

华为不可复制，但管理之道却能发挥奇效

# 华为讲管理

华为三十年管理实践精粹

千海◎著



HUAWEI

重磅解读世界知名企业的崛起法则

- ◎ 管理讲灰度
- ◎ 制度讲优化
- ◎ 作风讲奋斗
- ◎ 激励讲分享
- ◎ 文化讲传承
- ◎ 组织讲矩阵
- ◎ 人才讲工匠
- ◎ 产品讲创新
- ◎ 绩效讲循环
- ◎ 生存讲危机



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE



HUAWEI

# 华为讲管理

华为三十年管理实践精粹

干海◎著



中国经济出版社  
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

## 图书在版编目 (CIP) 数据

华为讲管理：华为三十年管理实践精粹 / 千海著 .

北京：中国经济出版社，2018. 3

ISBN 978 - 7 - 5136 - 4978 - 0

I. ①华… II. ①千… 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 (2017) 第 272086 号

责任编辑 海 毅 高晓晔

责任印制 马小宾

封面设计 任燕飞设计室

出版发行 中国经济出版社

印刷者 北京科信印刷有限公司

经销者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 19

字 数 240 千字

版 次 2018 年 3 月第 1 版

印 次 2018 年 3 月第 1 次

定 价 58.00 元

广告经营许可证 京西工商广字第 8179 号

中国经济出版社 网址 [www.economyph.com](http://www.economyph.com) 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题，请与本社发行中心联系调换（联系电话：010 - 68330607）

版权所有 盗版必究（举报电话：010 - 68355416 010 - 68319282）

国家版权局反盗版举报中心（举报电话：12390） 服务热线：010 - 88386794

多个权威统计机构发布的报告表明，2016年华为智能手机的销量稳居全球第一。《经济学人》杂志说华为是“欧美跨国公司的灾难”，《时代》杂志称其为“所有电信产业巨头最危险的竞争对手”。

每个研究华为的人首先都会关注华为的员工持股制度，华为规定：华为员工只要达到一定工作年限后就能持有公司的股权。在华为，98.6%的股权都归员工所有，任正非本人所持有的股权只占了1.4%。

这种员工持股制度可以将华为的人力资本与公司的未来发展紧密联系在一起，直接形成一个良性的循环体系——员工获得股权参与公司分红，最终实现公司发展和员工个人财富的增值。因此造就了华为式管理的向心力和凝聚力，从而打造了一支压不垮、打不倒的铁血团队。正所谓“用众人之力，则无不胜也”，也正是有着这样一支团队，华为才获得了现在的成功。所以，研究华为首先要研究华为的团队建设，华为正是带出了一支稳定高效、战斗力强的队伍，才造就了今天的辉煌。

回看华为建设优秀团队的过程，我们通常被一些新颖的理念所吸引，被一些坚定的信念所震撼。企业管理没有一蹴而就的做法，必须勤于思考、持续创新、不断调整才能达到想要的结果，必须付出艰苦努力

才能组建出富有竞争力的团队。

坚持灰度管理原则，在妥协与宽容里寻找最合适的均衡。任何一个企业获取成功的关键都离不开其管理哲学，对华为来说，管理哲学之根是灰度管理哲学，这也是华为管理思想和实践的根本方法，被任正非评价为华为的价值观、经营哲学、管理理念的精神实质。灰度管理是一种“度”，主要是针对方向的判断、分寸的拿捏、火候的控制、时机的把握、节奏的掌控和管理艺术的最佳发挥。

强调工匠精神，变“中国制造”为中国“质”造。所谓“工匠精神”，就是设计者和生产者在技艺和流程上要精益求精，追求完美和极致，依靠品质赢得行业领先地位和消费者信赖的精神。对于华为来说，“工匠精神”更多地是体现了一种踏实专注的气质，是对品牌和口碑的敬畏之心。任正非认为“中国制造”需要补上的正是这种“工匠精神”，而“工匠精神”落实在生产或制造领域，就是“精益制造”。

保持居安思危心态，不做温水中的青蛙。在华为，居安思危已经深入任正非的骨髓，未雨绸缪则成为其做事的首要原则。任正非始终认为生于忧患，死于安乐。所谓的华为发展史，其实就是一部“危机管理史”，同时还是一部“自我批判史”。任正非说：“华为的成功在于核心价值观的坚守与胜利，但核心价值观的维持，依靠的则是自我批判精神。”也正是因为有了危机与恐惧推动自我批判，才造就了华为的伟大。

当然，华为的团队管理模式还有很多亮点，比如矩阵组织、制度建设、奋斗作风、产品创新、激励分享、绩效循环和文化遗产等，这些都是华为管理者的智慧结晶，也是我们学习华为团队管理的重点内容。优秀团队的建立并不是一朝一夕的，是需要不断融合和磨砺打造的，正如管理大师德鲁克所说：“企业需要的管理原则是能让个人充分发挥特长，凝聚共同的愿景和一致的努力方向，建立团队合作，调和个人目标和共同福祉的原则。”

## CHAPTER 1 第一章 管理讲灰度：在妥协与宽容里寻找最合适的均衡

仅仅用了二十余年，华为便从一家小企业成长为世界 500 强。任正非说：“是什么使华为快速发展呢？是一种哲学思维，它根植于广大骨干的心中，那就是——灰度。”

“灰度意识”是每个管理者必备的思维 /003

异见者是最好的战略储备 /008

均衡“黑白”，管理才是真功夫 /012

不偏不倚绝不是各打五十大板 /016

取中贵和，不追求完美 /020

在“快速”与“稳健”之间相互“拿捏” /024

因地制宜，答案永远在现场 /028

## CHAPTER 2 第二章 组织讲矩阵：由高度集权到分权抗衡

为了能够有效发挥平台的能力作用，增强组织的灵活性，保持对客户需求的快速反应能力，华为提出“以项目为中心”，用强矩阵的方式来管理项目，这使得华为内部各个部门之间的管理越来越得心应手。

组织设计：从“金字塔”走向“扁平化” /035

告别“一言堂”，科学分权与授权 /040

简化组织结构，让企业“减负” /044

权力新主角，一线“铁三角” /048

监督机制要透明和信任 /052

## CHAPTER 3 第三章 制度讲优化：“华为基本法”保证优秀基因的传承

华为想要获得持续成功，就必须有三个要素：必须有一个坚强、有力的领导集团，且要听得进批评；必须有一个严格有序的规则、制度，同时这个规则、制度是积极进取的；必须有一个庞大、勤劳、勇敢、善于学习的奋斗群体。这其中，进取的制度是必然要存在的。

没有制度，就没有企业的发展 /059

杜绝“花架子”，将最小的虱子看成车轮一样大 /064

力出一孔，利出一孔 /068

CEO 轮值制 打造“将军”的摇篮 /071

淡化英雄色彩，走职业化之路 /075

透明执行，抑侥幸，明褒贬 /079

风雨兼程，道不同不相为谋 /083

没有最好的模式，只有最适合的模式 /087

## CHAPTER 4 第四章 人才讲工匠：定义中国“质”造

---

“工匠精神”是一种修行，更是一种品质，一种价值坚守。中国经济在经过三十多年的发展后，现在正处于摆脱低端竞争格局的阶段，也就是说中国制造正在向中高端迈进，而“工匠精神”正是中国制造现在亟待补上的“精神之钙”。

---

补“工匠精神”之钙，走向高端 /093

杜绝“差不多”和“过得去” /097

欲求“工匠精神”，先要拥有“匠心” /101

用最优秀的人去培养更优秀的人 /105

专心致志把“豆腐磨好” /109

制心一处，头拱地拿出绝活 /113

“粉末齿轮”的本质就是精益求精 /118

以质量立命，以品质代言 /122

脚踏实地，十年磨一“芯” /127

## CHAPTER 5 第五章 作风讲奋斗：戴“金翅膀”飞不起来

---

对华为来说，不管在任何时候，华为人只能“艰苦奋斗”，舍此别无出路。华为总在适应变化，也从未停止用“艰苦奋斗”这个基础价值观“改造”和“同化”一代又一代华为人。

---

华为为什么不上市 /133

艰苦奋斗是华为的“魂” /136

华为员工必选题：做奋斗者，还是劳动者 /139

谁能忍受别人忍受不了痛苦，谁就能走到别人的前面 /143



- 不经磨炼的思想就容易钝化 /147
- 华为没有秘密，就一个字——“傻” /150
- 用乌龟精神追上龙飞船 /154
- 从泥坑里爬起来的是人才 /158

## CHAPTER 6 第六章 产品讲创新：站在巨人的肩膀上去发展

华为从最开始没有自己的产品和技术，到后来自己开发产品和技术，再到现在能够提供具有国际水准的全线通信产品，拥有一万多项专利，这一过程经历了二十多年的艰苦努力，其中的经验和教训数不胜数。

- 没有创新的产品是企业的最大危机 /165
- 需求与痛点是创新之本 /169
- 理智创新，集中力量打歼灭战 /173
- 开放式合作，敢于踏入产品设计“无人区” /177
- 产品微创新：要创新，但别超过30% /181
- 追随、连续、颠覆，一个创新的过程 /186

## CHAPTER 7 第七章 激励讲分享：从“股份制”到“合伙制”

任正非说：“这几年我们始终坚持实事求是、按劳取酬。发展过程中也有不少问题，最近我们进行机制改革，觉得与发达国家大公司在管理上存在不少差距，但我们不会盲目学它，我们要慢慢摸索，学习它们合理的制约机制。在工资制度上，我们既要制约无限制的增长，又要使劳动者得到合理回报，保持劳动热情。我们还有很多需要完善、需要摸索的东西。”

- “银手铐”激励制度：工者有其股 /191
- 全员合伙制，开启员工共创模式 /196
- 人人持股，所有员工都能分享利润 /201
- 不让“雷锋”吃亏，让奉献者得到合理回报 /204
- 各尽所能，按劳分配，多劳多得 /207
- 大刀阔斧，为共享而重组 /211

## CHAPTER 8 第八章 绩效讲循环：评功、行赏、打胜仗

在企业内部如何建立好的绩效管理机制和科学的评价机制，是企业盈利链条中的关键所在。华为认为“评功、行赏、打胜仗”这七个字，就是华为绩效管理价值循环的体现。

- 绩效文化，企业发展之源 /217
- 以客户满意度为绩效导向 /221
- 跑在最前面的人要得到实惠 /225
- 根据当期“产粮”多少确定员工基本评价 /229
- 重视 PBC 制定，考核分层、分级、分类 /233
- 用工资倒推任务：减人，增效，加薪 /238
- 干部能上能下，工资能高能低，员工能进能出 /242
- 机智灵活的第三方监控形式 /246

## CHAPTER 9 第九章 文化讲传承：没有家族的家族企业

华为文化就像企业的“魂”，推动着华为管理的改进与提升。管理制度和规范是在华为文化中酝酿而成的，任何管理制度和规范的制定都不能脱离华为的文化背景。

以客户为中心，以奋斗者为本 /251

用制度培养优秀企业文化 /255

华为文化是考核出来的 /259

关键事件法推动考核进行 /262

同甘共苦，荣辱与共 /266

再强大的狮子也招架不住一群狼 /269

## CHAPTER 10 第十章 生存讲危机：“唱反调”的蓝军参谋

危机管理就是居安思危，未雨绸缪。在华为，居安思危已经深入任正非的骨髓，未雨绸缪则成为其做事的首要原则。危机管理正是任正非管理理念中的一个鲜明特点。

危机意识，绝不做“温水中的青蛙” /275

泰坦尼克号是在欢呼声中沉没的 /279

陷阱藏在成功背后 /283

视野开阔，不搞形式主义 /286

居安思危，方能化险为夷 /290



# C HAPTER 1

## 第一章 管理讲灰度： 在妥协与宽容里寻找最合适的均衡

仅仅用了二十余年，华为便从一家小企业成长为世界 500 强。任正非说：“是什么使华为快速发展呢？是一种哲学思维，它根植于广大骨干的心中，那就是——灰度。”



## “灰度意识”是每个管理者必备的思维

一个领导人重要的素质是方向、节奏。他的水平就是合适的灰度。

——华为总裁任正非

对于企业来说，想要获取成功的关键离不开管理哲学，华为也是如此。华为的管理哲学是灰度哲学，这也是华为管理思想和实践的根本方法，被任正非评价为华为的价值观、经营哲学、管理理念的精神实质。

灰度哲学虽然不是自然界中普遍的真理和万能钥匙，但是它也有着自已的适用范围。针对这点，华为用自身二十多年的发展实践来证明了：灰度哲学要对症下药，“黑白分明”也能够对号入座。

### 管理的灰度

华为素以管理严格著称，任正非曾写道：“一个领导人重要的素质是方向、节奏。他的水平就是合适的灰度。坚定不移的正确方向来自灰度、妥协与宽容。”从中可见任正非对“灰度”的推崇。任正非认为：“如果变革太激进、太僵化，冲破阻力的方法太苛刻，其实就是缺少灰度。有时方向虽然坚定不移，但并非一条直线，甚至会画一个圈。”

华为的高层治理也因此极具“灰度”特色，不仅借鉴国外大型跨国公司的治理经验，同时还融入了西方民主政治的智慧，其中最具代表的一点就是华为实行董事会领导下的轮值 CEO 制度。华为的轮值 CEO 由三名副董事长轮流担任，每一轮值期为 6 个月，依次循环。在轮值期间，每个人都是完全作为公司经营管理以及危机管理的最高责任人。

经过 8 年的不断实践，轮值体现出其存在的意义：不仅是培养接班人的实战方式，同时还能有效避免因为个人长期执政带来的“左倾”或“右倾”的极端化，防止山头主义的出现。任正非说：“灰度是常态，黑与白是哲学上的假设，我们反对在公司管理上走极端，提倡系统性思维。”

## 开启灰度时代

“灰”，在很多人的认知概念中只是单纯地代表一种颜色，黑与白的融合、黑与白之间的过渡。它处于一种混沌和模糊的状态中，在混沌的表象下孕育着活力和生命力。而灰度管理指的是企业的生存环境和未来不是简单和纯粹的存在，而是多元和复杂的，很多时候还有着非常大的不确定性。

“灰”的最大特征是“中间状态”，中国现在很多企业目前的状态与其非常相似。

改革开放以来，中国出现的一大批成功企业都呈现出这样一种“中间状态”：企业规模不大也不小，管理水平不高也不低，运营状态不好也不坏，社会贡献不多也不少。很多人看到这儿会说，这样的“中间状态”对企业推动作用甚少。

其实不然，因为“灰”的“中间状态”也孕育着机会和希望。当企业还处于“中间”，就还有选择的机会，有选择就有希望，有选择就是一个最大的优势。“灰”虽然是混沌、沉闷的，但因为它们时刻都在运动着，

所以能在突然间从沉闷中突破，由混沌走向清晰，让企业出现颠覆性的变革，为企业带来全新的商业模式和发展机会。

在企业进入“灰度时代”后，企业家和企业高管所需要的思维意识和核心能力也是一种“度”，主要是针对方向的判断、分寸的拿捏、火候的控制、时机的把握、节奏的掌控和管理艺术的最佳发挥。通常而言，这个“度”具体体现在跨界思维、开放包容、道德感召、真实领导和竞合意识这五个方面，如图 1-1 所示。

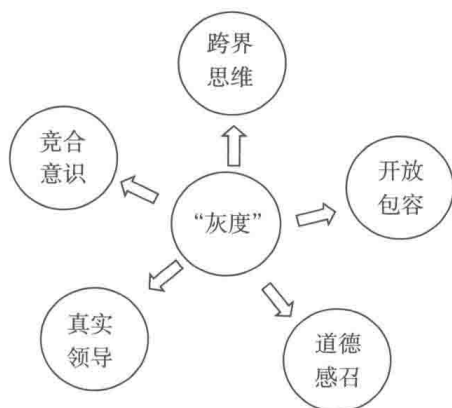


图 1-1 “灰度”的具体表现

**跨界思维。**这一点主要表现在互联网时代，产业之间、企业之间的边界开始变得不再明显，甚至很多时候是能够相互融合和互联互通，跨行业与跨领域的合作与发展如今已经成为企业发展的大势所趋。因此，企业家需要具备极度开阔的视野和思维，这样才能看到商业机会，互联互通，构建出企业的价值网。

**开放包容。**随着中国企业全球化速度的加快，摆在企业家面前的迫切命题是如何跨地域、跨文化的沟通、合作和领导。中国企业发展至今，很多都是产业链式发展和集团化管理。想要获取更好的发展，需要企业家具备跨业务、跨团队、跨职能合作的能力，使企业融入全球市场、整合全球



资源，不断发现和找到新的机遇。对于企业的领导者来说，只有努力提升自己开放、包容、沟通、协同的思维意识和领导能力，才能为企业创造出价值。

**道德感召。**现代社会是一个选择多元、奋斗热情持续衰减的时代，企业领导者更需要具有强烈的道德感召力。只有拥有道德感召，才能用坚定的目标追求、远大的理想抱负、普适的价值观和积极健康的心态，为企业源源不断地输入正能量，从而凝聚人心，达成共识，带领企业的员工在混沌之中找到方向，为企业的发展找到正确的出路。

**真实领导。**“真实领导”是国际管理学上的一个名词，它包含四个维度：自我意识、信息平衡处理、内在道德观点和关系透明。自我意识要求企业管理者深刻认识自我，其对自我的认识程度决定了管理者自我修养的深度；信息平衡处理指的是在信息日益透明，而且愈加讲究对称的时代，管理者不仅要更重视建立规则，同时还要做到平衡处理相关利益者的价值问题；内在道德观点要求管理者越是面临各种错综复杂的矛盾越是要回归企业本位、坚守价值立场和价值底线，努力做到言行一致；关系透明则要求领导者在与客户和内部员工等价值链上的相关者们建立起一种能够放在阳光下展示的透明关系，以激发组织内在活力。

在此基础上，结合中国企业现在的生存环境，中国本土的管理有了一个新的内涵：真实领导意味着企业的领导者不管在任何时候都要拥有一种既包容、妥协、平衡，又能总体掌控的能力素质来处理企业中出现的各种问题。

**竞合意识。**在混沌和多变的互联网时代，企业的对手可能会瞬间成为朋友，而朋友也能瞬间变为对手。所以，企业的领导者要懂得在既竞争又合作中实现多赢，并共同维护竞争秩序。这就要求企业的管理者具备竞合意识，向竞争对手学习，和竞争对手合作，然后通过合作中产生的新价