

<<华为研发>>

图书基本信息

书名：<<华为研发>>

13位ISBN编号：9787111400905

10位ISBN编号：7111400909

出版时间：2012-11

出版时间：机械工业出版社

作者：张利华

页数：344

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>

<<华为研发>>

前言

写华为公司的速度远远赶不上华为公司自身发展的速度,《华为研发》第1版出版于2009年10月,到现在正好三年的时间,而在这短短的三年时间内,华为公司年销售额从1000亿元飞速增长到2039亿元。在这三年时间里,华为公司荣居世界500强企业,并在2011年世界500强排名中列第351位,较2010年排名第397位,排名上升了46位;但与此同时,华为公司的大部分竞争对手排名下滑几十位,如爱立信、阿尔卡特朗讯等。

华为公司在国际竞争中的成功来源于其持续不断的研发投入,更来自于华为公司比竞争对手更高的研发效率。

《华为研发》一书出版三年来,深受广大中小企业的喜爱;不少企业家、研发工程师给我写信,表达了学习《华为研发》一书中创业期的华为公司在战略选择、文化建设、组织建设、人才培养和激励、技术攻关、竞争策略等方面的经验,对解决他们目前企业面临的困难提供了实际的帮助。

很多企业都在内部组织了集体读书会,集体学习和讨论《华为研发》一书,提高了组织的整体研发管理意识和研发管理水平。

也有人评论说:“《华为研发》是一本把华为拉下神坛的书。”

从一名亲历过华为研发发展、在华为公司成长的员工的角度来看,华为公司的确毫无神奇之处,而更多的是在挫折中的坚持,以及简单的研发管理原则在企业里的有效执行,此外还有整个组织能不断保持学习心态、创业激情与不断变革的活力。

也有不少自认为已经很成功的企业,觉得华为公司的经验不值一学。

我们在华为公司工作期间却在任正非的号召下学习了各家企业的优秀经验。

从默默无闻的小企业开始,华为公司就已是引进外部培训和咨询最多的企业。

“为什么不站在巨人的肩膀上发展呢?”

这是任正非常说常问的一句话。

任正非带领大家通过老老实实在地学习中外先进企业的管理知识和经验,通过参与全球市场的国际竞争,使华为公司成长为中国企业中管理体系最与国际接轨、体系最完善的企业。

而且现在华为公司已经开始“青出于蓝而胜于蓝”,逐渐在研发效率上超过历史上曾学习过的众多标杆企业。

《华为研发》第2版继续保持了第1版中原汁原味的一面,补充了以下内容:对华为是如何通过发展核心技术树立竞争优势,对华为几个重要的产品平台的由来做了更详细的介绍,华为自主研发操作系统的反复经过,华为芯片公司—海思的巨大发展及华为早期进入芯片领域时面临的一些困难,华为公司如何提升BOM准确率,以及“揭秘”是什么令任正非短时间内得以成长为驾驭全球跨国事业的杰出企业家,华为如何通过合作方式提升技术能力,华为预研的几个重要方向,华为初步建立任职资格体系的经过等。

读者可以通过“驻足”于华为创业时的民居和发展征途中的几个华为研发办公地点回首华为创业之路,也可以通过阅读华为早期具有20世纪80年代时代特色的产品宣传资料回顾华为创业期产品的发展之路。

本书最后还附有写作《华为研发》一书时的心绪,也可以帮助读者总结华为公司创业时的成功经验。

在研发人员成长方面的故事里加入了从本科毕业生成长为华为重要产品经理的陈硕,从研发部软件经理走向中试等技术管理岗位的李仪,以及我对华为“虚拟股之实”的亲身感受。

我很高兴能听到一些读者反馈:此书生动的描述,让他们学习技术管理知识时,不觉得枯燥,并且想反复研读,还越读越有味道。

华为研发成长于创业过程,相信广大中国企业可以从它的组织和管理经验中找到启发。

阅读此书,相信读者能感到华为做产品、做管理的严谨。

动车事故、食品安全,每当看到这些危及大家生命安全的质量事故发生时,我都备感心痛。

这也是我选择用过去16年做研发、做产品、做管理的经验帮助中国企业全面提升研发管理和技术创新能力的重要原因。

中国不能只有一个华为!

<<华为研发>>

帮助广大中小企业，使它们能成为像华为一样优秀的企业，是我的愿景和使命。

近些年我深入几十家中国企业，围绕“高效率、高执行力的研发管理”“怎样做有竞争力的产品及产品管理”“高效率、高执行力的企业文化及人力资源管理”等做了大量的培训和咨询工作，这些企业来自于各行各业，它们的高管和员工也是《华为研发》一书的热情读者。

行业包括飞机发动机航天领域（商发集团）、智能手机（宇龙酷派、金立）、智能电网（思源电气）、仪器行业（长沙威胜）、重型机械（中联重科）、航空科技（航天部三院）、煤化工（旭阳集团）、互联网（盛大在线）、房地产行业（朗诗集团）、家用纺织及农产品加工（众地集团）、黄金产品（国金黄金）、卫浴行业（优胜集团）、生物基因工程（中德美联生物）等，《华为研发》一书和我的培训及咨询工作都带给这些企业诸多的启示及较大的变化，不少企业表示这些对他们影响深远。这也充分展示了这些通过长期摸索和积累出来的研发经验对各行各业的技术创新工作都有较高的参考及借鉴意义。

《华为研发》也成为不少企业高管及员工的案头书，常翻常有新感受。

来自互联网企业高管对《华为研发》的喜爱也反映出华为研发的经验不仅对传统行业制造企业产业升级有帮助，对互联网等新兴行业中的企业也有较强的借鉴意义。

不足之处在所难免，很高兴能得到大家的各种反馈，欢迎多交流。

张利华 2012年10月

<<华为研发>>

内容概要

华为公司是一张中国“名片”，也是中国民营企业的一面旗帜。华为从创业时做贸易起家，历经磨难，深刻体会到自主研发对于打造核心竞争力、保证企业可持续发展的重要性。为此华为20多年坚持不懈地自主研发和创新，成就了今日全球通信产业中实力超群的中国企业。

本书以作者的亲身经历和翔实的资料，在国内第一次讲述了华为公司在高速成长过程中，惊心动魄、跌宕起伏、艰难前行的自主研发故事。本书围绕华为如何通过自主研发获得第一桶金，如何解决自主研发的关键人才和资金问题，如何构建和完善自主研发的管理体系，如何与竞争对手同台竞技并获得成功等人们关心的问题，为我们真实地再现了20多年来华为如何破解并克服了众多中国企业难以逾越的产品规模化带来的人才和资金困境、研发低速度和低效率等弊病，为中国企业的自主研发提供了丰富而宝贵的实战经验。本书第2版，对华为如何通过发展核心技术树立竞争优势、华为几个重要的产品平台的由来、华为初步建立任职资格体系的经过等内容，做了更详细的介绍。

通过回顾华为公司和中国通信产业的发展历史，深刻地揭示了企业与人才、企业与政府、企业与对手这三组互动关系，并对人才应如何寻找适合自己发展的企业，企业应如何自主创新打造核心竞争力，政府应如何正确扶持企业成长、推动产业发展等问题，提出了很多值得反思和借鉴的建议。

相信《华为研发》这些不同层面的分析视角，会帮助人才、企业和政府去重新审视彼此之间的相互关系，共同推动自身和经济的发展。

《华为研发》是企业家、广大研发人员、政府管理人员、高校教师和研究人員、EMBA、MBA和研究生等全面了解华为自主研发实战经验的精华读本，也是广大关心企业自主研发创新的社会读者必读参考书。

<<华为研发>>

作者简介

张利华

曾任华为公司研发部校园卡产品经理、华为交换产品部副总工程师、华为业务与软件产品线总工程师、华为手机公司筹划组负责人之一、华为运营商解决方案部负责人之一。

她在华为工作七年期间，主持过大量新领域的开拓工作，曾领导过201校园卡产品的研发，主导过宽窄带一体化增值业务、移动数据业务、运营支撑系统规划工作，是移动数据业务、运营支撑系统、手机公司、运营商解决方案部这四个华为新增长点部门的倡导者、开拓者、创始人之一。

2002年她因在产品规划领域的杰出业绩获华为公司“金质奖章”。

她也是华为研发系统改革项目CMM、IPD、MM等的重要参与人员，负责过华为某些产品领域的研发管理、战略规划、产品线管理等工作，并主导过华为从单一产品到向运营商客户提供全面解决方案的转型。

目前从事研发管理与技术创新领域的培训及咨询业务，辅导过几十家中国企业，致力于培养更多像华为一样优秀的企业，所开展培训及咨询业务深受企业好评。

创华林管理咨询有限公司合伙创立者，曾任北京大学汇丰商学院咨询顾问等职，并在清华大学、浙江大学EMBA等做过讲座。

<<华为研发>>

书籍目录

第2版前言

第1版前言

第一篇 创业篇

第一章 第一桶金

44岁被骗200万

“ 吃亏是福、上当是福、挫折是福 ”

资金不是创业者面临的最大问题

市场为先、客户为大

真诚打动客户加盟

从低端产品组装开始自主研发

没有技术怎么办

创造点燃激情的文化氛围

“ 做先驱不要做先烈 ”

小结

第二章 初尝败绩

企业活下来之后做什么

产品刚推出就没有市场

要“ 满足客户需求 ”而不是“ 引导客户需求 ”

山路上的装机队带来市场影响

做好市场的深度是做好服务

理想再好，止步于竞争对手

研发就像赌博

“ 因为我经历的挫折比你多 ”

孙悟空的“ 救命毫毛 ”

方兴未艾的电信市场

“ 资深 ” 竞争对手是如何起步的

小结

第三章 首个里程碑

每天都有新面孔

竞争让通信产品如海鲜上市

研发部的“ 红宝书 ”

樟木头：令华为人谈之色变的地名

义乌大捷：客户的支持是公司存在的理由

七天就当上了高级工程师

屋漏偏逢连夜雨

进邳州城：快速突破城市市场

牛皮吹破了总要有人买单

小结

第四章 毕业歌

C&C08机的灵魂是热爱事业的人

C&C08：华为技术的基石

培养自主研发是正道

C&C08：华为的黄埔军校

首个毕业证

征途：C&C08从农村到城市

<<华为研发>>

C&C08万门机：在弯道处开始超越

“为谁干”是首先要解决的问题

竞争对手死在哪里

“游击队式”研发不可长久

“资深”竞争对手也开始腾飞

小结

第二篇 人才和资金篇

第五章 白条变股份

企业家也是政治家

高薪：一半是现金，一半是股份

不离开就一直在欠华为的钱

风险投资家加“知本家”

不拘一格降人才

荣誉给员工而不给老板

让人才敬业、乐业：集体奋斗的平台

华为的“中南海”

选择发挥自己价值最大的地方就业

小结

第六章 谁给华为做风险投资

如果失败只好跳楼

资金解困方式之一：技术换市场

中外合资：国外厂商经验

资金解困方式之二：广泛吸引“风险投资”

融资平台的作用：联合发展实现双赢

融资平台的运作方式：共同出资委托经营

融资平台的意义：技术拥有方与市场拥有者相结合

融资平台的结果：五年占据40%的国内市场

资金解困方式之三：卖掉一块业务给竞争对手

资金解困方式之四：在各地建区域的合资公司

资金解困方式之五：首创高科技企业“买方信贷”

资金解困方式之六：拍卖代理权

“利益共同体”是获胜的法宝

小结

第三篇 研发管理篇

第七章 中央研究部

分层式研发显优势

从“游击队”到“正规军”

权力下放的同时分层控制

“党”领导下的“军队”

只有领跑世界的产品才能在世界级竞争中站稳脚跟

从初战告负到产生“金牛”

没有先进的管理就没有先进的研发

中研部成为全球研发的“中央”

霸主出世，思科的1995

小结

第八章 新手也能做研发

不会做“满汉全席”怎么办

<<华为研发>>

如何较快地突破新产品研发

跨部门项目组产生合力优势

如何确保跨部门的研发协作

从小处做起，从零突破

中兴通讯与矩阵管理

小结

第九章 失败的教训

为什么搞不定“小小”话机

从最失败到最成功的产品

教训惨痛：“闭着眼睛”研发

知识产权保护体系

对竞争对手估计不足

领导个人决策失误

小结

第十章 奖励去美国

在美国的技术“情报部”：兰博公司

花小钱，大收获

国际同步，管理先行

淘金美国

微软和思科成功在哪里

小结

第十一章 研发不是赌博

“如何做科研”本身就是一门学问

研发体系的“三驾马车”

预研体系：研发的“千里眼”

中试部：成熟产品的摇篮

“搭积木”快速组装新产品

对外合作：技术拿来主义

“新开发量高于30%不叫创新，叫浪费”

小结

第十二章 赢在管理

“软”实力成就差异化竞争优势

软件开发如何又快又好

就像“党”管理“军队”

技术管理的难度不亚于产品开发

不因暂时的产品成败“论英雄”

对人的评价不能靠主观估计

小结

第十三章 花了波音的钱买的不是飞机

规模迅速扩张导致研发面临崩溃

IBM如何从规模化后的无效率走出来

产品做成什么样，不再研发说了算

产品研发：各部门都参与的一项投资

让“明争暗斗”的改革“暗礁”下岗

如何让管理成为“刷牙”一样的习惯

新员工求助不用再问师傅

从技术驱动跨越到市场驱动

<<华为研发>>

企业富了之后买什么
站在巨人肩膀上才能看得更高
充分发挥各路英雄作用造就中国最强企业家
小结
第十四章 核心技术制胜
如何既有成本优势又有利润
不断将核心技术转化成产品平台
产品平台需要与时俱进
自主研发操作系统实现高性能与低成本间的平衡
有研发资源投入才有市场销售的持续成功
小结
第四篇 竞争篇
第十五章 剑挑霸王龙
新产品的开始总是不顺利
第一剑：攻其不备
第二剑：改变游戏规则
第三剑：“人民战争的汪洋大海”
小结
第十六章 暗战、暗合与谍战
“狼”和“牛”
暗战
暗合
谍战
“培养明天逼我们进步的人”
企业有个较“真”的真对手意义重大
小结
第2版后记
第1版后记
写作心绪
致谢
参考文献

<<华为研发>>

章节摘录

版权页：插图：市场为先、客户为大 单位用小交换机市场，在当时是一个买家找卖家的市场，作为卖家的日子要好过得多。

但是，倒买倒卖的事，除了胆识外需要的技能并不高，门槛低，于是各路好手纷纷进入单位用小交换机市场，仅深圳一地一个月之间就涌现出几百家。

在越来越激烈的市场对抗和竞争中，“没有什么只有你会做，别人不能做的，关键是客户给不给你做！”

一种对市场的感觉很快渗透到华为人的骨子里。

很多人分析华为公司的成功总是强调其对技术的追求，我们却觉得华为是一家从一开始就高度重视市场销售及其网络的公司，是销售驱动的公司。

华为从不做没有市场研究的纯技术；华为从一开始就关注通信市场的风吹草动。

每一个可能产生销售和利润的地方，华为一旦发现就会抢占先机，不惜一切代价拿下。

这种敏锐地发现、捕捉并迅速拿下市场机会的特质，跟任正非从军时学习的军事战略是分不开的。

任正非曾任部队研究所副所长，乃副团级别，创立华为公司后，这个40多岁的中年男人亲身做市场、做销售。

想想看，这么一个人要跑到各地的偏远邮电局去俯身低头给客户(其实真正打交道的也就是20多岁的大姑娘、小伙子)说好话、拍马屁，没有点大丈夫能屈能伸的本色，是很难坚持下来的。

任正非能从创业初期那种艰难的环境中生存下来，都是其贫寒出身和艰苦的军旅生涯赋予的坚韧性格所赐。

代理销售是一种主要靠人脉、价格、服务而没有自身技术差异化可讲的行当，很多人当真正做上代理，“卑躬屈膝”地讨好客户争取订单时，他们就受不了了。

时至今日，我们也很难想象四十多岁的任正非当年扛着用户小交换机，虎虎生风地走在乡村的小路上，与负责农话的农村兄弟们牛饮豪饮的情形。

“当得人下人，方为人上人”，任正非在客户面前的屈伸能力是超强的。

2001年，华为已经成为跨国大公司，任正非也成为了中国IT界的“教父”。

一次在公司见客户时，任正非一进门，屋里的省局移动公司局长、副局长一行人齐刷刷地站起来鼓掌，任正非很不习惯地摆摆手，憨厚地说：“你们是客户，我应该向你们起立给你们鼓掌”。

任正非在公司的讲话中也多次提到：“客户是我们的衣食父母”；“大家对客户再好一点，大家对客户的服务再好一点，客户给大家的订单就会多一点”。

任正非对养活公司的客户充满着感激，这和早期代理时打下的服务意识和服务基础是分不开的。

而从做代理出身的华为，对客户关系的重视也达到了极致，销售体系专门有客户经理的职位，所谓的客户经理主要职责不是卖产品而是搞好客户关系，服务好客户，提高客户满意度。

优秀的客户经理看见局长翻《易经》，自己也开始学《八卦》；从局长到工作人员的生日、太太、女儿生日、节假日，凡是个日子就往客户办公室和客户家里钻，有的甚至被客户视为干女儿、干儿子。

如果一个小公司、小店铺正在为自己的销路一筹莫展时，可以想想当年的华为公司和任正非，想想怎么能把客户关系和服务做得再好一点。

可是没想到进入1989年，由于用户小交换机的市场太火爆，全国有两百多家的国营单位进入了用户小交换机的生产和销售，国家限制信贷控制设备进口，华为的代理业务走到尽头。

这应该是做代理的宿命。

做代理总不可避免遇到各种进出口政策的限制，以及来自原厂的各种风险。

由于当时单位用户机（也叫小总机）市场紧俏，一台500门的用户机开通，当地省级领导都要去现场剪彩。

要订货，单位用户需要至少提前半年以上订金给华为，华为再下订金给香港的原厂。

但由于产品供不应求，香港的原厂经常会发不出货；产品出了问题，无法及时修理；在备板、备件等方面也不提供给代理商，使华为公司在为客户服务时非常被动。

任正非意识到，没有自己的产品、没有自主研发，所谓为客户提供优质服务就是一句空话。

<<华为研发>>

当时的任正非已深受产品、客户、订单、公司的现金流、公司的命运都卡在别人手上的痛苦。

摆在华为面前的，是极度的交换机稀缺和国内设备提供商的空白。

对那些因国家信贷政策收缩造成资金链濒临断裂的代理商来说，它们自然不会有勇气冒更多的资金风险来自己研制交换机。

应该说做代理起家获得第一桶金的故事，就算是在当下也是大有机会的。

而当年在IT产业，除华为外，联想也是走“贸易”之路起步的，所不同的是华为在做代理有了初步积累后果断地走向了自主研发和自主生产。

<<华为研发>>

后记

经过多年的艰苦努力，很多企业可能实现了从零到一两亿元的销售业绩，下一步，你希望用多长时间实现每年4亿元甚至10亿元销售额的新台阶？

为什么华为在短短的20年时间，快速走过了从0到1000亿元的发展阶段(2009年)？

类似的高速发展是否遥不可及和不可复制？

为什么有的企业会出现长期的“滞涨”现象，即当发展到2亿元甚至10亿元时，就开始长期处于维持和停止发展状态？

为什么有的企业走向国际化就死，而华为却可以通过国际化实现大发展？

为什么有的在资本并购下发展到400亿元，然后又“退回”到200亿元，而华为却能稳稳地在实现400亿元之后，还能以每年100%，或至少50%的速度发展？

华为的确有太多值得去解读的地方。

本书写作和出版的目的，主要是希望通过一个个亲历华为研发成长过程中的真实故事、经验和教训，帮助大家从华为研发成长的角度去看待和解读华为公司的成长。

阅读本书，你将经历与华为和任正非一样从无到有，从有到优地创造华为的“红军”——中央研究部的过程，与华为共同经历一次次超越自己、超越竞争对手惊心动魄的历程。

相信每个读者都能从中悟到很多做人和做企业的道理。

过去的已是历史，未来还在前面。

希望阅读本书，能让读者对中国企业的前程充满希望，能通过借鉴华为研发已经犯过的错误、已经收获的经验，不再犯类似的错误，能解除你心中的许多疑惑。

当然，华为的成长和高速发展，还不仅仅是研发成功一方面的因素，还有企业战略、企业文化、市场策略、销售体系和服务体系建设等方面的杰出因素，卓越的企业没有管理的天花板。

需要说明的是，本书所引用的资料和数据，全部来源于华为公司和媒体公开发表的资料。

张利华 2009年8月

<<华为研发>>

媒体关注与评论

透过《华为研发》一书，我们看到了华为公司的研发是如何一步步地从弱小走向强大的真相。华为在研发管理上持续学习和吸收国外先进经验，在研发的组织运作和人才的激励等方面不断创新，这些是华为能够从无到有地构建研发团队，产品赶超国际先进技术的重要经验。

我们期待通过学习华为的成功研发经验，中国能涌现出更多像华为一样优秀的企业。

——中国宽带产业基金董事长 田溯宁 《华为研发》一书围绕着华为公司早期创业时产品创新、战略选择、研发经验、“拿来主义”、全员股权激励和大规模研发的团队建设等内容展开。应该说，华为创业期的这些宝贵经验对今天的互联网企业都是受用的。

尤其深刻的是《华为研发》一书中描写的华为在早期没钱的时候就敢于叫板国际一流企业，做领先国际的深度产品创新，屡经失败却屡败屡战，华为的创新精神和创新经验值得我们互联网企业学习。

——奇虎360董事长 周鸿祎 《华为研发》一书讲述的华为早期在民居中创业的艰难历程很吸引人，其中华为早期吸引人才、激励机制、突破研发等经验都值得中国创业者学习！

——《创业家》杂志社社长、创始人 牛文文 华为在二十几年的时间内颠覆了全球电信设备市场的格局，它的成功在于以用户需求为中心的“有效”研发，并在一定程度上重新定义着创新。

华为是如何管理研发的？

其成功在中国企业的成长中有多大的学习价值？

能否延伸到其消费业务领域？

张利华无疑是一个最有力的求道者。

——福布斯中文版杂志、福布斯中文网总编辑 周健工 《华为研发》不是一本新书，却常读常新。

体会如下： 研发确实很难很苦，难见近效。

非要老板下大决心大毅力，真做了就是纸老虎。

打造利益共同体，把客户员工都绑在一起干。

尊重客观规律，不存投机取巧之心。

山寨不丢人，机械模仿不思考未来才丢人。

——NTA创新传播机构创始人 申音

<<华为研发>>

编辑推荐

《华为研发(第2版)》编辑推荐：第1版自出版至今已畅销四年之久，中国式研发创业标杆产业转型升级最佳指南。

企业生存靠产品、持久发展靠研发，没有研发就没有销售，销售管一时，研发管一世。

这是一本讲创业的书，里面有华为早期创业时艰难、苦涩、屈身民宅的那段时光。

这也是一本提供成功创业实践经验的书，从产品创新到人才激励、项目选择及融资方案。

作为中国民营企业的一员，从学习标杆到走向自主创新再到世界最具创新精神的企业，华为创业历程值得广大创业企业学习。

这还是一本讲研发管理实践的书，读完此书，企业会对研发管理和科研创新拥有全面视角。

比自己大1000倍的国际巨头不可战胜吗？

书中介绍了早期的华为如何凭借执著的创新精神在较短的时间内战胜了不少著名的国际竞争对手。

任正非从一无所有到造就中国的世界级创新企业，他是怎么做到的？

这些都会为您一一道来。

华为精彩的创业、研发管理经验不容错过！

中国式研发创业标杆产业转型升级最佳指南，第一手的华为创业、研发管理资料，为企业如何自主创新打造核心竞争力提供了超级经验。

<<华为研发>>

名人推荐

透过《华为研发》一书，我们看到了华为公司的研发是如何一步步地从弱小走向强大的真相。华为在研发管理上持续学习和吸收国外先进经验，在研发的组织运作和人才的激励等方面不断创新，这些是华为能够从无到有地构建研发团队，产品赶超国际先进技术的重要经验。我们期待通过学习华为的成功研发经验，中国能涌现出更多像华为一样优秀的企业。

——中国宽带产业基金董事长 田溯宁《华为研发》一书围绕着华为公司早期创业时产品创新、战略选择、研发经验、“拿来主义”、全员股权激励和大规模研发的团队建设等内容展开。应该说，华为创业期的这些宝贵经验对今天的互联网企业都是受用的。尤其深刻的是《华为研发》一书中描写的华为在早期没钱的时候就敢于叫板国际一流企业，做领先国际的深度产品创新，屡经失败却屡败屡战，华为的创新精神和创新经验值得我们互联网企业学习。

——奇虎360董事长 周鸿祎《华为研发》一书讲述的华为早期在民居中创业的艰难历程很吸引人，其中华为早期吸引人才、激励机制、突破研发等经验都值得中国创业者学习！

——《创业家》杂志社社长、创始人 牛文文华为在二十几年的时间内颠覆了全球电信设备市场的格局，它的成功在于以用户需求为中心的“有效”研发，并在一定程度上重新定义着创新。华为是如何管理研发的？其成功在中国企业的成长中有多大的学习价值？能否延伸到其消费业务领域？张利华无疑是一个最有力的求道者。

——福布斯中文版杂志、福布斯中文网总编辑 周健工《华为研发》不是一本新书，却常读常新。体会如下：研发确实很难很苦，难见近效。非要老板下大决心大毅力，真做了就是纸老虎。打造利益共同体，把客户员工都绑在一起干。尊重客观规律，不存投机取巧之心。山寨不丢人，机械模仿不思考未来才丢人。

——NTA创新传播机构创始人 申音

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>