

SMALL AND
MEDIUM ENTERPRISES
LEARN HUAWEI

THE ENLIGHTENMENT OF
HUAWEI'S MANAGEMENT PRACTICE

中小企业学华为

华为经营管理实践之启示

杨家诚（鹰博士）◎著



中小企业应该向华为学什么？

华为独特的企业文化和价值观、商业模式、组织结构变革、人力资源管理、
绩效管理、创新实践等都值得中小企业深入学习与借鉴

《华为基本法》起草人之一兼专家组组长、著名管理学家 彭剑锋
中国管理科学研究院企业管理创新研究所所长 陈 贵

作序推荐



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

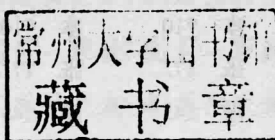


SMALL AND
MEDIUM ENTERPRISES
LEARN HUAWEI
THE ENLIGHTENMENT OF
HUAWEI'S MANAGEMENT PRACTICE

中小企业学华为

华为经营管理实践之启示

杨家诚（鹰博士）◎著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

中小企业学华为：华为经营管理实践之启示 / 杨家诚著 .

北京：中国经济出版社，2018.5

ISBN 978-7-5136-5087-8

I . ①中… II . ①杨… III . ①通信—邮电企业—企业管理—经验—深圳

IV . ① F632.765.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 031527 号

责任编辑 牛慧珍

责任印制 马小宾

封面设计 久品轩工作室

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 17.75

字 数 245 千字

版 次 2018 年 5 月第 1 版

印 次 2018 年 5 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 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：010-68355416010-68319282）

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

华为持续增长的内在动能是什么

华为 2016 年的销售总额是 5200 多亿元，又实现了百分之三四十以上的高速增长。按常理，一个达到千亿级别的企业，其成长不可能还保持如此高速，但华为仍然保持了高速度。华为一直是我们推崇并致力于挖掘和宣传的一个企业，因为它代表了具有全球竞争力的典范中国企业。那么华为持续增长的内在动能是什么？

（一）危机意识，净化组织

首先，我要用“血洗力”这个词。“血洗”是“学习”的谐音，来源于最初在华为咨询的时候，对任总超强的学习力和知识创新力的一种形象表达。任总时常找我们一帮教授聊天、讨论，甚至跟我们拍桌子辩论，老说我们教授观点不对。辩论完了，隔了两三个小时，他又晃回来了，又跟我们辩论。这时候我们发现，之前遭到他批判的观点已经变成了他自己的观点，而且他经过融会贯通，再说出来比我们更接地气，更有质感，更有高度。当问他：刚才明明你批判过的观点，怎么一转身就变成了你的观点？任总回应说：“我就是要‘血洗’他人的观点。”所谓“血洗”，其实就是活学活用，融会贯通，知识再创造。

在这里用“血洗”的意思主要是指净化组织与提高组织



的“血洗”能力。一个企业在成长发展过程中，组织会不断产生问题，就是我常讲的，组织不断产生“四大毒瘤”。第一个毒瘤就是“山头主义”，企业一旦山头林立，就没办法协同。第二就是干部一旦拥有权力和资源，有可能会产生腐败，如果企业干部产生腐败，这个企业做到一定程度，堡垒就会从内部攻破，所以“反腐败”是净化组织很重要的一条。第三就是企业大了以后，官僚主义盛行，不接地气，远离市场、远离客户。第四就是组织做大了之后，面临的最大问题就是很多干部解决了基本的生存问题，尤其是财务自由了以后，很多人不思进取、贪图享受，这时就出现懈怠。华为一直以来所做的首要之事，就是不断强化危机意识，净化组织。虽然华为在2015年就做到了全球第一，但是任正非提出，华为现在进入到无人区，要持续探索，华为增长最大的内部动能，就是通过“血洗”来不断清除组织内部的毒瘤，激发组织的活力，使整个组织始终保持健康的血液循环，组织肌体始终充满活力。

现今黑天鹅事件满天飞，任正非不断强化“华为再不改革就要死”的危机意识——全球会产生我们想象不到的波动，我们严格的内、外合规还没有完全建立，经营的有效性、财务的健康性还有待努力。同时，在2016年华为提出了“干部八条”与“十六条军规”。尤其是在处理干部的工作作风问题上，华为很重要的一个动作就是任正非带领高管宣誓。从2005年到现在，华为不断推出高管宣言，我觉得这一点也是值得中国企业学习的。中国历史上一直很强调礼仪和仪式的重要性。从企业文化角度来讲，我认为现在要强化仪式的作用。仪式对于我们自身追求的目标和价值观，有一种尊重感、神圣感，同时，也建立起了一种承诺的关系。华为始终强调对干部工作作风的要求，通过非常郑重的仪式来传递公司对干部的要求。比如不搞迎来送往、不给上级送礼，把精力放在为客户服务上。这就是所谓的“屁股要对着老板，脑袋要对着客户”，真正把这种理念落实到日常的干部管理行为中。还有绝不动用公司资源办私事；绝不说假话；认真阅读文件、理解指令；反对官僚主义；反对文山会海等。这些都是对于干

部提出的严格要求。这种干部的宣誓不仅仅在核心团队和高层，而是从董事会到业务团队，在各个层面上都要进行。

另外，虽然华为授权力度很大，但监管体系是很严格的。华为一直在构建监管重装旅的监管体系，明确最重要的监管责任在业务主管和流程Owner，解决95%的问题，强调对整个业务流程和干部工作行为的监督。所以，华为现在十几万员工，之所以不出乱子，最关键的就是重装旅的监控体系。而这种监控体系不是要抓特务，而是通过流程，通过责任体系的建立，通过风险的识别，把问题消灭在过程之中。最重要的是建立了整个公司的内控体系、责任体系，从政策到考核问责，到基于流程的评估，再到控制工具和方法，再到整个环境的控制，这种基于流程打造的组织系统，应该是现在很多企业都不具备的。华为的内控系统分为五个层面：第一个层面主要是公司制度层面，第二个层面是通过考核与问责来定性，第三个层面是评估，第四个层面是控制工具和指标，第五个层面是控制环境，从而真正建立了公司三层防线的监控体系框架。

（二）洞悉人性，激活组织

其次，华为这些年在持续激活自身的人力资源。例如任正非提出的要“炸研发的金字塔”。华为2015年就有2000多个具有15~20年研发经验的干部出征一线。华为往往会把公司中很难处理的一些人力资源事件，提升到一种哲学高度。本来就是让这2000个干部转岗或下岗的，但是华为通过另外一种方式——支援一线，来处理这件事。其实就是转岗，但是华为把这件事做得很好，让这些下来的人也能找到感觉。一般企业的做法，有15~20年研发经验的人，如果让其离开研发岗位就是把人赶走，否则可能会阻碍创新。如果让这些人硬性下岗，肯定会引起很大的混乱，但华为通过敲锣打鼓把大家送到一线的方式，让这些人有了面子，有了新的持续贡献的岗位。其实这就是洞悉人性的做法，化解了转岗、下岗的矛盾。华为提的铁三角、提高一线的综合作战能力等，也是同理做法。



（三）自我批判、进化组织

第三，我认为华为持续发展很重要的一点是自我批判的精神。2016年，华为下大力气向美军学习拼命的精神，邀请金一南将军到公司讲将军是如何产生的？军人的责任和荣誉到底是什么？如何培养军人的血性？美军的用人制度、组织机制是什么？

华为为什么要向美军学习？因为美军是最早搞信息化，进行组织变革、组织扁平化，最早提升机动作战能力，最早搞铁三角，提高一线的综合作战能力的组织。一个组织如果能够像美军那样扁平化、有速度，机动作战能力很强，同时又能够给一线强有力的支持和帮助，去提高一线的综合作战能力，那没有什么仗是打不下来的。所以，任正非说，美军才是全球最好的公司。华为要向美军学习，不仅学美军的组织，更要学美军的人力资源管理。一个组织如何去赋予军人的血性与灵魂，尤其是在一个知识性群体里。将军的产生是打出来的，不是学校里教育出来的。将军要具有什么能力，比如分析能力、凝聚军心、品格、信念等。任正非提出，华为向美军学什么？第一，学斗志，重新唤起员工的血性；第二，学怎么打大仗，怎么打出将军、军官和优秀士兵；第三，学习美军流程性的组织架构，美军从2003年开始推行PPBE（规划、计划、预算与执行）的领导管理体制，有效实现决策权、执行权、监督权之间的权力平衡，两条核心业务流程——养兵与用兵，相互补充；第四，学习美军“去中心化”，由以功能为中心转向以项目为核心。组织的团队集成可大可小，就像变形金刚一样，组织要聚集的时候能够聚集几千人上万人，要分散的时候能够迅速分散。这种组织才适应战场的需求。从企业角度来讲，就是要适应客户的需求，通过“班长的战争”“小前端、大平台（实际上就是现在所说的平台化+自主经营体）”，使项目型组织成为华为变革的主旋律。通过项目型组织构建像美军一样的团队，提升执行能力和一线作战能力。美军的改革和作战机制代表了现代组织的发展方向。华为的敏锐性就在于此，能够迅速且系统地学习，这是华为最值得关注的一个核心重点。

另外，华为谦逊地向合作伙伴和竞争对手学习。首先是向阿里的云栖大会学习，华为认为阿里搞的这个大会更符合互联网的要求，所以华为专门组织团队将华为举办的大会与阿里的云栖大会相比较，以此来发现自身的缺陷。一条条对比分析下来，华为到底要向阿里学什么？总共五个点。第一，要学习云栖大会源于互联网的平等、活力和年轻化，形式要学，灵魂更要学；第二，要学习云栖大会组织上的“实用主义”“商业至上”；第三，云栖大会办会的全员参与和众筹模式也值得借鉴；第四，在传播上也可以学：花小钱，办盛会；第五，云栖大会的闭环管理尤其值得学习。

举这个例子是为了说明，华为是一个非常善于学习的组织。能够做到今天这么大，还能持续成长，就是源于它的学习能力和开放、谦虚、自我批判的精神。

华为还向 OPPO 学习终端建设与管理。任正非说：“终端太伟大了。向一切优秀的人学习，真正敢批评自己，已经是伟大的人了。不管你真谦虚，假谦虚，我真心地说你们伟大，你们是我们的希望，希望寄托在你们身上。世界一定是你们的。”

从这几点来讲，大家学习华为，就要学华为的危机意识、挖掘人性的本质与自我批判精神，通过自我变革不断净化组织、激活组织、进化组织。这是一个企业能够走向伟大的内在原动力。

杨家诚教授在本书中，从企业经营哲学的高度对华为的持续成长与快速发展进行了全面诠释，重点从成长逻辑、组织变革、商业模式、技术、组织效能、综合创新、企业文化等多个维度进行了系统剖析与总结，很全面也很有深度，值得各位企业家朋友一读。

以此为序，谢谢！

彭剑锋 著名管理学家

《华为基本法》起草人之一兼专家组组长

中国人民大学教授、博士生导师

学习华为为什么

自1987年成立以来，华为经过长达三十年的积累与沉淀，已经成长为世界级的行业巨头，其管理与运营手段，吸引了海内外企业管理者学习并效仿。在我国中小企业的平均寿命仅有2.5年，集团企业的平均寿命不过7~8年的背景下，我们不禁要思考：为什么华为能够持续成长并大而不倒地成为一家国际巨头？华为如何保持旺盛的鲜活力与生命力，在国际市场上披荆斩棘，一路拼杀地挫败了众多行业巨头？其持续成长的背后隐藏着怎样的经营逻辑？

近几年，互联网和移动互联网的崛起，特别是当前智能科技与物联网的全面来临，使得所有企业面临的全球市场竞争环境发生了重大转变，新技术与新模式如雨后春笋般大量涌现，产品生命周期大幅度缩短，给企业的管理及运营带来了一系列深远影响：

——生产力的大幅度提升，导致供给远大于需求，各行业进入产能高度过剩阶段。价格战与同质化竞争泛滥，交易主导权回归用户，通过大规模批量生产模式获利的传统企业陷入了举步维艰的发展困境，与传统企业相关的裁员、倒闭、资金链断裂等各种负面话题在社交媒体中持续发酵。

——消费持续升级背景下，人们的购物消费变得越发个



性化、多元化，服务体验在消费决策中扮演的角色越发关键，单纯地降价促销难以为企业构建强大外部竞争力。

——微信、微博、视频社交等自媒体的崛起，使得信息传播速度迎来质的飞跃，消费者渴望参与到产品的设计、定价、营销等环节中，给企业的营销推广及品牌建设带来一系列新的挑战。

——随着企业规模不断增长，管理层级越发复杂，再加上部门本位思想的存在，导致组织被割裂为一个个信息孤岛，患上机构重叠、人浮于事、效率低下的“大企业病”。

——随着智能机器与设备在各行各业应用程度日渐加深，既懂技术又懂经营管理的复合型优秀人才成为企业下一个争夺的核心战略资源，如何培养并留住这些优秀人才成为企业管理者亟须解决的重点课题。

.....

以上种种充分说明在这个风云变幻、竞争激烈且极具颠覆性的知识经济、信息经济、智能经济多重经济类型相互叠加的时代，创业者及企业在获得前所未有的重大发展机遇的同时，也将面临诸多变革与颠覆所带来的挑战。

华为三十年的企业持续成长探索实践无疑为我们提供了宝贵的借鉴经验，为国内企业提供了新经济时代转型的有效路径。

以客户价值为导向是华为构建核心竞争力的重要组成部分，在用户主导的新消费时代，企业和消费者不再只是简单的“买卖关系”，而是合作关系，企业价值的获取应该建立在为客户创造价值的基础之上。华为通过将“以客户为中心”内化为企业文化，打造以客户为中心的项目制组织结构等一系列措施，让所有组织成员重视并满足用户的个性化需求，为用户提供完善的一站式产品及服务解决方案。

针对国内众多大企业普遍存在的“大企业病”问题，华为对自身的组织结构进行了多次调整，打造“铁三角”团队运作模式，赋予一线员工决策权，实现了组织结构扁平化，打通各层级与部门之间的沟通壁垒，实时

响应并满足客户需求。

为了更好地培养并留住优秀人才，华为提出了坚持“以奋斗者为本”的人力资源管理理念，管理者和基层员工是合作伙伴，是利益共同体与命运共同体。实行全面员工持股计划，充分激发员工的活力与创造力，打造出强大的内部凝聚力与外部竞争力。

华为能够成长为一家国际巨头与其强大的创新能力存在着密切联系。纵观华为的发展史，创新与变革是两大主旋律，产品、技术、商业模式、组织架构、企业文化、价值理念等都处于不断变革之中。当然，企业经营中狼性文化基因也扮演了十分关键的角色，尤其是在全球战略落地过程中，一批批华为员工冒着生命危险在流行疾病肆虐的非洲、处于战争状态的伊拉克与阿富汗等恶劣市场中坚持下来，正是借助狼性文化提供的强有力的精神支撑。

如果没有类似华为这种极具开拓精神、富有雄心壮志，以及敢于改变世界商业格局魄力的国内企业标杆，中国企业在全球产业价值链中扮演的角色恐怕很难发生改变。在经济全球化、我国经济结构转型迈入关键时期的当下，需要充分发挥华为等企业的标杆作用，引导国内企业积极转型，构建强大的核心竞争力来参与全球贸易竞争。

华为的成长与成功是有迹可循的，是以任正非为核心的管理层经过三十年的摸索与实践取得的成果。与其在创造财富、带动就业等物质层面所取得的成就相比，其管理与运营经验及其创新理念更具价值，将为国内企业甚至我国经济的长期稳定发展带来强大推力。

当前，我国经济由高速增长步入中高速增长新阶段、新常态，大量传统企业陷入发展困境，对于此时的国内企业来说，关键点并非是追求速度与规模，而是开展一场前所未有的自我变革。

杨家诚博士是国内著名的企业顶层设计和战略管理专家，在企业顶层设计、战略布局与转型、商业模式再造、组织架构变革、人才培养、团队建设等方面都有着深刻的见解。在《中小企业学华为》一书中，杨家诚博



士以其前瞻性的战略思维、敏锐而深刻的商业洞见，站在学者和观察家的第三方角度对华为的经营与管理之道进行了深入浅出的全面剖析。以独特的视角、长期的观察、深度的思考，全面梳理并总结了华为长达三十年持续成长与不断发展的理论与实践之本，揭秘了企业持续增长的基因密码，为中国企业的转型与升级，特别是中小企业的转型与升级指明了一条清晰而明确的破局路径，为当前正处于转型阵痛期的诸多国内企业提供了宝贵的借鉴经验，值得企业家与企业高层管理者精读与借鉴。

陈 贵

中国管理科学研究院

企业管理创新研究所所长

华为轮值 CEO 胡厚崑在发布的 2018 新年献词中，称华为在 2017 年销售收入预计超过 6000 亿元人民币，同比增长约 15%。而在 2017 年 3 月 31 日，华为公司公布的 2016 年度财报显示，华为 2016 年总销售收入达到了 5216 亿元人民币，同比增长 32%。其中运营商业务销售收入为 2906 亿元，同比增长 24%；消费者业务销售收入为 1798 亿元，占比 44%；企业业务销售收入为 406.7 亿元，同比增长 47.3%。在连续几年全球经济持续低迷、我国经济长期面临较大下行压力的背景下，能够保持如此之高的增长着实让我们为之惊叹。

海尔创始人张瑞敏先生曾表示：“目前中国的企业还没有形成自己的管理思想和管理模式，更没有特别有底蕴的、引领性的管理知识展现给世界。”确实，国内企业在管理方面相对落后，很多企业都在研究并借鉴国际巨头的管理经验，学习日本及美国管理大师的管理哲学，稻盛和夫、松下幸之助、彼得·德鲁克、杰克·韦尔奇的管理之道更是被国内企业奉为圭臬。

但从知识经济、信息经济、网络经济、数字经济、智能经济时代的视角来看，我们也应该认识到西方推崇的管理思想，有很多已经过时。曾经在国际市场呼风唤雨的松下、索尼、通用、福特等巨头企业也陷入了发展困境，它们都在思考自己哪些方面出现了问题。例如，索尼原常务董事天外伺



郎将索尼陷入危机的根源归咎为绩效主义等。

然而很多国内企业仍在照搬这些已经过时的管理模式，导致自身陷入了严重的发展困境。在企业运营方面，华为借鉴了西方的管理精髓，思考如何优化组织结构、强化供应链管理能力、打造现代企业管理制度等。但在指导思想方面，华为并没有盲目照搬西方指导思想，而是吸收中国传统文化，并且不囿于一隅，及时进行调整及修正。

当企业发展到一定阶段时，经常会出现各种各样的问题，最大的原因在于企业被各种条条框框限制，长期沿用一套固定的思维模式及业务流程，而忽略了市场环境及消费需求发生的变化。

在华为成长过程中，作为华为教父的任正非先生总是能适时地对企业的发展战略及经营管理模式进行调整，其发表的以《华为的冬天》《北国之春》《一江春水向东流》《狭路相逢勇者生》《不做昙花一现的英雄》《方向要大致正确，组织要充满活力》等为代表的诸多内部讲话，对华为的发展起到了十分关键的作用。

华为打造出了狼性文化，虽然华为内部人员尤其是管理层并不喜欢外界给华为贴上“狼性文化”的标签，但狼性文化确实是对华为文化很好的概括，可以说，狼性文化贯穿了华为发展的整个过程。在发展初期，青涩的华为要同时面对朗讯、爱立信、西门子、阿尔卡特、北电网络等多家国际巨头，为了生存下来，华为不得不武装到牙齿，显得极具攻击性。

如今的华为已经走向成熟，企业管理及运营更加规范，已经升级为一家技术及创新驱动型的现代化企业，其价值主张也随之发生了变化，开始强调合作共赢，打造上下游合作伙伴共同参与的生态系统。但这并不意味着华为的狼性文化已经消失，它已经内化为企业基因，成为支撑华为向前发展的不竭动力。正如任正非所说：“世界上一切资源都可能枯竭，只有一种资源可以生生不息，那就是文化。”

现今华为在国内外都已经非常有名，更有地位，也有很好的效益。但是华为内部依然不认为自己成功了，只是说在成长中，只是走在成功的道

路上，只是走在西方成功企业同样的路上。华为也不提倡搞华为的特色管理，只是按照管理的常识去做，按照人性的本源去做，按照企业这种营利性组织的本质去做。但是华为文化的核心就是“活着”！只有活着才能持续成长，才能去持续战斗。活着就得有灵魂，灵魂就是顾客（客户与用户）的需求。最终你只有将顾客（客户与用户）的价值创造出来，把粮食打回来，你才能够去谈企业价值的评价和价值的分配。

研究并深入学习华为的企业经营之道，对诸多国内企业尤其是正处于知识经济、信息经济、网络经济、数字经济、智能经济时代转型关键阶段的传统企业更是具有十分重要的意义。与其照搬那些已经过时的国际巨头的管理经验，国内企业倒不如静下心来，从生长环境与目标群体更为相似的华为身上学习经营哲学，掌握企业持续成长的基因密码，从而完成企业的华丽转身与升级蜕变。

作为一名中国企业成长管理哲学的研究者、传统企业转型升级升维模式研究的思考者、华为经营管理哲学的分析者，笔者在对华为进行深入分析与研究的基础上撰写了《中小企业学华为》，本书将从华为的成长历程、基因密码、组织结构变革、战略布局、人力资源管理、绩效管理、创新战略、危机意识、狼性文化九大维度，全方位、立体化、多角度地剖析华为的经营管理之道，希望能为读者还原一个客观、真实、丰满的华为。

当前随着知识经济、信息经济、网络经济、数字经济与智能经济五种经济类型叠加为核心的新经济浪潮来临，企业原有的成长逻辑全部被打破，所面临的商业环境扑朔迷离与错综复杂。如何应对这时时认知迭代与风云变幻的市场动荡，从而完成企业的持续成长，成了所有企业目前必须面对，而且是不得不面对的核心课题。华为仅仅用了30年的时间，就从一家创业资金只有2万元的草根企业成长为年销售额近6000亿元的行业巨头，在苹果、三星、思科、爱立信等巨头林立的国际舞台上尽展中国企业的独特风采，其采用的商业模式、管理模式、战略思维、运营之道值得每一个创业者和企业管理者深入学习，其经营哲学所折射出来的企业持续成



长基因密码值得每一个企业家和企业高层管理者深入思考与效仿。也许你无法将企业打造成为像华为这种级别的国际巨头，但它能够让你在面对竞争对手的围追堵截时，找到一条行之有效的突围路径；在组织成员消极懈怠时，帮助你激活员工动力、激活组织动能、进化组织基因、提升组织绩效，最终使企业在激烈的市场竞争中杀出重围，走上持续成长的发展之路。

期待并祝愿所有有志于成为“百年老店”的中国企业能够尽早像华为一样，昂首阔步立于世界企业竞争丛林之巅，并持续茁壮成长。

因为世界上没有成功的企业，只有成长的企业。

杨宗诚（鹰博士）

2018年2月于南越古城（广州）拙鹰堂