

创新华为系列② 全方位解码华为经营管理智慧

华为的 管理模式

李慧群 编著

企业要一直活下去，不要死掉

进攻精神全面渗透，勇于挑战强者

中高级干部岗位强制轮换 员工工作效率的有效控制

奉行知本主义

没有自主知识产权就没有核心竞争力



the MANAGEMENT MODE OF
HUAWEI INNOVATION

海天出版社

创新华为系列 ② 全方位解码华为经营管理智慧

华为

的管理模式

李慧群 编著

海天出版社



图书在版编目(CIP)数据

华为的管理模式 / 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101482号

责任编辑 张绪华 (Email: zXH@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

字 数 200千

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。

“管理的创新对高科技企业来说，比技术创新更重要。华为在发展中还存在很多要解决的问题，我们与西方公司最大的差距在于管理。”

“过去人们把创新看作是冒风险，现在不创新才是最大的风险。”

——华为公司总裁：任正非

“通过建立健全管理控制系统和必要的制度，确保公司战略、政策和文化的统一性”。

——《华为基本法》

“我们需要一个企业家社会，在这种社会中，创新和企业家精神是一种正常、稳定和持续的行为。恰如管理已经成为当代所有机构的特定工具，成为社会进行组织工作的整合工具，创新和企业家精神也应该成为社会、经济和组织的维持生命活力的基本行为。”

——现代管理学之父：(美)彼得·德鲁克



书之媒·企业形象图书传播平台

www.shuzhimei.com



创新华为系列





the MANAGEMENT MODE of
HUAWEI INNOVATION





HUAWEI

the MANAGEMENT MODE of
HUAWEI INNOVATION

“通过建立健全管理控制系统和必要的制度，
确保公司战略、政策和文化的统一性”。

——《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，着重培养下属的危机感。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，华为人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营销、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 管理制胜 ■ ■

正因为现代管理原理的理性化特点，普遍采用这些原理的欧美各国企业和实现“西化”管理革命的日本企业得以称霸全球。也正因为如此，华为才要在管理上大力吸取这些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，并最终成就了华为今天的强大。

一、对事负责制	2
二、系统原理	7
三、规范化管理	11
四、利益共同体理论	15
专题链接：华为宣言——推进管理不断进步	20

■ ■ 第二章 组织架构 ■ ■

华为从20世纪90年代中后期开始就一直致力于组织管理中有关制度建设、组织结构设计、集权分权、人员配备等方面的建设，在组织管理方面取得了长足的进步，并最终打造出一个成功的现代化企业。

一、渐进式的组织变革	24
二、事业部制的引进	27
三、筹建地区公司	30
专题链接：《华为基本法》中的组织政策	32
案例链接：海尔国际化的组织架构之路	36

■ ■ 第三章 文化建设 ■ ■

如果讨论什么是华为的核心竞争力的话，那结论肯定不是技术，而是“华为文化”。“资源是会枯竭的，唯有文化生生不息”。这是华为人的信念，也正是这一文化体系在不断引导着华为走向成功，成为华为不断发展的灵魂。

一、军事式文化	40
二、进攻精神	44
三、摇动民族大旗	48
四、自我批判精神	53
五、独特的创新观	59
六、强烈的危机意识	63
专题链接1：奋斗的号角	66
专题链接2：华为与联想文化之比较	69
案例链接1：以草原精神为根的蒙牛文化	73
案例链接2：像栽花般培育企业文化的惠普	75
案例链接3：随心所至的百度文化	77

■ ■ 第四章 内控机制 ■ ■

《华为基本法》中明确地指出华为要“通过建立健全管理控制系统和必要的制度，确保公司战略、政策和文化的统一性”。在基本法的指导下，华为目前形成了自己一套有效的控制机制。

一、有效的人员控制	80
二、卓越的质量控制	84
三、发展中的管理审计	89
专题链接：华为与海尔科学控制之对比	93
案例链接1：羽西——把爱融入人员分流控制	97
案例链接2：蒙牛——做诚而有信的拓荒者	99

■ ■ 第五章 技术管理 ■ ■

《华为基本法》中就明确提出“我们的目标是发展拥有自主知识产权的世界领先的电子和信息技术支撑体系”。正是在这一方针的指导下，华为从多方面加强了对技术领先的管理。

一、奉行知本主义	104
二、向西方企业看齐	108
三、创造与保护知识产权	116

■ ■ 第六章 团队管理 ■ ■

华为在任正非的带领下，根据企业总体战略目标，自我决策，集体学习交流，基本实现了组织目标中的有高度自主权的团队管理模式。

一、提倡“新同事关系”	128
二、各部门策略一元化	130
三、保证强大的执行力	132
四、4个时间管理法宝	134
专题链接：团队管理的101条策略	139
案例链接：Google团队管理十大黄金定律	143

■ ■ 第七章 企业家精神 ■ ■

1987年创办华为时，任正非已经43岁。毫无疑问，这个年龄的人格和价值观都已固化，具备了成熟的理解、判断能力，再加上其特殊的人生经历，因此，从华为创办至今，任正非的思想始终能够牢固地左右着企业的发展方向，甚至完全可以说，华为思想就是任正非思想。

一、洞察力	148
二、上进与忧患	153
三、内敛与稳重	158
专题链接1：任正非的成长历程	163
专题链接2：任正非与员工座谈摘录	164
案例链接1：李健熙——低调打造百亿三星	169
案例链接2：马云——让每个人都相信阿里巴巴奇迹	170

■ ■ 第八章 启示篇 ■ ■

以任正非为首的华为高层管理者能够正确地认识企业所处的环境，更新经营管理观念，培育新的企业运行模式，在企业管理方面实施了一系列巨大的改革，并最终成就了今天国际化的华为。

一、中西融合是企业做大的利器	174
二、集权或分权应适应企业发展需要	178
三、民营企业急需出台自己的基本法	182
四、公司管理，就是要从“头”抓起	187
五、独裁，能带领华为走多远？	191

参考文献	194
后记	195

第一章

管理制胜

追溯起来，东西方在管理上，无论是大到社会管理、国家的管理，还是小到一个组织的管理、家庭的管理，一个显著的区别就是在管理的精神上到底是崇尚人治还是法治。毫无疑问，西方人更加崇尚法治，而东方人则更加倾向于人治。

虽然法治和人治各有其优劣，但是从社会的发展来看，法治显然更加适合现代社会。1974年诺贝尔经济学奖获得者哈耶克教授就曾指出：个人是有限理性的。由于个人的知识是有限的且人们之间掌握的知识互相分立，这就会使得人们对某一问题进行判断时，不能够作出完全理性的判断。这种情况下，法治就能够有效地避免人治由于个人的有限理性所造成的缺陷。特别是在现代化大生产的今天，信息极大地丰富，人们之间的协作性也越来越强，这就对人的能力提出了更高的要求，个人理性的局限性也就越加突出。

正因为现代管理原理的理性化特点，普遍采用这些原理的欧美各国企业和实现“西化”管理革命的日本企业得以称霸全球。也正因为如此，华为才要在管理上大力吸取这些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，并最终成就了华为今天的强大。

