



《华为经营管理》丛书

华为的经营管理

Huawei Management

目 录

第一章 引言	1
1.1 任正非：方向可以大致正确，组织必须充满活力.....	1
1.1.1 方向没有绝对正确，只有大致正确.....	1
1.1.2 成功最大的敌人是没有立刻行动.....	3
1.1.3 “取乎其上”就是大致方向正确.....	5
1.1.4 什么是组织充满活力？	7
1.1.5 什么是决策组织？	9
1.2 倾听任正非，我们究竟向华为学习什么？	10
第二章 管理理念	18
2.1 经营与管理.....	18
2.1.1 经营与管理.....	18
2.1.2 经营哲学.....	19
2.1.3 亲情管理.....	19
2.1.4 管理者的三种角色.....	20
2.2 三种“力”	21
2.2.1 执行力.....	21
2.2.2 学习力.....	22
2.2.3 核心竞争力.....	22
2.3 让听得见炮声的人来决策.....	23
2.4 企业竞争的利器.....	24
2.5 务实和务虚.....	24
2.6 合理的利润.....	25
第三章 管理思想和理论.....	26
3.1 华为的管理思想.....	26
3.1.1 毛泽东战略战术.....	26
3.1.2 推和拉.....	26

3.1.3 成功的决策力.....	27
3.1.4 烧不死的鸟是凤凰.....	28
3.1.5 质疑聪明.....	29
3.1.6 七大反对.....	29
3.2 员工所处阶层.....	30
3.2.1 夹心阶层.....	30
3.2.2 沉淀层.....	30
3.3 华为的管理理论.....	31
3.3.1 资本的作用.....	31
3.3.2 商业价值.....	32
3.3.3 未来的市场竞争.....	33
3.3.4 抢占战略制高点.....	35
3.3.5 授权管理.....	36
3.3.6 团队管理.....	39
3.3.7 华为的主航道理论.....	41
3.3.8 战略要落地，必须有这 5 个保障.....	44
第四章 管理经验	48
4.1 公司与员工.....	48
4.1.1 职业化.....	48
4.1.2 公司与员工的矛盾.....	49
4.1.3 员工的意见.....	49
4.2 华为的管理战略.....	50
4.2.1 降本的艺术.....	50
4.2.2 生产技术比武.....	51
4.2.3 国际化.....	51
4.2.4 战略规划.....	52
4.2.5 平台竞争.....	53
4.2.6 一本书的管理.....	53
4.2.7 权力下放.....	54

4.2.8 狼的进化.....	54
4.3 华为的成功.....	55
4.3.1 借鉴成功的经验.....	55
4.3.2 卓越的事业.....	56
4.3.3 成功的真谛.....	57
4.3.4 学习的榜样.....	57
4.3.5 从1亿到4亿.....	58
4.3.6 华为成功的剖析.....	59
4.4 华为企业.....	61
4.4.1 先做人再做事错了吗.....	61
4.4.2 对事负责制.....	62
4.4.3 企业定位.....	63
4.4.4 企业成长力.....	64
4.5 华为的管理经验.....	65
4.5.1 管理系统.....	65
4.5.2 管道战略.....	66
4.5.3 华为管理的不同.....	67
4.5.4 华为的管理风格.....	68
4.5.5 参观体验华为的管理细节.....	73
4.6 创业公司如何突破成长瓶颈.....	76
4.6.1 战略思维和系统思考.....	78
4.6.2 经营和管理.....	80
4.6.3 领导力和组织氛围.....	80
4.6.4 企业哲学.....	81
4.6.5 自我超越：开放与学习.....	81
4.7 外界过分夸大了我们，这对华为可能是灾难.....	82
第五章 管理方法	88
5.1 华为公司的短板.....	88
5.1.1 自然法则.....	88

5.1.2 管理的短木板.....	88
5.2 如何进行规范化管理.....	89
5.2.1 成本控制.....	89
5.2.2 切勿频繁变革.....	90
5.2.3 经营管理的控制点.....	91
5.2.4 规范化管理.....	91
5.2.5 拧麻花.....	91
5.2.6 如何实现管理的低成本.....	92
5.3 华为的发展.....	95
5.3.1 如何跨界.....	95
5.3.2 抓住战略机遇.....	96
5.3.3 企业扩张的前提.....	97
5.4 什么是 SDCA?	98
第六章 以客户为中心的管理体系.....	100
6.1 业务.....	100
6.2 流程.....	101
6.3 数据.....	104
6.4 IT 是什么?	105
6.5 质量.....	105
6.6 运营.....	108
6.7 组织设计与流程匹配.....	110
第七章 华为的决策管理.....	113
7.1 成长最大化策略.....	113
7.2 服务客户是存在的惟一理由.....	116
7.3 改良而非革命.....	119
7.4 无生命的管理.....	121
7.5 领先对手半步而不是三步.....	124
7.6 独裁与民主的博弈.....	126
第八章 经营分析会应该怎么开.....	129

8.1 经营分析会常见的三大通病.....	130
12.1.1 忽视差距.....	130
12.1.2 不找根因.....	133
12.1.3 不建流程.....	137
8.2 高效的经营分析会到底怎么开?	139
8.2.1 经营分析会的价值认知.....	139
8.2.2 经营分析会的核心议题是什么?	140
8.2.3 经营分析会怎么开?	141
8.3 经营分析会开的时候经常遇到的 5 个问题以及我们的建议。.....	142
8.3.1 问题及建议.....	142
8.3.2 问答环节.....	143
第九章 浅谈一线员工授权.....	144
9.1 如何让一线员工充满热情? ——流程型组织授权一线员工.....	144
9.2 矩阵型组织.....	145
9.2.1 矩阵型组织的三种形态.....	145
9.2.2 为什么选择矩阵型组织? ——三大原因.....	146
9.2.3 如何转变为矩阵型组织? ——流程变革与组织建设.....	150
9.3 互动问答.....	153
第十章 实现爆款产品之性价比分析方法.....	156
10.1 基础知识总结.....	157
10.1.1 GTM 的定义.....	157
10.1.2 投资回报率是由什么决定的?	159
10.1.3 PSI (进-销-存) 平衡公式.....	160
10.2 怎样做好要货预测.....	162
10.2.1 要货预测的几个要点总结.....	162
10.2.2 怎么样进行合理的要货预测?	165
10.3 怎样做好产品定价.....	169
10.3.1 怎么样进行合理的产品定价?	169
10.3.2 性价比通常是怎么评估的?	170

10.3.3 利用 PFV 作为合理的产品定价参考.....	172
第十一章 如何构筑平台，走出产品同质化竞争的困境.....	177
11.1 为什么要做好平台？	178
11.2 平台的特点和作用.....	181
11.3 怎样做好平台？	184
11.3.1 平台工作的误区.....	185
11.3.2 研发组织架构及职责.....	188
11.3.3 “好平台”源自“好架构”	190
11.4 总结.....	193
11.4.1 总结.....	193
11.4.2 问答环节.....	194
第十二章 从“吹牛”到“实现”！华为终端的六年七个故事.....	197
12.1 定位决定地位——“再见了，充话费送手机”	198
12.2 眼界决定境界——坚持中高端转型，余承东也曾做过“导购大叔”	200
12.3 战略就是取舍——放弃超低端功能机，华为手机部门成为“内部敌人”	203
12.4 最难的路才是捷径——坚持自研芯片，余承东也曾觉得 K3V2 烫手.....	204
12.5 自强者天助之——华为牌手机差点没了.....	205
12.6 积跬步致千里——“安卓，我来给你动动刀”	207
12.7 没有生来伟大——摸爬滚打做到硬件世界第一.....	208
第十三章 熵减——我们的活力之源.....	209
13.1 现象 / What.....	211
13.1.1 宇宙之熵.....	212
13.1.2 生命之熵.....	213
13.1.3 国家之熵.....	217
13.1.4 企业之熵.....	218
13.2 规律 / Why.....	226

13.3 应用 / How.....	228
13.3.1 社会熵减.....	228
13.3.2 华为熵减.....	234
第十四章 华为与任正非.....	248
14.1 任正非：管理第一，技术第二.....	249
14.2 任正非：向海军陆战队学一线授权.....	251
14.2.1 代表处及系统部的运作采用海军陆战队的作战队形.....	251
14.2.2 地区部建设采用高度专业化的队伍，支持代表处的成功.....	253
14.2.3 片区联席会议作为一个管理实体的产生，是一个新生事物，要在执行中给以宽容与理解.....	255
14.2.4 产品解决方案体系的变革.....	255
14.2.5 这次改革可能碰到的几个问题.....	256
14.3 谁影响了任正非.....	257
14.4 任正非给中小企业提出的三点建议.....	259

第一章 引言

1.1 任正非：方向可以大致正确，组织必须充满活力

作为一个专家，我有机会参加了公司最近的上海战略会议。在会议的中段，任总提出公司发展的基本逻辑：方向要大致正确，组织必须充满活力。

当时，与会的一些领导还是有所争议的，有的认为不能说方向大致正确，有些方向一定要绝对正确，比如以客户为中心；有的认为讨论战略的时候，放入组织活力的课题是否合适？

对此，任总做了两点澄清和解释：

首先，这里的方向是指产业方向和技术方向，我们不可能完全看得准，做到大致准确就很了不起。

其次，在方向大致准确的前提下，组织充满活力非常重要，是确保战略执行、走向成功的关键。

1.1.1 方向没有绝对正确，只有大致正确

一个公司在自己的漫漫征途中，没有方向或者方向南辕北辙肯定是不行的，但时时要求方向绝对正确是完全不切实际的。

我们都不是先知，无论是我们的生活还是从事的事业，大部分时候都是以史为鉴，也就是用倒视镜来预测未来，怎么可能方向绝对正确？

一个公司做到方向大致正确，其实是件非常不容易的事情：

①王安因为不能看到 PC 机替代小型机的大致方向而倒闭；

80年代初，王安靠在计算机领域掌握的先进技术成为全球第五富翁和华人首富，被认为是第一个全球意义上的华人企业家，连微软公司的比尔·盖茨都说，如果王安能完成公司的战略转折的话，就不会有他的微软公司，自己现在可能就是个数学家或律师。

但王安不主张开放投资，也不相信美国的公司制度，他多次表示，“因为我是公司创始人，我对公司拥有完全的控制权，使我的子女能有机会证明他们管理公司的能力”。但遗憾的是，他的接班人没有抵挡住其他新兴 IT 企业的竞争。

②柯达因为不能看到数字技术对胶卷全面替代的大致方向而衰落；

③Nokia 手机王国因为不能看到 iPhone 代表的智能手机大致方向而轰然倒地；

④微软因为一直不能看清楚互联网和移动互联网的大致方向而苦苦挣扎，直到看到并抓住云计算的大致方向而重获新生。

多少大公司倒在方向大致不正确的路上！

其实，人类的进化也是方向大致正确的结果。

我们可能都看过下面这张图片，人类的进化一目了然，从爬行的猿猴开始，从左到右一个比一个站得直，一环扣一环地进化到现代直立人。

但其实人类的进化并不是如图所展示有这么绝对的正确进化方向，地球的生命进化史上从来没有一个绝对完美的进化链条。

从单细胞生命到多细胞生命，从水生动物到陆地动物，从卵生动物到哺乳动物，从猿到人，环环相扣，进化更像是一棵树上的树杈，不断地发散。

即使我们仅仅从进化这棵大树上截取人类进化这一小丛树枝，上面也有枝枝叉叉，每一根小树枝，都代表了人类进化中的一个支系，但其中只有最长的那根树枝代表了现代人的进化过程。

在已有发现的化石中，可以探明人类进化的相关的化石就有十五种之多，其中有些化石种类并不属于现代人类这一脉，是人类进化的旁支。

进化没有绝对正确的方向，只有大致正确的方向。在这个大致方向的指引下，哪个族群更能适应环境，更有内在活力，就更可能最终占领智慧生命的至高点，并封锁了其他物种的攀登路径。

人类文明发展到现在，未来更是充满不确定性。

在面向数字化社会、智能化社会，面向更不确定的未来，很多公司高管、企业管理学家都在反思、重新评估战略的作用与价值。

战略不是不重要，而是很重要。但是怎么看待战略本身，以及如何在不断调整中推动战略执行更为重要。

1.1.2 成功最大的敌人是没有立刻行动

管理大师彼得·德鲁克是这样定义“决策”的：

决策是一种判断，是若干项方案中的选择。所谓选择，通常不是“是与非”间的选择，至多只是“似是而非”中的选择。

在1978发表于《管理科学》（Management Science）的一篇有影响力的文章中，亨利·明茨伯格提出了“应急战略”（emergent strategy）概念，将其与“预定战略”（deliberate strategy）区分开来。

在1994年大获成功的《战略规划兴衰》（The Rise and Fall of Strategic Planning）一书中，明茨伯格向学术圈外的商界读者普及了这一概念。

与预定战略不同，应急战略并非精心筹划的产物，而是体现企业对市场环境变化的即时反应。

而《哈佛商业评论》在 2014 年刊登了罗杰·马丁（RogerL. Martin）的一篇文章《如果你对自己的战略很有把握，那它可能有漏洞！》，也同样引人深思。

这篇文章有几个核心观点是非常有意思的：

- ①真正的战略抉择必然包含恐惧和不安；
- ②为制定真正的战略，领导者需要如履薄冰，如临深渊，做艰难抉择，甚至下赌注。制定战略的目标是增大成功几率，而非完全消除风险；
- ③面对战略决策困局，出于避险本性，管理者往往依赖熟悉的工具，计算出企业发展方向。为提高市场份额或打入新市场，他们往往花数周甚至数月时间详细筹划，估算企业应对各项资产和能力投入多少，并测算长期成本和收入。这种战略制定方式非常糟糕；
- ④方向不能保证完全正确，最多只能大致正确，甚至有的阶段还会出现偏差，但我们还要夺取战略胜利。

在这个过程中，组织充满活力就份外关键。

任总前一段和我们思想研究院对话时说：

做事业就像舞龙，龙头要抬起来，这就是方向，大致要正确；更重要的是随后龙身子要舞动起来，要有力，整个龙才能舞起来、活起来。说的就是这个道理。

军队里流行这样一句话：战术有千百条，头一条就是肯打，离开了肯打，其他的全是白扯。理论玩得非常漂亮，天花乱坠，离开了肯打，一切皆空。

成功最大的敌人，不是没有机会，而是没有立刻行动。

对于一个容易犯官僚主义问题的大公司来说，立刻行动、肯打、能打就意味着组织活力。

阿里巴巴集团 CEO 张勇在其旗下的湖畔大学的讲课中坦言：

“大部分今天看来成功的所谓战略决策，常常伴随着偶然的被动选择，只不过是决策者、执行者的奋勇向前罢了。

其实回头来看，我们很多正确的选择都是偶然做出的。

战略是打出来的，已经总结出来的战略基本跟你没关系。”

华为的发展过程何尝不是如此？

1.1.3 “取乎其上”就是大致方向正确

华为当年在固网获得成功后，下一跳的关键是无线领域。但是在无线领域里，华为碰见了巨大的困难，甚至差点就熬不过来。

①我们当时只有固网的研发能力，没有想到无线的技术门槛那么高，很多关键技术问题迟迟解决不了；

②我们只有固网的市场眼界，不知道无线不能插花，只能是整网建设；

③我们更只有国内固网的战略视野，不知道无比巨大的全球无线大世界在等着我们。

可以说，在相当长时间内，华为的无线是在方向大致正确与大致不正确之间摇摆。

之所以最后能走出困境，比同样煎熬的摩托、阿朗、北电最后多口气，除了公司不上市、不贪婪更能熬之外，最核心的还是华为的团队有持久战斗力，不怕困难，永远充满激情。

回过头来想，如果华为不能在无线上熬过去，我们现在就是一个奄奄一息的固网公司。不会有现在的“圣无线”，更不会有什么“神终端”，连现在大家在心声上斥责华为云计算如何如何、AI 如何如何的机会都没有。

华为手机业务发展历史也是如此。回想华为手机发展的过程，犯了不少错误，走了不少弯路。

IDEOS、Ascend 品牌投了不少钱，估计快没有人记得了；原来预想中主打是 D、P 系列，Mate 只是尝试性的细分市场产品，结果 Mate 7 大获成功后，Mate 持续成为华为产品明星，D 系列不见踪影了。

回过头看这几年消费者 BG 的战略规划，我估计至少每年的规划有四分之一是不到一年就基本失效了，两年下来，可能一半就失效了。

但华为手机怎么就成功了呢？

我认为是，首先关键是大致方向正确，在关注客户体验、核心技术、质量、往高端品牌发展、拓展全球市场、端云协同、按消费品规律运作等，一直没有变。

然后是整个团队在充满活力和张力、甚至略显鲁莽的老余（余承东）带领下，踏踏实实打好每一场战，打出来的。

老余曾经当过一段时间我的领导，他的领导风格和其他人很不一样，刚来的时候，经常用孔子的名言“取乎其上，得乎其中；取乎其中，得乎其下；取乎其下，则无所得矣”，鼓励我们，让我们瞄准卓越的目标，努力下来，至少能取得中等的成果。

我理解，这种“取乎其上”就是大致正确的方向。后来，毫无疑问，华为消费者业务也是这样被要求的，也是这样做的。

我有个感慨，战略有的时候也神奇，就是一个偶遇接一个偶遇。

华为不是处处都正确，而是经常犯错误，iNet、IP DSLAM 出错，无线出错，PHS 和 CDMA 绕过弯子，印度市场摔过大跟头，欧洲市场登陆战差点被人赶下海，美国市场错失机会。

我们有的时候战略正确，有的时候大致正确，有的时候甚至大致不正确。

战略对的时候我们能加快发展，不太对的时候能及时调整。华为总体上靠的是快，学得快、做得快、改得快，快的后面是勤奋，勤奋后面就是组织活力，上上下下的组织活力。

任总为什么在公司这么多年特别推崇“熵减”的管理哲学？因为熵减的核心价值就是激活组织和组织中的人。

因此，我认为，在更加不确定的未来面前，“方向要大致正确，组织必须充满活力”这句话是具有非常现实的指导意义的。

1.1.4 什么是组织充满活力？

组织充满活力，从字面上，从前后逻辑关系上，很容易理解为方向大致正确后，下面干活的团队充满活力，在给定的方向上嗷嗷叫地往前冲。也就是领导负责方向大致正确，下面干活的负责组织充满活力。

多么清晰、完美的分工！

但我认为这是有很大的误区。我理解这种充满活力，是整个组织上上下下的充满活力，特别是决策团队的充满活力。

为什么我特别提出决策团队的充满活力？

就是因为不确定的未来对战略制定的挑战越来越大，做到大致正确相当不容易，决策执行需要充满活力，决策制定、决策落实、决策调整更需要充满活力，用决策层的开放、努力、敢于自我批判、亲力亲为来弥补可能的战略能力缺失。

毋庸讳言，华为在成为一个大公司后，大公司该有的毛病，比如机构冗余、层层汇报、权利分散、决策缓慢、部门墙厚重等都在发生。

我认为，其中决策组织缺乏活力，缺乏效率，缺乏最后的担当，也缺乏弹性，是相当大的一个问题，尤其是在面向一些战略性的领域，比如云、比如平安城市，比如 AI。

有位曾经从摩托罗拉工作多年的高管加入华为成为高管（现已离职）后，历经摩托罗拉的官僚体制折磨，同样也感受到华为的官僚主义。

在华为工作多年后，他曾经很悲哀地说过，看来，在大公司只能用摔跤（摔跟头）来学习，什么人都推不动，只有摔了跟头、摔痛了才能学习，才能有所改变。

因为当前面临更不确定的未来，很多关键性的业务决策难度事实上大大增加了，公司决策层在相当多的时候变的更为谨慎，这种谨慎就转换为对下面业务汇报部门的地狱式煎熬，评审、评审、再评审。

比如：

①做没做过市场调查？

②做没做过客户访谈？

③有没有做过友商分析？

④何以证明你这个逻辑是符合商业本质的？

⑤对一个东西的商业本质是有很多认识的，何以证明你的认识就高人一筹？

⑥何以证明你的价值是超预期的？

⑦何以证明你的预设就是正确的？

⑧你的收入、利润、现金流预测是什么？为什么能做到？为什么这些不是创造的数字呢？你怎么保证出现偏差之后进行调整？

.....

汇报一次接一次，一个委员会接一个委员会汇报，下面 PPT 做了无数版本，做 PPT 的人死了无数脑细胞。

其实，我们都知道，在当今复杂的形势下，战略规划无法消除风险，最多只能提高成功几率。若想勇敢做出战略抉择，管理者必须首先接受这一事实。

这种关键业务领域的拓展，其实和创业是非常像的，再有能力的创业者也无法在出发之前就想清楚所有的事情。即便是你已经想清楚，一旦开始做也会发生很多变化。

绝大多数公司成功时的方向和最初设想的产品都大相径庭。创业者需要在前进的过程中根据市场的情况以及消费者的反应，甚至是竞争对手的动态来随机应变。

这种应变就是一种重要的组织活力，而我们正在日益丧失这种宝贵的活力。

1.1.5 什么是决策组织？

我理解，决策组织不是评审组织，是负责最终胜利的主管组织，目的是获取最后的胜利，打仗只是过程，胶片评审只是手段。

在关键战略领域决策者不能仅是评审者的角色，不能只是怀疑和挑战，一定要：

第一，能把自己当成项目组的一员，深入理解业务，主动学习，少说 No，而是一起研究怎么能做到 Yes；

第二，在一个阶段决策完成后，要积极帮助配置资源，确定政策，鼓励冲锋，做好分配，激励士气，因为这些都是战略领域胜利的关键，决策层不参与，往往下面动作就变形了；

第三，在出现新变化后，主动积极复盘，一起调整战略和策略。

这就好像一个精英小团队，主管是领导，也是打仗的主力，撸起袖子亲力亲为，是身先士卒的决策执行者，这样带着团队往前奔，才能完成艰巨的挑战任务。

借用克劳塞维茨一句名言：

面对战争中的不可预见性，优秀指挥员必备两大要素，这两大要素在和平时期一个也看不出来，但在战争时期是绝对管用。

第一，即便在最黑暗的时刻也具有能够发现一线微光的慧眼；

第二，敢于跟随这一线微光前进的勇气。

对于优秀指挥员个人，前者是智慧，后者是勇气；

对于组织来说，前者是大致方向要正确，后者就是组织要充满活力。

消费正在全面升级，传统品类的边界正在逐渐消融，而新的场景化品类正在重塑，消费随机性大大增加，盒马鲜生的快速发展就是一大例证。

时代充满变数，品类化决策和品牌化决策成为用户心智的第一入口。基于此，品牌成为新商业的第一因。如何在新形势下构建合适的品牌战略？成为企业家必须要思考的一个问题。

1.2 倾听任正非，我们究竟向华为学习什么？

1990年代中期我开始关注华为时，是通过《华为文摘》和《华为人报》。这些报刊在深圳、珠三角的企业界悄然流传。

通过阅读很清楚地感受到，华为一方面有强烈的家国意识，希望为国家富强而奋斗；一方面也努力学习西方先进经验。1995年的《华为之歌》唱道，“学习美国的先进技术，吸取日本的优良管理，像德国人那样一丝不苟、踏踏实实、兢兢业业”。由于曲子不上口，没有传开。前几年到华为观摩一个大会，听到的《华为司歌》是朗朗上口、壮怀激烈的《中国男儿》，“中国男儿，中国男儿，要将只手撑天空；睡狮千年，睡狮千年，一夫振臂万夫雄……。”此曲源于日本学校歌曲《宿舍里的旧吊桶》，1900年前后中国废科举、办新学，在新式学堂里开“乐歌课”，教唱新歌，此曲传入，被重新填词为《中国男儿》，1906年刊登在上海普及书店出版的《唱歌教科书》上。

一个多世纪的中国近现代历史，跌宕起伏，曲折前行。如何理解和处理中国与西方的关系，如何看待我们自己和己之间的变革与拉锯关系，这不是用简单的标签就能贴清楚的。

1997 年圣诞节前，任正非访问美国，去了休斯公司、IBM、贝尔实验室与惠普等公司，写了《我们应该向美国人民学习什么》。《华为人》刊出后，我将其编辑，在《南风窗》发表，后被《读者文摘》转载。该文章提出的四个学习要点是：前赴后继的创新精神与浪起云涌的创新机制；优良的企业管理；机会是企业扩张的动力；忘我献身精神。

该文接着提出“华为的红旗还能打多久”，指出华为必须学会管理，华为“浪费”了非常多的钱用于员工培训，也许下世纪才能看到这些苹果长熟。文章最后一部分是“中美关系的风风雨雨不影响学习美国人民”。任正非说，“中国是一个大国，我们要像当年搞‘两弹一星’那样，拿出伟大的气魄来，在经济上、科技上站起来。当前，应在教育上加大发展，普遍提高人民的素质，认真学习各国的先进思想，在观念上对自身实现解放。……中美之间的风风雨雨还会不断地出现，但不影响我们向美国人民学习他们的创新机制与创新精神，以促进我们更快地富强起来。”

对照最近的答记者问，可以看出，任正非的基本观点是长期一致的。

这次我专门问任总，您写过向美国人民学习什么，我们一直也是学习的，我也在美国读过书，现在美国出现了对华为的这些情况，让我们对“普世价值”有了新的思考……

我还没说完，任总就说，你想不想国家繁荣富强？想国家富强就要向美国好的方面学习，“不学美国，怎么繁荣富强？不要把仇恨和别人的先进混杂在一起。其实现在我们也不仇恨它，即使是伯尔顿（注：美国总统国家安全顾问）、蓬佩奥（注：美国国务卿）也帮了我们很多，他们拿‘鞭子’一抽，华为公司懒惰的人就不敢懒惰了，激活了组织，他们起到很大作用。只是他们动员别的国家卡我们，这点就做过分了。”

后来我又问，目前的拉锯战，特别是孟晚舟事件，您对未来世界的看法是更加乐观主义呢，还是悲观？

任正非说，世界最终还是要走向趋同。几十年前，我们敢坐在这里谈论这些事情吗？现在议论问题已经没有什么限制了，跟外国人沟通也没有限制了。“我和西方媒体说，西方是在横坐标上看中国，原点是德国、美国，他们已经改革了一、两百年时间了，横向看，中国怎么都不满意；我们是纵坐标看中国，原点是 40 多年前，今天相比完全不一样了，40 多年前我们的梦想还是吃一个馒头、吃饱一顿饭，现在说‘怎么那么多肉’，价值观开始变化了。”

任正非认为，“邓小平开放改革，改什么？改利益分配机制。13 亿人民重新追求和分配利益，这个‘原子弹’非常大。开放的路子走慢了，‘胆子再大一些，步子再快一点’；走得太快了，紧一些，来回收放，市场经济在有效控制中形成。一定要有中控系统，在基本稳定的情况下走向市场经济，不能太理想化。”

任正非今年 75 岁，他经历过过去和现在，了解中国和世界，他的这些话，不管每个人持有什么立场，听听都很有益。

我们究竟向华为学习什么？要回答这个问题，就要真正理解华为这家公司到底是做什么的，成功的核心是什么。

任正非多次说，华为是由于幼稚，不幸进入了信息产业，后退就是死亡，被逼上了不归路。这次我问他，华为国际化的最大体会和经验是什么？他说，“不能为搞国际化而搞国际化，华为为什么要国际化？是为了生存到外面去的，不是为国际化而出去的。”

尽管他这么说，我还是相信，华为如此成功，是选择了一个高增长的大产业，即信息和通信产业（ICT），并在其中建立了高技术的领导性优势。

过去几十年，所谓“第三场浪潮”、“信息革命”、“知识经济”、“互联网世界”等等，都表明了这个时代最重要的产业特征是什么，而且这个产业还在不断升级、普及、变异，从而创造出无法想象的新机会。

作为基础性的电信设备供应商，其规模效应、市场集中效应、客户依赖效应都非常明显，同时，一旦在核心技术、关键材料、核心组件、软件等方面突破了，就能创造出高附加价值，从而进一步支持研发创新。华为的研发投入是惊人的，2018年超过了150亿美元，但成果转化的效益也是惊人的。研发手机芯片需要持续高投入，华为手机一年卖2亿多台，摊到每一台上的研发成本又是可接受的。而且很多技术具有通用性，运营商业务和消费者业务都可以用，这进一步提高了技术成果转化的边际收益。

传统上，华为是一家电信设备公司，但随着整个信息产业的发展，华为本质上已经是一家生产知识、从事知识和技术创新的公司，是知识创造型的高科技公司，其目的是把数字世界带入每个人、每个家庭、每个组织，构建万物互联的智能世界。

可以这样理解华为的基本业务（即任正非所说的战略机会点）：无论人还是物，无论图文还是视音频，一切活动都在信息化、数字化、数据化，并通过传输和连接形成价值。现在世界一年产生的信息量、数据量可能是以前几千年的总和还多。华为要做的，就是提供一套产品和方法，帮助运营商、企业、个人多快好省又安全地传输更多数据。

举个例子，电信运营商是修路的，建光纤网络，华为不管这个，但如何让一条路上跑更多的车（数据），让车子跑得更快，这些车还在越变越重；如何不塞车；车子跑了一阵，没劲了，如何加油让它们跑下去；无数的车汇聚，怎么让立交桥更强大，调控更通畅，每台车各行其道各得其所，等等。这是华为要做的，华为要在管道上（如光纤）更有力地传更多东西。

在今年初的巴塞罗那移动通信展上，华为轮值董事长郭平介绍了这样一些技术方面的突破：

站点容量：在100兆频宽条件下，华为的5G基站单扇区吞吐量已突破14G；

传输设备：有光纤的场景，只要插上一块刀片，拉一根光纤，就可提供高达 200G 的带宽。没光纤，运营商可以用微波，传统微波带宽只有 1G 左右，华为通过架构创新可以实现 20G 的带宽；

极简站点：用传统工艺做 64T64R 天线，一面 5G 天线比门还要宽，根本无法安装。华为使用“一体化振子”新材料，减少了 99%的零件数，天线罩也选用最轻的材料，减重 40%。极简站点安装也非常简单，只需利用现有 4G 站点，甚至可以在灯杆上安装；

全网智能：在昇腾 910 和昇腾 310 这两颗芯片的基础上，针对运营商网络场景，开发了大量算法、模型，帮助运营商网络逐步达到资源效率倍增、运维效率倍增、能耗效率倍增的三大目标。

当时我们在华为展馆的一个“黑科技”小屋中边看边听：

在光网络方面，华为的光放大器实现了突破，同一根光纤上可以增加 50%传输量；

在高端核心路由器方面，华为采用了碳纳米管的新技术，能定向散热；

在计算和存储方面，华为在定向计算领域提供了全世界最强的算力，适用于南极科考、石油勘探等等场景。

现在芯片的带宽已经接近极限，任正非说，如果到了极限，还满足不了人类的需求，石墨烯也不能替代硅，怎么办？就要把芯片叠起来，但最大的问题是要把两个芯片中间的热量散出来，热学将是电子工业中最尖端的科学之一。

由此不难理解，信息和通信产业比拼到最后，是算法、算力、模型、材料科学等等，是知识的突破。华为有大量数学家、物理学家、化学家，道理就在这里。华为在知识价值的创新与客户价值的创造上，实现了相互促进的正循环。

如果我们承认华为的本质是一家知识创新公司，那么华为成功的核心也就不难找到，就是人本和知本。对人力资本和知识资本（资源）进行最有力的对接、融合和开发，让华为傲立于世。

华为一直坚持以客户为中心，以奋斗者为本。此次调研后，我的结论是：

华为核心竞争力的来源，一是用一套以“虚拟受限股”（ESOP）为核心的激励机制，激发广大科研人员的积极性，把他们最具创造力的那一段青春年华绽放在华为；

二是吸纳全世界的知识精华，为我所用。任正非多次举过华为在俄罗斯研发中心的数学家的例子，通过软件的突破，在算法层面将 3G 和 2G 打通，这样运营商不用把 2G 硬件设备都换掉，只要软件升级和适当更新硬件就行了。华为是 5G 时代的领先者，这也有赖于基础研究的突破。土耳其的 Erdal Arikan 教授 2008 年公开发表了关于 Polar 码（极化码）的论文，华为从中识别出信道编码的新方向，集中力量研究，在极化码的核心原创技术上取得了多项突破，极大地提高了 5G 编码性能和减低设计复杂度，走在世界前沿。

这里，我们重点谈一下华为的 ESOP 激励。全世界有多种公司治理与激励约束的办法，华为的模式非常独特。

100%员工持股，创始人股权极少。任正非占华为股权 1%多一点，华为员工中有一半多（9 万多人）通过华为工会拥有其余股权。这是一种受限股，员工离开华为，其持有的 ESOP 按照净资产价格由工会回购。华为一般每年扩股 10%左右，加上回购的股份，用于当年员工配股。

这次我问任总，华为的领先是不是成本领先、效率领先、管理领先，他说都不是，是“技术领先，人才领先，财散人聚”。

有良好的激励性。华为员工的收入，包括工资、奖金、TUP 收益、虚拟受限股分红（ESOP）。级别越高的员工，ESOP 收入在总收入中的比例越高。ESOP 的多少，根据职级、贡献而定。

TUP 收益和 ESOP 的区别在于，前者是一种利润分配方式，后者则是需要购买的“资产权利”，而且有风险，收益和风险共担。

目前华为 ESOP 每股净资产 7.85 元左右，2017 年每股收益约 2.83 元，每股现金分红为 1.02 元。

没有过度的激励性。华为不上市，这使得员工的 ESOP 收益有吸引力，但并不像上市那样一飞冲天地暴富，从而丧失奋斗精神。不上市，也保证了公司可以进行长期投资、反周期投资，不受资本市场波动的影响。ESOP 要花钱买，相当于投资，所以大家要拧成一股绳，把事业做好，这就是华为所说的“力出一孔，利出一孔”。

股权计划是动态调整的，永远给新的奋斗者留出空间。华为 45 岁可以退休，40 岁提出退休也 OK，退休者按照一定条件持有 ESOP，犯有严重错误者回购 ESOP。新员工工作三年后基本可以享受 ESOP。整个计划的内涵，是承认原有员工的贡献，让他们得到分享，但同时一定要给新员工创造出通过奋斗、分享未来收益的空间。老员工干不动了，鼓励你提早退休，享受过去奋斗的成果。但奋斗的岗位，要提供给那些更年轻、当打之年的人。

任正非资本收益很少，但精神意义重大。任正非的股权是 100% 的法律意义上的实股，他也拥有重大事项的一票否决权（未使用过，未来会过渡给一个委员会），这赋予了他作为创始人的独特权利。但他主要是靠思想和讲话影响华为。以前他的白色搪瓷大水缸先到哪里，就说明他要到哪里讲话了。

我曾听华为轮值董事长徐直军讲过，任总除了早期 IBM 导入的 IPD（集成产品发展）是了解的，后来导入的很多管理方法都是不懂的。任正非自己也这样说过。这是一种“99 度+1 度”的特殊模式，任正非不管 99 度的事情，但他这 1 度不能少，这 1 度是用哲学、理念和长期思考，影响公司，引领公司。

上述制度的灵魂是什么？就是激励全员奋斗，奋斗之后享受成果，同时始终让新的奋斗者看到希望和未来。在全世界所有将人力资本和知识资源相结合的价值创造模式中，华为也许是持久力、公平性、年轻化活力、创新爆发力最强的一种。这种“人本+知本”的制度安排，可能是不亚于华为任何产品的最重大发明。

如果你问任正非，华为的敌人是谁？华为的最大问题是什么？他永远只有一个回答：自身的懈怠，和行为的短期化。他之所以“感谢”美国，就是让华为懒惰的人不敢懒惰了，组织重新被激活。

在这样一个信息流动、知识外溢、全球化、产业不断更新、技术起跑线不断重新建立的世界里，中国改革开放，赢得了几十年发展经济的太平时光，也没有被西方世界进行大的拦截，正是在这种背景下，十几万优秀的人力资本，和全世界的知识精华，融在一起，拼命奋斗，有什么奇迹不能创造呢？

我问任正非欣赏哪些美国公司，他说了亚马逊、谷歌、微软，当然还有他喜欢的苹果。在我看来，华为在领导力、员工素质、激励、创新能力方面，并不比这些公司弱。再给些时间，为什么不能超越？亚马逊、谷歌、微软和苹果，都是个人创业者开创的传奇，也都是几十年时间创造的传奇，勤劳聪明的中国人，如果给他们充分的舞台，有良好的机制，必定会创造出不亚于它们的传奇。

华为为什么创立 32 年生生不息？历史性的机遇对谁都是平等的，就是靠人本加知本，绽放出了最宝贵的知识创造力，技术创新力。华为之道，是天地人性之大道，之常识，只是做到了极致。

在这 32 年的过程中，华为一直坚持向世界学习，坚持批判性思考和建设性对立（华为内部的“蓝军”就是不断寻找华为的问题，提出质疑的力量），让自己永远意识到不足，意识到世界的精华总是在远方，这种忧患意识和学习意识，也是值得我们学习的宝贵资产。

假如美国真的试图通过封锁一个新物种的向上攀登，而守住自己曾经的制高点，那么，这种努力终究是徒劳的。世界终究要通过连接才能变得更美好，世界终究要奖励那些更付出、更聪明的大脑，这种力量是无法抗拒的。抗拒得了一时，但抗拒不了历史的大趋势。当然，我们需要理解国际社会对于网络安全的关切，毕竟，这不是买 made in China 的鞋子和小电器，不是买一个产品，而是买一种服务，它时刻在运行，在产生数据，而数据是今天的血液。正如华为在努力的那样，

我们应该更加努力地让国际社会相信，我们是值得信赖的服务者，是长期合作伙伴。

无论如何，我们过去已有的，关于一个国家、一个公司、一种制度的认知，我们的想象力，都需要重新配置。世界需要美国，也需要中国，或许在今天，更需要中国。中国不是要替代什么，但世界需要新的选择。

在全球想象力重新配置的过程中，华为为中国赢得了更多的关注。作为一个中国人，我为华为感到骄傲，但同时，我们更需要去认识华为成功的根本，而不是简单地用传统的话语框架去解读。我觉得，最好的公司一定是能够最大化凝聚和绽放人力资本、知识资本，用产品和服务让全世界的人更好连接、更好生活和工作的公司，从这个意义上说，华为好像是 22 世纪的公司样板，只是提前降生了。

它生于 1987 年底的深圳，那个以人为本，以创新、开放、奋斗为基因的土壤与时代。它特立独行，开放自强，纵立崖岸，依然卓绝。

第二章 管理理念

2.1 经营与管理

2.1.1 经营与管理

有管理专家如是说：“在这个世界上，最无耻的企业是持续亏损的企业，最失败的企业家是长期为企业带来赤字的企业家，因为他们违背了企业和企业家最根本的本质。”经营是以客户为中心。企业的效益并不是来自于企业内部，企业的产品与服务只有被客户认可后，企业才有可能实现效益。华为提出客户是企业生存之本，为客户服务是企业存在的唯一价值和理由，因为它是企业效益的源泉，唯有保持经营的持续扩张，才有可能为更多的客户提供产品和服务。管理的目的服从于经营的目的。企业内部的管理并不能解决企业赚钱的课题，但它能为企业赚钱提供强有力的支撑。管理就意味着高效率，管理就是与低效率作斗争的工具与

手段。企业经营与管理的关系就如太极八卦图，两者在其中实现了完善结合，其结果就是：依靠管理的高效率，来实现经营上的高效益。

2.1.2 经营哲学

现状：要成就伟大的企业就需要伟大的领导人，要成就伟大的领导人就需要他们具备引领企业发展的经营哲学。所以说，真正的企业家首先是一名哲学家。经营哲学首先是阶段性的真理，它至少在五至十年，甚至更长时间发挥作用，而且不被企业发展的实际应用所颠覆。我们大多数的中心企业领导者都缺乏自己的经营哲学，不是人云亦云，就是上不了台面。

伟大公司的做法：华为的任正非提出“灰度”、“妥协”管理，马云站在战略的高度谈自己不懂互联网，董明珠“对自己狠一点”的人生信条，稻盛和夫“敬天爱人”的人格魅力，毛主席“星星之火，可以燎原”的气魄，如此等等，无不透露出无限光亮的人生哲理。

评价：企业的成功首先是领导人的成功。领导人的成功首先是其思想的成熟与完善。

2.1.3 亲情管理

现状：管理者普遍有这样的观点，在企业规模小的时候需要靠亲情打动员工，在企业规模大时需要靠制度约束员工。这种观点在实践中多次验证有很多问题。无论企业规模的大小，依赖亲情打动员工，还是依靠制度约束员工是根据企业的管理情景而采取的不同手段，它与企业的规模没有什么关系。记得观看视频《亮剑》片段中，赵刚教育骑兵连连长孙得胜时说过这样一句话：“既然团长能够拿你当兄弟，你为什么不能拿战士们当兄弟？”这句话很好地阐释了任正非的管理智慧。

华为的做法：任正非以父亲般的身份对待华为员工，并对他们投入了父亲般的情感。任正非经常称呼研发带头人郑宝用为“阿宝”，称呼年纪更小的李一男为“红孩儿”。他时刻不忘对那些背井离乡的华为人予以细致入微的关怀，请俄罗斯员

工吃饭，给因飞机事故而服装破损的员工送西服，告诫员工要善待自己的生命、善待家人，“给父母洗脚”，等等。

评价：要做到一名优秀的领导者（管理者），作为女性要做好三个角色：1、母亲，2、爱人；3、女儿；作为男性要做好三个角色：1、父亲，2、老师，3、老板；任正非都做到了，从而在华为遇到困难的时候，大家都愿意挺身而出，自愿降薪。

2.1.4 管理者的三种角色

现状：过去，我们在日常管理中，经常会提到一切遵照规章制度执行，特别是生产系统，更需要严格管理和制度的落实。但在执行过程中，我们也遇到了很多问题，特别是制造系统的员工：1、对员工要求严格，员工就提出离职；2、员工总是一有事就请假，不让请假就离职；3、员工在某个岗位干顺了，因为工作需要调一下岗位就要离职。现在的员工没法管了吗？

军事化管理：军事化管理一直是企业管理界推崇的行之有效的管理方法，因为军队的管理执行力强，军事化管理只讲制度，不讲人情，而且制度面前人人平等。

人性化管理：人性化管理是从人的本性出发，关注人的潜能的发挥。它强调发挥员工的聪明才智，鼓励员工参与到公司经营管理活动中。同时考虑员工的基本需求，通过适当满足其基本需求达到提高工作绩效的目的。

分析：在过去的管理中，很多企业崇尚军事化管理。当时所处的环境是市场经济开放初期，民营经济刚刚萌芽，企业竞争刚刚开始；而如今所处的环境是市场经济趋于完善，民营经济已成气候，企业竞争非常激烈。在过去的环境下，人力资源市场由于人员供大于求，企业招聘员工很容易，一个岗位有很多人来面试，但今天的人力资源市场却是供小于求；因为市场经济的发展不仅带来了同行业的新进入者，而且新兴行业也在不断兴起，人员流动在加速，今天离开了这个企业明天就可以在另外一家企业就职，员工可选择的企业多了，而不是少了。军事化的管理在今天不是不可行，而是需要很多的条件：1、工资收入在当地最高，高出

其他企业 20%以上；2、企业有超过同行业较高的福利待遇；3、企业具有独特的吸引员工的软硬件设施或文化；这些条件要付出较大的成本，一般中小企业采纳较少，大都会考虑适当加入人性化管理的因素。

华为的做法：领导者在企业中要承担三种角色：领导者、父母亲和兄弟（姐妹）。领导者的角色是我们每一名管理者每天都在履行的角色，组织、指挥和带领下属完成一项目标和任务，都需要我们行使一名领导者的管理职能。父母亲的角色需要我们象对待自己的孩子一样对待员工，在孩子遇到困难时，我们伸出手帮一把；在孩子遇到挫折时，我们要给予鼓励和引导；在孩子取得成绩时，我们要及时肯定和奖励；在孩子出现问题时，我们要共同分析和想办法；在孩子没有方向时，我们要给予方向的指引；在孩子到了结婚年龄时，我们也要给介绍男（女）朋友；这些用在我们的员工身上都合适。兄弟（姐妹）的角色是指作为管理者，在生活上要学会和员工称兄道弟，而不是一味地高高在上。做好兄弟（姐妹）的角色，在员工遇到委屈时，领导可以成为其倾诉对象；在员工遇到困难时，领导能够给予力所能及的帮助。

评价：管理者的三种角色在管理中承担不同的责任：领导者承担的更多的是工作方面的；父母亲的角色承担的更多是社会方面的；兄弟（姐妹）承担的更多是生活方面的。因为一名员工从学校踏入社会，一切都从新开始，自己应该如何择业，择业后的积累，如何树立正确的态度，如何在工作中与他人打交道，如何避免不走或少走弯路，所有这些都需要三种不同的角色对员工进行关怀和培养，如果我们的每一位领导干部都能够行使好三种角色的职责，那么我们企业的凝聚力就自然形成了。

2.2 三种“力”

2.2.1 执行力

所谓**执行力**，指的是贯彻组织战略意图，完成预定目标的调控能力和操作能力。执行力包括完成任务的意愿、完成任务的能力和完成任务的程度三个层面，是把企业战略、组织文化转化成效益、利润的关键。对于个人而言，执行力是按照既定目标，负责任地执行任务的能力；对团队而言，执行力是将个人目标和团队目

标相融合，形成强大的战斗力；对企业而言，执行力就是执行企业战略、实施组织文化的经营能力。而衡量执行力就是按标准完成工作任务；对企业而言就是利用现有条件按计划完成企业的战略目标。

有人将**战略和文化比喻为企业的天，执行力则是企业的地**。企业目标实现的过程，也就是企业战略和组织文化落地的过程。显然，没有良好的执行力，一切都是妄谈。再好的策略只有成功执行后才能显示其价值。低执行力意味着企业战略要打折扣，组织文化会受到抑制。具体到企业运营中，会削弱团队的战斗力，破坏工作氛围，打击员工的积极性。古人云：工欲善其事，必先利其器。如果说企业战略是“事”，那么执行便是“器”，是实施企业战略、打破利益格局的利器。

2.2.2 学习力

现状：传统意义上的学习是一种以增长知识和获取信息为目的的学习，这也是我们每一个管理者经常要做的事情。随着市场竞争的日益激烈，有的企业将学习力定位为企业核心竞争能力，这难免让我们对学习力的理解有了新的认识。有的管理者认为学习力是持续学习能力；有的管理者认为学习力是能够学习并深刻理解知识的深度与广度的能力。从人力资源方面来讲，对人才的评价也慢慢地将学习力作为人才评价的核心能力之一，那到底什么是学习力呢？

华为的做法：学习不是单纯地获取知识和信息，而是转化为实践的能力。换言之，学习力就是指获取知识和解决问题的能力。把学习与工作结合起来，把“充电”和“放电”结合起来。学习和工作不可分割，学习的动力和目的是为了更好地工作，通过学习可以在工作中发现问题、分析问题、解决问题，工作也是提高学习和检验学习成果的过程。

评价：任正非曾用一句歇后语：茶壶里的饺子来形容有些领导干部虽然“学富五车”，但只会“纸上谈兵”，这样的干部只会学习，但却没有学习力，因为他们的学习不创造价值。

2.2.3 核心竞争力

现状：当问到企业的核心竞争力是什么时，有各种各样的回答：是公司的管理模式，是公司的营销能力，是公司的核心技术，是公司的管理团队，是公司的产品质量，是公司的制度和机制，是公司的品牌，是公司的学习能力、决策力、执行力，还是公司的企业文化，如此等等。企业的核心竞争力首先是企业独有的，难以模仿的，有管理专家总结为“偷不去，买不来，拆不开，带不走，溜不掉”。那么到底什么可以成为企业的核心竞争力呢？

华为的做法：华为的成长来自于它的核心竞争力，而核心竞争力源自于它的核心价值观，即以客户为中心，以奋斗者为本，长期艰苦奋斗。

评价：关于核心竞争力的理解，不同的人有不同的看法，但理解的深度不同。核心竞争力的特点很明白，但如何打造却需要花一番功夫，可能是几年、几十年。总之，核心竞争力的形成是长期的，不是短期的或即时获得的，无形的企业核心竞争力要远远大于有形的企业核心竞争力，而且其唯一性、难以模仿性和独特性更明显。

2.3 让听得见炮声的人来决策

现状：随着企业规模的扩大，企业管理人员会越来越多，而且权力下放和资源会越来越集中。为了控制运营的风险，我们自然而然地会设置许多流程的控制点，而且不愿意授权。过多的控制点会降低运营效率，增加运作成本，滋生官僚主义和教条主义。当然，因内控需要而设置合理的流程控制点是必需的。但在实际操作过程中，我们会以企业规范化、制度化为理由，不断完善企业的制度和流程，增加流程中的控制点和相关岗位，从而造成企业规模越来越大，效率越来越低，企业慢慢地失去竞争力。

华为的做法：公司可以越来越大，管理决不允许越来越复杂。公司管控目标要逐步从中央集权式，转向让听得见炮声的人来呼唤炮火，让前方组织有责、有权；后方组织赋能及监管。从过去的集权管理，过渡到分权制衡管理，让一线拥有更多的决策权，以适应情况千变万化中的及时决策。

评价: 对于华为这个拥有十几万员工的大企业来说,解决规模和效率的矛盾成了重中之重,如何能够在扩大规模的同时,让经营效率不降低,这就需要管理者在管理方面提出解决办法。我们在企业管理中同样会遇到这样的问题:在遇到市场问题的时候,终端本身可以很简单地进行解决,而等信息传递到公司的管理层后就变了味,会将问题复杂化,并出具很复杂的我们认为对各个市场都适用的统一的解决方案或销售政策,等方案或政策到了客户或经销商手里后,客户或经销商对企业骂得要死。如果有了这种情况,就说明我们自认为高明的决策出了问题。

2.4 企业竞争的利器

现状: 我们在日常经营过程中,对企业竞争的分析基本上着重于产品的价格和成本,因为产品价格是企业竞争的强有力手段,但价格战的结果不仅仅是两败俱伤,而且是全部受伤,但国内的企业却是频频使用这种杀伤性强的武器。从价格关注到成本,是企业经营过程中大家又一关注的重点,特别是从原材料降低成本已经成为众多企业的战略选择,但结果也不理想,因为成本下去了,质量也下去了。经营者再一个关注的重点就是产品质量了,因为长期的低成本与低价格战略已经构建了完善的供应体系,如果再想转到以质量为中心的供应体系,岂是一朝一夕的事情?

华为的做法: 竞争的要义是什么?就是看谁的质量好、服务好、成本低,这是企业竞争中颠扑不破的真理。价格和成本体系、优质服务体系、质量体系,是我们竞争取胜可依赖的三大体系,但业界要走进成本竞争,我们绝不能为了降低成本而忽略质量,否则那是自杀或杀人。

评价: 在同一市场取得竞争的全面胜利,我们依赖的不再是单一的体系了,而是价格和成本体系、优质服务体系与质量体系的全面的、综合的体系。但在实际经营管理中,我们往往会忽略其中一到两个方面,从而难以突显竞争优势。

2.5 务实和务虚

现状：我们大多数民营企业发展了十几年，二十几年，甚至更多，可以算是国内的长寿企业，但我们的经营状况并不是很好，大部分生活在生存的边缘，企业规模一直很小，企业效益时好时坏。有人信奉企业要做强不要做大，但做强不是做小；有人信奉船小好掉头，但你却失去了很多大企业才能获取的资源；有人说小企业管理效率高，但实际上管理效率高低取决于企业的运营模式而不取决于企业大小。究其原因是我们的务虚管理做的不够，因为我们都认为省上一度电、省上一分钱都是看得见、摸得着的。

华为的做法：我们要有务虚和务实两套领导班子，只有少数高层才是务虚的班子，基层都是务实的，不能务虚。务虚的人干四件事：一是目标，二是措施，三是评议和挑选干部，四是监督控制。务实的人首先要贯彻执行目标，调动利用资源，考核评定干部，将人力资源变成物质财富。务虚是开放的务虚，大家都可畅所欲言，然后进行归纳，所以务虚贯彻的是民主决策制，务实是贯彻部门首长办公会议的权威管理制度。

评价：务实为生存，务虚图发展；务实保现在，务虚想未来；务实求实效，务虚定方向；务实求短期，务虚谋长远。

2.6 合理的利润

现状：传统的经济学理论把人类行为抽象为经济人的行为，并将之作为经济分析的前提。经济人追求的是“利益最大化”的目标，企业主关心的是从企业中尽可能多地拿走他“应得的份额”，企业员工追求的是通过出卖劳动力获取最多的工资或薪金。在这种假设前提下，无论是企业主还是企业员工关心的都是自身的直接物质利益，而这只有通过企业利润目标的实现才能得到满足，因此，追求最大利润即成了企业第一目标。长期以来，我们大多数企业还是以传统的经济学理论为指导，追求利润的最大化，因为利润是企业存在的基础，是企业家不得不面对的现实，追求利润最大化是一种对现实的妥协。

华为的做法：华为公司不需要利润最大化，只要将利润保持在一个较合理的尺度上即可。华为追求的是依靠点点滴滴、锲而不舍的艰苦努力，成为世界级领先企业。如果说追求利润最大化的企业过于看重眼前利益，那么，追求成为世界级领

先企业，看重的则是长远发展。所谓“企业的社会责任”，是指在市场经济体制下，也应该考虑相关利益人，即影响和受影响于企业行为的各方利益。

评价：追求利润是每个企业都不能忽视的目标，但企业不能一味强调利润，领导者管理企业必然要平衡各种需要和目标，企业为了战略需要、长远发展，都不会把利润作为唯一目标。过度强调利润，就会使管理者重视短期利益，为了今天的利润，不惜牺牲明天的生存。

第三章 管理思想和理论

3.1 华为的管理思想

3.1.1 毛泽东战略战术

华为的经营模式：抓住机遇，靠研究开发的高投入获得产品技术和性能价格比的绝对优势，通过大规模的席卷式的市场营销，在最短的时间里形成正反馈的良性循环，充分获取“机会窗”的超额利润。不断优化成熟产品，驾驭市场上的价格竞争，扩大和巩固在战略市场上的主导地位。华为的目标是“驾驭市场上的价格竞争”，这个说法有两层含义，在占有优势的地区市场，可以不降低价格，凭借技术和服务等优势，保证市场份额；而在不占优势的地区市场，则可以通过比竞争对手更低的价格渗透市场。

华为的战略战术：毛泽东对游击战、阵地战的精辟论述，被华为灵活地运用到了市场竞争中。在竞争对手强势的地区，华为采取避实就虚的方式，往往从农村和城郊入手，在实力壮大后再向城市挺进。而在竞争对手实力相对薄弱的地区，华为则会大举进攻，大打歼灭战。在很多时候，华为也会积极运用游击战。但是，如果有机会围攻竞争对手，华为还是对人海战术更感兴趣。华为在很多地区派驻的销售人员，往往是竞争对手的 10 倍甚至百倍以上。

3.1.2 推和拉

现状：我们一直以来的组织和运作机制都是“推”的机制，即利用高层权威的强大发动机在推，不管是架构设置、岗位设置、流程建设、制度建设、文化建设还是其他的运营决策事项，我们都是由上至下进行宣传、贯彻和执行。这种推的机制容易带来如下的结果：1、架构设置会不断增加，随着公司的发展，会根据需要设置相应的架构，结果是架构因事设立，不断增加，最终造成架构臃肿。2、岗位设置不断增加，出现部门之间职责重叠，不产生价值的岗位增多。3、流程趋于复杂，运行效率低下。4、文化执行流于形式，往往是员工的认可度较低，实际与文化内容两层皮。

华为的做法：我们过去的组织和运作机制是“推”的机制，现在我们要将其逐步转换到“拉”的机制上去，或者说，是“推”“拉”结合、以“拉”为主的机制。推的时候，是中央权威的强大力量在推，一些无用的流程，不出功的岗位，是看不清的；拉的时候，看到哪一根绳子不受力，就将它剪去，连在这根绳子上的部门和人员，一并减去，组织效率就会有较大的提高。我们的进一步改革，就是前端组织的技能要变成全能的，但并非意味着组织要去设各种功能的部门。

评价：“拉”的机制更贴近实际的需要，更有助于减少错误决策的数量，看似在管理上复杂化了，实际上是运营机制更科学、更合理的表现。

3.1.3 成功的决策力

现状：著名的管理学家西蒙曾说：“决策就是管理”。决策的重要性不言而喻。而我们在日常管理中，经常会看到决策失误的案例，基层人员处于执行层面，不存在决策权；中层人员有少数的决策权，如果决策失误则公司的损失相对不大；高层人员有非常多的决策权，如果决策失误将会给公司带来极大的损失，有的决策一旦失误，将带给公司的是毁灭性的打击。

华为的做法：对华为干部的考察，基层干部考察其准确的理解力，中层干部考察其正确的执行力，高层干部考察其成功的决策力。

4、夹心阶层

现状：每个企业都有这样一批管理者：他们很爱学习，富于理论化，在工作中经常抱怨公司管理差、员工素质低；他们经常喜欢指指点点，讲起管理头头是道，一套一套；他们喜欢与人争论，喜欢说知名企业是如何管理的，就是不喜欢到基层了解实际情况；他们很多处于非核心岗位，总是对核心岗位指手划脚，认为这些领导不懂管理，但在别人眼里却被认为是纸上谈兵，企业在发展时期少不了这类人，因为他们可以做讲师，但是这类人的使用给企业产生的价值却不高。

华为的做法：夹心阶层指的是那些既没有实践经验，又不理解华为企业文化，还要把他们安置在较高职位上的人员。夹心阶层的存在必然会形成不良文化，这种文化最后将导致公司失败。对他们，要压到基层去锻炼，成为自然领袖从而确立他们在华为的地位。

评价：实践是检验真理的唯一标准。企业管理本身要结合企业的实际情况，一步一个脚印进行提高，理论管理者虽然知识丰富或精深，但其广度有欠缺，对管理的适应性缺乏考虑，在实际工作中，往往缺乏对现实环境和条件限制的思考，而造成管理的华而不实。

3.1.4 烧不死的鸟是凤凰

现状：对于我们的中高层管理干部，一旦降职降薪，基本上都不会呆下去，他们会选择新的平台谋求继续发展。这种情况的发生是整个的社会环境造成的，当然我们也不是不可以塑造全新的环境来改变这种状态，象华为一样，但它需要很多的条件来支撑，比如高的薪酬、完善的组织和制度、规范化的管理、有发展前景的产业等。因此，我们在对待不合适中高层管理干部，经常犯的错误如下：1、认为其不合适，对其冷眼相看，让其自己选择离开；2、从工作中找问题，将其辞退。

华为的做法：我们要求降职的干部，要调整好心态，正确地反思，在新的工作岗位上振作起来，不要自怨自艾，也不要牢骚满腹。在什么地方跌倒就在什么地方爬起来。特别是那些受委屈而降职的干部，无怨无悔地继续努力，以实际行动来证明自己，这些人是公司宝贵的财富，是将来继大业的可贵之才。“烧不死的鸟是凤凰”，这是华为对待委屈和挫折的态度和挑选干部的准则。

评价：企业能够正确对待受委屈而被降职的员工，不仅是对各级中高层管理干部的考验，而且是对公司一把手的挑战。也许对表现好的降职干部给予重新的任用机会并不是困难的事情，但如何塑造一个这样的文化却是需要深思的。

3.1.5 质疑聪明

现状：每一位家长都希望自己的孩子很聪明，在学校得高分。但是社会却给我们上了一课：聪明并不是一个人成功的关键因素。多少著名的历史人物印证了这一点，如发明家爱迪生、曾因太笨而被退学；曾国藩曾因背书背不会而熬通宵。我们的教课书，我们的媒体所宣扬的例子，也都给出了相同的答案：伤仲永、各类神童，年长后就销声匿迹了。马云曾说过：三流企业的成功靠精明，二流企业的成功靠管理，一流企业的成功靠做人。也许对于企业管理来说，聪明的确也不是成功之道。

华为的做法：中国人就是因为太聪明了，5000年都受穷。日本人和德国人并不比中国人更聪明，但日本人和德国人比中国人富裕不知道有多少倍，中国人如果不把这个聪明规范化起来的话，将是聪明反被聪明误。

评价：中国的传统文化中《三十六计》，中国人学了以后都用在了人与人的斗争中，也许它是政治斗争的好手段，但对经济发展来说并不正确，而西方人学了以后却用在了战略方面。因此来说，聪明本身没有问题，而是我们的应用出了问题。我们在企业管理中同样会犯错误：过多地把精力放在了政策的使用上，而忽略了其他的重要方面。

3.1.6 七大反对

现状：我们在管理中提倡不断地改进和创新，但我们遇到的往往是以下两种情况：1、企业从不变革。虽然领导在会上强调变革，并通过各类会议宣导，得到的结果是大家口头上改变了，而行为上没有变化，造成公司的经营管理和两三年前一个样；2、企业变革步子太大。面对不好的经济形势，大多数领导都会拥抱变革，经常出现换个领导改变一次流程，换个领导改变一批下属，这样的变革隐藏着很多深层次的问题，那么看看华为是如何变革的呢？

华为的做法：管理改革要继续坚持从实用的目的出发，达到适用目的的原则。在管理改进中，要继续坚持遵循七大反对的原则：坚决反对完美主义，坚决反对烦琐哲学、坚决反对盲目的创新，坚决反对没有全局效益提升的局部优化，坚决反对没有全局观的干部主导变革，坚决反对没有业务实践经验的人参与变革，坚决反对没有充分论证的流程进行适用。

评价：企业变革的原则性代表了管理的系统性，也许华为正是坚持了这些变革的原则，才能够在以后的发展中不犯决策性的错误，从而保证了其快速的增长和利润的稳步提高。

3.2 员工所处阶层

3.2.1 夹心阶层

现状：每个企业都有这样一批管理者：他们很爱学习，富于理论化，在工作中经常抱怨公司管理差、员工素质低；他们经常喜欢指指点点，讲起管理头头是道，一套一套；他们喜欢与人争论，喜欢说知名企业是如何管理的，就是不喜欢到基层了解实际情况；他们很多处于非核心岗位，总是对核心岗位指手划脚，认为这些领导不懂管理，但在别人眼里却被认为是纸上谈兵，企业在发展时期少不了这类人，因为他们可以做讲师，但是这类人的使用给企业产生的价值却不高。

华为的做法：夹心阶层指的是那些既没有实践经验，又不理解华为企业文化，还要把他们安置在较高职位上的人员。夹心阶层的存在必然会形成不良文化，这种文化最后将导致公司失败。对他们，要压到基层去锻炼，成为自然领袖从而确立他们在华为的地位。

评价：实践是检验真理的唯一标准。企业管理本身要结合企业的实际情况，一步一个脚印进行提高，理论管理者虽然知识丰富或精深，但其广度有欠缺，对管理的适应性缺乏考虑，在实际工作中，往往缺乏对现实环境和条件限制的思考，从而造成管理的华而不实。

3.2.2 沉淀层

现状：管理中有这样一批人：他们与公司一起创业打拼，随着规模扩大走上了管理岗位，但在后续的发展中却掉队了；他们人品极佳，对公司非常忠诚，但观念落后，能力欠缺；他们处于中层管理岗位，能够适应日常的事务管理，但缺乏宏观规划，不会人员管理；他们与老板称兄道弟，能够替公司着想，为老板尽心尽力。不管他们的德性多好，但其能力有限，在企业发展初期是公司发展的柱石，但在企业快速发展期却成为了阻碍企业进步的石头。

华为的做法：干部能上能下一定要成为永恒的制度，成为公司的优良传统。公司是一定要铲除沉淀层，铲除落后层，铲除不负责任的人，一定要整饬吏治。在实践活动的大浪淘沙中，我们要把确有作为的同志放在岗位上来，不管他的资历深浅。我们也坚定不移地淘汰不称职者。

评价：干部管理中的沉淀层往往是老板的近人，因为他们除了能力欠缺外，其他的方面都很优秀，但正是能力的欠缺让他坐在了不合适的职位上，影响了公司的整体运作效率。我们在管理中有多多种方法解决这个问题：可以给他们高的待遇或福利，让其退出管理岗位；也可以安排从事其他的经济实体，脱离主营业务。

3.3 华为的管理理论

3.3.1 资本的作用

现状：资本在企业发展中起着非常重要的作用，是企业股份制改革不能回避的话题。很多民营企业非常希望得到各类风险投资的青睐，从而带来事业的再次腾飞，但当资本愿意进入企业的时候，很多老板就会失去理性，因为自己梦寐以求的梦想终于实现了，就会丧失对资本作用的理性思考，从而做出盲目的决策，致使自己精心培育的事业在资本作用的推动下呈现出昙花一现的辉煌，而后步入漫漫熊途。

华为的做法：华为会一直按照自己的节奏组织运营，虽然接触过象摩根士丹利、IDG 等世界级金融财团，但始终坚持不引进外来资本、依靠自身资本运营。

马云引进软银、雅虎等财团时，始终保持自身拥有控股权。他们都相信，资本只是用来赚钱的，而经营的主动权只能掌握在自己手里，而不能被资本所左右，国内的多少品牌都被资本控制，从而失去了其民族性和自主性，如：蒙牛、双汇、康师傅、汇源、青岛啤酒，如此等等。

评价：资本追求短期的利益套现，经营追求长期的事业发展。两者之间的矛盾关系决定了对资本的利用存在阶段性的战略思考。

3.3.2 商业价值

案例1：我们新招聘了一名工业设计师，有多年的实践经验。他来了后，我们的很多产品经过他的设计优化，往往能给人一种眼前一亮的感觉。但在后来设计的一些新产品，其造型让很多人看了都觉得有种不舒服、不能接受的感觉，包括我们的客户。后来我们将大家的意见转达给这位设计师，这位设计师却说：“所有高档的车造型都是这样设计的”。

案例2：有一位同学自己擅长摄影，开了一家照相馆。经常和妻子因为照相的事情吵架，后来我去参与调解了解到，妻子说照相馆离大学近，客户都是大学生。大学生拍写真喜欢衣服穿得暴露一些，而我的同学却说太暴露没有气质；大学生喜欢拍得艳丽一些，而我的同学却说黑白照片更耐看、有韵味。我同学摄影技术比较高，经常参赛获奖，但却和妻子一直因为照相的事关系不融洽。

华为的做法：

1、活下去才是硬道理。华为公司不是为了追求名誉，而要的是实在，希望大家对待老产品、常规产品有正确的心态，不要老想着搞最先进的设备、搞最新的技术。我们不是做院士，而是工程商人。工程商人就是做的东西有人买，有钱赚。

（2002）

2、我们是商业集团，只求商业集团的社会责任和利益，不要又是商人又要千古流芳，这才是一个公司的空难。（2007）

3、成功的标准只有一个，就是实现商业目的。其他都不是目的。这一点一定要搞清楚。我们一定要有一个导向就是商业成功才是成功。（2007）

4、公司的最终目标只有一个：商业成功。（2008）

5、任何先进的技术、产品、解决方案和业务管理，只有转化为商业成功才能产生价值。（2008）

评价：上面的两个案例都说明一个问题：专业不产生价值。专业不是商业，商业是要能带来收入和利润的，而专业可能只能用来欣赏。但在我们的实际工作中，我们会经常遇到这样的情况：追求专业，忽略了价值！

3.3.3 未来的市场竞争

1、未来的市场竞争是知识产权之争。

承担制造的企业是不能随意卖出产品的，这就是知识产权之争。台湾工厂靠代工，主要靠大规模的生产和大规模的采购，降低了采购成本和制造成本，它们获得的利润大概毛利只有 3-5%；由于高科技知识产权，使产品的毛利有可能达到 40%-60%。因此将来的市场竞争就是知识产权之争，就是未来的企业之争。所以将来没有核心知识产权的国家，永远不会成为工业强国。我们国家提出要自主创新，要用法律保护自主知识产权，这个口号是对的。但是我们太急功近利，也会丧失我们的竞争空间。

2、知识产权的概念和意义。

知识产权或称智慧财产权，是指对所拥有的知识资产的专有权利，一般只在一定时间期内有效。智力创造，如发明、文学和艺术作品、商业中使用的标志、名称、图像以及外观设计，都可被认为是某一组织或个人所拥有的知识产权。

现在知识产权保护很受世界各国的重视，尤其是中国加入 WTO 以后更加明显。知识产权保护对人类的继续发展有着十分重要的意义，这些意义体现在以下几个方面：（1）人类的进步取决于其在技术与文化领域所取得新的创造成果的能力，而知识产权鼓励和保护创新的宗旨对于人类发明创造活力的继续进行具有极其

关键的作用。（2）从法律上对这些新的创造成果予以保护，可以鼓励社会资源的优化配置，鼓励额外的资源投入到发明创造活动中，从而实现进一步的创新。

（3）保护知识产权可刺激经济的增长，近年来很多新兴产业的发展都是受益于知识产权保护。

3、任正非谈知识产权：

中国缺少创新、没有原创，主要原因是不尊重知识产权，没有严格的知识产权保护制度，加上社会文化没有包容精神，不鼓励试错，不包容有个性，甚至是一些极端怪癖的人，如苹果的乔布斯、休斯飞机制造创始人休斯都是个性张扬，行事反叛的人，在中国现有文化背景下肯定难以冒出来，因为我们包容不了乔布斯，中国出不了乔布斯，这就导致谁也不愿进行原创，都热衷于抄袭。

屠呦呦这次获得诺贝尔奖开创了我国原创研究新时代，屠呦呦获奖还饱受争议，还有人不服，认为屠呦呦的研究太简单，就是将农村清明节挂在门上的青蒿杆泡在酒里做研究，其实屠呦呦的研究不简单，她从常识之中发现了真理，从简单之中挽救了成千上万人的生命，创造了不简单的巨大社会价值，一辈子只干一件简单的事，成就了不简单的人生价值，这是值得弘扬的精神！她是一位三无研究员却获得了诺贝尔奖，这值得中国学术界和教育界反思，这说明中国学术界和教育界的评价导向和评价标准出了问题，导致大家追求低水平的学术论文数量而忽视质量，一味模仿学术研究而忽视了原创！

当然，要让大家愿意搞原创，必须要尊重知识产权，对知识权益要尊重和认可，不尊重知识产权，人们不愿也不敢从事原创性创新，而热衷于抄袭和模仿，要尊重知识产权就要付出知识产权成本，华为的国际化就是借船出海，以土地换和平。我们千军万马攻下山头，到达山顶时，发现山腰、山脚全被西方公司的基础专利包围了，怎么办？只有留下买路钱，交专利费，或者依靠自身的专利储备进行专利互换，为此，华为每年要向西方公司支付数亿美元的专利费，我们坚持不投机，不存侥幸心理。

过去中国不愿加入世界知识产权保护公约，认为加入了不利于中国学习国外先进知识与技术，这完全是一个误区，我在陪温家宝总理出访期间，用二十分钟时间专门向温总理建言知识产权保护对国家创新发展的重要性及加入全球知识产权保护公约对中国的价值，总理对我二十分钟的建言是听进去，回国后不久就很快签署了加入世界知识产权保护公约。如果中国人发明的火药有知识产权保护，其所产生的知识产权价值不可估量，屠呦呦的研究成果如果当时就申请了国际专利，就不会由瑞士人拥有这种药的知识产权，屠呦呦所获得的价值就不会是区区几百万的诺贝尔奖金，而是数以十亿、百亿计的知识产权价值。

评价：华为在知识产权方面一直走在国内企业的前面，迄今为止，申请专利已经达到近万种。虽然 2003 年经历过和思科的知识产权风波，但华为在知识产权的保护方面和对其他公司知识产权的尊重方面日臻完善。

3.3.4 抢占战略制高点

战略制高点：指战略上的最高目标与期望值。不同行业、企业关注的战略制高点会有所差异。比如：传统产业往往会通过优化传统技术来抢占战略制高点，而一些创新产业则会通过创造关键技术，带动相关产业链的成熟，从而抢占市场竞争的战略制高点，而且，即便是同一企业，其在不同阶段所界定的战略制高点也会与时俱进。这一点，可以从华为和海尔的战略变化中窥见一斑。

抢点制高点的提法，最早始于“大数据”的概念。大数据是建设管道的基础，唯有如此才能创造出适宜的管道，满足客户的更多需求。因此，要想建立最优管道，保障管道的覆盖面和应用率，企业必须抢占大数据制高点。正如任正非所说，“在大数据流量上，我们要敢于抢占制高点。我们要创造出适应客户需求的高端产品；在中低端产品上，硬件要达到德国、日本消费品那样永不维修的水平，软件版本要通过网络升级。高端产品，我们还达不到绝对的稳定，一定要通过加强服务来弥补。”

那么大数据的制高点在什么地方呢？在 10%的企业和地区。如果从世界范围来看大数据流量，那么，在日本，3%的地区汇聚了 70%的数据流量；在中国，10%左右的地区汇聚了未来中国 90%左右的流量。任正非曾在莫斯科代表处讲，“如

果我们不能在高价值区域抢占大数据流机会点，也许这个代表处最终会萎缩、边缘化。这个时代在重新构建分配原则，只有努力占领数据流的高价值区，才有生存点。”

基于此，任正非指出，华为要集中力量，进行战略聚焦。形象地说，当华为发起攻击后发觉某个区域难以攻克时，便要将队伍调配到能够攻克的地方去。而华为的目标是：只要能够占领世界的一部分区域即可，而不奢望将自己的市场覆盖至全世界范围。

评价：全力抢占大数据的战略制高点，并长期占住这个制高点，从而促进管理的有效建设。战略制高点是一种国际化的视野，美国的强大是其战略的成功，美国的战略是由高向低走，日本和德国的战略是由低向高走，纵观华为的历史，前15年是由低向高走，后15年也要从高往低走。本来战略的发展就存在这样的规律，其应用关键是看企业的实际情况了。

3.3.5 授权管理

1、授权管理的四大原则

(1) 适当授权

适当授权有三层含义：一是授权的大不适宜。因为，如果授权过小，往往无法实现激发员工尽职尽责的目标；如果授权过大，又会导致大权旁落，出现难以收拾的局面。二是契合员工承受能力。也就是说，被授权者所授的工作量不可超过其能力、精力、体力所能承受的限度，以免被授权者因工作量过大而顾此失彼，无所适从，继而影响了整个组织的战斗力。三是视任务轻重、业务性质授权。如果任务重、工作专业性强，应该多采取授权措施，但管理者必须确保自己能掌控局面、作出正确决策。

(2) 授权可控。

授权行为是可控的。这种可控性体现在两个方面：一方面，管理者掌握主动性、灵活性，并灵活掌握授权的范围、时间等；另一方面，授权后管理者能够根据实际需要随时调整授权，收放自如，大小适宜。华为非常重视授权的可控度，任正非曾说：“授权而不彻底放权，对权力加以监督和干涉。”因此，华为采取多种措施去控制授权效果。

（3）带责授权。

管理者明确地将权与责同时授予员工，这种方式会促使员工自主完成工作任务，在一定程度上也可以规避员工不愿意承担责任的问题。在华为，管理者会向员工交代清楚权限范围，但是管理者并不会扔出最终权力和责任。此外，凡是属于个体职权范围的事、涉及组织的全局性问题，管理者亦不会轻易授权。

（4）动态考量。

动态考量是指针对环境条件、目标责任及时间的差异，管理者授予员工不同的权力。通常，华为会采取两大动态授权类型：单项授权和条件授权。所谓“单项授权”，即只针对某个项目授予决策或处理的权力，待问题解决或项目结束后，权力即行收回。所谓“条件授权”，即只在某一特定环境条件下，授予员工某种权力；一旦环境条件发生改变，权限也应随之改变。比如，面对某次客户投诉，华为会选定某个员工担任负责人，由其全权接洽此次问题，直到该客户的问题得到彻底解决，客户满意。

2、高度授权

（1）用人不疑，疑人不用。1993年的某一天，郑宝用按惯例主持一次非常重要的研发项目立项评审会议。突然，郑宝用看到任正非也来参加会议了，马上跑了过去，并对任正非说：“任总，这个会你不用参加了，我会把结果告诉你的。”任正非听到郑宝用的话之后，很平静地离开了会议现场。这一时期是华为史上最艰苦的时期，任正非将重要的项目评审会议的决策权交给了郑宝用，甚至会在公开场合说：“郑宝用，一个人能顶 10000 个。”

(2) 高效自主。在华为，任正非不仅坚持对员工充分授权，他还鼓励员工在工作中做到高效自主，自觉学会担负起企业的责任。对此，他曾说：“一个优秀的士兵，应该听从将军的领导，但打起仗来，将军不在身旁怎么办？凡事都要看情况，企业也一样，员工没必要事事都请示。”任正非相信，通过高度授权，让广大员工在大多数事情上能够自己做出决策，而非机械地层层申报等待领导批示，长此以往地坚持下去，在华为的团队里，必然能够诞生出更多的领导人才，为公司发展贡献更多的智力。

3、授权机制

企业管理者可以从授权程度和授权过程监督两大方面，来设计管理机制，全力避免不良授权的出现。

(1) 按类、循序授权。为确保授权效果，华为的管理者在授权时会根据实际情况和授权对象，进行不同程度的授权：制约授权、弹性授权、不充分授权以及充分授权。这四种授权程度同时也是授权管理的四个阶段。

A、制约授权：适用于新员工，适宜者宜将最基本的事务性工作交给他们。

B、弹性授权：即不定期地下派一些略有挑战性工作，期间管理者应扮演好教练角色，做到言传身教。

C、不充分授权：适用于公司的中层骨干人员，管理者可将重要工作交给他们做，如项目谈判、重大决策的参与等。

D、充分授权：适用于核心员工、重点培养对象，管理者将任务交给他后，让其自由发挥，管理者只需注意其不偏离轨道即可。

(2) 授权与牵制。任正非说：“授权不等于彻底放权，把权力都放出去了，企业还原管理者做什么？”在授权后，管理者仍然要保留一定的、必要的牵制权，以此来确保企业内部出现权力分歧时，高层领导能够在第一时间作出相应的调整策略，保障企业整体的健康运营。

(3) 定期汇报。管理者应提前在团队内部设计好工作汇报机制，要求被授权人及时汇报，以了解工作进展情况。这种方法对被授权者的主动性有更高的要求。管理者应该认识到：即便项目成员的一个很简单的决定或者工作中的一个小问题，管理者也应该有所了解。通过定期汇报，管理者可以随时了解成员们的工作进展情况，也可以在工作汇报中与员工共同探讨可能遇到的问题，进而使得授权任务得以顺利完成。

3.3.6 团队管理

1、任正非语录：

(1) 企业就是要发展成一批狼！

(2) 一个人，不管他多聪明，他一生中也只能发出几次智慧的光芒，所有开发人员的光芒聚焦起来，华为的未来就有光明。

(3) 我们今天是利益共同体，明天是命运共同体，当我们建成内耗小、活力大的群体的时候，当我们跨过这个时机形成团结如一人的数以万人的群体的时候，我们抗御风雨的能力就增强了，可以在国际市场的大风暴中去搏击。

2、哲理小故事——落网之鸟：有一个猎人在一个湖边的沼泽地旁边铺开一张大网用来捕捉经常在这里出没的鸟。不大一会儿，就有很多鸟飞进了网中。猎人很高兴，准备跑过去把鸟儿抓起来。接下来的一幕却让猎人惊呆了：这些鸟儿突然飞了起来，还把那张大网一起带走了。猎人追着这些鸟儿跑，跑了好远的路也没追到。有个农夫说道：“算了吧，你一个地上跑的怎么可能追上天上飞的呢？”猎人却很坚定地说：“你错了，如果只有一只鸟，我肯定是追不上的。可是，现在是一群鸟，我肯定能追上它们。”果然，天快要黑的时候，所有的鸟都想回自己的窝了，于是就开始各奔东西，再也不像开始那样同心协力了。终于，鸟儿被网拉下来，最终全被猎人活捉了。

3、华为实现团队合作的途径

(1) 取长补短：取长补短，发挥各自优势，是很多成功企业家实践的结果，也是任正非一直坚持的用人原则。只要发挥一个人的长处，是凡事不会不成功。同样的道理，如果我们能够借助别人的长处弥补自己的不足，那么，也绝不会有完成不了的工作。

在华为，部门经理遇到困难的时候，就会叫上相关的人员到他的座位上开小会讨论。讨论会上，每个人都畅所欲言，充分发挥自己的优势，通过这种集思广益的办法提升决策的准确性。如今，这种民主讨论的作风在华为相当常见，这种工作方式不仅可以让团队成员都能参与到活动中，并发表意见，更为重要的是，这种集思广益的民主讨论作风还能够充分利用团队的力量，打造出更加高绩效的团队。

(2) 无缝对接：无缝对接是指各个单位采用完全相同的管理体系和技术支撑，由此形成的顺畅运作状态。当由一个单位指挥其他单位时，如同指挥自己的单位。在华为培训中讲过一个鸟和猪的故事。鸟带着一群猪去觅食，鸟越飞越高，视野也越来越广，当它看到前方有一片红薯地的时候，拼命喊着地面的那群猪：“快，快，快，前面有一块红薯地。”可是，猪却无动于衷，因为它们正前面有一条过不去的河沟。工作中很容易出现故事里的情节：管理者每天不停地在骂着员工笨，员工也听不懂管理者每天想着什么，觉得管理者天天就在说“鸟语”。他们之间没有建立有效的沟通渠道，从而就无法实现无缝对接。

A、有效的沟通技巧：华为员工总结了几条切实有效的建议。比如，建立良好的沟通模式，至少有一条可以独立进行沟通的渠道；采用方便有效的共同工具，如工作日报，通过每日团队成员对任务进度等相关工作信息的说明，发现问题并沟通；有积极的沟通欲望，促使自己主动地沟通。

B、吃文化：总部派人到办事处做支持，首先就要过吃饭这一关，找一个咖啡厅或者干净的小饭馆，边吃边谈。华为“吃文化”的精髓就在于边吃边谈中，可以进行畅通无阻的沟通、交流。在交流过程中，还可以顺便把工作的目的、对策穿插进去，为日后的工作达成配合的默契，实现完美对接。华为的“吃文化”在内部许多部门十分流行，甚至已经成为工作的一种延续和补充。员工之间要么实行AA制，要么轮流做东，今天你请一顿，明天他请一顿，给了内部员工一个经常

性沟通交流的平台，整个团队的气氛也被调动起来。任正非曾多次在不同场合表示支持“吃文化”，并提出要发扬光大。

(3) 群狼战术。1996年，信息产业部、邮电部在北京召开全国交换机订货会。这次会议集结了各个省市电信系统的主要官员和行业负责人，因此，这次会议关系着第二年装机计划的市场份额，华为公司也非常重视。为了推广华为自主研发的C&C08数字程控交换机，华为在短短的几天时间内，从各个办事处和总部抽调了近400人的队伍。这批由各地办事处主任、项目经理和高层主管等组成的高素质队伍，每天的任务就是全天候跟进各个省市的主要领导和电信局局长们，坚决保证在每个省、市都能拿到第二年的订单。据统计，参加会议的领导不过40人，而华为参加会议的人员却高出了近9倍。“狼群”战术获得了很好的效果，华为成功地击败了上海贝尔、青岛朗讯等竞争对手，硬是从“老虎”的嘴里抢到了一大沓订单。华为的成功让很多竞争对手肃然起敬，他们纷纷效仿华为，组成一支庞大的队伍。只不过与华为人不同的是，这些人根本就没有协作意识，更没有强大的后援团队。他们不像华为人一样有技术方案设计、外围关系拓展等强大的后备资源，因此，当他们再次遭遇华为的时候，仍然溃不成军。

3.3.7 华为的主航道理论

1、什么是主航道？

什么叫主航道？世界上每个东西都有正态分布，我们只做正态分布中间那一段，别的不做了，说那个地方很赚钱我们也不做，也卖不了几个。我们就在主航道、主潮流上走，有流量就有胜利的机会。

什么叫主航道？别人难以替代，又可以大量拷贝使用的就叫主航道。

在主航道，我们要做战略上不可替代的事情，否则就是在支末上发展。战略不可替代，不能仅以技术为方向，也可能包括以商业模式等作为行业领先的结构。只要可替代、拼得你死我活的东西，就不是公司的战略方向。

2、为什么要聚焦主航道？

我们要看看成功的美国公司，大多数是非常聚焦的。难道他们就不能堆出个蚂蚁包？为什么他们不去堆呢？当前，不是我们超越了时代需求，而是我们赶不上，尽管我们已经走在队列的前面，还是不能真正满怀信心地说，我们是可以引领潮流的。但只要我们聚焦力量，是有希望做到不可替代的。

我们要成为领导者，一定要加强战略集中度，一定要在主航道、主战场上集中力量打歼灭战，占领高地。多少人欢乐几家愁。沿着主航道，把握好大江大河，我们一定能走向大海。

公司要像长江水一样聚焦在主航道，发出巨大的电来。无论产品大小都要与主航道相关，新生幼苗也要聚焦在主航道上。不要偏离了主航道，否则公司就会分为两个管理平台。

3、如何聚焦主航道？

我们要避免多条战线作战，才能减轻疲于奔命的问题。我们就将重点放在主要客户的方向上，主要客户的方向变了，我们要跟着进行调整。

我们的投资，我们的人力资源管理，也要根据客户需求、社会需求的正态分布进行配置。我们在某些领域、某些方面做得比较优秀，也冒出了一个小头，但我们要成为一个真正的世界潮流的领导者，必须在主潮流上取得胜利。因此，现阶段按客户需求的正态分布投入力量，是符合潮流的。

不赚钱的产品就关闭压缩。我不会投资非战略性的产品，除了你们滚动投入，又能交高利润。我们整个公司只有把战线变得尖尖的，才能形成突破。否则就把公司的能力拉得平平的了，什么城墙都攻不破。

我们必须聚焦在一个主航道上，是以价值为中心，而不是以技术为中心。作为一个辅助产品线，一定要突出你的价值贡献是什么。

预算必须与贡献关联，与战略关联。是战略领域，我给你钱；不是战略领域，你必须给我钱。战略目标是我们的目的，预算资源配置支持战略实现的手段。

我们不能让诱惑把公司从主航道上拖开，走上横向发展的模式，这个多元化模式，不可能使公司在战略机遇期中抢占战略高地。我们的经营，也要从过往的盲目追求规模，转向注重效益、效率和质量上来，真正实现有效增长。我们对非主航道上的产品及经营单元，要课以“重税”，抑制它的成长，避免它分散了我们的人力。

华为聚焦主航道，收购是为了弥补管道竞争力建设上的不足，而不是为多元化经营。如果我们跨界去收购一大堆公司，会不会有假的？会不会因为经营不善，反而垮得更快？世界上最赚钱的事情，就是印钞票，你回家印饭票给你儿子，每天他撕一条给你，这点你是可以兑现的。所以不能万事都做。

我们只允许员工在主航道上发挥主观能动性与创造性，不能盲目创新，发散了公司的投资与力量。非主航道的业务，还是要认真向成功的公司学习，坚持稳定可靠运行，保持合理有效、尽可能简单的管理体系。

要聚焦少数的客户、少数的行业。这样的话，就可以慢慢撕开口子。

4、主航道上如何创新？

主航道上创新是非常难的，只有厚积才能薄发。要在世界最前端的主航道的前沿进行突破的话，不是博士就可以的。博士(包括博士前)只是拿到了一支桨，船在什么地方呢？像央视纪录片《神秘的刚果河》上的渔夫奋力在波涛汹涌的刚果河上，历尽九死一生，才捕到鱼那样，突破的艰难是人们难以理解的。我们十多人奋斗了 20 多年，才划到了起跑线。突破就像奥运会金牌获得者一样，是代表人类突破。这有多么难，我们也要宽容那些一时做不出成绩的歪瓜裂枣。在科学的道路上，没有平坦的大路可走，只有不畏难的人才到达光辉的顶点。我们一定会有一批优秀员工坚持奋斗着，终会获得上甘岭下面的钻石矿。

聚焦在主航道上创新，是非常非常难的，我看到你们做的各种各样的研究创新工作，都是在主航道上添砖加瓦，不做到一定的修炼，这个前沿阵地是无法突破的。但是，我认为人类社会出现大数据流量，应该是几千年来的第一次。当第一次人类出现大数据流量时，我们公司提供的支撑系统设备，已排在世界前列，

是难得的光荣，也是难以承担的责任。我们以后还要走在世界最前列，如果我们不能走在世界最前面，我们公司就会落后，落后我们公司慢慢就会收缩，那我们前面的努力就白做了，所以我们要聚焦在主航道上创新，不在非战略机会点上消耗战略竞争力量。我们聚焦能量还不一定能成功，分散了肯定不行。技术进步太快了，我们稍有迟疑，就会被抛弃。

继续聚焦主航道前进，要纵深发展，不要盲目横向扩张。横向扩张容易踩别人的脚，且会诱发离职创业，导致人才流失和队伍不稳定，结果得不偿失。尤其是企业业务不要把战线扩得太大，产品与解决方案体系要从研发投资的角度来牵引销售聚焦。

3.3.8 战略要落地，必须有这 5 个保障

华为在 30 年的发展过程中，有几个厉害的地方：

首先，它能时刻看到产业的机会；

其次，看到机会后能够抓住机会，达到自己的目标；更厉害的是，在它没有看到战略机会或对战略机会判断失误的时候，等它醒悟了、改变战略了，再去追赶，也能够成功。

为什么它能做到？

华为自己总结了两句话——“方向大致正确，组织充满活力”，战略正确的时候能够让它落地，战略不正确的时候还能把战略修正回来。

也就是说，战略其实有两条线

一条是从上往下，从正确的战略到正确的执行；

一条是自下而上，在执行的过程中，能够根据实际情况去修订战略。

战略好像是很高深的一个东西，好像艺术一样只可意会不可言传，我们就要构筑起一个科学合理的管理体系，把战略变成一个可衡量、可管理的东西。

这就要通过组织、能力、流程、方法，让战略被具体化管理起来。

组织

谁对战略成功负责？

公司一把手肯定要负责，这是毫无疑问的。但仅仅是公司的一把手负责吗？

在华为，各个业务板块（BU）的一把手也要对战略负责，HR、财经这些功能领域（FU）的一把手也要对功能领域的战略负责，还有销售和服务这些面向客户的组织（MU），他们也要对战略负责。

一般的西方公司是 BU 这条线更强，从总部捅到区域，华为公司以前也实行过，但是很快就发现这里面有问题，很容易造成产品导向和技术导向。所以华为其实是双 BU，是把 MU 当 BU 来管理的。

所以华为公司还有个从下往上的 MU 组织，也赋予它战略规划的责任，因为他离客户最近，客户的需求他都最先感知到，他能够自下往上，这样就保证了它是以客户为中心的。

能力

组织上有了保障以后，核心是能力问题。

华为的战略部，包括高级专家，要真正的战略的能力，而不是一个职场绩效的运营者。就是不要日常去拜访客户、看着招聘、看一下利润、看看销售目标完成情况、看一下产品开发的进度，一些日常的管理其实不是我们高层领导应该做的。

战略能力有几点：

1) 能够理解公司的愿景、使命、价值观和业务思想； 2) 能够处理一些复杂的、不确定性的、互相矛盾的一些事情。面向未来的往往是不清楚的、带风险的，而且可能是两难境地需要你决策，就要求你的风险承受能力、对未来的预见力等，都是要求很高的。 3) 在困难的情况下，能激励团队往前走。看不见未来的情况下，在黑暗之中，也能发出一丝微光，带领大家往前走。

但这些能力从哪里来？它是天生的还是后天练起来的？

华为认为是通过后天练习得来的。

1) 首先要有一个角色的认知，知道自己在战略方面该承担什么责任，该做什么事情。

很多高管很难转身，往往是在某个业务领域做得非常好，就喜欢在业务领域里面继续发挥他的专家职能，在一些愿景、使命、价值观的搭建这方面，他不愿意花时间。

这样他该做的事情没做，做了下面兄弟们该做的事情。

只有从内心意识上觉得自己在战略上该承担哪些责任，你才能够把这些责任承担起来，要不然你 unwilling 承担的。

2) 要知道该做哪些具体的事情才算做好了战略管理。

就是要通过流程、方法让高层管理者知道，他自己该做什么事情，把这些问题答了，就把战略管理的责任履行起来了。

其实在流程里面都定义清楚了要做哪些课题，每年考一遍，让他不断的去答题，这样他的能力就提升了。

3) 干中学

更重要的是把该做事情做起来，经过实验的积累，战略管理能力自然就提升起来了。可能过了几年以后，他都没有意识到自己的战略管理能力已经上了一个台阶。

流程

很多人理解的战略只侧重于战略规划，华为理解的战略不仅仅是战略的制定，还包括战略的执行，而且战略制定和战略执行是一体的，是一个硬币的两面。

战略管理流程包括战略制定、解码到年度计划、执行监控、复盘，是一个闭环的流程。

每个公司都有年度的商业计划，但往往是考虑当年的业务目标多一点，对于支撑未来的业务目标，关键措施的落地，一些资源的分配、考核，都没有对齐战略规划，所以往往发现战略规划做完了以后，没有把 SP 和 BP 连接起来。

华为就是通过 DSTE 流程把 SP 和 BP 连起来了，这个流程是华为是经过十几年的摸索，不断的优化，不断的吸收业界最佳实践和经验，可以讲，现在华为公司的流程是世界级的、最好的流程。

这个流程是普适的，90%都是可借鉴的，结合自己的实际情况把它优化一下就可以，马上就可以落地去执行起来了。

运营

SP 和 BP 做完了以后，我们要使战略执行得到监控，能够得到真正的落地，运营的管理也非常重要。

运营不是我们通常认识的像打杂一样，它是非常专业的一个工作，它能设计一些统计指标，把战略落地的一些情况客观的反映出来，分析我们的战略是不是在轨道上，然后推动公司去改进。

方法

第一个方法是 BLM，就是支撑华为成为行业老大的工具，是成为行业领先者的一个战略规划的思维模型。

第二个方法是 **BEM**，就是把战略规划解码成具体的战略措施，然后把它在年度业务计划 **BP** 里面具体落地。

当然还有一些其它的方法论，怎样去监控战略的落地，包括指标该怎么设计、运营会议怎么开、怎样做激励等等。

第四章 管理经验

4.1 公司与员工

4.1.1 职业化

职业化：职业化是企业执行力的根本保障。职业化可以分为两个层面，一个是组织的层面，强调管理的职业化；另一个是员工的层面，强调个人的职业化。从组织层面考察职业化问题，要求在企业内部进行法治而不是人治。人治是职业化的大敌，由于人治的多变性，使得员工无法可依，在企业运营实践中就会不知所措，就会韬光养晦，尽量保护自己，缺乏积极性和主动性。从员工层面考察职业化问题，要求员工保持良好的职业素养，遵守职业规范，具有职业技能，最基本的就是要有符合岗位要求的工作技能。

两者的关系：管理职业化和员工职业化是职业化的两个方面，两者相辅相成，相互促进。管理的职业化是员工职业化的保障，管理的职业化有利于员工职业化的形成，也能督促员工培养个人职业素养；员工的职业化是管理职业化的必然产物，员工职业化的程度对管理职业化的推行有着极大的制约作用，同时也能给予管理职业化以巨大助推力。

创业企业成长的秘诀：一是每个创业企业必须有远大的目标；二是在有了远大的目标后，企业必须创造持续的、可行的、具有核心竞争力的战略，还必须实施好这个战略；第三，也是最为重要的是，企业必须实行职业化的管理。如果一个企业不能够走向职业化的管理，任何宏伟的战略都是不可能实现的。简单地说，职业化的管理就是解决企业内部问题要靠法治而不是人治，就是企业依照程序和规

则运行，而非靠兴趣和感情维持。当然，这里并非否认在企业运作过程中个人的权威、个人的魅力对企业发展的重要性。但是，只有将企业家的魅力变成程序化的、可被接受的管理程序时，这个企业才真正实现了职业化的管理。

4.1.2 公司与员工的矛盾

现状：公司与员工的矛盾一直存在，只是管理者不觉察而已。公司希望每位员工都能象老板一样忘我地工作，如果能够不分昼夜 24 小时工作在岗位上岂不更好，为此老板就会提出敬业的文化来约束员工，员工为了应付会时刻看老板的脸色行事，盼望老板能够出差早些下班，老板为了让员工多加班就选择下班后开会，员工开完会不是骂领导，就是遭家属的埋怨。这样的公司，老板与员工永远都在躲猫猫，每个人认为工作都不是为自己，而是为了老板，最终是老板与员工都不开心，老板认为现在的员工太难管，需要参加培训培养管理技能；员工认为老板太扣门，没有大企业老板的胸怀，不能建立规范的制度和流程，全凭拍脑袋管理企业。

华为的做法：公司与员工的矛盾是长远和短期利益的矛盾，股权就找到了两者的平衡点。利用股权的安排，根据“利益均沾”的原则，形成公司的中坚力量并保持对公司的有效控制，使华为可持续成长。大家要在实现华为理想的基础上实现个人的理想。

评价：真正的敬业发自内心，可以由企业文化进行引导，但最终需要利益的诱导，很多企业的实践证明：股权可以做到这一点。但还有很多其他的办法，可以把晋升、加薪、奖励、福利等等与个人收入相关的方面作为激励手段，同样可以达到想要的效果。

4.1.3 员工的意见

现状：很多企业设置有总经理意见箱，但使用管理好的企业不太多。企业在设置时承诺只有总经理可以开启和回复，而在执行时却是找人代替开箱，更有甚者就完全忘记了这件事，从来就不开箱，突然有一天想起来了就开箱看一下，有的员

工意见已经提出半年有余了。这就是我们现在民营企业的管理现状,在这一点上,民营企业的管理很大程度上还不如国企,国企的负责人经常接到很多的匿名信函,都会进行深入调查,并根据调查结果对相关的责任人进行处理,而民营企业却往往做不到这一点,从而给员工留下了这样的印象:企业老板更愿意听取近人的意见。由于对员工意见的熟视无睹,民营企业的管理就更多地体现出人治化的特征,从而滋生了不良的企业风气。

华为的做法: 员工的意见要在决策层中讨论分析,不要扩散讨论的范围,决定后要在员工中多宣传,不轻易修改和讨论,不引发矛盾。不和员工讨论公司政策,只解释政策。

评价: 员工的意见是企业管理者第三只眼睛,只有给员工一个开放的思想氛围,才能够调动员工参与管理的积极性,发挥员工的聪明才智。但也要对其进行限制,不是任何事情都可以提意见和建议,例如:公司的政策、薪酬、福利或其他与个人利益相关的收入等。

4.2 华为的管理战略

4.2.1 降本的艺术

现状: 在竞争激烈的市场中,制造业的成本优势是把利剑,能够决定企业在竞争中的成败,连股神巴菲特也将制造业的竞争优势定位在低成本上。企业在管理中就会想尽一切办法去降低成本,从采购方面降低采购成本,制造方面降低物料消耗,人力资源方面降低用人数量,营销方面降低营销费用,技术方面降低设计成本,等等几乎是无孔不入。但综合考虑后会发现,我们的降本往往体现在看得见的地方,最终体现在产品质量上,等到发现时已经晚了。

华为的做法: 大家都认为成本低就是指料本低,其实成本的构成是方方面面的。每一个部门都要冷静反思,过度地降低成本我不赞成,但是不认真研究成本下降我也不接受。比如销售成本,国内一个 2000 万美元的单,有十几人在围着转,海外一个人手里握着几个 2000 万美元的单,国内的人力资源是过剩的,我们就要源源不断地强制性地抽优秀员工到海外去。

评价：降低成本的方向或思路是正确的，但其方法是否正确需要商榷，往往在很多时候，我们掌握不了平衡，在开始的时候是正确的思路与方法，但在执行的过程中却总是过了头。

4.2.2 生产技术比武

现状：每个企业的生产线几乎每年都会举行一至两次的技术比武。技术比武是种劳动竞赛，一般由工会或生产部门组织，在生产不太忙的时候开展。竞赛活动是提升劳动者技能的一种重要手段，但我们的组织者在很多情况下，对技术比武的项目定位不准，一般都是要提高生产线的效率，提高大家的装配水平。这里就忽略了生产中很关键的因素：装配质量。

华为的做法：生产系统的管理还处在一个很不成熟、非常幼稚的状态。生产系统下一阶段最重要的工作就是不断苦练基本功，可以把那些插件能手放在一条生产线上，把这条生产线的定额定下来，不怕他们超定额，不怕他们工资高，要给其他人树立榜样。

评价：任正非非常重视生产制造环节，他认为这是公司产品达到技术先进、服务优秀、质量可靠的先决条件。他认为不要一提比武就是比速度，不能忽视质量和标准。德国企业强调质量过硬，在机械化时代，德国制造曾风靡一时；日本企业强调精致，成为电子时代的技术标杆。两国企业在国际上具有很强的竞争优势，很大程度上归功于对生产制造环节的重视。

4.2.3 国际化

现状：有很多企业家存在这样的疑问：中国有很大的内需市场，中国市场就是全球最大的市场，那我们为什么还非要走出去？光把内需市场做好行不行？有的企业家对国际化没有任何信心：我们对国外的市场不了解，对自己的定位和对国外做事的方式不了解，缺乏相应的人才，如何实现国际化？还有的企业家听到很多负面的消息，始终迈不出第一步：国际化的风险极大，如果一单业务中一件产品

出现了问题，会引起整单业务，甚至是这单业务几倍的损失，与其如此，还不如老老实实做好国内业务。

华为的做法：现在国际化是一种趋势，不是说企业想不想走出去，而是必须要走出去，你不走出去，别人会走进来跟你竞争。能否国际化，关键是看企业能不能按照一种新的全球化的理念和规则来运营，从这个角度来讲，所有的企业都应该培养这种国际化的视野。另外，国内企业在国际化过程中并非毫无优势可言。首先，金融危机对发达国家的企业是个重创，对中国企业来说是一次机会，现在中国企业不差钱，要出去搞兼并收购，国家无论从资金上、政策上都会给予支持；其次，以前我们走出去或者要寻求合作的时候，对方不一定有兴趣，但是现在如果我们把海外市场、中国市场统筹起来看，中国企业的介入以及合作就变得非常有吸引力。

评价：国内的企业领导者应该有这样的眼光：走出去是必然，而既然走出去，就不能满足于小小的成就，应该有更大的野心和追求。在不断进步中，企业才能得到长足的发展。

4.2.4 战略规划

现状：在现实生活中，中小企业多是什么赚钱做什么，东方不亮西方亮，这行不赚钱马上改行，依靠船小好掉头、机动灵活而获取利润。但随着企业越做越大，这样以投机的心态做企业，必然要面临企业发展的瓶颈。当然，也有很多企业慢慢走上职业化发展的道路，引进多名高级管理人员，但在企业经营管理中，由于引进的管理人员有着不同的文化背景，在管理思路上有很大出入，难以统一形成合力，老板本人虽然行使总经理或董事长的角色，由于自身的职业经历有限，难以判断哪一种管理思想更符合企业的实际情况，往往是今天听了这位的观点，明天就听了另一位看法，从而造成管理陷入一种混乱的局面。

华为的做法：没有长期的战略规划企业必然无法做大做强。但着眼长远，就要做出痛苦的选择，割舍一些眼前的利益，放弃一些机会，这对于靠机会起家的中小

企业来说无疑是很痛苦的；但没有宏图大志、长远规划，小企业将永远在小企业阵营中徘徊。

评价：华为已经成长为国际性的大企业，不能为眼前的小成就而满足，而是应该有更加长远的目标，这是任正非传达给员工的思想。这也正是华为做强做大的原因。

4.2.5 平台竞争

现状：我们以往的认知是产品间的竞争首先是人才的竞争。这句话本身没有错，但它可能是产品竞争的初期阶段，因为在这一时期，我们对产品竞争力的理解是产品的设计创新来自于技术开发人才，技术开发人才的技术水平决定了产品的竞争力。但在竞争的后期或者更具有竞争力的是搭建技术开发的平台，因为任何技术人员能力再强都是个人能力的体现，而开发平台却是团队合作的能力体现，而且它更具有市场导向，更能满足客户的真实和潜在需求。

华为的做法：通过平台化、构件化的交付，降低研发成本，提高研发效率和产品质量，构筑信息安全，缩短产品上市周期，使得我们以更低的运作成本更快地响应客户需求。

评价：公司的基础平台，要经历几代人的智慧不断累积、优化，它不是一个新公司短时间能完成的，而且我们已把过去的平台成本不断地摊完了，新公司即使有能力，也要投入相等的钱，才能做出来。因此，这种平台竞争的优势是华为不断超越世界级通信企业的法宝之一。

4.2.6 一本书的管理

现状：为打造学习型企业，我们都在忙于看书、学习和应用。最近，领导发给每一位高层一本稻盛和夫的《阿米巴经营》，内容看了一遍，整篇内容将阿米巴从组建，到经营哲学、单位时间核算制度、团队管理等内容阐述得很详细、很具体。但对比自己的企业，发现我们缺乏实践的基础，很多方面离书中的要求相去甚远。

华为的做法：任正非回忆自己去美国后想要改革公司，当时很幼稚，曾买到一本书，以为跟着这本书就可以变革成功。IBM 说“可不是这么简单”，派来了庞大的改革顾问小组进入公司，手把手教，历时二十年才走到今天。这么有经验的顾问指引，尚且如此困难，所以当初想靠一本书就能变革成功，的确很幼稚。

评价：管理模式是一个系统工程，不仅需要了解其中的关键环节和存在问题的解决方案，更需要了解其管理的精髓和适合的土壤，以及如何改造土壤和改善管理模式的适应性。

4.2.7 权力下放

背景：时代在变，行业的边界变得模糊；跨行业竞争导致客户的需求变化周期缩短且多样性增加；竞争对手在变，从本行业逐渐扩展到其他行业，甚至更多。客户购买的不是产品，而是产品的使用；客户需要的是体验，而不是各项技术指标；产品线不能以技术为中心，以技术分类，而要以客户为中心，以客户群分类；客户的需求，必须有边界地满足，只能有限度地满足，才能有战略的集中度；碎片化的需求，我们应该开放产品的能力，让其他公司来满足。

华为的做法：我们推行 IPD 就是按流程节点来赋权，最高领导人没有权力了，权力下放到比科长还低职级的人手里。你们看我现在没权，整天“游手好闲”，这就是改革成功的一个表现。下一轮改革，还要革掉轮值 CEO 的一部分权力，一层层放权。

评价：放权后的组织是一个柔软的结构，不再僵化，才能适应未来社会的高速发展，将来需要不断地增强一线作战部队的能力，一线作战部队不仅仅指市场一线，还包括各个研发项目。

4.2.8 狼的进化

狼的战略：在动物的世界里，比狼厉害、比狼聪明的动物有很多，所以狼需要进化。狼的进化，就是以狮子的力量走得更远更长，同时以羊的心态合作开放。狮子是自然界中最成功的进化者之一，它处于食物链的最顶端，既有极强的攻击性，

又有群居的习性。相对于狮子来说，羊处于食物链的底端。而狼处于食物链相对中间的位置，既可以变成狮子，也可以变成羊。

以前华为依靠敏锐的市场嗅觉、极富攻击性的利爪，还有大规模的团体作战取胜。现在，随着国际化程度不断深化，“华为狼”也需要进化。

狮子的战略：华为要想进化成“狮子”，就要不断向上游拓展。现在华为从通信领域进入 IT 领域，未来还可能会进入 IT 领域的上游产业，从硬件制造到软件开发，再到服务。

羊的战略：如果华为想变成“羊”，就要向 IT 领域的下游产业——各类应用产品像手机、平板电脑等应用终端进军。

评价：华为这家狼性十足的公司，未来要变成“狮子”还是“羊”，其实就是要探索未来的产业走向问题。从华为进军 IT 业、启动“云战略”的势头分析，华为在双向转变，既向产业链上游发展，同时也拆分出多个子公司向产业链下游发展。根据《华为基本法》第十二条：我们进入新的成长领域，应当有利于提升公司的核心技术水平，有利于发挥公司资源的综合优势，有利于带动公司的整体扩张。顺应技术发展的大趋势，顺应市场变化的大趋势，顺应社会发展的趋势，就能使我们避免大的风险。只有当我们看准了时机和有了新的构想，确信能够在该领域中对顾客作出与众不同的贡献时，才进入市场广阔的相关新领域。华为扩张的战略是否符合基本法的要求还需要未来的验证。

4.3 华为的成功

4.3.1 借鉴成功的经验

现状：在经营企业的时候，管理者要步步小心，一步走错就可能将企业带入弯路，给企业的发展造成不好的影响，所以，很多企业的管理者在经营企业时，喜欢用别人成功的经验，觉得这样可以省时省力。“拿来主义”是很多老板惯于采取的一种方式，看到或听到别人成功的经验就想借鉴到企业来使用，结果往往很不理想。而且这些老板耐挫力极强，今天觉得这个方法不好了，明天换别的方法，长

期下来，管理层和员工最糟罪：管理方法是不断地变化，但管理的效果却始终出不来。

华为的做法：作为企业的管理者，要有自己明确的见解和判断，而不是一味地依赖别人那些成功的案例，或者去模仿市场上其他成功企业的管理方式和经营模式，如果不加以自己的分析和实践，就去按照别人成功案例的内容盲目生搬硬套，很可能会吃大亏。

评价：马克思主义的中国化形成了毛泽东思想。如果将马克思主义直接拿来生搬硬套，结果就是犯左倾教条主义的错误，实际上企业的管理也如此。

4.3.2 卓越的事业

现状：企业在面临转型时，往往犯两种错误：1、超前投资，即在行业萌芽阶段进行大规模投资，概念很好，但市场容量很小；2、守着老本行不变，即以固有的思想经营企业，完全不理睬社会的变革，消费者需求的变化和新技术的产生。

张瑞敏曾说过：“把每一件简单的事情做好就是不简单，把每一件平凡的事情做好就是不平凡”，稻盛和夫在把京瓷扭亏并做到世界五百强时曾说过：“能够把平凡的工作做成卓越的事业，这样的企业才是真正非凡的企业。”

华为的做法：华为专注于通信行业，即使在通信行业不好，房地产行业兴起，股票市场兴起，华为都抵制住了诱惑，从而将通信事业做大做强。马云的专注成就了阿里巴巴，难怪孙正义说：“马云，你是唯一一个三年前对我说什么，到现在还对我说什么的人。”

评价：我们民营企业的老板经常出现战略不断变化，思路经常调整，行业的选择已经使内心非常浮躁，面对着互联网行业的冲击，面对着互联网金融的诱惑，真正能够抗得住诱惑的又有多少？总之，是我们的学习不够，是我们的修为不够。我们缺少了什么？缺少了如何将现在的事业做得更好，做得优秀和卓越的决心、思路和方法。

4.3.3 成功的真谛

分析：企业的成功是综合的原因，一般很难用一句话总结到位，如果可以的话，那么每个企业都可以踏着成功企业的脚步走向成功。但我们在总结企业的成功的时候，往往会将其成功要素的关键点拿出来，也许将成功归结为一个点大家更容易接受和学习，如马云认为阿里巴巴的成功是战略的成功；格力的成功大家认为是专业化；麦当劳、肯德基的成功是标准化；海尔与海底捞的成功是服务。

华为的做法：华为人将成功总结为以下四要素：一、得益于需求旺盛、不断增长的中国及全球通信市场；二、得益于华为高强度、持续的研发投入；三、得益于重金持续投入，打造出来的世界领先的管理方法；四、得益于全员持股计划的有效激励。

评论：华为在低成本的优势上不比中兴更加显著，而在管理水平和研发投入上也不会比西方同行更加突出，甚至更为薄弱。华为得以成功，深层原因在于它通过企业文化的建设匹配了它所处的时代，然后创造了属于自己的时代。

分析如下：1、任正非通过强势的企业文化建设，打造了一个具备强烈的向心力、凝聚力，并且随时处于战备状态的团队；2、华为在运用企业文化打造团队的同时，也通过企业文化为一系列的管理机制的落实铺平了道路，然后又通过体制化的激励手段促进了企业文化的持续落实，提升了公司的管理水平和团队的职业化素养；3、华为作为新生的民营企业，天然具备着强烈的竞争求生的意识，这是一种倒逼机制。任正非也时时以危机管理的手段，通过自我批判等途径呼吁公司上下能够看清困难，长期保持艰苦奋斗。

4.3.4 学习的榜样

现状：企业管理中，我们经常会寻找学习的榜样，今天看到关于联想的书籍就学柳传志，明天看到关于格力的视频就学董明珠，后天看到万达的管理就学王健林。如此一来，我们对自己的刻苦学习和认真实践表示非常的满足，但却忽略了一个现实：管理没有提高，反而更加混乱，让每一层级的下属都感到无所适从。

我们从来都不缺乏榜样，而是榜样太多了，让我们在学习榜样的过程中，不是有针对性地完善自我，而是丧失了自我，若我们要回归自我，请我们将榜样进行到底！

华为的榜样：美国拥有世界上最有文化的军队，西点军队录取的是高中生的前 10 名，美国安娜波利斯海军军官学校录取的是高中生的前 5 名……，所以美国军官都是美国最优秀的青年。美国军队的考核最简单，没有对学历、能力的考核，只考核“上没上过战场，开没开过枪，受没受过伤”，所以美国军队其实是最能作战的。他们先学会战争，再学会管理国家。

评论：记得上家企业一直宣贯《没有任何借口》、《细节决定成败》、《习惯的力量》的企业理念，其核心内容也是来自西点军校，后来，又学习了《西点军校的二十二条军规》，现在回想起来确有异曲同工之妙。

通过多年的学习，逐步认识到理念的重要性，它是大多数人尚未开发的宝藏，因为我们所处的环境让大家养成了找借口的习惯。我们经常说，不换观念就换人，这句话虽然武断，但却道出了这样一个真理：理念大于能力。

4.3.5 从 1 亿到 4 亿

1 亿的现状（1992 年）：

- 1、名不见经传的小公司。华为作为一家民营企业，“既无资源，又无背景”。
- 2、竞争形势严峻。既有来自家门口“友商”的竞争，又有跨国公司的虎视眈眈。
- 3、资金短缺。投入研发的资金是高利贷借来的，流动资金非常紧张。工资只发一半，另一半打白条，任正非比喻为二万五千里长征，拿了老百姓的粮食没钱给，只留下一张白条，等革命胜利后再偿还。
- 4、员工不稳定。每天有新员工进来，每天有老员工离开。员工议论最多的是，公司是否会倒闭。

实现突破：

1、借高利贷投入研发数字程控交换机。经过无数次的失败，在损失了 6000 万至 1 亿元的代价后，新型的数字交换机终于研制成功，在随后的几年，这种新型号的交换机成为了市场的主流。

2、农村包围城市。跨国电信设备商大多都是百年企业，它们的产品性能先进、质量可靠，自然占据城市市场。任正非认为，农村市场之大，足以为华为提供一个由弱变强的“机会窗”。

4 亿的飞跃（1993 年）：

1、以客户需求为中心。农村通信网特征：一是发展不平衡，传输手段复杂多样，交换设备层次多，接口复杂；二是标准、非标准并存，网络复杂，计费方式多样；三是话音通信为主，兼容数字业务；四是环境差、维护力量有限，对交换机的防护要求高。从这个分析来看，华为对客户的需求研究得非常透。

2、华为产品的优点。华为的交换机虽然技术上不是很先进，但其可靠性高、适应力强、易维护等特点很突出，另外防雷好、防鼠咬、用电省、处理能力强、接口丰富、扩展容易等优点也得到了客户的广泛认可。

3、国外公司产品价格高、服务态度差，给了华为可乘之机，华为的客户服务明显更加灵活并且更具亲和力，随叫随到，积极主动。

4.3.6 华为成功的剖析

华为的成功：任正非总结了华为的成功秘方，那就是依靠组织的力量、制度的力量和改革的力量。

组织的力量：1、团队的力量：“一个人不管如何努力，永远也赶不上时代的步伐，更何况在知识爆炸的时代。只有组织起数十人、数百人、数千人一起奋斗，你站在这上面，才摸得到时代的脚。”2、“阿米巴”组织模式：过去按产品分为有线、无线、终端、数据等业务部门，现在按照客户的不同将业务分为四大块——运营商、企业网、终端和其他业务。

制度的力量：1、《华为基本法》就象地下发达的根系，牢牢锁住各种资源，保证充足的水土供应，使华为始终坚持全球本地化发展；2、EMT 制度（轮值主席制度），使华为摆脱了接班人的困扰，其他的企业是难以找到接班人，而华为是人才层出不穷。

改革的力量：1、请 IBM 的顾问进行系统的 IPD（集成产品开发）再造，实行 IPD 变革后，改由 PDT（产品开发团队）承担研发规划，产品经理不再管理研发。每个产品都有各自的 PDT，每个 PDT 由研发、市场、财务、采购、用户服务、生产等各部门抽调的代表组建，就像一个创业型小企业；2、砸掉部门墙：部门墙是指企业内部官僚作风严重，故步自封，想集中力量办点事情还要跟多个部门沟通，往往资源调配不到位，研发周期缓慢，实施步调不一致，很多事情也无法正常开展。他提出让听见炮火的人做决策，加强前方作战部队的作战能力，综合后方平台的服务与管理，非主业干部要加强对主营业务的理解，减少前后方的协调量。任正非表示，砸掉部门墙的关键是破除官僚主义，清理流程中的控制点，大胆授权，让前线员工参与决策，让机关干部深入前线了解情况，以减少前后方的沟通成本。3、调整局部考核方案。由于要对部门实行高频率的考核，部门主管只能关注小集体利益，没有人关心华为的长期收益，人们关心更多的是短期内能看见的收益。在这种环境下，部门不可能配合起来做大事，因为部门主管会告诉员工完成自身的工作任务要紧，不要去协助其他部门创造价值和获得成功。目前，华为调整了局部考核方案，更多重视支持公司战略的问题。例如，华为考核的第一个指标是对公司目标进行分解，以支撑公司战略。第二个指标是做局部考核，每个岗位的职责与战略结合不是非常紧密，但是要求有突出贡献。第三个指标是要支持流程和服务客户，华为调整局部考核，主要是处理好这三个主要指标的权重问题，做好业务指标的量化。根据华为考核指标的排序来看，局部考核已经滑居第二，华为在考核时，先看是否支撑公司战略，再考察是否完成岗位职责，然后测评支持流程、服务客户的水平，最后综合评价。

在华为，考核评价分为 A、B、C、D 四个档次。华为规定，每年年底，D 档级的员工数量不得少于员工总数的 5%，管理人员不得少于 10%。普通员工和基层管理人员（三级主管以下）实行季度考核，中高层管理人员半年述职一次。在考

核的同时，设定下一个季度的目标。如果属于 D 档，个人的晋升与薪酬都会受到影响。可见，在这个绩效考核环境下，华为人为了解脱 D 档的评级，在完成岗位职责的同时，还要积极支撑公司战略，支持各项流程的开展和服务客户。

4.4 华为企业

4.4.1 先做人再做事错了吗

中国有句老话叫：先做人再做事。不同的人有不同的理解。按照《乔家大院》电视剧中乔治庸的说法，就是先学会做人，是按照古代圣人的经典来学做人；按照社会的惯例，大家对先做人再做事的理解就是，为人处事比什么都重要，每一个人在社会生存首先要学会为人处事，而且为人处事有高下之分。我们一般以成功人士的为人处事为大家学习的榜样，但是处于不同的行业为人处事之道又不尽相同。因此，对为人处事的理解仁者见仁，智者见智，社会上相应的书籍也是什么样的都有，让人眼花缭乱，难以辩明这些为人处事之道正确与否，例如《厚黑学》，有人认为是进入社会的必修课，有人认为是完全的无稽之谈，甚至是邪书歪理。但在我们企业中到底应该如何为人处事呢？是先做人再做事呢？还是先做事后做人？

华为的做法：1、中基层干部要以会做事的人为中心，会做人不会做事的人整天不断地去沟通，不断开会，糊里糊涂的；会做事的人一上来，这场战争怎么打，把这个搞清楚，会做人的人你们沟通去，做思想工作，战争一定要胜利，就简单得很。**我们公司内部沟通复杂，就是让很多不明白的人当了官，你只要改变这个现状，你就有希望。（2011）**

2、我们过去有一个错误的口号：要先学会做人再学会做事。**我们强调学会做人是指懂得商业道德，懂得道德原则，提高自己的技能，结果我们很多人误解就是学会内部公关。**这些人做到一把手以后，他不知道怎么干，他一天到晚开会。然后协调也很复杂，考核也复杂，把员工折腾得半死不活的。我们要选择会做事的人做中基层一把手，这个事情该这么干，那个事情该那么干（都很清楚明白），

当有矛盾，咱们才开会。从而减少会议，减少汇报，减少协调，简化考核，减轻员工的工作负担。

评价：企业有企业的制度和文化，企业有企业的运营规则，每一个社会人进入企业就要按照企业的制度和文化，以及公司的办事规则来学习做人和做事。

4.4.2 对事负责制

案例1：我们的同事在自己的职业发展中，往往会对某一个领导信任甚至崇拜和感恩。在这位领导向其推荐一个职位后，他会不加思索地决定跟着这位领导干，因为这位领导以前曾经是他的恩师。这种现象在目前的职场上非常普遍。这位同事完全忽略了自己的职业生涯应该如何规划，如何按照职业规划做下去，这是对事负责制；但是这位同事完全忽略了这一点，而欣然接受了这位领导的职位邀请，这是对人负责制。

案例2：企业中很多同事在工作中经常会问一句话：这是某某领导安排的工作吗？这是某某领导让做的吗？甚至在部门内部还有人会问这是老板确定的让改的吗？所有这些同事都是对人负责制。他们都忽略了事物本身应该怎么做，自己应该坚持的立场和观点。也就是按照事情发展的规律去考虑事情应该怎么做，这是对事负责制。

华为的做法：1、对事负责与对人负责制的根本区别，对事负责制是一种扩张体系，只对目标负责；对人负责制是一种收敛体系，这体系的弊端就是拉关系，走投机路线。我们要坚持对事负责制。

2、现在流程上运作的干部，他们还习惯于事事都请示上级。这是错的，已经有规定，或者成为惯例的东西，不必请示，应快速让它通过去。执行流程的人，是对事情负责，这就是对事负责制。事事请示，就是对人负责制，它是收敛的。我们要简化不必要确认的东西，要减少在管理中不必要、不重要的环节，否则公司怎么能高效运行呢？现在我们机关有相当的部门，以及相当的编制，在制造垃圾，然后这些垃圾又进入分拣、清理，制造一些人的工作机会。

评价：我们很多企业都是对人负责制。一个请示批示过了，但请示的细项只要牵涉到款项支付的，财务部门会卡住业务部门，让其重新请示。这也就是我们常说的什么事情都要请示。这些请示不仅浪费了领导者的有效时间，而且请示程序和流程的复杂也使机关人员越来越多，管理越来越复杂，企业运作效率越来越低。

4.4.3 企业定位

现状：企业在发展过程中，投资的决策往往受利益的引导，“哪里赚钱投哪里”。一种情况是很多企业会进入自己的上下游企业，进行相关多元化，在刚进入时还可以赚钱，但进入一段时间后，会发现自己投资的上下游企业往往会成为主业发展的短板，即使该企业供应的产品不如其他企业，自己也不得不接受，如果象对待外来客户一样严格要求产品质量，会发现该企业的产品不合格，慢慢就变成了公司的“鸡肋”和负担。另一种情况是进入其他行业，进行非相关多元化，同样的道理，刚进入时有的还赚一些钱，有的进入就赔钱，经过一段时间后发现哪一行都不好做，就又把重心移至原主业，最后是“赔了夫人又折兵”。这两种情况在我们身边经常发生，到底存在什么问题呢？

华为的做法：

1、定位：华为永不进入信息服务业，把自己的目标定位成一个设备供应商。定位用最简单的话说就是确定“不做什么”，但我们每一位管理者经常思考的是“能做什么”，这两种不同的思维决定了我们会轻易地犯错。华为在成立之初就确定了以通信设备制造为核心业务的宗旨。任正非在《华为的红旗到底能打多久》中也提及：我们要紧紧围绕在电子信息技术领域发展，不受其他投资机会所诱惑。创业以来，华为紧紧围绕着通信产业发展业务，后来将业务扩展到信息产业。在这个过程中，深圳经历了两个泡沫经济时代，一个是房地产，一个是股票。当时，凡是在这两个行业投资的人，都发了大财，便华为始终不为所动，固守在通信与信息产业。任正非后来承认，华为之所以没有被卷进去，倒不是什么出淤泥而不染，而是始终认认真真地搞技术。

2、为什么不进入信息服务业？ 华为的定位经过激烈的讨论和很大的争论，最后被肯定下来，是因为只有这样一种方式，才能完成无依赖的压力传递，使队伍永远处在激活状态。进入信息服务业有什么坏处呢？自己的网络卖自己的产品时内部就没有压力，对优良服务是企业的生命的理解也会淡化，有问题也会推诿，这样企业是必死无疑了。在国外华为经常碰到参与电信私营化这样的机会，华为均没有参加。当然不参加，以后卖设备会比现在卖设备还困难得多，这迫使企业必须把产品的性能做到最好，质量最高，成本最低，服务最优，否则就很难销售。任何一个环节做得不好，都会受到其他环节的批评，通过这种无依赖的市场压力传递，使华为内部机制永远处于激活状态。这是欲生先置于死地，也许会把华为逼成一流的设备供应商。

评价：任何一家企业的资源都是有限的，只有集中资源于核心业务，方能有所成就。正是这种要做就做最好、专一的心态，使华为在电信领域成绩斐然。

4.4.4 企业成长力

一个企业的自身结构和功能与当地企业群体的关系如何，并没有发现这方面的专门文献，但可以肯定的是，这种关系是客观存在的。也就是说，企业的成长必然受到周围企业的影响，如竞争与合作的关系处理，业务关系中有竞争、替代、互补等，还有学习问题，所有这些都会在企业结构与功能上有所反映，而且在企业规模上也会有所反映。一个企业是更加“依赖于”企业群体，还是更加“独立”？它决定了企业的成长力的大小。

企业的持续的成长和发展遵循**不进则退**的规则，企业不成长不发展意味着它将不断地被边缘化，最后被市场消灭。企业作为一个组织必须培育成长力。**成长力是指有助于企业持续获利的竞争能力**。企业组织是有生命周期的，它就像树木，从一棵幼苗长成参天大树，便是一个成长的过程。而我们所需要关注的不仅是它的成长结果，还要关注它的成长过程，以及成长过程中所需的空气、水、土壤等养分。这些养分在企业经营领域可能是企业文化氛围、人员、市场环境等。

企业成长主要是企业从结构、投入、组织氛围建设等多个方面而展开的能力提升，是促进企业发生质变的过程。企业成长的发生表现为各个方面，比如：开放合作、内部管理变革、研发型投入、学习型组织等。

我们在企业变革中经常遇到的问题是：过量无序的变革带来管理的混乱。华为的成功经验告诉我们要改变这种现状，首先要选定一个榜样来学习，而不是见到优秀的全都拿来主义；其次是新的变革要在现状的基础上提升，而不是推翻现状、全新变革；第三是流程与架构的调整要慎重，不能因为人的能力不足或习惯而调整，最后引进榜样经营理念要一致，学会削足适履，先僵化、后优化、再固化。

4.5 华为的管理经验

4.5.1 管理系统

现状：企业管理的规范化是每个企业都在做的一件事，但究竟从哪方面入手？我们看到的系统管理首先入手的是信息化系统，近年来软件产业的快速发展可以印证一切，但信息化系统的切入仅仅是系统管理的第一步，它是系统化管理的基础，而非全部。但我们很多企业在此已经停步不前了，为什么？因为我们看到了很多信息化系统的弊端：用人多、系统跟不上企业变化、系统解决不了所有问题，系统的使用大家不习惯。所有这些可能都是我们管理上的问题，而非系统本身的问题。

华为的做法：我们的管理系统，是从小公司发展过来的，从没有管理，到粗糙的管理；从简单的管理，到 IPD（集成开发）、ISC（集成供应链）、财务的四统一、IT 的初步建设。公司的管理正在走向职业化、规范化，正在走向与国际接轨。

评价：管理就是要摆脱对人的依赖，摆脱人为的干预。管理的现代化首先是管理的信息化。我们在做好管理的制度化、流程化的同时，要将管理的信息化和智能化进行下去，企业未来的发展才能有保证。

4.5.2 管道战略

2012 年，华为公司正式明确了管道战略，这意味着华为将坚定不移地聚焦管道业务。那么，到底什么是管道？华为的管道哲学到底是如何实现的呢？实际上，管道是一种获取资源和输出资源的途径和模式。在华为，其所设计的管道是一种将数据作为资源来运输的管道体系。

华为对管道哲学有较深刻的认知，并受此启发设计了管道战略。华为管道战略中的管道是从技术、产业视角出发，是一套用来承载信息的数字管道体系。这样来看，管道就是企业的主航道，就是运送和整合各种资源的通道，它本身就是一个完整的生态系统。

具体而言，华为的移动/固定宽带，具有类似于输水管道一样的资源输送和短时存储功能，客户可以借助这个管道获得信息资源；网络视频和会话描述协议平台等信息管道的使能平台，则可以帮助客户更大程度地发挥出信息管道的价值，并为企业创造营收；基站设备可以称得上是管道的运营和计费系统；网络能源为管道供电。华为的这些设计都是服务于管理体系的，可以帮助客户更好地使用和管理管道体系。

在整个管道战略管理中，华为始终意志坚定地保持聚焦于某一领域，围绕这个管道体系进行业务拓展；同时，华为还会适当投资一些产品解决方案，以增加信息管道的容量，拓展管道的覆盖面，使管道得到更为有效的管控和维护，进而使得客户和华为都能够获得更大的发展空间。面向消费者时，华为着力开发能够产生流量和消费流量的网络终端，而非连接的消费电子产品；面向企业和行业时，华为聚焦的是企业和行业所需要的 ICT 基础设施，只做 ICT 基础设施产品提供商，而非细分领域的应用软件；面向运营商网络时，华为聚焦的是 E2E 大管道架构，将企业解决方案设计的目标设定为“高带宽、多业务、零等待的客户体验。”

基于这种战略定位，华为集中面向消费者、企业/行业、运营商三类客户，分别成立了各自的事业群，针对性地架设管道体系，为三类不同的客户提供 ICT 解决方案。同时，这些管道又是紧密相通、相互促进的，它们在技术上更是垂直整

合的。比如：IT 技术（产品）在企业中使用的是服务器，在运营商网络中使用的是专用设备；无线技术（产品）在消费者中使用是手机，在运营商网络中使用的是基站。总体上说，华为技术的系统整合与针对性共享，使得华为在服务于各类客户群体时，都能够提供更优质、更有竞争力的产品解决方案。

评价：虽然客户需求始终在发生变化，但华为坚持以客户为中心，无论哪类客户，只要需要管道并且能给华为带来利益回报，华为就向它开通管道，为之提供最优质的产品和服务，这也是华为在管理战略指导下的必然坚持。正如任正非所言：“公司要像长江水一样聚焦在主航道，发出巨大的电来。无论产品大小都要与主航道相关，新生幼苗也要聚焦在主航道上。”

4.5.3 华为管理的不同

1、不断探索，永不言败。内部对不确定性的研究、验证，正实行多路径、多梯队的进攻，密集弹药，饱和攻击。不以成败论英雄。从失败中提取成功的因子，总结肯定，表扬，使探索持续不断。

2、伟大的背后都是苦难。十几年前，公司在西藏墨脱开通“450”设备的一个站点时，王文征带 200 名民工，背着拆开的各种部件，4 天 4 夜翻过 4 座 5000 米的雪山，风餐露宿，开通了墨脱的通信。

3、聚焦战略，就是要提高在某一方面的世界竞争力，也从而证明不需要什么背景，也可以进入世界强手之列。平凡的 18 万人，28 年来聚焦在一个目标上持续奋斗，从没有动摇过，就如同是从一个孔喷出来的水，从而产生了今天这么大的成就。

4、战战兢兢，如履薄冰。泰坦尼克号是一片欢呼声出海的，与华为的今天何其相似。沿着惯性，华为还有 3-5 年的高速增长，3-5 年后呢？百年前生产泰坦尼克号的贝尔法斯特在工业革命中，何等的繁荣呀！三十年河东、三十年河西，华为也三十年，要想不死，就必须自我改革，激活组织，促进血液循环，焕发青春活力。

5、极低的差错率。现在，170 个国家的账实相符，170 多种货币，1 万亿美金的流通量，差错率比银行低 100 倍。

6、技师是制造的中坚力量，在制造中发挥关键作用，高工匠、高工资。杨海滨，技师，曾经的工作是盘光纤。盘纤是个细活，又要快，又不能断，可不是随便谁撸了袖子都能上的。为此他发明了“纸梳”，让盘纤效率提升了 80%以上。

7、要用世界上一切最先进的生产装备、最先进的工具方法、优秀的人，瞄准高质量前进。南方工厂的“无人”车间，120 米的生产线上，一个个零部件变成一台台可以交付到消费者手中的华为手机。平均 28.5 秒出一台手机。

8、构建一个大的系统、大的平台。必须要有一些规划，不然就不能建立一个万里长城。IPD、IFS、ISC、LTC.....所有流程构建了华为做到行业领导者的地位。

9、自律永远是管理的低成本。越是制度化、流程化，越是需要各执守人的自觉。各级干部应把践行八条作为终生的座右铭，使我们的流程管理更加简洁、及时、准确。

10、建好食堂，吃饱吃好，才不想家。海外建设优先抓好艰苦地区和工程项目的野战食堂建设问题。原则上 5-6 人以上的可以建立野战食堂，2-3 人左右的要确保员工能吃到可口的饭菜。

11、用市场化的方法来满足一部分员工的需求，让员工多付钱还高兴。吸引舌尖上的中国的厨师来创业，将 170 个国家的厨师循环培训起来，改善全球中、外员工的生活，将全世界最好、最美的咖啡厅吸引来园区。

12、心声社区是华为的罗马广场。如果敢于讲真话，就是一代将星在闪耀。

4.5.4 华为的管理风格

(1) 以目标为导向，志存高远

毫无疑问，任正非领导力的核心在于他非常清楚华为的目标——成就客户梦想，任正非也确实身体力行，满怀激情地追寻这一梦想，因此，华为也就成为任正非

的使命。他总是想方设法为客户创造价值，通过一个个故事，不断向员工传递一个理念：华为员工应致力于实现公司使命，即提供通信技术实现联接。

要成就客户梦想，就需要提供最好的服务，这也是公司取得成功的关键。在华为成立之初，华为产品不如竞争对手的产品，这一点任正非心知肚明。因此，他另辟蹊径，吸引客户。他认为，只有提供优质服务，才能吸引客户。例如，由于早期华为的设备经常出问题，华为的技术人员就经常利用晚上客户设备不使用的时段，去客户的机房里维修设备，并且对于客户提出的问题，华为是 24 小时随时响应。这种做法跟与西方公司有很大的不同。西方公司有好的技术和好的设备，但却忽略了服务。华为的优质服务为公司赢得了真正关心客户需求这一美誉，并同时让华为赢得了竞争优势。再如早期中国沙漠和农村地区老鼠很多，经常会钻进机柜将电线咬断，客户的网络联接因此中断。当时，在华的跨国企业都对此不屑，认为这不是他们的问题，而是客户的问题，他们认为只需为客户提供技术。而华为却不这么认为，在设备外增加了防鼠网，帮助客户解决了这一问题，华为也认为自己有责任去这么做。得益于这一目标驱动战略，华为在开发耐用设备和材料方面获得了丰富经验，后来也因此在中东地区赢得多个大客户。

(2) 灵活应变，愿景驱动

任正非充满激情，努力将公司目标转化成公司愿景，将华为发展成为国际领先企业。在实现公司愿景的过程中，他不断证明了自己的战略规划能力，根据公司面临的挑战适当调整愿景。他的管理有一点至关重要：虽然他推崇灵活应变的理念，但是从来不会偏离公司的目标和价值观。这种领导能力源自他积极主动的态度。他总是关注未来，很少停留在过去。谈及华为创始人的优点，人们总会说：任正非总是展望十年后华为会变成什么样子。例如，华为通常以十年为周期制定发展计划，而爱立信和摩托罗拉等竞争对手通常按财季或财年制定发展计划。

任正非能用批判的眼光审视过去的成功，同时识别未来十年将面临的挑战，这也是为什么任正非在很多国人眼中是一位颇具影响力的商业领袖。中国有诗云：“江山代有才人出，各领风骚数百年。”的确，任正非制定了最为有效的战略，带领华为通过三个阶段（每个阶段约为十年）的发展，让华为成长为一家全球领先的

企业，这证明了他的巨大影响力和远见卓识。有意思的是，华为在每个发展阶段都会有特定的关注点和战略。任正非称在第一个发展阶段（1987 年至 1997 年），华为处于创业初期，公司一片混沌，力图生存下来。要想提供高质量服务，只能靠艰苦奋斗。在第二个发展阶段（1997 年至 2007 年），华为与 IBM 合作，建立了自己的管理架构。用任正非的话说：“混乱得以消除，秩序得以确立。”通过与 IBM 合作，华为学习西方公司的最佳实践，引入了更加全球化的视角。任正非对此有着清晰的认识，因此他要求华为全体员工在工作中采用 IBM 引入的美式实践。他不断向员工口头传达这一要求，称有时需要“削足适履”。他认为，在第二阶段，要穿美国鞋，如果不合脚，就要“削足适履”。可以看出，任正非的全球抱负依然是生存与发展。在第三阶段，即 2007 年以后，华为的战略是简化管理，吸引优秀人才，通过有效创新成就客户梦想。任正非担心第二阶段的模式会导致决策不够高效。与第一个混乱的阶段相比，在第二阶段决策周期更长；有人担心，华为会失去创新的魄力和勇气。因此，第三阶段聚焦简化管理，在结构化的管理框架下允许一些混乱，从而激发创新。

（3）激发员工斗志

要打造一支甘于艰苦奋斗的员工队伍，就需要激发员工斗志。任正非能够激发他人斗志，这也是他一直被称道的人格特质。任正非特别爱讲故事，他经常通过一个个故事，慷慨激昂地向员工传递他的理念。在华为早期（第一阶段），任正非经常给员工讲故事。他相信，二十年后，世界通讯市场三分天下，华为必有其一。当时，华为仅有 200 名员工，很多人都觉得他是痴人说梦。尽管如此，多年来，任正非一直秉承这一信念并在各种场合向员工传递。这个故事常常被人津津乐道，华为成立第五年的时候，任正非在厨房和厨师给员工做饭，中间他突然冲出厨房，大声宣布：二十年后，世界通讯市场三分天下，华为有其一！醉翁之意不在酒，他的故事之道在于：让员工充满斗志地投入到项目中去。特别是在公司创业初期，他运用这一战略，成为员工的思想导师和领袖。作为一位领袖，他不断传递公司愿景；作为一位思想导师，他引领员工朝目标迈进。例如，在创业初期，华为产品开发不尽人意，任正非便亲自访问了很多海外研发机构。1997 年，他访问了美国贝尔实验室。据说，任正非当时对贝尔实验室的工作成果惊叹

不已，竟然感动得哭了。回到深圳后，任正非告诉所有员工：他已经深深地爱上了贝尔实验室！这一激昂陈词旨在鼓舞员工，让华为研发人员坚信：他们终有一天会超越贝尔实验室的研究人员！

(4) 保持谦卑，艰苦奋斗

任正非在引领华为追求梦想时，他非常清楚自己的不足，他从不认为自己无所不知。在谈到他所具备的才能和特质时，他总是强调：他的知识并不是最丰富的。很显然，他拥有远大抱负和很强的执行力，但同时保有谦卑的心态。尽管他的这种领导风格激励了很多，引领公司渡过了转型期，但他还是经常讲：自己能力有限，在团结员工这方面可能不如很多人认为的那样好。他总是避免被扣上“传奇领袖”的帽子，而是强调没有艰苦奋斗，就没有华为的成功。

同样，任正非不是一个技术专家，这早在华为成立之初就是尽人皆知的事实。但他从不认为这是劣势。相反，他认为这恰恰是他的优势，因为他坚信，他的组织才能加上其他高管和员工的 IT 背景，定能创造奇迹。任正非曾说过：“我不懂技术，不过我可以让大家朝着共同的目标努力。”他取长补短，求贤若渴，逐步提高华为产品和服务质量，由此赢得广泛赞誉。责任共担、利益共享是华为的一项基本理念。截至 2014 年 12 月 31 日，任正非个人仅持有华为 1.4% 的股份，其余的由 82,471 名员工持有（数据来源：《华为 2014 年年报》），这是华为与员工分享利益的最好例证。这种激励机制能够激发每个员工艰苦奋斗，共同帮助公司取得成功；更重要的是，它确保了华为是一家真正由员工持有的公司。

(5) 指令式管理风格

在中国，领导体制往往具有自上而下、等级分明的特点，华为大致上也沿袭了这种风格。但与这种十分强调“控制”的管理风格相比，任正非的领导风格呈现出不同特点。一方面，任正非大小决策必须亲力亲为，这也许与他曾经在军队服役有关。他严肃，有着强大的意志力，时刻把握决策权，在华为发展之初，他的意志力体现在坚持把奋斗和生存当做公司首要战略。当时华为的口号是：“胜则举杯相庆，败则拼死相救。”但在决策执行上，任正非给了员工很大的自由空间。

在华为发展的早期，在公司的发展战略、文化建设等重大决策方面，任正非坚持“大权独揽，小权分散”，但在研发、干部任用、薪酬分配等方面却充分放权，这既最大程度上激发了各层管理者的主动性与创造性，也带来了很大的随意和混乱。向西方全面学习了近 20 年的华为，今天在决策体系上越来越规范化和制度化，集体决策确保了华为更少地犯错误，更广泛地吸收集体智慧，但僵化的一面也凸显了出来，因此，任正非在华为高层决策过程中，有时更像“鲶鱼”，总是搅起不平衡，以激发组织的活力。华为今天的决策体制形成了一种“有限民主+适度集权”的风格，既避免了个人独裁带来的“一人兴邦，一人丧邦”的积弊，也防止了过度民主带来的效率低下、集体不作为现象。

（6）合作共赢

与竞争对手合作是华为文化的一大特点。一般来说，公司要么选择进攻，要么选择妥协；换句话说，要么竞争，要么合作。在华为发展的前 20 年，华为为了生存、成为更好的服务提供商，主要采取主动出击的策略。很显然，任正非当时认为竞争可以推动公司向前发展。不过，他认为竞争的核心是尊重竞争对手。华为采用“竞合”策略是受到英格兰光荣革命的启示。1688 年，奥兰治亲王威廉推翻英格兰詹姆斯二世的统治，这场无血革命给任正非留下了深刻的印象，让他意识到合作也可以取得胜利。任正非对历史事件有着浓厚的兴趣。在华为发展早期，华为会定期邀请东西方学者，一起探讨各国历史。华为在英国也同样采取了竞合策略。例如，华为在英国班伯里成立网络安全认证中心，确保设备质量，并与英国信号情报机构英国政府通信总部（GCHQ）进行合作，保证网络设备和软件安全可靠。华为的这些举措旨在让英国政府和广大客户相信华为和流程。实际上，华为之所以能在欧洲发展壮大，除了其坚持以服务为中心的理念外，在一定程度上也要归功于其竞合战略。起初，欧盟官员确实想针对华为产品发起反倾销调查。但爱立信和诺基亚相信华为不存在倾销行为，鼎力支持华为。

（7）强大的学习能力

作为一个领袖，任正非坚持自我批判、慎思笃行。他有一句话常被引用：思考能力是最重要的。他所说的思考能力不单单是指人的一项重要能力，还是华为文化

的精髓。他认为员工智慧是华为最珍贵的资产。通过思考，我们可以连点成线，制定灵活的愿景和战略。任正非坚信，只有具备大视野，才能作出明智的战略决策。有趣的是，这种战略需要将思考能力与全员学习结合起来。华为大力投资营造良好的学习氛围，鼓励员工进行思想碰撞。如前文所述，以史为鉴，可以引导我们采取行动，树立信念，创造未来。同时还要确保公司内部能实现知识共享。华为鼓励高管除了阅读专业书籍外，还要阅读专业领域以外的书籍。此外，华为还设有面向全球华为员工内部论坛——心声社区。任正非和其他高管的想法经常会放在心声社区，让 15 万员工去评头论足。例如 2014 年，公司有个关于奖金的决定，遭遇到了 7 万多人次的批评。任正非和其他高管经常会在心声社区遭受员工激烈的批评。

从以上七点看，这是否意味着任正非只是一位思想领袖？因为他的管理哲学一直强调思想的力量？我认为其实并不是这样。虽然任正非在华为推崇不断学习、自我批判，但他始终以创始人的身份满怀激情地引领公司不断发展。在华为员工看来，任正非是一位以行践言的卓越领袖。他坚持持续学习、不断获取新信息，力争把华为发展成行业最好的技术公司，为客户提供最卓越的服务。

4.5.5 参观体验华为的管理细节

当我们穿行于大气而精致的华为总部，漫步于美丽的百草园，还是被扑面而来的魅力深深地震撼了。

一、透过细节看华为服务，华为的服务意识体现在流程制度中，展现在华为人的服务细节中，这种服务意识不仅是针对客户的，也是华为人与人之间相互的。

细节一：团队服务犹如行云流水。展厅内的液晶显示屏上的欢迎字幕和展厅接待人员那真诚的微笑一同映入眼帘。在展厅内刚刚站定，手拿数码相机的工作人员便礼貌地邀请大家一齐合影留念。接着，展厅讲解工程师带领大家参观展厅，细致耐心地讲解。大家或停或走，置身于高科技产品之中，领略数字家庭的温馨与现代，仿佛到了科技梦幻世界。走进简洁而高雅的会议室，每个人的桌前已摆放了刚刚在展厅拍摄的已镶入像框的合影。看着华为题为“丰富人们的沟通和生活”

的公司短片，品着工作人员刚沏的新茶，闻着桌上花篮鲜花的芬芳，内心不得不由衷赞叹华为服务的精细、自然和周到。

细节二：服务细节力求尽善尽美。当我们飞抵深圳时，已是晚上 11 点，华为公司负责接待的人员还在耐心等待，吃过晚餐，入住宾馆已过凌晨 1 点，但华为人在诸事安排妥当后才静静离开；入得房间，显眼处摆放着华为早已送达的大果篮与欢迎问候卡；餐饮安排既展现了当地的饮食特色，又会充分考虑每个客户的口味，每餐都是那么可口，细细品来会察觉主人的细致用心……

细节三：用心服务超出客户期望。参观过程中，同行的德君因晚上加班，眼睛布满血丝，负责接待的小张马上注意到了这一点，不但关照德君注意休息，还趁外出时给德君买来舒缓眼部疲劳的眼药水，这是连我们这些朝夕相处的同事们也未曾想到的。这样温馨而令人感动的细节，比比皆是，这种真诚而自然地展现和流露出的服务意识，犹如梅兰沉静而幽雅，深深打动着走近华为的每一个人。服务，对于服务性行业来说，它是企业的生命线。我们在努力提升客户服务水平，不断改进服务短板、理顺服务流程，力求保持客户满意度的持续提升。在即将开放移动通信市场的今天，通过卓越服务品质构建与客户间稳固而强大的“心灵关系”将是竞争优势的关键所在。构建独特的服务文化，以与众不同的服务体验，传达我们的独特价值，贯通并强壮服务利润链，将是我们基业长青的法宝。服务，表现出来的是行为，而支配行为的是人的意识，客户至上、以客户的感知为标准，这些公司倡导的服务理念是否深入了我们每个人的灵魂？我们是否持之以恒地以客户至上与大服务观念为工作准则来开展日常工作呢？服务，不是企业发展的成本，而是我们产品增值的根本。

二、透过细节看华为团队提升。负责接待我们的小张成熟干练、周到细致，给我们留下了美好而深刻的印象，而她大学毕业也才 1 年零 9 个月。她说，自己来华为之前，什么都不懂，是华为的培训、分享、工作的责任与信任使自己得到迅速成长。有人说，八〇后的独生子女娇气、浮躁，在华为却看不到一丝年代的痕迹，而是深深的华为印迹。

细节一：注重每个人的素质提升。学习，是华为的生活方式。据说，华为总裁任正非自己每周至少会读两本新书。华为内部的活动奖品大部分是书。华为提倡员工学习，即使是贵宾餐厅的服务人员或司机都会接受专业培训，不仅是本职工作所需的技能，还需要学习公司的文化、服务礼仪、沟通艺术等。服务人员需要学习对贵宾楼里每幅画的欣赏与讲解、各大菜系的特点；司机需要学习英语口语等。正是华为如此注重培训、关注每一个员工的素质提升，才有了每个环节五星级服务。华为的服务，使产品增值；华为的培训，使员工增值。

细节二：华为的团队学习。参观华为大学正值周末，当日上课的员工不多，但那宽敞的阶梯教室、清静的教室长廊、激情洋溢的板报和专心伏案的学生所积聚的浓郁的学习氛围仍给我们留下了深刻的印象。华为有外聘老师、有自己的专职老师，更多的是员工兼职授课。更值得一提的是华为的团队学习，华为的团队学习体现在四个方面：一是提倡老员工做讲师，教学相长；二是华为的导师制，每个新员工都有自己的导师，如果学员成长优秀，导师还会被授予优秀导师奖；三是华为将团队成员的成长列入对团队领导的绩效考核，激励领导用心培养下属；四是华为提倡研讨式学习，甚至邀请合作伙伴共同就某个课程进行分享与研讨。华为的这种相互分享、共同成长的团队氛围促成了整个团队的快速成长。

细节三：华为的胸怀。华为的大门是完全敞开的。人来，欢迎；人走，欢送；如果再来还欢迎，再走亦欢送。在华为有许多二进公司或三进公司的老员工，足以见证华为的胸怀与魅力。而离开的员工大多也保留了华为人共有的敬业、朴实与好学。华为的规范管理与文化魅力保持了华为的本色与自我；而员工流动又保持了华为的创新与活力。正是不断有新鲜血液的注入和流动，使华为团队学习的效果更佳，在团队学习中有更多的灵感迸发。一个擅长学习的团队才是有战斗力的团队，才能在竞争中战无不胜。我们企业也崇尚学习，强调学以致用、求真务实，视“学习”为企业文化的主旋律。可是，当面对华为人的团队提升时，还是为之一震。

三、透过细节看华为文化。走近华为，会真实地感触到华为的文化不在书上，而在员工的行为与企业的管理中。

细节一：华为的文化培训。华为对员工的培训是耐心而用心的。文化贯穿于培训中，是培训的灵魂。以入职培训为例，员工入职培训一个月，其中文化培训就要用时一周，并要求员工书写学习心得。在华为大学，不经意间发现一面贴满新员工文化培训心得的白板，字里行间真情流露，足见培训效果了。期间，华为会安排返聘的科研院所的老专家们互动交流，新员工们无不被他们的敬业、执着与朴实所感动；华为还会安排新老员工的沟通会，交流工作与生活中的心得感受，帮助新员工尽快熟悉工作与生活环境。华为，正是通过这样的点滴积累及流程制度的规范引导，将文化基因嵌入了每个人的灵魂，塑造了具有独特魅力的华为团队。

细节二：华为的团队精神与客户导向。比如当一个华为员工提出客户接待需求时，通过电子流提出相关申请，会很通畅地得到各相关部门的配合。可能一个新员工刚开始还不太放心，尝试过几次后，会自发地为华为内部这种团队精神所激励与感染，而当自己需要配合别人时也会同样全力以赴。又如华为有个工时分析系统，供员工填写日志，公司会对员工日志进行抽查，同时还会通过回访等形式进行工作配合满意度调查，以增强员工间的团队协作和对合作伙伴的服务质量。

细节三：把酒话华为。与华为共处的时光，他们的话题始终围绕着华为。和他们在一起，他们像被施了魔法，谈论的话题也始终围绕着华为。以前听说过一件事，不辨真伪，如今算是信服了。说的是几个华为下班后一起喝酒，说好不谈工作，可聊着聊着就说起了华为：有人发觉后提醒，可是聊着聊着大家又说起了华为，如此几轮，话题总离不开华为。是怎样的文化培养了如此忠诚而敬业的员工？许多员工离开了华为，却仍保留了一颗华为的心，保留了在华为养成的工作作风与处事之道。是怎样的文化对人的影响如此深远？企业文化是影响企业生存与发展的一切非物质因素的总和：企业文化工作是对这些非物质因素进行的有目的的控制与干预的活动。企业文化工作与企业文化本身达到形神合一，使文化内涵透过企业的管理、流程与制度，透过企业战略与经营行为，透过员工的言行举止等展现开来……这是我们进行企业文化建设孜孜以求的意境，也正是华为魅力所在。

4.6 创业公司如何突破成长瓶颈

创业公司想突破成长的瓶颈，有三个关键维度，其一是文化、其二是机制，最后就是人才，这三个维度缺一不可。那么华为是如何走到今天的？我就先从几个关键点进行一下分析：

2002 年 IT 泡沫

科技领域的企业家一定会对 2002 年印象特别深刻，那一年是全球 IT 泡沫的破灭年。几乎所有的高科技企业无一例外的受到了巨大的冲击，高科技企业的销售收入一路下滑。然而另人震惊的是，华为的销售收入在 2002 年后出现首次大幅度上涨。

2008 年金融危机

2008 年的金融危机让国内的外贸出口型企业受到了巨大重创，特别是光伏行业几乎全军覆没。全球许多大型企业进入低迷时期、甚至倒闭，从金融行业到高科技行业无一幸免。然而又一次让人们震惊的是，华为的销售收入在 2008 年后又一次出现特别明显的上涨。

为何在两次危机面前，华为却能更上一层楼呢？因为在这两次危机来之前，华为都提前做好了充分的准备，尤其体现在其管理者的战略思维和战略眼光方面。华为从 1996 年开始实施包括管理体制内在的一系列的变革，在 2002 年这个门槛到来时，迈不过去的是那些弱小的、无长期战略规划的企业，而对于实力雄厚的企业来说，反而是一次特别好的控制市场的机会。2002 年全球 IT 泡沫破灭，大量的小企业出现现金流的问题，它们没有能力再为客户提供服务，反而给强大的企业创造了特别好的机遇。纵观华为，在 2002 年之后，华为大幅度的进行国际化，足迹遍布非洲、亚太、独联体、中东等这些非发达的区域。（变危为机）华为经过 02 年之后五到六年在非发达区域的市场扩展后，从人力资源管理到销售管理到研发管理等各个方面的维度都得到大幅度的提升。在 08 年出现金融危机时，又一次出现大批弱小企业倒下，再一次给予华为很诱人的市场机遇。与此同时，华为抓住了大规模进军欧洲的机会，以及向其他领域伸出了触角，比如德国电信等一些代表全球最高水平的运营商。当华为规模的突破了这些全球高水平

的运营商后，造成了一种很大的势能，促使华为在非发达区域的运作不再有任何品牌的障碍。这些正是华为在 02 年甚至是更早之前规划的长期战略而铺垫的机遇。（又一次变危为机）除了以上原因，华为能在 08 年后飞速成长还要感谢这个世界上创新能力最强的人——乔布斯。众所周知，乔布斯于 07 年发布第一代苹果手机，此后，全世界数据流量的消耗前所未有的大增，华为借机建立了手机品牌，得到了很好的市场反响。

其次我从三个维度来研究华为是如何突破成长瓶颈的？

1998 年的华为，在文化领域，华为还是比较故步自封的；在制度领域，缺乏很好的机制；在人才领域，依赖于“英雄”，还未系统化的构建人才体系。尽管 1998 年华为的销售收入已近百亿，然而从各个环节来看，华为的体系很薄弱。那么华为是如何突破当时的成长瓶颈、逐步击破问题的根源？大致分为以下几步：

4.6.1 战略思维和系统思考

如果一个公司的文化、机制、人才三方面的维度都做到位了，会对外呈现出一种特别强的能力，这个能力指的就是战略能力，企业的战略思维能力和系统思考能力会特别的强。那什么叫做战略思维和系统思考呢？它对外面呈现出以下几个特质：

做好战略规划，要超越同行、超越自己

超越能力是战略思维很重要的方面。

在我接触大量企业的过程中，发现企业的高管层在对公司治理的过程中普遍存在盲区，缺乏对全局的把控，它可能会觉得文化很重要、机制很重要、某项业务很重要，但都是单个的很小的点。华为在公司治理层面有项我非常认同的强大的能力，它能做到对全局的把控。华为对经营很重视，但同时对于人才的选拔、管理体系的建设等各个方面也都非常重视。

做好战略规划，不仅仅做好财务维度核算

华为在做财务规划时会拉长规划的期限，绝非像许多中小企业只是在头一年做好下一年的财务维度的预算规划。仅仅盯着财务维度，而忽略长期的战略维度，这正是许多企业突破了 0 到 1，却无法再从 100 到 10000 的原因。

做好战略规划，要超越短期、更要超越长期

在整个的企业成长过程中，华为做的特别均衡，比如说在基础领域的投入，华为会强行把销售收入的 10% 移到研发投入，这种前瞻性的投入会使后续的科技、技术维度的优势逐渐显现；同时，在变革上，华为在过去将近二十年的时间里，共计耗费了 300 亿付给咨询公司，这仅仅是咨询费用，还不包括 IT 建设费用，以此来构建华为强大的管理体系。这些都能说明华为并非仅仅盯着一个经营数据来把控企业。

做好战略规划，就要聚焦，要么不做，要做就做到最好

华为从很早之前就开始做手机，但直到 2011 年，才做了一个重大的战略决策，把终端作为华为的一个核心业务重点。华为在当时抽出了能力特别强的一批员工来专门从事终端这一块。

华为为什么会在 2011 年突然开辟一块与通讯设备组无关的业务？

从战略长期的角度来说，一方面，华为在 2011 年看到智能手机的市场商机非常巨大，这是在苹果手机崛起后带来的非常重大的一个商机；另一方面，华为在战略维度方面有一个侧重点叫做聚焦战略，即要么不做，要做就最大程度的投入资源、人力与物力。这是华为在战略领域一直坚信的一个原则。这也是华为在成长的过程中为何忽略房地产这类赚钱的领域，而是把战略聚焦在手机的产品维度。

如何形成战略思维？

很重要的一点就是要透过现象看清商业本质。2012 年，非常流行的一个思维就是互联网思维，那个时候华为听到了特别多批判的声音，特别是在终端领域，很多人不看好华为进入终端市场，认为华为的思维方式不对，不赞同华为许多前瞻性的思维，批判的声音认为先活下来、获得盈利最重要。当时有很多批判的声音，

即不管时代如何变化，商业的本质不会变化，那商业的本质是什么呢？商业的本质就是华为坚持了二十多年的以客户为中心，围绕着客户、去为客户持续不断的取得最大的价值。只要遵循这个规律，企业都能活得很好。这是各种商业思维包括互联网思维在内最本质的战略思维。除了看清商业本质，动态的看问题而非静态的看问题也是非常重要的战略思维。反面例子就是一些企业不看重战略，还有一些企业把眼前的战略实施完就不动了，会停滞很长一段时间。战略思维本身是需要依据市场动态和竞争优劣去不断调整的。华为管理层每完成一次年度战略，会把全球的区域总裁召集在一起，站在过去三个月的市场行情下，重新捋一下战略模式，看看格局和政策是否发生了变化，以及竞争对手是否出现了重大举措。因此，华为总是高频度的进行战略调整。想养成以上这些战略思维，很重要的一点还要培养开放思维，尤其是组织的开放。在华为有很多外脑，即外部顾问，他们很多并非从事通讯领域，甚至有些顾问还是政要。不同领域的外脑，会刺激企业家打开思维，能够更好的洞察到经济形势的变化。

4.6.2 经营和管理

这一步分又分为 HR、业务管理和财务三个模块。华为曾把经营和管理形象的比作一条河流，“HR”和“财务”是两个堤坝，在两个堤坝修缮得很牢固的前提下，作为“业务管理”的水流自然更容易平稳流淌。

➤ HR

选拔、发展、任职和激励，缺一不可。

➤ 业务管理

这一模块需要从战略、组织、流程和职能四个方面来入手。

➤ 财务

注重预算和核算。

4.6.3 领导力和组织氛围

➤ 领导力

对于领导力的定义有很多，我个人非常喜欢的是德鲁克对领导力的定义：“让凡人做非凡之事。”怎样能够让一群平凡的人聚在一起做出非凡的事呢？对此，任总有一个非常贴切的解释，他在 97 年说过：“领导者最重要的才能就是影响文化的能力。”那么具体应该怎么做呢？最重要的就是领导者自己以身作则；紧接着就是激励人心、能使众人行；同时要时刻准备着挑战现状，让我们今天看着不可能的事在未来变成可能。

➤ 组织氛围

一个企业的良好氛围要在进取和反思中不断提升。不畏失败、积极向上、树正气、敢担责、自我批判这几个方面是员工可以着手提升的。

4.6.4 企业哲学

当企业遇到在同一个战略和规模里停滞很久的状态时，那多半是企业文化和企业哲学遇到了瓶颈阶段。这个时候，我们需要重塑我们的使命、愿景和价值观。

使命：同路人

愿景：共同的目标

价值观：共同的做事原则

然而每一个人的价值观又是不同的，这就是很多企业无法形成核心凝聚力的重要原因。在这个时候，就需要管理层带领员工在开放的企业哲学维度里相互妥协、求同存异。任总在三年前提出一个观点：“思想领袖不是要停留在管理方法，而是要上升到管理哲学层面。”对于企业哲学很有指导性意义。

4.6.5 自我超越：开放与学习

完整的人格

我发现一些企业家做的比较成功后，反而容易沉溺在声色犬马中。但其实当一个人的内心世界被科学世界、艺术世界、哲学世界和物质世界这四个维度完整包围时，他的人格的构造才能较为完整了。尤其是“哲学世界”，对于企业家的管理思维构建来说尤其重要，在我近距离接触企业的这些年间，我发现大多数成功的企业家同时还是一个哲学家。

人性

人性的构造是复杂的，既有我们不喜欢的一面，比如贪婪、傲慢、暴力等等；也有我们喜欢的一面，比如关爱、创造、诚信等等。一个好的企业，需要不断的把员工往人性的好的一面去带动，才能促使团队良性发展。

突破瓶颈的关键点

大体上，当一个企业把“企业哲学”和“心灵”两个维度做好，就能不断吸引价值观一致的员工，在企业成长期实现突破。

4.7 外界过分夸大了我们，这对华为可能是灾难

1、不要把当前形势、看得过于悲观，要有信心

首先，我们要有信心，不要把当前形势看得过于悲观，形势总体还是好的。

我们处于信息社会，信息流量空间的增加还极其巨大，即使个别地区不接纳我们，也不影响在流量扩大时，我们的机会。

信息社会到底是什么样？其实现在谁也不清楚，是不是大量的像大气环流一样的信息环，人类社会中还有大量循环根本没有研究清楚。每个循环的认知，就是流量巨大的增加，越拖越大，是我们没有足够的管道、超级优秀的搜索引擎、好的时延。

我们不是志满意得的时候，而是我们追不上时代。比如，美国有家小公司正在研究用人工智能让智障儿童集中注意力（脑神经）来听课，大家不要以为这是医疗，集中度的用途是非常多的，打枪需要神经集中度，飞机作战也需要集中度。

当神经集中度打开，就出来一个循环，这个循环到底有多少用途？不知道。以前没有搞清楚的事情的漩涡变成了“大气环流”，我形容的“大气环流”是指信息流，用一种信息流来解决人类社会的很多问题。

2、外界过分夸大了华为、可能会麻醉我们的员工

在目前的国际环境中，华为公司应该怎么办？

我看《远方的家》电视栏目，记者采访过一位打太极拳的道士，他的太极八卦轻轻柔柔舞动，沙土就陷下去 2-3 公分的浅坑，表面上看似没有力量，内表是很有力量的。

太极拳的含义是什么？内功。

华为公司不是要为明天的计划做准备吗，我们主张打“太极拳”，首先苦练内功，内功的强大才是真正的强大，不要表现得像少林功夫那样咄咄逼人。

现在外界过分夸大了华为公司，也有可能是灾难，因为他们不知道我们今天处在的高度痛苦，我们实际到底行不行呢？外面说我们好，可能会麻醉了我们的员工，特别是我们发钱还多。

最近我才了解到日本的待遇体系，他们是很低的，未来有极大的竞争力。如果只是表面的繁荣带来我们内心的自豪，就会导致懈怠，我们绝对不允许懈怠。

公司已经有点泡沫化了，虽然我们对未来的发展空间有信心，但如果不加强内功修炼，提高实际运作效率，可能就不能应对这个社会和未来时代的发展。

3、重视经营质量、绝对不能说假话、作假账

和平时期最不平静的是海洋，大海永远是不平静的。市场环境也是不平衡的，市场经济引发的周期经济危机，泡沫化推动的梦想的坍塌，不同国家的多米诺骨牌……

我们已经全球化，发展总是不平衡的。我们不要求全球代表处必须是同一个发展模式，考核要随之灵活机动，不能僵化教条。

所以，经营也要打“太极拳”，希望我们的发展稳定、健康、高质量。这些年我们打假，大家已经开始转换认识，逐渐提高了经营质量。如果销售收入确实做不上去，可以减少人员编制，调整资源，把成本降下来。

只有真实的经营、真实的报表，才能让我们具有良好的经营质量。看看过去成功的大公司衰亡，我们公司要坚定不移地练内功，提高自己内在的力量。

现在公司抓经营质量，大家都感到很大压力，我认为应该要有这个压力。

4、各级行政主管、要对业务真实性负责

公司强调账务、资金、内审三项中央集权管理，但是各级行政主管要承担起业务真实性的责任。

有人说“既然中央集权，那你去管吧，我不管了”，这是推诿责任，最近我们要处分一、两个这类干部，让大家知道担负的责任。

因为财经不可能审查业务的真实性，他们对指令的合规性负责，他们提供真实的收支、真实的账务。收入的确认上，到账了他就通报，对数字承担责任；支出对命令的符合承担责任。命令人要对业务的真实性承担责任。只要预定指令符合了，就必须发射。

所以，业务与中央集权的关系，就是“高铁运作模式”。高铁从北京开到广州，至少途径成千上万个审查点，都是快速通行，其实就是无接触的监管，也是我们提倡的，减少沟通成本。

所以，在公司改革过程中，我们要建立信任体系，各司其责。各级业务主管要承担业务责任，这样才能使公司的管理简化，互相信任。

5、简化管理、减少改革困难

（1）职责分明，权责落实。

公司内部要慢慢建立规则，按规则追究责任，简化管理就会节省人力，从而降低内部运作成本，减少改革的困难。

我们要把问责制度清晰化。现在有些部门干了一个错事，就把具体操盘的基层员工整得死去活来，发命令的主管反而没事，我认为，基层职员只对命令负责，不应该对结果负责任。

（2）立法权大于行政权。

在决议制定的过程中会征求各方意见，允许公司内部有争吵，允许反对，但是通过的决议就必须得执行，你不执行就下岗，换个人执行。这就是“立法权大于行政权”。

我认为，公司 EMT 决议应该扩大发布范围，至少让三层以上管理团队能够看到，才能按照文件精神去贯彻执行。

我们一定要确保公司经营质量健康，积极进攻是可以的，过程中也可以有损失，对待损失要宽容。但是，要看是在新领域积极进攻中产生的失败，还是在成熟领域不遵守规则而失败，这有区别。

6、优化人力资源机制、所有变革都要谋定而后动、一切向“打仗”靠拢

（1）优化干部晋升制，坚持淘汰制。

在主官、主管类干部管理机制上，我们要加强对责任结果的考核，贯彻淘汰机制，高级干部要服从公司安排，不能自己设计人生；中基层干部允许发挥个人聪明才智，找到自己的突破口；行政干部升官快、拿钱多，但是被淘汰的风险也大。

我们的末位淘汰应集中在主官、主管上。我们公司大多数员工都受过高等教育，谁不能当“将军”？我们不允许有庸官，兵熊熊一个，将熊熊一窝。

我们的干部选拔要以李云龙、赵刚为标杆。各级主官均要从主战部队中的主战人员中选拔，有战功、有持续贡献能力、有自我约束本事的。直至以后的轮值董事长、接班人，均从主战人员中成长。

我们不是上市公司，上市公司关心财务报表，因此，有 CFO 接班的可能，我们公司不会。担负保障和协调任务的干部，走赵刚路线，和平时期多担责，战时司令员说了算。

我们在管理中也如此，主官有垂直到底的管理协调权力。支持保障与协调的干部，用纬线的协调机制，确保主官的意志实现。

加强专家循环成长，“全科医生”和“专科医生”一定要循环起来，并且通过不断考试、考核和绩效管理来进行筛选，消灭“南郭先生”。

对于考试不达标的人员，不一定要淘汰，可以去内部人才市场找工作，转换到其他岗位。专家很光荣，循环淘汰过程中可能也痛苦。

建立清晰、稳定的职员队伍，95% 的确定性工作由职员承担，像高铁运行一样保持高速的日常运作。

职员对本职岗位充分理解和分析，按照规程和指令来操作，根据工作量大小、差错率等方面来确定职级和待遇；按命令的符合度承担责任，而不是对结果负责，就减少了沟通成本。

职员岗位更多是本地化，没必要实行岗位循环流动；职员可以有岗位津贴、工龄津贴，来解决岗位职级封顶后的问题。职员只实行绝对考核，不实行相对考核。但工作稳定可靠，并且允许工作到六十岁，不一定要年轻化。目前俄罗斯代表处正在试点，建立一套职员体系。

改革对于我们公司，呈现了很多不同的意义，各个部门要逐渐理解。我们一定要改变，但是不允许各个代表处乱改，谋定而后动，一切向打仗聚拢，所有变革都要导向“多产粮食”和“增加土地肥力”。

我们看到，基建的改革应该是成功的，松山湖基地、机加中心等建设速度快、周期短，这就是改革后的贡献。

100 亿的工程，工期加快 1 年，就减少 6 亿利息。他们从对员工到供应商、客户的分享，实现了合作共赢。在积极进攻中，你去思考，但并不是盲动，不是草率而动。

我曾说过，改革要用五至十年来逐步落地，所以不要着急，缓慢前进。今天我讲了形势对我们的压力，讲了改革的成果，改革进度也不要再有压力，坚持实事求是。

7、一定要打赢这一仗

我们要建立良好的防线，防线是我们的最后手段，不是最高目的，我们的最高目标还是要积极进攻。

所以，公司的策略从以前的“防守计划”转变为“攻防兼备”，以防为辅，以攻为主。我们有战胜的力量，我们整个公司都要坚定信心，英勇前进，为构建万物互联的智能世界而不懈奋斗，向死而生。

大家要多看我这一年来的纪要，在战略机会点上要实现战略领先，各个部门都要履行自己的职责，积极投入、积极配合，强身健体。

过去你们做出了伟大贡献，可能公司有时候没有看到，让你们受了点委屈，不要斤斤计较，也不要怏气，再做出更多成绩不就能证明自己了。

我们正在改革 BG 和代表处的关系，代表处积极说话，BG 积极发言，形成我们既有固守机制，也有穿插机制，固守部队和穿插部队融合在一起共同作战。

我们一定要打赢这一仗，打赢了才可能获得未来二、三十年的和平。

除了胜利，我们还能有什么呢？

第五章 管理方法

5.1 华为公司的短木板

5.1.1 自然法则

现状：我们在企业管理中会非常注重技术和销售，因为这两个部门最容易成为市场利器。因此，每一位管理者都会倾注七分的精力在销售和技术，销售达不成目标，首先会考虑销售政策是否有效，然后考虑人员的工作状态和方法；同时会考虑自身的产品是否有竞争力，自己的渠道开拓是否满足销量的要求，最后就是促销活动是否如实开展，开展效果如何等等，所有这些方面考虑来考虑去，往往会认定是两方面的原因：1、销售队伍的问题；2、产品的问题。因为其他的问题都是可以计算和衡量的，而这两方面都是人的问题，人的问题是复杂的，有很大的伸缩性，再加上听到一些不好的市场反馈，特别是销售人员在市场的无所事事，每位领导者都会火冒三丈，一个字“杀”。但往往在实际工作中，我们的短木板不是这两个部门，而是我们公司的内部其他部门。

华为的做法：企业管理是我们的短木板，而且这个短木板往往在企业内部，在各类支持平台，如：订单系统、信息化系统、付款系统、供应系统等。

评价：管理本身比较复杂，它往往是多个问题的杂合体，我们的管理者由于身在其中，往往很难找到根本的问题点，而销售与技术两个部门相对简单，而且与市场结合最紧密，由于经常关注很容易找到其中的管理短板，但它却不是公司的短板，领导者在经营过程中就容易把销售与技术的短板当成了公司的短板，从而做出错误的决策。

5.1.2 管理的短木板

现状: 我们在企业管理中会非常注重技术和销售,因为这两个部门最容易成为市场利器。因此,每一位管理者都会倾注七分的精力在销售和技术,销售达不成目标,首先会考虑销售政策是否有效,然后考虑人员的工作状态和方法;同时会考虑自身的产品是否有竞争力,自己的渠道开拓是否满足销量的要求,最后就是促销活动是否如实开展,开展效果如何等等,所有这些方面考虑来考虑去,往往会认定是两方面的原因:1、销售队伍的问题;2、产品的问题。因为其他的问题都是可以计算和衡量的,而这两方面都是人的问题,人的问题是复杂的,有很大的伸缩性,再加上听到一些不好的市场反馈,特别是销售人员在市场的无所事事,每位领导者都会火冒三丈,一个字“杀”。但往往在实际工作中,我们的短板不是这两个部门,而是我们公司的内部其他部门。

华为的做法: 企业管理是我们的短板,而且这个短板往往在企业内部,在各类支持平台,如:订单系统、信息化系统、付款系统、供应系统等。

评价: 管理本身比较复杂,它往往是多个问题的杂合体,我们的管理者由于身在其中,往往很难找到根本的问题点,而销售与技术两个部门相对简单,而且与市场结合最紧密,由于经常关注很容易找到其中的管理短板,但它却不是公司的短板,领导者在经营过程中就容易把销售与技术的短板当成了公司的短板,从而做出错误的决策。

5.2 如何进行规范化管理

5.2.1 成本控制

现状: 对于制造业来说,一谈到成本控制,大家首先考虑的是产品成本,产品成本首先考虑的是原材料成本,其次是制造成本。因为这些成本是有形的成本,通过财务核算很容易算出来,然后提出控制目标,每月拿实际完成情况与目标对比分析来对成本进行控制。即使如此,我们在实际操作过程中,很多企业很难做到成本可控,成本曲线不是一条平滑的下降线,而是时高时低的杂乱的折线,如果你的企业是这样一种管理状态,最起码说明两个情况:1、管理者没有科学的管理方法,影响成本的点可能不仅仅是八大浪费,可能有人为的因素,如官僚主义。

2、管理处于失控状态，找不到关键问题点或问题的根源，从而造成极大的管理漏洞。

华为的做法：成本控制是多方面的，应当从产品价值链的角度，权衡投入产出的综合效益，合理地确定控制策略。应重点控制的主要成本驱动因素包括：1、设计成本；2、采购成本和外协成本；3、质量成本，特别是因产品质量和工作质量问题引起的维护成本；4、库存成本，特别是由于版本升级而造成的呆料和死料；5、期间费用的浪费。

评价：企业开展成本控制，要实行精细化成本管理，不仅要抓大成本，还要抓小费用。同时，将降低成本的绩效指标纳入各部门的绩效考核体系，与部门主管和员工的切身利益挂钩，建立自觉降低成本的机制。

5.2.2 切勿频繁变革

现状：我们在管理中秉承一种哲学：不变革等死，变革找死。也许我们民营企业基本上都处于这两种状态：一是追求变革，因为市场变化了，内部不变不行；二是不愿意改变，因为害怕变革会出乱子。在第一种状态下，我们看到的是企业管理者会不断地推出新的政策或方案，不断地调整架构和招聘（辞退）人员，给员工一种“劳民伤财没有效果”的感觉。在第二种状态下，我们的管理者有充分的自豪感，认为自己的经验是无价之宝，是放之四海而皆准的良方，在企业遇到危机时仍浑然不觉。

华为的做法：变革是严肃的问题，一个有效的流程应长期稳定运行，不因有一点儿问题就常去改动它，改动的成本会抵消改进的效益。对于已经证明是稳定的流程，虽然发现它的效率不是很高，但是，除非我们整体设计或大流程设计时发现缺陷，而且这个缺陷非改不可，否则就不要改了。我们所有的改革必须经过严格审批、证实，不能随意创新和改革，这样创新和改革的成本太高。

评价：对一个正常的公司来说，频繁地变革，内外秩序就很难得到保障和延续。不变革又不能提升我们的整体核心竞争力与岗位工作效率。

5.2.3 经营管理的控制点

现状：企业经营管理重点就是不断解决管理中的短板问题。但对企业短板的判断力及解决能力是判断管理者管理是否有效的关键。我们的管理者更多的情况下，不是从短板出发进行管理，而是按照管理的套路出牌，即所谓的外抓市场与技术，内抓生产。因为在管理者的心目中，这些部门始终是管理的重点。

华为的做法：企业的要害领域，第一是产品的质量，第二是服务，第三是应收款和库存，第四是生产成本。

评价：在管理中，产品质量、服务、应收款和库存、生产成本是企业管理中冰山以下的部分，很多管理者观察不到这一层面，或者观察到了不知从何处下手，因而忽略了这些关键的控制点。

5.2.4 规范化管理

认识：企业规范化管理，重点在于为企业构建一个具有自我免疫、自动修复的机能。也就是说，使企业组织形成一种内在的自我免疫功能，能自动适应外部环境的变化，能抵御外部力量的侵害。并且当企业组织在发展过程中遭遇外部创伤后，能自动地修复愈合，使企业实现持续稳定的发展。

华为的做法：规范化管理的六个系统分别是：战略规划和规范、程序流程的规范、组织结构的规范、部门岗位设置的规范、规章制度的规范、管理控制的规范。

评价：目前，很多企业仍处于职业化管理的初期，但规范化管理是职业化管理的基础。企业要实现快速的发展，必须走了规范化的发展道路。

5.2.5 拧麻花

在市场竞争中，为了寻求生存机会和保持强劲的市场竞争力，华为近年来一直在扩大企业的经营规模，然而，当企业规模扩张到一定程度后，进入新领域或一味地强调借助规模来扩大市场占有率，这并不意味着必然实现企业效益的同步增长，

如果不去扩大规模，企业的竞争力就会受到冲击和影响，规模与效益就成为了一对矛盾的问题。

如何解决这一问题呢？任正非提出自己的解决办法：加强管理制度建设与服务，并在这条路上持续地走下去，坚持向一流的管理和严格的制度要效益。他认为，加强管理制度建设，依靠管理降低成本，向管理要效益，不屈不挠地坚持管理制度改革。

任正非认为，管理就要像“拧麻花”一样，越拧越紧，哪怕过了 4000 年，还能像埃及金字塔里的麻绳一样，仍然结实牢固。所以，管理制度的设计必须严谨有效。

当然，“拧麻花”的方法有很多种，在管理中，你可以用前后“拧麻花”的方法，要求在管理制度中增加一个时间的维度，一个时期强调一种主要倾向，一张一弛，波浪式发展；也可以采用上下“拧麻花”的方式，遵照制度要求，让企业高层领导向战略方向上“拧”，中基层主管和员工往效率和效益上“拧”；还可以从里外“拧麻花”，内部追求股东和员工利益，外部则满足顾客和合作者利益，维护哪一方利益都必须以其他方面利益的合理实现为前提，损害哪一方利益都会损害各方面的利益。

5.2.6 如何实现管理的低成本

自律永远是最低成本的管理

1、制度不可能完善到无懈可击，流程只有与认真遵守的人相配合，才会取得较大的价值和贡献。如果流程过于复杂，沉重的内部体系运转不动，其实是管理高成本，客户不可能为我们自己的高成本买单，那么可能只会以失败告终。历史上，很多世界级大公司倒闭，其实就是内部运作的极高成本，导致缺乏活力和竞争力，最后衰退。流程是用来运作的，当然目标是简单、及时、准确，绝大多数人遵守纪律就容易实现目标。

2、自律永远是管理的低成本，各级干部应把践行八条作为终生的座右铭，使我们的流程管理更加简洁、及时、准确。“促进自律，完善他律”形成一个良好的内部场。道德遵从委员会每个人都要带头遵守干部八条，以点带面，让大大小小的“火车头”带领二十多万员工的“火车”跑起来，让公司充满活力和竞争力。

我们敢于接受群众监督，形成他律。自律与他律相结合，形成的组织氛围必然是正向、积极的，也提供了流程不完备时的“自愈”机制。

3、团结就是力量，是我们持续胜利的法宝。团结为什么很重要？我们经营了三十年，正常运行没有绝对的错、绝对的正确两种极端状态，大家多一些开放、妥协、灰度，就能更融洽一些。各级民主生活会，要坚持。多沟通，一杯咖啡吸收宇宙能量。和谐的氛围、正的能量就一直会在公司上升。我们实行了项目责任制，这种长期责任，甚至是终身责任。不是我们的管理保守了，而是在内、外合规的条件下，鼓励在集体主义下的个人主义更好地发挥。我们呼唤英雄，也要宽容英雄的一些过错。英雄要更加自律，天降大任于斯人也。

华为正处于踌躇满志的历史阶段，如果不正确对待，可能面对崩溃的危险。内、外部环境的不确定性，风云多变幻，往往会是非成败转头空，这又不是没有过。因此不要认为繁荣是永恒的。

物质激励的边际效用是递减的，精神才是激发人性积极进取的最重要力量

1、公司前三十年，以“获取分享制”为基础的物质文明，促进了精神文明，使绝大多数骨干脱离了贫困。在此基础上，我们不可能以不断增加物质满足的方式来牵引，因为做不到，钱从哪儿来？我们一方面仍坚持过去的分享制不动摇，另一方面要加强精神文明建设。

现在是用精神文明来牵引物质文明进一步发展的机会，建设一支有使命感、负责任、有能力、愿奉献的生力军，去为人类社会作出更大的贡献。贡献有大、有小，力度有深、有浅，我们奋斗了，就无怨无悔。我们要更加强精神文明建设，加快让有使命感、责任感、有能力的人多拥有一些机会。我们要敢于用愿景去挑战自我，去牵引使命感、责任感，驱动奉献投入。

2、只有精神文明，才能促进人们的使命感、责任感、奉献精神，才能建立一支铁的队伍。有理想、守纪律、有能力、健壮体魄，应是一代有为青年人的追求。我们青年人朝气蓬勃、精神旺盛，要把有限的时间用在努力上，减少发牢骚、说怪话、闲聊的时间，争取有较大的进步，青春万岁，人生无悔。梦想不像土豆，种下去一定会有收获，但不播种、不努力一定不会有收获。牢骚太盛防肠断，风物长宜放眼量。

高、中级干部，在工作分配时，讨价还价，甚至拒绝上岗是合理的，我们应该尊重个人的选择。但，一旦上岗就必须忠实履行职责，任何惰岗、逃岗都不适合再做一个管理者。

解放战争时期，共产党的战斗力达到了高水平，其实就是精神文明建设。我们跟他们很像。现在华为公司经营状况好，但“胜则举杯相庆，败则拼死相救”共同奋斗的文化正在淡化。我们要有正确的价值观，为社会创造价值做出努力，人生才会感到无怨无悔。我们要有正确的精神追求，人的生命其实很短，要珍惜自己的宝贵青春。“幸福不会从天降，梦想不会自动成真。”

华大的校训，把“健壮体魄”放在第一位。清华大学最近要求“不会游泳的学生不能获得毕业证”，这个口号其实 1919 年时就曾提出过。五、六十年代全国大中学生、工人、农民响应劳卫制（劳动、卫国体育制度）号召，清华率先提出“为祖国工作 50 年”。我们不要求大家为华为工作 50 年，能否工作 30~40 年以上呢？所以，健壮的体魄是基础，我们要有健康的思想和行为。体育锻炼会使人们充满集体主义，充满血性，意志坚定，性格坚韧。

3、激发人性中积极进取的力量。古今中外所有做出成就的人，都是有精神的渴求，苏格拉底、贝多芬、爱迪生、曹雪芹、乔布斯、梵高、达利……，都是由责任和意义驱动的人生。物质激励的边际效用是递减的，使命和责任感牵引的动力是持久的，不断强化的。

鼓励团队精神中的个人主义、英雄行为

1、三十年河东，三十年河西。我们要加强整个队伍的建设，要为人作出较大的贡献，把青春献给祖国的繁荣昌盛。我们要创造给奋斗员工多一些机会，把那些有优胜结果的员工快速推上岗位，让他们经受炮火的考验。

2、我们的解决方案越来越复杂，我们的主官及专家要像林彪、粟裕那样专心致志地趴在地图上，聚精会神地研究问题，才能作好一个司令员。我们的专家、职员要作好参谋长，提高作业的有效性。我们正在推项目终身责任制，这并不是走向保守，而是在内、外合规的边界内，鼓励在集体主义中的个人主义，英雄行为的激励。我们也要宽容英雄在工作中的小错误，鼓励他们多产粮食，增强土地肥力。“以其昏昏，使人昭昭”是不行的，各级人员从踏踏实实地从做好本职工作开始，循序渐进地快速前进。业精于勤而荒于嬉，行成于思而毁于随。

5.3 华为的发展

5.3.1 如何跨界

现状：随着市场经济向纵深发展，企业的业务结构也将发生变化，企业面对传统业务日益萎缩、新业务的不断兴起、新市场的不断发展等外围环境的变化，不得不重新考虑或调整公司的发展战略。在确定新的公司战略时，公司领导会根据战略规划部门或公司高层决策部门对市场的调研结果，结合公司内部的资源条件对新的发展战略进行决策，最终确定是否实行前向一体化或后向一体化，是否进入新的产业或新的行业。也有的公司会通过专业的咨询服务机构出具调研结果，根据调研的结果确定公司的战略取向，但有多少企业能够按照上面的两种思路去做呢？很少，因为我国中小民营企业的治理结构根本不健全，大部分企业很难做到，他们更多的是看到新的产品突然在市场畅销，看到同行业不断进入，听到很多同行朋友的热切建议，就确定进入新的产业或引进新的产品技术和工艺。在对组织、人员、设备、生产现场进行布局后，就抓紧时间投入了生产运营，经过半年到一年的经营运作，突然发现自己进入这个行业或生产这类产品是个错误，公司生产出的产品难以销售，各项成本居高不下，公司亏损严重，最后决定放弃前期的投入和成本，重新回到传统产品的生产中。

华为的做法：《基本法》第 21 条：重点突破、系统领先，摆脱在低层次市场上角逐的被动局面，同时发展相关信息产品。公司优先选择资源共享的项目，产品或事业领域多元化紧紧围绕资源共享展开，不进行其他有诱惑力的项目。我们要严格控制进入新的领域。对规划外的小项目，我们鼓励员工的内部创业活动。《基本法》第 24 条：我们重视广泛的对等合作和建立战略伙伴关系，积极探索在互利基础上的多种外部合作形式。《基本法》第 26 条：顾客价值观的演变趋势引导着我们的产品方向。我们的产品开发遵循在自主开发的基础上广泛开放合作的原则。在选择研究开发项目时，敢于打破常规，走别人没有走过的路。我们要善于利用有节制的混沌状态，寻求对未知领域研究的突破。

分析：华为跨界的路径选择：1、根据《基本法》第 21 条，公司要进入更高端的信息产业，会基于公司现有的资源优势进行开展，例如：云计算、手机终端等；2、利用顾客价值观的引导，通过互利的外部合作开拓新领域，收购赛门快克，收购英国集成光电。3、抓住机遇，打破常规，利用有节制的混沌状态进入未知领域，如进入人工智能领域，与朗新科技成立合资公司，独资收购华赛等等。综上所述，华为的跨界更多的是在以客户为中心文化的指引下，从客户的需求出发，整合内部资源优势，以快速取得市场控制权或核心技术为目的，以并购、入股和合资的手段进入相邻或相关的全新领域。

5.3.2 抓住战略机遇

现状：美国的金融危机已经在全球稀释，欧债危机逐步被分解和淡化，国内产能过剩的危机消化也找到了方向，过剩产品在一带一路和内部建设重启政策的带动下，消化只是时间的问题。在目前的市场环境条件下，企业面临的机遇也有很多，新的产品或新的技术在不断兴起，**企业是引进新技术新产品，还是守着已经过剩的产品和技术，等待市场的复苏与好转？**这是每个企业都要遇到的问题，引进新技术新产品公司肯定要有大的资金投入，还要引进专业技术人才，将来产品做出来后到底怎么样，能否在市场竞争中占据优势，很难判断。如果坐等市场的复苏与好转，在现有的经济条件下好象看不到一点生机。面对新的发展机会，**我们很多企业既不想投入太多的人力、物力、财力，又担心市场机会跑掉，只好采用**

折中的办法，一方面不放弃既有的优势产品，一方面少量引进新的产品和技术。这样的选择到底有没有问题？

华为的做法：我们的经营模式是，抓住机遇，靠研究开发的高投入获得产品技术和性能价格比的领先优势，通过大规模的席卷式的市场营销，在最短的时间里形成正反馈的良性循环，充分获取“机会窗”的超额利润。不断优化成熟产品，驾驭市场上的价格竞争，扩大和巩固在战略市场上的主导地位。

我们坚持“压强原则”，在成功关键因素和选定的战略生长点上，以超过主要竞争对手的强度配置资源，要么不做，要做，就极大地集中人力、物力和财力，实现重点突破。在资源的分配上，应努力消除资源合理配置与有效利用的障碍。我们认识到对人、财、物这三种关键资源的分配，首先是对优秀人才的分配。我们的方针是使最优秀的人拥有充分的职权和必要的资源去实现分派给他们的任务。

分析：市场经济的法则就是优胜劣汰。每一次经济（金融）危机是市场机制对经济过热的一种反应，也就是行业重新洗牌的标志，危机的到来标志着传统产业规模缩小，产业（产品）升级；新兴产业逐步兴起，实现新陈代谢。企业面对新的历史机遇，坐、等、靠是肯定要被市场所淘汰的，即使危机很快过去了，企业（产品）还停留在原来的阶段，同样会被淘汰。在这个历史关口，企业面临的有两种选择：1、企业转型引进新的技术和产品，并以较快的速度取得相对优势；2、企业在原有产品上进行创新，在产品性能、质量、外观设计方面提升。低价同质产品时代已经过去，我们的管理模式必然要紧跟时代步伐，从同质产品追求更低成本竞争优势的经营战略中解脱出来，紧密围绕客户需求的价值取向，提升产品性能、质量和外观设计等客户体验，走上差异化的竞争道路。

评价：从华为的做法看，企业看到机会后，不仅要抓住机遇，还要以优势的资源占得先机和利润，取得后发治人的优势。这一点不仅是对老板战略眼光的考量，更是对他们胆识的挑战，很值得大家思考。

5.3.3 企业扩张的前提

现状：企业规模扩张有多重因素，大多数企业管理者考虑的是外生因素，即市场规模的因素。市场规模在不断增长，企业遇到产能瓶颈时就会考虑扩大规模。但对市场规模的认知如果从国内市场来看，可能市场规模在不断缩小，如果从整个国际市场来看，市场规模依然在不断增长。这是很多企业在市场研究中因视野的局限而作出的判断，而且绝大多数企业在进行扩张战略选择时都会考虑外在的市场增量因素，而忽略企业自身的能力因素，而且对能力因素的主要方面没有明确的认知。

盲目扩张的案例：盲目扩张的案例非常多，如德隆集团，它是一个拥有 270 亿资产，超过 200 家企业的大集团，它参与了十几个产业的经营，横跨一、二、三产业，从农产品加工到金融、证券、飞机厂，走上了一条危险的扩张之路。

华为的做法：如果没有坚实的基础，擅自扩张，那只能是自杀。大家想一想，如果我们产品既不可靠，也不优良，仅仅是我们的说明书写得很好，我们一下子撒出去一大批产品，那会是什么结局？如果我们又没有良好的售后服务体系保障，我们面对的将会是一种什么样的局面？如果我们的制造体系不是精益求精、扎扎实实寻求产品的高质量和工艺的先进性，那么我们产品使用在前方会有什么问题？当我们的服务系统不计成本进行扩张，我们也会走向死亡。这些假设的问题都是要解决的，就是要造就坚实的发展基础。坚实基础如何造就？要靠我们全体员工共同努力来推动公司管理的全面进步。

评价：在任正非看来，公司的扩张必须充分考虑公司的供应链系统，包括售后服务、制造体系等。供应链系统是一个整体，任何一个环节出错，都会给企业带来灾难。所以在任正非看来，在各方面的体系还不够完善的条件下盲目扩张无疑等于自杀。稳固的基础是企业快速发展的前提。

5.4 什么是 SDCA？

SDCA：SDCA 循环就是标准化维持，即“标准化、执行、检查、总结（调整）”模式，包括所有和改进过程相关的流程的更新（标准化），并使其平衡运行，然

后检查过程，以确保其精确性，最后作出合理分析和调整使得过程能够满足愿望和要求。

SDCA 步骤:

标准化 (Standardization)

第一步：寻找与标准有差距的问题。召集有关员工把要改善的问题找出来。

第二步：研究现时方法。收集现时方法的数据，并做整理。

第三步：找出各种原因。找出每一个可能发生问题的原因。

实行 (Do)

第四步：标准化及制定解决方法。依据问题，找出解决方法，安排流程后，立即实行。

检查成效 (Check the result)

第五步：检查效果。收集、分析、检查其解决方法是否达到预期效果。

制定方法 (Action)

第六步：把有效方法制度化。当方法证明有效后，标准化为工作守则，各员工必须遵守。

第七步：检讨成效并发展新目标。当以上问题解决后，总结其成效，并制定解决其它问题方案。

SDCA 与 PDCA: 华为提出的先僵化，后优化，再固化的管理模式，实际上是 PDCA 与 SDCA 的结合。如反映到企业管理过程中，应先用 PDCA 循环对问题进行改进，然后采用 SDCA 方法将改善成果予以标准化，使问题不至于反弹。当改善成果在一段时间内得以稳定后，再次采用 PDCA 循环进行改进，然后继续采用 SDCA 来固化。如此循环往复，企业的现场改善水平就会稳步提高。

第六章 以客户为中心的管理体系

公司明确了企业发展的目标是流程化组织建设。如何理解呢？我认为流程化组织建设的目标可以分解为：

- （1）价值创造流程简洁高效；
- （2）组织与流程匹配运作高效；
- （3）管理体系集成高效；
- （4）运营管理卓越；
- （5）持续改进的质量文化与契约交付的项目文化已经形成。

为了实现“流程化组织建设”这个目标，公司在各级组织中建设了质量与运营组织。

除此外，还需要公司上下对业务、流程、IT、质量、运营等一些基本概念以及它们之间的关系有一个正确的认识，以指导我们正确的行动。

6.1 业务

业务流是客观存在的，所有和客户相关的业务流，天然是从客户到客户的。企业为实现价值创造，从输入客户要求开始到交付产品及服务给客户获得客户满意并实现企业自身价值的 E2E 业务过程就是业务流。

业务流是客观存在的，每家公司在设计自身业务流程时都是想办法要找到真实合理的业务流，去适配这个业务流。

只要企业设定了战略，选择了业务模式，就确定了其业务流。

不论是否用业务流程来描述和定义，业务流天然存在，所有业务部门都工作在业务流或者支撑业务流的支撑活动中。

条条大路通罗马，但总有一条路是最近的。

业界的研发流程经过这么多年的实践后，经过优化和实践，大家现在的研发流程都是差不多的，没有什么区别。

我们跟摩托罗拉打交道，跟诺西打交道，跟 IBM 打交道，发现大家经过这么多年的实践，研发流程都基本是一样的，没什么区别，大家都是通过实践，不断优化和改进，找到真实客观的业务流，然后围绕业务流客观地建设流程。

所有和客户相关的业务流，天然是从客户到客户的，我们围绕业务流开展工作的时候必须瞄准客户，以客户为中心。因为我们本来是围绕客户创造业务价值，不能脱离客户。

识别业务流非常关键，在流程、IT、质量与运营工作中，业务流是一切工作的原点和基础，紧紧的抓住业务流，就不会偏离工作的方向。

流程描述的是业务流，IT 承载和使能的是业务流，数据是业务流中流动的信息，质量要求依附于业务流，质量管理基于业务流，运营也是基于业务流开展。

6.2 流程

流程是对业务流的一种表现方式，是优秀作业实践的总结和固化，目的是为了不同团队执行流程时获得成功的可复制性。

越符合业务流的流程就越顺畅。

我讲过两个案例，其一是我们的 ITR 流程（网上问题处理流程）。

以前根本不关注客户，所有的问题定级都是基于不同产品不同问题来进行技术等级定级，然后相互吵架，吵得一蹋糊涂，其实问题是从客户那里触发的，客户是最急的。

我们不去关注问题对客户的影响，以对客户的影响来评价级别，而在内部吵。以前所有做过研发的都和 GTS 吵过（因为研发有这个考核指标）。

后来网上问题处理流程和 IT 系统最大的改变是：以客户对故障的定级来定级。

客户很清楚其有多少用户被影响了。通过数量、时间、重要性三个要素来定级，根据这三个要素分几档，自动就定级了。然后所有的 IT，所有的流程都围绕快速去知道网上发生的问题、快速解决网上问题，所有内部考核的事情先放在一边。

流程和 IT 系统先解决这个问题，然后能考核就考核一下，考核不了就算了。流程 IT 系统支持公司快速响应客户需求，知道网上发生的问题，升级上来，快速去解决，其它一切都要让位于这个目的。

其二是交付流程。

原来进行 LTC 变革的时候，问交付流程要不要纳入 LTC，我们认为自己的交付流程已经很好，只要在原来的基础上修改一下就 OK 了。当时交付流程立的是一个优化项目，立足于把原有的流程优化一下就可以了。

后来项目组看我们的交付流程，越看越不对劲。第一次项目的 CHARTER 和后来在 3T 汇报的 CHARTER 面目全非，完全变了。其中发现我们的交付流程基本上没有，只有一个项目管理流程和一个站点流程，没有交付流程的，就相当于研发没有研发流程，只有一个研发项目管理流程。

后来终于搞明白了，交付流程要重新整理。

刚开始搞的时候没找到方向，不知道交付流程到底该怎么搞？

后来我有次看到 T-MOBILE 自己整个网络部署的端到端流程。我一看，发现这个流程和我们要求的不是差不多吗？那我们为何不以 T-MOBILE 的流程为参考呢？

本来网络的部署是客户的事情，我们只是被他们调用的。一个客户从他明确需求开始一直到网络交付运营，本来就是他们自己的事情，我们只是在他们整个流程中完成其中一两个或者多个环节而已。

所以我提出我们的交付流程要从运营商视角，从运营商自己的流程来看我们的流程。

后来他们再把德电的顾问请过来，再真正从运营商视角来看他从明确需求开始一直到运行维护保障的整个流程，基于运营商视角来设计交付流程。

对于欧洲运营商，我们的交付只是运营商整个网络部署流程里的一个环节。而对于马来这些地方的运营商，他们缺乏端到端的整个流程，那我们就需多做几个环节。

这些应该是业务主管最清楚，流程 IT 部是搞不清楚的。

流程是对业务流的一种表现方式，越符合业务流的流程越顺畅。

如果流程恰好符合业务流，就不应该再去简化流程。流程要客观地表现客观存在的业务流，它跟客观存在的业务流越接近，流程就越畅通，越精简，越能体现真实。

如果流程与客观业务流背道而驰，不搞流程反而好，要搞全是多余的。像我们以前网上问题处理流程就是多的，全是内部吵架，全是为了内部管理。我们要把真实的业务流理解得越来越透。

另外以前我们把流程和部门捆死，使得我们很被动：部门说改就改，部门一改就得改流程。我们现在流程设计的新思路，是在流程里看不到部门，不与组织直接挂钩，在流程里只定义角色，组织要来承载流程角色。

我们强调流程决定组织，就是组织首先要承载流程里面定义的角色要履行的职责。同时组织不能跨在两段流程上，不要把组织承载的流程是这边一段，那边一段，要么就一段，要么就两段，不要搞成一边一段。

6.3 数据

数据是在流程中跑的信息，IT 是用技术手段来固化流程。理解了业务流和流程，再谈谈数据。

在流程、IT、质量与运营工作中，数据是非常关键的，但是公司当前并没有给以足够的重视。在业务流中流动的是信息，信息的载体即数据，数据包括结构化数据和非结构化数据（文档），数据即业务流各作业活动的输出。

对于每个作业环节来说，其作业的输出需要满足下游的需要，如果一个作业活动没有输出下游所需要的数据，则这个活动就相当于白做了，因为没有达到该环节的质量要求，下游为了补救则需要花费更大的代价。

理想的境界就是每个作业环节匹配其独特价值输出下游需要的刚刚好的信息，不冗余，不缺失，满足该作业环节的质量要求。

IPD 变革虽然进行了十多年，也有有力地支撑了公司的发展壮大，但是在早期对数据的关注不够。

因此没有系统的梳理产品的信息架构和数据的标准，也没有对业务流中的数据流进行系统的梳理。从而没有基于梳理的数据来定义 IPD 流程各环节的交付和数据，也没有基于数据流的梳理来定义 IPD 领域的 IT 应用架构和接口，导致前期 IPD 领域的 IT 和工具建设非常的凌乱，不集成。

IPD 的经验与教训告诉我们：

对业务流中信息的梳理是流程定义的前提，是 IT 应用架构定义的基础，也是 IT 系统开发的前提，主流程集成贯通，本质上是数据的集成贯通。

数据管理在流程与 IT 中处于最核心的位置，因需要对数据给以足够的重视。

数据是在流程中跑的信息。

工作中常见的现象是信息的入口没管理起来，使得进到流程中的是堆没用的东西，流程是通的，但因为里面的东西没有价值，从而流程也是没用的。信息很关键，一定要把住入口。

除了流程贯通需要关注数据外，数据还是公司经营管理的基礎，基础数据不准确，则各种经营管理所需要的报告数据也不准确，不能准确的反映业务实质，无法有效的指导经营管理。

6.4 IT 是什么？

IT 就是承载业务作业流程并实现业务数据自动传递和集成的使能器。

IT 承载的是业务流以及数据，IT 支撑每一个作业以及作业输出的数据，通过 IT 实现数据之间的集成，流程的自动化，而不要依靠人来输入、转换数据。因为人是会犯错误的，而 IT 系统不会，而且效率比人高。

因此，流程化的组织建设的最高境界就是端到端、整个业务流全由 IT 支撑，使所有的作业、所有的数据都被 IT 承载，而且从前到后都是集成和自动化的。

IT 是用技术手段把流程承载起来，是用技术手段来固化流程，提升流程的运作效率。

在 IT 中跑的是固化的流程，本质上跑的是业务。

没有 IT 支撑的流程容易成为一堆纸，难以执行。当然不是所有流程都要借助 IT，只有用的人多，有效率问题才用 IT。如果只是一个部门二三十个人在用，也不一定需要借助 IT。

6.5 质量

质量的定义就是符合要求，质量要求必须构筑在流程中。

内控、信息安全、网络安全是特定形式的质量要求。

质量管理大师 Philip Crosby 说，质量的定义就是符合要求。

任何业务都是要追求质量的，质量要求必须跟随业务流构筑在流程中。

为了让每个环节的交付能够刚好好的满足下游的要求，就需要定义每个作业环节的输入与输出交付件及其质量要求，并基于质量管理的方法，确保每个作业环节达成质量要求。

质量管理包括质量策划、质量控制、质量改进，质量策划致力于策划如何达成质量要求，质量控制致力于确保达成质量要求，质量改进致力于如何更好的达成质量要求。

为了让每个作业环节知道其作业的质量要求，需要定义质量标准及 Checklist。同时需要建设并积累支撑该作业环节达成交付要求的为工具、方法、指导书等使能内容，这些属于支撑作业环节达成交付要求（交付要求属于 What）的 How to do 部分。

质量分过程质量和结果质量，过程质量如果不构筑在流程中，把业务都跑完了，质量单独在外面存在是不可能的。

质量要求也好，质量标准也好，我们要构筑在流程里面，过程质量也有要求有标准，能够得到保证。过程质量有保证才能确保结果质量。基于过程质量的管理能带来结果质量，由于追求结果质量迫使我们到源头来管控过程质量。

内控是内部要求，目的是防止腐败、控制风险

我们最早搞内控的时候，把内控和流程分离。内控在这边搞得热火朝天，流程在那边搞得热火朝天，后来发现存在问题，就把两者合并了。

内控就是我们公司内部要求的风险管理和反腐败。

本质就两个点：

一个叫职责分离，目的是防腐败和财务风险；

另一个是关键控制点，在关键控制点要有控制要素和控制程序。

内控也必须构筑在流程中。内控若在流程外，不在流程里，是不可行的。我们原来支撑流程建设的是流程部，支撑内控建设的是内控部，两个部门各行其是。

后来发现问题后，我们把流程建设和内控建设部合并。

至于 SACA、CT 干啥？就是跟质量管理一样，看流程执行到关键控制点和需 SOD 的时候是否按流程内控要求遵从了。

信息安全是内部管理要求，是围绕核心资产进行管理和保护。

核心信息资产产生于哪里？是产生于业务流程中的。所以信息安全也要构筑在流程中。

以前信息安全管理是修万里长城，修了好多年，防不胜防，发了 100 多个文件。后来发布了 EMT 决议，把信息安全管理思路调了 180 度，要求不要到处防，不要去修万里长城，首先只防核心资产。

要防核心资产，首先要把核心资产识别出来，只有识别出来了才好进行保护，要识别出来及很好地保护还是得基于流程。信息安全部转变观念，不修万里长城了，把 100 多个信息安全的文件清得快没了，这也是为什么大家感觉好点了。

同时把信息安全和共享两个职责都放到信息安全部，要求既要抓信息安全，也要抓信息共享，信息安全部的考核指标是既有信息安全，又有共享，这样就好多了。

现在到各个部门去看，很少有人反馈说搞信息安全搞得啥都看不到。既然不是核心资产就通通共享，是核心资产就在核心资产保护的环境下也共享起来。通过考核共享率，这样就没有特别极端了，合理多了。

要把信息安全构筑在流程中，流程走到哪里，核心信息资产就定义到哪里，保护到那里。

核心资产怎么定义？由业务部门来定义，基于流程来定义。

网络安全也是一样的。网络安全我们强调的是产品在各个流程中要具备网络安全的能力、要有防御能力。

6.6 运营

运营是瞄准业务目标，周而复始地沿着流程转，通过持续、周期性的业务运营管理活动，以达成业务目标。

前面讨论了流程、IT、数据与质量，下面再谈谈运营。所谓运营，就是指业务的运转过程中的连续性循环活动，运营的目标是为利益关系者创造价值。

说的直白一点，运营就是流程和管理体系 Run 的过程，没有运营，流程和管理体系就是死的（静止的），企业的价值创造就无法实现，也就无法实现业务目标。

因此，在一个企业中，运营无处不在，大到一个企业的运营，小到一个基层组织的运营。

运营管理就是对运营过程的计划、组织、实施和控制，运营管理的对象包括业务流程（如 IPD、LTC）和管理系统，运营管理的实质就是通过对运营过程和运营系统的有效管理，以实现投入产出的最大化，因此其关注的目标包括：质量、成本、费用、效率/效益、周期/速度、柔性、客户满意等，最终支撑企业的商业成功。

在一个企业中，战略规划流程 DSTE 是处于最顶层的流程，其将战略规划、业务规划、财经、HR、流程与 IT 围绕从战略到执行实现有机的集成，以实现组织的业务目标。

围绕 DSTE 开展运营管理以实现组织的业务目标是运营管理中最重要的部分，也可以称为绩效运营管理。

基于 DSTE 开展运营管理以实现组织的业务目标的基础是基于各业务流程开展的运营管理，如基于 IPD、LTC、ITR 等流程的运营管理，如在 LTC 下开展的项目、项目群、项目组合的运营管理，以实现每个项目、项目群的业务目标。

在谈不同范围的运营时，可以在运营前面加定语以区分，如项目运营管理、销售运营管理、营销运营管理、知识运营管理、客户满意运营管理等，在很多情况下也可以将运营省略，如销售管理、项目管理、质量管理、客户满意管理、知识管理等，这些管理活动本身就是运营管理的一个组成部分。

如果不沿着流程转就不是运营，我们的 IPD 体系，在运营这块是清晰了，是理解透了，我们所有的业务都是在流程里转。但我们在区域实际上没达成共识，区域有商务管理、销售管理、流程质量、流程管理。

销售管理不就是围绕销售流程转的吗？商务管理不是管合同质量的吗？在产品线里这些都是合并的。

只要是围绕流程转的，就需有相应的支撑组织，我们的运营组织要全在运营里面，核心是要遵从流程才能转得起来。

遵从流程后发现和业务场景不匹配，作为主管，在自己授权范围内的，就直接优化好；在自己授权范围外，明显看到流程有问题，与业务场景不匹配的，就要去推动优化。

当然要先遵从流程之后再提出流程的问题，如果都没有遵从流程就说流程有问题是空谈。

如果有人对我说流程有问题，我会问他哪个流程有问题。华为公司流程有问题的很多，你要告诉我那个流程有问题。

只有遵从过流程，围着流程转过你才知道问题在哪里，如果不遵从就不可能知道流程有问题，不可能推动和优化流程。因为你转都没转过怎么知道问题在哪里？

这就是运营，几个目的，一个是沿着流程周而复始地转，其次是在遵从过程中发现问题时解决或推动问题解决。

如果我们真的不是流程的奴隶，而是流程的主人的话，我们会去关注流程到底怎样，关注流程是否符合业务场景，关注我们的流程遵从以后还有什么问题，那我们公司流程遵从和流程优化的土壤就改善了。

6.7 组织设计与流程匹配

流程确定角色，组织承载角色，流程与组织匹配才能运作高效

在流程与组织变革中，需要遵循如下的过程：

第一个路径是从战略出发，基于战略设计所选择的业务模式，确定主业务流，并识别业务流的关键能力，基于关键能力的差距和优先级确定变革的规划，基于变革，进行流程设计，并基于组织设计原则进行组织设计和流程的匹配。

从一个企业的组织与流程架构设计来看，理想的设计应该实现：

从水平来看，每个流程在各 Business 组织间如何实现全球的一致性；

从垂直看，每个 Business 组织如何实现各业务流程的有机集成。

主业务流程是直接为客户创造价值的流程，所有组织要么必须工作在主流程中，要么就必须支撑好主业务流以为客户创造价值。否则，这样的组织就是多余的组织。

各职能组织如何参与和支撑主业务流呢？

项目化运作是最有效的方式，事实上，任何 Business 组织都是通过一个个项目/群来实现其经营目标的。

项目就是最基础的管理单元，执行主业务流程的是项目/群，而各种组合管理的目的包括组合设计、取舍、以及优先级排序，以使得满足客户需求并实现资源投入产出最大化。因此，各职能组织都需要参与到执行主业务流的跨功能部门项目中，为客户创造价值。

对于各职能组织的设计，需要基于如下核心理念：

每个职能组织都要对 E2E 结果负责，而不是段到段。各组织之间不是接力赛，而是类似足球赛，共同参与项目，通过项目组的跨职能组织的运作，一起执行主业务流，以实现业务目标。

职能组织的设计基于业务流的需要的能力的一个或者几个专业领域（根据管理的需要），为了让各职能领域能够有一个其执行的 E2E 的完整的流程视图，可以引入 Discipline（专业领域）的概念，对于每个专业领域，其对应于 HR 的一个职类（如软件、硬件），也可对应一个职能部门。

流程定义 What，Discipline 定义 How to do，Discipline 的建设可以授权给各职能部门进行建设。

因此，流程的授权可以分两个维度，一个是基于经营组织的划分进行主业务流的授权，另外一个是基于 Discipline 的划分对各职能组织进行授权。

业务主管是流程的责任人，顾问公司和流程 IT 部提供流程专家，以顾问形式提供专业服务输入标题。

以前代表处给老板汇报，反映流程太长，流程有问题，他首先骂的是流程 IT 部，因此流程 IT 部老是挨批。

最近我们已经讨论清楚了流程的责任人是业务主管，于是我给老板建议，他若再看到哪个流程有问题，就给业务部门主管直接打个电话，骂这个业务部门的主管。既然我们定义了流程的责任人是业务主管，那以后出了问题首先应该找业务主管。

流程 IT 部不可能单独开发一个流程出来让大家用，只有业务部门与流程 IT 部一起开发出来的流程才有可能用，业务部门才有可能执行。我们已经明确了业务流程的责任人是业务主管，那以后流程有问题就要找业务主管解决。

不是实际业务的执行者，就不要对业务部门的流程指手画脚，反而会招致更多的反对与不满。

我们强调流程要业务部门来主导设计，为什么还要有流程 IT 部门和顾问公司呢？

是因为我们对业务的理解还存在片面性。我们怎么理解自己的业务？就是我们自己做了啥，我们的职责就是啥。

我们在梳理政府事务的流程的时候，就发现政府事务部门仅把自己原来怎么做的变成了自己的流程。后来我们请 IBM 做顾问后，发现整个政府事务部在要负责的事情中少了百分之七八十。

我们在顾问的帮助下把业务框架搭起来后，我们发现好多工作都没做。原来法务也是这样的，我们法务只管诉讼，不管预防。由于各级业务主管的视角还只聚焦在做了啥，理解到了啥，想到了啥，很难全面，因此我们需要顾问公司。

顾问公司在其它公司做了类似的事情，他们知道别的公司有哪些环节，可以给我们一个 Benchmark，建议我们是否需要考虑这些环节，并给些建议方案。

流程 IT 部门干啥呢？

流程 IT 部门有些专家可指导业务部门在流程上该怎么设计，怎么表现，及流程建设上需要注意的一些事项。

我们做变革也好，做流程优化也好，应该是业务部门、流程 IT 部门、顾问这三者的结合，这三者的结合是很有价值的。

但是我们强调主导的是业务部门，只有业务部门自己内心愿意做，做好了才愿意推行，推行了有问题才愿意去面对。

否则强加一个流程给业务部门，业务部门不可能推行，也许只可能反对，只要有一点点困难，就会指责流程。

最后，核心的核心还是要问我们自己：我们到底是流程的奴隶还是流程的主人？

如果我们是流程的主人，那么流程就不是身外之物，不是被动要求的，我们就会主动建设、优化和推行流程。

同时，也只有正确理解业务流、流程、IT、质量、运营之间的关系，才能更有效地建设流程、遵从流程，在流程中构筑质量，并通过 IT 固化流程，有效落实企业管理的目的是流程化组织建设。

第七章 华为的决策管理

在中国企业家调查系统第十届企业家成长与发展调查中，通过对 3539 位企业经营者问卷调查，发现在“企业经营者最容易出现的问题”中，“决策失误”位列第一。在狼群中，头狼拥有很多特权，如发号施令：对头狼的命令，狼群会绝对的执行，甚至甘愿牺牲自己的性命。华为的决策管理兼有狼和任正非的特色。

7.1 成长最大化策略

对于狼来说，生存就是它们的职业。对于华为来说，“活下去，就是硬道理”，任正非自称，他个人“没有远大的理想，我思考的是这两三年要干什么，如何干，才能活下去”。

华为一直执行的是成长第一策略，而非利润最大化策略。为了尽可能抓住机会，华为公司宁可在一定时期内放弃眼前的利润。这导致华为损失了一些可以看得见的利润收入，但因为获得了发展的良机，而迅速发展起来。

实施成长最大化策略的企业，一切行为以“成长”为根本的出发点，这种企业，在决策上与其他企业相比，发生了很大变化。从竞争的角度去看，竞争规则发生了改变，在方式上，从弱肉强食到合作竞争；在目标上，从惟利是图到和谐发展；在结果上，从你死我活到互利共赢。从企业家精神的角度去看，随着企业的不断成长，企业家精神进行不断的演化，如创业初期的个体企业家精神；成长和发展期的公司企业家精神；进一步做大和做强的社会企业家精神等等。

华为是1988年进入中国电信设备市场的，华为进入高速增长期的时间集中在1997年至1998年的两年时间里，1997年实现销售额5亿美元，1998年销售额达到12亿美元。伴随华为飞速发展而来的就是高达60%的资产负债率。而任正非的一个策略就是要实现企业超常的发展，最起码也“要使其规模达到其足以令国家心头动一动的程度”

华为成长最大化策略的一个具体表现是“不计成本”：为保持较快的市场增长速度，执行成长第一策略，任正非很舍得投入。华为在市场费用上“敢于花钱”是出了名的。华为员工的收入一流，费用开支同样也是一流的：所谓“出差要住星级酒店，参展要在国际展厅，捐款要有轰动效应，市场要抢最大份额”。公司曾经提出：“不敢花钱的干部不是好干部，花不了的要扣工资”，“省钱的不是好干部”等等理念，鼓励员工在该花钱的时候一定要舍得花钱，对重点客户的投入不惜血本。1996年，华为在开发上投入了1亿多元人民币资金，年终结算后发现，开发部节约下来几千万。任正非知道后说了一句话：“不许留下，全部用完！”开发部最后只得将开发设备全部更新了一遍，换成了最好的。

一名华为高层人士称，华为的“大手笔”与公司的市场定位及竞争对手的变化有关，与公司的资金状况并没有直接关系，并非是说华为的钱多得不得了，必须用这样的方式花出去。1994年以后，华为公司的产品档次迅速升级，与国内其余的一百多家小型交换机厂家拉开了距离，国外公司成为了华为的主要竞争对手。国外公司、合资公司凭着雄厚的资本实力，办事处大多数都是在五星级酒店里办公的，而当时的华为租用的都是当地的民房。任正非认为：要与国外公司竞争，让客户相信你的实力，信任你的产品，提升公司的形象，就不能再在民房里做下

去了。从 1995 年开始，华为公司要求所有办事处都从民房搬到当地的星级酒店里，不过，员工自己住的还是民房。

在任正非看来，IT 企业必须保持合理的高增长速度和较大的规模，他这样总结华为保持合理的成长速度的必要性：

（1）没有合理的成长速度，就没有足够的利润来支撑企业的发展。我们的企业生存在信息社会里，由于信息网络的加速扩大，使得所有新产品和新技术的生命周期越来越短。不能紧紧抓住机会窗短短开启的时间，获得规模效益，那么企业的发展就会越来越困难。没有全球范围的巨大服务网络，没有推动和支撑这种网络的规模化的管理体系，就不能获得足够利润来支撑它的存在和快速发展。

（2）没有合理的成长速度，就没有足够的能力给员工提供更多的发展机会，从而吸引更多企业所需的优秀人才。人才的发展是马太效应，当我们企业有很好的经济效益时，就能更多地支撑人才加入，有了更多的优秀人才进入华为，由于我们较高的管理水平，就会使人才尽快地成长起来，创造更多的财富。以更多的财富支撑更多的人才来加入，使我们的企业管理更加优化。我们的企业就有了持续发展的基础。

（3）没有合理的成长速度，就会落后于竞争对手，最终将导致公司的死亡。那么，怎样才能使发展速度更快呢？只有靠管理，靠服务。没有管理就形不成力量，没有服务就失去了方向。

关于企业的寿命，有三个三分之一的说法。第一个三分之一是活不过五年，或破产倒闭，或成为别人并购的对象；第二个三分之一是永远长不大的“盆景”企业，或曰“小老树”企业；第三个三分之一才是大家期待的、将来能够健康、持续、良性发展，成长为大企业的企业。

华为成长越快，取得的成就越大，任正非的担心就越严重。2001 年春，日本国情顾问竹内伦树对任正非提到了“死亡曲线”理论：任何个人、企业甚至国家，上升到了一定程度后，可能就是衰落，这是企业本身的生命周期而不是市场的周期在发挥作用。

为了“活下去”，华为的海外策略极富侵略性。2001年，华为决定剥离掉网络能源业务，进一步突出核心业务，其电气部门（即安圣电气）以7.5亿美元售予爱默生。同年公司海外销售额为2.44亿美元，占销售总额的11%；2004年为22.8亿美元，占55.8亿美元销售总额的41%。华为也获得了良好的信贷支持，先后从中国进出口银行获取了6亿美元贷款用于扩展海外业务，从中国发展银行获得了100亿美元授信额度。华为在2005年晋级为国际级选手，47.5亿美元的海外销售额占当年82亿美元销售总额的58%，海外销售一年间增长了108%。

狼是世界是上最有敬业精神的物种，他们兢兢业业的行走江湖，尽职尽责的做好“生存”的工作，精益求精的训练自己的狩猎技能。狼性化的华为以“成长最大化”为第一准则，永不停息的追逐着“发展”的道路。

7.2 服务客户是存在的惟一理由

关注客户需求，是华为服务的起点，满足客户需求，是华为服务的目标，除此之外，技术、品牌、市场份额、利润最大化等等，对华为而言都不是根本目标。对华为来说，只有服务永远是第一位。

为客户服务是华为存在的惟一理由，已经成为华为最基本的价值观。华为人认为企业不能只为实现股东利益最大化，也不能以员工为中心，管理的任务是争得为客户服务的机会，因为客户是企业价值的源泉，没有了客户，企业就失去了立足之本。

对每一个华为员工来说，为客户服务是华为存在的惟一理由的理念已深深扎根并体现于工作中。因此，任何时候，不管是提供网络设备给运营商，还是探索一项新的技术、开发一项新的产品，不管是与客户交流、沟通，还是优化内部工作流程，华为公司总是不断地回到最根本的问题：客户的需求是什么？

对客户需求的关注，使华为赢得了客户的信任和支持。以智能网为例，在推出初期，就得到了中国电信包括中国电信总公司及中国电信天津、山东等分公司和中国移动公司、中国联通公司的支持。各运营商为华为产品提供了宝贵的网上试验机会，与华为一起为网络建设和业务运营提出了创造性的解决方案，使我国智能网业务在短时间内达到了世界先进水平。

高水平的服务能力是华为的竞争优势。在为联通客户提供增值的、量体裁衣的解

决方案,增强客户竞争优势方面,华为始终做得踏踏实实。以关口局为例,由于中国联通是目前国内惟一的综合电信运营商,其业务网络包括 GSM 移动网络、CDMA 移动网络、固定数据网络以及寻呼网络,对关口局建设提出了更多的功能需求。为此,华为针对联通的实际需求,为联通公司量身定做了 iGATE 综合关口局解决方案。华为 iGATE 构建于华为成熟的 iNET 平台,同时具备 GSM、CDMA、固定数据网三种网络的关口局功能模块,充分适应联通网络的持续发展,而且大幅度降低关口局总体建设成本,并保护了客户已有投资。到 2005 年,华为 iGATE 在 16 个省会城市获得应用,占据 GMSC 新增容量 80% 的市场份额。

华为独具优势的服务能力在联通综合智能网上也得到了充分体现。由于联通综合性的特征,智能网的优势难以得到充分发挥,华为充分发挥联通综合运营的优势,在准确理解客户的需求基础上,从 2001 年开始,与联通合作在内蒙古、海南、上海等地开通了统一账号业务和综合 VPN 业务等,树立了综合智能业务运营的成功典范。

这种始终为客户带来价值的服务作风和能力,得到了客户的理解、信任,目前,华为的五大产品领域:固网、光网络、移动通信、数据通信和业务与软件均在联通公司获得了广泛应用。

华为管理顾问黄卫伟教授指出,华为的核心竞争力就是争得比竞争对手更多地服务客户的能力。对客户的关注,使华为能够在业界建立差异化竞争优势,在充分理解、掌握标准化的基础上,为客户提供有针对性、个性化的解决方案,更准确地满足了客户的需求。因此,将华为持续十多年的稳健发展,归功于其对客户需求的充分关注,一点都不过分。

客户购买产品,一般都很关注以下五个方面:产品质量高、可靠稳定;技术领先,满足需求;及时有效和高质量的售后服务;产品的可持续发展、技术的可持续发展和公司的可持续发展;产品功能强大,能满足需要且价格有竞争力。华为紧紧围绕着客户关注的五个方面的内容,将这五条内容渗透到公司的各个方面。

基于客户需求导向的组织建设。为使董事会及经营管理团队(EMT)能带领全公司实现“为客户提供服务”的目标,华为在经营管理团队专门设有战略与客户常务委员会,该委员会主要承担务虚工作,通过务虚拨正公司的工作方向,董事会及管理团队在方向上达成共识,然后授权管理团队通过行政部门去决策。该委员会

为 EMT 提供决策支撑，并帮助 EMT 确保客户需求驱动公司的整体战略及其实施。基于客户需求导向的产品投资决策和产品开发决策。华为的投资决策是建立在对客户多渠道收集的大量市场需求的去粗取精、去伪存真、由此及彼、由表及里的分析理解基础上的，并以此来确定是否投资及投资的节奏。已立项的产品在开发过程的各阶段，要基于客户需求来决定是否继续开发。

在产品开发过程中构筑客户关注的质量、成本、可服务性、可用性及可制造性。华为在产品的设计阶段，就充分考虑和体现了可安装、可维护、可制造的需求，产品一旦推出市场，全流程各环节都做好了准备，摆脱了开发部门开发产品，销售部门销售产品，制造部门生产产品，服务部门安装和维护产品的割裂状况，同时也摆脱了产品推出来后，全流程各环节不知道或没有准备好的状况。

基于客户需求导向的人力资源及干部管理。客户满意度是华为从总裁到各级干部的重要考核指标之一，华为的客户需求导向和为客户服务理念蕴含在干部、员工招聘、选拔、培训教育和考核评价之中，以强化对客户服务贡献的关注，固化干部、员工选拔培养的素质模型。比如，华为给每一位刚进公司的员工培训时都要讲《谁杀死了合同》这个案例，他们认为所有的细节都有可能造成公司的崩溃。基于客户需求导向的、高绩效的、静水潜流的企业文化。华为文化承载了华为的核心价值观，使得华为的客户需求导向的战略能够层层分解并融入到所有员工的每项工作之中。不断强化“为客户服务是华为生存的惟一理由”，提升了员工的客户服务意识，并深入人心。

海尔是以“服务”著称的企业，“星级服务”是 21 世纪海尔战略的核心。1995 年，海尔推出新产品——洗涤、脱水、烘干三合一的全自动滚筒洗衣机。产品刚一上市，张瑞敏就提出开展免费为用户上门安装、上门调试和现场咨询等服务。海尔人为这项服务起了一个十分响亮的名字——“海尔国际星级一条龙服务”。这种服务包括了售前服务、售中服务、售后服务三个环节。1998 年，海尔空调实现了又一次飞跃，在全国首推“连锁星级服务”，在全国建立了 100 家专业服务中心、1000 多家星级服务站、300 多家特约安装单位，三级服务网络的建设，确保了海尔售出的空调 100%受控。海尔“星级服务”的目标就是：用户的要求有多少，海尔的服务内容就有多少；市场有多大，海尔的服务范围就有多大。

在《愚公移山》中，愚公整天挖山不止，还带着他的儿子、孙子不停地挖下去，

终于感动了上帝，把挡在愚公家前的两座山搬走了。在华为人心目中，这个故事形象地描述了华为海外市场拓展的情形：是我们始终如一对待客户的虔诚和忘我精神，终于感动了“上帝”，感动我们的客户。

进入海外市场后，华为的差异化优势主要是满足客户需求比较快，比如服务泰国的 AIS 的机会的赢得是因为华为比友商项目实施周期快 3 倍。在资金缺乏、竞争激烈的独联体市场，华为人忍辱负重、默默耕耘，从获得第一单 38 美元的合同起，集腋成裘，到 2005 年销售额达 6 亿美元，独联体终于成为公司重要的市场。在要求严格的欧洲市场，经历三年的认证，华为人终于通过了 BT 的考试，成为 BT 重要合作伙伴。为获得中东某电信运营商的认可，面对世界级电信设备商的竞争，华为人冒着室外 60 度的高温进行现场作业，长达数月，靠着全心全意为客户服务的诚意，经过 2 年多的坚持不懈，终于开通了我们全球第一个 3G 商用局。

狼在捕猎的过程中，总是选择那些未成年的，或老弱的，或落了单的猎物。在追击过程中，狼超过了一头又一头站在旁边观望的或离他更近的羚羊，他没有改变方向追赶那些更近的猎物，而是一个劲的朝着那头未成年的羚羊疯狂追击。最后，羚羊累了，狼也累了，在累与累的较量中，狼的前爪终于搭上了羚羊的屁股……华为对客户的专注很像狼对猎物的执着，他们“咬定服务不放松”，全力专注于客户需求的做法，使华为渐渐地成为一家服务精神贯彻始终的企业。

7.3 改良而非革命

中庸之道实际上是任正非管理思想的主要原则，在公司整体运作中，任正非一直主张管理上要做到进取而不盲动，稳健而不保守，敢冒风险，又善于稳中求胜。任正非说：“在管理上，我不是一个激进主义者，而是一个改良主义者，主张不断地进步。”

企业变革可能是近几年来最令业界耳熟能详的话题，其中“大刀阔斧”的成功案例不少，但专家指出，大刀阔斧的改革往往能在短期内见效，但是却存在着缺陷。首先，企业家在试图同时改变一切的同时，往往会摧毁企业原有的核心能力或者优势；其次，剧烈的变革也可能会撕裂历经多年建立起的关系网，致使企业的员工、客户以及合作伙伴摸不清方向，最终弃之而去；另外，大刀阔斧的变革往往

会触及公司较大范围内的利益变动，从而制造内部的对抗情绪，致使变革进程遭遇更大的内部阻力。

市场部集体大辞职是任正非“改良而非革命”观念的重要体现，该次实践充分体现了任正非高超的领导艺术。

1996年1月，华为发生了一件被内部人称为“惊天地泣鬼神”的大事——市场部集体辞职。当时，华为市场部所有正职干部，从市场部总裁到各个区域办事处主任，所有办事处主任以上的干部都要提交两份报告，一份是述职报告，一份为辞职报告，他们采取竞聘方式进行答辩，公司根据其表现、发展潜力和企业发展需要，批准其中的一份报告。任正非的策略是：首先，通过全员下岗，粉碎长期形成的关系网和利益格局，摆脱原有的吸引点，彻底打破初态的稳定性。进一步再通过竞争上岗，激发企业员工的工作热情和对企业的关心，只要竞争是公平、公正、公开的，就有助于形成新的吸引力，把企业组织引向新的稳定态。这种方式使所有员工又站在了同一条起跑线上，体现了机会的均等性，在顺利实现人员更替的同时，最大限度的保留了落选员工的面子，也为华为“干部能上能下”制度的推行打下了良好的思想基础。

任正非这样总结：华为的各项管理不要求轰轰烈烈，而要扎扎实实，在公司未来发展中一定要避免剧烈的振荡。我们也不能让干部大起大落，对干部可以不断奖励、处分，但不能突然全盘肯定或全盘否定，真正的潜力必须通过长期的实践才能看到。

丰田汽车社长张富士夫曾道出自己的经验之谈，“企业的大变革，最重要的是选对时间点。但从日常工作的方法中，也可以进行许多小的改善，累积出小的变化与动力，这样的变革对企业反而更重要。”积少成多的变革，最不易遭遇阻力，也最不耗费企业成本，还可化解企业潜在的危机。因此，很多企业，与激进的革命相比，更喜欢舒缓的渐进式改良。

北汽福田汽车股份有限公司(简称福田汽车)的PLM项目的实施是渐进式改良的成功案例。经过全面的调研后，福田汽车在2003年决定对软件项目实施分三步

走的战略：第一期是试点应用(2003.8~2004.5)。主要是在选取的北京地区的研究院和怀柔分厂采用。第二期就是 PLM 软件在整个公司内部推广(2004.12~2005.12)。由于整个公司拥有众多的研发中心，推广应用的更加繁重。在这一年时间内，公司所有的研发部门都开始采用 PLM 系统。第三期(2006.1~2006.12),PLM 软件开始应用到其他事业部及进行功能优化调整，并做好应用后期的完善与维护工作。福田汽车的 PLM 项目用了三年的时间，逐步推行，在没有给公司带来巨大震荡的情况下，成功地完成了。

任正非的思想是超前的，但行动却是“迟缓”的，这经常不被观察家甚至华为员工所理解，他坚持迟缓的改良策略的原因是：“华为在高速发展的过程中，轰轰烈烈的剧变可能会撕裂公司，所以，要在撕裂和不撕裂中把握好度。我们处理发展速度的原则应该是有规律、有预测地在合理的增长比例下发展，但我们也必须意识到这样做所带来的不稳定。我们必须在此基础上不断地提高我们的管理能力，不断地调整管理能力所能适应的修补程度，以使我们适应未来的长期发展。”

年轻时，任正非对华罗庚的那句“神奇化易是坦途，易化神奇不足提”印象十分深刻，这句话的意思是：把简单的事一直都做好，其实是很困难的，其中的关键在于“坚持”两字。改良的关键同样在于“坚持”两字，改良的成果不会在一朝一夕显现出来，只有围绕目标，进行持续的变革才能收获成功。

野生的羊群是狼绝对不想放过的目标，而快速的奔跑是野生羊群逃脱食肉动物攻击时最有效也是惟一的武器。狼奔跑的速度惊人，但和野生羊相比，还是略逊一筹。所以，不论是在等待猎物，还是追逐猎物，坚持到最后一刻，已成为狼生存的哲学之一。自然猎场与商场的真理何其相似。

7.4 无生命的管理

任正非希望华为将来犹如奔流到海不复回的长江水一样，不需要领导者疲于奔命，也能够自动地、势不可挡地奔向成功。他说：“我们要逐渐摆脱对技术的依赖、对人才的依赖、对资金的依赖，使企业从必然王国走向自由王国，建立起比较合理的机制。”

所谓“无生命管理”就是引进国外的先进管理实践，使公司实现端对端的 IT 流程化管理，每个职业经理人都在一段流程上规范化地运作。“无生命管理”是“无为而治”的基础，任正非的目标是：老板整天打高尔夫球，公司却能持续健康地发展。

世界著名管理学家迈克尔·哈默说：“任何流程都比没有流程强，好流程比坏流程强，但是，即使是好流程也需要改善。”流程化管理,是将任务或工作事项，沿纵向细分为若干个前后相连的工作单元，将作业过程细化为工序流程，然后进行分析、简化、改进、整合、优化。为此，华为制定了《华为基本法》，构建了一个平台、框架，使资金、技术、人才发挥出最大潜能。另外，华为削足适履，引入 IBM 的 IPD 系统,在制度、流程、监控、编码等方面按照美国“新鞋”的要求进行了优化与统一。

任正非说：“我相信这些无生命的管理，会随着我们一代又一代人死去而更加丰富完善。几千年后，不是几十年，这些无生命的管理体系就会更加完善，同时又充满活力，这就是企业的生命。”现在，华为基本上实现了“无生命管理”。

拿破仑有一句名言：一只绵羊率领的一群狮子，打不过一只狮子率领的一群绵羊。任正非把目光聚焦在缔造优秀的领导者身上。孙亚芳被称为是华为的“二把手”，她在华为的地位举足轻重。她既有政府工作的背景，又曾经在哈佛商学院学习，在历时 5 年的流程变革过程中，已经充分体现了她的跨文化沟通协调能力和细节管理能力。正是因为有像她这样能力突出的高级管理人员的存在，华为的决策管理简单起来。

2000 年,任正非论述了“无为而治”的基本理念:管理者的作用不再是依靠个人的英雄行为，而是推动和完善组织的运作能力。他说：“只有职业化、流程化才能提高一个大公司的运作效率。每个职业管理者都在一段流程上规范化地运作，就如一列火车从广州开到北京，有数百人搬了道岔，有数十个司机接力。不能说最后一个驾车到了北京的就是英雄。任何一个希望自己在流程中贡献最大、青史留名的人，一定会成为黄河的壶口瀑布，成为流程的阻力！2000 年之后，任正非明确提出，华为从一个“英雄”创造历史的小公司，正逐渐演变为一个职业化管

理的具有一定规模的公司。淡化英雄色彩，特别是淡化领导人的色彩，是实现职业化的必然之路。华为正在建立的新型动力机制，就是流程化的管理和职业化的管理团队。为达到职业化、流程化的目的，华为在著名人力资源咨询公司 HAY 的协助下，制定、公布了高层干部任职资格评价标准，即华为公司 10 号文件。任职资格共分 5 个等级，其中第三、四、五级干部任职资格标准保持了相当长时间的稳定，每个高层干部每年年初都要填写任职资格表格，年末写述职报告，公司根据他的工作评定是否合格。

2000 年以后，华为进入职业化、流程化管理为特点的第二创业阶段，任正非在华为内部实施区别管理，要求中低层管理者继续争当英雄，以获得晋升的机会，成长为高级管理者。

巴菲特的“与赢家共事”的管理哲学与“无为而治”有异曲同工之妙。数十年来巴菲特一直依靠直觉来经营他的伯克希尔·哈撒维公司，巴菲特一天大部分时间都待在自己那间没有电脑的办公室里。他迅速地做出投资决策，省去了例行的决策会议以及顾问们建言献策的程序，他摒弃了常规惯例，也不要求手下的经理们经常向他汇报工作。他偶尔会给自己的经纪商打电话，下达动辄上亿美元的股票交易指令。据说，有一次，巴菲特一天只接到了 13 个电话，其中一个还是人家拨错了号码。

“人法地，地法天，天法道，道法自然”，减少人的干预是无为而治的必须，但是还需要“有所为有所不为”。任正非曾经明确指出：“华为公司大力推行流程管理，机制管理，今后将是惯性运作。事实上，现在公司的管理层已很少管理公司，除重大决策很少管理公司，公司运作已经开始与人的管理脱开了。”

企业管理流程化的制度是起点，标准化的管理行为是基础，规范化的操作是保障。华为尝试着通过高质量的“制度化”、“流程化”、“标准化”、“信息化”来最终实现企业的“专业化”。通过对过往业务经验的积累和规范，不断提高管理运作水平，扩充市场、扩大规模、提高效率、降低成本。

实践证明，标准化操作是提高管理和运营效率的有利武器，业务流程标准化是企业业务化繁为简的有效工具，它针对经营管理中的每一个环节、每一个部门、每一个岗位，以人本为核心，制定细致化、科学化、数量化的标准，并严格按照标准实施管理，极大地提高了工作效率，使企业的经营管理在扩张中不变样，不走味，让企业以最少的投入获得最大的产出。

狼群是动物界最讲究“法治”的群体，他们纪律森严，等级分明，并且自有的遗传因素让他们严格遵守着组织运作的成规，不适应的结果是被淘汰出局。彼得·德鲁克曾说：“管理的最高境界是没有管理。”就像狼王，最高境界的管理或许只是一个眼神。

7.5 领先对手半步而不是三步

“市场领先还是技术领先”是个老话题，华为对这个老话题“旧话重提”：在产品技术创新上当然要保持领先，但并不是领先越多越好，领先竞争对手半步是最佳的选择，而领先三步就可能在一段时间里缺乏市场。

任正非认为：对核心技术的掌握能力就是华为的生命。产品和技术每晚一步，就意味着巨大的失败和压力，因此，时刻关注技术发展潮流，牢记“失败是成功之母”和永远保持危机感是极端重要的。

在华为发展的前期，其技术研发以跟踪开发为主，通过学习、借鉴别人已经成熟的技术，以实现节约产品成本的目的。但随着华为的发展，在技术上拉近了与国际先进水平的差距，在市场上又逐渐成为跨国公司的直接竞争对手，进而成为其封锁和打压的对象。为了打破欧美跨国公司对高附加值的高科技产品的垄断，华为实施了“技术驱动”战略，在技术研发中坚持高起点，始终瞄准业内尖端、前沿、最有市场的产品，努力站在与国际跨国公司同一起跑线上。

1998年，在中国联通 CDMA 项目招标中华为落选了，对华为这无疑是当头棒喝。华为公司无线品牌管理部品牌经理李斌回忆，导致招标出局的原因是在产品选型上的判断失误。当时电信设备商比较关注的 3G 产品有两个版本，一是 1S95

版，一是 2000 版。华为公司认为，虽然 IS95 版性能相对稳定一些，但它只是过渡产品，最终要向 2000 版发展，而且 2000 版还可以向下兼容 IS95 版。于是，崇尚技术完美的华为人抛开 IS95 版，一心一意研究 2000 版。而当时 2000 版的芯片刚研究出来，性能尚不稳定，因此联通决定 3G 一期采用 IS95 版。双方的信息不对称，导致了华为的彻底败北。

华为人在反思中发现，失败的根源是产品开发的思路错了。IT 泡沫破灭的浪潮使世界损失了 20 万亿美元的财富，从统计分析看，几乎 100% 的公司并不是技术不先进而死掉的，恰恰相反，而是由于技术先进到别人还没有对它完全认识和认可，以至于没有市场。新技术的不断问世大大超越了人类的现实需求，有的公司为不被人们接受的超前技术付出大量的成本，最终导致了破产。例如，美国苹果公司走下坡路的一个重要原因是在技术上孤芳自赏，不尊重市场规律。美国芯片公司 NEXGEN，芯片开发能力不在 Intel 之下，但由于走了一条“关起门来搞技术”的路子，开发的芯片与 Intel 的不兼容，没有市场，而最终惨淡收场。华为人由此得出结论：领先竞争对手半步是最佳的选择，而领先三步就可能在一段时间里缺乏市场。

此时，华为意识到研发战略必须要改变，即从技术驱动转变为市场驱动，强调以新的技术手段实现客户需求。虽然华为公司仍然要瞄准世界顶尖技术，依然要建立一流的研发团队，但坚持不研发“卖不掉的世界顶尖水平”，坚持“培养工程商人而不是培养科学家”。华为人认为，“技术是用来卖钱的，卖出去的技术才有价值。”为避免研发人员只追求技术的新颖、先进而缺乏市场敏感，华为公司硬性规定，每年必须有 5% 的研发人员转做市场，同时有一定比例的市场人员转做研发。

针对产品研发偏重技术而非市场需求导向的问题，任正非用了一个非常形象的比喻：“华为没有院士，只有，院士，，把，士，的下面一横拉长一点。要想成为院士，就不要来华为。”这里的“院士”，就是任正非说的“工程商人”。企业搞产品研发，不是搞发明创造，不是要破解哥德巴赫猜想，而是对产品的市场成功负责。

为了适应研发战略的调整，从 2000 年开始，华为在企业内部进行了集成产品开发的变革。这一耗费巨资的变革把以前由研发部门独立完成的产品开发，变成跨部门的团队运作。任何产品一立项就成立由市场、开发、服务、制造、财务、采购、质量等人员组成的团队，对产品整个开发过程进行管理和决策，确保产品一推到市场就满足客户需要，通过服务、制造、财务、采购等流程后端部门的提前加入，在产品设计阶段，就充分考虑和体现可安装、可维护、可制造的需求，以及成本和投资回报。

华为公司芯片开发的高级副总裁何庭波举例说，在开发 5000 万门芯片时有两种选择：一种是 0.13 微米，另一种是 90 纳米，两种芯片都可以达到产品的性能要求，但后者技术更先进、工艺更复杂，科研人员显然愿意选择后者，而财会人员经过测算，认为后者的成本是前者的 10 多倍以上，并不经济。最后团队采纳了财会人员的意见。

李斌说：“研发战略调整给华为公司带来了明显变化，过去搞技术的总是说我有什么，如何好，你要不要；而现在是问你要什么，我来开发。”有用户反映微蜂窝基站覆盖面窄，效果不好，于是华为立即为此组织了得力的团队，进行研发。他们把微蜂窝基站体积小、易安装的特点，与宏蜂窝基站功率大、好扩容的特点结合起来，半年后就开发出新产品——微基站，一经推出就受到市场追捧，仅一年的时间全球销量就达 2 万套，近 15 亿元人民币。应客户需求而进行的研发，直接与企业利润挂钩，是商业决策的根本性原则。

华为的研发战略应需而变，体现了它强大的适应能力。当外部环境改变时，只有及时改变自身，才能生存。狼族适应了地球上几乎所有的自然环境，也适应了人类的陷阱、毒药和子弹，它们清楚地知道自己没有改变环境的能力，甚至没有选择环境的权利，它们坚定地奉行“随遇而安”的哲学，适应着越来越残酷的生存环境。

7.6 独裁与民主的博弈

在狼群中，狼王是绝对的独裁者，它拥有绝对的权威。为了维护自己的权威，它会经常性的惩戒部下，惩戒包括咆哮、嚎叫、追逐和撕咬。军人出身的任正非在决策实践中，寻找着独裁与民主的平衡。

国内通信制造企业决策机制大致有两种：一是企业领袖主导型，二是企业章程主导型。民营企业几乎都属于前者，在民企的创业阶段，经营中心在市场销售，一切工作围绕市场转，组织结构不明晰，非正式组织成为主要运作模式，创业者以个人权威来推动企业，传递市场压力，组织成员的目标主要以市场业绩来衡量，创业者对企业的所有权成为报酬的基础。

在创业初，领袖主导型决策的灵活性适合企业的发展。1998年，华为在九江的传输产品出过重大问题，按惯例是用新设备把故障机换回来。任正非却说：不能换，换回来研发就不会感到痛，我要让他们痛一痛。结果华为付出了巨额赔偿。这种看似不讲道理的专横，给员工留下了深刻的印象，“关注细节”和“严把质量观”的理念深入人心。在华为的土狼扩张时代，任正非的独裁是“压强战术”实施的前提。为开拓河南市场，任正非一声令下，分布于世界各地的上千名销售人员，在几天内全部聚齐，有很多人仓促的放下手边的工作。中兴的销售人员看着华为浩浩荡荡的营销大军，只能感叹：1：100的实力对比，胜负是显而易见的。领袖主导型决策方式使看似不可能的力量悬殊格局变为可能。

“我们对于干部有几条纪律：干部只能以个人名义表达自己的意见，我们不允许干部联合签名的方式。干部个人对问题的看法，只能用电子邮件发给专用邮箱反映，而不允许未经批准擅自把电子邮件上公告栏。当我们认为意见可以公开时，我们可在华为人报、

管理优化报上发表。不管是正面意见负面意见，未经批准都是错误的。”这段出自《不做昙花一现的英雄》中的发言，可以看出任正非“指点江山”的形象。

民营企业的创始人一般在企业的发展过程中建立了威信，其性格、精神深刻地融入了企业文化和决策链条的各个环节。在这种情况下，企业家个人的素质、品德、能力直接影响到企业的命运。应该说民营企业的发展规律决定了独裁和高度集权

的领导决策方式的必然性。这种模式在企业以追求高速度为主要目的的时期是必需的，也是员工愿意和能够接受的。

但是当企业进入规模发展阶段，员工数量增加，分权管理成为必然选择，中层管理者的权力和高级管理者的权力就会形成一对矛盾。解决这个矛盾，是集权或者说独裁，还是分权或民主是企业发展的决定条件。任正非认为分权的前提是能够实行有效控制，否则就会出现无秩序的分权，形成毫无章法的布朗运动。

任正非思想中的集权和分权是辩证统一的。1989-1995 年是华为历史上最艰苦的年代，正是因为任正非适时放权给郑宝用，才有了“技术华为”的形成。华为内部流传着这样一个故事：1993 年的一天，郑宝用正在主持一次非常重要的研发项目立项评审会，任正非也来参加，郑宝用看到后，说：“这个会你就不用参加了，我会把结果告诉你的。”任正非毫无异议地离开了会场。在这个阶段，由于郑宝用在技术方面的才能和贡献，他几乎掌握了所有华为有关技术和产品开发方面的最后决策权。任正非的商业思维与领导能力，与郑宝用的跳跃思维与创造能力的“完美”结合，让华为用了不到 10 年的时间，就奠定了在中国国内技术领先的基础地位，并终于在 1995 年完成了任正非“农村包围城市”，这个华为历史上第一阶段的战略目标。2001 年，任正非将建立分销渠道的重任再一次交给了郑宝用，使华为从此告别了仅仅靠“直销”的单一销售模式。

华为并不是追求完全的集权，他的分权有严格的限制。其一，在关键时刻，大胆启用专才的潜能；其二，用人，要建立在绝对信任的基础上；其三，分权，要保有绝对的控制。

关于独裁与民主，任正非认为，民主是产生在独裁基础上的，没有独裁，民主不可能生长，民主不可能在无政府主义状态下生成。任正非对自己在华为的“霸”权是自认不讳的。看着陆续走掉的李一男、张建国、胡红卫、聂国良、黄耀旭几位副总裁，和几位被自己极力挽留住的副总裁，他公开自陈：现在个人霸道决策的环境已经不存在了。有时候，即使他心里已有了主意，嘴上也不说。如果最后大家开会的结果和他想的一样，他就表示“我也赞成”，以示决策是大家做的。

有国内学者指出，中国的民营企业家们“对靠经济力而非政治力所获得的权力的享受时间还不长。因而在决定如何改造实现企业可持续成长所必需的利益分配机制和权力分配机制时显得有些优柔寡断。他们还在‘与自己的员工争利，与他们的下属争权’。他们还必须经过一个比较长的修炼期和升华期，才能感悟出应有的新价值观和新追求。这可能是我国第一代职业企业家、职业经理人的企业伦理或核心价值观的塑造。

现在，任正非逐渐认识到摒弃个人英雄主义，淡化个人成就感的重要性，他尝试着倾听“民主”的声音。2000年，为了让华为的高级干部更好的理解高层管理者的责任和使命，任正非亲自组织高级副总裁以上干部做以“如何进行有效的公司治理”为命题的作文。

民主决策就是要多听取专家意见，重大决策要通过集体讨论决定，充分听取专业人士的意见和建议，但有时优柔寡断会丧失大好的发展机遇，因此要做到民主与独裁的统一，有人总结最完美的平衡状态是：民主决策，独裁执行。

第八章 经营分析会应该怎么开

回望华为过去的实践，我们会发现，华为在方向清楚，规划清晰的时候，总是能够取得预期的经营结果。当然，部分时候方向选择可能错误或者遇到重大的风险和危机，或者竞争对手先于自己出发，华为也是能够后发先至，达成既定的经营结果和目标。华为怎么做到的？华为的从战略规划到落地执行的流程到底背后的秘密是什么？我们有位专家用了8个字来揭示背后的秘密。那这8个字是什么呢？这8个字叫1分规划，9分执行。所以，通过这8个字我们可以看到，其实战略的落地执行比战略规划更加困难，对组织能力的挑战更大。

构建战略落地审视机制

乔诺商学院 | 乔诺咨询
JIONO BUSINESS SCHOOL | JIONO CONSULTING

经营分析会：监控年度经营计划落地 瞄准当期经营结果及短期目标实现

1. 本月经营回顾：败兵先战而后求胜
 - 差距根因分析：鱼骨图+5why
 - 彻底解决方案：彻底、全员、永久
2. 下月行动方案：胜兵先胜而后求战
 - 详细作战方案
 - 风险及对策
3. 求助和问题解决：一切为了作战
 - 一线呼唤炮火
 - 机关做好服务
4. 优秀实践

ST会议：监控5年战略规划落地 聚焦中长期核心竞争力和战略控制点

1. 新业务
2. 分工和冲突处理
3. TopN定期审视
4. 战略控制点和核心竞争力专题
 - 战略
 - 研发
 - 营销
5. 流程化的组织建设
 - 流程
 - 模板、工具、IT
 - 管理制度
6. 客户满意度
7. 知识管理
8. 持续改进
9. 其它中长期业务专题

AT会议：激发组织活力 聚焦于干部管理+价值管理

1. 人力资源专项工作
 - ✓ 百人计划
 - ✓ 西迁干部梯队
2. 价值分配
 - ✓ 规则
 - ✓ 调薪、调级、奖金评议
 - ✓ 任职资格
3. 干部/核心专家管理
 - ✓ 选用育留
 - ✓ TSP、MFP
 - ✓ 任免和10%末位淘汰
 - ✓ 隔层辅导：管一层、看一层、听一层
4. 绩效管理
 - ✓ PBC
 - ✓ 教练式辅导
 - ✓ 考评
 - ✓ 沟通
5. 固定议题
 - ✓ 上传下达：公司文件及重大政策
 - ✓ 信息安全
 - ✓ 非物质激励分享+《管理高尔夫》
6. 组织氛围建设

华为是怎么执行的？华为是怎样管理执行的动作和结果的？熟悉和了解华为的客户可能会知道，华为有两套执行管理的机制，ST 和 AT。这两套机制能够帮助华为把关键的战略目标、战略任务、年度经营计划能够得到有效的落地执行。其中，在 ST 会议里面最关键的一个会议是经营分析会。

经营分析会的核心价值是监控年度经营计划的落地执行。它主要瞄准的是短期经营目标和当期的经营结果有没有实现，为什么没实现，怎么做才能实现？另外一个会议叫 ST 会议。ST 会议瞄准的就是中长期组织能力的构建，所以他的核心价值是将 3 年到 5 年的战略规划有效的落地执行下去。我们为什么要把经营分析会和华为原来大 ST 会议剥离出来？因为我们发现，如果把短期的事和长期的事搅在一起开会，所有人都会聚焦短期，没有人关注长期。所谓的长期知识积累，战略控制点的构建，产品竞争力的打造，流程性组织的搭建，这些都不会对短期经营结果带来价值，没人关注。所以，我们就把经营分析会从 ST 会议里面单独剥离出来，这是第二个会。当然第三个会叫 AT 会议，他的价值是什么？是激发组织活力，他瞄准的是组织活力，干部怎么管，价值怎么评估，价值怎么分配，组织的氛围怎么来营造？

8.1 经营分析会常见的三大通病

12.1.1 忽视差距

01 / 经营分析会3大通病

1. 忽视差距

问题表现	问题原因	标杆做法
- 会前私下沟通 - 晒成绩/功劳/苦劳	- 怕丢面子+担责（乔诺） - 缺方法/机制/文化（西贝）	- HW主要谈差距（奖金/机会） - YD成绩一笔带过

经营分析会常见的三大通病，第一个通病是忽视差距，忽视差距的表现是什么？第一个表现就是晒成绩、晒功劳、晒苦劳，讲一个感人的故事：上个月兄弟们加班到了凌晨几点钟，非常辛苦。所有的经营班子听完这个感人的故事之后就抹着眼泪，这是第一个通病。有问题怎么办？有问题请私下沟通，跟相关的部门，相关的领导私下沟通。为什么私下沟通？私下沟通有个好处，正式会议的时候就可以不谈了。为什么不谈？你知，我知，老板都知道了，领导都知道了，我会前给你讲过这个问题了，于是这个问题就会一带而过了，被忽略了。私下沟通还有另外一个好处，可以讲别人的原因，讲兄弟部门的原因，讲客观原因，所以就造成了有问题整个会议室的人都知道是个问题，大家也都知道。这个问题我们会前就已经谈过了，不谈了。所以呢，这就是第一个大问题，经营分析会不直面血淋淋的差距和问题，那为什么会造成这个问题呢？其实背后是有原因的，两个原因。第一个是面子上过不去，怕担责。

那为什么不愿意去直面差距？其实内部是我们缺方法，那我们缺一种文化，甚至我们缺机制，就是去发现直面问题的方法、机制和文化。这里分享一个例子，餐饮行业有一家企业叫西贝，西贝在早期的时候，他的每一个餐厅角落的地方，都会摆上一台红色的冰箱，这个冰箱用来做什么？当天营业时间出现所有菜品的问题、服务的问题、沟通对接的问题全部都打包放到冰箱里面。也就是营业期间优先服务客户，当天营业结束以后，无论是晚上 11 点还是 12 点，所有同事在店

长的带领下，一个问题一个问题从冰箱里拿出来分析，来找到根因，来谈从明天开始我们怎么来避免。所以，西贝这样做，才构建了他 100 个、1000 个店管理标准和流程，就是每犯一次错误，每出现一个差距，都有分析，有探讨，有解决方案，有流程，有制度，所以就能确保和支撑他持续的打胜仗。所以，这是我们为什么不愿意、不敢直面差距背后的原因：缺方法，不知道怎么去直面，去直视企业文化。

除了西贝之外有没有标杆？另一个标杆就是华为。大家知道华为从战略规划开始，首先分析业绩差距和机会差距。经营分析会，ST 会议同样是从差距开始，所以有时候跟华为的高管开玩笑，我说你们开会会不会很惨？一开会就是差距。结果华为的高管几乎跟我回应的口径都是一样的：我们为什么从差距开始？你做出的成绩，带来的功劳，华为已经通过奖金发给你了，已经通过晋升机会奖励过你了，所以我们来谈下个月的胜仗怎么打，明年和未来的胜仗怎么打？我们就来谈差距，谈这些差距怎么突破，这是华为的做法。



1. 忽视差距怎么解？

观念上转变

- 直面差距：追责OR提高
- 以身作则：坚持自我批判（抽打灵魂）

流程制度上要求

- 流程要求：差距开始并花80%的时间
- 检讨标准：打胜仗的标准（与对手同期）

忽视差距有没有办法解决问题呢？有的，两个方法。第一个方法就是所有干部在观念上面都要突破和改变，第一，直面差距和差距分析不是追责，而是为了提高。如果你想在原地起跳，跳的高，第一个动作是什么？对，第一个动作是先蹲下来，只有先蹲下，你才能跳得更高，差距分析就是会议里面蹲下来的那个动作，所以是为了跳得更高而不是为了追责，所以，在观念上面，要对差距有正确的认知。

第二，核心高管，特别是总裁和董事长，我们要坚持自我批判。这样的话，组织才会有直面差距的勇气和行为。

第二个方法更重要，要从流程和组织上提要求。比如华为，它为了让大家首先谈差距，它的战略规划模型，BLM模型的第一个动作就是差距分析。就是你要做战略规划，按照流程、按照方法论来做，第一个动作就是做差距分析。你要开经营分析会就是谈差距，主要谈差距，甚至有60%，80%的时间来谈差距，所以，这就是在制度上提要求。另外，当你想晒成绩的时候，我们一般会问一个问题，怎么定义你上一场仗打赢了还是没打赢？标准是什么？是跟目标比就够了吗？有没有跟竞争对手比？看看份额怎么样，有没有跟去年同期比？这两个数可能会比目标更有价值。所以，去定义清楚公司的要求和标准，一场仗有没有打胜的标准，这是我们的解决方法。

12.1.2 不找根因



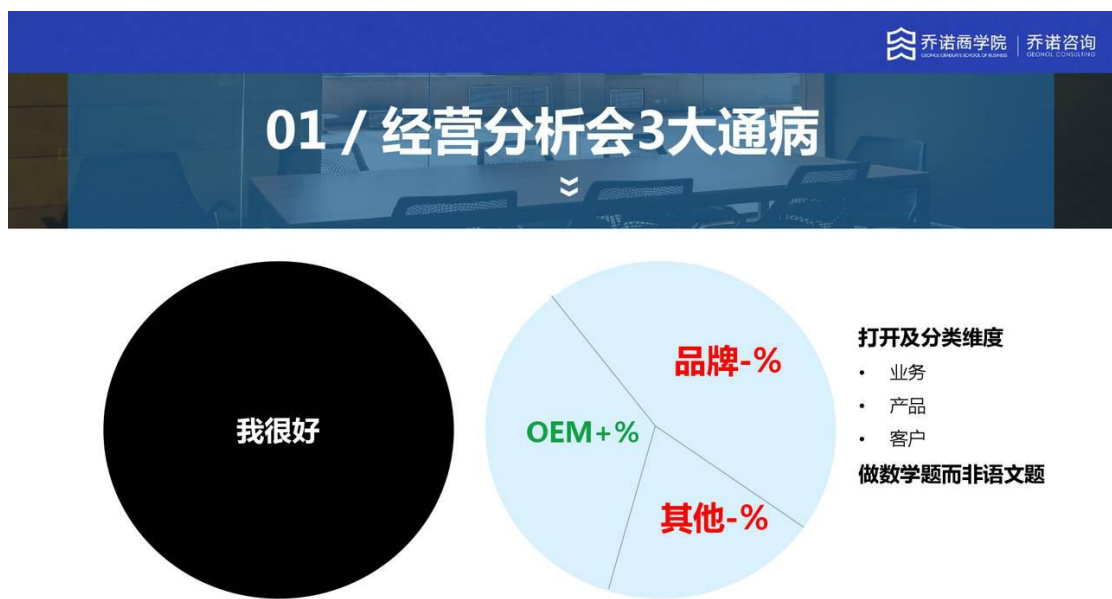
2. 不找根因

问题表现	问题原因	标杆做法
- 直接谈改善行动（病毒） - 谈问题表象	- 怕丢面子+痛苦（自己） - 缺方法/机制/文化	- 伯启 反求诸己 - GF半年勉强掌握

经营分析会的第二个通病，也是经营分析会的痛点，叫不找根因。具体怎么表现呢？讲一个具体的例子。一个家农牧企业18年遭受到非洲猪瘟的影响，经营分析会的时候就谈非瘟怎么来防控。当时就问了一个问题，大家知道非瘟的病毒从哪来的吗？这个问题把大家问住了，因为整个团队从上到下都没有想清楚病毒从哪来的，也就是原因都没有找到就去谈防控的机制、防控的体系、防控的设施、

防控的设备、防控的方法。没有找到根因，直接来谈行动计划，都是徒劳。所以找到根因至关重要，那为什么大家不愿意去找根因呢？第一，是面子上放不下来，第二，这真是一个痛苦的过程，它是一个抽打自己灵魂的过程，就是把自己的灵魂刨出来，放到桌面上面，来抽打它，这个过程太痛苦了。大多数人因为痛苦，不愿意去分析，直接去定行动计划。

第二个原因，又是缺方法、缺机制、缺文化，这里有没有标杆呢？我也同样谈两个标杆，第一个标杆是新能源行业的一个国企，从3月份开始辅导经营分析会，非常认真和虔诚。从3月到9月，每个月1天到2天开经营分析会，聚焦于谈差距、分析差距，掌握根因分析的方法，虽然是国企，但执行力非常强，学习能力很强。2019年的业绩给了他们很好的回报，同比增长125%。刚才讲的两个问题，只要解决一个问题，就能获得很好的增长，这是标杆的做法。

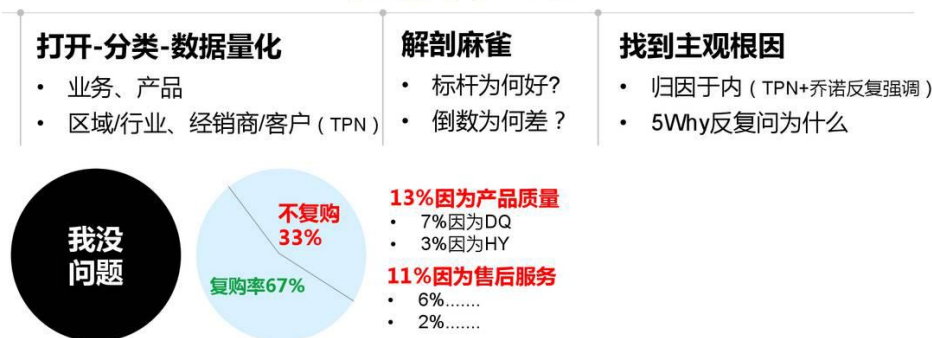


那到底怎么找根因？这么痛苦，有方法吗？有一家企业规模比较大，大概1300多个亿，其中一项业务大概200多亿，当时这个事业部对自己这一块业务还很满意，当时就问了他一个问题，能不能整个业务打开来看，打开第一层就发现，他的业务由几个部分构成：第一个是OEM，第二个是自主品牌，第三个还有其他。结果发现只有微微的盈利来自OEM，自主品牌的业务其实并不好，甚至是亏损的。实际上还可以继续打开，品牌业务可以按产品打开，到底是哪些产品不盈利？按区域打开到底是哪些区域不盈利？是所有的产品和区域都不盈利吗？

还是有些产品、有些区域盈利，有些产品、有些区域不盈利？所以，只有一层一层打开，你才会定义准确，才能找到根因在哪里。同样，做的微微盈利的 OEM 就很好吗？要不要打开？同样可以打开，是不是所有的客户都盈利？是不是所有的产品都盈利呢？所以，这是给大家分享的找到根因的第一个方法，叫打开分类。怎么打开呢？怎么分类？维度有哪几个？我们可以按三个纬度打开，第一个按业务，比如说事业部经营单元。第二个，可以按产品这个维度，产品线指产品甚至到产品的型号。第三个，是按客户这个维度打开，比如什么行业？什么区域？什么经销商？什么消费群？



2. 不找根因怎么解



第一点是打开-分类-数据量化，第二点是只准做数学题，不准做语文题，不要说我觉得可以，我觉得没有问题，要说数据，这条原则打开-分类-数据量化。举一个例子，一家做 TC 业务的企业，他的客户复购率有 67%，我们就问了他一个问题，33%的客户为什么不复购？结果一打开，上诉的客户里面有 13%是因为产品的质量不认同，还有 11%的客户是因为售后服务不满意。进一步打开，13%的质量问题最多的是什么呢？结果发现一个充电器不满意就是 7%，另外配件又占 3%。所以他业绩增长的机会就找到了。

再讲一个例子，一个服装企业的事业部，其首席战略官非常有学习能力，一听到这个原则，立马做了一个动作，用 4 个标签，把自己的 1000 多个终端店铺分成 34 个类型。为什么要分成 34 个类型呢？每一个类型的店铺问一个问题，这个类型 top5 的店铺是谁？他怎么做到的？他的店效是多少？它成功的关键是什么？同样问第二个问题，排名后 20% 的店铺店效又是多少？为什么？top5 和 top20 的区别在哪里？这是打开-分类-数据量化之后的第二个核心要领叫解剖麻雀。就是打开-分类-数据量化之后，接上解剖麻雀就价值放大几百倍。所以，第二个动作就叫解剖麻雀。

当然，还有第三个非常关键的动作叫归因于内，就是在自己身上找原因。在上一家服装企业，我们跟首席战略官定了一个规则，非常有价值。业绩提升来源于四个部分，第一拓店就是新拓展店铺，第二运营就通过提升运营质量和效率让老店的运营效率提升，第三设计就是提升产品的竞争力，第四后台就是提升组织的效率。我们分别跟这四个部门的头是怎么谈的呢？我们跟拓店的团队坐下来谈的时候，我们给他做个假设，就是今年我们的运营效率不提升，我们的产品竞争力不改善，我们设计能力不改善，我们后台，我们供应链，我们的组织活力和组织能力都不进步，你怎么通过拓展新店来帮助我们增长实现目标？只准谈这个，不准做假设条件。现在不管别人做成什么样，别人都不做，别人都不进步，你怎么做？这位兄弟出去之后，另外一个兄弟又带着他的运营团队干部进来，我们跟他讲同样的话，其他方面不增加，你怎么通过提升现有店铺的质量来帮助我们获得 15% 的增长？同样的，我们对设计团队，对后面的团队都是提同样的问题，就是归因于内。不准做假设条件，为什么我们这么坚持？首先归因于内，如果我们不谈这个原则，我们跟销售的兄弟来谈业绩改善的时候，他一定会谈什么呢？产品竞争力不行，性能差，价格高。人力资源呢，招不到人，或者没有合适的干部。我们跟产品设计、产品研发团队谈的时候，一定是谈什么呢？营销太差了，新产品卖不出去，大客户打不下来。我们跟人力资源谈，他会说我们的业务太差了，员工拿不到奖金，我们的雇主品牌太差了，我们招不到人。所以，我们非常坚持，就是归因于内，首先找自己的原因，如果每个部门都归因于内之后，神奇的结果就会出现。一加一加一不等于 3 等于 111。这就是归因于内的价值。

12.1.3 不建流程



3. 不建流程

问题表现	问题原因	标杆做法
• 单点解决/把人干掉 • 喊句口号	• 缺方法 • 要求不够	• HW干部要求 • 李冰父子都江堰

发现问题、分析问题、找到根因、解决问题、建立流程、防范于未然

经营分析会的第三个通病，叫不建流程。什么意思呢？好不容易把问题刨出来了，把根因找到了，结果把人干掉了。从管理的角度讲，没有解决根本的问题。为什么呢？因为根本的问题永远是在制度、在流程、在机制上。就是这个不合适的人为什么会出现在这个岗位？什么原因？我们哪些流程、哪些制度出了问题？所以，要回到流程，回到制度上面去，而不是把这个人干掉就结束了。比把这个人干掉，更重要的是去检讨流程，检讨机制，检讨制度。

那我们看看标杆企业怎么做的？华为对干部解决问题的要求，叫发现问题、分析问题、找到根因、解决问题、建立流程、防范于未然。为什么对干部的要求是这样的？给大家讲个例子，干部到底是做什么的？华为管理中学习都江堰，但是我们谁记得 2000 多年前，李冰父子任这个区域主官的时候的 KPI 呢？没人记得，但是他在修建一条造福后人以及造福整个区域的 2000 多年的大工程，等于在这个地方建了一套流程，建了一条制度，结果这个地方，有没有他，白天还是晚上都在自动的运转。所以，这是干部的核心价值。

01 / 经营分析会3大通病

3. 不建流程怎么解

观念上转变

- **干部责任**：例外例行化（航班+海底捞）
- 让团队战斗力几何级数增加

流程制度上要求

- **修都江堰**：流程制度
- 此问题/类似问题，所有人/部门/时间

不建流程怎么解决问题？第一，一定要明确在经营分析会上告诉干部，这个问题出来之后，不是解决就可以了，一定要告诉他，干部的价值是把例外的问题例行化。讲个例子，在华为，定航班是有规定的，六七月份是雨季，雨季航班容易延误，对于核心干部来说，如果时间浪费在延误上了很可惜，结果他们去分析这个问题，发现每个地域的地头蛇的航空公司，如果能起飞的时候，都是优先起飞，而且，基本上航班不会取消。所以华为公司的秘书手册里面就有条规则，定机票的时候什么季节优先定什么航空公司的机票，所以就发现一个这么细的动作都变成了一套流程。所以，干部的责任是把例外的问题例行化，让整个组织的战斗力成几何级数增长。

我们知道海底捞的服务很好，所以，我去吃海底捞的时候，就挑战了一把服务员。当天服务我的是一个接近 50 岁的服务员，她要给我烫鹅肠，我就告诉她，我自己来，不用帮了，她就准备走，她准备走的时候我就叫她叫住，说你本来要提供这个服务，我没有用，能不能给我打个折？如果是你们，有客户这样问你们的时候，你们怎么回答？大家知道海底捞的员工素质不会特别高，基本上都是从农村来的，而且也看得出来，这位大姐文化素质不会特别高，不会像我们一样能说会道。结果，她说了一句话出来，把我吓了一跳，她说，小帅哥，我们的服务是免费的。如果不是说这九个字，我们一定用什么来替代，我再送你一份鸭肠吧，我再送你一份羊肉吧，大家知道，每送一样东西出去都是利润的折损。要不就是给你打个折。

很好，打个折 10%就不见了，所以我们的服务是免费的这 9 个字对海底捞来说值几个点的毛利。为什么？因为他不说这句话，这个问题就化解不了。所以海底捞厉害的地方是他把大家经常遇到的挑战和问题，写进了员工手册，让每一个面向客户的员工都背下来这 9 个字，只要客户在这样的情境下问我们这个问题，就告诉他，我们的服务是免费的。这就叫干部的价值。把困难，把问题，把意外，把例外例行化，写进流程，写进制度。这样的话，组织战斗力就非常强，这是干部要做的事。所以这就是为什么我们要建流程、建机制、建体系。

8.2 高效的经营分析会到底怎么开？

8.2.1 经营分析会的价值认知



1. 经营分析会怎么开之重识价值

重新认识经营分析会的价值：将经营目标变成结果

战略规划靠年度经营计划落地，年度经营计划靠经营分析会落地

1. **树立战斗作风**：言必行、行必果，计划的严肃性、执行的坚决性
2. **提升组织能力**：通过分析差距根因、持续优化流程提升组织能力
3. **改善组织协同**：检讨一线呼唤炮火的机制、牵引战壕中指挥战斗和同心协力打胜仗

高效的经营分析会议怎么开讲三点，第一点，重新认识经营分析会的价值。那经营分析会的核心价值是什么？经营是什么呢？经营就是把目标变成结果，所以经营分析会的价值是将战略规划和年度经营计划落下去，变成实实在在的战斗结果和粮食，所以这是经营分析会的价值。所以我们开经营分析会一定不是一个通报会，汇报的主管压力是非常大的，曾记得汇报的业务高管汇报完之后，整个上半身和裤子全部湿透。为什么会这样？因为经济分析会要有硝烟的味道。是一场言必行、行必果，说到就要做到，没有做到是要去找根因，是要被挑战的会议。所以，这是经济分析会的第一个目的。

第二点，是提升组织能力，通过分析差距和差距的根因，建流程、建制度。如果每一次的经营分析会能建三个流程，能建三条规则，能建三个制度，每个部门都这么做，组织能力就提升了。组织能力就是打胜仗的流程、制度、方法、工具和模板。所以，只要我们不断的把打胜仗的这些流程、制度、方法、工具、模板沉淀下来，变成所有人都会的动作。

第三点，经营分析会的价值是检测我们是不是一线在呼唤炮火，我们是不是在集中力量打胜仗，所以，经营分析会上，销售的嗓门和声音要很大，销售要敢对产品，对后台，对职能部门拍桌子。所以这些是经营分析会的三个价值，大家要重新认识。

8.2.2 经营分析会的核心议题是什么？



2.经营分析会怎么开之主题议题

主题：集中力量每月打胜仗

议题：牢牢围绕三个议题

1. 上一仗是否打胜？如胜，将关键动作提炼成标准操作
2. 如败，根因是什么？如有机会再打一次，如何打胜？
3. 下一仗的目标、行动及需要的炮火是什么？

大家要重新认识，经营分析会只有一个目的，不是什么鸡毛蒜皮的事都跑到这来谈的，不是来晒功劳的，他只有一个目的，集中力量打胜仗，集中力量每个月打一次胜仗，所以我们来开会就是考虑怎么样在下个月打胜仗。只要跟这个议题不相关的，不在这里谈。未来成功，未来打胜仗去 ST 会议谈，跟组织活力及人怎么调动去 AT 会议里面谈。这个会我们就谈短期胜利，下个月怎么打胜仗。所以，经营分析会的议题是集中力量，每个月打一次胜仗，

所以，经济分析会就谈三个议题。第一个议题，上一场仗打赢了没打赢。如果打赢了，有什么东西可以提炼出来，变成流程，变成制度。第二个议题，如果有些指标，有些目标，有些维度没打赢，有些业务，有的产品没打赢，有的客户没打赢，没有关系，把根因找出来。所以，经营分析会最重要的一个部分，探讨差距的根因，是什么原因导致了我们没有打赢，根因是什么，问题不准带过，不要找别人的原因，第三个议题是下一仗的目标、行动及需要的炮火是什么？这是经营分析会的三个核心议题。

8.2.3 经营分析会怎么开？



3.经营分析会怎么开之流程

1. 从基层经营单元层层往上升，层层分析差距并承诺目标及行动

2. 会议汇报流程

- CFO总结阶段经营结果、直指差距
- 运营部门暴露品质、成本、服务问题，直指差距
- 销售线或区域销售组织总结阶段目标/行动，检查差距，承诺下一阶段目标/行动
- 产品线总结阶段目标/行动，检查差距，承诺下一阶段目标/行动

3. 会议执行跟进

- 主持人总结并下发会议决议，每周严密跟进决议执行进展（通过记分牌管理）
- 下月经营分析会第1页胶片展现本次决议执行结果，有偏差需分析根因并改善
- 会后再开主题会，10日以后高管和专家去一线战壕里指挥和参与战斗

第一，经营分析会不是先在总部开，经营分析会要从下面的基层单元一层一层往上面开。大家一定会觉得很奇怪，为什么？讲一个例子，一个互联网公司营销总监，谈完他的差距之后找到了5个原因。我们就叫他把胶片停下来，为什么停下来呢？因为当天正好有他的五个副总也在会议现场。我们知道五个下属讨论的原因一定跟他不一样。为什么会出现这个情况？因为根因永远在一线，根因永远在现场，所谓的现场在哪？在客户现场，在生产现场，在实验室，也就是根因永远在有炮火的地方。所以，我们要从一线，从最小的经营单元一层一层往上升，一层一层往上去承诺目标和行动。因为掌握了这套方法，这家公司同比增长了几十倍。

第二，会议的流程怎么推进？我们建议的第一个动作是什么呢？CFO 汇报，快速的汇报，点出问题在哪里，所以 CFO 是要做恶人的。要直接指出问题在哪里，哪个部门有什么问题，经营的结果有什么问题，直接点出来。另外就是运营部门要把品质、成本、客户满意度方面的问题也点出来。接下来这些经营的单元开始做自己的汇报，来谈差距，来谈根因，谈改善，谈下一场怎么打，这是整个经营分析会汇报的流程。整个过程中，高管要咬住自己的舌头，老板要咬住自己的舌头，不要哪个一开口就赶紧拍死，来讲自己的建议，告诉别人咋做，你根因在哪都不知道，明明一线都没有去过，怎么可能给得出打胜仗的方法呢？所以，咬住舌头，接下来是经营分析会后的一些跟进行动。

8.3 经营分析会开的时候经常遇到的 5 个问题以及我们的建议。

8.3.1 问题及建议

第一个问题就是不开经营分析会。也有这样的客户，说我们数据要保密的。那一开经营分析会，员工干部都知道我们的数据。另一个就是老板在国内的时间很少，一半的时间在香港，还有一半时间在美国，哪有时间给我们开经营分析会，所以不开。当然还有就是每个季度开，以季度为单位。不要开会浪费大家的时间，一个季度开一次就可以了。以前曾有人总结过，以季度为单位开经营分析会的公司会被以月度为单位开经营分析会的公司干掉。不开经营分析会的公司一定会被开经营分析会的对手干掉，所以，第一点就是什么时间开？我们建议是每个月固定时间开，而且是月初财报出来之后立即开。有一家企业，每个月 9 号、10 号雷打不动开经营分析会，就固定下来了，无论老板，老板娘，其他业务高管，你在哪里，你都知道每个月 9 号、10 号就是开经营分析会的，所有的高管都提前知道。所以，时间固定下来，锁死它。

第二点是什么呢？配合老板在总部的会议室开或者找个大家难得聚在一起，找个酒店开。关于经营分析会在哪里开，过去的经验告诉大家，经营分析会最好去战壕里开。就是战争在哪里发生，战斗在哪里打响，就去哪里开。所以我们建议到

企业的生产基地开，为什么？要去一线闻到炮火的味道，硝烟的味道，才能感受到真正打仗的氛围。

第三点是谁开，经营分析会大家都以为就是核心班子开就可以了，而且固定都是这些人开，不是的，最基层经营单位的经营分析会要有上级的单位参加，上级的经营分析会要有下级的代表参加，哪些代表参加呢？做的最好的代表和做的最差的代表要过来参加。举个例子，美的的经营分析会怎么开的？跟华为一样，经营分析会如果两个月类似的问题没有明显的改善，也不行动，第三个月就看不到你了。我不会等到今年整个年度经营结果出来之后再来动你。而是在过程中可能就开始调整了。

第四点是不识根因，什么才叫根因呢？找到根因有三个标志，第一，我做这个可以阻止问题发生。也就是我做了这个动作，我的猪场再也不发生猪瘟，我把服务部的主任干掉是不是猪瘟就不再发生了呢？显然不是，所以这不是根因。第二个我做了这个动作，我的目标就一定会实现；第三个，我做了这个动作了，就是我能做的，我尽自己的能力能做的。所以要归因于内。符合这三个标志，叫找到了根因。

最后终于达成行动了，但是，那个决议能不能得到有效的执行？这里给大家三个方法：第一，通过记分牌综合管理，每周最终会议的决议执行的进度怎么样？第二，下个月汇报经营分析会的时候，先讲上个月的会议决议执行结果，第三，像华为一样更高端，用组织和流程运作，有专门的质量运营部门，跟进这些重要的会议决议，关键任务是落实执行的结果。

8.3.2 问答环节

1、关于经营分析会一般开多长时间？

答：根据我们过去的经验，如果是刚开经营分析会，建议时间可以长一些，开一天一晚或者两天一晚都很有价值。为什么呢？因为我们要把每个经营单元打开-分类-数据量化，要把这个习惯，这些方法掌握，所以我们建议大家多用一些时

间，当然像刚刚讲的一家国企，通过半年的努力，基本掌握了这套方法，一天就可以了。那现在呢，可能开半天就可以了，为什么？我只要请做的最好的来谈他的经验，请没有完成的来找根因就可以了，就不需要大家全部来谈。

2、什么是差距？

答：我们已经讲过了什么是差距，第一，我们经常以为的差距是只跟目标比，跟目标比有差距才叫差距。其实，比目标更重要的差距是跟对手比。也就是今年第一季度都不会好，但是你会不会做得比你的对手要好，这是最重要的差距。最重要的是跟对手比，跟同期对手比，跟同期自己比，所以差距不仅仅是跟目标比。

3、很多问题不是一个部门的问题，如何解决根因问题？

答：前面分享过一个服装的企业，我们会做个假设，假设别人都没有问题，怎么能让现状好一些？如果每个部门都这么想，都从自己这个角度去检讨根因，改善行动，那就是 1 加 1 加 1 不是 3，是 111。

第九章 浅谈一线员工授权

9.1 如何让一线员工充满热情？——流程型组织授权一线员工

所以我们要思考的话题，就从一家所谓的伟大公司，如何解决“最基层的一线员工如何面对客户处理问题”说起。

其实这不是个简单的话题。在 1982 年，世界级的管理大师彼得斯写过一本书，叫做《追求卓越》。在这本书当中他揭示了，世界级伟大公司的共性，就是一线员工充满工作热情。

我想用这条标准去思考，我们任何的变革，不管是文化的变革、产品的变革、组织的变革，你有没有解决这个问题——如何让一线员工充满工作热情。

作为一个领导者，他充满工作热情是天经地义的，因为他有自觉，因为他有高薪，因为他有价值观。但是如何让一线员工充满工作热情？可以说这是道世界级难题。

要解决这个问题，就得按照“以客户为中心的流程型组织”的逻辑去思考。

因为面对客户的需求，只有流程才能端到端的去满足。流程决定了组织，所以我们强调以客户为中心的流程型组织，就是要反唯一中心，就是要反上司，就是要反职能。

只有这样的组织模式下面，类似滴滴这样的公司才能快速的响应客户、满足客户的各项需求。

9.2 矩阵型组织

9.2.1 矩阵型组织的三种形态

矩阵型组织有三种内在的形态：

一种叫做强矩阵，

一种叫做平衡型，

一种叫做弱矩阵。

弱矩阵是比职能型更为“不耻”的结构，因为它是一个假矩阵。在弱矩阵的组织里，横向一条龙经理没有任何权利，他只是一个协调员，真正的权利还在职能部门的领导那里。

我们要至少是平衡型矩阵，期望再高点就是强矩阵。

平衡型矩阵强调我们横向的力量和纵向的力量基本均等，也就是一条龙经理的权利和我们纵向职能部门经理的权利基本相当，主要在他们的考核权、资源分配权这些方面。

我更欣赏的是强矩阵，就是客户为中心多一些，纵向的资源少一些，一条龙经理的权利大于职能部门的领导。

9.2.2 为什么选择矩阵型组织？——三大原因

什么是矩阵型组织？

之所以叫“矩阵”，一纵一横：

“纵”强调的是资源性，来自于部门；

“横”强调流程线、项目线、产品线，是整个矩阵型组织的命脉和核心。

流程型组织有多种形态，事业部也是流程型组织，矩阵型也是流程型组织，项目型组织也是流程型组织，为什么我们要去选择矩阵型呢？

这就得从整个组织发展的演变说起。

一个组织在比较小的时候是谈不上矩阵型的，它一定是职能型。

老板一个人把管理的工作全部都做完了，老板也是最大的业务员，老板也是最大的产品经理。但是发展到一定阶段之后，人员越来越多的时候，职能型组织的弱点就会体现出来，它更多的是纵向管理、纵向控制，缺少面对客户的横向组织的特征。这是对所有的组织发展到一定阶段的挑战，埃里克大师把它叫做成长之痛。

组织发展到一定阶段之后，必须要做变革。如果组织不能满足客户和外部的环境变化，组织就会发生各种莫名其妙的事情，比如说莫名其妙的效率下降，莫名其妙的产品失败，莫名其妙的客户投诉，最后莫名其妙的死亡。

对于大公司来说，他们多数选择的是事业部制。

事业部的这个组织，实际上也是一种最早期的流程型组织，这是由通用汽车的第七代掌门人发明的，他提出来在一个事业部如何端到端的把流程走完。

事业部的特征强调了流程在事业部里集成，但是问题又来了，如果一个很大的事业部，事业部里边有若干部门，每一个部门是职能型。表面上事业部是个流程型组织，但在真正的打通事业部内的时候，我们会发现它是一个变形了的职能型组织。所以这就意味着事业部将诞生官僚，怎么去面对这样的挑战 and 变化呢？

这时候我们的选择又开始了，矩阵型组织由此应运而生。

矩阵型组织的诞生有三大根本原因：

第一大原因，需要去解决授权一线员工做好客户界面的要求。

第二大原因，是灰度均衡的二元组织要求。

第三大原因，是人才的复用，要解决多劳多得，实现奋斗者为本的要求。

下面我们来逐一讲解。

1、为什么要授权给一线员工？

一线员工非常重要，一线员工在职能型组织里面是没有权利的，他们只有把任务和要求不断地向上司去申请。

在横向的流程组织里，我们的一线员工成为了一种非常特殊的职位，我们把它叫做一条龙经理。

一条龙经理是一个非常形象的比喻，他能够横向端到端的打通整个组织。如果横向的流程非常简单，就是一条龙经理一个人搞定；如果横向的流程相对复杂，就意味着一条龙经理要带领一条龙团队去解决问题。

这样的一条龙经理在流程中比比皆是，像刚才滴滴这样的案例中，就是客服经理。客服经理能够负责任解决问题，能带领团队解决问题，而不是不停地找领导。

客服端到端的流程只是其中流程的一条，还有很多。

比如产品开发的流程就需要产品经理和产品开发团队，端到端的去完成整个流程过程；还有 Marketing 的流程需要市场经理，1 到 N 的流程需要方案经理，销售的 LTC 流程需要客户经理，交付流程需要交付经理。

这些经理其实都是之前的一线普通员工，但是他们由于具备了能力，具备了专业，他们获得了授权。在流程中，他们是流程的总负责人，他们对流程成功负责，他们对打赢胜仗负责，他们对结果负责。

如果不向普通员工授权，就意味着我们表面是事业部，但是事业部的权利依然在总经理那里。一家大公司的事业部总经理，基本上当一个集团的董事长了，所以还是效率非常低下。大量的问题会停留在事业部的平台那里，会严重影响一线对于客户的反映。

更不要说没有事业部的组织，就是一个大公司的平台，动则各种事项都向大公司总部升级，效率也是非常之低。

2、为什么需要灰度均衡的二元组织？

如果我们简单的就把横向组织作为所有组织的核心特点，看似非常客户导向，但它缺了一个均衡性。这些人从哪儿培养？谁来建立流程？谁来驱动战略？谁来保障价值观文化的一致性？

这就需要部门。

很多今天的组织，尤其是互联网组织，会很鄙视部门，他们认为只要团队就能把工作搞定，实际上这是错误的。

部门将是长期存在的，因为部门作为一个平台，它有一个非常重要的职能，就是培养人。流程型组织中的员工，在流程中一个个工作，长期下来他们会有一种孤独感。谁来培养他们呢？谁来建立机制呢？谁来帮助他们成长呢？这些问题实际上都考验着组织的均衡性。

所以约翰科特大师提出，组织要做二元的组织结构。所谓二元，实际上就是矩阵型组织，既有纵向部门去履行专业化人才培养的工作，又有横向团队、项目型组织和流程型组织，去保证我们面对客户解决问题。

一个“静”，体现在人才培养，可持续；

一个“动”，体现在对待外部环境变化，组织团队是随时建立，随时解散，基础还在部门那里。

这个基础是非常重要的，因为有了这个基础，员工就可以实现我们讲的第三个矩阵型组织需求的重要特征，就是人才的复用。

3、人才的复用

我曾经给搜狐团队做过一次沟通。搜狐的高层领导问我，说在搜狐，我们都是项目型组织，一个一个的项目，但存在一个问题：

在一个游戏开发的端到端过程中，游戏的早期策划不需要很多人，但是在开发过程中需要用到很多人，到了运营环节又不需要很多人，也就是说两头人少、中间人多。但他们运作项目型组织的时候，全过程都保持了 300 多人的规模。很多游戏公司早期容易赚钱，所以就一直保留，而人才没有得到复用。

一个项目组不能复用另外一个项目组的人员，因为项目经理不放人。所以他问我，这样的项目型组织应该怎么办。

我想这就是矩阵型组织相对项目型组织的优势。

因为矩阵型组织是一个人才复用的组织，任何一个员工都不属于某一个唯一的项目组。员工在行政上是属于部门的，他们被各个项目组调用，可以同时参加若干个项目组。我们用 **N** 来表达，他们可以参加 **N** 个项目组，做出更多的贡献。

能不能实现人才复用？能不能激励员工无边界的参与工作？这是在今天人才昂贵的时代必须解决的问题。

（所谓无边界，就是不要去限制他，说你只能参加一个项目组，你只能在一个部门里工作。让他在无边界的组织里去发挥价值。）

而矩阵型组织，很好的解决了这个问题。

综上所述，矩阵型组织是相对事业部、相对项目型组织，更为均衡、更为灰度、更为高价值的。

9.2.3 如何转变为矩阵型组织？——流程变革与组织建设

我们一定要认识到，矩阵型组织并不是画出来的，而是变革出来的，是生长出来的，是不断的能力提升出来的。

但是在一个官本位的组织里面，要实现这个转型，显然是对整个公司文化的一次综合考验。

华为在这个变革中，说要爬珠峰的北坡，连南坡都不爬——要用艰苦的变革过程，实现整个组织变革的成功。

（1）第一项工作必须要做流程变革

矩阵型组织的背后是流程，我们要把过去的职能型流程变成端到端的、以客户价值为中心的流程。要忘记部门，思考流程，回归到它合理的状态，面向客户最自然的状态，去快速的满足客户需求。

（2）流程变革后，精力要放在组织变革上

以下几个工作来了。

1) 关键人才的能力建设

关键人才包括我说的一条龙经理，也包括一条龙团队里面的这些关键人才，他们都来自职能部门。如果矩阵型组织不能运作成功，那 100% 的责任都在职能部门，

因为职能部门不培养人，拥兵自重，把老弱病残送进了流程里，这些都是很常见的现象。

所以这就要求我们职能部门的管理者，从原来你自己做事变成你培养人来做事。当然我们要建立像任职资格、员工能力成长、干部资源池、关键人才资源池等等这样的体系，来系统性的、规划性的、全局性的培养关键人才，尤其是横向人才的培养。

2) 团队建设

在矩阵型组织里，横向的所有的工作都是项目运作，而不是走行政线。团队的建设，包含了团队的目标，团队的责任，人和人之间的沟通，也包含了项目化的运作方式、团队的决策机制等等，这些都是矩阵型组织运作的关键。

3) 委员会的建设

横向的组织向谁汇报呢？

在职能型组织里面，员工都是向他的直接上级汇报；

在矩阵型组织里，横向组织的运作都是向委员会汇报的。

所以委员会的建设是一个非常重要的机制。委员会的背后意味着决策机制，意味着资源管理，意味着仲裁，意味着战略方向把握等等。委员会要成为我们这些横向组织背后的真正靠山，推动我们横向流程对部门的打通。否则我们横向的一条龙经理就是孤儿。

4) 考核和激励管理

在矩阵型组织里要重新定义考核和激励管理的方式。

因为纵向的组织强调部门，强调 KPI，这些我们并不反对，但是这些已经完全不够了。横向的组织更多强调的是对流程的考核、对项目绩效的考核，要引入项

目奖这样的激励机制，去配合部门考核，最终形成二元系统的考核和激励管理方式。

以上流程建设、关键人才能力建设、团队建设、考核与激励机制，是建设矩阵型组织的关键所在。

矩阵型组织今天面临的挑战，也在于从职能型组织转向矩阵型组织的过程，组织能力跟不上、组织文化不适应，管理者还不知道如何授权一线员工，甚至他们都没有认识到授权一线员工的必要性。

很多组织在用阿米巴、项目型组织，甚至用干掉部门的方式去推动组织变革，这些都是左倾或者右倾，是完全错误的。

均衡、灰度的组织，才是能走向未来的组织。

矩阵型组织也是华为和全球诸多公司在变革中的必然选择，甚至今天中国人民解放军的变革，也是一种矩阵型组织，也是纵向进行人才建设，横向的战区负责端到端。这些都是非常伟大的变革和尝试。

有人说，矩阵型组织会不会遇到一些困难？比如员工的多头领导问题。

是的，在矩阵型组织里面，员工将面对 **1+N** 的领导关系：**1** 是他的部门领导，行政线；**N** 是他的项目线、产品线、横向线。但这也是非常合理的。因为原来在直线管理下面，员工是被控制的，但是在 **1+N** 的环境下面，员工将更多的面对客户要求。

最后强调一下，矩阵型组织也在不断的探索中，我们今天能看到很多种组织，有网络型的，各种形态。但是不管怎么样，矩阵型组织在过去的几十年，都是面对复杂环境采用的复杂组织管理方式，需要强大的变革能力才能最终实现，但是它也是某种意义上最均衡和最有效的。

9.3 互动问答

9.3.1 一条龙经理和产品经理是什么关系？

一条龙经理是各种流程型组织端到端负责人的一种代号，产品经理就是产品开发流程的一条龙经理，客户经理就是销售流程的一条龙经理，所以产品经理是一种特定叫法，一条龙经理是一种通用叫法。

9.3.2 一条龙经理可以是各个职能部门里的人，最终的项目管理归口是对应的职能部门还是其它？

很多公司有专业的项目管理部门，也就是多项目管理的部门。但这些项目管理部门都是委员会的秘书机构，他们并不负责决策，只是负责项目的多项目管理，真正的决策还是在委员会那里的。项目组是跟委员会直接汇报，项目管理部门是项目组的服务部门，要服务好项目组。

9.3.3 一人面对多个项目，时间与进度的协调如何有效保证？

一个人面对多项目的时候，最主要的就是他的 WBS——项目任务分解和他本人的时间管理的分解，这个并不是一个难题。比如说一个员工一周五个工作日，每个工作日有 2-3 个时间段，他面对多任务，周一 2 个时间段负责什么项目，周二负责什么项目；周一上午负责什么项目，周一下午负责什么项目。通过计划管理就可以把这些任务分配出去了。

9.3.4 管理项目的是在哪个部门？还是各个部门都有项目？

首先说项目的分类，项目的分类有三种，一般是产品创新类项目、营销类项目和管理类项目。所以往往在组织里，有专门进行产品管理的项目管理部门，有营销管理的部门，有其它的综合管理的部门，他们都在负责项目的专业化管理。

但是我们要强调，这些都是多项目管理的概念，真正的项目负责人都是项目经理，项目经理向委员会汇报。

9.3.5 操作层面，变革中矩阵型组织架构调如何实施？

操作层面，首先要去做流程变革，保留纵向的组织，建立横向的流程，然后建立团队，然后把我们的员工从纵向的部门里抽出来，进入横向的组织。

保留部门，变革的过程是个持续的过程，慢慢的矩阵型组织就从弱矩阵、平衡

9.3.6 委员会一般都是什么人组成？

委员会一般都是由中高级的干部、专家构成的，他们最重要的三项职能，都是通用的。

第一个是决策，第二个是把握方向，第三个是资源提供。委员会的人员构成不用多，都是高手。

9.3.7 每一个流程都需要委员会吗？

不是的。只有一些核心的端到端流程，像产品开发背后有产品委员会，营销有营销委员会，很多日常的流程都不需要委员会，委员会是一种特别的决策机制。

9.3.8 三支柱算不算一种典型的矩阵型组织？

三支柱只是流程型组织的一个局部而已，在我眼里只是一个特例，是人力资源工作从职能型向流程型转变的一个特例。我还是希望你去学习一下麦克哈默大师流程型组织的思想，它的真正的原理，这个原理适应于研发营销、服务生产、人力资源、IT 各个方面，包括财务都是，华为是 IFS，它本质也是一种流程型组织。

9.3.9 流程如何推动组织变革？

首先需要真心诚意的推动以客户为中心的流程型组织变革。这个是一个系统，我在 9 月 17 号、18 号两天，会有两天的《以客户为中心的流程型组织变革》的公开课，会比较系统的来讲流程和组织如何变革的一个详细过程。这里做个小广告，谢谢大家。

9.3.10 如何区分职能部门经理和项目经理的权利？

这要做相关责任的梳理。我们要一项一项的去梳理，在项目中围绕着项目的资源，项目的任务，项目的人员考核激励这些方面的权利。但我强调一下，在强矩阵型组织里面，横向的权利远远大于纵向。比如说项目的预算就给项目组了，项目的人员的考核 70%都给项目组了。这是一条一条梳理出来的。

9.3.11 1+N 怎么管理？

1 永远是面向员工成长培养和发展；N 面向项目，它是不确定性的，是动态的。

所以员工在大量的日常工作中，其实都是面向 N 的。如果具体一个场景的话，比如一个员工周一上午在 1 那里汇报工作，中午结束之后，他就到 N 那里去了；周一下午有一个 N，周二有一个 N，他平时都在项目组里工作，在项目组里有办公室。现在是信息化的时代，这些问题都已经不是问题了，员工可以同时面向多个业务环境来沟通，也包括汇报。

9.3.12 项目管理和绩效考核机制没有跟上的情况下，如何发挥流程管理的价值？

项目管理是流程型组织中的一个特例。流程型组织并不一定都是项目管理，流程型组织很多面向客户端到端，比如说一个订单履行，它就不需要项目管理。

任总（任正非）前一段时间讲过，项目型的组织成本是很高的，不要什么事情都去搞项目管理，重要的事情、复杂的事情才搞项目管理。他把项目管理的本质说透了。

项目管理是面对一些特殊的、时效性的、目标渐渐明晰的工作的工作方式；流程型组织是面对所有工作的工作方式。

流程型组织在变革中也不是靠考核来拉动的，而是靠绩效管理。我们要通过横向的绩效管理和纵向的人才培养、能力建设形成转型，而不是考核，所以这个过程中一定要强调转型、激励、领导力、价值观这些作为重点，这是流程管理的核心。

第十章 实现爆款产品之性价比分析方法

两个案例

乔诺商学院 | 乔诺咨询

案例一

苹果18年底市值蒸发3900亿美金，销量同比下15%，
库克反思iPhone产品定价策略失误

根因
非价格过高
是性价比过低

性能 价格

案例二

资本家把牛奶倒掉

万恶的资本主义制度?
OR
经济规律决定?

库存积压

© 资料版权归乔诺商学院所有，未经许可禁止任何性质公开使用（包括非盈利性公开） page 2

我们先看第一个案例，这是一则新闻。其实也不算新闻了，因为这个是 18 年年底的一个新闻。苹果 18 年年底的市值蒸发高达 3900 亿美金，销量同比下滑 15%。当时库克就反思，造成销量下滑的原因是因为 iPhone 产品定价策略失误。我们解读一下，这个不是简简单单的价格定高了。我们知道苹果的产品定价一向是很高的，以前的高定价是基于技术领先、性能领先，消费者愿意买单。但近几年，苹果的技术创新缺乏亮点，在一些关键技术，比方说拍照，华为超越了苹果。但当时，苹果任命的负责零售的副总裁，他执行的是奢侈品的战略。因此，他们的产品定价越来越高，但他们的性能又匹配不了高的定价，所以消费者不买单，自然销量大幅地下滑。这就是库克所说的策略失误，其实是性价比评估出现了偏差。这个例子说明合理的产品性价比评估对一个企业非常重要。

再看第二个案例。我们当时高中政治课本里面引用到一个案例。他说上个世纪30年代，在西方资本主义国家，美国发生了经济危机。资本家宁肯把牛奶倒掉，也不分给穷人。当时我们得到的答案就是这是因为万恶的落后的腐朽的资本主义制度所造成的。但实际上，今天我们用经济规律来分析，非常好理解。因为显然这时奶农已经面对着过量的库存积压，一方面占用了他的现金流，另一方面，还占用了他的库房。最糟糕的是，造成了市场上长期的低价。这种情况下，他们采用了断臂求生的方法来自救。这个案例充分说明了一个企业做好合理的库存水平评估和要货预测是多么的重要。那么怎么样做好要货预测和性价比评估呢？华为是不是有什么经验可以借鉴呢？

今天的内容分三部分，第一部分，GTM 概述，在这一部分，会把影响商业成功的关键要素给梳理一下，弄清楚其中的逻辑关系。第二部分，讲怎么样做好要货预测。第三部分，讲怎么样做好产品定价。

10.1 基础知识总结

10.1.1 GTM 的定义

GTM概念和本质

乔诺商学院 | 乔诺咨询

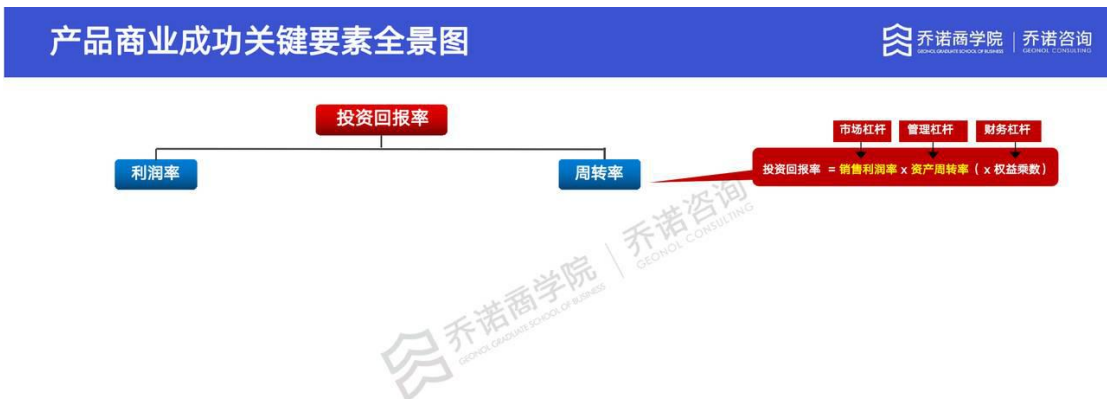
GTM (Go-To-Market)，针对如何把产品推向市场，并取得商业成功的 全生命周期的 全领域的策略制定和执行。

包含三个重要信息：

商业成功是本质	全生命周期的	全领域的
GTM本质和判断是否成功的唯一标准——产品的商业成功	GTM它不是一个短期的行为，关注的是产品从规划起到退市，全生命周期过程	GTM不是单部门行为，需要机关和一线各部门通力合作，跨部门的协同作战非常重要

首先了解一下 GTM 的定义。GTM 就是 Go to market 英文的缩写。从字面意思来说，就是产品上市。就是针对如何把产品推向市场，取得商业成功的全生命周期的全领域的策略制定和执行。我们可以看到三个重要信息、第一，GTM 操盘

的本质就是追求产品的商业成功。因此，我们判断一个操盘是不是成功，不是看他过程做的多漂亮多完美，而是看他操盘的产品最后是不是取得了商业成功。第二，我们从时间的维度来看，GTM 操盘强调的是全生命周期，它不是一个短期的行为。他要从产品规划开始，到产品拓展、发布、上市、销售，到产品退市，整个全生命周期端到端的过程都要进行管理。因此，我们说 GTM 操盘手有个素质，就是要有很强的项目管理能力。第三，我们从空间的维度来看，他强调的是全领域，他不是一个单部门的单打独斗，他需要全领域的全方位的协同作战。我们看涉及到哪些领域呢？其实它涉及到跟销售相关的前端的所有领域，比如总部包括研发、零售、营销、渠道、服务、交付、财务等等。一线包括代表处、办事处、各 KA 或者各渠道。因此，你要想取得商业成功，你就必须全领域通力合作。所以我们说 GTM 操盘手有另外一个素质就是要有跨部门协调、沟通和推动的能力。



我们怎么判断一个商业是不是成功的？首先商业成功，我们用通俗的话来说，就是赚钱了。用一个稍微专业一点的词叫投资回报率。就是说你投入的钱越少，获得的回报越高，那这个投资就越划算，你就越成功。

产品商业成功关键要素全景图

乔诺商学院 | 乔诺咨询



© 资料版权归乔诺商学院所有，未经许可禁止任何性质公开使用（包括非盈利性公开）

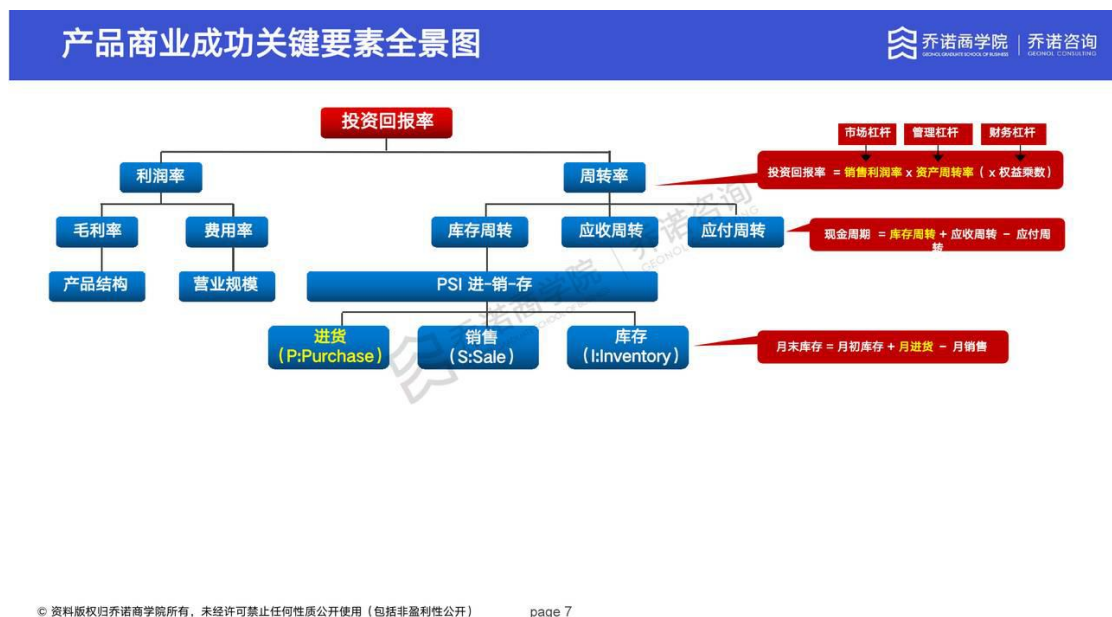
page 6

10.1.2 投资回报率是由什么决定的？

那么，投资回报率是由什么决定的？主要有两个因素决定，第一、利润率；第二、周转率。利润率其实就是它的市场杠杆，周转率我们可以理解成他的管理杠杆。因为同样的利润，如果你管理效率越高，周转的速度越快，那最后回报就越高。所以周转率是非常考验我们操盘能力的。其实这里边还有第三：乘数，也叫权益乘数。这个属于金融财务杠杆，包括我们的融资或者贷款，因为它跟我们的实际操盘关系不大，所以我们就先不管它了。

先看看利润率由什么组成的，这里的利润率是指纯利率，简单来说，它是由两个因素决定，即毛利率减去费用。毛利率，其重要因素是产品结构。怎么理解呢？我举个例子，有两个销售员都是卖酒的，他们同时做成了 100 瓶酒的生意。但第一个销售员呢，他卖了 99 瓶是茅台酒，只有一瓶是啤酒。第二个销售员，99 瓶是啤酒，只有一瓶茅台酒。那我们说谁的利润高？很显然，第一个销售员利润高，为什么？因为他卖的产品里面大多数是高端产品，是高利润的产品。因此，企业都是在优化产品结构，都在追求卖更多的高端，更多的旗舰。第二个，我们看费用率，费用率影响的主要指标就是营业规模。因为你费用额基本上不会太多，比如说人员的工资、场地费用、水电费，这些都不会太大。如果规模越大，就像

你摊一个煎饼，你同样一块面，如果你摊的面积越大，最后这个煎饼摊的就越薄，这些其实都很好理解。我们关键看一下周转率。

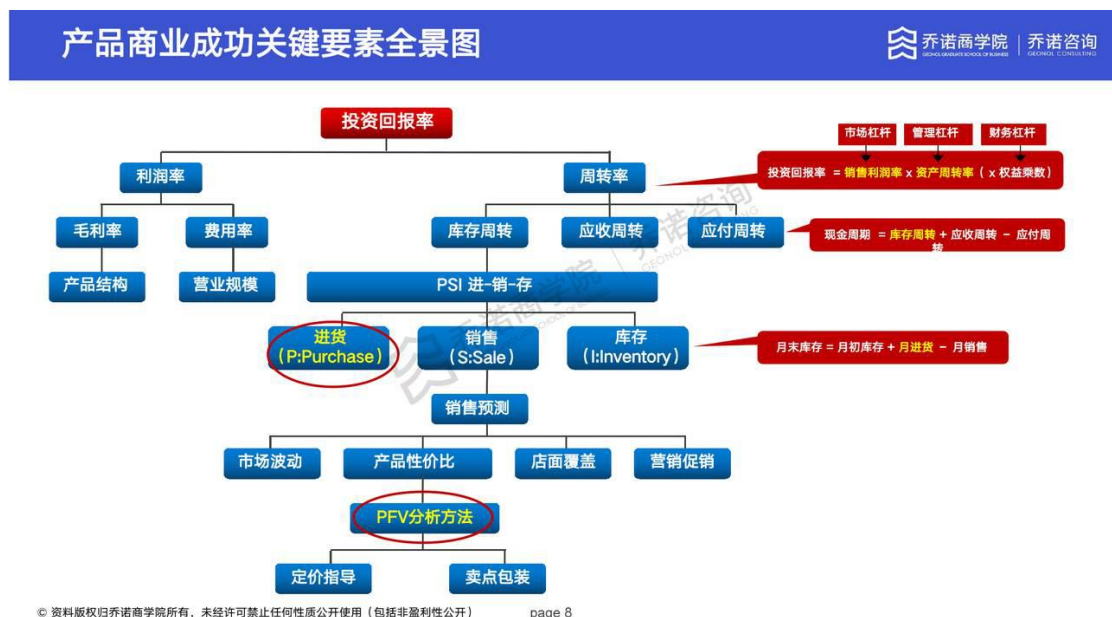


关于周转率这里有一个基本公式，就是现金周期=库存周期+应收账款期-应付账期。这个怎么理解呢？我可以给大家举一个极端的例子。比方说你是做生意的，你生意做得很好。首先，你的库存周转特别短，短到什么程度呢？你进一台货，马上就能卖出一台货，中间不留货，那这个库存周转就几乎为零。而你的下游客户，你给他货，他马上给你付钱，他的应收周转也几乎为零。你上游客户跟你关系很好，他给你足够长的账期，你可以从他那先拿原料，先不给他钱。这种情况下，你的现金流就非常充裕，因为周转非常快。虽然这个在现实中不太可能出现，但可以证明现金流是由哪几个因素组成的，而且现金流非常重要。在这次疫情的时候，很多公司就是因为现金流不足，最后不得不面临非常窘迫的状态。其中，这里边讲的应收和应付，属于合同中对上下游的一个账户条款制定，我们先不管这两个因素。

10.1.3 PSI（进-销-存）平衡公式

我们引入了一个非常重要的概念，叫 PSI，也叫进-销-存。P—purchase 就是进货，也就是要货预测。S—sale 是销售，也就是销量。I—inventory 就是库存。这三个要素相互平衡，才能维持一个健康的动态的库存周转。所谓健康就是既不

是太短，也不是太长，要保持一个平衡。这里有个 PSI 公式，也叫进-销-存平衡公式。也就是说，月末的库存等于月初的库存加上进货量就是这个月的进货量，再减去这个月的销量。举个简单例子，个月底你库里还有 200 台设备，这个月又进了 100 台，那应该是 300 台，这时候你卖出去了 50 台，那最后就是 250 台，这是一个非常简单的数学公式。



影响销量的因素非常多，错综复杂。我们归纳起来大概分四大类，第一个是市场波动因素。随着不同的区域、不同的文化，他是有区域和文化地域性的，比如说以中国为例，每年的 618，双十一，返校季，这个销量就会比平时要高。像西欧的圣诞节，黑色星期五，像中东的拉马丹宰牲节，如果到泰国的话，那就是泼水节，这些都会是销量的旺季。比如像每年的春节期间，或者暑假期间，都是销售的淡季。因此市场波动会直接影响销量的水平。第二点就是产品本身的竞争力，也就是产品的性价比。相同的价格，你的规格越高，肯定越好卖。同样道理，相同的规格，你价格越便宜越好卖。关于性价比，我们引出一个评估的方法叫 PFV 方法，这个后面讲。第三点是店面覆盖。同样的产品，覆盖的店面越多，店面质量越好，那就好卖。这个因素在产品上市的时候影响最明显。因为产品上市的时候，他是一个逐渐爬坡的过程。开始可能爬到 50%，后来再爬到 80%，最后爬到百分之百。因此，这个过程中，销量是逐渐攀升的，我们在这个阶段做销量预测的时候，都要打个折扣，是根据覆盖的进展来打折扣。另外，在产品退市的

时候，这个因素影响也比较大，因为退市的时候，很多店面他都会撤柜，给新的产品留出位置来，所以这时候销量也会有很大的影响。第四个叫营销 / 促销，这个就更好理解了。像我们平时看到的打广告，页面上主页推送，或者说是门口那些载歌载舞的，或者降价促销，这些都会对销量直接产生影响。

我们讨论一下性价比，有两个分支，第一个就是定价，第二个就是针对你的特性，怎么合理地进行卖点包装？所有这些，就构成了我们商业成功关键要素全景图。这里面每一点都值得深入研究。今天主要讲两个，一个是预测，第二个是产品性价比评估的方法。

要货预测为何难做？ - 几种常见场景

乔诺商学院 | 乔诺咨询
JONOL MANAGEMENT SCHOOL OF BUSINESS | JONOL CONSULTING



© 资料版权归乔诺商学院所有，未经许可禁止任何性质公开使用（包括非盈利性公开）

page 10

10.2 怎样做好要货预测

10.2.1 要货预测的几个要点总结

我们总结一下要货预测的几个要点：

要货预测一定要基于准确的基础数据作为依据、作为输入。这个准确的基础数据，如果从狭义上来看，其实就是上个月的。但广义上看，就不仅仅是上个月的数据，还包括大盘的，比如说整个大盘的市场历年的波动情况，包括竞争对手是不是有

降价的这种信息，包括你自己的店面覆盖是怎样的推进速度，包括营销、促销的计划怎么样。有了这些才是你能够做准确要素预测的基础。

推导要基于合理的逻辑。怎么理解这个合理的逻辑？举个简单的例子，比如说你知道了日均销售，乘以一个月的天数就是月销，但实际上，如果你是1月份，那你的天数乘多少？是乘31吗？不对。因为1月份是有一个月的春节放假，春节放假期间大多数店铺是不上班的。所以说你1月份如果乘的话，要乘以31减去7天。这个需要在实际的推演中，根据数据情况灵活的去处理，要有合理的逻辑。

关于DOS的设定，要根据你的经验去进行合理的调整。因为DOS设定一定是每个专业、每个业务方向都有自己的特点，包括每个区域都有自己的特点。比如说你是中国发货的，如果是在海外卖，那你DOS就要考虑运输的周期，如果你是用空运的话，你考虑空运周期，如果海运那时间更长。另外，你的整个货物来源要经过几级的代理才能到你的库里，那时间就长。如果说你有很强的替货能力，时间就可以短，这是你自己来定的。

销售波动系数。我们建议用分层量化的形式。什么叫分层量化呢？就是刚才讲的，市场波动乘以营销波动，乘以价格波动，乘以覆盖波动，这种一层层去乘。为什么呢？因为实际的影响因素有很多，你把参数分的越细，某些特殊原因的影响，你只需要改动那一个特殊原因就可以了，这样你更新的工作量就比较小。

最重要的一点，预测不是一劳永逸的，预测一定是一个需要定期的修正和调整，是一个需要滚动的预测。你现在做的预测，对你下个月来说是最准确的。但是对你12月之后就不那么准确了。但是不妨碍大势，你大势可以看的出来，但是12个月之后的你，一定要在下个月之后不断的去调整。因此，这种要货预测的监控是一个例行的，滚动的，是一个时刻要做的事情，你逐渐会逼近真相。

案例 - 利用管控DOS控制老品退市节奏

乔诺商学院 | 乔诺咨询

可以通过控制老品的
退市前管控DOS



场景三

一线人员：新品已经明确上市时间了，很快就要上市；上一代的老品面临退市，需要做最终锁量和圈量，如何对面临退市旧品建议要货节奏

新品上市前三个月，老品要货预测，管控DOS递减

国家	新品上市前3个月					新品上市前2个月					新品上市前1个月				
	P	SD	S	I	DOS	P	SD	S	I	DOS	P	SD	S	I	DOS
xx国	****	**	****	****	60	****	**	****	****	30	****	**	****	****	10

© 资料版权归乔诺商学院所有，未经许可禁止任何性质公开使用（包括非盈利性公开）

page 14

举一个简单的案例。这个例子是什么呢？就是我们前面提到的第三个场景，就是新老品切换，就是退市前要货预测该怎么做？我把这个模型给简化一下，我们通过DOS管控来实现这个老产品的要货预测的曲线。首先我新品上市前的3个月，我DOS控制在60天，也就是说保证他月底的可以卖两个月。新品上市前的两个月控制在30天，新品上市前的一个月，月底的DOS控制在10天。10天是什么意思？就是下个月上市了，那上市之后，老品能卖十天，新品就过来，那就基本上实现了新老品的一个平滑的切换。实际上，在真实场景中，肯定不是这么简单的，肯定不会只调整一个DOS参数。因为在实际场景中，新品上市有不同的情况，有的新品上市，他会做一些预热，吹风。这时候呢，消费者他就会持币待购，这个时候，你的老品就卖不动了，这时候预测的销量速度会下调，会下降的非常快。还有一种老品越要退市他越打折，这种打折的情况下，他反面的销量会提升。所以这些都要根据具体情况具体分析。

产品定价难做 – 几种常见场景

乔诺商学院 | 乔诺咨询
JONNO CONSULTING

场景一：华为某款平板新品上市，如何定价，大家吵作一团，研发同事说，这个产品有A特性全球独家，B特性强过竞争对手xx倍，溢价能力足够，苹果iPad现在定价2488元，我们至少可以定价在2300以上！一线市场人员说，联想的竞品价格已经调到1799元了，我们定价不能高于1800元！似乎各有道理，该怎么定价呢？

场景二：产品上市一段时间了，财务代表核算产品的销售利润很高，但实际销量距离我们的预期差距很大。该不该调价？

场景三：研发在新产品中增加了一项新特性，据说领先业界xx年，希望因此卖出溢价。但放到店里销售，消费者无感，不肯为此买单。

困难点：

- 1) 定价过高，品牌拉力不足，销量下滑
- 2) 定价过低，利润不支持，且拉低品牌档次
- 3) 性价比，如何量化衡量？

© 资料版权归乔诺商学院所有，未经许可禁止任何性质公开使用（包括非盈利性公开）

page 16

10.2.2 怎么样进行合理的要货预测？

怎么样进行合理的要货预测？很多公司都说要货预测难做，我们看一下要货预测主要的几个场景。第一个场景，比如说你的供应链同事来找你说，我马上要给供应商下单了，你帮我看一下，我这个料变得多还是少，同时说一下你是怎么判断的。这种情况一般都是对近期的要货做一个预测。第二个场景，年初老板要做全年的预算，他就让把某款产品从1到12月份每个月的发货预测都做出来。你怎么做呢？第三个场景，新旧产品切换，新产品已经确定了在4个月之后上市，它上市之后老产品就退市，但现在老产品还要继续卖。这时候，要对老产品进行最后的圈量。就是我们给厂家供应商说，我就最后下这批单，你把它全部生产出来以后，你的产线也可以撤掉了。所以这个时候，圈量实际上还是风险很大的，你要估不准的话，最后有可能就是呆滞。所以说新旧品的切换要货预测，他的要求就是要保证你新旧品能够平滑切换，就是新品不上市的时候，你旧品不能断货。新品一上市，你旧品马上就给我停掉，这叫平滑切换。这种场景怎么预测？

总结一下，要货预测难做，通常有以下几个困难：

你下单下多了，库存过高。库存过高带来的问题，第一个资金占用，第二个库房占有，第三个造成甩货，造成市场的乱价。

如果你下单下少了，那就库存不足。库存不足就有断货的风险。这种断货不是说以后补货能补回来的，因为销售是讲时间机会窗的。我举个例子，比方说 618，618 的要货一定要在 6 月初就要货基本到位。你如果这个货到 6 月 15 号才到货，那基本上就是错过了 618 的这个销售季，那最后这些只能是呆滞。

影响销量的因素太多，错综复杂，你理不清楚。

黑天鹅事件。这次疫情，我相信没有人在去年的时候就能够做好疫情的预测评估，而且这种问题一出，实际上打乱了你以前所有的要货预测的假设，全部推翻了。所以说这种冲击是非常大的。

PSI预测 和 DOS管控

乔诺商学院 | 乔诺咨询

名词解释：DOS (Day Of Stock | 库存天数)
当前库存能够支撑未来正常销售的天数。
(DOS 天数 = 本期库存 / 过去28天平均日均销)

进销存平衡公式：本月末库存 = 上月末库存 + 本月进货 - 本月销量

本月进货预测 = 本月预测销量 + 本月末库存 - 上月末库存



© 资料版权归乔诺商学院所有，未经许可禁止任何性质公开使用（包括非盈利性公开）

page 11

带着这些问题我们看一下华为在这方面是怎么处理的。

我们看一下 PSI 预测和 DOS 管控。DOS 什么意思？Get Off Stock 就是库存天数，就是说你现在库存剩下的这些东西可以维持卖几天。比方说，你现在库存还有 100 台。你自己推算了一下未来一天卖 10 台，那这个库存 DOS 就是 10，100 除以 10，可以让你再卖 10 天。但是如果你推算了一下，未来一天只能卖一台，那这时候 DOS 就是 100。这个值其实是通过一种天数的方式来衡量你的库存的多少。

再说说进-销-存平衡公式，就是本月末的库存等于上月末库存加上本月的进货，再减去本月的销量。其中本月的进货就是我们今天要推导的东西，就是我本月要货要多少合理。这个其实是一个小学数学题，我们把这个做一个变换，我把本月的要货预测挪到公司的左边，右边就等于本月的预测销量，加上本月末的库存，再减去上月末的库存，三个参数就决定了这个月我们要货多少合理。我们再看这三个参数里面最后一个参数，上月末的库存，这个值实际上是一个已经发生的值，直接带进去就行了。这样，问题就简化了，我们只需要知道本月末的库存多少合理，再加上我预测本月的销量是多少。

我们先看本月末的库存多少，就是我们本月末多少库存是合理的？这个就转化成DOS乘以未来的日销就是库存。问题就转化成本月末的DOS值，即库存天数设成多少合理，这个值可以人为的调整。根据经验，你觉得月底30天比较安全，你就设成30天。如果觉得月底90天才安全，那就设90天。我们再看本月的预测销量，很简单，本月的销量一定是等于本月的日均销量乘以天数，这个月有30天，那就日均销量乘以30，31天就乘以31。

这样又简化成我怎么去预测本月的日均销量。我们一定知道上个月的日均销量，我们从逻辑上会判断本月的日均销量一定是基于上个月的日均销量进行一定波动之后得到的一个值。所以说本月的日均销量预测就等于上个月的日均销量乘以波动系数。那问题就简化成了波动系数怎么定，如刚才讲的，影响销售的几个因素：1、市场波动，我们加一个市场波动系数。2、产品竞争力，就是价格、性价比的因素。我们就加一个价格波动系数；覆盖度，就再乘一个覆盖度系数。有没有促销？再乘以一个促销波动系数。最后再加一个叫其他系数，如黑天鹅事件，其实黑天鹅事件我们平时把它写成1就行了，因为这种偶尔的因素不会经常发生。

市场波动系数，我们知道每个国家都有自己的特点，可以根据大数据去统计。第二个价格波动系数，一定是根据你的价格波动、竞争力的波动产生的，这个跟后面讲的性价比的评估相关；覆盖波动系数，你去操盘，就一定要知道覆盖的计划和速度。比如说第一个月只覆盖了一半的店面，那你就乘以0.5，乘以50%就行了。促销的话，一定也要收集这个信息，比如下个月是不是有降价促销或者有一

些户外的促销活动。你要有这个信息，你去设定这个系数。所有这些都定了以后，我们就能推演出合理的进货空间。

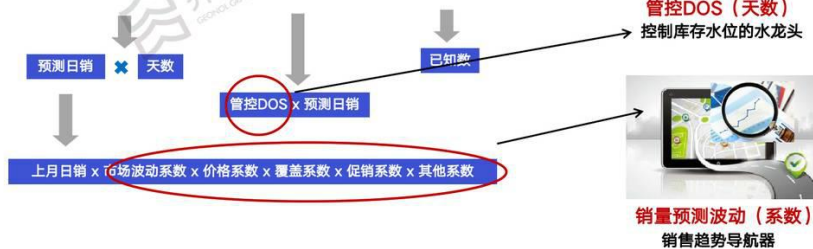
PSI预测 和 DOS管控

乔诺商学院 | 乔诺咨询

名词解释：DOS (Day Of Stock | 库存天数)
当前库存能够支撑未来正常销售的天数。
(DOS天数 = 本期库存 / 过去28天平均日均销)

进销存平衡公式：本月末库存 = 上月末库存 + 本月
进货 - 本月销量

本月进货预测 = 本月预测销量 + 本月末库存 - 上月末库存



© 资料版权归乔诺商学院所有，未经许可禁止任何性质公开使用（包括非盈利性公开）

page 12

我们总结了一下，里边有两个最关键的参数。第一个参数就是我们讲的管控 DOS。打个比方，它就像一个水龙头，如果说库存就像一个水库的水位一样，那么通过调节它的大小就可以控制未来库存的合理水位。第二个就是我们说的销售预测系数。打个比方，就像导航器里几个参数，精度、纬度，随着它的不同的系数来预测销售的趋势。所以要货预测就简化成两件事，一个是你打算月底的时候库存留多少水位。另一个是你根据经验，根据收集的数据，合理设定当月的波动系数，这个其实还是对你的专业度有一定的考量的。

准确要货预测的几个要点

乔诺商学院 | 乔诺咨询

- 1 基于准确基础数据
- 2 基于合理推演逻辑
- 3 管控DOS控制库存水位
- 4 销售波动系数采用分层量化形式
- 5 需要不断修正，滚动预测

© 资料版权归乔诺商学院所有，未经许可禁止任何性质公开使用（包括非盈利性公开）

page 13

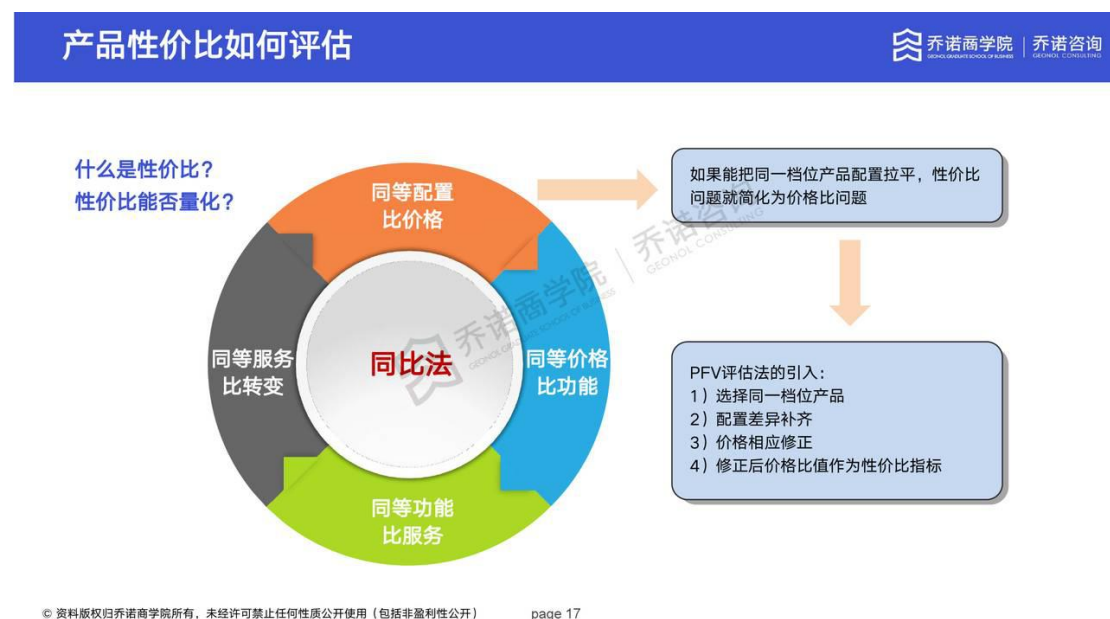
10.3 怎样做好产品定价

10.3.1 怎么样进行合理的产品定价？

我们看一下怎么样进行合理的产品定价。产品定价难做常见的几种场景。第一个场景，新品要上市，比如说华为某款平板产品要上市，怎么定价，大家吵作一团。研发的同事说，这个产品有个特性是全球独家的，性能也超过竞争对手好多倍，他有足够的议价能力，那苹果 **ipad** 现在定价是 **2488**，那我至少可以定在 **2300** 啊。说的有道理。这时候从一线回来的市场人员说，你们不知道联想的竞品价格已经调到 **1799** 了，我们的定价不能高于 **1800**，否则没得玩。他说的也有道理，两个都有道理，但是两个的定价差了 **500** 元钱，那我们怎么定呢？好，我们再看第二个场景。产品已经上市一段时间了，财务代表非常兴奋的把他核算的这个产品的销售利润给你看，说这个利润很高。结果你一看，利润是很高，但是销量远远低于你们之前的预期。这个时候该怎么办呢？其实很显然，这种时候就是你价格定高了，你没必要去保持那么高的利润，你上不了量，这时候其实就应该果断的去调价。还有第三个场景，就是研发在新产品中增加了一项新的特性，据他自己说，这个特性是领先业界好多年的，他认为这个东西放在店里，消费者一定会买单。但是实际上消费者买不买单，并不是研发自己想象的。这个一定要经过消费者的调研。

所以，总结一下定价难做，大概是几方面的困难，第一，定价过高，品牌拉力不足会造成销量下滑，你的价格不支撑你的品牌影响力，销量就会下滑。第二，如果定价过低，你利润又不行，卖一台亏一台，而且太低的价格会直接拉低你的品牌的档次。第三个困难点就是我们经常说所谓的性价比，这个都是停留在感性的这种层次上，有没有一个理性的或者量化的表述来描述这个性价比呢？

10.3.2 性价比通常是怎么评估的？



我们一起看一下，性价比通常是怎么评估的？这里提到一个同比法。我们先考虑一下，平时觉得性价比难以量化是什么原因？因为性价比它涉及到两个因素，而且这两个因素是相互矛盾的。既要价格便宜，又要性能好，性能好一定要是以成本为代价的。所以说经常纠结在这两个因素里边，我们就出不来，所以说，很难去评估性价比。而这个同比法的核心思想就是对齐其中一个因素以后，再比另外一个因素，这样就相当于把一个两维的东西给压缩到了一维，降维到一维，问题就简单化了。首先，同等配置比价格，如果配置相同的话，谁的价格便宜，谁的性价比高。然后同等价格比功能，就是你配置价格都相同，那我们就比谁的功能丰富，它的性价比就高。如果配置、价格、功能都一样，那我们就比服务，谁的服务好它的性价比就高。配置、价格、功能、服务都一样，那怎么办？那就比转变。谁转变就是谁以前更烂，谁现在好，那就说明进步大，那他未来进步更大，性价比才更好。这就是同比法的一个基本的理念。

我们看一下最简单的同等配置比价格。说到这，我补充一个前提，我们经常说性价比必须是基于类似的同档位的产品的一个比较，否则是没有可比性的。比方说你不可能拿一台华为mate30跟一个老人机去比性价比，这两个完全是不同品类，消费对象也不一样，它没法比性价比。所以，如果是同类的产品，它的配置虽然不完全相同，但是差异也不会太多，这样我们就可能把他小部分的差异特性通过规格补齐，同时又做价格修正，把它由性价比问题改成了价格比的问题。

PFV性价比评估法（Product Feature Value）

乔诺商学院 | 乔诺咨询
JONAS BUSINESS SCHOOL OF BUSINESS | JONAS CONSULTING

品牌	H公司	L公司	S公司	A公司
产品	平板电脑 Hxx	平板电脑 Lxx	平板电脑 Sxx	平板电脑 Axx
市场价格	1,999	1,800	2,000	2,488
修正价格		1,830	2,070	2,518
内存	3G	4G	4G	2G
摄像头	前摄800万像素+ 后摄800万像素	前摄500万像素+ 后摄800万像素	前摄500万像素+ 后摄800万像素	前摄120万像素+ 后摄800万像素
参数C	-	-	-	-

© 资料版权归乔诺商学院所有，未经许可禁止任何性质公开使用（包括非盈利性公开）

page 18

给大家举一个具体的例子。这就是我们用的叫 PFV 的分析工具，product 产品的，feature 特性的，value 价值就是产品特性价值，也就是性价比。我们看这里面有一张表格，横向就是四个公司的不同的产品，H 华为，L 联想，S 是三星，A 是 apple 苹果。纵轴就是规格，乍一看这是我们经常见到的竞品规格分析表。但实际上仔细一看又有不同，它的主要差异就在那个红框的部分。写了个 PSV，底下有个百分比和一些值。解释一下什么意思，比方说以第一个蓝框为例，内存华为的是三个 G，联想的是四个 G。我们说同比法就是把这两个规格拉到相同，价格做修正。那我们就把联想的 4G 拉到 3G，我把它也改成 3 个 G。这个时候的价格后面减 100，就是说如果是 3 个 G 的消费者感知的价格要降 100 元钱，修正价格就是负 100。同样下面的摄像头八百万是华为的，联想的是 500 万、800 万。我还是把联想的拉到跟华为一样，那就把他的 500 万拉到 800 万。消费者感知上这个价格可以再增加 50 元钱。按照这种想法，满足所有的参数加加

减减，最后得到一个修正值。比如说这里边修正价格 1830 其实就是基于原来的 1800 的原价，后面加加减减得到的一个修正值。这个 1830 现在是什么含义呢？就是我把所有的规格都拉到了跟华为相同，这种情况下，我的价格修正以后是 1830。这个时候他跟华为比的话，就是纯比价格，因为他规格是一样的，这是我们 1999 华为的价格除以 1830 联想的修正价格得到了 109%。这是什么含义呢？就是说两个产品规格完全一样，华为的产品价格是联想的 1 点 09 倍。同样道理，后面的三星的我们算到 97%，苹果的算到了 79%。这个百分比就是我们所说的 PFV，那 PFV 怎么用呢？我强调两点，第一点，从原则上来说，PFV 的值越小，性价比越高。什么意思呢？比方说我跟苹果比，79% 它的含义就是，我如果跟苹果的产品规格一样，我的价格只有他的 79%，也就是我的价格只有他的 8 折。那显然，这个越低就说明我的性价比越高。但是第二点，合理的 PFV 值是跟品牌相关的。这个怎么理解？比如说我跟苹果去比较，苹果的品牌拉力我们认为比华为的稍微高一点的。这种情况下，我认为合理的 PFV 必须做到 80% 以下，你要太高的话，消费者认为你的产品就贵了。但是我如果跟联想比，我们认为我们比联想的品牌影响力是要强的。这种情况下，我认为做到 110% 就可以。所以你看如果说这个品牌的影响力越大，它的合理的 PFV 值应该越低。同样跟三星，我认为跟他的品牌影响力差不多，所以说我跟他做也要做到 100%。就是你要做到百分之八十几，那就有点浪费了，要做到百分之一百一十的话，那你这个价格就定高了。

10.3.3 利用 PFV 作为合理的产品定价参考

利用PFV作为合理的产品定价参考

- 1 PFV可作为产品定价的重要参考
- 2 PFV值与品牌影响力相关
- 3 PFV波动趋势图，可作为分析销售波动的重要参考

总结一下，第一点，PFV 可以作为产品合理定价的一个重要的参考标尺。这个我们刚才说了，你如果产品定价不合理，你可以拿这个 PFV 去查一下，看看是不是在合理的范围内。第二点，PFV 值是跟品牌影响力相关的，品牌影响力越大，这个合理的 PFV 值应该越小。第三点，就是 PFV 的作用，除了做这种合理定价的标尺之外。你坚持做 PFV 的趋势图，就是每周你都有一个价格的波动，经营价格波动对应的有个 PFV 的值，时间长了，你可以画出一条曲线出来。这条曲线在其他参数不变的情况下，可以作为你销量的波动的一个重要参考。比如说你往上涨，PFV 越来越高，那销量就应该往下滑。他是有个对应关系的，当然这前提是其他的，包括季节，包括那些附带条件不变的情况下，但是这个可以作为一个很重要的参考。

案例 - 利用PFV做新品上市定价合理性评估

乔诺商学院 | 乔诺咨询

场景一：H公司某款平板电脑新品上市，如何定价，大家吵作一团，研发同事说，这个产品有某特性全球独家，性能强过竞争对手xx倍，溢价能力足够，全球领头羊A公司现在定价2488元，我们至少可以定价在2300以上！一线市场人员说，L公司的竞品价格已经调到1799元了，我们定价不能高于1800元！似乎各有道理，该怎么定价呢？

方案一：定价2300元

品牌	H公司	L公司	S公司	A公司
产品	平板电脑 Hxx	平板电脑 Lxx	平板电脑 Sxx	平板电脑 Axx
市场价格	2300	1,800	2,000	2,488
修正价格	1,830	PFV	2,070	PFV
		126%	111%	91%

方案二：定价1800元

品牌	H公司	L公司	S公司	A公司
产品	平板电脑 Hxx	平板电脑 Lxx	平板电脑 Sxx	平板电脑 Axx
市场价格	1800	1,800	2,000	2,488
修正价格	1,999	PFV	2,070	PFV
		98%	87%	71%

方案三：定价1999元

品牌	H公司	L公司	S公司	A公司
产品	平板电脑 Hxx	平板电脑 Lxx	平板电脑 Sxx	平板电脑 Axx
市场价格	1,999	1,800	2,000	2,488
修正价格	1,999	PFV	2,070	PFV
		109%	97%	79%

假设PFV标准：

H公司 vs A公司 < 80%

H公司 vs S公司 < 100%

H公司 vs L公司 < 110%

© 资料版权归乔诺商学院所有，未经许可禁止任何性质公开使用（包括非盈利性公开）

page 20

关于 PFV 的使用，我们举一个例子。我们拿刚才提到的场景一，就是产品新品上市，研发说这个应该定成 2300，一线人员说应该定成 1900、1800 以下。那什么合理呢？我们很简单，就用 PFV 来测算一下。我们三种价格方案，第一种方案就是 2300，我们算一下 2300 情况下，跟联想的比较，我的 PFV 是 126%，我们说跟联想比的话，110%我们认为合理的，所以 126%这个就太高了。跟三星的比 111%，我们刚才说跟三星的比 100%是合理的，111%肯定也是高了。跟苹果比同样，91%也是高了。所以说 2300 这个定价就太高了，那我们再看 1800。1800 跟联想比的话，只有 98%。我们说合理的应该是 110%，那 98%的话，实际上对我们来说定价是浪费的，没必要定这么低，浪费我的品牌的影响力。同样跟三星比 87%，也是远低于 100%的，跟苹果比 71%也是低了。所以说，1800 的话，这个 PFV 价格就定低了。最后我们看一下，如果定成 1999 那联想我们是 109%，就 110%。三星的话，97%将近 100%，跟苹果的是 79%接近 80%，因此我们说这个 1999 就是一个合理的定价。通过这个例子，就是说平时我们怎么用 PFV 的方法来做定价是否合理的一个评估工具。

我们再简单回顾一下，首先我们先了解了 GTM 的概念和本质。我们知道 GTM 的本质就是追求商业的成功。然后我们又看了一下商业成功要素全景图，我们把他们之间的逻辑梳理了一下。其中提出了两个关键要素，一个是怎样要货预测，第二怎样合理定价。然后我们展开了详细的解释，首先要货预测，我们采用的是

PSI 的方法。他有两个关键要素，第一个叫管控 DOS，第二个就是销售波动系数，最后我们了解了合理做性价比评估的方法叫 PFV 的分析。我们知道合理的 PFV 是跟品牌影响力相关的，PFV 越低，性价比越高。

1、PFV 应该定多少？PFV 的标准是怎么获取的？

答：实际上 PFV 是跟品牌相关的，而不同的品类产品或者不同的品牌，它的 PFV 是不一样的，所以以华为为例的话，我们的 PFV 一方面要经过平时的经验积累。另外，要做所谓的消费者的调研包括价格压力测试，这是非常必需的。比如说，华为的平板针对苹果的 PFV，我们就是通过价格压力测试测出来的。

2、定价的时候如果 PFV 合理了，但是成本不行怎么办？

答：这是一个非常典型的问题，说实话销售不是万能的，你所有的本源还是来自于产品，如果成本不行的话，一定要提升产品的成本竞争力，从根本上来解决问题。产品定价通常有三种方法，第一种叫成本定价，它的依据就是成本，然后我们对他的利润的诉求，从成本起往上加，加多少利润诉求，最后得到一个价格，倒推出一个价格。这种定价方法的优点就是逻辑简单，而且能保证利润。但是他的缺点就是这种定价是以自我为中心的定价，是一个完全的卖方定价，他根本没有站在市场的角度去考虑问题。第二种定价叫竞争定价，就是盯着竞争对手，竞争对手降价我就降，竞争对手涨价我就涨。这种定价方式的优点，就是保证了价格的竞争力，但是缺点非常明显。第一，它忽略了品牌和营销对价格的正向的影响和拉动。另外，这种定价方式很容易陷入恶性的价格竞争中去。第三种叫需求定价，需求定价的意思就是根据市场的需求和消费者的反应来合理定价。他的优点就能非常真实的获取消费者或者市场的反应。但是缺点，你的消费者的需求反应怎么来？你需要投入大量的精力去做调研，又费时又费力，而且还不一定能得到真正的消费者的声音。因此，一个真正科学的定价，实际上应该是三种方式的一个集合。首先前提就是你要保证你的成本能保证一定利润的基础上，再结合这个竞争和需求定价来综合的定价。比如说 PFV 的方法，它首先第一个考虑竞品的价格。第二，它也考虑了消费者对需求的感知。因此，这种方法还是比较科学的。

3、PFV 纯硬件的比较能理解，体验上的怎么看？实际上，就是说定价的时候这个价差怎么定？

答：实际上，PFV 本质上所谓的价差是一种消费者感知的价差，所以你不管是硬件还是软件，主要是消费者能感知的价差，它不是以成本定价的。就是消费者他认为这个很值钱，那价格就可以卖的很高。他认为消费者没有感觉，那你即使成本再高，他也定的不高。所以说 PFV 的获取，首先最直接最准确的方式是做消费者调研。当然，消费者调研不是那么容易做的，那我们有退而求其次的第二个方法，就是向零售店面的店员做调研。因为店员、促销员，他们每天就面对着消费者，所以说他们是有这种消费者感知的，可以跟他们做调研。另外就是你提到的这种硬件的差异，这种差异的话就可以通过比如说 3g 内存、4g 内存差了一个 G，那就可以到网上去查一下 1 个 G 内存的价格，然后用它来做一个预估的参考。

4、DOS 值定多少合理？华为有没有参考经验？

答：其实 DOS 值是基于不同的区域、不同的品类和不同的业务特点，它是没有一个规定的。但是在华为，我可以分享一下，华为对 DOS 管控是非常严格的。华为现在执行一种叫收入递延的规定，什么意思呢？比如说公司会对产品代表处的某一款产品设置一个 DOS 极限。比如说中国区设成 55 天，你如果你实际库存超过了 55 天，比如说你实际上是 65 天，那你相当于超过了 10 天。他把这个 10 天呢，就换算成量，比如说 10 天乘以这个日均销量，差不多算出超了多少台量，然后再乘以每一台的单价，最后算出一个金额来。这个金额，它就会从你的收入中给扣除掉。这种扣除是从账面上扣除，一直到你把库存降到了 DOS 的基准线之下，它再把那钱给你返回来。它通过这种方式，其实就是想让各个代表处、各个办事处重视自己 DOS 过高的问题。因为以前可能出现一种情况，就是到了年底或者一些关键节点上，代表处为了冲目标会过度压货。所以这种政策就是为了防止出现这种情况。

当新产品刚上市的时候，这个 DOS 值你可以倾向于放大，因为新产品刚上市，DOS 大一点，问题不大，因为它最后慢慢会消耗掉。但是如果一旦到了退市的

阶段，这个 DOS 就严格控制。因为万一 DOS 过高造成新旧产品交替的去卖，这会形成老产品也卖不出去，新产品也起不来，很多的客户他根本就不会提你的货，因为他库里压着老货压太多，所以说 DOS 值的这种管控实际上是根据实际情况自己来调整的。就是你要根据你自己实际业务的情况，自己来调整。

5、是不是要按照每个 SKU 来评估 PFV?

答：肯定不需要按照每一个 SKU 来评估 PFV。因为首先 PFV 是指一个品类产品的比较，实际上品类里边总有一个最大量 SKU，你其实按照这个来评估就好了。这个出来以后其他的 SKU 比例上也会差不多，也不会八九不离十，没必要特别关注。

6、如果产品本身就不行，可以通过 GTM 获得商业成功吗？

答：打铁还需自身硬，所有的源头就是产品要行。但是实际上这个产品行跟 GTM 也是强相关的。因为你产品 GTM 介入的时间是在产品规划之初，所以产品要做成什么样子，它的成本要求是怎么样，这个 GTM 在早期的规划阶段就要发挥它的作用，要给产品线施加影响，使得出来的产品是有产品竞争力的。

第十一章 如何构筑平台，走出产品同质化竞争的困境

很多企业发展过程中，遇到产品研发能力和产品竞争力陷入同质化的问题。但他们可能在遇到这个问题的时候，并不会太多地想到平台，并不理解这个问题和平台有多大的关系。今天主要介绍一下华为当年是怎样遇到同质化竞争的问题，怎样通过平台战略建立竞争力的优势从而让企业走出困境？

决定企业境界的，不是会不会“吃饭”，而是会不会“种田”

1. “优秀”不过是吃好了“碗里的”的！

- a) 偶然的机遇：市场机遇、产品创意
- b) 良好的执行力：勤奋工作、专业积累

2. “锅里的”和“田里的”准备好了吗？

- a) 研发效率更高：响应快、质量好、成本低
- b) 有技术控制点：产品竞争力领先一年以上

11.1 为什么要做好平台？

很多企业说到平台，会想到可以实现资源共享降成本，然后就没有了。到底能不能降成本，可能心里还在打鼓。我们很多企业发展到一定阶段，都遇到了一个共性问题，就是产品同质化了，市场还是领先的，但产品没多大差别。这就导致企业的发展遇到瓶颈，突破不了，甚至还有好几家企业开始是领先的，但一直甩不开对手，慢慢的就被后面追上了。原来过得很滋润的产品，随便定价，现在不得不开始打价格战了，有的已经打得很惨。这还不算最严重的，更危险的是，有一些从其他细分市场成长起来的行业巨头开始入侵自己的地盘了，体量很大，能力也很强，长期来看，甚至要威胁他们的生存。所以总结一下就是这两点。很多优秀的企业都没有解决好产品同质化的问题，没法实现从优秀到卓越。第二，如果我们自己不能变得卓越，就很可能成为别人变卓越路上的垫脚石或被别人吃掉。

怎么解这个局？先来看看同质化的原因。首先要反思一下，为什么华为就成了优秀的企业？其实很多企业取得第一次成功，不过是抓住了一次机遇，有相当大的偶然性。可能率先碰到了一个市场机会，也可能是有一个比较好的产品创意，当然抓得住机会，能有一个好的产品创意，也是不错的能力至少要有很好的执行力。所以说，这也是优秀的企业。华为早期也是这样的。较早就抓住了国内通信设备市场发展的一个机遇，得到了第一桶金。这种早期的成功，本质上是具有偶然性的。老天爷赏了一碗饭，我们把它吃好了仅此而已。

这一碗饭吃好了，下一碗饭在哪里？把这碗饭吃好的人很多，凭什么饭总是到你的碗里。事实上当初有一批企业和华为一样，抓住了国内通信市场的机会发展起来了。90年代在通信行业有一个说法，叫巨大中华很好听的这么一个口号，其实是4家企业，就是巨龙、大唐、中兴、华为。其实还不止这4家，后来，陆陆续续还有金鹏，尤其是大唐出来的人成立了很多公司，涌现了一批优秀企业。现在这些企业都在哪里？大部分都烟消云散了。所以说，今天有饭吃，不等于明天有饭吃。市场发展的越成熟，玩家就越少。决定企业境界的，不是吃好手里这碗饭，而是能不能把田种好保证持续有饭吃。

怎样把饭弄好？我们看两点：第一，你的研发效率是不是比别人更高？响应更快、质量更好、成本更低；第二，更重要的，你有没有技术控制点？什么叫技术控制点？就是你的产品竞争力能不能保持领先一年以上。就算有个好产品的创意，别人3个月就能超过去，这就叫没有控制力。一个是研发效率，一个是控制点。那么到底该怎么做呢？我们的观点是不能撞大运，要靠厚积薄发，包括曾经的华为在内，很多公司都容易陷入一个冲突，想简单的去复制当年的成功。

整个市场机会，看起来当初就是靠快速响应抓住机会的，或者做了一个爆款的产品。好好回顾一下，当年那个爆款是怎么做出来的？现在为什么就做不出来了？但是尝试过的都知道，当初的成功总是很难复制的，有相当大的偶然性。华为的研发，华为的产品竞争力到底靠什么才能赢？这是每一个公司都要思考的战略性问题。华为在2003年之后，已经度过了IT泡沫的危机。国内市场领先，海外也逐渐开始突破。但是遇到了两个严重的问题：一个是海外核心市场打不进去，比如欧洲大运营商的核心区域。在海外，我们费很大的劲敲开一个口子。另外一个就是甩不开我们国内的手，他们是跟随者，成本很低，价格打得很厉害，华为很难受。公司就组织讨论和反思。华为研发到底靠什么？未来还能不能打一些胜仗，怎么打得赢？分析到最后，发现我们真的没什么。华为主要就是靠人口红利。也就是说，华为的工程师，相比爱立信的工程师成本又低，工作有能力，我们的人均薪酬比他低，华为的工程师们又很努力的加班。曾经做过一个估算，华为的研发人均产出其实只有爱立信的三分之一，但华为的人均成本更低，是他们的六分之一，所以算到最后，我们的投入产出还是比爱立信好，这就是人口红利。

但只有人口红利是不够的，公司战略部的专家写了一个报告，做了个预测曲线，华为的人均薪酬提升非常快。事实上到今天，华为的人均薪酬在行业里面，已经是比较高的。如果华为的人均产出不跟着快速提升，人口红利很快就会消失，甚至倒挂。而且人口红利还有几个问题，一是解决不了和国内同行的竞争问题。大家都一样，没有最便宜，只有更便宜。但是，即使和爱立信这样的海外竞争对手比，华为能抢到一些边缘的蛋糕，在核心市场还是进不去。因为华为的产品是同质化的，和爱立信功能、性能都差不多，只是便宜一点。在海外核心市场的客户不会仅仅为了便宜一点，就放弃和他们关系非常深厚的传统伙伴。因此，公司就提出了一定要转变，要从人口红利走向平台，红利托平台来提升研发效率，构筑差异化的竞争力，这就是华为的平台战略。

不能撞大运、憋大招，要靠厚积薄发

1. 撞大运、憋大招：上帝不会总是眷顾我们

- a) 这可能是个市场机会，兄弟们赶快上.....
- b) 这次我们的产品要一定要有好创意，兄弟们使劲想.....

2. 平台战略，厚积薄发

- a) 华为早期困境：海外核心市场打不进、国内对手甩不开
- b) 通信设备领域的成功：2G落后、3G突破、4G领先、5G无人区.....
- c) 手机领域复制成功：几乎从零起步，到进入第一阵营

这就是我们对研发竞争力靠什么赢的战略性思考。平台战略走对了，走成了，比如华为的无线产品，2G的时候是落后的，3G做出来，刚开始因为智能手机没普及，大家都不太好卖。华为的3G和2G是共平台的，就算把3G网络当作2G电话网用，性价比也很好，于是就取得了突破。当时总结一句话，叫做3G打2G，后来4G起来了，华为的4G还是可以和3G共平台，同一个基站平滑升级，业界只有华为做到，这就解决了欧洲运营商核心市场的一个大问题，再加上分布式基站的领先技术，全面突破了欧洲市场，真正做到了全球领先。

另外从产品差异化的角度看，可以做到成本比别人低，性能还比别人好，功能比别人多，卖的比别人便宜，赚的还必须更多，利润更好。而且华为的无线产品平台，从硬件到软件，再到芯片、算法都有我们自研的技术，即使专利、整个系统给别人，别人也抄不了，彻底把所有的对手甩开了。这就是平台战略给华为通信设备领域带来的变化。

在手机领域，继续采用平台战略，大力做平台的投入。在手机行业，大家可能听到雷军说过的一句话：华为不懂研发。大家不理解到底为什么？华为的研发投入太大了，好像没有必要，也不值得。其实从短期看，从只是把碗里的饭吃好的角度看，是没必要。华为的钱去哪了？投到平台里去了，包括麒麟芯片、软件平台以及背后的媒体处理技术、材料应用技术等等，无数的关键技术，这些投入，短期是看不见效果的。

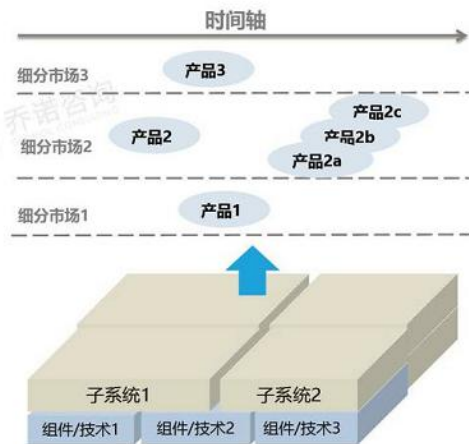
平台是个“聚宝盆”，帮助企业实现技术的持续积累和高效变现

1. 平台的特点

- a) 高共享：70%以上技术和需求共享
- b) 长周期：提前于产品启动，跨多代产品
- c) 大投入：汇聚多产品投资，30%研发投入

2. 平台的作用

- a) 研发效率是基本面
- b) “长周期、大投入”的才能叫控制点



11.2 平台的特点和作用

平台到底有什么特点？怎么就能对企业的产品竞争力和研发效率起到这么大的作用。

平台的第一个特点是，有足够大的共享性，共享平台要做厚。在华为大约有 70% 以上的关键技术和市场需求，而是通过平台来承载的。但很多企业碰到的第一个

问题，就是平台太薄了。就那么几个部件共享，这样只能说有了共享的模块还不能叫做平台，首先要把共享度提上去，才能算真正意义上的平台。

第二个特点平台的生命周期很长。在华为，平台总是提前于产品至少半年到一年启动，还有提前好几年。另外一代平台往往要推出好几代产品，所以生命周期很长。不过在有些领域平台表面上看起来，生命周期没那么长，比如大家都熟悉的个人电脑，英特尔的 CPU 就是电脑硬件平台的核心，每年都要推一代新型号，如何体现长周期呢？其实好的平台，他是有很深的层次的。这个 CPU 型号是每年的，但这个 CPU 背后的微架构以及这个 CPU 的资产，也就是说，我们常说的 10 纳米 7 纳米，它是两年一代的。微架构和制程背后的一些技术周期就更长，这个长周期对构筑差异化竞争力是非常重要的。他不像产品，必须短周期快速响应，有了长周期才能有时间去做，关键技术突破才能让技术突破了，最后能够长期发挥价值。如果你的平台生命周期不够长，就应该把平台继续往深层次去做。

第三个特点非常关键。因为有前面的共享性和长周期，可以把原来投入到多个产品，甚至多代产品的钱汇聚起来，投入到一个平台上。在华为，这个投资是非常坚决的，任总不允许利润太高钱赚多了，就一定要投出去。大概是在 2010 到 2012 年一年半，华为的利润特别好，历史上罕见，所有的产品线都赚钱。任总什么反应呢？他说，问题很大，我们的规划出问题了，说明我们对未来投资不够，赶快花出去。小海思之类的平台性部门一下就增加了很多的战略预算必须花。这在华为现在基本是例行操作的，钱赚多了，平台部门就必须多花钱。不要赚了点钱就沾沾自喜，有了钱，一定要投资未来变成未来的竞争力，这是华为的原则。

现在赚的钱怎么才能变成未来的竞争力？这就是平台的作用。就像个聚宝盆，你要确保把它不断做大做深，你不断的往里投钱，他就不断的赚钱，最后就变成了未来的竞争力，它装的越多，竞争力就越强。解决愿意投钱的问题之后，很多企业还会碰到，有钱不知道怎么投的问题。华为的产品就那么几个部件，关键还都是外购的，也不是有研发经费花不完。这个问题其实华为也是遇到过的，有钱不知道怎么花，但是你必须花出去，花不出去找你算账，乱花钱也要找你算账，压力很大，怎么办？找到的办法还是把平台做深，比如你看硬盘，是一个标准的外

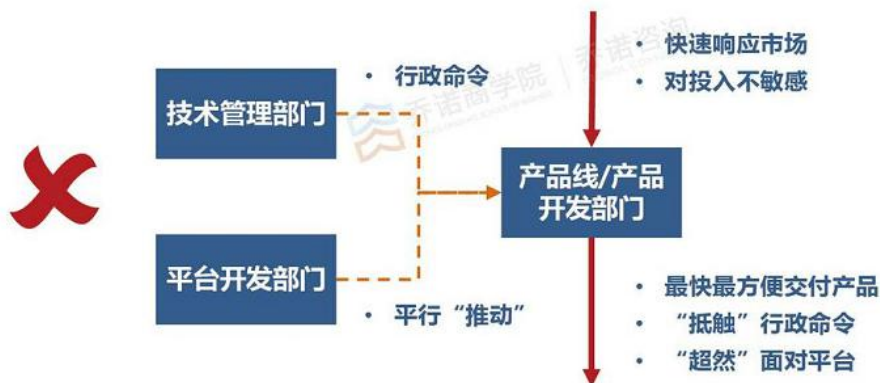
部件。但华为就有专门的硬盘布几十个人，专门研究怎么用好硬盘，怎么保障硬盘的质量。

所以第一步做深，就是投应用技术，用的比别人好，比别人深。更进一步，有些部件虽然是供应商生产的，华为会建自己的技术队伍和供应商联合设计定制有独家供应的保护条款，他甚至里面有自己的设计专利保护。最后有些部件，关系到核心竞争力的，又符合公司核心能力方向的，可以转回自研。自研这一点是个战略性的决策，要做，但是必须谨慎，否则自己没做好，还会破坏和供应商的关系，所以，我们总结一下往深里面做的三个层次，首先用的比别人好，研究应用技术。其次联合设计，联合设计里面还有自己的条款的保护，专利的保护。第三点，必要的时候，把部分的部件转成资源。那么我们平台把这个共享和生命周期做好了之后，就自然把研发效率提上去了。我们大范围的共享非常分明，数据共享效率就很高。但平台更重要的作用，是必须构筑有真正门槛的技术控制点。

公司就安排战略部梳理一下公司到底有什么控制点，做了这么久好像挺牛的，到底有哪些控制点？哪些技术已经构筑门槛了，战略部的专家们讨论的时候就说，那首先要搞清楚标准，什么才算是门槛。讨论到最后发现，这个和技术看起来是不是很高深没有太大的关系。大部分最后能变成门槛的，要么是钱，要么是时间。也就是技术门槛，最终还是要体现为投资门槛、时间门槛。需要的是投资太大了，大部分的新进入者，他投不起。一个系统需要很长的时间，才能很好的磨合稳定优化。

不搞“两张皮”

- 不同目标牵引导致低效、内耗
- 有意愿、有投入，但做不好



11.3 怎样做好平台？

很多公司之前不重视平台，终于认识到平台的重要性之后又会遇到一个新问题。老板一腔热情投入了不少钱，但平台推得很费劲，没有多少效果。举两个华为当年失败的例子。第一个，就是从上往下推。曾经公司的技术管理部门看到，两个产品线的硬件，外形尺寸比较接近，就是平台要归一往下去，推一个统一的硬件平台。但是你表面看起来差不多，打开来看，肯定还是有不少差别，而且这些差别多多少少对产品的竞争力会有影响。A 产品，先说尺寸不能减少。不然，损失很大，而 B 产品以前说尺寸不能变大，不然影响了某些市场。怎么办？这个账根本算不清楚，两个产品线各有自己的利益，是不会向对方让步的。而我们的技术管理部门，虽然是上级领导和部门，但是他不对业务经营负责的，判断不了这个业务，就是没有能力，也没有权利对业务经营有重大影响的事情做决策，最后就不了了之。类似的事情有好几次都没有成功，上级技术管理部门推不动，那产品线会不会自己和平台部门配合把工作做好呢？

大概 2000 年左右，公司觉得要加强平台和芯片领域的投入，芯片部门给我们产品线规划系统的芯片，产品线领导说挺好，但短期的市场压力，让其往往没有多少精力可以投入平台，因为它的主要职责就是快速响应市场，把产品做出来。对投入产出的效率，对长期竞争力并不敏感。但是没有产品部门认真参与，芯片部门一厢情愿是没有用的。

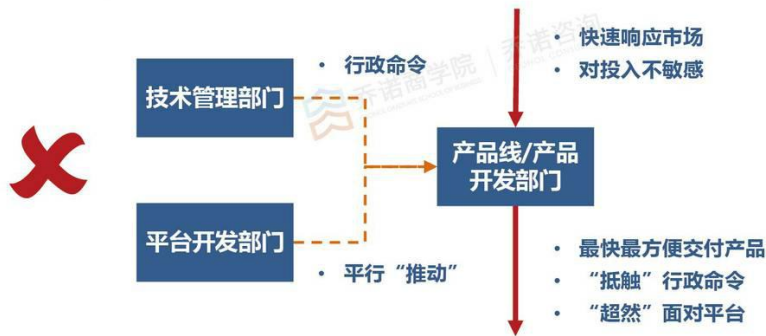
11.3.1 平台工作的误区

平台工作的误区

乔诺商学院 | 乔诺咨询
JOONACADEMY SCHOOL OF BUSINESS | JOONACONSULTING

不搞“两张皮”

- 不同目标牵引导致低效、内耗
- 有意愿、有投入，但做不好



Page 8

反思一下，为什么几次平台都没有做好？因为华为的组织和管理机制出了问题。把平台和产品搞成了两张皮，技术管理和平台部门主要对规划的成果和技术成果负责，对市场不负责任。产品部门主要对当期的产品交付和快速响应市场负责，对投入产出、中长期竞争力不负责，大家各有不同的目标，往不同的方向。华为是怎么来解决两张皮的问题呢？做好平台不是一件孤立的事情，华为能做好平台，整个 IP 地址组织和流程的变革发挥了非常关键的作用。尤其是把原来只对产品开发过程负责的传统研发，转变成对产品的投入产出担负完整经营责任的产品线，组建了 IPMT，也就是集成组合管理团队，产品线的最高决策团队。简单解释一下，IPMT 与传统研发的区别是什么？传统研发它只是一个成本中心，投钱给我，按照时间要求把产品交出来，有人拿项目奖，但是投入产出的效率很差。产品线 IPMT 就不一样了，承担完整的经营责任，他要对最终的投入产出负责。华为的 IPD 变革 99 年就开始了，但是在 2003 年以后才逐渐把产品线和 IPMT 真正运作比较好，也就是在此之后，平台才越走越深。

平台工作要由业务驱动

乔诺商学院 | 乔诺咨询

自己投资、自己应用的，才是自己的平台

- 成立对产品投入产出担负完整责任的IPMT、PDT
- IPMT做投资决策，PDT分担费用



为什么把 IPMT 和 PDT 运作好了这么重要？因为它同时解决了平台规划的动力和平台决策的能力两个关键问题。首先讲动力问题，原来的研发只对产品按时交付负责。花的钱多钱少，他不敏感。产品线就不一样了，我们某一个产品线还处于业务高速成长的早期，利润比较薄，这就是一个很大的压力，不仅仅是指标好不好看的问题，因为 IPMT 对投入产出担负完整责任，什么叫责任？就是整个产品线所有研发兄弟们的奖金都是直接和利润挂钩。利润不好奖金就低，但是同时呢？业务又处于发展阶段，市场还要进攻，产品竞争力还要加强。怎么办？需要加强投入，但又不敢加人，加了人，把这个利润一分摊奖金就更低了。怎样做好平台提升效率？在不增加研发人员的前提下，把市场的仗打好就成了这个产品首要的任务，就是规划的动力。第二点产品线不但有规划的动力，而且它具备了平台决策的能力。平台和产品部门，经过很多的讨论之后，拿出了一个规划，要把一大堆产品统一到高规格平台和主流规格平台两个平台上面。原来很多产品现在只开发两个平台，所有产品都在这两个平台的基础上做少量的增量开发就可以了。这个规划有两个明显的优点：一是节省了很多的开发工作量，可以不增加人力，但做出更多的产品。二是它有利于集中精力把主流规格的平台和成本的竞争力做到最优。但也有缺点，在几个比较高端的战略市场，原来都是要有好几个产品去打的，现在统一用一个高规格平台去打。那么规格向上看齐了，成本肯定就上升了，会影响自己的细分市场的利润率。第二毕竟只有两个平台，如何去兼顾还是兼顾不够好，还有少数几个细分市场，这两个平台都不太好覆盖，有可能要放弃。

问题怎么解决？产品线最后拍板就是按这个规划做。用高规格平台的产品，不是利润率降了一点吧？降就降了，因为你重点把一些战略性的市场站住脚就可以了，不去考核你的利润率，反正量也不大，还有一些不太重要的市场做不好，那就放弃，集中精力把对应主流市场的主流规格平台对应的产品做好，那么，无论销售额还是利润，华为产品线估算一下都可能做得更高。

有了产品线 IPMT，我们就敢于权衡业务上的得失，做出这样一个决策。但是如果只是一个对经营结果不负责任的技术管理部门，他就很难去做这个决策，这就是平台决策的能力。所以说，我们把产品线 IPMT、PDT 运作好了，就能够解决平台规划的动力和平台决策能力的问题。平台和产品都是 IPMT 自己规划、自己投资、自己决策，是他自己的平台，避免了两张皮。

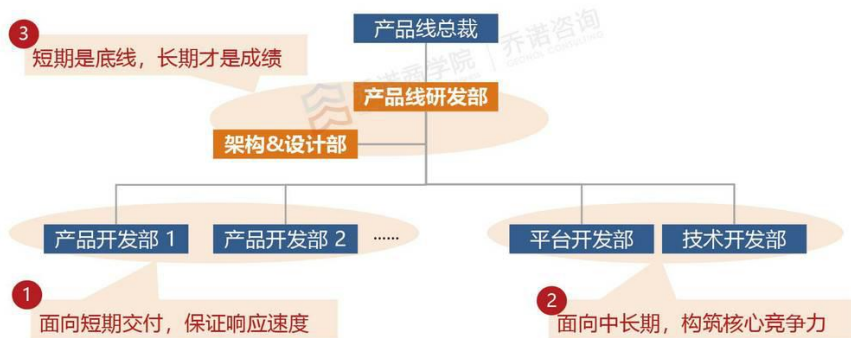
如果有对 IPD 比较熟悉的朋友，可能知道 IPD 评估一个公司的研发能力，从低到高分了 5 个级别。最好的 5 级是成为全球行业的领袖。经常和一些企业的朋友说，5 级可能离大家还有点远，但要以 4 级为目标，研发能力做到 4 级就一定能改变产品同质化的局面，一定能脱颖而出。怎么能做到 4 级？他的关键特征有几个？第一要有优秀的产品组合管理。他考虑的不是单一市场、单一产品的成功，而是在多个市场、多个产品上要有一个优秀的组合管理策略。第二要能发挥产品平台杠杆的作用，就是在多个细分市场和产品上有不同的定位和策略，它有一套组合拳。那么在这个基础上，又成功的对平台进行了规划和决策。而且这两者之间是有关联的，如果他不能够有一套组合的策略，那么平台要面面俱到，是非常困难的，所以前面的组合策略是个基础，在此基础上，他成功地对平台进行规划和决策。那么，他就是在做级别式的研发能力应该做的事。我与很多企业交流过之后，有一个直观的感受，绝大多数的企业研发能力停留在二级左右，也就是说，他的基本功能运作得比较好，研发功能和市场功能最基本的职能部门运作还不错，但是跨部门的项目协同比较差。以业务为驱动，解决了平台在规划和决策层面的主要矛盾，解决了我们的规划能力和决策能力的问题，那么，我们这个平台开发的执行力怎么做好？我们研发部门还需要在组织和流程上有进一步的保障。

研发组织架构

乔诺商学院 | 乔诺咨询

业务的顶层设计必须通过组织的顶层设计来保障

- 多产品共平台，本身是一种业务的顶层设计
- 不能依赖平台与技术部门的“推动”，研发部长和架构&设计部才是关键



Page 10

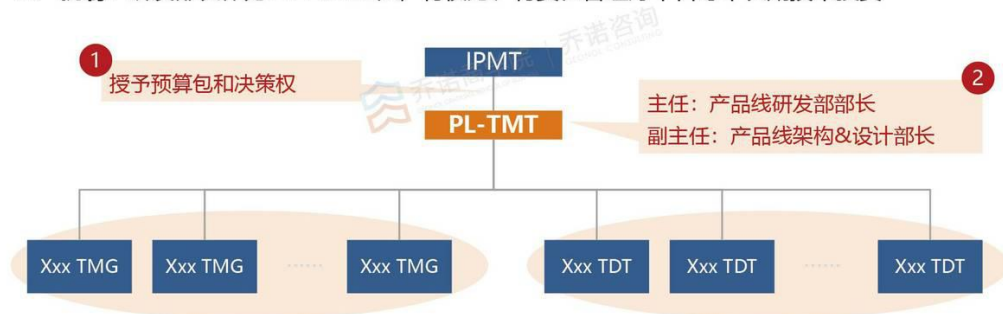
11.3.2 研发组织架构及职责

华为的研发组织建设，一般来说，开始只有产品开发部门，后来认识提升了，重视技术和平台了，就有了平台和技术开发部门，这个时候，我们的组织看起来很不错，既有市场驱动的产品开发部又有技术驱动的平台和技术开发部，是一个能够兼顾短期交付和中长期竞争力的均衡的组织，看起来不错，但真的运作起来就普遍会遇到一个问题。这两个轮子，一定是会不平衡的，会跑偏。因为平台部门和产品部门在组织定位上，它是平行的。而且平行的平台部门，他毕竟不直接面向市场，往往和产品部门互动起来就会弱势一点，他推不动产品。产品开发部门短期的市场压力很大，一定会考虑眼前比较多。这就造成了产品没有太多的精力顾及平台共享，运作到最后，就是产品各做各的，平台部门越运作越困难。那么我们的平台战略，是一个中长期的战略，希望大家共享，希望大家考虑中长期的能力，是一个业务上的构想，就很难落地，因为没有有一个组织上合理的架构去保障他，战略是要自上而下的，但是我们仅仅靠一个平行的平台和技术开发部门去做是不够的，怎么办？那就要研发的上层组织来纠偏。具体说，就是公司对研发部长的定位，要重点强调它面向中长期的职责。同时，光靠研发部长一个人不行，要有一个强有力的部门，架构与设计部来辅助研发部长履行这个职责，这使我们平台战略落地。在华为，研发部长只把当前的产品交付好，是不行的。那只是守住了底线。做出好平台那才算是做出了成绩。

研发部长的职责与权力

做出“好平台”的，才是“好部长”

1. **故事：**公司高层领导，向产品线研发部长问什么.....
2. **机制：**研发部长作为PL-TMT主任，有权力、有责任管理好平台等中长期技术投资



Page 11

有一次，华为的轮值 CEO 徐直军，华为内部都叫小徐总。让一个产品线的研发部长汇报工作，这是一个还在成长阶段，还在为生死存亡努力，市场压力很大的产品线。产品的交付问题也很多，研发部长针对这个问题做了很多深入的思考，也拟定了比较详尽的一个思路。等汇报之后小徐总批评这个人。他说，我关心的事情，你一件也没讲。讲的都是我不关心的事情。为什么这么批评？市场的压力巨大，是摆在眼前的事实，研发部长的思考也很深刻，准备也很充分。但小徐总他是作为公司的领导，认为不管你当前的压力有多大，解决当前的问题是你的底线，必须做好的。不是向我汇报的重点，你作为研发部长，必须要给公司讲清楚你的平台、关键技术、芯片，中长期竞争力是怎么规划的，这就是华为对研发部长的要求。这个要求是有具体的职责和机制保障的，不是一句空话。在华为，研发部长都是产品线的技术管理委员会主任，也就是 PL-TMT 的主任。产品线会把技术领域的预算和决策权授予 PL-TMT，PL-TMT 下面还会有负责技术规划和技术能力共享的 TMG 以及负责技术开发项目的 TDT 来具体的支持他的工作。PL-TMT 的副主任是架构设计部长，他是研发部长在技术体系工作的主要助手。架构设计部在整个技术体系的运作中，也要发挥很关键的作用。为什么架构设计这么重要？因为没有好架构，就不可能有好平台。我们有一个公司级的软件平台，公司投入很大，产品也很受期待，很急切的要，就是不断地出问题，经历了很多年的波折，才算做好。最开始，它是没有解决好平台和产品需求接轨的问题。

一个产品，哪些部分由平台团队负责，哪些部分由产品团队负责？这个是由架构来定义的。平台团队负责的部分一定要是需求比较稳定的，不能经常跟着产品需求和市场需求变。但恰恰是这里出问题了，平台的需求和市场需求耦合太紧，每一个产品都向产品平台部门提更改要求，平台来不及改，产品就只能自己改。最后，就是平台改出了多个分支版本，相当于把平台做没了。再后来又出现更严重的问题，有些业务场景要把平台裁剪的比较小，才能用。不然在那个场景下，他的处理器的性能，它的运行内存不够大，大的软件包，怕它装不了。但是这个平台的架构，他不支持，这个平台就需要整个的架构进行重构。最后，换过好几个架构师，经历过好几次重构，这个平台才做好。这一类问题，是属于技术性的问题，要由架构师来解决。对于架构师，华为是不遗余力的选拔最优秀的专家来做。如果我们在某个领域是落后的，没有最好的人才，那就一定会去行业里面去找最优秀的人。这是要有好的架构师，但是光有好的架构师还是不行，特别是当你的研发组织比较大，部门比较多时，部门之间的协同配合是一个大问题。架构师有好的想法，他也不一定能落地，这个时候就需要有一个实体的架构设计组织，来帮助解决这个问题。是实体的架构设计组织而不是一个虚拟的委员会，大家只是在一起开开会，对你没有行政管辖权，这个不行。

11.3.3 “好平台”源自“好架构”

架构&设计部

乔诺商学院 | 乔诺咨询

“好平台”源自“好架构”

- **案例：**xx平台多次“架构重构”才获得成功的案例
- **架构师：**选拔本领域最优秀的专家，在行业内“挖”人的重点
- **架构组织：**建立实体组织，有能力拉通整个产品线完成平台的规划、设计



Page 12

架构设计部的组织有两个要点：第一，他要有自己的职责。就是要有一批人。能

够从短期的产品开发压力里面解脱出来，专注在未来的平台规划和设计上。第二，这个组织还要能管住各个产品的技术负责人，也就是产品 SE，产品系统工程师。这些产品 SE，他的日常工作并不是在中长期的工作，不是在平台上面。他重点是要把当前的产品设计交互做好，毕竟我们的企业是要活下去，不能所有的人都投在未来的工作上。但架构设计部对他们要有行政管辖权。这个管辖权，就给他们身上都栓了一根绳子，能够把他们往中长期的方向上拉一拉。保证在平台规划设计和落地的时候，他们能够良好的参与和配合。这个是在组织设计上非常关键和微妙的一点，这是个矩阵型的组织设计。SE 的日常工作主要是向 PDT 经理负责产品交付这条线。除了组织保障以外，平台工作在项目运作上也有些问题是要注意的，所有的问题一言以蔽之。就是产品和平台的运作脱节了。产品在前面给平台的规划指引和需求输入有问题，后面平台在产品的落地也有困难。那么，针对这些问题总的解决思路就是平台和产品要做到分而不离。

平台项目和产品项目要做到“分而不离”

1. 常见问题：

- a) 规划协同：产品不能指导平台，平台不能支撑产品
- b) 需求管理：需求太少、需求太多、需求变化大
- c) 产品落地：平台等产品、产品等平台、影响产品质量和进度.....

2. 解决措施

- a) 规划要“提前”：平台不能“等”产品，而是要“逼”产品
- b) 投资要“联合”：预算全部来自战略投资并不好，要有产品分摊
- c) 计划要“互锁”：规划阶段版本互锁，立项阶段里程碑互锁

首先，平台的规划要有一定的独立性，不能完全依赖产品，要提前规划。虽然从业务逻辑上讲，产品需求在前，平台承接需求应该在后。但从实际操作的逻辑上讲，产品团队一定是短期交付的压力更大，那么他就不会走得比平台更靠前，这个时候，架构设计团队和平台团队就必须承担起向中长期的方向前进的责任，要往前多跑一点，要逼产品，而不是等产品。所谓的逼产品，就是平台不能自己往前跑，不管产品，牵着产品一起跑。不是靠你用什么语言和行为去逼迫我们的产

品团队，这个不管用。而是要通过启动正式的平台立项流程，通过流程去规范地传递压力。启动了平台立项流程，产品就必须派代表参加这个平台立项的团队，产品代表就必须按照流程的要求，按照流程的交付件质量要求提供产品的需求，而且要对这个需求负责。考虑到平台的长周期特点，平台立项必须倒推时间，提前启动。你可能说，很多东西都不清楚，未来的产品规划未来的需求都不清楚。没关系，就是要通过平台立项流程，逼着大家往长远看，把未来的东西看清楚一点。华为这么多年的经验，等到产品主动要平台的时候，再去做一定是来不及的，必须提前启动。这是第一点要提前规划。

第二点要联合投资。平台的投资，要让产品也出钱分摊。全部都来自战略预算，并不是一个好的事情。当然，这里面有一个前提条件，就是已经落实了前面讲过的业务驱动，成立了承担经营责任的 IPMT 和 PDT，能够做到项目级的预算，就是每个 PDT，他也要有他自己项目级的预算。

华为海思领导总结过，我们从成功的项目芯片项目基本上都是产品投资。反过来说，完全由公司战略投资的项目，大部分都不太成功。为什么公司重视给足了战略预算，反而不成功？这不完全是钱的问题，你可能还有战略预算没花完，前面讲过，没有产品的充分重视和参与，平台是做不成功的。让产品充分重视平台项目的最好方法，就是让他花钱，他花了钱的项目，他就会关心，通过钱的关联来解决这个问题。这是第二点联合投资。第三，计划不错，在路标规划的阶段，每个产品版本需要哪个产品平台版本来支撑要讲清楚，在平台立项的阶段，平台项目向产品迁移的计划和里程碑点的配合关系也要讲清楚。需要提醒的是，很多人听过一个概念，叫平台和技术的货架化，把平台和技术都提前做好了，放在货架上等着产品，谁用谁去拿。但在大多数情况下，想做的这种货架化在操作上会出问题。因为在激烈的竞争的市场上，客户需求瞬息万变，你要不响应，你就落后了。需求变了怎么办？事实上，逆向过早的平台，一定会遇到这个问题。那么产品的需求什么时候才会稳定呢？我们的经验是不到产品的正式立项，不到流程逼着他稳定，一定是不会稳定的。不管他前面调研讨论了多长时间，不到立项这个流程节点，它的需求就稳定不了。因此，要想让计划互锁，首先要让立项实现互锁。平台立项的流程要提前启动。但平台立项正式完成，一定要等到产品立项的

时间比较明确了。平台立项完成的时间适当提前于产品立项时间就可以了。还有另外一个要互锁的时间点，就是 **TR5**，就是技术评审五，这个是 **IPD** 的术语，就是产品和平台的内部的开发测试工作已经完成了。平台的 **TR 5** 一般要比产品的 **TR 5** 早一个月左右，避免对产品的进度和质量造成冲击。所以计划互锁重点就是在一头一尾前面的立项点和后面的 **TR 5** 点。提前规划，联合投资，计划互锁，这几点都做到位了，我们就能够让平台项目与产品项目比较好的协同起来。

11.4 总结

11.4.1 总结

总结

1. 为什么要做好平台？

- a) 产品“同质化”导致企业发展遭遇瓶颈
- b) 决定企业境界的，不是会不会“吃饭”，而是会不会“种田”
- c) 平台是个“聚宝盆”，帮助企业实现技术的持续积累和高效变现

2. 怎样做好平台？

- a) 业务驱动：不搞“两张皮”，建立担任完整经营责任的**IPMT**
- b) 组织保障：研发组织的顶层设计、**研发部长与架构设计部**
- c) 项目运作：**规划要提前、投资要联合、计划要互锁**

第一部分是为什么要做好平台？因为要突破产品同质化造成的企业发展瓶颈，就必须学会向中长期去提升研发效率和构筑差异竞争力，而平台正好可以在这方面发挥巨大的作用，平台是一个聚宝盆，你投的钱越多，他将来给你变现的竞争力越大。华为平台的成功，也是一个很好的印证。

第二部分，怎样做好平台？首先要避免两张皮。不能有纯技术管理部门来推动，要建设有完整的经营责任的 **IPMT** 团队。他们才有能力，做好平台的规划和平台的决策。这个团队是把企业研发能力实现质变，向上提升，这是一个关键。其次，

研发组织要有好的顶层设计。因为基层组织一定会偏向市场驱动的轮子，研发的上层组织研发部长和架构设计部，要在中长期的牵引上发挥更大的作用。平台的运作上要注意好提前规划、联合投资、计划互锁。

11.4.2 问答环节

1、什么是平台？什么是同质化？

答：什么是平台？就是多个产品共享的部件和技术，一般占比重比较大。举例如下：市面上有非常多的电脑，PC 机或者笔记本电脑这样的产品，这个就是不同的产品，那么什么是它的平台？所有的这些电脑基本上都要用英特尔的处理器，然后绝大多数要用 windows 的操作系统，那么，英特尔的处理器或者 windows 操作系统就是平台。那么，什么是同质化的问题，正好可以接着这个案例，整个 PC 机的行业在 PC 机产品上的同质化是比较厉害的，因为大家问为什么要同质化？就是核心的产品规格和特性，其实取决于 windows 的操作系统和这个英特尔的 CPU，已经基本上决定了，很难有特别大的差别，为什么很难有特别大的差别？其中一个本质的原因就是，这个平台不在做各个产品的公司手里面，它是在 windows 还是在英特尔，做操作系统和做 CPU 的公司手里面，这就是一个典型的平台和同质化的概念。

2、低毛利的行业适不适合做平台？

答：不光是 PC 机，甚至服务器也是相对低毛利的，但是，你看这个产品层面毛利低，但整个供应链的毛利并不低。那它的利润到底到哪去了？他到做平台的公司里去了。也就是利润被平台垄断了，微软的毛利不低，英特尔的毛利不低。再讲一个实际的例子，家里上网的光猫，这个猫是个低毛利的产品，这么低的毛利的，华为能够把它做的利润不错，别人做他的毛利都很低，但是华为当年做毛利也是相当低，甚至还比不过其他一些小公司，因为小公司的运作成本可能比华为更低。把这个平台做深，技术做深，具体怎么做我们不能讲？那么我们可以做到我们的利润不错，但是别人可能基本做这个行业没有钱赚，这就是做平台，可以解决的问题，但是达到这一步，要有个循序渐进的过程。

3、关于平台的组织，包括平台的组织和产品线是一个什么关系？谁来规划？

答：具体讲一下华为的产品线。华为的平台组织大部分是在产品线内部，每个产品线的内部它都有自己的平台组织，当然，也有一些公司级的平台性的组织，就是我们在几个城市都有，跨产品线的公司级我们有平台组织，我们的产品线内部也有平台组织，应该说华为今天共享更多的、重点的是产品线内部，做的是比较好的，为什么这样？跟今天的课程内容有关，因为我们的产品线，它是一个完整的经营主体，他要为投入产出、竞争力，对效率负责。就是华为的产品线是一个完整的组织。他不只对短期的销售负责，所以说，我们大部分的平台组织，是在产品线内部的，每个产品都有自己的平台组织，公司也有。既然这样，另外一个问题就可以回答了，谁来规划？平台和技术规划到底是谁来用的？我们大多数的平台的技术规划都是由产品线主动启动的，主要的平台和技术规划是由产品线启动的。

4、平台开发和使用平台的毕竟是两批人，怎么保证平台开发者他开发出来的平台是能够满足平台应用者的需求的？

答：为什么产品线组织的运作这么重要？是因为确实是两拨人，平台开发的人和产品开发人员。但首先，这两拨人都在产品线大的组织的管理下，在这个大的组织的管理下的时候，怎么样让他两边不脱节呢？组织设计和项目运作这两部分，一个是研发部长，他同时管了产品开发部门和平台下的部门，都在他手下管，然后有一个架构设计部，是可以兼顾到两边，有一批人、有一批专家了解两边的产品的技术需求，也了解未来的技术趋势，他去做这个设计，再加上投资的约束，项目运作上的约束。我们通过这些约束，通过组织设计、项目运作上的约束让两边更好地联系。

5、长周期，大投入，让我们小企业怎么办？

答：第一，把企业的问题至少要分成两类，一类是活下去的问题，一类是活得更久，活得更好的问题，平台重点讲的是在能活下去的基础上，能够活得更久，活得更好。但是我要强调华为投平台，给大家举一个例子，如果关注任总的讲话有

些人看到过，就是大概在 02、03 年的时候，就 IT 泡沫危机的时候，华为最严重的时候，账面上非常困难，听说最严重的一天，账面上只有几十万，对华为这么大的一个企业来讲，从那一年开始，华为任总多次讲他想自杀，后面发展到严重的抑郁症，当时内部讲话的时候，外面都觉得华为是很高大上的企业，而任总想的最多的就是明天还能不能发出工资，大家都觉得他在开玩笑，他不是开玩笑。所以说，活下去，你是必须解决的，但是只要你能活下去，有多余的钱。你就要坚决的投入到平台去，这就是企业需要做的一个事情。当然，这个是一步一步来，一开始做平台的时候，华为也不是一下就把平台做得很深，虽然做平台，可能做得比较浅，就是那么几个部件，部件还是从供应商买的，即使这样，我们也能提升效率，其实是帮华为省钱，这是华为的一个切入点，但是只要我们秉承一个原则，就只要我们赚到了钱，我们不是想着今天怎么多花，今天过得怎么舒服，而是投入未来，要把平台挖得越来越深。任总 98 年的时候就提出，说未来三分天下有其一，当时华为只有几十亿人民币，但是国际上一流的通信企业，他已经是几百亿美金，所以说是一个巨大的差距，那么听到这句话是什么感觉呢？大家感觉可能是个豪言壮语，甚至不太相信，都觉得是老板鼓励一下大家，但是后面慢慢认识到，任总讲这句并不是豪言壮语，它后面还有下半句话，他说，如果不能做到三分天下有其一，那就一定会被别人吃掉。这就是说，我们只要能活下去，就要把自己做大，就要投入平台。反过来讲，一旦你能做到了长周期大投入，也就是说，做这个平台的目的，就是让你新进入的小企业活不下去。

6、平台规划和产品规划的关系，和技术规划是什么关系？

答：因为各个企业的组织不太一样，大家可以参照一下，在华为的产品规划有专门的部门，华为有一个产品管理部，他重点是做产品规划的，它做需求管理、产品规划和产品的立项报告。华为的研发部长作为产品线的技术管理委员会的主任，这个技术管理委员会做平台和技术规划的负责人，但是，平台规划在不同的产品线实践不一样，它比技术规划跟我们的产品规划会耦合更紧，产品管理部会参与得比较多，也会参与得比较深，平台和技术规划的主要是在 TMT，就是技术管理委员会这边。那平台规划和技术规划是什么关系？那么从内部的实践上来讲，当然有一些相对比较独立的技术规划，但是，我们技术规划的核心其实就是平台

规划，为什么这么讲？因为如果只是一些很散的点，你就很难形成合力，每个技术看起来很好，到底能不能形成一个非常好的系统，在产品里面体现很好的竞争力，不一定，和产品的衔接是容易出现问题的，那么，我们就需要通过一个平台的规划去牵引一系列的技术规划，甚至在华为，我们至少在产品线一级做规划的时候，对整体平台的技术规划会有个要求，我们产品线进一步给公司看的不是几百个小项目，而是两三个大项目，以两三个平台为核心的大的平台基础项目，其他的项目都是支撑他的，这是一个操作上的实践。

第十二章 从“吹牛”到“实现”！华为终端的六年七个故事

2019 年余承东致员工的新年信中，晒出了华为终端 2018 年度成绩单：

华为手机发货破 2 亿，相比 2010 年增长 66 倍；

华为手机销量超越苹果，成功晋级全球第二；

2018 华为终端销售收入突破 500 亿美元；

2018 华为海外终端销量增长超 70%；

P20 系列站稳 5000 元档位，上市 10 个月销售 1600 万台；

Mate 20 系列欧洲突破 1000 欧元，上市 2 个月销售 500 万台；

.....

2018，无疑成为华为手机的崛起的元年！

在这封新年信中，余承东还回忆起六年前他发过的一条微博——华为终端曾经做出的 7 个战略决定！



余承东

12-9-22 22:19 来自 华为Ascend D1 四核



自从负责华为消费者业务后，我们做了几个大调整：1.从ODM白牌运营商定制，向OEM华为自有品牌转型。2.从低端向中高端智能终端提升。3.放弃销量很大但并不赚钱的超低端功能手机。4.启用华为海思四核处理器和Balong芯片。5.开启华为电商之路。6.启动用户体验Emotion UI设计。7.确立硬件世界第一之目标！

头条 @菊厂搞机

曾经多少人笑他是个“疯子”，并且被网友封为“余大嘴”。

做大事的人都在做势。

六年前，华为手机还是“充话费送的”；

六年前，大家“没钱（才）买华为”；

正是这种公开的“吹牛”，开启了华为终端的崛起之路，今日终于跨入“2 亿俱乐部”。

余承东也曾感慨道：

“那时候华为终端还很弱小也不赚钱，没有人看得起我们，因此也不担心发这些东西会泄密。来自内外的，各种不断的批评与挑战，内心近乎绝望的压力、痛苦与坚持！”

今天，我们将回顾这七个“小目标”背后的故事。

12.1 定位决定地位——“再见了，充话费送手机”

在充话费送手机的年代，华为和很多厂商一样，主要业务聚焦做 ODM 白牌运营商定制手机，旱涝保收，日子过得也算滋润。当时部分国内知名厂商依靠运营商定制机的生意，风生水起，扶摇直上。

2011 年底三亚会议后，华为终端决定要向 OEM 自有品牌转型，这个决策让很多人大吃一惊。华为手机产品线总裁何刚回忆起向自有品牌转型这个决策，至今记忆犹新：

“华为从 2003 年开始做手机，之前一直做的是运营商定制机，即白牌机。消费者看到的是运营品牌，看不到华为。2011 年底，终端三亚会议决定做华为自有品牌手机，聚焦做精品，并且开始尝试中高端手机。刚开始的时候，外界包括很多客户不理解也不相信华为自有品牌战略能成功”

但是，如果不独立品牌，按运营商定制的老路子走，就会继续远离消费者，体验永远上不去。为了打造全球消费者喜爱的产品和品牌，华为决定了就誓不回头，踏踏实实地朝着目标干。

牵一发而动全身！品牌切换，带来的是大量运营商定制终端业务的流失，并且短期内很难被运营商客户理解。当时，就有两家欧洲顶级跨国运营商立马采取了抵制策略，他们拒绝销售华为 Logo 的手机，造成当年华为海外运营商渠道的智能手机销售急剧下滑。

毫无意外，当年华为终端业务虽有进步，但最终还是没有完成年度目标，全年销售额差了 2 亿多美元。

为表决心，提升整个终端团队的信心，余承东等高管自愿放弃了年终奖。那一年，恰逢中国首架舰载战斗机歼-15 在辽宁号航母上首飞成功，任正非就用歼 15 战斗机模型代替年终奖，颁发给了余承东等高管。

这就是写进华为历史的“从零起飞奖”。



▲ “从零起飞奖”颁奖现场

今天，华为已经跻身世界品牌百强，其中 Interbrand 排名 68，是中国唯一上榜的品牌，同时位列福布斯全球品牌百强。

当年拒绝过华为的欧洲运营商，没多久也重新和华为终端合作，现在是华为终端在欧洲非常重要的战略合作伙伴。

定位决定地位！这就是华为自有品牌转型的决心、阵痛和蜕变！

12.2 眼界决定境界——坚持中高端转型，余承东也曾做过“导购大叔”

转型做自有品牌只是第一步。坚持中高端转型，才能驱动创新的轮子载着华为终端攀登更高的山峰，才能蓄势高飞。

愈败愈战

Ascend P1 是华为第一款旗舰机，当时华为手机团队把它定位成全球最薄的手机，下了非常大的功夫，连宝马的设计师范文迪先生也参与了设计。P1 上市后，口碑还不错，可是销售并不理想，才卖了 50 多万台。

听说老余经常在裤兜里装几部 P1，无论是遇到业界的朋友，还是接受媒体采访，都拿出来介绍和展示。余承东成了华为手机名副其实的第一推销员。

与 P 系列一起做的还有 D 系列，面向商务人士，追求更极致的性能。D1 使用了首个四核处理器，但由于过于激进，导致上市和交付都延期了，销售也没有达到预期。

用户到底要什么？这个问题没有琢磨明白，导致了 D2 继续失败。尤其是祖传的海思 K3V2 发热问题，给用户体验雪上加霜。

从 2B 转型做 2C，本身就很难，做高端就更不容易了。为了带领大家彻底转变为“以消费者为中心”，余承东亲自去零售店站台卖手机，通过零距离接触，了解消费者需求和痛点。据传，去余承东柜台买手机的消费者“被聊”动辄就是一两个小时，很是疑惑华为这个不知名的“小厂”怎么这么寒酸竟然招大叔来卖手机？同时，又好奇这个“导购大叔”怎么这么热情地问东问西？殊不知他就是华为消费者业务 CEO。

面对中高端这个命门，华为愈败愈战，越挫越勇。后来，华为在 D2 的基础上又做了“走量”的 Mate 1 和 Mate 2。正是这种“摸着石头过河”，终于慢慢摸到门道，为 Mate 7 的成功奠定了基础。

一战成名

让华为中高端机真正起飞的，是 2014 年 9 月发布的 Mate 7。

6 英寸超大屏幕、完美的全金属机身和超高屏占比、强劲性能和超长续航、一触式按压指纹……Mate 7 融合了当时主流的所有商务需求，刚上市就破天荒地获得了消费者的热捧，最终出货量超过 700 万台，并帮助华为一举站稳 3000 元档位！

据说，华为在产品操盘决策会上，最开始命名“Mate 3”。但由于 Mate 1 和 Mate 2 都销量欠佳，渠道商对 Mate 系列没有信心，有人建议改叫 D 系列，有人建议叫 X 系列，会上甚至已经决策通过叫 D7。眼看就要跟 Mate 系列不相干

了，Mate 7 的产品经理李小龙找各位领导逐个说服，才定下了最后的正式姓名——Mate 7。Mate 系列差点就“二世而亡”了。

还有一个小故事。中国区各代表处召开 Mate 7 动员会，要“认领”Mate 7 的销售指标。当时国内最大的代表处上台，伸出一根手指，“一万台”。李小龙的心都凉了，后面经过各种“威逼利诱”才把 120 万台的销售目标分解下去。

但没想到产品上市后叫好又叫座，不到一周就售罄了，一机难求。华为过去难以进入的店面，纷纷主动找来要求合作；很多华为员工“失散多年”的同学旧友，都突然恢复了联系，上来就是一句“能不能帮忙买到 Mate 7”。

正是 Mate 7 一战成名，让华为在品牌、营销、渠道、零售等各方面能力都得到进一步积累和提升。

小试牛刀

随后，华为在中高端机的把控上越来越成熟，从 Mate 7 到 P8、Mate 8，华为终端终于活下来了。

那么下一个命题就是怎么引领智能手机创新？华为选了一个用户最关注但也是最难啃的骨头——拍照。

2014 年底，华为发布了首个双摄拍照手机——荣耀 6 Plus。

2016 年 4 月，华为 P9 又创造性地引入徕卡双摄，第一次将手机拍照提升到手机摄影的水平。拍照，开始成为华为手机强有力的新优势。

2018 年 3 月，P20 Pro 更是首创徕卡三摄，在专业摄影评测机构 DxOMark 拿下 109 分的最高分……多家科技媒体评价为“最值得购买的智能手机”和“年度最佳智能手机”。

定位决定地位，眼界决定境界！如今，华为 P20 Pro 已经站稳 5000+元档位，P20 系列 10 个月全球销量超过 1600 万；Mate 20 Pro 在欧洲更是突破 1000+欧元，Mate 20 系列 2 个月全球销量超过 500 万台。

至此，华为坚持自有品牌并向中高端迈进，基本完成了第一阶段目标。

12.3 战略就是取舍——放弃超低端功能机，华为手机部门成为“内部敌人”

战略就是取舍！资源是有限的，华为终端既然选择了坚持打造中高端手机的自有品牌，那么就要有所放弃——没有未来的超低端功能机业务，成为首个被甩掉的“包袱”。

早在 2011-2012 年，全球功能手机的出货还占据很大比例。虽然功能手机价格低利润薄，但蚊子多了也是肉，放弃超低端功能机相当于自断筋骨，动了很多兄弟的饭碗，内部争议巨大。

此外，对于全球很大一部分运营商而言，超低端功能机一直都是当地市场的刚需，也是华为运营商业务和客户维持关系的关键纽带之一。放弃超低端功能机，相当于不顾华为老本行业务的客户关系，华为手机部门自然而然成了公司的“内部敌人”，招来区域销售部门各种公愤。

“终端翅膀还没硬，尾巴就翘上天了？”

“华为已经变样了，不再以客户为中心了。”

.....

客户线抱怨连天，呼唤炮火的电话，投诉的声音，各种会议“上纲上线”，内部心声社区更是贴出了“大字报”.....

但是，超低端功能机的缺点显而易见——功能原始且基础，消费者体验不好，还让华为摘不掉“充话费送的”帽子。

而且为了维持这些功能机正常的市场运作，华为手机研发队伍就有近百个。一度离奇到为了满足全球各地不同运营商的需求，手机的研发部门竟然是按照网络制式来设置的。而各个队伍之间，经常各自为战，信息没有互通，有时候还互相竞争，相互拆台，非常混乱。

于是，华为痛下决心，终止超低端功能机业务，全面聚焦智能机。

华为砍掉这些超低端功能机后，把近百个手机产品队伍进行整合，构筑了软件和硬件强大的研发平台，集中精力围绕消费者体验做高品质产品，充分发挥研发大平台的价值，这才有了现在不断涌现的黑科技和爆品。

有舍才有得。现在回头来看，当时放弃超低端功能手机，置之死地生而后生，为华为手机的崛起，理顺了大后方。

12.4 最难的路才是捷径——坚持自研芯片，余承东也曾觉得 K3V2 烫手

“芯片”，无疑是 2018 年热词之一。作为一个需要数十年投入的高精尖产业，芯片从设计到上市，非一日可为。搞芯片研发投入的人力、金钱和时间，与直接购买芯片相比，堪称“无底洞”。所以，绝大部分手机厂商都选择直接购买芯片来造手机。

其实多年前，华为未进入智能手机业务的时候，还主要聚焦于网络设备处理芯片。当年，华为无线上网卡的基带芯片主要向某芯片大厂购买。但由于供应商的多客户供货策略，导致华为上网卡产品供货经常出现问题。

华为意识到，如果不在芯片上投入，核心的能力就建立不起来，就会受制于人。因此启动了基带芯片——巴龙 Balong 的研发。

后来，华为决策由终端公司来投资手机芯片的研发，这就有了麒麟芯片。

2012 年，华为海思 K3V2 发布，成为业界第一个四核处理器，也是当时速度最快的处理器。可是，由于海思 K3V2 采用的是比较落后的 40nm 制程，导致发热严重。特别是当用在 D2 这款防水手机上时，更是烫得厉害，华为内外部炮轰的声音滚滚而来。在一次大会上，面对华为一线的质疑，余承东说：“我们也清楚有时候发热能煎鸡蛋，我们也是要面子的。但是这是我们自己的芯片，这条路我们必须走下去”。

海思 K3V2 被用户骂得很惨，但华为很快摸到了门道，从麒麟 910 开始将手机 AP（Application Processor）芯片和基带 BP（Baseband Processor）芯片合二为一，这就是后来大家知道的 SoC 芯片，即 System on Chip。目前全世界能造全套完整 SoC 芯片的也就华为和高通。华为也是全球手机行业拥有芯片设计能力的三个手机品牌之一，另外两家是苹果和三星。

十年长跑，华为自研芯片终于从追赶到局部领先，继而全面超越，无论是 AP 的处理能力还是 BP 的通信能力，无论是工艺制程还是功耗控制，华为都实现了全面领先，一举攀上芯片设计的世界之巅。



最难的路才是捷径！目前麒麟芯片全球发货已近 4 亿片。

12.5 自强者天助之一——华为牌手机差点没了

“没有什么是网购解决不了的，如果不行，那就再买一次。”这是双 11 电商节剁手党的最新段子。

2009-2015 年，是电商在中国迅速发展时期，很多传统手机品牌厂商纷纷跟进。时至今日，转型电商的传统厂商里，也仅有华为称得上有所成。

最开始华为终端发展电商业务的初衷，是为了迎合互联网年轻用户群体的消费习惯。为了突出对电商的重视，华为特意把当时最重要的旗舰机 P1、P2、D1、D2 都专门用于电商渠道销售，由华为商城负责推广。

可是，这几款产品的市场都非常失败，销量惨淡。

而定位为互联网的子品牌荣耀，却取得了非常不错的成绩。2013 年荣耀独立运作后，更是做出了多个电商爆品。

一时间，“华为品牌做消费品不行”这个观点甚嚣尘上，华为牌手机一度面临被改名的风险。

转机发生在 Mate 7。

据说 Mate 7 发布的时候，华为商城的维护工程师毫不担心网站流量压力。因为前面的 P1、P2、D1、D2 等产品，就没有给华为商城带来过多大的流量，向来都是你发你的，我玩我的。工程师们觉得 Mate 7 虽然产品卖点强了不少，但是超过 3000 元的价位，估计也不会有多少人感兴趣，不会为华为商城带来多少流量。

没想到 Mate 7 上市后，大受欢迎！全国各地缺货，华为商城抢 Mate 7 的流量也一天比一天猛涨。而刚建成的 VMALL 华为商城很脆弱，动辄会被挤垮。面对蜂拥而来的 Mate 7 抢购热潮，VMALL 网站工程师们一下子慌了，赶紧采取措施防止服务器瘫痪。

今天，华为电商销量占比远远超过 20%。特别是从电商起步的荣耀，仅三年时间，就成为中国最大的互联网手机品牌。

12.6 积跬步致千里——“安卓，我来给你动动刀”

余承东微博定的第6个“小目标”，就是启动 Emotion UI 体验设计。

这个问题要回到安卓。对于安卓系统，很多人第一反应就是用久了会卡顿。

2011-2013 年这个时间段，绝大部分厂商都推出了自己的 UI（用户界面），将消费者可见的图标、壁纸等放在首要任务。但是，安卓系统的用久卡顿问题，却一直无人解决。

那时初涉智能手机领域的华为，同样面临这个问题。不仅如此，华为的 UI 还经常遭人吐槽。因为以前华为各个手机操作系统是分散的，同一家公司的手机，居然界面都不一样，连图标都没有统一；甚至下一代和上一代的功能，也没有继承。

不革命，就等着被革命！

华为启动 Emotion UI 设计，第一件事情就是给手机做了一次美容术。从 EMUI3.0 开始，UI 实现了统一设计。

接着集中兵力干了一件大事：给手机做一次换心脏手术——对安卓系统进行“底层手术式”优化，解决卡顿难题！

这个安卓“底层手术式”优化，相当于把整个安卓底层代码都重新写一遍。

据统计，这个项目华为 EMUI 软件总体投入成本超过 2 亿美金，配套的研发硬件环境投入更是惊人。

华为 EMUI 王成录博士在一次汇报上谈到：

“一旦出现问题，华为手机可能全军覆没。”

不成功，便成仁！所幸，华为做到了。华为从 EMUI5.0 推出“天生快一生快”，18 个月持久流畅。华为打造了名为 Machine Learning Algorithm 智能学习系统和更换文件系统等来解决卡顿问题。

这个智能学习系统，顾名思义，是主动学习用户的日常使用习惯，智能预测使用行为，从而设置进程的优先级。还能及时清理文件碎片，释放存储空间。宛若手机里住了一个聪明的管家，一边帮忙工作，一边努力打扫，有效防止了手机因为老化而越来越慢的问题。

同时，华为还在业界首次将安卓的文件底层系统更换为 **F2FS**，大大增强了文件碎片处理效率，提升了流畅度。值得一提的是，后来华为主动将该技术开放，并且被谷歌合入到了最新安卓版本的可选项里。这也算华为为全行业做了一点贡献。

2018 年，德国 **Connect** 实验室针对华为 **Mate 20 Pro** 进行模拟老化测试，结果非常不可思议，模拟 18 个月的重度使用后，性能只是下降 5%，真正实现了“天生快、一生快”。

积跬步，才能致千里。华为把安卓的每一行代码吃透，为全球消费者提供了更卓越的安卓体验。

12.7 没有生来伟大——摸爬滚打做到硬件世界第一

在手机软件领域，华为和谷歌是全世界唯二能给安卓系统动手术的公司。在硬件领域，华为摸爬滚打，同样做到了世界顶尖水平。

世界第一款业界 7nm 的 SOC 芯片麒麟 980；

首创徕卡双摄、徕卡三摄，拍照世界第一；

业界最快最安全的 40W 超级快充；

当前最快 15W 无线充电与反向充电；

最强无线通讯和 WIFI 能力；

最高精度双 GPS 定位；

首创最小尺寸屏下摄像头的极点全面屏；

IP68 防尘抗水；

自研 3D 结构光；

石墨烯散热

……

从外观到芯片，从拍照到视频，从电池到续航，从通信到导航，从解锁到安全，从散热到防水……华为手机的成长，一定程度上讲，就是“硬件之王”的演绎。

为构筑未来二十年的根基，华为还吸引全世界最优秀的人才，与最强的人、最强的机构合作，成立专业的实验室开展研究。如日本研究所的材料、镜头技术和元器件小型化技术，俄罗斯研究所的散热技术，巴黎美学所的设计技术……

没有生来伟大，华为从 2B 转身也是一路摸爬滚打，扎扎实实搞研发，用巨额研发投入才“换”来技术突破和创新，实现硬件世界第一。

登峰路无数，华为终端选择了最陡峭的那一条。

七个小目标从“吹牛”到“实现”，承载了华为终端人 2C 业务艰难转型的勇气和誓不罢休，见证了华为终端团队对消费者郑重承诺的兑现，也是华为终端的崛起之路！

未来已来，在 5G、AI、IoT 全面爆发的时代，伴随着新材料新技术新体验的应用，我们相信华为必将为消费者带来更多颠覆式的创新！

第十三章 熵减——我们的活力之源

没有正确的假设，就没有正确的方向；

没有正确的方向，就没有正确的思想；

没有正确的思想，就没有正确的理论；

没有正确的理论，就不会有正确的战略。

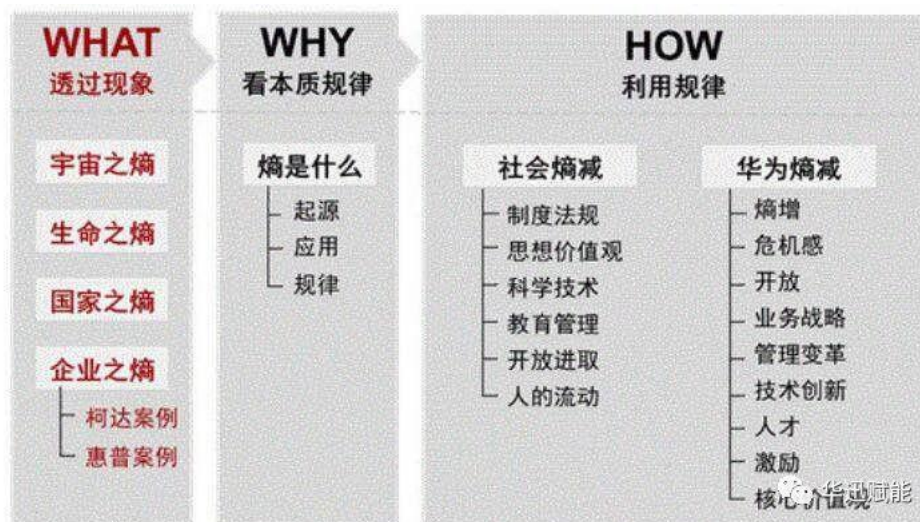
——《任总与 Fellow 座谈会上的讲话》（2016）

先分享几个分析数据。企业的寿命和人类的寿命在过去 50 年正好形成了一个剪刀差。与 50 年前相比，人类的寿命得到大大的提高，平均寿命人从 32 岁，现在已经到了 55 岁。而企业恰恰相反在过去 50 年里，企业的平均寿命从 55 岁变成了 32 岁。这里人类的平均寿命的数据来自世界安全卫生组织，企业寿命的数据来自美国证券交易所上市公司情况统计。

再来看我们公司所处的 ICT 行业。我把成长达领导地位的公司分成三代，爱立信、诺基亚都是 100 多岁，IBM 是快 100 岁，惠普 78 岁，这些我们称之为是爷爷辈；大叔这一辈主要是三个 70 后和两个 80 后，微软、苹果、Oracle 依次是 75、76、77 年成立的，三个 70 后，84 年成立的思科和 87 年注册的华为，这两个是 80 后。还有一批就是小鲜肉，包括 Facebook、谷歌、亚马逊，以及中国的 BAT，这些都是 2000 年以后成立的，到现在不到 20 岁。我们看这三代企业的市场价值，市场价值反映了对一个公司现在和未来为社会创造价值能力的预估，我们发现，小鲜肉普遍很值钱，大叔们是渡过中年危机的值钱，爷爷们普遍不值钱。

通过这些数据可以看出，在这个快速发展的技术时代，大家普遍有一种不安全感。三年前任总在《一江春水向东流》里面说过一句话：“历史规律就是死亡，而我们责任是要延长生命。”不管是个人，还是企业，最终都是要死的。我们的努力就是让死晚一点到来，不要过早地夭折。

我们今天讨论的熵减话题就是给我们一个视角，让我们看看如何努力延长自己的生命、企业的寿命，如何让熵减成为我们的活力根源。



这个分享，其内容主要来自任总讲话、公司文件，还有古今中外的材料汇编。这次整理是试图搭建一个结构，来帮助我们思考探讨熵减。

第一部分是 **WHAT**，展示一些熵有关的现象，包括宇宙之熵，生命之熵，国家之熵等等，在企业之熵里面我们举了柯达和惠普两个案例。第二，我们透过现象看本质，包括熵理论的缘起规律和应用。第三，我们看如何利用熵的规律，实现熵减，包括社会如何实现熵减，通过制度建设、思想价值观、科学技术、教育管理、开放进取、人的流动等等。最后再分享华为如何开展熵减，从企业为什么发生熵增，如何营造危机感，如何开放，如何从业务战略、管理变革、技术创新、人才、激励、核心价值观等方面吐故纳新，建立熵减机制。

13.1 现象 / What

熵是热力学第二定律的概念，用来度量体系的混乱程度。热力学第二定律又称熵增定律；一切自发过程总是向着熵增的方向发展。

	特征	解读
熵增	混乱无效的增加，导致功能减弱失效。	人的衰老、组织的懈怠是自然的熵增,表现为功能逐渐丧失。
熵减	更加有效，导致功能增强。	通过摄入食物、建立效用机制，人和组织可以实现熵减，表现为功能增强。
负熵	带来熵减效应的活性因子。	物质、能量、信息是人的负熵，新成员、新知识、简化管理等是组织的负熵。

“熵”理论源于物理学，常被用于计算系统的混乱程度，进而可用于度量大至宇宙、自然界、国家社会，小至组织、生命个体的盛衰。

我们这里不从过于宽泛抽象的层面来讲熵，我们紧扣系统的功能是增强还是减弱。生命系统要能输出生命活力，企业系统要能为客户创造价值，国家系统要能够带来发展繁荣富强，每一个系统都要实现功能。

熵增就是功能减弱，人的衰老，组织的懈怠等等，这些都反映出功能的丧失。熵减指功能增强，比如人通过摄入食物，组织通过建立秩序等等实现熵减，功能增强。另一个概念是负熵，负熵是指能带来熵减的活性因子，比如物质、能量、信息这些都是人的负熵，新的成员、新的知识、简化管理这些就是组织的负熵。比如说公司倡导的日落法，每增加一个新的流程环节要减少两个老的流程环节，这些简化管理的动作，也是一种负熵。

把熵理论理解后，你会发现华为虽然最近这两三年才开始讲熵，但我们成立这近30年来公司的文化和制度一直就是符合熵理论的，这叫做“不谋而合”。经我们回溯发现，华为创立30年以来，从管理哲学阐述到各项政策制定，包括业务战略、人才管理等方面，隐约契合着耗散结构的特征，提倡与外界积极开展物质、能量、信息交换的开放精神，不断通过多劳多得、破格提拔、人员流动、简化管理来打破平衡态，促使公司的熵减，克服队伍超稳态、流程冗长、组织臃肿、协同复杂等大企业病，激发活力，走向持续的兴旺。

13. 1. 1 宇宙之熵

封闭系统内部的热量一定是从高温流到低温，水一定从高处流到低处，如果这个系统封闭起来，没有任何外在力量，就不可能再重新产生温差，也没有风，也没有水蒸气蒸发与流动；第二，水流到低处不能再回流，那是零降雨量，那么这个世界全部是超级沙漠，最后就会死亡，这就是热力学提到的“熵死”。

——《与任正非的一次花园谈话》（2015）

首先，我们看看宇宙之熵。按照宇宙学的研究认为，整个宇宙存在一个熵增的过程，从宇宙的奇点——宇宙大爆炸开始，整个宇宙都在不断膨胀，通过天文望远镜看，一切都在离我们远去，在膨胀的过程中一切正在变得无效；我们从大自然中观察到岩石的风化，土地的沙化，河流湖泊的干涸；随着年龄增长，我们切身体会到生命的历程就是一天天地走向衰老和死亡。

但是在这个过程中，我们也会发现一些不同的现象，如果一切的趋势是熵增熵死，为什么也不断有新的山脉、岛屿形成，每年春天植物都发新芽，我们也不断听到婴儿的啼哭呢？

有次我跟朱广平一起开会，谈到公司新业务时，他说，在老家有一句话，要判断一个家族是不是未来有希望，就要听他家院子中有没有婴儿的啼哭。植物发新芽、家中产婴儿这些都是熵减的现象。

如果宇宙总的趋势是在熵增，为什么在地球上有很多熵减现象呢？因为地球是一个开放的生态系统，太阳不断给地球输入能量，这个能量就是一种负熵。它使地球发生大气流动、水循环光合作用，由此地球就不断开展着一系列的熵减活动。

这就给了我们一个重要启示，也许历史宇宙、人生的总趋势是熵增，但如果遵循耗散结构的规律，我们就有可能在熵增这个大环境下，构建一个熵减的小环境。如果能让我们的公司我们的家庭、我们的人生在一个小环境里实现熵减，对我们来说就是增进活力，延长寿命。

13.1.2 生命之熵

你每天去锻炼身体跑步，就是耗散结构。为什么呢？你身体的能量多了，把它耗散了，就变成肌肉了，就变成了坚强的血液循环了。能量消耗掉了，糖尿病也不会有了，肥胖病也不会有了，身体也苗条了，漂亮了，这就是最简单的耗散结构。你们吃了太多牛肉，不去跑步，你们就成了美国大胖子。你们吃了很多牛肉，去跑步，你们就成了刘翔。都是吃了牛肉，耗散和不耗散是有区别的。所以我们决定一定要长期坚持这个制度。

——《成功不是未来前进的可靠向导》（2011）

生命之熵包括三个方面：物质负熵，包括吃、喝、呼吸、睡眠和运动等；信息负熵，包括学习知识技能，与别人经常交流分享碰撞产生思想；心理负熵，积极心态等。

我们先看“物质负熵”。人在生理上变化有几个关键里程碑，第一个就是人体在12岁时达到免疫力的高峰。也就是说超过12岁以后，人体对于疾病、外来病菌侵害的免疫力就开始下降了；第二个是人在25岁左右达到的自我修复能力的高峰，比如我们都有过亲身体会，25岁之前特别能熬夜，不论是工作学习加班，还是玩乐通宵看电影泡吧，总之不管再累，回去睡一觉就恢复过来了。但是从25岁之后开始，这种自我修复能力就慢慢下降了，很多衰老的症状是从25岁以后慢慢开始出现的，人过了25岁以后就要开始和衰老做斗争了；第三个拐点大概发生在40到50岁之间就像我们开车6~10万公里要进行一次大修，因为这时候很多配件已经老化了，要进行及时的更换。人体也是一样，网络小说《间客》里说人是第一序列的机器，就是人也是一种机器，只不过是牛最牛的机器，是以有机体为构件的机器，是种有思维意识的生化机器，但人还是一种机器，也符合机械特征，其零部件会衰老、会磨损。所以说我们人到了40—50岁这个阶段，因为你前面经过了40年的消耗，特别是25岁之后修复能力已经开始下降了，这时候你的心肺、内脏器官的衰老，血液的杂质、肌肉的流失等都已经发生。这些发生意味着什么呢？意味着身体的器官衰老节奏不一致，需要进行一次功能再磨合，这属于一种系统工程，就是你的各种器官，肌肉骨骼、神经系统、内分泌系统要进行一个再磨合，如果说经历过这次大修，生命系统磨合好了，你就从一个阶段性的体能低谷走出来，生命的输出功率又恢复到一个水平。但是如果在这

个低谷期没有进行合理的自我调整，可能就会发生一些伤害，比如中年猝死这个现象，往往就是人在身体需要修复和调整的时期，还在过度消耗。每个人的 DNA 缺陷不一样，结果在某个应力集中点上就断裂了。这就是人的生理层面经历的几个重要特征的阶段。

所以生理熵减，就是从吃、喝、呼吸、睡眠和运动等方面构建科学合理的吐故纳新，吃饱了再去运动耗散。2016 年诺贝尔医学奖的细胞自噬理论告诉我们绝不是吃得越多越好。适度的饥饿，能够促使细胞去吞噬那些病变和无用的细胞营养。对企业而言，就是在一定经营压力下，更有动力去推动变革，清理冗余。

包括病理学本质也是熵减，生病就是生理结构产生了问题，而吃药就是吃一种结构，比如阿司匹林是结构合成，通过药的结构去修复生理的结构，就是负熵在发挥熵减作用。

“信息负熵”反映的是一个人学习新知识的意愿能力。有句话叫“在 30 岁就死去”，什么叫 30 岁就死去了？就是有些人在 30 岁以后基本上不接受什么新的东西，后面的人生一直是活在 30 岁之前的状态，后来的他再也走不出那些曾经让他青春时候激动的东西，他到现在还是在为那些东西激动，而这个时代已经发展了，而且发展的很快。大约 15 年前，有个领导聊天时问我喜欢看什么书，我说挺喜欢看武侠小说，他就笑，说金庸热都过去快 30 年了，还看武侠小说？现在人都看玄幻小说了！从中你就发现有些人是不断的跟着时代往前走的，而有些人他就停下了，不往前走了。

所以普遍而言，从 30 岁以后人的学习能力下降了。但是，也有些人到 70 岁还在不断地创造新的思想、新的概念，比如说任总，我 2005 年到总裁办，我在任总身边工作了已经有 12 年，给我最大的收获就是任总永远向前看的乐观精神、不断学习的能力和不断拥抱未来的态度。他的这种活力甚至是很多比他小几十岁的人都不具备的。我们谈熵减就是要探讨如何激发生命活力。

第三个，关于“心理负熵”。心理负熵其实反映的是你到底怎样看待时代变化带来的挑战与问题。比如说你在网络上经常看到有一些喷子，这个社会这么多各种各样问题，这个制度有各种各样的问题。

我就喜欢跟别人讲，中国人其实是用了 30 年走了西方社会 300 年走过的道路。人家从文艺复兴到工业革命差不多已经经历了三四百年了，我们从改革开放以来才三四十年，我们用三四十年走别人三四百年走过的路，我们其实是有巨大的进步的。我们现在确实还有一些问题，比如社会道德伦理需要修复，是否有信心再给我们几十年的时间这些问题就会进一步得到改善呢？就是你到底是以什么样的心态来看问题。

再举个例子，人工智能。三年前当人工智能的话题刚兴起的时候，我不断的说，人工智能会成 70% 以上的人要失业啊。当时我还是比较消极地看这个问题的。但是这两年我觉得自己的态度转变过来了，我是换了一种比较积极的角度看待这个问题了，但是网络上主流的声音还是用比较消极的心态去看待的。人工智能到底是人的对手还是人的帮手？现在也还没有定论，我就举下“唐家三少”的例子。这个网络写手一年的版税就是 1.2 亿。有些传统人士可能不理解，不就是在网络上码码字吗？这种没有任何深度的，无脑的网络文学，他凭什么挣这么多钱？人家有没有价值这个东西我们不好评价，但有这么多人拿钱去投他的票，那就说明他为网友们创造了价值。但我想说“唐家三少”的艰苦奋斗的精神，如果拿到华为公司来的话，绝对是前百分之一甚至是千分之一的。他写了十几年的网络小说，这么多年坚持每天都要写 8000 字。这是什么概念？我不知道大家做不做文字工作，每天交付 8000 字是极其高的工作强度。唐家三少在接受采访时说：包括他领结婚证、办婚礼、孩子出生的这几天，他每天都要更新 8000 字的内容，熬夜那是家常便饭了由于他长期对着电脑写东西，他每天在电脑前面都是至少坐十几个小时，其颈椎受到严重损伤，基本只能转 60 度，好一点的时候能转 90 度，平常都要戴着颈托，他的颈椎基本上毁掉了。所以人家真的是非常的奋斗。但是我后来又想，他也是生不逢辰啊，如果未来有了人工智能，他完全可以用任何他最舒服的姿势，躺着也好，坐着也好，一边散步也好，把他的思想不断的贡献出来。然后人工智能通过对他的文风、文字习惯等深度学习后，自动帮助他

初稿写出来，然后他再像领导评审文案那样指导人工智能助手改改，是不是会轻松很多？就是说有人工智能以后，不仅仅是作家，我们平常人也可以啊，以后你要写写什么东西，都有 AI 助手来帮你写这些东西，你不会因为要写这么多文字得颈椎病。

关于人类对人工智能的恐惧，我们要认识到：人体的 IAAS 主要是生化系统，AI 的 AAS 主要是物理系统，底座的区别构成了两者的本质区别，和功能差异。说 A 会取代人类，就如同说无机物可以取代有机物，是缺乏科学常识的。

从文明路标展望，在智能时代之后，是生物时代，意识时代。生物技术将整合智能技术的成果用于提升生命体的存在优势。而意识技术研究可能是基于量子态的存在基础来开展。虽然人类现在对意识的存在还几乎一无所知，但想想看，在 1863 年列文虎克用 200 倍的显微镜看见细菌之前，已经延续了多少万年的人类从来都不知道微生物的存在，否则多少伤病员、产妇将不会死于感染，只要医生洗洗手。我乐观预见，随技术爆炸以几何级数飞速发展，不久的将来人类将掌握意识技术。

所以我们如果持积极的态度，怎么样预测未来，怎么样拥抱未来，怎么样让自己更适应未来，就不用总担担心被 AI 替代，而是会去思考如何和 AI 优势互补。

我们讲“生命之熵”，谈到就是我们如何不断地通过从物质、从信息、以及从心理各方面，来输入这种优质的负熵，使得我们能够增强生命的活力。

13.1.3 国家之熵

当新一代皇帝取代旧主时，他成本是比较低的，因为前朝的皇子、皇孙形成的庞大的食利家族，已把国家拖得民不聊生。但新的皇帝又生了几十个儿子、女儿，每个子女都有一个王府，以及对王府的供养。他们的子女又在继续繁衍，经过几十代以后，这个庞大的食利家族大到一个国家都不能承受。人民不甘忍受，就又推翻了它，它又重复了前朝的命运。

——《关于人力资源管理变革的指导意见》（2005）

我们再看“国家之熵”。在中国基本上有一个规律，在比较正常的状况下的那些朝代基本上是 300 年一兴衰，比如东汉、西汉、唐、宋、明、清，基本上都 300 年。我以前一直在想为什么是 300 年？是不是有什么规律？上一次听《大秦帝国》的作者孙皓晖教授分享，给我启发。因为农业文明最主要的社会矛盾就是粮食供给和人口之间的矛盾。在粮食供给上，土豆、玉米、红薯原产都在拉美，直到明朝后期才被传到中国。在这些粮食被引进之前，中国的可耕地能够供养的人口，在正常的粮食产况下，最高为 5000--6000 万人，上述那些朝代的人口最高峰都在这数据水平。在三国时期，由于打了 100 年的仗，当时人口人从 6000 万降到了 800 万，但是是只要建立了稳定的新王朝后，由于人口和土地的对立关系被改善了，人口规模只要几十年的时间就又恢复到五、六千万的规模。

那这 300 年是怎么来的呢？其实就是从两个方面看，一方面就是每次当新的朝代产生的时候人口不是太多，土地分配相对来说要更加平均些。而经过 300 年的时间后，从土地的角度，强势集团完成了土地兼并，拉开了贫富差距；从人口角度，基本上增长达到了中国这片可耕地能够养活的人口的极限，也就是达到了五六千万的规模。于是人口与粮食的对立就达到了危如累卵的程度。这时只要再加上一些兵乱、旱涝、虫灾等事件的冲击，人口与粮食的脆弱平衡就崩溃了，必然爆发农民起义，王朝更新，如此周而复始。

所以国家之熵”就是当熵增恶化到一定程度以后，它就要引发被迫熵减。人口与粮食的矛盾对立，到公司这里就是内部交易成本与对外创造价值的矛盾。

13.1.4 企业之熵

不冒风险才是企业最大的风险。只有不断地创新，持续提高企业的核心竞争力，才能在技术日新月异、竞争日趋激烈的社会中生存下去。

——2000 年《创新是华为发展的不竭动力》

抓住了战略机会，花多少钱都是胜利；抓不住战略机会，不花钱也是死亡。节约是节约不出华为公司的。

——2007 年《任总在上海研究所的讲话》

我们接下来看“企业之熵”。一个企业正常的生命规律是从创业、萌发，然后到成长、成熟、衰退，最后死亡这样一个过程。所以现在华为面临的一些问题就是中年危机。当然遇到中年危机的也不只华为，所有成功的大公司如 IBM、微软等都会遇到。问题只是你能不能应对中年危机。

企业在发展过程中，熵增是一个必然的趋势。从它的内部，由于经营规模的扩大以后，管理的复杂度也变大了，历史沿革出的冗余的东西，不创造价值的东西会越来越多，边际效益也在递减；再加上外部的技术进步、新商业模式层出不穷、产业周期规律等等因素，就会不断的对企业构成种种威胁，最后就表现为企业创造价值的功能失效。

华为目前遇到的最大的挑战，就是我们在其间奋斗发展了三十年的通信基础设施产业正在从高速成长期进入成熟偏稳健的产业周期阶段。在这种过程中，表现出这个产业的成长空间、业务特性都在发生变化，这是公司面临熵增的产业大背景。第二，我们公司的整套管理体系，都是适用于高速成长型市场的，一旦市场空间遭遇天花板，那种偏激进的导向机制就可能引发一些动作变形，所以这两年公司在强调“有利润的收入，有现金流的利润；第三，高毛利、快速发展的业务阶段会掩盖管理上的很多粗糙，当期经营好会掩盖对未来的投入不足且增长减速，水落石出，一些战略和运营上的问题就会暴露出来，比如战略洞察盲点、决断力犹豫、流程冗长、组织碎片化、决策慢、过度制衡降低效率等等。

我们这里举两个业界经典的例子，先来看看柯达的案例。

柯达患上了变革无力症，眼睁睁错过了产业的数码转型。

柯达当年在模拟影像产业的辉煌超过了今天的苹果。我们这代人可能对苹果更熟悉，但是柯达鼎盛时占据了全球 23 的市场份额和 90% 的利润。所以你可以想象他当年是如何的辉煌。100 多年前，第一台柯达相机研发成功，之后迅速占据行业 75% 的市场份额，获取 90% 的行业利润。但从 1997 年开始，整个产业发生

拐点后，它的市值从当时的 310 亿美元一直滑到 1.75 亿美元，蒸发 90% 以上，2012 年不得已破产重组。

我们这里先看看。柯达的企业文化的三个核心点：1、永远以客户为中心，以诚信为首要。2、永远致力于追求行业最新的科技水平；3、重视人才发展，创立分红，与员工分享利益。这三点说的都挺好，很多优秀的领导公司都是这么做的，我们华为也是这么做的。但说的都对，坚持有些难。

2000 年时，胶片市场迅速萎缩，柯达已经逐步陷入亏损，但由于既有的利益格局，组织人事繁杂，导致它变革无力，这是成功大企业的通病。

知识技能陈旧，战略转型缺乏决断力，与它的管理层大多数出身于传统行业有很大关系，管理层对数字技术带来未来变化的方向没有把握好。柯达是从模拟影像时代走向成功的，它的高管、专家中大多数都是化学家，所以第一个问题就是，如果柯达要从模拟转向数码，它就需要把从上到下的技能转为电子，这样原来的很多化学人才都没有用了。所以它要完成的不是简单的业务转型问题，而是人才技能方面的转型问题。

惯性的投资错配，大量重复于传统的胶片技术和产业链，忽视对数字技术市场的投资。分享个数据，2002 年时，柯达在中国大陆市场有 8000 家门店，相当于当时麦当劳的 15 倍。不知大家是否还记得，那时中国只要有个大超市，或者一条商业街，肯定隔不远就有一个柯达冲印。而那时整个产业已经在向数码转型了。

还有一点就是盈利好时所积累的丰厚的员工福利带来的压力。我们看数据，柯达一个在职员工平均下来要养 4 个退休员工。华为是没有稀缺资源作为生存依靠的公司，所以从来都是充满危机感的，我们从西方公司的前车之鉴已经知道养是养不起的，所以华为没有退休福利，公司是给奋斗员工在持续绩效条件下保留获取投资收益的机会。

当柯达内部的封闭、僵化等因素使得它难以转型时，它的外部，当时日本新起的数码相机公司富士、索尼、佳能、尼康等纷纷崛起，其实就是远离平衡态，通过

开放市场、激烈竞争，促使数字技术日新月异，柯达与这些新起公司的差距拉的越来越大。日本相机公司在成本、个性化上明显优于传统保守的柯达。

柯达公司的问题本质是丧失变革意愿和主动性。举一个例子，全世界第一台数码相机，其实是柯达的工程师在 1975 年发明的。当时工程师把只有一万像素的原形机拿给公司高管看，高管说了这样一句话：“这个玩意很可爱，但你不要跟别人提起它。”就是觉得才一万像素，太丑了，他没有想到这个丑小鸭以后长大了会是白天鹅。

所以在倒下的大公司里，从来就不缺乏洞察和新知，可惜没有成为决策和行动。比如，第一台数码相机是柯达发明的，但柯达却错过了数码相机市场。当年在微软内部有力推做搜索引擎的，但微软仍然错过搜索引擎。诺基亚内部也有团队一直在研究智能手机，但诺基亚还是错过了智能手机时代。甚至谷歌当年也轻视社交平台，等 **facebook** 强大起来后，在分类广告上具有更好的投放精确度，蚕食了谷歌的粮仓，此时，谷歌悔之晚矣。

柯达失败的根因是患上了“变革无力症”丧失自我批判能力。有问题不可怕，看清问题，面对解决，变革自救，浴火重生。通过自我批判的循环，我们不用担心遇到问题和挑战，大公司有规模，还能后发制人，如果主动及时去变化，就不用担心新公司的挑战。但如果这个链断掉，就没有办法浴火重生，这才是最大的危机。所以，在拯救一个混沌系统时，一定要有一些新的活性因子，代表未来的方向，代表未来的希望，作为这样一种 **DNA**，它能够把旧秩序重整为新秩序，实现真正有价值的变革。就像我们刚才讲的这几个领先公司，内部都有代表未来的活性因子，但成功大公司往往将过往的成功固化成为一种庞大的保守惯性，为了捍卫既有利益和习惯，阻挠活性因子的发展。

所以，为什么历史上往往是创新小公司把传统大公司打败了？因为对于新业务，大公司内部有阻碍因素，而创新小公司里面没有阻碍因素这是两者之间本质的差异。不是说大公司的实力不如新公司，而是它内部有抗药性；不是说小公司跑得多快，而是大公司内部的犹豫和争执，导致它被小公司超越。

惠普因为战略摇摆盲动，走向平庸

我们再来看第二个例子。自 1939 年惠普车库创业以来，从电子原器件、医疗、打印机、计算机等，惠普是每一代新技术浪潮的弄潮儿，它长期都是硅谷精神的代表，是硅谷创新企业的楷模。但从 2000 年开始，由于没有及时的跟上新一波技术发展，惠普一步步成为一家没有技术的技术公司。

再看一下惠普之道：1、重视技术创新，坚持在研发上的大幅投资；2、创立之初就倡导要激员工的个人主动性；3、为员工提供优先入股权和利润分享等，鼓励大家分享价值来共同创业。惠普和柯达文化制度理念其实挺相似的，都非常好，但还是那句话——坚持有些难。凡是能够成为业界领导者的优秀成功公司，在文化和技术层面倡导的东西都是类似的，而且不会过时，今天华为公司倡导的也是这些东西。关键我们要看是哪些因素导致这些正确的文化制度后来逐渐沦丧。

从 2000 年开始，惠普就进入战略摇摆状态。我们看它最后五届 CEO。

90 年代最后一届 CEO 普莱特还算是惠普的内生型干部，担任 CEO 的时间是从 1992 年到 1999 年，这段时间正好是微软这些新兴技术公司迅速崛起时期，普莱特在任期间的惠普没有很好地跟上新技术周期的发展，仍然躺在传统业务上吃老本，错失战机。

到 2000 年时惠普从外部引进了卡莉，从这届后，惠普 CEO 全是从外面请来的职业经理人。卡莉来了以后做的第一件大事就是，宣布惠普要成为 PC 业的霸主。所以 2001 年，惠普斥资 250 亿美元收购了康柏，两家合并以后就会成为全球第一大 PC 制造商。这个收购把全球产业给震动了，虽然收购成功了，但并没有达到预期的扩大收入、提高利润的目的，10 年后，因该收购交易减记 12 亿美元。卡莉因为经营不善而卸任。

下一任 CEO 是马克赫德，马克当时觉得要做企业业务，所以在 2008 年花了 140 亿美元收购 EDS，一家英国的企业公司，但由于收购整合不成功，因此商誉减值 80 亿美金。2010 年马克又想做智能手机，于是花了 12 亿收购了 Palm，结果第二年就被他的下一任卖掉了。由于卡莉和马克的几次收购花了很多钱，对惠

普经营产生了很大压力，所以，马克做了很多降成本的工作，其中一个重要举措就是降低研发成本。在此之前，惠普每年把收入的 8% 投入到研发，而马克把 8% 的研发投入降到 3%。因为这个重大调整，从马克开始，惠普逐渐失去了技术先进性，变成一家没有技术的技术公司，从此丧失了核心竞争力。

下一任是李艾科，他上任后认为，惠普应该聚焦做企业业务，应该抛弃个人业务，所以他宣布要把 PC 业务卖掉，虽然后来没有卖成，但是对内部员工士气和外部合作伙伴忠诚度造成了很消极的影响。李艾科为了做 IT 服务，花了 1101 亿美元收购了 Autonomy，但由于在尽职调查等环节中的失职，为此多支付了 80 亿美元，使得惠普为这一笔生意陷入了巨亏，所以他只做了一年就被董事会免掉了。

然后 HP 匆匆忙忙地又找了惠特曼接任，在战略方面，惠特曼一开始还是努力维持平稳，停止对 PC 业务的出售，但最后还是没有办法挽回惠普分裂的局面，于是，惠普分裂成 TO B 和 TO C 的两家公司。

从以上过程可以看出，自 2000 年以来，惠普公司的战略中心不断摇摆，一会儿 2B，一会儿 2C，而且这种战略摇摆往往是新一届 CEO 从个人爱好和个人战略做出的判断，导致惠普尝试进入多个领域，但都半途而废，也丧失了技术的先进性和战略的稳定性。所以，如果说柯达的衰落是因为拒绝变化，而惠普的衰落是因为盲动，陷入了从公司治理到战略管理、文化削弱等一系列恶性循环。惠普没有一个稳定的活性因子牵引没有战略定力，结果就从惠普神话变成大而不强。

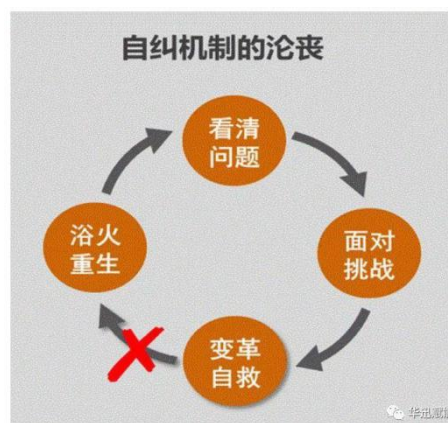
再看看惠普核心价值观是如何沦丧的。第一条是坚持研发投入，追求技术先进性，这一条在马克担任 CEO 时削减研发投入就丧失了；第二条是不断激发员工的主动性和创造性，当惠特曼上台时，经过这几年折腾，惠普文化凝聚力已经大大降低。新的 CEO 上来后与员工的对话也不和谐，后来对员工说，在我们把战略搞清楚之前你们爱干啥干啥。这就造成了整个管理层和员工形成对抗和分裂。所以第二条，激发员工的主动性、创造性，这条丧失了；第三条是股权等利益分享机制，卡莉任职期这套制度也被废除了。于是经过四个外来和尚念了十几年的经，惠普之道已荡然无存了。

一个企业必须坚守核心价值观，坚持战略定力。如果陷入不断的摇摆，最后整个公司就失去了方向和凝聚力。

巨头的衰败给我们的启示。

历史总是在重复自己。在倒下的成功大公司里面，从来不缺乏洞察与新知（活性因子），可惜它们没有成为决策与行动，没能自纠自救。

变革无力症，本质是丧失自我批判的能力。企业作为商业组织，最重大的变革是业务变革，特别是二三十年遇到一次的产业周期变革。传统大公司在面对业务变革时，会遭遇一系列来自内部的风险挑战和阻力，就业务变革风险管理有几点认识：



1、首先是投资风险。一方面守着高收益、低风险的传统业务；同时，面对高风险、收益不确定的新业务。在这种情况下，决策者有很大的压力。对策：投资决策层要长期坚持思想上的艰苦奋斗，持续保持业界洞察，敢于决断，并通过娴熟掌控投资组合管理的理论实践来平衡好“成长与风险”。

2、其次是权力结构风险。公司有位 fellow 说过句如雷贯耳的话：为什么工业革命以来，每个大的产业周期都是 50 年左右？不是新代产业技术一定要过 50 年才能被发明出来，而是要等压制新生事物的一代人老去，新产业才能成长起来。大公司的高管和专家大多数是从传统业务成长起来的，对于新业务未必都有深刻的洞察和知识更新，新业务也必然引发新的权力分配，这导致公司原有的思想话

话语权、决策权的重新调整。对策：重大业务变革是一把手工程，培养变革领导力，最新案例就是微软，还有 GE、SIEMENS 的数字化。

3、第三是物质利益分配风险。从投资预算人力编制、考核激励等各方面，都可能存在传统业务和新业务的争夺，背后是不同的利益群体。对策：尽可能在经营好的时候主动变革，用传统业务的增量来投新业务，并采用差异化的考核，逐步将资源向新业务倾斜配置。

4、第四是就业安全感。企业要积极推动“换脑”，以缓解“换人”引发的对队伍的冲击；但换人仍不可避免，必然有些人会因为思想和技能跟不上而被边缘化，走人。对策：积极建设好内部人才市场、训战机制等；妥善处理员工关系，合理付出一些裁员的赔偿。

以上四个因素，是传统大公司拥抱新业务的内部挑战和对策考虑。变革的关键是激发活性因子。活性因子是旧的混沌系统中能够导向形成新的有效系统的结构因子（DNA），用活性因子来把旧秩序重整为新秩序，就是真正有价值的变革。

成功大公司患上变革无力症，往往是因为过往的成功固化为庞大的既有利益格局和保守惯性势能，为了捍卫既有利益和习惯，阻挠来自活性因子的革新。大公司从来不缺洞察，在方法论上也会越来越强，因为大公司有大量的资深人才和专业积累；而且，洞察本身并不触动任何既得利益，你想说什么就说什么，多尖锐都可以。但是从洞察——决策——行动，却不容乐观，因为要触动既得利益了。为什么创新小公司在方法论上无法与大公司比，但是抓机会却高效得多？不是小公司跑得快，而是大公司跑得慢；不是大公司腿脚软，而是羁绊太多。

大公司因为洞察能力强（自有优质资源投入和外部咨询力量引入），往往能更早的看到未来变化趋势；但是由于内部利益格局（公司是行业的既得利益者，部门间也有既得利益问题）所以，往往行动缓慢。最典型的一个例子就是 IBM，回望 IBM 近 20 年，从电子商务到随需而变，再到智慧地球。IBM 提出的每一个概念都成功预言了 IT 产业未来 10 年的变革方向。但是，每次都在坚持了数年的产业

趋势即将爆发的时刻，IBM 却将机会留给了小公司。当 IBM 在 2004 年用随需而变替代电子商务的品牌形象时，电子商务即将迎来爆发；当 IBM 在 2008 年转向智慧地球时，真正做到随需应变的云计算也即将大行其道。IBM 的深蓝、沃森在人工智能方面也很超前，但在商业应用上却明显落后。在 IT 产业，IBM 一直有着其他公司望尘莫及的战略视野和战略能力，但是，这头大象的舞步却越来越沉重。大公司如何避免“起个大早、赶个晚集”？

13.2 规律 / Why

我把“热力学第二定理”从自然科学引入到社会科学中来，意思就是要拉开差距，由数千中坚力量带动十五万人的队伍滚滚向前。我们要不断激活我们的队伍，防止“熵死”。我们决不允许出现组织“黑洞”，这个黑洞就是惰怠，不能让它吞噬了我们的光和热，吞噬了活力。

——《任总在公司 2013 年度干部工作会议上的讲话》

从宇宙到生命，到国家，到企业，我们看了一些熵增和熵减的现象，下面我们来看看，如何透过现象看本质规律。

关于熵的理论发展，从 1865 年德国物理学家鲁道夫·克劳修斯开始，有一系列的科学家给出定义和分析。这里特别要讲一下 1969 年，比利时物理化学家伊里亚普里戈金提出的耗散结构，耗散结构几个主要特征，一个是开放，系统内部和外部建立物质和能量交换，如果是一个孤立的封闭系统，那么熵增是必然的。如果系统能够对外开放，那么熵减就成为可能。第二是要打破平衡，形成运动张力。没有温差就没有风的流动，没有地势差就没有水的流动，不能打破平衡，内部就不可能产生张力，也就没有活力流动。这就是耗散结构两个最主要的特征，一个是开放，一个是打破平衡，这两个我们后续重点分析；耗散结构还有一个特征是非线性，我们业务环境诸要素的函数关系肯定是非线性的，非线性意味着要洞察技术突破、商业机会爆发等产业周期拐点和宏观经济周期拐点，调整资源配置策略，看准非线性爆发点和塌陷点去踩油门、踩刹车。

熵理论的应用是很广的，有宇宙天文学、物理学、生物学、环境学等。把熵理论从自然科学引入到社会科学、企业管理，是新的创见。任总在《一江春水向东流》里写道，死亡是历史规律，我们的责任是延长生命。

关于熵，我们从下面四条规律展开认识。

第一个规律是只有开放的系统才能熵减。如果地球没有太阳能量的输入，地球就不可能有合适的温度、水和生命，也就不可能有熵减的效果。

第二个规律是负熵打破平衡，促进熵减。比如说移民机制。从人类历史上看，移民会给一个地方带来活力，中国最有活力的地方是深圳，因为深圳 95% 以上的人口都是移民来的。全世界最有活力的地方就是美国，美国聚集着全世界优秀的移民。美国最有活力的地方是西海岸，相对更年轻，是新移民最多的地方。

第三个规律是引入负熵要适量并且高品质，负熵不是越多越好，负熵的质量很重要。比如现在欧洲的问题很大，宗教文化冲击、恐怖袭击，社会矛盾变得复杂，这是为什么？当时欧洲早期移民主要是为缓解欧洲传统劳动力不足的现象，现在已经不存在这个问题，欧洲却还不断在吸取一些没有技能也不愿意奋斗的移民，引入低质量的移民产生不了熵减，反而产生了熵增。破平衡也要合理和适度。美国面临很大的问题是华尔街和硅谷瓜分了技术进步以及全球化的绝大部分红利，除这两个群体以外的其他人群没有从技术进步和全球化中得到收益，反而利益受损，失去就业机会，社会地位下降。这就是特朗普会上台的原因，他代表了沉默的大多数，现在要爆发。如果未来 AI 的技术红利没有在社会各阶层之间合理分配，就可能导致阶层撕裂。

规律四就是熵增和熵减的对抗消长。宇宙、组织、生命的无效和有效都在平行的展开，同一个事物同时存在熵增和熵减，主要体现为矛盾的主要方面和次要方面的变化。一个生命可以衰老，也可以焕发新生，主要取决于你对于物质，对于信息，对于心理等方面负熵的引入，它们的质量决定了你是熵增还是熵减。

关于熵的规律运用，我们主要从如何构造一个耗散结构方面展开。孤立系统的熵永远向熵增的方向发展，但现实中，生命体为什么能够从伤病中恢复，企业为什

么能从衰老中走向新生，都是因为熵减的效果。通过构建耗散结构，开放引入负熵流，远离平衡态，产生张力，通过活性因子等元素的构建，最后产生系统熵减，又能够重新有效地创造价值。

三年前有篇文章流行，《微软失落十年》当时大家觉得微软已经日落西山了。但微软开展了从文化、考核、激励、业务等积极改革，现在云服务和人工智能上表现出很强的竞争力，微软重返辉煌，网上又出了篇新文章《微软：拿什么拯救你，我的中年危机》。大公司遭遇中年危机是必然的，克服中年危机也是可能的，关键是有没有智慧和勇气去做熵减。

下面我们看看熵减规律的运用。先讲讲社会，再看看企业。

13.3 应用 / How

13.3.1 社会熵减

社会活力源自耗散结构，丁伟写的那篇文章里提到一个模型，讲到一个系统从有效态慢慢会熵增，功能变得无效，通过采取熵减使得无效走向有效，这就是一个吐故纳新的过程。那么我们的人类社会是如何把这些平衡、封闭、无效不创造价值等等吐故，然后把新思想、新技术、人口流动、阶层穿越、物质分工和交换这些负熵有效引入进来，实现吐故纳新的效果。下面我们举一些做得好的例子。

8.3.1.1 制度与政策带来熵减——君主立宪制成就日不落帝国

三百多年前法国是拿破仑时代，它差点把英国消灭了，那个时候英国弱势，法国强势。英国就爆发了光荣革命……英国一个人没死，光荣革命就完成了，就出来英国的议会制度。资产阶级民主带动英国蓬勃发展，三百多年把全世界占完了。而法国大革命轰轰烈烈，血流成河啊，让作家找到了兴奋点，热血澎湃，出来好多好作品，人们记住了法国大革命，忽略了英国光荣革命。但是英国发了大财，把全世界都占光了。法国内斗了几百年。

——《任总和广州代表处座谈纪要》（2013）

英国君主立宪制的创建。早在 1215 年，英国国王就和贵族签订了《大宪章》，《大宪章》讲“王在法下”，约束了封建君主的权利，成为构建法律的基石。正是有了这个基础，英国才产生了 1688 年光荣革命，这场革命基本没有流什么血，却使英国顺利进入政体转变。相比而言，法国大革命腥风血雨，却没有解放生产力，所以法国大革命不是正面榜样。后来英国再通过《权利法案》保护私有财产，直接促使了工业革命的产生。

任总讲“没有正确的假设，就没有正确的方向”。假设是最重要的，一个有效的政策一定基于正确的人性假设。英国人假设人性是自私的，制定政策保护专利发明者的利益，结果英国人及其文明辐射的欧美人的头脑里的聪明才智就源源不断地变成蒸汽机、铁路、汽车、发电机、电报电话，生产力就是这么解放出来的。同时，英国人也认识到人性自私会走向极度贪婪，产生对社会的破坏力，并用法律和宗教加以约束。

英国可以作为全球制度创新的典范。而且我们发现一个现象，凡是被英国殖民过的国家与地区，比如美国、澳大利亚、新加坡、香港、南非、肯尼亚，这些地方都留下了英国的制度体系，这些体系帮助这些国家与地区取得了繁荣发展。为什么我们在巴西会连续亏损十三年，一个重要原因是巴西混乱的税法体系。因为当年在拉美殖民的葡萄牙和西班牙进行的是掠夺式殖民，结果给当地带来灾难，它们没有在当地建立健康的制度。

对于英属殖民地国家而言，英国制度是一笔宝贵的无形资产。英国式殖民实际上是用先进文明（制度和技术）入股，通过解放当地生产力实现共赢，英国拿走的税收是“文明股”的分红。

8.3.1.2 科学与技术带来熵减工业革命让欧洲免于熵死寂灭

知识经济时代，企业生存和发展的方式也发生了根本的变化，过去是靠正确地做事，现在更重要的是做正确的事。过去人们把创新看作是冒风险，现在不创新才是最大的风险。

——《华为的红旗能够打多久》（1998）

古希腊、罗马帝国，欧洲曾经辉煌；然后进入熵增，经历了近 1000 年的中世纪，教会为巩固自己的权力和利益，对民众实行愚民政策，思想禁锢，文明停滞。中世纪的欧洲，其文明水平和生活质量远远落后于东方的唐朝、宋朝。

但为什么后来是欧洲引领了工业革命？在这个漫长的中世纪中，神权把人性、人的创造力全部禁锢住了，它是怎么被打破的？一次适当的打击，是一次拯救。欧洲经历了近 1000 年的中世纪，已经到了熵死寂灭的边缘。发生了一个偶然历史事件就是黑死病。黑死病使得欧洲减少了 40%—60% 的人口，整个欧洲对教会的信任下降了。有的整个家庭、整个村子全都死了，人们就会质疑，这些年，我们把一切财富，我们所有的信仰都献给了教会，上帝和教会为什么不来保护我们？黑死病引发了怀疑的力量，这一场大灾难把中世纪传统宗教思想对人性的压抑、对思想的束缚彻底的打破了。这就是物极必反，福兮祸所伏，祸兮福所倚。

所以，有了黑死病才有了文艺复兴，才有了宗教改革，才有了思想大解放，才有了君主立宪等等制度改革，才有了私有财产保护。因为有了这些才产生了工业革命，产生了大航海。黑死病作为负熵，改变了欧洲的历史。把大历史贯通起来看，里面就是有天算。

我们讲价值创造四要素，劳动、技术、企业家和资本。劳动主要是一种认真负责的精神，工匠精神。企业家方面，过去有优秀的人，现在有优秀的人，未来也还会有。资本更不会有什么变化。价值创造四要素里最重要的一个，并且在不断的变化要素就是创新，其实就是科技。

所以我们说科技是推动社会进步的第一生产力，改变了整个文明各要素，现代社会从经济到政治，从政权到民生，都受到科技进步的直接间接的影响。

就企业而言，没有技术的技术公司，是没有生存安全感的，大而不强。比如 2017 年中的 4 月，S&P500，5 大科技巨头市值上升 2600 亿，其他 495 下降了 2600 亿。可以说，没有技术含量的公司就没有钱途。要坚持研发投入，而且研发投入的结果衡量是要在战略控制点上拥有定价权。

对于个人而言，我们身处这个行业就必须不断学习，必须要跟上机会的发展，否则、则就很容易被淘汰。终身学习成为生存必须。

8.3.1.3 思想与价值观带来熵减——新教伦理造就美国繁荣

是新教伦理揭示了中世纪宗教改革的哲学思维，这种对人性释放的哲学思维，它叫资本主义精神，从而开创了对人性的差异化的承认，对差异化也给以了保护，这种对人的权利的保护，释放了个人努力的主观能动，促进了发展。这种精神同时也推动西方的社会改革，才形成了今天繁荣、现代化的西方。

——《从“哲学”到实践》（2011）

从文艺复兴到清教徒，到独立宣言，到美国宪法，美国用短短 200 多年从荒野之地发展成为法制化、市场化高度发达的国家，政治、经济、军事、文化、创新等方面均领先全球。

《独立宣言》为独立战争胜利和美国发展奠定了思想基础，确立了国家主权。《美国宪法》奠定了美国政治制度的法律基础，使美国成为个具有全国统一中央政权的联邦制国家。清教的英雄主义精神和包容矛盾世界的理念，成为美国文明的内核：多元、平等、开放、宽容。

美国价值观归结到一点，就是肯定了价值创造，反映到俗世就是对财富的创造，对物质文明的创造。价值观对一个人、一个社会的影响非常大，如果不导向价值创造，生产力就被闲置在那里，都在那里空谈，玩虚的。

激发活力不是瞎折腾。文化大革命也很有力啊，工人不做工，农民不种田，学生不上课，全国人民大串联，上山下乡，活蹦乱跳，但是后来把经济搞垮了，国家和老百姓都过得很艰难。

邓小平搞改革开放，就是加了一个正确的价值观，把人民群众的力量从搞阶级斗争互相伤害，转移到搞生产建设创造财富上，就是调整了用力的方向。蛇口有块牌子，反映的就是改革开放的价值观：空谈误国，实干兴邦。

最近与同事吃饭聊天时，还谈到小时候的深刻记忆：前一年还在饿肚子，第二年因为推行了家庭联产责任承包制，当年就实现了大丰收，粮食一车车往家里拖。

这就是基于正确的人性假设制定了正确的政策。

有了正确的价值观和制度建设，生产力就被释放出来，力出一孔，利出一孔。

8.3.1.4 教育与管理带来熔断——日本脱亚入欧走向

“用最优秀的人去培养更优秀的人”是日本人的口号。日本如果没有这一百多年来对教育的疯狂投入，就不会有日本的今天，日本最大面值的纸币印的是教育家（日本现行 4 张纸币，只有最大面值 10000 的是日本作家、教育家福泽谕吉，还有几个是医学家、小说家），在一百多年前极端困难时期，这个国家的皇帝还要省一顿饭拿去搞教育。

——《任总与华为大学教育学院座谈会纪要》（2013）

日本仅用 50 多年，从一个封建封闭落后到世界前茅，实现富国强兵。

讲个故事，中国在 1840 年被鸦片战争打得割地赔款时，日本也一样遭受西方的坚船利炮的欺压，虽然没有割地，但也赔款。打完仗以后，中国和日本就都到欧洲去学习，中国花了大笔银子买了北洋舰队，号称远东第一大舰队，排水量最大。日本重点考察了欧洲的教育体系和制度体系，所以当时欧洲人说，日本五十年以后将打败中国。果然 1895 年爆发了甲午海战，日本打败了中国。

中国人一直对近代史上数次被日本打败耿耿于怀，但我们看一个数据，大家可能就从气愤改为反省。日本小学入学率在 1906 年已达到 100%；而同期中国的识字率仅为 20% 左右。中国 1986 年开始实施义务教育，小学入学率在 1999 年首次达到 99%。也就是说，在教育方面我们比日本落后了一百年。军事、经济实力的差距，只是一个结果。华为大学有一句校训，就是从日本人那儿学来的，叫做“用最优秀的人去培养更优秀的人”。还有一句话：一个国家的强盛是在小学教师讲台上完成的，这句话来自德国人对教育的认识。

关于企业管理给日本带来熵减，就说一个例子，质量管理大师戴明的学说起先在美国企业讲，不受待见。后来他到日本，被企业界奉为神明。结果就是以丰田质量为代表的日本工业对美国竞争对手的颠覆。这里面也有民族性的缘分。品质管理就是 1—2—1 齐步走，这对于汪洋恣肆天马行空的美国人是无法忍受的，而对于循规蹈矩的日本人却会随着节奏走得很带劲。

8.3.1.5 阶层穿透、优质移民引发熵减

我们要欢迎那些胸怀大志，一贫如洗的人进入华为公司。他们将是华为公司一支很强的生力军。在这种情况下，华为公司会有更强的战斗力，有更强的战斗力我们就可以抢到更多的粮食，有更多的粮食我们就更大的投入，有更大的投入我们就有更大的实力，我们这几个更，就成了良性循环。

——2011 年《成功不是未来前进的可靠向导》

前面我们说过美国的持续繁荣在于坚持从全世界引入优质移民，特别是二战期间，美国从欧洲引入大量受到种族主义迫害的科学家，以及战后利用美国的高薪和富裕安全的生活环境从全世界吸引优秀人才移民。

而欧洲、印度一定程度上的社会阶层板结导致社会熵增。

其实中国也一样。中国历史上最辉煌的是战国时期，百家争鸣，百花齐放，中国大部分思想都是源自于战国时期，只不过后来由于独尊儒术把其他的法家墨家都废掉了，但思想最活跃的是战国时期。当时秦国统一中国，但秦国用的这些能人，商鞅、张仪、李斯等等，都不是秦国人，都是外国人，而且身份要么是破落贵族，要么就是平民。这些人在等级制度森严的母国体制中是没有希望的，但因为秦国大胆用外来人，唯才是举，所以才统一了中国。

还有一个案例是隋文帝。隋文帝兴起了科举制度，西方发现以后一直都觉得中国太了不起了，一千多年前就有这样的制度。科举就是阶层穿越，社会一旦形成阶层固化就将失去所有活力，所以隋文帝也被称为中国历史上最被低估的皇帝，因为西方价值观是赞赏做制度建设的人。隋文帝执政期间有几个开天窗的贡献，一

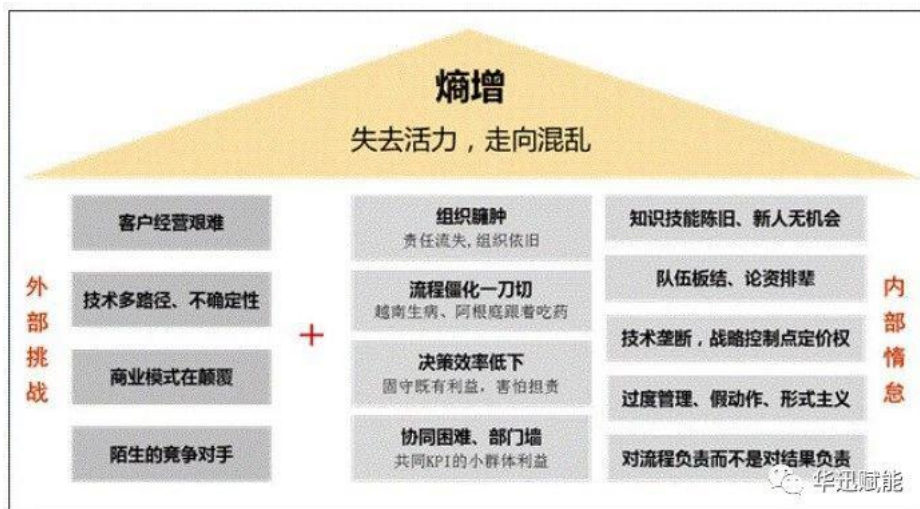
个是确立三省六部制，成为农业文明帝国行之有效的行政体系，一个是科举制度疏通了人流阶层穿越对后续的唐、宋、明、清等几个大朝代的繁荣从制度上做好了准备。

13.3.2 华为熵减

热力学第二定律阐述了，自然界不可能将低温自动地传导到高温，必须有动力才能完成这种逆转。人的天性会在富裕以后惰怠的，这种自发的演变趋势现象并不是客观规律，人的主观能动是可以改变它的。

我们组织的责任就是逆自发演变规律而行动的，以利益的分配为驱动力，反对惰怠的生成。民意、网络表达多数带有自发性的，我们组织却不能随波逐流。组织的无作为，就会形成“熵死”

——《从“哲学”到实践》（2011）



出发点对企业管理趋向熵增的三个认识。

有幸从事企业管理的研究和实践二十多年，从流程、组织到治理、文化，从工业时代到信息时代，目前正在走向数字时代，从起初对管理科学大厦的仰视、膜拜，期望为之投入自己渺小的生命，到现在平静地凝视它，一些曾经自以为清晰的认识又变得有些模糊，对管理体系从理论到实践都有一些新的反省。

管理体系的唯一最终目的就是多打粮食。耗费巨大资金和心力构建的管理体系，未必一定给业务成功带来正面效应。把几个兄弟业务做比较，为什么管理体系建设比较成熟的业务，反而不如管理体系较不健全的业务那么发展迅速、活力四射？当然这里面有产业生命周期的影响；但是，如果管理体系不能帮助我们战胜业务环境变迁的挑战，那这个管理体系的价值在哪里呢？

这里分享几点也许偏颇的认识，请有识者批判指正。

13.3.2.1 流程方法论的前提假设，遭遇技术快速迭代的挑战

为什么很多新生代公司在流程体系并不完备的情况下，照样取得了令人瞩目的商业成功？

文章开篇引用了任总说的有正确的假设才有正确的思想、理论。流程方法论的原理是：通过固化成功的实践经验，使得成功可重复获得。这个原理的假设是，业务环境相对稳定，业务场景标准化，做一个流程可以用十年。

当业务环境从工业时代到 IT 时代、未来是数字化智能时代，流程原理的前提假设遭遇挑战，表现在两方面：

业务环境快速多变。我们把一个成功实践固化到流程，需要一年的时间，但是一年以后，业务自身都不一样了，商业模式、技术发展不断推陈出新，流程建设跟不上业务变化。如同刻舟求剑，船已经跑了，船帮上的刻痕有什么用呢？

业务场景差异化巨大。面对全球 170 多个国家地区成千上万的差异化业务场景，我们很难根据去一线看了几十个业务场景就试图归纳出普遍规律。事实上，即使是同一个业务案例，总有人能说出你不知道的另一面，就算你具有阿尔法狗那么厉害的计算能力，也无法设计出放之四海而高效的流程体系。

任总说主干清晰，末端灵活；公司近年倡导一国一策，一 T 一策，这都是实事求是的。但在流程实践上，还是达成上行下效的默契，你给我个程序、规则、模

板，你我才都有安全感。我不顾实际情况照搬执行，错了反正抱怨制定流程的你。如果真要把末端流程的制订权前移，就需要能力前移、决策前移。

这里绝不是全面否定流程的价值，而是要充分认识流程方法论面对技术快速迭代、业务快速变化后的局限性，流程方法论只有克服这些局限性才能对多打粮食做贡献。

企业管理的很多方法论都是基于流程的。如果固守工业化时代的流程理念，会阻碍我们打赢数字化时代的商业战争。

13.3.2.2 组织建设要紧跟业务，但实际上受到噪音的干扰

望着叠床架屋的组织结构，不要焦虑，静下心来思考这么复杂的组织形态，是被文化补偿、权力格局、人员安排等等因素给扭曲了。如果排除这些噪音干扰，高效的组织形态是什么？

其实就两层。现代企业的本质特征是所有权和经营权的分离。企业的高效组织形态是极简的，只需要两层，代表所有权的资方团队做投资决策（承担投资风险），代表经营权的劳方团队负责经营目标达成（不达标就被问责）。

一大企业为什么会演绎出那么多的中间组织层级？为了满足管控诉求（各种报告和指令），承载历史的躯壳（各种机构和职位）。管控当然是企业管理的重要诉求，但是必须控制在合理的程度。正如彼得德鲁克说：一切对内管理都是成本。这些中间层产生的内部管理越多，内部交易成本就越高。一个企业的熵增程度，取决于管理层是目光向内，还是目光向外，简单的张证数据只要看看管理层的时间分配，有多大比例是对内管理，多大比例是对外管理。

还有两种常见组织功能，服务和和监管。服务就是 SLA，从本质而言大部分是可以内部市场化、甚至外包。监管就是要平行于业务，而不能串行于业务中迟滞效率。对监管而言，业务是透明的，一切都看得清清楚楚，仅根据条件触发警示和干预；对业务而言，它大踏步地向前走，它能感受到监管的威慑，但不是羁绊和掣肘。随着数字化技术发展，未来社会的商业组织模式，就是共享大平台上充

满活力的一个个经营单元，如 u 盘一般即插即用。这个方向大致正确，实现节奏取决于技术迭代速度。技术进步了，传统的组织理论将与时俱进。

13.3.2.3 文化如果深入人心，80%的管理动作都可以取消

从事文化建设也快 20 年了，我一直在思考企业是商业组织，文化这种似乎虚无缥缈的东西，到底对企业的商业成功有什么贡献？

解答是：管理系统包括关系和节点。如果上下、左右、内外、前后等各种关系之间建立相互理解信任，如果每个岗位上的员工都被激发出做好工作的内驱力，80%的管理动作都可以取消内部交易成本大大降低。

这就可以解释，为什么当华为还是一个小公司的时候，其流程、组织都不健全，但是却充满活力，在积极高效地创造商业成功，这就是文化的力量，队伍的精气神。

文化一旦沦丧，管理就会丛生，成本显著增加。繁琐管理，表现为冗长僵化的流程，叠床架屋的组织，几十个上百个评审点，PPT 满天飞，汇报汇报再汇报就是不决策，决策了一层层选择性执行、扭曲执行，于是又派生出类别繁多的管控机构……

内部管理变得日趋复杂，往往意味着文化出现了问题，相互的信任、发自内心的事业追求在削弱。企业为了弥补信任的缺位，就增加更多的管理动作，而这些管理动作如果设计不当，可能会进一步削弱相互信任，把内驱力、事业心变成考核驱动，没有激励就不干活，不监管就违规责任权力的碎片化，如此陷入恶性循环。

《人力资源管理纲要》倡导基于信任的管理。叶晓闻在新高研班交付了一篇优秀论文，深挖了信任的价值：当年柯斯凭一句“企业的边界是内部交易成本等于外部交易成本”获得诺贝尔经济学奖，那么企业的内部交易成本由什么决定？就是信任。缺乏信任必然导致管理复杂化，进而导致内部交易成本不断升高，企业就触及发展的天花板了。

文化是能量场，呈同心圆放射状展开。随着企业规模增大，文化的边缘影响力随距离增加而弱化。无形的文化作用力弱化后，只好靠各种有形的管理机制来强拉维系，管理动作越多，成本越高，效率越低。所谓大企业病，就是这么来的。

事业激发事业心。企业愿景落到每个员工，就是让员工发自内心地认为自己的工作有意义。走进松山湖的制造总部，不由看见一条醒目的标语：你每天都在造世界上最好的手机。这就是工作的意义。受意义驱动的人，才有工匠精神，才能造出精品。

用新的眼光审视我们在工业时代产生的管理体系，保留有用的，扬弃过时的。科学技术是第一生产力。技术革命了，人员、组织、社会等各方面从价值诉求到技能提升都在进步，管理也必须与时俱进。步枪时代的战争思想无法打赢坦克战；坦克时代的战争思想无法打赢航母战。

13.3.2.4 惶者生存，坚持自我批判+乐观精神

如果一个公司真正强大，就要敢于批评自己，如果是摇摇欲坠的公司股本不敢揭丑。正所谓“惶者生存”，不断有危机感的公司才一定能生存下来。

——《以客户为中心》导语（2016）

华为如何实现熵减？第一个就是惶者生存，保持危机感，坚持自我批判。我们把任总十几年的文件列一下，从《反骄破满》，《华为的红旗能打多久》，《华为的冬天》，《成功不是未来前进的可靠向导》，《前进的路上不会充满鲜花》等等一系列的文章里面都看到，首先在思想意识上一定要不断地建立危机感，随着危机感的不断强调，才能使公司的自我批判，自我革新成为一种可能。

有危机意识，但不要看见问题很多就悲观。

没有乐观精神，就被困难打倒了，还怎么可能解决问题？

13.3.2.5 华为是一个开放系统

我们要敢于去拥抱这个快速变化的时代，也要敢于去拥抱全球化。……我曾说过“都江堰疏导不了太平洋”、“八百里秦川何曾出过霸王”、“秦淮河边上产生不了世界领袖”、“北京没有户口指标成不了科技中心”……，是逼迫我们这一代人就要成为世界领袖，而不是繁衍几代后才是。

——《任总在 2017 年市场工作大会上的讲话》

万宝路的电子烟卖的很抢手，宝马的电动车研究得很深入。通过开放，才能把颠覆的力量变成我们的营养，让黑天鹅在我们的咖啡杯里飞。

凡是能够帮助我们提升能力的合作机会，我们都可以去，甚至说我们就是合理沟通，都不需要你加入华为公司，也不用你的成果，就是希望和你聊一聊，拓宽我们的视野和思想。当然如果面向未来的专家人才愿意加入华为公司那更好，我们甚至会为了一个业界的权威，专门为他新设立一个研究所。像我们在意大利米兰的微波研究所，就因为马可尼在那儿有微波的技术积淀，Renato 又是这方面的顶尖人才。后来 Renato 帮助华为把微波做到了全球第一的水平，这都是开放思想的胜利。

13.3.2.6 用业务战略牵引业务创新和管理变革

未来二、三十年人类社会演变成一个智能社会，其深度和广度我们还想象不到。

——《任总在 2017 年市场工作大会上的讲话》

一个企业要想活得久一些，它的寿命就要努力超越产业生命周期的限制。按照康德拉季耶夫的长波理论，人类从工业革命到现在的 250 年，经历过 5 个大的产业周期。比如像 Siemens 这样的百年老店，经历过电报电话、电力照明、自动化、医疗四个大的产业周期，每个产业为其贡献了 30~50 年的辉煌。

华为前 30 年的高速发展，当然有自身的主观努力，但是天时地利人和，我们客观上是吃足了通讯基础设施全球大发展的这波产业红利的。没有国家的改革开放和产业红利，单靠艰苦奋斗也未必能有所作为。

通讯基础设施这个产业，经过 30 年的发展，基本上进入成熟稳定期。华为要想继续成长，正如任总在英国和捷克的讲话里面指出的，就需要做好对时代的洞察，敢于决断，然后靠坚定不移的执行力去落实。如果固守在我们擅长的领域，那就是熵增，落入成功大公司的陷阱。

诺基亚当年感叹：我们的研发投入比苹果高四倍，我们在客户需求分析、产品品质上没有犯任何错误，我们的产业数据库包罗万象，能够支撑任何产品和市场的分析需要。我们怎么会被打败呢？因为产业变了，苹果是从不同的赛道打败了诺基亚。

2017 年 5 月，公司在上海开了战略务虚会，提出“方向要大致正确，组织要充满活力”，为未来的发展提供了方针。

一家科技公司的竞争力，要么有技术，要么有成本。主要抓好两个主要矛盾，一个是管好业务组合，一个是降低交易成本。

一方面，我们目前面临技术井喷，站在信息时代，展望未来的演进方向，依次是智能时代、生物时代、意识时代，从大数据到无机承载，再到有机承载，再到目前还无法认知的载体这个大方向是可以预见的，但是具体的路径充满不确定性，而对于企业，细节是魔鬼，在实现途径上的选择错误、节奏踩错，都是遗憾。

如何应对不确定性，成为方向大致正确、组织充满活力的关键？

多路径、多梯次，管理不确定性就是做好业务的投资组合管理。我们目前的战略组合还是很清晰的，借用波士顿矩阵模型 **CNBG** 是 **cash cow**，抓好经营质量，为新业务提供利润和现金流；

CBG 是 **Star**，保证一定利润率健康经营为前提，鼓励弹性预算下的加大投资，品牌、渠道和芯片、器件、**OS**……

安平业务部、**Cloud BU** 是从 **Question mark** 里面筛选出来的两个种子，希望几年后成为 **future star**。

另一方面，随着企业规模的增长，管理复杂度不断增加，导致规模产生的边际效应不断降低，当内部交易成本等于企业外部交易成本，与其自己做还不如外购。所以企业要想发展，就要降低内部交易成本，一旦内部交易成本等于甚至大于外部交易成本，增长的边际效益已经是负的了，就无法再增长了。

我们公司在降低内部交易成本方面有很多管理革新可以做，比如从市场销售到解决方案，到客户群，到产品线，现在组织碎片化导致花费大量时间在内部沟通和协同上，所以我们正在推动把端到端组织打通，不需要通过大量会议协同，而是通过端到端流程的拉通，通过部门的 KPI 拉通、使得内部交易成本大大降低。

13.3.2.7 以核心竞争力驾驭不确定性

改变研发投入结构，扩大研究和创新的投入比例。比如，开发经费占总研发经费的 70%，要有 30% 来做研究和创新。

——2016 年《多路径多梯次跨越“上甘岭”攻进无人区》

把不确定性的事情，由精兵组织来应对。对确定性的事情，由平台或共享组织来支持与服务。对不确定性的考核是风险的把握；对确定性的考核是效率与效益。

——2015 年《埃森哲董事长拜访任总的会谈纪要》

我们的研发预算，以前产品线和 2012 实验室的预算大概是 9: 1，未来将调整到 7: 3，就是加大对未来不确定性的研究。

三星给我们很大的启示。2017 年三星一款手机发生事故后，大家都觉得三星要大亏，因为仅爆炸事件就造成七十亿美元的损失，结果三星有液晶屏和存储芯片这两个战略控制点，它把这两个东西涨了涨价，2018 年成为全世界最赚钱的公司。

再举个例子，民航业是充分竞争的市场，全球大概几百家航空公司，基本全行业亏损，但其背后有两家设备供应商，一个是空客，一个是波音，他们的日子要比航空公司好很多，因为发展到了双寡头格局。但在这个产业里活的最好的是做发

动机的，就是 GE 和 劳斯莱斯 这两家。全球能够造核武器的国家有十个，能够把卫星送到外太空的国家有六个，但是能够造大推力民用航空发动机的国家只有两个——英国和美国。这意味着大型民用航空发动机的技术含量要超过人造卫星，超过核武器。

做一个产业，一定要发展核心竞争力，要有战略控制点。弱国无外交，没有战略控制点就没有跟市场叫板的实力，没有核心竞争力的护城河和防火墙，就没有生存安全感。

在科技时代，一家没有技术的技术公司，永远和别人在低层次上赤身肉搏，打艰苦的消耗战。坚定不移加大技术投资，只有具备技术壁垒，才有话语权。我们怎么衡量研发投入的效率？就是看究竟有几个定价权。

以前我们大量研究的是算法和数学，以后要深入到物理和化学的层面，因为数学和软件，很难构建稳固的技术壁垒，必须要深入到物理和化学层面，才有可能构建技术壁垒。当然这方面的人才不一定是为我所有，可以为我所知、为我所用。

13.3.2.8 能力是业务逼出来的，有业务实践才有能力转型与提升

各部门的循环赋能、干部的循环流动千万不能停，停下来就沉淀了，就不可能适应未来新的作战。预备队方式的漩涡越旋越大，把该卷进来的都激活一下。这种流动有利熵减，使公司不出现超稳态惰性。

——2016 年《人力资源政策要朝着熵减的方向发展》

ICT 是一个朝气蓬勃的产业，市场空间有 4~5 万亿美元。身处 ICT 产业，我们不缺机会，只缺能力，而且首先不是个人能力问题（公司里面潜藏着碎片化的真知灼见），而是组织能力问题。组织能力，就是如何系统地主动建设相应的业务能力，并通过组织、流程、人才、决策机制等来集成和固化个人能力。

现在能力不足，源于过去业务不需要。英国历史学家汤因比分析过十三个消失的文明。其中有个部落是牧羊文明，把怎么种草，怎么放牧，怎么提升羊的繁殖生

长，怎么产肉，怎么剪毛，等牧羊技术发挥到极致。后来气候变迁，草地枯死，整个文明就消失了，因为这个部落只会牧羊，不会种地、打猎、捕鱼。

我三十年前读到这个案例时留下很深的印象，时常回想起。企业的管理体系应该是由业务所决定的，要随着业务的演进而优化。我们现存流程、组织和能力（人才结构）基于多年通讯行业跟随者而建设的。业务环境向前走了，整个管理体系和队伍有些不适应。**E2E**能力是后端强，前端弱，交付全球第一，销售很强，部分产品也很强。但是前端的解决方案，商业模式、生态建设、技术架构、不确定性管理（战略管理）等能力相对较弱，因为以前优秀运营商、设备商、产业标准组织把这些工作都做了。

能力是业务逼出来的。无论是 **CT**、**IT**、**OTT** 领先公司的能力优势，不是天然的，都是被业务逼出来的。华为创业初期做通讯基础设施产业很多工程师不是学通讯的在做通讯，不是学软件的在编软件，是在没有能力的情况下靠艰苦奋斗和业务压力，在战争中学会作战的。我们有哈吉保障的业务压力，持续改进后我们在这方面的能力就是世界第一；淘宝有双十一大量交易冲击它的软件架构与效率就是最强；再比如，我们十年前一步步提升 **turnkey** 工程能力，这几年终端公司在操作系统、拍照等方面的持续优化，平安城市在提升行业理解能力……，无数案例证明都是业务压力逼迫了能力提升，而不是具备了能力才去作战。

早做业务，早发育能力。能力不足不用担心，关键是早参与，在战争中学会打仗，金一南将军说：军事教育的本质是战争教育。业务实践提升能力，包括提升决策能力，因为管理层对这个业务体验多了决策才有感觉。

新业务决策只能是 **70%** 信息之前就得做，等拿到 **90%** 信息时，机会窗往往已经过去了。所以决策的本质就是风险决策，没有风险还需要决策吗？风险决策需要前瞻判断，真理往往是掌握在少数人手中，等到大多数人都看清楚时，机会窗早就过去了。

13.3.2.9 管理要匹配业务实质，因地制宜，才能多打粮食

变革的目的就是要多产粮食（销售收入、利润、优质交付、提升效率、账实相符、五个），以及增加土地肥力（战略贡献、客户满意、有效管理风险），不能对这两个目的直接和间接做出贡献的流程制度都要逐步简化。

——2015 年《变革的目的就是要多产粮食和增加土地肥力》

随着业务特性呈现出多样化，试图用一套大一统的管理体系适配全球，会给业务发展带来羁绊。面对不同的业务周期阶段、不同的产品特性、不同的项目周期长度、不同的商业模式、不同的产业生态……，采用差异化的管理体系以匹配业务实质，才能多打粮食。打个比方，以前的管理体系是工厂成衣店，未来的管理体系是裁缝店私人订制，一国一策、一客一策。

什么叫管理机制匹配业务实质？比如运营商基础设施长周期项目：

- 1、考核节奏周期要匹配业务里程碑和全生命周期；
- 2、奖金包分成三份，部分补发给洗盐碱地构建格局的前人，部分发给当期贡献者，部分递延到项目全生命周期结束发放，以确定真实盈利。有同事形象地说“给栽树的人，养树的人，摘果子的人，合理分配奖励。”
- 3、离职审计要评估未结束项目的后续盈亏，建立连带机制，接任者参加评估。

管理体系建设有两种逻辑：业务决定管理，管理决定业务。

为什么很多大公司最终不由自主地走向管理决定业务”？因为对内管理是确定性的，容易，风险小；对外管理是不确定性的，很难，风险大。

跟随业务环境的演进，不断调整自身的管理体系，是一个辛苦、痛苦的过程。而一旦管理不匹配业务特性，不随业务与时俱进，管理就走向闭目塞听，自我完善，走向过度管理。

很多大公司死掉，不是管理太差，而是管理太好（管理过度）。曾经有一个学者，研究世界五百强里面死掉的公司有哪些共同特征，后来他发现它们有三个共同特

征：第一，都有一个企业博物馆，企业博物馆里面放着他们公司从成立开始每一代每一个产品。第二，每一个岗位都有职位说明书，说这个岗位应该对什么负责，什么事情你要做的。第三，每个员工都有一本流程操作指导书，讲你在流程哪个岗位要操作什么东西。这些死掉的 500 强都有这三个东西。

这反映了一个企业的过度管理，僵化管理。业务环境是在不断的变化的，如果说想把自己的内部管理建好，很简单，只要不看外面变化，闷头对内，肯定能建设一个很完美的管理体系，但这管理体系不适应业务变化。

曾经有人给任总提建议，华为应建一个企业博物馆，把从第一代交换机开始的产品等都放里面。任总没同意。一个高科技企业，绝不能历史怀旧，绝不能躺在过去的功劳簿里，那样就很危险了。

所以管理体系一定要防止刻舟求剑。业务不断在向前跑，管理体系建设的方法论，注定了管理体系永远是落后于业务的。管理体系要有适当的容错和不完美，但一定要保持与业务的对齐，这样整个组织、流程……才有活力。

武器的进步持续推进战争理论的进步。冷兵器时代，火枪时代，机关枪时代，坦克时代，海军、空军时代，作战的理论都必须随武器的进步而持续前进。德勤有个模型，说技术是变化的龙头，技术进步了，人要跟上，然后是组织跟上然后是社会跟上。所以那些最先掌握新技术的人，就在人群中领先了；那些最先获取掌握新技术的人才的公司，就在产业中领先了；那些最先拥有做新业务的公司的国家，就崛起了。

技术正在改变管理，用工业时代的管理思想和管理体系武装的队伍，是无法打赢智能时代的战争的。

13.3.2.10 基于贡献拉开差距，打破平衡形成张力

华为价值评价标准不要模糊化，坚持以奋斗者为本，多劳多得。你干得好了，多发钱，我们不让雷锋吃亏，雷锋也要是富裕的，这样人人才想当雷锋。

——《喜马拉雅山的水为什么不能流入亚马逊河》（2014）

光是物质激励，就是雇佣军，雇佣军作战，有时候比正规军厉害的多。但是，如果没有使命感、责任感，没有这种精神驱使，这样的能力是短暂的，只有正规军有使命感和责任感驱使他能长期作战。

——《任总与中国地区部代表及主管座谈》（2017）

促进人才的流动，推进知识能力提升，基于贡献差异拉开差距，打破平衡，形成张力，多劳多得，获取分享制等，这些都是我们这几年耳熟能详的主题词，公司每天都在讲，这里就不多说了。

在执行公司的政策要求时不能僵化。比如在拉开差距方面，必须是基于真实贡献差距。如果团队成员之间的实际贡献差异没那么大，我们不能人为拉开激励差距，导致大家觉得不公平，反而伤害了团队战斗力。

究竟什么样的人可以破格提拔？需要产生明显超出平均水准的业绩。有位俄罗斯的数学家，前面几年在埋头研究什么，研究所的同事们都搞不懂，不知道他干什么，后来一下子就把 2G 和 3G 的算法打通了，对无线提升盈利做出巨大贡献。像这样的数学家当然破格提拔。

所以我们一定是基于实际贡献差距来拉开回报差距，不能为拉开差距而拉开差距，那样会撕裂团队的合作文化。

13.3.2.11 核心价值观是对人性弱点逆向做功，激发正能量



核心价值观其实是针对人性的弱点逆向做功。

为什么讲以客户为中心？因为以自我为中心，以上级为中心，这些是人的本性，不需要教就会；所以我们才要强调以客户为中心。

为什么要讲以奋斗者为本？因为在一个组织里，主管做评价激励天然就容易以裙带关系为本，以论资排辈为本，这个不需要鼓励就会发生。你跟大家讲全力创造价值，大家都很赞同因为全力创造价值肯定没错；一讲到科学评价价值，有些人心里就嘀咕了，为什么？科学评价价值，一定要以绩效贡献作为客观公正的评价标准，而不是因为谁和你是亲朋好友，谁和你是基层团队打出来的老伙计，谁是上级领导派过来，你就给他好的评价。真正做到以价值贡献作为评判标准是很难的。以奋斗为本是要克服人性弱点的。

为什么要讲长期艰苦奋斗？人的弱点就是随年龄增长其意志力就会下降，知识技能会逐步老化。我们讲思想上的艰苦奋斗，就是要终生学习，持续成长。

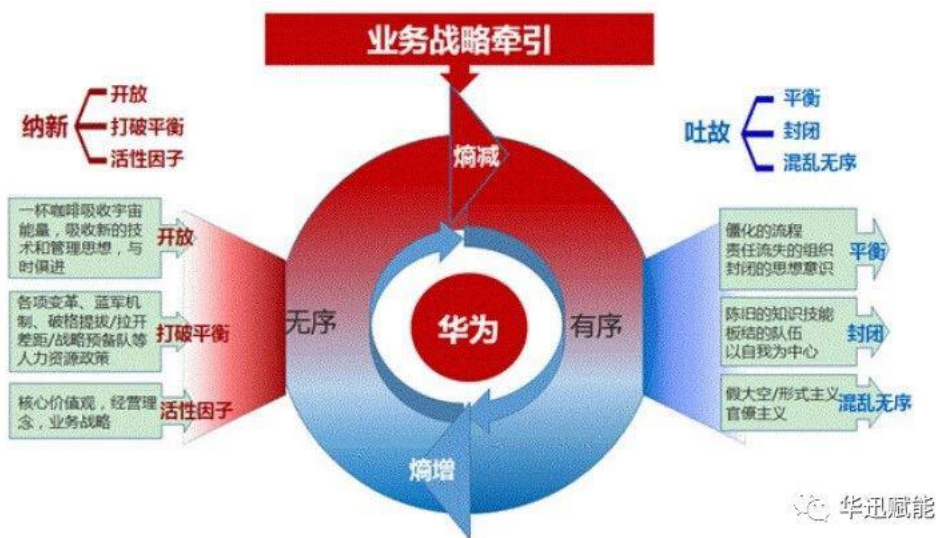
为什么要坚持自我批判？人的本性就是需要安全感，需要自我保护，不敢把自己真正的弱点暴露在别人面前，说给别人听，甚至把自己保护起来。

所以，推行核心价值观是为了克服人性天然弱点，开展逆向做功，防止熵增现象发生，使我们鼓励的行为和自我价值贡献能够产生。当然人性是多面的，不全是消极的，也有很多积极的因素。

历史上出过很多人性假设理论，有性善说，性恶说，有消极的 X 理论，积极的 Y 理论，还有超 Y 理论的可塑说……，众说纷纭，看来人性是如此的复杂、多样、不确定。其实把这些人性假设结合起来看，恰好是符合熵理论的，就是在人性里同时存在熵增和熵减的力量，就看谁能够成为矛盾的主要方面，以决定这个人的主流。

华为的 HR 理念是把主要管理资源用于激发和帮助优秀员工快速成长，以构建积极进取的场，带动整个队伍前进的势头。

最后用这个循环图小结一下：



整个华为公司就是这样的熵减机制，希望通过建立耗散结构，通过战略牵引：吐故，把旧的技能，日的思想等等冗余的组织吐掉；纳新，把新的开放，打破平衡，活性因子引入进来。以此从旧的有效走到新的有效。

第十四章 华为与任正非

14.1 任正非：管理第一，技术第二

任老在二十年前就对管理的重要性理解了很透彻了，而这二十年来，更是在不同的场合进行理念的宣贯，落实到日常经营过程中，避免陷入“唯技术论”的陷阱中，要回归到客户需求导向，商业模式和技术创新，一个都不能偏废，这也是华为成为行业翘楚、经久不衰的关键因素之一吧。管理就是修炼内功，内圣才能外王。

为什么世界上出现了 IBM、微软，其实体现的不仅是技术，体现的是管理。某种意义上看某些公司不比华为差，为什么没有发展起来，就是没有融入管理，什么东西都是可以买来的，唯有管理是买不来的。（来源：任正非在管理工程事业部 CIMS 系统汇报会上的讲话，1997）

什么是贡献？并不是所有人都要去调板子、编程序才叫贡献，管理所包含的内涵更加丰富、深刻。一个群体在进行工作的过程中，总是要有组织者和管理者，组织者和管理者贡献是不是一定比劳动者少呢？那是不对的。原则上组织者一定是比实际干活的人贡献大，当然不排除少数专家可以超出管理者，但绝大多数专家应该是置于管理者之下的。（来源：任正非在中研部新干部任命前的讲话，1997）

公司第一次创业转入第二次创业的最大特征是要强化管理，形成职业管理阶层。就是要用你们这些管理博士、硕士，把华为公司共同建立的管理思想变成组织、变成行动，最后产出粮食。公司一次创业时期是一手抓产品开发，一手抓市场建设；现在二次创业时期是要加强管理建设，这给你们提供了广阔的前景和极大的机会。（来源：《融入集体，共同发展》，1997）

核心竞争力对一个企业来讲是多方面的，技术与产品仅仅是一个方面，管理与服务的进步远远比技术进步重要。十年来公司深深地体会到这一点。没有管理，人才、技术和资金就形不成合力；没有服务，管理就没有方向。（来源：《创新是华为发展的不竭动力》，2000）

所有公司都是管理第一，技术第二。没有一流管理，领先的技术就会退化；有一流管理，即使技术二流也会进步。（来源：任正非与 2000——22 期学员交流纪要）

未来的挑战不是技术或产品，主要表现在基础研究和创新优势方面，根本是企业的管理上。我们所面临的最大挑战是内部管理问题，即在组织、流程、IT（信息技术）等方面建设适应市场需求和及时满足客户需求的管理体系。否则，公司再扩张就会出问题。我们一方面要不断地激活组织，始终保持它的活力，不使它退化和沉淀；另一方面，我们始终要保持对组织的约束和控制，不能击垮它，在激励中约束，在约束中激励。取得激励与约束的平衡，并使这种平衡在动态中不断地优化。（来源：《华为的机会与挑战》，2000）

对技术的崇拜不要走到宗教的程度。我曾分析过华为、朗讯可能失败的原因，得出的结论是不能走产品技术发展的道路，而要走客户需求发展的道路。（来源：任正非与安圣电气座谈纪要，2001）

以客户的需求为目标，以新的技术手段去实现客户的需求，技术只是一个工具。（来源：《华为公司的核心价值观》，2007 修订版）

互联网不断地往新的领域走，带来了技术的透明，管理的进步，它加快了各公司之间差距的缩短。因此，未来的竞争是管理的竞争，我们要在管理上与竞争对手拉开差距。（来源：华为 EMT 纪要[2008]028 号）

我们公司未来三到五年只有两条路，没有其他路可走。要么就是被历史淘汰了，要么就是在历史中成为佼佼者。我们成为佼佼者的可能性是存在的。但是我们过去最主要的问题是什么呢，我们重视了业务建设，不够重视组织建设和干部建设。在组织建设上、流程建设上、干部建设上，我们做得不够，所以我们三五年内要适当改变一下。在改革成功之后能提高效率 30%，那我们也能成龙上天了。（来源：任正非在 2009 年 5 月 EMT 办公例会上的讲话）

华为认为，作为一家技术型公司，技术重要，但管理更重要。企业管理关键是面向市场做要素整合，把资金、技术、人才、市场、研发、生产制造、企业内外产

业链等面向市场竞争的所有资源和要素有效整合起来，并在市场竞争中获胜，这是管理的价值，也是管理的目标。事实上，整合前后，这些要素和资源本身并没有变化，很多企业也不缺资源和要素，但是有效整合的企业就更能成功。（来源：提供给新华社的通讯稿，2009）

工程师执政有什么害处呢？就是把产品做到客户不需要，重视技术创新，不重视管理。不能老是以技术为导向，公司要贯彻从技术导向走向商业导向，我们要重视管理。项目 CEO 是商业领袖，不是技术专家。（来源：任正非在 EMT 办公例会上的讲话，2012 年 6 月）

公司运转是依靠两个轮子，一个轮子是商业模式，一个轮子是技术创新。（来源：电邮文号[2012]35 号，任正非与 2012 实验室座谈会纪要）

14.2 任正非：向海军陆战队学一线授权

公司将从过去的集权管理，过渡到分权制衡管理。

改革已在销服体系进行了两年，现在有条件开始进行系统的组织改革，随着 LTC、IFS 流程改革的深入，相信我们这次改革，不会半途而废。下面谈谈我对这次变革的粗浅体会。

14.2.1 代表处及系统部的运作采用海军陆战队的作战队形

军队中海军陆战队的特点，小规模、轻装备、综合作战能力、短时间的爆发力与耐力。

海军陆战队在抢滩登陆之前，是得到过事前充分授权的，因为在沙滩上，还要向几千公里以外请示如何开枪，也许已经命归黄泉了。但他们的作战能力、以及担负的任务都是较小的，目的是在沙滩上撕开口子，让大部队登陆。以此，即使充分授权也不会引发核大战。

我们的商务授权管理已进行两年了，已经有了经验，让听得见炮声的人，来呼唤炮火，是可能的。我们系统部的铁三角，其目的就是发现机会，咬住机会，将作战规划前移，呼唤与组织力量，实现目标的完成。

系统部里的三角关系，并不是一个三权分立的制约体系，而是紧紧抱在一起生死与共，聚焦客户需求共同作战单元。它们的目的只有一个，满足客户需求，成就客户的理想。

它是作为客户在公司 LTC 流程中的代表，驱动公司满足客户需求，它们拥有的权力实质是客户授予的。

它们是站在客户的角度来审视公司运作的。由于在铁三角中，有多种角色，使我们更有能力做好普遍客户关系和提升客户满意度，我们要改变以往对决策层漫灌，到对普遍客户关系滴灌。我们不要只聚焦合同获取，需要我们做的事，我们都要努力去完成，例如网上的存量维护保障。

代表处的合同获取，完成支付两个平台，负责及时、准确独立支持中、小规模的项目完成，以及对重大项目的实施组织规划、协调后方支援，拥有对项目支持的协调指挥权。除非有另外临时任命，否则地区部支援部队，一切要听取代表处的协调指挥。

代表处平台要强化一专多能，即使每一个人都不是完人，但具有各种特色能力的人组成的团队，是完整的团队，是有战斗力的团队。

代表处的代表要有组织的经营能力，要对利润中心的实现负责，以及负责必要的有效增长。能公正地考核、评价干部。并能与高层客户无间沟通，以及要对网上存量的维护保障和构建健康的商业生态环境承担责任。代表处的副代表要有组织拓展，以及深化业务管理，与客户全面沟通的能力，对代表处全面建设轻型、综合、勇猛的作战能力做出贡献。

我们说的铁三角，是指协调与协同能力，不要随意都推广铁三角模式，以免将简单的事复杂化，影响决策速度。

我仍然认同行政长官负责制，在重大项目及管理的预先民主决策的基础上，在执行中要及时、准确，行政长官负有不可推卸的责任。

我当时讲铁三角的初衷是，在市场的最前端，强调使用联合力量作战，使客户感到公司是一个界面。延伸到代表处的各垂直业务体系，不能脱离代表处独立作战，它们不再是战地指挥官。至于后方支持还是强调及时、准确、优质、低成本，这四个指标中，已经含有协同、协调，否则是达不到的。不要过多的协调，那也是高成本。

我们赋予了代表处的责任、权利，他们在一定范围内独立决策的权力增大，许多优秀人才会迅速的成长。我们年底将对组织改革实施结果进行考核，对达到目标要求的代表处及系统部，适当提高任职等级。

14.2.2 地区部建设采用高度专业化的队伍，支持代表处的成功

我们借用“重装旅”的概念，来描述地区部与代表处的关系。若代表处不是一个轻型的组织，那么成本是非常高的，而且闲置的资源会腐化了我们整个战斗力。一个地区部管十几个国家，因此，它可以是各种专业力量的共享、协调中心。当然，汇聚的力量是逻辑的，并非物理的。

例如：海军陆战队在沙滩撕开一个口子，但它在纵深上是展不开的，它没有这么多能力。但它不撕开一个口子，重装部队是登陆不上去的。没有重装部队的投入，阵地是守不住，也扩展不了的。

地区部重装旅的建设，是重视各种平台的建设，共享中心的建设，经验的总结，人员的培训。同时，是根据代表处组织配置中缺少的能力，要在地区部补上。不管是解决方案、服务、投标……，各种业务要集中一批尖子，随时像蜂群一样，一窝蜂的对重要项目实施支持。

这些尖子可以是物理式的集中，也可以是逻辑上的集中。他们要定期人员流动，实行纵向循环、横向循环，以促使各方面作战能力的提升。地区部除了决策层作为行政指挥中心存在外，大量的队伍要作为资源存在。

地区部要减少行政干部的配置，增加业务专家的数量。

减少行政干部，就是减少不必要的协调，减少不必要对基层作战的干预。业务专家要常年通过竞赛产生，给年青的有干劲、有才能的干部一个成长的机会。但他们必须得到实践的肯定后，才能调整级别。

我是反对以考试定终身的。公司的文化是一个赛马文化，在地区部专业业务骨干的选拔上，给“小马”一些机会。当然包括代表处的存量维护的专家队伍，也可以通过赛马来产生。

现在我们是做厚客户界面，加强普遍客户关系地改善，大量的资源力量向一线集中。

将来我们要提高专业化队伍的支持能力，从而可以减少一线直接作战部队的人数。

例如，发射导弹是少数几个人，一按按钮就行了。但为了按这一下，有几十、几百人在平台上服务，我们加强了专业化的支持能力建设，就可以逐步使直接作战部队更加精干，更加高效。我们与军队不一样的是，他们为了取得胜利，不计较成本，而我们对成本必须有综合考虑。

大 T 系统部是一个相当于地区部级的加强型的铁三角，主要面向大 T 总部及本土子网，培育机会、发现机会、咬住机会，呼唤和组织力量，协调和协同各区域资源与力量，实现目标完成。

在合同获取环节，大 T 系统部与所在子网代表处、地区部协同的基础上，承担主要责任。

在交付与维护环节，大 T 系统部，负责交付、服务质量要求和规范制定，由于网所在代表处、地区部负责落实，大 T 系统部代表客户对结果与过程实施监督，使交付与服务质量在客户群内保持一致性，实现客户满意度。

14.2.3 片区联席会议作为一个管理实体的产生，是一个新生事物，要在执行中给以宽容与理解

片区联席会议要站在全球市场的高度来看待战略，要具有一个跨国公司正确的心态；合纵连横的目标，不是为了称霸，而是为了合理、均衡。

攻无不克、战无不胜，那是基层的目标行为。在需要胜利时，要胜利；在不需要胜利时，要敢于战略放弃，这是联席会议的最高决策。

片区联席会议直接代表了公司进行干部选拔、组织建设、决策与执行。我们已缩小了一层组织指挥系统，应该可以提升今年的效率。联席会议穿透了全球各地区部，有利于资源的合理配置，有利于推动市场的全面发展。

片区联席会议要重视干部的选拔、培养，要推动英雄“倍”出，是倍出，不是辈出，辈出我们等不及。

宰相必取于州郡，关键在“取”字，要大胆地选拔有成功实践经验且品行兼优的得力干部，加强干部的考核与弹劾，干部要能上能下，能下又能上。以成功的实践来度量干部，公平地对待事与人；要杜绝腐败，懈怠就是一种最广泛、最有害的腐败，人人皆有可能为之，不要以为与己无关。置公司于死地就是这种成功以后的懈怠。

14.2.4 产品解决方案体系的变革

我们的产品与解决方案体系，各条产品线都存在着自我、自豪、自信的情绪，它确实鼓舞着我们走出了青纱帐，取得了一系列的胜利。我们相当多的产品线，还是十分优秀的。但我们需要不是自己的自豪，而是客户的自豪。

今年我们将对产品与解决方案体系及后方机构进行改革，以适应让听得见炮声的人来呼唤炮火的管理模式的转变。要以满足客户需求为中心，为他们提供解决方案。

我提议，在面向客户的合同获取与合同履行环节，以解决方案为参战部队，以产品线为支持部队。解决方案像一朵大云，云下面有若干小云，还有七彩云、各种需求的云……

产品线作为支持部队，应是最精良的部队，不一定什么都做，但要做就要做到最好。

我们逐步要使后方的支持服务联勤化，不要让前方不停打电话，分别协调后方各种资源。而是前方只管往前冲，后方的支持，依据前方的指令，联合所有业务，联勤服务。

14.2.5 这次改革可能碰到的几个问题

1、资源的过多耗用

由于前方指挥后方，前方渴望成功，因而呼唤了过多的炮火，并不及时释放出资源。多中心是有利于作战成功的几率上升，而消耗资源过大，这是个悖论。要好好研究。因此，项目成本核算是各级组织优良管理的基础。

2、如何评价成功

有些地方优先得到资源，对他们的成功如何评价；有些地方没有得到资源而失败，又如何奖励他们。如何科学合理地考核，这都给人力资源变革极大的挑战。

3、我们如何永葆青春

相信有大量的优秀干部会产生，相信努力奋斗的群体会增多，相信越来越多的人渴望走上艰苦、责任重大的岗位。我们如何永葆青春，不仅是组织，也是每个人的问题。公司的优秀儿女，我们要勇敢的面对机会，挑战人生。到那时，您会倍感艰苦奋斗的光荣，劳动的光荣。

4、由集权管理向充分授权、分权制衡转型的有效审计、监控体系的建设是非常必要的。

5、员工要珍惜自己一生的记录

随着决策前移，信息安全越来越重要，我们各级干部要加强员工的思想教育，号召每一个员工不要为恶性竞争对手提供情报，不要因小失大，使自己的青春蒙上污点。不要将来回首往事，为这么一点点钱，出卖自己的灵魂而感到羞耻。

“沉舟侧畔千帆过，病树前头万木春”。大时代的儿女，让我们伸开双手，去拥抱青春，拥抱成功的喜悦，去拥抱无限美好的人生。

14.3 谁影响了任正非

前言：思想永远是行动的导师，唯有思想创新才会有商业变革。影响任正非经营思想的主要有三个人：毛泽东、稻盛和夫和郭士纳。如果将比做 A380 的空中客车，主要依靠的关键部件：发动机、双翼和机舱。那么，以毛泽东的群众运动思想为发动机，以郭士纳全球化、多元化理念为双翼，以稻盛和夫的“阿米巴”经营模式为机舱，最终突破各种各样的恶劣条件，实现安全飞行。

毛泽东思想在华为的应用

1、审时度势，农村包围城市实现产品立身。在当时华为身边群雄并立，并且都是国际老牌企业，既无资本优势，也无技术优势的华为实现——放手发动群众的策略，在农村县城等竞争对手非关注的区域轰轰烈烈地开展农村运动，并借此建立了自己的农村政群，得渠道者得天下，从农村到城市，华为的产品发展之路完美的复制了毛泽东老人家的经典之作。

2、以科技立命，枪杆子里面出政权。全球化时代，科技就是第一生产力，要想抓住时代的枪杆子就必须抓住能使用枪杆子的人，毛泽东在这个层面充分使用城市生产力，在万千知识青年去延安的阶段，实现了枪杆子的知识化，而华为则是充分利用改革开放孔雀东南飞的大好时机广揽人才。一个仅仅会打仗的人只能算

是士兵，而一个仅仅会抓产品营销的人只能算是一个营销经理，而一个善于结合天时、地利、人和的人才能是一个优秀的将军，华为巧妙的利用自身地理优势广纳人才，最终成就了一个有思想的团队！

3、倡导土狼进攻精神的华为。从游击战到运动战，再到立体信息战，毛泽东领导的队伍从小米加步枪开始到抗美援朝的海陆空体系，武器在变化，但一直不变的就是毛泽东倡导的进攻精神，在毛泽东思想里边我们看到的大踏步撤退的同时就是新的大踏步进攻的开始，这种百折不挠的进攻在企业里边我们看到的不少，但始终能够坚持的但缺少之又少，我们看到联想、方正、紫光、清华……创业之初的进攻，但在面临国际市场后的茫然导致了他们的挫折，而幸运的是华为集团，在开辟国际市场的同时，再次巧妙的运用其在国内市场的轮回——继续使用农村包围城市，先是非洲、东南亚、西亚等相比较欧美“城市”的“农村”，然后再大举进攻欧美，以及以欧美市场为代表的思科等国际企业。

“阿米巴”的应用

1、华为按照业务划分了多个事业部，如华为移动终端部、华为通信部、华为企业部等，每个事业部实现独立核算、自主经营。另外，华为在全球各地有众多已经实现独立核算的分公司，如华为广州分公司、华为北京分公司、华为美国公司、华为俄罗斯公司、华为印度公司等。这些事业部和分公司相互协作，共同实现公司的整体目标。

2、任正非提出“工程商人”的概念，实际上就是稻盛和夫所说的培养具有经营者意识的人才。任正非说：“华为没有院士，只有院土。要成为院士就不要来华为。”“院土”即任正非所说的“工程商人”，这种“工程商人”既懂技术又懂营销。

3、华为在推行员工持股制度等方面，与稻盛和夫的“阿米巴”经营模式有相通之处。任正非说：“我创建公司时设计了员工持股制度，通过利益分享，团结起员工，那时我还不不懂期权制度，更不知道西方在这方面很发达，有多种形式的激励机制，仅凭自己过去的人生挫折，感悟到与员工分担责任，分享利益。创立之

初我与我父亲相商过这种做法，结果得到他的大力支持，他在 30 年代学过经济学。这种无意中插的花，竟然今天开放得如此鲜艳，成就华为的大事业。”

IBM 管理的导入

1、提升客户满意度，转型为服务型公司。IBM 转型为服务公司，郭士纳提出了四项主张：“保持技术领先；以客户的价值观为导向，按对象组建营销部门，针对不同行业提供全套解决方案；强化服务，追求客户满意度；把精力集中在网络类电子商务产品上，发挥 IBM 的规模优势。”华为于 1998 年斥资千万美元请 IBM 进行流程再造，希望嫁接其管理。任正说：“我们的一切是为了满足客户需求，我们的流程和组织就要围绕这个目的来建设。管理干部的配置是以能满足服务和监控所需的基本数量为基础，过大的配置会造成资源浪费，而且由于责任不清，反而会降低效率。”

2、在实行动态成长管理过程中，郭士纳和任正非最大的共同点是强调技术领先和客户服务的重要性。任正非说：“有创新就有风险，但决不能因为有风险，就不敢创新。回想起来，若不冒险，跟在别人后面，长期处于二三流，我们将无法与跨国公司竞争，也无法获得活下去的权利。”郭士纳左手人才，右手服务，让 IBM 从破产边缘获得新生。任正非丰富了郭士纳的关于成长动力的看法。在任正非看来，华为的成长主要包括四个方面：机会、人才、技术和产品。而且机会牵引人才，人才牵引技术，技术牵引产品，产品牵引更多更大的机会。

14.4 任正非给中小企业提出的三点建议

在当下全球经济不景气，多数企业为生存而挣扎的大背景下，华为却逆势飞扬，有记者向任正非提问：华为成功的基因和秘诀是什么？任正非对此做了三点总结，并向国内中小企业提出了三点建议。

三点总结：

1、华为的发展得益于国家政治大环境和深圳经济小环境的改变，如果没有改革开放，就没有我们的发展。深圳 1987 年 18 号文件明晰了民营企业产权。没有

这个文件，我们不会创建华为。后来，华为发展到一定规模时，我们感到税负太重，很多同事说把钱分了算了。这时深圳出了“22条”，提出投资先不征税，等到收益后再征税，实行了好几年。这个时候我们就规模化了。（改革开放的大环境和深圳特区的小环境成就了华为）

2、华为坚定不移 28 年只对准通信领域这个“城墙口”冲锋。我们成长起来后，坚持只做一件事，在一个方面做大。华为只有几十人的时候就对着一个“城墙口”进攻，几百人、几万人的时候也是对着这个“城墙口”进攻，现在十几万人还是对着这个“城墙口”冲锋。密集炮火，饱和攻击。每年 1000 多亿元的“弹药量”炮轰这个“城墙口”，研发近 600 亿元，市场服务 500 亿元到 600 亿元，最终在大数据传送上我们领先了世界。引领世界后，我们倡导建立世界大秩序，建立一个开放、共赢的架构，有利于世界成千上万家企业一同建设信息社会。（一个字“傻”）

3、华为坚定不移持续变革，全面学习西方公司管理。我们花了 28 年时间向西方学习，至今还没有打通全流程，虽然我们和其他一些公司比管理已经很好了，但和爱立信这样的国际公司相比，多了 2 万管理人员，每年多花 40 亿美元管理费用。所以我们还在不断优化组织和流程，提升内部效率。（学习永不止步，进步永不停息）

三点建议：

1、**小企业做大，就得专心致志为客户服务。**小企业特别是创业的小企业，就是要认认真真、踏踏实实，真心诚意为客户服务。小企业不要去讲太多方法论，就是要真心诚意地磨好豆腐，豆腐做得好，一定是能卖出去的。只要真心诚意去对客户，改进质量，一定会有机会。不要把管理搞得太复杂。（真正以客户为中心，为客户创造价值和增值服务）

2、**先在一个领域里做好，持之以恒做好一个“螺丝钉”。**（不怕规模小，就怕自身不强）

3、小公司不能稍微成功就自我膨胀。我始终认为企业要踏踏实实一步一步发展。泡沫经济对中国是一个摧毁，我们一定要踏踏实实搞科研。一个基础理论变成大产业，要经历几十年的功夫，我们要有战略耐性。要尊重科学家，有一些人踏踏实实做研究。如果学术研究泡沫化，中国未来高科技很难有前途。不要泡沫化，不要着急，不要大跃进。没有理论的创新是不可能持久的，也不可能成功。我们公司在世界资源聚集地建立了 20 多个能力中心，没有这些能力中心科学家的理论突破，就没有我们的领先世界。中国必须构建理论突破，创新才有出路。小改、小革，不可能成为大产业。（消除浮躁心理，一步一个脚印）