

案例正文：华为的组织结构变革与战略 控制

专业领域/方向：财务管理、战略管理

适用课程：《风险与战略管理》

选用课程：《风险与战略管理》

编写目的：通过本案例的教学和讨论，帮助学员了解和掌握企业选择不同的发展战略对企业财务风险的影响。

知识点：企业发展战略、投资战略、财务风险

关键词：组织结构、利润中心、战略控制、核心竞争力

中文摘要：华为自 1987 年创立以来，在公司治理、组织结构设计、企业文化等方面独树一帜，引领我国民营企业管理的风气。华为战略管理之所以取得骄人的成就，与其独特的组织结构设计及其与时俱进的变革紧密相关，华为以利润中心为代表的战略预算控制，独特的业绩评价制度，激励了华为员工，保证了战略实施。本文梳理了华为组织结构选择的依据以及组织结构调整的过程，简要介绍了华为战略利润中心控制的基本方法，给出了分析组织结构与战略控制相关性的线索。

案例正文：华为的组织结构变革与战略控制

一、引言

华为是民营经济皇冠上的明珠，是数字通信技术和互联网解决方案的佼佼者，华为自 1987 年创业以来，已成为全世界最具技术竞争力的民营企业。下列一系列数字能够帮助我们了解华为目前的发展状况：

18 万多员工；36 个联合创新中心；15 个研发中心；5052 亿元资产；6036 亿元销售收入。

支持全球 170 多个国家和地区的 1,500 多张网络，服务全球 1/3 以上的人口，覆盖全球 3,000 万家庭；累计部署超过 100 个国家 190 多张移动承载网络。联合 500 多家合作伙伴，部署了超过 200 万台虚拟机和 420 个云数据中心。

智慧城市解决方案应用于 40 多个国家的 100 多个城市，主笔了 9 项智慧城市中国国家标准。

平安城市解决方案已服务于 80 多个国家和地区的 200 多个城市，覆盖 8 亿多人口。

全渠道银行解决方案已服务于全球 300 多家金融机构，包括全球十大银行中的 6 家。

华为全联接电网解决方案已应用于全球 65 个国家，服务 170 多个电力客户；华为服务全球超过 22 万公里的铁路和高速公路、15 家以上客流量超 3,000 万的机场。

华为智能手机发货量达到 1.39 亿台，居全球前三。

华为骄人业绩取得，除中国改革开放和大力发展民营经济的总体宏观背景之外，就是华为的战略管理，特别是华为能够适应环境的变化，不断进行组织变革，应用了卓有成效的战略控制方式。华为的成功与其规范的公司治理结构、有机统一的组织架构、科学实用的战略控制是分不开的，而这一切又都离不开华为与时俱进的战略变革。

二、华为集团组织结构的特色

（一）华为为什么没有选择事业部制？

华为作为一家大型企业，为了提高战略执行力，打造了有别于其他大型企业的组织架构。曾有一家国际咨询公司给华为出过一个方案：按产品线实行功能封闭的运作，建立以产品线为主的事业部。华为为此支付了顾问费，但这家咨询公司顾问撤走了以后，这个方案基本上被搁置起来了，没有实行。任总不赞成在华为整个体系里设置事业部，因为华为的客户是集中的，技术是共享性很强的，设置事业部，按研产销划开以后，就等于把客户资源割裂了，把研发的技术体系割裂了，这样华为的优势就没有了。对外方面，如果多个事业部面向同样的客户比如跨国运营商和国内运营商销售，客户会问：谁代表华为呢？另外，客户要的是解决方案，谁给客户全面的解决方案呢？如果在事业部制下，移动只提供无线的方案，固网只提供固网的方案，业务软件只提供软件的方案，谁给客户全面的解决方案呢？因为华为的战略是聚焦的，所以事业部制这个体制、这个组织模式在华为的核心业务领域，是基本上被否定的。

（二）“拧麻花”式的组织结构

按照 P·F·德鲁克的理论，企业的业务单位应尽可能按照利润中心定位和运作。那么在产品线以及市场的区域销售组织对利润的责权不对等的情况下，怎么运作利润中心呢？这就成为华为组织机制设计上一个非常大的问题。

华为的做法是，把市场体系按照区域这个主维度来划分销售组织，将区域销售组织定位成利润中心，按照利润中心来核算、来考核、来激励；把研发体系按照产品来划分产品开发组织，将产品线定位成利润中心，也是按照利润中心的方式来核算、来考核、来激励。通过连带责任，主要是销售毛利率、销售收入和经营活动净现金流，建立起两大利润中心体系经营单位的利润责任。销售组织分产品的收入、利润和经营活动净现金流，同时也是产品体系分产品线的收入、利润和经营活动净现金流；产品线降低成本、快速向市场推出优质、满足客户需求的有竞争力的产品，由此带来的利润、收入和现金流增长，同时也是对积极销售其产品的区域销售组织的绩效的贡献。

这种连带的利润中心责任体系，并没有出现西方管理控制理论断言的责任不清和推卸责任问题，反而促进了两大利润中心体系的合作和共同将收入、利润和现金流做大。

这两大利润中心体系经营单位划分的标准是不一样的，市场体系是按区域维度划分的，研发体系是按产品维度划分的，两者并不一一对应；所以从端到端的整体视角来看，经营单位既不是简单地按产品划分的，也不是简单地按区域或客户划分的，但它又同时兼顾了这两种或多种维度划分经营组织的优点，而且，重要的是符合华为公司的市场和技术实际。

当然，这在核算、管理控制和激励方面会带来一定的难度，对企业的内部管理提出了更高的要求。

对这种组织设置，任总有一个形象的说法，叫做“拧麻花”，就像拧麻花似的拧了一下，从整体上来看是不对称的，不是产品线一直打通，也不是区域客户维度一直打通，而是拧了一下。中间的采购、供应链交付，是准利润中心。这样的责任中心定位怎么运作？我们举产品线的例子来简要说明一下。在产品线这边，华为在组织上引入了一个叫做产品线运作管理部 and 公司运作管理办公室的两级协调组织。这样，产品线无法直接协调和控制的公共平台资源，包括供应链、交付、技术支援、产品行销、销售……这些都提交到公司的运作管理办公室，由其纳入统一计划来统一协调。产品线只要把要求、把资源的需求和计划，准确地提到公司的运作管理办公室，由公司运作管理办公室统一计划、统一下达、统一考核功能平台来完成。产品线除了参与公司的运作例会，还跟踪计划的执行，积极反馈执行中的问题，推动这些问题的及时解决。靠统一计划、统一指挥、统一协调和统一考核，贯彻了责权对等、统一指挥的组织原则。

这样一种连带责任、不对称衔接的组织体制，很多企业运作不了或运作不好。非得是研产销一体化了之后，这个利润中心的责任才能够落实。产品线、销售利润区域组织，这两个分别按利润中心来运作，但在接口上矛盾重重，互相掣肘，运作不起来。

华为为什么能运作？跟华为的文化有很大的关系，跟文化中的执行力有很大的关系。

这里所谓的执行力就是设定了基本的架构后，组织就要按规则来运作，如果不按这个规则运作，就把执行者拿下，换一个人来运作。其他企业一般做不到这一点。所以说一个组织的运作，实际上是由文化和人力资源管理来保证的。

三、华为的战略控制

（一）首创“贡献毛利”考核利润中心

那么，怎么去考核这些责权不对等的利润中心？这就需要在整个核算上将传统的基于财务损益表的利润中心核算，转化为一个管理控制的损益表，来进行利润中心核算。这里关键是责任中心的利润概念怎么定义和怎么核算。

举例来说，比如制造系统。制造系统的利润中心是什么概念呢？我们把它定义成制造毛利中心，按照可控性原则，它可控的只是制造，即产成品之前的这一块，包括采购成本、直接人工成本和制造费用。生产出产成品入库之后就控制不了，之后的费用包括期间成本、售后服务费用、销售费用、公司期间费用，和制造系统没有关系，也控制不了，所以就将其定义成制造毛利中心，只考核到制造毛利为止。

服务体系怎么核算呢？在制造毛利基础上再扣除服务体系发生的费用，这样就形成销售毛利，服务体系的利润概念就是销售毛利。那服务体系就说了，制造成本不在我手上控制，我怎么对销售毛利负责呢？这里头就有一个假设，就是说因为制造体系是按准利润中心定位的，所以这个机制所形成的成本优势比你亲自去做更好，完全用不着你亲自去做，你承接了以后，只是把你能控制的这块费用、这块业务做好就行，然后给公司的贡献就是销售毛利，这个销售毛利和财务上的毛利是完全对口径的。

（二）对产品线和区域销售组织这个利润中心怎么核算呢？

产品线是在销售毛利的基础上，扣除产品线的研发费用，扣除产品线的marketing费用，扣除产品线的管理费用之后，形成对公司毛利的净贡献。举一个地区部的例子，把管理控制的损益表拿出来给他看，产品线的贡献毛利是在分产品线核算的产品销售毛利基础上，扣掉产品线的研发费用、marketing费用和管理费用的结果；对于区域销售利润中心，比如代表处和地区部，这个利润中心是在承接公司分产品的销售毛利率基础上，按该区域销售组织分产品的销售收入计算出总的销售毛利，再扣除直接销售费用，扣除非正常损失（所谓非正常损失主要包括：借货销售损失，即借货最后没有形成销售的退货损失，还有合同变更的损失，存货跌价损失、超期应收账款的坏账损失等等），最后形成区域销售组织的贡献毛利。在这个贡献毛利的基础上，再扣除公司的期间费用分摊，这样形成一个叫做贡献利润和贡献利润率的概念，这也是华为的创造，它是区域销售组

织（产品线也进行类似的核算和分摊）真正给公司利润的贡献。

其实这个贡献利润只是接近了公司的税前利润，但还不等于公司的税前利润，公司在这个基础上，还需扣除营业外支出、汇兑损失等，这些都不在贡献利润的核算范围里，还有投资收益也不在里头。这些都是区域销售利润中心和产品线利润中心不可控的收益和支出。

这样，把产品线和区域销售组织变成一个利润中心以后，它们的整个经营行为就趋于合理了。不然的话，如果定位为成本中心，就只关注降低成本，降低成本未必对企业就是有利的，成本降到已经损害质量了，已经损害产品的竞争力了，那这个成本的降低对公司来说就是一种损失了，公司要这种节约的成本有什么意义呢？

费用中心也是这样。实现预算的费用目标，是不是就是好呢？不一定。有时候可能增加预算能给公司带来更多的收益，那就需要增加。比如说人力资源的管理，也不是说实现费用目标就是一个完全正确的管理。企业需要有预算控制，但仅仅是实现预算的费用目标，只盯住节约费用目标，会忽略掉公司的战略层面的运作。

利润中心的概念，在德鲁克的理论里有个基本的观点，就是对一个企业来说，业务单元能够按利润中心定位和核算的，要尽可能按利润中心来定位和核算，这是一个基本的原则，特别是对业务部门，因为业务部门是有投入产出的，所以更适合用利润中心来核算。

当然利润中心划小到什么程度，这个是要有讲究的，像日本的稻盛和夫经营的京瓷公司，他创造了一种阿米巴管理模式，业务单元划分得很细很小。海尔集团学他，也是利润中心划得很小，2700多个利润中心。海尔称之为互联网模式的组织，划小利润中心，人单合一，几乎是每个岗位都核算利润，但这样划小以后，大平台之间的协作和资源共享怎么实现就是一个新问题。

华为的原则是：战略竞争力量不应消耗在非战略机会点上。如果都分散让大家自己去创新，那8万多研发人员还说不定搞出多少新东西来，但这些东西有没有战略意义呢？能支持公司核心竞争力的提升吗？能给公司带来持续的销售收入吗？

所以，互联网模式，在企业里到底应该是怎么结合，这个是要仔细慎重研究的，经营单位不是说划得越小越好。但是不划小是不行的，不划小、吃大锅饭最

后导致的就是成本控制不住，费用控制不住，人员控制不住，整个企业的毛利率控制不住，这样也不行。所以，要划小，关键是怎么划小。

还有就是贡献利润。贡献利润是在贡献毛利基础上再扣除应分摊的公司期间费用，比如市场销售组织，要扣除研发费用，研发费用不发生在你这里，但你要分摊；研发体系呢，产品线也要扣除市场的费用，市场的费用虽然不在你这里发生，但是你要分摊。还有，要扣除公司 marketing 的一些战略投入费，比如用于战略补贴的战略性的费用，有的是战略补贴，补贴在价格上，用亏损的方式卖进去的，但是这个亏损额，因为区域销售组织是按利润中心核算的，所以这个差额就作为公司的战略补贴补上。

再次是公司的管理费和 IT 费，这个就是公司平台的投入。IT 其实是基础设施平台、信息平台的投入。

（三）三年磨合，逐步加码

还有财务费用分摊。财务费用分摊有个过程，最初是按利润中心收入的一定比例摊财务费用，随着核算的深入和细化，后来是按利润中心占用的流动资产的资金成本，核算到毛利中的，这样，利润中心的责任体系就加入了流动资产责任了。

这样就把公司的期间费用全摊下去了。在实行贡献毛利核算之初，当时的海外区域销售组织，大部分处于亏损状态。他们的收入、订货指标、预算的费用指标，都完成得很好，但实际上区域销售组织是亏损的。在实行了贡献毛利核算一年以后，几乎所有的海外销售组织，贡献毛利这一项都转正了。

推行贡献毛利两年以后，公司开始把期间费用也摊下去了。公司期间费用摊下去以后，大部分区域销售组织的贡献利润又变成了负的，于是公司把贡献利润也放在奖金公式里。华为执行力是很强的，一年以后，大部分的海外销售组织，贡献利润就成正的了。这样，公司的效益就有了一个很稳定的支撑了。

从 2003 年开始，华为开始做利润中心的核算、准利润中心的核算以及用管理会计来实施的利润中心的定义和核算，使得华为的效益从 2003 年以后持续地增长，而且是收入、利润持续地增长。华为的利润没有都体现出来，大量的利润用于比如研发的投入、战略市场的投入、IT 及管理变革的投入和给员工涨工资，这些费用投入在损益表上是费用支出，它会减少利润，但实际上这些费用投入是

战略性的投资，这样看起来减少了短期的利润，但增加了公司长期有效增长的后劲。所以，仅从财务损益表上，华为的利润或者说赢利能力实际上还没有真正体现出来。

（四）通过虚拟现金流量让利润中心承担资产责任

实行了三年利润中心的核算，磨合好了以后，又开始加码，就是区域利润中心在过去只是对损益表负责，现在又开始把现金流量的责任给加进去了，这实际上就加入了一定的资产的责任。

对资产承担责任，在西方的管理会计体系里，属于投资中心的职责，投资中心才是对资产承担责任，而华为的业务单元是利润中心，但是把经营活动净现金流量加进去以后，就带有部分的投资中心性质了。

纳入区域利润中心核算的现金流量叫做虚拟现金流量，什么意思呢？就是说不是全部的现金流量核算，而是在职责可控的范围内的现金流量核算。区域的虚拟现金流量表在结构上分为虚拟现金流入、虚拟现金流出、经营性现金流标准分摊，最后是区域经营性净现金流。简要地说，区域虚拟现金流入主要包括：区域的回款、区域的其他现金流入。

区域的现金流出主要包括：支付集团采购（即凡是货到了当地的国家中心仓，都视同用现金向公司采购，属于现金流出；实现了销售，收回了货款，就平衡了，收不回货款，就是缺口），支付本地采购（本地采购主要是辅料），支付期间成本（主要是物流成本和通关的成本），费用性的现金流出（就是当地发生的销售费用和管理费用等），支付直接的财务费用（所谓直接财务费用就是占用集团的现金和流动资产，得支付财务费用，这个财务费用的利息是由公司来定的，参照公司的加权资金成本确定，所以要比外部的贷款利息高很多；这个机制就是促使区域利润中心少占用公司的资金，加快周转，因为公司没有上市，没有直接融资渠道，是靠自己的现金流的及时回收来支撑公司的业绩，所以现金流对企业来说就像血液一样，比利润还重要，利润亏上一年两年还不一定伤筋骨，现金流一旦断了以后，公司就破产了，就没法运作），支付集团的融资利息（集团还有一块资金占用，是面向整个集团运作的，虽然不是占用区域的资金，但这块资金占用他要分摊），支付税金（主要是销售环节的税金），支付固定资产（即当地购置固定资产，这个公司是要审批的，批准以后的固定资产，包括车辆，当地的一些

办公设备，也是视同现金流出，都要在现金流量表进行核算），然后，区域的现金流入减去区域的现金支出就是区域的现金收支差额。

在这个差额基础上，再扣除经营性现金流标准分摊（分摊额或分摊率，一般是基于收入按照分摊率往下摊），公司集团平台运作的现金流，也要按照利润中心的收入分摊下去，这样形成区域的经营性净现金流，把这个净现金流放到 KPI 考核指标体系里和激励利润中心的奖金公式里，这样就建立起基于现金流的资产责任。

华为的执行力是很强的，考核什么主管就关注什么，因为考核是要排名的，排在后面是要末位淘汰的，这在华为叫做“双负下课”。双负即利润和现金流都是负的，双负是要下课的，要换人的，这个下面的压力就很大了。

实行这个机制以后，利润中心同时还要对资产的应收账款、存货、预付款等承担起责任。这样一来，责任就比较完备了。这个机制甚至影响到销售合同，在和用户的谈判过程中，可能的话，会加大用户的预付款的条款。

像中东盛产石油的国家，前几年石油价格很高的时候，那些国家的运营商花钱不在乎，有的时候跟他们签订的合同条款，货到库里，款就全部打过来了，所以就形成了华为现金流的状况比利润的状况还要好的现象。这在许多企业是很难见到的现象，这种现金流的状况支撑了华为期末的或者第二年的分红、投资扩张乃至基建。基建投入很大，但现金流在那里，始终在账上，进来出去自如，这都和机制有关系。

（五）华为 2011 年的组织结构变革：从单核到多核

以上是 2010 年以前的组织结构。2011 年的时候，华为在组织上有一个大的调整，这个调整，在华为内部的说法，就是从原来的单核架构调整为多核架构。所谓多核，是指多业务。原来的单核业务都是在运营商网络这一个体系下，在 2011 年的新组织结构中，从中分出了企业业务、终端业务和其他业务。其他业务包括前面提到过的能源业务，还有芯片业务，甚至还有互联网业务（互联网 BG，运行了一年，坚决砍掉了，不做靠互联网业务赚钱）。

这样在业务方面就分出了 4 个核，覆盖了运营商基础网络、企业业务（企业业务的全球市场规模大体是运营商业务每年采购额的 8 倍，即后者每年的设备采购额大约是 1200 亿美元，前者大约为 1 万亿美元）、终端业务（终端业务其实

在运营商业务中一直用贴牌的方式运行多年，这个业务从来没有亏损过，但是没有自己的品牌，从 2011 年开始划出来用自己的品牌运作，直到 2015 年华为终端 BG 的销售收入达到 200 亿美元，2016 年的预算的挑战目标是 300 亿美元）和其他业务（如芯片和能源基础设施）。划分后的业务组织称为 BG（Business Group），直译过来叫业务集团，但因为整个公司是一个集团，所以更恰当的译法应该是叫业务群组或业务群。

2011 年的组织结构变革，还有一个重大的组织调整，就是把研究与开发在组织上划开了。开发归在各个 BG 下面，仍采用产品线的组织方式，譬如，运营商这边有无线产品线，固网产品线，数据通信产品线，业务软件产品线等。研究从研发中划出来以后专门成立了 2012 实验室，专攻前沿技术和面对未来不确定性的探索性研究，这是符合西方大公司管理体系的的惯例的。

还有就是几个支撑平台，包括服务、供应链、华为机器、华为内服，华为内服中包含基建。华为内部的行政服务已经全部外包给外面的公司，华为内服只是对其进行管理。这些支撑平台称为服务 BG 或 Sub BG。

这几个支撑平台，其实也具有扩张性，分立初期的扩张欲望也很强。一个是服务，服务将来也是很有前景的，只是公司一直压着，防止它盲目扩张。像爱立信的服务收入已经相当于总收入的三分之一了，但是毛利率并不是很好，而且服务业务是劳动密集型的，会拉低人均效益。所以对服务的扩张要控制，华为就走得很稳。

供应链将来实际上是支撑三大 BG 的——终端、企业业务和运营商的供应链，都集中在供应链平台上。主要的物流操作都在这边，物流将来随公司规模扩张也是很大一块业务，但华为也是控制它的盲目扩张，先把自己的管理和效率做到世界领先。放到其他公司，即使这些支撑业务 BG，都会拆出来上市，但华为不会这么做，要集中形成一个拳头，做世界第一。

另外，投资管理方面，所有的子公司集中由投资管理中心管理，向子公司委派董事、高管。

这个架构的设计方案是请了 BCG（波士顿咨询公司）提供咨询的，主要由华为自己的高层团队进行设计。但这个架构运行了一年，问题就开始暴露了。

什么问题呢？第一，是核心业务的边界越来越模糊。所有的业务 BG 和 SBG 部门都有很强的扩张欲望，如果不加限制，他们其实都可以扩张出去，因为每个

BG 和 SBG 外部都有足够的市场空间，比如供应链，已经建立起一个全球的供应网络，即物流体系，完全可以承接外部的全球物流；服务就更不用说了。所以新的组织架构运行不到一年，几乎所有的 BG、SBG 都在向公司打申请报告，讲故事，要投资，要资源，这就使得公司的资源被大大地分散了。

第二，是企业业务的严重亏损。企业业务一开始扩张得太快，一年扩张到 1 万多人，第二年扩张到 2 万多人，原来认为做企业业务，只要整个 copy 运营商的模式做就很容易做上去，最后发现，远远不是那么回事。企业业务的商业模式是分销，运营商业务是直销；企业业务不仅是靠中间商卖设备这么简单，关键是向客户提供解决方案，而且行业千差万别，某个行业的解决方案是不能照搬到其他行业的，这与运营商的业务模式不一样，解决方案性质上是服务，要具备向客户提供咨询服务的能力。而不管分销也好，行业解决方案也好，包括面向企业客户的设备，都不想原来想象的那么简单。所以在能力还未建立起来的时候就快速扩张，结果只能导致严重亏损。

第三，是各 BG 之间的开发资源不能共享，产品的重复开发现象越演越烈。

第四，是市场的主维度在组织和管理上被削弱，几大业务 BG 都试图直接进入市场。

所有上述问题的集中爆发，直接导致了 2014 年组织结构的进一步调整。

四、2014 年组织结构的再次变革：又回去了？

2014 年，公司的组织结构又有了一个大的调整。这次调整有两个关键举措：一是在市场体系中重新确立了区域作为主维度，原来的企业业务和终端业务都把自己的销售组织伸到了区域，导致了区域市场的内部冲突增大，因为每一个销售组织都有各自的人员配置、激励方案、考核方案和办公条件，马上差别就出来了，这个越是在市场一线，矛盾就越大，所以 2014 年的组织结构调整重新确立了区域作为主维度的市场体系的部门设置原则。二是除了终端 BG 以外，把原来在运营商 BG 和企业 BG 下的研发组织重新归到了产品与解决方案体系下，又回到了大平台下的产品线组织模式上，这样 BG 就只剩下 marketing 的功能了，这种设立专门的 marketing 经营组织，而不是管理部门，在其他企业还很少见。尽管企业 BG 还在相对独立运作，但整体上，与运营商 BG 统称为“泛网络”。这样，研发又归并在一个大平台上，市场又统一在一个平台上，公司重新确立了基于功能

划分的大平台运作的组织体系。难怪有的高管私下里说：“又回去了”。那么，是不是又都回去了呢？

比较一下 2011 年的架构和 2014 年的架构，市场体系建立的主维度是又回去了，又重新确立了区域作为主维度，然后在区域主维度下有客户维度，有产品维度，但是区域是主维度，所以，所有的 BG 的销售组织的管理由区域销售组织来承接，BG 主要是控制商务，进行 marketing 运作。当然企业 BG 还包括渠道运作。终端 BG 的市场运作，是在达到一定规模具有独立运作的规模经济性时，才全部划给终端 BG 独立运作，比如终端 BG 的中国市场规模，在 2014 年已经超过了 100 亿美元，成规模了，所以完全划给终端独立运作。海外大国终端市场规模超过了 5 亿美元再划归终端独立运作。市场规模低于 5 亿美元的，都还归在区域的主维度下，设立终端的销售部门，由区域销售平台来承接，来分管。可见，这是一种演进式的组织变革方式。

其次，就是研发被归到一个大平台上，这样，产品线之间的重复开发问题解决了，技术共享优势发挥出来了。这样的好处是，以运营商业务为例，因为整个运营商体系的规模虽然已超过 400 亿美元，但是从企业业务的角度来看，运营商只相当于企业业务的一个行业，相比运营商还有很多规模绝不亚于运营商的行业，比如金融，银行就是一个大规模行业，这是中国的银行还没有完全将业务扩展到世界上去，如果扩展到世界上规模就更大了。而且金融行业除了银行以外，还有保险，还有证券……，金融这个行业是一个非常大的行业，当然，信息化在金融行业中的投资规模只占总投资规模的百分之几，但就这百分之几也不得了。才外大规模行业还有交通、能源、城市、教育、医疗……就是说企业业务中运营商只是其中的一个行业。所以研发归在一个体系下的好处是可以同时面向多个行业来组合产品的解决方案。

当然企业 BG 要是进一步做大，比如做到一、二百亿的规模，市场组织和研发组织要不要划出来归属企业 BG，这是可以讨论的。但整个业务组织的构建采用演进的方式逐步独立运作，这个基本的组织变革策略，从 2014 年这次组织调整的思路来看，是基本定下来了。

“华为的组织结构与战略控制” 案例说明书

一、教学目的和用途

1、本案例适用于 MBA、会计专业硕士《战略管理与风险管理》和《高级财务管理》等课程。

2、本案例的教学目标主要是通过对华为组织结构变革与战略实施关系的讨论，让学生进一步理解战略的有效实施需要组织结构和文化的支撑，需要严格的财务控制；明确战略变革的主要内容和主要形式；熟悉战略控制常用的预算管理、责任中心控制、平衡计分卡等在企业的使用。进一步巩固相关理论知识，加深对战略实施过程中不确定因素的认识，掌握分析战略与结构问题的基本框架。

二、案例分析和讨论的角度、启发思考题

教师可以根据自己的教学目标灵活使用本案例，本案例在教学过程中主要可以从以下几个角度进行分析和讨论。

（一）战略变革管理的角度

1、华为的战略变革主要是从哪些方面进行？

延展分析：搜集整理华为战略管理的历程，分析华为的组织结构和文化有哪些大的变化？华为的组织结构变革总体上是革命性变革还是渐进性变革？

2、 华为战略变革为什么能够取得成功，成功的经验是什么？

延展分析：华为老总任正非组织变革思路是什么？华为为什么能够实现这种变革，这与华为的文化有没有关系？

（二）战略与结构关系的角度

1、华为组织结构的特点是什么？它与华为目前采用的战略对应吗？

延展分析：比较华为 2011 年以前的组织结构、2011 年变革形成的组织结构、2014 年变革产生的组织结构、现在采用的组织结构，分析这种组织结构的变化与华为的具体战略有何关系，华为目前采用了什么战略？与宏观环境及自身实力的变化的关系是什么？华为的组织结构选择主要考虑了什么？

2、华为的战略与组织结构是什么关系？是否反映了战略的超期性和结构的

滞后性？

（三）华为的战略控制方法

1、华为的利润中心管理有什么特色，对其计算的合理性进行评价

延展分析：战略控制的手段之一就是预算管理和责任中心控制，华为集团的下属机构哪些可以作为利润中心管理，此外，还有没有更好的选择，投资中心、成本中心与利润中心在控制方面有什么主要区别？

三、理论透视及分析

（一）聚焦战略决定了大平台支撑精兵作战的组织结构

总体上，华为遵循了“战略决定结构”的组织原则，这是美国哈佛商学院管理史学家钱德勒在 20 世纪 60 年代提出来的命题，他那本经典著作叫《战略与结构》，整本书围绕一个关键的组织命题展开：即“Structure follows strategy”，翻译过来就是“战略决定结构”。战略决定结构，从华为的组织结构来看，是什么战略决定的呢？是一种聚焦的战略。

（二）基于核心能力的组织架构，着力于核心能力的强化和深化

聚焦战略所要求的组织结构模式是一种基于核心能力战略的组织模式。这种模式是早在 1990 年，由美国的两位管理大师，普拉哈拉德和哈默在他们合著的经典论文——《The Core Competence of the Corporation》（公司的核心能力）里提出来的一个模式。基于核心能力战略的组织模式应该是什么样的呢？就是基于核心技能建立技能平台，基于核心技能组合建立核心产品平台，在此基础上，在市场前端，按区域或客户群成立事业部，面向特定的区域和客户群开展经营，对利润负责。两位大师在论文里反对那种将研、产、销封闭在事业部中独立运作的分权制的组织模式，因为企业的竞争优势如果是基于核心能力的，那么按产品也好，按客户也好，按区域也好，实行研、产、销一体化运作，核心能力的平台就被割裂了。

着力于核心能力的强化和深化，所以基于核心能力的组织机构应该是在客户界面建立事业部，客户界面的事业部可以是销售事业部，也可以是带有应用开发的销售事业部。这样的组织结构，它的核心技能是一个也可能是几个平台，核心产品是一个也可能是几个平台。这样核心技能和核心产品是在平台上开发，不针

对特定的事业部，是一个共享的资源平台。而应用的开发在前端的事业部，这样有利于应用开发更贴近客户，更快地相应市场变化。这个组织模式最典型的例子就是 Google 的 IT 组织架构。前几年 Google 的 IT 架构是大平台来支撑所有前端的业务，结果运行下来发现响应速度太慢，所以现在的方式是把 IT 的应用开发与 IT 基础设施解耦，IT 应用开发与前端的业务合并。平台只是做基础的网络，做支撑性的、共性的 IT 业务，这样把 IT 应用和业务结合了以后，IT 就是业务，业务就是 IT，响应速度就很快，这就是互联网时代敏捷的组织模式。

这也提示我们，一些应用性的开发比如解决方案的开发可以往前移，和销售结合得更紧，但是核心产品应该放到平台上去开发，提高共享性，让多个事业部来共享核心产品。相反，如果将核心产品和核心技能都按业务切割了，那企业的核心竞争力就被切割了，被分散了，被削弱了，不利于核心能力的深化和发展。

所以，华为 2014 年的组织结构不是向 2011 年结构的回归，不是回去了，而是回归了基于核心能力的组织架构模式，更明确地体现了基于核心能力、基于聚焦战略的组织结构，这个是有理论支撑的，这是一个“战略决定结构”的范例。

（三）组织决策受人类问题解决过程和理性选择特征的影响

这就是马奇的观点，即组织决策具有人类问题解决过程和理性选择的特征。马奇被尊称为美国组织理论之父，同时也是著名心理学家，在研究人类的问题解决过程和理性选择特征时，他认为企业组织结构选择，实际是受人类的问题解决过程和理性选择特征的影响的。

人类问题解决过程和理性选择的典型特征是什么呢？典型特征包括：一是满意取代最优，人们实际追求的是满意解，不是追求最优解。最优只是限定了条件、限定了约束空间以后可能在数学上得到最优，真正的现实中的决策结果是不存在限定条件和限定的空间的理想情况的，所以只要能使关键变量达到满意就不错了，这是人们真正的追求。二是备选方案、行动方案和行动后果是通过依次地搜寻过程发现的。在一开始决策的时候就把所有的方案、未来可能的演变和结果都看得很清楚，这是不现实的。现实是走出了一步后才能看得清楚一点，再往前走一步才能看得更清楚，是这样的一个依次搜寻的过程，这也符合人们的认识过程。三是在方案的选择中，过去的经验对未来的方案的选择会起到关键作用，也就是说人的认识带有路径依赖的特征，组织就更是这样，带有路径依赖的特征，即便

一步跨得很远，最后发现路径依赖还在起作用，以至于不得不退回来。进两步退一步，这样的一些特征归结起来就是马奇称作的“有限理性”。

（四）渐进式战略变革的特征

华为组织的演变过程和华为总裁任正非先生的价值观和思维模式是有直接关系的。任总就是一种改良的思维模式，在历史上他就很赞赏英国的“光荣革命”，没有流血，最后也是现代化的制度，而法国的“大革命”流血、翻烙饼，实际上殊途同归，所以他主张要改良，主张灰度，不追求完美，主张改良渐进，特别对管理变革他先后提出了7个反对。

在IBM顾问撤走了以后，任总最担心的就是在IBM的体系上，自己人在这上面随意地改动，所以他先后提出了7个反对：反对完美主义；反对繁琐哲学；反对盲目的创新；反对没有全局效益提升的局部优化；反对没有全局观的干部主导变革；反对没有业务实践经验的人参加变革；反对没有充分论证的流程进行实用。

（五）从华为的战略组织变革中可以得出的一般性的结论：

1、在变革组织时，首先要回答的问题是：我们面临的是组织问题还是管理问题？

当我们变革组织的时候，首先要搞清楚的一个问题是，到底我们面临的是组织问题还是管理问题？是组织问题，用管理的方法去处理的话，问题会重复地发生，从根本上解决不了。如果是管理问题，比如人事问题就是管理问题，就不要用改变组织的方式去解决人事问题，不要以动组织来代替人事调整。类似这样的问题。还有一些明明是流程的问题，是管理能力的问题，非要以改变组织的方式来回避能力的提升，这也是中国企业很常见的。

所以不应当用组织变革掩盖管理能力的低水平，用调整组织代替管理能力的提升，但是反过来说，就像黑格尔讲的“存在就是合理的”，如果把管理的低水平看作组织成员问题解决过程中理性选择的现实特征的话，管理能力就是这么个水平，提升管理能力需要长期的努力，现在等不及能力提升上来，那怎么办呢？那么，改变组织结构使之简化，以适应管理水平的现状，这往往又是可行的解决方案，具有合理性。这可能是中国企业不论大小崇尚分权化、崇尚事业部制的原因，它反映了管理水平的低下，不是企业战略决定的。一种是盲目的多元化导致的分权，还有一种就是能力驾驭不了组织的复杂性所导致的分权。

这样的组织走到国际上的时候，会发现它的弱点，就是规模不经济，在与国际跨国公司竞争的时候核心能力不足，每一个事业部自己建不起一个体系来。按每个事业部建立国际营销体系的话，规模不经济。而华为这样的平台型组织，可以跨越从 200 多亿美元一直到 800 亿甚至 1000 亿美元以上的规模，它都可以驾驭。不说华为的研发平台，光是几个跟外界有交往的、有直接交流的大平台，比如采购的大平台，供应链的大平台，交付的大平台，市场的大平台……华为都有规模优势，有整体的能力优势。当然这和华为多年在管理变革上、在能力提升上持续地投入有很大关系。可见任总在这方面还是非常有远见的。

我国企业国际化面临的组织重构问题，解决这个问题的关键其实是在于管理水平的提升，最终还是回到了马奇和西蒙的命题，组织结构功能的基本特征来源于人们解决问题和理性选择的过程，战略和管理都不过是这一特征的反映。

2、新业务是在初创时分立还是在度过初创期以后分立？

华为的实践也对西方的组织理论提出了一些挑战，至少是提出了一些值得思考的问题，比如新业务应该是在初创时分立还是在度过初创期以后分立？

按照西方的理论，特别是克里斯坦森在《创新者的窘境》和《创新者的解答》这两本书（这两本书都很经典，在西方的影响很大，克里斯坦森在书中首次提出“颠覆式创新”的理论，此书翻译过来以后，对基于互联网的、IT 的领域影响很大）里的结论：新业务尤其是颠覆性的业务，应该是在初创阶段就从母体中分离，独立运作。这是基本的结论，是有美国许多企业的大样本支撑的。但是从华为实践来看，消费者业务其实已经在母体中运作了七八年了，2011 年才分出来，独立品牌运作；而企业业务分出来以后，大规模扩张 2 年后又回归主干体系，从母体里面再重新逐渐发育成熟，企业业务走顺渠道、直销的管理流程，建立 IT 体系，是需要时间的。所以到底新业务在初创期是分立好还是在母体中发育出成功商业模式再分立好，这个问题是值得研究的。华为企业业务走了一条初创期就分立运作，然后经历了 2 年亏损，缴了 2 年学费，又回归母体中再进行培育，在商业模式成熟和未来形成规模后再考虑分立的道路，这些实践都启发我们对西方管理模式进行思考。

3、在大平台上怎么划小经营单元实行利润中心运作，兼顾两者的优点？

集中大平台有好处，因为平台很大，便于实现技术融合、深化以及突破，这与单个事业部的小打小闹就不一样了。

管理能力对组织结构的影响在决定平台组织的规模经济性和规模效率递减方面的作用，是一个在选择组织结构模式时需要考虑的重要因素。西方的组织理论认为直线职能制存在规模效率递减的魔咒，随着规模扩大，效率会下降。但是，从华为的实践来看，是可以通过管理能力的提升，通过管理会计的变通和运用，在很大程度上来缓解规模增大带来的边际效率的下降。所以直线职能制的规模到底能做到多大，现在并没有定论。

但是能够实现既有大平台的资源共享的优势，又有大平台中划小核算单位、实行利润中心灵活运作的责任体系，能把这两者结合起来，这个组织就不得了。而不是要不就是划小核算单位，像阿米巴，要不就是功能大平台运作，非此即彼。在任何对立的事物中，中间道路和中间状态，都是一种存在方式，一种选择。

四、课堂使用建议

（一）教学组织

课前印刷案例资料交付学生，按照平时划分的讨论组进行分组讨论，最后把讨论的结果进行课堂汇报和展示。

表 4-1

内容	主角	组织与要求	时间
课前印刷资料并发给学生，安排各小组认真阅读并进行小组讨论。	学生	每一个小组评选 1 人作为小组长，负责讨论的地点、发言顺序、讨论的主要话题。	2 小时
相关理论背景和知识点讲授	教师	主要讲授战略变革管理、组织结构设计、预算管理和平衡计分卡等战略控制方法。	20 分钟
列示并完善案例的讨论话题	学生	老师板书讨论话题矩阵，可以让每个小组根据自身讨论中发现的问题和产生的观点丰富讨论话题。	20 分钟
针对讨论中出现的分歧，进行理论梳理和总结，进一步展开讨论。	学生	引导学生进一步归纳和梳理关键知识点，讨论产生分歧的原因。	20 分钟
总结、点评与启发	学生	归纳学生发言的主要观点；指出学生的亮点，提请学生对关键问题进行进一步的思考。	10 分钟

（二）板书设计

教师可以在课堂上按照如下的顺序列示讨论话题：

表 4-1

序号	讨论话题	案例线索	涉及理论知识	结论/启发/感受
1	华为的战略变革是什么类型？			
2	华为的组织变革的核心目的是什么？			
3	华为的战略控制为什么强调利润中心管理？			
4	战略实施的重点和实施难点主要表现在哪些方面？			