

重磅解读华为传奇背后的成长基因

# 读懂华为 30年

执念是一种信仰



吴大有 © 著

# HUAWEI

任正非用两万元创业，5年后增值5000倍，20年后增值1000万倍，冲进世界500强；企业员工也从创业初期的十几个人激增至15万人，相当于3个军。

自1988年至今30年，华为公司成长为全球通信设备产业的先行者，靠的是是什么？

**执念是一种信仰**

明白了坚持对华为的意义，也就知道了华为30年成长的密码！

中国商业出版社

# 读懂华为 30年

执念是一种信仰

吴大有◎著

HUAWEI  
华为技术有限公司

中国商业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

读懂华为 30 年: 执念是一种信仰 / 吴大有著. --

北京: 中国商业出版社, 2018. 7

ISBN 978-7-5208-0499-8

I. ①读… II. ①吴… III. ①通信企业 - 企业管理 - 经验 - 深圳 IV. ① F632.765.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 162068 号

责任编辑: 朱丽丽

中国商业出版社出版发行

(100053 北京广安门内报国寺 1 号)

010-63180647 www.c-cbook.com

新华书店经销

固安县京平诚乾印刷有限公司印制

\*

720 毫米 × 1000 毫米 1/16 开 14 印张 180 千字

2018 年 8 月第 1 版 2018 年 8 月第 1 次印刷

定价: 42.00 元

\*\*\*\*\*

(如有印装质量问题可更换)

## “狼”行天下，膜拜！

狼是自然界中一种凶猛的动物，有着敏锐的嗅觉和直觉。看见猎物，狼会奋不顾身地捕猎。华为自诩为狼，在激烈的市场竞争中，华为拥有和狼一样极其敏锐的直觉，时刻关注着自己的猎物，一旦瞄准机会，就会像狼一样，毫不犹豫地发起进攻。华为就是这样的一家企业，一家将狼的精神发挥到极致的企业，一家坚守自己的信念、勇于坚持的企业。

华为对市场的敏感度远超其他企业，并不是因为华为的管理者拥有特异功能，而是因为华为的“狼性”文化，能够看到狼的优点，然后转换到企业的经营管理中，长期坚持狼性精神，时刻关注市场的发展与动向，及时做出判断，主动出击，逐步占领市场。华为创业时期，一位主管带着“狼性”员工去了俄罗斯。虽然困难重重，市场陌生，还遭遇了经济危机，但是这些困难都不足以让他们返程回国。他们充满信心，面对困难不屈不挠，坚守在俄罗斯陌生的城市中，向市场宣告：“华为永远都在！”这就是华为的狼性文化。即使遇到再大的困难，也绝不轻言放弃；遇到困难，他们总会以百折不挠的精神，坚守在阵地上……就是靠

着这一点，华为坚持了下来，取得了今天的辉煌。

不仅如此，狼还是群居动物，即使面对再强大的对手，狼也会群居而上；并且在战斗的过程中，绝不会丢下同伴，永远与同伴共进退。这是狼群精神，也是华为的文化精神。任正非在《致新员工书》中，这样强调：“华为的企业文化是建立在国家优秀传统文化基础上的企业文化，这个企业文化黏合全体员工团结合作，走群体奋斗的道路。有了这个平台，个人的聪明才智才能很好地得到发挥，并有所成就。没有责任心、不善于合作、不能群体奋斗的人，也就失去了在华为进步的机会。”

企业在经营过程中，无论遇到多大的困难和打击，都要像狼一样，团结一致、共同奋斗、顽强拼搏。企业的发展就需要这样一群狼，也正是因为有这样一种狼性文化，华为才能在激烈的市场竞争中，经过厮杀，一步步走向世界。

狼对目标的坚持和执着，是其成功猎食的重要保证。同样，对目标的坚持和执着，也是华为不断发展的重要条件。经营之路漫漫，企业就像是沙漠中的行人，只有永不言弃、锲而不舍，才能发现孕育着生命意义的绿洲。华为伟大成绩的取得，主要就是参悟了企业成长的密码——坚持和执着。正是靠着这种不服输的执念，靠着这样的坚持，华为才走到了今天。

执念，是一种信仰，明白了坚持对华为的意义，也就知道了华为30年成长的奥秘！

## 第一章 华为揭秘： 走进华为，与华为零距离

- 华为为何如此强大 / 2
- 华为的国际化思维 / 4
- 华为与任正非 / 7
- 任正非的思想脉络 / 11
- 华为的灰度管理哲学 / 14

## 第二章 华为的人才管理： 抓住了人，也就有了财富

- 别具一格的人力文化氛围 / 18
- 完备的人力培训体系 / 20
- 有钱任性的人才储备方式 / 22
- “倒三角”式的人力组织结构 / 24
- 荣辱与共的人力激励制度 / 26
- 富有凝聚力的核心人员团队 / 28
- 华为的全员导师制 / 30

### 第三章 | 华为的品质管理： 突出品质管理，以品质赢天下

严密周详的谨慎 / 34

慎终如始的敬畏 / 35

进退合度的恭敬 / 37

积极向前的精进 / 38

连通万物的素直 / 39

空虚无边的广大 / 40

无所不容的包容 / 42

### 第四章 | 华为的项目管理： 建立合理的项目管理体系，保证工作有序进行

项目关键是沟通 / 46

用 RACI 矩阵明确团队职责 / 49

坚持下去，永不放弃 / 50

项目是细节堆起来的 / 53

流程制度的过程控制 / 55

考核的责任结果导向 / 58

### 第五章 | 华为的客户管理： 客户为王，做好客户管理

为客户创造价值 / 62

眼睛盯着客户，屁股对着老板 / 65

切入客户的“痛点” / 67

为客户提供“保姆式”服务 / 69

客户接待也是生产力 / 72

管理客户满意度 / 74

## 第六章 华为的财务管理： 做好财务管理，成本控制比扩大市场更有效

管理中最难的是成本控制 / 78

做财务的也要懂业务 / 80

铁三角：预算、统计与审计 / 82

坚持人工成本与企业利润的辩证统一 / 85

坚持会计核算与审计监控的辩证统一 / 86

坚持财务与业务的辩证统一 / 88

## 第七章 华为的执行力管理： 与狼共舞，华为的高效执行力

责任与担当 / 92

聚焦主业务，务实为本 / 94

简化工作，优化流程 / 96

先瞄准目标，再开枪 / 99

先摘好摘的果子 / 102

强化沟通，实现无缝对接 / 104

用职能工资制激活竞争 / 106



## 第八章 华为的绩效管理： 做好绩效管理，提高工作效率

全员持股激发进取意识 / 112

以客户满意为绩效导向 / 115

打破部门墙，优化团队绩效 / 116

充分授权，让决策聚焦 / 119

始终按贡献大小拿待遇 / 121

“骂”文化，激发员工的斗志 / 123

绩效考核中的灰度管理 / 125

## 第九章 华为的市场管理： 撒开腿，迈大步，进行市场扩张管理

初期“只以成败论英雄” / 130

利益绑架促市场扩张 / 132

构筑从基层到高层的密不可分的关系网络 / 134

以市场为导向的技术研发 / 136

市场竞争中的“压强原则” / 138

海外不打价格战，共存双赢 / 140

打造能在国际上驰骋的品牌 / 143

## 第十章 华为的危机管理： 勇敢面对危机，在危机与忧患中成长

华为的冬天 / 148

居安思危，不是危言耸听 / 152

我们的竞争对手就是我们自己 / 155

每个员工都要有危机意识 / 157

烧不死的鸟就是凤凰 / 158

华为没有成功，只是在成长 / 161

## 第十一章 | 华为的文化管理： 积极发挥文化的润物细无声作用

华为的核心价值观 / 166

远大的追求，求实的作风 / 168

尊重个性，集体奋斗 / 170

结成利益共同体 / 173

公平竞争，合理分配 / 175

管理的最高境界是无为而治 / 177

## 第十二章 | 华为的创新管理： 大胆创新，不做追随者

创新实践 1：技术创新 / 182

创新实践 2：“工者有其股”的制度创新 / 184

创新实践 3：产品微创新 / 186

创新实践 4：市场与研发的组织创新 / 189

创新实践 5：决策体制的创新 / 190

创新实践 6：“蜂巢”模式激活组织 / 192

### 第十三章 | 华为的转型： 拥抱云时代，成功实现转型升级

化“云”为“雨” / 196

“一站式”服务助力运营商转型 / 198

“云、管、端”一体化 / 200

让数据“慧”说话 / 203

站在“云”端看世界 / 206

附：华为重大历史事件 / 209

## 第一章

# 华为揭秘： 走进华为，与华为零距离

## 华为为何如此强大

2017年12月29日，华为轮值CEO胡厚崑向世人公开了华为2017年的成绩单——华为全年销售收入约为6000亿元，同比增长约15%，利润率约为11%，是通信设备巨头里唯一一个利润增长保持在10%以上的企业。

6000亿！看到这个数字，任何人都会感到震惊。虽然当时华为的全年最终财报还没有出炉，但2017年上半年的财报显示，2017年上半年华为缴税额多达676亿元，全年约有1400亿元，位居中国民营企业500强第一。此外，华为还在中国造就了10万个中产家庭。这一成果着实令人震撼。

华为开启员工股份制先河，只用了短短的30年时间就将投资仅为2万元的公司做成了年销售6000亿元的世界巨头；就是这样一家无背景、无资源、缺资本的民营企业，经过自己的努力，将西方众多百年巨头斩落马下，成为众多跨国对手眼中的“东方幽灵”。

在华为创业的20世纪80年代中后期，国内共有400多家通信制造类企业。行业竞争异常激烈，只有求生欲强，才能获胜。华为是如何做到这一点呢？

### 1. 任正非及其管理思想

华为之所以能活到最后并光彩亮丽，跟任正非及他的管理思想密不可分。43岁的任正非从南油出来后，心中设定了一个大愿望——实现自我。于是，他便走上了华为的创业之路。当时，摆在他面前的选择有很多：做商人赚钱，搞房地产赚钱……可是，任正非没有选择这些，最终选择了自认为值得努力做的方向——通讯业。

### 2. 找到了自己的位置

华为巧妙地找到了自己的位置——通过自身的成本优势（尤其是研发成本优势），提高网络性能，持续降低运营商乃至用户的投资成本，最终在众多对手中脱颖而出，将老对手中兴通讯甩在了身后。

### 3. 让接班人学习、理解和传承

在多年取得的成功和挫折经历中，华为不断总结人力资源管理方面的价值观、思想方法和管理原则，发现了未来能够支撑华为长期发展的人力资源管理关键要素，同时了解了未来可能让华为滑向失败的潜在风险。而所有的这些，华为都告诉企业接班人。

### 4. 为每个奋斗者提供平台

任正非把员工分为三类：一是普通劳动者，二是一般奋斗者，三是有价值的奋斗者。针对三类不同的群体，他提出了不同的管理要求，同时为他们提供不同的薪资待遇。任正非明确提出，华为重视的是那些有价值的奋斗者，因为他们是华为事业的推动力量。

### 5. 与竞争对手多一些合作

任正非深知，世上没有永远的敌人，也没有永远的朋友，只有永远的利益，于是提出了“友商”的理念，与国际电讯巨头既是竞争对手，也是

合作伙伴，在竞争中合作，在合作中壮大，为华为的国际化之路奠定了坚实的基础。

#### 6. “力出一孔”与“利出一孔”的分配原则

任正非之所以能够让华为不仅不倒，还取得了快速成长，成为世界电讯行业巨头，主要就在于，他不贪财，把企业的股份几乎全部都分给了员工，自己只留了1.42%。华为采取员工持股的普惠制，员工都是企业的主人，工作都积极主动，最终成就了华为的伟业。

#### 7. 打造一支充满激情的团队

华为成功的一个重要因素就是任正非，可以说，没有任正非就没有华为，或者说没有任正非就没有今天的华为。在任正非管理思想的引领下，华为建立了一支充满激情的团队，大家团结一致、埋头苦干、理想明确。正是因为有了这样一位老板、这样一支团队，华为才一步步取得了今天的辉煌。

## 华为的国际化思维

自从习近平主席提出“一带一路”倡议后，我国企业国际化的步伐也逐渐加快。可是，我国企业国际化的总体状况却不乐观，多数企业都是回报抵不过付出，不少企业在赔本赚吆喝。华为却是独辟蹊径，运用国际化

思维，成就了世界级的华为。

华为之所以能成为行业的翘楚，原因之一就是具备了国际化地位、选择了国际化发展路径。为了让企业走得更好，任正非跳出通讯业看世界大势。1995年任正非发现，依靠区域市场生存的电信设备商将来定然不会存在，所有的电信设备商都必须坚持国际标准化。于是从1996年开始，华为就进行了国际化布局。

开始的时候，员工对国际客户感到很陌生，而国际客户对华为更是完全陌生。任正非一改勤俭节约的习惯，多次组织年轻的大学毕业生出国旅游、参观、考察；同时，还花费巨资推出了“东方丝绸之路”“东方快车”等品牌计划，让国际客户熟悉了华为。为了开拓国际市场，华为投入约100亿元人民币，确实是大手笔。

在各企业还在为新经济狂热的时候，任正非早已通过泡沫看到了行业供给无限性与需求有限性之间的永恒矛盾。于是，华为十几年如一日，始终以自主知识产权与超值服务为坐标，为客户提供了超值服务。这种真正国际化的思维，成为华为打开国际市场的关键环节。

任正非强烈的精神本能，驱使他发现了华为最深藏的对手：华为人人的懒惰与狭隘。因此，他在《华为基本法》第一条就写明：“永不进入信息服务业。通过无依赖的市场压力传递，使内部机制永远处于激活状态。”正是靠着这种活下去的倔强，让华为在国际市场上快速生殖繁衍。

任正非认为，国际化是华为度过“冬天”的唯一出路。20世纪90年代中期，在规划《华为基本法》时，任正非明确提出，要把华为打造成一个国际化公司。之后，华为的国际化行动就一步一步开始了。



2004年2月的一天，华为总部接到了奥运会承办方的电话，让华为为即将召开的雅典奥运会提供全套的GSM设备系统，并表示，会立即支付900万美元的订金。华为借此机会，大放异彩。

2004年3月25日，华为在英国设立欧洲地区总部，是中国企业走向国际化的一个重要标志。7月28日，华为以“思科华为案”为跳板，出现在全球瞩目的视野内，在国际市场上获得了合法身份。当时，华为的研发、生产、销售在全球已经悄悄布下50多个办事处，海外市场员工有3000多人，全球客户波及国内外80多个运营商。之后，华为在全球发力，给世人展示了别样的成绩单：数据显示，2013年华为的营业收入超过爱立信，成为全球最大的通信设备供应商，华为成为该行业的全球领导者。至2014年，华为约70%的销售收入来自海外，全球共拥有15万名员工，为170多个国家和地区提供服务。

任正非经常会引用一个在业界享誉很久的比喻：“为了不被狮子吃掉，山羊必须跑得比狮子快；为了不饿肚子，狮子必须比山羊跑得更快。”所以，从一开始，华为就给自己明确了双重角色：在国内市场做“狮子”、在国外市场做“山羊”。而从一定意义上说，正是双重角色造就的“土狼性格”成就了今天的华为。