

<<华为研发>>

图书基本信息

书名：<<华为研发>>

13位ISBN编号：9787111284383

10位ISBN编号：7111284380

出版时间：2009-10

出版时间：机械工业

作者：张利华

页数：273

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<华为研发>>

前言

如果有人问我：“你在华为研发的日子快乐吗？”我会很负责任地告诉他：“在华为研发工作的那段时间，是我一生中最快乐的时光。”

而且这也是很多早期华为研发人员的共识。

当年有人曾说，“华为研发部是工程师的天堂”，这句话一点也不过份。

所以，我在写书的过程中，内心充满了对华为研发工作甜蜜的回忆，并努力对华为为何能成功做到这一点进行思索。

促使我提起笔来写书的原因，既有这几年随着华为步入1000亿元人民币销售大关后，社会上对于华为公司的过于神化——认为华为的经验不可学，中国不可能再有第二个华为；又有社会上某些对华为公司尤其是研发人员管理方面的种种误读。

由于今天的华为已成为中国研发的一张“名片”，成为全球拥有最多研发专利的企业，因此社会上还有一种较为普遍的误解，以为华为公司从一开始就是把“鸡蛋”放在研发这一个“篮子”里的。

但其实，华为也是从“贸工技”起步的，并非充满神化和魔力，华为强大的研发实力并非一日之功；华为的研发道路有着其一步步自然发展的历程，并非遥不可及。

我作为这一过程的见证者，希望能还原历史的本来面目，并给广大中小企业的创立者、管理者和研发者树立信心，并坚信华为的研发经验是可以学习的。

提起笔来写作本书之时，正值国际金融危机的“寒冬”，广东发生了数万家中小民营企业关门倒闭的现象。

中国的改革开放刚刚跨过30周年，就在很多领域发生了“国进民退”的状况；而在很多领域内“中国制造”更是被某些国外媒体抹黑为“低价劣质”的代名词。

今年是新中国建国60周年，伟大的祖国面临着向一个新的发展台阶迈进，国家正面临着向“创新型”经济模式的转型，中国下一步不仅仅是走向世界，而是要在世界舞台上拥有更多的市场地位。

中国的繁荣靠什么得以持续？

中华民族的崛起靠什么得以持续？

华为公司作为中国创新经济的代表，作为一家具有世界级影响力的中国民营企业，给我们带来了诸多具有说服力的示范与可借鉴的案例。

民营企业究竟还有没有发展的前途？

适合中国民营企业的发展道路究竟会是什么样子？

在国际金融风暴之后，应该如何去渡过危机？

这些都是我在写作过程中反复思考的问题，希望读者在阅读华为从2万元起步的坎坷研发发展之路时会有所领悟。

在写作本书前，我曾请一位在珠三角民营企业工作的朋友张震列出他对于华为研发所关心的问题。

承蒙他的认真考虑给出了如下的清单：（1）华为的第一桶金是怎么来的？

（2）华为在发展的初期有哪几个重要的研发里程碑？

（3）华为在危机时刻是如何转危为安的？

（4）华为在创业期与发展期，是如何击败竞争对手脱颖而出的？

（5）华为的技术研发优势是如何一步步积累下来的？

其内部管理机制是什么？

（6）作为一直飞速发展的企业，华为的财务和现金流是靠什么支撑的？

在创业发展初期，华为是如何融资的？

（7）华为的用人方法有何特点？

内部人如何降低内耗，一致对外？

（8）华为的企业文化与企业核心价值观是什么？

华为的企业文化是如何沉淀和提炼出来的？

文化对华为的发展起到多大的作用？

应该说这几个问题所涉及的主题，都是广大中小企业目前所面临的困惑，我在写作中也紧紧围绕这几

<<华为研发>>

个问题进行详尽的描述。

目前销售额1 000亿元人民币的华为，已不适合中小企业学习，但是，处于创业期或早期华为的经验，以及克服困难的方法和智慧，却可以供当今面临很多相似问题的中小企业学习和借鉴。

开阔我写作思路的还有一家叫“麻辣诱惑”的餐厅。

餐厅的大堂经理用非常尊敬的口吻告诉我：“我们餐厅三年前开始学华为的研发，对我们的工作促进作用非常大。

华为研发的经验对我们很有帮助！

”IT业出身的我听后非常惊讶：难道华为的研发经验不仅适用于IT企业，还能对社会上多数行业的管理都有帮助？

本书主要内容如下：第一篇是华为创业期，主要回顾了创业期华为“第一桶金”的来源，以及如何从无到有开始自主研发；第二篇是任正非如何解决自主研发最关键的人才问题，并突破研发资金困境的一些具体实践经验；第三篇是华为中央研究部建立及发展的过程、内部的运作经验，以及曾经失败的案例；第四篇是华为的竞争对手在华为不同发展时期所处的状态，以及他们与华为之间“亦敌亦友”、“爱恨交织”的关系，在竞争中相互促进和发展的故事。

本书中有四位“主角”，分别是企业（华为）、人才、政府、竞争对手。

大家可以看到，在企业发展的不同时期，企业与人才、企业与政府、企业与对手这三组关系的互动过程。

没有企业的发展，就没有人才的前途；没有人才的促进，就没有企业的进步；没有企业的繁荣，就没有政府的财政来源；没有政府的支持，企业的发展也会受限制；没有强大的对手，就没有永葆奋斗精神的企业……相信这些不同层次的视角，会帮助时值金融危机下的企业、人才和政府去重新审视彼此之间的相互关系，共同推动经济和自身的发展。

书中也通过回顾中国通信产业的发展历史，对政府应如何推动产业的发展，正确地扶持企业成长，提出一些值得政府反思和借鉴的地方。

是华为选对了人才，还是人才选对了企业？

待在温饱的环境下得过且过，还是到朝不保夕的民营企业去？

人才在与企业共同成长的过程中，如何寻找和发挥自己的价值？

这个关于人才与企业互动的有意义的话题，也是本书的重要线索之一。

本书主要是写给处于初创期和成长过程中的中小企业经营者看的，华为早期的研发细节、经验和教训值得广大中小企业借鉴。

本书还讲述了华为的自主研发和管理如何克服规模化带来的低速度和低效率等弊病，为中国企业实现研发规模化、提升研发速度、提高研发效率积累了丰富而宝贵的经验。

本书更是写给那些中年失意，甚至失业的人看的，它同时更像是一本励志书，讲述了任正非如何从中年失意的挫折中站起来，带领华为经历一次次的失败而走向成功。

本书中关于郑宝用、李一男、刘平、孙洪军等人伴随企业一同成长的故事，相信对刚刚参加工作、正在找工作或正在创业的年轻人也有诸多启示。

特别需要指出的是，对于华为如何从无到有地突破新产品的研发瓶颈，逐步形成和完善研发管理制度，从而成就了今日强大的华为研发体系，本书对此进行了详细的描述。

相信对于包括服务业在内的各行各业从事技术、项目管理、人力资源的工作人员们，也是一本不可多得的学习教材。

写作中，我心中常常惶恐，不知道华为的任总会怎么看这本书。

但是我相信，任总内心也是希望今日身处“华为大厦”高处的员工，能记得华为初创时期那些艰苦的日子，知晓华为是如何在艰苦奋斗中拼杀出来的。

我相信，任总内心也是寂寞的，身在高处不胜寒的他，可能有时也会怀念与一堆年轻人挤在一起同吃同睡，共渡难关、同庆成功的日子。

今天，当我们饱含深情地回忆这一切时，我们感恩华为，感谢任总曾带给我们的一切辛酸而又美好的回忆，也希望这些坎坷的记忆让你更坚信：“伟大其实是由每一个平凡人在平凡的一天一天中默默坚持、创造出来的；伟大的企业并非神灵所赐，也没有运气之说。

<<华为研发>>

”张利华2009年10月

<<华为研发>>

内容概要

在国际金融危机的寒冬中，我国民营企业出现了关门倒闭的现象，社会上也出现了经济转型、走自主创新之路的呼声。

民营企业究竟还有没有发展的前途？

适合中国民营企业的发展道路究竟会是什么样子？

在国际金融风暴之后，应该如何渡过危机？

本书通过对华为公司自主研发、人才战略、管理结构和竞争策略四个方面的详细介绍，剖析了华为从初创、发展、壮大直到走向世界的深层次原因，并总结华为研发的经验教训。

对于那些处于初创期和成长过程中的中小企业，以及挣扎在金融危机中的广大民营企业，本书提供了很好的榜样、思路和借鉴。

<<华为研发>>

作者简介

张利华，曾任深圳华为公司研发部校园卡产品经理、华为交换产品部副总工程师、华为业务与软件产品线总工程师、华为手机公司筹划组负责人之一、华为运营商解决方案部负责人之一。她在华为工作七年期间，主持过大量新领域的开拓工作，曾领导过201校园卡产品的研发，主导过宽窄

<<华为研发>>

书籍目录

前言第一篇 创业篇 第1章 第一桶金 44岁被骗200万 “吃亏是福、上当是福、挫折是福” 资金不是创业者面临的最大问题 市场为先、客户为大 真诚打动客户加盟 从低端产品组装开始自主研发 没有技术怎么办 创造点燃激情的文化氛围 “做先驱不要做先烈” 小结 第2章 初尝败绩 企业活下来之后做什么 产品刚推出就没有市场 要“满足客户需求”而不是“引导客户需求” 山路上的装机队带来市场影响 做好市场的深度是做好服务 理想再好，止步于竞争对手 研发就像赌博 “因为我经历的挫折比你多” 孙悟空的“救命毫毛” 方兴未艾的电信市场 “资深”竞争对手是如何起步的 小结 第3章 首个里程碑 每天都有新面孔 竞争让通信产品如海鲜上市 研发部的“红宝书” 樟木头：令华为人谈之色变的地名 义乌大捷：客户的支持是公司存在的理由 七天就当上了高级工程师 屋漏偏逢连夜雨 进邳州城：快速突破城市市场 牛皮吹破了总要有人买单 小结 第4章 毕业歌 C&C08机的灵魂是热爱事业的人 C&C08：华为技术的基石 培养自主研发是正道 C&C08：华为的黄埔军校 首个毕业证 征途：C&C08从农村到城市 C&C08万门机：在弯道处开始超越 “为谁干”是首先要解决的问题 竞争对手死在哪里 “游击队式”研发不可长久 “资深”竞争对手也开始腾飞 小结第二篇 人才和资金篇 第5章 白条变股份 企业家也是政治家 高薪：一半是现金，一半是股份 不离开就一直在欠华为的钱 风险投资家加“知本家” 不拘一格降人才 荣誉给员工而不给老板 让人才敬业、乐业：集体奋斗的平台 华为的“中南海” 选择发挥自己价值最大的地方就业 小结 第6章 谁给华为做风险投资 如果失败只好跳楼 资金解困方式之一：技术换市场 中外合资：国外厂商经验 资金解困方式之二：广泛吸引” 风险投资“ 融资平台的作用：联合发展实现双赢 融资平台的运作方式：共同出资委托经营 融资平台的意义：技术拥有方与市场拥有者相结合 融资平台的结果：五年占据40%的国内市场 资金解困方式之三：卖掉一块业务给竞争对手 资金解困方式之四：在各地建区域的合资公司 资金解困方式之五：首创高科技企业“买方信贷” 资金解困方式之六：拍卖代理权 “利益共同体”是获胜的法定 小结第三篇 研发管理篇 第7章 中央研究部 分层式研发显优势 从“游击队”到“正规军” 权力下放的同时分层控制 “党”领导下的“军队” 从初战告负到产生“黄金牛” 没有先进的管理就没有先进的研发 中研部成为全球研发的“中央” 霸主出世，思科的1995 小结 第8章 新手也能做研发 不会做“满汉全席”怎么办 如何较快地突破新产品研发 跨部门项目组产生合力优势 如何确保跨部门的研发协作 如何既有成本优势又有利润 从小处做起，从零突破 中兴通讯与矩阵管理 小结 第9章 失败的教训 为什么搞不定“小小”话机 从最失败到最成功的产品 教训惨痛：“闭着眼睛”研发 知识产权保护体系 对竞争对手估计不足 领导个人决策失误 小结 第10章 奖励去美国 在美国的技术“情报部”：兰博公司 花小钱，大收获 国际同步，管理先行 淘金美国 微软和思科成功在哪里 小结 第11章 研发不是赌博 “如何做科研”本身就是一门学问 研发体系的“三驾马车” 预研体系：研发的“千里眼” 中试部：成熟产品的摇篮 “搭积木”快速组装新产品 对外合作：技术拿来主义 “新开发量高于30%不叫创新，叫浪费” 小结 第12章 赢在管理 “软”实力成就差异化竞争优势 软件开发如何又快又好 就像“党”管理“军队” 技术管理的难度不亚于产品开发 不因暂时的产品成败“论英雄” 对人的评价不能靠主观估计 小结 第13章 花了波音的钱买的不是飞机 规模迅速扩张导致研发面临崩溃 IBM如何从规模化后的无效率走出来 产品做成什么样，不再研发说了算 产品研发：各部门都参与的一项投资 让“明争暗斗”的改革“暗礁”下岗 如何让管理成为“刷牙”一样的习惯 新员工求助不用再问师傅 从技术驱动跨越到市场驱动 企业富了之后买什么 小结第四篇 竞争篇 第14章 剑挑霸王龙 新产品的开始总是不顺利 第一剑：攻其不备 第二剑：改变游戏规则 第三剑：“人民战争的汪洋大海” 小结 第15章 暗战、暗合与谍战 “狼”和“牛” 暗战 暗合 谍战 “培养明天逼我们进步的人” 小结后记致谢

<<华为研发>>

章节摘录

第一篇 创业篇 第1章 第一桶金 现在的华为已是一家上千亿销售额的国际大企业，拥有几万名研发工程师。

与其他书中所写的不同，本书主要从研发视角去看早期的华为。

如果时光倒流，人们会发现华为的起步普普通通，并无任何传奇色彩。

华为的历史是任正非和众多人才创造的；华为自早期，除了人，别的什么也没有。

这就是华为从无到有的创业故事。

华为的研发也是被“逼上梁山”，当时再不自己出产品，公司只好关门。

而这一逼，竟逼出了中国最优秀的高科技企业。

华为公司是怎么创业的？

华为的研发是怎样起步的？

44岁被骗200万 首先让我们一起来读读华为前传，品品华为的领头人任正非的创业故事有什么与众不同。

任正非，1944年出生，居七兄妹之长，家境贫寒。

正是少年时在艰苦环境下读书的经历，令成人后的任正非刻骨铭心，1998年，寒门出身的任正非一次性拿出2500万元，在各主要高校设立了“寒门学子奖学金”，资助家境不好、学习上进的大学生。

后来拗不过当时国家教委的坚持，改称为“寒窗学子奖学金”。

18岁，任正非经过自己的努力考上大学，学的是建筑专业，大学毕业后参军入伍。

20多岁的任正非在军队里不仅是学毛选的标兵，而且勤学、爱钻研技术，他的技术成果曾获全军技术成果一等奖，并担任铁道兵某研究所的副所长。

1982年，38岁的任正非从军队转业到深圳，在当时深圳最好的企业之一——南油集团下面的一家电子公司任副总经理。

正是在那里，四十多岁的任正非遭遇了人生的第一个“冬天”：一次，任正非做一笔生意被别人骗了，200多万货款收不回来。

80年代末，200万元人民币不是一笔小数目（按当时货币的实际购买力不亚于2009年的1个亿），当年内地城市月工资平均不到100元。

在这种情况下，任正非在令人羡慕的大国企南油集团待不下去了。

此时的任正非下有一儿一女要抚养，上有退休的老父老母要赡养，还要兼顾6个弟弟妹妹的生活，正值所谓“上有老下有小”、青春不在、未来尚长的中年之际。

想必那时的任正非对人生的坎坷无比伤感。

但是，任正非没有时间去感伤，家庭的责任、事业的急迫，令任正非走上了一条下海干实事的道路。

就这样，处于中年危机之中的任正非被逼无奈开始创业，华为诞生了。

就这样，深圳少了一个国企干部，中国多了一个高科技企业的“教父”。

创业初始，任正非的所思所想并没有太多的理想主义；创业之初，任正非就是为了面包、为了糊口、为了家人而奋斗！

这是一个逼上梁山、被逼无奈的创业故事。

“吃亏是福、上当是福、挫折是福”任正非中年受挫这一因素，对任正非的经营风格和行事作风有着深刻的影响。

简单说来，创业可以分为两种：一种是受过挫折后的创业；一种是充满幻想、未经历挫折后的创业。

和现在很多年轻人的创业相比，饱受挫折对任正非的创业来说是一种财富，甚至可以说为华为公司未来20年的发展定下了一种调子：低调而坚韧。

这一点是现今很多年轻人创业所缺乏的。

今天的年轻人，面临众多的机遇，有的在大企业工作几年，捞得人生第一桶金，就开始不再打工而是自己做老板；有的凭借市场经验或者研发经验，甚至只需编造一个好看的远景故事，就可以圈到一笔风险投资，在风险投资的推动下做公司了。

这些出生年代好，职业生涯中又顺风顺水的年轻人“少年不知愁滋味”，一副“未当家不知柴米油盐

<<华为研发>>

贵”的样子，往往开公司花起钱来都是大手笔，办公要租最好地段的写字楼、搞最好的装修；一笔雷声大的广告费就把启动资金花得差不多；动不动将“成为世界一流企业”的豪言壮语挂在会议室。很可惜，90%这样的中小企业都没有迈过生存的门坎，未学会如何在复杂的中国国情下生存下去就夭折了。

而这个时候，多数人又往往会心灰意冷。

因此，如果你是一位职业生涯出现变故的人，当你正遭遇人生挫折之时，建议你对照华为的任正非去仔细地想一想，因为你可能不至于惨到任正非创办华为之前的境地。

创业之初，任正非是没有什么可以幻想的，更没有任何资金可以用来进驻写字楼，也没有人想要去看他的创业白皮书和商业模式。

他的脑子里唯有“生存”二字。

后来虽然华为已成为年销售额上几百亿的大公司，任正非也还是经常强调“惶者生存”、“华为只是活下来了而已”；无论华为已经多大、多成功，任正非天天还是想着“活着”二字，这跟任正非四十多岁如过山车般急转直下的早年被骗受挫经历分不开。

任正非曾说“吃亏是福、上当是福、挫折是福”，如果你符合这三个条件，恭喜你成为“有福之人”。

如果相对于44岁的任正非还年轻的你，你的企业关门了，你失败了，请不要灰心。

总结经验教训，从头再来。

失败、挫折，本就是成功的必经阶段。

受过挫折后的创业，让人更加务实，反而更容易摸到企业经营的门道。

实实在在的行为，甚于空洞而不切实际的理想。

做一个负责任的男人，一个能荫妻庇子的男人，这就是44岁时激励任正非从挫折中走出来的奋斗目标。

当华为成为几十亿元的大公司时，任正非在《华为基本法》中列入“华为应树立的价值观”的，不是“爱祖国、爱人民”这种崇高的口号，而是“热爱家庭、为了追求家庭幸福而努力”这种普通人平实的追求。

这里面包含了许多切实的感触。

这就是经历了风雨的人的思维方式。

资金不是创业者面临的最大问题 44岁的任正非在1987年年底和5个志同道合的中年人合伙，6个人平分股份，共计2.1万元，在南油新村乱草堆中的一个居民楼里成立了深圳华为技术有限公司。

那时租写字楼一个月至少好几千块钱，而居民楼则最多三四百元。

创业初期的艰难清苦可见一斑。

成功后的华为在龙岗坂田修筑了可与国外著名企业相媲美的豪华办公场所，有很多年轻人参观后，误以为做事业就该像华为这样有气魄、大手笔。

但提醒你注意，这是成功后的华为。

初创的华为是在一所破旧的民房里；初创的美国公司惠普和苹果为了节省资金，当年也起步于一间车库。

创业的任正非所面临的现实问题是，公司如何生存。

华为公司现在是他的孩子，他必须让它生存下去。

华为虽然名为技术公司，但开始做的都是贸易。

也没什么方向，什么赚钱做什么，据说华为在初创的时候甚至还卖过减肥药。

一次，听说在深圳卖墓碑的生意很火，赚钱快，任正非还派人去调研过。

但减肥药、墓碑也都不是长久之业；任正非为了使华为生存下去，尝试百术，绞尽脑汁。

创业从来不是一件浪漫的事。

任正非人过中年，经历了从国营企业的干部到民营企业领头人的转变，人生充满了坎坷；华为公司的早期也有过投机和迷茫。

40多岁的任正非如同每一位中年失业、失意的普通人，在茫茫人海中飘摇；起步阶段的华为更是一家只要有钱赚、能活下去就行的“小铺子”。

<<华为研发>>

一个偶然的机，任正非由辽宁省农话处一位处长的介绍，开始代理香港鸿年公司的用户交换机产品（即单位里转分机的小交换机），算是走上了销售通信设备的道路。

那是一个装电话需要送礼、走关系还要排队特批的年代，代理商只要能在香港搞到用户小交换机，卖到内地去就可以获利100%。

正是由于这种带点儿“倒买倒卖”色彩的代理业务，以及当时全国人民对电话通信的巨大需求，让华为在短短的三四年间，就积累了几百万的资金，并在全国建立起近十个销售办事处。

华为从农村空隙市场起步，就这样靠2万元注册资本起家通过代理香港鸿年公司的HAX交换机、利用差价获得了原始资本积累。

一般的创业者都认为，资金是创业者面临的重大问题。

然而，果真如此吗？

就华为而言并不如此。

虽然资金始终是个重要问题，但任正非从来没有让它成为唯一的、最主要的问题。

因此他总能在关键时刻做出正确的判断，至少是大方向正确的判断。

比如说信心和勇气。

在不知道做什么的时候，你是否勇于像任正非一样尝试百业？

你是否能像任正非一样不耻于向所有的人打听做什么好？

更重要的是，你要像任正非当年义无反顾地走出去，既然这是唯一的道路，哪怕颜面扫地也要走出去；自助者天助，你这些年积累的人脉资源、失败教训会帮助你发现新的机会。

失意中，大家最需要的就是自信。

从任正非的案例大家可以看到，历经挫折的中年人去创业，更多的是靠人脉、靠资源，资金反是第二位的。

如果你是年轻人在创业，你从任正非的案例中学到的最宝贵的应该是面对失败永不言弃的勇气。

如果此时此刻的你，正在茫茫失业潮里失魂落魄，请你想一想当年任正非的情形，无论如何，你起步的条件可能比当年的任正非要好一些、资金更多一点。

然而很快你将会体会到，资金的作用远不见得是你的最大问题。

事实上，人的因素往往更重要得多。

市场为先、客户为大单位用小交换机市场，在当时是一个买家找卖家的市场，作为卖家的日子要好过得多。

但是，倒买倒卖的事，除了胆识外需要的技能并不高，门槛低，于是各路好手纷纷进入单位用小交换机市场，仅深圳一地一个月之间就涌现出几百家。

在越来越激烈的市场对抗和竞争中，“没有什么只有你会做，别人不能做的，关键是客户给不给你做！”

一种对市场的感觉很快渗透到华为人的骨子里。

很多人分析华为公司的成功总是强调其对技术的追求，我们却觉得华为是一家从一开始就高度重视市场销售及其网络的公司，是销售驱动的公司。

华为从不做没有市场研究的纯技术；华为从一开始就关注通信市场的风吹草动。

每一个可能产生销售和利润的地方，华为一旦发现就饿狼般扑上去，不惜一切代价拿下。

这种敏锐地发现、捕捉并迅速拿下市场机会的特质，跟任正非从军时学习的军事战略是分不开的。

任正非曾任部队研究所副所长，乃副团级别，创立华为公司后，这个40多岁的中年男人亲身做市场、做销售。

想想看，这么一个人要跑到各地的偏远邮电局去俯身低头给客户（其实真正打交道的也就是20多岁的大姑娘、小伙子）说好话、拍马屁，没有点大丈夫能屈能伸的本色，是很难坚持下来的。

任正非能从创业初期那种艰难的环境中生存下来，都是其贫寒出身和艰苦的军旅生涯赋予的坚韧性格所赐。

代理销售是一种主要凭关系、价格、服务而没有自身技术差异化可讲的行当，很多人当真正做上代理，“卑躬屈膝”地讨好客户争取订单时，他们就受不了了。

时至今日，我们也很难想象四十多岁的任正非当年扛着用户小交换机，虎虎生风地走在乡村的小路上

<<华为研发>>

，与负责农话的农村兄弟们牛饮豪饮的情形。

“当得人下人，方为人上人”，任正非在客户面前的屈伸能力是超强的。

2001年，华为已经成为跨国大公司，任正非也成为了中国IT界的“教父”。

一次在公司见客户时，任正非一进门，屋里的省局移动公司局长、副局长一行人齐刷刷地站起来鼓掌，任正非很不习惯地摆摆手，憨厚地说：“你们是客户，我应该向你们起立给你们鼓掌”。

任正非在公司的讲话中也多次提到：“客户是我们的衣食父母”；“大家对客户再好一点，大家对客户的服务再好一点，客户给大家的订单就会多一点”。

任正非对养活公司的客户充满着感激，这和早期代理时打下的服务意识和服务基础是分不开的。

而从做代理出身的华为，对客户关系的重视也达到了极致，销售体系专门有客户经理的职位，所谓的客户经理主要职责不是卖产品而是搞好客户关系，服务好客户，提高客户满意度。

优秀的客户经理看见局长翻《易经》，自己也开始学《八卦》；从局长到工作人员的生日、太太、女儿生日、节假日，凡是个日子就往客户办公室和客户家里钻，有的甚至被客户视为干女儿、干儿子。

如果一个小公司、小店铺正在为自己的销路一筹莫展时，可以想想当年的华为公司和任正非，想想怎么能把客户关系和服务做得再好一点。

可是没想到进入1989年，由于用户小交换机的市场太火爆，全国有两百多家的国营单位进入了用户小交换机的生产和销售，国家限制信贷控制设备进口，华为的代理业务走到尽头。

这应该是做代理的宿命。

<<华为研发>>

编辑推荐

《华为研发》以作者的亲身经历和翔实的资料，在国内第一次讲述了华为公司在高速成长过程中，惊心动魄、跌宕起伏、艰难前行的自主研发故事。

本书围绕华为如何通过自主研发获得第一桶金？

如何解决自主研发的关键人才和资金问题？

如何构建和完善自主研发的管理体系？

如何与竞争高手同台竞技并获得成功等人们关心的问题，为我们真实地再现了20多年来华为人如何破解并克服了众多中国企业难于逾越的产品规模化带来的人才和资金困境、研发低速度和低效率等弊病，为中国企业的自主研发积累了丰富而宝贵的实战经验。

本书通过回顾华为公司和中国通讯产业的发展历史，深刻地揭示了企业与人才、企业与政府、企业与对手这三组互动关系，并对人才应如何寻找适合自己发展的企业；企业应如何自主创新打造核心竞争力；政府应如何正确扶持企业成长，推动产业发展等问题，提出了很多值得反思和借鉴的建议。相信本书这些不同层面的分析视角，会帮助人才、企业和政府去重新审视彼此之间的相互关系，共同推动自身和经济的发展。

本书为企业家、广大研发人员、政府管理人员、高校教师和研究人員、EMBA、MBA和研究生等人群，提供了全面完整了解华为自主研发实战经验的精华读本，也是广大关心企业自主研发创新的社会读者必读参考书。

中国式研发成长典范 产业升级最佳指南 企业生存靠产品 持久发展靠研发 没有研发就没有销售 销售管一时，研发管一世。

华为公司是一张中国“名片”，也是一面中国民营企业的旗帜。

华为从创业时做贸易起家，历经磨难，深刻体会到自主研发对于打造核心竞争力，保证企业可持续发展的重要性。

为此华为人20多年坚持不懈地自主研发和创新，成就了今日全球信息通讯产业中实力超群的中国企业。

在信息和通信产业领域，华为和中兴从一开始就面向市场进行大规模的研究开发投入，因而得以实现20年的持续增长，且其技术能力迅速提高，目前已经进入全球电信设备领先企业的行列。

相比而言，国内一些企业却沉湎于组装环节，其生存环境日渐恶劣。

华为和中兴等企业的努力值得鼓励，它们的经验也值得具有相同条件的企业学习。

——国务院发展研究中心研究员 吴敬链 透过《华为研发》一书，我们看到了华为公司的研发是如何一步步地从弱小走向强大的真相。

华为在研发管理上持续学习和吸收国外先进经验；在研发的组织运作和人才的激励等方面不断创新，这些是华为能够从无到有地构建研发团队，产品赶超国际先进技术的重要经验。

我们期待通过学习华为的成功研发经验，中国能涌现出更多像华为一样优秀的企业。

——中国宽带产业基金董事长 田溯宁 从《华为研发》中我们看到，华为公司的持续竞争实力，是依靠长期坚持自主研发和创新，不断深化和完善研发管理体制实现的。

华为的自主研发体系，有效地破解了产品研发规模化后，研发速度减慢和研发效率下降等长期困扰中国企业的问题。

华为通过打通研发与市场之间的壁垒，成功地实现了从单一产品到多元产品的快速发展，这些实践和经验都值得立足于自主创新的广大中国企业和科研院所深入学习和借鉴。

——华夏基石管理咨询集团董事长 彭剑锋

<<华为研发>>

名人推荐

在信息和通信产业领域，华为和中兴从一开始就面向市场进行大规模的研究开发投入，因而得以实现20年的持续增长，且其技术能力迅速提高，目前已经进入全球电信设备领先企业的行列。

相比而言，国内一些企业却沉湎于组装环节，其生存环境日渐恶劣。

华为和中兴等企业的努力值得鼓励，它们的经验也值得具有相同条件的企业学习。

——国务院发展研究中心研究员 吴敬链透过《华为研发》一书，我们看到了华为公司的研发是如何一步步地从弱小走向强大的真相。

华为在研发管理上持续学习和吸收国外先进经验；在研发的组织运作和人才的激励等方面不断创新，这些是华为能够从无到有地构建研发团队，产品赶超国际先进技术的重要经验。

我们期待通过学习华为的成功研发经验，中国能涌现出更多像华为一样优秀的企业。

——中国宽带产业基金董事长 田溯宁从《华为研发》中我们看到，华为公司的持续竞争实力，是依靠长期坚持自主研发和创新，不断深化和完善研发管理体制实现的。

华为的自主研发体系，有效地破解了产品研发规模化后，研发速度减慢和研发效率下降等长期困扰中国企业的问题。

华为通过打通研发与市场之间的壁垒，成功地实现了从单一产品到多元产品的快速发展，这些实践和经验都值得立足于自主创新的广大中国企业和科研院所深入学习和借鉴。

——华夏基石管理咨询集团董事长 彭剑锋

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>