



HUAWEI DE
TUANDUI ZAIZAOKE

一个优秀的、具有凝聚力的团队才具有战无不胜的竞争力。
团队战斗力已经成为一个人乃至
一个企业立足当今时代的核心竞争力。

华为

的

魏 星◎编著

团队再造课

- ★ 本书充分挖掘了华为人在团队管理中的一点一滴及华为总裁任正非的意志传承
- ★ 读者不仅可以学习到华为独特的团队管理技术，而且还能够感受到企业领袖的风采

从“灰度理论”到“狼性团队”

华为，具有从优秀到卓越的中国式狼性团队精神。

本书值得每一个企业和公司员工学习，尤其适合于企业团购用于对内部员工和团队进行培训。

华为建立了中国企业的标杆，华为团队高效的作战力
征服了世界！

透彻解析华为的团队文化、华为团队制度、华为的团队人才管理、华为的内部训练与激励法则、华为的执行力等，给你一个真实的华为、一个狼性的华为、一个奋斗的华为。



华为 的团队再造课



魏 星◎编著

- ★ 本书充分挖掘了华为人团队管理中的一点一滴及华为教父任正非的意志传承
- ★ 读者不仅可以学习到华为独特的团队管理技术，而且还能够感受到企业领袖的风采

从“灰度理论”到“狼性团队”

图书在版编目 (C I P) 数据

华为的团队再造课 / 魏星编著. — 北京: 中国电影出版社, 2017.10

ISBN 978-7-106-04808-2

I. ①华… II. ①魏… III. ①通信管理—企业管理—经验—深圳 IV. ① F632.765.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 246567 号

责任编辑: 纵华跃

封面设计: 孙希前

版式设计: 张元元

责任校对: 孙向敏

责任印制: 庞敬峰

华为的团队再造课

魏 星 编著

出版发行 中国电影出版社 (北京北三环东路 22 号) 邮编 100013

电话: 64296664 (总编室) 64216278 (发行部)

64296742 (读者服务部)

E-mail: cfpygb@126.com

经 销 新华书店

印 刷 三河市航远印刷有限公司

版 次 2018 年 3 月第 1 版 2018 年 3 月第 1 次印刷

规 格 开本 / 710 × 1000 毫米 1/16

印张 / 15 字数 / 170 千字

书 号 ISBN 978-7-106-04808-2/F · 0040

定 价 38.00 元

前言

在当今时代，随着经济全球一体化步伐的加快，改革开放的深入，市场经济的不断成熟，打造强有力的团队精神，已经越来越成为企业团队建设和管理的关键。

华为技术有限公司是一家生产销售通信设备的民营通信科技公司，于 1987 年正式注册成立，总部位于中国深圳市龙岗区坂田华为基地。

华为是全球领先的信息与通信技术（ICT）解决方案供应商，专注于 ICT 领域，坚持稳健经营、持续创新、开放合作，在电信运营商、企业、终端和云计算等领域构筑了端到端的解决方案优势，为运营商客户、企业客户和消费者提供有竞争力的 ICT 解决方案、产品和服务，并致力于能使未来信息社会、构建更美好的全联接世界。

截至 2016 年底，华为有 17 万多名员工，在全球 168 个国家有分公司或代表处；同时，依据不同国家或地区的能力优势，在美国、欧洲、日本、印度、新加坡等地区构建了 16 个研究所，28 个创新中心，45 个产品服务中心。华为的产品和解决方案已经应用于全球 170 多个国家，服务全球运营商 50 强中的 45 家及全球 1/3 的人口。

在竞争如此激烈的今天，华为能从一个名不见经传的中国企业发展为国际化大企业，靠的就是团队精神。

一个优秀的、具有凝聚力的团队才具有战无不胜的竞争力。团队战斗力已经成为一个人乃至一个企业立足当今时代的核心竞争力。

拿破仑曾说过：“狮子带绵羊，绵羊变狮子；绵羊带狮子，狮子变绵羊。”由此可见，团队领导之于团队的重要性。也就是说，有什么样的领导就有什么样的团队风格。卓越领导者是一块巨大磁石，能将团队成员吸引到自己身边，而且牢牢抱成团。正所谓家和万事兴，只有人与人之间、部门内部之间、部门与部门之间、下级与上级之间、上级与上级之间、同级之间，都能相处融洽、相互团结，为共同的团队目标携手并进，才能人心凝聚，产生无穷的力量，诞生新的希望。

身为企业经营管理者，更要认识到团队建设与管理的重要性，因为企业原本就是一个团队。如果团队建设与管理不力，那么企业效益就难以获得保证，企业管理也可能后继无人，最终会使企业前途渺茫。这就是说，团队管理是企业管理的重中之重。

当然，一个强有力的企业，一定有一套完善的成功的规章制度，没有规矩不成方圆。在任正非的领导下，华为以火箭般的速度高速扩张。2009年，经过21年的发展，华为跻身为仅次于爱立信的全球第二大设备制造商。为此，任正非被美国《时代》杂志、《福布斯》杂志争相报道，其大名与华为一起响亮全世界。

本书系统解读了华为狼性团队的核心精神，介绍了华为打造狼性的高绩效团队的成功法则，华为拥有的明确狼性团队目标、华为优秀群狼的特质、华为员工狼性的培养、华为狼性团队的执行力、华为团队的狼性文化等，为国内的各类型企业和团队提供世界级狼性团队的打造模式和方法。

目录

前言 / 001

第一课 目光如炬，透视华为的狼性领导力 / 001

任正非经典语录：干部一定要有天将降大任于斯人的胸怀、气质，要受得了委屈，特别是做了好事，还受冤枉的委屈。

具备大视野，做学习不辍的团队领航者 / 002

坚持原则，有颗正直的心 / 007

找到合适的“灰度” / 010

宁慢勿急的战略远见 / 013

保持谦卑，取长补短 / 017

任正非的“独裁管理” / 019

优胜劣汰是最大的公平 / 024

第二课 用人有道，方能成就华为霸业 / 029

任正非经典语录：我们坚持人力资本的增值大于财务资本的增值。我们尊重知识，尊重人才，但不迁就人才。不管你有多大功劳，绝不会迁就。我们构筑的这种企业文化，推动着员工的思想教育。

华为团队管理者的选拔 / 030

垄断和锻造人才 / 032

以任职资格标准体系来规范员工 / 038

华为的魔鬼培训 / 040

实施有效的激励机制 / 043

充分发挥人员整合力 / 045

华为独特的人才观 / 049

第三课 从内到外，做好狼性团队的训练 / 053

任正非经典语录：君子取之以道，小人趋之以利。以物质利益为基准，是建立不起一个强大的队伍的，也是不能长久的。

时刻保持着危机意识 / 054

各谋其位，各司其职 / 057

企业就是要发展一批狼 / 060

打造竞争性团队 / 068

正能量团队的神奇力量 / 071

把激情带给你的团队 / 074

激励——华为“做实”作风的体现 / 078

第四课 奋斗至上，打造团队的狼性精神 / 083

任正非经典语录：企业发展就是要发展一批狼。狼有三大特性：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。

不屈不挠的奋斗精神 / 084

拥抱奋斗的人生 / 088

聚焦潮流，顺势而为 / 090

用“乌龟精神”，追上龙飞船 / 093

奋斗就是奉献，无私就是博大 / 096

华为的“垫子文化” / 099

第五课 规范团队制度，培养员工的规则意识 / 103

任正非经典语录：狭路相逢勇者生，我们一定要冲过自己的心理障碍，在管理与服务上狠下功夫，从一点一点的小事进步做起。在市场洪流中冲击我们的时候，不做叶公好龙的小人。

对事负责，而不是对人负责 / 104

用制度来管理企业 / 106

以身作则，激励员工 / 108

轮值 CEO 制度 / 110

职能工资制 / 114

末位淘汰制 / 117

第六课 团队协作，像狼群一样战斗 / 121

任正非经典语录：从泥沼里爬出来的才是圣人，烧不死的鸟才是凤凰。

从农村包围城市 / 122

打造“华为式”执行力 / 123

赢在执行 / 126

明确团队目标 / 129

坚持开放和分享的姿态 / 133

创造协同的精神提高团队效率 / 138

凝聚力越大，企业越有活力 / 143

第七课 保持激情，与团队共命运 / 149

任正非经典语录：华为的每个部门都要有狼獾组织计划，既要有进攻性的狼，又要有精于算计的獾。

你也是管理者 / 150

你身边的人都是你的好帮手 / 154

让一线拥有更多的决策权 / 158

权利适当下放，省心又省力 / 161

信任，团队协作的基石 / 166

要与团队同舟共济 / 168

保持头脑清醒，不骄不躁 / 173

第八课 服务品质，好团队赢得大客户 / 179

任正非经典语录：客户是我们的衣食父母，你们的工资收入和各项福利不是我给的，而是客户给的，客户才是你们真正的老板。

加强与客户的资本合作 / 180

积少成多，集腋成裘 / 184

坚持普遍客户关系原则 / 188

客走心常热 / 190

成就客户就是成就华为 / 192

真正的产品，符合客户的需求 / 195

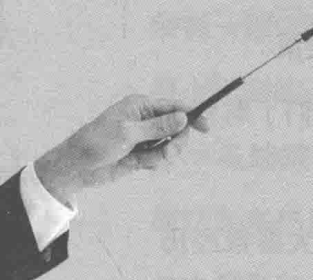
第九课 华为团队，在创新中谋发展 / 201

任正非经典语录：什么叫成功？是像日本那些企业那样，经九死一生还能好好地活着，这才是真正的成功。华为没有成功，只是在成长。

从代理到自主研发 / 202
技术击垮贝尔 / 208
从战略上制胜 / 210
压强原则 / 212
吸取别人的优秀成果 / 215
技术只领先半步 / 218
不冒险才是企业最大的风险 / 223

第一课

目光如炬，透视华为的狼性领导力



任正非经典语录：干部一定要有天将降大
任于斯人的胸怀、气质，要受得了委屈，
特别是做了好事，还受冤枉的委屈。

具备大视野，做学习不辍的团队领航者

作为一个领袖，任正非坚持自我批判、慎思笃行。他有一句话常被引用：知识储备能力是最重要的。他所说的知识储备能力不单单是指人的一项重要能力，还是华为文化的精髓。他认为员工智慧是华为最珍贵的资产。通过思考，我们可以连点成线，制定灵活的愿景和战略。任正非坚信，只有具备大视野，才能作出明智的战略决策。

随着世人的好奇以及媒体的不断挖掘和曝光，今天我们了解到了任正非之前一直鲜为人知的身世。

任正非出生于1944年，生于一个知识分子家庭。和大多数经历那个时代的人一样，任正非自小就经历了战争与贫困的折磨，三年自然灾害更是留给他不可磨灭的饥饿记忆，以至于后来任正非总保留着吃饭必然会吃得干干净净的习惯，保持着简朴节约的传统。任家子女共7人，任正非为长子。双亲虽然是高校教员，但家境贫寒，上大学之前，任正非从来没有穿过衬衣，即使是很热的夏天他还是穿着厚厚的外套。当时，家里是两三个人合用一条棉被，而破旧的被单下面铺的是稻草。

“文革”造反派抄任家时，简直不敢相信这就是一个高级知识分子、专科学校校长的家。在三年自然灾害那段艰难时期，任家每餐实行严格分饭制，为的是保证人人都能活下来。任正非高三快高考时，

有时在家复习功课，实在饿得受不了，就用米糠和菜和一下，烙着吃，也绝不会吃瓦缸里装着的粮食。这种从父母身上学到的无私的品质一直保存了下来，华为后来实行的分享制度，与此无不有关。

关于那段艰难的岁月，任正非在《我的父亲母亲》一文中这样描述：

我高三快高考时，有时在家复习功课，实在饿得受不了了，用米糠和菜和一下，烙着吃，被爸爸碰上几次，他心疼了。其实那时我家穷得连一个可上锁的柜子都没有，粮食是用瓦缸装着，我也不敢去随便抓一把，否则也有一两个弟妹活不到今天。（我的不自私也是从父母身上学到的，华为今天这么成功，与我不自私有一点关系。）

虽然被贫困和饥饿夺去成长道路上本该有的亮色，但是任正非回忆起来仍然充满感恩。因为他有着一对深明大义而又崇尚“知识就是力量”的双亲，家里虽然不保温饱，却坚持让他念完了高中三年。而刻苦的任正非也不负众望，在1967年考取了重庆建筑工程学院。

不幸的是，在任正非还差一年就要毕业的时候，“文革”开始了。任正非的父亲被关进了牛棚，任家在这一场政治大动乱里面临着支离破碎的命运。

“文革”中，我家的经济状况陷入了比自然灾害时期还困难的境地。中央“文革”小组为了从经济上打垮走资派，下文控制他们的人均生活费标准不得高于15元。而且各级造反派层层加码，真正到手的平均10元左右。我有同学在街道办事处工作，介绍弟妹们到河里挖沙子，修铁路，抬土方……弟妹们在我结婚时，大家集在一起，送了我100元。这都是他们在冰冷的河水中筛砂，修铁路时冒着在土方塌方

中被掩埋的危险挣来的。那时的生活艰苦还能忍受，心痛比身痛要严重得多，由于父亲受审查的背景影响，弟妹们一次又一次的入学录取被否定，那个年代对他们的损失就是没有机会接受高等教育。除了我大学读了三年就开始文化大革命外，其他弟妹有些高中、初中、高小、初小都没读完，他们后来适应人生的技能都是自学来的。从现在的回顾来看，物质的艰苦生活以及心灵的磨难是我们后来人生的一种成熟的宝贵财富。

然而即便是在这种困境之下，饱受批斗之苦的任父仍然记挂着儿子的求知之路，狠着心肠催促几经周折回家看望他的任正非再返重庆，并嘱咐：“记住，知识就是力量！别人不学，你要学，不要随大流。‘学而优则仕’是几千年的真理。以后你有能力要帮助弟妹。”任正非知道那种临别嘱咐的分量，返回学校后，啃书本、钻研技术，成了他唯一要做的事情。

任正非牢记着父亲的嘱咐，凭着他惊人的毅力将樊映川的《高等数学习题集》从头到尾做了两遍，并自学了逻辑、哲学和三门外语。正是在那个动乱的特殊时期，形成了任正非对于那些改变了人类命运的科学家们的无限崇拜和敬仰，这种对知识的崇敬和追寻也最终改变了他和家人的命运。

1968年，任正非从重庆建筑工程学院毕业之后就直接应征入伍成了一名工程兵战士。以至于到现在任正非在做报告举例子时还经常会用一些工程兵常用的术语，像什么“扳道岔”、“修路架桥”等等。一直到1982年以副团级身份转业，任正非在军队里整整度过了十四个年头。军队给予了任正非很多，可以说，任正非的性格特征与这段军旅

生涯密切相关。在部队里，任正非养成了宠辱不惊的心态。由于当时受父亲“不清白”的身份影响，任正非从未得过嘉奖。而他坦然面对，宠辱不惊。

因为没有荒废青春，任正非在部队中表现出了良好的科技素养。他在《我的父亲母亲》一文中接续写道：

1978年3月我出席了全国科学大会，6000人的代表中仅有150多人在35岁以下，我33岁。我也是军队代表中少有的非党人士。在兵种党委的直接关怀下，部队未等我父亲平反就直接去为查清我父亲的历史进行外调，否定了一些不实之词，并把他们的调查结论寄给我父亲所在的地方组织。我终于入了党。后来又出席了党的第十二次全国代表大会。父亲把我与党中央领导合影的照片做了一个大大的镜框，挂在墙上，全家人都引以为自豪。

虽然任正非后来曾戏谑地说，成立华为是一个幼稚而胆大妄为的举动。但从另一方面来说，其实也是任正非传承其父的“知识就是力量”的信念的必然结果。

创立华为后，任正非对知识的虔诚也体现在一些细节上。例如，华为坂田基地的所有道路都是以中外著名科学家的名字命名的，像贝尔路、冲之路、居里夫人路、稼先路、张衡路等等。很少有人知道这些路名都是由任正非本人亲自命名，而这种独特的命名方式使得原来如农村一般的坂田镇显得格外与众不同。

1997年底，任正非一行赴美国考察访问，终于参观了他仰慕已久的贝尔实验室。

始建于1925年的贝尔实验室全称为贝尔电话实验室，是一个

在全球享有极高声誉的研究开发机构。自成立以来，共获专利近30000多项，其中重大科研成果超过50多项，造就了一大批优秀科学家。

贝尔实验室的科学家们探索研究的很多成果对人们的生活产生了重要的影响。例如1926年诞生的有声电影；1947年由巴丁、布喇顿、肖克莱研制成功的晶体管，打破了电子管在体积、功耗、寿命等方面的局限性，使电子技术跃入一个新的阶段；1964年，科学家彭齐亚斯和威尔逊发现了微波辐射（后被称为3K宇宙背景辐射），并证明是宇宙最初起源时“大爆炸”的遗迹。这一发现有力地支持了“大爆炸”理论，因而被誉为20世纪60年代天文学的四大发现之一。

任正非曾说，年青时代他对贝尔实验室的仰慕甚于爱情，这份对知识的崇拜情结影响了他的一生。这一次终于有机会零距离朝拜偶像，从来不愿意留影照相的任正非硬是拉着同行的李一男在著名的晶体三极管发明人巴丁先生的纪念栏前合影留念。当实验室的工作人员将一个纪念巴丁发明晶体三极管50周年的纪念品送给任正非的时候，任正非由衷地表示感到莫大的荣幸，并称赞巴丁不仅是贝尔实验室的巴丁，也是全人类的巴丁。

任正非出身“寒门”，却用知识改变了自己的命运。在任正非的眼里，华为这样一个靠做代理起家的没有任何背景和资源的“寒门”企业，其命运必须和知识、技术紧密地结合起来。知识，是逆境中的任正非奋力前行的明灯，甚至是支撑他继续前进的强大力量。后来，知识又成为他带领华为走出国门、周旋于众多国际企业的支柱。

坚持原则，有颗正直的心

任正非认为，一个企业充满斗志，其原因一定是企业的最高领导者有崇高的道德品质；而一个企业如果懒散堕落，其根源一定是企业的最高领导者品质恶劣。所以，他主张，企业的领导者一定要培养自己做人的境界，要坚持原则，要有一颗正直的心。

从2005年开始华为通过宣誓方式要求所有干部杜绝腐败；2013年年初又召开董事会自律宣言宣誓大会；2014年9月，华为首次召开企业业务的经销商反腐大会，通告最近的反腐情况，并与经销商共同商讨反腐的制度建设。截至8月16日，已查实内部有116名员工涉嫌腐败，涉及69家经销商，有83名华为员工内部坦白，29名主动申报，其中4名被查出来的问题员工则被移交司法处理。

华为对腐败是零容忍，华为总裁任正非曾强调，没有什么可以阻挡华为公司前进，唯一能阻挡的，就是内部腐败。

领导者把建立正直品格作为事业的资本，做任何事情都以正直为准绳，即使他一时无能获得盛名与巨大利益，也终不至于失败。而那些人格堕落、丧失操守的人，却永远不能成就伟大的事业。

很多领导者信守厚黑学之类的东西，他们过分地注重技巧、权谋和诡计，却忽视对正直品格的培养。很多伟大的公司都愿意用公司创立者的名字作为公司的名称，就是因为这些名字代表着信用，能使消费者感到可靠。

有一些人明明知道坚持正直人格的重要性，却依然我行我素，不将事业的基础建立在正直的品格上，反而建立在技巧、诡计和欺骗上。