

华为组织变革丛书

王健 邓南方 著

华为 成长之道

市场驱动下的价值创造逻辑

华为30多年来
高速发展的核心经验

华为的发展壮大
是市场驱动的结果

坚持做“工程商人”，
不断创造价值



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
http://www.phei.com.cn

华为组织变革丛书

王健 邓南方◎著

华为 成长之道

市场驱动下的
价值创造逻辑

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书针对以市场为驱动、坚持成果导向、从战略到落地、直面全球化竞争、持续创造价值、追求合理利润、从共享到共赢、实现商业成功8个方面解读了华为是如何将组织创造力引向商业价值创造，并坚守最朴素商业成功之道的。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

华为成长之道：市场驱动下的价值创造逻辑 / 王健，邓南方著. —北京：电子工业出版社，2019.4

(华为组织变革丛书)

ISBN 978-7-121-35435-9

I. ①华… II. ①王… ②邓… III. ①通信企业—企业管理—研究—深圳 IV. ①F632.765.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第255431号

责任编辑：王陶然

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司

装 订：三河市鑫金马印装有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：14.5 字数：261千字

版 次：2019年4月第1版

印 次：2019年4月第1次印刷

定 价：55.00元

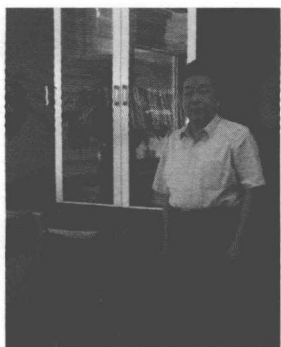
凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888，88258888。

质量投诉请发邮件至zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：(010) 57565890，meidipub@phei.com.cn。



王健 销售与管理咨询、培训高级顾问，从事营销与管理工作 25 年，曾在华为内创公司、华为 3COM 公司、华为技术公司工作近 10 年，担任华为子公司总经理及华为代表处销售主任等职。在销售管理、精英团队建设、工程项目管理、客户关系管理等领域，拥有丰富的的一线实战操作经验。曾亲自操作华为产品在中国油田行业实现零的突破，华为大型新产品在油田行业首开实验局等大型项目，积累了丰富的项目运营及管理经验，尤其擅长项目运作、大客户关系建设、市场定位布局等。善于与多个利益主体建立良好、持久的合作关系，善于快速寻找并把握市场的机会点，抢占市场制高点及市场份额，拓展业务范围，迅速建立渠道网络。在促成团队高效完成交付任务、团队目标管理、“狼性”人才训练等方面具有丰富的咨询和辅导经验。



邓南方 中欧国际工商学院工商管理硕士，高级会计师，企业战略、管理和营销实战专家，湖南农商通电子商务股份有限公司董事长兼 CEO。常德市第四届、第五届政协常委，长沙市工商联（总商会）第十三届、第十四届副会长。曾任湖南省技术创新方法研究会副理事长，中国有色金属工业协会第二届、第三届常务理事。中国包装联合会包装规划第二届委员会副主任委员，教育部全国包装职业教育教学指导委员会委员。拥有 30 多年企业经营、营销和管理经验，作为核心创始成员，曾参与创建两家收入超百亿元的企业，曾任湖南创元铝业有限公司董事长、晟通科技集团董事兼总经理（轮职）、湖南永清投资集团党委书记兼执行总裁等。



课程培训 落地咨询

电话:13520129692
15399978951

Q Q:3586284057

1987年，任总（任正非）创立华为，当时公司的注册资本仅有2.1万元，经营的不过是一些小型交换机、火灾警报器等产品的代理销售业务。在最初创立的10年里，华为经历了种种磨难，如研发艰辛、市场艰难等，任总和早期的华为不得不艰苦奋斗，为了活下去而拼搏。

在随后的又一个10年里，任总带领华为开展了流程优化和组织变革工作，让华为具备了国际化公司的视野和管理水平。在进入互联网的新商业时代后，华为仍持续优化自己的组织经营模式和管理水平。经过30多年的发展，华为已然成长为全球范围内通信行业的领军企业。虽然中国的通信设备商有很多，但却很难再找出一家能够与华为相媲美的企业。

华为的成就无须多言，大家都十分好奇，华为作为一个白手起家的民营企业，能够打败众多国外通信行业巨头，并从中脱颖而出的秘诀是什么？华为究竟是如何取得今天如此高的成就的？它的经营之道究竟是什么？当然，对华为的理解是多方面的，每个人的视角和感悟也不尽相同。作为拥有10多年工作经验的前华为人员，我更能理解华为一直以来所坚守的商业价值观和经营哲学。

成功后的华为，也从不吝啬与其他企业分享自己的经营理

念，但并不是所有企业都能够运用华为的经验来实现商业成功的。华为的价值创造逻辑在30多年的发展过程中，已经形成一套较为完善的体系。华为坚持“以客户为中心，以奋斗者为本，长期艰苦奋斗”的核心价值观。“以客户为中心”就是在市场的驱动下，积极响应客户的需求，不断探索和满足客户的潜在需求，从而为客户提供高质量的产品和服务。“以奋斗者为本”是指华为在利益分配上从来不会亏待员工。“长期艰苦奋斗”就是华为在取得成功后，也不会停下前进的脚步，而是聚焦于主航道，持续创造价值。同时，华为也强调抱有开放的心态，广交朋友，与其他企业一起共享胜利的果实。

可以说，华为能够在世界范围内赢得众多客户的信任，与华为价值创造逻辑的支撑不无关系。如今，很多企业都在效仿华为的经营模式，它们都希望从华为成长的经验中学习如何让企业实现商业成功。但是，很多企业在学习的过程中，并没有对华为的经营哲学进行系统的思考，因此，华为的经验很难有效地指导这些企业的经营工作。同时，很多管理者将华为的组织管理生搬硬套到自己的企业当中，并没有根据企业自身所处的环境来进行管理改进，因此，华为的经验也很难对这些企业的经营活动产生实质性的帮助。

我有幸与邓南方先生就这本书的内容进行了广泛、深入的探讨。邓总参与创建的晟通集团，是学习华为“奋斗者文化”较为彻底的一家民营企业。晟通集团作为一家制造企业，能够将华为公司的市场驱动、“狼性”执行力、端到端快速响应等经营哲学和管理理念落地生根，邓总做出了卓越的贡献。

为了让读者朋友更加明确华为的经营之道，深入地把握华为经营哲学的精髓，本书针对以市场为驱动、坚持成果导向、从战略到落地、直面全球化竞争、持续创造价值、追求合理利润、从共享到共赢、实现商业成功8个方面进行了系统化的阐述，深入浅出地为读者解读了华为是如何一步步实现它的目标，并最终走向商业成功的。

希望本书能够为致力谋求商业成功的企业经营者和管理者提供一些积极的思考 and 帮助。当然，笔者深知自身水平有限，本书的论述难免有不足之处，希望读者朋友提出宝贵的意见和建议。

第1章 以市场为驱动

- 002 深耕“盐碱地”，在夹缝中求生存
- 007 以客户需求为导向，实现可持续发展
- 012 快速抓住“机会窗”，引领消费需求
- 017 坚持管道战略，保持市场优势
- 021 聚焦于价值客户与价值国家
- 025 调整格局，抢占市场

第2章 坚持成果导向

- 032 新的目标构成新的牵引
- 036 企业运营要以利润为中心
- 040 做市场领导者，形成市场优势
- 044 敢于进入“无人区”，获取战略机会点
- 046 拒绝上市，以保持战略耐力
- 050 用机会牵引资源的分配

第3章 从战略到落地

- 056 以客户为中心，以目标为导向
- 060 用战略管理实现“力出一孔”
- 063 踏踏实实把业务计划做准确
- 067 牢牢把握战略机会点
- 071 分解总体战略目标
- 075 让“听得见炮声”的人指挥“炮火”

第4章 直面全球化竞争

- 082 “农村包围城市”，逐步打开市场
- 086 “借船出海”，打破国际垄断
- 090 “薇甘菊”战略，一切为了胜利
- 094 发动价格战，抢占生存空间
- 097 先对标，再不断超越
- 101 妥协：“以土地换和平”
- 105 坚持压强原则，集中优势，重点突破

第5章 持续创造价值

- 112 在奋斗者文化引导下创造价值
- 116 贯通端到端的流程，服务客户
- 120 以功能为中心转变为以项目为中心
- 124 产品的发展来自客户
- 128 做“工程商人”，让技术创造价值
- 132 持续创新，保持企业核心竞争力

第6章 追求合理利润

- 138 保持合理的增长速度
- 142 追求合理的利润率和利润目标
- 145 不签不赚钱的合同
- 149 逐级传导危机与压力，提高效率
- 153 挖掘内部潜力，消除不增值环节
- 157 敢于在战略机会点上加大投入

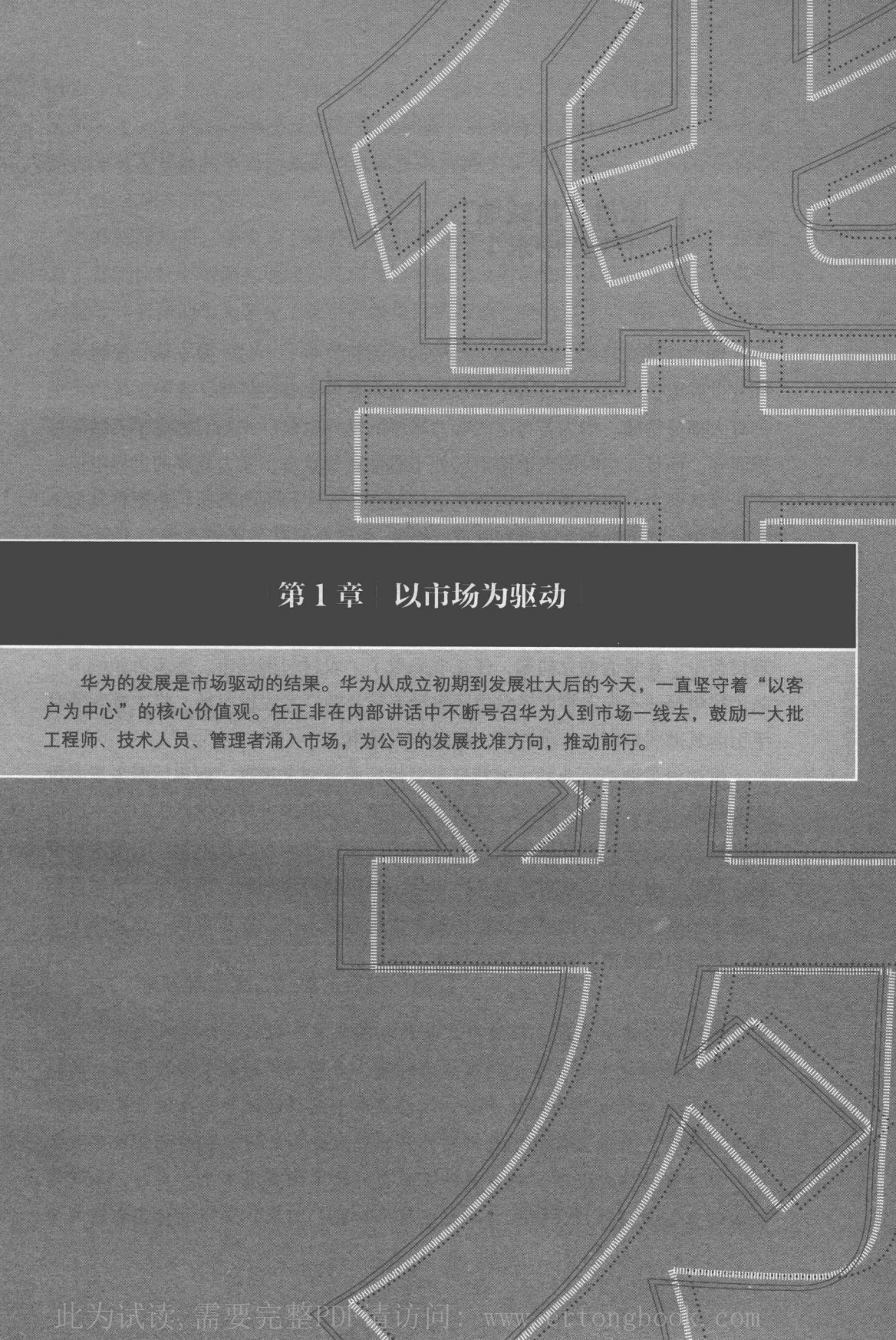
第7章 从共享到共赢

- 164 不让奋斗者吃亏
- 168 开放式集成，与合作伙伴共赢
- 172 赚小钱，不赚大钱，让利给客户
- 176 不要独霸世界，赚点钱就够了
- 180 善待供应商，构建整体强健的产业链
- 185 扩大朋友圈，分享“大蛋糕”

第8章 实现商业成功

- 190 遵守商业成功的基本逻辑
- 194 为客户服务是华为存在的唯一理由
- 198 比客户想得更多一些，创造性地服务
- 203 客户买的是产品，更是解决方案
- 207 在危难中和客户在一起
- 212 以质取胜，让“HUAWEI”成为一流品牌

参考文献



第1章 以市场为驱动

华为的发展是市场驱动的结果。华为从成立初期到发展壮大后的今天，一直坚守着“以客户为中心”的核心价值观。任正非在内部讲话中不断号召华为人到市场一线去，鼓励一大批工程师、技术人员、管理者涌入市场，为公司的发展找准方向，推动前行。

深耕“盐碱地”， 在夹缝中求生存

华为在成立之初，就遭遇了严峻的国际化竞争。当时，爱立信、思科等大部分世界电信巨头已经进入中国市场，盘踞在各个省市多年，在中国电信市场占有大部分份额。华为若与这些实力雄厚的世界电信巨头们直接竞争，结果可想而知。而且，当时国内电信市场处于恶性竞争状态，实力雄厚的世界电信巨头依靠其财力，对华为等国内新兴电信制造企业实行价格打压，企图将其扼杀在摇篮中，华为的创业艰难程度可以想象。

从“农村包围城市”，到转战海外

熟读毛泽东著作的任正非，不自觉地将毛泽东思想运用到了华为的经营管理过程中。在华为创立初期，任正非采取了“农村包围城市，逐步占领城市”的市场策略——先占领世界电信巨头没有顾及的广大农村市场，将主要竞争对手引向其薄弱地区，步步为营，逐渐深入城市。

电信设备制造行业的主要特征是对售后服务要求很高，而售后服务需要投入大量的人力、物力、财力。当时，爱立信、朗讯等世界电信巨头只在中国的省会城市及沿海的重点城市设立分支机构，而没有能力顾及中国广大的农村市场。另外，由于中国农村市场条件艰苦，难以获得高利润，国外电信公司都不愿意来拓展。因此，世界电信巨头基本上没有进入中国农村市场，这为华为实施“农村包围城市”的市场策略创造了条件。

李建（化名）是第一批践行“农村包围城市”战略的华为人之一，他当时负责拓展福建市场。李建到福建的时候，看到只要是装了程控交换机的地方用的都是国外电信公司的产品。以前，由于进口的机型在性能上比国内产品更加稳定，所以大家都偏爱用国外产品。但是由于进口机型的装机年数久了，很多新功能都没有，更重要的是配套的技术服务跟不上。当时，泉州市使用的日本进口程控交换机需要更新技术功能，因此，泉州电信局在政府的

帮助下与日本厂商进行了沟通，结果，一年过去了，日本厂商也没有派一名技术人员来。此时，华为发现了市场机会，并凭借其在技术及后期服务方面的优势进入了泉州市场。最终，泉州全部改用了华为的机器。

在创建初期，华为为了提升产品的竞争力，在全国范围内建立了多个维修点，甚至包括一些偏远地区，从而为客户提供及时的售后服务。这种及时的售后服务体系帮助华为避免了被世界电信巨头扼杀，更为华为后期打城市战奠定了基础，在这个过程中，华为培养了一批素质过硬的营销队伍和研发团队。但即便如此，华为也没能进入主流市场，并且屡屡碰壁，任正非不得不思考华为的长远发展问题。

任正非在《天道酬勤》中这样写道：“我们在GSM上投入了十几亿元的研发经费，多少研发工程师、销售工程师为之付出了心血、努力、汗水和泪水。在1998年我们就获得了全套设备的入网许可证，但打拼了8年，在国内无线市场上仍没有多少份额，连成本都收不回来。2G的市场时机已经错过了，我们没有喘息，没有停下来，在3G上又展开了更大规模的研发和市场开拓，每年近十亿元的研发投入，已经坚持了七八年，因为收不回成本，华为不得不到海外寻找生存的空间……”

面对这样的局面，华为并没有放弃，而是将目光转向海外。华为为什么要进行全球化扩张？用任正非的话来说，就是为了活下去。如果20年前华为没有走出国门，屡战屡败，屡败屡战，那么华为也就很难到达今天的位置。2016年，华为销售收入为5216亿元，其中59%来自中国之外的市场，产品服务于全球30多亿人口，在世界500强中排名第129位。

在“盐碱地”上，一点一点地“耕耘”

任正非曾在华为的会议上提到“盐碱地”的概念，它是盐类集积的一个种类，是指土壤中的盐分超出了作物正常生长所需要的量，从而导致作物难以存活。同样，放到市场中来说，华为的“盐碱地”是指由于国际环境等诸多因素的影响，即使投入大量人力、物力、财力，也可能没有任何回报的地区和国家。

华为为了避开世界电信巨头的挤压，只好去“盐碱地”寻找生存的空间。

那些世界电信巨头不愿意去条件艰苦、利润薄的地区拓展市场，因此，只有在这些地区，华为才有渗入市场的机会。

阿尔及利亚是一个沙漠中的国家，可想而知，其生存环境多么恶劣。而且，由于阿尔及利亚的石油和天然气资源非常丰富，因此该地区经常发生恐怖活动，当地人都毫无安全感可言。但是，华为人为为了开拓海外市场，毅然来到阿尔及利亚的某东部城市进行CDMA-WLL设备的开通。对来到阿尔及利亚的华为而言，沙漠里恶劣的生存环境及隐藏的恐怖活动都阻挡不了他们工作的热情。在华为人的努力下，这座城市很快就开通了CDMA-WLL设备。最后，连客户都对华为人的工作效率表示惊叹：“华为3个月内为阿尔及利亚东南部开通的GSM基站数比西方某公司在过去5年内为此地区开通的基站数还要多。”

任正非说：“我们有员工在高原缺氧地带工作，爬雪山，越丛林，徒步行走了8天，为客户服务无怨无悔；有员工在国外遭歹徒袭击，头上缝了30多针，康复后又投入工作；有员工在飞机失事中幸存，惊魂未定又救助他人，赢得当地政府和人民的尊敬；也有员工在恐怖爆炸中受伤，或几度患疾，康复后继续坚守岗位；我们还有3名年轻的非洲籍优秀员工在出差途中飞机失事，不幸罹难，永远地离开了我们……20年的历程，20年的国际化，伴随着汗水、泪水、艰辛、坎坷和牺牲。”

1998年，华为进入第二次创业时期。这一年，华为的销售额比1995年增长6倍，金额高达89亿元，更为可观的是，华为基本实现了“农村包围城市，逐步占领城市”的战略目标，国内的主要城市都有华为的核心产品。在交换机市场，华为超过了西门子、朗讯等世界电信巨头，与上海贝尔公司并称为国内最大的两家供应商。

思科公司的CEO钱伯斯这样评价华为：“在今后的几年里，思科将只有一个竞争对手，那就是华为。”英国著名的财经杂志《经济学家》也写道：“华为公司的崛起，是外国公司的灾难。”美国著名的商业杂志《商业周刊》也曾预言：“也许到了2007年下一届通信展的时候，朗讯还会设一个小小的展台，来特别展示它转变为全球最大的华为产品经销商和集成商。”

华为之所以能够取得如今的成就，关键在于它坚持不懈地推进“鸡肋战略”。在世界电信巨头不屑一顾的“盐碱地”上不断地“耕耘”，从而一步步占领更多的市场。这种战略虽然在短期内不会给公司带来丰厚的利润，但是却锻炼了华为在夹缝中生存的能力，提高了它的管理水平。

“狼性文化”：视野·意志·品格

“谁能忍受别人忍受不了痛苦，谁就能走到别人的前面。”自古以来，不论是个人的成长，还是企业的发展，无一例外地验证了这一哲理。华为人都一直保持着信念：如果不努力，就不会取得成功，因为世界上不会有免费的午餐。

华为在1994年北京国际信息通信展的展台上写道：“从来就没有什么救世主，也不靠神仙皇帝；要创造新的生活，全靠我们自己。”华为一直在夹缝中求生存，在绝境中，凭借着耐性和坚韧不拔的精神坚持到最后，最终获得了成功。华为的“狼性文化”就是这样一步步被逼出来的。

1994年，张剑（化名）加入华为不到两年，就被调派到营销一线。一次会议上，任正非问他：“你们一年能跑多少个县？”张剑想都没想就说道：“500个吧！”任正非说：“那我就按500个县定指标，你们去跑。”

于是，张剑带领着十几名华为人为人，开着公司配备的五六辆汽车，去全国各地的县电信局，向他们推荐华为的新产品——局用交换机。不到两年的时间，这十几名华为人为人跑遍了全国各地，形成了几尺厚的客户资料，为华为进一步打开国内市场奠定了基础。世界电信巨头都少有具备这种精神的员工，这也是华为能够战胜它们的原因之一。

面对国内市场的艰难险阻，华为人为人迎难而上，用顽强的意志战胜了这些困难，取得了胜利。不仅如此，华为在转战海外的过程中同样遭遇了很多的挫折，但是华为人为人从来没有放弃，屡败屡战，最终在国际市场上赢得一席之地。

一位驻乌克兰的华为员工在工作总结中这样写道：“在乌克兰市场，我司屡败屡战，历经5年的拓展，终于在今年三季度一举击败友商，中标公司迄今最大的海外GSM项目，在全国范围内独家承建URS GSM全网与智能增值业

务平台，同时组合销售固定网交换机与数据通信产品，签订了今年最大的一份销售合同。在攻战本项目过程中，得到了曾经与我激烈争吵的一位局方决策者的积极配合。我司在尽力满足客户需求的同时，但凡涉及合作的大原则，无论局方设置什么样的压力情景，甚至在最后一刻斩钉截铁地告知‘若不满足条件，立即转向别人’，我司都不为所动，最终局方放弃不合理的要求，恪守‘平等、长久互利、相互尊重’的原则，其最高决策者临走时在其专机上签订了合同。”

尽管在这名员工的叙述中没有详细描写他屡败屡战的艰难过程，但是我们也可以看出这5年来他们工作的艰辛。正是这种不畏艰难的精神，促使他们能够在艰难的环境中坚持开拓市场，为公司拿到订单。

《走出华为》的作者汤圣平说：“华为的销售人员能做到，你一天不见我，我就等你一天；一个星期不见我，我就等你一个星期；上班找不到你，我节假日也要找到你。华为的销售人员甚至在知道了你在哪个小岛上开会后，就会摸过去把你找到。”

2003年，刘俊（化名）被派到尼日利亚做销售。当时，刘俊面对的不仅是陌生的环境，而且还有语言障碍，就更别说人脉了。在艰难的局面下，刘俊试图与尼日利亚的公司谈合作，但收效甚微，他甚至有时候都进不去这些公司的大门，更有人还嘲笑道：“华为？中国？我从来没听说过！”

人们常说：“不言放弃的人总会遇到机会。”偶然间，刘俊得知当地项目负责人女儿将要举行婚礼，他决定去婚礼现场碰碰运气。当天，刘俊在去婚礼现场的途中，天下起了大雨，汽车还抛锚了，但这并没有浇灭他的热情，他仍然赶到了婚礼现场。到达时，刘俊的脸上满是泥和雨水，但他仍然为项目负责人女儿带去了最真挚的新婚祝福。最终，在刘俊坚持不懈的努力下，该项目被成功拿下了。

华为之所以能够取得这样的成绩，是因为它的背后有无数个像刘俊这样的员工在坚持拓展市场。这也告诉我们：在拓展市场的过程中，坚持不懈的努力最终可以打动客户。

在总结华为这些年的发展时，任正非表示：“公司创立以来，高层管理团队夜以继日地工作，有许多高级干部几乎没有什么节假日，24小时不能关手机，随时随地都在处理发生的问题。现在，更因全球化带来的时差问题，总是

夜里开会。我们没有国际大公司积累了几十年的市场地位、人脉和品牌，没有什么可以依赖，只有比别人更多一点奋斗，只有在别人喝咖啡和休闲的时间努力工作，只有更虔诚地对待客户，否则我们怎么能拿到订单？”

2005年，华为在海外的某个重要项目陷入僵局。由于项目进度与客户的原计划相差太远，而且在网络建设的过程中各种问题频繁出现，客户严重怀疑华为的能力，对华为原有的信任度正在一点点降低。张立（化名）作为新上任的项目总监，力争重获客户对华为能力的认可。有一次，张立和他的团队一起去项目现场，途中不知什么原因，交通非常拥堵，汽车在路上难以移动。为了能尽快赶往现场，张立徒步行进了40千米。张立拼命工作的精神感动了与他一起工作的本地员工，他对张立说：“Sir，你为项目这么拼命，如果有颗子弹，我愿意为你去挡。”最终，在张立和他的团队齐心协力的努力下，客户的问题终于得到了解决，项目的实施进度也恢复了正常。这种坚持不懈的努力，不仅将员工们的心聚集在一起，而且让华为赢得了客户的信任。

拼了命也要保住客户的信任，这就是华为人的品格，华为人用他们多年来坚持不懈的努力换来了企业今天的成就。从2.1万元的资金起步，到2016年5216亿元的销售额，实现这一飞跃，华为只用了29年的时间。

“狼性文化”中的华为人用他们坚强的意志、吃苦耐劳的奋斗精神为客户提供低成本、高价值的产品及快速的服务，这应该就是华为能够在国际市场站稳脚跟的关键所在。

以客户需求为导向， 实现可持续发展

华为在董事会工作报告中明确提出：“我们只要始终坚持以客户需求为导向，就最有可能适应规律、顺应市场、持续长期地健康发展。”随着生活水平的提高和技术的发展，客户需求变得多样化和个性化。为了实现可持续发展，华为坚持以客户需求为导向，为客户提供能真正满足他们需求的产品与服务。