



——解密华为成功基因丛书——

华为 的 管理模式


价值300亿美元的管理课

王伟立◎著

实战版

华为要实行管理变革，推行一系列的制度和规范，
就是要摆脱对人、资金、技术的依赖，
让公司基业长青。

——任正非——

 海天出版社（中国·深圳）

——解密华为成功基因丛书——

华为 的 管理模式

王伟立◎著

实战版

 海天出版社（中国·深圳）

图书在版编目(CIP)数据

华为的管理模式(实战版)/王伟立著. — 深圳:
海天出版社, 2017.2

(解密华为成功基因丛书)

ISBN 978-7-5507-1772-5

I. ①华… II. ①王… 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(2016)第230106号

华为的管理模式(实战版)

HUAWEI DE GUANLI MOSHI (SHIZHANBAN)

出品人 聂雄前
责任编辑 涂玉香 张绪华
责任技编 梁立新
封面设计 元明·设计

出版发行 海天出版社
地 址 深圳市彩田南路海天大厦(518033)
网 址 www.htph.com.cn
订购电话 0755-83460239(邮购) 0755-83460202(批发)
设计制作 蒙丹广告0755-82027867
印 刷 深圳市希望印务有限公司
开 本 787mm×1092mm 1/16
印 张 13.75
字 数 180千
版 次 2017年2月第1版
印 次 2017年2月第1次
定 价 48.00元

海天版图书版权所有,侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题,请随时向承印厂调换。

前言

有生命力的管理体系

《经济学人》称它是“欧美跨国公司的灾难”；《时代》杂志称它是“所有电信产业巨头最危险的竞争对手”；爱立信全球总裁卫翰思说：“它是我们最尊敬的敌人。”思科 CEO 钱伯斯在回答华尔街日报提问时曾经说过：“25 年前，我就知道我们最强的对手一定来自中国。”

这些话，都是形容一家神秘的中国企业——华为。

为什么你需要了解华为？因为华为在短短 26 个年头里，创造了全球企业都未曾有的历史。

它走得最远！如果没有华为，西伯利亚的居民就收不到信号，非洲乞力马扎罗火山的登山客无法找人求救，就连到巴黎、伦敦、悉尼等地，你一下飞机接通的信号，背后都是华为的基站在提供服务。8000 米以上喜马拉雅山的珠峰，零下 40℃ 的北极、南极以及穷苦的非洲大地，都见得到华为的足迹。

华为 2015 年财报：收入 3950 亿元超 BAT（百度公司 Baidu、阿里巴巴集团 Alibaba、腾讯公司 Tencent 的缩写。——编者注）互联网三巨头总营收。

即使如此，任正非还是将华为看成是一棵小草。他这样说道：“华为还是棵小草，在把自己脱胎换骨成小树苗的过程中，还需要向西方学习各种管理方面的东西。”

华为向前的每一步，都与它不断完善的管理模式有关。在复杂多变的市场形势下，一个不断变革的管理制度，是企业做大做强的引擎。

经过 10 多年努力，华为的管理方式已经从定性走向定量，从“语文”走向“数学”，实现了基于数据、事实和理性分析的实时管理。

在近 20 年的时间里，华为花费了 300 亿美元引进西方管理思想和管理技术，但任

任正非并不认为华为已经领悟了 200 多年来西方工业革命的真谛。他说：

我们为什么始终重视管理？因为留给我们的财富就是管理！如果没有管理，这个企业能留给我们什么？就是一大堆债务。我们在管理上花了非常多的钱，这个管理谁都带不走。

外界认为我们公司出去的干部个体并不怎么有特色，其实他们是依赖了我们公司一个大平台在奋斗。以前他在大公司搞得那么好，如果在小公司干不好，就是他已经离开了这个大平台，没有了这个条件。

任正非认为，华为之所以能够在国际市场取得今天的业绩，就是因为华为十几年来真正认认真真、恭恭敬敬地向西方公司学习管理，真正走上了西方公司走过的路。

华为将西方企业的技术、管理理念视为发展指路明灯。华为多年来一直向先进的西方公司学习，尊重这些高科技产业的领路人。

华为坚持回归科学管理，学习“蓝血十杰”。华为的竞争对手就是华为自己，喧嚣时代更要管理回归。华为表彰“蓝血十杰”（美国《商业周刊》资深作家约翰·伯恩著作《蓝血十杰》中提到的 10 位精英人物，包括查尔斯·桑顿、罗伯特·麦克纳马拉、法兰西斯·里斯、乔治·摩尔、艾荷华·蓝迪、班·米尔斯、阿杰·米勒、詹姆斯·莱特、查尔斯·包士华和威伯·安德森，被称为“蓝血十杰”。他们信仰数字、崇拜效率，成为美国现代企业管理教父。——编者注），就是表明，要在互联网时代坚持把已经开始的几大管理变革体系进行到底，把革命进行到底以及坚持把科学管理进行到底。

任正非希望华为能回到一些最本质的问题上来，重新思考管理对于企业的重要作用。企业管理的目标是流程化组织建设，探索建设科学的流程制度体系，以规则的确定应对结果的不确定。任正非曾这样说过：

面对不确定的未来，我们在管理上不是要超越，而是要补课，补上科学管理这一课。

华为的目标，是建立一个严格、有序、简单的管理体系，从而支撑公司成为 ICT（是信息 Information、通信 Communications 和技术 Technology 3 个英文单词的首字母组合，是信息技术与通信技术相融合而形成的一个新的概念和新的技术领域。——编者注）行业真正的全球性领导者。

作为一家民营企业，华为在艰难的环境中实现野蛮生长，有诸多值得学习的地方。向华为学什么、怎么学，这本书给出了很好的答案。本书出版的根本目的在于，通过对华为管理和实践的研究，探索如何建立有效的管理机制和制度。



目录

第 1 章 华为管理三阶段

- 第一阶段（1988 ~ 1995 年）：草创阶段 /003
- 第二阶段（1995 ~ 1998 年）：基本法阶段 /005
- 第三阶段（1998 年至现在）：管理西化阶段 /008

第 2 章 制度化管埋

- 淡化英雄色彩 /017
- 走向自由王国 /027

第 3 章 对“华为特色”管理的自我否定

- 只向一个顾问学习 /037
- 目的：摆脱企业对个人的依赖 /042
- 变革的阻力：触及灵魂的痛苦 /054
- 先僵化，后优化，再固化 /060

第4章 职位与薪酬体系：实现真正的同工同酬

职位薪酬体系 /075

植入华为特质 /080

员工的职业发展计划 /091

第5章 任职资格管理体系（NVQ）

背景 /099

指导员工自发实现职业路径 /101

实践：从秘书开始试水 /109

结果：泛化到其他岗位 /113

延伸阅读：IBM 顾问的华为之旅 /119

第6章 业务流程变革：集成产品开发（IPD）

起因 /129

什么是 IPD/133

新产品开发是一种投资行为 /137

市场是检验产品开发成功与否的唯一标准 /143

产品开发需跨部门、跨系统协同工作 /150

改造产品开发流程需要整个公司的变革 /159

成果 /163

第7章 业务流程变革：集成供应链管理（ISC）

背景 /167

提高客户的满意度 /171

降低供应链的总成本 /179

通过快速反应能力来建立竞争优势 /182

挑战 /185

结果 /188

第8章 IFS 变革

背景 /193

让财务“监管”无处不在 /197

结果 /200

延伸阅读：任正非与后备干部总队 CFO 班座谈纪要 /201

延伸阅读：任正非与财经体系员工座谈纪要 /206

参考资料 /209

后记 /210

第 1 章

华为管理三阶段

第一阶段（1988 ~ 1995 年）：草创阶段

第二阶段（1995 ~ 1998 年）：基本法阶段

第三阶段（1998 年至现在）：管理西化阶段

华为成立于1988年，从事通信行业，赶上了天时：通信产业正处于开始替代PC产业、成为全球经济新的龙头产业的阶段。赶上了地利：当时中国通信市场正处于高速发展时期。不过，当时占据中国市场的大多是国际巨头如朗讯、爱立信、西门子等，实力都异常强大。那么，华为的创始人任正非，是如何领导这么一个无人知道的小民营企业，打败这些国际巨头，占领中国市场的呢？在华为的成长历史中，任正非用了哪些主要的管理方法来管理华为？这些管理方法有哪些好处？又遇到了哪些问题？我们先从华为管理三阶段说起。

第一阶段（1988 ~ 1995年）：草创阶段

在这个阶段，任正非带领华为以弱胜强，打败了跨国企业，占领了中国市场，让华为发展为一个中型企业（销售额14亿元，员工800多人）。这一阶段充分体现了任正非对中国国情的熟悉以及他在中国传统文化上的过人的悟性。

例如，华为遵循“普遍客户”原则，与客户（电信局）成立合



资公司（1997年）；华为提倡“人海战术”，华为员工能把电信局上上下下领导的儿女上大学、爱人去深圳看海、家里换煤气罐等所有家务事都包了。这是典型的只有在中国文化环境下才可能发生的事。

在这一阶段，任正非管理华为的主要模式是所谓“三高”：高效率、高压力、高工资。其中，高工资是推动高效率、高压力的核心动力（见图1.1）。

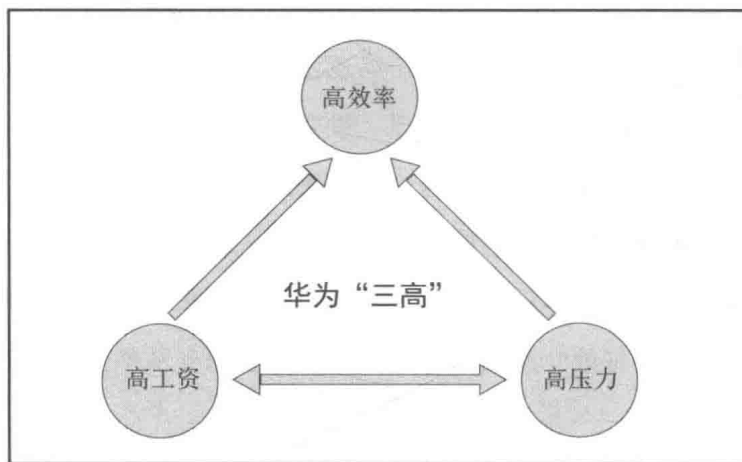


图 1.1 华为草创阶段的“三高”特征

狼文化一直存在于华为早期创业阶段，只是没有被提炼出来。在华为内部，任正非对狼文化第一次，也是唯一一次系统阐述，是在20世纪90年代初期，他与美国某著名咨询公司女高管的一次会谈。

“那天，整个会谈过程，他们都在谈动物。任总说跨国公司是大象，华为是老鼠。华为打不过大象，但要有狼的精神，要有敏锐的嗅觉、强烈的竞争意识、团队合作和牺牲精神。”《华为公司基本法》的起草者之一吴春波回忆道。

这种管理模式带来的后果是华为的人员开支成本、管理成本一直居高不下。更危险的是，一旦市场环境恶化，例如通信产业发展减速，或者华为的扩张速度减速或停滞（这一天是必然到来的，因为全世界没有任何一家企业可以永远地扩张），华为将无法支撑依靠高工资凝聚员工的模式，从而导致效率低下，管理问题丛生。

第二阶段（1995～1998年）：基本法阶段

随着华为的扩张，人员规模的扩大，华为面临的组织管理问题越来越多，也越来越复杂，光靠狼文化这样简单的概念已经无法解决华为面临的问题，更不能带领华为继续扩大。比如，华为的快速扩张，导致成熟的管理干部稀缺。原来，办事处人手少，办事处主任从机器组装、销售、检测、到维护，什么都要干，扮演的是一个工程师的角色。现在，人员扩张很快，办事处主任必须领导大批手下人做事，扮演的是一个领导者的角色。狼文化仅仅提出一个群体奋斗的意识，显然不能告诉办事处主任如何才能带好这支狼队伍，也就是如何才能当好一匹头狼。再比如，华为扩大后，上下级之间的冲突、部门之间的冲突、员工之间的冲突越来越多。如何协调二者之间的矛盾，如何统一他们的认识，拿现在的流行术语来说，就是如何在华为建立起自己的企业文化，包括愿景、使命、价值观等，显然成了“狼文化”解决不了的问题。

以上原因导致了《华为公司基本法》的出台。《华为公司基本法》



是中国人民大学几位教授以西方的企业管理理论为框架，根据任正非的想法，用统一的语言集中做的一次梳理，在传承原有企业文化的基础上对行为准则具体化，是中国第一个完整系统地对其价值观做总结的企业。

《华为公司基本法》曾经一度风靡全国，很多企业家都争相学习。其实，《华为公司基本法》的作用被媒体渲染夸大了，连任正非都承认《华为公司基本法》没起到很大的作用。

“但从制定《华为公司基本法》的过程中，华为学到的甚至比《华为公司基本法》本身更多，因为它实际上是一个任正非与华为中高层充分沟通并达成共识的过程。而这个共识确保了它的现实性和可执行性。”《华为公司基本法》起草者之一彭剑锋如是评价。

《华为公司基本法》的意义在于，将高层的思维真正转化为大家能够看得见、摸得着的东西，使彼此之间能够达成共识。这是一个权力智慧化的过程。

1998年3月，任正非在其题为《要从必然王国，走向自由王国》的演讲中道出了他起草《华为公司基本法》的核心目的：

华为经历了10年的发展，有什么东西可以继续保留？有什么东西必须扬弃？我们又能从业界吸收什么？如何批判地继承传统？又如何创新的同时，承前启后，继往开来？继承与发展，是我们第二次创业的主要问题。

华为走过的10年是曲折崎岖的10年，教训多于经验，在失败中探寻到前进的微光，不屈不挠地、艰难困苦地走过

了第一次创业的历史阶段（见图 1.2）。这些宝贵的失败教训与不可以完全放大的经验，都是第二次创业的宝贵的精神食粮。当我们第二次创业，走向规模化经营时，面对的是国际强手，他们又有许多十分宝贵的经营思想与理论，可以供我们参考。如何将我们 10 年宝贵而痛苦的积累与探索，在吸收业界最佳的思想与方法后，再提升一步，成为指导我们前进的理论，以避免陷入经验主义，这是我们制定《华为公司基本法》的基本立场。两年来，几千员工与各界朋友做了许多努力，在人大（中国人民大学，简称“人大”）专家的帮助下，《华为公司基本法》八易其稿，最终在 1998 年 3 月 23 日获得通过，并开始实行。当然，在实行中，它还会不断地被优化，以引导华为正确地发展。

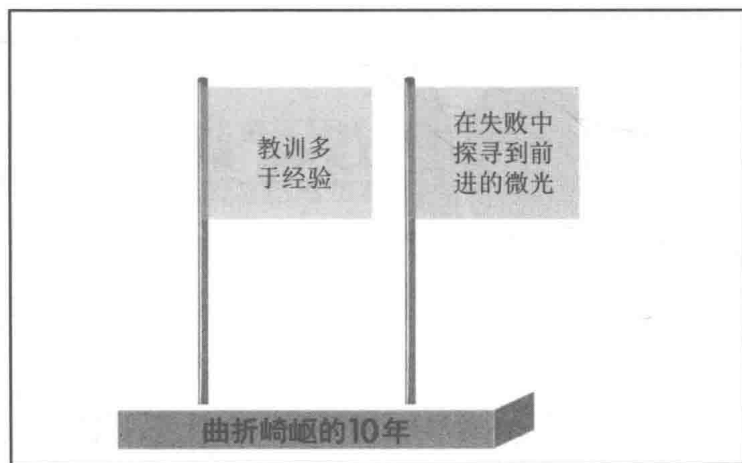


图 1.2 华为二次创业阶段曲折崎岖的 10 年



第三阶段（1998 年至现在）：管理西化阶段

从 1995 年开始筹备《华为公司基本法》到成稿经历了 3 年，而这 3 年，华为经历了从 1995 年的 800 多人到 1998 年近 20000 人的高速发展过程。

《华为公司基本法》的出台，对中国企业界产生了不小的影响。很多国内企业对《华为公司基本法》特别推崇，一些人希望能在自己的公司里制定出一套类似的“法律”，以此来建设自己的企业文化。

在外界对《华为公司基本法》的赞扬之声不绝于耳时，任正非却已经清醒地意识到它的不足之处（见图 1.3）。这个认知，其实与华为 1996 年开始的全球化征程有关。

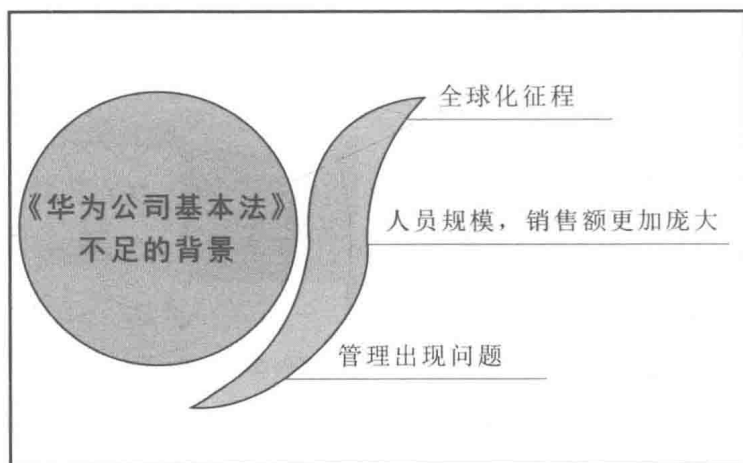


图 1.3 《华为公司基本法》存在不足的背景

全球化征程

1994 年 11 月，华为的万门交换机在首届中国国际电信设备展

览会上获得极大成功。而此时，任正非的全球视野更加开阔，国际化的战略目标更加清晰和条理化。1995年是华为公司发展史上具有战略转折意义的一年，这一年也是华为国际化道路上的一个分水岭。

1995年12月，任正非做了一个演讲，系统地勾勒了华为未来国际化的宏伟蓝图，并指出了国际化对于公司发展的迫切性。任正非用了一个在业界享誉很久的比喻，那就是：“山羊为了不被狮子吃掉，必须跑得比狮子快；狮子为了不饿肚子，必须比山羊跑得快。”他指出：“我们只有坚定不移地向国际著名公司看齐，努力实现全面接轨，否则随时都有破产的危险。”

任正非提出，华为在“未来3~5年的主要任务是与国际接轨。在20世纪末，我们要达到一个国际中型公司的规模和水平”。“华为要在产品战略研究系统上、市场营销上、在生产工艺装备及管理上，乃至在整个公司的企业文化及经营管理上，全面与国际接轨”。

任正非常说：“亚洲企业的国际化本来就难，我国在封闭几十年后，短短20年的发展，还不足以支撑国际化。”“在西方国家为主导的当代世界，在巨头耸立的电信业界，我们要看到华为国际化的高难度，但如果不能克服这些困难，华为也可能是昙花一现。”^①

1997年年底，任正非先后访问了美国休斯公司、IBM公司、贝尔实验室和惠普公司。在与国际一流跨国公司接触的过程中，任正非意识到，《华为公司基本法》那种独特的语言模式，并不能跟全球化的大公司形成很好的对话。

由此，任正非意识到《华为公司基本法》没法在流程中体现的、

^① 吴俊. 华为管理模式优劣剖析 [OL]. 网易, 2008 <http://rujiaguanli.blog.sohu.com/106136476.html>