

华为组织与文化的底层逻辑

理念

Philosophy

制度

System

人

People

田涛 著

畅销图书《下一个倒下的会不会是华为》作者 / 积淀8年再推新作
解析华为快速崛起的底层逻辑

中信出版集团

华为组织与文化的底层逻辑

理念

Philosophy

制度

System



People

田涛_著

中信出版集团 | 北京

图书在版编目(CIP)数据

理念·制度·人：华为组织与文化的底层逻辑 / 田涛著. -- 北京：中信出版社，2020.7
ISBN 978-7-5217-1861-4

I. ①理… II. ①田… III. ①通信企业-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(2020)第076153号

理念·制度·人——华为组织与文化的底层逻辑

著 者：田涛

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：中国电影出版社印刷厂

开 本：880mm×1230mm 1/32 印 张：10.5 字 数：173千字

版 次：2020年7月第1版 印 次：2020年7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 978-7-5217-1861-4

定 价：68.00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

自序

人生是个函数

(一)

《理念·制度·人》和《我们为什么要做企业家》这两本小书，严格来说是讲出来的，是我过去3年在多个场合关于华为的演讲整理稿。

自2012年我和吴春波老师合著的《下一个倒下的会不会是华为》一书出版之后，我应邀在华为内外部、在国内外、在企业 and 高校，针对不同对象，做了50多个不同角度的关于华为的讲座。为什么有这么多人呢？第一，我不喜欢炒剩饭，一个话题讲三次以上就无法让我兴奋了，兴奋不起来也就很难讲好。第二，华为的确是个大宝藏，无论从哪个角度你都能发现一些管理学教科书中所没有的独特性与创造性。华为是一个充满了文化质感与哲学意味的组织，而且有很强的架构，同时实验气息浓厚。所以它很对我的口味，对我形成了强大的思

想引力。第三，作为顾问，我拥有一项约定俗成的“特权”——能够和公司任何层面的人士进行正式或非正式的交流，过去8年我也最大程度地运用了这一“特权”，在华为团队的配合下访谈了常务董事会的每一位董事、各产品线主管、研发体系主管和专家、各业务支撑体系的主管和专家，同时也深入多个国家和地区，访谈了许多华为一线的基层主管和普通员工，覆盖了从50后到90后的几代华为人，也覆盖了不同种族和国籍的华为人。第四，我和华为创始人任正非先生长期保持着充分开放的交流，这使我有机会近距离地捕捉他的思想脉动，感受他的一个个管理观念从发生、发展到成熟的全过程，并从中感知他的人格魅力和道德力量。以上诸因素，就使得我关于华为的思考有了观念上的多元视角，同时又有大量丰富而鲜活的案例，所以，每一次的讲座首先能让我自己兴奋起来，当然也能给听者带来一点思考。

（二）

人生是个函数，你永远不知道上帝在关闭某一扇门时，另一扇门的背后隐藏着什么。

2017年6月的第一个周末，我和几位朋友去北京清河湾高尔夫球场打了一场球，5个小时下来，我的右腿突然间变得无力起来，半年间，中西医各种疗法都用了，皆无效。后来检查出，这是一种不多

见的进行性神经退化病。

不过，很奇特的是，自检查出这种病后，我好像有天窗突然开了的感觉，思维变得极其活跃和敏锐，更重要的是，似乎大脑中平添了一把锋利的刀，对一些问题能够凭直觉一刀切到根底，这令我感到惊讶和欣喜。说老实话，我虽然具有一般研究者所不具有的位势，拥有关于华为翔实、丰富和系统的第一手资讯，但当被某些人和媒体抬举为“华为研究专家”时，我常常不敢心安接冠。我清楚，很长一段时期内我看华为，也是云里雾里难窥真貌，雾里看花不明就里。但2017年下半年之后，我似乎在无数纷乱的信息流中，闪电般地捕捉到了背后的大逻辑，这就是这本小书中我自认为最重要的两大讲座：“华为，企业文化的胜利”和“理念·制度·人”。

这里想借一位跟听了我讲座7年的企业家的话小卖弄下：“田老师，我怎么发现你这几年的讲座水平越来越高了，每一次都是一次精神享受。”我听了类似的恭维，是会在瞬间有点飘飘的、晕晕的，但毕竟60出头了，血压也正常，血糖也不高，定力还是有的，也知道当下这时代，夸人和骂人的词语都通胀了，全信不得，全信就掉沟里了。但我也明白了另一层含义：你过去讲的，呵呵，垃圾罢了！这次编选讲稿，本来最少有50讲的，包括“华为是怎样创新的”“华为是如何开展自我批判的”“华为的目标管理”“华为的客户管理”等，题目都很吸引人，但打开内容一看，我自己读着都觉得脸红，哪敢入选之后露丑？垃圾！砍掉！毫不犹豫地砍掉！

现在入选的这 25 篇，除了 2016 年的一篇，其他 24 篇都是我过去 3 年在华为内外部的讲座内容整理稿，还是有点看头的，这一点我有自信。华为有人在看过我的文稿后评价：基本从逻辑底层把华为讲明白了。这句话我听了很受用。当然，我也有自知之明，与华为这样一个丰厚且不断变化的研究标本相比，“华为研究专家”的帽子太大，我的脑袋太小，撑不起。我无非是一个勤奋而专注的观察者、案例分析者而已。

有学者朋友问我，能否把《理念·制度·人》和《我们为什么要做企业家》这两本书与《下一个倒下的会不会是华为》做个比较？我的回答是，后者不过是一本关于华为研究的入门书而已，与新书相比，肯定不在一个档位。

（三）

华为是一个“西式构造”，更确切地说，是一个“美式构造”。华为一位思想型的前常务副总裁更直截了当地告诉我，华为就是一个微型的“小美国”。我在大量的访谈和近距离观察、研究之后，基本认同他的观点。华为是一个杂糅的文化与制度物种，亦中亦西，非马非驴，但它最深层的结构是美式的，或者更准确地说，是企业制度上的“美式构造”加文化上的英雄主义。

但是，这里面有个根本不同，就是华为削足适履地向美国学习，

花巨资向美国企业、向美国咨询公司汲取管理营养，主要是向经典的、传统的美国企业学习，具体点说，是向 20 世纪 20 年代至 80 年代的美国企业学习（当然也不排除向微软、苹果、亚马逊、谷歌等当代最伟大的公司学习），那是美国管理理论与实践的黄金时代。那个时代的美国企业家们普遍拥有强大的使命精神，“尽其所能地获取，尽其所能地节俭，尽其所能地奉献”，而普罗大众也怀揣美国梦，坚信“劳动是进入上层社会的唯一通行证”，企业则奉行顾客第一、客户就是上帝的信条，既充分关注和满足顾客的眼前需求、现实需求，为顾客提供最一流的技术和产品，以及最好的服务，又以巨大的热忱挖掘和开发顾客的潜在需求和未来需求。IBM（国际商业机器公司）是其中最具代表性的伟大企业之一，它的研发投入曾经长期占年销售额的 20% 左右（华为这一比例为 15% 左右），从事研发的员工数量曾经长期占据世界第一的交椅（2015 年后华为位居第一），诞生过 3 位诺贝尔奖获得者。华为选择对标学习 IBM，一个很重要的考量应该是，两者在价值观上是相通的，在使命追求上具有一致性。当然，华为今天面临的组织挑战，包括大企业病，也是一种类 IBM 病。

我们这一代中国知识分子，在 20 世纪 80 年代，改革开放初期的前 10 年左右，大都有过或多或少的“美国情结”，许多人包括我都在很长时间内是“崇美派”，这在我 30 年前的一系列文章中表现得很明显。任正非也是个“亲美派”，这在他过去几十年的讲话和 2019 年

的媒体对话中表达得很清晰。无论是华为，还是国家，还是我们每个人，要想进步和发展，就要充分开放地向比自己先进的对象学习。即使美国高强度打压华为，任正非和华为在向美国学习的立场上也从未改变，不畏美，也不反美，该抗争的抗争，该学习的学习，两者并不冲突。读美国历史可看出，它的 200 多年历史就是理想主义加现实主义加拿来主义，这在《美国秩序的根基》一书中阐述得非常系统。华为差不多亦如是。

然而，今天的美国有点变味了，按照组织演化的逻辑，美国是否进入了它的文化与制度的衰变期、更年期？它似乎在渐渐疏离传统新教精神，变得过度贪婪和极端，也变得过分焦躁和非理性，变得自大和自闭，甚至神经质，这对美国和整个世界都不是福音。我一直坚信美国文化与制度中的自我批判与自我纠偏的能力，但看到当今美国政坛诸多政客的言论与做派，我只能说，那个由最一流的思想家、战略家、政治精英们主导了 200 多年的美国，也进入了找不到“高个子”的时代（刚刚看过电影《林肯》，感慨复感慨）。

美国，恐怕不大容易再找回 20 世纪 80 年代前后，东西方数千万知识分子对它的那种近乎盲目的崇敬和向往了。而中国企业向美国学习的脚步却不能停歇，只不过需要对标的是它的青年期和中年期，向那个强大的工业资本主义的美国而不是金融资本主义的美国学习，向那个开放的、包容的、曾经生机勃勃又拥有井然秩序的美国学习。

(四)

英雄主义是华为最鲜明的文化特质。《理念·制度·人》这本书中的“英雄三部曲”，是我在华为内部给员工做的两次讲座的整理稿和一篇文章，是对华为30多年英雄主义文化的一个系统梳理，也是我自认为华为成功背后的核心要素的文化解析。

所谓英雄，通俗点讲，就是我们人群中那几个、那一批天塌下来顶天的“大个子”，女娲和共工是，愚公是，普罗米修斯是，亚伯拉罕和摩西是，大卫王是。孔子也是一位尚武崇义的大英雄，当然苏格拉底也是，他为了真理而拒绝妥协，饮毒酒而死。人类思想史、科学史、商业史、军事史、政治史包括整个人类文明史，至少一半程度上是由数千年、数万年历史上那些无数的无名和知名的英雄领衔创造的，从尝百草、驯百兽、发明石器的先民英雄到牛顿、爱因斯坦和乔布斯……他们是冒险家，是征服者，是牺牲主义者，是无边黑暗中照亮人类前行道路的那一盏盏灯、一把把火的理想家和殉道者。不可想象，人类社会、国家、企业，包括任何一个伟大的组织，如果没有了英雄，缺失了英雄主义气质，这样的组织还会有灵感和灵魂。我曾和华为一些员工和管理者交谈，大家无不认为英雄主义文化是华为的魂魄之所在，“打胜仗的信仰”永远是吸引他们的精神力量之所在。有一位高管甚至这么讲：“老板一直是我心目中的英雄，老英雄，我愿意追随他。假使哪一天老板变了，我也改变不了他，我只能选择离

开他，离开华为……”

近些年，学界尤其是管理学界流行一种犬儒主义论调，否定英雄，否定英雄主义，这显然有太多的沙龙和书斋气息，误读了历史，也错解了人性，更忽视了我们人类今天和未来所面临的危机和危险一点不比一百年前、一千年前、一万年前的同类少而轻松。正因为危机永在、危险永在（只不过危机和危险的种类不同罢了），所以人类就永远不能缺失顶天立地的“高个子”，就永远需要呼唤女娲式和普罗米修斯式的英雄，铭记乔布斯式的历史英雄，善待堂吉诃德式的失败的英雄。

美国是一个崇尚英雄的国家，俄罗斯亦然，世界上许多国家皆然。我去过诺曼底的美军公墓，也去过莫斯科的新圣女公墓，走过那一个个的十字架，一座座别具风格的墓碑，你就能强烈触碰到支撑这些伟大国家的基座究竟是什么。是英雄和英雄主义。我们中华民族亦如此。

企业的天然属性是与未知、与不确定性做斗争，所以企业家的天然禀赋之一就是冒险，企业家除了必须是理想家、战略家、奉献者，也必须是群体英雄中那个冲在最前面的英雄。有人说，企业家只要具备宽广的胸襟，不需要在企业中培植和倡导英雄文化，这样的观点不过是空想主义学究的一种乌托邦想象而已。管理学与一切人文学科的不同在于，管理学者只有深扎到企业中去，双腿沾满泥，才能产生真正有生命力的、接地气的管理思想。我相信，当学者们走进谷歌、走

进苹果、走进三星和华为，走进企业家传记中的福特公司、休斯公司、博世公司时，弥漫在他们周遭的一定是浓重的、略显粗糙的、强烈的创造热忱与持续冒险的英雄主义气息……

这才是最本真、最可靠、最接近企业常识的写在大地上的“管理真经”。

（五）

“华为 25 讲”本来是一本书，有几位朋友看过书稿后，一致建议分开两本同时出版，我认为有道理，便听从了。

《理念·制度·人》，主要是对华为的研究成果的讲座整理稿，侧重于从企业文化与制度的层面解析华为，分为三部分。其中，“华为，企业文化的胜利”共三讲；“理念·制度·人”共五讲，这是我一个长达 5 年的研究成果的框架，这几年我在多个研讨会上做过不同角度的分享，是我下一本书的浓缩；“英雄三部曲”是关于华为的英雄主义文化的描述性研究。

《我们为什么要做企业家》是我过去 3 年多在华为内外部的一部分讲座整理稿，是关于企业家精神、科学研究和技术发明的使命与动机、创新和人才、领导力等几个方面的一些思考，包括这些年的一些阅读分享，多数文章中也涉及关于华为的案例。

两本书中的部分文章曾经在网络平台上发表过，产生过一定反响

并引起热议，我也在本次结集出版时，吸收了网络读者许多有见地的跟帖观点，进行了修改和完善。

由于是讲座整理稿，免不了在不同文章中出现少数重复的案例和观点，为了保持文稿的完整性，未做删节。另外，一些数据由于讲演年份的关系，也尽量没有依据新数据改动旧数据，比如华为员工人数，2018年是18万人，2019年增长到了19万人，不同讲稿中就会出现不同的人，这一点请读者知悉，好在这些数据的变动并不影响本书的基本观点。

本书出版之际，我要特别感谢以下华为公司的诸位先生与女士（包括并不限于）：殷志峰、曹轶、叶晓闻、龚宏斌、左飞、陈丹华、惠彩红等人。过去将近8年，他们与本人一起在华为进行了大量访谈，形成了至为珍贵而丰富的第一手“华为案例库”，在此基础上，我们陆续出版了多本华为系列故事案例书，在华为内外部尤其是在企业和高校学生中引起了良好反响，有不少大学老师和学生反馈这些书是非常有价值的“青少年励志书”。这项企业文化工程还在继续之中。当然，这些访谈案例也是我研究华为最鲜活、最扎实的素材，没有这样的“黑土地”，是写不出《下一个倒下的会不会是华为（终结版）》这本书的，更无法产生《理念·制度·人》和《我们为什么要做企业家》这样的研究成果。

张俊娟女士为本书的出版做了大量的工作，包括讲座活动安排、研究素材的收集和归类、讲座PPT（演示文档）文本设计、讲座录音

整理、书稿细节订正等，在此向她表达衷心感谢。

新加坡国立大学商学院的乌耀中老师是我的密切研究合作者，《理念·制度·人》吸收了乌老师部分独特的见解，书中10张左右的图表是根据华为公司的公开或非公开资讯，由乌教授设计而成的，它们能够有力支撑我关于“制度质量的评价维度”的观点。还需要说明的是，乌老师扎实的学术功底和框架思维对我的研究有一定影响，谢谢乌老师！

感谢剑桥大学嘉治商学院的克里斯托夫·洛赫（Christoph H. Loch）院长、彼得·威廉森（Peter Williamson）教授、尹一丁老师，我在嘉治商学院连续几次的学术讲演、访问研究，对我的启发很大，以上三位学者给我提供了许多研究和生活上的帮助，我当铭记在心，并愿在剑桥中国管理研究中心方面，竭诚做出更多努力。这两本书也算是我对浙江大学睿华创新管理研究所和剑桥中国管理研究中心的一份贡献吧。

浙江大学睿华创新管理研究所聚合了浙江大学最睿智同时又很接地气的一批管理学者、企业高管，睿华创新管理研究所的“四季论坛”已渐成气候，每次都能产生一批重要成果，对我的启示很多。我特别愿意和这一群平实、不事张扬、理论功底深厚且注重实践观察的学者相处，有一种天然的亲和感。吴晓波教授（兼任睿华创新管理研究所联席所长）是我的良师益友。

剑桥大学嘉治商学院的大卫·德克莱默（David De Cremer）教

授也是我密切的研究伙伴，我们共同发表和出版过一系列研究成果，2017年4月至5月的50天里，我们在剑桥小镇有过10次对话，主题是“剑桥对话：漫论东西方领导力”，由于我们各自忙碌，这本10万字的对话尚未整理成书，它应该是2020年下半年我们共同的工作之一了。大卫先生现就职于新加坡国立大学商学院。

感谢中信出版社两位长期合作的资深编辑沈家乐和宋冬雪，没有她们的催促和规划，这两本书恐怕还在杂陈状态。

此书献给我的妻子姚宝珍女士，她对我几十年的激励、包容、默默的奉献与支持是我一生奋斗的动力。同时，也将此书献给4岁7个月的田大福和100天的田大力小孙子，他们二位是我最最亲爱的朋友。

2020年6月1日于北京

目 录

第 1 讲

华为， 企业文化的胜利 (上)

自 序 人生是个函数 _ IX

卓越的组织：类蜘蛛网 _ 003

奋斗的动力从来都不是自发产生的 _ 005

企业文化起源于创始人的故事与理念 _ 005

为什么有些文化能够传播开，有些则失败了 _ 008

自组织理论是反人性逻辑的乌托邦 _ 011

类宗教，卓越的企业无不有自己的精神构造 _ 014

共同想象力：一个类宗教话题 _ 014

客户是华为人的“上帝” _ 016

使命承担：卓越企业的“上帝视角” _ 020

第 2 讲

华为，
企业文化的胜利
(中)

让球自发地朝上坡的方向滚动，能否发生？ _ 027

所有的组织文化都面临着严酷的选择压力 _ 027

青年人决定组织文化的走向 _ 031

文化的主宰者永远是少数人 _ 034

华为文化：一个杂糅的“文化物种” _ 038

华为文化的源与流：美国是华为的老师 _ 038

“虎背上的华为”与学习型组织的华为 _ 042

“少年派”在恐惧中变得强大 _ 045

第 3 讲

华为，
企业文化的胜利
(下)

文化传播与文化变革 _ 051

“人类在很大程度上是讲故事的动物” _ 051

徙木立信，文化要构筑在制度的磐石上 _ 056

共同演化之舞，亚文化与必要的冲突 _ 059