

我在华为16年

——转身也是一种涅槃

宋 瞰 / 著

有一种经历，叫
不可复制

有一种转身，叫
凤凰涅槃

一个放弃了民航铁饭碗进入华为的技术男
一个底层华为奋斗到南京代表处CFO的16年
一个在华为“功成名就”却选择在巅峰时刻为了家庭转身作别的男人

 人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

014031853

F426.63

52

我在华为16年

转身也是一种涅槃

宋 瞰 / 著



北航

C1720175

人民邮电出版社

北京

F426.63
52

图书在版编目 (CIP) 数据

我在华为16年：转身也是一种涅槃 / 宋瞰著. —
北京：人民邮电出版社，2014. 4
ISBN 978-7-115-34435-9

I. ①我… II. ①宋… III. ①通信—邮电企业—企业管理—经验—深圳市 IV. ①F632.765.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第004261号

内 容 提 要

他，一个放弃了民航铁饭碗进入华为的技术男；一个普通华为员工奋斗到大区CFO的16年；一个在华为“功成名就”却选择在巅峰时刻为了家庭转身作别的男人，为你亲证：有一种成功叫不可复制，有一些经历注定成为经典。你渴望了解的华为真相，你期待豁然开朗的职场之道，听华为高管为你讲述——我在华为16年。

◆ 著 宋 瞰

责任编辑 张慧芳

执行编辑 陆凯芬

责任印制 杨林杰

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京天宇星印刷厂印刷

◆ 开本：880×1230 1/32

印张：7

2014年4月第1版

字数：138千字

2014年4月北京第1次印刷

定价：36.00元

读者服务热线：(010)81055488 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

1

CHAPTER

初到华为...

目 录

Contents

010	一、金饭碗PK新饭碗，华为完胜
013	二、狼性？垫子？No！我心里的华为文化
018	三、“匆”到一线
018	被逼到死角的瞬间
023	如果你没疯，恭喜你，你算初步成功
024	跑步上岗——自己给自己定位
026	男怕入错行——部门选择相当于“二次就业”
028	资源配备——好牌需要不断申请
030	行政管理还是技术专家，面临选择性困难
033	四、也说华为的内部股
034	华为内部股，“天上掉馅饼”还是金手铐
037	“释放”并非解除“金手铐”那么简单
043	五、转战西安
043	从执行到决策——不想当将军的士兵不是好员工
048	免费服务要收钱——打前站我负责
054	六、执行力不是一个简单的概念

进驻总部...

CHAPTER

2

- 060 **一、前战结束后的深入服务**
- 061 试水呼叫中心管理
- 064 服务Marketing——拓宽服务视野
- 070 拆分组建新部门——因岗定人

- 074 **二、大型客户活动——“以人为本”**
- 074 维护专家组和用户协会——后进入者的武器
- 079 一举多得的全国维护人员联合表彰大会

- 083 **三、华为考评——严苛不足以形容**
- 083 客户满意度调查——制订考核指标的参数
- 087 追求极致的考核全过程
- 092 360度透视，在问题中发展的考评

- 097 **四、从国内到海外的高层客户维系**
- 097 运维高层客户维系——技术之外的核心竞争力
- 099 跨国外派——海外服务策略如何落地

二次征战···

——从中国到世界的发展路线

- 105 **一、建立中国区雏形**
- 105 是做一个英雄还是做一个好的管理者
- 112 问题总要有人承担
- 118 大刀阔斧的华为管理者
- 121 **二、工作向来无愧于心，家庭角色未曾合格**
- 121 怀念父亲——失落的记忆
- 126 华为人的纠结——最难的是平衡家庭与工作
- 131 **三、华为的人力资源困惑**
- 131 “选、育、用、留”——基本人力资源策略
- 136 考核导向与重点问题跟进——人力资源的保障
- 139 组织内部激励——人员与组织管理的平衡
- 142 **四、欧洲市场的思考**
- 148 **五、敲开欧洲市场的大门**
- 149 从谷底崛起的信心——再差也差不到哪里
- 155 不敢苟同的全盘本地化策略
- 161 逆流而动——告别法兰西的五味岁月

犹疑与彷徨···

——转身之痛

164	一、接手财务——全新项目挑战
166	预算管理“开局”——利用自身优势抓主要矛盾
172	二、构建中国区财经体系
172	人员招聘与部门成立，一切从零开始
175	部门合并——包袱有时候也能成为发展契机
179	三、CFO是如何炼成的
179	我的CFO经历——南京代表处的置之死地而后生
185	建立CFO组织——东区的经营管理与队伍建设
190	四、说说华为的CFO体系
197	五、最后的挥手
197	身体抱恙——萌生去意的瞬间
202	离别缘起——家庭的召唤
205	六、从全球化到多元化，华为必经之路
206	接班人——华为已经无法回避的问题
209	多元化——可选择的腾飞之路
216	后记
	再见了，华为

014031853

F426.63

52

我在华为16年

转身也是一种涅槃

宋 墩 / 著



北航

C1720175

人民邮电出版社

北京

F426.63
52

图书在版编目 (C I P) 数据

我在华为16年：转身也是一种涅槃 / 宋瞰著. —
北京：人民邮电出版社，2014. 4
ISBN 978-7-115-34435-9

I. ①我… II. ①宋… III. ①通信—邮电企业—企业管理—经验—深圳市 IV. ①F632. 765. 3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第004261号

内 容 提 要

他，一个放弃了民航铁饭碗进入华为的技术男；一个普通华为员工奋斗到大区CFO的16年；一个在华为“功成名就”却选择在巅峰时刻为了家庭转身作别的男人，为你亲证：有一种成功叫不可复制，有一些经历注定成为经典。你渴望了解的华为真相，你期待豁然开朗的职场之道，听华为高管为你讲述——我在华为16年。

◆ 著 宋 瞰

责任编辑 张慧芳

执行编辑 陆凯芬

责任印制 杨林杰

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京天宇星印刷厂印刷

◆ 开本：880×1230 1/32

印张：7

2014 年 4 月第 1 版

字数：138 千字

2014 年 4 月北京第 1 次印刷

定价：36.00 元

读者服务热线：(010)81055488 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

前言

Preface

不知不觉，离开华为已经三个月了。三个月，和我在华为工作的16年相比，是真正的弹指一挥间。但是，这段时间里，我前所未有地转身凝视自己在华为的16年，从来没有这样大把的时间，让我整理并品味自己在华为期间的这种复杂情感。

离开华为的那一瞬间，我对自己说，割舍了，转身了，就是一种涅槃！华为于我，曾经是一艘在大海中搏风击浪承载了梦想和希望的航船；我为华为，几乎凝结了半生的精力和情感。

总以为离开后不会再提及华为，因为觉得已经为它掏空了自己的所有。这三个月，妻子、孩子的陪伴让我逐渐适应了一个彻底休闲的角色；母亲和弟弟也每天打几个电话，担心我出现“提前退休综合症”。一帮朋友：任翔大姐、樊浩伟、王绅琦、白凯、刘明波、梁洁、李春燕、孙文飞、张书杨，甚至还有海外回来的张勇、张彦超，他们常找我小聚，我才发现聊天的话题还是离不开华为。华为，在当前，也许未来，都依然是我人生最重要的一部分，哪怕只是回忆……

1997年，我在未进华为之前，已经毕业分配到了东北的民航工作。在一众亲友眼中，那是个金饭碗——既体面又高收入。唯一让我觉得待不下去的原因，就是几十年后自己的样子都能够一眼看穿，毫无悬念。我动了离开的念头，所有人都说我疯了，除了老父亲。知道我要去华为，去深圳，他很波澜不惊地说，去看看吧，不

试试怎么知道天外有天。

父亲的这句话，支撑了我在华为充满酸甜苦辣咸的16年。这16年，我亲历了华为的成长和文化变迁，从一个毕业一年的研究生成长为能独当一面的社会人；这16年，我突破了事业上的一个个堡垒，取得了众人称羡的业绩，却也接收了身体发出的一个个红灯信号；这16年，我辗转国内外，见证了华为拓展的各种令人欣喜的场面，却也遗憾地错过了父亲离去、孩子出世的重要时刻……

我和华为，华为于我，不是三言两语的故事，而是千丝万缕的回忆。如今，我已离开华为半年有余，但华为的人、事、物却早已深入我的骨髓，萦绕不去……那些伴随着记忆升腾起的一张张亲切面孔，那些挥之不去的历历往事，那些永不褪色的情感，在记忆的长河里此起彼伏。这一切的情感，都还在么？这一切的人，都还好么？这一切的事情，都还记得么？

十六载岁月茫茫 淡思量 难相忘 千里挥别 拱手升凄凉
愿再相逢能相识 喜满面 鬓染霜
昨夜幽梦忽还乡 软调测 硬安装 昼醒无言 抱枕泪两行
辞去多年沥血处 长揖谢 叹无常

唯有笔尖能记录一二——伴我走过了16载岁月的那些人、那些事、那些情感。

宋 瞰

2013.10

1

CHAPTER

初到华为...

目 录

Contents

010	一、金饭碗PK新饭碗，华为完胜
013	二、狼性？垫子？No！我心里的华为文化
018	三、“匆”到一线
018	被逼到死角的瞬间
023	如果你没疯，恭喜你，你算初步成功
024	跑步上岗——自己给自己定位
026	男怕入错行——部门选择相当于“二次就业”
028	资源配备——好牌需要不断申请
030	行政管理还是技术专家，面临选择性困难
033	四、也说华为的内部股
034	华为内部股，“天上掉馅饼”还是金手铐
037	“释放”并非解除“金手铐”那么简单
043	五、转战西安
043	从执行到决策——不想当将军的士兵不是好员工
048	免费服务要收钱——打前站我负责
054	六、执行力不是一个简单的概念

进驻总部...

CHAPTER

2

- 060 **一、前战结束后的深入服务**
- 061 试水呼叫中心管理
- 064 服务Marketing——拓宽服务视野
- 070 拆分组建新部门——因岗定人

- 074 **二、大型客户活动——“以人为本”**
- 074 维护专家组和用户协会——后进入者的武器
- 079 一举多得的全国维护人员联合表彰大会

- 083 **三、华为考评——严苛不足以形容**
- 083 客户满意度调查——制订考核指标的参数
- 087 追求极致的考核全过程
- 092 360度透视，在问题中发展的考评

- 097 **四、从国内到海外的高层客户维系**
- 097 运维高层客户维系——技术之外的核心竞争力
- 099 跨国外派——海外服务策略如何落地

二次征战···

——从中国到世界的发展路线

- 105 | 一、建立中国区雏形
- 105 | 是做一个英雄还是做一个好的管理者
- 112 | 问题总要有人承担
- 118 | 大刀阔斧的华为管理者
- 121 | 二、工作向来无愧于心，家庭角色未曾合格
- 121 | 怀念父亲——失落的记忆
- 126 | 华为人的纠结——最难的是平衡家庭与工作
- 131 | 三、华为的人力资源困惑
- 131 | “选、育、用、留”——基本人力资源策略
- 136 | 考核导向与重点问题跟进——人力资源的保障
- 139 | 组织内部激励——人员与组织管理的平衡
- 142 | 四、欧洲市场的思考
- 148 | 五、敲开欧洲市场的大门
- 149 | 从谷底崛起的信心——再差也差不到哪里
- 155 | 不敢苟同的全盘本地化策略
- 161 | 逆流而动——告别法兰西的五味岁月

犹疑与彷徨···

——转身之痛

164	一、接手财务——全新项目挑战
166	预算管理“开局”——利用自身优势抓主要矛盾
172	二、构建中国区财经体系
172	人员招聘与部门成立，一切从零开始
175	部门合并——包袱有时候也能成为发展契机
179	三、CFO是如何炼成的
179	我的CFO经历——南京代表处的置之死地而后生
185	建立CFO组织——东区的经营管理与队伍建设
190	四、说说华为的CFO体系
197	五、最后的挥手
197	身体抱恙——萌生去意的瞬间
202	离别缘起——家庭的召唤
205	六、从全球化到多元化，华为必经之路
206	接班人——华为已经无法回避的问题
209	多元化——可选择的腾飞之路
216	后记
	再见了，华为

1

● ● ● CHAPTER

初到华为

一 | 金饭碗PK新饭碗， 华为 完胜

1997年，我做了个很大的决定：离开民航这个保险箱，舍弃很有面子的金饭碗，走进华为。说实话，刚开始选择去华为时，我并没有背水一战之勇，而是想着还要为自己留一条后路——我请了一个月假，从东北直奔深圳。那时我刚刚研究生毕业，根本没有想到这个决定对我的未来会有多大的影响。

刚下飞机，一辆接待车便把我从机场送到了华为之行的第一站——华为之家。它位于深圳大学校园，4人间的宿舍，舍友都是离校不久的年轻人，吃在华为餐厅，住在华为之家，大家很快就打成了一片。第二天，我和其他新人一起到人力资源部报到。在那里，人力资源部的人带着我们这些新人做完体检、办好常规手续后，便把我们发往位于西乡的生产中心——俗称“西点军校”。

这期间有三个小插曲值得一提：

1.关于车。我从科技园（华为总部当时所在地）跟随上班的人流一起乘坐班车赶往西乡。当班车缓缓驶来时，人群蜂拥而