



《华为经营管理》丛书

华为蓝血十杰

Huawei blue blood top ten



根据华为前高管管理团队资料整理汇编

修订版（6版）

目 录

一、华为学习的“蓝血十杰”到底是谁？	7
二、任正非所推崇的蓝血十杰，他们到底是谁？	13
（一）查尔斯·桑顿	14
（二）罗伯特·麦克纳马拉	15
（三）法兰西斯·利斯	16
（四）乔治·摩尔	16
（五）爱荷华·兰迪	18
（六）班·米尔斯	18
（七）阿杰·米勒	19
（八）詹姆斯·莱特	20
（九）查尔斯·包士华	20
（十）威伯·安德森	21
三、帮福特起死回生的“蓝血十杰”	22
（一）桑顿	27
（二）麦克纳马拉	27
（三）利斯	27
（四）摩尔	27
（五）米勒	27
（六）莱特	28
（七）包士华	28
（八）安德森	28
（九）米尔斯	28
（十）兰迪	28
四、合格的管理从业务出发——《蓝血十杰》读书笔记	29
（一）十杰的传奇管理人生	29
（二）十杰成功的秘密	30
（三）十杰的挫折	30

（四）管理必服务于业务.....	32
五、为什么我们今天还要向“蓝血十杰”学习——任正非在“蓝血十杰”表彰会上的讲话（2014 年 6 月 16 日）.....	34
六、为什么我们今天还要向“蓝血十杰”学习？	48
（一）怎么向蓝血十杰学习？	49
（二）我们向蓝血十杰学习什么？	50
（三）华为公司管理存在的问题和挑战.....	52
（四）用互联网改善公司的管理.....	54
七、华为向“蓝血十杰”学到的互联网精神.....	57
八、华为最高管理奖“蓝血十杰”，何为？	60
（一）华为“蓝血十杰”	60
（二）任正非对“蓝血十杰”奖的解读（2014 年 6 月）	61
1、我们向蓝血十杰学习什么？	62
2、怎么向蓝血十杰学习？	62
3、“蓝血十杰”也有管理的弊端.....	64
4、华为公司管理存在的问题和挑战.....	65
5、这是一条必由之路.....	66
九、华为 2014 年“蓝血十杰”颁奖大会.....	67
（一）蓝血十杰获奖感言——LEW KIMMEL （IBM 顾问）	69
（二）李 刚——有效的管理平台是提升管理效率和效益的基础.....	70
1、坚持以统一的愿景，持续激发组织的管理改进行动.....	71
2、坚持“从实践中来、到实践中去”，基于业务实践来建设管理平台.....	71
（三）成就公司的事业，丰富自己的人生.....	72
1、个人的工作是平凡的，公司的事业是非凡的.....	72
2、围绕客户跨功能集成，耐住寂寞，建立基于业务流程的数字化管理体系.....	73
3、借助 ICT 技术，持续奋斗，构建面向人的蜂群协同系统提升一线战斗力.....	73
十、蓝血十杰 在“试错”中不断成长.....	74

(一) 项目经理都是在不断犯错中成长.....	74
(二) 项目需要“容错”的环境和企业文化.....	75
十一、蓝血十杰 胡朝华：无悔青春数据相伴.....	78
(一) 无畏，初涉数据“深水”	78
(二) 相信，置于死地而后生.....	79
(三) 专注，一次性把事情做对.....	80
(四) 坚持，青丝已成白雪.....	80
十二、他在华为“磨豆腐”磨成了蓝血十杰.....	82
(一) 吐槽大会让我跟它结了缘.....	82
(二) 成百的“成套工程师”下了岗.....	84
(三) 做一次唐僧取个经.....	85
(四) 革自己的命，挑战配置自动化.....	86
(五) 为“最后一公里”保驾护航.....	88
十三、华为蓝血十杰——胡赛雄：如何打造攻击型增长团队.....	90
(一) 任何事业都是迭代前进的.....	91
(二) 全力创造价值，正确评价价值，合理分配价值.....	94
(三) 如果没有美国压力，华为是所向披靡的.....	108
十四、华为蓝血十杰凌湘寿：华为十七年，归来仍少年！	115
十五、蓝血十杰 吕克：更努力做好本职工作 为公司发展添砖加瓦.....	129
(一) 蓝血十杰，是非常大的激励.....	129
(二) 逐步建立规范的人力资源管理基本体系.....	129
(三) 组织绩效管理体系，使公司业务目标可量化、可管理.....	130
(四) 职位职级管理，使岗位责任、贡献与回报挂钩.....	131
(五) 面向未来的人力资源管理挑战.....	132
十六、华为“蓝血十杰”Steven：客户价值导向的绩效管理与“铁三角”	134
(一) 绩效管理导图：从战略解码到结果应用.....	134
(二) 华为认可的组织绩效：为客户创造价值.....	135
1、组织绩效管理的几个要求.....	136
2、组织绩效管理的四个阶段.....	137

(三) KPI 指标来源于战略解码和业务流程.....	138
1、KPI 要以结果为导向，以第三方统计为准.....	138
2、华为的三个目标值和制定目标值的三种方法.....	139
3、评分规则：以结果为导向，既导向单项做好，又关注业务均衡成长	140
(四) 一线基本作战单元：“铁三角”的运作.....	140
1、面向客户的组织——“铁三角”	140
2、“前方放开手，后方手放开”：让听得到炮声的人来呼唤炮火	140
3、“铁三角”是基于端到端流程构建的组织形式.....	141
(五) 华为的成功，是人力资源管理的成功.....	142
十七、华为“蓝血十杰” Steven：如何做战略规划，从找差距开始.....	144
(一) 企业战略规划核心六要素.....	144
第一步，找差距.....	144
第二步，洞察市场.....	144
第三步，战略意图.....	144
第四步，创新焦点.....	145
第五步，业务设计，企业的业务设计包含六个要素.....	145
(二) 从规划到执行，从望远镜到显微镜.....	146
十八、华为“蓝血十杰” 黄卫伟 为什么华为如此坚定地走“科学管理”之路.....	148
(一) 任正非为什么强调要学习“蓝血十杰”	148
(二) “蓝血十杰”代表了什么？	151
(三) 互联网时代科学管理还重要不重要，这是一个伪命题.....	152
(四) 华为的管理依然面临巨大的挑战.....	154
(五) 华为不过是走在西方公司走过的道路上.....	155
十九、为什么阿里们不算成功？华为蓝血十杰黄卫伟讲述管理之道.....	157
(一) 西学之用.....	158
(二) 祛魅 BAT.....	160
(三) 从德鲁克到黑格尔.....	162
(四) 企业的“质”，决定了企业的命运。	163

（五）那一代人的奋斗.....	165
二十、华为“蓝血十杰”之一涉贿被抓，网传金额过亿.....	168
二十一、任正非：我今天是来批判“蓝血十杰”的.....	172

一、华为学习的“蓝血十杰”到底是谁？

当纳粹开始席卷欧洲、日军横行中华之际，日本一直是美国最大的商贸合作伙伴，以至于当时的日本军方认为，美国不会和日本进行军事对抗。

情况很快出乎日本侵略者的意外：当日本人入侵印度支那后，日军轰炸机从西贡机场起飞，一个俯冲就能威胁到马六甲海峡，继英国之后以海洋立国的美国人马上就坐不住了。很快，美国对日本宣战。

这是大的历史切片。

谁也没注意到：美国加入反法西斯阵营后，美国管理科学，以意想不到的方式，在二战中得以进化。

1941 年，查尔斯·桑顿进入美军航空队的规划部门。桑顿后来成为大名鼎鼎的福特管理模式的集大成者“蓝血十杰”之一。

当时的美军航空队由私人关系在运作，在管理上显得一片混沌：不仅没有明确的计划书，连需要多少飞机、飞机的各种型号的数据，都来自空军的杜撰而非明确的数据统计。

除此以外的训练计划、用兵计划、扩充计划等等一样来自部队长官的凭空捏造。

美军航空队的传统历来如此，而人们对此毫不关心，直到日军偷袭珍珠港事件过去了 4 个月后，才开始从无可救药中醒来。

桑顿是其中的关键人物。从他进入航空队开始，他就和自己的部下核对每一份数据，以期正本清源，从数据的源头上得以清晰。

之后的 1942 年，阿诺德将军改组美军航空队总部，因前期的出色工作，桑顿得以脱颖而出执掌“统计管制处”。

和那些只想维持现状的军官不一样，桑顿怀有更远大的目标，在他的计划里，各地航空队都将分布着他的统计管制官，负责搜集资料和数据，并将其整理和分析好后传回空军总部，成为制定计划的依据。

桑顿手下曾有 3000 名军官和 1.5 万名后勤人员供他调度，统计管制处有 66 个驻外单位遍布全球。

为了掌控这个大的系统，桑顿需要一批接受过特殊训练的精英，作战部的罗维特建议他去哈佛商学院，让他培养出一批精于数字的军官，而不是只会用武器打仗。

战争期间的哈佛商学院，流失了大量学术精英，院长杜南接受了美国军方的协助。

就这样，12 名教师来到华盛顿，除了协助桑顿建立统计管制处的基本架构外，还为日后学院开设“统计管制小组”的相关课程做准备。

这项工作最早由冷特教授带头，将商业统计和数学挂钩，桑顿小组的军官们因此具备了一项非凡的才能，即根据数据和事实作出及时决策。

很快，一份由哈佛大学会计学助理教授麦克纳马拉起草、代号为“110”的报告，其中包含了部队每天提交的飞机机种、型号、编号记录，还有详细的每天飞机数目、部署、使用情况和所在位置。

麦氏同样是后来的“蓝血十杰”之一，这份简单的记录所汇聚的信息和数据后来成了陆军航空队制定一切决策的基础。

需要注意的是：桑顿数字王国的数据不是凭空捏造，而是在一堆复杂的战事中找到细节，从而迫近事实的真相。

“数字管理”就这样成了陆军航空队统计管制处管理革命的开端——麦肯纳马拉和其他数字专家从中找到最有效率的方法，他们计算好机员人数和飞机数目，排出时间表后发现，44艘舰艇和3200名水兵能完成的工作，只用10022架飞机和120765名航空队人员也能做到。

长久以来，B-24型轰炸机以其体型庞大面目凶恶，被称为最有杀伤力的轰炸机之一，而桑顿团队根据统计结果发现，不被众人看好的B-17轰炸机整体性能上明显优于B-24。

理论上，B-24在空战中极少遭到严重破坏，相比B-17，它能携带超过50%的炸弹，但桑顿小组认为，B-24之所以能屡战屡胜，是因为其飞行距离较近，大大提升了士兵的作战勇气，而一旦B-24受损，机组人员成功飞返的几率比B-17少得多。同时B-24还漏油，只要有微光火星或点烟，飞机将粉身碎骨。

太平洋战争末期，美国军方决定将B-17和B-24运抵太平洋战场以一举击溃日本，桑顿的统计管制小组提出报告显示，B-17和B-24轰炸机协同作战投下2800万吨炸药，需要9万个小时，而B-29轰炸机只需要1.5万个小时，同时B-29除了一年能节约2.5亿加仑汽油外，还能减少70%的机员伤亡率。

美国政府因此终止了往太平洋派遣B-17和B-24的计划。

这群统计管制处的数字英雄，把数字模式扩展到整个战争的后勤供应，让部队和军需物资在正确的时间到达正确的地点，用数字模式协助美军打赢了二战，并为盟军节省了十亿美元的军费。

包括桑顿、麦克纳马拉在内的美国空军10个后勤兵，后来因在企业界确立了管理模式的胜利，被人们尊称为“蓝血十杰”。

美国空军由混沌走向有序后，接下来是美国的工业。

相比美国企业起步时，诸如安德鲁·卡内基、洛克菲勒、亨利·福特们的白手起家，全凭悍勇和毅力管理公司，当技术的突飞猛进和生产效率的提升，企业需要精确数字和事实做依据时，传统企业家们显得无所适从。

其中作为美国工业的火车头、美国工业的象征，开创流水线生产方式的福特汽车正摇摇欲坠。而公司董事会、工会、管理天才群英辈出的美国企业界、商学院林立的美国管理学界甚至美国政府都无能为力，只能坐视它走向衰亡。

蓝血十杰作为汽车工业的门外汉，只是有着空军部队运筹帷幄、精准配送的后勤经验，却向延揽他们的亨利·福特二世开出了天价的薪水。之后，他们全面接掌了福特汽车。

事实和他们在部队的经历一样，美国汽车工业尽管当时经历了飞速发展，但没有任何一个人说得出口，一辆车到底是如何卖出去的，也没人能说明白这款车为什么比那款车卖得好，人们缺乏量化的方法。

蓝血十杰们判断，美国企业同样需要用数据逼近真相，需要秩序和控制。他们认为，一切皆可量化。

其中首要的任务是处理资料，此前连一份统一的生产进度表都没有，大家毫无章法的生产一辆辆汽车，疯狂的迈过一个计划，机械部、采购部、制造部等各部门永远无法同步。

蓝血十杰们把量化的精神带进了福特。在福特公司，他们同样用控制科学管理技术引导美国工业动力的态势。

基于这样的现实，精通数据的他们发现连一份现金预算表都无法做出，毕竟此前公司的数据全是虚假信息。

最终，大家不得不从最细致的环节入手，列出购买橡胶、铜等原材料和零件的价目表，从而计算出一辆汽车的成本、汽车的数量和卖价。

由此生成的现金预估报告让福特高层大吃一惊：公司将净亏损 1700 万美金，而在 1946 年前 8 个月，福特已经亏损 6000 万美金了，接下来的几个月，若要将正投入生产的汽车完工，只能向银行借钱。

如此下去，早晚要全军覆没。

战略规划也因此被带进了福特，大量的图表、表格、曲线分析取代了早前杂乱无章的做事方法，而其核心在于以数据分析、市场导向和管理控制为特征的管理变革，从财政预算到顾客信息反馈，无一不是建立在数据和资讯的管理搜集上。

而对如何卖出汽车、为什么这款车比那款车卖得好的问题，麦克纳马拉选择在《读者文摘》的杂志上刊登广告，然后让手下统计读者群，计算看过福特广告和没看过的人，买车的情形会有什么变化。

结果表明，29 美元的广告费用，让福特赚回来 180 美元的利润。

最早在福特公司设置财务分析部的麦克纳马拉，还重新定义了财务部门功能，使之承担起成本分析、利润分析、投资决策等现代管理职能。

随后，麦克纳马拉参考了竞争对手的一份财务报表，对数字敏感的他很快在其中发现了对手盈利的秘密。从一堆数字中分析出成本，让每笔生意有利可图。

为了打破福特之前的混乱，麦克纳马拉决定把成本和利润的观念运用到公司一切事务中，除了财务之外，还包括市场和采购，与之前“只要是最好的价钱就可以成交”的做事方法不同，他要求通过计算得出福特“应付多少”。

这样，工作重心放在了降低成本、增加产值产量上，而重视顾客的信息反馈让福特摆脱了早起只顾自己埋头造车，不理睬顾客把需求和抱怨的传统。

这套超前的经营理念，让福特在 40 年代后期开始变得卓尔不群。



（“蓝血十杰”之一的麦克纳马拉，后来官居美国国防部长）

1949 年福特车型一上市，立即引来十多万人的订购。熟悉财务控制的人都知道，这款车无论在工程和款式上都与之前的相差无几。

它的成功，是在预算编列、生产进度、组织图标、成本、定价研究和经济分析方面下了大量功夫，其赢利来自生产规划的成功。

利润中心因此而生，它操控了公司的每个流程的运作，在每个流程，都以最低的风险寻求最大利润。

这是蓝血十杰对现代企业管理的贡献，其“利润中心”的设立，就是对传统生产成本控制的颠覆。

利润中心的设立使福特收获极大：在设计“猎鹰”时候，麦克纳马拉将成本价维持在 2000 美元以内，并要求在造型、功能等方面发挥最大功效，“猎鹰”推出后每部利润高达 209 美元。

福特公司雄风重整，轰动了美国工业界。

“蓝血十杰”们不但开创了现代企业管理制度的先河，更是引导了战后五十年的美国产业走向，年轻的时候他们被美国工商界称为“神童”，后来他们被称为“美国企业国父”。

其实，他们的思想和管理方法影响的不只是美国，他们同样是华为的思想源泉之一。

二、任正非所推崇的蓝血十杰，他们到底是谁？

在 2014 年 6 月 16 日的华为内部“管理研讨会”上，任正非首先提到了企业要向“蓝血十杰”学习的观点。任正非说，我们要学习蓝血十杰对数据和事实的科学精神，学些他们从点滴做起，建立现代企业管理体系大厦的职业精神，学习他们敬重市场法则，在缜密的调查研究基础上进行决策的理性主义。

蓝血十杰，尽管对很多中国人来说还比较陌生，但是在美国，他们早已经家喻户晓，他们中有些人做过福特公司总裁，有人成为国防部长，世界银行总裁，还有人成为商学院院长和巨商。他们被称为美国现代企业管理的教父，美国商业史第一团队，他们造就了一个时代的奇迹。

蓝血十杰，他们都是空军后勤部门的军人，虽然他们从没上过战场，但他们用自己所擅长的数学模式，提供了大量珍贵的数据，这些数据是给军方高层做出正确的决策的依据，不仅为军方节约了数十亿美元的耗费，也帮助美军最终打赢了第二次世界大战。



举一个例子，在第二次世界大战的末期，美国军方打算用 B-17 和 B-24 轰炸机派往太平洋战场，对日本进行大规模轰炸，一举消灭日军。但经过军方后勤管理部门统计管制小组的数据分析，得到一份报告，这份报告中说明，B-17 和 B-24 轰炸机协调作战投下 2800 万吨的炸弹，大约需要花费 9 万小时，而如果使用 B-29

型轰炸机，只需要花费 1.5 万小时，而且一年可以节省 2.5 亿加仑的汽油，并减少 70% 的机员伤亡率。最终美国政府接受了这个建议。

美国的福特汽车公司曾经是美国最大的汽车公司，但是，此时福特公司正陷入了危机，从第一次世界大战以后 60% 的美国市场占有率，到第二次世界大战时还有不到 20% 的市场占有率，严重的亏损几乎吞噬了福特公司 1927 年至 1941 年累积的全部利润，福特公司濒临崩溃。

1943 年，老福特(福特公司创始人亨利·福特)的儿子，福特公司的总裁艾索·福特，死于胃癌手术的并发症，时年 49 岁，不久以后，艾索·福特的儿子小亨利·福特（福特二世）不得不从海军退役，回来接祖父的接班，当然，福特二世必须解决的问题，就是铲除一些老弱病残，特别是一些佞臣和毒瘤，并寻找一批优秀的管理人才来帮他带领福特汽车走出困境。

1945 年，战争结束后，年仅 32 岁的桑顿上校说服福特二世，带领另外 9 位“未来领袖”，集体加入福特公司，他们以数字为信仰，采用全新的控制和管理技术，再造了福特的供应链，使福特扭亏为盈，改头换面，最终把福特从低迷不振中拯救出来。

那么，蓝血十杰，这十个人到底是谁？他们每个人又各自取得了什么样的成就？今天本文就在这里对他们逐一介绍。

（一）查尔斯·桑顿

桑顿是这个十人小组的带头大哥，也就是上文中这个统计管制处的团队领导，他是蓝血十杰的核心，二战结束时，桑顿手下曾经有 3000 名在哈佛商学院受过训的优秀军官和 15000 名后勤人员。

加入福特后，桑顿很快带领团队熟悉了福特公司各部门的业务，对公司内部进行有效的整顿，并做出生产进度、现金预算、资本预算等很多数据统计报表。

然而，没过多久，福特二世又从通用汽车公司挖来布里奇和克罗素作为自己的左右手，桑顿的人马都要向这二位老兄汇报。这两个人的加入成了桑顿发展的障碍，桑顿非常讨厌布里奇和克罗素，同样，通用双雄看桑顿也不顺眼，认为他根本不懂汽车行业。

随着桑顿和他们之间的冲突愈演愈烈，桑顿不得不提前出局，离开福特公司。

离开福特之后，桑顿加入休斯飞机公司，担任副总裁，再后来，桑顿创办了自己的公司，利顿公司，通过成功的经营和一系列的兼并收购，桑顿买下了一家又一家的公司，使得原本不大的利顿公司成为一个庞大的集团，还差点收购了迪士尼。到 1961 年，经过 25 次收购，利顿公司在 9 个国家有 48 家工厂。

利顿公司发展迅速，在 12 年内营业收入达到 10 亿美元，成为美国企业史中成长最快速的公司。桑顿也成为媒体风云人物和仰慕对象。

（二）罗伯特·麦克纳马拉

麦克纳马拉，是十杰的二号人物，在桑顿离开福特公司之后，他成为新的带头大哥，麦克纳马拉在数字方面的鬼才令布里奇和克罗素赞叹有加，因此他得以受到重用，不断的晋升。

麦克纳马拉非常聪明，做事一丝不苟，事事都要求精确，被人称为“人类电脑”，福特二世曾经对记者说过，麦克纳马拉先生所有的知识和数据，都记在头脑里面，而其他人需要翻书查资料才会知道。

由于麦克纳马拉的聪明才智和卓越的管理才能在福特得以充分发挥，他的职位也在不断上升，一路扶摇直上。终于，在他 41 岁时，被福特二世任命为公司总裁，麦克纳马拉是福特历史以来第一个当上总裁的非福特家族成员。

然而，就在麦克纳马拉就任福特公司总裁几个星期之后，肯尼迪总统抛来橄榄枝，邀请麦克纳马拉出任国防部长，此后，麦克纳马拉弃商从政，担任美国国防部长长达 7 年之久。

后来，由于越战的原因，迫于压力，麦克纳马拉卸任国防部长，离开五角大楼，被约翰逊总统任命为世界银行总裁，一直到 1981 年离任，他担任世界银行总裁 13 年。

（三）法兰西斯·利斯

利斯被派去拯救法国福特公司，布里奇告诉利斯，可以以 1 美元的价格，把整个业务卖给愿意承担资产和负债的人，福特二世只想收回公司的专利权、商标和品牌。但法国所有汽车厂都回绝了这个建议，因为他们认为福特汽车不可能还有什么名堂。

利斯不会说一句法语，他接手福特法国公司后，经历了各种障碍，但不久以后，他就牢牢控制了公司，在他接手公司 8 个月后，法国福特股票就开始大涨，公司开始盈利。两年以后，他推出新车型，也拿到银行提供的 21 亿法郎的贷款。最后把法国福特公司以股价双倍还多的价格卖给了辛卡汽车公司。

利斯有着伟大的成就，他使法国福特汽车公司起死回生，并受到法国政府颁发的由拿破仑创始的荣誉勋章，以英雄身份凯旋回国。

然而，利斯最后却以悲剧收场，由于他负责推出的 1957 年水星大道巡弋车型没有成功，市场证明是一个彻底的失败，这是美国汽车史上第六大失败案例，利斯非常沮丧，这件事也使他在福特公司的事业走到了尽头。

利斯不愿意接受降职，所以就离开了福特公司，加入了艾维可实业公司，但是他在这家公司的事业并不顺利，两年以后，由于市场竞争激烈，利斯并没有解决公司面临的困难，眼看总裁的宝座已经无望，利斯所负责的业务也没有好转的迹象，这越发让利斯压力山大，倍感失落的他始终无法走出失败者的阴影，最后，利斯在家中开枪自杀，结束了自己 45 岁的生命。

（四）乔治·摩尔

摩尔是一个重感情、对人肝胆相照的人，他是一个天生的推销员，魅力十足，乐天知命，又有幽默感。他的这种个性让他似乎跟每个人都是好朋友，所以他人缘很好，有血有肉，受大家欢迎。他在全球各处奔波，为桑顿调停解危，深得桑顿的信任。

就能力和知识来讲，摩尔在十杰中属于资质平庸的那种，是桑顿所带领的十杰中最弱的。摩尔自知自己能力有限，跟这些顶尖的朋友在一起，他有些自卑，也总是自嘲。由于布里奇的加入，福特公司充满了变数，此时，安德森已经走了，桑顿和克罗素也互相不服，自己在福特的也变得不再乐观。摩尔考虑再三，决定离开福特，自己创业，做了林肯-水星的经销商。

有了自己的新事业，摩尔得以施展自己在营销方面的才华，1948年，他在康涅狄格大道4400号的一栋大楼里找了一个1350平米的店面，并打造成为华盛顿特区里最光烂夺目的汽车展示店，是美国有史以来最华丽和最大的汽车经销公司新厦。

但是，由于经营不善，摩尔的公司面临困难，在摩尔回到福特公司寻求利斯的建议的时候，他遇到了自己的贵人，福特的一位重量级经销商，詹姆斯.K.杜布思，杜布思的分店遍布在全国35个城市，是福特最大的经销商。在晚宴上，摩尔的真诚打动了杜布思，杜布思非常欣赏这位年轻人，主动提出帮他解决困难，教导他如何做生意。

不久，在杜布思的帮助下，摩尔把他的业务改头换面，很快摩尔业务就有了好转，并通过业务的扩张，开始腾飞。杜布思也一直关注着摩尔的事业，对于自己的成功，摩尔非常感激杜布思，他专门做了一场演说向杜布思致敬。

摩尔喜欢享受人生，他喜欢喝朋友聚会，一起吃饭、喝酒、作乐。他也经常集合一群人组织读书会，每个月一起讨论好书，他博览群书，品味不拘。

然而，由于经济的衰退，和与合伙人之间的分歧，后期摩尔的公司遇到了更大的困难，大量的库存车辆积压，债台高筑，摩尔结束了汽车经销业务，转型做

别的行业，即便得到桑顿的大力帮助，摩尔也没能重新取得成功，他变得非常的消沉和憔悴。

由于大量酗酒，加上糖尿病，还有长年的胃病和心脏毛病，摩尔 47 岁便去世了，死于胰岛素休克反应。

（五）爱荷华·兰迪

兰迪所负责的福特公司的财务部门，从 50 年代麦克纳马拉领导时开始崛起，并在米勒领导下发展壮大，到了 60 年代，兰迪找来很多优秀的大学生，逐渐使财务部门几乎无所不能，兰迪担任财务副总裁，权势和控制力量越来越大。

兰迪深得福特二世的信任，最后变成了福特二世的心腹。福特公司里发生的事，没有一件他不知道的。多年来，兰迪和福特二世只对一件事情看法不同，就是对人事的看法。要是有人离开福特公司，去别的公司就职，福特会认为他们是忘恩负义。而兰迪却认为，如果你雇佣的是人才，他们就有价值，当然也会受到别人的欢迎。

兰迪的分析能力不亚于麦克纳马拉，他坚持每一份财务报告必须公正，必须不偏不倚，他也要求每一份财务报告必须是根本形态的业务报告，必须简明和一针见血。

兰迪在福特公司这么多年，录用了数千位企管硕士，并把他们训练成严格的财务管理人员，他的财务人员分布在整个组织里，监视着一角一分的花费。到兰迪退休时，福特公司的财务人员超过 1300 人，这个数量比美国很多公司的员工总数还要多。

1979 年 6 月 1 日，兰迪以主管财务的执行副总裁身份在福特公司退休，此后，他继续担任福特公司的顾问，1985 年，兰迪从福特公司董事会退休，总计为福特公司服务超过 37 年。

（六）班·米尔斯

米尔斯负责林肯事业处，但他的林肯车生产进度不断延期，因为他却必须依赖其他部门的工厂进行生产，与福特、水星还有艾德瑟部门竞争公司的资源，对一项业务没有充分控制权，却必须为结果负责任，这对士气是莫大的打击。

米尔斯跟着利斯一起被降级，但是他并没有被击垮，他忍辱负重，等待机会。

艾德瑟车型是 1958 年推出的，被寄予厚望，这是以老福特儿子命名的新车，但事实证明，这也是一款不成功的车型，算得上是第二个大道巡弋，负责该业务的副总裁南斯压力很大，而且他负责的三个车系，水星，艾德瑟和林肯，一直都没有显著的改善，所以南斯不得不辞职，米尔斯就接手了这个烂摊子。但米尔斯接手的时候向福特和布里奇提出了两个要求，一个是他们必须要认为自己是最适合这个职位的，另外一个必须至少给他 5 年时间。

米尔斯多年以后回忆，“在我的事业生涯里，有太多时候事情并不是尽如我的希望或是我的计划，但是我想，我总不可能要求每件事都称心如意，人一定会遇到挫折，而在一个大公司里，生存比什么都重要，因此我就是逆来顺受。我告诉自己，我会生存下来，也许哪一天我会变成这家伙的上司也不一定。结果，我的话真的应验了。”

（七）阿杰·米勒

自麦克纳马拉以来，在 60 年代初期，具有财务背景的主管们，在福特公司受到更多的重用，他们不研究公司的产品，而是关心企业的相关数字。十五年来，米勒和兰迪网罗进来大量的企管硕士。

米勒身兼审计长和副总裁，在他的带领下，财务部门成为三足鼎立的组织，包括会计、财务分析规划以及人事行政三个单位。财务分析部门，是由麦克纳马拉所创立，已逐渐成为权力最大的部门。

米勒是十杰中第二位成为福特公司总裁的，福特二世在莱特和米勒中挑选了米勒当总裁，也是因为福特喜欢米勒的建议，尊敬他明智和理智的做事方式，因

为这种方式和麦克纳马拉的方式一样，在技术上都很有效率，不像莱特的魅力来自谦逊。

米勒在福特公司工作这么多年，福特只批评过他一次，福特看到米勒桌上的支出报告，认为米勒的支出太低，所以米勒只好又订了一辆车，并开始多花公司的钱。

米勒能够得到福特二世的信任，还有一个原因是兰迪。兰迪总是跟随着米勒的脚步，总是支持这位好朋友，不断的向别人宣扬米勒。

后来，米勒离开福特公司后，成为斯坦福商学院院长，而且做得有声有色。

（八）詹姆斯·莱特

莱特一直伴随着麦克纳马拉高升，每一次都紧跟在麦克纳马拉后面升官，一直到麦克纳马拉离开福特去了五角大楼。莱特在麦克纳马拉被升为福特总裁时，接替了麦克纳马拉原来的汽车卡车多元化副总裁职位。此后一直是福特公司的三号人物。

麦克纳马拉出走之后，约翰·戴斯特拉出任总裁，但戴斯特拉很快又要退休，由于莱特与戴斯特拉性格合不来，也没有取得福特二世的信任。所以，最后在总裁位子的竞争中，莱特败给了米勒，也没能保住原来的职位，被贬为信用及保险事业处的副总裁。

50 岁的莱特感到非常失望，提出了辞职，离开了工作了十七年的福特公司。他被桑顿聘请担任顾问。之后，他在汽车零部件大厂商联邦莫古尔公司找到总裁的职位，做了五年。

在莱特离开之后，原来的蓝血十杰只剩下 4 个人还在福特公司，米尔斯，包士华，米勒和兰迪。

（九）查尔斯·包士华

包士华在福特公司最高只做到汽车事业处采购部门首脑的职位，不过，随着米尔斯的升官，他大梦初醒，因为十杰中留在福特公司的人，除了他以外，其他都是副总裁以上，他为此失望透顶。1966年4月30日，包士华离开了福特公司，离他50岁生日只差3个月。他离开福特之后，再也没有工作过，寻找了一个地方退休安居。

（十）威伯·安德森

安德森是十杰中最早离开福特的人，他一开始就比其他任何人都清楚桑顿和他们这群人无法如所预期地控制福特。安德森在军队中是上校，也是十杰之中唯一的与桑顿拥有一样高的军衔，其他人都是中校和少校。但安德森在福特的职位和薪水并不高，也不像其他人单独负责一个部门，只是一个小组成员之一，所以他过得并不痛快。但他不甘于屈居人后，也认为不值得他花时间去烦恼这些事，在加入福特还不到两百天后，他就果断提出了辞职。此后，他去了加州，加入了一家专门从事货运仓储的贝金斯公司，并在1969年升任总裁。

安德森是一个细心体贴的男人，也非常顾家，他在贝金斯公司工作，可以兼顾工作与家庭，是在福特的麦克纳马拉，利斯或米勒，或是利顿工业的桑顿所无法相比的。

蓝血十杰，他们是天才中的天才，他们的组合也是绝无仅有的，他们中有两位特别杰出，桑顿和麦克纳马拉；他们有好几位都做过福特公司的副总裁，总裁；他们有人虽然离开了福特，但事业也有着很好的发展。

然而，他们并不是完美的，他们的职业生涯和事业发展也并非都是一帆风顺，有成功也有失败，有人起起伏伏，却能够坦然面对，有人却因失败一蹶不振，学习蓝血十杰，我们不但可以学习他们的成功，我们也可以从他们失败的案例中吸取教训。

三、帮福特起死回生的“蓝血十杰”

今天跟大家讲个故事，关于福特公司的故事。可能很多人一听就没兴趣了，福特在中国还有戏吗？福特最近刚上市的金牛座有多大的优惠了？其实，今天的内容算是意外的收获。本来我是想聊一聊新款金牛座的，但查询资料的时候，忽然看到一个熟悉的人名李·艾柯卡，这是福特汽车的“销售之神”，可能我是做汽车销售出身，所以很多年前看过他的故事，我就一直想聊给大家听。

李·艾柯卡最后的结局很惨，在福特混了几十年，因为功高盖主，最后被福特老板赶出了公司，后来又去了濒临破产的克莱斯勒，结果帮克莱斯勒 1 年赚到了 24 亿美金，比之前公司 60 年的利润总和还要多。原本李·艾柯卡的故事我都写了一半了，忽然又看到一个更牛 x 的故事，也就是今天的我要说给大家听的福特汽车和蓝血十杰的故事。

首先，很抱歉的是这个故事准备的比较匆忙。所以，难免有遗漏和疏忽的地方，希望大家见谅。有深入了解这个故事的朋友，可以在留言区补充，下次在李·艾柯卡的故事中，还可以穿插着讲。其实，这个故事的概况非常简单。

1943 年，距离二战结束还有两年时间，老福特（艾索·福特）躺在病床上已经奄奄一息了，他是福特公司创始人亨利福特的儿子。年纪轻轻才 49 岁就得了胃癌，这次手术后情况更加恶化，他也知道自己估计活不了多久了。艾索·福特现在是福特公司的总裁，他需要在临死前指派下一任接班人，毫无疑问是自己的儿子，正在海军服役的小亨利·福特。

福特 T 型车

小福特在当兵的时候，估计没多少人知道他是富二代，换上军装大家都是一个样。结果接到通知说老父亲快不行了，他赶忙跟领导请假，说对不起，老爹快不行了，我得回去接班，不然福特公司就没有总裁了。小福特回到公司一看，公司上下一团糟，各种老员工混日子，搞小团体。

老福特之前又没有科学记账的方法，平时就一支笔，在信封背面涂涂写写，看看各部门业绩，差不多就行了。我估计当年福特刚发明流水线，T型车卖疯掉的时候，钱实在太好赚。但是后来通用开始崛起，福特靠经验来管理公司的方法肯定是要被淘汰了。

而真正的麻烦还不仅如此，20年前福特的老对手通用根本不值一提，福特市场占有率达到55%的时候，通用才1%。但是自从通用的老大换成了大名鼎鼎的斯隆之后，公司大刀阔斧的进行改革，老福特还嘲笑他们，觉得这种给每个部门每个人限制职权的方式，太愚蠢了。结果到了他临终前，通用的市场份额已经达到了45%，而福特下滑到只有16%。

于是小福特就想找些人来帮他改革自己的公司，这时候熟人关系就起作用了。在部队的时候，小福特就认识了个很好的哥们，叫桑顿。1945年，正好二战结束，桑顿也没啥事可做。小福特当时正准备从竞争对手通用公司挖人才过来做管理呢，桑顿逮着机会就一顿忽悠。他说，你还要挖啥人才啊，真正的人才不就在你眼前么？

小福特当时就蒙圈了，他说你一个部队里搞后勤的能管理我们家这种大企业？桑顿笑着说，咱那叫统计管理处，不叫后勤部。你不了解也正常，毕竟二战还没结束你就被拉回去继承家业了。我先给你介绍一下咱这个部门，那时候你在部队看我们天天躲在小房间里开会，个个弱不禁风的样子，其他那些哥们都是哈佛商学院的精英，咱们都是在用数据模型做各种演算。小福特说，算啥？每天伙食人均几块钱？

桑顿说，当然这些也得算，但这些都不重要，我还是给你举个例子吧。你走之后，咱们部队有一次要用B-17和B-24轰炸机去太平洋战场，对日本进行大规模轰炸，这事儿你知道吧？小福特说，知道啊，炸得可过瘾了。

桑顿接着说，你一个吃瓜群众看着是过瘾啊，但飞机一上天，每一分每一秒烧的是汽油吗？是钱啊！我们后勤管理部门做过统计，如果B-17和B-24轰炸机协调作战投下2800万吨的炸弹，大约需要花费9万小时。但是如果只使用B-29

型轰炸机，只需要花费 1.5 万小时。这样一来，一年可以节省 2.5 亿加仑的燃油，并减少 70% 的机员伤亡率。

小福特听完惊呆了，原来后勤部每天都在干这个事啊，我以为天天就是打扫卫生，准备伙食呢。桑顿把小福特忽悠瘸了之后，就进入了福特公司。没多久他又开始忽悠小福特，说一个人数据采集太慢，而且分析出来的结果不够精准和全面，不如再带几个兄弟一起来管理吧。

小福特说，你要带几个人来呢？桑顿说，不多，9 个。加上我自己正好凑个整数，10 人。你今后工资也好算，人均月薪 1.5 万美金（1946 年）。之后，这 10 个人就成为了福特汽车史上最著名的“蓝血十杰”。

“蓝血”是啥意思呢，其实就是古代西班牙贵族，为了证明自己的血统最为高贵、纯正，他们就会撸起袖子，展示自己雪白小臂上清晰可见的蓝色静脉血管，称之为“蓝血”。

说白了，就是告诉你，咱是贵族，不用从事体力劳动，肤白如雪。贵族嘛，插根管子殖民地上吸吸血就能过上好日子。虽然桑顿和他的小伙伴们，被后人称之为“蓝血十杰”，但看完接下来的故事，我觉得更应该称他们为“冷血十杰”。

首先，这 10 个人对于汽车完全一窍不通。因为上面有小福特这位大佬力挺，所以他们就成立了一个“向总裁直接汇报的、专门处理特别企划的部门”。这有没有一点当年锦衣卫的感觉？可想而知，这个团队在福特内部多么招人恨。他们可以对任何部门指手画脚，但是他们又完全不懂车。这帮家伙只用数字模型，依靠统计、比率、表格等计量方式导出结论。

我相信各部门负责人一定有千百种理由，说明为什么现状是这样，为什么无法改变。但是桑顿团队不问方法和过程，只要结果。怎么达成最终目标，你提供方案上来，我们再进行评定。

桑顿和另外 9 位小伙伴，每天穿着深色西服来往于办公室与工厂车间之间，不断地拷问各部门负责人利润、成本、库存、盈亏、预算等话题。他们不谈人情，

只看数字。小到一颗螺丝钉的采购成本，都在压榨其中的利润。蓝血十杰一顿骚操作，让所有人目瞪口呆。

因为老福特的年代，还有点家族企业管理的状态，对于老员工，各方面多少还要照顾一下感情和面子。现在空降来了这 10 个愣头青，咋咋咋的搞改革。关键是硬逼着完成账面上的数据任务，最后反倒建立了他们的权威和决策权。小福特觉得这 10 个人老牛 x 了。

在那个年代，不仅小福特觉得他们牛逼，几乎整个美国的商业界都把这 10 个人当成神一样看待。因为当年的企业管理制度还没有那么先进，现在来了这 10 个人，玩出的这套方法效果立竿见影，肯定谁都想模仿。这就又使得他们更加膨胀了，迷之自信，感觉自己无所不能。

而实际上，站在今天来看当时的他们，无非是在福特内部建立了一个庞大的白领幕僚团队，把分权制改成了集权制，再用数据模型这种表面的手段，去牺牲产品品质和客户满意度。

其实集权制本来就是效率最高的一种方式，只是以前老福特的年代慢慢地形成了用经验来判断对错的管理模式，谁的经验丰富就听谁的。现在蓝血十杰直接用数字这种冷冰冰的东西，来粉碎所谓的经验论。

我觉得福特公司老员工不看这些计算结果，也知道企业怎么干能够更好。只是在雪崩的时候，没有一片雪花会承认自己才是罪魁祸首。数字化，只是让每个问题都呈现在纸面上，并且放大了而已。

福特当年的确因为蓝血十杰的到来，辉煌了一段时间。蓝血十杰建立了财务控制、预算编列、生产进度、组织图表、成本和定价研究、经济分析和竞争力调查等构成现代企业管理体系的基本要素，成功使福特公司完成了传统企业到现代企业的跨时代转变。他们帮福特构建了非常强大的财务控制体系，让这家有 30 万人的巨无霸企业在成本和绩效方面，有了坚持可靠的监管平台。

但到最后，也是因为过度迷信分析工具带来的效果，把福特的创造力扼杀在摇篮中。毕竟这 10 人都是从军队中走出来的，部队的管理不用考虑人性。零和竞争中，只有战胜和战败两种结果。但企业中更多的是合作和共赢，稻盛和夫的阿米巴管理模式，我觉得更适用于需要多元创新的汽车行业。

我做了多年汽车销售，每天都要看各种数据。一个十几人的小团队，销售数据都不一定真实和准确，更别说这样一个几十万人的大企业。人在面对数据和考核的时候，往往会认为“优化”数据指标，如果再用优化过的数据来分析出结果，再用这样的结果去指导工作，最后就是错上加错。所以，我以前管理团队，会先观察实际工作中所有人的表现，然后再结合账面上的销售数据做管理。

团队里各项指标都突出的销冠，往往迟到早退不服管，经常挑战制度和权威，怎么让他收敛一些，不要破坏团队整体氛围？朝九晚五加班没怨言的，往往又是团队里业绩不好的员工，经常犯同样的错误，就算骂到他口吐白沫都没用，又怎么提升他的业绩？这些管理上的难题，有时候得从人性上入手，而不是从数据上。

用数据来管理只是一个手段，而不是目的。只能说蓝血十杰在那个企业管理思想未开化的年代，确实是十分耀眼夺目。福特公司因此受益匪浅，但最终也迷失了方向。蓝血十杰让企业监管，成为了最终目的，财务部门成为了福特至高无上的权利中心。最终导致产品偏离市场和客户，产品力下滑严重。



蓝血十杰合影

桑顿是蓝血十杰里第一个进福特公司，本以为可以混得风生水起，没想到没多久，小福特就又挖了通用的一批高管过来一起管理公司，桑顿感觉自己的权利

被削弱了，主动选择离职。一开始桑顿和其他 9 个人其实更像是个顾问公司，为福特提供企业咨询服务。桑顿走了之后，其他 9 个人就正式入职福特，成为了各个岗位的高管。下面我们就来简单的看一下这蓝血十杰的结局吧。

（一）桑顿

离职之后成立了利顿工业，不是咱们喝的立顿红茶。但是后来为了成长而成长，盲目融资导致被资本市场完全左右，最后惨败收场。

（二）麦克纳马拉

一开始在哈佛大学任教，被桑顿忽悠到福特，后来还成了福特公司的总裁。离职后，出任肯尼迪的国防部长，美国在越战节节败退，他还用数据来告诉所有人，美军胜券在握。退休后又成为了世界银行的总裁。

（三）利斯

在福特法国公司力挽狂澜，交给小福特的数据，让他晚上睡觉都能笑醒。最后他说自己通过数据推断出一款新车型“水星-大道巡弋”，一定大卖。最后遭遇大败，后被开除，最终生日当天选择自杀。

（四）摩尔

跟着桑顿进福特公司的时候才 25 岁，年轻气盛，很早就离开福特总部，自己创业做起了福特经销商，卖车去了。因为大环境不好以及自己管理不善，最后负债累累，酗酒过度逝世。

（五）米勒

在十杰里面被公认为是脑子聪明，但实践经验为零的人。所以他被福特开除之后，勉为其难当了斯坦福大学商学院的院长。

（六）莱特

一直跟着麦克纳马拉混，因为在福特总裁竞选中败给了米勒，负气而走，最后成了福特汽车零件供应商的总裁，不知道福特用他创造的数据分析压榨他的供货价的时候，他是什么感觉。

（七）包士华

包士华在福特负责采购，应该是油水最丰厚的职位，是十人中唯一没有做到副总裁级别的人。我估计他应该想的是，能弄到钱就行，要那些虚头巴脑的头衔干嘛。

（八）安德森

是最先离开福特的人，后来去了一家货运仓储公司，搞物流去了。

（九）米尔斯

在十杰中贡献也不突出，职位也没同事那么高，但他知足常乐，兢兢业业，不参与争斗，是个顾家的男人。

（十）兰迪

曾经是普林斯顿大学的老师，为人低调，善于交际，门生众多，为福特招揽了大量人才，他在福特混了 37 年，是十杰中唯一一个全身而退的人。

四、合格的管理从业务出发——《蓝血十杰》

读书笔记

《蓝血十杰》是华为任总推荐的一本人物传记，约翰·伯恩（John A. Byrne）在 1993 年发表了这本名著。花了几十个中午看完这本书，我写点东西分享其中精华。

（一）十杰的传奇管理人生

二战初期，美国空军管理一片混乱。例如，1942 年秋，飞行员很多但没有足够飞机训练，只能限制训练时间；没想到 4 个月后，飞行员出现严重短缺。飞机零部件、弹药的供需不均衡，也造成对作战的影响。

这时，主角（Hero）出场了，28 岁的桑顿上校带领统计管理处团队，通过提高数字准确度、全局统筹运营，大幅提高了空军作战效率。例如，他们计算出，B-29 轰炸机比 B-17、B-24 轰炸机群可以减少 70% 的机员伤亡，每年还能节省 2.5 亿加仑的汽油。而之前 B-24 的效能数字好看，唯一原因是出勤距离比较近、危险性比较低。

战争结束后，桑顿等人认为自己的数字管理方式同样可以服务于商业世界。于是桑顿带领团队中最优秀的 9 位同胞一起加入福特汽车。这就是“现代商业史上的第一团队”——蓝血十杰。“蓝血”有高贵之意，这十位青年才俊引领了一个时代的潮流。

当时，福特二世（亨利·福特的孙子）刚接手企业不久，福特公司的管理水平还很原始。老福特禁止公司内出现组织结构图（我猜测是为了减少官僚主义吧），这导致这家巨型企业从上到下混乱不堪，在汽车销售上也困难重重。

十杰帮助福特二世重新建设组织、把统计控制的力量带进企业。“福特的财务管理傲视全美，旗下的财务人才更是无人能出其右...”

不到十年，从 30 年代起在老福特掌舵下日渐衰落的福特汽车，在 1955 年即成为全美第三大企业。

十杰中的大部分人一生都保持亲密关系，他们也各自功成名就。十人中有六位成为福特汽车的副总裁，麦克纳马拉和米勒出任过福特公司总裁；桑顿、安德森和莱特后来成为美国其他大企业的总裁/CEO；桑顿和摩尔还将自己亲自创立的公司成功 IPO。麦克纳马拉还曾出任美国国防部长。

人类历史上从未出现过这样一群关系亲密的朋友，又能在商业上和个人发展上取得如此大的成功。他们的秘密在哪里？

（二）十杰成功的秘密

十杰成功的原因，我归结为一句话——顺应时代，提出并运用了数字及财务管理方法。

无论是美军、还是美国的企业，在 1940 年代都构建了有史以来最大的组织。泰勒的“科学管理”（核心是任务管理）方法已经不足以支撑对这么庞大体系的有效管理。十杰提出和施行的数字管理（后来又升级到全套财务管理方法），是超越所有人的认知，却又是恰逢其时的。有点儿像华为任总说的，“领先半步是先进，领先一步是先烈”。十杰领先的正好合适。十杰中的兰迪，长期作为福特公司的财务一把手，他把福特的钱当做自己的钱一样爱护。兰迪说：我们经营一所高水准的‘商学院’，从我们的前员工得到的新工作，可以让我相信这一点。1991 年，《财务首脑（CFO）》杂志询问 200 多位财务界观察家，“实际上每一个人”都认为福特和通用电气是在训练财务经理、储备 CFO 方面做得最好的企业。兰迪自己统计，从 1950 年代末~1980 年代初离开他的人中，有 250 位成为其他公司的副总裁，有 16 位福特经理人直接当上其他公司的总裁。有一段时间，多家大企业的董事长都是出身福特的财务人员。这些人将十杰的数字及财务管理带到整个商业界，帮助美国企业管理水平大幅提升。

（三）十杰的挫折

——每个时代都有它的佼佼者。用数字管理企业就一直正确吗？

进入 1970 年代后，市场竞争加剧，企业管理的天平又从纯粹的数字理性向业务感性偏移。

十杰中最优秀的桑顿、麦克纳马拉等人都在自己人生的下半场遇到巨大困难。

桑顿创办的利顿集团，开创了美国企业集团的先河，通过并购达成营收大幅增长，用 12 年的时间就达到十亿美元，成为当年美国史上增速最快的公司。到 1967 年，公司市值已经与固特异轮胎、西屋、克莱斯勒等历史久远、规模也要大得多的企业平起平坐。

桑顿并不懂并购企业的业务，他用的集团管理方式是最适合他的——纯粹通过财务数字来管理这些企业。加上桑顿是“十杰”的领袖、二战中的后方英雄，股民和媒体都力捧利顿集团，直至……盲目收购带来新的经营管理问题。

举个有趣的例子，提到并购后的协同效率提升，桑顿经常与媒体谈到微波炉与冷冻食品两家企业的协同，就好像吉列刀架和剃须刀片一样。但收购了生产冷冻食品的史道佛后，史道佛却发现没法为桑顿的微波炉换上纸盒包装，因为他的客户中用微波炉的人太少了。

就我看，吉列刀架和刀片有紧密接口关系，而一份冷冻食品在任何一个微波炉里都可以加热，它们之间实在找不到必然契合点，这很可能是不到现场做调研、不懂业务的表现。

麦克纳马拉在接到福特的总裁职位后不到一周，又获得了肯尼迪总统国防部长的 Offer。可能是肯尼迪的人格魅力太强，麦克纳马拉接受了新的职务。

麦克纳马拉通过数字化的管理方式，再次令美军的组织能力大幅提升。但随后他因为只相信数字犯下一个致命错误——支持了越战的发动。早期麦克纳马拉通过计算认为战争很快能够结束，实际上美国军队却越陷越深，只到军方要求在 50 万士兵的基础上再增加 20 万人时，他彻底崩溃了。他不相信美国能赢越战，

因此辞去了国防部长的职务，但却一直未对这场错误的战争公开发布过任何反对意见。

说一个关键的细节。五角大楼无法用打胜的战役或占领的土地来衡量战争进展，最后选择了一个非常悲催的 KPI —— 杀敌人数。数字层层上报，最后到麦克纳马拉手上花好多小时进行分析，设法用统计方法量化战争。但这些数据的来源太不准确了，重复计算、计入平民……层层上报中，低估战果会受到上级质疑，高估战果让人人都高兴。

从我们管理的视角看，这个搜集数据的机制就有巨大问题。越战中的美军远程管理出现重大困难，高高在上的五角大楼无法真正掌握一线战场的情况。有人打了个比方，这就像棒球比赛上，每个队员挥棒或接球前，先要望向教练，听他的指示……

福特公司也经历了管理方式的再次迭代。在十杰统治期间，他们都没有造过汽车，但福特财务部门凌驾于各个业务部门之上，严格控制成本，为了利润数字好看，不惜影响汽车质量。米勒和兰迪都是福特的财务天才，他们太过骄傲以至于不能理解为什么他们建立的财务组织会摧毁他们热爱的公司……

书中讲到：“直到 80 年代末，福特才终于明白自己是汽车制造商，而不是只想赚钱的经销商。”

（四）管理必服务于业务

数字化管理很有意义，但管理者不能迷信一个固定的管理方法。

一个合格的管理者，首先要理解业务，然后要不断地通过管理提升服务业务，通过业务创新带来更高的绩效。

我们在公司内部，要重视财务管控机制，要重视法务提出的意见，但这都需要与业务发展做好平衡，不要因为这些管理需求打击了业务创新。

举个实际工作中的例子：

公司开季度总结及规划会，是汇报上一季度的数据、预测下一季度的业绩就行了吗？这就是形式主义的管理。我们需要的是——产品负责人抛出新扑捉到的客户需求、我们产品实现的可能性和计划，销售负责人对如何提高销售代表的开源效率拿出一个全局的思考和更高效的方法，服务负责人就某一类续费困难的客户拿出可操作的路径.....

这都是业务，不是管理。

管理只是提升业务能力、避免业务大偏差的手段，业务才是企业生存的根本。

合格的管理从业务出发。

..... 其实，这也是我自己需要深刻反思的地方。

五、为什么我们今天还要向“蓝血十杰”学习

——任正非在“蓝血十杰”表彰会上的讲话

(2014 年 6 月 16 日)

问题：几年前来华为专访费敏(华为前副总裁)，第一句话是华为不差钱、华为不上市，第二句华为不宣传。从企业总量来看这是不对称的，所以华为在外界来看很神秘。最近投放一些广告，立意是向李小文院士学习，代表了公司什么意图？

任正非：大家都说要揭开神秘面纱，其实揭开后一看有什么呢？满脸都是皱纹。华为也不是不想宣传，虽然我们有 450 亿美元销售收入，但过去却只有 350 个客户群，如果定向宣传成效会大得多。

如何对客户定向宣传呢？当利比亚战争发生时，我们没有撤退，当地员工自己分成了两派，一派支持政府，留在了的黎波里；一派反政府就去了班加西，各自维护各自地区的网络。中间交火的地区的网络，就由华为的员工维护。我们不怕牺牲，用实践说明了对客户的责任。维护网络的安全稳定，是我们的最大社会责任。当日本 3.11 地震海啸发生时，福岛核泄漏，我们员工背起背包，和难民反方向行动，走向海啸现场、核辐射现场、地震现场，去抢修通信设备。当智利九级地震发生时，我们有三个员工困在中心区域，当恢复通信后，他们打来电话，接电话的基层主管也是傻的，说地震中心区有一个微波坏了，要去抢修。这三个员工傻乎乎地背着背包，就往九级地震中心区去抢修微波。逆避险的方向，去履行自己的责任。对客户，华为已经做了全世界最好的广告。因此，在信息安全被炒作得一片火光中，客户还是信任我们，现在华为还在增长。

问题：你也经常讲华为管理问题上的不足，但媒体心目中，管理还是华为的法宝，支撑华为发展到现在的规模。您认为华为管理不如西方的地方，以及华为管理的特色是什么？或者说，您认为华为管理的优劣势是什么？

任正非：你没注意到我今天讲演的主题，是在批判不要片面地理解“蓝血十杰”，我们要避免管理者的孤芳自赏，自我膨胀，管理之神要向经营之神迈进，经营之神的价值观就是以客户为中心，管理的目的就是多产粮食。

“经营之神”的目标是为客户产生价值，客户才会从口袋里拿出钱来。我们一定要把所有的改进对准为客户服务，哪个部门报告说他们哪里做得怎么好，我要问粮食有没有增产，如果粮食没有增产，怎么能说做得好呢？我们的内部管理从混乱走向有序，不管走向哪一点，都是要赚钱。我担心我们的管理若陷入了孤芳自赏，结果就会是呆滞。我并没有说我们已超越了西方，还是依托西方的管理。

问题：第一，机场有很多书，最多的就是华为和阿里巴巴。书里总结了很多华为的成功经验，但也是雾里看花，总结的成功经验放在任何一个企业也是适用，你说的无论是望星空还是打仗，最终还是要打粮食，除了这么质朴的管理思想还有没有其他的管理思想？第二，你还很谦虚地提到华为存在很多问题，但我们看来，华为是很有竞争力的公司。现在您要带领华为成为一个行业领导者时，华为面临什么挑战？

任正非：第一，社会上有很多写华为的书，我没有看过。这些书只要有人看、有人买，他们能赚点钱，也是我们对社会的贡献。哪怕是骂我们的书。人们的思想是一点点被影响的，如果能影响一部分人也没什么坏处。就像互联网，我们要看到这些年文化的进步，互联网的正能量还是很大的，不要总看它负面的。这些书多数还是正能量，我们是要肯定的。但和我们没有一点关系，赚的钱也没有分给我们。

我希望通过你们向媒体们转述我们的观点：无论媒体是否理解我们所写的文章，别改动我们的原文，可以评论和批评。有些对我们批评很厉害的文章，我们在公司内部都会转发，让大家听听正面和负面的声音。

我想讲两篇文章为例子：

一篇是《进攻是最好的防御》。这是在无线部门的讲话，是指我们要进攻自己，批判无线。他们认为自己的产品有层层防线，可以防止别人超越。我说故宫

的门槛是最低的，但当年你敢随便跨吗？简单不等于没门槛。未来网络也许会简单化，我们要构筑简单化时的优势。结果媒体把意思改成我们要反攻美国，曲解了文章本意，那学啥呢？

还有一篇文章是《一杯咖啡吸收宇宙能量》。我们是给高端专家、干部讲的，要望星空。却被媒体改为华为说自己怎么崩溃、怎么灭亡，以吸引眼球。高端专家、干部要多参加国际会议，多与别人喝咖啡交流，在宽松的环境下，可能听到世界最高层的人讲话的真谛。向上是大喇叭口望星空，吸收宇宙能量；向下喇叭口传达到博士、准博士……，培育未来的土壤。这两个锥型体连接在一起就是一个拉法尔喷管，拉法尔喷管就是火箭的发动机，产生强大的动力，火箭就上天了。这样，华为的未来才会像火箭发射器一样。而现在华为很多高级干部还是关在家里做具体工作，守着时间打卡。参加国际组织不够多，参加组织不敢当主席，参加国际大会也不敢发言。我们现在也要走向世界，叱咤风云要到宇宙去叱咤，所以叫“一杯咖啡吸引宇宙能量”，这是传递给大家一个工作方法。媒体就改成华为崩溃，因为我们讲到华为怎么崩溃，目的是说如何面向未来。

我们内部也是很开放的，我们的网上也有很多批判性的文章。最近人力资源部做了个决定，大概有 70 万次点击批评。就给去年评 A 的员工多发点奖金，结果网络一片批评，说你们这个决定是有没有规律，做决定不能这么随心所欲……。你们以后还会不会这样，没有规律员工就不知如何遵从。我们不怕批判，不怕反对，但是不要曲解我的意思，万一改错了，责任是你的还是我的？你又不承担管理责任，怎么能改我的文章呢。所以媒体可以批判、评价，我们都可以接受。

问题：华为发展过程中强调危机意识，今天你又提到了防止华为泡沫化，华为已经成为一流公司，有没有面临什么危机压力，泡沫化问题有没有体现？

任正非：首先，外界都说华为公司是危机管理，就是我刚才所讲的，这是假设，不是危机意识。诚惶诚恐不可能成功。思想家的作用就是假设，只有有正确的假设，才有正确的思想；只有有正确的思想，才有正确的方向；只有有正确的方向，才有正确的理论；只有有正确的理论，才有正确的战略……。

我们公司前段时间挺骄傲的，大家以为我们是处在行业领先地位。但是他们用了半年时间做了战略沙盘，才发现我们在全世界市场的重大机会点我们占不到10%，弟兄们的优越感就没有了。知道如何努力了。不是危机意识，这就是假设，假设未来的方向。

为什么我们能行业领先呢？就是我们率先提出“管道”这个概念，这也是个假设，当时我们还归纳不出大数据这个词。这比别人对管道认识早几年。但我们当时没有把管道归结为大数据，后来演变为大数据。那几年谁愿意做管道呢？自来水公司不如阿里，腾讯赚钱。我们现在领先世界一两年，因为早一两年准备了，所以我们的经营效果比他好，不是机遇，是假设。我是假设个危机来对比华为，而不是制造一种恐慌危机。

问题：今天您70岁，虽然还不老，但世界很多比您年轻的企业家，已经在未来接班人上布局。我们关心的不是未来谁做您的CEO位置，您在外界看来是商业思想家，用思想管理公司，未来谁能接过来您精神领袖的接力棒？

任正非：先讲我两个朋友的故事。一个朋友是AIG创始人柏林伯格，88岁，每天早上做50个俯卧撑，晚上做50个俯卧撑。他88岁到深圳来，跟我谈到三年以后他就退休了，他把公司交给谁。其实钱伯斯[1]找接班人的时候，他本人也征求过我的意见，虽然我们是竞争对手，还是有有益的交流的，当然，我不知道他们谁接班更好。另一个朋友是马世民，现在应该是78岁了。大前年9月7号，在他伦敦办公室请我吃饭，让我伸头出去看碎片大厦。那个碎片大厦有1680英尺，老头子三天前沿着绳子，从上面顶上溜下来。我们出国，经常遇到七、八十岁的老头亲自开飞机来接我们，也许是为了证明他们不老。在国外来，很多人是生命不息、奋斗不息。我是中国人，不会像他们一样，是会老的。

华为公司接班机制已经在网上讲很多了，徐直军(华为轮值CEO)已在媒体上说过了，华为接班人是太多了，不是太少了。但有一点明确，我的所有家人永远不会接这个班，为避免外界的猜测、舆论的猜测、内部的猜测，搞乱了公司。我已经发文说明过了。

问题：华为一路走来走到了中国企业的前面，对中国社会肯定有很多感受。您的成功最感谢中国社会的什么？最抱怨的中国社会是什么？中国社会给您的优势和障碍是什么？您认为是中国社会必然性大一些？还是您们这些比较努力，偶然性大一些？

任正非：我们为什么做了“李小文”(被称为布鞋院士)广告，其实我们很多员工都不听我们的，包括高级干部，他们常常不看公司的文件夹，而是从互联网上吸取能量。所以做个广告也是给员工看的。目的还是希望华为继续踏踏实实地做事，坚持艰苦奋斗精神。

我们对中国社会最感谢的是是什么，最感谢中国的教育，因为教育才能给我们提供这么多人才，我们才能作战。教育最感谢的是农村教育的改进，因为没有农村几亿孩子的进步，就没有高等教育的基础。但是我们认为目前对农村教育的重视不够，说农村最漂亮的房子是学校，我承认，但是为什么不写最绅士、最有钱的人是教师呢？如果农村的中小学教师都是最有钱的人，大家都会争着去做教师，让最优秀的人才能培养更优秀的人，未来中国是不可估量。未来 10-20 年内一定会爆发一场技术革命，从硅时代跃进到石墨时代，你怎么知道农村孩子不成为世界技术革命的主力军呢？今天的孩子就是二十年以后的博士、准博士，他们担负起祖国为世界作出贡献的能量。当然他们也可能是工人、技师、职业经理人……，打好了社会基础，使得中国社会能持续前进，几十年后，中国梦就可能实现。

第二，希望社会要宽容，人都是有缺点的，他自己会改进的，不必大家这么费心去帮他寻找。乔布斯、比尔·盖茨……，都有缺点，宽容使他们伟大。一个人完美多累啊，他在非战略机会点上，消耗太多的战略竞争力量。孩子应该是优点突出、缺点突出，他才能找到自己的爆发点。年轻人要简单，阿甘就是一个傻孩子。别人说你要好好向雷锋学习才有希望，他就向雷锋学习了，当了班长。然后还要学，就变成排长，才有机会做连长、营长。做到旅长、军长后……，他就能把社会的负能量变成正能量。而很多人天天在网上找信息来批评，消耗了自己，成全了“阿甘”。社会要宽容，中国就会出现乔布斯、比尔盖茨……。现在，社会进步很大，中国是很有希望的。

问题：我有两个问题想问您。第一，关于管理：华为到现在为止还在不断向西方公司学习，因为西方公司确实在管理上建立了范本，且不说 IBM、埃森哲，美国人发明了福特生产法、日本人发明了丰田生产法。他们是流程和方法。从业绩来看，华为目前是第一了，华为有没有可能在五年、十年之后总结出一套可供同行学习的方法论？

任正非：其实我们总结的方法来自于中国五千年的文明，也来自共产党文化。五千年文明讲“童叟无欺”，就是以客户为中心；共产党讲“为人民服务”，也是以客户为中心。我们为客户服务，我想赚你的钱，就要为你服务好。客户是送钱给你的，送你钱的人你为什么不对他好呢？其实我们就这点价值，没有其他东西。时代变化太快，流程管理都是僵化的，要跟上时代变化。找到一种模式，普适是不可能的。华为实现流程化后，就像一条蛇，蛇头不断随需求摆动，身子每个关节都用流程连接好了。蛇头转过来后，组织管理就能跟得上变化；如果没有流程化，蛇头转过去，后面就断了，为了修复这个断节，成本会很高。流程化就是简化管理，简化服务与成本。

我们是为客户服务，为客户奋斗，去赚客户口袋里的钱。所以华为没有独特的文化，没有超越中国五千年的基础文化。将这种文化精神付诸实施，比如“艰苦奋斗”、“冲锋在前”、“不让雷锋穿破袜子”等。

问题：我看过好多华为的书，所有的书都是定性，我也读过一本丰田的书，这是一本定量的书，大量的流程图表，我认为这个很有价值。华为会不会出一本这样的书？

任正非：因为时代变化太快了，所以无法定量。刚定量完，就被推翻了。定性的东西还有可能有相当长的影响力，定量的东西不会有影响力。

中国文化和美国文化有很大区别，美国、英国这些国家的孩子上课时，讲的是大视野、大历史，如何做领袖，到全世界去“捞钱”。中国文化是要好好做工程师，是工程师的摇篮。为什么我们的创新文化不够？因为我们定位的不是做领袖，而是做工程师，工程师的方法就是模仿。在这个文化的基础上，照着书上去创业，不一定会成功。

问题：关于技术，您之前讲话说到，华为技术专利都是最追随性的技术，而大的技术革命都是原创性引发的，那华为怎么成为技术革命时代的弄潮儿呢？

任正非：“弄潮儿”只是为了表示一个决心。我们不是科学公司，总体还是一个技术公司、工程公司。我们也要在这个时代里不甘落后，不是说真能够引领世界，而是说了一个大话。因此，能不能做时代“弄潮儿”，如何做？是另外一回事，这是我们在精神上说一句大话。

问题：近二十年来，依靠激励机制和管理流程华为取得了高速发展，但当前行业面临很多挑战，包括全球经济放缓，互联网思维冲击，以及很多 90 后员工进入公司，等等。包括联想的柳传志也说过，现在的员工对发动机文化不感兴趣。请问华为如何对新员工保持激励？号召他们跟向您这样的 60、70 后的员工一起奋斗？

任正非：其实我们面临的现实，人才也在流失。哪个企业说要 IPO，我们的人也会往那儿跑，我们也抵挡不住互联网企业招我们的人。我们常常也是无奈。而我们做的是大平台，不可能激励少数人，需要激励的是十五万人，如果十五万人的待遇都提得很高，就要客户给很多钱，谁愿意给？

我们为什么要长期坚持艰苦奋斗？我和你们在一起交流，喝咖啡不用付钱，但若是我一个人坐在这里喝咖啡，是需要自己付费的。因为客户不可能出钱让你去打高尔夫，那他不如自己去打。所以客户出钱，就是让你要艰苦点，好好干。我们把价值观分开，没有你们想象中那么好的激励机制能留下人。第一类，华为最聪明、最优秀的人，认为自己的个体价值很高，可以投身到另外的领域；第二类，还有一种员工很聪明，能力也很强，认为外面的公司能够有更大的平台，他们发挥更大的作用，我们也挡不住流失。第三类，华为早期留下的员工都是“傻瓜”，不“傻”怎么会留下来，慢慢爬到这么高位置？因为相信我们，跟着傻乎乎走到现在。为什么我们是傻瓜也成功了？因为我们向西方学习形成了一个平台，大平台弥补了我们的笨拙。一两个人在前面作战，但后方有几百人、数千人在提供支持，让前面的“傻瓜”看起来就不傻了。我们现在的政策还是希望把优秀人才引进来，常常也是不知如何办为好。

问题：90 后的员工可能跟我们想法不一样，您怎么调整这种差异？如何留住人才？

任正非：你要吃饭，就得做工。所以 90 后也总会有人会留下来的，总是有人要吃饭的。如果互联网公司能容纳 13 亿员工，那我们公司肯定就不存在了。但总是能留下一点。

问题：关于颠覆的问题，知道您对这个问题的基本观点，但有些地方不是太明白，现在比较流行说新技术或商业模式出来之后，会对传统的一些生产方式产生颠覆式的效果，最明显被大家举例最多的就是苹果对诺基亚的颠覆，包括新的数码技术对柯达数码的颠覆。您的观点是说没有改变社会本质，你如何理解这些公司这么快的速度死亡，看起来是毫无征兆的死亡，如果你不认为这是颠覆的话，那是什么？

任正非：首先我认为这个时代将来最大的颠覆，是石墨烯时代颠覆硅时代，但是颠覆需要有继承性发展，在硅时代的成功佼佼者最有希望成为石墨烯时代中的佼佼者。因为现在芯片有极限宽度，硅的极限是七纳米，已经临近边界了，石墨已经可是技术革命前沿边了。但边沿机会还是硅时代的领先公司。不可能完全凭空出来一个小公司，然后就领导了时代脉搏，而且石墨烯这个新技术在世界上的发展也不是小公司能做到的。

诺基亚所犯的错误是还停留在工业时代，工业时代讲究的是成本和质量，世界上能唯一还用二十年的手机就是诺基亚的手机。因为它忘却了，这个时代苹果所推动的移动互联网时代的进步，这点不等于别人颠覆了它，而是它自己颠覆了自己。还有关于数码相机的颠覆，数码相机就是柯达发明的，但它在机会上重视不够，也不是别人颠覆了它，还是它自己的。

问题：今天我终于见到您这样神秘的人，我很激动，我有三个问题。第一个问题，您有信仰吗？

任正非：我有信仰，就是信仰现在的国家。我们曾经认为资本主义社会是可以极大地解放生产力，但是我们发现，社会差距扩大以后，出现的问题，也

使发展停滞。中国三中全会正在走一条正确的路。美国、欧洲、中国三大板块谁先崛起，以前我们也想不清楚。现在想清楚了，中国一定会先崛起。中国最近遇到的是中短期转型困难，长时间一定会解决的，后面会越来越发展强劲。社会一定要发展，发展需要差距，火车头需要动力。但发展的目的是社会共同进步。

问题：第二个问题，您总是讲多打粮食，打到一个什么样的程度才是终点，大家才能休息一下？

任正非：我不能想出一个目标。粮食是永远没有止境的，五千年来，人总是要吃

饭的。我们当然希望不要把自己搞没有了，这是我们的想法，不是客观存在的。

问题：第三个问题，前一段时间，钱伯斯(思科 CEO)曾说道：“世界上的每一家公司都要面对现实.....对于私人控股公司，无论位于地球的哪一个角落，在未来 5 年内 87%都将遭遇重大资金短缺[2]问题，只有约 10%能够从中恢复元气。”外界认为这话是说给您听的，您怎么看待？

任正非：我们已看到这句话。如果大量资本进入华为，结果是什么？一定是多元化，就会摧毁华为二十多年来还没有全理顺的管理。我们今天这么聚焦，管理还做不到端到端打通。多元化管理我们更不适应。我们一定要在 5-10 年内使自己无生命的管理体系，赶上西方最优秀公司，就得聚焦，少点繁杂。否则这廿多年引进的管理就冲乱了。如果，不多元化，我们没有资金困难。未来研发经费在 80-100 亿美元以内，我们有能力。如果变革的速度太快，就有可能把自己所有积累全部失去。所以我们决心不进资本市场，不多元化，如果我们的发展不需要太大规模，怎么会出现资金短缺的问题呢？

问题：大家都说您是很神秘的人物，我们中间很多人都渴望见到您，今天终于如愿了。从去年到今年，你很罕见地接受了一次法国媒体的采访，今天也很罕见地见了国内媒体，我想问的是您见媒体的原因是否有美国安全审查给华为带来的压力？

任正非：大家都说我们公司成功有秘密，揭开面纱，发现也很普通。我见媒体，都是公共关系部逼的。我见国外媒体，是因为国外的商业生态环境需要，而国内商业生态环境没有困难，所以没有见你们，但不见你们，又害怕你们有埋怨。

问题：2005 年我去过华为巴西圣保罗分公司，墙上一段话让我印象深刻：“资源是会枯竭的，唯有文化才会生生不息。一切工业产品都是人类智慧创造的。华为没有可以依存的自然资源，唯有在人的头脑中挖掘出大油田、大森林、大煤矿……。精神是可以转化为物质的，物质文明有利于巩固精神文明。我们坚持以精神文明促进物质文明的方针。”当时强调的是创新，现在突出强调的是管理，今天您也做了一个关于管理的非常精彩的演讲，讲的是华为对管理的追求，华为想把自己的管理展示给媒体，让媒体展示给公众。我想问的是，管理和创新的关系是什么？是不是华为在发展不同阶段的不同重点？华为现在是不是大到希望通过管理推动创新？

任正非：第一，“资源是会枯竭的，唯有文化才会生生不息。……”这句话，是来源于 1996 年，我和外经贸部西亚非洲司长石畏山、王汉江在联合国批准伊拉克石油换粮食时，在迪拜转机，飞机降落时，他们说下面是一个中东的香港，我不相信，怎么可能在沙漠里建一个香港呢。当时迪拜还是很破落的，不像今天这么好，但迪拜这个国家重视文化建设，国王把孩子们一批批送到欧美学习后再回来，提高整个社会文化素质水平。同时制定各种先进的制度及规划，吸引世界的投资。当时我震撼很大，迪拜一滴石油都没有，所以要创造一个环境，这句话的来源是这样。华为公司也是一无所有，只能靠自己，和迪拜的精神是一样的。

第二，今天我们不是为展览管理而请你们来的，因为公共关系部借“蓝血十杰”表彰大会这个机会请你们来。

创新和管理之间不是要强调什么关系，我们强调管理，实际是西方管理没有在华为落地。我们花了十数亿买来的管理，现在去重新读序论，提出了“云、雨、沟”的概念。“九龙戏水”，表彰蓝血十杰，其实希望水要汇流，不要分流。我们走到今天，其实还是账实不相符，对前端服务、控制也不清楚，主要解决这个问题

题。但又担心他们过度管理，走向迷途。“蓝血十杰”造就了美国，也拖累了美国一部分企业。

问题：另外一个问题，媒体评价您是商业思想家，您的讲话包括华为的冬天等都在外界引起很大反响，我们很认同，以前也引用过，我们相信从当年华为的冬天到今天的演讲，传出去会引起很多关注。您说的仰望星空，您有价值的想法从来哪里来？您平时都读哪些书？您的朋友圈里能跟您一起望星空的都是一些什么样的人？

任正非：我没有使用微信、微博，也没有朋友圈。是广大员工在创造中，我善于向他们学习，才有了这些观点。

问题：华为在收入规模上是最大的设备商，企业管理和文化管理与腾讯都有相同点，都会以客户的实际需求为导向，您提到互联网思维，当下很多行业都在引入互联网思维，您如何看待这种浮躁的现象？

任正非：互联网思维也不是浮躁。对我们公司而言，要通过互联网思维，使自己内部的电子平台结构调整好。与爱立信对比，爱立信管理一万人，而我们是三万人，多出两万人，就多了三十亿美金的消耗。如果我们通过管理改进，这两年就可以节约出两万人去上战场有改善为客户的服务。我们改革就是坚持端到端。互联网时代被认为是网络公司，有可能是一种误解，因为真正的互联网时代是网络支持和工具改变了实业。我们也并没有批判社会上的互联网，是应对我们内部的浮躁情绪，仅此而已。

问题：您最敬重的公司或者最强大的对手是哪家公司？今天讲了很多现代企业管理制度，也就是西方公司的管理制度。

任正非：我们的竞争对手，就是我们自己。我们董事长讲了，在华为公司的前进中，没有什么能阻挡我们，能够阻止我们的，就是内部腐败。最大的竞争者就是我们自己。

问题:股权是西方公司管理的基础,您仅仅持有 1.4%的股份,您是如何控制这个公司的?

任正非:我不可能按法律形式来控制公司,不是靠股权来控制公司。我就是讲话,你认为讲得对,你就听,认为不对,你就提出反对意见。我常常也被我们内部反对。我也不坚持必须按我的办,协商着,而不是靠表决。

问题:华为是一个全球化的公司,困扰也比较多,比如总部搬迁的问题,联想也把总部搬到美国去了。

任正非:华为总部不可能离开深圳,我们从来就没有考虑这个问题。这种说法可能是媒体为了发稿率,在帮我们搬迁。

创新必须为客户创造价值,否则创新是有害的。我们公司还是重视整个结构机制,不完全是技术创新,因为创新必须为客户创造价值。

问题:20 多年华为从一个孩子长成了非常有影响力的少年,在发展历程中,华为是如何成长的,在成长中始终保持活力的最大秘籍是什么?

任正非:共产党的口号是“共产党员冲锋在前,吃苦在后”。我们其实也是这样,人人都在往前冲,越冲越年轻。现在互联网时代,我们有这么多种西方的表格,拿表格去实践,半年就明白了,再拿一张表格,实践半年又明白了。这样年青人有许多优势。在公司内部会议上,很多高级干部站起来说,我才三十九岁,不到四十岁,可不要给我戴“老干部”的帽子。我认为这就是青春活力。所以你们不要给华为戴成熟的帽子,我们还是少年,挑不起重担。成年人可以挑 100 斤,少年还不可以。

问题:这么多年,华为有很多外国员工、也有很多中国人,华为如何让外国员工融入企业文化?

任正非:首先,我们是中国企业,拥护共产党、热爱祖国是基线。第二,中方员工出国,一定要遵守所在国的法律和道德规则。我们公司有一个法律遵从委

员会，还有一个民主选举的道德遵从委员会，来控制员工在国外的行为。外籍员工也要遵守，至少要理解中国。

但是在经济化模式上，我们是全球化公司，全世界谁能干，谁就领导公司整体。我们在欧洲、俄罗斯、日本……有几十个能力中心，这些科学家是领导全世界的。所以我们的组织模式就是一个中国公司，但经营模式已经逐级走向全球化了。

问题：华为在全球有 16 万员工，一个人的物理接触和交流是有限的，您站在最顶端，有没有担心掌握不到基层最真实的信息、他们对管理最真实的需求，您怎么解除和掌握这些信息？

任正非：刚才你举例说的不是很高层的几个干部吗？我也不清楚，也不认识，对基层也没有这么了解。

我们是分层、分权的管理方式，每层管理各有各的责任，而不是采取集权性的控制方式。让基层更有责任和权力这个改革可能需要十年左右的时间才能基本完成，说到要做到，十年都不容易。我们现在还处于很朦胧的状态，所以现在要掌握基层动态的难度还更大。太难了，我也不知道该怎么做。

问题：华为引入了西方的职业经理人，他们在面对华为管理团队时如何适应华为的强势或者奋斗者文化？

任正非：我们现在有四万外籍员工，但是适应较好的大多数是科学家。因为科学家不太管人际关系。最难的是管理者，一进来就被架空了，因为他遇到的都是来自上甘岭的兄弟连，你再厉害，他不听你的，怎么办？这个就很难。赵科林（前诺基亚副总裁，后加盟华为出任终端公司副总裁）辞职是我批准的，当时我心里很难受。因为他没法生存，没有生存的条件，不能把他扣住。所以我们要逐渐改变，如果世界最优秀的人才都进不来，如何能做到世界最优秀的公司呢？

问题：因为华为已经做到中国公司最前列，很多人认为一个国家的外交、军事等综合能力对一个公司的前途有影响。您认为华为的进一步发展和中国的发展是有很大的相关性，还是不强的相关性？

任正非：中国越强大，美国就越打击。打击不是抽象的，看好一个苗头打一个。其实美国打的不是华为，是中国。因为美国不希望中国变强大，总要找到一个具体着力点。所以我们认为困难也是会存在的，而且我们也不知道接下来的困难还会有多大，就是努力前进，自己想办法如何去克服。

谢谢大家！

六、为什么我们今天还要向“蓝血十杰”学习？

任正非批语：

有一种流行的观点认为，在互联网时代过去的工业科学管理的思想和方法已经过时了，现在需要的是创新，是想象力，是颠覆，是超越。我们认为互联网还没有改变事物的本质，现在汽车还必须首先是车子，豆腐必须是豆腐。当然不等于将来不会改变。

但互联网现在已经改变了做事的方式，使传送层级减少，速度加快。我们今天坚持用五年时间推行 LTC 落地，实现账实相符，五个一工程，继续“蓝血十杰”的数字工程的目的，就是为了用互联网的精神，改变内部的电子管理打下坚实基础。并实现与客户、与供应商的互联互通。

二次大战结束后，来自美国战时陆军航空队“统计管制处”的十位精英，被刚刚从老亨利·福特手中接过福特汽车公司控制权的亨利二世招致麾下，进入公司计划、财务、事业部、质量等关键业务和管理控制部门。从此，他们掀起了一场以数据分析、市场导向，以及强调效率和管理控制为特征的管理变革，使得福特公司摆脱了老福特经验管理的禁锢，从低迷不振中重整旗鼓，扭亏为盈，再现当年的辉煌。这十位精英所抱持的对数字和事实的始终不渝的信仰，以及对效率 and 控制的崇拜，使之获得了“蓝血十杰”的称号，人们将他们尊称为美国现代企业管理的奠基者。

六十多年过去了，如今世界已经进入了互联网时代。互联网以其便捷的无时、无事、无所不在的信息沟通和交流，以及海量的信息资源传送、呈现、挖掘和共享，正在颠覆书籍、报刊、音像、分销、零售、中介等行业的传统经营模式，并对物流、金融、医疗保健、教育等越来越多的行业造成巨大冲击。

有一种流行的观点认为，在互联网时代，过去的工业科学管理的思想和方法已经过时了，现在需要的是创新，是想象力，是颠覆，是超越。真是这样吗？科学管理过时了吗？我们真的不再需要基于数据和事实的理性分析和精细管理了吗？

（一）怎么向蓝血十杰学习？

当然，今天的主题是要创新，但创新的基础，是科学合理的管理。创新的目的是为客户创造价值。

历近二十年来，我们花费十数亿美金从西方引进了管理。今天我们来回顾走过的历程，我们虽然在管理上已取得了巨大的进步，创造了较高的企业效率，但真正还没认识到这两百多年来西方工业革命的真谛。郭平、黄卫伟提出了“云、雨、沟”的概念，就是所有的水都要汇到沟里，才能发电。这条沟在 ITS&P、IPD、IFS、ISC、LTC、CRM.....的序言中已描述，我们还没有深刻理解。没有挖出这么一条能汇合各种水流的沟，还没有实现流程的混流。我们现在就是要推动按西方的管理方法，回溯我们的变革，并使流程端到端的贯通。

我们要学习蓝血十杰对数据和事实的科学精神，学习他们从点滴做起建立现代管理体系大厦的职业精神，学习他们敬重市场法则在缜密的调查研究基础上进行决策的理性主义。使各部门、各岗位就其所承担的主要职责（业务管理、财务管理、人员管理）获得集成化的、高效的流程支持，而不是各类流程看似各自都实现了端到端打通，但到了真正使用流程的部门和岗位那里却是“九龙戏水”，无法配合，效率低下。

西方公司自科学管理运动以来，历经百年锤炼出的现代管理体系，凝聚了无数企业盛衰的经验教训，是人类智慧的结晶，是人类的宝贵财富。我们应当用谦虚的态度下大力气把它系统地学过来。只有建立起现代管理体系，我们的一切努力才能导向结果，我们的大规模产品创新才能导向商业成功，我们的经验和知识才得以积累和传承，我们才能真正实现站在巨人肩膀上的进步。

但我们也要清醒地认识到，虽然“蓝血十杰”以其强大的理性主义精神奠定了战后美国企业和国家的强大，但任何事情都不可走极端，在上世纪 70 年代，由“蓝血十杰”所倡导的现代企业管理也开始暴露出弊端。对数字的过度崇拜，对成本的过度控制，对企业集团规模的过度追求，对创造力的遏制，事实上的管理过度，使得福特等一批美国大企业遭遇困境。

华为“以客户为中心”的核心价值观是我们永远不可动摇的旗帜。“蓝血十杰”是一批职业经理人，是将军，我们也需要一批各方面的统帅人物，需要在管理、研发等领域造就出一批战略家。战略家的目标永远是以为客户服务为中心。也要一批望星空的思想家，他们要能假设未来。只有有正确的假设，才有正确的思想；只有有正确的思想，才有正确的方向；只有有正确的方向，才有正确的理论；只有有正确的理论，才有正确的战略……。

（二）我们向蓝血十杰学习什么？

要回答互联网时代需要什么样的管理，首先要搞清楚“蓝血十杰”为现代企业管理贡献了什么，我们应当向“蓝血十杰”学习什么？

蓝血十杰对现代企业管理的主要贡献，可以概括为：基于数据和事实的理性分析和科学管理，建立在计划和流程基础上的规范的管理控制系统，以及客户导向和力求简单的产品开发策略。

蓝血十杰在战时陆军航空队统计管制处的卓越表现，使他们养成了一种对数据和事实的信仰，他们把这种信仰和工作方法带到了福特汽车公司，根本改变了福特公司基于直觉和经验的管理模式。按照蓝血十杰的管理哲学，事实都是可以度量的，不能够度量的事情就不是事实，只是一种现象。他们要求从经销商的销售能力，到广告的效果，每一件事情都要有数据，每一个问题都要有一个数字作为答案。例如，品质就是一个必须用数字度量的事实，为此，蓝血十杰专门设计出一套品管系统来统计新车的瑕疵情形，并据此确立了一项标准：一部车如果瑕疵点数超过三十五点，就不应该出厂送到经销商手上，缺一个零组件等于二十点。

事实上，基于数据和事实的理性分析和决策，本质上是一种批判性思维，这是一种客观的、公正的、态度谦逊的和不带成见的思维方式。而批判性思维恰恰是创造性思维的出发点。可见，科学管理与创新并非是对立的，二者遵循的是同样的思维规律。今天的互联网作为工具，可以使工业管理减少层级，简化管理，提高及时、准确、快捷的服务，使从铁到汽车，从出厂到生命后周期，更科学更合理。

当蓝血十杰最初接手福特公司的企划部门时，公司的管理可以说是一团混乱。没有可以作为决策依据的资讯，没有明确的组织形态，在福特公司四十四年的历史中，从未有过账目稽核。而同城的竞争对手通用汽车公司，已经在总裁斯隆先生的领导下建立起了“分权经营，集中控制”的大公司的组织与管理控制体制。于是蓝血十杰将全部身心投入到公司的改造中，他们建立了财务控制、预算编列、生产进度、组织图表、成本和定价研究、经济分析和竞争力调查等，这些构成现代企业管理体系的基本要素。他们扩展了主计长的职能，使之承担起从事计划、预测以及进行数量分析的职责。他们推动了公司利润中心的设立，建立了正确评价业务部门绩效和监控业务部门运作的标准，所有这些都已成为现代企业管理控制系统的基本构成要素。他们重新定义了财务部门的功能，将其重点从审计、会计、现金管理等传统领域，转向持续不断地评估公司的成本、价格和利润、经销与服务的效率，以及长期规划和重大资本投资的财务分析。

从技术角度讲，蓝血十杰在新产品开发方面是外行，通常认为他们对资产负债表要比产品蓝图在行，对生产单位成本比设计细节更加清楚。但这些技术外行所具有的理性思维品质，使他们生性对市场预估比对产品的奢华配置和发布会的炒作更感兴趣。蓝血十杰主持开发的“猎鹰”牌小型轿车大获成功的案例，雄辩地说明了客户导向和力求简单的开发策略对于新产品的成功是多么重要。猎鹰的产品概念最初来自德国大众的“甲壳虫”轿车销售持续增长所引发的关注，一个直接的问题是：到底都是什么人在买甲壳虫轿车？市场调查的结果使那些持底特律固有成见的高管们大吃一惊，买甲壳虫车的不是所谓缺乏品味的低收入群体，而主要是律师、医生、大学教授。这意味着汽车产业中存在一个尚未开发的新市场。在随后的四年中，蓝血十杰又让福特事业部的设计师们进行了十四次市场调研，

访问了成千上万的美国民众，向他们询问对汽车从气缸数目、车身长度、乘客人数到耗油量的意见。从而，不是凭直觉而是根据所得到的事实做出了新车的关键参数决策。结果猎鹰推出后一炮而红，成为当年最畅销的车款。而与之形成鲜明对照的是号称凝聚了底特律汽车人梦想开发出的“艾德瑟”牌轿车，却总共亏损了两亿五千万美元，成为当时美国汽车产业有史以来最惨重的失败。

这就是我们今天还需要向蓝血十杰学习的原因。要学习他们对数据和事实近乎宗教崇拜的科学精神，学习他们从点滴做起建立现代企业管理体系大厦的职业精神，学习他们敬重市场法则在缜密的调查研究基础上进行决策的理性主义。

西方公司自科学管理运动以来，历经百年锤炼出的现代企业管理体系，凝聚了无数企业盛衰的经验教训，是人类智慧的结晶，是人类的宝贵财富。我们应当用谦虚的态度下大力气把它系统地学过来。只有建立起现代企业管理体系，我们的一切努力才能导向结果，我们的大规模产品创新才能导向商业成功，我们的经验和知识才得以积累和传承，我们才能真正实现站在巨人肩膀上的进步。

中国企业没有经过科学管理运动，我们在企业的运营管理中习惯于依靠直觉和经验进行判断，决策的随意性很大，总愿意创新和尝试新事物、新概念，缺少踏踏实实、“板凳宁坐十年冷”的持续改进精神。因此面对不确定的未来，我们在管理上不是要超越，而是要补课，补上科学管理这一课。

（三）华为公司管理存在的问题和挑战

从 1998 年起，公司投入数十亿美元，邀请 IBM 等多家世界著名顾问公司，先后开展了 IT S&P、IPD、ISC、IFS 和 CRM 等管理变革项目，在任总制定的“削足适履”，“先僵化、后优化”方针指导下，经过十几年的持续努力，取得了显著的成效，基本上建立起了一个集中统一的管理平台和较完整的流程体系，支撑了公司进入了 ICT 领域的领先行列。

但是，管理变革和建立现代企业管理体系的艰巨性和复杂性远远超过了我们最初的估计，而且随着公司全球业务的扩展和新的奋斗目标的提出，公司管理不断面临新的挑战。目前公司管理仍然存在一些难点问题。

一是跨领域、跨部门的端到端的主干流程的集成和结合部的贯通，仍是目前最大的短板。通过重新回顾公司在引进 IT S&P、IPD、ISC、IFS 和 CRM 等管理变革项目时顾问为华为设计的框架和导读，我们发现当时出于种种现实考虑而舍弃的一些重要模块，如：IPD 的组合管理、产品配置包、配置器和市场管理；ISC 中与服务、交付的集成和全球供应网络布局；CRM 的高优先级能力框架和客户细分；IFS 的机会点到现金业务全视角拉通、战略到执行的集成和责任中心定位；IT S&P 关于华为未来业务模式的定位和演进等等，正是目前管理体系中缺失的要素，应成为下一步管理变革的重点。我们要把公司级的管理变革进行到底。

二是公司运营管理与业界最佳实践还存在较大差距，已经成为制约公司市场竞争力提升的短板。去年，IT 与流程优化部通过与 E 公司的对标，针对从客户 PO 下达到生成订单，生产订单到备货完成，任何产品从订单到全球任意站点，软件从订单到软件加载，以及设备进站到验收的周期，提出了“五个一”目标。供应链和 GTS 根据任总的要求同时发起了“账实相符”管理变革项目。“五个一”以及“账实相符”目标的实现，涉及从产品配置简化，产品配置打通，业务场景分类和简化，全球供应网络布局优化，从销售要货到国家仓再到站点的统计调模式变革，交付上 ERP，ISD 变革等多个管理变革项目的集成，问题覆盖范围广，改善难度较大。

三是如何实现向以项目为中心的管理转型。公司的运作正在从以功能部门为主的运作方式，逐步向以项目为中心的运作方式转变，客户、研发、服务和变革项目将成为未来业务运作的主要形态。如何建立项目组合、项目群和项目的三级管理体系；如何通过 GTS 和供应链的早期介入拉通项目的端到端运作，实现真正意义上的项目经营；如何确定各类项目的责任中心定位并围绕定位合理授权；后方支撑平台如何响应来自项目的炮火呼唤，通过前方拉动、推拉结合，实现资源的高效配置，等等，都是需要深入研究和通过实践探索解决的管理难题。

四是简化管理问题已经提上日程。公司以客户需求为导向的经营方针，使得快速响应客户的个性化和多样化需求成为公司的差异化市场竞争优势。然而随着业务和组织规模的不断扩张，这种商业模式也使得经营管理日益复杂化。同时产品配置包复杂、配置器搞不好的老大难问题，又进一步加剧了管理的复杂性。最

终使得管理的复杂性随规模非线性地增长，已经开始成为公司竞争力的制约因素。要降低管理的复杂性，必须从需求和供给两个源头入手进行梳理。问题的两难困境在于，客户需求的个性化和多样化是客观趋势，我们必须在坚持满足客户个性化需求的商业模式的同时，降低管理的复杂性。这要求加强对客户需求本质和业务场景的洞察、归纳、抽象和分类，通过模块化、标准化和引入产品配置包模式，改善产品配置管理，从而简化内部管理，降低内部交易成本，并尝试将个性化配置向供应中心和国家中心仓前移，以缩短产品从订单到站点的供应周期以及对站点交付和变更的响应周期。这是一项长期的任务。

解决上述复杂管理问题要靠现代管理体系的建设，管理体系建设的最终目标和衡量标准是提升一线组织的作战能力，多产粮食。管理变革将进入攻坚期。公司经营管理的复杂性使得仅靠主观努力和加大人力投入是无法根本改善的，这也是为什么我们今天还要向蓝血十杰学习的原因，要运用蓝血十杰奉行的基于数据和事实的科学管理方法，剖析问题的根因，寻找系统的解决方案。

（四）用互联网改善公司的管理

尽管互联网以及物联网正在渗透到社会生产和生活的方方面面，然而也应当看到，互联网虽然促进了信息的生产、交流、获取和共享，但没有改变事物的本质，即使在互联网时代，车子还是车子，内容还是内容，豆腐还是豆腐。同样，互联网也不可能使一家公司的管理实现跨越，科学管理还是基础，流程和规则可以简化，但不可以没有。

号称梦想飞机的波音 787 飞机投运后，可谓命运多舛，发生了锂电池自燃等事故，被美国联邦航空管理局责令停飞三个月。空客也没少走弯路，A380 巨型客机的一个简单设计计算错误害得已完工一半的飞机拆掉了好几公里长的电线进行重装，问题的原因是德国分部与法国分部所使用的设计软件版本不同，加上发动机供应等其他失误，这场混乱导致 A380 的投产推迟了两年多。还有，2013 年 7 月，搭载 3 颗“格洛纳斯-M”导航卫星的俄罗斯质子火箭在拜科努尔发射场升空不到一分钟后坠毁，后经查明事故原因是几个传感器被装反了。这些都与互联网无关。

华为又何尝没有陷入过如此的困境。我们的管理系统能否确保按期交付像空客 A380 这样复杂的系统，能否确保不发生像俄罗斯质子火箭那种悲剧？显然，我们还有很大的差距。但未来占领世界大数据流量的制高点恰恰需要华为建立这样的管理体系，而且还必须是商业化的，也就是不能不惜代价，还得赚钱。

对实体经济来说，互联网的真正作用是什么？是颠覆还是推动？从历史角度看，蒸汽机和电力都曾在产业和社会生活中起过革命性的作用，但这些技术革命不是颠覆而是极大地推动了社会 and 生产的进步。互联网也不例外，其本质作用在于用信息化改造实体经济，增强其优质、低成本和快速响应客户需求的能力。一句话，提升实体经济的核心竞争力。

在改进公司内部管理方面，互联网可以大有作为。首先可以使产业链内部交易标准化、数据化的信息快速传递，并全流程透明；其次通过信息互联加强内部的信息沟通和共享，推倒部门墙，简化内部运作、核算和控制，降低交易成本；再有，运用大数据分析方法，充分挖掘和分析公司客户需求的大数据，加强客户洞察，与客户共同创造价值；分析内部运作的合同、订单、项目、配置、库存、物流的大数据，支持及时、准确、优质和低成本交付；通过对人力资源的大数据分析，实现人力资源的合理配置，牵引优质资源向优质客户的倾斜；实际上，把标准化产品销售和行政采购搬到互联网上，实现 B2B、B2C、O2O 等多种新商业模式的运作，我们已经在做了。

2011 年，中国人民大学商学院 EMBA 的一个移动课堂来到了英国兰卡斯特大学管理学院，在与对方教授的交流中学员们不无自豪地谈到了华为。对此，对方教授有一个评价：华为不过是走在西方公司走过的路上。此话可谓一语中的。的确，华为之所以能够在国际市场取得今天的成绩，就是因为华为十几年来真正认认真真、恭恭敬敬地向西方公司学习管理，真正走上了西方公司走过的路。这是一条成功之路，是一条必由之路。我们今天为什么还要向蓝血十杰学习，就是因为我们要沿着这条路走下去。革命尚未成功，同志仍需努力。

结语

公司在向爱立信学习的过程中，发现同样的管理，我们的用人用工比爱立信多。在流程责任制的实行上，我们还停留在流程遵从，我们还是大量资源掌握在功能部门手上。这样我们重叠的机构多、分工细。

当然我们已经建立了统一的管理体系，大部分数据还是真实、可靠的，给使用互联网方式管理有了基础。

未来华为的产品要占领世界大数据流量的制高点，除了靠创新外，要靠严格、有效、简单的现代管理体系。只有在此基础上，才能实现大视野、大战略。

从历史角度看，蒸汽机和电力都曾在产业和社会生活中起过革命性的作用，但这些技术革命不是颠覆而是极大地推动了社会和生产的进步。互联网也不例外，其本质作用在于用信息化改造实体经济，增强其优质、低成本和快速响应客户需求的能力。一句话，提升实体经济的核心竞争力。

华为之所以能够在全球市场取得今天的成绩，就是因为华为十几年来真正认认真真、恭恭敬敬地向西方公司学习管理，真正走上了西方公司走过的路。这是一条成功之路，是一条必由之路。我们今天为什么还要向蓝血十杰学习，就是因为我们要沿着这条路走下去。

七、华为向“蓝血十杰”学到的互联网精神

“蓝血十杰”是华为的管理最高奖，也体现着华为领导者们的清醒认知：华为的成功很大程度上归因于向西方尤其是向美国学习，华为的管理从制度到流程体系，都打上了深刻的美国现代组织的烙印。最能说明问题的表面例证是，华为内部流行的数百个管理词汇是英文字母缩写，是典型的 IBM 做派。

什么是“蓝血十杰”？某种程度上，它是美国现代管理的代名词。“二战”之后，从美国空军转业 10 位军人，加盟到了福特汽车公司。他们拥有如下特质：经过同样严格的筛选，大都接受过哈佛商学院和军队的训练，使用同样风格的语言，“推动和形成了 20 世纪 50 年代的管理新宗教”。这种“新宗教”的基点是：一切以数据和事实为基础，强调控制、效率和秩序；对企业制度的尊崇达到了“宗教”的程度。

“蓝血十杰”加入福特汽车公司时，其状况是：紊乱主宰一切。没有基本的组织形态，没有可以作为决策依据的数据，对“计划”的概念闻所未闻，更谈不上预算，沟通渠道不畅，各部门腐化现象非常严重。举一个例子，管理 7000 人的主管，不知道自己的上司是谁；福特汽车公司自成立 44 年来，从没有做过账目稽核；到 1946 年已连续 13 年亏损，是美国亏损时间最长的一家大企业。《财富》杂志这样描述 20 世纪 50 年代美国大部分公司的状态：充斥着野心勃勃的大亨和冒险分子、投机分子；目不识丁的领班；推崇个人英雄和野蛮成长；依赖个人的毅力和决心，而不是依靠企管人才和各类专业人才；典型的人治，而非仰赖制度和流程。

“蓝血十杰”在福特汽车公司大刀阔斧的 9 年变革，带给福特汽车公司的显性成绩是：有了组织结构图，有了分权和集权的边界，决策依靠事实和数据，成本控制大幅改善，产品质量得到提升，绩效管理被高度推崇。9 年时间，“十杰”将混乱无序的福特汽车公司改造和提升为美国第三大企业。

“蓝血十杰”给华为带来了什么？用轮值 CEO 郭平的总结：“华为的管理方式已经从定性走向定量，从‘语文’走向‘数学’，实现了基于数据、事实和理性分析的实时管理。”长期主管研发的轮值 CEO 徐直军则说：“过去我们管 3000 人的研发队伍都成天打摆子，现在 7 万人我管得好好的，管 14 万人对我也没挑战，每条线就那么多人，流程体系管理体系都一样，只要把一把手选好、干部培养好就行了……”

通过 ISC 变革，华为瞄准客户建立了分布于世界各大区域的、集成的全球供应网络，有效支撑了业务的全球大发展；通过对服务和交付管理的持续变革，服务与交付已经成为支撑市场拓展的竞争利器和提升赢利能力的重要手段；通过 IFS（财务系统）变革，构建了全球的财务管理体系，财务融入业务，在加速现金流入、准确确认收入、项目损益可见和经营风险可控等方面取得了根本性的进步；与此同时，在合益咨询等西方顾问公司的帮助下，华为以 27 年的时间，建立起了包括选、用、留、育、管在内的完整的人力资源管理体系，在推动华为成为全球领先公司的过程中，起到了至关重要的作用。

如何对今天的华为进行定位？华为一位高管在和西方一些权威人士的交流中说，我们与你们的不同“仅仅是你们是白皮肤，我们是黄皮肤而已”。

英国电信曾经是全球最大的电信企业，2001 年的 IT 泡沫之后元气大伤，在它准备对英国本土的网络进行全网升级和改造时，成本控制成为第一选项，于是董事会将目光瞅向了亚洲，尤其是中国。当它对几家日本和中国的企业考察之后，最后将“目标”锁定在了华为。

业界公认英国电信是一家最挑剔的超级客户，它有一套苛刻的认证体系，长达 12 条包括上百项细目的认证标准（也包括华为人称之的“人权认证”，比如劳工工作环境、加班费是否按法律规定支付等），对一个只有 10 多年历史的中国企业来说，无疑是一个巨大挑战，但华为居然在被对方翻箱倒柜的检视中，认证及格，通过了……从而进入到了英国电信采购者的短名单。让英国电信的认证专家印象深刻的是，华为的 IPD 变革，使得华为有了一套可靠的、可持续的、可检验的产品开发流程，英国人从中“嗅到了熟悉而亲切的气息”……

“忘记过去就意味着背叛”，这是任正非在“蓝血十杰”表彰大会上冒出来的一句话，很显然，其所表达的内涵是多义的、丰富的……

八、华为最高管理奖“蓝血十杰”，何为？

二战时，美国战时陆军航空队“统计管制处”有十位精英，他们卓有成效地将数字化管理模式用于战争，为盟军节余了数十亿美元的耗费。

战后，他们进入福特公司计划、财务、事业部、质量等关键业务和管理控制部门。

从此，他们掀起了一场以数据分析、市场导向、强调效率和管理控制为特征的管理变革，使得福特公司摆脱了老福特经验管理的禁锢，从低迷不振中重整旗鼓，扭亏为盈，再现当年的辉煌。

他们开创了全球现代企业科学管理的先河，推动了美国历史上最惊人的经济增长。

古老的西班牙人认为贵族身上流淌着蓝色的血液，后来西方人用蓝血泛指那些高贵、智慧的精英才俊。

所以，这十位精英获得了“蓝血十杰”的称号，人们将他们称为美国现代企业管理的奠基者。

后来，他们三十岁即各有建树，在自己的领域出类拔萃，他们之中产生了国防部长、世界银行总裁、福特公司总裁、哈佛商学院院长和一批巨商。

这就是“蓝血十杰”的由来。

这跟华为又有什么关系呢？

（一）华为“蓝血十杰”

华为的“蓝血十杰”奖，正是由此而来。

“蓝血十杰”成功的关键因素是：将以事实和数字为基础的理性管理，替代了以经验和直觉为基础的传统管理。

这可以说是任正非向西方管理请教的启蒙思想。

“蓝血十杰”奖成为了华为管理体系建设的最高荣誉奖。

2013 年 11 月 29 日，华为董事会常务委员会做出了评选管理体系中“蓝血十杰”的事宜决议，以表彰“对管理体系建设和完善做出突出贡献的、创造出重大价值的优秀管理人才”。

但是赫赫战功之外，“蓝血十杰”们其实也因为数据无法解决的复杂管理问题，而导致了一系列的失败。

那么华为为什么还要设置“蓝血十杰”奖呢？

任正非是想提醒华为人尊重“基于事实和数据的规则管理”。

但任总创造性的用“灰度”解决数据无法解决的管理问题，也算是对蓝血管理的补充和创新。

（二）任正非对“蓝血十杰”奖的解读（2014 年 6 月）

以下是任总在内部讲话中对学习“蓝血十杰”的解读：

有一种流行的观点认为，在互联网时代过去的工业科学管理的思想和方法已经过时了，现在需要的是创新，是想象力，是颠覆，是超越。

我们认为互联网还没有改变事物的本质，现在汽车还必须首先是车子，豆腐必须是豆腐。当然不等于将来不会改变。

但互联网现在已经改变了做事的方式，使传送层级减少，速度加快。

我们今天坚持用五年时间推行 LTC 落地，实现“账实相符，五个一”工程，继续“蓝血十杰”的数字工程的目的，就是为了用互联网的精神，改变内部的电子管理，打下坚实基础，并实现与客户、与供应商的互联互通。

1、我们向蓝血十杰学习什么？

蓝血十杰对现代企业管理的主要贡献，可以概括为：

基于数据和事实的理性分析和科学管理，建立在计划和流程基础上的规范的管理控制系统，以及客户导向和力求简单的产品开发策略。

我们科学的掌握生产规律，以适应未来时代的发展，是需要严格的数据、事实与理性的分析的。没有此为基础，就谈不上科学，更不可能作为技术革命的弄潮儿。

科学管理与创新并非是对立的，二者遵循的是同样的思维规律。

蓝血十杰为福特公司建立了财务控制、预算编列、生产进度、组织图表、成本和定价研究、经济分析和竞争力调查等，这些构成现代企业管理体系的基本要素。

当然，这些是工业革命时期的成就，虽然我们现在是处在一个信息革命的时代，未来还不知如何预测，但汹涌澎湃的技术革命浪潮，还是离不开基础做实。

2、怎么向蓝血十杰学习？

当然，今天的主题是要创新，但创新的基础是科学合理的管理。创新的目的是为客户创造价值。

近二十年来，我们花费十数亿美金从西方引进了管理。

今天我们来回顾走过的历程，我们虽然在管理上已取得了巨大的进步，创造了较高的企业效率，但真正还没认识到这两百多年来西方工业革命的真谛。

郭平、黄卫伟提出了“云、雨、沟”的概念，就是所有的水都要汇到沟里，才能发电。这条沟在 ITS&P、IPD、IFS、ISC、LTC、CRM.....的序言中已描述，我们还没有深刻理解，没有挖出这么一条能汇合各种水流的沟，还没有实现流程的混流。

我们现在就是要推动按西方的管理方法，回溯我们的变革，并使流程端到端的贯通。

我们要学习蓝血十杰对数据和事实的科学精神，学习他们从点滴做起建立现代企业管理体系大厦的职业精神，学习他们敬重市场法则在缜密的调查研究基础上进行决策的理性主义，使各部门、各岗位就其所承担的主要职责（业务管理、财务管理、人员管理）获得集成化的、高效的流程支持，而不是各类流程看似各自都实现了端到端打通，但到了真正使用流程的部门和岗位那里却是“九龙戏水”，无法配合，效率低下。

西方公司自科学管理运动以来，历经百年锤炼出的现代企业管理体系，凝聚了无数企业盛衰的经验教训，是人类智慧的结晶，是人类的宝贵财富。我们应当用谦虚的态度下大力气把它系统地学过来。

只有建立起现代企业管理体系，我们的一切努力才能导向结果，我们的大规模产品创新才能导向商业成功，我们的经验和知识才得以积累和传承，我们才能真正实现站在巨人肩膀上的进步。

3、“蓝血十杰”也有管理的弊端

但我们也要清醒地认识到，虽然“蓝血十杰”以其强大的理性主义精神奠定了战后美国企业和国家的强大，但任何事情都不可走极端。

在上世纪 70 年代，由“蓝血十杰”所倡导的现代企业管理也开始暴露出弊端。

对数字的过度崇拜，对成本的过度控制，对企业集团规模的过度追求，对创造力的遏制，事实上的管理过度，使得福特等一批美国大企业遭遇困境。

华为“以客户为中心”的核心价值观是我们永远不可动摇的旗帜。

“蓝血十杰”是一批职业经理人，是将军，我们也需要一批各方面的统帅人物，需要在管理、研发等领域造就出一批战略家。战略家的目标永远是为客户服务为中心。

也需要一批仰望星空的思想家，他们要能假设未来。

只有有正确的假设，才有正确的思想；

只有有正确的思想，才有正确的方向；

只有有正确的方向，才有正确的理论；

只有有正确的理论，才有正确的战略。

4、华为公司管理存在的问题和挑战

从1998年起，邀请IBM等多家世界著名顾问公司，先后开展了IT S&P、IPD、ISC、IFS和CRM等管理变革项目，先僵化，再固化，后优化。

僵化是让流程先跑起来，固化是在跑的过程中理解和学习流程，优化则是在理解的基础上持续优化。

我们要防止在没有对流程深刻理解时的“优化”。

经过十几年的持续努力，取得了显著的成效，基本上建立起了一个集中统一的管理平台和较完整的流程体系，支撑了公司进入了ICT领域的领先行列。

随着公司全球业务的扩展和新的奋斗目标的提出，公司管理不断面临新的挑战。目前公司管理仍然存在一些难点问题。

（1）跨领域、跨部门的端到端的主干流程的集成和结合部的贯通，仍是目前最大的短板。

（2）公司运营管理与业界最佳实践还存在较大差距，已经成为制约公司市场竞争力提升的短板。

特别是从代表处虚拟中央仓到站点的账实相符，五个一还需要努力，LTC的落地是未来两三年的重要任务。

（3）如何实现向以项目为中心的管理转型。

公司要实现项目为中心的转移，才能避免大公司的功能组织的毛病，去掉冗余，才能提高竞争力，才能使干部快速成长。

(4) 简化管理问题已经提上日程。

要防止管理的复杂性随规模非线性地增长的问题。

解决上述复杂管理问题要靠现代管理体系的建设，管理体系建设的最终目标和衡量标准是提升一线组织的作战能力。

5、这是一条必由之路

公司在向爱立信学习的过程中发现，同样的管理，我们的用人用工比爱立信多。

在流程责任制的实行上，我们还停留在流程遵从，我们还是大量资源掌握在功能部门手上。这样我们重叠的机构多、分工细。

当然我们已经建立了统一的管理体系，大部分数据还是真实、可靠的，给使用互联网方式管理有了基础。

未来华为的产品要占领世界大数据流量的制高点，除了靠创新外，要靠严格、有效、简单的现代管理体系。只有在此基础上，才能实现大视野、大战略。

从历史角度看，蒸汽机和电力都曾在产业和社会生活中起过革命性的作用，但这些技术革命不是颠覆而是极大地推动了社会和生产的进步。

互联网也不例外，其本质作用在于用信息化改造实体经济，增强其优质、低成本和快速响应客户需求的能力。一句话，提升实体经济的核心竞争力。

华为之所以能够在全球市场取得今天的成绩，就是因为华为十几年来真正认认真真、恭恭敬敬地向西方公司学习管理，真正走上了西方公司走过的路。

这是一条成功之路，是一条必由之路。我们今天为什么还要向“蓝血十杰”学习？就是因为我们还要沿着这条路走下去。

九、华为 2014 年“蓝血十杰”颁奖大会

6月16日上午9点，华为在坂田基地隆重举行“蓝血十杰”表彰大会。任总、轮值 CEO 郭平、片联总裁李杰和产品解决方案总裁丁耘到会颁奖。



在“继往开来，推动公司管理持续进步”的大会致辞中，轮值 CEO 郭平代表公司向参加此次颁奖大会的“蓝血十杰”代表表示祝贺,并对他们为华为管理体系建设所作出的历史贡献致以崇高的敬意。



来自质量、流程与 IT、法务、GTS、制造、财经、供应链、采购、人力资源、产品与解决方案和顾问公司的“蓝血十杰”代表共 70 人出席了表彰会。任总为其中的公司提名人员和人力资源领域的 17 位获奖者颁发了奖章并一起合影。



颁奖仪式后，任总发表了讲话。



“蓝血十杰”是华为管理体系建设的最高荣誉奖。通过对管理体系建设作出历史贡献的“蓝血十杰”的表彰，不仅要让我们铭记“忘记历史就没有未来”，让更多优秀人才在“蓝血十杰”精神的感召下，努力建立一个严格、有序、简单的管理体系，支撑公司多打粮食，更要让华为在成为 ICT 行业真正领导者的路上实现超越，成为下一次技术革命浪潮的弄潮儿。

IBM 顾问 Lew、公司质量部李刚、流程与 IT 周智勇代表获奖人员在会上发言。国内十多家主要媒体的记者也出席了大会。

附录：获奖人员代表发言

（一）蓝血十杰获奖感言——LEW KIMMEL（IBM 顾问）

首先，我想感谢华为颁给我如此有分量的奖项。我特别要感谢华为的管理团队，尤其是任总、孙总、高级副总裁徐直军、郭平和洪天峰给我的强有力的支持。

我与华为的合作始于 2001 年 4 月，在之后的 9 年里，我与华为的很多组织以及外界一些咨询公司共事，帮助华为学习、开发 IPD (也就是集成产品开发流程)，并将其在华为的组织架构中落地、集成、执行和维护。

业务变革是一个持续的永无止境的征程。让我们感激的是，华为的管理层从早期就一直致力于此。我从 IBM 退休以前，一直在 IBM 的个人系统 BU 里负责所有的 IPD 开发和落地。我深信我们能够从那段经历中汲取精华，因地制宜来满足华为的需要。尽管企业文化大有不同，我们还是做到了量体裁衣，将 IPD 适配到华为的企业和文化中。

究竟什么是 IPD，它对华为为什么如此重要呢？集成产品开发的基本思想是，在一系列组织、流程和 IT 使能的支持下，跨职能团队管理和执行跨职能流程。组织使能包括一个强大的由团队构成的管理体系，包含一个执行投资评审委员会、集成组合管理团队和产品开发团队，以及一系列基于团队的指标和激励。每个产品项目都由经过认证的项目经理在跨职能团队的支持下对其进行管理。流程使能包括组合分析、通用开发组件，以及人力配置管道管理来提升流程的有效性。IT 使能包括：维护工程记录以及供应链物料清单的产品开发管理系统；产品目录管理；以及很多其它的工具来将流程自动化，提升生产力、有效性和质量。

IPD 之所以对华为至关重要，因为它关注客户驱动的需求，生动践行了华为“成就客户”的核心价值观。通过 IPD 流程和管理体系，在正确的时间向市场推送有合理质量的恰当的产品，满足客户的需求，实现华为的商业目标。

不是每家公司推行 IPD 都会成功。华为的 IPD 之所以成功了，首先因为其有来自任总及其管理团队的强大领导和支持。其次，与顾问合作的华为核心团队始终对 IPD 的开发和落地充满激情。此外，职能组织在流程和决策上给的大力帮助也功不可没。没有这些，IPD 不可能成功。

从一开始，我们就着力制定了一系列变革进度度量指标，管理层用这些指标来监督 IPD 的落地和效果。有了这些反馈，华为就能在过去的 12 年里不断实施和优化 IPD。在华为这样大的一个全球化企业里有效地实施和使用 IPD 绝对是一项了不起的成就。

我很高兴能参与到华为的变革之旅，并且为自己能对华为的 IPD 建设尽一份力而深感自豪。我还想祝贺 Mee Wong 和 Arleta Chen，恭喜他们获奖，是他们通过 IBM 开启了我与华为的合作。让我再次由衷地谢谢你们，颁给我如此盛大的荣誉。

（二）李 刚——有效的管理平台是提升管理效率和效益的基础

尊敬的公司领导、各位同事：

非常荣幸获得公司“蓝血十杰”奖，这不仅是对我个人工作的鼓励，更是对服务/交付体系、质量管理体系广大员工多年来艰苦奋斗、持续改进、为公司发展做出贡献的鼓励，也体现了公司对那些板凳能坐十年冷、默默无闻参与管理改进的员工的肯定。

近几年我从服务交付和质量管理领域所经历的无数失败与挫折中深刻认识到：要建设一个严格、有序、简单、科学的管理平台，要做到 3 个“坚持”。

1、坚持以统一的愿景，持续激发组织的管理改进行动

我在上任 GTS 交付管理主管之初,就对管理团队做出承诺：作为管理者，要通过自己任期内的的工作，努力打造业界一流的交付管理平台，为公司的管理进步尽自己最大的力量。企业未来的竞争，不仅仅是产品的竞争和市场的竞争，更是管理的竞争。公司的发展将从优先追求规模成长，转向以提升效率、效益为驱动，不断完善“以客户为中心、以生存为底线”的管理体系建设上来。建设一个严格、有序、简单、科学的管理平台应该成为公司所有管理者、专家和全体员工的共同愿景，这也是干部具备使命感的一种体现。

2、坚持“从实践中来、到实践中去”，基于业务实践来建设管理平台

我从十几年来的业务实践中总结出了建设管理平台的 16 字经验“善于学习，勇于实践，及时总结，乐于分享”。善于学习，就是提倡 7 个学习：向客户学习、向领先友商学习、向合作伙伴学习、向业界顾问学习、向专家学习、向有成功经验的优秀实践者学习、向周边同事学习。勇于实践，就是管理者在自己所负责的业务领域要亲自跳进河里“游泳”，不能坐而论道、隔岸观火。“事非经过不知难”，有效的管理平台一定要经得起实践的检验。及时总结，就是要把成功实践固化成流程，建成 IT 系统，建设流程型组织。乐于分享，就是通过团队研讨与观点碰撞，吸收和传播先进的经验，不断提升组织和人员的能力。

3、坚持开放创新：管理平台的建设，既要从华为的业务实践中提炼，还要始终与国际、行业、业界标杆接轨，取长补短，绝不固步自封。

基于以上三个“坚持”，在客户和业务实践的驱动下，近几年我先后主导和参与建设了公司销售/交付的项目管理，建立了 PMO 组织，使交付项目成功率由 70% 提升到 90%，支撑了公司收入、利润的增长；启动 LTC 交付上 ERP 的变革项目，打通交付主流程，接上公司 ERP 主系统，提升了交付效率；落实 IFS 变革成果，建设 CSO 组织，把开票时间由十几天缩短为 3.6 天，促进了公司回款；启动 ISD 变革，以客户视角建设服务交付流程，用流程驱动端到端的交付管理，理清客户、

华为、合作方三方的交付界面，建立三方集成流程的规则，既简化了管理，提升了交付效率，又促进了客户满意度的提升；在新的质量工作岗位上，提出了“以客户为导向的质量管理理念”，促进了公司产品、管理体系的持续改进。

回顾这几年的工作，我觉得自己在管理平台建设方面离客户和公司的要求还有很大差距。在今后的工作中我要继续发扬“蓝血十杰”精神，踏踏实实做好本职工作，板凳能坐十年冷，持续投入公司的管理平台建设，为公司今后的管理改进，为公司管理效率和效益的提升持续做出新的贡献，并带动公司涌现出更多的蓝血十杰。

谢谢！

（三）成就公司的事业，丰富自己的人生

——周智勇在“蓝血十杰”颁奖大会的感言

尊敬的各位领导、各位同事：

感谢今天有机会作为公司“蓝血十杰”代表发言，结合个人的工作，我想表达三点：

1、个人的工作是平凡的，公司的事业是非凡的

97年加入公司，看到公司目标是“世界级电信设备供应商”，是梦想，更是动力。弹指一挥间，十八年前加入公司，我还是懵懂青年，今天公司却授予我“蓝血十杰”的荣誉，不胜惶恐。我自认是一个非常平凡的人，绝大部分时间在变革、流程、IT各个岗位工作，从事着非常平凡的专业工作，和美国的蓝血十杰相比，我既不是天才，做出的贡献也不可同日而语。但是公司“消除数字鸿沟”的事业是非凡的，我这个平凡人因为投身到公司这个非凡的事业，平凡的工作也多了一点不平凡的色彩。

2、围绕客户跨功能集成，耐住寂寞，建立基于业务流程的数字化管理体系

前段时间公司成立变革回顾工作组，让我有机会把公司管理体系建设的历史和变革原理做了系统性梳理，对过去 17 年的变革，我个人有两点体会：

- 1) 变革的方向和主线是清晰和稳定的，始终围绕为客户的价值创造链条（IPD/ISC/IFS/CRM）；
- 2) 变革是一个长期、艰巨、曲折的过程，直到现在我们与西方成熟的管理仍差距甚远。当前公司面临跨功能、跨流程的集成变革，形势比以前更复杂，作为身在其中的一名专业工作者，更需要静水潜流耐得住寂寞，探索规律、尊重现实，老老实实一步一个脚印开展工作，构建好郭总前面提到的以“面向客户做生意”（大 LTC）和“基于市场的创新”（大 IPD）两个业务流为核心的、“端到端”的数字化管理体系。感恩公司的激励，时刻警惕内心的激动。

3、借助 ICT 技术，持续奋斗，构建面向人的蜂群协同系统提升一线战斗力

看过《不可忘却的伟大胜利》，作为专业工作者，除了胜利，留在我心中的还有礼拜攻势、徒步三十公里、砥平里战斗。战斗力关乎胜败和牺牲，一个公司的战斗力是一个包括组织/人、管理体系/IT 的系统工程。当前移动、社交、大数据、云计算等在内的 ICT 技术迅猛发展，公司要求流程 IT 部立足未来看现在，思考如何利用 ICT 技术使能业务运作模式的改变，围绕一线业务单元，构建蜂群协同系统，提高一线的战斗能力，改善公司经营。前段时间我们正在基于 LTC/ISC 变革中做围绕客户机会和交付项目的移动互联网应用试点，当前一线 CC3 的反映不错，尚需进一步探索，直到生根、发芽、开花、结果。

身处一个伟大的时代，服务一家非凡的公司，唯一需要我们做的，就是持续的奋斗，为客户创造更大价值。成就公司的事业，丰富自己的人生。谢谢！

十、蓝血十杰 | 在“试错”中不断成长

刚步入不惑之年，公司就发了一块这辈子拿到手最大的铜牌，说不高兴是假的，拿回家给 LD 献宝，LD 很鄙视地说：“你这样的人也能评上什么管理十杰，看来你们公司的管理有很大问题。”

遭此冷水，颇为郁闷。后来看到李刚代表我们服务体系的“蓝血十杰”的发言，提到从“从服务交付和质量管理领域所经历的无数失败与挫折中深刻认识……”而总结的“三个坚持”，突然有点开悟，就在这里分享一下。

我们 GTS 有关专家发展最响亮的一句话，是楠斌提的“专家是打出来的！”，这个和李刚提出的坚持“从实践中来、到实践中去”不谋而合。可惜他说得太早了，我本来也想这么提的。

总结自己在交付项目管理领域的羁绊，我想可以总结一下 PM 成长的三个关键条件：

（一）项目经理都是在不断犯错中成长

项目管理领域有个重要的假设，通常用于判断 PM 的领导力和决策力，就是：“在项目中做错误的决策比不做决策好！”

项目是一个动态的管理环境，从定义角度有“一次性、短时间、不可重复”等要素在里面，对 PM 随机应变的要求比较高。很多兄弟姐妹回到公司机关，很不适应的一点，就是节奏慢下来了，挺怀念项目中每时每刻都要往前冲的那种氛围。殊不知，虽然项目中热血沸腾，高歌猛进，但这种环境下，PM 为推进项目，一天要围绕客户需求、项目经营、内部管控做出无数个决策，难道每个都是考虑严密、风险最小的最佳决策吗？

反正审视自己过去的项目决策，发现简直是千疮百孔，不胜枚举。

比如当年巴西 Vivo 项目，为了赶进度，不惜现场开发了一个“项目站点整改流程”，一边赶工，一边整改。我记得还作为一个管理改进，拿到公司质量大会上去分享过，真有点无知无畏的意思。

又如埃及三牌，为了加大项目盈利，费尽心思，从 BOQ 里面分析出最赚钱的不是基站而是油机，从而修改方案推动客户加大站点油机配置，从工程项目角度是赚钱了，但到代维阶段，一天比一天高的油费和相关运维成本，让我们的 OPEX 难以翻身。

好在我不是一个人在战斗，无论内部还是行业的优秀项目经理们，基本如是。

因为项目就是这样一个特点，困难和挑战永远都在身旁，只有履险蹈危，坚持到底，才有可能获取项目胜利，停步不前，永远无法达成目标。

虽然也有可能失败，但按我这个推理：优秀的项目管理专家，一定是犯错最多，但也是坚持到最后、达成目标的那个。

所以当我们自己觉得项目前途未卜，“风险山大”的时候，不妨想想居里夫人发现“镭”的故事，数数他们两口子在最终提炼成功前的 4 年中，到底走了多少弯路做了多少错误决策？那可是我们从小就钦佩的大科学家——项目管理也是科学。

（二）项目需要“容错”的环境和企业文化

第一点里面说了，项目经理成长是会不断犯错的，如果一出差错就完蛋，那么也就永远没有优秀项目经理成长起来。

公司项目经理最痛苦的时期，应该是在 TK 年代，那时候一方面有新业务进入的压力，另外还有海外市场初期高度的客户满意度压力，客户一投诉，就换项目经理，成了 PM 们“阵亡”最大的因素。不论是行业引进的、还是自身培养的 PM，折戟沉沙，一度导致了“符合华为公司 TK 项目要求的项目经理只能到月球上去找”的局面。

后来公司认识到这个情况，加强了对客户满意度的管理和组织支撑，对被投诉的 PM，也有了看绩效贡献、不以成败论英雄的客观评价，我们才和老板说的一样，逐渐从“TK 的大窟窿”里面爬了出来。

最近几年，公司开始加强项目内控，审计、稽查和内控三道聚光灯对准项目，不少习惯了粗放管理的 PM 们也都很不适应，觉得一下子步步雷池，束手束脚了。

其实统计一下，除了违反红线的个别 PM，真正由于“犯规”被拿下的 PM 并不多（相比 TK 年代超过三分之一的比例简直可以忽略不计），对于违规项目的处理，也有一套责任机制，帮助大家改错，而非禁止试错。

看自己的经历，我被狂怒的客户拍着桌子从办公室里骂出去过，也被客户 CEO 一直投诉到公司管理层；做 PD 的每个项目，也会被公司审计、稽查访谈好几轮，也按制度挨过批评、罚款和问责，但这些都不妨碍我拿到多块项目金牌和现在这块大铜牌，以此证明咱们公司还是有“容错”的项目土壤和文化的。

不信，问一下咱们五级以上的项目管理专家，哪个人没在项目上挨过处分？

勇于试错、敢于承担责任，本身就是军功章的一部分。

（三）“试错”的经验是最宝贵的项目知识资产，需要总结提炼

以前公司项目救火，到我上的时候，前面已经倒下半打 PM 了，所以我个人项目实践的关键窍门，就是从前面兄弟们的“遗产”中收集失败的经验教训，只要自己绕过他们的坑，那么也就成功一半了。

公司目前已经有相当好的知识库和分享平台，但是纵观我们三四千篇项目案例，绝大多数都还是“渡尽劫波兄弟在”的成功经验总结，可能潜意识上，大家都愿意分享自己的成功经历，把“打落牙齿和血吞”的悲催事迹埋在心底了。

从知识管理建设和组织能力发育角度，这不见得是好事。因为 7-8 年前，Vivo 的 CTO 就问过我一个至今无法回答的问题：“华为的项目组啥时候能做到不犯同样的错误？”如果我们连错误的总结都没做好，无疑永远不敢回去面对他老人家。

好在目前知识管理和分享开始在我们项目领域做起来了，我看最近公司组织回顾几大变革项目，无疑是一个很好的起点。

我觉得我们这些拿到牌子的人，倒是应该在这方面多做一些工作。

总结，人家说这个奖是公司“最佳中老年奖”，虽然是不惑之年，但在专业和人生发展方面，还是有无数没理清的困惑，应该要不断地“试错”下去，才终有拨开迷雾见晴天的收获之日。

十一、蓝血十杰 | 胡朝华：无悔青春数据相伴

今年“三八节”，正好是我入职华为 18 周年，也是我从事产品数据工作 16 周年的日子。在这个普普通通的岗位上，我经历了公司的高速发展，也体验了内心的风起云涌。

（一）无畏，初涉数据“深水”

1998 年 4 月某天，在一号楼的大会议室。BOM（物料清单）中心的全员与任总座谈。“BOM 是长江的源头，源头污染了，下游不可能干净，正本清源，从 BOM 做起！”我那时刚从交换机测试岗位调到了这个部门，任总的讲话让我热血沸腾，立志要在这个岗位上做出成绩。没想到一做就是 16 年。

BOM 确实很重要，由于 BOM 的一点“小差错”就会导致批量的错误与实际损失。两个月后，由于某单板错货，我调查了研发、生产环节，并写了一篇案例，发表到管报，却没有想到惹祸了，生产某车间主任认为我写的东西不符合实际，在电话里愤怒地说：“你必须道歉！否则到某某领导那里投诉你！”

BOM 中心主管召集大家开会，讨论对策，最后认为，管报文章揭示的是一个普遍现象，其目的是促进管理改进。由于暴露了别人的问题，那时三天两头有研发的，或者生产部门的员工找上门来“理论”，作为新人的我和新成立的 BOM 中心，都面临巨大的压力，我们团队同舟共济，度过了一个个的难关。一年之后，BOM 问题不再是管理的短板与焦点，各方的责难也渐渐平息了下去。

从 2000 年左右开始，我负责 BOM 准确率提升项目。每个月大约有四五天的时间，我要将所有的 BOM 问题反馈单进行分析，分析错误根因，并提出改进对策、实施。BOM 准确率从原来的 70% 左右提升到了 3 年后的 99.9%。

BOM 所涉及的部门会这么多，要达到准确这么难，我懵懵懂懂一脚踏了进来，却发现里面的“水”这么深！

（二）相信，置于死地而后生

配置器是在华为出了名的系统，一线投标报价、价格价位评审、授权、机关的成套、发货都要用此系统，研发降成本措施固化也要用到此系统。正因为如此，配置器开发应该由哪个部门负责，一直以来没有定论。配置器的开发部门一直存在，但这个组织的归属部门在 10 年内变迁了 8 次！

2006 年，当这个模块划归产品数据部负责时，已经是第 7 次的归属变更了。也是因为“无知”，我接下了这个“烫手的山芋”。

没想到这次我面临的是来自一线行销与机关网设等部门的“讨伐”。有大半年的时间，我们与行销的例会就像是批斗会，总是一个版本发布出去，发现一堆问题，然后再发版本，解决了老问题，又冒出新的问题。行销愤怒，各种指责排山倒海而来。

老文，配置器的创始人，从第一代配置器 Netstar 一直到单机版，他在配置器坚持了 10 多年。终于，在 2007 年底，他选择离开公司。我一直对老文的离开很内疚。仅仅差两年半，他就可以上台领取配置器的最佳 PDT 奖了！

永芳的情况稍好一点，他坚持下来了，看到了最后的成功。在最困难的时候，我常常跟他共勉：“我们没有退路，只有拼死一搏，将失去的尊严赢回来！”

2008 年，配置器第 8 次组织归属变更，从产品数据部划入了中软，但 BOM 与算法开发留了下来。形成了中软为主、产品数据为辅的配置器开发阵型。Steve，中软的主管，他经常说的一句话：“一件事情，如果不想做，可以找一万个理由，如果想做，一个理由就够了。”这句话一直激励我主动承担跨部门、跨流程、谁都不管的工作。对于如何与周边合作，共同推动变革落地，Steve 说：“大海为什么大，因为姿态低。”谦卑地去服务好上下游，不要计较小部门得失，这也算是做变革项目的智慧吧。

2009 年下半年，网络版配置器成功上线。

（三）专注，一次性把事情做对

2010 年 4 月，斯堪的纳维亚半岛依旧春寒料峭，但波罗的海的冰封已经消融，海边的草地上，有人在烧烤、野炊。这一切预示着：产品数据的冰雪寒冬已经快过去了！

继 SBOM（销售物料清单）上线后，我们面临这么一个问题：除了 BOM、PBI（产品基本信息）等数据，完整的产品数据到底是什么样的，业界的方法论是什么？带着这个问题，我与常涌、良春、林姐、张晖来到瑞典取经，希望就近学习业界成功企业的经验。PIA（产品信息架构）就此拉开了序幕。

在此半年前，无线的小卫在瑞研调研了两个多月，写了一篇非常详尽的《E 公司产品和文档信息管理体系》，这篇文章给我们指明了产品数据的标杆。

瑞研所长超斌安排他的管理团队与我们交流。在会上，我说 PIA 要做 5 到 8 年，那些白发苍苍、不苟言笑的本地主管听到这话频频点头，露出了微笑。

回国后我与一位我非常敬重的老领导谈 PIA 的目标，他却善意地提醒我，“5 到 8 年，谁愿意与你一起干啊？”我心里就像被鞭子轻轻抽了一下。我明白，周期这么长的一个项目，在华为推行的确很有难度。我们已经习惯了将一件事情一做再做，却没有耐心长时间专注做好一件事情！

今年是 PIA 实施第 5 年了，尽管依旧困难重重，但我们没有了以往的迷茫，已经走在正确的路上。

（四）坚持，青丝已成白雪

经过十多年的发展，产品数据已经从单一的 BOM、文档的管理，拓展到了软件配置管理、PBI、配置器数据开发、PIA。那么，在新的历史阶段，我们的使命是什么？我们还能为公司做些什么？

我们又猛然“遭遇”比前面复杂很多倍的 UK 网络安全认证的配置管理问题，“5 个 1”的产品配置问题，这些问题全部是端到端的“硬骨头”！

在一次会议上，梁博特意点了我名字，说：“你们看看胡朝华，一直坚持做数据，头发都那么白了。”我站起来说：“还不够白！”梁博大笑。

数据的点点滴滴在不知不觉中销蚀着数据人最宝贵的青春。我们殚精竭虑，心无旁骛、锲而不舍，哪怕只换来公司管理的一点点进步，也足以让我们内心欢欣鼓舞。

这是一场没有终点的马拉松，唯有坚持，耐得住寂寞，才有可能跑得更远。

青春无悔。

十二、他在华为“磨豆腐”磨成了蓝血十杰

“这么多年，你还在做配置器？”每每听到别人问我，我就会微笑着点点头。

做市场的人应该都知道配置器。一线产品经理对这个小小配置器又爱又恨。爱是离不开，每一份与客户签署的合同都要有配置器做出来的配置清单；恨是工具复杂，屡屡改进，屡屡让人不尽满意。

华为的业务遍及全球，涉及无线网络、固定网络、传输网络、核心网等多个领域，每一个产品都有成百上千种型号，配置组合更是不胜枚举。配置器就像华为公司的购物 APP，行销同事通过它帮客户从琳琅满目的商品中选择出所需要购买的产品，放入购物车生成最终的购物清单，生产制造完成后传递给供应链，形成发货清单发给客户，合同履行完最终还得经过它体现各产品的财务经营结果。

正因为小小配置器承载了公司销售链条的全过程，从它诞生的那一天起，一直在大家的关注和鞭策下不断成长。

（一）吐槽大会让我跟它结了缘

2012 年底，我离开奋斗了十年的整机工程部，加入了无线网络 MO（营销运作）团队，也开启了与无线领域配置器的缘分，只是没想到第一次接触就被雷到了。

那是我加入新部门后参加的第一个会议，走在路上，当时无线配置器的 Owner 朱老师对我说：“你刚从整机研发转过来的，流程应该很熟悉，看看咱俩加一起今天能不能吵得赢？”我心想，一个新兵蛋子哪有啥话语权啊！现场感受了多方交火的激烈场面：版本经理抱怨配置器交付进度慢，从而影响产品如期发布；负责配置器开发的 PDE（产品数据工程师）抱怨 MO 配置原则提供得晚且质量差，影响了开发进度；MO 则抱怨产品线的 SE 没有及时输出配置算法……回办公位的路上，朱老师开玩笑说：“以后配置器就交给你吧。”我当时就肝颤了“您可别吓我，看今天这场面，这不是个好活啊！”

接下来的一年里，我通过学习产品技术、了解上市流程、投标答复、支持市场项目、参与产品上市策略和规格口径的制定等，深刻体会到配置器对支撑一线作战的重要性。

2014年初，我加入MO整一年，主管陈以昉还真的把这个活交给了我，“配置器看似个简单的小东西，实际很复杂，你懂整机、懂辅料、经过一年的锻炼也开始懂产品、懂市场了，以后你就作为无线配置器的Owner，把配置器做好！”

我感觉责任重大，一是配置器在大家看来只是一个小工具，意味着成本投入越少越好；二是作为配置器的Owner要承担起提升产品盈利能力的责任；三是配置器关联周边商务模式、研发、生产、财经等10个领域，所以要不断优化以提升端到端的效率。彼时全球4G合同开始纷沓而至，而内部分工合作却不是很顺畅，一时间压力山大又不知该从哪下手。

偶然的的机会，我看到“从乞丐到富人”的玛丽·凯化妆品公司创始人的一句名言“不善于倾听不同的声音，是管理者最大的疏忽”。我就想，配置器涉及那么多领域，怎样让大家尽可能满意呢？于是，2014年4月份，我就在无线大本营组织了第一届“配置器年度工作研讨会议”，实际就是吐槽大会。邀请了前端使用者代表的中国区及海外网设同事、负责开发的PDE和IT同事、后端生产制造、定价中心及成本部的同事，来自深圳、北京、西安和上海的几十位多年的“网友”终于见面了。

一开始大家自我介绍，会议氛围还挺祥和的，但是当大家讨论具体业务的时候，不满和诉求便倾倒而出，作为组织者的我就做好倾听、记录和引导。虽然气氛有些凝重，但是互相有了更深的理解，到了讨论方案时，大家从大局出发，客观地制定方案。研讨期间我们也品尝了北京的“稻花香”糕点、西安的核桃大枣、还有上海的“来伊份”小吃，中午我们还一起聚餐增进感情，漫步领略上研所的美丽风景。研讨会让我们有了情怀，有了目标，有了流程，有了制度，有了分工，有了工具，有了合作的精神，也有了一个更有凝聚力的团队。



▲吐槽大会现场

为期一天的吐槽大会，共达成了几十条会议结论，有交付件分工、交付时间点、运作机制、决策机制、测试验收机制等，可谓收获颇丰。后来我们连续举行了四届“配置器年度研讨大会”，大家的精力不是放在扯皮上，而是“把方便留给他人，把困难留给自己”，共同努力把配置器做得一年比一年好。

（二）成百的“成套工程师”下了岗

公司的分布式基站和 SingleRAN 解决方案是华为“把简单留给客户，把复杂留给自己”的经典案例。它们持续降低客户站点获取、建站、运维和未来演进的难度和成本，这背后公司内部 IT 系统、流程、工具及其相互间对接的复杂度必然成倍增加。比如为了减少发错货导致的客户投诉，公司设置了“成套”这样的岗位，顾名思义就是要确保制造发货的成品必须是齐套匹配客户订单的，否则到安装现场后哪怕少一个部件、错一个零件都得补货、调货延误工程进度。

2015 年以前，公司最多时有 200 多成套工程师。他们日复一日、如履薄冰地做着数据比对转换、手工下单这类繁琐而又枯燥的工作，而这种工作模式必然存在数据反复确认导致转换效率低、合同履行周期长，人工操作易出错等问题。

为了改变“成套”被“套牢”的困境，2014 年初成立了“工勘成套自动化专项组”，目标是实现工勘成套自动化，降低交付成本。从源头上将工勘数据在工勘配置器里结构化，售前产品经理通过配置器将合同注册后，根据双方约定的工勘

算法，自动生成需要勘测的项目，服务工程师就很清楚哪些设备和辅料需要实地勘测，勘测完毕生成的工勘报告会自动导入到后端生产制造环节，成套工程师只需对异常数据和一线备注的特殊情况进行干预。各方通过大半年的通力协作，终于实现了工勘配置数据的结构化和自动流转，打开了配置领域一扇新大门。

通过这次专项改进，工勘更准、效率更高了，自然减少了大量的沟通、催促等不增值工作。随着方案在各个产品线推广落地，到 2019 年，尽管订单数量从 2014 年的 20 万个增加到 55 万个，成套工程师却从 200 多个减少到了不到 40 人。成套老专家周德炎感慨道：“之前成套就像拼乐高，每一步都不敢错，最恼火的是还不能够保证零件够用。现在成套就像公路维修工，只对订单不规范的地方修修补补就行了。”

除此之外，我们联合生产部门根据业务属性制定成套自动化规则，使 80% 的手工插入编码无需人工干预自动进入生产制造环节，进一步提升成套效率和一线的配置效率。虽然这样的小事没有进入太多人的视野，但我们配置人还是坚信“配置无小事”，秉承“把简单留给下游，把复杂留给自己”的理念，不断优化工勘参数和算法来提升服务、生产效率的同时，也希望减少浪费，用最恰当的物料去满足客户诉求。

（三）做一次唐僧取个经

随着工作的不断开展，我接触的一线项目也越来越多，先后参与了两百多个项目配置方案的评审，听到一线诟病最多的还是我们的产品在合同界面销售给客户的报价项设计得太复杂啦，很难懂，和客户澄清太难啦，这些话整天在我耳边嗡嗡转，例如我们的射频模块（RRU），由于历史演进原因造成配置原则很复杂，“功率、载波、通道、带宽都有各自的销售和控制规则，再加上制式间（2G/3G/FDD/TDD/NB/5G）的耦合更是眼花缭乱，傻傻分不清”“在客户眼里射频模块就是个实体的盒子，而我们有的报价项却按照虚拟的扇区来设计，解释起来百口难辩”……一线的抱怨不无道理，我深知这也是配置器复杂的万恶之源，唯有把报价项设计好才能做好配置器。

但优化报价项必然意味着研发要投入额外的资源进行开发和验证，一线还要主动向客户澄清商业模式的变化，拆分规则的变化还会影响产品线的经营结果……所以是牵一发而动全身。每次冒出这样的念头就会被众多产品和业务领域的专家、领导们挑战、训斥甚至拍桌子“你有没有为我们想过，这样会增加我们很多工作量”、“你管的太多了”、“如果这样改会影响我的经营”……感觉自己就像风箱里的老鼠，两头为难，但一直默默寻找机会。

2016年中，我终于找到了千载难逢的机会，无线启动开发面向5G时代的5000系列射频模块。于是我提出以制式间解耦、报价项归一化、销控规则统一为目标，重新设计射频模块的配置原则，相当于对传统射频模块报价项的配置原则进行了一次重构。

这一次可不是单一报价项优化的小打小闹，很多人都劝我说“你的观点是对的，但是涉及太多产品和领域，难度太大了，要扒两层皮啊”。我坚信自己在做一件正确的事，而且这个机会如果抓不住，可能就得再等十年，于是头也不回地开启了为期4个月的推动工作。

N多次市场一线的沟通和多个领域的推动、近10次产品开发团队汇报、3次业务管理团队汇报、两次无线定价分委会的汇报，像个卒子一样，一步一拱终于把这事做成了。期间经历了太多挑战和不理解，任一个环节松口劲儿就是半途而废，时任SingleRAN产品线总裁姜向中在邮件中提议“结合老高这个案例，我们应该设置一个‘使命必达奖’，奖励经过九九八十一难取得真经的任务负责人，我们需要这样的唐僧，组织需要这样的文化”。

如今三年过去了，5000系列已全面上市，海外一线反馈“配置原则清晰多了，和客户沟通也容易了”。在2019年度无线MO一线满意度调研中，配置器得分最高，我想这就是坚持“把复杂留给自己，把简单留给配置器的客户”的最好回报，我把这当做是对团队最大的激励，一切付出都值得了。

（四）革自己的命，挑战配置自动化

无线经过多年的发展，已经在全球形成规模庞大的存量市场，因此扩容和代际演进成了一线最经常面对的业务场景。5G 时代网络架构更为复杂，商业模式更多样化，配置器要支持多种网络制式，数以百计的参数足以让一线产品经理头晕眼花，海量 PO 处理的工作量也日益增加，如何让成千的一线产品经理从繁杂的配置工作中解脱出来，成为我们配置人的新挑战。

2018 年初，无线产品线成立了“面向 5G 多制式扩容敏捷配置项目”，目标很明确——实现从现网到目标网的配置自动化。

现网的参数配置在得到客户许可后是可以获取的，如果一线能根据客户的商业发展规划、话务模型和网络容量预测等明确下一步目标网络的规划参数，那实际相当于输入和输出都是确定性的，配置器理应自动输出确定性的配置结果。假设某客户现网有几百个 4G 的基站，分为几种站型，现在要升级到 5G 网络，在跟客户明确 5G 站点方案后就能直接输出最终的配置清单，包含要新增多少个 5G 频段的 RRU，主控板和基带板哪些要替换哪些要升级，光模块、馈线等配套辅料数量，一股脑完整准确的输出，如果真能实现，无论是对一线产品经理还是对网设配置人员生产力的解放是巨大的。

理想能不能成为现实，必须得经过一线检验，聚焦一线主流的作业场景，不能眉毛胡子一起抓。项目组成立了几个专题攻关小组：网设去做一线业务场景调研，梳理一线现网配置和目标网规划数据格式；MO 和 SE 研究扩容演进策略；PDE 和成本部去搞配置算法优化；IT 专家去做系统重构设计。

为了摸清楚一线实际作业场景和诉求，大胆假设、小心求证，网设专家老范、数据专家丹姐、IT 专家晓舸和我三下马来西亚。第一次到马来的第二天，我们就请本地同事 Darwin、Minghao 以 4G 扩容场景为例，给我们分享了马来 C 客户的配置作业模式，让我们现场感受到配置复杂性给一线带来的痛苦，他们笑言做一次配置相当于洗个大澡，从开始准备到出最终结果，耗一两个小时是家常便饭，什么时候做配置能简化像喝咖啡一样就好了。然后一起分析，如何设计数据，如何优化工具架构和功能才能做到配置自动化，也感受到了一线对配置自动化的渴望。

经过两周的交流、方案讨论，我们基本摸清楚了需求和挑战，回到机关开始了具体方案设计和开发。三个月后，我们卷土重来开始试点，解决老问题，产生新需求，直到我们第三次到马来才完成了基本试点跑通，大家都开心地笑了。

经过两年多的努力，配置自动化在德国、马来西亚、沙特几个主要客户群上线，万事开头难，但既然看到了胜利的曙光，我们就会坚持“把简单留给一线，把复杂留给自己”，投标场景的方案设计自动化是我们下一步挑战的目标。

（五）为“最后一公里”保驾护航

配置器是产品销售策略落地的“最后一公里”，除了常规按季度发布匹配产品开发节奏的版本之外，对于突发的销售策略的变化也要能做到及时响应。

去年 5.16 之后，供应连续性成为了公司 TOP 级的任务。根据梳理出来的可销售产品清单，配置器团队启动了相关预案，几个月时间里，各产品线的兄弟通宵达旦地刷新、确认最新的供应情况，配置器团队也开上了版本火车，以每 10 天发布一个版本的密集节奏及时把销售策略落实到配置器中，和产品线、采购及供应链体系一起应对了这一突发事件，保障了供应连续性策略平稳落地。

与此同时，2019 年 6 月，公司酝酿已久的“产品与合同生命周期变革”也有了明确的结论。该变革一方面确保公司的产品生命周期满足行业一般性要求，另一方面也要解决长期以来一线合同界面生命周期不明确的现象。为了落实这两方面的变革诉求，各产品线对所有配置器上可销售的产品进行了梳理，把不满足新生命周期总纲要求的销售清单进行了清理，配置器团队站好最后一班岗，确保一线在配置器下 PO 的产品/单板/模块/编码均能满足新的生命周期要求。

面对供应连续性及产品与合同生命周期变革对配置器的要求及挑战，从 2019 年下半年开始，无线产品线率先尝试可销售清单 IT 化变革，配置器和 GPC（全球产品目录）系统完成对接，只要在 GPC 上对产品及其解决方案的上市策略、供应连续性、生命周期管理等进行变更，配置器便会将这些信息同步过来，达成销售管控策略的实时管控。

配置器的发展历史见证了几代配置人的辛勤耕耘，我们站在前任的肩膀上，也获得了成长。2019年初，我作为无线领域配置器的代表获得了蓝血十杰的荣誉，这是对从事配置器基础工作人的认可。我们也将不辱使命，持之以恒地把配置器这块“豆腐”磨好！

十三、华为蓝血十杰——胡赛雄：如何打造攻击型增长团队

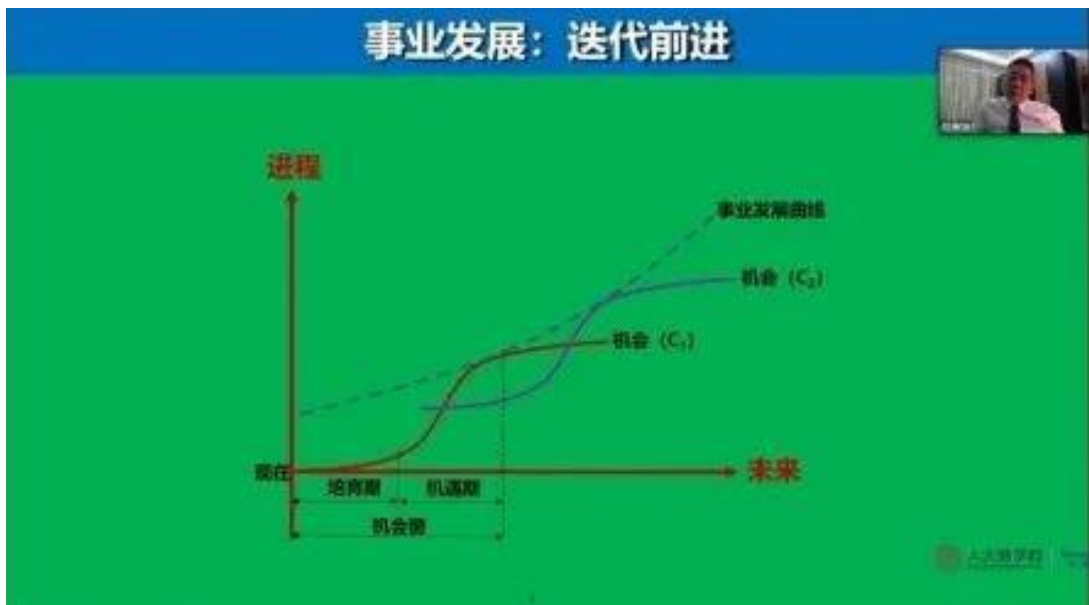
我于 1998 年加入华为，大概有六年多的时间是在业务前线。自 2004 年开始，我涉足华为的人力资源领域，并于 2009 年加入当时新成立的后备干部总队，负责华为后备干部人才的发展。

今天，企业界普遍希望能够学习任正非的管理哲学，但是那个时候，华为还没有形成自己的成文的管理哲学。记得当时，我找到总裁办，问他们要一些资料，他给了我一个 U 盘，内含任正非从 1993 年到 2009 年所有的讲话。我们大概花了六个多月的时间，把这些讲话整理出来，从中提炼了任总的管理思想，就是现在大家在市面上看到的华为三本书中的最基本的内容。在这三本书中，最早出版的是《以奋斗者为本》，内容中有很多任总讲话中所提到的有关人力资源方面的管理思想，从中我们可以看到任总管理思想的基本脉络。这本书后来成了华为高层干部培训的第一本教材。

通过对任总管理思想的研究，以及对华为人才发展工作的认识，我产生了一个特别深的体会，就是华为的管理理念，其实都是一些常识。华为之所以能够走到今天，我认为并不存在什么深奥的道理，而是从这样一些非常简单、质朴的常识中发展起来的。我 2014 年退休之后，开始为一些企业做一些咨询辅导，迄今为止，走访了几百家企业，从中得到了一些特别深的印象，就是很多企业在管理上其实很多时候是在违反常识，违反了一些简单的、基本的理念，所以才会偏离管理方向，或者说管理的效果不好。

基于这样的一些体会，我写了一本书《华为增长法》，会在六月份出版。在这本书中，围绕华为管理的基本常识，通过大量的案例，我把华为的管理理念和其他企业存在的误区进行了梳理和澄清，希望能够帮助读者更清晰地认知到这些理念的应用边界。所以，今天，我想用一点时间，跟大家分享一下这本书中的内容。

（一）任何事业都是迭代前进的



从上图可以看出，任何企业的事业发展都应该是迭代前进的。

这个曲线如何理解呢？我的家乡在湖北省咸宁市，而咸宁被称为“桂花之乡”。有一段时间，很粗的桂树大概要卖几万块钱一株，小的桂花树也能卖到一千多元。当时，很多人跟风种桂花树，我的朋友也找我借了一笔钱，做了这方面的投资。结果，几年之后，政策变了，政府严禁楼堂馆所建设，桂花树也就跟着滞销了。

通过这个案例，我们能得到什么启发？我的朋友看到桂花树很卖钱，他看到的是当前的机会还是未来的机会呢？显然，这是一个当前的机会，而不是未来机会。这就告诉我们，做企业，凡是只能看到当前机会的，最后都赚不到钱。为什么？当大家都看到了这个机会，就说明这个市场已经趋于饱和了，这时，产品的价格基本上就等于成本，我们再进去，怎么可能活下来呢？所以，真正能够赚到钱的，都是提前看到桂花树会卖钱这个机会的人，他们提前几年就开始布局，等着桂花树长起来，在别人还没有开始种的时候，他才会淘到第一桶金。

不谋未来者不可能有未来。能力的孵化需要时间，当我们看到了一个所谓的机会的时候，它实际上已经不是机会了，只能是机遇。而当你遇到这个机遇的时候，实际上它只是一趟末班车。

所以，能力如果不围绕着未来构建，怎么可能成功呢？但是很多企业就会犯这样的错误，能力都是基于解决当前问题、当前痛点的。所以，我给很多企业讲，做企业就跟卖楼花一样，当你卖楼花的时候，实际上，楼还没有建起来呢。这时，你要用客户的钱，要用未来的市场机会去孵化自己的能力。等你的能力形成之时，楼盘也建起来了，这时，其实你的钱已经收得差不多了，这才是一个非常非常稳健的经营方式。

基于这样的道理，我们把产业的发展分为三个阶段。

第一阶段：培育期，即创新驱动阶段。企业发展的第一阶段一定是创新驱动的，相应的，其投入也非常之大。很多企业在这个阶段不敢投资，那你怎么敢创新呢？产品创新的特点就是要更早地进入市场。所以，企业一定要能够发现未来的机会，而且是别人没有找到的机会，然后自己去发育它，从而实现捷足先登。

而在这个阶段，很多企业最艰难的是什么？就是投入。如果你仅仅在烧自己的钱，其实是一件很麻烦的事情。任何人如果要烧自己的钱，要做一个非常大的不确定性的投入，都需要下很大决心，必须是赌性特别坚强的人。所以我建议，在培育期，也就是在创新驱动阶段，企业最好采用风投的方式。

第二阶段：机遇期，即市场驱动阶段。当企业的产品开始慢慢被市场接纳，就意味着，企业的机遇期到了。在机遇期，企业的上升往往很快。作为一个初创或者创新企业，如果在这个阶段不能超越常规发展，那就很有可能被一些大的企业抢走先机。华为在经营任何一个产业的时候，在市场驱动阶段都一定是超常规发展的。我们设立的成长的目标绝对不是 10%、20% 这么保守，基本都是 100%、200%，甚至是 300%。因为在这个阶段，如果不能快速突破，实际上你前面做的很多生态方面、培育方面的努力，就会全部让渡给别人。所以，这个阶段往往也是非常非常艰难的，一定要超常规发展。

第三阶段：领导力驱动期。企业一旦上了规模，就会成为行业的领导者。这时，企业要做的选择是，要做大做强，产生规模经济，甚至还要产生范围经济。华为在这个阶段强调的理念是深淘滩，低作堰，就是要做规模，要保持在一一定的

利润率水平之上，实现成长的最大化。比如，我们锁定了利润率在每年 8% 左右，多出来的全部拿出来做规模，占领市场。以上是一个产业发展的三个阶段。

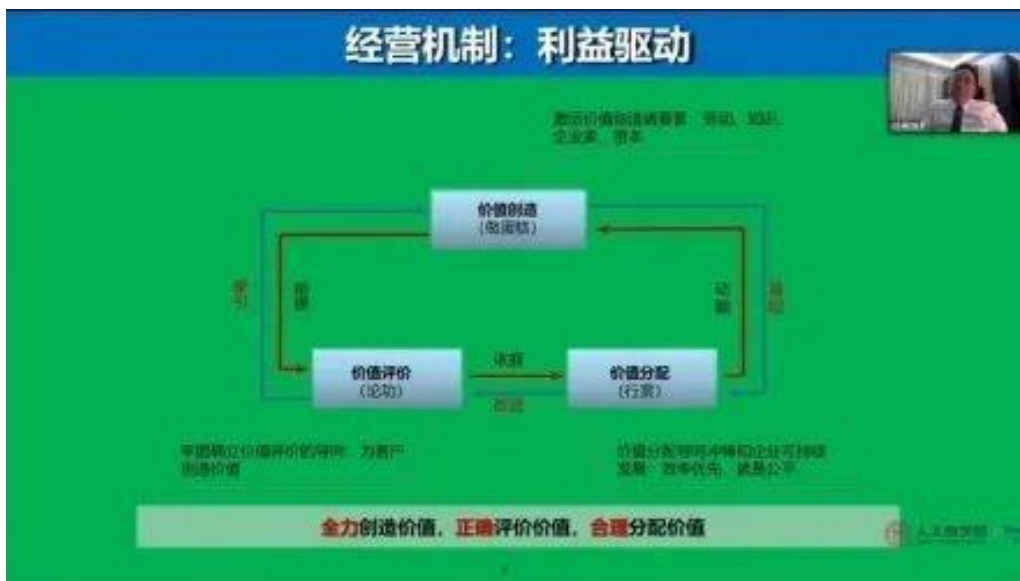
当一个企业进入第二个阶段后期，就应该布局下一个产业的发展了，要清晰地定位下一个增长点。所以，企业发展的曲线是 S 型的，是和下一条 S 型曲线不断迭代前进的过程，这是企业要遵循的发展逻辑。

其实，一个企业做什么不重要，能不能够长久地活下去才是最重要的命题。而从一条曲线向另外一条曲线不断迭代的过程中，很容易产生的问题是惯性，就是舍不得过去积累的资源 and 能力。但是，如果不放弃过去，又如何拥有未来？所以，企业要克服惯性，这也是非常非常重要的命题。很多企业明明知道原来的产业不行了，但是还要抱残守缺，不愿意去拓展新的产业，这是有问题的。

在拓展新产业的过程中，企业还容易犯什么错误呢？就是进入一个与既有产业没有关系的产业。能够看到，很多企业的多元化是怎样的？是做了 A 又做 B，做了 B 又做 C，但是 ABC 之间并没有能力的相关性。而任何一个能力的发育都是一个漫长的过程，企业的学习曲线与企业的发展曲线一样，都是不断迭代升级的。所以，企业要想持续成功，最好能沿着原来能力的主线去拓展新的产业。

比如，华为做了运营商的通信网络，接下来做云端，做面向企业级的解决方案，然后再去做手机终端，而实际上，这三个产业的核心能力是一样的，都是通信。但是，华为从来不涉足房地产，不涉足跟自己的主业不相关的领域，这就是企业非常非常重要的战略。如果我们违背了这样的规律，就有可能产生多米诺骨牌效应。比如乐视，它从娱乐，到汽车，到手机，到体育，任何一个产业都是相互独立的，其中一个出了问题，就会把所有的板块都带倒了。这些显然都是常识，但是我们还是会看到一些企业在“乐此不疲”地犯这样的错误。

（二）全力创造价值，正确评价价值，合理分配价值



企业增长的内在驱动力是什么？就是企业内部的价值链。我把上图比喻成企业的“任督二脉”，其中，督脉是阳，任脉是阴。企业的督脉在哪里呢？就是价值创造，做蛋糕。企业的任脉是什么呢？就是价值评价和价值分配。

1、价值创造

首先是督脉，即“阳”，这是做蛋糕的过程。我们要把企业的价值做大，显然目标不能定得太低。如果目标定低了，企业又怎么能够做大？我经常问一些企业家，一般情况下，企业的增长率达到多少是比较合适的？有人说 5%，有人说是 10%。事实上，企业的增长率如果低于 20%-25%，这个企业一般来说是每况愈下的，因为有通货膨胀的因素在内，而员工的回报也要有所增加，以及很多不确定的风险要分摊。而企业每年的增长只有 5%或者 10%，拿什么来分摊这些风险？

所以，当我们看到一家企业的增长是 5%-10%的时候，其价值的增长是多少？这才是最关键的问题。大家都知道，华为的目标设定也是超常规的，它的“三高”就包括高目标、高压、高回报。

（1）华为的目标高到什么程度？比如，华为某领导到海外出差，见到海外的一把手时就提出，这个地方是公司发展的机会窗，你们的目标如果定低了，提

头来见！那个下属就问，领导，您认为定多少合适？领导说，这样吧，你在你的手心写一个增长率，我也在我的手心写一个增长率，如果你的数字低于我的，那么现在就下课。结果，那个下属一咬牙，在自己手上写了一个120%。两个人把手一起伸出来，那个领导手上什么也没写，只说了一句话：行，就按照你的办！所以，目标管理的本质是什么？就是下套。谁给谁下的套？120%增长率，谁下的？自己给自己下的。管理学认为，目标管理的本质是自我管理，自动自发，当然要自己定目标了。这个目标如果不具有挑战性，就会遭到领导的否决。

这就是华为定目标的基本原则，是最大限度抢占市场份额的原则。不这样，怎么能够抢到蛋糕呢？但是，很多企业为什么定不了那么高的目标？我听到最多的反馈是困难多，资源有限。他们不去依据市场机会，而是依据内部的资源条件和能力来确定目标。而企业内部的资源能力总是有限的，所以你的目标永远要受限于此，企业什么时候才能实现大规模的增长？所以，内部的资源、能力和条件要接受外部目标的倒逼，目标要由外而内来定，不能由内而外，这是我们发现很多企业经常犯的错误。

（2）要把蛋糕做大，就一定要搞清楚什么叫做效用价值，什么叫做虚拟价值。我们很多企业始终是成本思维，根本就搞不清楚真正赚钱的是虚拟价值。

上个星期还有朋友让我想办法帮他订一些华为的折叠手机。卖得多贵啊！华为的手机真的值那么多钱吗？但这就是虚拟价值。什么保时捷、徕卡摄像，其实都是给大家创造的噱头。但是，虚拟价值非常有用，为什么？因为这个世界上有很多人并不是奔着效用价值去的，他有自我实现的需要，唯有虚拟价值才能满足他。所以，我们首先是把蛋糕做大，然后就是要多去做一些虚拟价值，这样的话，我们获取的利润就会非常可观。

接下来，我们还必须要搞清楚，企业里面真正创造价值的到底是哪些人？谁的贡献大，谁的贡献小？华为《基本法》有一句话非常经典：劳动、知识、企业家、资本共同创造企业的全部财富。但是，很多人其实不明白这句话是什么意思。整个企业创造财富的就是这四类人群，我们一定要搞清楚，不同人群的价值是不一样的，创造价值的方式也不一样。

首先是劳动。华为所讲的劳动不是《资本论》里面的劳动。《资本论》里面的劳动是广义的劳动，包括了知识和企业家。我们所说的是狭义劳动，它指的是你的产出和劳动时间呈线性函数关系。大家都知道，凡是你的产出跟劳动时间呈线性函数关系，你的贡献一定是小的，为什么？因为劳动时间约束了产出。我们假如华为生产线上的工人一天工作八个小时，能产出一百个零件，完成这个数量有工资，超额的部分有奖金，这当然是一种激励。但是，不管怎么样，他们都是靠劳动时间创造价值的。靠劳动时间创造价值最大的，一般来说是咨询师或者律师，他们单位时间的产出比较大，但是他们也是单位时间的产出，也是一个线性关系，所以，他们创造的价值也是有限的。

而要让企业的财富增加，要把市场这块蛋糕做大，一定要用到后面三种价值的创造方式。首先是知识。在这里，我们一定要明确，任何知识本身不是价值，比如，我们从书本上读到的知识，我所理解的知识，它们都是没有价值的。所以，不是知识本身有价值，而是知识被应用到实践当中，被实践所吸收以后，才会创造价值。

假如我是一名华为工程师，要对华为手机进行改进。通过我的努力，通过我的知识创造，我为每一款手机降低了 50 块钱的原材料成本。从劳动的角度来看，我创造的价值是非常小的，也就是省了 50 块钱的材料费而已。但是，为什么说知识创造的价值大呢？因为通过生产线的无限复制，比如我们卖了 1000 万部手机，乘以 50 就是 5 个亿。相当于我这么一个小小的努力，就为公司创造了 5 个亿的价值。所以，是我们的生产线，是我们的流程放大了知识的价值，使它摆脱了劳动时间的束缚。因此我们说，知识所创造的价值是非常可观的。

知识创造价值具有什么特点？就是简单+复制。简单就是把它标准化，然后进行无限复制。西方企业特别懂得这个道理，Windows、苹果的一些产品都是这样。早年，苹果的 iPod 一经推出，就消灭了 MP3。这时，它的核心能力就是 iPod，是把每一款产品不断做多、做大，然后产生规模经济的过程。进而，苹果把 iPod 做大，推出了 iTouch，再做大一点，又有了 iPad，然后，它又把 iTouch 增加了一个通话功能，就是 iPhone。而把 iPod 里面的音乐平台拿到网络上去，就变成了 iTunes，再把 iTunes 卖音乐的模式变成卖应用，于是就产生了 App Store……

凡此种种，都是围绕自身的核心能力，放大单一产品规模，并沿着这个能力形成多样性，形成范围经济——这就是知识创造价值的非常典型的案例。

不论是劳动创造价值还是知识创造价值，它们所追求的都是确定性。企业家创造价值就不一样，他追求的是不确定性。就像我刚才讲到的种桂花树，你也不知道未来几年会不会有桂花树卖得火，你得赌。赌对了就能赚得盆满钵满，要是赌错了呢？就可能会倾家荡产。所以，真正的企业家都是一群赌性极强的人，他赌的就是未来的不确定性风险。因此，如果你是一个风险的规避者，那就肯定做不了企业家，就适合做运营，做企业内部管理。企业家一定是瞄准未来机会的，这就是企业家创造未来的方式。

大家都知道，财富的收益一定是跟着风险走的，风险越大的地方，肯定回报也越大。所以，我们有时候看到很多企业家很有钱，我认为这是非常正常的现象，不信的可以来试试。不是每一个人都可以当企业家的，有的人真的把身家性命都赌在了企业。所以，我们不要看到企业家有多么辉煌，更要看到企业家的担当，特别是对社会的担当，非常不容易。很多人都想当老板，但我总是忍不住要给他们泼冷水。中国企业的平均寿命不到三年，心脏如果不够好，当老板肯定有问题。而人们往往只看到企业家们辉煌的一面，却看不到绝大多数企业家要承受企业在几年之内灰飞烟灭的痛苦和责任。当然，社会要发展，一定要依托企业家，必须有一个庞大的企业家人群。这个人群确实是需要赌性极强，必须要把自身创造的价值与未来的不确定性风险连结在一起。所以，企业利润的本质是什么？不是收入减去成本，而是企业家面对的那些不确定的风险。企业唯有跨越这种风险，才可能有高利润。但是，如果你赌错了，那么这个企业就不可能有利润。利润不是财务计算的结果，一定是企业家的谋划。

最后是资本创造价值。资本都会寻找水草肥美的地方栖息，而水草肥美，就意味着风险最大、价值最大。所以，资本创造价值一定是赌企业的风险，一定是跟着企业家走的。资本一旦认定某位企业家有前途，就一定会跟着他走。如果企业家不会描绘未来，不会讲故事，那我相信，资本也肯定不会垂青于他。资本的投入一定是赌将来，企业现在赚很多钱，跟资本有什么关系呢？它的投入一定是着眼于未来的利润，而未来的利润一定存在于高风险之处。

所以，总结开来，劳动者是怎么创造价值的？原则上，劳动者获得的回报基本上就是工资和奖金。知识创造者也有工资和奖金，但他同时会有发展的机会。优秀的知识创造者还会获得公司股权的收益。所以，华为现在有将近十万人拥有股权，这与知识创造价值存在密切关系。我们认为，这些人虽然不是企业家，但是他们是具有企业家精神的人群。而华为的股权激励面向的正是这样一群人，而不是企业家本身。当然，企业家本人是价值创造的一个非常非常重要的主体。然后就是资本。

我们在华为工作的时候，每年会将大比例的工资、奖金投入到华为平台。如果我们不投入，这部分收入就仅仅是激励，但是一旦投入进去，我们就成了资本的一部分，当然要承担资本的风险，但是也能获取资本的收益。华为经过三十多年的发展，至少到目前为止，风险还是可控的。当前，中美关系陷入到一种极大的不确定当中，我们不知道下一步会怎么样，但资本肯定要承担未来不确定性的风险。但是，不论如何，有几条原则是企业家必须要考虑的，那就是，价值创造的三个任务。第一，要想方设法设立超常规目标，把蛋糕做大；第二，一定要多做虚拟价值，不要始终停留于效用价值方面；第三，一定要激活价值创造的要素。接下来，我们再来看企业的任脉——价值评价和价值分配。

2、价值评价

很多企业容易犯的错误是什么呢？逮住一个指标就考核，根本就不去考虑这个指标是不是业绩指标。但企业里面很多指标，有能力指标，有过程指标，有业绩指标，有领导力测评指标，怎么可能逮住一个数字就去考核呢？

我举一个小例子，来理解什么是正确的价值评价？我经常去一个省会出差，发现那里有一个很奇怪的现象，就是在下着倾盆大雨的时候，洒水车还在拼命给花草树木浇水，那肯定是考核出问题了。洒水车应该对什么负责？它应该对花草树木的存活率负责，所以，植物的存活率才应当是考核指标。但我猜，他们考核的就是每天出了多少勤，洒了多少水，以至于我经常看到那些洒水车跑到一些小街小巷里把水放掉，这样的管理能有效吗？但如果我们考核的是花草树木的存活率，天晴的时候他就会多洒几次，下雨的时候就不用洒了。所有的过程指标应该是给

当事人自我管理和自我纠偏的。对于组织来说，我们要的是结果，所以结果是拿来考核的，过程是拿来纠偏的。

还有很多企业要计算重点任务完成率。我记得陈赓大将的一句话非常经典。他说：军队打仗，枪声一响，60%的计划都作废了。我们很多企业还要用重点任务完成率这样的东西来考核，这些任务不完成，目标就实现了可不可以？他给公司省钱了当然更好啊。所以，我们非要人家去完成他可能不需要完成的一些过程，就抑制了人的能动性。

还有的企业经常考什么？客户满意度。客户满意度是过程指标还是结果指标呢？华为认为这是一个过程指标。你可以让客户体验非常好，但是他体验好了之后会带来什么呢？要么产生收入，要么带来回款。如果又没有收入，又没有回款，那企业不成了公益组织了吗？凡是没有结果的过程，都是高成本。所以，还是要回归到正确的价值评价，要考结果，考真正的业绩贡献。

有的企业考核关键员工流失率，这样一些指标应该是测评一些部门一把手领导力的指标。他下面的关键员工都跑了，说明领导力有问题，但你不能把领导力测评指标变成业绩测评指标。我见过一家企业，因为评测关键员工离职率而闹了笑话。11月份有一个关键员工要离职，他的领导就跟他讲，兄弟，你能不能明年1月份再走，因为公司在考我关键员工的离职率，大家都在做指标。这种过程指标是很容易做的对不对？不好做的是那些结果指标。所以，华为业务机构有三个非常过硬的指标：收入、利润、回款。这三个指标哪一个能做？没有一个指标能做，我们叫做三足鼎立。如果这三个指标有任何两个是负增长，一把手都要下课。这样才能传递我们的经营压力，才能真正把蛋糕做大。所以，如果不回归正确的价值评价，企业要形成压力传递是很难的。我觉得，很多企业的价值评价，用一个不恰当的词来比喻，叫做 Entertainment，叫娱乐，就是娱乐组织。

3、价值分配

价值分配就是我们说的论功行赏。什么是好的价值分配呢？其实就是一句话，分完钱之后，兄弟们是不是冲锋。如果分完钱之后大家都不冲，那一定是错误的价值分配。所以，华为这句话，我认为又简单又明了。

价值分配的导向是导向冲锋和企业的可持续发展，而我们看到很多企业是怎么分的呢？比如，根据学历来进行价值分配。凭什么一个人读书多，他就应该分得更多呢？是不是越会读书的人，创造的价值就越大？这只是一种假设，但我们要基于真实的价值创造来衡量。还有的企业按工龄分配，工龄越长意味着贡献越大吗？那也未必。很多人工龄很长，但是学习能力不行，他是在下降的，他的贡献也不大。所以，企业一定要找到那种能够真正衡量价值的东西，然后再去分配。华为要把人派到全球一百八十多个国家和地区，怎么能让大家愿意冲锋呢？就要用价值分配的杠杆。比如去海外的员工，其驻外补贴是工资的75%，这时，就会有一部分人愿意去。但有人愿意去海外，并不等于他一定愿意去非洲，或者是更加艰苦的地方。于是，华为又规定了艰苦地区补贴，从每天\$50到\$100，到\$200不等。重赏之下，必有勇夫，所以要用价值分配的杠杆实现组织冲锋的目的。还有升官，到海外去的人升官就比机关的人容易，那机关里就有很多人不服气，说我们的工作也很辛苦。任总怎么说？我知道你们这帮小子很聪明，很能干，但你要是不服气，也可以到海外去。你只要愿意到海外去抢粮吃，没问题，你也可以高收入，也可以升官快。

如果不建立这样的导向，谁愿意去海外冲锋？能干的人都窝在机关里。企业只有把最能干的人放在最前线去贴近客户，去管理企业跟客户之间的边界，才能源源不断有粮食进来。所以，千万不要去追求所谓的公平，企业要追求的就是效率，怎么有效率怎么来。

如果我们把价值创造、价值评价、价值分配这个循环打通了，就如同从生理上把任脉、督脉打通了，这时的企业才是健康的。所以任总说一个企业的经营机制说到底就是一个利益的驱动机制。很多企业没有活力，不就是利益的驱动机制、分配体系出了问题吗？如果我们不去打通分配体系，企业的活力从何而来呢？所以，我们在第一部分讲的是企业到外部寻找不确定性的机会；第二部分讲的是，要打通企业内部的任督二脉。希望能够对大家有所启发。

（三）华为人才选拔的逻辑



今天在第三部分，我想和大家分享的是，企业到底要遵循什么样的人才选拔逻辑？我认为，绝大多数企业在人才选拔方面出了很大的问题，稍后我们会讲到人才选拔的误区。但首先我们要来看看，华为遵循什么样的简单有效的人才选拔逻辑。

首先，衡量人才的第一条标准是绩效。我们必须明确，企业是追求商业成功的，所以，在华为，业绩是干部选拔的必要条件和分水岭。

什么是必要条件？就是你的业绩不达到要求，其他方面再好也不行，企业必须依据你交多少粮食来衡量你的能力，衡量你是不是有担当。

业绩是必要条件是什么意思？就是业绩必须达到前四分之一。华为的业绩分为五档，A、B+、B、C、D。A就是一骑绝尘，B+是超目标，B是达成目标，C是有差距，D是严重不合格。而在华为，绩效评价为D的人，一般就是末位淘汰了，为C的几乎没奖金，因为他的目标都没完成；B就是说，你基本上在现在的岗位上还过得去。而绩效评价为B+和A说明，你在现在的岗位上做出了超越组织期望的业绩。所以，华为要提拔干部，优先提拔这部分人。就像一个人能扛100斤，你现在要把他放在200斤的岗位上，前提是他必须在100斤的岗位上扛

得很轻松。如果在 100 斤的岗位上都很吃力，把他放到 200 斤的岗位上有什么好处呢？这就是必要条件。

那么，什么又是分水岭呢？也就是说，你只要达到了前四分之一，这个“岭”就相当于翻过去了。A 或者 B+的人都可以当干部，但不一定是 A 的人就一定可以当干部，也有可能 B+的人更适合这个岗位。但是，只要是过了前四分之一，绩效我们就不看了，我们要看别的东西。

第二，看能力。这里就只有一个问题，业绩只能证明我们的过去，不能证明我们的将来。你在 100 斤的位置上干得很好，但不能保证有 200 斤的岗位上的能力，这中间存在一个转折。华为怎么解决这个转折呢？华为引进了一个词，叫做经验，用经验来证明你是不是具备胜任更高级岗位的能力。我们这里讲的能力是指可能的能力，不是必然的能力。那么，什么叫做经验？你要升到 200 斤的位置上去，现在还不行，得先扛 150 斤试一试。当你把 150 斤扛过去了，那就叫经验，要是扛不过去，那就是经历。所以，一个人的经历、履历是不能证明一个人有能力的。

很多企业在这个地方会犯错误，以为他有什么样的经历和履历，好像他就应该具备这样的能力，这是错的。像把一个人放到海外干了几年，他什么成绩也没有，凭什么说他具有这个能力呢？只能说他具有这个履历和经历。一个人在海外的业绩很好，我可以这么说，你有在海外带跨文化团队的经验，有创造业绩的经验，成功的经历才能够叫做经验。你 150 斤扛过去了，就有了这个经验，也就是说，你具有做 200 斤岗位的可能性，它是一种可能的能力。

那么，真正的能力怎么看？就是把他真正放到 200 斤的岗位上去，让他干六到九个月。一个人是不是具备这个岗位的能力，是后验出来的，不是先验出来的，必须有试用的过程。这就如同开车，必须真正做了一段时间驾驶员之后，才能评价你是不是真正具备了驾驶的能力，在练习场上练的只是经验，这就是华为公司选人的逻辑。

不同的干部、不同的人的能力是不一样的，华为的干部分为三类，一类是基层干部。对基层干部要注重执行力，就是要把活干出来，把任务完成；一类是中

层干部，重点在于理解力，因为他要承上启下，承外启内。如果他的理解力不行，把上面的政策或一线的需求理解错了，他对下不就是瞎指挥吗？第三类是高级干部，最重要的能力是决断力，他必须把握方向，做好决策。

华为用什么样的经验来证明这些能力呢？比如对基层干部，华为用什么样的经验来证明他的执行力？最关键的体验就是做项目。比如有一个几千万，或者是几个亿的销售项目交给你，你把它完成了，交付项目你把它关闭了，研发项目你把它做完了，即用这种项目的经验证明你的执行力。而且在执行过程中，你是主导者，不仅仅是参与。你能够成功做好如此庞大的项目，必然说明你的执行力不错！

如何证明中层干部的理解力呢？换岗位。比如，围绕这个流程，你做了两到三个岗位，或者说你做了机关研发的岗位，然后再到前线去做产品解决方案。这样，你就有前后端、端到端拉通的视野。所以理解力不是指一个人的思维能力有多强，而是他对业务的理解有多宽。真正要让他具备业务理解的宽度，唯一的办法就是让他多从事一些岗位。所以，岗位的历练、交流是培养人才视野的一个非常有效的方式。

华为轮岗非常频繁，一般来说，每三年，必须换一个岗位。不参与轮岗，在一个位置上待久了，他可能就成了井底之蛙。我们海外的人回到机关，在机关干三年又得出去。因为他不出去，公司就会认为，你在机关里面指挥前线所拥有的经验都是三年前的经验，是陈旧的经验了。依据陈旧的经验，怎么指挥现在的战争呢？这就是实践，实践出真知。

最后，什么样的经验能证明一个高层干部的决断力？比如，分配给他一个被竞争对手占领的市场，看他如何把竞争对手赶跑。华为把这个叫做扭转劣势、力挽狂澜。还有一种经验是什么？就是某个区域处于亏损当中，你是否能够让它扭亏为盈，要让这个区域重新开始赚钱，一个区域交给了你，你要想把这个区域盘活，就必须要做正确的决策。没有正确的决策，是得不到扭亏为盈的结果的。

所以，华为用经验来证明能力都是过硬的。没有过硬的功夫，靠别人说、靠我们自己评价是偏差很大的。当一个人有了这些经验之后，我们再把放到新的

岗位上去，再给他六到九个月的时间锻炼，然后用业绩证明他是不是具备这个能力，是不是适合这个新的岗位。如果可以，最后才是升职、加薪。这就是业绩和能力，是选拔干部的两个非常非常重要的标准。

第三，价值观。价值观就是看你的组织贡献。什么叫做组织贡献？组织需要你的时候，你是不是愿意担当。哪个地方困难，哪个地方艰苦，派你去，你不去，那你的价值观是有问题的，我们没办法调动你。那边上甘岭在打仗，你说家里面上有老、下有小，不愿意去，这样的人，在华为，我们就不提拔。因为你板结在组织里面，你的组织价值很小，那你就只能拿基本工资。华为有本地化的薪酬，你可以不服从公司派遣，继续呆在某个省的代表处，没问题。但是同时，你要接受本地化的薪酬，不要羡慕外派人员的收入。

我们有一部分人拿的是全球化的薪酬，这些人的价值观一定是与公司高度一致的，要能够跟公司的发展共振起来。华为对干部选拔还有一句话，叫做四海为家。四海为家的意思就是指哪打哪。我们很多企业就没有解决这个问题，队伍就板结了。如果不能调兵遣将，那这个队伍能创造商业成功吗？不可能的。

第四、品德。华为选拔干部的最后一个原则是品德，华为把它理解为底线。为什么是底线？因为，平时我们很难衡量一个人的品德，所以平时我们就不看。而且，我们也不能随便对别人的品德评头论足，你凭什么说人家品德不好呢？人家也没有出过什么大的差错。华为在什么情况下才定性这个人的品德有问题呢？比如发生了贪污受贿、职务侵占这样的关键事件，有违商业行为准则就是品德问题。如果没有这些问题，大家都是好同志。

所以，华为通过业绩的结果，通过关键的经验，通过价值观，通过品德这四个维度来选拔干部，简单易操作。

在选择人才的过程当中，我看到很多企业很难走出一些误区。比如，我们经常用“潜力”来看人，潜力就是潜藏的力，既然是潜藏的，怎么看到的？你都看不到，你说这个人可以，那不是唯心主义吗？第二是素质，经常有人说，某人素质不错。我们在华为不看素质。国民党的将领很多都是黄埔军校出来的，素质不差吧，为什么输了？有素质、没能力，就这么简单。素质与个人特质有关，跟企业

关系不大。还有的人才华横溢，但就是不出业绩，把他选拔出来的意义在哪里？还有学历。任总有时候开玩笑说，这个人怎么长得像一个博士，读书读傻了——不是学历高就一定会出业绩的。还有 360 度考核，上级、下级、周边同僚都把你看看个遍，然后选出来一个老好人。一个非常优秀的人一定是优点突出，缺点明显的。他 360 度的评价结果可能很差，为什么？因为他要对公司负责，他可能会直面冲突。而当他直面冲突，其他人给他的评分就会比较低。那么，当我们靠 360 度评价来选人的话，他就只能当老好人了。还有的企业看忠诚度，华为也不看忠诚度。华为认为，忠诚度就是高成本。能干的人基本上不忠诚，忠诚的人基本上不能干。用忠诚度选干部，可能会选出一批未必有本事的人。有的企业经常选干部，说这个人没有功劳也有苦劳，没有苦劳也有疲劳。凡是没有功劳的苦劳和疲劳，那都是徒劳。用苦劳和疲劳选人，肯定是有问题的。花了你的钱，你还觉得这个人不错。

所以，要回归人才选拔的本质，要基于贡献、基于能力、基于价值观、基于品德，这样我们才能选出真正想要的人。

（四）企业家的思想高度决定企业的高度

很多企业发展不起来，我认为跟老板，跟最高管理层的假设有很大关系。一个企业的高度实际上是由老板的思想高度决定的。我这里有几个典型的假设：

1、企业到底是追求员工幸福还是追求商业的成功？

毫无疑问，企业追求的是商业的成功，但是很多企业把员工幸福当成很重要的一个追求。那我就想问一问，过程很舒服，结果很爽，大家想要吗？大家都想要，但这是零概率事件。过程很舒服，结果不爽，没人想要。过程不舒服，结果也不舒服，更没人想要。所以，做企业一定要明确，我们只有一个选项，那就是过程不舒服，但追求的是结果舒服。华为就是这样，我们一年到头是非常辛苦的，但是我们收获的是高收益，我们可以为每个家庭创造更好的经济回报。

2、企业到底是倡导家文化，还是要追求现代企业管理？

很多企业倡导家文化，但家文化在什么时候有效？就是在企业的初创期。因为初创期，职业经理人不愿意加入，可能更多是同学、朋友、亲戚一起打拼。它就像一个家一样，也不需要太多的管理。但是，企业到了一定规模之后，还在用家文化，你的压力就没有办法传递，所以这个时候，一定要基于责权目标传递压力，倡导现代企业管理。作为一个企业，首先是共利关系，然后才是共情关系。不能把共情放在首位，把共利放在其后，这个顺序一颠倒，企业就有麻烦了。

3、我们到底是追求人性化管理，还是基于人性的管理？

要追求人性化管理，要让大家轻松一点，舒服一点，那这个企业肯定没有办法发展。我们要基于人性的管理，要根据人性的特点来设计机制和制度，让我们的机制和制度变得有效。

怎么理解？比如，对于正副职之间的关系，华为有一条规定：一把手没干好，副职不允许升职，副职如果允许升职，他就会拼命想把一把手挤掉。所以，华为这个规定就希望一把手和副职和衷共济，形成合力，不能搞成内斗，这就是基于人性的管理。我们要看到人性的弱点，要通过制度来弘扬人性的优点，克服人性的弱点。

4、是追求效率，还是追求公平？

每个人的能力不一样，努力程度不一样，机会也不一样，很多因素决定了这个社会就没有公平可言。真正的公平是制度公平，不是我们在日常生活当中的每个事情的具体的公平。新员工到了企业，几个月后和老员工同台竞技，公平吗？不公平，但这就是现实，没有这种倒逼，新员工如何能快速成长？

对于企业来说，我们要把蛋糕不断做大，这才是最关键之处。蛋糕做大了，大家都有机会做加法，但如果停下脚步搞公平，就是有人做加法，有人做减法，就是人为在内部制造矛盾，这样的企业是不可能有力量的。

那么，企业家怎样反思自己的一些基本假设，对于企业来说至关重要。可以说，一个企业的成功，很大程度上依赖于企业家自己的心灵觉醒。如果他没有这

种心灵觉醒的能力，要想把企业做大，我认为是不可能的事情。所以，要不断进行自我批判，批判我们原来的一些假设，一些思考，追问它是不是正确，要有能力怀疑自己的一些底层逻辑。

（五）答疑环节

1、我们为什么不直接学习华为的老师，比如 IBM，而要直接学习华为？

胡赛雄：这是一个非常好的问题。我们强调，企业的最佳实践不是别人的实践，而是自己的实践。所以，我们真正要学习的是我们自己，而不是学习别人。我们要从我们自己的业务实践中来，到我们自己的业务实践中去，我认为这才是最关键的。所以，不管是 IBM 也好，还是华为也好，我认为这些都是给大家提供参照的。

我为很多企业做咨询辅导的时候我说，让我讲华为没有问题，但是我要给你们做辅导，就一定要忘掉华为。如果我只是把华为的体系生搬硬套到你的企业，那一定会伤害到这个企业。橘生淮南为橘，橘生淮北则为枳，大家千万要注意这一点，再好的东西，也只是别人身上的衣服，但我们要穿自己的衣服才最合体。希望大家不要本末倒置，你可以学习西方，也可以学习华为，我觉得都没有关系，这都是一种参考价值。

2、中小企业应该怎么学习华为？有哪些注意的事项？

胡赛雄：这个问题也问得很好。中国有很多的中小企业，中小企业非常重要的一点是什么呢？就是你的管理体系要最小化。华为早期哪有什么管理？企业只有发展到一定阶段，有一定的规模之后才需要管理，没有规模哪里需要管理呢？在我的书里，我借用了王岐山的一句话：“道高一尺，魔高八寸五”，意思是你的企业的管理水平一定不能超越这个企业的经营水平。初创的企业，内部管理乱就乱一点吧，反正也乱不到哪里去，主要的精力还是要用于创新和发展，把重心放

在这方面。内部的很多事情，模糊处理就可以了。因此，中小企业学华为，我觉得应该学华为早期的选择。

另外，“除恶务尽”本身就是恶，做企业千万不要有追求完美的心态。你看到这个问题要解决，看到那个问题要解决，所有内部问题的解决其实都是要花钱的，都是成本。中小企业应该把主要精力放在创造价值和增加机会方面，而不要用于增加成本。

（三）如果没有美国压力，华为是所向披靡的

作为华为人力资源管理哲学编委会负责人和主要撰写人，是《以奋斗者为本》的核心编委会成员，对华为管理有着全面、深入的理解和研究。

1、如果没有美国压力，我认为华为是所向披靡的

从 15 日开始，华为被美国断绝芯片来源。记者与胡赛雄做了一次对话，以下是对话摘录：

（1）您书中写到对 2019 年华为成绩比较满意，怎么看华为 2020 年上半年的成绩？

放在大背景下，可以看到华为发展三十多年，除了极个别年份，一直保持高速增长的状态，很多年份甚至是 100% 的增长，百分之二十几的增长都是非常少的。

我跟一些企业做辅导的时候，开玩笑说如果你们企业增长率低于 20%，企业日子会越来越难过的。为什么？因为社会成本的增加，员工诉求的增加，没有这种增长率的话，很难消化。

在去年和今年的形势下，华为的增长率（2019 年 19.1%，2020 年上半年 13.1%），还是不错的。一方面，真正的对华为业绩造成影响的是极少数国家，

即便美国等国家的制裁，相对来说也有一个过程，不是立竿见影的效果。另一方面，5G 基站建设的浪潮，华为 5G 整体性价比很高。

如果没有美国压力的话，我认为华为是所向披靡的。不过下半年，高端芯片受很大影响，华为现在 2/3 以上的业绩来自消费者业务，所以影响是非常大的。

(2) 华为在近期的开发者大会上，推出鸿蒙 2.0 系统，谈谈您对鸿蒙，以及海思的看法？

华为的研发投入，一般分为三部分。一部分是投入到当前产品中，保证持续优化，一般是 40%-50%；一部分是投入到即将推出的新产品中，占 30%左右。再就是基础研究部分，20%左右。

总结起来就是一句话，要让企业做到锅里有饭，仓里有米，田里有稻，同时保障短期，中期，长期都有投入。像海思，如今已经干了十多年了。

(3) 做这些基础研究，当初是基于什么考虑？

2012 年，公司高层看了美国灾难片《2012》，任总就想，未来是大数据时代，怎么驾驭数字洪流。所以他成立了 2012 实验室，来研究基础项目，找底层数学模型。

有战略威慑作用，但更多是学习以色列总理拉宾“土地换和平”的理念。华为高层在长期高压竞争环境中形成一个思维方式，就是居安思危，惶者生存。我记得华为有一系列类似制度，比如数据中心，深圳有，东莞也有；全员持股的数据，也有好几个备份。

但是，华为肯定也没想到会发生今天这种情况，它的初衷是从商业逻辑考虑，一个国家或者一个巨头打我没关系，我供应商可以有好几个备份。比如芯片制造商，美国之外、韩国和台湾都有。但现在这种政治上的全面封锁，我觉得是绝对想不到的。

(4) 华为很多合作伙伴受到了政治压力，怎么继续维持这种合作关系？

根本上还是利益。比如沃达丰、英国电信，都有十六七年的长期合作，人家网络很多都是用华为的产品，要把这些产品替代掉，得多花多大代价。

而且华为的服务水平，全世界都很难找到。华为为沃达丰、英国电信等，成立相应的部门，一站式服务客户。我们现在国内市场每个省也有服务客户的组织网络。这是很多客户割舍不下的重要原因。

华为人是奋不顾身服务客户的。某些特殊环境，其他公司的人可能都跑了，华为还是坚守岗位。最典型是福岛核泄漏，华为还在日本服务客户，保障网络通信不中断，把日本人感动得不行，后来新建网络都是优先考虑华为。

（5）是否担心以手机为代表的消费者部分收入减少后，未来公司整体收入会受到比较大的冲击？

我觉得华为的收入，不会有太大下降。按我对华为的理解，其实华为是把增长放在非常重要的一个位置。

如果说消费者领域，暂时出现下降的话，它会从其他地方找补回来。华为的基础研究里，有很多细分的技术或能力，它其实是控制了自己的欲望，没有拿出来。

我们有三大业务，运营商，企业网，消费者终端，还有其他。其他里面包含了很多东西。有需要的话会单独拿出来，但问题是对其他中国企业有影响。

（6）任总说，美国是给华为打了广告。

我觉得任总有自嘲的意思。谁也不愿意用这种方式打广告。但是，历史上来说，这已经是美国第二次给华为打广告了。

2003 年，思科告华为侵犯他的知识产权，那时候华为刚刚进入美国市场，思科美国市场市场占到 40% 以上，它就想方设法就要把华为从美国市场赶出来，最后官司打了半年左右，和解了。和解的代价是，华为没进入美国市场。但那一次，全世界都知道了有个叫华为的中国企业。

现在，华为已经全球开花。不再需要这种“广告”。这次“打广告”的效果，可能是让国内市场，老百姓更支持我们了吧。

2、华为的抗压能力，来自于哪里？

胡赛雄认为，华为抗压能力的根本，或者说这家公司的核心竞争力，是文化和组织的竞争力。

“市场机制，是价值创造要素最好的机制。它可以把外部的压力和挑战，回传到公司的每一个流程，每一个组织，每一个个体。”

以下是对话摘录：

（1）您是从在华为工作 17 年，离开华为以后，怎么看这家公司？

说实话，待在华为感觉可能还不一定特别明显，出来之后，有了对比。对华为的管理这方面有了更深刻的体会，或者说更加赞赏了，这是我的真实的体会。

我走了也有几百家企业，目前还没看到哪一家企业像华为有这么系统的管理上的方法论，很多是支离破碎的管理。而且，差不多 20 年前，华为就提出了一系列的管理理念，那时中国多数企业还在懵懵懂懂摸索。

我们在整理《以奋斗者为本》这本书的时候，其实是把华为从 1993 年-2010 年这一段时间任总的一些讲话，按时间做了一个排序，发现他的主流的思想其实都是在世纪之交已经成型，后面更多的是做一些拓展和调整。

（2）有什么背景吗？

首先跟改革开放有很大关系。90 年代，我在汽车行业做过一段时间，那时候它还不是一个完全开放的市场。但电子信息行业，一开始就处在国际化竞争的大环境。当时中国通讯市场堪称“七国八制”，被西方跨国企业瓜分的差不多。

华为一开始就是狭缝中求生存。在几乎所有企业要素都处于劣势的情况下，怎样找到一条生存发展的道路，需要系统的理论或思想。跟中国革命历史有点类似，中国革命的成功，是毛泽东思想的成果。

华为的成功，是任正非思想的成果。很多企业的成功，蕴含很多机会主义的成分，比如政策补贴。那时候，通讯行业什么补贴也没有。任总一句话非常精辟：市场机制，是价值创造要素最好的机制。它可以把外部的压力和挑战，回传到公司的每一个流程，每一个组织，每一个个体。

很多人问我，华为公司怎么有这么强大的抗压能力？我认为华为从创业到现在就一直处在一种长期高压的环境中，以前的压力一点都不比现在小。在华为内部，我们已经习惯了，没有压力反而难受。

（3）这种抗压能力，核心是来自于哪里？

华为真正强大的地方是，能力建设在组织上。通过组织的坚韧性，对抗个人的脆弱性。

举个例子，早年华为人到外面去跟客户谈项目，我们的产品、品牌、单兵能力都不如爱立信，爱立信的一些从业人员一般都是一二十年的从业经验，而且人高马大，满口流利的英文。我们的人很多都是大学毕业生，个子比西方人小，常常会有一种自卑感。

华为的做法是，爱立信派三五个人，我们一般派三五十个人。跟毛主席学习，没有十倍于敌人的兵力不去。人一多，西装一穿，领结一打，气势立马就不一样了。到客户那里，张三讲两页 PPT，王五讲两页 PPT，给客户的感觉是，华为人这么年轻，个个都是专家。

华为是通过团队或组织的模式，把每个人的能力集成起来，形成有战斗力的团队。其实，我们 09 年大规模要做消费者业务的时候，内部也是吵翻天了，因为华为基因是 B 端，凭什么能做好 C 端？

跟组织执行力有很大关系，当年做手机，华为是从网络通信平台调了一万人，相当于把文化、组织的基因带过去了，然后我们去招一些懂手机的人，它们不断强化专业性。先有文化和组织机制，才能保证整个公司的一体化运作。

当然，华为如果纯粹搞企业文化建设，也不会成功。华为有个特点，这些理念都会通过某种方式兑现。它不断通过激励手段让你越来越相信。

（4）我知道华为有全员持股计划。这些激励手段有哪些特别之处？

华为有很好的分配制度，员工收入远高于社会平均水平，但计划的是让员工慢慢富裕。我们的利润分配，是经过严密的计算。任总的说法是，翅膀绑上金条的鸟飞不起来。

很多企业说华为舍得分钱，钱散人聚，这是一个非常错误的观念。我跟很多老板讲，你见过谁把钱撒了之后，人心会更聚的吗？根本就不符合现实。

（5）华为财报显示，利润率大概在 8%。为什么这么低？

通信行业早期确实利润很厚，跟西方企业比的话，8%是比较低的。我们多出来的利润，一般是拿来做大规模或者是做组织能力建设，把今天的钱变成明天的现金流。

西方公司啥都比我们强，为什么输给了华为？有个很重要的考核指标，就是 EPS，每股收益，必须得保证利润。这给华为创造了一个很好的机会。我们产品价格要比别人低，进去就相对比较容易。

再说回来，华为为什么一直保持 8% 的利润率？我的理解是，这个世界不缺有钱人，如果一个行业利润率很高的话，一定会有很多人进入，保持相对低一点的利润率，能起到封闭市场的作用；并且，利润的一部分用来给员工分红的，现在有 10 万员工持股，利润要是高了，就出大问题了。

（6）文化和组织是基础，再在这个基础上添砖加瓦，自成体系。

对，其实爱立信当时创业的时候，是做木材生意的，后来才做通信。

一个企业做什么其实并不重要，能不能持续地生存发展下去，才是最重要的。

十四、华为蓝血十杰凌湘寿：华为十七年，归来仍少年！

2001 年那个夏天，我第二次求学并毕业之后，走进了一所特殊的“大学”。她的校园遍布全球 170 多个国家和地区，没有教员但有 18 万莘莘学子，服务全球 30 多亿人。

我很庆幸在 29 岁生日那天被这所“名牌高校”录取，攻读了整整 17 个春夏秋冬。虽没有获得通信博士，或者菊厂 MBA 之类的学位，但依然收获满满，没有入宝山而空返。

2001 年夏天有两件特别的事情。

第一件大家都记得，经过多年不懈努力，失望和希望，泪水和欢笑，北京终于申办 2008 年奥运会成功，举国欢庆。

第二件事情，大家也都知道，但未必记得准确时间了，那就是艰难谈判 15 年之后，中国和美帝达成最后的妥协，在 2001 年夏天宣布加入世贸组织。

和申奥成功相反，加入 WTO 让众多国内企业充满忧虑，担心无法应对国际竞争。当时的心情可用“悲壮”来形容。

当然，后来的事实则正好相反。“特靠谱”同学认为，让中国加入世贸是美国的巨大错误。原本只想找个苦力干活，结果唤醒了一头东方雄狮，不受控制地一路狂奔。

申奥成功，改变了北京的基础设施。

加入世贸，改写了中华民族的长远未来。

从此，资金、技术、西方积累了数百年的管理等大规模涌入真正打开了国门的中国，借助庞大人口红利，和高等教育普及培养的大量中端人才，确立了世界工厂的地位，并依靠全球进出口，成为二十一世纪经济全球化的最大受益者之一。

中国近二十年经济飞速发展的奇迹，是因为站在了全球经济文明的肩膀上，并抓住了工业时代制造和市场全球化，以及信息时代互联网革命等两大历史性机遇。

任何公司和个人的成功，首先都是天时和地利，其次才是自己的智慧和汗水。菊厂自然也不例外，有改革开放和中国加入世贸，才有菊花今天的绽放。

七十年代出生的人，如果没有出国的话，都赶上了这个黄金时代。尽管，我们同样经历了 2000 年 IT 泡沫大破灭，以及 8-10 年一次的经济危机和金融危机。

言归正传。2001 年 8 月 13 日，ICT 产业的超级寒冬中，伴随南方的炎炎夏日，那位 29 岁的年轻人，带着兴奋和憧憬走出北京到深圳的绿皮火车，拖着两个伴随了 6 年的行李箱，走进了科技园 3 号楼，开始了人生极为重要的一段学习和修行。

1995 年从 USTC 毕业时，华为还是一个不起眼的小公司。中国科学院四年，又在 Tsinghua 读了两年计算机之后，我加入了此时在国内已较有名气的菊厂，期望能了解她成功的秘诀，并伴随她的成功收获自己的人生。

进入通信行业绝非高瞻远瞩，纯属误打误撞。我当时并不知道，通信产业规模比纯互联网大很多，是闷声发财的最好行业之一，至今依然如此。多数人只看到手机和上面的应用，并不了解其背后复杂庞大的通信网络，更看不到网络深处的芯片和操作系统等高门槛的核心能力。

工作不可能一帆风顺。因清华同方时算法的研究、设计和开发背景，作为算法工程师招进来的我，在马总的无线测试部实习时被“扣”了下来，加入熊头、戈帅哥负责的 CBSC 测试，在阿徐和老梁的业务项目组，从此开始长达七年的测试生涯。

幸运的是，我进公司时，CDMA 产品还处于最初级阶段，我有幸亲身经历了产品从概念雏形到最终成熟，开花结果，直至逐渐退市的全过程。

当然，2001 时，绝对不会想到，CDMA 整个系统的研发后来会交到我的手上。不仅 CDMA，菊厂历史上最成功的产品 GSM、UMTS 的研发，后来也在收入和利润最好的时候交接棒到我的手上。负责当时全华为第一大子产品线、年收入 500 亿人民币的研发，不是我有多大本事，而是菊厂的平台实在太强大了。

学习标杆和不断总结两大秘诀让我快速进步，较早跨越了职业生涯的第一道坎，成为部门的骨干，“副班长”，负责语音测试。

2002 年，互联网寒冬尚未过去。思科起诉华为侵犯知识产权，公司前途未卜。随着联通 CDMA 连续两次投标失败，前途成了大家忧虑的问题。我们有出路吗？

前途和“钱途”均不明。

2003 年春节后，我找了个工资高一倍的工作，然后将留在华为和离开华为的理由，各写了一页纸来红蓝 PK 决策。不分伯仲，最后抛硬币选择留在华为。

如果当年离开，现在我在何方？

坚持终有回报。2003 年 3 月，我成为 CBSC 业务测试组项目经理（Project Leader）。

2003 年底，经历泡沫破灭的 IT 业终于走出了严冬。随着任老板在葡萄牙亲自签单，CDMA 开始了波澜壮阔的海外征程。

2003 年底写的《测试工作积累与核心竞争力提升》对我而言是一个时代的标志，一个已经心无旁骛，安心 CDMA 测试工作，准备在华为长期积累的标志。

这篇总结也是我 2004-2005 年的人生导航图。按照蓝图规划，结合后面几大战役的测试实践，我开始系统积累测试的核心技术，包括测试需求分析、方案设计、用例实现、测试执行、自动化、BETA 测试、特性测试经验积累等等。总结

了每项活动的关键技术、主要问题及解决方案、模板、checklist 和案例等，输出了大量较高水平的知识资产。

2005 年 8 月，美国归来之后，再晋升半级，成为 CBSC 测试系统组组长，CBSC 测试技术负责人。

为了成为中国甚至世界最牛测试专家的梦想，除了作战，我花了两年的所有星期六做总结。（星期天则都在看房子，业余爱好）

2006 年 2 月，我奔赴印度和友商血拼 IP 传输下的 CDMA 网络性能。功能无特色，性能无优势，原以为一世英名要砸在印度孟买，但以“把兄弟们逼疯”为代价，在各方的强力支援下，最终比拼大获成功。

从这个艰难项目的成功，我学到了重要的两条：坚如磐石的信念；借力打力的推动。

华为 17 年，我经常对夫人说，这是我在华为的“非常时刻”，搞不好就职业生涯玩完，只有华山一条道。“非常时刻”带来的紧迫感，逼出了我的潜能。

很多年之后，夫人终于认可了我“非常时刻”的理论和实践。

后来知道，“非常时刻”本质是成就导向和使命感的一部分，但只是局部的、临时的。和改变世界的大神们的使命感完全无法相提并论。

但依然会带来局部战役的成功，成就今日之我。

印度凯旋后，2006 年 4 月，我晋升为 CBSC 测试项目部主管（50 人以上团队），真正开始十几年管理实践的漫漫征程。

接受管理岗位晋升意味着，在金钱和权利的诱惑之下，我把成为中国最牛测试专家这一梦想亲手打破了。

和当年抛弃科学家的梦想，再读书转攻计算机，选择加入华为如出一辙。

人俗，没法。

经历了最初两个月的困难之后，2006年6月开始的华为大学三级干部后备队培训，是我职业经理生涯的一个关键点。

原来，看上去似是而非、虚头巴脑、没有严谨逻辑的管理工作，其实都有非常成熟的套路和经验可以参考。我们所遇到的管理难题，99%以上可以直接学习。

学习嘛，我的强项，顿时对管理信心倍增。

2006年，带领 CBSC 测试项目部获得了两个较高的荣誉：

第一，CBSC 测试项目部作为一个高效组织获得了 2006 年华为公司金牌奖。

第二，CBSS 测试团队获得首届华为公司测试体系最佳团队一等奖。

徐总（时任华为战略 Marketing 总裁）和费总（时任华为研发体系总裁）同时给我颁奖。我代表 CDMA 测试上台分享了我们的测试管理经验。（当然，背后是邓总和阿徐）

这是进公司后第一次给徐总和费总等公司最高层面领导汇报成功实践。

第一次管 50 人以上团队就取得这些成绩，并非我在管理上有天赋，而是第一次做一把手有狂热的激情去做好事情；其次就是这么多年一起合作建立的信任关系，让大家都能坦诚相待，发挥出各自最佳的状态。

目标追求、相互信任、相互欣赏造就了强大的组织活力。

管理经验，相对而言并没有那么重要。虽然这十几年我一直在公司兼职讲授管理课程，但我深知，这些武功招式远没有对团队和产品的爱有力量。

目标感超强、对效率要求近乎疯狂的邓总，认为我这八个月将 CBSC 测试已梳理清楚了，让我将 CBSC 测试项目部交给 32740。CBSC 测试几乎所有人都会记得他的老工号，绝对的好兄弟。

2007 年初，我调任负责 CDMA 解决方案测试部。

随后，参加了干部后备队第二阶段的培训。

经过前后八个月的管理实践，2007 年 3 月以“优秀”的成绩通过了出营答辩。《解决关键矛盾、打造高绩效团队》是我承担 CBSC 测试主管八个月的总结。内容包括先稳住维护版本站稳脚跟，第二步理顺主版本的运作规范，再通过欣赏和信任激发组织活力，通过基于核心交付件的技术建设让团队能力叠加式提升，然后持续去挑战更高的目标牵引组织潜能。

特别庆幸的是，2001 年到 2007 年我一直在深圳，华为大学主要的管理课程我都参加了，这对我后来的管理进步帮助很大。学了这么多管理理论，加上华为 15 年从几个人，到几十人，几百人、过千人的管理实践，自然会建立信心。

培训、读书、事前学，就是站在巨人肩膀上，而不是自己从头摸索一遍，非要亲自再摔一次跟头才能进步。

“吃一堑长一智”说明总结经验教训的重要性，但还是太慢了。更重要的是从别人的经验中学习，而不必事事经历。

自己从培训、事前学中获得了好处，看到了价值，所以我在培训培养上非常重视。在 DU 这一级主管中，我应该是讲课最多的人。

另一件幸事是，受当时无线测试部部长海杰总和公司测试体系陈总的委派，2007 年 8 月开始常驻瑞典研究所，负责业界标杆公司研发和测试解读、业界高端专家招聘、以及测试的外部合作。

土包子留洋，极大开阔了眼界。

海杰总充分放权，让我大胆去参加各种学术会议，“和明白人一起喝咖啡”。2007 年参加的 ISSRE 和 EUROSTAR 收获都很大，加上招进来的业界高端专家，我终于搞明白业界研发和测试是怎么玩的。

三个月之后，2007 年底，我给海杰总递交了业界标杆测试解读材料，海杰总给刚刚调任产品和解决方案的徐总做了汇报，徐总比较满意。

我也分别给无线产品线总裁余总（就是后来众所周知的余疯子）、中央研发部总裁（后来改为 2012 实验室）英涛总等领导做了汇报，并给公司各大产品线测试部做了八次分享。

公司一些人认识我就是从这个时候开始的。七年的测试生涯已经深深地打上了测试的烙印。

瑞典研究所一年的外派工作的确收获很大。

一方面，我几乎干过测试的所有岗位，终于有机会对自己过去多年的多场战役进行系统、深入的总结，并提炼、升华，固化为自己的核心能力。

另一方面，终于有机会仰望星空，看看业界标杆以及其它优秀企业的研发/测试的组织、流程、运作，并对比自己的测试经验和认识，经验值大涨 80 点，认知上升了一个台阶。

对个人的成长也有了更清晰的总结，就是前面总结的：

成长=对外标杆学习+对内总结改进。

站在巨人肩膀上的同时（学标杆），也要站在自己昨日的肩膀上（总结）。既要高瞻远瞩，远处着眼；又要脚踏实地，近处着手。

所谓业界高端明白人，并不比我们聪明，只是他们站在了一个更高的平台上，个人长时间的积累，加上语言的优势让他们能有更多机会和业界的顶级专家切磋，如此而已。

我们打过这么多场艰苦卓绝的战役，只要好好总结吸收固化了，完全不必妄自菲薄。

我当时七年的华为工作经验，大致和业界顶级公司十五年经验的人水平相当。为什么？华为压力大啊！干的活多，怎么可能成长不快。除非是蒙着头瞎干，也不总结。

另外，瑞研一年中，有机会随时和业界通信研发的顶级大师和管理者对话、学习。印象最深的是 Jack 对菊厂乱七八糟的组织颇有微词，一句评论就是 *useless*（没用），如果问的人解释一下，想强调一下自己部门的独特价值。Jack 的回答就会更不留情面，*absolutely useless*（绝对没用）。因为根本不需要以加组织的方式解决一些临时性的问题，带来运作的复杂、官僚和低效，扼杀组织活力。（奥卡姆剃刀原则：如无必要，勿增组织）

这就是我们管理者的视野、成熟度和思维方式问题。

遇到困难和问题，总是通过做加法来解决。例如，发现无线性能是短板，怎么办？那得补啊。于是，性能部应运而生。直接增加组织的确是见效最快的办法，符合华为要求速度的风格。问题在于，增加组织会增加很多协调和内耗。例如，有一段时间，性能部、维护部、DPM 就在外部项目支撑上相互干仗，被迫理出更多的流程规则来应对，把管理搞得更复杂。2011 年之后，性能部完成历史使命后分拆，合入设计部和维护部。这是比较成功做了加法之后做减法的少数例子。

事实上，还有一些部门和角色，完成历史使命后继续存在，甚至做强。谁会自掘坟墓，主动把自己部门拆掉？不可能的。这些无用的中间组织、多余组织、多余角色拼命折腾、造事，产生重大的负向贡献，岂止是 *useless* 这么简单？

幸亏华为进了一个好行业，经得起折腾。尽管华为大企业病不轻，但我依然对公司的未来充满信心。因为 30 年已经建立了很高的门槛。

说多了，呵呵，这些已经不该我操心了，拉回到华为经历回顾。

2008年8月8日，瑞典留学回来之后，北京奥运会开幕那天赶到古都西安，开始负责西安 GSM 团队，将上海的 GSM 业务逐渐搬迁到西安。

从海外回来，算是见过世面了，信心满满。但实际转型非常困难。

企业转型困难经常会归结到基因不同。所谓基因，就是战略和能力的匹配。个人也类似。我华为前七年的工作经验主要在 CDMA 测试领域，转到 GSM 全系统端到端（虽然只是部分形态）的研发管理，实际跨度是非常大的。而且所带团队，基本都是 08 年进来的新兵蛋子，要搞定历史最悠久、无数坑坑洼洼的 GSM 产品，困难估计远远不足。

2008 年下半年承接产品还看不出来；2009 年返回西安独立运作之后，苦难的日子就开始了。

具体问题出在对 GBTS 3012 基带上。汇编语言写成的老双密代码，要求对空口、汇编，以及 GSM 过去的历史非常了解，否则，很容易出错。即使是懂得所有坑坑洼洼的上海团队，也不敢轻易动这部分代码。我们是新人改老代码，无知者无畏，于是，有了 3012 进度偏差超过 30% 和“成都历险记”：“上半年无版本可用，下半年无可用版本”。

为了准确找到困难的根源，我曾经非常深入地参与过三个补丁版本，深入到每一次方案 PK、每一行代码走读、每一个测试用例 Review 都参加了。从研发项目管理上来说，应该做到足够细致了。

但不幸的是：问题还是在出！

我终于深刻地意识到：靠流程和管理来保证质量是非常困难的，关键领域人员的能力不够时，怎么做好项目管理都是没用的。而我们的差距就是缺一个 DSP 方面懂过往历史的老司机，一个能够对老双密 DSP 部分的修改把关的人。

质量=专家+管理，缺一不可。

问题找到根源之后就好解决了。2009 年底，GSM 产品线管理评审，我非常坚定地提出了坤鹏和小龙一定要一个的诉求，经过多次协调沟通，终于成功。2010 年上半年打造绿色版本的成功实践证明，这个决策是非常正确的。

成功的管理者，除了要有克服困难的勇气和信心之外，还是要对成功条件有清晰、理性的判断。突破边界，违反客观规律做事注定是要失败的。

2010 上半年，破釜沉舟、众志成城，打造可全球稳定商用的钻石版本，大有“不破楼兰终不还”的架势，我非常清楚，这是我的又一个“非常时刻”。客户、一线和领导的耐心都是有限的，如果半年内不能及时扭转局面，我在华为的职业生涯就算走到头了。

“苦心人，天不负，卧薪尝胆，三千越甲可吞吴”，新兵队伍在战斗中学会了战斗，我华为十七年职业生涯中最艰难的时刻终于熬过去了。我也对研发作战和质量有了更加深入、完整的认知。

多年过去，所有的细节都历历在目，包括每一个艰难的决策；风雪天，凌晨三四点送同事到宾馆；以及除夕夜送慰问金给还在加班的兄弟，那次年三十我还在航海大厦崴了脚……真的是 G 情燃烧的岁月。对产品和团队的感情，就是这样历经磨难，一起扛枪拼搏过程中建立起来的。（G 情，对 GSM 的感情）

如果产品看成自己的孩子，把团队成员当成自己的兄弟姐妹，何愁大事不成。

2010 年 8 月，“天下大势分久必合，合久必分”，为了下一步 GSM 产品线完整承接，根据研发管理部周总的要求，我负责的 320 人的西研 GSM 团队一分为三，变成三个平行部门。西研 GSM 业务依然归我管，但团队交给了三个部长。

一年只管事不管人，真爽！

2011 年 8 月 19 日，经过整整三年的准备，贡献卓著的 GSM 产品线整体转西安。无数上海的干部和专家开始了长达一年半的西迁旅程。

2012 年 4 月，家义接替了 Mr. CAO 的 GSM SPDT。

随后不久，R15 PDCP 之后，共同战斗多年的伟总离开奋斗了 14 年的菊厂，出去创业，风生水起。我开始负责 GSM 研发。

2013 年，分开三年之久的几个 GSM 团队再次整合成一个大团队，由我负责。就在这一年，我们的基础性能竞争力终于“问鼎中原”，超越了标杆爱立信。见谁搬谁，产品横扫欧洲。

2008-2014 这几年 GSM 工作是我在华为生涯中职级升得最慢的几年，虽然这六年考评是三个 A 和三个 B+，但个人职级差不多一直没有动。打了 A 依然无法配股。

这并没有让我苦恼，因为事情和团队都让人非常开心，自然就放低了对待遇和晋升的期望。

让工作更有意义，让团队更有凝聚力，很多事情就好办很多。虽然长期来看，不能让雷锋一直吃亏。

长时间坚持，总有意想不到的回报。

2014 年 4 月，我晋升为近百亿美金产业 GSM&UMTS&CDMA 的研发部长，责任重大的新征程。

2014 年 5 月 14 日，5 分钟给徐总汇报 DU 工作思路。因 2014 年 2 月 18 日华为公司首届知识管理大会上，我是唯一的分享嘉宾，徐总记住了，让我兼职把整个无线知识管理抓起来，成为轮值 CEO 徐总钦点的第一位产品线 CKO（首席知识官）。

最初，我只是站在 PDU 的视角看待 DU 新岗位：聚焦网络平安、高质量交付、研发能力和人员培养。

在总裁老王的指导下，几个月后才意识到通过创新做大产业、创造未来才是 DU 部长的核心职责。于是有了后来的 GUC 十大方向，九大金蛋...有了成熟产业的持续创新。

三年的 DU 部长，更大的责任让我的管理进一步走向成熟。包括对业务目标和方向的认知、科学决策、创新等。

进步也包括对组织的理解。《灵魂跟上脚步，岗位因为不同》标志着对工作有了更深的理解。让工作更有意义，才能调动热情和智慧；有创新的思考，结果才会与众不同。也就是“以创业的激情、创新的思维，做好 GUC 成熟产业”，打造“利润的金矿、知识的宝库、人才的摇篮”。

这是我华为职业生涯的巅峰时期。爬华山时写下了一首打油诗：

华山五月春意浓，

无线风光苍龙岭。

心无旁骛从头越，

倔强前行跨巅峰。

“灵魂跟上脚步，岗位因我不同。坚韧、专注、心无旁骛、倔强前行”是 GUC 的文化精髓。

当然，还有：

“发自灵魂深处的决心和意愿做好质量”。

“努力到无能为力，拼搏到感动自己”。

“放弃是最容易的选项。选择最难的路，最 Smart 的方法，倔强前行”。

“正向思维、系统思维、创新思维”。

无线的“眼界决定境界、定位决定地位、思路决定出路”。

无线研发的“梦想改变世界”、“勇立潮头的王者之气、敢于试错的创新精神”、“先见、先决、先行”

那是一段激情燃烧的岁月。不能写更多了，因为很多是跟着领导一块干的，有拍领导马屁之嫌。菊厂不能当面赞扬领导，你懂的。

企业无线和无线蓝军旅这段就不写了。因为已经有了“逃跑”的想法，心思无法聚焦。

华为 17 年，从 2003 年 3 月开始带团队，职业经理人生涯超过 15 年。除了业务上努力做好质量、竞争力和创新之外，我非常自豪的一件事就是在人员培养上不遗余力。开发了很多课程，并一直站在培训讲台上，经常讲课讲到人几乎虚脱。包括今天，还讲了一整天课，并在课后及时刷新了培训材料。

仅仅是《管理那些事-突破三个思维、践行三个方法、做好三个开发》，我 10 年之内就讲了 33 次，而且每个版本都不同，因为把我这 15 年的职业经理人经验在持续注入。覆盖了国内几乎所有的研究所（杭研所除外），超过 2000 名管理者。

我应该是华为目前唯一一个因为知识管理而获得“蓝血十杰”的人。

华为的工作给得很扎实，回报同样给得很扎实。这里，包括金钱的回报，也包括机会、成长、见识的回报。后者，显然更为重要。虽然付出不少，但收获真的更多。

我对公司充满感激！但因为身体和家庭的原因，的确到了需要离开的时刻。客观地说，我当前的身体状况，已不可能给公司做出很大的贡献。

天下没有不散的宴席，聚散皆是缘。

借此机会，对过去 17 年给过我指导、支持、帮助的领导、同事、和兄弟姐妹们表示最真心的感谢。我无法一一列出你们的名字，因为很多是公司现任高管，这样做不符合华为规范。但我非常清楚，是领导的提携、同事的支持、无数兄弟姐妹的强力支撑，我才有一个较为不错的华为职业生涯。

当然，也要特别感谢父母、妻子、晨晨和亲朋好友。没有你们的全力支持，职业生涯寸步难行。

相对银子，华为带给我的收获和成长是更为宝贵的财富。这笔财富我不会独享，退休之后，这 17 年经历的点点滴滴，会逐渐通过我的同名微信公众号“凌湘寿”分享出来。

当然，业务相关部分不能写太多。会聚焦人的心灵成长和职业发展，以及管理心得。并通过职业生涯的各种问题和需求，回头审视教育阶段我们缺了什么，应该做什么。

这 17 年是激情奋斗的岁月。用青春的火花，点燃了一段无愧无悔的人生。在历任领导的带领之下，我们从 Others，成长为全球无线通信领域的领头羊。上海研究所，成为全球无线技术的最强发动机，未来，也许还有机会成为全球 AI 的中心...

对大众而言，让通信从 20 年前的奇贵无比，到现在的人手一机，真正将世界每个角落都连接起来。我真心为这份工作而自豪。

作为一个出身农村，智商中等偏下，情商下等偏上的俗人，我不是英雄，但有幸和英雄一起战斗过，是无线通信伟大历程的见证者、亲历者，也是无名的贡献者。

华为十七年，归来仍少年。

不管未来面临什么，我希望一直保持一颗年轻、积极向上的心。这是华为这所“名校”给我的最大财富。收获应该远比哈佛 MBA 大，虽然华为没有给我颁发学位。也许，那么多实践、那些奖章，已经代表了学位。

人生攒满回忆就是成功。

生活满怀感恩就是幸福。

十五、蓝血十杰 | 吕克：更努力做好本职工作 为公司发展添砖加瓦

（一）蓝血十杰，是非常大的激励

记者：获得蓝血十杰，您是什么感觉？

吕克：第一个感觉是很意外。工作多年，早已习惯不去谈个人成就感了，这些事情都是原本就应该做的，很多进展和成绩也是大家一起努力获得的，只是履行了自己的责任，积极推动，获得这些成果。《蓝血十杰》这本书我也看过，写的是那些为福特的发展和兴旺真正做出贡献的精英的故事，是对他们做出的重大贡献的承认和记录。为此，自己能被提名成为华为公司的“蓝血十杰”，第一感觉是很惊异。

第二是感到自豪和感动，因为自己很清晰地感受到了到了公司对自己持续努力工作和贡献的认可，感受到了关注，对于像我这样在公司工作了很长时间的老员工来说，这种精神上的激励更加激发自己持续为公司做出更大贡献。

（二）逐步建立规范的人力资源管理基本体系

记者：您这次获奖是因为在人力资源领域做出了卓越贡献 Operational Excellence（卓越运营者），请您谈谈具体有哪些贡献？

吕克：我想主要是在 2004-2009 年间，在人力资源管理中，在前人的基础上，把公司以奋斗者为本、责任结果导向的理念，真正系统地落实到了价值创造、价值评价、价值分配的人力资源管理机制中，逐步形成了相对比较全面和规范的管理系统。

首先是建立了完善的组织管理和职级评估体系，形成了“以岗定级、以级定薪、人岗匹配、易岗易薪”的机制。“以岗定级、以级定薪”体现了员工承担责任

同回报挂钩，“人岗匹配、易岗易薪”体现了员工在岗位上的真正贡献与其回报挂钩的导向，从而使得公司责任结果导向的理念在日常机制上落了地。

其次，规范的长期激励日常管理机制、绩效管理机制（当时组织绩效管理、组织 KPI 还是第一次搞）等基本系统的建立和推行，有效支撑了公司从 2002-2009 年的快速发展。我去人力资源部的时候，全公司不到 2 万人，2009 年已经达到 9 万人。在快速增长的过程中，职位管理、人员管理、激励管理逐步走向从无序到有序，从没有架构到有了架构。

第三，应届生招聘平台的建设。通过系统的方法设计和工作推动，帮助招聘调配专家和研究所逐步建立了完善的应届生信息搜集、招聘吸引、面试考核等机制，使公司在校园优秀人才的吸收方面处于行业领先地位。

第四，开放思路，利用商业保险的模式，建立了员工商业保险保障体系，解决了员工保险的难题，让员工有了好的保障，同时公司也能轻装上阵，至今还发挥作用。

（三）组织绩效管理体系，使公司业务目标可量化、可管理

记者：当时公司组织绩效的管理状况是什么？为什么要采取这些方法？

吕克：2002-2003 年，公司的业务开始变得越来越复杂，公司依然要保持规模增长，如何用管理的通用语言来凝聚各层各级组织的努力，以达到业务目标；怎么设定合理目标并分解落实；组织绩效怎么衡量；如何将弹性的奖金回报同组织的绩效挂起钩来等等。工作有开展，但是存在不系统、没架构、不规范、管理随意。而当时人民大学的黄教授已经制定了奖金公式，但要计算奖金就得看 KPI，那么 KPI 怎么管理？所以，当时面临两个问题：一是从激励角度，尽快建立对组织绩效的评价；二是公司自上而下，为对业务目标进行有效管理，也迫切需要规范的组织绩效管理系统作为抓手。

当时我与徐元君等同事一起讨论，在黄教授的帮助下，逐步引入了战略解码和平衡计分法，建立了初步的自上而下的绩效目标分解和评估系统，使 KPI 与组织的绩效衔接。通过战略解码、KPI 分解及建立高层绩效管理小组，每年例行运作对高层组织的 KPI 的管理，使整个公司的目标开始有了非常清晰的分解，真正落实到相关责任部门。

记者：效果如何？

吕克：大约用了两年时间我们建立了组织绩效管理体系，以及组织绩效同组织奖金的回报关系管理机制，使奖金的生成和分配有了依据，同业务目标的完成有了相对直观的挂钩关系。现在的问题是绩效 KPI 的导向可能在操作执行中过于片面和强化，反而造成部门墙、指标僵化等管理弊端；而一些部门为了落实工作要求，也容易要求在 KPI 加入很多指标，从而使得 KPI 数量更多，更复杂。但是，这也证明当时搞得这套管理系统很有用，大家都觉得要用它来达到管理目的。客观地说，这套体系和机制在华为快速发展的当时情况下，是有利于更清楚理解目标和把目标有效地分解到各个部门，从而为业务目标的达成起到了非常大的推动作用。

（四）职位职级管理，使岗位责任、贡献与回报挂钩

记者：那段时间也在推行职位管理？

吕克：对。1997 年我们曾经与 HAY 公司合作，初步建立了职位管理的概念。2003 年公司要推行人岗匹配和易岗易薪，要把职位管理搞清楚，才能谈人的管理问题。

职位管理，我们首先是跟顾问交流，强化了对评价标准的定制，更加突出责任导向和结果导向，围绕这两点，把整个评估要素进行了调整，使得职位职级的评估更能体现华为的价值导向。接下来，采用从典型岗位到普遍岗位的方法，花了一年多时间，把整个公司的职位系统进行了梳理。这个工作的意义我理解是：一是真正构建了可以使用的、体现华为责任结果导向的职位管理系统，二是稳定了职位评估方法，第三是通过例行运作，使我们对职位的管理走向正规。

记者：这些管理方法，是我们在顾问的基础上合作，定制发展出来的吗？

吕克：这些管理方法，体现了中学为体、西学为用的理念，最基本的核心理念和价值观导向是公司长期积累和实践的结果，而在方法上和机制上借鉴业界优秀的实践。

KPI 的管理，没有引进外面的，学习了业界以后，自己提出了华为的 KPI 设定方法和管理机制。在职位管理方面，大量借鉴了业界的标准方法，但在这些方法中植入了华为的特质。比如：以岗定级，采用了定制后的方法来做职位评估；以级定薪，是公司自己的实践，我们一起讨论，做方案，把职位职级跟业界对标，确定它的薪酬定位；人岗匹配、易岗易薪也是我们的实践创造和总结，体现了责任挂钩——你到了这个岗位，在岗位上做出了贡献，那你就获得相应合理的回报；在这个岗位，你的薪酬区间就清楚了，但能不能获得这些回报，还取决于你在这个岗位干得怎么样，胜不胜任。而且如果被换岗了，薪酬会随着岗位变化而调整。这使得薪酬回报跟责任贡献弹性挂钩。这在业界都是没有的，但落实了公司责任结果导向的管理理念。

这个阶段，我主要是把很多以前零零散散的、摸索的管理实践，整合并形成一系列系统化、规范化的管理体系。比如原来单点的职位管理，大家不知道其意义所在，我们把职位管理和员工的回报有机结合起来，形成 16 字方针，最终使得业务本身管理规范、系统化了，这种规范化系统化又承载了公司的管理理念。在这个过程中不断去借鉴、创造、推动。同时，真正把它落了地。

（五）面向未来的人力资源管理挑战

记者：未来公司人力资源管理还面临哪些挑战？

吕克：业务在变化、环境在变化，过去成功的经验现在未必成功。所以首先是不断基于战略和业务的需求来审视过去方案的适应性，一方面要注重延续性，因为人力资源管理是长期的活动，要有政策的延续性；另一方面也要根据业务的情况及时调整，因为人力资源政策对组织的行为调整是最直接的，也是最快的方法。所以如何平衡延续性和适应性的度，是需要把握的。

随着公司全球化和多元化业务的开展，人力资源的组织管理、人才管理、激励管理和文化氛围管理都面临非常大的新的挑战。比如在组织方面，老板提了几年要一线呼唤炮火，怎么有效地落实，形成一种自下而上的呼唤炮火的机制；权力应该怎样去有效分配，但又合理的监督，使一线主管能随心所欲但又不逾矩；组织的规模怎么样弹性地建立？面对变化，怎么样实现组织形态多样化，即适应当地的业务特点又有一致性？在人才方面，现在进入终端和企业业务，业务不一样，所需的知识能力不一样，人才怎样去获得和保留？这些年也从外面引进了很多人才，他们和已有人才的融合和发挥作用也是很大的挑战。在激励方面，怎么样既保持大家在一条战壕里的集体成长和分享，又针对不同业务不同团队设立不同的激励，也是个挑战。

虽然公司一直讲在人力资源管理上主管要担责，这么多年各级主管在人力资源管理的意识和能力也在不断成熟，但相对于业务管理和财务管理能力的提升，还有相当大的差距。怎么样让这些主管们在意识上愿意去管，在能力上能够管，从而形成一种管理的积极性，这也是一个挑战，不能总靠 HR 的拐杖。

记者：为适应未来，HR 在哪些方面应加强自身的科学管理和能力提升？

吕克：首先，这几年公司在组织管理、人才管理、激励管理和文化管理方面已经初步建立了框架和思路，但有些方面明显感觉还没有很好的结构，管理还存在很多的疏漏，比如说薪酬管理，国内的薪酬管理相对比较系统，海外本地员工的薪酬管理相对弱一些，还有各种派遣的管理政策很大程度都缺失，非物质激励的工作和管理原则还在探索。

怎么使 HR 支持业务的发展，使工作有法可依，是非常关键的挑战。很多问题都要去找到答案，找到科学的构架，即要有大公司的规范性，又要有弹性，让大象能跳舞。我想所谓的科学管理，最核心的是在组织、人才、激励和文化氛围建立一套即在内核上一致，形式上又多样化、有针对性的管理系统，使整个管理系统既有导向性，又有弹性。只有这样的机制，才能促进各个组织和人员更好地为公司作出价值。

十六、华为“蓝血十杰”Steven：客户价值导向的绩效管理与“铁三角”

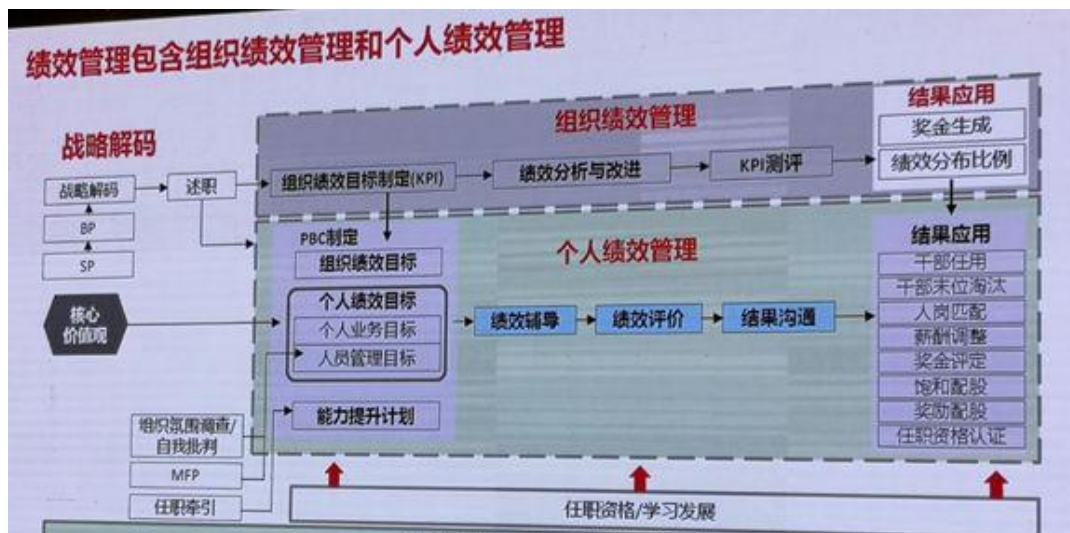
一谈到组织绩效，大家就想摇脑袋。几年前，有篇文章叫《绩效毁了索尼》，对绩效管理提出了质疑，认为绩效已经把索尼毁掉了。那篇文章可能对大家产生了一些误导，《绩效毁了索尼》之后，还有人写了另一篇文章《没有绩效，索尼会毁得更快一些》，但很多人没有看到，实质应该是怎么合理地布局考核，既做到对被考核对象的目标牵引，又能内部相互协同、目标一致。

（一）绩效管理导图：从战略解码到结果应用

组织绩效管理其实是战略制定到执行中的一个重要过程。组织绩效是在某一时期内，对组织基于自身职责定位承接的公司或上级组织目标完成结果的衡量。一般用关键绩效目标来衡量组织绩效。为什么要做组织绩效？既然是一个组织，就要定业绩目标；分解了目标，就要衡量达成的结果。所以，组织绩效的目的是引导、牵引组织的行为，同时支撑公司战略的达成，另外也是对部门的贡献识别。企业考什么、员工就要做什么，这就是牵引组织行为。从战略制定到执行，企业的价值评价框架一般分为两个层面：

一是组织绩效管理，包括从战略规划与解码、组织目标确定与实施方案的述职澄清、执行过程的分析与改进、评估结果应用等过程。

二是个人绩效管理，在组织的基础上要进一步分解到个人。个人绩效管理是企业价值评价体系的另一主要部分，只有组织中的每个人的绩效目标完成才能有效地达成组织绩效目标，通过层层组织绩效的达成来完成企业的战略目标实现，这是一个闭环的战略执行管理过程。



企业的战略落地一般是从 SP 到 BP，这里的 BP 指的是年度规划而不是用来找投资的商业计划书，年度规划其实就是在做战略解码。企业高管进行述职时，应该重点陈述实现规划的方法和路径，而不是聚焦过去的丰功伟绩。在述职澄清的基础上，确定组织绩效目标，然后就是绩效执行过程的管理和持续改进，考核周期的结果测评和结果应用。

从组织的绩效目标需要组织中的每个人各司其职来实现，因此需要继续往下分解成个人的绩效目标，个人绩效目标包含与个人岗位职责紧密相关的某些组织绩效目标以及围绕岗位职责的个人业务目标、人员管理目标（此项仅针对管理者）和实现个人目标相关的能力提升计划几部分组成。组织氛围调查、MFP（经理人反馈计划）的结果是管理者人员管理改进目标的设定的输入，任职能力牵引是个人能力改进目标的输入等。公司层面通过任职资格的牵引和学习平台帮助个人任职能力的持续进步，满足业务战略需要。十几年前曾经有这么一个说法：只要组织执行力够强，就可以把错误的战略执行正确。这个说法应该是错误的。因为组织执行力越强，如果方向错了，组织偏离航道的风险就越大。所以还是要先找对方向，做正确的事。

（二）华为认可的组织绩效：为客户创造价值

华为认可的组织绩效就是真正要为客户创造价值。为客户的创造价值的主张主要有提供的解决方案是否解决了客户的问题或痛点、解决方案是否具有比较竞

争优势、能否帮助改善客户未来获取价值的能力、降低客户的整体运营成本，保障客户长期价值增长等等。要实现这些价值主张，就要思考通过哪些价值创造的关键活动来承载，帮助客户成功，实现收益增长、利润增长、用户增长以及份额增长。如果企业没有帮助自己客户实现这些方面的成功，那就不能算是真正的成功。

任总曾在公司大会上讲，“我们不要通过客户关系，把客户的仓库装满，而是真正用我们的产品和服务帮助客户创造价值。”如果客户因为和我们关系好而拼命买我们的东西，但是买了以后放在仓库里没有帮助客户产生价值，这就不是华为追求的以客户为中心。其实我们在与客户的交流中，客户也是这样的诉求，希望与我们做更有价值的创造和合作，只有这样，就建成一个长期的战略合作伙伴关系，为客户创造价值，实现企业持续的商业成功。

1、组织绩效管理的几个要求

组织绩效管理的终极目标对企业有以下要求：

- Ø KPI 选择要紧紧围绕公司、产品、区域的关键战略的落地；
- Ø 关注长期战略目标牵引，做好公司、产品和区域的长期战略目标协同；
- Ø 要考核结果，要尽可能减少对过程的考核，减少管理复杂度和组织内耗；
- Ø 匹配组织的阶段重点和职责定位，落实差异化考核，避免 KPI 简单复制；
- Ø 所有纳入 KPI 的指标必须是由第三方来统计数据的指标，不要自己统计自己；
- Ø 聚焦重点，KPI 指标数量要有约束，控制在 10 个以内，层层递减；
- Ø KPI 由直接主管决策，行业组织只能提建议，做好专业支撑。

2、组织绩效管理的四个阶段

组织绩效主要分四个阶段：

第一，目标确定，包括指标选择与定义、目标值等要素；

第二，过程管理，包括过程跟踪、执行情况与分析、改进计划、运营组织绩效；

第三，结果的衡量和评估，体现公司的运营与要求；

第四，结果的应用。这是组织绩效管理的四个过程，这四个过程也是循环理解的。

组织绩效的呈现方式要体现平衡记分卡的四个维度：财务、客户、内部运营、学习与成长四个维度，每个维度对应不同的指标。组织绩效管理实操要聚焦抓好以下四个要素：确定指标项与权重、指标定义、目标值确定、评分规则等要素。



（三）KPI 指标来源于战略解码和业务流程

首先，KPI 考核的指标项来源于战略解码。前面跟大家分享的绩效目标都来源于业务战略目标。在业务战略里面又分解出客户关注、质量好的产品，好的服务，低的运营成本以及和谐的商业环境等指标。另外，流程也会产生一些业务指标。一个企业基本上有四大主流业务流程：一是研发流程，就是集成产品开发（IPD）；二是销售业务流程（LTC），从线索到回款；三是服务流程（ITR），从发现问题到解决问题；四是市场流程（MTL），从市场管理到线索。

企业最核心的是两条线：产品成功和市场成功。只要把这两条线做成功，其他的都好办。聚焦产品和市场这两条线的成功，才是企业的主要矛盾，不要成天被如何评价行政部门、办公室秘书机构所困扰。

1、KPI 要以结果为导向，以第三方统计为准

KPI 考核结果，首先要尽可能减少对过程的考核，并且不许分段设置 KPI。一切过程都是价值消耗，过程的规律性及极简化应由被考核对象在实践中去发挥主观能动性。一个企业是功利组织，所有的经营管理活动都要对准结果，没有结果的过程都是“伤亡数据”，华为公司的绩效考核以责任结果为导向，关键行为过程的考核。首先看结果，在结果的基础上，看得到这个结果的关键过程是为了持续得到这样的优秀结果。所以，我们建议在做考核指标时，首先要以责任结果为导向，减少过程的考核。不要既考结果又考过程，否则最后过程都达成了，结果却没有完成，最终企业的经营目标谁负责。

结果性指标是衡量组织的价值产出和竞争力，且能被客户认可的指标，一般可以从以下几个方面来确定：从客户到客户的指标，如客户满意度、质量等；衡量组织价值的指标，如规模、利润、现金流等；衡量端到端业务流程最终输出的指标，如订货、回款等；衡量业界判断组织竞争力的指标，如格局、毛利率、运营资产效率、人力资本 ROI 等。

绩效指标定了以后，还要注意区分当期指标和中长期指标。当期指标是在当年内能完成，且对未来几年没有直接影响的指标，是当年活动在当年的体现，通常反映当期经营成果。一般当期指标主要针对结果进行考核，包括订货、收入、利润、现金流、回款、费用率、资产负债率等等。中长期目标是反映企业创造未来价值、增加土地肥力的指标，且这些指标往往需要持续改进，如毛利率、投资回报 ROI、运营效率、产品和服务的质量、市场格局与份额、组织效益、流程变革成熟度、领导力、客户满意度、预研与创新、风险管理等。

其次，所有纳入 KPI 的指标必须是由独立的第三方来统计数据的指标，这是底线。

2、华为的三个目标值和制定目标值的三种方法

目标值的做法一般有三种：一是行业导向法，瞄准行业标杆我们要确定的改进目标、增长目标。企业管理要在行业找标杆，区域搞竞争。看行业的目的是找跟行业标杆的差距，跟谁看齐，超越谁。在区域内要瞄准对手，抢占份额、超越它。二是内部导向法，自己跟自己比，持续不断的改进。三是综合平衡记分卡，内部各要经营要素的均衡改善。

华为对每个 KPI 的目标值分别设定底线值、达标值、挑战值。

底线值是基于公司管理（即财务、客户、内部运营、学习与成长）的最基本要求制定，达到即对应 60 分值。

达标值要体现公司业务发展诉求，其中，财务类指标基于 BP 预算制定，非财务类指标基于业务改进制定，达到即对应 100 分值。

挑战值体现强有力的目标牵引，挑战值需要付出很大努力才能达成，达到即对应 120 分值。

3、评分规则：以结果为导向，既导向单项做好，又关注业务均衡成长

评分规则以结果为导向，既导向单项选择的完成度，又关注业务均衡成长。通过加速记分牵引每个指标做到挑战目标，但每个指标得分 120 分封顶，不能让一个指标做到了一千分，其他指标就不用做了。这就是既导向单项选择做好，同时又关注业务均衡发展。

（四）一线基本作战单元：“铁三角”的运作

1、面向客户的组织——“铁三角”

组织管理研究最好的方法就是研究军队，军队是最严密的组织。

华为构建了面向客户的组织——“铁三角”。所谓“铁三角”就是铁板一块，不分你我，为了共同的目标去完成任务。

三个角色分别是：一是 AR（客户经理），二是 SR（解决方案专家），三是 FR（交付经理）。铁三角都直接面向客户，同时承担同一个目标，只是侧重点不一样。其中，客户经理负责管理客户关系，抓住市场线索，确认客户需求；解决方案经理基于客户需求，制定整体解决方案以满足客户需求，为客户更好地创造价值；交付经理主要负责确保产品与服务的交付周期和质量，通过满足客户需求，实现及时现金回款的目标。

2、“前方放开手，后方手放开”：让听得到炮声的人来呼唤炮火

华为的组织构建包括前方、后方和平台，前方指挥战役，后方决定作不作战，平台提供资源支持。听得到炮火声音的人最清楚前方的状况，要让他们指挥战争，向后方呼唤炮火。后方各种能力中心责任清晰，对准作战，形成联合支持平台。小前端这样的作战模式就是“班长战争”，将是未来业务运作的主要型态。在管理

上，华为永远朝着以客户为中心，聚焦价值创造，不断简化管理。所以，华为构建组织的核心是“前方放开手，后方手放开”。后方不要把手伸那么长，让前方放手去做。

基于此，华为公司组织作战形态和权力分配，主要呈现在五个方面：

- Ø 一是组织构建的模式形态是小前端、大平台；
- Ø 二是指挥权和管理权分离；
- Ø 三是指挥权前移，让听得到炮火的人指挥；
- Ø 四是管理权更多体现服务支撑职责能力和资源建设；
- Ø 五是精兵直接作战，呼唤炮火，即“班长战争”。

3、“铁三角”是基于端到端流程构建的组织形式

建立以客户为中心的端到端流程化组织，首先是梳理端到端的流程，至少要做好三个端到端流程：一是从产品的需求到满足产品客户需求的研发流程；二是从线索到回款的销售流程；三是从发现问题到解决问题的服务流程。

流程梳理完之后，要基于流程构建组织。流程化组织是沿着流程进行权利、资源和责任的分配。流程化组织是由流程中多个工作上相互关联或具有相似职责与能力要求的岗位组成的。组织就好比火车站，流程就好比铁路线，高铁就好比业务。高铁的目的地确定铁路线的走向，铁路线的走向确定火车站的设置。

“铁三角”基于华为公司从线索到回款（LTC）的流程应运而生，是一个端到端面向客户界面的组织。这个组织从线索的生成开始到合同的关闭结束，原来都是段到段的，现在由这个组织拉通了端到端流程。

铁三角区别于功能模块的独特价值，在于铁三角代表客户。一方面代表客户，实现公司的经营目标，在客户端挖掘新的商业机会；另一方面，回到公司以后，

反映客户需求，找到一些价值创造的新机会点。所以，铁三角的角色定位既代表公司又代表客户。

铁三角的绩效目标是承担同一个 KPI 的关键指标包括订货、销售收入、销售毛利、回款额、市场目标完成率、客户关系提升目标完成率、客户满意度、DSO+ITO、交易质量山头问题海景、铁三角能力提升等等。

（五）华为的成功，是人力资源管理的成功

华为人力资源管理 2.0 里系统阐述了华为人力资源管理主要贡献：构建核心价值观底座；形成自我批判纠偏机制；打造价值创造管理循环。企业经营管理最核心的就是围绕全力创造价值、正确评价价值、合理分配价值三方面进行管理。人力资源管理是企业商业成功与持续发展的关键驱动要素。

华为人力资源管理的主要内容包括两个动力，三个对象。两个动力是精神文明建设和物质文明建设，三个对象是人才管理、项目管理和组织管理。

精神文明建设导向持续奋斗，构筑了公司的核心价值观，形成了积极进取、敢于亮剑、百折不挠、集体奋斗的高绩效组织文化。物质文明建设基于责任贡献，坚持了多劳多得的分配理念，形成了劳动所得优于资本所得、组织激励来源于业务经营与发展结果的获取分享、个体激励向奋斗者与绩优者倾斜的回报分配机制。

干部队伍建设要确立“干部是自己打出来”的干部选拔理念，形成了在成功时间中选拔干部、在关键事件中考察干部、在战斗中磨砺干部的干部管理机制，打造了一支具有高度使命感和责任感，敢于担当，勇于牺牲，能引领组织前行的“火车头”队伍。

人才队伍建设要确立“人力资本不断增值的目标优先财务增值的目标”的人才管理理念，初步形成广纳天下英才、促进优才涌现、鼓励在岗钻研，尊重人才但不迁就人才的人才管理机制，建设了一支努力创造、专业精深、支撑公司业务发展与技术进步的专业力量。

组织管理要确立“客户与战略决定组织”的组织管理理念，形成“责任聚焦、分权制衡”的管理原则和“弹性投入、考核促产、协同共进”的管理机制，构建客户、产品与区域三维度协同作战的公司组织平台，逐步推动了公司经营重心的前移。

合理分配价值很重要，价值的就地分配同样重要，但最重要的是要有制度保障的分配。如果没有制度保障价值分配，分多少、分不分都是主观确定，员工创造价值就会心存顾虑，所以，华为是用制度保障的价值合理分配，就能撬动全体员工的进行更大的价值创造。

外面有人说：“华为公司就是一个非理性的奋斗者”，因为大家都心无旁骛，聚焦工作。也有人总结说：“华为公司的干部不要脸（触及灵魂的自我批判），员工不要命（拼命地做贡献）”，就可以通过聚焦工作、创造价值而获得更好的激励和价值分配。力出一孔，利出一孔。

十七、华为“蓝血十杰” Steven：如何做战略规划，从找差距开始

（一）企业战略规划核心六要素

企业做战略规划，分五步：

第一步，找差距

很多企业搞错了，天天喊着丰功伟绩，而不是找问题和差距所在。所以，企业里面做战略规划也好，做业务规划也好，都要从差距开始找问题、做改进。差距分为机会差距和业绩差距。业绩差距就是我们计划了但是没有完成的差距，机会差距就是我们应该做得更好的部分。人性导向里面有两个极端：一个是满足现状，另一个是成就导向。认可满足现状导向的认为不用摆脱现状，现在就很好；认可成就导向的认为现在还有很多差距，应该做得更好。这两个导向最终也会指向两个结果：安于现状导向的人得到的是将就，有成就导向的人得到的是成就。所以，企业做战略规划都是从不满足和不满意开始的，不满足是找机会差距，不满意是找业绩差距。

第二步，洞察市场

基于存在的差距，我们要洞察市场，可以形象表达为“五看”：看行业趋势、技术趋势，看市场变化，看客户需求，看对手变化，最后看自己能干什么。

第三步，战略意图

结合差距和市场洞察，确立一个追求就是战略意图。战略意图要定企业的愿景、战略目标和路径节奏。很多企业老板都是雄心壮志、信心满满，有方向、有追求，但是他们没有战略。很多企业有目标，但是又没有节奏，不知道如何去实

现它。很多企业有雄心，但是没有能力，不知道构建什么能力才能实现目标。这时候就要梳理节奏、路径和战略意图的关系。

第四步，创新焦点

定了目标之后，要树立哪些业务组合去实现目标？有哪些项目、哪些业务能够支撑目标达成？这就是创新焦点的寻找，是未来业务的组合和创新模式的梳理。

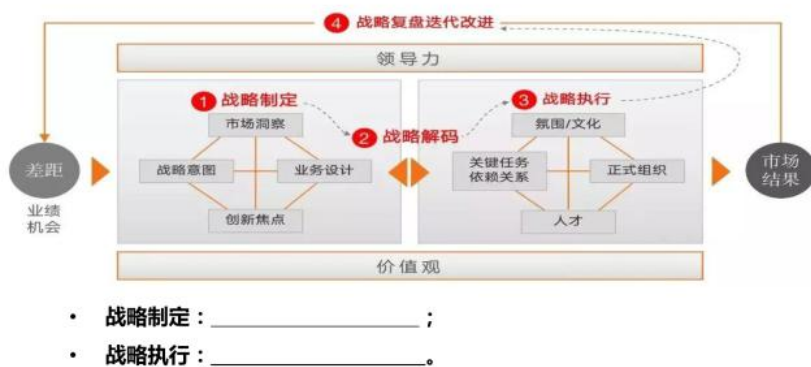
第五步，业务设计，企业的业务设计包含六个要素

- 1、是客户的选择**，什么人适合做我的客户。
- 2、是价值主张**，客户为什么选择我们？要回答客户选择我们的原因，思考我们提供的服务和产品、独特性等等。
- 3、是价值获取**，企业为客户提供这样的要素、独特性、产品和服务后，企业的商业模式是什么？如何获取价值利益？
- 4、是活动范围**，企业为了完成业务，为客户呈现价值主张，能干什么、不能干什么？哪些应该由合作伙伴做，哪些由供应商做？战略其实就是活动范围的选择，选择哪些自己做、哪些别人做。
- 5、是战略控制**，即企业和竞争对手之间的差异性、独特性，包括未来价值转移的核心点。战略控制点，可以理解成实现企业的目标必须达成的关键点、必要条件，企业达成了这些不一定能够实现目标，但不达成就一定实现不了。
- 6、是风险管理**，企业实现一个业务模式或战略目标、战略追求，可能会出现哪些风险？风险率怎么管控？这就叫风险管理。

这六个要素是企业做战略规划的核心内容，绝大部分企业应该很擅长这方面内容，但是往往很多企业做成这个以后，就没有下文了，不知道怎么做战略执行，所以，到年底拿出来看，还是最初的样子。

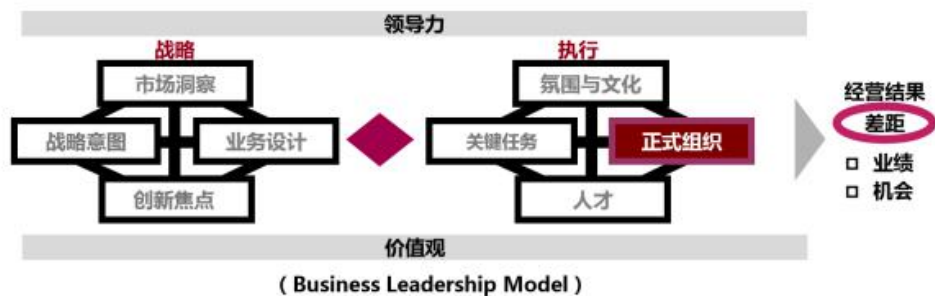
（二）从规划到执行，从望远镜到显微镜

战略规划是拿望远镜看，看的是山的那一边，山道蜿蜒。但是战略执行要把望远镜换成显微镜，看当下做什么才能实现未来。所以，我们要回到关键任务，当下一年里面应该做哪些关键的任务来支撑战略目标的达成。关键任务是什么、从哪里做？要从市场增长、市场格局、解决方案、产品平台、能力构建以及内部机器化运营、竞争和合作等领域去找，关键任务是支撑目标的达成，这是战略落地的第一步。这些事都是要靠人和组织来完成，组织管理的内容包括建立什么流程、构建什么组织、营造什么机制。组织又是由人组成的，人才的管理要分解到人才在哪里、人才的获取是什么、人才的激励机制是什么、用什么机制来保留人才、人才怎么去思考。当然，有人的地方都是江湖，有江湖的地方就有斗争。除此之外还要建立文化和氛围，建立什么样的文化，构建什么样的价值观来保障这些人愿意去干。



这是一个企业战略规划到战略执行的全景图，我们要从这几个维度结构化地去思考。如果企业高管都能够按照这样的思维去思考，形成习惯以后，能力也就随之提升了，这是企业制定战略的有效思考模式和工具。

做正确的事：BLM是制定与共识企业战略与执行的利器



战略决定业务 业务决定流程 流程决定组织

这个框架上面还有领导力，下面还有价值观。领导力就是影响别人自动自发地跟随我们选择方向和目标。价值观的核心理念包括企业的追求、愿景、使命，不是公司墙上写的那几句口号。领导力和价值观就是企业的天和地，一直贯穿始终，所有的选择都不能违反使命和愿景，这是我们做战略规划的背景。总而言之，从战略制定、规划到执行，其实就是在正确的时间，用正确的方法做正确的事情。

十八、华为“蓝血十杰”黄卫伟 | 为什么华为如此坚定地走“科学管理”之路

以下是黄卫伟教授的演讲全文：

我今天演讲的主题是“为什么今天还要向‘蓝血十杰’学习”。

这一次演讲比以往更有挑战性，前几年在我们的华夏基石管理论坛上，演讲主题是由我自己来拟，这一次彭剑锋教授给我出了命题作文，更有挑战性。

（一）任正非为什么强调要学习“蓝血十杰”

——科学管理回答了“互联网思维”的本质

在即将过去的一年里，中国企业家和经理人的思路被互联网巨头们（BAT）、以及所谓的“互联网思维”搅得有点乱。

一方面是“淘宝”、“天猫”之类的电子商务网站四处出击攻城略地，使零售商、分销商、制造商倍感压力。去年这个时候，美的集团邀请我去演讲，当时我就有一个感觉，大家被互联网冲击的有一点惶惶不可终日，不知道在互联网时代怎么生存？过去马云的理念是“让天下没有难做的生意”，今天的马云反倒是“让天下的生意有点难做”。

另一方面是阿里巴巴在纽交所上市，上市的时候大概市值 1700 亿，现在股价涨到了 100 美元，市值超过 2400 多亿美元，已经超过沃尔玛。这个价值是怎么创造出来的？一个既不采购也不加工，也不送货的企业，怎么就值那么多钱？这个把大家的思想搞乱了，比如制造企业，我们兢兢业业改造工艺，去加强管理，去降低成本，去挖掘潜力。最后，马云创造出来一个虚拟的交易平台，就值这么多钱。那我们的企业到底是搞实体还是搞虚拟？这些都使人困惑。

■ 这世界充满悖论，像罗素悖论：“理发师的头谁来剃？”本来是困惑哲学家的问題怎么跑到管理界来了？

去年流行的一本书叫《创新者的窘境》，提出了一个让大企业困惑的悖论，全书就是在阐述这个悖论和试图回答这个悖论：大公司之所以被颠覆不是因为他们管理不善，而是因为他们管理的太优秀了！

那我们到底该不该管理优秀？该不该管理卓越？要不要追求管理卓越？这个悖论对一些企业的冲击很大，以至于华为去年10月内部各种讨论的时候，主题自然的都是聚焦在颠覆式创新的问题上来了。以至于华为人都讨论该如何应对颠覆性创新，相反，人力资本管理问题倒显得地位次要了。最后还是任总出来稳定军心。任总写了篇文章，认为宝马是不会被颠覆，他在文章中称，“大多数人认为，特斯拉汽车是颠覆性创新的代表，未来肯定会超越宝马。但我认为，只要宝马采取开放性的改革提升自身，也不一定会输。”

这个世界上充满悖论，管理中也充满悖论。悖论本来是一个哲学上持续关注的问题，昨天就在想这个事儿，像罗素悖论：“理发师的头谁来理？”如果理发师的头自己来理，这个悖论前提就被推翻了。如果理发师不给自己理，不给自己理发，他的头应该谁来理？哲学上类似的悖论还有很多，“万能的上帝能不能创造一块他自己举不起来的石头？”，“神能造出方形的圆形吗？”，“神能把对的看成错的吗？”，“神能找到一件他做不到的事吗？”.....有一次，柏拉图把自己假装成守桥人，让苏格拉底回答一个问题，说你要是回答正确我就让你过桥，回答不正确我就把你扔到水里面去。苏格拉底回答：你把我扔到水里面去。悖论就出来了：如果判定苏格拉底说对了，就应该让他过去；如果判定苏格拉底回答错误而将其扔进到水里，那回答又是正确的。这些在哲学上很有意思的悖论问题，现在困扰着管理学家。

■ 所以，互联网思维也好，创新者的窘境也好，它提出的根本问题是：企业还要不要持续的改善管理？科学管理还有没有用？未来市场和企业谁代替谁？

刚才听了文跃然教授的演讲，文教授几十年一直从事人力资源管理教学，还创办了几年公司，用自己的经营管理实践告诉大家企业要回归科学管理，要用科学管理去解释人力资源管理的本质。这个也是悖论：如果科学管理能够解释人力资源管理的本质，要人力资源管理干什么？如果人力资源管理不能够解释这些问题，要科学管理干什么？

所以，管理现在不断地面临这些矛盾和这些悖论。因此，互联网思维也好，创新者的窘境也好，它提出的根本问题是：企业还要不要持续的改善管理？科学管理还有没有用？未来市场和企业谁代替谁？这个问题涉及到企业和市场的关系，让我们回到罗纳德·科斯提出的两个基本问题：“如果通过企业可以消除某些成本，那为什么还会有市场交易？”反之亦然，“如果价值体系能够决定资源分配，为什么需要企业来承担建立和运转这种行政机构的成本呢？

一个视角的改变，就改变了整个世界。你不是主张自由市场吗？你不是主张看不见的手吗？看不见的手如果可以解决问题那还要企业干什么？所以，两个问题都归结到一个本质上的问题，就是讲市场和企业要看到两种可以相互替代的组织形式。这个里面关键是交易成本。谁的交易成本更低，谁就替代另外一个。

■ 互联网时代企业的生存之道：用互联网降低企业的外部交易成本；用互联网和科学管理降低企业的内部交易成本。

按照科斯交易成本理论我们再来看看互联网，互联网向企业提出的根本问题是什么？互联网企业是降低了市场交易成本还是降低了企业内部交易成本？互联网时代企业内部交易成本还能否低于市场交易成本？还有没有可能低于市场成本？互联网时代企业存在的理由，就是你的交易成本要低于市场交易成本。

因此，互联网时代企业的生存之道就是很简单了：用互联网降低企业的外部交易成本；同时，用互联网和科学管理降低企业内部交易成本。这个就是互联网企业生存之道。我们也不要搞那么多互联网思维，所有的争论最终回归到一个问题，是谁替代谁的问题。

这个就是华为的互联网思维，这个就是华为的互联网解决之道。这个也是今天华为还在向“蓝血十杰”学习的原因。说到底，就是要在互联网时代通过科学管理，通过运用互联网进一步降低企业内部运作成本，内部交易成本，这样才能够在互联网时代生存下去。

（二）“蓝血十杰”代表了什么？

——代表了科学管理和批判性思维精神

■“蓝血十杰”被尊称为美国现代企业管理的奠基者

吃饭的时候，我旁边坐着一个老总，问我“蓝血十杰”是谁？可能有一些在座的企业家不知道“蓝血十杰”是谁，“蓝血十杰”是二次大战时期美国陆军航空队的“统计管制处”的十位精英。

十位精英擅长的是什么呢？就是数据分析。他们在战术上运用统计学，运用运筹学为美国的陆军航空队计算他的飞机，计算他的驾驶员，计算他的布局，计算他的炮弹等等。每一场战役，如果统计学上不能赢，这个仗是不会去打。这不像德国军队，不像共产党军队，我们不用统计学，我们是靠激动灵活的战略战术。美国人是靠统计学来打仗。

二战结束后，福特公司一次性将这 10 个人全部招进来了，分别进入了公司的计划、财务、事业部、质量等关键业务和管理控制队伍。这 10 位人在福特公司掀起了一场以数据分析、市场导向，以及强调效率和管理控制为特征的管理变革，这一场变革使得福特公司摆脱了老福特经验管理的禁锢，从低迷中重整旗鼓再现当年的辉煌。这 10 个人被称之为美国现代管理企业的奠基者，这个就是“蓝血十杰”的由来。

■“蓝血十杰”对于现代企业管理的主要贡献是什么？

概括起来包括四个方面：第一个是基于数据和事实的理性分析和科学管理。按照“蓝血十杰”的管理哲学，事实都是可以度量的；不能够度量的事情就不是事

实，最多是一种现象。第二个是建立了在计划、预算、流程和利润中心基础上的规范的管理控制系统。据说这次从中央到地方财政部门，都在大力推行的一件事情，就是管理会计，管理会计的重要性恰恰是在预算、计划流程和责任中心基础上建立起一套管理系统。第三个是重新定义了财务部门的功能，使之在传统的会计和融资功能基础上，承担起成本分析、利润分析、投资决策等现代管理会计的职责。第四个是客户导向和力求简单的产品开发策略。

■“蓝血十杰”代表了科学管理和批判性思维精神

我认为基于数据和事实的理性分析和决策，本质上是一种批判性思维，这是一种客观的、公正的、态度谦逊的和不带成见的思维方式。批判思维是创造性思维的出发点，没有批判就没有创造；科学管理与创新并非是对立的，二者遵循的是同样的思维规律；科学管理帮助创新发现问题，为创新奠定商业化成功的基础。

至少在外国人来看，我们应该学习“蓝血十杰”对数据和事实的科学精神，学习他们从点滴做起建立现代企业管理体系大厦的职业精神，学习他们敬重市场法则在缜密的调查研究基础上进行决策的理性主义。在调查研究基础上进行决策这种理性主义，基于实践本质上是一种批判性的思维，而批判性思维它实际上是创造性思维的起点，没有批判就没有创造，所以创造实际上是发起于批判，因此，科学管理与创新并非是对立的，二者在思维上遵循同样的逻辑。

（三）互联网时代科学管理还重要不重要，这是一个伪命题

——建立现代管理体系是一项长期的、艰巨的任务

有一种流行的观点认为，在互联网时代产生于工业化时代的科学管理思想和方法已经过时了，现在需要的是互联网思维，是创新，是想象力，是极致，是颠覆。真的是这样吗？科学管理过时了吗？我们真的不再需要基于数据和事实的理性分析和流程化的精细管理了吗？中国企业没有经过科学管理运动，我们在管理中习惯凭借直觉和经验进行判断，决策的随意性很大，对人的依赖性很大，总愿

意创新尝试新事务、新概念，缺少踏踏实实的持续改进精神。恰恰是在互联网时代反而我们应该补上科学管理这一课。

■ 建立现代管理体系是一项长期的、艰巨的任务

1996年在华夏基石彭剑锋等六位教授的帮助下起草了《华为公司基本法》，帮助华为初步完成了对核心价值观和管理政策的系统思考；从1998年起至今，为了适应国际化、全球化经营的要求，华为持续投入十几亿美元，邀请IBM、accenture等多家世界级著名顾问公司，先后实施了五大类、几十个管理变革项目，主要是IT、TCNP、战略规划项目、IPD项目、集成供应链项目，每一个项目中都包含的有十几个子项目，持续了十几年，直到今天都没有完成。

■ 引进世界先进管理体系要“削足适履”，先僵化、后优化

任正非总裁为引进世界先进管理体系的变革确定了“削足适履”，提出先僵化、后优化。“我们一定要真正理解人家百年积累的经验，一定要先搞明白人家的整体管理框架，为什么是这样的体系。刚刚知道一点点，就发议论，其实就是干扰了向别人学习。”

“所谓‘削足适履’，不是坏事，而是与国际接轨。我们引进了一双美国新鞋，刚穿总会夹脚。我们一时又不知如何使它变成中国布鞋，如果我们把美国鞋开几个洞，那么这样的管理体系我们也不敢用。因此，在一段时间我们必须削足适履。”
(任正非)

■ 管理改进“七反对”原则

管理变革要继续坚持从实用的目的出发，达到实用目的的原则。在管理改进中，要继续坚持遵循“七反对”原则：坚决反对完美主义、坚决反对繁琐哲学；坚决反对盲目创新；坚决反对没有全局效益提升的局部优化；坚决反对没有全局观的干部主导变革；坚决反对没有业务实践经验的人参与变革；坚决反对没有充分论证的流程实用。

任正非在 2009 年提出“七反对”原则，经过十几年的持续努力，管理变革取得了显著的成效，基本上建立起了一个集中统一的管理平台和较完善的流程体系，支撑了华为公司进入世界信息与通讯技术产业的领先行列。

（四）华为的管理依然面临巨大的挑战

——与业界最佳实践还存在较大差距

尽管如此，经过十几年的变革，尽管有了很大的变革，华为与业界最佳实践还存在很大的差距。为此任正非提出，华为在未来的五年里规模上要再翻一番（去年是 394 亿美元，翻一番达到 700、800 亿美元），在规模翻一番的目标下，还要达到人员不显著增加、营运资本不显著增加。所以，我们说华为的管理仍然面临巨大的挑战。主要在以下几个方面：

一是跨领域、跨部门的端到端的主干流程的集成和结合部的贯通，仍然是目前最大的短板；二是华为公司的运营管理与业界最佳实践还存在较大差距，已经成为制约公司市场竞争力提升的短板；三是如何实现从以功能部门为中心的运作方式，向以项目为中心的运作方式转变。真正实现“让听得到炮声的人呼唤炮火”的机会拉动式运作方式；四是如何简化管理、防止管理的复杂性随规模非线性地增长，在坚持满足客户个性化需求的商业模式的同时，降低管理的复杂性。

■ 提出“5 个 1”目标

去年，华为公司的 IT 与流程优化部通过与 E 公司的业界最佳实践对标，针对五个方面，提出“5 个 1”目标：合同前处理周期（1 天），供应链备货周期，从发货到站点周期（1 周），软件上载周期（1 分钟），以及合同交付周期（1 个月）。华为公司计划用 5 年时间（E 公司用了 8 年），实现“5 个 1”目标，使自己真正进入世界领先企业行列。

就像任总讲的，华为有一个清晰的聚焦的战略，同时有一个基本合理价值评价、价值分配体系，如果再建立起一个高效、灵活、低成本的管理运作体系，那么，摆在华为面前的路只有一条了，除了成功无路可走。

■ 任总的“云、雨、沟”思想

任总还进一步提出“云、雨、沟”思想，他认为香港在过去 100 年的发展中，真正把西方的管理体系融会贯通，并内生成规范的管理机制，这就是一条条“沟”。所以，华为公司的管理哲学，就是天上的“云”，管理哲学、战略诉求、行业环境等内外在因素，共同形成公司运营的“雨”，云下的雨不能到处乱流，而应沿着“沟”流，才能保证执行的速度与质量。

（五）华为不过是走在西方公司走过的道路上

——华为的成功对中国企业的启示

华为为中国企业在世界市场的成功提供了两个重要启示：一个启示是从人的头脑中挖掘大油田、大森林、大煤矿。所以任正非说，“资源会枯竭，惟有文化才会生生不息，一切工业产品都是人的智慧创造的。华为没有可以依存的自然资源，惟有在人的头脑中挖掘……”所以华为坚持“销售收入的 10% 拨付研发经费，必要时可能还要加大拨付的比例”。

中国的人口红利在减少，环境代价在上升，低成本优势在减弱。中国企业哪里去寻找新的优势？中国已经到严重危机的时候，我们产能严重过剩，这个在西方就是到了“牛奶往海里面倒”的时候了。中国已经到了这个程度，中国企业向哪里寻找新优势？

中国最丰富的资源是人力资源，是高素质的人力资源。中国企业应该把自己的优势牢牢的建立在中国的人力资源优势上，要探索出一套吸引、留住这个大规模的人力资源管理激励体系。这个是一个长期的任务，因为中国的自然资源是匮乏的，中国自然资源在世界上人均占有量几乎是属于最低的。所以，一旦我们的整个经济、整个管理、整个竞争优势转向人力资源，建立人力资源基础上，自然资源匮乏反而不重要了。

另一个启示是：中国企业在管理上正走上西方公司走过的路上。

2011 年，中国人民大学商学院 EMBA 的一个移动课堂来到了英国兰开斯特大学管理学院，在与对方教授的交流中，学员们自豪地谈到了华为。对此，对方教授有一个评价：华为不过是走在西方公司走过的路上。

此话可谓一语中的。我把这个话讲给任总听，任总听了以后，他说这个教授非常有洞察力，有机会请他到华为考察，当面和他交流，讲的很对。的确，华为之所以能够在国际市场取得今天的成绩，就是因为华为十几年来真正认认真真、恭恭敬敬地向西方公司学习管理，真正走上了西方公司走过的路。

华为今天为什么还要向“蓝血十杰”学习？因为，华为的成功就是走上了西方公司走过的路。华为表彰“蓝血十杰”，要在互联网时代还要坚持把已经开始的几大管理变革体系进行到底，把革命进行到底，以及坚持把科学管理进行到底。

这个就是华为今天为什么还要向蓝血十杰学习的原因。因为还要沿着这个路走下去。

这是一条成功之路，是一条必由之路。

十九、为什么阿里们不算成功？ 华为蓝血十杰黄卫伟讲述管理之道

“腾讯、百度、阿里巴巴，成功吗？”

谈话刚刚开始不久，黄卫伟就对我们抛出了这个题目。听到这个问题的时候，下意识里浮现的是：他们不都是中国最成功企业的代表者吗？

黄卫伟是中国人民大学商学院教授，他也是中国科技巨擘华为公司首席管理科学家，华为“蓝血十杰”，华为基本法的联合撰写者。

“严格意义上都还不能说是成功。”黄卫伟说，只能算是在成长。

我们的思想历程由此逐次展开。

在这个面向苏州街的人民大学明德楼的办公室里，我们的讨论走向了一场思辨。

在说到华为的管理经验时黄卫伟语速平和，而当我们试图探寻他实践背后的逻辑，黄卫伟的语速不断变慢，在提到黑格尔的逻辑学给他带来的管理学启发时，他甚至陷入了短暂的沉思。

在一阵沉默后，他站起身来关上了身后的玻璃窗，马路上传来的喧嚣归于平静。“我已经 67 岁了，从二十岁做农村基层管理者起，到教管理、研究管理，作为管理顾问深入华为二十二年，才慢慢地摸到这个边上。”

黄卫伟关上的玻璃窗，并不能阻隔窗外北京四月春暮的浓重雾霾。

这一次，需要他来带领走出这片混沌的，是他自己。“后头还有多少学术年华呢？这个年龄这个段，能不能做出这点东西，能不能做出点成果来……有一种很强烈的紧迫感。”

作为华为首席管理科学家，伴随着华为不断成长为世界级企业，黄卫伟的管理思考，也在逐渐开始从管理实践本身，试图下沉至更为本质的所在。

“悖论推动了哲学的发展。”黄卫伟说。在与黄卫伟的谈话中，我们有一个强烈的感觉，他的管理理论已经搭建起了初步框架。在我们的交谈中，最常被黄卫伟提及的，就是“管理的悖论”。

“所有的事情都必须是科学才行？”黄卫伟发问，“管理本身不完全是科学，是科学加艺术的东西，越到高层，艺术性越强……那才是真正的管理。”

（一）西学之用

1996年，黄卫伟45岁。对于一位商学院教授来说，这通常被认为是学术生涯的黄金年代。

那时中国正迎来改革开放以来第一场广泛的西方商学东渐浪潮：彼得·德鲁克、汤姆·彼得斯、迈克尔·波特……当下的我们很难想象，那些西方管理学界的泰斗们，在那几年间，一度像流量明星一样受人们追捧。

那个年代也是当下我们看到所有炙手可热的中国公司成长勃兴前夜，中国的本土市场，开始第一次意识到“追求卓越”的管理学价值。

那一年的春天，刚刚从加拿大回国不久、还在致力翻译斯蒂芬·罗宾斯所著《管理学》的黄卫伟，接到来自中国人民大学同事彭剑峰的邀请，他们选择接受了一家深圳民营技术公司——华为的委托，为这家公司撰写基本管理规范。这个团队包括了彭剑峰、包政、黄卫伟、杨杜、吴春波、孙健敏在内的六位学者。

华为基本法是在两年的时间里，这群管理学者与任正非利用碎片时间，“逐句逐段地推敲整理出来的。”二十余年后的今天，这家公司成长为科技巨擘，而由黄卫伟主要执笔的这份文件，成为中国企业管理的标杆范本。

这份文件规定了华为的核心价值观、基本目标、公司的成长、价值分配、经营方针政策等多个方面的内容。在外界看来，《华为公司基本法》蕴藏着这家公司成功的基因。

黄卫伟的评价与外界不一样。他说，华为基本法“在写出来的那一刻，就可以锁抽屉里了”，这个东西整理出来以后，对任正非来说，它完成了他管理思想的系统化。“这样他就不需要这个东西了。”

多年以后，一次偶然的机会，黄卫伟看到海尔集团董事长张瑞敏在媒体上发表的 2015 年前瞻预测，其中这样写道，“在当前中国的企业还没形成自己的管理思想和管理模式，更没有特别有底蕴的，引领性的管理知识展现给世界。”

“我想，在张瑞敏说这话之前如果看了华为《以奋斗者为本》这本书的话，一定会改变看法。”黄卫伟说。

这更像是中国本土管理学者们回应着彼得·德鲁克“管理就是实践”的召唤。在以华为为案例的研究中，通过战略管理、组织管理、绩效评价与激励、价值观塑造等办法，黄卫伟试图用学者的思路，梳理出完全基于中国本土公司实践的中国式管理逻辑。

“我把《华为基本法》甚至是华为，比作一只蝴蝶。他已经在深圳扇动翅膀，我曾经预言他会在中国引发一场企业变革的风暴。但是直到今天，这场龙卷风姗姗来迟，不过，肯定还是要来的。”在数年前的公开讲座上，黄卫伟曾经如此定义。

2018 年的初夏，在高端制造突然显得无以伦比的当下，华为公司似乎正在迎来一次重新定义。

如果仔细读《华为基本法》，会发现它更像是中国企业怎么在强手如林的世界高科技领域争夺疆域的一份解决方案。

“前几年，任总（任正非）有一次会见爱立信、摩托罗拉、诺基亚、北电等五六家企业的 CEO，他们就提出了一个问题：你是怎么进到我们这个俱乐部的？”

这是寡头垄断的俱乐部。”真把这个问题解释清楚，就是要仔细研究《华为基本法》，黄卫伟说。

2011年，中国人民大学商学院 EMBA 的一个移动课堂来到了英国兰开斯特大学管理学院，在与对方教授的交流中，学员们自豪地谈到了华为。不过，对方教授有一个评价：华为不过是走在西方公司走过的路上。

当中国新经济公司开始展现出锋芒之时，对于西方管理学究竟能够多大程度适应中国本土企业的发展，在近年来业界和学界都开始逐渐出现争议。

但黄卫伟认为，我们依然远未达到可以颠覆西方理论的地步。

他继续用他的经历来表达他的不同意见，“我把那位英国教授的话讲给任正非听，任正非听了以后，他说这个教授非常有洞察力，有机会请他到华为来考察，当面和他交流，他讲的很对。的确，华为之所以能够在国际市场取得今天的成就，就是因为华为十几年来真正认认真真、恭恭敬敬地向西方公司学习管理，真正走上了西方公司走过的路。”

在黄卫伟看来，西方公司自科学管理运动以来，历经百年锤炼出的现代企业管理体系，凝聚了无数企业盛衰的经验教训，是人类智慧的结晶。

“很早以前我上研究生的时候，就听北大教授厉以宁讲过一句话，他说：‘经济学理论，没有被驳倒的，只会被忘记。’只要人们都不用这种理论了，就会很快忘记。实际上在管理领域也是如此，中国要拿出自己的理论体系，而不是轻易否定，甚至全盘否定别人。”

（二）祛魅 BAT

如果说寻找当下时代的中国公司标杆，以华为为代表是一种类别，而另一派别是以百度、阿里巴巴、腾讯（BAT）为代表的平台巨头，以及在他们麾下的众多独角兽们。

这些有别于专注于“太平洋粗的管道”的华为这样的公司类型，众多独角兽们正在试图用资本的力量，依靠不断做大的份额，去建立另一种商业可能。

这样的可能性，同样也成为中国管理学者探索的新沃土。一种完全基于中国新经济实践的管理学，正在试图对传统西方管理学发出挑战。

尽管我们常常羞于承认，这个时代对于成功的判断，最适合的定义表征依然是机场书店里属于独角兽以及科技寡头们的成功学。

但黄卫伟认为这甚至不能定义为成功，“阿里巴巴、百度或者腾讯，某种程度上不能被认为是成功的，只能说它们确实发展起来了。”

当我们讨论这些科技寡头时，能够看出黄卫伟在用词上的克制，“凭借机会主义的浪潮，通过在不完全竞争的市场上获得的这种成长的企业，我还不能称其为成功。”黄卫伟说，“什么时候能把中国产品卖到美国去，这才是本事。”

面对当下所谓商业模式创新，这位卓有建树的管理学者所显现出的更多是忧虑，“这些企业的经营模式不但不能算是成功，而且……使得中国企业都处于浮躁的跟风模式之中。”

这种担忧不无道理，现在中国企业风行的是“风口上的猪”，商业模式大部分都是想着怎么把资本的钱引进来，然后用低价的方式打垮竞争对手，然后再上市，“上市后风险资本溢价退出，企业家和管理层暴富，导致企业的内部分配机制扭曲。”

在黄卫伟看来，对于一个国家来说，商业发展的价值依然是核心技术。

当说到这里时，知识分子的家国情怀和管理学者的理性矛盾展现无遗，“制造 2025 战略才是提升真正的国家实力”。但是，凡是核心技术都需要“多年持续的高投入，厚积薄发”。“现在业界和媒体都过于关注互联网，但真正的国家实力的增长不只在这些行业，而在于真正驱动全球竞争地位提升的核心技术。”

而基于“BAT 式实践”的中国管理理论，在黄卫伟看来同样属于根基不牢。

“西方这套理论确实解释不了中国企业的这种成功模式，因为西方理论中没有这么多机会主义的东西，又怎么能解释机会主义的成功现象？”

黄卫伟认为，对于中国企业的经营，现阶段更需要的是回归基本的管理常识，而不是急着去建立全新的理论。

“我研究西方成功企业的结论是，是朴素的思想造就了杰出的企业，而不是杰出的思想造就了杰出的企业。我刚开始也以为是杰出的思想造就了杰出的企业，最后才发现朴素的思想才是根本。比如像微软、IBM、沃尔玛等等这些杰出的案例，开始以为其背后都会有很深邃的思想，最后发现它们就是把常理做到了极致。”

（三）从德鲁克到黑格尔

“如果回到朴素的思想，那就等于你要写管理理论，几乎和写圣经差不多了。我能写得过圣经吗？根本写不过对吧。”说到这里，黄卫伟笑了笑。

黄卫伟当下的困境，首先在于路径的选择。

“要么追随西方体系，要么就是否定西方体系，但这两个方向都是错的。我认为中国管理学领域应该试图去探索第三条路：就是真正基于中国公司的成功的实践。”

在实践层面，引导黄卫伟的是德鲁克。

但是在实践之上，作为数十年实践的研究者，黄卫伟接下来的挑战是对管理实践的抽象。

对于持续研究和合作的华为，黄卫伟的理论逻辑是，“真正要总结华为的成功，最终还是要回到唯物辩证法，回到黑格尔的辩证逻辑理论。”

在他看来，华为这些年的发展，实际上展现了内在矛盾向对立面转化的过程。而这种内在矛盾早在创业的时候，就已经潜伏在企业内部。

“就像黑格尔辩证逻辑学的体系中，从存在到本质再到概念，这既是逻辑的顺序，也是历史的顺序。从这一点出发，就可以提出这样的问题——企业是先有质还是先有量？按照黑格尔的逻辑学，是先有质才有量。那么，美团、滴滴、甚至 BAT，有了这么大的量，它们的质是什么？还少有人去探讨。”

和科斯在 19 世纪 20 年代给企业的边界与本质所定义的“质”不同，黄卫伟所说的质，理解起来更像是企业的核心价值观和目的。

1989 年，普拉哈拉德和哈默在《哈佛商业评论》上发表了一篇经典论文——《战略意图》(Strategic Intend)，提出了“战略意图”的概念。

他们研究了过去 20 年中成长为世界级的企业，发现它们有一个共同的特点，就是当它们规模尚小的时候就已经树立了要成为世界级的领导者的远大目标。“他们把这个现象叫做‘战略意图’。这就是企业的质。”黄卫伟解释。

（四）企业的“质”，决定了企业的命运。

“他是要做领导者的，如果赚钱目标和成为领导者目标冲突的话，它要服从于领导者目标，也就是在短期利益和长远利益的取舍上，有不同的一个选择。正因为确立了这样的长远目标，这个战略意图以后，才能够牵引它的资源配置的长期一致性。”黄卫伟说。

在辩证法的体系里，除了“质与量”的范畴之外，还有“内因与外因”对事物发展展开分析的框架。由此举例，黄卫伟提出了一套非常有启发性的对于多元化的分析。

在经典的解释中，多元化是企业增长的重要手段，并发展出来一系列多元化经营战略。

在黄卫伟的视野里，企业所面临的不光来自外部的诱惑，企业内部本身有一种多元化的冲动。

“用伊迪斯·彭罗斯的企业成长理论来解释，企业生产性服务能力（包括企业内部管理能力、技术能力）的积累，达到一定程度以后，必须寻找出路。企业积累起来的能力，如果没有释放的地方就浪费了。这些能力是在人身上的，而这些人有可能就会走掉。当企业能力不足的时候，聚焦相对容易；当能力很强的时候，就有一种内在的多元化的冲动。”

“人都不愿意在分工的体系下做一小块，在别人的指挥、管理、命令下做工作，而更愿意做‘鸡头’。特别是那些优秀的人，更愿意领着一帮人，上面就是天，下面归自己管。人性的特征也导致了内在的冲突。这些都是我现在关注的问题。”

一个企业不管成功还是失败，都是内在矛盾相互冲突、相互制约的一种外化。内在矛盾隐含在企业内部。企业的外部表现行为都是内部矛盾冲动、外化的表现形式，多元化只是其中一种。

黄卫伟说，他的这个视角来源于黑格尔辩证法。现在西方管理学也在往这方面探索，对于悖论的研究就是这种探索的体现，但是“管理学悖论”的研究并不系统。

“我们写《基本法》的时候就是按照企业的基本矛盾展开体系的。黑格尔认为内在矛盾推动事物的发展，并且内部矛盾在事物形成阶段就已经隐含在其中了。把这个理论运用到企业中，在创业阶段，企业未来成长遇到的困境和矛盾就已经隐含在其中了，创业阶段的基本矛盾包括企业家的价值观和深藏在内心中的人生目的等等就已经形成了。”

黄卫伟认为，大企业发展到一定程度，需要抑制多元化的趋势，这关键在于企业的领导人对于企业的目标清楚与否。

企业领导人有远大的目标，才会抵制住诱惑，才会集中资源，一辈子做好一件事情。

但职业经理人通常没有这种意识，因为企业不是他的，他也不会永远做下去，他只是希望在他的任期内能够更辉煌。

那直接的体现就是企业规模更大，或者盈利更高、资本回报更多。“对大企业来说，最危险的地方就在于加起来的规模看着很大，但是在每一块都不是这个领域的领导者。”

（五）那一代人的奋斗

无论是任正非在《华为基本法》里提到的“由必然王国走向自由王国”，还是黄卫伟的唯物辩证法式的管理学思考，都能看出属于那一代人的时代烙印。

作为一个“插队青年”，在提到长达十年的上山下乡插队时，黄卫伟显得格外有兴致。“我做过生产队长，公社主任，之后又做了县委常委。1978年，我在县委常委的位置上考了大学。”

黄卫伟插队的地方，在山西运城地区下属的绛县。而这段经历，在他看来给予了他管理学上的最初启发。

“当我坐到县委常委位置的时候，我基本上就是只关注规划性和人事性的讨论。讨论其他问题时，我就在常委会上睡大觉。”

但是对于这个经常在开会时睡大觉的年轻人，当年的常委班子却多少有些拿他没办法。“一开始我那个位置，就本来是个摆设，所以许多人会说，人家都一二十年了才熬到这个位置上。你怎么上来了？”

第一次参加绛县常委会那年，黄卫伟刚刚25岁。这次常委会正值夏天麦收之后。

“麦收以后，要利用麦收到秋种之间的时间搞农田基本建设。当时我们县是学大寨先进县，我们就开始研究农田基本建设规划，怎么落实任务、怎么落实工程，去研究这些问题。”但当年一上任，一个难题就落在了黄卫伟面前。

当时的秋粮征收，山西每个县城的规制都不一样。根据不同县的情况，有的是一次性麦收后缴纳全年公粮，有的相对较为贫困的县，政策是麦收只缴纳一半的公粮任务，待秋收后再缴纳剩下的一半任务。

但是就在黄卫伟所在绛县隔壁的闻喜县，因为地理条件更有优势，向来比绛县富裕。在他上任之前，闻喜县的一个公社刚刚被划拨到了绛县，这个时候，公粮如何缴纳，在黄卫伟提出问题之前，绛县县委班子并未重视。

“当时在会议上，书记就说，小黄呀，你有什么建议呀。”黄卫伟说，当时的情景更多像是客套性的询问。“但是我给了他出乎意料的答案。”

黄卫伟给出的建议，现在来看更像是他在组织员工激励上的初次尝试。

“因为天气原因，从闻喜新划拨进来的公社，当年的小麦是歉收的，如果这个时候动员这个公社的社员都去做农田基本建设，同时还要求他们一次性缴纳夏粮，那么分到手的那点夏粮很快就吃光了，社员的全年生活就无法安排，压力就非常之大，这种情况下他们就不会有积极性。”

“我就提了个建议，我说能不能提前给他们返还秋粮，这样让社员们能够安排自己全年生活口粮的粗细搭配，这样就更有利于调动他们的积极性。社员对全年生活的忧虑解决了，所以他们那边农田基本建设的积极性比我们这边高多了。”

后来，在黄卫伟随县委常委去这一公社检查的时候，他遇到了当时的公社书记。“他紧紧握着我的手说，小黄，你给我们公社可是办了一件大好事！”

尽管已经过了多年，但对于这桩当年的不经意的事件，黄卫伟丝毫不掩饰自己的得意，“你看我的威信一下就起来了。”黄卫伟说，“这一下在这个县委常委班子里，他们就觉得你不是跟着跑的，你是有思想的。所以后来讨论其他问题时，我即使是打呼噜睡觉，他们也就不在意了。”

1978年，阔别多年的高考所带来的新人生路径展现在黄卫伟面前时，几乎没有犹豫，他就放弃了当时县委常委的位置，从那时候开始，属于黄卫伟的管理学术生涯正式宣告开始。

不过，在太原工学院，他所学习的专业，不是管理学，而是属于工科类目的工业自动化。

即使是在如今中国人民大学商学院黄卫伟办公室门口，他所属院系依然是带有工学气息的“管理科学与工程系”。

黄卫伟一度担任了四年人大管理科学与工程系的系主任，对该系的创建做出了贡献。“控制机械装置也是控制，管理和控制在理论上是相通的。

管理靠的也是一个负反馈系统，一旦偏离目标，通过管理来进行矫正。”黄卫伟认为，科学的管理，需要系统的思路。

关于管理学的学科界定，黄卫伟依然坚持自己的看法。“管理科学与工程科学，主要还是指的方法论。所以这在我们学院这里只是一个系，而在其他的工科院校里，管理科学与信息系统是独立的两个系。”

这样的划分使得黄卫伟的学术研究一直处于这样的一个困境之中：究竟重点应该放在方法上，还是放在企业的宏观管理上？

“当然，我们商学院是一个系统，而且我们已经有了技术经济及管理博士点。如果我们想要再申请管理科学与工程博士点，那就有点和商学院的企业管理学科定位分道扬镳了。”

黄卫伟言有未尽。

二十、华为“蓝血十杰”之一涉贿被抓，网传金额过亿

钱多的地方，幺蛾子也多。

华为刚刚宣布了要给消费端的前排小兵发百万年终奖，就传出了拿着数百万年薪的消费端高管滕鸿飞被警方带走调查的消息。

华为就此事向媒体回应：原消费者业务中国区销售主管滕鸿飞日前因涉嫌非国家工作人员受贿罪，已被公安机关采取强制措施。因涉嫌刑事犯罪，警方正在侦查中，一切请以警方披露信息为准。

消息传出的时间是 2017 年 12 月 26 日，但据消息人士称，滕鸿飞已经很长时间没有在公司露面了。而且他的微博和朋友圈也在 12 月 19 日后没有再更新过。不过被调查的事情在华为内部也是一个机密，只有部分高层知晓。

对此，华为方面表示，华为一直秉承诚实与合乎商业道德的原则来开展业务，对内部腐败行为采取零容忍。

（一）曾获华为“蓝血十杰”奖项

根据领英资料显示，滕鸿飞在 2000-2003 年就读于南京炮兵学院，工作之后在 2006-2008 年于中山大学岭南学院获得 MBA 学位。

2003 年毕业后，滕鸿飞入职诺基亚，并在诺基亚东南区工作中获得赏识得到提拔。在 2013 年离职前先后担任诺基亚西区、南区总经理。

2012 年，滕鸿飞从诺基亚跳槽到三星，出任三星电子华南区总经理。2014 年 5 月跳槽到华为，任华为消费者 BG(Business Group) 大中华区执行副总裁，主管销售。

在华为期间，滕鸿飞的工作受到了广泛认可，并且随着华为终端在中国的销量急剧放大，滕鸿飞的位置和职权越发重要。

2017年3月，在华为的内部酒会上，滕鸿飞被华为授予“蓝血十杰”称号，该奖项是华为管理体系建设的最高荣誉奖。



华为轮值 CEO 郭平曾经这样表述“蓝血十杰”，称为华为管理体系建设作出重大贡献的“蓝血十杰”颁奖，既是对历史功臣的嘉奖，也是向那些在各个领域、各自岗位上默默无闻作出贡献的、更多的管理体系的建设者们致敬。

（二）年薪百万，巨贪几何？

目前尚无法得知滕鸿飞的具体收入情况，但考虑到“消费者 BG 大中华区执行副总裁”、“消费者业务中国区销售主管滕鸿飞”这样的头衔，相信并不会低。

按照头衔推测，滕鸿飞的职级应该在 21-22 级。而根据 2016 年 6 月网传的一张华为 22 级员工的工资单，该员工该员工 2015 年工资一年税前 99 万(税前)，分红 307 万(税后)，奖金 46.5 万(税后)，补助 46.6 万(税后)，上述 4 项目加起来，收入 500 万。

相信滕鸿飞的年收入与此相差不大。年入 500 万的高管，还要受贿那么受贿金额是多少？行贿目的又是什么呢？

根据知乎上不知名人士的“胡说”：此次涉贿金额有可能过亿，而行贿方的目的则是希望能够独占华为国代商的地位。

如何看待华为副总裁滕鸿飞被带走调查的消息？

- 1: 行贿方据称是国企背景的PTIC---国内几大手机经销商之一，也是目前唯一的华为国代经销商
- 2: 行贿金额传闻从1个亿到上千万不等
- 3: 行贿目的是为了保证PTIC能够继续独占华为国代商的地位
- 4: 上述内容都是我胡说的

当然，在警方调查结果没有公布之前，一切都只是猜测。

（三）曾有多名高管被抓

企业高管均手握巨大利益，哪怕百万年薪也无法抹平部分人的贪念，企业高管反腐也就成为了华为、中兴、BAT 等大企业的常态。

华为最早于 2005 年起，就在管理层通过《EMT 自律宣言》，并通过制度化宣誓方式层层要求所有干部，杜绝内部腐败。2013 年 1 月，华为高调地召开“董事会自律宣言宣誓大会”。

2014 年 7 月，BG(Business Group) CEO、终端公司董事长余承东发表反腐公开信，9 月初，华为首次召开企业业务的经销商反腐大会。截至 2014 年 8 月 16

日，已查实企业内部有 116 名员工涉嫌腐败，其中 4 名员工移交司法处理，涉及 69 家经销商。

2017 年 1 月，华为内部通报，华为消费者终端业务的六名前中高层领导，因涉嫌倒卖技术资料给竞争对手，已被抓捕，其中包括华为一些明星产品的设计师。

（四）消费者 BG 部门成为重灾区

华为消费者 BG 部门的业绩近年来飞速增长，已经逐渐成为华为的营收顶梁柱。根据华为披露的半年报：今年上半年华为消费者业务实现销售收入 1054 亿元，同比增长 36.2%，占公司总收入的 37.23%。

今年 10 月 20 日，华为首次公布了 2017 年前三季度智能手机的销售情况：截至今年 9 月底，华为手机发货量 1.12 亿台，发货同比增长 19%，而收入同比增长大于 30%。

在今年前三季度华为已完成 1.12 亿部出货量，而在预期中，今年全球华为的出货量约在 1.6 亿部。而根据旭日大数据统计，今年前三季度，iPhone 手机出货量合计月 1.44 亿部。

“今年消费者 BG 的销售收入很有可能会超过运营商，成为华为的第一大收入来源，即便不是在今年，明年上半年也会超过。”华为内部人士对记者透露。

随着利益的飞速增长，消费者 BG 部门成为腐败重灾区也就不难理解。一华为内部人士甚至对记者表示，中国区的终端销售算是“高危岗位”。

显然，无论数百万年薪，还是屡出重手，依旧无法遏制人的贪念。或许华为应该更多考虑从渠道设计上杜绝贪腐机会。

至于“内部斗争”说，听过笑笑就好，不伸手，就不会被抓。

二十一、任正非：我今天是来批判“蓝血十杰”的

“蓝血十杰”表彰大会结束不到半小时，任正非接受了国内 20 多家媒体的集体采访，开场白的第一句话是：我今天是来批判“蓝血十杰”的。可惜，这句话没有引起任何一家媒体的关注。

任正非无疑是冷静的，深邃的：不能以一种倾向掩盖另一种倾向。在推崇“蓝血十杰”基于事实和数字的理性主义精神的同时，万万不可忽视管理的目的是什么。

笔者在给华为员工讲课时，提示他们，《蓝血十杰》这本长达 680 页（中译本）的教案级管理著作，应该分成前后两部分阅读，前 300 多页讲的是数字与理性管理的辉煌与胜利，后 300 多页则是对数字管理的误区和缺陷的批判。作者高度评价“十杰”们的成就：十杰在 1945 至 1990 年间，把彼得·德鲁克所谓的管理革命变成世界性的主流，通过传说和夸大，他们在数百万经理人心目中，变成了现代经理人的原型……“他们可以组织和经营庞大的公司，建立企业帝国，并且征服政府，简单地说，他们可以根据逻辑、理性和合理化，创造出一个完美的世界……”但与此同时，“他们盲目坚信，行之一时的东西可以行之久远”，他们企图“扮演上帝的角色，却忽略凡人的责任”，作者借用一家著名财经媒体的评论：十杰将系统分析工具宗教化了，“统计是量化方法的胜利，量化方法则是生机尽失与死亡的胜利”。

“十杰”是一批卓越的职业管理专家，但他们不是战场上打出来的将军和领袖，“头脑中缺乏韵律细胞”，因此，当他们以数据和流程拯救福特公司从混乱走向强盛时，教条与完美哲学又被他们推向极端，管理过度化开始窒息公司活力，对成本的过度控制开始扼杀创新，一种束手束脚的企业文化又将福特带向衰落。

“十杰”信奉的是“办公室的数字统治”，企图用沙盘与图表完全覆盖“战壕里的经验”，这也导致他们通过市场调研的数据推出了大获成功的产品，同时也为了完型头脑中的“蓝图”，他们中的“超级冒险家”利斯不惜进行数据造假，结果推出的产品完全背离客户需求，造成巨大损失。“十杰”之一的福特总裁麦克纳玛拉在转任美国国防部长时，面对美国在越战节节败退的形势仍然对记者说：“所有的数据表明，我们胜券在握……”麦克纳玛拉在 1967 年被评为“当代美国最伟大的企业家”，媒体评价他“精通数字，沉迷事实，使他同时做得这么成功，也这么失败”……

“十杰”之首的桑顿离开福特后，创立了利顿工业公司，8 年先后进行了 25 次并购，是美国企业兼并的先驱人物，但由于“为成长而追求成长”，被资本市场完全左右，被“超出地心引力的野心”所驱使，最后以惨败而收场。

“十杰”在福特公司构建了强大的财务控制体系，人数最多时达到 14000 人，这使得这家 30 万人的巨型公司在成本控制、绩效管理方面有了相对可靠的监管平台，但同样由于过度和极端化，监管变成了目的，财务部门成为福特公司至高无上的权枢中心。导致的结果是，偏离市场与客户，组织体系趋于僵化，竞争力下降。

“蓝血十杰”们的深刻缺陷是：他们是批判主义者，但从不进行自我批判。一次又一次卓越的成功，使他们在心智上出现盲点，认为一种工具可以无往而不胜，因此，他们野心勃勃，人人无所畏惧，人人都是工作过度的“企业修道士”，和妄想家，但几乎每个人都走进了“自我封闭的城堡”，最后，多数人以悲剧而结束职业生涯。

“十杰”最后一位人物兰迪从福特退休后，福特公司在第一时间做了两件事，一是裁减一半财务人员，从 14000 人减到 7000 人，二是组织公司的中高层管理者参加研修一门课程：《非理性管理》。

几年之后，福特再度复苏。

“十杰”谢幕后，美国管理学界在反思：组织中的士气、纪律、领导力、创造力、品德和勇气如何量化？

管理，远不是线性思维所能覆盖的。组织中，必须永远保持两种以上的对冲思维和对冲力量。

回到华为。据胡厚崑介绍，华为在进行人力资源变革时，胡厚崑几次向任正非汇报，任都不表态，最后一次胡厚崑说：“老板，我们是中学为体，西学为用……”任正非释然：那我就放心了……