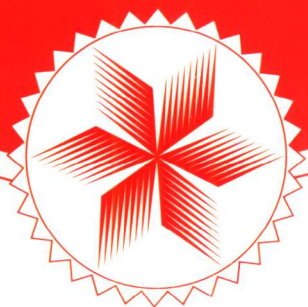


The character of wolf in the management of **HUAWEI**



华为像狼一样思考，像狼一样行动，狼性血脉已经渗透华为身体的每一个细胞，流入了华为管理的各个环节。

狼性管理在

这就是华为快速膨胀之谜的答案，这就是华为战无不胜之谜的答案，这就是华为员工为之生为之死之谜的答案。

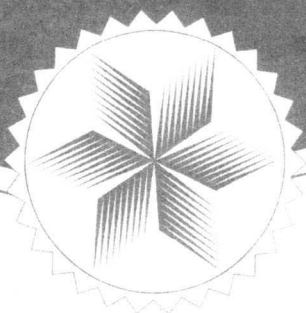
王永德○著

华为



Wuhan University Press
武汉大学出版社

The character of wolf in the management of **HUAWEI**



华为像狼一样思考，像狼一样行动，狼性血脉已经渗透华为身体的
每一个细胞，流入了华为管理的各个环节。

狼性管理在

这就是华为快速膨胀之谜的答案，这就是华为战无不胜之谜的答案，
这就是华为员工为之生为之死之谜的答案。

王永德〇著

华为



Wuhan University Press
武汉大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

狼性管理在华为 / 王永德著. — 武汉: 武汉大学出版社, 2007.1

ISBN 978-7-307-05388-5

I. 狼…

II. 王…

III. 通信—邮电企业—企业管理—经验—深圳市

IV. F632.705.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 153049 号

策 划: 珞 珈

责任编辑: 王 晶

责任印制: 于 涛

执行总监: 代君明

营销统筹: 吕 良

出 版: 武汉大学出版社

发 行: 武汉大学出版社北京图书策划中心

(电话: 010-63978987 传真: 010-63974946)

印 刷: 廊坊市华北石油华星印务有限公司印刷

开 本: 787×1092 1/16

印 张: 19.875

字 数: 180 千字

版 次: 2007 年 1 月第 1 版

印 次: 2007 年 4 月第 5 次印刷

定 价: 29.80 元

版权所有, 盗版必究(举报电话: 010-63978987)

(如图书出现印装质量问题, 请与本社北京图书策划中心联系调换)

作者简介

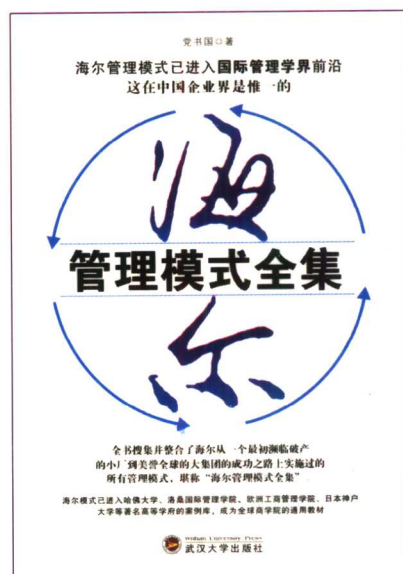
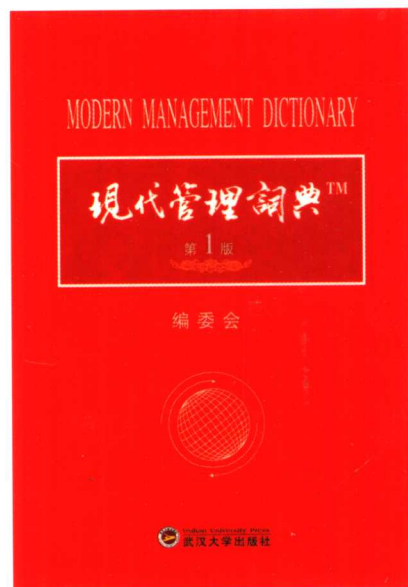
王永德 博士

○清华大学MBA

○中国著名风险投资专家

○前万通集团高管

○现任中国中小企业投资公司副总



责任编辑: 王 晶

装帧设计:  翼之扬设计
文/唐利 · 010-88448020

前言

华为奇迹背后的狼性血脉

华为是一个创造奇迹的企业,自 1988 年创立以来,华为以爆炸的速度成长为中国通信行业领头羊,2005 年 2 月,美国最大的专业电信行业媒体 Light Reading 下属调研公司调查表明,在 2005 年的整体排名中,华为知名度已经从 2003 年秋的第 18 名一跃而到第 8 名,成为电信行业中设备买方市场中知名度提升最快的公司。思科系统公司 CEO 钱伯斯感叹:“华为是思科最大的对手。”华为的群狼们正在世界范围内扩张着自己的领土。

阿奎利斯·艾克斯著的《豺狼的微笑》一书中说:人,只有两种:一种是兔子,一种是豺狼,豺狼的微笑,就是成功者的微笑。华为是笑到最后的豺狼。华为公司总裁任正非直言不讳地指出:“企业发展就是要发展一批狼。狼有三大特征:一是敏锐的嗅觉,二是不屈不挠、奋不顾身的进攻精神,三是群体奋斗的意识。”兔子永远是兔子,按部就班,规规矩矩,很可能一生做的都不是自己想做的事情;豺狼则神出鬼没,它知道自己要什么,并一切为了最终目标而迎难而上。狼性

血脉已经渗透进华为身体的每个细胞，流入了华为管理的各个环节。

华为，是一群眼睛泛着绿光的狼群。他们疯狂掠夺人才，形成了一支巨大而高素质的战斗团队；他们“胜则举杯相庆，败则拼死相救”，团结起来，战无不胜，攻无不克；头狼任正非是位极富传奇色彩的电信大佬，他的身上有着土狼、军人、硬汉、战略家等等各种光怪陆离的色彩。

管理大师彼得·德鲁克曾经说过：“狼非常有个性。几乎像对人类所进行的研究一样，有的狼一直在帮助其他的狼，有的懒散，有的喜欢到处游荡，有些则不与其他狼来往。即使在同一狼群中，你也会看到各种不同的个性。”这些特性整合而成的狼性，构成了狼群强大的竞争力和适应变化的生存能力。也正是具备这种狼性，才使得华为被称为“狼”而让人畏惧。

狼是群居动物中最有秩序、纪律和等级观念的种群。华为就是这样一个由纪律性、组织性构建的规范化的狼群。一方面，各项事务在流程上规范而高效地运作着，另一方面，执行文化贯穿于企业运行的始终。《华为基本法》里对华为精神的定义是：“爱祖国、爱人民、爱事业和热爱生活是我们凝聚力的源泉。企业家精神、创新精神、敬业精神和团结合作精神是我们企业文化的精髓。”“服从命令是军人的天职”，军人出身的任正非在多年的军旅生涯里养成了绝对服从上级命令，以及要求下属绝对服从自己命令的习惯。在华为的军事化管理体制中，执行力保证了组织能及时应对各种突发的危险。

成吉思汗和他的子孙率领区区 100 万人的蒙古部落，征

服了现代版图上的 30 个国家和约 30 亿人口,所建立的帝国在人口和地域上比其他任何帝国的规模都多出 2 倍以上。狼性化的华为在国际化进程中展现出了成吉思汗般的魔力。它采用“迂回”战术,不直接向敌方阵前挑战,而是通过远距离快速的包抄迂回、分进合击和突袭来击垮对手;它将互相撕咬的利益群体聚集在一起,使他们的狼性一致对外;它充分利用了天时、地利、人和等等各种资源,达到“以少胜多”、“以弱胜强”的目的。到 2004 年,华为的业务范围覆盖了 90 多个国家和地区的 300 多家运营商,不仅在发展中国家的市场大步前进,在发达国家市场也有实质性的突破。华为在 2005 年晋级为国际级选手,47.5 亿美元的海外销售占当年 82 亿美元销售总额的 58%,海外销售一年间增长了 108%。华为以疯狂扩张的姿态在全球市场纵横捭阖。

华为如同狼,展示给我们最美的一幕:银色的月光爬满大地的黑暗,引颈长嚎,那是王者的宣言;挥舞着利爪,追逐着前方,任身体撕裂狂风的怒号;将深牙刺入喉颈,体会着成功点点泛滥的美感。

目 录 CONTENTS

第 1 章 王者之狼:华为的战略规划

狼的每次围击都是一次战略的演绎。首先它们要进行持续几天的观察,选择最适合的天时地利;然后待头狼昂首一呼,主攻者奋勇向前,佯攻者避实击虚,助攻者嗥叫助阵,各有分工,有条不紊;最后,在食物面前,最强壮的狼先吃,最后才是身体瘦弱的狼。华为的战略规划保证了它持续的高成长。

1. 聚焦战略	3
2. 削足适履	7
3. “狼子野心”	11
4. 多向联合	15
5. 绝对消化	20
6. 迂回战术	24
7. 立足核心	27
8. 以法治企	31

第 2 章 狼啸一方:华为的决策管理

在中国企业家调查系统第十届企业家成长与发展调查中,通过对 3539 位企业经营者问卷调查,发现在“企业经营者最容易出现的问题”中,“决策失误”位列第一。在狼群中,头狼拥有很多特权,如发号施令:对头狼的命令,狼群会绝对的执行,甚至甘愿牺牲自己的性命。华为的决策管理兼有狼和任正非的特色。

- 9. 成长最大化策略 37
- 10. 服务客户是存在的惟一理由 41
- 11. 改良而非改革 46
- 12. 无生命的管理 49
- 13. 领先对手半步而不是三步 53
- 14. 独裁与民主的博弈 57

第 3 章 狼性无畏：华为的危机管理

狼是一种时刻都保持危机感的动物。狼吃食物时,任何人都不能靠近。一旦靠近,狼就会近乎疯狂地对人进行攻击。狼在吃食物时这种本能的表现就是因为狼的头脑中存在着危机意识。华为的忧患意识从华为的“灵魂人物”任正非所作的《华为的冬天》中可见一斑。正因为这种意识才使华为在业界的一片萧条中,异军突起。

15. 狼来了	63
16. 任氏“面子”理论	67
17. 别在经验里转圈圈	71
18. 不对媒体负责	74
19. 艰苦奋斗是过冬的精神棉袄	78
20. 舍一腿保全身	81
21. 细节是魔鬼	85

第 4 章 狼智无双：华为的人力资源管理

狼群中每位成员都参与抚养和教育狼崽。每位成员都各司其职：为狼崽提供食物、栖息地、训练和保护，还陪它们玩耍，养育幼狼是所有成员都要参与的工作。正如华为所意识到的：人才是第一资源，是企业最重要的资本，人力资本要优先于财务资本增长。

22. 人才不能不争	91
23. 打造“黄埔军校”	95
24. 不让“雷锋”吃亏	100
25. 以结果为导向	105
26. 潜力是第一评判标准	109
27. 别想按核武器的按钮	113
28. 5%末位淘汰制	118
29. 屁股决定脑袋	122
30. 烧不死的鸟是凤凰	125
31. 永不倒塌的脊梁	128

第 5 章 喋血苍狼:华为的市场运营

“狼子兵法”是:宁可让同伴死得痛快,也决不让他们落到对手手里受辱。在战争中受伤的狼会被同类咬死,这样保证了整个队伍的精干、快速、有力。竞争激烈的市场已经杀成一片血的海洋,华为的营销铁军能战无不胜自有其独特之处。

32. 以多胜少的群狼战术	133
33. 全心全意为客户服务	137
34. 小客户也是上帝	140
35. 与时俱进的价格战术	144
36. 无往而不胜的客户关系	147
37. 撒新饵钓大鱼	152
38. 重赏之下必有勇夫	156
39. 渠道非扁平化	160
40. 啃开海外市场的大门	163
41. 国际化拒绝机会主义	167

第 6 章 狼性敏锐:华为的生产与研发

狼时刻都保持着高度的警惕心, 非常注意观察自己周围的环境变化, 注意任何一个在视线范围内出现的对手和猎物, 不放过任何一次可进攻的机会。狼敏锐的嗅觉, 使其更善于捕捉机会。在商界, 无时无刻不需要这种“眼观六路, 耳听八方”的狼性, 尤其是在生产与研发环节。

42. 质量管理中的鲶鱼效应	173
43. 应需而变的研发体系	177
44. 决不重新发明轮子	181
45. 以自主研发为主	184
46. 防人之心不可无	189
47. 要么领先, 要么灭亡	193
48. 研发, 国际化的捷径	197

第 7 章 狼魂不灭:华为的文化管理

《狼道》的作者罗宇对狼性文化的解释是一种带有野性的拼搏精神,即:狼能够狠狠地盯住一个目标锲而不舍,用心专一,不达目的绝不罢休。资源是会枯竭的,唯有文化才会生生不息。任正非说:“企业发展就是要发展一批狼。狼有三大特征:一是敏锐的嗅觉,二是不屈不挠、奋不顾身的进攻精神,三是群体奋斗的意识。”华为狼性如此,成功之势定矣。

49. 家一般的团队文化	203
50. 回报合理的奉献文化	207
51. 最有效率的军队文化	211
52. 永不停歇的创新文化	215
53. 踏踏实实的学习型文化	219
54. 落地生金的文化建设	223

第 8 章 血狼兵团:华为的组织管理

广阔无垠的旷野上,一群狼踏着积雪寻找猎物。它们最常用的一种行进方法是单列行进,一匹挨一匹。领头狼的体力消耗最大,作为开路先锋,它在松软的雪地上率先冲开一条小路,以便让后边的狼保存体力。领头狼累了时,便会让到一边,让紧跟在身后的那匹狼接替它的位置。组织性是华为团队所向披靡的基础。

- 55. 矩阵结构应需而生 231
- 56. 事业部制是扩张的利剑 235
- 57. 沟通是团队的润滑剂 240
- 58. 让规则有最高发言权 245
- 59. 不可撼动的激励性团队 249
- 60. 重拳出击的团队力量 253

第 9 章 狼性尊严:华为的品牌管理

我们在马戏团看到了老虎、狮子、猎豹等等在驯兽员的指挥下做着各种动作,但没有一个人在马戏团中看见过狼的身影,屡次失败的教训告诉我们:狼,是不能被驯服的动物。桀骜不驯、决不屈服的狼的身上有着让我们的心灵为之震颤的力量。正如,华为对自主品牌的坚持,随便哪个公司都能达成一笔交易,但创造一个品牌却需要天才、信仰和毅力,品牌竞争是企业竞争的最高层次。

- 61. “借船出海”的权宜之计 259
- 62. 高调出击的品牌造势 263
- 63. 终端品牌宣传路 268
- 64. 借力打造国际品牌 272
- 65. 国际品牌本土化困境 276