



《华为经营管理》丛书

华为的军事化管理

Huawei's military management



根据华为前高管管理团队资料整理汇编

修订版（6版）

目 录

一、华为军事化管理的入口.....	8
二、什么是军队和军队文化.....	10
三、被误解的军事化管理.....	11
（一）与其说是执行力，可能更多需要的能力是创造力.....	11
（二）根据自己的性格和偏好来做事情：“权力意志”.....	12
（三）权力意志与自由意志的平衡，是组织内部的关键问题.....	13
（四）权力意志意味着执行力，自由意志意味着创造力.....	14
（五）一切管理理论最终一定要归于人性.....	15
（六）企业管理的基本逻辑：文化主义 vs 制度主义.....	16
（七）管理老板，是人力资源管理的最高境界.....	17
四、被误用的军事化管理.....	19
（一）绝对服从是军人的第一天职.....	19
（二）“有情有义”的情感连接.....	20
（三）真正的军事化管理应该是什么？.....	22
五、企业应该向军队学习什么呢？.....	24
首先，是制度流程方面的学习.....	24
其次，要学习现代军队中的组织编制.....	25
六、军事化管理——执行力.....	28
（一）军事化管理是提升执行力的基础.....	29
（二）军事化管理是执行力的有效保证.....	29
（三）向军队学习，建立快乐型的组织是提升执行力的有效手段.....	30
七、一点两面三三制.....	31
八、四野“四组一队”作战编组.....	33
九、华为的军事化管理战略战术之一：“农村包围城市”.....	35

十、华为的军事化管理战略战术之二：“集中优势兵力”	38
（一）聚焦营销的优势	38
（二）压强原则	39
十一、华为的军事化管理战略战术之三：让听得见炮声的人来决策	45
（一）组织变革实践	47
（二）谁来呼唤炮火？	47
（三）呼唤炮火的人承担呼唤的责任和成本	48
（四）从中央集权到分权制衡	49
（五）变革的条件和要求	49
1、员工的能力	49
2、管理思想、领导风格和领导力	50
3、系统的支撑和配套	51
4、外部环境的驱动	52
十二、华为的军事化管理战略战术之四：少将连长	53
（一）人才饱和攻击	53
（二）少将连长的由来	54
（三）业务增长逻辑越来越清晰	54
（四）关键人才不再取决于层级，而取决于对战略的影响和贡献	55
（五）破局之匙：激励	56
十三、华为的军事化管理战略战术之五：“整风运动”	57
（一）不亚于中央八项规定的华为“干部八条”	58
1、华为“干部八条”	58
2、自律永远是管理的低成本	59
（二）关于干部管理，任正非的“狠”	60
1、主官及专家要像林彪、粟裕	60
2、华为选拔干部的六大原则	61
3、离任和在任审计是对干部的最大关爱	62
（三）不得不说的反腐	62

十四、华为的军事化管理战略战术之六：矩阵型组织结构.....	63
（一）矩阵型军队组织的优点.....	65
1、利于统筹建设.....	66
2、利于统一指挥.....	67
3、利于多向支持.....	67
4、利于战略管理.....	67
（二）矩阵型军队组织的缺陷.....	68
1、目标分歧冲突.....	68
2、制约失衡冲突.....	68
3、权限不确定性冲突.....	69
4、军种文化冲突.....	69
（三）解决矩阵型军队组织冲突问题的对策.....	69
1、打造共同愿景.....	69
2、明晰职责权限.....	70
3、塑造联合文化.....	70
4、规范作业程序.....	71
5、重构信息系统.....	72
（四）华为对矩阵管理的理解.....	72
1、没有协调就没有运动.....	72
2、矩阵化管理要用在主航道.....	72
3、非主航道要去矩阵化.....	73
4、为什么在主航道要坚持矩阵化管理，又如何让矩阵变形，不断适应公司发展的新要求？	73
十五、华为的军事化管理战略战术之七：重装旅.....	75
（一）华为组织之道：从重装旅到陆战队.....	75
1、以客户为中心的组织变革.....	75
2、从重装旅到陆战队的铁三角组织.....	77
3、从内部攻破还是被外部颠覆.....	78
（二）班长的战争：揭秘华为的解决方案重装旅.....	79

1、重装旅到底是什么？	80
2、任正非：为什么建立重装旅？	81
3、怎么培训重装旅？	85
（三）任正非重装旅讲话：华为人才管理和企业大学的最新战略方向和指导原则.....	89
1、重装旅的目的是加强干部和专家循环，盘活人力资源队伍。	90
2、华为大学赋能要训战结合，加快干部成长。	91
3、华为要夯实基础平台，端到端实施过程透明化，三年实现账实相符。	92
（四）任总在重装旅集训营座谈会上的讲话.....	92
1、不仅要有抢项目的重装旅，更要建设好交付、服务和优质财务管理的重装旅。	92
2、企业网要聚焦在两三个关键行业，首先保证高质量，建立起品牌。	94
3、公司正在准备改革，思想要变成行动，需要大家一起来推动。	96
4、团结一切可以团结的力量，正面进行市场竞争。	98
十六、华为的军事化管理战略战术之八：“游击队”战术.....	100
十七、华为的军事化管理制度之一：文化灌输.....	105
（一）企业文化大师.....	106
（二）让文化落地依靠的是制度.....	107
（三）华为文化是考核出来的.....	109
十八、华为的军事化管理制度之二：群众运动.....	111
十九、华为的军事化管理制度之三：严格的纪律.....	115
（一）关于买单.....	115
（二）关于撕发票.....	116
二十、华为的军事化管理制度之四：极为严密的保密措施.....	118
二十一、华为的军事化管理制度之五：军令状与末位淘汰制.....	119

(一) 华为干部不是终身制.....	119
(二) 公司不会迁就任何人.....	120
(三) 绩效考核末位淘汰日常化.....	121
(四) 烧不死的鸟是凤凰.....	122
二十二、华为的军事化管理制度之六：全员导师制.....	124
(一) 出台背景.....	124
(二) 思想导师的日常工作.....	125
(三) “思想导师制”作用和功能.....	125
(四) 华为“全员导师制”的基本做法和特点.....	126
(五) 其他民营企业有必要学习这一做法的几个原因.....	127
(六) 要保证“思想导师制”落实到位，应该注意的几个问题.....	127
二十三、华为的军事化管理制度之七：从“士兵”到“将军”.....	129
(一) 基层历练阶段：“将军是打出来的”.....	129
1、基层员工如何实现晋升？.....	130
2、选拔的标准是什么？.....	130
(二) 训战结合阶段：干部的“之”字形成长.....	130
1、循环轮换.....	131
2、赋能培训.....	132
(三) 理论收敛阶段：理念、文化与哲学的“发酵”.....	134
1、管理者的成长路径模型：罗伯特·卡茨的三种可开发技能.....	137
2、管理者培养过程的特征规律：个体内在动机与人才培养 721 定律.....	137
二十四、华为的军事化管理制度之八：对抗式练兵.....	139
(一) 华为蓝军背后的备胎思维.....	142
(二) 蓝军背后的自我批评的思维.....	143
二十五、华为的军事化管理制度之九：一切向打仗靠拢，李云龙是干部标杆！	145
二十六、华为的军事化管理制度之十：向西点学习.....	147
(一) 人才选拔.....	147

(二) 人才培养.....	148
(三) 经验的价值.....	150
(四) 行为规范.....	151
(五) 学员管理.....	151
二十七、解密毛粉——任正非.....	154
(一) 毛泽东是我的精神导师.....	154
1、实事求是.....	156
2、群众路线.....	157
3、独立自主.....	159
(二) 毛泽东思想的企业化实践.....	162
1、成功的模仿与复制.....	163
2、克里斯马型领导的未来.....	164

一、华为军事化管理的入口

华为作为中国最伟大、最有竞争力的企业之一，半军事化管理使得企业取得巨大成功，任正非更是被誉为中国最有思想的企业家之一。华为的企业管理有着浓重的军事化色彩。一个企业，如果员工能够像部队士兵一样具有坚决执行，高度统一的效率，毫无疑问，在市场竞争中必将取得胜利，当最终的赢家。

“一二一，一二一”多么简单的口号，在军队，来自天南地北的新兵刚入伍的时候可能最熟悉的就是这句“一二一”的口号，齐步走，正步走，跑步走，都离不开“一二一”。



那么这个简单的“一二一”到底蕴含着什么样的管理理论呢？很显然，现在包括很多知名企业，大企业在内的组织的企业文化建设都相当的薄弱，企业凝聚力不强，企业职员的执行能力不强，职员对企业没有归属感，没有认同感。可以这么说：“管理活动中的不统一因素是阻碍管理活动有效进行的严重障碍之一”。在许多企业中，特别是很多民营企业，公司高层总是抱怨企业没有凝聚力，企业的整体效率太低等等，但是很多人并没有去寻找发生这些现象的原因到底是什么，也找不到合适的途径去解决。其实无论任何改革或者说要解决任何困难，都最好是从最简单的，可行的点着手，通过有效的，简单的训练来突破“顽症”，因为说起改革，

每个企业存在的问题都很多，要想一次性达成目标是不太可能的（当然也有例外）。这种情况下，就需要设计一个活动或者一种方式来引导企业员工的统一性，只有让员工在精神上取得统一的情况下，先进的管理流程，先进的生产流程才能得到有效的实施，企业才能取得一定程度的突破和发展。

对企业而言，执行力是第一生产力，华为的军事化管理思想，可以说高度吻合了毛主席在抗大提出的“团结、紧张、严肃、活泼”的校风要求。创新不是漫无边际，自由不是毫无尺度，对一个企业而言，有指向的创新，有尺度的自由，是企业最应具备的文化氛围。

“一二一”让来自五湖四海的新兵在短短的几个月内思想上得到了高度的统一，在一定范围内的执行力得到了巨大的提升，各企业管理者们，是不是也要好好的思考一下“一二一”能给企业带来什么呢？

企业文化建设是一个企业要提升管理也好，品牌也罢都必须要做的事情，企业文化建设不仅仅是搞一些口号，办一些刊物，在根基（员工思想）没有得到统一的情况下，所做的一切都会事倍功半，所以说呢，任何企业进行企业文化建设，最好都是从简单的“思想统一”开始，那么从“一二一”入手将是一个很好的选择。

二、什么是军队和军队文化

1、军队是人类最古老的非血缘组织。跟人类社会有军队组织的几千年历史相比，现代公司从几百年前荷兰发端的历史其实很短；

2、军队强烈的利益导向（扩张与守护）、成功导向（使命必达）、实用主义（与死亡抗争、活下去），和企业市场上竞争导向往往有共通之处；

3、军队的使命感、荣誉感、军队活动的仪式感，往往在现代优秀企业身上也能看到；

4、军队组织文化中的关键词：战略和战术、赢、纪律、服从、英雄主义、团队、执行力，也是企业经营管理中常用的关键词；

5、军队对科技的运用，军事科技和最新科技在军事领域中的运用，也是现代企业往往去学习和借鉴的；

6、现代优秀军队，美军、俄罗斯军队、以色列军队、中共军队都有值得好好学习的方面。

所以，学习军队文化几乎是企业组织的必然，只不过是自觉自发、学得好学得差，还是不去学、甚至是抗拒。

三、被误解的军事化管理

（一）与其说是执行力，可能更多需要的能力是创造力

先说两本书。一本叫《把信送给加西亚》。若干年前这本书在中国非常火，有很多企业组织员工来读。在中国，企业组织员工吃饭都不多见了，组织员工看书就更少了。但是这本书有很多企业都组织员工看。为什么？据他们说，这本书是弘扬执行力精神的一本书。

我就产生两个很大的疑问：第一个疑问，“把信送给加西亚”这个故事是关于执行力的故事吗？第二，什么叫执行力？如果说执行力指的是，只要有一个目标，就一定能把这个目标实现，这样来说，“把信送给加西亚”可能是关于执行力的故事。

但是，如果执行力是指没有任何借口，老板让你做什么你就做什么，凭这种精神好像实现不了“把信送给加西亚”的任务。去一个陌生的国家，找一个没有见过的人，而且没有任何信息，就凭着对老板的赤诚之心就能完成这个任务，我觉得不可能。要完成这个任务，很大程度上需要的是才能。

这与其说是执行力，可能更多需要的能力是创造力。但在中国，很显然，这些老板让员工去读这本书最核心的原因，恐怕还是希望实现“我说什么、你们就去做什么”的效果。

我看的第二本书，叫《只有军事化管理才能救企业》。中国很多企业家还有一个爱好，喜欢搞军事化管理。而最喜欢搞军事化管理的企业，往往不是国企，而是一些私企。或者说私人企业当中老板越强势的，越喜欢搞军事化管理。这本书封面列举了五家公司，第三家是万科。我在万科混了十几年，从来不知道万科什么时候搞过军事化管理，但人家反正写上去了。不管是对“执行力”这个词的解读，还是像军事化管理这样的实践，其实在背后都体现出很多中国企业家的一种偏好，或者说是趣味。

企业家搞军事化管理，说明他们在很大程度上尝试用一种古代兵法的方法来治理一个企业。兵法里面有八个字他们特别喜欢，叫“令行禁止，如臂使指”。

“令行禁止”是说，命令一定要推行下去，不允许做的一定不能做；“如臂使指”是说，一个老板指挥一帮中层干部，中层指挥一大帮员工，丝丝入扣，中间没有任何误差，就像使唤自己的手指头一样。

在管理学上也有一个类似的理论。比如，泰勒提出的科学管理，在很大程度上就是要实现古代兵法上的“如臂使指”，把每个人定义到生产流程当中，让每个人事实上成为大生产机器上的一个“零件”，每个“零件”都要服从这台机器的运转逻辑。

就像卓别林的经典电影《摩登时代》，每个人就是一个生产零件。这种管理思路在早期很大程度提升了生产的效率。但之后也遭致了怀疑。

1924年，哈佛大学教授梅奥在芝加哥实施了霍桑实验（霍桑实验是管理心理学中的一个著名实验，是关于人群关系运动的实验研究。1924—1932年，美国哈佛大学教授梅奥主持的在美国芝加哥郊外的西方电器公司霍桑工厂所进行的一系列实验。它发现工人不是只受金钱刺激的“经济人”，而个人的态度在决定其行为方面起重要作用。——百度百科）。

实验结果证明，人并不是机器。当尝试把人当成机器、当成零件去管理的时候，结果可能并不理想，不一定能够提高效率。

（二）根据自己的性格和偏好来做事情：“权力意志”

这个观点，美国人在上世纪才得出来，但是中国兵法很早之前就有一个类似的表述：“使智，使勇，使贪，使愚。故智者乐立其功，勇者好行其志，贪者邀驱其利，愚者不计其死。”

意思是，你可以用那些聪明的人，你可以用那些勇猛的人，你可以用那些贪婪的人，你可以用那些愚蠢的人。跟那些聪明的人要去谈事业；跟勇猛的人谈价值观、

谈英雄主义，因为勇猛的人比较鲁莽果敢；跟贪婪的人谈利益，重赏之下必有勇夫；愚蠢的人，也能用得好，因为愚蠢的人不怕死，可以当炮灰，填在最前面。

据说这段话出自一本古书叫《军势》，没有传下来，只是通过其他文献的引用留存下来。但大致可以推断这句话应该诞生在春秋或战国时期。所以，其实在两千多年前，我们就已经得出了跟霍桑实验一样的结论。

这些喜欢军事化管理的老板，他们读兵法可能最多就读到《孙子兵法》，以上这段话应该没有读过。如果他们读过，就应该理解他们所想象的军事化管理，其实跟真正的兵法不一定吻合。那他们为什么热爱这样一种管理方式？为什么热爱他们所解释的“把信送给加西亚”的执行力？我觉得这跟管理理论的水平没有关系。中国企业家也读书，也听课；但不管读什么书，听什么课，他最后做起事情来还是根据自己的性格和偏好来做事情。在他们的性格和偏好里，有一个非常重要的共性——“权力意志”。

所有的成功人士，能成为老板的人，通常情况下不是平均分布，而是经过筛选的。是通过什么样的东西筛选出来的？决定谁能够度过创业最早阶段的，其实是一种精神力量。

这种精神力量可能就是尼采那本书的名字，叫《权力意志》。“权力意志”其实很简单，就是希望去掌控别人，希望他的意志能够让别人所遵循，能够支配别人按照他的意思去做事情。这种意志在马克思那里被称为人格的“异化”，后来在弗洛伊德那里给了一个定义，叫“力比多”。“力比多”到底是什么东西，弗洛伊德和荣格的解释是不一样的。现代生理心理学认为，“力比多”可能是某种激素的组合。

不管是激素，还是一种人格特质，在中国商业社会起步的年代，那些最初能够获得成功、成为老板的人，他们身上最重要的潜质，可能都是这个。他们身上有一种非常旺盛的“力比多”或者说“权力意志”。

（三）权力意志与自由意志的平衡，是组织内部的关键问题

但“成也萧何，败也萧何”，“权力意志”导致他们早期的成功，但在后期也可能会产生负面影响。其实在个人身上，在一个组织内部，除了权力意志以外，还有另外一种意志非常重要，这种意志叫“自由意志”。

“权力意志”希望去支配、去控制，而“自由意志”是反支配、反控制的。“自由意志”就是要突破现有的规定性，就是不相信已经形成的所谓的格局，或者规律，或者权威。

人类之所以能成为万物灵长，可能是由于这种自由意志的基因特别强大。因为我们总想去突破以往已经存在的东西，所以我们不断的创新；不断创新的结果，就推动了人类的进步。但问题在于，“自由意志”和“权力意志”之间会存在一种冲突的关系。

刚才谈到弗洛伊德的“力比多”，那是心理学中的精神分析学派。在早期心理学，行为主义学派是主流。大家都知道“巴普洛夫的狗”，一响铃就流口水。很多企业内部的管理和激励，都是这样的观点，把人像当作机器，就像那只一响铃就流口水的狗，很机械地理解人。但事实上，人比我们想象得要复杂得多。

“力比多”和“自由意志”，这两种东西到底是好还是坏，我们无法评价。无论是“力比多”还是“自由意志”，都是人类进化过程当中逐渐筛选出来的基因的一部分，都是一种客观的存在，而且都在人类的进步和发展过程中发挥过非常重要的作用，但同时，也存在着非常大的负面影响。比如说，作为一个整体的人类的进步主要靠什么？靠的是自由意志。但是领导这些人不断获取进步和发展的，往往是那些权力意志特别强的人。反过来说，自由意志的另一面，意味着人和人之间的分歧、冲突、争执和秩序崩坏；而权力意志也是争斗、劫掠、奴役的根源。

（四）权力意志意味着执行力，自由意志意味着创造力

在一个组织内部，大部分老板既希望组织有很强的执行力，他说的所有东西大家没有任何借口，都可以做的很好；另一方面，又希望这个组织有很强的创新力，因为如果组织没有创新力，就会被那些有创新力的对手打败。

在老板们的内心深处，这两种东西是矛盾的。但大部分人不一定能意识到这一点，不一定能意识到扼杀这个企业创造力的根源在他自己身上。

从这样一个图里可以看到，在权力意志和自由意志的互相作用下面，企业的执行力和创造力是同一个维度的两极。比如，一个组织的权力意志非常强大，成功抑制住了自由意志，这个组织它的执行力比较强，搞军事化管理也很容易成功，但是这种组织没有创造力，因为这种组织所有的创造来源只来源于那一个人，其他人都唯命是从。

相反，如果一个组织充满了奇思妙想，创造力非常强，但是这种企业恐怕执行力很差，每个人都干自己的事，最后会变成一盘散沙。如果一个组织内，既有很强的权力意志，也有很强的自由意志，这两种意志会相互撞击，最后组织会被毁掉。如果一个组织权力意志不强，自由意志也不强，这个组织是无所作为的。

有一句话用来强调领导的重要性，一头狮子领着一群羊，能打败一头羊领着一群狮子。我们只要看过《动物世界》就知道是胡说八道的。但是，一个组织里，如果老板太“狮子”，最后能领导的真的只能是一群“羊”。

（五）一切管理理论最终一定要归于人性

刚才谈到人的复杂性，人不是“巴甫洛夫的狗”，也不是传送带上的一个机器。我们看一下马斯洛的需求层次理论，马斯洛所定义的人的各个等级的需求，背后是由什么力量驱动的？

最底层的生理需求，不管是食物、水、空气，还是性，其实背后真正驱动的是本能。本能就是不需要通过后天学习，从生命一旦诞生，本能作为一种先天的知识，已经写在你的基因里面。

再往上一层，安全和归属需求其中的一部分，其实是是通过负面情绪来驱动的。人类出于安全需求的绝大部分想法，都是因为如果不做这件事情你就会恐惧，就会有不安全感。所以人类因为安全需求而产生的行动，背后是恐惧在驱动。归属需求背后是因为孤独，不管是亲情、友情、爱情，还是对群体的归属感，很大程度上是孤独在驱动。

更高一层，比如尊重需求、自我实现的需求，是由正面情绪来驱动的。

本能、负面情绪、本能情绪驱动着不同层次需求的产生，驱动着我们去选择。这句话背后有一个非常恐怖的事实——请问理性在哪里？对，没有理性。这说明，人在本质上是一种本能加情绪的动物，而不是理性的动物。

当我们在做选择的时候，在确立目标的时候，我们是被本能和情绪驱动的。我们只有在通往目标的路上，在选择工具和路径的时候，我们才有理性强弱的区别。

所以，如果一个组织要真正回答，如何能够让这个组织更有活力、更有力量？一定要回到人的本性。一切管理理论最终一定要归于人性，所有的管理大师首先都是人性大师。

（六）企业管理的基本逻辑：文化主义 vs 制度主义

基于这种人性分析，企业管理的基本逻辑有两种：一种叫文化主义，一种叫制度主义。区别在于，我到底是用一种情绪的力量还是用一种理性的要约，来驱动人；是用奖赏为主的方法还是惩罚为主的方法，去驱动人。

对于制度主义者来说，首先假定所有的人都是懒惰的、贪婪的，都是要干坏事的，用制度去约束行为，再用一种“重赏之下必有勇夫”的方式去驱动他们。而文化主义，首先认为人性当中有高贵的一面。

回到对马斯洛金字塔的解读，制度主义更多是用负面情绪去管理人，而文化主义更多的是用正面情绪去管理人。这两种其实并没有本质上的优劣，都是在不同的环境下分别有各自的特点。就像仙人掌和水葫芦这两种植物，把仙人掌放在水面

上，把水葫芦放在沙漠里，它们都不能生长。它们在不同的环境里，体现了各自不同的优势。

对于文化主义来说，不可能完全没有制度。如果没有制度，组织就没有底线上的安全感。文化没有办法维护一个组织内的规则底线。就像君子国中出现一个小人，就会如入无人之境。但是，如果只有制度而没有文化，单纯靠制度，也面临很大的问题，制度的运营成本是非常高的。而且，不论制度设计得多么严密，在执行中一定会遇到信息不对称的问题，导致制度不可能百分之百地被执行。

（七）管理老板，是人力资源管理的最高境界

关于文化主义和制度主义，我讲两个关于厕所的故事。

两个世界著名公司，在厕所问题上都有非常好玩的现象。其中一家，对人类上厕所这件事情做了非常科学的研究。比如人一天正常的情况下大便几次、小便几次，大便一次几分钟、小便一次几分钟，加上脱裤子穿裤子共几分钟，男性和女性有什么不同。在此基础上，规定员工每天上几次厕所，每次大便时间不超过多长时间，小便不超过多长时间，超过这个时间要请假。这是科学管理和制度主义的巅峰状态。

另外一家企业，在男厕所提供卫生棉条。世界上有三种性别，男性、女性，还有跨性别者，后者的生理结构跟自己的性别认知不一样。在这家公司里，可能在生理上为女的职员，心理上认为自己是男性，Ta 们有上男厕的权利；但 Ta 们又有生理期，所以在男厕所需要为这种职员提供卫生棉条。这两家都是在各自领域排第一的企业。

一个组织，如果有更强的活力，更高的效率，最大的受益者是老板。但问题在于，一个组织在朝着创新变革的过程中，最大的阻力，在某种程度上恰恰来自于这个老板。因为这些老板以往成功的原因，正是因为他们的权力意志比一般人要更加强悍。但是这种强悍的权力意志，最后会演化为对他人的不尊重，对他人自由意志的遏制，而这种遏制，会成为这个组织转型为一个创新组织时面临的最大阻力。

人力资源管理的最高境界，最后就是要把老板“管理”好。如果企业的人力资源管理要在创新时代达到最高水平，对老板来说，最重要的不是管别人，而是把自己管好。老板是企业文化、制度最大的受益者，也是最大的破坏者。管理老板，是人力资源管理的最高境界。

四、被误用的军事化管理

军队的管理方式一直备受推崇，在这个有着钢铁般纪律的组织中，每一位士兵都英勇无畏、严守规矩以确保长官的指令严格执行。这样的高执行力与作战效率使得军队在任何严苛的环境中都能够所向披靡，迅速拿下敌人的堡垒。

（一）绝对服从是军人的第一天职

世界上很难再找到这样一个作战高效、行动一致的组织了。作战过程中，士兵们充分信任组织的安排，仅凭长官的信号手势，士兵们就能明白此时到底应该前进、撤退、掩护还是突击，丝毫不会在可能面对的生命危险前退缩。正是这样的迅捷与无畏，使得组织能够在危险到来前就把危险清除，迅速取得战斗的胜利。

组织的高效得益于军人对组织纪律的绝对服从。服从是军队的灵魂，如果没有对组织纪律的高度服从，士兵就很有可能一意孤行单兵作战，或是还未开战就因恐惧而逃跑。因此，士兵在接到命令时，要无条件执行，不得寻找任何借口，这种坚决服从和执行力正是战斗力的集中表现。

放置在企业中，坚决服从就是工作效率的表现。因而企业作为一个组织，要建立像军队一样严格的管理制度，制定好工作标准以及目标，通过奖惩严格要求每一位员工执行，使全员具有像军队一样的战斗力。唯有全员把工作当成战斗一样，才能以最高效率最高标准把工作做好。

“世界上最优秀的管理在军队！”这句话被世界上许多知名的企业家所认可。耳熟能详的长虹、联想、远大等一批大型企业就曾以军事化管理闻名。

因此，许多新兴的企业家看到商业巨头们都在倡导这套管理理念，便纷纷效仿，开始在其内部推崇严苛的军事化管理。在这些效仿者的眼中，军事化管理就是管控、纪律和执行。他们把每位员工定义到生产流程当中，让每个人成为大生产机器上的一个“零件”，这些“零件”要坚决服从这台大生产机器的运转模式，所有人

不需过问为什么，只需要照做就好。如未按照标准完成，则要受到严格的处罚；如果组织安排加班，就要牺牲个人的生活时间优先完成组织安排的工作。

（二）“有情有义”的情感连接

这样的管理方式效果如何呢？事实上，早在 1924 年，哈佛大学的梅奥教授就用霍桑实验证明了它的弊病。他对西方电器公司霍桑工厂的员工进行了一系列对比实验后发现，严格的规矩和奖惩对于提高生产效率并没有过多的影响；而员工如果能在工作中得到领导者和同事的尊重和承认，则会增加他们的工作积极性，显著改善整体的生产效率。

这个实验表明，人并不是经济人，而是社会属性的人。每个人都是处于一定社会关系中的群体成员，个人的物质利益在调动工作积极性上只具有次要的意义，群体间良好的人际关系才是调动工作积极性的决定性因素。当尝试把人当成机器、当成零件去管理的时候，结果可能并不理想。

事实上，许多企业家误解了军事化管理，他们只看到了军事化管理冰冷的一面，却忽视了战场外士兵们互相信任友爱的另一面。所谓的军事化并不只是严苛冰冷的制度和强压下的高效执行。

在美剧《兄弟连》中，战场上，士兵全员令行禁止高度服从；但在战场外，他们另有一套相处方式，士兵与士兵，士兵与长官之间互相吹牛，互相开玩笑，他们彼此尊重和认同，并没有把对方当做冰冷的战争零件。他们信任和认同自己的团队，这才使得他们能够在战场上把后背交给战友，踏实而高效地完成作战任务。



《兄弟连》剧照

军队不只是依靠铁一样的纪律来实现高效作战的。在非作战时期，军队另有一套实现战友间互相尊重与信任的柔性管理。例如军队会适时举行团队成员的聚餐，酒杯面前，长官与士兵会平等的干杯与交流；又或者在训练场中有士兵犯了错误，小组全员将会一起受罚，坚决不落下任何一个人。对于军队的长官而言，他并没有把士兵当做可以随意指使的下属，而是把自身的精力投注在每一位士兵身上，暗中留意每一个士兵的心理状况或生活问题等等。正是在这种不为人知的层面的情感连接，才使得团队间充满了凝聚力和信任感。因而所谓的铁军文化其实是一套“有情有义”的铁军文化。

在一个没有情义的军队中，很难保证在危机面前全员会彼此信任地向前冲。同样在企业中，老板单纯希望通过军事化管理去掌控别人，支配员工按照他的意思做事情，尽管严格的强压会在早期有一定效果，但在后期它的不足将会逐渐显露出来。团队会逐渐失去活力与创造力、下属成员和管理者间会形成一种隐形的壁垒，没有人会把目标聚焦在公司的福祉上，而只是应付完成领导者安排的工作任务，很难做到真正意义上的上下一心。

（三）真正的军事化管理应该是什么？

在企业中，领导者既希望组织有很强的执行力，他的安排不需要有异议，所有人严格执行；另一方面，又希望组织有很强的创新力，特别是在这个个体价值越来越凸显的互联网时代，没有创新力的组织，就会被那些有创新力的对手打败。

因而一些严苛管理、压抑个体个性的组织愈加凸显出其局限性。但这些盲目学习军事化管理的老板们并没有意识到这一点，他们一边埋怨下属没有活力和创造力，一边继续高压员工令行禁止。殊不知扼杀组织创造力的根源在他自己身上。

一位领导者，虽心有猛虎，但少了细嗅蔷薇的细腻与敏感，终究难以带领团队走得久远。视野高远的领导者很多，但却极少有能够真切察觉到员工内心的领导者。一位有远见的领导者会意识到员工是公司的核心，对员工充分地关注与尊重。当公司以员工为核心时，员工就自然会以工作为中心，为组织源源不断地提供自身活力。

这样的领导者深知价值不是从员工身上压榨的，而是由员工创造出来的。因此它们不只会在组织内部推行严格的规章制度，更会通过柔性管理来增强组织的凝聚力。例如开会时当大家因为意见不合而僵持不下时，他会敏锐地留意每个人细微的状态变化，有时一句举重若轻的玩笑，转而又把大家带到全新的思考维度上面去；又或者在面对一些工作上进展较慢的员工时，相较于埋怨，他会平静地与下属探讨，倾听下属对于工作的意见，并思考如何能让下属在做事的同时找到自身的发展。这样的一位领导者不只是关注产品的产出，而是在关注产出的同时，也时不时关注团队的人在做事的同时也能有所成长。这其实也是一种增量思维，为组织久远的发展而不断“存钱”。

领导者并不只是领导人的行为，更重要的是领导每位员工的“心”。组织的内部的规则固然是重要的，但如果忽视了其中的柔性管理，组织内部的成员就很难对领导者的决策信任和认同，逐渐沦为一盘散沙。

我们通常只看到了军事化管理上行下效、令行禁止的一面，却忽视了战场外士兵与长官、士兵与士兵间信任友爱的一面。高高在上不是领导者的目的，带领企业

走向成功才是，企业中需要同时存在刚性领导力和柔性领导力，在制定好企业规则的同时，也要信任和尊重每一位下属，悉心听取他们的意见。这样的组织具备极强的反脆弱能力，可以不断超越自己，在剧烈的时代变迁中，依然做到基业长青。

五、企业应该向军队学习什么呢？

2019 年在美国制裁华为时，任正非的内部讲话充满了火药味，全篇用足了各类军事词汇：战时状态，上甘岭、目标主战、作战队伍、弹头、尖刀、一点两面、三三制、四组一队、战斗力、炸开、硝烟等等。其实啊，这已经不是任正非第一次表态要向军队学习了。早在几年前，华为就请来了金一南将军开设系列讲座，并要求全员同步观看和学习。

一直以来，华为的军事化管理也是赫赫有名的。一方面，是因为任正非本来是军人出身，带有军人情结；另一方面，更是因为军队中的确有很多值得企业学习的地方。

那么，我们该学习什么呢？

首先，是制度流程方面的学习

对于军队，我们的第一印象是军队有着严格的规章制度和流程，几乎没有那些“人情现象”。没错，这就是我们企业要向军队学习的第一点。

不过，我们要注意，军队里头的制度流程其实包括了两大类：

第一类是“军政模块的流程”，这个流程应该被严格无条件、无借口地去执行；

它主要是涉及军队组织管理、士兵训练、后勤保障的部分，包括叠“豆腐块”被子、军装的着装、站军姿、狙击格斗的姿势等等，都有明确的规章和要求。

对应到企业管理当中，行政人力、财务法务等可以规范标准化的岗位，也可以属于“军政模块”，在订好制度后，需要的是绝对的服从。

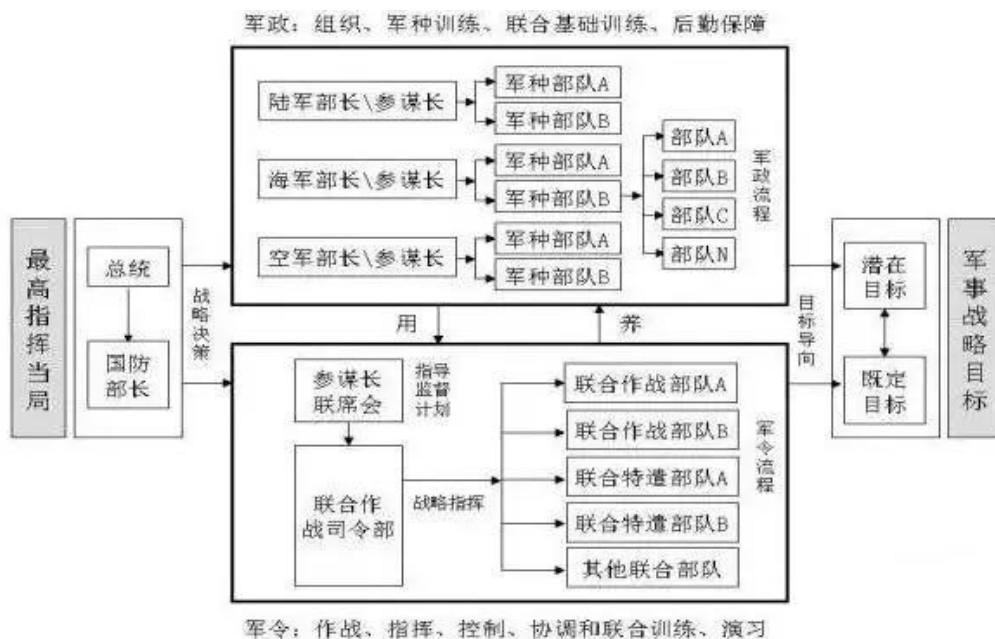
第二类是“军令模块的流程”，可以适当灵活化处理。

这主要涉及到行军打仗、军事演习。俗话说“将在外、军令有所不受”，部队在外打仗，战场上千变万化，很难有固定的流程和方法，需要有不同的作战指挥链条。

同样，对于企业来说，技术研发、市场营销、业务销售等岗位，需要针对不同的客户群体（包括客户类型）制定方案。我们可以遵从一些共性的做法，但同时也要制定一些个性的策略，这些就相当于“军令模块”。

很多企业都在倡导进行军事化管理，但存在误解。我们绝不能一刀切，实行“军政模块流程”与“军令模块流程”的分离，才可以提高团队组织的灵活性，以及快速应变的作战能力。

这也是现代军队的新型管理趋势，更符合现代战争的要求。



美军组织结构示意图

其次，要学习现代军队中的组织编制

大家都知道，2015年，我们国家正式开始了第4次军改，其中就包括裁军30万。

这可不是小数目，当然，裁军绝不意味着战斗力的下降。相反，通过调整改善军兵种比例、官兵比例，并且优化训练模式等等，我们的战斗力只会有增无减。

这背后也说明了军队编制的一大变化：过去军队更多是单兵种作战，而现代军队是多兵种协同作战。

什么意思呢？

像陆军里头有战斗兵种，包括步兵、野战炮兵、装甲兵等；

战斗支援兵里头又包括通信兵、军事情报兵、电子对抗兵等；

而空军里头又有航空兵、雷达兵、高射炮兵等等。

在过去，军队里往往是“一个兵种一直训练到底”。但实际面对战争时，往往需要重新编制，快速组建成或大或小的作战团队。这时，多兵种协同作战的能力就非常重要了。

比如雷达兵要和高炮兵配合，进行远程火力打击；特种部队需要卫星等电子部队支持，提高小规模突击战斗的能力。

其实，放在企业当中何尝不是这样呢？

我之前也跟大家揭示了一个组织管理的新趋势，说互联网时代下，企业要学会进行“多兵种”的小团队协同作战，从而去开拓新的项目和市场。

比如一开始提到的华为，它就学习军队组织设立了“铁三角模式”。

当有项目后，华为会从各个部门抽调成员，组建一个跨功能部门的团队。在里面有三类成员，一是核心成员，二是项目扩展角色成员，三是支撑性功能岗位成员。

也就是说，这个项目组既有业务人员，又有技术支持团队，还包括财务、行政、人力等功能岗位的团队。

图2 基于铁三角的项目管理团队构成体系



当然，除了我之前提到的两点，军队中还有值得我们学习的其他方面。

比如军队有选拔机制，会采取精英模式、进行优中选优。就像这几年，我军开始试点实行士官长制度，这也是世界多国军队的通行做法。

再比如危机意识。兵书《司马法》里头说——“国虽大，好战必亡；天下虽安，忘战必危。”各位发现了吗？就是因为居安思危，我们国家的军事一直在不断变革，企业的经营为什么不变革呢？

过去很多军队行得通的打法，放在现在很可能不堪一击。比如过去的大刀利刃，比不过现在的长枪大炮；过去埋头挖战壕隐蔽，放到今天可能一秒就被卫星看穿。

军队在变革，企业也同样需要变革。未来，谁能勇于转型和变革、跟上趋势，谁就越有可能在没有硝烟的商业战争中存活下来。

六、军事化管理——执行力

从西方的经验来看，美国的西点军校被誉为另一所哈佛商学院，二战后，在世界 500 强企业中，西点军校培养出来的董事长有 1000 多名，副董事长有 2000 多名，总经理、董事一级的有 5000 多名。任何商学院都没有培养出这么多优秀的经营管理人才。军事熏陶使领导层行为处事雷厉风行，判断、决策果断，而他们将军事化运用到企业上，公司结构、企业文化、公司工作气氛等等，这样大大提高了工作效率，激发了员工的潜力。中国也有很多这样的例子，两大通信设备生产商之一的华为总裁任正非就是退伍军人，而他所领导的华为正是军事化管理的典范，正是他的军事化理念创造了华为的奇迹。人们都说中国陆军的作战能力是最强的，为什么能将没有什么纪律性的中国人训练得如此有战斗力，很简单是军队的体制，也就是军事化管理，中国的企业也应该采用这种管理制度，这样才能提高竞争力。

企业军事化管理是指一个企业把军队的管理方法、管理模式及管理经验作为借鉴，并把这些管理方法、管理模式及管理经验与现代企业管理相结合，有效地运用在企业的各项管理工作之中，同时用军队的管理思想去教育和引导员工。执行力是指在一个组织中的各部门及员工忠诚地完成自己的职责范围的工作及上级交办的其它工作的工作能力、思维能力、创造能力、主动的学习能力、沟通能力及思维模式。企业军事化管理与执行力有何关系呢？作为一个企业把军队管理的那一套理论用来管理企业是否有效呢？是否压制了企业、团队、员工的创造力和工作主动性呢？军队的职责是保家卫国，且军人是一切行动听指挥，拿的是国家拨付的军费，而企业是以赢利为目的，利润至上。因此，有一些人认为企业实行军事化管理对企业的管理创新、员工创新及积极、主动性有很大的束缚，不宜搞军事化管理。但我们是否可以换一个角度来看一看、想一想呢？中国人民解放军从创立之初，只有几个人，一个信念、一面旗帜，她们 80 多年来经历过无数失败、挫折中挺直脊梁、浴血奋战，克服了无数艰难险阻、最终走向胜利，她们和世界上许多强大的对手，如日军、美军、印度军、苏联军队、越军等作战，从无畏惧、

从无退缩，以“小米加步枪”打赢了无数次战争，这个组织为何有如此强大的战斗力和执行力，难道我们不能从中汲取一些经验吗？我想是大有可学、可用之处的。

（一）军事化管理是提升执行力的基础

我们知道：竞争力=知识力+执行力。一个企业、一个团队及其成员，她及她们都是具有一定的知识，即知识力，但如何有效地把这些知识用于工作中去，也就是如何执行，即执行力的问题，有了知识力加上强大的执行力，这个团队，企业及其成员就是具备了强有力的竞争力，才能存活并能够予以发展、壮大，而企业实行军事化管理就是为了让这个团队及其成员形成强大的执行力。我们来说说有名的天成建工，回想天成建工（天河集团）15年的创业历程，从三峡机场建设到举世瞩目的三峡工程、从宜昌夷陵大桥到黄黄高速公路、华中科大校区、武汉理工大校区等等一系列重大工程项目的建设，天成建工（天河集团）何尝不是实行军事化管理来形成了强大的执行力，从而战胜了一个又一个困难，取得了一个又一个丰硕的战果呢？这就是企业实行军事化管理在天成建工（天河集团）创造出来的战斗力、执行力的鲜活的事例。

（二）军事化管理是执行力的有效保证

实行军事化管理，其目的就是提高公司全体员工的执行力和战斗力，以及员工队伍的整体素质，进而提高企业的管理水平，增强在市场博弈中的核心竞争力。

通过军事化管理，使得员工像军人一样形成：

- 1、一切行动听指挥，上级的指示就是命令，命令如山倒。执行命令坚定不移，不发牢骚，不讲价钱；
- 2、行动迅速果断、雷厉风行；
- 3、敢于克服一切困难，具有知难而进的勇气和气概，具有“野狼精神”和“亮剑精神”；

- 4、工作讲究计划性、周密性、细致性、程序性、规范性、严谨性；
- 5、艰苦奋斗、排除万难、没有条件创造条件去争取胜利；
- 6、勇于承担责任，敢于主动创新去解决问题；
- 7、迅速纠正不足并改正错误，不闹情绪，不说怪话；
- 8、严以待己、宽以待人，博爱下属，把困难留给自己并率先垂范；
- 9、团结友爱、忠诚无私。

如果我们通过不断的、持之以恒的军事化管理，使每名员工都具备了军人、军队的优良品质，请问又有什么困难能够难倒我们，又有什么工作不能完成，又何愁不能使得我们企业得以发展壮大呢？所以说持之以恒实行军事化管理是提高我们执行力的有效保证。

（三）向军队学习，建立快乐型的组织是提升执行力的有效手段

我记得有一首反映解放军的歌，歌词中有一句“没有吃、没有穿、自有敌人送向前，没有枪、没有炮、自有那敌人给我们造”，多么乐观的精神。解放军这个组织在那么艰难的环境之中，军人们的艰苦奋斗作风、积极向上的朝气多么让我们敬佩，难道这不是我们学习的榜样吗？

向解放军学习，工作着并快乐着，我们企业也是一样，应该在建立各项制度中，让员工们在工作中感到心情愉快，让员工觉得干工作跟娱乐一样，这样一来，其工作效率、工作质量将会大大提高，其员工的执行力也能大大加强。

我们知道，任何一个企业，在其建立、成长、发展过程中，不可能一帆风顺。如果不经失败和挫折，不经历市场低谷和经济危机的洗礼，不在失败中总结经验教训，是不可能壮大起来而永保其竞争力的。

七、一点两面三三制

商场就是战场，买卖就是用兵。任正非很是推崇林彪提出的“一点两面三三制”。

“一点”，就是集中优势兵力于主要攻击点上，坚决反对在各点上平均分配兵力。

“两面”，就是说必须采取勇敢的包围办法，防止敌之突围逃走。两面是指至少两面，兵力多时可以三面、四面。

一点两面就是一点多面，是作战方法和部署原则。一点，在于打垮敌人；两面，在于消灭敌人。

这条原则注重的是包围、突破后的全歼，是针对我军不敢彻底集中兵力和不敢勇敢进攻所做的规定。

“三三制”就是每班编三个战斗小组，选择有战斗经验战士为组长，主要防止战斗队形密集，避免增加伤亡，冲击时以倒三角队形。各小组根据敌情地形，散开距离不超过班长口令指挥之外。

但追击战不适用于三三制，追击敌人就是要猛，不要等命令，不准备就是合乎战术，准备反而不合乎战术，不要怕部队少，也不要怕情况不清楚，不管三七二十一，猛追就好。

“一点两面三三制”来源于林彪、罗荣桓、刘亚楼等总结的“六条战术原则”。

另外四条分别是三猛战术（猛打、猛冲、猛追），四快一慢（向敌前进要快、抓住敌人后进行准备工作要快、突破后扩张战果要快、追击溃败敌人要快，总攻发动时间要慢），四组一队（连队为一战斗单位，分为四个组：火力组、突击组、爆破组、支援组），以及三种情况三种打法。

在华为成立早期，总裁任正非就在公司倡导和推动“一点两面三三制”。具体到企业里实际上指市场组织形式。

市场团队里充当尖刀队的先头部队在“华尔街的城墙”撕开口子，两翼部队蜂拥而上，把这个口子从两边快速拉开，然后，“华尔街就是你的了”(任正非语)。

任正非还曾要求华为管理层就“一点两面三三制”写心得体会。

前副总裁费敏、常务董事李杰，对“一点两面三三制”体会最深，在《华为人报》发表后，任正非大加赞扬，就大力提拔他们。

此后，“一点两面三三制”便作为华为公司的一种市场作战方式、一线组织建设原则，迅速在全公司广泛推开。

可以说，林彪总结的战术原则不但适用于战场，还适用于商业领域。

华为在市场组织建设上的这种模仿式创新，对华为多年来的市场成功助益甚多，至今仍然被商业战场上的一线指挥官们奉为经典。

“好的艺术家抄袭，伟大的艺术家偷窃。”这是乔布斯最喜欢引用的毕加索名言。

苹果教父的名言是，对于伟大作品的抄袭，我们从来都是厚颜无耻的。他自己还说：“如果能做海盗，为什么要加入海军？”

《流浪地球》以及《三体》作者刘慈欣说，我的所有作品都是对《2001：太空漫游》的拙劣模仿。

沃尔玛老板有句话，我在沃尔玛采取的每一个动作，几乎都是从别的商店那里抄来的。

借鉴好想法并不可耻，借鉴得多了你就自成一家。

八、四野“四组一队”作战编组

出身军旅的任正非，早年被军事智慧洗礼，时常沉浸在军人语境中。

任正非对解放军作战部队的组织架构，有一种独特爱好。他在商场博弈中更像伟大指挥官，具有钢铁毅力和狼性精神。

解放东北时，以林彪、罗荣桓、刘亚楼为首的四野高级指挥员，总结出适用于东北战场上的六条战术原则。

六条原则分别是：一点两面、三三制、四组一队、三猛战术、四快一慢以及三种情况三种打法。

这其中，“四组一队”是刘亚楼参谋长提出的，具体是指，以连队为一战斗单位，连队内分四个组。即所谓四组一队。四组即火力组、突击组、爆破组、支援组。

提出这一原则主要是提醒部队：突击连队要有分工，小组之间相互掩护，互相配合。这一原则在攻打锦州和天津时，起到很大作用。

华为在没有标准化业务流程之前，部门之间各自为战。2006年，华为在苏丹竞标时惨败。华为驻苏丹办事处痛定思痛，最终组建以客户经理（AR）、解决方案专家（SR）、交付专家（FR）为核心的项目管理团队，形成面向客户的以项目为中心的一线作战单元，从点对点被动响应客户到面对面主动对接客户，以便深入准确全面理解客户需求。

“三人同心，其利断金”。苏丹办事处就把这种项目核心管理团队称之为“铁三角”。2007年，苏丹办事处通过“铁三角”，获得塞内加尔的移动通讯网络项目。“铁三角”作战单元的效果显现出来。其后，华为在全公司推广并完善“铁三角”。

结合第四野战军的“四组一队”作战编组，针对 B2B 大客户销售“铁三角”，任正非做过这样的阐述：

一是“让听得见炮声的人来决策”；

二是“以客户经理、解决方案专家、交付专家组成的工作小组，形成面向客户的“铁三角”作战单元；

三是“一线的作战，要从客户经理的单兵作战转变为小团队作战”。

这样的组织架构，使得他们能听到炮火，能听懂炮火，能呼叫炮火，炮火呼之即来。

“铁三角”是华为公司作战的最小单元，既是公司在客户界面的代表，也是客户在公司的代表。

“铁三角”代表公司，即作为龙头，在市场的最前端，使客户感到华为是一个界面，呼唤炮火，发掘商业机会，最终目标是实现公司的经营目标。

军校毕业的柳传志，总结出联想管理三要素：定战略、搭班子、带队伍。

中华民族历史上有三个带队伍的杰出典范。

一个是成吉思汗，他说，“跃不可跃之山则登其巅，渡不可渡之河则达彼岸”。

一个是毛泽东，他道（1935年《行军告示》），

“我们必须准备走大路、小路、直路和弯路。

走过白天是黑夜路，走过黑夜是白天路，走过天涯还有路！

走上坡路、下坡路、岔路和斜路，还要准备走绝路，走完绝路，我们再赶路！

我们必须准备走绝路，走完绝路，再赶路！”。

一个是任正非，他讲，“除了胜利，我们已无路可走”。

九、华为的军事化管理战略战术之一：“农村包围城市”

任正非曾说：“在当兵时，我就是毛泽东的铁杆粉丝，我当时是‘毛泽东思想学习的积极分子’，我很喜欢读《毛泽东选集》，一有闲工夫，我就开始琢磨怎么把毛泽东的兵法变成华为的战略。”华为在企业发展过程中采用了很多军事化特征明显的战略、战术，取得了巨大的成功。这些战略与策略体现出非常明显的军事特色，是任正非将军事思想引入企业管理的成功实践。

其市场部经理认为把华为称为军事化管理有些夸张，不过早些年的一些管理手段确存在一些军事化的特点，像早年跑市场就跟“打游击”似的，就像任总说的“手里端着盒子炮，腰里挂俩地雷”四处跑，不太规范。不过我们市场人员对“胜则举杯相庆，败则拼死相救”这句话体会最深，这也是目前我们非常认可的一句口号。这种做法和部队打仗确实很像，打了胜仗杀猪炖粉条，来个庆功宴；可一旦兄弟部队有难也会火速救援，集中各方面的力量。我们中高层领导的手机是必须 24 小时开机的，随时准备解决问题。

农村包围城市这里是指中国企业在“走出去”过程中，有明确的国际市场目标，通过采取迂回战术，先选择比较容易进入的发展中国家的市场，建立和开发自己的技术体系，形成拳头产品与品牌优势，不断扩大市场规模，为日后进入发达国家市场做准备。这种模式可以避免过早与发达国家跨国巨头正面较量，为企业发展争取更多时间和经验。挑战在于如何通过不断的技术创新避免知识产权纠纷。

华为是“农村包围城市”的典型代表，无论是其国内市场的拓展，还是其国际化路径，都采取的是“农村包围城市”策略。早年的华为通过代理交换机起步，用了 8 年时间完成了由代理走向模仿，由模仿走向自主研发，在国内通过“人海战术”占领了交换机设备的广大县乡市场，并通过及时、周到的服务弥补了创业期质量

不稳定和品牌知名度不高的不足，赢得了消费者的信任，成功进军中国电信业的城市市场 a，并逐渐在国内市场站稳脚跟。

华为在开拓海外市场的时候也采取了类似的策略。“当我们计划国际化的时候，所有肥沃的土地都被西方的公司占领了。只有那些荒凉的、贫瘠的和未被开发的地方才是我们扩张的机会。”正如任正非所言，20 世纪 90 年代中后期，当华为踏上国际化征程之时，发达国家市场早已被欧美高科技企业所占领，国际市场中只有中东、非洲、东南亚等区域还未引起国际电信设备制造巨头的重视，这就为当时还难以与国际巨头抗衡的华为留下了发展空间。

香港成为华为国际化征程的第一站。1996 年，华为与长江实业旗下的和记电信合作，提供以窄带交换机为核心产品的“商业网”产品，华为的 C&C08 机打入香港市话网，开通了许多国内未开的业务。华为大型交换机进军国际电信市场迈出了第一步。

俄罗斯是华为的第二站。1997 年，华为在俄罗斯建立了首家合资公司。起初，由于爱立信、西门子等跨国巨头已抢先布局，华为迟迟无法打开局面。之后，由于俄罗斯经济陷入低谷，西门子、阿尔卡特、NEC 等公司纷纷从俄罗斯撤资，俄罗斯对电信市场的投资也几乎停滞，但华为并没有放弃俄罗斯市场，他们不断寻找和等待机会，直到几年后收到第一笔“38 美金”的订单，此后，华为一发不可收拾，2000 年，华为斩获乌拉尔电信交换机和莫斯科 MTS 移动网络两大项目，拉开了俄罗斯市场规模销售的步伐。2002 年底，华为又取得了 3797 公里的超长距离的从莫斯科到新西伯利亚国家光传输干线的订单。

在俄罗斯市场发力的同时，华为继续进入巴西、埃塞俄比亚等发展中国家拓展业务。1997 年在巴西成立了合资公司，1999 年在印度班加罗尔设立研究中心，与此同时，华为还在非洲、拉美地区设立了多个代表处，避开与国际巨头的正面交锋，在网络建设较为落后的发展中国家积累实力，并通过参加各种博览会和行业协会，提高品牌的知名度，经过多年努力，华为逐渐在这些国家通信市场站稳了脚跟。

此时，已具备一定实力与知名度的华为开始在发达国家市场上有所动作。2001年起，华为陆续挺进西欧、北美等发达国家：2001年华为与日本松下、日本电气公司合资成立了宇梦公司，2002年，华为在美国成立了全资子公司，2003年，华为与西门子合作共同研发3G，与全球第六大半导体公司英飞凌合作共同开发低成本WCDMA，并在同年与美国3COM公司成立了合资公司，设立了4个研发中心，华为频频在发达国家发力，逐步向发达国家的主流市场进军，实现了国际各大主流市场的全线突破，华为的跨国经营在全球范围内全线铺开。2017年，华为全球销售收入6036亿元人民币，约一半的收入来自海外市场，其业务遍及全球170多个国家和地区，服务全世界1/3以上的人口。

十、华为的军事化管理战略战术之二：“集中优势兵力”

在解放战争中，我军的军事力量弱小，而且没有受过正规系统的军事训练，在面对强大的敌军时，无法与其正面冲击，处于被动防御的阶段。但我军的军事重装备少，便于开展灵活机动、行动敏捷的战术。因此，趁敌方分散兵力时，采取集中优势兵力、以强攻弱。从农村包围城市，以局部逐渐渗透整体，各个歼灭。

我们可以看出在军事中取得胜利的关键是集中优势兵力来歼灭敌人，在市场营销中同样适用，每个企业的资源都是有限的，为了取得强大的竞争优势，就必须把优势资源集中起来，以取得战局中一个点或几个关键点的优势，通过这个优势来带动全局的胜利。这个关键点也就是我们所说的核心竞争力。

如今，很多企业都在强调保持持续的竞争优势，所谓持续的竞争优势就是核心竞争力。核心竞争力能够为客户创造独特的价值，也是企业扩张的基础，而扩张只有建立在核心竞争力的基础上，才可能持续。因此，企业想要拥有持续竞争优势的话，就必须找到自己的核心竞争力。

每个企业的资源是有限的，没有哪一个企业能做到完全占领市场。如果企业不是把有限的力量分散使用于若干个细分市场，而只选择一个或少数几个细分市场作为目标市场，然后集中优势资源和力量迅速进入和占领这一特定细分市场，从而获得胜利。这就是聚焦营销。

（一）聚焦营销的优势

在军事战争中，面对自身兵力不足，且敌方兵力数倍于自己的敌攻我防的情况下，采取集中兵力，对敌方进行分散围剿、灵活机动的战术改变了原本攻守形势，变被动为主动。而在当今的市场中，聚焦营销就是让企业充分的利用自身的人力、物力和财力资源，对市场进行统一的部署，以灵活机动的战略抢占市场的先机。

2001 年 10 月 22 日在美国纽约股市上市的电子产品制造商爱默生以 7.5 亿美元现金的方式收购了中国电信设备制造商华为技术公司下属的安圣电气有限公司。当时华为公司 2000 年的销售额大约为 26 亿美元。华为技术为什么要出售旗下产业? 1999 年底, 华为领导层认为, 国内电讯器材供应商之间的竞争日益激烈, 华为必须集中所有能量与对手竞争。为此, 华为决定转让或剥离所有与核心业务、主流设备不相干的产品线, 把主要精力、资源从非核心业务抽出来。此时, 华为电气成为被剥离的首选, 原因在于: 1、华为电气是以电力电子及其相关控制技术为基础的, 华为电气与华为的核心发展方向不同; 2、对华为电气而言, 其业务以电源为主。成立以来一直是中国这一领域里的领头羊, 市场占有率较高, 其中电源占 40%, 监控设备有 50%~60%, 要想得到更大的发展, 必须跨越领域, 而华为在一定程度上限制了华为电气的进一步发展; 3、将非核心业务且运作良好的华为电气剥离可以替华为融资。出让后的华为在核心业务上发展迅速, 2002 年电子信息百强企业中, 华为名列百强企业赢利榜首, 利润总额突破 26 亿元。另外在国际市场取得了良好成绩和重大市场突破, 连续在土耳其、新加坡、俄罗斯、韩国、巴西等国签订重要合同。

（二）压强原则

在《华为基本法》第二十三条中对于压强原则是这么阐释的: 我们坚持“压强原则”, 在成功关键因素和选定的战略生长点上, 以超过主要竞争对手的强度配置资源, 要么不做, 要做, 就极大地集中人力、物力和财力, 实现重点突破。在资源的分配上, 应努力消除资源合理配置与有效利用的障碍。我们认识到对人、财、物这三种关键资源的分配, 首先是对优秀人才的分配。我们的方针是使最优秀的人拥有充分的职权和必要的资源去实现分派给他们的任务。

压强原则比较适用于实力上处于劣势的企业与优势企业竞争, 华为公司的实践证明, 凭借压强原则, 华为从创业初期至今一直以超越竞争对手的绝对优势在研发的人力和物力进行投入, 华为当年引以为傲的 C&C08 数字交换机产品就是非常好的“压强原则”运用案例。

华为从 1992 年开始开发 C&C08 数字交换机，当时正是华为公司财务状况非常紧张的时期，尽管当时华为一度穷得连工资都发不出来，但是华为却为 C&C08 产品开发工程师提供了很好的开发平台，华为几乎将公司所有的资金和开发力量都投放在 C&C08 数字交换机的开发上，在人员安排上，公司安排华为早期研发的领军人物也是当时的总工郑宝用亲自挂帅产品经理，在郑宝用的带领下，华为投入了将近 300 位研发人员，在将近 50 余位分项目经理的管理学院，大家几乎是没日没夜的赶进度，调试产品，华为床垫文化就是在这个时期诞生的。

公司不仅在人力方面投入巨大，在产品开发方面的投入几乎不惜血本，为了产品开发能够和国际接轨，公司想尽办法为项目组购置了上百万元的数字示波器，模拟呼叫器等最新的开发工具。

正是凭借这种毕其功于一役的精神和集中优势兵力的压强原则，华为的 C&C08 数字交换机获得极大的成功。最终历经一年的时间，自行开发和设计了新一代数字交换机 C&C08。

C&C08 数字交换机对于华为来说，绝不是一个简单的产品，它是一个里程碑，也是华为公司未来发展的基石，华为后来的一切都是从这里发展出来的。

任正非曾用坦克和钉子的比喻说明“压强原则”：坦克重达几十吨，却可以在沙漠中行驶，原因是宽阔的履带分散了加在单位面积上的重量；钉子质量虽小，却可以穿透硬物，是因为它将冲击力集中在小小的尖上，二者的差别就在于后者的压强更大。同样的道理应用到企业战略上，就有了“压强原则”。

华为公司靠“压强原则”突破了万门数字程控交换机，突破了 GSM 全套移动通信设备，突破了光网络设备……。几乎所有的重大产品，最初都是这么突破的。公司规模小时如此，如今公司规模大了，每年的研发费用超过了 100 亿元，但在项目资源配置上，还要继续贯彻“压强原则”。

“压强原则”是源于毛泽东对于“集中优势兵力”的阐述，毛泽东曾经在 1946 年做过一次《集中优势兵力，各个歼灭敌人》的重要讲话：“集中优势兵力、各个歼灭敌人的作战方法，不但必须应用于战役的部署方面，而且必须应用于战术的部

署方面。在战役的部署方面，当着敌人使用许多个旅（或团）分几路向我军前进的时候，我军必须集中绝对优势的兵力，即集中六倍、或五倍、或四倍于敌的兵力、至少也要有三倍于敌的兵力，于适当时机，首先包围歼击敌军的一个旅（或团）。这个旅（或团），应当是敌军诸旅中较弱的，或者是较少援助的，或者是其驻地的地形和民情对我最为有利而对敌不利的。我军以少数兵力牵制敌军的其余各旅（或团），使其不能向被我军围击的旅（或团）迅速增援，以利我军首先歼灭这个旅（或团）。得手后，依情况，或者再歼敌军一个旅至几个旅。在战役部署上，必须反对那种轻视敌人、因而平分兵力对付诸路之敌、以致一路也不能歼灭、使自己陷于被动地位的错误的作战方法。”

华为提倡的“压强原则”其实不仅体现在研发领域，在市场领域同样适用，只不过在研发领域体现得明显一些。尤其是在早期，华为显然很明白自己无论是在产品、市场还是在管理上都不占优势，要想在竞争中赢得优势，只能通过人海战术。对华为有利的是，中国低廉的劳动力成本为其实施“压强原则”创造了良好条件。

如今华为全球员工有 19 万人，其中研发人员有将近 8 万人，我们来看看华为的几大主要竞争对手，爱立信全球员工近 8 万，思科全球员工也差不多 8 万，也就是说华为仅仅研发员工就已经基本和竞争对手全部员工人数持平了，可以说华为在研发方面投入了 2 倍于竞争对手的兵力。

另一方面在研发的投入方面华为也毫不吝啬，华为每年投入营业收入的 10% 作为研发经费，2004-2013 年华为累计在研发创新上投入 1539 亿元人民币。并且华为也承诺在 2018 年前，华为将投入 6 亿美金用于 5G 的创新和研究。

华为凭借在人数和研发投入方面的绝对优势击败一个个竞争对手，难怪欧美许多媒体说华为是欧美通信设备提供商的灾难，我们看到前几年美国思科公司一直动用政府力量阻扰华为进入美国市场就是明证。

华为和港湾公司之间的“战争”也可以说是“集中优势兵力，各个击破”的极佳运用。在华为和港湾一役中，从 2004 年到 2006 年任正非仅用了两年时间就将这个市场上的搅局者成功收于麾下，2006 年华为全资收购港湾公司。在这场经典的战役中，任正非调兵遣将，集中优势资源的战略战术在其中体现的淋漓尽致。

“这两年我们对你们的竞争力度是大了一些，对你们打击重了一些，这几年在这种情况下，为了我们自己活下去，不竞争也无路可走，这就对不起你们了，为此表达歉意，希望你们谅解。”任正非事后这样解释对港湾的打击。

市场在变，社会在变，客户需求在变，在这样一个飞速发展的社会，企业必须根据时代和客户需求的变化来调整自己的企业发展战略和经营管理模式，因此在当今社会，企业是否能及时应对变化和坚决推动企业变革就显得尤为重要。

2019年6月3日，亨通光电的一则停牌公告大出市场意料。公告显示，亨通光电正筹划购买华为技术投资有限公司（以下简称“华为投资”）持有的华为海洋网络（香港）有限公司（以下简称“华为海洋”）51%股权，并已于5月31日签署了交易意向书。公告并未披露具体交易价格，华为也没披露出售原因。然而2018年，华为海洋才刚与华为完成并表。刚并表几个月后就谋求出售，市场议论纷纷，甚至有投资者怀疑亨通光电在蹭热点炒作。

华为2018年报显示，去年8月1日华为全资子公司华为投资（持有华为海洋51%的权益）与全球海事系统有限公司（持有华为海洋49%的权益）修订了合资协议。

修订前，重大事项需经双方股东一致同意；修订后，在股权结构维持不变情况下，授权华为海洋董事会决策与华为海洋经营活动相关的重大事项。而华为投资持有华为海洋过半数股权，因此也获得了对华为海洋的控制权，这也是华为和华为海洋去年并表的原因。

华为海洋是华为技术和全球海事系统有限公司的合资公司，成立于2008年1月，主营业务是“研究、开发、销售及安装海底网络设备和软件，提供集成和运维服务”。

近年来，华为海洋获得了不少大单。比如长达6200公里的巴基斯坦东非有线电视快线系统，以及去年开始的拉巴斯项目——一条长达250公里有24根光纤对的无重复海底光缆系统，计划将在今年交付客户。

在去年 8 月 29 日举办的第四届亚太海缆峰会上，华为海洋 COO 毛生江曾表示：“十年来，华为海洋坚持研发创新，已签约 90 个项目覆盖超过 75 个国家，建设项目总长度超过 5 万公里。”公开资料则显示，华为海洋是目前全球第四大的海底电缆工程商，全球的市场占有率超过 15%。研究机构电信地理调研公司曾预计，2015 至 2020 年，华为海洋网络公司预计铺设 28 条海底电缆，占这段期间全球完工数量近 1/4。

然而，华为海洋看似一帆风顺的前进步伐，被国际环境的风云突变打乱了。

近两年，海缆工程变得敏感起来。2017 年，华为海洋网络公司承建连接悉尼和所罗门群岛的海底电缆，澳大利亚试图阻止。

2017 年底，英国《金融时报》网站曾刊发题为《华为的海底电缆项目在澳大利亚引起警觉》的文章。

今年 3 月 14 日，台媒也援引美国《华尔街日报》报道，称华为海洋近年迅速发展，引来美国政府猜测和忧虑。美国国家反情报与安全中心主任威廉·埃瓦尼纳表示，美国急切地意识到多方对海缆构成的反情报与安全威胁。

上述报道还提到，美国从 2012 年开始，就在试图禁止华为参与电信基础建设，其中也包括铺设海底电缆。

国际因素的不利影响，已经在华为海洋的业绩中有所显现。

据华为 2018 年报显示，去年至 7 月 31 日并表前，华为海洋收入仅为 5.59 亿元，利润仅为 2400 万元；合并后，华为海洋为合并业绩贡献了 3.9 亿元营收，及净利润 1.1 亿元。但 2017 年，华为海洋的收入达 16.58 亿元，利润为 2.44 亿元，2018 年业绩收缩明显。

在华为超 7000 亿元营收的规模中，华为海洋的营收占比显得微乎其微。

进入 2019 年，美国对华为的“卡脖子”之战愈演愈烈。

有业内人士分析认为，华为目前的战略重点，在于 ICT 基础设施（运营商通信设备+企业 IT 设备）的发展。在运营商使用的通信设备，以及由通信设备组成的 5G 通信网络领域，华为有着全球领先地位，且华为大多数的专利和技术也都在该领域。

同时，这里也是美国的“痛点”。美国反复强调，美国在 5G 网络上一定不能落后。ICT 基础设施不仅会极大影响社会的运行效率，甚至能影响一个国家的经济 and 军事能力。

对华为来说，占领住 ICT 基础设施业务，不仅是其生存和发展的关键所在，也是其打赢 5G 战争的关键点。

从这个逻辑上说，华为出售战略位置相对次要的华为海洋，就显得顺利成章了。

而以光纤光缆为主业耕耘多年的亨通光电，似乎是最合适的“买家”。

六年前，亨通光电正式成立亨通海洋公司，开始进军海缆市场。华为与亨通光电此前在该板块合作密切，2016 年，亨通海洋首次为华为海洋提供海底光缆。

亨通光电收购华为海洋股权如能顺利完成，将进一步完善其产业链、增强话语权。

华为也将精简战线、集中优势兵力，应对 5G 这个生死战场。这种打法，也完全符合华为曾经反复强调的“压强原则”。

“主动弃子”的背后，华为有着更深远的坚持。

十一、华为的军事化管理战略战术之三：让听得见炮声的人来决策

许久以前，美国和伊拉克开战，美军一支小部队做先锋，一路进军，突然遇到了一支强大的敌人，力量对比悬殊。这个时候，这支美军小部队没有强攻。而是和后方联系，告知具体情况，然后由后方直接发射导弹轰炸摧毁敌人据点。

这就是所谓的让听得见“炮声”的人来决策，这是华为的一句名言。

这句话的背景是这样的：

2006 年华为在苏丹项目输得连底裤都没有，曾经参与该项目的一位华为员工说，我们不但输了项目，还输了“人”。由于竞争对手的解决方案充分考虑了为客户降低运营成本（为客户创造价值），因此，让华为输得没有脾气。

华为客户线的人员本来在与客户的交流中获取了这点信息，但却没有把信息有效传递给产品人员，而坐失良机。痛定思痛，华为苏丹代表处在随后的工作中慢慢总结出了“铁三角”运作模式，并推广到全公司。

2009 年 1 月任正非在销服体系讲话中指出：我们后方配备的先进设备、优质资源，应该在前线一发现目标和机会时就能及时发挥作用，提供有效的支持，而不是拥有资源的人来指挥战争、拥兵自重。谁来呼唤炮火，就该让听得见炮声的人来决策。

任老此话一出，立即成为挂在 HR 和管理者嘴边的经典谈资。

“让听得见炮声的人来决策”。我们看得出表面上是通过决策权的下放，让了解市场的人，基于市场情况快速决策。实际上这句话却有丰富的内涵。

谁来呼唤炮火，应该让听得见炮声的人来决策。而现在我们恰好是反过来的。机关不了解前线，但拥有太多的权力与资源，为了控制运营的风险，自然而然地设

置了许多流程控制点，而且不愿意授权。过多的流程控制点，会降低运行效率，增加运作成本，滋生了官僚主义及教条主义。

我们现在的情况是，前方的作战部队，只有不到三分之一的时间是用在找目标、找机会以及将机会转化为结果上，大量的时间是用在频繁地与后方平台往返沟通协调上。而且后方应解决的问题让前方来协调，拖了作战部队的后腿，好钢没有用在刀刃上。

2009 年第三季度末，华为甩掉诺基亚西门子和阿尔卡特朗讯，成为仅次于爱立信的全球第二大移动通信设备供应商。在华为成为全球设备供应巨头的同时，任正非却忧心于机构日益庞大，尾大不掉。他无限感慨地说：“哪怕每年提高千分之一的效率都是可喜的。千万不要形成臃肿、官僚化的机关组织。”

2009 年开年，任正非向华为全体员工发出了振聋发聩的呐喊：让听得见炮声的人呼唤炮火，授予一线团队独立思考和追求最佳的权力，后方只是起保障作用。

2010 年年初，任正非进一步表示，在过去困难的一年，已同步展开了组织结构及人力资源机制的改革，宗旨是从过去的集权管理，过渡到分权制衡管理，让一线拥有更多的决策权，以适应情况千变万化中的及时决策。

“我们后方配备的先进设备、优质资源，应该在前线一发现目标和机会时就能及时发挥作用，提供有效的支持，而不是拥有资源的人来指挥战争、拥兵自重。”在任正非看来，具体的授权金额不重要，重要的是建立一种文化，使之形成一个强势的场，让任何一个业务现场都充满了担当、激情与改变的创造者。一线团队与公司高管可以形成一种水乳交融的关系。重点之一是高级管理干部末位淘汰，从一线选拔高管。那些因为脱离一线久远而失去了现场解决问题能力的人，失去了对现场的敏锐，也就会被成见的淤泥所淘汰。

任正非说，华为既需要找到一把提高一线团队效率的钥匙，又需要找到一把后方平台高效服务前线的钥匙。这把钥匙，便是将华为 20 多年来高度中央集权转为分权制衡、协调发展。

（一）组织变革实践

“我们从以技术为中心，向以客户为中心的转移过程中，如何调整好组织，始终是一个很难的题目。

刚开始我的认识也是有局限性的。我在 EMT(经营管理团队)会上讲了话，要缩短流程，提高效率，减少协调，使公司实现有效增长，以及现金流的自我循环。但提出的措施，确实有一些问题，单纯地强调精简机关、压缩人员、简化流程，遭遇一部分 EMT 成员的反対。他们认为机关干部和员工压到一线后，会增加一线负担，增加成本，并帮不了什么忙。机关干部下去以总部自居，反而干预了正常的基层工作。

后来我听取一些中层干部的反映，他们认为组织流程变革要倒着来，从一线往回梳理，平台(支撑部门和管理部门，包括片区、地区部及代表处的支撑和管理部门)只是为了满足前线作战部队的需要而设置的，并不是越多越好、越大越好、越全越好。要减少平台部门，减轻协调量，精简平台人员，自然效率就会提高。这样 EMT 决议还未出笼就被反了一个方向。

但如何去实现这一点呢?问题仍然摆在前面。之前访问利比亚时，听取了北非地区部的汇报，有了一些启发。”

（二）谁来呼唤炮火?

“北非地区部努力做厚客户界面，以客户经理、解决方案专家、交付专家组成的工作小组，形成面向客户的“铁三角”作战单元。

铁三角的精髓是为了目标，而打破功能壁垒，形成以项目为中心的团队运作模式。公司业务开展的各领域、各环节，都会存在铁三角，三角只是形象说法，不能简单理解为三角，四角、五角甚至更多也是可能的。这给下一阶段组织整改提供了很好的思路和借鉴，公司主要的资源要用在找目标、找机会，并将机会转化成结果上。我们后方配备的先进设备、优质资源，应该在前线一发现目标和机会时就能及时发挥作用，提供有效的支持，而不是拥有资源的人来指挥战争、拥兵自重。

北非地区部给我们提供了一条思路，就是把决策权根据授权规则授给一线团队，后方起保障作用。这样我们流程优化的方法就和过去不同了，流程梳理和优化要倒过来做，就是以需求确定目的，以目的驱使保证，一切为前线着想，就会共同努力地控制有效流程点的设置，从而精简不必要的流程，精简不必要的人员，提高运行效率，为生存下去打好基础。

用一个形象的术语来描述，我们过去的组织和运作机制是“推”，现在要将其逐步转换到“拉”的机制上去，或者说，是“推”、“拉”结合、以“拉”为主的机制。推的时候，是中央权威的强大发动机在推，一些无用的流程、不出功的岗位，是看不清的。拉的时候，看到哪一根绳子不受力，就将它剪去，连在这根绳子上的部门及人员，一并剪去，组织效率就会有较大的提高。我们进一步的改革，就是前端组织的技能要变成全能的，但并非意味着组织要去设各种功能的部门。”

（三）呼唤炮火的人承担呼唤的责任和成本

“基层作战单元在授权范围内，有权力直接呼唤炮火。当然炮火也是有成本的，谁呼唤了炮火，谁就要承担呼唤的责任和炮火的成本。后方变成系统支持力量，必须及时、有效提供支持与服务，以及分析监控。机关不要轻言总部，机关不代表总部，更不代表公司，机关是后方，必须给前方支持与服务，不能颐指气使。

以美军在阿富汗的特种部队来举例，以前前线的连长指挥不了炮兵，要报告师部请求支援，师部下命令炮兵才开炸。现在系统的支持力量超强，前端功能全面，授权明确，特种战士一个通信呼叫，飞机就开炸，炮兵就开打。前线3人一组，包括一名信息情报专家，一名火力炸弹专家，一名战斗专家。他们互相了解一点对方的领域，紧急救援、包扎等都经过训练。当发现目标后，信息专家利用先进的卫星工具等确定敌人的集群、目标、方向、装备等，炸弹专家配置炸弹、火力，计算出必要的作战方式，其按授权许可度，用通信呼唤炮火。

美军作战小组的授权是以作战规模来定位的，例如：5000 万美元，在授权范围内，后方根据前方命令就及时提供炮火支援。我们公司将以毛利、现金流，对基

层作战单元授权，在授权范围内，甚至不需要代表处批准就可以执行。军队是消灭敌人，我们就是获取利润。铁三角对准的是客户，目的是利润。”

（四）从中央集权到分权制衡

“我们要积极地先从改革前方作战部队开始，加强他们的作战能力，要综合后方平台的服务与管理，非主业干部要加强对主业务的理解，减少前后方的协调量。然后冷静地思考整个后方大平台的适应性变革，审慎地一步一步前行。

中国历史上失败的变革都因操之太急、展开面过大、过于僵化而失败的。华为二十年来，都是在不断改良中前进的，仅有少有的一两次跳变。我们在变革中，要抓住主要矛盾和矛盾的主要方面，要把握好方向，谋定而后动，要急用先行、不求完美，深入细致地做工作，切忌贪天功为已有的盲动。

我们并不否定二十年来公司取得的成绩。二十年来公司是实行高度的中央集权，防止了权力分散而造成失控，形成灾难，避免了因发展初期产生的问题而拖垮公司。但世界上没有一成不变的真理，今天我们有条件来讨论分权制衡、协调发展。通过全球流程集成，把后方变成系统的支持力量。沿着流程授权、行权、监管，来实现权力的下放，以摆脱中央集权的效率低下、机构臃肿，实现客户需求驱动的流程化组织建设目标。”

（五）变革的条件和要求

适合华为的经典却未必适合你，主要取决于以下因素：

1、员工的能力

华为苏丹员工的素质和自我反省的能力，让铁三角模式成为华为的管理经典。

在现实工作中，很多老板有时候不是不愿意授权，而是放不下去，其重要的原因是员工的能力不足。

员工是否具备听懂“炮声”的能力，是否具备相应的分析决策能力，是老板是否愿意授权的重要因素之一。

仅仅听到炮声是没用的，首先你要具备听得懂“炮声”的能力。在各种“炮声”轰炸的信息时代，往往不是听不到“炮声”，而是“炮声”太多了。可能你听到的“炮声”是敌人的“虚招”。若你分不清楚到底敌人用的是什么炮，方向在哪里，意图是什么，你的信息是失真的，结果可想而知。

其次，就算你听懂了“炮声”，不代表你能有效的决策。如何扬长避短，分清主次，分清先后，抓住关键信息进行决策是需要较高的能力素质的。

所以，“让听得见炮声的人做决策”，需要这个人不仅听得见，更要听得懂，还要能决策，以及具备相应的管理能力。

2、管理思想、领导风格和领导力

是否能做到“让听得见炮声的人来决策”，往往和公司领导者的管理思想、领导风格以及相应的领导力密切相关。

有的领导者的特质是偏向集权，事必躬亲，下属更像一个执行者。这样的领导者喜欢将大小事的决策权都捏在手中。在这种领导风格下，“让听得见炮声的人来决策”的推行就会变得很难。

此外，和领导者的领导力也有很大的关系。授权作为领导力的一项基本内容，需要考虑以下问题：

如何基于岗位和流程设计授权范围？

如何根据员工不同的经验技能分配任务？

在授权的同时如何向下级提供相应的资源？

如何保持跟进，既不过分干涉，也不放任自流？

这些都是考验一个管理者领导能力的重要因素。

3、系统的支撑和配套

“让听得见炮声的人做决策”，不是简单的权利下放，如果我们只是表面依样画葫芦，最多只是实现决策前移，能快速响应客户需求，却增加了其他的各种风险，这样并没有从根本上解决问题，甚至会造成更多的问题。比如，虽然授权了，但业绩没上去，腐败却增加了。很多公司在管理上一放就乱，一管就死，往往就是这样的原因。

结合华为苏丹战场的失利，我们发现失败的原因，有几点重要因素：1、信息不畅；2、本位主义；3、被动相应需求，未能识别客户深层次的需求。因此，更重要的是通过配套系统的打造，解决上述问题，还要考虑相应的决策风险、人事风险等各种管理问题。

在华为的铁三角模式中，业务流程、管理流程、组织结构、岗位职责、后台支持都做了相应的变化，从而解决了上述的经营和管理等问题。

因此仅仅决策前移，充分授权是远远不够的，最终的目的是要解决问题。

华为“让听得见炮火的人来做决策”，完成了以客户需求为中心的流程梳理，既达到了快速响应、深入客户需求的效果；又在管理上通过分权，既让员工拥有权利（通过设置授权范围，有限授权，降低风险），同时让员工承担责任（能追溯，责权对等，防止管理的空白地带），达到分权制衡（前后台的分工，既协调统一，又分权制衡）的效果。

我们看到华为是通过深挖原因，从系统的角度出发去考虑问题，找到各种关联因素，提供整体的解决方案的，而不是头痛医头，脚痛医脚。

4、外部环境的驱动

“让听得见炮声的人来做决策”，任正非说此话的背景与华为的苏丹项目息息相关。华为在苏丹项目输得底裤都没了的情况下，及时反思调整，之后在苏丹收复失地，形成了铁三角模式。

因此，外部环境是驱动内部变革的重要因素。HR 希望推动变革，仅按个人意愿从内部推动，忽视外部环境因素和组织内部因素，其结果往往是 HR 的一种自 high。任何的变革是需要内外部环境的驱动。

“让听得见炮声的人来决策”，看似简单有用，容易学习，却很难依样画葫芦。

作为管理者和人力资源工作者，只有从系统的角度考虑问题，基于问题根源提供解决方案，才能避免“只见树木不见森林”的现象，做一个具有更高思维能力的领导者！

十二、华为的军事化管理战略战术之四：少将连长

传统的金字塔型组织结构的最下层，通常是一个组织中的基层人员。他们的能力还处在磨练提升的过程中，职级也通常很低。可是他们却可能要面对客户的高层、解决极其复杂的项目、面对极端困难的局面。这个时候，是考验一个组织的底层能力配置的时候。

任正非据此提出了少将连长的说法，意思是让少将去当连长。

少将的能力强，安排少将在金字塔型组织结构的底层去工作，是为了更好地解决底层工作当中的复杂局面。

这里面有一个前提，拥有少将能力的人去的地方，一定是要能赚钱的地方，客户要是优质客户。也就是优质资源向优质客户倾斜。优质资源，也就是少将，当然不能投入到低端客户的项目中去。

能在超大型组织中提出少将连长的说法，说明这个人在组织中的巨大威信。因为这样的机制，是出于全局的考虑，实质上可能会伤害到“少将”的利益。

而能够接受去当一个“连长”的“少将”，多半会考虑全局利益与个人利益的权衡。如果不能从中获得更多实质性的利益，和被下放、降职没有区别。

华为在机场投放的广告牌中，有一块上面只有两行大字：不把战略性资源，投入到非战略性机会点上。无论是业务经营还是人才经营，华为都很坚定地贯彻了这一点。

（一）人才饱和攻击

2016年，王者荣耀快速崛起，导致手游直播快速爆发。当时欢聚时代旗下的虎牙直播布局稍慢，被杭州触手TV抢得先机。

机会稍纵即逝，如何应对？2016 上半年，虎牙直播把最优秀的 20 个年轻人集结起来，投放到手游直播竞争单元里。短短 2 周内，团队由三五人扩张到 30 多人。半年后，虎牙在王者荣耀的手游直播市场上快速超越触手 TV，取得了绝对的细分市场领导地位。

这个做法，跟任正非先生经常挂在嘴边的“饱和攻击”如出一辙。通过高密度的顶级人才投放，来取得压倒性的优势，继而赢得胜利。

（二）少将连长的由来

2013 年度干部工作会议上，任正非先生首次提出“少将连长”的说法。背后的理由主要来自两个方面：

华为自 2009 年开始，按照授权一线的战略方向不断进行组织调整。任正非有个形象的说法：从金字塔模型到铁三角模型和“班长的战争”。

金字塔管理是适应过去机械化战争的，那时的火力配置射程较近，以及信息联络落后，所以必须千军万马上战场，贴身厮杀。塔顶的将军一挥手，塔底的坦克手将数千辆坦克开入战场，数万兵士冲锋去贴身厮杀，才能形成足够的火力。

而现代战争，远程火力配置强大，是通过卫星、宽带、大数据，与导弹群组、飞机群、航母集群……来实现。战争是发生在电磁波中，呼唤这些炮火的不一定再是塔顶的将军，而是贴近前线的铁三角。千里之外的炮火支援，胜过千军万马的贴身厮杀。

“我们公司现在的铁三角，就是通过公司的平台，及时准确、有效地完成了一系列调节，调动了力量。今天我们的销售、交付、服务、财务，不都是这样远程支援的吗？前线铁三角，从概算、投标、交付、财务……，不是孤立一人在作战，而是后方数百人在网络平台上给予支持。这就是胡厚崑所说的“班长的战争”。”

（三）业务增长逻辑越来越清晰

2013 年，华为设备业务的增长速度放缓：固网和电软核负增长，无线由于 LTE 的发展，实现了 9% 左右的增长。但在设备增长放缓的同时，整个服务的增长却达到了 24%。价值正在从设备向服务和软件转移，而服务和软件都是以项目为驱动的。

为了实现业务的持续增长，在坚持以客户为中心的基础上，华为提出，要打造以项目为中心的拉动式、眼镜蛇式组织：头部（业务前端的项目运营）可以灵活转动，一旦发现觅食或进攻对象，整个身体的行动十分敏捷，可以前后左右甚至垂直窜起发起攻击，而发达的骨骼系统（管理支撑体系）则环环相扣，转动灵活，确保在发起进攻时能为头部提供强大的支撑。

如何取得变革的成功？任正非发现，最关键的一点是人才策略：将最优秀的人才，配置到最创造价值的岗位上。

少将连长的概念由此而生。所谓少将连长，就是指直接面对客户的一线销售将会是经验丰富、专业的具有资源整合能力的员工。尤其是针对优质客户和重要的老客户，要把精锐的全能型“海军陆战队员”用来攻克难关，并配置合适的资源。

“传统金字塔的最底层，过去级别最低，他们恰恰是我们面对 CEO 团队、面对复杂项目、面对极端困难突破的着力点……过去的配置恰恰是最软点着力。”任正非反思。

原本不起眼的一线主管，在华为的新战略中被定义为最重要的岗位。这也正是华为和任正非最了不起的地方：战略思维并不是全面改善、追求完美，而是要抓住主要矛盾，找到系统中的杠杆点，集中优质资源，一击而破局。

（四）关键人才不再取决于层级，而取决于对战略的影响和贡献

华为的案例给我们的启发之一，是不能按照传统的等级观来看待岗位的价值。以迪斯尼为例。为何在其他公司非常普通的清洁工，在迪斯尼是关键人才？

迪斯尼主题公园的价值主张是“地球上最快乐的地方”，因此为游客创造独一无二的快乐体验，是迪斯尼最重要的战略能力。在公园内，与游客接触最多的就是清洁工，包括问路、咨询、寻求其他帮助等。清洁工的表现，将在很大程度上影响甚至决定游客的体验。因此，在清洁工的挑选和培训等方面的投入，能够带来战略性绩效。

“以客户为中心”逐渐成为企业的核心策略，为客户带来良好的体验，成为关键成功因素。在这种趋势下，与客户有频繁互动的一线职位，对于公司经营成效的影响，变得越来越大。优秀的人才带来满意的顾客，满意的顾客带来卓越的绩效。迪斯尼的清洁工、海底捞的服务员……，这些看似不起眼的职位，往往是企业领先于竞争对手的关键所在。

（五）破局之匙：激励

想到不易，做到更难。要让资深管理者，愿意屈就到一线主管职位，难度可想而知。在会议上任正非提出：

“要按价值贡献，拉升人才之间的差距，给火车头加满油，让列车跑得更快些及做功更多……人才不是按管辖面来评价待遇体系，一定要按贡献和责任结果，以及他们在此基础上的奋斗精神。”

为了达到这一人才运营目标，华为甚至在少数岗位上打破了以岗定薪的多年传统，向贡献和价值大幅倾斜。

唯有如此，才可能真正破局。而在我之前遇到的一些公司，正是因为激励政策的羁绊，导致人才配置的错位。一些关键岗位，长期被二、三流人才占据；而 A 类人才，则因为激励的错误牵引，并没有能够在最有价值的岗位上充分施展自己的才华。

十三、华为的军事化管理战略战术之五：“整风运动”

2017 年 1 月 11 日，华为召开干部工作作风宣誓大会，包括公司董事长孙亚芳，副董事长郭平、徐直军、胡厚崑、任正非，常务董事徐文伟、李杰、丁耘、孟晚舟以及监事会主席梁华等全体董事会、监事会成员在内，共同宣誓“干部八条”。而就在誓师大会前夕，华为内部刚刚通报了消费者终端业务 6 名前研发人员泄露内部资料被刑拘一事。可以说，2017 年，华为是以加强干部作风管理拉开序幕。

2017 年 4 月 24 日，任正非在华为道德遵从委员会（OEC）第二次代表大会上要求干部严格遵守“干部八条”，以自律。这离干部工作作风宣誓大会刚刚过去 100 天。

或许，这是一次针对干部队伍的整风运动！

2017 年 4 月 18 日，华为内部召开战略预备队的座谈会，在内部员工大量质疑一些主管“不以客户为中心，而是完全以领导为中心”的背景下，任正非发表讲话时提出了一个令人警醒的问题：华为会不会是下一个美联航？

4 月 24 日，任正非要求干部严格遵守“干部八条”，以自律。随后，4 月 27 日晚，处于 P10 内存风暴中心的华为消费者业务 CEO 余承东，向终端公司全体员工发出了一份倡议书，首先针对此事件做了深刻的自我反省，“太过急于表达，造成了不合适的回应”、“态度傲慢，缺乏谦卑”。

而“干部八条”中第一条则提到，“把精力放在为客户服务上。”

任正非在 2017 年某次会议上透露，华为一定要抓住全球十亿未连接的家庭宽带机会，将公司的销售目标推向 2000 亿美元。要实现这一世界级目标，对于体量庞大、员工众多的华为来讲，也就不难理解任正非为何如此重视干部的作风问题，因为在任正非眼里，自律永远是管理的低成本。

“称霸世界是要流血流汗的，你这个时候说汗不要流，血不要流，然后你又称霸世界，我认为是不可能性的。我认为在这个历史时期，未来3—5年对华为公司是一个重要的转折时期。也可能就是我们的新生，也可能就是我们的死亡。未来是什么？有利润的增长、有现金流的利润，去除干部身上的浮躁，转变到踏踏实实为客户服务，我们不能让惰怠在公司生长。”任正非如是说。

（一）不亚于中央八项规定的华为“干部八条”

此次任正非在华为道德遵从委员会（OEC）第二次代表大会上要求领导干部严格遵守“干部八条”以自律，被很多人认为是任正非充满危机感的一次重要警示。

公开资料显示，道德遵从委员会是华为集团职能平台内的一个部门。据悉，道德遵从委员会主要职能就是引导和规范华为员工从语言、习俗、宗教、乃至生活习惯等方面主动适应和融入所在国家或地区。

华为干部八条是《华为公司改进作风的八条要求》的简称。相比较2015年版本，2017年版本更加精炼的对干部的作风问题提出更严厉的要求，严厉程度以及对华为的意义，丝毫不亚于中央的八项规定。

1、华为“干部八条”

①我绝不搞迎来送往，不给上级送礼，不当面赞扬上级，把精力放在为客户服务上。

②我绝不动用公司资源，也不能占用工作时间，为上级或其家属办私事。遇非办不可的特殊情况，应申报并由受益人支付相关费用。

③我绝不说假话，不捂盖子，不评价不了解的情况，不传播不实之词，有意见直接与当事人沟通或报告上级，更不能侵犯他人隐私。

④我们认真阅读文件、理解指令。主管的责任是胜利，不是简单的服从。主管尽职尽责的标准是通过激发部属的积极性、主动性、创造性去获取胜利。

⑤我们反对官僚主义，反对不作为，反对发牢骚讲怪话。对矛盾不回避，对困难不躲闪，积极探索，努力作为，勇于担当。

⑥我们反对文山会海，反对繁文缛节。学会复杂问题简单化，六百字以内说清一个重大问题。

⑦我绝不偷窃，绝不私费公报，绝不贪污受贿，绝不造假，我们也绝不允许我们当中任何人这样做，要爱护自身人格。

⑧我们绝不允许跟人、站队的不良行为在华为形成风气。个人应通过努力工作、创造价值去争取机会。

2、自律永远是管理的低成本

此次任正非再提“干部八条”，在华为内部的心声社区掀起一轮大讨论。

有员工直言，“干部八条”的层层落实，让华为从沾沾自喜的“问计对象”“领导者”中醒过来，让整个队伍能够真正地把精力聚焦到为客户解决问题上来，而不是围绕自己的 KPI 讨价还价、不是做很多反向包装进行宣传吹嘘、不是把精力放在溜须拍马办公室政治上，让主管真正地聚焦到“胜利”上来，构筑简单、奋斗的氛围。

更有员工直接指出工作中“唯领导论”的现实困惑。“现实工作中，我们有多少同事敢于和主管在业务上据理力争？有多少同事看到了主管的倾向后还能坚持自己的立场？尤其对于一些体量尚小、还处在快速成长期的新业务（比如企业），有多少代表处的企业主管敢于和代表去理直气壮地勾勒蓝图、展望未来并获取必要的资源？打铁还需自身硬，要么自己对业务的理解不够深刻，不敢大声说话，要么明哲保身，怕丢了饭碗。”

对于此次干部作风的“整风运动”，任正非认为，自律永远是管理的低成本，各级干部应把践行八条作为终生的座右铭，使流程管理更加简洁、及时、准确。“促进自律，完善他律”形成一个良好的的内部场。

“制度不可能完善到无懈可击，流程只有与认真遵守的人相配合，才会取得较大的价值和贡献。如果流程过于复杂，沉重的内部体系运转不动，其实是管理高成本，客户不可能为我们自己的高成本买单，那么可能只会以失败告终。”

在任正非看来，现在华为“胜则举杯相庆，败则拼死相救”共同奋斗的文化正在淡化。而华为正处于踌躇满志的历史阶段，如果不正确对待，可能面对崩溃的危险。

（二）关于干部管理，任正非的“狠”

相信很多人对任正非发内部信怒斥女儿分管的财务团队的事情依然记忆犹新。任正非对干部的“狠”在商界是“有口皆碑”。

华为前副总裁李玉琢曾在书中披露：“任正非的脾气很坏，是我见过最暴躁的人，我常看到一些干部被他骂得狗血喷头（高级干部尤甚）。有一天晚上，我陪他见一位电信局局长，吃饭到9点。在回来的路上我问他回公司还是回家，他说回公司，有干部正在准备第二天的汇报提纲（第二天李鹏要到华为）。我陪他一起回了公司。到了会议室，他拿起几个副总裁准备的稿子，看了没两行，‘啪’地一声扔到地上，‘你们都写了些什么玩意儿’于是骂了起来，后来把鞋脱了下来，光着脚，在地上走来走去，边走边骂，足足骂了半个小时。”

某次中层干部会议上，任正非对华为财务总监说：“你的长进非常大，”总监还没来得及高兴就听到了下半句，“从特别差变成比较差！”

1、主官及专家要像林彪、粟裕

喜欢以战争为喻的任正非认为，数字是打出来的，绝对不是做出来的。考核干部，要看奋斗意志，要看干劲，不能光看技能。没有奋斗意志、没有干劲的干部，要从各级行政管理岗位上调整出来。没有奋斗意志的人，不能带兵。

任正非曾指出，华为的解决方案越来越复杂，主官及专家要像林彪、粟裕那样专心致志地趴在地图上，聚精会神地研究问题，才能作好一个司令员。“我们正在推项目终身责任制，这并不是走向保守，而是在内、外合规的边界内，鼓励在集

体主义中的个人主义，英雄行为的激励。我们一定要将主要精力放在分析市场、关注客户上。你象李云龙一样，哗啦哗啦打完以后，不会是坏数字的。所以我们认为，一线的计划体系是用于作战，而不是用于给公司汇报。”

在任正非看来，高、中级干部，在工作分配时，讨价还价，甚至拒绝上岗是合理的。但是一旦上岗就必须忠实履行职责，任何惰岗、逃岗都不适合再做一个管理者。“末位淘汰不一定是除名，调整工作岗位、调整待遇也是一种方式，这一点不能软。有人说撤换干部太快了。我觉得你已经不足以担任这个职务了，就要快点撤，别再绵绵塌塌的，说：撤错了怎么办？平反，再回来！”

2、华为选拔干部的六大原则

对于如何选拔干部，任正非认为，优秀管理者有三个衡量的标准：一、具有敬业精神，对工作是否认真，改进了，还能改进吗？还能再改进吗？二、具有献身精神，不能斤斤计较。三、具有责任心和使命感，这将决定管理者是否能完全接受企业的文化，担负起企业发展的重担。

华为在选拔管理者的过程中坚持以下几个原则：

第一，管理者要具备踏实的办事能力、强烈的服务意识与社会责任感，能够不断提高自身的驾驭与管理能力。

第二，管理者要具备领导的艺术和良好的工作作风。

第三，要站在公司的立场上综合地选拔，而不能站在小团体、小帮派的立场上选拔管理者。

第四，管理者必须具有培养超越自己的接班人的意识，具有承受变革的素质，这是企业源源不断发展的动力。

第五，企业对候选的管理者要进行深入的了解与沟通。

第六，华为还有一个选拔管理者的原则：凡是没有基层管理经验，没有当过工人的，没有当过基层秘书和普通业务员的，一律不能提拔为管理层，哪怕是博士也不行。学历再高，如果没有实践经历，也不可能成为一个合格的管理者。

3、离任和在任审计是对干部的最大关爱

任正非曾在公司监管体系座谈会上指出，一个组织要有铁的纪律，没有铁的纪律就没有持续发展的力量。

关于干部的审计问题，任正非有着自己的思考。他认为，公司培养一个干部很不容易，对干部的离任和在任审计，其实就是在关怀爱护干部，让干部至少不要把坏事做大。“惹大了事，坐牢不舒服，就地司法制度改革后会更痛苦，国外的牢坐得更不舒服。”

对此，任正非提出两点要求：

第一，审计调查问题，首先是无罪论定。必须要有证据，没有证据不能随便伤害一个干部；同时要有科学的方法，实事求是的方法，要尊重人权。如果确有证据，斗争有理、有力、有节，要有节制，不是说斗争就是无情打击，那样不解决问题。

第二，评功摆好不是审计人员的责任，这是最高领导层的责任，“功”和“过”是两回事。审计本着实事求是的原则，把问题调查清楚，处理问题交给 HRC 的纪律与监察分委会，查处分开。

（三）不得不说的反腐

近年来，国内企业内部反腐呈现愈演愈烈的态势。对于拥有数十万员工的华为来讲，反腐问题更是常年紧抓不懈。

2014 年 9 月初，华为通告查实内部有 116 名员工涉嫌腐败，涉及 69 家经销商，其中 4 名员工已被移交司法处理。2017 年 1 月 17 日，华为发布 6 份“内部反腐快报”，通报 6 名前华为员工因涉嫌侵犯知识产权，已被检察机关依法批准逮捕。

任正非曾严辞指出，在华为的前进中，能够阻止华为的，就是内部腐败。必须保持干部队伍的廉洁自律。当高层选拔管理者中有人利用职权谋取私利时，就说明公司的干部制度和管理出现了严重问题，如果只是就事论事，而不从制度上寻找根源，那距离死亡就不远了。

针对腐败问题，任正非曾在华为的监管体系座谈会上强调，公司不因为腐败而不发展，也不因为发展而宽容腐败。公司发展得越快，管理覆盖就越不足，暂时的漏洞也会越多，因此，华为设置了内部控制的三层防线：

第一层防线，业务主管/流程 owner，是内控的第一责任人，在流程中建立内控意识和能力，不仅要做到流程的环节遵从，还要做到流程的实质遵从。业务主管必须具备两个能力，一个能力是创造价值，另一个能力就是做好内控。

第二层防线，内控及风险监管的行业部门，针对跨流程、跨领域的高风险事项进行拉通管理，既要负责方法论的建设及推广，也做好各个层级的赋能。

第三层防线，内部审计部是司法部队，通过独立评估和事后调查建立冷威慑。审计抓住一个缝子，不依不饶地深查到底，旁边碰到有大问题也暂时不管，沿着这个小问题把风险查清、查透。

任正非曾强调，“一方面，我们用正向分配引导大家不要犯错；另一方面，用冷威慑来控制公司不要出现大问题。这样我们一边前进，一边就完成了对自己的整改。从混乱走向有序，需要时间，需要过程，所以我们需要这么一支庞大的监督队伍，站在我们的旁边，时刻提醒和警示我们需要努力改进的地方。”

十四、华为的军事化管理战略战术之六：矩阵型组织结构

一位前美国将军评价：“为什么西方公司畏惧华为？原因之一，西方公司过去 20 多年的高管大多是从商学院毕业的，而华为是向军队学习管理。”

军队采用矩阵型的组织结构，矩阵的“横轴”——各军种部负责提供不同专业的、训练有素的作战力量；矩阵的“纵轴”——战区指挥机构被赋予作战筹划和组织指挥的职权，以更加灵敏地对安全威胁环境做出反应。

华为向军队学习，采用矩阵式管理模式，三十年来，华为是如何保证其不断适应企业的发展要求的？本文整理了华为在不同阶段对于矩阵管理的运用，以飨读者。



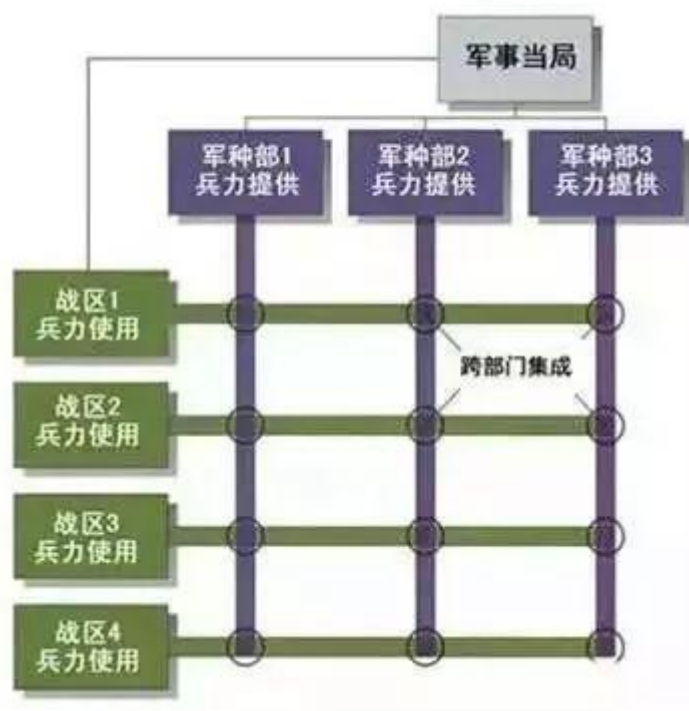
中国人民解放军在最近 30 年中，历经多次改革，较之于以往以缩编为主要目的的调整，最新一轮改革将重心放在重新设计和优化军队结构和建立新军种新机制上，因而一直为国内外、军内外所高度关注。新一轮国防和军队改革，确定成立陆、海、空、火箭军和战略支援部队共五个军种，以及负责各战略方向联合作战的战区指挥机构（以下简称战区），施行军政、军令分开，建立扁平网状领导管理体制，旨在构建一个科学合理、高效健全的组织体系，并建立与之相应的配套政策和运行机制，提升军队管理水平和部队战斗力。本文拟把这种新型的组织结构看作是管理学中矩阵型组织结构（Matrix Structure）在军事管理中的尝试和运用。

矩阵型组织结构是企业组织结构的一种，出现于二十世纪五六十年代，是从以工作为中心和以对象为中心的组织结构之优、缺点的争论中产生出来的，至今已在

诸多大企业中成功运行多年。ABB、IBM、华为、西门子、通用电气、花旗银行等知名跨国企业，采用的基本都是“事业部一分公司”式的矩阵型组织结构。这种组织结构实现的方式是以各事业部（Business Unit）统筹本领域业务，分公司则根据当地特点管理本区域内的各领域业务，两者在各自明确的职权范围内协同工作。例如，事业部负责本领域业务的研发生产、市场定位、产品定价等，但无权直接向客户销售产品或提交系统解决方案及报价；分公司根据本区域客户特点和竞争对手情况，协调各事业部资源，提出系统解决方案，制订并执行销售策略，完成销售任务。因销售经理无定价权也无研发能力，事业部无权直接面对客户，分公司与事业部形成了既相互合作又互为约束的权责制约关系。分公司/事业部员工在接受直接部门领导的同时，也要接受相对应的事业部/分公司领导或约束，从而形成双重报告关系。有的公司还要加上财务、审计、运营等职能部门，构成三维矩阵，形成三重报告关系。与此相仿，改革后的中国军队，在设置直属军委的纪委、审计、检察等垂直系统后，也将形成规范权力运行防止腐败的三重报告关系。

（一）矩阵型军队组织的优点

矩阵型组织是由职能型和项目型组织组成的一个混合体。因在职能型组织的垂直层次结构中叠加了项目型组织的水平结构，从而一定程度上避免了两种结构的缺陷，能够更加充分地利用组织资源，进行更为灵活、专业的运营。军队采用矩阵型组织结构，矩阵的“横轴”——各军种部负责提供不同专业的、训练有素的作战力量；矩阵的“纵轴”——战区指挥机构被赋予作战筹划和组织指挥的职权，以更加灵敏地对安全威胁环境做出反应（见下图）。



冷战结束后，世界由两极格局向局部的、多样的、复杂的多元格局转变，因此动用无限资源应对全面威胁的战略思路也相应向动用有限资源解决有限威胁转变。传统的部队组织结构，每个战略方向都保有所需部队，适应面对全面威胁，这如同每个分公司都各自建立产品研发部门一样，需要极大的资源，且部队的一致性难以保证，影响统一指挥，而这恰恰是矩阵式组织结构的优势所在。这样的优势体现在以下几个方面。

1、利于统筹建设

矩阵型军队组织由于成立专司“军政”的军种部，有利于从全局角度统筹各军种的训练、管理和建设，可为遂行作战任务提供专业更为精通、训练更为有素的作战力量。由于军种作战部队不再固定归属于某一地域、某一方向，可在不同时期担负不同战略方向的作战任务，一方面可减少部分作战部队；另一方面，也可合并部分作战保障和后勤保障力量，有利于减少人员和机构的重复设置，增加军队资产的利用效率。这也是中国军队裁军三十万的管理学前提。战区也可以根据地缘政治需要或战争威胁灵活设立或撤消，当任务结束时，参战部队可以回到各

军种继续战备训练或遂行其它作战任务，官兵并不用为任务结束后的去向问题担忧，常备部队的规模也不会出现太大的波动。

2、利于统一指挥

矩阵型军队组织基于安全威胁判断，在各战略方向成立专司“军令”的战区指挥机构，统一指挥调配来自不同军种的作战资源，各取所长、协调一致地遂行联合行动，有利于强化作战导向。由于不同军种的专业人员可建立直接联系，共享行动平台，互用作战效果，在一定程度上打破了军种壁垒，消除了本位主义，使得战区能够针对全域化的现代战争，主动塑造战场态势，高效应对本战略方向的安全威胁。一旦有事，不必再按传统方式跨机构临时协调，指挥决策的前瞻性、专业性、时效性大为提高，对安全威胁有更快的反应能力。

3、利于多向支持

矩阵型军队组织强调基于国防安全总体需求和军事战略目标，统一调配作战资源，为应对不同战略方向的安全威胁提供支持。特别是当国家面临多个方向的安全威胁、军队需遂行多样化使命任务时，作为受最高军事当局直接指挥的战区，有权代表最高当局，研判战争威胁，进行战略规划，组织作战推演，拟制作战预案，待最高当局批准后，从全局范围内申请和调集所有可用的资源进行应对。在此过程中，军种部和战区都必须站在全局角度，按照联合作战计划规程，对资源配置和行动方案进行比较、权衡、磋商并达成共识。这就使得各战略方向必须按照系统最优的原则进行资源分配和作战设计，尽可能避免为应对某一方向威胁而牺牲其他方向战略利益的情况。

4、利于战略管理

矩阵型军队组织强调双重甚至三重报告制度，军种首长负责平时本军种的部队建设。战区指挥员战时负责作战行动指挥，最高军事机构也相应变成提供宏观指导和跨部委沟通的新角色。另外作为矩阵型军队顺利运作的必要条件，军官的轮岗交流的范围和频率会扩大和增强，对于军官的非组织行为和权力是强力的抑制，

因而矩阵型组织运作模式无疑会强化最高军事当局的宏观战略管理和指挥控制能力。

（二）矩阵型军队组织的缺陷

管理学上强调，一个矩阵组织只有当具有良好素质的项目经理拥有明确的全面责任和权限的时候，才会有效率。同样，在矩阵型军队组织中，战区与军种之间的职权如果没有合理设计和清晰划分，或任何一方的能力、等级和威望与其职能不相称，管理冲突将不可避免，两者之间的有效合作也将变得非常困难。如战时，战区应遂行作战任务筹划、指挥和控制，军种部队则应在作战行动的现场组织上拥有自主权。一方面，联合作战指挥机构会穷尽各种努力使其作战目标尽可能迅速、顺利地实现；另一方面，各军种部会竭力运用其手中的资源，对分配给本军种的任务施加影响、提供便利。如果付出昂贵管理成本但却损害军队整体运作效率，则是得不偿失的。韩国军队借用美军的军政、军令二元化体制，但在应对突发事件中整个指挥体系效率低下，在天安舰事件之后，于2011年提出重归军政军令合一的改革法案，就是一个降低管理成本、集中优势资源，以应对特殊局面的典型案例。纵观世界采用矩阵型组织结构的军队（包括美军），管理冲突问题主要有以下四种表现：

1、目标分歧冲突

由于战区和军种部各自的职责任务、利益考量不同，战区侧重关注完成作战任务，而军种部侧重关心部队的日常运转，导致在共同完成作战任务或日常战备时，经常在形势研判、手段运用、优先次序、稀缺资源调配方面存在分歧。这样，可能使得战区过分关心自己的作战目标而忽略军队的整体战略目标，也可能使得军种过分关心自己的建设管理而对作战战备任务缺乏敏感性。

2、制约失衡冲突

通常情况下，战区指挥员拥有作战指挥权，而军种部拥有参战力量的平时管理权、军官提名权和绝大部分资源支配权。如果战区没有相应的制衡权力，就会出现任

务部队“不听招呼”、自行其是的现象。相反，如果战区的权力过大，又会出现军种弱化、战区指挥机构大包大揽的现象。

3、权限不确定性冲突

由于军种部和战区既协作又制衡，所以当权责划分不明确的时候（有些事件的权限本来就很难界定，甚至没有先例可循），争权、争功或相互推卸责任的现象就很难避免，对遂行任务非常不利。任务部队也会由于存在军种部和战区两个上级，在到底要听谁指挥、某个问题该向谁汇报等问题上感到困惑。

4、军种文化冲突

由于参与联合作战的诸军兵种客观存在着军种文化和习惯做法的差异，解决问题的理念和方法必然存在分歧，遇到问题总是自觉不自觉地在本军种的角度寻求解决方案，从而不可避免会产生军种文化冲突。

（三）解决矩阵型军队组织冲突问题的对策

解决矩阵型军队组织冲突问题，殊为不易，甚至联合/联盟作战管理最先进、经验最丰富的军队如美军，也时常面对军种樊篱难破，军种文化难融、军种目标难合、军政矛盾难解的严峻挑战。但是中国军队凭其独特的领导结构、中国特色的创新，以及明智的对外借鉴，有可能找到解决的途径。建议的对策包括：

1、打造共同愿景

如前所述，协调不同方面之间的目标是矩阵型组织结构的一大难题。应由战区牵头，定期组织军种部相关方、任务部队和战略支援保障力量参加形势分析会、作战研讨会、检讨反思会和重大演训活动，让各利益相关方在交流碰撞过程中，强化使命意识、统一作战思想、打造共同愿景，让每一支任务部队都意识到信任和合作的重要性，以及自己在遂行作战任务时不可替代的角色和地位，从而为目标一致地展开作战准备和作战行动提供保证。这实质也是一个统一战场制胜观的

过程。同样重要的是，而且不同于其他一些国家军队的是，中国军队各军种树立了统一的军人核心价值观，军种以及每个军人对共同核心价值观的忠诚，至为重要。

2、明晰职责权限

职责与权限不匹配是矩阵型组织产生冲突的根源。要想解决好矩阵型军队组织因权限不确定而产生冲突的问题，必须对军种部和战区的权利和职责进行清晰、明确的规定（这可能成为改革后马上要遇到的最大、最棘手问题）。比如说，战区司令员与军种部长都应是上将级，军种部长可以作为最高当局战略决策的顾问，战区司令员则应定位在区域战略决策的执行上，任何军官都不应成为决策者，而应当是决策的建议者和执行者；即使军种部有单独解决小规模冲突或战事的能力，也必须明确规定总体作战方案必须由战区司令员提出。再比如说，作为支撑军队组织管理最核心的人事权和财经权问题，就应抛弃“非此即彼”的改革思路，将人事权和财经权“一分为二”地赋予战区和军种。即：最高军事当局有军官任命权，如授予军种部人事提名权，则应赋予战区中高级军官的考核权；除按标准拨付的官兵工资福利和单位日常维持费外（可授权给国防部），如授予军种部战场建设、联合训练经费的执行权，则应赋予战区对相应项目的规划权、预算权和评估权。

3、塑造联合文化

为避免军种文化冲突对遂行任务的危害，培养合格的联合指挥人才，必须加强各军种军官业务交流，特别是军种内与联合职位的交流。除组织任务部队经常性开展联合训练、联合战巡，定期进行理论研讨和检讨反思外，还应设立独立的联合指挥与参谋学院，把联合指挥参谋训练课程的参训对象级别定为少校至少将军官，在军官具备军种内专业知识技能后，并在知识系统化和思维军种化前，培养他们从联合作战角度出发思考解决方案的本能思维和行为自觉。只有培养出一大批既真心拥抱联合理念、又知晓联合细节的中级指挥军官（中层领导者），联合作战才可能被普遍接受，联合行动才可能化为自觉，军队转型才有中坚力量。另外，

联合指挥机构指挥员应根据实际指挥需求从相关军种中选拔并定期轮换；联合作战指挥机关的编设应严格规定各部、局、处军种人员的编配比例（但机关综合部门负责人不应限定军种人选，以利竞争和选优），明确联合军官任职条件，控制联合军官编制职数，畅通联合军官晋升渠道，确保将军中最优秀的军官培养成联合指挥人才。美军就明确规定，要晋升上校，必须拥有一个完整的联合任职经历。有了优秀的联合指挥人才，战区指挥机构才有足够的能力和威望，把那些直接隶属于各军种部的作战力量融合为真正意义上的联合作战体系。需要强调的是，即使有完备的制度规定，如不能确保联合军官比军种军官优先晋升，走不通联合指挥机关与军种部队双向交流的路子，战区将不可避免地成为“养老机构”，由于能力弱化而失去威望，进而丧失实际指挥权。

4、规范作业程序

这不仅是诸军兵种联合作战的前提，更是畅通军兵种交叉任职和机关基层双向交流的根本保证。美军联合作战条令体系，总共有 7 个系列 80 多本，几乎对遂行任务时每一个岗位、所有可能遇到的情况及相应的操作流程都进行了规范，形成了标准操作程序，为高效组织联合作战提供支撑，也为军官多岗位、全球化轮岗交流提供了条件。目前，我军中由于职位界定宽泛，标准化操作程序缺乏，以及院校教育与部队实际脱节，关键岗位没有 3 年以上实际历练难以胜任。机关人员下不了部队，基层军官进不了机关，导致机关与基层脱节，高素质军官队伍难以成型，联合作战人才更是凤毛麟角，——人才成长的良性循环远没有形成。军政、军令分离后，军官不仅要在战区和军种机关之间来回轮岗，也要在机关、部队甚至院校之间交流任职，人员流动明显加快，一名有发展潜力的军官在一个岗位最多只能工作 3 至 4 年时间。这种情形下，如果没有明晰的职位界定和相应的标准操作程序，可能军官到一个联合岗位任职，还没进入工作状态就被调离了，更不用说胜任岗位、高效工作和培养专业主义（Professionalism）精神了。还要注意，军官轮岗，各岗之间应有所关联，亦即，先前的教育训练和历练应为新岗位打下基础，每一轮岗位积累的经验应为下一轮岗位带来借鉴，做到上岗后尽快进入角色，迅速成为内行。这对军事技术专业岗位而言尤其重要。

5、重构信息系统

对矩阵型军队组织来说，人员、装备和保障力量在战区和军种部之间的调动转隶将十分频繁，联合训练管理、人力资源管理、军官考核评价、指挥控制手段也将更为复杂，没有专业高效的信息系统作支撑，很难实现有限资源的高效配置，管理成本将大大增加。因此，必须借鉴企业资源规划理念，根据新的组织结构，进行全方位的工作流程建模和信息资源规划，量身定做一体化管理（指挥）信息系统，尽可能减少军种部与战区间因资源分配和跨部门沟通问题引起的冲突。

（四）华为对矩阵管理的理解

1992年，孙亚芳、纪平、江西生接手华为市场部，奋力推行矩阵式管理。在全国一片滑坡的情况下，仍然保持市场高速增长。然而，从上文可知，矩阵型组织利弊参半，三十年来，任正非是如何让矩阵管理不断适应公司的发展要求的，下面就让我们一起看下，华为对于矩阵管理的理解。

1、没有协调就没有运动

当一个部门不愿与别的部门协调，当一个人不愿与别人用会议来调整双边多边关系的时候，实际上这个部门在华为存在已没有必要，至少这个人不能做这个部门的领导。华为是有严格分工、实行矩阵管理的公司，没有协调就没有运动。那些还在种一亩三分地的员工，要迅速转变工作作风。团结在华为这个高速运行的、规模较大的公司，显得尤其重要。不能搞好团结的人，不仅不能做各级部门的领导，而且作为一位普通员工都有困难。（1995年，当干部是一种责任——在市场部全体正职集体辞职留仪式上的讲话）

2、矩阵化管理要用在主航道

矩阵化管理主要用于主航道上的作战队伍上，是需要一个大规模的平衡，耗费一点人力资源，称称这个、平衡那个。非主航道就不需要这么复杂的平衡。慧通

去矩阵化，第一必须对华为服务，不能到社会上招揽生意，这是对它的制约；第二必须自己养活自己。

内服弱矩阵化，就是流程责任制，只有几个管理的核心干部还是矩阵化的。组织的优化，不要等同时发令上，哪个模块成熟了，就可以先走，若总是追求完美的“齐步走”，等候时间就太长了。（2014年，任总在人力资源工作汇报会上的讲话）

3、非主航道要去矩阵化

公司矩阵化管理，主要用于组织千军万马上战场，行政不是主航道，大多数岗位不需要矩阵化。行政独立业务可以弱矩阵化，非独立业务的其中一部分岗位矩阵化，但相当多的基层操作岗位是要去矩阵化的。对于基层员工要简化管理，不要使用复杂的人力资源管理措施。人力成本也不能单纯从节约来考虑，要从合理的费用额中切出一块来，让基层员工也要公司的成功。我们的堡垒若建立在沙滩上，是不巩固的。

4、为什么在主航道要坚持矩阵化管理，又如何让矩阵变形，不断适应公司发展的新要求？

公司主航道业务需要面对快速的内外商业环境、客户需求和产业变化。为了抓住机会，打造领先优势，我们的作战队伍要任何情况下，产生适应性变化，但作战队列不能乱，这就是流程与矩阵。随环境的变化，阵列会变化，但队列之间的相互关系不能变化，否则就丧失作战能力。这就是矩阵管理的特点。我们用矩阵管理，就是这个目的。所谓矩阵，就是一个个方形格子，队列十分整齐。如果要求稳定，方形格子就不要变形，例如建筑物的钢筋网。但我们要随机变化的。矩阵管理的优势是大平台，经验技能各类资源都充分复用共享，但其代价是内部管理关系比较复杂，就是郭平说的双责任制，管理成本高。但为了千军万马站上上甘岭，我们不得不只对大部队这么做。

但公司发展不可能这么稳定，稳定也只是相对一个短时间的，它会随着商业环境、交易质量、人的素质……，发生变形的。因此矩阵管理在稳定基础上要进行“变形”，不断适应业务需求的变化。

十五、华为的军事化管理战略战术之七：重装旅

（一）华为组织之道：从重装旅到陆战队

华为是比较特殊的公司，既是传统企业(生产型)，又算是互联网相关企业(通信领域)，同时既有针对企业的 B2B 业务(基础设施建设、信息化等)，现在又有针对终端消费者的 B2C 业务(手机、云服务等)。在历史过程中，华为的组织也几经变革，如果说苹果是围绕天才设计的组织的话，华为的组织演进和变革显然就是以客户为中心的战略导向而设计的。

1、以客户为中心的组织变革

在新技术革命时代，跨界者们颠覆大公司的案例层出不穷，客户已经从产品价值链的终点，变为价值链的起点，成为设计、研发、生产的源头。在这个过程中，很多曾经辉煌的巨无霸企业倒在了自我成功的光环下。

大型企业应变得更开放、更灵活、与客户或用户贴得更近，这样才能迅速地响应市场，强有力地应对突然出现的挑战者，做出及时的战略调整与价值链转型。但大企业臃肿、官僚化、决策缓慢、部门内耗、功臣文化盛行让这种自我调整变得更加沉重。华夏基石董事长彭剑锋说：“就像是人变胖了，神经可能开始不灵敏，手脚都不那么灵动了。”事实上，很多企业也都意识到组织结构进化滞后的问题，但在企业尚处于高速增长期时，无暇变革，企业衰退期的时候却又无力变革。“对于它们，组织结构基本上被业务拽着走，（不管是不是）组织架构上面多余的手指，（只要）能把所有的漏洞堵住，基本上就是正常的。”

在中国的领先企业中，华为的危机意识让人印象深刻，从最早的“永不停止的红舞鞋”、到“华为的红旗还能打多久”，到《下一个倒下的会不会是华为》，正是

这种居安思危、以客户为中心的思考让华为提前洞察了产业环境的变化，先知先觉，进行随之匹配的组织变革，走在了产业演进的前沿。

华为的组织变革演进可以分为这么阶段：

（1）2002 年前以本土市场为核心，组织结构以集权为主要特征，专业化、规范化程度高；

（2）2003 年集权结构向产品线结构改变，以应对快速变化的市场；

（3）2007 年地区部升级为片区总部，成立七大片区，各大片区拆分为 20 多个地区部，指挥作战中心进一步向一线转移；

（4）2010 年原按照业务类型变为按照客户类型划分，成立面向企业、运营商和消费者三个客户群的组织架构。2014 年，华为新成立“ICT 融合的产品和解决方案组织”以适应 ICT 行业技术融合趋势。

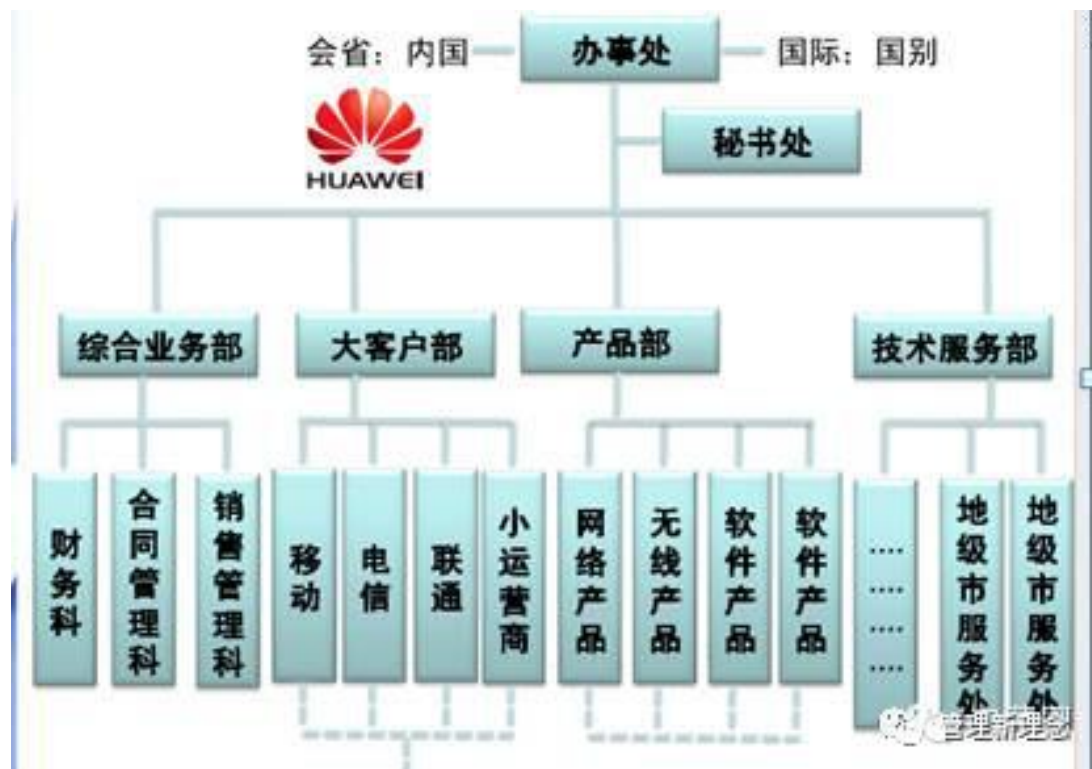
目前，华为已经形成了完善的矩阵式结构以实现全方位的信息沟通。横向是按照职能专业化原则设立的区域组织，为业务单位提供支持、服务和监管，使各业务群 BG（Business Group）在区域平台上以客户为中心开展各自的经营活动。纵向是按照业务专业化原则设立的四大业务群，并分别设置经营管理团队 EMT，按照其对应客户需求的规律还确定相应的目标、考核和管理运作机制。这种纵横组合是在各级组织都是层层嵌套的，形成业务和能力建设的双轮驱动。

在实际运作中，EMT 是华为日常经营的最高权力决策组织。EMT 是什么？就是经营管理团队（Executive Management Team）这是华为在 2005 年创造的一种决策组织，是华为的“最高权力机关”。虽然董事会存在，但企业的经营决策权基本都在 EMT，主席由各大佬轮值，集体议事。2011 年后，EMT 下沉到华为的各个业务中心 BG，即运营商网络、企业、消费者和服务型业务四个 BG 都成立了自己的 EMT 团队，进行各 BG 的经营决策。

2、从重装旅到陆战队的铁三角组织

从以上华为的组织演进路线就能看出华为“客户为中心”持续改善公司治理结构、组织、流程、考核机制的思想，尤其是面向不同客户群的 BG 模式的落实。在这种指导思想下，华为历经行业冬天、产业环境变化依然实现了长期可持续的增长，在公司内部实现了跨界业务的发展。

既然是以客户为中心，华为的组织建设特点就是客户在哪里，组织就建到哪里，国内的办事处和海外的地区分部就是最接近客户的组织。华为区域经营中心（分为地区、国家、代表处），负责位于区域的各项资源、能力的建设和有效利用。目标与客户建立更紧密的联系和伙伴关系。从华为的主航道运营商体系各办事处设计可以窥一斑而知全貌。各办事处的工作目标就是销售，分客户线（负责各运营商）和产品线（负责各产品）。各线人员都是属地和派出机构的矩阵管理，办事处主任如封疆大吏，拥有团队的考评建议权。华为各片区在海外的各个地区部也在各个国家设立办事处，也分客户线和产品线运作。



华为建设了覆盖全球的矩阵性组织，片区、地区、办事处、代表处管理职能垂直落地，但对于 15 万人的团队、如此众多的业务线，过于矩阵化之后，又会变成流程太长，要协调的婆婆太多。所以，在 2007 年以后，提出了让听得见炮火的人去做决策，即在地区部建重装旅，在一线建立陆战队，前端综合化、后端专业化，这就是“铁三角”的组织模式。所谓“铁三角”，就是真正面向客户端的是客户经理、解决方案专家、交付专家，前端针对某一个客户，依据这三类人来做决策。

据说华为面向客户的铁三角设计是受到 2003 年美国打伊拉克的启发。美国打伊拉克时，美军避免与萨达姆军队大规模作战，美国打仗犹如玩电子游戏，侦查专家、地形测量专家、军事专家组成的三人小组深入敌后，看到萨达姆军队，马上制定作战计划，直接指挥导弹飞机开打，把萨达姆的军队化整齐为零消灭掉。当然，在一线的铁三角是有前提的，即后台必须专业化，否则不但耗费太多的专家资源，而且没有任何平台。华为之所以走到今天，可以把权力授予“铁三角”，前提是它花了几十亿，建造了技术研发平台、中间试验平台、产品制造平台、全球采购平台、市场营销平台、人力资源平台、财务融资平台、行政服务平台、知识管理平台、公共数据平台等十大平台，让“铁三角”得到最专业的支持。

3、从内部攻破还是被外部颠覆

华为以客户为中心的矩阵式组织设计，堪称矩阵式组织设计的经典，但其特点又让人难以完全复制。

①可以应对竞争环境的不确定性。华为面对复杂、动态的外部环境，用矩阵的组织设计可以更快感知环境因素的变化，由于决策链短，可以对变化快速做出反应，对运营管理中出现的问题及时进行调整，降低环境不确定性对华为造成的威胁。当矩阵结构网收缩时，就会叠加起来，意味着华为要精简部门、岗位和人员；当其扩张时，网就会拉开，就要增加部门、岗位和人员。在这个矩阵的牵动下，公司的组织结构发生一定的变形，但流程没有变化，只是部门与部门之间联系的次数和内容发生了变化，但这种变形是暂时的，当阶段性的任务完成后，整个组织结构又会恢复到常态。这种组织形态跟军队在非战争期间有序训练和战争期间集中动员的状态也很类似。

②可以更好的满足客户的差异化需求。如果说苹果用标准化的产品满足客户需求，华为则走得是差异化的服务和解决方案的路线，并以此建立壁垒。各地市场尤其是发展中国家和发达国家质检差异很大，一视同仁的看待全球市场会忽视本土市场的发展机遇，错失市场机会。华为横向的区域组织越来越向一线转移，有利于加强对当地市场的组织和管理，及时捕捉到本地市场信息，快速响应本地市场的需求。

③可以促进产品的差异化演进。华为的组织是面向客户群设计的，根据客户群进行部门细分，四大业务中心 BG 针对不同客户群市场，可以根据不同客户需求研发设计新的产品，推进产品多元化发展，矩阵式的结构也有较好的弹性和扩展性来满足这一需求。当华为进入新的领域时，可以根据需要再增加新的利润中心。

学习华为的矩阵可能可以“形似”但很难做到“神似”，华为的矩阵式设计的良好运作，除了前述强大的十大平台支持之外，非常重要的是价值观即评价体系的一致性，即华为“以客户为中心、以奋斗者为本、长期坚持艰苦奋斗和自我批判”的理念无论在哪个线上都要清晰和坚决，各团队为了共同目标协同起来，如果目标和标尺不一致，15 万人的矩阵形成复杂节点，将会是组织效率的灾难。

此外，长期的客户化导向使华为走向成功，但担心成为技术领先的“先烈”的“工程商人”的意识在当前的跨界的产业环境中受到越来越大的挑战。如何应对颠覆性创新？如何做好前瞻性研究、基础研究投入和商业成功的均衡，是成为这个商业巨人从成功企业转型成为伟大企业的基础。华为也已经意识到了这一点，近几年推行的开发和技术分离，除了考核成功率，还考核失败率鼓励冒险和尝试，要养一部分人天天在那里“不着边际”的做原创性创新，这是华为的一个关键转型。华为在各级主管的自律宣誓中强调，“不让堡垒从内部攻破”，但在这个巨变的时代，谁都无法摆脱被外部跨界创新颠覆的危机，此问题的解决，还在于华为以客户中心的核心价值观，如何从适应客户需求到超越和引领需求，华为的变革持续中。

（二）班长的战争：揭秘华为的解决方案重装旅

近年来，任正非一再强调，未来的战争是“班长的战争”，这不仅仅是一句口号。

“班长的战争”其实是整个组织模式的转变，未来的一线组织将会更有弹性，专家资源利用更高效，平台支撑更专业。

在此背景下，华为 2014 年成立了三大战略预备队：解决方案重装旅、重大项目部、项目管理资源池。

这三大战略预备队，对应销售、解决方案和项目交付，正好构成支撑“班长的战争”的铁三角专业队伍，其中重装旅是解决方案的战略预备队。

重装旅作为华为三大战略预备队之一，隶属于片联干部管理部，包括 HRBP、作战营、集训营和尖刀营。

1、重装旅到底是什么？

简单的说，“重装旅”就是华为建立解决方案人才资源池，促进公司内部各部门间解决方案人才的循环流动。通过多种场景的训战结合，培养和输出优秀的解决方案主管和专家，总结和传承相关经验，提升公司整体解决方案销售能力。

第一，重装旅拥有重型装备，当然重型装备不是坦克，而是电子化的解决方案。比如华为把展厅变成了全球体验中心，重装旅就有很多重要的解决方案，通过网络推送到前方服务器，客户是可以来体验的。

第二，重装旅参与重要工程的技术交付、维护，能把全球优秀专家统一调配起来。比如华为资金计划部在拉丁美洲也有一个重装旅，他们能在汇困国家收回钱的优秀人才集中起来。

第三、重装旅是作战单位，是参战单位，不是培训单位。要在循环作战过程中把干部锻炼起来。重装旅不只是两周的集中培训，还需要接受指导，然后根据小组沙盘去亲自实践，最后进行总结。

第四、重装旅是循环赋能、循环作战、循环对干部评价，完成整个公司战略的全局性人才循环，让他们直接参加到作战和当地干部任免。所有作战岗位不依据个人和资历来配置，而是根据项目攻克难易和未来战略进行配置。

2、任正非：为什么建立重装旅？

①为什么建立解决方案重装旅？

建立重装旅的目的，与“让听得见炮声的人呼唤炮火”是一致的。我们正在进行组织变革，将来代表处就是前沿作战单位，当管理流程打通以后，前方作战组织的编制要缩小，不足力量由战略机动部队来补充。这些机动部队干完后又飞走了。将来分灶吃饭后，若没有饱和的仗打，代表处就会有一大堆人闲在那里，成本高，奖金少。所以公司将用 5-10 年时间将这个新机制改革完成。

将来代表处组织很精干，主要是发现战争、策划战争，主力参战的野战部队，是协助当地组织实现目的。当代表处发现战略机会点时，重装旅就像疯子一样飞出去，帮助他们抢占“上甘岭”，使得公司整个组织编制是灵活机动的。

我们只是借用军队“重装旅”这个名词，是指集中全球优质力量，快速机动响应战场呼唤，这就是我们组织模式在发生一种改变。将来解决方案重装旅的规模应该建多大或多小，是长期还是短期组织？我们现在也不知道。首先把有经验、有能力的人集中起来，全球化使用；第二，让这些人带动更多人成长，他们就是高僧，给你开了天光，你上战场后，可能会成长得更快一些。

②重装旅是作战单位，是参战单位，不是培训单位。

重装旅是个作战单位，不是培训单位，要在循环作战过程中把干部锻炼起来。如果重装旅只是两周培训，没有经过实践就回到原来的战壕，不知道能发挥什么作用，也不知道回去后进步有多大？如果说发两本书就算充电，那街上卖那么多书，把书全部读完，有多少领袖可以产生了？仅靠读书是做不了领袖的，还是需要接受指导，然后根据小组沙盘去亲自实践，最后进行总结。

第一，重装旅是循环赋能、循环作战、循环对干部评价，完成整个公司战略的全局性人才循环，让他们直接参加到作战和当地干部任免。所有作战岗位不依据个人和资历来配置，而是根据项目攻坚克难和未来战略进行配置。重装旅出来的人可能就是“东西南北一块砖”，服从需要来搬，也不知道会把你们搬到哪里去，谁最合适，谁就去。如此灵活调整作战组合，才能增强我们的战斗力。有人说当人才循环流动以后，本地化经验会流失，我认为是这个代表处的管理做得不好，调走一个人，经验就被带走了，这叫什么管理？对于这些问题，需要你们自己在改革中去摸索解决。

我们把各地优秀员工循环起来充电，课程学得好不好，只作为一个参考，跟他过去的工作绩效、是不是将军都没有关系。特别是长期在艰苦地区（如阿富汗、伊拉克……）工作的干部要循环出来，让他们去参加 400G 路由器、沙特石油等项目作战，然后派到其他地方，他的能力也提高了，这才能体现忠诚的价值。否则你只表扬他忠诚有什么用呢？若他没有能力，还是只有被你安排去做一些低层次工作，所以我们要给忠诚的人充电。

有人问进入重装旅后是否会提升职级，我不知道，但肯定有一部分人会走在前面。公司鼓励大家上战场，一定是从战场上选拔将军。当然，上了战场，也不是人人都能当将军。这个项目好做，可能你就做成了；那个项目不好做，没做成，你只能抱怨命不好，不要总认为付出了就要有收获。你自己搞到一块蛋糕，切一小块给我，剩下的你拿走；若你眼睛看花了，搞到一大块牛粪，你切一小块给我，我不要，你自己留着吃吧。机会总是有的，爬起来再战斗，历史上有多少人都是几起几落的。

第二，重装旅也可以像参谋部一样，对公司 68 个战略高地进行规划。比如，俄罗斯代表处这么多年都攻不进莫斯科大环，那么要攻进这个战略高地的组织方案是什么，措施是什么？你们要动手做出战略沙盘，带着沙盘来参加培训，然后回去实践。一代代人都来研究、优化这个沙盘，踏着先辈的足迹前进。

未来 5-10 年，这些战略高地一定要出贡献。如果每个国家规划一、两个机会点，那么公司就有两百多个机会点，地区部和重装旅就来规划，如何调配兵力，后方

如何支援前方。这是一个系统工程，不是派几个猛将去甩手榴弹的问题。每个代表处都要好好去思考，我们培养重装旅的目的，就是要攻下战略机会点。

第三，在学员的技能培训上，训战结合，重装旅和华为大学各尽其责。华大要把自己变成能量单位，把业务部门当成客户，按需求去给部队充电。

重装旅在循环赋能，作战需要什么内容，就培训什么。“1+1=2”，现在有谁不会？没有人不会，说明已是公司的普遍行为，那么重装旅就没有这个教案。另去赋别的能，例如：“1+2=?”。我们不可能综合全面、事无巨细地培训，也不可能让你坐下来好好学几年再上战场，谁养活你呀？老师给你大概讲这个表格如何使用，你自己回去消化，然后在实践中去系统性理解，巩固下来。而且公司内部的学习平台、网络平台越来越开放，所有案例和表格都在网络上，你怎么会成长不了呢？你想想二十年前我们的老员工是怎么成长的，他们什么信息都没有，连电脑都没有。

我们会给努力奋斗的人一些启发，提供赋能的机会，但最后你能不能成长起来，全靠自己去学习。你想升到更高级岗位，自己去努力，没有谁能决定你的命运，只有你自己。公司推行的是选拔制，从来没有期望把你们培养成什么，就像给小芽浇水，谁知道你是树苗还是小草，一直给小草浇水，将来能长成大树吗？所以我们也不会管你学得好不好，没学好，你就边缘化；只要有真本事，就会把你提上来。我早就等着你来接我的班呢！

③作战指挥权在代表处，重装旅更多是助攻。

当代表处遇到战略机会点时，需要重装旅来填补合适的战争组合，这个组合应该是前方说了算，而不是后方塞进去。作战指挥权应该还是在代表处，重装旅是个资源池，更多是在技术上助攻，根据代表处的需求提供作战资源。

重装旅不要认为自己兵强马壮，然后去架空江南游击队，我不希望出现这种情况。如果我呼唤你们来，把我的权力架空了，再也不要你们来了，即使仗打输了，这个地盘还是我的。也不要把前线部队想得那么无能，我们要重视“江南游击队”的作用。什么叫江南游击队？就是在江南打游击，大多数是地下党。我们经常在

电影上看到一个老头儿蹲着擦皮鞋，说是党的领导人，我认为这是电影。真正党的领导人应该是装得像银行董事长、经理这样的人，能够出入敌方内部，打听到一些消息，有高文化素质，而且有城市管理能力。

如果有个别项目，“江南游击队”确实驾驭不了，我们会重新来选拔合适人员，那也是地区部去坐镇。如果确有重装旅的人适合担负指挥权，我们会把这个人从重装旅任命到代表处或者地区部，他代表地区部再来协调重装旅。否则还没有开始作战，内部斗的一塌糊涂，还打啥仗呢？

“胜则举杯相庆，败则拼死相救”，这是华为成立初期就提出这个口号，而且当时真正是这样做的。为什么现在我们做不到了呢？源于 KPI 考核。每个代表处有了自己的利益空间，各自为阵，把资源固化，不顾全局了。所以我们要重新恢复全局的作战方式来，需要在 KPI 考核上作出很大改变，现在已经在缓慢改变了。前方的人若要有本位主义，这个仗就会打输，我们通过不断运作，让本位主义思想发生改变，产生新的作战机制。将来可能会有几种情况：

第一种，代表处能够独立作战，完全不需要重装旅。

第二种，代表处需要重装旅支援作战。购买资源是需要付钱的，现在我们为了鼓励代表处积极使用重装旅，给了一些空耗费用补贴。重装旅协助代表处作战成功，成本要核算到代表处，这个补贴要高价收回来，因为“上甘岭”被攻下后，地下的钻石矿全是代表处的。如果仗未打赢，就由公司空耗费用承担。

第三种，艰苦地区出现很大波动，代表处危机撤出的人直接拆送到三大战略预备队进行循环赋能。只要是金子，无论是在重装旅、重大项目部还是项目管理资源池，你都会发光。

④工程交付和服务也要加强循环，提高交付质量。

现在我们的工程外包经理中，百分之七八十没有做过工程，更别说他们是优秀项目管理者，由他们来分包这些工程，才会亏损那么严重，才会有这么多贪污腐化。未来 3-5 年，所有做工程分包、工程管理的人员，一定是从优秀的项目经理中选

拔。虽然项目经理的培养时间很长，但是我们一年有将近五千个项目在运作，难道还选拔不出几个优秀骨干？

将来战争越来越复杂，特别是服务，也会越来越复杂。我们通过研发提供全世界最优质的产品，通过制造生产出最高质量的产品，还必须要有优质的交付，从合同获取到交付、售后服务。我们赚了客户的钱，就要提高服务质量，如果服务做不好，最终就要被客户边缘化。以后每个站点交付时，各个环节的责任人都要站在旁边拍几张照片，“你看这个基站是我做的，多整洁”，每个人都要比一比。我们要把自己的青春和力量献给客户，对客户负责任，马马虎虎工作的人是不值得提拔的。

⑤坚持针尖战略，有所为，有所不为。

公司已明确“针尖”发展战略不动摇，坚持路线是“有所为，有所不为”。我们已经通过了公司战略路标图，未来就要紧紧围绕战略路标来做。在大数据流量方面加大投入，我们现在不仅是占领网络地盘，还要占领流量，我们帮客户经营，客户的地盘就那么大，但流量比别人大，那也是成功。我们不能在非战略机会点消耗公司的战略竞争力量，非战略路标的业务做不了就做不了，我们做不到什么都能满足客户需求。但中间界面要逐渐开放，让能做的公司进来做。

丁耘说，2014-2016 年公司利润都会非常好。如果前两年，我们没有加强合同管理，没有加强以利润为中心的转型，没有坚定不移在地区部总裁和代表中实行末位淘汰，那么今天公司效益可能很差。如果我们今天不改革了，就会使 2017、2018 年变得比较困难，所以我们要继续好好改革，提高效率，让公司后几年效益也能保持很好的增长。所有改革成功的依据，就是多产粮食！

3、怎么培训重装旅？

例式教学方式，还原真实作战场景，两周内有80%的时间围绕实战项目进行PK研讨。



集训期间，学员要分享一个亲自做的案例，每名学员参与研讨的项目将会达到40个，从全球不同的实战案例中萃取优秀实践。



每个场景，大家将会接触“选择目标客户、识别客户痛点、分析存量网络、设计目标网络、网络迁移和商业价值分析”等完整的实战战法。同时，重装旅也准备了更挑战、更复杂的经典案例供大家参考。

HR管理新理念

入营

做宽还是做深？



在入营阶段，重装旅作战营会与学员的前任主管沟通其未来的发展方向，就训战方向达成一致，完成训战场景分班，匹配作战项目。训战主要方向有两类：第一类是副代表/SR类型的岗位，需要向更宽的方向发展；第二类是专家型岗位，需要掌握网络设计和咨询的能力。

- 自带案例
- 作战任务书



集训营

仗怎么打，兵就怎么练



2周案例式教学集训



集训营负责2周的强化赋能，课程聚焦FBB、MBB、IDC、数字化转型和敏捷网络五个场景。学员按照入营前达成的训战方向选择其中一个场景学习。集训采取

HR管理新理念

作战营

将军是打出来的，一定要上战场

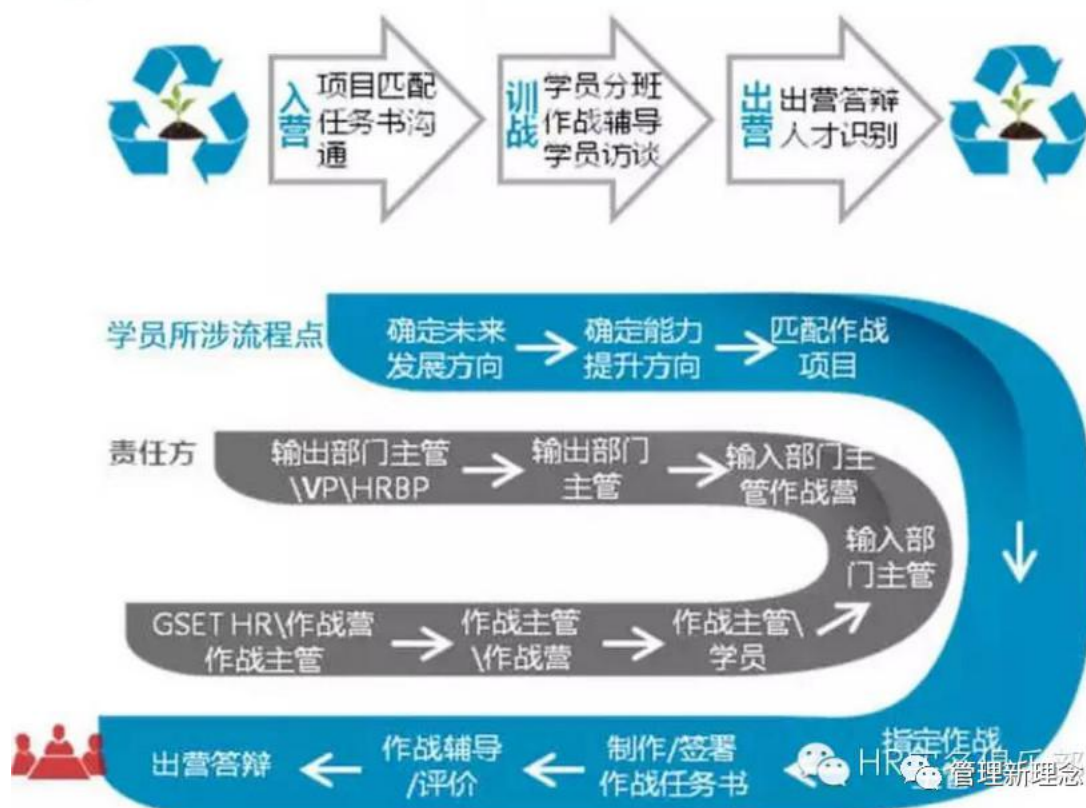


6个月一线项目实战

- 作战营“实战赋能”阶段是6个月的实战过程。作战营组织收集一线作战项目对专家的需求，与个人训战方向进行匹配，安排其作战任务。
- 每人要在6个月内完成1~2个训战项目，在实战项目中，承担解决方案组长角色或解决方案专家角色。如果选择做宽的方向，就要弥补综合能力的短板；如果选择做深的方向，就要进一步强化专业能力。实战过程中，项目指挥权在一线，由一线主管和项目PD来安排任务。



重装旅作战流程及关键动作



出营 从战场上选拔将军！

重装旅训战是解决方案四级任职资格评定的必要条件



完成训战任务后，作战营将组织出营答辩和任职资格答辩。学员对比作战任务书，对自己作战完成情况进行陈述。重装旅对实战结果、实战能力进行访谈，访谈对象包括一线主管和项目PD。对于训战结果优异的个人，重装旅将会启动组织推荐，让其获得更多的发展和晋升机会。



出营评定

- 作战项目总结
- 实战过程评定
- 集训期间评定
- 出营实战答辩

HR 管理新理念



任职资格申请

- 出营评定合格的学员可提出任职升级/复核申请，片联解决方案重装旅组织安排任职答辩



出营安排

- 根据评估结果推荐岗位
- 训战评估结果记入学员档案，供 CHR 调用

HR 管理新理念

具体实施：

2 周集训营：碰撞、分享、提升

①标准化技能训练、场景化实战演练，依循业务流程，针对一线作战的标准动作和场景、工具和模板，围绕 Solution Topic 选择关键模块，不断地模拟一线，进行课程精讲、案例分享、项目复盘、对抗演练等。

②身临其境地进行真枪实弹的反复强化训练，补齐能力短板，提升核心作战能力。

③按照一线作战场景进行设计的课程，要求每位学员带着重点案例入营，集训期间复盘一线经典案例。

④通过对抗演练、角色互换、专家点评等教学方式，在真枪实弹的环境里帮助学员提升市场洞察能力、客户 Engage 能力、解决方案设计及新产品解决方案等综合能力。

6 个月作战营：作战、提升、循环

通过集训营的实战演练后学员进入一线作战营，把在集训营掌握的关键动作应用到一线实战项目。

①依据一线业务作战地图，带着集训营已制定好的作战计划，参战一线项目。

②委派的营长会在实战中全程给予学员适时辅导，巩固集训期间的作战打法。

③优化与客户沟通的方式，切实提高一线作战能力，全力支撑一线销售持续有效地增长。

（三）任正非重装旅讲话：华为人才管理和企业大学的最新战略方向和指导原则

1、重装旅的目的是加强干部和专家循环，盘活人力资源队伍。

公司的改革是否正确，就是看作战队伍的作战能力是否提升了。如果作战能力没有增强，改革不正确。提升作战实际需要的作战能力，这是我们的目标，而不是完整的干部标准。

片联要抓住干部大循环，重新调整前线的作战队伍。目前公司到处都有屏障，你们要解决这个问题，打通全流程。将来我们攻下一个项目，留下最佳的干部和专家配置，剩下人员再进入到干部循环流动。通过三年左右时间，让全球化的组织在流程、制度、干部配置、管理方法上达到一定标准。如果片联将市场的干部资格管好了，研发、财经等所有地区的干部资格管理都可以由你们管起来。当然，并不是说对于每个干部任命，片联都要知晓，但是片联要有总的干部管理机制，下面如何推荐和评审，让干部去接管这个摊子。

重装旅是资源组建中心，作为战略预备队提供资源配置，作战中心只能有一个——能听到炮声的地方。重装旅的建设思路，应该是训战结合，一边“跑步”进来，一边“跑步”出去了，不断增大重装旅的人员，像雪球一样越滚越大。重装旅参加抢占战略高地的全球作战，打赢了，成本摊给项目；打输了，自己拿出干粮，就是空载费用。这样公司才能建立起“胜则举杯相庆，败则拼死相救”的机制。

我们慢慢调整，第一步从行销开始干部循环，逐步扩展，至少技术口和业务口要以此为中心。工作场景是不断扩大的，而且“雪球”要滚到研发里去。研发的苗子早点让他上战场，循环回来，知道客户需求后再进行开发，有可能当将军，或者还能成为更厉害的人。

不要相信文件发布后就会自动实施，一定是要推行才会有实施。重装旅、重大项目部、项目管理资源池都是一股股洪流，推动进步。

2、华为大学赋能要训战结合，加快干部成长。

华为通过二十几年的作战，摸着石头过河，成长到今天不容易。如果我们采取循环作战的方式，把一部分员工抽回来赋能，再走向战场，他们一定比现在厉害。钢铁战士不经过培训，如何能当将军？

赋能不是关起门来学习，要训战结合。华为大学培训和实际作战时所使用的（包括表格、代码、流程、标识符、格式……）要完全一致，不能只教授原理，应该教如何做。能够把哲学变为现实的，这是大师，多数人是要学会具体操作。我看过德国的技工培训，先手工挫一个零件，零件要拿去实用，再来学理论，所以德国机械工业无敌于天下。重装旅、重大项目部、项目管理资源池都要训战结合，培养干部和专家种子，产生新一轮的循环。

华为大学不要追求标准大纲式的完整训练，就是跟着重装旅、重大项目部、项目管理资源池前进，一边作战一边赋能。因此，华大整个教育模式都要发生很大的改变，所有老师都要去理解表格如何实施的。将来有可能华大老师上战场了，也可能作战的人变成老师了，这是一个灵活的组织建制。老师为什么不能当将军？是因为没有实战经验，当他有了实战经验后，就有可能当将军。

我认为将来华大常务副校长应该是片联主席，由需求拉动供给。片联需要什么样的干部，供给者（其他副校长）就去培养什么样的干部。现在我们整个组织的赋能其实是很不够的。不要期望出现一个华为特色管理，西方经过几百年工业社会，总结出这套规律来，我们不要总想着去超越、去颠覆，好好去学习优化。重新研读 IFS/IPD/ISC/LTC 的序论，华为整个大构架就会开始清晰，还需要靠经过新赋能的人员去操纵。不能说经过二万五千里长征过来的人就能去开航母，不触礁才怪，还是需要去读博士才能驾驶。

3、华为要夯实基础平台，端到端实施过程透明化，三年实现账实相符。

我们公司不要去炒作互联网精神，应踏踏实实的去夯实基础平台，让端到端的实施过程透明化。比如，从供应链到代表处仓库的端到端，可能短时期内实现全流程贯通；但从代表处仓库到站点这个端到端，现在还存在问题，那就努力去改变。今年争取在小国代表处做到账实相符，培养出 100 个金种子，然后破格提拔；第二年调配到中等国家代表处去当干部，冲击中等国家账实相符；第三年调配到大国代表处，三年在全世界做到账实相符，五年做到“五个一”，打通全流程，让公司管理在 3-5 年改变模样。如果三年选拔一批人从士兵到将军，怎么会不能吸引人去上战场呢？

（四）任总在重装旅集训营座谈会上的讲话

重装旅是公司的战略总预备队，担负着传递技术、管理和输送人才的任务。在公司是两个 BG 共建一个重装旅；各地区根据合适的情况，建立不同的重装旅。

“胜则举杯相庆，败则拼死相救”，应该是重装旅重要的口号。在当前以利润为中心的管理下，各区域、各代表处站在自己的利益下，疏远了“胜则举杯相庆，败则拼死相救”的文化。重装旅要担负起这个文化的传承来。

1、不仅要有抢项目的重装旅，更要建设好交付、服务和优质财务管理重装旅。

随着公司越来越走向高端，重装旅不光是抢合同。要完成端到端交付，以及长期服务队伍的培养。高端设备的交付、服务、财务管理都要提到战略高度来培养人才，目前我们在交付和服务方面还比较薄弱，停留在技术，没进入到商业层面。

这次 IP 重装旅集训营只有五个人来自交付和服务，人数比例太少，也没有来自财务的人员。你们要把管理方法传帮带，盈利都不会，你传什么经？一出问题，全球要同时抢修，现在是否已建立起抢险救灾的队伍，交付和服务人员够不够？

交付、服务以及重要问题的抢险救灾都应纳入系列化建设来，人力资源预算也不要僵化。还是强调要有实践经验的人到交付领域，若是新员工，他有很好的理论，但最大缺点是完全不知道执行合同的交付场景。

重装旅、重大项目部、项目管理资源池，是公司的三大战略预备队，要重视后备队伍建设，做好继任计划，源源不断的输送人才出去。重装旅实际也是一个培训中心，不仅是传递技术、产品的过程，也是传递管理和方法的过程。

把我们培养的优秀干部下放到基层去领导作战队伍，让基层优秀分子流进来，包括交付、服务、财务等进入管理，在各个环节都循环滚动。在重大项目执行之初、之中、之后，还需要临时巡视员、观察员来参与。希望各地区部的系统或项目主管，通过观战，把项目方法带回去，也希望越来越多新人能加入到战斗中。

什么叫新人？某个地区部主管来这里参加几个月的项目，就是自己在实践，我们通过这个方法建立全方位人才结构。但各部门也不能教条主义执行轮岗，首先要自愿，不要强迫不想当将军的人岗位流动。

我们为了培养航空母舰舰长，需要大家有丰富知识，但有些人不愿意做舰长，不想当将军也是好兵，那就做好本职工作，当好职员，职员岗位不需要轮换，应该是干一行、爱一行、专一行，挣的钱跟自己比也是满意的。

也希望通过你们要关怀员工，如果员工身体不好就让他少干活、多休息，还要把他从心里讲通，少干点就少拿点，为什么非要把所有人往将军的路上赶呢？

重装旅要多总结案例，作为内部培训教材，指导后人快速成长。现在是信息社会，知识很重要，更主要还是视野。

其实我自始至终认同美国兵比我们厉害，所以要把经验写出来，年轻人看了案例，上战场再对比一次，就升华了。

电视连续剧《大工匠》里面的老师傅被称为八级工，拿锤子“铛”敲一锤是经验，但敲一百锤没有上升到理论高度，还是经验。我们有理论的人，敲一两次马上就明白怎么回事，这就是区别。

现在你们要善于把经验写成案例，否则做完了沾沾自喜，经验还只留在你一个脑子里，没有传承。每个离队的人都应有一篇心得，传承给后人。

我们管理走过愚昧无知的道路，通过反复讲道理、反复向西方学习，终于会管理了。但现在没人去讲道理，只会敲键盘，将军成长的难度就更大了，所以要善于总结案例。树碑立传，项目总结要有个人著作权、落款权，计入光荣史，也是一种激励和荣誉。

写案例是组织行为，将军都是自己悟出来的。

你们说将来要培养出一流专家，毛泽东、邓小平是谁培养的？没人培养，是他们自己悟出来的。

所以你们在贯彻指引项目中，其实可以去深入了解、调查，然后再逐渐整理成表格化。总结就把思维之绳打成一个结，结越打越多就成了一个网，网越大就能网住大鱼。怎么织这个网呢？要靠自己去悟，没有老师能教你。

2、企业网要聚焦在两三个关键行业，首先保证高质量，建立起品牌。

企业网比电信运营商工作难度高，关键是先要把自己做强，保证高质量。我们做电信行业已经二十几年，今年运营商 BG 能取得这么大成绩，跟我们多少年来的表现有很大关系，外界已认可信任我们，但目前企业网还建立不起这样的品牌。

品牌的核心就是诚信，脚踏实地做好每一个点，然后口口相传把品牌建立。真正的品牌是通过员工的行为来实现的，所以企业网要走过一个艰难困苦、张扬自己的年代，努力去让自己变得可信任。

目前我们只是打了一两个胜仗，还有好多新土地要去开发；我们的设备未经过长时间考验，在全世界布了非常多的点，其实是把绞索套在自己脖子上，若某天瘫上两台设备，在全世界臭了，可能就卖不出了。

我们的设备要向日本、德国家用电器学习，做到硬件不怎么维修，降低维护成本，那就是很大成功，但现在还做不到。公司考虑在日本和德国建立测试能力中心，让世界上最挑剔的人测试最好的设备，提供世界顶尖的服务。

企业网不可能在很多行业上都成功，要聚焦在两三个能弄明白的关键行业，容易树立品牌和价值。

比如对于金融行业，可能是先突破传输以及盒子类产品，而不是解决方案，因为怎样都赶不上 IBM 对银行业的理解。如果想有所突破，从研发到交付团队都要好好研究一下，能否做 IBM 以及这样的大金融集成商的配角，如何去做？

IBM 在金融、保险、旅游方面把世界都占光了，若我们真能做 IBM、大金融集成商的配角，将盒子卖出去，那全世界市场将有多大，而且与 IBM 又不产生冲突。我们目的是要赚到钱，华为公司不可能在每个山头都红旗飘扬。

我在片联大会上就讲到，公司战略要聚焦到大数据流量的主航道。

第一，高端产品（包括数通）要敢于抢占战略高地，从上向下辐射，高端产品不要卖得那么便宜。

以前我们是农民，从下向上打，员工加班加点、艰苦奋斗，用低价格破坏了世界电信市场秩序，伤害了竞争对手。成功了 we 想赚钱也是不可能的了，所以要改变现状。

第二，中低端产品一定要保证高质量、低成本，要把山口山腰围起来形成规模市场，而且质量要做到终身不维修。

我们现在还不清楚社会需求流量会有什么变化，未来管道整体结构设想也还没有清晰化，只是认为现有管道可能会越来越挤，未来还会变得很粗很大，所以华为还是坚持做优秀的管道设备供应商。

如果十年后大家还想做一点事，那跟我去种地，种地风险最小，搞一大块地种上树，每年看到利息在涨。否则做别的事风险越来越大，越来越不是小公司能成功的，这个世界开始在走向垄断。

谷歌这些大公司也在走大流量，但他们走的是搜索引擎，我们走的是建立管道。我们在主航道上要放开员工主观能动性和创造性，要敢于在主航道上创新。

高端研发不能急功近利，要扎扎实实的。若做出来的产品架构不是很合理，还要推倒重来，花费时间更长。

公司为什么要减研发费用？因为看到研发太铺张浪费，以前公司不管盈亏好坏，都要保证 12% 费用给研发，拿着钱就乱设项目。去年公司开始改变，主张纵向发展，不符合主航道、不能持续投资的项目，坚决不投资。过去不仅前面投资浪费了，还要损失几十亿去一个个关闭。

你们希望增加研发预算，可以写报告说明理由，说服财委会给你放开费用。

3、公司正在准备改革，思想要变成行动，需要大家一起来推动。

我们不知道未来什么样，但只是告诉你，公司正在准备改革。

胡厚崑在干部大会讲话“我们未来的战争是班长的战争”，就是信息化作战，作战单元在前端，保证灵活机动的战略战术。

将来我们要把指挥炮火的权力下放到最基层，作战单元是项目。我们正在大规模建立子公司董事会，通过很多老资格员工组成董事会，对项目实施一些监管。

要重新定位作战团队，提高面对客户的职位和职级。企业网客户线人员级别低，客户官都很大，中国银行行长不一定比运营商老总官小。按今天华为金字塔型人才结构，到客户界面肯定是幼儿园级别。

客户绝不是只懂技术，应该是政治、经济、文化什么都懂，这些人员去和银行老板交流，一定是不对称的。思科早年建立起来的队伍很优秀，使用美国方法，能和客户之间良好沟通。

我们一批中国农民，还把与客户沟通的人员级别定为葛二蛋这样的民兵水平，客户怎么能接受？

所以我们要改革，全方位解决问题。根据客户对象组成面向客户端的铁三角，包含哪些角色，每个角色应定多少级，最后定到机关，那么前端的人不一定是塔底。如此调整，不仅企业网，包括运营商也好做多了。

我们也会改革人力资源机制，要让作战平台升级速度快于二线平台。

首先，我们推动全球化薪酬结构。

第二，我们也要改变激励机制，叫“获取分享制”，获得成绩就应得到奖励，几年后能够真正生根开花。

第三，现在已公开了岗位职级，大家都可以发言讨论哪些地方还不合理，我们去合理化调整；接着将公布个人职级、绩效考核，公开对你的绩效评价，不公平可以提意见沟通。

第四，公司很快会公布内部人才市场政策，鼓励人才内部自由流动。

第五，片联“不拘一格选人才”，推动有前途的人走“之”字型成长道路，走向将帅团队，让能创造价值的人更好地担当起任务来。

我们不能忘却历史上的英雄，特别是那些默默无闻的英雄。

我们要回溯历史，看看对谁还有不公平的地方。你们认为对哪一个人不公平，就站出来给他写报告，别人不表彰，自己给他发个奖，贴在心声社区上。这种呼声一定会震撼人力资源系统回溯过去哪一点做得不对，让员工感到温暖。你们不帮他陈述，他又悄悄不吭声，我们怎么知道他的成绩。

回溯历史只会焕发起今天的员工更大干劲，而不是忘却历史英雄，我们去开创激动人心的未来。作为英雄，也要理解有时候会受委屈，要看到明天的光明，金子最终不会被埋没的，可能将来在新创造出的环境中，对你的评价还要跳得更快些。

思想到行动最终实现需要一个过程，要改革十五万人的运作管理机制，只可能一点点慢慢改变。

轮值 CEO 是越来越明白，相信他们的改革一定会使你们满意。这些改革不是仅靠上面的英明政策，还需要靠大家一起来推动。你们认为 403 政策很好，我们不能保证现有政策一直不变，任何东西僵化都不符合与时俱进，但我相信会越变越科学合理、越利于产出人才。

4、团结一切可以团结的力量，正面进行市场竞争。

我认为思科还是一个伟大的公司，至少当年 ITU 国际电信联盟决定全世界潮流走向 ATM 道路时，只有思科走了 IP，走出了今天的灿烂辉煌，我们要看到历史。

第一，坚持实事求是，不攻击思科。在中国土地上，我们要控制，不去说多余的话，不要说我们的设备比思科安全，也别往思科身上泼脏水。

第二，坚决不要炒作信息安全。如果过分炒作，我们出口的产品都会受到影响，卖不出去，就不能超越思科，该挨饿了。要淡化信息安全，这是美国拿来封我们的一条路。

其实安不安全是使用的问题，比如枪是铁管子造的，枪不安全，不能指责造铁管的人，关键是使用枪的人。我们只能管好自己的看法，管不了别人，不要总是记着去打别人，忘记自己的进步，这最不值得。

借目前机会，努力扩大北美的企业网和数据产品销售。我们数通产品知名度最高的地方就是美国，家喻户晓，美国政府、情报局所有机构都在拼命帮华为宣传，他们说华为对美国有威胁，是因为华为比美国公司做得好。思科的解决方案做得

比我们好，我们只是强在一个盒子，所以不主张在美国市场面对最终用户卖低价和思科竞争，我们也卖高价。

我们去帮助将美国政治家和思科辞职人员组合起来，形成一个团队去挣钱。美国政治家组成各种集团、系统集成商，帮我们化解在美国的矛盾，他们带领思科辞职人员把我们的盒子卖出去，多赚中间差价。命中注定我们只能磨豆腐赚小钱，至少在美国。盒子因为是批发，可以低价，让盒子价格保持盈利合理，而让合作伙伴多赚些钱。

别的公司是“以人为本”，我们是“以奋斗者为本”。

我们不通过垄断，扩大市场是靠战斗抢回来的，所以我们分给的是奋斗者。我们的政策是开放的，只有团结越来越多的人，才会做越来越大的饼。只要你努力，分到的饼只会增大不会减小，不会因为别人进来两个月，就把你的饼抢走了。我们如果是这样的开放心态，还会做强！

我们有雄心壮志，也想潇洒走一回，这都是好的，但还是要踏踏实实。华为公司要开放，是要经得起批评的，外面有一些书写华为不好，我们也很赞赏。

如果光听好话，终有一天会被麻醉垮掉，只有知道哪里不好，才会去推动改进。

我们要团结一切可以团结的力量，因为一群农民独自去参加现代武器战争是不行的，华为公司从来不提“原装的革命者”，英雄不问出处，遍地英雄下夕烟！

十六、华为的军事化管理战略战术之八：“游击队”战术

华为在早期市场开拓中采用了“游击队”战术，“游击队员”们四处出击，用“埋地雷”、“端炮楼”的模式各自为战。当时，为了响应来自市场的雪片般的客户需求，研发部门总是处于赶时间、赶进度状态。产品功能的开发几乎完全取决于“高手”的技术发挥，工程师在几个产品中切换着开发任务和角色，体现出“游击队式”的灵活和机动。任正非在其文章《一江春水向东流》中说道：“在华为成立之初，我是听任各地‘游击队长’们自由发挥的。其实，我也领导不了他们。前十年几乎没有开过办公会类似的会议，总是飞到各地去，听取他们的汇报，他们说怎么办就怎么办，理解他们，支持他们。”

1992 年，郑宝用为帅进行局用交换机研发，基于之前的模拟空分用户机的研发路径，他们决定先开发模拟空分局用交换机，华为将之命名为 JK1000。

项目由徐文伟负责硬件，王文胜负责软件，徐文伟是从华为办公楼背后的亿利达挖来的，有一定硬件基础，徐文伟后来成为 JK1000 的项目经理，而王文胜此时刚从中科大毕业，他一个人开发了 JK1000 的所有前台软件，是任正非的爱将。

1993 年年初，JK1000 开发成功，5 月份获得邮电部入网证书。

1992 年，毕业于电子科大的孙亚芳结束了北京信息技术应用研究所的工作，加盟了华为。孙亚芳是贵州人，后来在华为形成了“左非右芳”的格局。

出身通信业的孙亚芳告诉任正非，“只有运营商赢得利润，赢得生存能力，设备供应商才能生存”。彼时的外国巨头们纷纷通过技术转让，与邮电系统或各地政府成立合资公司等方式进入中国市场。

任正非决定做得更彻底一点：1993 年，在广东邮电部门支持下，华为与全国 21 家城市邮电系统联合发起成立合资的莫贝克公司。

这对华为是关键的一步，不但解决了早期研发的大量资金需求，还绑定了市场主要客户源；邮电系统一方华为承诺给邮电股东们的分红高达 30%。市场通道正式打通了。

技术和市场的障碍已经扫除，正式的进军从当年 7 月开始，江西乐安县邮电局公溪支局第一个正式开通 JK1000 局用机，之后多家单位开通了 KJ1000。前途似乎触手可及。

华为的判断：我国通信业务以打电话语音业务为主，对刚起步的非语音业务，主要在金融、铁路、电力、统计、国防等专门部门或行业中使用。

事实的快速发展完全超出了华为的预期——就在 1993 年空分局用交换机刚推出来时已经走向了末路。由于计算机技术的发展，数字局用交换机已经出现，取代已不可避免。

七国八制的巨头们显然看到了这一点。他们向电信部门提出了“通信网建设一步到位”的思路，即使在农村，也该开始逐步采用光缆传输，这客观上要求交换机和传输的改造要同步，避免重复投资以赶超国际先进。

改革开放的思潮汹涌，这种思路迎合了执政者的观念，“一步到位”被巨头们巧妙替换成数字程控交换机一步到位，这对于华为来说，是一剑封喉。

华为舍不得放弃，多次组织农话人员来公司举行技术研讨会，经多方争取，1993 年，华为卖出去 200 多台 KJ1000。

问题还在继续：华为第一次开发局用交换机，KJ1000 逐渐出现很多问题，最主要的是电源防雷问题。

事故不断的同时，巨头们“一步到位”的思想在这一年取得完胜。KJ1000 的所有投入到此被告消灭。

对于华为而言，KJ1000 带来的意外之喜是锻炼了一只高素质、有战斗力的装机队伍，以及因此在农话市场活跃时形成的宝贵经验和良好口碑，这同样构成了后来农村包围城市战略的核心竞争力。

KJ1000 失败的教训对任正非是深刻的，华为没有正确估计竞争对手力量会形成多家竞争对手的引导合围。

从此以后，华为研发的重心不再以我为主，而是采取听取顾客和市场的意见，“跟随战略”被反复运用，华为组建专门部门跟踪最新技术做产品规划，并且强化了外国巨头们的策略，进行拉动式市场推广，而不再是单一的销售当前产品。

这是很厉害的一招，在后续的竞争中让很多客户有长期规划和发展能力，也打败了国外的老师傅们。

同样在 1992 年，鉴于华为财务状况很好，除开沿着原有技术路径的 KJ1000 外，任正非把所有力量、资源全部投入 C&C08 上来。他押上了所有的筹码。

这是一款划时代的产品，最早研发的是 2000 门机，由郑宝用和毛生江领头。

华为开始大规模招兵买马，除了个别来自科研机构和邮电院校有经验的人之外，大部分是搞计算机和刚从学校毕业的年轻人，很多人连交换机都没见过，但所有人怀揣一本程控交换机的国内规范。

这后来同样成为了华为的企业哲学之一。

1993 年是华为追逐世界的开始。在研发 C&C08 时，很多人来了又走，但沉醉于富有挑战性探索的人们留了下来。

2000 门机还没开发出来，华为市场部已经在浙江义乌找到了破冰之地。按照原计划，2000 门的 C&C08 机应于 1993 年 5 月到 6 月去到义乌，而研发的一拖再拖让不拘小节的任正非都老了十岁。

一直到 1993 年 10 月，还没有完成全部测试，项目组就把第一台 C&C082000 门机搬到了义乌。

它非常不稳定，老死机，还掉线，华为的开发者带着开发工具去到义乌，24 小时两班倒，足足花了两个多月才完成。完成后还经常出毛病，直到几年后换了新版本才稳定下来。

2000 门机在附属功能上满足了电信局在话务统计、终端操作、计费等方面的需求，在农村市场颇受欢迎，这是国外的交换机没法做到的事情。

安装完成后，任正非说，交换机的优化工作要持续 8 年，要不断地接收用户的反馈信息，不断地改进。

实际上，华为数字程控交换机真的优化了 8 年，到了 2000 年时候，C&C082000 门机的后代已经雄霸天下，成为了最先进的世界级交换机。

当华为所有的研发力量都在 C&C082000 门交换机上时，任正非准备向万门机进发。

囿于华为农村包围城市的战略，当时华为主要市场是乡镇以下的电信局，一个局用户数较少，2000 门够用了，万门机乡镇电信局根本没想过。

华为必须往城市进军。挂帅的仍然是郑宝用，2000 门机出来的 1993 年，华为历史上的技术天才李一男进入华为实习，正在万门机研制组。

大家首先分析对手的方案，由 2000 门机向万门机做扩展，流行的做法是用内部的高速总线将多个 2000 门交换模块链接一起，上海贝尔、富士通就是这样，但华为经过试验后，发现不可行。

李一男随即想到：公开的总线标准速度最快的是英特尔的 Multibus II 总线，他决定用它来实现万门机，而当花了近 20 万美元购买开发板和工具后，研发组发现华为根本没有能力实现这么快的总线。

1993 年中期，华为财务又告紧急，李一男非常紧张，最后在郑宝用的努力下，近 20 万美元的开发装备退了回去，赔偿了供应商 20 万人民币。

一筹莫展之际，郑宝用和李一男想到了自己的老本行，作为华中理工大学的光学物理专业毕业的学生，他们想能否用光纤把多个模块连在一起？

李一男采用准 SDH 技术的一种设想来实现它，这样一下子就抵达了国际最先进的实现方式。

万门机遂成破竹之势。它的第一个试验局选在江苏邳州，这是华为的交换机第一次进城。

进城之路依然在跌跌撞撞中前行：由于偶然的失误，接地线没接好，导致安装在江苏邳州的万门机打不了跨局的长途电话，大家以为是技术的问题，这让李一男心存退意。

经过无数次的检查，最后发现只要把接地接好了就立刻解决了问题。

这场交付长达几个月：从 5 月赴江苏，当年 10 月中旬才回到深圳。

最后验收时，任正兴冲冲地赶到邳州，他向年轻的追随者们如此展露华为的野心：对将来全球电信的江山如画，将与“AT&T、阿尔卡特的三分天下”，“华为必居其一”。

实际上，任正非口头上“三分天下”的说法是保守的，在华为未来的蓝图里，做信息产业的通路之王，始为华为上策。当然，它是在不断进击的过程中逐渐清晰的。

实际上，华为的产业逻辑也是遵循整条信息产业链条布局，它要的是整个世界。在这条路上，它静水流深，却无坚不摧。

十七、华为的军事化管理制度之一：文化灌输

华为的很多管理制度都有着军队的影子，也正是这些制度与流程的结合造就了华为的高效执行力。这些制度中典型的有文化灌输、群众运动、严格的纪律、严密的保密措施等。而且，华为对制度的坚持及执行是非常严格的，接受访谈的研发人员对此也表示认同：

“将华为称为说军事化管理我理解主要是两点。一是对规章制度的执行非常严格，像考勤，保密等。比如员工的打卡，正常上班时间是 8 点，给你一个小时的冗余度，9 点之前都行，但 9 点 01 分就算迟到。除了这个冗余度，月底还要算总数，平均每天的小时数要达标。有个例子，有个员工因为家里装修，到公司都比较晚，到了月末，系统自动发邮件给他，提醒他本月考勤差了 10 秒钟，及时补上。二是在管理上跟得很细。一个项目定好了，从后往前推，按周进行计划，每周一个总结，遇到什么问题，哪些能解决，哪些没解决要及时沟通。对风险进行预估和控制，有问题一定要及时上报，责任明晰，互相监督。残酷的是，以结果为导向，不管中间过程。若完不成，会受到严厉的处罚。这导致员工压力很大。”

任正非认为，华为大部分员工受过高等教育，容易形成自己的思想和见解，如果认识不统一，就可能产生许多错误的导向，产生管理上的矛盾。所以他强调，既然文化可以灌输，个性就可以改造。因此，华为通过内刊宣传、学习培训、口号标语等各种方式持续对员工进行文化灌输，这与军队不间断的思想政治教育如出一辙。

华为召开的年度大会上，各部门最喜欢合唱的，就是由《中国人民解放军进行曲》、《团结就是力量》、《中国人民志愿军战歌》等军旅歌曲、歌词改编的歌曲。《中国人民志愿军战歌》将歌词改为：“雄赳赳，气昂昂，跨过太平洋”；《华为电气人》，模仿的是《咱当兵的人》：“咱华为的人，有啥不一样，只因为我们肩负

着民族工业的希望。咱华为的人，有啥不一样，自从进了华为就进了更大的学堂……”

华为内刊《华为人报》、《华为文摘》、《管理优化》是宣传华为文化的主要阵地，而华为大学则负责利用培训对华为员工进行文化洗脑。“口号文化”是华为从军队学来另一个做法。召开员工大会要喊口号，搞大合唱、拉歌，办公室的墙上则要张贴标语。“烧不死的鸟就是凤凰”、“胜则举杯相庆，败则拼死相救”、“从泥坑里爬出来的是圣人”、“不让雷锋吃亏”等口号在华为人中早已耳熟能详。

（一）企业文化大师

任正非在华为的发展历程中主要扮演了一个企业文化大师的角色：

（1）企业文化宣传大师：

- ①他是华为企业文化理念的创建者，也是其阐释者和沟通者；
- ②他制定了公司的近期目标，也提出了长期奋斗的远景；
- ③他通过深入观察公司所处的内外部环境，界定了公司的身份，制定了公司的定位；
- ④他总结了公司的发展历程，解释这历程中的关键事件、成败得失，归纳了公司的成功要素，并将之提炼为公司的核心价值观，升华为公司的道德品质。

（2）企业文化沟通大师：

- ①他不但具有强大的理念发明能力，而且用生动活泼的语言向他人传递他的思想；
- ②他善于展现他的思考，并且愿意袒露他的真情，懂得如何树立个人威信的同时，拉近与沟通者的心灵距离。
- ③他始终保持沟通的习惯，并把这种习惯升格为公司的团队建设制度，比如：公司的精神学习会，部门聚餐、出游活动，新员工导师制度等等。

（3）企业文化运动大师：

他通过对一些关键事件、重要理念进行大规模集体参与式的展示、学习或批评，发起了一个又一个的企业文化运动，这些运动配合着各种仪式化的形式，如大合唱、颁奖典礼，以自我批判的思想改造为目标，爆发出一一种集体狂热的激情，从而使那些企业文化的理念在员工心灵上打下深深的烙印，赋予了一种类似于神圣化的意味。

（4）企业文化激励大师：

①企业文化的激励，落脚于企业文化的考核层面；

②企业文化务虚式内容发挥实际的长期作用，需要使之条文化和制度化；

③精神层面的文化理念的落实，需要与物质利益层面的激励互为表里，前者为后者提供阐释的方法，后者为前者提供合法化的基础。

（二）让文化落地依靠的是制度

华为文化传递来自于制度，而不是来自于任正非一个人，任正非的力量也是有限的，他的影响力也有半径的曲线，而制度是没有边界的，这个制度可以管七、八百人，也可以管七、八千人，也可以管十几万人，所以文化的核心问题就是文化的落地，但是依靠什么让文化落地，依靠的是制度。早期依靠的是老板，依靠的是一些关键的人，那么到了后期当你的人员规模越来越多，人员越来越复杂的时候靠的是制度。

一是高层以身作则。俗话说，上梁不正下梁歪，一定要让员工知道管理者是怎么想的，怎么做的。在这点上，以任正非为代表的高管，他确实在忠诚、信仰自己的文化，这是文化的一个重要部分。如果高层都在背叛自己的文化，下层怎么能够认同？

任正非到现在还没有专门司机和专车，他说，我要有专车司机，董事长就得有，董事长有这帮公司高层 EMT 成员就有，EMT 有，那些大大小小的官也就不平衡了，华为就变成车队了。

任正非的手机通讯，月底要干一件事，把自己的手机通话记录打印出来，他的手机话单像卫生纸一样，很长，任正非带上老花镜，这个电话打给夫人的，不能报销，这个打给自己家里私事不能报销。有人说他作秀，但他已经划了 8 年了，对一个划了 8 年勾的人，你说他做秀，良心何在？

二是全员普及传承。企业文化是个系统工程，那绝不是说做好哪一项就有文化，那是机会主义的想法。

华为文化的普及传承不是靠一个基本法，也不是靠老板以身作则，华为很多员工都没见过老板。华为的文化遗产，靠的是制度杠杆，迫使每个华为人有文化。华为的文化主要是靠文化制度传递的，而不是靠人传递的。而最主要的作用就是靠华为的劳动态度考核，且形成了一个机制。

人力资源最基本的出发点是利益，只要你关注利益，就有改变你的手段。对于不关注利益的人，文化无所作为，人力资源管理无所作为。华为人不得不关注华为文化，除非他不想要利益。关注自身的利益是人的天然弱点，华为的管理就是基于人追求私利。如果融入不到华为的文化，就是那些无私无欲的人，但这样的人少之又少。

三是通过制度牵引。华为的文化不是因为有个基本法就落地了，也不是因为任正非没有专车就落地了。华为的文化最核心、最关键的是通过制度使文化落地，华为的制度为华为文化提供强有力的支撑，能够变成生长在大地上活生生的有活力的文化。华为的基本准则是很厚的一本书，里面有各种基本的行为准则。行为准则不是说绩效，而是说作为华为人的最基本的规范。比如说：着装、坐电梯让客人先行、让女士先行；草稿纸正反面用等行为规范。

华为坚守企业文化培育，认同者得到了机遇、鼓励、好的回报；怀疑者得到了激励，反对者得到了孤立。不按公司文化做的人，最后会显得非常孤立无缘。这样

就形成一个机制，大家都往前冲，你不好意思原地不动，甚至往后跑，这样文化因此而得到保护。好的文化会吸引更多的人加盟，而那些孤立者最终选择是流出。

（三）华为文化是考核出来的

华为的文化是考核出来的，不是弘扬出来的；不是培训出来的，而是给逼出来的。通过考核这个制度使每个人真正认同文化。劳动态度考核一视同仁，上到老板，下到基层员工，任正非也毫不例外。

华为的劳动态度考核使用的是关键事件法，不是靠主管打分，而是用关键事件来推正你是否有这个非常好的考核。一个员工说，我特别有责任心，主管拿出关键事件记录，某天某月某日交给你一个任务，你给忘了造成多大的后果，这不就是没责任心嘛，关键事件法，这就是他的文化考核。

多长时间考一次？一个季度考一次，一年考五次。第五次是总评，总评得出一个总分来，今年的劳动态度是多少？考完了怎么办？到今年为止，华为已经考了十二年了。劳动态度考核在华为已经存在十二年。

考完了怎么办？考核结果和退休金挂钩。退休金不主要取决于你在华为的工龄，而取决于你在华为劳动态度考核的结果，取决于晋升。考核直接与个人利益挂钩，同时作为确定工资、奖金拿多少和股金拿多少，今年配给你多少股都跟劳动态度考核有关，这就产生了一个机制。

当然，不是每个人都认同华为文化的。华为的假设是不认同没关系，但是我们给你一种力量让你认同；而且，让你变成一种自觉的行动。

在这有一个什么机制，你可以反对华为的文化，你可以不认同华为的文化，你可以仇恨华为的文化，没问题的，但你仇恨退休金吗？你仇恨晋升吗？你仇恨机会吗？你仇恨公司奖金和股金吗？我想绝大多数人都不會仇恨，否則他不會到華為。華為的文化支撐主要是靠制度、獎金和股金。

一些企业的文化为什么不好？是因为认同文化的人老吃亏。谁认同谁吃亏，谁还认同公司的文化，背叛变成一种潮流，谁还会在一线为客户玩命的工作。

华为考核的最终目标是不让雷锋吃亏，奉献者得到合理回报，同时让不偷懒的得到惩罚。用制度培养优秀企业文化，而不是仅仅用道德和说教培养文化，相信制度的力量，相信优秀文化的力量。

十八、华为的军事化管理制度之二：群众运动

群众运动是我党发展壮大过程中总结出的一个重要经验，也被军队所广泛使用。我军历史上也多次开展过集体大学习、大讨论、大生产、大练兵等各种形式的群众运动。华为也喜欢搞群众运动，通过组织群众运动提升员工参与感，强化对华为文化的认同。在《华为基本法》起草过程中，华为就曾经发动员工甚至员工家属参与的大讨论。

每个员工都要投入到《基本法》的起草与研讨中来，群策群力，达成共识，为华为的成长做出共同的承诺，达成公约，以指导未来的行动，使每一个有智慧、有热情的员工，能朝着共同的宏伟目标努力奋斗。使基本法溶于每一个华为人的行为与习惯中。再如，任正非曾就《华为人》上的一篇短文《无为而治》，发动公司高级副总裁以上干部以公司治理为题进行命题作文。1996 年，华为市场部开展了历史一个月的整训活动，并最终集体辞职进行“再创业”，任正非赞扬其具有勇于自我批判的“高风亮节”。

1996 年 1 月，任正非要求市场部所有的办事处主任给公司提交两个报告：

一个是辞职报告，表明如果我的能力不能适应公司的发展需要了，我愿意把这个位置让出来，让更加优秀的人继续往前冲、继续前进；

另一个报告是表明，如果公司继续让我担任这个职务的话，我要怎么样改进，以继续把这个事情做好。

当时举行了市场部的集体辞职活动，主管市场部的副总裁也递交了辞职申请书。集体辞职活动举行以后，大概有 1/3 的办事处主任被撤换了，由有专业能力的人接任。

对于当时辞职的办事处主任来说，他们在一线也非常敬业，非常投入，对市场是有感情的，让他们下来，其实大家心里都很痛苦、很难接受。但是华为必须提倡这种文化，即干部要能上能下，为了公司的发展，让更加优秀的人往前冲。

很多公司都会经历这么一个阶段，就是企业初创的时候，更多的是靠情感凝聚，靠个人能力突破。但是发展到了一定程度的时候，需要依靠团队能力，依靠制度力量，依靠新的知识能力，所以管理者需要新陈代谢。

能不能适当地调换创业元老，让更加职业化或能力更符合新的发展阶段要求的人担任管理者，关系着企业能否跨越成长之坎，进入到新的、更高的发展阶段。

当时华为市场部集体辞职的行动，开创了“干部能上也能下”的先河，为华为建设系统化、规范化的管理制度开了一个好头，对于华为后续的发展起到了非常重要的作用。

如果你熟悉华为《基本法》，如果你手头上拿着一本华为《基本法》，请你打开第一章，找到第五条：“华为主张在顾客、员工与合作者之间结成利益共同体。努力探索合理的内部动力机制。我们决不让雷锋吃亏，奉献者应当得到合理的报酬。”华为任正非是一个佛性很强的企业家，是一个懂得感恩的企业家，是一个坚持原则的企业家。因为他的父母在“文革”时期被评为“地主”、“反革命”，遭受了长期精神和肉体的折磨，因此任正非痛感宽容的珍贵。他导演的“集体辞职再上岗”群众运动，充满了关爱、充满了仁慈，完全符合华为《基本法》的价值分配原则。从华为员工自愿离职的补偿方案，就可以看到华为没有让雷锋吃亏。

现在我们对华为补偿方案做一个简单的分析：自愿离职的华为员工可获得华为公司相应的补偿，补偿方案为“N+1”模式。补偿费=（月工资+年奖金平摊）*“工龄 N+1”。笔者的那位同学张羽在华为呆了 10 年，混了一个项目经理，他的月工资 10000 元，并不为高；一年的奖金是 60000 元，平摊给每个月就是 60000/12=5000 元的奖金，而他在华为工作了 10 年。那么他可得到的最终赔偿数额就是（10000+5000）*（10+1）元=165000 元，加上他的 36 万股票，他一次可以拿到 52 万，这个数字在中国也只有华为才出得起，也只有华为才愿意出。而且他拿到了这 52 万补偿费后，还可以与华为签订一个为期 3 年的劳动合同，有了新的

工作、新的岗位和新的工作激情，何乐而不为。笔者的这位同学是华为的奉献者，得到了超额的报酬，也是一个占了华为大便宜的“雷锋”。（而笔者的另外一个同学，在福建的一家中型企业工作了6年，每月工资也不低，将近12000元/月，然而企业又故意将年度销售指标拔高，并通过严格的不合理的绩效考核，使他每月拿到手里的工资一般在6000---8000元不等。如果不能完成年度销售指标的80%，年终奖就是一个鸭蛋。这位同学工作6年吃了6个鸭蛋，在强烈的压力之下提出辞职，却没有得到一分钱的补偿和一丝毫的安慰。可想深圳华为的同学是多么的幸运，可惜笔者不是华为的员工，笔者也真想一辈子做华为的员工。但令人纳闷的是为什么还有一些华为员工对“先辞职再竞岗”存在抱怨之心，还表示难以接受呢？这些华为的员工难道没有看到同样在广东、深圳打工崽，每天工作12小时以上，每月仅拿到1000元左右的工资吗？难道他们除了披着“华为华丽的外壳”，心里就没有一点满足之感、怜爱之情。）

“在市场部集体大辞职中毛生江是受挫折最大的一个人，经历的时间也最长，但是在这四年中受到了很大的锻炼，也得到了很大的成长。”毛生江、纪平等都是那个时期波浪起伏的典型人物。

当时，市场部做出了很大的牺牲，“只要有益于华为的发展，个人的利益损失点又算什么呢！”“作为华为的一名市场人员，为了公司能发展壮大，我可以离开心爱的岗位、熟悉的市场、亲密的战友，接受公司对我的选择。”这是市场部当时对公司的表态。

“这四年来是由于一部分人能忍受痛苦，能给我们后人作一次榜样，华为才发展到今天。”2000年，任正非在市场部辞职4周年的讲话中强调：“市场部集体大辞职，对构建公司今天和未来的影响是极其深刻和远大的。任何一个民族，任何一个组织只要没有新陈代谢，生命就会停止。如果我们顾全每位功臣的历史，那么就会葬送公司的前途。如果没有市场部集体大辞职所带来对华为公司文化的影响，任何先进的管理，先进的体系在华为都无法生根。”

任正非导演的“先辞职再上岗”群众运动最主要的目的就是激活“淤泥沉淀层”，让最有责任心、最有才华的人才进入公司中坚层。在华为《基本法》第一章第四项

“价值分配”之“知识资本化”第十七条，写道：“我们实行员工持股制度，目的一：将员工与企业结成利益与命运的共同体；目的二：通过员工持股，吸引最有责任心、最有才华的人进入公司中坚层”。华为倡导“员工与企业结成利益与命运的共同体”的信仰是一种员工与企业双方的共同责任和义务，华为不是“共产主义者”，更不是“养老院”，所以它必须通过“先辞职再上岗”群众运动，不断激活“淤泥沉淀层”，才能使华为永远充满活力、充满斗志、充满竞争力，保证华为的可持续发展，保证“员工与企业结成利益与命运的共同体”的生命力。

任正非是一个危机意识非常强的人，拥有军人应有的极高敏感度，在每次与他交谈的过程中，他都提到企业管理层存在“淤泥沉淀层”现象，而且危险性越来越大。任正非认为：“在水流速度很快的地方，沙子被洗的干干净净，没有一丝淤泥；在水流慢的地方充满了淤泥，当然淤泥下面同样有沙子，但沙子被淤泥掩盖了，因为有淤泥，所以水流速度更慢了，也因为水流速度更慢了就沉淀了更多的淤泥。这些淤泥使水流变慢，让整个局面变得“死水一塘”，掩盖的沙子，阻碍了活水进入。”最终这次辞职被华为上下一致认为是一次保持公司竞争力的一个行动。

事实上，随着行业的发展，华为的生存状况发生了改变，不同的阶段要有不同的战法，华为必须要由“土狼”向“狮子”和“大象”演变、进阶。这一切都是形势使然。

任正非经常提及“沉淀”这个词，他最担心由于企业组织运行时间长了，员工的收益稳定增长、职位固化，奋斗精神被稀释，大家都开始怠惰了，所以，将企业保持激活状态是非常重要的。

十九、华为的军事化管理制度之三：严格的纪律

论及纪律，恐怕没有组织会比军队更为严格。军人出身的任正非对华为人也有着非常严格的纪律要求。在《致新员工书》中任正非告诫新员工“要严格遵守公司的各项制度与管理。对不合理的制度，只有修改以后才可以不遵守。”在业余时间，华为不能进行唱 KTV、打麻将等娱乐活动，更严禁赌博。华为对干部的要求尤为严格，不能有任何贪污腐败的行为。华为鼓励干部发表自己的意见，但只能以个人的名义。任正非强调，任何拉帮结派、党同伐异的行为在公司都是禁止的。

“我们对干部有几条纪律：干部只能以个人名义表达自己的意见，我们不允许干部联合签名的方式。干部个人对问题的看法，只能用电子邮件发给专用邮箱反映，而不允许未经批准擅自把电子邮件上公告栏。当我们认为意见可以公开时，我们可在华为报、管理优化报上发表。不管是正面意见负面意见，未经批准都是错误的。”

（一）关于买单

官大者买单，是华为的惯例，也是任正非的惯例。

此惯例已经列入 2013 年的《华为公司改进工作作风的八条要求》，此规定的第二条提出：“不给上级送礼（贺卡、邮件、短信、鲜花除外）。有上级参加的非因公就餐应由上级付账（AA 制除外），更不允许以公费名义报销因私就餐费用。”

任正非多次在公司会议上讲过：谁请下属吃饭多，谁升得就快，并列举出公司几位高管的名字。在公司的会议上，他反复讲，铁军的领袖，自古以来都是关爱下属的，并以霍去病倾酒入泉为例。

此话有一定的道理，起码从团队建设的角度，是有道理的。有人曾讲过，古今中外成大事者，都是“爱才如命，挥金如土”。

据长期观察，曾是军人的任正非，对待下属无外乎六个字：“爱兵切，用兵狠。”既不坚持“慈不带兵”，也不迷信“关爱下属”，他从来不走极端，从不爱憎分明，从不是非鲜明，永远保持着他那恒久的灰度。

20 多年来，与任正非吃饭很多次，还从来没有见到过一次别人付款。2014 年 1 月，我曾策划过一次买单，也被打压流产。

（二）关于撕发票

凡是任正非请吃饭，他肯定把发票或小票撕掉，撕掉发票的目的就是避免以公费名义报销因私就餐费用。不仅任正非这么做，公司高管们亦如此。这就是所谓的以身作则。

2013 年，任正非去日本出差，将百余元的洗衣费加入差旅费用中报销，被审计部查出后，不仅退还了多报的费用，还自己签发文件，在全公司通报批评自己。

2006 年 3 月 20 日，因“在高培楼东侧 PARTY 区的建设过程中，由于事前对设计方案考虑不周，造成已完工后又重新更改设计方案并返工，给公司造成了损失。公司决定对该设计方案的审核责任人任正非予以相应处罚。按照该项工程损失的 10%计，对任正非处以 4 万元罚款”。

2018 年 1 月 15 日，因经营管理不善的连带责任，任正非自罚 100 万元，三位轮值 CEO 及人力资源体系负责人各罚 50 万元。

对下属狠，对自己更狠，对自己狠的人是可怕的。这个世界上最难的不是管理他人，而是管理自己，管理自己的欲望、动机和人性。

为什么任正非对自己如此严格，从任正非在公司董事会监事会自律宣言的誓词中，会得到答案：

“只有无私才会公平、公正，才能团结好一个团队；只有无私才会无畏，才能坚持原则；只有无私，才敢于批评与自我批评，敢于改正自己的缺点，去除自己的不足；只有无私才会心胸宽广，境界高远，才会包容一切需要容纳的东西，才有能力肩负起应该承担的责任。

我郑重承诺：在任期间，决不贪腐，决不允许亲属与公司发生任何形式的关联交易，决不在公司的重大决策中，掺杂自私的动机。”

“只有无私才会公平、公正，才能团结好一个团队；只有无私才会无畏，才能坚持原则；只有无私，才敢于批评与自我批评，敢于改正自己的缺点，去除自己的不足；只有无私才会心胸宽广，境界高远，才会包容一切需要容纳的东西，才有能力肩负起应该承担的责任。

我郑重承诺：在任期间，决不贪腐，决不允许亲属与公司发生任何形式的关联交易，决不在公司的重大决策中，掺杂自私的动机。”

用任正非的一句话概括：“我屁股上没屎，就敢擦别人屁股上的屎！”

二十、华为的军事化管理制度之四：极为严密的保密措施

众所周知，保密是军队工作的重中之重，军事机密的泄漏是军队无法承受的后果。华为在对研发等人员的保密措施方面的做法与军队相比简直有过之而无不及。一位接受访谈的员工透露，在项目开发中，以往通过互联网搜索引擎就可以解决的技术问题却只能通过内部网络发邮件寻找帮助，若无人回应则只能等待晚上回家再上网搜索解决方法，工作效率大打折扣。以下是另一位研发人员谈及此事时的回答，我们从中也可体会出华为在保密方面与军队的相似之处。

“华为的保密规定很严格，保密措施也很到位。上班时不能上互联网，不能在公司网上发送和接收与工作无关的私人邮件，公司网由信息安全部监控，收发邮件都可以看到。另外，电脑 USB 口是被封死的，不可能把资料带走，也不允许共享任何可能泄密的文档，不允许存有任何与个人工作无关的软件。在技术项目上，每一项技术研发都是很多人分步完成，每个人只能接触到自己那一块，遇到技术问题，比如某个接口参数等小问题，都需要发邮件来问。”

二十一、华为的军事化管理制度之五：军令状与末位淘汰制

军令状与末位淘汰制是军队常用的两种激励机制，华为也很好地借鉴了这种做法。每年年初，公司总部都要和各国、各地区的分部考评上年“军令状”（即 KPI 指标）的完成情况，并立下下当年的“军令状”。公司根据业绩完成情况，论功行赏，兑现考核。指标完成不好的，“乌纱帽”会被公司摘掉，降职或调离岗位。而各级管理人员也会给其下属立下各种各样的“军令状”，甚至有“3 个月不掌握某项技术就下岗”之类的内容，残酷程度可见一斑。

除了“军令状”，在人员考核中华为还采用了严格的末位淘汰制。任正非认为 GE 的“活力曲线”就是一条强制淘汰曲线，“能够使一个大公司时刻保持着小公司的活力”。“实行末位淘汰走掉一些落后的员工也是有利于保护优秀的员工，我们要激活整个组织。大家都说美国的将军很年轻，其实了解西点的军官培训体系和军衔的晋升制度就会知道，通往将军之路，就是艰难困苦之路，西点军校就是坚定不依地贯彻末位淘汰制度。”

（一）华为干部不是终身制

“夹心阶层”指的是那些既没有实践经验，又不理解华为企业文化，还要把他们安置在较高职位上的人员。“夹心阶层”的存在必然会形成不良文化，这种文化最后将导致公司失败。对他们，要压到基层去锻炼，成为自然领袖从而确立他们在华为的地位。

华为不可能有永恒的高速度，每个人的素质、个人学习努力的程度、自我改造的能力差异都很大，怎么可能步调一致地推动公司前进。所以，我们不能懈怠，干部能上能下一定要成为永恒的制度，成为公司的优良传统。

公司是一定要铲除沉淀层，铲除落后层，铲除不负责任的人，一定要整饬吏治。对于一个不负责任而且在岗位上的人，一定要把他的正职撤掉，等到有新的正职来时，副职也不能让他干。对于长期在岗位上不负责任的人，可以立即辞退。若不辞退，这个队伍还有什么希望呢？若你不能认识到这个问题，你就不会有希望。没有一个很好的干部队伍，一个企业肯定会死亡。

不能坐下来讨论干部队伍建设问题，应在战争中调整，不合适的就要下去，包括对所有的高级干部，我们都不会姑息养奸，大树底下并不好乘凉。整改干部队伍的目的，是要公司活下去。要想活下去，只有让那些阻碍公司发展的人下去，或者说把那些不利于我们发展的作风彻底消灭，公司才能得以生存。这也是我们整改的宗旨。

华为的干部不是终生制，高级干部也要能上能下。在任期届满，干部要通过自己的述职报告，以及下一阶段的任职申请，接受组织与群众评议以及重新讨论薪酬。长江一浪推一浪，没有新陈代谢就没有生命。必要的淘汰是需要的，任期制就是一种温和的方式。

江山代有才人出，要一代代去巩固。不能说每一个干部都能够在岗位上持续发展，老一代退下去是很正常的。所以我们建立了一个机制，就是说你跟不上了，身体不行了，职位调整下去了，你的股票不会动。

如果不能形成一种有利于优秀人才成长的机制，高速前进的列车不能有上、有下，那么列车的运行就不能脱离开生命的束缚，华为必将走在盛极必衰的路上。所以要加强新干部的提拔，特别是艰苦地区，新干部不提拔，华为的商业模式就继续不下去了。

（二）公司不会迁就任何人

华为提倡能上能下，在实践活动的大浪淘沙中，我们要把确有作为的同志放在岗位上来，不管他的资历深浅。我们要把有希望的干部转入培训，以便能担负起更大的重任。我们也坚定不移地淘汰不称职者。为了保护高效益，我们绝不心软、手软。一切希望进步的同志，唯有奋斗一条出路。

所有部门都要在快速发展中调整、巩固、充实、提高。所有的调整都要围绕做实。各部门一定要清理一些干部，从科以上干部开始。要把有强烈责任心、使命感，敢于负责，踏实努力，维护公司利益，善于团结同志的干部提上来。把得过且过，不懂原则、钻空子、不做实的干部撤下去，这是动真格的，坚决贯彻淘汰机制。只有把土夯实了，才能大发展。

要保持公司长治久安，就是要保持正确的干部淘汰机制。不管你是高级干部还是创始人，都有可能被淘汰掉，包括我，不然公司就不会有希望。公司不迁就任何人，高级干部为什么不能做一般员工呢？因此，原来的高级干部干累了，是可以转做机关一般员工，他们也就安居了，不用漂泊了。

要严格地确定流程责任制，充分调动中下层必须承担责任，在职权范围内正确及时决策；把不能承担责任，不敢承担责任的干部，调整到操作岗位上去；把明哲保身或技能不足的干部从管理岗位上换下来；要去除论资排辈，把责任心、能力、品德以及人际沟通能力、团队组织协调能力……作为选拔干部的导向。

（三）绩效考核末位淘汰日常化

将末位淘汰融入日常绩效考核工作体系，实现末位淘汰日常化。已经降职的干部，一年之内不准提拔使用，更不能跨部门地提拔使用，我们要防止“非血缘”的裙带之风。一年以后卓有成绩的要严格考核。对于连续两年绩效不能达到公司要求的部门/团队，不仅仅一把手要降职使用，全体下属干部和员工也要负连带责任。

不合格干部的末位清理绝不能只停留在基层主管层面，对于不合格的中高层干部同样要动真格的，要实行末位淘汰，每个层级不合格干部的末位淘汰率要达到10%，对于未完成年度任务的部门或团队，干部的末位淘汰比例还可适当进一步提高。

公司的末位淘汰制度主要针对行政管理者，而不是针对员工的。要强化落实对干部群体分层级的末位淘汰，现阶段重点抓好对年度排序在后10%的中基层管理者的末位淘汰。对不适合担任管理岗位的人员，可以调整到其适合的业务岗位上工作。

不合格干部清理和员工末位淘汰要形成制度和量化的方法，立足于绩效，用数据说话。面向未来，要逐步把不合格干部清理和员工末位淘汰工作融入到日常绩效管理工作体系中，以形成一体化的工作模式，而不是独立开展的工作。

华为要继续坚持以有效增长、利润、现金流、提高人均效益为起点的考核，凡不能达到公司人均效益提升改进平均线以上的，体系团队负责人，片区、产品线、部门、地区部、代表处等各级一把手，要进行问责。在超越平均线以上的部门，要对正利润、正现金流、战略目标的实现进行排序，坚决对高级管理干部进行末位淘汰。

我们继续坚持“以客户为中心、以奋斗者为本”的文化价值观。不奋斗我们就没有出路，华为一定要前进，前进就要让那些不合适的干部调整到合适的岗位上。我们对12级及以下人员的考核做了改变，是绝对考核，但对13级及以上的“奋斗者”，我们实行相对考核，特别是担任行政管理职务的人，我们要坚定不移地实行末位淘汰制，不淘汰你就可以得到更多的利益，我们不能让你坐享其成，责任和权力，贡献和利益是对等的，不可能只有利益没有贡献。

末位淘汰是从西点军校学来的，它的目的是用来挤压队伍，激活组织，鼓励先进，鞭策后进，形成选拔领袖的一种方式。高端员工要去做领袖，逼着他优秀了，还要更优秀，是痛苦一些。不是天将降大任于斯人吗？必先苦其心志。不能指望基层员工一下子去做领袖，要让他们在宽松的状态下去工作，创造绩效，多些收益。

考核要简单，导向要清晰，只有标准基线，没有人和人的相对比例。我们实行ABC评价的目的之一是为了选拔领袖，不能为了选拔领袖，而进行全员挤压。我们360度考核也是为了寻找加西亚，寻找贡献者，寻找奋斗者的，怎么会变成了专门去找缺点呢？我们又不是婆婆。我们对基层员工的管理方法和对高端员工的管理方法一定要有区别，基层员工首先要各尽所能，按劳分配，多劳多得。

（四）烧不死的鸟是凤凰

为了适应公司大市场、大科研、大结构、大系统的发展需要，这次市场部全体正职在递交述职报告的同时，将全部递交辞职报告，接受组织的评审，表现了大无畏的英雄气概。在中国通信市场如此错综复杂、艰难困苦的发展时期，此举措，真是惊天地泣鬼神，将会震动整个中国。“一将功成万骨枯”，我衷心感谢那些在华为发展史上，强渡过大渡河，爬过雪山草地，至今还默默无闻的英雄儿女。

我们要求降职的干部，要调整好心态，正确地反思，在新的工作岗位上振作起来，不要自怨自艾，也不要牢骚满腹。在什么地方跌倒就在什么地方爬起来。特别是那些受委屈而降职的干部，无怨无悔地继续努力，以实际行动来证明自己，这些人是公司宝贵的财富，是将来继大业的可贵人才。组织也会犯错误的，一时对一个人评价不公是存在的。

总会有一部分人受委屈，这些人的正确对待会给我们的进步带来十倍的力量。由于您的正确对待，也给组织将来给您以更大的信任提供了支持。真正绝对的公平是没有的，你不能对这方面期望太高。但在努力者面前，机会总是均等的，只要你不懈地努力，你的主管会了解您的。要承受得起做好事反受委屈。

“烧不死的鸟是凤凰”，这是华为对待委屈和挫折的态度和挑选干部的准则。没有一定的承受能力，今后如何能做大梁。其实一个人的命运，就掌握在自己手上。生活的评价，是会有误差的，但绝不至于黑白颠倒，差之千里。要深信，在华为，是太阳总会升起，哪怕暂时还在地平线下。

干部要以平常心面对变革导致的岗位调整，要以大局为重。清理下来的干部不要患得患失，可以在基层岗位上创造新的成绩，随时欢迎你上升到你能胜任的岗位。下去，也不能取代底下干得好的人，否则队伍全乱了。已经正确的队伍不能乱动。

组织定位好了，在流程运作良好后，要按流程的岗位条件来重新选择干部。无论任何部门，只要不能符合流程要求，就要改组，再来定位需要什么样的干部。干部要能上能下，不合适的干部要调到他能胜任的岗位上，如果他认为调整不合适可以辞职。

二十二、华为的军事化管理制度之六：全员导师制

华为实施“全员导师制”，每个员工都有自己的导师。导师不仅在技术与业务上对学生提供帮助，而且承担了“思想导师”的角色。导师和学生年纪差不多，通常又没有身份和地位上的差别，能让新员工迅速地融入集体、切入工作。而且，华为的干部提升也对导师经历颇为看重。

“我们建立了一种思想导师的培养制度，这是从中研部党支部设立以党员为主的思想导师制度，对新员工进行指导开始的。公司正在立法，以后没有担任过思想导师的员工，不得提拔为行政干部，不能继续担负导师的，不能再晋升。”

在解放军基层，班长与指导员不仅负责管理战士的日常生活与训练，也要负责对战士的思想引导。不难看出，华为的“思想导师”兼具了这两种角色的特点，这一做法很可能是由此借鉴而来。

华为的“全员导师制”是一项非常好的员工培养制度，不仅可以有效缩短员工进入新环境的“磨合”期，尽快适应新的工作岗位，而且可以密切员工之间、上下级之间的关系，值得所有民营企业学习和借鉴！

（一）出台背景

上世纪 80 年代末，华为“由于无知”（华为创始人任正非语）进入通信行业时，中国通信市场被国际巨头分割，处在所谓“七国八制”的局面。任正非认为，一支队伍要有战斗力，就必须有抱负和进取心，因此很早就提出，华为要做到在通信行业三分天下有其一，成为世界级企业。但在通信行业，华为的竞争对手几乎都已经是世界级企业，华为靠什么激励员工？任正非希望，用民族复兴的情怀。

但是，老板只能够传道，当遭遇工作与生活中的具体困难时，员工需要有人给他们“解惑”。比如，在上世纪 90 年代初，职业终生制乃至世袭制还没有完全退出

历史的舞台时，任正非希望能够遵循现代企业治理规则，实施干部能上能下、末位淘汰等一系列管理制度。既让员工努力工作，又让他们平静面对末位淘汰的结果，显然不是一件容易的事。任正非因此想到要为员工寻找“精神导师”。

任正非心目中，作为精神导师，很重要的一点是，自身必须具备艰苦奋斗的精神。他因此委托华为前党委书记陈珠芳去“两弹一星”基地等机构物色了 20 余位退休的老专家，这也是华为第一批思想导师。当时，华为有十几个部门，几乎每个部门都有 1-2 名思想导师。直到今天，还有少量华为首批思想导师仍在留任。

（二）思想导师的日常工作

这些导师的主要工作形式是和员工交谈，主要利用员工的“茶余饭后”时间。

一个典型的工作场景是这样的：一个干部在市场一线做得不好，被免职，这个干部觉得冤枉，甚至委屈，他会抱怨，不是他不努力，而是市场环境太恶劣了，竞争太激烈了，竞争对手太坏了，客户太刁蛮了，于是怎么也想不通。思想导师就要帮他理解公司的决定。比如，在降下来的岗位同样可以做得很出色。

当然，这需要整个公司营造一种氛围和环境，要让员工的上司、同事、下属等不会对降职使用的人另眼相看。典型的例子发生在 1996 年，华为推行市场部大辞职，华为告诉员工，所谓奉献，不仅是简单的在市场前线拼命冲杀，将很认同的岗位让出来同样也是一种奉献。

思想导师们也会主动关注团队中存在的思想动向，比如，一些新员工来到部门里，最初只是做简单的编程工作，就会出现思想负担——难道我的一生就这样了吗？我怎样完成自我实现？如果同类问题大量出现，华为就会在内部开设一些相应的课程。

（三）“思想导师制”作用和功能

思想导师由于人数有限，主要是特殊场景下的拾遗补漏，而不是取代日常管理，比如当员工不愿意和自己的直接主管交流时。

思想导师的作用，一方面是深层次了解员工的心理状态，另一方面也是了解团队的组织氛围及主要领导人的管理状态（注：在华为这一项被列入对管理者的考核），在解决员工思想问题的过程中，帮助华为的干部成长。很多人只知道做员工思想工作的价值，不知道在这个过程中怎样发现干部的问题并解决。

随着华为干部领导力培训体系的成熟，华为要求所有干部能够做员工的思想导师，能够根据部下的业务成熟度和思想成熟度给予工作的支持或是心灵的支持。2007年后，华为又逐渐培养出了自己的思想导师队伍。现在，虽然华为的员工规模已经今非昔比，但华为其实已经不再需要那么多老专家了。

（四）华为“全员导师制”的基本做法和特点

华为的“全员导师制”，和国有企业过去实行的“师徒制”有相同的地方，又有不同的地方。在华为内部，这一做法最早来自于中研部党支部设立的以党员为主的“思想导师”制度，对新员工进行帮助指导，后来被推广到了整个公司。

华为的这一做法，是全员性、全方位的。不仅新员工有导师，所有员工都有导师；不仅生产系统实行这一做法，营销、客服、行政、后勤等所有系统也都实行这一做法。华为认为，所有的员工都需要导师的具体指导，通过“导师制”实现“一帮一，一对红”。

华为对于调整到新的工作岗位的“老员工”，不管资历多长、级别多高，在进入新的岗位后，公司也给安排导师。这个导师也许比你的工龄短，比你的资历低，但在这个岗位上他比你强，那么他就是你的导师。所以，在华为，也许刚刚毕业进入华为一两年的员工，照样可以成为导师。

华为的导师职责比较宽泛，不仅仅在于业务、技术上的“传、帮、带”，还有思想上的指引，生活细节上的引领等等。

为了保证“导师制”落实到位，华为对导师实行物质激励，以补助的形式，给导师每月 300 元的“导师费”，并且定期评选“优秀导师”，被评为“优秀导师”的可得到公司 500 元的奖励。更为重要的，是华为把“导师制”上升到培养接班人的高度来

认识，并以制度的形式做出严格规定：没有担任过导师的员工，不得提拔为行政干部；不能继续担任导师的，不能再晋升。

华为这一做法的意义，有三点：一是可以增强员工的荣誉感，尤其是对于入职时间不长就成为导师的员工，在工作上更加地严格要求自己，在新员工面前更加地发挥模范带头作用；二是对于新员工来讲，可以使他们迅速地融入到企业的大家庭中来，从思想上、感情上尽快地认可企业的制度和文化；三是通过全系统、全方位、全员性的“导师制”的推行，可以形成了企业内部良好的环境氛围，层层级级的执行力必然会大大增强。

（五）其他民营企业有必要学习这一做法的几个原因

大多数的民营企业员工流动率都比较高，都要面对新员工入职后的培训和培养问题，要缩短新员工的“磨合期”，使之尽快适应工作岗位，接受企业文化，并使之成长起来，这一做法是最为有效的办法。

限于企业自身财力的问题，大多数民营企业不可能投入大的培训费用，对员工进行系统的业务培训，至多在新员工入职后几天进行一些企业文化培训，所以这一做法可以大大地节省培训费用。

很多的民营企业，员工之间、上下级之间关系不融洽，甚至关系紧张，其主要的原因是相互之间沟通不够，而沟通是需要渠道的，更需要制度化的东西来加以保证，“全员导师制”就是一种很好的、有效的形式。

（六）要保证“思想导师制”落实到位，应该注意的几个问题

从思想上，要从一定的高度进行认识。就是：实行“全员导师制”，对企业的基层来讲，能够更好地促使导师对徒弟的业务技术的传授、工作经验的交流以及企业文化的共鸣；对企业的中高层来讲，能够通过导师的决策指挥、管理方法、领导

艺术等方面，对“徒弟”潜移默化的影响，更好地理解公司的意图，提高各个层次的执行力。

在操作上，要制定一套适合自己的制度，用制度加以保证。包括：对导师的物质激励，对徒弟的具体要求，师徒的保证协议，具体的考核标准，等等。这要根据企业的情况确定，必须切合实际。

对新员工，必须从到岗之前就提前做好这方面的安排，使之进入工作岗位的第一天起，就接受导师的全方位的指导和引领。在此期间，没有特殊情况，不轻易变动他们的“师徒”关系。

对因需要进行岗位调整的老员工，尤其是对那些已经处于企业各级主管级的人员，岗位调整以后，也必须严格按照“导师制”进行落实，并且作为是否晋升的重要依据进行考核。

特别注意的，是对导师的严格考核，比对徒弟的考核更为重要。导师必须承担起培训、培养徒弟的责任，当徒弟出了问题的时候，导师必须承担相应的责任。

二十三、华为的军事化管理制度之七：从“士兵”到“将军”

企业经营管理水平的提升，离不开高品质的各级管理梯队人才建设。那么，作为推动华为组织创新管理的关键驱动要素，华为各条战线上的“将军”究竟是如何产生的呢？

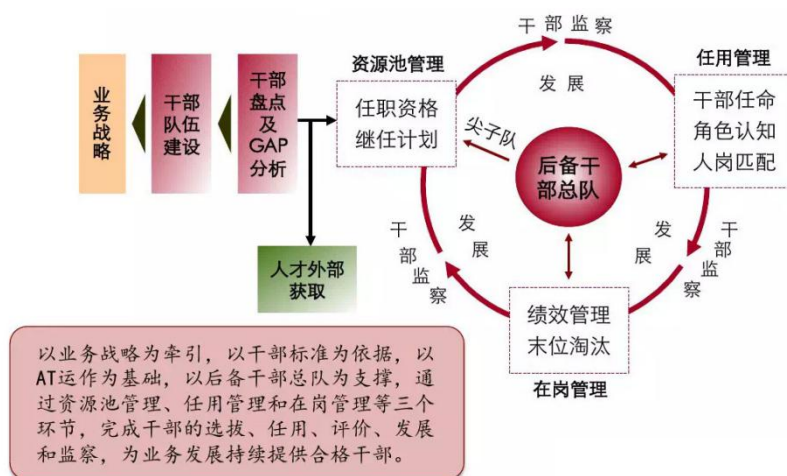


图 1：华为干部管理业务架构

实践：“将军”的成长历程

华为管理者的成长大致遵循“‘士兵’（基层员工）—‘英雄’（骨干员工）—‘班长’（基层管理者）—‘将军’（中高层管理者）”的职业发展路径。根据华为公司人才培养工作的实践特点，华为管理者的培养过程划分为三个阶段：

（一）基层历练阶段：“将军是打出来的”

对于华为的基层员工，任总强调“要在自己很狭窄的范围内，干一行、爱一行、专一行，而不再鼓励他们从这个岗位跳到另一个岗位”。“士兵”要在本职岗位上不断提高业务水平和绩效产出，当然，公司也允许基层员工在很小的一个面上有弹性地流动和晋升。那么：

1、基层员工如何实现晋升？

与其他企业的做法不同，华为对于干部只强调选拔，不主张培养和任命。公司的干部不是培养出来的，而是选拔出来的，干部需要通过实际工作证明自己的能力。正如任总在 2013 年 EMT 办公例会的讲话中称，“苗子是自己窜出土面上来的，不是我拿着锄头刨到地下找到这个苗子。认可你，然后给你机会，但能不能往上走在于你自己。机会是靠自己创造的，不是别人给你安排的。”

2、选拔的标准是什么？

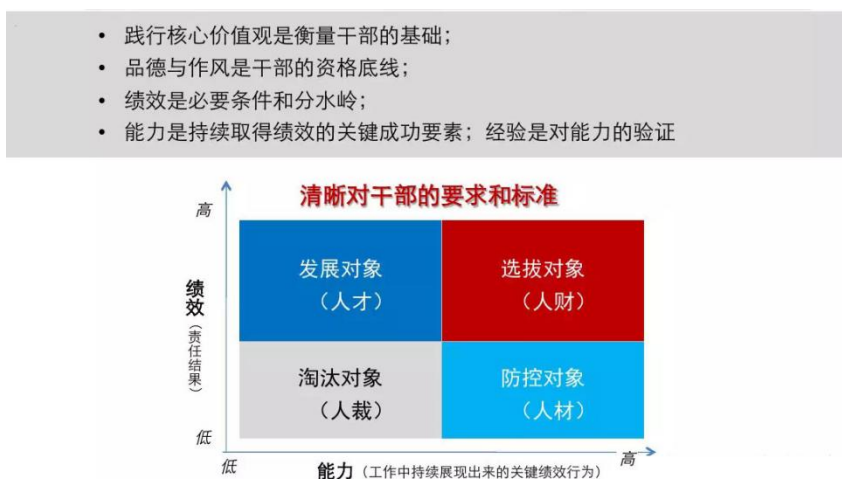


图 2：华为干部甄选标准

基层经验与成功的实践，“猛将必发于卒伍，宰相必取于州郡。”“每个人都应该从最基层的项目开始做起，将来才会长大，如果通过烟囱直接走到高层领导来的，最大的缺点就是不知道基础具体的操作，很容易脱离实际。”因此，将军必须从实践产生，而且是从成功的实践中产生。公司的组织建设也与军队的组织建设类似，先上战场，再建组织，“扛着炸药包打下两个山头你就当连长，没有什么服气不服气。”

（二）训战结合阶段：干部的“之”字形成长

“证明是不是好种子，要看实践，实践好了再给他机会，循环做大项目，将来再担负更大的重任，十年下来就是将军了。人力资源管理部和华大要加强对种子的管理，种子到各地去干几年以后，不要沉淀下来了，把他忘记了，优秀种子回炉以后，可以往上将上校上走。”

有管理潜力的人才通过基层实践选拔出来后，将进入培训与实战相结合的阶段，此时公司会提供跨部门跨区域的岗位轮换和相应的赋能培训。“自古以来，英雄都是班长以下的战士。那么英雄将来的出路是什么呢？要善于学习，扩大视野，提升自己的能力”。

人力资源部和片联负责选拔优秀的管理型人才进行循环轮换。此阶段也加入组织层面的赋能培训任务，由华为大学承担。

1、循环轮换

在训战结合中对于“战”的部分，华为学习美国航空母舰舰长的培养机制，关注干部的“之”字形成长。“直线”成长起来的干部缺少担负全面发展和协调性强的事务的实践历练。“过去我们的干部都是‘直线’型成长，对于横向的业务什么都不明白，所以，现在我们要加快干部的‘之’字形发展。”“之”字成长意味着岗位循环与轮换。华为基本法规定：“没有周边工作经验的人，不能担任部门主管。没有基层工作经验的人，不能担任科以上干部。”

各部门将负责帮助新流动进来的人员尽快融入和成长。循环流动的人员到了新部门，也要通过学习去适应新环境和新工作。

任总同时也强调干部的循环流动是根据业务需要，不是为了流动而流动。“比如搞概算、合同场景，只需要少部分人跨全球使用，但要求多数人能跨区域使用。为了培养一支有实践能力的队伍，我们才流动。我们只会给可能上航母当舰长的人进行循环流动；其他职员不需要海外经验，也不需要流动。职员族固定下来，干一行、爱一行、专一行。所以不是为了干部成长去流动，而是你成长了，就给你流动机会。”

2、赋能培训

训战结合阶段中“训”的部分主要由华为大学承担，华大通过短训赋能输出“能担当并愿意担当的人才”。为此，华为大学教育学院基于“管事”和“管人”两个角度专门开发了相关培训项目——后备干部项目管理与经营短训项目（简称“青训班”）和一线管理者培训项目（First-Line Manager Leadership Program，简称“FLMP”）。

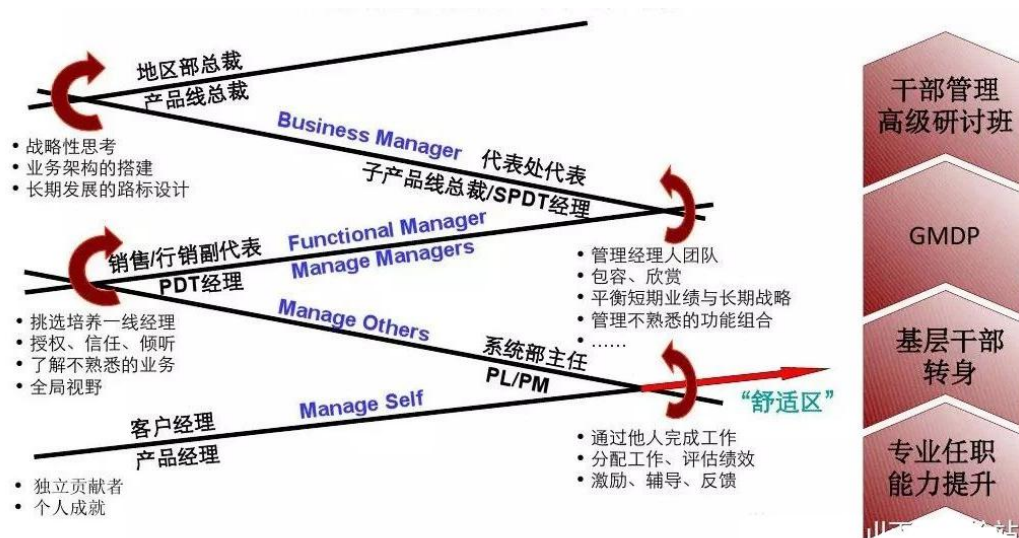


图 3：华为人部分层分类的学习发展项目

管事：项目管理 -- 青训班

项目管理是华为公司管理的基本细胞，被视为是公司最重要的一种管理。任正非说过，“美军从士兵升到将军有一个资格条件，要曾做过班长。将来华为干部资格要求一定要是成功的项目经理，有成功的项目实践经验。”“项目管理做不好的干部，去管理代表处和地区部就是昏君。”因此，华为以项目管理为主线去培养后备干部。

以拉通端到端项目管理和经营为主要培训目标的“青训班”，其覆盖人群是将来要成为一线干部的后备人才，旨在为公司未来以项目为中心的科学管理奠定基础。青训班项目并不仅仅包括课程讲授，而是一个包括自学、课堂、实战等环节的系统赋能项目。

表一：华为大学“青训班”项目

赋能环节	概述
1. 网课自学	学员通过自学初步掌控项目管理的基本环节和理论知识点
2. 课堂演练	5 天实践，模拟组建项目管理团队，采用一线真实案例进行模拟训练，辅以讲师点评，以达到“训练完就能上前线打仗”的效果
3. 项目实践	走上战场，“脱岗”到一线交付项目中实践 2 个月，承担项目管理过程中的一个关键角色，并尽量安排学员跨岗实践
4. 结业答辩	学员参与答辩评估，结业成绩由人力资源部门备案，为其日后岗位晋升提供参考

管人：从骨干到管理者的转身 -- FLMP

对于一个志在未来成为“将军”的华为人来说，仅靠业务的项目管理赋能是不够的。一名合格的基层管理者，不仅会“管事”，还要会“管人”。随着公司业务发展，新任干部持续上岗，如何使他们尽快完成“转身”并帮助他们持续提升管理能力呢？

华为大学教育学院推出了专门为基层管理者设计的 FLMP 项目，旨在帮助学员完成从骨干（个人贡献者）到管理者的转身，并“点燃每个基层管理者的内心之火”。作为基层管理者的“班长”，承上启下，在公司责任重大。正如 FLMP 项目负责人在 2014 年华为大学项目荣誉奖评选宣讲会上讲到：“点燃这 1.5 万基层管理者的内心之火，就意味着通过他们可点燃所有一线员工！”

同青训班类似，FLMP 也是一个集学习研讨、在岗实践、述职答辩与综合验收于一体的系统性赋能项目。

表二：华为大学“FLMP”项目

赋能环节	概述
1. 自学与考试	学员通过自学初步了解管理理论及相关知识点
2. 课堂教学	基于公司对基层管理者的要求，培训课程包括基层管理者角色认知、团队管理、绩效管理、有效激励和公司人力资源管理政策，转换学员思想，为学员植入管理意识和观念
3. 实践检验	任岗实践 5-6 个月，通过具体实践固化行为
4. 述职答辩	“思想”和“业务”双重过硬的“班长”可通过考核答辩，成绩作为新任干部未来晋升的依据
5. 持续学习	推送 FLMP 知识管理平台和学习地图，方便学员在岗学习

（三）理论收敛阶段：理念、文化与哲学的“发酵”

在华为，从基层到高层培养是不断收敛的，会逐步挑选出越来越优秀的人员。“在金子塔尖这层人，最主要是抓住方向。”

走过训战阶段进入高阶后，干部若想成长为真正的将军，进一步成为战略领袖和思想领袖，就要使“自己的视野宽广一些、思想活跃一些，要从‘术’上的先进，跨越到‘道’上的领路，进而在商业、技术模式上进行创造。”为此，华为要求高层干部要学习公司文件，领会高层智慧精华。“我们公司很多高级干部根本不学习公司文件，他们是凭着自己的经验在干活，这样的干部是一定会被淘汰掉的。”为帮助中高级干部实现“术”向“道”的转变，公司规定每位高级干部都必须参与华为大学的干部高级管理研讨项目，简称高研班，亦堪称华为的“抗大”。

高研班的主要目标不仅是让学员理解并应用干部管理的政策、制度和管理方法工具，更重要的是组织学员研讨公司核心战略和管理理念，传递公司管理哲学和核心价值观。和一般企业大学的做法不同，华大的高研班向每位参训学员收取 20000 元的学费，学费由学员个人承担，目的是为了每位参训干部增强自主学习的意识，而且不经过高研班培训的干部不予提拔。

表三：华为大学高研班项目

赋能环节	概述
1. 理论自学	“华为公司的核心管理理念及管理方法源于华为的核心价值观，承载了华为二十多年管理实践中成功经验和失败教训”，是公司级的管理哲学和文化，学员在入学之前需自学其理论内容
2. 课堂研讨	每位参训学员要经历过3次研讨，分别围绕《人力资源管理纲要》、《业务管理纲要》和《财经管理纲要》三大教材，先组内讨论再全班讨论与“吵架”。课堂没有老师，只有引导员，引导员由公司高层担任，只点评不讲课
3. 论文答辩	撰写至少一篇真实发生的案例作为结业论文，强化对理论学习的现实分析与应用
4. 深度发酵	学员将自己的案例和心得，发布在华大建设的案例平台“管理视界”上，推送全公司的管理者进行讨论

据华为大学相关人员介绍，“华为公司核心管理理念及管理方法源于华为的核心价值观，承载了华为二十多年管理实践中的成功经验和失败教训，是干部保持正确的管理方向、带领团队成功的基础和前提。

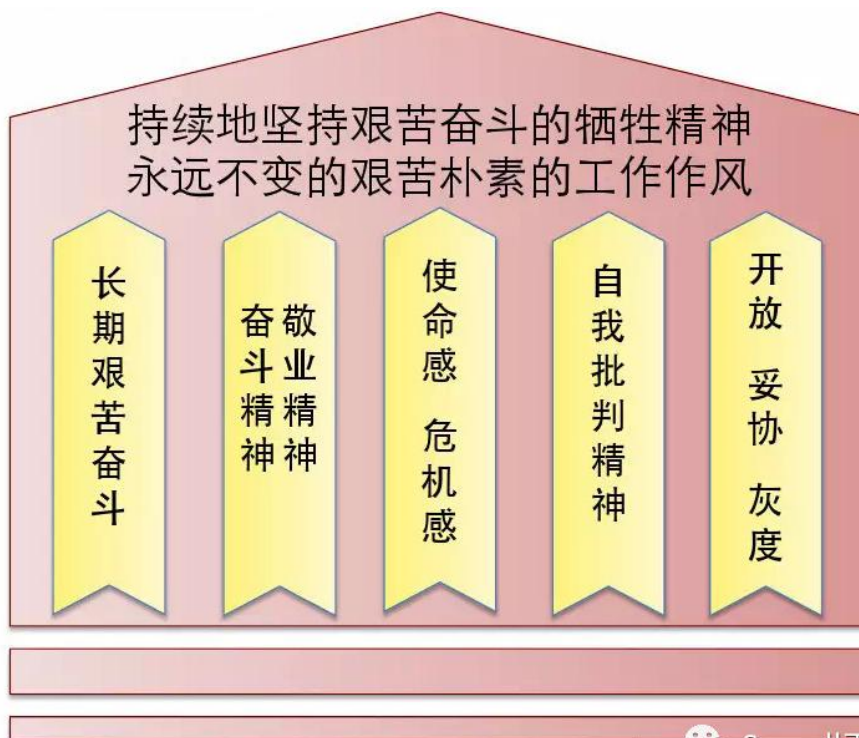


图 4：华为干部作风的要求

干部参加高级管理研讨班，旨在促进干部对公司核心理念和管理方法的深入理解和综合运用，同时通过高层亲自授课和考察，识别可能进入公司关键管理岗位的优秀干部苗子。”目前，每年走过“高级管理研讨班”的学员约 1000 多人。

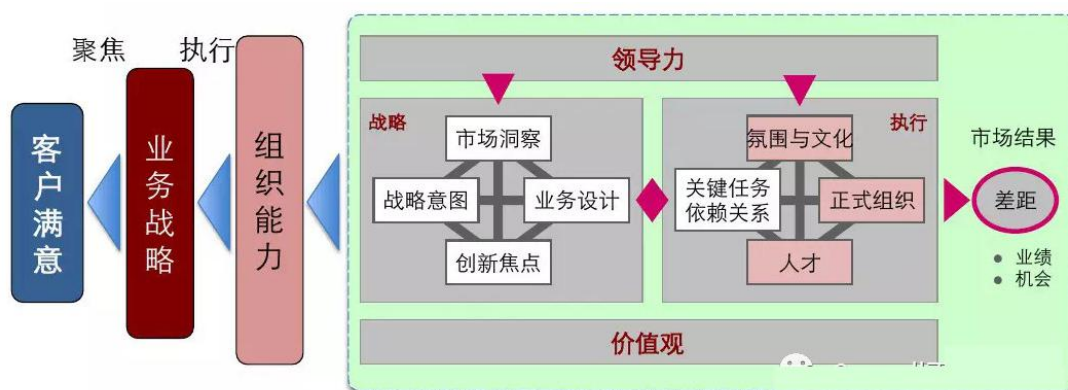


图 5：组织能力提升，确保以客户为中心的战略得以落实

总结：管理者的成长路径

1、管理者的成长路径模型：罗伯特·卡茨的三种可开发技能

著名管理学家罗伯特·卡茨早在上世纪五十年代就提出，培养管理者不应只关注其个人特质，而真正该关注的是“一个人能做什么”。有效的管理行为依赖于三种可开发的基本能力：

执行技术活动的技能（技术技能），理解与激励个人和团队的技能（人际技能），以及协调和整合组织中所有活动和利益以便趋向共同目标的技能（概念技能），它们的相对重要性随管理层级变化而变化。

以此理论为基础，结合华为实践案例我们发现：

- （1）基层历练阶段，基层员工以技术技能开发为主。
- （2）训战结合阶段，成为“班长”后的干部以人际技能开发为主，技术技能开发与概念技能开发为辅，实现管理能力的全面提升。
- （3）理论收敛阶段，要想成为真正的“将军”，中高级干部需要“有大视野，大到天文地理，但更要能放能收”，实现“术”向“道”的转变。

2、管理者培养过程的特征规律：个体内在动机与人才培养 721 定律

（1）特征一：有效的管理者培养工作需要激发个体的内部动机，以个体的自我管理为主，并辅之以充分的组织支持。

虽然人力资源管理部和华为大学提供了各种赋能培训，但自我学习始终是员工的责任。任正非强调，“员工视野不宽阔不是我们的责任，视野怎么去培养？我们只有选拔责任，不承担培养责任，不要把责任都揽在自己身上。”

（2）特征二：有效的管理者培养方式是以实践培养为主，培训赋能为辅，遵循“实践与经验总结——理论与方法论赋能——实践检验与应用”的逻辑过程。



图 6：华为干部发展的 7-2-1 模型

在理解人才培养的 70-20-10 定律（成人的学习 70% 依靠经验获得，20% 依靠与人互动获得，10% 依靠培训获得）时，需要意识到这三种方式任何一种单独使用都不能取得最大化效果，需要有机整合在一起方可产生最大收益。因此，高级管理人才“光靠培训是培养不出来的。”正如任正非所说，“谁培训了邓小平，谁培训了毛泽东？最优秀最杰出的人都是靠自我培养出来的。”在华为，项目实践是干部最主要的培养方式。

由此可见，华为的干部培养遵循从实践中来再到实践中去的逻辑路线：通过一线实践采编案例和教学素材，在华为大学培训期间由学员进行案例研讨以总结归纳理论和方法论，再由学员回到实践中去检验和应用。

综上所述，我们可以得出华为在管理者培养方面的规律性发现：有效的管理者培养方式是以实践培养为主，培训赋能为辅，遵循“实践与经验总结 — 理论与方法论赋能 — 实践检验与应用”的逻辑过程。

二十四、华为的军事化管理制度之八：对抗式练兵

华为非常重视对人才队伍的日常培养，越是市场低迷的时候，越要“加强队伍素质的建设，培育一支迎接未来的铁军”，同时还通过“红军”与“蓝军”的对抗进一步锻炼队伍。这都是从军队借鉴来的优秀做法。

队伍不能闲下来，一闲下来就会生锈，就像不能打仗时才去建设队伍一样，不打仗时也要建设队伍。.....军队的方式是一日生活制度、一日养成教育，就是要通过平时的训练养成打仗的时候服从命令的习惯和纪律。我们虽然不是军队，但也要有这种日常练兵的教育，越是困难时期，越要锻炼我们的队伍、磨练我们的队伍。.....在研发系统的总体办中可以组成一个“红军”和一个“蓝军”，“红军”和“蓝军”两个队伍同时干，“蓝军”要想尽办法打倒“红军”，千方百计的钻他的空子，挑他的毛病。“红军”的司令官以后也可以从“蓝军”的队伍中产生。“蓝军”拼命攻“红军”，拼命找“红军”的毛病，过一段时间把原来“蓝军”中的战士调到“红军”中做团长。

在一个组织里，专门成立一个团队研究如何打败自己，这在很多人眼里是件不可思议的事情，但这正是华为的打法。

华为的战略管理部门下面，就有两个非常奇怪的组织，一个叫蓝军部，一个叫红军部。

所谓“蓝军”，原指在军事模拟对抗演习中专门扮演假想敌的部队，通过模仿对手的作战特征与红军（代表正面部队）进行针对性的训练。

这种作战的模式，起源与二战期间。当时，英国陆军元帅蒙哥马利让一些军官学习德国陆军元帅埃尔温·隆美尔在非洲和欧洲的作战模式，体验其作战思维，然后让他们从埃尔温·隆美尔的角度对盟军的计划进行评估。

世界上最早的蓝军是以色列 1966 年组建的“外国空军模拟大队”。该部队以一批优秀飞行员为核心，模仿敌军——伊拉克军队的空战动作，并全部按伊拉克军队的导师——苏联军队的方式进行训练。以色列空军通过与蓝军的模拟对抗，大幅提升了歼敌技能，随后在实战中以 1：20 的战损比率重创伊拉克。

美国随后也创建了蓝军部队，全面模仿苏联军队的训练和作战，苏联军官评价说：“他们看上去比苏联军队更像苏联军队。”这支部队多次获得了对红军演习的胜利。

加拿大也建立了 The Argyll and Sutherland Highlanders 部队，模拟阿富汗战争中暴乱分子与平民混杂的复杂场景，以提高军队的应对能力。

英国则在加拿大建立了 British Army Training Unit Suffield（BATUS）基地，专门用于红、蓝军实战演习。

2000 年，描写红、蓝军对抗的中国电视剧《突出重围》热播。该剧描写了一个装备精良的甲种师（红军）败给了配备高科技技术的乙种师（蓝军），对中国主体军队敲响了警钟。

中国解放军在 2011 年朱日和基地开始创建专业化蓝军。该军全部按外军编制序列，用外军武器，开外军车辆，训练也严格根据外军的条令、大纲进行，就连吃饭都使用西餐餐具，从而培养外军思维与作战能力。

2014～2016 年，蓝军旅先后和 27 个师旅进行了 33 场实兵对抗演习，战绩 32 胜 1 负。蓝军旅的旅长满广志有着辉煌的战绩，许多红军部队甚至打出“踏平朱日和，活捉满广志”的口号。

华为创始人任正非军人出身，酷爱研读军事史，也很有危机意识，他深知蓝军对于华为抵抗熵减，保持长期活力的重要性。

他说，“我们在华为内部要创造一种保护机制，一定要让蓝军有地位。蓝军可能胡说八道，有一些疯子，敢想敢说敢干，博弈之后要给他们一些宽容，你怎么知道他们不能走出一条路来呢？”

世界上有两个防线是失败的，一个就是法国的马其诺防线，法国建立了马其诺防线来防德国，但德国不直接进攻法国，而是从比利时绕到马其诺防线后面，这条防线就失败了。

还有日本防止苏联进攻中国满州的时候，在东北建立了 17 个要塞，他们赌苏联是以坦克战为基础，不会翻大兴安岭过来，但百万苏联红军是翻大兴安岭过来的，日本的防线就失败了。

所以我认为防不胜防，一定要以攻为主。攻就要重视蓝军的作用，蓝军想尽办法来否定红军，就算否不掉，蓝军也是动了脑筋的。”

华为的“蓝军参谋部”成立于 2006 年，它的主要职责包括：

从不同的视角观察公司的战略与技术发展，进行逆向思维，审视、论证“红军”战略/产品/解决方案的漏洞或问题；模拟对手的策略，指出“红军”的漏洞或问题；

建立“红蓝军”的对抗体制和运作平台，在公司高层团队的组织下，采用辩论、模拟实践、战术推演等方式，对当前的战略思想进行反向分析和批判性辩论，在技术层面寻求差异化的颠覆性技术和产品。

简单来说，“红军”代表着现行的战略发展模式，“蓝军”代表主要竞争对手或创新型的战略发展模式。

“蓝军”的主要任务是唱反调，虚拟各种对抗性声音，模拟各种可能发生的信号，甚至提出一些危言耸听的警告。通过这样的自我批判，为公司董事会提供决策建议，从而保证华为一直走在正确的道路上。

蓝军要想尽办法来否定红军。等到红军和蓝军打得差不多的时候，任正非最后出来做决定。其实这个时候往左走往右走已经不那么重要了，公司要的是一个方向。

“蓝军”著名的战功之一，便是阻止华为出售终端业务。

2007 年，苹果推出了划时代的产品 iPhone，虽然当年包括诺基亚在内的手机厂商都没有当回事，但是蓝军却敏锐地意识到形势正在发生变化，终端将会起到越来越重要的作用。为此，他们在当年做了大量的调研工作。

2008 年，华为开始跟贝恩等私募基金谈判，准备卖掉终端。此时，蓝军拿出了一页纸的报告，结论只有一条：未来的电信行业将是端—管—云三位一体，终端决定需求，放弃终端就是放弃华为的未来，从而避免了华为“脱手”终端业务，最后奠定了华为手机的辉煌，成为世界知名的手机品牌。

华为蓝军部门发挥作用还有另外一个例子。随着华为成为全球智能手机市场的头部玩家，华为蓝军开始拿着放大镜查找华为手机存在的瑕疵。2015 年，华为有一款手机因为在高温环境测试时，出现了胶水溢出，尽管其概率仅为千分之几，蓝军部门评估后，否决这批手机的上市决定，这个决定很容易，但背后却是 9000 多万元的经济损失。

蓝军部门也是人才培养基地。任正非曾经说过：“要想升官，先到蓝军去，不把红军打败就不要升司令。红军的司令如果没有蓝军经历，也不要再提拔了。你都不知道如何打败华为，说明你已到天花板了。”

蓝军的职责，就是要去推倒红军，考虑清楚未来三年怎么打倒华为。

（一）华为蓝军背后的备胎思维

今年 5 月 15 日，华为上了热搜，因为美国宣布将华为列入美方“实体清单”。当日最热的文章是，海思总裁发表了一封致员工信——华为“备胎”一夜转正。

华为的 B 计划、华为的备胎思维由此被人熟知。

5 月 21 日，任正非在记者会上谈到“华为备胎计划”，任正非说，备胎之所以是备胎，是因为在非常时期才拿出来用的，在和平时期还是要用主胎，不能隔绝自己。

“华为备胎计划”就是一种“蓝军思维”。蓝军的存在价值并不只是挑毛病，而且对当前的战略进行前瞻性和压力分析，在极限生存挑战下，寻找生存突破。

后来，美国商务部又宣布说，对华为禁令推迟 90 天实施。任正非表示，这个 90 天对我们已经没有多大意义，因为我们已经准备好了，我们不需要这 90 天。因为华为已经把所有的恶劣条件进行预演，并做好了相应的对应策略。

（二）蓝军背后的自我批评的思维

自我批评是华为的内在基因。2008 年，华为发布最新版“核心价值观”，共六条——成就客户，至诚守信，开放进取，团队合作，艰苦奋斗、自我批判。

纵观国内外企业，把自我批判做为核心价值观的真的不多。

华为“自我批判”含义是——只有坚持自我批判，才能倾听、扬弃和持续超越，才能更容易尊重他人和与他人合作，实现客户、公司、团队和个人的共同发展。

在华为为什么强调的是自我批判，而不是批判？任正非认为：“我们倡导自我批判，但不提倡相互批评，因为批评不好把握适度，如果批判过火，就容易造成队伍之间的矛盾。”

自我批评也是华为超越竞争对手的内在驱动力之一，而蓝军思维就是其重要抓手之一。

华为蓝军部的官方定位就是——负责构筑组织的自我批判能力，推动在公司各层面建立红蓝军对抗机制，通过不断的自我批判，使公司走在正确的方向。

华为蓝军部的工作方式就是——在公司高层领导团队的组织下，采用辩论、模拟实战、战术推演等方式，对当前的战略思想进行反向分析和批判性辩论。

正是在这种蓝军思维下，华为有一套从战略到执行大闭环的系统方法论，非常有节奏。华为每年都有春季计划和秋季计划。

春节计划就是华为高管在每年的 6 月 30 号之前必须发布未来三年的战略规划。所以在 6 月 30 日之前的上半年，华为的核心高管是最忙碌的，因为他们要做调研，要开很多的会议，要想清楚未来三年的战略方向。

秋季计划，就是到 9 月 30 号要根据未来三年的规划来制定明年的计划。9 月 30 号发布明年计划之后，要在 12 月 30 号之前拿出第一稿的预算，然后在春节之前把所有目标分解下去。而在制定战略期间，蓝军和红军之间互相 PK 搞辩论，通常持续好几个月。

为什么华为有战略的定力和耐性？因为华为通过蓝红军之间的 PK，前期花了较多的时间，投入很多的资源，对战略做了详细的规划。通过 PK，华为知道这地方会有什么陷阱，并且都有应对措施了。

二十五、华为的军事化管理制度之九：一切向打仗靠拢，李云龙是干部标杆！

近几年，华为技术有限公司的生意不好做、日子不好过，某些国家抡起“威胁国家安全”和“贸易保护主义”的大棒，多次遏制和敲打中国的高科技公司、试图影响和阻挠中国科技和经贸的国家发展战略，闯出一片天地的华为公司也就难逃厄运了。华为技术有限公司的创始人和总裁任正非一直审时度势、小心谨慎的直面和应对接连不断的祸事，近日，他的一则内部讲话曝光，我们可以一窥这名驰名中外的企业家是如何处置危机和部署大局！任正非的这一席内部讲话，发表于2019年10月19日的第四季度工作会议上，他开宗明义、为华为公司的同仁们敲响警钟：“现在外界过分夸大了华为公司，也有可能是灾难，因为他们不知道我们今天处在的高度痛苦，我们实际到底行不行呢？外面说我们好，可能会麻醉了我们的员工，特别是我们发钱还多。如果只是表面的繁荣带来我们内心的自豪，就会导致懈怠，我们绝对不允许懈怠。”训诫华为的员工们戒骄戒躁的同时，任正非也强调了“形势总体还是好的”，不要把目前的情况和形势看得过于悲观，而且“我们处于信息社会，信息流量空间的增加还极其巨大，即使个别地区不接纳我们，也不影响在流量扩大时，我们的机会”。

2017年8月和9月，华为一而再的出现了“海外营销造假”和“跑分测试造假”事件，公司受到的负面影响很大，故此，任正非对华为公司经营的真实性非常重视，且自罚100万元人民币作为警示。第四季度的工作会议上，任正非再一次对华为公司经营的真实性提出要求，必须重视公司的经营质量、坚持实事求是的做计划、绝不能说假话和做假账。若销售收入做不上去，华为公司可以减少人员编制、调整和优化资源，尽一切可能的把成本降下来。只有真实的经营、真实的报表，才能使得华为公司具有良好的经营质量。

此后，任正非对华为进行了一番大刀阔斧的战略调整和内部规划，从以前的“防守计划”转变为“攻击为主、防守为辅”，提出“一切向‘打仗’靠拢”的战略方向。在人事任免的层面，任正非提出了“干部选拔要以李云龙、赵刚为标杆”的要求，杜

绝“兵熊熊一个，将熊熊一窝”的问题。这样的话，华为技术有限公司才能打赢这一仗、也一定要打赢这一仗，“打赢了才可能获得未来二、三十年的和平”，除此之外，华为别无选择。

二十六、华为的军事化管理制度之十：向西点学习

（一）人才选拔

西点军校选拔军官最突出的特点：严格筛选。军官学校申请者必须具备四项条件：高中学习成绩必须优等；必须通过 ACT 知识测验；必须通过 SAT 能力测验；必须获得国会议员推荐。西点军校对人才的要求同样是德才兼备。德就靠各级人员来推荐，是不是靠关系，只要推荐被退学了就是丑闻。众议院可以推荐 2 人，被退学了就选票大跌，国会议员也是为未来的军官做出担保。学生可以写信给议员，让他推荐自己，只要自身优秀。这是他们严格的筛选，一定保证最优秀的人进入军校。

西点报考情况

建档 12744 人，获得推荐 4308 人，通过考试 2058 人，最后录取 1192 人。通过推荐最后录取的只有 1/4。其中高中前 5 名占 76%，6-10 名占 18%，进入军队的都是尖子。其中有国家或州级 206 人，班长或学生会主席 200 人，学业受到全国性奖励 215 人，学校体育运动队队长 741 人……。

应用：企业任职资格评价体系对企业来说非常重要。在西点是选拔制（华为也是），而在我们大多数的企业都是评价制，评价制不免会加入很多主观因素，失去评价的公允性。但从管理的效果来看，选拔制有更多的可取性。为什么呢？因为在评价制中，除去各种主观因素，由于每个评价者的标准不同，其评价的结果也会千差万别。因此，企业要建立公平、公正、符合企业实际情况的标准，必须要对每一项资格条件进行逐一审核：

（1）学历。我们的学校教育由于与社会脱节，很难从学校的表现来看学生在未来社会的表现，而且我们是以分数来评价学生，很容易造成学生唯理论和高分低

能的情况。因此来说，我们对学生的要求只能是中等以上即可，太优秀了反而适合做研究，不适合进入企业。学历对于员工来说，并不能保证其在企业的表现优秀，但学历对于一名干部来说却会成为一名干部能否走上更高职位的必要条件。

（2）各类证书。我们在学校获得的各类证书很难让人信服，一方面有师生关系的因素，一方面有学校价值导向的因素；而在企业和社会获得的证书就有一定的借鉴意义，特别是在社会上考取的一些资格证书，在企业被评为先进工作者、技术能手、优秀员工、优秀管理干部，对工作的指导就有了一定的现实意义。另外，参与一些技能类的竞赛活动获得的证书对相关的工作就有很强的促进作用，如各类办公软件、专业软件的熟练使用。

（3）各类职务。在学校或班级任班干部，或者在各类社团任负责人和社团活动组织者，在企业任各类职务都对管理起到一定的促进作用。

（4）10%的比例。我们选拔就象高考、公务员考试一样，通过一次考试和面试就可以被录取，而西点的录取要经过层层选拔和各类考试，最后选中的比例在10%左右，也就是十里挑一。我们在企业选拔干部同样需要层层把关，对个人价值观的判断、对个人专业能力的测试、对个人沟通能力的测试、对个人管理能力的测试、对个人人格特质的测试、对个人自我意识的测试等等，测试得越多，对人才的把控越准确。

（5）德性。西点靠推荐来把握人员的德性很值得借鉴，因为在中国信用体系不健全的情况下，对德性的把握很难，特别是通过面试来考察德性几乎是不可能的。这就需要在任人员或干部对所推荐的人负有连带责任（华为也是这样要求的）。

（二）人才培养

（1）前三年学会服从。西点对学员的要求，也就是大家熟知的“22条军规”——分别是：1.无条件执行；2.工作无借口；3.细节决定成败；4.以上司为榜样；5.荣誉原则；6.受人欢迎；7.善于合作；8.团队精神；9.只有第一；10.敢于冒险；11.火一般的精神；12.不断提升自己；13.勇敢者的游戏；14.全力以赴；15.尽职尽责；16.没有不可能；17.永不放弃；18.敬业为魂；19.为自己奋斗；20.理念至

上；21.自动自发；22.立即行动。它是西点学员的行为规范，在企业也一样，华为同样列出了华为员工的16条军规。但对于一名新学员来说，塑造的能力只有服从。这一点很值得我们学习，我们招聘过来很多大学生，往往三年后留下来的非常少，很多时候不是公司对其不优待，而是公司对其要求不严格。华为对新员工的要求是培养其吃苦的精神，我想两者相结合应该是对于一名新员工很好的标准要求。

（2）团队荣誉。团队荣誉是维系团队精神的核心。西点的口号：打沉海军！体现出来的都是一致对外，有战必胜的决心和勇气。我们经常提打造优秀的团队，打造狼性团队，提升团队的凝聚力和向心力，所有这些思路和方法的落地其实都少了最核心的凝聚人心的东西，那就是——团队荣誉。从一个国家层面来讲，唯有爱国能够激起人民心中潜在的能量，那么对于一个团队来说，团队荣誉是唯一可以激发团队凝聚力的东西。

（3）为团队荣誉而战。捍卫团队的作战成果和荣誉，是每一名团队成员的职责。任正非提出的“胜则举杯欢庆，败则拼死相救”实际是也是号召团队成员为团队荣誉而战。捍卫团队荣誉和利益首先体现出来的是每个人的责任心，其次体现出来的才是团队的精神。也许每个团队成员只有通过捍卫自己的荣誉和利益，才能够激发出其内在耻辱感。通过激发出耻辱感，每个团队成员的内在潜能才能真正被激发出来。西点有自己的团队荣誉准则，它要求所有的团队成员必须遵守。

（4）随时处于准备战斗状态。在日常的工作中，西点学员要求随时处于准备战斗状态。也就是说，员工的工作状态始终是处于最佳状态，充满激情和活力，富于智慧和力量。在企业我们对员工要求有激情，高效工作，实际上也是对员工精神状态的要求。

（5）持续教育。第一年，兵种专业学校16周少尉课程，.....5-10年，地方大学攻读硕士学，军队的学位授予很少，要到地方获取硕士学位。22-25年到战争学院学习联合作战。22-27年，国防大学学习国家安全战略、国防动员。美国国防大学将官办阅读书目他们非常注重研究欧洲历史。他们阅读的特点第一是传记，第二是战争史，作为军人必须完成这方面的准备。这一点对企业的培训组织非常

重要，因为我们的职业化学习完全是从踏入社会开始的，而在这一过程中需要不断地积累和更新知识。我们需要健全的是员工踏入企业后，根据每年需要达到的专业能力要求，健全培训的课程和考核的方式，同时与员工的晋升挂钩。通过培训体系的建立来实现员工的持续教育。

（三）经验的价值

（1）管理者必须有一线作战经验。在西点要求所有被提拔的各级官员，都要“打过仗，开过枪”，华为对提拔干部也提出过相同的要求。要求有一线作战经验，关键的一条是实事求是，管理要从实践出发，对实际工作起到真正的作用。因为我们的培训体系再好、再完善，都是理论和其他公司或人员的经验总结，在不同的条件下照搬都会遇到很大的问题。因此，管理者有没有一线做战经验对于管理者能否很好地进行管理起着非常重要的作用。

（2）一线作战部队要待遇高，晋升快。西点在政策倾斜方面会更多考虑一线作战部队。这个原则在企业同样适用，在华为同样提出要提高一线作战部队的待遇，并加快一线人员的晋升速度。在企业，我们的售后服务人员、销售人员、生产一线员工，以及技术研发人员，这些岗位都属于一线作战部队，因为其与产品或市场直接相关。

（3）晋升条件是对经验的量化。在西点对晋升条件的要求主要是针对作战经验进行量化，参与越战、阿富汗战争、伊拉克战争其战争性质的不同，决定了参与者的经验的不同，根据不同的经验对军官的晋升进行考评。在我们企业中我们也要尊重经验，并对干部的经验进行深入的分析 and 总结，从而确定不同的干部晋升的条件，这一点非常重要。因为我们身边有很多纸上谈兵的高手，都是由于我们对人才经验的不够重视而造成的错误提拔。

（4）经验重于一切。在人力资源的评价体系中，我们往往利用人才的素质模型对人才进行评价，忽视经验所占的比重。这里所说的经验重于一切，指的是经验的比重要大于其他，包括知识、技能、素质等方面的内容。

评价：对经验特别是一线经验的积累，的确对一名干部未来能否管理好团队非常重要。因此，西点对经验的看法值得我们在企业中学习借鉴。

（四）行为规范

（1）房子租用，调动方便。房子问题都由自己解决，军官一辈子都在调动，军官宿舍费用比较高，他们就在旁边租房子。在这种情况下，军官的服从意识会一直保持，不受任何牵挂，从而保证随时调动随时服从。

（2）车子只用于公务。3星中将以上军官会从家里接来上班，下班后送回家。如果下班后要去看战友也不行，不是列入计划的行程不安排车。也就是说，车子的配置仅限于公务，不准用于个人其他安排，这也是杜绝腐败的好方法。

（3）预算经费很紧。军官请人吃饭，经常是AA制或者自己带菜过来一起吃饭。从来没有吃饭方面的预算，西点军官的机动经费只有百分之二点几，其预算管理要达到97%。

（4）严格军队守则。对于军队守则的维护，不管是谁都要遵守。即是美国总统也不例外。奥巴马让军人打伞，违背了军队守则，他最后向陆战队道歉，军人的手第一要手持武器，第二要向升官敬礼，所以不能打伞。

（5）不准当面赞颂领导。当面直接赞扬长官或上级是庸俗的。无论你对上级多么钦佩，当面赞颂都有阿谀奉承嫌疑，容易引起误解。条例规定很清楚，我特别想夸你，但是我不能夸。对上级施以标准军礼，认真执行上级指示，尽职尽责提高本单位战斗力，做好本职工作就是对上级的尊重。

（五）学员管理

（1）拿来主义。向德国学习机械化作战，德国中国俄国是战争艺术，分割包围，美国没有艺术，就是工程，火药往上覆盖，没有好的战术，但是美军的机械化部队的技术很好，他们不用等专业人士来修理，都是工人组成的军队，觉得非常快。

向日本学习岛屿作战；向越南学习游击战；首创信息化作战，精确打击，其他都是别的国家的。

（2）研究失败。他们对海湾战争的胜利不去研究，因为他们认为这场战争是理想的战争，碰到了理想的敌人，全球孤立，建立了理想的联盟，拥有着理想的设施，拥有着理想的地形，获得了理想的战场。反而他们在参谋学院成立了一个中心叫败战中心，专门收集失败教训，作为他们的学习教材。

（3）名额限定。美国高级军官很怕国会，国会军事委员会权利很大，编制是定死的。将官、上将、中将、少将、准将等都有严格的年龄限制，编制限制和体力限制。如果你业绩好，体能不好也不行，他们不都为了锻炼身体，也是为了晋升，否则你无法达成。

（4）轮换岗位。西点的岗位轮换非常厉害，一个岗位不超过4年，只有2-3年。一个人如果事情做到闭着眼睛就能做了，除了惰性就没有了。半生不熟的时候最谨慎，最小心，最想把事情干成，所以就拼命的轮岗，一定要把人的最佳效益发挥出来。

（5）强制退役。西点退役没有组织分配一说，有退役金，可以自己找工作。该退役就退，同伴家人都准备礼物，发表感言，大家跟你握手道别，不会有思想工作，完全法制化，你都知道你哪天退出现役。

（6）人品考察。西点非常注重观察人的人品，高级军官都一样，虽然对高级军官的限制非常少，一旦出现滥用职权的倾向就要被淘汰。例如：美军海军作战部长迈克尔布尔达，他胸前戴了两枚V字形的铜质徽章，他的荣誉证书中没有佩戴徽章的字句，后来人们不依不饶追寻他别的问题，最后自杀身亡。还有的将军接受了别人的赠品，没有按规定上报，最后即使上交了收受的礼物和礼金，还是要接受降职的处罚。

（7）士兵誓言。是否承诺遵守命令，界定了军官与士兵之间的差别。军官与所有士兵一样，有遵守命令的法定义务，但依照他们所发的誓言，他们没有盲从命令的道德义务。这是军官承受的最为巨大的责任。他要为这一责任承担道义上与

法律上的双重责任。士兵就是服从，军官不用服从。誓言的区别是职责的区别。当命令错了，军官明明知道命令错还执行，照样要追究你的责任。但是上级是对的，你以为上级是错的另搞一套，也要承担责任。士兵是可以服从错误命令的。军官是有风险的，要承担双重责任。

（8）毅力决心。世界上没有一样东西可以取代毅力。才干也不可以。怀才不遇者比比皆是，一事无成的天才也十分普遍。世界上充满了学而无用的人，只有毅力和决心才能使人真正具有价值。你的学历是外在的，通过毅力和决心把知识内化为自己的内在的东西。我们中国今天一定要完成这样的转化，把身外之物转换成自己的东西。今天环境好了，我们还需要决心和毅力。现在国家压力非常大，经济下行，真正想超越对手还要靠毅力和决心。

（9）班长战争。班长的战争是要超越传统的官僚层级，才会灵敏。班长的战争是指现在战争小型化的问题。以前的战争靠的是规模，现在的战争靠的是高科技。因此，反应机制的建立非常重要，前线要非常敏感，指尖一扎大脑就要反应疼，而犀牛的反应就不行。任正非提出：让听见炮声的人来呼唤炮火，讲的也是同样的道理。

（10）少用士兵。在西点一线是齐装满员，后方很少用兵。有个士兵给你开车就是很高的待遇，一般都是自己开车。华为提出的减少后勤人员的配置也是同样的道理。

二十七、解密毛粉——任正非

（一）毛泽东是我的精神导师

美国前国务卿基辛格博士有一个非常著名的说法：领导就是要让跟随他的人们，从他们现在的地方，努力走向他们还没有去过的地方。

1987年，已过不惑之年的任正非终于领悟，一个人单打独斗最多能成为一个英雄；要团结带领几十人、几百人乃至最后几十万人的团队，需要依靠组织和思想的力量。

而这股力量的源泉，就是毛泽东。

任正非非常注重政治学习，熟读《资本论》等著作，而研读最深的还是《毛泽东选集》。

一名跟随任正非多年的老员工说，任正非一有闲工夫，他就琢磨毛泽东的兵法怎样成为华为的战略。

而此前，任正非在部队期间就是“学毛标兵”。

仔细去研究华为的发展，以及任正非的管理思想、战略方法，不难看到毛泽东思想的深深印记。

1995年12月26日，毛主席诞辰纪念日，任正非在市场部整训大会上发表了《目前的形势与我们的任务》，题目与毛泽东在1947年发表的文章完全相同。而两篇文章的诞生背景也颇为相似，都是完成了“农村包围城市”，开始向更大目标攻坚的关键时期。

1998年，任正非写了一篇《华为的红旗究竟能打多久》，标题就是来自毛泽东在井冈山时期的那篇著名文章，只不过一个是革命乐观主义精神，一个是深沉的危机意识。

同年，在华为举行的“产品研发幼稚大会”上，任正非以《希望寄托在你们身上》为题发表讲话，用毛泽东 50 年代访问苏联对中国留学生所讲的这句名言，鼓励华为的年轻研发人员对未来充满信心，相信华为经过努力一定能够发展壮大，成为与国际巨头比肩的企业。

除了这些，任正非还写过《反骄破满，在思想上艰苦奋斗》、《要从必然王国走向自由王国》、《在自我批判中进步》，他的讲话里还经常可以看到诸如“统帅”、“将军”、“正规军”、“土八路”、“新兵蛋子”、“炮火”等军事词汇。

字里行间，全是毛主席的影子。

华为还有一句话是“集中优势兵力，攻克一个重点市场”。

也完全是毛泽东打仗的套路。

毛泽东在《文化工作中的统一战线》中说：“没有文化的军队是愚蠢的军队，而愚蠢的军队是不能战胜敌人的。”

关于华为的企业文化，任正非曾有过这样的回答：“华为的文化某种意义上讲不就是共产党文化嘛，以客户为中心不就是为人民服务嘛；为共产主义理想冲锋在前，享乐在后，不就是奋斗者文化嘛……”

1995 年前后，任正非找来一帮人大的教授，历时数年，终于在 1998 年制定出了《华为基本法》。

通过这一过程，任正非将一己之谋、一己之力，转化成了全公司十多万名员工共同奋斗的方向和目标，转化成了华为强大的、生生不息的企业文化。

尽管后来任正非还先后学习了 IBM，松下、宏碁等等公司的管理手段和理念，但当我们真正进入华为企业文化的灵魂深处，才会发现，其实所有的这些理念也好、价值观也好，早已写在了《毛选》之中。

华为企业文化的核心价值观是“客户为中心，以奋斗者为本，长期坚持艰苦奋斗”等等。

几乎完全就是毛泽东思想的三个基本方面的商业化阐释。

这就是：实事求是、群众路线、独立自主。

1、实事求是

所谓的实事求是，就是一切依据客观条件制定策略。

面对问题，既不是盲目乐观，也不是消极等待，而是灵活有效地采取多种手段实现目标。

比如，1992 年，华为自主研发出交换机及设备，但当时国内大市场皆由阿尔卡特、朗讯、北电等洋巨头牢牢把持，华为难有立足之地。

在此情形之下，任正非提出“农村包围城市”这一战略，让华为抢先占领国际电信巨头没有能力深入的农村市场，步步为营，进而攻城略地，最终占领城市，将国内市场一点一点夺了回来。

和当年毛泽东带人打游击的战略几乎一模一样。

实事求是还有一点很重要的是，永远客观看待自己身处的环境。

2000 年，正当华为销售额达 220 亿元，利润以 29 亿元人民币位居全国电子百强首位时，任正非写下了《华为的冬天》一文。

他在文章中写道：“十年来我天天思考的都是失败，对成功视而不见，也没有什么荣誉感、自豪感，而是危机感。也许是这样才存活了十年。”

在 2016 年 5 月 30 日召开的全国科技大会，轮到任正非发言时，他说：“华为已感到前途茫茫，找不到方向。华为已前进在迷航中。”

多看看任正非的文章就会发现，在过去的三十多年里，他一直表现得忧心忡忡，说得最多的是“冬天”、“萎缩”、“失败”、“破产”、“死亡”等冷冰冰的字眼。

但奇怪的是，天天疾呼“死亡”与“破产”的华为不仅活得很滋润，而且登顶世界通信制造业；天天高喊“百年基业”与“世界一流”的众多企业却早已折戟沉沙、销声匿迹了。

之所以会这样，就是因为在任正非带领下的华为，能时时刻刻保持警醒的状态。

去认真分析自己所处的环境位置，制定最佳策略，而不是稍有成绩就飘飘然。

敢于承认失败的可能，才有面对困难的勇气。

“我们生存于一个丛林世界，每一天，每一时，每一刻，实际上都在被危险所包围着。如果你不始终保持对危险的警觉，变得麻木、麻痹，危险可能会悄无声息的，由一个黑点变成黑影，由一个黑影变成巨大的威胁，笼罩在组织的头上，所以，战胜恐惧，战胜危机感的过程，其实就是企业走向成功的过程。”

——任正非

从这点上看，任正非特别像三体里的章北海，一个真正意义上的面壁者。

他看透了地球在面对三体入侵时必然失败的结局，但却不是因此就悲观失望，而是向死而生，努力用常人难以理解的战略为人类赢得一线生机。

多年来，任正非所扮演的角色同样如此。

就像克劳塞维茨《战争论》中所说的那样，他要在茫茫黑暗中，发出生命的微光，带领着队伍走向胜利。

2、群众路线

华为文化的核心是，以客户为中心。

为了服务客户，华为公司的员工可以做到其他公司完全做不到的事情。

在战火纷飞的伊拉克、叙利亚，在疾病横行的非洲，除了国家的维和部队、新闻记者，往往就只剩下华为员工。

因为他们还有客户在那里。

共产主义首要的宗旨是为人民服务。

共产党创立初期，就选定了自己的客户：普通老百姓。

毛泽东放着大城市里的优越生活不过，到处转山沟、穿密林，就是为了接近老百姓。

他愿意同老百姓们谈心聊天，教他们读书识字，告诉他们美好的生活是怎么样的。

在中央苏区，已经是中华苏维埃主席的毛泽东亲自给孩子们编写了语文课本。

其中的《新三字经》开篇就是这六个字：天地间，人最灵。

关于这两者的相通之处，任正非自己曾经有过一段经典论述：

“中国五千年文明说‘童叟无欺’，就是以客户为中心；共产党讲‘为人民服务’，也是以客户为中心。其实我们就这点价值，没有其他东西。华为没有独特的文化，也没有超越中国五千年的基础文化，（只是）将这种文化精神付诸实施。”

群众路线还有一条很重要，就是要长期保持艰苦奋斗。

因为一旦精神上有了懈怠，奢靡享乐，就容易脱离群众。

对待客户也一样，一旦觉得自己成功了，就很容易不在意乃至傲慢。

据说，华为之所以不上市，一个很重要的原因就是，任正非害怕华为上市造就一大批富豪，丢掉了华为艰苦奋斗的工作作风，最终丢掉了整个市场。

在客户面前，你再有成绩、再有能耐，也要踏踏实实做好服务。

中国的革命是伟大的，但革命以后的路程更长，工作更伟大，更艰苦。务必使同志们继续地保持谦虚、谨慎、不骄、不躁的作风，务必使同志们继续地保持艰苦奋斗的作风。——毛泽东

3、独立自主

华为最可怕的地方是什么？

是成长快？收入高？500 强？

都不是。

它最让西方国家恐惧的。

是强大的独立创新能力。

90 年代初，华为创立不久，时任国务院副总理的朱镕基在深圳的一次企业家座谈会上问在座的企业家，对当前经济改革和世界经济发展形势有什么认识和看法。

其他企业不是要扶持就是要贷款，当时刚创业不久还默默无闻的任正非则一鸣惊人地说：我觉得，世界通讯市场应该有中国的声音。

在华为刚刚发展那几年，任正非曾大胆放言：“十年之后，世界通信业三分天下，华为将占一分。”

那个年代，电信制造业是欧美巨头的天下。

那些我们耳熟能详的名字如朗讯、诺基亚、爱立信、西门子、北电、阿尔卡特等基本瓜分了世界电信市场。

华为在一无技术，二无人才，三无资金的条件下，义无反顾地选择了自主研发这条路。

压力最大的时候，任正非站在公司五楼的窗口对研发人员说：你们要是研发失败了，还可以另谋出路，我就只能从这个窗户跳下去了。

任正非很早就深谋远虑地认为：中国改革开放初期，为了加快发展速度，不断地用优惠政策吸引外资，引进技术。但这种以市场换技术的代价太大了。

他曾经说过，外国人到中国来是为赚钱来的，他们不会把核心技术教给中国人，而指望我们引进、引进、再引进，企业始终也没能独立。以市场换技术，市场丢光了，却没有哪样技术真正掌握了。

而企业最核心的竞争力，其实就是技术。

为此，华为每年都将销售额的 10% 以上投入研发，在全球各地建立研发中心，把大量的人力、物力、财力投入到了许多前端研发中去了。

据说有一次柳传志去华为，看到华为的科研搞得好，就请教任正非。

任正非说：搞研发不能急功近利，要做好投入几个亿，几年不冒泡的准备。

柳传志一听就傻眼了。

2014 年，华为的国际专利申请件数超过多年盘踞第一的美国高通，位居全球公司之首。

2014 年 11 月，汤森路透集团（Thomson Reuters）发布了第四届“全球百强创新机构”榜单。评选方法主要基于四个原则：整体专利数量、专利授权成功率、专利组合的全球覆盖率以及专利影响力。

华为是中国大陆唯一上榜的企业。

2015 年，华为的研发投入高达 92 亿美元，占其收入的比重超过 15%，超过台湾台积电+鸿海+联发科+联电+纬创的总和，超过了全国 25 个省市的研发投入，相当于 A 股 400 家企业总和。

中国人民有志气，有能力，一定要在不远的将来，赶上和超过世界先进水平。

——毛泽东

主席的预言，至少在任正非和他所创立的华为身上应验了。

今天的华为，在通信领域、芯片制造等方面，都有了自己独到的核心技术，终于在 5G 时代站上了信息世界的浪潮之巅。

自然也就遭到了西方国家的敌视甚至打压。

他们撕下了人权、民主、法治、开放等面具，不惜一切代价也要围追堵截，甚至是不折手段的打击报复。

早在 2013 年 5 月，美国《纽约时报》就披露，美国国家安全局等情报机构对外国企业和经济官员进行了广泛的网络监控和窃听，华为公司不仅赫然在列，而且被监听已经长达七年之久。

一周多前，任正非的女儿，也是华为高管的孟晚舟被加拿大非法拘押，对一个年近 50 岁的女性，加拿大居然动用了重刑具。

岂止是丧心病狂，简直是丧心病狂。

中国驻加拿大大使说：这不是简单的司法案件，而是有预谋的政治行动，是美国动用国家权力对一家中国高科技企业的政治追杀。

就在昨天，法国运营商证实，将不采用华为 5G 设备用于法国市场。

身处风口浪尖上的任正非，面临的险恶环境，承担的巨大压力，都难以想象。

他今年已经 74 岁了，这个曾经风华正茂、敢打敢拼的学毛标兵，如果不是因为华为，现在应该是安享晚年的幸福生活了。

但他却还不能退休，而且将要面对一个更加复杂的局面和国际环境。

华为将何去何从？

2015年1月，任正非在一次讲话中说：沿着主航道，把握好大江大河，我们一定能走向大海。

前途是光明的，道路是曲折的，这是一切正义事业发展的历史逻辑。——毛泽东
“为有牺牲多壮志，敢教日月换新天。”

我相信，只要他们一直坚持他们曾经坚持的初心和理想，绝不放弃从未放弃的原则和底线，敢于面对难以面对的一切困难和挑战。

那么，未来的华为还将大踏步前进。曾经遭受的种种屈辱、阻碍和不公，都将变成奋进路上不竭的动力。

历史车轮滚滚向前，时代潮流浩浩荡荡。只会眷顾坚定者、奋进者、搏击者，而不会等待犹豫者、懈怠者、畏难者。

（二）毛泽东思想的企业化实践

很多关于华为的文章大多言不及义，是因为商学院的现代管理学很难解释华为的奇迹，华为的股权高度分散、全员持股、轮流 CEO 制、拒绝上市和外部融资等，都是特立独行、离经叛道的，并不符合“产权明晰、授权制衡、治理公开、制度管理”的现代管理学定律。至于扯到什么狼性文化、用年轻人、明赏信罚，研发投入……，这些元素没有护城河，其实任何企业都可以复制，但无法解释为什么中国只有一个独一无二的华为，而同样模式的大多数公司大都失败了或不那么成功。

外行看热闹，内行看门道。普通人看到的是辉煌的结果，专业人拷问的是内在的原因。任正非和华为成功的基因是什么？什么造就了今天的任正非？这才是有意义的问题。后来翻了一下资料，果然印证了我的一个判断：任正非是个不折不扣的深度毛粉，华为是一个高度毛化的组织。

任正非的讲话和思路，科班出身的管理学家是读不懂的，其思维方式、组织形态、发展战略，甚至话语风格，都充满浓厚的毛泽东气息。我猜任正非一定熟读毛选，这种熟读不是随便浏览一遍，知道几句名言警句，而是每个字都嚼烂了吃透了，融化到血液里，还能用自己的语言复述出来……。我估计，任正非的毛化程度是高于著名毛派企业家马云和史玉柱的，任是我目前所知的中国毛化程度最高的企业家。

大家知道任正非出身军队，不知道的是他竟是七十年代的解放军“学习毛主席著作标兵”，在人民大会堂开过表彰大会，怪不得西方总说华为有军方背景，百度一下即知：

1995 年 12 月 26 日，毛主席诞辰纪念日，任正非在市场部整训大会上发表了《目前的形式与我们的任务》，题目与毛泽东在 1947 年发表的文章完全相同。1998 年，任正非写了一篇《华为的红旗究竟能打多久》，题目与毛泽东在井冈山上的毛林问答如出一炉。

1、成功的模仿与复制

产权不明，全员持股：毛体制本质就是一种产权不清的组织体制，理论上人人有份，激励上发挥每个党员和社会成员的主人翁精神。

持股不多，精神领袖：毛的四个伟大，最看重的就是“伟大的导师”，主席多次接待外宾说自己不是政治元首就是个“teacher”，导师者，组织的精神领袖也！

聚焦通讯产业：毛主席反复强调的工作方法，抓主要矛盾，决不四面出击。

发展战略：农村包围城市。华为做交换机完全照抄毛战略，在中国市场上与各地的邮电部门成立合资单位，共享利益，实行“农村包围城市”的战略，迅速收回了被外国企业长期把持的中国市场。之后任正非又如法炮制，首先进军非洲、中亚、西亚这些欠发达国家，兵强马壮之后再逐个攻陷发达国家市场。

高度重视情报工作：知己知彼，天下无人不通共，国军的部署计划毛比蒋得到的还快，国府到处是共谍。华为在国际竞争中对情报工作是抓得最紧的。

高度重视研发投入：宁可勒紧裤腰带，饿死也要不惜重金跨越式发展核武技术，毛才是高科技粉儿。华为是中国研发投入最高的制造业公司。

加班文化：毛始终发扬“一不怕苦，二不怕死”、“自力更生，艰苦奋斗”的工作作风。

危机意识：居安思危，毛建国之后没有放松，而是始终警惕内外敌人，随时备战。任正非在繁荣期发表《华为的冬天》，随时准备破产。

斗争哲学与整风运动：全员军事化管理，赏罚分明，奋斗终生，不停折腾，永不停息。凡是跟不上的员工就一律淘汰。

重用年轻人：革命成功后，放弃丧失革命斗志者，即便是元老级人物。放手重用更拼命的年轻新生代，喜欢敢斗敢闯的革命小将。任正非的狼性文化就是这种老调换了个马甲。……

2、克里斯马型领导的未来

华为的毛氏军事化体制，在创业阶段是非常具有奇效的，但西方主流为何无法复制？是因为这种组织必须依赖克里斯马型领袖，才能将战斗力发挥到极致。马克斯韦伯把领导类型分三种：克里斯马型（Charisma）、传统权威型、法理官僚型。

中国的封建社会是传统型统治；毛一代是克里斯马型，即魅力领袖体制；目前是向第三种法理官僚型体制过渡。企业也是一样，创业者往往是魅力领袖，当一个组织的领袖、先知、真神死去之后，就面临着制度化和官僚化的转型。西方的公司管理理论是对第一代创业领袖逝去之后的官僚化组织进行研究，所以无法解释华为奇迹，也无法理解毛泽东思想蕴含的巨大威力。

华为的真正问题是任正非之后，全员持股问题迟早要解决，走向官僚化、规范化、公开化，成为上市的公众公司是必然的结果。否则就是衰落和灭亡。