《华为经营管理》丛书

华为的企业文化

Huawei's Corporate Culture

根据华为前高管管理团队资料整理汇编

目　录

第一章 引言……7
1.1 资源是会枯竭的，唯有文化才能生生不息……7
1.2 为什么唯有文化才会生生不息……9
1.3 任正非：什么叫精神文明，什么叫物质文明？……13
1.4 尊重文化，践行文化……15
第二章 华为的文化管理……16
2.1 家一般的团队文化……16
2.2 回报合理的奉献文化……19
2.3 最有效率的军队文化……22
2.4 永不停歇的创新文化……25
2.5 踏踏实实的学习型文化……27
2.6 落地生金的文化建设……30
第三章 华为的企业文化……33
3.1 企业文化……33
3.1.1 企业文化的演变……33
3.1.2 企业文化的有形化……35
3.1.3 企业文化大师……39
3.1.4 企业文化活动……40
3.1.5 标识与企业文化……41
3.2 制度与文化……41
3.2.1 企业文化制度化……41
3.2.2 从制度到文化……42
3.3 逐步加深理解“以客户为中心，以奋斗者为本”的企业文化……44
3.3.1 坚持以为客户服好务，作为我们一切工作的指导方针……44
3.3.2 为什么是以奋斗者为本……45
3.3.3 有效地提高管理效率，是企业的唯一出路……46
3.3.4 铁军是打出来的，兵是爱出来的……47

3.3.5 胜则举杯相庆，败则拚死相救，是跨团队的文化管理，要继续发扬光大……48
3.4 华为企业文化的魅力……50
3.4.1 任总给《基本法》加入“文化”命题……50
3.4.2 “吃”文化和“睡”文化……52
3.4.3 “床垫文化”的真谛……54
3.4.4 学习雷锋和思想是灰色的……54
3.4.5 呼唤英雄和萤火虫的光辉……56
3.4.6 企业文化的提升和异化的危险……57
第四章 开放、妥协与灰度……58
4.1 开放的思想……59
4.1.1 广泛合作……59
4.1.2 按国际规则做事……59
4.1.3 与竞争对手合作……60
4.1.4 全员导师……60
4.1.5 全员持股……61
4.2 妥协的艺术……61
4.3 灰度管理……62
4.4 开放、妥协与灰度……64
4.4.1 坚定不移的正确方向来自灰度、妥协与宽容……64
4.4.2 宽容是领导者的成功之道……65
4.4.3 没有妥协就没有灰度……66
第五章 华为的核心价值观……67
5.1 企业价值观……67
5.2 核心价值观……67
5.3 华为公司的核心价值观……68
5.3.1 华为公司的愿景……69
5.3.2 华为的使命……72
5.3.3 华为的战略……75

5.4 华为的核心价值观的落地和践行措施.....93
5.4.1 什么是文化？什么是企业文化和核心价值观？.....95
5.4.2 华为的核心价值观是怎么形成的？.....98
5.4.3 华为企业文化口号的演变历程.....101
5.4.4 华为公司的核心价值观到底是什么？.....103
5.4.5 华为公司文化的落地和践行的措施和方法.....105
5.4.6 企业文化氛围方面的措施有哪些呢？.....110
第六章 自我批判.....115
6.1 自我批判.....115
6.2 为什么要自我批判.....116
6.3 自我批判的方法.....120
6.4 在自我批判中进步.....121
6.5 从泥坑里爬起来的人就是圣人.....123
第七章 严格的企业管理成就真正的强者.....126
7.1 十六条军规.....126
7.2 改进作风八条要求.....127
7.3 军事化管理.....128
7.3.1 队列训练.....128
7.3.2 唱歌.....128
7.3.3 拿军队打比方.....129
7.4 真正的强者.....129
第八章 华为的成功秘诀.....130
8.1 民族主义情感.....130
8.2 深淘滩，低作堰.....131
8.3 力出一孔，利出一孔.....133
8.4 用乌龟精神，追上龙飞船.....134
8.4.1 大公司不是会必然死亡， 不一定会惰怠保守的。 否则不需要努力成为大公司。.....135

8.4.2 价值观是组织的核心与灵魂。未来组织的结构一定要适应信息社会的发展，组织的目的是实现灵活机动的战略战术。.....138
8.4.3 灵活机动的战略战术，来源于严格、有序、简单的认真管理。.....140
8.5 一杯咖啡吸收宇宙能量，一桶浆糊粘接世界智慧。.....142
8.5.1 信息社会发展汹涌澎湃，让高校的灯塔照亮华为，共同推动人类社会进步。.....142
8.5.2 高校天马行空的机制，造就了创新的井喷。教授后面的一大群跟随者，这些青年才俊继承了教授的血脉，是注入华为最好的丙种球蛋白。.....145
8.5.3 人工智能会不断推动人类进步。重复工作自动化，模糊判别智能化，是华为努力的方向。.....146
8.5.4 加拿大的开明开放，使我们充满了投资的信心。用自由的合作探索未知的道路，让高校成为华为前进的雷达。.....147
8.5.5 我们已经从迷茫走向了清晰，下一步要从清晰化走向科学化。.....148
第九章 华为员工的独白——华为成就人生的蜕变.....152
9.1 作为前 IBM 员工，除了钱，我为什么要来华为“受虐”？.....152
9.1.1 融入华为，全是泪.....153
9.1.2 太过强悍却行之有效的企业文化.....155
9.1.3 血与火淬炼出的华为魂.....156
9.1.4 不好笑的笑话.....158
9.1.5 中国公司.....158
9.2 华为很好，但我不愿再回去.....160
9.2.1 三倍收入买断全部时间，你愿意吗？.....161
9.2.2 曾在华为的每一步，都是去看世界的路.....163
9.2.3 从前生活是工作，今后工作是生活.....164
9.3 一个普通华为厨师在非洲的 5 年.....165
9.3.1 从山村到非洲，走上不平凡的路.....166

9.3.2 我是一名厨师，本职工作就是做好饭.....167
9.3.3 “光盘”是对我最大的奖励.....168
9.3.4 从心底里接受非洲，快乐工作.....169
9.3.5 公司的关怀，是我坚持的动力.....170
第十章 一文讲透华为的“狼性文化”.....171
10.1 华为的“狼性文化”.....171
10.1.1 团结.....172
10.1.2 奉献.....172
10.1.3 领悟.....172
10.1.4 创新.....173
10.1.5 获益与公平.....173
10.2 华为的成功之道：狼性文化.....174
10.2.1 像狼一样嗅觉敏锐.....174
10.2.2 像狼一样持续进攻.....175
10.2.3 发扬“狼狈精神”.....175
10.2.4 狼也需要妥协.....176
10.2.5 警惕“王者心态”.....177
10.2.6 老狼不能老.....178
10.2.7 千禧一代的狼文化传承.....178
第十一章 华为向李小文学习什么？.....180
11.1 华为坚持什么精神？.....184
11.2 喧嚣时代的管理回归.....185
11.3 “打粮食”与“望星空”.....188
第十二章 任正非二三事.....189
12.1 让北大才子滚蛋.....190
12.2 大骂副总裁.....190
12.3 让副总裁跟老婆离婚.....190
12.4 “脑袋要对着客户，屁股要对着领导。”.....191

12.5 “进了华为就是进了坟墓。”.....193
12.6 奋斗者协议.....195
12.7 任正非排队打车.....196
12.8 “钱给多了，不是人才也变成人才。”.....197
12.9 “谁再胡说多元化，谁下岗。”.....200
12.10 “光想躺在床上数钱，可能吗？”.....201
12.11 竞争不上，就走人。.....203
12.12 铁血柔情.....203
第十三章 聚焦商业成功，英雄不问出处.....205
13.1 放眼全球，广纳英才，英雄不问出处。.....205
13.2 大数据流量时代，维护专家价值连城；培养网优远征军，走向全世界。.....205
13.3 生命后周期要有商业化的思维方式，收尾可以赚大钱的。.....206
13.4 用获取分享制来激活组织。.....207
13.5 集中远程交付是大趋势，要促使服务整体水平成长。.....207
第十四章 聚焦主航道，眼望星空，朋友越多天下越大.....208
14.1 聚焦主航道，抓住战略机会点，做领先者。.....208
14.2 无线业务发展的方向和机会。.....209
14.3 仰望星空，交世界的朋友，朋友越多天下就越大。.....211
14.4 结束语.....213

第一章 引言

1.1 资源是会枯竭的，唯有文化才能生生不息

人类所占有的物质资源是有限的，总有一天石油、煤炭、森林、铁矿……会开采光，而唯有知识会越来越多。中国是一个资源贫乏的国家，而又人口众多，人均占有资源在世界上最少，当然她的出路党中央已提出“科教兴国”，以此提高全民族的素质和基础，同时强调要深化管理，使知识产生价值，以创造民族的财富。

以色列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。一个离散了廿个世纪的犹太民族，在重返家园后，他们在资源严重贫乏，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。

华为公司有什么呢？连有限的资源都没有，但是我们的员工都很努力，拼命的创造资源。真正如国际歌所述的，不要说我们一无所有，我们是明天的主人。“从来就没有什么救世主，也不靠神仙皇帝，全靠我们自己”。八年来的含辛茹苦，只有我们自己与亲人才真正知道。一声辛苦了，会使人泪如雨下，只有华为人才真正地理解它的内涵。活下来是多么的不容易，我们对著名跨国公司的能量与水平还没有真正地认识。现在国家还有海关保护，一旦实现贸易自由化、投资自由化、中国还会剩下几个产业？为了能生存下来，我们的研究与试验人员没日没夜的拼命干，拼命的追赶世界潮流，他们有名的垫子文化，将万古流芳。我们生产队伍，努力进行国际接轨，不惜调换一些功臣，也决不迟疑的坚持进步；机关服务队伍，一听枪声，一见火光，就全力以赴支援前方，并不需要长官指令。为了点滴的进步，大家熬干了心血，为了积累一点生产的流动资金，至今 98.5% 的员工还住在农民房里，我们许多博士、硕士，甚至公司的高层领导还居无定所。一切是为了活下去，一切是为了国家与民族的振兴。世界留给我们的财富就是努力，不努力将一无所有。

华为是一个功利集团，我们一切都是围绕商业利益的。因此，我们的文化叫企业文化，而不是其他文化或政治。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。服务的涵义是很广的，不仅仅指售后服务，从产品的研究、生产到产品生命终结前的优化升级，员工的思想意识、家庭生活……。因此，我们要以服务来定队伍建设的宗旨。我们只有用优良的服务去争取用户的信任，从而创造了资源，这种信任的力量是无穷的，是我们取之不尽、用之不完的源泉。

有一天我们不用服务了，就是要关门、破产了。今天听到春节慰问团的工作汇报及来自前方服务人员的心灵呼喊，令我们人心颤抖。八年来，我们初期的产品水平不高，质量也不好，学生研究的产品，散布在中国 960 万平方公里的土地上。而我们今天市场这么好，用户这么信任我们，是一俊遮百丑。用服中心的员工们，用青春和心血铺就了华为成功的道路。

不管冰天雪地、赤日炎炎、在白山黑水、在崇山峻岭中，没有日夜的概念，终年奔波在维修、装机的路上，用户的需要就是命令。严冬由于雪堵死了道路，一困 7～8 小时坐在零下廿多度的车上，烈夏挤在蒸笼般的超载的长途车中。大年卅爬上高高的铁塔，为了维修我们在研究、生产中的一点点小小的疏忽；当我们坐在温暖的办公室内，他们却为了赶不上车，在车站外面徘徊；当我们一遍一遍受到培训，增加晋升机会，他们却因公司发展太快，服务工作跟不上，一直呆在远离公司的地方，一呆就是二年没有回来一次。当我们与家人团聚，他们在远离公司的地方，坚守岗位。不站好这班岗，哪有市场。当他们不断地守着我们早期有故障的产品，不敢停歇一会，以确保公司信用，在新技术方面跟不上公司的发展。当他们打电话向公司求援时，却受到“明白人”的斥责，说他们水平不高。我们这个时代最崇高的是责任心，最可贵的是蜡烛精神，他们照亮了公司消耗了自己。

多么伟大的人格，多么高尚的情操，当我们获得辉煌时，他们仍然象萤火虫一样默默的发光，不管您知道不知道，消耗毕生的精力与心血，在闪着您成功的五彩缤纷时不曾注意的微光。经历了千难万苦，磨炼多少宝贵的干部资源，我们要重视培养他们，造就我们事业的中坚力量。在任人唯贤与任人唯亲相结合的干部制度下，造就一个融合的管理队伍的团队。我们说这个任人唯亲就是指认同华为文

化，而不是指亲属。对拥有专业技术的新员工，我们要团结爱护他们，放在一定的岗位上使用，而不因暂不具有华为文化而歧视他们。

公司要坚定不移地贯彻做实精神，号召一切员工都要向用服中心学习。土夯实了一层，再撒一层，再夯。只有这样我们才能不断地造就资源，实现可持续发展。要把精益生产落到每一个员工、每一个环节、流程，落实到我们每一个思维、每一个动作。如果我们这样做就能象以色列一样在贫乏的资源上建立起辉煌。

不要把学习英雄停留在口头上，要真正用心去学习。用服中心员工向我们展示的是什么呢？就是最具代表性的华为文化， 只有它才会生生不息， 把我们带向繁荣。

不要说我们一无所有，我们有几千名可爱的员工，用文化粘接起来的血肉之情，它的源泉是无穷的。我们今天是利益共同体，明天是命运共同体，当我们建成内耗小、活力大的群体的时候，当我们跨过这个世纪形成团结如一人的数万人的群体的时候，我们抗御风雨的能力就增强了，可以在国际市场的大风暴中去搏击。我们是不会消亡的，因为我们拥有我们自己可以不断自我优化的文化。

1.2 为什么唯有文化才会生生不息

任正非：资源是会枯竭的，唯有文化才会生生不息。文化的概念非常宽泛，至今没有统一的概念或定义，若要对文化的概念有深入的理解，必须将文化依附于某个实体或现象。总之，文化通过其依附的实体或现象实现一定的价值主张。文化依附于组织就是组织文化。按照百度名片给出的定义：组织文化是一个组织由其价值观、信念、仪式、符号、处事方式等组成的其特有的文化形象。在笔者看来，组织文化就是为了实现组织目标而要实现的价值主张，企业是一种赢利性的社会组织，企业文化就是为了达到商业目的而要实现的价值主张。

那么，为什么说只有文化才会生生不息呢？这是由文化的本质属性决定的。对于企业来讲，企业文化要做到生生不息，不是简单的事情，因为它的建立必须符合以下几方面的要求：

（1）统一性。企业文化是企业绝大多数成员的高度统一和认可执行，而非领导层单方面的意志表示。

（2）过程性。企业文化的形成有一个过程，但需要不断地修正和完善，慢慢地接近规律。

（3）先进性。企业文化必须具有先进性或竞争性，否则就会拖企业的后腿。

（4）激励性。企业文化不管是精神层面或是物质层面形成的心理感受都具有正向的激励性。

（5）传承性。企业文化是可以传承的，它不受任何主客观条件的约束和阻挠。

（6）安全性。企业文化是可以给企业带来安全保障的，在企业遇到危机的时候，企业文化往往可以帮助其度过难关。

（7）真理性。企业文化是企业处于某一历史时期的真理，揭示企业发展的规律，给予企业方向和指引。

（8）高效益。企业文化是促进企业效益提高的，降低成本、提高质量、缩短交期、提升服务都可以起到提高效益的作用。

（9）高效率。企业文化是促进企业流程顺畅、管理简单和规范的，具有高效率的属性。

（10）凝聚力。企业文化能够起到凝聚人心的作用。

目前大多数企业文化存在的问题：我们每一个企业都有自己的文化，不同的企业有不同的文化。但大多数企业的文化都存在相当多的问题，很难让文化做到生生不息，让企业基业长青地活下去：

（1）统一性：很多管理者都认为企业文化就是企业家文化，原因是企业家主导企业的生死存亡，企业家是企业的最高决策者。但真正的企业文化应该是统一全体员工思想的，至少是统一绝大多数员工的意志和思想，只有获得他们的认同才

能获得他们的理解、支持和执行。而我们身边很多企业的文化都是单一领导者的意志表示，或者是少数管理层的意志表示，大都存在缺乏统一性的问题。

（2）过程性：持久性的东西必须是富有哲理性的，象道家文化、儒家文化、圣经等都是富有哲理性的，历久弥新。我们的企业文化也要富有哲理性不可能是一蹴而就的，它需要结合实践，不断的提炼总结和创新，循环往复。而我们很多企业建立自己的企业文化都是通过自身的感悟或者专家（领导层）的提炼，然后就束之高阁、一劳永逸。

（3）先进性：企业作为商业竞争的实体，要在市场竞争中取胜，必须具备相对于竞争对手更加先进的文化，如果和大家完全一样或者处于同一水平就谈不上企业文化，只能称为社会文化。当然先进性的获得需要领导层特别是关键核心层不断地学习、经历和认知，从而不断提高企业文化的先进性。

（4）激励性：企业文化的建立是需要有正向激励性的，而不是负向的激励性。但在实际考察中，我们发现很多企业的文化却是负面的，老板不在的时候，员工聚在一起闲聊提到的都是企业的问题或不足。这就说明企业的文化出了问题。企业文化的激励性往往是无形的，而无形的激励作用却是最强大的。

（5）传承性：文化是有传承性的，因为它脱离了人的因素。象儒家思想、毛泽东思想、曾国藩家书等人不在了，而其思想的影响还在。企业文化也是如此，当领导人不在后，企业文化还在，企业还在。当企业真正建立起了企业文化，基业长青的基因才能够具备，企业才能真正地长寿，才能真正打破“富不过三代”的神话。

（6）安全性：企业文化对企业来说就相当于是护城河。当企业遇到灭顶之灾时，企业文化往往可以使企业起死回生。但我们看到身边的大多数企业遇到困境时，高管一个一个陆续离开，员工一个一个被裁掉。当然，对于外资企业来说，它们在企业遇到困境的时候首先想到的是裁员，他们的裁员对其未来的影响并不大，而中国企业却不同，裁员是对企业文化最大的伤害。

（7）真理性：企业文化不应该是企业家的文化，也不应该是领导者的文化，因为企业文化具备真理性的特征，在某个阶段只要它能够得到全体成员的认同，能够凝聚全体成员，团结一心，共同朝着企业统一的目标迈进，它就具备了实践性，就成了检验企业文化真理性的唯一标准。因此，企业文化应该是企业相关者集体智慧的结晶，而非来自于企业家本人或领导层。

（8）高效益。我们很多企业的文化都围绕中国传统文化来开展，这种文化虽然能够教化员工，但却与企业经营没有丝毫关系，甚至背道而驰，这样的文化只能说是社会提倡的文化，而非企业文化。企业文化是要产生高效益的，是要落地的。它既不是口号，又不是标语。它涵盖到公司的方方面面的管理，而不仅仅归纳成企业愿景、企业使命和价值观。它是公司各项管理的理论总成，它是公司的管理哲学，任何提高企业效益的思路、方法和理念总结都可能成为企业文化的一部分，例如：《华为基本法》就是华为企业文化的重要组成部分。

（9）高效率。企业文化是会提高公司管理效率的，它与流程的作用正好相反，起到互补的作用。但我们经常看到的是很多企业规模越来越大，流程越来越复杂，企业文化不是促进这种复杂变得简单，而是这种复杂变得更加复杂。从而将企业陷入困境和绝地。企业文化与制度流程本身是孪生兄弟，他们之间的关系是你中有我，我中有你，而且企业文化是柔中带刚，而制度流程却是刚中带柔，两者正如太极中的两仪，相互作用和相互补充，缺一不可。

（10）凝聚力。企业文化具有凝聚力、向心力。它能够形成统一的步伐和合力，实现团队成员的团结。任何组织都有文化，但不一定有凝聚力，如近代中国共产党与国民党之间就形成了鲜明的对比，共产党的组织文化在整个团队建设和决战过程中起到了决定性的作用，而国民党的团队就缺乏凝聚力，从而造成军事实力强百倍却遭到失败的命运，这一过程虽然有偶然性的因素，但历史的必然性是难以改变的。缺乏凝聚力的团队是企业的无形成本，很多企业管理者看不到这些，因此对企业文化的认知不够。

一些优秀企业的企业文化

（1）Facebook:培养新人具有野心；快速学习，快速试错；开放、包容、创新。

（2）腾讯：包容；企业内部要达成共识；关注员工在意的、关心的；创新。

（3）阿里巴巴：学会倒立；鼓励轮岗，帮员工找到最适合的位置；相信员工；主张开放与分享；管理不是一种控制。

（4）华为：以奋斗者为本，以客户为中心，坚持自我批判。

任正非说企业文化是企业最大的管理权。虽然说企业文化本身并不能直接产生高效益和低成本，但通过企业文化的建设可以融洽和优化企业管理的各个方面，从而达到提高效益和降低成本的作用。

1.3 任正非：什么叫精神文明，什么叫物质文明？

（一）什么叫精神文明，什么叫物质文明？

先讲一下什么叫物质文明、什么叫精神文明。我们创业这 30 年来，就是物质文明和精神文明融合在一起，共同推动公司发展的，以物质文明促进了精神文明，以精神文明巩固了物质文明。但是，前 30 年我们强调物质更多一些，希望加快改善大家的生活。现在绝大多数员工（除了新员工）都有一定改善，那我们在新时期多强调一点精神。

什么是精神文明呢？让有使命感、责任感、做出了贡献的人快一点晋升，让他们在最佳时间、最佳角色、做出最佳贡献，少数人还可以破格提拔。提拔晋升就是树立组织榜样。榜样的力量是无穷的。人的生命太短了，为什么不让优秀人员的青春早一点放射光芒，多一些时间照亮人生的路程。在现代社会平均工作生命 30 年，甚至 30 年不到，社会淘汰速度太快了。我年轻的时候，国家号召锻炼身体，说要为国家工作 50 年。当时在传统经济环境中，不努力学习靠多劳动还行。现在不学习，怎么就业？所以，我们要让人们在最佳的时间里做出较大的贡献，就快一点提升他们，这就是精神文明。让大大小小的火车头来带动队伍。不要以为我们的精神文明是讲空话、表决心，不是这样的。是以榜样来牵引队伍前进的，我们相信榜样的力量是无穷的。我们就是要树立出一些榜样来，人人都想做黄继光、人人想立功受奖，这才是我们的优势啊，人人都不讲贡献，那还有啥优势呢？

人人都只守规矩，那我们不如去办幼儿园，幼儿园孩子是最守规矩的，但什么都不懂就没有贡献，我们是以贡献为中心来树立榜样的。

我们无法解释清楚什么叫精神文明，公式是怎样的。看看身边的榜样，以他们为标准，向他们学习吧！天涯何处无芳草。

（二）获取分享的分配机制不会改变，只会优化；要加快有使命感、责任感、做出贡献的人的提拔。对不作为、胡乱作为、不能作为、假作为的干部要末位淘汰。以激活正能量，这就是精神文明。

也许有人没有真正理解，以为我们讲空话、空许愿，误解不发钱了。我们的分享公式是不会变化的，经历这么多年，我们摸索到一个正确的激励方法，为什么不坚持优化呢？我们的获取分享机制不会改变的，只会上下左右沟通以后，继续优化，使它更科学、更合理。在此基础之上，我们对有使命感、责任感、做出贡献的人加快提拔。对不作为、胡乱作为、不能作为、假作为的主官末位淘汰，当然我们说的末位淘汰不一定要离开公司，也可能是调整他的岗位，也可能是他自己寻找新的合适岗位，重新异位上岗。不让上岗，不等于是要清除一个个的人了吗，而是要让他重新认识到自己的责任。大家要想到诺曼底登陆，盟军是 300 万军队要登陆。海军陆战队和空降兵的责任是抢占一片滩头。空降兵是要炸掉几座桥，防止德军的重装部队压过来；海军陆战队是登陆沙滩，抢占登陆场，在这个登陆场建港口。盟军几百万人，当时又夺取不了一个港口，怎么渡过来呢，丘吉尔说我们自己建一个港口。结果海上遇到大风了，延迟了几天才建起这个港口来。建起了港口，坦克等重装才能卸下来。因此，轻装的海军陆战队和空降兵多阻挡了敌军几天，巩固了这个登陆场，他们在沙滩上伤亡了 7.8 万人，打到巴黎城下（仅比深圳到广州远一点点）盟军牺牲了 20 多万人。如果给你分到的机会刚好是要牺牲的机会，怎么办？逃岗，在军队里就会就地正法。我们不正法，你逃岗，就要你下岗，对不对？胡乱作为，乱编造一些合同案例，然后骗取绩效结果，以为这样就可以升官？我们把你揪回去，你必须要把这些烂合同扭回来。在公司不作为、胡乱作为就不能生存！华为公司任命任何主官，你要掂量，能否承担得了这样的责任来。有可能像诺曼底登陆一样，刚跨出船舱第一步，还没登上沙滩，就被子弹打死了，不能立功，怎么办。谁承担责任、谁不承担责任，我们还是要做

区别的，这就是精神文明。所以大家不要理解我们强调精神文明是光喊口号不发钱，没这回事啊！你也别只想着钱，眼迷了，看不清目标，迈出船舱那一瞬间倒下了。

（三）激发组织活力就是讲精神文明，以多打粮食、增强土地肥力为中心来建设精神文明，以巩固我们的团结、巩固我们的奋斗精神，走向未来的胜利。

我看了一个心声跟帖，有一段话我感触很深，他说：“光是物质激励，就是雇佣军，雇佣军作战，有时候比正规军厉害的多。但是，如果没有使命感、责任感，没有这种精神驱使，这样的能力是短暂的，只有正规军有使命感和责任感驱使他能长期作战”。我看了，我觉得讲的很深刻，这样的员工有这样深刻的认识，很感动我的。

现在每个团队不是正在讨论吗，重新认识我们怎么胜利的呢？我们胜利的两个基础，一是方向要大致正确；二是组织要充满活力。我们一定要有正确的方向，正确的方向我们不一定能找得到，只能不断探索，方向大致正确就行。但组织的活力我们是有信心建立起来的，这就是精神文明，组织活力就是精神文明！有时候我们不是很清楚战略方向，但是要研究我们的优势，继续发挥优势往前走，为什么要放弃优势呢？时代是不可能跳跃前进的，不可能没有继承与发展的，我们只要不固步自封，对未来的胜利是有信心的，在这样的信心下进行一些改革，是有利于公司发展的。

在未来不长时间里，公司会达到 1500 亿-2000 亿美金的收入。随着管理进步，一个一个的管理问题也在关闭，关闭以后，按流程操作，就不能胡乱作为。我们的一切改革，都是以产粮食为中心，这就是精神文明。有时候不要去对标社会上的说法，各自有理解不同嘛，和我们的理解不一样也是允许的。

加强管理，加强团结，正气上升，我们就一定会持续发展的。

1.4 尊重文化，践行文化

认识：企业文化的重要性慢慢地被企业的领导人所接受，它是企业发展壮大的基础。它是企业的土壤，其他的任何管理都是一颗树苗，如果土壤贫瘠，树苗再宝贵也结不出硕果，也成不了才，这也是我们在引进任何先进管理模式或办法的时候总是抱怨：这个管理不适合我们企业的根本原因。实际上，在我们抱怨的时候，我们总是会提出管理模式本身存在的问题，企求该管理模式有所调整，有所变化以适应我们的现状，而很少去反省我们自身存在的问题，我们自身观念的落后和经验方法的过时（陈旧）。

华为的做法：尊重文化，践行文化：以奋斗者为本，以客户为中心。

以奋斗者为本：摩根史坦利全球首席经济学家罗奇，曾带领一班人马到深圳专门拜访华为，希望能够给华为一点投资，任正非听了下属的汇报后淡然回复：“我们没必要去见这种投资者。”2013 年 8 月，任正非到智利视察时，专门宴请了那位在 9 级地震中坚持客户服务的华为基层员工——孙大伟。任正非送了一箱葡萄酒给孙大伟，对他说：“回去跟同志事们分享一下。”

以客户为中心：日本福岛 9 级地震引发核泄露，当别的电信设备供应商撤离日本时，华为选择了留下来，华为的工程师穿着防护服，走向福岛，抢修通信设备。

评价：企业文化不是给别人看的，而是给自己的人学习和履行的，也许只有象华为一样能够尊重文化，践行文化才能真正感觉到文化的力量。

第二章 华为的文化管理

《获道》的作者罗宇对狼性文化的解释是一种带有野性的拼搏精神，即：狼能够狠狠地盯住一个目标锲而不舍，用心专一，不达目的绝不罢休。资源是会枯竭的，唯有文化才会生生不息。任正非说：“企业发展就是要发展一批狼。狼有三大特征：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。”华为狼性如此，成功之势定矣。

2.1 家一般的团队文化

狼是最具有团队意识的群体。成年狼会自觉为小狼崽和狼妈妈寻找食物，或在狼妈妈外出捕食时帮助照看小狼崽，并且失去父母的小狼崽会得到狼群最好的照顾。与此相同的是，华为团队精神的核心就是互助。

华为非常崇尚“狼”的三种特性：其一，有良好的嗅觉；其二，反应敏捷；其三，发现猎物集体攻击。任正非认为企业只有固化了员工的团队合作精神，才能获得生存、发展的机会。华为是一个巨大的集体，华为成功的关键是把这些高素质的人员团结到了一起，通过企业文化这个转换器，让每个人在充分发挥自己能力的同时，发挥了团队的最大战斗力。

“胜则举杯相庆，败则拼死相救”是华为团队文化的体现。华为接待客户的杰出能力让日本一家国际知名电子企业的老总在参观华为后大为震惊，他认为华为的接待水平是“世界一流”的。华为的接待是立足于团队合作的基础上的，对客户的服务在华为是一个系统，华为几乎所有部门都会参与进来。

有一次，杭州某地市局副局长带领 4 个人到深圳基地参观，华为迅速从不同部门抽调出人员，组建了 20 人的团队直接提供了全过程的服务。首先，杭州办事处的秘书填写了客户接待的电子流，由办事处会计申请了出差备用金；然后，深圳的客户工程部接待人员打电话到杭州办事处核实和修改电子流中的行程安排，安排专门的司机和接待人员到机场接机、安排住宿；这时，系统部职员会及时打电话和销售人员确认高层接待事宜，并且负责安排高层领导接待；接下来，公司某总监在酒店设接风宴招待参观人员，同时，公司总台会打出电子屏幕：欢迎某某局长一行；饭后，由公司另一总监在公司会议室向客户统一介绍华为的产品战略；紧接着，带领客户到公司产品展示厅由不同的展厅人员分别讲解移动产品、传输产品、宽带产品；然后，由生产部人员带领客户参观生产部；之后，回到会议室，由各职能部门总监介绍华为企业文化、财务管理、产品研发、公司前景等等；最后，由公司副总裁设送行宴，由客户工程部到机场送行。

华为的管理模式是矩阵式管理模式，矩阵式管理要求企业内部的各个职能部门相互配合，通过互助网络，任何问题都能做出迅速的反应。接待客户参观，这样一个再简单不过的接待，就涉及了华为的各个职能部门，假设没有团队精神作为支

撑，很难想像，这样一个完整的客户服务流程能够顺利完成。华为内部规定从签合同到实际供货必须在四天的时间内完成，华为销售人员在相互配合方面的效率之高让客户惊叹，让对手心寒。

任正非在《致新员工书》中写道：“华为的企业文化是建立在国家优良传统文化基础上的企业文化，这个企业文化黏合全体员工团结合作，走群体奋斗的道路。有了这个平台，你的聪明才智方能很好发挥，并有所成就。没有责任心，不善于合作，不能群体奋斗的人，等于丧失了在华为进步的机会。”华为非常厌恶的是个人英雄主义，主张的是团队作战。

为了加强员工之间的合作互助意识，在很多公司已经废弃集体宿舍的“先进”潮流下，华为竟然给员工造集体宿舍，以提供给员工充分的交流和了解的机会。深圳基地的“百草园”，可以容纳近 10000 人的小区全部住满，在一个相对落后的关外，华为打造出了一个环境一流的世外桃源。百草原的最大意义不在于为员工解决了住宿的问题，而是通过集中的居住强化了员工之间近距离的感情。

《走出华为》的作者汤圣平曾和离开华为的几个朋友满怀深情地说：2000~2001 年我们在杭州紫云饭店 6 楼的生活最让人怀念，可谓“流金岁月”。那些日子，只要回到宿舍，我们便“走家串户”，拉着也是从外地调过来的女同事一起看比赛、聊天、喝酒。2000 年的 “欧洲杯”期间，我们的生活简直就是大学时代的“华为版”，一群人坐在地上吮着田螺、喝着啤酒、尽情地欢呼。

众所周知，微软公司使数以百计的员工成了百万富翁。可是，鲜为人知的是，他们中许多人在取得了经济独立之后，却仍继续留在微软工作，并且微软公司的工作条件并非舒适安逸，一周工作 60 个小时是常事，在主要产品推出的前几周，每周的工作时数还会过百。那么是什么神奇的吸引力，竟使这帮百万富翁，甚至亿万富翁，不是因为自己经济的需要而如此卖命地工作呢？答案是：完全超越了自我的团体精神。这种把个人归属于集体的团体意识，是很多公司都在刻意追求和培养的，这种意识能使员工工作热情更高、工作体验更深、工作效率更高。

海尔集团总裁张瑞敏说，狼在战斗中坚持团队精神，协同作战，为了胜利不惜牺牲或粉身碎骨，以身殉职。在商战中这类对手是最令人恐惧，也最有杀伤力。在实践中，应该如何打造合作无间的团队精神呢？

首先，企业要认识团队存在的价值。华为把“团队合作精神”写进了《华为基本法》，任正非明确指出：我们倡导团队合作的工作方式，每个人都要学会调用公司资源来共同完成一项任务。

其次，营造相互信任的组织氛围。华为通过营造“家”的氛围，使组织每个成员间建立起朋友或家人的关系，从而使成员间的情感上相互信任，构成了一个团队最坚实的合作基础。在华为的员工培训中，有一种很典型的团队精神训练法：“信任跌”，让一人站在将近一米高的桌子边上，背对着身后的伙伴，他必须从一个高台上仰面倒下，并深信身后的伙伴会将她接住。这个活动要求组织的成员必须完全的信任你的伙伴，相信他们可以接住你，培养出了一种相互信任的氛围。

再次，在组织内慎用惩罚。适度的惩罚有积极意义，过度惩罚是无效的，滥用惩罚的企业肯定不能长久。华为的奖赏是毫不吝啬的，这些可在华为的“高工资、高奖励”中看出。

最后，建立有效的沟通机制。理解与信任不是一句空话，往往一个小误会反而给团队带来无尽的麻烦，这就需要沟通来促进情感的交流。华为的沟通机制不仅体现在上班的 8 个小时内，在日常生活中沟通同样是无处不在的。

2.2 回报合理的奉献文化

在高等肉食动物中，狼是少有的蚕食同类的动物。 换一个角度讲，为了种族的繁衍和兴旺，狼会在生命最后时刻，毫不吝惜地将自己的身躯奉献出去，拯救饥寒交迫的同伴。

华为的奉献文化有三个层次，第一层次是为华为人奉献自己的价值，使自己的团队更加卓越。第二层次是为自己的客户奉献价值，全心全意为客户服务。第三层次是要为整个社会奉献华为的价值。

在一个组织里，人与人应该是一种什么样的关系？有人认为是管理与被管理的关系，组织里只有管理者和被管理者。有人认为是合作关系，人与人是平等、合作的，每个人根据自己的岗位承担着任务和责任。其实，一个人若不懂得在团队中主动奉献，就算他能力再好，也会变成团队进步的阻力。所以，组织内部门与部门、人与人之间建立起奉献关系，组织才会成为高效的组织。

奉献关系建立后所产生的基本现象是：每个处于流程上的人更关心他能够为下一个工序做什么样的工作；每个部门都关心自己如何调整才能够与其他部门有和谐的接触；下级会关心自己怎样配合才能够为上级提供支持，而上级会要求自己为下级解决问题并提供帮助。

因为奉献文化的“洗脑”，华为的员工都有着超出常人的工作激情。华为秘书的工作比较琐碎，操心的事很多，没有定式可言，凡是说不清楚该让哪个岗位做的事，都由秘书来做，分配给秘书做的事，秘书永远不能说“不”，熬通宵也要把任务完成。很多秘书都有这样的感触：“如果哪天晚上六点钟回家，就觉得很不正常。”

许晖是海外市场部的一名普通秘书，因为工作需要，她一连好几个月没有休息过一天。一天，她向领导请假两个小时，说去办“急事”，领导询问事由。她突然大声说:“给我两个小时，让我嫁出去。否则就嫁不出去了！ ”她就用这两个小时领了结婚证，嫁出去了，但没有休一天婚假。作为各个部门之间管理润滑剂的秘书，在工作岗位上以奉献的精神把各项工作决不推延、没有任何借口的完成，使管理层的领导从日常琐事中解脱出来，专注于创造性的劳动，这对于提高工作效率起到了很大作用。华为人把自己的有限价值全心全意的奉献于团队中，为了共同的目标，鞠躬尽瘁。

沃尔玛全球商场的店规仅有两条：第一条，客户永远是正确的；第二条，如果客户错了，请参考第一条。任正非将这两条规则移植到了华为：客户没有错，有错的只有华为人自己。有这样一个故事，2003 年 5 月，某客户按照合同来提取 358 件货物，华为在对那 358 件货物进行了及时、正确地复核、校验后，在与客户交接时发现，由于客户方清点失误，漏点了 6 件货物。华为的发货复核和发货组

没有简单地对客户说：客户的失误不是我们职责范围内的事情。为保证交付给客户的货物正确、清晰，华为发货复核及发货组暂停其他货物的装运，克服货物装载紧凑及时间、场地限制等负面因素，主动协助客户卸货重新清点，然后又将货物装载好交给客户运走。

结果，客户在广州火车站清点货物，发现还是少了 6 件货，华为发货复核和发货组员工闻讯，立即赶赴火车站协助客户清点，经过紧张细致的清点，在混乱的火车站台上的各种货物中，华为员工找到了所有的货物，也找到了问题所在：客户将几件捆绑在一起的货物当成一件，所以漏点了。

即使错误方是客户，华为人也不会埋怨客户，更不会撒手不管，因为，在他们心目中，为客户奉献是十分光荣的。任正非曾经动情地说：“这个时代最崇高的是责任心，最可贵的是蜡烛精神，用户服务人员照亮了公司、消耗了自己。华为今天市场这么好，赢得这么多用户的信任，是大批用户服务中心的华为人用青春和心血铺就的。”

100 年前，美国标准石油公司有一位小职员叫阿基勃特。他在出差住旅馆的时候，总是在自己签名的下方，写上“每桶 4 美元的标准石油”字样，在书信及收据上也不例外，签了名，就一定写上那几个字。他因此被同事叫做“每桶 4 美元”，而他的真名倒没有人叫了。公司董事长洛克菲勒知道这件事后说：“竟有职员如此努力宣扬公司的声誉，我要见见他。”不久，阿基勃特成为美国标准石油公司的股东、董事会成员，洛克菲勒卸任后，阿基勃特继任第二任董事长，后来成为标准石油公司历史上贡献最大的董事长之一。洛克菲勒对阿基勃特的大力提拔正是因为他的奉献精神，洛克菲勒认定，为了公司的荣誉，可以舍掉自己名字的人，肯定是能够创造公司辉煌的人。

华为对社会的奉献主要表现为两个方面：一个是生产出优质的产品，另外一个是设立各种回报社会的基金。华为在全国数十所重点大学都设立了华为奖学金，从 1998 年开始，华为在各大高校专门设立了 2500 万元的“寒门学子”奖学金。

当被问到捐赠三分之一财产给慈善事业的原因时，李嘉诚强调，他自己坚持的核心价值就是公平、正直、真诚与同情心。他鼓励从商的人，要共同打造奉献的文

化，“我们要同心协力，积极、真心、决心在这个世上散播最好的种子，并肩建立一个较平等及富有同情心的社会，亦为经济、教育及医疗作出贡献；希望大家抱着慷慨宽容的胸怀，打造奉献的文化，实现我们人生最有意义的目标，为我们心爱的民族和人类创造繁荣和幸福。”

《华为基本法》里对华为精神的定义是：“爱祖国、爱人民、爱事业和爱生活是我们凝聚力的源泉。企业家精神、创新精神、敬业精神和团结合作精神是我们企业文化的精髓。”华为在建设奉献文化的同时，还坚持获益与公平的原则。获益是华为文化的核心、基础。 任正非说“华为企业文化建立的一个前提是要建立一个公平、合理的价值评价体系与分配体系”。获益的含义是对于为华为奉献的员工华为会给予回报。正如任正非所说，“我们崇尚雷锋、焦裕禄精神，并在公司的价值评价及价值分配体系中体现，决不让雷锋们、焦裕禄们吃亏，奉献者定当得到合理的回报”。

2.3 最有效率的军队文化

狼在猎取食物的时候，常常会遇到猎物的拼死抵抗，一些大型猎物有时还会伤及狼的生命。但狼只要锁定目标，不管跑多远的路程，耗费多长时间，冒多大的风险，它是不会放弃的，不是你死，就是我活。这种不达目的不止步的坚韧狼性在华为有着明显的体现。

《向解放军学习》一书明确指出：用经济学的眼光衡量，决定一个国家富裕和贫穷的砝码是效率；决定企业赢利能力的也是效率， 而人类最有效率的组织就是军队。

任正非作为中国最优秀的企业家之一，他在早期接受了军队血与火的洗礼，军事管理思想浸入到了他的脑海最深处，他用军队的管理思想和管理方法创建了华为这个高效率的企业。

华为的军队文化渗透于日常的工作中，渗透到员工的内心深处。比如，华为召开员工大会之前，经常会号召大家大唱《团结就是力量》、《解放军进行曲》等革命歌曲。1998 年，市场部年终培训结束后，在公司的大食堂里合唱《解放军进

行曲》，当时，任正非和全体员工都在台下观看，由于时间紧张，市场部事先没有排练，舞台上又没有扩音设备，大家就那样扯着嗓子唱。任正非自己首先激动起来，站起身来带头唱，下面所有员工也都跟着高歌起来，一时间，饭堂里歌声飞扬，声震四方,大家群情激昂，精神振奋。

革命歌曲，作为一种沟通形式，把战斗激情注入了华为人的思想中。一位曾经的华为人深有感触，当年在华为玩命般拼搏的日日夜夜，身心始终处于亢奋、狂热状态，不知疲倦，不计条件。由于战争式的市场手段屡试不爽，战争意识渗入人心，沉淀下来，就成了华为企业文化的基因之一。

这种战斗激情的灌输，对华为人来说，影响很大。第一，组织性，纪律性和集体主义意识明显增强。第二，增强了工作责任心。军事文化激励着大家在自己的工作岗位上，养成严谨的工作作风。第三，形成了不怕吃苦、迎难而上的精神。

军队文化已经渗透到了华为员工的血液中。随手一翻华为的内部讲话和宣传材料，感觉像重新回到战争年代，字里行间充斥着激情、鼓舞、煽动、号令和诱惑：“活下去是硬道理”、“为了市场销售增长所做的一切都不是可耻的”、“企业就是要发展一批狼”、“胜者举杯相庆，败者拼死相救”、“狭路相逢勇者胜”等等。这些战斗性很强的概念体现了华为员工强烈的生存意识和生存能力。

不仅任正非推行企业军事文化、实施军事化的管理，通用公司的前首席执行官、“全球第一 CEO”杰克•韦尔奇对军事化的管理也情有独钟。20 世纪 90 年代初，第一次海湾战争结束后，与日本企业较量并已经重振美国企业雄风的通用公司董事长杰克•韦尔奇决定:每年选拔 200 名退役军官充实企业中层以下管理队伍，并且要求通用的各级管理者要逐批到西点军校接受军训。他认为；军队的管理方式改变了当代的商业习惯。

在军队这样一个“铁打的营盘，流水的兵”的组织中，为保持制度的延续性，就要把组织需要的各种优秀人才吸收进组织中来，并使之成为组织骨干。为保证这个政策的组织落实，解放军甚至在“急、难、险、重”任务中，进行“火线入党”，重用那些在关键时刻为了党的利益能够冲得上去、不畏流血牺牲的战士。任正非是深谙此道的企业家。他在华为集团进行全员持股计划，把高级管理人员变为企

业的股东，成为企业的主人，使他们死心塌地地为企业发展出力，并能够分享到企业发展和增长的快乐。任正非对他身后的“狼群”说:“拿下狮子周围那些领地来，会有你们各自的份额。”这是华为最初推行全员持股的原动力。正是靠这些，任正非以三流的产品卖出一流的市场，从一个注册资本 2 万元的小型交换机代理商发展成了总资产上百亿元的民族工业的一面旗帜， 实现了超常规发展。

“服从命令是军人的天职”，军人出身的任正非在多年的军旅生涯里养成了绝对服从上级命令，以及要求下属绝对服从自己命令的习惯。在军事化管理体制中，执行力至关重要，否则组织就难以有高效率，难以及时应对各种突发的危险。

华为新员工培训纪律中有一条是“皮鞋、西裤、衬衫、领带一个都不能少”。从进入华为第一天起，每个员工都要接受严格的检查，不合格的必须立即改正，拒绝改正者，很可能被开除。华为不管你喜欢与否，只要是规定，你就必须遵守和执行。甚至，任正非强调 “不合理制度惟修改后才可不遵守”，他认为，公司的规章制度也不一定合理、正确，尤其是在不同情况下，对于不同的对象而言。但是，为了保证执行的效率和绝对的权威，任正非宁可牺牲某些公平，宁可犯一些明显的错误。

服从就是在执行中不问为什么，只想怎么干。张建华在《向解放军学习》中这样描写军队的服从文化：我刚参军到部队，班长对我们这些新兵说：新兵怕炮，老兵怕号。意思是，新兵听到炮响，浑身就哆嗦；而老兵听到军号响，就一激灵。开始我不大明白，但吃了几年军人饭、自己也成为一个老兵的时候，明白了个中道理。军号就是命令，而命令是需要“令行禁止”地执行的呀！军人的一天是从接受“号令”开始的：起床号响起，起床，一直到熄灯号响起，就寝。指挥官发出“稍息、立正”门令，队列中的人按口令指示操作。新兵到部队后，班长上的第一堂课就是：服从。在军中，服从是无条件、不能讲价钱的。

《把信送给加西亚》之所以成为全球销量超过 8 亿册的畅销书，关键在于“执行”两字。在这个“送信”的传奇故事中，那位名叫罗文的英雄接到麦金莱总统的任务——给加西亚将军送一封决定战争命运的信，他没有任何推诿，把信成功的送

到了在古巴丛林的山里，没有人知道确切的地点也无法联络的加西亚手里，完成了这件“不可能的任务”。

毫无借口的执行文化是高效率团队的必备要素。在美国，最大、最优秀的“商学院”，不是哈佛，不是斯坦福，而是西点军校。第二次世界大战以来，西点军校培养出来的董事长有 1000 多名，副董事长有 2000 多名，总裁有 5000 多名。军事化人才是很多企业梦寐以求的人才。军队文化，是华为正在实行的并会坚持贯彻下去的文化内涵。

2.4 永不停歇的创新文化

狼坚定地奉行“随遇而安”的哲学，永远适应越来越严酷的生存环境。他们适应了地球上日益恶劣的自然环境，也适应了人类的陷阱、毒药和子弹。它们应付变化的强大的适应能力源于永不停歇的创新精神。

华为自始至终以实现客户的价值观为经营管理的理念，围绕这个中心，为提升企业核心竞争力，进行不懈的技术创新与管理创新。在实践中华为体会到，只有不断地创新，才能持续提高企业的核心竞争力，只有提高核心竞争力，才能在技术日新月异、竞争日趋激烈的社会中生存下去。

创新是企业成长的动力和跳板，因此，西门子将“创新文化”作为公司的首要战略。它们认为，创新文化不单纯包括技术创新，同时还有员工激励、团队精神、创新自由等等因素。西门子董事兼集团技术副总裁 Claus Weyrich 在谈到创新文化的重要性时，指出：“员工的优秀表现是西门子取得成功的基石。优秀不仅仅体现在对技术本身的掌握程度，更多地关系到动机和主动思考等个人品质相关的因素。我认为好的工作环境能大大激发人们的创造热情，这个环境除了乐于相互协作的同事之外，更重要的是它可以帮你实现自己的想法。”

华为极其推崇创新，在对创新不断的孜孜追求中，华为对创新形成了自己的观点。

不创新是华为最大的风险。这个观点是对创新的肯定，因为华为的研发能力与国外同行相比差距很大，有人据此认为华为没有必要创新。华为深知“逆水行舟，

不进则退”的道理，要求公司由上到下树立创新意识，公司的最高层一直到研发总部，不断营造和倡导创新的氛围，在这样的环境里，研究人员没有太多的束缚或限制，可以放开思路大胆设计、创造。任正非明确指出：“没有创新，要在高科技行业中生存下去几乎是不可能的。在这个领域，没有喘气的机会，哪怕只落后一点点，就意味着逐渐死亡。”创新是生命活力的体现，正像华为研究室墙上的标语所说：新产品在我们手中，质量在我们手中，企业美好的明天在我们手中。从某种意义上说，正是由于华为等一批国内通信公司的成长以及一大批先进通信产品的问世，才使得西方公司改善服务、大幅降价，仅移动蜂窝设备就从每载频5万美元降至1.5万美元。华为的创新意识是华为成功的基石，也间接为国家节约了数百亿采购成本。

华为创新的动力来自于客户的需求。2005年2月，华为以全球无线通信设备制造业快速成长者的身份出席了在戛纳举行的 3GSM 盛会，华为以“创新、质量、成本的平衡”为主题作了精彩的发言。在发言中，华为首次提出：创新必须以降低客户 TCO（生命周期成本）为目标，以提高网络质量为标准。在坚持基于客户需求的创新理念的基础上，华为提出了快速建网的分布式 UMTS 基站解决方案。这个方案引起了各界的强烈反响，华为无线产品线副总裁余承东介绍说:“分布式基站解决方案，围绕‘降低站点获取难度，节省 TCO’这一核心需求，遵循 CPRI 标准，采用分布式方案，把基站按照功能单元进行分解成基带和射频单元，无须机房，节省站点资源，并且可以降低 TCO 达 30%以上，是对传统基站建设模式的创新，提升了 3G 网络的盈利能力。”

创新的内容主要在技术上和管理上。这个观点回答了华为要在什么地方创新。一方面，华为持续每年提取大于销售收入的15%用于研究开发，继续把最优秀的人才派往市场与服务前线，通过技术领先获得机会窗的利润，又将利润用于研发，带动更多的突破。另一方面，管理的创新对高科技企业来说，比技术创新更重要。华为公司提出国际接轨的管理目标，同时请来西方顾问在研发、生产、 财务、人力资源等方面做长期合作，在企业的职业化、制度化发展中取得进步，企业的核心竞争力得到提升，企业内部管理开始走向规范化运作。

集中力量，各个击破的创新方式。在创新的方式上，华为主张有重点的集中力量，各个击破；主张团队做战，不赞成个人英雄主义。 任正非曾经在内部多次说过：“华为知道自己的实力不足，我们不是全方位的追赶、而是紧紧围绕核心网络技术的进步，投注全部力量。我们要紧紧抓住核心网络中软件与硬件的关键中的关键，形成自己的核心技术。”集中优势兵力打歼灭战，为确保华为创新的成功提供了方法保障。

在一家名为“创新”的研究机构中担任首席执行官的阿敏•阿贾兰认为，只要满足三个条件就可以培育出创新文化：

激励手段（包括物质奖励或对个人进行表扬）对于鼓励人们分享各自的主意至关重要。著名电信公司沃达丰的研究发现，在没有创新激励机制的公司中，有 29% 的员工从不提出任何新建议；而在有创新激励机制的公司中，这一比例只有 8%。确立一种收集和采纳好主意的途径。比如，拥有一套全公司通用的内部网，使好主意可以在特定时间里得到检视，并可在适当情况下提交到公司高层。

认识到人类无法提前“计划”创新很有必要。企业应该尽一切可能引导客户和供应商的需求，努力营造一种有利于创新的环境。

创新会使人联想到实验室里身穿白大褂的科研人员，或者有着另类创造行为的年轻人。其实，创新可以是无形的，创新就是对程序和工作组织的逐渐改良，就是一种民主调整的文化。

2.5 踏踏实实的学习型文化

在狼族社会里，一匹成狼的死亡会严重危及整个族群。如何寻找安全的巢穴以抚育小狼，追踪目标猎物或寻找可靠的水源等知识，都可能随着一匹老狼的殒命而消逝，如何传承知识，对狼群或企业同样重要。

据美国国家研究委员会调查，半数劳工技能在 3~5 年内就会变得一无所有，而以前这段技能淘汰期是 7~14 年。特别是在工程界，毕业 10 年后所学能派上用场的不足 1/40。在通讯行业，技术更新速度之快，竞争之激烈是其他行业不能

比拟的。在无时无刻都处于激烈竞争的通讯行业里，如果没有强大的学习能力，就一定会惨遭淘汰。对于这一点，任正非看得非常清楚，所以在华为，任正非一再强调，所有的员工都必须不断地学习。

什么都不精通，做任何一件事对您都是一个学习和提高的机会，都不是多余的。努力钻进去兴趣自然在。我们要造就一批业精于勤、行成于思，有真正动手能力和管理能力的干部。机遇偏爱踏踏实实的工作者。”

在《谈学习》一文中，任正非直言不讳地说：“员工有不学习的权利，公司也有在选拔干部时不录用的权利。”招聘优秀人才的同时淘汰沉淀层，是华为人力资源的一贯政策，对于员工，不学习将得不到提拔机会；对于干部，无论职位多高、资历多深，都不能躺在功劳簿上睡大觉，不学习、不进步就意味着下岗。任正非的逻辑是，作为一个功利性组织，华为的首要责任是要活下去，而要想在竞争日趋激烈的 IT 业长盛不衰，“没有太懒的羊、太胖的羊的拖累是首要条件。”

有关研究表明，一个科技人员应用的知识的总量大约只有 20%是在传统的学校学习中获得的，其余的约 80%是在工作和生活中为适应需要而获得的。华为学习型文化的另一重要体现是岗位轮换。部分知识型员工并不了解自身的真正兴趣，恰当的岗位轮换可以让员工寻找到自身的潜力与兴趣所在，华为非常提倡知识型员工不定期的岗位轮换。如果某一职位与知识型员工的兴趣和个性完全不符，一成不变的工作很可能造成创造力的丧失和过早的热情消磨。丰富的工作内容不仅可以充分地调动好奇心，更是发掘真正兴趣的必要方式。当知识型员工在多彩的工作挑战中找到真正与自己兴趣相关的岗位后，就会从漫无目标的“鳗鼠”变成执著的“螺丝钉”，在岗位上深入探索。

2000 年，华为动员了 200 多名硕士到售后服务系统去锻炼，在动员会议上，任正非明确告诉这些硕士们，华为跨世纪的网络营销专家、技术专家就从现场工程师中选拔。一年后，那些硕士们有的分流到各种其他的岗位上，有的留在服务系统做了维修专家。通过技术、业务、管理等岗位的轮换循环，华为人在工作中更有活力。

国内外很多成功的企业，都有一个共同的特点，那就是十分重视员工的培训。培训是学习型企业的必备要素。IBM 每年为内部员工在培训方面的投入多达 20 亿美元，它不仅创建了各类培训学院，还建立了网上大学，采取“自助餐式培训”的方式，为员工的自选培训提供了更多的便利，由此造就了众多优秀人才；摩托罗拉公司目前花在培训方面的资金四倍于美国工业企业的平均水平，每年用于员工的教育培训费用超过 10 亿美元，其著名的摩托罗拉大学已有 14 个校区，分布于世界各地；西门子公司把培训看作是竞争的要素之一，它在国内外共拥有 600 多个培训中心，开设了 50 余种专业培训，每年参加各种定期和不定期培训的员工多达 15 万人。有资料表明，在全球 500 强企业中，50%以上都是学习型的企业。美国排名前 25 位的企业，80%是学习型企业。全世界排名前 10 位的企业，100%是学习型企业。

华为同样极其重视员工的培训工作。以华为大学为主体的华为培训体系集一流教师队伍、一流教学设备和优美培训环境为一体，拥有千余名专、兼职教师队伍和能同时容纳 3000 名学员培训的基地。培训广泛采用案例、体验、多媒体培训、小电影演示培训、 Audio Training 等教学手段，并大力发展了基于 E-Leaming 和电视网络的远程教学。

任正非不仅强调员工的自我学习和对员工的培训，而且还强调学习不能流于形式，要学以致用。华为为各类员工设计的培训针对性强、体系健全。（1）新员工培训系统，将课堂教学、分组研讨、团队竞赛、集体活动等有效结合，让新员工理解公司的价值观和经营理念，认同公司文化，掌握基本的工作常识和专业技能，成长为具有可持续发展能力的新一代华为人。（2）管理培训系统，运用“领导发展领导”的培养模式，采用案例研讨、角色扮演、管理游戏等多种教学方法，使华为人深刻理解公司战略、培养高效管理的素质与技能，逐步走上职业化管理的道路。（3）专业与技术培训系统，涵盖产品、技术、人力资源、财经、IT 等方面，分类规划实施，对每一种角色从任职要求与职业发展两方面进行规划，提供系统化的培训培养措施，使人才成长与公司发展相互促进，培养职业化的工程师与专家队伍。（4）营销培训系统，由具有丰富营销经验和管理经验的优秀教

师开发课程和教学授课，全面发展营销人员的综合能力，为华为市场一线培养和输送最优秀的营销人员。

蒙牛集团总裁牛根生在《学习型文化让企业站到巨人的肩膀上》一文中谈到：人和动物的一大区别是人有文字，动物没有。所以，动物每一代都是退回原点，从零开始，人却可以读到远古时候的记载，站到所有前人的肩膀上。学习型文化，正逐渐成为企业成功的关键所在。

2.6 落地生金的文化建设

任正非曾回忆：“公司初创时期处于饥寒交迫、等米下锅的时候。我们是一群饿狼，只有让‘狼性’爆发才能生存。”从最初的创业到后来的发展，华为充满了坚韧、顽强、不舍、凶狠等典型的“狼性”特征。而且是一群可以咬死任何庞然大物的本土狼。

“精神对物质的比重是三比一”。任正非认可拿破仑的这句格言，历来看重精神的作用。他说:“碳元素平行排列，可以构成石墨，非常松软；而若三角形排列，则可以构成金刚石，异常坚硬。”在诸多资源的排列组合中，他特别强调塑魂工程，也就是文化建设。

现在，很多企业意识到了企业文化的重要性，如何落实企业文化建设成了各企业管理效能的分界点。当前，企业文化建设中普遍存在着这些问题：或急功近利急于求成，或只求形式不求实际，或一厢情愿有呼无应，结果是雷声大雨点小，文化建设一阵风儿吹跑了。企业文化建设有势能没动能，缺乏“六性”，即针对性、远见性、 操作性、全局性、控制性、连锁性。企业文化建设环节不紧凑，效果不明显，影响不持久，出现无的放矢、广种薄收的局面。华为文化的“做实”是文化建设中的典型，给各界管理者提供了一个参考。

华为总裁任正非曾有一句名言：物质资源总会枯竭，只有精神与文化生生不息。这位中国 IT 业的领军人物多次考察以色列之后，对于犹太人在沙漠上建国的那份智慧、精神和勇气甚为折服。 在《资源是会枯竭的，唯有文化才能生生不息》一文中，号召华为人向犹太民族学习：“以色列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，他们在资源严重贫乏，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。”

华为文化的主要来源有：一是国内外著名企业的先进管理经验；二是中国传统文化的精华；三是现有华为企业家创造性思维所产生的管理思想。华为公司认为文化不是娱乐活动，而是一种生产关系。创业初的华为公司一无所有，华为的财富是靠知识、技术、管理而积累起来的，是在人的头脑中挖掘出的财富。

华为员工危机意识的培养是建立在任正非在阿联酋考察时有所感悟的基础上的。任正非说：“阿联酋作为一个沙漠里的小国，他们和以色列一样非常伟大，他们把石油所得资金转化为一种民族文化，让全民族的人都到英国、美国等世界各国接受良好教育，通过这种不断的循环，用一百年的时间，成为了一个非常发达的国家。现在他们的商业收入已占国民收入的 40%，继续这样发展下去，当石油枯竭时，他绝不会再去赤日炎炎的沙漠放羊。”受这次考察的启发，任正非断然抛出“华为的冬天”的论调，在企业发展一帆风顺的阶段，提醒华为人要为过冬做好准备。

实际上，国外企业的管理和流程的先进性一直在影响着任正非的思维。1994 年 6 月，任正非带队访问了阿尔卡特在法国北部的工厂，阿尔卡特先进的自动化生产线和员工一丝不苟的工作精神，给任正非一行留下了深刻的印象，参观结束的时候，任正非对当时随团的华为品质管理的负责人胡红卫非常坚决地说：“你记住，阿尔卡特的今天就应该是我们的明天。”

任正非受中国传统思想的影响甚大，其管理思想渗透、融合了儒、法、道等传统哲学，华为内部形成的焦裕禄式的奉献精神就是来源于此。在无私奉献精神的感召下，当工作和家庭不能同时兼顾时，很多华为人自觉地选择了工作，将家庭事务暂放一边。

2000 年 1 月 22 日，对于华为员工金森林来说，是一个终生难忘的日子。这天公司领导将来参加青青世界（深圳一家度假村，华为培训基地之一）GSM 技术培训的动员大会，同时，他的太太被送进了产房。由于动员大会是上午 8 点整开

始，作为培训的负责人之一，在会议开始前必须检查一遍会议是否准备就绪。为此，金森林在医院坐立不安，一方面是为小孩的出生，一方面是为会议的准备。在鱼与熊掌的权衡之下，他选择了工作。金森林匆匆离开了医院，赶去青青世界，按照会议的安排一项项进行了检查，发现了几处问题，并及时进行了更正，使会议准时召开。当主持人宣布会议开幕、掌声响起来的时候，他的手机也同时响了起来，太太用十分虚弱而兴奋的声音告诉他，生了一个 7 斤 8 两的大胖儿子，金森林的泪水忍不住流了下来。为公司的事业无私奉献、不斤斤计较，是华为提出的小胜靠智、大胜在德的精神内涵之一。这里的“智”是指技术、营销等具体的操作层面的因素，这里的“德”是指思想意识等精神层面的东西。

任正非经常有意识地传播、修正华为的企业文化，以优秀的企业文化感召华为人、统一华为人的思想。在任正非看来，华为文化的特征是服务文化，因为只有服务才能换来商业利益。他说：“我们要以服务来定队伍建设的宗旨。我们要用优良的服务去争取用户的信任，从而创造资源。这种信任的力量是无穷的，是我们取之不尽、用之不完的资源。有一天我们不用服务了，就是要关门、破产了。因此，服务要贯穿于我们公司及个人生命的始终。”

任正非提出：“文化是为华为公司的发展提供土壤，文化的使命是使土壤更肥沃、更疏松，管理是种庄稼，其使命是多打粮食”。企业文化建设属于意识形态范畴的长期的思想文化素质开发工程，不能定人定量定任务定时间，凭一两次文化活动、一两次投入就能取得明显的效果，这是不实际的。企业文化建设靠从日常积累开始，从细节培育开始，从点滴引导开始，从基础投入开始。为将华为企业文化建设扎根于华为日常管理之中，华为提出了“8 小时之内”和“8 小时之外”的划分。

8 小时之内的企业文化就是实施企业管理。8 小时之内企业文化活动是对管理制度和规范的酝酿与推行，是对个人组织行为的考核评价活动。员工之间管理思想的交流与沟通，管理制度、规范的酝酿与推行以及员工个人组织行为的考核与评价，都是在构筑一个企业“魂”，这个构筑过程就是文化的过程。管理是这一文化过程的外在表现，是把企业“魂”凝聚在企业产品质量、信誉、品牌和市场竞争之中。

在 8 小时之外,华为公司努力丰富企业文化与生活，增强员工之间的情感沟通，提高员工的工作生活质量和思想境界。8 小时之外文化活动是对个人组织行为和情感的培养以及个人组织行为能力以外的其他智能和体能的评价活动，表现为公司提供一个释放和评价个人能量的场所。华为通过 8 小时之外的文化活动，使员工生活丰富多彩，身心得以休息、放松，恢复体力和脑力，修整队伍，调节生活。同时，华为在文化活动中有意识地培育员工的参与意识和乐观向上的企业家精神、敬业精神、创新精神、团结合作精神和奉献精神。如华为提倡缺乏合作精神的人去踢足球，多参加一些集体项目；提倡缺乏创新精神的人多参加一些探险活动；提倡没有奉献精神的人多参加一些义务劳动等等。8 小时之外的企业文化生活是为提高 8 小时之内的工作能力和情感服务的。

文化是永不枯竭的资源，正如任正非所说：“不要说我们一无所有，我们有几千名可爱的员工，用文化粘接起来的血肉之情，它的源泉是无穷的。我们今天是利益共同体，明天是命运共同体，当我们建成内耗小、活力大的群体的时候，当我们跨过这个世纪（20 世纪）形成团结如一人的数万人的群体的时候，我们抗御风雨的能力就增强了，可以在国际市场的大风暴中去搏击。我们是不会消亡的，因为我们拥有我们自己可以不断自我优化的文化。”

第三章 华为的企业文化

3.1 企业文化

3.1.1 企业文化的演变

3.1.1.1 野蛮生成期

第一阶段：野蛮生长期：（1987-1996）

这一阶段的目标与文化是分不开的，华为在一开始就提出了竞争性的愿景，也就是说找准对手超过他即可。在这一阶段，很多企业都提出了一个共同的口号，华

为也不例外：“产业报国，科教兴国”。就是把企业文化和国家的命运结合起来。也许，大家认为这个口号有点空、有点大，但也正是这种爱国主义情结更能够激发出人的潜在动能。

在这一目标的指导下，1992 年，华为提出的目标是超越四通。当时，华为的销售额是 1 亿多人民币。当年的四通是中国高科技企业的代表，“北四通，南巨人”，现在只剩下了一座四通桥。

1994 年，华为提出“十年之后通信行业三分天下，华为必有其一”。1995 年，华为开展“华为兴亡，我的责任”企业文化大讨论，而且华为自发建立了《华为人行为准则》，共列出了 14 条行为准则。在这一时期，华为提出了很多标语和口号：“板凳要坐十年冷”，“质量是我们的自尊心”，“胜则举杯相庆，败则拼死相救”，“狭路相逢勇者胜”，“是太阳总会升起，是金子总会发光的”，“烧不死的鸟是凤凰”，“绝不让雷锋突破袜子，绝不让焦裕禄累出肝病来”。这些口号有的是针对营销的，有的是针对生产的，有的是针对新员工和行政部门等等。当然，这些也是基本法的基本素材和依据。

3.1.1.2 理性成长期

第二阶段：理性成长期：（1996-2004）

这个阶段是华为基本法的时代，标志着华为的企业文化从感性走向了理性，由“摸着石头过河”走向了系统的顶层设计。《基本法》的出台经过了 3 年，它不仅是华为企业文化的基本假设体系，更是企业发展的目标和方向。

《基本法》从基本假设到基本验证，再到不断地修改完善，看似旧的内容被摒弃了，实际上是在不断地升华。它经过 3 年讨论，8 次修改，无数次的会议讨论，当时在华为，周六上午就要学习《基本法》，每年放假前，《华为人》报就会将其内容登载出来，并要求大家回家学习并写出心得体会。通过三年的努力，《基本法》已经深入到华为员工的脑海里。

3.1.1.3 全球化时期

第三阶段：全球化时期：（2005-2011)

《基本法》实际上有浓重的中国特色，但是华为走向国际化后，就要求华为要将它做得更规范、更国际化。这个阶段突出的事件有：

1、2005 年 5 月 8 日，华为换新标识。华为过去的标识是红太阳，11 根线，一轮红日喷薄而起；现在的标识变成了红菊花，8 条线，色彩更丰富。

2、重新界定了愿景、使命和战略。“丰富人们的沟通和生活”，“华为的追求是实现客户的梦想；聚焦客户关注的挑战和压力，提供有竞争力的通信解决方案和服务，持续为客户创造最大价值。”然后是华为的 4 大战略。

以前的《基本法》更多关注的是“我们”，以后的《基本法》关注更多的是“客户”。这个价值主张的变化，标志着华为的出发点和立足点都发生了转变。从《基本法》的 103 条到现在的 4 个模块，几百个字，文本上更简单了，内容上更凝练、更朴素、更具冲击力。

3.1.1.4 组织变革期

第四阶段：组织变革期：（2012 年至今）

2008 年开始华为实现了“三分天下”的目标，2013 年华为成了通信制造业的老大，进入了“无人区”。在华为成立 20 年之际，任总发表了 8 篇文章，从 8 个方面对华为 20 年的成败得失作了总结。按照财经系统、研发系统、市场系统、行政系统、人力资源系统，作了 8 个不同的讲话。

2010 年 1 月 20 日，任总发表了《以客户为中心，以奋斗者为本，长期坚持艰苦奋斗是我们胜利之本》这篇文章，总结和提炼了华为的核心价值主张，主要面向组织优化、组织能力提升和组织效率。这三句话兼顾了内部和外部（员工和客户），兼顾了长期和短期，兼顾了过程和结果，兼顾了付出和回报。

3.1.2 企业文化的有形化

企业文化是一个企业取得持续生命力的核心。马云说：“企业文化要从企业初创期就开始打造，”任正非说：“只有文化才能生生不息。”企业文化的塑造是一项系统工程，它不可能是哪位天才者的创造，也不可能是自然而成的美玉，而是企业成员包括企业所有关系人的智慧创造，它是伴随企业发展的一条取经之路。那么企业文化的塑造将如何开展呢？

3.1.2.1 企业文化的顶层设计

有人说企业文化就是企业家的文化，这是狭义的企业文化，正如企业的管理就是企业家的管理。企业文化决定了企业的寿命。中国企业的寿命短，核心问题是企业文化的设计来自于老板，而且是老板性格的体现，具有很大的局限性。企业文化的顶层设计首先来自于企业的高层全体，是集体智慧的结晶，有的还来自于咨询公司或相关的智囊团。如：华为公司的《华为基本法》就是借助外力形成自己的文化雏形，而后根据企业的不同发展阶段对其进行修正，最后形成企业的管理哲学和独特文化。

3.1.2.2 企业文化的理念创新

企业文化的核心是价值观，而价值观的继承和发展是围绕先进的文化理念开展的。理念与价值观是相互促进、相互作用的，企业价值观的形成是通过企业家或领导集体与员工的价值观相互碰撞和作用形成的，而非企业家或领导集体的单方面意思表示，这样形成的文化都是表面的文化。而且，在此基础上，企业家或领导集体中的先知先觉者，通过对先进理念的学习和引进，不断修正和完善公司的价值观，从而保证公司的价值观与时俱进，并适当超前和引领。

3.1.2.3 企业文化的行为规范

企业文化是基于思想层面的东西，它的落实有两条途径：一方面是通过思想的引导和宣贯来实现；一方面是通过行为的约束改变来实现，两种途径缺一不可。这两种途径是基于对企业文化的认知和接受程度不同而采取的。思想的引导是先行

者的向导，它是以各种会议和培训的形式来推行的；行为规范是对后进者的鞭策，它是通过制定制度化的条文，以监督落实和惩戒的手段来实现。

3.1.2.4 企业文化的制度体系

企业文化制度化是企业文化落地的必经之路。企业文化顶层设计形成的企业愿景、企业使命、企业价值观、发展战略、营销方针、人力资源政策、研发策略和方向、供应链管理、生产方针、管理哲学等等，企业文化理念的创新成果，企业文化形成的行为规范都需要细化并以制度的形式确定下来，并且与现有制度体系相融合，在现有的制度体系出现与企业文化条文相抵触的情况下，要对现有的制度进行修定和完善，从而保证企业文化与制度的一脉相承。制度与文化的关系问题一直是学术界争论的焦点，它实际上是蛋与鸡的问题，我们关注的不是谁先谁后，而是如何将其融合并在管理中有效应用。

3.1.2.5 企业文化的绩效考核

马云说：“企业文化都是考核出来的，不考核的企业文化全是瞎扯”。我们经常搞绩效考核，效果怎么样呢？有这样两副对子道出了真相：“认认真真走过场，经营指标两分离”，“老板出了钱，经营更加惨”。后来有专家说是绩效考核方法的落后，提出了绩效管理的思路和方法。不论是绩效考核或者绩效管理，它本身就可以形成企业的绩效文化，绩效文化是企业文化的一部分，如果说企业文化出了问题，那么绩效文化肯定有问题，这才是绩效考核没有效果的根本原因。企业文化的绩效考核注重的是中长期指标，而经营管理注重的是短期指标，都要和员工的切身利益挂钩才能有效（具体哪些指标适合与企业文化挂钩考核这里不再讲述）。

3.1.2.6 企业文化的活动落实

企业文化的活动组织和落实是要与企业倡导的经营理念和核心价值观进行匹配。而我们的很多企业文化活动都是企业家的意志表示，企业家喜欢乒乓球，就能看到企业有豪华的乒乓球桌；企业家喜欢篮球，就能看到企业有高档的塑胶球场。

这些活动与企业文化毫不相干，但却被认为是企业文化活动。企业文化活动的开展目的是促进企业经营管理，而非企业家（领导者）或员工的业余爱好。华为提倡的路边员工小范围聚餐文化目的是加强员工的沟通和加速事情的办理，是与经营管理直接相关的有效的企业文化。

3.1.2.7 企业文化的典型塑造

企业文化活动各式各样，只要是有助于经营管理的聚餐、旅游、团队操练、游戏、培训、唱歌、竞赛等等都可以开展，在各类活动中涌现出来的先进典型，是企业文化形成的催化剂。企业文化榜样的塑造来自于领导集体和各类先行者，通过榜样的塑造可以深化企业文化的内涵，澄清企业文化的边界，消除员工的疑虑，激发员工的激情。

3.1.2.8 企业文化的仪式规则

企业文化的塑造还离不开仪式和规则。仪式能够给人以直观的感受，能够以强烈的冲击力起到先入为主的作用。如：华为的高层反腐败宣誓仪式。规则又称为企业的人际（沟通）礼仪，它是规范企业成员之间沟通的行为方式，规则一方面是企业文化的一部分，另一方面是形成企业文化的有效渠道，这些都是企业文化塑造的有机组成部分。

3.1.2.9 企业文化的政策导向

企业文化本身可以分为做事的文化与做人的文化，做事的文化通过制度和规则来体现，而做人的文化则主要通过思想的引导和政策的导向来实现。而政策的导向又会形成企业文化的激励机制。在华为，企业文化的政策导向主要体现在干部的动态管理方面，如干部的管理机制、淘汰机制、评价机制和自我批判机制。

思想权和文化权是企业最大的管理权。每一个成功的企业都是有文化的企业，希望每一位企业家都能够高屋建翎地塑造自己的企业文化，保持基业长青。

3.1.3 企业文化大师

任正非在华为的发展历程中主要扮演了一个企业文化大师的角色：

3.1.3.1 企业文化宣传大师

1、他是华为企业文化理念的创建者，也是其阐释者和沟通者；

2、他制定了公司的近期目标，也提出了长期奋斗的远景；

3、他通过深入观察公司所处的内外部环境，界定了公司的身份，制定了公司的定位；

4、他总结了公司的发展历程，解释这历程中的关键事件、成败得失，归纳了公司的成功要素，并将之提炼为公司的核心价值观，升华为公司的道德品质。

3.1.3.2 企业文化沟通大师

1、他不但具有强大的理念发明能力，而且用生动活泼的语言向他人传递他的思想；

2、他善于展现他的思考，并且愿意袒露他的真情，懂得如何树立个人威信的同时，拉近与沟通者的心灵距离。

3、他始终保持沟通的习惯，并把这种习惯升格为公司的团队建设制度，比如：公司的精神学习会，部门聚餐、出游活动，新员工导师制度等等。

3.1.3.3 企业文化运动大师

他通过对一些关键事件、重要理念进行大规模集体参与式的展示、学习或批评，发起了一个又一个的企业文化运动，这些运动配合着各种仪式化的形式，如大合唱、颁奖典礼，以自我批判的思想改造为目标，爆发出一种集体狂热的激情，从

而使那些企业文化的理念在员工心灵上打下深深的烙印，赋予了一种类似于神圣化的意味。

3.1.3.4 企业文化激励大师

1、企业文化的激励，落脚于企业文化的考核层面；

2、企业文化务虚式内容发挥实际的长期作用，需要使之条文化和制度化；

3、精神层面的文化理念的落实，需要与物质利益层面的激励互为表里，前者为后者提供阐释的方法，后者为前者提供合法化的基础。

评价：对华为人来说，任正非不但是创立公司的老板，也是华为企业文化大学的“校长”，更是华为大家庭的“家长”，而他本人在经营公司时展现出的强势作风和宽容大度、不自私的道德品质，也为华为文化的阐发做了最好的注脚，成为华为人的精神领袖。

3.1.4 企业文化活动

现状：企业组织活动是企业文化打造的重要组成部分。有的企业喜欢打篮球，有的企业喜欢踢足球，有的企业喜欢..... 企业的活动可以说是五花八门。当然还有的企业对活动没有限制或引导，由员工自由发展，有的组织起来打麻将，有的组织起来聚餐和一块儿唱 KTV。总之，这些企业文化活动都具备两个特点：1、与企业的组织绩效没有任何关系；2、员工的活动没有统一性要求，或者有了统一性要求，但却是老板的爱好强加于人的。

华为的做法：晚上加班饿了，大家就到公司旁边的小餐馆，点上几碟便宜的小菜，再来一碗面条，多数情况下，总是工资较高的领导埋单；工作累了，拿出办公桌下面的床垫睡上一觉，醒来后发现身边多了一位上了年纪的人，没准那人就是任老板；业余时间，大家还会经常一起租个场地踢场足球，包一个电影院看场电影。

评价：业余活动是调节、放松，是为了更好地投入工作，而不是放纵自己，让自己沉迷于低级趣味之中。

3.1.5 标识与企业文化

现状：企业找设计公司设计公司的标识，一般会总结企业的历史，特别是企业家会将自己的梦想或自己所崇尚的精神物化为自然界的一种动物或植物，通过形象立体的标识来表达其中的内涵，但很少企业会把企业标识与企业文化结合起来，让它们融为一体。大多数企业的做法是将标识作为产品或企业的识别符号，只是传递一种外观形象，而对标识设计时所赋予的内涵或文化束之高阁。

华为的标识：1994 年华为推出了新标识：一个红色放射状、如皇冠一样的标识。

标识的内涵：鲜明的红色，构成一轮初升的太阳，积极、热情，展示出一种蓬勃生机和吸引力，寓示华为对事业、对客户的真诚投入。

纯洁、向外延射的线条，像阳光一样，充盈着不竭的生命力和创造力，催人向上，象征华为诚实向上、勇往直前、追求卓越的企业精神。

太阳从东方升起。这个古老的东方之国，给人的印象曾经是神秘、停滞和落后，在现代科技、开放、自强精神的照耀下，她已经透露无限希望，向世界表明了她的美好前景——东方将是一片欣欣向荣。东方的崛起，中国的崛起，是世界潮流，亦是要我们奋发努力、执着追求才能带来的结果，以此境作为华为公司新标识的立意，意味着华为始终脚踏实地、精益求精地为祖国的事业而奋斗。

评价：该标识设计时，正值国家崛起之际。一个新的标识，并不仅仅是一种装饰，它代表着一种新的思想，一种新的企业文化，我们相信，华为公司将以自己的实际行动去迎接挑战、塑造新形象。

3.2 制度与文化

3.2.1 企业文化制度化

现状：有人说：“五年企业靠运气，十年企业靠制度（管理），百年企业靠文化。”实际上，文化与管理是密不可分的。任正非曾说：“文化与管理的关系犹如土壤与庄稼的关系，文化为华为公司的发展提供土壤，文化的使命是使土壤更肥沃、更疏松，管理是种庄稼，其使命是多打粮食。”我们对企业文化的认知往往停留在孤立的思想层面，有的认为企业文化是管理者的思想，有的认为企业文化是公司宣传的标语，有的认为企业文化是大家共同认同的价值观。不管我们对企业文化的认知是否到位，但终究它只是停留在理论层面，要想让文化落地，我们必须将其制度化。

华为的做法：任正非一直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性建设的过程，华为企业文化的移植是价值准则的移植，是制度的移植。

评价：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这一最终目的。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与员工沟通和交流产生凝聚力和向心力，从而实现企业家的抱负。因此，可以说文化其实就是一种管理，是管理的高级形式。

3.2.2 从制度到文化

3.2.2.1 制度文化的基本特点

制度和文化看似两个名词，但却是密切相关的：一个企业的制度精髓可以被转化为文化，而文化中的内涵又以制度的形式呈现出来。这种有机融合最终造就了一个企业的制度文化。概括地说，任何企业的制度文化都具有五大基本特点：

（1）制度文化的内涵包括各种成文的、习惯的行为模式与行为规范。

（2）制度文化凝聚了全体企业人的智慧，并通过持续实践而传承下去。

（3）制度文化的核心是随着企业发展演化而形成的一套系统的价值观。

（4）制度文化作为一种系统或体系具有二重性：一方面，它是企业活动的产物；另一方面，它又必然成为限制不规范活动的因素。

（5）制度文化以物质条件为基础，受经济活动制约。因此，在管理实践中逐步形成的制度文化，会因时代、地域等的不同而表现出多样性特征。

3.2.2.2 制度与文化的结合

制度文化不是无条件的、轻易生成的。这也是管理实践中组织制度很多，而有影响的制度文化却不多的原因。事实上，制度文化管理有个前提条件，那就是“得到员工认可”，如何把握这个问题，从本质上来说是一种基本的人性和人情观的问题，因为制度的最终效力在于人的认同，制度文化产生效力的地方不在别处，而在人的心灵。因此，华为着力把握住了文化的“柔”和制度的“刚”两大方面，并从以下四个方面入手实现了两者的结合。

（1）制度应从根本需求出发。制度应从组织的根本性需求出发，发挥维护根本性需求的功能。如事关组织生存的问题（包括产品质量、安全、相关方关系等），都必须通过制度的形式加以明确规范。这些制度必须对人有高度的约束和规范，但又对人呈现出充分信任和尊重，而这一切是建立在人的需求的基础上。

（2）制度应实现利益平衡与制约。制度作为公正的体现，主要体现为形式公正和内容公正，使制度约束下的参与者的利益得到平衡。每个参与者往往有一定的心理承受限度，而决定这种承受限度的是制度形式和内容的公正性。同时，制度制约下的每一个成员也是监督者，如果制度的内容是不公正的，这个制度自然也无法得到人们的认可。

（3）制度出台的程序应公正和规范。制度管理中如果缺少公正的出台程序，那么便极有可能遭遇强权管理的问题。在管理实践中，强权管理如果发展到一定程度时，又往往会产生“指鹿为马”的后果，这恰恰是制度创设程序中要求保障程序公正与规范的重要意义所在。

（4）制度的执行要严格平等。制度执行的最好效果就是以无歧视为基本原则，并在此原则下产生一种普遍认同的心理。为此，企业在制定制度时，需要组织高层领导的积极参与和强有力的支持推动，对制度落实情况进行定期的督导和检查，并确保制度在不同层面上得到有效落实。

从制度到文化的演进，从本质上来说是企业文化建设中的重要一环。其间，稳定良好的制度设计本身亦是形成企业文化的基础，而科学严谨的制度贯彻则是企业管理中的科学管理精髓。

3.3 逐步加深理解“以客户为中心，以奋斗者为本”的企业文化

【导 读】2007 年 9 月，华为内部宣布，所有工龄超过 8 年的员工，必须在 2008 年元旦之前办理主动辞职手续，辞职再竞岗。此次事件共涉及近 7000 名员工，没有出现一起劳动争议或劳动诉讼。同时，华为重新排列工号，大家重回起跑线。

在新《劳动法》颁布和此事件的背景下，需要内部重新认识“以客户为中心，以奋斗者为本”的企业文化。

二十年来，我们在研发、市场、服务、供应、财经管理、监控审计、员工的思想教育等方面均取得了较大的成绩。我们已在全球化竞争中奠定下了基础，我们正在走向提高科学管理能力，提高运行效率，合理降低内部成本，适度改善报酬与考核机制，促进新生的优秀干部快速成长的道路上。但以什么为我们工作的纲，以什么为我们战略调整的方向呢？我们在经历长期艰难曲折的历程中，悟出了“以客户为中心，以奋斗者为本”的文化，这是我们一切工作的魂。我们要深刻地认识它，理解它。

3.3.1 坚持以为客户服好务，作为我们一切工作的指导方针

二十年来，我们由于生存压力，在工作中自觉不自觉地建立了以客户为中心的价值观。应客户的需求开发一些产品，如接入服务器、商业网、校园网……，因为那时客户需要一些独特的业务来提升他们的竞争力。不以客户需求为中心，他们就不买我们小公司的货，我们就无米下锅，我们被迫接近了真理。但我们并没有真正认识它的重要性，没有认识它是唯一的原则，因而对真理的追求是不坚定的、漂移的。在 90 年代的后期，公司摆脱困境后，自我价值开始膨胀，曾以自我为中心过。我们那时常常对客户说，他们应该做什么，不做什么……，我们有什么好东西，你们应该怎么用。例如，在 NGN 的推介过程中，我们曾以自己的技术路标，反复去说服运营商，而听不进运营商的需求，最后导致在中国选型，我们被淘汰出局，连一次试验机会都不给。历经千难万苦，我们请求以坂田的基地为试验局的要求，都苦苦不得批准。我们知道我们错了，我们从自我批判中整改，大力倡导“从泥坑中爬起来的人就是圣人”的自我批判文化。我们聚集了优势资源，争分夺秒地追赶。我们赶上来了，现在软交换占世界市场 40%，为世界第一。

公司正在迈向新的管理高度，以什么来确定我们的组织、流程、干部的发展方向呢？以什么作为工作成绩的标尺呢？我们要以为客户提供有效服务，来作为我们工作的方向，作为价值评价的标尺，当然是包括了直接价值与间接价值。不能为客户创造价值的部门为多余部门，不能为客户创造价值的流程为多余流程，不能为客户创造价值的人为多余的人，不管他多么辛苦，也许他花在内部公关上的力气也是很大的，但他还是要被精简的。这样我们的组织效率一定会有提高，并直接产生相关员工的利益。因此，各级领导在变革自己的流程与组织时，要区别哪些是繁琐哲学，哪些是形式主义，哪些是教条，哪些是合理必需。

3.3.2 为什么是以奋斗者为本

我们奋斗的目的，主观上是为自己，客观上是为国家、为人民。但主、客观的统一确实是通过为客户服务来实现的。没有为客户服务，主、客观都是空的。当然奋斗者包含了投资者及工作者。

什么叫奋斗，为客户创造价值的任何微小活动，以及在劳动的准备过程（例如上学、学徒……）中，为充实提高自己而作的努力，均叫奋斗，否则，再苦再累也不叫奋斗。企业的目的十分明确，是使自己具有竞争力，能赢得客户的信任，在市场上能存活下来。要为客户服好务，就要选拔优秀的员工，而且这些优秀员工必须要奋斗。要使奋斗可以持续发展，必须使奋斗者得到合理的回报，并保持长期的健康。但是，无限制的拔高奋斗者的利益，就会使内部运作出现高成本，就会被客户抛弃，就会在竞争中落败，最后反而会使奋斗者无家可归。这种不能持续的爱，不是真爱。合理、适度、长久，将是我们人力资源政策的长期方针。我们在家里，都看到妈妈不肯在锅里多放一碗米，宁可看着孩子饥肠辘辘的眼睛。因为要考虑到青黄不接，无米下锅，会危及生命，这样的妈妈就是好妈妈。有些不会过日子的妈妈，丰收了就大吃大喝，灾荒了就不知如何存活。我们人力资源政策也必须是这样的。

以客户为中心，以奋斗者为本是两个矛盾的对立体，它就构成了企业的平衡。难以掌握的灰度，妥协，考验所有的管理者。

3.3.3 有效地提高管理效率，是企业的唯一出路

客户的本能就是选择质量好、服务好、价格低的产品。而这个世界又存在众多竞争对手，我们质量不好，服务不好，就不讨论了，必是死亡一条路。如果质量好、服务好、但成本比别人高，我们可以忍受以同样的价格卖一段时间，但不能持久。

因为长期消耗会使我们消耗殆尽，肝硬化了，如何前进。在互联网时代，技术进步比较容易，而管理进步比较难，难就难在管理的变革，触及的都是人的利益。因此企业间的竞争，说穿了是管理竞争。如果对方是持续不断的管理进步，而我们不改进的话，就必定衰亡了。我们要想在竞争中保持活力，就要在管理上改进，首先要去除不必要的重复劳动；在监控有效的情况下，缩短流程，减少审批环节；要严格地确定流程责任制，充分调动中下层必须承担责任，在职权范围内正确及时决策；把不能承担责任，不敢承担责任的干部，调整到操作岗位上去；把明哲保身或技能不足的干部从管理岗位上换下来；要去除论资排辈，把责任心、能力、品德以及人际沟通能力、团队组织协调能力……，作为选拔干部的导向。

3.3.4 铁军是打出来的，兵是爱出来的

古往今来凡能打仗的部队，无一例外，都是长官爱惜士兵，不然就不会有士为知己者死。最近网上曲解了华为的“狼文化”、“床垫文化”。床垫不是文化，文化是可以传承的，床垫只是一个睡午觉的工具，它不能传承。其他公司睡午觉也许不用床垫，因此“床垫文化”没有推广的价值，也不一定需要批判。我们没有提出过“狼文化”，我们最早提出的是一个“狼狈组织计划”，是针对办事处的组织建设的，是从狼与狈的生理行为归纳出来的。狼有敏锐的嗅觉，团队合作的精神，以及不屈不挠的坚持。而狈非常聪明，因为个子小，前腿短，在进攻时是不能独立作战的，因而它跳跃时是抱紧狼的后部，一起跳跃。就像舵一样的操控狼的进攻方向。狈很聪明，很有策划能力，以及很细心，它就是市场的后方平台，帮助做标书、网规、行政服务……。我们做市场一定要有方向感，这就是嗅觉；以及大家一起干，这就是狼群的团队合作；要不屈不挠。不要一遇到困难就打退堂鼓，世界上的事情没有这么容易，否则就会有千亿个 Cisco。狼与狈是对立统一的案例，单提“狼文化”，也许会曲解了狼狈的合作精神。而且不要一提这种合作精神，就理解为加班加点，拼大力，出苦命。那样太笨，不聪明，怎么可以与狼狈相比。我们的企业文化，绝不是让各级干部又凶又恶，我们也不支持把这些人选拔进各级管理团队。文化是给大家提供了一个精髓，提供了一个合作的向心力 ，提供了一种人际相处的价值观，这种价值观是需要人们心悦诚服。又凶又恶的人是能力不足的表现，是靠威严来撑住自己的软弱，这种干部破坏了华为文化的形象，这种人不是真有本事，我们要及时更换。我们强调奋斗，并不是逼迫员工，员工只需要在法律的框架下，尽职尽责工作就行。我们是用选拔干部的标准，来牵引组织进步，达不到这种标准，甚至不愿达到这种标准的人可以做员工。他们是否可以持续在这个岗位的判别条件，是他们贡献是否大于成本。

我们各级干部去组织员工实践任务时，要以身作则，正人先正己。要关爱员工，关心他的能力成长，工作协调的困难，同时，也可以适当的关怀他的生活。你都对别人不好，别人凭什么为你卖力。员工也要理解公司的难处。

公司已经建立了良好的薪酬奖励制度，建立了完善优厚的社保、医保、意外伤害保，及各种有益于员工的文体活动，我们各级干部要不断宣传这些好的机制，并落实它。员工在不断优化的制度环境中，应该有一种满足感，不要期望无限止的去拔高它。

员工在网上发牢骚，要自我适度控制，牢骚太盛防肠断，烧多了，社会对公司误会了，就麻烦多了，公司被拖垮了，你再骂谁去。就业是双方自由选择的，不喜欢华为，还有许多好的公司，你都有选择的机会。

3.3.5 胜则举杯相庆，败则拚死相救，是跨团队的文化管理，要继续发扬光大

我们是小公司时，提出了“胜则举杯相庆，败则拼死相救”的口号，那时大多出于精神。而我们这时继续强化这个口号的目的，是希望打破流程中的部门墙。现在行政管理团队的权力太大，而流程 Owner 的权力太小，致使一个一个部门墙，越积越厚。这样无形中增加了较大的成本，使竞争力削弱。我们要用制度来保证这种精神传承，要让为全流程做出贡献的人，按贡献分享到成果。团结起来、共同奋斗。这就是我们的目标。

【导 读】1997 年，邮电部移动局开始招标建立自己的信令网，阿尔卡特和华为同时中标，华为获得了有史以来单笔合同最大的订单——8000 多万人民币，为占领移动通信领域制高点打下基础。在严酷的通信市场，“胜则举杯相庆，败则拼死相拼”成为华为一种企业文化导向。

市场部精神是华为企业文化之魂。这在公司已是一种共识。市场部总是跟自己过不去，每隔一段时间，他们就要给自己找点“麻烦”。集体大辞职，内部竞聘，年年翻番的销售指标，一轮又一轮的培训，海外市场开拓，业务流程重组，……，从来没有看见他们停下来歇口气。一般的人很难受得了这样的“折腾”。

为什么市场部要这样做？敢这样做？这源于他们强烈的危机意识。跨国公司的强大竞争攻势，市场需求的日新月异，新产品、新技术的不断涌现，公司生存与扩

张的紧迫要求，凡此种种，形成了一个巨大的压力场，对市场部提出了极高要求，有的要求甚至超出了他们的能力。常年处在这种情形之下，市场部从不讨价还价，从不轻言放弃，反而激起了无比的斗志和豪情。他们保持高度的危机感，自强不息，紧密团结，把压力传递到每一个市场人员，主动求新、求变。他们成功地将危机意识化作自我更新意识和敢拼敢博的工作风格。他们在困境中学习，在学习中进步，从上到下身体力行，超越自我，始终保持了高昂的斗志和积极进取的精神，为公司做出了卓越的贡献。

他们敢于应用否定之否定的规律，不断循环优化自己。在市场部内部，批评与自我批评蔚然成风。只有强者才敢于批评自己。我们要向市场部学习这些好风气。华为公司发展到目前的规模，面临的挑战只会更大。要么停滞不前，逐渐消沉，要么励精图治， 更上一层楼， 在世界一流企业之林占一席之地。正所谓不进则退，成功不是走向未来的可靠向导，我们需要将危机意识更广、更深地传播到每一个华为人身上。

谁能把我们打败？不是别人，正是我们自己。如果我们不能适时地调整自己，不去努力提高管理素质、强化管理能力，不将艰苦奋斗的传统保持下去，我们就会把自己打败。古往今来，一时成功者众多，持久的赢家很少。失败的基因往往在成功时滋生， 我们只有时刻保持危机感， 在内部形成主动革新、 适应未来的动力，才可能永立潮头。市场部给我们树立了良好的榜样。

我们号召全体华为人包括市场部的工作人员学习市场部的精神，就是为了让公司始终充满危机意识，在做实中不断优化自己。学习不是走形式，在学习过程中，千万不要“认认真真走过场”，那是形左实右，自欺欺人。学习市场部，要学他们精神的内涵，并融入实际工作中去。要善于给自己施压，意识到自己的差距，促进工作的点滴改进，这样的学习，才能真实地提高自己的水平，增强企业的体能，自胜者才能胜人。

市场部有一个团结协作、严于律己、以身作则的领导班子，他们有清醒的头脑和开放的心态，勇于批评与自我批评。他们深知资源是会枯竭的，只有文化才会生

生不息，在市场部大力加强文化建设，形成了正派向上的管理与组织作风，增强了凝聚力。这是建设一支过硬队伍的基础。

在第一次创业过程中，市场部起了表率作用。在华为已进入第二次创业的今天，公司面临全面的考验，要求我们有更强烈的危机意识，努力在各领域都有优异的表现和进步。我们学习市场部，就是要把他们的精神发扬光大，促进新一轮的突破和成长。在第二次创业中，没有谁能阻止我们前进，没有谁能打败我们，失败只会从内部产生。

危机当头，曙光在前，让我们象市场部一样踏踏实实、卓越地工作吧。

3.4 华为企业文化的魅力

华仔去而复返；文化生生不息；醒来后发现身边多躺着一人，打完招呼一看，原来是华为的任总；任总称：“我的思想是灰色的"；“最无私的爱藏于最深的心底”。

3.4.1 任总给《基本法》加入“文化”命题

华仔是全国高考的状元，研究生毕业后来到华为，凭其才智和努力很快成为一个重要项目的经理。一年后，由于出国潮的诱惑，也由于国外大公司的许诺，华仔离开华为，去了美国。又过了一年，任总收到华仔的来信，问：能否再回华为?回答是：欢迎，但必须重新从基层做起。华仔放弃在美国丰厚的待遇，回到华为，成为他从前部下的“兵”。为什么?他说：“虽然华为的收入赶不上国外，但在那里我找不到工作的感觉和成就的氛围，在华为工作很荣幸，是一种缘分。”

这件事说明了华为稳定队伍、吸引人才的原因。任总在回答“863”专家的提问时也说过：“一个企业靠钱是吸引不了人的，钱的欲望总是无法填满的；真正建造企业要靠企业文化。”

制造一个良好的文化氛围，把大量的优秀人才聚集在一起，形成人才的“马太效应”，是华为成功的重要因素。

因此，对华为人来说，华为不仅仅是谋生计的企业，更是梦想实现的地方。处于“自我实现需求”的层次，就有了不少“士为知己者死”的悲壮故事。在1996年市场部干部集体辞职仪式后，一位华为老职工说：“工作几十年，只是在今天这个独特的辞职仪式上，我理解到牺牲的真正含义。我热爱华为，我想哭。”正是这种主动的自我牺牲和奉献，掀起了接受公司考察、能上能下、制度化让贤进而推动公司第二次创业的序幕。

“文化是为华为的发展提供土壤，文化的使命是使土壤更肥沃、更疏松，管理是种庄稼，其使命是多打粮食”。任总用生动形象的比喻，刻画了文化的价值。华为从诞生的那一天起就精心培育自己的企业文化，并不断地总结提升，使华为的企业文化成为华为凝聚力的源泉。

在《基本法》第七稿讨论中，任总亲笔加入了“文化”命题，任总讲：“目的是让后代记住我们是一无所有的。只有靠知识、靠管理，在人的头脑中挖掘出财富。”关于文化，《基本法》是这样描述的：

“资源是会枯竭的，惟有文化才会生生不息。一切工业产品都是人类智慧创造的。华为没有可以依据的自然资源，惟有在人的头脑中挖掘出大油田、大森林、大煤矿……。精神是可以转化成物质的，物质文明有利于巩固精神文明。我们坚持精神文明促进物质文明的方针。

这里的文化不仅包含知识、技术、管理、情操……，也包含了一切促进生产力发展的无形因素。”

关于华为的企业文化，华为人曾总结出如下几大特点：

1、宏伟抱负的牵引原则。

2、为祖国、民族和为个人的双利益驱动原则。

3、实事求是的科学原则。

4、艰苦奋斗的工作原则。

5、胜则举杯相庆，败则拼死相救的协调、合作原则。

6、相互尊重、平等沟通、权威管理的管理原则。

《基本法》的很多条反映了这些特点。比如，第一条“追求”，华为要“成为世界级领先企业”，且是在世界竞争最激烈，也是最热门的电子信息领域。这就是典型的宏伟抱负的牵引。这样的定位，让人多少有点“狂”的感觉，毕竟当时的华为只是一家诞生不到十年的民营企业。但，这样宏大的目标，激励和鼓舞着华为人，也吸引着一批又一批精英和志士加盟华为，为华为提供了源源不竭的动力。

在高速发展和竞争日益激烈的世界里，中国人最能理解和体会落后的悲哀。困境中，奋然而起，向世界级水平冲击，已是全体中国人共同的理想。华为的崛起，华为的追求，迎合并寄托着许多人的期望。1997 年 5 月的一天，中国政府正式宣布重点培植海尔等六家公司向世界 500 强迈进。虽然这六家不包括华为，但，华为人的崇高志向和责任感不仅耕植在华为人的心中，也鼓舞着国内竞争的同行。“华为公司若不想消亡，就一定要有世界领先的概念。”任总反复宣传这一理念。在向世界级企业冲击的战斗中，当然不限于国家指定的几个企业，而是一批批有志的企业团组，华为自觉地把自己的位置排在冲锋的最前沿。1998 年，华为公司制定了要在短期内将接入网产品达到世界级领先水平的计划，使华为成为第一流的接入网设备供应商。

3.4.2“吃”文化和“睡”文化

华为的“吃”很有名气，而重点是在于边吃边“谈”。任总在一次干部培训大会上曾强调说：

“考评管理时，就要调查这些基层、中层干部一个星期请员工吃了几顿饭。首先把高级干部请客户吃饭的情况列个表，每个星期给我看。这是一种意识，沟通意识，请部下吃饭总不能一句话不说，说几句，不就沟通了，多几次不就一致了吗？公司领导陪客户吃饭是培养市场意识。不单市场部人员要有市场意识，而是全员市场意识，这就是华为的‘吃’文化。”

开发研制数字型万门机时，公司的资金几乎全都投到这里来了，而进展却十分缓慢，开发部的领导和工程师们忧心忡忡。在这最困难的时候，任总不仅用一切办法保证开发资金及时到位，而且在相当长的时期内，任总每个星期都和加班的开发人员一起喝茶。

正式工作下班后，边吃边谈成为工作的一种延续和补充，部门内的 AA 制、轮流做庄，部门间互请，华为人在“吃”的中间，达到了总结经验、交流信息、资源共享、默契配合的境地。“吃”是华为人非正式沟通的重要方式。几年来，华为不断发展壮大，搬家不断，但搬到哪里就将哪里的大排档、小食店的生意带得一片红火。

几乎每个华为人都备有一张床垫，卷放在各自的储存柜的底层或办公桌、电脑桌的底下，外人从整齐的办公环境中很难发现这个细节。中午休息，席地而卧，方便而适用。晚上加班，夜深人静、灯火阑珊，很多人整月不回宿舍，就这一张床垫，累了睡，醒了爬起来干，黑白相续，没日没夜。有人说，一张床垫半个家，华为人就是携着这样一张张床垫走过八年创业的艰辛与卓越。华为创业的初期，工作紧张而繁忙，华为人干脆把“公司—宿舍”两点一线式的生活压缩叠合成一点。办公室就是家，就是在这样的拼搏中，开拓者完成了华为 BH03 机器的研制并开始销售，走上进军通信领域的道路。

华为人吃在公司，睡在公司，表明华为人与公司共兴亡、同进退的决心。床垫文化的发展意味着华为人从身体上的艰苦奋斗转化为思想上的艰苦奋斗。时至今日，新员工一进华为，仍可到总务处领到一条毛巾被、一张床垫。他们或许还会听到这样的轶闻：那时西城工厂还在装修，一家外协厂来送货，正值中午休息，送货的业务员就地找了张泡沫板在地上睡了一觉。醒来后发现身边多躺着一人，打完招呼一看，原来是华为的任总。

这里还有一个垫子文化和睡袋文化接轨的故事。华为公司 C＆C08 终于在香港电信顺利开通。在开局过程中，为了加快速度，与和记公司商量后，华为人员购买了几个睡袋，在机房里，轮番进行昼夜调试。庆功会上，和记公司高层人士说：“我们破例让你们在我们机房睡了这么多个晚上，你们还没给我们支付房费呢”。

至于华为的休闲文化，可从华为人休闲之家的队伍中窥得一斑：舞蹈协会、健身协会、足球协会、网球协会、桥牌协会、围棋协会……，名目繁多，不胜枚举。

3.4.3“床垫文化”的真谛

相关的事件:2006 年，华为一位 25 岁的员工——胡新宇因病毒性脑炎不幸去世，该员工在日常工作中常常是早晨 7 点钟起床上班，晚上 22 点才能坐上公司班车。在去世前的一段时间里，他一直带病工作，因参加一个研发项目经常在公司以睡垫打地铺过夜。4 月底，胡新宇病情恶化，就此一病不起，撒手人寰。事情发生后，在社会上引起轩然大波，业内盛传是因为华为的“床垫文化”所致。

床垫文化：床垫文化形成于华为研发人员，是华为研发文化的表征。在华为初创期，大部分华为员工都是租住民房，研发工程师住的房间，除了一张床，其他一无所有。为了赶研发进度，有人把床垫拿到了办公室，吃住全在办公室。那时候加班加点是常事，不需要领导动员，也没有加班费，任正非的工作是为大家搞好后勤，没事就到处串门，和大家打成一片，晚上有空还请大家去吃夜宵。

评论：虽然过度劳累与胡新宇死亡不构成直接的因果关系，但确实也有相关性，公司高层已经高度重视对此事的处理，公司也重申了加班政策，晚上十点以后加班要经过批准，不准在公司打地铺过夜。

真谛：任正非曾回忆说：“创业初期，在没有资源、没有条件的情况下，秉承 60 年代两弹一星艰苦奋斗的精神，以忘我工作、拼搏奉献的老一辈科技工作者为榜样，大家以勤补拙，刻苦攻关，夜以继日地钻研技术方案，没有白天和夜晚，累了就在垫子上睡一觉，醒来接着干，这就是华为垫子文化的起源。”他指出“床垫文化”在今天依然是华为的精神支柱、力量之源，垫子可以不要，但“床垫文化”和艰苦奋斗的精神不能不提，这是华为做大做强的根本。

3.4.4 学习雷锋和思想是灰色的

华为企业文化以爱国家、爱人民、爱事业和爱生活为基础，是以国家文化为依托的企业文化。在华为，提倡学雷锋、学焦裕禄，决不让雷锋吃亏，不能让雷锋穿破袜子，不能让焦裕禄累得患肝病，奉献者定当得到合理的回报。

深圳是商品经济充分发达的地区，华为是一个功利组织。在这样的大背景下，华为的一些提法，不仅让人感到困惑，而且觉得有点虚，就是在华为内部也不是一开始就得到全体的响应。但华为人始终坚持宏伟抱负的牵引原则，坚信：没有为国家的个人奉献精神，就会变成自私自利的小人。

华为人爱国，关心时事。1996 年 9 月就日本右翼组织频频登上钓鱼岛制造事端的事件，华为召开了员工座谈会，任总在“当代青年怎样爱国”的讲话中，充分阐述了华为人的爱国观：真正的爱国就是把国家建设好。华为从国外公司夺过至少 10%—15%的国内市场，再争夺一点海外市场，每打赢一仗，就会给父老乡亲多一碗饭，也可能多捐一点钱给希望工程，让更多的孩子多读一点书。

华为人把自己的爱国热情体现在日常工作中，体现在奉献于本职岗位，增强华为的竞争力中。于是，C&C08—STP 设备，使华为跻身世界上少数几家提供此类设备的通信巨头行列；0.5umASIC 成熟技术和 0.35umASIC 的投片成功，使华为能够在芯片技术上同世界级顶尖水平一较高低。华为人深知人才是强国富民的第一资源，教育是迈向强国的第一步。于是，华为人向 30 多所大学提供奖学金、助学金、奖教金；每年为 100 多名优秀大学生举办科技夏令营，邀请 20 多名民办小学教师来深圳度假；积极支援希望工程，创办华为希望小学；向国家教委捐资 2500 万元设立“华为寒窗学子基金”。

为伟大祖国的繁荣昌盛，为中华民族的振兴，为自己与家人的幸福而努力奋斗，这种双利益驱动原则是华为企业文化的重要组成部分。任总同《基本法》的主笔之一黄卫伟教授谈到：“只提爱祖国、爱人民是空洞的，我这个人的思想是灰色的，我爱祖国、爱人民，但我也爱公司、爱自己的家人，我对自己子女的爱，总还是胜过对一般员工的爱。这才是实事求是。实事求是才有凝聚力。公司一方面必须使员工的目标远大化，使员工感知他的奋斗与祖国的前途、民族的命运是联系在一起的；另一方面，公司坚决反对空洞的理想。要培养员工从小事开始关心

他人，要尊敬父母，帮助姐妹，对亲人负责。在此基础上关心他人，如支持希望工程。平时关心同事，以及周围有困难的人。提高自己的修养，只有有良好的个人修养，才会关心祖国的前途。为国家，也为自己与亲人，这是两部发动机，我们要让它们都发动起来。实事求是，合乎现阶段人们的思想水平。客观上实现了为国家。”

华为企业文化就是这样一个建立在国家优良传统文化基础上的企业文化。这个企业文化凝聚全体员工，走群体奋斗的道路。有了这样的平台，个人的聪明才智得到很好的发挥，并有所成就。

3.4.5 呼唤英雄和萤火虫的光辉

华为在呼唤英雄，但绝不是单打独斗式的，而是一个英雄辈出的群体。华为人坚信：现代高科技越来越复杂，牛顿、法拉第个人科研的时代已不可能再出现，必须靠集体奋斗。因此，甘于平淡无奇的岗位，始终如一地做实，就是英雄；勇于把机会和位置让给后来者，就是英雄；能上能下、去留宠辱处之泰然，就是英雄。英雄产生于每一个平凡的岗位，产生于每一个普通的员工。

由 200 多名各类文秘构成的独具特色的秘书网络体系，支撑着华为完整的行政事务处理和信息系统。这些秘书对日常性、程序化的事务处理作出快速反应，并使有关信息直接进入信息处理系统，成为华为公司高效运转的“润滑剂”。这 200 多名秘书大多数来自名牌大学的女大学生，不少还有硕士学位，风华正茂的她们来华为，显然不会满足于秘书岗位。为了这支队伍的稳定和成熟，保证公司高效运转，任总亲自抓秘书的培养和教育工作，称“秘书体系是信息桥”。任总对“秘书如何定位”的问题进行了系统论述，成为秘书工作的指导。公司的文化氛围不仅为这些女孩子的成长和发展提供了机遇，也让她们能够分享到华为成功的快乐和激动。

1996 年底，辞旧迎新，市场部秘书处主任杨琳出面组织“怎样做一名好秘书”的演讲比赛，市场部秘书集体发言“最无私的爱藏于最深的心底”表达了她们对

华为、对同事、对事业的一片真情。这句话成为华为秘书的群体形象，也成为华为企业文化的一部分。

任总根据市场部的工作情况，答应春节后，调杨琳做自己的秘书，要亲自带一带，培养培养这些功臣。遗憾的是，春节休假时，杨琳在意外的车祸中不幸丧生，距演讲比赛仅过去半个月。但华为并没有忘记她，市场部召开了纪念并向杨琳学习的座谈会。任总亲笔撰文“悼念杨琳”，称赞她，是华为的功臣，是一位真正的英雄。在这篇感人肺腑的悼文中，“华为的光辉是由数千微小的萤火虫点燃的”论断，激励并号召着一批又一批青年学子在华为贡献青春和热血。

3.4.6 企业文化的提升和异化的危险

华为把文化作为聚合员工意志，形成合力的基础，在第一次创业中，形成了既具有非常合理的内涵又具备华为特色的企业文化。华为文化是华为人价值观的系统表现。而创建这一企业文化，经历了一个艰苦的过程。华为人认为，培养企业文化，要靠灌输，靠干部身体力行，靠价值评价和分配体系，靠管理政策及制度。事实上，《基本法》的起草和大讨论也是一次企业文化的熏陶和教育过程。

正因如此，华为公司要有自己的《基本法》，在《基本法》中要有条款阐述企业文化。企业文化是公司的精髓，《基本法》则是企业文化的精髓。任总在不同的场合，多次强调，《基本法》是华为企业文化的精髓，是公司上下形成最佳合力的基础，不领会《基本法》的深刻内涵，不会在工作中应用基本法潜移默化地引导自己工作的干部，不允许进入中高层。不能认同华为价值评价体系的员工，不可能在华为工作。

华为人清醒地意识到，对一个超常发展的企业，企业文化不仅有被稀释，甚至被异化的危险。随着公司业务的迅速扩张，新员工的比例大幅度增加，在《基本法》的学习讨论过程中，就有不少人提出疑问，华为的企业文化是否“喊得太响”？他们认为，企业文化是务虚，干事才是务实，企业文化提得太高，离谬误就不远了。那么究竟怎样看待这个问题?

华为是一个功利组织，在创造财富的过程中，要有统一的目标，统一的行动，统一的“游戏规则”，而这些的综合就形成了一个价值体系，企业文化实质上就是企业在财富增值过程中的价值体系。企业文化的构建过程实质是对增值环节中的价值冲突的管理过程，是大家认同的平衡点，然而，这种价值观的构建，决定了企业的成就。比如，华为人在“个人与集体”这一价值两难问题上建构了自己独特的价值观——强调集体奋斗团结合作，小我融入大我，公司与员工是利益共同体，给员工尽可能提供爱一行干一行的机会，……华为员工对“集体奋斗，团结合作”价值观的认同是华为成功的根。因此，企业文化对华为的管理者来说，就绝不是一个务虚的问题。

华为员工的人数以每年25%的速度发展，必须防范企业文化被稀释、被异化，不强调对价值观的管理，不注重员工，特别是新员工对华为企业文化的同化教育是十分危险的。任总希望这一观念要深深地印在高级干部的脑海里，华为的企业文化虽不是在第二次创业中才产生的，但要在二次创业中总结、提升，要在推广的过程中再总结、提高，螺旋式发展。

第四章 开放、妥协与灰度

开放、妥协、灰度是华为文化的精髓，也是一个领导者的风范。一个不开放的文化，就不会努力地吸取别人的优点，逐渐就会被边缘化，是没有出路的。 一个不开放的组织， 迟早也会成为一潭僵水的。 我们无论在产品开发上，还是销售服务、供应管理、财务管理……，都要开放地吸引别人的好东西，不要故步自封，不要过多的强调自我。创新是站在别人的肩膀上前进的，同时像海绵一样不断吸取别人的优秀成果，而并非是封闭起来的“自主创新”。与中华文化齐名的，古罗马、古巴比伦已经荡然无存了。中华文化之所以活到今天，与其兼收并蓄的包容性是有关的。今天我们所说的中华文化，早已不是原教旨的孔孟文化了，几千年来已被人们不断诠释，早已近代化、现代化了。中华文化也是开放的文化，我们不能自己封闭它。向一切人学习，应该是华为文化的一个特色，华为开放就能永存，不开放就会昙花一现。

我们在前进的路上，随着时间、空间的变化，必要的妥协是重要的。没有宽容就没有妥协；没有妥协，就没有灰度；不能依据不同的时间、空间，掌握一定的灰度，就难有合理审时度势的正确决策。开放、妥协的关键是如何掌握好灰度。

4.1 开放的思想

4.1.1 广泛合作

华为作为技术型企业，对技术的保密看得非常重要，很多企业在这种情况下会选择封闭式的组织模式。而华为能够正确地认识自我，特别是在华为创立的早期，任正非曾言：“华为既无技术，又无管理。”当时是 1993 年，任正非当时走在北京中关村的大街上，有人问他：“你怎么评价方正公司？”任正非的答案是：“有技术，无管理。”问：“怎么评价联想？”任正非的答案是：“有管理，无技术。”最后，当被问到华为时，任正非的答案更直接：“既无技术，又无管理。”1999 年，任正非在“答新员工问”中明确表示：**“华为要活下去就要学习，要开放，不能关起门来赶超世界。我们所有的拳头产品都是在开放合作中研制出来的。”**基于这种组织思想，任正非要求华为人**学习拉宾用土地换取和平的精神**，打开大门，与竞争对手共同开发市场。

评价：企业要做好保密工作，并不意味着就得自我封闭，而应在一些**成熟的技术**上与竞争对手合作，让有限的资源发挥出最大的效用。这就是任正非在产品开发上主张并遵循的广泛合作原则。

4.1.2 按国际规则做事

思科与华为的诉讼，使得华为经历了美国法庭的最严厉审查。此后，华为每次要进入欧洲市场都要经历客户的轮番拷问。但是，之前的危机也磨炼了华为人的意志。有人曾问“华为进入国际市场有什么成功经验”，任正非回答道：**“遵从法律。一定要遵守所在国的法律、联合国的法律**.....”同时，任正非告诫公司高层：不要局限于以自己的规则做事，华为要想不被他人定义为“神秘的黑寡妇”，就

要全面开放。虽然华为认为自己的过去是开放的，别人却认为华为是非常闭塞的，所以，华为就必须向国际市场证明：**华为是按国际规则做事的。**

评价：华为的国际化走在了政府的前面，**习主席提出的”一带一路“，实际上是更广泛的国际化**，即在别人眼中的开放。要实现更广、更大范围的开放，我们首先要做的是建立健全法制，一切按照法律规则办事，一切按照国际规则办事。

4.1.3 与竞争对手合作

“前 20 年我们把朋友变成了敌人，后 20 年我们要把敌人变成朋友。当我们在这个产业链上拉着一群朋友时，我们就只有胜利一条路了。”华为认为自己没有独霸天下的本事，相反，只有强强联合，采取竞合模式，企业才能越做越强。所以，2005 年，任正非决定将“与竞争对手合作”放到改变华为未来发展的高度上，与很多竞争对手建立了伙伴关系。比如，与德州仪器、IBM、英特尔等公司建立联合实验室，在多地设立研究所；与西门子、赛门铁克等公司成立了合资公司，以推进双方的优势互补。

评价：华为将这种强强联合的开放组织模式定义为一个新的概念：被集成组织。在这种被集成组织模式下，**华为永远不会成为合作者的竞争对手，特别是在行业领域，华为绝不轻易涉足他人的业务领域**，而双方之间的合作也只限定在技术、方案及服务层面上。

4.1.4 全员导师

全员导师是指华为的每个人都需要一个导师，为自己进行指导。不仅新员工有导师，所有老员工也有导师。导师制不仅在生产系统实行，在研发、营销、客服、行政、后勤等系统也全部实行。所有员工都需要导师的指导，通过“导师制”实现 “一帮一，一对多”，从而让自己更快地成长起来。在新员工到岗之前，公司就会提前做好导师安排，以确保入岗第一天就接受导师全方位的指导。华为在新员工培训中，一营培训设立思想导师；二营实习设立技能导师，确保全程有导师指导。在此期间，没有特殊情况，华为不轻易变动“师徒”关系。即使是“久

战沙场”的老员工都要遵守导师制，而且这是华为员工晋升考核条件之一。华为以此来打破“权力”壁垒，保证导师制在全企业推广。华为导师的职责**不仅仅在于业务、技术上的“传、帮、带”，而且还有思想上和生活上的指引，以解决员工的思想和情感问题，使其与工作保持平衡**。

评价：导师制创立于 19 世纪，最早实施导师制的是牛津大学。导师制的最大特点是师生关系密切——导师不仅要指导学生们的学习，还要指导学生们的生活。企业导师制被视为培养员工的一种重要手段。企业导师制的重点是**提倡对知识、经验与智慧进行分享、沟通与交流**，以此来提升员工的工作能力及其企业忠诚度，培养后备干部和核心员工的管理水平和责任心，进而实现企业与企业成员之间的共赢。

4.1.5 全员持股

全员持股是华为于 1990 年提出的激励措施，当时华为股份每股售价 10 元，以利润（税后）的 15%作为股权分红。员工进入公司一年后，依据职级、季度绩效等进行股权分配，用员工的年度奖金购买。如果年度奖金不够参股额度，公司会帮员工通过银行贷款来购买股权。华为的这种全员持股方式有两个好处：其一，**公司现金流风险降低，且内部融资无须支付利息**，使得财务风险大大降低，并且不需要向外部股东支付高额分红。其二，**员工的归属感大大增强**。因全员持股，员工自身便产生了一种主人翁意识，责任感和归属感也随之而来。

评价：华为初创期的全员持股模式，以开放的状态，以满足员工物质需求和精神需求为导向，**激发了企业成员的能动性**。如今，不仅是国内员工，国外员工也被纳入到持股范围内；而与国内企业总裁通常占股 51%以上不同的是，华为的总裁仅拥有 1.42%的股权。

4.2 妥协的艺术

现状：员工在沟通过程中，经常会因为一件小事而争吵，忽略了沟通的目的和方法，从而造成工作停滞，影响管理效率。在企业的发展过程中，我们越来越发现，

企业在倡导沟通文化的过程中，各级领导干部都能做到勤于沟通，组织各类会议，但结果是会议很多，会议的效果却很差，沟通本身是管理的有效手段，但却衍变成管理的巨大成本，究其原因，是大家缺乏妥协的智慧。因为在他们的眼中，妥协似乎是软弱和不坚定的表现，似乎只有毫不妥协，方能显示出英雄本色。但是，这种非此即彼的思维方式，实际上是认定人与人之间是征服与被征服的关系，没有任何妥协的余地。

***华为的做法*：妥协是一种让步的艺术，妥协是一种美德，妥协是双方或多方在某种条件下达成的共识，坚持正确的方向，与妥协并不矛盾，相反妥协是对坚定不移方向的坚持。**

评价：妥协并不意味着放弃原则，一味地让步。明智的妥协是一种适当的交换。为了实现主要的目标，可以在次要目标上做适当的让步。这种妥协并不是完全放弃原则，而是以退为进，通过适当的交换来确保目标的实现。相反，不明智的妥协，就是缺乏适当的权衡，或是坚持了次要目标而放弃了主要目标，或是妥协的代价过高会遭受不必要的损失。妥协在解决问题上，它不是最好的方法，但在没有更好的方法出现之前，它却是最好的方法，只有妥协，才能实现双赢或多赢，否则必然两败俱伤。

4.3 灰度管理

灰度管理：2010 年 1 月，任正非在 2009 年全球市场工作会议的讲话中指出：**“一个领导人重要的素质是方向、节奏，他的水平就是合适的灰度**。坚定不移的正确方向来自灰度、妥协和宽容。”任正非的“灰度管理”，是华为在遭遇跨文化冲突的背景下提出的。随着全球化布局，华为与世界各地的研发机构、合作厂商，甚至竞争对手都要进行合作与开放，很多需要宽容与妥协。

在任正非看来，妥协并不是软弱，而是解决问题的好方法。他认为，“妥协”是双方或多方在某种条件下达成的共识，在解决问题上，它不是最好的办法，但**在没有更好的方法出现之前，它却是最合适的办法**，因为它有不少好处.....明智的

妥协是一种让步的艺术，妥协是一种美德，而掌握这种高超的艺术，则是管理者的必备素质。

案例：华为与比利时公司 O（Option）原本井水不犯河水。O 是比利时无线网络设备厂商，后来发展为欧洲唯一一家无线网卡、USB 闪存和嵌入式笔记本上网模块厂商。由于在产品线上双方存在一些重合，结果两家成了冤家对头。华为物美价廉的无线网卡系列产品一登陆欧洲，就俘虏了欧洲客户要求“更好更便宜”的心。就在华为春风得意、在欧洲通信市场节节胜利时，O 按捺不住心中的疑惑：中国人怎么能生产出这么好的无线网卡，分明是抄袭和侵权。

2010 年 6 月，O 向欧盟提交申请，要求欧盟启动针对中国生产的无线数据网卡的调查，并将华为列为调查的首选单位。从 2010 年 6 月到 9 月，欧盟调查小组第一次轰轰烈烈地展开了对中国出口的无线网卡系列产品反倾销、反补贴和保护措施三种调查。由于没有什么可靠的侵权和补贴证据，调查落得个“虎头蛇尾”的结果，几个月过去了，也调查不出什么结果。这时，华为完全可以像以前一样反告 O 诬告，并追讨业务损失。不过，任正非想到了另一条妙计，那就是适当妥协，甘做一回“绵羊”，跑过去跟对手寻求合作。

华为与 O 的合作方式就是组建合资公司，共同分享市场。2010 年 10 月，华为与 O 达成协议，双方合作在比利时成立一家研发中心，共同进军欧洲电信市场。为了表示合作诚意，华为一口气花了 2700 万欧元购买 O 的连接管理器软件授权。为了巩固合作成果，任正非再次施展资本之手。2010 年 11 月，华为与 O 正式签署协议，华为花 800 万欧元正式收购 O 的子公司 M4S。几个月之内，华为就向 O 频频投来橄榄枝，向 O 输入 3500 万欧元。这对于受到欧债危机影响的 O 来说，简直是雪中送炭，面对这样友善的盟友，O 再也找不到理由告状了，如果继续告下去，华为撤资中止合作，O 唯有自断前程了。于是 O 迅速要求比利时政府撤销所谓的“保护措施”调查，同时不怕出尔反尔，急忙要求欧盟停止针对中国公司的反倾销、反补贴和保护措施调查。

评价：在任正非看来，国际化扩张遭遇险阻，**明智的妥协是一种高超的管理艺术，双方互不妥协只能让事情停滞，妥协虽然达不到双方预期的结果，但却能够让**

事情取得进展。华为通过妥协、组建合资公司，花大价钱获得相关技术授权、收购子公司，彻底浇灭竞争对手的斗志，这样华为就能在欧洲无线网卡市场惬意驰骋了。

4.4 开放、妥协与灰度

【导 读】任正非从西班牙与葡萄牙看到了海盗精神的退化；从荷兰身上看到了资本至上、过度投机毁掉的帝国繁荣。更重要的是从英国“光荣革命”看到了华为立足世界的思想逻辑，即是，以妥协替代暴力。2007 年 12 月，任正非在香港与美国前国务卿奥尔布莱特进行了一次会谈，在这次会谈中，任正非第一次将“开放、妥协、灰度”三个词并列在一起阐述，他认为这是华为公司从无到有、从小到大、从弱到强快速发展的秘密武器。

华为的核心价值观中，很重要的一条是开放与进取，这条内容在 EMT 讨论中，有较长时间的争议。华为是一个有较强创新能力的公司，开放难道有这么重要吗？其实我们由于成功，我们现在越来越自信、自豪和自满，其实也在越来越自闭。我们强调开放，更多一些向别人学习，我们才会有更新的目标，才会有真正的自我审视，才会有时代的紧迫感。

4.4.1 坚定不移的正确方向来自灰度、妥协与宽容

我们常常说，一个领导人重要的素质是方向、节奏。他的水平就是合适的灰度。一个清晰方向，是在混沌中产生的，是从灰色中脱颖而出，而方向是随时间与空间而变的，它常常又会变得不清晰。并不是非白即黑，非此即彼。合理地掌握合适的灰度，是使各种影响发展的要素，在一段时间的和谐，这种和谐的过程叫妥协，这种和谐的结果叫灰度。

妥协一词似乎人人都懂，用不着深究，其实不然，妥协的内涵和底蕴比它的字面含义丰富得多，而懂得它与实践更是完全不同的两回事。我们华为的干部，太多比较年青，血气方刚，干劲冲天，不大懂得必要的妥协，也会产生较大的阻力。我们纵观中国历史上的变法，虽然对中国社会进步产生了不灭的影响，但大多没

有达到变革者的理想。我认为，面对它们所处的时代环境，他们的变革太激进，太僵化，冲破阻力的方法太苛刻。如果他们用较长时间来实践，而不是太急迫，太全面，收效也许会好一些。其实就是缺少灰度。方向是坚定不移的，但并不是一条直线，也许是不断左、右摇摆的曲线，在某些时段中来说，还会划一个圈，但是我们离得远一些，或粗一些看，它的方向仍是紧紧地指着前方。

我们今天提出了以正现金流、正利润流、正的人力资源效率增长，以及通过分权制衡的方式，将权力通过授权、行权、监管的方式，授给直接作战部队，也是一种变革。在这次变革中，也许与廿年来的决策方向是有矛盾的，也将涉及许多人的机会与前途，我想我们相互之间都要有理解与宽容。

4.4.2 宽容是领导者的成功之道

为什么要对各级主管说宽容。这同领导工作的性质有关。任何工作，无非涉及到两个方面：一是同物打交道，二是同人打交道。不宽容，不影响同物打交道。一个科学家，性格怪癖，但他的工作只是一个人在实验室里同仪器打交道，那么，不宽容无伤大雅。一个车间里的员工，只是同机器打交道，那么，即使他同所有人都合不来，也不妨碍他施展技艺制造出精美的产品。但是，任何管理者，都必须同人打交道。有人把管理定义为“通过别人做好工作的技能”。一旦同人打交道，宽容的重要性立即就会显示出来。人与人的差异是客观存在的，所谓宽容，本质就是容忍人与人之间的差异。不同性格、不同特长、不同偏好的人能否凝聚在组织目标和愿景的旗帜下，靠的就是管理者的宽容。

宽容别人，其实就是宽容我们自己。多一点对别人的宽容，其实，我们生命中就多了一点空间。宽容是一种坚强，而不是软弱。宽容所体现出来的退让是有目的有计划的，主动权掌握在自己的手中。无奈和迫不得已不能算宽容。只有勇敢的人才懂得如何宽容；懦夫决不会宽容，这不是他的本性。宽容是一种美德。

只有宽容才会团结大多数人与你一齐认知方向，只有妥协才会使坚定不移的正确方向减少对抗，只有如此才能达到你的正确目的。

4.4.3 没有妥协就没有灰度

坚持正确的方向，与妥协并不矛盾，相反妥协是对坚定不移方向的坚持。当然，方向是不可以妥协的，原则也是不可妥协的。但是，实现目标方向过程中的一切都可以妥协，只要它有利于目标的实现，为什么不能妥协一下？当目标方向清楚了，如果此路不通，我们妥协一下，绕个弯，总比原地踏步要好，干吗要一头撞到南墙上？在一些人的眼中，妥协似乎是软弱和不坚定的表现，似乎只有毫不妥协，方能显示出英雄本色。但是，这种非此即彼的思维方式，实际上是认定人与人之间的关系是征服与被征服的关系，没有任何妥协的余地。

“妥协”其实是非常务实、通权达变的丛林智慧，凡是人性丛林里的智者，都懂得恰当时机接受别人妥协，或向别人提出妥协，毕竟人要生存，靠的是理性，而不是意气。

“妥协”是双方或多方在某种条件下达成的共识，在解决问题上，它不是最好的办法，但在没有更好的方法出现之前，它却是最好的方法，因为它有不少的好处。妥协并不意味着放弃原则，一味地让步。明智的妥协是一种适当的交换。为了达到主要的目标，可以在次要的目标上做适当的让步。这种妥协并不是完全放弃原则，而是以避退为进，通过适当的交换来确保目标的实现。相反，不明智的妥协，就是缺乏适当的权衡，或是坚持了次要目标而放弃了主要目标，或是妥协的代价过高遭受不必要的损失。明智的妥协是一种让步的艺术，妥协也是一种美德，而掌握这种高超的艺术，是管理者的必备素质。

只有妥协，才能实现“双赢”和“多赢”，否则必然两败俱伤。因为妥协能够消除冲突，拒绝妥协，必然是对抗的前奏；我们的各级干部要真正领悟了妥协的艺术，学会了宽容，保持开放的心态，就会真正达到灰度的境界，就能够在正确的道路上走得更远，走得更扎实。

第五章 华为的核心价值观

5.1 企业价值观

现状：很多企业都有自己的企业文化，都有企业价值观。企业文化的落地也只有在一些非常规范化的公司才能够看到，更多的企业是企业文化上墙，宣传走形式，落实走过场，几年下来，文化落地了，但却是背道而驰。企业文化做起来很难，企业价值观的落地更难，特别是对于不断引进空降兵的民营企业来说，来自四面八方的职业经理人，价值观各不相同，那么企业价值观的落地就是难上加难。

华为的做法：只有认可公司的企业文化，认可公司的价值观的员工才能考虑晋升我们的中高层干部。

评价：企业文化是无形的，是刚性的，我们经常强调说制度是火炉，实际上文化才是真正的火炉，制度是在文化的约束下建立的，如果制度违背了文化的初衷，需要修改的是制度而不是文化。价值观属于公司文化的一部分，它是强约束性的，任何人都不例外，即使是企业总经理或老板。我们在考察一个人才时，首先应该衡量的是他的价值观是否与公司匹配。

5.2 核心价值观

愿景与使命：华为的追求是在电子信息领域实现顾客的梦想，并依靠点点滴滴、锲而不舍的艰苦追求，使我们成为世界级领先企业。为了使华为成为世界一流的设备供应商，我们将永不进入信息服务业。通过无依赖的市场压力传递，使内部机制永远处于激活状态。（愿景与使命直接决定了公司的定位）

员工观：认真负责和管理有效的员工是华为最大的财富。尊重知识、尊重个性、集体奋斗和不迁就有功的员工，是我们事业可持续成长的内在要求。（对员工的要求不再是价值观的统一，而是对思想和行为的约束）

技术观：广泛吸收世界电子信息领域的最新研究成果，虚心向国内外优秀企业学习，在独立自主的基础上，开放合作地发展领先的核心技术体系，用我们卓越的产品自立于世界通信列强之林。（自主创新+借鉴学习）

精神：爱祖国、爱人民、爱事业和爱生活是我们凝聚力的源泉。责任意识、创新精神、敬业精神与团结合作精神是我们企业文化的精髓。实事求是是我们行为的准则。（凝聚力是打造企业文化的根本，但企业精神是企业文化的灵魂）

利益观：华为主张在顾客、员工与合作者之间结成利益共同体。努力探索按生产要素分配的内部动力机制。我们绝不让雷锋吃亏，奉献者定当得到合理的回报。（利益分配机制的建立至关重要）

文化观：资源是会枯竭的，唯有文化才会生生不息。一切工业产品都是人类智慧创造的。华为没有可以依存的自然资源，唯有在人的头脑中挖掘出大油田、大森林、大煤矿……精神是可以转化成物质的，物质文明有利于巩固精神文明。我们坚持以精神文明促进物质文明的方针。（文化和知识的力量是创造财富的工具或手段）

社会责任观：华为以产业报国和科教兴国为己任，以公司的发展为所在社区作出贡献。为伟大祖国的繁荣昌盛，为中华民族的振兴，为自己和家人的幸福而不懈努力。（以个人价值的实现来带动社会价值的实现）

评价：华为的核心价值观的概括实际上涵盖了企业的价值观、社会观、世界观等方面，它不仅体现出来的是一种思维或哲学，而且它指出了未来社会发展的趋势和规律，并通过自身的实践印证了当时的假设。

5.3 华为公司的核心价值观

【导 读】华为管理有一个很重要的概念是端到端流程，内部是这么定义的：端到端流程是指从客户需求端出发，到满足客户需求端去，提供端到端服务，端到端的输入端是市场，输出端也是市场。这个端到端必须非常快捷，非常有效，

中间没有水库，没有三峡，流程很顺畅。如果达到这么快速的服务，降低了人工成本，降低了财务成本，降低了管理成本，也就是降低了运作成本。

企业使命解决的是企业为什么存在的问题，也就是企业存在的价值问题。企业愿景解决的是到哪里去的问题，也就是企业的梦想和愿望。那么战略与他们的关系是怎样的呢？

战略与愿景、使命的关系。战略解决的是企业如何做的问题，即如何实现愿景和完成使命的问题，要解决以上问题，战略的路径选择和工作安排都是非常关键的。

华为公司的核心价值观蕴涵着华为公司的愿景、使命和战略。华为公司的愿景是丰富人们的沟通和生活。使命是聚焦客户关注的挑战和压力，提供有竞争力的通信解决方案和服务，持续为客户创造最大价值。战略是四个方面：1、为客户服务是华为存在的唯一理由；客户需求是华为发展的原动力。2、质量好、服务好、运作成本低，优先满足客户需求，提升客户竞争力和盈利能力。3、持续管理变革，实现高效的流程化运作，确保端到端的优质交付。4、与友商共同发展，既是竞争对手，也是合作伙伴，共同创造良好的生存空间，共享价值链的利益。下面我围绕华为公司的愿景、 使命和战略， 讲讲我们公司是怎样认识到这些问题的，以及我们是如何围绕愿景、使命和战略对内对外进行管理和服务的。

5.3.1 华为公司的愿景

现状：企业愿景是指企业的长期愿望及未来状况，组织发展的蓝图，体现组织永恒的追求。企业愿景是企业的发展方向及战略定位的体现。企业愿景是企业文化的组成部分，很多企业有企业愿景但却是形式上的，虽然挂在墙上，但却是没有任何作用的，因为它与企业的经营管理完全是两个内容，没有结合点；有的企业虽然有企业愿景，但只为少数人知悉，而不为广大员工所知；有的企业虽然要求广大员工背诵和考试，员工记住了也只是停留在概念层面，根本不领会其中的意思，或者领会了却不认同，如此等等。

华为的做法：用愿景来指导工作，是一门管理艺术，同时也是企业不断发展的一种战略方法。成功的企业愿景就好比预言，具有唤起员工行动的力量。一般来讲，

愿景的言语应该是平实的、易懂的，让每一位员工在做出重要决定和行动时都会自问："这符合我们的愿景吗？"与此同时，成功的企业愿景必须致力于满足客户的深层次需求，从生存需要、信息需要直到发展需要和情感需要。同时，也必须根植于企业全体员工发自内心的共同愿望。

评价：企业愿景体现了企业家的立场和信仰，是管理者对企业未来的设想，如果仅仅停留在管理者的层面，本身就失去了存在的意义，企业愿景就象一盏明灯，时刻指引着我们前进的方向，其作用看似很小，却是长远的，长期来看其作用不可限量。

在车轮发明前，人们主要靠步行进行交流，靠声音进行转播，那时候谈不上什么经济。在车轮发明后，人们学会利用车和马进行交流，诞生了方圆五、六十公里的小区域经济，产生了小农经济的集市贸易，使封建成为可能。在火车、轮船发明后，产生了工业经济，由于金融的载体作用以及产品的远距离运输，使资本主义成为可能。在航空器发明后，工业经济加速发展，到上世纪 70 年代末达到了高峰。那时的经济是以核心制造为中心的工业经济，经济的附加值主要在产品的制造上，由于那时是供不应求的经济，谁能生产出来谁就能够卖出去。那时，日本、德国的经济达到了顶峰。后来由于处理器的发明，计算机开始普及，又由于光传输的发明与使用，形成了网络。由于网络及管理软件的应用，使制造可以剥离，并转移到低成本的国家，而且使制造不再有高的利润，发达国家正在从工业化走向去工业化，从而导致核心制造时代结束。上世纪九十年代，日本、德国开始衰落，美国开始强盛。这时主要附加值的利润产生在销售网络的构造中，销售网络的核心就是产品的研发与 IPR（专利）。因此，未来的企业之争、国家之争就是 IPR 之争，没有核心 IPR 的国家，永远不会成为工业强国。

由于制造可以被剥离出来，销售与服务可以贴近市场，它们之间的关联可以通过网络来进行，经济的全球化不可避免。华为的愿景就是不断通过自己的存在，来丰富人们的沟通、生活与经济发展，这也是华为公司作为一个企业存在的社会价值，我们可以达到丰富人们的沟通和生活，也能够不断促进经济的全球化发展。华为不可能回避全球化，也不可能有寻求保护的狭隘的民族主义心态。因此，华为从一开始创建就呈全开放的心态。在与西方公司的竞争中，华为学会了竞争，

学会了技术与管理的进步。因为，只有破除了狭隘的民族自尊心才是国际化，只有破除了狭隘的华为自豪感才是职业化，只有破除了狭隘的品牌意识才是成熟化。当然网络也会对国家产生负面影响，主要是意识形态方面。这些破坏与影响不可能通过技术手段来控制，主要靠法律，以及人们的自律。例如，互联网促进了技术的交流与进步，但也可能摧毁一个国家的正确价值观。罗马俱乐部的一份报告指出，未来能够颠覆这个世界秩序的，只有互联网。美国的一份报告中指出，未来 20 年有可能摧毁美国价值观的可能只有互联网。

以上是我们对愿景的理解。我们在愿景部分最主要是讲丰富人们的沟通与生活，其实这里面也是讲未来网络对这个世界的作用。网络的存在使得经济全球化是不可避免的，不仅对于我们华为是不可避免的，实际上是世界所有国家都不可避免的。因此，这个时候希望封闭起来不要走全球化的道路，实际上是错的。这个时候必须勇敢地面对全球化，发挥自己国家的优势，为自己争取更多的机会。经济全球化的核心是什么？过去的核心是战争；上世纪 70 年代、 80 年代是工业制造，这个时代是什么呢？由于网络的发明，市场和制造相分离，这个世界最重要的是市场，而不是制造，这就是 IPR 之争。台湾工厂主要靠代工，主要靠大规模地生产、大规模的采购，降低了采购成本，降低了制造成本，他们获得的利润大概毛利只有百分之三一五左右；由于高科技 IPR，使产品的毛利有可能达到百分之四五十或五六十。因此市场将来的竞争就是未来的企业之争，就是 IPR 之争，所以将来没有核心 IPR 的国家，永远不会成为工业强国。我们国家提出要自主创新，要用法律保护核心自主知识产权，这口号是对的。但是我们太急功近利，也会丧失我们的竞争空间。

现在我讲一讲专利。华为公司有五千多项专利，每一天我们产生三项专利，但是我们还没有一项基本专利，只有少量几项应用型的准基本专利，而不是理论型的基础专利。理论基础型的基本专利，是发明、是创造一项技术的基础，应用型的基本专利就是改进了这项发明的应用。即使应用型的基本专利的成长过程也至少 7-8 年。在没有一个人想到这项技术发明之前的时候，你想到了，然后开始研发，大概 2-3 年会出成果，然后申请专利，申请专利以后登报，又有较多的人看到了，受到了启发，他们又投入研究，然后用 2-3 年时间，扩大了你的专利可用

的范围，这就形成了可使用的专利。再过 2-3 年，开始有人集合这些专利做产品，并向市场推广，2-3 年后市场开始接受，专利才产生价值。因此，一项应用型基本专利从形成到产生价值大约需要 7－10 年。我们现在有两项到三项准基本专利，两年左右以后才开始生效，所以专利形成的时间是很漫长的。而理论型的技术专利需要的时间更长，一般需要二、三十年左右。开始人们并不能很快地完全理解这些真知灼见，从事这种发明的人常常不为人们所重视，有时反被人们认为他们疯疯颠颠的，以致发明者常常穷困潦倒。如基因理论的发明者孟德？摩尔根就是这样。基因理论提出后，沉睡了一百年，突然有人发现了这个理论，喧哗了一阵，又沉寂了数十年，然后才得到发展。50 年代，我们中国科学院的吴仲华发明了叶轮三元流动理论，西方国家利用这个理论发明了喷气涡轮风扇发动机。小平同志七十年代到英国引进罗尔斯、罗亦斯发动机生产的时候，英国向我国转让了此项技术。小平同志站起来感谢英国对中国的支持，结果英国的科学家全都站起来向中国致敬，因为这项技术的发明者是中国人。小平回来找到这个人，才知道这个人在五七干校养猪。这个理论来自中国，但我们并没有重视申请专利。如果申请专利的话，我们中国在航空发动机方面就有一席之地。还有，1958 年，我们上海邮电一所就提出了蜂窝无线通讯，就是现在无线移动通讯技术基础的基础，也没有申请专利。 因为那时连收音机都没有普及， 谁会理解这项发明的巨大意义，想到这个东西今天会普及到全世界。所以，我们国家科技要走向繁荣，必须理解一下不被人理解的专家和科学家。今天，在大学里，专家、教授们做着别人看来没什么效益的事情，如果我们能够给他们 30 万、50 万支持一下，一百年以后说不定就是中国最大的福祉。我们主张国家拨款不要向企业倾斜，多给那些基础研究所和大学，我们搞应用科学的人要依靠自己赚钱来养活自己。基础研究是国家的财富，基础研究的成果是国家的，每一个企业都能享受理论的阳光普照。全球化是不可避免的，我们要勇敢地开放自己，不要把自己封闭起来，要积极与西方竞争，在竞争中学会管理。十多年来我们从来没有提过我们是民族的工业，因为我们是全球化的。如果我们把门关起来，靠自己生存，一旦开放，我们将一触即溃；同时我们努力用自己的产品支持全球化的实现。

5.3.2 华为的使命

5.3.2.1 企业使命的价值

1、企业使命：使命是指企业在社会进步和经济发展过程中所应承担起的角色和责任。它决定了企业的根本性质和**企业存在的理由**。它清晰地阐明企业的经营领域和经营思想，为企业目标的确立与战略的制定提供有力的证据。**企业使命为企业确立了经营思想、经营原则、经营方向、经营哲学等。**

2、微软的使命：让美国的每个家庭和每间办公室桌上都有一台 PC。

华为的使命：聚焦客户关注的挑战和压力，提供有竞争力的通信与信息解决方案和服务，持续为客户创造最大价值。

阿里巴巴的使命：让天下没有难做的生意。

3、马云对使命的理解：任何老板在做决策时都会感到迷茫，这种迷茫就是企业使命的问题。

4、使命的价值

（1）为企业指明未来的发展方向。华为企业使命的核心是“**为客户创造价值**”，其中心点是客户，在为客户服务的使命驱动下，华为奉行着两大服务原则：**普遍客户**和**贴身服务**原则。

在普遍客户原则的指导下，任正非认为客户是华为的衣食父母，无论大小、职位高低都要公关到位，自己也身体力行。他指出：“**一个不起眼的细节和一个不起眼的角色很容易决定在一个项目中华为的去留。**”参加客户会议，任正非会站在会议大厅门口，向入场客户逐一发放名片，并说道：“您好，我是华为的，我姓任。”初次与任正非见面的客户，在看到名片后无不感到惊讶。任正非以及华为人的谦逊态度感动着每一位客户，他指出：“我们每层每级的干部和员工都要贴近客户，分担客户的问题，客户就给我们一票，这一票、那一票加起来，就是好多票，最后，即使最关键的一票没搞定，也没多大影响.....”同时，华为在高层

建立了普遍联系客户的原则，要求每周每位高层都要联系 2-3 个客户，为客户解决实际问题。

华为人一直都把“贴身服务，实现快速响应”作为发展的宗旨。在不同的场合，他多次向华为人强调：“为客户服务是华为存在的唯一理由。客户需求是华为发展的原动力。我们必须以客户价值观为导向，以客户满意度为标准，公司一切行为都要以客户的满意程度作为评价依据。”在公司组织架构设置上，任正非强调内部的岗位设置以客户为中心，直接或间接为客户创造价值的岗位保留，不能为客户创造价值的岗位不再设置。

（2）让员工明晰自己工作的意义。企业管理中，激发出员工的自信心、勇气和热情，让他们甘愿为了自己的工作而付出体力和脑力。要做到这一点，就要让员工了解自己工作的意义。对于员工们而言知道自己做什么，以及知道自己工作的价值非常重要，就能**激发出员工的上进心**。一旦员工在工作中有了成就感，就能**调动自身内在的潜力和干劲，迸发出更加强烈的进取欲望**。让员工明白工作的意义，也能增强员工的荣誉感和使命感。在分工越来越细致的今天，员工难免会对自己工作的重要性产生怀疑，这就需要让员工认识到自己工作的意义。让员工懂得自己工作的重要，不见得是给他一个多高的职位，而是要让员工感觉到自己的价值。让员工明晰自己工作的意义，是管理中最廉价而有最有效的激励方式，但在我们的管理实践中却很少有企业运用，这一点很值得我们深思。

5.3.2.2 华为的使命

十年以前，华为就提出：华为的追求是实现客户的梦想。历史证明，这已成为华为人共同的使命。以客户需求为导向，保护客户的投资，降低客户的 Capex 和 Opex，提高了客户竞争力和盈利能力。至今全球有超过 1.5 亿电话用户采用华为的设备。我们看到，正是由于华为的存在，丰富了人们的沟通和生活。今天，华为形成了无线、固定网络、业务软件、传输、数据、终端等完善的产品及解决方案，给客户提供端到端的解决方案及服务。全球有 700 多个运营商选择华为作为合作伙伴，华为和客户将共同面对未来的需求和挑战。

5.3.3 华为的战略

5.3.3.1 为客户服务是华为存在的唯一理由；客户需求是华为发展的原动力。

1、真正认识到为客户服务是华为存在的唯一理由。

从企业活下去的根本来看，企业要有利润，但利润只能从客户那里来。华为的生存本身是靠满足客户需求，提供客户所需的产品和服务并获得合理的回报来支撑；员工是要给工资的，股东是要给回报的。天底下唯一给华为钱的，只有客户。我们不为客户服务，还能为谁服务？客户是我们生存的唯一理由！既然决定企业生死存亡的是客户，提供企业生存价值的是客户，企业就必须为客户服务。现代企业竞争已不是单个企业与企业的竞争，而是一条供应链与供应链的竞争。

企业的供应链就是一条生态链，客户、合作者、供应商、制造商命运在一条船上。只有加强合作，关注客户、合作者的利益，追求多赢，企业才能活得长久。因为，只有帮助客户实现他们的利益，华为才能在利益链条上找到华为的位置。只有真正了解客户需求，了解客户的压力与挑战，并为其提升竞争力提供满意的服务，客户才能与你企业长期共同成长与合作，你才能活得更久。所以需要聚焦客户关注的挑战和压力，提供有竞争力的通信解决方案及服务。

2、真正认识到客户需求是华为发展的原动力。

我们处在一个信息产品过剩的时代，这与物质社会的规律不一致。人们对物质的需求与欲望是无限的，而资源是有限的。而信息恰好反过来，人们对信息的需求是有限的（人要睡觉，人口不能无限地增长……），而制造信息产品的资源是无限的。我们不能无限地拔高人们对物质的需要，因为资源满足不了。我们也没有能力无限地刺激信息的需求，因为人还要睡觉……技术创新到今天，很多人都已经伤痕累累了，为什么？由于互联网及芯片的巨大进步，使人大脑的等效当量成千倍的增长。美国只有两亿人口，但是美国却相当于有 4 千亿个大脑。这些大脑一起运作，产生新的技术、新的知识和新的文化，它会大大超越人类真实需求。

因为人类的需求是随生理和心理进步而进步的，人的生理和心理进步是缓慢的。因此过去一味像崇拜宗教一样崇拜技术，导致了很多公司全面破产。技术在哪一个阶段是最有效，最有作用呢？我们就是要去看清客户的需求，客户需要什么我们就做什么。卖得出去的东西，或略略抢先一点点市场的产品，才是客户的真正技术需求。超前太多的技术，当然也是人类的瑰宝，但必须牺牲自己来完成。IT泡沫破灭的浪潮使世界损失了廿万亿美元的财富。从统计分析可以得出，几乎100%的公司并不是技术不先进而死掉的。这些破产的企业，不是因为技术不先进，而是技术先进到别人还没有对它完全认识与认可，以至没有人来买。产品卖不出去却消耗了大量的人力、物力、财力，丧失了竞争力。许多领导世界潮流的技术，虽然是万米赛跑的领跑者，却不一定是赢家，反而为“清洗盐碱地”和推广新技术而付出大量的成本。但是企业没有先进技术也不行。华为的观点是，在产品技术创新上，华为要保持技术领先，但只能是领先竞争对手半步，领先三步就会成为“先烈”。明确将技术导向战略转为客户需求导向战略。通过对客户需求的分析，提出解决方案，以这些解决方案引导开发出低成本、高增值的产品。盲目地在技术上引导创新世界新潮流，是要成为“先烈”的。

为此，华为一再强调产品的发展路标，是客户需求导向。以客户的需求为目标，以新的技术手段去实现客户的需求，技术只是一个工具。新技术一定是能促进质量好、服务好、成本低，非此是没有商业意义的。世界将来不会缺少高科技，缺少的是自然资源。这也许会成为真理。好几次在贝尔实验室交流的时候，他们问我华为为什么能成功。我说我们理解了中国的客户需求。我借用了中国古时候婆婆给媳妇说的一句话，“新三年，旧三年，缝缝补补又三年”来说明华为对技术与产品的看法。我们认为客户一般都是希望在已安装的设备上进一步改进功能，而不会因新技术的出现而抛弃现在的设备重建一个网。因此，当全球的主要通信设备制造厂家他们放弃了对现有的交换机的研究开发， 而全面转入了未来的下一代 NGN 交换机研究时，我司仍然继续对传统交换机的研究投入不动摇。不幸的是全世界的营运商在 IT 泡沫破灭后，都是与中国电信的观点一致，不再盲目追求新技术， 而更多地考虑网络的优化与建设成本， 结果我司在传统交换机供应量上，成了世界第一。西方泡沫经济破灭后，西方公司又开始动摇了他们推崇的下一代 NGN 交换机，不知道世界下一步的潮流走向，产生了进行的迷茫。又

由于财务状况不好开始大量裁员，以致精力顾不过来，我们却在 NGN 上也一直往前冲，下一代交换机我们又赶上他们，进入了世界前列。传统交换机我司占世界总量的百分之十六，但下一代有可能就占世界总量的百分之二十八。这就是我们真正理解的客户需求，把客户需求看作真理，然后在世界市场上得到很好的结果。当时我们认为，不发达国家一定会走这条道路的。今天，发达国家也在走这样的路。同时，我们提倡不盲目创新。我们公司以前也是盲目创新的公司，也是非常崇拜技术的公司，我们从来不管客户需求，研究出好东西就反复给客户介绍，客户说的话根本听不进去，所以在 NGN 交换机上，我们曾在中国市场上被赶出局。后来，我们认识到自己错了，及时调整追赶，现在已经追赶上了，在国内外得到了大量使用。盲目创新导致了很多西方大公司的快速死亡。

高端的 DWDM 我们处在世界先进或领先位置。我们的光传输技术在四千六百多公里长的中间不需要电中继，世界最长的一个光环网是我们公司提供的，在俄罗斯一万八千公里，其实这个技术是我们从美国花了四百万美金买的。西方一些大公司破产之后，很多新技术舍不得丢掉，他们不希望自己的发明烟消尘散，希望后人能够接着研究成功，我们参加拍卖，用投资者原投资不到 1%的价格买到。我们想说明的是，技术并不象有些人那么认为是万能的，而是客户资源才是十分重要的。我们认为市场最重要，只要我们顺应了客户需求，就会成功。如果没有资源和市场，自己说得再好是没有用的。因此，为客户服务是华为存在的唯一理由，这要发自几万员工的内心，落实在行动上，而不是一句口号。

3、基于客户需求导向的组织、流程、制度及企业文化建设、人力资源和干部管理。

客户购买产品，一般都很关注以下五个方面：产品质量高、可靠稳定；技术领先，满足需求；及时有效和高质量的售后服务；产品的可持续发展、技术的可持续发展和公司的可持续发展；产品功能强大，能满足需要且价格有竞争力。其他公司有可能很容易做到其中的一条，但要同时做到五条不容易。我们华为紧紧围绕着客户关注的五个方面的内容，将这五条内容渗透到公司的各个方面。

（1）基于客户需求导向的组织建设。为使董事会及经营管理团队（EMT）能带领全公司实现“为客户提供服务”的目标，在经营管理团队专门设有战略与客户常务委员会，该委员会主要承担务虚工作，通过务虚拨正公司的工作方向，再由行政部门去决策。 该委员会为 EMT 履行其在战略与客户方面的职责提供决策支撑，并帮助 EMT 确保客户需求驱动公司的整体战略及其实施。 在公司的组织结构中，建立了战略与 Marketing 体系，专注于客户需求的理解、分析，并基于客户需求确定产品投资计划和开发计划，以确保客户需求来驱动华为公司战略的实施。在各产品线、各地区部建立 Marketing 组织，贴近客户倾听客户需求，确保客户需求能快速的反馈到公司并放入到产品的开发路标中。同时，明确贴近客户的组织是公司的“领导阶级”，是推动公司流程优化与组织改进的源动力。华为的设备用到哪里，就把服务机构建到那里，贴近客户提供优质服务。在中国三十多个省市和三百多个地级市都建有我们的服务机构，我们可以了解到客户的需求，我们可以做出快速的反应， 同时也可以听到客户对设备运用和使用等各个方面的一些具体的意见。现在，全球九十多个国家分别建有这种机构，整天与客户在一起，能够知道客户需要什么，以及在设备使用过程中有什么问题，有什么新的改进，都可以及时反馈到公司。我们有三万多员工分布在全世界，其中外籍员工有五千人，中国员工有两万五千人，分布在各个国家，就像游离的电子一样，我们怎样掌握他们呢？我们要求每人每天都要记工作日记，主管领导审批，之后拿到数据库，我们定期抽查，他们不敢作假，因为他们不知道三个月后市场是什么状况，他必须要和客户沟通，否则就毫无价值。财务每天要写自查报告，三个月后，每个主管经理都要向公司保证，公司报告的数据都是真实的，我们还会不定期地在网上查，所以每个海外员工都不敢散漫。

（2）基于客户需求导向的产品投资决策和产品开发决策。华为的投资决策是建立在对客户多渠道收集的大量市场需求的去粗取精、去伪存真、由此及彼、由表及里的分析理解基础上的，并以此来确定是否投资及投资的节奏。已立项的产品在开发过程的各阶段，要基于客户需求来决定是否继续开发或停止或加快或放缓。

（3）在产品开发过程中构筑客户关注的质量、成本、可服务性、可用性及可制造性。任何产品一立项就成立由市场、开发、服务、制造、财务、采购、质量人

员组成的团队（PDT），对产品整个开发过程进行管理和决策，确保产品一推到市场就满足客户需求，通过服务、制造、财务、采购等流程后端部门的提前加入，在产品设计阶段，就充分考虑和体现了可安装、可维护、可制造的需求，以及成本和投资回报。并且产品一旦推出市场，全流程各环节都做好了准备，摆脱了开发部门开发产品，销售部门销售产品，制造部门生产产品，服务部门安装和维护产品的割裂状况，同时也摆脱了产品推出来后，全流程各环节不知道或没有准备好的状况。

（4）基于客户需求导向的人力资源及干部管理。客户满意度是从总裁到各级干部的重要考核指标之一。外部客户满意度是委托盖洛普公司帮助调查的。客户需求导向和为客户服务蕴含在干部、员工招聘、选拔、培训教育和考核评价之中，强化对客户服务贡献的关注，固化干部、员工选拔培养的素质模型，固化到招聘面试的模板中。我们给每一位刚进公司的员工培训时都要讲《谁杀死了合同》这个案例，因为所有的细节都有可能造成公司的崩溃。我们注重人才选拔，但是名牌大学前几名的学生不考虑，因为我们不招以自我为中心的学生，他们很难做到以客户为中心。现在很多人强调技能，其实比技能更重要的是意志力，比意志力更重要的是品德，比品德更重要的是胸怀，胸怀有多大，天就有多大。要让客户找到自己需求得到重视的感觉。

（5）基于客户需求导向的、高绩效的、静水潜流的企业文化。企业文化表现为企业一系列的基本价值判断或价值主张，企业文化不是宣传口号，它必须根植于企业的组织、流程、制度、政策、员工的思维模式和行为模式之中。多年来华为一直强调：资源是会枯竭的，唯有文化才会生生不息。一切工业产品都是人类智慧创造的。华为没有可以依存的自然资源，唯有在人的头脑中挖掘出大油田、大森林、大煤矿……。精神是可以转化为物质的，物质文明有利于巩固精神文明。我们坚持以精神文明促进物质文明的方针。 这里的文化， 不仅包含了知识、 技术、管理、情操……，也包含了一切促进生产力发展的无形因素。华为文化承载了华为的核心价值观， 使得华为的客户需求导向的战略能够层层分解并融入到所有员工的每项工作之中。不断强化“为客户服务是华为生存的唯一理由”，提升了员工的客户服务意识，并深入人心。通过强化以责任结果为导向的价值评价

体系和良好的激励机制，使得我们所有的目标都以客户需求为导向，通过一系列的流程化的组织结构和规范化的操作规程来保证满足客户需求。 由此形成了静水潜流的基于客户导向的高绩效企业文化。华为文化的特征就是服务文化，全心全意为客户服务的文化。

华为是一个功利组织，我们一切都是围绕商业利益的。因为只有服务才能换来商业利益。服务的涵义是很广的，不仅仅指售后服务，从产品的研究、生产到产品生命终结前的优化升级，员工的思想意识、家庭生活等。我们要以服务来定队伍建设的宗旨。我们只有用优良的服务去争取用户的信任，从而创造了资源，这种信任的力量是无穷的，是我们取之不尽、用之不完的源泉。因此，服务贯穿于我们公司及个人生命的始终。

5.3.3.2 质量好、服务好、运作成本低，优先满足客户需求，提升客户竞力和盈利能力。

1、真正认识到“质量好、服务好、运作成本低，优先满足客户需求”是提升客户效力和盈利能力的关键，也是华为的生存办法。

华为所处于的通信行业属于投资类市场，客户购买通信网络设备往往要使用10-20年，而不象消费品一样使用年限较短。因此，客户购买设备时首先是选择伙伴，而不是设备，因为他们知道，一旦双方合作，就需在一个相当长时间内共同为消费者提供服务。因此，客户选择的合作伙伴不但要具有领先的技术水平，高度稳定可靠的产品，能快速响应其发展需求，而且还要服务好，这个企业才有长远生存下去的可能。如果达不到前面几个条件，就是送给客户，客户也不要。

客户的要求就是质量好、服务好、价格低，且要快速响应需求，这就是客户朴素的价值观，这也决定了华为的价值观。但是质量好、服务好、快速响应客户需求往往意味着高成本，意味着高价格，客户又不能接受高价格，所以华为必须做到质量好、服务好、价格低，优先满足客户需求，才能达到和符合客户要求，才能生存下去。当然，价格低就意味着只有做到内部运作成本低一条路。另一方面，

客户只有获得质量好、服务好、价格低的产品和解决方案，同时合作伙伴又能快速响应其需求，才能提升其竞争力和盈利能力。

2、华为如何提升客户竞争力和盈利能力。

我们来看一下 AIS 案例。1998 年，我们公司和 AIS 合作时，AIS 还是泰国一个小的移动运营商。通过华为公司快速响应 AIS 的需求，并提供质量好、服务好的产品和解决方案，使 AIS 一跃成为泰国最大的移动运营商，并成为泰国股市市值最大的公司。1999 年 6 月，AIS 和 DTAC 同时推出了预付费业务。华为公司为 AIS 提供产品、解决方案及服务，先后 8 次对设备进行建设和扩容，帮助 AIS 把竞争对手远远地甩在了后面。华为在60天内完成了设备的安装和测试，快速满足了 AIS 的需求，比起业界平均周期大大缩短，帮助了 AIS 领先对手快速抢占市场，构筑了竞争力。华为专门为 AIS 开发的高达 80 项的业务特性（AIS 在发展过程的新需求），有效的提升了 ARPU 值，提高了盈利能力和竞争力。

5.3.3.3 持续管理变革，实现高效的流程化运作，确保端到端的优质交付。

1、为什么要持续管理变革。

要达到质量好、服务好、运作成本低，优先满足客户需求的目标，就必须进行持续的管理变革；持续管理变革的目标就是实现高效的流程化运作，确保端到端的优质交付。只有持续管理变革，才能真正构筑端到端的流程，才能真正职业化、国际化，才能达到业界运作水平最佳，才能实现运作成本低。端到端流程是指从客户需求端出发，到满足客户需求端去，提供端到端服务，端到端的输入端是市场，输出端也是市场。这个端到端必须非常快捷，非常有效，中间没有水库，没有三峡，流程很顺畅。如果达到这么快速的服务，降低了人工成本，降低了财务成本，降低了管理成本，也就是降低了运作成本。其实，端到端的改革就是进行内部最简单的最科学的管理体系的改革，形成一支最精简的队伍。

华为公司是一个包括核心制造在内的高技术企业，最主要的包括研发、销售和核心制造。这些领域的组织结构，只能依靠客户需求的拉动，实行全流程贯通，提供端到端的服务，即从客户端再到客户端。因此高效的流程必须有组织支撑，必须建立流程化的组织。建立流程化的组织，企业就可以提高单位生产效率，减掉了多余的组织，减少了中间层。如果减掉一级组织或每一层都减少一批人，我们的成本下降很快。 规范化的格式与标准化的过程， 是提高速度与减少人力的基础。

同时，使每一位管理者的管理范围与内容更加扩大。信息越来越方便、准确、快捷，管理的层次就越来越少，维持这些层级管理的人员就会越来越少，成本就下降了。

我们持续进行管理变革，就是要建立一系列以客户为中心、以生存为底线的管理体系，就是在摆脱企业对个人的依赖，使要做的事，从输入到输出，直接地端到端，简洁并控制有效地连通，尽可能地减少层级，使成本最低，效率最高。要把可以规范化的管理都变成扳道岔，使岗位操作标准化、制度化。就像一条龙一样，不管如何舞动，其身躯内部所有关节的相互关系都不会改变，龙头就如营销，它不断地追寻客户需求，身体就随龙头不断摆动，因为身体内部所有的相互关系都不变化，使得管理简单、高效、成本低。按流程来确定责任、权利，以及角色设计， 逐步淡化功能组织的权威， 组织的运作更多的不是依赖于企业家个人的决策。

管理就像长江一样，我们修好堤坝让水在里面自由流，管它晚上流，白天流。晚上我睡觉，但水还自动流。水流到海里面，蒸发成空气，雪落在喜马拉雅山，又化成水，流到长江，长江又流到海，海水又蒸发。这样循环搞多了以后，它就忘了一个还在岸上喊“逝者如斯夫”的人，一个“圣者”。它忘了这个圣者，只管自己流。这个“圣者”是谁？就是企业家。企业家在这个企业没有太大作用的时候就是这个企业最有生命的时候。所以当企业家还具有很高威望，大家都很崇敬他的时候，就是企业最没有希望，最危险的时候。所以我们认为华为的宏观商业模式，就是产品发展的路标，是客户需求，企业管理的目标是流程化组织建设。同时，牢记客户是企业之魂。

上述这些管理的方法论是看似无生命实则有生命的东西。 它的无生命体现在管理者会离开，会死亡，而管理体系会代代相传；它的有生命则在于随着我们一代一代奋斗者生命的终结，管理体系会一代一代越来越成熟，因为每一代管理者都在给我们的体系添砖加瓦。每个企业都有自己的魂，企业的魂就是客户。当企业家在企业地位淡化的时候，企业才是比较稳定的。

2、持续管理变革的基本原则。

坚持“先僵化，后优化，再固化”的原则，引进世界领先企业的先进管理体系；坚持“小改进，大奖励；大建议，只鼓励”的原则，持续地推行管理变革；坚持改进、改良和改善，对企业创新进行有效管理；持续地提高人均效益，构建高绩效的企业文化。

3、持续进行管理变革。

从 1998 年起，华为系统地引入世界级管理咨询公司的管理经验，在集成产品开发（IPD）、集成供应链、人力资源管理、财务管理、质量控制等诸多方面，华为与 IBM、Hay Group、PWC、FhG 等公司展开了深入合作，全面构筑客户需求驱动的流程和管理体系。华为与 IBM、Hay、KPMG、PWC、FhG、Mercer、盖洛普等公司合作，引入先进的管理理念和方法论，从业务流程、组织、品质控制、人力资源、财务客户满意度等六个方面进行了系统变革，把公司业务管理体系聚焦到创造客户价值这个核心上，经过不断改进，华为的管理已与国际接轨，不仅承受了公司业务持续高速增长的考验， 而且赢得了海内外客户及全球合作伙伴普遍认可，有效支撑了公司全球化战略。

（1）流程管理变革及企业信息化建设。沿着客户价值创造链梳理，打通端到端的流程。并将这些经过检验并稳定运行的流程固化到企业信息化系统中，并使这些流程管理电子化，并将他们固定到数据库中，实现从客户端到客户端最简洁并控制有效地连通，摆脱了对人的依赖。1997 年，IBM 对华为当时的管理现状进行了全面诊断：缺乏准确、前瞻的客户需求关注，反复做无用功，浪费资源，造成高成本；没有跨部门的结构化流程，各部门都有自己的流程，但部门流程之间是靠人工衔接，运作过程割裂；组织上存在本位主义，部门墙，各自为政，造成

内耗；专业技能不足，作业不规范，依赖英雄，这些英雄的成功难以复制；项目计划无效，项目实施混乱，无变更控制，版本泛滥。通过八年的探索和实践，公司以客户需求为导向，构筑了流程框架，实现高效的流程化运作，确保端到端的优质交付。

刚才有人提出问题说：华为对管理是成功的，积累了很多宝贵的经验，企业与地方党委的经济管理、社会管理、财政管理和干部人事管理经管有很大的不同，但也有很多相同之处。其实我们两家的管理是完全不一样的，政府是环境的维护者和创造者，而我们是一个项目的执行者。政府从均衡、稳定、公平竞争……等一系列法规的制定、 执行中， 创造一个好的投资环境， 从教育、 卫生、 治安、信仰……一系列作为，为良好环境持续不断输入血液，从而促使经济组织去创造价值，否则就不能发展。 国外一位著名的政治经济学家说过， 政府的责任是维护国家安全、司法公正和进行社会管理。从事一些任何人都不想做的事业，以及帮助不能自己管理自己的人。政府是一个环境的创造者，也是一个环境的监督者，不要管那么多具体项目，广东省与深圳市在这方面做得很好的，我们也是在这样的条件下发展起来的。 我认为政府主要是加强监控， 就是说， 你违反了这个稳定的社会秩序，我就要打击你，管你是好企业还是坏企业，是大企业还是小企业，从而使社会自律能力增强。我认为还是要继续强化自律，因为现在我们经济发展还是比较混乱的。而企业是不同的价值观，因为面对众多的竞争对手，以及客户的挑剔，他不得不重视效率， 在重视效率的时候， 难免行为与政府相反，例如它辞退后进员工，把矛盾交给了社会。例如它千方百计谋求市场垄断，破坏了政府的公平游戏规则……。但不讲效率的企业必然会死亡的。这就是政府与企业的悖论，相反相成的对立统一体。政府是一个无为政府，同时，政府也是一个有为政府，无为政府重在对环境的改造，有为政府重在对项目的管理。其实，政府在重大问题上还是应该有很大牵引力量的，我不主张完全主张无为，也不是完全有为，我主张是无为和有为之间都应该有交替。广东现在处于最优秀的发展环境中，因为现在世界上很多外资企业都在广东进行大规模投资。我们不要总是强调这是我的儿子，那是外面来的，未来的产业发生就是大进大出，两头在外，在广东的实际上就是广东的儿子。现在最重要的就是要创造良好的环境，当前最重要的环境就是教育环境、医疗环境和治安环境等一系列环境，这些环境对企业发

展来说应该是至关重要的。另外，我认为政府还要继续精简干部队伍，提升政府的执政能力和竞争能力。我在阿联酋的时候，感觉我们以后谁也竞争不过阿联酋，将来都会败在阿联酋下。阿联酋是 13 个联合酋长国组成的国家，虽然是一个小国，但是可以学习借鉴，它有很多思维方式是很厉害的。其中，阿布扎比这个国家有油，沙加也有油，中间的迪拜是没有油的国家。迪拜的领导人思想比较先进，他取消了迪拜这个国家的任何税收，没有增值税，没有企业所得税，没有个人所得税等。政府把他的一些钱将老百姓送到英国、美国的大学培养，通过几代的培养，把放羊的民族变成比较高档的民族。同时还规定，在这样没有税收的情况下，竞争力迅速增长。当阿联酋航空公司在同等票价时，服务标准比其它航空公司高，当然旅客会选择阿航。当竞争十分激烈，甚至航空公司不能赢利时，它还有 15% 的赢利，实际上就是税收低。这样它越发展，别人越萎缩，从伦敦、巴黎、法兰克福、新加坡、曼谷、吉隆坡、香港、东京各线都会输给它。完全没有对手。这就是发展中国家使用的低税收杠杆制度的一个典范。 在一个国家还不发达的时候不应该实行高税收，高税收等于是逼跑了资本，逼跑了人才。

讲到企业的信息化，很多人认为企业的信息化就是办公自动化，很多企业提出来一两年就把企业信息化目标搞完。但从我们这么多年企业信息化理解来看，这只是九牛一毛，差得很远。一个企业的信息化，它应该包含把企业所有管理成熟的流程制度根植于数据库里面，根植于 IT 网络里面，使任何行政业务处理都能够通过企业信息化系统来支持。经过数年的努力，我们已经建立一个面向全球的企业信息化系统，90%以上的行政和业务都可以在这信息化系统里面完成。现在，我们在全球所有有机构的地方，我们的 IT 就支撑到那里，而且我们所有的员工都能享受到这个系统的服务，这是我们建立的一个企业信息化网络。也就是说，我们现在几乎所有的行政和业务运作基本流程都能够实时完成沟通、信息共享、业务审批和跨部门协调，不受地理位置和业务流程环节的限制。分布在各国家地域的 14000 名研发人员，可进行 7×24 小时全球同步研发和知识共享；在全球办公或出差的员工，任何时间任何地点，可使用网上报销系统，在 7 天内完成费用结算和个人资金周转；整个公司，在财务管理上实现了制度、流程、编码和表格的“四统一”，通过在 ERP 中的财务系统建立了全球财务共享中心，具备在 4 天内完成财务信息收敛和结帐的能力；华为的客户、合作伙伴和员工，能

够 24 小时自由安排网上学习和培训考试，采用网上招聘和网上考评；通过连接每一个办公区域的一卡通系统，人力资源部可每天对 3 万人实现精确到考核管理，准确地把数据纳入每月薪酬与福利计算；EPR 系统，实现端到端集成的供应链，供应链管理人员一天就可执行两次供需与生产计划运算，以“天”为周期来灵活快速地响应市场变化， 客户还可以网上查询和跟踪订单执行状态； 全球的电视电话会议系统，每年节省差旅费 3000 万元，并大大增强了时效性；国内第一家通过 BS7799 信息安全国际认证，建立了主动安全的预防和监控管理机制，华为的知识产权和机密信息逐步得到保护；在客户现场的服务工程师，可以随时网上调阅客户工程档案和相关的知识经验案例， 网上发起并从公司总部或各地区部获得及时的技术与服务协调，孤身前往的工程师不再感到孤立和无助。

（2）人力资源管理变革。我们从 1997 年开始与 Hay group 合作进行人力资源管理变革。在 Hay 的帮助下，建立了职位体系、薪酬体系、任职资格体系、绩效管理体系及员工素质模型。在此基础上形成了华为公司员工的选、育、用、留原则和干部选拔、培养、任用、考核原则。自 1998 年开始，Hay 每年对华为公司人力资源管理的改进进行审计，找出存在的问题，然后交给华为解决。正是由于这么多年来，我们在人力资源管理上不断的改进，不断的进步，造就了一支真诚为客户服务的员工和干部队伍。2005 年开始，华为公司又与 Hay 合作，进行领导力培养、开发和领导力素质模型的建立，为公司面向全球发展培养领导者。

我们在选拔干部时，总是选拔那些品德好、责任结果好、有领袖风范的干部来担任各级部门的一把手。那些责任结果不好但是素质好的人也不能提拔为干部，一定要让他去做最基层的工作，不让他去做管理工作，管理工作不会管就乱管，让这个部门忙的昏天黑地，一个项目结果都出不来。我们认为，他们上台以后可能会造成虚假繁荣，团队没有战斗力。他们要转为普通岗位通过做具体工作，把好的素质转变为好的能力和实现责任结果。就是说，你本事再大，能力再高，首先要去实践、要去做出结果来，没有结果不能真正认可你素质很高。人们往往把素质理解成认知能力，看重他博士、博士后或者硕士学历，这是认知能力，认知能力不能拿来当饭吃，只能拿去作贡献才可能产生价值。所以我们公司强调素质不

只是表面上的素质，强调的是品德和工作能力，就是贡献和结果。对于那些责任结果不好、素质也不高的干部，要进行清退。我们的干部分为三种，占全部干部30%的第一种干部属于干部的后备队，有机会到华为大学进行管理培训，培训优秀的人有可能在下一届职务上给他实践机会；最后面 20%的干部属于后进干部，后进干部队伍是优先裁员的对象，后进的人希望摆脱自己后进，就拼命的往中间挤，中间的队伍受不了，也就往前跑。我们强调实践是检验真理的标准，我们从实践中选拔干部，我不是听你说怎么样，我是把你过去做过的事拿来评价，如果评价以后有领导风范，又有团队管理能力，为什么不能当干部。你能够担任这个职务才能用你。 所以我们反对民主推荐， 反对竞争上岗，这样就搞乱了任职体制。

我们公司这几年严格控制考核体制，考核体制已经形成了一种范本。学历是重要的但不是唯一的，我们在所有干部考核表上唯一没有设的一栏就是填学历，都是你在公司实践工作的评价。对于那些责任能力高的，素质还不是很好的，我们要求他多学习，要求提高自身素质，多提供给责任能力好的人一些培训的机会，但是老是不能提高素质的，我们要他心态平和的去接受一般性的工作。

在干部政策导向方面我们提出三优先、三鼓励的政策。三优先是：优先从优秀团队中选拔干部， 出成绩的团队， 要出干部， 连续不能实现管理目标的主管要免职，免职的部门的副职不能提为正职；优先选拔责任结果好、在一线和海外艰苦地区工作的员工进入干部后备队伍培养，我们华为大学的第一期就办在尼日利亚；优先选拔责任结果好、有自我批判精神、有领袖风范的干部担任各级一把手，这个领袖风范包含四个方面，就是高的素质、团队感召力、清醒的目标方向和实现目标的管理节奏。三鼓励是：鼓励机关干部到一线特别是海外一线和海外艰苦地区工作，奖励向一线倾斜，奖励大幅度向海外艰苦地区倾斜；鼓励专家性人才进入技术和业务专家职业发展通道；鼓励干部向国际化、职业化转变。所有干部都要填表表示自愿申请到海外最艰苦的地区工作，否则不管你是多么优秀的人，不招聘。现在干部提拔首先要谈话，如果不愿去艰苦地区，也不予考虑。因为我们要全球化，而中高级干部不国际化，这怎么行呢？因此说，我们公司要国际化

不仅是市场的艰难，还有内部人思想矛盾的艰难也是巨大的。这是我们干部政策的导向。

我们确定的干部任职标准，从品德、素质、行为、技能、绩效到经验各个方面都有明确的要求。在华为有两条通道，一条通道就是向管理者走，一条通道就是向技术专家走，同等任职的管理者和技术专家是能够享受同等待遇的。如果不适合做管理者，但你在技术方面很强、业务方面很强，你可以朝技术业务方向发展，然后达到与管理者享受同等待遇。我们确定了整个干部的培养选拔机制和原则，我们这里不仅要使员工明白客户导向的原理，而且要从制度上、工作方法上、流程和规划上、日常的考核上……，都贯穿一个魂，客户需求导向。迫使员工养成其一日生活制度。我们否定以实现员工个人价值的自由文化，员工在华为改变命运的道路只有两条，一条是努力奋斗，二是产生优良的贡献。贡献有潜在的，显现的；有长期的、短期的；也有默默无闻的，甚至被误解的。华为给员工的报酬是以他贡献的大小和任职能力为依据，不会为员工的学历、工龄和职称，以及内部“公关”做得好支付任何报酬。认知不能作为任职的要素，必须要看态度、要看贡献、要看潜力。干部培养选拔的原则，一是要认同华为的核心价值观，二是具有自我批判的能力。

在国际化的发展过程中，我们提倡在“上甘岭”培养各级干部。要把那些具有高尚的道德情操，脱离低级趣味的员工；对公司忠诚，有强烈的责任心、使命感、敬业精神，视客户为衣食父母的员工；有良好任职能力和高绩效表现的员工；敢到艰苦地区去，敢于吃苦耐劳，勇于承担责任的员工，选拔到公司干部队伍中来，从制度上关心女干部的培养和成长， 我们对每一级干部的培养都考虑女干部的比例。把具有领袖风范、高素质和团队感召力的干部，目标方向清晰、管理结构良好，经实践证明带出了一支能打硬仗的队伍的干部，培养为我们的各级接班人。我们坚持干部末位淘汰制度， 建立良性新陈代谢机制， 坚持引进一批批优秀员工，形成源源不断的干部后备资源；开放中高层岗位，引进具有国际化运作经验的高级人才， 加快干部队伍国际化进程。 加强干部和员工的思想品德教育、 诚信教育，坚持不懈。坚持反对干部腐败，反对赌博。凡参与赌博的干部，一律开除。我们还反对员工打牌，华为公司基本上没有多少员工敢打牌，因为我们认为

这样玩物丧志，高级主管打牌的一定要处分。建立员工个人信息系统，记录员工在诚信方面的信息，包括奖、罚、晋升、任职能力、绩效等信息。我们要变成一个诚信社会，就要建立全体老百姓的诚信档案。我认为广东省信息技术那么发达，建议政府在这个问题上，可以率先在全国做起来，我们公安系统可以搞个数据库，变成开放的档案，人们都自觉不去干坏事。如果我们社会不转变成诚信社会，成本是及其巨大的，而且没有人搞原创发明，中国如果没有原创发明，我们永远也进入不了先进的高科技。华为这十几年来，一直在铸造两个字：诚信，对客户的诚信，对社会的诚信，对员工的诚信。只要我们坚持下去，这种诚信创造的价值是取之不尽、用之不竭的。

在整个干部的选拔程序方面， 我们首先要根据任职职位的要求与任职资格标准进行认证，认证的重点在于员工的品德、素质和责任结果完成情况。认证以后我们还要进行 360 度的考察，这 360 度就是主管、下属和周边，然后全面评价干部的任职情况，不搞民主推荐，不搞竞争上岗，而是以成熟的制度来选拔干部，这个成熟的制度包括职位体系、任职资格体系、绩效考核体系、干部的选拔和培养原则、干部的选拔和任用程序，包括我们后面要讲的干部的考核。在考察干部后还要进行任前公示，使干部处于员工监督之下，每次任命都要公示半个月，半个月之内全体员工都可以提意见。然后我们在每个干部任命之后还有个适应期，安排导师，适应期结束以后，导师和相关部门认为合格了才会转正。另外，我们采取任期制，保证能上能下，完不成目标的要下来。选拔机制是建立一个三权分立的机制， 业务部门有提名权， 人力资源及干部系统体系有评议权， 党委有否决权。

就干部考核机制来讲我们有三个方面，一个是责任结果导向、关键事件个人行为评价考核机制；二是基于公司战略分层分级述职，也就是 PBC（个人绩效承诺）承诺和末位淘汰的绩效管理机制；三是基于各级职位按任职资格标准认证的技术、业务专家晋升机制。走专业线的就是技术专家、业务专家，他可以居于各种职位活动标准来申请，认证通过了就能够上去。我们在这个干部考核过程当中不完全是重视绩效，因为绩效只能证明你可能会克服被淘汰，不能证明你可以被提拔。我们关键要看个人过程行为考核，要综合各种要素来考虑。

针对绩效考核，我们根据公司的战略，采取一个综合平衡记分卡的办法。综合平衡记分卡就是我们整个战略实施的一种工具，它的核心思想是通过财务、客户、内部经营过程及我们在学习和成长四个方面相互驱动的因果关系来实现我们的战略目标。平衡记分卡关键在于平衡：关于短期目标和长期目标的平衡；收益增长目标和潜力目标的平衡；财务目标与非财务目标的平衡；产出目标和绩效驱动因素的平衡以及外部市场目标和内部关键过程绩校的平衡，也就是我们从战略到指标体系到每一个人的 PBC 指标，都经过评分记分卡来达到长短、财务非财务等各个方面的平衡。对于干部关键事件过程行为的评价，我们都有评定的依据，不同层面的主管会去看他哪些关键事件以及在关键事件里面的过程行为怎么样，高层主管和基层主管会看你哪些关键事件或者有意让你在一些关键事件中去锻炼， 在锻炼的过程中再对你体现出来的行为进行评价， 然后得出绩效考察的结果和关键事件过程行为评价的结果，它和干部的薪酬是直接挂钩的。中高层管理者年底目标完成率低于 80%的， 正职要降为副职或给予免职；年度各级主管 PBC 完成差的最后 10%要降职或者调整，不能提拔副职为正职；业绩不好的团队原则上不能提拔干部；对犯过重大过失的管理者就地免职；被处分的干部一年内不得提拔，更不能跨部门提拔；关键事件过程评价不合格的干部也不得提拔。这是人力资源管理的一些变革，形成我们整个人力资源管理的体系和干部培养和选拔的体系，使得我们做任何事情都有章可依，有法可寻。

4、财务管理变革。这些年，华为通过与 PWC、IBM 的合作，不断推进核算体系、预算体系、监控体系和审计体系流程的变革，以完成端到端流程的打通，构建高效、全球一体化的财经服务、管理、监控平台，更有效的支持公司业务的发展。通过落实财务制度流程、组织机构、人力资源和 IT 平台的“四统一”，以支撑不同国家、不同法律业务发展的需要；通过审计、内控、投资监管体系的建设，降低和防范公司的经营风险；通过“计划-预算-核算-分析-监控-责任考核”闭环的弹性预算体系，利用高层绩效考核的宏观牵引，促进公司经营目标的实现。到目前为止，华为公司在国内帐务已经实行了共享，并且实现了统一的全球会计科目的编码，实现了网上报销，海外机构已经建立财务服务和监控机构。建立了弹性计划预算体系和全流程成本管理的理念， 建立了独立的审计体系， 并构建了外部审计、内部控制、业务稽核的三级监控，来降低公司的财务风险和金融风

险。在质量控制和生产管理方面，我们与德国国家应用研究院（FhG）合作，在他的帮助下，我们对整个生产工艺体系进行了设计，包括立体仓库、自动仓库和整个生产线的布局，从而减少了物料移动，缩短了生产周期，提高了生产效率和生产质量。同时，我们还建立了严格的质量管理和控制体系。我们的很多合作伙伴对华为生产线进行认证的时候，都认为华为的整个生产线是亚太地区最好的之一。我们还建立了一个自动物流系统，使原来需要几百个人来做的库存管理，现在降到仅几十个人，并且确保了先入先出。

以前我们的生产体系是由从青山上走出来的农民干的，没有经过工业化，什么都不明白，只是默默的干。如果我们不摆脱这种状况，我们公司就不可能升级到国际竞争水平，所以我们请德国的应用技术研究院做我们的顾问，这些顾问是德国一批退休的专家。应该说，德国人、日本人在制造技术上是优秀的。德国人就把我们的生产进行了优化，包括质量体系优化，我们现在的生产体系能达到 20 个 PPM， 20 个 PPM 是什么意思呢？就是每一百万个点当中有二十个点有质量问题。

飞利浦公司也具有世界先进的制造体系，他现在是 16 个 PPM，就是每一百万个点当中比我们少四个点。采购方面，我们请了一个德国的高级主管，相当于我们很高的管理层，年薪 60 万美金，聘他当采购部总裁，当了两年，整个采购体系从小农的采购全部转变成了现代的采购体系。在当时 IT 泡沫最困难的时候，我们能降低成本 20 几个亿。因为在采购体系上，我们已经进入了国际水平，绝大多数国家的大公司是电子工业商务的，中间没有采购人员，直接是电子对接，我们国家还做不到这个，这些对我们是一种借鉴：我认为在全球化的思维方式上，要借鉴外国的专家系统， 请西方那些很优秀的高级主管来把中国的事业带上国际化，促进我们广东地区工业化的进步。IBM 在我们公司推进管理变革的时候，每小时付给他们专家的费用是 300 美金到 680 美金，七十位专家就住在我们楼上办公七年，你算算我们付了多少钱啊。但是今天我们知道，付出的几十个亿推动了我们管理的进步是值得的。

以上讲了我们如何引入国际著名咨询人士，和我们一起共同推进管理变革，推动我们整个流程的优化，达到一个高效的流程化运作，保证了我们端到端的交付。

这样做的目的就是为了要质量好、服务好、运作成本低，能够优先满足客户的需求，提升客户的满足能力，这两方面是统一的。

5.3.3.4 与友商共同发展，既是竞争对手，也是合作伙伴，共同创造良好的生存空间，共享价值链的利益。

1、向拉宾学习，以土地换和平。

我们的友商就是阿尔卡特、朗讯、北电、爱立信和摩托罗拉……，我们把竞争对手都称为友商，我们的沟通合作是很好的。我首先强调，我们要向拉宾学习，以土地和平。拉宾是以色列前总理，他提出了以土地换和平的概念。2000 年 IT 泡沫破灭以后，整个通讯行业的发展都趋于理性，市场的增长逐渐平缓，未来几年年增长不会超过 4%.而华为要快速增长，就意味着要从友商手里夺取份额，这就会直接威胁到友商的生存和发展，就可能在国际市场上到处树敌，甚至遭到群起而攻之的处境。但华为现在还是很弱小，还不足以和国际友商直接抗衡，所以我们要韬光养晦，要向拉宾学习，以土地和平，宁愿放弃一些市场、一些利益，也要与友商合作， 成为伙伴， 和友商共同创造良好的生存空间， 共享价值链的利益。

我们已经在好多领域与友商合作做起来，经过五六年的努力，大家已经能接受我们，所以现在国际大公司认为我们越来越趋向于朋友，不断加强合作会谈。如果都认为我们是敌人的话，我们的处境是很困难的。

所以这些年，我们一直在跟国际同行在诸多领域携手合作，通过合作取得共赢分享成功，实现“和而不同”，和谐以共生共长，不同以相辅相成，这是东方古代的智慧。华为将建立广泛的利益共同体，长期合作，相互依存，共同发展。例如，我们跟美国的 3COM 公司合作成立了合资企业。华为以低端数通技术（占 51%的股份），3COM 公司出资 1.65 亿美元（占 49%股份），这样以来 3COM 公司就可以把研发中心转移到中国，实现了成本的降低，而华为则利用了 3COM 世界级的网络营销渠道来销售华为的数通产品，大幅度的提升我们产品的销售，2004 年销售额增长 100%，这样就能够使我们达到优势互补、互惠双赢。同时，

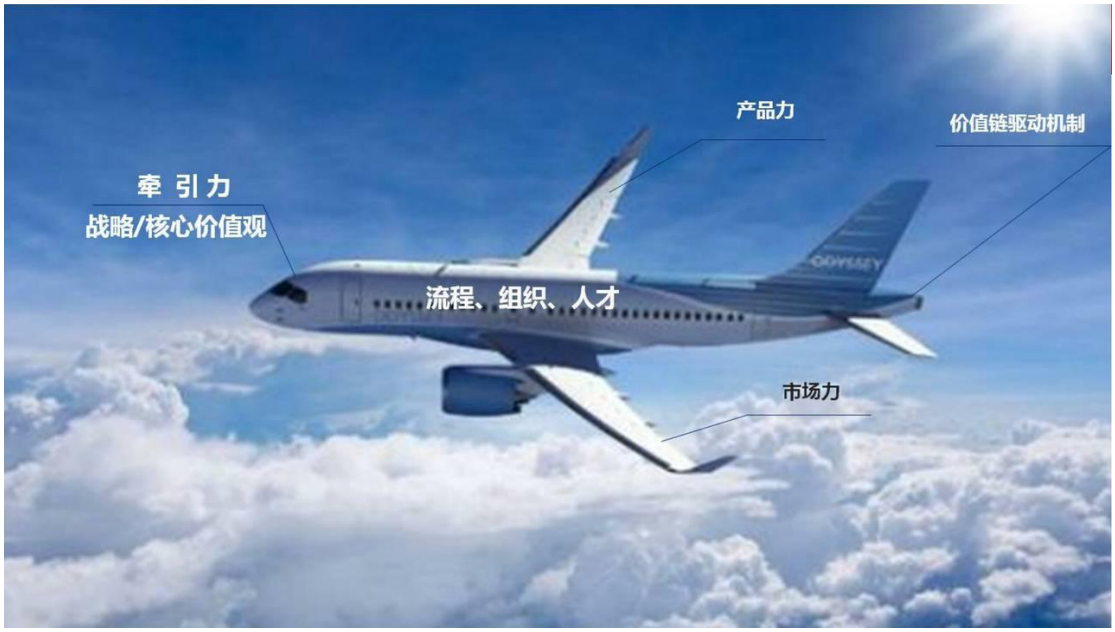
也为公司的资本运作积累了一些经验，培养了人才，开创了公司国际化合作新模式。我们后来和西门子公司在 TDS 方面也有合作，在不同领域销售我们的产品，能达到共赢的状态。

2、在海外市场拒绝机会主义，不打价格战。

在海外市场拓展上，我们强调不打价格战，要与友商共存双赢，不扰乱市场，以免西方公司群起而攻之。我们要通过自己的努力，通过提供高质量的产品和优质的服务来获取客户认可，不能由于我们的一点点销售来损害整个行业的利润，我们决不能做市场规则的破坏者。通信行业是一个投资类市场，仅靠短期的机会主义行为是不可能被客户接纳的。因此，我们拒绝机会主义，坚持面向目标市场，持之以恒地开拓市场，自此至终地加强我们的营销网络、服务网络及队伍建设，这样经过九年的艰苦拓展，屡战屡败，屡败屡战，终于赢来了今天海外市场的全面进步。

5.4 华为的核心价值观的落地和践行措施

华为公司应该说是从一个非常朴实性公司成长成一个伟大的公司的，跟很多公司是一样，它从一个一无所有（没有人才、没有技术、没有资金）逐步走向了三分天下，从行业的跟随者变成了行业的领导者，在这样的情况下怎么走下来的？关键核心是他的管理，管理的基础又是他的文化与价值观。所以呢？



我用了一张胶片，给大家看了一个飞机模型，一个企业的持续发展，他应该有一些基本的管理体系的构建，第一个就是我们的牵引力，就是他的追求和他的方向、战略，要实现它，那就有产品和服务，就是产品力，产品做完以后要走向市场就是市场力。你完成这些业务需要构建什么流程，打造什么组织，需要什么样的人才？有这些就够了吗？其实还是不够，还需要建立一种驱动机制，也就是价值链的驱动机制。华为如何成为世界上伟大的公司呢？我们做了一个总结。这个总结为 1 加 3。一是构建了一个基础的平台，即企业核心价值观的平台，这个平台主要体现在以客户为中心，为客户创造价值，为客户创造价值的这些奋斗者得到合理的评价的一个核心的基础平台，那么，除了这个一之外，还有三个关键的要素，第一个，就是他把握了战略方向，他没有在它的发展过程中去做一些诱惑的事情，比如说像房地产、股票，老板经常提的 30 年来华为公司朝着一个城墙口冲锋，没有变化，拥有战略耐性，第二个就是他把所有的积蓄进行的压强投入，厚积薄发。第三个是价值链的驱动要素，怎么构建起合理的评价去分配价值，来撬动更大的价值创造？钱怎么发，奖金怎么分，它是最核心的一个要素。

资源是会枯竭的，唯有文化才能生生不息

“一切工业产品都是人类智慧创造的。华为没有可以依存的自然资源，唯有在人的头脑中挖掘出大油田、大森林、大煤矿……”

基础的核心价值观到底是怎么打造的？它的内涵和外延是什么？这是我们接下来要分享的。核心价值观是一个企业能够持续发展持续成长的一个最基本的底层构建的平台，很多人说它是企业的信仰和共同的语言，所以华为公司老板，在一次出差过程中有一个很深的感悟，他认为一切工业产品都是人类智慧创造的，华为没有可以依存的自然资源，唯有在人的头脑中去挖掘大油田、大森林、大煤矿，他感叹到，所有的自然资源是会枯竭的，唯有文化生生不息。他经常告诫我们，他说，华为公司未来给人类留下什么？不是技术或者产品，而是两样东西，一个是华为的文化和价值观，另外一个就是华为的管理体系。

5.4.1 什么是文化？什么是企业文化和核心价值观？

- 是人或组织与环境交互中形成的价值标准和规范体系
- 例如：我们提倡勤俭节约、尊老爱幼、遵纪守法、热爱生命等
- 价值观 是文化的基石。

文化 就是一群人共同约定俗成的、默认的共同思想、共同行为。

文化是我们人和组织在交互中形成的一种价值标准或规范体系。这个规范体系，比如说我们日常生活中大家约定俗成的共同遵守的一些行为要求，如勤俭节约、尊老爱幼、热爱生命等等，为什么香港人跟大陆人有一些思维上的差别？就是因为我们在环境里面形成的思维的方式和模式不一样，比如说我们经常说以终为始。就是我们一旦遇到任务要求就看最终需要的结果，然后往回推，我们经常这样做，做成了习惯，它可能就是我们一种行为准则、规范体系。这就是我们的文化，文化里面最核心的一个就是价值观，价值观是文化的基础，企业文化，是企业的全体成员共同遵守和信仰。全体成员共同遵守和信仰的前提是要能够理解和认同，这是一个行为规范。它是我们全体员工从事工作中判断是非的一种标准。所以企业文化的核心，既影响员工的思维模式，就是我们经常讲的心智模式，它又影响员工的行为，最终影响我们企业产品的品质和质量，他最核心里面的内核就是核心价值观，企业的核心价值观是最底层的一个东西，核心价值观体现在企业在实现他的使命和愿景，追求方面以及我们战略目标实现过程中守信用的一种世界观和方法论。

企业文化、价值观

- 企业文化：是由企业的全体成员共同遵守和信仰的行为规范。
- 价值体系：是全体员工从事工作的哲学观念；是企业生产经营和管理活动中所创造的具有该企业特色的精神财富和物质形态
- 核心价值观是企业文化的核心。

企业文化既影响企业员工的思维模式（心智模式），又影响员工的行为，从而影响企业的产品的品质和服务质量。

这个世界观首先表现在企业的领袖对于企业愿景、使命和战略取向的一个选择，所以我们说，一谈这个，很多人就想到了在墙上挂的那些标语、口号、横幅，企业核心价值观，它最核心的是它又有企业的追求、使命和战略的选取，它也是一个企业在运作过程中，我们全体员工判断是非的一个标准，也是我们调节行为的一个导向，这个核心价值观，它必须让全体人员能够共同接受的一个共同的观念。

企业核心价值观是企业的魂

- 是企业领袖对企业愿景、使命、战略的取向做出的选择
- 是判断是非的标准，调节行为的导向
- 是企业全体成员都接受的共同观念

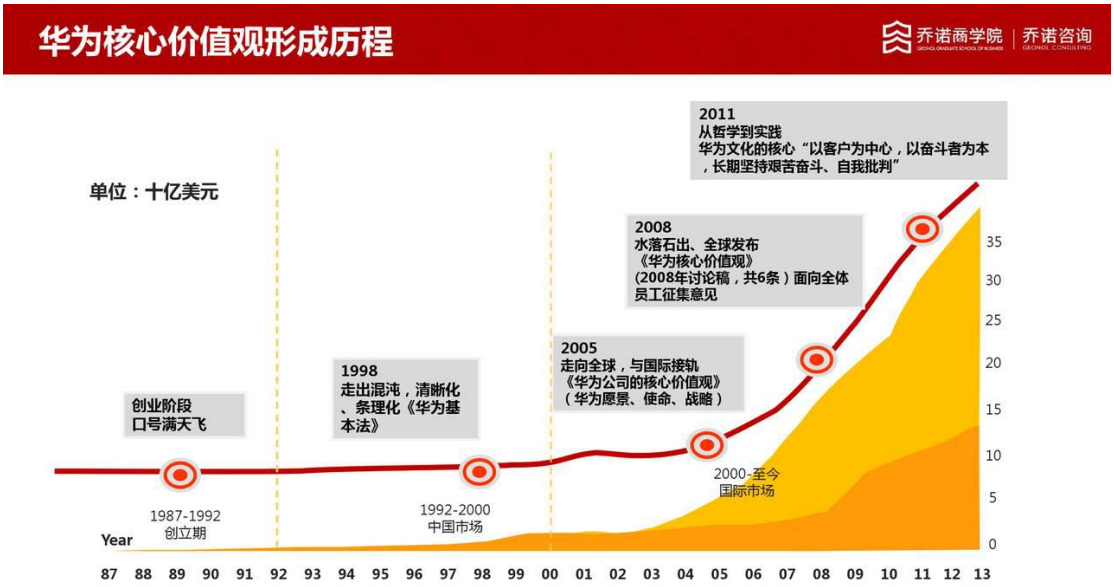
企业核心价值观是企业在实现使命、追求愿景和战略目标过程中，所信奉的世界观和方法论。

核心价值观组成四个层次，第一个是理念层，第二个是制度层，第三个是行为层，第四个是物质层。那理念层就是我们企业文化里面最核心的一个东西，它反映我们企业的一个信仰和追求，它是创始人，创始团队的一个愿景、出发点，也就是

他的初心。第二个层面是制度层，如果我们企业的一个核心价值观，他没有承接在我们相关的制度流程规则上，那只是一些口号，所以他第二个层次就是需要各种规章、制度、标准来进行承接，所以华为公司每一个月都要组织员工学习公司文件和公司关键领导的一些讲话要求。第三个行为层面，就是体现在我们所有的员工的行为上。在世界上一些各大机场看到，一些中方人员，他基本上能够判定是不是华为的？为什么呢？因为他们在他们身上体现的这种企业文化的行为。有一个企业家朋友到华为公司来参观，当时我接待了他，他跟我分享了一个故事：他说，他从深圳机场下飞机以后，出租车司机都能判断谁是华为员工，谁不是华为员工，为什么呢？他说上车以后，讨论工作的这些人基本上都是华为公司的，他都能判断出来，这是为什么呢？企业文化体现在行为层面上。第四个物质层。当你走进一家企业，你的感觉和氛围觉得他就是华为的，为什么呢？因为他有各种文化元素符号，它在这个场景里面体现出来的，这就是物质层面，包括我们厂房的风格，产品的特征，企业的标识等等是在物质层面的体现，所以，为什么一些企业里面人力资源管理者，他应该去做一些在内部办公环境的宣传。或许氛围的渲染，因为他是承接企业的文化和价值观的一些物质层面的展现，所以我们企业必要的一些环境的营销和宣传是非常必要的，我经常比喻，如果办公室没有这些企业文化和价值观的这些符号的渲染，就有如我们很多人买房子是没有装修的，这是我们企业的核心价值观的一个呈现。

5.4.2 华为的核心价值观是怎么形成的？

一个企业的核心价值观和文化的形成不是一蹴而就的，他要经过一个长时间的积累、总结、沉淀、提炼形成的，这是一个核心价值观形成的主要的过程，要对企业本身，对社会、对客户的价值的分析和提炼，以及我们的企业在发展过程中，它有哪些成功或失败的因素，这些怎么体现？其实最核心的还要包括我们这个企业的创始人和企业的创始团队，他对这个企业的取向追求，和他个人、这个团队的人生经历和感悟。这些都是企业核心价值观形成的最基本的要思考的一些问题，在这个基础之上进行提炼和总结。所以我们很多企业的文化和价值观非常多，员工根本就没办法了解到，很多长篇大论，总结提炼一些索引，这样，他自己很有成就感，其实员工基本上都记不住，所以，我们的企业文化和核心价值观的表达方式一定是独特的个性化的，而且是比较简单清晰明了，不要做成长篇大论，那一般会有多少呢？从管理学的角度看，我们一个人真正在大脑里面能够经常记得起来，一般就是 6 到 8 条左右。为什么我们国家对官员的干部 8 条，不是 10 条、20 条、100 条，它是通过管理学分析后，多了就基本上记不住，等于没有用，没有价值。



那形成以后呢？我们要从几个方面去灌输和落地，从理论层、行为层、制度层、物质层四个层次去宣贯，那么最后要真正得到，那就要我们的领袖靠影响干部带头执行，起到以身作则的作用。华为在形成核心价值观的过程中，我们看到，他也是经历了一个很长的时间，整体的发展历程可以分成这么几个阶段，第一个阶段，从 1987 年到 1992 年的创业阶段，主要是口号满天飞，没有形成统一的价值观；1992 年到 2000 年，华为开始规范化的管理体系的构建，对吧个案管理体系，构建，这时候，我们大家知道，在返回的发展历程中，有一个非常重要的一个的内容就是基本法，华为公司从 1995 年开始思考华公司管理体系构建，一直到 1998 年完成了基本法的构建，最核心的就是使华公司从一种比较混沌的状态逐步清晰化、条理化，完成公司的治理架构和管理体系的顶层设计。一直从 1998 年开始思考公司的核心价值观和文化到底是什么，经历了思考、总结和提炼；在 2005 年正式确立了华为公司的核心价值观，包括愿景、使命和战略。这个时候，这是第三个阶段，2000 年到 2005 年，这时开始启动了国际市场的拓展，一直到 2008 年，华为国际市场开始全面铺开，核心价值观 2005 年基本确定，到 2008 年通过三年的大讨论，基本上确定了面向全球员工的核心价值观；第五个阶段从 2008 年到 2011 年，华为公司开始总结他的管理体系和管理哲学，也就是在外界大家可以看到的三本书籍，形成管理的三大体系，第一个业务怎么管？《以客户为中心》；第二个人怎么管？《以奋斗者为本》；第三个是财经体

系的管理，这本书叫《价值为纲》。从哲学到实践，再从实践提炼哲学，这样的一个过程。核心价值观的形成，他需要一个长时间的积累和沉淀的过程。

5.4.3 华为企业文化口号的演变历程

创立时期口号满天飞，到底是什么口号呢？比如说板凳要坐十年冷，这个是讲我们怎么聚焦于自己的本职岗位，做细小的改进和优化，不是高谈阔论去做一些大政方针方面的，这句话的来历，是怎么出来的？当时有一个项目组做交换机，九几年的时候，交换机里面有一个电路板发货量是非常巨大的，每天的发货量大概10万级，当时就优化这个电路板的稳定性和可靠性，他们这个项目组做了很多优化，一个电租、一个电容的优化，节约很少，甚至一分钱，可能连一分钱都没有。这个项目组愿意静下心去优化，这样的优化稳定了以后，写了一篇工作总结报到了老板那里，老板看完这个项目的总结报告以后就把题目改了，改成“板凳要做十年冷”，主要的导向我们的员工，我们全体员工应该聚焦本次工作细微的改进，每一个人都做一些细小的改进，那就是一个巨大的进步。

还有一些口号，烧不死的鸟是凤凰，讲的是市场体系的人员在1996年，华为公司发展到一定阶段感觉到某些组织对公司的持续发展存在一些制约的现象，于是市场部举行了一场集体大辞职，不是离开华为公司，而是各级主管辞去现有的职位，迎接公司重新挑选，所以当时市场部的市场体系的各级主管向公司同时提交

了两份报告，一份是述职报告，写未来的发展和规划，未来怎么做？另一份是向公司提出辞去现有职务，迎接华为公司重新挑选，华为公司这一次不是走过场，当时就有 30%的主管，没有继续在职位上进行任职。

胜者举杯相庆，败则拼死相救。这里讲的是团队合作，讲的是大家共赢，怎么为了共同的胜利大家团结起来。研发体系在 1998 年提出来“从泥坑里爬出来就是圣人”，当时是为了反幼稚，批判研发的幼稚行为，为什么呢？因为华为公司从历史上看他的人才都是以内生为主，内生是指从高校里面招来以后，从内部成长起来的为主，这些人没有实战经验，可能设计的时候比较理想化，可能在实践中应用不了，所以在 1998 年整个公司各级主管、研发体系所有人员在深圳市体育馆召开了一场主题为从《从泥坑里爬出来就是圣人》的自我批判大会，那次大会又是个颁奖大会，把研发体系设计的一些实物，设计的一些不能运用的一些部件、结构件、电路板以及我们一些因为设计原因经常出差的一些机票封装起来，发给研发人员，警示我们要自我批判，不断改进，反幼稚。

产品路线方面，提出“领先半步是先进，领先三步是先烈”。世界上有个著名的实验室是贝尔实验室，它做了一些对人类非常有价值的研究，但是这些发明者离开世界 20 年以后发现对人类有重大贡献，但是企业不能这么做，企业一定是以客户需求为导向进行创新。

“先僵化后优化再固化”，在管理体系变革中，因为华为公司员工都是高素质人才，他们认为这些顾问讲的东西好像没有非常先进和高明，认为自己也能干，所以这个时候，公司最高管理层提出了一个“先僵化、后优化、再固化，”你怎么能干都不行，你先按顾问说什么就怎么干，所以当时提出“削足适履，”不是我们鞋不合适，是你脚不合适，怎么把你的脚削了，穿进去，在实践过程中不合适再优化，优化以后，再固化。

当然还有一些口号“资源终会枯竭，唯有文化生生不息，”还有一些激励方面的“不让雷锋吃亏，不让雷锋穿破袜子”等等这些演变。那好，那华为核心价值观的形成，企业领袖对它有哪些影响呢？我们首先看看华为公司老板他的一些人生感悟，因为他经历了文化大革命，他的人生感悟方面的东西归纳起来，就是苦难，

是人生的洗礼。挫折是人生的财富，他说，宽容是人生的救赎，所以他经常教导我们的各级管理者，对犯错误的人要有包容，要允许他们有改正错误的机会，但是他决不允许犯同样的错误，那么最后一条总结是委屈求全是人生最大的美德，这就是他讲的妥协与灰度，所以我们老板说，他的管理的核心就是妥协，所以他就提出一个对管理上的要求，叫开放的心态，开放、妥协与灰度，要有妥协，最后要达成共识，真正的共识。

5.4.4 华为公司的核心价值观到底是什么？

我们总结起来六个方面：1、成就客户。华为公司内部进行了三年的大讨论，到底是成就客户还是成就华为？结论是成就客户才能成就华为。这条我们看到很多公司的核心价值观，他的差别在哪里？我们第一眼就知道华为公司核心价值观，核心是利他主义，它不是利已主义，2、艰苦奋斗；3、自我批判；4、开放进取；5、至诚守信；6、团队合作。我们要把它进一步总结，多了以后不容易记，所以华为公司进一步把核心价值观收敛，用 3 句话替代就是以客户为中心，以奋斗者为本，长期坚持艰苦奋斗。这是华为公司核心价值观里面最核心的三句话，那我们在海外进行价值观传承和分享的时候，海外员工对这三句话理解上又进一步收敛。收敛成只有一句话了，这一句话叫多劳多得，这就是大家都能够共同遵守和尊重的一个世界观。

一个企业的核心价值观，它是一个企业的世界观和方法论，它也是企业判断是非的标准，好了，我们现在来思考一下，这三句话里面，以客户为中心，以奋斗者为本，长期坚持艰苦奋斗，他是怎么来判断是非的标准，是一个怎样的世界观呢？在公司业务运作中，当我们出现分歧或争论达不成共识的情况下，我们会回到核心价值观。看他是不是以客户为中心，为客户是否创造价值，所以他是一个判断是非的标准；当我们在企业内部管理对员工的评价和分配出现争论和分歧的时候，大家仍然要回到核心价值观，看是不是以奋斗者为本，看的是以贡献大小来评价和分配，它是一个判断是非的标准，核心价值观又是我们内外部关系界定的一个标准，所以华为公司在处理内部关系和外部关系的时候，应该怎么来处理？处理外部关系是按照以客户为中心，所有的行为都是为客户创造价值，你不是公司的客户，我们不管你在社会上是什么样的地位，他都不是我们以他为中心的，那内部关系怎么处理呢？所以很多企业内部就出现了很多内部公关，围着领导转等等内部关系的处理，我们说是以奋斗者为本。比如说你在内部能不能活得很好，能不能得到更好的分配和认可，首先看你的贡献，所以不是看你跟领导的关系好不好，所以华为公司经常告诫大家不要内部公关，都是以奋斗者为本。

第三个方面，企业的核心价值观，它又是我们利益关系的认知和界定，它是怎么来看的呢？就是企业的价值创造的来源在哪里。对我们说，看企业价值创造的来

源。价值评价的标准是什么？价值分配的原则应该怎么弄？也就是说，钱从哪来的？是谁赚的？应该怎么分？我们分配的要素有这些：钱、机会、权利，还有成就感，怎么确定这些分配的原则？谁赚的呢？是奋斗者赚的，那怎么分呢？让奋斗者得到合理的回报，以奋斗者为本，所以华为公司这三句话的核心价值观，它是我们员工行为、业务行为的判断是非的标准，它是企业的世界观，它也是我们内外部关系的判断准则。第三个，它也是我们利益关系的认知和界定，是核心价值观本质的内容。以客户为中心，他描述的是我们艰苦奋斗的方向，我们的努力方向是为客户创造价值，我们说艰苦奋斗呢，它也是我们实现以客户为中心的手段和途径，那么以奋斗者为本，就是要使企业创造价值的源泉持续保持活力和内在动力，这是三句话的相互关系。外面说，华为企业文化的特征，有些说是艰苦奋斗的文化，有些说是狼性文化，实际上，华为公司的文化特征本质上是狼性文化。主要体现在三个方面，第一个就是敏锐的嗅觉，他能够发现机会，机会第一，时刻保持着对潜在机会的一种嗅觉。第二个方面，责任结果导向，以奋斗者为本，评价主要看贡献大小，所以是以结果为导向的评价模式，一切过程的要素，都是一种价值消耗，最后看结果。这也是体现在狼性里面的进攻精神。所以华为公司都有一种不达目的不罢休的精神。这样的一种精神，才能实现持续的增长，持续地壮大，所以在美国制裁的基础之上，华为公司在 2019 年业务增长 18%，基本实现了 8500 亿左右的规模。狼性的第三个特征是群体奋斗，在华为公司体现为团队作战精神，它是人性的最高表现形式，跟华为公司的文化是高度融合的，还有一种高度融合的是清教徒的精神。田涛老师写过一本书《清教徒的礼物》，里面总结出最核心的几个精神，一个就是使命精神，不管你人生的目标多么不清晰，为人类改善生活这是他的使命，另一个是亲力亲为的工匠精神，就是把每项工作做到极致，第三个精神是集体精神，是把个人利益放在集体利益之下，集体利益永远在第一位。第四个是团队合作，这个也是华为公司员工要求看过的一本书《清教徒的礼物》，因为它跟华为公司的文化整合度相对比较高。

5.4.5 华为公司文化的落地和践行的措施和方法

1、核心价值观的类型：无论企业的价值观的内容是什么，其从属性上来说皆可划分为***牺牲型价值观和共享型价值观***。前者是较为传统的价值观，利他主义价值

观；后者则是基于对等原则的利他主义价值观。华为的价值观也是由前者逐步改造成了后者：“在顾客、员工与合作者之间结成利益共同体。努力探索按生产要素分配的内部动力机制”，“不能叫雷锋吃亏，以物质文明巩固精神文明，以精神文明促进物质文明来形成千百个雷锋成长且源远流长”。

2、*培养价值观。*很多企业在创业之初招聘人员的时候只谈工作内容、薪资和能力，几乎不谈企业的价值观，这让企业从一开始就缺少凝聚力，等到企业壮大之后再统一价值观，难度很大。事实上，良好且端正的价值观会让企业成员形成一种归属感和使命感，同时，好的价值观也会培养出具有非凡能力和魅力的组织成员，促进企业发展。华为非常关注内部成员对企业价值观的认同。华为大学的课程内容虽多，但文化课程占了一半，其中包括自我批判、艰苦奋斗、诚信、创新、团结合作、互助、责任心与敬业精神、服从、以客户为中心等。华为试图借助这些培训，让企业成员逐步认同、接受华为的价值观并带入华为的价值文化中。

3、*塑造价值共同体。*企业倡导的价值观只有转化为普通员工的信念，才能成为一个企业的真正价值观。企业价值观转化为全员理念的过程，实际上是一个让全员接受并能够去自觉落实价值观的过程。在这一过程中，领导者的以身作则、言行一致，恪守价值观非常重要。企业领导者在自己身体力行的情况下，还要在日常管理过程中，不断向员工灌输企业价值观和企业行为准则。只有通过反复的要求和灌输，价值观才能被深刻理解和贯彻执行，甚至有些时候要形成制度化的条文强制执行。

4、借鉴 GE 的 3 6 0 度考核法。为了准确把握员工与企业价值观契合程度，GE 采用了 360 度考核法。这种考核方法不是用来考核新进入公司的员工，而是用来考核在 GE 工作时间较长的员工。360 度考核法把人员分成四组，这四组的构成分别是跟被考核者存在关联的上级、同级、下级、服务的客户。考核内容包括：企业理念、企业战略、客户价值等。四组人员根据对被考核者的了解来评价其行为是否符合价值观的要求。对于同一位被考核者，每一位同级、上级、下级和服务客户可能会给出不同的评价，最后由专门顾问公司对结果进行综合分析，得出被考核人的评价结果。被考核者如果发现在某个方面有的组比其他组给的评价较低，那么他可以找到这个组的几个人进行沟通，大家敞开心扉交换意见，并会从

评价者那里得到自我改善的有效建议。通过 360 度考核，每一位 GE 员工都清楚地认识到自己在哪些方面尚未达到与公司契合的程度，随后便可以有针对性加强该方面的养成训练。除了通过以上方法考核外，华为还非常重视充分沟通。在华为内部，华为充分利用多种渠道进行沟通，使员工针对共同价值观进行充分交流，让其内心想法尽可能多地呈现，进而在工作中更好地调整好自己的位置、行为和心态。在公司外部，华为通过企业的对外宣传、服务、公益活动，以及员工的言行举止、仪容仪表、待人接物、品质修养等诸多方面，更直接地向外界传递企业价值观，展现企业道德风尚、员工风采，增强员工对企业的自豪感与责任感。

华为公司是怎么让大家都能够去遵守，都愿意去践行，都是认同的。我们说一个企业的物质和精神的核心是什么呢？是基于人性欲望的激励机制，欲望主要体现在欲望的激发和控制方面，这是物质文明建设，但是同时还有精神文明建设，所以说人力资源管理的核心内容五个方面：一个是物质文明建设和精神文明建设，第三个是我们的组织管理，第四个是我们的干部管理，第五个是人才管理，这是一个企业人力资源管理的五大核心内容。今天讲的属于精神文明建设的内容之一。物质文明建设是基于人性欲望的激励和控制，原发性的人性有三个，一个是贪婪，一个是懒惰，一个是恐惧。贪婪是对物质的贪婪，对权力的贪婪，对成就感的贪婪，它并不是个贬义词，每个人都有，所以我们说在企业物质建设的核心是基于人性欲望的激励机制，因为我们对物质方面、对机会方面、对我们的权利方面存在着贪婪，看来，我们人性的贪婪也会驱赶我们人性的懒惰，第三个就是恐惧，

对吧人情的圆滑，当下疫情来了，大家关到屋里就关不住，因为人是群居动物，希望去聚会去活动，有一句话说，人的修炼是怎么把自己关在屋子里面。这是人的原发性的一个诉求——恐惧。

我们经常说有文化与价值观的是不是就能够做出我们所期望的一个结果呢？下一定，所以说，在适度的物质基础之上，才能够去牵引，激发员工的雄心壮志，所以有一个企业家朋友跟我聊天，讲到他们那个行业是靠机遇做起来的，要怎么样做得更大、更好呢？他说要通过教育，通过文化与价值观的教育，但是文化与价值观的教育不能够起到唯一的作用，我们的精神文明建设仍然是在物质激励的基础之上，才可能做好精神文明的建设，这就是我们讲的怎么分好钱。华为公司的企业文化建设与落地主要从三个方面：第一个是广泛讨论辩论达成共识，第二个是通过制度固化成习惯，第三个营造我们的文化氛围。先讲第一个。曾经有一个老板问我一个问题，为什么你们公司的干部员工对老板的讲话，大家都记得那么清楚，我跟他说，华为公司的每一项变革，每一个制度的形成都不是说一般人写好了发下来，大家学习开始执行，而是都要参与到整个过程，比如说我们老板讲的话，他会自己写出一些纲领性的要求，然后发给一审管理团队讨论修改完善，大家因为要修改完善就要认真地理解、认真地读，认真地去修改，然后在这个一级管理团队修改的基础之上，然后开始我们老板讲话，他跟全体员工讲话，讲完以后就发更广的管理团队去进行修改和完善，那么这时候又是一次认真的讨论理解、修改、补充和完善，在这个基础之上，再把它形成了公司的文件和要求，发下去基本上大家都理解了，每个人都在行为中开始执行。而不像很多公司出一个文件，自己写完了就发下去，所以我经常跟我们的管理层说你没有那么理解，一个脑袋没有那么优秀，你做的太完美，不管你认为多么的完美，都会被别人找到一些可以抵触的地方，所以要大家参与进来讨论，包括华为公司基本法。华为公司最早基本法从 1995 年开始制定，进行了长达三年的大讨论，1998 年才定稿，公司说，定稿的时候基本上也是它的使命已经完成，因为三年的大讨论，三年的上架讨论和认识，基本上在我们管理的行为中都已经落实了，所以华为公司这个方法供大家参考。

第二个方面，就是制度固化成习惯。我们说核心价值观，它真正要得到执行，它的基础是大家对这个共识的基础要进行理解和认同，更重要的是要把它转换成员工在日常工作行为，在工作中养成习惯，最低成本就是我们员工自律，因为自律是实现的管理成本是最低的，但是我要告诉大家，自律总是干不过他律，比如说我们经常自己跟自己定一些规则，比如说为了锻炼身体要跑两万步。开始，大家自己都很有信心，跑了几天以后，觉得你一点兴趣都没有，可能就不用跑了，但是如果你把这个自己定的规则告诉你的朋友或同事，让大家监督，朋友监督，是因为有监督，所以你不得不跑，所以这叫他律。我们很多公司在制定规则的时候，一定要注意，那他律主要体现在哪些方面呢？就是我们对流程的完善，规划的制定，监控机制的落实，所以这里包括我们组织管理，他的运作，组织的规则以及我们的一些管理机制，包括我们的激励机制、评价机制、利益驱动，薪酬管理机制，长期激励，组织权利方面等等方面进行规范，因为人本性都是懒惰的，为了约束好逸恶劳的本性，强化以奋斗者为本这个核心的价值观，坚持用我们的制度来约束成为我们的习惯。

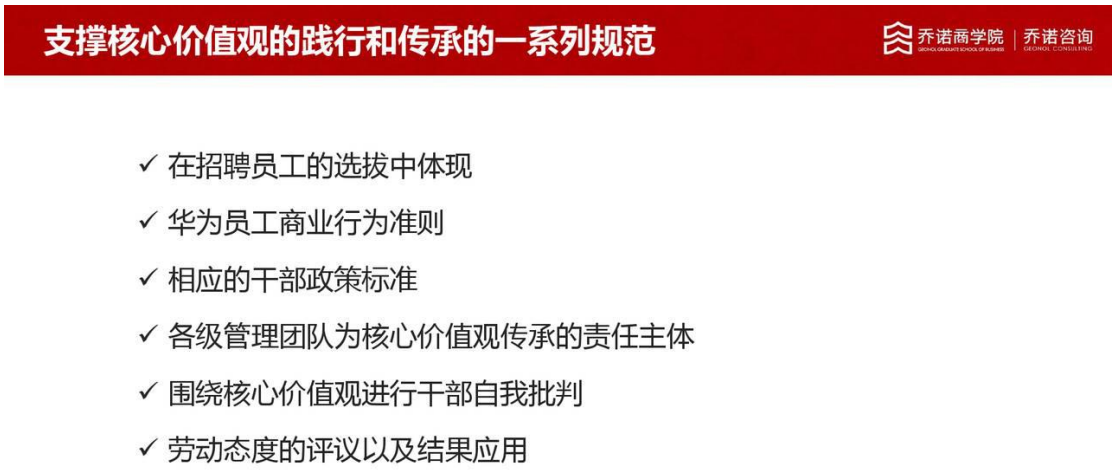
第三个方面就是营造文化氛围，人是群体动物，大都有随大流的习惯，容易受到他人的行为的一些影响，华为公司在文化氛围方面主要以领导为核心，领导以身作则，老员工持续管理改进，新员工在这个环境里面发扬光大。文化氛围、核心价值观有了以后，你执不执行各级干部就是这些文化价值观的化身，你的团队天天眼睛盯着你，你都没执行他们就更加不执行，所以领导以身作则，老员工持续管理改进，比如华为公司每一年力行铲除平庸 5%，5%就是说你不努力，你在做平庸事情。你在这个团队里面改进相对落到后面以后，你就被铲除，那就是老员工必须持续不断改进，不断改进就会成为产出。这也是一个企业文化的一个导向，比如说我们在干部以身作则，从华为公司老板自身做起，比如说以客户为中心，我们经常看到华为公司的老板独来独往，他不需要我们内部员工陪同，为什么？他说，员工应该把更多的精力放在面向客户，他说，员工应该面对着客户屁股对着老板，如果把客户确实能满足了，为客户创造价值，你回到公司踢他两脚就可以，这是他的原话。就是那我公司老板的建议，客户的时候，他一定是一定是不管客户对他都不出。老板见客户的时候，一定是让客户先走，所以，曾经在外面流传个段子，讲的一个代表处的一个主管在客户处，认为我们老板德高望重

应该先走，他把车调过来以后，我们老板上车准备走，我们老板一脚把它踢到花坛里面，这个事情是真的，因为他说，一定要以客户为中心，这就是他以身作则。所以我们老板在员工关怀方面，他曾经讲到，只要他能走得动，他都会到艰苦地区去看望员工，到战争瘟疫地区看望员工，他说，如果他贪生怕死，何来大家在这里英勇奋斗，这就是他以身作则。

5.4.6 企业文化氛围方面的措施有哪些呢？

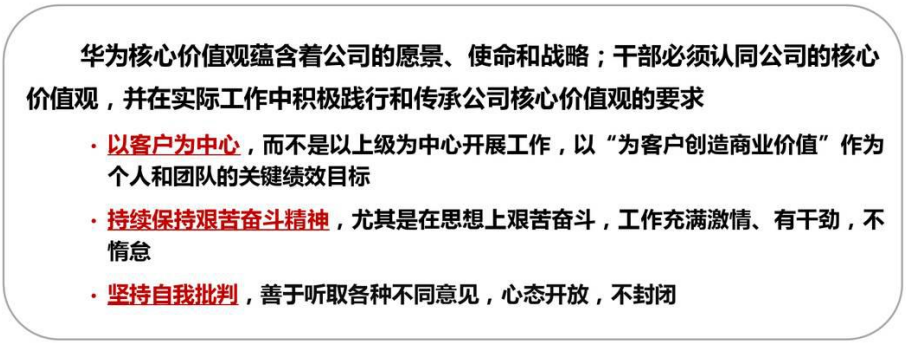
第一个是要有制度的保障，所以我们的文化价值，他不是我们墙上几条标语，而是应该在我们的流程、组织、制度、规则里面要承接他，是我们的价值创造评价和价值分配制度里面要承接它。第二个体现对奋斗者的关怀，比如说我们对奋斗者的关怀，华为公司曾经对全球员工提出，通过一个高强度高压的工作以后，员工可以到五星级酒店休假，也许我们没有一个员工去度过假，但这至少是对员工的一个关怀。第三个是高层领导带头示范，刚才讲过了。然后是多层次的培训引导，包括新员工引导，新员工的培训以及各层干部的角色认知里面一个最基本的模块，就是核心价值观的践行与传承，包括我们的干部选拔、干部标准，以及我们的一些仪式故事，还有我们的社区宣传、网络宣传等方面，那么支撑核心价值观传承的一系列规范有哪些呢？比如说，我们的这个核心价值观一定是大家共同

理解认同的基础上，你说形成的过程中，大家可以认同的讨论过的，那新来的人怎么办呢？



我们说在招聘员工的时候就要去甄别，我们在招聘员工的选拔中要体现，华为每一个员工都有一个行为准则。华为公司有个商业行为准则，叫 BCG，所以你经常听到，BCG、BCG 其实就是 Business Conduct　Guideline。以及我们干部的选拔标准，它里面有我们的核心价值观的要求，还有我们的各级管理团队，他对核心价值观的传承，各级管理团队有两个管理团队：一个是行政管理团队，一个是办公会议团队，这两个团队是我们核心价值观传承的一个责任主体，我们行政管理团队主要负责员工的评价、分配和选拔的，那就是行政管理团队，对口以奋斗者为本，我们的办公会议团队（ST 团队）主要是讨论我们的业务方向和运作协调的，那他对应的是以客户为中心，还有围绕价值观的一些干部自我批判，还有我们每一年全体员工进行的劳动态度的评议和结果的应用，每一年自行组织各级员工进行劳动态度的评议，

核心价值观是衡量干部的基础



除了这个之外，最核心的一个团队，就是干部，所以核心价值观是我们衡量干部的基础，那华为公司干部标准里面选拔干部的标准里面。第一个就是核心价值观是基础，我们干部选拔以后，干部的使命里面第一条就是践行和传承核心价值观，当然，员工是我们事业进步的基础和基石，所以只有全体员工深刻理解和高度认同以后，并有实际的行动能够去践行核心价值观，那么这个企业的发展就有了生生不息的核动力，那我们稍微总结一下那精神是怎么转化成文字的对吧模式的这个不是的，那么这里面这是我们保险公司老板的一些原话。他的企业、企业的文化表现为一系列的基本价值判断和价值主张，企业文化它不是口号，它必须承接在组织、流程、制度、政策里面，要成为我们的员工行为，改变我们思维模式，所以，他多年来一直强调资源是会枯竭的，只有文化可以生生不息，只有在这样的情况下，我们的精神才可以转换为物质。核心价值观之外，有几句话跟大家分享一下，什么叫文化？文化是大家共同遵守的一些行为规范，核心价值观是它的核心基础和核心内容，文化只有落在我们各层员工的心中，我们才认为它叫文化，只有真正落在了实际行为中，他才可能成就伟大。为什么呢，因为华为公司的企业文化，以客户为中心，以奋斗者为本。长期艰苦奋斗，我们说，哪个企业不是这几句话，哪个企业不是以客户为中心。哪个企业不是按照通常你的贡献来分配的，但是很多企业他都没有执行好，甚至有些企业就是华为公司核心价值观的原

话，他为什么也没执行好，因为他没有落实在实际行为中和实践中，所以他没有实现，因为华为公司把它落实了，所以他能够成就伟大。所以说，核心价值观的真正落地，他重在我们各级主管特别是我们核心管理团队，他对各层员工的一诺千金，也就是我们企业领袖和高层管理团队，对全体员工的郑重承诺的兑现，所以这是我们的核心价值观真正能够最终实现的。那我们用这句话来结束我们这次分享的主题，所以，一个企业，最后要胜利，持续的成长，持续的发展，我说要赢在同心，所以赢在同心就是他一定是同心同德，怎么同心？就是共同认同共同能够理解、认同和践行公司的核心价值观，我们有了这样的理念和追求以后，那还有专业性，就是胜在专业。专业性方面的打造，包括我技术专业、管理方面的专业性、规范性。

核心团队的使命感

乔诺商学院 | 乔诺咨询

战争打到一塌糊涂的时候，高级将领的作用是什么？就是要在看不清的茫茫黑暗中，用自己发出的微光，带领你的队伍前进。就像希腊神话中的丹科一样，把心拿出来燃烧，照亮后人前进的路。

——克劳塞维茨《战争论》

核心团队要有使命感

我们的核心团队的使命感，这是引用战争里的一句话，就是战争打到一塌糊涂的时候，我们高级将领应该有这样的一个胸怀，在茫茫的黑暗中，用自己发出微光，带领你的团队前进，特别是在当下我们处在这样的环境中，我们各级团队应该有这样的报负，有这样的使命感，带领团队，把企业做的更好。

1、到底是华为的成功成就了华为文化还是华为的文化成就了华为的成功？

答：实事求是讲，应该是华为的文化成就了华为持续的成功，因为我在一开始就跟大家分享华为公司能够持续发展和持续成功的最核心的 1 加 3，这个 1 讲的是打造了核心价值观的文化和导向，核心价值观就讲的是以客户为中心，最终是为客户创造价值。华为公司在考核组织，就是客户直接接触的组织，考核客户业务的成功是我们考核这些组织的一个要素之一，所以华为能够持续成功，持续发展，主要是华为的核心理念，核心价值观发挥的作用，所以，华为公司认为，未来的很多人在担忧华为公司未来的发展，世界上当下是属于不确定性的，到处都是不确定，黑天鹅事件，灰犀牛事件，蝴蝶效应随时都可能。怎么应对这一不确定，华为公司只有一条，坚持以客户为中心，这就是所谓的核心价值观和文化，造就了华为公司的持续成功。

2、老板文化和企业文化的关系？

答：企业文化应该建立一个什么样的企业文化？利己就是以自我为中心，利他是以客户为中心，还有一个以领导为中心，只有以客户为中心不是收敛体系，管理在某种程度上又是一个反人性的管理体系，以客户为中心，其实我们本性是希望以个人为中心，有点反人性。我们说，以奋斗者为本，我们人的原发性的心里就是懒惰，有谁生下来就天生勤快呢？所以都想不劳而获，有吃有喝有玩，对吧？所以，以奋斗者为本，多劳多得，不劳不得，它也是反人性的，所以我记得有一个企业家，说对人的管理，就有点像放在斜坡上的物体即所谓斜坡理论，如果没有外力的情况下，他会下滑。所以，企业家应成为企业的灵魂，而不应该是企业的一个家长。要提醒大家的是，企业文化的构建，一定是构建一个改进型的企业文化，而不是一个指责型的企业文化，那什么叫改进型？指责型呢？任总这个创始人的一个感悟：宽容是人性的救赎，他是鼓励大家去改进错误的，但是不容忍大家犯同样的错误，对很多企业来说，犯错误就是找责任，追究责任。这个时候，我们的员工都会干什么？首先找证据，经常在收集证据证明自己对这些事情没有责任，所以他不是一个扩张型，天天思考改进，如果我们建立一个改进型的文化，出现了问题，我们思考的是，怎么去改进？怎么去找方法？下次不要出现，各自在自己的岗位上，自己负责任地去思考，怎么去规避去改进？这是两个不一样的。这是正向性的导向。

以客户为中心怎么平衡这个问题呢？首先我告诉大家，以客户为中心，要为客户创造价值，这是他的落脚点，所以我们老板时刻告诫我们的全体员工，以客户为中心，不是因为客户关系好，把客户的仓库装满，应该是为客户创造价值，这是第一个方面。因为华为公司认为发给员工的钱都来自于客户，客户怎么愿意从他口袋里把钱交给你，还感到很满意。

第二个，我们在实际操作过程中，我们有两个组织供大家参考，一个是代表处，一个就是我们面向客户的最直接的组织，叫铁三角，它叫系统部，这两个组织怎么解读呢？什么叫代表处？所谓代表处就是面对客户，在客户那里代表华为。那回到公司，他就代表客户，把客户的诉求，客户的意见带回公司，影响公司战略，促进公司改进。面向具体客户的叫系统部，那系统部是什么呢？系统部讲的就是面向客户的问题需要系统地解决，端到端的去满足客户需求，当我们说怎么平衡？是不是做过来，都坐到客户这个界面上去了，这两代表在客户界面代表公司，在公司界面代表客户，那他最终的目的是为客户创造价值，实现公司的商业成功，这是平衡的要素。

3、我们的股权制度怎么体现核心价值观的？怎么体现华为的文化？

答：分享一下华为公司的股权分配、股权评价考虑的要素，考核的要素有三个方面：第一个是贡献大小，第二个是你的潜力，第三个是劳动态度，就是他的意愿度，面对挑战他的表现，面对承担的目标实现的决心。所以华为每一年会做劳动态度的评价，劳动态度评价里面最主要的内容都是核心价值观的评价，核心价值观的评价里面体现股权分配的大小。

第六章 自我批判

6.1 自我批判

现状：在企业管理过程中，管理者避免不了犯错误。管理者犯个错误带来的损失是巨大的，可能是中层、基层的上千倍、上万倍，所以说我们强调管理者要学会集体决策，但只做到这一点还远远不够，我们更需要的是自我批判。能够做到自

我批判的企业家有但不多，很多民营企业家在企业的影响力很大，在进行管理咨询时，如果管理者不在场，员工会说出一大堆管理中存在的问题，而且很奇怪的现象是：大多数问题是由老板造成的。如果管理者在场，员工一般都不说话，因为怕说错或不敢说实话。这种现象在很多家长式的民营企业存在，很值得我们深思。

华为的做法：**无论是一个企业，还是一个团队，都需要一个好的领导，他可以不懂得专业知识，但一定要懂得承认自己的错误、承担责任。管理者不要害怕承认错误会丢面子，其实自我批评是帮助自己成长的很重要的做法。任正非觉得自我批评非常重要，他定期召开的华为民主生活会有两个主题，就是批评和自我批评，其中自我批评的成分更多一些。**

评价：中国人不愿意进行自我批判，是怕自己丢面子。任正非曾说过：“面子是无能者维护自己的盾牌，优秀的儿女，追求的是真理，而不是面子。只有不要脸的人，才会成为成功的人。要脱胎换骨成为真人。”华为展开的自我批判都要“真刀真枪”地进行，不能点到为止，一定要一针见血，不要怕丢面子，剖析得越深越到位。自我批判能够让管理者和员工在问题初露时就意识到，从而能够将问题扼杀在萌芽中，对企业的发展有好处。

6.2 为什么要自我批判

【导 读】2000 年 9 月 1 日下午，华为党委组织召开“研发体系发放呆死料、机票”活动暨反思交流大会，共 6000 余人参加。2000 年华为研发工作的重要目标是完成产品技术的战略转型，加强研发队伍的职业化、规范化建设。由此，华为以 IPD 试点为契机，大力推进全流程、全要素的整合。

今天研发系统召开几千人大会，将这些年由于工作不认真、BOM 填写不清、测试不严格、盲目创新造成的大量废料作为奖品发给研发系统的几百名骨干，让他们牢记。之所以搞得这么隆重，是为了使大家刻骨铭记，一代一代传下去。为造就下一代的领导人，进行一次很好的洗礼。我今天心里很高兴，对未来的交接班充满了信心。

经历了十年的艰苦奋斗，我们从 40 门模拟交换机的研制开始，终于在 SDH 光传输、接入网、智能网、信令网、电信级 Internet 接入服务器、112 测试头、模块电源……等领域开始处于了世界领先地位；密集波分复用 DWDM、C＆C08iNET 综合网络平台、路由器、移动通信等系统产品挤入了世界先进的行列；明年华为的宽带 IP 交换系统以及宽带 CDMA 也将商用化。这标志着在党的领导下，一群土生土长的中国人，争得与世界著名公司平等的技术地位，为伟大祖国争了光。但华为公司真正能展现实力，还是未来的十年。现在你们平均年龄 27、8 岁，十年后才 37、8 岁，正当年华。只要我们坚持自我批判，永不满足，你们火红的青春，就会放射光芒，就一定会大有作为。

自我批判不是今天才有，几千年前的曾子“吾日三省吾身”；孟子“天将降大任于是人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身，行拂乱其所为，所以动心忍性，曾益其所不能”；毛泽东同志在写文章时，要求“去粗取精，去伪存真，由表及里，由此及彼”，都是自我批判的典范。没有这些自我批判，就不会造就这些圣人。

华为还是一个年轻的公司，尽管充满了活力和激情，但也充塞着幼稚和自傲，我们的管理还不规范。只有不断地自我批判，才能使我们尽快成熟起来。我们不是为批判而批判，不是为全面否定而批判，而是为优化和建设而批判，总的目标是要导向公司整体核心竞争力的提升。

这些年来，公司在《华为人》、《管理优化》、公司文件和大会上，不断地公开自己的不足，披露自己的错误，勇于自我批判，刨松了整个公司思想建设的土壤。为公司全体员工的自我批判打下了基础。一批先知先觉、先改正自己缺点与错误的员工已经快速地成长起来。

我们处在 IT 业变化极快的十倍速时代，这个世界上唯一不变的就是变化。我们稍有迟疑，就失之千里。固步自封，拒绝批评，忸忸怩怩，就不只千里了。我们是为面子而走向失败，走向死亡，还是丢掉面子，丢掉错误，迎头赶上呢？要活下去，就只有超越，要超越，首先必须超越自我；超越的必要条件，是及时去除一切错误。去除一切错误，首先就要敢于自我批判。古人云：三人行必有我师，

这三人中，其中有一人是竞争对手，还有一人是敢于批评我们设备问题的客户，如果你还比较谦虚的话，另一人就是敢于直言的下属，真诚批评的同事，严格要求的领导。只要真正地做到礼贤下士，没有什么改正不了的错误。

真正的科学家，他的一生就是自我批判的一生，他从不满足于现阶段的水平，不断地深究、探索。当一个科学家要退休时，你问他，他的成果怎样？他滔滔不绝说的是存在的问题，改进的方向，以后要达到的目标，他就是在自我批判。没有自我批判，我们的 08 机早就死亡。正因为我们不断地否定，不断地肯定，又不断地否定，才有今天暂存的 C＆C08iNET 平台。如果有一天停止自我批判，iNET 就会退出历史舞台。

如果没有长期持续的自我批判，我们的制造平台，就不会把质量提升到 20PPM。中国人一向散漫、自由、富于幻想、不安份、喜欢浅尝辄止的创新。不愿从事枯燥无味、日复一日重复的枯燥工作，不愿接受流程和规章的约束，难以真正职业化地对待流程与质量。不能像尼姑面对青灯一样，他们冷静而严肃地面对流水线，每天重复数千次，次次一样的枯燥动作。没有自我批判，克服中国人的不良习气，我们怎么能把产品造到与国际一样高水平，甚至超过了同行。他们这种与自身斗争，使自己适应如日本人、德国人一样的工作方法，为公司占有市场打下了良好基础。 如果没有这种国际接轨的高质量，我们就不会生存到今天。

我们的管理系统，是从小公司发展过来的，从没有管理，到粗糙的管理；从简单的管理，到 IPD（集成开发）、ISC（采购供应链）、财务的四统一、IT 的初步建设。公司正在走向国际接轨，如果不是不断地自我批判，那位领导制定的管理动不得；某某领导讲的话不能改；改动一段流程触及哪些部门的利益，导致要撤消××岗位，都不敢动，那么面对全流程的体系如何建设得起来。没有这些管理的深刻进步，公司如何实现为客户提供低成本、高增值的服务？那么到今天市场产品竞争激烈，价格一降再降，我们就不可能再生存下去了。管理系统天天也在自我批判，没有自我批判，难以在迅速进步的社会里生存下去。

市场营销系统的自我批判，因为身处最前线，最敏感，也最活跃。只有自我批判，迅速地调整、改正一切必须改正的错误，否则早就被逐出市场。集体大辞职，就

是他们一次思想上、精神上的自我批判，开创了公司干部职位流动的先河。他们毫无自私自利的伟大英雄行为，必在公司建设史上永放光芒。

今年他们又从过去的客户经理制，转变到客户代表制。为什么呢？就是要加强自我批判的强度。客户经理的目标很明确，是单方向的，推介式的。而客户代表呢？

首先他们必须代表客户，代表客户来监督公司的运作。客户代表的职责就是站在客户的立场来批评公司，他不批评就失职；他乱批评，没有在整改中吸取他的批评，考评也不能好。他只有多批评，并实事求是，使批评的内容得以整改，他才会有进步。这样，我们一定能从客户代表那儿听到批评意见。为什么实行这项制度呢？因为，我们常常听不到客户批评了，客户认为我们的员工太辛苦，工作中有一点点错，告诉公司怕影响他们的进步，有意见也不提了。久而久之，我们会认为太平无事，问题的累积则会毁坏整个客户关系。而客户代表又不同，他的职责就是批评公司，大到发货不及时、不齐套；小到春节期间您装机，以为没人管您，在机房吃了东西。只要我们时时、处处，把客户利益放到最高的准则，我们又善于改正自己存在的问题，那么客户满意度就会提高，提高到 100%，就没有了竞争对手，当然这是不可能的。但企业的管理就是奋力去提高客户满意度。没有自我批判，认识不到自己的不足，何来客户满意度的提高。

研发系统这次彻底剖析自己的自我批判行动，也是公司建设史上的一次里程碑、分水岭。它告诉我们经历了十年奋斗，我们的研发人员开始成熟，他们真正认识到奋斗的真谛。未来的十年，是他们成熟发挥出作用的十年，而且这未来的十年，将会有大批更优秀的青年涌入我们公司，他们‘在这批导师的带领下，必将产生更大的成就，公司也一定会在未来十年得到发展。我建议“得奖者”，将这些废品抱回家去，与亲人共享。今天是废品，它洗刷过我们的心灵，明天就会成为优秀的成果，作为奖品奉献给亲人。牢记这一教训，我们将享用永远。

我们将继续推行以自我批判为中心的组织改造与优化活动。 我们也决定要把现在的骨干培养为具有国际先进水平的职业化队伍。我们希望一切骨干努力塑造自己，只有认真地自我批判，才能在实践中不断吸收先进和优化自己，才能真正地塑造自己的未来。公司认为自我批判是个人进步的好方法，还没掌握这个武器的

员工，希望各级部门不要再给以提拔。两年后，还不能掌握和使用自我批判这个武器的干部，请降低使用。

同时，我们也要告诫员工，过度地自我批判，以至破坏成熟、稳定的运作秩序，是不可取的。自我批判的不断性与阶段性要与周边的运作环境相适应。我们坚决反对形而上学、机械教条的唯心主义，在管理进步中，一定要实事求是，不要形左实右。

尽管我们要管理创新、制度创新，但对一个正常的公司来说，常变革，内、外秩序就很难安定地保障和延续，不变革又不能提升我们的整体核心竞争力与岗位工作效率。改革，究竟改什么？是严肃的问题，各级部门切忌草率。一个有效的程序应长期稳定运行，不因有一点问题就常去改动它，改动的成本会抵消改进的效益。各级领导一定要把好这个关，宁可保守一些，也不可太激进。

我们开展自我批判的目的不是要大家去专心致志地修身养性，或是大搞灵魂深处的革命。而是要求大家不断地去寻找外在的更广阔的服务对象，或是更有意义的奋斗目标。因为你的内心世界多么高尚，你个人修炼的境界多么超脱，别人是无法看见的，当然更是无法衡量和考核的，我们唯一能够看见的是你在外部环境中所表现出来的态度和行为，它们是否有利于公司建立一个合理的运行秩序与规律，是否有利于去除一切不能使先进文化推进的障碍，是否有利于公司整体核心竞争力的发展。这就需要我们不断地走出内心世界，向外去寻找更为广阔的服务对象和更有意义的奋斗目标，并通过竭尽全力地服务于他们和实现它们，使我们收获一个幸福、美好、富有意义的高尚人生。其实我所说的自我批判的根本意义，也就在于此。

6.3 自我批判的方法

现状：我们的管理者自我批判的方法是善于从失败中学习和总结，也许这种代价太大。自我批判应该落实在具体的工作中，落实在日常的行动上，对于高层管理来说，自我批判尤其重要，但我们在日常的行动上却是更多地看到别人的缺点，虽然口头上说是提出建议，实际上是在批判别人；我们虽然口头上承认错误，但

我们的内心并没有完全承认或者我们没有真正要去改正，因为我们没有改正的行动。总之，自我批判是一种很难的修为。

华为的做法：董事会成员都是架着大炮《炮轰华为》；中高层干部都在发表《我们眼中的管理问题》，厚厚一大摞心得，每一篇的发表都是我亲自修改的；大家也可以在心声社区上发表批评，总会有部门会把存在的问题解决掉，公司会不断优化自己的。

评价：华为的自我批判总结起来很简单就是光明正大地在全体员工面前呈现自己的一切，包括自己的一些隐丝和想法，也就是想办法做到透明、公开、公正。也许有了这种思路和想法，你才能真正将自己释放出来，认大家将你看透，获取彼此的信任，从而打造出真正的凝聚力。

6.4 在自我批判中进步

【导 读】任正非认为，华为的红旗到底能打多久，取决于员工思想、品德、素质、技能创新等多方面的提高，而自我批判就是其中的一个优良工具，这与任正非一贯提倡的“小改进、大奖励，大建议、只鼓励”的思想是极为统一的。

各位领导和专家的发言，使我很感动。我深深感到我们今天通过的不是 GSM 产品的鉴定，而是国家民族的希望，我们必须在政府的领导下，努力为自己的祖国争光。我代表华为公司深深的感谢各位委员、各位代表，几天来的辛苦劳动，给我公司的 GSM 产品进行了认真的鉴定，提出了宝贵的意见。尽管这次通过了定型鉴定，这仅仅是产品发展的第一步，产品的稳定性，可靠性还得在实践中不断检验，而且新技术，新业务不断的涌现，产品发展适应性，还是万里长征，路途漫漫。科学无止境，奋斗无止境，必须在持续不断的自我批判中，吸收一切有益的营养，使我们的产品不断的向国际大公司的优良产品看齐。从而从中国市场走入世界市场。

华为成立十年来，本着不断学习的思想原则，不断鞭策，鼓励自己，紧紧追赶一切优秀的竞争伙伴，逐步形成了自己的产品系列。我们永远不忘记，04 机开创我国的程控交换机发展的艰难历程，是巨龙为我们铺平了 08 机发展的道路；继

而邮电院所在 SDH 的突破，率先打破了国外企业对我国光传输的垄断，华为相继也推出了 SDH，在 10G 以下形成了优秀的光传输产品系列，已开始出口国外；在大唐成功的完成 GSM 的鉴定后，我们的 GSM 系统也投入了鉴定。大唐率先在移动通信的突破，使国外厂家纷纷的降价，将为国家节约数十亿美元的采购费用，也为国家争得了荣誉。我相信华为 GSM 投入生产后，会成为他们的同盟军。一切正派经营的厂家都是我们学习的榜样，我们将会在竞争的基础上，加强沟通，加强合作，携起手来，在党和政府的英明领导下，共同为振兴民族通信产业贡献力量。我们一定要多生产，多交税，多增加一些就业机会，多为党和国家分忧。

经历了十年发展的华为，开始从幼稚走向成熟。开始明白，一个企业长治久安的基础，是它的核心价值观被接班人确认，接班人具有自我批判能力。华为公司从现在开始一切不能自我批判的员工，将不能再被提拔。三年以后，一切不能自我批判的干部将全部免职，不能再担任管理工作。通过正确引导，以及施加压力，再经过数十年的努力，将会在公司内形成层层级级的自我批判风气。组织的自我批判，将会使流程更加优化，管理更加优化；员工的自我批判，将会大大提高自我素质。成千上万的各级岗位上具有自我批判能力的接班人的形成，就会使企业的红旗永远飘扬下去，用户就不会再担心这个公司垮了，谁去替他维护。用户不是在选择产品，而是在选择公司，选择对公司文化的信任程度。我们深知，华为与世界著名公司在管理上还有巨大的差距， 我们一定要向朗讯、 爱立信、 诺基亚、西门子、阿尔卡特……等世界著名公司学习，不断的缩小与他们的距离。99 年我司研发经费将提升到 15 亿人民币，紧紧围绕提高核心竞争力而努力。努力提高产品的性能与质量，加大出口，为自己的祖国多争取一些市场。

当前我国政治稳定，经济关系正在理顺，人民高度团结……，这是本世纪一百年来，最好的发展时期，国家有信心在一片欣欣向荣中跨过这个世纪。我们也有信心，在党和政府的领导下，在信息产业部的领导下，珍惜这大好的时机，努力加强自己的管理，健康的发展。为伟大的祖国的繁荣昌盛，为中华民族的振兴，不懈的努力奋斗。

6.5 从泥坑里爬起来的人就是圣人

【导 读】任正非把自我批判分为思想批判和组织批判两部分，逐步从思想批判走向组织批判。20 多年的奋斗实践，使我们领悟了自我批判对一个公司的发展有多么的重要。如果我们没有坚持这条原则，华为绝不会有今天。没有自我批判，我们就不会认真听清客户的需求， 就不会密切关注并学习同行的优点， 就会陷入以自我为中心，必将被快速多变、竞争激烈的市场环境所淘汰；没有自我批判，我们面对一次次的生存危机，就不能深刻自我反省，自我激励，用生命的微光点燃团队的士气，照亮前进的方向；没有自我批判，就会固步自封，不能虚心吸收外来的先进东西，就不能打破游击队、土八路的局限和习性，把自己提升到全球化大公司的管理境界；没有自我批判，我们就不能保持内敛务实的文化作风，就会因为取得的一些成绩而少年得志、忘乎所以，掉入前进道路上遍布的泥坑陷阱中；没有自我批判，就不能剔除组织、流程中的无效成份，建立起一个优质的管理体系，降低运作成本；没有自我批判，各级干部不讲真话，听不进批评意见，不学习不进步，就无法保证做出正确决策和切实执行。只有长期坚持自我批判的人，才有广阔的胸怀；只有长期坚持自我批判的公司，才有光明的未来。自我批判让我们走到了今天；我们还能向前走多远，取决于我们还能继续坚持自我批判多久。

别人说我很了不起，其实只有我自己知道自己，我并不懂技术，也不懂管理及财务，我的优点是善于反省、反思，像一块海棉，善于将别人的优点、长处吸收进来，转化成为自己的思想、逻辑、语言与行为。孔子尚能三省吾身，我们又不是圣人，为什么还不能。

回顾核心网廿年的历史， 我们无一不在自我批判中前进的。 从 HJD48 的模拟 PBX 交换机研发开始，到 JK1000，再到 A 型机、C 型机、B 型机， 128， 201 校园卡，A8010，无一不是在不断地优化改进自己的昨天。没有昨天，就没有今天，在对错误、落后进行批判的同时，我们也自我陶冶，成长起一批宏大的英雄队伍。但真理的认识是反复的。由于昨天在程控交换机上的成功，使我们在下一代产品的规划上偏离了客户需求。2001 年底我们用 iNET 应对软交换的潮流，

中国电信选择了包括爱立信、西门子、朗讯、阿尔卡特、中兴在内的五家做实验，华为被排除在门外，遭受了重大挫折。GSM 的 MSC 从 G3 到 G6 一直没有市场突破。UMTS V8 也遭遇失败。3G 电路域核心网、PS 分组域和 HLR 长期投入没有回报，短期也没有抓住机会。……我们在核心网上面临着严冬。当我们认识到错误，在 NGN 上重新站起来后，我无数次地去北京，仍然得不到一个开试验局的机会。

我们提出以坂田基地为试验的要求也得不到同意。我们为我们偏离客户需求、固步自封、以我为中心付出了多少沉重代价。当然最终得到中国电信的宽容，才使我们在中国的土地上，重新站起来。自我批判是无止境的，就如活到老学到老一样，陪伴我们终身。学到老就是自我批判到老，学了干什么，就是使自己进步。什么叫进步，就是改正昨天的不正确。当我们在 NGN 上重获成功的时候，我们 G9 又在泰国 AIS 再次摔了大跟斗，被退网。HLR 在泰国、云南的瘫局，又一次警钟敲起。没有我们已形成的自我批判的习惯，就不会有我们在中国移动的 T 局交付上，获得的成功。对沙特 HAJJ 的保障，使自我批判的成果，获得辉煌，改变了世界技术发展的历史，也改变了我们核心网的发展方向。至此以后，我司核心网席卷全球，到 2008 年 6 月 30 日止，有线核心网销售了 2.8 亿线；GU 核心网销售了 8.3 亿用户；CDMA 核心网 1.5 亿用户。其中移动核心网新增市场占有率 43.7%；固定核心网新增市场占有率为 24.3%，均为世界第一。

在座的老员工应该记得，2000 年 9 月 1 日下午，整整八年前，也是在这个会场，研发体系组织了几千人参加了“中研部将呆死料作为奖金、奖品发给研发骨干”的大会。把研发中由于工作不认真、测试不严格、盲目创新等产生的呆死料单板器件，把那些为了去网上救火产生的机票，用镜框装裱起来，作为“奖品”发给研发系统的几百名骨干。当时研发体系来征求我对大会的意见，我就把“从泥坑里爬起来的人就是圣人”这句话送给他们。我想，八年前的自我批判大会，和八年后的这个表彰大会，是有其内在的前因后果的。正是因为我们坚定不移地坚持自我批判，不断反思自己，不断超越自己，才有了今天的成绩，才有了在座的几千圣人。

自我批判，不是自卑，而是自信，只有强者才会自我批判。也只有自我批判才会成为强者。因此，我们敢于提出媒体网关 UMG，关键技术及市场世界第一的口号；PS，HLR 十年来不离不弃，持续奋斗，已经构筑了业界最强的产品竞争力；STP 从诞生到现在一直是信令网上性能最强、质量最好的产品。随着整个核心网的架构及平台统一，核心网竞争力将得到进一步的提升，所有核心网主力产品都提出了做到业界竞争力第一的目标。我也特别欣赏终端公司提出的，每次行业的变迁都会造就一个伟大的公司，如个人电脑的普及和兴起造就了 Microsoft；IP 基础网络的部署造就了 Cisco；互联网搜索和广告成就了 Google；今天，我们又迎来了宽带业务从固定向移动迁移，运营商加强终端定制和转售的行业变迁，我们相信这次的变迁同样会造就一个伟大的公司，也许就是华为终端。那么核心网产品线如何办呢？我们真诚地希望和在座的各位一起，共同把握这次历史的机遇，创造一个新的传奇！

自我批判是一种武器，也是一种精神。华为所有的领导层、管理层、骨干层，华为的所有产品体系干部，大部分是从交换走出去的。他们带去了你们自我批判的风气，以及不屈不挠的奋斗精神，在各条战线，各个领域取得了一定的成绩。你们就像一个华为大学，源源不断地向公司输出了多少优秀干部。是自我批判成就了华为，成就了我们今天在世界的地位。我们要继续提高竞争力，就要坚持自我批判的精神不变。

我们提倡自我批判，但不压制批判。为什么不提倡批判，因为批判是批别人的，多数人掌握不了轻重，容易伤人。自我批判是自己批自己，多数人会手下留情。虽然是鸡毛掸子，但多打几次也会起到同样的效果。

我们开展自我批判的目的也不是要大家专心致志地闭门修身养性， 或者大搞灵魂深处的革命。而是要求大家不断去寻找外在更广阔的服务对象，或者更有意义的奋斗目标，并且落实到行动上。因为无论你内心多么高尚，个人修炼多么超脱，别人无法看见，更是无法衡量和考核的，我们唯一能看见的是你在外部环境中所表现的态度和行为，并通过竭尽全力地服务于它们和实现它们，使我们收获一个幸福、美好、富有意义的人生。

核心网提出做全球核心网领导者，我支持，定位决定地位，眼界决定境界，希望核心网产品线不要躺在暂时的成功上，要立足现实和未来，不断迎接挑战，坚持自我批判，坚持持续改进，坚持“统一架构，统一平台，客户化定制”的战略，在核心竞争要素上持续构筑领先优势，追求业界最佳。

沉舟侧畔千帆过，病树前头万木春。人类探索真理的道路是否定、肯定、再否定，不断反思，自我改进和扬弃的过程，自我批判的精神代代相传，新生力量发自内心地认同并实践自我批判，就保证了我们未来的持续进步。

今天有许多来华为不久的新员工参加，这是一个承前启后的大会，只要 80 后的员工也认同我们的观点，继承与发扬我们的传统，掌握好自我批判的武器，我们将会走向更加强盛。

再过廿年，我们再相会，业界必将对你们刮目相看，世界将会因你们而精彩。只要切实地领悟和把握自我批判的武器，持续地学习，少发牢骚，少说怪话，多一些时间修炼和改进自己，加快熔入时代的大潮流。脚踏着先辈世代繁荣的梦想，背负着民族振兴的希望，积极努力，诚实向上，我相信你们是大有可为的。希望寄托在你们身上！

第七章 严格的企业管理成就真正的强者

7.1 十六条军规

1、永远不要低估比你努力的人，因为你很快就需要追赶他（她）了。

2、如果你的声音没人重视，那是因为你离客户不够近。

3、最简单的是讲真话，最难的也是。

4、你越试图掩盖问题，就越暴露你是问题。

5、造假比诚实更辛苦，你永远需要用新的造假来掩盖上一个造假。

6、公司机密跟你的灵魂永远是打包出卖的。

7、从事第二职业的，请加倍努力，因为它将很快成为你唯一的职业。

8、在大数据时代，任何以权谋私、贪污腐败都会留下痕迹。

9、不要因为小圈子，而失去了大家庭！

10、如果你想跟人站队，请站在客户那队。

11、忙着站队的结果只能是掉队。

12、那个反对你的声音可能说出了成败的关键。

13、如果你觉得你主管错了，请你告诉他。

14、讨好领导的最好方式，就是把工作做好。

15、所有想要一夜暴富的人，最终都一贫如洗。

16、遵纪守法，磨好自己的豆腐，发好自己的豆芽。

7.2 改进作风八条要求

1、不搞迎来送往。不去机场、车站、码头等搞有别于普通员工的形式接送领导。不在酒店标准配置之外，额外增加接待内容，以免你的关心被误会为逢迎。

2、不给上级送礼（贺卡、邮件、短信、鲜花除外）。有上级参加的非因公就餐应由上级付账（AA 制除外），更不允许以公费名义报销因私就餐费用。

3、不许动用公司资源及工作时间，为上级或其家属办私事。动用了公司资源，以及占用了办事人员的工作时间，必须要申报，受益人要承担直接和间接的费用以及办事人员的工资。不要被别人认为你的晋级晋职与此有关，而误解了你。

4、提高会议效率，能不开的会议尽量不开，少开会、开短会、讲短话，能够口头汇报清楚，就不要用胶片。优秀的指挥员已经将作战计划以及场景都融化在脑子里了，随时随地都应能够迅速理顺思路，并口头汇报。如需胶片辅助，应自己准备。

5、不许私费公报，更不许由下级付费或代报、自己审批式的违规行为。虚假报销视主动违规，视情节轻重，给以退赔、警告、降级、降职处分，因严重虚假报销而受降级降职处分的员工，饱和配股随之降低。

6、不许贪污受贿。凡贪污受贿（除主动坦白或自动往廉洁账户中退赃之外），一律冻结虚拟受限股，在贪污受贿问题处理完后，再行处置。直至移交司法处理。

7、不要只报喜不报忧，不许捂盖子，要敢于暴露问题，敢于担责。干部要讲真话，员工不准做假。

8、要尊重员工，不能训斥、辱骂员工，训斥了要道歉，辱骂了道歉要公开。反对“一唬二凶三骂人”的错误管理行为。

7.3 军事化管理

7.3.1 队列训练

每天清晨，总是在一阵队列的呼号声中开始的，一个接一个身穿统一服装的队列方阵，在指挥员嘹亮的口令下，踩着有力的节奏，进行着有组织的军事化的晨练。

7.3.2 唱歌

华为召开的年度大会上，各部门最喜欢合唱的，就是由《中国人民解放军进行曲》、《团结就是力量》、《中国人民志愿军战歌》等军旅歌曲、歌词改编的歌曲。《中国人民志愿军战歌》将歌词改为：“雄赳赳，气昂昂，跨过太平洋”；《华为电气人》，模仿的是《咱当兵的人》：“咱华为的人，有啥不一样，只因为我们肩负

着民族工业的希望。咱华为的人，有啥不一样，自从进了华为就进了更大的学堂……”

7.3.3 拿军队打比方

早期，任正非经常谈论毛泽东、邓小平、三大战役和抗美援朝等，还曾打过比方：在战场上，军人的使命是捍卫国家主权的尊严；在市场上，企业家的使命则是捍卫企业的市场地位。

7.4 真正的强者

背景：华为自我批判的文化基于《华为的冬天》，其中描述的企业现状与我们的每一个企业是多么的相像！当时的背景是这样的：这篇文章不是想说自己多么有水平，而是对所犯错误进行的自我批判，当时我们也冒进、盲动了，不抢占滩头阵地，我们到今天还会是几十个人的公司，个人收入可能比现在好一点，但公司永远没有规模，仍然是很小的公司。所以我们跟着浪头前进，幸好我们划水的手劲不大，划不快，朗讯、北电跑在前面，浪太大，呛水了。我们看到他们呛水了，我们就往回跑。

认识：20 多年的奋斗实践，使我们领悟了自我批判对一个公司的发展有多么重要。如果我们没有坚持这条原则，华为绝不会有今天。如果没有自我批判，我们就不会认真听清客户的需求，就不会密切关注并学习同行的优点，就会陷入以自我为中心，必将被快速多变、竞争激烈的市场环境所淘汰；没有自我批判，我们面对一次次的生存危机，就不能深刻自我反省，自我激励，用生命的微光点燃团队的士气，照亮前进的方向；没有自我批判，就会故步自封，不能虚心吸收外来的先进东西，就不能打破游击队、土八路的局限和习性，把自己提升到全球化大公司的管理境界；没有自我批判，我们就不能保持内敛务实的文化作风，就会因为取得的一些成绩而少年得志、忘乎所以，掉入前进道路上遍布的泥坑陷阱中；没有自我批判，就不能剔除组织、流程中的无效成分，建立起一个优质的管理体系，降低运作成本；没有自我批判，各级干部不讲真话，听不进批评意见，不学

习不进步，就无法保证做出正确决策和切实执行。只有长期坚持自我批判的人，才有广阔的胸怀；只有长期坚持自我批判的公司，才有光明的未来。

深化：我们提倡自我批判，而不提倡批判。因为批判是批别人的，多数人掌握不了轻重，容易伤人。正因为我们长期坚持自我批判不动摇，才活到了今天。最好的防御就是进攻，进攻就是进攻我们自己，永不停歇，直到死的那天。全世界美国和日本自我批判的精神最强，他们天天骂自己，美国大片里描述的不是美国打输了，就是白宫被夷为平地了；日本也天天胆战心惊，如履薄冰。这实际上就是一种批判，现在我们很多人就容不得别人说半句坏话，进攻就是进攻自己，永无止境。

第八章 华为的成功秘诀

8.1 民族主义情感

现状：我们在日常管理中，经常做各类激励机制，核心主要是围绕薪酬展开，就象马云所说的，员工离职了不是心委屈了，就是钱给的不够，即所谓的前途和钱途出了问题。我们参加培训也分析了关键人才吸引与保留的三要素：1、基本条件：生存环境和发展机会；2、核心条件：品牌和文化；3、根本条件是值得追随的领导。在实际管理中，华为创造了更为高明的留人手段。

华为的做法：要让员工热情并持久地投入工作，除了物质激励，还需要激发员工对工作的荣誉感和责任感。那么它来自哪里呢？就是将民族主义情感内化为公司的企业精神。首先将公司定位为具备民族精神的企业，公司的发展就是民族振兴的一环，因此对公司的热爱就是对国家、民族的热爱。1996 年，任正非在市场庆功及科研成果表彰大会上发表讲话，公司大力投入研发，以缩短与世界的差距，“都是一句话，为了下世纪活得更好一些，为了自己的祖国拥有自己的技术，为了中央领导在发达国家面前腰杆硬一些。”同时期在《华为人行为准则》开篇就指出：“先辈世代繁荣的梦想，民族振兴的希望，时代的革命精神，我之义不容辞的责任，铸造了华为人”。1998 年 3 月正式通过的《华为基本法》中，“核

心价值观”的“精神”一条，就指出“爱祖国、爱人民、爱事业和爱生活是我们凝聚力的源泉”。“社会责任”一条则表示：”华为以产业报国和科教兴国为己任，以公司的发展为所在社区做出贡献。为伟大祖国的繁荣昌盛，为中华民族的振兴，为自己和家人的幸福而不懈努力。“

评价：任正非将中国传统的爱国主义话语承袭下来，教育华为人通过热爱祖国的方式来热爱公司，并通过发起”华为兴亡，我的责任“的企业文化大讨论，不断强化这种情结，从而形成了公司强大的凝聚力。

8.2 深淘滩，低作堰

【导 读】业务流 IPD 是构建主战场的关键，是一条都江堰。IPD（Integrated Product Development，集成产品开发）是从产品概念产生到产品发布的全过程的一种理念和方法，它强调以市场和客户需求作为产品开发的驱动力，在产品设计中就构建产品质量、成本、可制造性和可服务性等方面的优势。经过 IBM 公司的实践，IPD 已经成为一套包含企业产品开发的思想、模式、工具的系统工程。IPD 强调以市场需求作为产品开发的驱动力，将产品开发作为一项投资来管理。

IPD 的核心思想是：新产品开发是一项投资决策；基于市场的开发；跨部门、跨系统的协同；异步开发模式；重用性；结构化的流程。

深淘滩，低作堰，是李冰父子二千多年前留给我们的深刻管理理念。同时代的巴比伦空中花园、罗马水渠、澡堂，已荡然无存。而都江堰仍然在灌溉造福于成都平原。为什么？李冰留下“深淘滩，低作堰”的治堰准则，是都江堰长生不衰的主要“诀窍”。其中蕴含的智慧和道理，远远超出了治水本身。华为公司若想长存，这些准则也是适用于我们的。深淘滩，就是不断地挖掘内部潜力，降低运作成本，为客户提供更有价值的服务。客户决不肯为你的光鲜以及高额的福利，多付出一分钱的。我们的任何渴望，除了用努力工作获得外，别指望天上掉馅饼。公司短期的不理智的福利政策，就是饮鸩止渴。低作堰，就是节制自己的贪欲，自己留存的利润低一些，多一些让利给客户，以及善待上游供应商。将来的竞争

就是一条产业链与一条产业链的竞争。从上游到下游的产业链的整体强健，就是华为生存之本。物竞天择，适者生存。

我们从一个小公司脱胎而来，小公司的习气还残留在我们身上。我们的员工也受二十年来公司早期的习惯势力的影响，自己的思维与操作上还不能完全职业化。这些都是我们管理优化的阻力。什么是职业化？就是在同一时间、同样的条件，做同样的事的成本更低，这就是职业化。但市场竞争，对手优化了，你不优化，留给你的就是死亡。思科在创新上的能力，爱立信在内部管理上的水平，我们现在还是远远赶不上的。我们要缩短这些差距，必须持续的改良我们的管理，不缩短差距客户就会抛离我们。我们面对金融危机，要有管理改进的迫切性，但也要沉着冷静，减少盲目性。我们不能因短期救急或短期受益，而做长期后悔的事。不能一边救今天的火，一边埋明天的雷。管理改革要继续坚持从实用的目的出发，达到适用目的的原则。在管理改进中，要继续坚持遵循“七反对”的原则。“坚决反对完美主义，坚决反对繁琐哲学，坚决反对盲目的创新，坚决反对没有全局效益提升的局部优化，坚决反对没有全局观的干部主导变革，坚决反对没有业务实践经验的人参加变革，坚决反对没有充分论证的流程进行实用”。

我们不要忌讳我们的病灶，要敢于改革一切不适应及时、准确、优质、低成本实现端到端服务的东西。 公司的运作虽然这些年已从粗放的运作，有了较大的进步。但面对未来市场发展趋缓，要更多的从管理进步中要效益。我们从来就不主张较大幅度的变革，而主张不断的改良，我们现在仍然要耐得住性子，谋定而后动。“投标，合同签订，交付，开票，回款”是贯穿公司运作的主业务流，承载着公司主要的物流和资金流。针对这个主业务流的流程化组织建设和管理系统的建设，是我们长期的任务。由于我们从小公司走来，相比业界西方公司我们一直处于较低水平，运作与交付上的交叉、不衔接、重复低效、全流程不顺畅现象还较为严重。DSO、ITO 较业界同行还有较大差距，库存和资金周转的改善和 E2E 的成本降低有很大的改进空间，是公司运作上深淘滩、低作堰的主战场，另一个业务流 IPD 是设计中构筑成本优势的主战场。

西方的职业化，是从一百多年的市场变革中总结出来的，它这样做最有效率。穿上西装，打上领带，并非是为了好看。我们学习它，并非是完全僵化的照搬，难

道穿上中山装就不行？我们二十年来， 有自己成功的东西， 我们要善于总结出来，我们为什么成功，以后怎样持续成功，再将这些管理哲学的理念，用西方的方法规范，使之标准化、基线化，有利于广为传播与掌握并善用之，培养各级干部，适应工作。只有这样我们才不是一个僵化的西方样板，而是一个有活的灵魂的管理有效的企业。看西方在中国的企业成功的不多，就是照搬了西方的管理，而水土不服。一个企业活的灵魂，就是坚持因地制宜实事求是。这两条要领的表示，就是不断提升效率。我们从杂乱的行政管制中走过来，依靠功能组织进行管理的方法虽然在弱化，但以流程化管理的内涵，还不够丰富。流程的上、下游还没有有效“拉通”，基于流程化工作对象的管理体系还不很完善。组织行为还不能达到可重复、可预期、可持续化的可值得信赖的程度。人们还习惯在看官大官小的指令，来确定搬道岔。以前还出现过可笑的工号文化。 工作组是从行政管制走向流程管制的一种过渡形式，它对打破部门墙有一定好处，但它对破坏流程化建设有更大的坏处。而我们工作组满天飞，流程化组织变成了一个资源池，这样下去我们能建设成现代化管理体系吗？一般而言，工作组人数逐步减少的地方，流程化的建设与运作就比较成熟。

我们要清醒的认识到，面对未来的风险，我们只能用规则的确定来对付结果的不确定。只有这样我们才能随心所欲，不逾矩。才能在发展中获得自由。任何事物都有对立统一的两面，管理上的灰色，是我们生命之树。我们要深刻的理解、开放、妥协、灰度。深刻理解深淘滩，低作堰带给我们的启迪。智慧的光辉，将千秋万代永不熄灭。

8.3 力出一孔，利出一孔

【导 读】管仲在《管子·国蓄第七十三》中说“利出于一孔者，其国无敌；出二孔者，其兵不诎；出三孔者，不可以举兵；出四孔者，其国必亡”。

轮值 CEO 的新年献词“聚焦战略，简化管理，提高效益”，彰示了我们新一年的目标。我们就是要聚焦在自己的优势的地方，充分发挥组织的能力，以及在主航道上释放员工的主观能动性与创造力，从而产生较大的效益。

大家都知道水和空气是世界上最温柔的东西，因此人们常常赞美水性、轻风。但大家又都知道，同样是温柔的东西，火箭可是空气推动的，火箭燃烧后的高速气体，通过一个叫拉法尔喷管的小孔，扩散出来的气流，产生巨大的推力，可以把人类推向宇宙。像美人一样的水，一旦在高压下从一个小孔中喷出来，就可以用于切割钢板。可见力出一孔，其威力。华为是平凡的，我们的员工也是平凡的。过去我们的考核，由于重共性，而轻个性，不注意拉开适当的差距，挫伤了一部分努力创造的人，有许多优秀人才也流失了。但剩下我们这些平凡的十五万人，25 年聚焦在一个目标上持续奋斗，从没有动摇过，就如同是从一个孔喷出来的水，从而产生了今天这么大的成就。这就是力出一孔的威力。我们聚焦战略，就是要提高在某一方面的世界竞争力，也从而证明不需要什么背景，也可以进入世界强手之列。同时，我们坚持利出一孔的原则。EMT 宣言，就是表明我们从最高层到所有的骨干层的全部收入，只能来源于华为的工资、奖励、分红及其他，不允许有其他额外的收入。从组织上、制度上，堵住了从最高层到执行层的个人谋私利，通过关联交易的孔，掏空集体利益的行为。20 多年来我们基本是利出一孔的，形成了十五万员工的团结奋斗。我们知道我们管理上还有许多缺点，我们正在努力改进之，相信我们的人力资源政策，会在利出一孔中，越做越科学，员工越做干劲越大。我们没有什么不可战胜的。

如果我们能坚持“力出一孔，利出一孔”，“下一个倒下的就不会是华为”，如果我们发散了“力出一孔，利出一孔”的原则，“下一个倒下的也许可能就是华为”。历史上的大企业，一旦过了拐点，进入下滑通道，很少有回头重整成功的。我们不甘倒下，那么我们就要克己复礼，团结一心，努力奋斗。

雄赳赳，气昂昂，跨过太平洋……。

8.4 用乌龟精神，追上龙飞船

【导 读】华为前人力资源总监张建国说：“互联网公司的成长是爆发式的，是剖腹产，一刀就把小孩取出来了；华为的成长是一个自然的分娩过程，它必须经历这个痛苦的过程才行。”因此，任正非经常提醒内部：汽车还是汽车，豆

腐还是豆腐，不要轻易谈什么颠覆式创新。这篇讲话也用作了 2014 年的新年献词。

古时候有个寓言，兔子和乌龟赛跑，兔子因为有先天优势，跑得快，不时在中间喝个下午茶， 在草地上小憩一会啊！ 结果让乌龟超过去了。 华为就是一只大乌龟，二十五年来，爬呀爬，全然没看见路两旁的鲜花，忘了经济这二十多年来一直在爬坡，许多人都成了富裕的阶层，而我们还在持续艰苦奋斗。爬呀爬……一抬头看见前面矗立着“龙飞船”，跑着“特斯拉”那种神一样的乌龟，我们还在笨拙地爬呀爬，能追过他们吗？

8.4.1 大公司不是会必然死亡，不一定会惰怠保守的。否则不需要努力成为大公司。

宝马追不追得上特斯拉，一段时间是我们公司内部争辩的一个问题。多数人都认为特斯拉这种颠覆式创新会超越宝马，我支持宝马不断地改进自己、开放自己，宝马也能学习特斯拉的。汽车有几个要素：驱动、智能驾驶（如电子地图、自动换档、自动防撞、直至无人驾驶……）、机械磨损、安全舒适。后两项宝马居优势，前两项只要宝马不封闭保守，是可以追上来的。当然，特斯拉也可以从市场买来后两项，我也没说宝马必须自创前两项呀，宝马需要的是成功，而不是自主创新的狭隘自豪。

华为也就是一个“宝马”（大公司代名词），在瞬息万变，不断涌现颠覆性创新的信息社会中，华为能不能继续生存下来？不管你怎么想，这是一个摆在你面前的问题。我们用了二十五年的时间建立起一个优质的平台，拥有一定的资源，这些优质资源是多少高级干部及专家浪费了多少钱，才积累起来的，是宝贵的财富。

过去所有失败的项目、淘汰的产品，其实就是浪费（当然浪费的钱也是大家挣来的），但没有浪费，就没有大家今天坐到这儿。我们珍惜这些失败积累起来的成功，若果不固步自封，敢于打破自己既得的坛坛罐罐，敢于去拥抱新事物，华为不一定会落后。当发现一个战略机会点，我们可以千军万马压上去，后发式追赶，你们要敢于用投资的方式，而不仅仅是以人力的方式，把资源堆上去，这就是和

小公司创新不一样的地方。人是最宝贵因素，不保守，勇于打破目前既得优势，开放式追赶时代潮流的华为人，是我们最宝贵的基础，我们就有可能追上“特斯拉”。

1、聚焦。我们是一个能力有限的公司，只能在有限的宽度赶超美国公司。不收窄作用面，压强就不会大，就不可以有所突破。我估计战略发展委员会对未来几年的盈利能力有信心，想在战略上多投入一点，就提出潇洒走一回，超越美国的主张。但我们只可能在针尖大的领域里领先美国公司，如果扩展到火柴头或小木棒这么大，就绝不可能实现这种超越。

我们只允许员工在主航道上发挥主观能动性与创造性，不能盲目创新，发散了公司的投资与力量。非主航道的业务，还是要认真向成功的公司学习，坚持稳定可靠运行，保持合理有效、尽可能简单的管理体系。要防止盲目创新，四面八方都喊响创新，就是我们的葬歌。

大数据流量时代应该是很恐怖的，因为我们都不知道什么叫大数据。流量之大也令人不可想象。我说的大数据与业界说的也不一样，业界说的大数据，不是大，而是搜索，如邬贺铨院士说的，数据的挖掘、分析、归纳、使用，使数据创造出价值。我说的大数据是指数据流的波涛汹涌，指不知道有多么大的数据要传输与储存。当然我们希望传输的是净水，但我们也阻挡不了垃圾信息的来回被传输与储存，使得大数据更大。不要为互联网的成功所冲动，我们也是互联网公司，是为互联网传递数据流量的管道做铁皮。能做太平洋这么粗的管道铁皮的公司以后会越来越少；做信息传送管道的公司还会有千百家；做信息管理的公司可能有千万家。别光羡慕别人的风光，别那么互联网冲动。有互联网冲动的员工，应该踏踏实实的用互联网的方式，优化内部供应交易的电子化，提高效率，及时、准确地运行。我们现在的年度结算单据流量已超过两万五千亿（人民币），供应点也超过五千个。年度结算单据的发展速度很快会超过五万亿的流量。深刻地分析合同场景，提高合同准确性，降低损耗，这也是贡献，为什么不做好内“互联网”呢。我们要数十年的坚持聚焦在信息管道的能力提升上，别把我们的巨轮拖出主航道。

网络可能会把一切约束精神给松散掉，若没有约束精神，我们还会不会是一个主洪流滚滚向前进？大家唱《中国男儿》，别人很震惊，这个时代还有这么多人来唱这种歌？在我们公司，眼前还有几千个核心骨干的团结，从而团结带领了十五万员工。所以我们必然胜利。

2、我们要持续不懈的努力奋斗。乌龟精神被寓言赋予了持续努力的精神，华为的这种乌龟精神不能变，我也借用这种精神来说明华为人奋斗的理性。我们不需要热血沸腾，因为它不能点燃为基站供电。我们需要的是热烈而镇定的情绪，紧张而有秩序的工作，一切要以创造价值为基础。

我们要正视美国的强大，它先进的制度、灵活的机制、明确清晰的财产权、对个人权利的尊重与保障，这种良好的商业生态环境，吸引了全世界的优秀人才，从而推动亿万人才在美国土地上创新、挤压、井喷。硅谷那盏不灭的灯，仍然在光芒四射，美国并没落后，它仍然是我们学习的榜样，特斯拉不就是例子吗？我们追赶的艰难，决不像喊口号那么容易。口号连篇，就是管理的浪费。徐直军说的潇洒走一回是指不怕失败，不怕牺牲，努力为发展而奋斗。任何工作，我们都要从创造价值来考核评价。

超宽带时代会不会是电子设备制造业的最后一场战争？我不知道别人怎么看，对我来说应该是。如果我们在超宽带时代失败，也就没有机会了。这次我在莫斯科给兄弟们讲，莫斯科城市是一个环一个环组成，最核心、最有钱的就是大环里，我们十几年来都没有打进莫斯科大环，那我们的超宽带单独在西伯利亚能振兴吗？如果我们不能在高价值区域抢占大数据流机会点， 也许这个代表处最终会萎缩、边缘化。这个时代在重新构建分配原则，只有努力占领数据流的高价值区，才有生存点。我们已经打进东京、伦敦……，相信最终也会打进莫斯科大环……。

3、自我批判是拯救公司最重要的行为。从“烧不死的鸟是凤凰”，“从泥坑里爬出的是圣人”，我们就开始了自我批判。正是这种自我纠正的行动，使公司这些年健康成长。

满足客户需求的技术创新和积极响应世界科学进步的不懈探索，以这两个车轮子，来推动着公司的进步。华为要通过自我否定、使用自我批判的工具，勇敢地去拥

抱颠覆性创新，在充分发挥存量资产作用的基础上，也不要怕颠覆性创新砸了金饭碗。

我们的 2012 实验室，就是使用批判的武器，对自己、对今天、对明天批判，以及对批判的批判。他们不仅在研究适应颠覆性技术创新的道路，也在研究把今天技术延续性创新迎接明天的实现形式。 在大数据流量上， 我们要敢于抢占制高点。我们要创造出适应客户需求的高端产品；在中、低端产品上，硬件要达到德国、日本消费品那样永不维修的水平，软件版本要通过网络升级。高端产品，我们还达不到绝对的稳定，一定要加强服务来弥补。

这个时代前进得太快了，若我们自满自足，只要停留三个月，就会注定会从历史上被抹掉。正因为我们长期坚持自我批判不动摇，才活到了今天。今年，董事会成员都是架着大炮《炮轰华为》；中高层干部都在发表《我们眼中的管理问题》，厚厚一大摞心得，每一篇的发表都是我亲自修改的；大家也可以在心声社区上发表批评，总会有部门会把存在的问题解决，公司会不断优化自己的。

8.4.2 价值观是组织的核心与灵魂。未来组织的结构一定要适应信息社会的发展，组织的目的是实现灵活机动的战略战术。

我们用了二十五年时间，在西方顾问的帮助下，经数千人力资源的职业经理与各级干部、专家的努力，我们基本建立了如胡厚崑所描述的金字塔式的人力资源模型，并推动公司成功达到 400 亿美金的销售规模。建立金字塔模型的数千优秀干部、专家是伟大的，应授予他们“人力资源英雄”的荣誉，没有他们的努力与成功，就不可能进行今天的金字塔改造。金字塔管理是适应过去机械化战争的，那时的火力配置射程较近，以及信息联络落后，所以必须千军万马上战场，贴身厮杀。塔顶的将军一挥手，塔底的坦克手将数千辆坦克开入战场，数万兵士冲锋去贴身厮杀，才能形成足够的火力。而现代战争，远程火力配置强大，是通过卫星、宽带、大数据，与导弹群组、飞机群、航母集群……来实现。战争是发生在电磁波中，呼唤这些炮火的不一定再是塔顶的将军，而是贴近前线的铁三角。千

里之外的炮火支援，胜过千军万马的贴身厮杀。我们公司现在的铁三角，就是通过公司的平台，及时准确、有效地完成了一系列调节，调动了力量。今天我们的销售、交付、服务、财务，不都是这样远程支援的吗？前线铁三角，从概算、投标、交付、财务……，不是孤立一人在作战，而是后方数百人在网络平台上给予支持。这就是胡厚崑所说的“班长的战争”。铁三角的领导，不光是有攻山头的勇气，而应胸怀全局、胸有战略，因此，才有少将连长的提法。为什么不叫少校？这只是一种形容词，故意夸大，让大家更注意这个问题，并不是真正的少将。谁能给你授少将军衔，除非你自己去买颗钮扣缝到衣领上，缝一颗算少将，缝两颗就是中将了。

1、要按价值贡献，拉升人才之间的差距，给火车头加满油，让列车跑得更快些及做功更多。

践行价值观一定要有一群带头人。人才不是按管辖面来评价待遇体系，一定要按贡献和责任结果，以及他们在此基础上的奋斗精神。目前人力资源大方向政策已确定，下一步要允许对不同场景、不同环境、不同地区有不同的人力资源政策适当差异化。

我把“热力学第二定理”从自然科学引入到社会科学中来，意思就是要拉开差距，由数千中坚力量带动十五万人的队伍滚滚向前。我们要不断激活我们的队伍，防止“熵死”。我们决不允许出现组织“黑洞”，这个黑洞就是惰怠，不能让它吞噬了我们的光和热，吞噬了活力。

2、我们将试点“少将连长”，按员工面对项目的价值与难度，以及已产生的价值与贡献，合理配置管理团队及专家团队。

传统金字塔的最底层，过去级别最低，他们恰恰是我们面对 CEO 团队、 面对复杂项目、 面对极端困难突破的着力点……。过去的配置恰恰是最软点着力。我们是要让具有少将能力的人去作连长。支持少将连长存在的基础，是你那儿必须有盈利。我不知道在座各位是否有人愿意做雷锋少将，我是不支持的，雷锋是一种精神，但不能作为一种机制。我们要从有效益，能养高级别专家、干部的代

表处开始改革，“优质资源向优质客户倾斜”。只有从优质客户赚到更多的钱，才能提高优质队伍的级别配置，否则哪来的钱呢？

3、内部人才市场、战略预备队的建设，是公司转换能力的一个重要方式。是以真战实备的方式，来建立后备队伍的。

内部人才市场，是寻找加西亚与奋斗者的地方，而不是落后者的摇篮。内部人才市场促进的流动，不仅让员工寻找自己最适合发挥能量的岗位，也是促进各部门主管改进管理的措施，流动就焕发出生命力。

公司要逐步通过重装旅、重大项目部、项目管理资源池这些战略预备队，来促进在项目运行中进行组织、人才、技术、管理方法及经验……的循环流动。从项目的实现中寻找更多的优秀干部、专家，来带领公司的循环进步。

要让人人明白希望在自己手里，努力终会有结果，是金子终会发光的。不埋怨，不怀念，努力前行。那些“胜则举杯相庆，败则拼死相救”的人，虽然记功碑写不上他什么，写得出成绩的是将军，写不出成绩的可能是未来的统帅，统帅是组织好千军万马。谁搞得清统帅内心的世界怎么成长的，无私就是博大。

8.4.3 灵活机动的战略战术，来源于严格、有序、简单的认真管理。

数据流量越来越大，公司也可能会越来越大。公司可以越来越大，管理决不允许越来越复杂。

公司管控目标要逐步从中央集权式，转向让听得见炮声的人来呼唤炮火，让前方组织有责、有权；后方组织赋能及监管。这种组织模式，必须建立在一个有效的管理平台上，包括流程、数据、信息、权力……。历经二十多年来的努力，在西方顾问的帮助下，华为已经构建了一个相对统一平台，对前方作战提供了指导和帮助。在此基础，再用五至十年的时间，逐步实现决策前移及行权支撑。

郭平说：我们的增长方式要从优先追求规模成长，转向效率、效益驱动。项目经营管理是我们的重要手段，也是各级管理者的基本技能。绩效管理是公司干部管理优化、业务变革的实现形式与支撑保障，对责任结果与绩效的理解，要从更宽泛、更长远来看问题。现在我们的考核指标已经改革，未来还会不断减少过程考核的指标，结果比过程更重要。我们要紧紧地把握财经管理变革的正确方向。财经管理对准的是价值创造，而不是价值分配。我们要继续坚持做厚客户及供应商界面，简化内部的核算和考核。

华为的管理进步，正如郭平说的，要立足在项目管理进步的基础上，要好好培养及选拔项目管理的八大员，建立起成熟的程序、庞大的优质管理队伍。我们要以战略预备队的方式，建立起项目管理的干部、专家资源池，要通过人员循环流动任职的方式，把先进的方法、高效的能力，传递到代表处去。要善于发现金种子，并让他们到各地去开花。这些变革都是各级组织发挥价值创造的机会，也是培养干部、识别干部的实践基地。

这些年在管理变革中，涌现出大批优秀人才，我们从选拔“蓝血十杰”开始，对他们实施表彰，以鼓励那些默默无闻作出贡献的人。郭平说要寻找“蓝血十杰”，我认为一定要找到并授予他们光荣，而且逐级的评选鼓舞那些做出贡献的人。我们不仅要选拔未来优秀人才，也不要忘记历史功臣，才能让未来迈进的步伐更加坚定。新生力量取代我们，是历史规律，但过去为公司发展牺牲了青春、健康、生命的人，永远都要记住他们曾经为华为公司可持续发展奠定了基础。

我们一定要站在全局的高度来看待整体管理构架的进步，系统地、建设性地、简单地，建筑一个有机连接的管理体系，要端到端地打通流程，避免孤立改革带来的壁垒。我们要坚持实事求是，坚持账实相符，不准说假话。我们要努力使内部作业数据在必要的职责分离约束下，尽可能地减少一跳，提高运营效率。

不单单是技术、市场上……要进步，我们要使管理严格、有序、简单，内部交易逐步电子化、信息化，基于透明的数据共同作业。我们要实现计划预算核算的闭环管理，以保障业务可持续发展，规避风险和敢于投资要平衡发展。

各级干部要互相知晓，财务干部要懂些业务，业务干部应知晓财务管理。有序开展财经和业务的干部互换及通融，财务要懂业务，业务也要懂财务，混凝土结构的作战组织，才能高效、及时、稳健地抓住机会点，在积极进攻中实现稳健经营的目标，使公司推行的 LTC、IFS 能真正发挥作用。通过闭环管理来完善干部的考核与选拔。

2002 年开干部大会是在 IT 泡沫破灭，华为濒于破产、信心低下的时候召开的，董事会强调在冬天里面改变格局， 而且选择了鸡肋战略，在别人削减投资的领域，加大了投资，从后十几位追上来。那时世界处在困难时期，而华为处在困难的困难时期，没有那时的勇于转变，就没有今天。今天华为的转变是在条件好的情况下产生的，我们号召的是发展，以有效的发展为目标。我们应更有信心超越，超越一切艰难险阻，更重要的是超越自己。

从太平洋之东到大西洋之西，从北冰洋之北到南美南之南，从玻利维亚高原到死海的谷地，从无边无际的热带雨林到赤日炎炎的沙漠……，离开家乡，远离亲人，为了让网络覆盖全球，数万中、外员工，奋斗在世界的每一个角落，只要有人的地方就有华为人的艰苦奋斗，我们肩负着为近三十亿人的通信服务，责任激励着我们，鼓舞着我们。

我们的道路多么宽广，我们的前程无比辉煌，我们献身这壮丽的事业，无比幸福，无比荣光。

8.5 一杯咖啡吸收宇宙能量，一桶浆糊粘接世界智慧。

8.5.1 信息社会发展汹涌澎湃，让高校的灯塔照亮华为，共同推动人类社会进步。

信息技术在五年以后是怎么样，我自己也不清楚；未来三十年人类社会会变成什么样子，根本不清楚。信息技术前三十年积累的能量，将在后三十年爆发，这个洪水会不会把华为冲得无影无踪，还不好说。十多年前的人，不可能想象我们今

天的生活。庆幸我还在，所以我看到了今天；即使我还在，我也看不清明天。信息社会的发展，这种汹涌澎湃谁也阻挡不了。

基础研究是把钱变成知识。我们和高校的合作，就是通过资助获得知晓知识。因为学院的科学家他们是为理想而奋斗的， 它会领先我们公司自己的科学家和技术专家。因为，企业的社会功能定位和本性是商业组织，更看重利益所使，会更贴近现实。学院的科学家与技术专家们更贴近理想，常超越在我们之前产生知识。

他们的先知落到我们公司近万名基础研究人员的漏斗中， 形成推动我们产品领先时代的有利能力。我们的研究平台担负向生产转移技术的责任，因此有现实性的局限，目光会短浅一点，我们的视角可能只是五到十年左右的未来。但我们也不是完全只靠自己这近万名科学家和技术专家，去对未来技术的研究，世界一切优秀的企业、世界各个大学和各个研究机构，都是我们的合作伙伴。学院科学家和教授们研究的是未来，很遥远，处在引领时代前列，点亮着我们前进的航灯。我们判断他们方向与我们大致相同，就开始支持他们，这个支持不光包括投资和经济上的支持，也可以开放我们公司的研究平台进行交流，我们也可以派一些员工帮教授做实验。

教授的基础研究对整个人类社会是公平的，他们发表的论文、申请的专利，像灯塔一样可以照亮别人，也可以照亮我们。我们有基础研究的科学家和产品研发平台，解析这些教授的思想，把它转化为人类的应用，要比任何人都快，以此增强了我们的竞争力，我们有信心坚持这种开放长期不动摇。同时，我们不仅仅只有一束光在照亮我们，还有千万道光也在照耀我们，近万名基础研究人员＋7 万多产品开发人员，8 万多人，加上未来每年将近 200 亿美元的研发经费，我们的消化能力又比任何人都强， 实际上我们自己就变成了金身， 只要我们能谦虚地消化，我们就能领导这个世界！

还有一种情况，我们出了很多钱，教授没有成功。但在科学的道路上没有失败这个名词。你只要把失败的这个路径告诉我们，把失败的人给我们，这些失败的人甚至比成功的人还要宝贵。他们可以补充到我们生力军中去，把失败的经验带到我们其他的项目中， 避免失败。 合作中没有失败这个名词， 不要说这个没有

做好，那你能不能请我们喝一杯咖啡，告诉我们哪里走弯了，将失败的教训告诉我们，这就是成功，钱花了就花了。我们以这个思想，从中国到日本，再到俄罗斯、东欧、整个欧洲、英国、加拿大、美国、以色列，建立了各个强大的能力中心，合作非常成功。越来越广泛的朋友圈，使我们的实力大幅提升。

人工智能的发展，我首先认为无论人们接受不接受，社会都会客观前进。除非建立一个中世纪政教合一的组织，坚决不允许做，才会做不起来。但中世纪那么黑暗，还出了一个哥白尼。那今天我们如果不做人工智能，别人做，我们就死掉了。

所以，我是积极支持人工智能这个产业在有益的方面积极发展，我们的着力点，一开始紧紧抓牢使能我们管理体系简单化和产品竞争力提升这两个目标， 集聚起数千人才，这些人才也作为智能产品的战略后备军。使能工程部任重道远呀！

如果将来的机器人，一个人的能量相当于十个人的能量，可能不止十个人，还要更多一点，那么德国就成了相当于八亿人口的工业国家。所以机器人做工，我们来控制它，让我们来多产生一些价值贡献，生活得更好一点。在这个社会上有大量的重复劳动，这些重复劳动让机器完成，会比让人完成的水平更高。社会还有很多模糊的问题，判断不清的问题，由机器来处理。这就是脑力劳动自动化。为什么会有特别好的医生，特别好的工程师，是因为他们掌握了很多问题产生之前的数据。人脑子容量有限，记不住这么多模型，所以我们有经验的医生，数量毕竟还是少的。 而机器人能记住更多的模型和数据， 根据这些模型判断现在的状况，对人类进步是很大的。出现伦理道德问题，到时候只能求助法律，技术上没法解决。

我在达沃斯有一个全球直播的讲话，记者提问，我说首先我不懂技术，我不懂管理，也不懂财务，我手里提着一桶浆糊。华尔街日报记者说我卖萌。其实这桶浆糊，在西方就是胶水，这粘结人与组织的胶水本质就是哲学。前面三十年我提着这桶胶水，浇在大家脑袋上，把十八万员工团结起来了。现在我又提到这胶水到加拿大来了，也要浇到加拿大你们这些伟大人物身上，把全世界的科学家紧密连接成一个群体。这个哲学的核心就是价值创造、价值分享，共有共享，保护每一

个贡献者的合理利益，形成一个集群，这个战斗力是很强的，这个就是分享的哲学！这个哲学要粘结全世界优秀的人。

（在滑铁卢大学）

8.5.2 高校天马行空的机制，造就了创新的井喷。教授后面的一大群跟随者，这些青年才俊继承了教授的血脉，是注入华为最好的丙种球蛋白。

华为的主航道是 ICT 基础设施，其实就是信息社会的一块东北的黑土地，让千万家企业来种玉米、大豆、高粱……。这个行业的空间足够大，够我们这辈子努力，不要轻易转移这个战略目标，也不要在非战略机会点上，消耗了战略竞争力量。而且随着时代进一步的发展， 对 ICT 基础设施的要求会变得非常复杂， 非常困难，非常挑战，需要千千万万优秀人才的毕生奋斗。对加拿大的投资是华为的一个长远的计划。整个北美的文化是相通的，如果美国走向更加封闭，而加拿大走向更加开放，那我们投资加拿大的意图会更强烈。

华为作为一个商业团体， 做好增量创新的同时， 先要在网络产品作好延续性创新，保护客户投资。颠覆式创新的探索，我们更多地与高校紧密合作，多维度、多路径积极展开。就像编程语言一样，C 语言一直在持续改良，现在依然是世界上最主要的编程语言之一，同时新语言也层出不穷。我们要采取改良的方式进行技术改进。否则我们就要抛弃大量的存量市场，这会是个很大的浪费。计算机语言随着信息量的扩张会产生不能支撑的现象，也需要做相应的扩展。完全颠覆一种语言的后患，我们还不能估计。当然，过去的一些程序随着时间的流转就可以慢慢退出舞台， 被淘汰， 跟随这种变化， 人们的生活方式也会在不知不觉中发生改变。

但现在新技术发展的速度、更替速度和应用速度也在加快，我们也要积极跟踪，随时拥抱颠覆。继承与发展是人类走过几千年的优良哲学，随着技术与社会进步的速度越来越快，变化时间短，就成了颠覆。我们大公司比较笨，也要淡定对待变化，出现新的颠覆，及时扑上去，追过它。例如：当年，核心网这个产品我们

走错了路，而且我们还很固执，抵制了很长时间，错过了机会与时间，被中国市场所排斥。但,我们及时醒悟了，争得了以我们坂田基地这一小块试验田，试一试我们的核心网产品，这个试验证明了我们改正、追赶的水平。现在世界上绝大多数都是使用了我们的核心网。另一个例子，在 2002 年公司濒于崩溃时，400 人的干部大会上，公司明确从鸡肋战略抓起，当时 IT 泡沫破灭，北电把光传输带到了谷底。公司那时明确，将光传输作为公司的鸡肋，全力扑上去抓住这根鸡肋，现在光传输上我们已领先全世界，成为第一。这就是在茫茫黑夜中，领袖托着用自己心点燃的火炬，照亮了前进的方向。人工智能我们同样也晚了，我们现在将着力点用在简化管理和产品竞争力提升上， 这样可以让使能工程部汇聚起几千人马，奋起追赶。

滑铁卢大学有很多毕业生都加入了华为，在深圳、上海、芝加哥、渥太华等地。这些学生加入了华为的主航道，对华为是非常有利的。他们是最了解老师的，他们会把你们的血液带到华为来，就像在为华为不断地注射丙种球蛋白一样，使得华为能保持并提升活力。这些毕业生们来到华为，就是滑铁卢大学给华为的最好的礼物！

（在蒙特利尔大学）

8.5.3 人工智能会不断推动人类进步。重复工作自动化，模糊判别智能化，是华为努力的方向。

我相信任何东西都会不断地推动人类进步。 古代的人， 对我们今天也是不理解的。古时候的货币是石头做的，而且很大，就怕被搬走了。我们现在用的信用卡、微信支付、支付宝……，这是古代人不可想象的，我们也不可能想象未来的人类的生活方式。但是人类不可能停下脚步来，总是要不断的前进。如果这个世界没有大型、超大型计算机的产生；没有无线和光纤这个网络的产生；没有大量数据存贮设备的产生；没有整个信息网络的低成本，人工智能也是不会出现的。但今天都产生了，所以人工智能的前景有了基础。我们也不要害怕因为人工智能的出现伤害了人类，我相信它的积极重要作用是多的。假如我们的拖拉机具有了人工

智能，24 小时都可以耕地，我们也不因为播种和收割，要忍受蚊虫的叮咬，社会财富自然是会增加的。再如，能源将来会成为人类文明发展的瓶颈，大家都怕核辐射，我们在世界上没有人的地方大量建核电站，用人工智能在那里生产，人去，那怕核能干啥呢？核是很恐怖的，但是中国没有害怕，中国就解决了能源问题。缺电以后生产力下降，收入降低，那就没有钱读书了，文化就降低了。文化降低，生产又降低。生产降低，收入又降低了，最后由害怕变成落后国家了。所以今天的人工智能，有正的一面，也有负的一面，就像核能是一样的。我也担心人工智能对人的价值观产生破坏。但是我们挡不住人类社会前进的步伐。公司在人工智能的投资上也是极大的。人工智能我们在两个方向上努力：一、大量解决我们管理中重复性劳动的自动化问题，降低了管理的成本，也避免人做重复工作，因审美疲劳而犯的低级错误，我们在这个世界上的生存能力就更强了；二、是对于不确定性事情的模糊性识别和智能化处理。我们给全球 30 亿人口提供了通信，我们提供设备的网络存量约一万亿美元，这些网络每年故障发生上百万次。 但，每次故障都不会像雪崩一样突然发生，它都应该有前兆。但是我们人类的学习能力和记忆能力没有这么大容量，这需要我们产生非常多的专家才有可能，不幸的是专家太少，并且，现在网络复杂性越来越高，逐步超过单个专家的能力了，所以我们相信人工智能有这么大的反应能力，使我们能够在，我们希望百分之八十到九十的故障可以愈。只有少量的必须要人去解决的故障，而且由人工智能系统指导应该从哪个路径去处理这个问题。人解决问题后的经验又再次形成案例和数据，成为人工智能的养分，提升人工智能的能力，形成正循环。

（在蒙特利尔理工大学）

8.5.4 加拿大的开明开放，使我们充满了投资的信心。用自由的合作探索未知的道路，让高校成为华为前进的雷达。

蒙特利尔理工大学是我们的雷达，因为我们不可能知道未来世界的方向是什么。科学家怀抱的是理想，能实现的和不能实现的都是科学家的伟大抱负和理想。作为商人我们有思维的局限性，比如这项技术能不能产生粮食啊，这就是思维局限性。如果头上不装个雷达，说不定就走错路了。我们这么大体量的公司一旦走错

路，就很难回得来。世界上的很多大公司就是因为战略方向错了几年，然后就回不来了。所以我认为我们和蒙特利尔理工大学的合作很重要。当然我们头上的雷达不光是蒙特利尔大学，我们还有俄罗斯、日本、英国、法国、德国、美国、加拿大……等各地的合作伙伴的，所以我们头上装了好多个雷达，有多普勒的、激光的、红外的。在支持教授往前走的时候，并没有渴望一定获得成功，不成功也没关系，这一条小路知道你走过了，如果再走的时候我就要注意有没有蛇。所以在与教授合作的过程中，不把成功作为合作的基础。在科学的道路上没有失败这个词，探索不可知的东西本身就是一种探索，几千年和几万年前人类社会是没有路的，也许是猴子从树上下来，走一走，走多了就有一小段路。世界没有任何一个人，能走完所有的路，都是不同人走不同段，才形成了阡陌纵横。这个世界没有广谱科学家，任何一个科学家都不可能完成全部的假设，知道一条路走不通，就减少了我们决策判断的难度。只走了一段路也不叫失败。他延长了人类社会的认知。这样我们与蒙特利尔理工大学的合作，双方都很自由！

我们是从一个落后的公司赶上来的， 如果我们固步自封， 如果对战略的投入不够，很快就被历史边缘化。蒙特利尔理工大学的很多学科在世界上是占有领导地位的，所以合作还会继续扩大。加拿大政府是一个非常开明的政府，因为他的开明和开放，使我们对加拿大的投资充满了信心。希望和蒙特利尔理工大学是一种长期的合作关系。 谷歌不是说再过二十年我们就可以长生不老了吗？我们和蒙特利尔理工大学的合作很重要，与蒙特利尔理工大学的合作就要一千年，一千年以后我希望我能邀请校董事长晚餐。

（在蒙特利尔、渥太华、多伦多与员工座谈）

8.5.5 我们已经从迷茫走向了清晰，下一步要从清晰化走向科学化。

问：华为公司过去做了一些正确的商业变革，满足了市场需求，现在可预见的商业冬天又要来临了，我们怎么办呢？

答：应该看到，我们的本质是“农民”，最大的优点是种地。从事基础研究就如同刨地。也可能种玉米时，插种了一些大豆；种水稻时，稻田里养了一些鱼；但本质没变，仍在主航道上。我们并没有泡沫化，仍旧应继续我们的“方向大致正确，充分激活组织活力”的奋斗目标，不要动摇。虚拟繁荣的梯次性爆破与我们没有太大关系，我们坚持在 ICT 这个行业的土地耕耘与不断增加土地肥力上，虽然收益不高，但人类是永远需要土地的。我们的未来是有很大的发展希望的。

问：华为目前在网络、终端、企业网、云业务上已经布局，请问关于物联网、边缘计算、分布式计算和云计算上的战略方向是什么？

答：物联网是我们未来要大力争取的机会窗，但重在万物连接，这与我们的主航道战略一致的。连接里包括了你所说的边缘计算，分布式计算之类的在内。传感器这个领域我们可能没有多大机会，因为传感器的核心是物理学和化学，而我们擅长的是数学。有人问我，未来信息社会是什么，我说不清楚。借助外面的一句传言来说明，“物理学的尽头是数学，数学的尽头是哲学，哲学的尽头是神学。”未来的描述，也许只有神才知道。只要我们的大方向有不断地自我批判，不断地自我纠偏，方向就能调整到大致正确，或许会得到神的暗示；在职时我们必须拼命努力，只有努力才会减少死亡的机会。方向不对会死，不努力也会死，没有谁会永垂不朽，公司过百年就很少。

问：关于 AI 技术应用除了 GTS 方面，在供应链、财经、制造、质量管理上是否应有应用。比如市场部的不确定性决策怎么使用。

答：我们在 GTS、财经上已开始进行 AI 应用的研究，是为了让 AI 坐实，别虚化了。否则在产品人工智能开发上，不成熟，就不敢冒昧的投入数千人。在使管理简单化的过程中，就为产品研究储备大量的后备人才。由于这种机制，即使整个社会人工智能投资泡沫中，我们也能立稳脚跟。一旦泡沫破灭，我们就从社会大量招聘对失败有深刻思考的人才，补入我们的作战队伍，实现后发优势。人工智能是赢家通吃，我们要爱惜不成功公司的优秀人才。

问：看到战略预备队的文章，印象非常深刻，可否也适用加研？

答：战略预备队不是一种物理形式，而是一种逻辑形式。并不是一个喊着“一、二、一”的队列，它会分布在有能力的地方，培养造就未来需要的人才。

问：关于管理哲学中的灰度我非常认可，那么在这个理念下，科研中如何适用这个理念？

答：“方向大致正确”就是灰度，因为方向不可能做到绝对准确。绝对的黑和绝对的白，这个“绝对”本来就不存在。“绝对”只是数学上定义的，在物理学上不可能。物理学上绝对的黑一打开，灰尘落上去，就变成深灰；绝对的白一打开，灰尘落上去，就变成了浅灰。一杯咖啡吸收宇宙能量就是灰度，你听了别人的想法，回来后加工一下吸收一下，就不是绝对的了，是相对的。灰度不是对着科学研究讲的，是对管理者讲的。因为几千人、几万人没有妥协，就没有团结，就形不成合力。但科学上不一定适合，前几天我看诺贝尔生物学奖是从研究苍蝇腿上的寄生虫得出的结论，如果科学家没有绝对的执着，可能也没有诺贝尔奖的获得。妥协是指我们之间人太多了，相互之间相处的时候只坚持自己的意见，可能就不能团结很多的人，所以有时候需要绕一个弯，打一个圈，是从这个方面来说的。所以与科学家讨论这个的时候，我是力不从心的。

问：我们现在从事的好多前沿研究工作会遇到风险，那么风险与 KPI 就会有冲突，那么在这个问题上您有什么看法？

答：我多年来其实不是都赞成 KPI 的。KPI 是用于大兵团作战的流程化管理，但过于僵化，反而是不好的。我曾讲过，我们的组织与流程，应像眼镜蛇一样，蛇头不断地追随目标摆动，拖动整个蛇身随之而动，相互的关节并不因摆动而不协调，这就是科学的 KPI。

在科学研究和未来网络探索过程中，不仅没有 KPI，也没有失败两个字。我们都不知道路怎么走，怎么去 KPI 呢？所以我们在科学研究未来的考核中，我们要更多一些宽容。

问：加研员工都是非常有经验的高资历员工，在未来的 3-5 年或者 5-6 年在新的技术方向上，我们该关注什么？

答：这个问题应该问你自己呀，因为你才是专家。我将来愿意更多的走到你们中间来， 和你们喝喝咖啡， 听听你们的一些想法呀， 然后能激发我自己多一些思考。华为的平台是允许讲真话的，大家在这个平台上都充分发表自己的意见。将意见总结归纳起来后，就形成我们的战略。即使这样我们还走错了路，讲真话还可以纠偏。

问：来这有 2 年多，刚开始的时候，有融入和交流方面的障碍，在此期间逐渐融入了团队和项目中。作为一个外籍员工，在华为职业上的成长和发展，您有什么好的建议？

答：成长和发展与国籍没有关系呀。另外与民族、种族、信仰、性别……，都应该没有什么关系。 我们是一个商业性的公司，没有标签这个问题。博士就是博士，没有人种、国别、民族、信仰……的区别，只有优秀不优秀、适不适合我们之区别。当然，也包括博士前。

问：对于 PBC 绩效考核，产业界有不同的看法，有些人认为这个方法不是非常有效。您对华为研发体系 PBC 的绩效管理有什么看法？

答：我只是一个思想上思考，不负责具体操作。所有改革都有个过程，我讲的话比较激进，实施会有个缓慢的过程。我讲的话并不意味着公司高层已经基本达成共识，只是我的个人意见，仅供参考，不必太介意我的讲话，更不要把它变成指令，神话了它的作用。在变革的过程中，你有两个事情要做：第一个，你要忍耐。我们是大兵团作战，没有规则是不行的，规则也不可能适合每一个人，所以忍耐是必须的；第二个，你要提出来，他们怎么考你，你认为最好，因为只有你自己最了解怎么评价你。只有这样双方积极地互动，我们才有可能在以前的基础上改革，走向更科学合理。所以你应该积极地提出对自己怎么考核，给有关部门作为参考，这样他们制定的政策就能正确。

问：华为在未来新的市场、新的机会如何竞争？

答：首先我认为我们没有竞争对手，我们主要是和大家联合起来服务人类社会，所以我们的伙伴越多是越好的，而不是我们一枝独秀。但不是说我们很谦虚，用

自己的死亡变成肥料来肥沃土壤，让别的庄稼长得好一点。所以我们自己要活下来，别人也要活下来，共同为人类信息社会做出合理的贡献。若果要明确一下我们的竞争对手，那就是我们自己的惰怠。华为立志：把数字世界带入每个人、每个家庭、每个组织，构建万物互联的智能世界。

第九章 华为员工的独白——华为成就人生的蜕变

9.1 作为前 IBM 员工，除了钱，我为什么要来华为“受虐”？

一个 40 岁华为男的自白：作为前 IBM 员工，除了钱，我为什么要来华为“受虐”?

情怀，这就是我为什么来华为的理由。所谓情怀，就是一种对日常生活中已经失落、需要踮起脚尖才能够得到、大多数人不会去做或不屑于去做、带着一丝崇高感的、纯粹而美好的东西的向往（专业上可以称为使命感——编者注）你们丫别笑，真的，我一点儿都没感觉到肉麻。我，一个四十岁的老男人，在华为，在我做的事情里面，找到了我许久不见的情怀。

我离开“我摸”（IBM 的江湖俗名）加入华为的时候，老板、同事、同学、朋友都十分惊讶的问我为什么。当时总是很装逼的说：“换个环境，我想看看自己的 career。”

实际上入职后的好几年里，我还在问自己到底为什么来华为。别笑我如此纠结，当年华为的名声可是压力超大、工作艰苦、缺乏人性关怀、没有生活、强制打卡、管理简单粗暴、末位淘汰、企业文化土鳖，对比外企的 work life balance、trust and respect、diversity、flexible working hour、world’s best employer……作为一个在外企厮混了快十年的人，我觉得那个时候的我其实已经很生猛了。

那个时候我做过仔细的利弊分析左右权衡，具体是哪些评估因子现在已经记不太清楚了，唯一印象深刻的是猎头妹妹在电话里面充满诱惑的说："他们今年每股分红两块九毛八喔，年收益超过百分之六十呢。"虽然当年入职华为的时候没有想清楚到底为什么来华为，但是现在回过头去看，我想就是华为给的 package 坚定了我离开我摸的决心。钱，一个最简单质朴的理由。

9.1.1 融入华为，全是泪

在华为的第一年是痛苦的，这种痛苦来源于极度的不习惯，按照外企的说法就是 culture difference（文化的差异）。当年所有的不习惯到现在依然历历在目：

【新员工入职培训】

在我飞到深圳进行新员工入职培训的那一周，我重温了大学生活……华为的入职培训是要住集体宿舍的哦！是要早起跑操的哦！是军训的哦！

我看着比我小好几岁的华大老师说："你看我这个岁数了，还需要跑操吗？"，她笑着说："你看看隔壁那队的同事，你比他大吗？"我扭过头去，那兄弟一头灰白的头发，看样子得有 50+…….

【强制打卡】

我第一个月填了四次忘刷卡三次半小时的外出公干。恩，你猜的不错，每月四次忘刷卡是华为允许的最大限度，如果你还有"考勤异常"的话，那就需要用到外出公干了。

然而当我想填第四次外出公干的时候，我的老板的老板，一个老华为，他很不好意思的打电话和我说："你不能再这样填外出公干了，我如果再批，可能内部 HR 审核会有问题。要不你补上外出公干的工作纪要？"直觉告诉我，他是看不过去了，又不好直接说，所以善意的和我撒了个谎。所以，我的第一个月，由于缺勤，被扣了工资。

这事儿过了不久，产品线总裁来和我们（一帮刚加入华为的外企人，华为管我们叫“明白人”）做 around table，啊，不对，是“民主生活会”。会上有哥们儿说：“咱能不打卡不？”还有兄弟在一边附议说：“是啊是啊，工作十几年了，木有打过卡呀。”

结果总裁大人一脸傲娇的说：“整个产品线几千人，就俺一个不用打卡。”得，集体做眼观鼻鼻观心状。

【你都想不到的出差规定】

“出差，不得在工作时间坐飞机”。别笑，真事儿。你如果出差，要嘛早上 9 点前的飞机要嘛晚上 6 点后的飞机。如果你工作时间坐飞机，那么大部门周期性的通报里面会有你的大名。（当然，这种土鳖政策在我的印象里面只存在了一年左右时间就消失了。）

【出差住宿】

作为一个香格里拉住到有酒送的资深摸 er，我在华为第一次出差下榻汉庭，推开门时候，泪如雨下的同时又一次狠狠的质问了自己：“你丫为啥来华为？！”（华为去年刚刚提高了员工的住宿标准，500/day 以及给出了 200 的国内差旅补贴。）

【神奇数字 60610000】

这个神奇的数字会在任何时间任何地点出现在手机上，晚上十一点？一线刚刚上班哦，星期天？一线刚刚上班哦。最初的那段时间，我愤怒的试图告诉某个在星期天深夜里给我打电话的人：“这是我的私人时间，请你尊重我的生活！”结果是我的老板的老板又一次不好意思的给我打了电话……

当然，这个数字不仅仅代表着无敌夺命追魂 call，它更是一张通往角斗场的门票，随着一句动人的女声“Welcome to join the conference”，大家会被拉到一个冷血的战场。在这里，研发和一线捉对厮杀刺刀见血不死不休。这个地方没有温情，没有怜悯，不相信眼泪，不认可“道理”，不存在“不行”，只有一个冷漠声音

在血与火的天地间回荡：“机关要搞定……..家里必须支持…….客户要求……一线投诉……”在我第一次进入这个血肉磨坊的时候，我都懵逼了。

“客户要求 xxxx，必须满足。”

“不满足？这标不投了？！你负责吗？！”

“拉他们老大上来，今天必须给出结论！”

“别人能干，你为什么不能干？！要不你来现场给用户说！！！”

“搞不定？！为什么搞不定？什么态度？！我要投诉到产品线总裁！！！”

我靠!这帮家伙的职业礼貌去哪了？我们那些温柔但锋利的职场套路去哪儿了？还真是简单粗暴啊……

【最霸气的加班】

这里说一个我入司以后听闻的段子，不知真假。但是基于我自己的感受，要说加班，除了富士康，我司谁来都是白给——

某日本专家入职华为，第一天召集他的手下 kickoff，会上很严肃的说：“声明一下，我是个工作狂，经常加班。所以在和大家共事的时候，很有可能会占用大家大量的非工作时间，请大家尽量配合我的工作！”说完深深鞠了一躬。三个月后，日本专家 quit 了，离开的时候就说了一句话：“你们这样加班，是不人道的！”

9.1.2 太过强悍却行之有效的企业文化

由企业文化不同带来的各种工作方式差异（沟通、协作和管理）而导致的不习惯和痛苦，其实一直持续了很久。我前三年的 PBC 自评上改进点这一项里面一直有这么一句话：“需要进一步学习和适应华为文化，加快融入。”

这种不习惯和痛苦发生在几乎所有社招的华为员工身上，在有过外企经历的员工身上尤为突出。具体的体现就是这种员工在第一年和第三年大比例的流失。我所

在的部门（几乎由外企人组成）两个 manager 一年内走了一个，一个 team 的兄弟两年内走了近十个，这种情况，非常典型。

华为甚至在自己内部的管报展开过对于“明白人”呆不久的问题讨论。究其原因，其实就是华为作为一家创立不到三十年的年轻公司，它的文化却极有质感，由上至下贯穿的如此之透彻，出人意料的被其绝大部分骨干员工认同，并切切实实的体现在每一项日常工作中。

作为一个新加入且受到过不同企业文化教育的员工，在这种有着极为强烈文化侵染的工作环境中，在都是身体力行之的同事包围中，他如果不能真实的从内心去理解并认同华为文化的本质，那么，度日如年我想是一个非常合适的形容词。

9.1.3 血与火淬炼出的华为魂

我开始的时候同样对华为文化非常的不理解，甚至觉得华为的员工太容易被洗脑了或者说有受虐倾向。“他们怎么就会这么认同这种近乎于严苛的文化导向？”和“为什么来华为？”

这两个问题一直伴随着我在华为工作，直到最近，回顾我在华为这几年的工作经历时，我想我找到了答案。答案其实不复杂，但是却又无法简单的直接表述。我想，通过分享一些我在华为的经历，也许能够更为贴切的回答这两个问题。

【傲娇的老华为】

对于我们这种“明白人”，华为的培训是比较少的，我有幸得以参加了一个（培训费员工和公司各出一半，也就是你得自己交钱被公司培训以满足公司对你的要求……）。班里绝大多是老华为，产品研发的有，服务交付的有，各产品线的有，全球各地代表处的也有。

培训倒没什么好说的，都是一些陈芝麻烂谷子的老套路。倒是在和那帮老华为课间聊天打屁的过程中，我知道了好多神奇的故事：

非洲某地上站自己爬了几十米的铁塔下来刚想吹牛逼就吐了一地；

当年为了去伊拉克一路搞地下工作，跟现在去投奔 ISIS 也是；

为见一个客户能死磕门卫三个月；

要带上羊找村民弄几个大牲口才能把设备搞上山；

某国政变时兄弟们听着枪炮声还在讨论技术方案；

塔利班发邮件过来抱怨网络质量不好要求赶快修复等等等等。

这些故事听起来很好玩，但是细品一下，都 TMD 是苦难。可是这帮老华为们说故事时却傲娇的一逼，哪怕说的不都是他们自己的亲身经历，也一副与有荣焉的鸟样。

这帮华为人，进公司十几二十年，海外死磕 N 年，苦过难过斗过输过赢过，是为华为效死的那种。现在作为中层，充斥于华为各个要害部门，我想，他们应该算是华为的脊梁了吧。

从他们身上你不一定看得到温和，也不一定看得到儒雅，但是，你一定能看到一样东西：激情，那种为了成事儿而努力拼命的激情。这帮子人在华为一穷二白技术落后四顾无援的情况下，携手并肩咬着槽牙赤手空拳对着业界巨擘发起冲锋死不旋踵。如果不是这种激情，如果不是这种为了成事儿而努力拼命的奋斗，华为怎么可能有今天？

一个组织的精神导向，只有在经过血与火的磨砺，在这种精神导向带领组织取得伟大胜利之后，才能够沉淀下来进而形成这个组织的魂。华为的魂，就是在这帮子华为人在绝域穷塞在艰难困苦在背城借一在刺刀见红中得以沉淀得以形成的，也正是这帮子华为人为了胜利而每时每刻都在身体力行的。

我见过某总裁和我一起住汉庭却安之若素；我也见过手底下一两千人的某研发大领导夜里一两点和我开会讨论项目需求，而他同时还在另一个会上；我还见过一个一线的销售操起电话来直接和某产品线总裁申请项目支持；我甚至见过一个普

通员工直接发邮件给某 BG 总裁抱怨产品质量问题，而这个老大很诚恳的回复了邮件并抄送给了所有 report 给他的 VP。

只有真的了解到这些，你才会知道每年几百亿美元营收的华为能够连续三年超过30%的增长是其来有自的。写到这里的时候，突然觉得，我脸上应该也是那一副与有荣焉的鸟样。

9.1.4 不好笑的笑话

托华为的福，我去过世界 TOP5 的贫穷国家。这个国家的 IT 水平极其落后，他们在建设一个现代国家所必须的 IT 系统以满足最基本的社会管理需求。在这个项目中，我不经意的了解到一套在国内了不起能卖 50 万人民币的 OA 软件，某公司在他们国家卖了 500 万美金。

回国后，在一次和朋友喝酒聊天时，我把这事儿当笑话说来着，可是当我说出“傻逼”两个字的时候，我突然说不下去了，朋友们都在笑着看着我，在等着我笑话的精彩结尾。“我操！”我憋红了脸大声的用这两个字做了段子的结尾。我在那一刻突然意识到了在中国前二三十年的 IT 建设中，那帮孙子是怎么样在中国卖东西赚钱的了。

是的，我很早就知道他们在中国卖电信设备超级贵、卖 IT 设备超级贵、卖应用软件超级贵、卖医疗设备超级贵、卖工业机床超级贵、卖他妈的什么都超级贵，但是我从来没有像那天说那个段子时那么愤怒，那么感.同.身.受。

我一直都很骄傲我能为 HP 工作，为 IBM 工作，为这些世界顶级的公司工作本身就证明了我是这个行业里面的精英。我一直从客户的尊重、我所提供的业界顶级解决方案和产品、高大上的服务、比 local 公司高得多的价格上获取我的职业成就感，一直很骄傲。但是，从那天起，我重新认识了“买办”这两个字。

9.1.5 中国公司

作为华为里面的“明白人”，有幸也去过一些发达国家做项目。在某国，我带着TSE 去为世界 Top 级的石油公司做华为某产品的准入 POC。和我们对口的客户技术专家都是各国的老司机，技术很好，对行业理解深刻，可以这么说，他们都是这个行业的精英。

去之前，我以为和这种类型的客户打交道是一件很愉快的事情，大家基于常识，讨论技术和方案，成不成得看咱的活儿练得咋样。为此，我们准备了很详细的POC 方案，在和客户沟通的时候，却因为某一个非常细节的功能实现上卡了壳。其中有一个技术专家一直在说 No，我反复的和客户澄清，他态度依旧很坚决，一直在要求我们按照他的想法实现这个功能点测试。（这里要说明一下，如果按照他的要求来干，我们的整个 POC 工作量会激增很多，而且基本类似于将实施的工作干了一部分。一般来说，一个讲道理的客户对 POC 的要求是功能验证，而非一比一的实施落地。）

当时我很奇怪，大家都是老司机，你丫为啥就非得在这个地方矫情？一遍不行两遍，两遍不行三遍，我最后都把两个实现过程拿笔画出来进行比对了，那个客户还是摇头，一时间僵持不下，于是 tea break。在楼下抽烟时，有个年纪比较大的客户专家走过来和我说：”I understand what‘s your said and your POC plan is fine to me. But that guy just DON’T TRUST CHINESE COMPANY. ”（我能理解你所说的，你的 POC 方案我是能接受的，但这个人就是不相信中国公司！）

说实话，干这行以来，从来没有试过不被客户尊重的感觉，还别 TM 的说被歧视了！这种情感冲击是极其强烈的，强烈到我都没去考虑后果是什么就决定答应他的不合理要求，当时就一个念头：“老子非把你丫弄服了不行！”

到现在还记得，我平生第一次在客户面前说了脏话“FUCK！I will prove he is wrong about CHINESE COMPANY！”（我会证明给他看，他对中国公司的人是是错误的！） 烟都没抽完我就返回了会议室，在 TSE 一脸懵逼的情况下直接答应了那个客户的要求，“HUAWEI will finish this POC as your request!”（华为会按你的要求完成 POC）。

在做完 POC 离开那个国家的前一天，和一线的兄弟一起喝酒，谈到了“歧视”的问题。兄弟闷了一大口，双眼定定的看着我，亮的吓人。“哥，你知道这个 POC 机会怎么来的吗？那是我生生磕出来的！真是磕出来的啊！你这算个啥？你没在海外待过，不知道我们一线做生意的难啊。可再难，也得干不是？这次 POC 咱没露怯，哥，我谢谢你！”看着他的神情，我想，那是心有不平。是夜，酒是越喝越多，话却越说越少，我们大醉而归。次年，华为的产品首次进入该公司。

看到这里，我想你们应该知道我准备要说什么了。是的，情怀，这就是我为什么来华为的理由。所谓情怀，就是一种对日常生活中已经失落、需要踮起脚尖才能够得到、大多数人不会去做或不屑于去做、带着一丝崇高感的、纯粹而美好的东西的向往（专业上可以称为使命感——编者注）你们丫别笑，真的，我一点儿都没感觉到肉麻。我，一个四十岁的老男人，在华为，在我做的事情里面，找到了我许久不见的情怀。

对于很多人来说，人生就是我们慢慢长大逐渐成熟开始老于世故终于人情练达，我们忘记理想耻于情怀，在这个熙熙攘攘的城市里，我们最终变成了精致的利己主义者。我想，在华为的工作，也许是我对自己人生的一次改变，希望如此。

9.2 华为很好，但我不愿再回去

“Welcome to join the conference…”

即便已离开了三年，每当焦虑时，我还是会大概率梦见这句话。

它的效果好过任何惊悚片——

我会立刻惊醒，旋即欣慰发现，哦，幸好只是一场梦……

初入华为，工资奖金加各项福利，我的整体收入正好是前东家三倍。

前东家是一家北欧外企，同样属于 500 强，薪资待遇并不低。

但我很快发现，其实收入没变。

前东家是按 8 小时核算，而华为，是 24 小时。

高薪，几乎买走了我所有的时间。

这是我离开华为的其中一个原因。

9.2.1 三倍收入买断全部时间，你愿意吗？

前同事老郑约我吃饭，说他也离职了。

我很惊讶。老郑是根正苗红老华为，永远精力旺盛，执行力超强，深得历任领导器重。

他摇头，拼不动了。

忙起来，每周几乎都是 7×24 小时。

不在干活，就在开会。

年轻时还能狠狠朝前冲，现在上有老下有小的……

孩子基本没空管，老婆怀疑我有外遇。

搞到最后自己也困惑了：

人生的终极目标，难道不是追求美好生活吗？

怎么就只剩下天天开会干活？

的确，在华为，晚上开会是家常便饭。

通常 19 点开始，顺利的话，24 点前能结束。

上级在开会，不论多晚，你都应该在工位上自觉待命，以备不时之需。

这种“不时之需”可粗糙分成两种情况：

一是上级真的需要你补充；

二是当上级的领导来时，看到你们都在，会赞许你上级管理得当，部门斗志昂扬。

除了坐飞机，我们的手机是不允许关机的。

充电宝得随时带着，防止没电；

最好配备双 SIM 卡，防止没信号；

睡觉时手机放在枕边且不得静音，以便随时响应“Welcome to join the conferene”。

正因这种机制，在业界，华为以“快速响应”著称。

客户网络出现任何问题，华为工程师一定是第一时间抵达现场。

若处理不了，即刻反馈二线、三线，开会寻求专家介入，整个过程迅疾高效。

多年前，我还在前东家。

客户临时安排任务，要我们和华为配合完成一个方案。

做到 23 点，客户早走了。

我见众人已疲乏，就对华为的人说，我们明天再继续了。

说完带着团队回去休息。

次日，客户问责为何方案没出来，华为负责人看了看我：

“我方负责的部分已弄完。熬了个通宵。”

客户立刻也看了看我，最终虽因与我私交不错，没说什么。

但在他心里，估计已给我和我的前东家打了负分。

这就是狼性的华为。

不计时间与精力的狠，为华为赢得很多市场与客户的心。

当我也进入后，发现诸如这类狼性事件，太司空见惯。

网上有句话：没事早点睡，有空多挣钱。

在华为，是能挣到钱的。

华为从不亏待员工，像我这种不上不下的级别，

待遇也超出前东家三倍，级别更高的，当然只多不少。

但，钱是挣了，真没有空花，也没有办法早点睡。

干活开会，一事连一事。

跟老郑分别时，他叹气：

华为的高薪很好。只是，人到中年，除了健康，我别无仰仗。

我沉默。然后，重重拍了拍他的肩头。

9.2.2 曾在华为的每一步，都是去看世界的路

留下的原因大抵相似，离开的缘由各有不同。

Testbird 现任 COO 卫少峰告诉我，在华为干了十四年，还是想要一些变化，

但是又不愿意离开成都（不离开成都，在华为就无法继续升职），于是离职。

北京华友会会长陈国龙说，

他当年负责所在区域的华为手机业务，

因为希望自己能更多元更有作为，所以尝试转换赛道。

华为对于个人的意义，早不再限于是一家公司，它更像军校和母亲。

离开，是毕业，是长大。

不回去，是想试试褪去公司的光环庇护，自己是否能变得更好。

卫少峰笑说，外面的世界更精彩啊。

出来后学了很多东西，大开了眼界。华为，我毕业了。

陈国龙则元气满满，在华为无论多久，始终要有离开母体、独立生活的那一天。

现在，我已经走上创业的路。在路上，发扬和传播任老板的精神。

还有比这更有意思的么？

所以，Testbird 在很多地方都跟华为极为相似，

公司最核心的四个人，全部来自华为。公司文化，也自华为衍生而来。

而陈会长在公司管理上，更是一直延续华为作风，肯干、实在、不喜吹嘘。

华为工作是人生一段经历。

此前风雨兼程拼过，此后坚定不移向前。

世界那么大，处处是风景。

曾在华为的每一步，都是我们去看世界的路。

9.2.3 从前生活是工作，今后工作是生活

与其平庸到千篇一律，不如精彩得万中无一。

《神坛在左华为在右》一书的作者才女末末，

在离职后写出了火爆全网的《别了！华为八年理工女硕士离职感言》，

还获得了任正非老板的接见和肯定。

她的书里，就描写了那些精彩的华为同事：

你跟他谈新技术，他眼里就发光，他工作起来，就像燃烧着的火球，熠熠生辉。

对他们而言，他们正在干的，恰是自己最爱干的事，“燃料自备，根本不需要外面煽风点火”。

华为对于他们，正是瞌睡遇到枕头。

我亲眼见过，在华为，很多出身贫寒的人通过艰苦打拼，

在北上广深买车买房安身立命，最终实现了财务自由。

而我，是跟末末一样的人，拼久了，想缓一缓，换种生活方式。

华为很好。若未经它的历练和洗礼，我的寻梦之旅，一定还迷雾重重，不似现在踏实沉静。

毛姆说，世界上最大的成功，就是按照自己喜欢的方式过一生。

所以，无论在哪里工作，无论做什么工作，

握住能掌控的生活，遇见更好的自己，便是一件特别幸运又足够幸福的事。

往后余生，愿你我都能，从前生活是工作，今后工作是生活。

9.3 一个普通华为厨师在非洲的 5 年

弹指一挥间，我来非洲已经五年，也算是奋斗者吧。作为一个普通的华为厨师，跟广大艰苦奋斗的赞比亚的员工相比，这五年来我没有签过单，也没有回过款，我只是用一个饭勺，为大家提供着一日三餐，这点贡献微不足道。

但我生命中的这五年，因为是陪伴着华为在非洲的赞比亚度过而显得厚重且有意义。经历了代表处生活条件的不断改善，看到了业务的蓬勃发展，见证了队伍的不断壮大，业务越做越红火，回头看过去，我心中充满着自豪，过去五年的点点滴滴像放电影一样在我的脑海里一一闪现，一切是那么清晰，仿佛就在昨天一样。

9.3.1 从山村到非洲，走上不平凡的路

我来自湖南革命老区一个普通的山村，学过厨师开过饭店，算是见过世面的“人物”，平日十里八村的有个婚丧嫁娶也都是让我去掌勺。小日子过得不痛不痒，饿不死也发不了财，感觉这辈子能看到尽头。

但这一切随着 2011 年底一则信息荡起了波澜：华为在招厨师外派到非洲津巴布韦工作。华为公司？非洲？津巴布韦？号称见过世面的我头一次蒙圈了，这几个词儿压根没在我的视野里出现过，我按捺不住内心的好奇，找人去网上搜索，得到的信息诸如华为公司很大，待遇很好，非洲很乱，津巴布韦很穷等等。家里人基本上都反对，认为日子过得去，别去非洲受穷受难，万一有个闪失怎么得了。当时津巴的行政小陶跟我介绍了当地的情况，还把津巴老人张大厨介绍给我认识聊天，脑海里对津巴布韦的认识从零开始有了比较模糊的影子了。

经过几天的深思熟虑和思想斗争，我还是想放手一搏，趁着还年轻去遥远的非洲看看，见见大世面，村里面还没几个人出过国呢！那么多华为人都能呆得住，我一个农村出来的汉子没什么苦吃不了的。当机立断，在顺利通过了面试之后，就被通知办理护照，然后公司购买机票，跟着一个出差回代表处的员工坐了二十多个小时飞机，辗转了三个机场来到了非洲津巴布韦，头一次感受到了什么叫华为速度。

当我落地的那一刻，我就深深地喜欢上了这个地方，蓝天，白云，碧水，绿树，人们彬彬有礼，一切井然有序，跟我来之前的印象完全不一样，原来的焦虑和担心一扫而空。没想到，这一不小心的窃喜，一呆就是五年。

9.3.2 我是一名厨师，本职工作就是做好饭

刚到津巴的时候，从熟悉环境开始，跟着张大厨学习到哪里买菜，哪个农场的东西便宜又实惠，哪个中国超市的东西不过期，这里面都有很多诀窍。华为素来都是跑步上岗，还没来得及松口气，第二个星期开始我就正式掌勺了，那是我来津巴布韦做的第一顿饭，内心十分忐忑，不知道大家对我做的饭菜是否满意，提前几天我就开始私下打听大家爱吃什么菜，在有限的资源里精心挑选菜式，严格把控食材的选用，做的荤素搭配，口味上也尽量做到中和。

津巴的三个保姆都是跟着华为的厨房元老，当时最长的一个 Emily 已经在华为工作 10 年了，她们也看出来我很重视、紧张，都帮着我出谋划策，虽然说啥听不懂，但比划着帮忙还是没问题的。那一天直到大家吃完了后反应还不错，我心里

的那块大石头才总算落地了。员工们对我的肯定更加坚定我能够把这份工作做好的信心，就这样过了两个月，因为工作签证的问题，我离开津巴布韦转战赞比亚，一直干到现在。

9.3.3“光盘”是对我最大的奖励

刚来赞比亚的时候，头几年只有两个厨师，每当另外一个厨师休假的时候，就得一个人工作一个月，做够一日三餐，而且一开始员工少只有三四桌吃饭，后来随着代表处业务量扩大，最多的时候要供应近 100 个人吃饭。那个累啊，有时候觉得自己快撑不下去了回国算了，可是一想到如果自己离开，那些辛辛苦苦上班的员工们，下班回来连个热饭都吃不上了，咬紧牙关还是撑住了。虽说工作强度比较大，可是饭菜质量也是不敢马虎，要么不做，要做就要做好，一定要保质保量的完成任务，工作虽然辛苦，但是苦中有乐，而且自己也觉得累得值当。

赞比亚代表范总对食堂要求很严格，千方百计鼓励我们要让员工吃好，吃出战斗力，让大家能安心工作，他经常会给我们出谋划策，提出改进意见和建议。

在代表处领导的督促下， 我们每个周末就会把下周的菜单准备好，一周六天不重样的，对食材严格把关，每周六中午的各种炒饭和全国各地特色面食，已经形成了我们食堂的一种特色。月末的周六我们吃火锅，偶尔还组织烧烤换换口味。我们每天早餐都会准备十几种花样，比如稀饭，荤素面点，小菜，特色小吃，豆浆，牛肉面等等。中餐和晚餐都会有五菜一汤，天热的时候还会准备一下凉菜，此外还会准备一些馒头和面条，来满足那些喜欢吃面食的员工。

这几年赞比亚艰苦条件改善，公司投入了大量的人力、物力、财力为大家创造更好的生活条件，食堂就餐环境改变了，刷了墙，换了桌子，买了空调，购置了绞面机和新的炊具，我们可以买到各种海鲜，不再局限于鸡鸭鱼肉，就连干锅，铁板，煲仔每天都出现在餐桌了，以至于来出差的同事第一次到食堂吃饭经常会感叹，居然在赞比亚可以吃到这么好吃的麻小！看到大家吃的热火朝天的样子，我心里有一种满足感，他们吃的一点都不剩就是对我最大的奖励。

考虑到员工经常加班，晚上又容易饿，为了让员工吃到有营养的东西来补充能量，我一贯态度就是要么不做，要做就要做好，早上吃过的东西，夜宵不能重样，所以我们就尽量推出新花样，哪怕麻烦一点无所谓，后来我们推出了热干面，麻辣粉，炒面，南瓜饼银耳汤，还有招牌卤蛋。同事们吃了反应非常好，得到同事们的认可，我心里感到非常高兴。现在每逢节假日，我们会组织同事们一起烧烤，为同事们准备各种烧烤食材，酒水小吃，每次还会熬上一大锅羊杂汤，羊肉泡馍让同事们吃的大呼过瘾，虽说忙碌，但是看到大家都开开心心，我们也很开心。只有大家吃好了才有干劲继续努力工作，更多的让人也愿意来赞比亚出差支持我们的业务。

9.3.4 从心底里接受非洲，快乐工作

我连初中都没上过，不会英语是我面临的一个很大的障碍，刚开始跟保姆沟通都是通过肢体语言加比划来表达自己的意思，语言不通，对我的工作带来了极大的不便，偶然的一个机会我得知华人基督教会在食堂隔壁的一个宿舍免费教英语。于是利用上班空闲时间去学英语，从 1234 数数开始，什么“洗菜”“切菜”“洗碗”“米”……等等，幼儿园孩子都会的东西，我要反复背诵。经过几个月的学习，慢慢掌握一些日常用语以及厨房的简单交流，这对我的工作来说是很大的帮助。

其实非洲人很淳朴，家里是清苦一些，但是人穷志不短，到如今我还对津巴的几个保姆印象非常深刻，从不偷拿食堂的东西，除非我们主动让她们打包回去。每天上班来，下班走，都打扮得干干净净，漂漂亮亮的。

在他们心底，那就是说，即使作为一个保姆，也有自己的尊严和志气。有一次，Emily 在食堂跟一个员工吵起来了，我过去一看，原来是她认为员工浪费食物就说了几句，他们村子里还有很多人吃不上饭，我们不可以这么浪费食物。自打那次之后，我对食堂里的几个保姆都肃然起敬，听说我们最艰难的时候，她还给坚守的员工做中餐吃。有时候周末搞活动，赞比亚这几个保姆，她们都陪着活动结束，无怨无悔。我自始至终认为，保姆是在厨师背后的英雄，没有她们的辛勤劳动，厨师再大的能耐一个人是玩不转食堂的。

有了沟通的语言，熟悉了非洲人的品性，平时我们也主动走出去，和当地人做朋友，感受当地的风土人情。俗话说，既来之则安之，一个融入不了环境的人是无法享受工作带来的快乐的。我很庆幸，这几年我们认识了一些华人朋友和当地朋友，平时过年过节都会相聚，寄托思乡的情怀。若干年后，即便我回到国内，回忆起这段生活也一定是充满了故事。

9.3.5 公司的关怀，是我坚持的动力

这份工作确实给我带来了丰厚的收入，除了工资奖金，平时公司还给发小费，鼓励我们不断改进和创新。其实在非洲久了，真正让我坚持下来的不仅仅是钱，更重要的是华为的人情味。

记得有一次深圳同事来赞比亚出差，可能是水土不服，一来就病倒了，去了医院输液，正好那天是星期天，接到通知说晚上要做病号饭的消息，我们几个厨师啥也没想就赶回食堂准备了，做好包子，熬了小米粥送到了医院。后来让我们感到意外的那个同事回国后，他竟然还写了一封感谢信发到了赞比亚代表处，得知这一消息，我很感动。对我来说，这是我的职责所在，就这么一件小事，员工居然还放在心上，这个事给了我莫大的鼓舞。

在华为这个大集体大家庭里我时常感到了家的温暖，逢年过节都会给我们发福利，不会因为我们只是个厨师而另眼相待，生活上领导对我们关怀是无微不至。考虑到现在就餐人员剧增，公司怕我们忙不过来，减少压力，就配置了三个厨师，每年让我们轮流休假探亲。

在 2016 年下半年，感谢领导对我信任以及对我工作的肯定，任命我担任食堂厨师长职位，我深感肩上的责任更加重了，当了厨师长以后，工作更要面面俱到，食堂卫生，生产安全，菜品质量等等各方面都要兼顾。同事们好多都是只身一人在这边，平时工作辛苦，下班以后没有亲人的陪伴，如果我们的努力，能让他们早上起床有可口的早餐，下班有顿精美的菜肴，吃过以后还有那么一些在家里的幸福感，这就是一个厨师的价值。

雄关漫道真如铁，而今迈步从头越。华为在赞比亚的历史，我有幸参与了五年，以后还将以更加饱满的热情，继续努力，做好每一桌菜，做好每一件事，站好每一班岗，为大家服务。

不忘初心，方得始终。我只是一个厨师，华为的厨师。

第十章 一文讲透华为的“狼性文化”

10.1 华为的“狼性文化”

“胜则举杯相庆，败则拼死相救”是华为狼性的体现。在华为，对这种狼性的训练是无时无刻不存在的，一向低调的华为时时刻刻把内部员工的神经绷紧。从《华为的冬天》到《华为的红旗还能打多久？》无不流露出华为的忧患意识，而对未来的担忧就要求团队团结，不能丢失狼性。华为人认为只有这样，华为才能找到冬天的棉袄。

华为的管理模式是矩阵式管理模式，矩阵式管理要求企业内部的各个职能部门相互配合，透过互助网络，任何问题都能做出迅速的反应。不然就会暴露出矩阵式管理最大的弱点：多头管理，职责不清。而华为销售人员在相互配合方面效率之高让客户惊叹，让对手心寒，正因华为从签合同到实际供货只要四天的时间。

华为接待客户的潜质更是让一家国际知名的日本电子企业领袖在参观华为后震惊，认为华为的接待水平是“世界一流”的。华为的客户关联在华为被归纳为“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”。对客户的服务在华为是一个系统，华为几乎所有部门都会参与进来，假设没有团队精神不可想象一个完整的客户服务流程能够顺利完成。

狼性是华为营销团队的团队精神，这种精神是很抽象的，而且也是很容易扭曲的，这就需要有一种保障机制，使得狼性既能够正本清源地保留，这种保障机制就是华为的企业文化。

在中国，企业文化被各家企业说烂了，但是真正明白企业文化和实施企业文化方法的企业并不多，而华为就是其中之一。企业文化在华为是一个不可缺少的东西。华为的企业文化能够用这样的几个词语来概括：团结，奉献，领悟，创新，获益与公平。华为的企业文化还有一个特点就是：做实。企业文化在华为不单单是口号，而且是实际的行动。

10.1.1 团结

任正非在《致新员工书》中写道：“华为的企业文化是建立在国家优良传统文化基础上的企业文化，这个企业文化粘合全体员工团结合作，走群体奋斗的道路。有了这个平台，你的聪明才智方能很好发挥，并有所成就。没有责任心，不善于合作，不能群体奋斗的人，等于丧失了在华为进步的机会。”华为十分厌恶的是个人英雄主义，主张的是团队作战，“胜则举杯相庆，败则拼死相救。”

10.1.2 奉献

能够分为若干个层次，第一层次是为华为人奉献自我的价值，使自我的团队更加卓越。牺牲小我，成就大我。第二层次是为客户奉献价值，一方面透过产品为客户创造价值；另一方面，华为的营销手段已经超越了大多企业的吃喝玩乐拿模式，而采用了“营销+咨询”的模式，为客户带来电信运营解决方案。第三层次是要为整个社会、整个社区奉献华为的价值。实现这个价值华为主要透过两个方面来进行，一个是生产出优质的产品，另外一个是设立各种回报社会的基金，如寒门学子奖学金等。

10.1.3 领悟

在通讯行业，技术更新速度之快，竞争之激烈是其他行业不能比拟的。要是华为领悟潜质不强，就必会被淘汰。而对于领悟，华为也有自我的观点：“世上有许多″欲速则不达″的案例，期望您丢掉速成的幻想，领悟日本人踏踏实实、德国人一丝不苟的敬业精神。现实生活中能把某一项技术精通是十分难的。您想提高效益、待遇，只有把精力集中在一个有限的工作面上，不然就很难熟能生巧。您什

么都想会、什么都想做，就意味着什么都不精通，做任何一件事对您都是一个领悟和提高的机会，都不是剩余的。发奋钻进去兴趣自然在。咱们要造就一批业精于勤、行成于思，有真正动手潜质和管理潜质的干部。机遇偏爱踏踏实实的工作者。”华为经过 19 年的发展，基本成为一个领悟型组织。

作为一名合格的华为营销人，务必具备诸方面的知识，比如产品知识、专业知识、营销理论知识、销售技能技巧知识、沟通知识等。而对于任何一个人来说，这些知识不可能是先天具备的。这就要求华为人员务必具备良好的领悟潜质，而且还要养成领悟的习惯；不然，在通信市场日益变化且竞争日趋激烈的这天，华为将注定失败。

10.1.4 创新

华为公司推崇创新。19 年来，华为对创新孜孜追求。华为对创新也构成了自我的观点：其一、不创新是华为最大的风险。这个观点是对创新的肯定。正因华为的研发潜质与国外同行相比差距很大，有人据此认为华为没有必要创新。其二，华为创新的动力来自于客户的需求和竞争对手的优秀，同时也来自于华为内部员工的奋斗。这个观点解决了华为创新动力来源的问题，为华为找到了开启创新之门的钥匙。其三，创新的资料主要在技术上和管理上。目前后者是关键。这个观点回答了华为要在什么地方创新。其四，在创新的方式，主张有重点，集中力量，各个击破；主张团队作战，不赞成个人英雄主义。这个观点解决了华为的创新方式。集中了华为的有限力量，为确保华为创新的成功带给了方法保障。

10.1.5 获益与公平

获益是华为文化的核心、基础。任正非说“华为企业文化建立的一个前提是要建立一个公平、合理的价值评价体系与分配体系”。获益的含义是对于为华为奉献的员工华为会给予回报。拿任正非的话来讲就是“咱们崇尚雷锋、焦裕禄精神，并在公司的价值评价及价值分配体系中体现，决不让雷锋们、焦裕禄们吃亏，奉献者定当得到合理的回报”。华为绝对坚信重奖之下必有勇夫，华为的工资水平在深圳是最高的，在全国的同行也是最高的，正因华为坚信高工资是最大的激励。

总之，“狼性”与做实的企业文化是华为之因此为华为的根本。

10.2 华为的成功之道：狼性文化

华为是全球领先的电信解决方案供应商。华为技术有限公司的业务涵盖了移动、宽带、IP、光网络、电信增值业务和终端等领域，致力于带给全 IP 融合解决方案，使最终用户在任何时刻、任何地点都能够透过任何终端享受一致的通信体验，丰富人们的沟通与生活。目前，华为的产品和解决方案已经应用于全球 170 多个国家，服务全球运营商 50 强中的 45 家及全球 1/3 的人口。根据收入规模计算，华为已经成功跻身全球第一大设备商。

华为的“狼文化”，并非强调残忍和反人性，而是狼的其他一些品质和秉性。咱们能够重新审视华为“狼文化”的几个定义，了解它的真谛。

10.2.1 像狼一样嗅觉敏锐

狼文化的首要之义是敏锐的嗅觉，指的是危机感、远见与设计感。地球每一天面临的来自宇宙中“流星雨”般的陨石冲击，使得地球就像一个宇宙靶场。但为什么地球还没有毁灭呢？正因大部分陨石掉到海里去了。做企业不是这样吗？哪位企业家能说自我的企业很成功、从来都是顺境大于逆境？中国企业家光鲜一面的背后，更多的是艰难和辛酸。华为 30 多年的历史，就是一个不断应对危机、解决危机的过程。如果华为领导者缺少对内外环境强烈的危机感和忧患意识，华为也许早垮掉了。

对所处行业、技术、市场以及组织自身的变化，企业家要具有远见。《狼图腾》这本书值得好好读，狼群对未知的决定与警觉，包括前瞻性的设计意识，是人类要领悟和借鉴的。华为能够走到这天，重要的一点就在于华为的领导者对 5 年、10 年之后的发展，有一种远见和长远的规划。

有位国企的老板问任正非，华为为什么 30 多年就能成长为国际化企业？是不是靠的低价方法？任正非说你错了，咱们是高价。对方又问，那你凭什么打进了欧洲？回答是靠技术领先和产品领先，重要因素之一就是数学研究在产品研发中起

到的重要作用。华为俄罗斯数学研究所成立于 20 年前，由一批俄罗斯顶尖的数学家组成，正是这些外籍科学家利用数学运算为华为的 3G、4G 技术、企业网产品做出了突破性的贡献。

任正非说，中国的玄学哲学是很有好处的，它塑造和影响了中国人的思维方式，这也很可能使得中国在未来的虚拟时代大有可为。因此，在 IT 和互联网行业，中国是大有前途的，中国企业是大有可为的。这就是任正非对未来的敏锐嗅觉。

达沃斯不就是一个“狼论坛”吗？每年全球政、商、学各界最高端的一些精英人物，聚集在冰天雪地的地方，探讨和展望 10 年、20 年以后的世界图景，不正类同于狼的“敏锐的嗅觉”、危机感和设计意识么？

10.2.2 像狼一样持续进攻

华为狼文化的第二个定义，就是不屈不挠的进取精神、奋斗精神。

西方资本主义发展源自宗教改革，基督教解放了人性，承认人的差异化，从而开创了西方的工业资本主义时代。当年的西班牙、葡萄牙，之后的法国、英国，向全世界扩张殖民地，依靠的就是一种进取精神，清教徒主义的奋斗精神。中国改革开放 30 多年的快速发展，抛开其他因素，十分重要的原因在于民族的精神力量得到了一次全面释放，这种精神力量就是进取和奋斗精神。

前些年华为倡导“薇甘菊方法”，中国改革开放之后，由于贸易的频繁往来，薇甘菊的种子透过货运从南美洲到了深圳，它被称作“疯狂成长的恐怖野草”，能够从一个节点上，一年内延展到一千多英里，仅需要极少水分、极少营养就能够迅速地扩张。华为倡导的就是这样一种文化与市场方法。

10.2.3 发扬“狼狈精神”

狼狈精神是任正非关于狼文化的第三条定义。华为最初十年中，由于既缺资本，又缺技术，更缺人才，因此倡导一种绝地逢生的个人英雄主义。谁能让这个组织活下来，能给饥饿中的华为带来合同，谁就能够分到更多的蛋糕。咱们把任正非

比喻成一个海盗头子，领着一群知识型的海盗到海上去抢银子，谁抢到的最多，谁就分得最多。这个海盗头子又是战利品的分配者，在分配过程中如何把效率和公平更好地结合起来？其实很不容易。

早期十年，个人英雄主义带来了高速成长，但十年之后的华为，应对着重大挑战—英雄们创造了历史，英雄们又可能带来山头主义、腐败和懈怠。正是太多的个人英雄们，把一部历史弄得脏兮兮、血淋淋，任何企业在原始积累时期，都无法避免这样一个过程。

任正非在《一江春水向东流》中就讲，早期的华为山头林立、主义多元。中国民营企业如何破解原始积累时期的个人英雄文化对组织健康的威胁？大多数民营企业成功之后又迅速垮掉，多是正因没有跨越这个坎。

因此，在一定阶段，企业要想进一步发展，务必将个人英雄文化加以改造，使之演化成为群体英雄文化，成为具有凝聚力、类似于军队的族群—头狼发出号令的时候，所有能听到号令的狼群都会迅速集结、进入战斗状态。

10.2.4 狼也需要妥协

如果华为一味地讲奋斗、进攻、薇甘菊式地扩张，那么，在国际化、全球化过程中的任何一个阶段，都很可能会被竞争对手们联手绞杀掉。而且这种狼文化也会带来组织内部各种各样的问题。因此当华为全面开始国际化历程时，任正非适时提出了管理哲学的另外 6 个字：开放、妥协、灰度。

我始终认为，华为是中国各类所有制企业中最具开放精神的企业。此外，内外部的妥协无处不在。早期更多是逼出来的妥协。但在全球化过程中，自觉运用妥协的哲学思想，对华为十多年的国际方法起到了重要作用。

2003 年，被思科起诉之后不久，华为在公司内部开展了“开天窗”的活动，请国内外各方面的学者，涵盖政治、哲学、军事、历史等领域，给公司中层以上干部讲课。北京大学教授、英国历史研究专家钱乘旦的一次报告—《15 世纪以来西方国家的发展》，对华为的高层影响很深，最震撼他们的是 16 世纪英国的光

荣革命，贵族、皇室和平民之间没有经过战争、没有流血，透过唇枪舌剑的辩论，达成了英国社会各阶层的全面和解，这个和解建立在妥协基础之上。

这种来自英国政治礼貌的历史哲学，对华为高层的方法思维产生了重要影响。英国文化中规则的神圣不可侵犯，对之后华为的组织管理变革也起到了很大作用。英国人在几百年的殖民历史中，为各殖民国家既带去了狼性，海盗性的扩张进取精神、冒险精神、奋斗精神，也带去了礼貌社会治理的规则。现在奥运会中大多数的规则是英国人制定的，体育是人类竞争活动最具代表性、典型性的“标本”。

虽然华为在“道”的层面向英国学到了很多东西，但任正非一再强调，更就应领悟美国。尽管现在美国用各种方式排斥、打压华为，但他很清醒，要想不倒下去，持续从国际化走向全球化，华为最重要的领悟目标仍然是自我的竞争对手美国，向它领悟先进管理、创新文化、对知识产权的尊重等等。

另外，当华为成为全球领导者的时候，如果只强调狼性文化的一面，自然会遇到很多阻遏和排斥。因此，如何与竞争对手、与行业的第一军团们一齐建立规则，共同维护行业的商业生态平衡，是华为这天和未来所要应对的重大挑战。

“欧洲企业在中国市场的发展贴合华为的方法诉求”，这是华为内部所倡导的一种观点，华为要与自我的竞争对手有竞有合—合作建立在妥协基础上，同时建立在竞争基础上，联合“瓜分”世界市场。

10.2.5 警惕“王者心态”

要警惕所谓的狮子文化、老虎文化—老虎是百兽之王，现在却成为人类保护的对象，正因高贵的基因是稀缺的，因此“王者”就成了濒危动物。华为早期的组织文化能够称作老鼠文化，倡导灵活机动、应变潜质，尝试错误的“摸着石头过河”精神。之后强调狼文化，但始终警惕所谓的“王者心态”—霸王心态必然带来固步自封。任正非曾讲到接班人的六要素，其中两个要素可能更为重要：一是不固步自封的潜质，要有开放的心胸；二是简化管理的潜质—大道至简—领袖是方法家，是布道者，而非战术家。因此要抓根本，而不能搞繁琐哲学。

华为今天已成为全球通信制造行业的老大。老大心态往往会滋生整个组织从上到下的飘飘然。中国 GDP 此刻已是世界第二，很多人觉得 10 年 20 年以后要超越美国成为全球第一。然而，无论是华为，还是整个国家，是否都需要反思一下：辉煌背后有多少阴影和脆弱？

10.2.6 老狼不能老

有人说，华为在反思自我的狼文化。任正非说，错矣！华为还是要坚持狼文化，“狼文化”的三点—第一，设计感，危机感，远见、视野；第二，奋斗精神、进攻精神；第三，团队凝聚力—什么时候都不能减弱，一旦减弱了，走下坡路将是迅速的，甚至是瞬间的。

另外，老狼不能老矣！在公司有资历的人，尤其是中高层管理者，不能有功臣意识，要有随时准备战斗的状态。69 岁的任正非是华为最大的鲶鱼，始终活力四射、激情洋溢、高谈阔论，总在思考公司存在的各种问题。

华为有一个组织变革委员会，每年总要推出一些变革举措。变革是组织进步的动力，但这个词更多状况下被简单地泛化滥用，出现问题时吃猛药，平常缺乏警觉。华为强调不断地微调、微调，让大家在不知不觉中感应公司的某些变化。

组织的山头问题会带来组织分裂，腐败问题会带来组织的腐烂，但更可怕的是疲劳蔓延。历史是组织发展的最大敌人，历史长、体格庞大，往往带来的就是组织疲劳症、领袖疲劳症、员工疲劳症。

因此，警惕组织疲劳，是任正非多年来一向关注的问题。

10.2.7 千禧一代的狼文化传承

用美国《时代周刊》的定义，1980~2000 年出生的这一代人为“千禧的一代”，他们生活在互联网时代。这个时代的特征是：一个人能够凭一己之力挑战一个大型组织—博客写手能够挑战传统的报纸与刊物，网络视频导演挑战传统的电影制片厂，一个黑客能够对抗巨大的企业组织乃至于社会组织，阿桑奇能够透过敲击

键盘挑战世界最强大的霸权国家美国，软件研发者挑战这天所有的组织。这就是咱们面临的互联网文化现象，它的主力军是千禧一代的年轻人。

在 IT 行业，真正的创新来自 20 多岁、甚至更年轻的一群人，他们对今天的社会组织、政府组织、企业组织构成了广泛而激烈的挑战。五六年前我向华为的领导提议，就应研究独生子女“80 后”互联网时代的族群。此刻看来，固然就应研究，但某些方面咱们可能也有点儿杞人忧天。

利比亚战争发生时，中国侨民都撤了，但华为员工没有撤。原因有二：第一，现代战争是精确打击，只要躲开所谓军事要地、政府要地，其实是安全的；第二，越面临动乱、战争、地震、水灾等等，客户越期望通信安全的保障，这时不但不能撤，还要跟客户共命运。利比亚战争前，华为的员工撤到了埃及，请台湾的心理学大师做心理测试，心理测试有问题的离开，健康的都回到了利比亚。回去后等待他们的是提职、提薪，这就是华为狼文化的组织保障。战争结束之后，华为几乎拿到了利比亚国家的全部合同。而在那里坚持奋斗的多数是 80 后的中国和本地年轻员工。

漫长的人类进化史是在饥饿状态下进化的历史。人类整体只是在最近几十年，才生活在物质相对饱和、相对富裕的状态下。因此咱们现在应对的更多是物质繁荣带来的组织问题、家庭问题、人性冲突问题。现在的“80 后”千禧一代，是数百万年进化链条上最新的一环而已，咱们既要重视对这一代“新新人类”的研究，也不必过于夸大他们与上辈人的代际差异与鸿沟。关键之点仍然是：要有一个有效激发个人欲望和团队欲望，并适当控制欲望的好机制、好制度。

任正非将自我的公司命名为华为就带有了很深的民族情结，就想在国际市场上占有一席之位。华为的目标是成为一个国际化、有竞争力的公司，公司不排除任何有助于到达目标的措施。市场人士据此分析认为，华为的上市，尤其是走国际化道路的上市，有助于其吸引一批高质量的投资者，同时对于华为比例最大的国际业务而言，其透明、严格的公众公司形象将极大地推动华为进一步拓展国际市场，以真正实现其成长为国际化公司的目标。

第十一章 华为向李小文学习什么?

“布鞋院士”：在北京师范大学的办公室里，一位六十一岁的科学家在接受记者采访，他一方面为坐在沙发上的记者递烟、点火，一方面坐在同事送给他的小竹椅子上，用带有浓重四川口音的普通话一再向记者重复，自己从来没用功念过书，从来没努力争取过什么，从来没有过多高的觉悟和志向……

1、我属于那种调皮的小孩

问：成为科学家跟你小时候成长经历有关吗？

李小文：基本上没什么关系。我家算是小知识分子家庭，父亲是工程师，母亲是会计，小时候，家教虽然严，但他们的工作都很忙，没时间管。四岁的时候，他们没地方放我，就把我放到小学里去了。初中的时候，我上的是一所很破烂的中学，我属于那种调皮的小孩，上学也没有动力，从来不想去考高分，也从来不在班里争什么名次，但我做题比较灵，也比较快，我交卷的最快纪录是老师刚在黑板上写完题，我就交卷出去玩儿了，好在每次考试我都能刚好及格，成绩能一直保持中等。

问：上了大学还这样吗？

李小文：我是 1963 年上的成都电讯工程学院，那时候还是不爱上课，不爱做作业，所以大学第一学期好几门课的老师都要求我去“质疑”，就是看看你这门课还需要补些什么，免得不及格。我挺高兴地就去了，跟老师乱扯一通，临走时，老师总会说，你别置疑了，去考试吧。

问：你人生的第一次转折出现在什么时候？

李小文：出现在 1965 年的一天，我在《光明日报》上看到一篇姚文元《评海瑞罢官》的文章，心里很不服气，就写了一篇反驳文章给《光明日报》寄去，并很快收到他们的用稿通知。可没想到，形势突然变了，那篇稿子不但不准发表，还

作为严重的政治事件被退回大学，成为批判我的罪证。毕业时，我被安排到西昌的一个部队农场里种田，算是对乱写文章的惩罚。

问：在农场时你都做什么，为自己的出路担忧吗？

李小文：在农场就是磨时间。出路肯定是要想的，但也不知道在哪里，农闲时，我去学习修柴油机、拖拉机什么的。一年半以后，算是照顾夫妻关系，通知我去绵阳一家小无线电厂当技术员，当时是很高兴的，因为能从农村出来了。

问：进工厂后，感觉好些了吧？

李小文：日子也不好过。我不会表现自己，在那小厂自然也不受重用。后来，厂里开了个修东西的门市部，让我负责，还让我带了个徒弟。我工作也不勤奋，把徒弟教会后，就回家带小孩去了。没多久我就考研了。

我没什么大志向。考研也挺偶然的，那天，我在绵阳的厂里，下午 4 点，支部书记过来聊天，说在报纸上看见要恢复考研了，我误以为他是鼓励我去考，就说，考也行。等到下午 6 点下班的时候，全厂的人都知道我要考研了，而且都用嘲笑的语气来问我，各种挖苦的话满天飞，反而把我逼得非考不可了。现在回想起来，如果没有支部书记来讲和厂里人的挖苦，我是肯定不会想到去考研究生的。

2、一边学遥感，一边看小说

问：到中科院学习遥感后，觉得那是一门怎样的学科？

李小文：到了中科院，对遥感也还不是太了解。实际上，我当时的导师杨世仁先生是搞计算机图像处理的，我 1977 年报名，1978 年参加考研，还没有录取，就被通知去参加英文统考，然后就出国了，所以我在国内根本就没有学过遥感。

问：所以，直到去了美国，你才开始第一次很认真地来学自己的专业？

李小文：好像也没有。只是觉得自己是公派出来的，学得太差不好意思，稍微比原来认真了一些。在美国念研究生，满分是五分，三点五分以下要受警告，我每次都争取考试高于三点五分，但如果考上了四分我就觉得自己吃亏了。

问：你在美国最喜欢干什么？

李小文：好像干得最多的事就是读小说。因为包括金庸武侠在内的很多小说，都是原来在国内根本看不到的。我最喜欢《笑傲江湖》里的令狐冲。我觉得自己在性格上还是有点像令狐冲的。也就是该做的事情做了，有时间就看看小说，这可能是知识分子最大的乐趣。

问：没想过要留在美国吗？

李小文：也不是完全没想过，但基本上我觉得在哪儿都无所谓。我也没有别人那种要回国大展身手、报效祖国的觉悟，真的没有，只是当年是杨老师把我们三个人送出去的，后来杨老师当了所长，叫我们回来，我们三个就都回来了，是杨老师个人感召力强。当然，作为 1979 年国家第一批公派出国的留学生，总觉得花了老百姓很多钱，不回国问心有愧。

问：你现在喜欢带什么样的学生？

李小文：我的观点是“有教无类”，只要愿意跟我念书的，我都愿意带。

问：感觉你是个很随性的人。

李小文：我这个人随性，但不懒散。我做课题的原则就是对得起这个课题，能够交差，更高的要求我真的没有。这么讲可能让你们失望了。

问：如果真如你所言，那你的院士是怎么评上的呢？

李小文：我也不知道，也许有的文章被引用的次数多一点算是比较硬的条件吧。削尖脑袋想要当院士的人太多了，所以，我从来没想过自己有一天也会去当院士，更怕去求别人。

问：你对现在的高校评估怎么看？

李小文：评估是应该的，但现在咱们评估组还要查教案什么的，搞得过于复杂了。这其实是很好办的事情。首先弄清楚学校是干嘛的，评估起来就很简单了。学校

无非就是一个场所，进来的是新生，出去的是毕业生。你根本不用管他学校内部怎么折腾，只要看学生考进来时是什么水平，毕业时又是什么水平，流向如何，多少出国了，出国是什么学校，自费还是奖学金，多少进了公司，进公司的，职位是什么，工资是多少，按我这个办法来评估，不用派那么漂亮的女秘书来折腾，学校也没办法作弊。搞得越复杂，猫腻就会越多。

3、科学本身就应追求简单性原则

问：你觉得一个科学家的学识和人品有着怎样的关系？

李小文：我相信学识和人品有很强的正相关。如果用 X 轴代表学识；Y 轴代表人品。在 X 接近零的时候，人品的差别基本独立于学识。但随 X 增加，二者相关性逐步增强。所以散点图应该像一把扫帚，柄斜向上。有时候，我想要求我的学生都画两张这样的图，把他们认识的、知道的人都作为一个个数据点，标上去。最后把自己也作为一个数据点，标上去，这次可以注明是自己，是什么时候注的。过段时间，再标注一次。三年五年以后，可以看看自己的轨迹，自我评估一把。当然，不用给别人看。

问：你把李嘉诚基金会奖励你的钱拿出 120 万成立了一个“李谦奖”，这“李谦奖”有什么由头？

李小文：一开始是想叫“李嘉诚奖”，但是奖金额度太小，老先生亿万富翁，知道了怕他会不高兴。

就想到我写的一篇关于纪念李谦的文章。那篇文章写的是，钱的作用在本质上是“非线性和非单调性”的。就是说，对比较贫困的青年学生来讲，很少一点钱，也许就能帮助他选择正确的人生道路，或是拯救一条生命，产生比较好的社会效益。

对于李嘉诚这样的老先生来讲，多这一点钱在手上，“感觉好”的增量为零，社会效益增量为零，也就是说钱对老先生的作用是非线性的。由于我只要有口二锅头喝，自我感觉就能特别良好，就能感觉自己已经出了线性区，进入非线性区，

再加上我两个小孩都在美国，没什么负担，也不缺钱，所以就决定把李先生的奖励捐出来。一开始，我爱人和我母亲有意见，但我以李谦的名义说服了她们。

问：李谦是谁？

李小文：是我的长女，1971 年 7 月去世了。我把她十八个月的生命，当作一篇文章，向我爱人和我母亲说明年轻人更需要帮助的道理。

问：网上说你回到成都去，给你一栋 330 平方米的别墅。你怎么又回北京了呢？

李小文：这个说起来还挺怕新闻工作者的。很多话都是瞎掰的，那别墅不是给的，只是在成都时可以到那里住。我也没在别墅前照过相，你仔细看，报纸上那张别墅前的照片是剪了贴上去的。我回去的时间不多，主要是在网上用 QQ 和网易的泡泡来跟他们交流，不过，队伍还算是基本带起来了。

问：你带队伍的方法可真够简单的。

李小文：科学本身就应该追求简单性原则，任何事情都是越简单越好，够了就行。比如，要在庄稼地里防麻雀，扎一个稻草人，给它插两把蒲扇，风一吹扇子就动，就够用了，这是最简单的，没必要找个真人或是弄个超女来站在那里。如果不清楚这个道理，就会犯错误。

问：你的简单性原则是不是源于当时赶麻雀累着了？

李小文：没有，我当时偷懒来着。老师让自由组合，我们调皮的同学就自己组合到一起，用水壶罐满烧酒，躲在农民的地里喝酒。我喝酒就是那时学会的。

11.1 华为坚持什么精神？

小米创始人雷军有一句名言：在风口上猪都能飞起来。没有人在乎雷军是在什么样的语境、什么样的前提下表达这样的观点，互联网似乎成了一条实现“飞翔”梦想的捷径。在这样的狂热情绪下，很少有人会问，一旦风停了，那些飞起来的“猪”会有怎样的结局。

还记得罗永浩那句著名的煽情话吗？"我不为输赢，只为认真"，那幅夕阳下埋头锤手机的认真画面。几十年如一日坚持遥感领域做研究的李小文，给了罗永浩一个大大的耳光，揭幕了锤子的谎言。与坚持数十年真正“不为输赢、不为成败、不为名利、只为认真”的李小文相比，罗永浩的认真曾坚持了多久，他对所曾做的网站和培训事业坚持过多久？在没有 900 万的天使投资之前，罗永浩根本没有做过手机研发，他只是在圈钱投机而已，却把自己说得无比高尚得成热爱。

当下一批中国人对罗永浩的追棒，归根到底缘于一种希望“投机取巧，一步登天”的发财梦，投机梦。而非一种“不为输赢，只为认真”的精神！追求风口泡沫的投资机构助长了这种“投机取巧”的心态。靠营销技巧，会吹嘘，会谩骂就可以在社交网络上收获追风的观众，然后成就所谓个人品牌，转身成为产品专家，再下一步是风投 的巨额投资，这个快速致富梦吸引着年轻人。

是不是想起周星驰电影《食神》里的痴人说梦话了？“如果要是我呢，开分店，一间变两间，两间变四间，四间变八间，八间以后就上市，上市后再集资！跟着炒股票！再分拆上市，到时后我就赚翻了！”周星驰演的食神还有苦练的一身做菜功夫，而罗永浩、雕爷牛腩、黄太吉、马佳佳们连 功夫都不用会，只要会吹牛讲故事骂人即可。

不需要有行业积累，不需要苦练多年，不需要有专业知识，只需要会吹牛会营销，就可以在短短一两年时间甚至一两个月时间摇身产品专家、创业家、企业家和亿万身家的成功者。这就是罗永浩、雕爷牛腩、黄太吉、马佳佳受追棒的根本原因。

这是一个骗人不仅有理，而且有钱的年代？！这是不是泡沫，这种致富故事可持续吗？

任正非反复强调“在大机会时代，千万不要机会主义”，华为要有战略耐性。他认为，华为一定要坚持自己的战略，坚持自己的价值观，坚持自己已经明晰的道路与方法，稳步地前进。华为正是因为坚持二十几年不动摇，才走到今天，非常难，不容易。

11.2 喧嚣时代的管理回归

任正非颇为担心华为陷入这种“想飞”的冲动中。“互联网拼命想把我们的航船拉进小河沟，但是十七万吨 GPS 无人驾驶的巨轮，如何进入小河沟？”任正非说。

“对实体经济来说，互联网的真正作用是什么？是颠覆还是推动？”任正非问。他认为，从历史角度看，蒸汽机和电力都曾在产业和社会生活中起过革命性的作用，但这些技术革命不是颠覆而是极大地推动了社会和生产的进步。互联网也不例外，其本质作用在于用信息化改造实体经济，增强其优质、低成本和快速响应客户需求的能力。一句话，提升实体经济的核心竞争力。

号称梦想飞机的波音 787 飞机投运后，可谓命运多舛，发生了锂电池自燃等事故，被美国联邦航空管理局责令停飞三个月。空客也没少走弯路，A380 巨型客机的一个简单设计计算错误害得已完工一半的飞机拆掉了好几公里长的电线进行重装，问题的原因是德国分部与法国分部所使用的设计软件版本不同，加上发动机供应等其他失误，这场混乱导致 A380 的投产推迟了两年多。还有，2013 年 7 月，搭载 3 颗“格洛纳斯-M”导航卫星的俄罗斯质子火箭在拜科努尔发射场升空不到一分钟后坠毁，后经查明事故原因是几个传感器被装反了。“这些都与互联网无关。”任正非认为。

任正非希望华为能回到一些最本质的问题上来，重新思考管理对于企业的重要作用。企业管理的目标是流程化组织建设，探索建设科学的流程制度体系，以规则的确定应对结果的不确定。“面对不确定的未来，我们在管理上不是要超越，而是要补课，补上科学管理这一课”。华为在近 20 年的时间里花费了几十亿美元引进西方管理思想，但任正非并不认为华为已经领悟了 200 多年来西方工业革命的真谛。

他认为，中国企业没有经过科学管理运动，在企业的运营管理中习惯于依靠直觉和经验进行判断，决策的随意性很大，总愿意创新和尝试新事物、新概念，缺少踏踏实实、“板凳宁坐十年冷”的持续改进精神。“2002 年华为快崩溃的时候，我们的主题还是抓管理，外界都嘲笑我们。现在社会大辩论，也说华为在这个时代必死无疑，因为华为没有创新了，华为的危险就是抓管理。但我认为，无论经济

可以发展多么好，不管高铁可以多么快，如果没有管理，豆腐渣是要垮掉的，高铁是会翻到太平洋的。”任正非说。

华为轮值 CEO 郭平对此体会颇深。据他回忆，他刚进公司做研发的时候，华为既没有严格的产品工程概念，也没有科学的流程和制度，一个项目能否取得成功，主要靠项目经理和运气。郭平负责的第一个项目“运气不错，为公司挣了些钱”。但随后的两个项目又重复了之前的故事，有成有败。这就是 1999 年之前华为产品研发的真实状况，产品获得成功具有一定的偶然性。“可以说，那个时代华为研发依靠的是‘个人英雄’。”郭平说。

正是看到了这种偶然的成功和个人英雄主义有可能给公司带来的不确定性，华为在 1999 年引入 IBM，开始了管理体系的变革和建设。任正非当时提出了“先僵化、后优化、再固化”的变革指导思想。在这个思想的指导下，华为经历了削足适履、“穿美国鞋”的痛苦，实现了从依赖个人的、偶然的推出成功产品，到可以制度化可持续地推出满足客户需求的、有市场竞争力的成功产品的转变。

但是，任正非认为，华为在管理上依然存在很多不足之处。例如，在内部管理流程上，还存在“九龙治水”的局面，各管一摊，流程上无法打通，责任也不明确。轮值 CEO 郭平、黄卫伟提出了“云、雨、沟”的概念，就是所有的水都要汇到沟里，才能发电。但华为还没有挖出一条能汇合各种水流的沟，还没有实现流程的混流。华为现在要做的是，就是要推动按西方的管理方法，回溯公司的变革，并使流程端到端的贯通。

此外，任正非表示，“在过去每年的作战过程中，我们还存在一些需要改进的管理问题，比如汇兑损失、烂合同损失……多达数十亿美元，缩小这些损失就是利润。”他提出，如果华为管理上能赶上爱立信，就能节约出 20~30 亿美金的管理成本。

郭平在一次会议上，讲了一个与供应链管理有关的故事。海湾战争期间，为了准备 100 小时的地面进攻，美军在中东储备了 60~100 天的后勤物资，有 4 万个集装箱。战争结束时 20%的集装箱从未打开过，超过 100 亿美元的剩余物资要运回国内，仅运费就花掉了 27 亿美元。但到了伊拉克战争，情况就大不相同了，

美军仅储备了 40 天的后勤物资，只用了 4000 多个集装箱，油料运输也仅为海湾战争的 1/6。

美军在 10 年的时间里，对后勤保障体系进行了多次大刀阔斧的改革，通过后勤资产、医疗救助、运输动态和保障需求等四个可视，实现了后勤保障从以防万一向实时保障的转变，不仅大大提升了后勤保障效率和一线作战部队的作战能力，而且使军费开支大幅度下降。

他认为，类似的管理提升，对于华为这样的公司而言意义重大。

11.3 “打粮食”与“望星空”

任正非被认为是一个“商业思想家”，他总是能触及商业最核心、最本质的区域。但同时，他也是一个典型的实用主义者。他认为，“公司的改革是否正确，就是看作战队伍的作战能力是否提升了。如果作战能力没有增强，改革不正确”。提升队伍的战斗力，最终“多打粮食”，这是他在华为狠抓管理问题的根本原因。

他认为，那些成功的公司，其目标都是为客户产生价值，客户才会从口袋里拿出钱来。“我们一定要把所有的改进对准为客户服务，哪个部门报告说他们哪里做得怎么好，我就要问粮食有没有增产，如果粮食没有增产，怎么能说做得好呢？我们的内部管理从混乱走向有序，不管走向哪一点，都是要赚钱。”他说。管理若陷入了孤芳自赏，结果就会是呆滞。

企业活不下去就没有未来。他提出，华为的价值评价体系要改变过去仅以技术为导向的评价，大家都要以商业成功为导向。在一次跟华为消费者 BG（Business Group，指企业业务）的会议中，该业务部门提出要做到世界第二，任正非当即表示，苹果年利润 500 亿美元，三星年利润 400 亿美元，“你们每年若是能交给我 300 亿美元利润，我就承认你们是世界第三”。

他对消费者 BG 的高管表示，“你们看重过程，但我看重的是结果，从结果来选拔干部。另外，高端手机若以技术为导向，赚不了钱，那你们的高端是没有价值的，过不了三个月，高端就成低端了。如果只是试探着科研，我们不反对，但是

你们若要做成一个产品，需要别的业务来补贴，我认为有必要在策略上好好分析。”

他总结说，“一年之计在于春，希望你们在春天播的是好种子，发的是好芽，秋天才能给我们收获。若是你们在秋天收不到粮食，我们一定是要饿死的。涨工资的钱来自哪里？”

可以说，任正非是一个将实用主义用到极致的企业领袖，但他同时极为注重实用主义与战略眼光的嫁接。他要求高管要提升市场前瞻的基础洞察能力。在他看来，未来的领袖要有两个条件：技术洞察能力和市场洞察能力。而华为缺少的正是有这种系统思维的战略家和思想家。他提出，将来华为的轮值 CEO 要做思想家，手脚都要砍掉，只剩脑袋；首席 XX 官要做战略家，应该站在全局视野上看系统结构，先将他们的屁股砍掉，让他们不能坐在局部利益上。“现在有些高级领袖整天忙于日常事务，没时间去想系统结构，打仗主要还是靠方向，而不是投入兵力多少的问题。”他说。

任正非认为华为要走向世界级，必须有一批战略家和思想家出现。“如果我们都只会英勇奋战，思想错了，方向错了，我们越厉害就越有问题。所以我们希望你们中间能产生思想家，不光是技术专家，要产生思想家，构筑未来的世界。”

所以他经常给高端专家、干部讲的，“要望星空”。他提出，高端专家、干部要多参加国际会议，多与别人喝咖啡交流，在宽松的环境下，可能听到世界最高层的人讲话的真谛。“向上是大喇叭口望星空，吸收宇宙能量；向下喇叭口传达到博士、准博士……培育未来的土壤。这两个锥型体连接在一起就是一个拉法尔喷管，拉法尔喷管就是火箭的发动机，产生强大的动力，火箭就上天了。这样，华为的未来才会像火箭发射器一样”。“我们已经有些将军了，下面要成为思想家的时间更漫长，我们已经等不了这么长时间，我们三五年内一定要决策出我们的战略是什么。”任正非说。

第十二章 任正非二三事

12.1 让北大才子滚蛋

一个北京大学毕业的才子，刚进华为，踌躇满志，

就公司经营战略问题，洋洋洒洒写了一封万言书给任正非，

本以为老任看后会热泪盈眶，谁知道他火冒三丈，

提笔批复了一句话：

“此人如果有精神病，建议送医院治疗，如果没病，建议辞退。”

12.2 大骂副总裁

公司要接待某个重要人物，几位副总裁准备了汇报稿子。

任正非拿起稿子，看了没几行，“啪”地一声扔到地上：

“都写了些什么玩意儿！”

老任把鞋脱了，光着脚，像怪兽一样走来走去，

边走边骂，足足骂了半个小时，没人敢吱声，

总裁办主任严慧敏当场就哭了。

然后，老任叫郑宝用来重写，郑宝用写了几页，

他看后点头说：“到底是郑宝用，写得不错。”

然后他指着郑宝用说：“郑宝用，一个人能顶 10000 个。”

再转身指着另一位副总裁说：“你，10000 个才能顶一个。”

12.3 让副总裁跟老婆离婚

华为曾经的副总裁李玉琢，写文谈过一段辞职往事——

任正非开门见山地质问：

“你的辞职报告我看了，你对华为、对我个人有什么意见？”

李玉琢解释说：

“我没什么意见，华为给了我很多机会，你也对我悉心培养，我感谢都来不及呢。

只是我身体吃不消了，病了都没人给一口水，突然死了都没人知道。”

任正非很愤怒：“假话，我不听！”过了一会，他挽留说：

“你在华为还有许多工作可以做……”

讲了大约半个小时，我打断了他：

“任总，非常感谢你谈了这么多，但是我不想拖累华为。

另外，我爱人又不在身边，我已经七年单独在深圳。”

他说：“那你可以叫你爱人来深圳工作嘛！”

我说：“她来过深圳，呆过几个月，不习惯，又回北京了。”

任立刻说：“这样的老婆你要她干什么？”

李玉琢在文章里感叹：“任正非脾气很坏，是我见过的最为暴躁的人。”

12.4 “脑袋要对着客户，屁股要对着领导。”

摩根士丹利首席经济学家罗奇，率领投资团队访问华为总部，

但任正非没有亲自出面接待。

事后，罗奇有点愤愤地说：“他拒绝的可是一个 3 万亿美元的团队。”

但任正非脾气可真够暴，怼了罗奇一句极不好听的话：

“他罗奇又不是客户，我为什么要见他？如果是客户的话，最小的我都会见。

他带来机构投资者跟我有什么关系呀？我是卖设备的，就要找到买设备的人。”

罗奇实在是不了解老任，老任是一个把客户需求当做宗教信仰的人。

华为制定了一个“干部八条”，

第一条就是：把精力放在为客户服务上。

以客户为中心——这是华为的核心价值观。

任正非有多重视客户？随便讲一个例子吧。

有一次，华为接待一位重要客户。

当时，会议室温度偏高，于是行政通知深圳物业中心来调下温度。

物业中心的人来了，把温度调下来后就走了。

会议开始后，因为稍微有点冷，主宾打了几个喷嚏。

你猜任正非是怎么处理的？

立即把深圳物业服务中心部长降了职，“奖金、股权全部下调。”

其实会议室温度跟他并没直接关系，而且他还是华为元老级员工，

但任正非就这样将他办了。

华为创业早期的时候，

一个邮电局小科长到深圳考察，任正非请他吃饭。

本来公司旁边就有大排档，但老任却要亲自炒菜给他吃。

“请他吃饭也花不了多少钱，但我亲自下厨炒菜，客户就有被重视的感觉。”

那时候，华为只有一辆车，如果任正非有事要出去，

但同时又来了一个客户，那毫无疑问，车是要去接客户的。

华为内部流传着一个“车的故事”。

有一年，任正非去新疆办事处视察，当时华为的新疆办主任，

是一位刚从一线提拔起来的新官，对任正非不是很了解。

为了表达对任正非的重视，他租了一辆加长林肯去机场迎接。

任正非刚下飞机，一看轿车，人就炸了，“浪费，浪费，纯属浪费。”

然后指着主任的鼻子就开始骂：

“为什么你还要亲自来迎接？你应该待的地方是客户办公室，而不是陪我坐在车里。客户才是你的衣食父母，你应该把时间放在客户身上。”

任正非有一句名言：

“屁股对着老板，眼睛才能看着客户。”

这句话，塑造了华为人的工作价值观。

12.5 “进了华为就是进了坟墓。”

一个日本专家入职华为，第一天召集手下开会时，

无比严肃地说：

“声明一下，我是个工作狂，经常加班。

所以在和大家共事的时候，会占用大家大量非工作时间，

请大家配合我的工作！”

说完深深鞠了一躬。

三个月后，日本专家辞职了，离开的时候就说了一句话：

“你们这样加班，是不人道的！”

他太不了解华为了，

任正非有一句名言：

“进了华为就是进了坟墓。”

李玉琢进入华为的时候，被安排去莫贝克当老大，

当时的莫贝克，是华为旗下一个寄生企业，连基本工资都发不起。

任正非给李玉琢下令：

“三年时间，把莫贝克办成通信电源行业的中国第一。”

哪知道才过了没几天，任正非就在干部会上说：

“要把莫贝克做成亚洲第一。”

李玉琢急了：“你不是说中国第一吗？”

任正非赖账：“我说过成为‘中国第一’的话吗？”

过了没多久，老任找李玉琢谈话：

“你们这些干部员工，除了 50 人是莫贝克开工资，

其他 90 人，包括你在内，都在华为拿工资，这不合适吧？

你们所有人都应该由莫贝克开工资。”

李玉琢一听就急了：

“当时我们去莫贝克创业时，你保证过，待遇三年不变。

现在才过了 9 个月，怎么就反悔了？”

哪知道任正非狡辩说：

“我说三年不变是指工资标准不降低，可不是说由华为开支三年。

你们作为一个独立的公司，应当有能力养活自己的员工。”

李玉琢气得差点喷血，但心里也升起一股豪气：

“好，以后我们自己开工资！”

那一年，莫贝克创造了 5000 万利润。

12.6 奋斗者协议

进入华为的新员工，要签一个著名的《奋斗者协议》。

协议条件非常苛刻：

“我自愿申请加入公司的奋斗者，自愿放弃所有带薪年休假，自愿进行非指令性加班，自愿放弃产假（陪产假）和婚假……”

任正非就是这么强势。

“华为没有院士，只有院土。要想成为院士，就不要来华为。

你过去可以娇生惯养，但加入华为就不可以。

进了华为就是进了坟墓，娇生惯养的回去找爹妈！”

华为有一种“垫子文化”，每个人都常备一个垫子，

任正非办公室也有一个小床，加班的时候拿来席地而睡。

有人抱怨在华为上班太累了，任正非就怼了这么一句话：

“为了这公司，你看我这身体，什么糖尿病、高血压都有了，

你们身体这么好，还不好好干？”

很多人都不知道任正非有多拼，他曾经还动过两次癌症手术。

1992 年，华为生死存亡之际，任正非站在办公室的窗边，

一字一顿地对干部们说：

“这次研发如果失败了，我就从楼上跳下去，你们另谋出路。”

12.7 任正非排队打车

在华为，如果你要出差，一定不要选择在上班时间坐飞机。

“别笑，真事儿。

你如果出差，要么坐早上 9 点之前的飞机，要么坐晚上 6 点之后的飞机。

如果你工作时间坐飞机，那么通报里就会出现你的大名。”

华为的核心价值观就是——长期艰苦奋斗。

尤其是创业时期的华为，特别倡导和激励“艰苦奋斗”。

“一个团打山头，你打不下来，当场就把团长撤了，让连长当团长，

最后山头真的打下来了，这个团长就给连长当了……”

正是这样的一种激励和倡导，老任把华为员工调教成了凶猛的狼：

为见一个客户能死磕门卫三个月，

在某国政变的枪声中讨论技术方案，

在塔利班的迫击炮下修复网络，

在俄罗斯，华为四年没有一单生意，

西门子、阿尔卡特都撤资了，

但华为人始终坚守在西伯利亚，最后将业务做到了十几亿美元。

12.8 “钱给多了，不是人才也变成人才。”

任正非非常重视人才。

1993 年，华为自研业务启动不久，老任就要手下广揽人才。

老任去北京研究所视察后，很生气地对所长刘平说：

“你们怎么才这么一点人呀，不是叫你多招工程师吗？”

刘平说：“害怕人多了没事干。”

任正非顿时厉声发火：

“叫你招你就招，没事做，招来洗沙子也可以。”

那时候，华为并不富有，但他贷款给工程师发工资。

为什么很多名牌大学毕业的大学生，那时候都愿意跟着老任干？

因为老任特别喜欢发钱。

华为有不少老员工这样说，

“那时候薪水涨得很快，有人一年涨了 7 次工资，

刚进公司时月薪 560 元，年底加到了 7600 元；

有人一年涨了 11 次，最多的是一个研发部门，

所有人一年加了 12 次工资……”

华为是任正非一手创建的，但你知道他占多少股份吗？

只有 1.01%。

其余 98.99%的股份，都属于华为的员工，每年都可以享受分红。

我们来看看华为 2017 年财报：

2017 年华为销售收入 6036 亿元，

支付员工工资、福利及奖金 1402.85 亿元，

华为有 18 万员工，

平均到每个人头上是 77.94 万元。

平均年薪 77.94 万元，

老任可真是大方啊！

2016 年，华为在南京高校招聘的合同曝光。

你知道一名应届生年薪多少吗？

曝光合同显示：28.8 万。

华为高级副总裁陈黎芳说：

“我们从 14 万到 17 万起薪，最高到 35 万人民币每年。”

这话真是霸气。更霸气的还在后面。

你知道华为年薪超 100 万的有多少吗？

超过 1 万人。

你知道华为年薪超 500 万的有多少吗？

超过 1000 人。

华为 CFO 孟晚舟演讲时说：

“以前，我们是按学历定薪。

现在，我们是按价值定薪。

牛人年薪也不封顶。

你有多大雄心、有多大能力，我们就给多大的薪酬。”

“以奋斗者为本。”这是华为的核心价值观。

所以老任有一句名言：

“钱给多了，不是人才也变成人才。”

有一个小伙子，在手机销售任务 200 万目标下，将销售额做到了 1.3 亿。

有一个小伙子，在非洲一干就是十年多。

有一个巴西籍员工，在没有人要求的情况下，为公司节省了 3000 万美金税费。

……

为什么大家这么拼？

因为华为员工都知道一点——自己对自己的绩效负责。

“只要做好了这一点，公司一定不会亏待我。”

任正非一点也不心疼钱，

老任说过这样一句话：

“如果员工感谢华为，那我相信华为是做错了，一定是我给他给多了。”

言下之意就是，你的努力配得上你的收入。

12.9 “谁再胡说多元化，谁下岗。”

2000 年之后，深圳房地产发展得很快，于是，部下给老任建议：

“随便要点地盖盖房子，就能轻松实现一百亿利润。”

但任正非一口就回绝了：

“挣完了大钱，就不愿意再回来挣小钱了。”

2010 年之后，华为周边开始建新城，又有部下向老任建议：

“随便要点地盖盖房子，就能轻松赚取一百亿。”

任老板一听，拍桌子吼道：

“华为不做房地产这个事，早有定论，谁再提，谁下岗！”

从此，再也没人敢提房地产。

1987 年，43 岁的任正非，

拿着凑来的 21000 元，在深圳一个烂棚棚里创立了华为。

他有一个大欲望——成为世界一流的通信设备供应商。

任正非把“大欲望”称为“主航道”。

1998 年，华为出台了《华为基本法》。

这个《华为基本法》，就是华为公司的“宪法”。

基本法的第一条就是——“为了使华为成为世界一流的设备供应商，我们将永不进入信息服务业。”

中途，做房地产本可以爆发。

中途，做互联网本可以爆发。

中途，做资本运作本可以爆发。

但任正非从不为这些诱惑所动：

“华为就是一只大乌龟，二十多年来，只知爬呀爬，

全然没看见路两旁的鲜花，不被各种所谓的风口所左右，

只傻傻地走自己的路。”

正是因为老任始终坚守“主航道”，不为两岸的花香所动，

“力出一孔，利出一孔。”像阿甘一样单纯和专注，

华为才成了今天的华为。

12.10“光想躺在床上数钱，可能吗？”

华为发展史上，有过两次“血洗”事件。

所谓“血洗”——就是重新竞聘上岗。

竞聘不上，就离职，华为开出丰厚的赔偿金。

这两次“血洗”，华为都有数千人离职。

为什么要搞“重新竞聘上岗”？

任正非想清除四种人：

●躺在功劳薄上不思进取的人

●没有在工作中使出全力的人

●混日子的人

●与公司价值观不符合的人

很多人不想走，说：“没有功劳也有苦劳。”

老任听了，就怼道：

“屁话，什么叫苦劳？苦劳就是无效劳动，无效劳动就是浪费，

我没有让你赔钱就不错了，还胡说什么功劳？”

有人大骂任正非：“你这是卸磨杀驴。”

任正非拍着桌子回应说：

“30 来岁年轻力壮，不努力，光想躺在床上数钱，可能吗？”

不光是普通一线岗位，管理岗位一样面临淘汰。

“管理者每年末位淘汰 10%，淘汰不是辞退，

可以进入战略预备队竞争其他岗位。”

12.11 竞争不上，就走人。

对于管理者的管理，任正非那是相当严苛。

一个管理者写了一篇报告，任正非看了之后，用大红笔在上面批示：

“臭、很臭、非常臭！”

老任有一天碰到一位财务总监，有点揶揄地对他说：

“你最近进步很大。”财务总监心头正乐呢，任正非就补了一刀：

“从特别差进步到了比较差。”

任正非说“如果一个公司都是喜羊羊，没有战斗力，缺乏奋斗精神，

都贪图享受，都在等靠要，再好的公司也会坐吃山空。”

12.12 铁血柔情

1997 年，华为市场部秘书处主任杨琳，在旅游途中出车祸去世。

任正非悲不自禁，写了一篇《悼念杨琳》：

“萤火虫拼命发光的时候，并不考虑别人是否看清了他的脸，

光是否是他发出的。

没有人的时候，他仍在发光，保持了华为的光辉与品牌，

默默无闻，毫不计较……”

1999 年 10 月初，李玉琢三次提出辞职，

任正非都极力挽留，但最后李玉琢还是走了。

这一年 12 月，任正非派了三元大将，

三次赴京请李玉琢回来，但最终都被李拒绝了。

三顾茅庐都请不回，任正非想必很生气吧！

华为有一个规定，

12 月 31 日以前离开公司的，不能发上一年的奖金和分红。

像李玉琢这个级别的人，奖金及分红应该超过 200 万。

但李玉琢万万想不到，

“后来郭平告诉我，任正非直到 2000 年元旦之后，

才让孙亚芳在我辞职书上签字，就是为了让我拿到 1999 年奖金。

那年的奖金，是我在华为拿得最多的一次。”

2017 年春节，73 年的任正非，选择到玻利维亚度假。

玻利维亚是高原地区，气候比西藏还要恶劣。

老任为什么要选择去这个地方度假呢？

因为那里有华为派驻的员工，他要去那里看望他们。

利比亚开战前两天，老任飞往那里看望员工。

阿富汗战乱危险时期，老任飞往那里看望员工。

北冰洋开始转冷的时候，老任赶去那里看望员工。

老任做过一个承诺：

“只要我还飞得动，就会到艰苦地区来看你们，

到战乱、瘟疫地区来陪你们。

我若贪生怕死，何来让你们去英勇奋斗。”

第十三章 聚焦商业成功，英雄不问出处

【导 读】雷锋是一种精神，不是一种机制。

13.1 放眼全球，广纳英才，英雄不问出处。

我们正在向国际化靠拢，一批特别优秀的员工，收入水平逐渐要达到国际水平，这样才能把国际一流的专家引进来。 为什么美国那么发达？美国这个国家有一个非常好的土壤，美国的土著是印第安人。华为的土著是什么人呢，陕西蓝田人。我们现在引进中国各个民族各个地区的人，华为就发展了，华为下一步还要引进世界各地的人。引进人就需要钱，没钱就不行，所以我们要聚焦商业成功。我看心声社区上有人说今年他涨了三次工资，这小子穿着马甲敢这么说，他应该脱了马甲请大家吃饭。因此，要使我们的薪酬合理化、国际化，唯有我们要赚到钱，合理赚钱。

我们有个心理状态不好，不要老是歧视海归。我认为人家在国外就受了气，回来再受我们土鳖的气。我们要团结一切可以团结的人，董事会决定要团结一切可以团结的力量，有广泛的思想，我们从来英雄不问出处，管他是从什么地方来的，只要是真英雄。美国吸引了这么多人加盟了美国，才有了美国的今天。所以你看，华为现在的优秀人才、科学家进来的越来越多，未来希望越来越大。

13.2 大数据流量时代，维护专家价值连城；培养网优远征军，走向全世界。

深圳出了个院士，是深圳市国土局的处长嘛，他就是做那个土地管理的东西，所以不要认为你们这些专家里面不能出高端专家，也能出的。服务承担的责任和压力越来越重，我们现在的网络越来越复杂，越来越危险，容量越来越大，速度越

来越快，就像原子弹爆炸一样，说爆就爆。网络无论在世界哪一端，出几个小问题，都会关联起来，这时就需要大量的优秀服务专家参与进来，维护能力不能下降，反而是越来越重要。光有发展通道也不够，更关键的是下面的专家要跟上来，因为都要从有底层经验开始，有了底层经验就会有上层经验。维护专家的薪酬要合理化、国际化，要达到国际一流水平。养专家的钱从哪儿来呢？一定要让客户出钱，你不出钱，我哪能养得活。所以，少将少将，你得有人买单才是少将啊，多养几个少将，就要靠你们多要赚几个钱。大数据、大流量时代，故障的定位能力非常关键，维护会越来越重要，现在重装旅已把维护当成了主要内容。未来大数据流量，出问题的几率越来越大。维护专家首先是要判断故障在哪儿，这就好比是 2012 海浪涨起来了，你要知道我那个戒指丢在哪儿，比喜马拉雅山还高的浪，水下还有几千米，汹涌澎湃，要找到一个故障点在哪儿，我觉得维护专家不容易的。重要的是发现故障点在哪，出了问题要快速搜索，快速找到问题。找到问题，解决就简单了。解决问题不一定能真正体现专家的能力，找到故障点、发现故障点的价值能力更大，维护专家需要的是综合能力，要能快速准确判断出问题出在哪。我们要更多的通过你们西研这个所不断的培养一批能发现大数据流量中的故障是发生在哪儿的、 有判断能力的维护专家，这些专家在未来这个时代里面价值连城。

你们还要吸引大量网优的人，培养网优的人走向全世界，你们这个所要成为我们公司的网优培训中心。不是给中国区准备的，训练完以后，是远征军呢，扛着步枪，打上绑腿，要出国呢，我们要大规模的从你们这里派遣远征军走向全世界。也可以把全世界的种子拿回来轮训，他来这里跟着干一阵子，半年他就是维护专家了。你们要发挥这个作用，让这个队伍在你们这里循环起来。

13.3 生命后周期要有商业化的思维方式，收尾可以赚大钱的。

我们不要老是认为收尾不赚钱，收尾才赚大价钱。我们要向日本人学习，日本人卖汽车就特有经验，日本有很多二手汽车都要淘汰，他就卖到非洲去，2 万块人民币一辆，便宜的不得了，但是备件卖得很贵，换个备件都得几千块钱。C&C08

也没有竞争性了，客户也不会引入竞争对手，你们来做 C&C08 的生命后周期管理，备件、维护的优化也挺有挑战性，维护也要能多赚钱。所以零部件贵一点，客户也能接受，因此我们要学会一些方法。

生命后周期时代，是产品的生命后周期，不是商业的生命后周期，也不是我们生命后周期。C&C08 备件涨了，为什么工资不给你涨呢，我们为什么就不能给你多分一点呢。雷锋是一种精神，不是一种机制。大家干了活不拿钱，不长久的。有一部分维护专家，愿意以技术为通道，也可循环去做 1000G 路由器的生命后周期管理。产品没有投产，就开始生命后周期研究。

我们硬件还是要向德国、日本的家用电器学习，终身不维修。我们的备件经营，不要老是认为这是低端。我们将来在生命后周期管理，要把一些精力用在备件经营商业化的思维方式上，在你改进这个东西的时候，你要有一个框架，这个框架是一个战略框架，包括商务的战略框架。不要老是闷头苦干。华为公司有很多项目，你光说你先进有啥用，要从商业模式上来看你所占据的地位。

13.4 用获取分享制来激活组织。

将来西安的产品线不要分的那么清，每个部门是大部门制，每个人适当轮换就积累了个人成长的动力了，人才在循环中就成长起来了。西研所在人力资源政策上就要和公司多研究“获取分享制”，获取分享利润以后弟兄们一家伙就进来了，研发就 8 个人管 08 机，这有多少油水，然后 08 机还有专家在输出，还有新人在进来，循环滚动起来，研究一下分享机制，大家精神状态就好了嘛。

我们不能纯以技术来评价人，强调商业性的成功是主要的。你愿意做雷锋多贡献，把分享系数降低一点我也不反对，但是人家奉献了技术成功，你们奉献了商业成功，都是成功。我们叫获取分享制，我不当院士了，多拿点钱也行啊。你是技术领先，我是商业多得，是共赢。

13.5 集中远程交付是大趋势，要促使服务整体水平成长。

远程交付可以很大地节省成本，这是大趋势，大方向，产品开发上要支撑远程交付。对于办公平台，可以和基建进行协商设计，让西研新基地的办公平台适应维护业务集中远程交付的开展。

我们的用户档案都是宝贵财富，要管理好用户档案。目前在这方面还是做得不够的。网络设备运行不可能不出问题，出了事故后及时组织解决就好。对于一级重大事故，需要升级上报的就要及时报，不要担心和有压力。

每个人每个季度都要写案例，不写案例就写心得，多个心得叠加起来，就能写出案例来了。项目做完了不输出案例就等于浪费。当然，刚开始案例会越来越多，但是最终案例还是要越来越少。比如你写了个案例，我写了个案例，他也写了个案例，最后去实践以后，再综合化，把三个案例归纳成一个，这就是案例的二次加工。就像书先是越读越厚，但最后是越读越薄。这样不仅案例应用便捷，服务的整体水平也随之成长了，人就进步更快了。

你看我们的松山湖基地， 首先房子一定要漂亮， 而且专门引进了一条瑞士的火车，作为员工穿梭园区使用；松山湖有三十多个食堂，让员工充分享受！

第十四章 聚焦主航道，眼望星空，朋友越多天下越大

【导 读】任正非认为，抓住战略机会点的关键在于，如何解决“带宽的低成本、网络的低时延”这个世界性难题；以及内部要实现流程和能力的解耦，实现能力升级。

14.1 聚焦主航道，抓住战略机会点，做领先者。

怎么抓住未来历史的机会点， 我觉得这是一个问题。 我们走到前面一定是痛苦的，是孤独的。但是如果说你想跟随别人，也是痛苦的，走到前面也是痛苦的。你领先的痛苦和跟随的痛苦都是痛苦，但是不一样。如果我们害怕未来领先产业

的痛苦，那么我们靠跟随能养活 17 万人的高工资吗？你们今天抢占先机是痛苦的，但不抢占先机，会更痛苦。所以，我认为领先很痛苦，但我们还是要领先。

我一直讲的一个观点是做多连接，撑大管道。行业市场也是连接，我们真正解决的问题还是连接。我们启动某一个东西的时候有困难，可以把困难分解了以后再承担，当我们进入核心的时候，我们就获得了更多的利益。我们坚定不移的坚持做多连接， 撑大管道这个战略， 通过无线提供连接， 在行业市场上还有重大机会。

弹药是要自己补充的。无线只要不离开主航道，应该没有投资问题。什么叫主航道，我认为可复制可拷贝不另开辟独立的销售渠道，就叫主航道（包括无线的小部件），我们就要做。不可复制不可拷贝就是个性化需求，应该引入小公司进来做，但我们不帮助他销售。如果平台是开放的，就像苹果一样，吸纳很多人来做，形成强大竞争力。你们自己确定项目，可以做正确的预算，不够你们写申请报告，预算不够你们就喊，但还是要不断提升效率。

不在非战略机会点上消耗战略竞争力量。在这个时代，我们是很重要的强者，在核心技术上要有技术断裂点。不要因为担心对手而延误了我们自己的战略性的机会，我们要胸怀宇宙。在世界这个舞台上，我们还是很小很小的，实际上我们还是在跟随。我们要以一个新的心态来改变这个世界。这个新的心态就是要向美国人学习，学习美国的精神、美国的机制和美国的视野。

14.2 无线业务发展的方向和机会。

1、无线网络解决带宽的低成本、网络的低时延，是世界性难题。

通过技术创新提高客户频谱资源的利用率，这非常好，但要更关注时延的体验。为什么我很担心时延的问题？时延问题是未来最大的挑战，是移动产业进行转型的关键所在。一旦时延卡住我们华为前进的步伐，就会让后面的追兵追上来了。为什么我们能追上西方公司，就是在关键转型的时候，他们停顿了。那我们公司的停顿点可能就在时延，如果突破不了时延，未来前进过程中，我们跑不动、跑不快了，后面就慢慢追得上来了。只要他们有突破，就会撕开一个小口，慢慢逐

渐撕大了。都是各领风骚数百年，没有一个公司能永生的 我们要努力跑得更快。我们有全球的服务平台，这个平台的智能化、给客户提供优质的服务是我们的最后一道防线，这么多年的积累，别人想要颠覆我们没有那么容易。无线可以大胆往前冲，通过机器学习，人工智能，不断地学习改进，这样解决方案才更加贴合客户的需要，才能给最终用户提供更有价值的特性，更好的体验，无线网络才能应对未来巨大的复杂性。

2、拓展无线家庭业务，把视频弄进去，帮助移动运营商抓住十亿未连接的家庭宽带机会将来有利于有线的时候，就用有线，有利于用无线的时候就用无线，这样就把家庭全抓在手里面了，有线和无线要结合起来。十亿未光纤连接的家庭是一个重大命题，最后一百公尺也是个重大命题。这和我们真正做移动是不一样的结构，做些针对优化，把视频给弄进去，进入千家万户，2018 年、2019 年左右就能出来。我们有二十亿家庭，只有部分用光纤连接，那其他家庭就要用无线方式。我们两千人出去的初衷是抢占视频高点。但是突然冒出这么多机会点，我也没想到。未来会战，我们怎么会做不到二千亿呢？移动运营商现在处于恐惧的状态，因为有线网运营商的视频业务对他们有摧毁性的影响，在家庭还是有线+WiFi 占优势，所以他们恐惧。 我们打通有线和无线视频， 把在有线视频积累的能力复制到无线，用无线接入帮他们来解决代替这最后一百公尺，移动运营商就没有什么好恐惧的，就有坚定的发展信念了。上次陈黎芳在大会表扬的就是这个 WTTx，新西兰电信已经用起来了。

现在终端的降价速度非常快，4K 的电视也就三千多块钱一台，说不定还会降。这样，社会的普及速度会很快，穷人的家庭可能也想看看电视。我们可以把植入电视机的那个芯片做出来，让视频直接通过无线接口进来。

所以，我认为十亿未连接家庭宽带问题是一个重大命题，最后一百公尺接入是个重大命题，这都是不那么容易的，无线要努力解决。

3、5G 要保障不同业务的差异化体验，积极构建产业生态，做大产业空间未来我们走向 5G 的时候， 能不能改进。专门给不同的应用去预留一定带宽，不要把带宽全部给了图像，我们说是以图像为中心，那是从怎么撑大管道的角度说的。

语音是重要的功能，应给它一个专门的带宽。我现在也在说，波分能不能也给量子通信留一个带宽？不要让量子通信成为一个独自的系统。 这样就解决了一个问题， 就是合理分配资源给不同业务需要的问题。 不然 5G 总说带宽宽得很，但总是充分满足了这一部分应用，又挤压了别的应用，有了区分服务就会使得业务体验比别人好。

这就像公司这几年强调的，一定要把流程和能力解耦，流程和能力非要捆在一起干啥呢？这样能力要升级的时候，等你升好再上我的路，不要在我的路上修车。5G 也要好好考虑这个问题。

无线积极拓展物联网这些垂直行业非常好，但要思考我们搞的物联网，怎么与产业链分享共建？现在航天业发射了卫星，就把一些流量吸到卫星上去了。物联在大海上怎么办，在没有 4G/5G 移动网的地方，包裹怎么跟踪？我们要综合思考这些问题，联手各方来做大产业。

14.3 仰望星空，交世界的朋友，朋友越多天下就越大。

我们需要对全流程架构理解很深的人才，高端人员要仰望星空，提升自己的眼界和见识，要建立对全球架构的理解。高级专家要转变思想，要更加开放，我们和美国比起来差距还大的很。你们看美国，Verizon 出手收购雅虎，AT&T 收购时代华纳，这就是给我们宣示，华为壮大的机会已经打开了。

无线要站在未来的高度，要让高端人员去仰望星空，牛角尖要让新生力量去钻。为什么？高端人员不要太多务实，只做太具体的技术突破就浪费了。我们要看到美国正在走架构型的改革，美国的运营商正在改变全世界。我们的专家要提升自己的眼界和见识，眼界、见识和方法比技术能力更重要。

我最欢迎说错话的人，你的话都是对的，还有什么机会呢？还有新技术，就像人工智能，其实是六十年前就有人提出来了。三十年前，多伦多大学三个教授提出神经网络计算机的时候，人们都嘲笑他们是疯子。直到十年前，他们赢了图像识

别比赛，大家才开始承认，你说他们委屈了多少年呀。面对未来的时候，我们怎么能够更好地洞察，这个对我们所有人来说应该都是一个挑战。

要给 Fellow 配助手，专职在身边做一些思想整理工作，滚动时间不超过三年，三年后他们就出去了。减轻高端专家事务性的工作量，同时又培养了新的种子。人是 Fellow 你自己选的，你选谁就是谁，包括英文不好的，还可以配专职翻译。我们不要求任何一个人都全面发展，你只要有特长发展就行，你这方面差，我们帮你补这方面。我们的科学家都四五十岁了，再不补点博士进去，十年之后就青黄不接了。那现在补博士进来，十年以后这些人可能就成才了。

我常问，纯技术的干部和专家的待遇怎么样？我问了几个，就动了几个人，动了几个人就知道整个体系有问题，要进行体系性的改革了。整个技术口职级和待遇过低，要再加强评价。让研发的弟兄们充满血性，有了血性，怎么就不能拥抱世界呢？

你们要多到全球去喝咖啡。那你跟人家白喝咖啡啦？你跟别人喝杯咖啡，随手送别人一瓶好点的红酒。这样，人家也愿意跟你喝咖啡嘛，人家觉得你们挺有绅士风度的，你们才能获得对未来的结构性、思维性的突破。开会的时候，我们也要讲真话。我们不要老说我们是保密的，不能跟人家讲真话，你不跟人家讲真话，别人怎么跟你讲真话？没有在一个层面上碰撞是没有火花的。你看，我的话都没有保密，贴到网上，大家都来看，你保啥密呢？

我们要敢于多参加国际会议，关键不仅是在大会上讲论文，可能就是在休息的十分钟，跟人家碰一杯，人家可能讲的就是真话。去的时候带一点小礼品。我主张你们要更多地去交流，找到机会点，然后组织千军万马上去。我们要广泛地和科学家交朋友，交世界的朋友。逢年过节送贺卡，寄点小礼品。感情这东西是得长期联络的。 这个朋友圈， 并非需要给你讲一个完整的道理， 其实他有时候一句话，就知道世界的发展方向，一句话两句话就搞明白了。上海高校也有很多科学家，也有一些踏踏实实做事的人，你们也可以交朋友。交朋友何必要这么清水衙门？要有足够的礼节礼貌。如果说实在顾不来，那你们研究所专门成立几个公共关系秘书来帮你处理这些社交事务，可以增加预算。不去社会交往，这叫闭关

锁国，跟满清没有什么区别。我们要改变一下人际交往的方式，要学会正确交往。改变一下，朋友就遍天下，朋友越多天下就越大。

14.4 结束语

我代表公司谢谢你们，无线做的很好！无线能从那么个破烂状况走到领先世界，我肯定你们！但是要想到，怎么去应对未来的世界变化，这是最重要的！