华为关于「人」的价值观

华为关于「人」的价值观是从what、how和why三个层面分别展现的，why也就是华为为什么要以客户为中心，任正非非常同意管理学大师彼得·德鲁克的观点「企业唯一的目的就是创造客户」。

任正非曾经说过，从企业活下去的根本来看，企业要有利润，但是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或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。

而how，也就是华为如何以客户为中心，在华为，有几个核心词汇和以客户为中心密切相关，一个是「铁三角」，另一个是「呼唤炮火」。

再看what，也就是华为以客户为中心表现在哪里，曾经摩根士丹利首席经济学家访问华为总部，任正非正派了负责研发的常务副总接待，他非常失望，而任正非却回应，他又不是客户，我为什么要见他？他如果是客户，最小的我都会见。

华为在内部，以奋斗为本，华为并没有对所有员工「一视同仁」，而是将员工分为普通劳动者、奋斗者和有成效的奋斗者三类，华为只有给那些有能力的奋斗者以最大的激励，企业才能更好地服务客户。

-

华为关于「事」的价值观

1977年44岁的任正非筹集了2万元人民币，创立了华为，2016年，华为销售收入达到了5200亿元，在企业的发展中，创新起到了关键性的作用，华为看重开放式创新，不是关门的闭门造车，而是引进全世界最新的技术进行创新。

华为的开放式创新除了体现在技术创新方面，也表现在管理创新层面，学习西方管理体系的时候，做到了「削足适履」，而且在学习的基础上，再进行创新和优化，到一定程度之后就进行标准化，形成下一步持续改进的基础。

华为在业务方面的开放式创新，认为在业务拓展和国际化的进程中，要从全局进行考虑，在赢得战役和战争之间取得平衡，「要给双方都留些余地，退一步海阔天空」，我们现在常常说的「友商」的概念，也是在华为的合作竞争中提出来的。

-

华为关于「中」的哲学思想

华为在经营和管理中走的是东西方文化双融之路和中庸之道，从开放的角度看，华为秉承了「开放不结盟」原则，2005年，华为把与竞争对手合作提升到公司未来发展战略的高度，然而，合作并不能等于结盟，20年来，华为坚持不和任何行业巨头建立统一的战线或者排他体系。

从妥协的角度看，华为在追求自身发展的同时，也注重对手的感受，绝不把对手逼到墙角，任正非说过，华为不是要灭掉谁家的灯塔，华为要竖起自己的灯塔，也要支持爱立信、诺基亚的灯塔永远不倒，华为不能独霸天下。

「灰度」几乎是任正非原创的思想，作为华为的领导者，任正非十分了解人性，他认为，领导者要有胸怀和气度，「水至清则无鱼」，「泥沙俱下，才叫河流」，在极端的情况下取得平衡，这和中庸思想中的「执两用中」高度一致。

-

华为关于「变」的哲学思想

华为对自我批判的重视，来自于高管层对企业经营和热力学第二定律关系的理解，为了把华为发展过程中积累的熵给耗散掉，华为一直在内部提倡自我批判的精神，只有持续的自我批判中才能使自己处于一直成长的过程，才能将无序变成有序。

在华为内部，自我批判经常被强调，而变革就不那么经常被提起，华为高层认为，自我批判的成本相当低，而变革的成本很高，自我批判是可以反复被使用的渐进式改进工具，而变革带来的显性成本和隐性成本往往都很大。

华为公司运作模式详解及经验总结

华为技术有限公司（下简称“华为”）成立于1987年，经过28年的发展，由一家交换机销售代理公司迅速成长为全球最大的电信设备制造商，是我国改革开放30多年来最成功的民营企业，可誉为中国科技企业的“名片”。回顾其发展历程，华为有以下几方面的特征:一是成功把握了信息产业高速发展带来的机遇；二是善于通过建设企业文化、统一价值观、构建科学的工作流程、规范及组织架构，不断激发“华为人”甘于奉献、勇于挑战的奋斗者精神；三是依靠集体智慧和力量将自身打造为能有效应对各种灾难的“诺亚方舟”。

一、华为发展现状

（一）全球最大的电信设备制造商

华为经过28年的发展，从一家仅有6名创始人和2.1万元初始资本的交换机销售代理商，成长为全球最大的电信设备制造商。2013年，华为营收额和净利润双双超过行业巨头爱立信，整体营收和盈利排名位居榜首；2014年，全球营业收入逆势增长20%，达到近465亿美元，远远领先于第二名爱立信的293亿美元；2015年，在《财富》500强中排名第228位。

相对于国外电信设备商仅聚焦于运营商业务，华为已经发展成为涵盖电信运营商、企业和消费者的全业务信息与通信服务解决方案提供商。2014年华为三大业务板块均实现了强劲增长，其中消费者业务增长最快，达到121亿美元，同比增长32.6％；运营商业务收入310亿美元，同比增长16.4％；企业业务收入31亿美元，同比增长27.3％。

（二）我国国际化程度最高的企业

华为营业收入中70%来自海外，高于收购了IBM PC业务的联想集团（42%）。《经济学人》指出，华为已在全球170多个国家拥有超过500家客户（运营商），每天使用华为设备通信的人口已超过30亿——即使在4G技术领先的欧洲，华为市场占有率也已超过50%。

华为积极招聘国际员工，不断推动海外员工本地化进程。至2015年末，华为国际员工总数已超过3.5万人，占比近18%，中高层管理者本地化率达到18.7%。

（三）我国拥有最强科技创新能力的企业

华为是中国科技企业在海外最为闪亮的“名片”。华为目前已拥有近4万项专利技术，其中40%是国际标准组织或欧美国家专利，90%以上是发明专利，专利成就位居全球科技企业前列。早在2010年，就被美国权威商业媒体Fast Company评为最具创新力公司，紧随Facebook、Amazon(亚马逊)、Apple(苹果)和google(谷歌)之后位列第五；2013年，《经济学人》曾指出，华为已成为全球电信领域知识产权龙头企业；2014年，华为入选全球百强创新榜，成为首家入榜的大陆企业。

表1：2014年国际专利申请数量情况

排名

2013年排名

企业名称

所属国家

件数

1

3

华为

中国

3442

2

4

高通

美国

2409

3

2

中兴通讯

中国

2179

4

1

松下

日本

1682

5

12

三菱电机

日本

1593

6

5

英特尔

美国

1539

7

9

爱立信

瑞典

1512

8

21

微软

美国

1460

9

11

西门子

德国

1399

10

10

飞利浦

荷兰

1391

数据来源：各家公司2014年年报

华为能够成为全球科技创新龙头企业，主要归功于其强大的技术研发队伍和巨额的研发投入。

1.强大的技术研发队伍为持续创新提供了充足的智力支持。截至2014年底，华为在国内及德国、瑞典、美国、印度、俄罗斯、日本、加拿大、土耳其等全球各地共设立了23个研究所、34个创新中心；拥有从事产品与解决方案的研发人员约76000名，占公司总人数45%；加入标准制定和“源代码类”组织177个，担任的重要职位多达183个——在IEEE-SA、ETSI、WFA、TMF、OneM2M、OMA、OASIS和CCSA等组织担任董事会成员。

2.巨额的研发投入为技术创新提供了有力保障。2014年，华为研发投入408亿元人民币（66亿美元），占当年营收的14.2%，相当于A股400家企业总和，与大众、三星、英特尔等全球制造业巨头比肩。二十多年来，华为已累计投入研发费用2000多亿元，多于我国其他所有科技企业的科研投入的总和。

二、华为发展历程回顾

华为经历了艰苦创业、快速成长、国际拓展和目前如火如荼的互联网化发展阶段，先后超越了北电、朗讯、爱立信、摩托罗拉、诺基亚、爱立信等国际电信设备巨头，快速成长为全球最大的电信设备制造商。通过对华为发展历程的深入研究和分析，总结出其在不同发展阶段秉持不同的战略核心和经营重点：

（一）艰苦创业阶段（1987-1995）：自主创新，迅速确立电信设备市场地位

华为在创业阶段完成了从交换机代理销售商向自主研发企业的转型，为后续快速发展奠定了坚实的基础。

1.快速引进人才，自主研发拳头产品。作为一家有远大理想和抱负的企业，华为并不满足于只做代理，在初创期就力求自主创新。在90年代初期，任正非以超群的个人魅力和远大的企业抱负吸引了郭平、郑宝用、李一男等一批技术人才加盟，自主研发了适合乡镇市场的C&C08交换机，为公司从销售代理向自主研发的快速升级提供了有力的技术支撑和产品保障。

2.敏锐发掘市场空间，快速抢占市场。华为以“农村包围城市”战略，通过优质服务和有效营销迅速占领了县级甚至乡镇交换机市场，并将自主研发的“三流产品”卖出了“一流市场”，快速确立了市场地位。1995年华为实现了销售额15亿人民币的傲人业绩。

（二）快速成长阶段（1995-2003）：顶层设计，力促企业流程化、正规化转变

经过10年的快速成长，华为赢得了业界的一席之地，但企业也面临内部管理混乱等问题。华为敏锐地洞察到了问题原因，先后通过制定中式《华为基本法》和引入西式IBM“集成产品开发体系”两次顶层设计，明确了未来发展目标和路径，为华为带来了的良好的秩序与规范，也成就了这一阶段华为的超高速发展：合同销售额从1996年的26亿元增长到2003年的317亿元，增幅达11倍之多，成为国内第一大电信设备提供商。

《华为基本法》是一个中国式的商业组织顶层设计，为华为确定了企业文化与组织的哲学框架。一是系统地阐述了华为的使命、愿景、核心价值观，统一员工思想，确立了企业基本的管理体系；二是明确了未来发展目标和路径：成为世界一流的电信设备供应商，永不进入信息服务业；三是强调“奋斗者为本”的企业文化，确定利益共享机制，明确“将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”。在《华为基本法》制定期间，公司就确立并延续了干部能上能下的管理机制：1996年市场部全体主管下岗，重新竞聘上岗；2007年包括任正非在内的工龄超过8年的华为7000名员工，按要求主动办理辞职手续后重新入职。

《基本法》诞生后，华为全面引入西方企业的一流管理体系，通过IT战略规划引领管理变革，引导企业走上可持续的管理型成功之路。从1997年起，华为先后与IBM、HayGroup（合益集团）、PWC（普华永道）、Mercer（美世咨询）、FHG（德国国家应用研究院）、Accenture（埃森哲）等西方企业展开合作。以IBM管理咨询公司为主体，围绕流程变革进行顶层设计，从制度设计到战术流程全链条向西方企业学习，对业务流程、品质控制、人力资源、财务、客户满意度等六个方面进行全方位改革。通过学习西方企业管理体系，华为实现了流程规范化、财务清晰化、研发高效化，建立了世界级的流程化运作管理体系，运营效率逐步赶上西方企业。整个流程变革历时5年，耗资10亿元，规模涉及公司价值链的各个环节，是华为有史以来影响最为广泛和深远的一次管理变革。

（三）国际拓展阶段（2003-2010）：技术引领，获得国际先进运营商认同

“国内第一”只是华为的阶段性成果，“世界一流”才是华为的发展目标。2003年，华为开始拓展国际市场；2010年，华为凭借其清晰的市场策略和高效的运营体系，迅速获得国际先进运营商的认同，成长为一家世界领先的电信设备供应商。

1.华为坚持“农村包围城市”的聚焦战略和开放合作原则下的被集成战略，有效指导了海外市场的开拓。

海外拓展初期，华为聚焦于新兴国家市场，根据客户需求提供实用且便宜的设备，并与银行合作提供买方贷款、延长付款周期等方式解决客户资金难题。通过此举，华为迅速获得了新兴国家运营商的青睐，成功抢占市场，初步实现从国内企业向跨国公司的跨越式转变。

海外拓展中期，华为围绕主流国家和主流运营商展开“攻山头”行动，构建涵盖高、中、低端的国际市场营销服务体系，快速打开市场局面。一方面邀请客户参观华为深圳总部以展示华为实力，提升客户的信任感；另一方面快速响应客户需求，紧抓市场缺口，利用差异化服务加强西方主流运营商对华为技术实力的认可，促使与客户的订单达成。通过华为的不懈努力，欧洲市场如英国电信、VGF（沃达丰）、Telefonica（西班牙电信）等公司逐渐打开，亚太市场如马电、新电等也纷纷开始拥抱华为。

在主流市场站稳脚跟之后，华为开始谋求网络格局，将设备逐步打入运营商网络核心节点，真正建立和客户的战略合作伙伴关系。目前，除北美市场因管制原因没有进入外，华为已经与全球顶级50家运营商中的45家建立合作伙伴关系，服务着全球40%的人口；并建设了全球首个LTE/EPC商用网络，LTE合同数全球第一，无线接入市场全球第二，已成为全球领先的电信设备制造商。

2.华为强大的核心研发实力和国际化的研发、生产、运营体系，为其实现高速国际化提供了有力保障。1999-2014年间，华为在全球共成立23个研究所、34个创新中心，研发相关产品以及时有效满足客户需求。同时华为持续进行管理变革，系统地引入了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（ISC）、人力资源管理、财务管理、质量控制等诸多方面全面构筑客户需求驱动的组织流程和管理体系。上述举措使公司业务管理体系切实服务于一线市场拓展和客户服务，有效地支撑了公司全球化战略，赢得了海内外客户及全球合作伙伴的高度认可。

（四）互联网化阶段（2010-今）：“+互联网”，从优秀走向卓越

经历二十余年的发展，华为已经成为一家令人尊敬的世界级企业。在新的起点，华为借助互联网思维优化核心业务，逐步迈进由优秀走向卓越的发展阶段。

1.围绕自身核心优势，延伸产业链条，积极拓展企业生存空间。2011年，华为进行业务架构调整和新业务布局，划分出运营商BG、企业业务BG和消费者BG三大板块，制定了云、网络传输和终端三方面突破的“云管端”一体化战略，开始从电信设备行业向ICT产业扩张。

2.借助互联网思维，重塑以IT系统为核心的生产流程，提升企业运行效率。2012年，华为开始从机关对一线管控向支撑一线作战转型，以流程角色为中心构建前轻后重的生产作业系统。通过大数据和实时计算，对内实现信息流、现金流、物流的可视、透明化管理，对外实现客户、合作伙伴与华为流程打通和数据共享，有效支撑了市场拓展的蜂群战术和“班长的战争”。

3.坚持开放合作，主动拥抱全球优势资源和能力，构建有利于企业发展的产业环境。秉承开放、合作、共赢的原则，华为积极与SAP、埃森哲、英特尔、Infosys等全球领先ICT厂商构建战略联盟和全球合作伙伴关系，共同助力客户成功和产业发展。

由于较早洞悉行业发展趋势并提早布局，华为营业收入不但没有随传统电信行业低迷出现下降，反而逆势增长，实现了成功转型。华为新兴的消费者业务和企业业务发展速度更快，均保持了高速增长，公司整体营收结构持续优化。截至2015年10月，华为已经成为紧随苹果和三星的全球第三大智能手机供应商。

三、华为公司发展的成功经验

（一）崇尚“依法治企”，制定“华为基本法”

1996-1998年，华为利用三年时间制定“华为基本法”，总结、提升公司成功的管理经验，确定华为二次创业的观念、战略、方针和基本政策，构筑公司未来发展的宏伟架构。以《华为基本法》为里程碑，华为继续吸收包括IBM等公司的成功管理经验和PWC（普华永道）等咨询公司的先进管理工具，形成了均衡管理的思想，完成了公司的蜕变，成为中国最优秀的国际化企业。

1.强化企业战略意识，树立均衡发展观。《华为基本法》制定于华为开始走向成熟、即将大规模扩张的时期，阐述了华为的使命、愿景及核心价值观，统一了员工思想，确立了企业基本管理体系。强调坚持均衡发展，强化建设以流程型和时效型为主导的管理体系。在符合公司整体核心竞争力提升的条件下，鼓励员工不断优化工作，以提高贡献率。

2.持续推动管理变革，引导企业逐步蜕变。华为深度梳理客户价值创造链，不断优化端到端的服务流程，将通过检验并稳定运行的流程固化到企业信息化系统中，实现从客户端（需求）到客户端（供应）最简洁、最规范、最不情绪化的、可控且有效的连通。经过数年的努力，建成了面向全球的企业信息化系统，90%以上的行政和业务通过信息化系统完成，同时裁减了2000个中层岗位，实现高效流程化运作，确保端到端优质交付。

3.提升员工法治意识，保证战略落地实施。《华为基本法》中明确提出：“决策的原则是，从贤不从众。……。一经形成决议，就要实行权威管理。”《华为基本法》确保在制度面前人人平等，制定了严厉的奖惩制度，一旦触犯，绝不手软，每年因触犯相关制度被开除、处罚或降级的员工数不胜数。

（二）践行蓝海战略，拓展业务发展空间

面对电信设备市场惨烈的竞争，华为始终坚持蓝海战略，不断发掘新的市场空间和产业链环节新的盈利点，快速成长为全球最大的电信设备制造商。

1.着眼全球市场，发掘区域市场空白点。华为拓展海外市场初期，敏锐的发现新兴市场希望得到实用且便宜的设备，华为凭借在国内的积累恰恰满足了这种需求，同时提供买方信贷、延长支付周期、托管运营等解决方案。当时的行业巨头对这些市场并不敏感，华为具备先发优势，很快获得客户认可，迅速占领市场。

2.秉持客户思维，满足业务发展新需求。在拓展发达国家市场的过程中，华为发现国际企业往往“教育市场”，而不愿意配合客户要求去量身订做产品。华为反其道而行之，当客户提出问题或需求，华为的工程师会快速提供订制方案，成功地满足了客户需求，同时还产生了源源不断的新产品与专利。

3.延长产业链条，把握行业信息化新机遇。“鸡蛋不能放在同一个篮子里”，华为在深耕运营商市场的同时，依托技术和模式的双重优势，不断向产业链上下游延伸，持续拓展新的业务领域，陆续涉足行业信息化领域和相关产业——全连接电网、互联网金融、智慧政务、智慧轨道交通、智慧能源、平安城市、……。通过产业延伸，华为不断开拓业务蓝海，实现了新业务与传统业务的优势互补，形成了“整体优化、产业协同”的发展态势，也进一步巩固了全球最成功的电信设备制造的巨头地位。

（三）奉行客户至上，持续提升核心竞争力

华为坚持快速响应客户需求，持续为客户创造长期价值以成就客户。为客户提供有效服务，是华为工作的方向和价值评价的标尺。

1.把客户的服务做透，提供端到端解决方案。华为在生产网络硬件设施的同时，还向客户提供战略与商业咨询服务、网络和技术咨询服务、运营咨询及端到端系统集成服务。目前，华为已经与全球TOP 50运营商中的45家建立了战略对话关系，与14家客户签订了商业伙伴计划，向全球150多家运营商客户提供技术咨询服务，具有超过250个解决方案咨询项目经验。

2.以客户需求为导向进行产品创新，通过提供综合解决方案实现“为客户省钱”。华为主动研发出将三套标准整合在一个机台的设备，帮客户省下了50%的成本。同时华为也是第一个把2G、3G、4G打通的公司，靠一套设备就能提供多面相服务。

3.及时响应客户需求，“急客户之所急”。国际电信巨头普遍反应较慢，用户提出一个修改建议，他们往往要一年甚至一年半才能改进。而华为总是及时相应客户需求，若产品出问题，即使地点远在非洲乞力马扎罗火山，华为工程师也能第一时间赶到现场，加班加点与客户一起解决问题。

（四）构建研发体系，实现技术快速领先

1.在掌握核心技术的基础上成立中央研究部（简称“中研部”），形成体系完整的自主研发平台。中研部通过建设研发流程和管理制度、制定产品及版本的总体规划、追踪相关核心技术、培训研发管理干部等方面加强对各个业务部门的技术管理和支持，持续向各产品线、全球研发中心输出管理、技术、产品及产品化的优秀经验和管理工具，改善各业务部门产品质量稳定性和研发工作的可控制性、可继承性和可管理性，有效提升了新产品研发效率。

2.始终坚持站在“巨人”的肩膀上创新，在已有技术成果的基础上加快产品的推出速度。华为在自主研发管理中始终强调 “拿来主义”，提出“新开发量高于30%不叫创新，叫浪费”，号召研发人员研发一个新产品时应尽量减少自己的发明创造，而应着眼于继承以往产品的技术成果，以及对外部进行合作或购买。在这种理念下，华为每100位研发人员可以创造16个亿的产值，而其他企业每100位研发人员一年仅创造不到1个亿的产值。2014年，华为入选全球百强创新榜，成为首家入榜的大陆企业。

（五）强化群体协作精神，打造团队合作文化

华为始终强调团队合作，明确团队合作不仅是跨文化的群体协作精神，也是打破部门墙、提升流程效率的有力保障。

一是“华为人”具有共同的奋斗者特质。华为凭借其伟大理想吸引了大批逐梦者，“以客户为中心，以奋斗者为本”的价值体系得到了梦想家集体的天然认同。二是通过世界级的流程化运作管理体系实现矩阵式管理模式，促进企业内部各个职能部门相互配合。以销售为例，华为销售人员在相互配合方面效率之高让客户惊叹，让对手敬畏——华为从签合同到实际供货仅需四天。三是强有力的保障机制为团队协作提供有力支撑。以海外拓展过程为例，华为市场人员常常会面临对当地情况不熟、甚至于商务陷阱和工程陷阱等各种问题。基于此，公司及时制作了详细的《国别商情调查》和《工程报价手册》，为市场人员提供标准化、模板化和流程化支撑，有效支援一线市场拓展。

（六）坚持利益共享，结成“奋斗者”共同体

华为通过员工持股计划实施利益共享，将公司的长远发展和员工的个人贡献有机地结合在一起，形成了长远的共同奋斗、分享机制。利益共享机制的建立成为华为“以奋斗者为本”的制度基础，塑造了“高层有使命感，中层有责任感，基层有饥饿感”的企业氛围，全面激发了公司活力。

1.通过全员持股塑造员工的主人翁意识。华为没有上市，创办人任正非只拥有公司1.4%的股权，把98.6%的股权开放给员工，同时，每年所赚取的净利，几乎是百分之百分配给股东，员工能切身感受到公司的经营成果。2010年，华为净利达到人民币238亿，配出了每股人民币2.98元的股息。

2.坚持“不让雷锋吃亏”的薪酬体系。除了股权激励之外，付出和回报在华为成正比。华为是“高效率、高工资、高压力”的“三高”企业，“高工资”是第一推动力。在华为，员工常常接到电话就飞到利比亚、阿尔及利亚、委内瑞拉等世界各个角落，出差通常持续3个月到半年。

3.实行“选贤不选亲”的人才选拔机制。华为通过“三优先、三鼓励”原则选择干部。三优先是：优先从优秀团队中选拔干部；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；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。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、向海外艰苦地区倾斜；鼓励专家型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。