

华为加速军团化改革

本报记者 秦枭 北京报道

华为心声社区一个上传于4月3日19:56的视频，连日来引爆舆论。这个视频的标题为《灵活机动的战略战术——第二批军团组建成立大会》。在视频中，华为创始人任正非表示：“当前国际风云变幻，我们面临着越来越严苛打压的时候，我们公司要稳住阵脚，要积极调整队形，坚定地为客户创造价值，不能动摇，所以要采

取灵活机动的战略战术。”华为调整队形的方式就是成立电力数字化军团、政务一网通军团等十大业务军团。

《中国经营报》记者了解到，2021年10月华为曾举行煤炭军团、智慧公路军团、海关和港口军团、智能光伏军团和数据中心能源军团正式成立大会。在视频中，任正非表示：“当前国际风云变幻，我们面临着越来越严苛打压的时候，我们公司要稳住阵脚，要积极调整队形，坚定地为客户创造价值，不能动摇，所以要采

批军团已在筹建。2022年3月30日是第二批十大军团正式组建成立的日子。

据了解，去年和今年组建的军团与华为组织架构中的消费者业务BG、运营商业务BG、企业业务BG不存在隶属关系。目的在于，“采取军团化的改革就是要缩短客户需求和解决方案、产品开发维护之间的联结时间，打通快速简捷的传递过程，减少传递中的物耗和损耗。”任正非表示。

何为“军团”

“这个组织是由博士、科学家、工程师和营销专家组成的一个群体，他们的目标就是要做世界第一，不能做到世界第一，他们决不退出这个团体。”

2021年10月，华为举行五大军团组建誓师大会，煤炭军团、智慧公路军团、海关和港口军团、智能光伏军团和数据中心能源军团正式出征，推动5G加速走进工业场景。

任正非曾在当时的成立大会上强调：“和平是打出来的，我们要用艰苦奋斗、英勇牺牲，打出一个未来三十年的和平环境，让任何人都不敢再欺负我们。我们在为自己，也在为国家。为国舍命、日月同光、凤凰涅槃、人天共仰。历史会记住你们的，等我们同饮庆功酒那一天，于无声处听惊雷。”

据了解，2021年底，任正非又签发文件，成立军团预备工作组，并任命了10位预备军团长，直至2022年2月底已初具模型，被华为内部称为“十大预备军团军”，如

今正式“转正”。第二批十个军团分别是：电力数字化军团、政务一网通军团、机场与轨道军团、互动媒体军团、运动健康军团、显示新核军团、园区军团、广域网络军团、数据中心底座军团与数字站点军团。

记者注意到，相较于去年底，个别军团名字进行了微调，比如“显示芯核预备军团”改为了“显示新核军团”，“互动媒体（音乐）预备军团”改成了“互动媒体军团”等。

谈及军团的由来，任正非说道：“军团是Google的一个特殊组织，这个组织是由博士、科学家、工程师和营销专家组成的一个群体，这个群体一般也就五六十个人，但是他们的目标就是要做世界第一，不能做到世界第一，他们决不退出这个团体。”

2022年3月28日，时任华为轮值董事长、现任华为监事会主席郭平表示：“军团代表华为公司和合作伙伴一起寻找解决方案。华为产品线比较长，技术也比较多和繁杂，华为通过‘军团’这样短链条的运作和管理授权，使得客户更容易跟华为做生意，希望这种试点能为客户，也为华为创造一个新的共赢的商业模式。”

浙江大学国际联合商学院数字经济与金融创新研究中心联席主任、研究员盘和林对记者表示，华为“军团化”管理，可以使得几根手指捏成拳头，然后打出去，这是华为的经营策略。但公司内部一些职能部门、支持机构是可以通用的，比如政务一网通军团和电力数字化军团都需要财务支持和人力资源管理，所以军团在前端，是调配管理、经营、研发人才

的，针对一个细分市场去做深耕，而后方职能部门，则是作为支持的平台部门来进行后勤补给。从企业管理层面，矩阵模式可能会让前端人才供给不足，华为需要在业务管线上吸引更多外来人才，开拓细分市场。

财经评论员谭浩俊则对记者表示，华为通过军团的方式让企业的业务更加专业化，以便军团能够在专属领域聚集更多的人才，把专业化业务做得越来越强。通过专业化军团的形式，让将来华为专业化协作能力更强，从而提升华为的市场竞争力。再者就是通过军团化的方式让其按照自己的业务板块进行更深层次的业务拓展、技术公关以及品牌培育等。否则的话就是业务板块太复杂，这样做可以避免业务发展瓶颈的产生。

华为的基本盘在于企业B端，当然，与过去通信设备业务为B端主轴的状况不同，如今华为的业务已经从设备端向应用端转变，B端业

务内容越来越多元。

实际上，早在2019年4月，华为便开始“军团化试点”。当时，华为授权消费者业务采用“军团化”作战方式，当时任正非表示：“在组织设计和薪酬分配的边界内，放开让你们做实验，给五年时间，看看你们能不能打造一支铁军。”并且提出了3年内营收突破1000亿美元，5年内突破1500亿美元的目标。

这一决定让华为收获颇丰，华为手机在国内的市场份额迅速

攀升，2020年上半年，华为手机在国内的市场份额一度超过45%。

不过，连续三年的美国“制裁”，让华为的消费者业务举步维艰。华为2021年年报显示，消费者业务收入为2434.31亿元，同比下降49.6%；运营商业务为2814.69亿元，同比下降7%；而企业业务也成为华为三大业务中唯一实现增长的业务。

从去年和今年成立的军团的业务属性来看，大多是面向企业

端。业内人士认为，这是华为消费者业务受挫后的不得已而为之。

不过，盘和林对记者分析到，华为业务一直是B端业务为主。过去数年，为了分流B端业务较高的外部竞争风险，尤其是贸易摩擦附带的风险，华为向C端业务谋求现金流。但华为的基本盘在于企业B端，当然，与过去通信设备业务为B端主轴的状况不同，如今华为的业务已经从设备端向应用端转变，B端业务内容越来越多元。

华为方面公开表示，公司致力优化和完善内部治理架构，以使公司基业长青，此次监事会换届是公司治理按章程有序推进的一项工作。华为公司监事会是公司最高监督机构，代表股东



2021年度报告发布会后不久，华为十大军团“转正”。
本报资料室/图

“铁三角”变动

这是自2011年以来华为管理层郭平、徐直军与胡厚崑“铁三角”组合第一次出现变动。

另外，值得关注的是，华为核心管理层持续10余年的“铁三角”被打破。

与华为军团成立同样引人关注的，还有出席军团成立大会的华为CFO孟晚舟，其在华为运动健康军团授旗环节发表了讲话。不过，此次其公开亮相与3月28日发布华为年报时相比，则多了一个身份：华为轮值董事长。

日前，华为发布公告称，其完成了监事会换届选举，选举产生了监事会主席、监事，以及候补监事。公司官网显示，华为副董事长、CFO孟晚舟出任轮值董事长，郭平不再担任轮值董事长一职，转任监事会主席。根据公司轮值董事长制度，公司董事会及董事会常务委员会由轮值董事长主持，轮值董事长在当值期间是公司最高领袖。轮值董事长的轮值期为六个月。自2022年4月1日起至9月30日期间由胡厚崑当值轮值董事长。

这是自2011年以来华为管理层郭平、徐直军与胡厚崑“铁三角”组合第一次出现变动。

盘和林对记者分析：“从股权结构看，华为最大持股方为工会，华为应该是所有华人的华为，不管轮值董事长是谁，都不会改变华为集体企业的根本属性。”

谭浩俊则表示，孟晚舟任职轮值董事长，还是在华为轮值董事长制度安排之内。华为的企业管理还是比较透明的。

华为方面公开表示，公司致力优化和完善内部治理架构，以使公司基业长青，此次监事会换届是公司治理按章程有序推进的一项工作。华为公司监事会是公司最高监督机构，代表股东

行使监督权。监事会的定位是对公司的生存发展和命运负责，其基本职权包括领袖管理、业务审视和战略前瞻。监事会成员由持股员工代表会选举产生并经股东会表决通过。监事会设常务委员会，常务委员会在监事会授权下开展日常工作。

事实上，过去30多年来，华为一直在不断优化其组织体系，以适应业务发展的需要。

2004年，华为取消了沿用10多年的总裁办公会议，成立了EMT(Executive Management Team,经营管理团队)，公司重大战略决策均由EMT决定。EMT成员与董事会成员大部分是重合的。

任正非曾回忆道：“大约2004年，美国顾问公司帮助我们设计公司组织结构时，认为我们还没有中枢机构，不可思议。而且高层只是空任命，也不运作，提出来要建立EMT，我不愿做EMT的主席，就开始了轮值主席制度，由八位领导轮流执政，每人半年。”

2011年，华为轮值主席制度经过两个循环后，变成轮值CEO制度，轮值CEO由三名副董事长(郭平、徐直军、胡厚崑)轮流担任，轮值期依然是每人半年。2018年，华为又将自己独创的管理模式“升级”，开启了“轮值董事长制度”。

任正非曾在《一江春水向东流》中写道：“轮值(制度)比将公司的成功系于一人，败也是(由于)这一人的制度要好。每个轮值CEO在轮值期间奋力地拉车，牵引公司前进。他走偏了，下一轮的轮值CEO会及时去纠正航向，使大船能早一些拨正船头，避免问题累积过重而不得解决。”

强化B端

华为的基本盘在于企业B端，当然，与过去通信设备业务为B端主轴的状况不同，如今华为的业务已经从设备端向应用端转变，B端业

务内容越来越多元。

实际上，早在2019年4月，华为便开始“军团化试点”。当时，华为授权消费者业务采用“军团化”作战方式，当时任正非表示：“在组织设计和薪酬分配的边界内，放开让你们做实验，给五年时间，看看你们能不能打造一支铁军。”并且提出了3年内营收突破1000亿美元，5年内突破1500亿美元的目标。

这一决定让华为收获颇丰，华为手机在国内的市场份额迅速

攀升，2020年上半年，华为手机在国内的市场份额一度超过45%。

不过，连续三年的美国“制裁”，让华为的消费者业务举步维艰。华为2021年年报显示，消费者业务收入为2434.31亿元，同比下降49.6%；运营商业务为2814.69亿元，同比下降7%；而企业业务也成为华为三大业务中唯一实现增长的业务。

从去年和今年成立的军团的业务属性来看，大多是面向企业

端。业内人士认为，这是华为消费者业务受挫后的不得已而为之。

不过，盘和林对记者分析到，华为业务一直是B端业务为主。过去数年，为了分流B端业务较高的外部竞争风险，尤其是贸易摩擦附带的风险，华为向C端业务谋求现金流。但华为的基本盘在于企业B端，当然，与过去通信设备业务为B端主轴的状况不同，如今华为的业务已经从设备端向应用端转变，B端业务内容越来越多元。

华为方面公开表示，公司致力优化和完善内部治理架构，以使公司基业长青，此次监事会换届是公司治理按章程有序推进的一项工作。华为公司监事会是公司最高监督机构，代表股东

从此前关注度和讨论度很高的主播逃税问题，《意见》也明确提出了要求及规范。

《意见》要求，网络直播平台、网络直播服务机构应依法履行个人所得税代扣代缴义务，不得转嫁或者逃避个人所得税代扣代缴义务，不得策划、帮助网络直播发布者实施逃避税的行为。

一位网络直播平台相关业务负责人接受本报记者采访时表示，“个人认为，《意见》出台相当于是对直播这类灵活就业的税务合规有了明确规定。直播作为一种新业态，作为一项数字基础工具，对拉动经济及就业的作用显著，但是过去行业规范文件层级比较低，所以更高级别的协同监管，用法规、

了网名，在网络销声匿迹。

此外，直播间里频现各种情感剧本炒作，很多带货主播都在编情感故事，再选用一些三流的“演员”配合参演，内容五花八门。为了吸引粉丝的关注，剧情堪比电视连续剧。直播间观众多则上百万，少则几万人，卖货期间一款产品可以瞬间卖几万单，产品价格看起来是真便宜，但收到货质量很差，直播间里各种乱象频出。

谭浩俊认为，网络直播行业的确存在一些问题，由于行业从业者的素质参差不齐，就会给行业带来各种影响。此外，有的主播提供一些假货和发布虚假消息，引起市场

条例去细化还是很有必要的。”

此前曝出拥有“带货女王”称号的薇娅偷税漏税超过13.411亿元，这一数字在网络直播带货中属于偷税漏税最多的。张庭夫妇直播更是涉嫌传销以及非法集资，被多部门查处。网红主播林珊珊偷税漏税被罚款2767万元，主播雪梨偷税漏税6555万元。可是在这种背景下，有些主播依然选择无视法律的存在，依然用侥幸的心理来继续逃避纳税义务。

2022年2月，广州市税务部门发现网络主播驴嫂平荣(本名：平

秩序的混乱。

《意见》提出，要加强网络直播账号注册管理和账号分级分类管理，网络直播平台应当每半年向所在地省级网信部门、主管税务机关报送存在网络直播营利行为的网络直播发布者个人身份、直播账号、网络昵称、取酬账户、收入类型及营利情况等信息。网络直播平台和网络直播发布者等不得通过造谣、虚假营销宣传、自我打赏等方式吸引流量、炒作热度，诱导消费者打赏和购买商品。

随着政府对直播行业的规范政策的推进，国内直播企业在强化平台直播乱象的整治。近日，映

客方面发出《映客关于整治涉法不良直播内容的公告》，称将深入开展整治涉法不良内容专项行动。本次专项行动，平台将整合运营、风控、审核、合规等部门并综合运用技术和人力措施，重点打击涉诈、涉赌等违法犯罪活动，从严整治涉黄低俗、诱导打赏等不良行为，坚决维护未成年人的合法权益。对于涉法违规的公会、直播间、主播、用户，平台将依据法律法规、监管要求和平台规则，区分问题性质、主观恶性和危害后果，采取与公会停止合作，或对主播、用户等采取不同程度的处罚措施，直至永久封号并公告。

喜欢你的直播产品，只有这样，才能让产品销售更多，盈利能力自然会提高。“尤其不能去依靠虚假的产品宣传，抬高企业的产品利润，这样行业会越来越差，盈利能力也会越来越差，最终行业破产了。”谭浩俊说。

上述人士称，从《意见》来看，只要做到了，这个行业的发展一定会更好，一定能够有序地发展。所以，应该加大对《意见》的执行力度，对《意见》的执行充满希望和期待，不过对《意见》的执行更要通过宣传教育，让每一个网络直播从业人员都能按照要求去做。

三部门发文引导网络直播健康发展

直面直播乱象

本报记者 李昆昆 李正豪
北京报道

近日，国家互联网信息办公室、国家税务总局、国家市场监督管理总局对外发布《关于进一步规范网络直播营利行为促进行业健康发展的意见》(以下简称《意见》)，从压实网络直播平台管理主体责任、规范网络直播营销行为、规范税收管理等方面加强网络直播营利行为规范性引导，鼓励支持网络直播依法合规经营，促进网络直播行业发展中规范、规范中发展。相关信息发布后，在网络上引发热议。

财经评论员谭浩俊在接受《中国经营报》记者采访时表示，“这份文件对规范网络直播行业的秩序，规范网络直播行业人员的各方面行为，都会产生积极的作用。这个文件的目的不是限制行业，而是为了让行业更加健康有序地发展。”

打击“主播逃税”

针对此前关注度和讨论度很高的主播逃税问题，《意见》也明确提出了要求及规范。

《意见》要求，网络直播平台、网络直播服务机构应依法履行个人所得税代扣代缴义务，不得转嫁或者逃避个人所得税代扣代缴义务，不得策划、帮助网络直播发布者实施逃避税的行为。网络直播发布者开办的企业和个人工作室，应按照国家有关规定设置账簿。各级税务部门要优化税费宣传辅导，促进网络直播平台、网络直播服务机构、网络直播发布者的税法

条例去细化还是很有必要的。”此前曝出拥有“带货女王”称号的薇娅偷税漏税超过13.411亿元，这一数字在网络直播带货中属于偷税漏税最多的。张庭夫妇直播更是涉嫌传销以及非法集资，被多部门查处。网红主播林珊珊偷税漏税被罚款2767万元，主播雪梨偷税漏税6555万元。可是在这种背景下，有些主播依然选择无视法律的存在，依然用侥幸的心理来继续逃避纳税义务。

2022年2月，广州市税务部门发现网络主播驴嫂平荣(本名：平