

<<华为你将被谁抛弃>>

图书基本信息

书名：<<华为你将被谁抛弃>>

13位ISBN编号：9787513020367

10位ISBN编号：7513020361

出版时间：2013-6

出版时间：知识产权出版社

作者：张运辉,赵国璧

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<华为你将被谁抛弃>>

前言

当今的华为不仅是中国企业的一个符号，而且甚至已成为中国企业的一个图腾，所有人都会觉得华为是一个优秀的企业。

很多人都想从符号和图腾里汲取点仙气，华为的一举一动也都震颤着中国企业界的神经。

可真正能汲取到仙气，把华为学到位的则凤毛麟角。

在华为内部，任正非总是提醒大家，务必时刻保持危机意识。

所以在所有人都膜拜地昂着头，竭尽全力翻来覆去为华为唱赞歌的时候，也许更需要有人能冷静下来观察和思考。

本人在华为工作多年，试图避开一些已有的视角，从一个普通资深员工的角度，客观来看华为这片天。

希望通过亲身经历，在点滴细节和思考中描述华为，展现出不同的视角和观点，总结一些共性的东西，包括一些管理理论的提炼，既能帮助大家认识华为，也能帮助大家分析判断自己所在企业的状况。

下笔之时，我希望本书能多接地气。

从细节和案例中来，但不拘泥于细节，从华为中来，但不唯华为。

既有微观事实，也有宏观总结。

写的既是华为，也是普罗大众的企业，希望对大家能有所帮助。

本书首先总结提炼了华为成功的几大战略要素：改革开放初期中国的通信大市场，走出国门后的固定低汇率，屌丝们的艰苦奋斗。

时势造英雄，也是英雄捕捉了历史机遇，华为敏锐捕捉并充分利用了这几大战略，一飞冲天。

令我等众生仰视嗟叹。

其次从执行层面根据平时的工作和思考，总结出企业战略执行三要素：组织是骨骼，管理是肌肉，文化是血液。

企业战略执行三要素就好比是一个有机体，三者若各分其工，相互协同，组织则生机盎然；反之三者若不协调，则会带来各种症状。

执行三要素模型在战略执行方面，从三个维度进行规范，并和有机体的症状相对应，帮助大家思考和诊断企业，有利于发现问题并解决问题，也能为其他行业判断企业优劣提供一个系统化的有区分度的视角。

在执行三要素模型中，建立常见的矩阵组织的健康度评估方法。

建立约束路径模型，通过约束路径把组织执行力量化，这样更便于大家判断组织的执行力优劣，从而有针对性地改善。

约束路径的长短也可以用来判断一个企业适合设置多大的事业部，什么时候可以设置事业部。

阿里巴巴最近组织改革，成立十几个独立的事业部，其实就是一种细胞分裂，就是降低约束路径，提高决策效率的过程。

很多人尤其是很多中小企业老板好奇，为什么自己公司的人才这么少，看谁都不合适、不顺眼，找个产品经理都很难，华为却很容易找到，很多年纪轻轻的人都独当一面，甚至二十多岁就当海外国家代表，年销售额上百亿元人民币。

其实华为解决这个问题的方法很简单，就是放手让他们去干，犯了错误不可怕，摔摔打打就成长起来了。

越是求全责备，越是无人可用。

员工责任清晰，企业敢于放权，或者说权责统一，大部分人都可以做得很好。

很多企业不是找不到人才，是不敢让员工去干。

还有很多人很好奇，为什么华为的员工都这么有干劲，每个人都在拼了命地往前冲，主动加班加点。

自己的员工为什么没有这么高的士气，推一下走一下，有时用力管管、严格要求，员工就离职了。

其实这正是因为华为在执行三要素的管理这一块做得很好，建立了公平公正的评价机制，并能建立起有差异的业界一流的薪酬体系，能通过赏优罚劣和高薪酬把大家调动起来，大家都愿意通过个人努力

<<华为你将被谁抛弃>>

获得更好的收益，这些就是华为士气高昂的根本原因。

公司给很少的薪酬或者不公平地乱发薪酬，员工肯定是骑驴找马，根本不可能有高效的执行力。

伴随时间演进和历史冲刷，带来华为成功的几大战略要素也在悄悄发生变化，有的逐渐消失，比如国内曾经那么大的通信市场；有的逐渐弱化，比如固定低汇率优势和屌丝们的艰苦奋斗。

战略执行三要素中很多因素也在变化，华为已逐渐长大，位居世界领先地位，有些管理模式适合中小企业不一定适合大企业，适合追赶别人的企业，不一定适合作为领头羊的企业。

有些当年成功的要素，现在逐渐显得力不从心，比如内部虚拟股票制度。

这些变化给华为带来很大影响。

关注华为案例的同时，本书结合目前企业管理中的诸多需要，参考综合了一些其他管理学的先进思想理念。

比如最近流行的教练式辅导；还借鉴了《罗伯特议事规则》，讨论如何开个高效会议；如何避免总经理的命令出不了办公室等。

希望通过本书，能帮助大家更了解华为，更了解自己和自己的企业。

也希望通过本书，能为华为乃至更多正在努力拼搏的中国企业提供思路，使他们真正有机会成长为划时代的大企业。

助力中华民族的伟大复兴，让中国人民过上有尊严的幸福生活。

<<华为你将被谁抛弃>>

内容概要

2010年，一篇《华为，你将被谁抛弃——华为十大内耗浅析》，曾经引起巨大影响。

时隔3年，作者怀着一颗真诚的心，再次出发。

结合身在华为的多年亲身工作经历，大量调研，补充资料，拓展细节，以华为为例，详细分析华为成功之路的关键因素到底是什么，华为面临经济大势，到底遇到了那些困难，这些困难究竟该如何解决？

世界在变，华为也在变，不管是主动还是被动。

本书希望能借助华为这个载体，从华为的过去、现在，乃至未来之中总结出些规律，能为其他企业和管理者参考借鉴。

对也罢，错也好，但希望能抛个砖，带来更多的思考，为更多中国企业助力！

<<华为你将被谁抛弃>>

作者简介

张运辉 西北工业大学航空学院毕业，在华为曾担任工程师、项目经理、部门经理等，期间带过团队、获得过总裁奖。

后曾任职于华为公司运营管理体系和《华为人》报，发表过《华为你将被谁抛弃》和《矩阵组织量化分析》等热门文章，并提炼出诊断企业健康度的肌体三要素模型。

对基层业务和管理十分熟悉，能从细节和具体处感知华为，被外界认为十分“接地气”。

现任职于深圳市汉邦技术有限公司，《*时报》特约专栏作者。

赵国璧 北京大学法学院知识产权法专业毕业，工科背景。

现就职于知识产权出版社信息服务中心，国家知识产权局首批专利信息应用培训师资，知识产权出版社首席培训师。

一直秉承和致力于以客观、公正、专业的态度看待和评析各种知识产权现象和问题，多篇独立发表的知识产权评论性文章曾在业内取得良好反响。

经常应邀在全国各省市、企业和大学科研机构进行知识产权管理与应用方面的讲座与培训，深受业界肯定。

<<华为你将被谁抛弃>>

书籍目录

推荐序 呼唤生命企业自序 符号华为 立体华为引子第一部分 华为成功之战略要素1 任正非其实是个政治家 1.1 曾经贫苦的家庭 性格决定命运，命运也铸造性格 1.2 不得已创业 创业者要高素质 1.3 勇敢自研 任正非其实是个政治家 1.4 任正非和李一男 出名是否要趁早2 中国通信大发展 2.1 农村包围城市 任何小企业的起步都是从差异化开始的 2.2 一段灰色往事 不按常理出牌，给华为带来了非常规的增长 2.3 巨龙和大唐 好的体制让坏人变好人，坏的体制让好人变坏人 2.4 华为和中兴 同质化竞争是最残酷的竞争 小结3 固定汇率带来海外大发展 3.1 华为制造海外历程 “大农村”包围“大城市” 3.2 低汇率带来大优势 固定低汇率大幅度提升中国产品价格竞争力 3.3 固定低汇率带来副作用 汇率优势隐含日后通胀痛苦 3.4 低汇率的价值 低汇率是个值得利用的时间差 小结4 得屌丝者得天下 4.1 人多力量大 人多真的力量大 4.2 “金钱模式”是当下中国最好的管理模式 中国人现在最缺的不是尊重和自由，而是钱 4.3 华为是典型的“金钱模式” 没有资格拼爹，那我们就拼命 4.4 艰苦奋斗为梦想也为现实 人最困难的是认识自我 4.5 华为艰苦奋斗的传统 下班回家不敢走电梯 4.6 《奋斗者协议》的故事 非常有意思的一幕 4.7 艰苦奋斗难以为继 分配方式决定企业文化 小结第二部分 企业执行三要素5 组织是骨骼 5.1 组织设计 组织：矩阵组织看起来很美 组织竞争力：聚焦性和职能性是组织的两大特征 华为的组织：会议多，干部多 产品经理的缺位：激发自我约束远比外力约束高效 组织变革的利益再分配 变革的刚性和柔性 小结 5.2 组织评估 组织约束路径：约束路径的长短可以把项目 约束力数字化 腾讯：管理自闭环的效率会大幅度提升 度量：度量也是一种反馈 小结 5.3 如何开个高质量的会 华为内部会议：不在开会，就在开会的路上 议事规则：通过规则提升效率 会议效率提升：会议质量决定着企业管理水平 小结6 管理是肌肉 6.1 两个压力差的构建 华为绩效管理：公平公正是绩效管理的核心要素 目标：定位决定地位 目标制定：请给我结果 绩效辅导：适当的反馈对提升绩效非常重要 评价和沟通：绝对的公平没有，但值得企业努力接近 绩效：不增加待遇的管理都是“耍流氓” 转身：职场转身很重要 压力差：水有压力才会流动 指标：过度指标化是对管理的庸俗化 协作：绩效考核应科学，企业文化是关键 小结 6.2 教练式辅导 故事：忽略过程，聚焦目标 GROW模型：一个引导正确思考的方法论 实例：激发被沟通方的主动性 小结 6.3 如何提升组织战斗力 激励：千万不要吝啬表扬 沟通：现代企业的竞争在于内部沟通的低成本 颁奖：我怕别人没听见 权力：权力更多地来自天然的影响力 需求层次理论：人的欲望是无止境分层次的 小结7 文化是血液 7.1 文化和核心价值观 文化和核心价值观：文化是一种软制度 宣传：宣传的三支柱模型 华为的心声社区：一个几乎失控的舆论平台 员工满意度：客户是左手，员工是右手 双赢：有技术走遍天下 职业通道：激励技术专家要重视荣誉感 自私：每个人都在追求利益最大化 管控：管得越少，成效越好 官僚主义：组织大了官僚主义不可避免 小结7.2 办公室的政治 命令出不了办公室：不可替代的诅咒 两服药方：中药西药一起吃 消除不可替代性的成本：过犹不及 不可替代：开个好头，以悲剧收场 小结第三部分 华为的红旗到底能扛多久8 华为的IPD 8.1 IPD的优势 IPD：IPD是研发类的SOP 8.2 不能依赖IPD流程解决组织的问题 华为IPD：IPD适合模仿，不适合创新 8.3 IPD案例 案例：IPD需要完整团队的支撑9 成也股票，败也股票 9.1 股票制度难以为继 股票制度难以为继：华为分红制度需要高增长来支持 9.2 从华为股票激励制的退出，看中小企业股票制度设计 股票制度的应对：分红制度需要适时退出10 华为的知识产权 10.1 国际知识产权铁幕已经拉下 10.2 华为的知识产权危机 10.3 海外通信领域竞争加剧，知识产权诉讼频发 10.4 智能手机产业无核心软硬件技术 10.5 中国企业知识产权现状：路漫漫其修远兮 中国企业知识产权之路在何方11 每个英雄都有时代的烙印 11.1 华为成功的战略要素在变化 11.2 企业运营三要素的演变 11.3 华为的接班人困局 11.4 江山代有人才出，各领风骚数百年附录一 执行三要素评估企业案例案例一：利益分配机制导致效率低下案例二：组织过于扁平化带来混乱附录二 华为，你将被谁抛弃 后记 源自华为不唯华为

<<华为你将被谁抛弃>>

章节摘录

1992年1月，邓小平“南方讲话”掀起深圳新一轮的建设高潮，经济进入恢复性的高速增长。

火爆的投资、急剧的扩张，使得经济开始发高烧。

上千亿元的房地产资金飞向南方几个地区，当时海南有800亿元，北海有300亿元，惠州也有150亿元，迅速掀起一场热炒的狂潮。

当时到处都在开工，房子还没有盖，甚至还只是一张图纸就开始转让，项目也转让好多次。

开发的人还没有炒作的人赚钱快，开发的可能赚500元/平方米，炒作的人一下可以赚1000~2000元/平方米。

给人的感觉南方遍地是钱，来了就可以发财。

除了房地产，深圳当时还上演着另一种疯狂。

1992年8月，深圳以发售认股抽签表的方式发行5亿元新股，认股抽签表需要凭身份证领取，每个身份证领取一张。

从8月8日起，全国各地百万股民浩浩荡荡进军深圳，身份证雪片般快递过来。

全市302个发售网点，都排起一条条长龙，大家满怀希望地购买百元一张的抽签表。

8月9日早晨开始发售时，大家紧紧地互相抱在一起，秩序尚能维持。

后来的抽签表，越炒越高，一张甚至被炒到上千元。

外面投资和投机风风火火，钱来得好像也很容易。

摆在华为面前的却是一个艰难的选择，是做热钱玩虚拟经济，还是安心做实业？

虚拟经济很轻松，动动脑子即可，做实业要花费大量的精力。

靠代理交换机赚钱时，总不可避免遇到各种进出口政策，以及来自原厂的各种风险。

而且这种生意，除了胆识外需要的技能并不高。

由于利润丰厚，各路人马纷纷进入单位用小交换机市场，仅深圳一个月之间就涌现出几百家。

代理商多了，竞争激烈了，从香港过来的货源越来越紧缺，生意也越来越难做。

大部分代理商都不愿意或不敢冒风险自己来研制交换机，稳稳当当地赚个几百万元，买个好车，弄套别墅，再弄点钱跟跟潮流，炒炒热钱，也是个不错的选择。

国内交换机市场巨大，风险和机会并存。

面对巨大诱惑，华为最终选择了远离热钱，继续投身交换机事业。

1989年，面对恶劣的代理竞争而导致生存日益困难，在巨大利益的诱惑面前，任正非开始决心冒险自主研发。

当时有些国营单位已经开始生产小型单位交换机，华为刚开始只是从国营单位买组件自行组装，贴自己的牌子。

第一款华为品牌产品是BH01。

BH01产品只能在小型医院、矿山、学校等地使用，而且通常是华为组装的BH01和其他公司组装的BH01共同在市场销售。

后来华为照着BH01，进行自主知识产权的电路设计和软件开发，这次型号是BH03。

BH03开发人员把软件和硬件一起做。

因为没有硬件测试装备，就用放大镜一个一个目测是否有虚焊漏焊：没有自动拨测设备，就由工程师用话机一次一次地拨打测试。

开发过程很辛苦，大家也太投入，大家那时也都很年轻，很多人几个月的吃住都在公司，因为过度劳累，有个研发。

BH03的工程师眼角膜都累掉了。

华为日后核心价值观中最重要的一条“艰苦奋斗”，可能也就滥觞于此。

经过近一年的努力，自主开发的BH03通过邮电部验收，取得正式入网许可证。

为了保证技术的持续进步，能更长久地生存，华为当时还从华中科技大学引入一批精英，包括郭平、郑宝用等。

这批精英为日后华为的转型和升级，乃至长治久安带来巨大价值，也逐渐让华为从早期的贸易公司，

<<华为你将被谁抛弃>>

转变为高科技公司。

华为有个知名的典故：当年大家都在排队打饭，看到一个微胖的中年男人站在队伍旁边，一边看着大家打饭，一边大声喊着“看谁打的肉多，谁就是新来的”。

工程师看着那个人头发乱乱的、脸上胡子拉碴、衣服也皱巴巴的，还以为是做饭的师傅，后来才知道，这就是华为的任正非。

当时食堂的饭菜非常丰富，吃饭也不用付钱。

大家也都非常喜欢华为的氛围，上下班也不用打卡，工作和休息也无严格界限，累了还可以去大冲村附近打打台球。

没什么绩效管理，完成任务就行。

大家通常晚上搞到很晚，早上睡到中午，吃了午饭接着干。

P21-23

<<华为你将被谁抛弃>>

后记

初稿初步完成，写结束语时还有一种很忐忑的心态，担心会不会被热爱华为的人批评，说我是故意鸡蛋里挑骨头，或者说这是对前任东家的评头品足，不符合职业道德等。

几经修改后，心情逐渐平静下来。

本书虽然是从华为开始写起，但伴随写作深入已不仅仅依赖于华为，而是逐步提炼出一种基于一般企业的理论、方法与改进方式，华为只不过是其中一个生动活泼、被客观描述的载体而已。

书中的内容和一些理论来源于华为，但不唯华为。

本书源自华为，因为我很多思考和经历都来自华为，一些管理模型也在华为实践过。

华为本身有很多值得大家借鉴和学习的地方，包括它的利益分配，包括拉开收入差距、建立大比例的浮动薪酬和股票分红制度、努力追求公正公平等。

同时组织上的IPD和PDT团队，也缩短了决策链条，提升了组织效率，让华为不论是个人还是团队，都成为一个个万马奔腾的小作战机构。

另外华为在大战略上的把握也很精准，包括前面说的华为成功的战略要素。

别人偶尔一两次碰上这种大机会就不错了，为什么任正非带领下的华为，总能踩中这个鼓点，并能在这个机会窗中把自身利益做大，所以任正非肯定有他过人的地方。

本书不唯华为，虽然很多理论来自华为，但这些理论也适用于其他企业，附录中的两个案例充分说明了这一点。

对于华为而言，金无足赤，人无完人，华为体系在大踏步前进的同时，也有自身的不足，有些地方需要更多的思考和改进，而不是单方面的肯定或否定。

比如华为的股票制度，华为早年把员工利益和公司利益捆绑在一起，确实带来了非常强大的战斗力，但随着企业规模的扩大、股票数目的增加，分红制度逐渐成为鸡肋，股票的分红并未落实到真正在公司需要激励的人，而是成为一群沉淀老员工的收益。

华为过度依赖股票分红来激励员工，导致作为公司费用和成本的员工奖金份额下降，最后分红的效果越来越差，员工怨言也越来越多。

华为股票在投资和激励定位上模糊，缺乏退出机制，最后越来越难以为继。

华为股票制度的后遗症，需要有类似股权涉及的企业思考，要想规避这个问题，要么建立股票退出机制，把人家买股票的钱退给人家，让股票时刻能激励在一线奋斗的人，要么就把股票定义为完全投资，去除奖金成本后再来分配，而不是作为一种劳动的激励手段。

除了股票制度的演变，华为的IPD和奋斗文化也都面临挑战。

随着华为逐步走向领导者，已没有产品可以逆向开发，此时团队就需要有自己的大脑，但华为IPD下的PDT团队没有形成真正的决策闭环，大家都隶属各自大的平台体系，如销售和研发，没人能真正拉动前后端，最后也没人决策到底要开发什么新产品，导致需求混乱。

内部累得要死，却开发不出市场需要的产品。

华为的成功来源于十几万员工的艰苦奋斗，华为的艰苦奋斗在国内首屈一指。

华为很多人早上出门孩子还在睡觉，晚上回家孩子已经睡熟，周末也要加班，很难有自己的生活。

但在当今社会，大家越来越关注幸福指数，人们不再把赚钱多少作为衡量幸福与否的唯一标准，大家开始更关注与家人相处的家庭时间。

华为内部有人做过调查：是否愿意让自己的子女来华为工作？

90%的人都不愿意，他们愿意自己牺牲，改善家庭生活，改变自己贫穷的命运，但不愿意下一代再过这种生活。

未来随着独生子女的增加和城镇化率的提升，华为的有效生源面临逐渐下降的趋势，同时缺乏高利润支撑的分配体系也加剧了这种下滑，华为的艰苦奋斗文化也需要有所改进了。

本书大部分时间在构造一个通用的管理要素模型，即骨骼肌肉血液模型。

类似管理模型在西方管理学中也曾有所构建，不过角度有所不同。

本书更多地以中国公司尤其是有华为特色的公司为蓝本，演绎了我们自己的模型结构，并通过有机体进行形象比喻，从而生动地展现其道理和价值。

<<华为你将被谁抛弃>>

这个模型主要是战略执行的模型，谈的也是企业这个肌体本身的状况，而不是战略或市场机会捕捉，类似的模型叫BLM(Business Leadership Model)，大家感兴趣的可以参考。

企业的问题错综复杂，管理者彼此沟通起来存在一定困难。

管理模型的价值，不仅是给大家提供一个看问题的统一视角和框架，而且还给大家提供了统一的语言，方便大家沟通与解决问题。

在本书付梓之际，感谢北森测评的王伊烟，本书的形成基于我多年撰写的文章与积累的观点的再整理，王伊烟在整个稿件处理过程中，不断研究思考，提出很多有价值的建议。

感谢王育琨老师，王老师的多次表扬，给予我巨大的信心和勇气，使我得以一路坚持最终付稿成书。

<<华为你将被谁抛弃>>

编辑推荐

2010年，一篇《华为，你将被谁抛弃——华为十大内耗浅析》，曾经引起巨大影响。

时隔3年，作者怀着一颗真诚的心，再次出发。

结合身在华为的多年亲身工作经历，大量调研，补充资料，拓展细节，以华为为例，详细分析华为成功之路的关键因素到底是什么，华为面临经济大势，到底遇到了那些困难，这些困难究竟该如何解决？

世界在变，华为也在变，不管是主动还是被动。

张运辉、赵国璧编著的《华为你将被谁抛弃(肌体三要素模型分析华为兴衰)》希望能借助华为这个载体，从华为的过去、现在，乃至未来之中总结出些规律，能为其他企业和管理者参考借鉴。

对也罢，错也好，但希望能抛个砖，带来更多的思考，为更多中国企业助力！

<<华为你将被谁抛弃>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>