

狼性管理 在华为

WOLVES
MANAGEMENT
OF
HUAWEI



王永德◎著

华为像狼一样思考，像狼一样行动，狼性血脉已经渗透华为身体的每一个细胞，流入了华为管理的各个环节。

狼性华为的崛起，为我们参与国际竞争、成为全球顶尖企业，树立了标杆：中国公司不仅在技术层面可以和世界级企业匹敌，在管理层面也有追赶的可能。



Wuhan University Press
武汉大学出版社

狼性管理 在华为

WOLVES
MANAGEMENT
OF
HUAWEI

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, 2012.6

ISBN 978-7-307-09717-9

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(2012)第075594号

策划编辑: 菩 提

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

网 址: www.wdpbook.com

电 话: 010-63978987

传 真: 010-67397417-608

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: 17

字 数: 280千字

版 次: 2012年6月第1版

印 次: 2012年6月第1次印刷

定 价: 35.00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

深圳华为技术有限公司（简称华为）是一个高科技民营企业，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。2011年，华为全球市场份额继续大幅增长，全年营业收入2039亿元人民币（约合323.5亿美元），同比增长11.7%。在世界电信设备供应商排名中，无限接近排名第一的爱立信。除了传统的通讯设备市场高歌猛进，移动终端又为华为持续高速发展提供了新的动力。2011年，华为销售出价值60亿美元的6000万部手机，华为智能手机的销售增幅仅次于苹果和中兴，位列全球第3位。同时，华为还是谷歌Android系统的第4大制造商，也是全球第6大智能手机制造商和全球第8大手机制造商。

华为的一切都令中国人感到着迷，令世界同行感到震惊。2011年本是科技企业的多事之秋，但华为却在几乎所有业务板块中再度狂飙突进，在2011年《财富》全球500强排行榜上，华为高居第351位，这比2010年的排名又大幅提升了46位。

一直占据世界电信设备供应商头把交椅的爱立信，把华为当作最大竞争对手，而公认世界互联网解决方案领先提供者的思科，则把华为当作“眼中钉”。

阿奎利斯·艾克斯著的《豺狼的微笑》一书中说：人，只有两种，一种是兔子型，一种是豺狼型；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”，多年的军旅生涯，任正非养成了绝对服从上级命令的习惯，在华为，他也要求下属绝对服从自己的命令。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，引颈长嚎，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。

前 言 华为奇迹背后的狼性血脉	1
-----------------	---

1

第1章 狼魂不灭：华为的文化管理

狼性文化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。

1. 家一般的团队文化	2
2. 回报合理的奉献文化	6
3. 最有效率的军队文化	10
4. 永不停歇的创新文化	14
5. 踏踏实实的学习型文化	17
6. 落地生金的文化建设	21

第2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。



7. 聚焦战略	26
8. 削足适履	30
9. “狼子野心”	34
10. 多向联合	38
11. 绝对消化	42
12. 迂回战术	45
13. 立足核心	48
14. 以法治企	52

第3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。

15. 成长最大化策略	56
16. 服务客户是存在的惟一理由	59
17. 改良而非革命	64
18. 无生命的管理	67
19. 领先对手半步而不是三步	70
20. 独裁与民主的博弈	73

第4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。

21. 质量管理中的鲶鱼效应	78
22. 应需而变的研发体系	82
23. 决不重新发明轮子	86
24. 以自主研发为主	89
25. 跟随者的弯道超越	93
26. 防人之心不可无	98
27. 要么领先，要么灭亡	102
28. 研发，国际化的捷径	106

第5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。

29. 矩阵结构应需而生	110
30. 事业部制是扩张的利剑	114
31. 沟通是团队的润滑剂	118
32. 让规则有最高发言权	122
33. 不可撼动的激励性团队	125
34. 重拳出击的团队力量	129





第6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。

35. 人才不能不争	134
36. 打造“黄埔军校”	137
37. 不让“雷锋”吃亏	141
38. 以结果为导向	145
39. 潜力是第一评判标准	148
40. 别想按核武器的按钮	151
41. 5% 末位淘汰制	155
42. 屁股决定脑袋	159
43. 烧不死的鸟是凤凰	162
44. 永不倒塌的脊梁	165
45. 狼性传承	168

第7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，也绝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。

46. 以多胜少的群狼战术	172
47. 全心全意为客户服务	175
48. 小客户也是上帝	178

49. 与时俱进的价格战术	181
50. 无往而不胜的客户关系	184
51. 撒新饵钓大鱼	188
52. 重赏之下必有勇夫	191
53. 渠道非扁平化	194
54. 啃开海外市场的大门	197
55. 国际化拒绝机会主义	200

第8章 狼性尊严：华为的品牌运营

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我们：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，但创造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。

56. “借船出海”的权宜之计	204
57. 高调出击的品牌造势	207
58. 终端品牌宣传路	211
59. 借力打造国际品牌	215
60. 国际品牌本土化困境	219

第9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。

61. 背靠政府好乘凉	224
62. 让员工成为资金积蓄池	227
63. 迂回曲折的上市路	231
64. 日趋成熟的资本运作能力	235

第10章 狼性无畏：华为的危机管理

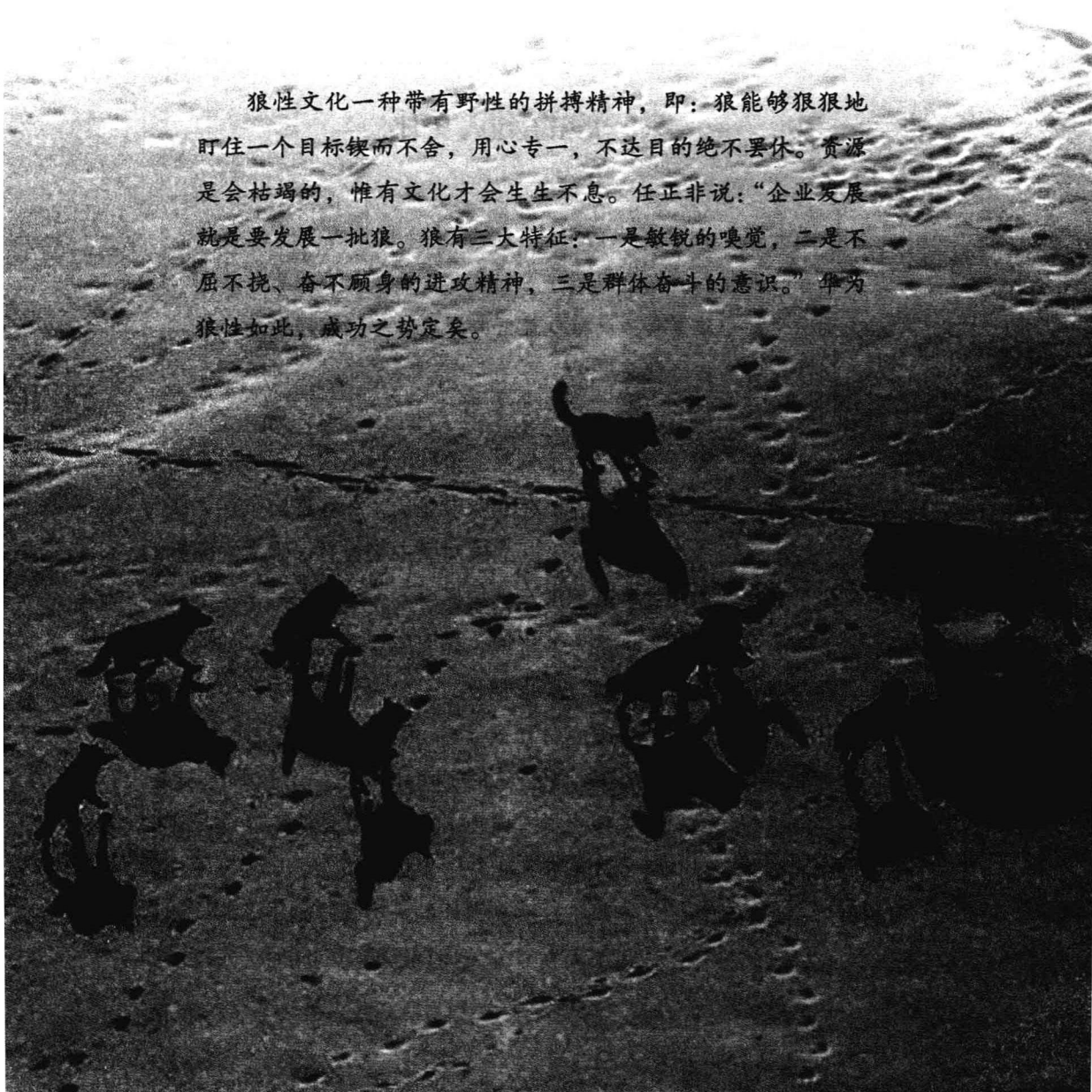
狼是一种时刻都保持危机感的动物。狼吃食物时，任何人都不能靠近。一旦靠近，狼就会近乎疯狂地对人进行攻击。狼在吃食物时这种本能反应就是因为在狼的头脑中存在着危机意识。华为的忧患意识，从华为的“灵魂人物”任正非所作的《华为的冬天》中可见一斑。正因为这种意识才使华为在业界的一片萧条中，异军突起。

65. 狼来了	240
66. 任氏“面子”理论	243
67. 别在经验里转圈圈	246
68. 不对媒体负责	249
69. 艰苦奋斗是过冬的精神棉袄	252
70. 舍一腿保全身	255
71. 细节是魔鬼	258
参考文献	261

第 1 章

狼魂不灭：华为的文化管理

狼性文化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。



家一般的团队文化

狼是最具团队意识的群体。成年狼会自觉为小狼崽和狼妈妈寻找食物，或在狼妈妈外出捕食时帮助照看小狼崽，并且失去父母的小狼崽会得到狼群最好的照顾。与此相同的是，华为团队精神的核心就是互助。



危机四伏的广袤草原上，为了生存，狼群不得不四处奔忙，跟踪猎物，逃避猎杀，保护幼仔……它们在战斗中成长，在磨炼中生存，在与人类的周旋中变得更加智慧，在不断战胜对手中变得更加强大。商界的生存竞争，其优胜劣汰的激烈程度与动物界毫不逊色，尤其是在全球经济不断下滑的今天。对于许多企业来说，如何向管理要效益，如何通过管理实现企业资源的优化配置，增强企业的凝聚力、向心力和整体竞争力，是每一位企业管理者必须面对和思考的问题。

华为总裁任正非非常崇尚“狼”的三种特性：其一，良好的嗅觉；其二，反应敏捷；其三，发现猎物集体攻击。任正非认为，企业只有固化了员工的团队合作精神，才能获得生存、发展的机会。华为是一个庞大的集体，华为成功的关键是把这些高素质的人员团结到了一起，通过企业文化这个转换器，让每个人在充分发挥自己能力的同时，发挥了团

队的最大战斗力。

“胜则举杯相庆，败则拼死相救”是华为团队文化的体现。华为接待客户的杰出能力让日本一家国际知名电子企业的老总在参观华为后大为震惊，他认为华为的接待水平是“世界一流”的。华为的接待立足于团队合作的，对客户的服务是一个系统工程，华为几乎所有部门都会参与进来。

有一次，杭州某地市局副局长带领4个人到深圳基地参观，华为迅速从不同部门抽调人员，组建了20人的团队直接提供全程服务。首先，杭州办事处的秘书填写了客户接待的电子流，由办事处会计申请了出差备用金；然后，深圳的客户工程部接待人员打电话到杭州办事处核实和修改电子流中的行程安排，安排专门的司机和接待人员到机场接机、安排住宿；这时，系统部职员会及时打电话和销售人员确认高层接待事宜，并且负责安排高层领导接待；接下来，公司某总监在酒店设接风宴招待参观人员，同时，公司总台会打出电子屏幕：欢迎某某局长一行；饭后，由公司另一总监在公司会议室向客户系统介绍华为的产品战略；紧接着，带领客户到公司产品展示厅由不同的展厅人员分别讲解移动产品、传输产品、宽带产品；然后，由生产部人员带领客户参观生产部；之后，回到会议室，由各职能部门总监介绍华为企业文化、财务管理、产品研发、公司前景，等等；最后，由公司副总裁设宴送行，由客户工程部到机场送行。

华为的管理模式是矩阵式管理，矩阵式管理要求企业内部的各个职能部门相互配合，通过互助网络，任何问题都能做出迅速的反应。接待客户参观，这样一个再简单不过的接待，就涉及了华为的各个职能部门，假设没有团队精神作为支撑，很难想象，这样一个完整的客户服务流程能够顺利完成。华为内部规定从签合同到实际供货必须在四天时间内完成，华为销售人员在相互配合方面效率之高让客户惊叹，让对手心寒。

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



第1章

狼魂不灭：
华为的文化管理

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。

为了加强员工之间的合作互助意识，在很多公司已经废弃集体宿舍的“先进”潮流下，华为竟然给员工造集体宿舍，以给员工创造充分的交流和了解的机会。深圳基地的“百草园”，可以容纳近 10000 人的小区全部住满，在相对落后的关外，华为打造出一个环境一流的世外桃源。百草园的最大意义不在于为员工解决住宿的问题，而是通过集中居住强化了员工之间的感情。

《走出华为》作者汤圣平曾对离开华为的几个朋友满怀深情地说：2000~2001 年我们在杭州紫云饭店 6 楼的生活最让人怀念，可谓“流金岁月”。那些日子，只要回到宿舍，我们便“走家串户”，拉着也是从外地调过来的女同事一起看比赛、聊天、喝酒。2000 年“欧洲杯”期间，我们的生活简直就是大学时代的“华为版”，一群人坐在地上吮着田螺、喝着啤酒、尽情地欢呼。

众所周知，微软公司使数以百计的员工成了百万富翁。可是，鲜为人知的是，他们中许多人在取得了经济独立之后，仍继续留在微软工作，并且微软公司的工作条件并非舒适安逸，一周工作 60 个小时是常事，在主要产品推出的前几周，每周工作时数还会过百。那么是什么神奇的吸引力，竟使这帮百万富翁，甚至亿万富翁，不是因为自己经济的需要而如此卖命地工作呢？答案是：完全超越了自我的团体精神。这种把个人归属于集体的团体意识，是很多公司都在刻意追求和培养的，这种意识能使员工工作热情更高、工作体验更深、工作效率更高。

海尔集团总裁张瑞敏说，狼在战斗中坚持团队精神，协同作战，为了胜利不惜牺牲或粉身碎骨，以身殉职。在商战中这类对手是最令人恐惧，也最有杀伤力。在实践中，应该如何打造合作无间的团队精神呢？

首先，企业要认识团队存在的价值。华为把“团队合作精神”写进了《华为基本法》，任正非明确指出：我们倡导团队合作的工作方式，



每个人都要学会调用公司资源来共同完成一项任务。

其次，营造相互信任的组织氛围。华为通过营造“家”的氛围，在组织每个成员间建立起朋友或家人的关系，从而使成员相互信任，构成了一个团队最坚实的合作基础。在华为的员工培训中，有一种很典型的团队精神训练法：“信任跌”，让一人站在将近一米高的桌子边上，背对着身后的伙伴，从一个高台上仰面倒下，并深信身后的伙伴会将他接住。这个活动要求组织的成员必须完全地信任伙伴，相信他们可以接住你，培养出了一种相互信任的氛围。

再次，在组织内慎用惩罚。适度的惩罚有积极意义，过度惩罚是无效的，滥用惩罚的企业肯定不能长久。华为的奖赏是毫不吝啬的，这些可在华为的“高工资、高奖励”中看出。

最后，建立有效的沟通机制。理解与信任不是一句空话，往往一个小误会就给团队带来无尽的麻烦，这就需要沟通来促进情感的交流。华为的沟通机制不仅体现在上班的8个小时内，在日常生活中沟通同样无处不在。



第1章

狼魂不灭：
华为的文化管理

2

回报合理的奉献文化

在高等肉食动物中，狼是少有的吞食同类的动物。换一个角度讲，为了种族的繁衍和兴旺，狼会在生命最后时刻，毫不吝惜地将自己的身躯奉献出去，拯救饥寒交迫的同伴。

华为的奉献文化有三个层次，第一层次是为华为人奉献自己的价值，使自己的团队更加卓越。第二层次是为自己的客户奉献价值，全心全意为客户服务。第三层次是要为整个社会奉献华为的价值。

在一个组织里，人与人应该是一种什么样的关系？有人认为是管理与被管理的关系，组织里只有管理者和被管理者。有人认为是合作关系，人与人是平等、合作的，每个人根据自己的岗位担着义务和责任。其实，一个人若不懂得在团队中主动奉献，就算他能力再好，也会变成团队进步的阻力。所以，组织内部门与部门、人与人之间建立起奉献关系，组织才会成为高效的组织。

奉献关系建立后所产生的基本现象是：每个处于流程上的人更关心他能够为下一个工序做什么样的工作；每个部门都关心自己如何调整才能够与其他部门有和谐的接触；下级会关心自己怎样配合才能够为上级提供支持，而上级会要求自己为下级解决问题并提供帮助。

