

华为：对自己都不狠，哪来的战斗力

未来的竞争是管理的竞争，不是资源的竞争，也不仅仅是人才的竞争。基于对华为 20 余年的观察与思考，华为公司管理顾问吴春波教授将华为在实践与理论上的探索及如何解决组织活力问题做一分享。

本文将核心解答“隐藏在巨大成功数字背后的，华为高速增长的驱动力及其驱动力的内在机制是什么，包括是什么力量在支撑着一个大基数的公司保持如此旺盛的增长”等问题。

华为的成长发展是厚积薄发的成功

我认为，华为的成长发展是厚积薄发的成功，是等得及、不着急、坚守聚焦、持续压强、水滴石穿、久久为功战略发展理念的必然结果。

市场经济充满了机会，但改革开放 40 年，也产生了越来越严重的机会主义现象，企业如此，个人也如此。大家都等不及，所以就不淡定，就焦虑，就会不择手段、不择路径，于是弯道超越、变道超越、造道超越等机会主义的发展模式大行其道。纵观华为 30 年的发展可以看出，它超越竞争对手都是在爬坡的时候。

30 年来，华为像“龟”，准确地说，华为坚守着乌龟精神。在爬行的过程中，不断地积蓄力量，不断地强化机体，由“像龟”，变成了“象龟”。

华为 10 年的累计研发投入达到 4850 亿元，仅 2018 年的研发投入就达到 1015 亿元。这个研发投入是什么水平？在全世界研发投入最多的 10 家公司中，2017 年华为排第 8 位，2018 年提升到第 5 位。1996 年的《华为基本法》里就定下了纪律，按照销售收入的 10% 提取研发费用。有人说华为有钱，所以研发投入大，但华为没钱的时候也这么做。华为当年有个口号——“先生产，后生活”。我们现在都讲创新，什么叫创新？创新就要投钱，不投钱哪来的创新？

中国企业与发达国家的竞争，本质上是龟兔赛跑。有些跨国公司是兔子，速度很快，但是老不跑；华为是乌龟，一直在爬。中国是一个创造奇迹的国度，改革开放 40 年给我们提供了许许多多的机会，问题是我们怎样利用这些机会。我们不能追求机会主义，还是要相信坚守的力量，相信厚积薄发的力量。

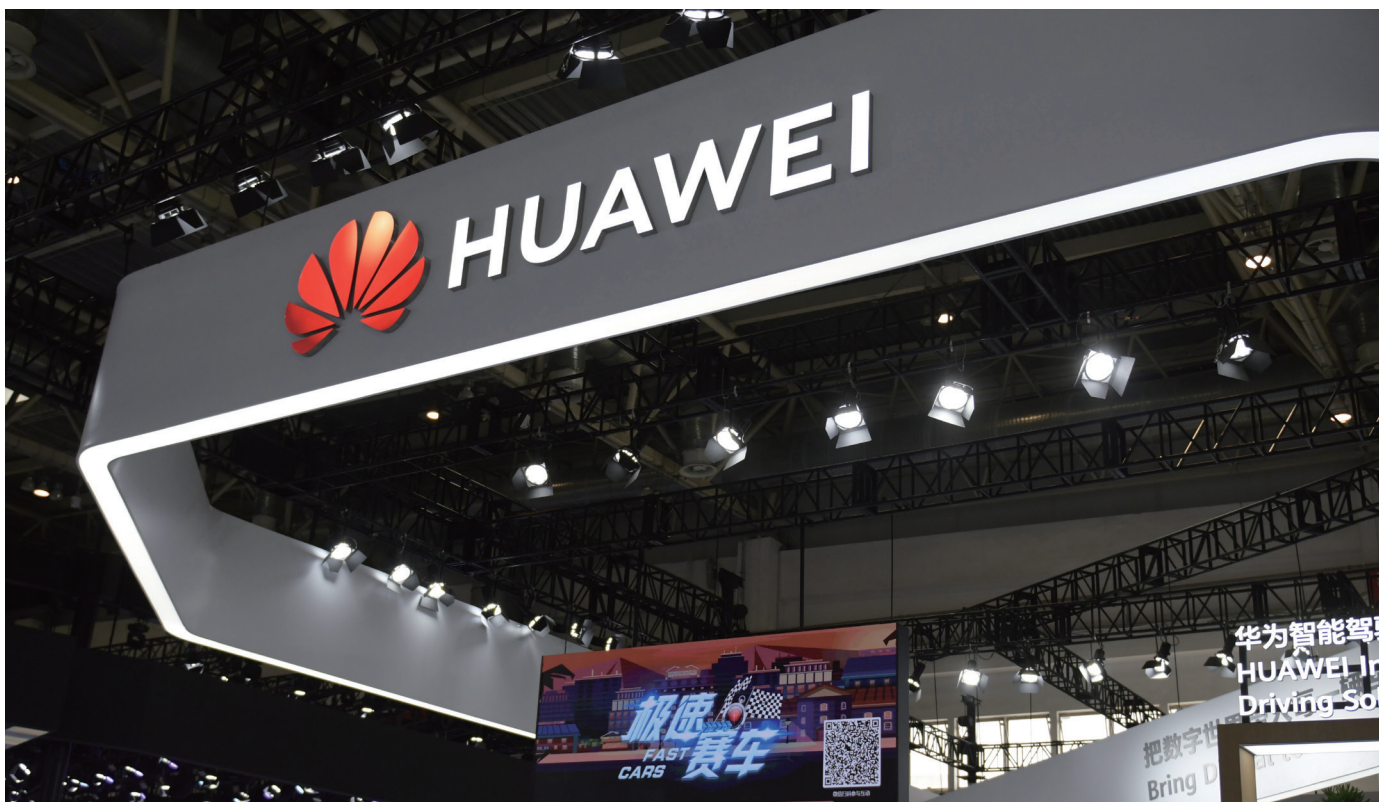
华为 30 年的成长之路并不顺畅，一路风雨，一路艰辛，一路跌跌撞撞走过来，浑身是伤痕。它在一个广告中说，“没有伤痕累累，哪来皮糙肉厚，英雄自古多磨难”。

苦难一直伴随着华为的成长发展，它是华为的宝贵财富。华为是中国企业的一面镜子，它经历的磨难和现在的辉煌，让我们懂得怎样经营企业，怎样对待企业的成长。

组织如何充满活力？ 从人力资源管理上下功夫

增长与发展也会给企业带来负面的影响，企业辉煌之后，往往是衰落开始，任正非在很多年前就提出“成功不是走向未来的可靠向导”。

企业衰落的主要原因在于其内部，借用热力学第二定律的一个概念，就是出现“熵增”，以至“熵死”。对组织来讲，首要的课题在于保持开放，避免熵增，增加熵减，从而使组织系统充满活力。中国古代经历了大大小小几十次朝代更迭，这是什么原因？新的朝代建立，统治者励精图治，艰苦奋斗，随着皇位的更迭，积累大量的熵增，使组织机体没法承受，最后轰然倒下。如果不能实现熵减，机体就会出问题，企业也是一样的。许多企业创业的时候大家都同心协力、同心同德、同甘共苦，但是当企业发展到一定程度，另外三个“同”就出现了——同床异梦、同室操戈、同



归于尽。

中国很多企业是伴随着改革开放诞生的，基本上都活了 30 多年，也实现了所谓的辉煌，达到了顶峰，但是最可怕的就是达到辉煌。随着公司的所谓“成功”，熵增现象大量发生。

在组织层面表现为：经营规模扩大，管理复杂度增大，组织板结，流程僵化，信息传递不畅，协作效率降低等。

在个人层面表现为：安于现状，不思进取；明哲保身，怕得罪人；唯上，以领导为核心，不以客户为中心；推卸责任，遇问题不找自身原因，只找周边原因，等等。

这些现象的集中表现就是组织活力和组织的竞争能力下降。

华为曾总结出 18 种腐败行为，华为定义的“腐败”是广义的腐败，还包括“懈怠”。任正非提出了华为要做到三个“祛除”：一要祛除平庸，二要祛除懈怠，三要祛除南郭先生。

那么，如何让组织始终充满活力？这个任务落在了人力资源管理的身上。世界上最难管的就是人，企业做大了，就面临着巨大的人力资源管理的挑战。一个老板管十几、二十几个人很轻松，但是管两千人与两万人绝对不是同一个概念，所以有时候你没做好准备，最好先别做大，否则就是一场灾难。

华为在总结自己 30 年成长发展历史的过程中，得出了一个重要的结论：人力资源管理是华为公司商业成功与持续发展的关键驱动因素。没有之一，这就是唯一。也就是说，驱动华为成长与发展的不是技术、人才、资源，而是对人力资源管理的管理。管理是华为真正的核心竞争力。

怎样管理好人力资源，尤其是管理好知识型员工，这是一个非常难的课题，但也是我们必须面对的现实挑战。

荀子曰：“蓬生麻中，不扶而直。白沙在涅，与之俱黑。”我们不要抱怨现在的 80 后或 90 后，他们在组织强大的企业文化和管理机制的作用下做出改变，关键在于企业的“麻”是否强壮！中国企业很幸福，因为我国的人力资源不仅是优质的，而且还廉价、勤奋、规模宏大，关键在于我们如何去管理这些人力资源，激发其潜能，为客户创造价值。

狼性、艰苦奋斗、自我批判： 保持活性，华为对自己最狠

华为的企业文化不是所谓的“狼性文化”，这是外界给华为企业文化贴上的标签，但华为提倡狼性精神，其内涵特征包括三个方面。首先是有敏锐的嗅觉，盯着客户，紧贴市场需求。任正非曾提出：坚决提拔那些眼睛盯着客户、



中国企业与发达国家的竞争，本质上是龟兔赛跑。有些跨国公司是兔子，速度很快，但是老不跑；华为是乌龟，一直在爬。中国是一个创造奇迹的国度，改革开放 40 年给我们提供了许许多多的机会，问题是我们怎样利用这些机会。我们不能追求机会主义，还是要相信坚守的力量，相信厚积薄发的力量。

屁股对着老板的干部，坚决淘汰那些眼睛盯着老板、屁股对着客户的干部，这就是导向。其次是强烈的进攻意识，像狼那样，闻到猎物的味道，就本能地扑上去，不开会，不讨论，不请示，不汇报，不纠结。最后是群体奋斗，一个人走会走得很快，一群人走会走得更远。

保持狼性，首先在于头狼。华为的头狼不老。任正非是 1944 年生人，44 岁创业，如今年过 70，满身是病，但他还在客户身边，持续地艰苦奋斗。

什么叫艰苦奋斗？首先是思想上的艰苦奋斗。《华为公司改进工作作风的八条要求》中前两条就规定：“我绝不搞迎来送往，不给上级送礼，不当面赞扬上级，把精力放在为客户服务上。我绝不动用公司资源，也不能占用工作时间，为上级或其家属办私事。遇非办不可的特殊情况，应申报并由受益人支付相关费用。”

2018 年 1 月在玻利维亚，任正非提出“我若贪生怕死，何来你们去英勇奋斗！”这确实振聋发聩，值得企业家们反思。

华为从 2005 年开始，每年都举行宣誓仪式，坚持了十几年。从上至下，各

部门层层宣誓，宣誓的誓词是华为的“干部八条”。宣誓的作用可能有限，但起码每年让大家热血一次，让大家警醒一次。宣誓是生产力，而不是生产方式，不是作秀，也不是走过场。

华为蓝军参谋部负责构筑组织的自我批判能力，推动在公司各层面建立红蓝军对抗机制，通过不断的自我批判，使公司走在正确的方向。

任正非签发文件，要求各级干部讲真话，不讲套话，不讲虚话。他说坚持真实，华为才能成长壮大。华为心声社区曾有《寻找加西亚》一文引人瞩目，起因是一名叫孔令贤的员工 2014 年被破格提拔 3 级后，因畏于人言而离开华为。随后任正非签发总裁邮件，指名道姓地呼唤其回归，他在邮件中连续追问：为什么优秀人物在华为成长那么困难？为什么会有人容不得英雄？华为还是昨天的华为吗？为什么不能按他们的实际贡献定职、定级？任正非还隔空喊话，说是公司错了，公司对不起孔令贤，请他回来。所以一个公司出现问题，关键是要有修正这些问题的决心和能力。

2018 年 1 月 17 日，任正非签发文件，罚了五个人的款，包括他自己罚 100 万元，三位轮值董事长及人力资源高管各罚 50 万元。原因是华为海外业务中存在造假行为被查出来了，公司高管承担着间接领导责任，所以被罚款问责。

对自己狠一点，对别人才能狠。我们从人性的角度来看，大家通常对别人狠，对自己却很宽容。我觉得华为最可怕的地方就在这儿，它对自己更狠。

对抗熵增惯性：长期坚持艰苦奋斗，是最难的挑战

现在很多人讨论“996”工作制，我觉得这不是问题。只要有梦想，你就要奋斗，对现状不满，你也要奋斗，还有客户要求你奋斗。有一大堆竞争对手围着客户，你干得好，客户不一定选你，更不用说你干得不好。奋斗是全世界普遍适用的朴实的价值观，是人类文明进步的巨大推动力。长期坚持奋斗，这是最难挑战。

像华为这样坚持几十年，还能够艰苦奋斗，真的不容易。企业大量的熵增是一种巨大的惯性，它会一直存在，尤其像华为当上了行业领导者以后，还能艰苦奋斗吗？这个挑战是巨大的。怎么解决这个问题？一是开放，只有开放，才能与外界有能量交换，有能量交换就是熵减。二是持续地做自我批判。

华为的自我批判是一套体系，不是简单地开个民主生活会就够了。自我批判就是熵减。自我表扬大家都会说，但结果就是温水煮青蛙。对自己狠的人才可能对别人狠，对自己都不狠，对别人也狠不到

哪里去，当然也不会有什么战斗力。

开放和学习是进步的主要动力

组织开放，才能持续地吸取外部的能量，开放的系统才能实现熵减，避免熵增，使组织远离平衡，从而保持组织的活力，此其一。其二，只有保持开放，才能发现自己与他人的差距，知耻而后勇，不断向优秀的人学习。

保持开放（或谓拿来主义）、自我批判、持续对标学习是华为核心价值观的重要组成部分，也是构成华为组织的内在驱动力，其闭合循环，就是驱动华为由小到大不断成长进步的内在驱动力。

华为可学的地方很多，我认为别的方面可以不学，但以下四点是关键：第一是学华为如何保持开放；第二是学华为如何进行自我批判；第三是学华为如何学习别人；第四是学华为不能投机，不奉行机会主义。

华为一直在学习别人。2012 年 12 月 28 日任正非签发 EMT 决议《关于体验顺丰速运、海底捞服务的倡议》，倡议全体员工用一次顺丰快递，吃一次海底捞，感受它们的服务。其中提出：“华为公司要同步于这个快速变化时代不落伍，就必须坚持自我批判，开放自己的心胸，不断地向优秀企业学习。”

有一次，华为员工在上海带着十几位客户在海底捞吃饭，结完账，华为员工回到吃饭的桌上，发现海底捞给他们上了一个果盘，果盘摆成了华为标识的样子。做这个果盘需要人才吗？需要技术吗？需要资源吗？需要智商吗？海底捞做到了，为什么我们做不到？我们学别人的时候总给自己找借口，敝帚自珍，强调行业不同、所有制不同、地区不同等。华为是向一切可以学习的东西学习，不问出处，只要对自己有益，只要别人比自己做得好，就先僵化、后优化、再固化地学习。

至于华为的开放、自我批判与标杆学习的目的，还是要回到企业的本质，回归到基本的经营管理常识，就是持续地为客户创造价值。

要用资本主义的方式创造价值，持续地发展生产力，持续地挖掘组织与个人的潜力；用社会主义的方式分配价值，各尽所能，按劳分配，让奋斗者得到合理的回报；力出一孔地创造价值，利出一孔地分配价值。

华为对组织熵减的理论和实践的探索只有一个目的——使组织充满活力、开放、厚积薄发，增加公司的势能。具体来讲，就是首先继续强调奋斗，而且要长期坚持奋斗；其次是人力资源要走向开放，别那么僵化，要加强淘汰机制；最后是抓好两个激励，精神激励和物质激励。

其中的核心问题是构筑强大的价值链循环，全力创造价值，科学评价价值，合理分配价值。通过构建有活力的机制，团结一切可以团结的人，调动一切可以调动的积极性，挖掘一切可以挖掘的潜力，持续地创造价值。

厚积薄发、保持活性、对抗熵增、长期坚持艰苦奋斗，“头狼”任正非治下的华为，最可怕的是对自己最狠。

最后，用任正非的话回答华为到底能走多远，下一个倒下的会不会是华为。

华为公司未来的胜利保障，主要是三点要素。第一，要形成一个坚强有力的领导集团，但这个核心集团要听得进批评。第二，要有严格、有序的制度和规则，这个制度与规则是进取的。什么叫规则？就是确定性，以确定性应对不确定性，用规则约束发展的边界。第三，要拥有一个庞大的、勤劳勇敢的奋斗群体，这个群体的特征是善于学习。

（本文整理自《华为没有秘密 3》；吴春波著；中信出版社 2020 年 10 月出版）；版权归作者及本书所有，连载请务必注明作者及作品出处）