

华为组织变革丛书

钟金 杜俊鸿◎著

华为 文化密码

核心价值观的演变与传承

华为30多年来
高速发展的核心经验

企业文化与核心价值观
贯穿发展始终

持续不断激发奋斗者
成为企业中流砥柱



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

钟金 杜俊鸿◎著

华为 文化密码

核心价值观的
演变与传承

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书从华为的文化演变、华为的价值观、华为的文化教育、华为的文化主体、华为的视觉文化、华为的行为文化、华为的制度文化、华为的精神文化、华为的文化传播 9 个方面解读了华为是如何将务虚的文化建设形成体系化的方案，并且贯彻到组织建设和管理进步中的，以及如何利用文化不断地激发一批批奋斗者，使之成为精英，成为企业的中流砥柱。

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

华为文化密码：核心价值观的演变与传承 / 钟金，杜俊鸿著. —北京：电子工业出版社，2019.5

（华为组织变革丛书）

ISBN 978-7-121-35434-2

I. ①华… II. ①钟… ②杜… III. ①通信企业—企业文化—研究—深圳 IV. ①F632.765.3

中国版本图书馆CIP数据核字（2018）第255432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：15 字数：270 千字

版 次：2019 年 5 月第 1 版

印 次：2019 年 5 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zltts@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。

尽

善

尽

美

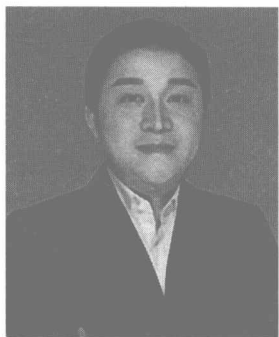


弗

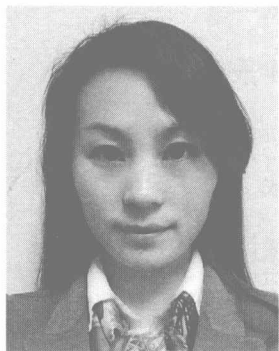
求

弗

迪



钟金 销售培训讲师。在华为、中兴有10多年工作经历，先后在全球技术服务部、政企网营销中心工作，担任过无线工程师、项目经理及销售总监等职。善于结合企业内部资源和外部合作伙伴资源推动品牌确立、渠道拓展、行业覆盖，以及产品销售。在大项目运作和规范管理大客户营销等诸多方面拥有丰富的辅导经验。



杜俊鸿 毕业于武汉大学新闻与传播学院，文学硕士，高级企业培训师，高级企业人力资源管理师，现为湖南某知名制造企业高管、湖南省企业培训师协会会长、湖南省模具行业协会副秘书长。曾任教师、记者、广告策划，投身制造行业十余年，依托实体企业平台创办工匠学院。目前主要从事企业管理实务研究、制造行业人才培养交流、工匠精神研究与文化传播等工作。



视频微课 案例分享

课程培训 落地咨询

电话:13520129692
15399978951

Q Q:3586284057

在华为工作期间，我深受华为企业文化的熏陶，不得不说华为企业文化在潜移默化中对员工产生了巨大影响。在华为工作的多年里，我早已将工作中的一些不良习气改正过来，即使在我离开华为后，在华为的工作经历依然使我受益良多。

我对华为企业文化的理解，既来自在华为时受过的培训和指导，又来自在工作实践中的领悟。华为的企业文化虽然不是一两句话可以描述的，但是也没有多么深奥的道理，每一点都是华为人在奋斗中积累的，并且将继续指引着华为前进的方向。

对外界而言，华为企业文化一直以“狼性文化”著称，这是因为华为能够像狼群一般，瞄准猎物后就决不放弃，在团队的合作下，坚持将其拿下。华为极其重视团队的合作精神，这是华为能够拥有强大战斗力的基础。但是读者应该明白的是，“狼性文化”并不能代表华为企业文化的全部，它只是其中的一部分。

华为企业文化的核心是其价值观，而其价值观的核心则是以客户为中心、以奋斗者为本、持续艰苦奋斗。华为的核心价值观贯穿华为发展的始终，并且成功转化为员工行为，帮助华

为积极进取并树立良好的企业形象。我在接受华为企业文化的过程中，被华为人的敬业和专业的工作态度深深感动，同时也发现这种企业文化并不是完美的。和世界上任何一个企业一样，华为的企业文化在30多年的发展中是一个不断完善的过程，这也是华为强大的地方，即它总是能够通过不断的自我批判找出自身的不足，并持续优化。

华为的企业文化非常具有实用性，至少对华为来说是这样的。为了便于读者对华为企业文化的发展脉络、传承及传播等方面有一个全面的了解，本书将从华为的文化演变、华为的价值观、华为的文化教育、华为的文化主体等9个方面来进行系统阐述。华为的企业文化以通俗易懂的文字的形式展现出来，即便没有在华为工作过的人也能从中清楚地了解其内涵，但如果想学习华为的企业文化，还要在实践中去体会和感悟。实践出真知，只有通过实际行动的检验，才能真正明白华为企业文化促使华为取得巨大成绩的原因。

我曾与杜俊鸿老师在企业内训服务中有过深度合作，也曾将华为的一些企业文化理念进行过实践演练。我们确信这样的课题写作和出版是一件意义重大的事情。我们将对华为企业文化的理解与实践经验记录下来，希望能够为对此感兴趣的读者朋友提供参考资料，也希望能够与读者朋友一起探讨华为的企业文化。在撰写本书的过程中，我们还与其他诸多研究华为的人士及曾经的华为人有过不少交流，在此一并表示感谢。

钟 金

第 1 章 华为的文化演变

- 002 遍地英雄下夕烟
- 006 床垫文化：先生产，后生活
- 010 从口号文化、工号文化到知识管理
- 015 从“我不懂管理”到“基本法”
- 019 不依赖人才、资金、技术的大平台
- 022 一杯咖啡吸收宇宙能量

第 2 章 华为的价值观

- 028 以客户为中心
- 032 以奋斗者为本
- 036 开放：迎接变化中的世界
- 040 妥协：实现双赢和多赢
- 043 灰度：高则抑之，下则扬之
- 047 批判与自我批判

第3章 华为的文化教育

- 052 大队训练营与华为大学
- 057 任正非：鞭策和引领华为
- 060 用“思想导师”引导和统一认知
- 063 开展“运动”，提高思想认识
- 066 用人力资源政策督导文化落地

第4章 华为的文化主体

- 072 由高层向基层逐级传递企业文化
- 077 接班人要认同企业的核心价值观
- 081 直线干部是企业文化宣传与贯彻的第一责任人
- 086 “经理人”要管好人事
- 090 “胡萝卜加大棒”，增加文化认同感
- 094 公平、公正地对待员工也是一种文化的体现

第5章 华为的视觉文化

- 100 将企业文化“外化于形”
- 104 让人与环境互动，相融相生
- 108 营造一个良好的人文环境
- 111 松山湖：华为的形象窗口
- 114 华为上海研究所的视觉冲击
- 116 让员工参与工作环境的建设和维护

第6章 华为的行为文化

- 120 仪式是一种行为文化载体
- 124 围绕价值观，建立行为规范
- 127 企业的行为要体现社会责任感
- 131 有效管理员工，培养一支高效队伍
- 134 干一行、爱一行、专一行
- 140 力出一孔，利出一孔
- 144 “削足适履”行为的背后

第7章 华为的制度文化

- 150 价值观要转化为制度规范
- 153 领导的个人权威转向组织权威
- 156 让制度体系与文化相融合
- 160 遵循流程化管理的文化
- 164 用“美国砖”造万里长城的创新文化
- 169 为适当的犯错创造一个宽容的环境

第8章 华为的精神文化

- 176 任正非是孤独的，华为也是
- 180 置之死地而后生，逼出来的世界第一
- 184 像蜘蛛和蜜蜂一样无私奉献
- 187 既压制又崇尚的“英雄主义”情结
- 190 蓝血十杰：野性与理性的交融
- 194 做到极致，成为业界最佳
- 197 胜则举杯相庆，败则拼死相救

第 9 章 华为的文化传播

202 建立普适的国际化企业文化

206 强化参与感，提升公众的认可度

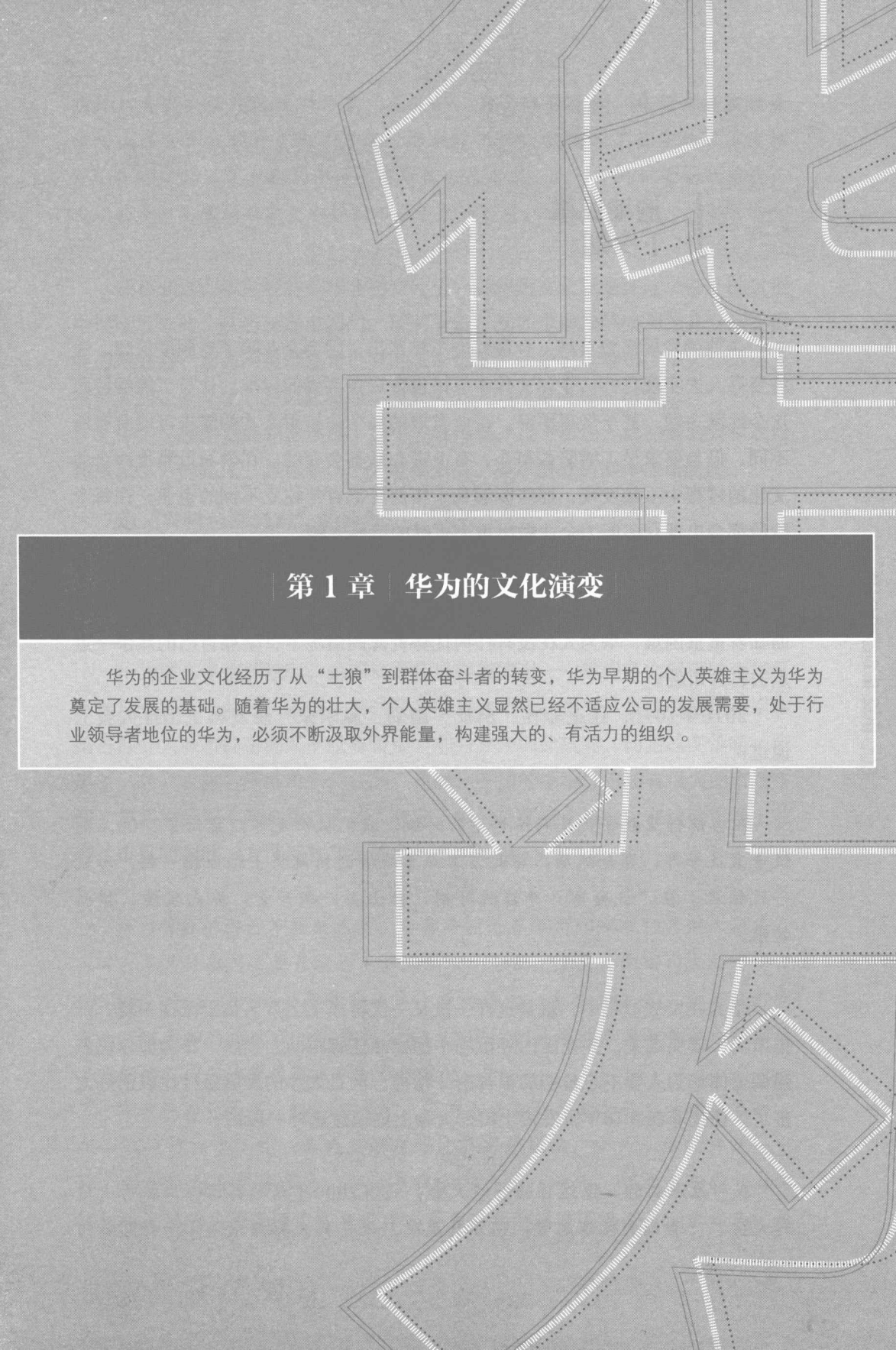
209 以高质量树立“HUAWEI”品牌

213 用专业的服务打造华为名片

218 在透明的互联网时代“打明牌”

221 让员工做文化传播的载体

参考文献



第 1 章 华为的文化演变

华为的企业文化经历了从“土狼”到群体奋斗者的转变，华为早期的个人英雄主义为华为奠定了发展的基础。随着华为的壮大，个人英雄主义显然已经不适应公司的发展需要，处于行业领导者地位的华为，必须不断汲取外界能量，构建强大的、有活力的组织。

遍地英雄 下夕烟

企业的发展需要英雄，且最好能英雄辈出，因为企业除了有制度保障，最终要靠人去实现目标。企业文化中应该包含选拔英雄的标准，让员工能够按照这个标准去做，甚至做得更好。企业发展的每个阶段对人才的需求可能会有所不同，但是要求员工能艰苦奋斗、有上进心是不会变的。在学习世界优秀企业文化的过程中不难发现，那些能够几十年甚至上百年来屹立不倒的企业，在每个阶段都会出现众多能为企业做出重大贡献的英雄人物。

华为作为一个已经成立30多年的企业，在其发展历程中培养了无数的英雄，正是这些英雄的艰苦奋斗，才有了华为今天的成绩。在华为发展的初期，面临着重重困难，华为人在没有任何优势资源的情况下，全靠自己的双手一点点去打开市场。

2016年10月，任正非在“出征·磨砺·赢未来”研发将士出征大会上说道：

在当前行业数字化及网络转型的时机，我们从研发部门集结了2000名高级专家及干部，奔赴战场，与几万名熟悉战场的前线将士结合在一起，形成一股铁流。在“机会窗”开启的时刻，扑上去，撕开它，纵向发展，横向扩张。

华为在发展过程中，就是这样一次又一次将成千上万名员工派往一线，开拓市场，攻克难关，并在国内外市场中稳稳站住脚跟的。当然，华为如今仍然强调全体华为人要不忘最初的艰苦奋斗精神，但是如今的发展条件比以前好太多了。任正非在2016年研发将士出征大会上还说过这样一段话：

我印象深刻的、像这样的誓师大会，还有2000年五洲宾馆的出征将士送行大会。“青山处处埋忠骨，何须马革裹尸还”的大标语充满了一种悲壮的

情怀，其实我们那时连“马革”也没有。为了证明身份，我们需要在世界上成功。我们在完全不了解世界的情况下，就踏入了茫茫的“五洲四洋”，那时非洲还在战乱中……风萧萧兮易水寒，在那个外汇管制的时代，我们的员工常常遇到在麦当劳刷不出卡来的窘境。

任正非这两段话说的是华为的奋斗史，而华为文化就是在这个奋斗的过程中逐渐形成的。从当初走出国门、证明身份，到如今继续呼唤英雄儿女到有需要的地方去，华为的英雄遍布世界的各个角落。从中可以看出，华为会继续发扬华为的企业文化，并以此鼓励华为人为公司创造更美好的明天。

华为早期的发展非常艰难，为了发现市场，攻下市场，最初走的是“农村包围城市”的路线，并逐渐从个人英雄主义、孤军奋战向群体奋斗演进。

走“农村包围城市”的路线

很多企业在发展的初期，面对一些大企业的竞争，只能在夹缝中求生存，能够存活下来的，都是找到了一条适合自己的发展道路，不管当时的路多么艰辛，只要坚持下去，就迈出了企业成功的第一步。

华为进入电信领域时，也同样面临这样的境况——国内各大城市的市场早已被几个国际电信巨头占据。当时华为刚成立不久，想要从这些电信巨头手中抢占部分大城市的市场几乎没有希望。华为并未因此放弃，而是改变策略，走出了一条“农村包围城市”的路线。当时，中国的中小城市还有很大的市场空间，很多大公司不愿意派过多的人驻守，华为抓住这个机会，在这些市场上获得了丰厚的利润，为“反攻”大城市打下了基础。

华为曾经的海外市场副总裁、华营导师范厚华于1996年12月加入华为。当时，华为的客户主要是农村电话局和中小企业，主要面向国内农村市场。1997年，华为开始将目标转向城市。华为作为一家民营企业，没有任何背景，当时面临的情况正如范厚华所说：“国际供应商的产品质量和合作环境比我们好，国内的公司有技术和市场优势。”

在这样的背景下，1997年年初，范厚华被派往广西壮族自治区办事处，在偏远的河池市工作。华为当时在此没有客户基础，华为人就去拜访地市局，到各个县去拜访客户，努力寻找客户需求。后来，河池市进行电源招标，为了证明华为能满足客户需求，华为人几乎跑遍了各个县和农话局，最

终得到客户的理解和认可，获得了一笔300多万元的合同。

广西壮族自治区电源市场打开了，华为的业务也逐渐扩展到自治区其他城市。经过几年努力，华为的交换机于1999年真正进入广西壮族自治区市场，2000年进入广西壮族自治区国际交换局市场。

对于华为人来说，只要有信念和决心，任何事都难不倒他们。在困难面前，华为人越挫越勇，促使华为最终走向强大。在开拓市场时，华为人相信只要坚持奋斗，就能看到市场一天天壮大。今天，华为不忘那些为公司立下汗马功劳的华为人。

在国内市场被其他企业控制时，为了生存，华为人早早地就到海外开辟市场。华为在海外市场上取得的成绩是很多企业无法企及的，但华为在海外市场的发展并非一帆风顺，尤其是在最初的几年里。

华为刚进入俄罗斯市场时，其产品 in 俄罗斯市场一度遭遇冷落。甚至在展览会上，俄罗斯人听闻华为是中国企业，就立即从展位上走开了。

即便如此，华为始终坚持用实力说话，靠着一股不服输的精神，慢慢打开了俄罗斯市场。2010年，在华为上海世博工作组座谈会上，任正非回忆起华为人进入俄罗斯市场的情景。他说：“1998年，我们在海外市场上卖不出任何产品。徐直军有篇文章说，他在莫斯科转了一个月见不到一个客户。我们在莫斯科换了四任总裁，第四任总裁李杰签了第一个合同——36美元，这就是我们海外市场的起步。”

华为的早期奋斗史是艰苦的，也可以说是伟大的。没有规范化的管理，华为的企业文化雏形才刚显现，而华为人有的是激情和勇气，还有不怕困难的精神。可以说，华为的企业文化就是在奋斗过程中一点一滴积累而成的。

华为以“狼性文化”著称，但华为并没有说过自己的企业文化是“狼性文化”，只是它的奋斗精神与狼的行为特质太相似了。华为人人在“攻城略地”的过程中，训练并培养出了敏锐的嗅觉以及为达目标不顾一切的决心，后来也慢慢有了集体奋斗的意识。

当国内外市场大部分被同行占据时，华为能够迅速发现“猎物”的存在，并集中团队力量将其攻下来，市场才得以越做越大。华为人从不放过任何一个机会，不管这个机会出现在哪里，只要有需求的地方就会有华为人。华为人

奋斗中，将“狼性精神”充分发挥出来，时刻都在准备着战斗。

有人的地方就有英雄

在为民族解放奋斗的过程中，毛泽东在诗词中写道：“遍地英雄下夕烟。”这些英雄可以是农民、工人，也可以是知识分子，只要能为革命做出重大贡献，不论出身，都是英雄。

打仗需要英雄在前方冲锋，企业在市场中发展也是如此。不管什么岗位、在什么地方工作，都需要英雄，也需要培养英雄的环境。华为通过多年的发展造就了无数的英雄，有华为人的地方就会出英雄，正是这些英雄奠定了华为发展的基础。在企业中，什么样的员工才算得上是英雄呢？任正非给出了答案：

谁是华为的英雄，要看是谁推动了华为的前进。不是一两个企业家创造了历史，而是70%以上的优秀员工互动着推动了华为的前进，他们就是真正的英雄。

不少行业巨头对华为都很忌惮，将华为视为主要的竞争对手，不仅是因为华为的产品物美价廉，还在于华为有一群争当英雄的员工。这些英雄敢于去其他企业员工不敢去的地方奋斗，敢于突破一个又一个技术难关。任正非对华为人的要求是，只要有华为人的地方就要出英雄。他说：

国家可以“六亿神州尽舜尧”“遍地英雄下夕烟”，我们为什么不可以英雄辈出？对于做出优秀贡献的员工，给他发“金牌”，人人都可以争当英雄。有人的地方就有英雄。

企业要创造英雄，更不能忘了英雄。华为鼓励多出英雄，并且以各种方式来表彰英雄，让这些英雄为其他员工树立榜样，以激励更多人争当英雄。

华为为了鼓舞士气，让英雄辈出，并以此吸引千军万马上战场，设立了“金牌奖”“明日之星”评选活动等来表彰为华为做出了突出贡献的英雄。“明日之星”评选面向全体员工，自2014年开始试行后，于2015年在华为全面展开。每一次评选都按照公平、公正、公开的原则进行，由各部门自行计