

1. 思路之变

从“我要赢”到“一起找真理”

回溯大疆的来时路，是一部典型的“天才驱动”史。2006年，痴迷航模的汪滔在深圳莲花北村一间民居里，开启了大疆的序章。那时的他，有的是对“世界第一”的渴望，相信天赋与激情能够撑起一切。

当时无人机市场还是一片广阔的蓝海，时代风口、产品天赋和依托珠三角完善的产业链，让大疆很快占据全球消费级无人机70%以上的市场份额。2013年推出的“精灵 Phantom 1”是世界首款消费级航拍一体机，2016年大疆收入便突破百亿元，2025年已突破800亿元。

然而，高速增长的光环之下，汪滔的内心却感受到了某种“不真实”。这种“什么地方错了”的感觉持续了两三年，像一片乌云悬在头顶。心态的转变，更是源于大疆在2017—2019年经历的“礼崩乐坏”。随着公司规模膨胀至数千人，供应链腐败导致的10亿元损失、研发权力失控、山头林立，让这家靠“极客精神”起家的公司一度面临崩盘。汪滔回忆，当时他试图用孙悟空的方式去“打妖怪”，结果发现半条命都搭进去了，反而把自己变成了最大的“妖怪”。

“做产品对我来说难度是1分，管理大概是10分。”汪滔这样形容当年的自己。

从那时起，汪滔的思路发生了翻转。他把大疆的价值观从“激极尽志”（要赢、要天下第一）转向了“求真品质”，将大疆从“天才驱动的乌托邦”重新定义为“一座金字塔，大家可以不断往上攀爬”。他自己不再是一个孤独的“所有者”，而是“带路党”。

正是在这种思路转变下，汪滔完成了对竞争的重新认知。从当年“不要让对手赚到钱”的残酷信条，到今天“大家只管自己跑步，不要伸脚去绊别人，但别人来搞我们，我们也会反击”的自律。在他看来，这种

转变不是对竞争退缩，而是对竞争本质的重新认识——在更高层面上，竞争不是消灭对手，而是在同一套规则下共同进化。

从“零和博弈”到“生态共生”。这种心态的转变，直接投射在了大疆对人才流动的态度上。

曾几何时，大疆被称为“黄埔军校”，面临着核心人才出走创业甚至反噬母体的尴尬。大疆前研发副总裁王铭钰创立了汝原科技，核心骨干曹子晨、丘华明等人的离开，一度让外界质疑大疆的凝聚力。

但汪滔现在的逻辑变了。他不再执着于把人才锁死在大疆这艘船上，而是认为“人才是社会的”。与其对抗流动，不如接受它，甚至主动通过内部孵化和对外投资，将大疆的技术、供应链能力外溢，形成一个庞大的“大疆系”生态。

“这体现了大疆从竞争思维转向生态思维。创业者年轻时，总觉得所有问题都可以靠更强、更快、更狠解决；企业做到全球第一后，会发现很多事情需要敬畏周期、敬畏市场。”瞻胜传播CEO庞瑞告诉记者，大疆前员工被猎头追逐，恰恰体现了科创生态系统的逐步成型，因为其中很重要的一个机制就是人才流动的市场机制。硅谷以前有“仙童系”，中国开始形成“腾讯系”“大疆系”等，是中国科技产业发展的一个写照。

据多位业内人士透露，近两年来，由大疆前员工创办并获得融资的公司已超过20家，创下历史新高。机构统计，仅在2025年上半年，就有10多个“大疆系”创业项目完成天使轮或A轮融资，总金额超过30亿元。

中经传媒智库专家、互联网产业分析师张书乐认为，这种人才流动策略，此前也在海尔、小米等企业出现过类似生态，这是一个期望成为行业巨头的产业和创业自觉，

大疆成年
天才“落地”

编者按/2026年，正值大疆创新成立20周年。当这家从深圳莲花北村民居走出的巨头，站在年营收即将突破千亿元、净利润率持续高企的巅峰时刻，创始人汪滔却选择了一次意味深长的“复盘”。在近期的一次深度访谈中，那个曾被神化为“乔布斯式偏执狂”的天才少年，褪去了锋芒，留下了一句补全的注脚：“世界蠢得不可思议，我也是。”

这句话，不只是对自身近10年成长的注脚，更是大疆这家千亿硬科技企业20年进化史的总结。当汪滔不再高喊“我要赢”，而是坦陈“那个‘我’字是毒药”；当大疆在消费级无人机市场占据绝对主导后，开始向内发起一场痛苦而必要的管理革命；当这家“黄埔军校”一边被疯狂挖角，一边营收迈向千亿元——这家中国企业，正在用一种迥异于任何传统样本的方式，诠释着跨越规模天花板后的生存与生长。

本期商业案例，《中国经营报》记者联系采访了大疆和诸多业内人士，试图还原这家中国硬科技巨头在跨越规模门槛、穿越组织阵痛的自我解剖和蝶变。当大疆从一家靠兴趣驱动的“草本植物”，进化为靠系统驱动的“参天木本”，其背后所经历的“礼崩乐坏”、人才流失的焦虑以及主业增长的天花板，构成了中国科技企业进化史上最具有样本意义的“成人礼”。



在2026年第十届世界无人机大会上，大疆无人机新品引发围观。

视觉中国/图

也是降低内卷烈度、谋求生态链扩张的一种快速覆盖打法，前提是这样的孵化和投资，最终能成为大疆相关产品的辅助或外挂，否则就会过于松散，变成一种资本投资。

无人机从业者杨凯则认为，汪滔的转变，本质上是完成了从产品天才到组织建设者的身份跃迁。他不再只关心做出什么好产品，而开始思考如何让组织持续产出好产品。这种认知的自我迭代，正是大疆跨越百亿到千亿规模的关键。

为，汪滔的转变，本质上是完成了从产品天才到组织建设者的身份跃迁。他不再只关心做出什么好产品，而开始思考如何让组织持续产出好产品。这种认知的自我迭代，正是大疆跨越百亿到千亿规模的关键。

3. 经营之变

从“独孤求败”到“多线作战”

思路的蜕变和管理的进化，最终体现在大疆经营业务上的深刻转变。大疆的经营之变，首先源于生存的危机感。

尽管大疆在消费级无人机市场占据了全球70%以上的份额，但这个市场的天花板肉眼可见。数据显示，全球消费级无人机市场未来5年的复合增长率仅为3.4%。“登顶”的悖论在于：当一家企业在某个品类中占据70%以上的市场份额时，它的增量空间实际上已经被自身锁死了。

与此同时，地缘政治的风险加剧。2025年年底，美国FCC将大疆列入“受管制清单”。国内方面，2026年1月

捣毁石的大本营；8月发布扫地机器人ROMO，闯入科沃斯、石头科技的红海；此外，还在E-bike（电动助力自行车）、户外电源、农业机器人等领域频频落子。

这种跨界，并非盲目扩张，而是基于大疆核心能力的“降维打击”。大疆将其在无人机领域积累的“视觉感知+运动控制”技术，通过“技术迁移”的方式，复用到新的赛道中。

在业务布局上，大疆表现出了很强的克制与耐心。汪滔明确表示，大疆不会盲目追求规模，而是要在自己擅长的领域做深、做透。这种“中庸”的智慧，让大疆在狂飙突进的同时，保持了高利润率和现金流健康。

基于大疆的技术和品牌积淀，大疆的这套扩张逻辑成效显著。如今，在全球手持智能影像设备市场，大疆以61%的收入份额领跑；在泛运动相机领域的合计销量份额已达66.2%，位居市场第一。汪滔甚至放言：“不用10年，我们能超越索尼。”

在新业务的推动下，大疆的业绩不仅没有因为这些管理调整而停滞，反而加速增长。据行业公开数据，2025年公司营收突破800亿元，利润超200亿元，2026年有望突破千亿元。在大疆的收入结构中，无人机业务约占70%，智能便携相机业务占25%，扫地机器人等新业务占5%左右。

然而，大疆的多元化之路并非坦途。最突出的挑战来自与新对手的全面竞争。

全景相机领域的影石创新，是大疆最强劲的对手之一。影石已成功登陆科创板，2025年营收达98.58亿元。2025年7月，影石发布无人机品牌“影翎 Antigravity A1”，直接切入大疆腹地。

如今双方的竞争已从产品战、价格战升级到专利战、人才争夺战。同时，手机厂商（vivo、OPPO）也开始跨界进入手持影像领域，试图分一杯羹。

“万亿巨头依然可以靠无人机的场景拓展，许多工业场景中的无人机应用场景都有定制和专属意味。如果大疆能够探索出多种场景，依然可以达成更深的护城河。”张书乐表示。

目前来看，无人机市场的存量竞争、海外市场的地缘政治风险、国内监管持续收紧，都是大疆面临的现实压力。还有汪滔自己所说的：锁住一家公司的是三把锁：心态、能力、机制。

不过从过去20年的大疆发展历史来看，压力和危机往往也会成为大疆蜕变进化的动力。大疆的故事远未结束。当汪滔说出“不确定，路才有意义”时，这只千亿级的“毛毛虫”，才刚刚开始它真正的蝶变之旅。

2. 管理之变

从“叶绿素逻辑”到“纤维素逻辑”

如果说思路转变是方向的确立，那么大疆真正面临的，是一场关于组织的“熵减”修行。

早期的大疆，像极了《西游记》里的花果山，充满了“田园牧歌”式的自由。工程师们可以穿拖鞋上班，可以为了一个创意通宵达旦，甚至可以不经审批就花掉900万元去南非拍广告。那时的大疆，靠的是天才们的自驱力和对产品的热爱。

然而，随着组织规模的扩大，这种“无政府主义”的自由迅速演变成了混乱。2019年的反腐风暴，揭开了这层温情脉脉面纱下的“溃烂”。汪滔开始意识到，没有规则的自由，最终导致的是无序和毁灭。

汪滔用一套“植物学”比喻来概括大疆的演变：创业早期的大疆像一株长满叶片的草本植物，几乎所有的细胞都只想根据自己的喜好，发育成光鲜亮丽的叶片，却没有人愿意为了组织的能力去成为沉默的树枝与树干。而当叶片的数量和面积超过了枝干的负荷，坍塌便是必然。

这是“叶绿素逻辑”的时代——谁有才华谁说了算，靠兴趣、激情和

天赋驱动。这套逻辑成就了大疆的核心竞争力，但也埋下了“礼崩乐坏”的隐患。汪滔说：“我们是在造一个沙滩上的城堡，分分钟要倒塌。”

从2018年开始，大疆开启了一场长达8年的管理改革。“采购体系重组、研发架构调整、销售渠道洗牌，每一轮调整都伴随着大量元老离开。”汪滔形容这场改革是“痛苦但必要的”，他自己也从过去“几乎不管理”的状态，转变为亲自下场“熵减”。

汪滔引入了华为的管理哲学，试图将大疆从一个“持续熵增”的系统，拉回秩序轨道。他提出了“管理的第一宇宙速度”概念：当组织能力达到70分，公司才能进入自我驱动轨道，不再高度依赖创始人。

对此，庞瑞认为，企业发展的不同阶段，往往需要依靠不同的治理模式。创业期靠天才，人治效率最高；百亿规模靠制度，法治降低组织内耗；千亿规模则要建立共同价值观，心治解决的是复杂组织的自驱力。很多科技公司强在产品，弱在组织。大疆这些年最大的变化可能不是无

人机做得更好，而是创始人开始接受组织不能永远依赖个人英雄主义。

在张书乐看来，大疆的“学院派+极客文化”，是一种追求技术极致的程序员思维，是一种产品境界的追求，华为的“狼性+流程化”则是另一个维度，即企业管理上的人格化和流水线生产，两者并无优劣之分，前者适合科创企业，后者更偏重于传统制造业。“前者优势在于将内外竞争重点都放在技术创新的比拼之上，后者则是将参与竞争的重点放在企业规范性管理和员工与企业文化的契合度之上。”

这8年里，大疆的管理经历了从30分到65分的艰难爬升。大疆开始建立与规模匹配的规则和秩序。从采购体系的重组，到研发架构的调整，再到销售渠道的规范，甚至包括“禁止员工穿拖鞋进入办公楼”这样的细节调整。

对于优秀人才的激励，他也给出了直白而坚定的答案：“钱肯定要到位，脱离钱谈激励都是PUA。然后创造一个让他们可以求真环境；别外行管内行、管理者别自嗨。”

大疆的管理变革，还在于完成了从“英雄史观”到“系统史观”的进化，核心在于从“依靠人”向“依靠系统”的转变。

过去，大疆的成功很大程度上依赖于汪滔的个人审美和直觉。他像一个“单脑搅拌机”，所有的信息都要经过他的大脑过滤。但随着业务线的增多（无人机、影像、机器人、车载），这种模式显然不合适了。

因此，我们看到了大疆在组织架构上的大刀阔斧：采购体系、研发架构、销售与市场都经历了激烈调整。但正是这些痛苦的“断舍离”，让大疆逐渐建立起了数字化的管理系统、透明的流程和明确的考核体系。

经过8年的管理改革，大疆从一个“天才驱动的乌托邦”逐步进化为“系统驱动的巨大机器”。如今的大疆，不再是一群“孙悟空”在大闹天宫，而是一支纪律严明的“正规军”。汪滔也不再是那个挥舞金箍棒的斗战胜佛，而是试图成为那个手握紧箍咒、引导团队走向“西天取经”的唐僧。

观察

大疆样本：从“一个人的传奇”到“一个系统的胜利”

从莲花北村到天空之城，从天才草创到千亿帝国，大疆的20年为观察中国科技企业的进化提供了一面不可多得的镜子。它带给行业和企业启示，笔者认为至少可以提炼为4个层面。

第一，创始人的认知天花板就是企业的天花板。大疆的蜕变揭示了一个扎心的真相：创始人能走多远，企业就能走多远。汪滔的转变不是突然开悟，而是经历了一次次“被打脸”后的艰难重构。正如他说：“我学会了反思。”——这6个字，或许是对一个创始人成熟度最朴素的衡量。

第二，从“草本”到“木本”的组织能力，是跨越规模鸿沟的优选路径。大疆的经验表明，在百亿到千亿的跨越中，最稀缺的能力不是产品的天才创意，而是组织能够持续“熵减”的系统能力。这提醒所有高速增长的企业：管理不是创新的敌人，而是创新得以持续的制度底座。

第三，人才流动本身不是问题，组织能否在流动中保持健康才是关键。大疆案例的一个剖面是：公司越是被称为“黄埔军校”，业绩反而成长得越快。“人才是社会的”这句

话，看似豁达，实则是一种深刻的战略自信——只有那些能够不断吸引、培养、输出人才，同时自身能力不因流动而衰减的组织，才真正具备了穿越周期的生命力。

第四，规模边界意识的建立是成熟企业的重要标志。在资本热衷跨界、行业疯狂追逐规模的当下，汪滔的克制显得珍贵。“能力边界就是我们的管理边界”，并主动选择“不做那么大，要做深做强”。这种边界意识，对于那些在资本驱动下盲目扩张的企业，是一剂清醒药。

本报记者曾写过《大疆早期无人

机崛起的一个案例，说到大疆官网简介里所言：“这里由一群从不妥协、极富洞见、坚持梦想的人聚合而成。……大疆是一个创新的乌托邦。大疆的愿景是致力于成为持续推动人类文明进步的科技公司。”

说到那时的大疆自信得像少年得志的侠客，带着三分舍我其谁的自信霸气，三分时代责任、我来担当的书生意气，以及三分不知天高地厚的“孩子气”。如今在跌跌撞撞、艰难蜕变后，这个天才少年正变得愈发成熟和坚定。

说到大疆让我们看到了中国企

业和创业者们的更多面，大疆的崛起和转身让我们看到了企业和人生乃至家国的更多可能性。我们很欣喜地看到这种多样性和可能性。

大疆的蜕变，正在超越一家公司的范畴，成为中国科技产业从野蛮生长走向精耕细作的时代缩影。它告诉我们：真正强大的公司，不是那些永远高歌猛进的独角兽，而是那些能够在高峰时保持清醒、在低谷中自我革新、在喧嚣中坚守长期主义的“活着的系统”。

当汪滔在采访最后引用浙江版《西游记》的台词——“观音让我取

经，不会让我随便死的。若真要我死，就是定业难转，我也认了”——他说的不仅是一个企业家的内心独白，更是一个样本企业穿越风浪后的笃定。从“我要赢”到“我们一起找真理”，从“世界蠢得不可思议”到“我也是”，大疆用10年时间完成了一次漫长的成人礼。

大疆不战，而战于组织深处；汪滔不言，而言于反思之中。或许这才是跨越千亿规模之后，这家“中国最像苹果的公司”留给行业最珍贵的启示。

本版文章由中经记者吴清采写