

# 2023年华为系列丛书读后感(优秀10篇)

当认真看完一部作品后，相信大家的收获肯定不少吧，是时候写一篇读后感好好记录一下了。如何才能写出一篇让人动容的读后感文章呢？下面是小编为大家带来的读后感优秀范文，希望大家可以喜欢。

## 华为系列丛书读后感篇一

最近读了本书：《华为研发》（第二版），是张利华所写。写得太好了！华为是一个著名公司，老夫读华为的书，没有十本也有七八本，感觉都差不多，没什么新鲜感，这本《华为研发》读了十几页就感觉不一样！感觉写得既深入，又有条理，也非常生动！这么牛的作者简直太少见了！我怎么以前不知道？于是赶紧在书中找作者简介。我一看才明白，原来作者在华为工作多年。我说呢，人家是真的了解！

从作者本身的经历，以及这本书的内容可以看出：局外人和局内人写得就是不一样！一个文笔好的局内人，可以写得非常生动、非常深刻、而且条理分明！可惜，现在很多写公司和商业领袖的书都是局外人写的，深度远远不够。举个例子，吴晓波的《大败局》算是不错的书，但其深度和这本书相比，还是有明显不足。老夫一直觉得在写商战、内部管理时，完全可以写得更加深入，同时也更加生动。《华为研发》让我看到，这是完全可以做到的！

这，就是读这本书的第一个收获。对我来说也是最大的收获！因为我知道，以后写书可以达到的境界是什么样的。张利华这本书，好！

第二个收获，就是结合我过去读的书，总结了华为成功的经验。华为成功的原因有以下几点：

第一，大的时代背景是赶上了通信行业大发展。当时的通信技术正由模拟转向数字，国外通信发展很快，我国就更快了，而且赶上了互联网大潮。任何公司的巨大成功，都离不开时代背景，这就是时势造英雄。

第二，华为首先是一个极为优秀的销售公司，任正非是营销天才。

这一点可能和很多人的认知不同。很多人可能以为华为的技术优秀，是靠自己研发产品起家的。错！华为是靠卖香港通信设备起家的，而当时倒卖通信产品的公司，仅仅深圳就几百家，没什么技术含量。但华为在激烈的销售竞争中依然脱颖而出，在全国布下一些据点，赚了第一桶金。所以华为的销售力始终都是超强的，华为是靠拓展市场发现商机，然后才促进了研发。

第三，做研发既是不得已而为之，也是利润的驱使。

如果没有自己的产品，做销售时就会感到处处掣肘，比如香港厂商供货不及时，生产跟不上（当时供不应求），而有些客户的要求又比较特殊，需要定制研发。所以在做市场的过程中，任正非深感有必要自己做研发和生产。所以华为开始仿制香港公司的产品，说白了就是山寨，然后贴上自己公司的标签，也算是自主研发了。实际上当时公司的技术水平很低下，完全是从零起步。

另一个对任正非的刺激是中兴通讯。中兴比华为成立早几年，当时的技术力量雄厚，早已开始自主研发。1992年中兴的营收是一个亿，利税就6000万！这么高的利润对任正非绝对是个刺激。所以他开始了惊天豪赌，开始投入巨资做交换机。此时任正非又引来了郑宝用这个技术高手，从此华为走上了技术之路！

那么为什么做研发的利润那么丰厚？

因为国外的技术人员工资很高，产品当然就很贵。所以华为后来的产品即使比国外同类产品便宜30%，但由于其核心芯片和操作系统都是自主研发，成本要低得多，所以仍然有丰厚的利润。

虽然有丰厚的利润驱使，但也别以为这很容易。国内通信业90年代有几千家公司，并有“巨大中华”只说，也就是这四家公司最为强大。但现在“巨大”已经完了，中兴已经比华为差得多了。放眼整个中国企业界，华为都是最出色的！

华为之路，就是“贸工技”。也就是柳传志一直说的“先做贸易，再做工厂，然后才是技术”。但联想喊了30多年，到现在仍然是个二道贩子。而华为，才是真正的、货真价实的“贸工技”！

那么，为什么联想就不行呢？

对此我只能揣测一二：

（1）通信业虽然也是高科技，但门槛比电脑业要低得多。虽然华为的技术人员非常努力，并在一年多的时间内就成功做出强大的产品，但这个难度肯定要低于在电脑行业自行研制cpu和操作系统。何况电脑业更讲究兼容性。所以要求联想成为技术公司，难度更大。

（2）联想有机会成为技术公司，可惜错过了。

90年代联想的总工倪光南，曾经也提出要搞技术，但被柳传志否掉了，还搞出轰动一时的“柳倪之争”。虽然如果当时按倪光南的路子走也未必成功，但从此联想彻底沦为一个二道贩子。所谓的技术都是表面的点缀。

（3）任正非比柳传志更有魄力，也更强大！

两个人都是著名企业家，也都很强。但任正非比柳传志的销售能力、内部管理能力都要强，尤其是他的胸怀更大！这就说到第四点了。

第四，华为是全员持股。

虽然我把这放到第四点，但实际上，华为之所以是我国最优秀的企业，就在于这一点！因为：适应时代潮流、营销优秀的公司并不在少数，也有一些在技术上比较出众的公司。但问题在于他们能坚持多久？要想始终出色，持续卓越，就一定要充分发挥全体员工（而不是个别天才）的能力！对于华为来说，就是靠全员持股。

华为的全员持股有以下特点：

（1）真正的全员持股。包括司机、门卫和厨师，想买内部股票都可以。这从根本上消除了劳资对抗关系。而大多数公司，没有股份的员工和有股份的管理者，本质上已经是对立关系了。

（2）不强制购买，但购买者的分红很高，平均每年50%左右。所以第一年不买的，第二年往往也会买。

（3）滚动发展。股票分红往往投入到第二年购买新股中。

所以华为靠全员持股，既提高了凝聚力，又解决了资金问题。因为华为一直是一个高速发展的公司，但并没有上市，所以始终缺乏资金。员工不断地把分红甚至公司用于购买股份，资金问题大为缓解。对于全员持股的好处，《华为研发》有极为深入和生动的论述，并高度赞扬到：通过全员持股，华为造就了中国数量最多的中产阶级！华为，真正实现了共同富裕！

我最近还读了篇文章，说成吉思汗之所以能建立最伟大的军

事成就，并不在于他打仗有多厉害，而在于他在管理上有巨大创新。成吉思汗规定：打仗抢得的战利品，谁抢的归谁（而过去大量的奴隶是没有战利品的，只能归主人，所以奴隶们并无积极性），而成吉思汗只要其中的10%（而别的部落，酋长得大部分）。这极大地提高了人们作战的积极性，让每个人都觉得是为自己而战。看来，全员持股、股权分散，再加上一个英明的领导人，确实有极大的好处，古今皆然啊。

第五，极其强调内部沟通，技术管理能力超强。

华为的很多研发都比中兴晚，但往往能后来居上，就在于其技术管理能力很强。作者对此也有详细论述，我看了收获很大。但这属于相对微观的范畴了，不再多说。

以上，就是我认为是什么如此成功的原因。

请注意，我并没有说任正非在技术上高瞻远瞩。因为华为做研发基本上是广种薄收，任正非并非技术专家，他既抓住了几个很重要的技术潮流，但也丧失了小灵通、cdma等重要的技术潮流，导致华为在2002年之后陷入了几年停滞期。所以华为的成功，我认为更重要的原因是任正非的营销、管理和博大的胸怀。

华为，任正非，牛！

将本文的word文档下载到电脑，方便收藏和打印

推荐度：

点击下载文档

搜索文档

## 华为系列丛书读后感篇二

华为为什么能够在任正非先生44岁、无路可走只好创业的形势下，由6个人、两万元钱起步发展到今天的规模和影响力？个中原因，值得认真研究，值得学习借鉴。

《华为研发》一书对华为的发展历程和成功的原因做了比较全面的总结，对于科技类企业的运营管理很有帮助，强烈推荐科技类企业的创始人□ceo□cto□营销负责人□coo等人认真读这本书，相信一定会大有收获的。

怎样看待失败？

习惯于失败是成功的基础。

优秀企业与一般企业的区别在于：不会为失败而后悔，而是通过失败向自己证明了原先不知道的很多东西，而这也就是把握了后来的先机。

在失败面前，企业如何扭转劣势？

第一，不气馁；

第二，反省失败原因；

第三，塑造自身的核心竞争力；

什么才是企业的“核心竞争力”？知道的人很多，真正明白的没几个

企业的核心竞争力，归根到底就是企业以最低成本向客户提供价值服务的能力。

企业的核心竞争力主要表现在两个方向：一是对内高效管理，二是对外高效服务。

第四，抓住机遇重新出击。

其中，最关键的因素是宽容创新、容忍失败的文化，老板能以宽容之心善待人才，这样人才才会更大胆地去搏、去闯。

但总结和提升工作一定要跟上，总结要全面、准确、客观、及时，不回避任何人的问题，这样才能为提升打好基础。

这一点是实战中经常被宽容者忽略的。

换句话说，宽容创新、容忍失败，但不代表失败后不总结。

那样做，其实是放纵失败，是违反企业成功之道的。

企业研发落后的原因是什么？

不紧跟时代的步伐，必将受到落后的惩罚。

只有理念一流、管理一流，才能有研发一流。

中国企业和美国企业的主要差距不在于人员的基本素质，而在于研发理念：美国的企业时刻围绕市场化、商业模式，打造为客户创造价值的价值链，因此获益不菲。这是值得中国企业认真去学习的，中国企业的研发，距离市场太远，说是“闭门造车”也不为过。

对于这个问题，我认为国内大多数企业的老大都有意识到，但对他们的挑战是：怎样才能够让自己的企业也能有美国公司的研发理念。

华为在这方面有成功的经历，具体请看下面的“如何保证研发工作能够做到位”的第4部分。

企业的经营应在管理基础上创新产品、创新需求、创新客户、创新市场。

即使各种业务需求多变，但其实未来五年的业务需求都是现有技术能实现的，而认识和满足客户需求才是问题的根本。所以，创新不能一味追求技术的先进，创新首先应该紧跟客户的实际需求，并为客户提供优质服务。

如何保证研发工作能够做到位？

企业经营管理模型图

一、管理是研发能够做好的根本保证！

研发的灵魂在于管理(其实，整个企业的发展都是靠管理)，比技术本身更重要的是管理。管理既是科学，又是艺术，但更是实践，贵在细节，贵在做管理工作的人和基础的管理体系。

“没有规矩不成方圆”，华为建立起先进的管理流程，建立起了“规矩”，但更重要的是能扎扎实实地执行。执行靠的是技术管理队伍在研发管理的各个细节上做“立规矩”和“监督执行”的“黑脸”，而华为不以暂时的成败“论英雄”，公平的价值评价体系更是成就了华为研发团队的卓越管理。

1、老大的认知是做好管理的基础。

老大认知水平越高，管理水平越高！

华为也曾经历重大挫折，比如，就差点崩溃，但任正非先生



每次都能先从自己身上找问题，正视自己的不足，同时利用顾问和团队的力量，积极布局改进措施，最终都在化险为夷的同时，提升了自己，提升了华为。

20这次挫折，任正非先生在超过千人的大会上公开向公司员工道歉，同时发表了那篇著名的《华为的春天》，再读《华为的冬天》：祝愿寒冬中拼搏的企业家、创业者们早日迎来春天！

11月，任正非先生发表了《一江春水向东流》，系统回顾了他创业20多年来的个人成长经历，他带领团队创业过程中经历的各种坎坷和其间的心路历程。此文是任正非先生的真情告白，他谈到了自己曾经因个人英雄主义导致挫折不断，被“逼”创业时发现自己“百无一用”，曾经在各种困难面前的无助，对自己能力的焦灼，在企业面临崩溃时的彻夜哭泣，在内外矛盾交困混乱局面下如同“在大太阳下烤”的难受感觉，建议大家都能找来读一读。

任正非把华为公司的发展归为三个主要阶段

- (1) 早期“野蛮”生长。
- (2) 借助顾问力量建设企业文化统一价值观。
- (3) 借助顾问力量建立企业运作的工作流程和规范及组织架构。

同时他总结了促使自己成长的最宝贵经验：善于用人，善用众人经验，善于发挥各路英雄的作用，依靠众人的智慧和力量渡过一次次的难关。其中，建立股权激励和利益分享机制，引入顾问力量统一企业内部思想及建立完善管理机制和打造最强组织，借助外部力量不断在变革中求进，这些是华为公司能够战胜困难的法宝。

华为的股权激励和利益分享机制是很有独到之处的，最重要

的是任正非先生懂得“财散人聚”的道理并真正落到实处，他自己只有不到2%的股份，超过98%的股份都让渡给下属。

下属获得股份的方式是自己掏钱购买。钱来自三部分：日常待遇的一半(所以待遇听起来很高，但支付起来压力就大大减小)、各种奖金、股权分红。

下属的股权放在持股平台，这也是常规做法，对于如何退出，也在企业的不同阶段做了不同的规定，但总体都是在一定期限内按照企业当前的估值做回购。

## 2、构建优秀的企业文化是管理最基础的工作：

企业一定要有企业文化，并通过有效的方式在企业内宣传贯彻，形成人人按照企业文化要求开展每天、每项工作的局面。

企业文化主要包括8部分：愿景，使命，核心价值观，工作作风，行为准则和道德规范，管理制度，企业精神，管理人员选拔标准。

而仪式、司歌、企业logo等，也是企业文化的一部分。

强烈建议大家精读本书的p326-p333的内容。

从这部分内容不难看出，人性是一样的，所以，不论哪个企业，都会面临同样的问题。

而华为的应对方式，就包括有仪式感的宣誓活动等，很值得学习借鉴的。

这其实就是用文化管理企业。

每个企业的文化都是老大性格的放大。从这方面讲，老大也确实责任重大，所以，对老大的要求也就确实高，除了能

力强，还需要：

(1)最好是政治家，最低要有政治思维。

何为政治家？何为政治思维？

请大家务必搞清楚，否则，就不可能真正有政治家思维或者政治思维。

(2)优秀的人格。

何为人格？

人格是一种具有自我意识和自我控制能力，具有感觉、情感、意志等机能的主体；人格主要是指人所具有的与他人相区别的独特而稳定的思维方式和行为风格；人格是指一个整体的精神面貌，是具有一定倾向性的和比较稳定的心理特征的总和。

人格具有独特性、稳定性、可塑性、统合性、功能性的特点。

那些时冷时热的，人前人后表现不一样的，对于同类事情态度不同的等，都是有人格问题的，需要尽早改正。

3、企业的战略管理要清晰且到位：

德鲁克先生关于战略的描述

一家企业需要有人能静下心来思考、观察市场环境和内部经营状况，跳出狭窄的视野，找到发现问题、解决问题的关键，看到企业今天做什么才能有未来，并做出一个长远的战略规划。在一个分工协作的组织内部执行者与规划者都是不可或缺的。大量执行者的存在是一个组织赖以生存的必要条件，但是一个组织的生存和发展，还需要有跳出具体事务，勤于思考创新、决策、计划、组织、协调的指挥者。

4、要有优秀的工作流程，尽量摆脱对于英雄人物的依赖：

，华为花费5000万美金聘请ibm担任顾问。

ibm的顾问团队对华为进行调查后，在提交的调查报告上毫不客气地列举了几十项问题，其中较为严重的有以下6项：

- 缺乏准确、前瞻性的客户需求关注,反复做无用功,浪费资源。
- 造成高成本。
- 没有跨部门的结构化流程,各部门都有自己的流程,但部门流程之间靠人工衔接,运作过程割裂。
- 组织上存在本位主义,部门墙,各自为政,造成内耗。
- 专业技能不足,作业不规范,依赖英雄,而英雄的成功难以复制。
- 项目计划无效,项目实施混乱,无变更控制,版本泛滥。

造成上面这些问题的根本原因是：华为的研发没有做到“产品研发要面对当前客户需求快速响应。”

这6项问题及造成问题的原因，其实是绝大多数科技类企业的通病。

针对上面的问题，仅凭搞自我批评，领导发火，只不过是当时有效，但事后肯定无效，也无法体系化地解决问题。

于是，华为在ibm顾问的指导下开展了ipd(集成产品研发流程)工作流程。

ipd分成六个阶段：概念阶段，计划阶段，开发阶段，验证阶段，发布阶段，生命周期管理阶段。

ipd强调的是产品研发从第一天起，所有相关部门的人都参与进来，并由市场或者销售人员担任产品研发团队经理，以保证产品功能、质量和长期的可维护性。

ipd改革前，华为的产品开发都在中央研究部，产品经理定位在研发。

ipd改革后，产品研发改由pdt(产品开发团队)承担，产品开发不再落在产品经理身上，而是直接由产品线管理团队管理。每个产品都有各自的pdt，每一个pdt团队由研发、市场、财务、采购、用户服务、生产等各部门抽调的代表组建，就像一个创业型“小企业”，经理由市场或者销售人员担任。

华为ipd改革通过各部门共同参与研发激活组织

pdt是一个虚拟的组织，其成员在产品开发期间一起工作，由经理组织。

ipd改革后，华为的研发运作流程变为：

首先，来自市场部市场代表带着产品规格、技术参数等信息到市场上搜集客户反馈；根据市场空间、客户需求的排序，哪些需求会对未来产品的市场潜力和竞争力产生重大影响等，在市场部人员的主导下，产品的概念得以形成。接着，研发代表根据市场代表提出的产品概念提出研发方案，估算研发周期、人员、所需的仪器设备等投入，所需的原材料等信息。然后，财务代表据市场代表以及研发代表提供的数据算账：需投入多少研发工程师、仪器设备成本、制造成本、物料成本，产品生命周期内销售额、利润等。

其次，用户服务代表、生产代表、采购代表、品质代表，都

要从各自的角度提出对该产品的专业看法，如果产品虽然有市场，但研发提的方案物料不可采购、维护有困难或生产成本高，研发代表就需要重新提研发方案。

最后，在来自所有部门的代表都参与和同意下，一份业务计划书(商业计划书，即bp)诞生了。pdt(产品开发团队)经理用融资路演的方式向投资管理委员会(ipmt)华为按分产品线设立，每个产品一个)进行汇报，说服投资管理委员会同意为该产品投资。

投资管理委员会，也是各产品线的集成产品线管理团队，是由研发、市场、生产、用户服务、中试、财务等几个主要部门负责人担任，总裁由公司级副总裁任职。投资委员会负责审核并批准各pdt经理提出的业务计划，同时向通过的pdt经理提供人和物的资源，在pdt运行过程中，监督各pdt工作进展情况。

这个工作流程下pdt经理会真切感受到产品开发中市场需求的重要性，因为ipd的前两个阶段，概念阶段和计划阶段，主要是搞清楚市场需求，以及开发此产品的利润、成本、价格等财务指标。

在概念和设计阶段，需要面向不同的客户，从产品性能、价格、可维护性、可安装性等方面形成全面的市场调查，结合未来产品的分析，形成产品的概念模型，针对概模型再向客户进行反复需求验证。生产、工艺、测试、技术支援的需求也与市场需求一样重要且被放入产品设计中。这样做，就能够确保在做产品之前先想清楚，争取一次性把事情做好。

从表面上看，设计阶段走ipd流程似乎需要更多的时间、更多的资源，而采用ipd工作流程前，只需要几位开发人员就可以直接完成开发，但是，过去的做法从实际结果看，随着开发的进展，需求才慢慢清晰，导致产品规格不断更改，设计方

案不断需要更新，甚至又要推倒重来，版本层出不穷，开发计划不断拖延，浪费了开发资源，也造成了大量的呆死料。

ipd可以从流程上保证客户需求(性能，价格，质量，生产周期，维护等)在产品中得到体现，使产品开发是因为客户需求而存在，结果由于产品的修改周期、销售周期、生产周期、维护周期大为缩短，产品总体的开发周期反而缩短了。

华为的实践证明ipd流程带来的好处是：

- 产品开发浪费减少5--80%；
- 新产品收益占全部收益的百分比增加了100%。

效果实在是太显著了！

华为在实施ipd流程过程中，任正非先生提出了三步走：先僵化(不折不扣地执行ibm顾问人员的要求)，再优化(提升)，再固化。

固化就是例行化(制度化，程序化)、规范化(模板化，标准化)it化(做成一个it支持系统)。

it支持系统一是对员工的研发工作提供支持，这方面有三个层次：

第一层是值班专家及时、在线解答问题；

如果问题较深入，值班专家无法确定，进入第二层，提请专家组进行“会诊”；

如果专家组也无法确认，就进入第三层，求助供应商的技术支持系统，使问题在公司外部得到确认和解决。

it支持系统另一个作用是让员工实现经验共享。支撑系统的专家会根据企业的经历编写常见问题集，并鼓励大家把自己开发工作中的宝贵经验共享出来。

专家小组还从供应商的技术支持网页里定期地下载有用的技术文章、问题解答、培训资料等内容，整理后发布在研发it支撑系统中。

华为在公司内推行ipd流程，其实是组织再造，这项工作对于任何企业都是很有挑战的。

任正非先生不仅态度上非常非常重视，还先后处理了多位不积极配合ipd流程要求的人物，仅总监级人物就在10位左右。

其实，这样做，也是所有组织变革成功的基础：老大重视且积极参与，强势推动下属采用新办法，不惜处理有关阻碍变革的人员，不管ta过去贡献如何。

ipd作为先进的产品开发理念，其核心思想概括如下：

- 新产品开发是一项投资决策□ipd强调要对产品开发进行有效的投资组合分析，并在开发过程设置检查点，通过阶段性评审来决定项目是继续、暂停、终止还是改变方向。
- 基于市场需求做开发□ipd强调产品创新一定是基于市场需求和竞争分析的创新。为此□ipd把正确定义产品概念、市场需求作为流程的第一步，开始就把事情做正确。
- 研发需要跨部门、跨系统的协同。采用跨部门的产品开发团队(pdt□productdevelopmentteam)□通过有效的沟通、协调以及决策，达到尽快将产品推向市场的目的。
- 研发要采取异步开发模式，也称并行工程。就是通过严密的



计划、准确的接口设计，把原来的许多后续活动提前进行，这样可以缩短产品上市时间。

- 研发要重视“重用性”。采用公用构建模块(cbb□commonbuildingblock)提高产品开发的效率。

- 研发要采用结构化的流程，减少对人的过度依赖。产品开发项目的相对不确定性，要求开发流程在非结构化与过于结构化之间找到平衡。

ipd框架是ipd的精髓，它集成了代表业界最佳实践的诸多要素，具体包括：异步开发与共用基础模块、跨部门团队、项目和管道管理、结构化流程、客户需求分析、优化投资组合和衡量标准共七个方面。

## ipd框架图

(右下角模糊的四个字是“产品质量”)

4、要有合适的组织架构、明确的岗位职责和人员配置：

每项研发任务，从概念设计到生命周期管理，按照从ibm引进的ipd流程的要求，由市场部或销售部人员作为经理的pdt负责。

pdt是一个虚拟的组织，其成员在产品开发期间一起工作，由经理组织。

每项工作都要因岗设人，先拟定岗位职责和岗位要求，然后找合适人员上岗。

5、要有合适的绩效管理体系：

绩效管理，是在实战中非常好用、价值极大的企业运营管理

方法，它能够将企业执行、落实战略规划和运营规划(年度规划，月度规划，具体业务的规划等)的过程，与培养员工不断提升素质和能力的过程，有机地结合在一起，在确保工作规划得到有效落实的同时，显著提升公司员工的素质和能力，同样重要的是，大多数员工都愿意参与这个过程，以获得提升自己的效果。

绩效管理包括绩效规划(请看绩效管理)、绩效评估(请看绩效管理之二)和落实改进措施(请看落实绩效改进措施)三部分。

华为研发在工作过程中，坚决推行已经策划好的任职资格管理，然后再个案处理个别受冤的员工，然后展开全面优化，使发达国家著名公司的先进管理办法与华为公司的实践结合起来，形成制度，成为绩效管理赏罚的依靠。

二、对于研发部门的创新要有科学的要求！

1、自主研发一个新产品时，应尽量减少自己的发明创造，强调“拿来主义”，并着眼于集成以往产品的技术成果，以及对外部进行何总或购买，同时明确：经过认真选择的借鉴、仿造、拼装都是创新。

2、研发人员要跟公司内的同事(部门内和部门外都需要)多交流；

3、研发人员要有计划、有安排地多走出去，多跟同行(参加展会是很好的方式)、客户(用户或者潜在用户)打交道，了解行业真实情况，了解市场需求。

4、研发要采用技术平台化、模块化的思想，新产品研发用搭积木的方式。

现实中，绝大多数企业因为每天都面对生存压力，导致其研发思路围绕“活下去”进行规划，导致研发工作零打碎敲、

没有主线，内部交流不够，对外合作更不够，项目立项时，前没有预调，后没有试制，结果要么是研发的成果不能满足市场需要，导致无法批量生产，要么是研发的成果不能转化成可以稳定生产的产品，质量无法稳定。

### 三、聘请顾问，必不可少！

任正非先生对于顾问的重视由来已久，他曾通过顾问帮助建设企业文化以统一价值观，1999年，花费5000万美元聘请ibm担任工作流程再造顾问，全面导入ipd流程，到现在，仍然每年聘请顾问。

聘请顾问，对任正非先生事业的发展，起到了巨大推动作用。

顾问的作用，概况地讲，就是让自己减少试错成本，让自己避免管理债务，让自己少走弯路，让自己事半功倍，让自己早日成功！

对于每个顾问提供的帮助，任正非都要求企业人员坚持“先僵化、后优化、再固化”的执行策略，非常值得我们学习借鉴。

## 华为系列丛书读后感篇三

今天我十分的高兴，因为我读了著名作家夏志强强所编着的《狼道》。

只要一提到狼，人们就会想到它的凶恶、残忍、狡诈，就会想到“狼子野心”、“狼狈为奸”、“狼心狗肺”等等这样一些负面的印象上，事实上，狼有许多不为人认识的优秀品质。比如坚韧——在对付大群的猎物时，狼群往往会在一个合适的区域连续不眠等上几个昼夜，等待最佳时机然后一击必杀；如牺牲精神——狼群为了冲垮马群，不怕牺牲，老弱的狼去撕扯外围壮马的肚皮，即使同归于尽，也毫不畏惧；

又比如合作精神——一只狼根本不是一头虎的对手，可四五只狼合作却足以逼退甚至杀死比它们强大得多的老虎，正所谓“恶虎难敌群狼”。在残酷的竞争的的环境中，狼族凭借坚韧、玩强、忠诚、合作、牺牲等自然界最优秀的个体素质与最卓越的团队精神，成为最有生命力和竞争力的种群，成为个性张扬的强者。它们与恶劣的自然环境战斗；与强大如狮、虎的天敌战斗；与荷枪实弹的人类战斗。在自然界的残酷竞争中它们始终牢牢占据着食物链金字塔的顶端，始终占据着强者的地位，从而雄行天下。

在人类历史中，有不少游牧民族在与狼的长期斗争中学习了狼的不少智慧与精神，最著名的莫过于一代天骄成吉思汗领导下的蒙古民族，他们拥有狼的精神，采用狼的战术，统一了整个中国，称霸于东方世界。

过长时间的安逸生活，使得现代人渐渐丧失了血液中存在的类似狼的狼性与智慧的东西，所以最近几年很多人开始呼吁人类重新向狼学习，以增强在生活、工作中的竞争力。

军队需要狼性，坚韧的性格，顽强的耐力，勇猛的作风，严格的纪律都是我们现代化部队不可缺少的特点，世界上但凡著名的军队都被冠上了“虎狼之师”的称号。

企业竞争也需要狼性，把握机会的能力，应变的技艺、敏锐的眼光，这些都是一个成功的企业家所必需的素质。

生活中当然也需要狼性，有目标、有野心、肯吃苦、重节义，这些都是成功人士所需要拥有的优秀品质。

要想成功，我们不但要学习狼的品性，更要学习狼的智慧。从狼身上，我们能找到人在世界上生活、发展所需要的各种素质，比如坚韧、顽强、耐心战斗、牺牲精神等等。通过对狼群的了解我们能学习团队竞争所需要的全部智慧，比如合作、策略、沟通、危机等等。在竞争中，一个人如果拥有这

种智慧，则他强大的力量足以打败任何强大对手；一个团队如果具有了这种精神，那它将无往而不胜，开创出属于自己的辉煌事业。

让我们感谢狼，在这样一个竞争激烈，淘汰残酷的社会，是它给了我们一个学习的机会和榜样，也从而多了一份发展与成功的可能。

将本文的word文档下载到电脑，方便收藏和打印

推荐度：

[点击下载文档](#)

[搜索文档](#)

## 华为系列丛书读后感篇四

《狼道》这本书是梦华编著。这本书结合古今中外的案例，向我们诠释了社会生活中的强者法则。通过讲述狼捕食猎物的方法进而引述到我们日常的生活工作当中。狼道主要涉及个人成长，组织管理，企业经营，国家竞争等方面。读完此书，深刻意识到，从来没有一蹴而就的成功，而只应有脚踏实地的努力。

职场生活中，尤其是做销售人员，非常了解狼性营销的重要性。确实，做销售，我们需要像狼一样清楚谁是自己的“猎物”-树立清晰的职场目标；如何成功取得“猎物”-努力完

成目标；时刻保持忧患意识，一旦发现“猎物”一定要有势在必得的决心和勇气。

有时候想到狼这个物种，就心生恐惧。他们是凶猛强大的动物，甚至他们眼神中永远都充满了攻击性的意味。这也是我们销售工作中非常宝贵的品质。

狼性营销，是我们的目标。瞄准目标，主动进攻，刻不容缓。我们终将像狼取得猎物一样，获得成功。这本书看后让人充满斗志，值得推荐。

## 华为系列丛书读后感篇五

从去年开始，耳边就经常回荡着“金融风暴”“经济危机”等几个字眼，但那仅仅只是耳有所闻，国内的经济相比较较稳定，因此我并没有体会到这场风暴，也没有感受到这场危机。而近段时光，各大媒体、电视、报纸都在报道金融风暴、经济危机已经逼近中国市场，东莞的许多企业已经受到金融风暴的袭击，企业压缩、倒闭接踵而至。在这样的状况下，阅读《华为的冬天》，让人更深刻地认识到“居安思危”的重要性！

《华为的冬天》这是一篇在it业界流传的文章，有人认为这是任正非为it业敲响的`警钟，也有人说任正非是“作秀”，然而，不管怎样，这篇文章在实际中的确发人深省。《华为的冬天》的内涵不仅仅只是针对华为，不仅仅只是针对it业，而是针对所有人、所有企业。它讲述了一个“居安思危”的哲理，同时蕴涵着一个人或者一个企业要生存、要发展就需要变革、需要进步的道理。个性是恰逢金融风暴席卷之际，《华为的冬天》所蕴涵的道理让这篇文章更具有可读性，更具有批判性！

我们总是习惯在安逸中享受，总是习惯地相信日子会越来越好，总是习惯地说好不说坏！然而世间万物每一天都在更替

与变换，运动才是万物不变的真理，发展与变化是必然，这在唯物辩证法中早有论证。居安思危可长盛，我们在安逸中要时刻想到危机，也许有人会说：消极的表现！其实不然，居安思危并非消极，它恰恰是一种更深远的用心，他不是表面的乐观，不是口号里的“用心应对”，它更多地是用行动去证明用心的内涵，是更深层次的、勇于应对的、勇于挑战的用心，正如任正非先生所说：“居安思危，而不是危言耸听！”

## 华为系列丛书读后感篇六

近期公司组织开展：“读一本好书写一篇心得”活动，拜读过后感受良多、受益匪浅，也从网上查找了些任先生的事迹，以加深对他的了解，通过学习对《华为的冬天》中，任正非先生提到了几个观点，感触颇深。

第一观点：要居安思危，现在，多数人在安乐的环境中缺乏危机意识，常常只能等到危机来临了，才有所考虑，有所行动，甚至有一部分人危机已经到了身边还没发觉无动于衷这是很危险的。对于我们做快速消费电子材料这行来说，也是很危险的，如我们不能正确地认识当前形势，在头脑中没有危机感没有紧迫感，对企业发展和个人进步都是没有益处的，因此我们因人人都应深深思考，时刻都要有忧患意识，处处都要居安思危。

第二观点：未雨绸缪，中国有句俗语：“不打无准备之仗”如果干任何事情前都准备好，那么当事情来临时，就能从容应对，干起事来就能应对自如，最起码能减少损失，我们在工作中要具备这种意识和能力，超前考虑早做打算，把工作中的问题和困难考虑充分，把解决的办法制定周全，那么，就能从容应对各种复杂的局面，取得最后的胜利。

第三观点：就是不断创新。创新是一个民族进步的灵魂，创新是企业发展不竭的动力，创新是个人能力不断提高的标志，

今日社会发展日新月异，知识信息急剧膨胀要想跟上社会的发展，不被淘汰，不被企业淘汰就要学习，就要创新，在工作学习生活的. 方方面面都要有创新的思想，创新的行为。

透过这篇文章，觉得作为公司一员，首先要有使命感和职责感，今后在工作中要不断自我否认，不断学习，不做最短那块。用任正非先生的话结束心得，“没有预见，没有预防，就会冻死，那时，谁有棉衣谁就活下来了。”

## 华为系列丛书读后感篇七

读了《华为的世界》的一点点感想。为什么那么多疯狂一时的大企业纷纷倒下了，而华为却发展的这么好呢，个人觉得：

一、出色的“老板”，任正非对华为的影响是最重要的。

首先，出色的个人魅力，使自己在公司有着无穷的影响了，这也使自己的很多决策得以很快很好的贯彻。他的个人魅力对员工也有着巨大的鼓舞作用，当公司职员面对困难时，他的一系列的演讲起到了很大的作用。

其次，对公司发展的战略性把握。

1、“华为的冬天”，他提前感知到了，并做了很多的准备，并在“冬天”中教育了员工，还同时解决了很多在“春天”都很难和必须解决的难题。如果没有任正非对“冬天”的提前认知很充分准备，很难说华为不会在“冬天”中冻死。

2、全球战略的良好的把握。

最后，强烈的危机感和从而带来的学习决心和能力。任正非有把自己企业做成“世界型企业”的雄心壮志，但同时也对自己和自己的企业有着很好的定位，能很好的认识到自己跟世界一流企业的差距，并大胆的学习，花费巨资请进ibm[]频



繁走进世界一流企业实地学习就是很好的例证。

二、对技术的重视。华为为什么不叫“华为网络”或“华为科技”而叫做“华为技术”呢？华为在科研的投入也是很多企业所无法比拟的。

三、大胆改革的勇气。当然这与任正非还是有很大的关系。华为在取得一定的成绩的时候并没有固步自封，而是大胆的引进ibm的先进的管理，虽然起初遇到了很大的阻力，但任正非的坚持，使公司真正的又上了一个台阶。

华为的问题？

一、虽然现在任正非在有意无意的淡化自己的影响，但事实是他简直是华为的精神领袖，可以说华为就是任正非，任正非就是华为。任也老了，怎么真正的消除自己对华为的影响和做好新老接替是华为必须解决的问题。

二、海外市场扩张中的中外文化整合。

三、攻城难，守城更难。也许，在不久的将来华为可以成为真正的世界一流的企业，华为该怎样保住自己的基业呢？在这方面华为还有很长的路要走。

## 华为系列丛书读后感篇八

一口气读完《华为研发》这本书，仿佛身随作者的步伐又重新回顾了一遍华为这20多年的辉煌历程，其中有年少的激情、有创业的艰辛、有成功的喜悦也有失败的痛楚。成功的企业虽然各有各的不同，但是无论机遇、技术、人才、谋略、市场、资金、关系等等条件你拥有多少，有效的管理都是企业成功必不可少的法宝。

说起有效管理首先想讲一下制造型企业，因为我大学毕业后

的第一份工作就是在三星电机的一个生产车间里。在这里几乎没有创造性劳动而只有按照标准和流程进行的重复性作业，而从事生产工作的操作工人又几乎都是学历和素质相对较低的一群年轻人。所以，如何让一群素质低又不听话的年轻人按照严格的标准认认真真的工作并生产出保质保量的产品，靠的只有事无巨细的管理。在这里每一个工位的工作要求、操作方法和注意事项等都有规范说明张贴在最显眼的地方；每一个工序都要进行严格的培训和实践，甚至就连如何清扫、换几次水、擦几遍地这种简单的事情都有统一的要求。正是这种严格、细致、明确的管理，变戏法似的将一盘散沙的年轻人变成了一个整体，从而创造出远远大于 $1+1=2$ 的财富和价值。无论这些操作工人在生活中或社会上的表现如何，只要进入到车间，这里的氛围和管理要求就会把所有人变成了一个人——除了工作以外再没有多余的心思去考虑别的事情。虽然也有抱怨和不满，但是拿到奖金的时候这些付出的辛苦和抱怨的口水就瞬间转化成了喜悦。其实大家不会吝惜加班加点、流血流汗，却更希望付出的汗水能够换来丰收的硕果，管理正是把大家的努力变成收获的工具，它不是对某个人负责，而是对所有人负责。

的`机缘巧合我从生产车间里的一名管理者一下子来到了北京进入了手机designhouse[]当时的手机设计公司应该算是高科技产业，这里的文化崇尚open[nice][]工作时间自由、工作要求轻松，但是人员的素质和文化水平都是相当的高。和制造业企业不同，这里主要从事创造性的脑力劳动，公司的核心和价值都体现在产品的竞争力上，也就是说研发公司的最大财富是技术人员，但是如何对这一群高素质高学历的人员进行有效的管理几乎是每个设计公司的最大难题。我先后在三个设计公司做过，刚开始的时候都是人声鼎沸、热火朝天，但是最终都以失败关门而告终。其中有市场的原因、有策略的因素、也有资金的问题，但是我看到的最大的问题都是无法对研发进行有效的管理。因为，研发工作与生产工作不同，无法用一张操作规程就让所有的人都能设计出完美的原理图、结构堆叠或者id造型，更不要说软件编程了。但是《华为研

发》书中详细的描述了华为公司对研发工作的重视及投入；对研发工程师的器重及放权；对研发管理的方法和思路。华为的成功让我认识到研发型企业的成功和成长靠研发，而成功有效的研发还是靠管理。因此，不管是生产型企业还是研发型企业，事是人干的，人是要管的，但是怎么管、如何管就是水平问题了，它将直接影响着公司的生死。虽然我一口一个管理，但是如何做到对于研发的有效管理我还是不敢班门弄斧的，只是将我在研发公司中看到的主要问题大至归纳一下，希望企业能够从这些方面转换思路，管理创新：

1，激情燃烧的地方：研发工程师的工作需要热情，有了热情才会有主动性、责任心和归属感，企业领导如何燃烧技术人员的激情是一门艺术也是一种需要，华为的任总正是这样的一位艺术大师。

2，言必信，行必果：研发的问题多如牛毛，所以研发项目的delay如家常便饭。在我所经历的项目中似乎从来就没有一个不delay的，这就造成了工程师的应付和pm不切实际的schedule□因为项目经理知道即使再宽裕的时间安排也会delay,还不如5天的活压缩到3天，这样即使晚2天也可以。可是所有的项目都如此压缩，工程师的检验时间没有了，错率几率提高了，由于错误所造成的重复劳动将必然产生更大的延误和浪费。

3，专家当家：对于研发人员的管理必须是“以暴制暴”，即用水平最高的技术专家管技术人员。不管是sourcing采购还是pm项目经理，只要是与技术部门打过交道的人都知道，由于不懂技术很难对技术人员进行要求，也无法判断技术人员给出的解释是否正确，所以工作上很被动，就更别提有效了。只有像华为一样所有的研发人员都由郑宝用带领，包括人事行政权，只有真正懂技术的人才能辨别真伪，挖掘人才，以德服人，以保证研发队伍的有效性、公平性和竞争性。

4, 角色转换: 研发企业的工作主要分技术、管理和市场营销。懂技术的不一定懂管理; 懂管理的不一定懂市场; 懂市场的又不懂技术, 大家都是站在自己立场上的本位主义, 即使为公司鞠躬尽瘁了还是不免互相埋怨、指责。因为没有体会而不能相互理解和有效沟通。华为在这一点上却是很注重培养公司的骨干人员, 很多的管理者都是经过了多个部门和角色的锤炼, 所以让技术人员体验不同的岗位, 对于更好的进行研发工作意义很大。

5, 尽志无悔、落子无怨: 人生如棋, 商场亦如战场, 无论是研发失败还是策略的失误, 企业应一如既往给大家以信心和希望, 企业要勇于承担责任, 不能畏首畏尾, 给研发人员以过多的责难和压力, 这样的文化才能造就出真正的勇士和愿意与企业生死与共的员工。

研发靠什么? 靠的是人! 人靠什么? 靠的是管理! 因此——没有有效的管理就没有有效的研发!

## 华为系列丛书读后感篇九

华为的冬天读后感一

苦练内功备棉衣沉着应对过寒冬

——读《华为的冬天》有感胡超

题记: 2000年华为财年销售额达220亿元, 利润以29亿元人民币居全国电子百强首位的时候, 任正非大谈危机和失败, 确实发人深思。如他所说: “十年来我天天思考的都是失败, 对成功视而不见, 也没有什么荣誉感、自豪感, 而是危机感。也许是这样才存活了十年。我们大家要一起来想, 怎样才能活下去, 也许才能活得久一些……”

北京地铁15号线07标段盾构右线区间的施工任务已经完成,

作为第三项目部的一位施工员，每当乘坐自己参与修建的地铁，心里都是美滋滋的。掩饰不住心里的自豪感，偶尔会跟身边的乘客将一些发生在施工时候的故事，回忆那些为地铁15号线默默贡献，不为人知的人们。一年就快要过去了，这一段时间里，我们大家都在等候，等候着新的项目开工，等候着我们再大干一场，等候着在城交发展的道路上书写下一个新的故事和奇迹。

然而，受到大环境的影响，城市轨道交通建设工程出现气势宏伟、宣传热烈但实际缓上慢建的局面；同行业的竞争日趋白炽化，对于新进入的企业设置的门槛就变得较高；加上公司目前还没有专业的承包资质，我们公司的经营形势异常严峻。不得不说，城交的发展的道路上遇见的第一个寒冷的冬天。读了任正非的《华为的冬天》，自己心潮澎湃，久久不能平静。他在华为如日中天的时候，居安思危的远见给我上了深刻的一课，给了我很大的启发。尽管作为一个施工企业，与华为这样的一个it企业大为不同，但是我们都会遇见企业的发展、员工个人的发展以及企业与员工共同发展的的问题。

公司作为一个城市轨道交通建设工程领域的一个新兵，第一次面临错综复杂的形势，从最开始的盲目乐观到迷茫彷徨最后认清自己，不再被动的等候，争取主动的出击。我自己是城交公司的一名施工员，公司发展遭遇瓶颈，自己也在思考如何为公司出一份力，盼望共度难关。公司领导在年初就提出了“识危机、找短板、过寒冬”思想大讨论等一系列活动，与任正非的观点不谋而合，力图提高公司整体的核心竞争的能力。作为城交的一份子，自己有义务积极配合公司取得专业的承包资质，要将二级建造师职业资格考试放在首位，为公司和自己负责。积极做好日常的工作，遵循公司及项目部的办公程序，将每一件小事都落实到实处，做到对事负责而不对人负责，不假公济私，敢作敢担当。

同时，自己作为一名党员，应该在工作及生活中发挥党员的先锋模范作用。时时总结自己在一段时间内的工作态度、工

作效率和工作作风，客观认真的剖析自己，进行自我批评。时刻提醒自己“勿因善小而不为，勿因恶小而为之”。结合公司“四比四看”活动，一点一滴积累自己，提高自己。此外，在工作和生活中，要经常同周围的同事等进行心对心的交流，“见贤思齐，见不贤而内省”。对他人的“不贤”和风细雨地提出个人的意见，促进大家的共同成长和进步，唯有如此，方可形成一个优秀的团队，才能做到“干一流的、做最好的”，维护企业品牌。

俗话说得好：铁打的营盘，流水的兵。作为一名施工企业的员工，更加应该正视工作流动性大和工作环境艰辛的客观条件，何时何地坚决拥护公司的任何安排和决定。公司处在特殊的时期，或许这样的境况一时之间得不到改进，自己也不能思想动摇。个人收入减少了，但是也不能鼠目寸光地关注眼前的利益，不盲目攀比。二次世界大战之后德国恢复期间的工人主动团结起来，提出降工资，很是让我感动。正如美国作家杰伊·瑞芬博瑞在《没有任何借口》书中所说：受雇于公司就意味着你要实现大家的共同理想和愿望。这也就是个人价值在集体中的体现。青年员工都渴望取得进步、得到提升，但是流动是有升有降的，自己应该摆正心态。不以物喜，不以己悲。一切只为公司能够发展。

在项目部没有下一个施工任务之前，自己应该利用现阶段日常工作不是很紧张的机遇，借助公司举办的视频培训和项目举办的“冬季培训”、测量实战练习、模拟施工组织设计编制和各类专项施工方案的编写等活动，努力增加自己的专业知识储备，提高自己的专业技能，拓展自己的视野。通过小组讨论和相互授课，锻炼自己的表达能力和交流能力。进一步融入城交这个大集体，领悟企业的精神内涵，争取做一个真正的一航人、城交人。

2012年是公司发展非常关键的一年，作为一名普通的员工，真心希望公司能够顺利度过这一寒冬，并做好与公司肩并肩，长期抵御寒冷的准备。不盲目乐观，也不灰心丧气，苦练内

功备棉衣，沉着应对过寒冬。

华为的冬天读后感二

春置冬装

——读《华为的冬天》有感

刘帅

春置冬装是哗众取宠的杞人忧天还是务实亟需的未雨绸缪？当任正非在面临这个问题的时候，他用一篇《华为的冬天》给了他的答案。

在寒冷的冬天里，纵然你衣服、裤子都穿的很严实、很保暖，但你却不穿袜子，显然你也是很容易生病的。这就是所谓的短板效应。任正非在这篇文章中，首先强调的就是均衡发展。均衡发展，就是抓短的一块木板。这话对集体有效，同时也对我们个人有效。试问，双腿不等长，怎能平稳前行？我不禁想到了我们的大家庭——航局城交公司，作为建筑施工企业来讲，没有经营工作的龙头领路，纵然你现场施工做的十分完美，也只能沦为沦为无米可炊的巧妇；但倘若没有现场施工的品质保证，就没有后续经营工作的开拓发展，也只能沦为吃了上顿没下顿的饿孩子。所以在置办冬装的时候，千万别忘了给自己织上几双厚实的袜子。对于我们个人来讲，尽管术业有专攻，但成就的高低还是取决于自身的综合素质。明识危机，勤找短板，我们得时刻谨记。

“难事而易说，易事而难说”，孔子用这个观点表达了两种不同的行事风格和管理方式，君子容易共事但很难讨好，小人很难共事却容易讨好。任正非有言：对事负责制与对人负责制是有本质区别的，一个是扩张主义，一个是收敛体系。而在现如今的很多企业里，对人负责的例子随处可见，一方面从文化渊源追溯，这是我国传统的权威主义文化流毒所致；

另一方面从国内外形势对比分析，这也是我国现阶段国情所创。这种唯马首是瞻的'管理状况，是妨碍我们企业创新与国家发展的重要阻碍。但反过来讲，人的眼光有其局限性，不同的人对事情的认识高度是不同的，有多少人能够真正的做到全盘考虑、高屋建瓴地对事负责呢？很多领导之所以成为领导，是与其看待事物的高度与全面密切相关的。所以，在某些重大问题和事件面前，层次高度不足的我们应该清醒，摒弃自身狭隘的所谓的对事负责的观点，遵循领导的安排，做到对人负责。

吾尝一日三省吾身，贵为圣人孔子弟子的曾子尚且这样做，更何况我们常人呢？在《华为的冬天》中，任正非提出：“自我批判是思想、品德、素质、技能创新的优良工具。”作为一个集体来讲，重要的是个体的自我批判，而不是成员间的相互批判，因为每个人的承受程度是不一样的，批评尺度很难把握，不利于和谐团结。曾子每天反省的是自己办事是否尽心竭力，对朋友是不是诚实守信，对老师传授的学业是不是有复习。作为集体一份子来讲，我们更应该多考虑：自己是否有足够的敬业精神、献身精神、责任心以及使命感。虽然不提倡相互批判，但我们应该抱着虚心的态度接受他人的批评和指正。自我批判不是目的，目的在于发现自己的不足，找到改进措施，提升优化自己，从而更好地建设我们这个集体。

任正非在文章的最后对华为的员工提出：安安静静地应对外界议论。这是低调做人的体现，对于我们自身来讲，唯有这样的低调才能促使我们把自己的全部精力投入到本职工作中。不以物喜，不以己悲，身正不怕影子歪。这就如同在阳光明媚的春天里，你却在做着购置冬装的准备，或许别人会投来异样的眼光，使你不快，但或许一阵倒春寒的突然袭来，会让嘲笑你的人自晒。

居安思危，忘危必亡，生活从来不走春夏秋冬轮回的老路，冬天随时将致，我们每个人所能做的事就是春置冬装，随时



做好抵御严寒的准备。唯有这样，我们才能成为冬天里物竞天择的适存者，继而拥有挑战下一个冬天的权利。

## 华为系列丛书读后感篇十

华为的创立完全与实业报国或人生抱负没多大关系。任正非四十多岁从深圳南油公司辞职，一家八九口人挤在小房子里，为了养家糊口，迫不得已和几个人合伙创办了华为公司。公司创立之初，连做什么业务都摇摆不定，一个偶然的机会才让华为涉入了交换机代理销售，从而慢慢切入交换机生产和研发，最终成为一个数据通信行业的巨头。

华为公司的成功与任正非这个精神领袖分不开，任正非有着长期在科研院所工作的经历，本人又曾亲临科研一线，并拥有多项发明专利。所以任正非这个人本来是块搞科研的料，他对科研人员的物质需求和精神需求有着天然的认知，在华为公司的初期，他创建的很多公司制度都体现了对人才的高度关注，比如，华为为了解决科研人员的单身问题，甚至任命专人来负责单身员工的婚姻难题，同样，华为为每个报到的大学毕业生先预支一个月的工资作为燃眉之急。如此等等，华为从生活细节上给予科研人员很大的关怀，这就直接形成了一种凝聚力和企业文化。

当然，只有文化还不行，还要配合公司的利益分享机制。华为是典型的合伙人制度，全体华为员工都拥有公司的股份，并且通过一系列巧妙地设计来激励员工长期持有公司股份。这与任正非个人对名利的观念密不可分。

以下为部分摘录：

划分业务部的一个主要依据是是否形成了生产和销售。另一个依据是产品之间的相关性及核心技术点，即成熟一个产品独立一个部门。

以技术换资金，市场，土地。提前将技术优势资本化。

成功经商的秘诀是：地段，地段，地段。成功经营企业的秘诀是：组织，组织，组织。正确的组织机制可以让散沙垒起高楼大厦，突破单个人才的知识和技能瓶颈，形成一致对外的强大合力。组织调整应成为常态，因时因势因人（历史时期，发展趋势，人才优势）。

未经总体组评审通过的产品版本不能立项开发，未经总体办评审通过的新产品不能立项，总体办具有将某产品从某个业务部按资源和技术相近点划到另一个业务部的大权。足见技术的总体规划工作在华为研发的重要地位。

总体规划人才，总工型人才

既要有产品规划人才，也要有技术规划人才

技术文档，对一个项目从开头策划到技术细节，所有技术模块的设计所做的文字笔录。

华为掌握了产业价值链中关键芯片的核心技术。

在国外技术垄断的产业上取得优势，关键是要看准关键之处并勇于进取。

过于主观性地去开发产品，即不顾市场需求变化和竞争对手技术的发展，闭着眼睛做研发。

对待失败项目的宽容心和对人才的正向评价，是华为研发成功的真正奥秘。

做研发，是不可能不遭遇失败的。华为只不过比其他公司更能坚持罢了。

华为公司在自主研发投入上浪费的钱可能也是中国民营企业

中最多的。

习惯于失败是成功的基础。老板以宽容之心善待人才，这样人才才会更大胆地去搏去闯。

华为美国分公司1993年成立，很长时期只有一个人阎景立。工作是采购新产品所需的芯片样片。先发 to 香港，后发到深圳。

华为自1995年起，每年选派一些骨干开发人员到国外参观一些技术展。

坚实的技术基础，卓越的领导才能，杰出的人际交流艺术□ibm对工程师的要求。

美国软件公司是宽松的开发环境和科学的开发管理流程。软件开发是需要灵感的，开发工程师累了随时可以休息。

企业创新旨在低成本高增值的客户服务。客户承认的永远是你给他提供的服务价值。

即使各种业务需求多变，未来五年的业务需求也都是现有技术能实现的，而认识和满足客户需求才是问题的根本。创新不能一味追求技术的先进，而忽略客户的实际需求，忽略对客户的优质服务。客户价值观是根本的评价标准。

企业的核心竞争力主要表现在两个方面：一是对内高效管理，一是对外高效服务。

新技术的预研流程化的做法，使新产品的成功率大为提高。

华为采用了技术平台化、模块化的思想，平台成熟一个推出一个。几个月就可以推出一款有竞争力的新产品，成功占领市场，这就是技术平台战术。

华为研发是一种搭积木的做法，将华为内部的技术平台进行组合、改装，结合市场热点形成新的产品。

新开发量高于30%不叫创新，叫浪费。

尽量减少自己的发明创造，应着眼于继承以往产品的技术成果，以及合作或购买。

华为一直在通过软件业务功能的升降拉动华为公司在中国电信市场的发展。华为的软件分成三个层面，芯片层面（协议和算法），中间件层面（操作系统），功能应用层面。由于具备完全自主知识产权的交换机操作系统中间件和功能业务软件，华为在新功能的提供上不受任何技术限制。

1995年华为掀起向微软学习的热潮，强化软件开发能力。

中研部实现测试和开发同步进行。

1998年起华为开始cmmi的开发和认证工作。

技术管理体系相当于军队的指导员体系。华为研发具有自己独立的人力资源部。

1996年华为招聘了3000位毕业生，1000位mba

华为中研部研发管理革命的重点是任职资格体系的推行。

先推行，后平冤，再优化，3-5年内形成自己的合理制度。

ipd流程的核心思想是产品开发是投资行为，产品研发是基于市场的创新。

华为的产品研发是为客户的需求而存在，而不是为了开发人员的技术兴趣而存在。

华为注重在做产品之前先将自主研发可能存在的核心技术点列出来，做核心技术点的研究及形成技术平台，这样很容易形成基于技术平台的多产品齐头并进，快速突破的局面。这就是注重核心技术点积累的优势。

压强原则，企业资源有限，过于分散往往一无所获，伤其十指，不如断其一指，要根据实际情况，在不同的时间段里面，集中所有资源投入到某个领域，强力突破形成局部优势地位，然后逐步扩大，确立全面优势。