

王伟立
李慧群

著

华为 的 管理模式

第3版



中国式基业长青的管理真经
从优秀到卓越的管理逻辑

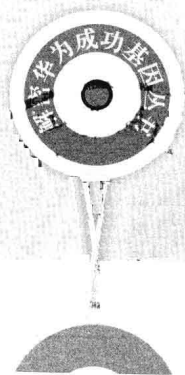
深圳出版发行集团
海天出版社

王伟立
李慧群

著

华为 的 管理模式

第3版



图书在版编目 (CIP) 数据

华为的管理模式 / 王伟立, 李慧群著. — 第3版. — 深圳: 海天出版社, 2012.11

(解密华为成功基因丛书)

ISBN 978-7-5507-0498-5

I. ①华… II. ①王… ②李… III. ①通信—邮电企业—企业管理—经验—深圳市 IV. ①F632.765.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第179191号

华为的管理模式

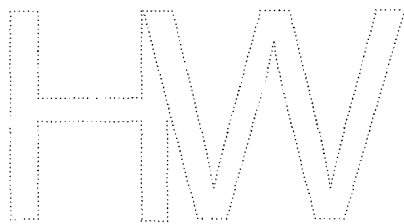
HUAWEIDEGUANLIMOSHI

出品人 尹昌龙
出版策划 毛世屏
责任编辑 张绪华 许全军
责任技编 梁立新
封面设计 北京品创设计

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 0755-83460293(批发) 83460397(邮购)
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 17.5
字 数 225千
版 次 2012年11月第3版
印 次 2012年11月第1次
定 价 39.00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。

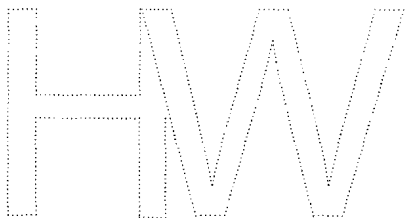


HUAWEI:• 编者序

本套丛书在出版之后，虽然未大量宣传，但很快便受到读者的热捧和持续好评，一再重版和重印，至今仍然畅销如故，有些品种甚至一度出现断货的情况。不少企业负责人纷纷打电话来要求团购，同时也对图书的再版内容提出了很多非常有价值的建议。

华为经历了 2009 年金融危机的洗礼之后，在 2011 年国际经济形势异常严峻的情况下，销售收入依然持续增长，达到了 2039 亿元人民币，而且实现了 116 亿元人民币的净利润。这种持续增长的內因是值得我們深入研究和探讨的。鉴于此，我们对本套丛书进行了再修订。

本套再版的丛书对华为进行了最权威也是最全面、最细致的解读。除了将华为近年在管理模式、人力资源管理、企业文化和研发与创新等的变化进行最新深度分析之外，我们还根据一些企业高层管理者的建议，在结合华为的案例分析时，增加了华为在管理模式、人力资源管理、企业文化和研发与创新方面，对于大多数企业都有启示和借鉴的内容，对读者有更加专业的建议及启示。同时，我们对每章后面的专题、案例链接、附录等进行了精编，使内容更具有针对性和指导性的同时，也更加精练。





向华为学习什么

企业犹如明星，其命运随着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，它总是坦然以对，走着自己的路，并最终开辟出一条通往世界的扩张之路。

作为中国最成功的民营企业，华为的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。截至 2011 年 12 月 31 日，华为营收达到 2039 亿元，持有可用现金流为 572 亿元，稳居全球第二大电信设备商的地位，且与爱立信的收入差距进一步缩小。

“10 年之后，世界通信行业三分天下，华为将占‘一分’。”华为总裁任正非当年的豪言犹在人耳。如今，华为这一梦想已然实现。华为总裁任正非凭借着自己出色的经营思想和远见卓识的管理才能，创建了华为，并带领着华为在发展中不断地壮大，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》曾这样评价任正非：年过 60 岁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。英国《经济学人》对华为也给予了极高的评价：“它（华为）的崛起，是外国跨国公司的灾难。”

华为是中国企业实现国际化的一面标志性旗帜，它所走过的路正在成为众多中国企业学习的经典教材。

华为的逆势增长有其偶然性，也有其必然性。必然性在于，它在管理方法、营销策略、战略谋定、人力资源管理、国际化、企业文化和研发策略上都有特别的成功基因，拥有了这

些基因与武器，华为自然能够披荆斩棘，成为中国企业中的佼佼者。

成功基因一：管理模式

华为之所以成为中国民营企业的标杆，不仅因为它用10年左右的时间将资产扩张了1000倍，不仅因为它在技术上从模仿到跟进又到领先，更因为华为与国际接轨的管理模式。

西方人崇尚法治，而东方人则倾向于人治。华为的管理，始终是中西方管理理念的碰撞和结合。从流程和财务制度这些最标准化甚至不需质疑的“硬件”开始，华为从制度管理到运营管理逐步“西化”，潜移默化地推动“软件”的国际化。

诞生于1995年的《华为之歌》唱道：“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学习管理。

华为同IBM、Hay Group、PwC和FhG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(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，尽管许多人更愿意为他贴上毛式风格的标签。但在任正非心里，只要有利于实现“成为世界级领先企业”的光荣与梦想，一切的改变和改革都是必要和必需的。任正非强势地推动了这一切。

“上述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。”

在国际化管理方面，任正非判断国际化是华为度过“冬天”的唯一出路。20世纪90年代中期，在与中国人民大学的教授一起规划《华为公司基本法》时，任正非就明确提出，要把华为做成一个国际化的公司。与此同时，华为的国际化行动也就跌跌撞撞地开始了。

1998年，英国《经济学人》杂志就说过：华为这样的中国公司的崛起将是外国跨国公司的灾难。这话也许并不是危言耸听。在思科与华为的知识产权纠纷案之后，思科总裁钱伯斯表示：“华为是一家值得尊重的企业。”美国花旗集团公司执行董事罗伯特·劳伦斯·库恩博士曾称，华为已经具备“世界级企业”的资质，它的崛起“震惊了原来的大佬们——如北电、

诺基亚、阿尔卡特—朗讯”。

在任正非的领导下，华为成功地迈出了由“活下去”到“走出去”，再到“走上去”的惊险一跳，依靠独特的国际化战略，改变行业竞争格局，让竞争对手由“忽视”华为到“平视”华为，再到“重视”华为。

在和跨国公司产生不可避免的对抗性竞争的时候，华为屡屡获胜，为中国赢得骄傲。然而，这份骄傲来得并不是那么容易。在最初的国际化过程中，华为是屡战屡败，屡败屡战。最终华为是采用了巧妙的“农村包围城市”的办法取得了国际化的初步胜利。即使在今天，亚非拉等一些不发达的国家和地区，依然为华为创造着很大的利润。但在华为总裁任正非看来，美国才是他认定的真正意义上的全球主流市场。因为全球电信设备的最大买主大部分集中在北美，这个市场每年的电信设备采购的花费是全球电信开支的一半。而为了北美市场的破局，华为足足抗战了8年。以华为为首的中国制造业典范，正在用自主创新的技术，引领着中国制造业的复苏。

中国企业与跨国公司的距离有多远，企业“走出去”的道路有多长？华为公司的实践说明：只要不等不靠，坚定地走出去，看似遥不可及的目标可能就在眼前。

在营销管理方面，华为总裁任正非如是说：“华为的产品也许不是最好的，但那又怎么样？什么是核心竞争力？选择我而没有选择你就是核心竞争力。”华为有很多成功的理由，但如果没有华为市场的成功，绝对成就不了今天的华为。在华为，营销就是核心竞争力，华为用三流的技术卖出了一流的市场。

在创业初期，华为的跨国营销策略是“跟着我国外交路线走”。华为依照外交路线设计营销路线也是明智的选择：可以在国家外交的背景下，长期稳定海外发展方向，可以优先获得政府的支持。正如任正非所说的：正因为华为的产品在某些方面不如别人，华为才更要参加各种活动特别是国际大型会展，这样就能让更多的人知道华为，了解华为。与在国内的过分低调相比，华为在国际市场上明显要活跃得多。任正非表示：

“我们在国际市场上需要发出适当的声音，需要让别人了解华为。”

华为的客户关系在华为内部被总结为“一五一工程”，即：一支队伍、五个手段（参观公司、参观样板点、现场会、技术交流、管理和经营研究）、一个资料库。通过这个“一五一工程”，为经营好客户关系，华为人对其无微不至。华为员工常常能把省电信管理局上下领导的爱人请去深圳看海，并将家里换煤气罐等所有家务事都包了；能够从机场把对手的客户接到自己的展厅里；能够比一个新任处长更早得知其新办公地址，在他上任第一天将《华为人》报改投到新单位。这些并不稀奇的“常规武器”，已经固化到华为企业制度和文化中了。

华为接待客户的能力更是让一家国际知名的日本电子企业领袖在参观华为后震惊，认为华为的接待水平是“世界一流”的。

在战略管理方面，任正非表示：“凡是战略，都是专注。”《华为公司基本法》第一条规定：“为了使华为成为世界一流的设备供应商，我们将永不进入信息服务业。通过无依赖的市场压力传递，使内部机制永远处于激活状态。”

军人出身的华为总裁任正非很喜欢读《毛泽东选集》，一有闲工夫，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，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，无不深深打上传统权谋智慧和“毛式”哲学的烙印。其内部讲话和宣传资料，字里行间跳动着战争术语，极富煽动性。

在敌强我弱、敌众我寡的形势下，任正非受毛泽东启发创造了华为著名的“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“把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，至今折服着诸多企业家。正是华为的远大目标和不断地坚持，使得华为走到了今天。

对于管理，任正非有着这样的体悟：

“管理就像长江一样，我们修好堤坝，让水在里面自由流，管它晚上流，白天流。晚上我睡觉，但水还自动流。水流到海里面，蒸发进入空气，雪落在喜马拉雅山，又化成水，流到长江，长江又流到海，海水又蒸发。这样循环搞多了以后，它就忘了一个还在岸上喊‘逝者如斯夫’的人，一个‘圣者’。它忘了这个‘圣者’，只管自己流。这个‘圣者’是谁？就是企业家。”

“企业家在这个企业没有太大作用的时候，就是这个企业最有生命的时候。所以当企业家还具有很高威望、大家都很崇敬他的时候，就是企业最没有希望、最危险的时候。所以我们认为华为的宏观商业模式，就是以客户需求作为产品发展的路标，企业管理的目标是流程化组织建设。同时，牢记客户永远是企业之魂。”

成功基因二：人力资源管理

任正非说：

“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。”

在华为，任正非崇尚“权力智慧化，知识资本化”。在任正非看来，企业就是要发展一群狼，因为狼有三大特性：一是敏锐的嗅觉，二是奋不顾身、不屈不挠的进攻精神，三是群体奋斗。为此华为已形成了独特的狼性企业文化，并将其上升为核心竞争力，保持了企业持续快速增长。因此，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”。

任正非认为：

“对人的能力进行管理的能力才是企业的核心竞争力。”

深谙兵法的任正非把西点军校的校训“责任、荣誉、国家”（Duty, Honor, Country）贯彻进华为的每一位员工心中。通过“薪酬制度、员工培训”使员工有了责任感和荣誉感，而且把自己的事业与国家的兴盛这种崇高理想相结合，在工作中释放出巨大的能量。

华为的大规模人力资源体系建设，开始于1996年的市场部集体辞职。当时，华为市场部所有正职干部，从市场部总裁到各个区域办事处主任，所有办事处主任以上的干部都要提交两份报告，一份是述职报告，一份为辞职报告。2000年1月，任正非在“集体辞职”4周年纪念讲话中如此评价道：

“市场部集体大辞职，对构建公司今天和未来的影响是极其深刻和远大的。任何一个民族，任何一个组织只要没有新陈代谢，生命就会停止。如果我们顾全每位功臣的历史，那么就会葬送公司的前途。如果没有市场部集体大辞职所带来的对华为公司文化的影响，任何先进的管理、先进的体系在华为都无法生根。”

华为在人力资源上的每次调整都会引起业界的轩然大波，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、冲锋在前并作出贡献的员工；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”。

华为最大的特点就是干部能上又能下，下了还能上。华为员工犯了错误下来之后，还有机会再上去。

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；对低级职员则提供自然流动，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。

成功基因三：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恰恰是各自的企业文化。

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，等于丧失了华为进步的机会。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。”

任正非主导的华为特色的企业文化和任氏风格的管理思想，如“小胜在智，大胜在德”“满足客户需求是华为存在的唯一理由”“群体接班”“静水潜流的企业文化”“棉袄就是现金流”等等，深刻地影响着中国企业界，已成为中国企业家学习的样本。华为十分重视企业文化，任正非对此有着精辟的论述：

“资源是会枯竭的，唯有文化才会生生不息。”

然而在很多人的眼里，华为的企业文化被称为狼性企业文化，其中浸透着一股“狼性”。狼性精神使得华为常常用集体战斗胜过了强大若干倍的对手，找到了生存之法。

华为的企业文化中另一个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”被写入《华为公司基本法》第一章第一条，它是华为的终极目标与最后理想。

作为一个具有改革精神的企业，华为也不断地在企业文化上进行修补。与多数陷入困境中才决定要进行改革的企业所不同的是：华为总是选择在公司风调雨顺的时候开始改革，这也是因为任正非广为人知的忧患意识。

“冬天总会过去，春天一定会来到。我们要趁着冬天，养精蓄锐，加强内部的改造，度过这个严冬”，“10年来我天天思考的都是失败，对成功视而不见，也没有什么荣誉感、自豪感，而是危机感”，“艰苦奋斗必然带来繁荣，繁荣以后不再艰苦奋斗，必然丢失繁荣”。

成功基因四：研发与创新

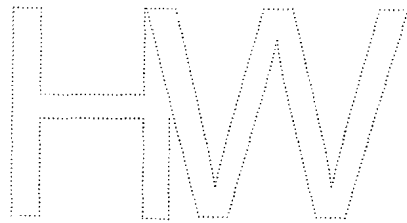
华为推崇创新。20多年来，在任正非的领导下，华为对技术创新孜孜追求。华为对创新也形成了自己的观点：不创新是华为最大的风险。

2001年，联想集团CEO杨元庆来华为参观时表示联想要加大研发投入，做高科技的联想。任正非以一位长者的口吻对他说：“开发可不是一件容易的事，你要做好投入几十个亿，几年不冒泡的准备。”

华为如今在国际上的地位，来源于其多年来在研发上的巨额投入。在别人觉得搞技术是赔钱买卖的时候，任正非却每年将华为收入的10%以上投入到研发中。华为始终相信客户需求导向优先于技术导向。任正非认为正是在这样一种创新精神和对技术的追求之下，使得华为成就了一系列的第一。

从一家早期以低价格竞争取胜的企业，几年之间迅速转变成技术型企业，所用时间之短，发展速度之快，让人为之咋舌。

美国著名国际投资银行家和公司战略家、现任花旗集团公司执行董事的罗伯特·劳伦斯·库恩博士表示，华为已经具备“世界级企业”的资质。他表示，虽然许多人曾经认为华为抄袭外国技术而批评它是“二流公司”，但现在，“华为已经成为世界革新领袖”，它的崛起“震惊了原来的大佬们——如北电、诺基亚、阿尔卡特—朗讯”。



第 1 章 管理制胜 /01

- 第一节 职业化管理 /02
- 第二节 均衡管理 /08
- 第三节 成本控制 /11
- 第四节 灰色管理 /19
- 第五节 小改进、大奖励 /22
- 第六节 打开开放之门 /27

第 2 章 流程管理 /31

- 第一节 流程管理 /32
- 第二节 对事负责制 /34
- 第三节 提高人均效能 /38

第 3 章 变革管理 /41

- 第一节 改良主义 /42
- 第二节 僵化, 优化, 固化 /45
- 第三节 集成产品开发 /55
- 第四节 财务变革 /61

第4章 制度化管埋 /65

第一节 淡化英雄色彩 /66

第二节 走向自由王国 /73

第三节 建立“基本法” /77

第四节 “无为而治” /81

第5章 组织架构建设 /85

第一节 组织能力再造 /86

第二节 按产品建立事业部 /90

第三节 合作筹建地区公司 /93

第6章 干部管理 /95

第一节 “举贤不避亲” /96

第二节 从内部培养干部 /98

第三节 群体接班制 /101

第7章 供应链管理 /105

第一节 建立广泛的同盟军 /106

第二节 供应链管理 /109

第三节 华为ISC变革 /111

第8章 战略管理 /115

第一节 专业化战略 /116

第二节 战略新定位 /119

第三节 多元化探索 /122

专题1：迈克尔·波特：战略定位的三个出发点 /124

专题2：适度专业化企业拥有的优势 /127

第9章 国际化策略与管理 /129

第一节 国际化目标管理 /130

第二节 国际化中的坚持 /132

第三节 拒绝机会主义 /135

第四节 国际化中的竞争管理 /142

第五节 快速响应客户需求 /146

案例链接 1：日本企业国际化的前车之鉴 /149

案例链接 2：韩国企业国际化四个阶段 /151

第10章 国际化路径与管理 /153

第一节 农村包围城市 /154

第二节 先了解中国，再了解华为 /158

第三节 细分市场策略 /162

第四节 进入发达国家市场 /165

第五节 会展为王 /168

第六节 跟着外交路线走 /171

第七节 加入国际“俱乐部” /176

附录：任正非：海外不打价格战 /178

案例链接：淘宝：农村包围城市 /181

第11章 融资管理 /183

第一节 重视现金流 /184

第二节 融资渠道 /187

第三节 向大企业拆借 /189

第四节 与邮电部门成立合资公司 /190

第五节 海外回款问题 /192

第六节 内部职工银行 /194

第七节 参股合作是大势所趋 /196

第八节 砍掉非强项业务 /197

第九节 不差钱，不上市 /199

第 12 章 “冬天” 管理谋略 /203

第一节 第一次冬天 /204

第二节 第二次冬天 /208

第三节 第三次冬天 /213

第 13 章 企业家精神与领导力 /219

第一节 低调 /220

第二节 重视学习 /224

第三节 拒绝诱惑 /226

第四节 注重内省 /229

第五节 爱国精神 /233

第六节 洞察能力 /237

第七节 危机意识 /243

第 14 章 启示篇 /249

第一节 流程化的组织建设 /250

第二节 企业的生命 /252

第三节 管理需要变革 /255

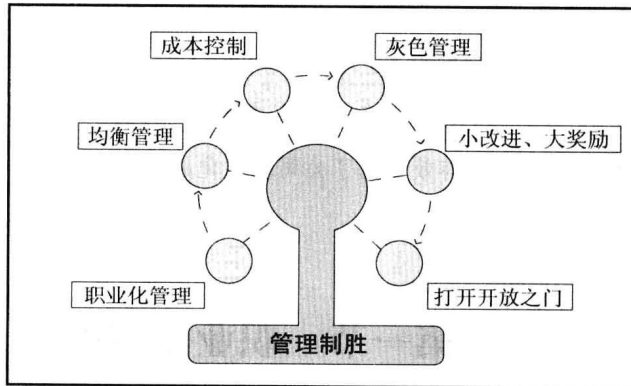
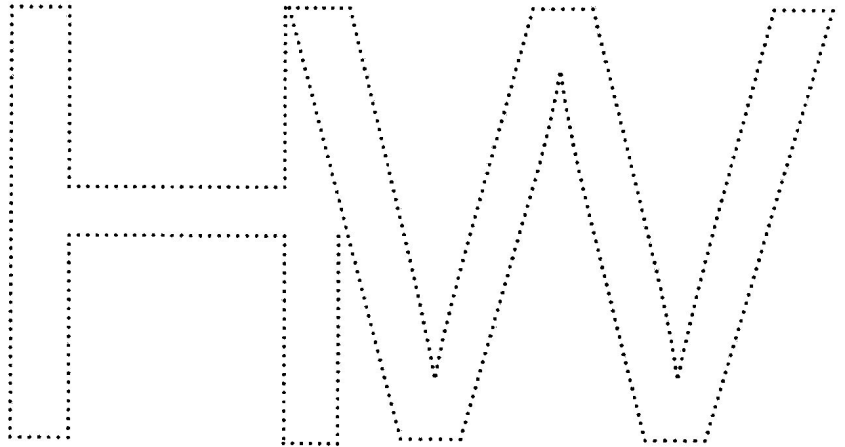
第四节 授权一线决策 /257

参考文献 /262

后记 /265

第1章

管理制胜



要赶上美国的企业，十分重要的一条就是改善管理。

——华为总裁 任正非

没有任何公开的证据表明华为总裁任正非是管理专家，在此前他仅仅是个优秀的科技工作者。但是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，尽管许多人更愿意为他贴上毛式风格的标签。在任正非心里，只要有利于实现“成为世界级领先企业”的光荣与梦想，一切的改变和改革都是必要和必需的。不必继续追问这个理想背后的根源与动机，关键在于华为正在被该理想驱使，并努力奋斗。2005年，任正非在其题为《华为公司的核心价值观》的演讲中这样描述华为管理模式的发展过程：

从1998年起，华为系统地引入世界级管理咨询公司的管理经验，在集成产品开发（IPD）、集成供应链（ISC）、人力资源管理、财务管理、质量控制等诸多方面，华为与IBM、Hay Group、Mercer、PwC、FhG等公司展开了深入合作，全面构筑客户需求驱动的组织流程和管理体系。华为与IBM、Hay、Mercer、PwC、德勤、FhG、盖洛普、NFO-TNS、Oracle等公司合作，引入先进的管理理念和方法论，从业务流程、组织、品质控制、人力资源、财务客户满意度等六个方面进行了系统变革，把公司业务管理体系聚焦到创造客户价值这个核心上，经过不断改进，华为的管理已与国际接轨，不仅承受了公司业务持续高速增长的考验，而且赢得了海内外客户及全球合作伙伴普遍认可，有效支撑了公司全球化战略。



第一节 职业化管理

很多企业一开始并没有什么伟大目标，可能仅仅是因为偶尔一次机会赚到了钱，就成功了。但是，创业的成功并不能保证企业能实现持续的发展和成功。一