

IRI

云智阅读
HIGH READING

XIAN XUE BAN GE
HUAWEI

先学半个华为

文化、战略、业务、人才管理实践



廖维 著



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

XIAN XUE BAN GE
HUAWEI

先学半个华为

文化、战略、业务、人才管理实践

廖维 著

人民邮电出版社

北京

图书在版编目 (C I P) 数据

先学半个华为：文化、战略、业务、人才管理实践 /
廖维著. — 北京：人民邮电出版社，2018.8
ISBN 978-7-115-48680-6

I. ①先… II. ①廖… III. ①通信企业—企业管理—
经验—深圳 IV. ①F632.765.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第130729号

内 容 提 要

正如任正非所说，华为没有成功，只有成长。华为的管理没有秘密，完全可以复制，任何人都可以学。华为没有什么背景，也没有什么依靠，更没有什么资源，唯有努力工作才可能获得机会。除了比别人少喝点咖啡，多干一点儿活以外，华为与其他企业相比，没有什么长处。

本书从奋斗的土壤、奋斗的方向、奋斗的源泉与奋斗的基础等几个方面阐述与分享了华为的管理理念，适合具有远大理想抱负的企业家、高级管理者及专业管理人员阅读。希望华为的成长与成功能带给读者全新的启发和思考。

◆ 著 廖 维

责任编辑 李士振

责任印制 周昇亮

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京市艺辉印刷有限公司印刷

◆ 开本：700×1000 1/16

印张：12

2018年8月第1版

字数：196千字

2018年8月北京第1次印刷

定价：49.80元

读者服务热线：(010)81055296 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京东工商广登字20170147号

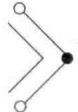


正如任正非所说：“一杯咖啡吸收宇宙能量，一桶糨糊粘接世界智慧。”华为过去 30 年依靠持续的开放、奋斗与耗散，逐步成就其庞大的商业帝国。放眼世界商业史，而立之年的华为，不管从发展速度还是发展质量，都可称商业史上的奇迹。华为取得的巨大商业成功也是中国几十年来改革开放取得重要成果的体现之一，为企业参与“一带一路”倡议提供了重要的参考，为新常态下的中国经济注入一股新的力量和勇气。

华为的成功更是中国企业从生存者到追赶者，再到领先者的一个缩影，是“中国制造”走向“中国智造”的一个经典案例，是中国企业从国内市场逐步迈向全球化竞争的重要事件，将提升中国企业家在世界商业生态的影响力和自信心。华为的管理实践不仅仅是对世界管理模式的补充，也为中国企业的国际化战略实践开启了一种新的视角，更为中国企业走向世界舞台中央提供了新的范例。

从野蛮生存到理性发展，从偏远农村到中心城市，从发展中国家到发达国家，华为经过 30 年的不断探索实践，逐步形成了自己独特的管理模式。一方面，华为始终坚持“以客户为中心、以奋斗者为本，长期坚持艰苦奋斗，持续自我批判”的核心价值观，把最朴素的商业逻辑应用到管理实践中去，并始终如一、竭尽全力统一这个核心思想。另一方面，华为坚持通过与西方管理咨询公司合作，引进先进的管理理念、方法和工具，秉承“削足适履”的变革勇气和决心，让这些先进的“术”在经营管理实践中有效地发挥作用，并逐步形成世界级的管理实践体系。

过去 30 年，华为努力践行核心价值观，同时坚持向西方学习，快速掌握国际化的规则和套路，坚持中西合璧、灰度管理、“师夷长技以制夷”的管理哲学，快速实现规范与高效的统一，搭建起世界级管理体系。首先，华为坚持以中国优秀文化为核心，逐步形成了自己独特的企业文化。从创业之初的华为文化的零散性，到《华为基本法》，到“狼文化”，再到服务文化等；从成立之初的任正非摇旗呐喊，到不断“升级迭代”地演讲和宣传，再到对人性的深度洞察与实践，其都来源于中国几千年文化在管理实践中的积淀与升华，也是华为管理哲学和思想精神的集中体现。其次，华为坚持以“中学为体，西学为用”的指导思想，保持开放、灰



度和妥协的经营哲学。从 20 世纪 90 年代开始大量引进西方先进的管理实践工具，同 IBM、埃森哲、BCG、HAY 等世界级管理咨询公司开展长期合作，努力向全世界一切优秀的组织和个人学习。经过近 20 年的消化、吸收并内化，华为逐步搭建起世界级的管理体系。最后，华为还坚持批评与自我批判的思想，与时俱进，通过各种管理变革激活组织，努力追赶并实现世界级的管理水平。

正如任正非所说，华为没有任何商业秘密，任何人都可以学，很容易学会。唐太宗曰：“以铜为镜，可以正衣冠；以古为镜，可以知兴替；以人为镜，可以明得失。”本书比较客观地表达了学习华为的态度和视角。第一，华为的成功实践为中国企业提供了鲜活的案例和素材，是中国企业崛起于世界的经典，当然值得中国企业家和管理研究者去总结和思考；第二，华为管理实践中走过很多弯路甚至犯过很多错误，我们更应该从这些教训中得到启发，避免犯相同的错误；第三，管理实践在商业本质上并无二致，华为 30 年的商业逻辑和管理哲学——坚持以客户需求为中心、以奋斗者为本等核心价值观依然保持稳定，并在管理实践中做到“知行合一”、“道”“术”结合、灰度管理等。作者结合自己在华为工作多年的管理实践经验，期望从中找到可供大部分企业在管理实践中参考借鉴的价值点。本书有“道”、有“术”、有经验，更有启示和思考，读者将从中获得全新的管理视角和独特价值。

历史总是惊人地相似，但不是简单地重复。学习华为，借鉴华为，标杆同行。正如任正非所讲：华为还远远没有成功，只有成长。沉舟侧畔千帆过，病树前头万木春。华为的成功不代表一种常态，而是一种管理智慧的实践。正如华为内部推崇“开放、灰度、妥协”的管理哲学，学习华为何尝不是如此，本书将让你看到一个不一样的华为。

余世维

英国牛津大学国际经济学博士后

管理培训专家

2018 年 2 月



华为，中华有为。奋斗中的华为人正在努力践行这一历史使命。从1987年成立到现在，华为从成立之初的2.1万元的注册资本发展到年度收入超过6000亿元，其中50%以上的销售收入来自海外市场，在2016年世界500强企业排名中位居第83名，且排在由全球最大的品牌咨询公司Interbrand评出的2017年全球最具价值品牌100强排行榜的第70位，成为中国企业全球化的样板和标杆。华为的主营业务之一运营业务在2013年已成为全球第一，目前强势维持行业领先并持续拉开与第二名的距离；同时，手机终端业务通过短短几年的发展，目前位居全球第三，未来几年逐步超越苹果和三星成为全球第一将是大概率事件。

短短30年，华为如何实现弯道超车？如何基于市场机会实现战略瓶颈突破？如何在国际市场竞争中与国际巨头对决成功？成功的逻辑到底是什么？笔者在过去的近10年曾与数十家上市公司的董事长、总裁及高管深度讨论过华为的管理模式，大家都希望从华为庞大的商业帝国里找到可以复制的商业逻辑。华为公司成功的因素有哪些？华为成功的经验有哪些值得借鉴？更重要的是我们要如何学习华为？笔者结合华为近30年的发展历程与经营管理实践，访谈了数十位不同时段在华为工作的领导和同事，同时结合自己在华为多年工作的切身体会与思考，系统地梳理出华为成功的管理模式，即一个基因——企业文化，三个价值链管理——战略管理价值链、业务管理价值链和人才管理价值链。希望给中国企业管理界的朋友带来一些启发和思考。

一个基因：企业文化

文化是企业发展的内核。一个组织如何构建自己的愿景、使命和核心价值观是关系到组织能否持续做大做强的核心基因。华为实践出世界级的管理成果和创新能力，其底层的管理逻辑是华为的文化和核心价值观。过去30年，华为以任正非的核心管理哲学为基础，在实践中逐步形成华为的核心价值观，即以客户需求为中心，以奋斗者为本，长期坚持艰苦奋斗，持续自我批判，并持续通过领导以身作则、顶层机制流程承接、典型人物故事、仪式范式和传播平台等多角度、多层次的文化塑造，把华为的核心价值观植入全体员工的内心，从而确保华为思想层与行为层的一致性。思想的统一为华为在战略管理价值链、业务管理价值链及人才管理价



价值链等业务领域大规模采用西方先进的工具和方法并落地实施提供了天然的土壤。

战略管理价值链

在战略管理价值链方面，华为对于确定性与不确定性管理采用两种不同的管理模式。当今的产业发展，特别是 ICT 行业，面临非常多的不确定性。为了保证企业战略方向尽可能正确，华为采用“河道上攻战略”，即聚焦 ICT，只要发现可能的业务或技术发展方向，就会投入一定的资源进行跟随，一旦机会变得明显，就大力投入，抓住机会。因此，华为从创业至今，给人的印象始终是“站在风口浪尖上”，很少有明显错失机会的决策。在过去 30 年中，华为逐步完成了从农村到城市、从产品到方案、从国内到国际、从 B2B 到 B2C 的 4 次大的转变。目前华为已宣布大规模进入公有云，意味着华为开始实施“设备到运营”的第 5 次转变。对于确定性的战略管理，华为通过与世界顶级公司的合作，构建起从战略制定到战略实现的 BLM 模型，达成 SP-BP-KPI-PBC 的目标分解与落地，确保华为公司战略目标实施的系统性与可行性。

业务管理价值链

在过去 30 年中，华为通过与世界顶级管理咨询公司合作，引入西方先进的管理工具，逐步形成从“人治”到“法治”，从“法治”与“文治”并重的管理逻辑，并坚持“乱中求治，治中求乱”的哲学思想，逐步改造为具有中国特色的具有世界级水准的业务管理体系。主要业务管理体系包括但不限于研发管理体系、供应链管理体系、市场体系、财经体系及人力资源管理体系等，同时下大力气改造各业务体系，形成端到端的业务管理平台，系统地进行全球资源整合与能力组合，逐步搭建起服务好、运作成本低、高质量的业务管理平台，满足全球客户的不同需求，实现弯道超车。华为围绕满足客户需求与成就客户商业成功这一核心商业逻辑，开展广泛有效的业务管理变革，持续保持行业的领先优势。

人才管理价值链

人才永远是企业管理的第一要务，华为也不例外，华为从六人创业发展到拥有近 18 万高级知识分子，半数以上员工拥有研究生学历。华为如何建立起科学有效的选一育一用一留一汰的管理机制，始终保持干部队伍的活力？华为如何实现以客户为中心的价值创造、以结果为导向的价值评价和以奋斗者为本的价值分配均衡发展？如何坚持“力出一孔，利出一孔”，让 18 万知识分子能够捆绑在一辆

战车上，征战全球？华为基于对人性的深度理解，创造性地建立起以岗位为基础、能力为牵引、结果为导向的人才管理平台，最大限度地实现了人力资本价值的最大化。

华为的30年是厚积薄发的30年。据不完全统计，华为在过去10年的累计研发投入超过3000亿元，坚持每年研发投入不低于销售收入的10%，管理改善的投入300亿~400亿元，这就是华为成功的重要原因之一。正如任正非所说的：华为有乌龟精神，我们爬得很慢，但坚持爬，一爬就爬了20年，抬头看到了宇宙飞船。华为坚持不被短期利益所诱惑，奉行阿甘精神——一个字就是“傻”。这些都体现了华为的耗散与厚积薄发，坚持与韧性，专注与灵活，聚焦与突破。

华为的30年是砥砺奋斗的30年。从20世纪90年代通信设备行业的“七国八制”到华为的全面领先，华为经历了从生存到发展、从落后到追赶、从超越到领先这一发展历程。华为从1997年开始拓展国际市场，到今天在全球170多个国家和地区开展业务，其员工来自160多个国家和地区。从喜马拉雅到好望角，从东京到伦敦，从莫斯科到毛里求斯，都留下了华为人奋斗的足迹。实践表明，华为的成功史不仅是一部鲜花和掌声史，更是一部枪林弹雨与血雨腥风的励志史和奋斗史。

华为的30年是开放的30年。正如任正非提到的，在大机会时代面前，千万不要机会主义，要开放、开放、再开放。在过去30年中，华为坚持向美国人学习创新，向德国人学习严谨，向日本人学习精益，向英国人学习规范，向一切友商学习，向全球顶级管理咨询公司学习。商业竞争是没有硝烟的战场，任何行业或企业的崛起都将给相关的产业或企业带来新的生存危机。华为的崛起必将带来竞争对手的敌视与对立，华为坚持“以土地换和平”的策略，最大限度地降低与其他竞争对手的冲突，为自己的崛起赢得时间。“道术结合、中西合璧，灰度管理，师夷长技以制夷”是华为过去30年管理实践中最重要的法宝。

在可预见的未来，中国的各行各业都将涌现华为这样的企业。华为不只是中国企业迈向全球化的一个先行者，更是中国企业在全球竞争中崛起的一个缩影。当然，华为的成功为中国企业从国内走向全世界提供了一个全貌，也是东方文化与西方科学管理结合的一个完美的案例：在东方思想智慧的指导下，为西方工具和方法更好地实施提供了一个真实的范例。正如任正非所说：“华为没有秘密，任何人都可以学，很容易学会。”华为经营管理的成功注定将给中国企业界带来新的自信与能量。我们期待更多的中国企业在不久的将来更快更稳健地走向世界舞台的中央。借此机会将本书献给而立之年的华为，同时也希望给中国企业界带来更多的思考和借鉴。

书名说明

本书以《先学半个华为》为题，并非为了博得读者的眼球，更没有拔高华为的高深、低估其他企业的管理能力，只是从客观的角度表达学习的建议。现做如下三点原因说明。

1. 华为的成功绝非一本书能够全面阐述，书中有些观点难免有些主观。本书虽然结合了作者在华为多年的亲身经历和感悟，同时包括了大量高管的访谈并参考了大量的华为内部资料，但依然难免与客观存在的华为存在一定的差距，从某种层面上讲仅是反映了半个华为的管理实践。

2. 笔者结合近 10 年中国企业学习华为的案例来看，客观地讲，学习华为的企业很多，但真正成功的很少。最关键的就是一个公司的核心文化基因很难复制，因为世界上只有一个任正非，他的管理哲学和人格魅力很难复制，导致其他企业很难学会。但华为在管理工具方法上的实践是可以供广大企业参考学习的，从这个层面上看，笔者很负责地讲，可以先学半个华为。

3. 正如任正非所讲，华为公司才成立短短 30 年，华为公司远远没有成功。我们现在研究和总结的是华为过去的 30 年，相当于华为公司的上半场竞技，而华为的下半场才刚刚开始，我们还没有能力预见和研判华为的未来，故我们先学习上半个华为，下半个华为值得我们共同期待。



推荐序 / I

前言 / III

第1章

华为管理实践：开放、灰度与妥协

- 1.1 回归原始商业本质的管理哲学 / 2
 - 1.1.1 客户导向：为客户创造价值是华为存在的唯一理由 / 3
 - 1.1.2 艰苦奋斗：坚持以奋斗者为本的价值观 / 5
 - 1.1.3 利益共享：力出一孔，利出一孔 / 7

- 1.2 发展是解决一切问题的根本 / 8
 - 1.2.1 避免权利拥挤 / 9
 - 1.2.2 缓解知识过剩 / 10
 - 1.2.3 降低人才密度 / 11

- 1.3 以生存为底线的三大管理原则 / 12
 - 1.3.1 结果导向，激活过程 / 12
 - 1.3.2 以规则的确定性来管理结果的不确定性 / 14
 - 1.3.3 乱中求治、治中有乱 / 15

- 1.4 一个基因、三个价值链的管理模式 / 16
 - 1.4.1 秉承企业的文化基因 / 16
 - 1.4.2 努力实现公司战略 / 18
 - 1.4.3 业务管理平台建设 / 18
 - 1.4.4 科学开展人才管理价值链 / 20

- 1.5 经验总结 / 21



第 2 章

思想统一平台：文化管理实践

- 2.1 文化的基本内容要求 / 23
 - 2.1.1 企业文化的表现 / 23
 - 2.1.2 企业文化的演进 / 25
- 2.2 华为文化管理实践的形成过程 / 27
 - 2.2.1 1987—1992 年：创业阶段 / 28
 - 2.2.2 1992—2000 年：中国国内市场拓展阶段 / 31
 - 2.2.3 2000 年至今：全球市场发展阶段 / 32
- 2.3 华为的文化实践形式 / 38
 - 2.3.1 干部以身作则传承文化价值观 / 38
 - 2.3.2 构建顶层机制、制度和流程 / 38
 - 2.3.3 举行仪式与范式 / 39
 - 2.3.4 搭建传播平台，立体沟通 / 40
 - 2.3.5 华为的跨文化管理 / 43
- 2.4 经验总结 / 44

第 3 章

目标统一平台：力出一孔

- 3.1 BLM 模型引入及实践 / 46
 - 3.1.1 BLM 模型介绍 / 46
 - 3.1.2 战略目标的解码：SP-BP-KPI-PBC / 56
- 3.2 目标分解——战略解码 / 60
 - 3.2.1 战略解码的横向思路 / 60
 - 3.2.2 战略解码的纵向思路：构建从 SP 到 PBC 的闭环 / 65

- 3.3 战略执行与实施 / 65
 - 3.3.1 执行——关键任务及依赖关系 / 65
 - 3.3.2 执行——人才保障 / 67
 - 3.3.3 构建正式组织 / 69
 - 3.3.4 营造氛围与文化 / 70
 - 3.3.5 领导力是根本 / 71
 - 3.3.6 价值观是基础 / 73
- 3.4 经验总结 / 74

第 4 章

业务管理平台：流程管理

- 4.1 流程管理的核心理念 / 77
- 4.2 流程管理发展的阶段 / 79
 - 4.2.1 1998—2008 年：先僵化、后优化、再固化 / 80
 - 4.2.2 2009—2013 年：让听见炮火的人来决策 / 81
 - 4.2.3 2014 年至今：端到端流程体系的优化与完善 / 82
 - 4.2.4 华为流程管理体系框架 / 82
- 4.3 典型流程体系介绍 / 85
 - 4.3.1 集成产品开发 / 85
 - 4.3.2 集成供应链 / 89
 - 4.3.3 客户关系管理 / 92
 - 4.3.4 从线索到回款 / 92
- 4.4 流程管理的方法论 / 95
 - 4.4.1 流程管理就是变革 / 96
 - 4.4.2 流程管理建设三部曲 / 96
 - 4.4.3 建立长效机制 / 102
- 4.5 经验总结 / 104

干部管理平台：以奋斗者为本

- 5.1 人才发展的理念 / 107
 - 5.1.1 培养所有的管理者 / 107
 - 5.1.2 将焦点放在明天的需求上 / 109
 - 5.1.3 只有视企业为整体，才能提升一个人的视野 / 109
 - 5.1.4 给予管理者一份契合实际的、追求绩效的工作 / 109
 - 5.1.5 真正重要的是自我发展，知识是劳动的准备过程 / 109
 - 5.1.6 当员工的工作范围改变时，往往也同时满足了个人发展的需求 / 110

- 5.2 干部能力发展路径与方法 / 110
 - 5.2.1 干部能力发展路径 / 110
 - 5.2.2 干部能力发展主要模式“721” / 111
 - 5.2.3 华为大学干部培训 / 111

- 5.3 干部的使命与要求 / 112
 - 5.3.1 华为干部的使命和责任 / 112
 - 5.3.2 对干部的个人要求 / 114

- 5.4 将军是打出来的 / 114
 - 5.4.1 华为干部的成长轨迹 / 115
 - 5.4.2 “秀才”到“将军”四步曲 / 116
 - 5.4.3 干部能上能下 / 118
 - 5.4.4 轮岗：能左能右 / 120
 - 5.4.5 干部选拔“三优先”原则 / 121
 - 5.4.6 干部选拔的关键行为标准 / 123
 - 5.4.7 华为干部管理框架 / 124

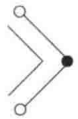
- 5.5 华为干部领导力 / 125
 - 5.5.1 干部领导力：“九条” / 125
 - 5.5.2 干部“四力”十二要素 / 127

- 5.5.3 提升干部领导力的具体做法 / 130
- 5.6 干部的监察机制 / 131
 - 5.6.1 干部监察 / 131
 - 5.6.2 干部监察机制：自我约束和制度约束两手抓 / 131
- 5.7 经验总结 / 132

第 6 章

人才激励平台：利出一孔

- 6.1 人才激励的基本原理 / 135
 - 6.1.1 马斯洛需求层次理论 / 136
 - 6.1.2 双因素理论 / 137
 - 6.1.3 公平理论 / 137
 - 6.1.4 期望理论 / 138
- 6.2 华为激励理念 / 138
 - 6.2.1 绝不让雷锋吃亏：“导向冲锋”的激励理念 / 139
 - 6.2.2 给火车头加满油：拉开差距 / 140
 - 6.2.3 激励制度变革：从分配制向获取分享制 / 142
- 6.3 华为人才激励的方式 / 143
 - 6.3.1 物质激励 / 143
 - 6.3.2 非物质激励 / 145
- 6.4 股权激励 / 147
 - 6.4.1 股权激励的八个确定 / 147
 - 6.4.2 股权激励的筹资功能 / 150
 - 6.4.3 华为股权激励的基本手段：虚拟受限股权激励 / 150



6.4.4 华为股权激励的创新手段：TUP 的激励机制 / 153

6.5 经验总结 / 158

第 7 章

管理变革

7.1 变革的核心理念 / 161

7.1.1 管理变革是企业实现愿景使命的重要管理措施 / 162

7.1.2 华为开展企业变革的驱动力 / 162

7.1.3 华为对变革时机的选择 / 165

7.1.4 华为开展管理变革的内容 / 165

7.2 华为发展过程中的典型变革事件 / 169

7.2.1 市场部干部集体大辞职 / 170

7.2.2 全球化组织变革 / 171

7.2.3 主业务流程变革 / 172

7.2.4 研发“呆死料”大会 / 173

7.3 华为的管理变革之道 / 174

7.3.1 变革管理 / 174

7.3.2 变革设计 / 175

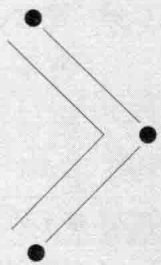
7.3.3 变革的方法和节奏 / 175

7.3.4 变革推行 / 175

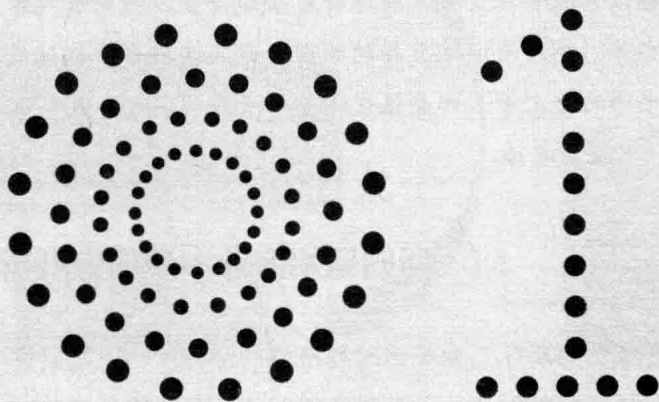
7.4 经验总结 / 176



第1章



华为管理实践： 开放、灰度与妥协



从1987年到2017年，华为仅用了30年的时间，就从注册资本仅2.1万元的“小作坊”一举发展成了年销售收入超过5000亿元的国际通信公司。从全球领先的通信设备厂商逐步拓展到华为智能移动终端，目前，华为手机业务在短短的几年之内位居全球第三。华为之所以能够取得如此耀眼的战果，很大一部分原因在于其先进的管理体系。30年以来，华为不断改进、优化自己的管理体系，深入持续开展管理变革，通过管理整合资金、技术和人才成就了今天世界级的管理水平。华为是通过怎样的管理实践来实现自身快速发展的？广大企业又应该从华为的身上学习哪些值得借鉴的管理模式和方法？本章就带领大家一同探讨华为的管理之道。

1.1 回归原始商业本质的管理哲学

正像狄更斯在工业革命时期所说的那样：“这是最好的时代，也是最坏的时代；是智慧的时代，也是愚蠢的时代；是信仰的时代，也是怀疑的时代。”进入21世纪以来，企业正活在一个充满巨大不确定性和纷繁复杂的环境之中，管理界的专家们也只能通过不断地变换各种管理词汇来为企业的发展出谋划策。我们是否可以再次思考一下，企业存在的价值是什么？企业经营应该依靠什么？经营企业应该怎么做？这些问题都是让你回归原始商业本质的管理哲学问题。华为30年的管理实践经验就是抓住原始的商业本质并不遗余力地坚持执行：以