

THE INNOVATION OF HUAWEI

赢得死亡游戏 破解华为的创新之道

杨忠◎等编著



机械工业出版社
China Machine Press

THE
INNOVATION
OF
HUAWEI

赢得死亡游戏

破解华为的创新之道

杨忠◎等编著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

赢得死亡游戏：破解华为的创新之道 / 杨忠等编著. — 北京：机械工业出版社，2016.3

ISBN 978-7-111-53110-4

I. 赢… II. 杨… III. 通信—邮电企业—企业管理—经验—深圳市 IV. F632.765.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 040322 号

赢得死亡游戏：破解华为的创新之道

出版发行：机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码：100037）

责任编辑：董凤凤

责任校对：殷虹

印刷：北京天宇万达印刷有限公司

版次：2016 年 3 月第 1 版第 1 次印刷

开本：147mm×210mm 1/32

印张：9.375

书号：ISBN 978-7-111-53110-4

定价：49.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 68995261 88361066

投稿热线：(010) 88379007

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版 本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

••推荐序••

为用户创造价值的创新才是真正意义的创新

30年前，这个世界没有华为；30年后，全世界都知道华为。为什么一家籍籍无名的小公司可以快速成长为全球通信行业的领导者，这其中的奥秘恐怕就连任正非本人都未必能够完全解释清楚，因为在华为创立之初，“全球通信行业领导者”的目标对于任正非来说可能是心中难以企及的梦想。

毫无疑问，在竞争激烈到可以用“残酷”来形容的通信行业，华为是成功的。伴随着一家家国际知名大企业的轰然倒塌，华为却一路披荆斩棘、高歌猛进，成为通信行业里一颗璀璨的明星。尽管有人大声地质问：“下一个倒下的会不会是华为”，但是这其实只是华为在通向未来更为成功道路上的自我提醒。

华为的成功引起了管理学术界和实践界的广泛关注，

许多人从不同的角度描绘着华为成功的关键要素，但是遗憾的是，这些观点缺少一个系统的全局观。在 2006 年出版的《中国管理 10 大解析》中，我曾提出，中国企业未来 10 年的短板在于系统战。今天华为的成功也不是局部的成功，而是系统的成功，因此要解读华为的成功也必须采纳系统的观点。经过多年的教学研究和企业管理实践，我深深地体会到，系统能力的缺乏、流程能力不足和分配制度是制约中国企业发展的三个非常突出的问题，但是我最近又在思考，解决了这三个问题的公司会是基业长青的公司吗？解决这三个方面问题的根本目标是什么？究竟是什么支撑着企业的可持续发展？我想，我从杨忠教授的这本书当中找到了答案，那就是“创新”。在我看来，以客户需求为导向，能为用户创造价值的创新才是真正意义上的创新，因此，创新是客户导向的创新，而持续的创新能力深深地根植于企业组织的系统能力、流程能力和分配制度之中，华为高屋建瓴的战略系统能力、脚踏实地的操作流程能力以及以奋斗者为本的分配制度等管理实践为这一理论观点做了最好的诠释。

华为是一家富有创造力的企业，但奇怪的是，华为却很少在公开场合宣称自己是一家创新型的公司，更多挂在华为人嘴边的是“生存”二字。因此，从创新的角度来剖析华为的成功是一件非常困难的事情。但是可喜的是，杨忠教授带领着他的研究团队，历时两年，深入企业调研，运用系统方法全面地解读了华为的创新行为，让我们可以有机会更为透彻地了解华为成长背后的创新逻辑。

本书共分三个部分：第一部分描述了华为的创新哲学、文化和战

略；第二部分分析了华为创新的制度、结构和路径；第三部分探讨了华为在创新人才的选拔、培养和激励等方面的优秀管理实践。我们可以看到，杨忠教授所领导的研究团队通过运用科学研究方法采集了丰富、翔实的企业案例素材，为我们系统刻画了华为的创新行为。本书既是一本深入浅出的管理学读本，又是一本创新管理实践的指南手册。我相信，本书的面世不仅能给我们学术界的同仁以启迪，也能给我们奋战在管理实践第一线的广大管理者以启发。希望能有更多的企业管理者从华为的创新管理实践中找到开启创新之门的密码，并帮助更多的中国企业成长为世界级的领袖企业。

陈春花

华南理工大学工商管理学院教授、博士生导师

新希望六和股份有限公司联席董事长、首席执行官

2015年11月16日于北京

••序言••

2015年4月15日，诺基亚以156亿欧元的价格收购法国电信设备制造商阿尔卡特-朗讯，这意味着一家拥有100多年辉煌历史的电子通信企业即将消失。而这种分分合合，在瞬息万变的电子通信行业并不稀奇。比如此次合并的双方，诺基亚其实是由诺基亚和西门子组成的，阿尔卡特-朗讯则是由阿尔卡特和朗讯组成的。这些以往威名赫赫的行业巨头，如今已经到了必须抱团取暖的地步。而在此之前，北电网络（Nortel Networks）、摩托罗拉、3COM等巨头企业已经轰然坍塌，消失在残酷的竞争之中。总之，电子通信行业注定是场“死亡游戏”，活到最后的才是赢家。

在世界的东方，1987年诞生了一家名叫华为的通信设备制造商，仅仅用了20多年的时间就从一家名不见经传的中国企业成长为世界500强企业之一和全球最大的通信设备制造商。2012年，华为在全球通信业低迷期逆

势而上，销售收入超过爱立信成为全球最大的电信设备制造商。2013年，华为全球手机销量跻身前三，紧随苹果和三星。2014年，华为成为国际品牌集团（Interbrand）“Top100 全球最具价值品牌排行”中首次上榜的中国品牌（位居94名）。2015年的今天，华为已占据了全球无线通信设备制造市场的头把交椅，利润比紧随其后的四家企业的利润总和还要多。目前看来，华为似乎最有希望在新一轮“死亡游戏”中胜出。

华为为何能取得举世瞩目的成就？通过很多公开信息，我们可以发现华为的创新能力是其能取得今日成就的关键因素。全球信息服务提供商汤森路透（Thomson Reuters）发布的“2014年全球百强创新机构”榜单中，华为是唯一上榜的中国大陆企业；联合国机构世界知识产权组织公布的报告显示，华为2014年申请国际专利3442件，在全球企业中排名第一；截至2014年年底，华为累计获得专利达到38825件，其中40%是国际标准组织或欧美专利，90%以上为发明专利。华为副董事长兼轮值CEO胡厚崑也在第14届慕尼黑经济论坛上表示：“创新是华为的核心竞争力，并已经成为华为‘基因’的一部分。”

时至今日，我国人均GDP已达7800美元，走过了要素驱动、投资驱动的经济发展模式，逐渐转向并探索由创新驱动的经济发展模式。创新无疑将成为我国积极应对、适应、引领经济发展新常态的重要力量。2014年8月，中央财经领导小组第七次会议指出，我国正在大力推进经济发展方式的转变和经济结构的调整，必须把创新驱动发展战略实施好。2015年10月，十八届五中全会公报更是树立了以创新

为引领发展第一动力的发展理念。而创新的主体和核心力量是搏击于竞争市场的各类企业，华为的成功为中国企业树立了创新的标杆，其成功之路对于众多中国企业具有重要的参考价值。因此，剖析华为的创新能力，总结华为的创新经验对实现我国转型发展具有重要的现实意义。

然而，创新对企业往往是一种两难选择：一方面，创新对企业的发展具有必要性，企业如果不投入创新，其产品和服务就存在被取代的风险；另一方面，创新也意味着高额投入，牺牲现阶段的财务利润，企业在短期内可能面临生存压力。中国企业家甚至用“不创新就是等死，创新就是找死”^①来表达他们所面临的创新窘境，而参与创新也常被看作一种“死亡游戏”。那么，华为在这个死亡游戏中是如何胜出的呢？换言之，华为有哪些独特的创新之道呢？破解华为的创新之道，可以给今天的中国企业提供借鉴，教会它们如何在创新游戏中死地求生。

华为副董事长兼轮值 CEO 胡厚崑指出，要想取得良好的创新成果，企业必须坚持长期研发投入，同时聚焦客户需求。我们认为，研发投入和聚焦客户需求虽然重要，但并不能涵盖华为创新之道的全貌。企业的创新成功不仅依赖于研发投入和聚焦客户，更依赖于企业内部行之有效的创新体系。我们认为，华为的创新之道依赖于一套完整的创新体系，它不仅体现在创新观和创新文化的建立、创新战略的制定过程中，也体现在企业管理机制和流程的设计与运行之中，更体现在对创新华为人的选拔、培养和激励之中。

① 最早出自 2012 年搜狗公司 CEO 王小川的演讲，后被广泛引用。

在本书中，我们用天、地、人三大篇章对华为的创新体系进行剖析。天者，创新的理念与战略也；在天之篇中，我们将探讨华为的创新观、创新文化和创新战略，以及它们为企业发展所指明的方向。地者，创新的制度保障也；在地之篇中，我们将关注华为创新制度体系的建立、运作以及完善。人者，企业的创新之本也；我们将在人之篇中具体探讨华为如何选拔、培养和激励人才，以保障企业的持续创新发展。

为了向读者立体展示华为的创新之道，本书的创作历经两年时间，通过观察、访谈、问卷、文本分析等多种形式的研究方法，走访了华为公司多个部门和领域的管理人员和技术人员，搜集了数十万字的访谈数据和资料，在广泛讨论的基础上，我们提炼出了华为的创新体系。犹记得我们远赴深圳，走进华为总部进行全方位的体验观察；我们披星戴月，体味长达十个小时的高强度访谈；我们阅读、整理、编码了几百万字的华为公开文献；我们定期讨论，历经数次“推翻—重建”的艰难写作过程，最终形成现在的全书框架。或许这历时两年的观察走访未必能探清华为创新的全貌，或许这最后的十多万字书稿只是揭开华为创新之道的冰山一角，但我们真诚地希望我们在华为的所见、所闻、所思的成果可以有助于关注华为创新并致力于实现中国创新的管理实践者能管中窥豹，可见一斑。

我们感谢艰苦奋斗的华为人为，他们的成功为中国企业的创新征途树立了榜样与信心；我们也感谢接受访谈并不辞劳苦地为我们提供了丰富资料的华为员工，他们的辛劳奉献是本书撰写的基础。最后，我们还要感谢国家自然科学基金（项目编号 71272106）对本书的资助。

•• 目录 ••

推荐序

序言



理念、文化与战略

华为的创新观 / 3

为价值而创新 / 5

华为的创新原则 / 14

小结 / 35

华为的创新文化 / 39

理性文化与创新能力 / 40

平实文化与实施能力 / 51

小结 / 64

华为的创新战略 / 67

学以致用：模仿催生创新 / 68

寻找同行者：合作加速创新 / 78

站上制高点：开启原创之旅 /85

小结/95

地之篇

制度、结构与路径

价值实现：华为的市场策略创新 / 99

理性为先：谋定而后动，知止而有得 /100

市场选择原则：因敌制胜 /107

市场进入策略：并敌一向 /114

小结/118

内外协同：华为创新的合作机制 / 121

跨部门协同创新 /122

与客户携手创新 /133

打造协同创新流程 /142

小结/153

激发创新：华为的冲突管理 / 157

辩论也是一种机制：辩出一个未来 /158

鼓励“反对派”：打造蓝军 /167

小结/180

优化创新的考核方法：因略施策 / 183

区分两种创新战略定位，制定针对性的考核办法 /183

主航道创新：精准的指标性考核 /186

新航向创新：包容的方向性考核 /199

小结/213

人之篇

人才淬炼

华为的创新人才选拔 / 217

华为创新人的基本要求 /217

创新人才的发现 /221

创新人才的筛选 /226

创新人才的挽留 /231

小结/233

华为的创新人才培养 / 234

拜师：学做华为人为 /235

学艺：提升业务技能 /246

小结/259

华为的创新人才激励 / 261

增加创新前进动力 /262

免除创新后顾之忧 /271

小结/282

后记 / 284

天之篇

理念、文化与战略

THE
INNOVATION
OF HUAWEI

有人说，华为的成功是管理哲学的成功^①，也有人说华为的独到之处在于其组织与文化的驱动力^②，而华为消费者业务 CEO 余承东在 2015 年接受美国广播公司财经频道 CNBC 节目专访中表示，“产品创新是华为获得迅速增长的主要原因”，副董事长兼轮值 CEO 胡厚崑在 2015 年 5 月的第 14 届慕尼黑经济论坛上发表演说，分享华为创新理念时说：“创新是华为的核心竞争力，并已经成为华为‘基因’的一部分。”所以，我们认为华为的成功必然与其成功的创新密不可分。

虽然在过去相当长的一段时间里，外界对华为创新的关注，以及华为对自己对“创新”一词的谈论都有限，但是在本书中，我们还是可以看到，华为的确是真正重视创新、坚持创新、有效创新的本土企业的典范。我们将华为的创新，解读为天、地、人的融合。天，乃仰望星空，也有把握天时之意；地，乃脚踏实地，也有开创地利之意；人，乃以奋斗者为本，也有中正人合之意。

在天之篇中，我们将探讨华为的创新理念、创新文化和创新战略，这些是华为创新的顶层设计，关系到华为创新战略的形成和制定，对我们理解和把握华为的创新之道有着提纲挈领的作用。

① 田涛，黄卫伟. 下一个倒下的会不会是华为 [M]. 北京：中信出版社，2012：271.

② 陈春花，赵曙明，赵海然. 领先之道 [M]. 北京：机械工业出版社，2014.

华为的创新观

来自美国的声音：以客户为中心的中国式创新^①

在一些西方人用错愕的语气对华为等中国企业发出“它们怎么能打败我们”的惊叹时，大卫·沃尔夫（David Worf），一位来自美国的咨询专家兼产业分析师给出了答案。在他的《建立连接：中国电信巨人的和平崛起》（*Making the Connection: The Peaceful Rise of China's Telecommunications Giants*）研究报告中，对西方给出警示：“电信业是中国第一个能走出世界、挑战国际巨头的行业。”针对媒体对“中国缺乏创新”的普遍批评，大卫别开生面地将中国称为“创新的国度”，甚至将深圳定义为“中国特色的硅谷”。他指出：“中国电信设备公司追求一种我们可以称之为‘以客户为中心’的创新。这种追求引领着他们在创新之路上越走越远……真正的突破表现在当客户说：‘你们能不能……’时，他们得到的答案不是‘能’或者‘不能’，而是‘项目就交给我们吧’……”

华为瑞典研究所的首任所长、现华为董事兼 2012 实验室负责人李英涛说：“一家公司成功的基因是其背后选择的逻辑，华为选择了以客户需求为导向，而凡是符合客户需求的创新都是有根基的。因此，围绕客

① 案例改编自：田涛，吴春波。下一个倒下的会不会是华为：故事、哲学与华为的兴衰逻辑 [M]. 2 版. 北京：中信出版集团，2015：48-51，（对原文有删减）。

户显性及隐性需求，创新成功的概率就要大得多。”这种成功的创新，在华为有以下两个典型的例子：

一是被业界称作“架构型的颠覆性创新产品”的分布式基站。在此之前，欧洲客户对来自中国的面孔具有习惯性的不信任，而华为无线研发部门组织一批技术骨干，加班加点地开发，不到半年时间实现了产品突破，也实现了华为 3G 产品在欧洲市场的零突破。

二是 SingleRAN 解决方案。华为通过复杂的数学算法，实现单一基站将 2G、3G、4G 以及未来所有网络制式融合在一起，大大降低了运营商的投入成本，从而成为业界的标杆，也从本质层面提升了华为的全球竞争力。

何为企业的创新观？开篇的这段描述可以看作华为创新观的一个缩影。

我们探讨创新观，是基于这样的事实：华为一切的创新行为和成果，都是在一种激励、包容和支持创新的环境中发生的，这背后必然有着某种牵引和支撑着它的核心观念，即某种可称为“创新观”的管理哲学理念。这个理念，要探讨企业对创新这种活动的世界观和方法论，即如何看待创新（是什么和不是什么），以及如何把握创新（运用怎样的方法、手段和原则）。

在理解华为创新的世界观时，我们追本溯源地探寻了企业创新的出发点，理解其创新的根本原因和最终目标；在归纳华为创新的方法论时，我们广泛研究了企业创新实践的指导思想、行为规范、体系制度，最终从中凝练出最普适、最核心的三个原则。

华为的创新观，起源于它的创业之路，成熟于它的创新之