

华为28条军规

任正非的管理哲学

沈方楠◎著

70载人生沉浮
30年管理智慧
从小企业到世界500强
全面剖析华为帝国崛起内幕
深入解读教父级企业家商业精髓



中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

益智汇
点亮智慧人生

华为28条军规

任正非的管理哲学

沈方楠 ◎ 著

中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE



图书在版编目 (CIP) 数据

华为28条军规：任正非的管理哲学 / 沈方楠著. —北京：中国法制出版社，2015.6

ISBN 978-7-5093-6385-0

I. ①华… II. ①沈… III. ①任正非—生平事迹②通信—邮电企业—企业管理—经验—深圳市 IV. ①K825.38②F632.765.3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第101874号

责任编辑：陈晓冉 (chenxiaoran 2003@126.com)

封面设计：杨泽江

华为28条军规：任正非的管理哲学

HUAWEI 28 TIAO JUNGUI: RENZHENGFEI DE GUANLI ZHIXUE

著者 / 沈方楠

经销 / 新华书店

印刷 / 河北省三河市汇鑫印务有限公司

开本 / 710 × 1000毫米 16

版次 / 2015年6月第1版

印张 / 21.5 字数 / 308千

2015年6月第1次印刷

中国法制出版社出版

书号ISBN 978-7-5093-6385-0

定价：48.00元

值班电话：010-66026508

北京西单横二条2号 邮政编码100031

传真：010-66031119

网址：<http://www.zgfs.com>

编辑部电话：010-66054911

市场营销部电话：010-66033393

邮购部电话：010-66033288

(如有印装质量问题，请与本社编务印务管理部联系调换。电话：010-66032926)

从一个注册资金只有 2 万元的 6 人小作坊，花费不到 30 年的时间，打败众多拥有百年发展历史的跨国巨头，成为全球范围内通信设备行业的领头。华为注定是一个奇迹。

这样恐怖的发展速度，令它的竞争对手们瞠目结舌，让盛行贸易保护主义的美国政府忌惮万分，多次以任正非的军方背景为由，出面干涉华为的几次重要收购案。至今，华为挺进美国市场的计划因美国的种种阻挠而搁浅。于是华为转变战略，提出了新的未来目标：成为 ICT 的领导者。依照华为一贯言出必践的务实精神以及强大的作战能力，想必突破这一目标也不过是时间问题。

那么，华为奇迹究竟是如何诞生的呢？我们可以从它的管理上找到答案。

华为是一家倡导和推行狼性文化的公司，公司上下普遍具有敏锐的嗅觉、强烈的竞争意识、团队合作和牺牲精神。除此之外，华为还是一家具有乌龟精神的公司，它的忍耐、实干、执着与坚守，那种越挫越勇、屡败屡战的精神意志也是成就伟大事业的前提。

华为愿意花大力气对员工进行全方位的职业化培训，不仅包括对上述基本精神的传承和培育，还包括对职业技能和纪律意识的培养，使员工在今后的工作过程中具有规则意识，能够遵守流程、制度和规则。

除了推行终身制的职业化培训外，华为还在内部推行全员导师制，外部则主张开放式学习，学习的对象包括对手、客户

和行业领先者等，致力于将企业打造成为学习型组织。

在用人方面，华为抛弃学历、地位等外在条件，只关注能力，评价机制围绕贡献展开；不管是分配机制，还是激励机制，都贯彻落实“以奋斗者为本”；始终怀抱危机意识，强调自律和自我批判，激活“沉淀层”，严防堡垒从内部攻破。

在创新方面，华为始终要求立足于客户的需求，坚持成果导向；强调创新不能闭关自守，也不能超前太多，坚持“拿来主义”和“领先半步”原则。

在项目执行过程中，华为要求按流程标准进行，事前统筹，事后复盘。坚持压强原则和动态组织，使人员和资源都能快速响应并满足项目需求。

还有一点是，华为奉行灰度管理，这就有效缓解了制度的严苛性，使很多管理原则在具体的环境中实现权变处理，保持团队的和谐与共荣共进。

市面上赞扬华为的书很多，从任正非讲话到任正非思想研究，再到华为管理举措；有针对华为某一管理特点的专题式论述，也有以华为发展历史为主线的大锅烩式描写。但像本书如此全面地揭示华为管理真相的书却是没有的。

本书从企业文化、实干精神、入职教育、师徒传带、任人唯贤、自律宣言、成果导向、流程再造、拿来主义、领先半步、压强原则等 28 个方面，全面揭示了华为不断成长、壮大背后的管理真相，可为创业者、企业经营者、企业管理者提供经验借鉴。对任正非、对华为感兴趣的朋友也可从本书中获得收获。

在这里，要特别说明的是，这本书的创作融入了团队的智慧，我们团队中的大部分人都参与了这本书的撰写或资料收集、分析工作。这些人包括：孙科柳、李瑞文、秦术琼、宋松红、谭海燕、谭汉贵、王晓荣、杨兵、杨选成、孙东风、孙丽、潘长青、张余、孙健、冯彬、孙科炎、孙国平、杨选华、杨树英等。本书最终由沈方楠进行文字修订，并定稿。

最后，衷心地希望这本书能为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，还请提出宝贵的意见和建议。

作者

2015 年 5 月

军规 1 狼性文化	唯有文化生生不息	002
	植入狼性基因	005
	互利共赢，协同作战	008
	用狼性精神征服世界	011
军规 2 重在实干	脚踏实地，从点滴做起	016
	干一行，爱一行，专一行	018
	小改进大激励，大建议只鼓励	021
	板凳要坐十年冷	023
	干部要有基层实践经验	026
军规 3 入职教育	从军事训练开始，“洗筋伐髓”	030
	文化再教育，统一价值观	032
	岗位技能培训，强化执行力	033
	训战结合，打造职业化铁军	035

军规 4 师徒传带	建立学习型组织	038
	推行全员导师制	040
	一帮一,一对红	041
	用机制保证成效	043
	不僵化,不盲从	044
军规 5 任人唯贤	学历、地位均消失	048
	不看资历看能力	050
	选贤任能,不偏不倚	052
	干部要能上能下	055
	轮值 CEO 制度	057
军规 6 自律宣言	最大的敌人是自己	062
	严防堡垒从内部攻破	063
	艰难时刻要咬紧牙关	065
	成功了,也不放弃努力	068
	敢作敢为,有所担当	070
军规 7 成果导向	确立商品化的工作思维	074
	以客户需求指导生产	076
	技术创新要立足于当下	078
	聚焦主业务,做好做专	080
	不承认茶壶中的饺子	083

军规 8 流程再造	不做昙花一现的英雄	088
	构建不依赖于人的流程文化	089
	实现工作规范化管理	091
	优化现有流程以简化工作	094
	从端到端，完善流程组织建设	098
军规 9 拿来主义	走出“自主创新”的误区	102
	站在巨人的肩膀上创新	104
	一切优秀元素都应该为我所用	105
	削足适履，穿上“美国鞋”	108
	先僵化、后优化、再固化	111
军规 10 领先半步	不创新是企业最大的风险	116
	孤注一掷，集中资金搞研发	118
	创新也只能领先对手半步	119
	卖出去的技术才有价值	121
	始终盯紧客户需求，持续领先	123
军规 11 压强原则	敢于破釜沉舟，背水一战	128
	集中优势兵力打歼灭战	129
	出其不意，攻其不备	131
	最好的防御就是进攻	134

军规 12 动态组织	以 PDT 模式打破部门墙	138
	简化组织管理	140
	实现端到端的流程管控	142
	片联组织推动干部循环流动	144
军规 13 项目管控	理解并分解目标	148
	拟订约束性项目计划	150
	实现资源优化利用	152
	让过程管控节点化	155
	每一个细节都要监控到位	158
军规 14 事后复盘	要学会事后回顾	162
	不放过任何问题	164
	多问几个“为什么”	166
	在总结的基础上改进	169
军规 15 责任约束	贯彻实施干部绩效承诺制	174
	不前进的干部要免职	176
	“这是我的责任”	179
	人在阵地在，忠诚无悔	181

军规 16 规则意识	制度是一切管理的根本	186
	遵守规则才能实现目的	187
	不做人际关系的企业	189
	以身作则，强化制度影响力	191
	培养员工的规则意识	192
军规 17 同甘共苦	要活，大家一起活	196
	风雨同舟，共渡难关	199
	胜则举杯相庆，败则拼死相救	201
	魂系团队，大爱无疆	203
军规 18 快速响应	激发一线活力，闻声而动	208
	灵活组建专业化作战兵团	211
	随时待命，全力出击	212
	强化沟通，实现无缝对接	214
军规 19 至诚守信	以诚立人，以诚立企	218
	始终坚持客户需求导向	220
	客户满意了，企业才能活	223
	比客户还要着急	225
	用行动感动“上帝”	227

军规 20 乌龟精神	坚持只做一件事	232
	坚定地向前走	234
	坚决不搞机会主义	236
	关注细节，一步到位	237
	自我超越，精益求精	240
军规 21 屡败屡战	市场不相信眼泪	244
	杀出一条血路	245
	越挫越勇，屡败屡战	248
	总结经验，再出发	250
军规 22 聚焦贡献	不看职位看贡献	254
	以贡献评定项目大小	255
	同等贡献，同等报酬	257
	拉车人要比坐车人多拿	259
	不能让雷锋吃亏	261
军规 23 股权激励	三高政策催生行动力	266
	全员持股激发进取意识	269
	利出一孔才能力出一孔	272
	与奋斗者分享成功	274

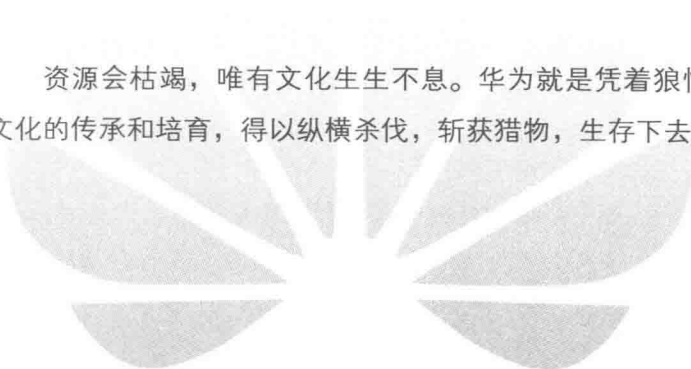
军规 24 惶者生存	危机随时都会降临	278
	唤醒员工危机意识	279
	用末位淘汰激发斗志	282
	互联网时代呼唤狼性	285
军规 25 自我优化	用掸子拂去思想灰尘	290
	活下去才有“面子”可言	293
	允许犯错，但要有进步	298
	充实自我，成为公司的资本	300
军规 26 内部创业	让员工成为市场化的人	304
	促进企业新陈代谢	305
	拓宽渠道优势	307
	在创新中成长	308
军规 27 灰度管理	坚持正确的方向	312
	拒绝形而上的黑白分明	313
	学会妥协、开放和宽容	316
	追求完美主义会死得更快	318
	因地制宜地贯彻“拿来主义”	320

军规 28	做好供应链管理	324
后勤保障	建立专业化行政团队	325
	适时关怀一线员工	327
	体贴入微的福利待遇	329

军规 1

狼性文化

资源会枯竭，唯有文化生生不息。华为就是凭着狼性文化的传承和培育，得以纵横杀伐，斩获猎物，生存下去。



唯有文化生生不息

著名领导力专家约翰·科特说过，成功的企业都有一种企业文化。而没有企业文化的公司，只能是那些长期以来不断失败、而且预兆着继续失败的公司。

华为无疑是一家成功且伟大的公司，在短短 30 年内快速成长为世界通信设备领域的领军企业。华为的企业文化就是刻印在骨子里的那股子狼性——华为始终以此作为生存之本。华为 CFO 孟晚舟在 2015 年新年致辞中这样写道：

“2014 年 6 月，ISIS 发动了战争。旧乱未愈，新乱又至，在伊拉克那个枪炮就像鞭炮声一样惯常的国家，当地人为躲避战火都纷纷撤离。伊拉克 CFO 江文生却提前结束休假赶回巴格达。代表处同事见到他时，惊讶地问：‘为什么这时还回来？’他笑着说：‘我赶回来陪你们一起害怕！’当人们尽力脱离危险环境时，华为员工却向相反的方向前进，华为财经人再次微笑着迎接挑战。”

在整篇新年致辞中，孟晚舟深情地回忆了华为人在过去一年中的种种艰辛和努力。正如她在致辞中总结道：“奋斗者，快乐；远行者，成长；艰难与困苦，我们共担；成功与收获，我们同庆；无论身在何处，请让我们举杯，为自己喝彩，为我们的团队喝彩！”面对财经记者的提问，孟晚舟坦言写这封致辞的初衷是想告诉大家华为就是这么一个努力奋斗、持续奋斗的群体。这便是华为的企业文化。其实任何成功的伟大企业无不如此，它们都有着自己的企业文化，并且生生不息。

阿里巴巴掌门人马云很早便看清了文化之于企业发展的重要性。他说：

“文化是企业发展的DNA，企业中可能没有人，制度也可能改变，只有企业的文化能够传递下去”，“除了坚持，我们还会花时间把《阿里巴巴基本法》做出来。美国的发展，200多年最要紧的就是一部宪法。它制定了整个制度和体系，我现在花很多的时间，为了我们的企业文化。文化是一种精神，是每个人 believe（信奉）的东西。”

马云所倡导的阿里巴巴文化的核心其实就是被称为“六脉神剑”的阿里价值观，即客户第一，重视诚信，使命感驱动，敬业，激情，同一目标六大要点。阿里最具特色的其实还是马云大力倡导并认真营造的快乐文化。

马云曾对阿里巴巴的员工说：“工作不要太较真，快乐就行。因为只有快乐才能让你创新，而认真只会让你有更多的KPI、更多的压力、更多的埋怨，真正把自己变成机器。我们不管多伟大、多勤奋、多痛苦，都要永远记住做一个实实在在、舒舒服服的人，因为这样的人才是最美的。”他还说：“我希望我们每一个员工都能上班像疯子，下班笑咪咪，而不是把工作当成负担，每天像个苦行僧一样活着。”

阿里巴巴的宗旨就是“快乐工作，快乐生活”。阿里巴巴倡导“快乐文化”，员工在公司不会受到条条框框的束缚，他们可以穿旱冰鞋上班，可以听着音乐工作，可以随时到总裁办公室……可以说是随心所欲，怎么轻松就怎么来。阿里巴巴快乐文化的原因是，轻松的工作环境更能让员工发挥自己的潜能，提高工作效率。马云的说法是：“员工第一，客户第二。没有他们，就没有这个网站。也只有他们开心了，我们的客户才会开心。而客户们那些鼓励的言语，又会让他们发疯一样地去工作，这也使得我们的网站不断地发展。”因此，马云在公司常常会带头搞活工作气氛，他鼓励员工发展兴趣爱好，由公司掏钱组织成立各种兴趣小组。在公司年会上，马云也会不遗余力地为员工表演，不止一次男扮女装，甚至还扮演过童话故事中的白雪公主，让员工诧异之余，捧腹大笑。

这种独具一格的企业文化吸引了很多优秀人才的加盟，比如阿里

巴巴集团前副总裁卫哲。他刚进公司时，就被这种快乐的情绪所感染，他说：“这恐怕是全中国笑脸最多的一个公司，而且执行力超强，但我不知道为什么！”再比如蔡崇信，他有着名校毕业、在跨国公司担任重要职位的背景，却甘心在阿里巴巴还是小公司的时候加入其中。一方面他是被马云的人格魅力所折服，另一方面也是被阿里巴巴的快乐文化所吸引。

在马云看来，文化必须是在企业创立之初就应该流淌着的强大基因。马云告诫一些中小企业创业者和经营者：“不能到企业做大了以后才开始讲文化，到了中型企业才开始讲制度，企业必须从创业起就培养一种积极文化，这样才有可能把企业做大做强。”

马云如此，行伍出身的任正非更是如此。早在 2007 年的内部讲话中，任正非就曾就企业文化问题发表过自己的看法，他一针见血地指出：“资源是会枯竭的，唯有文化生生不息。”他认为以色列这个国家，犹太人这个民族是华为学习的榜样。他们在离散数个世纪后重返家园，还能依靠聪明的脑袋，依靠精神和文化的力量，在资源匮乏、严重缺水的荒漠上创造奇迹。连有限的资源都不具备的华为，也应该拥有属于自己的文化，借此创造奇迹。

任正非表示：“华为是一个功利集团，我们的一切都是围绕商业利益。因此，我们的文化叫企业文化，而不是其他文化或政治。因此，华为文化的特征就是服务文化，因为只有服务才能换来商业利益。服务的含义是很广的，不仅仅指售后服务，从产品的研究、生产到产品生命终结前的优化升级，员工的思想意识、家庭生活……因此，我们要以服务来定队伍建设的宗旨。我们只有用优良的服务去争取用户的信任，从而创造资源，这种信任的力量是无穷的，是我们取之不尽、用之不竭的源泉。有一天我们不用服务了，就是要关门、破产了。因此，服务贯穿于我们公司及个人生命的始终。”

最后，他满怀激情地总结道：“不要说我们一无所有，我们有几千名可爱的员工，用文化粘接起来的血肉之情，它的源泉是无穷的。我们今天是利益共同体，明天是命运共同体，当我们建成内耗小、活力大的群体时，当