

华为 管理变革

吴晓波 [德]约翰·彼得·穆尔曼 (Johann Peter Murmann) 黄灿 郭斌 等◎著

一部波澜壮阔的华为变革史，
细致还原华为
走向高度秩序化与国际化的
变革之路，
揭示华为成功背后的
科学原理。

THE MANAGEMENT
TRANSFORMATION OF HUAWEI

中信出版集团

华为管理变革

THE MANAGEMENT
TRANSFORMATION OF
H U A W E I

吴晓波 [德] 约翰·彼得·穆尔曼 (Johann Peter Murmann) 黄灿 郭斌 等◎著

图书在版编目 (CIP) 数据

华为管理变革 / 吴晓波等著. -- 北京: 中信出版社, 2017.10

ISBN 978-7-5086-7945-7

I. ①华… II. ①吴… III. ①通信企业-企业管理-深圳 IV. ①F632.765.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 182934 号

华为管理变革

著 者: 吴晓波 等

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

承 印 者: 北京鹏润伟业印刷有限公司

开 本: 880mm×1230mm 1/32

印 张: 11

字 数: 261 千字

版 次: 2017 年 10 月第 1 版

印 次: 2017 年 10 月第 1 次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-7945-7

定 价: 62.00 元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

序

一

自 18 世纪工业文明以降，基于“工厂制度”的“企业”迅速成为各国经济博弈大舞台上的主角。在中国，自 1865 年 9 月成立江南制造局以来，历经 150 多年的奋斗：洋务运动、民族资本、买办、公私合营、156 个苏联援建项目和苏联专家、大炼钢铁、“大跃进”、鞍钢宪法、工业学大庆、自力更生……学英国、学日本、学德国、学美国、学苏联、靠自己……改革开放，学遍了地球上的先进企业，历经了非凡的曲折，国人奋起直追！中国制造的规模从 60 年前并不成功的“超英赶美”，到真正超过英国、意大利、法国、德国……直至越过日本、美国。在曲折中有那么一股劲儿，那么一种自强不息的精神。从追赶到追赶超越，终

于有一批能与世界企业领袖齐肩的中国企业站起来了！

在今天的书店和图书馆所陈列的图书中，在更多的网络平台、纷杂迷眼的自媒体平台上，众多生动的“企业故事”异彩纷呈，可谓“乱花渐欲迷人眼”。作为学者，当我们回首过去，回味着从追赶赶到追赶超越的成就时，在兴奋之余，仍不禁要问：成功追赶背后的“之所以然”是什么？

当工业文明源起英国之时，有亚当·斯密的《国富论》（1776）和“劳动分工理论”；在法国，有亨利·法约尔的《工业管理与一般管理》（1916）和“十四项管理原则”；到了德国，有马克斯·韦伯的《新教伦理与资本主义精神》（1904）和“官僚组织理论”；在美国，有泰勒的《科学管理原理》（1911）、梅奥的“人际关系理论”、马斯洛的“需求层次理论”、西蒙的“决策理论”、德鲁克的“现代管理理论”、波特的“竞争战略”等；在日本有威廉·大内的《Z理论》（1981）和美国人基于日本企业的管理实践而提出的“全面质量管理”“精益生产”等。亦有那些基于著名的企业管理实践总结分析而成的影响世界的管理书籍，如：美国斯隆的《我在通用汽车的岁月》（1963）、钱德勒的《看得见的手：美国企业的管理革命》（1977）、日本藤本隆宏教授的《丰田制造体系的演进》（1999）……这些影响工业文明进程和现代企业管理的“之所以然”之著述不胜枚举。

如今，当我们回首中国企业的崛起之路时，总有一个强烈的声音在回荡：“是时候了！”是学者们用科学的、客观的、抽象的研究方法从中国企业活生生的管理实践中提炼并概括出具有普适性的管理规律并影响世界的时候了！

回顾 2014 年 5 月与任正非先生和田涛先生于杭州西子湖畔的一

席畅谈，古今中外、上下五千年之变迁，在令人唏嘘、感叹之中，亦感中国企业的非凡崛起自有一番特别的心得和自信。尤其是改革开放以来企业的跃升之路，既全面学习西方先进管理科学，又未必走与西方企业类似的寻常路，亦非西方现代管理理论所能完美解释；既深切融会东方传统文明的阴阳辩证和灰度，又未必能明明白白地知行合一，亦非大中华“儒商”说所能恰当地诠释。30年压缩了西方企业百年的历程，中国企业在这波澜壮阔的时代中后来居上式的崛起，从量变到质变，从削足适履到进入无人区，从追赶到追赶超越，个中自有其科学真理的存在，而这正是当下我辈学人的责任：深入企业，沉到底、顶到天，用科学的态度和方法去揭示真理、诠释真理、普及真理。

秉此初心，在田涛先生和众多华为前任高管的支持下，浙江大学管理学院睿华创新管理研究所应运而生。本人与田涛先生担任联席所长，一帮志同道合者和学子集聚在一起，开启了华为管理四季论坛，一季一集，坐而论道。华为管理变革的亲历者和推进者与学者们，与更多的企业家共同探讨企业成长之道，开展批评与自我批评，辨析经验与教训，论证规则和原理，升华理论与方法。

三十而立的华为，已然屹立在众多企业领袖云集的世界顶端舞台之上！让世界看到了“布鞋院士”李小文的认真与执着，布满了伤痕却坚强地伫立着的芭蕾舞脚，在激流中运用高超技巧捕鱼的、拥有坚定毅力的瓦格尼亚人^①……在这成功的“厚积薄发”中蕴藏了些什么？

就如以帕累托最优为核心的微观经济学，百余年来，管理学的核

^① 此处的“布鞋院士”“芭蕾舞脚”“捕鱼的瓦格尼亚人”分别指的是华为的三则平面广告。——编者注

心思想是建立均衡有效的分工与协作体系。建立和竭力维护稳定的平衡是企业通过管理实现并提升绩效的核心命题。而华为的管理实践告诉我们：当变革成为新常态，当打破平衡成为一种主动的管理行为，当代代、试错、流动、不确定性、灰度等干扰项不再是管理制度和机制中的例外，当人与物不再是“非黑即白”，我们真得重新审视我们已经习以为常甚至曾经奉为圭臬的众多管理“圣经”了。本书的意义在于它不仅仅是打开华为管理的“黑箱”，而是翻开了用另一种逻辑实现非线性成长的新型企业管理体系的一角。本书只是我们致力于梳理中国企业非线性成长理论，形成“C理论”^①体系的一个新的开始。

历时三年，通过阅读、访谈、梳理、论证、整理，我们力图从众多事实、忠实而客观的史实描述中，找到客观规律，从时与势、变与稳、建立平衡与打破平衡的动态过程中找到关键的节点，揭示华为成功背后的科学原理。当然，想象着用一本书就能对华为的管理变革进行全面而深入的研究并揭示其成败的关键，进而上升为完整的理论，显然是不现实，也是不可能的。本书远非完美，但是，我们确实想把它写成一部完整论述华为管理变革的严肃意义上的书。总结过去是为了打造更好的未来，但是未来不会是过去的简单重复。正如任正非先生在2016年的全国科技创新大会上所说的“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”。未来的华为将有更多的挑战 and 更多的重大创新。我们的努

^① C理论：基于中国企业实践 (Chinese firm's practice)，以变革 (change)、互补 (complementary)、追赶超越 (catch-up and beyond)、共演 (co-evolution) 等为核心命题的管理理论体系。

力是巨大的，成果则需要由读者来评判。我们相信，揭示所以然背后的“之所以然”才是普适性的、可以被学习的，并且能够被学习者在运用中演绎和发展。长期以来，中华文明有着极其悠久的归纳传统，而在科学昌明的时代，基于“之所以然”的演绎能力的形成则是基于“所以然”的归纳所不能及的境界。亦是中国企业从追赶到追赶超越所必须逾越的大坎。这就需要学者为探究“之所以然”而努力奋斗！

随着我们对华为的了解逐步深入，我们在认识、辨析华为的管理体系、机制、结构的同时，更深深感受到了体现在诸多华为人身上并最终体现为公司整体风貌的特质。在本书的写作过程中，总有一种特别的气场感染着我们，这种特别的气场背后是特别的情怀。那种浸入骨髓和灵魂的“奋斗者情怀”让我们感动不已！但是作为学者，我们还是得竭力挣脱这种“基于情感的气质”。我们要坚持用客观、理性的科学精神，用更加客观、冷静的目光去探究、剖析“华为熔岩”背后的哲理。

特别感谢田涛先生和胡彦平先生等 10 余位华为前任高管的支持和帮助。没有他们的无私相助，本书就是无米之炊。正是与他们 20 余次、总计几百小时的正式和非正式访谈，铸就了本书的事实基础。更有意义的是，他们身上都闪耀着一种华为人的特质：理想主义与现实主义的完美结合，谦虚又直率、开朗而务实，永不言败、永不屈服，总有一种乐于做“不可能完成之任务”的乐观主义精神。在本书初稿形成后，他们分别就事实给予了详细的审核，就某些观点与我们进行了严谨的商榷。尽管在许多观点上我们仍固执己见，但正是他们的批评和挑战使本书变得更加理性和强壮。向他们致以崇高的敬意！

感谢本书的主要作者和组织者黄灿教授、郭斌教授，他们的

认真、热诚与全身心的投入保证了此书的质量，又增添了本书的韵味。特别感谢本书的核心作者之一约翰·彼得·穆尔曼（Johann Peter Murmann）教授，他的参与使得本书成为第一部由“跨国作者团队”撰写的华为书。作为知名的管理学者和重要管理学术期刊《管理与组织评论》（*Management and Organization Review*）的资深副主编，他为本书带来了一个更加客观的视角，他的学术素养、研究功底和组织能力塑造了本书“冷静”的特质，把本书带入了一种用“世界的学术语境”来阐述客观的描述和分析的境界，从而进入更为广泛的世界，形成了更大的格局。也感谢中国国家自然科学基金和澳大利亚科学院对我们研究工作持续的资助。

感谢参与本书撰写的博士生们，就像我在华为大学做“引导员”时所看到的华为的青年干部们，你们年轻而富有朝气，你们勇于挑战自己，勇于承担“不可能完成之任务”，在努力完成任务的过程中成长，在不完美中塑造着更加完美，在不寻常的挑战中赢得了不一般的业绩。感谢你们！也祝福你们！

感谢中信出版社在本书的出版过程中给予的支持和帮助。特别感谢李玫女士的耐心、细致而又热情、周到的具体建议和指正。相信有他们的专业支持，本书的质量会有专业的保障。

本人与华为结缘亦有近 20 年，对华为管理实践背后的“真理”之真正认识亦有一相当长的形成过程。日前在电脑里翻到了 1999 年 9 月我去深圳给华为员工做讲座的 PPT（演示文稿），现在看来实属幼稚；5 年前本人亦曾有幸去华为大学做“引导员”，切身感受到了华为的企业文化和员工勤于学习的特质。时过境迁，令人感慨万千。大家都在“干中学”，在“游泳中学会游泳”，个人如此，企业亦如

此。而今我们总结经验、提升理论又何尝不是为了让更多的人、更多的企业运用科学的指引而少走弯路？

由于职务关系，本人承担了大量的行政及其他工作，投入研究的时间实属有限。只是初心未泯，承蒙各位团队成员的信任，挑头发起并组织了此书的讨论、访谈、论证、撰写工作。但是，与各位参与者的工作相比，实属当之有愧。但是，作为“始作俑者”，本人对本书的不完备之处负有完全的责任。

尽管本书由学者写就，但是有实践者参与讨论和批判的特别撰写过程，因此，我们认为，研究者和实践者皆可从中“渔利”。华为成功的一大原因是，始终坚持批评与自我批评。我们效之，敬请各位读者大声地批评。

本书亦只是我们团队系统研究中国企业，进而提炼出源自中国企业管理实践的一般意义上的管理理论——“C理论”的探索成果之一。后续，将有更多进一步研究华为及其他中国企业的系列成果产生。

在这百花齐放的时代，让我们共同努力！

吴晓波

2017年5月于求是园

恐惧是变革的最大动力

这是第一本系统论述华为变革的专著。四位中澳管理学家率领几位中青年管理学者，历时三年，阅读了大量关于华为的国内外各类素材、文件、论著，并访谈了部分华为前高管和员工，尤其是主导或参与过华为变革的内外部专家，同时又进行了多轮、多种方式的结构梳理和细节讨论，在此基础上才分头动笔。此书具有很强的学术性，亦不乏细节与故事所带来的生动性。

毫不夸张地说，华为的30年发展史即是一部波澜起伏的变革史。中西杂糅的变革理念、因时因势的变革方略、渐次推进的变革节奏、领导者的变革勇气与谋

略，以及以开放为旗帜的自我批判等，从整体上带来了华为从原始积累期的混乱与活力并存走向规范化与秩序化，进而带来华为的全球化成功。华为在前 30 年的变革探索，其理论与实践对发展中的中国企业无疑是有借鉴意义的。同样，华为的一系列变革举措对西方语境背景下的企业也不无启发性，尤其是近 8 年来华为针对大企业病、针对人性悖论所衍生的组织悖论所进行的一系列变革尝试。

一切制度的缺陷皆源于人性的缺陷，个体对财富、权力、成就感的贪婪，对未知的不安全感，追求舒适与惰怠的本能，既在某些方面构成组织存在的前提和动力，又对组织的制度设计、制度运行构成多元威胁。华为是一个罕见的不断“折腾”自身的组织，正是源于创始人任正非对人性的深刻洞察，以及对人性异化和组织异化的深刻恐惧，而恐惧是变革的最大动力。

当组织的领导层普遍缺乏对内外部的警觉意识、缺失对面向未来的危机感时，一种温水煮青蛙式的思想和文化麻痹将不可避免地把组织带向衰落。

时空纠缠，注定了永无完美。华为早期的 10 年，高速增长的背后充满了激情与活力，但也充满了混沌与紊乱，“遍地英雄下夕烟”，遍地是狼烟，主义多元，山头林立，如果没有《华为公司基本法》这样的以凝聚共识为主要目的的思想变革，没有“削足适履”式的全面向西方、向美国企业学习的制度与流程体系的组织变革，华为将会依然停留在“头扎白毛巾，手持盒子炮”的游击管理时代，很难想象华为的国际化、全球化扩张会有什么样的结局。正是“理想主义+实用主义+拿来主义”的开放思维，正是对基于理性、基于数据、基于端到端（客户到客户）的西方科学管理 [以学习 IBM（国际商业机器

公司)为核心]的无保留的拥抱,才有了华为在全球通信设备领域的世界级地位。

然而,时间支配组织,时间是永恒与美好的天然杀手,时间注定了组织领袖必须承担起“永动机”的角色——永远与自我战斗,与组织悖论和人性悖论战斗。当华为进入所谓“历史上最好的时期”——管理日趋完善、经营遍及全球时,一种人类任何组织都逃脱不了的宿疾也或多或少地困扰着华为:规范化慢慢走向烦琐哲学、浮夸的形式主义、制度化逐渐衍化成叠床架屋的教条主义、财富增长带来的富营养症、对客户的傲慢自大、唯上唯书唯流程而非目标导向和结果导向,以及活力的降低和惰怠现象的滋长……因此,“简化管理”又成为华为自2009年以来的变革主基调。应该说,向大企业病宣战,简化和优化管理,通过持续的换血与输血以永续组织活力,使组织远离“舒适区”,将是华为今天和未来变革的长期目标与方向。事实上,华为的领导层关于这方面的许多认知以及近8年来的一系列变革举措更具系统性、创新性,更值得学术界关注和研究——这其实也是迄今为止企业界、管理学界尚未完全攻入的“无人区”,华为也仍处于探索与试验之中。

宇宙在137亿年前大爆炸时是高度有序的低熵状态,正是“时间之矢”将任何事物推向了终极的无序与混乱。理论物理学家所揭示的这一铁定法则同样适用于人类组织,但人类并非无可奈何地听任自然铁律的摆布,自我批判—创新—变革所构成的三位一体的人类思想与实践的结晶,正代表着几千年来人类群体对宿命的抗拒,对熵增的斗争,而且不断激扬着人类历史的进步。华为不过是其中一分子罢了,但华为总裁任正非强大的自信心与“非此即彼的不安全感”的两极对

冲的特质、理想家的勇气与坚持，华为领导层一以贯之的思想与组织层面的变革立场、前瞻性、一整套的方式论等，无疑是值得深入探讨和借鉴的。

“当恒星死亡时，便把种子抛向太空。”同样，人类单个组织生命更是有限的，组织领袖的所有努力都是让组织活得更长久些、更健康些，避免早夭或出现严重的病态。但无形的管理却是有持久的生命力和传播力的。唯愿华为在持续创造有形的物质价值的同时，也能在管理思想的创新和实践方面对人类有所贡献。

《华为管理变革》出版之际，是为序。

田 涛

2017年2月16日于香港



序 一 VII

序 二 恐惧是变革的最大动力 XV

第一章 华为管理变革：概述 001

1.1 引言 003

1.2 华为历史简介 006

1.3 华为管理哲学和企业文化的主要特点 010

1.4 建立和打破制度 026

1.5 本书的章节结构 037

第二章 高管团队与组织变革： 基于制度化变革视角的解读 041

- 2.1 引言 043
- 2.2 变革中的领导力 044
 - 2.2.1 高管团队：变革的催化剂 045
 - 2.2.2 变革循环：先僵化，后优化，再固化 049
 - 2.2.3 将变革基因融入企业文化 052
- 2.3 高管团队的变革 055
 - 2.3.1 领导力结构的适度分权 056
 - 2.3.2 不同高层管理者之间的战略一致性 063
- 2.4 小结 066
- 附录 华为部分高管履历 069

第三章 华为的集成产品开发变革 071

- 3.1 IPD 变革的意义 073
- 3.2 IPD 系统的思想与构架 082
 - 3.2.1 以客户为中心：开发什么？ 082
 - 3.2.2 跨部门团队：谁来开发？ 083
 - 3.2.3 流程和模板：怎么开发？ 086
- 3.3 IPD 变革的实施过程 088
 - 3.3.1 来自 CEO 的强力支持 088
 - 3.3.2 先僵化，后优化，再固化 089
 - 3.3.3 较长的变革时期 093
- 3.4 小结 095

第四章 华为供应链管理变革 097

- 4.1 引言 099
- 4.2 第一阶段：集成供应链 101
 - 4.2.1 拜师 IBM，穿上美国鞋 101
 - 4.2.2 识别变革前的问题 103
 - 4.2.3 提出解决方案 108
 - 4.2.4 结论和讨论 116
- 4.3 第二阶段：全球供应链 118
 - 4.3.1 全球供应链管理的挑战 118
 - 4.3.2 执行海外 ERP 项目 120
 - 4.3.3 建立集成的全球供应网络 123
 - 4.3.4 定制化当地供应链活动 125
 - 4.3.5 结论和讨论 128
- 4.4 小结 130

第五章 华为财经管理变革 133

- 5.1 引言 135
- 5.2 第一次财经管理变革：“四个统一” 138
- 5.3 集成财经服务变革的背景 142
 - 5.3.1 电信行业的发展 142
 - 5.3.2 运营风险 143
 - 5.3.3 财务效率 145
- 5.4 第二次财经管理变革：集成财经服务变革 146
 - 5.4.1 IDS I（2007—2010） 147
 - 5.4.2 IDS II（2010—2013） 152