

解密华为成功基因丛书

华为创新三十年

华为 之 国际化战略

解密华为从优秀到卓越的国际化路径

华为的国际化是一步一步完成的，是通过与一个跨国公司合作，然后再与另一个跨国公司合作推动的。由此可以看出，华为也在借船出海。

——任正非

王京生 陶一桃 / 主编
杨 柳 / 执行主编
王伟立 / 著

解密华为成功基因丛书

华为创新三十年



华为 之国际化战略



王京生 陶一桃 / 主编
杨 柳 / 执行主编
王伟立 / 著

 海天出版社
· 深圳 ·

图书在版编目(CIP)数据

华为之国际化战略 / 王伟立著. — 深圳: 海天出版社, 2018.12

(华为创新三十年: 解密华为成功基因丛书 / 王京生, 陶一桃主编)

ISBN 978-7-5507-2520-1

I. ①华… II. ①王… III. ①通信企业—国际化—企业发展战略—研究—深圳 IV. ①F632.765.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第244940号

华为之国际化战略

HUAWEI ZHI GUOJIHUA ZHANLUE

出品人 聂雄前
责任编辑 陈军 张绪华
责任技编 陈洁霞
封面设计 元明·设计

出版发行 海天出版社
地 址 深圳市彩田南路海天大厦 (518033)
网 址 www.htph.com.cn
订购电话 0755-83460239 (邮购) 0755-83460202 (批发)
设计制作 蒙丹广告0755-82027867
印 刷 深圳市希望印务有限公司
开 本 787mm×1092mm 1/16
印 张 16.25
字 数 175千
版 次 2018年12月第1版
印 次 2018年12月第1次
定 价 58.00元

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

华为是一种文化

历史的长河浩瀚、深远而又奇异，任何人都无法通晓所有的历史，我们能做到的只是抓住历史上那些标志性的事件、人物，给出一个解释和说法，这便是对历史的研究了。比如，当我们说到中国的改革开放的时候，必然会提到邓小平，必然会提到联产承包责任制，尤其必然会提到深圳。而在提到深圳时，必然会提到华为，因为华为是一种文化。

其实观察任何事物，无论是企业还是世界，文化都是最基础、最深厚、最重要的。由于眼光和研究方向的不同，也有人更注意企业的产品市场占有率、人才和管理。但在我们看来，这一切不过是企业的外在表现而已。如果我们从文化视角去观察华为，也许更能看清楚，这朵根植于深圳而又影响世界的奇葩，是如何展现了这个民营企业的雄心壮志以及为此而付出的艰苦卓绝的努力。同时，我们还会看到它的“掌门人”及团队的格局、眼光和不同于一般企业家的智慧。

如果从头说起，华为的诞生充满了悲壮的色彩。1987年，任正非从部队退役后，用21000元人民币创办了一家规模很小的民营企业。当时，日本的NEC（日本电气股份有限公司）和富士通、美国的朗讯、加拿大的北电、瑞典的爱立信、德国的西门子、比利时的BTM（贝尔电话公司）和法国的阿尔卡特等洋品牌正在中国市场上耀武扬威。作为一个名不见经传的民族交换机品牌，华为置身于“八国联军”的包围中，要活下去尚且很艰难，又何谈三分天下占其一呢？

它的“掌门人”任正非偏偏不信邪，还放出豪言：“十年后，世界通信行业三分

天下，华为将占‘一分’。”这是何等的自信与格局！正如西方经济学家约瑟夫·熊彼特在《经济发展理论》一书中所说：“典型的企业家比起其他类型的人，是更加以自我为中心的，因为相比其他类型的人，他不那么依靠传统和社会关系，他的独特任务——从理论上讲以及从历史上讲——恰恰在于打破旧传统，创造新传统。”熊彼特认为，企业家精神一是存有建立自己的王国的梦想；二是存在征服的意志、战斗的冲动；三是存在创造的欢乐，为改革而改革，以冒险为乐事。这些论述冥冥之中讲的就是任正非。可以说，企业家精神就是企业的灵魂，与工匠精神和创新精神一起，构成企业文化的三大精神支柱。当然，光有精神是不够的，华为能够一路跋山涉水走到今天，也离不开它所建立起的包括人才、技术、财务、市场在内的一整套完善的制度管理体系。

和很多中国创业企业最后变成家族企业，结果一代企业家的老去让企业走向衰亡不一样，创造了华为奇迹的任正非并没有唯我独尊。今天的华为，在全球拥有18万多名员工。通过持股计划，任正非让员工持有华为股份，自己仅持1.4%的股份，其余90%多的股份都属于华为员工。谁说民营企业胸怀有限？华为通过全员持股，让大家结成利益攸关的命运共同体，走的是共建、共治、共享之路，这是任正非的一个独创。其实，它的根本在于“得人心者得天下”。《孙子兵法》载“知之者胜，不知者不胜”的五个方面：“一曰道，二曰天，三曰地，四曰将，五曰法。”又载“上下同欲者胜”。华为正是如此，有行于天下的大道，有一批精兵猛将，有凝心聚力的法度，得天时、地利、人和，上下同欲，何能不胜？

华为的成功是来之不易的。30年间，华为由弱到强的过程中充满了汗水、血泪、挣扎和拼搏，不仅有管理过程中的“市场部辞职风波”“华为的冬天”等忧思，还有在海外拓展中面临专利诉讼等各种艰辛，在选择业务方向时也有人和华为进入智能手机市场表示质疑。不论来时的路多么艰险曲折，华为始终坚持以客户为中心”“以奋斗者为本”“长期坚持艰苦奋斗”的经营哲学和成长逻辑，一路走来，越走越自信，越走道路越开阔。经过30年的发展，逐渐形成的“华为精神”实际包含了任正非所倡导的以人为本、艰苦奋斗和自我批判等重要思想。

看似简单的道理，实践起来相当不易。当企业管理遇到瓶颈的时候，华为与世

界一流管理咨询公司合作，在集成产品开发(IPD)、集成供应链(ISC)、人力资源管理、财务管理和质量控制等方面进行深刻变革。任正非提出著名的“先僵化，后优化，再固化”的管理改革理论。这一管理变革经过20多年的实践，取得了巨大成功。华为从民营小企业一跃登上全球最大的通信设备供应商的宝座，不仅因为它在技术上从模仿到跟进又到领先，更因为华为一直在不断探索管理模式创新，建立了与国际接轨的管理模式。

我们可以看到很多这样的例子：不少非常优秀的企业曾处于巅峰，不料短短数年后，却出现断崖式崩溃。华为毫无疑问也经历过多次这样的危险时刻，它为什么可以不断从危险境地中走出来呢？任正非带领企业一步一步地由弱到强，带领华为进入“无人区”，走向更大的胜利，这是因为他深谙发展和灭亡的无限循环之道，并且不断地追问自己：“华为的红旗到底能打多久？”企业，不是在危机中成熟，就是在危机中死亡。因此，任正非充满了危机意识，而他思考的结论是：“世界上只有那些善于自我批判的公司才能存活下来。”他曾如此写道：“20多年的奋斗实践，使我们领悟了自我批判对一个公司的发展有多么的重要。如果我们没有坚持这条原则，华为绝不会有今天……只有长期坚持自我批判的人，才有广阔的胸怀；只有长期坚持自我批判的公司，才有光明的未来。自我批判让我们走到了今天，我们还能向前走多远，取决于我们还能继续坚持自我批判多久。”

企业越强大，危机意识越强。这种强大的危机意识构成了华为企业文化的DNA。正因为如此，任正非在公司2018年第四季度工作会议上又一次敲响警钟：“现在外界过分夸大了华为公司，也有可能是灾难，因为他们不知道我们今天承受的高度痛苦，我们实际到底行不行呢？……如果只是表面的繁荣带来我们内心的自豪，就会导致惰怠，我们绝对不允许惰怠……”面对纷繁复杂的现实，华为高层的头脑是清醒的。他们明白，这种忧患意识，不应只存在于任正非一个人的头脑中，而要成为整个团队的自觉意识。

所谓“物壮则老”，唯有深根固柢，才能枝繁叶茂。企业要保持蓬勃向上的活力，必须形成一种可持续发展的文化。我们看到，改革开放以来，很多企业在不同阶段各领风骚，短短40年已大浪淘沙了好几回，有的折戟沉沙，有的销声匿

迹，有的步履维艰，有的跌宕起伏……华为能否跳出这个“魔咒”，取决于其下一步的努力。

有一段时间，有媒体炒作华为总部要迁至东莞。为此，任正非专门找到深圳市委主要领导，要求同深圳市政府签订华为总部30年不外迁的协议。市委主要领导大气地对他说，协议就不用签了，因为签了协议，如果心不在这里，迟早会走；不签协议，只要我们的服务和环境好，你们也不会走。在任正非的一再坚持下，最后双方还是签了协议。

这个细节，让我们看见了深圳的包容、大气和华为的笃定、忠诚。深圳的崛起和华为的成长是同步的，两者有着共同的基因和血脉。华为是深圳发展的缩影，它体现了深圳人敢闯敢试、杀出一条血路的英勇坚毅。它的成长也和这座城市一样，充满悲壮、欢乐、成功和欲望的交响。因为有了这些深圳人，才有了华为；因为有了以华为为代表的企业和卓越的市民，才有了深圳的辉煌和对未来的信心。

当前城市之间的竞争，已经从“拼经济”“拼管理”进入“拼文化”的阶段，企业亦是如此。文化是驱动创新的根本力量，文化的土壤越丰沃，创新的大树越茁壮。美国学者丹尼尔·贝尔(Daniel Bell)在《资本主义文化矛盾》一书中指出：“文化已成为我们的文明中最具活力的成分，其能量超过了技术本身……上述文化冲动力已经获得合法地位。社会承认了想象的作用，而不再像过去那样把文化看作制定规范、肯定其道德与哲学传统并以此来衡量、(通常是)非难新生事物的力量……我们如今的文化担负起前所未有的使命——它变成了一种合法合理的、对新事物永无休止的探索活动。”这最后一句话，是我们今天理解文化重要性的最深刻的一种表达。

诚然，只有根深，才能叶茂。这是世界的一个通行法则。人是文化的基本载体，最好的可持续发展是人的可持续发展。我们看到，今天的华为尤其注重基础教育、基础研究，秉持“用最优秀的人去培养更优秀的人”的理念，呼吁并致力大规模培育各类人才，为创新型国家建设和产业振兴发展点亮更多的火种。

翻开这套丛书，随处可以看到任正非原汁原味的讲话，这些话语闪耀着人文的光辉。我们可以看到，任正非身上富有远见、胆识过人、信念坚定和从容大度的领导特质。华为发展过程中的经典故事被娓娓道来，富有启迪意义，对于广大善于学

习和积累的读者朋友来说，可以从中获得丰富的生活经验，吸取宝贵的人生智慧。

这套丛书不仅讲述了华为的成功是如何取得的，而且描述了华为充满辩证法和创新理念的企业文化，分析了华为人力资源管理的成功秘诀，介绍了华为国际化的战略选择及实现路径，因此这套丛书对于创业者和产业界人士来说是巨大的宝藏，可以从中受益。

当前，我国经济已由高速增长阶段转向高质量发展阶段，正处在转变发展方式、优化经济结构、转换增长动力的攻关期，建设现代化经济体系成为跨越关口的迫切要求和我国发展的战略目标。党的十九大报告指出，要深化供给侧结构性改革，激发和保护企业家精神，鼓励更多社会主体投身创新创业。眼下创新创业大潮在九州土地上风起云涌，无数有志之士正在商海搏击，他们同样怀着雄心壮志，试图用创新创业改变世界；他们也同样面临激烈的市场竞争、资产薄弱、人才匮乏等问题。华为由弱到强的发展历程必将带给他们一些启迪，让这些弄潮儿了解创业者的使命以及企业成功与企业家内在修为之间的联系，并且培养如何获得自我反省的能力，由此激发出巨大能量，进而不屈不挠地奋斗。

华为是一种文化。中华民族最终自强于世界，最基础、最深沉的恐怕还是文化。而这种文化与中国古代文明既一脉相承，又推陈出新。它必须是一种创新型、智慧型、包容型、力量型的文化。所谓“创新型文化”，包括观念创新、制度创新、技术创新，等等。所谓“智慧型文化”，强调张扬人的理性，包括工具理性和价值理性。所谓“包容型文化”，强调开放、宽容、多样性和对话，具有海纳百川的气度和厚德载物的襟怀，是文化创造力的根本所在。所谓“力量型文化”，就是对真理“朝闻道，夕死可矣”，对事业“苟利国家生死以，岂因祸福避趋之”；对强敌“流血五步，血溅七尺”“拼将十万头颅血，须把乾坤力挽回”。它与中国先秦文化中宝贵的“士”的精神一脉相承，是我们民族血性的灵魂。

“四型文化”作为一种崭新的文化，既是中华民族自立于世界之林的根基，又是大到一国，小到一人，包括城市和企业生生不息、自我完善的力量之源。而今天我们看到，这种文化正在华为生成和发展。创新型、智慧型、包容型自不待说，华为的力量型文化更是堪为民族企业的典范。华为若能持续不断地发展这种文化，必

会走向更为强盛的未来。若这种文化式微，则再强大的企业或个人，亦将归于沉寂或失败。

华为30年磨一剑，只对准通信这个“城墙口”冲锋。这种执意与纯粹，不禁令人想起唐代诗人张籍。张籍为韩愈弟子，历任水部员外郎、国子司业等职，擅作乐府诗，世称“张水部”或“张司业”。今人耳熟能详的“还君明珠双泪垂，恨不相逢未嫁时”便出自其手。冯贽的《云仙散录》记载，张籍执迷于杜甫诗，常将杜诗烧灰拌蜜而食。有友来访，见其如此，不解，问其故。张答，吃了杜诗即可改换肝肠，写出与他一样的好诗。宋代王安石读张籍诗集时曾拍案叫绝，赋诗赞之：“苏州司业诗名老，乐府皆言妙入神。看似寻常最奇崛，成如容易却艰辛。”这首《题张司业诗》虽谈诗歌创作，但同样可以用在任正非和华为身上。他们的成功看似寻常，实则奇崛，背后不知凝结了多少艰辛的汗水和血泪，写下的是一部更为辉煌的史诗。

任正非是一位很可贵的商业思想家，我们的时代需要更多像他这样负责任有担当的风云人物，需要更多像华为这样具有创新活力和国际视野的高科技企业。本套丛书给我们提供了学习任正非思想和华为经验的宝贵窗口，希望这套书的出版能让更多读者获益，帮助他们实现自己的梦想。

王京生

2018年11月

鱼为奔波始成龙

时逢中国改革开放40周年之际，在中国改革开放进程中拥有代表性地位的杰出民营企业和它的创始者，再一次在历史上留下厚重的印记，这无疑是一件具有社会价值与划时代意义的事情。这不仅仅是对一家企业成长历史和发展奇迹的描述，也是对一座城市神奇般崛起与灿烂辉煌的历程的记载，更是对一个伟大的变革时代的激情礼赞。

我们生活在一个需要企业家而又产生着企业家的时代；也生活在一个需要企业家精神而又产生着企业家精神的时代。可以说，在中国现代史上，没有哪一座城市能像深圳那样，为国家培育出那么多奋斗在改革开放最前沿的真正的第一代企业家。同样可以无愧地说，深圳是中国现代企业家的摇篮。正是与这座年轻的城市一同成长起来的企业家和企业家精神，才使得昔日的小渔村创造出了令世人瞩目的中国奇迹，华为就是其中极富代表性的一个。所以我认为，对华为的记载不仅有故事的讲述，还有故事所蕴含的对我们所生活的时代能够产生震撼的那种力量，能留给一个奋斗中的民族世代承继的那些情怀与精神。这就是能够创造（物质）财富的（精神）财富之企业家精神，能在不断创新中改变世界的来自企业家自身的无穷的魅力与力量。

对于改革开放的中国而言，是伟大的时代造就了企业家，而伟大的企业家又推动了时代的发展。彼得·德鲁克认为：企业家精神中最主要的是创新，创新是企业家精神的灵魂。同样，熊彼特关于企业家是从事“创造性破坏”（Creative Destruction）的创新者观点，凸显了企业家精神的实质和特征。但创新绝不是“天才的闪烁”，而

是企业家艰苦工作的结果。创新精神的实质是“做不同的事，而不是将已经做过的事做得更好一些”。所以，这需要社会给予一视同仁的机会与包容宽松的制度—文化空间。而来自所有制的歧视，是最深重的歧视。这种歧视，会从根本上扼杀企业家的创新精神。因为，任何人面对无法改变的制度风险，都不会去创新。深圳正是为如华为这样的民营企业提供了生长壮大的制度—文化土壤，从而使所有制结构90%以上的民营企业成为深圳经济发展的肥沃土壤与内在原动力。

完善市场经济体制，尊重市场规律为企业家和企业家精神创造了赖以生存的制度环境。因为，只有成熟的市场经济才能培养出真正的企业家，才能培育出真正的企业家精神。市场经济是原因，而不是结果。企业家既不是由行政机关提拔起来的，也不是如劳模一样被评选出来的，而是在市场中“锻造”出来的。

冒险可谓企业家的天性。其实，如果没有冒险精神，就不可能有任正非当初自称“纯属无奈”的下海；没有冒险精神，同样不可能有华为的所谓“狼性文化”和“虎口夺食”的一个个惊心动魄的故事。法国经济学家理查德·坎迪隆(Richard Cantillon)和美国经济学家弗兰克·H·奈特(Frank Hyneman Knight)曾将企业家精神与风险(Risk)或不确定(Uncertainty)联系在一起。他们甚至认为，没有甘冒风险和承担风险的魄力，就不可能成为企业家。企业创新是有风险的，这种风险只能对冲不能交易。也就是说，这样做，要么成功，要么失败，没有第三条道路。

当然，在成熟的市场经济秩序下，企业家的冒险是与市场赌博，而不是与权力较量。市场越自由竞争，企业家越敢于冒险。因为，相对于权力干预，市场是可预期的。与权力较量，在大多数情况下只有一个结果，那就是输；与市场赌博则会有输有赢，其结果取决于个人智慧和判断，即便输也愿赌服输。同时，权力的参与还会引发寻租行为的发生，影响健康的市场经济文化的培育。没有过多权力干预的市场，才是真正健康的市场，而真正健康的市场，才能培育出真正的企业家和企业家精神。

中国40年改革开放的成功实践证明，法制健全的社会和敬畏法律的精神，是企业 and 企业家精神的生命力保障。合作是企业家精神的精华。尽管伟大的企业家看上去似乎是“一个人的表演”(One Man Show)，但成功企业家的身后一定会站着“惠己悦人”的合作伙伴。正如经济学家阿尔伯特·赫希曼(Albert Otto Hirschman)所言：

企业家在重大决策中实行集体行为而非个人行为。企业家既不可能也没有必要成为一个超人(Super-man)，但企业家应努力成为蜘蛛人(Spider-man)，要有非常强的“结网”的能力和意识。

法律是一种制度安排，它以告之后果的方式限制人与人交往时可能出现的投机主义行为和损害他人利益的行为，从而降低社会的交易成本和机会成本。所以，从这个意义上说，法制健全的社会才是低成本运作的社会。每一个成功的企业家，一定首先是法律的“奴隶”，然后才是一个拥有选择权利的自由的人。

依法治国的关键不仅仅在于政府依法管理社会，更在于政府本身受法律约束。只有一视同仁，社会才会有公平，企业家精神才能真正富有生命力。

正因为如此，政府放权，给企业家选择的自由，已成为一种不可或缺的制度—文化环境支撑。它可以使企业家精神真正成为一种文化，真正成为改造社会的物质力量。在政府与市场的关系上，还应该是罗马归罗马，恺撒归恺撒。给企业和企业家在 market 规则中自由“跳舞”的空间，就是给社会创造奇迹的机会。当然，一个富有改变精神的政府，又是实现这一切的根本保障。

德国著名政治经济学家和社会学家马克斯·韦伯(Max Weber)在《新教伦理与资本主义精神》中说：货币只是成功的标志之一，对事业的忠诚和责任，才是企业家的“顶峰体验”和不竭动力。诺贝尔经济学奖得主米尔顿·弗里德曼(Milton Friedman)更是明确指出：“企业家只有一个责任，就是在符合游戏规则下，运用生产资源从事产生利润的活动。亦即须从事公开和自由的竞争，不能有欺瞒和诈欺。”

强大的国家与发达的市场是我们期望的，但它的前提是政府具有远见卓识。以华为为代表的一大批民营企业的成功与辉煌证实了这一点，中国改革开放的成功和中国奇迹的创造更加证明了这一点。华为不仅让我们看到改革开放的成就，更看到了中国制造的力量，可谓“红了樱桃，绿了芭蕉”。

我们的社会不会因为缺少奇迹而枯萎，但会因为丧失创造奇迹的精神而失去生命。

陶一桃

2018年11月7日于南洋理工大学

向华为学习什么

企业的命运都会随着时代潮流的变化而跌宕起伏，但华为似乎可以算是一个例外。在每一个浪尖谷底，它总是坦然走着自己的路，并最终开辟出一条通往世界的全球化之路。

华为作为中国最成功的民营企业之一，其营业额已经步入世界 500 强的门槛，成为真正意义上的世界级企业。华为2017年实现全球销售收入6036亿元人民币（同比增长15.7%），净利润475亿元人民币（同比增长28.1%），稳居全球第一大电信设备商之位，成为最受瞩目的行业领导者。

“10年之后，世界通信行业三分天下，华为将占‘一分’。”华为创始人任正非当年的豪言犹在耳边。如今，华为这一梦想已然实现。任正非凭借着自己出色的经营思想和卓越的管理才能创建了华为，带领华为不断地发展壮大，从中国走向世界，使华为在世界上产生了巨大的影响并最终改写了全球电信业的“生存规则”。

《时代周刊》多年前曾如此评价任正非：“年过六旬的任正非显示出惊人的企业家才能。他在1987年创办了华为公司，这家公司已重复当年思科、爱立信卓越的全球化大公司的历程，如今这些电信巨头已把华为视为‘最危险’的竞争对手。”

改革开放之初，深圳对改革开放的贡献不仅仅是“破”，更重要的是“立”。华为是深圳建立现代企业制度的先锋，是中国企业开展国际化战略和走向跨国公司之路的先行者，是最早迈入知识密集型发展道路的中国公司。华为是中国企业实现国际化的一面旗帜，它所走过的路正在被众多中国企业追随。华为的价值，在于它探索出了一条在中国发展与管理高科技企业的道路，包括如何建设企业的治理结构、价值观体系、研发管理体系、人力资源管理体系、财务管控体系等；华为的价值，在于它成功地探索出在中国管理与运营国际化大企业的方法，探索出具有中国特色，

又与国际接轨的经营模式和内在机制，创造性地解决了国际先进企业管理模式如何在中国落地的难题，实现国外先进管理体系的中国化；华为的价值，还在于它对技术创新长期重视，持续巨资投入，在全球化拓展中坚持“开放但不结盟”的原则，形成了强大的技术实力和独特的商业运营模式，成为一家享誉全球的创新标杆企业。

华为就在我们身边，鲜活而真实。对于这个触手可及的商业案例，我们如果加以深入分析和研究，挖掘它的成长逻辑、管理哲学，认真总结，彰显其示范作用，必定具有非常重大的现实意义。本套丛书分为《华为之管理模式》《华为之人力资源管理》《华为之企业文化》《华为之国际化战略》《华为之研发模式》5本，系统介绍了华为不同方面的宝贵经验，以便广大读者和企业经营者深入地了解华为的管理哲学和经营智慧。

成功经验之一：管理模式

华为之所以成为中国民营企业的标杆，不仅因为它在技术上从模仿到跟进又到领先，更因为它与国际接轨的管理模式。华为的管理，始终存在在中西方管理理念的碰撞和结合。从流程和财务制度这些最容易标准化、不需质疑的“硬件”开始，华为从制度管理到运营管理逐步推动“软件”的国际化。

诞生于1995年的《华为之歌》道：“学习美国的先进技术，吸取日本的优良管理，像德国人那样一丝不苟，踏踏实实，兢兢业业。”华为最终决定向美国企业学习管理。

华为同IBM(国际商业机器公司)、Hay Group(合益集团)、PwC(普华永道国际会计事务所)和FhG(德国弗劳恩霍夫应用研究促进协会)等世界一流管理咨询公司合作，在集成产品开发(IPD)、集成供应链建设(ISC)、人力资源管理、财务管理和质量控制等方面进行深刻变革，引进业界最佳的实践方式，建立了基于IT的管理体系。任正非表示：“在管理上，我不是一个激进主义者，而是一个改良主义者，主张不断地进步。”“我们要的是变革而不是革命，我们的变革是退一步进两步。”

“先僵化，后优化，再固化”，这是任正非提出的一个著名的管理改革理论。

华为的管理优化进行得如火如荼的关键是其领袖任正非对管理的重视。在任正非心里，只要有利于实现“成为世界级领先企业”的梦想，一切改变和改革都是必要的。任正非强势地推动了这一切。“……这些管理的方法论是看似无生命实则有生命的东西。它的无生命体现在管理者会离开，会死亡，而管理体系会代代相传，

它的有生命则在于随着我们一代一代奋斗者生命的终结，管理体系会一代一代越来越成熟，因为每一代管理者都在给我们的体系添砖加瓦。”

军人出身的任正非很喜欢读《毛泽东选集》。一有工夫，他就琢磨怎样使毛泽东的兵法转化成华为的战略。仔细研究华为的发展历程，我们不难发现其市场攻略、客户政策、竞争策略以及内部管理与运作方式，无不深深打上传统谋略智慧和“毛式”哲学思想的烙印。其内部讲话和宣传资料，频频出现战争术语，极富煽动性。

在敌强我弱、敌众我寡的形势下，任正非创造了华为著名的“压强原则”。“我们坚持‘压强原则’，在成功关键因素和选定的战略生长点上，以超过主要竞争对手的强度配置资源。我们要么不做，要做，就极大地集中人力、物力和财力，实现重点突破。”任正非信奉“将所有的鸡蛋都放在同一个篮子里”的原则，无论是在业务选择、研发投入还是在国际化的道路上，这种专业化战略的坚持，至今仍让诸多企业家折服。正是华为的远大目标和华为全体人员一直坚持，使得华为走到了今天。

任正非曾说：“面对不确定的未来，我们在管理上不是要超越，而是要补课，补上科学管理这一课。”组织管理、人力资源管理、市场管理、变革管理、资本管理、危机管理等，无一不彰显出华为独特的管理智慧。任正非希望华为能回到一些最本质的问题上来，重新思考管理对于企业的重要作用。企业管理的目标是流程化组织建设，探索建设科学的流程体系，以规则的确定应对结果的不确定。《华为之管理模式》一书编写的目的，是通过对华为的管理理念及其实践的研究，总结出一些建立有效的管理机制和制度的经验。

成功经验之二：人力资源管理

日本著名企业家稻盛和夫曾经说过：“企业员工的主动性和积极性才是企业发展的原动力。”当企业人力资源管理制度、企业文化立足于杰出的经营理念，必然得到员工发自内心的认同，并主动采取行动，积极推动企业的发展。而这种企业员工的主动性和积极性才是企业最宝贵的财富和发展的动力源泉，并且只有不断地激发员工的主动性和积极性，企业才能跨越时代，永远保持兴旺。任正非对此持有相同的观点：“华为唯一可以依存的是人，认真负责和管理有效的员工是华为最大的财富。员工在企业成长圈中处于重要的主动位置。”

任正非在华为人力资源管理中坚持“人力资本的增值一定要大于财务资本的增

值”“对人的能力进行管理的能力才是企业的核心竞争力”。要拥有人才就要有适合人才发展的机制，华为之所以能成为中国顶尖企业，就是因为有一套独特的人力资源管理机制。

价值创造、价值评价和价值分配构成了现代人力资源管理体系的主体，企业人力资源管理体系应该围绕这三方面构成的“价值链”来构建。也就是说，全力创造价值、科学评价价值、合理分配价值以及三者的闭合循环，是现代企业人力资源管理体系建设的核心和重点。华为的人力资源管理机制其实是打造了一个价值创造、价值评价和价值分配的价值链条，并且使之形成了良性循环，让整个人力资源体系为企业发展贡献出无穷的智慧和能量。

华为每次在人力资源上的调整都会在业界引起轩然大波，其真实目的在于：“不断地向员工的太平意识宣战。”“人力资源改革，受益最大的是那些有奋斗精神、勇于承担责任、冲锋在前并做出贡献的员工；受鞭策的是那些安于现状、不思进取、躺在功劳簿上睡大觉的员工。”

华为不仅建立了在自由雇佣制基础上的人力资源管理体制，而且引入人才竞争和选择机制，在内部建立劳动力市场，促进内部人才的合理流动。在人才流动上，华为强调中、高级干部强制轮换，以培养和提高他们能担当重任的综合素质；支持基层员工自然流动，让他们爱一行干一行，在岗位上做实，成为某一方面的管理或技术专家。

《华为之人力资源管理》系统地讲述了华为人力资源管理的价值创造体系、价值评价体系、价值分配体系、激活组织等内容。该书的一个重要特点在于理论和实践的结合，特别是与我国人力资源管理实践的结合。该书关注人力资源管理方法在真实的组织环境和情境下的运用，对现状和管理导向的思考始终贯穿全书。该书中还提供了丰富的华为人力资源管理案例，是理论与实践相结合的佳作，具有很强的可读性。

成功经验之三：企业文化

“世界第一CEO(首席执行官)”杰克·韦尔奇说过：“如果你想让列车速度再快10公里，只需要加一加马力；而要使列车速度增加一倍，你就必须更换铁轨了。资产重组可以一时提高公司的生产力，但是如果没有文化上的改变，就无法维持高速

的发展。”支撑企业高速发展的“铁轨”，就是企业文化。

美国著名管理专家托马斯·彼得斯和小罗伯特·沃特曼研究了美国43家优秀公司的成功因素，发现成功的背后总有各自的管理风格，而决定这些管理风格的是各自的企业文化。

任正非在《致新员工书》中写道：“华为的企业文化是建立在国家优秀传统文化基础上的企业文化，这个企业文化黏合全体员工团结合作，走群体奋斗的道路。有了这个平台，你的聪明才智方能很好地发挥，并有所成就。没有责任心，不善于合作，不能群体奋斗的人，等于丧失了在华进步的机会。华为非常厌恶的是个人英雄主义，主张的是团队作战，胜则举杯相庆，败则拼死相救。”

企业文化是企业的软实力，是一支队伍战斗力的源泉。好的企业文化对外让四方各界对企业心向往之，倾心接纳；对内则是一种最好的凝聚力，会让团队发自内心地热爱事业，奋勇前行。一家没有文化的企业是走不长远的，企业文化不好同样走不长远。

华为之所以能成为中国民营企业的标杆，不仅因为它用30年时间成为中国最大的民营高科技企业，也不仅因为它在技术上从模仿到跟进又到领先，更因为华为独特的企业文化。它的企业文化核心是华为的愿景、使命和核心价值观，定义了华为的方向以及是非标准，即华为为什么存在，华为向何处去，什么是对的，什么是错的。对这些的认同是企业员工得以凝聚在一起面对各种艰难险阻的基础。

华为文化是中华文化与世界文化融合并以企业组织形态进入世界的典型代表。华为主动接轨、融合、拓展并创造新企业文化，是华为企业文化的典型特征。华为文化变革历程表明，力量型文化、创新型文化是华为初期企业发展的文化特征，而创新型、智慧型、包容型、力量型“四型”文化的构建，才是华为企业可持续发展的关键所在。

任正非曾说：“世界上一切资源都可能枯竭，只有一种资源可以生生不息，那就是文化。”任正非强调的文化，不仅仅是华为的企业文化，不仅仅是每天所需执行的流程和制度，更是文化本身，积极将文化渗入华为人的修养中去。

华为的企业文化载体中一个非常具有辨识度的东西是《华为公司基本法》，这个基本法的意义在于，将高层的思维真正转化为大家能够看得见、摸得着的东西，使彼此之间能够达成共识，这是一个权力智慧化的过程。任正非表示：“避免陷入经验主义，这是我们制定《华为公司基本法》的基本立场。”“成为世界级领先企业”被