

精心整理 · 追本溯源 · 重磅解读

华为传奇背后的成功基因

# 华为 本质

高速成长背后不可复制的十大逻辑

| 景元利◎著 |

HUAWEI  
GENES



金城出版社  
GOLD WALL PRESS

# 华为 本质

高速成长背后不可复制的十大逻辑

| 景元利◎著 |

精心整理·追本溯源·重磅解读

华为传奇背后的成功基因



金城出版社  
GOLD WALL PRESS

## 图书在版编目 (CIP) 数据

华为本质：高速成长背后不可复制的十大逻辑 / 景元利著. —北京：金城出版社，2016.11  
ISBN 978-7-5155-1421-5

I. ①华… II. ①景… III. ①通信—邮电企业—企业管理—研究—深圳 IV. ①F632.765.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 269197 号

## 华为本质：高速成长背后不可复制的十大逻辑

---

|      |                                   |
|------|-----------------------------------|
| 作 者  | 景元利                               |
| 责任编辑 | 李轶武                               |
| 开 本  | 710 毫米 × 1000 毫米 1/16             |
| 印 张  | 16.5                              |
| 字 数  | 180 千字                            |
| 版 次  | 2017 年 1 月第 1 版 2017 年 1 月第 1 次印刷 |
| 印 刷  | 三河市百盛印装有限公司                       |
| 书 号  | ISBN 978-7-5155-1421-5            |
| 定 价  | 58.00 元                           |

---

|       |                                                                    |
|-------|--------------------------------------------------------------------|
| 出版发行  | 金城出版社 北京市朝阳区利泽东二路 3 号 邮编：100102                                    |
| 发 行 部 | (010)84254364                                                      |
| 编 辑 部 | (010)64391966                                                      |
| 总 编 室 | (010)64228516                                                      |
| 网 址   | <a href="http://www.jccb.com.cn">http : //www.jccb.com.cn</a>      |
| 电子邮箱  | <a href="mailto:jinchengchuban@163.com">jinchengchuban@163.com</a> |
| 法律顾问  | 陈鹰律师事务所 (010)64970501                                              |

## 前言

2016 年《财富》世界 500 强，华为排名从 2015 年的 228 名飙升到 129 名。世界品牌实验室（World Brand Lab）发布的 2016 年《中国 500 最具价值品牌》，华为排名第六。

华为让世界震惊！再回顾一下华为 2015 年的成绩单，我们也许能发现更多的秘密：

2015 年华为全球销售额达到了惊人的 3950 亿元人民币，同比增长 37%，成为全球最大的电信设备供应商，巩固了自身电信行业的巨头地位。也是在这一年，华为宣布净利润为 369 亿元人民币，同比增长 33%。2015 年，华为在研发上的投入超过了 10009 亿元人民币，比中国很多顶级企业的年产值都多。华为取得了举世瞩目的成就，堪称中国最优秀的民营企业，没有之一。

如果单从数据上来看，华为创建 20 多年来，其员工从最初的 6 名

发展到现在的15万名，从最初的2万元起家发展到现在的销售额达到千亿元，作为一家没有任何背景、没有任何资源、缺少资本助力的民营企业而言，这堪称奇迹。在华为创业初期的20世纪80年代，国内先后诞生了几百家通信制造类企业，其竞争之激烈可想而知，华为在历经了种种挫折和挑战后，最终成为了活得最好的企业。

是什么造就了华为现在的全球通信行业巨头地位？

仔细分析，就会发现华为在其成长、战略、组织、制度、管理、团队、分配、创新、客户、文化等方面有着一套特有的逻辑。正是在这些发展逻辑的引导下，华为始终保持正确的成长方向，坚持正确的战略方针，建立了高效运行的组织体系，依托平衡的制度体系和近乎完美的管理之道，走上了高速发展的道路。其对团队建设、分配制度、产品创新、客户服务以及文化营造的探索，也从根本上激发了员工的积极性，让公司更具活力，为其可持续发展提供了强大的物质和精神动力。

学习华为，最主要的一点就是抓住华为在发展壮大过程中展现出来的特有逻辑——这是华为的精髓所在。本书将以独特的视角、精湛的分析和丰富的案例，为广大读者呈现出一个精彩的华为世界，让大家了解华为高速成长背后的商业本质，真正掌握企业经营的真谛。

# 目 录

## 第一章 成长的逻辑：专注本业，为生存而战

华为的成长有一种特有的逻辑——对本业的专注、为生存的拼搏，让华为从一家名不见经传的小企业发展成为全球通信行业的巨无霸。学习华为的成长逻辑，有利于我们进一步发掘企业快速发展的规律，调整思路，找到进取的方向。

|                             |    |
|-----------------------------|----|
| 第一节 生存为大 .....              | 3  |
| 1. “活下去”是企业的第一要务 .....      | 3  |
| 2. 艰苦奋斗 .....               | 6  |
| 第二节 不在非战略机会点上消耗战略竞争力量 ..... | 8  |
| 1. 专注自己的事业 .....            | 8  |
| 2. 计划先行 .....               | 11 |
| 第三节 与时俱进，削足适履 .....         | 14 |
| 1. 变革战略力促华为快速成长 .....       | 14 |
| 2. 灵活应变适应市场发展 .....         | 16 |

第四节 成长离不开学习 ..... 19

1. 学习是企业成长的沃土 ..... 19

2. 华为大学 ..... 22

3. 民主生活会 ..... 24

第二章 战略的逻辑：只做管道不做水

“内部资源配置更加精干，外部产出更加适应客户的需求。”华为凭借着独具一格的“管道”战略逻辑，明确了发展思路 and 方向；凭借着“管道”战略，华为与合作伙伴实现了共生共赢。

第一节 管道战略 ..... 29

1. 管道是华为的航道 ..... 29

2. 扩宽管道但不碰里面的“水” ..... 31

第二节 管道的发展规划 ..... 34

1. 聚焦营运商网络业务 ..... 34

2. 做精企业业务 ..... 37

第三节 管道的调整 ..... 40

1. 管道系统调整原则 ..... 40

2. 抢占大数据制高点 ..... 41

第四节 管道的探索 ..... 45

1. 构建全连接世界 ..... 45

2. 打造“云—管—端”一体化能力 ..... 48

第三章 组织的逻辑：固定而不呆板，开放而不散漫

一个企业是否有发展前途，是否有创新活力，关键还是要看其组织体系，没有科学组织架构的企业是注定走不远的。华为的组织结构固定

而不呆板，开放而不散漫，赋予了华为强大的生命力和执行力。

|                   |    |
|-------------------|----|
| 第一节 组织是企业的骨架..... | 53 |
| 1. 什么是组织 .....    | 53 |
| 2. 组织要思考什么 .....  | 56 |
| 第二节 组织要具备开放性..... | 60 |
| 1. 广泛合作原则 .....   | 60 |
| 2. 主动进化原则 .....   | 62 |
| 3. 交叉集成原则 .....   | 64 |
| 第三节 组织要拥有使命性..... | 66 |
| 1. 用使命驱动组织 .....  | 66 |
| 2. 让客户更满意 .....   | 68 |
| 第四节 组织要动起来.....   | 71 |
| 1. 随需而动的组织结构..... | 71 |
| 2. 砸掉“部门墙”.....   | 74 |
| 第五节 激活组织活力.....   | 78 |
| 1. 一线铁三角 .....    | 78 |
| 2. 阿米巴 .....      | 81 |
| 3. CEO 轮岗制 .....  | 83 |

## 第四章 制度的逻辑：严格有序，合理透明

没有一流的制度，就没有一流的企业。严格有序、合理透明的制度，能够帮助企业从传统的人治模式中解脱出来，步入快速发展的轨道。

|                     |    |
|---------------------|----|
| 第一节 规范化是制度的生命力..... | 87 |
| 1. 没有规矩就不成方圆.....   | 87 |

|                        |     |
|------------------------|-----|
| 2. 深度诠释制度的文化内涵 .....   | 89  |
| 3. 严谨公平的制度才会有号召力 ..... | 92  |
| 第二节 制度要体现价值观 .....     | 95  |
| 1. 《华为基本法》 .....       | 95  |
| 2. 制度要与时俱进 .....       | 98  |
| 3. 价值共同体 .....         | 100 |
| 第三节 制度要不断变革完善 .....    | 102 |
| 1. 先僵化后优化再固化 .....     | 102 |
| 2. 根据自身和环境变化进行调整 ..... | 104 |
| 第四节 建立干部管理制度 .....     | 106 |
| 1. 干部任用制度 .....        | 106 |
| 2. 领导干部负责制 .....       | 108 |

## 第五章 管理的逻辑：管理的水平就是适当的灰度

任何一家企业的兴衰成败都与其领导人的管理思维有着直接的关系。华为也不例外，究竟什么才是华为的企业管理根基呢？仔细梳理华为的管理体系，就能得出这个问题的答案——灰度哲学。

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 第一节 灰度理论：凝聚十万知识分子 ..... | 113 |
| 1. 白鱼和黑鱼 .....          | 113 |
| 2. 均衡是灰度管理的最高表现 .....   | 115 |
| 3. 改良而非革命 .....         | 117 |
| 第二节 灰度管理中的领导者定位 .....   | 120 |
| 1. 清晰的方向来自灰度 .....      | 120 |
| 2. 宽容是领导者的成功之道 .....    | 121 |
| 3. 适度放松 .....           | 123 |

|                        |     |
|------------------------|-----|
| 第三节 灰度需要充分授权.....      | 126 |
| 1. 先分权再授权.....         | 126 |
| 2. 建立矩阵结构, 实施有序分权..... | 128 |
| 3. 建立相应的授权机制.....      | 132 |
| 第四节 建立公正透明的管理标准.....   | 134 |
| 1. 坚持反对完美主义.....       | 134 |
| 2. 无生命管理.....          | 136 |

## 第六章 团队的逻辑：基层要有饥饿感，中层要有危机感， 高层要有使命感

华为的基层团队始终保持着饥饿感，主动满足客户需求，提升客户体验；中层团队则能时刻保持着危机感，主动作为，积极拓展新业务；高层团队则在使命感的驱动下，不断引领华为走向更高的平台。

|                     |     |
|---------------------|-----|
| 第一节 基层要有饥饿感.....    | 143 |
| 1. 要有强烈的追求和欲望.....  | 143 |
| 2. 嗅觉要灵敏，行动要果敢..... | 145 |
| 3. 绩效牵引.....        | 148 |
| 第二节 中层要有危机感.....    | 151 |
| 1. 高压之下的不断进取.....   | 151 |
| 2. 勇挑责任.....        | 153 |
| 第三节 高层要有使命感.....    | 156 |
| 1. 迎接冬天，做好预案.....   | 156 |
| 2. 敢于自我批判.....      | 158 |

## 第七章 分配的逻辑：以奋斗者为本，与员工共赢

在利益分配上，华为坚持“以奋斗者为本”的逻辑，秉持“与员工共赢”的原则，通过全员持股将员工由打工者变成了公司的股东。身份的转变，不仅意味着巨大的股权收益，更提升了员工对公司的认同感和责任感。

|                              |     |
|------------------------------|-----|
| 第一节 高薪的诱惑.....               | 163 |
| 1. 薪资起点高，增长快.....            | 163 |
| 2. 以岗定级、以级定薪、人岗匹配、易岗易薪 ..... | 165 |
| 第二节 虚拟受限股的无限魅力.....          | 169 |
| 1. 内部股票交易所 .....             | 169 |
| 2. 巨大的股权收益 .....             | 171 |
| 3. 坚持不上市.....                | 173 |
| 第三节 工者有其股.....               | 175 |
| 1. 企业强，则员工富 .....            | 175 |
| 2. 用股份铸造命运共同体 .....          | 177 |
| 第四节 拉大奖金差距，奖励无上限 .....       | 181 |
| 1. 缩小差距是鼓励懒惰者 .....          | 181 |
| 2. 能者多得，则人人都力争成为能者 .....     | 183 |

## 第八章 创新的逻辑：只在“针尖”的领域里领先

创新永远是企业发展的命脉，但资源毕竟有限，为了确保好钢用在刀刃上，华为确立了自己的创新逻辑——只在“针尖”的领域里领先。创新不是颠覆，不是全盘否定，而是在基础上的继续发展。

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 第一节 有针对性创新.....    | 187 |
| 1. 掌握一批“黑科技” ..... | 187 |

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 2. 重视微创新 .....       | 189 |
| 第二节 保持研发费用的高投入 ..... | 192 |
| 1. 基础研发是创新的基础 .....  | 192 |
| 2. 持续加大研发投入 .....    | 194 |
| 第三节 产品开发瞄准“针尖” ..... | 197 |
| 1. 华为的科技偏执 .....     | 197 |
| 2. 核心技术是企业的生命力 ..... | 199 |
| 3. 领先对手半步 .....      | 201 |

## 第九章 客户的逻辑：客户是华为生存的唯一理由

任正非强调，华为存在的理由就是为客户服务。不管是组织建设还是管理机能，又或是产品研发，一切的出发点都是更好地服务客户，只有服务好客户，帮助客户成长，才能获得客户的依赖和支持，实现可持续发展。

|                               |     |
|-------------------------------|-----|
| 第一节 客户是华为所有工作的目标 .....        | 207 |
| 1. 客户是华为之魂 .....              | 207 |
| 2. 客户永远是对的 .....              | 209 |
| 第二节 客户为本，服务先行 .....           | 212 |
| 1. 快速响应 .....                 | 212 |
| 2. 贴身服务 .....                 | 214 |
| 3. 超出客户期望 .....               | 216 |
| 第三节 帮助客户成功，而不是通过为客户服务赚钱 ..... | 219 |
| 1. 客户的需求响应 .....              | 219 |
| 2. 提升客户能力 .....               | 221 |
| 第四节 华为的客户关系管理 .....           | 224 |
| 1. “三统一”服务体系 .....            | 224 |

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 2. 普遍客户原则 .....   | 226 |
| 3. 客户关系维系策略 ..... | 227 |

## 第十章 文化的逻辑：居安思危，艰苦奋斗，必成大器

表面上，文化也许产生不了利润，但文化是精神上的原子弹，能最大限度地激发员工的主人翁意识，释放出他们的工作热情。学习华为，还需要学习华为文化中的精华，这样才能从根本上理解华为，吃透华为。

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| 第一节 居安思危，看不到危机就会摔跤 ..... | 231 |
| 1. 没有危机感，只会昙花一现 .....    | 231 |
| 2. 华为无时不在的迷茫感 .....      | 234 |
| 3. 危机管理让华为保持进步 .....     | 236 |
| 第二节 奋斗的乌龟能跑赢懒惰的兔子 .....  | 239 |
| 1. 奋斗，以客户为目标 .....       | 239 |
| 2. 床垫文化 .....            | 241 |
| 3. 视野 + 意志 + 品格 .....    | 242 |
| 第三节 如何将理念变为实践 .....      | 245 |
| 1. 以身示范 .....            | 245 |
| 2. 专注成就梦想 .....          | 247 |

## 第一章

# 成长的逻辑：专注本业，为生存而战



华为的成长有一种特有的逻辑——对本业的专注、为生存的拼搏，让华为从一家名不见经传的小企业发展成为全球通信行业的巨无霸。学习华为的成长逻辑，有利于我们进一步发掘企业快速发展的规律，调整思路，找到进取的方向。



## 第一节 生存为大

对一家企业而言，从诞生的那一刻起就必须为了生存而奋斗，为了可持续发展而不断地探索。华为充分地意识到了这一点，在发展过程中紧紧围绕着“生存为大”的理念，不断地改进和完善自身的管理、研发和营销体系，最终不仅生存下来，而且还在可持续发展道路上越走越远。

### 1

#### “活下去”是企业的第一要务

作为华为的灵魂人物，任正非一直强调，华为的战略只有三个字，那就是“活下去”！华为为什么二十多年屹立不倒，而且越来越好，就是因为它一直活着。有些企业虽然制订了大的梦想，而且一度做到某个行业的老大，但是却因为最高的战略不是“活下去”，最终因为没能实现可持续发展而在若干年后衰退下来。由此可见，企业的第一要务就是活下来，做大还是做小，只能算是第二步选择，因为不管一个企业的目标制订得如何远大，假如活不下去，那么终归是大梦一场，

所有的理想都会最终成空。

### 【知识延伸】企业生命周期理论

所谓企业生命周期，是指企业诞生、成长、壮大、衰退甚至死亡的过程。世界上任何事物的发展都存在着生命周期，企业也不例外，虽然不同企业的寿命有长有短，但是各个企业在生命周期的不同阶段所表现出来的特征却具有某些共性。了解这些共性，有助于企业及时修正自身状态，尽可能地延长寿命。

纵观历史，没有一家企业的生命可以超过千年，也没有一家企业是超过五百年的，甚至连超过三百年的企业都很难找到。美国波士顿咨询公司对《财富》杂志中世界 500 强企业研究显示：20 世纪 50 年代《财富》杂志所列世界 500 强企业，有近一半在 20 世纪 90 年代《财富》杂志所列的世界 500 强企业名单中消失；20 世纪 70 年代《财富》杂志所列的世界 500 强企业，有近三分之一在 20 世纪 90 年代《财富》杂志所列的世界 500 强企业名单中消失。

任正非从小就经历了战争、贫困、三年自然灾害的磨砺，1960 年初，为了保证每个人都活下去，任正非家实行严格的配给制，9 个人只有两条被子。“文革”中，任正非父亲挨批斗游街，还坐了整整十年牢，但是他忍辱负重，坚强地活了下来。这些经历以及父亲的影响，让任正非深深体会到了活着的重要意义，建立华为之后，他也将这种精神带到了公司，并将其作为华为成长和发展的首要战略。

任正非在无数场合一直反复强调，华为的战略只有三个字：活下去！