

「狼性」已经渗透到华为人的骨子里，任正非带领着华为狼群，在全球市场与老虎、狮子拼杀，将企业的狼性表现得淋漓尽致，屡建奇功。2009年，华为销售收入超过300亿美元，跃升「2010年度世界最具创新力公司榜」第五，与世界巨头苹果、微软、谷歌、IBM并驾齐驱，坐，这是其「狼性管理」的直接价值体现。

狼性管理

在 华为

WOLF MANAGEMENT

王永德 / 著



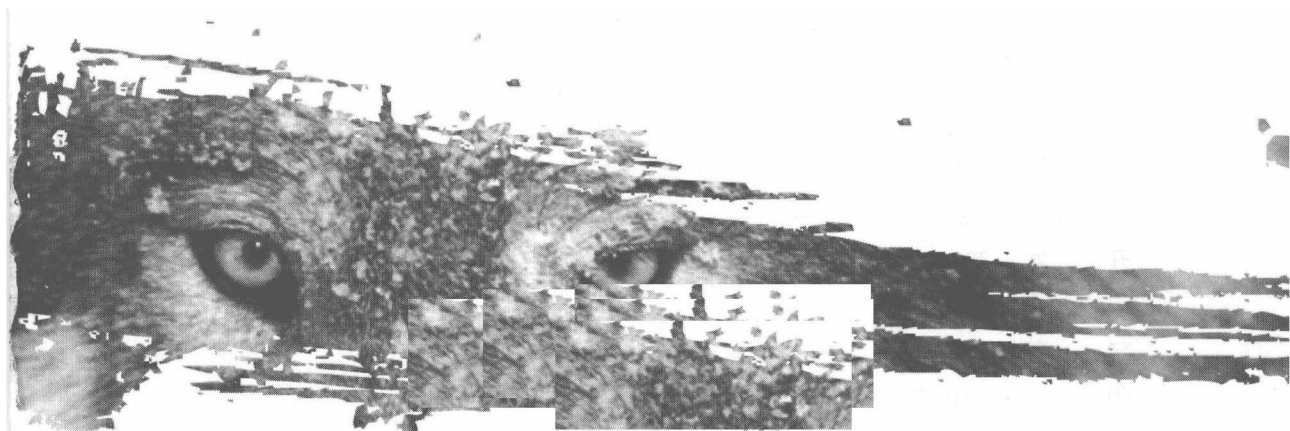
Wuhan University Press
武汉大学出版社

狼性管理

在 华为

WOLF MANAGEMENT

王永德/著



Wuhan University Press

武汉大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

狼性管理在华为 / 王永德著 .—武汉 : 武汉大学出版社, 2010.4
ISBN 978-7-307-07664-8

I. 狼…

II. 王…

III. 通信—邮电企业—企业管理—经验—深圳市

IV. F632.765.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 043718 号

责任编辑 : 党 宁

审 读 : 代君明

责任印制 : 人 弋

出 版 : 武汉大学出版社

发 行 : 武汉大学出版社北京图书策划中心

(电话 : 010-63978987 传真 : 010-63974946)

印 刷 : 廊坊市华北石油华星印务有限公司

开 本 : 787 × 1092 1/16

印 张 : 15.5

字 数 : 200 千字

版 次 : 2010 年 4 月第 1 版

印 次 : 2010 年 4 月第 1 次印刷

定 价 : 29.80 元

版权所有, 盗版必究 (举报电话 : 010-63978987)

(如图书出现印装质量问题, 请与本社北京图书策划中心联系调换)

华为奇迹背后的狼性血脉

华为是一个创造奇迹的企业，自 1988 年创立以来，华为以爆炸的速度成长为中国通信行业领头羊。2009 年，华为全球市场份额翻番，年销售额突破 300 亿美元，在世界电信设备供应商排名中，仅以微小劣势屈居第二；而据世界知识产权组织统计，华为在 2009 年专利申请总数排行榜上，亦高居第二。基于这些傲人成绩，在美国著名商业媒体 Fast Company 评出的“2010 年世界最具创新力公司”中，华为跻身前五。思科系统公司 CEO 钱伯斯感叹：“华为是思科最大的对手。”华为的群狼们正在世界范围内扩张着自己的领土。

阿奎利斯·艾克斯著的《豺狼的微笑》一书中说：人，只有两种，一种是兔子，一种是豺狼；豺狼的微笑，就是成功者的微笑。华为是笑到最后的豺狼。华为公司总裁任正非直言不讳地指出：“企业发展就是要发展一批狼。狼有三大特征：一是敏锐的嗅觉，二是不屈不挠、奋不顾身的进取精神，三是群体奋斗的意识。”兔子永远是兔子，按部就班，规规矩矩，很可能一生做的都不是自己想做的事情；豺狼则神出鬼没，它知道自己要什么，所做一切都是为了最终目标。狼性血脉已经渗透华为身体的每个细胞，流入了华为管理的各个环节。

华为，是一群眼睛泛着绿光的狼。他们疯狂掠夺人才，打造成一支巨大而高素质的战斗团队；他们“胜则举杯相庆，败则拼死相救”，团结起来，战无不胜，攻无不克；头狼任正非是位极富传奇色彩的电信大佬，他的身上有着土狼、军人、硬汉、战略家等各种光怪陆离的色彩。

管理大师彼得·德鲁克曾经说过：“狼非常有个性。有的狼一直在帮助其他的狼，有的懒散，有的喜欢到处游荡，有些则不与其他狼来往。即使在

同一狼群中，你也会看到各种不同的个性。”这些特性整合而成的狼性，构成了狼群强大的竞争力和适应变化的生存能力。也正是具备这种狼性，才使得华为被称为“狼”而让人畏惧。

狼是动物中最有秩序、纪律和等级观念的种群。华为就是这样一个由纪律性、组织性构建的规范化的狼群。一方面，各项事务在流程上规范而高效地运作着，另一方面，执行文化贯穿于企业运行的始终。《华为基本法》里对华为精神的定义是：“爱祖国、爱人民、爱事业和热爱生活是我们凝聚力的源泉。企业家精神、创新精神、敬业精神和团结合作精神是我们企业文化的精髓。”“服从命令是军人的天职”，军人出身的任正非在多年的军旅生涯里养成了绝对服从上级命令，以及要求下属绝对服从自己命令的习惯。在华为的军事化管理体制中，执行力保证了组织能及时应对各种突发的危险。

成吉思汗和他的子孙率领区区 100 万人的蒙古部落，征服了现代版图上的 30 个国家和约 30 亿人口，所建立的帝国在人口和地域上比其他任何帝国的规模都多出 2 倍以上。狼性化的华为在国际化进程中展现出了成吉思汗般的魔力。它采用“迂回”战术，不直接向敌方阵前挑战，而是通过远距离快速的包抄迂回、分进合击和突袭来击垮对手；它将互相撕咬的利益群体聚集在一起，使他们的狼性一致对外；它充分利用了天时、地利、人和等各种资源，达到“以少胜多”、“以弱胜强”的目的。2009 年，世界经济低迷，传统巨头业绩黯淡，华为却是星光耀眼。华为的业务范围覆盖了 100 多个国家，实现合同销售额 302 亿美元，同比增长 30%。华为的惊艳表现令所有竞争对手侧目，也使全球通信设备市场格局重新洗牌。这一年，华为攻陷了北美市场，杀入了爱立信和诺基亚西门子的“老巢”；华为对新兴市场的渗透，更是激起印度对其同步数字传输设备 SDH 征收高达 50% 反倾销税，从侧面说明华为的强大令人忌惮。华为，这群中国“土狼”，以一贯的“狼性”的忧患意识，在一片萧条的市场上左冲右突，拼出了自己的一片天地，并且由搅局者的角色飞跃为世界革新领袖。

华为如同狼，展示给我们最美的一幕：银色的月光爬满大地的黑暗，引领长嚎，那是王者的宣言；挥舞着利爪，追逐着前方，任身体撕裂狂风的怒号；将长牙刺入深喉，体会着成功点点泛滥的喜悦。

目 录

Contents

前 言 华为奇迹背后的狼性血脉

第 1 章 王者之狼：华为的战略规划

狼的每次围击都是一次战略的演绎。首先它们要进行持续几天的观察，选择最恰当的天时地利；然后待头狼昂首一啸，主攻者奋勇向前，佯攻者避实击虚，助攻者嗥叫助阵，各有分工，有条不紊；最后，在食物面前，最强壮的狼先吃，最后才是身体瘦弱的狼。华为的战略规划保证了它持续的高成长。

1. 聚焦战略 / 2
2. 削足适履 / 5
3. “狼子野心” / 8
4. 多向联合 / 11
5. 绝对消化 / 15
6. 迂回战术 / 18
7. 立足核心 / 21
8. 以法治企 / 25

目 录

第2章 狼啸一方：华为的决策管理

在中国企业家调查系统第十届企业家成长与发展调查中，通过对 3539 位企业经营者问卷调查，发现在“企业经营者最容易出现的问题”中，“决策失误”位列第一。在狼群中，头狼拥有很多特权，如发号施令：对于头狼的命令，狼群会绝对执行，甚至甘愿牺牲自己的性命。华为的决策管理兼有狼和任正非的特色。

- 9. 成长最大化策略 / 30
- 10. 服务客户是存在的惟一理由 / 33
- 11. 改良而非革命 / 37
- 12. 无生命的管理 / 40
- 13. 领先对手半步而不是三步 / 43
- 14. 独裁与民主的博弈 / 46

Contents

第3章 狼性无畏：华为的危机管理

狼是一种时刻都保持危机感的动物。狼吃食物时，任何人都不能靠近。一旦靠近，狼就会近乎疯狂地对人进行攻击。狼在吃食物时这种本能反应就是因为在狼的头脑中存在着危机意识。华为的忧患意识，从华为的“灵魂人物”任正非所作的《华为的冬天》中可见一斑。正因为这种意识才使华为在业界的一片萧条中，异军突起。

- 15. 狼来了 / 50
- 16. 任氏“面子”理论 / 53
- 17. 别在经验里转圈圈 / 56
- 18. 不对媒体负责 / 58
- 19. 艰苦奋斗是过冬的精神棉袄 / 61
- 20. 舍一腿保全身 / 64
- 21. 细节是魔鬼 / 67

目 录

第4章 狼智无双：华为的人力资源管理

狼群中每位成员都参与抚养和教育狼崽。每位成员各司其职：为狼崽提供食物、栖息地、训练和保护，还陪它们玩耍，养育幼狼是所有成员都要参与的工作。正如华为所意识到的：人才是第一资源，是企业最重要的资本，人力资本要优先于财务资本增长。

- 22. 人才不能不争 / 72
- 23. 打造“黄埔军校” / 75
- 24. 不让“雷锋”吃亏 / 79
- 25. 以结果为导向 / 83
- 26. 潜力是第一评判标准 / 86
- 27. 别想按核武器的按钮 / 89
- 28. 5% 末位淘汰制 / 92
- 29. 屁股决定脑袋 / 95
- 30. 烧不死的鸟是凤凰 / 97
- 31. 永不倒塌的脊梁 / 100

Contents

第5章 喋血苍狼 华为的市场运营

“狼子兵法”是：宁可让同伴死得痛快，也决不让他们落到敌人手里受辱。在战争中受伤的狼会被同类咬死，这样保证了整个队伍的精干、快速、有力。竞争激烈的市场已经杀成一片血的海洋，华为的营销铁军能战无不胜自有其独特之处。

- 32. 以多胜少的群狼战术 / 104
- 33. 全心全意为客户服务 / 107
- 34. 小客户也是上帝 / 110
- 35. 与时俱进的价格战术 / 113
- 36. 无往而不胜的客户关系 / 116
- 37. 撒新饵钓大鱼 / 120
- 38. 重赏之下必有勇夫 / 123
- 39. 渠道非扁平化 / 126
- 40. 啃开海外市场的大门 / 129
- 41. 国际化拒绝机会主义 / 132

目 录

第6章 狼性敏锐：华为的生产与研发

狼时刻都保持着高度的警戒心，非常注意观察自己周围的环境变化，注意任何一个在视线范围内出现的对手和猎物，不放过任何一次可进攻的机会。狼敏锐的嗅觉，使其更善于捕捉机会。在商界，无时无刻不需要这种“眼观六路，耳听八方”的狼性，尤其是在生产与研发环节。

- 42. 质量管理中的鲶鱼效应 / 136
- 43. 应需而变的研发体系 / 139
- 44. 决不重新发明轮子 / 142
- 45. 以自主研发为主 / 145
- 46. 防人之心不可无 / 149
- 47. 要么领先，要么灭亡 / 152
- 48. 研发，国际化的捷径 / 155

Contents

第7章 狼魂不灭：华为的文化管理

《狼道》的作者罗宇对狼性文化的解释是一种带有野性的拼搏精神，即：狼能够狠狠地盯住一个目标锲而不舍，用心专一，不达目的绝不罢休。资源是会枯竭的，惟有文化才会生生不息。任正非说：“企业发展就是要发展一批狼。狼有三大特征：一是敏锐的嗅觉，二是不屈不挠、奋不顾身的进攻精神，三是群体奋斗的意识。”华为狼性如此，成功之势定矣。

- 49. 家一般的团队文化 / 160
- 50. 回报合理的奉献文化 / 163
- 51. 最有效率的军队文化 / 166
- 52. 永不停歇的创新文化 / 169
- 53. 踏踏实实的学习型文化 / 172
- 54. 落地生金的文化建设 / 175

目 录

第8章 血狼兵团：华为的组织管理

广阔无垠的旷野上，一群狼踏着积雪寻找猎物。它们最常用的一种行进方法是单列行进，一匹挨一匹。领头狼的体力消耗最大，作为开路先锋，它在松软的雪地上率先冲开一条小路，以便让后边的狼保存体力。领头狼累了，便会让到一边，让紧跟在身后的那匹狼接替它的位置。组织性是华为团队所向披靡的基础。

- 55. 矩阵结构应需而生 / 180
- 56. 事业部制是扩张的利剑 / 183
- 57. 沟通是团队的润滑剂 / 187
- 58. 让规则有最高发言权 / 191
- 59. 不可撼动的激励性团队 / 194
- 60. 重拳出击的团队力量 / 197

Contents

第9章 狼性尊严：华为的品牌管理

我们在马戏团看到了老虎、狮子、猎豹等在驯兽员的指挥下做出各种动作，但没有一个人在马戏团中看见过狼的身影，屡次失败的教训告诉们：狼，是不能被驯服的动物。桀骜不驯、绝不屈服，狼身上有着让我们心灵为之震颤的力量。正如华为对自主品牌的坚持。随便哪个公司都能达成一笔交易，但创建一个品牌却需要天才、信仰和毅力，品牌竞争是企业竞争的最高层次。

61. “借船出海”的权宜之计 / 202

62. 高调出击的品牌造势 / 205

63. 终端品牌宣传路 / 209

64. 借力打造国际品牌 / 212

65. 国际品牌本土化困境 / 215

目 录

第 10 章 狼性扩张：华为的资本运营

在一些部落中，狼被作为图腾符号，勾勒出些许神秘色彩并突出了“狼”的精神。一名曾经的华为人说：“华为赚了很多让大家嫉妒的钱，但你却抓不到辫子。”华为的资本运营比任正非更加神秘。犹太人有句名言：“拿 1 万元做 1 万元的生意，那不叫做生意，拿 1 万元做 10 万元的生意，那才叫做生意。”任正非逐步认识到了资本运营的重要性，观念由惧怕转变为积极参与。可以预测，华为在资本运营方面，将会有更大的动作。

- 66. 背靠政府好乘凉 / 220
- 67. 让员工成为资金积蓄池 / 223
- 68. 迂回曲折的上市路 / 227
- 69. 日趋成熟的资本运作能力 / 230

第 1 章

王者之狼 华为的战略规划

狼的每次围击都是一次战略的演绎。首先它们要进行持续几天的观察，选择最恰当的天时地利；然后待头狼昂首一啸，主攻者奋勇向前，佯攻者避实击虚，助攻者嗥叫助阵，各有分工，有条不紊；最后，在食物面前，最强壮的狼先吃，最后才是身体瘦弱的狼。华为的战略规划保证了它持续的高成长。

1. 聚焦战略

太阳的能量比一束激光不知大多少倍，却不能穿透一张纸，而激光却可以穿透一块钢板，这就是聚焦的作用。华为战略的指导思想是：有所为有所不为，只做自己最擅长的事，只进入最高附加值的领域。正如狼群锁定目标，群起而攻之的壮观，带给我们的是震撼。

很多人、很多企业最常犯的错误就是没有把自己的精力集中用在一个点上。他们总是兴趣广泛，爱好众多，朝三暮四，浅尝辄止，不停地挖井，一辈子喝不到水。市场竞争中最强有力的武器是集中所有的精力于一个点上，或只拥有一个概念。聚焦战略告诉我们，最大的聚焦往往就是最大的成功。

深圳华为技术有限公司（简称华为）是一个高科技民营企业，1988年创建时注册资金只有2.4万人民币。经过几年的艰苦创业，产值连年翻番，1993年只有4.1亿人民币，1997年达到50亿元，1999年突破100亿人民币，而2009年销售额突破300亿美元。华为发展的核心其实就是毛泽东提出的“集中优势力量打歼灭战”转变成的华为的“压强战略”。

华为《基本法》第23条指出：我们坚持压强战略，在成功的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，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。

创业之初，面对强大的竞争对手，华为人知道自己实力不足，于是决定不进行全方位的追赶，而是立足于当代计算机与集成电路的高新技术，大胆创新，取得了一系列突破。每年投入销售额10%的资金用于科研开发，装备了大批精良的开发设备和测试仪器，并与国内外一些著名大学、研究开发机构和重点实验室建立了长期广泛合作与交流，与国际上知名公司和供应商建立了良好稳定的伙伴关系。坚持科技领先，使华为跻身于世界少数几家能够提供CAC08-STP数字程控交换机设备的供应商行列，在移动智能网、STP、移动关口局、GPRS等核心网络方面形成了领先的优势。