


华为方法论

任正非成就华为帝国的管理哲学

符合中国国情的企业生存法则
中国人自我探索的企业方法论

陈昱 著

 中国纺织出版社

国家一级出版社
全国百佳图书出版单位

华为方法论

任正非成就华为帝国的管理哲学

陈昱 著



中国纺织出版社

国家一级出版社
全国百佳图书出版单位

内 容 提 要

短短 30 年间，华为从一个不到 10 人的小公司发展成为如今拥有 15 万员工的国际性大企业，创造了令人艳羡的企业神话。这家企业背后究竟隐藏着什么秘密？本书将以任正非为突破口，着力从华为公司内部的管理方法来挖掘华为奇迹背后的缘由，分别从人才管理、团队管理、组织管理、质量管理、创新管理、资本管理、竞争管理、危机管理、国际战略管理、客户关系管理、企业文化管理等多方面来分析华为的“独门绝技”，尽可能详尽地拆解华为在发展历程中的各种重要思想和管理方式，并以生动的案例来挖掘华为的商业逻辑，以期对各位有志于企业管理的读者们有所启迪。

图书在版编目 (CIP) 数据

华为方法论：任正非成就华为帝国的管理哲学 / 陈昱著. —北京：中国纺织出版社，2018. 1
ISBN 978-7-5180-4155-8

I. ①华… II. ①陈… III. ①通信—邮电企业—企业管理—研究—深圳 IV. ①F632.765.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 243478 号

策划编辑：刘 丹

责任印制：储志伟

中国纺织出版社出版发行

地址：北京市朝阳区百子湾东里A407号楼 邮政编码：100124

销售电话：010—67004422 传真：010—87155801

http://www.c-textile.com

E-mail: faxing@c-textile.com

中国纺织出版社天猫旗舰店

官方微博http://weibo.com/2119887771

三河市延风印装有限公司印刷 各地新华书店经销

2018年1月第1版第1次印刷

开本：710×1000 1/16 印张：14.5

字数：164千字 定价：39.80元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社图书营销中心调换

解密华为背后的故事

《经济学人》杂志把它称为“欧美跨国公司的灾难”，《时代》杂志评论它是“所有电信产业巨头最危险的竞争对手”，在2016年中国国产手机全球销量排名中，这家企业位列第一位。它，就是华为技术有限公司。

为什么大江南北的人都如此好奇华为背后的故事，以及它的创办人任正非？因为这家神秘的中国企业仅用了短短30年时间，就书写了令人艳羡的神话。

如今已经无法想象世界没有华为的情景。没有华为，在西伯利亚地带居住的人们的手机就收不到信号，珠穆朗玛峰的勇士们就无法通过手机交流，非洲乞力马扎罗火山的登山客就无法向人求救，甚至在极寒的南极和北极也有华为的印记。当你乘坐飞机到达世界上任何一个地方，打电话给亲友报平安时，背后都少不了华为基站的支持。

人们都说华为的成功是任正非的心血，任正非却把功劳分给了 15 万华为员工。中国企业中史无前例的奖酬分红制度是任正非的首创：不要上市，不要排名，视 98.6% 的股票如身外之物，全部回馈给华为员工，而任正非本人所持有的股票仅仅是剩下的 1% 左右。任正非的“舍”，赢得的是 15 万员工的心拧成一股绳。

一如领导人任正非的低调作风，华为在大众眼中太过神秘。传言里的“军式色彩”“拥有中国官方支援”“危险残酷”“狼性文化”让好奇者对华为望而却步。而事实上，华为是一家百分之百的民营企业，它是著名的《财富》杂志“世界 500 强”排行中唯一一家没有上市的企业。说它是全球通信产业龙头，华为当之无愧。

华为的技术研发能力，也超越了一般人对中国企业的固有印象。有人说，中国企业不会创新，而华为公司拥有逾 30000 项专利技术，其中 40% 是国际标准组织或欧美国家的专利。任正非说：“没有自己的科技支撑体系，工业独立是一句空话，没有独立的民族工业，就没有民族的独立。”

在那份“世界 500 强”企业名录里，绝大多数中国企业是靠原物料、广泛的内需市场等优势在排行中占据一席之地的。但华为公司一枝独秀，靠技术创新能力以及海外市场经营绩效与行业龙头老大们比肩。当曾经的通讯产业巨擘摩托罗拉、阿尔卡特朗讯、诺基亚、西门子等都面临衰退危机时，华为却以震惊世人的速度傲然崛起——这家企业究竟隐藏着什么秘密？

据说，如果你想知道自己属于未来老板级的员工，还是仅仅是打工仔式的员工，只要你身在华为就一目了然：你的薪资说明一切。

“我们不像一般领薪水的打工仔，公司运营得好不好，到了年底会强烈地感同身受。”“你拼命的程度，直接反映在薪资收入上。”

1987年，华为不过是一家无足轻重的小企业，甚至有人怀疑它是否能够撑过一两年。但是三十年一晃而过，华为仍旧存在，而且从最初的交换机代理商成长为全球最大的电信网络解决方案提供商、全球第一大通信设备供应商、全球第二大电信基站设备供应商、全球第三大智能手机厂商，更是全球领先的信息与通信解决方案供应商。

任正非究竟是何许人也？《世界经理人》评价他说：“华为在国际市场上势不可挡的攻击性以及由此带来的成功，为任正非赢得了西方媒体的尊敬。事实上在此之前，为人低调、从不走向幕前的任正非，已经被视为中国通信设备制造领域的神秘‘教父’。”《福布斯》杂志评价他说：“任正非是一个很少出现在公众视野中的人物，却是国际上最受人尊敬的中国企业家。”

华为从最初不足10人的小公司发展成为如今拥有15万员工的国际性大企业，任正非自然功不可没。但是如果将华为当成一个整体来看，就会发现“华为人”这支庞大的队伍才是真正推动华为不断向前的主要动力。

基于以上原因，本书将以任正非为突破口，着力从华为公司内部的管理方法来挖掘华为奇迹背后的缘由，分别从人才管理、团队管理、组织管理、质量管理、创新管理、资本管理、竞争管理、危机管理、国际战略管理、客户关系管理、企业文化管理等多方面来分析华为的“独门绝技”，尽可能详尽地拆解华为在发展历程中的各种重要思想和管理方式，并以生动的案例来挖掘华为的商业逻辑，以期对各位有志于企业管理的读者们有所启迪。

陈昱

2017年10月

目录

第一章 ■ 华为人才管理法：华为最重要的是人才

- 人才永远是让CEO最头痛的 / 002
- 对进取心强的人才不惜做出让步 / 005
- 保护略有瑕疵的优秀人才 / 008
- 是人才，就让他放出光来 / 011
- 做好解雇前的准备工作 / 014

第二章 ■ 华为团队管理法：小的成功靠个人，大的成功靠团队

- 团队管理的实质是留住人才、剔除庸才 / 020
- 构建属于自己的唐僧团队 / 023
- 给团队一个奋斗的目标，而不仅是钱 / 026
- “干”掉团队中的“野狗”和“小白兔” / 029
- 团队需要认同感，能管的人才能用 / 032
- 找最合适的人，而不是最成功的人 / 035

第三章 ■ 华为组织管理法：军队化管理，下属要绝对服从领导

- 军人任正非，一个有个人魅力的铁腕领导 / 040

华为方法论

——任正非成就华为帝国的管理哲学

有权力,也要有道德影响力	/ 043
在矛盾与平衡中实现完美领导	/ 047
企业管理的关键是适当授权	/ 050
授权不是放权,授权后要能监督	/ 053
授权后,让员工对自己负责	/ 056

第四章 华为质量管理法：把住质量关，质量是华为的生命

对产品质量来说,不是100分就是0分	/ 062
质量管理有章法	/ 065
始终为客户提供最优质的服务	/ 068
普通客户同样不容忽视	/ 072
超出预期,用户才会再次光临	/ 075
不计代价的付出会为企业留下好名声	/ 078

第五章 华为创新管理法：华为的创新是与明天竞争

要做就做中国最有创造力的企业	/ 084
有核心技术才能应对竞争	/ 087
创新不怕“拿来主义”	/ 089
创造适合创新的企业环境	/ 093
在研发路上坚持才会有突破	/ 096
创新要“看市场脸色”行事	/ 099

第六章 华为资本管理法：不要等到缺钱的时候再去借钱

企业要学会与投资共舞	/ 104
财务管理的关键是避免风险	/ 107

	融资时先想清目标	/ 111
	不要被资本市场指挥	/ 114
	太有钱反而会导致失败	/ 118
第七章	华为竞争管理法：有竞争才有成长，用欣赏的眼光看对手	
	世界残酷，竞争才有出路	/ 122
	没有狮子，羚羊也活不久	/ 125
	对手是最好的成长伙伴	/ 128
	高明的竞争是树立愿景	/ 131
	向对手学习并最终超越	/ 134
	优势应当是全方位的	/ 138
第八章	华为危机管理法：没有危机感的企业，就是被吃掉的虾米	
	在夹缝中求生存	/ 142
	有危机意识才会有生机	/ 145
	企业最大的竞争对手是自己	/ 147
	拯救危机往往是从妥协开始的	/ 150
	网络世界不是大鱼吃小鱼，而是快鱼吃慢鱼	/ 153
	钱是内行人赚的，吃亏也可以买到教训	/ 157
第九章	华为国际战略管理法：只有经过风雨雷电，才能一飞冲天	
	香港，放眼世界的窗口	/ 162
	俄罗斯，拿下“攻坚战”	/ 165
	非洲，让误解变成理解	/ 168
	印度，互相信赖搞研发	/ 172

华为方法论

——任正非成就华为帝国的管理哲学

欧洲，让使用华为成为习惯 / 175

美国，“爬树摘苹果” / 178

第十章 华为客户关系管理法：做生意就像办舞会，要先有“入场”

深入了解客户，做好客户管理 / 184

免费往往是最贵的模式 / 187

成就别人就是成就自己 / 190

什么才是真正的“以客户为中心” / 193

倾听客户心声的企业才会是赢家 / 196

放弃单打独斗，与伙伴共进退 / 199

第十一章 华为企业文化管理法：华为的核心竞争力是企业文化

用“沟通”拴住员工 / 204

务实是华为文化的精髓 / 206

给自己的员工机会，就是善待你的企业 / 209

维系任正非帝国的是军队般的企业文化 / 212

把“全员导师”当作战略来经营 / 215

第一章

华为人才管理法： 华为最重要的是人才



人才永远是让CEO最头痛的

拥有一支优秀的团队是所有企业领导者的梦想。人才，代表了企业最核心的竞争力。留住人才、剔除庸才，才能让这支部队时刻保持精锐。

无论何时，人才都是企业炙手可热的争夺目标，对华为公司而言显然也不例外。在华为每年为了招聘预热的高校宣讲会上，演讲者频频提到华为理想中的人才类型——作为一家给世界带来不同的全球化企业，华为最看好的人才就是有着改变世界梦想的青年才俊。在华为宣讲会的上海站，演讲者鼓励年轻的人才：“如果你怀有梦想，如果你渴望成长，如果你喜欢多元化，如果你乐于接受挑战，如果你想成为有影响力的人，如果你追求自我实现，想要改变世界，那欢迎加入我们，加入华为大家庭，与我们共同实现最美的梦想，与我们共建更美好的全联接世界！”

如果询问企业家们创办公司的不易之事，那么聘用到优秀人才绝对是最困难的任务之一，而这一任务也成为促使企业进行关键性变革的路径。麦肯锡公司有句流行的话：“如果你没花 50% 时间在招聘上，你已经走在失败路上。”尽管人才招聘的重要性人尽皆知，可依然有太多企业的负责人在尽可能逃避这个问题，最后因为人才问题迟迟得不到解决，反而阻碍了公司的业务进程。

招聘的确令人头疼，它花费大量时间且不能立竿见影。招聘像是给正在前行的企业踩了一脚刹车，耽搁企业的业务不说，还极有可能误招许多不符合要求的人，这也是不少企业的管理层对此避之不及的原因。

此时，对他们而言可能的做法是：随便雇人进公司，或再也不想招聘环节上花任何时间，而专注于开发产品、关注客户等。但事实上，他们在犯一个更大的错误。

作为已经成功跨过这道坎的企业创始人，任正非十分清楚这样的道理：业绩增长与招聘到能给你带来业绩的人有关。

对于不太情愿在招聘上投入精力的 CEO，可以先从招聘兼职员工开始，不搞“持久战”，用一个月时间去招聘。一个月不会让一家公司垮掉，相反，如果能够吸引到真正的人才，那么不久之后将会呈现一个全新的企业。

还有些 CEO 甚至担心招来的人比自己优秀。这种想法非常危险，一名合格的 CEO 应当明白：如果你周围都是聪明人，实际上只会让你变得更聪明。合格的 CEO 应当尽量挖掘优秀的人才，并从他们身上收获最好的东西。即使跟优秀的人一起共事没有那么“舒服”，但他们会让真正的好事开始发生。

反观华为，如果当下正在招聘数据测试工程师，负责人会很清楚需要的是什么样的员工，并且不惜花费时间精力去搜寻胜任者。如此集中精力地快速突破，通常很快就能有所斩获。而一名 CEO 只要在某个岗位找到了合适的应聘人，也会顺利进入招聘模式，因为他能够迅速收到成效。

对于企业 CEO 而言，如果你无法相信优秀人才会为你工作，这将是很大的问题。

如果你真认为自己没有能力雇用一个人才，那就该好好想想自己的公司到底是个什么样的公司？你可能回答：“目前阶段，我的公司没其他公司那么好，或我给这些人提供的条件没他们目前的工作条件好。”如果你是这么想问题的，那谁会跑来为你工作呢？

同样道理，如果你发现因为条件等因素无法说服一个人为你的初创公司

华为方法论

——任正非成就华为帝国的管理哲学

工作，你就该转身找其他人做这件事。很多创始人喜欢纠结自己能提供给别人的薪金是否具备竞争力，但这种想法实际会阻止你找到合适的人：如果应聘者认为相对一个前途未知的初创公司，更愿意留在薪资颇丰、风险不大的大机构的话，这人肯定不是你要找的人。

一名 CEO 发现其他公司有人力资源部经理正准备跳槽，并对对方的能力和人品印象都不错，但是 CEO 认为公司短期内不需要招聘人力资源部经理，于是放弃了良机。太多 CEO 受一些标准所限，而损失了未来潜在的商机。

事实上，当你开始考虑为未来招聘，你就会发现提前支付几个月薪水给那些有无限潜能的天才们是值得的。随着这个人的到来，你要及时启动那项你早就知道未来你肯定要干的事。

作为企业 CEO，不可能在招聘这件事上总是亲力亲为。记住，一旦你雇用了一群专业人士，你就不再需要亲自招聘其他人，你可以让这群专业人士替你招聘人才并组建团队。

一次，华为公司需要招聘三位客户服务代表。而华为聪明地选择了认真招聘一名负责管理他们的“小组长”来管理这群人，而不是花时间去招三个人。如果华为选择了雇用三个人后再给他们找个上司，潜藏的危险就是，他们认为后来的上司干扰了他们的工作，而他们三人也随时可能分道扬镳。

对企业 CEO 而言，一旦你在每个领域都有了核心领导者，你还需要做的事就是时刻确保你能给予他们支持，这种支持包括资源及其组建一个团队所需要的一切帮助。

你需要一直关注公司招聘过程，并时刻与负责招聘的人紧密联系，事实上，这时你已经不需要亲自上阵，可以拿出时间去关注其他迫切需要关注的事。

所以，如果你厌烦招聘，那就马上把高层人士招聘到位，然后让他们自己去做剩下的事。



对进取心强的人才不惜做出让步

进取心强的人才难能可贵，企业如果想留住进取心强的人才，就需要让他们看到企业领导者的诚意。

进取心是一种极为难得的美德，它能驱使一个人在不被吩咐应该去做什么事情之时，就能主动地去做应该做的事情。钢铁大王卡耐基曾经说过：“有两种人绝不会成大器，一种是非得别人要求他做，否则绝不主动做事的人；另一种人是即使别人要求他做，也做不好事情的人。那些不需要别人催促，就会主动去做该做的事，而且不会半途而废的人必将成功，这种人懂得要求自己多付出一点点，而且做的比别人预期的更好。”主动做事的人，往往是进取心很强的人，他会在工作中抱着积极的态度，能够主动提出有价值的建议，不断思考和开拓工作的新局面。

进取心强的员工是公司不可多得的财富，这类员工所创造的价值往往比他们本身的报酬要高出很多。“求贤若渴”是每个公司都应当采取的人事态度。进取心强的员工往往需要更大的平台和成功之后的充分回报，一旦公司无法满足他们的合理要求，并在报酬上斤斤计较的话，他们立即会想到跳槽，以求在别的环境中得到重视和自我才能的充分发挥。所以，挽留这类人才，企业的管理者应当不惜做出让步，留人先留心，为其提供能够发挥其才华的条件，使之过人的才能得到充分的发挥，这样公司和个人才会达到双赢。

一家制造企业的老总准备和工会的领导展开对话。涉及的最大问题是涨工资问题。工会要求涨4%，而公司只想涨1%。这位老总研究一下形势，在过去的几次谈判中，双方都极力占领有利位置，并多次假装威胁拒绝继续谈下去，这样总是会浪费好几个星期的时间，而最终不过是双方都妥协，并达成意料之中的结果。在本案例中，双方取中，2.5%可能是双方都接受的结果。

让我们设想，这一次他以不同的方式处理此事。为避免双方的激战和时间上的浪费，他早早地就做出了让步，没有采纳调解人的建议，在谈判一开始就宣布他准备最终接受3%的结果，并宣称他只能做这么多。这让工会的领导们感到很高兴，但他们并不会接受。如果公司一开始就可以提供这么多，他们自然会想，可能他们的要求太低了，转而要求更高。而由于工会的期望值提高到不切实际的程度，一个本来很有希望的谈判失败了，并最终导致员工罢工。

为了留住进取心强的人才，企业的领导者或许只有做到以下几点，才能体现出招贤纳士的诚意。

第一，创始人应该更有人格魅力。

一家企业的领导者应该是一个富有人格魅力的人。只有具备了这种人格，他才能获得员工和业界的尊重。

人格魅力源于何处？

首先，良好的业界形象和业绩纪录。在打工者的圈子里，有句名言“大公司看资源，小公司看老板”。员工往往会通过这句话反映的东西评判自己将要选择的公司。所以，创始人要尽可能地锻炼自己的能力，在创业前就要开始积累自己的职业形象。

其次，高超的业务能力和沟通能力。不同行业的业务能力的评判标准不同，但是有一点是一定的，那就是能获得财富，并且不一定被所有人都拥有的能力。让你的员工在某一个方面佩服你，是非常重要的。这是你建立威信

的一个重要来源。

同时沟通非常重要，因为个人花费时间和员工交流谈心，听听员工对工作、生活的想法，对你本身的管理和领导都有帮助。而对员工来说，他可以感受到领导的重视，加深对这个企业的依恋。

最后，良好的道德素养。例如，冯仑是一个成功的地产商。但是，这些年冯仑却因为他经常进行的业务反思和对道德情怀的思索而被人们所认可。事实上，光是业务上的成功往往会成为员工和公众仇恨你的理由，因为人们不太可能接受一个富有争议的人、产品或者形象，但是他们会喜欢一个给予他们利益，亲近他们的好人。

具备以上特点和人格魅力，你才能把优秀的人才吸引到身边。社会关系纵使再复杂，归根到底还是人与人之间的关系。

第二，大方地提供期权和各类福利奖励。

创业公司不缺梦想和股票，缺的是资金和良好的工作条件。所以，创业之初，如果条件允许，应该尽早地发放期权，对于特别重要的员工，也应该给予股权。值得注意的是发放期权的方法，如果不懂，你应该咨询专业人士或者你的投资人。

另外，其他福利的给予也是一门艺术。有一家企业始终不肯发放餐补，却无限量提供各种零食，其实两者之间成本差不多。企业这样做的原因非常简单，套用马基雅维利《君王论》的话，叫“好处要慢慢给予，坏处要一次做尽”。员工也是人，他也会迷糊，有时候可能因为一时工作上的不顺，选择离职跳槽，这在年轻员工中表现得非常明显。不过，如果一个企业的各种好处是长期且稳定的，那么就有可能让处在诱惑和迷惘中的员工“回头是岸”，更何况是无时无刻不处在多种选择中的进取心强的优秀人才呢？

第三，用企业文化和福利留住员工。

很多从业者都有同感，一个普通员工最终成为一个独当一面的人至少需要3~5年的时间。可是实际情况却是很多创业公司留不住人。人都留不住，