

獻 辭

謹以此書獻給華為創立三十周年；獻給以客戶為中心、以奮鬥者為本、長期堅持艱苦奮鬥、致力創新、追求卓越的華為人；獻給那些為了實現人生夢想而努力奮鬥的企業家和創業者們！

推薦語

華為是中國民營科技企業的標桿，也是中國企業國際化的成功典範，值得深入研究和學習。這本書不僅是一部華為創業史，更是一部任正非的商業思想史。

——苗圩 國家工業和信息化部部長

作者通過長期觀察，面對面訪談，系統總結任正非的經營哲學和管理思想，在輕描淡寫之間，一語道破商業本質與商道真經，是中國企業家和創業者學習的範本。

——吳敬璉 國務院發展研究中心研究員

本書作者潛心研究華為近 20 年，在力圖再現華為成長軌跡的同時，提煉出了任正非商業思想精髓，將指導國內外企業家推動新工業革命。

——張維迎 北京大學國家發展研究院教授

本書作者深度剖析了華為登頂的洪荒之力，並就科技企業如何轉型升級，重構商業秩序、擁抱新商業文明，提供了一個可資借鑒的樣本。

——王育琨 北京地頭力管理諮詢公司董事長

本書全面敘述了任正非締造華為的策略、方法、手段，不僅讓人了解到一個真實的華為，還讓人掌握到一個世界級企業的成長經驗。

——但斌 深圳東方港灣投資管理股份有限公司董事長

這是我迄今為止看到的最通俗、最生動、最全面、最接地氣、最權威的一部華為傳記，顛覆了我此前對任正非以及華為的認知和理解，讀來引人入勝，深受啟發。

——陳九霖 北京約瑟投資有限公司董事長

這本書讓我深刻領悟到任正非的強大思想力和卓越領導力，不愧為一部中國當代企業管理思想的扛鼎之作！

——姜汝祥 北京錫恩企業管理顧問公司董事長

科技企業如何抓住歷史性機會，轉型升級，從而獲得商業成功？這本書給出了很好的解答。

——周華松 廈門松霖集團董事長

財經作家余勝海通過深入調研採訪，從卷帙浩繁的第一手資料和華為親歷者的口述中，為企業家開啟智慧新商道，給人以借鑒的樂趣和創新的啟迪。

——劉興亮 DCCI 互聯網研究院院長

推薦序

聚集能量，拿出絕活

如果讓任正非來總結華為 30 年，他會如何概括呢？任正非在《一江春水向東流》中，對創建華為做了總結，也回答了華為要朝哪個方向發展。在那篇文章的最後，任正非用一句話作了概括：“我是在生活所迫、人生路窄的時候創立華為的。那時我已領悟到‘個人才是歷史長河中最渺小的’這個人生真諦。”

人感知自己的渺小，行為才開始偉大。人放下自己，才可以得到世界。領悟到自己渺小，徹底放下了自己強大的後天意識，才可以內化謙虛、低調、敬畏、求真、務實的真源品質，才可以回到“向世間的苦處行，頭拱地拿出絕活”的企業真源，才可以開啟團隊內在的源頭活水，才可以接收到內外宇宙的能量真源！

任正非的起點，看上去很低，很低；實際上很高，很高。那是可以超越一己連接天地萬物能量的起點！任正非以謙虛樸實為表，以不毀宇宙能量轉化為實。他出發時就已經搶得了先機——遵循宇宙能量轉化規律！

記得 2016 年 2 月，我應華為之邀去巴塞隆那參加世界移動展，與任正非有一個小範圍懇談會。大家都很好奇，任正非一個 72 歲的老人，如何可以保證華為把握住正確方向？

任正非快人快語說，“很簡單，就是聚集”。如此大的一個主題，任正非就用“聚集”這兩個最普通的字眼，而且還言之鑿鑿，華為從創建公司以來，可以一直走到今天，就是憑藉這兩個字：聚集！分分鐘秒秒鐘聚集所有的智慧。華為

走向未來，還是離不開“聚集”。

現在，“聚集”發展為“比世界還大的世界，就是你的心胸！”“一杯咖啡吸收宇宙能量！”甚麼樣的心胸比世界還大呢？甚麼樣的咖啡杯可以吸收宇宙能量呢？

任正非是把有華為工卡的和沒有華為工卡的科學家、專家、巨匠、匠人、操作工，都囊括在他的心胸裡。還不僅僅如此。他也把大自然活潑潑的生命囊括在其中。比如在櫻花盛開和薰衣草茁壯的季節，邀請全球頂級科技人才聚集在生命最具張力時的能量場喝咖啡，激發頂級人才的靈感。甚至員工過春節回家他都不放過。他要在那個尋根跟土地連接最緊密的時候，讓員工腳踏大地，給公司建言獻策！

當把全球人類、全球生命、全球資源都納進他的心胸裡去以後，任正非的心胸就直接擁有了萬物一體之真，滿溢著萬物一體之善，蘊含著萬物一體之美，才會在當今各種文明衝突的亂象中，提出“共建、共有、共贏一個全聯接的世界”！

任正非深知宇宙就是一個有次序的不斷轉化的能量場，人不可以封閉自己，必須分分鐘對更廣大的領域打開。你的修為意念到了甚麼高度，你的建樹就會到甚麼境界。自覺遵循宇宙規律而行，就會有卓爾不同的發展。華為就是一個樣本。

任正非把混沌灰度作為華為的整體價值觀，把世界看成一個大大小小的旋渦能量場、交融進化的開放的能量場，把這樣一種最高意識滲透到公司客戶、員工、合作商，滲透到有無華為工卡的廣域人們，形成了一個開放的造物能量場。

這就是任正非代表的中國人的心胸！這就是華為代表的中國人的宇宙整體觀。中國人不可能用老祖宗的哲學概念去改變世界的思維模式，而只能用自己“回到真源，頭拱地拿出絕活”的行為，來重塑世界的思維模式。

直到今天，真正懂得“回到真源，拿出絕活”規律的企業家還是少之又少。

好友余勝海，關注研究華為 20 多年，這回靜下心來，貴在“真誠”。唯天下真誠，可以贊天地之化育出絕活，可以與天地共精神。唯精唯誠，他詳細梳理

了華為創立 30 年的成長歷程，深度剖析了華為登頂的洪荒之力，對科技企業如何轉型升級、重構商業秩序、擁抱新商業文明，提供了一個可資借鑒的樣本。這是一部有思想的好書，很值得閱讀。

王育琨

北京地頭力管理諮詢公司董事長

目 錄

	自序 華為成功背後的常識和真理	15
	引言 華為 30 年大限快到了，想不死就得新生	20
第一章	自我革命：浴火重生再造華為	27
	“削足適履”式的管理變革	29
	管理進步“三部曲”	34
	構築端到端的全流程	40
	執行力就是競爭力	46
	告別“野蠻生長”	59
第二章	致力創新：從跟隨者到領導者	65
	《華為基本法》中的 10%	67
	創新要“以客戶需求為導向”	71
	從模仿到顛覆式創新	77
	“蜂巢”模式激活組織	82
	“聚焦主航道”：用美國磚建中國長城	88
	全員持股，創造奇跡的根本	92
	制度的力量大於個人的力量	97
第三章	生存之道：不奮鬥就沒有未來	103
	不奮鬥就得死	105
	用青春加速折舊來奮鬥	109

	戰無不勝的“群體奮鬥”文化	112
	絕不讓雷鋒吃虧	115
	先學會管理世界，再學會管理公司	120
	痛，並快樂著！	127
	恐懼造就偉大，在自我批判中進步	130
第四章	灰度哲學：在黑白之間尋求平衡.....	137
	只有開放才能永存	139
	清晰的方向來自灰度	143
	寬容是領導者的成功之道	151
	妥協也是管理者必備素質	154
第五章	敞開胸懷：一杯咖啡吸收宇宙能量.....	159
	只有文化生生不息	161
	30 年只做一件事.....	165
	任正非的學習與“血洗”.....	168
	員工的行為文化	173
	永遠在思考失敗	178
	與高手過招才能進步	182
	捨與得的智慧	186
第六章	唯才是用：讓天下英雄盡入吾彀.....	193
	英雄不問出處，貢獻必有回報	195
	機制牽引人才成長	201
	年輕也能當將軍	207
	激發員工的“洪荒之力”.....	214
	炸開人才金字塔塔尖	222

	企業核心競爭力	227
第七章	立身之本：以本質贏天下	233
	持續改進的質量文化	235
	用“工匠精神”定義中國“質”造	239
	對產品瑕疵“零”容忍	243
	品質鑄就榮耀	249
第八章	價值主張：以客戶為中心	259
	為客戶創造價值	261
	眼睛盯著客戶，屁股對著老闆	266
	切入客戶的“痛點”	271
	為客戶提供“保姆式”服務	276
	客戶接待也是生產力	283
第九章	與狼共舞：走出去爭奪“三分天下”	287
	農村包圍城市	289
	從屢敗屢戰到零的突破	294
	造勢國際大舞台	302
	打造全球化核心鏈條	307
	憑實力敲開美國大門	315
	建立知識產權“核保護傘”	318
第十章	厚積薄發：做智能終端領域王者	323
	廝殺終端市場	325
	堅持走高端精品路線	331
	打造一顆強大的中國“芯”	338

	提供有溫度的高品質服務	344
	開展體育營銷，提升品牌影響力	347
	構建完整開放的智能家居生態體系	351
	為用戶提供全場景極致體驗	357
	衝刺世界第一	360
第十一章	轉型升級：擁抱雲時代	365
	化“雲”為“雨”	367
	“一站式”服務助力運營商轉型	372
	“雲、管、端”一體化	379
	讓數據“慧”說話	385
	站在“雲”端看世界	391
第十二章	時代暢想：構建更美好的全聯接世界	397
	做多連接，撐大管道	399
	搭建開放合作共贏平台	406
	構建 ICT 生態體系	411
	消除數字鴻溝	414
	和光速賽跑	424
	擁抱全聯接時代	428
	後記	443

自序

華為成功背後的常識和真理

作為中國最大的民營科技企業和世界 500 強企業，華為最具傳奇色彩，一直都吸引著世人的目光。

1987 年，43 歲的任正非集資 21 萬元在深圳創立華為公司，經過 30 年的艱苦奮鬥，華為由一個小作坊成長為全球通信技術行業的領導者，業務遍佈全球 170 多個國家和地區，銷售收入 60% 以上都來自海外市場，創造了世界企業發展史上的奇跡。

華為成功的秘訣就是始終堅持踐行“以客戶為中心，以奮鬥者為本，長期堅持艱苦奮鬥，堅持自我批判”的核心價值觀，這對華為而言，既是常識，也是真理。

“以客戶為中心”是華為迅速崛起的關鍵因素。華為把為客戶服務作為公司存在的唯一理由，對客戶有著宗教般的虔誠，“眼睛盯著客戶，屁股對著老闆”，用心發現和滿足客戶需求，為客戶提供有競爭力的通信解決方案和貼心服務，贏得了全球客戶的信賴和廣泛好評。

在產品研發上，華為堅持以客戶需求為導向，堅持把每年銷售收入的 10% 以上投入研發，尋找並解決客戶的“痛點”，以過硬的產品和領先技術構築起強大的競爭實力。

任正非堅持讓聽得見炮聲的人呼喚炮火，讓客戶的壓力無損耗地在組織內部進行傳遞，把客戶滿意作為華為管理持續改進的原動力。

很多企業都在尋找成功的捷徑，但任正非認為，成功沒有捷徑，華為能有今

天可用一個“傻”字來概括。

“傻”：華為成立 30 年來，始終堅持只做一件事——堅守實業，專注通信領域，不搞房地產、不搞資本運作，堅持不上市，並投入幾千億元搞研發，集中全部戰略資源，對準一個城牆口，千軍萬馬撲上去，持續衝鋒，終於炸開了這個通往世界的城牆口，將缺口衝成了大道，在大數據傳送技術上，做到世界領先。

不忘初心，方得始終。回顧華為 30 年成長歷程，任正非的確有點傻，他像一個阿甘，帶領一群傻傻的人埋頭苦幹、傻傻地堅守、傻傻地投入、傻傻地付出，最後“傻”出世界第一！

年銷售收入從 0~5200 億元，是華為聚焦專業、高投入、戰略突破性的勝利，也是華為 30 年致力自主創新、厚積薄發的成果。

華為堅持“以奮鬥者為本”，為奮鬥者提供舞台，將利益分配向一線的戰鬥者和研發人員傾斜，並以責任貢獻來評價員工，考核選拔幹部，為員工提供了全球化發展平台、與世界對話的機會。華為唯才是舉，不論資排輩，年輕也能當將軍，使大量的年輕人有機會擔當重任，快速成長，也使得 17 萬華為員工通過個人的努力，獲得了合理的回報和值得回味的人生經歷。

華為是世界 500 強中唯一沒有上市的公司，華為在內部推行虛擬股權制度，實行全員持股。目前，華為公司 99% 的股份由員工持有，其創始人、總裁任正非僅持有公司 1% 的股權。在華為員工的收入中，除了工資和獎金之外，股權分紅佔了相當大的比重，不少員工一年能獲得近百萬元的股權分紅。

華為的財富分享和幹部選拔機制，都是基於一個核心——面向滿足客戶需求、為客戶創造價值的人，才能獲得更多的工資、獎金、股權以及晉升的機會。正是任正非懂得放權，懂得與員工們共享成果，聚集了眾多的人才，才使各路英才的聰明才智得到充分發揮，迸發出了他們的洪荒之力。

“全員持股”和“利益分享”機制是華為最大的顛覆性制度創新。任正非用

利益分享的方式，將十幾萬華為員工的才智黏合起來，給華為注入了強大的生命力，大家力出一孔，利出一孔，將華為推上世界之巔。

任正非是一位罕見的人性激勵大師，他在華為建立了一套基於人性的員工激勵機制。他在組織內部充分釋放權力，開放權力，同時與員工分享公司發展成果，這在全球商界是獨一無二的。任正非十分注重員工思想建設和激勵團隊，使團隊從上到下始終充滿活力與激情，員工無論甚麼時候都像打了雞血一樣。

在海拔 8000 多米的珠峰，-40℃ 的南極、北極以及遙遠的非洲大陸，到處都可以看到華為員工忙碌的身影。而且在非洲、中東這些艱苦地區工作的華為員工多數都是“80 後”、“90 後”。他們為了打開局面，爬雪山，越叢林，面對戰爭、流血、疫情、疾病、貧窮、排外，仍然堅守崗位，無怨無悔，都能圓滿完成具有挑戰性的工作，贏得了客戶的尊敬。

任正非重視組織的成就遠遠超過對自己的成就描述，他也沒有將自己放在組織的頂部，他做得更多的是托起這個組織，並用組織的整體力量成就華為。華為成功的背後，就是因為這個組織擁有強大的個體和群體奮鬥精神，蓬生麻中，不扶而直！

自我批判是華為重新激發活力的重要武器。任正非認為：“自我批判是拯救公司最重要的行為，世界上只有那些善於掌握自我批判的公司才能存活下來，世界是在永恆的否定之否定中發展的。如果不堅持自我批判這個原則，華為絕對不會有今天，沒有自我批判，華為就不會認真聽取客戶的需求，就不會密切關注並學習同行的優點，就會以自我為中心，很快被淘汰。”所以，華為一直堅持自我批判，在自我否定中不斷進步。

在華為，自我批判不是一種口號，而是一種制度和文化。華為的自我批判不是為了批判而批判，不是為了全面否定而批判，而是為了優化和建設而批判，目標是為了提升公司整體核心競爭力。因此，任正非一直運用自我批判的哲學工具

鍛煉隊伍，培養優秀人才，從而使這個龐大組織不斷得到改造與優化。

華為已經成為全球最大的通信設備製造商，但任正非卻認為，今天的華為恰恰可能是最脆弱的時候。因為成功容易讓人變得怠惰和自大，讓組織變得盲目驕傲和故步自封。過去的成功不是未來成功的可靠嚮導，不能陶醉於過去的成功，迷信過去成功的經驗，要敢於不斷地批判自己。

在任正非看來，一個企業、一個組織，如果總是背負成功與輝煌的包袱，這個企業離死亡也不遠了。所以，他堅持認為華為是一個沒有歷史的公司，要求華為的高管始終保持空杯心態，走出疲勞和病態，重新激發活力，才能讓公司走得更穩、更遠。

目前，人類在數字技術、網絡技術上的前進速度，已經超過科學家的預言和描述。基於人與人、物與物、人與物之間智能互聯，整個世界正在邁向全新的旅程：以物理世界和數字世界的深度融合為特徵的工業革命 4.0 正在發生，全聯結的智慧時代驅動新商業文明，我們正處於人類歷史上最快的發展進程中。

像人類歷史上其他重大技術革命一樣，雲計算的影響遠遠超過技術本身，還影響了商業模式和人的思維模式，引發了一系列商業革命。

面對未來充滿無限可能的全聯結世界，華為已經開始行動——新 30 年，華為再出發。華為的戰略定位是“做多連接，撐大管道”，推動行業數字化轉型，引領雲時代。

任正非還確立了一個宏偉目標，到 2020 年，華為的銷售收入超過 1500 億美元（約 1 萬億元人民幣），他對這一目標充滿信心。

因為，在當前行業數字化及網絡轉型的時機，華為早已先人一步，開始在雲計算、光傳輸、人工智能、智慧網絡、高級算法、智能終端、高清圖像等前瞻領域佈局，並加大戰略投入，瞄準機會窗口，縱向發展，橫向擴張，為未來 30 年發展打下堅實的根基。

顯然，面對全球數字化浪潮，華為已經意識到危機的存在和挑戰的艱巨。但作為行業領導者，華為將拿出一百分的勇氣和定力，不驕不躁，穩步前行，與運營商和合作夥伴一起共建更加美好的全聯結世界！

此時的任正非，比任何人都清楚，當下最重要的任務不是要攻下某一技術難關，而是要在全聯結時代到來之前，開展一場深刻而徹底的自我變革，全面提升自己的核心競爭力、商業領導力和思想領導力，只有這樣，華為才能蛻變為真正的行業領導者；只有這樣，華為才能抓住時代賦予的大機遇；也只有這樣，華為才能擁有更廣闊的視野和更宏大的格局！而踐行這一切，必然一路荊棘，不過可喜的是，華為已經在路上。

如今，30歲的華為從“青紗帳”裡走向世界，不僅守住了“上甘嶺”，還攻進了“無人區”。越是到了人跡罕至的高處，向上突破越要付出更多努力。站在業界巔峰的華為，將自己比作要超越特斯拉的烏龜，烏龜精神被寓言賦予了持續努力的精神，任正非強調這種烏龜精神不能變，要始終如一堅持“以客戶為中心，以奮鬥者為本”，矢志創新，快速響應客戶需求，在信息通信技術領域開山鋪路、推動新工業革命、擁抱新商業文明、開啟智慧新商道，為豐富人們的溝通和生活而不懈努力。

余勝海

2016年12月於北京

引言

華為 30 年大限快到了，想不死就得新生

（任正非在華為戰略預備隊建設彙報上的講話）

（2016 年 8 月 15 日）

一、華為公司想不死，就要新生，要增強組織的血液循環，給優秀幹部、專家賦予新能量，然後走上戰場、承前啟後，英勇奮鬥。戰略預備隊是最重要的轉換中介。

三十年河西，三十年河東，我們 30 年大限快到了。華為公司想不死就得新生，我們的組織、結構、人才……所有一切都要變化。如果不變化，肯定不行。如果我們拋棄這代人，重新找一代人，這是斷層，歷史證明不可能成功，那麼只有把有經驗的人改造成新人。我們通過變化，賦予新能量，承前啟後，傳、幫、帶，使新的東西成長起來。

第一，戰略預備隊是最重要的轉換中介，我們要高度重視戰略預備隊的建設，我建議成立戰略預備隊指導委員會。我可以擔任指導員，三個輪值 CEO 做委員，李傑也是委員，和華大一樣的做法，工作直接向我彙報。華大是教學交付平台，戰略預備隊是能力交付平台，HR 是任職交付平台，是互相協同的。

戰略預備隊整個體系不只是市場，也包括研發、財經、管理、供應等所有體系。要有效運作，需要有一個強有力的組織。我們要轉換，把優秀的幹部組織輸送出來，進行面向未來的訓戰結合，建立適應作戰方法的能力，把他們再送到一線，要重新參加作戰。

第二，未來我們能否通過人工智能來解決大量網絡服務問題，這是不是改朝換代？即使改朝換代也不能隨便拋棄老員工，他們有資歷、有資格。如果光有知識，沒資歷、沒經驗，能領導得了這個組織嗎？領導不了。所以戰略預備隊就是要在業務轉折過程中，“轉人磨芯”，磨礪人、轉換人、篩選人，經過訓練仍跟不上公司發展的人就揚棄了，跟得上的人就升官了。我們要的是勝利，不是要每個人成功，不是對每個人負無限責任，要給每個人公平的機會進步。要實現未來新一代改朝換代，要看到預備隊的戰略地位和重要性。

第三，戰略預備隊聚焦未來公司新的結構和運作方式，主要目的是結構改革。

你們上網去看一看華北大學（中國人民大學前身），因為解放戰爭勝利太快了，為了接管全中國，毛澤東集中了兩萬營團幹部在石家莊建立華北大學，校長吳玉章，是辛亥革命元老，副校長是成仿吾、林伯渠，他們都是後來的國家領導人，很厲害的。這些營團幹部完成訓練就分配工作，接管全中國。我們正在進行一場比較大的組織結構改革，我們也需要兩萬營團幹部啊，當然希望一萬是將軍。

二、戰略預備隊要讓組織換血，加強血液循環流動，這就能延緩我們公司垮台的過程。

我們的隊伍永遠要有新生的血液往前衝，而不能幹部流動板結化，幹部結構老化，新生血液包括我們這些願意接受新事物、新觀點、能保持持續學習能力和意願的各級高級主管與專家。戰略預備隊人員有幾個來源：第一，我們選拔每年排在前 25% 的優秀人員進戰略預備隊，就告訴他們這是升官發財的機會，你們就寫“升官發財請來戰略預備隊”，這樣我們就會吸引一批優秀的種子進來。第二，現在國際風波如此激烈，一旦出現風險國家，我們收縮要有預案。出現風險的國家裁員，不要讓地區部再塞到哪個地方分配，可以全部轉到戰略預備隊裡。

如果還留在那個地方，就是打消耗戰，與其這樣不如充點電更好。第三，結構性改革中，我們要關閉一些產品開發組織，這些人也是人才，就進入戰略預備隊重新找機會和方向。

我們要在預備隊中，通過一輪輪的篩選，選拔出其中最好的人。少將、中校、二等兵，選拔時都作為優秀人員過濾進來，這幾個人空投到一線作戰，二等兵和上將一起作戰，二等兵可以做上將的助手，打完仗後能力就提升了，這就是傳、幫、帶，這就是下連當兵，重新認識實踐。我們需要很多這樣的二等兵，也需要更多的與時俱進的將軍，到最艱苦的地方作戰。沒有實踐，沒有真正的體驗，就沒有實際的東西。

那些經過歷史考驗的人，希望他們能像李雲龍、丁偉（電視劇《亮劍》中虛構人物——編註）這些人一樣轉型成功。這批人政治思想好，不能只做“螺絲釘”，我更希望他們能做“發動機”，那就要看他們的能耐了。歷史就是無情的。誰也不能確保我們的勝利，也不能確保每個人的幸運。希望經過思想、意識考驗的人，真正在技能上能提升起來。

在變化過程中，可能有批“老紅軍”接受不了，新軍就要進去，“老紅軍”可以保留奮鬥的利益。我們尊重歷史上做出貢獻的人，但不要忽略了“我們要的是勝利，不是平衡”。勝利的基礎，就是誰能打下“上甘嶺”，就優先選擇誰。

我們大量幹部不斷輸出到前方，有兩個好處。第一個，讓前方的幹部有危機感，隨時有人替代他，他就會努力幹。第二個，給噴湧的新鮮血液一個提升的機會，換血，加強血液循環流動。加速選拔有一線成功實踐經驗的人，有綜合能力的人。

公司這個集體是沒有生命的，但是，是由有生命的人組成的，華為的血液不斷在更新，這就能延緩我們公司垮台的過程。戰略預備隊就是加速血液循環流動的組織。

三、戰略預備隊是訓戰賦能機構，不是幹部任用的權力機構，但要對人員鑒定推薦。我們不能確保升官發財，但提供升官發財的機會。

戰略預備隊沒有職位分配的權力，只是人力資源系統的重要人才供給培訓的基地。

第一，戰略預備隊隊員就是新軍。在其中選拔培養未來的優秀種子，培養後怎麼辦？培養以後沒有辦法確保升官發財，但我給你升官發財的機會。上戰場，立功去。我們要有很好的組織部門，這個組織部門要給人寫檔案。要寫得具體點、準確點，準確評價他，在分配工作時，推薦到困難項目中去、大項目中去。我們鑒定、推薦是很重要的。戰略預備隊是訓戰賦能，不是權力機構。

學員錄取要考試。我們不能強調把紅軍戰士一定要培養上“航母”，但是要給紅軍戰士被挑選上航母的機會。這樣，進預備系統和不進預備系統的所有人在轉型過程中都受到了洗禮。我們抓住典型學員，跟蹤這個學員情況，看到機會就空投。歷史賦予努力的人機會，有了這種機會，人們都爭著進戰略預備隊。戰略預備隊釣魚要有個鈎，鈎上放個餌，餌就是升官發財。

第二，戰略預備隊要有一些靈活預算，一部分的預算是在直接組織參戰，勝利後分攤到國家，也分一點利潤。戰略預備隊就有一點錢，掙的錢幹啥呢，補到做失敗的項目裡去。出現危機的國家人員切入預備隊，就把薪酬包和差旅費預算資源帶回來，原地區部的成本就降下來了。所以戰略預備隊不用增加龐大的預算。

第三，在隊、不在隊的都是公司未來的接班人，不要總強調是否在隊，邊緣要模糊化。自學就不能成才？不是集中起來賦能才叫戰略預備隊，如果員工自學，我們也承認，給他支持和幫助。

美國是最自由化的國家，美國의思想和商業文明燦爛輝煌、五彩繽紛，像焰火一樣，其實燦爛的另一個名詞，就是混亂。一定要有一個主心骨、主航道，鐵一樣的隊伍，才能使燦爛變成輝煌。但美國也有鐵一樣的軍隊，保障國家堅定的

發展方向。美國名牌大學，凝聚了世界精英、燦爛的思想，若無集中度，也會耗散掉。美國軍隊是最遵守紀律、最自強不息的組織，大量的優秀軍人，後來成為美國總統、企業家，凝聚了這些創新力量。華為公司要持續開放，也要有鐵一樣的力量，在崗、在職的人要英勇奮鬥，這就是我要建設戰略預備隊的核心。我們也需要一支有鐵的紀律、鐵的意志的隊伍。

四、戰略預備隊的機制要覆蓋到各個體系，通用的訓練模型，不同的訓練內容；要天天考試，壓力大才能迸發出能量。

第一，戰略預備隊要從市場擴大到研發、流程管理、財經……各個體系，都是一個訓練模型，不同的訓練內容。公共訓練模式都是一樣的，有公共的訓練平台，都得遵守，跑步落後了分就低，專業訓練模式可以不一樣。經過公共的熔爐冶煉後就是合金鋼了。純鋼、純鐵沒有這麼強的力量，加一點微量元素，力量就很強，讓大家感受一下熔爐的氛圍。

第二，在作戰的崗位上要以結果為導向，在培訓的過程中，要以學習理解為導向。華為大學就是一個教學、考試的交付平台。我們在前方作戰是結果面前人人平等，在培訓過程中是考試面前人人平等。壓力大才能迸發出能量，輕飄飄怎麼能培養戰略預備隊？

第三，訓戰結合，教學要結合現實。預備隊要引導明天，但是不能跳躍太多，跳太多就不接地氣了，樹不能長在天上。否則一大堆都是懷抱未來理想，餓著肚子能到共產主義嗎？未來都還沒有戰場，培訓未來沒必要，但是讓大家知道未來是有好處的。

我們越來越需要更有綜合能力的人挑起重擔，但是綜合能力的成長需要有個過程，每個人在學習中都要跨過這個邊界。我們也要改革，也要有越來越多的跨學科、跨領域的平台，至少可以用論壇的形式，吸引大家來打擂台，要活躍這個氣氛。

五、研發每年輸送 2000 個高中級幹部、專家上前線，先到戰略預備隊，然後再派到前線作戰去。

研發每年輸送 2000 人，不是直接到一線去，因為直接去，他還搞不明白。到戰略預備隊參加訓練、項目作戰，感受前方和後方之間的差別，然後再派遣，不能說槍都不會打就上戰場嘛。先學會打槍，再上戰場。上了戰場幾年以後，他們可能回來，也可能不回來；可能走向產品解決方案，也可能走向 GTS（全球技術服務），這都是重要崗位，說不定將來就當將軍了。研發要盡快把優秀的幹部派出去。可能前五六個月他們還不會幹活，獎金也不會高。所以先給他們漲一下職級，升一下薪，再上戰場，大家就有積極性。這些優秀人員經過兩三年的戰火熏陶和考驗，客戶需求的理解就深化了。回來做產品線領導，接地氣了。研發要大膽地換血，不然新生力量提不起來，老人也沒有感受戰爭的硝煙，就感受不到客戶需求和客戶體驗。研發部分新員工也要先去 GTS，理解甚麼是客戶需求再回來工作。

度過這輪危機，完成這一次改革，華為就在世界上真正站起來了，這次改革應該是很重要的。但是結構改革是緩慢的，大家不要急，改快了最後反而是失敗。未來我們需要甚麼能力，不知道；需要甚麼樣的幹部，不知道。但是往前跑，我們就會一天比一天好！

第一章

自我革命：浴火重生再造華為

要達到質量好、服務好、運作成本低，優先滿足客戶需求
的目標，就必須進行持續的管理變革。管理變革的目標就
是實現高效的流程化運作，確保端到端的優質交付。只有
持續管理變革，才能真正構築端到端的流程，並達到業界
一流運作水平，從而實現運營低成本，高效率。

——任正非

“削足適履”式的管理變革

管理大師德魯克說過：“21 世紀企業的最大挑戰是如何提高知識員工的生產效率。”這句話用來總結華為管理變革的核心目標最為準確。

華為公司創始人、總裁任正非說：“企業若想活下去，沒有捷徑，唯有持續變革才能打造出有核心能力的運作體系，才能提高生產效率，管理變革和進步是華為國際化的基礎。”

華為創立於 1987 年，經過 10 年的艱苦創業，到 1998 年已經成為中國最大的通信設備製造商，但任正非意識到，隨著公司規模的快速膨脹與發展，華為面臨著空前的危機和壓力。任正非認為：“華為在取得產品技術突破後，不僅不能打遍全世界，而且在家門口也未必有優勢，現在頂多是在非主流市場上打了一場小勝仗。”

任正非是一位善於觀察和學習的管理者，自從創立華為以來，他一直在研究學習世界著名企業的管理之道。從 1992 年開始，他先後走訪了法國阿爾卡特、德國西門子等行業領先的跨國公司，這些企業給了他很多觸動和啟示。1997 年，任正非訪問了美國 IBM 之後，明顯感覺到了自身變革的局限性和緊迫性。

在訪美期間，任正非對 IBM 的產品開發模式、供應鏈管理模型等做了比較全面的了解，於是他果斷決定向 IBM 學習，並提出了一系列改造計劃。

在任正非看來：“華為只有認真地向這些大公司學習，才會使自己少走彎路，少交學費。IBM 的經驗是他們付出數十億美元的代價總結出來的，他們經歷的痛苦是人類的寶貴財富。”

從 1998 年起，華為系統地引入世界級管理諮詢公司的管理經驗，在集成產品開發（IPD）、集成供應鏈（ISC）、人力資源管理、財務管理、質量控制等諸多方面，與 IBM、HAY、MEECER、PWC、德勤、FhG、蓋洛普等公司合作，引入世界先進的管理理念和方法，從業務流程、組織、品質控制、人力資源、財務和客戶滿意度六個方面進行了系統變革，把公司業務管理體系聚焦到為客戶創造價值這個核心上。

為將先進的管理模式應用到華為的日常管理中，任正非反其道而行之，寧願“削足適履”，完全照搬，全盤西化。

任正非明確了管理變革的三部曲：先僵化，後優化，再固化。在開始的兩三年內以理解消化為主，之後再進行適當的改進，從而將艱難的管理變革持續地推進下去，希望穿上 IBM 的鞋，迅速走上國際化管理的軌道。

同時，任正非還根據變革的需要提出了“華為十大管理要點”，並以此作為牽引華為管理變革的綱領。自 1996 年以來，華為對公司運作、質量體系、財務、人力資源四個主要方面進行了持續不斷的變革，建立與國際接軌的管理運作體系。

變革是一項非常複雜的系統過程，為了把變革的目標落到實處，華為的管理變革之路經歷了“自主優化—引進複製—創新發展”三個階段。

自主優化階段（1996—1998）。這個階段的主要變革工作：《華為基本法》起草、QC 品質圈、ISO 質量體系認證、各職能優化。

自主優化階段有兩個標誌性事件：一是 1996 年的市場部大辭職；二是

《華為基本法》編寫完成並於 1998 年正式實施。

而任正非的這些改造並非基於“獨立自主”或“中國式”的，而是建立在 global 視野基礎上所勾勒出的“整合全球資源為我所用”的未來發展戰略。

任正非重點考慮的一個問題是改造華為內部管理，其內容幾乎涵蓋了企業的方方面面。他甚至強調：“幹部要把生命理解成一種靈魂和精神，要將這種靈魂和精神注入管理中去，沒有這種精神的幹部都要下崗。”

《華為基本法》是中國第一部總結企業戰略、價值觀和經營管理原則的“企業憲法”和制度體系。任正非開始尋找建立世界級企業的制度保證，他希望通過學習《華為基本法》這種方式，能夠將存在於自己大腦之中的價值觀有效“移植”到新的管理者大腦之中。

任正非曾指出：“一個企業怎樣才能長治久安，這是古往今來最大的一個問題。我們十分關心並研究這個問題，也就是推動華為前進的主要動力是甚麼，怎麼使這些動力長期穩定運行，而又不斷地自我優化。這個一同努力的源是企業的核心價值觀，這些核心價值觀要被接班人所確認，同時接班人要有自我批判的能力。”

在自主優化變革階段，除偶爾藉助外部諮詢力量外，主體是以華為自身為主。變革雖然取得了一定效果，但由於員工們視野的局限性以及被事務性工作所困擾，始終無法在管理模式上取得突破性進展，但找出了存在的根本問題和解決方案。

引進複製階段（1998—2008）。這一階段主要是華為開始了從“游擊隊”向“正規軍”轉變的管理變革，歷時 10 年。

在這一輪管理變革中，華為將自身定位為一個包括研發、銷售和核心

製造的高科技企業，並以建立流程化的組織為變革目標。在流程化組織結構設計上，主要依靠客戶需求拉動，實行全流程貫通，提供真正的端到端服務。以研發為例，任何產品一立項，就成立由市場、開發、服務、製造、財務、採購、質量組成的團隊（PDT），運用各種先進的管理理念及工具對產品整個開發過程進行管理和決策，確保產品研發全過程信息的透明與客戶需求目標的一次滿足。

從華為對產品研發的認識和實踐上，可以清晰地看到任正非對企業發展規律理解的持續深化。華為當年也是靠代理別人的產品起家，隨後開始開發自己的產品，這是一般企業都能做到的事情。

接著，華為將交換機產品所獲得的利潤投入到光纖網絡產品和智能網產品上，又將這些產品獲得的利潤繼續投入到無線通信產品中去。這種以一個產品的成功推動下一個產品的成功的接力思路也很自然。

隨著西方先進的管理體系在華為逐步建立，西方管理體系中過多的流程控制點，不但降低運行效率，而且易於滋生官僚主義及教條主義的缺陷也顯現出來，這引起了任正非的高度警覺。

創新發展階段（2008—2010）。華為在本階段的主要工作就是進行以一線作戰需求為中心的組織與流程變革。

任正非認為：“西方在中國的企業成功的不多，就是因為照搬了西方的管理。堅持自己成功的東西，要善於總結我們為甚麼成功，以後怎樣持續成功，再將這些管理哲學的理念，用西方的方法規範，使之標準化、基線化，有利於廣為傳播與掌握。”

2009年是華為創新變革元年，對人力、質量、財務等職能部門也進行了變革，並將經過實踐檢驗的流程固化到企業信息化系統中，實現流程管

理電子化，業務信息數據化。最終通過從客戶端（需求）到客戶端（供應）簡潔、規範的信息化控制，擺脫了對人的依賴，實現了企業的職業化與專業化的初步改造。

但是，企業最困難的是掌握產品開發的規律，從而具備持續高效的研發能力，這就需要建立一套先進的、規範的研發管理體系，通過這套機制來保障產品開發源源不斷地取得成功。華為投入逾 10 億元，耗時 12 年的管理體系的變革，就是為了實現這種高效的研發機制。

與許多中國製造企業關注規模經濟效益不同，任正非堅信“大規模不能自動地帶來低成本，低成本是管理產生的”。他在《我們向美國人民學習甚麼》一文中指出：“企業縮小規模就會失去競爭力，擴大規模，不能有效管理，又會面臨死亡。管理是內部因素，是可以努力的。規模小，面對的都是外部因素，是客觀規律，是難以以人的意志為轉移的，它必然抗不住風暴。因此，我們只有加強管理與服務，在這條不歸路上，才有生存的基礎。”

經過十多年不斷改進，華為的管理實現了與國際接軌，不僅承受了公司業務持續高速增長的考驗，而且贏得了海內外客戶及全球合作夥伴的普遍認可，有效支撐了公司全球化戰略。國際運營商對華為產品的認可，實際上是對華為整體管理體系的認可與尊重。

華為“削足適履”式的管理變革，看似違反客觀規律，實際上是一種實事求是、遵循客觀規律的態度。新的事物，你還沒有充分了解它，怎麼就知道它一定不適合？沒有充分的熟悉、了解、繼承，又談何“超越”？在初學階段，由於對國外的先進經驗並不完全理解，最好的辦法是老老實實地學習，寧可先“削足適履”，當全面理解、消化了國外經驗後，再結

合自身的實際進行恰當的改進。對於任正非來說，學“削足適履”是走向規範化、職業化和國際化管理的必由之路，所以他甘願削自己的“足”以適 IBM 的“履”。

管理進步“三部曲”

華為早期的產品開發，跟很多公司大同小異，既沒有嚴格的產品工程概念，也沒有科學的制度和流程，一個項目能否取得成功，主要靠“英明”的領導人和運氣，靠的是“個人英雄”。換句話說，產品開發能否成功，有很多不確定性和偶然性。

為了改變這個局面，實現從依賴個人的、偶然地推出成功產品，到可以制度化可持續地推出滿足客戶需求的、有市場競爭力的成功產品的轉變。1997 年，任正非在訪問了 IBM 等公司後，決定開始管理體系的變革和建設，引入 IPD（Integrated Product Development，集成產品開發）。當時任正非提出了“先僵化，後優化，再固化”的變革指導思想。

僵化是為了深刻理解流程，優化是為了持續改進，固化是為了讓流程成為習慣。這種削足適履、“穿美國鞋”的過程雖然痛苦，但使華為的產品開發，從小作坊式的模式走向規模化、流程化、可管理、可重複。

一、先僵化

華為公司管理進步的基本手段最簡單地講有兩個方面：一是向他人學習；二是自我反思。對於致力於成為世界級領先企業的華為公司，向西方有著優秀管理模式的企業學習尤其重要。

任正非強調：“要下決心和投入資金引進國際先進管理體系，要虛心向西方先進企業學習，廣泛合作，站在巨人的肩膀上進行管理變革”。

《華為基本法》第三條明確規定，公司要“廣泛吸收世界電子信息領域的最新研究成果，虛心向國內外優秀企業學習，在獨立自主的基礎上，開放合作地發展領先的核心技術體系，用我們卓越的產品自立於世界通信列強之林”。技術上是如此，管理上亦是如此。

但任正非知道，“我們企業學習國外管理和國外技術時的心態往往是不一樣的：學技術容易虛心，學管理卻容易產生抵觸情緒。因此，如何學就成為一個重要問題。”

為此，任正非就提出了，學習西方先進管理的方針“先僵化，後優化，再固化”。

先僵化就是學習初期階段的“削足適履”。任正非在與 Vicky Wright 談話時明確指出：“我們引入的薪酬和績效管理，是因為我們已經看到，繼續沿用過去的土辦法儘管眼前還能活著，但不能保證我們今後繼續活下去。現在我們需要脫下‘草鞋’，換上一雙‘美國鞋’。穿新鞋走老路當然不行，我們要走的是世界上領先企業所走過的路。這些企業已經活了很長時間，他們走過的路被證明是一條企業生存之路，這就是我們先僵化和機械地引入 HAY 系統的唯一理由。”

任正非是從發展的角度和針對中國人的特性來看待先僵化的：“現階段還不具備條件搞中國版本，要先僵化，現階段的核心是教條、機械地落實 HAY 體系。”“我們在向西方學習的過程中，要防止東方人好幻想的習慣，否則不可能真正學習到管理的真諦。”

任正非在動員會上指出：“要學會 IBM 是怎樣做的，學習人家的先進

經驗，要多聽取顧問的意見。首先高中級幹部要接受培訓搞明白，在不懂之前不要誤導顧問，否則就會作繭自縛。而我們現在只明白‘IT’這個名詞概念，還不明白 IT 的真正內涵，在沒有理解 IT 內涵前，千萬不要有改進別人的思想。”

任正非在 IPD 第一階段報告彙報會上談到公司引進 IT 管理系統的原則時又明確了這一思路，並給出大概的時間表：“我們切忌產生中國版本、華為版本的幻想。引進要先僵化，後優化，還要注意固化。在當前兩三年之內以理解消化為主，兩三年後，有適當的改進。”

先僵化，說起來容易做起來難，削足適履肯定是個痛苦的過程。但削比不削好，早削比晚削好。總體來講，公司還處於老實、認真、系統地學習國外先進管理經驗的階段。在今後學習某種新的管理系統時，初期也應採取先僵化的方針。

二、再優化

任正非提出要花 10 年時間讓華為的管理水平實現與國際接軌，這說明在一個較長的時期內，華為公司都將處於一個規範化的階段，一個追求管理進步的階段。

任正非說：“華為從一個小公司發展過來，特別是在中國發展起來的，外部資源不像美國公司那樣豐富，發展是憑著感覺走，缺乏理性、科學性和規律性，因此要藉助美國的經驗和方法。我們必須全面、充分、真實地理解西方公司的薪酬思想，而不是簡單機械地引進片面、支離破碎的東西。”

在任正非看來，僵化是有階段性的。僵化是一種學習方式，僵化不是妄自菲薄，更不是僵死。他說：“當我們的人力資源管理系統規範了，公

司成熟穩定之後，我們就會打破 HAY 公司的體系，進行創新。”這就由僵化階段進入了優化階段。

優化對象分為兩塊，一是國外引進的，二是自己創造的。學習國外的，除了要注意不能耍小聰明還沒學會就要改進之外，還要注意不在優化時全盤推翻，華為堅持的優化原則是改良主義。改進自己的，則要防止故步自封和缺少自我批判精神。只有認真地自我批判，才能在實踐中不斷吸收先進，優化自己。任正非認為，自我批判是個人進步的好方法，並把能不能掌握自我批判武器作為考核和使用幹部的指標之一。

在優化過程中，任正非認為只有不斷改進，公司才有未來。他希望公司更多的員工在本職崗位上進行反思，反思，再反思；改進，改進，再改進。他明確表示，優化的目的是為了使華為的管理變得更有效和更實用，而不是將西方式管理改造成中國式管理或華為式管理。華為追求的是實際使用。

三、後固化

優化就是改進，優化就是創新。持續的管理進步需要持續的改進創新。

有人說，世界上唯一不變的事情就是變化，這話有道理。但任正非認為變化的基準又離不開相對的靜止。因此，變化是經常的，但變化又是有階段性的。華為能夠把握的變化應該是一段時間內相對穩定的變化，就像華為只能踩在相對堅實的地面上才能夠前進一樣。因此，優化之後應是固化。

任正非指出，“創新應該是有階段性的和受約束的，如果沒有規範的體系進行約束，創新就會是雜亂無章、無序的創新。我們要像夯土一樣，一層層夯上去，一步步固化我們的創新和改進成果。表面上看，公司的運

作特點是重變，重創新，但實質上應該是在重固化和規範。”

固化就是例行化（制度化、程序化）、規範化（模板化、標準化），固化階段是管理進步的重要一環。

因此，重視管理的規範化將是華為長期努力的目標和任務。規範化的具體手段之一是模板化、標準化，這是華為所有員工快速管理進步的法寶。

僵化式學習，優化式創新，固化式提升，進一步學習，這就是華為的管理進步“三部曲”。

華為管理變革的價值在於，通過自主優化，使管理層理解了企業的真正需要。通過引進複製，使其快速進行了職業化與專業化轉型。而創新發展階段則是在打造企業核心競爭力與獨創性管理上邁出了關鍵性的一步。從國際級客戶的評價中可以看到，如果沒有經歷這些脫胎換骨式的管理變革，華為不可能在 2003 年之後分別通過英國電信和 Vodafone 的認證，開始躋身國際一流電信設備製造商的行列。

2014 年 6 月 16 日，任正非在媒體見面會上表示：從 1998 年起，邀請 IBM 等多家世界著名顧問公司，先後開展了 IT S&P、IPD、ISC、IFS 和 CRM 等管理變革項目，先僵化，後優化，再固化。僵化是讓流程先跑起來，優化則是在理解的基礎上持續優化，固化是在跑的過程中理解和學習流程。我們要防止在沒有對流程深刻理解時的“優化”。經過十幾年的持續努力，取得了顯著的成效，基本上建立起了一個集中統一的管理平台和較完整的流程體系，支撐公司進入了 ICT 領域的領先行列。

隨著公司全球業務的擴展和新的奮鬥目標的提出，公司管理不斷面臨新的挑戰。目前公司管理仍然存在一些難點問題。

一是跨領域、跨部門的端到端的主幹流程的集成和結合部的貫通，仍

是目前最大的短板。

二是公司運營管理與業界最佳實踐還存在較大差距，已經成為制約公司市場競爭力提升的短板。特別是從代表處虛擬中央倉到站點的賬實相符，“五個一”還需要努力，LTC（長期總成本）的落地是未來兩三年的重要任務。

三是如何實現向以項目為中心的管理轉型。公司要實現以項目為中心的轉移，才能避免大公司功能組織的毛病，去掉冗餘，才能提高競爭力，才能使幹部快速成長。

四是簡化管理問題已經提上日程。要防止管理的複雜性隨規模非線性地增長的問題。

解決上述複雜的管理問題要靠現代管理體系的建設，管理體系建設的最終目標和衡量標準是提升一線組織的作戰能力。

在任正非看來，未來華為的產品要佔領世界大數據流量的制高點，除了靠創新外，還要靠嚴格、有效、簡單的現代管理體系。只有在此基礎上，才能實現大視野、大戰略。從歷史角度看，蒸汽機和電力都曾在產業和社會生活中起到過革命性的作用，但這些技術革命不是顛覆而是極大地推動了社會和生產的進步。互聯網也不例外，其本質作用在於用信息化改造實體經濟，增強其優質、低成本和快速響應客戶需求的能力。一句話，提升實體經濟的核心競爭力。

任正非說：“變革的目的就是更簡單、更及時、更準確。一切為了作戰，一切為了服務業務，一切為了勝利。華為今天還要向‘藍血十傑’學習，就是因為我們還要沿著這條路走下去。”

華為之所以能夠在全球市場取得今天的成績，就是因為華為十幾年來真正認真真、恭恭敬敬地向西方公司學習管理，真正走上了西方公司走

過的路。這是一條成功之路，是一條必由之路。

由此可見，支撐華為在國際化可持續發展，依靠的是其多年來構建的與世界級一流企業接軌的管理體系和長期探索的充滿活力的企業機制。正是早期與國外通信巨頭的競爭與合作的過程，使華為認識到先進的企業內部管理體系在國際化過程中的基礎作用，這也是華為義無反顧地走向國際化的信心來源。

18年來，華為IPD走過了“先僵化，後優化，再固化”三個階段，華為IPD推行的18年，是華為人銳意進取、敢於開拓、自我革新、自我超越的18年，也是華為人堅持以客戶為中心，持續構築產品和解決方案競爭力的18年。

構築端到端的全流程

在華為的成長史上，1998年是一個值得記錄的年份。這一年，華為引入了IBM的IPD項目，從管理、研發體系上開始了脫胎換骨的變化。

IPD項目，在華為內部可以用任正非的一句話精準概括：穿一雙正宗的美國鞋。

集成產品開發（IPD）是關於產品開發的一種理念與方法，它強調以市場需求作為產品開發的驅動力，將產品開發作為一項投資來管理。IPD涉及了一個產品從概念產生到產品最終發佈的全過程，其核心是流程重整和產品重整兩個方面，流程重整關注於重整產品開發流程，產品重整關注於異步開發和共用基礎模塊的重用。

1998年時，雖然華為對市場的反應很快，但其產品的開發週期仍然是

業界最佳的兩倍以上。這時，華為已經把每年銷售收入的 10% 投入到產品研發中，華為的銷售收入連年增長，但產品的毛利率卻在逐年下降，新產品收入佔銷售收入的比率也一直徘徊不前，甚至出現了“增產不增收”的效益遞減現象。

面對種種差距，華為決定不能再閉門造車，它開始走出來與成功者交流，並從 IBM 的經歷中找到了方向。取經於 IBM 的 IPD 項目於 1999 年 3 月正式啟動。

任正非對 IPD 項目的實施非常重視，不僅提出了“虛心向 IBM 學習”的口號，還在整個公司內部貫徹 IPD 的精神與理念。IPD 項目的實施，對華為而言，是一場管理變革。

在這場變革中，任正非提出要求：“要想實現世界級領先企業的夢想，就必須重視 IPD。這當時是整個公司 TOP1 的重要任務。”

任正非認為，“要達到質量好、服務好、運作成本低，優先滿足客戶需求的目標，就必須進行持續的管理變革。管理變革的目標就是實現高效的流程化運作，確保端到端的優質交付。只有持續管理變革，才能真正構築端到端的流程，並達到業界一流運作水平，從而實現運營低成本，高效率”。

長期以來，中國企業的所謂成本優勢大多建立在人力成本或其他自然資源的基礎之上。但是，隨著中國經濟的發展，勞動力的成本必然會隨之提高，這是不以任何人的意志為轉移的。另外一個就是降低採購成本，而在現在全球一體化的經濟進程中，如果不以犧牲質量為代價的話，這一點也無法繼續保持。因此，持續降低成本的努力方向將會逐步從僅僅降低投入成本轉向降低企業運營過程的所有環節的成本。

對於還未完全結束粗放型經營的華為來說，它開發的產品中有相當一

部分是極其複雜的大型產品系統，如 C&C08 交換機、GSM（全球移動通信系統）、數據通信、WCDMA（第三代無線通信技術）等，其軟件規模均超過了千萬行代碼，由分佈在不同領域裡的數千名開發人員歷時兩三年方能完成。要管理和協調這麼一支龐大的開發團隊，保證千萬行代碼不出現差錯，不僅需要超人的智慧，更需要一種有效的管理策略。

任正非於 1997 年近距離觀察 IBM 之後，他發現 IBM 等高科技企業的研發模式不是單純為了提高產品開發速度，而是在保證產品質量的前提之下縮短產品的上市時間。

IBM 的成功讓任正非怦然心動。一年後，華為用“照葫蘆畫瓢”的強硬方式推行 IPD。

1998 年年初，華為開始設計並自己摸索實施 IPD，但是由於自己設計的 IPD 方案考慮欠缺、流程在實際運行中有諸多不合理之處而慘遭失敗。任正非認識到，華為再也不能閉門造車。於是，華為成為在國內第一家引進和實施西方公司 IPD 的企業。

1999 年年初，由 IBM 作為諮詢方設計的 IPD 變革在華為正式啟動。剛開始，由於 IPD 涉及的面很廣，華為規模大、產品線寬、系統複雜、技術含量高，IPD 在華為的實施十分艱難。但是任正非鐵腕推行，將推行 IPD 上升到了華為的生存層面：“IPD 關係到公司未來的生存和發展。各級組織、各級部門都要充分認識到其重要性。通過‘削足適履’來穿好‘美國鞋’的痛苦，換來的是系統順暢運行的喜悅。”任正非希望華為穿上 IBM 的鞋來迅速走上國際化管理的軌道。

根據 IBM 諮詢的方法，華為 IPD 項目劃分為關注、發明和推行三個階段。在關注階段，進行大量的“鬆土”工作，即在調研診斷的基礎上，進

行反覆的培訓、研討和溝通，使相關部門和人員真正理解 IPD 的思想和方法。發明階段的主要任務是方案的設計和選取 3 個試點。推廣階段是逐步推進的，先在 50% 的項目中推廣，然後擴大到 80% 的項目，最後推廣到所有的項目。

單從技術的角度出發，IPD 讓華為從技術驅動型轉向了市場驅動型，它最終改變了華為人的做事方法。在 IPD 流程裡，人們參與另一種非實體的管理開發流程 TDT——技術開發團隊，每個 TDT 的人員來自不同的部門，從市場到財務，從研發到服務支持，目標導向只有一條：滿足市場需求並快速盈利。

如今，IPD 的理念已經融入華為人的血液。比方說，產品從一出來就要注意可維護性，技術支持人員隨時配備。

IPD 流程強調的是產品從市場調研、需求分析、預研與立項、系統設計、產品開發、中間實驗、製造生產、營銷、銷售、工程安裝、培訓與服務到用戶信息反饋的完整流程意義上的產品線管理。每一條產品線必須對自己的產品是否響應市場需求和銷售效益負責，克服了研發部門片面追求技術而忽視市場反饋的單純技術觀點，也克服了市場部門只顧當前銷售而不關心產品戰略的短視傾向。

這個改變孕育了一個全新的部門——營銷工程部，同時也使華為的研發水平開始與國際公司看齊。

集成供應鏈（ISC）管理的原則是通過對供應鏈中的信息流、物流和資金流進行設計、規劃和控制，保證實現供應鏈的兩個關鍵目標：提高客戶的滿意度和降低供應鏈的總成本。ISC 不僅僅是一種物質的供應鏈，而是集財務、信息和管理模式於一體。任正非曾經說：“集成供應鏈解決了，公

司的管理問題基本上就全部解決了。”

當時任正非倡導向 IBM 學習，華為內部存在著許多分歧，有人認為“華為腳”不適合穿“美國鞋”。為統一思想，任正非一再強調：“IBM 是一個具有 80 多年悠久歷史的國際化大公司，而華為還處在一個學生娃、課本式的幼稚管理階段。我們一直摸著石頭過河，但我們不希望掉到河裡去。我們應該看到 IBM 已經站在相當高的高度，它的坐標是世界級的，所以 IBM 指出我們的問題，我們一定要理解並認真改進。”

2000 年，華為以無線業務部作為第一個“集成產品開發”試點。無線業務部副部長李承軍和他那支從各個部門抽出來的 10 人團隊在 IBM 顧問手把手的指導下把華為的大容量移動交換機 MSC6.0 送上了“集成產品開發”流程。經歷了 10 個月的開發週期，華為把整個流程走了一遍，算是完成了首次試運行。

兩年後，華為終於把所有新啟動的產品項目都按照“集成產品開發”的流程正式運作。

2003 年，IBM 專家撤離華為，業務變革項目宣告完成。在推進管理變革的過程中，華為每小時付給國外專家的費用是 300-680 美元，累計向 IBM 專家交納學費高達 10 億美元。此次業務流程變革歷時 5 年，涉及公司價值鏈的各個環節，是華為有史以來影響最廣泛、深遠的一次管理變革，構建了一個能夠快速響應客戶需求的管理體制。後來的發展歷程也證明，華為 IPD 項目的引進、落地，成了華為發展中的一個轉折點。

實行集成產品開發之後，華為的研發流程發生了很大的變化。華為以前每個個體的能量都很大，每個人幹活都很拚命，但是“布朗運動”，這時候需要有一個“堤壩”去管理和規範個體的能量，把所有發散的能量導

向同一個方向，形成一股合力。IPD 就是這樣的一個“堤壩”，把大家的力量從“布朗運動”變成了一個比較有序的運動。

IPD 流程科學地管理產品開發的過程，把從客戶需求提出到客戶需求滿足的過程劃分為幾個階段和決策評審點，並定義了相應的流程、規範、工具和方法。在 IPD 流程下，開發人員不能再想幹甚麼就幹甚麼了，開發活動是有計劃、管理和控制的，大家按照流程和規範來行動，確保了產品開發的可控和透明。

IPD 從商業投資的角度看待產品開發，強調產品組合管理、聚焦和取捨、端到端、團隊運作和管理，強化了把能力建在組織上，確保把一個產品的成功開發複製到其他產品，而不再靠運氣了。

IPD 項目帶來的另外一個顯著變化是，以前華為負責研發項目的負責人全部由技術人員擔任，現在則強調產品開發團隊的負責人一定要有市場經驗。以前，華為的中央研究部全權負責研發，市場部門負責銷售，中央部做甚麼，市場部門就得賣甚麼。而現在可熱鬧了，產品做成甚麼樣完全由研發人員，很多人都得參與，而這些人在以前都是和研發根本不搭界的人。

在新的集成產品開發流程中，市場代表帶著產品規格、技術參數等信息。根據市場上收集的客戶反饋，考慮市場空間、客戶需求的重要性排序以及哪些需求會對未來的市場和產品競爭力產生重大影響等問題，在市場人員的強烈參與下，真正的產品概念才得以形成。

回想當時的情況，隨著華為公司規模的日益龐大和市場的日益擴張，IPD 系統的重要性日益凸顯出來。面對各種各樣的、雪片般的市場需求，如果沒有一套正確的篩選評估測試體系，華為的整個研發體系將會崩潰，平

滑運行的 IPD 系統大大縮短了產品的研發週期，降低了研發風險。當華為開始與世界頂級的電信運營商以統一的語言進行溝通的時候，很多華為的員工包括中高層管理人員才理解了任正非“變革之刃”的良苦用心。

在引入 IBM 業務流程系統之前，華為的訂單及時交貨率僅為 50%，而國際上其他電信設備製造商的平均水平為 94%；華為的庫存周轉率只有 3.6 次 / 年，而國際平均水平為 9.4 次 / 年；華為的訂單履行週期長達 20-25 天，國際電信設備製造商平均水平為 10 天左右。重整供應鏈的目的就是為了設計和建立以客戶為中心、成本最低的集成供應鏈。如今，華為已發展成為全球領先的電信解決方案供應商。

任正非與 IBM 的合作打通了華為 IPD 端到端全流程，使得華為的管理創新、組織創新以及整個組織管理能力的提升都有了巨大進步，進一步鞏固了華為在移動、固網、光網絡、數據通信、業務軟件、OSS 等各個領域的全球領先地位。

目前，華為的業務遍及全球 170 多個國家和地區，服務全世界三分之一以上的人口，全球市場銷售收入從 2003 年的 317 億元人民幣，增長到 2015 年的 3950 億元人民幣，成為全球最大的信息與通信技術（ICT）解決方案供應商。正如任正非所說：“如果沒有與 IBM 的合作項目，就沒有今天的華為。”

執行力就是競爭力

執行力是連接企業戰略構想和實踐的橋樑，戰略構想再偉大，也要有人將它付諸實踐，這一切靠的就是執行力。華為的成功得益於其強大的組

織執行力。

執行力是指有效利用資源、保質保量達到目標的能力，指的是貫徹戰略意圖，完成預定目標的操作能力。是把企業戰略、規劃、目標轉化成為效益、成果的關鍵。

執行力包含“完成任務的意願、完成任務的能力、完成任務的程度”三個部分。執行力對個人而言就是辦事的能力；對團隊而言就是團結協作完成任務的能力；對企業而言就是全體員工完成企業戰略目標的能力。沒有執行力，就沒有戰鬥力；沒有戰鬥力，就沒有競爭力；沒有競爭力，就沒有發展力。那麼華為強大的執行力是怎麼建立的？

華為的執行力不是憑空而來的，是靠良好的執行文化、共同利益、信仰驅動和高度分權而來的。

建立良好的執行文化

建立良好的執行文化，讓企業擁有更強的競爭力。華為能夠擁有如此強大的執行力，當然離不開任正非 14 年艱苦的軍旅生涯帶給他的那種強大的信念和鍛造出的鋼鐵般意志。

艱苦的軍旅生涯，並沒有帶給任正非多少物質收益和事業上的直接幫助，但軍旅生涯卻深深地影響了他的信念，鍛造了他的鋼鐵意志、執行力和社會責任感，這是一種能夠影響人一生的深刻烙印。

1998 年，任正非向華為培訓中心推薦的第一本書就是美國西點軍校退役上校所寫的《西點軍校領導魂》，書中主要介紹西點軍校如何培養軍隊的領導者。任正非還特別將麥克阿瑟將軍要求西點軍人始終堅持的三大信念“責任、榮譽、國家”改為“責任、榮譽、事業、國家”，以此作為華

為新員工必須永遠銘記的誓言。

任正非經常和員工談論三大戰役、抗美援朝等國內外重大戰役，他通過這種方式，向員工解釋競爭中要堅持的品質。對他自己來說，競爭不過是自己與命運鬥爭歷程的繼續。

和軍隊作風相似，任正非要求做的事就必須立即做到，有時簡直是逼著人變出業績來。這都是軍人雷厲風行性格的體現，任正非從軍隊繼承的“攻無不克”的精神成了華為強大執行力的來源。

每年，他都會為華為制定下一個目標，雖然很多人都不相信能夠實現，但是多年以來的事實表明，每年他所提出的目標大多都實現了。20 多年來，任正非將自己提出來的從“中國第一”到“三分天下”再到“世界第一”這些在外界看來“不可能完成的任務”都順利完成了。

任正非的決策方式很簡單，他不會花費很多時間去反覆論證，不要講甚麼理由，要甚麼資源只管說，下屬只管去執行，千萬不要在他面前找理由說辦不到。當然，在執行過程中你可以對出現的問題及時進行反饋，只要盡了力，無論結果如何，任正非還是會客觀評判的。早年經常有好說空話的下屬，任正非就會立即拍板：你去弄，甚麼時候給我結果。

這種風格，讓那些習慣於遞條陳述而不是實際執行的員工頭大，任正非的作風也讓此類事情很快就絕跡了。在任正非看來，所有的事情都有困難，光喊困難而不去努力克服的人不是一個稱職的管理者或合格的員工。

商場日益激烈的生存壓力，也要求在企業裡必須做到一切行動聽指揮，步調一致，才能取得勝利。任正非的強勢風格使他在華為幾乎是一言九鼎，只要他一聲令下，所有人就立即行動起來，員工在做事的時候不用多想，只要按照他的要求執行即可。這種雷厲風行經常會把對手打個措手不及。

任正非用嚴格的管理制度來統一華為員工的思想和行動。也就是因為這樣，華為在召開員工大會的時候都會要求保持會場安靜和整潔，結果就真能保持手機不響，不扔垃圾。

從這些細節也不難看出，華為的成功在很多事情上都得益於任正非在軍旅生涯鍛煉出的能力和學習到的經驗。

華為目標的制定包括：集權制定目標的過程，它就是個“一般和個別相結合，領導和群眾相結合”的過程。例如，在銷售團隊中，任何有關資源的爭取和應用在事先都已經由華為的相關管理層經過詳細的規劃和部署，讓員工在市場一線執行銷售任務的時候有明確的方向，時刻樹立競爭和服務的意識；安排中高層領導下到基層任職，根據公司的大方向為自己的銷售團隊制定詳細的品牌目標、市場目標、銷售目標等，而且在執行的過程中強制執行力組織必須貫穿始末。

此外，華為強大的團隊執行力的實現，還有許多諸如流程、步驟等條件因素組成，但不管哪一方面，華為在貫徹執行力的時候只有一個原則：萬眾一心，其利斷金。方法、手段只是一種形式，重要的是統一。

筆者去過國內很多大公司，雖然也有專車接送，但我認為華為接送客戶的不僅車好，司機服務更好。華為的司機都受過專門培訓，素質較高，舉止文明，技術和服務一流，他們在日常工作中都能夠不折不扣地做到：

1. 西裝革履，即使在盛夏也襯衣領帶，面貌一新。車裡一塵不染，空氣清新。

2. 無論客戶級別高低，他們早早就打開車門，一手扶著車門，一手扶著車頂上沿，說：“您好！請當心。”

3. 不開快車，精力集中，不會猛踩剎車和油門，車速平穩，深圳市裡

的公路和高速無異，任憑一輛輛車超過去，開著平治車的華為司機不會“動情”地把車開到 90 邁以上，如果不是客戶趕時間，在去機場等高速公路上也不會超過 120 邁。

4. 情緒始終平穩，不急不躁。如果覺得你有說話的興趣，他會對你得體地介紹深圳，介紹華為，解說很專業，有的還會講一口流利的外語，他們還可以得體地和你拉拉家常。

5. 車上一般放著比較悠揚的輕音樂。客戶去遊玩，他們在車裡靜靜地等待。放心，當你第一眼看到他的時候，他肯定已經把車門拉開，一手扶著車門，一手扶著車頂上沿，說：“您好，請當心。”

6. 到了吃飯時間，如果不需要等，無論你如何誠心邀請，他也不會與客戶在一起吃飯，等你吃完了，他會準時等在門口。如果全程用車，除非是比較隨便的場合，同時銷售人員也允許，否則他們也是自己解決，絕不會和客戶一起吃飯。如果是與客戶吃飯，他也是快速把飯吃完，不在桌子上隨便說話，然後到車裡去等著。參觀過華為的客戶，沒有不被華為司機的風範所折服的。在華為公司各辦事處的司機的行為規範都是一樣的。

客戶只有在華為才能真正體會到“上帝”的滋味。從華為司機的這些細節中可以體現出華為“以客戶為中心”的核心價值觀和強大的組織執行力。

華為在強調執行文化基礎性作用的同時，當然不能忽視科學長效地執行流程機制，這有利於使公司所有員工的“心往一起走，勁往一處使”。

任正非曾經說過：“核心競爭力就是執行力，沒有執行力就沒有核心競爭力！”當我們處在同質化競爭已經水深火熱的時代，我們根本沒有任何獨特和領先的新技術的時候，我們要像土狼一樣突圍，而不是成為待宰的羔羊，那就必須向華為學習，提升團隊執行力！

後記

華為公司於 1987 年創立於深圳，到 2017 年，華為公司已經創立 30 周年了，這是一個非常值得紀念的年份。華為是中國改革開放初期創辦的一家民營企業，是中國民營企業發展的縮影。在 30 年當中，華為經歷了創立、發展、國際化三個 10 年的熔煉。它是中國改革開放中成長起來的民營科技企業的標桿，也是中國企業國際化的先行者和成功典範，是值得深入研究、彌足珍貴的企業標本。

為了真實記錄華為創立 30 年的成長歷程，揭秘 30 年創業史，破解其崛起之秘，總結任正非最核心的管理思想，我再次深入研究華為，其間更是見證了華為終端業務 2C 轉型和企業業務橫空出世，飛速發展的歷程。

面對龐大的華為帝國和一個低調神秘的任正非，也讓我的探尋變得困難重重，根本無法定格一座正在噴發的火山。

在 5 年的探尋過程中，我自己也深有感觸，收穫良多，顛覆了我以前對華為的價值觀、終端業務、人工智能、雲計算和全聯接世界的認知和理解，從中受到很多啟發，於是便有了這本 30 萬字的書稿。

當我把這部沉甸甸的書稿從電腦裡調出來發給出版社的時候，釋然的心情並不輕鬆，笨拙的筆無法完整記錄華為 30 年成長過程中所發生的一切，留給我和讀者的還有許多不足和遺憾！

《任正非和華為——非常人 非常道》是我繼推出暢銷書《華為還能走多遠》之後又一本匠心之作，為寫這本書，我先後深入採訪了 50 多位華為中高層管理者和老員工，通過調研採訪，從卷帙浩繁的第一手資料和數十名親歷者的口述

中，還原了一個真實的華為。同時還總結提煉出任正非最核心的管理思想，披露了華為 30 年成長過程中不為人知的故事，破解華為成功之秘。相信廣大讀者一定能夠從本書中獲得很多感悟和啟迪，開啟自己的商業智慧！

為了確保本書的真實性和權威性，我在書中選用了任正非和華為高管在接受採訪時所講的原話，並摘錄了他們的一些內部講話以及同行、專家、媒體對華為的看法與評價。

這本書的出版得到很多人的支持。我還要感謝國家工業和信息化部部長苗圩，著名經濟學家、國務院發展研究中心研究員吳敬琏，北京大學國家發展研究院教授張維迎，著名管理專家、北京地頭力管理諮詢公司董事長王育琨，北京錫恩企業管理顧問公司董事長姜汝祥，著名企業家、北京約瑟投資有限公司董事長陳九霖，深圳東方港灣投資管理股份有限公司董事長但斌，廈門松霖集團董事長周華松，互聯網專家、DCCI 互聯網研究院院長劉興亮推薦本書！

我在寫作過程中參閱並引用了華為官網、心聲社區、《華為人》等處的一些資料和圖片，有的無法核實原作者，如果有引述錯誤或有疏漏，恭請原作者與我聯繫，定當在再版中予以修正和註明，順帶奉上相關圖片的稿酬。

由於本人水平有限，再加上時間倉促，書中難免出現不當和淺顯之處，敬請讀者見諒。歡迎讀者對本書提出寶貴意見或建議，在此先行表示感謝！我的電子信箱：ysh5198@163.com，微信 ysh752522712、微信公眾平台“余勝海觀察”或者在新浪微博 @ 余勝海，期待與您交流！

最後，衷心地希望，本書能夠給致力於提升企業管理成效、謀求持久發展的企業經營者提供切實的幫助。

余勝海

2016 年 12 月於北大燕園