

创新华为系列 ① 全方位解码华为经营管理智慧

华为的企业战略

的

许凌志 编著

坚定不移地实施品牌战略并且独辟蹊径

国际化要依靠核心竞争力

将3G进行到底

创造出一种与企业所处的时代发展相适应的管理变革方法

从关系营销、服务营销到技术营销



the ENTERPRISE STRATEGY of
HUAWEI INNOVATION

海天出版社

创新华为系列 ① 全方位解码华为经营管理智慧

华为

的企业战略

许凌志 编著

海天出版社



图书在版编目 (CIP) 数据

华为的企业战略 / 文丽颜等编著. — 深圳: 海天出版社, 2006

(创新华为系列丛书)

ISBN 7-80697-840-2

I. 华… II. 文… III. 通信—邮电企业—企业管理—深圳市 IV. F632.765.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第101483号

责任编辑 张绪华 (Email: zxb@htph.com.cn)

许全军 (Email: xqj@htph.com.cn)

责任技编 何丽霞

出版发行 海天出版社

地 址 深圳市彩田南路海天大厦 (518033)

网 址 www.htph.com.cn

订购电话 0755-83460137(批发) 83460397(邮购)

经 销 新华书店

设计制作 深圳市海天龙广告有限公司 Tel: 83461000

印 刷 深圳市建融印刷包装有限公司

开 本 787mm × 1092mm 1/16

印 张 13.25

字 数 205千

版 次 2006年10月第1版

印 次 2006年10月第1次

印 数 1—8000册

总 定 价 100.00元 (共4册 25.00元 / 册)

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

“创新的目的在于所创新的产品的高技术、高质量、高效率、高效益。从事新产品研发未必就是创新，从事老产品优化未必不能创新，关键在于我们一定要从对科研成果负责转变为对产品负责，要以全心全意对产品负责实现我们全心全意为顾客服务的华为企业宗旨。”

——华为公司总裁：任正非

“责任意识、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。”

——《华为基本法》

“创新时代实际上是信息时代的天然伴随物。尽管我们掌握了新的信息，但仍然有薄弱环节，它不是出现在信息的创造上，也不是出现在信息的贮存上，甚至也不在信息的获取上，而是出现在利用新的信息去做新的事情上。”

——现代管理学之父：(美)彼得·德鲁克





创新华为系列





the ENTERPRISE STRATEGY of
HUAWEI INNOVATION





HUAWEI

the ENTERPRISE STRATEGY of
HUAWEI INNOVATION

“责任意识、创新精神、敬业精神与团结合作
精神是我们企业文化的精髓。”

——《华为基本法》



前言

为什么是华为

18年前，华为只有6名员工、20000元注册资金；18年后的今天，华为年销售额达到453亿元，在印度、美国、瑞典、俄罗斯以及中国的北京、上海、南京等地设立了研究所，44000名员工中的48%从事研发工作，截至2006年6月已累计申请专利超过14000件，一举成为中国最具影响力的通信设备制造厂商。即使是在世界通信市场上独占鳌头的思科，都将其列为最具威胁的竞争对手……

如果一个企业能够十几年如一日地持续发展，其中必有一种根本性的因素在发挥作用。在华为，这种根本性因素就是自主创新，华为的巨大成功其实就是创新精神的成功。诚如世界著名管理学家彼得·德鲁克曾指出的：“创新的成功不取决于它的新颖度，它的科学内涵和它的灵巧性，而取决于它在市场上的成功”，华为以它在市场上的巨大成功，验证这一论述。因此，研究和剖析华为现象，无疑可以折射出中国通信行业现代化的路标。

不仅如此，华为的这种震撼人心的成功已经不单纯是行业内学习的范本，它那一系列具有开创性的经营策略令国内外众多企业、媒体和大众无不侧目。它以一个典型案例生动地说明了：进攻是最好的防守，

创新是中国民族企业由弱变强的根本途径，且至关重要、刻不容缓。

归结起来，我们可以通过以下这7个关键词去深入“触碰”华为的自主创新精神。

关键词 1：狼性文化

无数的实践表明，一个优秀的文化体系是促使企业不断创新的灵魂，是引导企业最终走向成功的旗帜。

华为公司自创业以来，就一直在奉扬土狼精神。

任正非在他的一次题为《华为的红旗到底能打多久》的讲话中提到，“企业要想前进，就是要发展一批狼，狼有三大特性，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。”

从华为的实践来看，华为特殊的狼性精神实质就在于追求卓越的进攻精神，这是华为“狼性”的核心。而任正非强烈的危机意识则强化了这种“狼性精神”，他认为企业越是高速成长、越是发展顺利，就越容易忽视隐藏在背后的管理问题。任正非在平时总是大力强调这种忧患意识，着意培养下属的危机感。这或许也可以解释为何20世纪90年代珠三角那么多的电子企业，中国那么多的民营企业，只有华为等极少数企业成为其中的佼佼者。

关键词 2：人才牵引

在华为看来，机会、人才、技术和产品是公司成长的主要牵动力。机会牵引人才，人才牵引技术，技术牵引产品，产品牵引更大的机会。在这4种牵引力中，人才所掌握的知识处于最核心的地位，这是一种迥异于我国传统企业的人才理念、市场观念。以此为基础，华为从英国引进任职评价体系，又请美国HAY公司做薪酬顾问，通过消化吸收，华为逐步形成自己的人才管理关系。例如，在报酬和待遇上坚定不移地向优秀员工倾斜，坚决推行定岗、定员、定责、定酬的待遇系统，以绩效作为晋升的依据。绩效考评的残酷性就在于自己跟自己的过去比。这意

意味着华为员工必须年年都有创新，都有进步，没有进步，绩效为零。

这种崭新的机制不断孵化“科学疯子”、“技术怪人”和一支盛名在外的“营销铁军”。

正是这些一流的人才，忘我奋战，为华为打下了一流的市场，稳固了华为的大好江山。

关键词 3：国际化

对于中国企业来说，自主创新的冲动也来自于同国际巨头竞争的压力。

在所有以“国际化”为企业使命的中国企业中，华为可能是动作最快、成效最显著的一个，六年间，华为海外销售额增长了90多倍，华为品牌在全球范围的知名度越来越响。目前华为的产品和解决方案已经应用于全球超过100个国家以及28个全球前50强的运营商，服务全球超过10亿用户。

事实上，华为的国际化来之不易，它从最初的“农村包围城市”道路，努力填平中西文化的鸿沟，到后来争取与先进的跨国公司合作。在这个过程中，华为破除了狭隘的民族自尊心，破除了狭隘的华为自豪感，破除了狭隘的品牌意识，从而真正做到国际化、专业化、成熟化。走出了一条堪称华为特色的国际化道路。

关键词 4：中西合璧

西方人崇尚法治，而东方人则倾向于人治。华为的管理，始终是中西方管理理念的碰撞和结合。从流程和财务制度这些最标准化甚至不需质疑的“硬件”开始，从制度管理到运营管理逐步“西化”，潜移默化地推动“软件”的国际化。华为大力吸取了西方的管理原理的精髓，创造出独特的华为式应用管理模式，以对事负责制替代对人负责制，以分权制替代集权制，以矩阵式组织结构替代直线式组织结构等等。正是这些非常举措，使得华为的管理在国内诸多企业中堪称一流水平，并最终成就了

华为今天的强大。

关键词 5:《华为基本法》

法治区别于人治的一个重要方面,就是它比人治更加规范化。规范化管理能够有效消除协作中的各方在对同一件事上理解的不同的几率,不仅能节省大笔的人工成本费用,而且还能有效地提高员工的工作效率。华为的规范化是一个循序渐进的过程。它的这一过程应该说始于《华为基本法》的起草制定。华为《基本法》作为华为的“基本大法”,其制定的初衷就是“为华为制定纲领性文件”,同时涵盖研发、生产、销售、行政、人事等各方面的细节,以求最终形成一部贯彻华为管理思想的具体“管理条例”。

华为这种希望将企业成功的基本原则和要素系统化、规范化、制度化,将企业家的智慧升华凝结为企业的智慧资产,从而不断传承发展下去的思想和现代规范化管理的精神要义基本相符。这部《基本法》的出炉可以说是华为制度建设的重要里程碑。就是在世界范围内,也堪称企业制度创新的典范。

关键词 6: 技术优势

锻造企业的强大的国际竞争力,最终要靠技术优势。华为自始至终都深信这一点,它把核心技术创新当做企业的生命线。可贵的是,华为非常注重技术积累,它不做重复的发明,不犯重复的错误,时刻盯紧世界通信产业最新科技成果,从交换机到3G技术,充分利用人类的知识存量为社会创造新的价值。

华为研发的快速发展很大程度上还得益于它的高额投入。华为在基本法中明确规定:“我们保证按销售额的10%拨付研发经费,有必要且可能时还将加大拨付的比例。”而实际上华为每年研发投入平均超过销售额10%,2000年利润率和研发投入率分别为19.08%和13.6%。即使在被华为总裁称为“华为的冬天”的2001年,公司投入科研的资金也高达30.5亿

元，占当年公司销售额255亿的11.7%。自2002年以来，华为技术研发投入每年都超过30亿元。正是这些在技术创新上的大手笔投入，使华为成为中国电信制造企业首屈一指的巨人。

关键词 7：任正非

一个领袖和他的企业之间往往有太多耐人寻味的关系，就像人们一提到微软就会联想到比尔·盖茨，一提到海尔就会联想到张瑞敏一样，提起华为不可避免要提到任正非。

华为的成功，最根本的一点就是因为任正非有一个战略家的思想。任正非的企业发展理念、华为的成长经验，对中国本土企业具有很大的影响和启示，对国外企业发展也同样有较大的借鉴意义。这是华为真正的价值所在。

2005年4月10日，美国《时代周刊》杂志赋予任正非“2005年度全球最具影响力的100人”的荣誉。这一年度入选有微软董事长比尔·盖茨、苹果电脑CEO史蒂夫·乔布斯等全球IT名人，任正非是中国内地唯一的人选者。这一项荣誉可谓意义深远，它从一个侧面说明了华为的成功已为世界所认可，任正非与他的管理理念不可争议地已经站到了中国企业家的前列。

本套丛书以理论和实际相结合的笔触，从企业战略、管理模式、人力资源管理、营销策略等四大版块着手，用独特的视角揭示了一直自诩为狼的华为在发展过程中舍我其谁的客户关系行销、血拼国际市场等一系列独具特色、让人眼花缭乱的营销哲学；着重关注能在如此残酷凶猛的竞争中始终保持高速扩张的华为在企业内部管理中实施的诸如“大脚穿小鞋”、“知本主义”、“军事文化”等原汁原味的土狼式管理；倾力为读者复原出连专业人士也不禁为之赞叹的“万人招聘”、“业内第一高薪”、“虚拟受限股的改革”等华为人力资源方面推行的奇招；依据“以毛泽东思想为基石的领导战略”、“渠道变阵”、“转变产品定位”诸多华为式战略，力求使读者对谜一样的华为获得一种全新的认识、全新的视野以及达到一种全新的境界。

目 录

■ ■ 第一章 战略思想 ■ ■

华为的战略思想为企业的发展指明了基本方向，与其他企业的战略思想相比，华为战略显得非常与众不同，可谓是一种“前无古人”的独特管理创新。

- 一、毛泽东思想是传家宝 2
- 二、没有独裁就没有民主 5
- 三、只做通信产品 7
- 四、“IT业的冬天必将到来” 9

■ ■ 第二章 战略定位 ■ ■

回顾华为的发展历程，从国内一个不知名的小企业成长为可以与世界通信业巨头分庭抗礼的一流企业，我们发现它总是能够超出预期实现既定的目标，这与他清晰而且适时的战略定位是分不开的。

- 一、专业化战略 14
- 二、国际化战略 20

三、战略定位调整	28
----------------	----

■ ■ 第三章 品牌战略 ■ ■

华为正在用自己的实践证明：华为作为一个中国本土企业品牌，完全有能力参与国际竞争，并作为国际一流品牌在国际经济舞台上获得一席之地。

一、做中国CMM的NO.1	34
二、NGN厚积薄发领跑中国	38
三、向终端产品延伸	44
四、将3G进行到底	47
案例链接：联想品牌战略的具体内容	55

■ ■ 第四章 变革战略 ■ ■

华为之所以能够不断地发展壮大，其重要的一点就是它在不断地进行战略和策略上的变革和创新。

一、市场策略转变	60
二、发展重心转移	63
三、营销转向	67
四、渠道变阵	72
五、流程再造	76
六、股权改革	82
七、渐进式组织变革	88
案例链接1：联想组织结构的重大调整	93
案例链接2：百度战略框架的最新转变	96

■ ■ 第五章 研发战略 ■ ■

正是由于长期对研发的投入、具有强大的研发能力和对知识产权的拥有，使华为赢得了市场和客户的尊重。这也是华为创业至今不断进行技术钻研和创新来推进企业研发战略成功实施的明证。

一、掌握第一手调研数据	100
二、加大高科技产品投入	104
三、集中力量开发核心产品	112
四、摒弃技术的拿来主义	114
案例链接：IBM研发战略之解读	119

■ ■ 第六章 竞争战略 ■ ■

华为作为一名出色的通信设备商，在整个通信领域内面临着国内外同行业竞争者不断的竞争和挑战。因此，分析对比华为与其竞争对手的差别与共同之处，是深刻认识华为竞争战略必不可少的一环。

一、华为Vs.中兴	126
二、华为Vs.思科	132
三、华为Vs.港湾	136
四、打击对手策略	142
附录：在竞争中合作，合作中竞争	145
案例链接：搜索巨头Google和百度的角力	148

■ ■ 第七章 国际化战略 ■ ■

在国际化过程中，华为公司应该称得上是比较扎实和富有成效的，其以生存为底线的国际化道路的尝试，对那些以国际化为战略的中国公司，是具有积极启发借鉴意义的。

一、主战场移师海外	152
二、从周边国家起步	154
三、寻求国际合作伙伴	157
四、高度重视知识产权	159
五、拒绝机会主义	163
六、国际化管理路线	166
案例链接：中兴的国际化战略	168

■ ■ 第八章 启示篇 ■ ■

在华为的经营过程中有众多可以借鉴的地方，比如他的未雨绸缪的危机意识，比如他的坚定的专业化战略等，这可以说是华为的“成功基因”。

一、危机意识是企业生存和发展的核心力	174
二、持续的管理变革是企业前进的动力	180
三、提升企业核心竞争力是国际化的关键	186
四、专业化是成长性企业保持竞争力的前提	190
参考文献	196
后 记	197

第一章

战略思想

战略管理大师迈克尔·波特认为，战略的本质是抉择、权衡和各适其位。打个比方来说，战略好比是制作一部电影，每部电影都要有一种情境，通过这种情境让观众在电影结束时体验到某种结果。战略思想与此非常相似，因为它要求能首先展望到企业所要达到的理想结果，然后集中在怎样实现既定的目标这样一个故事上，再反过来考虑该如何一步步去努力实现。

战略思想的运用对一个企业来说，有促进其兴旺发达和决定其生死存亡的重要意义。未来学家阿乐曼·托夫力也曾说过：“对没有战略的企业来说，就像在险恶的气候中飞行的飞机，始终在气流中颠簸，不管企业的规模多大、地位多稳定，都将在新的革命性技术和经济的大变革中失去其生存的条件。”这充分说明战略思想的重要性。

华为的战略思想为企业的发展指明了基本方向，与其他企业的战略思想相比，华为战略显得非常与众不同，可谓是一种“前无古人”的独特管理创新。比如，华为将毛泽东思想活学活用，视其为传家宝；一般的企业都提出营造民主环境而不讲独裁，华为却提出“没有独裁就没有民主”；一般企业做大后大多都会走向多元化，而华为坚守“只做通信产品”的道路；另外，在IT业形势一片大好时华为却未雨绸缪先喊出了“IT业的冬天必将到来”，为企业发展敲响了警示的钟声。

