

第一章 一粒种子

（种子期，1987—1988 年，2 年）

初入江湖的华为，走进通信行业，刚起步时做代理商，在一片混沌的红海中不断遭遇困难，不断突围，努力寻找希望和方向。

○ 1987 年 华为公司成立

1987 年 7 月 27 日，在任正非的带领下，华为的 6 位股东在深圳集资，用 2.1 万元注册资金创立华为公司。“华为”的寓意为：中华有为。

尽管胸怀大志，但刚起步时，华为以初创的微薄实力，仅能租用南油大厦一户居民楼，业务模式是成为一家销售代理，所代理的是香港康力公司生产的用户级交换机（private branch exchange, PBX），产品销售的主要对象是国内一些中小型企业事业单位。

○ 1988 年 混沌的小微企业

1988 年，华为继续代理香港康力公司的产品，唯一的变化是在公司的经营范围里增加了小型程控交换机、火灾警报器、气浮仪等工程承包咨询业务。该年，员工达到 14 人。



第二章

初入江湖

（初创期，1989—1993 年，5 年）

做代理不过是华为进入通信市场的尝试，志向远大的华为深知这绝不是长久之计；而且，华为看到了行业转型升级的机会窗，更看到了行业大发展前期的征兆。在历史机遇前，华为没有丝毫犹豫，下定决心走向自主研发，立志大展宏图。

自主研发从来就不轻松，资金短缺，技术需要艰难攻关，人员需要招募，团队需要稳定……尽管困难重重，但华为在自主研发的道路上不断探索，顶住巨大压力，迅速进行技术迭代，背水一战，一战成名。

○ 1989 年 第一款自主产品问世

1989 年，在致力于自主研发一年后，华为的第一款自主产品终于问世，它的名字叫 BH01。然而，作为第一个新生儿的 BH01 只是一个 24 口的用户交换机，属于低端机，这种产品只能在小型的医院、矿山使用，市场有限，营销受限。

实际上，BH01 是一款从国营单位买散件自行组装集成的产品。一方面，华为认为，尽管 BH01 的功能和外观同市面上其他商家的产品没有太大差异，但只要坚持把优质服务注入其中，就一定能够打造自己的品牌。另一方面，华为认为，自己控制散件的好处是可以控制设备的备件，能够有效帮助华为提升

对客户的技术响应度和服务质量。

华为的策略是自主研发，虽然只是集成的产品，但毕竟有了自己的品牌。这样一来，华为不仅省了买代理权的费用，也免去了提前半年订货的被动。同时，随着自主品牌知名度和美誉度的提升，自己也可以在全国发展代理，反过来收取代理费，缓解现金流的紧张状况。事实证明，由于华为公司的服务好，销售价格也低，第一款产品 BH01 在市场上供不应求。从此，华为拥有了属于自己的产品，开始打造自主品牌，走上了有别于代理的新模式。

但是，问题随之而来，依赖外部散件有个致命的弱点，就是容易被供应商卡住脖子。不久，华为所需的散件货源断了，虽然签订了大量订单，却因缺少散件，无法组装产品，无货可发。新模式遇到了第一个无法避开的挑战。

○ 1990 年 被迫实现从研发到生产的突破

华为被“逼上梁山”，必须在最短的时间内完成突破，再往上游走，实现真正的自主研发，包括控制研发、控制生产，自己能够完全控制产品，否则等客户追上门来要货要退款，公司就会面临断流及关门的风险。

1990 年，华为开始模仿 BH01 的电路和软件，进行自主知识产权的电路设计和软件开发。为了向客户表现出型号的延续性，这个产品的型号叫 BH03。从客户端来看，新产品仅仅是换了个更漂亮的外壳，功能上没什么太大的区别，用户体验丝毫不受影响。但客户不知道，BH03 产品的每块电路板的设计、生产和话务软件的研发，都是华为百分百自己完成的。

自主研发相对容易，但一下子从集成模式改变为自主研发加自主生产的模式，对当时的华为而言是非常不容易的。即便放在今天，很多企业依然会把生产的环节外包。然而，正是初创期的这个决定，让华为有机会打造世界一流的生产基地，也为未来打通研发、生产、销售全流程的管理体系提供了可能。



○ 1991 年 快速迭代, 快速验证, 快速探索方向

1991 年, 华为似乎找到了适应市场节奏的感觉, 研发开始不断加速迭代: 先是推出 HJD48 小型模拟空分式用户交换机, 一台交换机可以带 48 个用户; 很快又研制开发了 500 门的 HJD-04 用户交换机。研发快速迭代, 产品迅速更新和投放, 华为在产品发展方向上不断进行市场验证。

1990 年, 华为打通了“研发加生产”的产业链。1991 年 9 月, 华为办公地迁到深圳宝安县蚝业村工业大厦三楼。办公地点的搬迁, 也使得华为有了更大的物理空间进行设计、制造、焊接、安装、调试, “研发加生产”的产业链能力得以加强。

当年, 员工增加到 20 人。

○ 1992 年 切换赛道, 进入高附加值快车道

1992 年, 当时的国内通信市场面临巨大的缺口, 同时期欧美发达国家的电话普及率已达到 90%, 而中国则仅为 1.1%。华为预测, 中国的电话普及率 2000 年只能达到 6%, 传统的模拟交换机仍有市场。

刚刚在自主研发“单位用小交换机”的胜利中尝到了甜头的华为, 基于上述判断, 坚定又无畏地进入了“电信局用交换机”市场, 很快研发出针对农村交换解决方案的局交换机 JK1000。这是华为投入巨资研发的、针对中国电信领域使用的电话交换机, 采用的仍然是传统的空分模拟技术。这是华为的一个重大转折点, 意味着华为正式进入了电信设备供应商行列。

同年, 华为又推出了农村数字交换解决方案, 凭借自主研发的 HJD48 交换机, 华为销售额首次突破 1 亿元。经过一年的招兵买马, 员工迅速扩充, 超过 200 人。

年末, 华为启动了 C&C08 (华为自主研发的第一台数字程控交换机的型号名称) 系列 2000 门数字程控交换机的开发项目。这个项目刚立项时, 并未

作为华为的主攻方向，没想到这一充满挑战性的研发决策大获成功，不久之后竟然使得华为在相当长一段时间内拥有了快速发展的立足之本。

○ 1993 年 C&C08，一只会生金蛋的鸡

商场如战场，正把主力部队放在传统模拟交换机 JK1000 研发上的华为，遭遇国外竞争对手的强力阻击。1993 年，西门子、阿尔卡特等看到中国同行的崛起趋势，开始祭出杀手锏，向市场推出了更先进的数字交换机。数字交换机在功能、性价比上都大大优于空分交换机，企图把中国的民族企业绞杀在萌芽状态。

同时，国家在通信网设备选型上确立了“一步到位”赶超式的建设思路，市场竞争和行业政策两个不利因素双叠加，导致华为自主研发的传统模拟交换机刚刚发布就面临被市场淘汰的尴尬局面。

痛定思痛，华为开始大量招兵买马，开足马力投入更大的力量，全力研发 C&C08 这款 2000 门数字程控交换机。

当时的华为，情况相当不乐观。尽管前几年陆续有些收入，但面对巨额的研发投入，实在捉襟见肘。为了筹措资金，任正非孤注一掷，甚至借了年息 30% 的高利贷。由于所有现金流都投入了研发，华为不得不用“打白条”的方式给员工发工资。当年 49 岁的任正非半开玩笑地同大家说：“如果这次研发失败了，我只有从楼上跳下去，你们还可以另谋出路。”

1993 年，华为全力投入大型数字程控交换机研发的豪赌终于有了回报。好消息传来，C&C08 2000 门数字程控交换机研发成功，并在浙江义乌首次开局。

2000 门数字程控交换机研发成功之后，如何乘胜追击，在最短的时间内巩固研发成果，对华为而言是迫在眉睫的重大任务。为此，华为急需大笔资金投入研发和稀缺研发人才招聘中。然而，1993 年的华为知名度不足，缺少固定资产，根本无法从银行获得贷款，进一步发展遭遇了资金困境。华为没有坐以待毙，而是采用了两个在当时看来非常新颖的方式解决资金问题：一种方式是内部员



工股权激励, 另一种方式是资本联合。

在广东省和深圳市的支持下, 华为与全国 21 家省会城市的邮电局联合成立了合资公司莫贝克(华为电气的前身, 后改名“安圣电器”, 并于 2001 年出售)。该公司总资本为 8900 万元, 其中华为出资 5000 万元(陆续到账), 各电信局共出资 3900 万元。莫贝克的成立对于华为有两大意义: 第一, 获得 3900 万元资金, 保障了具有战略意义的 C&C08 程控交换机研发; 第二, 通过这种方式, 华为与作为客户的电信局之间形成了资金和市场的利益共同体。资金解决了, 市场打开了, 华为成功跨过生死关。

很快, 当年 9 月份华为完成了标杆性爆品 C&C08 万门数字程控交换机的研发。从此, 华为一炮打响, 抓住数字程控交换机大发展的行业机会, 结束初创期, 走上快速发展的阳关大道。

1993 年, 华为一直采取农村包围城市的市场策略, 当年销售额达到 4.1 亿元, 主要营收来自农村市场。该年的员工达到 400 人。

初创期总结

华为于 1987 年进入电信行业, 正值程控交换机从模拟向数字转型的快速发展时期。华为初创期总共有 5 年的时间, 通过探索—试错—再探索的方式, 不断厘清方向, 坚定地代理交换机走向自主研发, 主要是为市场竞争所逼, 为了更好地活下去。但是, 自主研发之路, 既是一条给未来带来丰厚回报的康庄大道, 又是一条充满艰辛、考验战略定力的不归路。

短短 5 年时间, 尚显稚嫩的华为在与市场磨合的过程中, 经历了三条产品路线的变更: 第一条是从模拟交换机到数字交换机, 第二条是从小型用户交换机逐渐到中大型用户交换机, 第三条是从用户交换机转向电信局局用交换机。这三条路线融合在一起, 很多新一代产品研发计划重叠进行, 华为通过敏锐的市场洞察, 迅速调整战略方向, 快速进行研发迭代, 准确地从交换机的红海中找到了“局用数字机”这个蓝海, 牢牢地抓住了国内电信发展第一波浪潮中的

机会。

C&C08 这个史诗级产品的研发成功是华为第一次凤凰涅槃。值得一提的是，C&C08 不仅是一款单一型号的功勋级产品，它更重要的价值在于提供了一个产品平台。事实上，华为后来的所有产品，包括传输、移动、智能、数据通信等，都是在 C&C08 这个平台上逐渐发展起来的。C&C08 就像一颗种子，孕育了后续庞大的多元化产品系列。

初创期，无论是研发团队还是营销战线，都在异常艰难的困境中顽强地拼搏着，这些创始团队的艰苦奋斗精神造就了使华为日后可持续发展的文化基因。



第三章

鸿鹄之志

（发展期，1994—1996 年，3 年）

短短几年时间，华为从一个微不足道的小公司迅速成长为一个颇有实力的公司。在云谲波诡的市场环境中，它没有放弃自己“中华有为”的梦想，而是努力坚持提升技术的先进性，经受着市场上各类产品的冲击，承受着较大的价格压力，艰难地负重前行。

1994—1996 年，华为的营业收入以农村市场为主，因为农村市场是华为创业发展期的主战场。

C&C08 交换机横空出世并在市场上披荆斩棘，实现销售飞跃后，华为开始关注管理和制度，着手进行组织架构设置，形成管理架构雏形，开始了最基础的制度环境建设。同时，任正非开始在营销、研发体系等各类会议上讲话，宣贯经营和管理思想，统一团队共识，推动管理举措，布置阶段性任务。他通过各类会议讲话对年轻的团队循循教导，并整理讲话稿，在内部刊物上发表。这些讲话稿包含的各种思想认知、价值观、使命感和企业文化，像种子一样撒在员工的心里，慢慢长出参天大树。

重整业务流程、引进管理信息系统、贯彻 ISO 9000，是 1995 年、1996 年华为的战略重点。通过实施这些管理手段，华为的管理体系开始向标准化、科学化靠拢。

华为为本阶段所进行的体制改革、组织改革、工资改革、企业文化教育、业务流程重整、管理信息系统的引进工作等，都在为华为迈向一个大集团公司做好起点准备。经过初创期的探索和发展期的实践，华为以“大市场、大科研、大系统、大结构”为目标，初步建立了一个运作良好的组织体系和服务网络。

经历了两年的公司组织改革、体制改革，再有6个月就会有初步的结果，这是公司发展的一次基础平台革命，它使具有高度责任心和强烈敬业精神，大公无私、廉洁奉公，努力学习、有较高技能，善于协作、勇于合作、能团结群众，踏踏实实、一步一个脚印的骨干员工，团结在一起，成为企业的核心。保持企业发展的稳定，增强承受风险的能力，以此事业的火车头为基础，加快加大人才的吸收，使越来越多的优秀人才愿意进入、补充和壮大我们的队伍，并具有持之以恒的奋斗精神。

——《目前我们的形势和任务》，1995年12月26日，任正非在总结大会上的讲话

华为对国家政策的嗅觉非常敏锐，善于从国家政策导向中看出产业大方向。1994年5月，《人民日报》刊登了党中央号召青少年加强爱国主义教育的消息，华为就预测国产机的地位会得到上升，并从1994年下半年开始加大各方面投入，结果趋势得到长足发展。后来，1996年党的六中全会确定了加强精神文明建设的方针，里面蕴含着大量的要促进信息产业进步的信息，华为又坚定地加大投入。

关心国家大政方针，关注市场变化，从行业变化和社会环境变化中推测可能出现的宏观走势，这就是敏锐的市场感知，是企业掌舵人的核心能力。这种精准的市场趋势判断，被华为发挥得淋漓尽致，多次帮助华为提前预知风向，抓住一次次大发展机遇；同时，也多次帮助华为提前预感危机，并根据市场变化未雨绸缪，使华为在市场的狂风暴雨中稳步前行。



○ 1994 年 管理的起点：市场部推行 ISO 9000

1. 业务进展

(1) C&C08 交换机全面通过广东省邮电科学研究所测试和鉴定，并在当年北京国际通信展上首次展出。同年，第一个超万门的 C&C08 交换机在江苏邳州开通，11 月通过省局鉴定。

(2) 华为正式推出公司 logo，其寓意为：红色、阳光、东方。

(3) 1994 年 6 月 21 日，任正非发表文章《对中国农话网与交换机产业的一点看法》，表达了在中国通信市场“七国八制”的背景下，对市场形势的长远看法，坚定了自主研发的方向。

(4) 销售额达到 8 亿元，员工人数达到 1000 人。

2. 管理变革

2.1 美国访学

在华为逐步站稳脚跟后，为了保持良好的市场与技术信息，任正非于 1994 年带队赴美考察，一路走访波士顿、纽约、费城、达拉斯、拉斯维加斯等城市。此行，任正非坚定了华为采取“聚集优秀人才、提高人才浓度”政策的决心。

这次考察，对华为扩展国际视野、提升行业认知，注入了强大的动力。

考察团在访问专门生产电源的 CP 公司时，深刻感受到美国人踏踏实实的精神、精益求精的工作作风、坦诚的学术风气。在参观得克萨斯仪器公司时，考察团了解到许多未曾知晓的器件，更学习了分布式国际化管理架构，即总部集中精力进行研发与销售，而封装集成电路的工厂分散在世界 100 多个城市。

考察团在参观国际电脑展时，不断对比电脑行业和通信行业，也不断反思中国与国际的差距：一方面，看到国际电脑行业的快速发展，忧虑国内电脑工业的没落；另一方面，反观通信行业，意识到如果不拼命发展技术，最终会丢失全部市场。

参观硅谷之后，考察团意识到华为的科研方法和手段还十分落后，研究管理水平也十分低下，效率远不及发达国家，从此统一了改善管理的坚定决心。

经过这次考察，任正非产生了强烈的危机感，体会到技术危机、管理危机背后的市场危机。任正非曾这样说：“华为被历史摆在了一个不进则退的地位，科海无边，回头无岸，错过了发展机遇，将会全军覆没。”

2.2 规范化管理，以 1994 年在市场部推行 ISO 9000 为起点

华为在 1993 年已开始进行大市场、大系统、大结构的市场攻势，1994 年继续进攻。为了配合市场攻势，华为推动了以下措施。

首先，市场部推行 ISO 9000 管理，适应大规模的市场拓展，形成规范化、标准化的体系和作业流程，指导市场部的员工做出规范动作。

其次，华为非常重视干部的培养，认为公司真正的核心财富是优秀人才，企业的希望在于能有一批团结协作的干部。自 1994 年开始，任正非对市场体系进行重点打造，对普通员工、办事处主任、市场部主管都提出了具体的期望和要求。

华为对每一位市场人员提出三点要求：品德第一，团结奋斗，高度的责任心和工作热情。具体工作方面，华为非常重视市场人员的学习和总结能力。市场人员最基本的工作要求是做好工作日志，同时，要善于吸收他人在谈判和技术交流中的宝贵经验，认真整理、总结，形成学习笔记，主动在工作中加以运用，不断实现能力提升。

对市场体系管理层，华为采用市场部经理轮岗的方式，以一两年换一任的频率，保持发展的旺盛动力。

对办事处主任，华为不仅要求他们坚持原则、有责任心和热情，更要求他们具备博大的胸怀，能够发挥公司一盘棋的作风。办事处主任作为市场前端中枢，岗位十分重要：一方面团结办事处所有员工；另一方面团结平行业务部门，有宽大的心胸团结反对自己的人。华为要求办事处主任用好权、分好权、合理地调动人，以“十个指头弹钢琴”的统筹能力，充分调动和发挥一切可调动的力量，创造排山倒海的业绩。



作为一个办事处的主任, 不应担心吃亏, 只有吃点小亏, 才能成大气候。希望每个办事处主任都能做好一个主任, 做一个完全的人, 做一个长远、永久的人; 每位同志要能正确认识自己, 正确把握自己, 在得意的时候不忘形, 在失意的时候不灰心, 要改变别人的错误看法, 更要好好地干。不卑不亢, 落落大方, 团结一心, 把华为公司推上光辉的顶点。大浪淘沙, 历史是无情的。一个企业家首先是一个政治家, 大家要学会理顺各种关系, 任何企业的奋斗都不是个人奋斗, 而是集体的努力。希望大家能挑起革命的重担, 在新的时代里充分发挥出聪明才智。

——《团结奋斗, 再创华为佳绩》, 1994 年 1 月 26 日任正非文

商场如战场, 唯有团结一心才有可能取得胜利。为引导全市场体系团结奋斗, 在奋斗的过程中营造出团结的氛围, 华为喊出“胜则举杯相庆, 败则拼死相救”的口号。这句口号不仅是一条挂在墙上的标语, 更是一个内部共同认可的市场工作原则。这个原则感召了年轻的华为人一批一批地冲上前线。在苦难历程中成长起来的市场营销干部, 日后成为华为的中流砥柱。

2.3 对市场经营的策略选择, 承受较大的价格压力

从创业之初至 1994 年, 经过几年的潜心发展, 华为从一个小公司逐渐变成一个有实力的公司, 售后服务的成本开始降低, 有机会向市场和客户提供更加优良的服务。

然而, 1994 年的通信市场却是充斥外患内乱的复杂局面: 一方面, 行业未经洗牌, 产品良莠不齐, 恶性竞争几乎把国内各个厂家逼到临近破产的境地; 另一方面, 国外强大的竞争对手用技术比较优势、品牌优势、价格折扣的策略优势, 对国内厂家形成非常大的价格压力, 各大厂商都面临经营路线的抉择。

在市场经营的策略选择上, 华为没有选择简单的价格战, 更没有选择通过牺牲质量和降低价格来获得短期利润, 而是坚持提升技术的先进性, 不惜代价地提高产品质量, 建立及时良好的售后服务体系, “用真诚服务的一片赤心,

默默感动客户”，期待“上帝”理解华为的产品是物有所值的，并基于此逐步缓解经营的压力。

事实证明，这个放眼长远的经营策略，最终让华为赢得了订单，赢得了品牌，也赢得了客户的长久信赖。

2.4 两起空难的思考

1994年6月6日，西北航空公司某航班执行自西安飞至广州的任务时，飞机在距咸阳机场49千米的空中解体，160人无一生存。经调查，这场惨痛的事故是因为缺乏严格管理而导致的。事故的原因是，在西安机场检修时，自动驾驶仪的偏航回路与倾斜回路的两条导线分别被错接到倾斜控制系统和偏航控制回路上。如果飞行前做一次严格的检查，160人的生命将会被挽救。

同年8月，大韩航空公司某航班从汉城（今首尔）飞往济州，在距离跑道1773米处着陆，着陆后以104节的速度冲出跑道，几分钟后，撞上机场旁边的护墙，起火爆炸。而在该机组空姐的紧急疏导下，两分钟内全体人员撤离飞机。最后一名空姐在检查并确认机上无人之后跳出机舱，随后飞机陷入大火之中，发生一连串爆炸。这场事故无一人伤亡。

华为高层很关注这两起事故，并对其进行了比对和分析，结论是如果华为缺乏严格管理将会导致重大灾难。华为意识到，C&C08万门机已经处于世界一流水平，大量的持续投产开局，未来将担负起中心城市各种新业务的汇接运转任务。一旦管理不严格，员工素质不高、经验不足、问题处理不当，都有可能造成全网瘫痪，这对华为将是非常致命的打击。

因此，华为提出，生存下去的唯一出路是“提高质量，降低成本，改善服务，优化管理”，并要求各级组织从实际出发，把从难从严加强员工培训作为一项长期的艰巨任务，最终将华为的工作水平提高到国际水准。

2.5 编写《致新员工书》

1994年前后华为快速发展，随着大量扩招，越来越多的大学毕业生加入华为。这些大学生刚刚从象牙塔走进企业，职业素养像一张白纸，可塑性非常强。



为了让新员工了解华为,也了解华为对自己的要求,统一思想,尽快融入这个大集体,华为开展了一系列新员工培训工作。

其中,任正非亲自编写了《致新员工书》,提出“大市场、大系统、大结构”的市场攻势,倡导全员集体奋斗,明确了“贡献定报酬,责任定待遇”的分配原则。《致新员工书》向新员工告知,华为已经开始着手管理制度的建设,并要求大家对制度有敬畏心。敬畏制度最直接的要求是:不管制度条款对与错,无论什么人,都必须无条件严格遵守;对不合理制度,个人可以提出建设性意见,但在该制度被修改之前仍需遵守。

《致新员工书》特别强调华为对基层经验的重视,明确说明华为永远不会提拔一个没有基层经验的人做高级领导工作。华为提醒新员工:无论学历高低,“不要下车伊始,哇啦哇啦”,因为缺乏了解而草率提议,就是对组织不负责任。

对新员工,华为主张遵循循序渐进的原则,倡导新员工从最基础的工作开始,认真对待手中的任何一项工作。华为希望新员工明白,只有沉下心来,深入分析工作中每个环节可能存在的问题,有系统、有分析地提出合理化建议,并形成合理的解决方案,才能在本职工作中扎实地进步。工作记录和信用是从基层开始一点一滴积累的,每一个环节对人生都有重大的意义。

2.6 形成民主管理机制

1994年,华为采用“专业委员会+首长负责制”的“大民主大集中”的管理方式。各专业委员会由多个部门支撑,委员来自相关的部门,形成少数服从多数的民主管理机制。专业委员会只议事,不管事。同时,华为建立了以各部门总经理为首的首长负责制,各部门总经理隶属于各个以民主集中制建立起来的专业协调委员会。专业协调委员会形成决议后,交由各部门总经理执行。

这种基于民主原则的两层架构,在重大问题上发挥了集体智慧,避免了一元制可能存在的片面性和经营风险。任正非认为这是华为稳健发展的组织保障。事实上,随着华为的发展,这种民主管理体制也在不断探索,但总体方向是将“大民主大集中”原则不断扩展,逐步加强集体权威的作用。

○ 1995 年 启动管理体系变革，实现从观念到组织的五个转变

1. 业务进展

(1) C&C08 交换机通过邮电部的生产定型鉴定。

(2) 也就是这一年，中央提出了“村村通”计划，给 C&C08 交换机的发展提供了宝贵的契机。华为把 C&C08 交换机作为自己“农村包围城市战略”的拳头产品，斩获了 13 亿元的订单。

(3) 1995 年开始从农村向城市转型。

(4) 9 月 8 日，香港华为举行开业庆典。

(5) 员工达到 1750 人，1400 多人受过本科以上教育，其中有 800 多名博士和硕士。

2. 管理变革

(1) 1995 年，华为初步建立了一个运作良好的组织体系。从组织分布上看，研发人员占 40%，市场营销人员占 33%，生产人员占 15%，管理人员占 12%，形成了一个良好的倒三角形战斗队形。

(2) 成立了中央研究部。

(3) 成立北京研究所，开始进行数据通信产品的研发。

(4) 正式成立了知识产权部。

(5) 提出管理体系变革，要求各体系转型。

经过几年的发展，华为已初步建立了以矩阵管理为基础的分层分级的顺向管理体系。这个管理体系包括严格有序的“大民主大集中”的决策体系和有效的有限授权体系等。在这个体系中，日常运营权掌握在基层干部手里，针对权力如何使用的管理、制约和平衡的大权掌握在大部门负责人手里，重大决策权通过“大民主大集中”掌握在公司高层手里。

一般而言，顺向管理体系足以支撑常规的企业经营管理。很多企业止步于顺向管理体系的构建，最多也就是定期进行微调和完善。



但是, 华为并未满足于此。在顺向管理体系的基础上, 华为启动了管理体系变革工作, 希望通过矩阵式的逆向控制体系梳理, 使管理体系变成一个简洁的网络结构, 和公司业务运营管理相关的每一个事项仅有一个主控中心, 大大压缩组织层级, 使内部每个员工都能得到最简单、快捷的直接支援, 从而增大管理吞吐, 提升效率, 进而提高公司效益。

在这一阶段的管理体系变革中, 华为对市场体系、财经体系、研发体系、生产体系乃至行政秘书体系都提出了转型要求, 有了全方位提升管理能力的意识。

(6) 推动 ISO 9000, 设立 ISO 9000 办公室。

为了推动 ISO 9000, 华为在 1994 年设立了 ISO 9000 办公室, 负责指挥、组织和协调等全面统筹工作, 计划花费一年左右的时间, 全力推动 ISO 9000, 重新规范组织与规划工作流程。

在推行 ISO 9000 牵引的管理变革之初, 华为就明确了在组织变革上“要补台, 而非拆台”的大方针, 赞成改良, 不提倡“天翻地覆”式的改革, 提倡一方面要吸取现代科学精髓, 另一方面也要基于成功经验, 重视老方法。基于这个大原则, ISO 9000 办公室通过潜移默化的方式, 在组织建设和变革上, 稳步推进, 取得了很大的进步。

1995 年下半年, 随着 ISO 9000 在市场部的试点取得成功, 为了进一步推行 ISO 9000, 华为开始从最早践行此项变革的市场部向研发、生产等部门全面推广。为了推动对 ISO 9000 的深化和理解, 华为调整了组织保障的形式, 转而要求在后继推行工作中, 由各部门自身承担起体系文件和流程编写的责任, ISO 9000 办公室则退居二线, 负责总体指导和审查。

要坚定不移地贯彻 ISO 9000, 规范生产行为。现代化的生产组织绝不能停留在师傅带徒弟上, 一定要推行“一切按文件办事, 一切按程序办事”的 ISO 9000 的管理和相应的国际化大生产行为。新上任的干部要自己编写所属文件, 交 ISO 9000 办公室审核批准, 而且奋力去实行。要在半年时间内, 准确描述到每一个岗位, 让每一位干部、工人都明确职责, 合格上岗。在生

产系统中，凡不推行 ISO 9000 的干部一律免职，推行不力的干部要调动岗位，离开重要岗位。公司管理要想进步，一定要搬掉绊脚石。

——《不前进就免职》，1995 年任正非文

（7）从观念到组织实现五个转变，为进军海外做准备。

企业家都知道，市场是企业发展的龙头。华为十分重视市场，把市场视为公司的生命线，视为关系公司生死存亡的前方阵地，并坚定不移地贯彻“以市场为中心，以利润为基本点”的方针政策。

对于从事市场工作的人员，华为在各方面予以政策上的倾斜。例如，持续号召其他系统和部门向市场输送优秀干部；对按业绩提成的销售人员，实行上不封顶的分配政策；要求各系统、各部门责无旁贷地全心全意为市场服务，成为市场人员的坚强后盾。

华为把市场人员定义为集各类专家之大成的特殊专家，认为优秀的市场人员应该具备科学家的才智、哲学家的思维、演说家的雄辩、社会改革家的志向，甚至具有宗教人士矢志不渝的奋斗精神。华为赋予市场人员的使命最高，对市场人员的期待最高，对市场体系政策倾斜最大。相应地，在华为一步步走向成功的过程中，华为的市场团队也不负所托，不仅成为各项变革的排头兵，更成为华为奋斗者精神的信念高地。

1995 年，华为在做远期战略时，已经考虑在世纪之交超大规模地进军海外。为了提前做好充分准备，华为要求市场部转变销售思想，树立战略营销思想，全面贯彻顾客服务意识，并提出要实现从观念到组织的五个转变，即从公关到策划的转变、从推销到营销的转变、从小团队作战到营销兵团作战的转变、从局部市场到大市场的转变、从产品营销到战略营销的转变。

首先，市场部以全年的策划报告为龙头，树立市场策划的思维模式，去规范指导工作，最终做到每一项对外工作都要进行策划。以策划报告为龙头，即：以策划报告实施的动态跟踪、评估、修正、总结，来提高自身的营销策划水平、判断能力与组织能力，在全面贯彻顾客服务意识中加强对内部顾客和外部顾客



的服务, 以服务展示华为的新形象和新内涵。

新形象和新内涵的实质就是企业形象。华为在品牌建设上提倡“形象融合”思维, 即把向客户销售公司、产品、企业文化和销售自己融为一体, 甚至强调在海外市场进行市场营销时, 结合中国文化进行销售。以此, 从整体性、战略性高度塑造“华为”品牌, 大力推销“华为”企业形象和各种产品的品牌形象。

华为提倡要从最初的公关型销售转变为策划型战略营销; 从依靠小团队的冲锋陷阵, 转变为大市场、大系统、大结构、大兵团的全公司整体性营销, 树立大公司的行为规范与形象。

除了“胜则举杯相庆, 败则拼死相救”的基本信条, 华为也通过“廉洁公司”行动, 对干部的思想 and 道德提出了规范化要求, 把反怠惰、反贪腐、反假公济私、反不道德行为, 从核心高层一直延伸到基层干部。

随着新老干部们加强自身管理, 改进工作方法, 转变工作作风, 市场营销系统逐渐塑造出大公司的新一代国际营销风范。

(8) 办事处的转型。

办事处是企业全国化布局的前沿阵地, 如何设立办事处是一门学问。办事处距离总部远, 平时交流少, 这种分布式管理, 无论从物理上还是心理上都不可避免地会有一定的距离感。如何管理好办事处, 保证众多办事处与总部同心同德, 以强向心力的状态履行好办事处的职责, 发挥办事处最大的效用, 是一个管理难题。

国际化大公司的最佳实践是: 到全球任何一个地方新开辟一个办事处或分支机构时, 由总公司高层管理人员带队并组建一个工作小组, 这个小组的成员由相关部门熟悉和认可公司文化的新老员工组成。工作小组带着本公司的企业文化、管理体系和文件、操作流程、方法和惯例, 像播种一样, 通过两三年的驻扎, 把新员工培养成骨干力量, 结合当地实际情况培训一批本地化干部, 再把这些干部提拔起来。只有这个融合的团队能够有效传承企业文化和管理精髓, 总部才能如臂使指地发挥办事处的作用。

华为起初因为缺乏管理经验, 并没有采用这种文化扎根的复制模式, 而是匆忙设立办事处, 任其自由生长。1995年, 华为意识到这个问题后才开始进行

补救。第一项措施是安排办事处主任定期到公司参加轮训，实行总部与办事处普通员工轮换机制，使办事处不断接受总部的洗礼，持续把新思想、新作风、新能力输送到办事处。于是，办事处这个大脚板扎实了，公司这个巨人也就能站得稳当了。第二项措施是开展办事处内部的思想教育，夯实打大仗的精神基础。市场部、各片区、各办事处从上到下落实整顿和教育，要求所有员工接受教育，并且要上交思想教育报告。

思想教育的一个重要内容是改变办事处的地方保护主义。1995年华为拥有30个办事处，办事处主任带领员工打拼出一片市场，有深厚的感情，也会有保护主义的倾向。于是，有限的地盘和无限扩大的市场需求形成了天生的矛盾体。华为要求市场体系内的片区经理、办事处主任不能有“地主式”的保守心态和“诸侯式”的地方割据主义，必须打破这个矛盾体，站在更高的角度来认识“地盘”，实现企业超大规模发展。

“市场不是任何个人的，市场是属于华为这个奋斗集体的。”华为要求办事处解放思想，紧随公司的总步伐前进，用开阔的心胸开放共享，认识市场、解放市场，密切配合各产品线，让各产品线在自己的办事处“种更多的庄稼”。

我们不仅要在中国争夺这30块地盘，我们还要到全世界去争夺地盘。战火已经点燃，我们要把战火烧到国外去。每个办事处主任回去都要宣传这种思想，都要开放自己的办事处，努力学习策划，学会种庄稼，先把排队机种下去，再把智能平台种下去，再种几根电源，再种汇接局，再种几个用户接入系统。在每个地盘里，什么庄稼都要种，适合什么产品生长就种什么庄稼。市场要开放，要加强相互交流。

——《解放思想，迎接1996年市场大战》，1995年11月18日，任正非在办事处工作会议上的讲话

办事处是华为市场体系的基本盘，华为对办事处主任的要求也在不断提升。1995年，华为要求办事处主任从原先1.0版的公关型转换为2.0版的策划型，远期的要求是升级为3.0版的管理型。



以前是市场策划部先把下一年度的市场总策划方案编制好,再交由办事处执行。对2.0版办事处主任的具体要求是:每个办事处独立完成下一年度的市场策划方案编制,市场策划部改变定位,仅给予技术性的支持。这就要求办事处更加主动地贴近客户,了解市场,洞察商机,细致地分析和策划下一年度的工作任务,相应的考核指标也就随之而出。从本质上看,市场策划方案编制主体的变更,实际上是对办事处的一种授权,这也是华为几年后大规模向前线授权的起点。

(9) 新型财务管理模式:财务系统从核算型会计转为管理型会计。

企业管理的核心是降低成本,提高质量。财务系统在其中应该发挥怎样的作用?很多企业管理者对于这个问题都没有深刻的认识。

一方面,财务信息的敏感程度比其他信息更高、更准确,是企业生产经营的“仪表盘”和“晴雨表”,财务系统提供及时、准确、正确的高质量的会计信息,对企业经营决策十分重要;另一方面,抓财务管理,本质就是要抓资金流通的全过程及全要素,并反过来根据财务信息反馈的指引,诊断出公司经营管理中存在的不平衡的结构性问题,并对其不断调适和优化。企业发展到了一定规模,若不能提前建立有效的财务运行机制,夯实内部管理,提高企业效益,就有可能患大企业病,对财务数据逐渐麻木,最终在市场竞争中被淘汰。

华为要求财务系统逐步由现行核算型会计模式扩展为管理型会计模式,加强预测、决策、分析与控制工作,以达到1995年在降低成本基础上做出实际成绩的目标。

围绕这个转型目标,华为根据客观条件分析认为,内部财务运行机制能够形成并有效地运转,取决于公司整体各方面的共同努力,因为任何一个环节不协调都将导致整个机制运转不畅,最终影响整体效益。为此,华为提出着重建立健全货币资金的管理与牵制制度、结算资金的管理与牵制制度、成本费用管理考核制度,以及财务分析和考核制度。

资金管理必须从市场着眼,从抓经营性现金流着手,形成“逆向思维,顺向管理”的格局,将应收账款提到制度建设的高度,在组织上、制度上予以落实。首先,资金管理要纳入企业的综合平衡计划,财务部门应起到纽带作用,而非独角戏式的自搭台子自唱戏。企业的资金运作涉及生产经营的全过程,只有各

方面共同参与、齐抓共管，才能消除梗阻，实现资金的良性循环。其次，必须落实资金管理责任制，把财务、资金、计划、生产、开发、销售、采购等部门有机结合起来，形成有机纵横的资金管理保证体系。另外，重视通过内部挖潜增加效益，通过修炼内功降低成本。从推行责任成本入手，以降低消耗为突破口，压缩可控费用，节约支出。

通过以上财务变革，华为从经济管理活动的内在要求出发，提高财务系统三大能力（宏观综合能力、决策参谋能力、布局协调能力），构建了一个适应“大生产、大流通、大市场”发展环境的新型财务管理模式。

（10）“技术市场化、市场技术化”，有效进行技术和市场的融合。

高技术企业容易产生技术倾向，不仅技术人员眼里盯着技术，有些技术人员出身的企业家也有很强的技术情结。实际上，除了真正的尖端科技，纯粹的技术路径和技术方案都是为企业的产品和服务做支撑的，最终都要面对客户需求，解决客户痛点。更何况，一项技术方案从桌面到面向市场，到最终成为一个成熟的主力产品，还需要经历应用场景设计、商业模式验证等环节。

华为深刻地认识到了这一点。虽然华为是高科技企业，但从不妄谈技术，反而提出“市场技术化，技术市场化”的口号。

“市场技术化”，是指市场营销人员要懂得产品和解决方案，要从单纯的关系营销提升为技术营销，要从技术路径的角度谈清楚产品的功能和价值。“技术市场化”，是指研发人员不能沉浸在对技术的迷恋中，而要从技术思维里走出来，走向市场化思维，要懂得技术的价值一定是通过创造能满足客户需求的产品来实现的，唯有市场认可的技术才是有价值的，否则只能是海市蜃楼。1995年，华为号召研发体系的“英雄好汉”到市场一线去，于是一大批博士、硕士从研发体系涌入市场。这些高学历人才走向市场，几年后又回炉研发，通过技术和市场的融合，对华为未来的发展做出了非常大的贡献。

华为明确了“跟随战略”——瞄准世界先进产品进行研发，同时通过自身努力，把产品的性价比做到极致，在市场上取得了巨大成功。但华为也清醒地认识到，即便爆品如C&C08交换机，也只是对已有的产品进行优化和创新，在产品思想上仍是跟随和模仿。为了使企业摆脱低层次的搏杀，唯有从技术创新走向



思想创造、理念贡献、标准制定, 只有这样才能爆发出巨大的价值。思想和理念的创造, 不一定是颠覆性的思想, 点滴思想也能汇集成巨大的能量场, 而这些思想的火花来源于用户需求。因此, 华为动员全公司最有才华、最有能力的精英走出研发的小圈子, 走到市场一线, 走到用户的身边, 了解用户的需求。

(11) 从世界一流生产工厂开始, 构建全过程管理体系。

市场营销、自主研发、采购生产、安装交付、售后服务, 全过程的管理工作浩大。一般而言, 企业会选择自身最擅长、最核心的环节保留自营, 将其其他环节尽量外包。这种经营模式导致的问题有: 一方面, 外包就是收益分享, 会导致整体营利水平下降; 另一方面, 外包会导致产品链式价值实现环节不完整, 协同存在风险, 甚至被其他合作方掣肘。

企业家都懂这个道理, 为什么还是选择外包呢? 主要原因是管理决心不够大, 或者整个组织的管理能力不足。每个管理模块都需要从无到有进行管理体系建设, 尤其是前期管理规范化过程痛苦而漫长, 企业家很难下定决心进行全方位自建自营。

然而, 华为非常强调自营, 尤其是核心竞争力的相关领域。营销体系自建, 长期坚持不做渠道; 研发体系自主, 一直强调自主研发而非研发外包; 服务体系自控, 一直努力建设并夯实售后用户服务队伍, 没有把这一块看似价值不高的业务委托给其他外部合作方, 甚至连生产制造这个环节, 任正非也坚定地主张掌握在自己手里。

华为这样做, 就是要求整个管理团队自上而下都沉下心来, 长期艰苦奋斗进行全方位的管理体系建设, 并最终形成全过程管理体系。可想而知这个过程要付出艰辛和持久的努力。当然, 一旦企业把良好有效的管理体系建设完成, 就能够支撑从营销到服务全周期的浩大管理工作, 管理瓶颈就此突破, 并产生马太效应, 整个企业的自由度将得到极大提升, 就像武林高手打通了任督二脉, 全面发展的协调性会突然提升至最佳水平。到那个时候, 管理优化将是企业内部的自协调, 就能真正更加容易地实现系统性的平衡和优化。

我们现在正在进行 ISO 9000 工程、业务流程重整、管理信息系统的引进，我们又有这么高的文化素质，两年之内达不到高的管理水平是说过去的。有了一个良好的管理系统，这个软件就给生产线注入了新的灵魂，也是整个华为公司管理的灵魂。我们将引进先进的生产设备，并自制多种配套关键设备，紧紧瞄准当代先进的测试水平及适合我们工艺的加工设备，建成具有国际水平的一流生产线，这是硬件、骨架。龙岗的工厂，我们将聘请外国设计公司进行设计，建筑群体会达到与世界交换机厂相比毫不逊色的水平。这是外衣。灵魂、骨架、外衣都有可能达到第一流，真正无法实现的是我们的干部没有第一流。我们拟用 3 年建立世界一流的生产工厂，这个一流主要指的是管理一流、工艺及设备一流、建筑群体一流。

——《目前的形势和任务》，1995 年 12 月 26 日，任正非在 1995 年总结大会上的讲话

（12）秘书体系和均衡平台。

华为的秘书体系是一大特色。对一般企业而言，秘书的职责只是事务安排、会议纪要编写之类的低要求的文档工作，然而华为对秘书提出了更高的工作要求，赋予其更丰富的管理职责。

其背景是：从 1995 年开始，华为要推行矩阵式管理，不再采用金字塔式的管理形式。推行矩阵管理之后，势必会形成多个权力中心和事务处理中心，如何管理和操作这些纵横交错的系统，就变成秘书的职责，这是对秘书的更高要求。

基于网络化大规模地推行矩阵式管理后，部门经理就可以轻装上阵，他们主要对一些宏观的、重要的、更需要平衡思维的工作内容进行决策；更多的日常事务则由秘书在公司管理规定允许的一个误差范围内来处理，让部门经理尽量摆脱日常例行化的管理工作。通过这种组织安排，华为不仅最优化了时间资源配置，实现了管理幅度的大幅增强，也锻炼了整个秘书体系，并为其后打造层级化的秘书体系奠定了基础。

在多年的市场拓展过程中，华为一直偏向于对技术和市场的重视，因此，



在这两个部门中, 政策倾斜更多, 员工较受重视, 干部实力也更强。但华为意识到, 这种长期的畸形发展会导致公司部门结构失衡, 对公司未来的大规模发展形成障碍, 因此提出要建立一个各模块均衡发展的系统, 并强调秘书在其间发挥重要的调节作用。

(13) 人力资源的考核机制和工资改革。

为了配合各体系的转型和公司整体管理变革, 华为对人力资源范畴内的考核机制、工资薪酬也进行了改革。

考核机制的改革三部曲: 从 1995 年的初始化, 到 1996 年的合理化, 再到 1997 年的科学化。

1995 年, 华为展开了以“让雷锋先富起来, 使千百人争做雷锋”为导向的工资改革, 提高优秀员工的待遇, 逐步拉开员工收入差距, 从而使华为的分配机制步入合理化, 极大调动了全体员工的积极性。工资改革制订了量化目标, 即 1996 年要达到人均产值 100 万元, 并以每年提升 10% 的速度, 使华为的人力资源利用优化到最佳状态, 最大限度地发挥员工的优势与潜能。

(14) 企业文化。

企业文化是企业发展的灵魂。在形成员工公认的、稳定的企业文化之前, 企业是缺乏脊梁的, 抗击打能力比较弱, 随时可能倒下。广义的企业文化更是管理的精髓, 其外延包含如何规范员工的行为准则, 如何增强沟通与理解的桥梁, 这两点甚至能成为同客户交流的增信措施。

华为从 1995 年开始重视企业文化的建设, 通过对企业文化的提炼和总结, 强化坚持集体奋斗的决心, 不断优化和改善工作, 逐步与国际接轨。华为的企业文化教育分阶段开展, 先从中高层开始, 在取得了一定的成功之后, 再逐渐向基层员工延伸, 目标是企业文化教育全覆盖, 让每一个认同企业文化的华为人人都必须具有华为文化的内化特征。

华为认为, 包括组织变革、管理变革在内的所有企业自身变革, 都要建立在强大的企业文化教育基础上。只有夯实企业文化, 上层结构的变革才能稳定持久, 才能推动华为大规模向前发展, 使华为走上健康成长、良性循环的道路。华为有信心, 即便有一天公司失去了所有物质财富, 但只要拥有认可华为文化的员工, 就可以再造一个更新的华为。

华为正在进行企业文化的教育。建立以国家文化为基础的企业文化是公司全体员工的黏合剂。爱祖国、爱人民、爱公司；奉献社会优质产品、优质服务；团结奋斗、拼搏，建立利益共同体；尊重知识、尊重人才、平等沟通；民主决策、权威管理。这些从华为创建第一天就坚定的信念，正在演变成一种文化，并激励自己。它是公司最宝贵的无形资产。

——《目前的形势和任务》，1995年12月26日，任正非在1995年总结大会上的讲话

1995年，华为加深ISO 9000的贯彻，启动业务流程重整、管理信息系统的引进，并且有了起草公司基本法的计划，这些都是促使管理体系更为科学合理的手段和措施，也是1995年、1996年两年华为的战略重点。

这些管理手段的实施使华为的管理体系建设上了一个台阶，管理体系向标准化、科学化、国际化靠拢，也逐渐具备大规模承接几年后轰轰烈烈的管理大变革工程的基础土壤。

○ 1996年 第二次创业规划：国际接轨十年三步走

1. 业务进展

- (1) C&C08交换机在香港和记电讯商用，首次服务内地以外的运营商。
- (2) 5月13日，首次参加1996年俄罗斯国际信息通信展。
- (3) 与香港和记电讯签订3600万美元的合同，为其提供固定网络解决方案，实现华为海外市场的历史性突破。
- (4) 公司总部由深圳南山深意工业大厦搬入南山科技园。
- (5) 继上海宝钢后的第二个企业博士后工作站挂牌，8位博士后入站。
- (6) 竞争对手主要是大唐、中兴、上海贝尔等。
- (7) 开始进军北京，标志着从农村走向城市。
- (8) 员工达到2400人，形成了覆盖全中国（不包括港澳台地区）的营销



网络, 以及延伸到美国、中国香港的采购网络, 为 1996 年销售额达到 26 亿元人民币提供了坚实的保障。

2. 管理变革

2.1 市场部集体大辞职

由于传统历史文化的影 响, 国内企业的职业经理人普遍存在“上去下不来”的状况。从感情上说, 身处高位的职业经理人毕竟为企业发展做出了历史贡献, 况且人都有自尊、要面子, 除非触犯了企业的规章制度, 一般而言, 从情义上讲企业很难对其做出降职的决定; 但从理性上看, 职业经理人和企业本质上也是市场关系, 是价值交换的关系, 当职业经理人的能力无法满足企业继续发展的要求时, 只能让更优秀的员工上去, 这既是企业新陈代谢的内在要求, 也是为社会和客户持续提供优质服务的必要条件。

为了迎接 1996 年市场大战, 在 1995 年年底, 华为要求所有市场部正职干部提交述职报告。这个述职报告与往年的不同, 一方面是例行的要求, 包括总结并检讨 1995 年的各项工作, 制订 1996 年的工作计划; 另一方面, 总部对这次的述职报告提出了一个特殊的要求, 即要求市场部的干部们在递交述职报告的同时, 也要提交辞去正职的报告, 经总部评议后, 在两份报告中批准其中一份。辞去正职的报告一旦被批准, 就意味着面临降级的正职只有两个选择: 要么痛定思痛, 重新开始; 要么离开华为。

华为对市场部的要求非常高, 期待也非常大, 说不清楚怎样管理办事处, 说不清楚怎样开拓市场的人, 是不能做正职的, 公司每年都会对照述职报告检查工作。更深层的期望是, 华为希望让市场部这个尖刀部门和先锋队首先做出表率, 不仅对所有的正职干部都有这个要求, 而且对各区域和各办事处主任也都照此要求, 未来形成对干部管理的层层考核, 逐渐推广到各个部门, 甚至覆盖全公司所有部门, 用这种方式把强烈的危机感传递给各级管理者。

从 1995 年 11 月给市场部打预防针, 到 1996 年 1 月 28 日赶在春节前完成了历时一个月的市场整训活动, 市场部全体正职发表集体大辞职宣言, 首开“干部能上能下”的先河。

市场部作为公司的先锋队，六年来建立了不可磨灭的功勋，受到了全公司员工及用户的信任与尊重。我同样与他们朝夕相处，是充满了感情的。我热爱他们，特别是那些牺牲自己、为明天铺路的员工；但我也热爱明天，为了明天，我们必须修正今天。他们的集体辞职、接受组织的评审，表现了他们大无畏的毫无私自利之心的精神，是全公司员工学习的楷模。

——《当干部是一种责任》，1996年1月28日，任正非在市场部全体正职集体辞职仪式上的讲话

市场部的集体大辞职，背后体现的精神是意义深远的。

首先，这个行动打破了中国企业干部能上不能下的顽疾，是与国际接轨的里程碑。与国际接轨，核心是职业化、制度化“让贤思想”的接轨。没有干部的国际接轨，所谈的国际接轨都是空中楼阁。

干部能上能下应该被视为一种正常、客观的现象。不唯资历、不唯面子、不唯情感，只看业绩、能力，这才是对干部岗位的客观认知。今天上来的干部有可能明天会下去，现在下去的干部不见得将来再也上不来，把暂时的挫折视为洗礼，视为凤凰涅槃前的考验，痛定思痛，经过再奋斗，重新进入重要领导岗位，这样的干部才会更加坚强和优秀，成为企业宝贵的财富。这就是“烧不死的鸟就是凤凰”口号的由来。

其次，这次干部大调整的行动，提升了员工精神上的普遍活力，打破了原本的固化思维，把阻碍因素转化为动力。市场部集体辞职所表现出来的“抛弃小我、融入大我”的精神特质，真正把公司的利益视为最高利益，这种团结和奉献精神持续感召着大量年轻优秀的员工。

最后，由于市场部的先发启动，华为每个部门都感到了震撼，也都在自觉不自觉地受到影响和冲击，就像打破了隐形的思想桎梏，整个公司从上到下受到洗礼，精神面貌焕然一新。在公司各个部门的各个领域，这种影响不仅巨大，而且深远，三到五年之后（大约2000年前后）所表现出来的积极意义更加明显。

1996年，华为已经开始谋划第二次创业。市场部的集体辞职，作为制度化



让贤的表态,在华为第二次创业过程中意义重大。“市场部集体辞职事件”将记入华为史册。

2.2 市场部集体大辞职延伸的干部素养问题

任正非在市场部全体正职集体辞职仪式上做了题为《当干部是一种责任》的讲话,跳出这次集体大辞职行动本身,向干部们循循善诱地谈了很多关于干部素养的理念。

首先,任正非认为企业高中级干部的修养,直接决定了企业发展的持久性。成功的三要素是天时、地利、人和。前两者是外部因素,基于前两者的成功,有一定的偶然性;只有“人和”创造取得成功,才真正体现了领导力,是可以复制的成功。高层干部要善于营造“人和”的氛围,把内外部每一个人都凝聚和调动起来,朝一个方向努力。这是一个优秀干部取得成功的基础,也是一个企业成功的基础。

其次,每位管理者都要有接班人意识。骨干员工必须努力培养接班人,而且接班人要能超越自己,“长江后浪推前浪”,这才是事业源源不断发展的动力。华为不仅提出要善于识别有强烈敬业精神的人,同时也提出评价人才要“看主流、看本质、看发展”,“看素质、看受过的基础训练、看品质”,不求全责备,不以偏概全。

再次,对人才的选拔,要破除论资排辈的习惯思维。华为要求人才选拔的责任人克服不求进步的管理惰性,要注重人才的实绩,在竞争中择优。所谓竞争择优,就是指优秀人才只能在本职工作中脱颖而出,做不好本职工作的,就做不好更重要的工作。一方面,华为提倡个人要有强烈的进取精神与敬业精神,没有干劲的人不能进入高级干部考量序列;另一方面,更加注重人才所领导的整个团队的进取与敬业精神,领导力是选拔人才的一项重要考量指标。

最后,一个企业到达一定规模时,运营管理就像神经元之间必须建立网状神经链接一样,必须增强管理沟通和协调管道,没有协调就没有运动。在规模较大、高速运行的公司中,分工严格,实行矩阵管理,沟通协同显得尤其重要,是保证企业机器顺利运转的润滑剂。当一个员工的眼睛只盯着自己的一亩三分地,不愿同他人用灵活的会议形式调整多方关系时,这个员工的价值已经大大

降低；当一个部门不愿与别的部门协调时，这个部门也就没有存在的必要。华为要求从个人到部门必须转变工作作风。

部门正职和副职的侧重点也不同。各大部门的正职抓部门建设，抓与周边关系的协调，紧紧抓住那些重要而不紧急的事务，以引导部门向正确的方向前进。部门副职则负责日常的、紧急而不重要的事务，一步一步地把部门向前推进。

2.3 思想上的艰苦奋斗

和国外企业打过交道的企业家都知道，优秀的外国公司不浮躁，能沉下心对待工作，做任何一件小事都十分认真，甚至较真，因此每一个微流程都做到了充分优化。

在华为的管理优化会议上，大家经常会反问：管理是不是还可以改进？在哪个点上还能进一步改进？华为坚定地认为，只要愿意深入探究，就一定会找到优化的钥匙。任何一个岗位都有创造性，任何一个岗位都有绩效提升的改进点，优化空间是客观存在的。如何找到每一项工作的改进点，不仅是管理优化的基本功，更需要艰苦奋斗的精神。

任正非对“艰苦奋斗”四个字进行了剖析，强调思想上的艰苦奋斗才更有价值，才是真正的艰苦奋斗。

一般人只注意身体上的艰苦奋斗，却不注重思想上的艰苦奋斗。科学家、企业家、善于经营的个体户、养猪能手，他们都在思想上艰苦奋斗。为了比别人做得更好一点，为了得到一个科学上的突破，为了一个点的市场占有率，为了比别人价格低些，他们在精神上承受了难以想象的压力，殚精竭虑。他们有的人比较富裕，但并不意味着他们不艰苦奋斗，比起身体上的艰苦奋斗，思想上的艰苦奋斗更不容易被人理解，然而也有更大的价值。评价一个人的工作应考虑这种区别。

——《我们要向市场、开发、创造性工作倾斜》，1996年，任正非在工资改革汇报会上的讲话



思想不经磨炼,就容易满足和钝化。华为提出要鼓励员工带着热情、好奇心和成就欲望去持续探索改进工作的点滴空间。

如果在研发员工的眼里,提交的任何成果都是不完善的,永远都需要优化,那么他就进入了科学家的境界;如果生产线上的员工每天都对工艺流程充满改进的渴求,都想再寻求产品质量提升的不同路径,那么他就有了发明家的气质;如果营销人员不满足于眼前的一点成功,而“读书又读人,读人再读书”,那么他就会螺旋上升,快速成长为战略专家。

任何员工,只要一边工作,一边思考,一边善用纸笔总结,就会汇聚点滴的进步,通过几年持续积累,其综合能力就能得到大幅提升。个人不断提升,整个组织也就获得了极大提升。

任正非曾说“成功是一个讨厌的教员,不是引导走向未来成功的可靠向导”,因为它诱使聪明人认为他们不会失败。他提醒全体员工,尽管华为已处在一个上升时期,但与国内外优秀企业的差距还很大,只有戒骄戒躁,长期保持锐意进取、不甘落后的心态,在思想上持续艰苦奋斗,才有可能避开繁荣里的重重危机。

2.4 打造火车头:工资改革的导向效应

华为的工资一直存在明显的倾斜特征,在相当长的时间里向市场、研发等创造性、价值型岗位倾斜。

即便如此,1996年华为依然高呼缺少“高收入火车头”,要坚定不移地加大倾斜政策力度,明确提出要在很长一段时间内维持向市场人员、研发人员的倾斜,客观上拉开收入差距。华为一方面将会持续保证作战队伍受益最大;另一方面通过长期倾斜,希望人为造成收入差距,传递差距背后的价值导向。

这项工作上升到工资改革的层面,其目的也上升到合理推动公司的管理。工资向承受压力大、工作难度大、战略性强、创造性高的工作岗位倾斜。很快,“火车头”不再局限于研发和市场,在管理、生产、质量和其他领域,都在打造“火车头”。

华为公开提出,不保证收入上所谓的公正和公平,认为这反而是最大的不

公正。大锅饭、收入均衡的做法，实际上抹杀了不同岗位承受的压力存在巨大差别这一客观现实，是对最优秀员工的高价值贡献视而不见。

华为毫不避讳用最基本的物质手段作为杠杆激励员工，防止怠惰和流动性不足。例如，华为不断研究探索如何用高额收入鼓励优秀员工克服个人困难，长期留在外国工作；如何学习外国知名公司采用“超期望”的薪酬福利倾斜，以吸引高端精英加入华为。华为始终认为人才是公司发展的“火车头”，是“列车”的动力源，必须把这些“火车头”加满油，才能驱动整个企业列车快速前进。

2.5 成立海外市场部

1996年，华为在国内一路高歌猛进时，看似随意地成立了海外市场部，开始海外业务探索。实际上，这是一个非常具有前瞻性的战略决策。几年后，这个当年看似不起眼的决策，帮助华为走出了巨大困境。同年，华为建立俄罗斯代表处、白俄罗斯代表处和前南斯拉夫地区代表处，开始在这几个国家进行实质性的业务拓展。

2.6 国际接轨十年三步走

任正非在内心深处一直与欧美同行进行对标，也提出过企业能力要达到国际化水平，但真正提出国际接轨的战略步骤是在1996年。

随着业务收入和公司规模的快速增长，华为在创业期取得巨大成功，使企业获得了前所未有的条件、能力和底气，也使华为有足够的资金实力去系统地克服超高速增长中积累的问题。华为开始有了捕捉更大的战略机会的勇气和胆略，希望找到从根本上脱胎换骨、获得内在可持续成长的生命力源泉。

这个源泉就是全面实现与国际接轨。华为制订了宏伟的战略计划，计划在十年之内分三步走：首先，用三年的时间，实现管理与生产工艺的国际接轨；其次，用五年的时间，实现市场营销与国际接轨；最后，用十年时间，在多产品、多领域的研究及产品品质上与国际著名公司接轨。

当年看来，这是一个远大的梦想，似乎路漫漫遥不可及；多年后回顾，这其实是一个伟大的战略计划，正因为1996年设定了这个计划，并脚踏实地去



践行,才有了日后的厚积薄发,终成行业翘楚。

2.7 1996 年推行 MRPII

国际接轨战略的第一项举措,就是华为在 1996 年投资了 1000 万元人民币引进 MRPII (manufacturing resource planning, 制造资源计划) 软件。

一方面,华为通过强化业务流程重整的力度,把 ISO 9000 作为底层管理要素,用 ISO 9000 规范每一件事的操作,为后继的开放式网络管理创造条件;另一方面,华为用 MRPII 管理软件将业务流程程式化,实现管理网络化、数据化,进而强化公司在经营计划、预算、经营统计分析与审计方面的综合管理。两者的相互关系是,先把 ISO 9000 做成功,再用 MRPII 去巩固,形成 ISO 9000 实效,否则 ISO 9000 没有实际价值。

对此,华为设定的目标是,通过一到两年对 ISO 9000 和 MRPII 的叠加运用、消化巩固和持续提高,使企业管理水平和生产管理水平达到国际水准。

2.8 ISO 9000 要从必然王国走向自由王国

什么是企业的财富?有人说是固定资产,有人认为是人才。华为认为,从企业发展的角度来看,企业的财富是管理,是管理体系,是支撑起管理体系的日积月累的管理文档。宏观构架的管理固然重要,但微观管理在企业里比宏观管理更为重要。微观管理管什么呢?最后落脚点就是 ISO 9000 和 MRPII。

华为认为,建立以 ISO 9000 和 MRPII 为基础的管理体系至关重要,一旦公司出现了意外,只要这些包括工程技术文档在内的管理精华还在,就可以重建一个华为。这就是“企业最大的财富是管理”的含义。

说华为公司的管理是财富,在哪儿?你们的人走光了,华为公司就没有财富了,怎么能说财富在这儿呢?没有。当我们颠来倒去把我们的管理制度运行得很好了,你们走有什么影响呢?公司的管理还在,我们可以拷贝建一个工厂,再拷贝,再建一个工厂,那不就是财富了吗?

——《管理改革,任重道远》,1996 年 12 月 2 日,任正非在管理工程事业部工作汇报会上的讲话

1996年，华为管理体系的两大基石分别是ISO 9000体系和MRPII。其中，ISO 9000体系是规范化管理的基础体系，是基石中的基石。为了推动ISO 9000，华为采取了以下措施。

第一，ISO 9000体系推动的主体部门，从最初的一个咨询级别的工作机构，逐渐转化成一个权力机构，即定位为总裁办公室级别的ISO 9000办公室，从组织保障上给予足够高的地位。很多企业也有ISO 9000办公室，可要么是形同虚设的机构，没有什么影响力；要么是权力机关，靠行政权力施压。华为的ISO 9000办公室不是一个实体编制的办公室，而是一个虚拟的机构，由一大群分布在各部门的专家组成。这些分布式存在的ISO 9000人员都是管理人员，更加贴近真实性和科学性，他们认可ISO 9000的意义，用理性帮助身边员工去理解ISO 9000的价值，用他们的潜在影响力完成推动ISO 9000的目标。

第二，为了让组织机构适应未来十年或更长时间的管理要求，华为采取组织解决的方式来推行ISO 9000在全体系落地。具体来说，就是采用“干部大循环”的方式，由ISO 9000办公室抽调一个骨干，带几个员工，形成若干个工作小组，下放到各个系统和部门。下放的骨干被任命为副职，帮助部门正职学习和推动ISO 9000。一段时间后，如果正职还没有学明白，就请那个正职到ISO 9000办公室继续学习。用这种组织派遣“政委”的方式，迫使各部门一把手认真对待，效果非常明显。

第三，参照军队通过喊口号保持步调一致的方式推动ISO 9000。先是部门一把手学习，之后部门的其他管理者也必须学习推动ISO 9000。学习是动真格的。ISO 9000办公室要求所有干部都必须参加ISO 9000考试，对不及格的立刻取消干部资格。华为用这种“一二一”喊口号的方式，推动管理干部思想的统一，体现出管理推动的战斗力和共振力。

管理是永恒的主题，即使建立ISO 9000流程，流程还会随着业务发展发生变化。华为在推动ISO 9000的攻坚战时，就已经在考虑下一阶段的管理优化工作了。

首先，为了深化ISO 9000，更好地推进规范化，下一阶段第一项工作就是



在 ISO 9000 办公室考核牵引下, 让正职领衔抓培训, 包括: 研发产品线一把手抓本产品线的 ISO 9000 培训, 车间一把手抓本车间的 ISO 9000 培训, 制造部的一把手抓制造部的培训……

其次, 物流和资金流是华为最重要的两大流, 华为不惜投入重兵, 连续打两场攻坚战。ISO 9000 在制造和物料系统取得了很好的贯通后, 下一步贯通的重点就放在资金管理上。华为要求财务所有文件都要 ISO 9000 化, 所有流程描述都要准确, 都要科学化、标准化。

最后, 当 ISO 9000 的运用逐渐成熟之后, 各部门就要反过来对原有体系提出挑战, 先立再破再立, 先教条后破教条, 通过挑战和问题探究思考和产生新的思想, 形成波浪式的前进。为了发现问题, 华为甚至成立了专门的小组负责这项工作。

既要规范化, 又要灵活性, 两者辩证统一, 这就是华为眼中 ISO 9000 管理的“活化”, 也就是所说的 ISO 9000 从必然王国走向自由王国。

2.9 成立终端事业部

1996 年注定是不平凡的一年, 除了成立海外市场部开始探索海外业务, 华为还成立了终端事业部, 这是第二个具备长远战略意义的重大决策。

同样, 这个决策在当年也并不起眼, 而若干年后成就了华为举足轻重的核心业务, 把华为推向另一个发展高峰。回过头来看, 华为对长远战略机会点的把握, 来自于其战略储备长线孵化的胸怀。

2.10 第二次创业

组织的形成和发展缘于专业协作的需要, 一个企业从小到大, 组织的形态也在不断发生适应性变化。一般而言, 企业的发展分为好几个阶段。

一个企业处在初创阶段时, 企业家本人担负着多种角色: 既跑销售, 又搞市场; 既是生产车间主任, 又是研发的总指挥; 既要负责管理, 又要负责人力资源和财务。这个阶段的企业家用自己的勤奋寻找生存的机遇。

随着企业发展, 业务越做越大, 人员越来越多, 企业家一个人的管理精力

和管理幅度有限，就要聘请中高管分担管理压力。例如，企业聘任副总经理负责某个板块的工作，让职业经理人发挥企业发展所需的专业能力，也让企业家有机会摆脱部分管理事务，专注于战略、人才引进等更重要的事项上。通过这种组织架构的调整和适配，以及相应的利益分配机制的调整，企业获得了更大的发展机会。

企业继续发展，业务爆发，进入快速发展期后，大量的优秀人才蜂拥而至，创业者和少数职业经理人的能力、精力已不足以承担原来的职能，甚至成为阻碍企业发展的瓶颈，这时候就必须再次完善组织结构，建章立制，规范化，程序化，并在更大范围内调整利益的分配格局，这样才能吸引更多的优秀人才进入企业，培养他们成为企业的核心，这个核心就是“职业化的管理阶层”。

1996年华为正处于这个阶段，这个阶段被称为华为第二次创业。华为规划先在科研上瞄准世界上第一流的公司，用十年的时间实现各方面的管理同国际接轨。

华为的第二次创业，以股份化、国际化、集团化、多元化等为特征。第二次创业和第一次创业最本质的区别就是：第二次创业是从企业家管理向职业化管理过渡，走向程序化、规范化、制度化的管理。其实，华为在1995年就已经开始了以“分责、分权”为口号的组织改革，因为华为发现，公司发展到这个时期，需要非常多的干部担任各项职务，以分担一定的责任和压力，而多中心的运作方式造成了各种矛盾，只有通过第二次创业，才能实现企业管理体系的脱胎换骨。

2.11 《华为基本法》

企业文化是个大概念，从使命、愿景、价值观，到战略、治理、组织、人才选拔、利益分配等，最终提炼出一套完整的价值体系。这既是一个全员共遵共享的思想和行动指南，又是一个全员共建的长期过程。

为了总结过去的管理经验，并形成在宏观上引导企业未来中长期发展的纲领性文件，华为于1996年6月开始起草《华为基本法》。



《华为基本法》是组织的宪法，为全体员工提供共同的企业发展价值基础，为每个员工的发展和成长提供方向，更为企业未来指明宏观方向。这个宏观方向以企业内部法的形式正式发布，就像定海神针一样稳住企业发展的长期预期，使企业不受机会主义的影响，不偏离初心。

如果说企业文化是公司的精髓，那么《华为基本法》就是企业文化的精髓。华为超越了简单的企业文化，把《华为基本法》定位为全体员工的心理契约。围绕这个定位，华为要求每个员工都要投入《华为基本法》的起草与研讨，通过群策群力，达成共识，为华为的成长做出共同的承诺，并指导未来的行动。华为希望通过这个共创共建的过程，达成公约，不仅提升每一位华为人的胸怀和境界，提升在大事业和目标上的追求，也在实际上统一全体员工的思想，形成普遍一致的认识事物的共同价值基础，上下同欲，全体大踏步、坚定地朝着共同的宏伟目标努力奋斗。

1996 年 12 月，经公司全体员工及专家组的共同努力，《华为基本法》草案在公司内部公布。华为计划再用一年的时间不断完善，广泛听取大家的意见，并打算于 1997 年年底正式公布。

华为认为，《华为基本法》的学习应该分层次。《华为基本法》实质上是对企业核心价值观的宏观性描述，对担任领导干部职务的员工有重大指导意义，必须好好研究和学习。但对一般员工不强制要求学习，因为《华为基本法》对做具体事情没有很大的指导意义，一般员工只要学习企业文化即可。当然，华为鼓励追求进步的普通员工能够积极主动地拥抱《华为基本法》。

2.12 业务流程重整三个层面

管理不畅的企业通常会出现一个奇特的现象：前方将士感觉外面客户的工作都好做，最难做的反而是公司内部的工作。这个现象背后，可能有后方职能部门故意卡前方市场部门“脖子”的部分原因，但更常见的原因是前方、后方对彼此业务流程的理解和衔接不协调，出现了非故意但的确客观存在的障碍。华为在 1996 年启动的管理改革就是为了解决这一障碍（见图 3-1）。

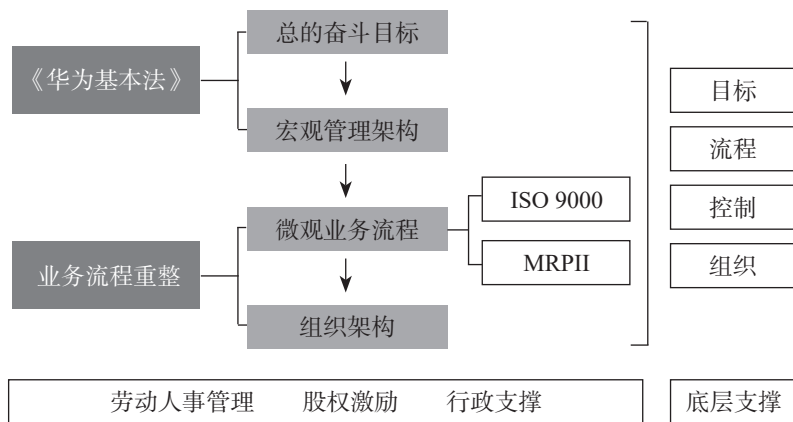


图 3-1 华为 1996 年管理改革规划图

这项管理改革主要涉及三个层面，以业务流程重整为主。具体来说，华为抓了三个层面的工作。

第一个层面是顶层设计，通过起草《华为基本法》，设立企业管理的宏观架构，围绕公司总的奋斗目标，建立一个宏观管理架构，指导具体的管理工作。如果没有宏观管理框架，容易缺失方向感，管理就会因为缺少地图和坐标，逐渐走向务虚，形成不了合力，结果只会增加内耗。

第二个层面是业务流程重整，在宏观控制架构的指导下，建立微观调节系统。业务流程重整就是把《华为基本法》所规范的内容，用一个个程序、规定、制度、表单体现在工作流程中。现阶段业务流程重整包括两个方面的内容：一个是 MRPII，把所规定的行为准则全部用计算机程序定义下来，规范行为，提高工作效率；另一个是 ISO 9000，将业务流程及操作体系化、文件化、手册化，一切按文件行事，规范每一个行为。业务流程重整的关键工作是把各类工作进行梳理、分类，然后根据业务内在责任逻辑，结合组织结构中的角色，进行标准化。

第三个层面是劳动人事管理和行政管理的规范化建设。这是底层支撑性工作，按照华为的惯例，依然由骁勇善战的市场部首先开始，再扩展并复制到整个公司。

以上三个层面的工作是相辅相成的。《华为基本法》和业务流程重整从上



到下建立整个公司的奋斗目标、管理架构、流程和相应组织设计, 劳动人事管理则从最底层激活整个公司。

2.13 研发的三大系统

很多企业设有研发部门, 但其组织架构各有不同。一般的企业, 由于产品线的广度和复杂度有限, 研发架构普遍比较简单。华为因其具有异常丰富的产品线, 故实行研发大架构管理。

1996年, 华为形成了以“产品战略研究规划办公室”“中央研究部”和“中试部”为主的三大研发系统。三个系统不仅有先后次序, 而且分工明确。

产品战略研究规划办公室确定“做什么”, 其主要职责是梳理客户需求, 沿着市场方向指引研发方向, 避免研发走错路, 确保研发出来的产品符合市场趋势, 能够很好地满足客户需求和痛点。

中央研究部负责“如何做”, 其主要职责是全力以赴进行研发攻坚, 尽快让产品面世, 甚至必要时, 整合研发体系内部各方面资源组织大会战, 推动大型产品集成或高难度研发顺利完成。

中试部的主要职责是“把产品做好”。通过反复推敲、打磨、测试、优化, 去芜存菁, 推动产品研发成果的商业成熟度提升, 确保产品面世后在同类型产品中性价比最高。

先确定做什么, 再全力攻关如何做, 最终用工匠精神把产品做好。三大研发系统各司其职, 确保研发工作的效率和价值。

2.14 人才政策四阶段

“德”与“才”在干部选拔上哪个优先, 一向是管理者思考的问题, 也一直是管理者面临的难题。

华为在不同时期对干部选拔偏重德还是才, 其实做了动态调整。

华为创建初期是“以德为主”, 比如, 当年华为就是把品德最优秀的人往物料部输送, 其后, 物料部为华为的发展做出了巨大的贡献, 这些品德高尚的员工对公司初期高速发展发挥了举足轻重的作用。

但创建初期偏重德, 造成公司的发展不够平衡。在进入发展壮大的准备时

期后，华为的人才政策相应地转变为“德才兼备”，以“先德后才”的原则选拔干部。德依然优先考虑，是基本的前提条件，在具备品德的条件下，选拔才干更加突出的员工，从而整体提升组织的市场竞争力。

华为进入高速发展时期后，开始转为以“才德”选拔干部，首先看重才干。这个阶段看重实践，注重实干，认为必须把人放到实际环境中去锻炼、去提升、去加强自我修养。这个阶段，华为对“德”的解读是，不能因为先看中某个员工的德，所以给他安排一个工作，而是对想努力的员工给予百分之百的信任，让他放手去干，干好了，就证明员工的德很高。把“千里马”关到猪圈里，千里马永远不能被发现。所以华为给所有人一个赛马的机制和环境，不管他是千里马还是普通马，只要愿意，就给他赛马的机会。当然，赛马的过程并非不再对德进行控制、考核了，而是先让马跑起来，然后再来评价这匹马。在这样的用人理念下，华为给众多员工创造了更多公平的发展机会，在过程中鉴别、评价和考核干部。

随着华为的发展逐渐走向成熟期，通过跑马、赛马和鉴马，真正的千里马不断进入公司越来越高的管理层与核心组织。1996年任正非预计到20世纪末，华为的核心中枢可能会有四五千人的规模，要想进入这个核心，“德”肯定是首要的。因为能走到这么高层次的人，才干都相差无几，但如果没有“大品德”，肯定不会被核心组织的其他成员认可，这是个辩证的过程，最终还是德高者才能进入高层。

综上，华为关于人才评价的“德与才”辩证关系分为四个阶段，从以德为主，逐渐走向德才兼备，再到才德兼备，最终还是德高者居高位。

2.15 低重心战略

1995年，华为向日本和德国学习一丝不苟的实干精神，提出了“低重心战略”。低重心战略是指：高层作势，基层做实，总体重心要放低。

那一年，日本神户钢铁公司到华为进行了一次培训，培训之后给出的评价是“华为员工太聪明了”，暗指太聪明的人做事情不踏实。经过反思，华为呼唤员工要做实，呼唤在做实中产生一代管理英才。华为号召基层员工从一点一



滴的每件小事做起, 提出“伟大产生在平凡当中”的口号。同时, 评价基层员工时, 用实实在在的指标评价每件事情做得到底怎么样, 测试发现多少问题, 产品合格率达到了多少, 是否做好每一次统计、填好每一张表格、编好每一份标书。

华为计划花一两年时间实行低重心战略, 各个层级都强调要在做实上下功夫。1996 年更加强调抓做实, 通过干部提拔来抓“低重心发展”。对基层干部的提拔, 华为的做法是从做实的干部里挑选, 做实不够的干部要下放重新从工人做起。对基层干部的薪酬调整依据也是其做实程度。

华为要培养优秀的科学家、营销专家、管理者, 但我们整个培养工作要实行“低重心”战略, 要重视普通员工、普通岗位的培训。要苦练基本功, 培养技术过硬的钳工、电工、厨工、库工、工程师、秘书、计划员、统计员、业务经理……每一个人、每一件工作都有基本功, 要把员工“做实”紧紧抓住不放, 否则大好形“势”就浪费了。

——《反骄破满, 在思想上艰苦奋斗》, 1996 年 4 月 6 日, 任正非在十大杰出员工表彰大会上的发言

华为通过实行低重心的管理促进发展, 通过做实实现生产能力的增长, 同时减少资源浪费, 坚定不移地在做实中贯彻成本否决制度, 持续有效地降低生产成本。做实之后, 华为凭着低重心战略, 业务能力大幅提升, 业绩增长高达三分之一以上, 朝着国内市场龙头企业地位坚实迈进。

1995 年, 在全国程控交换机供过于求的不利市场环境下, 华为却以极佳的性价比, 使发货量逆市上扬, 甚至因为产能瓶颈, 不得不限制销售。在持续几年的市场低潮下, 华为鹤立鸡群, 自 1996 年开始, 完成了三年大飞跃。1996—1998 年是华为公司超大规模发展的三年, 随着市场的高歌猛进, 管理架构也不断主动优化, 《华为基本法》凝聚了上下共识, 自此蕴藏的力量开始渐次爆发。