

★
顶尖企业模式
系列

华为 教典

成就华为技术帝国的
14个管理法则



—— 华为宝典 ——

华中科技大学出版社
<http://www.hustp.com>

华为 教典

成就华为技术帝国的
14个管理法则



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>

中国·武汉

图书在版编目 (CIP) 数据

华为教典—成就华为技术帝国的 14 个管理法则 / 周俊宏 编著. —武汉 : 华中科技大学出版社, 2012. 3

ISBN 978 - 7 - 5609 - 7582 - 5

I. 华… II. 周… 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 (2011) 第 270694 号

华为教典—成就华为技术帝国的 14 个管理法则

周俊宏 编著

策划编辑: 谢 荣 曹 霞

责任编辑: 曹 霞

封面设计: 零三二五艺术设计

责任校对: 孙 倩

责任监印: 熊庆玉

出版发行: 华中科技大学出版社 (中国·武汉)

武昌喻家山 邮政编码: 430074 电话: 027 - 87556096 010 - 84533149

印 刷: 湖北新华印务有限公司

开 本: 710mm × 1000mm 1/16

印 张: 17.5

字 数: 220 千字

版 次: 2012 年 3 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 29.80 元



本书若有印装质量问题, 请向出版社营销中心调换
全国免费服务热线: 400 - 6679 - 118 竭诚为您服务
版权所有 侵权必究

向华为学习

(代序言)

华为，一个异军突起的中国“土狼”，于1988年在深圳湾畔，由军人出身的任正非和几个伙伴，以凑来的2万元人民币组建。当时，中国的电信市场完全被外国老牌电信企业垄断，史称“七国八制”。小小的华为微不足道。

二十年间，华为从一棵小树苗逐步成长为参天大树。为了“中华有为”这一宏图大愿，任正非将做代理所得8000万元的第一桶金，全部投入到交换机的研发当中。华为从最初从事香港某交换机代理的小作坊，逐步升级为一家具有独立研发能力的高科技大企业，喊出了中国电信的声音。

1993年，华为研发出第一台数字程控交换机，奠定了华为在通信设备核心技术方面的江山，结束了西方巨头垄断中国交换机市场的历史，迫使进口程控交换机的价格降低了一半，为国家节省了大量外汇。

1994年，华为的万门级交换机研制成功，在亚太地区的国际大展上大出风头。在研制万门机的过程中，华为的员工发现光纤的性能比电缆更优越，于是，华为进行了光纤通信技术开发，很快在这一领域占了上风。不久后，又不失时机地发展了GSM全球移运通信系统技术，也抢占了先机。

1995年，在2G（第二代手机通信技术）通信产品正当红的时候，任正非大胆预测未来将是3G（第三代移动通信技术）的天下，投入数十亿元的巨资率先进行3G研发。不久，世界范围内掀起3G研发的浪潮，充分证实了这一选择的正确性。如今，华为的3G产品正在火热销售中，华为

再一次走在了前头。

到1997年，以华为为代表的中国本土电信设备制造商已经崛起，在交换机、接入网、光网络等领域形成强势的“中国势力”，具备了和跨国公司对抗的实力。洋人们盘踞多年的市场被中国厂商一一夺回。

当欧美草原上的“狮子”们还在认为中国只能生产质量低劣的服装和日用品，没有高科技，没有品牌，对中国企业不屑一顾的时候，这只“狼崽”却风驰电掣地冲进了它们的领地，与它们争食。

这只“土狼”活用兵法和卓越的人际关系智慧，将各种非常规市场手段化作规范的企业行为，在第一时间用“人海战术”打“攻坚战”，疯狂的价格战使“狮子”的利润直线下降。“土狼”对成功的强烈渴望、屡败屡战的可怕执著和耐性、对多变环境的适应和求生能力以及不惜代价集体作战的方式，连尊贵的“狮子”也胆战心惊，不得不抽出精锐之师来防守，并决定给这个中国来的挑衅者一点颜色看看。

在声势浩大的“思科”官司中，华为竟然能够与“思科”平等对决，显示了这一新兴科技品牌不可小觑的实力。这场官司不仅没有阻挡住华为的脚步，反而大大提高了华为在全球的知名度。连高傲的思科 CEO（首席执行官）钱伯斯也不得不承认，已经没有什么能够阻挡华为在国际化道路上以加速度奔跑了。

就是这只“土狼”，缔造出业内最大的神话——用三流的产品卖出了一流的市场。如今的华为已经蜚声国际，每年有数百亿元的销售额，并在以飓风般的速度持续增长。它的产品和解决方案已走出国门，并与电信业的巨头北电、朗讯、阿尔卡特、西门子、思科等雄狮站在同一水平线上开展竞争，而且常常可以从它们中间赢得更多网络运营服务。中国电信也因此而走出国门，与国际巨擘争天下。

“土狼”自然也希望自己变成“狮子”。于是，它挥金如土，将洋管理请进家门，对自己大胆变革：美国 IBM（国际商业机器公司）的 IPD（集成产品开发）流程化管理，HAY（合益）的薪酬和绩效管理思想，PWC

(普华永道)的财务管理,德国FHG(国家应用研究院)的生产管理和质量管理……“土狼”植入西方先进管理的灵魂,得以登堂入室,以崭新的面孔与“狮子”站在同一水平线上,角逐高端市场。

在国外,美国《时代》周刊评价说,华为正重复当年思科、爱立信等卓越的全球化大公司的历程,并且正在成为这些电信巨头“最危险”的竞争对手。英国《经济学人》的评价则是:“它(华为)的崛起,是外国跨国公司的灾难。”在国内,华为已经成为中国企业实施国际化战略的标杆,其意义已经远远超过它本身所取得的成就。

华为的理念、华为的智慧、华为的策略、华为的经验是众多创业者和管理者非常关注并渴望了解的成功秘籍。

本书以华为的发展历程为经线,以任正非的文章及讲话稿为纬线,不饰华丽的词藻,没有任何渲染和润色,总结出华为的创业精神、企业文化、经营理念、管理模式、用人方法、终端营销、品牌推广、国际化拓展等诸多方面的模式。

所有的创业者、管理者以及所有渴望成功的人,都能在本书中得到有益的启迪,学到成功的经验。

由于本书的内容是编者从众多的原始资料中提炼而成的,如有不实或片面之处,请华为之子及各界人士不吝指正。

目 录

第一章 没有成功，只是在成长

——华为模式创业管理智慧

- 一、华为最基本的使命就是活下去 (2)
- 二、只有自己才能救自己 (6)
- 三、“选择我而不选择你”就是核心竞争力 (9)
- 四、走稳健的专业化道路 (12)
- 五、建立广泛的同盟军 (15)
- 六、艰苦奋斗是华为文化的魂 (19)

第二章 走出去的是好汉，留下来的就是英雄

——华为模式人才管理智慧

- 一、人力资本增值大于财务资本增值 (26)
- 二、干部要从实践中来 (29)
- 三、任人唯贤和任人唯亲相结合 (31)
- 四、为员工提供有竞争力的薪酬待遇 (32)
- 五、人才的发展潜力是最重要的 (35)

第三章 上下同欲者胜

——华为模式团队管理智慧

- 一、企业就是要发展一批狼 (40)
- 二、战略和执行力缺一不可 (43)
- 三、尽心尽责地完成本职工作就是英雄 (45)

四、小改进、大奖励，大建议、只鼓励	(49)
五、激活沉淀层	(52)
六、发挥高级将领的作用	(55)
第四章 技术市场化，市场技术化	
——华为模式技术研发管理智慧	
一、技术是企业的核心竞争力	(60)
二、拿来主义	(63)
三、不创新才是最大的风险	(66)
四、瞄准业界最佳	(69)
五、只领先竞争对手半步	(72)
第五章 从必然王国到自由王国	
——华为模式经营管理智慧	
一、抓短板：实现均衡发展	(78)
二、职业化管理	(82)
三、买一双“美国鞋”	(84)
四、矩阵管理结构	(88)
五、只改良，不革命	(91)
第六章 向精细化管理转变	
——华为模式企业制度管理智慧	
一、《华为基本法》是纲领性文件	(96)
二、变“对人负责”为“对事负责”	(99)
三、岗位轮换制度	(102)
四、坚持末位淘汰制	(104)
五、量化考核，用数据说话	(106)
六、任职资格评估体系	(109)

第七章 用新思维理解市场

——华为模式营销战略管理智慧

- 一、农村包围城市 (114)
- 二、用“人海战术”在“第一时间”重点攻击 (118)
- 三、以低价抢占市场，用合作扩展市场 (121)
- 四、从客户角度来审视市场 (125)
- 五、分销渠道模式 (128)

第八章 让上帝理解物有所值

——华为模式品牌管理智慧

- 一、名牌就是承诺 (134)
- 二、对待产品像对待你的儿子一样 (136)
- 三、做客户最信任的伙伴 (139)
- 四、下一道工序是客户 (141)
- 五、用十年时间实现与国际接轨 (144)

第九章 客户需求是华为发展的原动力

——华为模式客户服务管理智慧

- 一、为客户服务是华为生存的唯一理由 (150)
- 二、客户无大小 (153)
- 三、用虔诚和忘我精神感动“上帝” (155)
- 四、实现客户的梦想 (159)
- 五、与客户“联姻” (162)

第十章 拒绝机会主义

——华为模式国际化拓展智慧

- 一、东方不亮西方亮 (168)
- 二、拒绝机会主义 (171)
- 三、放手价格战，注重质量和服务 (175)
- 四、建立起一支国际化的队伍 (178)

- 五、向拉宾学习，以土地换和平 (180)
- 六、在国际展会上亮相 (183)
- 七、掌握知识产权的命脉 (186)

第十一章 华为总是在冬天

——华为模式危机管理智慧

- 一、繁荣的背后充满危机 (194)
- 二、危机意识要传递到每一个人 (198)
- 三、低调：避免树大招风 (201)
- 四、变危机为机遇 (203)
- 五、总结经验、教训，及时地修正 (206)

第十二章 家有粮，心不慌

——华为模式财务管理智慧

- 一、准备好过冬的棉袄 (212)
- 二、充分利用出口信贷 (216)
- 三、实现财务“四统一” (219)
- 四、控制成本，健康成长 (222)
- 五、打破既得利益者的铁饭碗 (225)
- 六、找一个合适的机会上市 (228)

第十三章 企业就是要发展一批狼

——华为模式企业文化管理智慧

- 一、一定要有领先世界的概念 (234)
- 二、唯有文化才会生生不息 (237)
- 三、文化也要与时俱进 (240)
- 四、文化要落实在奉献上 (243)
- 五、员工是华为最大的财富 (245)

第十四章 本职没有做好的，就是没有学好

——华为模式学习型组织建设智慧

一、知识就是力量	(252)
二、构建学习型团队	(255)
三、在自我批判中进步	(258)
四、全方位的培训	(261)
五、向国际著名企业学习	(263)

第一章 没有成功，只是在成长

——华为模式创业管理智慧

只有生存才是最本质、最主要的目标，才是永恒不变的自然法则。

胜利的曙光是什么？胜利的曙光就是活下来，哪怕瘦一点，只要不得肝硬化、不得癌症，只要我们能活下来，我们就是胜利者。

——任正非



一、华为最基本的使命就是活下去

在激烈的市场竞争中，企业随时都面临破产的危险。尤其是科技行业，竞争存在于每一分、每一秒，每个角落、每个终端，稍慢一步就有可能处于劣势甚至会失败。通信行业属于高新科技产业，其技术更新速度之快、竞争之激烈居各行业之首。

华为总裁任正非说，电子工业有别于传统产业的发展规律，它技术更替、产业变化迅速。同时，没有太多可以制约它的自然因素。正是这一规律，使得信息产业的竞争要比传统产业的竞争更激烈、更无情，后退就意味着消亡。要在这个产业中生存，只有不断创新和艰苦奋斗。

改革开放三十多年以来，大大小小的科技企业如雨后春笋，随风崛起又就势倒下。唯有华为，总能屹立在风口浪尖，并以疾风般的气势成长，最终开辟出一条通往世界的扩张之路。

华为究竟凭什么赢？

在20世纪80年代末至90年代中后期，中国电信市场日新月异。当时，最有代表性的中国通信制造厂商为“巨大中华”（巨龙通信、大唐电信、中兴通讯和华为技术）。而经过十多年的大浪淘沙，巨龙通信已经退出这个舞台，大唐也光环渐去，只有中兴、华为杀出重围，成为2G时代的最终王者。

导致“巨大中华”拉开差距的直接原因是什么？主要还是产品。

差距就在于一个关键的产品——接入设备。这是一个很专业的东西，通俗的解释是，在交换机和终端用户之间的一个过渡设备。中兴、华为是在交换机市场很好的时候，就开始投入很大精力搞接入设备，而大唐、巨龙，特别是巨龙，特别不看好接入设备，认为这个类似二传手的東西不会有前途。

中兴、华为两家不约而同地搞出接入设备，并培育、启动了市场。当巨龙、大唐两家发现接入设备也是颇有利润的领域时，市场已经被瓜分了。

市场竞争的残酷就在于此，一步赶不上往往就会差之千里。生存就是这样艰难。而华为能够生存下来并且领先于业界，其根本原因就在于任正非带领全体华为人，高瞻远瞩，凡事抢先一步，且步步为营。用他自己的话说，就是：“领先世界是需要奋斗的，尤其是思想上的艰苦奋斗。华为由于幼稚不幸地进入信息产业，我们又不幸学习了电子工程，随着潮流的波逐，被逼上了不归路。创业者和继承者都在消蚀着自己，为企业生存与发展顽强奋斗，丝毫不敢懈怠！一天不进步，就可能出局；三天不学习，就赶不上业界巨头。这就是严酷的现实。”

华为技术有限公司成立于1988年，任正非和他的六个伙伴凑了2万多元钱，在深圳南山区一个不知名的角落创立了华为。最初，华为只是代销香港的一种HAX电子程控交换机，靠获得差价盈利。两年后，业务逐渐好转，任正非决定放弃这种无风险的小打小闹，研制自己的交换机。从此，华为走上了自主研发的道路。

任正非将全部“家当”都投入到JK1000的研发上。JK1000是半机械、半数字的入门级产品，这个阶段并不意味着华为与其他同类厂商有过多的差别。不过，当华为将C&C08万门交换机研发提上日程时，情况开始发生了变化。

在创业初期，任正非敏锐地发现了数字程控机的市场机会，迅速跟

进，投入上亿元资金于1993年研制出自己的交换机——C&C08机。这是华为在通信设备核心技术方面的第一次突破，获得初步的成功。

1994年，华为参加亚太地区国际展，推出自主研发的万门机，产生了极大的影响。在研制万门机的过程中，员工郑宝用和李一男发现光纤比电缆性能更优越，就进行了光纤通信技术的开发。华为在这个领域迅速占了上风。之后，又不失时机地发展了GSM技术，抢先占领了市场。

1995年，华为根据市场规律，大胆预测未来技术发展的前沿，投入巨资和人力进行3G研发。不久，世界范围内掀起3G研发的浪潮，充分证实了华为的前瞻性。华为再一次抢占了先机。

纵观华为二十多年成长之路，任正非总是在第一时间做出最优化的战略决策，带领华为紧跟时代步伐，一步弯路不走，且步步抢先，使华为始终保持旺盛的生命力，在风云变幻的市场上巍然屹立。中国电信也因此而走出国门，与国际巨擘西门子、阿尔卡特等一争天下。

如今，华为已成为响当当的品牌。在国外，它已成为中国电信的代名词；在国内，它是中国企业实现国际化的一面标志性的旗帜。它一路积淀下来的智慧已成为众多中国企业学习的经典范本，国内外对这个企业的赞誉之词比比皆是。但是，华为“教父”任正非并没有露出自得的笑容，危机感始终驻扎在他的心中。

多年来，任正非一直坚持他那套“活下来是真正的出路”的创业理念。这种理念不是杞人忧天，而是他历经无数荣辱风浪后总结出来的心得。他说：“我们首先得生存下去，生存下去的必要条件是拥有市场。没有市场就没有规模，没有规模就没有低成本。没有低成本、没有高质量，就难以参与竞争，就必然衰落。”

那么，企业的存在是为了什么呢？

有人把企业简单地定义为“一个创造利润的组织”，把企业存在的目的片面理解成“追求利润的最大化”。这个观点被大多数企业接受，有些企业也正在不择手段地追求着这一目标。

任正非对此有着不同的观点。他认为，华为最基本的使命就是活下去。如果企业活着就是为了多挣钱、多享福，那就狭隘了。创造利润不是企业的最终目的，它只是保证公司生存的一个手段，是为了更好地、更充分地开展工作或制造产品，最终的目的是让企业发展得更平稳、活得更长久。

“对华为公司来讲，长期要研究的是如何活下去，寻找我们活下去的理由和活下去的价值。活下去的基础是不断提高核心竞争力，而提高企业竞争力的必然结果是利润的获得，以及企业的发展壮大。这是一个闭合循环。”任正非如是说。

他认为，要想使企业的生命无限延续，必须离开商人唯利是图这个错误的理念，要敢想敢做，不流俗，不平庸，才能做世界一流的企业。他说，自己没有远大的理想，思考的只是这两三年要干什么，如何干，才能活下去。

企业生存被华为放在公司目标的第一位，并将其传递到每一位华为人那里，成为全体华为人每天必须面对和思考的命题。二十多年的企业经营阅历，使华为“教父”任正非对企业“活下来是真正的出路”这一认知坚信不移，甚至到了偏执的地步。他反复说：

“只有生存才是最本质、最重要的目标，才是永恒不变的自然法则。因为优秀，所以死亡。创业难，守业难，知难不难。高科技企业以往的成功，往往是失败之母。在这瞬息万变的信息社会，唯有惶者才能生存。”

那么，自称“惶者”的华为又是如何活下来的呢？任正非总结道：

“我们是世界上活得较好的公司之一，我们活得好是我们有本事吗？我认为不是，是我们的每一个发展阶段、每一项策略都刚好和世界的潮流合拍罢了。对未来，我们认为信息经济不可能再回复到狂热的年代。因此，信息产业只能重新走到传统产业的道路上来，它不会长期是一个新兴产业。信息产业由于技术越来越简单，因为技术领先而产生市场优势的局面将不复存在，真正能形成优势的对客户关系的关注和对客户需求

的最大化满足。市场部、研发部、公司的各部门都要认识到这一点，大家要团结起来，一起为公司的生存而奋斗。”

在任正非看来，要在这个行业里生存，只有做第一，第二都没有机会。在这个具有先锋思想的企业家的带领下，一股强劲的华为旋风横扫全球。

对于任何企业来说，今天的辉煌都不意味着明天的成功。企业最好的时候可能是最不好的开始，危机往往就是这样毫无预警地来临的。如果没有忧患意识，死亡就是随时可能发生的事情。一个企业，只有把压力变成动力，随时处于奋斗状态，才能保持旺盛的生命力。

二、只有自己才能救自己

在华为创立初期，国内市场被几个国际大企业垄断着，华为的生路非常艰难。

一个拥有十三亿多人口的大市场向全世界开放，巨大的商机吸引了世界各国交换机厂商来华淘金，国际电信巨头纷纷进入中国市场，形成了中国通信史上有名的“七国八制”：日本的 NEC（日本电气公司）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。

七个国家八种制式，全中国交换机的版图就这样被外国人瓜分完毕。当时，国内的通信设备市场全是外国人的天下。一些本土电信企业尽管也随之起步，但根本无法和外国企业相抗衡。

谁把握了核心技术，谁就占据了市场竞争的战略高地。这就是通信行业的特性。唯有拥有自己的核心技术，才能生存和发展；唯有基于核心技术，才能势不可当。做代理可以安全无风险地赚钱，但华为不甘心为他人做嫁衣裳。在任正非看来，这样将永无出头之日：

“外国人到中国是为赚钱来的，他们不会把核心技术教给中国人，而