

HuaWei Operating
Method

华为经营法

讲透华为三十年来的经营哲学与商业智慧

黄继伟 编著



中国华侨出版社

华为经营法

讲透华为三十年来的经营哲学与商业智慧

黄继伟 编著



中国华侨出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

华为经营法 / 黄继伟编著. —北京: 中国华侨出版社, 2017. 8

ISBN 978-7-5113-6731-0

I. ①华… II. ①黄… III. ①通信—邮电企业—企业战略—战略管理—经验—深圳 IV. ①F632.765.3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2017) 第171835号

华为经营法

编 著: 黄继伟

出 版 人: 刘凤珍

责任编辑: 泰 然

装帧设计: 刘红刚

经 销: 新华书店

开 本: 787mm×1092mm 1/16 印张: 20.25 字数: 261千字

印 刷: 三河市文通印刷包装有限公司

版 次: 2017年9月第1版 2017年9月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5113-6731-0

定 价: 39.80元

中国华侨出版社 北京市朝阳区静安里 26 号通成达大厦 3 层 邮编: 100028

法律顾问: 陈鹰律师事务所

发 行 部: (010) 82068999 传 真: (010) 82069000

网 址: www.oveaschin.com

E-mail: oveaschin@sina.com

如发现图书质量问题, 可联系调换。质量投诉电话: 010-82069336

目 录

第一章

以艰苦奋斗为企业经营之基

1. 《华为基本法》：华为人的最高纲领 003
2. 在艰苦奋斗中不断前行 007
3. 坚持以奋斗者为本 011
4. 以客户为中心是华为一切工作的指导方针 016
5. 开放、妥协、灰度是华为文化的精髓 020
6. “胜则举杯相庆，败则拼死相救” 024

第二章

卓有成效的管理是华为经营的核心

1. 管理的秘诀在于不断创新 031
2. 在核心价值观的统一下，推动企业管理升级 035
3. 华为时间管理：让工作更有效率 039

4. 目标管理：让工作有明确的方向 044
5. 流程标准化：重视细节，关注程序 049
6. 绩效考核调动员工的积极性 053
7. 严格职业化、流程化、模板化的工作模式 057

第三章

充分发挥华为经营的人才优势

1. 以“知本主义”为核心的价值创造体系 063
2. 以贡献而不是能力评价员工 067
3. 考核只是方式，而非目的 071
4. 将员工培训作为公司的重中之重 075
5. 建立健全的晋升制度 080
6. 优胜劣汰下的末位淘汰制 084
7. 建立华为专属的职业资格认证体系 089

第四章

高效执行，提升企业经营效率

1. “上层做势，基层做实” 095
2. 坚持对事负责与对人负责的协调统一 099
3. 执行没有借口，只有服从 103
4. 良好的纪律是执行的重要保障 107
5. 用有效的激励制度去激发员工的执行力 111
6. 执行不能打折扣 115

第五章

让每位员工在企业经营中独当一面

1. 发扬团队精神，保证内部团结 121
2. 坚持批判与自我批判 125
3. 自我管理，提升团队成员素质 129
4. 良好的沟通才能实现团队协作发展 133
5. 淡化个人成就，强调集体荣誉 137
6. 始终保持队伍的纯洁性 141

第六章

将客户服务做到极致，便是企业经营的最高目标

1. 将客户服务作为重要的绩效考核指标 147
2. 客户的需求永远是华为发展的动力 151
3. 将客户服务提升到创新创优的高度 155
4. 为客户建立档案，将客户分档 159
5. 将客户升级为合作者 163
6. 把对手变成朋友 167

第七章

创新与研发：华为经营的一条重要生命线

1. 模仿是不可能长久的 173
2. 小改进，大奖励；大建议，只鼓励 177
3. 研发投入是创新的基础 181
4. “先僵化，后优化，再固化” 185
5. 创新要时刻与市场相结合 189

6. 打造研发体系，完善创新驱动机制 193
7. 不仅要技术创新，更要理念创新 198
8. 注重知识产权保护 202

第八章

危机意识：在经营中时刻保持清醒的头脑

1. 华为是在不断失败中成长起来的 209
2. 只有活下去，企业才有希望 213
3. 机会稍纵即逝，善于把握才能屹立不倒 217
4. 鲇鱼效应：以危机激发斗志 221
5. 木桶理论：解决短板才能有所突破 225
6. 互联网+时代，危机无处不在 229

第九章

抓住市场，把握经营发展的每一个机遇

1. 不要妄想能独吞市场这块大蛋糕 235
2. 寻找合作伙伴，共同发展才是良策 239
3. 始终坚持一手抓农村市场，另一手抓城市市场 243
4. 鸡肋有时候也是新的增长点 247
5. 高端市场和低端市场同样重视 251
6. 扩张有风险，收购需谨慎 255
7. 善于把握市场上每个发展良机 259

第十章

新经营方式：全新背景的国际视野

1. 国际视野下，企业文化也要与时俱进 265
2. 国际市场不等人，果断决策才能进入 269
3. 国际市场，拒绝投机主义 273
4. 实力为王，占领高端市场 277
5. 寻找利益共同体，实现借鸡下蛋 281
6. 组建人才梯队，建立快速响应机制 285

第十一章

任正非的管理思想与经营理念

1. 工匠精神：坚持只做一件事 291
2. 均衡发展，坚持两条腿走路 295
3. 华为没有英雄，只有愿意奋斗的员工 299
4. 无为而治，管理的最高境界 303
5. 华为从来不追求利润最大化 307
6. 要有坐十年冷板凳的耐心 311

第一章

以艰苦奋斗为企业经营之基

幸福不会从天而降，只能靠劳动来创造，唯有艰苦奋斗才可能让我们的未来有希望，除此之外，别无他法。从来没有什么救世主，也不能靠神仙、皇帝，要创造幸福的生活，全靠我们自己。

1. 《华为基本法》：华为人的最高纲领

1987年，在深圳某个不起眼的小厂房里，任正非和几个朋友一起成立了华为公司。华为创立初期的总注册资金仅有两万多元，可以说在当时的市场环境下，像华为这样没有背景、前途渺茫的小公司不知凡几，然而在社会更新换代的竞争长河中，能够留下的寥寥无几，而如今能取得卓然成就的非华为莫属。

起初，华为公司只是靠转卖交换机、从中赚取差价的小企业。如今，华为已经成功完成了从国内走上国际的转变，而且进步飞速，甚至在2016年的全球500强企业排名中，上升到第129位。同年，在全球100个最具价值品牌排行榜中，华为排在第50位。如此惊人的发展速度，不仅让中国众多企业刮目相看，也让世界为之震惊。

从那些在激烈的市场竞争中没有坚持下来而最终走向衰败的企业中，我们不难发现，任何企业要想不断发展、取得更多的成就，必须顺

应市场潮流，不断地做出改变，而那些逐渐消失在人们视野的企业，无一不是在转型中失败了的。华为之所以有今天的成就，不仅缘于华为人的冒险精神和艰苦奋斗的企业文化理念，还缘于华为独创的《华为基本法》。

任正非曾明确表示：“如果说企业文化是公司的精髓，那么《华为基本法》就是企业文化的精髓。”

华为刚成立的那几年，电子通信市场的发展速度非常快，仅靠转卖交换机是不可能攻破电子通信市场的防护罩的。因此，任正非开始铤而走险，准备转型去研发自主品牌的交换机。经过无数次的失败和测试，华为终于在1994年推出了C&C08数字程控交换机，其一经问世，就取得了不菲的成绩。然而，其间经历了多少艰难和阻碍，外人却不能体会一丝一毫。那段日子对于当时的每一位华为员工来说，无疑都是最黑暗的。

正是因为这次转型，任正非开始认识到华为内部的管理存在非常大的漏洞，最明显的就是各级管理部门之间出现沟通不及时、制度不完善等问题。任何一个企业家都有着巨大的野心，任正非也不例外，他想让华为成为世界顶级企业，因此，他就必须不断地扩大规模，广招人才，并改变管理模式。华为如果再继续这种“无组织、无纪律”的管理模式，不用别人来打败，自己就会走向灭亡。

要想获得更好的发展，企业内部的管理机制就一定要进行整改和变革，只有这样才能保证华为的发展之路越走越远，越走越顺畅。

不久，任正非就开始组织华为的所有员工，展开了“如何将华为发展壮大”的讨论会。在讨论会上，华为内部存在的各种问题也一一摆在

了大家的面前，大家也终于意识到，如果再不实行变革，华为的明天就真的不知道在哪儿了。

对于华为面临的现状和险峻的形势，任正非曾总结道：“华为走过的十年是曲折崎岖的十年，教训多于经验。我们在失败中探寻到前进的微光，不屈不挠地、艰难困苦地走过了第一次创业的历史阶段。这些宝贵的失败教训与不可以完全放大的经验，都是第二次创业宝贵的精神食粮。当我们第二次创业，走向规模化经营的时候，面对的是国际强手，他们又有许多十分宝贵的经营思想与理论，可以供我们学习、参考。如何将我们十年宝贵而痛苦的积累与探索，在吸收业界最佳的思想与方法后，进一步提升为指导我们前进的理论，以避免陷入经验主义，这是我们制定‘公司基本法’的基本立场。”

1995年，华为总结了创立至今的经验和教训，结合企业的核心文化和管理制度，起草了《华为基本法》。其后的两年间，又不断实践和推敲，八易其稿，终于在1998年正式完成《华为基本法》。至此，这部在中国企业界产生巨大影响的企业“宪法”，终于面世。

对于《华为基本法》，任正非曾表示：“我们在进行第二次创业活动，从企业家管理向职业化管理过渡。我们正在进行《华为基本法》的起草工作，《华为基本法》是华为公司在宏观上引导企业中长期发展的纲领性文件，是华为公司全体员工的心灵契约。”

事实上，《华为基本法》确实给华为的发展带来了很大助力。华为能够在众多企业中脱颖而出，除了华为人的付出和努力，《华为基本法》也功不可没。

这部全文共6章103条16400字的华为“宪法”，主要由两个大框

架组成：

一是企业的核心价值体系。它规定了华为人应该追求什么、不应该追求什么，并解释了为什么会有这样的要求和制度等。华为有什么样的价值观，华为人就必须遵循什么样的价值观，只有华为人不折不扣地执行华为文化，华为才能长久发展。

二是企业的基本政策体系。它规定了华为人行为准则，强调了制度和政策的重要性，要求华为人必须遵守企业制定的基本政策，不能有丝毫的违抗。

如果企业的核心价值体系是企业文化的核心内容，那么企业的基本政策体系就是企业文化的具体表现，帮助员工规范自己的行为，保证企业制度的执行力。《华为基本法》的制定明确了员工的努力方向，也给华为指明了发展道路，此后，华为的一切内部决策和管理变革都要依据《华为基本法》。

纵观华为成立至今所取得的成就，《华为基本法》在其中究竟起到了什么样的作用，华为的成功到底有几分是来自《华为基本法》的，我们不得而知，但是我们不得不承认，如果华为离开了《华为基本法》，它的发展就不会如此迅速，就不会取得如此卓越的成就。

2. 在艰苦奋斗中不断前行

很多人只看到了华为如今的业绩、达到的高度，却很少有人去思考为什么华为会有如今的成就，为什么能达到今天这样的高度，这是因为很少有人能够理解华为始终坚持艰苦奋斗的精神。从华为创立初期至今，不知经历了多少次危机和磨难，但是华为人都靠着艰苦奋斗的精神坚持下来了。

华为公司的成立可以说非常偶然，当时只是因为任正非的一位朋友想让他帮忙出售一些程控交换机的设备，于是任正非就萌生了成立公司的想法，深圳华为公司就这样成立了。

当时，华为公司的注册资本仅有2.4万元，公司员工也不过十儿人。华为一开始的经营模式，无非是将一些电子设备通过仅有的信息和资源转卖给其他公司，从中赚取差价而已。这对于当时还是通信技术方面门外汉的任正非来说，难度还是不大的。

只不过后来由于通信技术行业的利润越来越薄，大部分市场都被外国龙头企业所占据，仅仅转卖设备已经不能满足华为的野心了。于是任正非决定自主研发一些通信设备，向电子通信市场进发。

然而，在美好的理想实现之前，首先要面对的就是残酷的现实。任正非自己就是一个“一窍不通”的门外汉，在创立华为之前，任正非只是一家电子公司的经理，本身的专业并不是专攻通信技术，再加上当时华为仅有的十几名员工都不是专业的技术人员，可以说没有一个人精通电子通信技术，也不知道怎样去研发属于自己品牌的设备。这就给华为的自主研发带来了很大的困难，也成为华为发展进程中最为艰难的一段路途。

因此，华为开始广招人才，无论是专科生，还是本科生，只要是电子通信专业的人才，华为都来者不拒。但当时华为的名气并不大，甚至可以说是默默无闻，因此能够吸引的人才也寥寥无几。

1991年，华为的员工只有五十多人，但是为了满足客户的需求，任正非还是开始了自主研发的艰难创业之路。当时的华为没有多余的资金，五十多人挤在一层办公楼里，吃饭、休息、工作，甚至连生产车间都在一层楼里，中间用隔板隔开，所谓的休息室也不过是十几张床靠在一起，或者在地上铺上泡沫板。冬天没有暖气，夏天没有空调，就连照明灯都常常闪烁不定，条件非常艰苦。包括用来生产产品和检测设备的机器都老化得非常严重，因为实在没有多余的资金来购买进口的机器，一切都是在不断摸索和研究中一步一步慢慢地前进。

那个时候为了研发程控交换机，不只是研发人员，几乎所有的员工都废寝忘食，兢兢业业地埋头苦干。常常工作到凌晨也不想休息，总担

心休息过头了，影响工作进度。实在累得不行了就在休息室的床上随便躺一会儿，醒来就继续投入工作。即使这样，晚上一旦来车到货，所有人都会从睡梦中爬起来卸货，无论是领导还是员工，无论是技术人员还是包装工人，都要一起加入，因为员工实在太少，每个人都要当成十个人用。等货卸完了，天也亮了，又要投入工作中去了。

对于那时候的华为人来说，一个月不回家都是常有的事，每个人都把自己所有的精力和心血投入了“华为”，那段时间是所有华为人内心最不想回忆，却也是最难忘的，甚至现在很多老员工回忆起那时的情景都难免心绪难平。

也正是由于当时华为人的艰苦奋斗，1991年12月，华为所研究出的、拥有自主品牌的新型用户程控交换机，终于完成了全部的测试，正式问世。而当时华为的账面上已经没有了任何资金，连员工的工资都发不了，甚至有的员工还补贴了不少，但是这并不算什么问题，因为在1992年，华为的程控交换机刚刚进入市场就赢利过千万元，这一场破釜沉舟的大战，终于迎来了胜利，也使华为进军电子通信市场跨出了关键性的一步。

华为在其规模越来越大、员工越来越多时，迈出了向国际通信市场进军脚步。然而当时的国际通信市场已经被爱立信、西门子、朗讯等国际巨头企业所占领，华为想要在与这些企业的竞争之中争得一席之地还是非常困难的，因此华为暂时放弃一些通信技术相对饱和的地区，将战场转移到非洲、印度等亟待开发的地方。

在非洲等地的市场开拓之路，可以说是自创立初期之后，华为面临的又一次艰难的局面。