

以客户为中心

华为公司业务管理纲要

主 编：黄卫伟

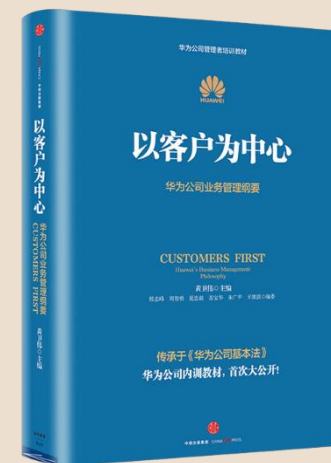
出 版：中信出版集团

读书笔记：@ftjk2008



《以客户为中心》

- 主编黄卫伟，编委殷志峰、周智勇、夏忠毅、苏宝华、朱广平、王淮滨
- 该书是华为内训教材，是《以奋斗者为中心：华为公司人力资源管理纲要》一书的续集，从业务管理方面，揭示华为这一成长历程所遵循的理念、战略与机制



黄卫伟

- 中国著名经济学家和企管学家，经济学博士。中国人民大学商学院教授、博士生导师。近十年担任华为、TCL的高级管理顾问
- 主要研究领域有生产运营、物流、流程再造、战略管理、创业管理、营销、人力资源与财务。在流程再造、平衡计分卡、管理者激励获得巨大的成果，他不仅是企业管理的资深专家，还是财务管理与会计的专家

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根本不敢揭丑。如果我们想在世界上站起来，就要敢于揭自己的丑。正所谓“惶者生存”，不断有危机感的公司才一定能生存下来。

我们要以大海一样宽广的心胸，容纳一切优秀的人才共同奋斗。要支持、理解和帮助世界上一切与我们同方向的科学家，从他们身上找到前进的方向和力量，容忍歪瓜裂枣。一杯咖啡吸收宇宙能量。

—— 任正非



第一篇 CONTENTS

01 为客户服务是华为存在的唯一理由

02 华为的价值主张

03 质量是华为的生命

04 深淘滩，低作堰

05 客户满意是衡量一切工作的准绳

以客户为中心

第二篇 CONTENTS

- 06 追求长期有效增长
- 07 产品发展的路标是客户需求导向
- 08 重新是华为发展的不竭动力
- 09 更多地强调机会对公司发展的驱动
- 10 聚焦主航道，坚持“压强原则”
- 11 开放、竞争、合作，构建良好的商业生态环境
- 12 业务管理的指导原则



第三篇 CONTENTS

13 未来的竞争是管理的竞争

14 企业管理的目标是流程化组织建设

15 从客户中来，到客户中去，以最简单、最有效的方式实现流程贯通

16 打造数字化全连接企业

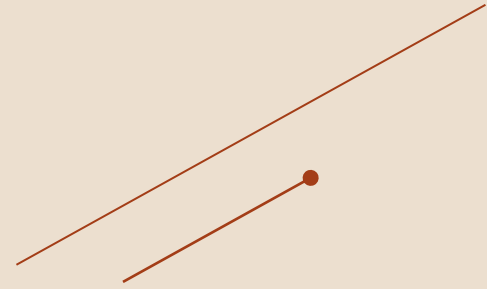
17 管理变革的方针



第一篇

以客户为中心





01



为客户服务是华为存在的唯一理由

Next





华为的成功就是长期关注客户利益

➤ 天底下给华为钱的只有客户

- 为客户服务是华为存在的唯一理由，也是生存下去的唯一基础

客户利益最大化

华为

股东利益最大化

美国公司

员工利益最大化

日本公司

➤ 要以宗教般的虔诚对待客户

- 永远以宗教般的虔诚对待客户是华为奋斗文化的主要组成部分
- 永远谦虚地对待客户、供应商、竞争对手、社会，以及自己



客户永远是华为之魂

➤ 客户是永远存在的，以客户为中心，华为之魂就永在

- 要以“为客户服务是公司存在的唯一理由”来确定各级机构和各流程的责任，从内到外、从头到尾、从上到下，以此标准进行组织结构的整顿与建设，是华为一切工作的出发点与归宿
- 无为而治中必须要有灵魂，华为之魂就是客户
- 要建立以客户为中心、以生存为底线的管理体系，而不是依赖于企业家个人的决策制度

➤ 要警惕企业强大后变成以自我为中心

- 怨天尤人、埋怨客户的观念都是不正确的，唯有从内部找原因，唯有改造自己
- 问题不可怕，关键是必须要有正确的面对问题的态度，必须找到解决问题的正确方法



客户需求是华为发展的原动力

➤ 公司的可持续发展，归根结底是满足客户需求

- 研究新技术，但不能技术唯上，而是要研究客户需求，根据客户需求来做产品，技术只是工具

➤ 面向客户是基础，面向未来是方向

- 如果不面向客户，就没有存在的基础；如果不面向未来，就没有牵引，就会沉淀、落后
- 卖得出去的东西，或略略抢先一点点市场的产品，才是客户的真正技术需求；超前太多的东西，必须牺牲自己来完成



以服务定队伍建设的宗旨

➤ 服务的意识应该贯穿于公司生命的始终

- 华为的一切都是围绕商业利益的，华为的文化就是企业文化，其特征就是服务文化，只有服务才能换来商业利益
- 建立以客户价值观为导向的宏观工作计划，以客户满意度作为部门工作的度量衡

➤ 以客户为中心，反对以长官为中心

- 要永远尊重客户，尊重他们的需求
- 长官导向不扭转，就会偏离客户导向，就会衰退，要时刻将客户的满意放在第一位，杜绝阿谀奉承之风



以客户为中心，以生存为底线

➤ 以客户为中心就是要帮助客户商业成功


- 商业活动的基本规律是等价交换，华为为客户提供及时、准确、优质的服务，同时获取相应的合理回报

➤ 华为的最低纲领是活下去

- 生存下去的充分必要条件是拥有市场。没有市场就没有规模，没有规模就没有低成本，没有低成本、没有高质量，就难以参与竞争
- 华为长期要研究的问题是如何活下去，积极寻找活下去的理由和活下去的价值。活下去的基础是不断提升核心竞争力

➤ 公司的最终目标是商业成功

- 成功的标准只有一个，就是实现商业目的

The slide features several decorative elements: two L-shaped brackets on the left and right sides, two parallel diagonal lines with a dot at the end in the top right, and two parallel diagonal lines with a dot at the end in the bottom left. All lines are a reddish-brown color.

02

华为的价值主张

Next

A simple downward-pointing arrow made of two lines meeting at a point, colored in the same reddish-brown as the other elements.



以客户为中心、以奋斗者为本、长期艰苦奋斗，是公司的核心价值观。
坚持自我批判，是自我纠偏的机制

➤ 核心价值观是我们的胜利之本

- 华为文化的本质：以客户为中心、以奋斗者为本、长期艰苦奋斗

➤ 围绕以客户为中心长期艰苦奋斗

- 忘记过去的艰苦奋斗，就意味着背弃了华为文化
- 为客户创造价值的任何微小活动，以及在劳动的准备过程中，为充实提高自己而做的努力，均叫奋斗
- 把煤炭洗的再白，对客户没产生价值，再苦再累也不叫奋斗

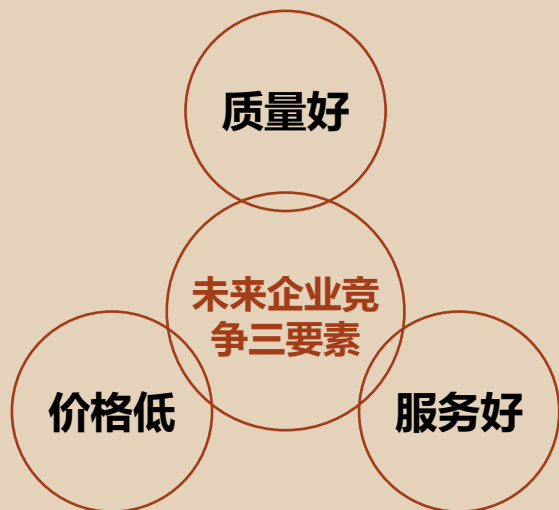
➤ 成功不是引导我们走向未来的可靠向导

- 成功会诱使聪明人认为他们不会失败
- 要长期坚持剖析自己、寻找自己的不足与弱点，不断地改良
- 没有自我批判，就不会认真听清客户的需求，就不会密切关注并学习同行的优点，就会陷入以自我为中心，必将被淘汰

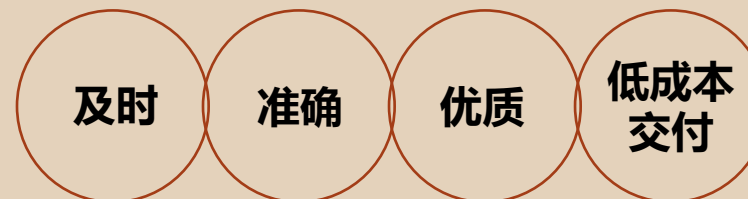


客户的价值主张决定了华为的价值主张

- 质量好、服务好、价格低、快速响应客户需求，是客户朴素的诉求



- 为客户提供及时、准确、优质、低成本的服务，是我们生存下去的唯一出路



做到真正的以客户为中心的四要素



华为在市场竞争中，不靠低价取胜，而是靠优质的产品和服务取胜

➤ 以优质的产品和服务打动客户，恶战、低价是没有出路的

- 研发一、二把手最重要的问题就是抓质量、抓成本，之后才能再在技术创新方向上探索。支撑技术创新的基础支柱是：质量、成本、时间

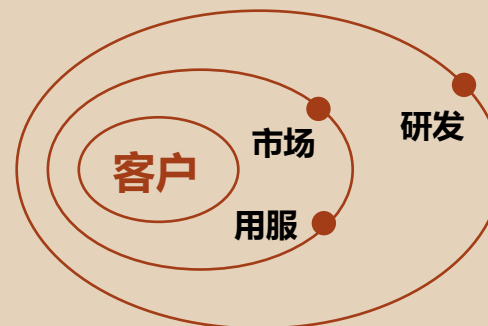
质量第一

功能第二

技术第三

➤ 从客户中来，到客户中去，端到端为客户提供服务

- IPD、ISC的真谛就是从客户中来到客户中去，实现端到端的服务





以客户痛点为切入点，帮助他们解决面向未来的问题

➤ 要让客户看到华为能引领这个社会如何变化

- 华为公司展示的最佳表达和切入点应该是客户的痛点，如此才能打动客户，获得客户的认可
- 要向客户全流程地展示公司的现实能力和远景目标，如服务、制造、交付、财务……，乃至未来的商业模式
- 华为的战略宣传，一面是对自己，对内的牵引要敢于理直气壮；一面是对社会，对外的宣传要血脉相连一体化，二者是融合的

➤ 致力于提供面向未来的客户体验

- 华为的宣传（指华为的展厅）要坚决地以客户为中心，一定要让客户CTO看得懂，对政治家要讲故事，让其听得懂
- 研发要做到最好是指让客户感知最好



在客户面前，我们要永远保持谦虚

➤ 加强与客户的沟通， 倾听客户的心声


- 认真倾听客户的需求，从客户视角定义解决方案的价值主张，为客户创造价值，帮助客户实现商业成功

➤ 重视普遍客户关系

- 在与客户合作中，要注重与其各个层面相关人员的普遍的友好交往，要注重普遍的良好客户关系，提高客户满意度
- 坚持普遍客户原则就是见谁都好；公司面向客户时不能割裂，要综合完整，回来后再与讨论内部工作分工和利益分配
- 普遍客户关系是公司的战略导向，不要急功近利，要有长远眼光

➤ 优质资源向优质客户倾斜， 构筑战略伙伴关系

- 对于地区的优先级战略伙伴，要优先为其配置资源，将公司的优势配置给它，把最好的服务经理、销售经理配给它，什么都是最好的配给它
- 优化资源配置策略，不以投诉为由来驱动资源的投入，资源的投入应该基于合同契约

The slide features several decorative elements: two L-shaped brackets on the left and right sides, two parallel diagonal lines in the top right, and two parallel diagonal lines in the bottom left. Each of these diagonal line pairs has a small red dot at its upper end.

03

质量是华为的生命

Next

A simple downward-pointing arrow shape, composed of two lines meeting at a point at the bottom.



质量是我们的生命

➤ 千古传唱的歌才是好歌

- 企业的最根本利益是要追求不断的成本改进，不断的质量提高，然后在此基础上才能谈到产品是否具有先进性
- 好产品犹如好歌，只有千古传唱的歌才是好歌，例如都江堰，几千年过去，其设计、结构、思想都没人提出要改变

➤ 质量不好、服务不好，必是死亡一条路

- 华为的目标是以优异的产品、可靠的质量、优越的终生效能费用比和有效的服务，满足顾客日益增长的需求
- 华为竞争力的基础是在设计中构建质量、成本和维护优势，成本低于日本、稳定性优于德国、先进性超过美国



绝不走低价格、低成本、低质量的道路

➤ 以质取胜

- 竞争最本质的问题是提高质量；质量是第一位的
- 持续高质量和可持续发展能力表现优秀的供应商将获得更多与华为合作的商业机会，同时华为会付出合理溢价来购买持续高质量的器件和服务，通过整个产业链提高质量的共同努力，使华为能更好地向客户提供高质量的产品和服务

➤ 我们的价值观要从“低成本”走向“高质量”

- 质量安全第一位，先进性第二位。高端领域，一定要保障产品的安全稳定运行，如不能完全保证，要加强服务体系的建设；中低端产品，要做到在使用寿命内永不需要维修

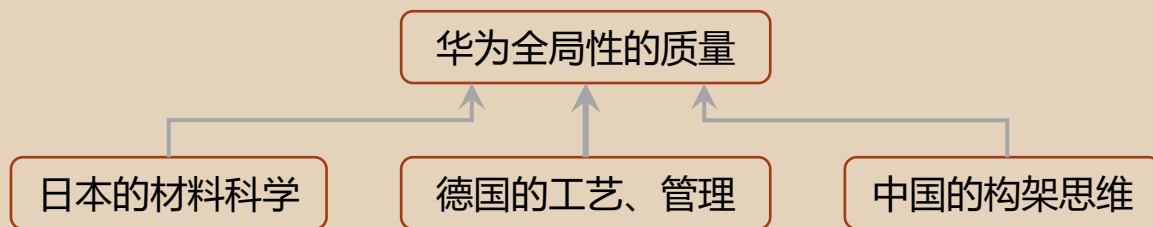


建立大流量的大质量体系

➤ 大数据流量时代，要高度关注大质量体系的建设和

- 实行质量一票否决制，要一手抓销售额，一手抓销售质量、服务质量、合同质量

➤ 对大质量体系的认识，要有一个全球视野的大的构架



➤ 借鉴日本和德国的先进文化，最终形成华为的质量文化

- 大质量管理体系需要介入到公司的思想建设、哲学建设、管理理论建设等方面，形成华为的质量文化



品牌的核心是诚信，诚信的保证是质量

➤ 用诚信换取客户对我们的满意、信任和忠诚

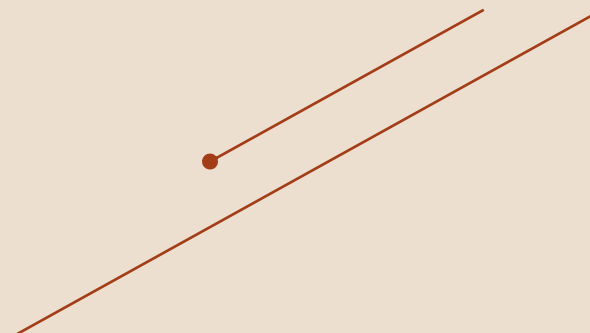
- 以长远的眼光来经营公司，以诚实面对客户，诚实地经营，诚实地发展公司，依靠诚实换取客户对我们的满意、信任和忠诚
- 诚信是生存之本、发展之源，诚信文化是公司最重要的无形资产

➤ 品牌就是承诺

- 品牌塑造在每一点、每一滴、每时、每刻、每个人、每件事；销售自己的形象
- 品牌不是宣传出来的，品牌是打出来的
- 品牌的根本和核心是诚信



04



深淘滩，低作堰

Next





“深淘滩，低作堰”是华为商业模式的生动写照

➤ 节制自己对利润的贪欲，赚小钱不赚大钱

- “深淘滩，低作堰”的治水准则是都江堰屹立千年的主要“诀窍”
- “深淘滩”就是确保增强核心竞争力的投入，确保对未来的投入；“低作堰”就是节制对利润的贪欲

➤ 华为要成为世界主流电信设备供应商，价格一定是低重心的

- 在超稳定的情况下，所有产品都是薄利，都是要靠规模来取胜
- 要积极面对外部的变化，在变化中生存，关键是提高运营效率

➤ 华为只赚取合理的利润，让利于客户、供应商和合作伙伴

- 华为最求合理的利润，不追求利润最大化；过高的价格会导致竞争对手的出现，过低的价格会破坏产业环境，自己也难以生存
- 要用产品长期的盈利战略支持短期的不盈利战略



不断挖掘内部潜力，确保对未来的投入

➤ 不断挖掘内部潜力，消除不给客户创造价值的环节

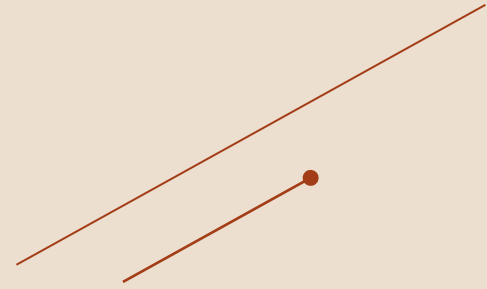
- 价格低意味着只有内部运作成本低一条路，不仅是在运作环节寻找优化，在人力成本上也要优化，剔除无效的成分

➤ 降低内外交易成本，紧紧抓住大地


- 单靠技术壁垒取胜的时代终将被靠管理取胜的时代取代
- 经营低成本将成为竞争的关键要素；要坚定不移地保持低重心，要先抢地盘，再生根开花
- 华为的商业模式应该是保持持续盈利，能长久的活下去

➤ 确保对未来的投入，增强核心竞争力

- 面对大投入的滞后效应，要做好过一段紧日子的准备，保持有饭吃、队伍不散
- 要用最先进的工具做最先进的产品，要敢于投入，要舍得打炮弹，投资要聚焦到战略制高点上



05



客户满意是衡量一切工作的准绳



Next





客户满意是华为生存的基础

➤ 客户的利益所在，就是我们生存发展最根本的利益所在

- 要以服务来定队伍建设的宗旨，以客户满意度作为衡量一切工作的准绳
- 华为追求产品的终生效能费用比

➤ 让客户满意，我们才有明天

- 办企业，使客户满意，是生存的基础；使股东满意，是投资的目的；使贡献者满意，绝不让雷锋吃亏，是持续发展的推动力
- 让贴近客户的团队更有权力，才有利于提高客户满意度，有利于成功，有利于干部成长，有利于效益的增加



公司的一切行为都是以客户的满意度作为评价依据

➤ 以提高客户满意度为目标，建立以责任结果为导向的价值评价体系

- 以客户的价值主张为导向，以客户满意度为标准，公司的一切行为都以客户的满意度作为评价依据
- 要以为客户提供有效服务，作为工作的方向，作为价值评价的标尺

➤ 成就客户的成功，从而成就华为的成功

- 充分满足客户低成本、高增值的服务要求，促进客户盈利，客户才能与公司长期共同成长与合作
- 坚持以客户为中心，快速响应客户需求，持续为客户创造长期价值进而成就客户

第二篇

增长





06



追求长期有效增长



Next





➤ 华为必须保持合理的增长速度

- 不进则退，成功不是走向未来的可靠向导，要将危机意识更广、更深地传播到每个人身上
- 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；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

➤ 在前进中调整，在扩张中消化内部矛盾

- 企业的发展具有十分强大的推动力和牵引力，因此充满扩张的机会，使内部的矛盾在扩张中消化
- 要建立一个扩张机制，整个公司必须在前进中调整，在前进中交接班



不为短期利益所动，紧紧围绕企业的核心竞争力发展

➤ 在一些与企业核心竞争力不相关的利益前，要经得住诱惑

- 为了核心竞争力，华为失去了很多机会与利益；但如果没有核心竞争力，华为将永久地失去发展的机会
- 只有无所为，才能有所为，华为所为的标准只有一条，就是不断地提升公司的核心竞争力

➤ 以核心竞争力的提升，支持持续增长

- 核心竞争力提升的必然结果就是生存和发展能力不断被提升



从以规模为中心，转向有效益的增长

➤ **对于有效增长的考核，不能光看销售额，还要看大客户销售比例的提升**

- 优质客户和非优质客户要有考核权重的牵引
- 一定要坚持有效收益为主线，不要盲目铺大

➤ **持续有效增长要从短期、中期和长期三个方面来衡量**

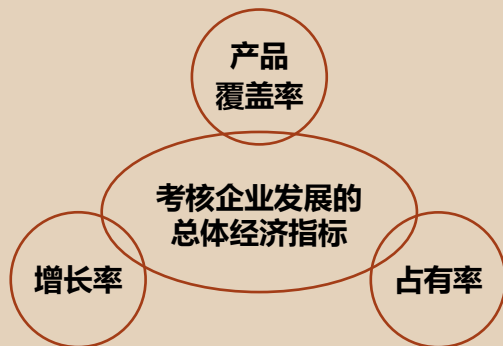
- 一个企业必须要有自己的发展潜力，一定要在保持一定效益的基础上，全力扩张速度
- 持续有效增长，当期看财务指标，中期看财务指标背后的能力提升，长期看格局以及商业生态环境的健康、产业的可持续发展等



追求一定利润率水平上的成长

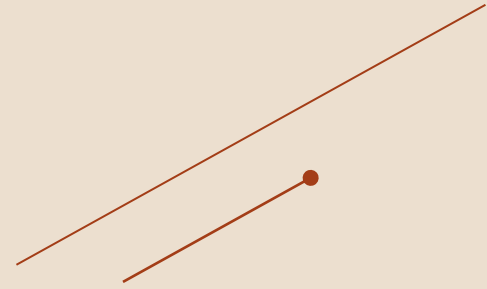
➤ 要在增长和利润之间取得合理的平衡

- 高科技产业的扩张，机会和市场占有率永远是最重要的
- 对于整个研发流程的考核，一是考潜力的增长，二是考对公司的贡献



➤ 人均效益提高的基础还是有效增长

- 消灭公司内部泡沫化的措施就是提高人均效益
- 保持业务增长是提高人均效益的重要手段，提升人均效益的措施必须能够有效地支撑业务发展，要在前进过程中不断提升组织效率，盘活现有人力资源
- 人均效益提高的基础是有效增长，是要形成以有效增长为中心、以自我协调为中心的机制



07



产品发展的路标是客户需求导向

Next





以客户需求为导向

➤ 要认识客户需求导向这个真理

- 需求就是命令
- 以客户需求为导向而不是技术为导向，这就是市场驱动原则

➤ 产品路标不是自己画的，而是来自于客户

- 客户需求导向是指理性的、没有歧变、没有压力的导向，代表着市场的真理
- 客户需要的不只是产品和技术，而是能给他们带来商业成功的解决方案

➤ 聚焦客户关注的痛点、挑战和压力

- 客户的困难就是需求



深刻理解客户需求

➤ 首先要搞清楚客户是谁，客户需要的是什么

- 市场的需求应该是创造的原动力

➤ 去粗取精、去伪存真、由此及彼、由表及里

- 对客户需求要进行是被和筛选，满足对客户和华为都有价值的需求，帮助客户解决商业问题
- 不能满足客户不合理的需求；客户需求是合理的，但要求急单优先发货，那就多付钱，在满足客户需求中，要强调合同场景、概算、项目的计划性和可行性

➤ 要研究客户的基本需求，把握住关键要素

- 一定要搞清楚客户的基本需求是什么，做好规划，先把基本需求开发的非常优秀，将有挑战性的功能暂时封住



深刻理解客户需求

➤ 市场营销的定位是“两只耳朵，一双眼睛”

- 一只耳朵倾听客户需求，一只耳朵听行业、技术发展趋势；双眼紧盯竞争对手

➤ 要多与客户交流，不能关起门来搞研发

- 不能背离客户需求，关起门来搞改进，但也不能让客户的需求不断牵引我们，让我们忙的无法考虑我们的改进
- 了解客户需求的两个办法：
 - ✓ 制度建设，如IPD（集成产品开发）、ISC（集成供应链管理）等
 - ✓ 人与人之间的交流



客户需求导向优先于技术导向

➤ 技术领先不能摆在一个最高的位置

- 根据客户需求来做产品，技术只是工具；技术是一个重要的手段但不是唯一的手段，更重要的手段是满足客户需求
- 华为产品的发展路标是客户需求导向。以客户的需求为目标，以新的技术手段去实现客户的需求

➤ 产品发展要防止技术导向

- 客户需求量大但技术简单的东西没有认真做好，反而客户不怎么用但技术很尖端的东西却耗费很大精力和成本做到最好，就是工程师，就是以技术为中心

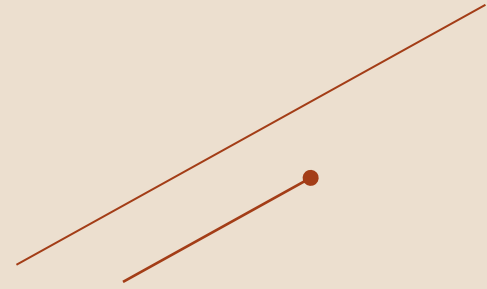
➤ 反对孤芳自赏，要做工程商人

- 华为不培养科学家，要培养对商品、客户有高度认识的商品专家



客户需求导向对战略选择的意义

- **围绕最终客户来考虑做什么、怎么做、如何持续发展**
 - 华为发展任何一块新产业单元，最基本的底线，就是在中国市场能够养活自己，能够有利润
- **在市场布局上要聚焦价值客户与价值国家**
 - 价值客户不仅指规模大，增长快的也是价值客户
 - 价值客户、价值国家、主流产品的格局是实现持续增长的最重要要素
- **向端到端解决方案供应商转型是对我们很大的挑战和变革**
 - 解决方案定位是面向客户，而不是面向技术，要围绕客户来提供满足其需求的解决方案，也即满足客户商业成功的解决方案



08



创新是华为发展的不竭动力



Next





只有创新才能在竞争激烈的市场中生存

➤ 世界上唯一不变的就是变化

- 全球市场竞争实质上就是和平时期的战争

➤ 创新虽然有风险，但不创新才是最大的风险

- 知识经济时代，企业的生存和发展就是要做正确的事
- 要敢于创新，不冒险才是当今最大的风险

➤ 鼓励创新，反对盲目创新

- 可以为创新而创新，为标新立异而创新，这是幼稚病的表现
- 创新的目的在于所创新的产品的高技术、高质量、高效率、高效益
- 不要把简单的东西复杂化，要把复杂的东西简单化



客户需求和科技创新双轮驱动

➤ **以客户需求为中心做产品，以技术创新为中心做未来架构性的平台**

- 强调以客户为中心，不能忽略以技术为中心的超前战略

➤ **公司要从工程师创新走向科学家与工程师一起创新**

- 要从技术进步，逐渐走向理论突破
- 投入未来的科学研究，构建未来十年、二十年的理论基础
- 要以满足客户需求的技术创新和积极响应世界科学进步的不懈探索两个轮子推动公司进步

➤ **领先半步是先进，领先三步成先烈**

- 上华为一定要有世界领先的概念
- 在产品技术创新上，华为要保持技术领先，但只能领先竞争对手半步，领先三步就会成为“先烈”
- 不干“清洗盐碱地”的事



开放合作，一杯咖啡吸收宇宙能量

➤ 不开放就会死亡

- 不开放就是死路一条；不掌握核心技术，开放就是埋葬自己
- 断了粮食的时候，备份系统要能用得上

➤ 一杯咖啡吸收宇宙能量

- 开阔视野，持续开放，高级干部和专家要多开放，多与人“喝咖啡”

➤ 以自己的核心技术体系成长为基础开放合作

- 在开放的基础上坚持独立自主，自力更生

➤ 开放合作，实现共赢

- 重视广泛的对等合作和建立战略伙伴关系，使自己的优势得以提升，优势更优势



鲜花插在牛粪上，在继承的基础上创新

➤ 要站在巨人的肩膀上前进，不要过分狭隘地自主创新

- 华为的使命是为人类的繁荣创造价值，为价值而创新

➤ 无边界的技术创新有可能会误导公司战略

- 对研究与创新的约束是有边界的，即只能聚焦在主航道上，或者略略宽一些
- 产品创新一定要围绕商业需要，不能胡乱创新

➤ 基于存在的基础上创新，更容易取得商业成功

- 创新是在全面继承的基础上不断优化
- 华为长期坚持的战略，是基于“鲜花插在牛粪上”的战略，从不开传统去盲目创新，而是基于原有的存在去开放、去创新



鲜花插在牛粪上，在继承的基础上创新

➤ 要敢于打破自己的既有优势，形成新的优势

- 巨头的倒下，一是没有预测到未来，二是预测到了未来，但舍不得放弃既得利益，没有勇气革自己的命
- 【失败案例】马可尼发明了无线电通信，摩托罗拉发明了蜂窝通信，Lucent发明了光传输，柯达发明了数码相机.....

➤ 我们应该演变，有所准备，而不是妄谈颠覆性，我们是为价值而创新

- 在创新问题上，一定要强调价值理论，不是为了创新而创新，一定是为了创造价值
- 大公司不要轻言颠覆性创新，首要是延续性创新，继续发挥好自己的优势；同时允许一小部分新生力量去从事颠覆性创新，但要有边界



创新要宽容失败，给创新以空间

➤ 要使创新勇于冒险，就要提倡功过相抵，给创新以空间

- 科研追求的应是投资有效性，研发项目100%成功说明没有冒险，没有冒险就意味着没有创新

➤ 在模糊区中探索，要更多地宽容失败

- 在创新问题上要宽容失败，但宽容失败也要有具体的评价机制，不是所有的领域都允许大规模地宽容失败

➤ 要肯定反对者的价值和作用，允许反对者的声音存在

- 要充分发挥蓝军的作用，红军司令应该从蓝军中选拔上



只有拥有核心技术知识产权，才能进入世界竞争

➤ 未来的市场竞争就是知识产权之争

- 预研投入占研发费用的10%，也就是销售收入的1%作用
- 预研投入要根据要素进行细分：标准、专利、会议、人
- 华为要构筑强大的知识产权能力，以保护自己不被消灭，但不会用其谋求霸权

➤ 诞生伟大公司的基础是保护知识产权

- 华为的目标是发展拥有自主知识产权的世界领先的电子和信息技术支撑体系（《华为基本法》，1998）
- 尊重他人的以及自己的知识产权，是华为成为一个国际公司的必要条件

➤ 有了知识产权，也不要强势不饶人

- 在专利申请上，不片面去追求数量世界第一，要多申请高端专利
- 在知识产权问题上，在合理谈判的前提下，可以对西方公司让步一点，因为华为还会更强大



09



更多地强调机会对公司发展的驱动

Next





抓住战略机会扩张，敢于胜利才能善于胜利

➤ 大数据流量可能将呈超几何级数增长，这是我们面临的最核心、最大的机会

- 机会是企业扩张的动力

➤ 抓战略机会，要敢于投入，坚持投入

- 当发现一个战略机会点，要千军万马压上去，后发式追赶，要敢于用投资的方式，而不仅仅是以人力的方式，把资源堆上去，这就是和小公司创新不一样的地方
- 抢占战略制高地，只需要三分之一的地盘，插进一只脚去；战略机会永远都会出现，技术在进步，时代在进步，客户在变化，不是要完全颠覆已有的优势才可以获得战略机会

➤ 抓住与创造机会

- 战略规划委员会解决的是未来发展问题，目标是捕捉机会；中研部总体办是对已经形成的机会点，实施集中精力大歼灭战，目标是产品
- 寻找机会，抓住机会，是后进者的名言；创造机会，引导消费，是先驱者的座右铭



对高科技企业来说机会大于成本，用机会牵引资源分配

➤ 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

- 高科技企业机会是大于成本的，只要符合机会，成本的增长是可以理解的
- 在有清晰长远目标的思路的条件下，要敢于机会主义，敢于抓住机会窗开窗的一瞬间

➤ 要更多地强调机会对资源分配的牵引

- 务实与务虚相结合，务虚就是要利用机会强制地牵引公司前进，寻找企业发展的方向，比如说产品的定位方向、人才管理的方向等各种方向，形成这种方向来牵引公司前进





基于优势选择大市场

➤ 只有大市场才能孵化大企业

- 华为市场的重点是通过建立大市场形象，将产品推向一个地区，乃至整个国家

➤ 在大市场中，要抢占制高点

- 在市场中，要逐步学会抢占战略高地，采取从上向下辐射的市场策略；要有“高”的产品，才有高地之说；没有质量好、成本低的中低端产品，包围占领山脚，就形不成规模利润
- 大流量的制高点就在10%的企业，10%的地区，要树立“10%地区要有90%流量”的价值观念

➤ 要利用我们的独特优势进入新领域

- 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；要用华为独特的优势进入新领域，而不是站在和别人一样的起点上去做



集中优势资源撕开市场的突破口

➤ 一定要把战略力量集中在关键突破点上

- 一定要有战略集中度，要找到突破口，要有所为有所不为，不要全面开展
- 一定要把战略力量集中在关键的突破点上，集中在主航道上，主战场上

➤ 在模糊的情况下必须多条战线作战，当市场明晰时立即将投资重心转到主线上去

- 在混沌中寻找战略方向，抓住从混沌已凝结成机会点的战略机会，迅速转向预研的立项
- 华为主张业务导向、产品导向，以利润为导向，但是不为利润所动，需要的是未来的机会
- 要利用大公司资金充足的优势，在研究与创新阶段可从多个进攻路径和多种技术方案、多梯次地向目标进攻，在主航道里用多种方式划船不是多元化投资，不叫背离主航道

➤ 我们做战略决策的时候，不能只把宝押在一个上面

- 对于公司战略发展方向的问题，不能在战略投入上出现延误；当公司决定在某一战略方向发展时，要在相背的方向，对外进行风险投资，以便在自己的主选择是错的时，赢回时间



抓住产业调整期奠定长期市场格局

➤ 错开相位发展，加大对未来机会的投入

- 研发与市场要相差两年左右的时间；研发体系要和市场体系错开相位发展，研发投入是不能动摇的

➤ 要在世界竞争格局处于拐点的时候，敢于“弯道超车”

- 弯道多迷惑、多犹豫，一个判断失误就会掉到后面，要敢于“在弯道里超车”

➤ 在大机会时代，千万不要机会主义

- 在大机会时代，千万不要机会主义，要有战略耐性，可以后发制人
- “赌博”一种路线是小公司才会干的，因为其投资不够。大公司有足够的资金，在主航道里用多路径、多梯次的前进，使用投资密集型，来缩短探索方向的时间。在多重机会的作战过程中，主战线会慢慢凸显、变粗，其他战线会慢慢变细，但也不必关闭别的机会，可以作为新干部的培养、锻炼基地



不放弃低端市场

➤ 低层网是战略性金字塔结构的基础

- 低层网上即使没有利润也要干，就是为遏制竞争对手的全面进入，低端产品的低成本高质量不是退缩，而是调整主攻方向
- 中低端产品一定要保证高质量、低成本，要把山口山腰围起来形成规模市场

➤ 低端产品要在标准化、简单化、免维护上下功夫

- 低端产品不走低价格、低质量的路，那样会摧毁战略进攻的力量；中低端产品，硬件要向德国、日本的消费电器看齐，在使用寿命内永不需要维修

The page features several decorative elements: a large number '10' in the center, a title '聚焦主航道，坚持“压强原则”' below it, and a 'Next' label with a downward arrow at the bottom. The design is accented with thin, dark red lines. Two brackets are positioned on either side of the title. In the top right and bottom left corners, there are two parallel lines sloping upwards, with a small red dot at the end of the upper line in each pair.

10

聚焦主航道，坚持“压强原则”

Next

A simple downward-pointing arrow composed of two dark red lines meeting at a point at the bottom.



聚焦主航道、主战场

➤ **要成为领导者，一定要加强战略集中度，在主航道、主战场上，集中力量打歼灭战**

- 按客户需求的正态分布投入力量，必须在主潮流上取得胜利，聚焦主航道，以价值为中心

➤ **在主航道，要做战略上不可替代的东西**

- 别人难以替代，又可以大量拷贝使用的就叫主航道

➤ **聚焦在主航道上创新，不畏艰难，厚积薄发**

- 只允许员工在主航道上发挥主观能动性和创造性，不能盲目创新，发散了公司的投资与力量；要纵深发展，不要盲目横向扩张
- 非主航道业务坚持稳定可靠运行，保持合理有效、尽可能简单的管理体系
- 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



有所不为才能有所为

➤ 收缩核心，放开周边

- 公司的战略是集中力量于电子信息领域，其他领域不涉足
- 敢于将鸡蛋放在一个篮子里，把活下去的希望全部集中到一个点上
- 坚持“针尖”发展战略不动摇，坚持“有所为，有所不为”的路线
- 对于企业业务，一是收窄产品面，二是收窄客户面

➤ 只有敢于放弃，才有明确的战略

- 战略，只有略了，才会有战略集中度，才会聚焦，才会有竞争力
- “有所为”的标准只有一条，就是不断地提升公司的核心竞争力
- 大数据流量时代，面对海量的管道基础设施需求，华为的责任就是提供连接，具体就是连接的设备



坚持“压强原则”，力出一孔

➤ 坚持“压强原则”，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

➤ 力出一孔，柔弱胜刚强

- 力出一孔，要加强向主航道的投入，在主航道上拉开与竞争对手的差距

➤ 优先保证研发和市场的投入比例

- 每年从销售额中提取10%作为研究经费

➤ 预研投入的钱不允许挪作他用

- 预研的费用预算占研发投入的10%，只能在10%的范围里使用，钱如果浪费就浪费了，但不能多花钱，没钱时不能多给
- 投资要讲求正态分布，两个牵引：客户需求牵引和技术牵引



搭大船过大海，坚持在大平台上持久地大规模投入

➤ 未来的竞争是平台的竞争

- 坚持平台战略
- 产品间的竞争从长期看，在于基础平台的竞争

➤ 要在平台建设上 有更多的前瞻性， 以构筑长期的胜利

- 在软件产品开发上，一要转向以平台为中心的开发体系，二要有可重复拷贝的可能性

➤ 搭大船，过大海，跟着主潮流走

- 顺应技术发展的大趋势，顺应市场变化的大趋势，顺应社会发展的大趋势，就能避免大的风险

➤ 通过大规模市场营销，加速研发高投入的良性循环

- 超大规模投入的指导思想就是要技术领先、扩大市场



战略竞争力量不应消耗在非战略机会点上

➤ 主力不应消耗在局部目标上

- 优质资源向优质客户需求倾斜，要放弃一部分低端客户需求
- 交不出利润的非主航道的领域，要缩减
- 发扬针尖战略，用大压强原则，在大数据时代领先突破；坚持不在非战略机会点上，消耗太多的战略竞争力量

➤ 要把战略能力中心，放到战略资源的聚集地去

- 要在全球范围内实现国际化的人才、能力、经验和资源的最佳配置以及资源的快速集结与共享
- 大公司要敢于用密集投资，缩短追赶时间和延长机会窗开启时间
- 要把战略能力中心放到战略资源聚集地去

11

开放、竞争、合作，构建良好的商业
生态环境

Next



坚持开放的道路不动摇

➤ 不开放就是死路一条

- 一定要坚持开放，消灭既得利益

➤ 像海绵一样不断吸取别人的优秀成果

- 一个不开放的文化，就不会努力地吸取别人的优点，逐渐就会被边缘化
- 创新是站在别人的肩膀上前进的，同时像海绵一样不断吸取别人的优秀成果，而非封闭起来的“自主创新”
- 强调开放，更多一些向别人学习，才会有更新的目标，才会有真正的自我审视，才会有时代的紧迫感



从上游到下游产业链的整体强健，是华为生存之本

➤ 未来企业间的竞争是产业链之间的竞争

- 企业的供应链就是一条生态链，客户、合作者、供应商、制造商在同一条船上
- 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

➤ 真诚地善待供应商，构建产业链的整体强健

- 要把供应商当朋友，但要明白朋友也应内外有别；友谊并不等于让步，尊重和谦虚不一定是软弱，目的是要实现双赢，要有策略、有修养、有原则，也要灵活
- 对待供应商的原则：关系要改善，制度要严格，纪律要清楚，处分不能手软

➤ 多栽花少栽刺，与合作伙伴共赢

- 不要敌视竞争对手，要开放、合作、实现共赢



建立有利于公司发展的商业生态环境

➤ 建设商业生态环境，要有战略思维

- 要学会“持强示弱，内刚外柔”，营造有利于公司发展的良好的商业生态环境

➤ 与友商共同发展，共同创造良好的生存空间

- 要敢于领导世界，但取得优势后，不能处处与人为敌，要跟别人合作；既要与友商达成适当的平衡，也要制止恶意竞争对手
- 华为不谋求市场垄断，不蚕食竞争对手，华为愿意加强与竞争对手的合作，沟通担负起构建未来信息社会的责任

➤ 以土地换和平，牺牲的是眼前的利益，换来的是长远的发展

- 不舍得拿出地盘来的人不是战略家



建立有利于公司发展的商业生态环境

➤ 依法纳税，合规运营，保障客户利益

- 必须遵纪守法，否则牺牲公司安全，也是消弱核心竞争力
- 华为花费巨大代价走向合规，就是在称霸世界的时候，不要让人家找到一个软肋，一击就垮

➤ 善待媒体，永远不要利用媒体

- 媒体关系也是生态环境的一部分，要低作堰，而不是高筑坝；适当改善与媒体的关系，永远不要利用媒体
- 搞媒体关系的人要敢于说话，要敢说错话；如果因为说两句错误导致组织垮掉，说明这个组织真不值钱



做国际市场秩序的维护者和建设者

➤ 我们决不做市场规则的破坏者

- 在海外市场开拓上，强调不打价格战，要与友商共存双赢，不扰乱市场，以免西方公司群起而攻之

➤ 做产业领导者要自律

- 一个领导者要能够洞察未来，包括产业未来的走向、趋势和变化
- 一个领导者要建立产业链的利益分享机制，让整个产业链挣钱多一点，风险小一点
- 一个领导者一定要做取舍，有所为有所不为，而且一旦做出选择就不要动摇
- 一个领导者要构筑有效的竞争环境，尤其是产业整体的盈利空间
- 华为要走的道路是站在行业领袖的位置上，为世界做贡献



12



业务管理的指导原则



Next





坚定不移的战略方向，灵活机动的战略技术

➤ 生生之谓易

- 所谓灵活机动的战略战术，就是要随情况的变化而调整
- 生生之谓易，易是指变化，强弱之间，胜败之间，优劣之间是随时随地随机变化的

➤ 用乌龟精神，追上龙飞船

- “乌龟精神”是指乌龟认定目标，心无旁骛，艰难爬行，不、不取巧、不拐大弯弯，跟着客户需求一步一步地爬行

➤ 根据环境随时变化阵形

- 有时候强调向核心收缩，队形就尖一点，强调一定要攻克一个技术；有时候又要根据客户需求进行力量的正态分布，队形又扁平点，这点就是产品的多元化
- 队形的变换，关键是看形势，根据环境随时变化阵形

➤ 有取有舍才叫战略

- 要因时因地，实事求是地决定采购策略，发挥专家组的自治作风，及时、快速地决策
- 工作中要实时变换方法，不要奉行教条主义
- 进攻要的是胜利，不是山头



抓主要矛盾和矛盾的主要方面

➤ 领袖要战略方向清晰，抓住主要矛盾和矛盾的主要方面

- 一把手要战略方向清晰，明确主攻方向
- 工作就是要找准方向，主管要谋定而后动，要想清楚再干

➤ 能否抓住主要矛盾，关键在于是否有明确的战略目标

- 浑水摸鱼，只有强者才能摸到鱼，要善于抓住主要矛盾及矛盾的主要方面，攻其一点，注意迂回
- 抓工作一定要纲举目张；兵不干活是领导无方，没有熊的兵，只有熊的官

➤ 抓主要矛盾，要加强对共性化的东西的归纳和规范

- 在变革中，要抓住主要矛盾和矛盾的主要方面，要把握好方向，谋定而后动，要急用先行、不求完美，深入细致地工作，切忌贪天功为己有地盲动
- 华为公司的管理，只要实用，不要优中选优



乱中求治，治中求乱

➤ 公司管理结构是一个耗散结构

- 应该让公司在稳定与不稳定、平衡与不平衡间交替进行，公司才能保持活力
- 通过耗散，使自己获得新生；耗散掉潜在的能量，从而形成新的势能

➤ 乱中求治，精细化管理的目的，是为了扩张不陷入混乱

- 只有公司内部管理理顺了，才有能力对抗外部压力
- 扩张必须踩在坚实的基础上，向海外市场扩张的过程中，一定要有良好的管理体系
- 精细化管理就是要有计划，有预算，有核算，各个指标数据都有据可依

➤ 治中求乱，打破平衡继续扩张

- 在不断地打破平衡又导向平衡的过程中，公司整体就会向前迈进一大步
- 企业内部不平衡的差异是组织优化自身的动力
- 精细化管理的目的是为了扩张不陷入混乱，而非紧关城门



扩张的同时必须能控制的住

➤ 在激励中约束，在约束中激励，取得激励与约束的平衡

- 要用制度化约束公司发展，有制度化的监控来约束，并有了增强核心竞争力的目标，才能缩短与西方公司的差距
- 华为面临的最大挑战是内部管理问题，即在组织、流程、IT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

➤ 不要盲目地铺摊子，企业不可穿上“红舞鞋”

- 华为公司的成功首先在战略上，紧紧围绕资源共享展开，不为其他的诱惑所动
- 坚持以业务为主导、会计作监督的宏观管理方法与体系建设。以业务为主导，就是按目标需求进行业务的最优化发展；以会计为监督，是指各级干部都要负有财经管理的责任，实行项目管理，加强核算与成本控制。这就是发展与制约相制衡的平衡管理

第三篇

效率



The page features several decorative elements: two sets of parallel lines sloping upwards from left to right, one in the top right and one in the bottom left. Each set consists of a longer outer line and a shorter inner line ending in a small dark red dot. Additionally, there are two L-shaped brackets, one on the left and one on the right, positioned around the central text.

13

未来的竞争是管理的竞争

Next

A simple downward-pointing arrow shape, formed by two lines meeting at a point at the bottom, located below the word "Next".



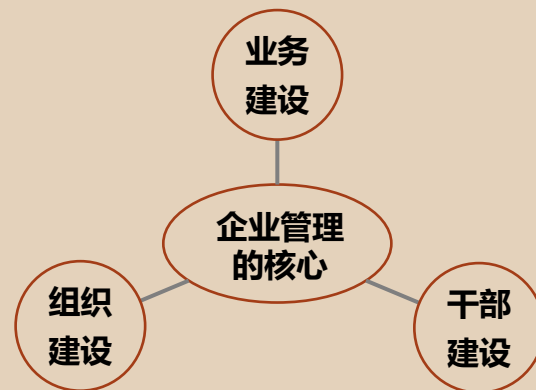
公司未来的生存发展靠的是管理进步

➤ 推动公司前进的最主要因素是机制和流程

- 唯有管理是买不来的，引进高学历、高层次人才的目的是理解、接受、消化先进的管理，有理解才能推得动
- 推动公司前进的最主要因素就是机制和流程；规模优势的基础是管理，低成本是管理产生的

➤ 我们需要扎扎实实建设好一个科学管理的平台

- 管理进步难在管理的变革，触及的都是人的利益





企业从必然王国走向自由王国的关键是管理

➤ 通过有效管理构建起一个平台，摆脱对资金的依赖、对技术的依赖、对人才的依赖

- 未来华为战胜对手的关键因素不是技术、资金、人才，而是管理和服务；管理就是要把框架搭起来，从宏观管理走向微观管理，服务就是加强整个队伍的服务意识建设

➤ 管理的最高境界是“无为而治”

- 管理控制的最高境界就是不控制也能达到目标
- 用规则的确定性来对付结果的不确定

➤ 我们能够留给后人的财富就是管理体系

- 留给公司的财富只有两样：一是管理架构、流程与IT支撑的管理体系；二是对人的管理和激励机制
- 华为最宝贵的是无生命的管理体系



向管理要效益

➤ 提高效益的潜力在提高效率，提高效率的关键在改进管理

- 如何提高单位时间的效益？就是简化管理
- 管理主题的三原则：有利于潜力增长，有利于效益增长，有利于组织和文化的一致性

➤ 提高人员效益应当是管理改进的一个重要目标

- 企业最重要、最核心的就是追求长远地、持续地实现人均效益增长；公司效益增长速度应该超过工资增长速度

➤ 实事求是地设置针对性的人均效率改进目标，牵引业务单元改善投入产出

- 过低的人均效益要求必然带来组织的过度膨胀和机构臃肿

➤ 提高效率，不是要增加劳动强度，而是要减少无效工作

- 战略聚焦、简化管理，减少不必要的重复劳动，最大的节约是坚决不做不该做的事情



14



企业管理的目标是流程化组织建设



Next





建设从客户中来、到客户中去的流程化组织

➤ **所有组织及工作的方向只要朝向客户需求，就永远不会迷航**

- 明确了以客户需求为导向的公司发展目标，就要进行流程化的组织建设。才可以快速响应又保持低成本

➤ **按照主干流程化构建公司的组织及管理系统**

- 组织结构的确，要先理顺主干流程，再根据主干流程确定组织架构，2个原则：必须要收缩战线；要变成时效型组织

➤ **基于流程分配责任、权力以及资源**

- 每级责任者在签字时，都要明确自己的处理意见，不能将矛盾上移；会签一般应是责任者、主管者、分管领导
- 流程化组织就是基于以流程来分配权力、资源以及责任的组织

➤ **在组织与流程不一致时，改组组织以适应流程**

- 产品发展的路标是客户需求导向，企业管理的目标是流程化的组织建设
- 华为龙头原理：以Marketing为龙头，内部组织通过IPD、ISC等管理体系相互关联相对稳定，龙头摆动其他关节也相对摆动



建立“推拉结合，以拉为主”的流程化组织和运作体系

➤ **把指挥所建在听得到炮声的地方，
“让听得到炮声的人呼唤炮火”**

- 流程变革必须以客户为起点，以一线为中心，从一线开始，也只能从一线开始；平台（支撑部门）是为一线作战部队服务的
- 流程简单清晰，组织精兵简政，奋斗能多打粮食

➤ **地区部要成为区域的能力中心与资源中心，有效组织和协调遍布全球的公司资源为客户服务**

- 能力提升以项目组为中心，管理建设以代表处为基础，组织和管理体系叠加在这两个基础上
- BG以销售额为中心，区域以利润为中心；战争决策权应授予代表处

➤ **未来公司的建制，前端是对付不确定性的精兵组织，后端是对付确定性的平台和共享组织**

- 一线组织要从“屯兵”模式向“精兵”模式转化，以应付不确定性；确定性的事情由平台或共享组织来支持与服务
- 加强战略预备队建设，建立大区协调机制，战略性地机动调整力量



建立“推拉结合，以拉为主”的流程化组织和运作体系

➤ 总部从管控中心向支持、服务、监控中心转变

- 战略问题是高层指挥基层，战术、战役问题是前方指挥后方，后方要尽力支持前方要求
- 后方的支持服务要联勤化、共享化，提高效率和效益
- 考核确定性业务就是效率与效益

➤ 以全球化视野进行能力中心建设，满足全球作战需要

- 根据地区文化、人群特点，在全球建设不同的能力中心；要把战略能力中心放到战略资源聚集地去
- 财务和业务要推行共享中心，共享中心的人要转变成半业务型的专家



从以功能为中心向以项目为中心转变

➤ 未来的战争是“班长的战争”

- 公司组织变革的方向：在主航道组织中实现“班长战争”，一线呼唤炮火，机关转变职能；非主航道组织去矩阵化或弱矩阵化管理，简化组织管理
- “班长的战争”核心是组织和系统支持下的任务式指挥，实现一线呼唤炮火

➤ 项目是经营管理的基本单元和细胞

- 项目管理是公司管理进步的基础细胞
- 项目是项目经营最基本的细胞

➤ 项目成本核算是各级组织优良管理的基础

- 代表处经营管理真正的重心是项目和客户，应以项目、客户作为基础的核算单元
- 项目概算、预算、核算、决算是项目经营管理中的关键活动，四算拉通的服务对象是系统部以及各类项目组，价值在于支持项目层面的经营管理

➤ 实行项目全预算制和资源买卖机制

- 项目经营团队根据业务计划及授权预算向支撑组织购买资源，支撑组织要对资源的效率负责



管理体系建设的导向是简单、实用、灵活

➤ 一定要站在全局的高度来看待整体管理架构的进步

- 要成为大公司，就要建立灵活的管理体系，实现企业内部资源共享

➤ 简单就是美

- 挺好效率，降低成本，是管理做实的体现
- 流程必须最简单、最实用，而不是完美；过多的控制点会降低运行效率，增加运作成本，滋生官僚主义及教条主义
- 流程责任制的主体应该及时、准确地提供服务，合理设置审查点，提高效率

➤ 管理体系只要实用，不要优中选优

- 现阶段的管理创新就是要去消化西方成熟的管理
- 历史上失败的变革都因操之过急，展开面过大，过于僵化导致的



管理体系建设的导向是简单、实用、灵活

➤ 均衡发展，就是抓短的一块木板

- 华为组织架构的不均衡，是低效率的运作机构
- 全公司要建立起统一的价值评价体系，统一的考评体系，才能使人员在内部流动和平衡成为可能

➤ 授权、制衡与监管

- 既要坚定不移地实行权力下放，同时也要有相应严格的制度
- 高薪不能养廉，要靠制度养廉。如果员工假积极一辈子，那就是真积极；所谓假积极，就是因为制度制约了他
- 现代管理体系就是一种不信任体系，否则就没必要流程化、认证化，加强监控，但操作过程中是以人为善的
- 公司的管理是以业务为主导，会计为监督

15

**从客户中来，到客户中去，以最简单、
最有效的方式实现流程贯通**

Next



建设“从客户中来，到客户中去”的端到端流程体系，提高运营效率和效益

➤ 例行管理要坚决贯彻流程化管理

- 出现例外管理时，增设例外管理机构，允许一些不符合流程化的必不可少的业务流动，才是科学合理的
- 流程的三个作用：正确及时交付；赚到钱；没有腐败

➤ 流程化就是标准化、程序化、模板化，但不是僵化

- 规范化管理的要领就是工作模板化

➤ 确立流程责任制，才能真正做到无为而治

- 华为确立的是对事负责的流程责任制，目的是要及时准确地提供服务和支持，追求的是要产粮食，而不是没事故
- 管理的两个原则：对事负责制，是一种扩张路线，只对目标负责；对人负责制，是一种控制管理体系，其弊端是拉关系、走投机路线
- 组织创新的最大特点是经过组织实验、评议、审查之后的规范化创新



建设“从客户中来，到客户中去”的端到端流程体系，提高运营效率和效益

➤ 坚决把流程端到端打通

- 华为的未来愿景是必须做一个包括核心制造在内的高技术企业，最主要的包括研发、销售和核心制造。围绕这三个领域，要实行全流程贯通，端到端的服务，即从客户端再到客户端
- 流程推行要先解决“通”的问题，先打通，再优化，开始不要太复杂，不能纠缠在局部问题上
- 端到端流程是指从客户需求端出发，到满足客户需求端去，提供端到端服务，端到端的输入端是市场，输出端也是市场
- 任何管理体系的推行，都必须在公司具备充分条件，并且大家都理解和认识到这种系统性结构的必要性的时候，才能有效

➤ 主要流程清晰，末端系统要灵活开放

- 流程一定要描述正确，流程的正确不在于复杂，而在于简洁



规范面向市场创新的流程体系，制度化地快速推出高质量产品

➤ 坚定不移地推行IPD，这是走向大公司的必由之路

- 在产品研究方面，要处理好面向未来与面向客户的关系，关键是要缩短商品进入市场的时间差；产品的开发是一个真正实现商品化的全过程

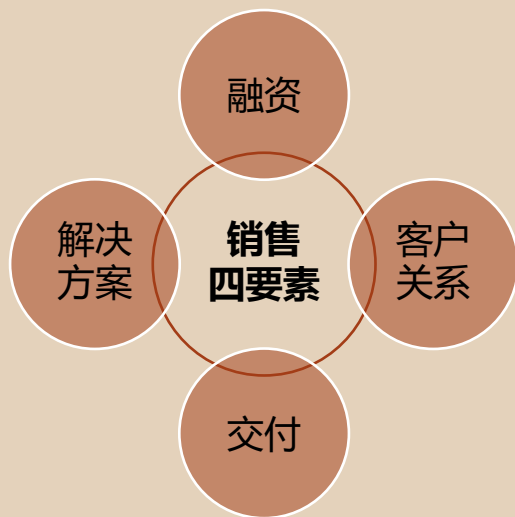
➤ 既要有十分规范、卓有远见的长远项目评审体系，又要有灵活机动、不失原则的短线评价机制

- 管理的目的、认识新技术的目的是为了业务，不能停下来关起门搞管理，也不能孤立地去研究技术。规范化也是为了提高速度，同时要允许一些小项目有一定的自由度，小项目可以不受工作方法的限制，多一些发展空间和风险决策，让他有快速成功的可能性



贯通面向客户做生意的流程体系，实现有效益的扩张

➤ LTC主干流程一旦突破，公司整个流程系统就贯通了



➤ 打通LTC流程的关键是全流程的数据要打通

- 合同全流程数据要打通，销售环节关注合同、生产环节关注订单、交付环节关注项目
- 流程通最根本是数据要通，要求：一是要重视数据录入工作，二是信息流要跑快

➤ 好的合同条款是实现高质量交付和盈利的基础

- 只有合同获取阶段和合同交付阶段，贯穿其中的魂就是执行的成本，以及最后的利润



创建敏捷的供应链和交付平台

➤ 计划是龙头

- 计划要分解到各个执行者，一定要让执行者弄明白他们的任务是什么；制订计划的人一定要明白业务

➤ 供应链面向客户缩短货期、快速响应需求，提升客户满意度，不一味追求最低供应成本

- 要建立核心生产能力，才能对供应链有深入的理解，才能打通供应链；供应链布局主要基于科学管理，不考虑商业环境改善因素，主要考虑的是如何建立科学有效的供应体系

➤ 一次把事情做好

- 中心仓库未来应该是虚拟化的，从合同到站点，一次把事情做对



以客户体验牵引服务流程体系的建设

➤ 服务将成为未来市场竞争的制胜法宝

- 技术尖子要放到研发、中试、生产中循环流动，使之成为新产品的维护主力，客户技术支援专家将是公司未来的宝贵资源

➤ 通过非常贴近客户需求的真诚的服务取得客户的信任

- 哈佛写的华为案例指出，华为公司之所以能够在国际竞争中取得胜利，最重要的一点“是通过非常贴近客户需求的、真诚的服务取得了客户的信任”



加强战略规划、经营计划与预算的闭环管理

➤ 战略驱动业务计划，业务计划驱动预算，预算保证战略落地

- 人力资本的增值，要优先于财务资本的增值
- 要先抬头看目标，低头思责任，然后才是去研究如何用计划预算驱动

➤ 预算管理的主要作用是牵引公司前进，而不是有多少资源做多少事

- 销售目标作为各业务部门的牵引目标，不作为资源配置的依据，可作为资源配置的参考；业务部门按现实目标配置资源，按挑战目标的实际大成都决定是否增配资源

➤ 实行计划预算核算的闭环管理

- 预算的源头应该是客户，只有把面向客户销售的预算做清楚，才能向后分解成可靠的、扎实的产品及区域维度的年度预算；预算与核算的规则应该一致，才能实现“预算闭环”

The page features several decorative elements: two L-shaped brackets on the left and right sides, two parallel diagonal lines in the top right, and two parallel diagonal lines in the bottom left. Each of these diagonal line pairs has a small dark red dot at its upper end.

16

打造数字化全连接企业

Next

A simple downward-pointing arrow shape, composed of two lines meeting at a point at the bottom, indicating the next slide.



要想富，先修路

➤ 华为的潜力在管理，而管理的重要工具是IT

- IT可以大大提高管理的效率和速度，但不要迷信，因为创造性思维在于员工，IT只是一个实现的工具
- 管理信息系统是公司经营运作和管理控制的支撑平台和工具

➤ 公共平台性投入要适度超前

- 公司建立IT系统及信息是为了服务作战，要保持最大的开放，确保全员参与、全员使用
- IT建设要快于变革进度，要产生对未来的支持，变革的路可以按节奏走，不要急
- 大公司要靠自动化、信息化、数字化才能管理好



我们的目标是建设世界最优质的IT网

➤ 要用“欧美砖”来建一座万里长城

- 华为要保持开放，做系统集成，不是机械、教条的集成，而是成分地消化和吸收的集成
- IT要先修路，要通过购买业界先进软件包，为流程变革提供路标指引，并固化变革成果

➤ IT系统建设要有长远眼光及结构性思维

- 企业的信息化，难在企业管理的商业模式数字化难于归纳完成，一个企业的信息化，应该包含把企业所有管理成熟的流程制度根植于数据库里面，根植于IT网络里面，使任何行政业务处理都能够通过企业信息化系统来支持，而不是简单的办公自动化

➤ 我们的IT不能追求尽善尽美，要适用，要简便，否则反而束缚了我们

- 引进IT管理系统方面要反幼稚，要买成熟的、大家都在用的、自己能用好的、能解决问题的系统
- 新旧系统不要同时优化，要建立防火墙，对现行管理的优化应抓住主线条进行
- IT建设工作评价只有一个标准：就是要做好



用互联网方式打通全流程，降低内外交易成本

➤ **公司不要炒作互联网精神，应踏踏实实地夯实基础平台，实现与客户、供应商的互联互通**

- 有互联网冲动的员工，应该踏踏实实地用互联网的方式，优化内部供应交易的电子化，提高效率，及时、准确地运行

➤ **用互联网的方式把公司内部流程打通**

- 互联网的本质作用在于用信息化改造实体经济，增强其优质、低成本和快速响应客户需求的能力，即提升实体经济的核心竞争力
- 坚决贯彻全流程打通，就是华为最重要的互联网



数据是公司的核心资产，流程通最根本是数据要通

➤ 数据是公司的核心资产，信息系统是公司生死攸关的系统

- 信息工作的两类问题：一类是信息的输入、输出问题，一类是信息垃圾问题
- 数据是公司的核心资产，数据准确是有效的内控基础

➤ 流程通最根本是数据要通，数据治理要正本清源

- 合同的核心条款（交付条款、付款条件）极有价值，销售体系要将完整、正确的合同信息向下游环节传递；合同更改在销售过程中不可避免，关键在于确保将变更信息准确地传递给合同管理和交付履行组织



基于数据和事实进行科学管理

➤ 互联网时代，科学管理没有过时

- 基于数据和事实进行科学管理

➤ 严格的数据、事实与理性的分析，是科学管理的基础

- 科学管理的特征就是实事求是
- 精细化管理就是要有计划，有预算，有核算，各个指标数据都有据可依



信息安全关系到公司的生死存亡

➤ **我们要高度重视信息安全，各级干部要加强员工的思想教育**

- 信息安全要靠所有的员工

➤ **信息安全是公司重大的系统工程，要有架构性思考，从整体看如何构建未来安全环境**

- 在信息安全上要学“灰色”，不要防卫过度，一定要明确防范谁，防范什么内容
- 抓信息安全要与商业战略紧密结合；信息安全是系统工程，要有架构性思考

➤ **加强内部开放，重点防护核心资产**

- 为了开放，才搞信息安全，只有需要的人看得到他应看到的东西，才叫信息安全
- 技术要保密，对内要开放

The slide features several decorative elements: a large number '17' in the center, the title '管理变革的方针' below it, and the word 'Next' at the bottom. The background is a light beige color. There are four sets of thin, dark red lines: two sets of parallel lines slanting upwards from the bottom-left and top-right, and two L-shaped brackets on the left and right sides of the central text.

17

管理变革的方针

Next

A simple downward-pointing arrow made of two dark red lines, indicating the next slide.



引进世界领先企业的先进管理体系，要“先僵化，后优化，再固化”

➤ 在学习西方先进管理方面，我们的方针是“削足适履”

- ISO9000存在僵化、教条的东西，MRP II缺乏弹性，修改后更加合理，企业管理更加有效；对于引进的美国的管理体系，要做到“削足适履”，与国际接轨；对于IBM的管理方法，一定要在理解的基础上去创新，而不是在没有充分理解以前就表明一些东西
- (IPD) 切忌产生中国版本、华为版本的幻想；引进要先僵化，后优化，还要注意固化

➤ 坚定不移地把西方公司科学的管理体系在华为落地

- 西方公司自科学管理运动以来，历经百年锤炼出的现代企业管理体系，凝聚了无数企业盛衰的经验教训，是人类智慧的结晶，是人类的宝贵财富。我们应当用谦虚的态度下大力气把它系统地学过来

➤ 华为的管理哲学是“云”，一定要下成“雨”才有用，“雨”一定要流到“沟”里才能保证执行的准确度

- “云”是华为的管理哲学、战略诉求、行业环境等内外因素；“雨”是公司的经营活动；“沟”是IT S&P、IPD、IFS、ISC、LTC、CRM等打造的平台



不断改良，先立后破，无穷逼近合理

➤ 管理变革的“七反对”原则

- **坚决反对完美主义**：坚持管理改革不但要；要以及及时、准确、低成本地实现交付
- **坚决反对盲目创新**：要处理好管理创新与稳定流程的关系；大力提倡改良，谨慎使用改革
- **坚决反对繁琐哲学**：坚决反对形而上学、幼稚浮躁、机械教条和唯心主义，特别要反对形左实右
- **坚决反对没有全局效益提升的局部优化**：在公司稳定发展时期，管理上的大胆探索不能提倡
- **坚决反对没有全局观的干部主导变革**
- **坚决反对没有业务经验实践的人参加变革**
- **坚决反对没经过充分认证的流程进入实用**

➤ 不断改良，不断优化，无穷逼近合理

- “变法”一定要保证科学性，要保持不断的协调，要先“立”后“破”；“小改进、大奖励”



管理变革的关键是落地

➤ 坚定不移地把管理变革进行到底，这是我们走向国际化的根本保证

- 任何一种新制度的产生和推行，都需要一定的环境和土壤；任何一个变革，关键在于其能否落地

➤ 变革要先易后难

- 在容易的地方开始实战，同时训练、培养干部；管理变革应该是两批人，一批攻城部队，一批守城部队
- 对于变革目标设定，要有现实主义精神，不要追求理想主义；公司应该围绕一个近期目标来变革

➤ 要加强变革战略预备队的建设，巩固管理变革的成果

- 内部人才市场、战略预备队的建设，是公司转换能力的一个重要方式，是以真战实备的方式来建立后备队伍的。内部人才市场，是寻找加西亚与奋斗者的地方



开放、妥协、灰度

➤ 开放、妥协的关键是如何掌握好灰度

- 开放、妥协、灰度是华为文化的精髓，也是一个领导者的风范
- 在前进的路上，随着时间、空间的变化，必要的妥协是重要的。没有宽容就没有妥协；没有妥协，就没有灰度；不能依据不同的时间、空间，掌握一定的灰度，就难有合理审时度势的正确决策
- 人与人的差异是客观存在的。所谓宽容，本质就是容忍人与人之间的差异；不同性格、不同特长、不同偏好的人能否凝聚在组织目标和愿景的旗帜下，靠的就是管理者的宽容；宽容所体现出来的退让是有目的有计划的，主动权掌握在自己的手中

➤ 一个企业活的灵魂，就是坚持因地制宜，实事求是

- 解决僵化问题的唯一方法就是坚持实事求是

➤ 用规则的确定来应对结果的不确定

- 华为公司未来的胜利保障，主要是三点要素：第一，要形成一个坚强有力的领导集团，但这个核心集团要听得进批评；第二，要有严格有序的制度和规则，这个制度与规则是进取的；第三，要拥有个庞大的、勤劳勇敢的奋斗群体，这个群体的特征是善于学习



管理变革的目的是多打粮食和提高土壤肥力

➤ 管理变革的目的是提升一线作战能力、多打粮食

- 价值的产生不完全在于成本降低，提高竞争力和盈利能力才是最主要的目标
- 变革最主要是围绕“为客户服务创造价值”来设立流程、制度，不能为这个中心服务的，我们都要简化
- 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1等），以及增加土地肥力（战略贡献、客户满意、有效管理风险）

➤ 把危机与压力传递到每一个人、每一道流程、每一个角落

- 不能为客户创造价值的部门为多余部门，不能为客户创造价值的流程为多余流程，不能为客户创造价值的人为多余的人

➤ 利润一定是我们最后的目标

- 对不能直接进行效益考核的部门，强调自己和自己比，今天和昨天比
- 企业生产最主要的目标是服务客户获取利润



华为公司最大的浪费是经验的浪费

➤ 不断地总结经验，有所发现，有所创造，有所前进

- 要善于总结经验，要开放；要进行自我批判；一定要在战争中学会战争
- 华为“以客户为中心”的核心价值观是我们永远不可动摇的旗帜
- 只有有正确的假设，才有正确的思想；只有有正确的思想，才有正确的方向；只有有正确的方向，才有正确的理论；只有有正确的理论，才有正确的战略

➤ 通过编写案例总结经验、共享经验、开阔视野

- 知识是平面的，而工作常常是个性的，从学习案例入手，是知识能力比较强的人一种认识客观规律的方法，会使你进步较快

➤ 通过训战结合，培养掌握综合变革方法的金种子，播撒到各地去生根开花结果

- 要改变封闭式培训的习惯，转变为在流程操作过程中言传身教的导师制；建立金种子计划；训战结合的赋能和考试全以沙盘为中心



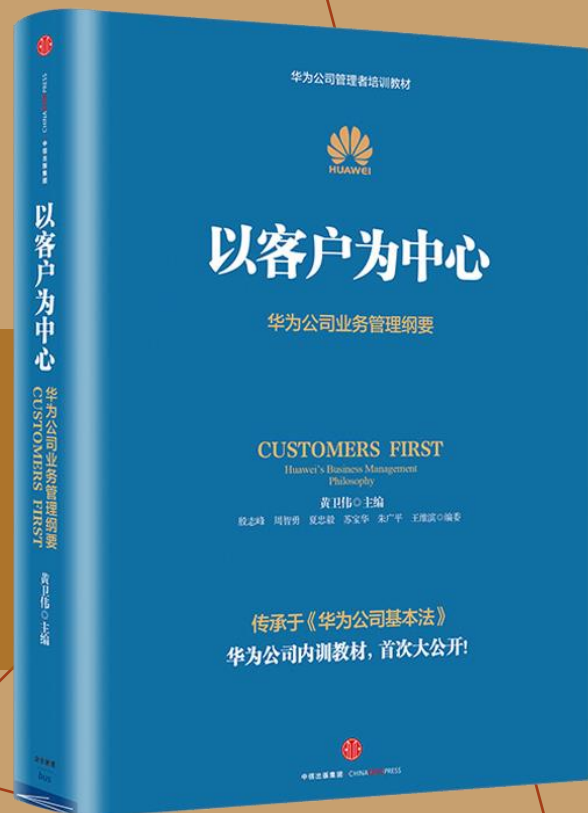
世界上只有善于自我批判的公司才能存活下来

➤ “惶者生存”，不断有危机感的公司才能生存下来

- 搞体系建设，先要站在自我批判的角度，不能故步自封
- 自我批判是掘松管理土壤，使优良管理扎根生长的好办法；自我批判是为了优化进步和建设发展而不断地超越自我，以有利于公司去除一切不能使先进文化推进的障碍，以有利于公司建立一个合理的运行程序，促进公司整体核心竞争力的提升

➤ 只有强者才会自我批判，也只有自我批判才会成为强者

- 英特尔安迪·格鲁夫的“只有偏执狂才能生存”的观点，还应该加上一句话，要善于自我批判，懂得灰色，才能生存
- 没有自我批判，就不会认真听清客户的需求，就不会密切关注并学习同行的优点，就会陷入以自我为中心；没有自我批判，面对一次次的生存危机，就不能深刻自我反省，自我激励；没有自我批判，就会故步自封，不能虚心吸收外来的先进东西；没有自我批判，就不能保持内敛务实的文化作风；没有自我批判，就不能剔除组织、流程中的无效成分，建立起一个优质的管理体系，降低运作成本；没有自我批判，各级干部不讲真话，听不进批评意见，不学习不进步，就无法保证做出正确决策和切实执行



- 主 编：黄卫伟
- 内容提炼：@ftjk2008
- PPT设计：@ftjk2008

谢谢观赏!