

职道线

华为你学不会

孙科柳
易生俊
陈林空

著

彭剑锋

《华为公司基本法》起草小组组长
中国人民大学教授

—— 作序 ——

吕意凡

国美集团副总裁&CIO

20多位专家学者、企业家、华为工作者 **联袂打造**

华为为什么学不会？华为应该怎么学？

 中国人民大学出版社
CHINA RENMIN UNIVERSITY PRESS



华为你学不会

孙科柳 易生俊 陈林空 著

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

华为你学不会 / 孙科柳, 易生俊, 陈林空著. —北京: 中国人民大学出版社, 2015. 12
ISBN 978-7-300-22290-5

I. ①华… II. ①孙… ②易… ③陈 III. ①通信-邮电企业-企业管理-经验-深圳市
IV. ①F632.765.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 315332 号

华为你学不会

孙科柳 易生俊 陈林空 著

Huawei Ni Xuebuhui

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511770 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.1kao.com.cn (中国 1 考网)		
经 销	新华书店		
印 刷	涿州市星河印刷有限公司		
规 格	170mm × 230mm 16 开本	版 次	2016 年 1 月第 1 版
印 张	21.75 插页 2	印 次	2016 年 1 月第 1 次印刷
字 数	278 000	定 价	59.80 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

是什么使华为快速发展呢？是一种哲学思维，它根植于广大骨干的心中。这就是“以客户为中心，以奋斗者为本，长期坚持艰苦奋斗”的文化。

——任正非

经过近 30 年的发展，华为已经成为一种现象，成为众多中国企业学习的标杆。“华为现象”代表着中国 30 多年改革开放的经济成就和经营管理成就，对“华为现象”的研究某种意义上也是对中国企业经营管理的研究。正是因为这种意义，本书作为一个课题，获得了多位管理研究专家、企业管理者以及华为工作人员等多方面的支持和帮助，他们为本书的内容研究贡献了自己的智慧，在此我们致以诚挚敬意。

(按姓氏笔画排序)

- 王 杰 南方泵业股份有限公司人力资源总监
王 霁 中国人民大学管理哲学研究中心主任
左 骏 用友网络股份有限公司副总裁
吕意凡 国美集团副总裁 & CIO
刘智强 华中科技大学管理学院教授
孙 丽 北京华通正元管理咨询公司管理研究员
孙亚彬 华商永续精益生产咨询公司总经理
李 场 广州蓝水晶企业管理咨询服务有限责任公司总经理
张 展 厦门网中网软件有限公司副总经理
陈燕婷 新华社中国新兴领军者研究推广中心记者
罗建华 顺丰速运人力资源部经营人才管理负责人
季勇军 曾任华为客户经理、华三通信行业代表，现任上海智臻智能网络公司北方大区总监
周文明 华为原 2012 实验室网络安全研究员，现从事金融投资行业
封扬帆 柠聚力科技 CEO，财经作家
钟虹添 中国人才战略学院院长，美国和思顾问集团首席专家
侯振锋 职通线教育科技（北京）股份有限公司副总裁
夏 凯 销售罗盘创始人，原用友高管
柴金山 华为原开发中心 PL（项目负责人），现任深圳创捷科技公司第一事业部总经理
郭楚凡 知名培训师，曾任华为市场部经理、中兴通讯市场总监
唐锦忠 深圳市女神时代投资有限公司董事长
彭剑锋 《华为公司基本法》起草小组组长，中国人民大学教授
蒋云飞 容纳咨询集团董事长
路 雷 顺丰速运华南大区销售管理负责人
臧云鹏 《华为真相》总策划
潦 寒 作家，学者，企业副总，《销售与管理》主笔

1996 年年初受任正非先生的邀请，我与包政、黄卫伟、吴春波等人大六君子进入华为，参与《华为公司基本法》的草拟工作。如同任正非先生在其文章中所描述的那样，当时的华为既面临发展方向选择的迷惘，又面临高速增长中管理链条被撕裂、组织乏力、管理体系与人才队伍跟不上发展等诸多问题。《华为公司基本法》帮助任正非及高层管理团队完成了对企业未来发展的系统思考，确立了华为成为世界级企业的关键驱动要素和管理规则体系，使华为上下对未来的发展达成共识，形成凝聚力，力出一孔，走出混沌。同时，它也开启了华为全面管理体系建设的步伐。二十年弹指一挥间，今天我们再看华为的成长奇迹：1992 年华为的销售收入 1 亿元，1999 年突破 100 亿元，2008 年突破 1 000 亿元达到 1 250 亿元，2015 年达到 2 860 亿元，2016 年华为销售收入将达 650 亿美元，2018 年将步入千亿级美元行列。华为在中国经济步入下行，中国绝大多数企业身陷成长困境之时，又创造了中国企业高速成长的奇迹。从华为的成长曲线我们可以看到，华为的成长不是波浪式，而是连续挺拔而均衡的，这在世界企业的成长史上都是独特而与众不同的。华为为什么能不断突破企业成长的瓶颈，不断跨越企业成功的陷阱，让竞争对手由“轻视”华为到“平视”华为，最后到重视华为，畏惧华为，最终到尊重华为？这是全球企业家和学者都想探究的。

成者为王，败者为寇！市场只承认成功者，作为成功者的华为已然成为中国甚至全球企业最优实践的学习标杆，学习、模仿华为的管理已成为一种现象，这是一件令人欣慰的事，标志着中国企业不仅为全球 GDP 的增长在做贡献，也在为世界的管理思想和最优实践在做贡献。

中国企业的发展历史其实相当短暂，我们对企业经营管理的认识、理解也有一个慢慢积累和沉淀的过程。在这一过程中，从市场竞争中发展起来的企业，华为、联想、海尔可以称为第一批，这些企业或多或少都带有一种鲜明的中国时代特征和企业家个性风格：它们都是伴随着中国经济的发展成长起来的，其文化都烙上了企业家的个性特点，它们都在探索前行的过程中积累了丰富的经营管理经验，当然也都走过各式各样的弯路。它们坚持到现在，发展成为今天这样的企业，可谓九死一生。如果它们的经营管理经验不值得借鉴，那还有什么企业的经营管理经验值得借鉴呢？

人们常说“前事不忘，后事之师”，人们还说“他山之石，可以攻玉”，这是企业经营者应当具备的心智视野。进一步要考虑的问题是，我们究竟应该怎样学习华为，“他山之石”怎样才能为我所用？在现阶段，中国绝大多数企业与华为的差距还是很大的，华为的技术创新能力、系统化管理平台及人才厚度不是一日之功。我们当然不能拿一个刚刚发展起来的中小企业跟华为比，要求这样的企业一分不差地照猫画虎学华为，那当然都是离题万里。

最近一次在与任总交流时，我问任总华为的成功如果用一个字概括，是什么？任总回答：“傻！”认准方向傻干、傻付出、傻投入，真正做到以客户为中心，以奋斗者为本。学华为也来不得半点虚假，不能走形式、耍花架子，一定要考虑两个问题：务实的理念和发展的远见。我认为，这两个方面的特质也是我们很多企业所欠缺的。华为是很务实的，一直以来华为倡导的是艰苦奋斗精神，要有危机感，努力地“活下去”，这些理念很实际、很质朴。企业经营管理容不得花架子，市场竞争靠的是真刀实枪。务实是什么？务实是尊重实际、克服不足，是不断地补足短板、修炼内功，最终真真切切地满足客户的需求。

用务实的态度去经营企业，就要想到企业的成长发展不能依靠投机，不能有侥幸心理，要踏踏实实地依据自身的企业环境、经营条件做好基础管理和业务建设，要持续不断地改善自身的基础管理水平和业务成长能力。反观一些企业，基本管理体系很不规范、业务运行没有保障、人员管理水平很差，经营过程中各种“低级问题”一而再地产生，这样的企业经不起风吹浪打，依赖一时机会的成功也常常会昙花一现。

当然，光靠务实也不行，经营者还要有远见。我这里所说的远见不是说你要看到未来的社会经济图景，企业家不是预测未来的超人，也不需要当这样的超人。我说的远见，是有意识地为未来做准备。现在有人总结说，华为的成功有两个凭力之处：一是管理，二是技术。华为从20世纪90年代起开始搞管理体系建设，然后日复一日地不断完善，其实这既是务实的选择，也是抓到根本的、有远见的举措；说到技术，华为就更是如此了，世人皆知华为在技术研发方面是很舍得投入的。现在看华为的领导班子布局问题，也是如此。真正的远见是从企业的发展出发，抓住核心发展驱动要素，为未来谋划，为变化做好准备。

务实和远见这两者在逻辑上本身没有冲突，但是在经营管理实践中常常会成为一个矛盾问题。有的企业只看到眼下的收益，过于沉迷于当下的问题或者成就，对未来的投入不足；有的企业好高骛远，还没跑起来就想飞。这两种情况当然都不是企业长久发展之道。要平衡现在和未来，企业既要把基础夯实，练好基本功，也要有投入的眼光和远见。

客观地说，华为很难学，但也要学，这是对多数企业过去多年里粗放发展的补课。《华为你学不会》一书，提供了一个系统学习的视角，是读者们学习华为的一个窗口。受邀为此书作序，借此也表达了我自己的观点，希望对读者朋友们有益！

2015年12月19日

经过近 30 年的成长，华为已经成为国内最优秀的民营企业之一，引起了极大的关注。当下，更是兴起了一股学习华为的热潮，应该说这是一件好事，中国企业从学习外国企业转向学习咱们自己的企业，值得骄傲和欣慰。但是，布道者们往往对华为的成功加上自己的理解和演绎，更多的是在展示自己的观点、深度和境界，违背了学习的初衷，掩盖了华为的真相，反而令学习者迷惑了。

面对华为今天的巨大成功，不去思考其发展过程和昨天，一味地处于仰视的角度，就容易陷入盲目崇拜和冲动学习，这容易爱屋及乌，偏离学习本身。学习华为之后，不可能再创一家华为，聪明的做法是体悟华为的经验，运用于自己的企业。诚然，一个公司的成功秘诀，并非显而易见，探究和学习并不容易。但是，从一些基本的思路出发，探求本质，我们或可一窥端倪。

简单心态学习

一个人的成功，一个企业的成功，其实往往很简单，并不复杂。

任正非刚从南油出来时，和普通人并没有多大区别。以至于他当时南油的同事，对他后来能够把华为做得这么成功和展示出的才能，感到很吃惊，这说

明他在南油时并没有展现出太多的过人之处。他的这种才能更多的是在他经营华为的过程中获得的，与他经历的事、见过的人和遭遇的困难有关。任正非没有时间和人闲扯，几乎从不喝酒，从不抽烟，也从不坐下来品茶，而是有计划地去选书读，有计划地和人交流。他一直处在学习、思考、求生存状态，对现实的担忧和对未来的向往，驱使着他不断地前行。长期艰苦奋斗，他身体患有多种疾病，动过两次癌症手术。在他身上形成了一种感召力，他用自己的身教垂范他人。以这种精神从事其他行业，相信任正非也能成功。用任正非的话说：“因为我不比别人差，我又如此拼命，怎么会不行呢？没道理呀。”能够这样做事，不成功反而不正常了。其实道理都很简单，大多数人也都知道，但是就是做不到，所以成功的只是少数人。

司马迁的《史记》里有一篇《货殖列传》，对西汉富豪们的致富秘诀进行了总结，答案只有一句话——“此皆诚壹之所致”，就是专心经营一件事的意思。这句话放到现代同样适用。华为的成功也不例外。华为围绕通信行业，提出“聚焦管道战略”，一心一意就做一件事，包括现在大力做的手机业务也是围绕这件事。通过制定《华为公司基本法》，更是从制度上确保了华为长期行驶在既定的航道上，有的只是小的调整和纠偏。而许多企业，经不住诱惑，今天房地产挣钱就做房地产，明天金融挣钱就改做金融，后天手机挣钱又改做手机，三心二意，没有定力和坚持，又怎么能把企业做好。

系统理性学习

企业是一个系统，具有一套自己的内在运行逻辑，所以学习一个企业，一定要系统理性地学习。华为这些年发展这么好，有人说华为的研发好我就学华为的研发，华为的人力资源好我就学华为的人力资源，华为的项目管理好我就学华为的项目管理，听着很有道理，也很有针对性，实则不然。这就像苹果手机一样，各项配置可能都不是最高的，但它用起来体验却是最好的。而有些手

机，某方面配置确实如宣传的一样是业界第一，但是运行效果却并不好，原因就是不兼容，单项第一的优势发挥不出来。做企业也一样，你学华为的长期艰苦奋斗，教育员工要做一个奋斗者，但是却不给员工高工资和股份，没有配套的绩效管理体系，说破天又能有什么用？你学华为的研发，却舍不得研发投入，而华为的研发人员占了几乎一半，你能成功吗？

所以学习一个企业，绝不能浮于表面、照搬照抄，一定是系统地学习，理性地思考，体悟其成功的经验，借鉴到自己企业的运营中。这正是《华为你学不会》这本书的不同之处，也是我推荐这本书的主要原因。

成长对标学习

学习一个企业，如果一定要说有捷径的话，大概就是成长对标学习。但凡一个企业值得学习，肯定是它已经取得了某种意义上的成功。华为发展到目前的体量，2014年已经有17万人，销售额近3000亿元，而很多学习的企业可能就几百人，营业额也就几亿元，直接把华为成功的做法复制过来，肯定不合适。就像一个小孩向成年人学习健身一样，更加恐怖的是这个成年人还是运动冠军级别的，这就很可能不但起不到健身的目的，还很有可能早早地就把身体练垮了。更科学的方法可能应该是，看看这个成年人在他还处于小孩这个阶段时，他是怎么补充营养的，他是怎么健身的。

更特殊的是，向企业学习，即使成长阶段相同，相同的阶段所处的市场环境也不可能完全相同，所谓“世易时移”，企业还要适当地变通，进行“环境还原”，才能真正消化吸收，达到学习的目的。

华为成功的原因很简单，但是学习华为却并不简单，关键是知道了能不能做到，知行能不能合一，重要的不在于“知”，而在于“行”。我希望通过《华为你学不会》这本书，大家可以更好地学习华为，也希望华为能够发展得越来越好，最后也希望中国能有更多华为一样的企业。

写作缘起

大概是从2005年起，我们的团队开始接触很多企业，为他们提供管理上的建议、咨询和辅导工作。时光过隙。在这十年，中国企业快速扩张发展，并经历了2008年经济危机的洗礼，现今又迅然迈进互联网整合的大变革时代。似乎，国内的企业和企业家人一刻也无法消停地被迫应对疾变的环境，常如海上扁舟，漂浮不定。

然而，细致观察则会发现，一些积极的变化正在发生，包括企业经营者的视野、经营意识、产业结构升级的意愿，劳动者群体的创造力、社会大众对商业企业的认识等，多方面的变化正在静静地但大范围地改变着企业的生态。那些经过危机洗礼的企业以及新一批企业也正在以崭新的理念、更宽阔的格局迎接这个时代各种不确定的经营挑战。

诸多变化中尤为明显的是，大量企业开始严肃地对待企业的运营管理工作。人们意识到，必须向运营管理要适应力，要竞争力，要发展力。这是相对而言的，过去我们也认同管理重要，但绝没有像今天的认识这样深刻，这样自觉紧迫。

由此，几乎自然而然地，华为公司再一次回归人们关注的焦点。长期以来，华为公司是中国企业经营管理的一个符号。而最近几年里，华为逆市增长，在国际市场上不断拓展；同时，当社会都在呼吁互联网思维的时候，华为

几乎悄无声息但却迅速地发展起了自身的智能手机业务，并取得巨大成绩。很多人惊讶于华为的谋篇布局能力，惊讶于华为如何能够如此从容地应对经济变化。如果把时间线拉得更长一些的话，华为表现出这种能力当然不止一次，华为似乎总是能够在一次次经济变局中突破瓶颈或障碍而凤凰涅槃，其发展也许恰如任正非自己期许的那样，“烧不死的鸟就是凤凰”。华为很可能已经成了那只烧不死的鸟。

今天的企业管理者对华为的感情既包含着惊叹，包含着作为民族企业的自豪和认同感，也包含着一种更深刻的认知状态：华为的经营管理哲学是有着鲜明中国文化特色的管理哲学，华为的成功也表明中国企业可以有也应该有属于自身文化环境下的管理思想和管理模式，而不仅仅是照搬照抄西方企业的管理理论。更进一步，那些还在进行管理摸索的企业，向身边的、同属一个文化血统的华为学习也许客观上要过好过学习西方企业那一套理论和思想。

正是这样，当下中国的企业界掀起一股向华为学习的风潮。很多企业试图学习华为的管理，把华为当作榜样来推进企业自身的管理水平提升。由于工作上的便利，我们接触过很多这样的企业，我们也向这些企业提供过不少管理教育与咨询辅导。但是，我们所能帮助企业，其数量毕竟是有限的。而另一方面，众多企业在学习华为的经营管理时，往往是盲目的、不科学的。一些企业要学习华为的狼性文化，却没有意识到基础业务管理、人员组织混乱无序；一些企业试图学习华为的项目制管理，却没有意识到激励系统、权责系统很不健全不健康……我们接触的这样的企业很多，更别提我们没接触过的众多企业。

我们为什么要写这本书？答案清晰明了：我们希望那些向华为学习的企业，客观地、系统地、理性地了解华为的企业经营逻辑，我们以此书给那些学习者以系统的学习框架和问题视角，避免企业停留在肤浅地照搬照抄、人云亦云层面上。应该说，大部分企业经不起管理上的反复振荡，深入现实、冷静思考，才能最大程度地降低管理革新的风险。还应该说，我们虽诚惶诚恐但不惮于借“学习华为”之命题出版这样一本书，也与当下管理群体、管理研究者的浮躁有关，浮躁者当然不深入，当然误人误己，我们谨希望这本书更深入一些。

学华为，应该怎么学？

企业是一个系统，这不是理论上的言说，而是管理实践中必须具备的视野。换言之，你必须把企业当成一个生态系统来对待，这就是系统思维的一般要求。或者可以这样说：要有效地进行企业管理水平升级再造，必须以系统思维方式和系统方法来推进。

现在有很多人发表自己的观点，认为华为是学不会的，他们的理由各式各样，他们的观点当然都具有参考性。而在我们看来，根本性的障碍是，一个企业与另一个企业无论看起来多么相近，事实上仍然是完全不同的某种“系统”。它们在管理体制、领导风格、市场环境、业务特征、发展阶段、资源条件等各个方面的差异，决定了我们无法把某个企业现成的经营策略和管理措施独立抽取出来加以学习，我们也不能寄希望“这种学习”能够见到成效。

当然，这并不意味着我们不需要学习华为。客观上说，即使企业经营策略和管理措施有很大的不同，但是有一点始终是应该记住的：企业经营管理有其基本规律，企业的经营发展也存在着基本的逻辑。学习华为，与其学习华为的管理策略之类的手段，不如深入进去研究华为的基本经营管理逻辑和成长逻辑。如果认同这样的观点，那么下面提出的四个方面的思维方式，就尤其值得注意：

1. 要了解华为的成长逻辑，掌握发展性思维方法

必须认识到，罗马不是一天建成的，华为也不是。每一个企业的起点是不同的，要用发展的眼光看待自己的企业。发展的眼光意味着思考：我们的现状如何？我们处在哪个起点上？在哪个管理水平阶段？在这个起点和阶段上，我们应该做什么？我们这样做将如何发展起来？

当你学习华为今天的成功时，你必须考虑到华为在其发展过程中所走的每一步都是依据自身的情况来推行的，而这种推行也始终遵循着它自身经营管理的发展理念。问题是，你们企业的发展理念是什么？你们企业的发展方向、发展路径，以及可行的发展策略是什么？弄明白这些问题，再看华为。或者说，

通过看华为知晓自身也必须发展自身的发展理念和成长逻辑，以及它们应该是什么，这样才能有所收获。

某种程度上说，华为的昨天可能是我们的今天，而华为的今天可能是我们的未来。华为发展至今，它的整个发展过程并不是割裂开来的，其管理模式的发展是随着时代和市场需求的嬗变而不断演进的。如果孤立地去看华为某个阶段的管理经营成功经验并直接拿来为己用，这势必是难以成功的。

2. 了解华为经营管理策略的来龙去脉，掌握问题思维方法

经营管理始终是面向问题的。任何一个企业，无论是不是华为，当它采取某种业内人士看来“非常成功”的经营策略和管理方法时，它一定是为了解决某种问题。问题常常是有普遍性的。例如，人的积极性问题、创造力问题，或者结构问题、流程问题、企业市场空间问题、竞争问题，等等。华为会遇到这些问题，其他企业也会遇到。华为依据自身的体量、理念来处理这些问题，发展自己的经营策略。

我们学习华为当然不能只看到它的策略、它的方法，我们还要看到策略和方法究竟是解决什么问题的，成效怎么样。换言之，学习华为要深入进去了解问题背景，用问题思维方法来改善自身的管理工作。如果我们本身并没有这个问题，而存在另一种问题，却偏偏要去学某种方法，这就很愚蠢。当然，当你知道华为在问题面前创造性地发展了各种不同的经营策略和管理方法，你是不是也可以依据自身的问题和情况创造性地发展别的方法呢？也许达到后面这种状态，才是最有利你的经营管理工作的。

3. 要认识到企业系统的关联性，掌握系统思维方法

我们曾受邀调研一家企业，这家企业把华为狼性文化列为标杆，说我们就要学习这种狼性文化，但是学不下去，员工反对。然后，我们问这家企业的领导：员工的工资水平怎么样？员工的绩效是如何评价的？员工们如何安排、评价自己的工作？调研的结果是：他们的工资水平在地区内保持中等水平，员工的绩效评估与薪酬是脱节的，岗位责任大、范围不明确。员工为什么反对？原因很简单：我凭什么这么辛苦为公司做贡献？公司希望我们变成狼，对我自己

有什么好处？我们只需要听上级的安排就行了。

这些人性上的问题其实简单明了，企业领导者看不明白吗？不完全是。依我们看，原因有两点：第一，要扎实地做好企业的基础管理客观上是很辛苦的事情，企业领导或者管理层经常投机取巧，寄希望于一步到位的奇迹发生；第二，企业的现状，包括经济条件、体制等，提供不了更好的工作环境、发展空间支持，但企业又希望发展出更好的管理效果，所以顾头不顾腩，闷着头往前走。

清醒一些，系统地看待自身的企业运行的各方面，然后量体裁衣发展自身的经营管理系统是重要的。这意味着，你首先要关注企业经营管理基础层面的建设问题，要把经营管理的基本要素作为一个系统，打造好这个系统，然后在此基础上才可能有效地发展创造性的经营管理策略。所以，德鲁克才有这样的观点：管理者最重要的任务是对基本要素的优化管理，基本要素的恶化才是企业衰败的原因。

4. 要从华为的特性出发，看出自身企业经营环境的特殊要求

华为在经营管理上始终是具体的个案，我们每一个企业也是个案。个案之间的行业现状、自身水平、发展环境等情况，可能截然不同。在这些截然不同的情况中，存在一些通用的管理思路，也有一些是特殊的要求。问题在于，一般性要求的满足常常只是基本条件的满足，产生决定性力量的往往是对特殊性要求的满足。所以，我们该怎么做？建设好基本面，然后依据自身企业的特性发展适用性的方法。在这方面，你可以借鉴华为处理特殊问题的思路、逻辑和风格，但关键是你自身找自己的方式。

综合以上的看法，与其说我们写这本书的目的是让你学习华为，不如说是通过华为这一个案例学会系统地考虑企业经营管理的发展要素；向华为学习也不是试图成为另一个华为（这也许根本不可能），而是要从华为的发展历程中发现建设一个企业的逻辑参考。我们的企业未必都要成为华为，但可以成为与华为一样有着自身鲜明理念、发展思路、发展特色和成长活力的企业。

本书内容与研究方法

当你考察一个企业的时候，你应该怎么看呢？就如同现在你要了解华为，

你应该有怎样的系统视角？我们的观点是，任何一个企业的经营管理工作，都可以列为五个相互联系、相互支持但又相对独立的领域，分别是“组织方式”、“战略管理”、“领导体制”、“管理科学”以及组织群体执行任务的“工作方法”。为了便于更深刻地理解和记忆，我们研究团队将上述五个方面组成的系统框架命名为“**五维（5w）管理系统**”。

1. 对本书框架的说明

应该说，无论一个企业经营什么产品，在哪个市场领域——产品和市场领域可以依据变化调整，就像华为不断更新自身的产品线而同样确保成功一样——企业本身都需要一套运营体系和方法。运营体系和方法正是企业不断发展、不断获得突破的内在原生力量。而这套运营体系和方法无一例外地必然包含着我们所述的五个相关支持的方面，即“组织方式”、“战略管理”、“领导体制”、“管理科学”以及企业内各种人员在任务执行层面的“工作方法”。

(1) 组织方式：解决“资源在哪里、怎么整合”的问题。不理解组织概念的人是做不好经营管理的，“有效组织”是企业运营体系的先决条件。有效地组织意味着企业不是一盘散沙，意味着高度整合从而形成真正的聚合力量。所以，管理学研究上有一种普遍认可的说法：企业的力量就蕴含在“有效组织”之中。没有科学组织的企业是注定走不了多远的。我们已经见识过小米如何创造性地组织企业内外部资源展开营销，我们也听说过斯隆如何通过“组织方式”变革改造企业，这正是组织的特定意义所在。

组织问题包含着这样的要素：我们有什么资源（以何如何获取资源）？这些资源如何有机地分配、整合起来？这些分配、整合的资源以怎样的方式产生价值？资源整合的力量足以支持企业的长远发展吗？等等。人财物，无形的知识技术、信息、市场与客户群体、群体的创造力等都是资源。每一个从事企业管理工作的人，首先要盘点自己的资源，然后再创造性地发展资源的整合方式。经过多年的发展，华为已经形成了自己系统的组织哲学和先进的组织方式，这就包括开放式的组织理念，以使命感和奋斗精神为基本的组织内涵，系统的资源整合方式，注重人员和企业成长的学习型、批判型文化，等等，这些实践探索都可以成为管理者的参考。

(2) 战略管理：解决“朝哪个方向走、做什么”的问题。把各种不同的