

华为 铁军

重磅揭秘华为内部核心工作和管理法则

黄卫华◎著



战无不胜的华为铁军团队
究竟是如何炼成的？

深度剖析，再现华为30年崛起真相

华为的管理法、工作准则、企业文化、创新理念、竞争法则……
多重维度，一一展现



江苏凤凰文艺出版社
JIANGSU PHOENIX LITERATURE AND
ART PUBLISHING, LTD.

华为 铁军

重磅揭秘华为内部核心工作和管理法则



江苏凤凰文艺出版社
JIANGSU PHOENIX LITERATURE AND
ART PUBLISHING, LTD

图书在版编目 (C I P) 数据

华为铁军 / 黄卫华著. — 南京 : 江苏凤凰文艺出版社, 2018. 6

ISBN 978-7-5594-2095-4

I. ①华… II. ①黄… III. ①通信企业—企业管理经验—深圳 IV. ①F632.765.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第088801号

书 名 华为铁军

作 者 黄卫华

选题策划 独角兽智库

责任编辑 丁小卉 姚 丽

文字编辑 魏 巍

出版发行 江苏凤凰文艺出版社

集团地址 南京市湖南路1号A楼, 邮编: 210009

集团网址 <http://www.ppm.cn>

出版社地址 南京市中央路165号, 邮编: 210009

出版社网址 <http://www.jswenyi.com>

印 刷 三河市金元印装有限公司

开 本 710×1000毫米 1/16

字 数 238千字

印 张 18.75

版 次 2018年6月第1版, 2018年6月第1次印刷

标准书号 ISBN 978-7-5594-2095-4

定 价 42.00元

(江苏凤凰文艺版图书凡印刷、装订错误可随时向承印厂调换)

序 言

为什么是华为

作为中国最出色的高科技公司之一，华为已成为业界标杆，其创始人任正非更是被誉为华人商业世界中的“经营之神”，他创建的这家公司，辉煌而神秘。华为是一家立足于中国深圳经济特区，初始资本只有 21000 元人民币的民营企业，最终稳健成长为年销售额超六千多亿元人民币（2017 年，华为总收入高达 1022 亿美元，增长了约 25.7%）的世界 500 强公司。作为一家无背景、无资源、缺资本的民营企业，华为将西方众多百年巨头纷纷斩落马下。它被众多跨国对手视作“东方幽灵”。20 多年来，华为从一张白纸变为世界级高科技企业，成为中国企业的标杆。

“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耳畔。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，并带领华为在发展中不断壮大，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”。

可以说，华为的成长速度是非常惊人的，在世界企业发展史上也是非常罕见的，它的发展见证了中国发展的速度和中国发展的高度，是中国不断走向世界，在世界中占据重要地位的象征。它的成功让世界看到了中国的进步，

看到了中国的变化，看到了中国的强大。这种强大给对手带来了危机感，给他们制造了压力、制造了恐慌，也丢给了他们一个疑问：“为什么一个毫不起眼的角色，可以变成最强大的对手？”

一个成功的企业，一个出色的企业势必会引起人们的极大兴趣，但是一个这样成功的企业却始终保持着它不该有的低调与神秘。正因如此，更是激发了人们对华为的好奇心，这其中包含着竞争对手或者刚刚创业的“年轻人”，他们都希望从华为的身上学到东西，能够借鉴并渴望得到它成功的秘诀。

收获了如此多的荣誉，也许有的人会认为这是任正非一个人的功劳，是他的个人魅力和出色的管理才华缔造了华为这支拥有“铁军”精神的队伍。的确，华为能够从几个人的小企业变成十几万人的大集团，与任正非的艰苦奋斗是分不开的。但是，如果我们把华为作为一个整体来看，就可以发现，任正非只是这个整体当中一个出色的领导者，他将“领头羊”的作用发挥得淋漓尽致，但是真正推动华为向前发展的不竭动力仍然是由千千万万的华为人组成的一个大团队，毕竟成功还是靠整个团队的。虽然任正非是功不可没的，但是如果没有一个狼性的团队、完善的管理体系、独特的企业文化……是如何也支撑不起这样一个“神话”的。

华为可以说是一家非常独特的公司，它就像一个“大隐隐于市”的明星一样。虽然它的处事方式是低调的，但是它所获得的荣誉却是高调的，这就很难真正地做到不为人所熟知，自然也就免不了为人们所议论。虽然荣誉能够带来鲜花和掌声，但它的背后却充满着无限的质疑。华为就是这样一个荣誉和争议的共同体，它取得了许多企业都无可比拟的卓越成绩，但是在成绩

的背后却是常人难以想象的狼性文化的残酷；当它以飞快的速度进军国际市场的时候，随之而来的是同行们对于它“掠夺者”的定义。它的强大，给国际市场造成了威胁，因而许多国家在部分业务领域禁止其进入；由于它各方面的不透明性，它独立民营企业的身份也经常遭到媒体公众的质疑。但是无论什么样的困难，都没有阻挡它不断发展、不断探索的脚步。

基于此，华为作为中国国际化高科技企业的领导者，它探索出了一条在中国发展与管理高科技企业的道路，这条路因华为而由混沌变得清晰。华为成功地探索出有中国特色又与国际接轨的商业模式、经营模式、营运流程、内在机制和管理体系，并创造性地解决了国际先进企业管理模式如何在中国成功落地的课题，实现了国外先进管理体系的中国化。

同时，华为还成功地探索出中国 IT 企业的企业价值观、战略管理体系、研发管理体系、市场营销体系、干部管理体系、人力资源管理体系、财务管控体系以及供应链体系。华为成功地迈出了由“活下去”到“走出去”，再到“超上去”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“重视”华为，进而“仰视”华为。

华为的理念、华为的智慧、华为的策略、华为的管理是众多创业者和管理者非常关注并渴望了解的。任正非自己也曾说过：“以前我们就讲过华为公司什么都不会留下，就剩下管理。为什么？所有产品都会过时，被淘汰，管理者本人也会更新换代，而企业文化和管理体系则会代代相传。因此我们要

重视企业在这个方面的建设，这样我们公司就会在奋斗中越来越强，越来越厉害。”

因此，本书通过对华为的管理思路、策略等方面进行深度解读，透彻分析了华为这支“铁军”的成功秘笈。从华为团队协作、经营理念、组织哲学、竞争意识、危机管控、吸引人才、创新文化、资本哲学、客户管理、社会责任等多个方面全面介绍了华为的企业发展历程。请和我们一起走进华为，学习其管理思想的内核，聆听一个现代化企业与世界共舞的乐章！

希望所有的创业者、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。

第一章 华为企业文化：发扬“铁军精神”，打造高效执行力

血性精神，狼性文化 | 003

打造如军队一样的团队 | 006

没有规矩不成方圆，制定严苛的管理条例 | 010

军人任正非，一个有着个人魅力的铁腕领导 | 014

在矛盾与平衡中实现完美领导 | 017

如何用企业文化拴住人 | 023

认同企业文化的人才能用 | 026

给一个奋斗的目标，而不仅是钱 | 029

第二章 华为管理法：好领导就是给每一个员工赋能

团队管理的实质是留住人才、剔除庸才 | 035

构建属于自己的唐僧团队 | 038

干掉团队中的“野狗”和“小白兔” | 041

有权力，也要有道德影响力 | 045

团队管理的关键是适当授权 | 049

授权的关键是对人员进行合理安排 | 053

授权不是放权，授权后要能监督 | 058

授权后，让员工对自己负责 | 062

第三章 华为人才战略：华为的核心竞争力是人

公司的第一产品是员工 | 069

善待自己的员工，就是善待你的企业 | 074

用“真话”打动人 | 078

华为人才法：海量招聘，海量淘汰 | 081

人才永远是让 CEO 最头痛的 | 086

保护略有瑕疵的优秀人才 | 091

是人才，就让他放出光来 | 095

做好解雇前的准备工作 | 099

找最合适的人，而不是最成功的人 | 104

第四章 华为经营法：做不到 100 分，就是 0 分

质量是经营的底线 | 109

质量管理的关键是诚信 | 112

始终为客户提供最优质的服务 | 115

建立在优秀服务上的口碑是企业的基石 | 118

超出预期，用户才会再次光临 | 121

成功者要有所为，也要有所不为 | 125

不计代价的付出会为企业留下好名声 | 129

第五章 华为竞争理念：对手是最好的成长伙伴

华为从来不缺少对手 | 135

没有狮子，羚羊也活不久 | 139

用欣赏的眼光看对手 | 144
能找泰森打拳本身也是福气 | 148
高明的竞争是树立愿景 | 152
谁恼羞成怒谁就会输 | 155
向对手学习并最终超越 | 158

第六章 华为的创新：创新就是与明天竞争

要做就做最有创造力的企业 | 165
和别人不一样，才能脱颖而出 | 169
永远不要惩罚创新失败的人 | 172
质疑中的坚持往往就是突破 | 175
变革在于大胆突破过去的成绩 | 179
创新要以市场为导向 | 182
创造适合创新的企业环境 | 185
真正使人变得睿智的，是站在危险面前时 | 188

第七章 华为的危机意识：没有危机感，就会成为被吃掉的虾米

“泰坦尼克号”是在欢呼声中出海的 | 193
企业最大的竞争对手是自己 | 196
拯救危机往往是从妥协开始的 | 199
网络世界不是大鱼吃小鱼，而是快鱼吃慢鱼 | 202
钱是内行人赚的，吃亏也可以买到教训 | 206
基业长青的唯一法则就是与时俱进 | 210

第八章 华为的资本哲学：不要等到缺钱的时候再去借钱

- 企业要学会与投资共舞 | 215
- 企业财务要做到未雨绸缪 | 221
- 财务管理的关键是避免风险 | 224
- 融资也要考虑投资者和时机 | 228
- 不要被资本市场指挥 | 233
- 太有钱反而有可能失败 | 238

第九章 华为维系客户：做生意就像办舞会，要先有“入场券”

- 深入了解客户，做好客户管理 | 245
- 免费往往是最贵的模式 | 248
- 成就别人就是成就自己 | 252
- 企业要创造财富，而不是杀价 | 255
- 和客户分享你的智慧 | 259
- 什么才是真正的“以客户为中心” | 262
- 倾听客户心声的企业才会是赢家 | 266

第十章 华为的社会责任：成就越大，责任也就越大

- 做企业的本质就是造福人类 | 271
- 钱是赚不完的，企业要懂得回报社会 | 275
- 钱来自社会，也要用于社会 | 278
- 关注弱势群体，做一个儒商 | 283
- 获得社会的认可是另一种财富 | 287

第一章

华为企业文化： 发扬“铁军精神”，打造高效执行力

血性精神，狼性文化

大家都知道世界上有 500 强公司，那你知道它们是如何在全世界的公司中占有一席之地呢？它们取得成功的关键因素是什么呢？答案又是企业文化。可见企业文化的重要性。

每一个人活着都需要精神支柱，有了积极向上的精神支柱，他才能活得阳光、活得精彩、活得有价值。一个企业要想在竞争中取得胜利，并且永远立于不败之地，同样需要顽强拼搏、坚持不懈的奋斗精神。有了这种现代企业精神，才能将公司的管理人员和基层员工紧紧地联系在一起，让他们尽自己最大的努力，把自己的主观能动性发挥到最大，形成一种良好的团队氛围。有了一个好的企业文化精神作为支撑，企业在各种危机面前才能够临危不惧，不被击垮。

一个企业的核心竞争力是企业所具有的不可交易和不可模仿的独特因素，是企业竞争中最具有长远性和决定性的竞争因素。拥有核心竞争力的企业都有以下特征：具有良好市场的关键技术、真实稳健的财务状况、内外一致的企业形象、真实诚信的服务态度、团结协作的团队精神、以客户为中心的经营

管理理念、公平公正地对待员工等。所有的这些特征都与企业文化有关。可以说，好的企业文化可以不断提升企业的核心竞争力，让其在残酷的竞争中可以“特立独行”，成为佼佼者。

既然企业文化担负如此重要的角色，管理者就应该重视企业文化的建设。不要让企业文化成为一个花瓶，要把它当作公司战略来经营，把企业文化积极融入企业的发展当中。把企业文化融进企业的发展中，在一定意义上讲，也就是企业各方面状况不断得到改善的过程。良好的企业文化建设会使企业的面貌发生翻天覆地的变化；会使企业的凝聚力增加；树立良好的企业风尚；展现良好的企业形象；提高企业信誉度；扩大企业的知名度，从而进一步影响社会，为社会做出贡献。

华为刚创立的时候，任正非在与美国某咨询公司女高管的一次会谈上，第一次系统阐述了华为的狼文化。说到华为要如何对付甚至打败跨国公司时，任正非打了一个比喻。他说：“跨国公司是大象，华为是老鼠。华为打不过大象，但是要有狼的精神，要有敏锐的嗅觉、强烈的竞争意识、团队合作和牺牲精神。”

任正非欣赏狼文化，他希望华为人在面对强大的对手时，也能够像狼一样，用团队的力量拿下“猎物”。因此，他提出了“企业就是要发展一批狼”的号召。

华为始终崇尚狼的精神，把狼作为企业学习的榜样，狼的狠、狼的敏锐的嗅觉，都是企业所应该具备的。任正非认为狼性是永远不会过时的一种精神，他说：“发展中的企业犹如一只饥饿的野狼。狼具备最显著的三大特征，一是敏锐的嗅觉，二是不屈不挠、奋不顾身、永不疲倦的进攻精神，三是群体奋斗的意识。同样，一个企业想要扩张，也必须具

备狼的这三个特性。”后来狼文化直接贯穿到了整个华为，在市场部甚至提出了“狼狈计划”，即狼狈一片，一线的是狼，其他职工是狈，为狼提供相应的资源，一线和二线紧密配合。

华为的“狼文化”告诉我们，企业文化是企业所依赖的一种文化价值观。企业的一切经营活动中无不充满着企业文化气息，企业文化的价值观始终主宰着企业的一切营销活动和它的经济价值观。例如，一家企业有了正确的企业文化价值观，公司就会以追求用户满意为目标实施质量创优工程，把用户的关注焦点和要求确定为质量执行的标准，赢得用户的口碑，为公司赢得良好的信誉基础，使公司在销售中取得丰硕的成果。

整体来看，把企业文化当作发展战略来经营，可以使企业的内外素质都得到巩固和提高，使其能从长远的目标来设计企业的生存和发展，从而为生产力的提高提供全方位的支持。现在，社会上每天都会发生企业生生死死的现象，不重视企业文化，忽略企业自身素质的锻造，在多变的市场环境中，就会被别人远远地抛在脑后。

因此，每一个管理者都应该认真研究企业文化，执着地追求其博大精深的内涵，让它成为企业前行的指明灯，使企业向着光亮的地方前行。所有的文化都是由人建立起来的，企业文化也是如此，一个良好的企业是企业所有员工共同营造的。它不是企业的管理者几句话就能够实现的，它需要企业的所有人共同遵守才能够实现，其中企业员工的力量是不可忽视的。

打造如军队一样的团队

每当看到解放军英姿飒爽的身影时，你是不是总是有一种崇拜之情呢？在崇拜之余是不是也有一点小小的羡慕呢？但是，要想展现那份英姿飒爽却要经历常人难以想象的训练过程。虽然军人会吃很多苦，但是每年仍有大批的有志青年走进部队，实现自己的军人梦。出现这样的现象是因为部队拥有强大的魅力吸引着人们，而之所以能够展现如此强大的魅力，就是因为军队有着自己独特的文化和管理。

军队文化是一种具有独特魅力的组织文化，它通过一系列的制度与思想建设形成具有军队特色的核心价值观，用于指导军人的思想和行为，从而达到增加军队战斗力，从胜利不断走向新的胜利的目的。中国人民解放军的不断发展壮大，正是靠着这种优秀的军队文化和作风武装的结果。毛主席曾经说过：“没有文化的军队是没有战斗力的军队。”解放军在战争年代以及和平年代塑造了优秀的军队管理文化并付诸实践。时至今日，解放军的管理文化仍然对企业文化建设起着巨大的启示作用。

军事管理主要是指对军事活动的计划、组织、指挥、协调、控制等。军