

任正非 华为

向蓝血十杰学什么

互联网时代华为的“逆袭”生存之道
任正非用人、选人的管理哲学 “蓝血十杰”美国现代企业管理的奠基者

H
U
A
W
E
I

李翔
著

H U A W E I

任正非

华为

向蓝血十杰学什么

李翔 著

红旗出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

任正非：华为向蓝血十杰学什么 / 李翔著 . —北京：
红旗出版社，2015.11

ISBN 978-7-5051-3600-7

I . ①任… II . ①李… III . ①通信—邮电企业—企业
绩效—企业管理—经验—深圳市 IV . ① F632.765.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 268657 号

书 名 任正非：华为向蓝血十杰学什么

著 者 李 翔

出品人	高海浩	选题策划	曹伟涛
责任编辑	朱小玲 王海丽	封面设计	博雅工坊·肖杰
出版发行	红旗出版社	地 址	北京市沙滩北街2号
邮 编	100727	编 辑 部	010-82061212
E-mail	hongqi1608@126.com	发 行 部	010-64024637
欢迎品牌畅销图书项目合作		项 目 部	010-84026619
印 刷	香河利华文化发展有限公司		
开 本	710 毫米 × 1000 毫米	1/16	
字 数	258 千字	印 张	14.5
版 次	2016 年 7 月北京第 1 版	2016 年 7 月北京第 1 次印刷	
ISBN	978-7-5051-3600-7	定 价	42.00 元

版权所有 翻印必究 印装有误 负责调换

前言

经理人向“蓝血十杰”学什么

当今世界，互联网的技术革命为第三次工业革命拉开了序幕，同时正以迅猛的速度改写着人类历史。随着冲击的不断扩大，互联网思维逐渐盛行，甚至颠覆了传统的经营模式，重新构建了商业规则。然而，当“创新”、“开放”、“想象力”、“体验”等越来越多互联网精神被企业管理者纳入企业管理模式时，基于数据和事实的理性分析的精细化管理真的过时了吗？在这个使人困惑的问题上，华为创始人任正非给出了自己的答案。

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。“蓝血十杰”将科学管理和批判性思维精神带入企业管理，在建立现代企业管理的体系下，改变传统企业管理以直觉和经验为导向的管理模式，为公司管理建立了纪律和秩序。这恰恰是互联网时代现代企业管理所需要的。

作为美国现代企业管理的奠基者，“蓝血十杰”在中国并不为人熟知。但在美国商业史上，他们的传奇经历早已家喻户晓。“二战”时期，美国陆军航空队“统计管制处”聚集了一大批精明、英勇的空军军官。他们从未踏上沙场，却利用自己最擅长的数学模式克敌制胜，为部队和军需物资的精准配送和有效控制提供了正确的决策依据，并最终为盟军节余了十亿美元的耗资，协助美军打赢了第二次世界大战。

战后他们解甲归田。此时正值福特公司陷入全面危机，眼看汽车界龙头宝座摇摇欲坠。1945年，福特二世将十名退伍的空军后勤英雄全数聘用。尽管当时，他并不知道十个人将在公司甚至美国掀起一场以崇拜数字和管理控制为特征的变革，但事后证明这是他做过的最正确的决定之一。十位后勤军官以数字为信仰，采用全新的控制和管理技术，以“精准配送”再造了福特汽车的供应链。他们通过成本的分配和控制，预算的编列，为公司节约了成本，使福特汽车的利润大幅度跃进，为拓展市场份

额创造了巨大空间。福特扭亏为盈，从低迷不振中被拯救出来，一路高歌猛进。

在西方，“蓝血”特指那些英勇、智慧的精英血统。因此，这十位统计管制处的精英也被人们尊称为“蓝血十杰”。“十杰”出身哈佛，个个出类拔萃、勇猛精进，堪称企业界空前绝后的团体。

在这个团体中，查尔斯·桑顿是意志坚定的领导者，也是“十杰”的带头人，他创办的利顿工业公司，成为史上第一家集团企业；

麦克纳马拉是同事眼中的“人类电脑”，他41岁成为福特汽车总裁，并被肯尼迪延揽为国防部长。在麦克纳马拉眼中，一切事实都可量化，每个问题都有一个数字作答。他不讲情分，只崇尚数字和理性，这成了“十杰”行事风格的极致写照；

爱德华·兰迪就是秉承规范管理的代表，他将福特财务部打造成具有高度行为规范的高效部门，并通过培养一批优秀的人才，将“十杰”的信念传播到世界各地；

阿杰·米勒虽然并未像其他人那样在福特风生水起，但他后来成为斯坦福大学商学院院长，同样声名远扬；

班·米尔斯不像其他人那样崇尚权力，为了往上爬不计一切代价，他总能平衡好工作与生活的关系，善于处理各种事务，是团队中不可或缺的人物；

利斯是“十杰”当中的悲剧人物，他设计的“水星大道巡弋”销售惨败，紧追其后的“艾德瑟车型”成为汽车工业最大的惨剧，利斯无法从阴影中走出来，最终吞枪自杀；

詹姆斯·莱特将企业官僚发挥到极致，从福特离职后成为福特公司汽车零件供应商的总裁；

查尔斯·包士华是“十杰”中除麦克纳马拉以外，另一个做到副总裁职务的人；

威伯·安德森是“十杰”中第一个离开福特的人，后来成为美国其他大公司的总裁和执行长；

十人当中，乔治·摩尔是最有人缘，且情感最为丰富的一个，他曾建立了北美最大的汽车销售网。但遗憾的是，虽然他想要取得更好的成绩，

但最终却名不副实。

在美国企业最需要秩序、纪律和控制的时期，“十杰”将福特公司和美国所有工业拉进了现代企业管理之路。他们用理性、客观和不带任何成见的思维方式，使福特公司从老福特时期以往经验式管理的束缚当中挣脱，明确了公司的组织结构，建立起“管理上集中，操作上分权”的管理控制体系。他们重新定义了财务部门的功能，使其从会计和审计等传统领域转向对成本的控制、价格和利润的监督，并设立生产进度、预算编列、组织图表、经济分析等现代企业管理体系的基本要素。在他们的带领下，美国提早进入了现代企业管理之路。

这就是任正非认为企业今天还要向“蓝血十杰”学习的原因。“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。”这就是华为在互联网时代坚持的生存之道——以科学管理为基础，建立现代管理体系。

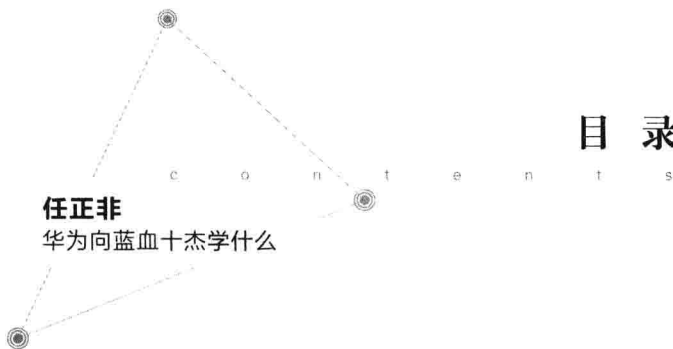
华为从两万元创业，到2003年一年销售2000亿人民币的骄人成绩挺进世界500强，其公司管理模式已经成为众多企业学习的经典教材。早在1998年，华为向IBM学习美国式的管理模式起，就不断尝试和创新，向业界最佳企业学习的精神已经可见一斑。2001年，华为在阿联酋迪拜设立代表处时，当地几乎无人知晓华为，而爱立信等国际大牌公司在阿联酋已经经营十多年。经过一年多的角逐之后，2003年，华为成功击败爱立信、阿尔卡特、朗讯、西门子、摩托罗拉等世界知名厂商，以技术、质量第一，价格排名第三的优势成为阿联酋第三代移动通信（3G）网络独家设备供应商。瞄准业界最佳，跟随、学习、竞争、超越，华为正是凭着这种学习和赶超的精神才成功地发展成为全球第二的通信设备商。

尽管在任正非制定的“削足适履”、“先僵化、后优化”、“深淘滩、低作堰”等方针指导下，华为取得了显著的成效。但随着企业新的目标的提出，新的挑战接踵而来。华为未来五年的目标是“在规模上要再翻一番”，但目前，企业仍在以下几个方面面临短板：首先是跨领域、跨部门的端到端的主干流程的继承和结合的贯通；其次，华为运营管理与业界最佳还有距离；第三，实现以项目为中心的管理转型；最后就是简化管理流

程的问题。只有建立现代管理体系，才能解决以上问题，这也是为什么非常需要借鉴“蓝血十杰”科学、系统的管理方法，以寻找最根本的问题，降低管理复杂性。

此时，唯有向历经百年的西方科学管理体系进行系统的学习，才能以最小的风险取得最大的成绩。这是华为十几年来一直努力做好并做到的。“蓝血十杰”是 20 世纪的一个神话，他们的思想与实践是企业管理一笔宝贵的财富，他们的信念也将激励着更多人投入到科学管理的实践当中。这是一条成功之路，也是一条必由之路。

目录



1 PART

企业是大数据的帝国：从模糊化到清晰经营

- _003 不会用数字说话的高管请离开
- _008 从数字中萃取惊人的效率
- _013 战略是规划出来的，不是预测出来的
- _018 如何提升信息品质

2 PART

运营用统计法，效率靠“财务刀”

- _025 要“小农意识”，不要“富二代思想”
- _031 开源节流，重视现金流
- _035 统计学上不能赢，这个仗就不能打
- _040 道与术打造“商业教堂”

3 PART

精准管理，解决规模与效率的矛盾

- _045 削足适履，先僵化，后优化
- _049 向组织结构要效益
- _054 系统思维：1 + 1 可以大于 2
- _059 管理上集中，操作上分权
- _065 灰度哲学，不走极端

4 PART

梦想家+实干派=伟大的组织

- _071 野兽之所以强壮，因为一次只吃一种食物
- _076 该用“放大镜”时就不要用“望远镜”
- _081 得不到执行的制度都是纸老虎
- _086 有几分事实，说几分话
- _091 垫子文化：作风就是战斗力

5 PART

管理者是各方利益的整合者

- _099 深淘滩，低作堰
- _104 引导汇聚，杜绝“黑寡妇”
- _109 高效就是一步到位

6 PART

人力增值胜于财务增值

- _115 铁军领袖自古以来都爱兵
- _121 银手铐：满足员工对薪酬的期待
- _126 把不同风格的人融合在一起
- _131 授权要能放能收

7 PART

打造自己的“嫡系部队”

- _139 让“我们”代替“我”和“他们”
- _144 最有效的资源配置是留住需要的人才
- _149 打造技能互补的高效团队



8
P A R T

锁定需求就是锁定影响力

- _157 高明的形象推销术
- _162 创造顾客才是最强竞争力
- _167 给不同的钱包设定不同的目标和车型
- _173 做永远的乙方
- _178 让顾客感觉被增值



9
P A R T

中层要有危机感，基层要有饥饿感

- _185 创新力：成败的“分水岭”
- _190 产品设计必须做减法
- _194 蛙鼠殒命：警惕快速膨胀
- _199 温水煮青蛙：安逸是最致命的松懈
- _204 承担社会责任是最好的商业模式

_209 附录



任正非

华为向蓝血十杰学什么



1

P A R T

企业是大数据的帝国：从模糊化到清晰经营

不会用数字说话的高管请离开

在一片混乱的形势中，我们唯有相信“知识就是力量”。现在，我们通过掌握数据握有力量，其他人没有数据分析，就只能靠瞎猜。

——查尔斯·桑顿

作为“蓝血十杰”里第一个出现在我们视野中的人物，桑顿拥有非凡的魄力和勇气。他是“蓝血十杰”的核心人物，手下曾有3000名优秀军官和1.5万名后勤人员听他调度，统计管制处下有66个驻外单位遍布全球，他率先组织精英人才，将数字化管理模式用于战争，从而成功地为盟军节余了10亿美元的战斗经费。

1941年，桑顿进入航空队的规划部门，尽管不是出任重要的职务，但这份工作却让他有了不小的收获，使他意识到航空队内部到底有多么混乱，以及数字和效率将会带来一场怎样的变革。航空队内部不但没有明确的计划书，就连关于飞机需求的数据统计，也没有准确的记录——因为，一切都是杜撰出来的。飞机采购计划、扩充计划，甚至训练用兵统计，所有的数据都全凭捏造。更多时候，航空队的指挥官们不是在统计数据，而

是把时间浪费在“谁的数字才是正确的”这些无谓的争执上。没有人需要数据，因为每个人都心知肚明，航空队都是由私人关系在运作。

为了掌握第一手的资料和精准的信息，桑顿每天都和自己的部下在简陋的办公室里彻夜工作，核对每一份数据。战争年代，“知识”就意味着“咨询情报”，谁掌握了“咨询情报”，谁就拥有了力量。然而，直到偷袭珍珠港事件四个月之后，人们才从这片无可救药的混乱中清醒过来，意识到他们多么需要一个有序的组织，以防在这堆半真半假的数据中自取灭亡。

这一切，桑顿早已做好了准备。1942年3月，阿诺德将军对陆军航空队总部进行改组，桑顿从众人中脱颖而出，出任掌管“统计管制处”。这是他人生中第一次担当重任。尽管只是个28岁的年轻少校，且从未接受过正规的军事训练，但相比那些一心只想维持现有地位的军官而言，桑顿怀揣着更加远大的目标。

这位年轻的少校在脑海中规划了一幅清晰的信息网图——各地的航空队指挥中心都将分布着他手下的统计管制官，他们负责搜集资料和数据，并将整理和分析好的资料传入空军总部。然而，为了能掌控这样一个大规模的系统，桑顿还需要一批接受过特殊训练的精英人士。为此，作战部的罗维特先生给了他一个完美的建议——去哈佛商学院，那里将有他想要的东西。

桑顿很清楚他需要什么——数据和事实。此行来商学院的目的，就是要让这里成为一个军事基地，培养出一批精于数字而不是只会用武器打仗的军官。此时的哈佛商学院，战争期间流失了大量的学术精英，教授和学生纷纷奔赴前线，学院被瓦解一空。为了度过危机，维持院系，院长杜南接受了美国军方的协助。

不久，12位教师来到华盛顿接受军事教育，除了协助桑顿建立统计管制处的基本架构外，他们还要为日后学院开设的“统计管制小组”的相关课程和内容做准备。

这项工作最初由一位名叫冷特的教授带头，他把这门既无聊又繁琐，且最不受学生欢迎的“商业统计”课程变得更加实际，并与数学紧密挂钩。这正合桑顿之意：从数据中找出事实的真相，以数字来控制部队的运

作。经过受训，桑顿小组的统计控制军官们具备了一项非凡的才能，即根据统计和事实，做出及时的决策。

正当桑顿小组凭借数据、图标以及事实为混乱的美国空军带来秩序时，美国企业也经历着一次经营管理上的变革。美国企业刚起步时期，伟大的企业家，如安德鲁·卡内基、洛克菲勒、亨利·福特，都是倚靠毅力和决心白手起家，他们没念过哈佛商学院，不知道何为经管和生产管理，更加看不懂图表上密密麻麻的点和线。然而，随着技术和生产效率的提高，曾经经验式、情绪化、感觉上的假设已经不再发挥作用，企业需要精确的数字和事实。

无论是评估预期，还是看财务报表，以及对比衡量企业当前的状态或水平，都是以最真实的数据为基础。基于数据和事实的理性分析和决策，这是2014年6月，任正非在华为总部一次“管理研讨会”上对管理提出的要求。

“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。”

不过目前来看，任正非的要求只是“一厢情愿”，因为相比数字，我们中的大多数人更青睐于理解文字，就像美国国际电话电报总裁简宁比喻的那样：“一般人能读懂普鲁斯特写的复杂小说，但是面对几栏数字，他们就像遇见晦涩的生词一样不明所以。”

就像大多管理者，用的是一种“语文管理”，而不做“数学管理”。所谓的语文管理，就是形容词、感叹词太多，比如，我们经常使用“市场不错”、“有增长”、“消费者很喜欢我们的产品”、“我们的团队管理很正常”等这类语句。我们在描述、说话时，用了大量的感叹词和形容词，它使管理者无法基于数据和事实做出理性、正确的决策。

而“数学管理”，强调的就是企业所有情况都用数字说话。“我们现在库存还有多少？”“这次交易给客户几天延期付款的时间？信用额的比例是多少？”“把今年的预算额再砍掉15%！”你的每一天都是数字，你的管理才有力。管理者从一开始，就要树立比较严格的数据观念，将

企业的各项收入、支出、业绩等各种数据建立相应的档案。

“数字是制定决策的工具”，这是桑顿帝国带给我们的启示，然而，直到今天，许多创业者依然对数据不屑一顾，认为这只是形式上的东西，没有太多的实际意义。这种想法事实上存在严重的缺陷：

第一，随着时间不断延续，很多数据会在记忆中逐渐模糊，记忆力非常好的管理者，也不可能记得住几年前每一个项目的数据分析。

第二，存储在头脑当中的很多情况，绝大多数也仅是以素材的形式存在的。

第三，仅仅凭借头脑中的印象，很难感觉出一两个点的微小差距，但对真正的经营活动，这可能会对整个业务层面产生非常大的影响。

第四，对安全库存、应收账款、业务进度这些比较精确的动态性指标，仅仅依靠大脑来存储和分析，恐怕是很难胜任的，肯定会带来很多麻烦，最终导致管控不力。

第五，做生意，从某种程度上来讲，做的就是非常精确的数字游戏，如果你不将这些东西有效记录和分析，事实上就很难找到生意中存在的一些问题和机会，最终也就丧失了做大做强可能。

同样，身为管理者，成为数据积累和应用方面的高手也至关重要。“数字管理”对于企业经营管理者到底有哪些要求？

1. 把数字和百分比放在心上

以企业管理中最常见的财报解读为例，管理者仅能看懂是不行的，你还要学会从报表中看出一些端倪，通过数字与一些比率分析，来观察企业的财务状况。

财务报表的分析主要是三大块：

- (1) 运营能力：你实际的经营能力、运行能力。
- (2) 获利能力：你挣钱的能力。
- (3) 偿债能力：保证债权人利益的一种能力。

2. 通过数字提高运营速度

运营能力是企业的经营中，你的存货周转速度和应收账款周转速度。

主要体现在资产负债表上，存货和应收账款，而对应的数字表征就是存货周转率和应收账款周转率。换句话说，企业的应收账款收得是不是很好，主要看应收账款周转率。我们前面谈到砍客户，如果你发现这个应收账款周转率变低了，一定是你的客户“阴收款”多了，你就知道，你又该向客户“开刀”了。

3. 数字化管理提高变现能力

一个是销售毛利率，有了毛利率不一定有利润。所以，别拿着毛利率暗自庆幸。另一个就是销售净利率，它与你的销售收入紧密相关，它才是看你是否真的赚钱了。

4. 分析企业偿债能力

偿债能力有短期偿债能力和长期偿债能力，它有两个指标，一个是流动比率，一个是速动比率。这个指标谁来看？是你的债权人看，谁借你的钱谁关心这两个指标。这两个数字在资产负债表中全有，算出来以后就看出你的负债率。有些企业负债率高达100%，就是说，你的所有负债总额等于你的总资产。这种情况下，企业就无钱可赚。此时，你的首要任务就是砍债务。

就财务指标来看，你得与同行业进行比较。比如利润、运营能力和偿债能力，将这三个报表结合起来之后，你再去确定，在这个行业当中，我主要抓住哪个目标市场，如何开始布局等。

同任何方法一样，数据本身也不是万能的，它当然有着自己不可克服的弱点，比如在模型上有些刻板，难以反映更为丰富的内容，不太利于未来趋势的把握，对新事物和新领域缺乏开拓性等，而这些恰恰是思辨思维擅长之处。但无论是作为素材的数据，还是经过分析处理后的数据，都能够为我们的进一步思考和更精确判断提供一些依据，甚至是难得的框架，可以为思辨和趋势的把握提供一些新的方向。实际上，很多智者对很多规律和趋势的把握，就是建立在对数据分析和挖潜基础上的，数据本身并不是规律，但数据背后隐藏着规律。