



HUAWEI FROM CATCHING UP TO LEADING

华为 启示录 从追赶到领先

董小英 晏梦灵 胡燕妮

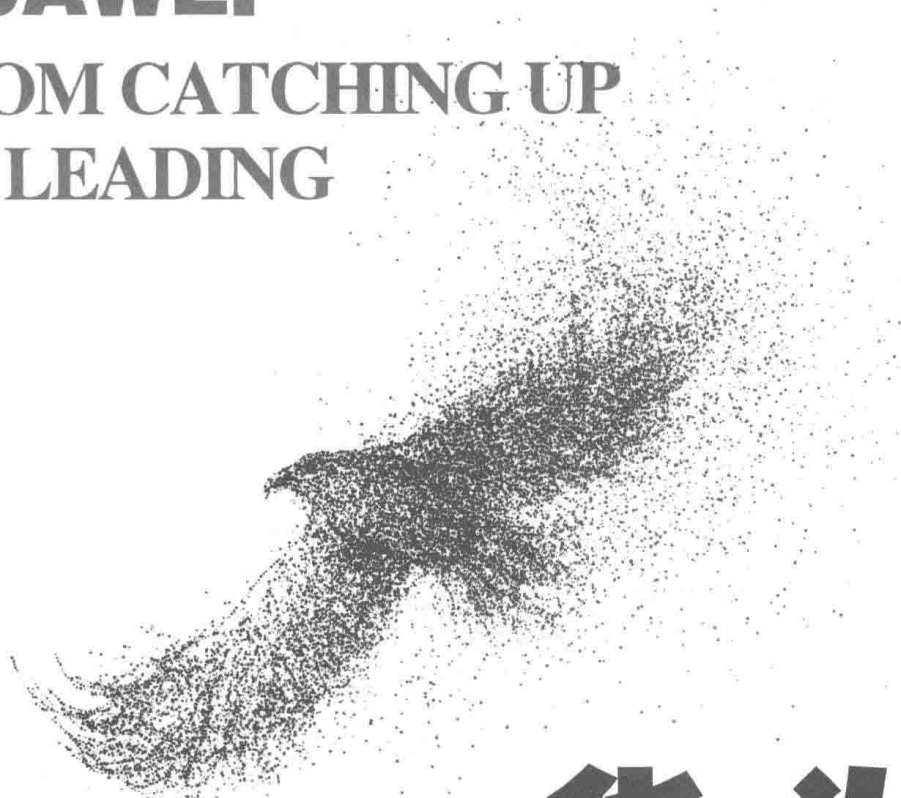
著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

HUAWEI

FROM CATCHING UP TO LEADING



华为 启示录

从追赶到领先

董小英 晏梦灵 胡燕妮 著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

华为启示录：从追赶到领先 / 董小英, 晏梦灵, 胡燕妮著. —北京：北京大学出版社, 2018.9

(光华思想力书系)

ISBN 978-7-301-29843-5

I. ①华… II. ①董… ②晏… ③胡… III. ①通信企业—企业经营管理—经验—深圳 IV. ①F632.765.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 199044 号

- | | |
|-------|---|
| 书 名 | 华为启示录：从追赶到领先
HUAWEI QISHILU: CONG ZHUIGAN DAO LINGXIAN |
| 著作责任者 | 董小英 晏梦灵 胡燕妮 著 |
| 责任编辑 | 徐 冰 |
| 标准书号 | ISBN 978-7-301-29843-5 |
| 出版发行 | 北京大学出版社 |
| 地 址 | 北京市海淀区成府路 205 号 100871 |
| 网 址 | http://www.pup.cn |
| 微信公众号 | 北京大学经管书苑 (pupembook) |
| 电子信箱 | em@pup.cn QQ:552063295 |
| 新浪微博 | @ 北京大学出版社 @ 北京大学出版社经管图书 |
| 电 话 | 邮购部 010-62752015 发行部 010-62750672 编辑部 010-62752926 |
| 印 刷 者 | 北京大学印刷厂 |
| 经 销 者 | 新华书店
730 毫米 × 1020 毫米 16 开本 26.25 印张 378 千字
2018 年 9 月第 1 版 2018 年 9 月第 1 次印刷 |
| 定 价 | 78.00 元 |



未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究

举报电话：010-62752024 电子信箱：fd@pup.pku.edu.cn

图书如有印装质量问题，请与出版部联系，电话：010-62756370

仅将此书献给在中国改革开放40年中，
奉献了青春、才华和璀璨人生的奋斗者们

丛书序言一

P r e f a c e I

很高兴看到“光华思想力书系”的出版问世，这将成为外界更加全面了解北京大学光华管理学院的一个重要窗口。北京大学光华管理学院的前身是1985年成立的北京大学经济管理系，以“创造管理知识，培养商界领袖，推动社会进步”为使命，到现在已经有三十余年了。这三十余年来，光华文化、光华精神一直体现在学院的方方面面，这套“光华思想力书系”是学院各方面工作的集中展示，同时也是北京大学光华管理学院的智库平台，旨在立足新时代，贡献中国方案。

作为经济管理学科的研究机构，北京大学光华管理学院的科研实力一直在国内处于领先地位。光华管理学院有一支优秀的教师队伍，这支队伍的学术影响在国内首屈一指，在国际上也发挥着越来越重要的作用，它推动着中国经济管理学科在国际前沿的研究和探索。与此同时，学院一直都在积极努力地将科研力量转变为推动社会进步的动力。从当年股份制的探索、证券市场的设计、《证券法》的起草，到现在贵州毕节试验区的扶贫开发 and 生态建设、教育经费在国民收入中的合理比例、自然资源定价体系、国家高新技术开发区的规划，等等，都体现着光华管理学院的教师团队对中国经济改革与发展的贡献。

多年来，北京大学光华管理学院始终处于中国经济改革研究与企业管理研究的前沿，致力于促进中国乃至全球管理研究的发展，培养与国际接轨的优秀学生和研究人员，帮助国有企业实现管理国际化，帮助民营企业



实现管理现代化，同时，为跨国公司管理本地化提供咨询服务，从而做到“创造管理知识，培养商界领袖，推动社会进步”。北京大学光华管理学院的几届领导人都把这看作自己的使命。

作为人才培养的重地，多年来，北京大学光华管理学院培养了相当多的优秀学生，他们在各自的岗位上做出贡献，是光华管理学院最宝贵的财富。光华管理学院这个平台的最大优势，也正是能够吸引一届又一届优秀的人才的到来。世界一流商学院的发展很重要的一点就是靠它们强大的校友资源，这一点，也与北京大学光华管理学院的努力目标完全一致。

今天，“光华思想力书系”的出版正是北京大学光华管理学院全体师生和全体校友共同努力的成果。希望这套丛书能够向社会展示光华文化和光华精神的全貌，并为中国管理学教育的发展提供宝贵的经验。

李以秀

北京大学光华管理学院名誉院长

丛书序言二

P r e f a c e II

“因思想而光华。”正如改革开放走过的40年，得益于思想解放所释放出的动人心魄的力量，我们经历了波澜壮阔的伟大变迁。中国经济的崛起深刻地影响着世界经济重心与产业格局的改变；作为重要的新兴经济体之一，中国也越来越多地承担起国际责任，在重塑开放型世界经济、推动全球治理改革等方面发挥着重要作用。作为北京大学商学教育的主体，光华管理学院过去三十余年的发展几乎与中国改革开放同步，积极为国家政策制定与社会经济研究源源不断地贡献着思想与智慧，并以此反哺商学教育，培养出一大批在各自领域取得卓越成就的杰出人才，引领时代不断向上前行。

以打造中国的世界级商学院为目标，光华管理学院历来倡导以科学的理性精神治学，锐意创新，去解构时代赋予我们的新问题；我们胸怀使命，顽强地拓展知识的边界，探索推动人类进步的原动力。2017年，学院推出“光华思想力”研究平台，旨在立足新时代的中国，遵循规范的学术标准与前沿的科学方法，做世界水平的中国学问。“光华思想力”扎根中国大地，紧紧围绕中国经济和商业实践开展研究；凭借学科与人才优势，提供具有指导性、战略性、针对性和可操作性的战略思路、政策建议，服务经济社会发展；研究市场规律和趋势，服务企业前沿实践；讲好中国故事，提升商学教育，支撑中国实践，贡献中国方案。

为了有效传播这些高质量的学术成果，使更多人因阅读而受益，2018



年年初，在和北京大学出版社的同志讨论后，我们决定推出“光华思想力书系”。通过整合原有“光华书系”所涵盖的理论研究、教学实践、学术交流等内容，融合光华未来的研究与教学成果，以类别多样的出版物形式，打造更具品质与更为多元的学术传播平台。我们希望通过此平台将“光华学派”所创造的一系列具有国际水准的立足中国、辐射世界的学术成果分享到更广的范围，以理性、科学的研究去开启智慧，启迪读者对事物本质更为深刻的理解，从而构建对世界的认知。正如光华管理学院所倡导的“因学术而思想，因思想而光华”，在中国经济迈向高质量发展的新阶段，在中华民族实现伟大复兴的道路上，“光华思想力”将充分发挥其智库作用，利用独创的思想与知识产品在人才培养、学术传播与政策建言等方面做出贡献，并以此致敬这个不凡的时代与时代中的每一份变革力量。

北京大学光华管理学院名誉院长

一、为什么长期研究华为

我和我的研究团队从 2010 年开始关注和研究华为，在这近 10 年间，有 3 位博士生、20 多位硕士生及 MBA 学生参与其中，整个研究过程主要依靠自有经费和国家自然科学基金经费（“战略领导力、组织学习对高科技企业双元能力建设的影响研究”，2013—2017，项目号 71371017）的支持。这么长的时间常常有彷徨、困惑和自我质疑，但最终还是坚持下来，到底是什么力量支持我们用这么长时间、这么大精力去研究一家企业？究其原因，有三件事情对我触动很大。

第一件事是在 1999 年，我参加欧盟—中国高等教育交流项目，在英国开始研究知识管理。那时候知识管理在国际上刚刚起步，世界上很多知名跨国公司在为人才离开导致知识流失而苦恼；同时，随着智力资本在企业价值创造中扮演越来越重要的角色，很多企业开始重视如何通过知识管理创造财富，通过知识重用避免错误重犯，通过挖掘人才的隐性知识增强创新能力。记得当时英国导师对我研究知识管理并不以为意，在他看来，社会主义国家不需要知识管理。而在我看来，知识管理代表着未来管理的重要方向，因为自然资源会消耗殆尽，而人类的创造力和知识资源是无穷无尽的，人类的创造力和知识潜能远远未被充分挖掘。当我 2000 年回到北京大学为企业家开设知识管理课程时，很多人也不以为然，他们说，他们的企业不靠知识和知识管理，仍然能挣到很多钱。但是，在我最开始接触华为时，华为对知识资源战略价值的认知与众不同，给我留下了极其深刻的印象，特



别是他们在1997年发布的《华为基本法》中，就已经将知识资源作为企业发展的唯一战略资源。《华为基本法》第六条明确提出：“华为没有可以依存的自然资源，唯有在人的头脑中挖掘出大油田、大森林、大煤矿……”在第十七条中特别谈到华为“是用转化为资本这种形式，使劳动、知识以及企业家的管理和风险累积贡献得到体现和报偿；利用股权的安排，形成公司的中坚力量和保持对公司的有效控制，使公司可持续成长。知识资本化与适应技术和社会变化的有活力的产权制度，是我们不断探索的方向”。中国改革开放头20年，很多企业聚焦在有形资源和自然资源的开发利用上，把挣第一桶金作为关键目标，而华为却十分鲜明深刻地指明人力资本、知识资本对企业可持续发展的战略意义和核心价值，并将知识资本化作为企业凝聚人心、激发潜能、释放奋斗精神和整合个人与组织目标的关键制度设计和激励机制，这在当时是非常少见的。

第二件事是在2009年，我有机会为一家知名的民营企业做知识管理顾问，当时这家企业已经是国内行业领先者，发展势头良好，企业对未来有乐观的预期和扩张计划，战略已经制定到了2018年，领导层内出现了高唱凯歌、偏听偏信的状况，对于内部管理运营体系的升级换代和组织变革并不积极。记得当时访谈时间及高管知识管理价值，对方高管回答：“对企业来说，知识管理是中医，只能调养，不能救命。”到了2012年，市场并没有像该企业高管预测的那样高速增长，而是趋向萧条。由于盲目乐观、过度扩张、能力滞后、管理系统柔性不足、缺乏危机预案，企业无法适应市场的瞬息万变，大量产品变成库存，只能廉价销售，对企业品牌和价值造成了严重伤害。一个曾经非常优秀的企业就这样在很短的时间内市场地位急转直下，股价贬值严重，高管纷纷离职，陷入危难之中。对此我感到非常震惊，一个如此优秀的企业，为什么在两三年内就出现断崖式的下滑？问题到底出在哪里？什么样的企业家才能带领整个组织避免落入如此陷阱，并把组织从一个高峰带到另一个高峰？带着这个困惑，在研读任正非的讲话时，有一段话令我豁然开朗。他在谈到华为的成长过程时说到自己作为领导人“没有荣誉感、自豪感，只有危机感”。一个企业为了能够活下来，必须要不断地自我批判，“组织层的自我批判，使流程更加优化，管

理更加优化；员工的自我批判，将会大大提高自我素质。这样，用户就不会再担心这个公司垮了”。正是这种全方位的自省与自知，使华为深刻意识到自身的不足和差距，通过“耗散结构”，前瞻、持续、高压强地在无人区构建新的能力。相比之下，我切身感受到，领导人的心智、思维模式、定力、智慧、理性、自省与忧患意识，对带领组织选择未来方向、确立资源投入、建设有生命力的文化是如此重要和关键。

第三件事是在2009—2014年，我有机会得到北大光华管理学院思科领导力研究院的全力支持，与央企领导一起到美国思科公司学习，与思科高层有了比较广泛的交流，听到了很多介绍。思科作为1984年创立的互联网企业，在过去34年的发展历程中历经风雨，其间很多行业巨头（如阿尔卡特、北电、摩托罗拉等）相继谢幕或被收购，但思科依然以科技乐观主义者的身份活跃在互联网发展的浪潮之中。通过系统研究我们发现，思科既重视对外的创新转型，又重视对内的管理运营，如果我们把这两个方面视为驱动企业可持续发展的双元能力的话，思科是在精心打造内部卓越管理体系基础上，通过不断创新转型，适应客户和技术发展的新变化，尤其是在创新与运营双元整合上构造了高效的商业模式，从而确保了高科技企业在激进式技术频发的环境中立于不败之地。^①以客户为中心的经营理念与制度设计、高适应性的组织文化、高效执行力系统、卓越运营与风险管控体系、持续转型变革等能力是确保其可持续发展的关键。与此相比，华为在研发、市场、管理、品牌等领域与领先企业存在巨大差距且百业待兴、资金捉襟见肘的发展早期，优先投入管理体系和平台的建设。按照任正非的说法：“管理是核心，人才、技术、资金可以引进，但形成不了系统的力量。”华为是在对为什么中国几千年来没有出现世界级的企业的思考、对中国文化的反思、对西方跨国公司进行深入研究和理解的基础上，设置企业的发展路径与模式。作为追赶者，华为如何建立自己的双元模式，也特别值得我们研究和探索。

^① 请参见本书的姊妹篇，《思科实录：从创新到运营》，北京大学出版社，2018年。



二、如何研究华为

研究华为是一件困难的事情，因它一直保持低调，不输出“革命”，是一个非常“内敛”的企业。无奈，我们采用了几近笨拙的办法，尽一切可能搜集一手和二手资料。一手资料包括：（1）任正非在正式或非正式场合的讲话（共107篇，约35万字）；（2）华为心声社区上的发帖；（3）华为公司年报（2006—2015）；（4）华为员工撰写的书籍和研究论文；（5）非正式场合对华为高管和员工的访谈，华为人在北京大学等地举办的讲座，在MBA、EMBA课堂上的讲座记录，以及我们在华为做讲座时与其员工的访谈；（6）对学生中华为前员工和现员工的访谈，他们的课程报告和论文资料；（7）外资与国内企业（如西门子、三星等企业）高管对华为的看法和评价（总共近30万字）；（8）对与华为有过合作或竞争关系的专业人员的访谈（近5万字）。二手资料包括：（1）现有研究华为的书籍；（2）中国学术期刊网（知网）上有关华为的研究论文；（3）国内外媒体对华为的报告；（4）关于华为的网络新闻及报道。通过对这些资料的系统整合与分析，确认这些资料的一致性、可信性和真实性，以弥补我们难以近距离走进企业的不足。同时，时间是一个非常好的标尺，帮助我们多维度、多层面、多视角和多阶段来了解和确认企业的言、行和果（实）。这种笨拙方法的一个“意外”好处是，通过对华为的远距离观望，我们对整个画面有了一个相对完整的认识，但这种方法的缺点也是显而易见的：对画中细节、鲜活故事和场景背后的玄机了解不足。

在这种情况下，我们以双元能力、知识管理、信息管理为理论视角，把研究重点集中在系统梳理华为发展的核心战略、思路和管理方法上。在写作过程中，我们以时间为主要脉络、以管理问题为导向，系统化、结构化地梳理华为从追赶到领先的发展路径。其中，任正非的讲话是最重要、最有价值的分析资料和信息来源。通过对其讲话进行解构和重构，梳理他作为企业领袖在不同阶段和环境中对问题的看法、判断和选择。在此基础上，我们再根据访谈资料和其他一手、二手资料进行深化补充，并在非正式的交流中确认信息的有效性、可靠性和准确性。

我们在接触访谈华为人的过程中，常感受到他们并不掩饰、回避自身的问题和短板，鲜有粉饰太平的敷衍之词，即使是普通员工，也常常是直面现实、保持清醒甚至自嘲。华为并不是一个完美的企业，它的成长过程中也充满着各种各样的“组织黑洞”。华为也经历过“选择失误”“研发低效”“市场失利”“员工流失”“山头主义”“高层腐败”“压力山大”等诸多问题，有些问题在企业摸索过程中消失了，有些问题可能得到了缓解，有些问题可能还在继续恶化，另外还有新问题在不断暴露。我们的研究并非旨在树立一个企业楷模，而是试图从高管认知、人力资源、研发流程、组织学习等多个方面描述一个企业暴露问题、多次试错、寻求改进的历程（“what”与“how”）。这些华为公司曾经经历的成长问题并非特例，很多都是企业成长过程中的共性问题，对中国企业的成长、发展及国际化都有一定的参考意义。

本书的读者对象是企业家和管理者，在写作中，我们将研究重点集中在华为是“如何想”和“如何做”的，并对此进行系统的调研、梳理、整合和分析，通过问题导向的框架结构和标题引导，为企业管理者提供更直接、更有用的信息和线索。在对华为的实践进行系统理解的基础上，我们进行了总结提炼，形成了如基于时间序列、数据和资料的模型、图例和流程图等；对每一章内容进行总结后还与思科的实践进行比较；从整体上总结提炼了“雄鹰模型”，分析华为到底做对了什么，从双元能力视角，探讨了华为能力的构建过程和模型。尽管如此，我们深知，从广度、深度和跨度上看，面对这样一个有着30年复杂曲折发展历史的跨国公司，我们对它的挖掘和总结仍然非常有限，书籍所能呈现的也仅是冰山上的一角。面对未来的全球竞争，我们需要有更多的学者去研究中国企业的发展之路，从而为有志于把企业发展成为具有国际竞争力的企业的企业家和企业高管提供参考。

三、研究华为的感受

对华为的研究历时近10年，我和我的团队怀着忐忑之心和空杯心态，既被研究激情所驱动，又被研究对象所感动。华为人所展示的远见卓识、专注执着、意志顽强、坚忍不拔、客户导向、奋发学习的精神一直鼓



舞和激励着我们奋力前行；每当我们想放弃、动摇或被其他研究教学机会所吸引时，是华为的“压强原则”“利出一孔”，帮助我们整顿心态、凝聚精神、重回书桌，潜心研究并完成写作。可以说，我们从学习研究华为的过程中获益良多，精神受到洗礼，身心与毅力得到修炼，感受到了伟大企业从追赶到领先的艰辛与不易。尤其是在社会上急功近利、心绪浮躁、追逐短期利益、好大喜功、缺乏长远视野与对未来关键能力投入的氛围下，华为的实践尤其值得尊敬。

今年是改革开放 40 周年，为了振兴祖国、繁荣社会、缩小与领先国家的差距，一代又一代中国人付出了艰苦努力与智慧求索，创造了“中国奇迹”，这些成果来之不易。这段历史值得书写，值得铭记，这不仅是对这代人奋斗精神的记录，更是为后代留下的一笔宝贵的智力财富。

本书的写作分工如下：董小英，引言，第一部分第一、二章，第二部分第三、四、五、六、八、十一章；晏梦灵，第二部分第九章，第三部分第十二章；胡燕妮，第二部分第七、十章，第三部分第十三章。书中的图均在董小英课件基础上加工完成。由晏梦灵主笔、已发表的有关华为二元能力研究的论文请参见书后的参考文献，她在研究中搜集了大量任正非讲话、华为心声社区的文章，并制作了华为典型的自我批评事件、华为联合创新中心等一览表。胡燕妮负责整理、修正了全书内容及参考文献。作者特别感谢彭泗清教授、武亚军教授、巩见刚教授、方菲及很多同学的贡献。作者还要感谢北京大学出版社林君秀和徐冰女士，她们热情、认真负责，是我们非常好的合作伙伴。作者还要特别感谢我们的家人，是他们的爱、信任、鼓励和支持，让我们一直坚持下来。

2018 年 8 月 28 日于北大燕园

引 言	1
0.1 追赶型国家	1
0.2 追赶型企业	3
0.3 为什么研究华为	6

第一部分 从追赶到领先：华为做对了什么

第一章 华为的雄鹰模型	11
1.1 思维模式	14
1.2 战略	15
1.3 企业文化	17
1.4 组织能力	18
1.5 组织变革与能力构建	19
1.6 人才能力	20
1.7 组织学习与知识管理	21
1.8 研发创新体系	23
1.9 市场竞争体系	24
1.10 管理体系与平台	25
第二章 华为的经验可复制吗	27



第二部分 从追赶到领先：案例呈现

第三章 独特的思维体系及战略领导力	33
3.1 理性英雄主义与现实主义者	34
3.2 把逆境作为人生财富	36
3.3 一把手关注的焦点问题	38
3.4 不确定环境中的战略思维	41
3.5 领导人的悖论思维	46
3.6 团结与分享的力量	53
3.7 领导人的自我管理	54
3.8 华为与思科的比较	57
第四章 从农民企业转型为世界级高手	63
4.1 初创期：聚焦如何活下来（1987—1996）	66
4.2 规范期：从本土公司到国际化公司（1997—2007）	73
4.3 市场期：向全球型公司转型（2008—2011）	84
4.4 品牌期：打造服务消费者的高端品牌（2012—2016）	88
4.5 数字化：全球领先的数字化企业（2017 年至今）	90
4.6 华为的变革方法论	94
4.7 华为转型变革的关键成功要素	96
4.8 华为与思科的比较	99
第五章 融合关键利益群体的企业文化与实践	102
5.1 企业文化的核心是服务	104
5.2 核心文化之一：以客户为核心	105

5.3	核心文化之二：以奋斗者为本	109
5.4	核心文化之三：自我批判的价值	112
5.5	核心文化之四：开放、妥协、灰度	121
5.6	通过《华为基本法》凝聚共识	122
5.7	华为与思科的比较	127
第六章	理性和有控制的研发创新体系	132
6.1	研发的地位及其投入	134
6.2	研发体系的建设	136
6.3	早期研发创新原则	139
6.4	研发组织设计与管理	142
6.5	创新的内外部资源利用	145
6.6	研发创新的氛围	149
6.7	基础与应用研究双轮驱动	151
6.8	华为与思科的比较	155
第七章	打造蜘蛛网型的组织结构	160
7.1	组织体系设计原则与方法论	162
7.2	组织变革的业务领先模型	166
7.3	华为的组织变革流程	170
7.4	片联：区域特派员机构	176
7.5	铁三角：面向客户的一线作战单元	178
7.6	重装旅：助攻前线的资源池	184
7.7	华为与思科的比较	186