



免费人力资源实战内容分享平台 www.ruthout.com

华为成功背后的经营与管理理念

《商业周刊》杂志评选出了全球十大最具影响力公司中，华为是中国唯一上榜企业。作为一个中国的、非上市的、民营的、高科技的企业。隐含于华为现象成功背后的经营与管理哲学与理念，则值得中国企业和企业家思考。

一、把握住企业经营管理的底线

企业是什么？最简单的答案：企业是功利组织。

什么是功利？最通俗的定义是：利益。

如果上述两点成立，就可以界定：企业是追求组织利益的特定组织。

对于所有企业来讲，持续地对利益的追求，是企业可持续发展的第一推动力，是企业创立、成长和发展的内在基因。在这个世界上，最无耻的企业是持续亏损的企业，最失败的企业家是长期为企业带来赤字的企业家，因为他们违背了企业和企业家最根本的本质。不能赚钱的企业是被异化了的的企业。

每一个企业都想赚钱，但愿望永远代替不了现实，市场经济永远不相信眼泪，也不相信愿望，它永远垂青于那些拥有实力和功力的企业。

企业靠什么来实现自身对利益的追求？靠企业自身的“功”，即依靠企业自身所拥有的资源、能力、功力、实力和业绩，来实现对利益的追求，即以企业内部之“功力”，求外部市场之“利益”。

在资源约束的条件下，在非垄断的竞争条件下，企业要实现自身的利益目标，必须拥有内部自身的能力，才能持续地获取来自外部的利益。也就是说，企业当前的获利水平，是由其目前所拥有的自身能力所决定的；企业未来的获利水平，是由其未来所拥有的自身能力的所决定的。

当企业缺失自身的能力而追求外部利益时，必然走向投机或机会主义。在中



中国首个HR圈层生态社群

扫码下载“儒思HR”APP海量视频免费看！



免费人力资源实战内容分享平台 www.ruthout.com

国企业发展的三十年历程中，不成熟的市场经济确实为企业提供了许许多多的机会，也有许许多多的企业确实因抓住了机会主义而获得了暂时的高回报。但暂时的获利永远不是企业终极的目标，残酷的现实是许多企业因投机行为付出了巨大的代价：有的陷入衰落，有的归于沉寂，有的走消亡，也有的因抛弃投机弥补自身的能力而重生。

这就是市场经济的公平与公正性所在。

这也决定了企业不得不作出理性的选择：保持内部“功”与外部“利”的均衡。

企业内部的“功”，即企业的内部能力又可以区分为经营能力和管理能力。

经营与管理是企业两个永恒的课题，也是人们最熟悉的常用语，但常常被人将其等同或者混同；在实际中，我们很多的迷惑，起源于对这些基本概念及常识的错误理解。把握经营与管理的本质，也是正确把握公司政策的重要前提。

经营，对于任何组织来讲，都是组织目的的最大化。实现效益最大化的目的，赋予经营本身以下主要特征，并使得经营与管理有了本质性的差别。

经营是以客户为中心。企业的效益并不是来自于企业的内部，企业的产品与服务在未进入市场之前，仅仅存在理论上的效益，只有通过市场，实现从产品到商品的惊险一跳，并被客户所认可之后，企业才有可能实现效益。华为提出客户是企业生存之本，为客户服务是企业存在的唯一价值和理由，因为它是企业效益的源泉。唯有保持经营的持续扩张，才有可能为更多的客户提供产品和服务；

而管理的目的服从于经营的目的。企业内部的管理并不能解决企业赚钱的课题，但它能为企业赚钱提供强有力的支撑。管理就意味着高效率，管理就是与低效率作斗争的工具与手段。



中国首个HR圈层生态社群

扫码下载“儒思HR”APP海量视频免费看！



实现效率最大化的目的，赋予管理本身以下主要特征，并使得管理与经营有了本质性的差别。

管理必须以工作绩效为核心。企业的效率在内部表现为工作绩效，它包括组织的绩效和个人绩效。效率来自于工作绩效，管理的高效率，是通过工作的高绩效体现出来的。企业强化管理的目的，就是持续地提高组织内部每一个环节和每个人的工作绩效。管理的核心价值观是效率。管理必须保证工作有效率。管理起源于企业的经营行为和经营的目的，管理的使命应服从于经营的使命。从这一层意义上讲，管理定位于工作效率的提高，这是管理的目标，同样也是衡量管理水平高低的重要标准。

华为在二十年的发展过程中，一直聚焦于功利，在商言商，是任正非先生的经营管理理念与信条。基于企业基本的和朴素商业逻辑，在理性和智慧的思考基础上，构建企业的发展成长理念，并始终如一地敬畏、坚守和执行之，是任正非及其领导下的华为成功的基因和内在动力。

二、经营与管理的动态均衡

经营与管理在目标指向、定位与功能上是有区别的，但两者于是统一的，统一于企业这一功能组织中，作为企业的两种职能，相互依赖，共同作用，进而实现组织的共同目标。

客户导向下的效益是经营的核心价值观，而管理的核心价值观是效率。两者无疑是有差异的，但也有共性存在，两者最重要的共性在于它同属企业的两种职能。效益与效率的共同基础是绩效。因而它们具有共同的价值主张，这就是高绩效。



中国首个HR圈层生态社群

扫码下载“儒思HR”APP海量视频免费看!



免费人力资源实战内容分享平台 www.ruthout.com

正如管理大师德鲁克所言：“管理是为了组织的绩效而存在，是使一个机构能够产生外部绩效的工具”。不论是经营的高效率，还是管理的高效率，其基础都来自一个共同的价值链：外部绩效是企业效益的前提条件。

从客户角度来看，其价值观非常朴实务实，低价、优质和完善的服务。他在选择企业时，实际上是对企业效率和绩效的选择。因为只有实现高效率和高绩效的企业，才能符合其价值观的基本要求。客户的价值观决定了企业的价值观，经营与管理的核心价值观也由此而定。

企业经营与管理的关系就如太极八卦图，两者在其中实现了完美结合，这也就是一种均衡，这种均衡就是一种“有灰度”美。所谓的均衡，在经济学意义上讲，就是指在相互作用的关系中，每一方都同时达到了约束条件下可能实现的利益最大化目标，因而这种状态可以长期持续存在。

经营管理的结合就是：依靠管理的高效率，来实现经营上的高效益。当然，经营与管理的均衡并不排斥企业在重点上的关注。企业依据对方向与节奏的把握，在一定时期将重点放在经营或管理上，正是为了在更高层次上实现两者的均衡。

但在现实中，很多企业没有实现这一均衡，即经营与管理是失衡的。主要表现为过分重视经营，将全部精力聚焦于企业效益，或者将以经营替代管理，先进的经营模式与落后的管理并存。

而在现实中，一些只重经营不抓管理企业的成功或辉煌案例，为很多企业忽视管理问题提供了借口。对于中国企业来讲，管理无疑是一块“短板”。结果是，管理蚕食了经营的效益，经营的效益因为失去管理效率的支撑，最后导致企业难以实现持续的存在。



中国首个HR圈层生态社群

扫码下载“儒思HR”APP海量视频免费看！



免费人力资源实战内容分享平台 www.ruthout.com

在中国，并不缺少优秀的企业家，他们具有敏锐的市场感觉、经营理念和宏伟的经营战略与经营目标；在中国，也并不缺少优秀的人力资源，不缺少充满活力的巨大市场潜力，这与中国企业在世界市场的地位形成了巨大的反差。中国企业究竟缺什么？不是经营层面的经营能力，而是管理层面的管理能力，这其中包括企业的业务运作能力、资源整合能力、人力资源管理能力、研究开发能力、知识管理能力、财务管理能力、客户关系管理能力等。

所以从长远来看，仅仅有经营的辉煌永远是短暂的，只有实现了经营与管理动态均衡的企业才能基业长青。

三、华为的成功：均衡的发展模式

华为公司任正非总裁的经营管理可归结为均衡的思想。自 2001 年起，任正非都要为制定“十大管理要点”，不管内外部环境发生了如何的变化，“坚持均衡发展”一直放在第一条，这一条从来没变。可以讲，任正非的经营管理思想的核心就是均衡，均衡是其最高的经营管理哲学。任正非自称是一个有“灰度”的人，他认为：介于黑与白之间的灰度，是十分难掌握的，这就是领导与导师的水平。没有真正领会的人，不可能有灰度的。

“均衡就是生产力的最有效形态”，“继续坚持均衡的发展思想，推进各项工作的改革和改良。均衡就是生产力的最有效形态。通过持之有恒的改进，不断地增强组织活力，提高企业的整体竞争力，以及不断地提高人均效率。”这是华为长期坚守的核心价值观。

华为二十年的成长与发展之路，是建立在动态地实现功与利、经营与管理的均衡基础之上的，通过持续不断的改进、改良与改善，华为不断强化与提升经营管理能力，进而使企业走上了一条良性发展之路。华为的成功，也再次以中国式的案例说明，均衡的管理是企业真正的核心竞争力。



中国首个HR圈层生态社群

扫码下载“儒思HR”APP海量视频免费看！



2005年伴随着华为国际化步伐的加快，华为重新梳理了自己的使命愿景和发展战略。其战略定位于：

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，提升客户竞争力和赢利能力；
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。

从上述战略不难看出，华为的战略既关注经营（第一条），又关注管理（第二条）；既关注企业外部（第一条与第四条），同时也关注企业内部（第二条与第三条）。可以说基于其经营管理哲学的华为战略，是一个充满了均衡的战略。

在经营模式方面，华为的宏观商业模式是客户化导向，产品的发展路标是客户需求导向，把为客户提供完善和及时的服务作为公司存在的唯一价值和理由。

在管理模式方面，华为的微观商业模式就是流程化的组织建设，完成企业诸元素从端到端、高质、快捷、有效的管理。

在内部核心价值观方面，相应地构建以高绩效为特征的企业文化。任正非总裁指出：“在这廿年的痛苦磨难中，我们终于确立了‘以客户为中心，以奋斗者为本’的企业文化，它使公司慢慢走出了困境。”

同样不难看出，华为所提倡的企业核心价值观，同样将内部价值导向（艰苦奋斗）与外部价值导向（客户）有机的和均衡地结合在一起。

从整体上看，这一模式将客户价值、企业效益、管理的效率和工作的高绩效，



中国首个HR圈层生态社群

扫码下载“儒思HR”APP海量视频免费看！



免费人力资源实战内容分享平台 www.ruthout.com

有机地结合在一起，从而实现一种有效的和谐，一种动态的均衡。

可以讲华为提出的宏观商业模式与微观商业模式是建立在理性的思考基础之上的，其实质是经营管理动态均衡变成了有实践意义的华为模式。

从世界一流企业的实践来看，因经营领域、服务的客户的不同，在经营模式上差异很大，但不同经营模式的企业都取得了成功，也就是说，在经营上并不存在世界一流。但同样也会发现，那些世界领先的企业，都有一些共同的特征，这就是世界领先的一流的管理，并实现与经营的动态均衡。作为比较与衡量指标，就是人均效率。世界领先公司在许多方面不具可比性，但高于一般企业的人均效率是其优秀的主要标志。

或者说，世界一流企业的高效益的背后，是由一流管理产生的高效率支撑的。华为公司在前期发展阶段，将企业的重点定位与经营，对于一个还十分弱小的公司来讲，无疑是明智的选择，因为“活下去，是企业的硬道理”，公司要活下去，对一个高科技企业来讲，要成长壮大必须将企业的效益放在首位。97年以后，公司依据公司的现状和外部环境的变化，转换了战略的重点，强化内部的管理，通过引进世界一流企业的管理体系，在管理上与一流企业接轨，通过管理的效率来促进经营效益的提高。

对于华为公司来讲，强化管理，推行IPD、ISC为核心的管理变革，就是补长管理的短板，因为对华为来讲，管理是真正的核心竞争力。强化管理的目的是正如任总所言是：“变革破坏了过去平衡，但破坏不是目的，必须要实现新的均衡，并且努力实现不断的均衡。”这种均衡就是在更高层次上实现经营与管理的均衡。

对于公司各部门、项目团队及其主管讲，随着个人绩效承诺制度的实施，其



中国首个HR圈层生态社群

扫码下载“儒思HR”APP海量视频免费看!



免费人力资源实战内容分享平台 www.ruthout.com

已经不是单纯的职能部门或职能管理者，公司强化了其身上的经营职能，各部门的干部实际上已经转化为集管理职能和经营职能为一体的管理者。因此管理者面临着一个迫切的角色定位和角色转换问题，进而实现个人在经营能力和管理能力的均衡。

在经营职能上，必须真正建立内外部客户导向意识，整肃内部流程，实现个人的绩效承诺，从而支持公司整体目标的实现；

在管理职能上，必须建立人均效率意识，通过强化内部管理，开发人力资源潜力，构建良好的组织氛围，提高本部门的组织绩效和下属个人绩效。

由此形成一个良性循环：在个体层面，实现个人能力与工作职责的动态均衡；在组织层面，实现部门经营目标与管理效率的动态均衡；在公司层面，实现功与利、经营与管理、组织战略目标与组织能力的动态平衡。

真正能够实现上述动态平衡的企业，必定是商业领域的赢家，不成长、不发展、不成功，都很难。

对于华为的未来发展，我们有理由充满了信心，支撑这一信心的理由是：在任正非的领导下，华为以均衡为其经营管理理念，并经过二十年的实践验证，华为成功打造了成为世界级企业的均衡的软实力。

本资料由【法财课】提供更多干货资料请加微信 m13621220570 咨询查看（股权、绩效、劳动法、名企资料…）



中国首个HR圈层生态社群

扫码下载“儒思HR”APP海量视频免费看！