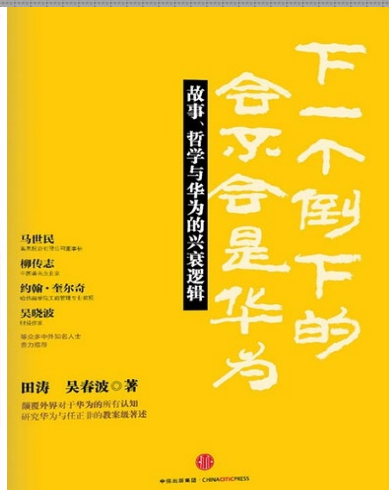
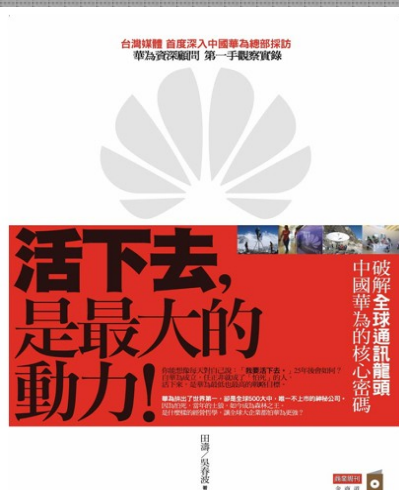


# 组织黑洞与自我批判

## 华为的自洁机制与实践解析

田涛



# 一、30年河东，危机与战胜危机

28年线性辉煌：人类商业史奇迹

1、从3个人到17万人

➤知识劳动者的转身：

从秀才到战士

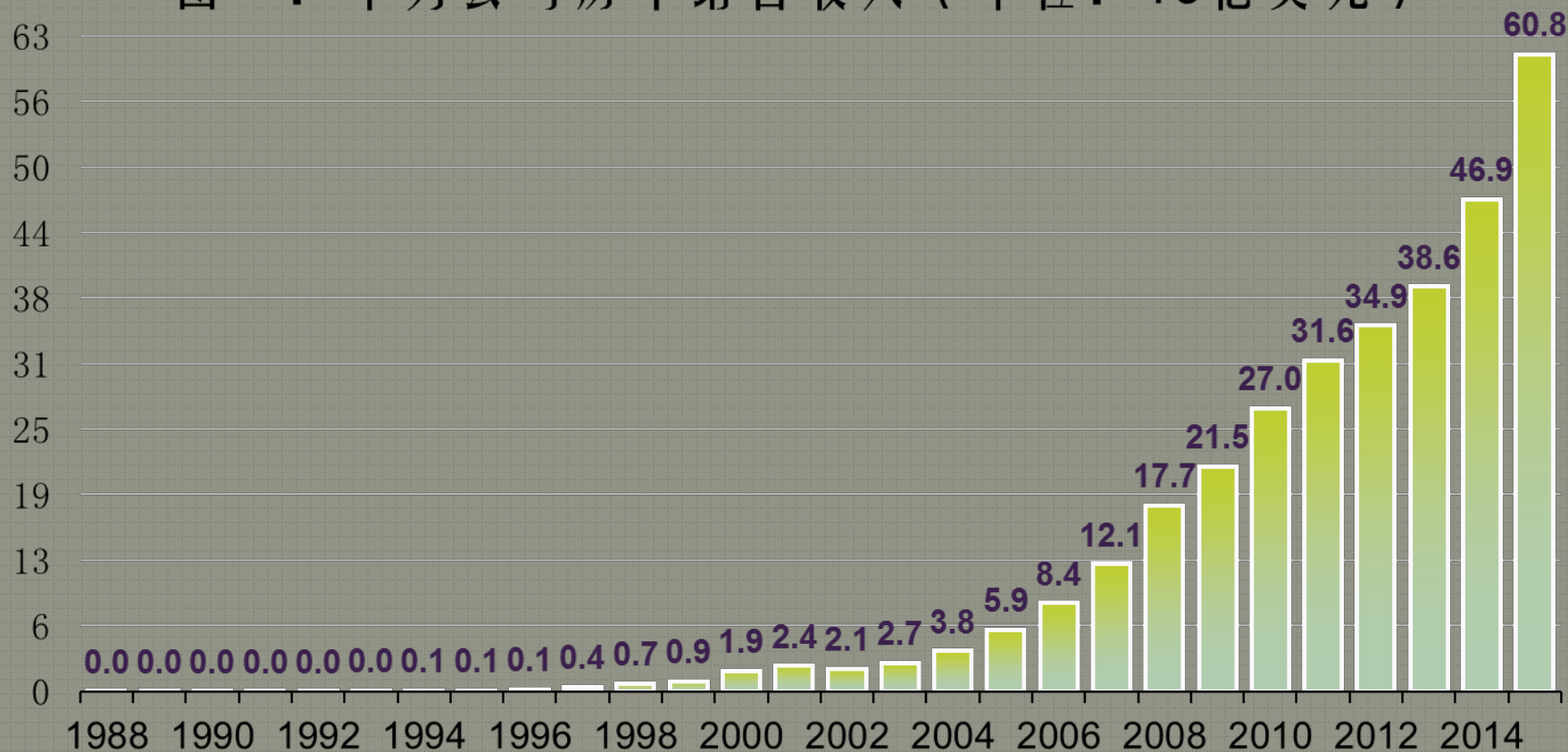
➤个体英雄与群体凝聚力

➤活力、秩序的辩证法



## 2、28年的增长曲线图

图一：华为公司历年销售收入（单位：10亿美元）



## 二、30年成功之道：成与败的规律一致性

---

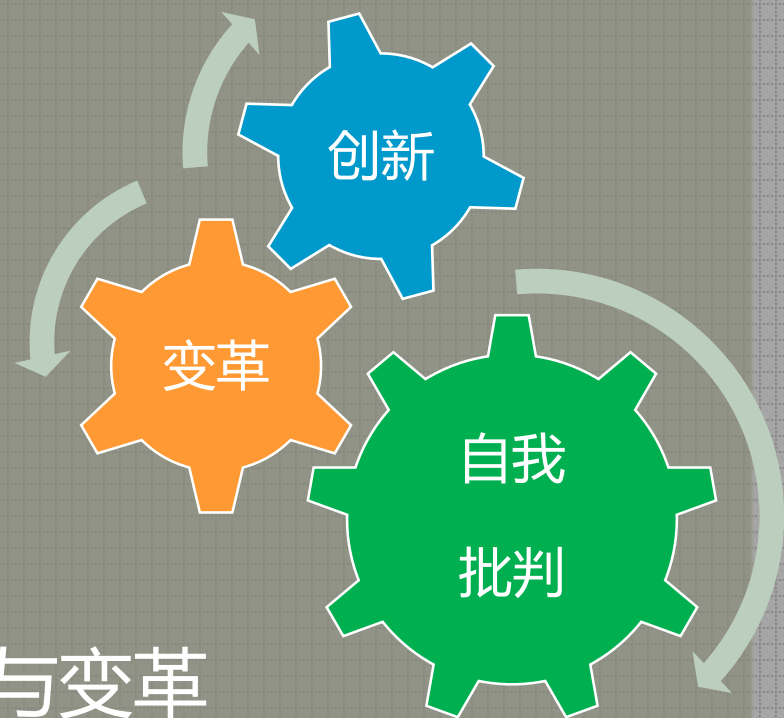
### 1、基于人性常识之上的价值观

- 以奋斗者为本：财富创造与财富分配哲学
- 客户是华为唯一、永远的上帝
- 围绕客户为组织创造价值者则共享财富
- 权力开放与权力获得的唯一来源：贡献与能力
- 目标、责任、结果的闭环评价体系

## 2、三位一体：自我批判、创新、变革

## 3、衰退、衰败的共同特征

- 价值观变形、扭曲、多元化
- 保守、守成与封闭、自大
- 既得利益相关者普遍抵抗创新与变革
- 自我批判：工具锈钝、形式化



# 三、自我批判：伟大组织的元基因

## （一）现代西方：六大“杀手程序”与一大基因

### 1、六大“杀手程序”：

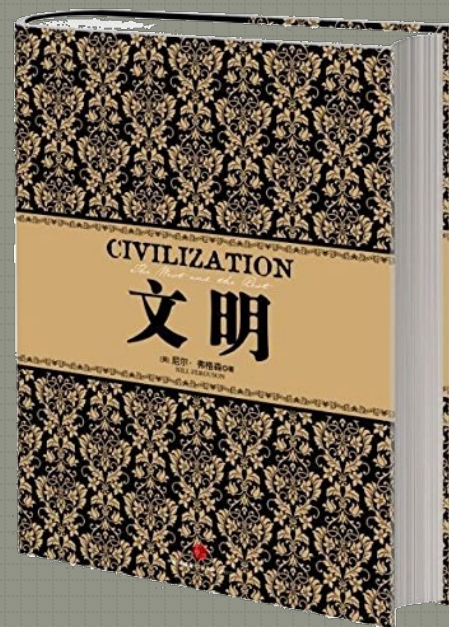
竞争、科学发展、财产权、

现代医学、消费社会、现代职业伦理

### 2、一大基因：自我批判

——民众普遍参与与问责

——舆论监督与制度化



尼尔·弗格森  
《文明》

## (二) 马克思：愤怒的天才思想家

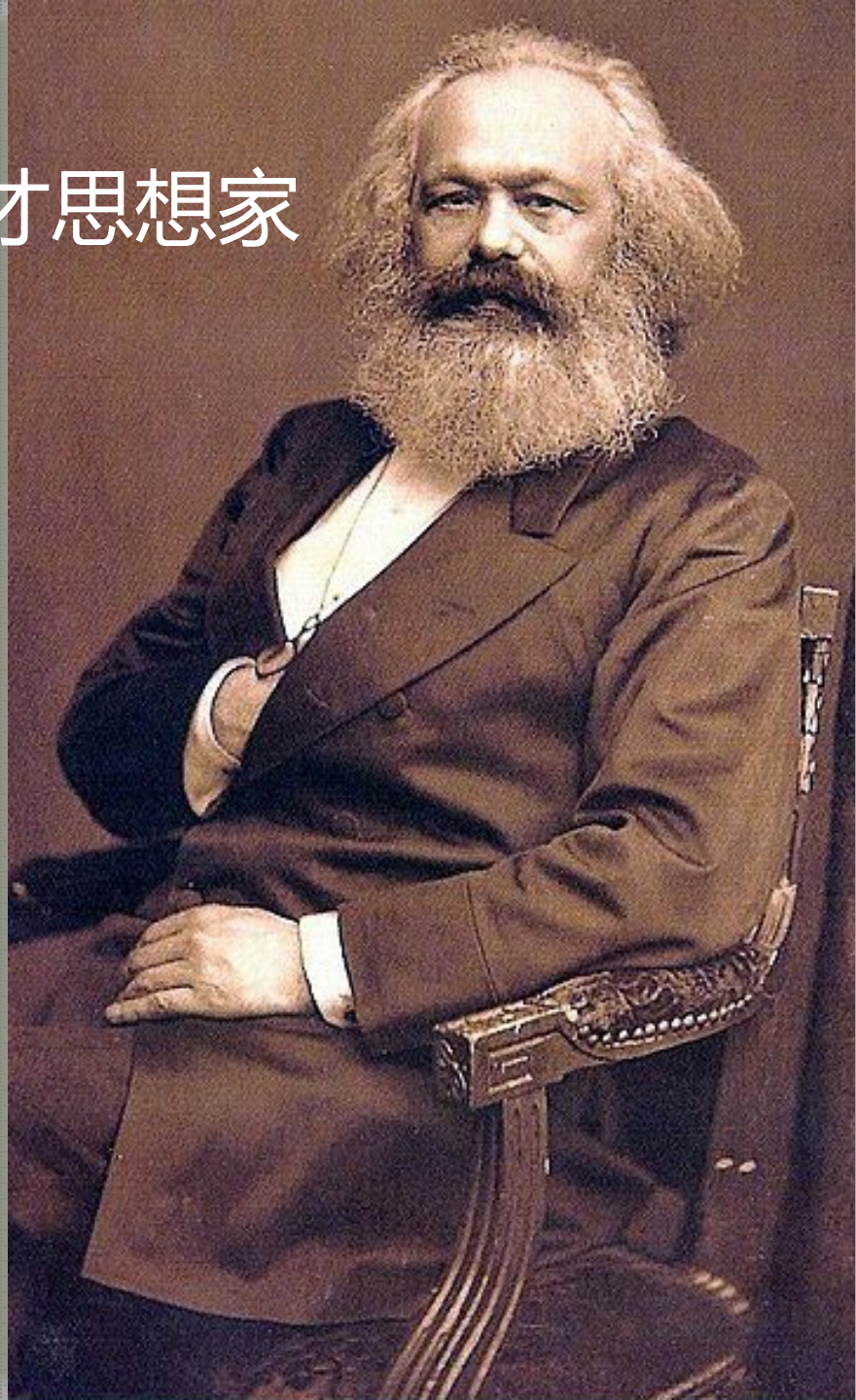
➤ 资本主义制度“清道夫”？

➤ 超越100年的预言：

也许他是真正的先知

## (三) 中共伟大法宝之一：

批评与自我批评



## 四、自我批判造就华为的卓越

---

### (一) 组织黑洞：腐败

- 腐败对应文化：艰苦奋斗
- 生活上的艰苦奋斗
- 思想上的艰苦奋斗
- 以正能量驱逐负能量案例：清除关联交易
- 廉政宣言：承诺与17万人的眼睛
- 自查自纠：历史上谁做过假帐？
- 制度防洪堤：党委、稽核与审计



## (二) 组织黑洞：山头现象

- 没有任何证据，任正非向曾国藩学习了什么
- “募兵制” 与大清王朝的覆灭
- “兵为将用” 而非 “兵为将有”
- 思想警惕：华为只能有一个组织
- 拒绝同学会、同乡会、博士会.....
- 契约观之上的组织纽带，而非.....

- 组织批判：市场部大辞职的历史性意义
- 旋转门制度、循环赋能及其它
- 2016，让3000多位研发管理者、专家去市场一线
- 流水的营盘，流水的官



### (三) 组织黑洞：惰怠

- 与腐败、山头现象相比，惰怠更为可怕
- 与混乱相比，活力衰减、丧失更为可怕
- 惰怠是组织之癌，活力是组织之魂
- 组织疲劳症、管理者疲劳症、领袖疲劳症
- 无疾之死，概源于机能老化
- 逆本能：组织管理的核心命题
- 警惕：曾经的英雄，今日的恃功者

- 思想批判：心理舒适区种种
- 永远的旗帜：英雄主义文化
- 组织批判：换血与输血的革命
- 破格提拔：让更具激情和创造力者上
- 倦怠者走人、换岗背后的心理学机制
- 大众需要新面孔、新力量

# 五、自我批判：方向、方法与节奏

## （一）方向：核心价值观与自我批判

- 华为大法：核心价值观
- 护法宝器：自我批判
- 自我批判的方向：捍卫核心价值观

一个企业长治久安的基础是：接班人承认公司的核心价值观，并具有自我批判的能力。  
——任正非

华为会否垮掉，完全取决于自己，取决于我们的管理是否进步。管理能否进步，一是，核心价值观能否让我们的干部接受，二是，能否自我批判。  
——任正非

## (二) 原则与灰度哲学

### 1、原则：以优化和建设为前提

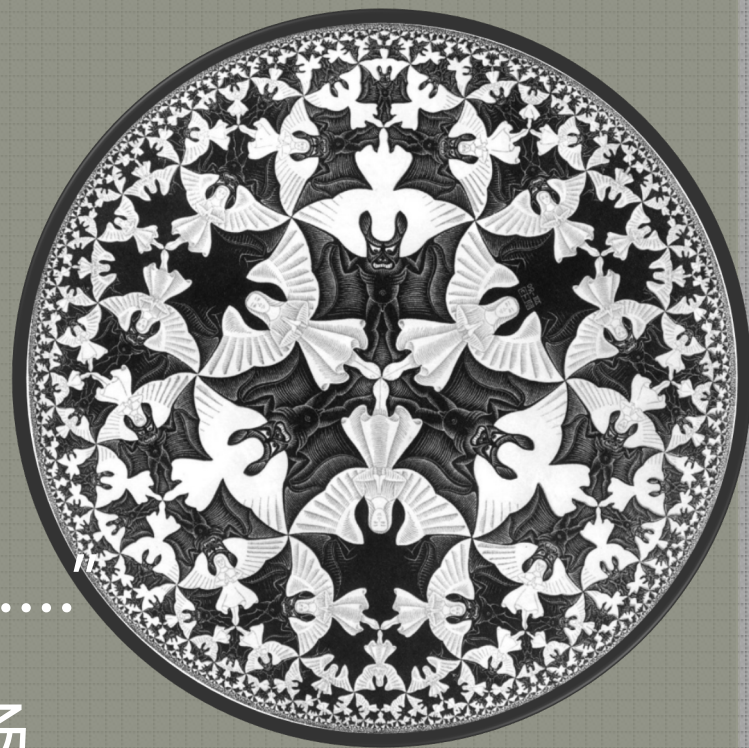
- 不搞人人过关，不发动群众
- 以自我批判为主，少或者不要批判别人
- 坚持实事求是
- 反对无限上纲，无情打击，把握适度

自我批判不是为批判而批判，不是为全面否定而批判，而是为优化和建设而批判。总的目标：导向公司核心竞争力的提升。

——任正非

## 2、灰度与尺度

- 人皆非圣贤，人皆非魔鬼
- 鼓励试错，及时纠错
- 负反馈机制：干部沟通处
- 审计部：“你们要学会做右派……”
- 自我批判目的：千军万马上战场



### (三) 节奏：治大国若烹小鲜

- 不搞急风骤雨，不搞一哄而上
- 长期坚持，一小步一小步，十年一大步

### (四) 方法：向共产党学习

- 民主生活会
- 廉政宣言
- 学习与检讨活动
- 干部任用公示制度
- 心声社区：华为人的“罗马广场”
- 自我批判指导委员会



## 六、自我批判与变革

- 自我批判是变革的先导
- 自我批判：扫帚不到，灰尘不倒
- 自我批判，类似于健身与服药



- 变革：动手术
- 慎用变革？错矣！
- 变化大于变革的时代
- 永远不变的是变化
- 组织，在不断折腾、有序折腾中前进
- 永远不变者：核心价值观
- 交替使用：组织活力永驻之道

# 七、30年河西？好的基因能确保节节胜利么

---

- 大公司为什么普遍走向大而封闭、懈怠？
- 大城市为什么普遍充满活力？
- “资源的诅咒”难道无药可解？
- 巅峰对决：根本上是自我对决
- 危机意识：恐惧造就卓越
- 自我批判与变革：不确定性未来的唯一解药
- 交替使用：组织活力永驻之道

---

# 谢谢!

E-mail: [taotian@vip.sina.com](mailto:taotian@vip.sina.com)