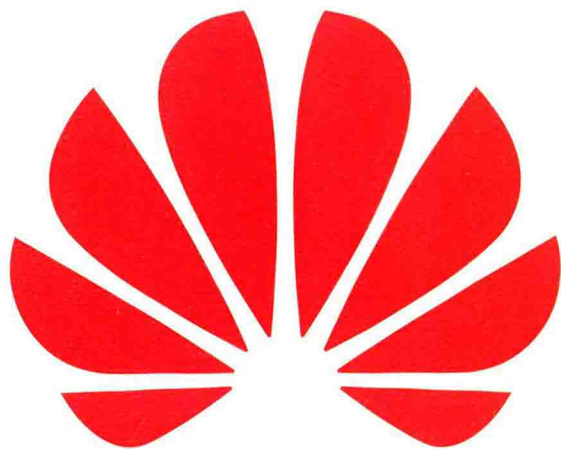


华为基因

任正非的商业哲学与华为精神

冷湖◎编著

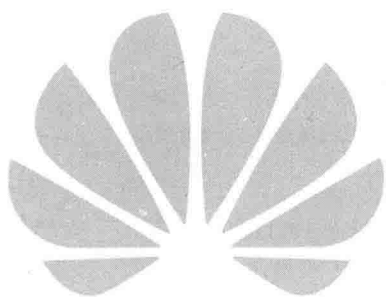


HUAWEI

从惶者生存到世界领先 从5G突围到布局网络安全
从任正非的伟大到伟大的华为

全方位解析华为奋斗密码和中国企业的制胜之道

我们是理想主义者，必定有未来。——任正非



HUAWEI

华为基因

任正非的商业哲学与华为精神

冷湖◎编著

图书在版编目 (CIP) 数据

华为基因：任正非的商业哲学与华为精神 / 冷湖编

著. — 北京：现代出版社，2019.8

ISBN 978-7-5143-7942-6

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 132118 号

华为基因：任正非的商业哲学与华为精神

编 著：冷 湖

责任编辑：王传丽 阎 欣

出版发行：现代出版社

通信地址：北京市安定门外安华里 504 号

邮政编码：100011

电 话：010-64267325 64245264 (传真)

网 址：www.1980xd.com

电子邮箱：xiandai@vip.sina.com

印 刷：三河市宏盛印务有限公司

开 本：710mm × 1000mm 1/16

印 张：16

字 数：204 千字

版 次：2019 年 8 月第 1 版 印 次：2019 年 8 月第 1 次印刷

书 号：978-7-5143-7942-6

定 价：48.00 元

版权所有，翻印必究；未经许可，不得转载

序言

5G 时代来临，华为站在全世界的聚光灯下，这是中国企业的骄傲，也是华为的商业哲学和奋斗者精神的成功实践。那么，华为引领的 5G 意味着什么呢？

5G 时代，并不只是“4+1”G 的简单数学叠加，它将改变人类的工作状态和生活面貌：在私人应用领域，网络速度可以飙升到 15Gbps；在新技术领域，VR 将破除瓶颈上限；在智慧城市领域，物联网的联通触角更广泛；在无人驾驶领域，大数据的采集将大幅度提前……5G 技术纵贯人们的出行、生活以及交通等多方面，可以预见到，人类社会的基因会因此发生新的演变，而能推动时代发生巨变的华为，必定也拥有特殊的基因。

在行业技术方面，华为具有大视角和超前意识，从 2009 年就朝着 5G 方向研发，历经 10 年的厉兵秣马，终于让 Balong 5G01（第一款 3GPP 标准的 5G 商用芯片）成为惊艳世界的智慧结晶，尽管全球 5G 网络仍然处于试用阶段，然而华为在 5G 核心技术领域的王者地位已经无可争议。

在人才管理方面，华为破除了传统守旧的观念，除了招纳常规人才之外更注重吸纳 AI 高端人才，任正非也提出了一个全新的人才观——“包

括失败的算法人才都可以把他们吸引来。”在华为看来，失败的人才未必是能力问题，可能是平台问题，而这些“失败者”恰恰可能改变华为的未来。正因为重新定义了人才，才造就了华为的特殊性和先进性。

在市场营销方面，华为经过多年的摸爬滚打逐渐形成了降价促销、赠品促销、与运营商联合促销三大手段，建立了线上线下相结合的双线营销模式，近几年特别注重海外市场的宣传，目前在 INS 上的粉丝数超过 100 万，Facebook 的粉丝超过 5000 万，在布鲁塞尔、柏林等知名国际大都市都能看到华为的广告牌，足见华为的战略布局之深远。

在用户策略方面，华为肯定了客户要经历感性和理性双重体验的事实，积极地和世界运营商合作，以此来获得与客户更多的“接触点”，从而了解客户的真实诉求并通过开发 Use Case（描述需求的方法，旨在提高用户体验），让客户体验管理成为现实。

如今，华为的业务范围扩展到了世界 170 多个国家和地区，约构建了 800 多个云数据中心、保障了 200 多个重大事件、维护了 1500 个以上的网络……华为已经成为确保全球网络正常运行的“稳定器”。华为的自我锤炼，不仅铸就了日渐强大的企业基因，也形成了一套独有的哲学体系和创业精神，这种日新月异的进化带来了 5G 技术的诞生，而 5G 的横空出世也给全球文明的发展以无限可能。华为一面以《华为基本法》自上而下地鞭策自我，一面逐步释放 30 多年来基础技术研究的能力，成长为一个敢于投入并不断超越自我的企业。华为所展示的旺盛生命力，将带动更多的企业发生“细胞裂变”式的自我突破，而这正是其魅力所在。

目录

第一章 管理为王——华为最强所在

锁定目标才能明确行动方向	003
没有绩效就没有动力	009
规范的流程是发展的保证	014
用“动能输出”管理人才	020
缩小一分成本=扩大一块市场	025
管好时间就掌控了未来	030

第二章 创新制胜——华为不死的秘诀

再小的进步也是一次突破	037
合理范围内的创新才是真创新	042
创新不能没有驱动力	047
要改革，先优化组织	052
从打破常规到规矩形成	058
用“孵化器”获得创新成果	063

第三章 头狼之力——华为任用干部的法则

事必躬亲不如不闻不问	071
太精明带不好队伍	076
“宰相必起于州部”	081
要民主也要“独裁”	086
团队荣誉大于个人成就	091
能接受企业价值观的才是好干部	096

第四章 赢在毫厘——华为决胜市场的要素

技术为王和市场为王	103
丢什么也别丢掉客户	109
城市为点，农村为面	114
要精品不要次品	119
没有油水的市场也要占领	124
抓取大客户保障生命线	129

第五章 知识为剑——华为知本创富之道

二次学习，终身受益	137
人才就是竞争力	142
舍不得经费搞不出研发	147
产权是一记“重拳”	152
别心软，不淘汰就留不下精英	157
知识管理决定经济效益	162
按“知”分配是华为特色	167

第六章 信仰至上——华为的企业文化建设

《华为基本法》是根本大法	175
拿出奋斗者的精神	180
不给对手还击的可能	185
把执行力化成信念	191
打不死就能笑到最后	196
学会自我剖析	201
推广丛林法则的意义	207

第七章 思想引路——华为的哲学大法

平衡，中庸，卓越	215
旧者不去，卓者不来	221
专注制胜，聚焦主航道	226
灰色包容了黑与白	231
开放心态才是王者心态	236
执着决定命运	241

第一章

管理为王——华为最强所在

锁定目标才能明确行动方向

美国知名管理学家巴纳德说：目标管理的最大好处是，它使管理者能够控制他们自己的成绩。这种自我控制可以成为更强烈的动力，推动他尽最大的力量把工作做好。企业想要实施战略计划，就必须要有明确的目标，有了明确的目标才能推动绩效管理，才能给员工、团队工作的动力。

员工没有动力并非都和他们的能力上限有关，也可能是企业没有设定清晰的战略目标和工作目标，员工不了解自己的工作职责和工作范围，时间一长自然难免生出惰性和推卸责任的思维习惯。对于企业来说，发展的拐点有两种：一种是机会导向，另一种是野蛮生长，前者属于投机主义，后者属于自然主义。如果运气好，机会导向和野蛮生长都能帮助企业快速发育，不过在市场竞争日益激烈的今天，这两种方式都无法真正促进企业的健康发展，只有将分散的、模糊的目标融合到一处，形成系统有机的目标体系，才能帮助企业实现由弱到强的良性发展。

有个路人经过一个工地，看到3个石匠在干活，就好奇地问他们在做什么。第一个石匠说他在做养家糊口的工作，第二个石匠说他在做全国最出色的石匠工作，第三个石匠说他在修建一座教堂。从他们的回答中不难发现：第一个石匠只为了赚钱养家，是短期目标导向，没有理想；

第二个石匠是职能思维导向，他考虑到了本职工作，也能够获得更大发展，但还是局限于工作本身；第三个石匠是优秀的管理者，他看到了自己的工作和修建教堂的关系，也意识到自己的工作会影响组织的绩效。

当然，无论是远景目标还是近期目标，都是企业在摸索中逐渐明确的，而非一蹴而就。2000年，有人问任正非华为的战略目标是什么，他回答说：“华为没有战略，如果你一定非要问华为公司的战略目标是什么，我们的想法就是怎样能够在激烈的竞争中生存下去，怎样比竞争对手多活一口气。”

任正非的话并非指华为没有目标，而是华为的目标不是一成不变的，无论是身为掌门人的任正非还是华为的其他高层管理人员，他们对企业未来的愿景也需要根据市场环境作出调整，这看似一个妥协的过程，实则是华为将零散的目标系统化和战略化的整合过程。华为每一年都要完成很多立足于现实的销售目标、市场目标以及利润目标，这也是华为在企业目标管理上的清醒认识——企业很多时候处于战略状态中，而不是一个具体的战略计划中。

2016年，华为作出了一个大胆的预测：销售收入预计要达到5200亿人民币。这个假想的数字已经超过了BAT（百度、阿里巴巴、腾讯）的总和，华为之所以敢提出这么宏大的目标在于看准了来自全球的战略机会。正如任正非所说：“现在出现了战略机会，这是我们的重大机会窗，我们要敢于在这股机会窗开启的时期，要敢于在战略机会点上，聚集力量，密集投资，实施饱和攻击。”

2017年3月31日，华为发布了2016年年报，全年实现全球销售收入5216亿元，同比增长32%；净利润371亿元，同比增长0.4%。

华为是一个现实主义者，也是一个理想主义者。现实是因为华为比任何企业都心存危机感，时刻警惕着“华为的冬天”降临，这让华为总

是能倾尽全力地关注当下；理想是因为华为从不满足于现状，以争做国际化的顶尖企业为目标。正是这种看似矛盾却又不矛盾的心态，让华为既不执迷于具体目标，也不热衷于高呼愿景战略。

华为注重微观目标的实施步骤，也看重宏观目标的实施环境，华为的宏观目标是在网络设备和智能终端领域中取得革命性的突破。虽然当下的市场经济环境不容乐观，然而华为聚焦的两大领域并没有体现出下降的颓势，反而显示出更大的增长空间。正因为锁定了这两大目标，才让华为有条不紊地攻坚外围、厚积薄发。

国内有些企业经常头疼一件事：年度目标怎么做？如果设定了目标实现不了怎么办？如果不设定目标又盲目推进怎么办？甚至有不少人将年度目标当成了“鸡肋”，不敢冒进也不甘于保守。但对华为来说，年度目标不是问题，只要用合理的方法进行规划就能助推企业明确战略方向。

第一，目标的体系化。无论企业涉足哪一类行业，都要先了解业务的发展情况、产品的竞争情况以及行业的发展趋势等问题，这些都是制定目标的参照和依据。华为将目标体系化，是为了能够最大限度地实现资源优化配置，使其和企业的愿景战略需求保持一致，而不能为了短期利益或者局部利益随意设定或更改目标。

企业的战略是什么？是有限资源下的取舍，是“两利相权取其重”的抉择，华为以竞争定位为锁定战略目标的核心，构建符合华为自身特点的适配性策略，而这一系列策略就构成了远景战略的组成要素。企业的战略既包含着务虚的成分，也囊括了务实的内容。任正非曾说：没有正确的假设就没有正确的方向；没有正确的方向，就没有正确的思想；没有正确的思想就没有正确理论；没有正确的理论，就不会有正确的战略。

纵观华为的企业发展史，在日新月异的时代变迁中进行了三次战略转型，而每一次都面临着竞争环境和竞争格局的重大变革，但是华为的

目标任务却依然能够达成，这取决于华为对关键任务的锲而不舍。换个角度看，华为在目标管理上的原则是抓大放小，大是指关键的目标，小是指零散的目标，华为的大目标是“活下去”，这是一条必须坚持的最高目标也是战略目标的最低标准，“最高”意味着华为要永久地保持企业的可持续发展，“最低”是指活下去是底线，做得更好才能彰显华为的存在价值。

当然，华为在企业发展中也犯过战略上的错误，所幸华为坚持了以客户为中心的服务理念，能够从客户的反馈中迅速认清错误，将企业的试错成本降到最低，及时调整目标回归到主航道上。

第二，目标的合理化。企业设定的任何一个目标都不能脱离必要性和可行性两个维度，必要性决定了是否要设定这个目标，可行性则决定了目标能否顺利完成。企业应当对自身从事的行业和市场有着清晰的认识和准确的判断，从而具备掌控完成目标的能力。目标的合理化还包括利益的统一，也就是管理者和员工之间能否融洽地进行合作，确保目标不和员工的利益发生冲突。

以华为的创新目标为例，它严格遵循了市场、行业、技术等因素的客观发展规律，要求华为进行有价值的创新，而不是为了博眼球进行华而不实的创新。比如，华为在俄罗斯、法国等国家设立了研究所，目的就是利用中国人擅长数学思维的优势，运用华为在3G、4G等技术开发的的优势，结合海外市场的地区化优势，设定了分布式基站，这一创举具有颠覆性和实用性，达成了华为初始的创新目标，让华为凭借技术优势在世界市场占据一席之地。

第三，目标的受众化。实现目标最终依靠的是人，如果员工对企业的战略目标和近期目标不能理解透彻，不能从认识上接受，就很难发挥他们的工作潜能，那么由人组成的团队将失去向心力和战斗力，导致目

标流产。换句话说，只有一个目标拥有广泛的群众基础，能够被企业的最大受众群体——员工所接纳，才能完成自上而下的认知统一，强化执行力。最好的解决方案是，企业常规性地召开高层、中层和基层会议，通过对目标的描述和探讨，让更多的个体对目标产生感性和理性的认知。

华为在 1995 年的初创时期，员工只有区区 800 多人，销售额不过 15 亿元上下，是国内名不见经传的普通企业，然而华为并没有轻视自己，而是确立了向数据通信领域迈进的目标。为了实现这个目标，华为不仅向广大员工阐述企业的愿景，也对友商传递了未来的战略方向，从中寻找到合作点，华为由此加强了和众多内地工厂的战略合作关系，整合产业链，共同发展，实现了对目标受众的泛化——不仅让企业内部统一认识，也让产业链上的每一个参与者都能接受华为的远景目标，从而获得更多的资源支持。

管理是稳定企业的基石，而战略目标是基石中的基石。在未来市场瞬息万变的情况下，华为反复强调聚焦主航道，而不是“鸡蛋不能都放在一个篮子里”。华为的观点是，如今是大互联网时代，物联网迟早会替代互联网，流量会更大，所以做内容一旦失误可能会满盘皆输，因此华为一定要坚守在传送流量的管道领域，这才是华为不变的商机。

战略管理是建立在对未来的预判的前提下，华为不会轻言转型或者升级，而是追根溯源，确保立业的根基不倒，这样才能对既定的战略目标和战略计划作出保证，一个目标的制定通常是经过多次讨论得出的最优选择，具有高度的准确性和科学性，是华为根据多年市场经验得出的结论，不可轻易更改。

华为的战略目标之一，是要成为全球顶级消费品牌，这是一个大战略计划。2013 年，是华为推出消费类产品的第十个年头，华为从一家 ODM 企业转型为 OEM 制造商，华为积极推出了高价智能手机，为自

已确立了新的战略目标。对此，任正非说了一句话：“在大机会时代，千万不要机会主义，我们要有战略耐性。”不难发现，任正非是在告诫华为上下，要清楚“我是谁，从哪里来，准备到哪里去”。只有确立并稳定企业的奋斗方向，才能充分集成全部优势资源做到极致。

目标管理决定着企业发展的命脉，只有明确自身的战略定位，认清身处的市场环境、竞争环境以及行业发展趋势，才能用远景目标导引整个团队的统一价值观，才能用近期目标聚合团队的工作重心。华为正是依靠着对目标的坚定追逐，完善了对决策层、管理层和执行层的思想牵引，指导每一个工作单位顺利完成华为的战略计划，将“活下来”和“升上去”组成一对和谐共生、相互促进的目标体系，形成一股执着、顽强地发展驱动力。

没有绩效就没有动力

18 世纪，英国处理部分罪犯的方式是将他们发配到大洋洲，借此达到移民的目的。有不少私人船主承包了从英国到大洋洲运送犯人的工作，由于英国政府以上船的犯人人数作为支付费用的凭证，于是船主们为了牟取暴利，将每一条船都挤满了人——有多少人活着到达与他们无关。几年之后，英国政府发现船主为了节约费用故意断水断粮，导致犯人的死亡率高达 12%。英国政府想出对策，在每一艘船上都派一名政府官员和一名医生，还对运输船做了硬性的要求，然而死亡率非但没有下降，反而派去监督的官员和医生也不明不白地死去，原来是船主杀掉了那些不愿和他们妥协的人。后来，英国政府又教育船主爱惜犯人的生命，也毫无收效，最后一位议员想到了解决办法：政府应当以到大洋洲上岸的人数为计算报酬的标准，这样一来问题迎刃而解。很多船主主动邀请医生跟船还准备了大量药品，因为多活着一个人就意味着多一份收入，至此，犯人的死亡率下降到了 1% 以下。

这个真实的故事说明了绩效管理的重要性。

企业为何要做绩效管理，是为了拥有一支素质高、能力强的战斗团队，这个团队还要具备自我约束和自我激励的能力，单纯为了指标的管理不是绩效管理，因为它无法发挥员工的主动性和潜能，只有让员工在