

华为 的 团队精神

从优秀到卓越的中国式狼性团队精神
中国顶尖商学院最受欢迎的团队管理课程

王伟立◎著



THE TEAM SPIRIT OF HUAWEI

华为、联想、百度等
中国最牛公司都在强力运用的狼性团队成功法则

全方位提升企业团队的进攻力、战斗力
狼性团队打造，读这一本就够



深圳出版发行集团
海天出版社

华为 的团队精神

从优秀到卓越的中国式狼性团队精神

王伟立◎著



深圳出版发行集团
海天出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

华为的团队精神 / 王伟立著. — 深圳 : 海天出版社, 2013.10

(华为员工培训读本系列)

ISBN 978-7-5507-0739-9

I. ①华… II. ①王… III. ①通信—邮电企业—企业管理—组织管理学—深圳市 IV. ①F632.765.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第110562号

华为的团队精神

HUAWEI DE TUANDUI JINGSHEN

出品人 尹昌龙
责任编辑 张绪华
责任技编 梁立新
封面设计 元明·设计

出版发行 海天出版社
地 址 深圳市彩田南路海天大厦 (518033)
网 址 www.htph.com.cn
订购电话 0755-83460293(批发) 83460397(邮购)
设计制作 蒙丹广告0755-82027867
印 刷 深圳市希望印务有限公司
开 本 787mm×1092mm 1/16
印 张 14.75
字 数 180千
版 次 2013年10月第1版
印 次 2013年10月第1次
定 价 39.00元

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

前言

狼是最具有战斗力和生命力的动物。狼拥有无比坚定的信念：团结、坚毅、镇定、永不放弃、孤傲、聪明、敏捷、韧性十足。“狼”集智慧、机灵、团结于一身，是极具拼搏力、顽强执著、不停为生存而奋斗的群体动物。

狼有着其他动物无法比拟的团队精神。狼很少单独出没，总是团队作战，所以才有“猛虎还怕群狼”之说。狼的团队精神使得狼群中的每一个成员都有着绝对的服从意识，无条件地执行头狼的每一道命令。它们团结互助，密切配合，一次次地打败对手，一次次地捕获猎物。

团队精神是一个企业同心协力、不断向上的原动力，它会让每位团队成员产生一种强烈的归属感。可以说，一个企业的团队精神越强，它的生命力就越旺盛，它的生存期也将越长久，士气高扬、充满活力。华为强调团体的协作和集体奋斗，锻造了一支具有“狼性”的无坚不摧的团队精神。

在华为内部，任正非对狼性精神第一次，也是唯一一次系统阐述，是20世纪90年代。

华为总裁任正非表示，跨国公司是象，华为是老鼠。华为打不过象，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。

华为的“狼性”并不是天生的，而是在后来的生存与奋斗过程中逐渐积累形成的。任正非坚信马克思的一条真理：从来就没有什么救世主。当然也没有神仙皇帝。企业要富强，必须靠自己，靠发展一群战无不胜、攻无不克的“华为狼”。

华为的狼性精神孕育狼性人才。在任正非看来，企业就是要发展一群狼，因为，

狼有三大特性：第一，敏锐的嗅觉；第二，奋不顾身、不屈不挠的进攻精神；第三，群体奋斗。

任正非带领着华为狼群团队，与市场中的豹子、狮子拼杀，将企业的狼性表现得淋漓尽致，屡建奇功。在业界，华为闻名遐迩，连华为的国际对手也不得不承认，华为人的进攻性的狼性精神是最可怕的，他们不惜代价地猛追猛打，以其独特的方式获取竞争优势。

华为团队具有的狼性精神，不仅体现在为人津津乐道的高度的危机感、敏锐的洞察力、激烈的进取心、高度的团队凝聚力等几个方面，而且还表现为心态积极、行为主动、勇于挑战、不畏困难、信念坚定、全力以赴等具体行为上。

华为自打造狼性团队精神以来实现了快速发展，更是引领了国内企业对狼性文化和狼道的热衷，越来越多的企业积极借鉴狼性文化打造自己的狼性团队。

《华为的团队精神》系统解读了华为狼性团队的核心精神，并为读者全方位展示华为如何打造狼性团队的模式和方法，值得每一个企业领导者和公司员工学习，尤其适合于企业团购，用于对内部员工和团队进行培训。



HUAWEI 目录

第一章 华为狼性团队 /01

第一节 狼性精神 /03

第二节 狼群团队 /07

第二章 狼性团队精神 /09

第一节 奋斗精神 /11

第二节 敬业精神 /13

第三节 牺牲精神 /16

第四节 进取精神 /21

链接 1：华为主管当责：“三近”和“三远” /25

链接 2：任正非：珍爱生命与职业责任 /29

第三章 团结合作精神 /33

第一节 凝聚力 /35

第二节 “新同事关系” /38

第三节 策略一元化 /40

第四节 内部沟通 /41

第五节 互助精神 /43

第六节 “重装旅” /47

第七节 终结个人英雄主义 /49

链接：新东方：集体英雄主义 /53

第四章 提升团队的战斗力 /57

第一节 进攻精神 /59

第二节 在艰苦地方奋斗 /63

第三节 军事化训练 /67

第四节 “永不放弃” /72

第五节 失败是宝贵的财富 /74

链接 1：任正非：没有什么能阻挡我们前进 /78

链接 2：牙买加：一段深刻的记忆镌刻在那里 /82

第五章 保持团队的激情 /87

第一节 向太平意识宣战 /89

第二节 瓦解工号文化 /97

第三节 轮岗，激活思想 /99

链接：烧不死的鸟是凤凰 /106

第六章 高效的团队执行力 /111

第一节 “博士当工人” /113

第二节 培养“选拔制” /117

第三节 团队本土化 /121

链接 1：“军队”的完美执行力 /124

链接 2：华为全球技术服务员工职业操守 /127

第七章 狼性团队文化 /129

第一节 垫子文化 /131

第二节 “骂”文化 /135

第三节 企业文化培训 /138

第四节 包容不同文化 /140

第八章 团队领导力 /133

第一节 团队干部培养 /145

第二节 举贤不避“亲” /151

第三节 慎用空降兵 /153

第四节 学习型团队 /157

第五节 自我批判才能进步 /164

链接 1：如何发挥人的长处 /169

链接 2：马云的团队领导力 /175

链接 3：史玉柱：空降兵的成功几率很小 /181

第九章 与团队共命运 /185

第一节 全员持股 /187

第二节 轮值 CEO 制度 /192

链接：樱桃好吃树难栽 大旱来了怎么办 /197

第十章 团队忧患意识培养 /203

第一节 一直生存在危机中 /205

第二节 繁荣的背后是危机 /210

第三节 活下来是真正出路 /213

第四节 冬天永远有“机会” /218

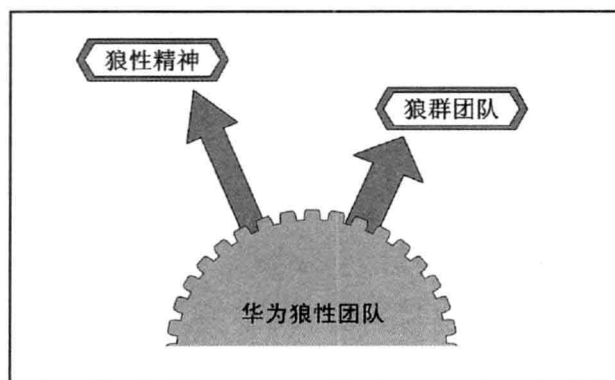
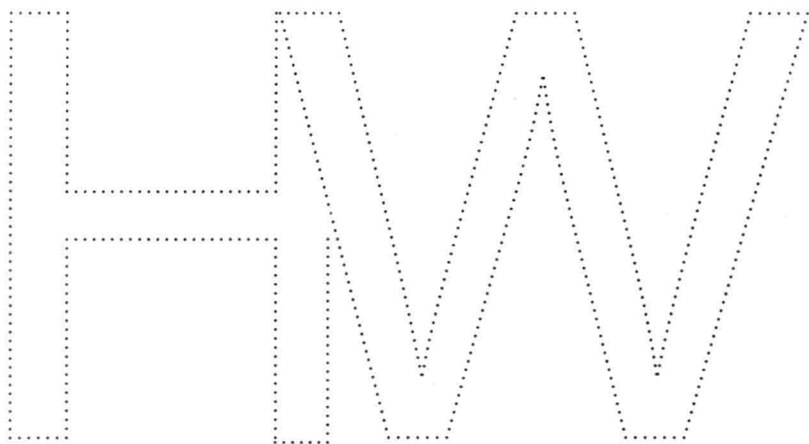
参考文献 /227

后记 /228

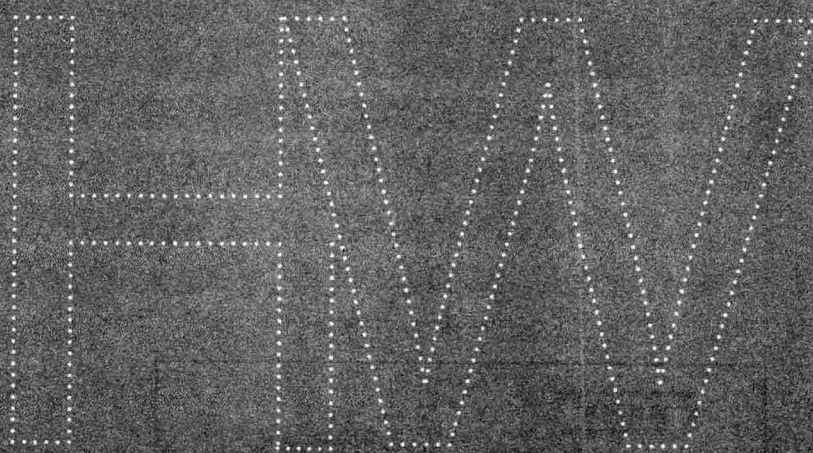
HUAWEI

第一章

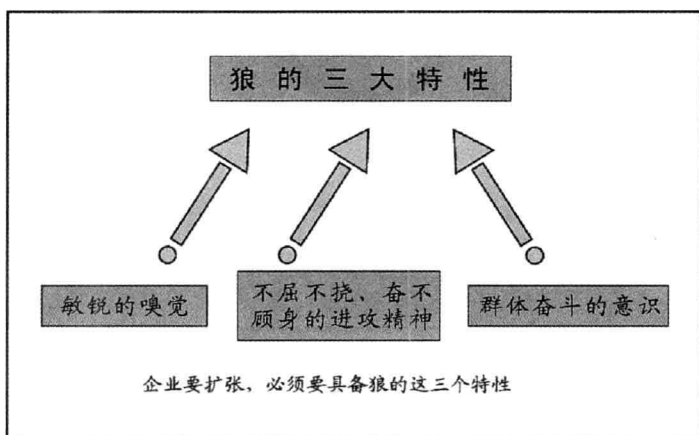
华为狼性团队



HUAWEI DE TUANDUI JINGSHEN



第一节 狼性精神

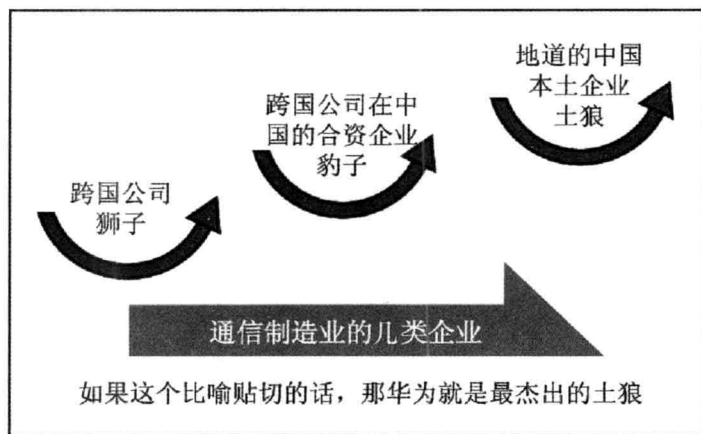


有人把通信制造业的几类企业比做草原上的三种动物：跨国公司就像狮子，跨国公司在中国的合资企业就像豹子，而地道的中国本土企业就像土狼。如果这个比喻贴切的话，那华为就是最杰出的土狼。

狼是一种让人畏惧、讨厌的动物，极少有人愿意与狼相提并论。同时，人对狼又是不公平的，总让狼扮演故事中不光彩的角色，人渐渐从心中排斥狼，而狼的优点却被抹杀了。然而，华为却自诩为狼。华为能够透过世人的眼光看到狼的闪光个性已不容易，还把这种个性炉火纯青地运用到企

业的团队建设中，更让人佩服。

美国著名管理学者托马斯·彼得曾说“一个伟大的组织能够长期生存下来，最主要的条件并非结构、形式和管理技能，而是我们称之为信念的那种精神力量以及信念对组织全体成员所具有的感召力。”“狼性”锻造了华为崇尚团体的协作和集体奋斗，无坚不摧的营销团队。



直到今天，华为团队尤其是华为的销售团队给人们的印象仍然是一群红了眼的“狼”。他们不仅极具攻击性，个个骁勇善战，目标一致，不达目的誓不罢休，而且往往以一个团队整体出击，纪律严明。这种特性成为华为品牌推广体系的强力支撑，使得华为能在短时间内站稳脚跟，并以令人吃惊的速度成长为中国通信行业的领袖企业。

任正非是军人出身，其带有浓厚军事色彩并且强调斗争性的个人色彩深深地影响着华为。他曾经对土狼时代的华为精神作了经典概括。他说：“发展中的企业犹如一只狼。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。企业要扩张，必须要

具备狼的这三个特性。”

狼性精神一直存在于华为早期创业阶段，只是没有被提炼出来。在华为内部，任正非对狼性精神第一次，也是唯一一次系统阐述，是20世纪90年代初期任正非与美国某著名咨询公司女高管的一次会谈。

“那天整个会议是谈动物。任总说跨国公司是大象，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。”《华为公司基本法》的起草者之一吴春波回忆说。

任正非在《华为基本法》第二条中提出了“企业就是要发展一批狼”的观点。事实上，这也是任正非对华为过去十年之所以能获得快速发展的一个总结，即重视人才，重用具有“狼”性的人才。

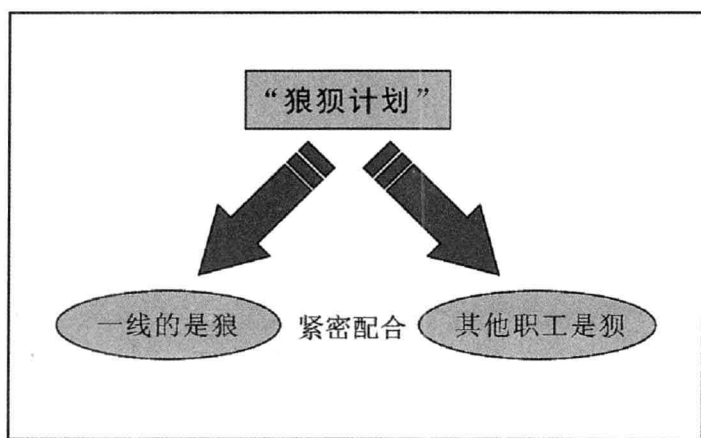
连华为的国际对手也不得不承认，华为人的进攻性的狼性精神是最可怕的，他们不惜代价地猛追猛打，以其独特的方式获取竞争优势。

这种可怕之处在于：华为销售团队为了争取客户，甚至于不惜一切代价。只要是客户喜欢的，华为的销售团队都会竭尽所能地满足他们。客户喜欢运动，马上安排最好的运动场所和专职教练；客户喜欢收藏，就是挖地三尺也要找到一些极具收藏价值的古董。

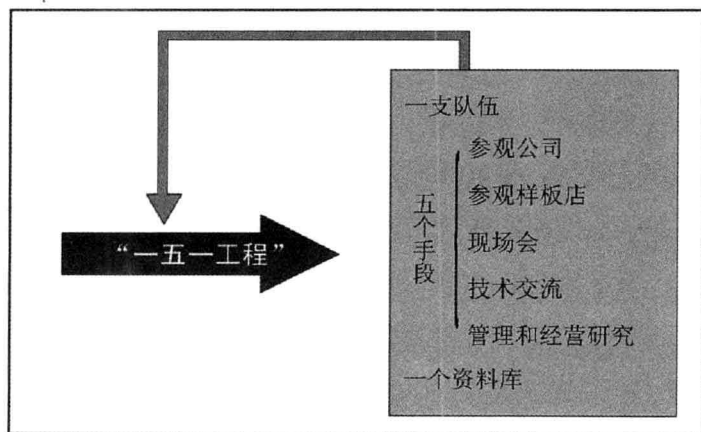
华为团队具有的“狼性”精神，不仅体现在为人津津乐道的高度的危机感、敏锐的洞察力、激烈的进取心、高度的团队凝聚力等几个方面，而且还表现为心态积极、行为主动、勇于挑战、不畏困难、信念坚定、全力以赴等具体行为上。

不论是在国内，还是在国外，华为市场团队流行了多年的“胜则举杯相庆，败则拼死相救”的口号，是对华为“狼性”精神的最好概括和总结。

第二节 狼群团队



在1997年一个会议上，任正非特别称道“狼”和“狗”的攻击组合。在任正非讲完之后，华为市场部就提出一个“狼狗计划”——狼狗一片，一线的是狼，其他职工是狗，提供相应的资源，一线和二线紧密配合。如今，虽然那项计划已消散，但“狼性”却被作为华为精神延续下来。



1996年，华为公司与美国著名的HAY咨询公司合作实施人力资源管理变革。当HAY公司的专家问及任正非之前是如何发现企业的优秀员工时，任正非说道：我永远都不知道谁是优秀员工，就像我不知道在茫茫荒原上到底谁是领头狼一样。

虽然不知道谁会是领头狼，但是任正非的用人观很明确，就是要选拔具有“狼性”的人才。而为了培养具有“狼性”特质的人才和团队，任正非提议华为要构筑一个宽松的环境，让大家去努力奋斗，这样，当新机会出现时，自然会有一批领袖站出来去争夺市场先机。

那时，任正非宏大的理想与煽动性的语录口号、运动式的内部交流方式，成为艰难环境中华为这个土狼群体拓展生存空间最有效的方式。华为市场团队具有可怕的进攻性，由于任正非一直提倡的拼搏精神和他的以身作则，华为市场团队为了合同可以不回家过年，老婆孩子都顾及不上。这种在后来者看来属于非良性竞争的市场手段，却是华为得以快速成长起来的法宝。

华为的研发团队，也表现了不屈不挠、奋勇拼搏的狼性。研发团队一有任务立即顶上去通宵不眠。研究人员勤勤恳恳、埋头苦干，不害怕“冷板凳要坐十年”，坚持“从点点滴滴做起”，研究问题不求广，而是求深。所以华为的技术总能在国内领先，这是科技产品抢占市场的利器。

任正非带领着华为狼群团队，与市场中的豹子、狮子拼杀，将企业的狼性表现得淋漓尽致，屡建奇功。在业界，华为闻名遐迩。在跨国公司占尽优势的情况下，华为依然不断成长，因为它更有成功的欲望，更执着地追求发展，采用市场中尽可能有效的战术，常常以集体战的方式，斗过强大于自己若干倍对手，找到自己生存空间。

在任正非定义的“狼性”理念中，“群体奋斗”是他非常看重的一个内容。事实上从1998年开始，任正非就十分重视对集体力量的发展。他提倡的是一种“胜则举杯相庆，败则拼死相救”的互助、合作精神。

狼之所以能够在比自己凶猛强壮的动物面前获得最终胜利，原因只有一个：团结。即使再强大的动物恐怕也很难招架一群早已将生死置之度外的狼群的攻击。可以说，华为团队精神的核心就是互助。

华为在接待客户时的表现就很好地体现了它的这种“群狼”团队精神。客户关系在华为被总结为“一五一工程”，即一支队伍、五个手段、一个资料库，其中五个手段是“参观公司、参观样板店、现场会、技术交流、管理和经营研究”。在华为，对客户的服务是一个系统，几乎所有的部门都必须参与进来。在这种团队精神的带动下，华为每次都能又快又好地完成一整套客户服务流程。华为接待客户的能力让一家国际知名的日本电子企业的领袖在参观华为后感到震惊，认为华为的接待水平是“世界一流”的。

不难看出，华为的“狼性”并不是天生的，而是在后来的生存与奋斗过程中逐渐积累形成的。任正非坚信马克思的一条真理：从来就没有什么救世主，也没有神仙皇帝。企业要富强，必须靠自己，靠发展一群战无不胜、攻无不克的“华为狼”。