

华为:"土狼"时代的混沌管理 PDF转换可能丢失图片或格式，  
建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/289/2021\\_2022\\_\\_E5\\_8D\\_8E\\_](https://www.100test.com/kao_ti2020/289/2021_2022__E5_8D_8E_)

[E4\\_B8\\_BA\\_\\_\\_E5\\_9C\\_c123\\_289527.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/289/2021_2022__E5_8D_8E_E4_B8_BA___E5_9C_c123_289527.htm) 作为一家优秀的中国企业

，华为曾经以一部企业“基本法”赢得了创业期的辉煌。

以“基本法”为代表的华为文化反映了任正非雷厉风行的性格和军事化的作风。

强烈的危机意识，使任正非早期的管理理念中略带“血腥”，他认为做企业就需要狼的精神。

因为狼有让自己活下去的三大特性：一是敏锐的嗅觉；二是不屈不挠、奋不顾身的进攻精神；三是群体奋斗。

这种凶悍的企业文化，使华为不仅在中国内地赢得成功，甚至在国际化初期也一度令跨国巨头寝食难安。

在创业初期，华为管理的军事化特色异常突出。据说每个员工的桌子底下都放有一张垫子，就像部队的行军床，供员工午休和晚上加班时睡觉用。

这种做法后来被华为人称作“垫子文化”。华为还以严明的纪律著称。

有一次华为在深圳体育馆召开一个6000人参加的大会，要求保持会场安静和整洁。

历时4个小时，没有响一声呼机或手机。散会后，会场的地上没有留下一片垃圾。

华为的军事化管理还反映在其对于外界和传媒的刻意低调。

从1987年任正非创办华为至今，没有一家媒体正面采访过他。

刻意的低调使华为的员工精神高度紧张，不敢与外界透露任何信息。

华为的军事化管理，使整个企业充满危机感和防范心理，员工的精神状态处于高度紧张之中。

为了维护自身文化，华为还采用了“文化洗脑”的方式。华为在招聘大学毕业生，他们要过的第一关就是“文化洗脑”。

华为甚至这样教育新员工：为了市场销售额的增长所做的一切事情都是正

常的，包括对对手的“不择手段”。华为的这种文化与万科的人文主义形成了鲜明的对照。对于“文化洗脑”，任正非的解释是，华为大部分员工受过高等教育，容易形成自己的思想和见解，如果认识不统一，就可能产生许多错误的导向，产生管理上的矛盾。所以他强调，既然文化可以灌输，个性就可以改造。在强力推行集体主义的同时，任正非以身作则，不设专车、与普通员工在食堂一同就餐，他与员工的关系如同战场上的官兵。靠着这种独裁、封闭、强制统一的管理风格，华为赢得了创业期的辉煌，华为文化甚至还被推崇为中国企业文化的典范。而此一阶段的华为，在管理上并没有与国际接轨，其文化表现出强烈的中国文化色彩。中国式管理与华为国际化迷局 华为的中国式管理很快就遭遇了寒冬。任正非《华为的冬天》一文的发表，正是“基本法”时代的华为文化经受考验的开始。随着华为规模的扩大和国际化进程，华为的“土狼精神”开始萎靡。特别是面对长期被国际通信巨头垄断的欧美市场，“土狼”策略无法打破进入壁垒，不能站在同一条起跑线上比赛，公平竞争自然无从谈起。与此同时，华为既有文化对海外合作伙伴缺乏有效激励并与合作伙伴发生企业文化冲突。比如，在与3COM公司合资后，3COM员工独立悠闲自由的IT人文精神和华为略带血腥的狼性精神形成极大反差。华为进军美国市场更是遭到了极大的挫折。华为在达拉斯的全资子公司FutureWei一直为品牌和人员管理的问题所困扰。它的新美国身份得不到认可，华为也无力留住美国本地的雇员。华为以中国文化为诉求的企业文化对此一筹莫展。华为国际化突围与中国式管理假说的破灭 国际化中最重要的是国际人才的招募与管理的问题。

为了打造国际化的人才团队，2000年之后，华为对过去特色鲜明的“传统文化”的宣传日渐淡化，华为文化中的核心部分，被归结为符合职业化需要的普遍性商业文化，如责任、敬业、创新等。2002年初，华为对所有总监级以上的高层进行了为期数天的封闭式培训，授课老师是从北大哲学系和中国社会科学院聘请的8位国内知名的专家教授。他们的授课内容既包括传统的东方文化与哲学思想，如“周易与思维方式”、“老庄的智慧”等，也包括如“新教伦理与资本主义精神”、“回到轴心时代”等西方哲学思想。此前，华为从来没有进行过这种中西融合的哲学思想的培训。华为在2000年之前一直秉持“中学为体、西学为用”的思想，企图以中国传统文化构筑企业核心价值体系，即任正非所讲的“建立以国家文化为基础的企业文化”。在此基础上，华为试图将中国传统文化与IT技术、人力资源管理制度等西方管理技术结合起来。但华为在实践这种模式的过程中，发现有很多“貌合神离”的问题出现。因为西方管理技术的背后是西方哲学，这种把中国传统文化与西方管理技术强行结合在一起的做法，本身就是反科学的。华为所遭遇的困惑，正是中国企业发展到一定阶段，在引入西方成熟的管理模式过程中普遍存在的问题。华为在实践中认识到，结合中国现实的文化环境固然重要，但要实现管理的国际化，必须解决“道术合一”的问题。华为在管理实践中的困惑，用事实证明了中国哲学加西方管理科学“之中国式管理假说，是根本行不通的。

从中国式管理到混沌管理：华为“狼性文化”的和平演变任正非曾经在《至新员工书》中强调，华为的企业文化是建立在国家优秀传统文化基础上的企业文化。然而，这个时代一

去不复返了。在严酷的现实面前，淡化中国本土色彩，在国际化为导向下重塑企业内部文化，已经成为华为当前的首要任务。今天的华为人已经认识到，破除了狭隘的民族自尊心就是国际化，破除了狭隘的华为自豪感就是职业化，破除了狭隘的品牌意识就是成熟化。华为的转变完全是现实所迫。1996年华为开始国际化征程。1997年底，任正非先后访问了美国休斯公司、IBM公司、贝尔实验室和惠普公司。在与世界一流跨国公司接触的过程中，任正非意识到，基本法那种独特的语言模式，并不能跟全球化的大公司形成很好的对话。企业承担着为客户创造价值的使命，为此，必须遵守通行商业价值观才能保证企业使命的实现。任正非的这种认识，与施振荣在宏国际化过程中强调商业文化的共同性有异曲同工之妙。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)