

华为 你将被谁抛弃

肌体三要素模型分析华为兴衰

张运辉 赵国璧◎著

Google超过971000条搜索结果

首创肌体三要素模型
有效诊断公司健康度
预测公司持续竞争力

华为内网139920个点击，883篇回复
2010华为“最震撼年终大餐”
历经7年全新出发，更接地气更多视角



知识产权出版社

全国百佳图书出版单位

华为 你将被谁抛弃

肌体三要素模型分析华为兴衰

张运辉 赵国璧◎著



知识产权出版社

全国高等院校图书出版单位

内容提要

本书从华为成功的几大战略要素谈起,深入挖掘和理解华为的战略思维和管理方法。并通过建立企业执行三要素这一管理模型,探讨企业如何能够真正实现高效成功的管理。本书力图为广大对华为感兴趣及想深入了解、学习华为管理方法的经理人提供更多素材和视角。

责任编辑:李 潇

责任校对:韩秀天

封面设计:回归线视觉传达

责任出版:卢运霞

图书在版编目(CIP)数据

华为,你将被谁抛弃/张运辉,赵国壁著. —北京:
知识产权出版社, 2013. 4

ISBN 978 - 7 - 5130 - 2036 - 7

I. ①华… II. ①张…②赵… III. ①通信—邮电企
业—企业管理—研究—深圳市 IV. ①F632. 765. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 084368 号

华为, 你将被谁抛弃

张运辉 赵国壁 著

出版发行: 知识产权出版社

社 址: 北京市海淀区马甸南村 1 号

网 址: <http://www.ipph.cn>

发行电话: 010-82000860 转 8101/8102

责编电话: 010 - 82000860 - 8133

印 刷: 保定市中国画美凯印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

版 次: 2013 年 6 月第 1 版

字 数: 245 千字

ISBN 978 - 7 - 5130 - 2036 - 7

邮 编: 100088

邮 箱: bjb@cnipr.com

传 真: 010-82000507/82000893

责编邮箱: lixiao@cnipr.com

经 销: 新华书店及相关销售网点

印 张: 18.5

印 次: 2013 年 6 月第 1 次印刷

定 价: 49.00 元

出版权专有 侵权必究

如有印装质量问题, 本社负责调换。

推荐序

呼唤生命企业

这是一本充满诚意的书。

“80 后”作者有一颗简单纯粹的心。他把看到的、听到的、感觉到的、触摸到的、体验到的华为若干细节，用简单的文字如实地呈现出来。字里行间透露着作者对华为的真诚，透露着对每一位读者的真诚。同时，我分明从字里行间听到一声声呐喊：呼唤生命企业！

结识作者是 2011 年 4 月的事。一天在网上无意间看到《华为，你将被谁抛弃——华为十大内耗问题浅析》。感觉很有味道，我就在博客与微博上转发了，并加了编者按：“在华为内刊上刊登的这篇文章，是一个针砭企业危机的杰作。朴实无华的描述，直奔企业的真问题。许多现象，不只存在于华为，也普遍存在于中国企业”。转发在新浪社区引发了热烈的讨论。

那时，作者还没有离开华为。我对他说：我最喜欢你的“第一大内耗”，你能够从习以为常的绩效考核中，抓出“厚重的部门墙”，有着时代的意义。结果导向，使得许多中国企业走上了不归路。其他“九大内耗”有点概念化。以你五年华为项目经理的经历，每一个项目的运作都会遇到具体困难和阻力，都可以折射出十大内耗的影子。事实，实事，真实。一即整体，整体即一。这样在梳理过程中就正向了。如实写出来，对华为、

对中国企业，都有着莫大的意义。

当时作者回复：“最近也在思考这方面东西。您说得很有道理，一就是整体，具体就是抽象。我会努力总结，并尽快付诸纸面。谢谢王老师的关心。”

两年过去了。作者找到了我，给我一部书稿《华为，你将被谁抛弃》，请我写序。这时，他已经离开了工作6年的华为。作者提醒，如果忙就只看序言和引子。我原本也是这样想的。谁知道，打开书稿就一口气读完了。近几年写华为的书很多。坦率地讲，这是我唯一一本从头读到尾的书。作者打开符号华为，写出了细节华为。有华为的直接体验，又有离开华为后深入企业真问题思考的力度，深深打动了我。

如果说当今中国有一个公认的世界级企业家，那就一定是任正非；如果有一个世界级公司，那也一定是华为。这种灿烂的光辉形成晕轮效应，大家看华为什么地方都是伟大的。这时来了一个纯静的“80后”，他在华为待了6年，遇到问题就这里磨磨，那里照照。最后干脆跳出华为，到中小企业去探探底，再反过来看华为，让他看到了不一样的风景。当围城里面围城外的人都在沉醉时，他能冷静地思考问题，发现问题，提出问题。

作者的初心很纯正：“在所有人都膜拜地昂着头，竭尽全力翻来覆去为华为唱赞歌的时候，也许更需要有人能冷静下来观察和思考。也希望通过这种观察，能帮助华为乃至更多正在努力拼搏的中国企业提供思路，使他们真正有机会成长为划时代的大企业。助力中华民族的伟大复兴，让中国人民过上有尊严的幸福生活。”

作者不跟你去讨论宏观架构，也不去跟你拆解理论上的偏颇，他关注具体事情的运行，以及在运行中人性的折射。正是一份在事上磨的定力，让他一层层地解剖开华为真实的内在架构与运作，给我们呈现出一个看上去雄伟的经济动物，正在遭受着不知道往哪里转身的困扰。

远观暇视，感觉华为一切都是那样美妙。比如从公司成立之初，任正非就把公司做成人人有份的平台，员工可以凭借影子股份，共享增长的红利；任正非特别重视一线，发出让听到炮声的人呼唤炮火的呐喊，尤其重视研发一线；组织绩效考核，国内外顶级顾问团队一次次轮番改进，给最高的工资，给最多的股份，给最多的奖励，给最大的荣耀，甚至出差报账时也给你最大的方便……

华为在诱刺人的物欲这一点上是独一无二的。谁抓住了“屌丝”（苦孩子），谁就抓住了中国制造成功的命门。华为通过利益分享机制，极大地调动了中国众多“屌丝”的艰苦奋斗，搭建了“屌丝”们进步的阶梯。这是华为成功的要素。也给后期的可持续埋下了隐患。李一男走后，还真没有顶尖的技术创新领袖冒出来。这使得华为的技术创新很难达到不同凡响的境界。任正非不是技术领军人物，他不会像乔布斯那样对公司的技术有感觉。他可以做到的，就是在他力所能及的范围内，挤压自己的物质财富，把股票分给员工，他自己只持有 1.42% 的股份，让更多人实现财富梦想。

然后呢？实现了财富梦想后的华为人还可以有什么？当老员工日渐失去创造力却占着位置而新员工进来又无从施展怎么办？继续以物质利益极大化的刺激，是有天花板的。

华为赢在决策原点，赢在对战略机会（通信业的崛起与低成本制造）的把握。成功让所有东西都形成一种惯性，一种自己累加的堆积物，遮蔽了企业生命的本真，渐渐压扁了华为的生命机体。由此本书呈现出华为面临这样一个尴尬问题：继续现在的惯性不可持续，转身又一时不清楚往哪里转！华为这个巨大的经济动物该向什么方向转身？

这里触碰到中国企业的核心问题，一如屈原当年的天问。在当前的企业语境里，人人知道有什么地方不对，但却不知道该如何把问题提出

来。把这个问题说清楚，需要跳出经济动物或经济体的语境，涉及更为广阔的语境：人活着为什么？企业为什么？

我2012年9月去以色列考察，拜访了希伯来大学教授罗伯特·奥曼。他于2005年凭博弈论获得诺贝尔经济学奖。第一次拜访他很受触动，我又约了第二次交流。我问他，这个世界怎么了？从美国的金融危机，到欧债危机，再到中国食品环境安全问题，我深切地感觉，当今人类面临三大断层：第一，人类的发展与地球生态失衡；第二，企业财富规模的积累与企业良知的失衡；第三，个人成功与心性的失衡。这到底是怎么回事？请您给把把脉。

80岁的奥曼教授，是犹太智者。犹太人得以掌控美国以及世界主要产业和领域，与这批智者是分不开的。奥曼教授对这个问题很感兴趣。他分析了几次经济危机的生成与发展后，企业界的问题，各个国家的问题，甚至人类的发展问题，都可以归结为两个简单的问题：激励什么？谁来激励？并且断言说，这是当今企业需解决的两大首要问题。

奥曼教授没有给我的问题一个具体答案，却给我把阴沉的天幕撕开了一道裂缝，让我幡然醒悟：中国企业激励什么？谁来激励？要想穿透这两个问题，需要进一步问：人活着为什么？企业为什么？

2900多年前，老子深邃的目光中仿佛沉淀着人类最大的痛苦和忧伤。他指出，天地之间本来就如同一个大风箱，一切善恶祸福高下都在瞬间转换，万有时无刻不在颤抖中。人类所有的困顿与迷茫，都源于三个基本问题：功名与生命哪一个更亲近？生命与财富哪一个更重要？得到与失去哪一个更痛苦？^❶在这三个基本问题上的本末颠倒，导致了世代的人们心如狂潮般迷茫。

❶ 即“名与身孰亲？身与货孰多？得与亡孰病？”

生命为本，本立而道生。生命意识的觉醒，是走出今天迷茫的关键。

日本经营之圣稻盛和夫给出了一个现实的解答。稻盛和夫是个技术员出身，也就是个工匠。匠心匠魂对于一个企业的作用，他有深切体会。于是，他执掌公司以后，就发匠心愿，行匠心事，以匠魂塑造公司场域，让匠心匠魂弥漫在公司每一个细节的运作中。

稻盛和夫最重要的法宝就是唤醒人的生命意识，企业真正以激发活泼泼大生命为唯一目标。他说，“人生的唯一目的就是修炼灵魂，使其在谢幕之时比开幕之初高尚一点点。为了构建美好的心灵，就必须磨练心志，为了磨练心志就必须拼命工作。这种苦劳，是为了磨练你的心志和灵魂，是上苍特地给予你的礼物”。于是，他提出了生命精进的具体路径：在每一个岗位上实现收益最大化，费用最小化。他不跟你说理论，有没有生命醒觉事上见。

他创造阿米巴这种组织形式，把匠心匠魂推到了极致。阿米巴是一套会计核算体系，考核很严格，要在工作的当天就能知道，你单位时间创造了多少附加值。而这个考核，又不与你当期收入挂钩。我体会阿米巴的考核主要有三个维度：第一，纵向维度，看你今天的工作比过去有多少提升，工作有多少精进；第二，不考核个人而考核团队，每个人单位时间创造的附加值是一个平均数，还要考核小团队对于大团队的贡献度；第三，考核你把散乱的机会点整合起来的能力，即你是否能够抓住看上去颇具偶然性的机会点，给团队带来最大效益。战略的本质是突然性。许多创新不是积累而是看上去的逆袭或“反动”。这三条加在一起就突出一个阿米巴的实质：激发每个人活泼泼的大生命。

过去30年高速增长的历史，是掠夺式耗费外化资源（人、财、物）的时期。华为的困扰进一步证实：中国企业该由追求外在的财富规模转身到生命企业！当人不再是工具而成了目标，当企业不再是利润的器皿而是

|| 华为，你将被谁抛弃

生命精进的道场，中国人就会过上有尊严的幸福生活，中国人的大生命就会得到极大丰富。那时，中国人的创造性是不可估量的。

呼唤生命企业，是为序。

王育琨

北京大学企业家研究中心主任

2013 年 4 月 9 日

自序

符号华为 立体华为

当今的华为不仅是中国企业的一个符号，而且甚至已成为中国企业的一个图腾，所有人都会觉得华为是一个优秀的企业。很多人都想从符号和图腾里汲取点仙气，华为的一举一动也都震颤着中国企业界的神经。可真正能汲取到仙气，把华为学到位的则凤毛麟角。

在华为内部，任正非总是提醒大家，务必时刻保持危机意识。所以在所有人都膜拜地昂着头，竭尽全力翻来覆去为华为唱赞歌的时候，也许更需要有人能冷静下来观察和思考。本人在华为工作多年，试图避开一些已有的视角，从一个普通资深员工的角度，客观来看华为这片天。希望通过亲身经历，在点滴细节和思考中描述华为，展现出不同的视角和观点，总结一些共性的东西，包括一些管理理论的提炼，既能帮助大家认识华为，也能帮助大家分析判断自己所在企业的状况。

下笔之时，我希望本书能多接点地气。从细节和案例中来，但不拘泥于细节，从华为中来，但不唯华为。既有微观事实，也有宏观总结。写的既是华为，也是普罗大众的企业，希望对大家能有所帮助。

本书首先总结提炼了华为成功的几大战略要素：改革开放初期中国的通信大市场，走出国门后的固定低汇率，屌丝们的艰苦奋斗。时势造英雄，也是英雄捕捉了历史机遇，华为敏锐捕捉并充分利用了这几大战略，

一飞冲天。令我等众生仰视嗟叹。

其次从执行层面根据平时的工作和思考，总结出企业战略执行三要素：组织是骨骼，管理是肌肉，文化是血液。企业战略执行三要素就好比是一个有机体，三者若各分其工，相互协同，组织则生机盎然；反之三者若不协调，则会带来各种症状。

执行三要素模型在战略执行方面，从三个维度进行规范，并和有机体的症状相对应，帮助大家思考和诊断企业，有利于发现问题并解决问题，也能为其他行业判断企业优劣提供一个系统化的有区分度的视角。

在执行三要素模型中，建立常见的矩阵组织的健康度评估方法。建立约束路径模型，通过约束路径把组织执行力量化，这样更便于大家判断组织的执行力优劣，从而有针对性地改善。约束路径的长短也可以用来判断一个企业适合设置多大的事业部，什么时候可以设置事业部。阿里巴巴最近组织改革，成立十几个独立的事业部，其实就是一种细胞分裂，就是降低约束路径，提高决策效率的过程。

很多人尤其是很多中小企业老板好奇，为什么自己公司的人才这么少，看谁都不合适、不顺眼，找个产品经理都很难，华为却很容易找到，很多年纪轻轻的人都独当一面，甚至二十多岁就当海外国家代表，年销售额上百亿元人民币。其实华为解决这个问题的方法很简单，就是放手让他们去干，犯了错误不可怕，摔摔打打就成长起来了。越是求全责备，越是无人可用。员工责任清晰，企业敢于放权，或者说权责统一，大部分人都可以做得很好。很多企业不是找不到人才，是不敢让员工去干。

还有很多人很好奇，为什么华为的员工都这么有干劲，每个人都在拼了命地往前冲，主动加班加点。自己的员工为什么没有这么高的士气，推一下走一下，有时用力管管、严格要求，员工就离职了。其实这正是因为华为在执行三要素的管理这一块做得很好，建立了公平公正的评价机制，

并能建立起有差异的业界一流的薪酬体系，能通过赏优罚劣和高薪酬把大家调动起来，大家都愿意通过个人努力获得更好的收益，这些就是华为士气高昂的根本原因。公司给很少的薪酬或者不公平地乱发薪酬，员工肯定是骑驴找马，根本不可能有高效的执行力。

伴随时间演进和历史冲刷，带来华为成功的几大战略要素也在悄悄发生变化，有的逐渐消失，比如国内曾经那么大的通信市场；有的逐渐弱化，比如固定低汇率优势和屌丝们的艰苦奋斗。战略执行三要素中很多因素也在变化，华为已逐渐长大，位居世界领先地位，有些管理模式适合中小企业不一定适合大企业，适合追赶别人的企业，不一定适合作为领头羊的企业。有些当年成功的要素，现在逐渐显得力不从心，比如内部虚拟股票制度。这些变化给华为带来很大影响。

关注华为案例的同时，本书结合目前企业管理中的诸多需要，参考综合了一些其他管理学的先进思想理念。比如最近流行的教练式辅导；还借鉴了《罗伯特议事规则》，讨论如何开个高效会议；如何避免总经理的命令出不了办公室等。

希望通过本书，能帮助大家更了解华为，更了解自己和自己的企业。也希望通过本书，能为华为乃至更多正在努力拼搏的中国企业提供思路，使他们真正有机会成长为划时代的大企业。助力中华民族的伟大复兴，让中国人民过上有尊严的幸福生活。

目 录

Content

引 子

第一部分 华为成功之战略要素

1 任正非其实是个政治家

- 1.1 曾经贫苦的家庭 / 17
性格决定命运，命运也铸造性格 / 18
- 1.2 不得已创业 / 19
创业者要高素质 / 20
- 1.3 勇敢自研 / 21
任正非其实是个政治家 / 24
- 1.4 任正非和李一男 / 25
出名是否要趁早 / 28

2 中国通信大发展

- 2.1 农村包围城市 / 30
任何小企业的起步都是从差异化开始的 / 32
- 2.2 一段灰色往事 / 34
不按常理出牌，给华为带来了非常规的增长 / 35
- 2.3 巨龙和大唐 / 36
好的体制让坏人变好人，坏的体制让好人变坏人 / 37
- 2.4 华为和中兴 / 37
同质化竞争是最残酷的竞争 / 42

小结 / 43

3 固定汇率带来海外大发展

- 3.1 华为制造海外历程 / 44
 - “大农村”包围“大城市” / 52
- 3.2 低汇率带来大优势 / 52
 - 固定低汇率大幅度提升中国产品价格竞争力 / 54
- 3.3 固定低汇率带来副作用 / 55
 - 汇率优势隐含日后通胀痛苦 / 56
- 3.4 低汇率的价值 / 57
 - 低汇率是个值得利用的时间差 / 58
- 小结 / 58

4 得屌丝者得天下

- 4.1 人多力量大 / 60
 - 人多真的力量大 / 61
- 4.2 “金钱模式”是当下中国最好的管理模式 / 62
 - 中国人现在最缺的不是尊重和自由，而是钱 / 65
- 4.3 华为是典型的“金钱模式” / 66
 - 没有资格拼爹，那我们就拼命 / 67
- 4.4 艰苦奋斗为梦想也为现实 / 67
 - 人最困难的是认识自我 / 69
- 4.5 华为艰苦奋斗的传统 / 70
 - 下班回家不敢走电梯 / 71
- 4.6 《奋斗者协议》的故事 / 71
 - 非常有意思的一幕 / 73
- 4.7 艰苦奋斗难以为继 / 73
 - 分配方式决定企业文化 / 74
- 小结 / 74

第二部分 企业执行三要素

5 组织是骨骼

5.1 组织设计 / 83

组织：矩阵组织看起来很美 / 90

组织竞争力：聚焦性和职能性是组织的两大特征 / 92

华为的组织：会议多，干部多 / 93

产品经理的缺位：激发自我约束远比外力约束高效 / 95

组织变革的利益再分配 / 96

变革的刚性和柔性 / 98

小结 / 99

5.2 组织评估 / 99

组织约束路径：约束路径的长短可以把项目

约束力数字化 / 102

腾讯：管理自闭环的效率会大幅度提升 / 104

度量：度量也是一种反馈 / 105

小结 / 106

5.3 如何开个高质量的会 / 106

华为内部会议：不在开会，就在开会的路上 / 107

议事规则：通过规则提升效率 / 110

会议效率提升：会议质量决定着企业管理水平 / 112

小结 / 112

6 管理是肌肉

6.1 两个压力差的构建 / 117

华为绩效管理：公平公正是绩效管理的核心要素 / 121

目标：定位决定地位 / 123

目标制定：请给我结果 / 126

绩效辅导：适当的反馈对提升绩效非常重要 / 128

评价和沟通：绝对的公平没有，但值得企业努力接近 / 129

- 绩效：不增加待遇的管理都是“耍流氓” / 130
- 转身：职场转身很重要 / 133
- 压力差：水有压力才会流动 / 135
- 指标：过度指标化是对管理的庸俗化 / 141
- 协作：绩效考核应科学，企业文化是关键 / 145
- 小结 / 145
- 6.2 教练式辅导 / 147
 - 故事：忽略过程，聚焦目标 / 149
 - GROW 模型：一个引导正确思考的方法论 / 151
 - 实例：激发被沟通方的主动性 / 156
 - 小结 / 157
- 6.3 如何提升组织战斗力 / 158
 - 激励：千万不要吝啬表扬 / 162
 - 沟通：现代企业的竞争在于内部沟通的低成本 / 164
 - 颁奖：我怕别人没听见 / 167
 - 权力：权力更多地来自天然的影响力 / 170
 - 需求层次理论：人的欲望是无止境分层次的 / 172
 - 小结 / 173

7 文化是血液

- 7.1 文化和核心价值观 / 174
 - 文化和核心价值观：文化是一种软制度 / 176
 - 宣传：宣传的三支柱模型 / 178
 - 华为的心声社区：一个几乎失控的舆论平台 / 180
 - 员工满意度：客户是左手，员工是右手 / 182
 - 双赢：有技术走遍天下 / 185
 - 职业通道：激励技术专家要重视荣誉感 / 186
 - 自私：每个人都在追求利益最大化 / 188
 - 管控：管得越少，成效越好 / 189
 - 官僚主义：组织大了官僚主义不可避免 / 191

小结	/ 192
7.2 办公室的政治	/ 192
命令出不了办公室：不可替代的诅咒	/ 194
两服药方：中药西药一起吃	/ 198
消除不可替代性的成本：过犹不及	/ 199
不可替代：开个好头，以悲剧收场	/ 201
小结	/ 203

第三部分 华为的红旗到底能扛多久

8 华为的 IPD

8.1 IPD 的优势	/ 209
IPD：IPD 是研发类的 SOP	/ 209
8.2 不能依赖 IPD 流程解决组织的问题	/ 210
华为 IPD：IPD 适合模仿，不适合创新	/ 211
8.3 IPD 案例	/ 212
案例：IPD 需要完整团队的支撑	/ 212

9 成也股票，败也股票

9.1 股票制度难以为继	/ 214
股票制度难以为继：华为分红制度需要高增长来支持	/ 216
9.2 从华为股票激励制的退出，看中小企业股票制度设计	/ 217
股票制度的应对：分红制度需要适时退出	/ 218

10 华为的知识产权

10.1 国际知识产权铁幕已经拉下	/ 222
10.2 华为的知识产权危机	/ 223
10.3 海外通信领域竞争加剧，知识产权诉讼频发	/ 227
10.4 智能手机产业无核心软硬件技术	/ 231
10.5 中国企业知识产权现状：路漫漫其修远兮	/ 233
中国企业知识产权之路在何方	/ 239