

打胜仗系列三部曲(华为任正非说：让打胜仗的思想成为一种管理信仰！揭秘军队管理中先进的红队策略，提供独特的“敌军”视角，打造绝对包容的新型组织文化！)

作者：布赖斯·霍夫曼

版权信息

本套装纸版中国纺织出版社于2018年11月出版

作者授权湛庐文化（Cheers Publishing）作中国大陆（地区）电子版发行（限简体中文）

版权所有·侵权必究

书名：打胜仗系列三部曲

著者：布赖斯·霍夫曼；安吉·摩根；考特尼·林奇；肖恩·林奇；马丁·登普西；奥里·布拉夫曼

电子书定价：192.99元

总目录

[打胜仗的策略](#)

[打胜仗的团队](#)

[打胜仗的思想](#)

版权信息

本书纸版由天津科学技术出版社于2020年9月出版

作者授权湛庐文化（Cheers Publishing）作中国大陆（地区）电子版发行（限简体中文）

版权所有·侵权必究

书名：打胜仗的策略

著者：布赖斯·霍夫曼

电子书定价：71.99元

Copyright © 2017 by Bryce G. Hoffman

All rights reserved.

This translation published by arrangement with Crown Business, an imprint of the Crown Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

总序

让打胜仗的思想成为一种管理信仰

田涛

华为管理顾问

向军队学习怎样打胜仗

摆在我书桌前的3本书《打胜仗的思想》、《打胜仗的团队》和《打胜仗的策略》，我花了3天时间一口气读完了，既疲惫又兴奋。3本书的作者包括一位美军参谋长联席会议前主席、两位美国海军陆战队前军官、一位美国空军前战斗机飞行员、一位思想反叛的学者，以及一位著名的商业记者，后者是接受过美国陆军尖端红队计划（培养批判性思维和对抗群体思维技术的课程）培训的唯一非军方人士，后来他成立了红队思维公司（Red Team Thinking LLC.），专门为各类企业提供变革咨询服务。

在人类各类组织中，企业与军队在组织层面有最多的共通性。军队与企业最本质的相同之处，在于“活下来”和“活得强大”是两者共同的底线追求。与企业相比，死亡对军队和军人而言更真实、更赤裸，也更残酷，因此，军队也是最具危机意识和最具创新力的组织。在信息技术、材料科学、医疗、大气监测等领域，最早的基础研究和技术创新大多源自军事需求，而且，军队在创新方面没有关于投入产出比的硬约束。在管理创新上，军队也历来能够因战争形态、技术革命的变化而率先进行变革。事实上，管理学的诸多理论和管理词汇都源自军事理论和军事词汇。不夸张地说，是美国空军“拯救了”哈佛商学院。第二次世界大战期间，哈佛商学院在很长时间内都曾是美国空军的管理培训基地。第二次世界大战之后，美国空军的10位前军官、著名的“蓝血十杰”以不到10年的时间拯救了濒临危境的福特汽车公司，进而在全美企业界掀起了一场管理革命，他们对当代管理学的贡献一点不亚于彼得·德鲁克。^[1]

“Enterprise”一词可以被译成“企业”，也可以被译成“进取心”和“事业心”。用“Enterprise”给军舰命名是欧美海军的传统，叫作“企业号”的舰船有几十艘之多，法国有20多艘，英国有10多艘，但真正用“企业号”为明星舰船命名的是美国海军。美国先后有8艘军舰被命名为“企业号”，包括两艘航母。《美国海军战斗舰艇词典》对此的解释是：使用“Enterprise”命名是取其“勇敢、活力、精力旺盛以及在实际事务中的创造性”之意。由此可见，企业文化与军队文化在底层逻辑上具有惊人的一致性。

与之相对应的是企业家——“Entrepreneur”这个词的出处。“Entrepreneur”一词是从法语中借来的，其原意是指“冒险事业的经营者或组织者”。这个词最早出现在16世纪的法语中，是指“指挥军事远征的人”。显而易见，企业家与军事领导者所面临的共同挑战永远是“不确定性”，这就从根本上决定了他们的角色与使命——经营和管理风险，同时，这也决定了企业家和军事领导者必须拥有一种独特的领导力。

军队是最好的领导力学院。截至2020年，在美国45任总统中有过军旅生涯的高达29位，在美国500强企业的董事长、副董事长和总裁中也有相当比例的人曾经是军人、指挥官、高级将领。企业是美国军人首选的“旋转门”，对于这些从枪林弹雨中走出来的战士们、从惊涛骇浪中挺过来的“舰艇舵手们”来说，投身于企业，不过是从一类战场来到了另一类战场——市场。市场竞争之惨烈，之多变，一点不亚于刀光剑影的战场。

联邦快递创始人弗雷德里克·史密斯（Frederick Smith）在给《打胜仗的团队》英文版所写的推荐序中说：“我们有目的地打造我们的企业文化，每位领导者接手企业都会进行一次企业文化重建。这样的模式设计源于世界上最精良的领导学院——美国军队”“在美国海军学到的那些领导力原则价值千金”“如果你参观过联邦快递的领导学院，你就必然会发现我们的公司文化里蕴含着美国海军的基因”。美军参谋长联席会议前副主席、《揭开战争迷雾》（*Lifting the Fog of War*）作者之一比尔·欧文斯（Bill Owens）说：“美军是全球最大和最复杂的企业。”

一个值得深思的现象是，美国不少管理咨询公司的创办者（比如“打胜仗系列”的作者们）、领导力训练

专家（也包括商学院的领导力研究专家）都曾担任过美军将领，或是做过军人，抑或是做过西点军校和其他军事院校的教官，他们在以军事领导力的理论与实操技术熏陶和培训一代又一代的美国企业家，并推动企业的团队建设和组织变革。几乎可以断言的是，军事院校，比如中国人民抗日军事政治大学、黄埔军校和美国西点军校，才是锻造领袖、领导者的最佳熔炉，而商学院也许更适合培训职业经理人。

同样值得深思的是，美国也有一些企业家“转身”成了美军高级将领，比如，福特汽车公司前总裁罗伯特·麦克纳马拉（Robert McNamara）曾经在20世纪60年代出任美国国防部部长，2019年初时担任代理国防部长帕特里克·沙纳汉（Patrick Shanahan）曾经是在波音公司负责管理全球供应链的副总裁。

某种意义上，所有优秀企业的基因中都隐含着军事文化的元素，而优良军队的基因中也隐含着企业文化的元素。企业和军队的另一个共同点是：必须不断打胜仗。只有不断打胜仗，才能持续活下去并活得有力量。马丁·登普西将军在书中倡导：让打胜仗的思想成为一种信仰！我给这句话加了两个字：让打胜仗的思想成为一种管理信仰！

组织文化变革与打胜仗的思想

人类正在进入一个充满高度不确定性的时代。这个时代最大的特征是——数字回声⁽²⁾：信息秒速交叉传递，同时在秒速传递中发生扭曲；任何人每时每刻都能够杜撰新故事；一部手机就能够在任意地方掀起一场全球风暴；真相和假象、虚构和非虚构的边界模糊了。我们曾经坚信“事实是坚不可摧的东西”，但在今天，人类即将步入“事实不再可靠”的时代。

“在战场上和‘商战’中真正危险的是，你自以为已经胸有丘壑，而实际上你连自己看见的是什么都没有理解。”这就是当今各类组织，尤其是军事组织和企业所面临的尖锐挑战。马丁·登普西将军和奥里·布拉夫曼的《打胜仗的思想》一书正是围绕着这一命题而展开的，书中有大量的精彩案例和创新性的观念，对处于迷茫与焦虑中的组织领袖、管理者来说极具启发性。同样具有启发性的还有变革类巨著《赋能：打造应对不确定性的敏捷团队》（*Team of Teams*），这本书的第一作者斯坦利·麦克里斯特尔（Stanley McChrystal）与马丁·登普西将军一样，也是一位美军四星上将，这绝非出于偶然。从人类几千年的组织演化史看，军队在每个时代都是变革的先锋，引领着社会和企业组织的变革。在信息技术和互联网席卷一切的新时代，美军的组织变革又一次走到了前锋位置。

组织变革首先是文化变革。企业管理界过去10多年的热门话题之一就是“组织文化”，但无论是管理学著述还是企业家们，对究竟什么是“组织文化”并没有给出一个很通透的阐述，从定义，到外延，到实践均是如此。《打胜仗的思想》赋予了“组织文化”一个简明的概念：所谓文化就是“创造一种叙事，一种包容性的叙事”，创作一部富有想象力的“剧本”，构造组织的意识形态。

在企业中，有两种组织文化和组织思维。一种是封闭性的循环式文化：创造财富—分配财富—创造财富—分配财富……如果组织月复一月、年复一年地如此循环往复，那么当它走到一定阶段时，就会有一大群人，包括创始人自身，陷入对组织动力和个人动机的迷茫与焦虑中，这是简陋的实用主义文化及粗鄙的现实主义文化所带来的必然结局。另一种是开放性的线性文化。组织中的“他/她”和“他们”在一个直线奋力奔跑，直线的前方是使命、理想和目标在牵引，直线的后方是一套基于人性、偏于激进的激励机制在推动，这样的组织和组织内的个体、群体，怎么可能不激情澎湃地打胜仗、一个接一个地打胜仗呢？

然而，这仍然是一种工业时代的组织文化，它的前提是组织中有一个先知般的领袖和一大群“无脑”的、服从型的小人物、“螺丝钉”，创造叙事、剧本是少数人的天然权力，其他人只能在“万物秩序”的因果链上唯命是从。但是，时代变了，而且是从根基上变了，我们正在从数百年来十进位时代不可逆地跨入“二进制时代”，也即“计算机+互联网+大数据”时代，人类传统的思维模式、文化形态和组织逻辑都将前所未有地遭遇颠覆。

马丁·登普西和奥里·布拉夫曼开出的变革药方是：创造一个绝对包容的新型组织文化。这包括以下几方面。

◎ 大家一起“讲故事”：组织应致力于上下共同来构造使命、创造愿景、共创语境，要让组织中的绝大多数人打心底里认为，我们正在完成的正是我们一起出发要去完成的事业；让人人都有归属感，一起带着成功与失败的回忆走向未来。

◎ 赋能组织中的每个细胞，同时给最基层的作战单元赋予最大、最多的决定权，从“我们决策，他们执行”的领导力模型向“我们定方向，他们决策，他们执行”的新模型大幅转变。正如马丁·登普西和奥里·布拉夫曼在《打胜仗的思想》一书中所写：“最好的主意并不经常来自组织的高层，相反，往往是前线的团队成员有着最具创意的解决方案，正是这些方案最后救了我们”“领导者所需要的最重要的信息，常常来自组织的最前沿，而不是组织的中心”。

◎ 最大限度地放弃控制，敞开胸怀拥抱权力的变化，让权力从我们的指缝流向组织底层更有能力、更有饥饿感和更有成就意愿的人手中。

◎ 秒速行动，培养上上下下对行动的偏好，让更好的行动更快产生，避免行动滞缓和瘫痪。

◎ 造就普遍信任的组织文化。

◎ 构建“蜘蛛网组织加海星型组织”的新组织变种。

一个重塑人类组织史的巨大力量正在隐隐形成，而它首先发端于军事组织（准确地说是美军）和企业组织（以美国企业为主）之中。

打胜仗的团队与打胜仗的策略

“打胜仗的思想”必须建构在“打胜仗的团队”之上。什么样的团队代表着“二进位时代”——“计算机+互联网+大数据时代”的优秀团队？依据《打胜仗的团队》一书，“二进位时代”，优秀团队的定义就是：敢于创变。具体而言，就是个人和团队都要勇于迎接变化，超越自我并创造新的自我，不断释放自己的“将星”才能。

美军的传统名言是：要么带头，要么跟上，要么躲开！而打胜仗的团队能够大胆说出：这个我来负责！这个我来领导！虽然这很难，但我们可以搞定！这两者都折射着一个强大组织的内在灵魂与外在气质，但前者是命令式的、居高临下的、压迫式的，后者则是自发的、自主的、自觉的组织行为。这两种组织文化对一个优秀的组织来说都无比重要，但我们也必须意识到，一个超人或少数“天纵英才”发号施令的时代已不复存在，小人物携手“众创”奇迹、共同缔造历史正在成为一种常态，无论在军事还是商业组织中，这样的革命性演变随时随地在发生，它将在某种层面上颠覆我们对传统领导力的认知。

首先，在打胜仗的团队中，领导力与职务和角色无关，支撑它的是勇气、意志和至高无上的奉献精神。其次，领导力的深层次内涵是：让每个人为自己负责，为依靠你的人和你所在的组织负责，为同一个组织的同一个目标负责。团队中的每个人依然是“袍泽兄弟”，但每一位兄弟既是并肩作战的战士，同时也互为领导者，所以他或她都必须拥有健康的人格——价值观与行动力协调一致；拥有可信用和责任感；拥有宽阔的眼界和饱满的自信心；拥有热忱如一的服务精神，同时能够始终如一地表达自己。服务精神是当代领导力的基础。

打胜仗的团队必须有一套锋利如刃的策略，这就是布赖斯·霍夫曼在《打胜仗的策略》一书中所系统阐述的“红队策略”。霍夫曼堪称卓越的“红队思想家”，他关于红队策略的理念、原则、方法与训练技巧主要源自美军的红队计划。美国是一个始终怀有忧患意识和自我批判传统的国家，但从1989年11月9日柏林墙倒塌的那一刻开始，它就走入了长达10年左右的“上帝之国”的幻觉时代，最具标志性的是一位时评型学者弗朗西斯·福山（Francis Fukuyama）的成名著作《历史的终结与最后的人》（*The End of History and the Last Man*）横空出世；标志之二是众多物理学家、数学家、火箭科学家等纷纷加盟基金公司和投行，使得华尔街的资本赌博游戏呈指数级地扩张和泛滥，进而在左右美国经济金融化、虚拟化走向的同时，助长全球经济的金融化、泡沫化，美国精英阶层们普遍认为，享用“和平红利”的时代降临了⁽³⁾

然而，“双子座”大厦的废墟让美军重建批判性思维，这就是美国陆军的尖端红队计划诞生的起因。“9·11”事件带给美军的冷峻警示是：战争没有沉没成本！打败仗的代价、遭遇失败的代价从来都是摆在眼前的，而打胜仗的代价则是自满自大。“自满自大是人性的一部分，群体思维也是人性的一部分”，人们很容易陶醉于一次或几次的胜利之中而忘乎所以，也很容易在大众的非理性盲从中失去判断力。“红队策略”就是针对人性和组织的常见缺陷而设计的一种“唱反调文化”、“唱反调机制”和“唱反调技术”。

必须承认，在组织中构建“红队策略”是一个相当困难的领导力工程，但缺失了这样的策略，组织必将付出沉重的代价。以色列边防军有一个“第十人原则”：如果前面的9个人在认知上高度一致，那么第十人就必须担当起“挑错者”“反对者”，甚至“破坏者”和“颠覆者”的责任。亚马逊公司有一条铁律般的原教旨文化：“你唯一可以做的，就是把所有东西推翻，从零开始！”“我们让某些人扮演魔鬼辩护人的角色，他们负责问所有真正难以回答的问题，他们的工作就是在我们完成的工作中挑毛病”“这就是我们自始至终所做的”。但可惜的是，拥有这样DNA的企业并不多，拥有这种禀赋的企业领导者则更是凤毛麟角。

华为：一个向中外军队学习如何打胜仗的企业范例

打胜仗的组织都是相似的，而失败的组织各有各的根因。华为，一家诞生于中国的私人合伙制企业，几乎是从零起步，30年后一跃成为全球信息技术行业的领先者之一。使其快速崛起的因素有很多，包括理念创新、制度创新、技术与产品创新等，但不容忽视的最重要的一点，就是它有一支由近20万人组成的敢作战、能作战、善作战的商业军团，30多年来一路披荆斩棘、一路打败仗与打胜仗，但打胜仗的次数要远远多于打败仗的次数。并且，即使打了败仗也绝不气馁，“从泥坑中爬出来的人就是圣人”，华为的创始人任正非经常用类似的语言激励追随者们。

乐观主义是华为文化的引擎，开放是华为文化的灵魂，向世界上一切最先进的组织削足适履式地学习，是华为追赶和超越竞争对手的核心密码。IBM等西方咨询公司“教会了华为怎么爬树”，而向中外军队学管理，也在很大程度上塑造了华为的英雄主义组织气质，尤其是对标军队组织^[4]进行的在组织文化与组织体制上的一系列变革，使得华为在成长为一个有一定历史的大组织之后，依然葆有强悍的战斗力和强大的凝聚力。美国有许多伟大的公司，比如福特汽车、联邦快递等也都从军队组织中汲取了丰富的管理营养，“你不会成为美军，但一定需要强悍如美军的团队”^[5]。

华为的阶段性成功，也象征着其企业文化的胜利。使命、愿景和价值观是华为19万知识劳动者的精神旗帜，而这样的“形而上”也总能转化为一种从上到下的强大行动力和执行力，这是华为的“类军队”特质之一，也是东西方诸多成功企业的核心特质，本人在《理念·制度·人》一书中对此有系统阐述，不再赘言。这里想侧重介绍一下华为的自我批判文化和组织变革。

自我批判是一种文化自洁机制，也是一种制度化的纠偏机制，它从华为公司创立至今，一直通过多种多样的方式发挥着巨大作用，包括管理层从上到下长期坚持的民主生活会、华为全员参与的“罗马广场”心声社区、蓝军部等，某种意义上，这些都代表着一家企业在新技术时代所进行的广泛而深刻的“企业民主治理实验”，事实上，它正在内化成为华为管理者和大多数员工的“蓝军思维”（美军称之为“红队思维”）、“蓝军策略”（美军称之为“红队策略”）和“蓝军行动”。换个角度看心声社区，也可以称之为华为的“红蓝军靶场”，公司几乎所有重大决策、决定、高管（包括任正非）的讲话、中高层管理者的某些管理动作和行为作风等，都会被置于华为19万人的舆论监督之中，被抨击或赞扬，被否定或肯定，而它的掌舵人任正非则直言：表扬华为的我不看，我只看骂华为的……事实上，华为集团层面的“蓝军参谋部”的唯一职能就是“唱反调”，这几年，蓝军部向公司高层输出了一批高质量的“唱反调”报告。

心存畏惧，则会保持警觉，并不断进行自我革命。正如布赖斯·霍夫曼所言：使用红队策略赢得一切竞争。换成华为的表达：运用自我批判（蓝军策略）赢得持续成功。

马丁·登普西将军在秘密视察美军一个前沿阵地时，一位上尉军官向这位陆军上将推荐了一本书：《海星式组织》（*The Starfish and the Spider*），并且解释说，“如果砍掉蜘蛛的头，蜘蛛就会死。但如果砍掉海星的胳膊，它还会长回来”“与海星搏斗得越剧烈，海星就会变得越分散，从而也就变得更具弹性和适应性”，上尉的话给了将军很大启发，并促使他不但研读了《海星式组织》，而且与这本书的作者奥

里·布拉夫曼进行合作研究，《打胜仗的思想》一书就是他们的研究成果结晶。

无独有偶，从2009年开始，华为以“简化管理”为核心的组织变革也在同一个思想维度上展开：让听得见炮声的人指挥炮火；眼睛对着客户，屁股对着老板；一切为了前线，一切为了胜利；做强子弹头……尤其是合同在代表处审结的变革试点，其观念与操作方式与美军在信息技术背景下的组织变革有诸多相似之处：中心化的权力正在导致我们的世界变得更危险；领导者的专长在于定方向和定战略，而不是控制和告知；决策速度、执行速度和应变速度决定生死成败；向下充分放权，赋能并赋权于基层的每个细胞……

任正非这两年经常讲到“八爪鱼”——“八爪鱼的每个爪都是一个小脑”。八爪鱼与海星在生物机理上非常相像。看得出来，华为今天和未来的变革方向，是在谋求创造一种蜘蛛网与八爪鱼相融合的新组织变种。这将是华为战胜大企业病的一种激进尝试，而登普西将军的《打胜仗的思想》也许能够对包括华为在内的许多大企业带来启迪。

对“打胜仗系列”的阅读建议

领导者、管理者们在阅读“打胜仗系列”的3本书时，应该反思和讨论以下问题：

◎ 我们如何保持团队中的每个人对打胜仗的饥渴？

◎ 我们如何保持每个组织单元对打胜仗的信念？

（一艘破船可能让整个舰队全军覆没）

◎ 我们如何让团队始终保持精悍、灵活、快速反应？

◎ 我们如何保持整个组织对打胜仗的激情？

◎ 我们如何战胜许多大公司的自满诅咒症？

◎ 我们如何能够在每一次无路可退时趟开一条胜利之路？

（每个伟大的组织都在其历史上有过无数次绝境逢生的经历）

◎……

总之，“打胜仗系列”是关于新技术时代的领导力原则和组织变革的一套新观念丛书，也是关于在变化与动荡的时代个人与组织如何赢得成功的一套操作指南，丛书策划者将3本书的主旨提炼成“打胜仗系列”，既把握住了以军人作者为主的3本书的精髓，又简洁有力，具有穿透力。军事理论与军事用语总是能够切中肯綮，对以效率和执行力为灵魂的企业和企业家们来说，显然更有实际价值。任正非在回答CNBC（美国消费者新闻与商业频道）记者关于华为为什么经常使用一些军事用语的问题时说：“因为（军事词汇）很简单，没有好的名词来形容，就用了这些名词。”相比而言，商学院发明的一些管理理论和术语与复杂多变的企业实践相比，似乎总隔着一堵雾墙，也许这就是学术之为学术的原因吧。

自序

我们需要红队

知彼知己，百战不殆；不知彼而知己，一胜一负；不知彼，不知己，每战必殆。

——《孙子兵法》

2015年3月，一个清冷的早晨，我开着车，缓慢穿过人工凿砌的高高石墙，驶入堪萨斯州利文沃斯堡军事监狱那扇威严的铁门。“让×××去利文沃斯堡碎石头”，这绝对不是一句玩笑话。一个多世纪以来，这里一直是美国军方惩罚内部败类的地方。1875年，军队把第一批囚犯驱赶到这片边境地带，逼着他们就取材，囚犯们亲手用石头给自己建起了这座监狱。那场景就像卡夫卡小说的情节一般流露着荒诞而残酷的气息。名义上，这里被称作“美国纪律训练营”，但其实一直是军方最高安全级别监狱。直到有人提出，这样的监狱就算是用来惩戒穷凶极恶之人也过于严酷，它的原始使命才“寿终正寝”。2002年，监狱的主体建筑被拆除，囚犯被转移到远处一所现代化的、由钢筋混凝土筑成的监狱。老监狱的原址，已被新鲜的黑色沥青覆盖，变成了停车场。监狱的其他部分，包括围墙、警卫塔、医务室和车间等，则被保留下来。这些建筑有的被改作办公室；另外的一些，包括用来放置绞刑架的石头房子，则变成了教室。过了冗长的安检，我拿着全新的门禁卡在104教室门旁的读卡器上刷了一下，打算尽量不惹人注意地溜进去。

但当你发现自己是一屋子士兵当中唯一的平民时，你就会知道，不被关注是非常难的。

教室里已经有十几名学生，都穿着军队的制服。我推门进去时，所有人齐刷刷地回过头来，用怀疑的眼神盯着我看。他们当中，有11位是陆军少校，或即将晋升为陆军少校。还有一位空军情报官。这些人身经百战，许多人左胸佩戴着的“作战行动徽章”，证明着他们的过往。有几位佩戴着华丽的“伞兵徽章”，神态骄傲。还有一位“绿色贝雷帽”（美国陆军特种部队队员），面前摆着一台笔记本电脑。一张巨大的U形桌子几乎占满了整间教室，椅子沿着桌子外缘依次排列。每个座位前面都有一张名片。我的卡片上写着“霍夫曼先生”，其他的都是“某某少校”。

我正要落座，坐在我左边的军官开口道：“你一定是位重要人物。”

“向你保证，我不是。”我说。

“要不然你为什么穿成这样？”他盯着我的羊毛运动外套和宽松长裤。

唯一和我同样打扮的，是我们的教练，凯文·本森（Kevin Benson）博士。这位高瘦的绅士，留着白色的胡子，这让他看上去像个边防警察。但实际上，本森是位退休的上校。感觉上，我就像着装不得体地闯进了一个和我毫无关系的聚会。然而，只有在这里，我才能学习红队——一种对战略进行测试和应对不确定性未来的革命性方法，一种帮助组织打胜仗的策略。

我第一次知道红队，是通过一部电影，在那部电影里，以色列边防军通过设定“第十人原则”（Tenth Man Doctrine），保障了自己国家的安全。“第十人原则”是指，如果对于同一信息有9人都得出相同的结论，反对就成了第十人的职责。不管看起来多不可能，第十人必须假设其他9人都是错的并重新进行思考。

那部电影对我有很大的启示作用，看过那部电影之后，我花了大量时间来思考企业如何更好地制定战略，克服群体思维，克服困扰着很多大公司的自满诅咒症^[1]。

两年之前，我写了《统一行动》（*American Icon*）。它成了一本畅销书，美国和其他国家的一些CEO已将我的书视作一本全新领导力手册——利用一种前瞻性的以数据为导向的管理方法，穆拉利不仅救了福特，还救了波音公司。很多CEO想更多地了解穆拉利的管理方法，还有几位请我帮他们在企业中实施这些方法。我很快发现，帮助企业解决问题与仅仅写出这些问题相比，是一种更令人兴奋的谋生方

式。所以做了20年商业记者后，我辞去了《底特律新闻报》（*Detroit News*）的工作，开启了管理顾问的职业生涯。

我知道穆拉利的这套管理方法行之有效。我目睹它拯救了福特汽车公司，我也利用它帮助几家公司实现了业务上的巨大改进，但是我担心仅靠这套体系还不够。我不是唯一有这种担心的人。亨利·福特的曾孙、福特汽车的执行主席比尔·福特告诉我，仍有一种恐惧让他在夜里无法安睡：福特汽车可能认为新的成功理所当然，进而失去了穆拉利如此精心磨炼出的优势。是的，穆拉利已将福特汽车从破产中拯救出来，使它实现了空前的利润水平。是的，他也调整了福特汽车过于严苛的企业文化，并用合作型的团队管理体系取而代之。但是比尔·福特比所有人都更清楚，这家公司曾大肆挥霍过自身的优势，他担心历史重演。

“这件事一直在我脑中盘旋，”比尔·福特告诉我，“我们怎样才能不走老路？我们如何保持精悍和对成功的饥渴？我们如何不断促进创新？”

穆拉利的管理方法要求高管们不断审视自己的计划和假设。然而我知道，对于身居高位的人们来说，这些计划和假设的有效期越长，对其提出质疑就越困难。自满自大是人性的一部分。当一切进展顺利时，大多数人会倾向于认为他们会继续一帆风顺。群体思维也是人性的一部分。我们是社会性动物，我们对从众和凝聚力的重视程度超过了大多数人的想象。特别是在大型组织中，在内部政治斗争中正确地站队，通常是工作稳定和晋升的关键。很多人觉得福特汽车这样的大型跨国企业本质上是反人性的，但作为记者，我花了足够的时间来了解这些组织，它们实际上是放大了人性，甚至到了令人不安的程度。

让福特汽车陷入困境的首先是自满情绪和群体思维。与老对手通用汽车和克莱斯勒一样，福特汽车也将其在第二次世界大战后数十年的成功当作理所当然。管理层和员工都认为成功是一种与生俱来的权利，而不是每天都要孜孜以求的东西。甚至在国外竞争对手已经找到击败美国汽车厂商的办法之后，底特律三巨头仍然相信，他们生产的乏善可陈的汽车还具有竞争力。这种自我妄想从董事会一直延伸到工厂车间，制造这些汽车的男女老少都错误地认为，他们的工资和福利不受经营周期和全球化压力的影响，他们的工作是“铁饭碗”，直到一场大萧条彻底将底特律从幻想中惊醒，粉碎了美国汽车制造商们大而不倒的信条。

对于福特汽车来说，幸运的是穆拉利在大潮涌至之前及时赶到。他强迫公司对产品和做法进行了严格的检查，并在全球金融体系瘫痪之前借了足够的资金来解决这些问题。通用汽车和克莱斯勒就没有那么幸运。他们破产了，只能等着美国纳税人的钱来让他们复活。多亏了穆拉利的领导，福特汽车自己救了自己。但问题是，它还能自我维持多久？

因为写了这本关于福特汽车的书，当穆拉利的退休临近时，我被问到很多问题，围绕他的继任者，人们也生出许多猜测。我知道他所建立的系统能够使福特汽车保持在正确的轨道上。但前提是，这家公司在使用这套方法时要能够像穆拉利所坚持的那样，做到不容一丝妥协地诚实。穆拉利有效地缓解了这家公司长期以来的自满情绪和群体思维，但我怀疑这些顽疾并没有被彻底根除。我很想知道如何才能解决这些现实的商业弊病。

在报道底特律的汽车业之前，20世纪90年代的大部分时间，我都在报道硅谷的高科技产业。在那里，人们提到红队时，常常是指一些被叫作“白帽子”的黑客，硅谷的公司支付报酬给他们来入侵自己的计算机网络，以求暴露存在的漏洞，从而在更邪恶的“黑帽子”黑客发现这些漏洞之前把它们修补好。这些红队被大量使用来保护敏感的计算机网络和存储在上面的数据。

事实证明有很多不同类型的红队。除了我在硅谷遇到的“网络安全红队”之外，还有各种各样的“漏洞测试红队”，专门检查从政府秘密设施到企业研发实验室的物理安全情况。例如，美国国土安全部红队让携带假炸弹的“间谍”去过机场安检，看交通安全管理局的检查员能否抓住他们（常常是不能的）。军事和商业战争玩家都使用“威胁模拟红队”来代替敌方，敌方可能是一个流氓国家，也可能是一个竞争对手公司。最后，还有“决策支持红队”，他们使用批判性思维和逆向思维进行压力测试，考验各种战略、计划和理论。在做了进一步的了解之后，我相信这种红队正是企业所需要的用来消除群体思维和自满情

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.com>)

文档名称：《打胜仗系列三部曲(华为任正非说：让打胜仗的思想成为一种管理信仰！揭秘军队管

请登录 <https://shgis.com/post/3961.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

