

第一版入选“大众喜爱的50种图书”

华为你学不会

彻底讲透如何向华为学习

(第  版)

孙科柳

丁伟华  著

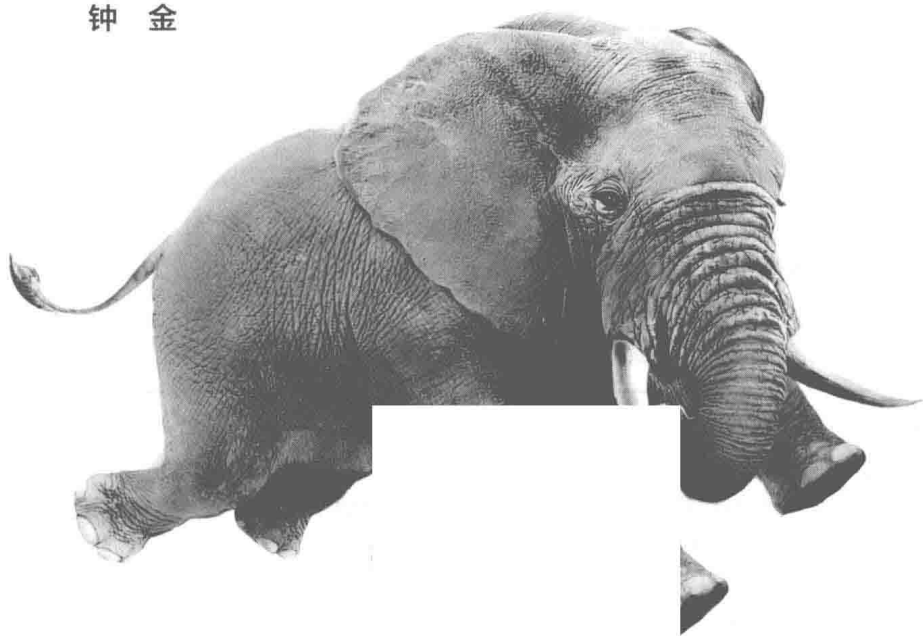
钟金



华为你学不会

彻底讲透如何向华为学习 (第二版)

孙科柳
丁伟华 著
钟 金



中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

华为你学不会 / 孙科柳, 丁伟华, 钟金著. —2 版. —北京: 中国人民大学出版社, 2019.3
ISBN 978-7-300-26778-4

I. ①华… II. ①孙… ②丁… ③钟… III. ①通信邮电企业—企业管理—经验—深圳
IV. ①F632.765.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 037682 号

华为你学不会 (第二版)

孙科柳 丁伟华 钟金 著
Huawei Ni Xuebuhui (Di-er Ban)

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

电 话 010-62511242 (总编室)

010-82501766 (邮购部)

010-62515195 (发行公司)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.1kao.com.cn> (中国 1 考网)

经 销 新华书店

印 刷 涿州市星河印刷有限公司

规 格 170mm×230mm 16 开本

印 张 21.25 插页 2

字 数 279 000

邮政编码 100080

010-62511770 (质管部)

010-62514148 (门市部)

010-62515275 (盗版举报)

版 次 2016 年 1 月第 1 版

2019 年 3 月第 2 版

印 次 2019 年 3 月第 1 次印刷

定 价 59.80 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

是什么使华为快速发展呢？是一种哲学思维，它根植于广大骨干的心中。这就是“以客户为中心，以奋斗者为本，长期坚持艰苦奋斗”的文化。

——任正非

经过 30 多年的发展，华为已经成为一种现象，成为众多中国企业学习的标杆。“华为现象”代表着中国 40 年改革开放的经济成就和经营管理成就，对“华为现象”的研究从某种意义上来说也是对中国企业经营管理的研究。正是因为这种意义，包括本书在内的华为系列研究课题，获得了多位管理研究专家、企业管理者以及华为工作人员等多方面的支持和帮助，他们为本书的内容研究贡献了自己的智慧，在此我们致以诚挚敬意和衷心感谢！

(按姓氏笔画排序)

- 王 健 前华为人，曾任华为子公司副总经理、总经理以及销售办事处主任等职
- 王 霁 中国人民大学管理哲学研究中心主任
- 左 骏 用友网络股份有限公司高级副总裁
- 田 野 咨询培训顾问，狼性管理培训导师，曾任晟通集团企业大学讲师
- 吕意凡 国美集团副总裁 & CIO
- 任卓巨 项目管理专家，曾任华为、拓维信息、亚信科技项目经理、流程经理等职
- 向升瑜 教育工作者，曾任华为、华润公司客户主管、区域市场经理等职
- 刘佳明 湖南省企业培训师协会发起人，曾任晟通集团、三一集团企业大学训战教练
- 刘智强 华中科技大学管理学院教授
- 祁 婷 前华为人，苏交科集团股份有限公司总裁助理、人力资源总监
- 孙 丽 职通线教育科技(北京)股份有限公司研究员
- 孙亚彬 华商永续精益生产咨询公司总经理
- 李代华 前华为人，北京艾时光餐饮管理有限公司董事长
- 陈 彦 人力资源工作者，曾任华为、华润公司招聘主管、人力资源主管等职
- 陈林空 前华为人，北京华通正元管理咨询有限公司标杆管理研究员
- 易 鸣 市场营销管理专家，曾任华为公司产品部经理、系统部主任等职
- 易生俊 曾任青啤集团华南公司管理总监，梦网科技股份公司副总裁
- 罗建华 顺丰速运人力资源部经营人才管理负责人
- 郑 超 流程管理顾问，曾任华为、远大科技公司项目经理、流程经理等职
- 郑亚明 前华为人，深圳市英威腾电气股份有限公司副总裁
- 胡 伟 精益管理咨询顾问，原晟通集团生产现场管理负责人
- 钟虹添 中国人才战略学院院长，美国和思顾问集团首席专家
- 侯振锋 职通线教育科技(北京)股份有限公司合伙人
- 袁海涛 前华为人，中国商业经济学会众筹促进会副会长
- 夏 凯 销售罗盘创始人，用友大学营销学院创始院长
- 黄 为 自由创业者，曾任华为、联想公司客户经理、大客户高级经理等职
- 黄艳平 前华为人，曾任华为公司商务经理、交付项目经理等职
- 彭剑锋 《华为公司基本法》起草小组组长，中国人民大学教授
- 蒋业财 精益生产顾问，原阿迪达斯中国区制造工厂改善部部长
- 蒋朝安 泰富重装集团公司副总经理，湖南省中小企业中心首席人力资源特聘专家
- 解文涛 小菊咖啡股东合伙人，标杆管理研究课题与管理思想输出负责人

1996年年初受任正非先生的邀请，我与包政、黄卫伟、吴春波等“人大六君子”进入华为，参与《华为公司基本法》的草拟工作。如同任正非先生在其文章中所描述的那样，当时的华为既面临发展方向选择的迷惘，又面临高速增长中管理链条被撕裂、组织乏力、管理体系与人才队伍跟不上发展等诸多问题。《华为公司基本法》帮助任正非及高层管理团队完成了对企业未来发展的系统思考，确立了华为成为世界级企业的关键驱动要素和管理规则体系，使华为上下对未来的发展达成共识，形成凝聚力，力出一孔，走出混沌。同时，它也开启了华为全面管理体系建设的步伐。二十年弹指一挥间，今天我们再看华为的成长奇迹：1992年华为的销售收入为1亿元，1999年突破100亿元，2008年突破1000亿元达到1250亿元，2015年达到3950亿元，2016年达到5216亿元，2018年达到7311亿元（约合1085亿美元），步入千亿美元公司行列。

华为在中国经济步入下行、绝大多数企业身陷成长困境之时，又创造了中国企业高速成长的奇迹。从华为的成长曲线图我们可以看到，华为的成长不是波浪式，而是连续挺拔且均衡的，这在世界企业的成长史上都是独特而与众不同的。华为为什么能不断突破企业成长的瓶颈，不断跨越阻碍企业成功的陷阱，让竞争对手由“轻视”华为到“平视”华为，进而重视华为，畏惧华为，最终到尊重华为？这是全球企业家和学者都想探究的。

成者为王，败者为寇！市场只承认成功者，作为成功者的华为已然成为中

国甚至全球企业最优实践的学习标杆。学习、模仿华为的管理已成为一种现象，这是一件令人欣慰的事，标志着中国企业不仅为全球 GDP 的增长在作贡献，也在为世界的管理思想和最优实践理论作贡献。

中国企业的发展历史其实相当短暂，我们对企业经营管理的认识、理解也有一个慢慢积累和沉淀的过程。在这一过程中，从市场竞争中发展起来的企业，华为、联想、海尔可以称为第一批，这些企业或多或少都带有一种鲜明的中国时代特征和企业家的个性风格：它们都是伴随着中国经济的发展成长起来的，其文化都烙上了企业家的个性特点。它们都在探索前行的过程中积累了丰富的经营管理经验，当然也都走过各式各样的弯路。它们坚持到现在，发展成为今天这样的企业，可谓九死一生。如果它们的经营管理经验都不值得借鉴，那还有什么企业的经营管理经验值得借鉴呢？

人们常说“前事不忘，后事之师”，人们还说“他山之石，可以攻玉”，这是企业经营者应当具备的心智视野。进一步要考虑的问题是，我们究竟应该怎样学习华为，“他山之石”怎样才能为我所用。在现阶段，中国绝大多数企业与华为的差距还是很大的，华为的技术创新能力、系统化管理平台及人才厚度不是一日之功。我们当然不能拿一个刚刚发展起来的中小企业跟华为比，要求这样的企业一分不差、照猫画虎地学华为，那当然都是离题万里。

最近一次在与任总交流时，我问任总华为的成功如果用个字概括，是什么？任总回答：“傻！”认准方向傻干、傻付出、傻投入，真正做到“以客户为中心，以奋斗者为本”。学华为也来不得半点虚假，不能走形式、耍花架子，一定要考虑两个问题：务实的理念和发展的远见。我认为，这两个方面的特质也是我们很多企业所欠缺的。

华为是很务实的，一直以来，华为倡导的是艰苦奋斗精神，要有危机感，努力地“活下去”，这些理念很实际、很质朴。企业经营管理容不得花架子，市场竞争靠的是真刀实枪。务实是什么？务实是尊重实际、克服不足，是不断地补足短板、修炼内功，最终真真切切地满足客户的需求。用务实的态度去经营企业，就要想到企业的成长发展不能依靠投机，不能有侥幸心理，要踏踏实实

实地依据自身的企业环境、经营条件做好基础管理和业务建设，要持续不断地改善自身的基础管理水平和业务成长能力。反观一些企业，基本管理体系很不规范、业务运行没有保障、人员管理水平很差，经营过程中各种“低级问题”一而再地产生，这样的企业经不起风吹浪打，依赖一时机会的成功也常常会昙花一现。

当然，光靠务实也不行，经营者还要有远见。我这里所说的远见不是说你要看到未来的社会经济图景，企业家不是预测未来的超人，也不需要当这样的超人。我说的远见，是有意识地为未来做准备。现在有人总结说，华为的成功有两个凭力之处：一是管理，二是技术。华为从20世纪90年代起开始进行管理体系建设，然后日复一日地不断完善，其实这既是务实的选择，也是抓到根本的、有远见的举措；说到技术，华为就更是如此了，世人皆知华为在技术研发方面是很舍得投入的。现在看华为的领导班子布局问题，也是如此。真正的远见是从企业的发展出发，抓住核心发展驱动要素，为未来谋划，为变化做好准备。

务实和远见这两者在逻辑上本身没有冲突，但是在经营管理实践中常常会成为一个矛盾问题。有的企业只看到眼下的收益，过分沉迷于当下的问题或者成就，对未来的投入不足；有的企业好高骛远，还没跑起来就想飞。这两种情况当然都不是企业长久发展之道。要平衡现在和未来，企业既要把基础夯实，练好基本功，也要有投入的眼光和远见。

客观地说，华为很难学，但也要学，这是对多数企业过去多年里粗放式发展的补课。《华为你学不会》一书，提供了一个系统学习的视角，是读者们学习华为的一个窗口。受邀为此书作序，借此也表达了我自己的观点，希望对读者朋友们有益！

经过 30 多年的成长，华为已经成为国内最优秀的民营企业之一，引起了极大的关注。当下，更是兴起了一股学习华为的热潮，应该说这是一件好事，中国企业从学习外国企业转向学习咱们自己的企业，值得骄傲和欣慰。但是，一些人往往对华为的成功加上自己的理解和演绎，更多的是在展示自己的观点、深度和境界，违背了学习的初衷，掩盖了华为的真相，反而令学习者更加迷惑了。

面对华为今天的巨大成功，不去思考其发展过程和昨天，一味地处于仰视的角度，就容易陷入盲目崇拜和冲动学习中，容易爱屋及乌，偏离学习本身。学习华为之后，不可能再创一家华为，聪明的做法是体悟华为的经验，运用于自己的企业。诚然，一个公司的成功秘诀，并非显而易见，探究和学习并不容易。但是，从一些基本的思路出发，探求本质，我们或可一窥端倪。

简单心态学习

一个人的成功，一个企业的成功，其实往往很简单，并不复杂。

任正非刚从深圳南油集团出来时，和普通人并没有多大区别，以至于他当时南油的同事对他后来能够把华为做得这么成功和其展示出的才能感到很吃惊，这说明他在南油时并没有展现出太多的过人之处。他的这种才能更多的是在他经营华为的过程中获得的，与他经历的事、见过的人和遭遇的困难有关。

任正非没有时间与别人闲扯，而且几乎从不喝酒，从不抽烟，也从不坐下来品茶，他会有计划地去选书读，有计划地和别人交流。他一直处在学习、思考、求生存的状态中，对现实的担忧和对未来的向往，驱使着他不断地前行。长期艰苦奋斗，使他身体患有多种疾病，曾动过两次癌症手术。这在他身上形成了一种感召力，他用自己的身教垂范他人。以这种精神从事其他行业，相信任正非也能成功。用任正非的话说：“因为我不比别人差，我又如此拼命，怎么会不行呢？没道理呀。”能够这样做事，不成功反而不正常了。其实道理都很简单，大多数人也都知道，但就是做不到，所以成功者只是少数人。

司马迁的《史记》里有一篇《货殖列传》，对西汉富豪们的致富秘诀进行了总结，答案只有一句话——“此皆诚壹之所致”，就是专心经营一件事的意思。这句话放到现代同样适用。华为的成功也不例外。华为围绕通信行业，提出“聚焦管道战略”，一心一意就做一件事，包括现在大力做的手机业务也是围绕这件事。通过制定《华为公司基本法》，更是从制度上确保了华为长期稳定地行驶在既定的航道上，有的只是小的调整和纠偏。而许多企业，经不住诱惑，今天房地产挣钱就做房地产，明天金融挣钱就改做金融，后天手机挣钱又改做手机，三心二意，没有定力和坚持，又怎么能把企业做好？

系统理性学习

企业是一套系统，具有自己的内在运行逻辑，所以学习一个企业，一定要系统理性地学习。如果有人说华为的研发好我就学华为的研发，华为的人力资源好我就学华为的人力资源，华为的项目管理好我就学华为的项目管理，听着很有道理，也很有针对性，实则不然。就像某品牌手机，各项配置可能都不是最高的，但它用起来体验却是最好的。而有些手机，某方面配置确实如宣传的一样是业界第一，但是运行效果却并不好，原因就是不兼容，单项第一的优势发挥不出来。做企业也一样，你学华为的长期艰苦奋斗，教育员工要做一个奋斗者，但是不给员工高工资和股份，没有配套的绩效管理体系，说破天又能

有什么用？你学华为的研发，却舍不得研发投入（华为的研发人员占了几乎一半），你能成功吗？

所以学习一个企业，决不能浮于表面、照搬照抄，一定要系统地学习，理性地思考，体悟其成功的经验，借鉴到自己企业的运营中。这正是《华为你学不会》这本书的独特之处，也是我推荐这本书的主要原因。

成长对标学习

学习一个企业，如果一定要说有捷径的话，大概就是成长对标学习。但凡一个值得学习的企业，肯定是它已经取得了某种意义上的成功。华为发展到2016年已经有18万人，销售收入5216亿元，而很多学习的企业可能就几百人，营业额也就几亿元，直接把华为成功的做法复制过来，肯定是不合适的。就像一个小孩向成年人学习健身一样，更加恐怖的是这个成年人还是运动冠军级别的，这就很可能不但达不到健身的目的，而且还有可能早早地就把身体练垮了。科学的方法应该是，看看这个成年人在他还处于小孩这个阶段时，他是怎么补充营养的，他是怎么健身的。

更特殊的是，向企业学习，即使发展阶段相同，但相同的阶段所处的市场环境也不可能完全相同，所谓“世易时移”，企业还要适当地变通，进行“环境还原”，才能真正消化吸收，达到学习的目的。

华为成功的原因很简单，但是学习华为却并不简单，关键是知道了能不能做到，知行能不能合一，重要的不在于“知”，而在于“行”。我希望通过《华为你学不会》这本书，大家可以更好地学习华为，也希望华为能够发展得越来越好，最后也更加希望中国能有更多像华为一样的企业。

自2015年《华为你学不会》第一版出版以来，得到了大量读者的认可，收到了很多热心读者的中肯建议，并入选了国家新闻出版广电总局全民阅读评选活动2016年度“大众喜爱的50种图书”“砥砺奋进的五年”大型成就展。过去两年多的时间，企业外部经营环境日新月异，华为的发展突飞猛进，提供了更多可供研究的视角和素材；同时，更多的管理研究专家、企业管理者，特别是华为工作者加入了我们的研究队伍，使得我们对华为的研究更加精进和深刻。为了帮助广大读者更好地学习华为，我们在第一版的基础上继续深入研究，增加了新的内容并全面修订。此次修订主要包括但不限于以下几个方面：

1. 全书更新，精练语言，增加案例。为了便于读者阅读和学习，我们补充了大量的最新材料，重新梳理了全书的框架和知识点，推敲语言，压缩篇幅，同时增加了大量案例，使得第二版更加丰富、深刻。

2. 增加了一章内容——客户牵引。“以客户为中心”是华为鲜明的特色之一，在互联网时代和供过于求的情况下，这尤为重要。第一版的五章内容——组织哲学、战略定力、领导视野、管理科学和工作方法，从组织内部的视角构成了一个严密的整体。第二版加上“客户牵引”这一章内容之后，与原来的五章内容，真正从内外部视角构成了一个完整的组织生命体，我们称为“组织运营管理六要素”。

3. 增加了40多个有关华为访谈的学习视频。针对第二版中的关键知识点，我们采访了作者和华为工作者，并录制成了40多个视频，以二维码的形

式嵌入书中，读者扫描二维码即可观看相关视频。这便于读者直观、生动地学习华为，进一步加深对华为的认识和理解。

4. 增加了“华为对标学习手册”。为了便于读者真正学以致用，我们根据“组织运营管理六要素”，设计了“华为对标学习手册”。读者可以对标华为在各个要素上的典型做法，理解其背后的做事逻辑，并结合自身企业的现实情况进行深度思考，梳理企业学习和实践的整体思路。

5. 变更了作者署名方式。需要说明的是，第二版有很多新的人员加入到研究和修订工作中，根据个人参与程度和深度的不同，我们变更了作者署名方式，由“孙科柳 易生俊 陈林空 著”改为“孙科柳 丁伟华 钟金 著”，而其他参与人员则一并在文中单页列明，并致以诚挚谢意。

学习华为不可能一蹴而就、一劳永逸，而是一个长期研究、不断精进的过程。我们将会长期专注于对华为的研究和学习，并把最新的研究成果和作品呈现给大家。由于时间和水平所限，书中错误和不足之处在所难免，欢迎广大读者朋友批评指正，不胜感激。

写作缘起

大概从 2005 年起，我们团队开始接触很多企业，为它们提供管理上的建议、咨询和辅导工作。时光如白驹过隙，这十多年，中国企业快速扩张发展，经历了 2008 年经济危机的洗礼，现今又迅速迈进互联网整合的大变革时代。似乎，国内的企业和企业家人一刻也无法消停地被迫应对疾变的环境，常如海上扁舟，漂浮不定。

然而，细致观察则会发现，一些积极的变化正在发生，包括企业经营者的视野、经营意识、产业结构升级的意愿，劳动者群体的创造力，社会大众对商业企业的认识等，多方面的变化正在静静地但大范围地改变着企业的生态。那些经过危机洗礼的企业以及新一批企业也正在以崭新的理念、更宽广的格局迎接这个时代各种不确定的经营挑战。

诸多变化中尤为明显的是，大量企业开始严肃地对待企业的运营管理工作。人们意识到，必须向运营管理要适应力、要竞争力、要发展力。这是相对而言的，过去我们也认同管理重要，但绝没有像今天认识得这样深刻、这样自觉而紧迫。

由此，几乎自然而然地，华为公司再一次回归人们关注的焦点。长期以来，华为公司是中国企业经营管理的一个符号。而最近几年里，华为逆市增长，在国际市场上不断拓展；同时，当社会都在呼吁互联网思维的时候，华为

几乎悄无声息却迅速地发展起自身的智能手机业务，并取得巨大成绩。很多人惊讶于华为的谋篇布局能力，惊讶于华为如何能够如此从容地应对经济变化。如果把时间线拉得更长一些的话，华为表现出这种能力当然不止一次，华为似乎总是能够在一次次经济变局中突破瓶颈或障碍而凤凰涅槃，其发展也许恰如任正非自己期许的那样，“烧不死的鸟就是凤凰”。华为很可能已经成了那只“烧不死的鸟”。



· 低调务实，扎实做事 ·

今天的企业管理者对华为的感情既包含着惊叹，包含着作为民族企业的自豪和认同感，也包含着一种更深刻的认知状态：华为的经营管理哲学是有着鲜明中国文化特色的管理哲学，华为的成功也表明中国企业可以有也应该有属于自身文化环境下的管理思想和管理模式，而不仅仅是照搬照抄西方企业的管理理论。更进一步讲，那些还在进行管理摸索的企业，向身边的、同属一个文化血统的华为学习也许客观上要好过学习西方企业那一套理论和思想。

正是这样，当下中国的企业界掀起一股向华为学习的风潮。很多企业试图学习华为的管理，把华为当作榜样来推进企业自身的管理水平提升。由于工作上的便利，我们接触过很多这样的企业，我们也向这些企业提供过不少管理教育与咨询辅导。但是，我们所能帮助企业，其数量毕竟是有限的。而另一方面，众多企业在学习华为的经营管理经验时，往往是盲目的、不科学的。一些企业要学习华为的狼性文化，却没有意识到基础业务管理、人员组织混乱无序；一些企业试图学习华为的项目制管理，却没有意识到激励系统、权责系统很不健全不健康……我们接触到的这样的企业很多，我们没接触过的众多企业想必情况亦是如此。



· 用一个词形容华为 ·

我们为什么要写这本书？答案清晰明了：我们希望那些向华为学习的企业，客观地、系统地、理性地了解华为的企业经营逻辑，我们以此书给那些学习者

以系统的学习框架和问题视角，避免企业停留在肤浅地照搬照抄、人云亦云的层面上。应该说，大部分企业经不起管理上的反复震荡，深入现实、冷静思考，才能最大程度地降低管理革新的风险。还应该说，我们虽诚惶诚恐但不惮于借“学习华为”之命题出版这样一本书，也与当下管理群体、管理研究者的浮躁有关，浮躁者当然不深入，当然误人误己，我们谨希望这本书更深入一些。

学华为，应该怎么做？

企业是一个系统，这不是理论上的言说，而是管理实践中必须具备的视野。换言之，你必须把企业当成一个生态系统来对待，这就是系统思维的一般要求。或者可以这样说：要有效地进行企业管理水平升级再造，必须以系统思维方式和系统方法来推进。

现在有很多人发表自己的观点，认为华为是学不会的，他们的理由各式各样，他们的观点当然都具有参考性。而在我们看来，根本性的障碍是，一个企业与另一个企业无论看起来多么相近，事实上仍然是完全不同的“系统”。它们在管理体制、领导风格、市场环境、业务特征、发展阶段、资源条件等各个方面的差异，决定了我们无法把某个企业现成的经营策略和管理措施独立抽取出来加以学习，我们也不能寄希望“这种学习”能够见到成效。

当然，这并不意味着我们不需要学习华为。客观上说，即使企业经营策略和管理措施有很大的不同，但是有一点始终是应该记住的：企业经营管理有其基本规律，企业的经营发展也存在着基本的逻辑。学习华为，与其学习华为的管理策略之类的手段，不如深入进去研究华为的基本经营管理逻辑和成长逻辑。如果认同这样的观点，那么下面提出的四个方面的思维方式，就尤其值得注意。

1. 要了解华为的成长逻辑，掌握发展性思维方法

必须认识到，罗马不是一天建成的，华为也不是。每一个企业的起点是不同的，要用发展的眼光看待自己的企业。发展的眼光意味着思考：我们的现状

如何？我们处在哪个起点上？在哪个管理水平阶段？在这个起点和阶段上，我们应该做什么？我们这样做将如何发展起来？

当你学习华为今天的成功时，你必须考虑到华为在其发展过程中所走的每一步都是依据自身的情况来推行的，而这种推行也始终遵循着它自身经营管理的发展理念。问题是，你们企业的发展理念是什么？你们企业的发展方向、发展路径以及可行的发展策略是什么？弄明白这些问题，再看华为。或者说，通过看华为，理解知晓自身也必须形成自身的发展理念和成长逻辑，以及它们应该是什么，这样才能有所收获。



· 应该怎样学华为 ·

某种程度上说，华为的昨天可能是我们的今天，而华为的今天可能是我们的未来。华为发展至今，它的整个发展过程并不是割裂开来的，其管理模式的发展是随着时代和市场需求的嬗变而不断演进的。如果孤立地去看华为某个阶段的管理经营成功经验并直接拿来为己所用，这势必是难以成功的。

2. 了解华为经营管理策略的来龙去脉，掌握问题思维方法

经营管理始终是面向问题的。任何一个企业，当它采取某种业内人士看来“非常成功”的经营策略和管理方法时，它一定是为了解决某种问题。问题常常是有普遍性的。例如，人的积极性问题、创造力问题，或者结构问题、流程问题、企业市场空间问题、竞争问题，等等。华为会遇到这些问题，其他企业也会遇到。华为依据自身的体量、理念和发展阶段来处理这些问题，发展自己的经营策略。

我们学习华为当然不能只看到它的策略、它的方法，我们还要看到策略和方法究竟是解决什么问题的，成效怎么样。换言之，学习华为要深入进去了解问题背景，用问题思维方法来改善自身的管理工作。如果我们本身并没有这个问题，而存在另一种问题，却偏偏要去学某种方法，这就很愚蠢。当然，当你知道华为在问题面前创造性地发展了各种不同的经营策略和管理方法，你是不是也可以依据自身的问题和情况创造性地发展别的方法呢？也许达到后面这种