



华为内训

华为经营管理内部培训手册，震撼大公开！

黄继伟 编著

Huawei's
Internal Training



YZLI0890343145

Huawei's
Internal Training



上架建议：经管/畅销书

ISBN 978-7-5057-3843-0



Xiron
新华书店

定价：39.80元

华为内训

华为经营管理内部培训手册，震撼大公开！

黄继伟 编著

图书在版编目 (CIP) 数据

华为内训 / 黄继伟编著. — 北京 : 中国友谊出版公司 2016. 9
ISBN 978-7-5057-3843-0

I. ①华… II. ①黄… III. ①通信企业—企业管理—经验—深圳 IV. ①F632.765.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第217399号

书名	华为内训
作者	黄继伟
印刷	三河市冀华印务有限公司
规格	787×1092毫米 16开 21印张 320千字
版次	2016年10月第1版
印次	2016年10月第1次印刷
书号	ISBN 978-7-5057-3843-0
定价	39.80元
地址	北京市朝阳区西坝河南里17号楼
邮编	100028
电话	(010) 64668676

如发现图书质量问题,可联系调换。质量投诉电话:010-82069336

前 言

1987年，华为创建于中国深圳，当时的注册资本2.1万元，且没有技术和市场，只能在国内外通信巨头的联合围剿、压制下艰难起步。困难的时候，公司连续几个月卖不出自己的产品，也经常发不出工资。当时的华为不过是一家无足轻重的小企业，甚至有人怀疑它是否能够撑过一两年。

但是二十几年时间过去了，华为仍旧存在，而且从最初的交换机代理商成长为全球最大的电信网络解决方案提供商、全球第一大通信设备供应商、全球第二大电信基站设备供应商、全球第三大智能手机厂商，更是全球领先的信息与通信解决方案供应商。最初只生产和销售交换机设备的华为，如今的产品涉及通信网络中的交换网络、传输网络、无线及有线固定接入网络和数据通信网络及无线终端产品，为世界各地通信运营商及专业网络拥有者提供硬件设备、软件、服务和解决方案。

面对如此大的商业布局，曾有人这样描述华为：“如果你想打电话，就得用程控交换机；如果你想发短信，就得用基站和电话预付

卡；如果你想上网，就得用路由器……而这一切，都离不开任正非的华为。”这就是对华为式奇迹的最好证明。

经过二十几年的发展，华为从当初一个连研发资金也无法筹集到的民营企业，发展成为如今一个年研发投入几百亿的跨国公司，而且仅仅过去10年间研发费用就投入超过2400亿；此外，华为也从一家营业额几乎为零的企业，成长为一个年营业收入超过阿里巴巴、百度、腾讯年营业收入总和的通信巨头。

如果将华为这几年的进步一点点罗列出来，就会发现它那惊人的成长速度举世罕见，就会发现华为的发展是中国速度和中国高度在信息产业的一个集中表现。这种变化让竞争对手也感到恐慌，一些西方企业直言不知道这些年华为究竟发生了什么，为什么一眨眼就能够从当初毫不起眼的小角色，一跃变成世界上最强的对手。

思科总裁心有余悸地说：“在今后几年里，思科将只有一个竞争对手，它就是华为。”而他说出这番话时，只是2003年，如今十几年过去了，华为的营业额已经超越了思科，而且这还是在美国政府竭力阻挠华为进入美国市场的前提下。英国《经济学人》给予了华为高度的评价：“它的崛起，是外国跨国公司的灾难。”而另一名西方企业家在参观华为公司之后，直截了当地说“我们完蛋了”，他无论如何也想不明白，为什么西方企业会集体被一家中国民营企业快速超越。

尽管华为长期以来保持低调神秘的状态，但是在信息时代，人们对一个如此出色的企业，必定会产生很大的兴趣。对手们希望研究它，后来者希望学习它，大家都渴望挖掘到华为成功的秘诀，都渴望将华为模式当成一个参照物来进行分析。

那么华为究竟是如何走向成功的呢？也许多数人首先就会想到任正非。《世界经理人》曾经也评选出了“15年来对中国管理影响最大的15人”，任正非赫然在列。当时它是这样评价的：“华为在国际市场上势不可挡的攻击性以及由此带来的成功，为任正非赢得了西方媒体的尊敬。事实上，在此之前，为人低调、从不走向幕前的任正非，已经被视为中国通信设备制造领域的神秘‘教父’。”

2005年，任正非被美国《时代周刊》评为“影响世界的100位名人”之一，当时他是唯一入选的中国企业家。《福布斯》杂志对他做出了这样的评价：“任正非是一个很少出现在公众视野中的人物，却是国际上最受人尊敬的中国企业家。”2011年3月，美国《财富》杂志公布了中国最具影响力的50位商界领袖名单，任正非排名榜首，而柳传志、张瑞敏分列二、三位。

在这些荣誉的背后，实际上都指向了任正非的个人能力和无可比拟的魅力，毕竟正是因为任正非的努力和奋斗，才将华为从最初几个人的小公司做到如今十几万人的国际性大企业，在发展过程中，他自然功不可没。但是如果将华为当成一个整体来看，就会发现任正非其实只是一个出色的领导者，而“华为人为”这支大的队伍才是真正推动华为不断向前的主要动力；就会发现任正非虽然在管理上做了很多努力，但正是由于华为公司建立起了完善的管理体系、文化体系，才能够支撑起企业的发展。

所以在研究华为时，不能狭隘地研究任正非，而应该以任正非为突破口，深入华为体系的内部去观察，要从华为体系的整体去进行分析，这样才能更好地了解华为这些年发生蜕变的原因，才能寻找到华为发展

的真正原因。

任正非自己也曾说过：“以前我们就讲过华为公司什么都不会留下，就剩下管理。为什么？所有产品都会过时，被淘汰，管理者本人也会更新换代，而企业文化和管理体系则会代代相传。因此我们要重视企业在这个方面的建设，这样我们公司就会在奋斗中越来越强，越来越厉害。”

正因为如此，本书侧重从任正非的管理思想以及华为的管理体系出发，罗列出哲学、管理、企业文化、干部素养、创新、市场、知本主义七个最具代表性的内容来进行分析。尽可能详尽地描述华为在发展历程中的各种重要思想、制度以及管理方式，以此来总结出华为的商业逻辑，而这些逻辑也恰恰是华为内部宣传和指导的一个重要内容。

本书内容丰富，语言平实，并且客观翔实地记录了华为发展过程中的故事，也描述了华为公司中那些重要理念和思想，并适当进行了整理和总结，具有很强的可读性，对读者的启发也很大，因此是一本研究华为成功之道的佳作。

目 录

第一章

哲学——华为发展的理论和思想 001

1. 新老更替是企业发展的基本规律 003
2. 清晰的方向是从灰色中脱颖而出的 007
3. 经常想一想该如何活下去 011
4. 均衡是生产力最有效的形态 017
5. 静水潜流是发展的最佳模式 022
6. 企业需要保持开放和分享的姿态 026
7. 好的企业首先是一个自由王国 032
8. 做得太完美，企业就会陷入困境 036
9. 泡沫经济时代，更要发展实体 040
10. 坚持把一件事做好，就是成功 044
11. 不做昙花一现的英雄 048

第二章

管理——华为的核心竞争力 053

1. 大企业更要做好时间管理 055
2. 做好目标管理是企业发展的前提 060
3. 流程化是企业发展的保障 064

4. 用末位淘汰制来确保优胜劣汰的法则 068
5. 组织结构的大变革 072
6. 绩效导向制度 076
7. 对事负责，而不是对人负责 080
8. 成本控制比市场扩张更有效 085
9. 把握好公司的现金流 089
10. 用高效的执行力来推动企业的发展 093

第三章

企业文化——华为生产力的另一种延伸 097

1. 像狼一样进攻 099
2. 以奋斗者为本 104
3. 烧不死的鸟就是凤凰 108
4. 做好自我批评的工作 113
5. 胜则举杯相庆，败则拼死相救 117
6. 奉献精神存在于每个华为人的基因中 121
7. 把握《华为基本法》的基本理论 125
8. 狼性文化中的人性化管理 129
9. 用诚信来打造企业的品牌 133
10. 公平不是搞平均主义 137
11. 细节决定一切 141

第四章

干部素养——好的管理离不开好的管理者 145

1. 管理者要拒绝独裁主义 147
2. 高级管理者要淡化个人成就感 152

3. 好的领导应该有一股傻劲儿 156
4. 管理要无为而治 160
5. 干部要从一线中选拔 164
6. 好的干部源于艰苦的环境中 168
7. 干部必须进行岗位轮换 172
8. 努力培养超越自己的接班人 176
9. 干部需要具备广阔的视野 180
10. 宽容是干部的一个重要品质 184
11. 防止“堡垒从内部攻破” 189

第五章

创新——企业不创新就会死亡 193

1. 小改进，大奖励 195
2. 先僵化，后优化，再固化 199
3. 创新应该聚焦在主航道上 203
4. 完善创新驱动机制 207
5. 没有理论的创新不能持久 211
6. 与市场相结合的创新才是真正有效的创新 215
7. 打造宽容的创新环境 219
8. 创新还包括管理上的变革 223
9. 打造创新的危机意识 227
10. 最重要的是理念创新 231

第六章

市场——寻找生存与发展的密码 235

1. 一切以客户为中心 237

2. 不要试图垄断整个市场 242
3. 寻求合作，共同开发市场 246
4. 农村包围城市 250
5. 推进市场上的“鸡肋战略” 254
6. 高端市场和低端市场两手抓 258
7. 在海外市场拒绝机会主义 262
8. 谨慎处理好收购与合并的扩张行动 266
9. 把握市场发展的每一个机遇 270
10. 杜绝市场上的大跃进 274

第七章

“知本主义”——用知识来武装企业的发展 279

1. 打造“知本主义”的经营管理概念 281
2. 学习和自我提升 285
3. 人才是企业最重要的资源 289
4. 保护和尊重知识产权 294
5. 主动向外界学习，哪怕是最大的竞争对手 298
6. 做好知识管理，把握前进动力 302
7. “知本主义”最终要求价值的实现 306
8. 不断增加研发的投入力度 311
9. “知本主义”要求培养更多的复合型人才 315

附录

华为大事记 319

第一章

哲学——华为发展的理论和思想

“

很多人认为企业发展离不开哲学，因为管理一个企业，需要管理思想，管理思想形成的背后要有基本的管理假设，而这些假设的构成往往就需要依靠哲学。似乎伟大企业背后总有伟大的管理思想，总离不开伟大的哲学，任正非在创立华为之后，也在正常的经营管理活动中借鉴、运用了各种哲学思想，并形成了自己特有的哲学体系，而这些哲学思想或多或少都对华为的经营管理和发展产生了重要的影响，也恰恰是因为这些哲学思想，让华为变得更加独一无二。

”

1. 新老更替是企业发展的基本规律

我认为任何一个民族、任何一个公司或任何一个组织，只要没有新陈代谢，生命就会停止。只要是有生命的活动就一定要有矛盾，一定会有斗争，也就一定会有痛苦。如果说我们顾全每位功臣的历史，那么我们就葬送我们公司的前途。如果我们公司要有前途，那么我们每个人就必须能够舍弃小我。

——任正非

新陈代谢是人体中的一个最基本的现象和规律，也是社会发展的必然，新的东西总是会慢慢取代旧的东西，尊重并把握好这个发展规律有助于更好地顺应发展潮流，把握发展的方向。尤其对于企业家来说，一定要有这种历史唯物主义的发展意识，要具备时代发展的战略眼光，做好人才更替、制度更新等措施。

在很多时候，企业家喜欢搞“分封领地”和“世袭爵位”的老方法，尽可能满足功臣们的需求，但企业始终是发展的，始终需要注入新的力量，一味地养肥老功臣，就可能忽略新人的培养。

事实上，任正非是一个非常重情重义的人，那些和他一起创业，一

起走过最艰难岁月的员工，在后来都获得了足够多的公司股份，而且无论是薪资和职位都要比其他人更高一些，可以说这一阶段的管理实际上多少带有一些笼络人心和感恩的性质。但是这同时也成了公司内部矛盾的爆发点，因为随着公司的发展，很多老员工已经跟不上时代发展的脚步了，他们的贡献率已经与薪资、职位不相符了。

很多老干部管理水平低下的特点逐渐暴露出来，他们常常倚老卖老，阻碍新政策的实施，甚至干涉新人的工作。在专业技能上他们也无法跟上新的技术潮流与形势，逐渐与一些新员工拉开差距。但这些老员工早进入公司几年，股权收益很大，工资和奖金也有很大的保障，处于少干活多拿钱的工作状态，而物质的满足又进一步消磨了他们的进取心，工作也没有了以往的“狼性”。

这些都让新人觉得很不公平，并公开质疑公司的一些选拔制度和奖励制度，毕竟有些老员工能力较差，却成了管理者，而很多新人默默奋斗多年，结果一直没有被提拔上来。有些干部贡献不大，却分到了更多的股权，而新人做了很大的贡献，却一直没得到太多的报酬。这些质疑很快引起了任正非的关注，他很快意识到了内部的危机，并锐意进行改革。

1995年12月26日，任正非先发表了名为《目前形势与我们的任务》的文章，在文章中他直截了当地提出了集体辞职的想法，并率先给所有人打了预防针：“为了明天，我们必须修正今天。你们的集体辞职，表现了大无畏的、毫无自私自利之心的精神，你们将光照华为的历史！”

1996年1月，华为公司市场部内部正式实施“先辞职，再重新竞业”的计划。当时，从以华为副总裁孙亚芳为首的华为市场部中高层干

部，到各个区域办事处主任以上的干部都主动提出了辞职。大家都向公司提交了两份报告，一份是述职报告，一份是辞职报告。公司以工作业绩和述职报告中拟定的工作计划为准，对其进行认真考核，并做出客观的评价与合理的安排，决定该批准辞职报告还是批准述职报告。

如果公司批准的是辞职报告，那么员工就要离开原有岗位，甚至会被降职处理。而正是由于这个原因，有很多员工直接选择离开了公司。而公司如果批准的是述职报告，就证明了员工的能力得到了公司的认可和欣赏，他们可以在原岗位重新上岗，而一些考核成绩大大超过标准的员工，将会得到提拔和重用。经过考核的员工会重新与公司签订劳动合同，公司还废除工号制度，所有华为人不论资排辈，重新上岗。

这种类似“大清洗”的举措，某种程度上来说，显得有些不近人情，如果了解华为发展历史或者任正非创业史的人就会明白，当初那些忠心耿耿跟着任正非艰苦创业的功臣，在华为的创立过程中毕竟起了较大的作用。不过华为始终需要向前发展，而这样就必须淘汰那些无法适应时代发展的人，必须注入新力量来维持企业的生命力与竞争力，而且优胜劣汰、新老更替原本就是一种最大的公平。

而这种新老更替的模式，实际上体现出的就是华为管理的一种理性变革，在华为公司发展的最初阶段，企业首先以业务发展为第一目标，因此生产和研发工作是当时所有内部工作的重点，这就导致了管理上相对的失衡。毕竟为了激励员工更好地投入到工作当中，华为多数时候都是依靠“人治”，也就是说，华为的制度很多时候都是建立在人与人之间的关系的基础上的。这种管理模式的特点就是人与人之间的情感维系比较强，可是缺乏理性，也缺乏足够的制度约束力，属于粗放型的管理。