

华为基因

华为人的工作哲学

孙科柳 著

正是文化的落地

造就了华为人卓越的工作哲学和职业品质



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

 华通咨询
HUATONG

专注于管理实践
www.huatop.com

华为精准管理丛书

华为基因

华为人的工作哲学

正是文化的落地

造就了华为人的工作哲学和职业品质

孙科柳 著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

在中国的众多企业中,华为绝对是最具有神秘色彩,并且令人称奇的企业之一。在短短的二十多年时间里,华为创造了无数个奇迹,成为中国国际化程度和技术含量最高的企业,也是中国实施“走出去”国际化战略的成功典范。殊不知,能够让华为不断发展的诸多因素中,就有“华为精神”。

本书将“华为精神”分为七大模块——奋斗精神、务实精神、互助精神、敬业精神、批评精神、进取精神和乐观精神,并以华为人的真实案例、任正非的经典语录和一些华为人口述经验等形式,对华为精神进行详细解读。读者在轻松阅读的同时,能够深刻感受到华为精神并受到鼓舞,从而不断激励自己像华为人一样,真正成为一名职场中的成功人士。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

华为基因:华为人的工作哲学/孙科柳著. —北京:电子工业出版社, 2014.9

(华为精准管理丛书)

ISBN 978-7-121-23507-8

I. ①华… II. ①孙… III. ①通信—邮电企业—企业文化—深圳市 IV. ①F632.765.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 124503 号

责任编辑:王陶然

印 刷:三河市兴达印务有限公司

装 订:三河市兴达印务有限公司

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编:100036

开 本:720×1000 1/16 印张:14.25 字数:198千字

版 次:2014 年 9 月第 1 版

印 次:2014 年 9 月第 1 次印刷

定 价:35.00 元



凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010) 88258888。

中国企业从改革开放以来经历了三十多年的发展，现在正处于经济和产业结构的调整期。当下的经济形势严峻，全球性竞争格局正在进一步加剧，而中国企业不管是从研发、管理，还是从品牌、服务上来说，竞争力都有所欠缺，这是大部分管理者承认的一个现实，且多数管理者也都能深刻地感受到当下这个调整期的艰难。

素以“狼性管理”著称的华为掌门人任正非说过：“华为没有成功，只是在成长。”在这位掌舵着世界排名前三的通信企业的经营者眼中，企业的成功必须如德国、美国、日本等国家的那些优秀企业一样历经市场检验，做到严守企业的经营理念 and 生存信条，与时俱进地提供高品质的产品和优质的服务。

而综观国内的大多数企业，除了经历过浮躁的市场拓展和粗放式的发展历程以外，真正用于锻炼内力、修炼品质的时间还很少。“中国制造”仍然是加工厂和低端产品的代名词，中国大多数企业仍然很难经得起风雨。

这是我们的底子较弱、管理水平较低所致。

毫无疑问，我们将会迎来一个新的未来，这是和社会和经济发展的必然。经由结构性调整所产生的未来经济或产业格局中，也必将成就

一批优秀的企业。但是，谁是未来的幸运者？我们能否安然无恙地踏上通向未来的发展之路，并且在未来的市场和经营格局中占据一席之地？或者，哪些企业最有可能在这种变化中被逐步边缘化，以致失去对未来市场的适应力？这些问题很重要，但这并没有现成的答案，需要我们在实践中敏锐地察觉变化，总结出科学的经营模式和管理方法。

我们要做很多工作，才能避免企业被边缘化。但有一条核心原则是不变的，那就是必须改变过去普遍存在的粗放式管理现状，寻求企业在各个关键资源、关键业务上的价值产出。过去，我们可能认为管理好客户或者做好产品研发是第一要务，今天，这两者同等重要；过去，我们可能认为在成本的基础上控制质量是关键，今天，质量、成本及产品创新等，都需要齐头并进。我们能够感受到的一个基本事实就是：在一个社会快速发展的时期，把管理的重心压到任何单一经营管理要素上，都是行不通的，都不可能保障企业通向未来。我们需要以一种“全面管理”的视野来经营企业——市场位置的锚定、竞争优势的形成与维系、应对变化的思路、业务流程的科学性、人与业务的整合、人才价值的深度挖掘等——这些关键要素都应该纳入系统整合、优化的范围。最终，我们需要用“全面管理”的原则和实践赋予企业强健的魂魄。

对管理进行全面优化涉及的不只是经营和管理理念，它更需要落实到具体的行动中去，落实到实际管理行为中去，它是对管理实践活动提出的最基本的要求。正因为如此，我们每一个管理者都必须有意识地发现有效的、更好的管理方法，有意识地去改变企业经营中落后的因素。

鉴于过去近十年时间里，华通咨询（全称“北京华通正元管理咨询有限公司”）一直在从事企业管理咨询和研究工作，我们有机会接触到各类型企业经营管理中常见的问题，也能够较深刻、全面地理解

各类企业的管理需求。与此同时，华通咨询在过去近十年时间里，已经形成了较强的咨询与研究互补结合的能力。因此，华通咨询希望与更多具备前瞻力的企业经营者和管理者一起推动这项变革。基于这样的信念和目标，华通咨询确立了一项基本的使命，那就是推进管理思想和管理技术的实践应用与研究。

在过去一些年里，我们的研究人员、咨询师队伍满怀改善中国企业管理水平的使命感努力地工作，未来我们也将如此。您现在看到的这些图书产品，是我们依据管理实践的需求和企业普遍存在的问题，进行系统分析和总结的成果，也是我们对中国企业普遍存在的管理问题的系统解答。

站在变革时代的风口浪尖上，我们满怀希望——希望中国的每一个企业都能够在剧变的经营环境中安然无恙，都能够找到自己的产业坐标。我们推进咨询与研究一体化的工作，并总结咨询研究成果汇集出版，其目的正如上述。

但是，除非管理者认识到企业的管理不足及自身的不足，意识到这些不足是迫切需要解决的问题，否则再正确的经营思路、再有效的管理方法都不可能产生实际的经营成效。企业管理水平的提升，首先面临的问题就是企业管理者思维方法和能动性的提升。麻木不仁或者满足于现状的管理者，是不适合当下及未来的经营管理需求的——管理者必须更加努力地学习新知识、新方法，必须更加努力地通过管理的优化为企业创造出更好的局面，这是管理者的使命。

当下是未来的序幕。我们今天的努力将决定我们的未来。

谨此，与读者朋友和管理同人们共勉！

孙科炎

作为咨询顾问，我们曾经为众多企业提供过执行力方面的系统建设和内部辅导，在长期的顾问工作中，我们有了更多的感触和思考。许多企业想学华为，学习它的企业文化，学习它的团队运作，学习它的高效执行，可是到头来总是与预期相差甚远。

这里面有众多原因，我在这里不一一分析。我想重点解读的是，企业管理系统的建设是一项艰巨的任务，它是在抱持着强烈事业心的基础上由文化传承、制度体系、流程规范、目标管理、绩效管理等众多子系统配套而成的。做好这些除了需要企业经营者具有长远的发展规划外，还需要其具备充足的耐心和毅力。企业经营不是一蹴而就的，它是实实在在、一点一滴的细致工程。

值得欣喜的是，在我们辅导交流的企业中，有一些在这方面的建设上已经颇具经验，也获得了良好的内部回报。2013年年底，我们咨询项目组曾在湖南常德晟通集团进行内部辅导，而这家企业将“以执行力强的奋斗者文化”打造得有声有色。

有些企业隐约可见华为的一些影子，还有一些企业仍然在忙乱中寻找自己的治理文化。作为咨询顾问，我们与华为的管理者、基层员工有过较多的交流沟通，也曾与一些知名企业的经营者、管理者，以及员工进行了深入的沟通，对他们的经营策略、管理方式和工作方法都有较为深入的分析和研究。在此基础上，我们还拜访了曾经为华为

编写基本法和提供咨询辅导的部分高校教授，以期更加深入地了解华为的发展历程和文化基因。这是我们编写这套丛书的基础所在。

华为的成就无须多说。由于华为的低调，在局外人的感知中，华为只是一家以“狼性文化”著称的通信企业。事实上，这样的认知是片面的。华为除了保持着早期艰苦奋斗的“狼性文化”以外，还有着良好的人文关怀、科学的执行技术及系统化的激励机制。华为中基层的精准执行力让无数的同行企业称羡，但他们总是无法习得其企业文化的精髓。

为了让众多企业经营者、管理者系统化地了解华为，学习华为，我们从各个角度策划编写了这套华为精准管理丛书，包括《华为时间管理法》、《华为带队伍》、《华为执行力》、《华为绩效管理法》，以及反映华为企业文化的《华为基因——华为人的工作哲学》五本书。我们希望通过系统化的解读，为众多企业及企业管理者提供全方位的企业治理思路和模板。

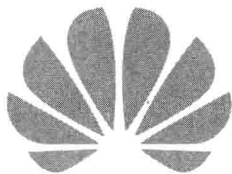
10

《华为基因——华为人的工作哲学》重在分析华为人的职业精神，倡导正确的职业理念。如何使年轻一代的职业人士感受华为式的企业文化，接受华为式的职业精神，让其变得成熟和可依赖，是众多企业经营者和管理者正面临的一个重要问题。本书通过一个个华为人的故事，可以让企业经营者、管理者和员工感同身受，加强彼此之间的理解，增进信任，塑造一流的企业文化和员工素养。

在图书的创作过程中，我们获得了众多管理同行及华为同人的帮助，在此一并表示感谢！

衷心地希望这本书能给广大读者朋友在工作上带来帮助。如果您发现书中不足之处，请提出宝贵的意见和建议。

作者



第一章 从奋斗中收获进步 / 1

1. 一分耕耘，一分收获 / 2
2. 甘做华为的“泥瓦匠” / 6
3. 先生产，后生活 / 11
4. 在失败与挫折中进步 / 15
5. 到最需要的地方去 / 19
6. 一步步坚定地走下去 / 22
7. 到世界屋脊上奋斗 / 26
8. 内心永不灭的希望 / 29

第二章 踏实工作的人更有机会 / 34

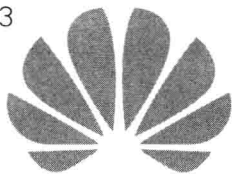
1. 做好本职工作最重要 / 35
2. 认真地做好每一件事 / 38
3. 把“做实”紧紧抓住不放 / 42
4. 关注工作中的每一个细节 / 46
5. 立即行动，绝不拖延 / 51
6. 不做“差不多”先生 / 55
7. 板凳要坐十年冷 / 59
8. 用自信击败恐惧 / 62

第三章 要做一群团结的狼 / 68

1. 分担压力，共同成长 / 69
2. 用狼群作战拿下“猎物” / 73
3. 取长补短，发挥各自优势 / 77
4. 做事做人公平、公正 / 81
5. 胜则举杯相庆，败则拼死相救 / 84
6. 从小事开始关心他人 / 87
7. 始终保持完整的队形 / 91

第四章 干一行，爱一行，专一行 / 95

1. 用至诚守信的原则约束自己 / 96
2. 要有“人在阵地在”的决心 / 100
3. 大胆地对选择说，“我愿意” / 104
4. 不轻言“这不是我的问题” / 108
5. 对待工作“不抛弃，不放弃” / 113
6. 做华为通往大道的铺路石 / 117
7. 快速响应顾客的需求 / 121
8. 帮助你所能帮助的人 / 125



第五章 在自我批判中成为强者 / 128

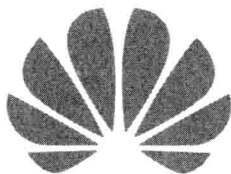
1. 在反省中实现成长 / 129
2. 发扬“不要脸”精神 / 133
3. 知不足，而后改 / 137
4. 在实践中提升自己 / 141
5. 时刻保持危机意识 / 145
6. 厉行节约，降低成本 / 149
7. 与公司同呼吸共命运 / 153
8. 烧不死的鸟是凤凰 / 157

第六章 不冒险才是最大的风险 / 162

1. 自强自立是华为成功的基石 / 163
2. 该出手时就出手 / 166
3. 灵活运用至柔至刚的艺术 / 170
4. 敢想敢做，愿意打破常规 / 174
5. 理性创新，与顾客的需求同步 / 178
6. 不断地学习，不断地进步 / 182
7. 要有爱拼才会赢的心态 / 185

第七章 保持积极乐观的人生态度 / 189

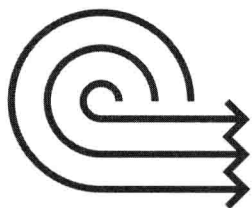
1. 满足当下，不攀比 / 190
2. 用包容之心打动别人 / 193
3. 营造家庭式情感 / 197
4. 积极面对现实中的困难 / 200
5. 苦中作乐，乐在其中 / 204
6. 无怨无悔，做最好的华为 / 207



华通咨询简介 / 210

参考书目 / 213

Chapter 1



第一章

从奋斗中收获进步

世界上我最佩服的勇士是蜘蛛，不管狂风暴雨，不畏任何艰难困苦，不论网破了多少次，蜘蛛仍孜孜不倦地用它纤细的丝织补。数千年来没有人去赞美蜘蛛，它们仍然勤奋，不屈不挠，生生不息。我最欣赏的是蜜蜂，由于它给人们蜂蜜，尽管它会蜇人，人们还是对它赞不绝口。不管你怎么称赞，蜜蜂仍孜孜不倦地酿蜜，天天埋头苦干，并不因为赞美少产一点蜜。

1

一分耕耘，一分收获

艰苦奋斗是华为文化的魂，是华为文化的主旋律，我们任何时候都不能因为外界的误解或质疑动摇我们的奋斗文化，我们任何时候都不能因为华为的发展壮大而丢掉了我们的根本——艰苦奋斗。

——任正非

成功的前提是付出劳动，“天道酬勤”，古人在很多年以前就明白了这个道理。他们认为，上天会根据每个人的付出给予那些勤奋的人更多的酬劳，多一分耕耘，就多一分收获。

华为在成立之初，不仅面临着人员和资金短缺的问题，而且诞生在一个竞争激烈的时代。那时候，朗讯、阿尔卡特和爱立信等世界通信巨头云集中国，几乎瓜分了整个中国市场，以华为当初的实力来说，想要打破这种垄断几乎是不可能的，华为随时都有被“吃掉”的危险。对此，任正非在《天道酬勤》一文中这样描述华为的处境：

“我们不得不在夹缝中生存。当我们走出国门拓展国际市场时，放眼望去，所能看到的良田沃土，早已被西方公司抢占一空，只有在那些偏远、动乱、自然环境恶劣的地方，他们的动作稍慢，投入较小，我们才有一线机会。”

“天道酬勤”，华为抓住了通往成功的“锁钥”。在华为二十多年的发

展历程中，每一个华为人都扮演着奋斗者的角色，并甘愿为公司的远大目标而不懈努力。无论是离开华为的老员工还是继续在华为奋斗的人都深有感触。一名经历了华为最早创业生活的老华为人就这样回忆道：

“由于当时华为一共只有五十来人，人手很是紧张，大家都要一个人做多个职位。当时没有包装工段，也没有搬运及包装临时工，当设备测好后，就会临时叫上在场的几个人，不分工人、工段长或是经理，也不分大专、本科毕业还是硕士、博士，大家一起包纸箱，装入木箱再钉上边角铁，然后四五个人一起抬起机柜箱，装车发货。一名新到的硕士毕业生，第一天上班就打包，手指被铁皮划破，鲜血涌出来，用止血胶布简单包扎后再接着干。”

正是凭借这种奋斗的精神，华为研发出国际一流水准的交换机C&C08，拿下了一个又一个的订单。

为了开拓海外市场，无数优秀的华为儿女离别故土，挥泪告别亲人，奔赴海外。其中包括疾病肆虐的非洲、硝烟未散的中东、海啸灾后的印尼，以及冰天雪地的北极等。

在刚果（金），基础设施薄弱，很多地方没有公路。由于项目交付都是在野外安装、调测基站，华为的工程人员经常连续驾车三四天赶往野外站点施工。一般情况下，施工站点都是荒无人烟的地区，华为人只能自己带上几桶水和一些干粮充饥解渴，吃住都在车上。

“很多时候只能吃面包。如果幸好有热水能够煮一包方便面加一点辣酱就是大餐了。”华为人刘康说。

代表处的服务工程师高学新多次往返于各站点调测基站，过度劳累，三个月的时间里连续四次患上疟疾，但他仍然工作在工程实施的最前线。

对于华为人的奋斗精神，任正非曾在自己的文章中描绘得淋漓尽致。

任正非写道：“我们有员工在高原缺氧地带工作，爬雪山，越丛林，徒步行走了八天，为客户无怨无悔；有员工在国外遭歹徒袭击，头上缝了三十多针，康复后又投入工作；有员工在飞机失事中幸存，惊魂未定还救助他人，赢得了当地政府和人民的尊敬；也有员工在恐怖爆炸中受伤，或几度患疟疾，康复后继续坚守岗位；我们还有三名年轻的非洲籍优秀员工在出差途中飞机失事不幸罹难，永远地离开了我们……二十年的历程，二十年的国际化，伴随着汗水、泪水、艰辛、坎坷和牺牲。”

如今，华为已经成为全球最大的通信设备供应商之一，在世界的舞台上，也能够与思科等的国际老品牌分享“半壁江山”。

思科系统公司的 CEO 钱伯斯这样评价华为：“在今后的几年里，思科将只有一个竞争对手，那就是华为。”英国著名的财经杂志《经济学家》中写道：“华为公司的崛起，是外国公司的灾难。”美国著名的商业杂志《商业周刊》中曾预言：“也许到了 2007 年下一届通信展的时候，朗讯还会设一个小小的展台，来特别展示它转变为全球最大的华为产品经销商和集成商。”

一分耕耘，一分收获，勤奋是一个人得以成功的必备因素，也是人类必要的品质。积极心理学家塔尔博士就曾对世界各地的成功人士进行研究，结果发现：在那些成功人士的人身上都会具备相同的三个条件，即乐观、热情、勤奋，而智商并非必要条件。如果一个人缺少勤奋的品质，那么他是不足以走向成功的。在我们生活中，靠着孜孜不倦地努力奋斗而成功的例子比比皆是，邓亚萍就是一个典型的例子。

邓亚萍在小的时候个子不高，手脚也很短。受到身为体育教练的父亲的影响，她从小就立志成为一名优秀的运动员。可是因为身体条件并不优越，体校并没有选上她，并将她拒之门外。年幼的邓亚萍并没有选

择放弃自己的理想，在父亲的指导下，她每天上完体能课后坚持做一百次发球、接球的训练，做完这些以后，她才会满意地回家。每次到家的时候，已经是筋疲力尽了。

在邓亚萍只有7岁的时候，为了让自己的基本功更加扎实，她就在自己的腿上绑上沙袋，平时也不会解下来。那时候，她的每一次脚步移动都可以用“举步维艰”来形容，但她从不抱怨，一直默默地坚持着。

等到邓亚萍10岁的时候，她的付出终于得到了回报。在全国少年乒乓球大赛上，她一个人就独揽了单打和团体两枚金牌，再后来，她成为世人皆知的“乒乓皇后”，为国家斩获了无数的荣誉。

退役后的邓亚萍并没有停下自己的脚步。1997年后，她先后进入清华大学、诺丁汉大学和英国剑桥大学进修学习，并获得了中国当代研究专业的硕士学位和英语学士学位。

正如意大利谚语所云：“走得慢但能坚持的人才会走得更长远。”邓亚萍的成功之路也让我们更加坚信，人生中任何一种成功的获取，都要始于勤奋，勤奋是成功的根本，是基础，更是秘诀。

作为人类历史上最伟大、最有影响力的科学家之一，牛顿是第一个用数学定律阐明万有引力和三大运动定律的人。当有人问他到底通过什么样的方法取得这些非凡成就时，他却平淡地回答道：“总是思考它们。”在他的生活里，没有娱乐和休息，只有努力地工作，几乎没有停歇。凭借这份勤奋、专注和执着，他在物理、数学和哲学上都取得了非凡的成就。

达维隆曾说过：“勤劳就是财富，谁能把握时间，就像一粒粒种子那样，不断从大地母亲那儿汲取营养，辛勤耕耘，持之以恒，谁就能成就大业。”

当我们回顾华为这二十多年的发展历程，它又何尝不是华为艰苦奋斗的“血泪史”呢？正如任正非所言：“艰苦奋斗是华为文化的魂，是华为文化的主旋律，我们任何时候都不能因为外界的误解或质疑动摇我

们的奋斗文化，我们任何时候都不能因为华为的发展壮大而丢掉了我们的根本——艰苦奋斗。”

2

甘做华为的“泥瓦匠”

专心做好自己的事情，不要怨天尤人，尊重现实，热爱挑战……脚踏实地而非好高骛远，少些激扬文字、挥斥方遒或愤青心态，多些低调务实、持之以恒。

——任正非

提到“实干肯干”，很多人就会联想到“老实”这个词，其实，“实干肯干”包含了更多的含义。“实干肯干”需要对工作充满激情，它要求我们不仅要把工作当作一种责任，更要当作一种乐趣。试想，一个有着超高工作能力的人，如果没有“实干肯干”的精神，就不会热爱自己的工作，甚至会不思进取。他不仅不能在企业中做出贡献，反而会拖团队的后腿。而那些“实干肯干”，并且甘愿做公司的“泥瓦匠”的员工，才是公司真正需要的人才，才能够为公司做出贡献。

华为的重庆C网曾在2009年6月完成替换工程交付。工程交付以后，还需要在不到两个月的时间里对网络质量进行提升。此时，华为人面临着复杂的山城地理环境、紧张的网优攻关期限，以及质量与工程进度之间矛盾等诸多问题。为了实现该工厂在8月月底完成交接的任务，华为