《华为经营管理》丛书

华为的管理变革

Huawei Management Reform

根据华为前高管管理团队资料整理汇编

修订版（6 版）

目　录

第一章 引言.....7
1.1 向华为的变革学习什么.....7
1.1.1 学习华为对变革的认识.....8
1.1.2 学习华为变革的方法.....8
1.1.3 学习华为变革的方式.....8
1.1.4 学习华为变革的成果.....9
1.2 华为变革存在的问题.....10
1.2.1 问题诊断：.....10
1.2.2 端正学风.....11
1.2.3 削足适履.....13
1.2.4 革自己的命.....14
1.2.5 背景资料.....15
第二章　华为的变革背景.....16
2.1 揭秘华为两大业务集团大变革：为什么 2 万 CNGB 员工“投奔”余承东的 CBG?.....16
2.1.1　高速增长成为历史.....17
2.1.2　2 万员工转战 CBG.....18
2.1.3　华为的裁员风波.....20
2.2　从 2007 年“华为集体大辞职”事件来看华为人力资源变革.....25
2.2.1 变革的背景.....25
2.2.2 变革的目的.....26
2.2.3 变革的原因.....28
2.2.4　变革实施的步骤.....29
2.2.5　变革的反响.....32
2.2.6　变革的余波.....34
第三章　华为的发展和变革历程.....34

3.1 华为 30 年的发展脉络.....34
3.2 从致新员工的一封信来看华为管理的变化.....37
第四章 华为变革面临的问题.....45
4.1 华为国际化的路径选择.....45
4.2 什么是职业化.....47
4.2.1 职业化就是模板化.....47
4.2.2 职业化就是低成本.....47
4.2.3 职业化就是高效率.....48
4.2.4 职业化就是团队协作.....48
4.3 华为的弯道超车.....48
4.3.1 什么是弯道超车？弯道超车可能吗？.....48
4.3.2 华为光网络的弯道超车.....49
4.3.3 华为实现弯道超车前所做的准备.....49
4.3.4 华为的战略解读.....50
4.4 华为的产品研发.....51
4.4.1 产品的竞争力来自于研发队伍的创新能力.....51
4.4.2 研发的定位：定位决定地位.....52
4.4.3 变革之前研发的定位.....54
4.4.4 市场与技术双轮驱动的顶层治理架构.....55
4.4.5 职责定位的转变：从后台到前台.....57
4.4.6 理念的转变：重新认识竞争力.....57
4.4.7 双驱动责任中心机制.....59
4.4.8 产品线的组织形式.....60
4.4.9 产品线与事业部、阿米巴组织的异同.....61
4.4.10 问答环节.....64
4.5 如何重塑总部和一线的关系？.....65
4.5.1 放权，实现总部从集中管理向战略管理的转变.....66
4.5.2 战略规划单元及各部门如何协同配合.....67
4.5.3 产品线端到端管理运作机制及矩阵管理.....70

4.5.4 战略管理的核心工作：业务规划、组织能力建设.....72
4.5.5 战略规划的方法论：BLM 模型.....73
4.5.6 问答环节.....77
4.6 账实相符变革推行时存在的问题.....79
4.6.1 穷，没手机，怎么办？.....79
4.6.2 “踹”到水里去学游泳.....80
4.6.3 是谁在做“漂流签收”？.....81
4.6.4 “抱怨”出来的创新方案.....83
第五章 华为的管理变革实践.....84
5.1 向 OPPO、VIVO 学习.....84
5.1.1 销售领域.....84
5.1.2 营销领域.....85
5.1.3 研发领域.....85
5.1.4 质量运营领域.....86
5.1.5 人力资源领域.....86
5.2 拧毛巾的学问.....87
5.3 花费 20 亿从师 IBM.....88
5.3.1 IBM 商业模式的成功转型.....88
5.3.2 世界级老师让任正非怦然心动.....89
5.3.3 花费 20 亿学费师从 IBM.....90
5.3.4 “美式”诊断触痛任正非.....91
第六章 华为的管理变革.....93
6.1 华为的流程信息化变革.....93
6.1.1 只向 IBM 学习.....93
6.1.2 变革原因宏观分析.....93
6.1.3 变革原因微观分析.....94
6.1.4 变革之 IPD.....94
6.1.5 变革之 ISC.....94
6.1.6 变革之信息化.....94

6.2 华为的人力资源变革.....96
6.2.1 华为人力资源变革的五个阶段.....96
6.2.2 引起华为人力资源变革的案例.....112
第七章 华为变革的成功实践.....115
7.1 华为发展四阶段.....116
7.2 一没钱二没市场，靠什么突围？.....117
7.3 1996—2004 年，华为第二阶段最关键的事情.....118
7.4 如何做到“评价无时不在，无处不在”.....121
7.5 华为人才如何脱颖而出.....122
7.6 怎样保持干部队伍纯洁性.....123
7.7 后端标准化，前端个性化.....124
7.8 削足适履，下决心学.....125
7.9 “血洗”型人才.....126
7.10 下一个倒下的会不会是华为.....128
第八章 任正非关于变革的精彩讲话及问答.....129
8.1 任正非在运营商 BG 组织变革研讨会上的讲话.....129
8.1.1 改革将分三步走.....129
8.1.2 以责任结果为导向.....132
8.1.3 战时状态，既要激进又要保守。.....136
8.2 任正非在公司组织变革思路讨论会上的讲话.....137
8.2.1 为什么要变革.....137
8.2.2 如何变革.....138
8.2.3 组织变革管理如何运作.....140
8.3 任正非关于“手机做世界第一，得一步一步”来的问答.....141
第九章 关于任正非“十大罪状”正反论.....159
9.1 过于强势、指导过深过细过急.....159
9.2 过早否定新技术、新事物.....160
9.3 价值分配机制不合理、存在一刀切.....160

9.4　不能把中庸之道用到极致.....161
9.5　未来干部管理在风险和效率上追求平衡.....162
9.6　要重视专家，强化专家的价值.....162
9.7　反思海外经历适用的职务范围的问题.....163
9.8　不能基于汇报内容、好坏来否定或肯定汇报人员.....163
9.9　任总的很多管理思想、管理要求只适用于运营商业务，不能适用于其他业务.....164
9.10　战略预备队本来是中央党校，但由于实际运作执行问题，结果变成了五七干校.....164

第一章 引言

1.1 向华为的变革学习什么

企业发展要变革，华为也是如此。但企业变革中哪些该变，哪些不该变，哪些应该变得快些，哪些应该变得慢些，变革者往往拿捏不准，从而造成变革的失败。那么从华为的变革中我们可以学到什么呢？企业变革主要有四个关键因素，第一：对变革的认识；第二：变革的方法；第三：变革的方式；第四：变革的成果。

1.1.1 学习华为对变革的认识

变革可能失败，不变革肯定失败。知道怎样变革比知道为什么变革和变革什么更重要。

1.1.2 学习华为变革的方法

华为变革的方法是先僵化，后优化，再固化。看上去只有九个字，但做起来比较难。企业引进管理咨询本身就是变革，员工自然抵触，特别是影响到某些领导干部利益或权利的时候，他们都会抵触，从而会提出很多问题来质疑咨询公司。有的企业领导者在做咨询的时候信誓旦旦严格执行，但执行没多久就流于形式；有的企业想要管理咨询更落地，就号召管理者提意见来完善咨询公司的方案，结果是咨询公司的管理成了四不像。所有这些总结起来就是对以上九个字的认识不到位，缺少了先僵化的过程和再固化的结果，而且要做到先僵化，是需要领导者具有很大的魄力和勇气，需要领导者对咨询公司有充分的信任和授权，同时还能够解决存在的问题和矛盾。这一点在华为同样遇到过，但任总做到了以上几点，没有牵就任何人，包括自己。

1.1.3 学习华为变革的方式

华为变革的方式有三种，第一种是自我变革，第二种是引进复制；第三种是创新发展。

第一，自我变革。华为 1996 年—1998 年对《华为基本法》的起草、QC 品管圈的推行、ISO 质量体系认证及各职能的优化都属于自我变革的内容。自我变革需要有强大的智囊团作后盾，而且需要有专业支撑。顶层设计属于自我变革的内容，但却可以借助外力，这种变革特别适合企业各类模式的建立，包括运营模式、营销模式（如华为的铁三角）等，各类模式的建立和落地需要不断地推敲和反复修改。

第二，引进复制。华为 1998 年—2008 年引进西方管理体系、建立产品开发管理机制、运营管理机制和人力资源管理机制。这些变革都来自于西方的管理，采用的方法就是先僵化、后优化和再固化的方法。这种方法特别适合企业的制度流程建设。西方管理体系中过多的流程控制点，降低运行效率、容易滋生官僚主义和教条主义。因此，任正非曾说过，西方在中国的企业成功的不多，就是照搬了西方的管理。

第三，创新发展。华为 2008 年以后的创新发展有很多，特别是以客户为中心，以奋斗者为本，属于华为的独创，而且揭示了管理的本质。任正非提出的“知本主义”，不仅是他的首创，而且是华为人价值的源泉。现在再看这句话，不管我们处在什么行业，对未来事业的发展都有极大的智慧启迪：知识能够产生巨大的增值价值，让员工通过知识获取资本，可以极大地激励和凝聚员工。华为股权激励机制的变迁，都走在了创新的潮头。一方面减少了公司现金流的风险，另一方面增强了员工的归属感，稳住了创业团队。他曾经说，坚持自己成功的东西，要善于总结我们为什么成功，以后怎样持续成功，再将这些管理哲学的理念，用西方的方法规范，使之标准化、基线化，有利于广为传播与掌握。

总之，变革的价值在于通过自主优化，使管理层理解企业的真正需求；通过引进复制，使其快速进行了职业化和专业化转型；而创新发展则是在打造企业核心竞争力与独创性方面迈出的关键一步。

1.1.4 学习华为变革的成果

第一，IPD 的推行提高了创新的成功率。端到端流程是从客户需求端出发，到满足客户需求端去，提供端到端服务。

第二，四个统一摆脱对人的依赖。制度、流程、编码和表格的统一，通过信息化体系和流程管理的电子化，实现从客户端（需求）到客户端（供应）最简洁、最规范的控制有效地连通，摆脱对人的依赖。

第三，集成财务转型（IFS），提高了利润率。

第四，整合生产体系，提高了生产效率。

第五，从小农式采购到电子商务对接，扩展了采购的渠道，降低了采购的成本和费用，提高了采购效率。

第六，干部选拔、考核机制的建立，为企业不断输入新鲜的血液和丰富的养分，为企业的快速发展提供支撑。

1.2 华为变革存在的问题

华为的变革方法是：先僵化，后优化，再固化。主要包含五个方面，第一：问题诊断，第二：端正学风，第三：削足适履，第四：革自己的命，第五：背景资料。

1.2.1 问题诊断：

从 1995 年开始，华为陆续引进了不少国外先进的管理系统，但由于种种原因都不尽如人意。所以此次花费 20 亿元高昂代价引进 IBM 的管理模式，很多干部们都对结果非常担心。不过随着业务的展开，干部们发现 IBM 顾问与以前的顾问截然不同，他们不仅有着强烈的敬业精神，而且原则性非常强。比如在进行访谈期间，顾问们提问相关问题时要求华为干部讲英语。而为了挖掘第一手资料，IBM 顾问花费很多时间与干部员工就华为存在的一些管理问题展开讨论和询证。经过半个多月的访谈，他们在纷繁复杂的华为发展脉络中整理出头绪和思路，并通过逆向思维，对华为的管理现状做出了全面的剖析和诊断。在耳闻目睹和领教了 IBM 顾问的敬业、严谨和认真的专家级风范后，干部们都被 IBM 顾问的职业化精神所折服。1998 年 9 月 20 日，任正非率领数十位高层领导早早来到会场，

一间很大的会议室里座无虚席。IBM 顾问站在台前，系统而细致地阐述了对华为管理问题的十大美式诊断：

第一、缺乏准确、前瞻的客户需求关注，反复做无用功，浪费资源，造成高成本；

第二、没有跨部门的结构化流程，各部门都有自己的流程，但部门流程之间是靠人工衔接，运作过程被割裂；

第三、组织上存在本位主义，部门墙高耸，各自为政，造成内耗；

第四、专业技能不足，作业不规范，依赖个人英雄，而这些英雄的成功难以复制；

第五、项目计划无效且实施混乱，无变更控制，版本泛滥。

当顾问谈到第五条话音刚落，会场上立刻出现了一阵骚动。虽然在此之前，任正非和其他华为高层都很清楚管理体系存在问题，但又无法准确说出问题的症结所在。现在顾问们列举的问题十分尖锐，直接触到了华为的痛处，任正非的表情也变得凝重起来。会议休息期间，他让 IT 部门经理打电话把公司其他相关干部都叫到会场。50 多名干部陆续到场后，由于人满为患，又不可能临时更换会场，任正非便示意大家把会议桌往前后左右移动，然后在中间腾出一片空地，让干部们席地而坐。十大诊断报告会结束后，在交流及答疑过程中，任正非和李一男质疑为什么顾问在报告中把华为定位成一个量产型公司，因为按照华为每年将销售额的 10%投入研发，应该是一个创新型公司。但顾问不仅没有正面回答，相反以措辞激烈的语气对他们的提问予以否定。

汇报会结束后，任正非庆幸地说：这次请 IBM 当老师请对了。华为就是要请这种敢跟我们叫板的顾问来做项目。任正非的这番话，不禁让高层干部们联想起他与 Hay 顾问一次访谈时，曾召集了一些干部参加旁听。当时他落座后便对 Hay 顾问韦小姐真诚地说：我今天非常高兴地接受韦小姐的挑战，我愿意回答韦小姐提出的所有问题，很难有机会接受一个国际考官对我的考试，我希望我今天能及格，做一个好学生。显然，他的话外音是让在座的干部们感受一名学生应具

有的认真和虚心的学习态度。而今天，任正非以同样的方式传递的是一名学生还必须具备的虔诚态度。但是，让他意想不到的事情，还是接二连三地发生了。

1.2.2 端正学风

尽管 IBM 顾问的十大诊断一针见血，但是，经历了 1996 年、1997 年和 1998 年 3 年销售额翻番式增长，华为人在短暂成功的惯性中似乎已经淡化了作为学生应有的虚心和耐心。在概念导入培训阶段，原华为人力资源部副总裁吴建国和资深记者冀勇庆合著的《华为的世界》一书中曾披露：许多员工竟趴在桌子上面睡觉，一部分领导干部也经常借机迟到早退，有些员工还没有搞明白集成产品开发到底是个什么东西，就开始提出各种各样的问题，要么质问顾问这个东西是不是适合华为，要么就直接告诉顾问，我们的流程比 IBM 的还要先进。如何让在家门口打了几次胜仗的华为人冷静下来，谦虚地、心悦诚服地拜师学艺，这个时候，任正非的铁腕发挥了决定性的作用。1999 年 4 月 17 日，在华为 IPD 动员大会上，他曾严厉地指出：现在有多少人有新的想法能超越 IBM 的请举手，不要怕，当你也能产生 900 亿美元以上的产值，我们就应该向你学习，不向 IBM 学习。而眼前你没有这个能力，自己学习又不够认真，在没有完全充分理解后就表明一些东西，你那是在出风头，怎么办，我只有把你从我们的变革小组当中请出去！虽然世界上还有非常多好的管理，但是我们不能什么都学，那样的结果只能是一个白痴。因为这个往这边管，那个往那边管，综合起来就抵消为零。所以我们只向一个顾问学习，只学一种模型。学得不好怎么办，我的态度就是撤职。有什么好害怕的，年纪轻轻的，回去做个工程师，做个工人有什么了不起的，有什么好迁就的？

接下来任正非又坚决地说：IBM 确实是世界上很优秀的公司。我们好不容易请到一个好的老师，而这个老师在去年一年里帮我们改进管理推进中，也表现出他们非常优秀的素质，而且他们非常地真诚，教我们的方法对我们来说也非常实用。所以我们有幸请到一个好老师，一定要端正我们的学风。老师这么诚心诚意地给大家讲，陈青茹（IBM 顾问）每次都这么投入让我很感动，但我们的学生如果也不能让我很感动的话，我认为只有撤职，因为在这三年的管理转变中，有一些人从高级干部成为庶民，这是很正常的，有些人从很不起眼的人上来，这也是

很正常的。如果全都进步了，反而是不正常的。散会后，任正非又专门召集了一次变革领导小组会议，对高层干部应该如何以身作则、认真地向 IBM 学习，这样表明了自己的强硬态度：

要学会明白 IBM 是怎样做的，学习人家的先进经验，要多听取顾问的意见。首先高中级干部要接受培训搞明白，在不懂之前不要误导顾问，否则就会作茧自缚。而我们现在只明白 IT 这个名词概念，还不明白 IT 的真正内涵，在没有理解 IT 内涵前，千万不要改进别人的思想。任正非的强硬态度，对干部员工们产生了巨大的震慑力。在接下来将近半年多的时间里，大部分员工客观上以比较虚心的态度，接受了第一阶段的 IPD 概念导入的系统培训。但从 1999 年 10 月开始进入推广和实施的第二阶段时，问题又出现了。

1.2.3 削足适履

以前华为往往随着开发的纵深，市场需求才慢慢地清晰，导致产品规格不断更改，设计方案需要更新，甚至重来，版本层出不穷，开发计划不断拖延，浪费了开发资源，也造成了大量的呆死料。而 IPD 的核心是以满足客户需求为导向，它强调产品创新一定是围绕市场需求和竞争力的创新。基于这一理念，研发部门不再拥有独立的产品决策权，而是由研发、市场、财务、采购、用户服务、生产等各部门有经验的代表联合组成 IPMT（产品开发团队），主要职责就是根据客户需求来确定研发方向，并对研发进行全程监控与推进。IPD 的确切中了华为的要害，但研发部门普遍认为，IPD 之所以在美国大行其道，大红大紫，是因为美国企业是信息时代的弄潮儿，他们创造机会后，引导全球性消费，所以根本不存在研发周期问题。而华为作为技术的跟随者，是在新技术出现后发现机会，抓住机会，与美国企业是截然不同的两种研发思路。况且，华为在技术上原本就没有丝毫优势可言，如果时间上再滞后，那么无法发挥出先天低成本研发优势的华为，必将面临着诸多困境。这种忧虑和担心并不仅仅局限于研发部门。比如以前华为的销售人员得到客户的产品需求信息后上报研发总部，有 3 个月到半年的时间产品就可以推向市场。而现在销售人员将客户需求上报 IPMT 后，不仅要经过产品需求、投资回收、赢利点预测和产品寿命周期等长达几个月的数十项评审，而且还要经过一段时间的模拟运行以评估风险，之后才能决定是否对该项目进行投

资；另外再加上至少 6 个月的研发时间，这样原本几个月便可以投放市场的产品，现在从立项、评审、研发到推向市场，至少需要一年多的时间。

因此，除了研发部门对 IPD 模式产生了质疑外，随着推广和模拟实施的第二阶段的纵深，大量市场人员也确认 IPD 模式将对华为的市场营销业绩产生强大的阻力。为此，各种不良反应也就相继出现：搬个家都会吵架，如此大规模的跨部门协作，一旦项目失败，还不是由我们来收拾烂摊子？面对研发、市场部门的排斥和抵触情绪，1999 年 11 月 16 日，在 IPD 第一阶段总结汇报会上，任正非就曾斩钉截铁地说：我们切忌产生中国版本、华为版本的幻想。引进要先僵化，后优化，还要注意固化。在当前两三年之内以理解消化为主，两三年后，允许有适当的改进。IPD 关系到公司未来的生存与发展，各级组织、各级部门都要充分认识到它的重要性。我们是要先买一双美国鞋，不合脚，就削足适履。而在接下来的 IT 变革小组会议上，任正非再度严肃地指出：37 码就 37 码，脚大了就把脚砍掉一些也得穿，不愿砍脚的人，你就到那边去做大脚女人，种地去，靠边站。推行流程的态度要坚决：不适应的人下岗，抵触的人撤职。IPD 要一层层往下面落实，搞不起来我就要拿你们开刀，这是毫不含糊的！

1.2.4 革自己的命

在任正非的铁腕推进下，作为试点，IBM 顾问率先操刀让无线业务部穿上了美国鞋并进行观察，然后将此经验延伸和推广到华为所有的产品线。但是，被削足适履之后的无线业务部，很快便感到了巨大的痛苦。比如，无线业务部曾发现即时通信有着巨大的市场潜力，并有可能成为继传统通信之后的一个互联网通信的主流业务，昼夜突击完成的设计，经过评审，最后由于意见不统一遭到否决。而抓住了历史机遇的腾讯，却成就了一段现代网络神话。在随后大面积的削足适履运动中正值全球 IT 寒冬，30%的研发骨干因削足适履的痛苦而选择离开研发岗位。在这场中国企业史无前例的西式改造中，痛苦的并不仅仅是上万名华为员工，还有任正非自己。继华为的销售收入从 1996 年的 26 亿元猛增到 1998 年的 89 亿元并成为中国主流设备供应商之后，进入 1999 年和 2000 年华为的生意更是非常火爆，客户纷纷向华为定制产品。出于惯性，销售人员也对客户提出的需

求满口答应，但由于此时的研发部门，无法再像以前那样快速地推出产品以及相应的产品解决方案，致使大笔唾手可得的订单纷纷旁落于竞争对手。

另外，任正非切忌产生中国版本、华为版本的幻想的变革勇气令人震撼，IBM也承诺将在5年内使华为发生脱胎换骨式的变化，但是在高科技49天就刷新一次的残酷竞争现实下，谁又知道5年以后的信息时代将发生什么样翻天覆地的变化？而目前所发生的一切，仅仅是对研发龙头进行变革，在紧随其后对龙身的各个部位进行更大规模的外科手术，届时华为会不会就此散架或倒下，也成了他最担心的问题。1998年7月，任正非在《不做昙花一现的英雄》的讲话中曾这样指出：世界上最难的改革是革自己的命，而别人革自己的命，比自己革自己的命还要困难。当时他的主要用意是提醒华为人，在全盘西化的过程中要做好迎接痛苦的准备。但事实又一次证明，对人的固有思维模式进行改造，其艰难程度远远超出了他的想象。也就在这个时候，他才更加深刻地体悟并清醒地意识到，他一手掀起的变革运动，已近乎于一条航行了一半的帆船，后退显然是不行的，但前行又受到文化的巨大阻力。尤为关键的是，在这场中国企业界前所未有的削足适履的血雨腥风中，震惊世界的IT寒冬不期而至。这一切，对任正非管理变革的勇气、企业家精神和三分天下的雄心壮志，无疑是一次严峻的考验。

1.2.5 背景资料

由于10年卧薪尝胆、艰苦奋斗的成功，面对国内外可能将越来越多的善意的宣传，我们是否会沾沾自喜，在我们队伍中是否会滋生一些不良的、浅薄的习气？华为人的自豪是否会挂在脸上？凭什么自豪？华为人能否持续自豪？我们前进的道路是越来越宽广，还是越来越困难？有人问我，我们到底到什么时候才能松口气？我说只有到棺材钉上时才能松口气。世界上唯一不变的就是变化，贯彻永恒的是管理改进。任正非进一步阐述，管理是世界企业永恒的主题，也是永恒的难题。华为一定会成为国际性大公司，这一点大家都已有思想准备、组织准备，而管理方法与管理手段方面经验的缺乏，在华为的第二次创业中是不能视而不见的事，而这恰恰是有关华为生死的决定性问题。美国可以在产品技术得以突破之后，高举产品的大旗，招聘有各国工作经验的人才，就可打遍全世界，而华为公司取得产品技术突破之后，不仅不能打遍全世界，而且在家门口也未必有优

势。因此现在华为公司决心构筑管理与服务的进步，一旦出现新的机会点时，抓住它，我们就可能成长为巨人。可现在是有机会也抓不住，最多在中国非主流市场上打一个小胜仗，大量的国际市场让给了西方公司。

最后，任正非意味深长地说：没有良好的管理方法与手段，必定效率低下，难免死亡。华为公司的人均效益和西方公司比较至少要低三倍以上，那么我们浪费的是什么呢？是资源和时间，这是因为管理无效造成的。但没有管理改进的愿望，企业实际已经死亡。华为公司会否垮掉，完全取决于自己，取决于我们的管理是否进步。希望大家不要做昙花一现的英雄。华为公司确实取得了一些成就，但当我们想躲在这个成就上睡一觉时，英雄之花就凋谢了，凋谢的花能否再开，那是很成问题的。在信息产业中，一旦落后，那就很难追上了。

1998 年 8 月，任正非再度召集了由上百位副总裁和总监级干部参加的管理会议，宣布华为与 IBM 合作的 IT 策略与规划项目正式启动，内容包括华为未来 3~5 年向世界级企业转型所需开展的 IPD（集成产品开发）、ISC（集成供应链）、IT 系统重整、财务四统一共 8 个管理变革项目。会后，在任正非的指示下，已是非常拥挤的华为总部腾出很多临海的房间，按照 IBM 发来的图纸要求进行装修并购置新的办公家具，一切务必做到让顾问来到华为，感觉仍然在 IBM，可谓宾至如归。另外根据 IBM 方面的报价，70 位顾问按级别每小时收取的费用在 300 美元到 680 美元之间。很明显，要完成这次为期 5 年管理变革，仅学费一项华为就至少要投入 20 亿元人民币。

第二章　华为的变革背景

2.1 揭秘华为两大业务集团大变革：为什么 2 万 CNGB 员工“投奔”余承东的 CBG?

华为运营商业务（CNBG）和华为消费者业务（CBG）这两大业务，是华为的改革重点。华为亲自抓华为运营商业务（CNBG）的改革，集中精力把华为运

营商业务（CNBG）做成"世界战略高地"。消费者业务，授权华为消费者业务（CBG）进行自主改革。

至于为什么要亲自抓华为运营商业务（CNBG）的改革，有两点原因：

第一、华为 CNBG 首先承受着来自外部压力的冲击。从全世界来看，华为的领先优势至今只是 1-2 年，而且，华为没有特别的、不可替代的、具有战略威胁的产品，华为的这两年的领先优势，很快就会被其他企业赶上。

第二、华为运营商业务（CNBG）对公司具有极大的战略地位的意义。未来的信息社会将会是云的社会，而云社会的基础是联接与计算。在"联接"和"计算"上，华为现目前仅在"联接"上做到世界第一，但华为将会在"计算"上努力追赶上来。所以，公司对华为 CNBG 的要求很高，因而华为 CNBG 面临很大的压力。

于是，正处于多事之秋的华为公司，在内部开启了一场涵盖组织架构、人员流动的大改革。

3 月 29 日，华为消费者业务在（以下简称 CBG）举行“军团作战”誓师大会，宣布 3 年 1000 亿美金，5 年 1500 亿美金的营收目标。这家公司今年的改革重点也由此揭开：CBG 更加独立自主，运营商业务（以下简称 CNBG）则加速变革转型。

任正非称，华为公司已经通过 CNBG 的改革方案，做一些组织架构精简，关闭给了几年时间证明不行的产品线和业务。

2.1.1 高速增长成为历史

CNBG 是华为公司三大业务部门之一，主要做全球各大运营商的通信基站、网络部署等业务。这块业务在 2017 年之前曾保持超过 2 位数的增长速度，但从 2017 年开始，遭遇天花板。来自华为公司的年报数据显示，其 2017 年为同比增长 2.5%、2016 年为 23.6%，2015 年为 21.4%，2014 年为 16.4。华为运营商业务 2018 年同比下滑 1.3%

在过去的 2018 年，华为 CBG 业务销售收入 3489 亿元，同比增长 45.1%，排名第一；企业业务 EBG，销售收入 744 亿元，同比增长 23.8%。其中，CNBG 业务销售收入 2940 亿元，不仅被 CBG 反超，还同比下滑 1.3%。

另一方面，今年是 5G 规模商用部署的元年，大幕刚刚开启，是华为未来业务增长的重要依仗之一。但在这个与时间赛跑的关键节点，华为却从去年下半年开始进入多事之秋，美国政府多次以网络安全为由，拒绝华为的 5G 设备进美国市场，甚至煽动其盟国将华为排除在外。

华为公司 2018 年员工总数超过 18.8 万，其中企业 BG 一万多人，消费者 BG 两万多人，华为云 BU 一万多人，运营商 BG 则是有着约 10 万多人。华为公司轮值董事长郭平在今年 3 月底的业绩沟通会上表示，如今华为内部出现了大公司病，出现了推诿拖延的情况。“堡垒最容易从内部攻破，堡垒也最容易从外部加强。”郭平当时称，面向未来华为将会努力排除外部的干扰，优化内部的管理，选择华为的客户将赢得 5G 时代的商业竞争力，选择华为的国家也将会赢得下一波数字经济发展的优势。

在 CBG 的誓师大会之后，紧接着 4 月 12 日，CNBG 也举行了誓师大会。不同的是，这场大会显得低调、压抑了许多。在大会上，任正非做了题为《极端困难的外部条件，会把我们逼向世界第一》的讲话。他表示，“CNBG 未来十年会在极端艰难困苦的条件下，打一场混战。”

当时那场誓师大会的背景图是一架二战中被打得像筛子一样、浑身弹痕累累的伊尔 2 轰炸机，仍然在天上坚持飞行。伊尔 2 原本是作为单座的战斗轰炸机，但因为发动机功率不足，令本机飞行性能不足来跟德国 Bf 109 格斗战。后来加装了机枪手的后座位和重机枪自卫，并强化了装甲并集中攻击地面目标，才成为当时最成功的攻击机。德国对本机有黑色的死神之誉，斯大林也曾经把本机比喻为如红军的面包和空气般不可或缺。

伊尔 2 形象地比喻了华为 CNBG 现在的处境，它由最初的轰炸机转型攻击机，也暗示了华为运营商 BG 要加速变革转型。华为 CNBG 业务经历了三十年

的建设，管理最成熟，高级干部与专家也最多，在任正非看来，是最具备改革条件的。

任正非提出的改革思路是：逐步建立“精英+精兵+职员”团队组合方式，形成“弹头+战区支援+战略资源”的队形，并大胆地将成熟业务的决策权下沉到代表处作战组织。这其中的核心是精简，精简不赚钱的产品线和业务，精简厚重的部门人员。

2.1.2 2 万员工转战 CBG

“CNBG 的困境在于长期待在舒适区，不思进取，不思改革，最主要的是我们还把运营商忽悠瘸了，成了废人。天天在讲的 CNBG 变革，实际上都是换汤不换药，起不到效果，最终的结果都是减员，减产品、减团队，这跟贸易战关系不太大，所以誓师会就是喊喊口号，给上面看的。”在此次誓师大会结束后，华为将任正非的讲话发布到了公司论坛心声社区中，有 ID 名为“伪善的资本家”的华为内部人士回帖了对此次讲话的思考。

在 CBG 的誓师大会上，任正非称 CBG 要帮助有些业务部门疏导富余人员，团结一切优秀力量。这里的“有些业务部门”，主要指的就是 CNBG。这个 CNBG 的富余员工，部分将内部疏导至 CBG，将有 2 万 CNBG 员工疏导至 CBG。也有华为内部人士以及多名离职员工透漏，华为 CBNG 的这些高级干部与专家非常善于学习和适应新的业务环境，“随便把他们扔到一块全新的业务，都能很快的适应”。“CNBG 人数比你们多，高级专家、高级干部比你们多，可能奖金比你们少，但是干劲还比你们大。”

作为如今华为公司内部的“当红炸子鸡”，CBG 机会多奖金高，对 CNBG 的员工来说，也是一大吸引。在 CBG 和 CNBG 两大部门改革之后，华为明年还将启动云业务的改革。华为云 BU 总裁郑叶来此前曾表示，内部想要转岗到云的员工也不少，从 2017 年到现在涨了三倍。

华为公司有一个内部人才交易市场，CBG 会在这个市场中把需要的岗位放出来，供其他部门的人去查找应聘。对方部门觉得合适，会通知应聘者去面试，

并且原部门领导事先不会知道。一旦面试通过了，公司就会强制把该员工调岗过去。内部轮岗也一直是华为公司自上而下的传统。这样做一是避免其他部门过度裁员，二是避免华为 CBG 去外面过度招新人。

作为华为公司人数最多的一个 BG，如果参考 2016 年开启的华为电信软件业务的改革，这次 CNBG 两万员工转入 CBG 部门，其实比例并不大。当时华为一万多名电信软件的员工，有 2/3 的人员转移到不同的新领域，只剩下 1/3 人员坚守原来的“塔山”。

余承东所负责的华为 CBG 业务，一直以来都坚持精细化运营。如今的 CBG 不同以往，正处于业务高速发展期，是用人之际。华为 CBG 业务去年营收约 525 亿美金，按照其誓师大会提出的目标，三年要做到 1000 亿美金，意味着要翻一番。其现有 2 万多人员，加上 CNBG 转过来的 2 万，是足以支撑的。

“CBG 的改革就像‘延安’，创造了一种新机会，CNBG‘西安’的人自愿奔向‘延安’，我们从来不阻挠，因为只有流动才能证明‘延安’比‘西安’好。”任正非说。据了解，针对 CNBG 的改革，今年 5 月份华为还会有一次公司层面的讨论。

在上周华为分析师大会上，华为轮值董事长胡厚崑表示，5G 会是一个新的投资驱动，会帮华为进一步增长业务。他当时提出，希望华为运营商业务今年能获得两位数的增长。

来自地缘政治的风险，如同一颗定时炸弹，对华为公司未来的业务发展充满了不确定性。另外一方面，CNBG 业务今年刚刚通过改革方案，在精简业务线和人员的同时恢复业绩的快速增长，充满了挑战。

最新数据显示，截至 3 月底，华为已经和全球领先运营商签订了 40 个 5G 商用合同，7 万多个 5G 基站已发往世界各地。华为在 5G 业务遇阻的同时，在 5G 市场中依旧处于强势地位，这自然是值得肯定的。

但第三方机构 Strategy Analytics 日前发布的报告指出，爱立信和诺基亚在 5G 上也取得了很多成功和市场肯定，此外还有三星公司也取得了初步成功。与之相比，华为的领先优势并不巨大。

“改革是在‘刀尖’上跳舞，要么就是世界第一，要么就被刀子戳死了。我们是不想死的，除了做到世界第一，无路可走。”如任正非所言，华为需要在这种极端困难的外部条件下，打造出一支铁军，逼着自己成为世界第一。

2.1.3 华为的裁员风波

当时，华为裁员的消息满天飞，有人在网上发帖称“目前华为中国区开始集中清理 34 岁以上的交付工程维护人员，而研发则是清退 40 岁以上老员工，主要针对程序员。”弄得内部员工人心惶惶。

因为流传太广，华为官方已辟谣，称华为正在清理 34 岁以上员工消息纯属谣言。但是华为确实在清理部分老员工，引进年轻新员工，同时瘦身减员，将部分国内员工往国外赶，对他们而言，这就是变相裁员。但并没有 34 岁以上就一刀切。对企业而言，业务爆发期不容易也不允许做管理变革，利用业务真空期完成一次人员结构的洗牌，十分必要。

2000 将士出征只是第一步，运营商 BG 缩身会成为未来几年的主调。运营商 BG 缩身，肯定要减少人员，这只是第一批，后面还有很多批员工要转岗去海外。

2016 年 10 月底华为召集后方 2000 名高级研发技术人员出征海外，也是变相裁员。研发开始集中清退 40+的老程序员，直接提前辞退或者不续约。华为的新政策是 45 岁必须退休(领导除外)，显然是不希望 2-3 年后这些人安然退休。研发员工输出之后大部分会自动或被考核离职，能成功转型落地的十有一二就很不错了。

大规模外派在华为的历史上不是第一次，很多领导也会突击提拔小弟拉出去充数。这次大规模裁员不同于以往，那就是年龄作为一个硬杠杆，体现出华为对于未来几年收益增长的悲观预期，从公司层面来看是一种合理的风险规避。

华为轮值 CEO 徐直军在 2017 新年献词说，要保持公司有利润的增长，有现金的利润；消费者业务要坚持以利润为中心；要优化人员结构，对外积极引进优秀人才，对内开展不合格调整。精简公司人员结构，是华为今年的政治任务，说白了就是三大 BG 都有裁人任务。

业软绝大多数部门划到 GTS，仅留研发强相关部门在研发体系。业软产品线因为这几年做的不成功，部分组织人员要划到 GTS(即交付工程，属于售后)服务部门。

CBG 逐步独立化，大中华区独立只是一个开始，明年全球开始与片联剥离，逐步独立经营。独立化意味着消费者 BG 与运营商 BG 分开管理，比如原来中国区地区部总裁，管辖的业务包括运营商和消费者业务，独立后，全部分开管理，消费者 BG 单独设立地区部总裁，直接向余承东汇报，余再向 CEO 汇报。

尤其是运营商 BG 未完成 2016 年领导定的目标，成为精简的主要部门，预计华为会对运营商 BG 未完成目标的主管进行大洗牌，对效益差的部门进行大裁员，而且是持续裁员。

三大 BG 具体要裁多少人，主要通过成本来管控人力，根据各个业务部的年度营收目标，利润目标，来核算成本，一般规模大盈利高的暂时裁的少，收入高利润低，以及收入利润都垫底的，肯定是主要裁的对象。

第一类，从未外派过的员工，不分年龄。常年呆在国内的首先是研发人员，本来搞研发根本不需要去海外工作，但要减人怎么办，那就让你去海外，如果你愿意去海外战斗还好，不然就是被清理的高危人群。

第二类，35 岁以上的大龄员工，贡献不大，只想留在国内享受家庭乐趣的人。华为 2000 研发人员出征上战场，声势浩大，华为宣称激活人员，看能不能把你培养成将军，其实这是解决公司高级专家和干部的一剂猛药。

第三类，交付工程维护，即售后业务的员工。向来华为只要调整人员，交付的首当其冲，一方面是因为人多了，另一方面是技术含量不高，岗位的不可替代性没那么强。

早期的内退政策是针对有杰出贡献、身体有疾病、不能在公司继续奋斗员工的一个特殊福利，那时没有严格限制在 45 岁，退休审批流程非常严格，每个退休的人员都要老板亲自审核，内退政策早期不是普及性福利。

新政策中，如果你或还有奋斗激情、或身体还能随时全球奋斗，HR 会主动联系你继续留在公司。但如果你是混在公司或者已经想离开，从公司战略角度上看是欢迎你离开的，同时让你也享受内退公司福利。公司目标非常明确，杜绝混日子，懒散的人留在奋斗团队里，通讯行业，只有前进，不然就是淘汰。

2000 年前入职的员工，能干到 45 岁，绝大多数财富已经比较自由。不要以自己现在收入水平来规划 20 年以后的事。提升自己综合素质、竞争能力是年轻一代人要重点考虑的事，在公司全球这么好的平台上，多“打怪升级”。

此次华为裁员，有三大原因：

第一，因为去年利润没有随规模相应增加，这跟全球大环境也有关，诺基亚、爱立信等同行都在萎缩，裁员。

过去 20 年来，华为业绩一直保持高速增长，但 2016 年华为总营收为 5200 亿元，同比增长 32%，利润 365 亿左右。其中，消费者 BG 营收 1780 亿元，同比增长 42%，华为手机 2016 年全球出货量达 1.39 亿部，全球排名第三，但盈利只有 20 亿美元，同比下滑 10%，增产不增收。

2016 年的利润率只有 7%左右，营收比 2015 年增加了 1300 多亿人民币，利润却只增加了 10 亿人民币左右。从 2013 到 2015 年，华为的营业利润率在

11%到12%之间，2016年下滑明显。原因是由于2016年华为两大利润中心(运营商BG，消费者BG)都没有完成目标利润，主要受汇率和2016年下半年原材料涨价，特别是消费者BG的LCD、内存成本价格翻倍，原材料猛涨至少损失4亿美金利润。

从未来几年的情况来看，华为担心可能会碰到国际经济形势进一步恶化的局面，运营商业务增长放缓甚至下滑的风险，终端业务风险波动加大、盈利下滑的风险，碰到企业业务增长难以弥补其他业务放缓的风险。华为需要提前做好准备。

第二，华为自身结构臃肿，人员老化。公司组织太庞大，汇报多，流程长，效率低。裁员是希望向BAT学习，趁机换血，实现公司年轻化，增强战斗力。

华为蓝军也在内部发文说，公司人员的淘汰和流失不易，外面很难挖，在华为更不愿意挪窝，从而带来组织活力的丧失，尤其是部分老员工实现财务自由后，出现“三不现象”(不饥饿、不上进、不离开公司)，公司养了一堆闲人。华为过去的业务策略是蚂蚁雄兵，单兵打不过你，用人堆也堆死你。但是将来只要是耗人多、业务规模不大的业务都会碰到很大的问题。

华为现在贫富差距很大，老员工主要是股票多，分红比基本工资和奖金多几倍不等。跟BAT比，华为基本工资不算高，如今刚毕业的本科生月薪1万，研究生1.2万，工作七八年的员工也就一两万，差距主要在于分红，其次是奖金，但新员工三年以内一股都没有。这也就丧失了对于毕业生的吸引力，所以华为未来会逐渐提高基本工资，降低内部贫富差距。华为的人力导向是，3个人拿4个人的工资干5个人的活，裁了老员工，才能给剩下的人涨工资。华为员工是按级别来算薪酬，毕业生刚进华为是13级，每年按考评(分A\B+\B\C)计算年终奖，得C的很可能被淘汰。从今年开始，13级的每个月增加3000元月度奖金(与考勤相关)，14级每个月增加4000元月度奖金。年度奖金计算也更简单化：A 即4个月工资，B+ 即3个月工资，B 即2个月工资。以此类推。

第三，人力成本过高。利润等于收入减成本，降人力成本是增收的重要方式。

过去的三年中，华为收入总共增长 65%，复合增长率 27%;同时，华为的薪酬包总共增长 79%，复合增长率 34%，人均薪酬增长 58%，人均薪酬复合增长率高达 26%。可以说过去的三年，是华为业务大发展的三年，更是华为员工薪酬大幅度增长的三年。2016 年，预计华为人均薪酬增加进一步到 11.3 万美元，较上一年继续增长 21.5%。

在这三年内，中兴同期人均薪酬费用基本未增长，到了 2016 年，华为人均薪酬费用已经是 2015 年中兴的 3.6 倍，也就是说，同样做为一个都根植于在中国的公司，在华为养一个员工，可以在中兴养将近四个员工，中兴现在 3 万研发人员，其研发薪酬支出在华为只能雇佣不到 9 千人，几乎只相当于华为一个大产品线的研发人数。

华为高昂的人力成本，就好像一线城市房价节节高，华为所有产业都要经受其考验，规模小、耗人多的业务在华为生存越来越困难。电信软件、集成服务，甚至华为终端产业，都受到高昂人力成本的严峻考验。

2.2 从 2007 年“华为集体大辞职”事件来看华为人力资源变革

2007 年的集体大辞职被外界称为“万人大辞职”，甚至被外界称之为“华为辞职门”。由此可见，2007 年华为集体大辞职的影响巨大。

2.2.1 变革的背景

华为集体大辞职起源于一部法规，2007 年 6 月 29 日，第十届全国人民代表大会常务委员会第二十八次会议通过了《中华人民共和国劳动合同法》（以下简称劳动合同法），并定于 2008 年 1 月 1 日起正式实施。

这是一部引起广泛争议的法律。据报道，自 2007 年 3 月起，在短短一个月时间里，全国人大常委会有关方面共收到各地群众对劳动合同法草案的意见达 191849 条。这一数字创下了全国人大立法史上的新纪录。

劳动合同法争议最大的就是第十四条关于“无固定期限劳动合同”的规定，劳动合同法中规定，劳动者在同一用人单位连续工作满十年以上，当事人双方同意延续劳动合同的，如果劳动者提出订立无固定期限的劳动合同，应当订立无固定期限劳动合同。是否签订无固定期限劳动合同，是基于“当事人双方同意”。而劳动合同法则规定满足连续工作满十年，连续订立两次固定期限劳动合同时，必须签订无固定期限劳动合同，并规定了惩罚条款。

企业与员工签订多长的劳动合同，本来是双方自由的裁量和博弈的结果，以往一直如此，改革开放过程中国企业改革的重要内容就是打破了员工能进不能出的铁饭碗，才有了新国企的活力。而现在，国家以法律的方式强制规定了企业与员工的劳动合同期限，不知道是一种进步，还是一种倒退？

国家立法的角度，应该基于企业与劳动者双方的利益，不能偏袒。从任何保护单独一方的权益出发，必然会伤害到另一方的权益，受保护方的权益也终将得不到保护，因为企业的权益与劳动者的权益是紧密相连的，否则，即使手握无固定期限合同，劳动者也会沦落街头。企业与劳动者唇齿相依，唇亡则齿寒。

从劳动合同法的立法基调的演变可以看出，它由最初的“维护当事人合法权益，促进经济社会协调发展”和“维护劳动者和用人单位的合法权益，促进经济社会的协调发展”，到第一条已经改为“保护劳动者的合法权益，促进劳动关系和谐稳定”。立法主旨已经从对劳资双方的双保护变为对劳动者的单方面保护。从国际经验来看，凡是有过多的立法来干预劳动力市场的国家，比如德国、印度，尽管立法者的初衷都是保护劳动者利益，最后都事与愿违，出现了长期持续失业和劳动者福利下降的情况，国民经济长期不景气。这也是有人将这部法称为“出于善意的恶法”的原因所在。

或许因此，任正非敏锐地感受到华为所面临的巨大挑战。正是基于这一背景，任正非指示公司人力资源部门研究劳动合同法与华为现行人力资源政策的冲突及应对举措。这就是华为波澜壮阔的集体大辞职的背景。

2.2.2 变革的目的

华为原有的内部人力资源管理制度，与劳动合同法的某些条款的冲突是显而易见的，如《华为公司基本法》第六十条规定：“我们不搞终身雇用制，但这不等于不能终身在华为工作。我们主张自由雇用制，但不脱离中国的实际。”这与劳动合同法中关于无固定期限劳动合同的规定岂止是冲突，可以说是针锋相对。

企业经营管理有个重要的前提，就是合规，这是企业生存的底线。企业的规章制度必须符合国家之法，不能博弈，必须遵守。基于合法性，华为必须清理自己原有的规定，以期在未来的经营管理中避免违规之风险。

同时也须看到，国家的有关法规是基于一般企业及政府治理政策提出的，具体企业的价值观和制度与之存在冲突与矛盾也是正常现象。企业家需要在评估风险的基础上，依靠理性与智慧，既能解决矛盾、减少冲突、避免风险，又能保持企业的所坚守的核心价值观。对于企业家来讲，这是一个痛苦的抉择、两难的选择，可供回旋的空间极其逼仄。

任正非当时曾在内部会议上讲：华为人年轻，可怕；年轻又有钱，更可怕；年轻有钱，再加上个无固定期限劳动合同，华为完了！不合法，华为要冒极大的风险，而这风险有多大，是很难预测的。如果仅仅为了合法，伤害了公司的机制与活力，所带来的危险也是巨大的，甚至会使 20 年来的成长与发展毁于一旦。一切为了活下来，一切为了机制，一切为了核心竞争力，一切为了合法。既要合法，又不能损害公司文化、机制与制度，这就是任正非及华为高层在痛苦煎熬中做出选择的标准。领导者最重要的职责是决策，每一项重大决策，都是对领导者的巨大考验。

正如当时华为人力资源部所发通报中所讲：“近期，劳动合同法颁布后，我们也组织一定层级的干部和骨干员工，进行了认真学习和理解，并采取积极措施，贯彻执行劳动合同法，规范企业用工制度，建立富有竞争力的用人制度。企业必须在遵从国家法律的前提下，思考如何使自己的内部机制具有竞争力和活力，否则它就会在激烈的全球化竞争中落后，甚至死掉。只有企业活下去，员工的长远利益才能保障。企业活下去，才能为国家缴纳更多的税，创造更多的就业机会，

履行好企业的社会责任。华为要努力活着，成为国家的财富，而不是包袱。华为走到今天，靠的是这种奋斗精神和内部永远处于激活状态的机制。”

外界把华为的集体大辞职归结为对劳动合同法的规避，并以此对华为进行道德绑架。其实，在任何法规从公布到正式实施之间，就是法规制定者为实施对象留下的规避时间，企业在此时间做出趋利避害的对应措施，是无可指责的。何况劳动合同法和立法者都没有规定在法律实施前任何企业都不允许采取任何规避措施。

例如，政府法令规定明天八点全市所有场合全面禁烟，某人今天晚上一直抽到天亮，这是不是规避？又如，规定今夜零点汽油涨价，那我连夜去加油，哪怕加半升，是否算规避？再如，明天单号限行，在限行前，我通宵开车闲逛，是否也是规避？

专家学者们当年有一点预测对了，“华为的做法被普遍质疑是在规避新劳动合同法实施的风险，假如有员工因对补偿金的标准不满等原因告上法庭，这件事情将持续成为社会关注的焦点；假如有其他企业继续效法这种做法，华为作为始作俑者，也难以走出舆论的旋涡。这些无疑将对华为苦苦构筑起来的良好的企业形象构成严重伤害”。华为所做出的合理合法的集体大辞职，引起如此轩然大波，其实是很值得深思的——值得华为深思，更值得这个社会深思！

我们企业在面对这样挑战和风险的情况下，有几种选择：第一，未雨绸缪，积极地预测和应对变化，从而使企业走向卓越。第二，随波逐流，被动变化，从而使企业变得平庸。第三，消极抵抗，无视风险和挑战，使得企业被淘汰。华为做出了痛苦艰难的选择。

2.2.3 变革的原因

华为内部把这个举措定位为“人力资源变革”。那么，华为为什么敢冒天下之大不韪，做出如此的变革？

2007 年 12 月 29 日华为发布的《关于近期公司人力资源变革的情况通报中》做出了详细的说明，归纳如下：

第一，在全球化经营环境下，公司内部管理必须持续保持激活状态，任何时候我们都不能放弃艰苦奋斗。不断清除影响公司内部保持活力和创新机制的东西，才能在激烈的国际化竞争中存活下去。

第二，自 2002 年以来，公司为了避免濒临崩溃，系统性地进行了一系列内部管理机制和人力资源的变革，其目的就是提升竞争活力，适应外部这种压力和挑战，构筑面向未来可持续发展的基础。

第三，劳动双方基于共同认同和真实自愿的协商，是一种重要的法律内涵和形式。公司与员工是双向自愿选择的，员工也可以不选择公司，公司也可以不保留贡献低于成本的员工。公司不承诺终身雇用，并不等于员工不可以长期在公司工作。

第四，应支付给员工的经济补偿，实际上是企业的长期负债，企业在没有支付能力的时候，员工是没法得到补偿的，只会把包袱卸给社会。在企业效益好的时候及时支付，减轻了对员工的负担，企业也可以轻装前进。

第五，公司将不断根据法律法规的要求，审视公司内的各类聘用关系，继续梳理、规范和完善员工的聘用关系。

第六，公司始终认为，努力工作、认真负责的员工是公司的财富。公司也一直努力为员工创造更好的工作环境和保障条件。只要我们遵守国家法律，内部机制是健康的、有活力的、和谐的，只要我们认真服务好客户，努力工作，企业把自己的事办好，活下去，多向国家和政府纳税，就是对社会最大的贡献。

第七，这次人力资源变革将和“1996 年市场部集体大辞职”“2003 年 IT 冬天时部分干部自愿降薪”一样，永载华为发展史册。

2.2.4 变革实施的步骤

2007 年 9 月初开始，华为集体大辞职方案开始筹划，9 月 28 日董事会正式发出《董事会关于解除或终止劳动关系的补偿规定》，10 月前华为公司先后分批次与老员工进行沟通，10 月开始至 11 月底实施，在 2008 年 1 月 1 日劳动合同法实施之前完成。

从方案的实质内容看，称之为“集体大辞职”并不正确，确切地讲应该是“先辞职再竞岗”，即先“集体大辞职”，然后再“集体大求职”，再后是“集体大竞岗”。

（一）自愿离职

集体大辞职涉及的对象是在公司工作超过 8 年的老员工，即 1999 年底前入职的员工，共计 6 686 名，以各级管理者居多，他们向公司提交了辞职报告，之后办理了离职手续。除了需要移交办公物品、文档，签署保密合同之外，还要附一份自愿离职申请，还有一份员工股票由公司保留 6 个月的协议。离职员工有高额补偿和一个月到半年的离职休息时间。

（二） 补偿

所有自愿离职的员工将获得华为公司相应的补偿，补偿方案为“N+1”（工作年限 +1）模式，再乘以自愿离职员工当年的平均收入，注意是年平均收入，而不是年平均工资。如果某个华为员工的月工资是 5000 元，一年的奖金是 60000 元，平摊到每个月就是 5 000 元的奖金，假如他在华为工作了 8 年，那么他得到的最终赔偿数额就是 10 000 元（工资 + 年奖金平摊）乘以“8+1”，计 90 000 元。本质上，公司出资购买的是他们在公司的工作年限。一般员工拿到的补偿都在数万元之上，公司累计支出的补偿总额在 20 亿元人民币（一说 10 亿元）左右。2008 年初开始，华为基地的私家车和高档车明显增加，与此相关。

（三）再竞岗

辞职员工随后即可竞聘上岗，职位和待遇基本不变，但他们以往的华为工龄被清零了，唯一的变化就是再次签订新的劳动合同，合同期限在 1~3 年之间，这次劳动合同严格按照劳动合同法签订。

接下来，华为迎来了一次特殊的求职高峰，6687 名员工再次求职华为，竞聘，上岗。最后的结果是，6581 名员工重新签约上岗，共有 38 名员工自愿选择了退休或病休，52 名员工因个人原因自愿离开公司寻求其他发展空间，16 名员工因绩效及岗位胜任等原因离开公司。这次有 3 名各级主管，尤其是部分中高级主管，其承担的职位向下做了调整，自愿降职降薪聘用。

任正非也辞职竞聘上岗了。至 2007 年任正非在华为工作 了20 年，具备了参加集体大辞职的资格。制度面前人人平等，他也别无选择地遵循他自己制定的制度与规则。于是，2007 年 10 月 9 日，任正非向董事会提交了《我的辞职及退休申请》。在《我的辞职及退休申请》中，任正非写道：“未来几年，华为将顺应经济全球化的潮流，把握自身的命运，继续有一定规健康快速发展。也许不太长的时间，公司销售额可能突破 400 亿美元，不可能一个领导几万元、几百万元产值的人，可以胜任 400 亿的领导职位，我个人也深感能力、水平与体力的不足。长江后浪推前浪，江山代有人才出。值此公司良性发展之际，请允许我辞去现在的领导职位，离开公司，去做一些自己想做的事情。不管编内，还是编外，我都会与全体华为人一道，不断拼搏、不停奋斗，去实现共同的愿望。

我本人也因工作销蚀了健康，超负荷的透支付出，承受常人难以忍受的心理压力和孤独，多种疾病长期折磨着我。更有，牺牲了亲情，愧对父母的抚育，在他们有生之年我没有孝敬他们，现在更深切体会到子欲养而亲不在的愧疚；也愧对儿女，也没有时间教育他们；我没有去关心亲友，以补偿他们的关怀、支持与信任，留下了无法挽回的人生遗憾。当然，我深知我的退休申请会对公司产生影响，但一个企业经营的最高境界，是塑造以客户为中心之魂，建立不依赖于个人的组织与流程。长江奔腾入海，生生不息。

值此公司良性发展之际，我正式向董事会提出辞去总裁职务，申请退休。华为的可持续发展最终靠的是科学合理的制度，和一代又一代认同公司核心价值观

并不断奋斗的接班人。我想，这个制度建设应当从我开始。我也想留一些时间，去做自己一直想做，但没有时间做的事情。”公司董事会于 11 月初批准了任正非的申请。

任正非办理了相关离职手续，回家了。不过他在家待不住，不到一周时间就到公司上班了。那些天任正非佩戴着外部访客用的临时工卡，在公司奔忙。12 月 14 日，任正非“经董事会的挽留协商，公司继续聘请任正非担任 CEO 职务”。

（四）换工号

这次具备集体大辞职资格的是原工号编号 20000 以内的员工。因为他们是重新入职的“新员工”，原工号作废，每人重新分配了一个新工号，原有的工号也随之消失（董事长和公司长年顾问的工号没变），任正非的工号也由 001 变为 6 位数。

工号在华为不仅是人力资源管理系统中的身份识别代码，还其有特殊的意义，以至形成华为特有的“工号文化”。 在华为有“新四军”“新五军”“八路军”之分，就是指那些 4 开头 5 位数工号、5 开头 5 位数工号和 8 开头 5 位数工号的新员工，至于历年的《华为时代》中的“99527”，指的也是工号。看工号，基本能够判断进入公司的时间，也基本能够判断其职位等级的大小和职务的高低——工号与职位和职务成反比。

在 20 世纪 90 年代末，任正非曾讲过：公司搬到新基地后，应在总部立一块大石头，按大小顺序，把每个人的工号与姓名列出来，以纪念创业者的付出（如同那块价值观大石头一样，后来并没有实施）。任正非曾多次提出华为“要越过工卡文化”，但这种文化在华为是根深蒂固的，这次重新调整工卡编号，也算意外之收获，至此，华为成功地越过了工卡文化。

至于外界认为华为的集体大辞职是为了瓦解“工号文化”，似乎有些牵强，工号的变化更多的是伴随这次劳动用工政策调整所做的技术性处理，而不是后者的目的或初衷，工号变化瓦解“工号文化”似乎说不通，不过，这次工号变化，有利于模糊或淡化“工号文化”。

2.2.5 变革的反响

华为的集体大辞职过程，在公司内部波澜不惊。没有静坐、示威、上访、起诉、罢工，一切都是有序进行，一切均在掌握之中。这归功于华为高层领导强大的领导力，归功于华为强大的企业文化和执行力，归功于员工对公司强大的认同力和凝聚力。

相比于内部，对华为集体大辞职的外部反响，只能够用“非凡”两字来形容。这恐怕是任正非及华为高层所没有想到的。

（一）媒体的反响

归纳起来讲，有以下几种代表性观点。

（1）自摆乌龙说：华为集体大辞职是错误解读法律后做出的应激性错误决定。

（2）第一枪说：华为集体大辞职打响了冒天下之大不韪的反对劳动合同法的第一枪。

（3）伤害损失说：华为集体大辞职为自己带来经济、人才和社会影响三个方面的损失与伤害。

（4）负担说：华为集体大辞职为企业未来的发展增加了成本支出。

（5）变法说：华为集体大辞职是华为内部的一次制度变法。

（6）自我救赎说：华为集体大辞职是为了解决内部存在的大量问题。

（7）普法说：华为集体大辞职是以莽撞的行为进行了一次全民的普法教育。

（二） 政府的反响

据全国总工会介绍，全国总工会、广东省总工会和深圳市总工会高度关注“华为事件”。

11 月 1 日，劳动保障部和广东省劳动厅询问此事。

11 月 2 日，深圳市劳动和社会保障局对此事展开调查。

11 月 6 日，广东省劳动厅原准备召开的“华为事件”说明会突然取消。

11 月 9 日，广东省总工会主要负责人在省总工会约见华为有关负责人，就维护职工合法权益、妥善处理事件达成共识。

11 月 10 日，深圳市律师协会将召开华为集体辞退员工专题研讨会。

12 月 24 日，深圳市总工会相关负责人就“华为集体大辞职事件”做出回答，认为华为的辞工行为并非针对即将实施的劳动合同法，调查并未发现其存在违法行为，但其辞工行为存在瑕疵。瑕疵？仅仅是瑕疵？不要完美主义！宽容，妥协，灰度！

其实，有一点各级政府部门都没有说：在这次事件中，华为是遵守劳动合同法的！

2.2.6 变革的余波

今天看来，华为的集体大辞职事件在其成长发展过程中，是块里程碑——它是华为内部人力资源变革的标志性事件；同时也是个小插曲，而且是一个不该出现的小插曲。套用鲁迅先生的诗：“渡尽劫波华为在，回眸一笑泯恩仇。”经历此次劫难，华为犹如历尽贫寒的牡丹，经历严冬的蜡梅，根更固，干更壮，叶更茂，花更艳，果更硕。

2017 年，华为集体大辞职已过去 10 年，又一个轮回，10 年前那些参与集体大辞职的被清零的连续工龄又到期了，10 年前那些没有参与集体大辞职的员工的连续工龄早也超过期限，怎么办？华为还是一如既往地照过去方针办，继续集体大辞职，继续买断工龄，继续补偿，继续竞聘上岗。只是没有被外界关注罢了。

第三章　华为的发展和变革历程

3.1　华为 30 年的发展脉络

30 年前，他从代理香港公司的 HAX 模拟交换机开始，即深圳的“二道贩子”。今天，华为营收 5200 亿元，超过 BAT 总和。而且，在主营运营商业务基础上，华为终端业务做到了 1780 亿元。

近十年来，华为可能是中国企业家研究、学习、琢磨最多的企业。但中国的学徒里至今都没有出现第二家华为。联想的后生杨元庆、郭为都去华为研发部门取过经，立志做高科技的联想。任正非语重心长地劝他们：你不要做研发，研发没什么用，你们的长项不是做销售吗？联想不能学华为，99.9%的中国企业可能也概莫能外。

华为 30 年，并非一家公司，在头在尾实则是两家完全不同的企业。这 30 年，恰恰也是一家中国公司迈向伟大企业所经历的规模的提升、市场的扩张、视角的转换，以及价值观的颠覆、认识论的变革，还有中国从官宦社会到真正商业社会转变的过程。

前十年的华为，是没有办公会议的。任正非自知，自己对技术、财务和管理都是半懂不懂，不如就做敢于放权的组织者。华为的组织是狼狈为奸，狼擅长集体进攻，狈擅长聪明算计。华为的精神是狼性文化，开发客户销售人员盯死上家（跨国公司），卡住下家（国内竞争对手），看好对家（客户），不达目的誓不罢休。

任正非只给自己 1/6 股份。后来股份不断被稀释，到今天只剩下 1.01%。拥有 17 万名员工的华为建设了规模近 10 万人的员工持股计划。

在华为的交换机代理生意做得还不错的时候，任正非发觉越来越多的公司进入交换机代理市场，利润正被迅速摊薄。为此，华为一定要从代理转向研发，搞出自己的数字交换机，在国内95%的交换机企业死掉的情况下，华为靠赊销、农村包围城市的推广才勉强活了下来。

前十年放权式的管理，导致华为山头林立，派系诸多。为安抚人心，平衡各方，华为规模不断扩大，到本世纪初已具十万人规模，行政工作日渐繁杂。任正非领导的华为，事实上是由十几万中国最聪明的人所组成的公司，领导者必须关注繁华背后的腐败以及占山头；当一个山头顶起来，马上削下去，否则只会有越来越多的山头、主义，最终瓦解全部。

此前中国从未出现过类似于华为的上规模的民营通信公司，公司内外矛盾的交集，使其无能为力控制整个公司。所有的一切都需要摸着石头过河。他先后参观了休斯公司、IBM、贝尔实验室和惠普，最后决定向IBM学习。任正非在内部讲话专门强调：我们不能什么都学，那样的结果只能是一个白痴；因为这个往这边管，那个往那边管，综合起来就抵消为零。

研发人员闭门造车般地做研究，技术人员对技术宗教般的崇拜，让企业走上了形而上学的道路。任正非把那些因不符合市场需求而废弃的板材发给了犯错的技术人员，要求他们摆在家里客厅时时提醒自己。

以超过主要竞争对手的强度配置资源，要么不做，要么重点突破。高投入的研发，必须换取高产出，此为华为基本的技术研发模式。使得华为的响应速度总是比客户需求发生更快。比如，客户要求30天定制产品，市场经理对产品经理要求25天，产品经理对项目经理要求20天，项目经理对干活的人要求15天……层层重压之下，加班成为华为一景。

一起试用期员工自杀事件，使任正非有了更多的感触：他要求每级行政管理团队都要和员工有固定时间的沟通，十分钟、十五分钟都是可以的。他强调要懂得释放，懂得倾诉。

天才少年李一男创办的港湾——复制的另一个华为，让任正非痛下杀手：不惜亏本抵死港湾，借知识产权破坏上市，最后又收购港湾。任正非和华为的报复做法也不免残酷。但是，任正非当年可能只有一个选择，一定要搞死港湾，其急迫的心态就好像那个临时部门的名字：打港办。

任正非有三刀：第一刀砍掉高层的手和脚，只留下脑袋洞察市场、规划战略，不要用手脚的勤快掩饰思想的懒惰；第二刀砍掉中层的屁股，不要只考虑本部门利益，赶他们出办公室盯住客户和市场；第三刀砍掉基层的脑袋，清高的“秀才”要做能征善战的“兵”，就是一个字：干！

华为建立了轮值主席制度，八位领导者轮流执政，任期半年。后来这套制度变成轮值 CEO 制度。任正非说：每个轮值者不得不削小他的屁股，否则就达不到别人对他决议的拥护。

从 2B 走向 2C，从海外走回国内，终端业务与运营商业务、企业业务并列。对华为向 2C 业务的急进，运营商并不理解，他们希望华为继续提供定制机，不要“越线”。来自华为运营商版块的压力也与日俱增，向“新官”余承东表达不满。余承东提议发展高端机的电商渠道，果断砍掉 3 000 万台低端智能手机和功能机业务。

华为终端坚定不移地执行高投入战略，耗资 9 亿元搞研发，超过营收 10%；仅 2012 年华为就增招研发 5 000 人，总人数近万人，比其他所有国内主要竞争对手的总和还要多！此外，华为终端悄然完成全球上游布局，在伦敦设有设计研究所，在俄罗斯设有算法研究中心，在日本设有小型化设计和质量控制研究中心……在欧洲的研究所里，华为 5G 研究已走到世界前列。

学习路由器业务模块化开发模式。余承东用半年时间把组织改成平台式、模块化，迅速撑起了手机业务的规模、效率及整体优势。并打出了他的牌：“最”战略。华为荣耀、P 系列、Mate 系列都立足在硬件配置、性能指标上超越对手，而且是在全球范围内。

华为手机挖来了三星手机工业设计金峻绪、苹果创意总监 Abigail，而营销费用第一年就砸了 2 亿美元。在经历了头几年的僵持后，2014 年华为手机渐渐脱颖而出。仅 Mate7 一个单品的营收，就超过小米手机 2014 年全年销量一半所创造的营收和利润。

利润增长太慢，太多利润都被渠道商赚走了。被 IBM“熏染”十多年后，华为其实出现了新的问题：死板、僵硬。任正非给高管们下了新的要求：简化流程，提升效率。

综观华为的发展历史，实用主义、现实主义贯穿始终，中央集权贯彻始终，追求客户价值和深挖员工潜能贯彻始终。

3.2 从致新员工的一封信来看华为管理的变化

您有幸进入了华为公司，我们也有幸获得了与您的合作。我们将在共同信任和相互理解的基础上，度过您在公司的岁月。这种理解和信任是我们愉快奋斗的桥梁和纽带。

您有幸加入了华为公司，我们也有幸获得了与您合作的机会。我们将在相互尊重、相互理解和共同信任的基础上，与您一起度过在公司工作的岁月。这种尊重、理解和信任是愉快地进行共同奋斗的桥梁与纽带。加入了尊重一词，突出了管理风格的转变和随时代发展，员工关系的变化。

华为公司是一个以高技术为起点，着眼于大市场、大系统、大结构的新兴的高科技术企业。公司要求每一位员工，要热爱自己的祖国，任何时候、任何地点都不要做对不起祖国、对不起民族的事情。将华为定位为一家高技术公司。

相信我们将跨入世界优秀企业的行列，会在世界通信舞台上，占据一个重要的位置。我们的历史使命，要求所有的员工必须坚持团结协作，走集体奋斗的道路。没有这种平台，您的聪明才智是很难发挥并有所成就的。因此，没有责任心，不善于合作，不能集体奋斗的人，等于丧失了在华为进步的机会。那样您会空耗

宝贵的光阴，还不如在试用期中，重新决定您的选择。对人才提出三点基本要求：责任心、合作、集体奋斗。

进入华为并不就意味着高待遇，公司是以贡献定报酬，凭责任定待遇的，对新来员工，因为没有记录，晋升较慢，为此，我们十分歉意。但如果您是一个开放系统，善于吸取别人经验，善于与人合作，借别人提供的基础，可能进步就会很快。如果封闭自己，总是担心淹没自己的成果，就会延误很长时间，也许到那时，你的工作成果已没有什么意义了。对人力资源政策进行宣导。

华为公司共同的价值体系，就是要建立一个共同为世界、为社会、为祖国作出贡献的企业文化。这个文化是开放的、包容的，不断吸纳世界上好的优良文化和管理的。如果把这个文化封闭起来，以狭隘的自尊心，狭隘的自豪感为主导，排斥别的先进文化，那么华为一定会失败的。这个企业文化粘合全体员工团结合作，走群体奋斗的道路。有了这个平台，您的聪明才智方能很好发挥，并有所成就。提出开放的企业文化，并说明企业文化的重要性。

没有责任心，缺乏自我批判精神，不善于合作，不能群体奋斗的人，等于丧失了在华为进步的机会，那样您会空耗了宝贵的光阴。提出自我批判要求。

公司管理是一个矩阵系统，运作起来就是一个求助网。希望您们成为这个大系统中一个开放的子系统，积极、有效地既求助于他人，同时又给予他人支援。这样您就能充分地利用公司资源，您就能借助别人提供的基础，吸取别人的经验，很快进入角色、很快进步。求助没有什么不光彩的，做不好事才不光彩，求助是参与群体奋斗的最好形式。指出成长的路径：求助和利用资源。

实践是您水平提高的基础，它充分地检验了您的不足，只有暴露出来，您才会有进步。实践再实践，尤其对青年学生十分重要。只有实践后，善于用理论去归纳总结，才会有飞跃的提高。要摆正自己的位置，不怕做小角色，才有可能做大角色。

我们呼唤英雄，不让雷锋吃亏，本身就是创造让各路英雄脱颖而出的条件。雷锋精神与英雄行为的核心本质，就是奋斗和奉献。雷锋和英雄都不是超纯的人，

也没有固定的标准，其标准是随时代变化的。在华为，一丝不苟地做好本职工作，就是奉献、就是英雄行为、就是雷锋精神。这一部分内容变化较多，首先是前期对新员工的导向仅仅是从对国家、企业的总体认知，从人力资源政策方面规范员工的行为等角度出发，告知员工如何做是符合公司要求的；而新的内容更是从华为企业文化和价值观的角度，清晰地表明企业的价值取向和要求，其中包括很多内容，例如开放、包容；群体奋斗与自己批判。其次，前者对企业文化的阐释是比较粗浅和模糊的，只是提到群体奋斗和开放；而不如后者对企业文化有准确的概括，并表明了自己的态度是呼唤英雄，不让雷锋吃亏。

机遇总是偏向于踏踏实实工作者。您想做专家吗？一律从工人做起，进入公司一周以后，博士、硕士、学士，以及在公司取得的地位均已消失，一切凭实际才干定位，这在公司已经深入人心，为绝大多数人所接受。您就需要从基层做起，在基层工作中打好基础、展示才干。公司永远不会提拔一个没有基层经验的人来做高级领导工作。遵照循环渐进的原则，每一个环节、每一级台阶对您的人生都有巨大的意义。不要蹉跎了岁月。提出从基层做起的工作要求和人力资源政策。

希望您丢掉速成的幻想，学习日本人的踏踏实实，德国人的一丝不苟的敬业精神。您想提高效益、待遇，只有把精力集中在一个有限的工作面上，才能熟能生巧，取得成功。现代社会，科学迅猛发展，真正精通某一项技术就已经很难了，您什么都想会、什么都想做，就意味着什么都不精通。您要十分认真地对待现在手中的任何一件工作，努力钻进去，兴趣自然在。逐渐积累您的记录。提出要干一行、专一行、爱一行；戒除浮躁，做专家，与新的内容基本相符。

有系统、有分析的提出您的建议和观点。草率的提议，对您是不负责任，也浪费了别人的时间，特别是新来的员工，不要下车伊始，哇啦哇啦。要深入具体地分析实际情况，发现了个环节的问题找到解决的办法，踏踏实实、一点一滴地去做，不要哗众取宠。要求新员工脚踏实地，学会有系统地、有分析的提出建议。

实践改造了人，也造就了一代华为人，它充分地检验了您的才干和知识水平。只有不足之处不断暴露出来，您才会有进步。实践再实践，对青年学生尤其重要。惟有实践后关于用理论去归纳总结，我们才会有飞跃有提高，才能造就一批业精

于勤，行成于思，有真正动手能力、管理能力的干部。有一句名言：没有记录的公司，迟早要垮掉的，就个人而言，何尝不是如此？成功来自于实践，告知新员工要多实践。

实践改造了，也造就了一代华为人。“您想做专家吗？一律从基层做起”，已经在公司深入人心。一切凭实际能力与责任心定位，对您个人的评价以及应得到的回报主要取决于您的贡献度。提出凭贡献拿待遇的思想，关注结果。

在华为，您给公司添上一块砖，公司给您提供走向成功的阶梯。希望您接受命运的挑战，不屈不挠地前进，您也许会碰得头破血流，但不经磨难，何以成才！在华为改变自己命运的方法，只有二个：一、努力奋斗；二、做出良好的贡献。从价值观的角度对华为的企业文化进行概括和引导：1、奋斗，2、贡献。

公司要求每一个员工，要热爱自己的祖国，热爱我们这个刚刚开始振兴的民族。只有背负着民族的希望，才能进行艰苦的搏击，而无怨无悔。从社会责任感的角度对员工提出要求，这也是企业发展到目前这个规模所必须的

我们总有一天，会在世界舞台上占据一席之地。但无论任何时候、无论任何地点都不要做对不起祖国、对不起民族的事情。不要做对不起家人、对不起同事、对不起您奋斗的事业的人。要模范遵守所在国家法规和社会公德，要严格遵守公司的各项制度与管理规范。对不合理的制度，只有修改以后才可以不遵守。任何人不能超越法律与制度，不贪污、不盗窃、不腐化。严于律己，帮助别人。从遵守法律和制度、遵守社会公德和企业规范等角度，对员工提出明确的要求，这也是企业发展到了较大规模才会将国家、社会和企业紧密地结合在一起。这一部分内容前者是从人力资源政策层面提出对新员工的要求，更多的是对行为的规范；而后者是从企业文化和国家、社会等更高的层面对员工提出要求，更多的偏思想引导。

公司采取各部门总经理为首的首长负责制，它隶属于各个以民主集中制建立起来的专业协调委员会。各专业委员会委员来自相关的部门，按照少数服从多数、民主集中制的原则，集中了集体智慧，避免了一长制中的片面性，自强、自律，

这也是公司 6 年来没有摔大跟头的大民主、大集中的管理，还需要长期探索、不断完善，希望您成为其中一员。提出民主集中制和集体决策的管理思路。

您有时可能会感到公司没有真正的公平与公正。绝对的公平是没有的，您不能对这方面期望值太高。但在努力者的面前，机会总是均等的，只要您努力，您的主管会了解您的。要承受得起做好事反受委屈的考验。按受命运的挑战，不屈不挠的前进。没有一定的承受能力，不经几番磨难，何以成为栋梁之才？一个人的命运，毕竟掌握在自己手上。生活的评价，是会有误差，但决不至于黑白颠倒，差之千里。您有可能不理解公司而暂时地离开，我们欢迎您回来，只是您更要增加心理承受能力，连续工龄没有了，与同期伙伴的位置拉大了。我们愿信您会加步赶上，但时间对任何人都是一样长的。对公平的正确理解和在公司可能会遇到的问题及如何正确对待。

公司的各项制度和管理，有些可能还存在一定程度的不合理，我们也会不断地进行修正，使之日趋合理、完善，但在正式修改之前，您必须严格遵守。要尊重您的现行领导，尽管您可能有能力，甚至更强，否则将来您的部下也不尊重您。长江后浪推前浪，青出于蓝而胜于蓝，永远是后面的人更有水平。不贪污、不腐化，严于律已，宽于待人。坚持真理，善于利用批评和自我批评，提高自己，帮助别人。作为一个普通员工要学会做事，做一个中高级干部还要学会做人，做一个有高度责任心的真正的人。对遵守制度和人际沟通提出要求。

您有时会感到公司没有您想像得公平。真正绝对的公平是没有的，您不能对这方面期望太高。但在努力者面前，机会总是均等的，要承受得起“做好事反受委屈”。这一部分的内容比以前的简单了，但内容没有变，以前的企业环境是不太认同这种观念的，所以采取了说服教育的语气，用较多的篇幅来写；而在后来大家普遍认可后，只需要提到即可

“烧不死的鸟就是凤凰！”，这是华为人对待委屈和挫折的态度，和挑选干部的准则。这一部分是新的内容，是任总总结出的经典的管理理念，也是华为的核心价值观之一。

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，是太阳总会升起，哪怕暂时还在地平线下。您有可能不理解公司而暂时离开，我们欢迎您回来。这一部分的内容比以前的简单了，但内容没有变，以前的企业环境是不太认同这种观念的，所以采取了说服教育的语气，用较多的篇幅来写；而在后来大家普遍认可后，只需要提到即可。

在公司的进步主要取决于您的工作业绩，也是与您的技术水平紧密相连的。一个高科技产业，没有高素质的员工是不可想象的。公司会有计划地各项教育与培训活动，希望能对您的自我提高、自我完善有所帮助。业余时间可安排一些休闲，但还是要有计划地读书学习。不要搞不正当的娱乐活动，绝对禁止打麻将之类的消磨意志的活动。公司可为您提供了一些基本生活服务，可能还不够细致，达不到您的要求，对此我们表示歉意。同时还希望您能珍惜资源，养成节约的良好习惯。为了您成为一个高尚的人，受人尊重的人，望您自律。对于个人进步及业余生活提出要求。

要关心时事，关心国家民族的前途命运，提高自己的觉悟。不要卷入政治旋涡。要承认只有中国共产党才能领导中国，否则就会陷入无政府主义。一个高速发展的经济社会，没有稳定，没有强有力的领导，事实不可想象的，共产党党的缺点，应该通过整党和教育来解决。我们可以帮助她，但必须是善意的。发展是生存的永恒主题。我们将在公司持之以恒地反对高中层干部的腐化，反对工作人员的懈怠。不消除这些弊端，您在公司难以得到充分的发展；不消除这些沉淀，公司发展也将会停泄。引导新员工对国家和政治树立正确的观念。

公司在飞速的发展，迫切需要专才和干部，希望您加速磨练，茁壮成长，与我们一同去托起明天的太阳。

世上有许多“欲速则不达”的案例，希望您丢掉速成的幻想，学习日本人踏踏实实、德国人一丝不苟的敬业精神。现实生活中能把某一项业务精通是十分难的，您不必面面俱到地去努力，那样更难。干一行，爱一行，行行出状元。您想提高效益、待遇，只有把精力集中在一个有限的工作面上，不然就很难熟能生巧。

您什么都想会、什么都想做，就意味着什么都不精通。做任何一件事对您都是一个学习和提高的机会，都不是多余的，努力钻进去兴趣自然在。对新员工提出干一行、爱一行、提倡工匠精神。

我们要造就一批业精于勤、行成于思，有真正动手能力和管理能力的干部。机遇偏爱踏踏实实的工作者。公司永远不会提拔一个没有基层经验的人做高层管理者。对管理者的行为要求。

遵循循序渐进的原则，每一个环节对您的人生都有巨大的意义，您要十分认真地去对待现在手中的任何一件工作，十分认真地走好职业生涯的每一个台阶。您要尊重您的直接领导，尽管您也有能力，甚至更强，否则将来您的部下也不会尊重您。长江后浪总在推前浪。对个人职业生涯和人际沟通提出建议。

要有系统、有分析地提出您的建议，您是一个有文化者，草率的提议，对您是不负责任，也浪费了别人的时间。特别是新来者，不要下车伊始，动不动就哇啦哇啦。要深入、透彻地分析，找出一个环节的问题，找到解决的办法，踏踏实实地一点一点地去做，不要哗众取宠。新入职者如何提出建议，这些在以前的信中都没有提及，但在管理中以前只是一味地否定，现在将正确的思路和方法传达给新员工。

为帮助员工不断超越自我，公司建立了各种培训中心。培训很重要，它是贯彻公司战略意图、推动管理进步和培训干部的重要手段，是华为公司通向未来、通向明天的重要阶梯。您们要充分利用这个“大平台”，努力学习先进的科学技术、管理技能、科学的思维方法和工作方法，培训也是您们走向成功的阶梯。当然您想获得培训，并不是没有条件的。对培训的重要性进行阐述，从而引导新员工对其有正确认识。

物质资源终会枯竭，唯有文化才能生生不息。一个高新技术企业，不能没有文化，只有文化才能支撑她持续发展。华为的文化就是奋斗文化。它的所有文化的内涵，都来自世界的、来自各民族的、伙伴的……，甚至竞争对手的先进合理的部分。若说华为有没有自己的核心文化，那就剩下奋斗与牺牲精神算我们自己的吧！其实奋斗与牺牲也是从别人那里抄来的。有人问我，您形象地描述一下华

为文化是什么？我也不能形象地描述什么叫华为文化。我看了“可可西里”的电影，以及残疾人表演的“千手观音”后，我想他们的精神就叫华为文化吧！对于一个新员工来说，要融入华为文化需要一个艰苦过程。每一位员工都要积极主动、脚踏实地地在做实的过程中，不断去领悟华为文化的核心价值。从而认同直至消化接纳华为的价值观，使自己成为一个既认同华为文化，又能创造价值的华为人。只有每一批新员工，都能尽早地接纳和弘扬华为的文化，才能使华为文化生生不息。华为文化的特征就是服务文化，谁为谁服务的问题一定要解决。将华为文化加入到一封信中，说明华为是有文化的公司，但又不将文化进行说明，说明公司的文化是在不断地完善和进步当中。

服务的涵义是很广的，总的是为用户服务，但具体来讲，下一道工序就是用户，就是您的“上帝”。您必须认真地对待每一道工序和每一个用户。任何时间，任何地点，华为都意味着高品质。希望您时刻牢记。树立为客户服务的意识，追求高品质，这是公司的发展战略，加入一封信中，让新员工对公司的管理主张有更清晰的认识。

华为多年来铸就的成就只有两个字——诚信。诚信是生存之本、发展之源，诚信文化是公司最重要的无形资产，诚信也是每一个员工最宝贵的财富。

业余时间可安排一些休闲，但还是要有计划地读些书。不要搞不正当的娱乐活动，为了您成为一个高尚的人，望您自律。与以前内容相符，对业余活动进行引导。

我们不赞成您去指点江山，激扬文字。目前，在中国共产党领导下，国家政治稳定、经济繁荣，这就为企业的发展提供了良好的社会环境，我们要十分珍惜。

21 世纪，是历史给予中华民族一次难得的振兴机会，机不可失，时不再来。“21 世纪究竟属于谁”，这个问题的实质是国力的较量，国际间的竞争归根到底是在大企业和大企业之间进行。国家综合国力的增强需要无数大企业组成的产业群去支撑。一个企业要长期保持在国际竞争中的优势，唯一的办法便是拥有自己的竞争力。如何提高企业的竞争力，文章就等你们来做了。

希望你加速磨炼，茁壮成长，我们将一起去托起明天的太阳。

整体的内容从文化的角度、战略的高度来叙述，较以前的高度更高，内容更加宏观，与企业的发展规模相适应

第四章　华为变革面临的问题

4.1　华为国际化的路径选择

很多企业家有这样的疑问：中国有很大的内需市场，中国就是全球最大的市场，为什么还非得要走出去？只把内需市场做好行不行？这种看法是片面的。一方面，先注重国内市场是不错的，如果在中国这个市场都做不好，走向海外、国际化可能无从谈起；另外一方面，现在国际化是一种趋势，企业必须要走出去，否则别人会走进来跟你竞争。

国际化是领导者的一种视野，是未来企业发展的必然选择。国际化并不意味着企业是否在国外驻扎，员工是否派驻国外，而是看企业能不能按照一种新的全球化的理念和规则来运营。从这个角度来讲，所有的企业都应该培养国际化的视野。

国际化对于任何一个国家来讲都是一个痛苦的过程。20 世纪七八十年代，日本企业刚进入美国市场的时候，因为对自己的定位、对美国市场认识不够清楚，也经历过一个痛苦的过程。大部分企业，尤其是民营中小企业，对国外的市场不

了解，对国外做事的方式不了解，但最根本的是从一定程度上还没有完全的商业化，这些都可能让我们的国际化之路走得很坎坷，而一旦克服了这些困难，企业势必得到更好的发展。

国内企业国际化的优势。首先，金融危机以来传统的发达国家的企业，遭受了重创，这对中国企业来说是一次机会。从资金实力看，现在中国很多企业要出去搞兼并收购，国家无论从资金上、政策上都会给予支持，这在国外的企业是没有的。其次，中国本身就是一个非常大的市场，以前我们走出去或者要寻求合作的时候，对方不一定有兴趣，但是现在把海外市场、中国市场统筹起来看，中国企业的介入以及合作，就变得非常有吸引力。

华为国际化的路径选择：华为首先瞄准的是香港。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，与国际同类产品相比，除价格优势外，它还可以比较灵活地提供新的电信业务生成环境，从而帮助和记电信在与香港电信的竞争中取得差异化优势。在这次合作中华为获得了不少经验，和记电信在产品质量、服务等方面近乎苛刻的要求，也促使华为的产品和服务更加接近国际标准。

随后，华为开始考虑发展中国家的市场开拓，重点是市场规模相对较大的俄罗斯和南美地区。以俄罗斯为例，1997 年 4 月，华为在当地建立了合资公司，以本地化模式开拓市场。2001 年，在俄罗斯市场销售额超过 1 亿美元，2003 年在独联体国家的销售额超过 3 亿美元，位居独联体市场国际大型设备供应商的前列。

2000 年以后，华为开始在其他地区全面拓展，包括泰国、新加坡、马来西亚等东南亚市场以及中东、非洲等区域市场。特别是在华人比较集中的泰国市场，华为连续获得较大的移动智能网订单。此外，在相对比较发达的地区，如沙特、南非等市场也取得了良好的销售业绩。此后，华为开始在觊觎已久的发达国家市场上有所动作。在西欧市场，从 2001 年开始，以 10G SDH 光网络产品进入德国为起点，通过与当地著名代理商合作，华为产品成功地进入德国、法国、西班

牙、英国等发达地区和国家。2004 年与西门子成立合资企业，随后又成功打入荷兰、澳大利亚等国家的市场。

4.2 什么是职业化

4.2.1 职业化就是模板化

职业化的基础是规范化，就是把所有的标准工作做成标准的模板，按模板来做。一个新员工，看懂模板，会按模板来做，就已经国际化、职业化。各流程管理部门、合理化管理部门，要善于引导各类已经优化的、已经证实行之有效的工作模板化。清晰流程，重复运行的流程，工作一定要模板化。一项工作达到同样绩效，少用工，又少用时间，这才说明管理进步了。我们认为，抓住主要的模板建设，又使相关的模板的流程联结起来，才会使 IT 成为现实。

4.2.2 职业化就是低成本

职业化，就是在同一时间、同样的条件，做同样的事的成本更低。在市场竞争中，对手优化了，你不优化，留给你的就是死亡。华为现在还是远远赶不上思科在创新上的能力，爱立信在内部管理上的水平。要缩短这些差距，必须持续地改良管理。面对金融危机，要有持续改进的迫切性，但也要减少盲目性。不能因短期救急或短期受益，而做长期后悔的事。管理改革要继续坚持从实用的目的出发，达到适用目的的原则。

（1）忠诚度不是职业化。员工忠诚度就是高成本，不能长久下去。我们经常为了员工的忠诚而付出高额的工资。患难时期我们靠忠诚度维持公司生存，使得公司不至于漏洞百出而崩溃。但忠诚度不是职业化，而可能成为职业化的障碍。

（2）制度化不一定是职业化。制度化是规范化的基础，但制度化本身不一定低成本，它也可能带来高成本。制度化会根据企业管理控制的需要对某些关键点进行细化和制定规则，建立流程，如果它带来的是管理的优化、成本的降低或者效率的提高，那么这样的制度化就是职业化，否则就不是职业化。

（3）流程化不一定是职业化。流程化是规范化的一种方式或方法。基于管理优化的流程化是职业化，基于成本降低的流程化（例如：减少审批程序，简化作业流程）是职业化，基于提高运营效率的流程化同样是职业化，否则就不是职业化。

4.2.3 职业化就是高效率

西方的职业化，是从一百多年的市场变革中总结出来的，这样做最有效率。我们学习它，并非是完全僵化地照搬，我们有自己成功的东西，要善于总结成功。再将这些管理哲学的理念，用西方的方法规范，使之标准化、基线化，有利于广为传播和掌握并善用之，培养各级干部，适应工作。只有这样才不是一个僵化的西方样板，而是一个有活的灵魂的管理有效的企业。

4.2.4 职业化就是团队协作

我们这个时代已经从创业者、英雄的时代走向职业经理的时代，不走向职业化，就将被历史边缘化。在这个转型过程中，每个人可能都是残缺不全的，懂业务的不懂财务，懂财务的不懂业务，如果两个人绑在一起就会好一些，要发扬团队合作精神，只有团队合作才有明天。

4.3 华为的弯道超车

每个企业在市场竞争中都考虑过弯道超车的问题，但真正做到的微乎其微。很多企业相继倒下，究其原因才发现弯道超车不仅是一项体力活，更是一项技术活。它不仅需要企业内功的积累，更需要公司对战略的精准把握。

4.3.1 什么是弯道超车？弯道超车可能吗？

大家看 F1 比赛，赛车在直线跑道从来没有超车的，直线上都在拼命加速，不仅超不了，反而有可能被前面的车甩得更远。针对这个问题，任正非是这样来看的：西方同行有几十年的管理积累、品牌积累、客户的信任积累。在发展形势一片大好时，他们一加速就跑得远远的，我们超不了。而在弯道的时候，一个判断失误，可能他就掉到后面去了。因为弯道多迷惑、多犹豫。

弯道超车，虽然大家经常在口头上提起，但很少有企业为弯道超车做准备，从而，在出现弯道的时候，大家都想看别人的笑话，结果是看了自己的笑话。我们身边不泛一些夸夸其谈的企业家，他们总是嘴上说：我们要弯道超车，等别人犯错误了，我们就超过去了。这里面有个潜在的问题值得大家思考：为什么是别人犯错误而不是自己？那么到底弯道超车可能吗？答案是肯定的，下面我们就以华为光网络的发展作为案例进行研究。

4.3.2 华为光网络的弯道超车

华为光网络的发展历程就是一出“弯道超车”的好戏。 光网络 2.5G、10G 时代，朗讯和北电轮流坐庄，抢占了光通信产品的制高点，那时的华为还很落后，处于紧紧跟随的状态。 2005 年，光网络做规划时，定了一个目标：五年内要做到全球前五。而等到 2010 年时，华为实际上已经在该领域做到了第一。

早在 2001 年，友商已开始研发 40G，到 2008 年，相干系统已经非常先进。当时，华为的白聿生博士却做出了另一个大胆的判断，他认为当时相干技术在 40G 上的使用还存在很多问题，在性能上相干技术比模拟技术强，但是从“商人”角度出发，无论是成本、发展趋势还是产品链的成熟度来看，选择模拟技术有着更好的成本优势和利润空间，因此华为最终选择了——40G eDQPSK 技术。在白博士的带领下，该技术一炮而响。而作为市场上唯一使用该技术的公司，华为的市场占有率迅速上升到 44%，一举占据了除美国外的所有市场，实现了真正意义上的弯道超车。其实，光网络产品从 2.5G 到 400G 的发展历程，每个阶段都有关键产品或技术做支撑，华为必须依靠它们来实现弯道超车。大家表面上看到的是华为光网络的异军突起，但这背后体现的却是公司在竞争格局处于拐点的时候敢于超车，敢于在弯道上加大投入。

4.3.3 华为实现弯道超车前所做的准备

华为提出要在实践竞争格局处于拐点的时候敢于超车。只要把握了自己的优势，敢于在弯道上加大投入，就有可能在某方面超越他们。因为，当时的电信行业已处在一个技术转型、网络转型、业务转型以及商业模式转型的弯道。华为在突破一系列技术取得丰厚回报时，并没有急于求成，四处出击，实行多元化发展，

而是硬性规定：每年从销售额中提取 10%以上的资金投入到研发中。即使是在 2000 年全球市场萎缩的时候也没有缩减投入，反而在这些拐点加大了投入。在 2008 年全球金融危机爆发时，竞争对手纷纷削减投资，而华为研发投入超过了 100 亿元。在 2011 年电信行业遭遇天花板时，华为的研发投入甚至超过了 200 亿元。华为的反周期成长，就是在经济大形势下滑时，要实现加速成长。2000 年后那一段时间，华为内外交困，几乎濒临崩溃。按正常逻辑，这时候应该是休整队伍、巩固好根据地，以便下次再来。但华为却是反周期成长，加大投入，因此等经济危机一过，通过第一个反周期性成长，华为站在世界舞台上了。

华为对研发投入一直不手软，在商业战场上践行着反周期成长的理念，光传输领域就是一个典型的例子。在光传输领域，华为在短距离传输上有一定的优势，但不具备超长距离光传输的技术。美国通信光传输厂商 Optimight 在这方面处于世界领先地位，从 1995 年先后投入了数亿美元资金。2002 年全球经济泡沫破裂后，Optimight 公司宣布破产。华为了解到 Optimight 的公司计划出售，而这家公司，有他们想要的长途波分核心技术。于是向公司提出了申请，希望能收购这家公司。经过讨论，公司高层认为这个技术是有前景的，尽管当时处于 IT 的冬天，公司在流动资金非常有限，高层集体降薪的情况下，仍然批准了这个申请。这个有勇气和智慧的决策在后来被认为是“传送史上最划算的一笔收购”。经过技术转移和二次开发，华为成功推出了能够支持超长距离的长途波分解决方案，快速成长为全球长途传输市场的领先者，并保持至今。

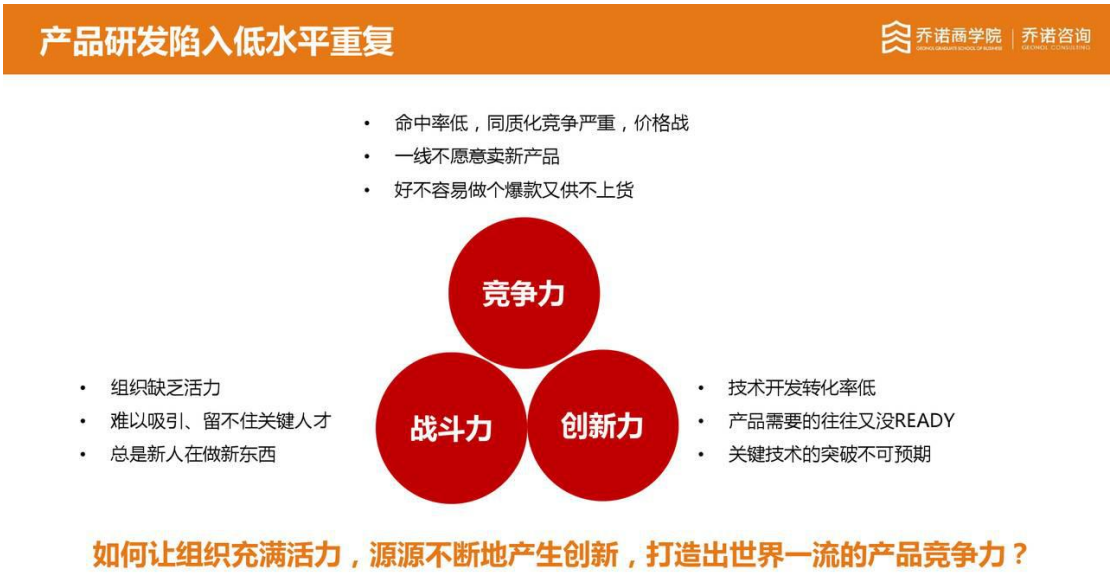
4.3.4 华为的战略解读

（1）打铁还需自身硬。企业要在危机的时候加大研发投入，首先要保证自己在危机的时候活得很好，只有这样，才能够有余力去做别人做不了的事。华为的最低纲领和最高纲领都是活下去，其核心的内容是企业要居安思危，保证自己在危机来临的时候能够活下去。

（2）机会是创造出来的。任正非认为：要错开相位发展，加大对机会的投入。研发与市场要相差两年左右的时间，在市场下滑时，要加大研发投入，才有可能在市场重新恢复到正常状态的时候有所发展。

4.4 华为的产品研发

产品是每家企业进行市场竞争的武器。产品竞争力是摆在很多企业面前的问题，如何摆脱低水平的重复。很多企业，有过人的技术和绝对的市场份额。但是对华为当下来讲，摆脱低水平也是成立的命题。特别是进入一个新领域的时候，华为做任何产品都要做到世界一流。华为刚开始干什么的时候也不是手到擒来，华为当初进入手机领域，很多年做出来的产品，过年回老家送人，不怎么受欢迎。进入 IT 和云、服务器，就靠因特尔返点挣点辛苦钱，现在这个云摆在这里，眼前的就是如何和腾讯、阿里竞争的问题。其实，华为在云领域就是跟随者。现在看华为的 5G 确实是最领先的，但是在整个 5G 产业链还没有真正应用起来。所以说，从这个意义上讲，如何摆脱这个低水平，并保持持续的领先，差异化的竞争，是摆在企业面前永恒的一个命题。



4.4.1 产品的竞争力来自于研发队伍的创新能力

竞争力的打造，最终来自于这个队伍的战斗力。归根结底，就是创新能力。我们常说，把能力构建在组织和流程上而不依赖个人英雄。当然，这句话还有后半句。并不是说英雄不重要，这个英雄是绝对的重要，特别是对这个创造性的产品开发，再好的流程都需要人来执行。优秀的管理与优秀的人才相得益彰，研发管理体系就是要搭建一个人尽其才、人尽其用的管理平台。这个不依赖个人英雄，

却能让英雄如虎添翼。不依赖个人英雄，却能让英雄辈出，让整个的研发组织充满活力，源源不断地产生创新。

我们更加需要思考如何持续的把正确的事情做正确。开始做正确很正常，关键的是，管理体系如何让我们能够越做越正确，研发的管理体系如何做到闭环，做到自我改进。这就是产品研发体系大的 PDCA 循环该怎么搭建的问题。这一点才是整个产品研发走出低水平重复的关键点。再进一步的话，我们的思考要跳出产品本身，跳出产品开发本身，来审视产品开发的土壤和环境问题。思考的维度其实就是价值链条的反馈环节，就是价值评价和价值分配。首先要审视一下，对于产品竞争力，产品研发这种创造性的劳动，有没有正确的的评价和分配？产品研发，到底处在什么位置？

4.4.2 研发的定位：定位决定地位

产品研发的定位决定地位，定位是一切这个问题的出发点和落脚点。其实，把正确的事做正确，就是从偶然到必然的通俗表达。华为公司 20 年的变革从研发率先开始，IPD 为主线，当时就归为 IPD1.0，起个名字叫从偶然到必然，未来新的历程就称为 IPD2.0，起了个名字叫从不可能到可能。就是说，华为公司吹响了进军汽车新的业务领域的号角。2002 年，产品线的大变革使研发组织彻底地从统一的大功能部门，变成担负端到端职责和使命的产品线。并从组织到干

部，从考核激励到运营管理体系上，完成了以产品线为经营中心的管理与组织变革，使产品线和 IPMT 在人事组织/治理运作及责任和权利上完全一致起来。这是 IPD 从 2001—2002 年走出低谷，不断迈向成功的关键。

《从偶然到必然》

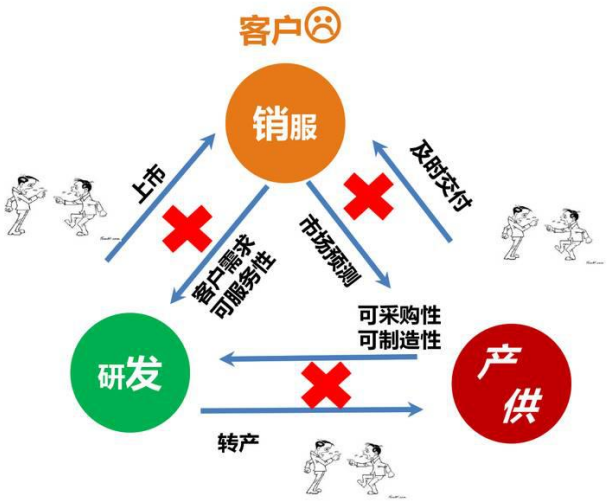
乔诺商学院 | 乔诺咨询

2002 年产品线的大变革，使研发组织彻底地从统一的大**功能部门，变成担负E2E职责和使命的产品线**，并从组织到干部，从考核激励到运营管理体系上，完成了以**产品线为经营中心**的管理与组织变革，使产品线和IPMT在人事组织 / 治理运作及责任和权利上完全一致起来。这是IPD从2001— 2002年走出低谷，不断迈向成功的关键。

——产品的竞争力是商业竞争力

这句话，表达了三层意思。第一层就是变革不是顺风顺水的，华为 1999 年开始变革的，变革的前几年是一个低谷。第二层，之所以从低谷走出来，走出混沌。就是认识到了产品研发组织的定位问题。第三层，定位如何转变才走向成功。就是从功能部门变成了端到端全流程经营负责的组织。在 IPD 企业家和一些公司进行咨询交流的时候，感觉到 IPD 在业界普遍看起来有些庞大复杂，再加上这个行业的差异性。企业交流的时候，首先的疑问，就是这个适合我们吗？该怎么借鉴呢？能不能借鉴？最后最常问的问题就是华为当年变革很多年才见成效。曾经有家半导体企业的 VP 高管，交流的时候很直接说，张老师，你能不能说服我？我也很直接，我说不存在说不说服，就是当不当回事，各行各业各家企业业务有差异，IPD 不能照搬。但是，我们管理的问题，产品竞争力问题有共同性，也就是说，华为经历的波折和问题当时是如何 解决的，这可能会给企业很好的启发。在这个基础上再一起探讨如何结合业务的实质，找到适合自身的解决方案。业界有些企业导入 IPD 有些年头了，肯定有帮助，但效果不是很明显，这些企业我们也交流和讨论了，原因很多，方方面面，首先在定位的根本问题上就没定好位。

变革之前：产品研发、交付、服务，段到段，三国杀



4.4.3 变革之前研发的定位

在变革之前，一句话总结当时的状态，打消销服，小眼大发，产供错位。打消销服的意思是，做生意就是这样，一旦成交，那就是得罪客户的开始。这个小眼大发就是整个研发组织就是疲于应付和救火，顾不上中长期的规划。再就是产能错位，曾经为了预期的市场，备了一次又一次的货，一次又一次地变成死料。但是，新产品真的上市的时候，早期又供应不上。有些基站靠手工打造，一签项目几乎都是哀求加投诉，都是空运过去成本很高。总之，围绕产品端到端，特别是出了质量问题的时候，到底是安装施工的问题，还是研发设计的问题，都在想办法甩锅。当时华为在文化上特别强调，在客户界面上永远是解决问题优先。

变革之前研发的定位

后台，成本、费用中心

当然有些公司的企业家有远见，舍得投入做研究，做技术积累，特别重视产品。但是时间一长，老板会有疑问，投入的产出在哪？华为在 2002 年从功能部门转身成产品线经营中心的转变。公司提供的一些技术，比如操作系统、芯片，其实都放在 2012 实验室里面。业务利润中心是运营商 BG 和企业 BG，就是前面说的消费体系。网络产品解决方案 Cloud 与 AI 产品和服务，就是产品线，现在大叫事业群，消费者 BG 其实也是大产品线。产品线的职责和使命是做世界上最好的产品。转变的关键是治理架构里面的基本管理框架，基本的管理逻辑，它是一一贯穿的。

4.4.4 市场与技术双轮驱动的顶层治理架构

市场与技术双轮驱动的顶层治理架构，稳定地支撑了华为近 20 年的发展。传统的业务该退出的退出，该升级的升级，新业务不断的丰富发展。公司从当时的万人规模到现在 19 万。据说从当时的百亿规模正在迈向万亿规模。这张图其实还没有把车的业务放进去，这样让大家能够理解产品线在整个公司里处于什么位置。

转变的三层含义

乔诺商学院 | 乔诺咨询

✓ **职责定位的转变**

产品的成功，不是纯研发部门的事，转变为跨部门团队协同开发、共同负责

✓ **研发理念的转变**

产品开发从技术导向转变为客户需求导向的投资行为

✓ **管理体系的转变**

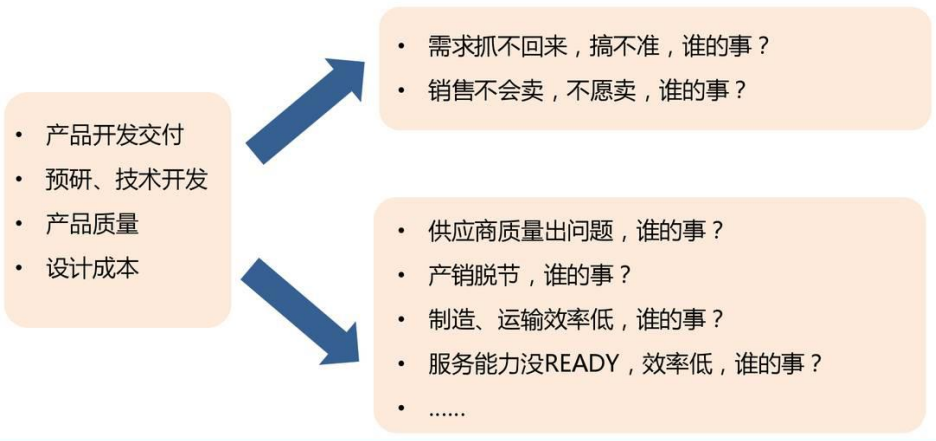
从偶然成功转变为构建可复制、持续稳定高质量的管理体系

转变的含义：首先，是职责定位的转变。产品的成功，不是纯研发部门的事，转变为跨部门团队的协同开发，共同负责。第二是研发理念的转变，也就是产品开发从技术导向转变成产品导向的投资行为。

最后是管理体系的转变：转变前做产品，最后都是算一笔总帐；现在做任何一个产品，哪怕再小的投入都要算清楚投入产出。这个问题到底哪个职能部门能回答清楚，研发品质不能，销售部不能。关键是这些转变怎么真正发生，如何让跨部门团队既有意愿又有能力做好产品的协同开发，如何让产品线与销服线高度协同，这就需要系统性管理体系来支撑。产品线就要负责体系的建立和改进。

职责定位转变，从后台冲到前台

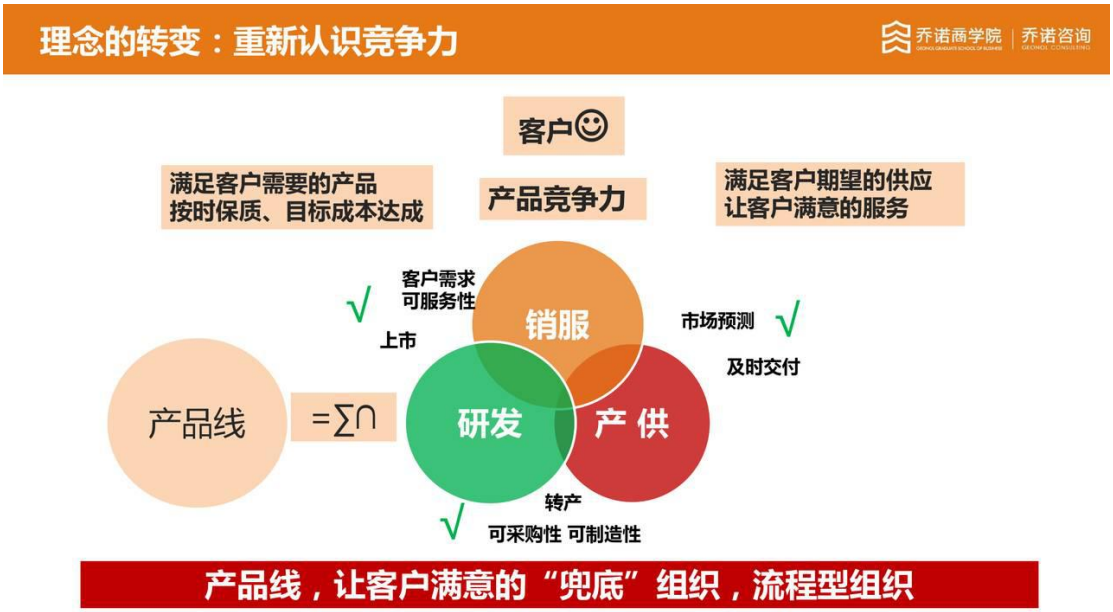
乔诺商学院 | 乔诺咨询



从小研发，只对产品本身，转为对E2E负责，成为大研发

4.4.5 职责定位的转变：从后台到前台

传统的研发部门的职责包括交付、技术储备和研究、产品质量以及设计成本。转变后，首先要向市场前端和一线延伸需求，产品线要对供应商质量问题及产销脱节负责任。另外就是向后端交付延伸，向前端抓需求。来料质量产品线也要负责任。采购部门执行供应商稽查的工作，但是产品线要对出现批次质量事故之后一系列的损失，客户界面所有的善后工作负责。



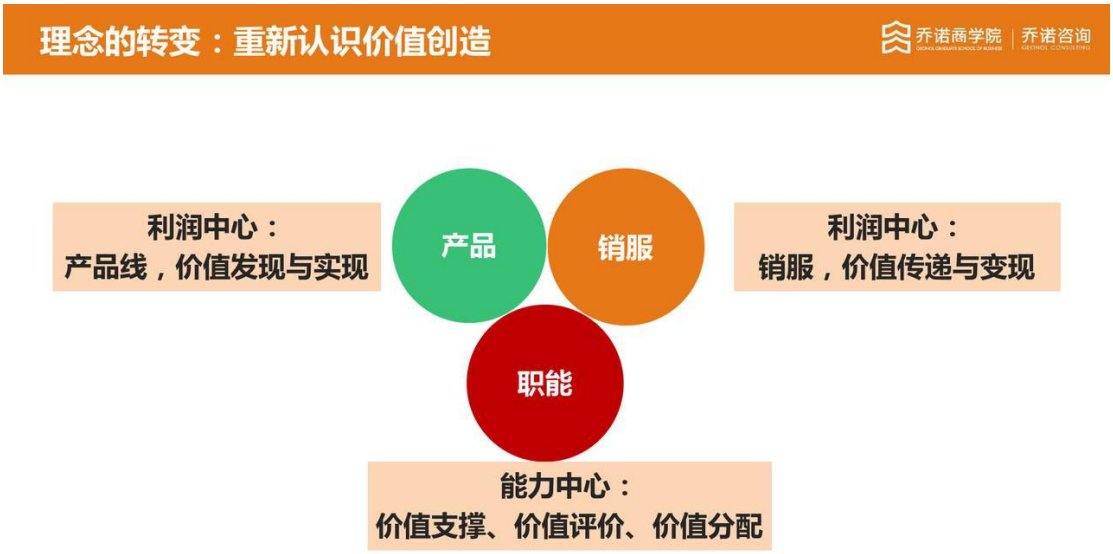
4.4.6 理念的转变：重新认识竞争力

对研发定位转变的责任就是最大的荣誉，就是号角。就是从后台去冲到前台去的，冲到一线去。

从小研发到交付，只是项目交付成长为大研发对经营、对全流程负责。这个转型，不单单是片区经理、产品经理的事，而是整个研发队伍的事。这也是激发组织活力的一个过程。激励团队，培养人才最有效的办法永远是给机会、打胜仗。罗振宇跨年演讲会上说过，做事的人大家都不怕累，不怕担责，怕的是不给责任累死累活，到最后还被问责。这个定位的转变背后蕴涵着理念转变。产品线的职责范围就是研发的全部，再加上销服、产供所有的交集（如上图），包括销服和产供之间的交集，都是产品线的职责。也就是说，围绕产品所有一切涉及让客户满意的事项负起责任来，真正成为一个兜底的组织，对产品的竞争力负全部的责

任。这就是流程性组织，这也是 IPD 集成的含义。这背后就蕴含着竞争力理念的一个转变。

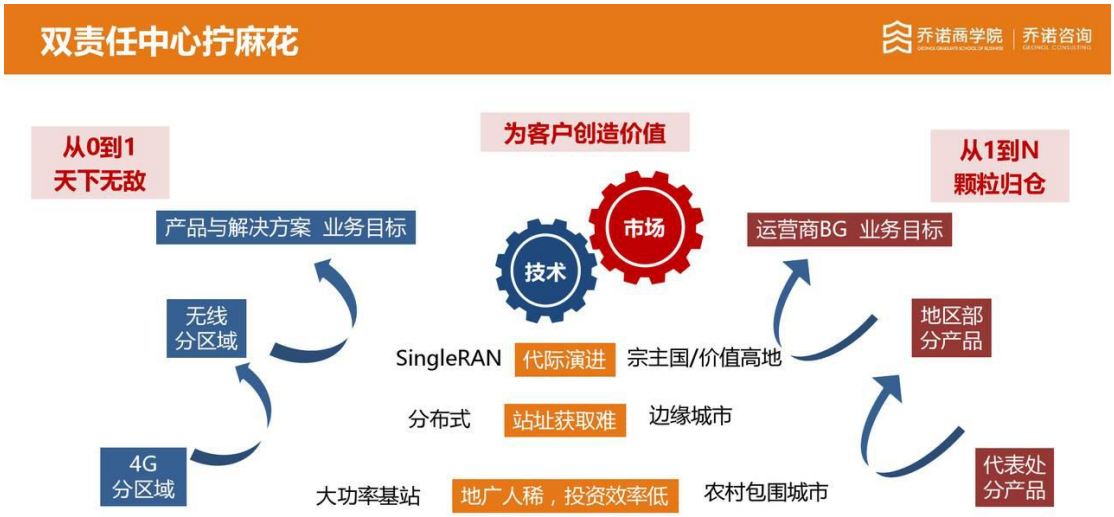
以前觉得研发作为职能部门，学好自己的技术，写好代码，做出漂亮界面就可以了。现在围绕这个产品发生的一切事情包括供应、服务都要管，让客户满意才是产品竞争力。产品线就是做出好的产品，想客户之所想，急客户之所急。想在前面，急在当下，最后一切就是客户满意。其实这个对竞争力的理念的转变，还有职责定位转变背后蕴含的还有一层转变，就是从根源上说，是对价值创造的重新认识。



大多数企业的产品开发，都是市场项目驱动，华为早期也是这样，当然也做市场调查，拍拍脑袋就做些产品出来。产品研发定位转变之后，产品线成为经营责任中心，除了用投资的角度审视销售反馈回来的需求是否值得投资以外，更主要的变化就是开始主动的去发现、去洞察，而不是简单的对行业、市场、客户做一下调查；不再是对客户响应式的产品开发，而是基于市场洞察有预见地、用目标牵引产品开发去实现价值，然后，销服在整个价值创造链条中，则使价值传递与变现。在一些企业中，生产制造、采购，也是利润中心，但在华为的理念里面，只有给客户才叫创造价值，内部不叫价值创造。这些业务环节，其实是价值创造

的关键能力支撑。人资、财经，就是价值评价、价值分配，实现这个价值创造的闭环。所以说，在这种认识转变下，就会驱动价值评价和价值分配转变。这个定位其实就是在传递价值观，塑造文化。

在业务上，除了公司的战略耐性，队伍的基本稳定也是一个很关键的因素。在这个背后，价值评价和分配对研发的定位起到了关键的作用，价值评价和分配远远不只是钱的事情。



4.4.7 双驱动责任中心机制

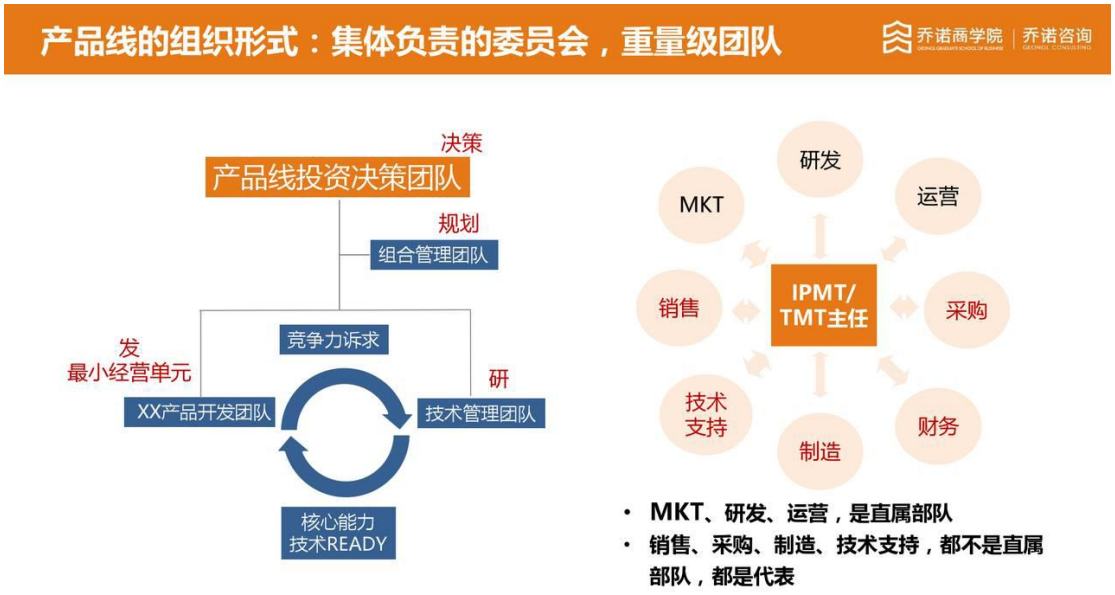
双驱动责任中心配合方式是怎样的，这两个利润中心是从客户那里共同努力，挣一份钱。产品线的报表也是从客户界面开始，只是业务目标分解到各个销售区域，再转移上来，销服的报表就分解到各个产品去。这种共同挣一份钱的机制叫利出一孔，通俗地说就是拧麻花。

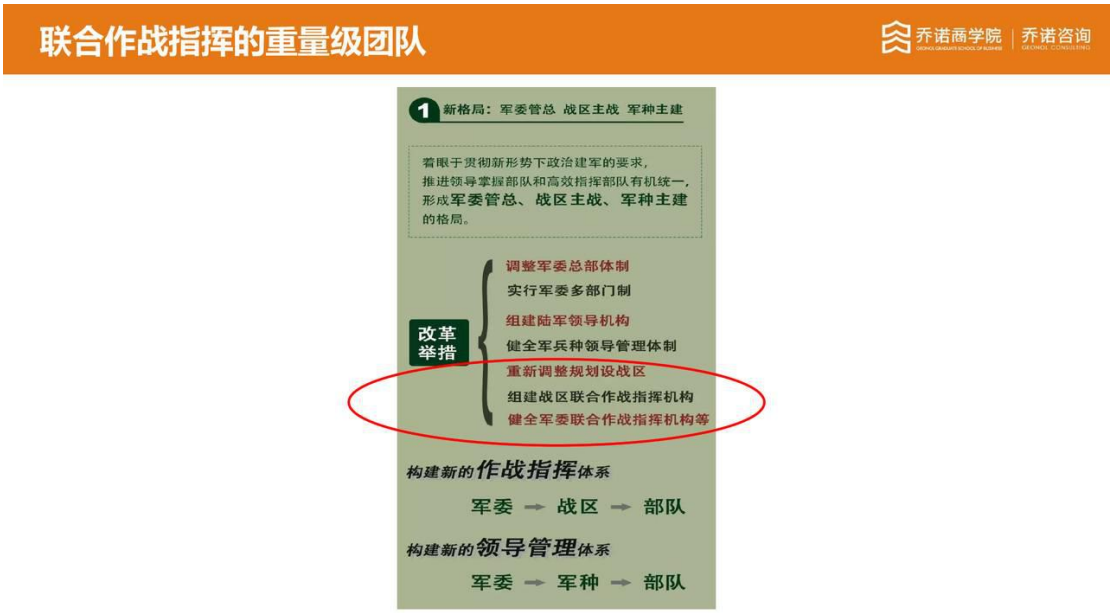
技术和市场，产品线和消费线如何互锁？产品线如何主动地做价值发现？华为 2G 的时候非常落后，开发时拿着北电的用户手册，倒向推理看该怎么实现？关键是到了 3G 的时候，数据业务时代农村没有什么需求，没办法发展。关键是，通信产品是最标准化的，有标准组织来制定所有的协议、规范，还不能乱创新。

华为的产品都是铁疙瘩，用的是美国的芯片，便宜，也便宜不了太多，其实就是人力成本。产品线发现了西方运营商的站点扩建的痛点，因为西方的土地私有，获取站点特别难。华为无线产品的创新，就是把这个大铁块儿搬到铁塔上去，下面的数字设备随便找个地方放，这个创新就一下子成为突破欧洲市场的利器。这个创新完以后，问题又来了，国际运营商的宗主国，每个国家的首都华为还是进不去，因为这些区域都是最发达的也是最早建设的。华为该怎么进入一些价值高地，这个阶段价值主动发现，其实就是运营商从 2G 到 3G，从 3G 到 4G，每次升级换代都要换设备。都是从首都发达地区换设备挪到偏远地区去。华为就在这个痛点上创新了 single RAN 基站，很简单，就是把几代通信技术用一套设备来实现。运营商就通过这个简单的更换单板软件升级就可以支持新一代技术，就像现在的 5G。也正是这个解决方案建立了不可替代的客户关系。这是欧洲客户在当前如此大的压力下，仍然支持华为的一个原因。

4.4.8 产品线的组织形式

特别强调一点，这些创新都不是通讯技术本身的创新，都是抓住客户自身的业务发展中的痛点。所以，这就是产品线主动的价值发现，就是往前冲，通过英勇的团队和客户建立联合创新中心等一系列的机制来保证做正确的事。这是移动通讯产业过去快速繁荣发展的内在经济动力。这就是产品线的主动价值创造。





产品线到底是什么样的组织形式呢？通常，产品线的每个组织都叫团队，它其实是一个跨部门的委员会，华为叫重量级团队。最上面是决策团队，脖子是规划，下面左边的是开发团队，它是最小的经营团队，负责产品开发及产品的全生命周期管理，管人管事管经营。还有负责未来技术投资的团队。这样又搭建的一个市场和技术互锁的组织形式，其实每一层团队，每个委员会的构成都包括公司的所有业务要素，销服在这里面有代表实现互锁。产品线并没有把销服、采购、制造相关人员都纳入进行管理，亲兵部队只有上面黑色的研发、Market、运营。其实在每一个团队里头，在这个决策过程中，他只有一票，只是一个代表。举例的话，华为无线 13000 人，亲兵只有 8000，5000 都是周边部门的。产品线，是负责产品领域的联合作战指挥机构。产品线就是产品事业部，在行政组织上也叫 BU、BG。

4.4.9 产品线与事业部、阿米巴组织的异同

事业部是通用汽车公司总裁斯隆 1924 年提出，它是业界最成熟的治理架构，促进了各个事业部的自主性、积极性。对企业壮大发展起到了很关键的作用。不足的是就像事业部组成的联邦，事业部内部大概看还是职能型的，都是功能齐全的独立王国。相通的专业领域，也就是职能部门，在事业部之间没办法聚合，既浪费也没办法做到业界最佳。但是个人认为，最困难的就是对这种事业部制的架构，当面向产业周期大变化的时候，资源是很难调配的，就是产品的研发投资管

理的预见性是不足的，难以孵化新的业务出来，俗话说，就是大树底下难以长草。如果用山头来比喻事业部就是城堡结构，各个产品线之间互为犄角，通用的资源充分共享平台化。然后，根据需要进行灵活的调配集结，这样的话，能让新的业务不断的去孵化和生长。

与业界常见组织的异同——阿米巴

VS

如何全局最优？

业界最常见的另外一种授权分裂的形式，就是阿米巴。整个公司就是一个小集体，独立核算，实现全员的参与经营。这种模式对提升组织活力起到非常大的作用，最大的特点就是大量的内部买卖关系，有的公司就是产品研发部和销服部门都是内部结算的关系，在阿米巴模式下，制造部门的每个环节，理论上都可以成为阿米巴，但华为的产品线模式与销服绝对不是那种买卖关系。

让听得见炮声的人指挥战斗

产品线，就是战斗一线

所以这两种模式，其实无所谓优劣，其实是一种经营理念的差别，华为追求的是利出一孔。如果用军事语言来比喻的话，阿米巴更像雇佣军，利益驱动下战斗力很猛。产品线就更像统一指挥下的三军部队，价值驱动的成分更多一些。换个角度来思考和对比的话，就是从全部和局部的这种关系来思考的话，哪种模式会更加有利于全球性业务呢？无论什么样的组织形式，都是为了导向冲锋，都是为了最终的胜利。所谓的业务分裂、授权下沉，其实就是让每个业务单元都成为高铁的发动机，让听得见炮声的人来指挥战斗。在这次疫情当中，再来品味这句话会有很多感慨，如果事事请示批准只会贻误战机。产品线就是从后台冲向前台，那就是为战斗提供最猛烈的炮火。

小结

乔诺商学院 | 乔诺咨询

- 从后台冲向前台
- 从小研发转身为大研发
- 从小IPD升级成大IPD

永远没有完美的组织和流程

华为研发定位的转变，就是简单三句话。一是从后台冲上前台，对端到端的经营负责。每一位做产品的要主动担责，主动往前冲。不是说物理空间的往前冲，更重要的是意识上的转变。第二点就是从小研发到大研发，就是从技术导向、项目驱动的产品开发交付转变成价值发现、有预见性的、目标牵引的研发投资管理。不要固步自封，华为这几年内部还一直在自我批判，觉得缺少原创性的创新，特别是没有理论高度的创业者。最后一点，就是从小 IPD 升级成大 IPD，从一套只交付的小 IPD 流程，不断丰富演化成这个业务、流程、组织，不断匹配，责权利闭环的一套管理体系，不断闭环，优化的管理体系。

其实很多公司的业务问题，最后都归因到干部、组织、流程、文化，都是长期的系统性工程，变革牵一发而发动全身，IPD 又是这么复杂，怎么办呢？给大家分享一句话，不怕慢，就怕站。变革这么多年，三年一大变，每年一小变，如果不即刻着手，那问题永远是问题。要抓主要矛盾，不要追求初始速度，要追求加速度。永远没有完美的组织和流程，好不容易建立一套体系起来，业务竞争又变了，所以说人才、组织、流程永远是落后业务发展需要的，变革就是业务的一部分。永不满足的持续变革，是公司文化的一部分。

4.4.10 问答环节

1、销售部如何和研发部联合？

答：从组织上保证协同，要靠组织来支撑，产品线的组织里，有销服的代表。在销售体系里，有产品线的代表。铁三角就是产品线向下的延伸，这样的话，销售线和研发线就能够拧起麻花来，就能够联合起来。

2、老板不像华为那样投钱，还要求产品竞争力像华为，怎么做？

答：如果把研发定位成成本和费用中心，会觉得研发首先是花钱部门。定位要转变，研发部门是价值创造的原动力，关键怎么来评价来衡量？让老板觉得这个花钱，看得见产出和未来。

3、产品开发从技术导向转变成客户需求导向的投资行为，所谓的客户是指用户还是指相关这个职能部门？

答：产品开发是跨部门共同开发。首先，大家都是对的最终的客户。然后从研发部门来讲，正是因为有服务代表、制造代表、采购代表带着他们的能力进来。可制造性、可采购性、可供应性这些都提给研发，从研发部门角度来讲，应该把后端的这些环节都当成内部客户。

4、产品经理能承担这个 IPMT 和 TMT 主任这个角色吗？

答：产品经理是一个通用的说法，在很多公司就是产品管理部的产品经理。这是西方公司典型的产品经理管产品定义。在华为，产品经理指的是 PD 经理。IPMT 就是最大的产品经理。

5、以市场客户为导向，还是以新技术产品导向？企业在什么阶段怎样提出？

答：在整个过程当中，不能偏颇，始终是用技术创新来解决客户的问题和需求。其实技术创新，也要以客户为导向，技术创新的时候要对客户的业务发展，市场的行业动态看得更远。华为很多年不怎么提创新，做好供应商、技术就是解决客户需求和问题。到了一定的领先地位以后，创新就变成一个显性的话题，如果说公司还没有真正引领，前面还有很好的标杆跟随，创新技术这个新导向就不用特别地彰显，但是，它必然是一个超越的必由路径。

4.5 如何重塑总部和一线的关系？

讲一个华为公司的案例，华为公司其实也是这样走过来的。因为公司小的时候，肯定是总部集权的，刚开始的时候可能只有一个产品，人比较少，业务简单，所以说，公司的老板对业务很清楚，能叫上公司所有人的名字，这个时候集中管理没有问题，效率高，执行力强，公司会处于高速增长。发展到一定程度之后，这种模式肯定就不对了，需要重新塑造整个公司的管理体系，权利下放。

权利下放，其实不是那么好放。华为公司也经历过这么个过程，在 1995、1996 年的时候，当时应该四五十亿，然后到 1997 年接近 100 亿，就是在这时候开始讨论怎么样把权力下放。后来将近 20 年不断地去做这件事情，到现在基本上形成放权的体系了。分享一下整个放权的过程。

这里面有几个过程：第一，让各个层级具备整个的战略规划和战略执行能力。其中最核心的一条是构筑产品的规划能力，这个体系是从 1999 年开始建设，最早的时候产品规划的权利和能力在总部。需要熟悉整个技术、整个市场，然后才能规划产品。1999 年的时候，让研发体系，让每个产品线自己能够具备这个能力和权力，而不是总部统一思考整个的产品方向。

4.5.1 放权，实现总部从集中管理向战略管理的转变

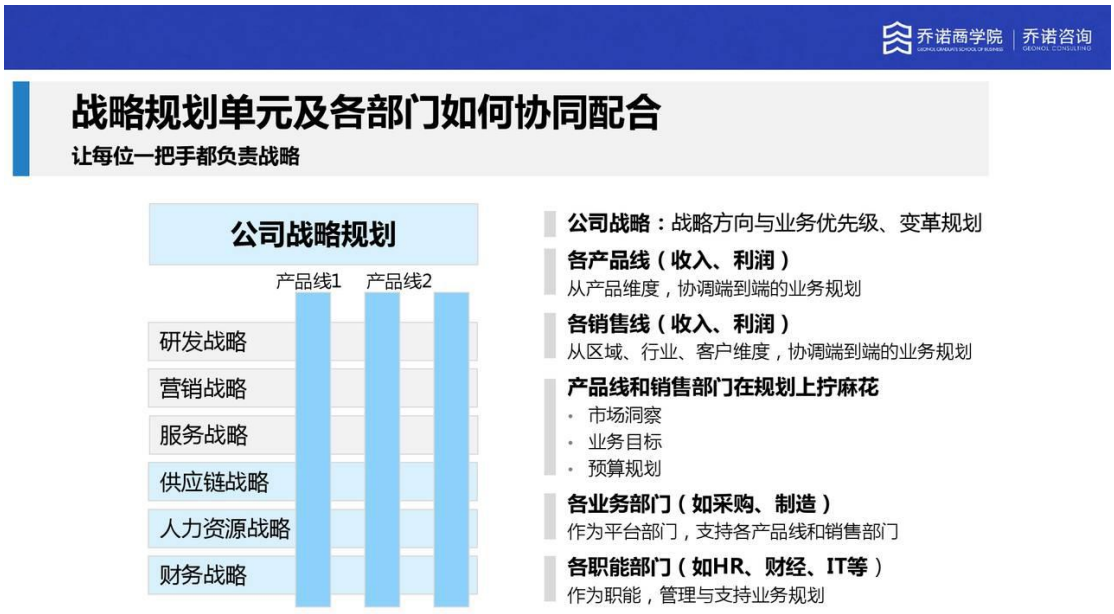
2005 年从战略上开始放权，华为让各个业务体系，包括地区部都要有组织，开始做战略规划。从 2004 年启动战略规划，到现在已经有十五年的时间。华为公司把战略规划下放到什么程度？华为在产品线这个层面大概有几百亿美金的盘子。下面有业务领域，业务领域又分了不同的业务单元，每个业务单元下面有不同的 SP / BP。在产品线维度上，战略规划的层级下放到第四层。最早的时候，营销体系只做一个战略规划。后来不断往下放，每个区域要做一份战略规划，再往下每个代表处要做一份战略规划。到现在要下到核心客户群，比如说华为的大客户像中国移动、中国电信，华为叫系统部，要做战略规划。当然，只是公司的核心大客户要做。

华为的组织结构，其实也发生了变化。最开始的时候，是总部直接管理，也就是总部集权、中央集权。要构筑一线呼唤炮火的组织结构，其实本质上是把组织结构倒过来，就是把公司的 CEO 放到最下面，在上面的其实是我们的一线员工，一线的组织，因为一线的组织离客户最近，这样才是一个以客户为中心的组织结构。也就是把权力放给一线，然后把总部和后台的部门变成能力中心和资源中心，然后能够被一线呼唤。华为有一个项目叫合同在代表处终结，就是每一个项目在最一线的作战单元，能够有客户选择权、有产品选择权，然后有合同的定价权。这个权利非常大，就是总部做的产品我可以不卖。然后哪个客户我想卖，

由我说了算，这一单卖多少钱，也是我说了算。不需要总部审批了。当然做起来其实挺难。2008 年开始做，做到现在 12 年的时间还没有做成，所以说它是一个不断的渐进的过程。

放权的基础是下面的组织能力要具备。组织能力就是公司的流程、体系和做事的方法，如果没有组织能力，把权放下去，可能就是公司的灾难。所以必须把组织能力构筑起来。华为在这方面起步比较早，在 1998 年，研发体系的 IPD 变革一直到现在，因为组织能力建设没有止境，只要业务往前发展，就需要新的能力。所以说管理变革是个常态。

要防止一收就死，然后一放就乱，是个难题。什么时候放权呢，如果公司产品线不是单一业务，这个时候开始放权，是可以的，越早越好，就能使下面的能力能够起来。但是要衡量资源、能力、权力这三类权利，设计下放顺序，否则可能对公司是个灾难。



4.5.2 战略规划单元及各部门如何协同配合

制定规划的权利有两个内容：一个是业务角色，做什么业务，怎么做，这是业务权力。第二个是预算的权利。把事情做成需要多少资金，其实是业务预算权，这个权力该怎么放？是全放下去，还是保留一部分，因为公司一般有三类组织，一类就是产品线和销售线型，第二类是平台类组织，比如说采购、生产，这些组

织可能是一个平台，能够满足各个产品线和各个客户的需求。第三类组织就是职能类组织，像人力资源、财经，流程与 IT 等职能管理组织。

怎么样把权力授给不同的组织？可以看这张图，最高层是公司战略，公司的战略制定权力不是全部下放，要保留公司级战略规划的权利。那么公司级战略管哪些事情：

第一就是公司整体的愿景和总的业务方向、战略方向。各个业务线和业务板块要在总体方向下定义自己的方向。

第二，在公司层面要做业务的优先级管理，就是业务组合，可能有些业务板块是要加大投入，有些业务板块要限制投入，有些业务板块要给公司贡献利润，有些业务板块现在投入，去构筑核心力量。从公司角度上，要能够把每个业务板块的定位说清楚，不能每个业务板块都做到最好，所以必须做产品组合的管理。

第三，在公司层面上要解决组织能力的问题，要做整个管理变革的规划。因为不同的业务板块，不同的区域，虽然是一个独立的战略规划单元，但是组织能力是一样的，做事方法、工具是一样的，不能让每个体系独立去做，这样就会不断重复，也没有那么多人手。所以，公司要统一去做管理变革。另一方面，各个产品线或者每个业务板块，在华为是一个利润中心，对业务板块，对所有的业务环节都要负责，从产品的研发，到整个的制造，到销售，到售后服务，类似于一个小公司，是一个经营责任主体。建立这个体制以后，其实是把公司的战略管理中心一下子降下去了，因为以往这些部门之间的协调，端到端的考虑只有公司的一把手。如果公司的业务线有两个以上，把权利下放，每条业务线要找一个责任人，能够端到端的对运营结果负责，但不一定有权利去管理后面的组织，战略制定的权利和承担经营的责任。

另外，华为比较有特色的地方，就是各个销售线也是一个利润中心。这和很多西方公司不一样，很多西方公司只有一个利润中心，就是产品线。对产品的研发、到制造，到销售，到售后全负责，其他部门就是功能部门。华为也尝试过这种管理体系，发现有问题，产品线如果说了算的话，销售端的很多问题，往公司反馈会觉得是执行力不行，然后就会批评下面，下面的声音就回不来，为此，华

为又成立了一个利润中心，就是销售线。典型的就是各个区域或有些大客户，如中国移动的系统部，中国电信的系统部，也是一个战略规划单元，一个利润中心，自己分析市场，定义销售目标。它不归产品线管理，直接向公司汇报。这样，就是两个端到端的经营主体。当然，两个经营主体互相把对方虚拟进去，实际互锁，就是销售线的销售费用要核算到产品线，再核算其净利润；销售线不研发，但是研发的费用也要核算到销售线，比如利润 10 个点，研发费用扣了 5 个点，最后只有 5 个点。这样就形成了公司拧麻花的体系。

有客户说华为的体系是美国体系，西方公司采取的产品线，有点像中国的体系，是中央集权。好像有点道理，华为内部形成的以客户为轴的战略规划单元，是自下而上的，产品线往往先做战略规划，然后把它往外推，是自上而下的。其实就构筑了两个动力体系，互相拧麻花，互相驱动，互相告状，类似于美国的三权分立。双方可以独自地对市场判断，不一样的时候再去 PK。比如说销售线的市场空间判断，对于未来客户需求的理解，可以提自己的观点。产品线也有对未来市场的理解和对客户需求的判断，两边通过 PK，最后达成对市场的一致理解。

第二个就是定业务目标，作为战略规划单元，都独立地制定业务目标。比如产品线销售目标是未来 5 年卖多少，每一年卖多少，它会分配到每个区域，每个客户卖多少；销售线也会假设每个产品卖多少，每年总共卖多少。两者数据是对不上的，然后通过 PK 达成一致。

第三个就是预算。两个经营主体都有全流程配置预算的权利，比如研发费用、制造成本、营销费用等等。最后销售线和产品线定的端到端的财务指标不一样，互相质疑，双方一定会辩护，通过互相 PK，暴露问题，公司高层领导最后做决策。

很多公司大了以后采用事业部的组织结构，每个事业部都有自己的采购、制造，都像独立公司一样，在很多平台性的事情上，分散了整个的资源，能力起不来。看起来反应快，但是核心能力一直上不去。华为公司采用的是平台制。但是采用平台制其实有个问题，就是怎么样能够同时满足这么多产品线、这么多区域、这么多客户的需求？它也要做这样的规划和整个能力的规划。其实业界有很多平

台性的业务，都是一个独立的公司，比如专门的采购公司，专门的人力资源外包公司。其实把平台类公司，就当成外面的公司，也可以独立做战略规划。只是他的客户是内部的产品线或者销售线。

还有一个战略规划单元是各个职能部门，战略规划的需求来自各业务部门和平台部门，同时也要思考整个业界的人力资源管理或者说财经管理水平是怎样的，从而把它的能力对标业界。

所以说，每一块都去做战略规划，都是从自己角度思考，做到最好。当然是在公司的整体的框架和约束下去做战略规划，这样，所有部门都具备战略规划的能力，公司的高层领导就轻松了，就能够做更重要的一些事情。

4.5.3 产品线端到端管理运作机制及矩阵管理

产品线的端到端的管理机制怎么运作。在华为，产品线能够把后端的所有的职能部门协同起来，怎么做到的？上面这张图是华为公司探讨出来的，怎么样去管理后端部门。纵向是三个业务体系，包括研发体系、营销体系、供应链体系，它们直接面向客户，能够给客户提供端到端的产品和服务。横的拉出来一个产品线，公司如果有好几条产品线，那就全拉。这个产品线，其实是横的，要去管几块。第一块就是研发体系里面的有两大块，一个是产品管理部，一个是产品开发

部，产品管理就是定义产品做成什么样，竞争力怎么样，未来怎样能够商业成功；产品开发部是把产品开发出来。

营销体系也有两大块，一块是产品营销部，负责专门卖产品，包括市场部和销售部，一个是营，一个是销。还有一块是产品的服务，就是整个的工程安装和售后的服务，产品所有的服务体系归产品线管理，另外，供应链包括采购、生产、物流、质量，受产品线管理。

总之，它是一个矩阵管理，是一个双头管理。比如说产品开发部，既要向研发部的领导汇报，也要向对应的产品线领导汇报。下面跟大家分享一下华为如何定义矩阵管理的权力。

产品线重点要做战略规划，包括每年的战略规划，年度的经营计划以及预算在全流程的分配权利。比如说产品研发的费用少了，制造成本高了，必须想办法把采购成本降下来，或者说营销的费用低，马上有新产品推出来了，品牌、渠道建设不够，那营销必须把能力给建起来，把预算加大。要能够站在全局的角度，从商业成功的角度去思考，怎样处理各个部门之间的矛盾。华为曾经讨论过，可以在研发上多花一点钱，提升产品的可维护性，可安装性。这样，服务费用就会下降很多，从而达到最优。如果没有产品线端到端的协同体系，产品线为什么要多花钱？把未来的安装做简单一点，如果产品出问题，能够做远程故障诊断，就不用去现场了。这些工作研发是要多花钱的。所以，有了这个体系之后，就能够协同各个体系之间的矛盾。产品规划做完之后，还要管理整个端到端的经营，销售收入的指标，利润目标是否完成，端到端的核心能力是否构筑起来了。

整个的产品开发其实是强矩阵，整个的产品开发体系，有预算权。也就是说整个产品的研发费用，包括用人数量，产品线说了算。对这些人有第一考评的权利。因为是矩阵管理，还是要回到研发体系进行第二考评。

当然，工资本身可以放在研发体系，决定工资高低，任职几级，但是奖金是产品线说了算。从业务上来讲，产品线在做战略规划，整个产品的定位，产品线未来的客户选择，服务的策略，产品的定价策略等等。当然，这些业务是在战略规划里面定下来的，定下来之后，产品的营销和服务体系就要落实。整个的产品

线，对于产品的研发是强管理，但对于后端的营销和供应链却是弱矩阵管理。即整个体系的预算和奖金都是原部门说了算，产品线只保留了听取业务汇报和参与评审的权利，而且产品线还对核心干部任命具有否决权，通过这种分权的机制，既能发挥各个功能部门的权利和能力，又能够发挥产品线端到端协同的权利，从而形成一个端到端的管理矩阵。

4.5.4 战略管理的核心工作：业务规划、组织能力建设

下面分享一下战略管理权力下放的时候，战略管理到底该管什么。整个战略管理其实只管两样东西，第一就是业务的规划权力，第二就是组织能力建设。

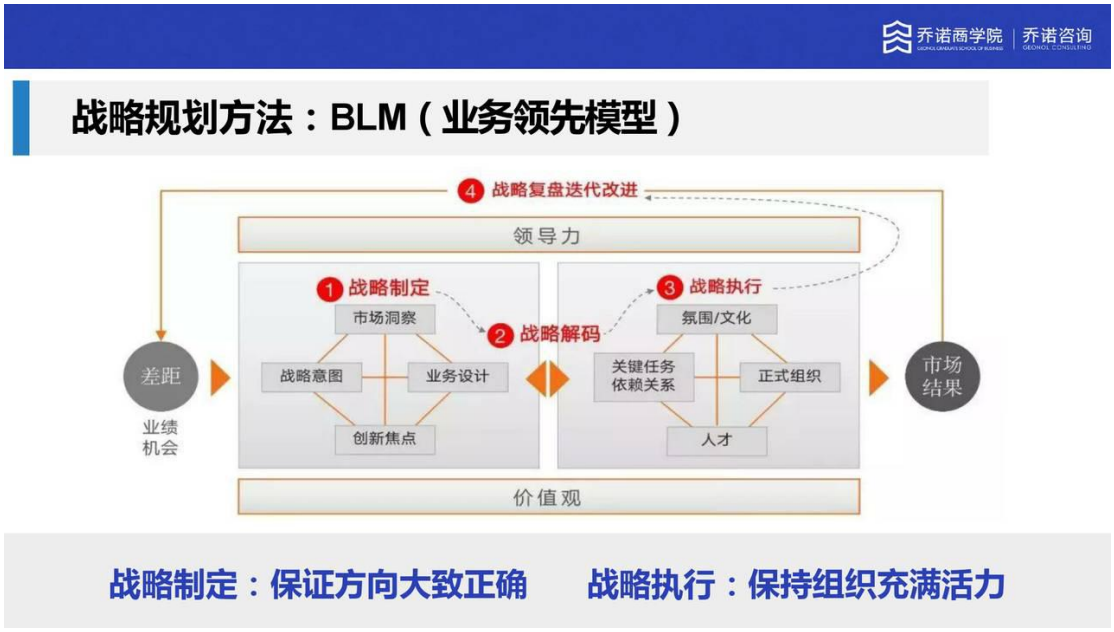
从业务角度来讲，公司的经营哲学以及公司的愿景定下来之后，是相对稳定的，当然，它是开放的，不等于不变，随着环境的变化，不断地修正。从组织能力上讲，企业流程和组织架构是公司的组织能力，定下来之后，其实也是相对稳定的，是不断去调整的。这是战略规划的两个核心工作。

怎么从业务上做战略规划，从组织上构筑能力，怎么样把整个体系在不同的组织层面上建立起来。在华为是通过管理变革的载体去落实组织能力的提升。这两块业务以 5 年为一个周期，比如说，现在做战略规划，就是考虑 2021 到 2025 年。华为做规划从 4 月份开始，一直做到 10 月份。同时，每年做完战略规划的时候，就要启动管理变革的规划。这样，面向未来，公司的业务需要什么组织能

力，组织能力短板在哪里，就清楚了；同时，要用变革项目的方式去建组织能力。在组织能力的建设上，大概每年花销售收入的 3%，其中包括了流程、IT 的建设和系统的维护。

所以说，在核心能力和组织能力的投资上华为非常舍得花钱。华为在两个能力上是舍得花钱的，一个是组织能力，就是 IT 系统的建设，还有一个就是技术研发，产品开发每年至少 10%，

每年年末至次年年初，其实要做战略解码和年度经营计划，然后做年度述职，形成组织 KPI，形成高管以及员工的 PBC。还有一块是战略执行以及整个战略的运营管理。然后，每年持续不断的做变革项目的落地。通过战略管理体系的建设和运作，使整个公司战略管理能力不断的提升，然后使公司的管理中心能够不断的下降，不断地通过这套流程去转化。企业最开始觉得缺干部，缺全局性思维的干部。但是等流程运转起来之后，经过 3、5 年会觉得干部不断地冒出来。所以说，这是公司组织能力提升的一个好方法，很重要的方法。



4.5.5 战略规划的方法论：BLM 模型

业务领先模型（BLM 模型）是统一的方法，在华为各个战略规划单元，包括产品线、区域、平台部门和职能管理部门，都是这套方法。很多人会问，产品

线和销售单元好理解，职能部门和平台部门这套方法也适用吗？其实可以把业务线模拟成内部客户，职能部门和平台部门把业务线理解成自己的客户，

华为内部这一套方法自从引进来之后，所有的干部必须掌握，所有的战略规划单元必须用这套方法。这是大家做规划的共同语言、共同的工具、共同的方法。在此基础上，就能够使战略规划比较抽象的事情，变得具体化。所以，这个方法各个企业都应该坚定不移的去推，可能刚开始的时候感觉不到有什么价值。但是时间长了，坚持下来变成组织的基因之后，一定会有很大的收获。

（一） 重塑总部和一线的关系：如何对总部进行重新定位？

下面从组织结构讲一下华为是如何重塑总部和一线的关系的。大家都听过，让一线呼唤炮火，其实它的内涵非常丰富，本质是重塑总部。需要从权力、能力和资源三个维度去思考总部、业务板块和区域怎样去布局。对于总部来讲，最后是留了几个定位：

战略管控的职责。战略不是战略制定，是整个的宏观战略指导以及战略审批的权利，保留在总部。

管控的权利。就是权利下放之后，要使整个数据是透明的。因为业务在 IT 系统上，更多体现为数据，包括利润，销售额，项目的进展，客户关系的进展等

等。如果没有这套监控体系，下放的权利可能就是灾难，所以总部要保留两项权利，思想权和文化权。

第二部分是能力中心，就是我们要做一个事情，肯定有能力，人多不一定能力强，人少不一定能力弱。一个组织，比如说 100 个人或 1000 个人，有一个牛人的能力非常强，整个组织做事情的方法和理念水平很高，一下子就能把组织能力带起来了。

第三部分是资源中心，那就是人的问题。做事情都要靠人，谁有人谁就有权利，就能够把事情给做了。

针对能力中心举几个例子，把权力下放，让一线做事情，一线肯定需要能力，把能力全布到下面去，公司不可能有那么多的牛人。既要一线有能力，人又不够，能力又不够，该怎么办，这是能力中心的问题。一线可以呼唤炮火，炮火其实就是能力中心。一方面把能力中心定位于牛人、能人，另一方面，要求这些牛人和能人把做事的方法变成 IT 工具，变成数据平台，变成经验和知识，想调用的时候，能够随时调取。这是一线需要的能力。一定从一线需要的能力去梳理，梳理出一项一项，然后把它们集中起来，它不在一线部署，可能在总部或者在能力中心部署，可以部署在全球任何地方，那个地方这一项能力最强。它可以被一线调用，一线只知道我需要这个能力，这个能力能被我所用就行。所以，用这种方式给一线放权，同时又减轻了对一线的能力的要求，是一个比较好的方式。

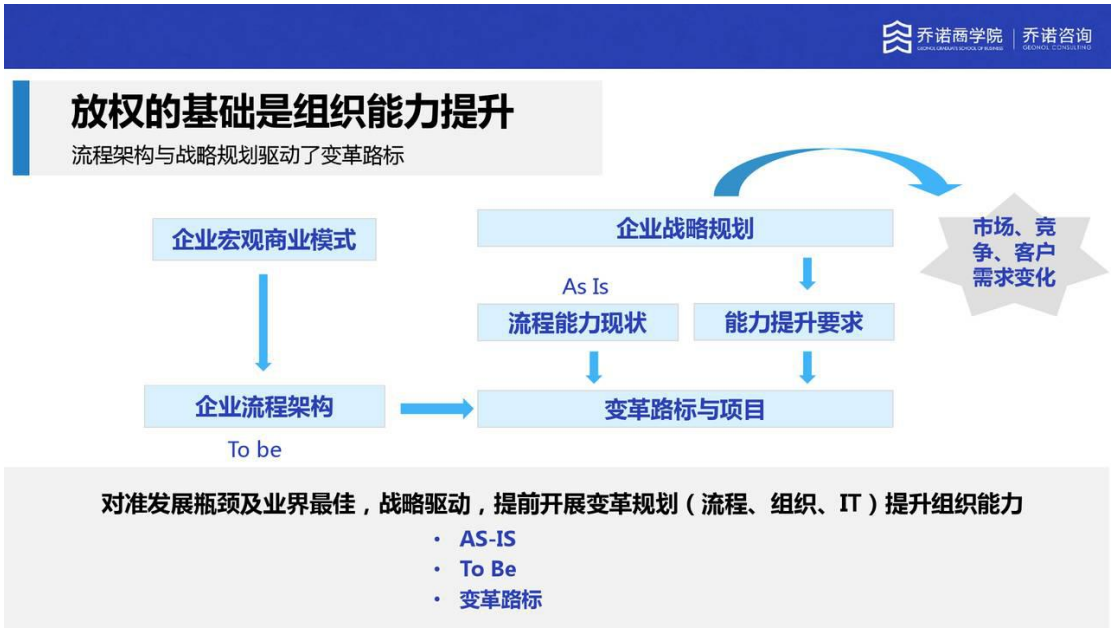
再举一个例子，很多公司其实都想做营销额解决方案，如果是做 B2 B 生意的，往往需要理解客户的实际场景，做一点业务咨询，提供方案，然后通过产品组合满足客户的要求。其实，做解决方案很多公司是失败的。因为做解决方案相当于一线的销售都变成医生，原来是卖药的，然后一介绍，钱到就行了。现在其实是要去做医生，给客户看病，要去看客户得了什么病，问诊，开方子抓药，才卖产品。一线销售能力是不具备的，从卖药到变成医生，这个跨度是非常大的。所以，要有能力中心的思路，在客户需要咨询、问诊的时候，整个的能力中心支撑他，所有的专家被调用。另一方面，专家的一些知识、案例、方法全部 IT 化，放在网络上，能够学习。这样就用能力中心的方法减轻了一线作战的能力要求。

另一块是资源中心，总部要保留一定的资源，一线不可能满配资源。如果在整个业务量小的时候还要满配，就是浪费。所以，总部有些机动部队，可以随时抽调到各个区域去支撑作战，作战回来之后又回到总部。这样，这些牛人可以集中使用。

（二） 重塑总部和一线的关系：如何对一线构筑相应的能力？

对一线来讲，怎么样具备战略管理和战略执行的权利和能力，每一块的业务细胞，业务经营单元都能够独立的承担任务，根据经营环境自己想办法决策，不用都通过总部。要实现这一目标有几部分内容：

第一部分就是铁三角。铁三角指的是公司的各个业务体系都要能够有代表面向客户，它是全员面向客户的组织架构。铁三角首先代表的是产品体系，就是代表公司产品能力的体系。其次，代表整个公司的服务体系。第三是代表公司的供应体系。就是销售体系、产品体系、服务和供应体系，把服务和供应体系放在一起就是大服务。很多公司的供应链包括制造，采购、质量、品管，不面向客户。华为在供应链体系有代表要面向客户，所有的体系都要面向客户，是一个面向客户的组织。



第二部分，一线要成为利润中心，必须对利润指标负责，一定要具备能力。一线的职级提高，高工资，牛人就愿意去。以往公司的牛人和能人全在总部，越

往后官越大，级别越高能力就越高。一线级别低，能力弱，怎么面向客户，以客户为中心。所以，把一线职级提高，牛人配上去，再把一线的激励做好。重塑一线和总部的关系，使一线有活力，就要进行组织结构的变革，把权力下放，组织能力提升。能力的提升在华为是通过管理变革实现的。每一年，做完战略规划，就要做变革的路标，它是由流程架构以及战略规划去驱动的，通过能力的构筑，在做一些难业务的时候，能力大概能支撑到 60 分，刚开始踉踉跄跄，做着做着可能就做好了，然后就上正规了，再做着做着就做了 100 分，做到第一了。其中核心的一条，就是它对组织能力的构筑有一个提前量。按照经验，真正的组织能力构筑一般需要 2 到 3 年的时间。提前两到三年构筑组织能力的话，基本上能够有 60 分，没有经过业务的锤炼、验证，能力到不了 100 分。只有基于业务场景打仗，才能够把能力真正建好。

如果公司的愿景清楚，宏观商业模式清楚，怎么挣钱也清楚，那么公司的流程架构也是清楚的，流程架构就是能力架构。华为做架构规划大约 5 到 10 年，基本不变，而且每次都要对准行业最佳。华为在企业架构上，愿意花钱，找业界最好的咨询公司

华为内部强调不希望变革采用革命的手段，华为的变革，是渐进改良的方式。先要有个目标，就是架构，改良节奏根据战略的需要。战略规划提出能力的需要，什么时候需要能力，就要匹配战略规划的能力要求，然后不断的提升组织能力，这样，如果放权下去，组织会有序运作。

4.5.6 问答环节

1、能力中心到底是什么，和资源中心的关系是什么，能力中心该怎么运作？

答：能力中心和资源中心首先是两个概念，这两个概念可以在一个组织，既是能力中心，也是资源中心。能力中心更强调能力，就是说组织做事情具备这些能力。比如说卖东西，需要理解客户的痛点和需求，引导客户，给客户形成一个方案，然后给客户报价，最后收款，这是整个业务环节。我们能够分解出来，各个环节需要什么能力，比如说客户的洞察能力，客户需求的引导能力，客户方案的制定

能力，报价能力等等，这些能力都能够定义出来。另一方面，要变成方法论，将其变成方法和工具。

资源中心，主要就是人力资源。每个营销人员其实可以理解成资源中心，但是每一个销售的能力，不需要都是十级水平，这就是能力中心和资源中心的区别。能力在哪个地方能够去构筑，比如美学设计能力，在华为内部所有的产品，尤其手机等消费类产品，美学、颜值非常重要，就把有艺术感的设计能力构筑在了法国。做任何产品牵涉到美学的设计，都可以调用法国的这个能力，这就是能力中心的构筑。

2、是不是放权只有大公司才需要，小公司需不需要？小公司什么时候需要放权？

答：什么时候放权，没有一个清晰的界限。小公司可能规模小，业务比较简单，这个时候集权没有问题，不用特别多的放权。而且这时候也很难放权，因为公司小，人才结构也不具备，不一定具备放权的条件。这时候还是要集权，到了一定程度之后，就要放权。放权的原则：第一，如果老板叫不出公司每个员工的名字，第二，业务不是一个产品，可能有两个产品，可能销售额还比较少，可尝试去放一下，有利于干部的成长，当有很多全局思维的干部之后，会把公司发展得更快。第三，面向未来，业务环境变化比较快，或者整个客户需求变化比较快，这时候以往的业务经验可能作废了。因为知道业务执行情况的，还是一线跟客户接触的这些人，所以可以考虑把权利下放。

3、产品线和平台部门的矛盾应该怎么协同？

答：产品线和销售线，是按照颗粒度去定义的。比如说产品线负责产品，销售线负责区域或者客户群，不考虑全局。平台部门要考虑全局，这时就有一个局部和全局的矛盾，比如说抢资源，要想做到全局最优，需要建立一个委员会，华为内部有几个委员会，一个是协调生产和要货之间的矛盾，有一个计划委员会；有个投资委员会叫 IRB，解决销售和产品资源投资之间的矛盾。华为采用矩阵管理，需要建几个委员会协调矛盾，使公司的架构既能够保持灵活性，又能够像小公司一样虚拟运作。在华为，没有全拆成事业部，其实在决定管理的平台方面，体现了专业性和整个的规模优势。

4.6 账实相符变革推行时存在的问题

截止到2017年，为期3年的账实相符变革结束了。回首3年前，提出“3年实现账实相符”的变革口号时，现实还如此“骨感”：因历史的包袱问题，尼日利亚中心仓账实准确率全球倒数第一，站点账实准确率只有59%，全球倒数第一。

账实相符变革，犹如在浑浊的水面上刮起了巨浪，我们就像一群“治水”的人，淘自己滩，持续清淤，疏通江河，率先完成中心仓到站点业务打通方案的上线，使历史存货和账差得到全面清理，让曾经浑浊的水恢复了清澈。

4.6.1 穷，没手机，怎么办？

在尼日利亚，首先遇到的难题是：穷。

变革必须以智能手机为工具载体，现场作业人员通过“账实方案APP”来记录中心仓发货、站点收货、站点验收，进而实现站点存货进的准确可视。而尼日利亚作为最贫穷的国家之一，2014年初的智能手机普及率只有12%。同时，账实工具依赖数据网络环境，可尼日利亚的大多站点信号覆盖不好，有手机也无法使用。

工具在尼日利亚应用不了，尼日利亚就会成为账实变革的盲区。原本打算撸起袖子大干一场的我，发现连战场都没有，一时心灰意冷，但又极不甘心就此作罢。这个问题困扰了我们很久。直到一次我和分包商开会，惊讶地发现，某分包商的项目经理居然拿了3个智能手机，我瞬间明白：干嘛管什么12%的普及率，只要站点操作人有手机且会操作就行。通过实地考察施工队发现，施工队队长只要努力肯干，一个月有接近1万人民币的收入，大多用的是智能机，他们就是那12%，站点的劳力都是施工队队长自己招募的，一个月大概就400左右的人民币，他们就是88%。问题没有那么严重，开干！

接下来，一切渐入佳境：机关账实项目组开发了离线方案，可实现在无网络条件下进行签收，同时，开发了实物的图库，可以让施工人员根据实物照片对比

物料，解决了不懂英语的问题。此外，综合代表处交付现代化对智能手机的诉求，结合公司对艰苦地区鼓励为分包商购买手机的政策，代表处同意向分包商发放手机，激励其参与变革的激励性。因一开始，我们一再强调分包商自备智能手机，发放手机的措施让施工队队长热情高涨。

其实，束缚我们行动的往往来自于心中那个否定自己的想法，一旦行动开始，困难就变小了。只要思想不滑坡，办法总比困难多。

4.6.2 “踹”到水里去学游泳

2014 年一整年，以清理历史问题为主，自我改善。2015 年是账实相符方案落地的决战年，需要在业务中真刀真枪执行方案。400 多支施工队的素质参差不齐，能否整齐划一地按照要求去执行是一个极大的难题。考虑现实情况，我们决定把尼日利亚账实相符方案上线计划，从 7 月份调整到 8 月份。

然而，7 月的一天，我突然收到账实相符项目经理的邮件，措词严厉地批评了我们的时间调整，“必须按照原计划在 7 月份上线”。我急忙打电话过去解释：“大国上线不易，且尼日利亚这么落后……”话音未落，又被劈头盖脸地批了一顿。我脑袋里出现一幅画面——我轻松愉快地在游泳池旁边比划着蛙泳、蝶泳各种姿势，突然被教练一脚踹进水里：“别瞎比划，给我下水。”接下来的 3 周是战斗般的状态，但是进度比想象得好，很大一部分是因为推行团队的热情和迫切感带动了项目组和分包商。

我们培训过分包商无数次，并对大家进行模拟实操，机关专家薛庆铸还做了口袋版的分包商操作说明书，发给分包商方便查阅。可上线前一天，我们心里还是打鼓了：分包商和项目组真的都会了吗？我们随机抽了几个项目组的 PMO 和分包商的施工队调查，他们都回答说“不会”，但一提醒就立刻可以想起来，过了半天再去确认，还是说“不会”。 这一幕发生在上线前一天，真是一种难以形容的挫败感。到底是我们教得不好，还是他们学得不好？ 到底该怎么办？然而，经过一番激烈的讨论，推行小组内部最终决定：第二天如期上线。我们想明白了，我们也要把分包商“踹”到水里去，练习泳姿没有那么重要，会狗刨也是进步，不会也死不了人。

上线后第一周，发了 500 个发货单，只有一单使用工具签收，我们自我安慰：“正常，以前不是也没有嘛，有一单就是实现了零的突破。”接下来，我们发动业务态度积极的分包商，驻点帮助分包商提升，把他们给捧成标杆，让他们不好意思不用工具，形成差异，鞭策后进。

树立分包商标杆的效果起到了作用，建立了分包商的信心。接下来就是通过数据来揭示问题及快速改进。在我们坚决的执行力之下，工具使用率快速飙升，持续 12 周全球第一，且超第二名多达 20%。其实在这个过程中，分包商也在观望我们对这个事情的态度，有些事情不了了之，大多是因为我们只传递了要求，并没有帮助分包商去克服执行的困难。

这也让我明白，学游泳一定要在水里学，一旦开始，没有想象的那么难，团队互相激励才能走得更快。

紧张的培训

4.6.3 是谁在做“漂流签收”？

上线之后，更多问题又来了。2015 年的一天，我们通过吕景奇首创的可视图层工具发现，一串匀速的 GPS 打点在 Google 地图上。这说明分包商在没有到站点的情况下，在河中坐船拿着手机去签收站点物料，而前一天，我们刚刚批评了该分包商的工具使用率极低。这个虚假签收的方法让我们又好气、又好笑。

次日下午，我们召集了所有分包商的项目经理，特别请做虚假签收的分包商分享“如何在一天之内快速提升工具使用率”。这个项目经理开始瞎侃胡吹，如何通过前一天的会议，意识到这个问题的严重性，如何去推动施工队去工具签收，如何快速见效。等到他说完的时候，我拿出可视图层工具，问道：“昨天开完会后，你们公司的某个账号就开始做站点签收了，一边坐船一边签，一边坐车一边签。可是，这些站点的货物为什么会被派送到河里和公路上？”这时候满屋子人哄堂大笑，吹牛的分包商脸一下红到了脖子根，尴尬无比。

有了前车之鉴，分包商都开始执行到站签收，但层出不穷的问题还是测试着我们的管理能力。比如，有分包商在一个站点签收了周围所有的站点，还有分包商安排一个人跑各个站点去做签收，而不是让真正在站点施工的人去做签收，在10分钟内就签收了2个及以上的站点。针对这些问题，我们首先快速上线了电子围栏工具，只要签收的地址与站点实际地址相差0.5公里，就无法执行签收，把分包商逼到站点去做签收。同时，我们再次与分包商沟通，严查一个账号短时间集中签收，预警并处罚，杜绝形式签收。

这些措施实施下来，所有分包商都明白了一点：到站点进行虚假签收，是可以被识别出来的。而对我们来说，必须让业务场景下的问题实现可视、问题防呆，通过不断完善工具，巩固好变革方案的堤坝，才能消灭执行中不遵从的任何机会。

通过可视化工具，“虚假签收”一览无遗

4.6.4 “抱怨”出来的创新方案

站点是账实变革的第一现场。在变革推行过程中，许多邮件中反馈的问题，到了现场一看，出入很大，分包商的执行问题总是被放大，导致真正的问题没有被挖掘到，所以我们定下了每月去站点稽核的习惯。

一天，有个分包商的项目经理向我抱怨：“你们华为的要求太多，变革太多，APP 也多，培训也多，我们没搞清楚不同要求之间的关联，反正你们要求我们就得做，做了之后你们又说做的顺序不对，总之要求太复杂了。”我想了想，确实如此，我们有账实相符对站点收、完工验的要使用智能手机的要求，又有 ISDP 对站点安装的要使用智能手机的要求，还有 smart QC 的照片上传的要求，多维度、多任务要求未拉通。

紧接着，我们拜访了分包商的总经理，总经理说：“华为的这么多要求，我能怎么管？某施工队用不用工具，我也不知道，工具的运营绩效数据是我整个公司的数据，绩效不好，也不知道是那个施工队干的，只好把所有人批评一遍。华为能不能让我在手机上就可以看哪个施工队干得不好？”

这些分包商给我好好上了一课。确实，我们向分包商传递要求有点本位，总是通过施加管理压力去维护高绩效，缺少从变革执行者的角度来自下而上看变革，可这个视角本来应该是区域的变革推行者的出发点。

那么，能不能从分包商的角度，来反向看华为公司的要求？以站点为维度，实现信息流归一？我的提议得到了账实相符项目组和 ISDP 的项目组的认同。然而，系统的方案变动牵一发而动全身，经过 1 个月的讨论，终于设计出两个创新方案并实现，率先在尼日利亚落地：首先，以站点为维度，实现账实相符与 ISDP 的一条流汇聚方案，并在 2016 年 11 月份再尼日利亚率先上线，实现了站点收、站点安装、完工验的任务合一。其次，实现了以分包商为维度的账实绩效看板，协助分包商建立了对工具自我管理能力。

之后，我们回访当初抱怨的分包商，邀请他们与我们一起去做账实相符与 ISDP 的一条流汇聚方案的落地验证，在站点现场开方案验证的总结会议。他们

惊讶地说，没有想到我们这么快落实了他们的提议，优化了他们的建议，还考虑到分包商与承运商之间的沟通合作，是真正从分包商的站点安装执行者的角色出发往前看。

其实，分包商是账实变革的关键执行角色，账实变革的能力要传递到华为的合作方，构建能力相对均衡的账实协作体系，才能告别通过高成本的强势运作来保证账实绩效。

2016 年年底，终于实现尼日利亚的中心仓账实一致率 100%、站点账实一致率 100%、工具运营绩效 100%。外审子公司存货无账实相符问题，财报质量从略不满意进步到基本满意。

三年磨一剑，团队一起分享激情和成绩，也有一起被批评的沮丧，还有每个月账实绩效数据发布前几日的忐忑，但是持续的努力给内心也带来了无比的满足。

这一个个故事是账实相符变革谱下的音符，也是我们存货改进的进度条。2017 年，我们将持续防止变革回潮，提升存货效率，让存货流动更快，为子公司经营贡献更大的利润。

第五章　华为的管理变革实践

5.1 向 OPPO、VIVO 学习

曾经，一篇名为《OPPO 和 VIVO 的人民战争》的文章，在华为内部社区引发了激烈的讨论，华为终端公司紧接着号召向 OPPO 和 vivo 学习，并要求全体管理者输出个人学习心得，切实落实到业务的改进上。为此，任正非专门写下一段评价：“终端太伟大了。向一切优秀的人学习，真正敢批评自己，已经是伟大的人了。不管你真谦虚，假谦虚，我真心的说你们伟大，你们是我们的希望，希望寄托在你们身上。世界一定是你们的。”

5.1.1 销售领域

“OPPO、VIVO 非常重视推进门店人员的培训，这方面华为是可以快速补齐这个短板的，在标准化和执行力方面，华为更具有优势，我们需要做的就是要把线下线上的营销标准化和简单化，让消费者能快速的理解和认知华为品牌。”“一线促销人员选拔任用方面，OPPO、VIVO 招人，不看出身学历，专注那些肯吃苦耐劳，希望通过艰苦奋斗改变生活现状的候选人。对比而言，过去华为促销员、督导招聘中，重学历、轻能力，有一部分促销员和督导出现了‘太子兵’。”

5.1.2 营销领域

“营销体系要率先做到科学的倾听用户。用大数据汇集，分析，收敛用户的需求。杜绝拍脑袋，唯领导是从的工作作风，向用户数据要真理。广告人员 3 必须：必须站店，写心得；必须参加渠道商、客户交流，输出纪要；必须参与用户访谈，形成记录。三类输出件作为任职资格评议的必备材料。营销 AT，ST 团队成员海外出差，必须有巡店报告。定期汇总，分享心得。社交媒体与用户距离最近，营销人员特别是业务骨干要沉浸进去，跟用户互动、答疑。”

OPPO、VIVO 的另外一个长处，就是其最大化的利用了媒体的品牌效果及明星代言的 KOL 传播效果，一方面通过各类赞助迅速的提升品牌知名度及产品知名度，另外一方面，通过明星的代言将产品的核心卖点无限次、轮番地对消费者进行轰炸，做到人尽皆知的效果。在最近两年，它们的卖点由场景化变成了具体的技术细节，从而带给最终用户更直观的感觉：感觉它们是技术的领先者，其品牌非常高大上，从而弱化了其芯片的落后，其使用的卡顿等弱势，是我们值得借鉴的地方。

5.1.3 研发领域

产品设计上参考 APPLE，通过归一化设计降低研发费用，减少机型和配置。大发货量带来 E2E 成本的大幅下降，同时通过精细化低成本设计构筑低成本。尽量选用业界标准部件，保障供应同时降低 E2E 成本。

华为的机型太多，定制太多，导致成本高。每种机型都没有明确的定位或者产品策略应该与时俱进，坚持技术引领与功能创新，以不同的系列以区隔去服务不同的消费者。高端系列以产品引领的产品策略，由高维度向低维度进攻；中端系列以产品鲜明特性，更直接的建立与消费者的沟通与连接。”

OPPO 和 VIVO 对卖点的坚持和打造非常值得我们学习，关键卖点做深做透，这样的卖点不需要很多，VIVO 的 Xplay 系列主打音质，他们做的非常极致。在卖点的打造上我们常常追求均衡，包括成本，但这样的结果往往造成产品的核心卖点不突出，给消费者留下的印象不够深刻。

除了在关键卖点上追求极致，在非关键卖点上 OPPO、VIVO 对成本的控制也比较好，比如它们的机型 ID 很重视颜值，但不追求极致轻薄，这样就可以很好的控制结构件，器件的成本，对可靠性也有好处，该花钱的地方就花钱，不该花钱的地方拼命省钱，或者说把钱花在用户能感知到的地方。

‘人民战争’，就是真正的以客户为中心。我们做的是 2C 的生意，手机是要卖给老百姓的，人民群众就是我们真正的客户。回到软件上，怎么做到服务老百姓，就要坚持基于数据支撑的决策，有了大数据的支撑，我们的决策就会尽量不偏颇。太小众的、不能被普通老百姓感受价值的需求就不要去做，这样我们的研发力量投入就会更聚焦。

5.1.4 质量运营领域

在质量策略上，需要好好考虑和调整。特别是针对低端机，如果在 3~4 线或者农村来说是耐用品，那么当前好的措施都往高端机上用的策略，需要评估的。

终端质量有起色但并未真正形成压倒性优势，和 APPLE 的差距还很大。要坚持战略定性，建设质量优势不动摇，把安全、基础和体验上一个台阶。物有所值看使用价值，物超所值看体验。要敢于在用户的价值痛点进行投入，短时间看不见不代表体验不到。例如我们低温环境使用，信号强，的士司机抢单快等等，已经通过体验口口相传形成巨大拉力。终端未来的阵地和格局都在现在的用户心里。

5.1.5 人力资源领域

猛将必发于卒伍，终端的卒伍就是县市等区域级的销售主管。OPPO 的几个大省的二级代理大多是从促销员督导或区域经理晋升的，作风彪悍。这一层的干部梯队太薄弱，结合最近中国市场渠道下沉，要选派一批优秀毕业生补充到这一层，同时更需要大平台入职 2-3 年的县级市的客户经理和服务经理，这些人有饥饿感，经过华为洗礼，认可华为文化，又踏实肯吃苦，来夯实华为的基石，未来肯定会杀出来几个将军。

OPPO、VIVO 对零售末端的激励激发卓有成效。不光是物质或非物质激励的作用，更是文化的力量。一定要开放心态，价值观传承也要结合到生态型组织的构建去辐射，如针对合作伙伴、一线的促销队伍等，将核心价值观的传播充分渗透到不带工卡的人群，用价值观凝聚内外部力量，一起把事业做强做大。

人才管理工作的前端来自业务战略。OPPO、VIVO 在中国三线以下城市、发展中国家的崛起是战略制定缺失的结果，过去几年的战略主要是瞄着苹果、三星的市场，包括产品、市场拓展、品牌宣传等，新品发布时也是通过与这两个公司手机的对比展示华为的技术、设计优势。

华为的进步是战略执行的结果，但之前在产品设计（中低端产品）、市场拓展中没有把 OPPO、VIVO 产品和市场进行深入的战略分析，在战略没有覆盖的地方，OPPO、VIVO 阵营崛起了。在决定持续向上打的同时，应明确对 OPPO、VIVO 的战场，两类战场要有差异化的产品、销售目标和策略。业务战略明确了，在后续执行中才会有匹配战略的组织、岗位、人才、激励等人力资源工作。

5.2 拧毛巾的学问

目前的中国制造业大多处于“供过于求”的状态。市场开拓的困难程度、竞争残酷程度非常激烈：产品的性能、质量要求越来越高，越来越需要高素质人才，这些人才必须有高的报酬才合理，但产品却越来越便宜，于是就形成了一个矛盾。

面对如此的竞争状态，很多企业提出了这样的观点：高成本时代，要从干毛巾中拧出水来！通过一套完整的控制成本及供应链管理的体制来消化高成本。具体的应对方略如下：第一，控制成本，增加利润。第二，整合上下游产业链，使集群度更高。第三，扩大零售商规模，降低单店运营成本。第四，在加工制造领域节省成本。第五，大幅增加工厂折扣和电子商务的比例，以减轻存货压力。

对竞争残酷性的认知，华为要比其他公司早很多。任正非曾做了这样一个比喻：市场经济的过剩就像绞杀战一样。我们可以将这场绞杀战比作拧毛巾，这毛巾如果还拧出水来，说明市场中还有竞争空间；毛巾拧断了，企业必将宣告结束；只有将毛巾拧干而又未断，这才是最佳的状态。

华为曾对自己的运营状态作出反省，能否长久地保持最佳状态。因为，它的竞争对手思科实行了很多颇有成效的政策，例如：减少员工出差和会议频率，出差不能坐头等舱等。有思科做参照，华为更不能一成不变。面对激烈的市场竞争，企业能做的就是持续地完善自己，将更优秀的自己呈献给客户，这样才能使更多的客户满意，为企业打造更广泛的客户群。

5.3 花费 20 亿从师 IBM

1997 年西方圣诞节前一周，任正非近距离地考察了休斯、朗讯和惠普 3 家世界级企业之后，将考察重点放在 IBM 这家最具美国特色的企业身上。虽然圣诞节前夕美国各大企业都已经放假了，但 IBM 包括 CEO 郭士纳在内的高层领导均照常上班，并真诚而系统地向任正非介绍了他们的管理内涵。

5.3.1 IBM 商业模式的成功转型

IBM 作为一个以在街头卖打孔机起家的小作坊，经过 80 多年的艰苦奋斗，成为年度营收达 900 亿美元的行业巨无霸。由于长期处于“胜利”状态，机构臃肿、官僚主义盛行，以至于当个人电脑和网络技术兴起的时候，反应迟钝的 IBM 没能及时抓住转型机遇，使其赖以生存的大型机市场遭到毁灭性打击。

1992 年，IBM 遭遇了有史以来最严峻的财政困难：销售收入停止增长，利润急剧下降，亏损高达 160 亿美元并濒临破产边缘，被美国媒体痛心地描述为“一只脚已经迈进了坟墓”。1993 年年初，首位非 IBM 内部晋升的 CEO 郭士纳临危受命。他认真研究分析了 IBM 失败的原因之后，以强硬的手段废除了臃肿、庞大的“对人不对事”的官僚体制，建立了以绩效和流程标准为主导的决策机制；废除 IBM 已经僵化、落伍的企业文化，建立了“以客户为导向”的企业文化。同时，针对 IBM 技术强大但反应迟钝的顽疾，郭士纳大胆采用 IPD（集成产品开发）的研发管理模式，从流程重整和产品重整两个方面来缩短产品上市时间并提高产品利润，并最终使 IBM 完成了由技术驱动向市场驱动的商业模式的转型。

历时 5 年励精图治的变革，在付出了 80 多亿美元行政费用并裁减了 15 万名员工的沉痛代价之后，IBM 终于起死回生：1997 年其股票市值增长了 4 倍，销售额达 750 亿美元，市值相当于前西德股市的总和，郭士纳重新创造了 IBM 辉煌的业绩并书写了现代企业神话。

5.3.2 世界级老师让任正非怦然心动

整整一天时间，从产品预研到项目管理、从生产流程到项目寿命终结的投资评审，IBM 高层都做了极为详尽的介绍。为了强化任正非对 IPD 的认识，IBM 副总裁送给他一本哈佛大学出版的关于研发管理的著作，后来他发现朗讯、惠普等美国著名企业也都实施这样的研发模式。

听了一天的管理介绍，任正非对 IBM 这样的大型公司的有效管理和快速反应有了新的了解，对华为本身存在的缺陷以及如何在扩张过程中解决管理不善、效率低下和浪费严重的问题有了新的认识，而对华为在未来的成长与发展过程中如何少走弯路，也有了新的启发和思路。尤其让任正非由衷敬佩的是，郭士纳作为 IBM 的灵魂人物，不仅具有罕见的坚强意志和变革的勇气，而且为人处世极端低调。在他担任 IBM 首席运营官的 9 年时间里，极少接受媒体的采访，也很少在公开场合抛头露面。正是这种务实精神，他才得以集中全部精力在 IBM 建

立了世界一流的业务流程、高度透明的发展战略以及高绩效的企业文化，最终将IBM从死亡之谷带到了一个辉煌的巅峰。

这一切，让任正非怦然心动：华为要像IBM一样强大，不仅自己要以郭士纳为榜样，而且华为必须虔诚地拜IBM为师，不惜一切代价将其管理精髓移植到华为身上。这是华为成为“世界一流”企业的必经之路，也唯有如此，华为才能逐步走向规范化、职业化和国际化。

“企业缩小规模就会失去竞争力，扩大规模，不能有效管理，又面临死亡，只有加强管理与服务，在这条不归路上，才有生存的基础。”，“我们只有认真向这些大公司学习，才会使自己少走弯路，少交学费。IBM是付出数十亿美元直接代价总结出来的，他们经历的痛苦是人类的宝贵财富。”圣诞节期间美国处处万家灯火，任正非一行却在硅谷的一家小旅馆里，点燃壁炉，三天没有出门，开了一个工作会议，消化了访问的笔记，整理出一厚叠简报准备带回国内传达。在这次内部会议上，任正非得出了上述结论。

5.3.3 花费20亿学费师从IBM

周伟焜1947年出生于香港，以严谨、务实、精干而深得郭士纳的赏识，自1995年7月起担任IBM大中华区董事长及首席执行官。鉴于华为是IBM在中国的第一个管理咨询项目，树立样板点的意义重大，所以在报价问题上，深谙中国企业善于“拦腰砍”的谈判常规，周伟焜设计了二个报价方案。

商务谈判在晚餐后进行。周伟焜提出：根据IBM方面的推算，70位顾问按级别分为3类，每小时收取的费用分别为300美元、500美元和680美元，为期5年。也就是说，要完成这次管理变革，华为要投入20亿元人民币。话音刚落，会场瞬间响起嘘声。一位副总裁心痛地对任正非悄声说，这相当于华为一年多的利润了，我们砍砍价吧。任正非反问道：“你砍了价，你能对项目的风险负责吗？”所以对于周伟焜的报价，任正非只认真地问了一句：“你们有信心把项目做好吗？”周伟焜沉思片刻后，回答了一个字：“能！”于是任正非当场拍板。

会谈结束已近深夜。由于时差关系，此时郭士纳正在美国 IBM 总部主持办公会议。周伟焜把电话打给郭士纳的秘书后，虽然几亿元人民币的差价对 IBM 来说只是杯水车薪，但任正非不还价的态度让郭士纳肃然起敬。沉默了一会，郭士纳只对秘书说了三个字：“好好教。”

方案确定后，任正非加速推动《华为基本法》出台并在外界宣布华为将成为世界一流的设备供应商之后，于 1998 年 8 月 10 日，他召集了由上百位副总裁和总监级干部参加的管理会议，宣布华为与 IBM 合作的“IT 策略与规划”项目正式启动，内容包括华为未来 3～5 年向世界级企业转型所需开展的 IPD（集成产品开发）、ISC（集成供应链）、IT 系统重整、财务四统一等 8 个管理变革项目。会上任正非宣布了以孙亚芳为总指挥、郭平任副组长的变革领导小组的成员名单，同时宣布了由研发、市场、生产、财务等富有经验的 300 多名业务骨干所组成的管理工程部的干部任命，全力以赴配合 IBM 顾问的各项工作。

1998 年华为尚在位于深圳南山区科发路科技园办公。会后，任正非亲自指示，把非常拥挤的华为总部腾出很多临海的房间，按照 IBM 风格进行布置并购买了新的办公家具，让顾问来到华为后感觉仍然在 IBM，可谓宾至如归。

1998 年 8 月 29 日，随着第一期 50 多位金发碧眼的 IBM 顾问进驻华为，一场旷日持久的全面学习 IBM 的管理变革运动，徐徐拉开大幕。

5.3.4 “美式”诊断触痛任正非

1995 年，华为斥资 1000 万元从美国和德国引进两套先进管理系统后，顾问们基本上都听从华为人的“指挥”，甚至华为人还能对他们的系统提出各种各样的“改进方法”和“优化意见”，当然最后以流程“七疮八孔”为代价而告终。但此次华为人发现：IBM 顾问与以前的顾问截然不同，他们不仅趾高气扬，而且态度也非常强硬。

比如在进行访谈期间，顾问们一律要求华为干部讲英语，而且有时提问相关问题时，不让他们过多地问“为什么”，只允许他们回答“是”或“不是”。而为了挖掘第一手资料，IBM 顾问甚至把大部分时间花在每天加班到深夜的研发人

员身上，就加班问题的起源以及避免加班的种种可能性和可行性展开讨论和询证。经过半个多月的访谈，他们在纷繁复杂的华为发展脉络中整理出头绪和思路，并通过逆向思维，对华为的管理现状做出了全面的剖析和诊断。

1998 年 9 月 20 日，任正非率领数十位华为副总裁早早来到会场，会议室里座无虚席。IBM 顾问站在台前，系统而细致地阐述了对华为管理问题的十大“美式”诊断：

一、缺乏准确、前瞻的客户需求关注，反复做无用功，浪费资源，造成高成本；

二、没有跨部门的结构化流程，各部门都有自己的流程，但部门流程之间是靠人工衔接，运作过程被割裂；

三、组织上存在本位主义，部门墙高耸，各自为政，造成内耗；

四、专业技能不足，作业不规范；

五、依赖个人英雄，而且这些英雄难以复制；

六、项目计划无效且实施混乱，无变更控制，版本泛滥……

当顾问第六条话音刚落，会场上立刻出现了一阵骚动。虽然在此之前，任正非和其他华为高层都很清楚研发体系存在着问题，但又无法准确说出问题的症结所在。现在顾问们列举的问题十分尖锐，直接触及到了任正非的痛处，他的表情也变得越来越凝重。于是，他向顾问做了一个“T”型手势示意暂停，然后让秘书打电话把公司其他副总裁和总监级干部全部都叫到会场。尽管人数增加了一倍，但由于任正非正襟危坐、神情严肃，整个会场鸦雀无声。

十大诊断报告会结束后，在交流及答疑过程中，任正非和李一男曾提出质疑：为什么把华为定位成一个量产型公司？因为华为每年将销售额的 10％投入研发，应该是一个创新型公司。顾问不仅没有做出解释，而是声色俱厉地反问：“请二位阐述一下，创新型公司的界定标准是什么？量产型公司与创新型公司的差别要素又是什么？”经过翻译，顾问的“火药味”已经被淡化，但任正非还是从顾

问的眼神和语气中感受到了异常。随着顾问对量产型公司和创新型公司的诠释，任正非不停地做着笔记，还不时地点头表示赞同。

汇报会结束后，任正非庆幸地说：“这次请 IBM 当老师请对了。华为就是要请这种敢骂我们、敢跟我们叫板的顾问来做项目。”任正非的这番话，不禁让高层干部们联想起不久前他接受 Hay 顾问的一次访谈时，也曾召集了数十位华为副总裁参加旁听。当时任正非落座后对 Hay 顾问韦小姐所说的第一句话，便让所有在座的人大为吃惊：“我今天非常高兴地接受韦小姐的挑战，我愿意回答韦小姐提出的所有问题，很难有机会接受一个国际考官对我的考试，我希望我今天能及格，做一个好学生。”

显然，当时任正非的话外音是让在座的高层干部们感受一名学生应具有的认真、虚心的学习态度。而今天，他以同样的方式传递的是做一名学生所必须具备的虔诚。

第六章　华为的管理变革

6.1 华为的流程信息化变革

6.1.1 只向 IBM 学习

1997 年底，任正非访问了美国休斯公司、IBM 公司、贝尔实验室和惠普公司。其间对 IBM 的产品开发模式和供应链管理模式等做了比较全面的了解，决定向 IBM 学习。1998 年 8 月，华为与 IBM 公司合作启动了“IT 策略与规划”项目，开始规划华为未来 3-5 年需要开展的业务变革和 IT 项目，其中包括 IPD（集成产品开发）、ISC（集成供应链）、流程化改造、财务四统一等 8 个项目，IPD 与 ISC 是重点。

6.1.2 变革原因宏观分析

以前中国企业与国际对手竞争主要依靠两种优势：一是人力资源的成本优势；二是基于中国市场特点的营销能力。但是，这些外在优势都在随着市场全球化的不断深入正在逐步消失，中国企业一贯粗放式的管理模式在企业做大后，规模而不经济的弊病就显露了出来，华为也不例外。

6.1.3 变革原因微观分析

缺乏准确、前瞻的客户需求关注，反复做无用功，浪费资源，造成高成本；没有跨部门的结构化流程，各部门都有自己的流程，但部门流程之间是靠人工衔接，运作过程割裂；组织上存在本位主义，部门墙，各自为政，造成内耗；专业技能不足，作业不规范，依赖英雄，这些英雄的成功难以复制；项目计划无效，项目实施混乱，无变更控制，版本泛滥。

6.1.4 变革之 IPD

华为花巨资引进 IPD，就是希望通过变革产品开发模式，缩短产品上市时间，降低费用，提高产品质量，最终能够提高产品赢利能力。IPD 是关于产品开发全过程的一种理念和方法。它强调以市场和客户需求作为产品开发的驱动力，在产品设计中就构建产品质量、成本、可制造性和可服务性等方面的优势。重要的是它将产品开发作为一项投资管理。

6.1.5 变革之 ISC

管理的原则是通过对供应链中的信息流、物流和资金流进行设计、规划和控制，保证实现供应链的两个关键目标：提高客户的满意度，降低供应链的总成本。重整供应链的目的就是为了设计和建立以客户为中心、成本最低的集成供应链，为华为早日成为世界级企业打下良好的基础。华为 ISC 变革采取先完成采购和库存、运输、订单履行等内部环节，再建设和优化 ERP 系统，最后再发展电子商务的顺序。从变革的难度来说，ISC 重整对华为的挑战要大于 IPD 等其他变革。

6.1.6 变革之信息化

信息化不仅仅是办公自动化。一个企业的信息化，它应该包含把企业所有管理成熟的流程制度根植于数据库里面，根植于 IT 网络里面，使任何行政业务处理都能够通过企业信息化系统来支持。

（一）信息化支撑的流程化改造

沿着客户价值创造链梳理，打通端到端的流程。并将这些经过检验并稳定运行的流程固化到企业信息化系统中，并使这些流程管理电子化，同时将他们运行的数据固定到数据库中，实现从客户端（需求）到客户端（供应）最简洁、最规范、最不情绪化的控制有效地连通，摆脱了对人的依赖。信息化的结果是领导没权了，裁减了 2000 个中层岗位。所有的行政和业务运作基本流程都能够实时完成沟通、信息共享、业务审批和跨部门协调，不受地理位置和业务流程环节的限制。

（二）信息化支撑的财务四统一

信息化提高了工作效率，支撑了企业的跨区域、大规模发展：分布在各国家地域的 14000 名研发人员，可进行 7×24 小时全球同步研发和知识共享；在全球办公或出差的员工，任何时间任何地点，可使用网上报销系统，在 7 天内完成费用结算和个人资金周转；整个公司，在财务管理上实现了制度、流程、编码和表格的“四统一”，通过在 ERP 中的财务系统建立了全球财务共享中心，具备在 4 天内完成财务信息收敛和结账的能力；华为通过与 PWC、IBM 的合作，不断推进核算体系、预算体系、监控体系和审计体系流程的变革，在以业务为主导，会计为监督的原则指导下，参与构建完成了业务流程端到端的打通，构建高效、全球一体化的财经服务、管理、监控平台，更有效的支持公司业务的发展。通过审计、内控、投资监管体系的建设，降低和防范公司的经营风险；通过“计划-预算-核算-分析-监控-责任考核”闭环的弹性预算体系，以有效、快速、准确、安全的服务业务流程，利用高层绩效考核的宏观牵引，促进公司经营目标的实现。到目前为止，华为公司在国内账务已经实行了共享，并且实现了统一的全球会计科目的编码，海外机构已经建立财务服务和监控机构，实现了网上财务管理。建立了弹性计划预算体系和全流程成本管理的理念，建立了独立的审计体系，并构

建了外部审计、内部控制、业务稽核的三级监控，来降低公司的财务风险和金融风险。华为的客户、合作伙伴和员工，能够 24 小时自由安排网上学习和培训考试，采用网上招聘和网上考评；通过连接每一个办公区域的一卡通系统，人力资源部可每天对 3 万人实现精确的考核管理，准确地把数据纳入每月薪酬与福利计算；EPR 系统，实现端到端集成的供应链，供应链管理人员一天就可执行两次供需与生产计划运算，以“天”为周期来灵活快速地响应市场变化，客户还可以网上查询和跟踪订单执行状态；全球的电视电话会议系统，每年节省差旅费 3000 万元，并大大增强了时效性；国内第一家通过 BS7799 信息安全国际认证，建立了主动安全的预防和监控管理机制，华为的知识产权和机密信息逐步得到保护；在客户现场的服务工程师，可以随时网上调阅客户工程档案和相关的知识经验案例，网上发起并从公司总部或各地区部获得及时的技术与服务协调，孤身前往的工程师不再感到孤立和无助。

6.2 华为的人力资源变革

6.2.1 华为人力资源变革的五个阶段

华为 30 多年的发展历程中，在员工数不断快速增长的同时，通信行业产业环境也发生着翻天覆地的变化。这使得华为公司需要不断变革自身人力资源体系以应对随之而来的各种挑战。之前描述华为人力资源体系的著作大都是阐述某一或某几个时间点上华为的人力资源政策（我们称之为静态视角的描述），本章则从动态发展演化的视角描述华为公司在发展壮大的过程中所做出的改变。由于驱动华为公司变革的因素不尽相同，因此华为公司人力资源体系所经历的不断制度化（routinized）过程与变革过程在本章将会被详细叙述。例如，在华为发展的早期，大量招兵买马是重中之重；而随着公司的不断壮大，人力资源体系的核心需求逐渐转移到选拔、激励、培养等其他活动中。为了准确描述这些变革，我们将华为人力资源体系的发展历程按时间划分成了 5 个不同阶段：1987—1991 年、1992—1997 年、1998—2005 年、2006—2010 年以及 2010—2016 年；相应地，我们称之为人事管理阶段、人力资源管理的开端阶段、战略性人力资源管理阶段、国际化人力资源管理阶段以及员工赋能管理阶段。华为公司在一定程度上依靠国

际顾问公司，例如合益集团（HAY Group），将西方先进的人力资源管理技术引进公司。

在华为的人力资源系统发展历程上很多的事件表明，相互交织的制度化过程与变革的过程对华为今天的成功起到了很大作用。另外，华为的发展历程同样表明，一个好的人力资源管理体系需要随着公司的规模和战略目标的改变而改变。

第一阶段　人事管理（1987-1991）

1987 年，华为在深圳成立，包括股东在内只有 14 名员工。当时华为主要从事销售用户级交换机（PBX），1990 年开始从事组装用户级交换机。但是仅仅从事组装和代工并没有使华为公司从众多的竞争对手中脱颖而出。当时为了在激烈的市场中生存下来，华为初期员工增长很少，因为只需要聘请少量员工就能达到公司组装和销售的要求。不仅如此，在被国企垄断的通信行业，一家初创的民企是很难进行大规模招聘的。时至 1991 年，华为公司也只有 50 名员工，创始人任正非几乎熟悉每一个员工，因此员工间的利益分配相对比较直接和简单，只需要对已聘用的少量员工进行合理的贡献评估即可。

从 1991 年开始，华为通过让员工购买公司的股份以提供额外的奖励。这一举动对华为今后的人力资源管理工作产生了很大影响，这也是任正非在人力资源管理体系上展现其“以奋斗者为本”管理哲学的开端。“以奋斗者为本”是华为公司的核心理念之一，它强调公司的所有机制或者系统，都需要倾向于奖励那些努力奋斗以助力华为实现目标的员工。而人力资源系统在将“以奋斗者为本”的理念落地的过程中扮演了极其重要的角色，因为人力资源系统关乎利益的分配。作为民营企业的华为实行的员工内部持股机制，被多位学者认为是今后华为人力资源管理变革的先决条件。

同样是 1991 年，华为开始了大规模的订单生产而公司员工数也开始经历快速增长。华为也开始了独立的研发活动，生产自己的用户级交换机，这也是中国首台自主研发并大规模生产的数字交换机。由于市场需求的剧烈增长，华为仅有的 50 名员工已经无法满足企业的日常运营，华为开始进行大规模的招聘。而这

些大量新招的员工给华为已有的人力资源体系带来了挑战。也正是这个挑战标志着华为公司仅仅关注招聘和进行简单直接利益分配的人事管理阶段的结束。

第二阶段　人力资源管理的开端（1992-1997）

1992 年华为销售额达到 1 亿元，员工人数从 50 人增加至 270 人。从那时起，华为开始大规模招聘，1995 年时员工超过 1800 名。此时的华为高层管理者已无法通过自我主观认识去考核每一个员工，因此员工的奖励和分配系统遇到了极大挑战。不仅如此，华为的产品也开始变得越来越多元，特别是独立研发的 C&C08 用户级交换机的推出标志着华为进入快速发展时期。这种快速发展对华为人力资源管理带来了诸多影响。首先在创立的初期，一个新的企业总是围绕着公司的“英雄”进行运作，这些“英雄”会用自己的方法去聘请和激励员工，而没有正式的规范和制度加以约束，这样的实践方式使华为各部门无法达到最优绩效。

不仅如此，很多早期的“英雄”随着公司度过第一阶段的生存期后，在企业中到达了较高职级。但是由于华为的战略目标已经逐渐转移到进一步扩大规模和影响力，用多元化的产品和服务成为行业领军企业，很多早期的雇员已经无法适应公司快速发展带来的更高的要求，这无疑会阻碍华为的发展。

华为人力资源系统的第一次变革也因此开始，变革首先在市场部实施。市场部被视为华为最重要的部门之一，因为其在以销售为主的华为早期发展阶段中有突出贡献。培养一名优秀的销售经理需要很长的时间，开除掉一名有经验的销售经理会带来很大损失，因为新人无法很快与关联方建立利益关系。即便如此，考虑到市场部的重要性，华为更加认识到好的销售经理是不可或缺的资源。即使市场部的变动会对公司带来危险，任正非依旧选择对市场部销售经理的选拔和任用过程进行变革，他认为不这样做的话整个公司会陷入停滞，今后的发展会受阻。

1996 年，华为人力资源体系首个重大变革拉开了帷幕。1 月，市场部的所有经理（代表处的正职）被要求同时上交一份年度述职报告和一份辞职报告，这两份报告用于重新评估他们的绩效并衡量他们是否还适合当前的岗位。通过这样的变革，市场部超过 30%的经理被更有雄心和激情的新人替代。这次强有力的

震荡使得华为变得更具竞争力，并得以进一步发展壮大，在中国市场的份额也实现了增长。

在某种程度上说，这次市场部员工集体辞职对于之后在公司内部建立所谓的“狼性文化”起到了很大作用。华为重新审视了企业的人力资源管理实践，开始关注于创造更加灵活的人力资源政策。华为开始系统性地以员工的个人能力为标准聘用和提拔干部，而不是像中国绝大多数企业那样以资历作为衡量标准。不仅如此，绩效不好的员工还会受到降级的处理，这样做的目的就是激活组织并向员工灌输一种需要持续奋斗的观念。这种巨大的变革对销售人员的绩效提出了新的要求，之后也演变成了激活人力资源体系和发展更先进人力资源体系的基础。

1997 年初，华为又面临着另一个利益分配问题。由于华为没有一个清晰的考核标准，因此公平地评估每个员工的工作很困难。这对于公司的进一步扩张和发展极其不利。公司高层意识到需要开发一套正式的、综合的薪酬评价体系，根据统一的评价系统去决定公司每一个岗位的薪酬级别。

此时一个真实案例引起了华为领导层的关注。为了进一步扩大在中国的市场份额，华为同时派出了两名销售人员分别前往上海和新疆销售同样的产品。但是两人的销售业绩却天差地别，这是由于新疆市场的竞争压力是远远无法与上海相比的，因此新疆销售人员能更快地销售产品。于是，根据当时的薪酬体系，两个销售人员的薪酬相差 20 万元。显然，由于无法衡量在不同销售市场环境中销售人员面临的截然不同的销售压力，仅仅使用销售业绩去衡量他们的劳动贡献是不合适的，而且这种不公平的薪酬体系往往会使员工变得消极。这一案例反映出了华为工资体系的一种矛盾冲突，同时还揭示出人力资源管理系统中需要解决的问题。任正非因此特意成立了一个由高管组成的专门进行工资改革的小组。但遗憾的是，在多次激烈的争论之后这个小组并没有给出一个标准答案。最终，通过公开招标的方式，华为聘请了专业的咨询公司合益集团来帮助公司解决薪酬体系的问题。

合益集团将职能薪酬体系引入华为公司，这套体系强调每一个不同岗位的价值。这一体系是基于“人岗分离”的原则建立的。也就是说，这个体系从以下三个

维度衡量员工——知识能力（作为输入）、解决问题的能力（处理过程）以及职责范围（作为输出）。采用该评价系统，各个职位的难易程度可以被计算出来，基于每个岗位的难度系数可以相应地给出符合岗位难度的薪酬。因此从理论上说，拥有相同难度的不同岗位会获得相同的报酬，这样报酬的多少就完全不取决于任职者的资历、年龄或者教育背景。这一先进的薪酬体系可以帮助华为从全方位去考察员工绩效并可以顺利地将公司“以奋斗者为本”的管理哲学顺利落地实施。

在合益集团的帮助之下，华为顺利地推行了职能薪酬体系，这一体系在整个公司今后的人才挑选、评估和提拔的发展过程中扮演了重要角色。在华为发展的这一阶段，华为开始将公司的人事管理体系向人力资源管理体系转变。这样的转变关注如何吸引人才以及如何全面提升整体的人力资源管理体系，最重要的是可以激励员工保持努力工作的热情。但在同一阶段，销售的持续快速增长以及员工数量的持续增加给华为带来了新的问题。

第三阶段　战略性人力资源管理（1997-2005）

为了在技术迅速迭代变化的产业中不断提升自身技术能力，华为需要聘请更多的研发人员。在 1997 年年末，华为首次进行大规模招聘，一次性招聘了约 800 名研发人员，而这一数目几乎使华为研发人员数翻了一番。当时由于新进入的研发人员数量与已有的研发人员数量几乎一致，公司得考虑如何将已有的文化和管理思想灌输到新员工头脑中。不仅如此，新员工的平均受教育程度要比之前的员工高，管理这些有着雄心壮志且一心想以自己的方式给华为带来改变的新员工很困难。公司的高管层被这一困境难住了很长一段时间。最终他们决定开发个人素质模型运用在招聘初期用以评估研发人员，这一流程于 1999 年开始在招聘研发人员过程中使用。

华为专门设计了用于测试申请者是否能达到岗位要求的个人素质测试模型，并特别用于评估潜在的研发人员。这一模型包括了如下 6 个不同的测量维度：思考能力、合作能力、学习能力、首创精神、坚毅品质以及渴求成功的激情。老员工会在面试的初期利用标准化的问题去判断申请人是否符合岗位的要求，只有分

数达标，申请人才能进入下一个环节。这一套个人素质测试模型在研发部门取得很大成功，不仅新员工的离职率降低了，而且整个部门的招聘效率也大幅度提升了。因此，华为随后将这个方法运用到了销售部和售后服务部，最后运用到了全公司范围。

让如此一大批新员工迅速融入公司也是一个巨大挑战，华为公司高管为此展开了多次激烈讨论但一直没有找到有效的解决方法。直到公司运营商网络运营中心干部部部长唐继跃提出“导师制”。值得一提的是，干部部和人力资源部有所不同。每个运营中心的人力资源部门都是从干部部发展出来的。最初在研发领域设立干部部是用于培养和选拔干部的，主要关注点是干部，而人力资源部门则是对所有员工负责的。

华为的“导师制”就是为了使老员工能带着新员工更好地去理解华为的文化，更快地熟悉工作环境。老员工不仅需要将华为组织文化的核心价值观灌输给新员工，还需要将新员工介绍给办公室的同事，这样当新人遇到问题时就可以向周围的员工寻求帮助。为了有效地完成这个目标，华为将新员工分成若干组，分批进入公司以使其对公司的冲击最小化。这一过程十分有效，新的研发员工融入公司的过程很容易得完成。基于“导师制”在研发部门非常成功，华为将该制度进一步推广到全公司，随后演变成对老员工晋升的一项考核要求，即员工必须成功当过“导师”，才能被提拔。

有机会得以晋升是很好的激励方式，因为通过晋升员工能获得更高的薪酬和更高的社会地位。特别是对于一心为公司付出的人，让这部分员工获得提拔是激励他们继续保持高绩效的关键，同时也是公司落实“以奋斗者为本”核心价值观的重要手段。然而那时华为的晋升体系还不够正规，如何从基层提拔干部也是华为当时存在的一个比较大的问题。在 1997 年之前，华为主要有两个提拔员工的途径。第一种是所谓的火箭式提拔，也就是员工直接被资深经理或者高层经理提拔。这种方式主要的问题是没有原则性，而且还充满了机会主义色彩。作为领导人，不可能熟悉和认识所有员工，这样的晋升体系必定会忽略一些有才华的员工。第二种晋升方式是所谓的贡献主导式的提拔。这种晋升方式主要基于员工对华为的贡献，特别是在销售和技术开发领域。这两种提拔方式都是基于员工的业务能力，

几乎无法考察员工的综合能力以及员工是否真的与华为的企业文化相吻合。不仅如此，能较好完成日常工作只是成为领导人的一种必要才能。领导还需要具备处理偶发事件和危机的能力。

基于以上这些原因，华为急需一个更有效的任职资格系统用于评估员工是否达到晋升标准，这样一个系统可以更好地提升华为的内部组织能力。任正非意识到了这件事情的严重性，他表示："前些年，由于快速的发展，我们提拔了很多人，提拔时我们犯过'乔太守乱点鸳鸯谱'的错误，并不是我们选拔的所有干部都是合乎科学管理规律要求的。我们一定要把有责任意识、认真负责的员工提拔上来，给予培养的机会，通过这种置换，才能使我们的队伍更加强大。一定要把任职资格的工作扎扎实实做到底，先推行，后平冤，再优化，三到五年内形成自己的合理制度，就有了生存下去的希望"。

1998 年，华为开始通过引进英国国家职业资格体系（NVQ）让自己挑选和提拔干部的流程形成制度。英国国家职业资格体系最初是由英国国家劳动部与英国伦敦工商会考试局联合发起的项目。该任职资格体系在提升员工个人素质和帮助未来的领导成长方面得到了全球的广泛认可。在 1995—1997 年两年时间内，华为在册员工数从 800 人上升到 5600 人，年销售收入从 15 亿元增长至 41 亿元。英国国家职业资格体系首先在华为的公司秘书中实施。华为使用 NVQ 体系建立了基础的人事管理以及员工培训平台，从而可以清楚地界定秘书工作的专业技能要求以及工作标准。基于这个已搭建起来的框架，华为根据实际的运营环境重新修改并细化了任职标准，紧接着建立了多层次的考核体系用于全公司的职业认证。举例来说，对于秘书工作的认证，打字速度、会议筹备以及办公室的信息管理都是任职资格体系的构成要素。作为评价过程的一部分，所有的秘书可以依据职位的任职标准来对标自身绩效。若察觉到自身绩效尚未达到任职资格体系中所设立的职位要求，他们能看到自身的差距，并根据这个提示进行培训然后提升绩效。

NVQ 系统在公司秘书中的首次施行取得了很大成功，这个方法在打开了秘书职员晋升通道的同时还提升了他们的积极性，因为员工知道在 NVQ 体系中所

学的东西在未来职业发展的道路上会对他们有帮助。因为 NVQ 的引入，华为公司的秘书工作效率是别的企业的三倍。

虽然 NVQ 体系具有一定的优越性，但是任正非发现这个体系存在僵化的问题。他主张华为应该通过将 NVQ 体系与合益集团引入的职能工资制结合，这样可以为系统注入活力。他相信这两个方法的结合可以有效地从内部培养和提拔干部。当 NVQ 体系在秘书中获得巨大成功之后，从 1998 年到 2000 年，华为逐步将 NVQ 体系和职能工资制融合在一起并推行到企业的其余部门中。

为了进一步保证任职资格的成功，华为成立了一个名为资格审查部的新部门。这个部门专门关注资格认证问题并完成了公司剩余岗位的任职资格认证。同时，在部门内部还成立了 6 个培训中心。这就标志着华为已经开始设计员工职业发展的双通道制，用于激励员工不断提升、改进自我。具体来说，职业发展的双通道就意味着不仅仅是业务线的员工可以被提升，研发人员也能依靠贡献获得提拔。表现最优秀的研发人员可以获得“院士”头衔，该头衔和高层的管理人员级别对等。职业发展双通道为所有员工提供了更为平等的激励机制，特别是研发部门的人员也有了很明确的晋升机会。任职资格体系帮助员工得以知晓自己现阶段的工作状态与期望状态之间的差距，同时华为为员工提供定向培训以帮助员工消除差距。华为通过使用职能薪酬体系、NVQ 系统以及培训体系帮助员工提升自我的职业发展水平。在上述体系的顺利实施下，华为基本的人力资源管理体系框架已经建立，且企业的招聘、资格认证、职位晋升过程均已实现制度化运营。

在一个企业成立的初期，经理们通常都可以身兼数职。但是随着企业越来越大，层级越来越多，员工们会越来越被某个单一职位所限，而得不到流动。这样的事情也发生在华为，有一部分员工甚至已经失去继续奉献的动力。为了保证员工的工作动力以及长期稳定的高水平工作产出，华为在已有人力资源体系中加入了轮岗制和末位淘汰制。这一体系通过培养优秀员工和淘汰不良员工来激活组织活力。

这两个机制交织在华为已有的人力资源实践中，并通过以下三种方式影响人力资源管理系统。首先，这些过程是提升和培养员工很有效的手段。通过“轮岗

制”，员工可以去寻找最适合自己的岗位，同时优秀的管理技巧也可以被带到组织中别的部门以提升华为的整体管理效率。正如前文所提到的，一些员工会因为在同一个职位待的时间太长而失去工作的激情。而轮岗制可以很好地解决这个问题，也可以为员工提供一个提升自身综合能力的机会。

其次，这个机制可以有效地避免一些个人或小群体形成“山头主义”以控制公司内部的某些部门，该机制可以使这些人调离“山头”而不至于影响公司对部门的领导。小团体如果可以长期控制公司的一些部门的话，他们通常会私下进行个人利益交换。为了消除（至少是减少）这种风险的发生，“轮岗制”是一个非常有用的战略。

第三，轮岗制有利于进行末位淘汰。通常来说提拔对于贬职来说要容易很多，因为员工都乐意被提拔。就人力资源部门来说，对员工进行合适的降职是有难度的。配合着“轮岗制”，华为施行了新的机制去开除那些低绩效的员工。根据强制性末位淘汰制度的标准，所有部门每年都需要淘汰排名的后 5%~10%。这个要求和杰克·韦尔奇 1981—2001 年执掌通用电气时的要求类似。强行辞退末位的员工为新人才的引进留出了空间。正是由于有这两个相互绑定的机制，华为员工的激励水平要高于别的中国企业，特别是高于国企的平均水平。这些手段的使用在华为今后的发展中起到了很大作用。

到 2004 年，华为在人力资源管理体系中已经拥有了一个相对完善的整体框架以及一些制度化的流程，包括系统性的选人过程、任职资格体系、轮岗制度、末位淘汰制度、双通道晋升制度以及一系列利益的分配制度。这些正式的流程帮助华为发展成为中国通信业领先的公司，其销售额在 2004 年达到 462 亿元，员工数超过 3 万人。

华为继续聘请专业的咨询公司为企业进行组织结构设计。帮助华为设计组织结构的咨询公司认为，华为缺少一个中央决策系统以对整个公司进行长期的战略规划及决策。不仅如此，华为对于高层管理人员的选拔也缺少系统性的流程，公司需要将高层管理人员的任命流程正规化并且组建经营管理团队用以发展华为的中枢系统。任正非并不想一直担任经营管理团队的主席，因为他更想创造一个

更加集体化的领导团队。因此，他在公司内部推出了轮值主席制度。经营管理团队的 8 位成员轮流担任主席一职，每次任期为 6 个月。经营管理团队的主席同时也是企业的首席运营官，主要管理企业的日常运营和组织经营管理团队的会议。经营管理团队的轮值主席制度不仅仅可以帮助培养团队中的 8 位成员的个人素质，也可以使他们分别从自己所负责的业务单元来看待和处理问题。正是任正非采用了轮值主席制度，使得 8 位成员在自己“主席”任期内都需要平衡所有部门的利益，否则当别的经营管理团队的成员成为主席的时候他也不会得到相应的支持。正是由于这种在经营管理团队中的独特合作模式，华为的所有重大决策都会经过经营管理团队成员的检验。相对于一人担当主席并由其全权对公司重大决策负责的模式来说，华为领导层相信这种轮值制度可以在最大程度上减少错误的发生。2011 年华为进一步将这种轮值主席制度发展成为轮值 CEO 制度。

2005 年，华为已经在通信行业获得了很好的口碑和声誉，并且仍然保持着高速的增长，这就使得华为在需要聘请更多员工的同时，还要找到优秀的各级管理人员。为了可以继续拓展市场并专注于内部的研发，华为必须给予管理者提升自我的机会以保证他们能带领华为在快速发展的产业中进一步扩张，成为全球化的企业。然而随着华为产品线的日趋复杂，经营范围也涉及越来越多的国家，华为当时并没有建立一套完整的培训体系用以培养干部，使其达到新环境所提出的新要求。

于是，2005 年华为再次与合益集团进行合作，打造了一个全新的领导力培训项目，并在同年建立的华为大学运行。合益集团帮助华为公司从以下几个维度建立了领导力训练的标准模型：领导力培养、领导力开发以及领导力评估。华为也成立了自己的企业大学，这在企业界不算一个新的想法，通用电气在 1956 年就建立了世界上第一个企业大学。1993 年，摩托罗拉也采用这个方式培养员工，在中国建立了第一所企业大学。因此，华为提出建立自己的大学这一观点可以说并不新颖，但是华为公司为企业大学这一传统培训模式融入了新的特色。

任正非最初是出于两点考虑成立华为大学的。首先是为了培训新员工，特别是那些刚刚从大学毕业的新员工。任正非觉得中国的大学是象牙塔，学生并没有学到用知识解决现实问题的能力，因此华为大学的作用是弥补中国大学教育的这

个空缺。其次是想通过这个平台将华为的优秀经营实践传播到别的公司。然而由于企业各类资源有限，第二个目的暂时被搁置了。最终华为大学扩大了培训的范围，而不仅仅局限于培训新员工。

华为大学的目标是培养所谓的“将军”。华为大学建立之初是免费向学员开放的。但任正非认为，不断提升自我素质是员工自己的事情，他们需要自己承担培训的费用，特别是对于部门经理级别以上的员工。因此华为公司出台了相应的政策，职级在部门经理以上的员工参加个人发展培训项目需要自行支付学费。但是那些用于介绍基本业务和运营流程的课程是免费的。新员工的培训也是免费的且通常是在晚上和周末进行。这一政策与别的企业大学的免费培训模式截然不同。不仅如此，华为员工如果在华为大学参加个人发展培训项目，不仅仅要支付学费，还会因为暂时离岗而被减扣工资。这一原则是任正非提出的，因为他相信只有这样才能把传统的、被动的培养领导的模式转变为一种积极的模式。通过这种方式，领导者能意识到自我提升的重要性并可以改变他们对待领导力培训项目的态度。任正非说：“在公司内部，除了收学费，停产学习还要停薪；教材也要卖高价，你想读书你就来，不想读书你就不要来。交学费不吃亏，为什么不吃亏呢？因为学好了能力就提升了，出绩效和被提拔的机会就多了。”

在别的企业大学中管理培训教师也是一件很难的事情，因为员工培训的规模比较小，没有得到足够的重视。基于这个心理暗示，培训老师会失去工作的激情和信心。华为则采取了截然不同的方式来解决这个问题。首先，高层管理者，特别是任正非十分重视寻找和培养优秀培训老师。在华为大学超过 1700 名有经验的培训老师中，有将近 1500 人是在华为业务和技术领域的专家过来兼职的，只有一小部分是华为大学的全职老师，这就可以保证华为大学培训的质量。华为大学每年最多培训近三万名员工，平均每年培训超过两万名员工。不仅如此，退休的专家和教授也经常被请到华为大学进行授课。

华为大学偏向于使用案例学习的方法进行培训。任正非要求华为大学所使用的教学案例必须是华为或其他公司发生的真实事件，反对使用教科书般的假想案例。

任正非高度重视短期培训的重要性。他强调："'将军'不是培养出来的，一个月两个月就够了，学一点、学个方法就上战场。"员工可以在网上学习，然后认识几个老师，与他们在网上及时交流。

华为大学的建立是华为人力资源体系建设的一个里程碑，它标志着华为已经有能力在公司内部为员工提供领导力培训。人力资源部门的发展也保证了华为能使用内部培养的人才去替代那些即将离开华为的员工。

总的来说，截至 2005 年，华为的人力资源管理体系已经变得很全面了。"人才是唯一竞争优势"，这一原则经常被提起但是很少有企业能真正落实到人力资源体系的实践中去，华为用长远的眼光和坚定的信念将这一原则成功落实。任正非很好地阐释了"保护人才"这个问题，他说："什么都可以缺，人才不能缺；什么都可以少，人才不能少；什么都可以不争，人才不能不争。"可以说，华为之后在人力资源管理上的实践都是基于以上提到的基本框架。

从 1997 年到 2005 年，华为为自己的快速发展打下了坚实的基础，华为的战略性人力资源管理过程是其人力资源管理变革历程上影响最深远的一个阶段。从此以后，华为所面临的其他一些挑战主要是来自其快速的国际化过程，也就是变革人力资源管理体系，以更好地管理来自不同国家和地区、有着不同文化背景的员工。

第四阶段　国家化人力资源管理（2006-2010）

华为从 20 世纪 90 年代末就开始了全球化运营。1996 年华为成立国际市场部，1999 年成立第一个海外研发中心，2005 年海外市场的销售额首次超过国内。随着华为国际化进程的不断深入，华为遇到了诸多的管理问题和日常运营问题。一个主要的问题就是如何使不同的文化恰当地融合。为了成功实现国际化的目标，华为需要再次变革其人力资源管理体系。

例如，华为在 1999 年刚开始进入沙特阿拉伯市场时，只聘请了两个员工，但是到 2005 年时，沙特阿拉伯办事处的员工数超过了 300 人。沙特阿拉伯是伊斯兰国家，所有工作人员每天都会在固定的时间放下手上的工作去参加礼拜。这

就为华为在沙特阿拉伯的办事处的日常运营带来了挑战。这是一个文化融合的问题，这种困扰不仅仅发生在华为的沙特阿拉伯办事处，同时也发生在很多别的国家办事处。因此，在华为进行国际化扩张的时候，首先要做的就是尊重不同国家和地区的文化，需要尊重文化的多样性。华为在向外籍员工灌输企业核心价值观的同时，需要通过逐步的文化融合来找到两种文化的平衡点。

在国际化过程中遇到的第二个问题就是语言的问题，这个问题对工作的效率有很大影响，因为交流和沟通是企业日常运行最基本的活动。由于存在文化差异和语言问题，在外的中国员工不能很好地和外籍员工顺畅地沟通。另外，当时外国代表处的主管都是中国人，而副主管以及公司至少60%以上的员工都是当地人。由于沟通存在困难，很多当地的员工就只向他们当地的副主管汇报工作，从来不与中国的主管进行交流沟通。同样的，中国驻外的员工也只向代表处的中国主管汇报工作，这在无意间将一个组织分割成了两支截然不同的队伍。这一问题被反映到了公司总部。当时，如果有外籍员工发送邮件到总部，需要间隔很多天才会收到回复，因为邮件会先被送到翻译部门翻译后才能进行发送，这无疑影响了员工之间交流沟通的及时性。像很多欧洲的跨国公司一样，华为总部没有将自己的工作语言切换成英文。这给外籍员工的晋升也带来了问题，因为当他们到达某一层级之后就必须要和总部进行交流沟通。这种沟通问题也是为什么华为所有海外办事处的主管都是中国人的原因；这也是外籍员工晋升的阻碍。这一种阻碍与华为基于奉献和能力考核员工的核心价值观是相违背的，会很大程度上减弱外籍员工的工作动力。为了取得国际化的成功，华为必须解决这个问题。

于是，华为从两方面做出了改变。一是改革总部的工作模式。华为成立了旨在帮助员工提升语言能力的语言改革小组，并设立全公司不同岗位的语言标准。华为采用托业（TOEIC）、托福（TOEFL）以及雅思（IELTS）等标准化考试进行评估。该小组同样也设立了很多规则去推动变革。比如说，在2007年年底，中国员工所有发到海外的邮件和报告必须用英文书写；当收到英文邮件时，必须采用英文进行回复。在2008年，某些特定岗位需要用英文进行报告和邮件的书写；到2008年年底，这些特定岗位需要实现全英语化。例如供应链部门就必须用英语召开例会。将使用英文变成一种习惯能使一家国际化公司在非英语国家的

经营更加顺畅。这次变革给了员工一个提升自身英语水平的机会，也为华为进一步夯实自己的国际化运营之路奠定了坚实基础。

二是尝试让国外员工接受华为特有的文化。一种方式就是华为选拔出在国外代表处表现优秀的员工送到中国总部并参加特定的关于文化、实践以及技能的培训。这些项目帮助外国员工更好地吸收华为的文化。当他们到达中国总部后，被要求在总部的日常运营中积极地工作和学习。在总部培训的时长不尽相同，视每个人具体情况而定。这样的培训使得外籍员工可以更好地经历和感受华为的文化。最重要的是，在他们回到自己的工作地之后，这些优秀的外籍员工可以深刻地理解和接受华为文化，并带着这种情绪去影响周围更多的外籍员工。建立一个能更好地融合众多外籍员工的人力资源体系是一个系统性的工作，不是简单地举办一个活动或者喊几句口号能解决的。

2007 年，正当华为努力解决自己全球化运营所面临的问题时，一场变革正在中国缓缓拉开序幕。中国政府在 2008 年 1 月出台了《劳动合同法》。《劳动合同法》规定，为了保护劳工的权益，企业不能解聘在企业工作超过 10 年，或者已签订过两次劳务合同的员工。这使得华为很难解聘在公司工作年限较长，但是绩效较差的员工，这显然与华为的核心价值观是不吻合的，华为的管理层担心新的劳动法会使得华为变得僵化，进而降低华为对未来新技术发展的反应能力。

为了恪守华为的核心价值观，高管决定开展新一轮的集体大辞职。正如上一次集体辞职一样，公司内部所有工作超过 8 年的 7000 余名员工需要在 2007 年年底上交一份辞职报告。接下来有两种选择：第一是与华为签订新的劳动协议，第二是带着补偿金辞职。不仅如此，华为还趁着这个机会为选择续签的员工调整了工号。在这之前，华为是根据进入公司的日期进行工号排序的，工号数字越小，往往就代表员工进入公司的时间越长，越可能是处于较高的层级。在重新签订劳动合同后，每个员工都会获得一个随机的工号，这样他们的职位就不能通过号码被轻易识别，这样做是为了在某种程度上打破公司内部员工之间明显的阶层划分。这次集体大辞职受到了外界广泛的争议，但是华为相信这样做可以加强企业对有奉献员工的甄别能力，这样才能帮助企业打破组织惰性。

第五阶段　员工赋能管理（2010-2016）

到 2010 年，华为已经成为通信领域的巨头之一，年销售额达到 1825 亿人民币，全球雇员超过 11 万名。当时华为公司定下的战略目标是引领通信产业未来的发展，而在这一过程中优秀的员工必将扮演至关重要的角色。因此，人力资源管理体系需要进一步变革，需要培养并对员工进行赋能。

第一个最重要的变化出现在 CEO 岗位。不可否认，华为历史上的诸多成就都要归功于创始人任正非。正是由于他的重要性，外界对谁会接替他的位置一直都有议论。任正非本人也对此深有考虑，他曾说道：“今天的接班人，个个都是人中精英，他们还会不会像我那么愚钝，继续放权，发挥全体的积极性，继往开来，承前启后呢？他们担任的事业更大，责任更重，会不会被事务压昏了，没时间听下面唠叨了呢？”

因为华为一直坚持系统性领导力培养，所以它并不缺少人才。延续前文提到的轮值主席制度，华为从 2011 年开始施行了轮值 CEO 制度，这在中外企业史上都是一次不寻常的举动。设计轮值 CEO 制度的基本逻辑是，一个人的能力是有限的，而且作为 CEO 长期负责企业日常运营，是没有时间充实自己的，也没有时间详细规划公司未来。华为的轮值 CEO 制度集合了几个人的集体智慧，这样可以减少决策的偏差与偏执。无论是否处于自己的 CEO 轮值任期，轮值 CEO 团队的核心成员都需要参与企业日常的决策过程。任正非说过：“华为的轮值 CEO 是由一个小团队组成，由于和而不同，能控制企业不断地快速适应环境变化。”

第二个重要的变化是由华为的战略目标变化引起的，华为要从事更多的基础研究以继续提高对世界级领先技术的开发能力。为了达到这一目标，华为建立了诸多研究中心，并聘请了很多知名科学家和工程师来做最先进的研究。2013 年年底，华为在全球建立了 16 个研发中心，为研发人员提供了可以不断提升自己的平台。不仅如此，为了让优秀的员工能产生更多、更好的创意，他们需要与企业内部或者外部优秀的人才合作沟通。从 2014 年开始，任正非鼓励研发人员之间多见面、多交换想法，并不断强调员工间非正式沟通的重要性，为此他专门给

所有员工写了一封邮件，邮件中写道："一杯咖啡吸收宇宙能量，你们这些 Fellow 的技术思想为什么不能传播到博士和准博士这些未来的'种子'里面去？你们和大师喝咖啡，现在为什么不能和'种子'喝咖啡？"任正非要求最顶尖的 17 位"院士"专家每年要花他们三分之一的时间去参加学术会议和走访世界名校，这样才能理解和吸收最先进的技术。还要求他们在公司内部组织研讨会，去讨论世界上最新技术的发展以及它们对公司业务发展的启示。

近几年，华为已经就企业的长期激励问题做出了相应改革。前文说道，华为从 20 世纪 90 年代就开始了员工持股计划。然而根据中国的法律法规，外国人是不能参加员工持股计划的。不仅如此，很多已经退休的华为前员工仍然持有华为的股票，某种程度上来说他们可以不做出任何奉献就能分享华为发展的收益，这显然与公司的"以奋斗者为本"的核心价值观相冲突。为了解决这个问题，2014 年华为公司推出了"时间单位计划"（TUP），TUP 是一个包括外国员工在内的、基于所有员工绩效的利润分享和奖励计划。TUP 的基本概念是根据员工的岗位、级别和绩效，每年免费给予每位员工一定数量的五年期期权。TUP 的分配方案为"递延+递增"，TUP 增加的权益值等于同期虚拟受限股的权益值。TUP 的本质是为员工提供长期但非永久的奖金分配权，它可以直接实现对来自不同国籍的所有员工的激励，并能纠正由 ESOP 导致的不公问题。在 TUP 引领下，基于时间的单元被奖励给有能力的员工，这是一种基于每年利润分配数额和最后一期累计获得的现金的激励方式。使用 TUP 旨在避免那些拥有大量公司股票但已不为公司奉献的人继续享有收益，以及基于华为的"以奋斗者为本"的核心价值观对所有优秀员工予以长期激励。尽管内部持股计划和 TUP 近些年都会作为华为的激励机制，但是 TUP 的占比会逐渐提升，而相应的内部持股计划的比重会下调。

华为在近几年人力资源管理体系做出的最大的变革应属战略预备队的建立。通过一系列基础的培训之后，战略预备队的人员具备了在公司不同职能、不同地区和不同岗位就职所需的基本知识和能力。比如说，华为计划将 2000 名技术员工在 2016 年转移到战略预备队，接下来让他们从事一些研发之外的活动，例如提供产品解决方案或者在全球技术服务部工作等。战略预备队也需要吸纳由于市场环境变化、战略重新调整或技术变革而导致失去原先岗位的员工。例如，从事

服务性工作的员工可能会在人工智能强大到足以预测网络故障时失去自己的岗位，这时他们就可以进入战略预备队。这种情况下，战略预备队作为一个可以在公司中保证持续管理变革的使能器，一方面培训员工，使他们有能力胜任其他岗位的工作以增强公司人员的流动性，另一方面战略预备队可以对失去岗位的员工提供支持和保护。

组织结构方面，任正非是战略预备队指导委员会的主席，三个轮值 CEO 加上人力资源部门总监是指导委员会的成员。因此战略预备队已经成为华为人力资源管理系统中非常重要的一部分，并与人力资源部门以及华为大学一起直接向公司高层汇报。

战略预备队的实施范围不仅仅局限于研发部门，而是面向整个公司范围，包括市场营销、金融和供应链等。战略预备队的成员主要通过三种途径进入。第一，从公司排名前 25%的员工中挑选。第二，由于市场不确定性或者市场形势的变化，在某些国家的业务可能会遇到临时的困难。华为会把负责该市场业务单元的员工全部转移到战略预备队，而不是让他们死守在市场正在萎缩的国家。第三，由于业务战略的重新调整，一些产品线会被停止。这些产品线的研发人员会因此解散，同时员工会被转移到战略预备队。

任正非在演讲中强调，战略预备队的重要功能是挑选出人才并把他们放在前线。但战略预备队没有职位分派的权力，只可以把预备队的员工推荐到人力资源部门，由人力资源部门决定是否把人安排在前线。战略预备队有自己独立的预算，它主要有两个收入来源：第一，当战略预备队的员工被派到部门或者区域办公室的前线，若他们表现很好，帮助企业获得了收益，那么该部门必须与培训这个员工的战略预备队分享收益；第二，如果某办事处或者团队由于业务萎缩被分入战略预备队，那么该办事处或者团队的预算自动归入战略预备队。

为了实现持续增长，华为在西方咨询公司的帮助下引入了众多优秀的人力资源实践经验，并将中国企业善于培养员工奉献精神的传统融入其中。华为在西方的管理思想上进行创新，例如，要求员工为在企业大学参加提升个人素质的培训付费等。华为的 CEO 总是想要在公司中引入变革然后将其制度化。但是当新的

方法不再奏效时，又会主动引入新一轮的变革。当创始人任正非不再参与公司运营时，目前的人力资源管理体系是否仍然有效？让我们拭目以待。

6.2.2 引起华为人力资源变革的案例

（一）五级干部考核制度

触及灵魂才有效：变革是触及灵魂的事。没有一颗勇于变革的心，没有企业强大的执行力保障，变革是无法成功的。翻看任正非的文章，几乎每一篇都会谈到管理变革。在他看来：”世界上最难以改革是革自己的命。考核与薪酬体系是全世界最难的一项企业管理命题。“他还曾对管理变革进行过总结，称之为三段论：1、触及自己的灵魂是最痛苦的。必须自己批判自己；2、别人革自己的命，比自己革自己的命还要困难。要允许别人批评；3、面子是无能者维护自己的盾牌。优秀的员工追求的是真理而不是面子。在《为什么要自我批判》的讲话中，他说”中国人一向散漫、自由、富于幻想、不安分、喜欢浅尝辄止的创新。不愿从事枯燥无味、日复一日的枯燥工作，不愿接受流程和规章的约束，难以真正职业化地对待流程和质量。“正因为如此，他才坚持要”革命“，革可能阻碍公司发展的文化的命。

在华为的任职资格考评中，曾经推行过五级干部考核制度，也就是不管业绩如何，必须强行分为五个级别，分出好坏差劣来。按照中国的评分标准，在五个级别中只能有三个级别算及格，另外两个级别就是不及格。这样的考核制度如果用在基层，执行起来难度不大，最多淘汰几个人而已。但是放到中高层，问题就大了。当时就有人提出：如果被考核为一级，应该如何处理？每年高管团队淘汰一批，公司如何稳定？在实际操作中，人力资源部门在考评到第三级时已经满头大汗，不知道如何处理，负责人去向任正非请教，想停止这项制度的执行。但任正非不买帐，当即指示：给你三年时间，一定要达到五级，你要努力去补这个课。按照规定，高级副总裁的任期是两年，这也就意味着，干不好的话两年就可能被降职。

中国人不笨，俗话说：“一个人是条龙，三个人是条虫”，“一个和尚有水喝，三个和尚没水喝”。中国人人性上的弱点正是企业管理的阻碍，而人性的弱点是企业文化管理的内容，所以企业变革的关键点还是大家普遍的劣根性。

（二）变革的标志性事件——“集体大辞职”运动

企业在意识到问题的时候，首先考虑到的是人才的缺乏，就会不断地高薪引进人才，引进的人才又会受到现有人才的抵制和企业固有文化的冲击，从而大大削弱引进人才发挥的空间。另一方面，引进的人才多数体现在企业需求方面的优势，而自身也存在很多其他方面的劣势，这些劣势又往往会成为现有人才攻击的目标，从而让企业负责人进退两难，使管理变得异常复杂。企业负责人如果强力支持引进人才，会引起原有人才的不断离职，并对企业的文化氛围造成非常恶劣的影响，如果过多听信原有人才的建议，会让引进人才失去发挥能力的平台，从而慢慢离开公司。

华为的做法：每 10 年一次的“集体大辞职”运动。

1996 年由现任董事长、原市场体系总负责人孙亚芳，牵头了一次市场部人员集体离职运动，全部成员重新竞聘上岗，当时的集体离职运动，被叫做华为内部的“再创业”运动，这个运动促使华为的市场开拓能力大增，“狼性十足”，也促进了销售额的稳步增长。运动的结果是，岗位还是那些岗位，薪资也差不多，可是观念改变了，“等、靠、要”等一劳永逸的疲态思想没有了。在 2000 年的 4 周年纪念大会上，任正非高度评价了这次事件：“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。”

2007 年的华为“辞职门”事件是 1996 年的升级版，从人数和规模上都大大超过前者，原先仅限于市场部门的运动，后来扩展至公司多个部门，涉及高级领导及一线员工多达 7000 人，最终仅有 100 多名员工未能续约，淘汰率仅为 1.4%。

华为的辞职门事件，从表面上看是应对新《合同法》的一种举措，实际上是公司实现企业重生的一种尝试，这种尝试从管理的根基即人才入手，主要是对人才的重新聘用和评价，通过人才的重新聘用和评价，让人才对自身有了重新的认识，认识到了自己的优势和不足，从而更准确地找到了自己的定位，同时淘汰了不思进取的员工。此次人才运动，可以增强人才的自我意识能力，提高人才对自己的深刻认知和对岗位要求和标准的认知，促使自己加强学习，提升知识和技能，它激活了人才的潜能，提升了员工的整体素质，为企业未来的组织、流程的变革打下了坚实的基础。

华为历史上，最具天才气质的人物是李一男。中科大少年班毕业的他，进入华为的第二天被任命为工程师，7 天后成为高级工程师，半年后任命为中研部副总经理，一年后升为总经理，27 岁登上华为副总裁的宝座。当时，大部分民营企业的人事制度和国有企业一样，甚至还不如国有企业完善。早期的华为在很长时间内都没有设置专门的人事部门，无论是人才遴选还是职位晋升，全凭高层一句话。

2000 年，由于人事冲突，李一男在华为所谓的“内部创业”中北上，在北京创立了华为后来的竞争对手——北京港湾网络有限公司，任正非因此断了”左膀“。此后不久，郑宝用又因身体原因离开工作岗位，康复后也不再有以往的冲劲，任正非又断了”右臂“。在失去两员大将后，华为顿时陷入群龙无首的局面，尤其是研发部门，郑宝用是中研部的创始人，李一男是领导者，没有了这两位天才人物，研发部门的战斗力荡然无存。这不是说其他科研人员能力不够，而是因为长期以来，两人大权独揽，其他员工基本上只负责执行任务，在战略方向的把握、市场需求的甄别上毫无经验。一旦这两人离位，整个研发部门就失去了方向和控制。

这次变故让任正非意识到人力资源管理体系的脆弱，”一头狮子带领一群羊“的人员结构对企业发展制约太大，也充满了不可知的危险。从此，华为开始考虑进行职业化建设，建立规范的管理制度，使公司不因个别人事变动而陷于绝境，后来经过两次研发流程的变革，特别是 IPD 的引进，彻底改变了华为依靠英雄的研发模式，从而使企业走上了稳步发展的道路。

第七章　华为变革的成功实践

不管是对于一个企业的成长、还是对于一个人的成长，往往都要面临绕不过去的坎儿。华为如是，任正非也如是。

2002 年、2003 年是华为最难熬的一段时间，核心骨干的出走使得华为收到重创，业绩大幅下滑，而彼时的任正非，也正饱受抑郁症的困扰。然而也正是这个阶段，华为削足适履、成功转型，迈上了国际化的新台阶。

7.1　华为发展四阶段

华为总部，是 1996 年破土动工，我当时参加了奠基铲土，当年还很诧异，为什么选了这么块荒郊野外的地方，而不是在深圳深南大道附近选址。当时 TCL、创维等企业都在深南大道旁边要了一块地。现在看来，这个决策是非常正确的，如果建在深南大道只能盖一栋楼，不可能有这么大面积。现在这个地方也快容纳不下华为了，松山湖在建新的基地，比这里的面积还大。

在座的都是中小企业业主，照搬现在华为的模式，对中小企业没有任何价值。关键要去研究华为做到 1 个亿时是什么状态，做到 10 个亿、100 亿时又是什么状态，尤其华为在一次创业到二次创业转换过程中，管理体制、组织系统、考核体系、人力资源系统等管理变革是如何突破的。

研究华为，要从发展阶段来看。一个企业的成长，往往在面临绕不过去的坎时，必须来一次深层次的变革。不管是人力资源变革、组织变革还是战略变革，只要转过去了，企业就迈上一个新台阶；转不过去，就会在台阶上徘徊，然后慢慢下滑。

华为历史可以归结为四个阶段：

第一个阶段，1987 年到 1995 年，创业求生存。初期所形成的领导团队到现在还保持稳定，这是中小企业研究华为的一个启示点。

第二个阶段，1996 年到 2004 年，二次创业与迈向国际化。这一阶段是最值得研究的，华为所有的变革——人力资源系统、管理体系、流程体系，都是在这八年完成的，这一阶段也是华为面临困难最多的时期。尤其 2002 年、2003 年，业绩下滑，任正非又得了抑郁症，也正是这一阶段，通过管理变革，华为销售收入成为国内第一，并开始走向海外，真正成为国际化的公司。

第三个阶段，2005 年到 2010 年，华为商业模式变革期。它不再是简单地卖通信设备，而是提出要做电信解决方案供应商。过去是把竞争对手击倒，这个阶段把对手叫友军，竞争变竞合，整个组织变革面向客户。

2011 年到现在，我们叫组织转型期，就是追求云管端一体化，是华为的第四个阶段。

2013 年 10 月华为干部大会提出的口号就是要赶超美国，另外，还提出在行业颠覆性创新到来时，华为会不会倒下。

任正非从来不提“转型”“变革”这样的字眼，只提“持续改良、改善”，但从企业发展史来看，华为始终在转型、变革过程中。

7.2 一没钱二没市场，靠什么突围？

和绝大多数企业一样，创业初期的华为也是机会导向。1987 年，任正非碰到辽宁农话处的一个处长，经介绍华为成为香港一家生产程控交换机（PBX）公司的代理商。

任正非虽是个军人，但在部队上过大学，在部队时也是科技创新能手，得过全军技术创新二等奖，被选为十二大党代会代表，参加过郭沫若主持的全国科技代表大会。虽然他称自己一不懂技术、二不懂管理，但其实他对技术的前瞻性把握和对新技术的敏感性是其他企业家所不具备的。

华为第一次创业时期有哪些举措呢？

首先，没市场怎么办？华为与地方邮政系统结盟，成立莫贝克公司，通过邮电企业职工集资参股形式形成利益共同体，募集参股资金 5500 万元。当年每个地市的邮电局，都与华为成了利益共同体，所以产品可以卖进去。后来这个合资公司一把卖掉 7.8 亿美元。

如果这几千名邮电员工都到华为总部，那治理结构就乱套了，这就是任正非聪明的地方，跟他们形成利益共同体，但在治理结构上，不能让他们影响华为的产权结构。

没钱怎么办，靠什么吸纳人才、留住人才？

只有两条：一是靠追求、理想、信念；二是靠未来的预期收益，这就必须给股权。很多人都有一个疑问，说华为没上市，资金链怎么能不断？华为员工内部融资持股计划从 1990 年就开始了，现在加起来有几百亿，另外莫贝克卖了 7.8 亿美元，3COM 卖了 40 亿美元，加起来是百亿级的资金量，哪怕上市估计也融不到这么多资金，华为用这些方法解决了企业高速成长的资金需求。

员工持股计划还有一个好处，企业每年都在高速成长，比如说今天给你 10 万股，50%的分红，马上第二年分 5 万分红，如果员工把本金和 5 万分红拿走，企业现金流肯定吃紧；但华为告诉你，根据你的业绩，我今年给你 20 万股，你干不干？你一看，50%的分红，再从亲戚朋友那里借钱，一共投入 20 万股。到了第三年，又有 50%的分红，你要拿走 10 万股，公司又告诉你，我给你 40 万股，你干不干？这样既把人才留住了，又实现了内部融资。当然，这是当时中国特殊环境下的特殊做法，今天企业学不来，要学那就是非法集资了。

一次创业时期，华为面临了很多过不去的坎。没有自主创新产品，面临资金流和人才双重短缺。当时华为主流技术派认为搞数字程控交换机太超前，必须搞半程控交换机，成本低、研发速度快，就把所有投资压到半数字程控交换机上。但这时候，生产线上有一名工程师对华为的技术方向提出质疑，半程控交换机是一种落后的技术，应该研究数字程控交换机。任正非跟这位工程师讲，我给你资金，你自己组建人才团队，你来牵头研发数字程控交换机。这正是他非常厉害的

地方，一个生产线上的工程师提了建议，就敢让他带团队悄悄地干。如果当时华为没有搞这个数字程控交换机，华为有可能就死掉了。

1995 年以后华为为什么开始搞变革？就跟我们现在很多企业一样，企业发展到一定规模，个体与诸侯意识、管理随意粗放、个人英雄主义与企业发展的矛盾凸显，企业一定要变。

7.3 1996—2004 年，华为第二阶段最关键的事情

华为发展史上一共经历过四场人力资源变革。创业初期华为面向农村市场，谁拿下山头，谁升官发财，强调英雄主义、狼性精神、垫子文化，奠定了华为艰苦奋斗的基因。进入城市主流市场以后，直接要跟中国电信、中国移动打交道，华为采取了哪些措施？

首先是市场部集体辞职。1996 年，有一次任总把我和孙亚芳叫到一起，说现在很多干部进入城市市场之后思想观念、能力跟不上，要引入竞争淘汰机制。当时孙亚芳就提出，带着市场部所有高管集体辞职，之后由彭老师带着专家组对所有人进行测评。当年华为所有干部宣誓：“从今天开始，重新接受组织的挑选。”

被选下去的干部，包括一些副总裁被派到基层，没有一个人闹事。从此，干部能上能下、工作能左能右、人员能进能出、待遇能升能降这“四能”机制开始推行。

集体大辞职之后华为开始搞职能优化，提高总部的专业化管理能力。那时开始抓人力资源建设，抓财务建设，抓战略管理。任总当时提出“狼狈机制”，即狼狈协同，前方打仗的是狼，前腿很发达，后方支持的人是狈，后腿很发达，就是西方企业的“内部客户”，任总用了一个形象的词叫“狼狈为奸”，就是前后端一体化。华为后来引进 IBM，搞客户化组织，它是有基础的。

企业发展到一定阶段，一定要协同，内部运营要一体化。中国很多企业做不到，如何真正基于市场、基于客户去打通流程，实现研产销内部一体化运营？你的组织运行模式必须要进行变革。

当进入国际市场，需要流程化的组织、职业化的队伍时，很多干部的思想观念又跟不上了，所以华为这时候又搞了一个内部大创业。什么叫内部大创业？其实企业内部很多人天生是当小老板的料，他们的业务能力很强，你给他们一块市场，很快就能打开，而你一旦说做事需要流程，过去穿便装，现在要穿西装、打领带、穿皮鞋，他们不习惯，就会跟组织对抗。如果你的合作伙伴天生就是当老板的料，趁早把他请出去，顶多创业时候用他一下。

这时候华为搞内部大创业，劝退 300 个这样的干部，你不按流程做可以，变成我的经销商，比如说李一男是 1500 万股，那时候 1 块钱一股，我给你 1500 万的设备，你去卖，卖完以后这就是你的创业资金。这一时期又赶上华为的营销体系从自建营销体系开始转为代理体系，这样就把 300 个干部变成了华为的经销商。

市场部大辞职解决了什么问题？总部开始建人力资源部、财务部。我们一次创业时都是“企业家的企业”，企业就是我的，我是制度的制定者，我说了算，可以破坏制度。当变成“企业的企业家”就不一样了，老板也要受到约束，你必须建立组织规则，必须有流程权威。

为什么我们很多企业做到一定程度了，大家都不担责任？就是因为你这个企业只有领导权威，没有建立流程权威，也没有专家权威。有了专家权威、流程权威，企业的全员责任体系才能建立起来。

从 1996 年市场部大辞职开始，华为的组织变革是一个持续的过程。创业时期避免一人占一个山头，要经历“一切缴获归公，反对山头文化”阶段；变革期，一切行动听指挥，反对本位主义；再往上走，到流程化时期，反对论资排辈，一切归零；再往后，就是持续奋斗，反对不思进取。

注意，华为的人力资源变革，始终围绕几大核心价值观来做。

一个是以客户为中心。华为虽然组织结构庞大，但对市场的反应速度始终是敏感的，对客户需求始终是能准确把握的。

第二，任正非强调持续艰苦奋斗。而人力资源机制就是不断激活人才，不能懈怠。

此外，华为还有一个很大的特点就是批评与自我批评。从任总开始时刻保持清醒的头脑、危机意识与自我批评。从市场部集体大辞职，到研发体系反幼稚大会，华为把客户的抱怨录音，不停地让研发人员听。让员工参与改善，让员工进行自我批判，他说一定不要搞群众运动，一定要运动群众。

回过头来说，为什么现在很多企业体会不到流程再造带来的变化？别忘了，流程背后是人的观念，如果你的企业还是权力导向、自我导向，而非客户导向，那流程越画越长就没用。我认为华为在人力资源管理上，最有特色的就是它构建了一套怎么对知识分子进行有效管理的方法，让知识分子变成勇猛、有狼性的战士，而不是变成奴才。知识分子最怕打仗没狼性，不能够主动承担责任。

7.4 如何做到“评价无时不在，无处不在”

有人问任正非，你主要干什么？他回答两个字：分钱。他提出要学索马里海盗，科学解决合理“分赃”的问题。人力资源的核心问题是利益，背后其实是评价。如果没有评价，给得越多，员工会越抱怨。但评价又是管人里最难的，如何评价一个人的潜能、态度、能力、岗位呢？华为人力资源管理里最厉害的是评价体系，叫“评价无时不在，评价无处不在”。

学华为考评体系，有一点要当心，华为不是把所有人全纳入考评对象。凡是市场有价的东西，统统花出去。一个公司对市场信息，尤其是人力的市场价格要非常敏感。公司是市场里的公司，不利用市场系统，把所有人都纳入企业内部管理是会崩溃的。

奔驰公司，能外包的全部外包，总装都可以外包，最后就是品牌、设计、市场自己做。什么东西市场解决不了呢？为什么 EMT（经营高管）团队要宣誓，我签单给你，单里面有没有回扣、含不含水，这是管理的重点，要考核市场上不容易出价的风险。

任正非说，创业初期，谁干得好谁干得坏，他脑子里清清楚楚。人多了以后，没办法对所有人评价了，没有判断的标准，老板也不敢把权力下放。那时华为内部有种说法，老板就像天上的鸟，越飞越高，老板说的话让人越来越听不懂，下面人天天琢磨。一个组织如果没有共同的语言、目标、是非标准，大量新人进来就会稀释公司文化。1996 年我们进驻华为后，最有名的就是起草了《华为基本法》，目的就是统一思想、达成共识。

华为的人力资源体系真正建立了一套价值评价体系，解决了价值创造、价值评价、价值分配的机制。华为背后这套人力资源机制、制度体系是最可学的。

华为从一次创业到二次创业，跟其他企业不一样的地方是，做顶层设计不是简单地摸着石头过河，要先把思路捋清楚，我怎么干，分配体系向谁倾斜。现在民营企业面临的最大问题是头痛医头，脚痛医脚，所有的绩效制度、分配体系全是应急的，缺乏顶层设计。

华为当年就提出一个评价系统，一个企业价值创造的载体是员工。实际上要从四个方面来看，一个是价值创造的能力，这叫能力评价；然后是在价值创造中的地位，这叫责任与风险承诺；在价值创造中的表现，这是态度；价值创造的结果，这是贡献。依据这四个方面，建立起企业科学公正的评价体系。

能力、责任、态度、贡献究竟怎么考核，这是华为人力资源管理最具有特色的也最具有操作性的东西。根据本企业的特点，未来激励哪些人，分配重心是什么，建立什么样的评价体系来评价他们创造了多少价值，然后怎么进行分配，这是最重要的。

7.5 华为人才如何脱颖而出

稻盛和夫两年将日航扭亏为盈，没有别的招数，就两招：一是敬天爱人，尊重员工，让员工由被动工作变主动工作；二是阿米巴，用一套会计核算体系植入人力资源管理，去量化组织中每个团队、每个人操作多少价值。我经常说小企业做大，大企业做小，华为和稻盛和夫的阿米巴经营是一样的，实际上就是拿一套量化的会计核算体系来看每个人的价值。

华为人力资源分三个系统进行，一是企业职业通道，华为最早在中国企业中打破官本位，我不当部门经理，不当副总裁，就按专家这条线走下去，做到足够专业，也能拿到副总裁的待遇，而且不光能拿到待遇，还有权调动资源，叫“有职、有权、有责”。二是建立一套严格的任职标准。三是一套严格的以行为和事实为依据的任职资格认证。

华为最初建立了管理和技术两大通道，现在是管理、技术和项目管理三大通道，每一个通道又划分为若干等级，比如你想当人事经理，就必须达到这一专业通道层次的几级任职资格，任职资格跟绩效又有关系，只有连续三年绩效达到12分，才有资格申请更高一级，这都是环环相扣的。

华为的岗位晋升线和能力晋升线是两条。竞争上岗的基本条件是任职资格，这就导致了任何一个岗位都会有三到四个达到任职资格的人等在这个地方，这就是“饿狼逼饱狼”，你在这个岗位上必须好好干，否则马上就有接替者。

民营企业最大的问题就是一个萝卜一个坑，老板总觉得自己没有后续人才，其实是人才储备体系出了问题。又有人提出，说我天天参加任职资格培训，业绩不行，行不行？这就是现在很多民营企业的做法，这个人很闲就去培训，越忙越抽不出时间培训。华为不然，要想参加任职资格培训，有一个前提条件，绩效考核一共15分，必须达到12分以上，这就避免了有的人一味地参加能力晋升，但是业绩做不出来。这就把绩效、能力、岗位这几条打通了。现在很多企业考核任职资格、绩效、培训都各干各的，不配套，华为是责、权、利、能四位一体。

7.6 怎样保持干部队伍纯洁性

2012年岁末，任正非写了一篇文章《力出一孔，利出一孔》。规则在此，所有人都朝着一个目标聚焦去努力，这叫“力出一孔”；企业大了，很多人开始损公肥私，在公司身上割肉，那企业肯定完蛋，因此还要“利出一孔”。华为搞EMT（经营管理团队）宣言，就是强调高层不能以权谋私，不能在外面兼职，不能搞关联交易，你的利益必须来自华为公司本身。

大家都问华为离开任正非行不行，在我所接触的企业里，华为真正打造了坚实的高管团队。2002 年、2003 年是华为最困难的时候，首先 2001 年李一男出走，从华为挖走了好几百位骨干，几乎掏空了华为的核心技术班子；同一时期，任正非的母亲出车祸身故，他那时正陪着国家领导人在国外访问。这给他的打击非常大，企业做那么大，到关键时刻，连母亲都照顾不了。那时是华为最危难的时候，那一两年他很少管公司，基本上靠一个团队在管理。

目前，华为 15 人的高管团队里，最晚进入华为的是 1996 年，因此华为高管团队都是自己培养的，不是空降，都是参加了当年《华为基本法》讨论的一批年轻人。团队成员全部是硕士以上毕业，全部是名牌大学出身。

企业做大了以后，选高层干部一定要以德为先，因为高层干部掌握的资源太多，必须自查自纠，每日三省吾身。利出多孔，肯定是大家都在割肉，不再进行价值判断，因为诱惑太大。

华为检查完干部，会让干部自己提出整改措施，继续干，这是任总很懂人性又很善的地方。有些媒体将老任描述成凶神恶煞的形象，但我认为老任本质上是很善的人，所以我想写一篇文章叫《善者任正非》。

现在很多老板对别人要求太苛刻，一看犯点小错误，一刀就干掉，这样就没人给你干了。水至清则无鱼，人至察则无徒，有的时候还要保他。水太清了也不行，水太清了要搅一搅；如果太浑了，就下点药把他杀一杀。华为搞 EMT 宣言，不仅针对高层，现在也包括中层干部。企业做大了以后，很重要的就是要保持干部队伍的纯洁性。

7.7 后端标准化，前端个性化

华为发展史上，组织是随着市场扩张不断变革的。早年华为和现在很多企业一样，就是直线职能制，指挥命令系统一竿子插到底，快速反应。这个阶段一直持续到 1999 年，后来企业出现多种产品、多个市场，觉得直线职能制管不过来，所以要分权。

华为搞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，过于矩阵化之后，又会变成流程太长。所以在2006年又提出基于响应客户管理优化组织加强客户群系统建设。到2007年以后，让听得见炮火的人去做决策，叫重装旅、陆战队、前端综合化、后端专业化，这就是后来提出的“铁三角”组织模式。所谓“铁三角”，就是真正面向市场端的是客户经理、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。

美国打仗犹如玩电子游戏，犹如侦察专家、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，马上制订作战计划，直接指挥导弹飞机开打，把萨达姆的军队化整为零一个一个都干掉了。

玩这套游戏的前提是后台必须专业化。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。用华为改革办主任的话说大概有200多亿元人民币的咨询费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。

企业一定要后端标准化、前端个性化，针对不同客户需求，提供不同的产品组合和服务。一线如果得不到后台的专业支持，你越给他权力，他离你越远，而华为是你再有能力，也离不开总部的支持。如果总部没有专业化能力，你去授权给一线，企业就是个体户，所以现在很多企业是个体户的集中营。

举个例子，当年华为是怎么打进非洲市场的。首先是深入前线做调研，了解到在非洲要卖设备，必须要搞定总统，他既是三军首脑，又是大买卖人。怎么跟总统成为朋友呢，华为人发现总统对斗鸡研究很深，为了投其所好，当地经理马上制订作战方案，反馈到华为总部，总部马上把中国的斗鸡专家请过来，研究中国斗鸡和非洲斗鸡的渊源，把中国最好的斗鸡选出来拍照，写关于中国斗鸡文化的书。中国大使拜访这位总统时，就送出这本斗鸡的书。非洲总统如果来中国访问，提出要看斗鸡比赛，我们就设计斗鸡场。这是整个组织客户化运行，一旦发现战略性的机遇，所有的资源配置给你，这就是为什么很多人离开华为以后，包括别的企业从华为挖走副总，大都不成功的原因。

7.8 削足适履，下决心学

从1998年开始，华为系统引进世界级管理咨询公司的管理经验，在集成开发、集成供应链、人力资源管理、财务管理、质量控制方面与IBM、HAY、MERCER、普华永道、德勤、德国国家应用研究院等30多家企业合作，短期内好像花了钱，但是长期来看，这是人力资本，不求人才所有，但求人才所用。

这跟三星的观点差不多。三星跟华为有一点相通，经营管理干部一定是自己培训的，很少从外面聘请，自己培养的人才价值观相同、战略执行能力强，能够“力出一孔、利出一孔”。三星认为进入一个新行业，顶尖技术人才靠自己培养不出来，所以李健熙上任后就推行三星进入一个新领域，不是自己培养人才，而是挖，全世界谁的技术最高，我用国际市场价三到五倍的价格把最好的团队挖来。有专家还做了一个测算，当待遇高一倍的时候，企业文化对留人还能起作用，当待遇达到三倍的时候，企业文化就失灵了，李健熙当年就是用三到五倍的市场价全世界挖人。

华为不是通过高薪挖人，而是通过和世界顶级公司合作的方式，谁专业我就用谁。

当年任正非带领华为高管走访了美国休斯公司、IBM、贝尔实验室、惠普等公司，回来马上写了一篇文章，说只有认真向大公司学习，才会使我们少走弯路、少交学费，“IBM的经验是他们付出了数十亿代价总结出来的，他们的痛苦是人类的宝贵财富”。

1998年，华为请IBM做咨询，花了5.6亿元，他提出“先僵化，后优化，再固化”，削足适履。学人家不能形式主义，引进来的这套机制两三年不变。他说学任何一个东西，既然人家是好东西，如果你越穿越觉得舒服，说明它的东西不先进，你不舒服，才说明人家的好。

各位可以去试试，要把自己的公司真正国际标准化，削足适履，要砍脚，要砍头，哪有那么容易？可任正非就是不屈不挠，先把自己的脚砍了装进去，学会了再调整、再固化。有些中国公司用国际咨询公司就是为了上市，包层皮儿好看。

这叫作“中学为体、西学为用”，不当真的。华为不然，财务系统、人力系统、人事系统， 一个系统一个系统地改，都让国际最好的咨询公司帮助设计，诊断完还不让你走，直到解决问题才可以。

7.9 “血洗”型人才

任正非虽然不跟国内的企业家打交道，但是全球最顶尖的企业家，他一个一个拜访。他认为只有跟比你水平高的人打交道，你才能感受到压力，你才进步得快，你只有永远谦虚地做学生，才能学到东西。

作为组织，不仅要老板见贤，团队也要见贤，否则天天鞭子抽也没有用，如果不发动人内心的能量，谁也没办法。不能做到“心比天高”也要“心比地高”，不能一步确立目标，也要分步确立，要强化团队形成正反馈。

企业家并不是有钱人。我曾写过一篇文章，企业家是钱永远不够的人。为什么钱永远不够？因为要干事，心比钱大得多才是企业家。所以为什么要讲诚信？诚信才能用别人的钱。

今天问任正非钱够不够，对他的梦想来说，不够。企业家最重要的就是这个东西，是一种生命冲动，一个梦，这是推动人类进步一个非常重要的能量。

另外，他基本上一个礼拜要读一两本书，每天看几本杂志，他的思维是很活跃的。《读者文摘》他是必读的，不光自己看还送给别人。

华为所有的管理运动，要么是学动植物，要么是学美国、学毛泽东、学军队，都是通过生活化的案例进行学习的。吴春波老师对此有一个总结。

华为向外国学习：学英国的制度、美国的创新、日本的精益、德国的规范。

华为也向我党学习：八项规定、自我批判、多劳多得。2013 年新搞了“八项规定”，比如说请客要领导请，不允许下级请上级。向军队学习：上甘岭、呼唤炮火、上校连长，西点军校、铁三角。向企业学习：2012 年华为学海底捞、学顺丰快递，老任让所有高管去海底捞免费吃顿饭。向动物学习：狼性、狮群、蜘蛛、

蚂蚁。向植物学习：所有薇甘菊。向建筑学习：都江堰、罗马花园、长城。向影视学习、向书刊学习、向员工学习、向杂家学习……

老任基本上就是拿来主义，然后在其基础上创新，所以我认为任正非是学习型人才，企业家就要终身学习。

任正非请了数位教授做顾问，他们的办公室和老任的办公室挨着。老任虽然不跟媒体打交道，但一有时间就跟教授们泡在一起辩论问题。有时候他跟你拍桌子，辩论完他就走了，隔了一会儿，他又晃回来跟你聊，发现刚才你批判他的观点已经变成他的了，而且从他口里说出来比你的水平更高、更有质量！

有一次，《中国经营报》采访我，我说任总经常“血洗”我们这些人大教授的观点。后来老任在去东北的火车上看到了这篇报道，说：“彭剑锋讲得对，我就是要‘血洗’他们的知识！”

彭老师讲到一个词，“血洗”，知识只有“洗”完以后才是你的。

什么叫决策？运用一部分公共知识，大量运用你的个人知识，再加上直觉。

很多成功的老总没读过多少书，但个人知识丰富，悟性好，善于总结提炼，能够举一反三。好东西从来不是简单复制的，任正非也去看 IBM 公司，但他没有重复 IBM 的路。一个人最值钱的知识是个人悟过、驾驭得了的那部分。

7.10　下一个倒下的会不会是华为

华为未来面临的问题是什么？2013 年 10 月中旬，华为刚刚开了年终干部大会，三个 CEO 一人提一个问题：

第一个 CEO 提出，华为的下一个目标是什么？华为敢不敢喊出超越美国的目标？

第二个 CEO 提出，华为如何从追求规模增长转向追求长期有效增长？

还有一位 CEO 提出，华为如何应对颠覆性创新？提出华为要加大前瞻性研究，要做基础研究，不能只一味追求市场。所谓的客户导向，不光要适应客户需求，还要超越客户需求。

第八章　任正非关于变革的精彩讲话及问答

8.1　任正非在运营商 BG 组织变革研讨会上的讲话

我们改革的目的是为了简化作战管理、简化层次，“权要听得见炮声，钱要体现公司意志”。我们既要把权力给到最前方，让他们在一定范围内有战斗权力、战役权力、战略的准备权力，也要承担责任，也要有平衡，这样才有利于作战。将来我们是多 BG 制，多 BG 在区域里汇聚的作用是增强，而不是削弱。在地区部要有各 BG 的协调、考核。

这两天是代表处改革会议，主要是对代表处和系统部的作战权力作规范。CNBG 和地区部不作大的改革，提出的改革方案允许不同地区部有不同意见。

8.1.1 改革将分三步走

第一步改革明确代表处是作战中心，机关 BG 和地区部 BG 共建面向代表处透明的资源中心和能力中心，资源中心通过市场机制运作和考核，能力中心基于战略目标的达成和市场机制运作与考核；第二步改革地区部以及 BG 的作战部门；第三步改革机关。

第一步改革是改变作战方式。代表处成为经营和利润中心，代表处的项目 70%是成熟的扩容项目，作战指挥权下放给代表处系统部，作战资源和能力一步获取，决策两层闭环。第一，长期以来，要求让听得见炮声的人呼唤炮火，但这么多年都不知道让他们如何呼唤炮火。去年 12 月阿根廷第一次改革会议，阿根廷、哥斯达黎加、纳米比亚、博茨瓦纳四个代表处的试点，仅仅是改革了分配机

制，并没有改革作战机制，试点代表处反映请示还是太多。这次丁耘提出，将来成熟项目的作战指挥权下放给代表处和系统部，这占代表处约 70%的量。我们当然想直接就下放给系统部，但是系统部的组织建设是否完成？过去都是代表处作为“婆婆”包打天下，现在先让“婆婆”和“媳妇”共同去用权。探索用一、两年时间，成熟一个系统部就授权一个系统部，给系统部直接授权。将来我们就是两层作战组织：一层作战组织是代表处的系统部，一层作战组织是 BG 的野战部队。

第二，公司初步算出了全球所有代表处粮食包的预测方案，这只是“抛砖”，每个代表处算算账，允许“一国一制”，允许有差别，允许提出意见。如果你认为划算，那就慢慢改革；如果认为没有好处，可以和公司与地区部博弈，讲出更改粮食包数字的理由。这样的数字改革，就具有科学化；代表处一改革，就会出现人员精简，改革的基准线以 2018 年底计算。上半年精简的粮食包，都留给你们。不是按 2019 年才开始计算，否则大家没有积极性，把臃肿机构拖到 2019 年才裁减。

第三，我们认为，政治环境、市场环境稳定的代表处，可以加强本地化步伐。在确定性工作中要多用本地员工，中方员工可以往地区部的战略机动部队集中。因为用一个本地员工就节约了一部分财务费用，节约出来的钱就是新粮食包，可以用于分配，这样代表处就会想办法如何科学用人。

对于市场环境、条件不好的代表处，比如不能及时回款、币种汇困或者处在极端政治环境下，在合法合规的前提下，应该多用中方员工，少用本地员工。一旦这些国家市场需要临时关闭，留下少量本地维护人员，其他人就可以及时撤回，避免公司在那里硬消耗。

第四，接下来改革的代表处，CNBG 要认真选择，可以先从容易改革的代表处着手，成功后就会信心百倍。如果在难改的代表处先碰了壁，容易失去信心。我认为，小国可以放开一些，由各个地区部自己定。比如拉美的多国可按小国代表处全面改革，大国不要选择太多，在条件成熟、业务环境类似的两、三个国家先改，最主要得出一个模型后，就可以去推广。

第二步改革是改地区部。地区部负责区域性战略的制定与组织实施，提供区域性作战资源、业务能力和行政服务平台。

第一，地区部做好战区主建。这与美军的军改一样，美军五大军种是主建组织，但无权调兵；有九个作战中心，没有兵，但它有权指挥作战。当然，我们不存在政权问题，允许代表处拥兵，但是代表处要做强战斗部，拥的是精兵，代表处不能按业务峰值配齐资源，其他由资源中心和能力中心来承担责任，削峰填谷。

第二，地区部担负错综复杂的协调和服务的责任，有汇总权力，每个 BG 不能绕开地区部各行其事。我们可以学习美军，在地区部成立联合作战中心协调各 BG。除了当前改革的 CNBG，将来 EBG、CBG 也纳入进来。垂直到中央的作战能力，如果在地区不能统一协调，全球化就不能统一指挥，那公司就会分裂产生“诸侯”。

第三，我认为，地区部总裁是管“总发财”，不是总决策，各个岗位的责任分工不同，地区部总裁要转换角色，明确自己的岗位职责，不要总想去管下面的具体项目，不是只有冲锋到第一线才是贡献。什么叫主建？队伍组建好了才能作战，做好了服务和能力都是贡献。大家都知道，美军在参加第二次世界大战以前基本不会作战，他们是在战争中学会打仗，现在是世界上最强的军队。美军以营、团等基层为单位，作战能力那么强，这是我们公司的奋斗目标，这就是为什么我们要走“村自为战、人自为战”这条路线。所以，地区部放权，才可能“遍地英雄下夕烟”，我们需要的是英雄倍出，而不是英雄一辈一辈的来改造乾坤。

但是对于重大战役，地区部还是要管的，只是管的方法要有改变。超出代表处的能力范围，权力层层上浮移交。当然，对于地区部改革方案只是抛了一个“砖”，不一定正确，大家用一年时间充分讨论，明年六月份再开会确定实施细则。探讨是指每个人都可以发表意见，没有一个权威，而且不同地区部可以有不同的结构方案。明年我们对战区进行科学改革以后，战区就会“瘦身”，富余人员就会被挤到坂田机关来，挤到内部人才市场找工作。当机关开始“瘦身”时，可能有人的路就难走一些了。

第三步改革是改机关，机关要率先反对建立重复平台和重复性劳动。

第一，现在机关为什么人浮于事？重复建平台，增加重复性劳动，其实就是在创造就业机会，这个责任由干部部长承担，已经开始对干部部长问责。过去人人都想到机关，因为机关近水楼台，晋升快，生活又安定。现在不允许机关这么庞大，在战时状态还这么吃“粮食”？我们会逐渐减少重复劳动，对于做重复劳动的人有两条出路：一是组成“敢死队”对新项目进行进攻，立功以后可能还能当“连长”；二是到内部人才市场找工作，如果找不到工作，每三个月降一等工资。

从现在开始，一级部门干部部长每三个月述职一次，如果找不到重复平台，找不到人浮于事的地方，那就降等、降级、降职。不一定非要找到自己部门的，找到其他部门的也算过关。这些重复平台要强制性合并，找到解决方案，合并后谁有改革的正确想法，谁来当头。我们会有一个得力干部去临时担任正职，允许竞选副职或者助理。这里是指机关的干部部，不包括地区部。

第二，大量“将军”在前线，不在办公室，一定要建立这个政策。机关干部大部分应转为专业岗位，允许机关有高级专家，但是要循环考试、考核、前线评价，有权力的人一定在前线。在循环中优选，在循环中淘汰。机关职级太高，我们先妥协一、两年，两年后再改革。

组织“敢死队”去帮助一线作战，打了胜仗，前线基层人员多提职提级，机关下去的人员可以拿奖金，机关人员提级要慎重，否则机关就会提一大批“将军”倒挂。丁耘规定 CNBG 只有八个综合管理干部,其他人员都要上战场。这样大家才会踊跃冲锋，才能撕开“城墙口子”。当然，不是要求所有人都上战场，该在后方的还是在后方，讲这个概念是要让我们真正重视这个问题。

机关组织应该进一步分离管控与资源中心和能力中心，管控的职责是承接集团与公司的意志，采用定岗定编管的方式管理；资源中心的职责是高效支撑作战，采用市场机制运作与考核；能力中心承接战略诉求，既参与作战，也要负责能力的主建的工作，采用能力评估和市场机制运作与考核。能力及资源一步获得的办法，是旅途费用进入空耗，让多个资源中心、能力中心比赛谁更得前方欢迎。

8.1.2 以责任结果为导向

“火线选人、战壕中提拔”，在战斗中激励一大批新领袖产生，让英雄倍出，天才成批来；建立“军团”作战方式，强调集体奋斗，集体立功，集体受奖。

坚决走“精英+精兵+职员”队伍的建设道路，形成“弹头+战区支援+战略资源”的作战队列。

我曾讲过未来的大方向，弹头部分应该是“将军”带一批有经验的人上战场；区域部分应该是有实力、有经验、善于“啃骨头”的中青年骨干；战略资源部分应该是最高级精英带低阶少壮派，形成这三层“军团”。

第一，一线充满“将军”，代表处的大系统部应该是“少将”，带少量善于作战的精兵。为什么要用高职级的一线人员？一个人当几个人用，降下成本的薪酬都归你们，鼓励积极使用本地员工，做成精干的指挥中心。需要炮火的时候，再从能力中心和资源中心调配。因此，是“少将”带一些“中校”、“少校”。

第二，区域能力中心和资源中心，除高级专家外，中青年骨干的职级大概是“中尉”、“上尉”到“少校”，是补充的作战力量。

第三，机关不断压缩，将来就是“上将”领袖带一批少壮派，少壮派是“准尉、少尉、中尉”，加一批有能力有经验的专业职员，这些职员可能工作到五十、六十岁……。少壮派给的是机会，少壮派都想将来当“元帅”，天天写“血书”要上战场，但不一定被批准，因为战场没有那么多机会。新兵在战略预备队的训练也在后方，战略预备队和华为大学以考促训，新兵训练要像残酷的西点军校训练一样，天天考试、天天学打“枪”，一定要会开“枪”才允许上前线。

“火线选人、战壕中提拔”，以贡献为中心，在实战中加快基层优秀人员的选拔，提高一线直接作战人员的职级。

第一，要加快基层优秀员工的提拔，以贡献为中心来选拔干部。我们处于战时时期，可以实行“火线入党、战壕提拔”的政策，危难时刻见英雄，评价战功就看做得怎么样，人力资源部追补手续。这也是对干部体系的改革，要敢于提拔一批在前线作战的优秀青年员工，在整编过程中，每个人都有机会，也有可能一

个“小兵”升到“司令”。最重要的历史关头，不只是对英雄的考验，也是对干部的考验，在权力范围内如何选拔优秀，没有权力的如何推荐优秀。

我曾在 CNBG 讲话“在代表处粮食充裕的条件下，允许有 23 级的专家或客户经理”，然后骂声一片，说“坚决不要”。他搞错了，其实指的是他就是 23 级，不是公司派 23 级。战争都胜利了，为什么不可以提拔到合适的级呢？攻下山头的团队，为什么不可以有“司令”，从胜仗中选干部。在干部政策上，我们是以责任结果导向，把素质导向放在责任结果导向之后。如果当上了“司令”，考试还总不合格，那再下来，但可以补考。干部可以在战场上选拔，但是素质提高也是必须的，没有说允许像李云龙一样骂骂咧咧。年轻干部刚上来没经验，总会做一、两件错事，现在公司很多模块都有指引，只要认真学习，会很快找到少做错事的方法。所以，代表处要加强战壕中提拔基层优秀员工，基层员工中不一定就没有“上将”苗子。

第二，在这次改革过程中，要重视对改革成功的人员提升职级。有些改革成功的代表处，代表 20 级、CFO20 级，为什么不可以涨快一点？我们要把直接作战人员的职级提上来，如果没有一定职级，他既没有敢于当机立断的权力，也没有呼唤炮火的能力。在我心目中，地区部总裁相当于是一级部门，与研发、2012 实验室、财经……平行；代表处代表大部分相当于二级部门，与产品线平级，这样前线才有作战、调兵的能力。不要总认为他没有能力，只要能完整做出项目，通过任职资格，就可以破格提拔。如果有些地区实在提不起来，机关的“敢死队”里有一、两个好的，代表处愿意留他，他就有机会；没有留他，他还是“敢死队”，只能拿奖金。

这次市场改革之所以重要，因为 70%的作战权力下放到代表处，成“将军”的机会就多了，通过这次改革，一定是英雄倍出。包括业务连续性攻关中，也要在研发大规模提拔一批人，这就是“拼刺刀”，这就是经过“战争”考验。通过 3-5 年时间，华为公司一定会换一次“血”，让组织充满活力、充满新鲜血液，包括我们自己的“血”被激活起来，也是换血。当我们度过最危机的历史阶段，公司就会产生一支生力军称霸世界。

强调团队作战，集体立功，集体受奖，从包产走向合作制。

我在干部管理工作汇报会上讲过一句话“集体立功，集体受奖，少数人破格”。对于连续性作战，也提到立功奖励分三种形式：破格、顺格、拿奖金。比如，高级领导参与作战可以升一级；中间级的这一批作战干将可以破格，破两格、破三格，你们去协商；有些不能直接去干预职级的人员，先给奖金，然后他参与所在组织的顺级评定。

将来每个项目组也是这样，集体立功，集体受奖，才能避免包产到个人。阿根廷和哥斯达黎加代表处在早期也走弯了，层层承包，那就是倒退。要建立“军团”作战方式，强调集体奋斗，而不只是个人奋斗。我们既要把权力下放到前方，又不能层层承包到个人。

代表处作战除了主战部队，还需要贴近主战部队的支援保障部队，以及后勤保障部队。

第一，强调主战部队的责任简单化，就是攻山头，攻下“上甘岭”。主战部队开着主战坦克往“上甘岭”冲，其他修理车、加油车、担架队、炮弹供应车、馒头车……由支援保障部门负责，再加上后勤保障部门。支援保障部门的业务能力一定要精，而且坚决执行主战部队的命令，保障战斗力。比如，主战部队发邮件给支援保障部门，要求支援资源几点几分送达什么地方、送多少炮弹，如果资源没有送到，就要追究支援保障部门主官的责任。

第二，将来主战人员的晋升速度要快于支援保障部队。主战部队晋升快、拿钱多，但冒的险大，如果做不好项目，不仅没有奖金，弟兄们还会推翻他。军队为什么主战升职快，是因为牺牲多、空缺多。所以，我们要有正确的价值评价体系，让作战部队有一种光荣感、自豪感。以前干部评价体系总是横向一看“谈吐尚可、行为较佳”，然后拍拍脑袋就升官了，这是一种不公平的晋升机制。现在为什么年轻人踊跃上战场？因为只有上战场才能建功立业，才能有机会在二、三十岁当上“将军”。当然，支援保障队伍中也有升官的，做得非常好。

今天所讲的不只是针对代表处改革，而是将来整个公司的组织结构建设上一定要分清楚责任。要明确主战的概念，特别是研发；CNBG 已经把非主战部队裁减了一部分，还要分清楚主战部队和支援保障部队。将来主战部队必须是精兵强将，支援保障部队业精于勤，这样才能在五年内形成一个精兵组织。

8.1.3 战时状态，既要激进又要保守。

市场努力向前进攻，加强经营质量；研发坚持加大战略投入，“向上捅破天，向下扎到根”。在市场上，即要激进又要保守，提升经营质量的同时，努力实现年初预定销售目标。

今年最重要的两个问题：一是提升经营质量；二是把经营数额尽量减少与年初目标的差距。所以，在当前形势下，既要激进，又要保守。为什么激进？只要能生产的产品，不限制销售的产品，、都要想方设法卖出去。这样才会让世界对我们有信心，增加所有运营商、供应商、合作伙伴和员工的信心。为什么保守？不要冒太大的险，不能像过去粗犷式销售。货款收不回来，何必要乱冒险呢？

第一，目前 CNBG 已经解决绝大部分问题，市场要努力向前进攻，让今年有一个好业绩。CNBG 每个月会给你们一个表格，说明有多少产品可销售，只要没有说具体数量的产品，就指可以放开销售。强调“火线入党、战壕提拔”，就是要冲锋，一定要打赢这场“战争”，把“开枪”的权力授给你们。谁贡献大，就提拔谁；谁没赚钱，先调查原因，努力了，客观原因不行，可以理解。如果真是因为没有努力，做不好的代表处、地区部，要带头下岗。今年对于市场来说，总体还是保持激进。

第二，今年既要努力做好销售额，同时也要注重合同质量，还要重视回款。如果销售额大，发了货收不回款，没有了流动资金，就可能把整个公司拖垮。上半年经营情况看起来很好，应该是中国区客户同情我们，及时支付了货款，中国区销售量大，显得现金流多，这并不代表真实情况。

在研发上，加大战略投入，加强科研队伍建设，坚定不移做到根，短期要解决生产连续性问题，长期要敢于牵引产业发展方向。

第一，今年的财务报表可能比较好，继续加大战略投资，加快购买重要设备和更新仪器仪表，解决生产连续性问题。我们有现代化的“武器”、高文化素质的人才，在当前历史时期，有条件、有机会的时候要敢于努力升级换代。

第二，在技术口，要加强继续授权，把研发的业务指挥权交给专家；削弱研发领域 AT 团队的管理权力，AT 团队主要管组织建设、考核、后勤保障等。特别在进行这种大作战的过程中，一定要有专家。

第三，下半年要加强优秀人才的引进，在世界范围内广泛招聘优秀科学家、高级专家、少年天才，融入到我们的“血液”里，坚定不移做到根，向上捅破天。

现在公司处在危亡关头，第一是号召大家立功，第二是尽快把优秀人员选拔上来，增加我们组织的“活血”。每个职能部门、每个代表处都要想一想，如果你认为自己不适合这个岗位，可以下岗让道，让我们的“坦克”开上战场；如果你想上战场，可以拿根绳子绑在“坦克”上拖着走，每个人都要有这样的决心！

绝大多数员工应心静如水，做好本职工作就是参战。

8.2 任正非在公司组织变革思路讨论会上的讲话

8.2.1 为什么要变革

公司组织变革的主要目的是为了避免官僚主义，增强作战能力。随着公司规模增长，高级干部越来越集中在后方，前方面向客户的就剩下低职级人员。如果权力审批集中在上层，将会带来官僚主义。我曾去过土库曼斯坦，当年它们纯利几千万，办事处主任只有 14 级。我去拉萨办事处，西藏通信设施少，座谈时下面黑压压坐了一大片人，办事处主任只有 17 级，我对徐直军说，能不能对拉萨办事处试行改革，拉萨办事处没有必要对齐每个专业。我去蒙古国代表处，这么小的国家市场，有线、无线分工太细，后来我们强调系统部要围绕作战实现端到端全流程打通。约旦代表处连续三年亏损，当时我去座谈，下面也是黑压压一大片，有位 HR 来了三年，居然没有一天下过基层。有个代表处一位员工热情奔放、谦虚可人，16 年工龄，16 级，而且跨几个地区部工作过，这个人内部公关能力

强，就是没有作战成绩，各级领导又喜马屁，人用错了地方。如果选择到国际会议中心作接待经理，也许不至于被淘汰，选错了岗位难免被淘汰。现在实行代表处改革，内部公关作用不大了……

如果华为公司按照这个体制运作下去，前途堪忧，我才有了改革动机，希望能调整过来。我们不能一直躺在胜利的功劳簿上，否则有可能就会输掉。今年外部的打压把大家敲醒了，我们正在被激活，借这股东风对作战组织和机制进行调整。

第一，希望做强作战“弹头部”，要选拔一批在前线作战有成功经验的人，提拔起来，让他们担负授权的指挥责任。这样的将军多了，后方流程就不要这么长；高职级的机关干部要敢于下“连队”当兵，在战火中检验，重新争取自己的职位。当然，并不是说现前线岗位人员原地涨级，而是提高了岗位任职标准，按照新的标准去选拔能担负职务的人，现岗位人员要多努力，你们有优先被选拔权。优秀“弹头”，不只是指最尖上的系统部的铁三角，还包括“弹药”在内的客户粘性和网络粘性岗位。当一大批“将军”、优秀专家在前线作战的时候，后方很多流程实际上都不需要这么复杂，这样倒逼机关大幅度精简。

第二，目前 AT 管理团队是高层任命，基层员工没有制约措施，将来能否改革试点，高层有提名权，按岗位数量差额提名 150%，由各相关部门打分，由下面员工评议再产生？老百姓有发言权，可能会让管理者有所畏惧。同理，地区部投票，代表处要参加；对机关投票，前线要参加。

第三，我曾听到有人远程电话指挥合同签署，结果发现他连合同原本都没有看过，如何能正确指挥？不在前线看过地形，如何能打胜仗呢？所以，机关高级干部三年中必须要有一年在基层，如果无法一整年都待在基层，至少每年要去一、两个月。总体来说，尽可能不要产生官僚主义，要有作战能力，就是这个原则。要允许不能流动的干部逐渐转向职员岗位。

8.2.2 如何变革

优化作战队形，优化作战序列，加快组织新陈代谢。

组织方面：从代表处和代表处 CNBG 系统部基层变革先启动，第二层到地区部有关能力中心、资源中心的建设，第三层到机关 CNBG，用三至五年时间逐步完成整个公司的组织变革。我们现在没有条件全面改革，因为有的“树”没有长大，长大的“树”在灾难时期也不敢改革。目前只有 CNBG 基本稳定了，可以改革焕发能量。

我认为，改革应该需要三至五年才能完成：代表处组织结构改革可能需要两、三年，地区部组织改革再往后也要两、三年。当它们运作有序后，就可以推动后方改革了。

第一，CNBG 的改革预计明年底会有些眉目。今年完成第二批 16 个中小代表处改革试点的展开和三个大代表处的试点方案提出，明年上半年完成从小代表处到中代表处、大代表处的改革模型，明年底再对试点地区部改革模板给出结论意见，接下来改革 CNBG 机关。CNBG 改革成熟以后，再改其他几块业务，但是 CNBG 的改革现在可以广而告之，让大家知道 CNBG 在做什么，以此借鉴思考自己的管理模式。地区部只改革了 CNBG 这部分，其他部分先按原来方式操作，新办法管新的，旧办法管旧的，下次改到其他模块时，再并进改革模块。

第二，研发组织还没有进行改革，因为他们正在紧张补洞攻关中。一是，强调研发要增强活力，也是一种改革。研发每年必须输出几千人到市场、供应、生产及其他体系等，才能补充相应的新生力量。这样其他体系的大部分补充人员无需在大学里招聘，可以直接在研发人员中招聘，具有研发基础还更好。二是，研发要聚焦，不要乱扩展项目。

干部与人才方面：坚持对管理者的末位淘汰制，建议增加员工对干部的评议约束机制；专家通过考核与循环考试进行筛选，以考促训，以贡献结果评价员工；建立清晰、稳定的专业岗位队伍；精简的编余人员撤退到地区部、公司机关的战略预备队，培训考试合格后再上战场。

如何划分专业类岗位？长期做确定性工作可以先列为专业类岗位，逐步覆盖。我们强调的专业类岗位是高稳定、岗位责任制、无年龄限制、不需要循环流动，待遇也能有稳定的生活保障。当然，如果想挣钱多，上战场冲锋去，英勇冲

锋才有破格提拔的机会。而且有些岗位不需要本科生，大专生也能胜任。这样专业队列就逐步清晰了，当然，对于不好划分的岗位也别硬划分。

为什么先从代表处改起？代表处的富余人员可以向地区部或公司预备队输送，经过训练以后，还有可能重返作战岗位。接着改地区部，最后改革机关。将来机关一定会定岗、定编、定员，随着经验越来越丰富，管理工具越来越强，机关的作用越来越小，不需要聚集这么多“将军”。所以，对一线的人员首先是关怀，敞开战略预备队的门，欢迎精简下来的努力员工再训后，再选择岗位。

我暂时还没有思考如何选拔领袖型人才，当前考虑的是，组织改革最后精简出来的编余人员如何妥善安置？不是清理以后就“草菅人命”，也要有人情，还是要为员工曾经做出的历史贡献和生存环境考虑，努力工作的编余人员向地区部、公司机关战略预备队撤退，输血培训再上战场，做出成绩再定级。当然，不努力工作、吊儿郎当的干部可以直接在当地裁撤。

8.2.3 组织变革管理如何运作

第一，公司正在进行三个变革项目：合同在代表处审结、人才差异化管理、干部管理，特别是流程和边界性问题。丁耘对 CNBG 以及代表处改革已有深入认识，可以继续抓下去。等代表处展开多 BG 后，胡总主要从行政角度看问题，考虑 CBG 的改革并加进来。

你们的“火”从阿根廷合同审结和莫斯科的专业岗位改革开始燃烧起来，燃到泰国代表处模型的变革、拉美地区部的中台变革，逐渐扩大卷进去改革的队伍，火越烧越大，最后是行政改革（组织结构、管理方法）。与代表处有关的会战，如合同在代表处审结、人才差异化管理、地区部平台变革，现在这三块是各自为战，到一定程度以后要进行会战。变革打通以后，从下慢慢往上走，中间基层还有哪些变革，新的开发起来，一层层往外走。

第二，在 CNBG 的改革过程中，会产生一批改革人才。大国代表处改革工作组由吴伟涛担任组长，当他把泰国代表处改明白以后，允许全球代表处 PK，

改革要与当地实践结合起来。地区部中台的改革由邹志磊担任组长，把地区部改革的意见综合起来，形成模型，然后试点。

8.3 任正非关于“手机做世界第一，得一步一步”来的问答

我们认为终端这几年发展真不容易。当年没想过做终端，因为3G系统卖不出去，没有配套手机，要去买终端，买不到，才被逼上马的。郭平发明了转售路线，专门给大运营定制低端手机，当时我对这个路线还是持怀疑态度，能不能成功？歪打正着，成功了。

今天我们是一个比较民主的会，希望大家畅所欲言，有什么想法就说，包括海外连线的两百多个弟兄们，想发言的尽快发言。我的沟通不一定正确，我这个人知识比较孤陋寡闻，所以我又请了徐直军、郭平、陶景文、邓飚、万飚、余承东等，他们也可以替我回答，你们也可以回答。我特别希望你们有不同意见，反对意见，今天反对了，明天做对了就好了。大家都不吭声，我们做错了，以后付出的代价更大。

问题1（蒋化冰）：我是手机产品线蒋化冰。因为手机在终端里面最靠近消费者，难度比较大，做得也不够好。做消费品是做人的生意，我们对人性的理解还不够深，我们华为公司做手机，如何从人性的角度用一句话阐述，怎么样做得和别的公司不一样，而且要成功？

任总：人性的理解是比较难的，特别是服装。服装产业在哲学层面上、心理学层面上，应该是比较成功的，而我们往往从技术的角度去看世界名牌，这就是小学生在看世界。例如：人性的复杂性，从“色戒”这个电影中，汤唯演得比较成功。我们终端有没有消费心理研究室，如何引领，所以我们这些年是跟随。

手机会“时装化”。未来的消费品就象时装一样，量很小，批很多，大公司难做。在时装化中，你们怎么会赢？美国男人想拿的手机大点，手握着舒服一点。

孙正义要为老人定制手机，只要求手机的字大一点，能打电话和发短信就行了；他说日韩公司是工程师执政，他们渴求展露自己的才华，手机越做越复杂。

人家说你们华为公司是政治家执政，所以将会做出这么简单的东西来。但是华为公司也是工程师执政，所以至今也做不出这种适合中老年人的简单“时装”。我们怎么确定客户需求？在时装化的时代，我们怎么入口？我们是大批量、标准化，这是大公司的优势，但是小批量的时代，我们还有没有优势，这是个大问题。

郭平：对付苹果和其他公司的标准化、全球化，我觉得我们要民族化、区域化，细分客户和市场来取得胜利。苹果有强大的市场营销能力和技术创新能力，可以四年只做四款产品。所以我们一定要细分客户和市场，不可能一款产品像苹果一样在全世界畅销，但要有一款产品在某一区域内畅销，要沿着这个路线去做。

问题 2（苏杰）：数据卡这几年在终端公司走得稍微好一点，主要是终端的领导对数据卡定的策略正确，最终拖死别人。今年数据卡累计发货超过一亿台。公司比较低调，对内对外都低调……

任总：谁给你们传的让你们低调，不让你们宣传？谁亲自听到我说这个话？青年人热情高、活跃，你们的客户也是这么一群人的话，为什么不可以一起疯。年轻人谈低调，就是让我去当你们的炮灰。你还说你低调是我要求的。你个子那么高，身体那么好，应该帮我挡点炮火。

苏杰：我有个请求，我们数据卡累计发货超过两亿台时，能否和我们数据卡团队合个影，请我们吃个饭。

任总：合影、吃饭没问题，不需要超过两亿台。不要把目标定那么高，随时都可以。终端公司几大产品，我们分别都可以作出市场定位。

第一个产品是固网终端。固网终端要求对网络技术上理解得要深刻，网络后方平台和前方沟通我们有最深的理解能力，我们最有可能积极响应。只要 MKT 盯着客户需求，在不同的国家、不同的民族中，能够及时把握潮流，我认为固网终端一定能称霸整个世界。在终端业务中，什么都是可能的。我们不是防守，我

们是一个进攻者。MKT 要改进一下方法，要积极提高 MKT 的能力，固网终端一定会成为世界领先产品，后方对你们有强大的技术支持，但是你们要自己解决对需求的理解。

第二个是移动宽带（含模块）。移动宽带是纯技术问题，技术性问题就是通道问题，在通道的问题上，我们优过别人。如果在通道问题上我们加大平台投入、加大技术投入、加大芯片投入，有可能将来在移动宽带上保持优胜者。不过三星上得很快。

第三，我认为在终端上，创新不够、能力不够。要抓住自己的优势，要做出几款好的产品。自己做不出，也可以 OEM。但是 OEM 不能变成中心，否则一旦潮流改变，你的渠道、你的服务没水，会全都干死你。我认为公司对终端市场的响应不够。

比方说，去年巴展，有人拿我们的手机，但接不进我们的云？在我们内部，这么大的部门，怎么会连不通呢？我就觉得奇怪。要好好想想，我们的战略是什么，怎么才能胜利。光低调不行，低调是王者心态，天下都是你的，你就低调；终端你都落后了，你还低调？

问题 3（张军）：我们在推华为的产品尤其是手机产品，用的是华为品牌，这样会和公司传统的运营商 2B 业务的推广和宣传策略有些冲突。

任总：你们可以起个自己的名字，我是最支持的。你们大胆干，公司没策略约束你。

问题 4（张为党）：您刚刚提到手机时装化。手机做为消费电子，非常重要的是渠道。以前都是通过运营商转售，想听听任总对终端公司渠道建设的期望。

任总：渠道的问题是怎么防止渠道产生的内部腐败。我们长期不做渠道，是因为长期没有建立起防腐败的能力。终端要建渠道，学习如何防止腐败的产生。

陶景文：其实运营商转售也是有渠道的，运营商也是有合作伙伴的。今年我们也在加大渠道建设，我们要公开、透明，渠道政策要符合业界规则，业界的渠

道政策还是很透明的。不能因为怕腐败就彻底放弃渠道，转售不是集采，也不是定制，关键是进销存体系和渠道政策做清楚。

问题 5（陈传宁）：我的问题是，任总对外研所的建设有什么指导性的意见？

任总：既然是做时装，那么如果做法国时装品牌，要在法国有法国人参加做；要做美国型的，就在美国；要做多姿多彩的，要在拉丁美洲。产品规划部门要分散建在主要客户需求的地区。

如果中国人包打天下，会一败涂地。我们要从依靠中国人打天下的时代，改为依靠网络对全球提供支持和支援，这样才可能胜利。产品设计一定要贴近客户，而不是闭门造车。

第二，要加强利益分享机制的建设。我认为世界上利益分享机制做得最好的就是苹果。

首先，软件公司的云能不能让手机接进来？华为的手机上不了华为的云，这是个天大的笑话。部门不要因为利益割裂成这个样子，你的利益能和世界分离吗？

苹果过去十万个应用、现在二十几万个应用，接下来就是一百万个应用，一千万个应用啦，你们终端公司何时能赶上啊？没有正确的分配机制和利益转换机制，光靠我们这些人垄断起来，捂着自己的股票，不想努力进取，这个心态，能打下世界来吗？

所以产品规划中心要分散在全世界，让听得见炮火的人来呼唤炮火。

问题 6（罗语周）：前几天组织大家学习了郭总在管理优化报上的《嫁接长不成大树》。地区部实际运作时，终端的兄弟们和平台的比起来，我们失败多一点，因为我们的竞争对手是 Apple 等，平台的兄弟胜利多一点，因为走在大路上，Nokia、爱立信可能已经不是对手了。公司对于终端未来的期望是什么？终端在行业里的位置是什么？

任总：我先提个问题，你能不能做到世界第一？

罗语周：这是终端每一个员工的梦想。

任总：别梦想了。我担心你们不可能做世界第一，第二、第三都难。你们不可能超过三星，韩国人最顽强拼搏。短时间在苹果这种垂直整合模式上，没有看见你们的机会。Nokia 有这么大的规模。中间还夹有饼干，还有索爱、LG、中兴，虽然规模没我们大，但比我们有竞争力。你要做世界第一，你得一步一步走。

说网络走在大路上，他们是二十年这么爬过来的。终端也要一步一步走。不要看人家走在大路上，你还走在小路上，只有从小路才能走到大路上。

世间没有神仙皇帝，也没有救世主，全靠我们自己。不是我们规划一个美好的未来，你们就能实现了。梦想不能光有梦，没有实际的东西，就是乱想。

我认为终端要实际改变自己，要从内部因素改变，首先要改变内部分配机制和外部分配机制。外部分配机制苹果已经做了很好的榜样，内部分配机制华为给你们做了个很坏的榜样。华为这个机制就是培养懒人的，惰怠的、保守的。终端公司应该是低工资、高奖励。敢革命，不敢留下革命的，可以回华为技术。不改革分配机制，就没有梦想。

问题 7（杜国玉）：我们在西欧拓展过程中，发现有些终端不单单是终端公司在开发，网络侧也在开发，软件公司也在开发。比如 IPTV 机顶盒，终端公司在做，软件公司也在做，我们在市场上冲突；还有固网终端中的 PON 终端，所有的运营商都要求 ADSL 网关未来演进方向就是 PON，这要求两个产品形态要融合，我发现公司内部在打架，客户也不理解，想听听任总的看法。

徐直军：之所以造成这个现状，是有历史原因的。当时终端公司资本运作时，把 PON 划到了接入网产品线。现在基本达成共识了，把所有面向家庭的终端研发都整在一起。销售模式呢，将来有可能是通过终端，有可能通过网络，这个正在讨论，会把这个问题解决。

任总：我们有三个 IPTV，有时候还不是两家战，是三家战。我把他们也带来了，听听你们怎么个斗法，你们要形成合力。你们不能内战内行，外战外行。我认为中兴很多方面都是好的，什么时候我参观你们的办公室，希望能看到墙上的标语口号有向中兴学习哪一点。我把何士友在网上的讲话给 EMT 看了，这么精辟的讲话，他们非常认同。昨天陈黎芳给我看你们的广告，一大篇很罗嗦。其实就是一两句话，言简意赅说清楚就行。

我去国外，有人送了我最新的手机，徐直军看到了，马上拿走给终端公司了，你们看，这是多大的敏感度。只有进攻才可能成功，防御是不可能成功的。没有渴望和客户见面的干部，立即从行政职务上退下，害怕和媒体接触的，你也别做行政干部。渴望成功，才是华为人的本性。你没有渴望成功的感觉，你见客户、见媒体的时候，是迫于无奈，而不是亢奋，怎么能成功呢？所以，我建议你们把那些不渴望见客户的人全部从行政干部岗位上撤掉，我给他们机会做专家，但要能做得了专家，否则就混不下去了。你不见客户，不把客户合理的需求、合理的支持引到后方来，你就不可能引领这个序列前进。

问题 8（陈梅）：您一直讲要我们的品牌、传播工作向中兴学，但在华为的传播工作中，我们经常会遇到一些宣传红线，比如不能用明星代言，不能在新闻、财经类的报刊上做广告。终端是一个时尚的、不断创新的产品，我们是不是可以突破这些红线？

任总：我建议把你提到行政管理干部岗位上来，把不准突破红线、不准做宣传的人换下来。那些敢于冲破红线的人是抢粮食回来，会分一点给我。中兴是我们的榜样，中兴的媒体预算是多少？先赶上中兴，先别赶上三星，三星还太厉害了。

陈梅：从投入来看，赶上中兴是完全有希望的。

任总：我不是说水平，水平赶上还是有问题的。预算赶上去，做多了就正确了。一开始做错有什么关系呢，做错了再纠正再改。中兴有一部分人以前在网络上讲话也不怎么样，互动过程中给人家骂，骂来骂去自己就明白了，水平就高起

来了，成高人了，我们赶上不了。事情都是这样的，要敢于走起来。敢于胜利才能善于胜利。

媒体关系上，你是消费品，要有消费品的特征，特别是你们要做渠道了，有两个问题，一不要内部腐败，二是渠道给你，卖东西的人都不知道是什么东西，怎么卖？

我们是总店，LV 品牌是总店做的，70%都是广告费，包装、代言都很贵。奢侈品有奢侈品的消费规律，消费品有消费品的规律，你现在找不到规律。

问题 9（韩诗涛）：年初时说终端不要象系统一样参加恶性竞争。现在中兴进行了一些调整，将规模放在第一位，利润和利润率在下滑，规模增长很快，给我们造成了很大压力，我们在这方面是不是也要做出调整。

任总：我认为终端不应该有重大项目部，我从来就没说过要成立重大项目部，你就是要成功，这就是重大项目。采取什么样的战略需要你们自己想明白，到底是你们先把规模搞得大一点，还是先把利润搞多一点，这个不要我来给你们判断，否则你们 CEO 不应该拿这么多钱。

现在提升自己的竞争能力是最重要的。我刚刚说了四点，从固定终端、移动宽带到手机、到垂直整合，哪一点合适，你们考虑去定。只要有竞争力，就是重大项目。你会不会输给别人都不知道，怎么能说重大项目成不成功呢？什么叫冲不上去？我认为还是激励机制有问题。不干活的拿的并不少，拼命冲的人拿得并不多，没有一个合理的激励机制。

问题 10（吕俊峰）：这几年终端每年给平台交不少租子，包括付给平台的平台费用，这样每年占销售收入的三个多点，感觉负担有点重，怎样让公司平台能够发挥作用来支撑终端业务的发展。像目前平台的地总，KPI 考核指标里面，终端这块只占不到百分之十，终端做成怎么样，对他来说并不太在意。

任总：第一点，明年我们面临非常重大的改革。未来一两年改革力度非常大。将来我们是一个统一的大平台，这个大平台会有四个营运中心：一个营运中心就

是运营商管道这个平台，我们要求管道增长从 2%提高到 10%，现在的增长率是 2%，但利润也不少。还有一个消费品，今年增长率预计是 22%，中兴增长 35%左右，我们比中兴低 13%，明显处于弱势，这是一个营运平台。还有企业业务，我们发布云计算，也是企业业务的一部分。四个赢利运营中心分离，公用平台都要支持。代表处和地区部可能都不是做战部队，作战部队是以系统部为中心，以面向客户的运营中心为中心，叫作战部队。因此你们也可以组织作战部队，增强竞争力，平台以后对你们的支持也会更强。但是改革的完成需要一两年，不会那么简单快捷地完成，以后局面会有些改变。

至于交的租子很多，你们的计划预算是怎么做出来的，关键要提出合理的战略、持续成长的路径、和周边的可比性。提出合理的战略，但总的来说要承担所付出的成本和竞争的机会。应该加大研发、加大平台投入还是其他，这是具体部门操作的问题，不能由上级来定。觉得租子交的多那你可以少交一点。交多交少，要提交给财委会商量，跟 IRB 商量。看看人家 IRB 同不同意，人力资源委员会同不同意，财委会同不同意等等。

问题 11：公司一直在讲端管云，我们手机在端管云的配套里，在大平台里面我们能够起到什么作用，我们如何与大平台配合起来？

任总：我讲的是端管云，没有讲手机，手机只是端中的一部分，不是完全的端。比如说移动宽带技术要称霸世界，称霸世界可能不是插卡，而是小模块，嵌进各种机器里去的，中国叫物联网，世界不叫物联网。这个小模块未来和管道平台相融合。

第二个问题，固网终端发展空间其乐无穷，但固网终端的变化应该是很迅猛，但万变不离其宗，我们一定要在垂直整合上下很大的功夫，使我们的内部资源要集合在一个点上。现在我们内部是各行其是，明年将以解决方案为中心来改革研发体系。

所以我提出来以解决方案为中心来解决问题，我们已经开始启动了，已经任命了三个解决方案总裁。管道解决方案是丁耘，企业业务是徐文伟，还有消费品是万飚等等。

以后进一步改革过程中，会往下改革，比如无线的基站，能不能和接入网融成一个解决方案部。我们没有按需求来整合这个东西。所以说这个云，和其他很多问题上，内部组织改革和整合也慢慢趋向于以需求来整合组织而不再是以技术整合前端组织。

余承东：我现在在做 CMO 的工作，要管理好华为公司端管云之间的协同，这是我的本职工作，也是 MKT 的工作，内部不能互相拆台，要互相帮助做得更好。端管云的整合不论是内部整合，还是外部整合，都要用开放的思维来强化我们的能力、强化我们的合作伙伴，一起来做成功。

关于终端公司，全球五大机会中心，包括日本、西欧、北美等，按照不同的能力来构筑区域的规划、能力中心的建设，能够像郭总刚刚说的，达到全球化、区域化的特性。

老板说的 IPHONE 做得很成功，但 IPHONE 手机的中文输入法确实做得很差，跟我们中国人做的搜狗、百度输入法差得很远，这就是全球化、区域化上提升我们需求理解的能力，要去强化我们的能力。

另外在整个行业，手机领域，面临很大的变迁趋势。行业中 Feature Phone，Smart Phone 都大规模增长，在这方面，我们今年 Smart Phone 占比非常低，未来发展给我们造成很大风险。

如何平衡 Feature Phone 和 Smart Phone，未来一年如何提升我们的增长率，和老板说的构筑产品能力，我们要深刻解读。老板说的对需求的理解能力和构筑产品的能力，就看我们的水平了。

大家整个团队心态要开放，敢于创新。在这点上老板批评我不是很谦虚，我确实不够谦虚。我想我们无线和爱立信比，不谦虚地说，我们有一年的优势。在终端领域，我们敢不敢喊出来，大家一起打拼，团队打拼。要有执行力，没有执行力，都是瞎扯淡，部门之间要协同作战。

这几天参加了终端 BP 的研讨，感觉工作是离散性的，各干各的，没有清晰的战斗方向，没有形成合力。没有执行力就是空谈，要有执行力。

大家对市场分析要敏锐，希望比竞争对手站得更高，看得更远，看得更深。我们想要超越，打赢同城对手是最低的目标。打不赢，超不过他们，终端 CMO 就做不了了，平台的 CMO 也做不了。我已深刻地理解这点，我们努力去做到这点。

大家有什么想法都可以提出来，我们要谋定而后动。我们明年要推明星机型，如果没有很好用的东西，手机送给大家，大家都扔了。什么时候大家把 IPHONE 扔了，用我们的东西？能不能做到这点，要靠团队的努力行动。

问题 12（吴波）：我有两个问题，第一是一个小时之前，您刚进会场时说华为终端是为华为技术系统配套做起来的，过了一个小时，您对于华为终端在整个华为集团的地位没有一个新的澄清，想问一下老板您如何对终端公司在整个华为集团怎么定位？终端公司是整个华为集团不可或缺的一部分，还是只能作为一个配套的产品线存在。

任总：刚才讲得很清楚，端管云，你们就是三分天下有其一。可能以管道、消费品、企业和其他，等四个核心业务组成四个运营平台，所以你们在公司是有三分天下的，甚至也许比三分天下更活跃。

像核心网，花多少人开发出来，两百万用户的核心网，售价不到两个美金一线，这么大的核心网一两百万美金就这么卖掉了。核心网很难很难，卖不动。云计算就是从这里面飞出来的。所以你们可以想到怎么定位法？终端在未来的网络中越来越重要，软件怎么摸都摸不着，他必须要通过终端才能和人实现共享。

我们公司将来会转变成很大的软件公司，但软件摸不着，要靠你们这个螺丝把软件体现出来。一摸摸到螺丝，一看，里面好多软件。所以终端有很重要的战略地位。一个小时前讲的和现在讲的没有变化。

以前国家认为终端很赚钱，不给我们做，我们只好在海外注册了公司，谁知海外这个小公司做到现在这么大，慢慢经过国家批准才移到国内来。国内销售平台做得不如国外大，是因为在海外起步。走到今天，我们已经有希望，要做好做大。

郭平：我补充一下，刚才老板提了，华为公司消费品领域是四大核心业务之一。终端公司的人要有自信。一方面终端是个消费品，本身有广大的市场，按消费品的经营特征，能够经营得很大。另一方面即使从运营商的角度来看，最核心的策略伙伴，不是网络管道，而是软件和终端。

苹果，在每个国家只挑一个运营商来做伙伴。在全世界范围内，终端的空间比管道其实要大得多，只是我们做得还不够。苹果做了四年做了四款终端，把自己做成超过 2600 亿美金的公司市值，全球最值钱。

问题 13（彭玉龙）：移动宽带近几年呈爆发式增长，取得了不错的市场份额，公司明年对我们的战略要求是市场份额寸土必争，但我们现在面临一个问题……

任总：我没说要寸土必争，你们要看一下我在小国代表处的讲话，我讲完之后对小国影响非常大，除了两个地区部可能还有问题外，多数都是盈利很大。

我这次哥斯达黎加，听了中美洲的汇报我非常高兴，他们终于听明白，小国什么意思。小国就是可做可不做，想做就做，不想做就不做，结果他们做得差不多都垄断了，而且价格卖得很高，利润高就做。我没有说你们寸土必争，你们这样可能消耗了很多子弹，但只保卫了一寸土地。

彭玉龙：我们现在面临的困难是跟对手的产品同质化竞争越来越厉害，我们的创新投入不足，移动宽带每年研发费用投入才 2%。

任总：我从来没有对你们移动宽带终端有过埋怨，包括你们在欧洲抛低价，造成欧盟反倾销。你知道反倾销这个活动结果有多严重，不只是对华为影响，而是对整个中国都有非常大影响。应该感谢公共关系部，感谢这次世博会，有条件

跟欧盟 27 个国家接触。我见到了 12 个国家的总统和总理，我同时跟 27 个国家的大使沟通，而且我还飞到欧洲几趟跟欧盟的领导谈。

当然我们后面还有一系列的手段，我们付出数亿欧元的代价，你听过我说你们终端移动宽带一次吗？今天你第一次听到这个话，我没埋怨你们，错了就错了。那以后怎么做正确，你们要自己找路。另外我从来不赞成终端寸土必争的概念，这个世界太大了，你能争多少土，成吉思汗、希特勒都垮了，你还不如他呢。你要找适合自己的成长道路，不要自己制造自己内心的恐慌。你们数据卡卖二十多欧元一片，你说欧盟怎么能不反倾销。

因此移动宽带终端要走自己的路，你说研发费用只投入 2%，我不知道为什么，我们已经批评华为公司投入不足，郭平的文章也批评了公司投入不足，我们对管道平台的研发也是投入不足，我们要改变这个现状。管道投入已经提高到 12%，你们终端要提多少才合理，可以加大力度。

问题 14（梁朝荣）：现在全世界大的终端公司只有苹果和华为没有自己的生产能力，华为一直没有自己的生产能力，未来做到一亿台、两亿台、三亿台，是不是还是这个策略继续下去？

任总：我们要建立核心生产能力，否则对供应链理解不深和不能打通。我们之所以管道系统做得好，是因为保持了核心生产能力。保持一部分生产能力，掌握了这部分能力，这样对外包合作就比较清晰，我支持终端恢复这个东西，要建立这个东西。不要完全甩出去，这样太机会主义，一旦出现风险，就满盘皆输。如果核心制造领域恢复有困难，可以请以前的离职员工回来，回来把这个筹建起来。恢复短薄精小的制造能力应该不难，日本人就是短薄精小。我们可以找一些日韩专家。

问题 15（邹笑辉）：刚才老板谈到供应链几个问题，我先接着问两个问题。老板给终端公司设了两个紧箍咒，一是内部腐败，二是恶性库存。以前终端的业务只是试一试，不要有大的风险就行，但现在我们要进攻了，我们在库存的要求有没有新的改变？在终端消费品这个行业，我了解到库存永远伴随它的成长。

任总：我不改变我的观点。我希望供应链变得柔性一些，计划的响应速度快一些。库存可能会构成最终的死亡，可能一次或两次库存就死掉了。积极进攻不一定库存很大，在供应上一定要研究怎么积极响应，怎么缩短供应周期，怎么加大供应柔性。我宁可要成长慢一些，也不要库存。而且随着产品越来越时装化，库存的风险越来越大。

徐直军：库存的策略不能调整。终端增长模式和网络设备完全不同，对网络设备来说是库存式供应，就是先买原材料生产再按订单供应。苹果 iPhone4 走到今天，也有供应问题，对于消费品来说，是饥饿式供应，保持 90%的需求供应就可以了。

任总：销售大了，市场比例上稍微可以大一点，库存可以接受，但库存的观点是不能改变的。

邹笑辉：我有点不同意见，其实终端做为消费品，价格是调节因素，价格降下来库存就会下去。

郭平：我不同意。我现在免费给你黑白电视机你要不要？免费你可能都不要。

任总：我认为我们要学一下消费品牌比如服装品牌的管理。每个顶级服装品牌实际都有两个品牌，一个高端一个低端，其实一样的货，销售点不一样。终端的销售模式和供应模式，除了库存不能妥协之后，其他可以考虑，随着时装化越来越严重，有些东西过时以后，你送都送不出去。

郭平：去年因为库存死掉的是 PALM 公司，在此之前爱立信的手机也是因此死掉，西门子出售的时候还倒贴了几亿欧元，也是因为库存死掉。MOTO 一千天赶超 Nokia 的运动中造成极大的库存衰落了。

任总：终端发展的两个死结：一个是内部腐败，一个是库存，这点我不妥协。

问题 16（邹笑辉）：现在我们进入全球化和区域化，关于在海外本地化生产，终端这块一直在摇摆，尝试了几次，发现还是在中国生产最便宜，对于这块，公司未来对本地制造战略上有什么考虑？

任总：我认为哪里成本最低就在哪儿制造，这我不否定。我们还是倾向于内部管理成本要不断降低这个策略，深淘滩，低作堰。从制造成本来说，随着我们批量增大，我们怎么制造。现在寻找一流的外包商，譬如富士康，现在富士康涨工资，是不是涨我们的加工费了，那么有一些低端手机可以在二流制造商做，不一定非找富士康，富士康是高档制造商。我们还是在低成本的地方制造，因为终端的运输不像别的运输那么难，所以说你们怎么制造我不反对，而且可以随着季节性的波动找出规律，找出以后，弹性、柔性扩大量产，我不反对，但还是反对库存，可能因为库存会死掉。

陶景文：终端一个是库存，一个是质量，一个是内部腐败，这三个事情不会妥协。这是我们在经营策略上，改进管理的一个动力。我们要在量增加上来后，考虑如何增加供应柔性的问题，但不是靠增加库存来解决供应。

问题 17（肖光生）：我很关心干部发展问题，我四月份从一线回到终端干部部，在一线和总部都发现一个问题，终端的干部跟大平台其他体系的干部流动较少，在一线时，发现平台干部成长起来后，成为地区部的副总裁、总裁，通道很顺畅。请问老板，对终端公司现在定位是四大核心产业之一，那么在干部的流动上，您有什么考虑？对终端在高速发展当中缺乏干部，能否从其他体系输入一些比较好的干部？

任总：我认为终端不要老是期望从外面调人进来，其实你这是傻，你为什么要把好不容易打下来的江山给别人坐呢？你自己也可以做大做强。我跟郭平讲，第一你们要总结历史经验，历史战场上的突破口，是哪些人突破的，这些人今天是不是还有干劲，有干劲能不能用；谁在这个突破口把口子撕大了，把城墙口撕大了，是哪些人，这些人是否还有干劲，拿出来。在终端这此类人占多少比例，如果有 70%的人具有这样的简历，你们将无敌于天下。不排除我们给你们派干部，但要立足自己培养选拔干部，干部是打上来的。领导的职责就是扛着炸药包，一定要创造出成绩来，只有在成绩面前，才有弟兄们的利益和地位。

问题 18（刘成）：刚才您提到产品区域化、民族化、本土化，郭总也提了，我们今年做了一个尝试，就是跟 QQ 合作，做 QQ 手机的概念，我们现在最大

的困难就是全球众多区域国家，去做区域内容整合和合作的时候，公司没有一个很好的平台去支撑，想听听任总怎么考虑。

郭平：刚才任总在关于端管云、关于开放合作上的谈话，其实已经指出这个路，终端公司不要指望自己包打天下。因为是华为，我们比任何国内其他公司更容易接触到全球主要的客户，了解到客户的一些需求。但是当地客户的需求我们自己不能创造起来，我们应该把华为做成一个开放式的平台，让很多当地的应用和服务能够被接入上去。如果华为能够，也可能中兴可以做到。

如果我们几家公司做不到的，我相信别的绝大多数公司也做不到。我觉得跟我们原有的生意模式有些变化，像刚才任总批评过的，我们跟软件公司的应用都不能衔接。首先要从机制上、心态上要开放，而不是指望华为替我的客户做好一切的东西。在管理班子内部分工上面，余承东也做了陈述，接下来他会负责牵头打通公司内部和对外合作的道路，我们希望很快有改善。

邓飚：我补充一下，软件公司和终端公司的联席会议已经开了两次，我相信以后联席会议会例行，软件公司和终端公司的高层会确保有例行的会议来解决应用的问题。

我认为应用软件和终端的关系，就如一个人的左腿和右腿一样，我们看到行业几个做得比较成功的，苹果是先有端再有云，Google 是先有云再有端。不管是哪个方向开始，云和端协同是一个大趋势，我认为华为的终端和应用软件也是会朝这个方向发展。老板刚才说上次巴展上我们的终端和云之间是不相通的。我可以承诺，在这次的巴展上一定可以连通。

问题 19（梁波）：现在终端的发展很快，而且终端的行业竞争很残酷，现在终端对时尚创新的要求也很高，而且每年都有很多新人加入。这个时候我觉得存在华为核心文化价值观传承的问题，您对我们如何去传承华为文化核心价值观，更好地支撑终端业务发展有什么希望？

任总：华为有很多价值观，归纳起来只有一个，就是一切为了客户。只要能和客户打成一片的人，升官升得很快，至少管道系统是这样。有非常多的年轻人

现在的位置都很高了，其实就是天天跟客户在一起。第二终端里面要敢于使用新人，终端没那么复杂，没有什么搞不清楚的。中基层干部要以会做事的人为中心，会做人不会做事的人整天不断地去沟通，不断开会，糊里糊涂的；会做事的人一上来，这场战争怎么打，把这个搞清楚，会做人的人你们沟通去，做思想工作，战争一定要胜利，就简单的很。我们公司内部沟通复杂，就是让很多不明白的人当了官，你只要改变这个状况，你就有希望。

徐直军：我在这强调几句，我们公司一切为了客户，过去讲的是为了运营商，但终端公司的最终客户到底是为了谁，是最终消费者。终端公司现在开始不能把运营商当客户看了，我们真正的客户是消费者。

问题 20（Mats Barvesten）：在手机产业链里面，我们知道品牌厂商可以通过品牌对产品进行增值，同时没有品牌的厂商可以通过工厂降低产品的成本，从而获得低成本的竞争力，请问任总，目前我司两者都不具备,我们以后往那个方向走呢?

任总：现在我们已经改变了以前不做品牌的策略，以前做低端手机，不做品牌，不做渠道，节省的费用刚好就是利润。但是我们刚才也讲了，现在要向中兴学习，然后开始做品牌。品牌和渠道是相关的，希望你们组织渐渐想清楚这个问题，我们逐渐也会开始做品牌的。

问题 21（张红梅）：任总您说我们要向中兴学习，要做时装化……在实际操作中，我所见到的所有立项，最常用的词汇就是“超低价”、“超底价”、“超低端”，这样的指导思想，怎样时装化？

任总：别把向中兴学习和时装化混在一起，中兴现在也没有时装化，不要搞错了。向中兴学习是学习哪一点？时装化是我对未来的描述，不是对中兴的描述。

郭平：我想就刚才 Mats Barvesten 和张红梅的问题作个补充。从战略管理来说，我们现在是夹在其中，没有成本优势，也没有技术优势，处于危险的境地。如何走出这个境地？长远来看，品牌建立是一个过程，而且跟产品本身是相辅相成的。短期内对手机产品线的期望是寻找差异化，寻找明星。

大家看 HTC 做的广告并不多，现在已经是全球第四大手机厂商了；国内的酷派，做的广告也并不是那么多，但是已经成了一个高端手机、商务手机的代名词。所以我们不仅要看到苹果、三星这样领先的厂商，也要看到 HTC、酷派，他们的产品差异化的策略。

当年我去见联通的常总时，他说华为能做手机吗？我们真正有多款非常畅销的手机，就奠定了我们能做低端手机的形象，但是到现在，我们能不能做 Smart Phone，能不能有适应未来的手机，同样的我们需要精心设计出若干款差异化的手机，这样才能奠定自己的地位。产品的优秀是基础，完全靠吆喝、做品牌广告，是中国公司最容易做的，但往往没有核心能力相匹配，不能持续。

问题 22（任宏亮）：现在终端公司走在一个不进则退的路口上，我们的规模正在往上走，会遇到很大挑战。以前规模小的时候，打游击战，做细分市场，容易打胜仗。但现在规模大到一定程度，必须要打大规模战役，对手也逐渐变成行业领袖。在未来的几年之内，终端公司在商业模式上、基础能力提升上以及分配机制上，我想问一下老板公司的管理层有没有做变革和优化的决心和计划？

任总：变革就是你们要自己变革，不是我们来变革，你们要有这种心理准备。从来没有救世主，也没有神仙皇帝，只靠你们自己。

问题 23（刘乐）：请问老板，目前终端跟业软合作，纲领是什么？感觉目前的合作是被迫的，有点像当年的国共合作。目前中兴学会了围城打援，前年去年他们数据卡超低价打击我们的利润，让我们的手机很难做，这种情况我们很被动。三星现在是皇军，他现在也在做明修栈道，暗渡陈仓的事情。他高举着移动大旗拼命进攻家庭解决方案，双管齐下。今年包括巴展，他们整体进入家庭领域，我们又很被动；反回来，郭总在 08 年澳门展和 09 年巴展提出来要做一千元的智能机，陶总今年把这个智能机做出来了，我想如果我们能够弯道超车，打败白匪和皇军，那么我们是不是要在家庭上更要发力，而且我们的家庭解决方案也要时装化？手机时装化是需要的，女孩子都爱漂亮，但家庭也要时装化。刚才任总您说家庭领域不需要，我觉得可能不正确，因为家庭解决方案和内衣是一样的，也是时装的一部分。我就提这个问题，请任总指导一下。

任总：大家不要误解我说的时装化，时装化不仅是指漂亮，也包括功能和性能，时装还包括扣子。

第二，你讲的竞争情况，我们不要指望碰到的都是傻瓜竞争对手，对手只会比我们更聪明，而不会比我们更笨。所以唯一的措施只有把自己变得更聪明，更有竞争实力，而不要指望他们没有实力；

第三个问题，软件不是最终形态，如果它不随着终端走，是没出路的，包括电子银行，都有一种人机沟通的形式，所以软件应该更多地要向你们投奔。这个时候要建立一个共赢的基础，不要认为你们很强大，然后准备消灭别人，什么事情都自己干。

我认为我们公司在很多方面都是存在问题的，问题存在才是希望，没有矛盾，没有问题，可能生命就停止了。我认为在这个矛盾的过程中要加强综合性协调和相互理解，以及正确的利益分配机制。我强调利益分配机制，因为明年公司经济形势很好，工资分配、资金分配和分红比例都比较高，这个时候我认为队伍不要惰怠，不要认为挣得钱多。钱的问题已经讲得很清楚了，钱袋子给老婆，你们没钱了，穷了就开始更努力，你们要坚持这个原则，你们就一定不会惰怠；第二你们要加强和社会上的朋友、同学多沟通，宣传我们的希望和光明，宣传我们不懒，我们是通过奋斗得到的钱，让他们理解什么叫奋斗，让更多的人加入我们，我们才有明天更多的希望。

问题 24（王家定）：从销售角度来看，我们面对两类客户，一类是运营商转售，一类是公开市场上的合作伙伴。本着低作堰的态度，我们的水流向合作伙伴，在这个过程中，如何确保有效流动？现在终端的商业模式、交易模式在不断更新，也像水一样流动，想问一下老板，终端公司以及整个交付平台应怎么以一个规则的确定性应对结果的不确定性，已经确定的规则主要有哪些？

任总：未来的变革，一个是商业模式的创新，一个是技术的创新。这些创新都是交给你们，你们想想怎么办？而且我们前面是有榜样的。三星是我们的榜样，苹果是我们的榜样，榜样的力量是无穷的。洋人有些没有搞懂，我们就从中兴来

去解读，去解读他们怎么搞懂了而我们没有搞懂。我们体系上商业模式的创新，不能教条于我们说的规则的东西。那么什么叫规则的确定，就是分配机制的确定。

你看苹果多厉害，每天都有一朵朵云飞过去，每天都有百万富翁产生。一朵云进去了，马上有人用了，那马上就分钱了。我们队伍越来越庞大，那怎么去创新呢？要发挥集体的思维，大家都勇敢上战场。我觉得你们最好把头都剃了，不剃头怎么上战场呢？终端公司这一年有非常大的贡献，但是不要因为富裕起来就惰怠了。我告诫大家，不要把机会让给别人，不要以为外面的和尚来念经，你就能念，终端大有人才。所以你们要坚信自己是能产生好和尚的，是能念好经的，经也是靠你们自己写，不是梵文写的，而是你们自己用文字写的，梵文写的你们听不懂，念不懂。

第九章　关于任正非“十大罪状”正反论

最近，网上流传华为的蓝军组织对任总列出了十大“罪状”，现将其逐一分析如下，希望对我们的企业管理有一定的启发和帮助：

9.1　过于强势、指导过深过细过急

主要指人力资源具体政策的执行。认为 HR 体系执行过于机械化、僵硬化、运动化，专业力量没有得到发挥。认为 HR 政策管得太细了，条条框框太死了。HR 政策从来只有单向推行，没有系统的反馈、优化和修正，这是不符合管理的基本原则。

正面：领导者的强势，指导过深过细过急，体现的是一把手的工作作风。领导者是公司企业文化的倡导者和先行者，企业很容易打上领导者的烙印。企业或多或少都有人治的一面，只是非人治的科学管理是否是公司管理的主流，从而决定了企业是否经营得长久。

反面：HR 的专业化是企业规范化、标准化管理的基础，如果基础不扎实，公司管理就容易复杂化、低效率化。

评价：人性化和标准化本身就是一对矛盾，处理这对矛盾的方法就是找到其中的平衡点。也许在内部看来，HR 的专业化程度还不够，但从外界看来，华为的 HR 已经走在了其他公司的前端。对 HR 的强势和单向推行实际上也反映了公司管理的效率，大规模企业的管理普遍是强势性的企业管理模式，这是企业所处发展阶段的必然要求。

9.2 过早否定新技术、新事物

任总强调聚焦的多、收的多，对一项新技术、新事物，在没有看清楚之前否定的多。认为聚焦和新技术、新事物的发展并不一定是一对矛盾，聚焦也并不意味着一定不能突破现有的业务边界，不能调整业务组合。老板说未来要浅滩捡鱼，特别是对一些新业务，如 AR、VR、人工智能、自动驾驶等新领域。

正面：任总强调聚焦主航道，强调多打粮食。实际上是对公司战略的聚焦，因为他笃信只有通过聚焦，才能做到“力出一孔”，事业才能获得成功。

反面：在目前科技飞速发展，企业跨界横行的情况下，对于新事物的出现要抱着接纳和认识的态度，而不能太早地否定，如果过早地否定只能说明思维僵化了。

评价：战略聚焦是在一定的经济条件下进行的，它要和产品的生命周期相适应。它与新技术、新事物的确没有必然的联系。借聚焦来否定新生事物实际上是错误的做法，而关于浅滩捡鱼的理论，很难评价，因为不同的事物有不同的发展规律，不同的领导也都有自己的经验总结，在结果出来之前，很难论证其决策的正确与否。

9.3 价值分配机制不合理、存在一刀切

泛网络的市场一线比其他的岗位具有显著的职级和薪酬待遇优势，职级普遍偏高；传统业务的一些管理者的职级虚高、薪酬福利虚高，造成新业务的核心骨干被人家挖角；基本贡献来定薪酬，往往是对贡献的界定出了问题；工资、补贴、奖金、长期激励机制等价值分配机制需要系统梳理和思考，其背后的逻辑是什

么？现在的长期激励承载了太多东西，承载了长期价值分配，又承载了激励、福利、现金流等综合问题，还承载了退体保障，是不是需要承载这么多？

正面：关于价值分配的研究，华为走在了企业管理的前端，其分配的合理性在企业发展到一定阶段后必须会存在一些问题，因为真理都具有相对性，何况企业管理本身。但这一问题的解决将会在某一阶段通过企业变革来实现，如以往市场部的大离职。

反面：企业在管理过程中，对于人力资源的监督权还是放松了，说明白点就是任总的过于强势，让大家对人力资源的意见不能够及时地表达出来，从而长期积聚了下来，造成管理没有改善。

评价：企业自我批判文化的落地在这样一个大规模的非常注重企业文化建设的企业也是困难重重，何况我们这些中小企业，这一点需要管理者深思。

9.4 不能把中庸之道用到极致

任总对改革的态度一直是提倡多改良少革命，多做增量性变革。造成上上下下将中庸之道用到极致，多年来是讨论讨论再讨论、一直没改成。改革不能只找容易的改，不能永远摸着石头过河，摸不到的石头的深水区就不碰。面对一些难点、老大难问题，我们要敢于改革、勇于改革、善于改革。

正面：从很多企业的成功实践和失败案例来看，企业的改革还是要多改良少革命，新中国建立是一场革命，但建国以来的多次改革还是一些改良性的，对于企业来说，真正的改革非常少，例如高薪请 IBM 做咨询可以算做是改革，而其他的变革大多数是改良性质的。

反面：改良性的变革让企业看不到变化，员工感受不到变化，从而给大家的感觉就是改良无效，企业管理停滞，容易带来员工的负面感受。这种感受也来源于改良的成果大家无从知晓。

评价：改良性的改革要多做，而且要在原来的基础上做，而不是推翻重来地做，真正的革命或者改革在企业的发展史上会比较少，通过一定的时间积累，这样的改革也可能少不了，除非企业的小变革很有效。

9.5 未来干部管理在风险和效率上追求平衡

我们在干部的矩阵管理过于复杂，干部管理未来要风险和效率上追求平衡，需要重新梳理干部管理的权力分配现在的制度越来越严密，空间越来越小，造成效率太低，特别是在干部管理方面。

正面：企业的管理中最重要的，也是最难的管理就是干部管理。很多企业出现问题往往是干部管理出了问题。干部管理的矩阵化是出于管理的需要。就像政府的干部管理也是两条线：一是行政事务管理；二是政治路线管理，两者缺一不可。

反面：企业管理的复杂性假设是基于不信任，如果公司的企业文化导向信任理念，则企业管理完全可以简单化。

评价：目前的干部管理追求风险和效率上的平衡，强调的是在企业效率逐渐低下的情况下，可以采取一些非常规化的管理手段，如破格提拔、权利的再分配等，但在实现过程中要把控住风险。

9.6 要重视专家，强化专家的价值

原来老板一直导向做管理者，管理者做不好去做专家。在市场上，运营商省级总经理不愿意见太多华为的高管，而是愿意见华为的专家，听专家的业务建议，但在价值分配上，专家远低于管理者。未来随着不确定性业务的增加，专家的价值体现会越来越明显，需要专家会越来越多。

正面：任总强调要做工程商人，不要做专家。专家做出的建议是理论化的，不具备现实可行性，因此不产生太大的价值。在价值分配上，专家会低于管理者。

反面：专家的价值在突显，特别是在不确定的未来，专家的意见和建议对业务的指导作用会越来越明显，因此，在华为进入无人区后，企业更需要专家为企业的发展照明探路。

评价：对于专家的认识是基于中国的国情和企业的现状，在这种情况下提出的管理哲学，只是让工作内容更贴近实际，让工作成果更加突显，但随着时代的发展，随着新业务的不断更迭，专家的知识和作用会不断地产生更多的价值。

9.7 反思海外经历适用的职务范围的问题

任总强调向美军学习，强调一线经历，强调海外经历，特别是艰苦地区的海外经验，没有海外经历就不能到高一点的管理岗位去，存在一刀切的问题。

正面：提倡海外经历，实际上是鼓励员工到艰苦的地方去，其战略意义大于实际意义。

反面：对于一刀切式的管理，而且对海外经验的基本条件要求，对于管理岗位来说没有逻辑性的支撑意义，有很大的人为或政治成分。

评价：企业人力资源政策的导向性也是基于企业的实际需要产生的，在现阶段有一定的现实意义。

9.8 不能基于汇报内容、好坏来否定或肯定汇报人员

我们不否认汇报是重要的沟通工作方式，也是了解干部的渠道，但高级管理者（特别是老板、轮值），不能基于汇报内容、汇报好坏来否定汇报人员或肯定汇报人员，不要因为一次汇报就轻易否定一个干部，也不能因为一次汇报就给一个干部快速升职甚至跳级升职。

正面：在管理者没有更多时间、更多渠道了解一个人时，汇报就是最有效的手段，通过汇报可了解这个人的工作思路和工作成果。

反面：仅凭一纸报告或一次汇报来肯定或否定一个人未免过于绝对化和简单化。

评价：由汇报来判断一个人是管理者的本能，但也需要反思，最好有更多的规范和渠道来保证结果的真实性。

9.9 任总的很多管理思想、管理要求只适用于运营商业务，不能适用于其他业务

例如：提出的市场一线是作战团队，研发认为自己也是作战团队。还有谁是一线，谁是二线，大家有很大争议。另外呼唤炮火也不适应于消费者和企业领域。

正面：对企业的总体管理原则肯定适用于公司的所有业务，只是在宣传和表述上没有做好，造成大家的意见分歧，理解偏差。

反面：对于讲话的内容要做进一步的解释，同时对于业务的适用范围也要进行考虑。

评价：企业规模越大，对于管理者的素质和能力要求越来越高，在对高层讲话和管理的解读中，需要人力资源部门充当发言人的角色，而不是任凭大家误读或质疑领导者的管理。

9.10 战略预备队本来是中央党校，但由于实际运作执行问题，结果变成了五七干校

正面：战略预备队在成立之初有其战略意义，只是在执行过程中发现了很多问题，而且问题没有及时解决，从而让大家感觉成了五七干校。

反面：战略预备队要回归初衷。

评价：新的战略尝试是好的探索，需要不断完善和不断发展。

华为2013年做了改革，把开发和技术分离，除了考核成功率，还考核失败率，做基础研究，把你失败了多少次作为一个考核目标，鼓励冒险和尝试，要养一部分人天天在那里“不着边际”地做原创性创新。这是华为的一个关键转型。

还有一招是集中资源，压强原则，迅速跟上。老任提出，好在我们不是上市公司，在需要资源的时候，可以把钱押在战略性投资上。

此外，就是要建立广泛的客户基础。如果没有广泛的客户基础，颠覆性创新一旦没有抓住，华为很快就会倒下。但如果你有广泛的客户基础，我的其他产品能够迅速转化为客户需要的东西，企业就仍然能获得很好的发展。