



HUAWEI

华为逻辑

王拥军◎著

中国商业出版社

华为逻辑

王拥军◎著



HUAWEI

中国商业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

华为逻辑 / 王拥军著. — 北京 : 中国商业出版社,
2016.8

ISBN 978-7-5044-9550-1

I . ①华… II . ①王… III . ①通信 - 邮电企业 - 企业管理 - 经验 - 深圳市 IV . ① F632.765.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 210083 号

责任编辑: 唐伟荣

中国商业出版社出版发行

010 - 63180647 www.c - cbook.com

(100053 北京广安门内报国寺 1 号)

新华书店总店北京发行所经销

北京时捷印刷有限公司印刷

*

710 × 1000 毫米 1/16 17.5 印张 270 千字

2016 年 9 月第 1 版 2016 年 9 月第 1 次印刷

定价: 39.80 元



* * * *

(如有印装质量问题可更换)



HUAWEI

华为逻辑



华为逻辑

华为是世界上最神秘的企业之一，其在国内、国际市场上攻城略地，被国外企业称为来自中国的“野蛮人”“搅局者”“东方幽灵”。如果中国没有了阿里巴巴，腾讯和京东在电子商务上分分钟取而代之。如果中国没有了华为，没有任何一家公司能替代！

作为全球领先的信息与通信技术(ICT)解决方案供应商，华为专注于ICT领域，坚持稳健经营、持续创新、开放合作，在电信运营商、企业、终端和云计算等领域构筑了端到端的解决方案优势，为运营商客户、企业客户和消费者提供有竞争力的ICT解决方案、产品和服务。在专业的通信领域，华为已经成为毫无争议的王者。

虽然站在了行业的巅峰，但是任正非和华为仍然战战兢兢、如履薄冰，对未来的挑战充满担忧。这是智者的前瞻，也是完成下次冲锋的理性思考。一个永远在思考如何避免失败的领导者和他的企业，更能远离失败，接近成功。或许，这才是华为制胜的真正逻辑！

序言

如果中国没有了阿里巴巴，腾讯和京东在电子商务上分分钟取而代之。如果中国没有了华为，没有任何一家公司能替代！

众所周知，在阿里巴巴、百度、腾讯等互联网巨头背后，站立的是大量外国资本；但华为不仅是一家百分之百的中国民营企业，还是一家没有上市圈钱的公司，并且已成为全球通信产业龙头。

目前，华为有17万多名员工，业务遍及全球170多个国家和地区，服务全世界三分之一以上的人口，营收7成来自海外。每天，全球有超过20亿人使用华为的通信设备，即使在4G技术领先的欧洲，华为也有过半的市场占有率。2015年，华为实现销售收入3950亿元人民币（按年末汇率折合608亿美元），同比增长37%。

作为全球领先的信息与通信技术(ICT)解决方案供应商，华为专注于ICT领域，坚持稳健经营、持续创新、开放合作，在电信运营商、企业、终端和云计算等领域构筑了端到端的解决方案优势，为运营商客户、企业客户和消费者提供有竞争力的ICT解决方案、产品和服务。在专业的通信领域，华为已经成为毫无争议的王者。

放眼世界500强企业，90%的中国企业是靠原物料、中国内需市场等优势跻身排行榜，或者依靠上市运作去圈钱。这些公司虽然高估值，但不代表其有多大价值。而诞生在深圳这座改革与创新之城的华为，靠的是技术创新能力，以及海外市场经营绩效获得今天的地位。

当曾经的通讯产业巨擘摩托罗拉、阿尔卡特、朗讯、诺基亚、西门子等面临衰退危机时，华为却在过去10年间实现了持续增长。那么，这家令人骄傲的公司是如何获得成长的呢？在经营与战略上有哪些过人之处？其技术创新的秘密是什么？本书将为你揭秘华为成功背后的逻辑。

电信是一个竞争残酷的行业，世界上任何电信公司不是发展，就是灭亡，没有第三条路可走。华为同样如此，没有退路，要生存，就得发展。在压力面前，任正非立下誓言：“处在民族通信工业生死存亡的关头，我们要竭尽全力，在公平竞争中自下而上发展，决不后退、低头”；“不被那些实力雄厚的公司打倒”；“十年之后，世界通信行业三分天下，华为将占一分。”带着这些信念，任正非的管理显得强硬甚至几近偏执。正是这种“偏执狂才能生存”的理论，成就了今天的华为。

大凡真正的大企业家，首先应该是个思想家，对企业的宏观战略有清晰的认识，以自己独特的思想认识影响和指导企业的发展。华为之所以成为中国民营企业的标杆，不仅仅因为它在技术上从模仿到跟进又到领先，而是因为它有令人尊敬的工匠精神、彻底的执行文化、卓越的狼性团队、天生的奋斗意识、领先的产品设计、科学的管理思维……

这一切，构成了华为独特的企业文化，这种文化的背后则是总裁任正非穿透企业纷繁复杂表象的深邃的思想力。从产品营销到技术营销再到文化营销，华为做得有条不紊。任正非对企业目标的界定，对企业管理的创新，对智力价值的承认，都开创了中国民营企业之先河。

多年来，十几万华为人坚持聚焦在主航道，抵制一切诱惑；坚持不走捷径，拒绝机会主义，踏踏实实，长期投入，厚积薄发；坚持以客户为中心，以

奋斗者为本，长期艰苦奋斗，自我批判。他们没有辜负时代慷慨赋予的历史性机遇，为共建更美好的全联接世界做出了卓越贡献。

◎价值主张

为适应信息行业正在发生的革命性变化，华为围绕客户需求和技術领先持续创新，与业界伙伴开放合作，聚焦构筑面向未来的信息管道，持续为客户和全社会创造价值。

◎公司治理

公司坚持以客户为中心、以奋斗者为本，持续改善公司治理架构、组织、流程和考核，使公司长期保持有效增长。

◎研究开发

华为聚焦ICT管道战略，为实现更好的全联接世界，在关键技术、基础工程能力、架构、标准和产品开发等方向持续投入，致力于用更宽、更智能、更高性能、更可靠的“零”等待管道，为用户创造更好的体验。

◎质量方针

积极倾听客户需求，精心构建产品质量，真诚提供满意服务，时刻铭记为客户服务是我们存在的唯一理由。

◎开放、合作、共赢

华为把“开放、合作、共赢”作为企业发展的重要基石，致力于为全联接的信息社会打造良性生态系统。

无论在运营商务领域，还是在企业业务领域和消费者业务领域，华为都做得有声有色，表现出强大的竞争优势。为客户创造价值、推动行业良性发展、促进经济增长、促进社会可持续发展、为奋斗者提供舞台，华为无可争议地成为当今中国企业的代表。

在2016年5月30日全国科技创新大会上，任正非说：“从技术的角度来看，未来二三十年人类社会将演变成一个智能社会，其深度和广度我们还想象不到。越是前途不确定，越需要创造，这也给千百万家企业提供了千载难逢的机

会。”“华为现在的水平尚停留在工程教学、物理算法等工程科学的创新层面，尚未真正进入基础理论研究。随着逐步逼近香农定理、摩尔定律的极限，而对大流量、低时延的理论还未创造出来，华为已感到前途茫茫、找不到方向……华为正在本行业逐步攻入无人区，处在无人领航、无既定规则、无人跟随的困境。华为跟着人跑的‘机会主义’高速度，会逐步慢下来，创立引导理论的责任已经到来。”

虽然站在了行业的巅峰，但是任正非和华为仍然战战兢兢、如履薄冰，对未来的挑战充满担忧。这是智者的前瞻，也是完成下次冲锋的理性思考。一个永远在思考如何避免失败的领导者和他的企业，更能远离失败，接近成功。或许，这才是华为制胜的真正逻辑！

目录

第一章 工匠精神——28年来坚持只做一件事	001
1. 在华为最重要的不是钱，而是理想	002
2. 做世界一流通信设备供应商	005
3. “压强”原则成就自主核心技术体系	008
4. 以客户的需求为工作目标	011
5. 努力建设完善的服务保障体系	014
6. 持续不断地改良是华为最好的出路	017
 第二章 执行文化——让听得见炮声的人做决策	 021
1. 区分对事负责制与对人负责制	022
2. 让听得见炮声的人做决策	025
3. 让客户对我们寄予一种安全感	028
4. 落后者抓住机会，优秀者创造机会	031
5. 不做丧失斗志的“沉淀阶层”	034
6. 建立有效的股权激励机制	037
 第三章 狼性团队——高层有使命感，中层有责任感，基层有饥饿感	 041
1. 时代呼唤中国企业的狼性	042

2. 华为土狼：嗅觉敏锐，不屈不挠，群体奋斗	045
3. 华为人像狼群一样去战斗	048
4. 实现“狼性”与“人性”的完美统一	051
5. 华为的通行证是能力，而不是学历	054
6. 加强干部的考核、评价，实现循环流动	057
7. 华为培训：自我批判，脱胎换骨，重新做人	060
8. 人力资本的增长大于财务资本的增长	063
9. 用文化打造高效的领导团队	066
第四章 奋斗意识——艰苦奋斗是华为文化的灵魂	069
1. 华为是无数优秀员工成就的	070
2. 研发需要大投入，也需要几年不“冒泡”的准备	073
3. 创业的辛苦，只有华为人懂	076
4. 祖国支撑华为人屡败屡战，逐渐有胜	079
5. 华为没有院士，只有“院士”	082
6. 选拔和培养全心全意高度投入工作的员工	085
7. 让努力工作的人得到应有的回报	088
第五章 产品设计——企业不创新，势必走向灭亡	091
1. 在设计中构建产品、成本和服务优势	092
2. 华为人永远做知识和技术的信徒	095
3. 财富主要是由知识和管理产生的	098
4. 产品研发设计要与世界同步	101
5. 掌握“知本”的企业无惧IT泡沫崩溃	104
6. 华为做云计算的领跑者	107
第六章 管理思维——上层做“势”，基层做“实”	111
1. 用核心价值观统一企业的文化与管理	112
2. 职业化、表格化、模板化推动管理进步	115

3. 改造流程让华为管理与国际接轨	118
4. 没有管理，技术与人才无法形成合力	121
5. 领导者要掌握灰色管理的艺术	124
6. 管理变革三部曲：先僵化、后优化、再固化	127
7. 华为的管理者要用生命优化管理	131
8. 从管理走向领导是企业家的必修课	135
 第七章 危机哲学——惶者才能生存，偏执才能成功	 139
1. 天天思考失败，对成功视而不见	140
2. 华为没有成功，只是在成长	144
3. 捍卫企业的市场地位，活下去是硬道理	148
4. 华为的萎缩、破产一定会到来	151
5. 竞争对手太强大，在夹缝中求生存	155
6. 现金流是企业过冬的棉袄	158
 第八章 战略耐性——不忘初心，华为从追赶者到领跑者	 161
1. 在国际舞台建立广泛的“同盟军”	162
2. 华为要淡化英雄色彩	166
3. 不创新才是企业最大的风险	169
4. 有坐十年冷板凳的耐心	172
5. 华为从来不追求利润最大化	175
6. 企业必须保持合适的成长速度	179
 第九章 经营理念——任何伟大的成就都来自于点滴的进步	 183
1. 均衡发展，就是抓最短的一块木板	184
2. 你最近进步很大，从很差进步到了比较差	187
3. 华为从不吝啬，但也从不浪费	191
4. 把顾客、员工与合作者结成利益共同体	195
5. 从每件事中多体悟一点，水平自然就提高了	198

6. 为客户服务是华为存在的唯一理由	201
7. 让营销投入的每一分钱都发挥效益	204
第十章 国际视野——打破目标市场的技术与贸易壁垒	207
1. 果断决策成就世界级领先企业	208
2. 不能等所有问题都解决了才进军海外市场	211
3. 破除了狭隘的民族自尊心就是国际化	215
4. 企业没有独立自主就没有尊严	219
5. 核心技术的掌握能力是华为的生命	223
6. 国际化是过冬的唯一选择	227
7. 没有规模，难以应对未来的低成本竞争	230
第十一章 接班猜想——后任正非时代，华为走向何方	235
1. 华为步入“后任正非时代”	236
2. 华为坚决不搞家族继承制	240
3. “轮值CEO”接班制度的探索	244
4. 接班人的责任是延续华为的生命	248
5. 扑朔迷离的接班人风波	252
附录1：华为公司发展历程	256
附录2：以创新为核心竞争力为祖国百年科技振兴而奋斗	262
附录3：大时代一定会产生大英雄	265



第一章

工匠精神——28 年来坚持只做一件事

华为自创办到今天，一直在坚持一件事，即致力于成为一流通信设备供应商。它的坚持在很大程度上体现了一种工匠精神，唯有坚持才能不断积累，产品才能趋于完善。华为在技术和创新方面的积累，不仅成就了华为今天的业绩，也为它的将来打下了坚实的基础。

1. 在华为最重要的不是钱，而是理想

传统的经济学理论认为，经济人的目标是追求利益最大化。对经营者来说，最关心的就是从企业中拿走自己应得的部分，而员工则关心自己通过劳动收获了多少薪酬。在这个假设条件下，不管是经营者还是员工都密切关注自身利益，而后者只能从企业效益中得到满足。所以，理论上讲，企业的第一目标就是物质利益最大化。

虽然很多经营者按照传统经济学理论追求企业物质利润最大化，但是仍然有人把情怀看得很重，他们向往着诗和远方，把企业经营当做一项伟大的事业。显然，华为公司总裁任正非就是这样的一个人。

他提出，华为公司的经营目标不是企业物质利润最大化，而是将利润维持在一个比较合理的范围内就可以，华为的目标是成为世界级领先企业。一个企业倘若过分追求物质利润，只能说明其太注重短期利益，也是对现实的妥协。而一个企业致力于打造世界级领先企业，看重的则是企业的长远发展。

二十多年来，华为人靠着一点一滴、坚持不懈地努力，把华为公司打造成世界级领先企业，为顾客提供有价值的服务。倘若没有一个正确的发展目标和导向，华为就无法获得顾客的信任和依赖，也无法使员工拥有远大的奋斗目标和坚持不懈的奋斗精神。

在电子网络产品领域，企业关心的是未来能否升级、未来是否有新技术的发展，以及项目投资在技术进步过程中会不会遭到淘汰。华为如果不想消亡，

必须有长远的目光和领先的理念。华为追求的是在电子网络产品领域满足顾客需要，实现顾客梦想，并且通过不断地积累和艰苦追求，进而成为世界级领先企业。

当炒房炒股掀起热潮，大家都忙着获取短期暴利时，华为不为所动，只专注于做研究和开发。当各大企业都忙着上市，谋取更多利益时，华为依旧不为所动，因为企业上市后，股东们看到股市中可以谋取更多的利益，就会逼着企业做横向发展，那样华为就无法守住“上甘岭”，也就攻不进“无人区”了。

用一句话总结华为的企业文化，就是“傻”。华为的理念核心是理想，钱不是最重要的，而华为的理想就是坚守住“上甘岭”。

怀着这样的理想，华为在接下来的几十年里一直专注于通信领域这个“城墙口”，在这方面做大做强。当初只有十几个人的时候，华为就对着通信领域这个“城墙口”进攻，今天企业规模扩展到十几万人，依旧没有改变进攻的方向。因为华为的理想不曾改变，在坚守梦想的道路上越走越远。

华为多年来一直持续不断地进行变革，主动学习西方先进管理思想。为此，华为每年都要花费上亿美元邀请国外专业顾问团队来提供管理培训。比如，华为曾经邀请丰田董事长和德国工程研究院团队来帮忙进行专业指导。有了这些努力，华为学到了很多先进的管理理念和管理经验，公司才逐渐走向管理规范化，并且发展得越来越好。

一个不争的事实是，支持华为走到今天的，不是物质利益，而是梦想。正是因为华为一直坚守自己的梦想，才没有随波逐流，在各种诱惑面前依然坚守应有的本分，最终有了今天的成绩。



任何企业都不能忽视利润这个永恒的目标，但是企业绝不能只强调利润而忽视其他。在日常工作中，管理者一定要在各种利益和目标之间进行平衡，而利润只是其中一个比较重要的目标。企业无论是为了战略需要还是长远发展，都不能将利润作为唯一的追求。

过分注重利润，只能让管理者陷入短期利益困局无法自拔，很有可能因为谋

求当下利润而毁掉了企业的未来。一个企业为了利润不择手段，那么它便很难拥有信誉与长远规划。管理者只注重眼前利益，就很难提升专业能力，引领企业走向伟大。

不把物质利益作为唯一目标，企业就不会因为一味追求利润而失去良好的商业机会。不可否认，任何一个伟大的公司都需要赚钱，但要想成为一个伟大的企业，首先要为社会创造真正的财富和价值，才能够不断地改变这个社会。

做企业一定要有理想，理想才是企业成功的源泉。爱因斯坦曾经说过：“人类因梦想而伟大。”人们获得的每一次进步，最初都源于自身的梦想。今天，商业社会缺失的不是钱，缺失的是企业家的精神、梦想和价值观。经营者一定要在内心深处播种梦想，才能不畏艰难、努力拼搏，并在商业世界有所建树，保持持续的激情。