

为什么是华为

百万畅销书《华为真相》作者程东升

十五年磨一剑的最新力作

华为

高效工作法

任正非锻造18万员工超强执行力的秘诀

程东升 编著

HUAWEI

海天出版社

为什么是华为 →

华为

高效工作法

任正非锻造18万员工超强执行力的秘诀

程东升 编著

海天出版社
· 深圳 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

华为高效工作法：任正非锻造18万员工超强执行力的秘诀 / 程东升编著. — 深圳：海天出版社，2019.6

(为什么是华为)

ISBN 978-7-5507-2630-7

I. ①华… II. ①程… III. ①通信—邮电企业—职工—工作方法—深圳 IV. ①F632.765.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2019)第059063号

华为高效工作法：任正非锻造18万员工超强执行力的秘诀

HUAWEI GAOXIAO GONGZUOFA.REN ZHENGFEI DUANZAO 18 WAN YUANGONG CHAOQIANG ZHIXINGLI DE MIJUE

出品人 聂雄前
策 划 CEO书院
执行策划 许全军
责任编辑 熊 星 朱丽伟
责任校对 何旭升
责任技编 郑 欢
装帧设计 知行格致

出版发行 海天出版社
地 址 深圳市彩田南路海天综合大厦 (518033)
网 址 www.htph.com.cn
订购电话 0755-83460397 (批发) 83460239 (邮购)
设计制作 深圳市知行格致文化传播有限公司 Tel: 0755-83464427
印 刷 深圳市希望印务有限公司
开 本 787mm×1092mm 1/16
印 张 16.5
字 数 220千字
版 次 2019年6月第1版
印 次 2019年6月第1次
定 价 58.00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

企业文化是企业管理的最高境界

很多人问我，华为成功的核心因素是什么？

华为的成功，与技术、管理、人才等都密不可分，是各种因素综合作用的结果，但我更愿意将华为的成功与企业文化联系起来。

从某种程度上讲，华为的成功就是华为企业文化的成功。

有人曾经问任正非，华为的文化是什么？任正非说，华为文化什么也不是，五千年的中国文化也没有具体到什么，你的外婆一个字都不认识，她却天天在向你灌输中华文化。文化不是什么东西，但文化处处都在。

文化是一种高级的管理方式

在任正非看来，华为是一个功利集团，华为的一切都是围绕商业利益的。因此，华为文化的特征就是服务文化，因为只有服务才能换来商业利益。

华为的企业文化就是华为人的精神，华为人的精神的核心是艰苦奋斗、实事求是。

任正非对华为的企业文化建设是十分重视的，他经常有意识地传

播、修正华为的企业文化，以优秀的企业文化感召华为人、统一华为人思想，华为的成功，企业文化的作用功不可没。

任正非曾经说：“资源是会枯竭的，唯有文化才能生生不息。”这句名言已经成为众多企业家的座右铭。任正非在这里所说的企业文化，绝非狭隘的企业文化概念，绝非仅仅是指企业的价值观、员工所应遵守的做事原则和方法，而且是包括华为人的智慧在内的“泛文化”概念。任正非认为，有形的物质资源始终是有限的，而人类的创造力是无穷的，只有保持良好的创新精神，才能克服资源匮乏的困难，创造出一个个奇迹。

可以说，大量高科技人才和产品构成了华为的身躯，而丰富的企业文化内涵赋予了华为灵魂。华为公司能有今天的成就，跟其先进的企业文化是分不开的。与其说是华为创造了企业文化，还不如说是企业文化成就了华为。

任正非说：“文化其实就是一种管理，是管理的高级形式。华为文化的特征就是服务文化，因为只有服务才能换来商业利益。一切工业产品都是人类智慧创造的。资源是会枯竭的，唯有文化才会生生不息。”

在任正非看来，企业文化说到底是为管理服务的，任何文化不能脱离管理的目的。文化是理念和思想层次上的管理。企业文化的发展必然遵从管理者的思想脉络而生生不息。管理者的管理思想通过文化这种形式，与下属员工沟通和交流，产生凝聚力和向心力，从而贯彻企业家的精神并实现企业家的抱负。

任正非一直在试图将模糊的企业文化，变成制度性的企业文化，因此，华为企业文化的形成过程就是制度建设的过程，华为企业文化的移植是价值准则的移植，是制度的移植。

任正非曾说：“文化与管理的关系犹如土壤与庄稼的关系，文化是

为华为公司的发展提供土壤，文化的使命是提供更肥沃、更疏松的土壤，管理是种庄稼，其使命是多打粮食。”

任正非认为，民主是产生在独裁基础之上的，没有独裁，民主不可能生长，民主不可能在无政府主义状态下生成。华为要实现民主管理，必须先经历长官管理阶段。

如果说长官管理代表独裁与“人治”，制度管理代表“法治”，那么文化管理则代表民主管理。当一个企业只需通过文化进行管理的时候，这个企业距离“无为而治”就不远了。

但是，当企业还没有达到只需文化管理的层次的时候，企业文化只能解决人们思想意识和行为上的统一问题，不能解决组织建设和业务流程之间关系和基本规律的问题。在这个阶段，企业文化对管理起到的是推进作用。

文化是永不枯竭的资源

著名领导力专家约翰·科特说过，成功的企业都有一种企业文化；而没有企业文化的公司，只能是那些长期以来不断失败，而且将继续失败的公司。

华为无疑是一家成功且伟大的公司，短短 30 多年便快速成长为世界信息与通信基础设施和智能终端领域的领军企业。华为的企业文化就是刻印在骨子里的那股狼性——华为人始终以此作为生存之本。华为 CFO 孟晚舟在 2015 年新年致辞中这样写道：

“2014 年 6 月，ISIS 发动了战争。旧乱未愈，新乱又至，在伊拉克那个枪炮就像鞭炮声一样惯常的国家，当地人为躲避战火都纷纷撤离。

伊拉克市场 CFO 江文生却提前结束休假赶回巴格达。代表处同事见到他时，惊讶地问：“为什么这时还回来？”他笑着说：“我赶回来陪你们一起害怕！”当人们尽力脱离危险环境时，华为员工却向相反的方向前进，华为财经人再次微笑着迎接挑战。”

在整篇新年致辞中，孟晚舟深情地回忆了华为人在过去一年中的种种艰辛和努力。正如她在致辞中总结道：“奋斗者，快乐；远行者，成长；艰难与困苦，我们共担；成功与收获，我们同庆；无论身在何处，请让我们举杯，为自己喝彩，为我们的团队喝彩！”面对财经记者的提问，孟晚舟坦言写这封致辞的初衷是想告诉大家华为就是这么一个努力奋斗、持续奋斗的群体。这便是华为的企业文化。其实任何成功的伟大企业无不如此，它们都有着自己的企业文化，并且生生不息。

任正非、孙亚芳等华为高层不止一次访问以色列。沙漠上的以色列是一个自然资源极其贫乏的国家，尤其是人类赖以生存的水资源严重匮乏，与周边国家的冲突很多时候都由争夺水资源而引起。就是在这样一个极端贫瘠、面积仅仅是中国一个中小城市大小、多灾多难的国土上，以色列人民建立起一个经济富庶、科技发达的国家，其遗传工程、农业技术、电子、军火、钻石加工等方面的高科技成果闻名世界。

任正非对以色列人民的创造精神非常惊讶，他告诉华为入：

这个国家是我们学习的榜样，它说它什么都没有，只有一个脑袋。一个离散了 20 个世纪的犹太民族，在重返家园后，他们在资源严重匮乏、严重缺水的荒漠上创造了令人难以相信的奇迹。他们的资源就是有聪明的脑袋，他们是靠精神和文化的力量，创造了世界奇迹。

华为人与以色列人民有着相似之处。在创立之初，华为公司连有限的资源都没有，没有资金，没有技术，没有国有企业的背景。在极端艰苦的条件下，华为入发挥最大的创造力，克服物质匮乏的困难，艰苦

奋斗十多年，奠定了华为的事业根基。华为创业所遭受的苦难，只有华为人和自己的亲人才真正知道。任正非动情地说，华为之间道一声“辛苦了！”就会使人泪如雨下，因为，只有华为人才能真正地理解它的内涵。

走过最初的艰辛，华为人明白了“从来就没有什么救世主，也不靠神仙皇帝，全靠我们自己”。

人类所占有的物质资源是有限的，总有一天石油、煤炭、铁矿等资源都会开采光，而唯有知识会越积越多，唯有文化是永不枯竭的资源。

华为的企业文化是一种杂糅了中西方先进理念的综合体，源自中国但又超越了中国传统文化的局限。

本书的内容是华为打造独特企业文化所用到的部分素材，它虽然不能百分百反映华为的文化，但可以对华为的企业文化进行一些窥视。如您能从中获得一些启发，我们的工作就有价值了。

为了研究、落地华为的企业文化，协助很多企业建立、梳理自己的企业文化，我们还组建了一个华为文化学习专家团，欢迎大家联系我们。

我们的联系方式：

15013869070 18594061236

邮箱：593065428@qq.com

程东升

烧不死的鸟才是凤凰： 华为的人才选拔与干部任用哲学	001
1. 德才兼备勇者胜	002
德高望重者为上	002
自我提升，永无止境	003
以归零的心态迎接新挑战	004
2. 责任心与“1.0版”	008
“让我来试一试”	008
小模块里磨出大文章	009
用责任心去达到一种境界	010
杨岳峰的忧虑	011
3. 制造华为的“时钟”	013
4. 烧不死的鸟才是凤凰	017
挑战和压力，使我们作出了抉择	017
思索，使我们醒悟	018
奋斗，使我们走向成熟	019
反思，让我们充满了信心	021

5. 培训：通向华为明天的重要阶梯	024
提高培训工作的地位	024
多样化的培训形式	025
加强培训教材的出版和改版工作	027
以自学为主的华为大学	028
破除“面子”观念	030
实事求是地进行人生自我设计	031
6. 授人以鱼不如授人以渔	033
7. 学而优则仕，决不让雷锋吃亏	036
鱼和熊掌如何兼得： 追求效率是工作的第一原则	041
8. 化繁为简，效率第一	042
9. 各个击破构筑供应链的成本优势	045
供应环是基础	045
内部环是核心	047
客户环是根本	048
10. 市场成本：	050
企业改革与发展的交叉点——邯钢经验知多少	050
“主人”观念转变的杠杆	052
衡量企业转换机制的标尺	055
企业自我发展的牛鼻子	057
愿邯钢天长地久	059

11. 把力气花在刀刃上——何时何处需要创新之我见	061
12. 由“不拉马的士兵”想到的	065
13. 鱼和熊掌可以兼得——如何达到质量与时间的互赢	068
系统分析，发现问题根源	068
方向明确的行动决定一切	069
用正确的方法去做正确的事	071
质量与时间可以达到互赢	074
在冬天来临前自省： 预知危机，直面困难	077
14. AQ：成功人生新概念	078
15. 在危机中获得新生	083
16. 华为的冬天	087
从最短板入手	089
对事负责才能高效运行	090
自我批判是个人进步的优良工具	092
正向考核，逆向考事	093
小改进，大奖励	095
业务为主导，会计为监督	097
平常心应对变革	097
模板化即规范化	100
危机到来的必然性	100
低调应对外界议论	102

17. 胜则举杯相庆 败则拼死相救	105
18. 重新认识 90 年代	107
莫斯科不相信眼泪： 国际市场的开拓	115
19. 一个系统部部长的七年欧洲之旅	116
从“3 个 0”开始	116
用毅力和坚持打动德国客户	118
把不同肤色的人团结到一起	119
不做“挤奶工”，要做“养牛人”	120
20. “铁三角”是如何炼成的	122
这是真正的原因吗？	122
打破楚河汉界	124
水到渠成“铁三角”	125
以客户为中心，发挥团队作战的优势	127
21. 莫斯科不相信眼泪	128
22. 浅谈对“跨文化冲突”的管理	131
23. 投身国际市场 开创职业生涯新天地	135
未经历过的困难锻炼人的意志和精神	135
跨文化的工作环境提高人的适应能力	136
工作的挑战促使自己全方位地发展综合职业能力	137
体会另一种生活的乐趣	138

24. 走出去 又是一片天空	140
懵懂中的探索	140
长远眼光获得长远利益	141
寂寞成就美丽	142
走一条“知本主义”的道路： 构筑自己的企业文化与核心竞争力	145
25. 把劳动作为“知本”参与企业营运	146
“知本主义”道路的可行性	146
形成一个“命运共同体”	152
典型的“华为现象”	154
企业家的素质	156
从无“知”走向“知本”	158
“扬弃”才是真正的继承和发展	158
26. 企业不可穿上“红舞鞋”	163
穿“红舞鞋”者的命运	163
企业的首要责任是活着	164
企业活着不容易	165
顾客决定我们的核心竞争能力	168
核心竞争力是维持商业生态系统平衡的能力	170
责任的定义需要创新	173
责任是选择反应的能力	175
使命主宰着责任	177
使命感是领导能力	178
职业经理人的使命是服务	180
使命需要创新	181

27. 核心竞争力 华为发展的永恒主题	184
坚持客户需求导向的技术创新	184
专注成就专业	186
引进世界先进实用的管理实践，夯实企业管理基础	187
建立可持续的、自我激励和自我约束的机制	189
28. 资源是会枯竭的，唯有文化才能生生不息	192
29. 华为企业文化的几个特点	196
品质是我们的自尊心： 对客户负责	199
30. 品格的成熟铸就产品的成熟	200
31. 品质是我们的自尊心	203
32. 企业存在的理由是什么	209
企业存在的理由是什么？	209
什么是企业的危机？	210
把客户价值意识作为企业核心价值观	211
33. 对产品负责意味着……	213
科研成果向产品的转化是一个过程	213
避免为创新而创新	214
对产品开发全流程中的每一个环节负责	215
建立科学的评价体系	216
责任心构筑优质产品	217

勇于自我批评，自我否定 218

34. 关注客户变化的需求 219

参谋部永远代替不了司令官 220

“争第一”永远不是企业的目的 220

要抓住客户最本质的需求 221

客户意见不等于客户需求 221

不可“抓大放小” 222

在变化中服务客户 223

跳出华为看华为： 精神的力量 225

35. “反对”意见的价值 226

耗资8亿元的先期工程成了“摆设” 227

当“万无可驳”时再“拍板” 228

36. 不要去惊动别人的幸福 230

37. 丁大卫的故事 232

38. 凤凰的故事 236

39. 硅谷，生机盎然的坟场 239

平静外表下的高压 239

“心之愿山谷” 241

遇难者堆起的传奇故事 245

第一章

C H A P T E R 1

**烧不死的鸟才是凤凰：
华为的人才选拔与干部任用哲学**

1. 德才兼备勇者胜

德高望重者为上

在猪圈里是生不出千里马的，要创造出让优秀者快速成长的环境。

华为公司选择干部有几个时期：从以德为主，逐渐走向德才兼备，到才德兼备，最终还是德高者才能进入高层。

俗语说：是骡子是马，遛遛便知。不让人上去试试，怎么知道哪个是“千里马”，怎么知道你品德好不好？华为公司初期主要是靠感觉来考评干部，但人的精力有限，靠感觉效率太低，因此华为公司的大发展遇到了阻力。华为公司现在所具有的潜在的力量要远远大于它所表现出来的力量，这与我们人才没有得到充分发挥、整个运行机制没有完全理顺有关。我们过去把德放在非常重要的位置，比如说，物料部这些年为华为公司的发展做出了巨大的贡献，当年公司就是把那些最优秀的人、品德最好的人一个个往那里调，他们对公司的发展起到了不可磨灭的作用。但是现在物料采购员的招聘也在改革，就是要管理制度化。高薪是不能养廉的，必须靠制度来养廉。

我们在创建初期，非常重视德，因此造成公司的发展不够平衡。在公司进入发展壮大的准备时期，人才政策相应地由初期的以德为主转变为德才兼备，以德才来选拔干部。

当我们公司进入高速发展时期，我们应当以才德选拔干部。有才无德当然不行，但我们选拔人才时，首先看重是否有才干。我们给你百分之百的信任，让你放开去干，你干好了，就证明了你德很高；而不是先看中你的德，才给你一个工作，让你去做。有很多有才干的人，我们