

华为的所有管理努力都是在向组织的自发趋势说不

■作者 黄卫伟

企业不会自动地向好，否则就不需要管理了。企业需要管理推动，因为企业不是永动机，它不是靠企业家把企业建立起来以后推动一下，这个企业就可以自行运转了。

企业既然不是永动机，那它自发演变的趋势是什么？企业自发演变的趋势就是走向混乱、走向消亡，就是我们通常说的不进则退。企业为什么会不进则退？一方面有来自外部的市场竞争压力，还有就是内部存在着衰亡、衰退的自发趋势，这就是我今天要和大家讨论的问题。

企业自发演变的趋势之一：偏离“以客户为中心”

一、原因

(一)企业的目的。企业是为谁存在的？西方的经济理论认为企业的目的是追求利润最大化、追求股东价值最大化，这是主流的理论。以股东为中心而不是以客户为中心，满足客户的需求就是实现股东最大化的手段而非目的。手段相对于目的而言，会处于自发的衰退状态，因为它不是企业所追求的。再有就是企业规模，企业随着规模的扩大和分工的细化，内部岗位与部门离客户越来越远，感受不到市场竞争和客户需求的压力。

(二)行业垄断。垄断导致竞争和生存压力减弱，从而弱化了满足客户需求的紧迫感。

(三)技术导向。华为内部一直存在的一个基本矛盾就是：客户需求导向优先还是技术导向优先？技术导向可能使做出来的产品技术很先进，但是客户不需要，也不能给企业带来商业价值。

(四)流程的异化。企业搞流程化其中最重要的一个目的是通过不断完善流程堵塞漏洞，强化管理控制。久而久之，这个流程会越来越完善，但是它的效率也就越来越低，完美的流程往往是效率最低的流程，是官僚化最严重的流程。所以这也是一个矛盾，就是流程做到什么程度？流程和灵活性怎么把握？

(五)最根本的是人性的弱点。人的行为原动力都是利己的，以客户为中心是通过利他而利己，我前面提到的以股东为中心会诱发以利己的方式而利己，这些在企业内部存在的因素的作用结果就是企业有一种自发的、偏离以客户为中心的趋势。

二、华为的应对举措：将以客户为中心置于核心价值观的首位

以客户为中心其实是常识，每个企业都不会说它不以客户为中心，但是实际怎么做则另当别论，这一点上也可以看出常识恰恰是企业最难做到的。我研究那些杰出的企业发现，杰出的企业并非杰出的思想造就，而是朴素的思想造就了杰出的企业，所以杰出的企业之所以杰出，就是因为把常识做到了极致。

华为坚持客户导向优先于技术导向，为此华为在组织上，从2011年开始把研究与开发分开，主要是要解决当企业从上到下强调客户需求导向时，又会对技术导向有所淡化的问题。开发就是客户需求导向，就是商业成功导向，开发是确定性的。研究可以是技术导向，可以是瞄准技术的前沿那些突破性的创新或者颠覆性创新。

但是研究也是有边界的，这个边界仍然是由客户需求、企业专注的领域来定义的，这也是客户需求导向的。《华为基本法》中对华为经营目的的定义是：追求一定利润率水平上成长的最大化。华为公司2019年三季度已经对全年的



完美的流程往往是效率最低的流程，是官僚化最严重的流程。企业不会自动地向好，否则就不需要管理了，华为的所有管理努力都是在向企业的自发趋势说不。

盈利做出预测，要好于2018年。华为现在要解决的问题是把利润压下来，把更多的资源投在未来。

企业自发演变的趋势之二：分散企业战略焦点的多元化扩张冲动

一、原因

(一)来自职业经理层的动机与目标。职业经理人是推动企业横向多元化的一种内在因素，职业经理人追求的一个是高薪酬，一个是企业规模。企业规模越大他的人生成就越高、薪酬越高，企业对他的依赖性也就越高，地位也就越稳定。

美国哈佛商学院教授弗雷德·D·钱德勒写的《看得见的手》一书中有一个研究结论，美国企业的规模在执行经理的手上获得了长足的发展，但是这种长足的发展更多的是一种向不相关领域的多元化扩张结果。在供给和需求还是卖方市场的情况下没有太大的问题，但是一旦市场形成了买方需求，形成了供过于求的局面时，这种横向多元化的扩张给企业带来的就是，它在擅长的领域中投入也不足，因为资源被多元化扩张分散了。

(二)来自技术精英层试图在非相关领域创新以追求认可的欲望。这个在华为很典型，所以华为提出来战略竞争

力量不应消耗在非战略机会点上，这是在2014年明确提出来的战略资源配置方针。为什么？任正非说：“我谢谢你们了、我求求你们不要再做小产品了，要把力量集中在大产品上，集中在未来大机会上。”正是因为华为这种战略指导思想清楚，习惯性的坚持才有了今天，当美国打压华为的时候它的“备胎”、抗制裁、抗打压、抗断供的实力才彰显出来。

(三)来自企业人力资本和管理能力富裕的扩张冲动。这些优秀企业在经营中，技术和管理能力不断地积累。这些能力的积累超过一定程度以后就会富余，能力实际在很大程度上是积累在个人身上的，比如管理者身上、技术精英身上等，如果能力找不到扩张的空间就会导致个体跳槽。

优秀经理人和优秀的技术尖子跳槽是企业人力资源管理一个很头疼的问题，怎么留住这些人？留住这些人靠薪酬吗？薪酬是一个必要条件，没有薪酬这个因素是不可能留住的。但是有了高薪酬仍然留不住，为什么？因为顶尖人才更重视的是在企业里面能够做什么，如果企业不能给他提供挑战性的项目和资源保证，那他会离开。

可是，企业也不能因为这些优秀人才的兴趣在哪、他想做什么，企业就支

持他做什么。这在企业中就是个基本矛盾：要吸引优秀人才就得有吸引他的资源和项目，但是这些项目如果超出了企业战略的边界，超出了企业专注客户需求领域，就会使企业的整体资源被分散，从而削弱企业的竞争力。企业现存的人力资源既刺激了扩张也限制了企业扩张的速度。

二、华为的应对举措：强调聚焦、压强，战略舍弃

战略关键不是“战”而是“略”。“略”有两层含义：一个是要决定自己有所为有所不为，特别是有所不为才能有所为，就是决定自己不做什么。还有一个就是战略是着眼于长远的，在制订战略的时候要忽略细节。这就是为什么一些外行的优秀企业家反而有长远的战略观点。最典型的就是阿里巴巴的马云，马云的专长是外语，但是现在阿里的战略已经非常清晰了，一个是它起家的电子商务，一个是支付，一个是云计算和人工智能。阿里的战略非常清晰，而且它的资源集中在这三个方面。这就是没有舍弃就没有战略。

华为强调：战略力量不应消耗在非战略机会点上，在预算资源分配上集中力量攻破进入大市场的门槛。对每个企业来说，你一定要在某一个方面优秀，相比竞争对手是最优秀的。像一句很受争议的耐克的广告语，“你不是赢得了银牌，而是输掉了金牌”。虽然银牌也很不错，铜牌也可以了，但问题是现在和未来的竞争的显著特点就是第一和第二之间盈利上的巨大差别，而第三往往只是活在生死的边缘上，所以企业一定要追求优秀，这一点是毫不动摇的。

企业自发演变的趋势之三：奋斗精神减退的懈怠趋势

一、原因

长期艰苦奋斗不可能自发地实现。热力学第二定律阐述了自然界不可能将低温自动地传导到高温物体，必须有动力才能完成这种逆转。人的天性是在富裕以后会惰怠的，但人的主观能动性可以改变这种自发的趋势。

华为人力资源找到了一个依据科学

理论的理论基础，就是热力学第二定律。所以华为的做法就是按贡献拉开分配差距，并且建立制度化的淘汰机制。制度化的淘汰机制也是彭剑锋领导着我们这个团队（《华为基本法》起草小组）帮助华为为最初建起来的。

二、华为的应对举措：坚持竞争淘汰机制

华为现在学习衡水一中的考试方式，对中层干部、中层技术专家进行考试。从外部聘请软件、硬件方面最优秀的咨询公司来出考题。淘汰制的考试不只是在中学、大学才有，企业也要有。

考不及格的要退回战略预备队去学、去充电，在战略预备队学三个月再考，还考不及格降一级，再三个月考不及格再降一级，未来三个月就请你走人了。所以为什么说企业的竞争力实际上是在企业内部培养出来的？原因就在于，如果企业内部的良性竞争、制度化的淘汰机制以及按贡献拉开分配差距的机制不能有效、有力度实施的话，企业是没有竞争力的，所以面对当前的这种经济形势，企业关键是要做内功。

企业自发演变的趋势之四：利出多孔、纪律松懈的趋势

一、原因

利出多孔、令不行、禁不止、军心涣散。管仲在《管子·国蓄》一书中说：“利出一孔者，其国无敌；出二孔者，其兵半泄；出三孔者，不可以举兵；出四孔者，其国必亡。先王知其然，故塞民之羡，隘其利途。故予之在君，夺之在君，贫之在君，富之在君。故民之戴如日月，亲君若父母。”

二、华为的应对举措：“利出一孔”

华为对高管、骨干层用“利出一孔”的原则严格管理。任正非有一段话说：“我们坚持‘利出一孔’的原则，EMT宣言就是表明我们从最高层到所有的骨干层，全部收入只能来源于华为的工资、奖励、分红及其他，不允许有其他额外的收入。”这就是从组织上、制度上堵住了从最高层到执行层的个人谋私利、通过关联交易掏空集体利益的行为。“相信我们的人力资源政策会在‘利出一孔’中越做越科学、员工越做干劲越大，我们没有什么不可战胜的。”举个例子就是华为高层和骨干层不允许炒股。华为对高层和骨干层严格管理，高层和骨干层“利出一孔”才能够把全部的精力和全部的宝押在公司的兴旺上，所以做到这一点是很不容易的，但是做不到这一点是不可能优秀的。

我们现在许多企业为什么缺乏战斗力、缺乏凝聚力？就是利出多孔，而且企业不能给员工更高的薪酬，往往就是睁一只眼闭一只眼，对员工的管理放松，利出多孔甚至腐败。这个腐败要拿到国际上是必败无疑的。华为在国际市场上如果不是坚决地堵住了腐败，那美国对它打压就根本没有还手之力，因为到处都会是漏洞。

结语：企业应深入思考德鲁克的三个经典问题

我们的企业是个什么企业？我们的企业将是个什么企业？我们的企业应该是个什么企业？

按照中国人的思维方式，就是企业和经理人实际上要想清楚两个基本问题：什么样的企业？怎么办企业？

怪环境没有用，要在自己身上找原因，苦练内功！**E**

（作者系中国人民大学商学院教授、华为高级顾问）