

华为“傻”创新

持续成功创新企业的中国典范

成海清◎著

华为的成功就一个字“傻”

华为就像阿甘一样，认准方向，朝着目标

傻干、傻付出、傻投入

management customer
hungry goal
products
technology **foolish**
research development
consistent successful innovation

国务院参事
中国创新方法研究会理事长
原科技部副部长

刘燕华 教授

浙江大学管理学院院长
浙江大学睿华创新管理研究所联席所长

吴晓波 教授

清华大学技术创新研究中心主任

陈劲 教授

中国科学院大学特聘教授
原富士康集团总裁特别助理
原赛格集团董事长

孙玉麟 博士

联袂推荐

 **企业管理出版社**
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

华为‘傻’创新

持续成功创新企业的中国典范

成海清◎著

management customer
hungry goal
products
technology **foolish**
research development
consistent successful innovation



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

华为傻创新：持续成功创新企业的中国典范 / 成海清著. -- 北京：
企业管理出版社, 2016. 7

ISBN 978 - 7 - 5164 - 1315 - 9

I. ①华… II. ①成… III. ①通信 - 邮电企业 - 企业创新 - 经验 - 深圳市 IV. ①F632. 765. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 171716 号

书 名：华为傻创新——持续成功创新企业的中国典范

作 者：成海清

责任编辑：尤 颖 徐金凤 段 琼

书 号：ISBN 978 - 7 - 5164 - 1315 - 9

出版发行：企业管理出版社

地 址：北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编：100048

网 址：<http://www.emph.cn>

电 话：总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68701816 编辑部 (010) 68701638

电子信箱：80147@sina.com

印 刷：北京宝昌彩色印刷有限公司

经 销：新华书店

规 格：185 毫米×260 毫米 16 开本 30.5 印张 390 千字

版 次：2016 年 7 月第 1 版 2016 年 7 月第 1 次印刷

定 价：78.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

名家推荐

科技创新，方法先行！华为近 30 年的创新实践做法和经验非常值得各级领导干部、创新型企业领导者和广大创业者研究、学习和借鉴。期待通过学习华为“傻”创新，在各个省市、各行各业涌现出无数大大小小的“华为”！

刘燕华教授

国务院参事，中国创新方法研究会理事长，原科技部副部长

成海清博士的新作为研究华为提供了一个新的视角。通过系统研究任正非 1987—2015 年的两百多篇讲话稿，作者对华为的经营哲学体系进行了独到的剖析，提炼出了华为在四大发展阶段的经营理念、企业文化、战略思想和管理举措的动态性，总结出了华为创新“十傻”实践经验，值得企业创新领导者学习与借鉴，也值得对华为创新感兴趣的研究者研读。

吴晓波教授

浙江大学管理学院院长，浙江大学睿华创新管理研究所联席所长

华为是企业持续成功创新的典范。通过采取“针尖战略”，华为数十年如一日始终对准一个“城墙口”（通信市场）持续实施饱和攻击，不受其他非战略机会的诱惑，终于走向了世界前列。华为在战略决策和执行上的“傻”尤其值得创新领导者学习和借鉴。

陈劲教授

清华大学技术创新研究中心主任

华为是全球商业史上少有的持续成功创新、持续快速成长的科技企业。成海清博士及其创新研究团队历时4年完成的《华为傻创新》一书，依据时间和内容两个维度，从道与术、知与行、理念与举措、经验与教训等多个侧面剖析了任正非的文章和华为的发展历程，有利于读者理性、客观、全面地深入了解华为，系统学习华为。

孙玉麟博士

中国科学院大学特聘教授，原富士康集团总裁特别助理，原赛格集团董事长

学习华为傻创新

（代序）

随着近年华为在全球市场的快速崛起，关注华为的企业家越来越多，研究华为的学者也越来越多。从1995年到2015年年底，写华为的书籍有将近100本。微信上几乎每天都能看到关于华为的文章。中国乃至全球正在出现一股研究华为、学习华为的热潮，华为正在成为众多企业，特别是科技创新型企业学习的标杆。

笔者从2012年开始带一些企业家团到华为参访、学习，听华为高管介绍华为的“持续成功创新”之道。一些企业家参访了华为的展厅及办公区域后感到非常震撼，对华为及其创始人任正非充满崇拜之情，希望从华为取到“真经”。也有些企业家觉得华为规模太大了，华为是电信设备企业，不同行业的中小企业很难学习华为，或者认为不能学习华为。

为了帮助中小科技创新型企业的企业家系统、深入、完整地了解华为，从而有效学习华为，笔者从2012年起在知行信创新咨询内部组建了一个“华为创新研究团队”，开始系统收集、整理和研究关于华为的资料。知行信研究团队4年来购买和研读了国内所有关于华为的书籍80多本，收集和反复研读了任正非及华为其他高管的讲话稿200多篇共计100余万字，收集和研读了网络及微信上关于华为的文章500余篇，参加了多场关于华为创新的论坛、研讨会，与华为多名在职或离职的员工进行了深度交流。经过近3年的反复酝酿和艰苦写作，给大家呈现了这本《华为傻创新》。我们希望本书能成为广大创新型企业家不可或缺良师益友，能成为激发企业家精神的常读常新的“励志读本”，能成为广大创新企业家解决企业实际创新管理难题的“百科全书”！

华为很傻，很成功

1987年，华为公司在深圳市南山区创立，6个发起股东东拼西凑了2.1万元注册资本金。2015年，华为营业收入608亿美元（人民币3950亿元），超越美国思科、瑞典爱立信成为世界规模最大的通信设备制造企业，也成为中国本土最大的民营科技企业。

在华为公司28年的创业与发展历程中，只有2002年互联网危机时营业收入比上一年有所下降，华为公司整体上实现了持续、健康、快速成长。

2015年，华为公司员工人数达17万余人，其中约8万人是研发人员，70%的员工在海外工作，约70%的收入来自海外。

华为公司是世界500强中唯一一家没有上市的企业，华为公司也没有引进风险投资。华为公司的股东全是公司员工，有超过8万名员工是华为公司股东。

华为公司没有“空降高管”，没有聘请大牌职业经理人，华为公司的高管团队都是从员工中自己培养出来的。华为公司2015年的董事长（孙亚芳）、总裁（任正非）、3位轮值CEO（郭平、徐直军、胡厚崑）、核心管理团队（17名董事会成员）均是1998年前即加入华为，都具有近20年的华为公司工作经历。

华为创始人任正非44岁创业，年逾七旬仍在为公司的发展艰苦奋斗。任正非在华为公司的持股比例只有1.4%左右！以任正非的个人财富他进不了中国富豪榜，但任正非创建和领导的华为公司的实力和成就令国内绝大多数富豪难以望其项背！

展望未来，华为公司的战略目标是：在通信设备领域继续保持全球领先，在手机领域超越苹果和三星，在大数据和云计算等领域超越谷歌和思科……

华为用了不到30年的时间白手起家成就了一家全球领先的科技创新型企业，华为的实践值得中国绝大部分企业特别是科技创新型企业学习。要想成为第一，就该学习第一，要学就学最好的！

即使华为公司在明天倒下，华为公司在昨天和今天走过的路也非常值得我们学习和借鉴！

任正非说，华为没那么伟大，华为的成功也没有什么秘密！华为的成功就一个

字：傻！华为就像阿甘一样，认准方向，朝着目标，傻干、傻付出、傻投入！作者总结了华为“十傻”，与大家分享：

“傻理想”：要成为世界级大公司，赚钱不是最重要的。任正非说，中国 5000 年没出过大公司，华为希望成为大公司，希望在通信领域全球“三分天下有其一”。任正非认为，只有成为大公司才能与大公司竞争。华为坚守理想和目标，不把钱看成中心，认为钱不是最重要的，理想才是最重要的！因而，华为不以“利润最大化”作为企业经营目标，拒绝短视和机会主义，只抓战略机遇，对非战略机遇或短期捞钱机会主动放弃。这是资本和股东做不到的，只有理想主义者可以做到。

“傻干”：持之以恒专注执着地做好一件事。28 年来，华为始终对准通信领域这个“城墙口”，聚焦资源，采用密集炮火，实施饱和攻击，终于走向了全球引领地位。华为不盲目多元化，没炒过股票，也没做过房地产，对前进道路两边的各种“鲜花”诱惑视而不见。

“傻付出”：长期坚持艰苦奋斗。自创立以来，华为就始终坚持将“以奋斗者为本，长期坚持艰苦奋斗”作为公司的核心价值观。华为今天的成功是全体华为人“用命搏来的”。华为人付出了节假日，付出了青春和身体健康，华为成功靠的是常人难以理解和忍受的长期艰苦奋斗。

“傻投入”：在研发与创新方面持续坚持高强度投入，连续投、长期投。华为长期坚持将年营业收入 10% 以上的费用和公司 40% 以上的人员投入研发，将研发投入的 10%（即年营业收入的 1%）以上投入基础研究。2015 年，华为研发投入 596 亿元，研发人数近 8 万人（占总人数比例 45%）。截至 2015 年，华为近十年研发总投入超过 2400 亿元。

“傻分享”：主动稀释个人股权。任正非将个人持有的 100% 华为股份与员工分享，个人至今持股只有 1.4% 左右，全公司有 8 万多人持有公司股份。华为强调每年要将利润全部分掉，要将公司现有的优势“耗散”掉，形成新的优势，避免怠惰。

“傻管理”：花巨资全面向西方大公司学习管理方法。华为从 1998 年开始系统向 IBM 公司学习管理方法，先后导入 IPD（集成产品开发）、ISC（集成供应链管理）和 IFS（集成财经管理）等管理体系，以打通端到端全流程，提升内部运作效率。除了 IBM 这个大师级老师，华为还先后与 Hay、KPMG、PWC、FhG、

Mercer、盖洛普、埃森哲、波士顿等国际知名管理咨询公司进行深度合作，全面构筑客户需求驱动的流程和管理体系，有效支撑了公司的全球化发展。任正非要求华为人慎谈“华为式管理”，慎谈“中国式管理”。截至2015年，华为累计管理咨询投入超过300亿元。

“傻融资”：不上市，不圈钱。华为是目前世界500强企业中唯一一家没有上市的企业。任正非认为，与其让不创造价值的“资本家”分享公司的盈利，不如让直接的价值创造者——员工分享公司的盈利。华为故意远离资本力量的诱惑与控制，以便能坚守理想，实现企业战略目标。华为不愿意通过股票市场制造成千上万的“一夜暴富”的华为员工，以免员工产生怠惰，瓦解华为的凝聚力和战斗力，不再能坚守“上甘岭”，坚守理想。

“傻授权”：实施轮值CEO制度。任正非多次强调，其家族成员永不接班。任正非不希望“企业家的生命成为企业的生命”。任正非将董事长的位置让出来，将CEO的位置也让出来，只担任不怎么管事的总裁一职。公司的日常运作由3位轮值CEO负责。任正非主要通过思想、通过讲话对公司进行管理。任正非个人低调务实，不作秀，不宣传个人，很少面对媒体。

“傻服务”：一定要对给我们钱的人最好。华为认为，客户是企业的衣食父母，客户给企业钱，所以一定要对客户最好。华为坚持以客户为中心、以客户需求为导向进行组织管理，以优质、低成本的产品服务客户。任正非要求全体华为人面向客户，屁股对着老板，要认认真真、踏踏实实、真心诚意为客户服务。

“傻合作”：建立共赢的生态系统。在国际市场竞争中，华为主动采取“以土地换和平”策略，不低价竞争，不将竞争对手赶尽杀绝，主动建立和维护良好的产业生态系统。华为主动与客户、友商合作创新。华为善待“同盟军”，在经济危机时确保让同盟军能活下去。

华为很傻，很成功。相反，很多企业很“聪明”，但非常短命。真可谓“傻人有傻福”“聪明反被聪明误”！

华为的傻创新非常值得科技创新型企业学习

华为公司是一家技术领先的科技创新型企业，科技创新型企业通常具有以下

特点：

① **需要持续跟踪和研发前沿技术，技术领先是企业的立足之本。**科技创新型企业必须掌握核心技术，从而开发出领先的、有市场竞争力的创新产品，以满足客户需求，甚至超出客户期望。前沿技术通常开发难度大、开发周期长、开发投入大、开发风险高、成功不确定性高。很多企业需要进入算法、材料和芯片等基础研究领域。技术开发方向错误或者关键技术问题迟迟不能解决，很可能导致一家科技公司走向衰败或倒闭。华为公司从创立开始坚持以不低于10%销售收入比例的经费投入研发，10%的10%即1%的销售收入比例经费投入基础研究。

② **高素质、多专业的研发人员多，研发人员占员工总数比例高。**对于科技创新型企业而言，研发人员通常是企业里最贵的、最难管理的，也最难创造效益的一群人。一些科技创新型企业的创始人感叹：不投研发没有未来，投了研发看不到未来。华为公司研发人员比例超过公司人数的40%，华为研发队伍既包括直接为产品开发的研发工程师，也包括一大批数学家、材料学家、美学家在内的科学家。华为研发与创新队伍已经发展为“科学家+工程师”模式。

③ **客户需求变化快，市场竞争激烈。**手机等很多高科技行业越来越像“时装业”，客户需求变化速度快，产品更新换代周期越来越短，定制化需求越来越强烈，利润越来越薄。这些行业的市场竞争非常激烈，不成为行业“数一数二”基本上没有活下去的机会，进入了行业“数一数二”不能始终保持在领先地位也不会活得很好。科技创新型企业的生存法则：要么持续成功创新，要么死亡，没有第三条路可走。

如果您的企业与华为公司一样符合以上三个特点，那学习和借鉴华为公司的创新实践将帮助您企业“少走不必要的弯路、少犯不必要的错误、少冒不必要的风险、少交不必要的学费”，尽快穿越创业的死亡之谷，从活下来走向国内领先，从国内领先走向国际先进，从国际先进走向全球引领！

其实，无论企业处于什么发展环境、处于什么发展阶段、从事什么行业、创始人有何个性或特点，企业经营管理的方法90%以上都是相同的。每个企业要做的关键事项都是做出好卖的产品，将好卖的产品卖出去，把钱收回来。也就是说，华为的创新实践做法对不同规模、不同行业、处于不同发展阶段的企业都具有普适性，都值得各类企业学习和借鉴。运用之妙，存乎一心！

对标学习华为傻创新

学习标杆企业忌讳走两个极端：一种看法是华为无法学，理由是华为太大了、我们所在的行业与华为不同、现在时代不同了等；另一种看法是“拿来主义”，华为是怎么干的，我们也怎么干，这样很可能产生东施效颦的不良后果。有效的学习方法应该是：去伪存真、去粗取精、由表及里、由此及彼。

华为是一家持续成功创新的企业，华为最值得大家学习的是其“创新实践”，而华为的创新实践归根结底就体现在一个字——傻。所以，笔者建议大家重点学习华为是如何傻创新的。正如任正非自己总结华为及其个人的成功时所说，华为及其个人的成功没有什么秘密，就是傻、执着，就是阿甘精神！

在浮躁、功利、“工匠精神”匮乏的年代，很多企业不愿意做“板凳要坐十年冷”的事情，非常渴望“赚快钱”，急功近利。这与华为的“傻”“憨”“痴”形成了鲜明的对比。正是由于华为始终坚持傻创新，才成就了今天世界级的华为。而很多“聪明”的企业，往往是各领风骚三五年，最终都灰飞烟灭了！

以下，笔者结合本书的写作思路与大家分享华为学习方法，供参考。

系统了解华为

要学习一个标杆企业，首先应该对该公司有系统的了解，要了解该公司在什么背景和情境下做出了什么决策，或者采取了什么管理举措。概括地说，就是要知其然，更要知其所以然。简单化地照搬照抄，效果可能会适得其反。比如说，华为不上市、不引进风险投资，我们也这样做？

本书从时间和内容两个维度帮助读者系统了解华为。

时间维度方面，根据华为发展取得的行业地位，将华为创新历程分为四大阶段（见图1）。

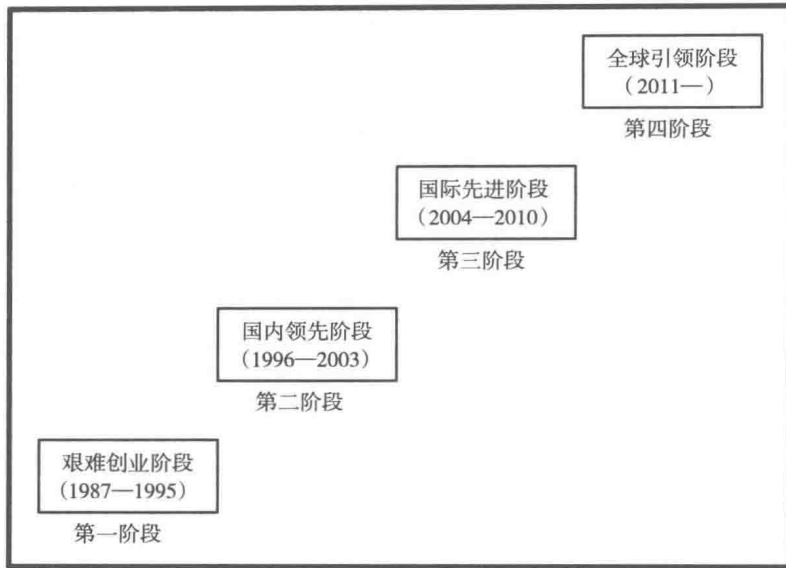


图1 华为公司发展阶段划分

目前，中国的绝大部分小微企业处于华为发展的第一阶段，部分中型企业（比如一些上市企业）处于华为发展的第二阶段，极少数百亿级企业可能处于华为发展的第三阶段，个别千亿级企业可能处于华为发展的第四阶段。处于不同发展阶段的企业可以重点学习和借鉴华为相应发展阶段的有效做法。

内容维度方面，每个发展阶段从5个方面帮助读者系统了解华为创新（见图2）。

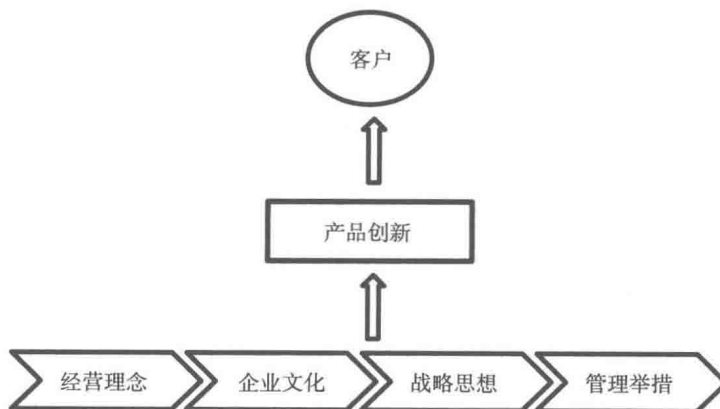


图2 华为创新研究逻辑图

华为创新研究逻辑分为三层。最上面一层是客户。华为的核心价值观强调以客户为中心，基于客户需求导向进行产品创新，基于客户需求导向进行企业管理。任正非说，为客户服务是华为存在的唯一理由。企业所有的管理要素最终都是指向客

户，为更好地服务客户而持续变革、改进和优化各个管理要素。

中间一层是产品创新。产品（包括实物产品、无形服务和解决方案等）是联系企业与客户之间的桥梁。产品是客户满足需求的手段，产品是企业赚钱的工具，产品好才是真的好。企业的经营理念、企业文化、战略思想和管理举措等最终都体现在产品中。产品如人品，产品如企（企业）品！通过简要介绍华为每个阶段的产品创新实践，帮助读者了解华为是如何一步步从模仿走向跟随，从跟随走向领先的。

最下面一层是主要管理要素，包括经营理念、企业文化、战略思想和管理举措等四个方面。华为的创新最终体现在产品创新上，产品创新是“果”，而各管理要素的创新则是“因”。正是由于华为在各管理要素方面的持续创新，才使得华为能够在运营业务、企业业务和消费者业务等方面持续开发出成功的创新产品，从胜利走向胜利！读者最需要研究和学习的是华为在各个管理要素方面的创新。读者可以从各个管理要素方面看到华为的与众不同，看到华为的傻。正是由于华为的经营理念、企业文化、战略思想和管理举措与时下很多“聪明”企业的做法格格不入，也不符合很多中外商学院“正统”的管理思想，才成就了与众不同的华为，成就了世界级的华为！

相对而言，经营理念、企业文化是“道”；战略思想、管理举措是“术”。经营理念和企业文化指导企业战略思想和管理举措。企业经营管理就是要“道术结合”，明道优术，不可偏废。从华为的经营实践可以看出，偏向“术”的管理要素，向西方学习的多；偏向“道”的管理要素，从中国历史和哲学中吸取的养分多。总体来说，华为的经营管理是中西兼容并蓄，是“中道西术”“中魂西智”的结合，既未全盘西化，也未走向所谓“中国式管理”。这或许是华为公司持续快速成长的根本原因，也是华为公司吸引了众多中外学者研究的魅力所在。

对标学习华为

自己摸索、总结经验，不如学习、借鉴他人的成功经验。“太阳底下没有新鲜事”，企业没有必要“重新发明轮子”，站在巨人的肩膀上能走得更快、更稳、更持久。对标学习（Benchmarking Study）是一种借鉴成功企业的最佳实践（Best Practice）的有效的学习方法。标杆学习是一个闭环流程，可分为五个步骤，如图3所示。

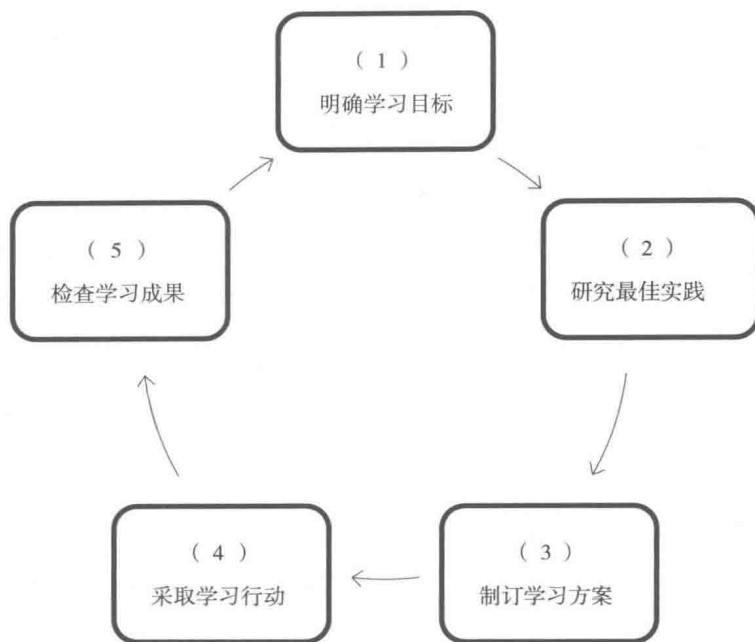


图3 知行信标杆学习五步流程

① **明确学习目标**：首先要明确企业需要解决的关键问题是什么，要明确通过对标学习达到什么目的，达成什么目标。

② **研究最佳实践**：基于需要解决的关键问题，深入、系统地研究标杆企业的最佳实践做法，特别要了解标杆企业这么做的背景、情境以及动因。

③ **制订学习方案**：在明确企业需要解决的关键问题，了解标杆企业最佳实践做法的基础上，企业要结合自身实际情况，制订针对性强、实操性好的标杆学习方案。

④ **采取学习行动**：依据标杆学习方案采取学习行动，学习过程中可能需要进一步明确问题、进一步研究标杆企业的最佳实践，也可能需要修订标杆学习方案。

⑤ **检查学习成果**：对照第一步制订的标杆学习目标检查学习成果，达成了学习目标，则说明标杆学习活动是有效的。未达成学习目标则需反思学习过程，决定是否需要进行下一轮标杆学习活动。

力争赶超华为

学习是为了改变！改变经营理念、改善管理方法，达成战略目标，实现企业持续、健康、快速成长。笔者写作本书的核心目的是期望企业经营者从华为公司的创新实践中得到启示，在企业中借鉴和应用华为公司的最佳实践做法，在一个或者多

个方面赶超华为。“赶超”有两层含义：一是追赶；二是超越。对于绝大部分中小微企业而言需要先追赶，在追赶的基础上力争超越华为，成为各行各业大大小小的“华为”——全球引领企业。在具体学习方式上，笔者有如下建议：

① **急用先学**：重点对标学习企业面临的急需解决的关键问题，解决企业的主要矛盾和矛盾的主要方面。比如，如果企业产品开发技术导向比较严重，则可重点学习华为是如何进行基于客户需求的创新的。

② **团队学习**：最好是企业负责人带领管理团队成员和骨干员工举行“读书会”，边阅读、边讨论，这样有利于集思广益，有利于达成共识，取得更好的标杆学习效果。

③ **系统学习**：最好循序渐进地对某个方面的内容进行系统学习，这样的收获往往更大。比如企业需要优化发展战略，可以系统学习华为在各个发展阶段是如何进行战略管理的。华为本身就是从 IBM 公司系统学习产品研发管理、供应链管理、财经管理和 IT 管理等最佳实践做法。华为经过近 20 年持续学习 IBM，正在逐步缩小与 IBM 这个“老师”的差距，并有望超越 IBM 这位“老师”。正可谓“青出于蓝而胜于蓝”！

系统了解华为，对标学习华为，力争赶超华为，期待各行各业持续涌现出千千万万、大大小小的下一个华为——全球引领企业！对标学习是知、行、信的结合，需要知行合一，需要下傻功夫。

知而不行，不是真知；

行而无信，不是真行！



2016 年 7 月

目 录

第一篇 艰难创业阶段（1987—1995）	1
第1章 产品创新：从代理走向自主研发	5
1988年—1990年：代理销售用户交换机	5
1989年—1991年：散件组装低端用户交换机	6
1990年—1992年：仿制研发用户交换机	6
1992年—1995年：自主研发高水平局用程控交换机	8
1994年—1995年：进入多个通信产品领域	13
本章小结	16
第2章 经营理念：科技企业发展主要靠人	17
要成为大公司，才能与大公司竞争	17
科技企业发展主要靠人，而不是资源	18
内部机制对企业发展起决定性作用	18
一个不善于总结的公司是不会有前途的	19
本章小结	20
第3章 企业文化：坚持“先生产，后生活”	21
酝酿起草《华为基本法》，统一干部员工思想认识	21
坚持艰苦奋斗，坚持“先生产，后生活”	21
奋勇拼搏，形成研发团队“床垫文化”	22
本章小结	23
第4章 战略管理：实行大公司战略	24
战略思想：将所有鸡蛋放在一个篮子里，确保活下去	24
战略分析：站在国家和产业高度分析行业市场	26
战略决策：实行大公司战略，赶超国际巨头	28
本章小结	31
第5章 管理举措：向国际著名公司看齐	32
研发与创新投入：投入有风险，不投入风险更大	33

客户需求管理：创新源于客户需求洞察	34
研发组织建设：采用矩阵式组织模式	36
研发人员招募与培养：四处搜罗优秀人才	39
研发团队薪酬与激励：让绩效优秀的人先富起来	43
公司治理：简政放权，充分发挥员工潜能	45
研发管理体系建设：要建立与国际接轨的研发管理体系	47
转让技术，拍卖产品代理权，缓解公司资金压力	49
知识产权管理：成立知识产权部，发布知识产权管理制度	50
友商兴衰：国内国际冰火两重天	51
本章小结	54
本篇总结	55
附录：华为艰难创业阶段大事记	56
第二篇 国内领先阶段（1996—2003）	57
第6章 产品创新：由模仿追随走向国际先进	61
运营用户产品研发：从模仿追随走向部分领先	62
企业用户产品研发：持续高强度研发投入，抢占思科市场份额	76
消费者用户产品研发：被动进入，积累经验	78
本章小结	81
第7章 经营理念：要么领先，要么灭亡	83
对企业生死的看法：要么领先，要么灭亡，没有第三条路可走	83
对企业成长的看法：不追求企业利润最大化，追求成为世界级领先企业	89
对企业成败的看法：由于优秀，所以死亡	94
对困难与危机的看法：危机来临时，要想办法活下去	96
对研发与创新的看法：研发体系要对产品成功负责	99
对人才的看法：知识经济时代是知识雇佣资本	102
对公司治理的看法：将管理与服务作为生死攸关的问题抓	104
本章小结	111
第8章 企业文化：提高“自我净化”自觉性	112
通过核心价值观的有效传承，实现各个层面的自然交接班	113
艰苦奋斗文化：坚决反对富裕起来以后的道德滑坡	115
群体奋斗文化：不要个人包打天下	116
愈挫愈勇文化：烧不死的鸟就是凤凰	117