

XIANG HUAWEI XUE

TUANDUI GUANLI

浓缩华为经典，领悟管理精华

从企业文化、领导力、人才战略、团队精神、激励政策、决策沟通、变革与创新等多个方面，
以另类视角解读华为团队管理，全面揭示了华为不断成长、壮大背后的团队管理真相。

朱世杰◎编著

向华为学 团队管理

TUANDUI GUANLI

华为为中国企业建立了良好的标杆，
华为高绩效团队的战斗力征服了世界！

看华为如何领导人、选人、激励人，教你如何打造一支“高、精、尖”的团队。

作为企业的领导者，搭建一个核心团队是持续运营的第一要务。

再好的制度、流程也是需要人来执行，核心团队能否高效运转是领导力高低的直接体现。

为读者展现了一个真实的任正非。

一个受人尊敬的神秘而低调的人所做的伟大的事业。



CIP 中国电影出版社

XIANG HUAWEI XUE

TUANDUI GUANLI

向华为学 团队管理

TUANDUI GUANLI

朱世杰◎编著

浓缩华为经典，领悟管理精华

从企业文化、领导力、人才战略、团队精神、激励机制、决策流程、变革与创新等多个方面，
从华为经典案例中提炼团队管理，全面揭示了华为不断成长、创九奇迹的团队管理智慧。

图书在版编目(CIP)数据

向华为学团队管理 / 朱世杰编著. — 北京: 中国电影出版社, 2017.10

ISBN 978-7-106-04799-3

I. ①向… II. ①朱… III. ①企业管理—组织管理学
IV. ①F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 246565 号

责任编辑: 纵华跃

封面设计: 孙希前

版式设计: 张元元

责任校对: 孙向敏

责任印制: 庞敬峰

向华为学团队管理

朱世杰 编著

出版发行 中国电影出版社(北京北三环东路 22 号) 邮编 100013

电话: 64296664 (总编室) 64216278 (发行部)

64296742 (读者服务部)

E-mail: cfpvgb@126.com

经 销 新华书店

印 刷 三河市航远印刷有限公司

版 次 2018 年 3 月第 1 版 2018 年 3 月第 1 次印刷

规 格 开本 / 710 × 1000 毫米 1/16

印张 / 15 字数 / 170 千字

书 号 ISBN 978-7-106-04799-3/F·0038

定 价 38.00 元

前言

1944年，任正非出生于贵州安顺地区镇宁县一个贫困山区的小村庄，靠近黄果树瀑布。任正非的父母是乡村中学教师，家中还有兄妹6人，中、小学就读于贵州边远山区的少数民族县城。知识分子的家庭背景是任正非一出生第一个决定性因素。因为父母对知识的重视和追求，即使在三年自然灾害时期，任正非的父母仍然坚持让孩子们读书。

1963年，任正非就读于重庆建筑工程学院，还差一年毕业的时候，“文化大革命”开始了。父亲被关进了牛棚，因挂念挨批斗的父亲，任正非扒火车回家看望父亲。父亲嘱咐他要不断学习。任正非回到重庆后把电子计算机、数字技术、自动控制等专业技术自学完，他还把樊映川的高等数学习题集从头到尾做了两遍，接着学习了许多逻辑、哲学。他自学了三门外语，当时已到可以阅读大学课本的程度。大学毕业后任正非当了建筑兵。

1983年随国家整建制撤销基建工程兵，任正非复员转业至深圳南海石油后勤服务基地。

1987年，因工作不顺利，任正非转而集资21000元人民币创立华为技术有限公司。创立初期，华为靠代理程控交换机获得了第一桶金。

1992 年任正非孤注一掷投入 C&C08 交换机的研发。

1993 年年末，C&C08 交换机终于研发成功。其价格比国外同类产品低三分之二，为华为占领了市场。

截至 2016 年年底，华为有 17 万多名员工，华为的产品和解决方案已经应用于全球 170 多个国家，服务全球运营商 50 强中的 45 家及全球 1/3 的人口。

2017 年 6 月 30 日，华为技术有限公司荣获中国商标金奖的马德里商标国际注册特别奖。华为，一家成立仅仅三十余年的中国通信设备制造企业，如今却成就了世界财富 500 强

中最耀眼的传奇。从一家小作坊成长为世界 500 强，华为传奇背后的商业逻辑到底是什么？全球最大的电信设备供应商华为是中国企业的骄傲，其在研发领域的专注和内部管理上的高效值得每一个中国企业家学习。

本书从企业文化、领导力、人才战略、团队精神、激励政策、决策沟通、变革与创新等多个方面，全面揭示了华为不断成长、壮大背后的团队管理真相。书中精心整理了任正非众多精彩的创业语录与管理言论，让读者很容易就能直入任正非的内心，感受其传奇人生的经验与教训总结；倾听任正非的深邃思想的教诲，感受其战略与团队管理的真谛。

本书定位为职业经理人、管理者、企业家的行动指南；企业培训、员工学习管理经验的必备读物；创业者、年轻人的励志读本；领导者、成功者的决策参考。

目录

前言 / 001

第 1 章 华为文化——华为凝聚力的源泉 / 001

知识改变命运 / 002

从零开始，不惑之年创业 / 006

华为的狼性文化 / 009

脚踏实地才能成大事 / 011

奋斗改变命运 / 014

机遇只偏爱有准备的人 / 017

第 2 章 领导力——优秀的领导力打造正能量团队 / 021

成功领导者的基本任务 / 022

领导者如何赢得信任 / 026

敢于对过失负责 / 029

正直是块试金石 / 033

卓越的领导才能 / 036

领导者应具备的四种能力 / 039

危急时刻的中流砥柱 / 044

第3章 人才战略——择天下英才而用之 / 049

对人才要做到知人善用 / 050

干部的六条标准 / 055

懂得扬长补短 / 057

留住人才便留住希望 / 061

以任职资格标准体系来规范员工 / 064

华为的魔鬼培训 / 067

让员工热爱自己的工作 / 069

第4章 团队精神——合作才是成功的关键 / 073

物竞天择，适者生存：打造竞争型团队 / 074

正能量团队的神奇力量 / 076

把激情带给你的团队 / 079

责任重于泰山 / 084

纪律是团队生存和作战的保障 / 085

共同成长，共达成功的彼岸 / 089

向对手学习每一个先进的“细节” / 094

第5章 制度——强化控制，让管理更有效 / 101

制度是企业成功的基石 / 102

人治不靠谱，建立企业制度 / 103

企业管理——铁打的营盘流水的兵 / 105

用制度来管理企业 / 108

用指标说话，全面提升企业核心竞争力 / 110

管理者不能超越制度权威 / 114

第6章 授权——善于授权，解放下属的创造力 / 117

权利适当地下放，省心又省力 / 118

将心比心，建立信任 / 122

管理者要发挥表率作用 / 125

通过授权使员工得到充分发挥 / 129

每个人要与公司同舟共济 / 133

做到成功有效的授权 / 137

第7章 执行力——企业运营效率的直观体现 / 147

目标是团队向上的出发点 / 148

急客户之所急 / 154

化整为零，落实目标 / 156

个人目标要与团队目标相一致 / 159

执行力是企业成长的关键 / 162

目标要远大，准备要充分 / 166

用目标和利益把团队成员紧紧绑在一起 / 168

决策需要转化为行动 / 169

第8章 决策沟通——管理成功的关键 / 175

如何进行有效沟通 / 176

任正非的“独裁管理” / 178

坚持是非标准 / 183

教你正确地妥协 / 186

一定不要作不必要的决策 / 189

正确处理团队内部冲突 / 191

第9章 有效激励——高效团队运作的法宝 / 195

激励——华为“做实”作风的体现 / 196

用高薪酬来留住人才 / 198

以身作则，激励员工 / 202

有效运用激励体系 / 203

实施有效的激励机制 / 205

激励，要因时因人而异 / 206

第10章 变革与创新——企业进步的灵魂 / 209

善于欣赏，善于学习 / 210

技术，是企业最核心的竞争力 / 212

真正的产品，符合客户的需求 / 216

要改良，不要革命 / 220

创新是企业的命脉 / 223

科技创新，最急最紧 / 226

第1章

华为文化——华为凝聚力的源泉

华为不仅在企业经营领域取得了巨大发展，而且形成了强有力的企业文化。因为华为深知，资源是会枯竭的，唯有文化才能生生不息。在企业物质资源十分有限的情况下，只有靠文化资源，靠精神和文化的力量，才能战胜困难，获得发展。

※ 知识改变命运

随着世人的好奇以及媒体的不断挖掘和曝光，今天我们了解到了任正非之前一直鲜为人知的身世。

任正非出生于 1944 年，生于一个知识分子家庭。和大多数经历那个时代的人一样，任正非自小就经历了战争与贫困的折磨，三年自然灾害更是留给他不可磨灭的饥饿记忆，以至于后来任正非总保留着吃饭必然会吃得干干净净的习惯，保持着简朴节约的传统。任家子女共 7 人，任正非为长子。双亲虽然是高校教员，但家境贫寒，上大学之前，任正非从来没有穿过衬衣，即使是很热的夏天他还是穿着厚厚的外套。当时，家里是两三个人合用一条棉被，而破旧的被单下面铺的是稻草。

“文革”造反派抄任家时，简直不敢相信这就是一个高级知识分子、专科学校校长的家。在三年自然灾害那段艰难时期，任家每餐实行严格分饭制，为的是保证人人都能活下来。任正非高三快高考时，有时在家复习功课，实在饿得受不了，就用米糠和菜和一下，烙着吃，也绝不会吃瓦缸里装着的粮食。这种从父母身上学到的无私的品质一直保存了下来，华为后来实行的分享制度，与此无不有关。

关于那段艰难的岁月，任正非在《我的父亲母亲》一文中这样描述：

我高三快高考时，有时在家复习功课，实在饿得受不了了，用米糠和菜和一下，烙着吃，被爸爸碰上几次，他心疼了。其实那时我家穷得连一个可上锁的柜子都没有，粮食是用瓦缸装着，我也不敢去随便抓一把，否则也有一两个弟妹活不到今天。（我的不自私也是

从父母身上学到的，华为今天这么成功，与我不自私有一点关系。)

虽然被贫困和饥饿夺去成长道路上本该有的亮色，但是任正非回忆起来仍然充满感恩。因为他有着一对深明大义而又崇尚“知识就是力量”的双亲，家里虽然不保温饱，却坚持让他念完了高中三年。而刻苦的任正非也不负众望，在1967年考取了重庆建筑工程学院。

不幸的是，在任正非还差一年就要毕业的时候，“文革”开始了。任正非的父亲被关进了牛棚，任家在这一场政治大动乱里，面临着支离破碎的命运。

“文革”中，任家的经济状况陷入了比自然灾害时期还困难的境地。中央“文革”小组为了从经济上打垮走资派，下文控制他们的人均生活费标准不得高于15元。而且各级造反派层层加码，真正到手的平均10元左右。我有同学在街道办事处工作，介绍弟妹们到河里挖沙子、修铁路、抬土方……弟妹们在我结婚时，大家集在一起，送了我100元。这都是他们在冰冷的河水中筛沙和修铁路时冒着在土方塌方中被掩埋的危险挣来的。那时的生活艰苦还能忍受，心痛比身痛要严重得多，由于父亲受审查的背景影响，弟妹们的入学录取一次又一次地被否定，那个年代对他们的损失就是没有机会接受高等教育。除了我大学读了三年就开始文化大革命外，其他弟妹有些高中、初中、高小、初小都没读完，他们后来适应人生的技能都是自学来的。从现在的回顾来看，物质的艰苦生活以及心灵的磨难是我们后来人生的一种成熟的宝贵财富。

然而即便是在这种困境之下，饱受批斗之苦的任父仍然记挂着儿子的求知之路，狠着心肠催促几经周折回家看望他的任正非再返重庆，并嘱咐：“记住，知识就是力量！别人不学，你要学，不要随大流。‘学

而优则仕’是几千年的真理。以后你有能力要帮助弟、妹。”任正非知道那种临别嘱咐的分量，返回学校后，啃书本、钻研技术，成了他唯一要做的事情。

任正非牢记着父亲的嘱咐，凭着他惊人的毅力将樊映川的《高等数学习题集》从头到尾做了两遍，并自学了逻辑、哲学和三门外语。正是在那个动乱的特殊时期，形成了任正非对于那些改变了人类命运的科学家们的无限崇拜和敬仰，这种对知识的崇敬和追寻也最终改变了他和家人的命运。

1968年，任正非从重庆建筑工程学院毕业之后就应征入伍成了一名工程兵战士。以至于到现在任正非在做报告举例子时还经常会用一些工程兵常用的术语，像什么“扳道岔”、“修路架桥”等。一直到1982年以副团级身份转业，任正非在军队里整整度过了十四个年头。军队给予了任正非很多，可以说，任正非的性格特征与这段军旅生涯密切相关。在部队里，任正非养成了宠辱不惊的心态。由于当时受父亲“不清白”的身份影响，任正非从未得过嘉奖，而他坦然面对，宠辱不惊。

因为没有荒废青春，任正非在部队中表现出了良好的科技素养。他在《我的父亲母亲》一文中继续写道：

1978年3月我出席了全国科学大会，6000人的代表中仅有150多人在35岁以下，我33岁。我也是军队代表中少有的非党人士。在兵种党委的直接关怀下，部队未等我父亲平反就直接去为查清我父亲的历史进行外调，否定了一些不实之词，并把他们的调查结论寄给我父亲所在的地方组织。我终于入了党。后来又出席了党的第十二次全国

代表大会。父亲把我与党中央领导合影的照片做了一个大大的镜框，挂在墙上，全家人都引以为豪。

虽然任正非后来曾戏谑地说，成立华为是一个幼稚而胆大妄为的举动。但从另一方面来说，其实也是任正非传承其父的“知识就是力量”的信念的必然结果。

创立华为后，任正非对知识的虔诚也体现在一些细节上。例如，华为坂田基地的所有道路都是以中外著名科学家的名字命名的，像贝尔路、冲之路、居里夫人路、稼先路、张衡路等。很少有人知道这些路名都是由任正非本人亲自命名的，而这种独特的命名方式使得原来如农村一般的坂田镇显得格外与众不同。

1997年年底，任正非一行赴美国考察访问，终于参观了他仰慕已久的贝尔实验室。

始建于1925年的贝尔实验室全称为贝尔电话实验室，是一个在全球享有极高声誉的研究开发机构。自成立以来，共获专利近30000多项，其中重大科研成果超过50项，造就了一大批优秀科学家。

贝尔实验室的科学家们探索研究的很多成果对人们的生活产生了重要影响。例如1926年诞生的有声电影；1947年由巴丁、布喇顿、肖克莱研制成功的晶体管，打破了电子管在体积、功耗、寿命等方面的局限性，使电子技术跃入一个新的阶段；1964年，科学家彭齐亚斯和威尔逊发现了微波辐射（后被称为3K宇宙背景辐射），并证明是宇宙最初起源时“大爆炸”的遗迹。这一发现有力地支持了“大爆炸”理论，因而被誉为20世纪60年代天文学的四大发现之一。

任正非曾说，年青时代他对贝尔实验室的仰慕甚于爱情，这份对

知识的崇拜情结影响了他的一生。这一次终于有机会零距离朝拜偶像，从来不愿意留影照相的任正非硬是拉着同行的李一男在著名的晶体三极管发明人巴丁先生的纪念栏前合影留念。当实验室的工作人员将一个纪念巴丁发明晶体三极管 50 周年的纪念品送给任正非时，任正非由衷地表示感到莫大的荣幸，并称赞巴丁不仅是贝尔实验室的巴丁，也是全人类的巴丁。

任正非出身“寒门”，却用知识改变了自己的命运。在任正非的眼里，华为这样一个靠做代理起家的没有任何背景和资源的“寒门”企业，其命运必须和知识、技术紧密地结合起来。知识，是逆境中的任正非奋力前行的明灯，甚至是支撑他继续前进的强大力量。后来，知识又成为他带领华为走出国门、周旋于众多国际企业的支柱。

※ 从零开始，不惑之年创业

著名的企业家邱永汉说过：“25 岁到 35 岁为创业最佳期，40 岁已经相当迟，40 岁以后则是例外中的例外。”

这句话的意思是说，一个人创业的时候越年轻，也就有更多尝试的机会，有更大的冲劲和实力。相比之下，任正非的成功更像是一个例外中的例外，他创业的时候，已经 43 岁了。这确实太迟了，他不会有更多的时间。43 岁还要从零开始拼搏，这谈何容易？

但是，可贵的是即使到了这个岁数，任正非还保持着年轻人的冲劲和锐气，他咬紧牙关，挺过了最艰难的时刻，带领华为走向了辉煌。这意味着任正非和华为有比别人更值得为人乐道的故事。

1991 年 9 月，华为租下了深圳宝安县蚝业村工业大厦三楼作为研

制程控交换机的场所，五十多名年轻员工跟随任正非来到这栋破旧的厂房中，开始了他们充满艰险和未知的创业之路，这里将决定还很弱小、挣扎在生存线上的华为的命运。

虽然华为很弱小，但任正非还是有了自由的空间，可以放手一搏了。他们把整层楼分隔为单板、电源、总测、准备四个工段，外加库房和厨房。挨着墙排开十几张单人床，外加用泡沫纸箱板上加床垫的地铺，就是所有人的住所。华为最初的员工就以此为家，吃住都在楼上，经常连外面有没有下雨都不知道。

当时楼里没有空调只有吊扇，人们在机器的高温下挥汗如雨、夜以继日地作业，设计制作电路板、话务台、焊接电路板，编写软件，调试、修改、再调试。

累了抽烟，病了吃药，实在困了就趴在桌上或在地铺上睡一会儿，醒来再接着干。有时睡到半夜突然来货，立即起来卸完沉重的设备再睡。夜里蚊子太多，值班的员工就用套机柜的塑料包装把自己从头套到脚，然后在脸上挖几个洞以保证呼吸，这下就再也不怕蚊子了。

由于公司没有钱买自动测试设备，他们只能发挥聪明才智，用一些土办法代替。技术人员用万用表和示波器来测试交换机，用放大镜一个个地检查电路板上成千上万的焊点。遇到交换机的大话务量测试，往往要将所有的人都叫到一起，每人同时拿起两部话机话筒来检验设备的性能。白天测试，晚上开会讨论攻关。

设备测好后，在场的人不分工人或是经理，也不分大专或是博士，一起动手给设备装箱钉上边角铁，一起搬运装车发货。虽然环境艰难，但是人们对未来充满信心，怀着勇往直前的干劲。

在这样的情况下，任正非几乎每天都到现场检查生产及开发进度，开会研究面临的困难，分工协调解决各式各样的问题。遇到吃饭时间，任正非和公司领导就在大排档同大家聚餐，由其中职位最高的人自掏腰包请大家吃饭。

到了后来，很多老员工回忆起当年的情景仍禁不住精神为之一振，充满向往。

任正非就是用这种精神弥补了当时公司物质极度短缺的劣势，使得大家都为一个美好的明天而齐心协力。“那种情景恐怕只有在二十世纪五六十年代的中国才能见到。在华为历史上，也很难再有第二次。”10年后，华为年销售额已经达到200多亿元人民币，公司总部搬到了深圳龙岗坂田华为工业园。华为熬过了创业的艰苦岁月。

就是这样，一个历经人生冷暖的灵魂，从最低的山谷，走到了人生的正午，避开喧闹，获得一种静观。看事、看人、看物都有了别样的视野。任正非后来常常根据企业、市场、大环境的发展，不时抛出凝聚着深刻洞见的美文，说公司、谈战略、话做人。也就是这种超乎常人的视野，铸造了华为超乎寻常的武器。

吃苦耐劳、坚韧不拔的品质，往往就是创业时期的精神爆点和凝聚力所在。因此，有人把贫穷称为成功者的“财富”。正因为有“贫穷”这种财富，才能够在更多的不得已的状况下，督促一个人去努力，去耐下性子为自己将来走上成功之路做更多的准备。

这是“生存下来”的迫切性。因为在面对这样的现实时，所有的抱怨都是没有用的，只有在艰苦的环境中不断充实自己、锻炼自己、认识自己的不足，才能为具备那种能决胜竞技场的能力做出更多的准备。