

为什么是华为 →

一本非常接近任正非思想的读本

华为近四年业务增长150%，本书道出了其中真正的诀窍

华为

极致方法论

任正非经典讲话中的管理精髓

程东升 主编

HUAWEI

 海天出版社

为什么是华为 →

华为

极致方法论

任正非经典讲话中的管理精髓

程东升 主编

 海天出版社
· 深圳 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

华为极致方法论：任正非经典讲话中的管理精髓 /

程东升主编. — 深圳：海天出版社，2019.6

(为什么是华为)

ISBN·978-7-5507-2631-4

I. ①华… II. ①程… III. ①通信—邮电企业—企业管理—经验—深圳 IV. ①F632.765.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2019)第059064号

华为极致方法论：任正非经典讲话中的管理精髓

HUAWEI JIZHI FANGFA LUN:REN ZHENGFEI JINGDIAN JIANGHUA ZHONG DE GUANLI JINGUI

出品人 聂雄前

策 划 CEO书院

执行策划 许全军

责任编辑 朱丽伟 熊 星

责任校对 李 想

责任技编 郑 欢

装帧设计 知行格致

出版发行 海天出版社

地 址 深圳市彩田南路海天综合大厦(518033)

网 址 www.htph.com.cn

订购电话 0755-83460397(批发) 83460239(邮购)

设计制作 深圳市知行格致文化传播有限公司 Tel: 0755-83464427

印 刷 深圳市希望印务有限公司

开 本 787mm×1092mm 1/16

印 张 21.5

字 数 300千字

版 次 2019年6月第1版

印 次 2019年6月第1次

定 价 58.00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。

作者简介



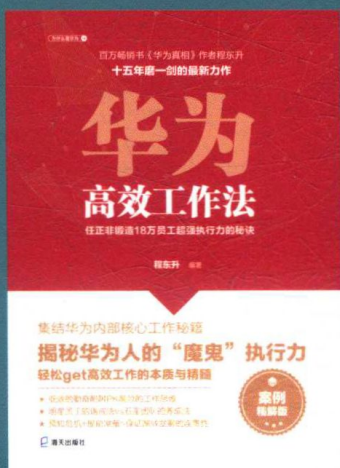
程东升

华为研究专家，CEO 书院华为研修院导师，著名媒体人，长期专注于企业案例研究、写作，并致力于华为系列学习培训、华为模式落地等，以华为的成功要素为众多企业成长赋能。先后出版《华为真相》《华为经营管理智慧》《任正非管理日志》《华为三十年》等。

程东升助理联系方式：

手机（微信）15013869070

为什么是华为 →



SPDF 深圳出版发行集团
海天出版社

出品人 聂雄前
策划 CEO书院
执行策划 许全军
责任编辑 朱丽伟 熊星
责任校对 李想
责任技编 郑欢
装帧设计 知行格致

前言

大企业如何保持初心，富而不骄，既有大公司的定力，又有小企业的活力？如何在不确定的世界里，防范各种可能不期而至的“黑天鹅”？过去几年，任正非领导华为，以其成功实践对此做出了最好诠释。

自 2014 年成为市场份额全球第一的通信公司以来，外界一直对华为赞誉有加。但任正非却不这么想，他反而时时处于一种战略焦虑之中。

他私下认为：华为前 20 年是积极进取的，后面的 10 年是退步的。公司的最大挑战是机构臃肿，人浮于事。许多员工有钱了就开始懈怠，不愿到艰苦的地方去，不愿去做艰苦的工作。如此心态，不但不能担负起开创历史的责任，华为在一日十年的 ICT 行业里陨落也只是朝夕的事。

为摆脱历史上封建王朝和大企业的痼疾，任正非思路渐渐清晰。“有多少大公司是在非常成功之后走向大衰弱的，所以应该在最繁荣的时候讨论华为的崩溃”。

怎样在繁华中保持华为的战略定力？新的方位和方向在哪里？如何在公司现有的平台基础上实现开放创新和结构变革？如何顺应时势改进管理、培育新业务？围绕这些问题，在他领导下，过去几年，华为悄然发动了一场自上而下的变革运动。

2014 年华为营收 2882 亿元人民币，2018 年为 7212 亿元人民币。4 年增长 150%！在众多 ICT 大牌企业陷入中衰的背景下，华为创造了神

话一般的奇迹。这样的成绩就是在新一轮国际“围堵”中诞生的。

对于危机，任正非向来富有预见性。几年前他就强调开放创新，避免把自己封闭起来。“一杯咖啡吸收宇宙能量”，“即使出现‘黑天鹅’，也是在我们的咖啡杯中飞翔”。他把危机管理常态化，“华为会不会是下一个美联航？”“华为的现金够吃3个月，那第91天时，华为公司如何来渡过危机呢？”警钟长鸣之下，企业就不至于斗志消沉。对于企业常态经营，他强调要有大致正确的战略方向，要始终保持企业活力，包括组织活力、管理活力、员工活力，避免组织僵化和利益固化。

此外，他的思想中富有战斗意识、开放意识、变革意识、实践意识、矛盾意识。他把军事运筹学和现代商战融会贯通在一起，开创了属于他自己的时代。

本书精选了最近几年任正非的多篇内部讲话，从企业愿景、领导变革，到干部管理、集团管控；从管理心得、创业艰辛，到人事制度、流程创新……这些讲话言辞恳切，字字珠玑，极富穿透力、感染力。

孔子云：“三十而立，四十而不惑，五十而知天命，六十而耳顺，七十而从心所欲，不逾矩。”而70岁的任正非既有成熟企业家的智慧，也有年轻人的批判、开创精神，壮心不已。

华为从30年前的一家创业企业，成长为今天的国际化集团，从一株小树，成为今天的一片森林，在这其中，任正非是不折不扣的灵魂人物。华为成就了任正非，任正非也塑造了华为。

未来10年，华为能否把握好制度传承、文化传承、创新传承、人事传承？能否从英雄时代、集权时代走到现代企业时代？这些都考验着华为。

华为是一家技术公司，任正非的内部讲话中的许多技术术语、个性化词汇可能影响阅读节奏。考虑到这点，我们从科技行业邀请专业的

编辑团队，对文章进行了精细编辑，将文章中一些内容进行了还原、注释，便于阅读、理解当时的场景。这是第一本以如此方式解读任正非管理理念的书。

任正非可以算是“思想领袖”，他的讲述跳跃性和跨度较大，往往重视聚焦本质，于细节、系统性则不太注重。读者往往需要在细细品读两三篇相同主题讲话后，前后左右揣摩，才能理解他的某一主旨。这是阅读中需要注意的。

本书是学习华为、学习任正非管理思想的必备书。路俊智（原就职中兴通讯，现为 CEO 书院华为研修院首席研究员）参与了本书的编撰，在此表示感谢。

CEO 书院已成立了华为学习研修院，在阅读本书的过程中，您可以添加院长助理的微信（ID：18594061236），与志同道合之士一起交流、相互学习。或者关注 CEO 书院的公众号，试听任正非的亲笔文章，这些文章感人至深、情真意切！

目 录

CONTENTS

第一辑

围绕客户需求，寻找方位

讲话 1 战略自信，拥抱挑战 002

要想不死，就必须自我改革

讲话 2 把握战略机遇 018

当我们逐步走到领先地位上，承担起引领发展的责任，不可以自己为中心，不能以保护自己建立规则。以自己为中心迟早是要灭亡的

讲话 3 提升信息管道能力 025

我们是一个能力有限的公司，只可能在针尖大的领域里领先美国公司，如果扩展到火柴头或小木棒这么大，就绝不可能实现这种超越。我们只允许员工在主航道上发挥主观能动性与创造性，不能盲目创新，发散了公司的投资与力量

讲话 4 在 5G 上做到战略领先 037

5G 这一战关系着公司的生死存亡，所以我们一定要在这场“战争”中不惜代价赢得胜利

讲话 5 聚焦在万物互联的优势领域 044

我们要不断地形成方向大致正确、组织充满活力，才能胜出。方向正确是领袖要素。组织充满活力既要能够使得大致正确的方向得以贯彻执行，也要善于自我批判，使得一旦方向脱离大致正确后，能够及时纠偏

讲话 6 摆正心态，扎实练好内功 047

公司人力资源机制正在改革，优化干部晋升制和淘汰制，推行专家循环制和淘汰制，建立稳定的职员体系。所有变革都要谋定而后动，一切向“打仗”靠拢

讲话7 敢于领导世界，与人合作

054

我们在争夺高端市场的同时，千万不能把低端市场丢了。如果低端产品让别人占据了市场，有可能就培育了潜在的竞争对手，将来高端市场也会受到影响

讲话8 吸收人才，推进人工智慧

057

现在人工智慧在外面被炒作得很火，可能会出现一些泡沫破灭，河水一泛滥后就在马路上抓鱼，华为这个时候趁机赶紧找人

讲话9 推动教育，瞄准未来

064

华为正在本行业逐步攻入无人区，处在无人领航、无既定规则、无人跟随的困境。华为跟着人跑的“机会主义”高速度，会逐步慢下来，创立引导理论的责任已经到来

讲话10 出去喝咖啡，不能死守碉堡

069

一杯咖啡吸收宇宙能量。华为公司的圈子还太小，你们这些Fellow都出去喝咖啡，只守在土围子里面，守碉堡最终也守不住

第二辑

开放创新，学他人之长

讲话1 喇叭口对外，宽容纯粹的研究

078

人类社会最大的科技发明目前没有一项是华为的。未来我们在英国剑桥这样的全球思想发达的地区，应该有能力往前再进一步，为人类科技发展做出贡献

讲话2 开放是唯一的战术

084

现在美国这么排外，会有一大批科学家离开美国。好在我们在世界各国都有研究中心，他们想在哪，我们就可以安置在哪。要敢拥抱这第二次人才大转移

讲话3 构建开放的用人体系

089

我这个人啥都不懂，不懂技术，不懂管理，不懂财务，不就是用“一桶胶水”把你们组合在一起，又组合了18万员工，为我所用不就行了吗

讲话4 除了技术过硬，还要有德

095

除了良好的个人素质与修养外，日本的企业文化和社会环境都非常有利于培育高质量的工匠，日本企业中顶级工匠除了技术过硬，还要有德

讲话 1 培养优秀人才，坚持择优选拔

102

战略预备队的定位是培养优秀的干部、专家和职员，我们一定要有能力攻下“上甘岭”的人

讲话 2 组织要充满活力，自信赢得胜利

111

我们短时间直接选拔了 2000 名有 15~20 年研发经验的高级专家及高级干部投入战场，他们与前线将士结合在一起，一定会胜利的

讲话 3 加强组织的血液循环

117

公司这个集体是没有生命的，但是，公司是由有生命的人组成的。华为的血液不断在更新，这就延缓我们公司垮台的过程。战略预备队就是加速血液循环流动的组织

讲话 4 统治与分治并重

125

公司未来是统治与分治并重的分布式管理体系，采用“横向分权，纵向授权”的权力结构。统治系统各机构间是分权制衡关系，统治系统与分治系统间是授权与监管关系

讲话 5 人事服务要增强服务和主动管理

142

人事服务不能包揽太多，不能把本应是社会提供的服务变成公司要提供的服务，支持减少编制来增加服务，反对增加编制来增加服务

讲话 6 提高商业竞争力不仅仅靠技术

145

我们过去是技术导向的公司，考评、任职资格管理是以技术能力为导向。没有商业成功的技术导向有什么用？所以我们坚持以责任结果为导向，选拔、晋升员工

讲话 7 学习“蓝血十杰”，提升企业管理

155

跨领域、跨部门的端到端的主干流程的集成和结合部的贯通，仍是目前最大的短板。我们现在就是要推动按西方的管理方法，回溯我们的变革，并使流程端到端地贯通

讲话 8 管理要层层放权

161

研究是将金钱变成知识的过程，开发则是将知识转换成金钱的过程。成功的标志是优质的客户体验，以及产品的竞争力。因此，技术只是手段，对准客户需求，紧紧追随支持体验与服务，实现商业变现

讲话 9 持续精简优化流程

170

我们要学习川普，每新增加一个流程节点，必须关闭另两个流程节点。流程必须持续简化，IT 应用及文档文件要有“日落法”

第四辑

强化管理与内控，打造高效团队

讲话 1 新员工要开放心态

178

不要追求什么原创发明、自主创新，站在前人的肩膀上，做出成绩才是伟大的

讲话 2 加强企业员工定位，完善管理

188

职员也可以做到非常优秀，虽然是给“高铁”搬“道岔”，“道岔”也很重要。高级职员就是士官，是确定性工作、日常事务的领导。要提升士官的地位

讲话 3 优化企业分配机制

192

人的生命太短了，为什么不让优秀人员的青春早一点放射光芒，多一些时间照亮人生的路程？让有使命感、责任感、做出了贡献的人快一点晋升，给其他人树立榜样，这就是精神文明。

讲话 4 促进企业道德自律

197

我们是理工科出身，不懂政治，不要从互联网听来一星半点内容，一知半解就去指点江山、激扬文字，可能会误导社会。我们要求内外台规，不允许任何人在国内外参与非法活动

讲话 5 财务体系要下沉，融入项目与业务

203

坐高铁“深圳到北京”往返，北京到深圳的高铁有多少管理点啊？为什么你一点没感觉就到深圳了？财务也要走向高铁化，让别人感受不到财务在管理，但其实已经安全地让业务快速通行

讲话 6 加强企业监督与问责

208

我个人建议在内控、内审、稽查、法务、信息安全、子公司董事等监督岗位工作的所有员工，只要有3年以上的监管岗位工作经历，就应该给他们每个人发一个奖章，奖牌刻上“英雄万岁”

讲话 7 内部审计要懂规懂法

217

调查工作要以挽救干部为出发点，不是以整人为目的。我们要珍惜干

部的政治生命。我们最终目的是让大家积极去作战，不是把公司变成幼儿园，只有幼儿园是最干净、最清白的

讲话 8 人才晋升建立在做贡献的基础上 222

在我个人看来，所谓的金融危机还没有完全爆发。如果危机到来，财务曾算过账，华为公司的现金够吃3个月，那第91天时，华为公司如何来渡过危机呢

讲话 9 始终坚持以客户为中心 228

巴塞的火爆与坂田的冷清，标志着华为正在淡化以客户为中心的文化。现在有些客户不远万里来到坂田，很多专家和主官都不愿意去展厅为客户提供讲解咨询，不愿多抽一些时间粘粘客户。这是否标志着华为正滑向美联航的道路

讲话 10 重视展厅工作 234

展厅不是一个博物馆，不能靠背胶片，而是要作为一个作战平台来对待。这个作战平台比“扛着炸药包炸碉堡”还要更前端，事业部要重视

讲话 11 会议室要走全球化标准 239

我们不要在会议设施投入上省钱，而要快速行动去改进装备，用世界上最先进的“武器”打赢现代化“战争”

第五辑

精准发展定位，开拓新视野

讲话 1 同质化时代更要找准产品定位 246

未来消费者业务面临的压力比运营商业更大，我们要在成长最好的时间里拿出精力来应对未来

讲话 2 利用优势资源实现产品高质量 255

短缺经济时代东西少，华尔街用经济杠杆一撬，东西就多了，资本就盈利了；现在是过剩经济，东西多了就卖不出去，杠杆一撬，就更卖不出去了，边际利润就没有了。饱和经济时代的特征就是走向高质量

讲话 3 选择适合自己的发展战略 261

现在你们赚个几亿美元就开始牛起来了，拿自己的长板去比别人的短板，还沾沾自喜。坚持走一条正确的路是非常困难的，我希望消费者BG不要在胜利之后就把自己泡沫化，不要走偏了

对话 1 华为的未来在哪里？

270

如何能够去除情息，对我们来说是挑战。所以我们强调自我批判，就是通过自我批判来逐渐去除自我情息，但我认为并不容易，革自己的命比革别人的命要难得多得多

对话 2 华为的经营哲学

291

当年我们选择通信，完全是偶然，不是必然。我们不知道通信产业这么规范，技术标准这么高。当时也可能走向其他产业，那样的话，我们的人生会轻松一些

对话 3 华为靠什么创新？

299

评价基础研究，我们不能采用量化的考核方法。如果你们来给我汇报，我听懂了，对你们的考核签字，我都听得懂，那还叫科学？其实很多科学家讲的是“鬼话”，全国、全世界能听懂的没几个人。谁去考核

对话 4 华为的管理靠什么？

311

一个公司不能把希望寄托在一个优秀人才身上，万一飞机掉下来了呢？怎么会就摔别人不摔你呢？对吧。我们实行的轮值 CEO 制度，就是离开谁，公司都得转

对话 5 华为的自我变革

324

华为没有什么背景，也没有什么依靠，也没有什么资源，唯有努力工作，才可能获得机会。努力工作首先要有方向，这个方向就是为客户服务。我们对客户不好，就拿不到客户的钱，老婆也要跑了。我们要拿客户的钱，又不能用非法手段，只好做服务，把产品做好

第一辑

围绕客户需求，
寻找方位

讲话 1 战略自信，拥抱挑战

语言
标签

三十年河东、三十年河西
华为也快要 30 年
要想不死，就必须自我改革

人类社会要转变成智能社会，这是一个客观规律，谁也无法阻挡，我们要看到人工智能对社会产生的积极正面作用。我们要有战略自信，勇敢地去拥抱挑战。第一个信心就是有机会窗，管道^[1]扩大和流量增大创造了巨大机会；第二个信心是我们这支队伍能挑得起来。形成这支队伍非常不容易，历经了 28 年磨难，也曾栽过跟头，也曾从泥坑里爬起来，我们犯过多少错误，才修正到今天的状况，而今天的修正是否科学？谁知道。过去的奇迹是我们这群人创造的，接下来我们还要创造更大的奇迹。当然，今天我也会讲到一些不足，那是给大家在提升成为“将军”之路上的指引。

机会、风险、战略自信

机会：高清图像需要宽带的低成本；AI、VR、AR^[2]需要网络的低时延^[3]。

智能社会的出现需要两个基础条件：第一，高清图像需要宽带的低

成本；第二，AI、VR、AR 需要网络的低时延。这两者不是要求同时实现，带宽的低成本在未来 3~5 年内，需求非常迫切；网络的低时延可能在未来 5~10 年内有迫切需要。这是时代的两个机会窗，我们如何去实现？

世界最大的计算机用于研究蛋白质分子，现在要研究人脑，应该比研究分子还厉害，大家可以想象人工智能的传送量要有多大。如果在座一半是真人，用脑袋在算，没有传送出来；另一半是机器人，计算出来要发送到数据中心，这就给我们提供了巨大的流量机会。到底是把芯片放在“脑子”里，还是把“脑子”放在芯片里？这又是一个概念。

所以，华为的大机会是什么？大信息流量，机会窗已经对我们打开，需求应该是巨大的。

我们为什么一再强调要聚焦主航道^[4]呢？就是因为自信我们对未来的大机会、机会窗的假设是正确的，我们不会贪图小利和眼前利益而迷失了方向，丢掉了大机会。

战略自信：28 年“力出一孔、利出一孔”的厚积薄发，资本与劳动的分享机制，集体奋斗的精神是有独特竞争力的。

首先我们要感谢苹果公司，当年网络流量开始接近增长很慢的时期，如果没有苹果公司推动的移动互联网，华为可能已经垮掉了。现在是大互联网时代，未来的物联网取代互联网，其流量更大。假设这个目标是正确的，假设大信息流量传送是正确的，假设我们去做内容处理一定不会成功，我们就应坚守在流量传送的管道领域，流量管道越来越粗，这就给我们提供了机会。华为这 28 年来的努力，使得今天能够厚积薄发。在大信息传送领域，我们有可能到达无人区。

所以，我们要建立一种战略自信。我们相信，在这个大机会时代，