

# 企业文化是华为成功的关键

作者：有故事的人 来源：范文网 [www.wtabcd.cn/fanwen/](http://www.wtabcd.cn/fanwen/)

本文原地址：<https://www.wtabcd.cn/zhishi/a/169841688425069.html>

范文网，为你加油喝彩！

普世价值-小小一粒米

[www.zhongjiaxin.com](http://www.zhongjiaxin.com)

**不举步 越不过栅栏**

**不迈腿 登不上高山**

**胜利永远属于勇敢的人**



中佳信

2023年10月27日发(作者：培优辅差计划)

哈佛商业评论：企业文化是华为成功的关键

作者：David De Cremer 田涛 来源：哈佛商业评论

如今，华为是91家跻身福布斯全球500强的中国大陆企业中唯一一家海外收入超过本国业务收入的公司。2011年，华为海外市场收入首次超过国内市场收入。2012年，华为的销售收入和净利润均超过了爱立信，成为全球电信和网络领导者。几年来，它一直保持这一良好势头。华为2014财年销售收入为465亿美元，净利润达到44.9亿美元，均创历史新高。

华为如此成功，秘密是什么？成功往往由多个因素促成。像许多优秀公司一样，华为的成功源自能彰显其文化的特定价值观。我们采访了多名华为员工，阅读了华为创始人任正非先生所写的文章和主题演讲稿，了解了华为价值观驱动的企业文化。

## 成就客户

优秀领袖都会为其员工提出明确的奋斗目标，任正非也不例外。他将客户放在首位。许多公司都宣扬以客户为中心的理念，但又有多少公司真正把这一理念落到了实处？正因为真正做到了以客户为中心，华为在竞争中脱颖而出。任正非先生在华为创立之初就要求员工眼睛盯着客户，屁股对准主管的。举例来说，几年前，摩根史坦利投资公司的首席经济学家Stephen Roach曾带领机构投资者代表团造访了华为深圳总部。风险投资者造访华为，通常是希望投资华为。任正非委派研发体系执行副总裁费敏接待了这个代表团。后来Roach失望地说：“我们

能为他带来3万亿美元的投资，他竟然不见我们。”任正非对此事的解释表明了他的心声，他说不论公司多小，如果是客户，他都会接待，但Roach不是客户。

另一个能体现华为“成就客户”理念的例子也是公司初创时期的传奇故事。在中国偏远的农村地区，老鼠经常咬断电信线路，客户的网络联接因此中断。当时，提供服务的跨国电信公司都认为这不是他们该负责的问题，而是客户自己要解决的问题。但华为认为这是华为需要想办法解决的问题。此举让华为在开发防啃咬线路等坚固、结实的设备和材料方面积累了丰富经验。

华为也经历了一些需克服严峻气候挑战的项目，如，在喜马拉雅山埃佛勒斯峰6,500米处安装全球最高的无线通信基站、在北极圈内部署首个GSM网络等。还有些项目也让华为积累了经验。例如，华为在欧洲拓展3G市场时发现，欧洲运营商希望基站能占地更小、更易于安装、更环保、更节能且覆盖范围更广。基于这些要求，华为成为首家提出分布式基站概念的公司。这种新式基站使为大型网络设计的无线接入技术也同样适用于小型专用网络。这一创新降低了运营商部署基站的成本，因此迅速风靡欧洲。

## 艰苦奋斗

华为强调唯有艰苦奋斗才能获得机会。举例来说，华为成立初期，公司给每位新员工提供一床毛巾被和一个床垫。这样一来，许多加班到深夜的员工就可在办公室睡觉，而第二天中午他们也可在公司午休。华为一位员工曾说：“过去，垫子是努力工作的象征，这一理念今天已经演变为将每项工作都做到极致的奋斗精神。”

员工艰苦奋斗能使公司更具竞争力，这一理念并不难理解。但华为要弘扬艰苦奋斗的精神，让每位员工都能接受这一价值观却并非易事。华为将价值观的落

实纳入员工激励体系。华为不是一家上市公司，而是由员工持股。华为2014年年报显示，任正非拥有公司接近1.4%的股份，82,471名员工持有剩余股份。这种员工持股机制被称为“银手铐”，它与更常见的“金手铐”——期权制度有所不同。员工持股制度背后的理念是任正非想与员工分担责任、分享利益，让大家“一起做老板，共同打天下”。然而，值得一提的是，只有绩效优异的员工才有资格获得股票。

有学者认为，上市将导致小部分人变得非常富裕，而大多数员工会失去工作动力。华为坚持不上市，并长期实行目前的员工持股制度，有助于确保公司始终坚持以集体奋斗为导向的价值观。

## 高瞻远瞩

员工持股制度不仅能助力华为吸引并留住艰苦奋斗的员工，还能使公司作出长远规划。任正非认为这一制度也能让员工朝着他们的目标和公司长远愿景不断努力。例如，华为通常制定5至10年发展方案，而爱立信和摩托罗拉等大多数华为友商则按照财政季度或财政年度制定计划。民营企业的身份让华为可以制定10年发展规划，而其友商则需竭力应对资本市场的各种短期变动。

例如，华为引入了轮值CEO制度，在此制度下，由3名副董事长轮流担任CEO，轮值期为6个月。同时，任正非扮演导师和教练的角色，在重大决策上行使否决权和弹劾权。这种创新的管理结构是从《会飞的水牛》(Flight of the Buffalo，作者James Belasco、Ralph Stayer)一书中获得的灵感。在这样的管理体系下，3位轮值CEO轮流带领常务董事会履行日常公司管理的职责，很难想象这样的制度如果用在上市公司会发生什么事情。

## 审慎决策

任正非一向不主张在重大战略上快速决策，他总是迫使自己多花时间进行反思。华为公司也是如此。这样的决策风格也是由公司的员工持股制度所决定的。员工持股制度能确保决策权处于公司控制之下，任何外部投资者都无权左右公司决策。华为在制定未来规划时有更大的自由度，受市场的影响也更小。而轮值CEO制度也有助于实现更审慎、更民主的公司决策。

华为还强调“思考的力量”。华为的哲学是“思考能力是一个公司最可贵的品质”。例如，华为确保知识交流成为公司的例行活动。每个办公室都陈列着各类书籍，鼓励高管阅读他们专业之外的书籍。公司还不断将任正非和高管的思想传达给每位员工。然而，更重要的是，公司也及时收集员工的反馈，完善高层思想和公司的各项决策，这样的举措彰显了中国本土公司的国际化特征。

许多人都知道任正非曾在部队服役。他曾是一名中国人民解放军军官，他认为这段经历培养了他努力奋斗的良好品质，这一品质从华为初创时期他最喜欢的口号——“胜则举杯相庆，败则拼死相救”中也能体现出来。迄今为止，华为有很多值得称赞的成功经历。

## 工作中的不足与改进怎么写-月出于东山之上





更多 在线阅览 请访问 [https://www.wtabcd.cn/zhishi/list/91\\_0.html](https://www.wtabcd.cn/zhishi/list/91_0.html)

文章生成doc功能，由[范文网](#)开发