

华为管理之道

任正非的
36个管理高频词

邓斌◎著

THE WAY OF
HUAWEI
MANAGEMENT



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

华为管理之道

任正非的
36个管理高频词

邓斌◎著

THE WAY OF
HUAWEI
MANAGEMENT

人民邮电出版社

北京

图书在版编目(CIP)数据

华为管理之道：任正非的36个管理高频词 / 邓斌著

— 北京：人民邮电出版社，2019.8

(华为工作法系列)

ISBN 978-7-115-51609-1

I. ①华… II. ①邓… 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(2019)第129536号

◆ 著 邓 斌

责任编辑 宋 燕

漫 画 师 王碧华

责任印制 周昇亮

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷

◆ 开本：720×960 1/16

印张：15

2019年8月第1版

字数：180千字

2019年8月河北第1次印刷

定 价：59.00 元

读者服务热线：(010) 81055522 印装质量热线：(010) 81055316

反盗版热线：(010) 81055315

广告经营许可证：京东工商广登字20170147号

赞 誉
PRAISE

华为系原高管

我不太看市面上写华为的书，为了给邓斌的书作序，我提前阅读了《华为管理之道》，他写得很好！华为管理之道的核心是尊重常识、拥抱变化、革新超越并勇于求胜。邓斌在这本书中也反复提到了这一点。我引用 16 个字来总结并推荐此书：“人心惟危，道心惟微；惟精惟一，允执厥中。”

——杨 蜀 华为原副总裁，刷宝科技创始人、CEO，

标普云科技创始人、CEO

“从来才大人，面目不专一”，号称要向华为学习容易，真正能学到华为的精髓其实非常难，因为太多企业只选了单一“面具”，而华为的“面具”是复杂、多面化的。经过 30 余年的迭代后，此“面具”已演进成华为的 DNA：意识到个体的渺小和组织的伟大，是认识的分水岭；认识到人性的“七宗罪”与制度构建的重要性，是管理的必由之路。希望大家在阅读邓斌的《华为管理之道》一书时，能从这个层面理解华为。

——张鹏国 H3C 原副总裁，宇视科技创始人、CEO

邓斌是华友会华为管理研究院执行院长，在华为规划咨询部任职时就致力于华为管理之道的传播，至今累计讲授“华为管理之道”课程超过 300 场。为了造福更多的企业家与企业高管，他将多年的经验集结成书。在这本书中，作者用大量原创的鲜活案例去解读华为的管理，使得复杂的管理浅显易懂，能够让更多的中国企业管理者受益，善莫大焉。

——俞渭华 华为营销干部培训中心原主任，华友会创始会长

知名企业家

产业互联网时代，中国需要大量科技企业的崛起。华为的管理经验为有志于此的公司树立了榜样。仅仅认识华为是不够的，我们还要真正理解华为管理的底层逻辑，这样才能学好、做准。邓斌老师用他在华为的十多年工作体验，以及近 5 年对产业生态构建的深刻探索，为我们展现了华为管理的精髓，匠心独运，值得一读。

——沙 敏 三宝科技集团董事长（香港交易所上市公司）

作为资深原华为人，邓斌跳出华为看华为，对华为的管理跟踪研究超过 15 年，常年受邀走进企业给管理层讲授“华为管理之道”，累计数百场，讲授内容原汁原味，充满真知灼见。我很喜欢与他交流、听他分享。如今欣闻他把讲义集结成书，我在此郑重地向企业家和广大读者朋友推荐此书。

——罗瑞发 金溢科技股份董事长（深圳证券交易所上市公司）

邓斌一直从事华为管理的跟踪研究。曾在华为工作 11 年的他，用自己的亲身经历，加上从任正非 30 年来的讲话和邮件中提取的 36 个高频词汇，用上下两篇共计 4 章的内容，为你呈现更加真实的华为管理之道，值得研读！

——龚翼华 九州通医药集团 CEO（上海证券交易所上市公司）

华为是一家伟大的企业，它的发展历程充满中国特色和全球视野。中国企业要想研究华为、学习华为、发展自己，这本《华为管理之道》很值得参考。这本书是邓斌老师多年研究的心血，将华为的管理精髓归纳、提炼，配以大量原创的鲜活案例，非常值得阅读与推荐。

——张蕴蓝 酷特智能总裁

任正非是一位有职业信仰和产业抱负的世界级企业家，其在产业顶层设计上富有前瞻性，“以客户为中心，以奋斗者为本”，在不确定性中主动拥抱未来。在实践中，华为既时时体现战略耐性，又时时体现战术柔性，积极调动企业资源、社会资源、全球资源，进行全球性协同创新发展，加速了科技全球产业化的进程。本书深度剖析了任正非的管理艺术，分享华为成功的本质，让读者“走进”华为，体验华为管理之道。《华为管理之道》是一本值得细读、深读、反复阅读之书。

——郑贵辉 中创集团总裁

著名管理学者

作者从任正非创办华为 30 余年来的讲话和共计 1 000 多万字的总裁办电子邮件内容中，选择最有代表性的 36 个高频词汇作为全书的主线，运用大量原创的鲜活案例去解读这些高频词。本书独立可成篇，连篇可成体，形式新颖，干货满满，值得推荐。

——彭剑锋 《华为基本法》起草组组长，中国人民大学教授、博导

华夏基石管理咨询集团董事长

复盘一家世界级企业“赢”的道理，是一件不容易的事。这本书的视角新颖，用大量原创的鲜活案例去解读任正非历年讲话中最有代表性的 36 个高频词，并且还原了任正非讲话的场景和内涵。在如今市面上关于华为的书籍已经汗牛充栋的情况下，《华为管理之道》独树一帜，值得一读。

——魏 炜 北京大学汇丰商学院管理学教授，“魏朱商业模式”理论创始人

作为 Interbrand 全球 100 强品牌中极少数的中国品牌之一，华为是中国民族品牌的骄傲，值得所有中国企业向它学习。华为的成功之道到底是什么？书享界创始人、华为咨询部原高级管理顾问邓斌的这本《华为管理之道》从华为“以客户为中心，以奋斗者为本”的 12 字哲学出发，详细地阐述了华为的经营和管理之道，值得每一位中国企业家和企业高管认真学习！

——郑毓煌 清华大学经济管理学院博士生导师，营创学院院长

《华为管理之道》一书总结并提炼出任正非经营管理思想的精髓和华为成功的本质，能给人带来全新的启发和思考。

——余胜海 财经作家，企业案例研究专家

企业家社群 KOL

邓斌把“华为管理之道”概括为 12 个字：“以客户为中心，以奋斗者为本。”穿透本质，简洁明了！他认为华为的一切经营管理动作都是围绕“价值管理”展开的，还指出华为之所以能做得如此大、如此强，是因为它适时成功地打通了 3 种销售模式，分别是：To 大 B，To 小 B，To C。外行看热闹，内行看门道，基于在华为的长期任职经历，以及持续的潜心研究，邓斌才能形成如此深刻独到的解读。这是一本不可多得的关于华为管理的庖丁解牛之作，不容错过。

——刘世英 总裁读书会创始人、CEO，
中国企业改革与发展研究会副会长，财经传记作家

邓斌老师给我们广东省企业联合会讲授的“华为管理之道”课程，系统而易懂，学员们反响热烈。如今他把 300 余场授课的精华集结成书，我向关心华为管理的企业家推荐此书。

——孟云娟 广东省企业联合会、广东省企业家协会执行会长

很荣幸提前阅读了邓斌老师的《华为管理之道》，本书的写作角度和方法独树一帜，立意新颖。邓老师通过大量原创的鲜活案例解读任正非历年来的讲话，从“管理之道”到“经营本质”，轻松、精彩地道出了华为成功最重要的原因：最大限度地激活人的潜力和调动人的积极性。邓斌老师专注于华为管理模式的研究和探索，在华为任职 11 年，持续跟踪华为管理实践 15 年，讲授“华为管理之道”课程超过 300 场，他是真正的“华为通”。本书的出版为广大中国民营企业学习华为管理提供了一个全新的窗口。

——郑义林 华董汇创始人，博商会创会秘书长，
蓝狮子中国企业研究院顾问

写华为的书已经很多了，《华为管理之道》有什么特别之处呢？主要有两点：作者的背景有说服力，观察视角独特。邓斌是真正了解华为的人，他在华为任职 11 年，担任过华为企业咨询高管，讲授“华为管理之道”课程超过 300 场。作者选择了最能代表华为的 36 个高频词作为全书的主线，用大量的案例去解读这 36 个高频词，还原了华为管理决策的背景。本书值得一读！

——陈雪频 智慧云创始合伙人，小村资本合伙人

我和邓斌是好朋友，我们一起拜访过中国的许多独角兽企业、巨无霸企业。他对华为管理的解读让很多企业家感慨：原来真实的华为比朋友圈传说的华为精彩得多。我诚心地向大家推荐这本《华为管理之道》。

——唐 文 氢原子 CEO

推荐序
PREFACE

华为管理之道的常与非常

道可道，非常道。华为管理之道是常道，又非常道。华为能用 30 年的时间进入世界领先企业之列，任总肯定是最关键的成功要素。企业家不能复制，企业的管理方法却值得总结和学习。

华为的成功来源于两个道。第一个道是选择了一条很长很宽的赛道，就是任总说的信息与通信技术主航道，坚持 30 年不动摇，坚持几十万人对准一个城墙口猛攻，其时间效应巨大。时间是对手最大的敌人，曾经遥不可及的对手都被甩在身后；时间是华为最好的朋友，它让华为从一个胜利走向另一个胜利，并进入无人区——2G 问世、3G 赶超、4G 超越、5G 领先。

第二个道就是管理之道，简而言之就是“以客户为中心，以奋斗者为本”，大道至简。它让华为的胜利之舟在主航道上从必然王国驶向自由王国。其核心是尊重常识、拥抱变化、革新超越并勇于求胜。我们仔细研读华为文

化的核心发现，它无处不在地闪耀着常识理性的光辉和革新超越的勇气。比如，不让“雷锋”同志吃亏、坚持批评与自我批评、“以客户为中心，以奋斗者为本”，这些话听起来朴实无华，可是有几家企业能真正做到呢？如同巴菲特所说，常识就是大多数人都应该具备但其实并不具备的认知。

如果学华为文化止步于此，那么多半会掉入齐白石所说的“学我者生，似我者死”的窠臼。进一步看华为文化，你会发现，常识与革新，平实与变化，理性与超越，其实是矛盾的，但是华为就是在这种矛盾中不断反熵增，在抓住主要矛盾和矛盾的主要方面中实现波浪式前进、螺旋式上升。回看华为的发展史，它就是一部在矛盾中的发展史，往往外部困难越大，内部越团结，发展的能量也越大。

任总说，任何一个公司或组织，只要没有新陈代谢，生命就会停止。只要有生命的活动，就一定会有矛盾和斗争，也一定会有痛苦。任总说，华为 30 年，没有不困难，只有更困难。华为是为理想而奋斗，不是为物质而奋斗，是为建设让全人类获益的信息社会而奋斗。这种上升到社会层面的企业家精神和修养，才是真正的道的层面。

邓斌在《华为管理之道》中也反复地提到了这些精华。读此书并再次感悟华为管理之道，我不由得想起这句话——“人心惟危，道心惟微；惟精惟一，允执厥中。”

此书问世之际，华为被美国列入实体清单，这不仅是华为的危机，也是全球 IT 业近年来最大的一次危机。为此，华为启动了备胎计划，众志成城，冷静应对。在希望全球 IT 业合作共赢、和谐发展的同时，我们相信并祝愿华

为历久弥坚，风雨过后见彩虹。

2015 年，我在服务华为 17 年后，开始创业。和华为一样，我也一直践行“科技普惠”的理念。华为的愿景是要让基站信号覆盖到珠穆朗玛峰之巅和非洲沙漠，我们的愿景是要用科技和创新来实现普惠金融。

文化是无边界的，管理之道也是不分企业的，理论结合实践，实事求是，精进无止境。我们的愿景，终将实现。

杨 蜀

华为原副总裁、海外区域总裁，1998-2014 年服务华为

现为刷宝科技和标普云科技两家公司的创始人、CEO

2019 年 6 月于深圳

自序 PREFACE

华为管理之道，只有 12 个字

1998 年，IBM 年营业收入 900 亿美元，华为年营业收入不到 90 亿元，由此，华为创始人任正非先生坚定了向 IBM 学习管理的信念。当时，华为内部有各种各样的反对声音，认为 IBM 太大了，华为学不会。任正非严厉地说：“现在有多少人有新的想法能超越 IBM 的请举手，不要怕嘛。当你也能产生 900 亿美元的产值时，我们就应该向你学习，我们就不向 IBM 学习。而眼前你没有这个能力，自己学习又不够认真，在没有充分理解时就表明一些东西，你那是在出风头。”时间对所有人都是公平的，时间用在哪里，哪里就会有成效。2019 年 7 月 22 日，《财富》世界 500 强排行榜发布，华为排在第 61 位，IBM 排在第 114 位，华为超越了它的老师 IBM，青出于蓝胜于蓝。世界 500 强排行榜，主要评价指标是年产值，严格来说是“世界 500 大”排行榜，因此可以说：如今的华为，完全可以被称为世界级的大企业！

2018 年 10 月 4 日，全球最大的品牌咨询公司 Interbrand 揭晓“2018

年全球最佳品牌榜单”，华为作为中国企业中唯一的登榜品牌，排名第 68 位，品牌估值达 76 亿美元。排名第 68 位是什么概念？男士们很熟悉的路虎排在第 78 位，法拉利排在第 80 位；女士们很熟悉的蒂芙尼排在第 83 位，迪奥排在第 91 位，博柏利排在第 94 位，普拉达排在第 95 位。这么横向比较起来，是不是更有感觉？这个榜单意味着在全世界范围内尤其是在欧美民众的心目中，“华为”两个字对他们的品质生活已经产生了举足轻重的影响！因此可以说：如今的华为，可称得上是世界级的强企业！

但我想说的是，华为之“牛”，不在于“大”和“强”！华为是全世界唯一一家把 3 种销售模式在同一个品牌下跑通的企业。这 3 种模式分别是：To 大 B，To 小 B，To C。华为的竞争对手爱立信、诺基亚、思科等都没敢这么发展，华为竟然把三者都跑通了，而且都很成功。最让人叫绝的是，华为在做这 3 种商业模式时，用的是同一套人力资源管理模式，这在全世界更是独一无二的案例。管理的核心命题是什么？就是激活人的能力。人性是相通的，对经营环境的变化始终保持高度敏感、洞悉人性的任正非先生，掷地有声地说出“华为不需要历史”，不被“基因论”和“宿命论”绑架，不被过去的成功局限，始终把客户需求和对市场的洞悉作为未来前进的向导，因此华为的发展所向披靡。

我持续跟踪研究华为管理模式长达 15 年（其中在华为任职 11 年），得益于业界众多企业对华为管理模式的持续关注，我和书享界讲师团队经常受邀走进企业和知名大学管理学院的课堂讲授“华为管理之道”课程。截至 2019 年 6 月，我本人讲授这门课程已突破 300 场。如果用一句话来概括“华为管理之道”，大道至简，真的只有 12 个字：“以客户为中心，以奋斗者为本”。

以客户为中心，解决价值获取问题；以奋斗者为本，解决价值评价和价值分配问题。企业的一切经营管理围绕“价值管理”展开，多么简单明了的逻辑，简单到我们称之为“常识”！但是，常识的可贵之处恰恰就在于：我们常人都知道，但只有极少人能做到！任正非选择相信这个常识，而且坚持按这个常识行事 30 余年，这就是他的过人之处。

要复盘一家世界级企业“赢”的道理，实在是太难了！我既没有这个能力，也无意去写一本华为传记，而且如今市面上关于华为的书籍已经汗牛充栋。因此，在这本书中，我想换一个视角与大家分享华为管理之道。我从任正非创办华为 30 年来的内外讲话和共计 1 000 多万字的总裁办电子邮件内容中，选择其中最具有代表性的 36 个高频词汇作为全书的主线。这 36 个高频词大致可以分为两类：管理类和经营类。我根据华为管理的两种用力方向把管理类词汇继续拆解为两类：代表管理拉力的词汇和代表管理推力的词汇。我把经营类词汇也继续拆解为两类：代表经营当下生意的词汇和代表经营未来事业的词汇。本书解析了这 36 个高频词的提出背景和使用场景，配以大量鲜活的案例和漫画插图，独立可成篇，连篇可成体。企业家朋友可以更自由、更轻松地学习“华为管理之道”。

值得提醒大家的是：我们学习华为的管理，应该重点研修华为管理之“道”，要注意理解当时的场景。因为每一个企业所处的行业赛道、规模、阶段、商业模式、内部体制都不同，所拥有的团队、资金力量也不同，而且不同企业的领导者风格也有很大的差异，脱离场景去学习是没有意义的。

为了让大家更容易理解这一点，我在这里给大家打一个比方：农夫觉得地主家有钱是因为他家牛养得好，就跑去问地主怎么养牛。地主被农夫的诚

意打动，就告诉农夫，他引进的是什么牛种，怎么给牛吃草，给牛听什么音乐以促进其消化等。农夫一听很受益，如获至宝，回到家中变卖家产，也按这个法子去搞，结果不久农夫就饿死了。为什么？因为农夫家的那块地是薄田，产出的粮食都不够耕牛吃。他忘了地主家有钱的前提条件是：人家的田地很多且土壤很肥沃，是肥田。只有在肥田耕种，才能收获足够的粮食养牛，才能有余粮拿到集市上去换钱。薄田养牛的逻辑与肥田养牛的逻辑是完全不一样的。我们看领先企业的管理也是如此。我们看华为的管理，不要脱离华为的经营场景，管理和经营是无法切割的，而且管理是第二性，经营是第一性；管理模式再牛，也是为了服务于经营。因此，本书如果能在“道”的层面给大家带来一些触动、启发和反思，结合自己企业的“家底”去做一些改进，我就很欣慰了。

华为是一家团队学习能力超强的企业，不管每年给所在行业交上多么靓丽的成绩单，它总是在不断地吸收不同行业的优秀实践经验，持续改进自身的经营管理，这是华为在实现 7 000 多亿元年营业收入时，年复合增长率依然可以保持在 20% 左右的关键原因。作为这家领先企业的长期研究者，我从未敢放慢脚步，一直用“三天不学习，跟不上华为”来勉励我的团队。

领先的企业，必有领先之道！让我们一起向时代的领先者学习！

邓 斌

书享界创始人、CEO

华为咨询部原高级管理顾问，2005-2016 年服务华为

2019 年 6 月于广州天河

目 录

CONTENTS

—— 上 篇 ——

坚守管理常识·以奋斗者为本

第1章 管理的拉力 / 3

▣ 一线呼唤炮火

赋能一线·导向冲锋 / 4

▣ 干部四力

用人坚持“三最佳”原则·给火车头加满油 / 11

▣ “少将连长”

田忌赛马·人才激活 / 18

▣ 将军是打出来的

猛将必发于卒伍·宰相必起于州郡 / 24

▣ 蓝血十杰

崇尚数字决策·尊重科学管理 / 30