《华为经营管理》丛书

华为的战略管理

Huawei's strategic management

根据华为前高管管理团队资料整理汇编

修订版（6 版）

目 录

第一章 引言.....6
1.1 战略规划是门艺术，战略管理才是科学.....6
1.1.1 战略规划是门艺术，战略管理才是科学.....6
1.1.2 战略规划的目的是为了达成可执行的共识，解决大家“愿不愿意干”的问题.....7
1.1.3 没有勇气直面瓶颈就无从谈起战略解码，解码要解决“能不能干成”的关键问题.....10
1.1.4 打造流程型组织能力是战略执行的关键，要解决“干的顺不顺”的问题.....13
1.1.5 管理就是树导向，要解决“干得爽不爽”的问题.....14
1.1.6 经营管理是项持续的体力活，从开会看企业的经营管理水平.....16
1.2 了解华为战略神器——“五看三定”.....19
1.2.1“五看”.....20
1.2.2“三定”.....30
1.3 华为战略解码工具——BEM.....31
1.4 三个战略讲述华为终端在国内因何崛起？.....36
1.4.1 战略转型：向“以消费者为中心”转型.....36
1.4.2 战略实施：借东风，组织、渠道、人才协同推进.....38
1.4.3 战略耐心：以大服务和新零售赢未来.....40
1.5 华为是如何度过“华为的冬天”的？.....42
第二章 华为的战略规划.....50
2.1 聚焦战略.....50
2.2 削足适履.....53
2.3 “狼子野心”.....56
2.4 多向联合.....59
2.5 绝对消化.....62
2.6 迂回战术.....64
2.7 立足核心.....66

2.8 以法治企.....69
第三章 华为如何将战略规划能力建设在组织上？.....72
3.1 让战略有灵魂——战略思想.....73
3.2 让战略从艺术到可管理可执行——战略规划和管理.....77
3.3 提升抓住战略机会的核心能力——管理变革.....80
3.3.1 战略管理流程.....81
3.3.2 业务管理流程.....81
3.3.3 功能领域的流程.....82
3.3.4HR、财经、IT.....82
第四章 华为战略管理方法和工具简单介绍.....83
4.1 BLM.....83
4.1.1 华为是用 BLM 做战略的吗？.....84
4.1.2BLM 的框架是什么？.....84
4.2 战略执行.....88
4.2.1 战略解码执行怎么做好？.....88
4.2.2 华为的战略执行用什么方法？.....89
4.3 战略已经确定但还没有达成.....104
4.4 企业的变革应该从哪些地方切入？.....105
4.5 像我们这种国企以及传统企业，动力系统打造有什么好的方法？.....106
第五章 华为战略管理体系解读.....106
5.1 华为战略管理.....106
5.1.1 华为战略管理体系.....106
5.1.2 年度业务计划.....110
5.1.3 战略管理在华为的发展历程.....110
5.2 战略解码.....111
5.2.1 为什么要解码华为的管理体系？.....112
5.2.2 组织绩效目标的战略解码.....113
5.2.3 战略解码的价值和意义.....114
5.3 华为抓住战略机会点的核心因素.....115

第六章 华为战略管理的成功要素在哪里？.....116
6.1 以客户为中心.....117
6.2 以目标为导向.....119
第七章 华为在抓住战略机会的路上有哪些鲜为人知的故事？.....122
7.1 抓住产业调整期奠定长期市场格局：光网络“弯道超车”，实现行业第一.....124
7.2 反周期成长：“传送史上最划算的一笔收购”.....125
7.3 在大机会时代，千万不要机会主义：就像一只猫，弓缩着身子，直到市场机会成熟.....126
7.4 不放弃低端市场：“脑袋”进去了，“屁股”还露在外面.....128
第八章 华为如何成功实现每一步的战略创新？.....130
8.1 传统企业在创新管理方面存在的问题.....131
8.2 华为的创新理念与实践.....133
8.3 华为创新和战略规划的关系，怎样结合战略规划做好创新？.....140
8.4 结合华为实践，针对创新管理提出一些建议.....152
第九章 华为的汽车战略：我们不造车，但要创造 70%新价值.....155
9.1 变道超车.....155
9.2 第三生活空间.....157
9.3 70% 的增量价值.....158
第十章 华为“明星”谈华为战略.....160
10.1 华为高级管理顾问黄卫伟：华为 AI 战略与人才发展观.....161
10.1.1 华为 AI 不做大架构.....161
10.1.2 基础研究和基础教育是 AI 的重要引擎.....162
10.1.3 学习能力、进取意识是关键.....164
10.1.4 不信任管理走向信任管理.....167
10.1.5 AI 时代华为面临哪些挑战.....167
10.2 轮值 CEO 徐直军谈华为战略：做多联接、撑大管道、使能行业数字化169
10.2.1 做多联接.....171
10.2.2 撑大管道.....172

10.2.3 使能行业数字化.....172
第十一章 任正非的战略观.....174
11.1 任正非：不懂战略退却的人，就不会战略进攻.....174
11.1.1 做好产业的分工与组合，做强 ICT 产业.....174
11.1.2 敢于突破自我，引领产业发展.....176
11.1.3 研发要加强新陈代谢，加强人员流动.....177
11.1.4 聚天下英才，每一个产业都要成为世界第一.....178
11.2 任正非的战略观：鲜花插在牛粪上.....178
11.2.1 战略思想.....179
11.2.2 组织战略.....180
11.2.3 产品战略.....181
11.2.4 创新战略.....181
11.2.5 竞争战略.....182
11.2.6 人才战略.....183
11.3 任正非在 2018 年 IRB 战略务虚研讨会的讲话.....184
11.3.1 重视体验，以商业需求曲线和技术生长曲线叠加的最大值作为战略目标，并随时间漂移.....184
11.3.2 控制横向扩张，聚焦攻破城墙口，做好充分的战略准备.....185
11.3.3 敢于用人，加强新鲜血液循环，让组织充满活力.....185
第十二章 华为从战略到执行.....187
12.1 华为前产品线总裁解读战略管理框架 DSTE——从战略到执行.....187
12.1.1 为什么战略这么重要？.....187
12.1.2 什么是战略呢？.....188
12.1.3 什么是好战略？.....188
12.1.4 从战略到执行 DSTE.....189
12.2 华为前常务副总裁费敏：华为执行力的意义远远大过“战略和创新”199
12.2.1 华为是如何定义战略的？.....200
12.2.2 如何理解企业的创新力？.....201
12.2.3 华为的做法.....203

12.3 华为前副董事长洪天峰：穿越混沌区——从战略到执行.....206
12.3.1 制定战略的误区.....206
12.3.2 制定战略的方法.....207
12.3.3 战略执行的管理工具——平衡积分卡.....209
12.3.4 组织能力建设是一个“升维”的过程.....210
12.3.5 稳定的可积累的架构.....211
12.3.6 政策制定：搞清楚“是什么”.....212
第十三章 华为公司的全面需求管理.....213
13.1 华为的需求管理.....213
13.1.1 什么是好的需求管理？.....213
13.1.2 华为需求管理的特点.....215
13.1.3 华为需求管理走过的历程.....217
13.2 市场客户需求收集.....218
13.2.1 怎么收集和管理客户的需求？.....218
13.2.2 华为的市场客户需求收集特点.....220
13.3 中长期需求管理.....222
13.3.1 业界常见的关于客户中长期需求管理.....222
13.3.2 华为是怎么进行中长期需求管理的？.....223
13.4 竞争需求管理.....224
13.4.1 关于竞争需求的管理.....224
13.4.2 华为的竞争需求管理.....225
13.5 全面需求管理.....227
13.5.1 华为全面需求管理的实践案例.....227
13.5.2 华为全面需求管理的流程和管理的机制.....229
13.6 怎么做好需求的决策和管理？.....235
第十四章 以土地换和平，华为终得天下.....237
14.1 遍天下的合资伙伴.....238
14.2 华为的“友商”价值观.....241

第一章 引言

1.1 战略规划是门艺术，战略管理才是科学

这几年经常和很多企业家交流，也担任了不少著名上市公司/创业公司的长期顾问和高管教练的工作，很多人经常给我反馈问题，绝大多数都是关于战略执行落地的，这其中主要就是对于战略管理的一些误区没有理解清楚。

今天就用几句话把这些问题统一答复一下，作为我的主题发言，我认为这些是战略管理的心法，讲明白了就 OK 了。

1.1.1 战略规划是门艺术，战略管理才是科学

因为我是一名教练，我经常会假设场景，用提问和讲故事的方法来隐喻地启发大家。

Q：任正非和马云都是大家公认的战略大牛，如果让任总、马老师和在座各位企业家制定我们公司的战略，做出来的战略会不会是一样的？

答案是肯定不一样。因为每个人的偏好、经验、优势和意图都不同，做出来的就一定不同，这就是典型的艺术家行为，都是独一无二的，没有相同。艺术家是很难通过这种 1 对多的培训方式培养出来，那就要有一些天赋和机遇，然后有 1 对 1 的教练启发出来的。

有些企业找了多个咨询公司帮自己定战略，做出来的都不相同，于是就困惑了，就问我哪个对；我告诉他都对，站在不同的角度去看，都有它的道理。

Q：那么到底谁做出来的战略是好战略？

谁真正把它落地了，谁的就是好战略，凡是不能执行落地的战略都是口号。

2015 年秋天在北京一个咖啡厅，我和一家全球著名的战略咨询公司的中国区合伙人聊天，我就问他：一年你做了那么多项目，到底有多少落地的？最终的答案是几乎没有成功落地的。

就像我 2016 年担任一家企业顾问的第一天，他们的总裁就从保密柜里拿出一份装订精美的报告给我看，说这是 2015 年花了 1000 多万请了罗兰贝格帮他们做的战略咨询报告，有一些观点不理解，想请我先解读一下。这是多大的浪费！

这些咨询公司的顾问也不能说不辛苦，但他们用自己的偏好，自己的特长，自己的视角做出了一份自己觉得很满意的报告，最终我们的执行团队认为这不是他的偏好、他的特长和他的意愿，最终被束之高阁。

所以我说战略规划是门艺术，存在偶然性和不可复制，但战略管理才是科学，科学是要见到必然的结果的，要通过科学的管理过程把我们的战略转化成市场结果。

华为其实并没有刻意的追求战略规划的精妙，他花了大量的精力在进行战略可执行的科学管理，我们把这个称之为 DSTE（Develop Strategy To Execution），有了这套框架就能确保我们从战略规划à战略解码à战略执行à战略评估形成一套闭环的动态螺旋成长的机制。

有人细心就发现，我给很多人讲过的各种方法都是动态闭环的机制，不论 DSTE、BLM、瓶颈突破六步法、战略复盘、PDCA 等，只有这样才能形成系统的螺旋成长。

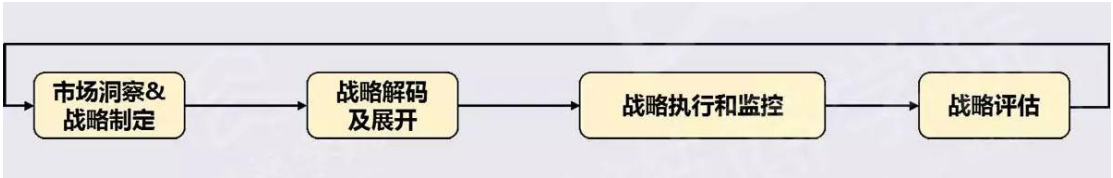


图 1：华为的战略管理流程框架 DSTE 简版

1.1.2 战略规划的目的是为了达成可执行的共识，解决大家“愿不愿意干”的问题

很多企业花了很多银子请咨询公司做战略规划，我想告诉你那是多么亏的事情。

Q：做战略规划的目的是干什么？

每个人因为自己的角色不同带来视角的不同，我们俗称“屁股决定脑袋”。

老祖宗在造词的时候也很考究，叫“观点不同”，观点顾名思义，站在不同点上去观；老外也这么讲，Viewpoint 就是站在不同的 point 上去 view。销售站在自己的立场，总在指责产品和交付的问题；研发坐在自己的屁股，也在指责销售不专业；供应链也在指责周边团队的不配合……于是大家就这么内耗起来了。

你们很多人都听过我讲“熵”的概念，很多企业之所以出现大量的内部勾心斗角，部门墙，协同不顺畅，其根本的原因是大家都站在自己的立场玩着自己的小游戏，对整体组织就产生了熵增的效果。

而战略就是构建一个大游戏，让人人都在其中，而没有时间去玩自己的小游戏的过程。所以战略规划的目的是为了共识，为了以后大家都能发自内心意愿去执行战略。所以你们发现我把华为业务领先战略模型 BLM（Business Leadership Model）的左边改成了战略共识而非战略制定，因为制定的目的是为了共识。

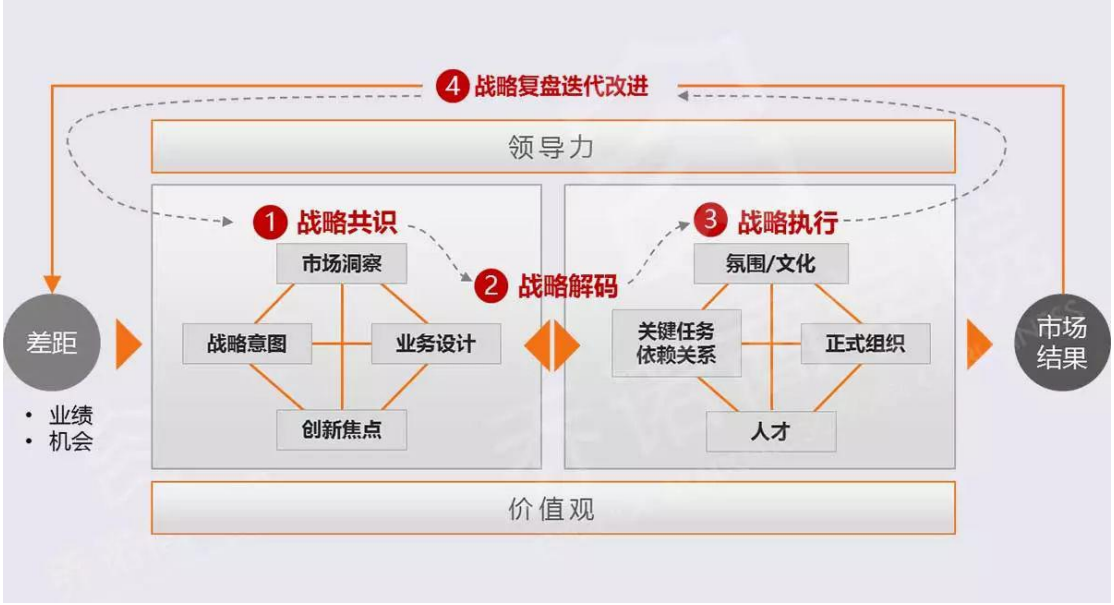


图 2：经过华为应用打磨的业务领先战略模型 BLM

Q：那怎么让大家达成共识呢？是要让每个人脑袋想法都跟 CEO 一样，都完全认同吗？

不是的，那是绝对不可能做到的。

共识有几种情况：

第一种是用系统思考的方式，让大家建立起参与感，并且获得信息对称，做出趋同的认知。

先让大家一起站在外部客户的视角去看看，谁是我们客户，谁是我们敌人，什么是机会；然后都站在内部的视角去看看，什么是我们的优势，什么是我们的短板，该把资源聚焦到什么战略控制点上，不在非战略机会消耗战略资源；然后再都站在行业外围和企业老板的视角去看看，我们的这盘棋该怎么下，我们的活动范围在哪里。

这样我们用思维来引导思维，用科学的方法让大家去共识，这就是系统思考的方法。

第二是让这个战略相关的核心团队先获得共识，让一小部分人愿意摸着石头过河，让一部分先富起来，来影响那些观望的人加入我们。不是所有人都有主见，我们要有策略的团结一部分人去影响另外一部分人。

第三，共识也可以分阶段来操作。

老板站在 3 层楼，可以看到 500 米开外的地方，而我们执行层站在 1 层楼，只能看到 100 米，我们的老板非要提醒大家说 200 米后有个坑，虽然他是对的，但下属们是不愿意认同和接受的，因为他们没有这个高度。

我们要不要因此而争论不休？千万不要，我们可以就现在可以执行的 100 米达成共识，让大家先走起来，等走到 100 米后，他们自然会发现 200 米的地方果然有个坑，这就是逐步解码共识。

所以共识需要分阶段来操作，目的是为了可以去执行，而不是原地待命。作为领导千万不要让你的下属经常闲着，这样他们会开始玩自己的小游戏的，要让他们多执行。

所以你们看，你们把这么好的共识过程交给外部咨询公司干，结果内部团队还在闲着内耗，是不是很亏？

1.1.3 没有勇气直面瓶颈就无从谈起战略解码，解码要解决“能不能干成”的关键问题

下面我们聊聊战略解码，解码这个工作对企业至关重要，很多企业总是没做好。

其实市面上有个工具用于解码特别好，但到了中国就被玩坏了，这个工具就是平衡计分卡 BSC。

平衡计分卡的核心是“平衡”，到了中国就玩成了“计分”，成了绩效管理工具，天天折腾 KPI 考核。平衡计分卡本来是用于业务单元管理的，结果现在什么团队都要搞平衡计分卡。内部的职能团队搞什么平衡计分卡？都搞不清楚自己的财务层面和客户层面怎么测算，其实他们用鱼骨图都比平衡计分卡好使，简单有效。

我们总有时间天天不断地换工具学习尝试，却没有时间把一种工具学到家、用起来。华为管理没有秘密，就是把简单的工作坚持到极致，就成了宗教般，任正非就成了教父。

Q：那到底什么是战略解码？解码要解到什么程度呢？

战略解码就是让执行层理解战略并且找到和自己关系的过程，是实现从战略到战术的科学转化过程。

战略解码的输出就是关键任务和依赖关系，只有任务才可以被科学管理起来。解码的最后要形成这么一份战略战术 ST 图，要把上层的战术与下级的战略进行有

效的联结，要确保下级的关键任务能够有效支撑我们的上级战略。让每个人能够各司其职，又能整体有效联结。

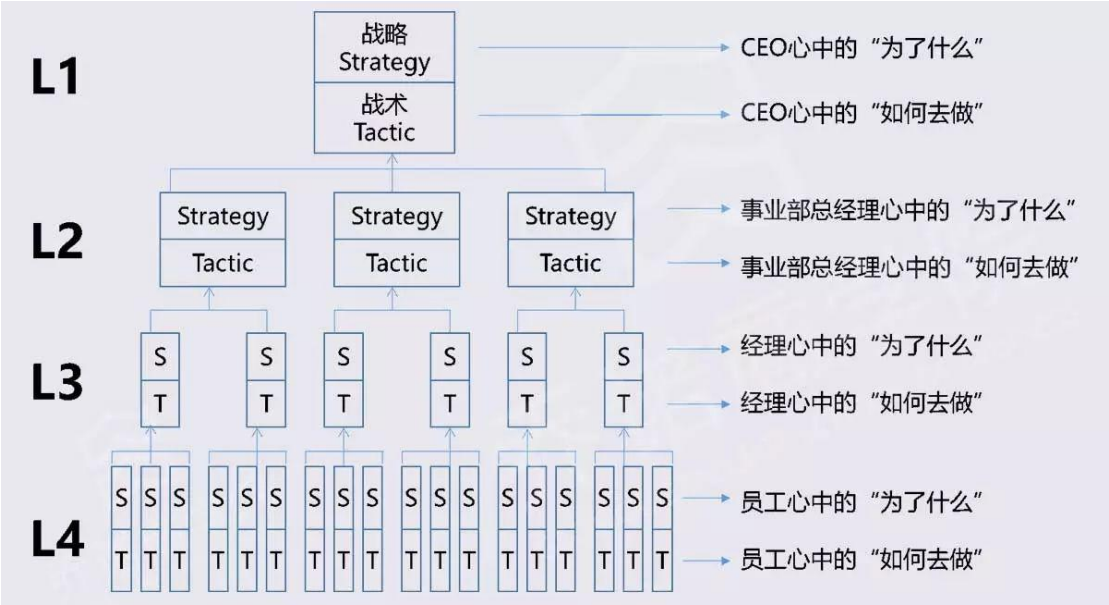


图 3：战略战术 ST 图

在这里我想再澄清一个概念，也是现在中国的管理圈里面的一场现象运动，就是 KPI 和 OKR 之争。

我想告诉大家，不要非黑即白的去争论这个问题了，人家发源地美国都不讨论这个话题，我们啥都没有学好却又开始狗熊掰棒子。

我们看看这两个词：KPI（Key Performance Indicator），影响绩效达成的关键指标，所以先要看 KPI 跟绩效目标的关系，所以影响目标达成的关键任务的验收标准就是 KPI。再来看看 OKR（Objectives and Key Results），目标及关键成果，其核心也是支撑目标的关键任务管理法。

看到了吗，KPI 和 OKR 是由两个不同的公司发明、为了解决同一件事情的不同说法而已。就像正月十五，南方人吃汤圆，北方人吃元宵，虽略有不同但本质没有不同，这种无意义的流派之争无异于盲人摸象。

这是文人的游戏，不是我们企业家的视角，我们要的是解决问题有效性，而不是名词的精确性。所以你发现美国管理学界都说 KPI 和 OKR，是兼容并存的，我们总喜欢谈 KPI 或 OKR，是互斥的，这种概念之争没啥意义。

Q：那什么样的任务才叫关键任务？

我们有的企业因为没有抓住关键这个词，所以经常会解出很多操作性任务，这些任务可以每年干，持续干个 20 年，那都不是关键任务。关键任务就是影响目标达成的瓶颈突破的任务或关键里程碑的任务，这些任务不完成，目标就很大概率完不成，需要我们重点关注，纳入管理跟踪。

也就是当年任总经常套用毛主席的话来教育我们，各级业务干部要不断抓住业务的主要矛盾和矛盾的主要方面，这些主要矛盾就是关键任务。

为啥一定要提瓶颈呢？因为企业的效率和产出都被瓶颈的能力约束住了，只有突破瓶颈才能有效成长，当然瓶颈突破一定有难度。

我喜欢用这个公式去讲成功：

成功 = 勇气 X 智慧 X 耐心 X 运气

各个要素之间是乘法关系，如果任何一项没有做好都可能影响成功。这里面勇气是排第一位的，也是最重要的，敢于直面瓶颈和主要矛盾，并去突破它，这是成功和成长的先决条件，按部就班地原地踏步是无法成为伟大的公司的。智慧就是懂得先做什么后做什么的取舍选择，就是战略思维，这个也很重要，但不及勇气更重要。所以关键任务一定要敢于识别和突破瓶颈。

当然任务解码出来下属不一定愿意接的，如果要让下属愿意领走，需要考虑任务跟他的关系，这个关系的建立就成功地实现了责任移交，把领导身上的猴子成功地交给下属背着，这个是管理的套路，也是对人性驾驭的能力，我们今天不详细阐述，我们内部辅导的时候个案交流。

1.1.4 打造流程型组织能力是战略执行的关键，要解决“干的顺不顺”的问题

任总对华为的中层干部提的要求是：布阵、点兵和请客户吃饭。这个请客户吃饭是让各级干部多到一线跑，了解真实的客户和市场情况，做好那只“春江水暖鸭先知”的“鸭”。

对华为的高层干部要求是：把握方向、布阵点兵和学会分钱。

你会发现对各级干部的要求中都有关于“布阵点兵”的能力要求，这个就是组织能力建设的核心，也是战略执行的关键。

“组织”这个词也很有意思，什么是“组”，什么是“织”，老祖宗造词的时候是很考究的。我们古人不像我们有互联网和图书馆，有高铁和飞机，可以经常走出去思维碰撞和学习，他们都是通过“格物致知”的方式去分析身边的事物，提炼基本规律，达到“悟”的程度。我猜想“组织”这个词就是我们老祖宗数自己肋骨的时候悟出来的。因为人是大自然最完美的有机组织之一，身边一直有，是最容易“格”出来的。

我们看看人这个组织的运作。我们这个组织的最高领导就是“大脑”，大脑从来不需要每秒钟通知脉搏去跳动，去通知心肝脾肺肾去工作，为什么呢？因为这些“组”（器官组件）都已经在一套成熟的业务流上各司其职了，通过业务流形成了“织”的交互，这些在业务流上的工作都可以有序的执行，大脑只需要管不在业务流上的例外工作或业务流不顺畅时的干预工作即可，所以这个入流很重要。

我们很多企业的组织设置没做好，只有组没有织，组与组之间都是部门墙，缺乏业务流的打通，所以建设流程性组织能力是很重要的战略执行关键，我们这些“大脑”要经常性的关注我们的业务流顺畅不顺畅。

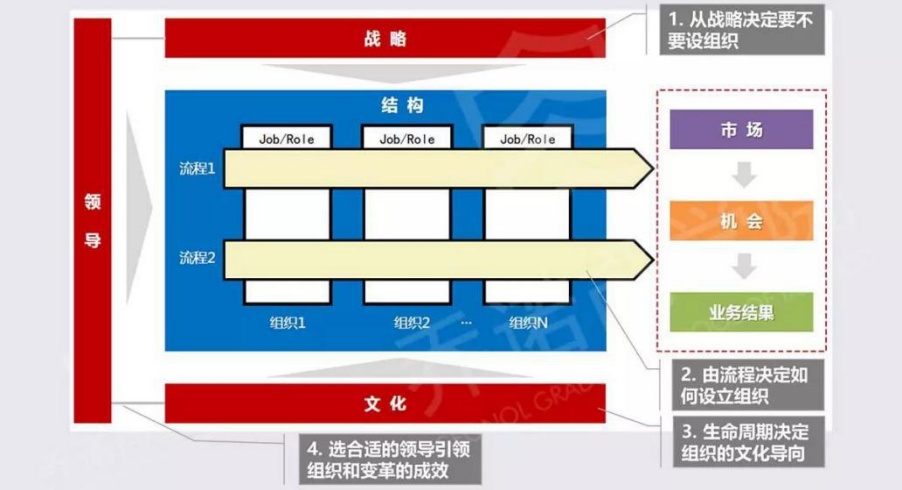


图 4：华为公司的布阵点兵心法

华为的“布阵点兵”心法也很简单，就四句话：

根据战略决定要不要设组织

根据业务流决定如何设组织

根据生命周期设置组织导向

根据组织导向挑选合适干部

这四句心法非常朴素，但至关重要。刚才我逐句讲解了一些操作中的注意要素，其中关键要素再总结提炼一下就是：布阵要关注“入流”，点兵则要“不入流”，用人所长，绝不求全责备，擅用歪瓜裂枣。

通过业务流的上下游关系，让组织和组织之间形成合力，互相之间多递“投名状”，自然就形成了协同组织。

1.1.5 管理就是树导向，要解决“干得爽不爽”的问题

论功行赏是体现领导管理艺术的时候了，驭人之道的核心就是通过对人性的把握去设计论功行赏的导向机制。

Q：员工为什么愿意为我们卖命？

很多企业都希望要求员工有使命感，有归属感，我想告诉大家，这种期望要不得。因为这些归属感是我们营造出来的，不是我们要求出来的，我们只有不断让员工满意，才会逐步建立起信任和归属感。

归属感这个词其实也是个伪命题，因为早在 1925 年，伟大领袖毛主席就在《中国社会各阶级的分析》中说过：所有知识分子都是墙头草，知识越多越善于趋利避害。

我们公司现在大部分都是知识分子，他们很难管理，等到公司不发展了，有能力的员工感觉没有机会了，这个时候就是“员工跳槽，而后老板跳楼”的最佳时机，所以只有机会才是吸引人才的最有效法宝。

很多领导期望打造一种“基于初心”的企业文化，天天讲梦想愿景，这种乌托邦式的洗脑方式也是要不得的。

这个世界上我认为只有三种人可以谈“基于初心”：

一种是像巴菲特、马云、比尔盖茨这样的人，衣食无忧，可以考虑追求自我；

一种是修行中的高僧大德，已经超脱到红尘之外了，可以从心所欲；

一种是心智尚未开化的贫民。比如我小时候去丽江、九寨沟和喀纳斯，当时民风淳朴，到处都是一双双天真无邪的大眼睛，充满友善和从容。现在你再去那里的时候，遍地都是奸商，就是因为商业到了那里，心智开化了，感受到金钱的好处。

我们大部分人都是普通人，需要养家糊口，需要成就感、价值感和存在感，有人求名，有人求利，我们就按需给予，各取所需，不要避开人性本来的自私性，谈交换不丢人。

有的领导想建立起一套公平合理的价值分配机制，让大家都满意，其实这也是很难的。因为人性中有一个误区，就是人人都对自我的认知远远大于别人对自己的认知。所以你分配的奖金永远无法让所有人都满意。

如何让大多数人满意，让优秀的火车头员工能够加满油跑得更快，让组织的导向更有利于帮助公司冲锋和长期可持续的发展，这才是论功行赏的重点。所以充分利用人性的欲望，鼓励大家多打粮食，把蛋糕做大，然后从多出来的部分切一点激励大家，这样既有格局，又能共赢，供各位参考。

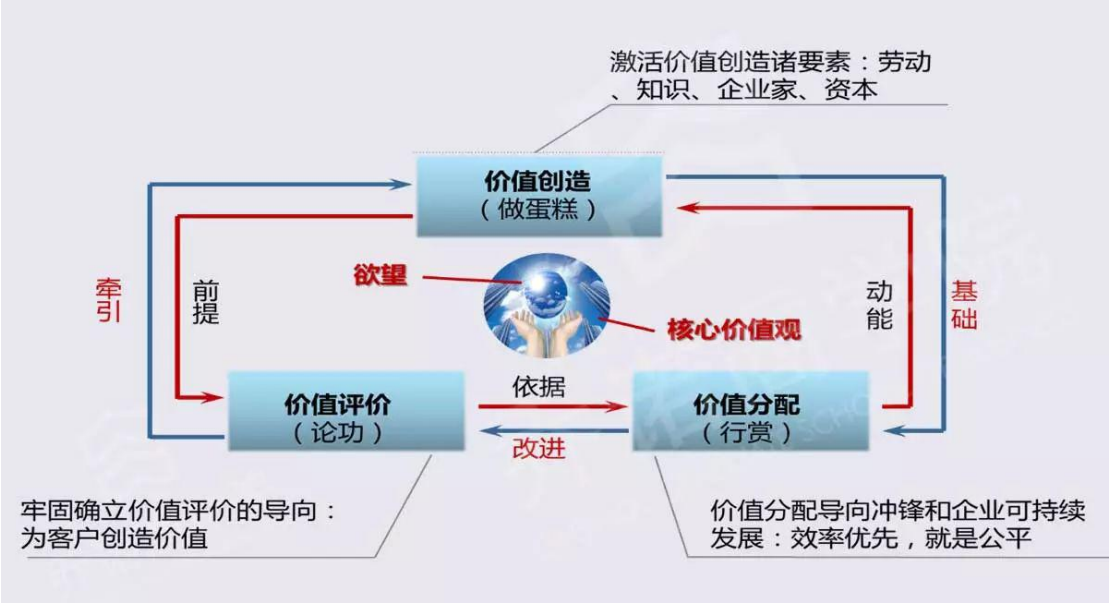


图 5：管理就是树导向：企业经营机制本质上是利益驱动机制

我特别喜欢用物理学的简单道理去讲解管理，不论是牛顿三大运动定律，能量交换、势能、功和功率，这些都是朴素的自然规律。从朴素中让我们看到本质，不要因为人情而误导了组织导向。

即使出了力的“苦劳”也不值得奖励，不出力只坐享其成的“坐轿子行为”也不应该被鼓励，各位领导是组织导向的风向标，这个舵可不能偏了。

1.1.6 经营管理是项持续的体力活，从开会看企业的经营管理水平

最后这句话很简单，告诉大家管理就是个体力活，所以才可以用科学的方法总结出来。

其实战略规划只是万里长征走了第一步，就是用手指了指方向，能不能走到位，需要极其繁杂的管理行为去支撑它。任何领导都不要寄希望于我们企业没有管理就自然水到渠成，你可以自己不擅长管理，但企业中不能没有擅长管理的行为和人才。

我到一个企业中，经常会旁听或旁观一些企业的会议，看企业“会不会开会”就能了解他的管理水平。

有的企业经营例会根本就不叫经营例会，就是各个团队去汇报了一下自己最近的工作状态，汇报完了就散会，又臭又长，这不叫经营例会，跟经营关系不大，只是信息通报例会，这种会只需要通过周报和 OA 平台就可以做到。

经营例会一定要把影响我们目标达成的关键任务跟踪管理起来，用红黄绿灯的机制管起来：

没有问题的亮绿灯，直接 PASS；

有问题仍然在掌控范围之内的亮黄灯，需要汇报一下解决措施，没风险就过；

有重大问题但自己已经掌控不了的亮红灯，红灯就需要上升到会议上汇报和讨论决策，形成新的决议和关键任务，再纳入管理。

我以前在华为得了一个绰号——老地主，虽然我一分地都没有。因为我经常“到点就收租子”，这就是对任务的跟踪管理做得比较好。还有一些不在工作业务流内的例外工作，需要跨部门协同，也在经营例会上讨论一下。

如果一个会议没有清晰的定位和管理，就容易变成议而不决，或变成互相推诿的扯皮会，开会就要有议题、议程、任务跟踪，这是基本的管理行为。

我把跟战略相关的会议归纳为下面三种，希望大家都能认真对照自己企业的情况反思下。

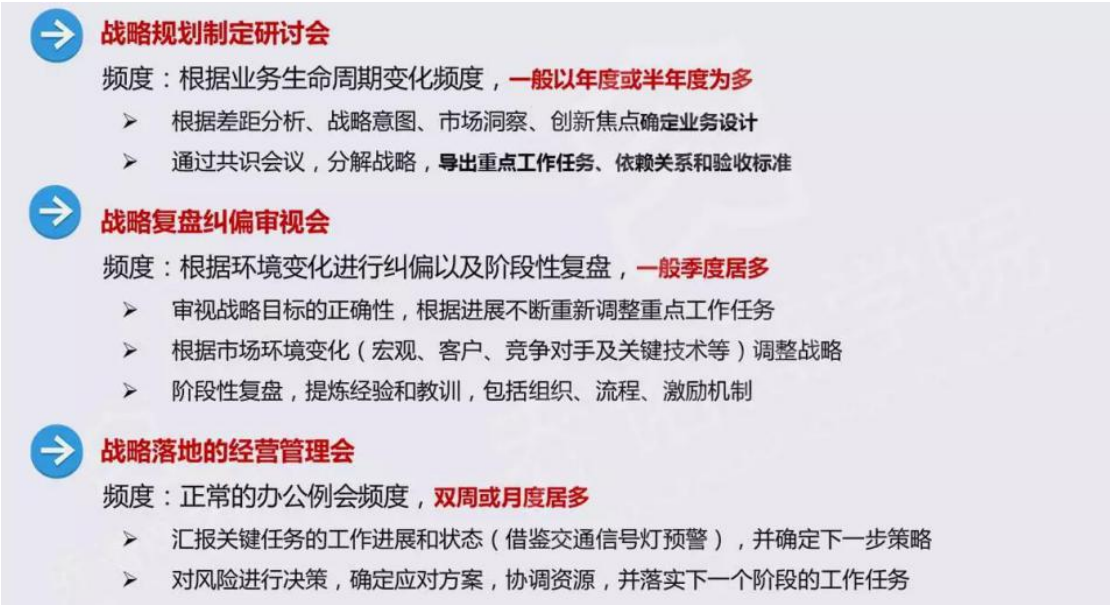


图 6：跟战略管理相关的会议

还有一个主题我想重点提醒一下，就是复盘，管理要闭环，复盘必不可少。

是什么保证我们能够不断的进步成长，那就是定期的复盘，这个要成为我们企业的一种机制。华为的管理方法不复杂，有很多成型的工具，关键是最后经过我们成功落地后要形成一种机制，使习惯成自然。

任总经常讲：一个企业最大的浪费就是经验的浪费。我们如何把我们的经验和教训转变成能力，不在过去摔过的坑里跌第二次跤，把我们成功的经验实现规模复制，都是靠复盘和干部梯队的传承。

华为的项目完成之后能否拿到项目奖金，要看项目总结报告中复盘做得是否到位，即使项目回款都很正常，但复盘总结不深刻，奖金也可能为 0，所以这种自我批判的复盘机制才是华为能够持续进步的动力。

看到大家不断点头记录和踊跃提问，说明我这次的分享还有点价值，“绝知此事要躬行”，希望大家回去能够尝试去做一些工作，然后我们再来交流。

战略管理中的每个环节，不论战略共识、战略解码、战略执行和监控、战略评估、战略复盘及纠偏都可以单独拿出来讲得更深一些，将来我深入各位企业把脉的时候再深度交流。

1.2 了解华为战略神器——“五看三定”

华为的战略管理框架（五看三定模型）是一套非常系统的思考方法，对企业战略的制定具有重大的价值。



上图可以说是华为整个战略管理的核心框架图，叫“**五看三定**”模型，它整个的流程包括了四个部分：

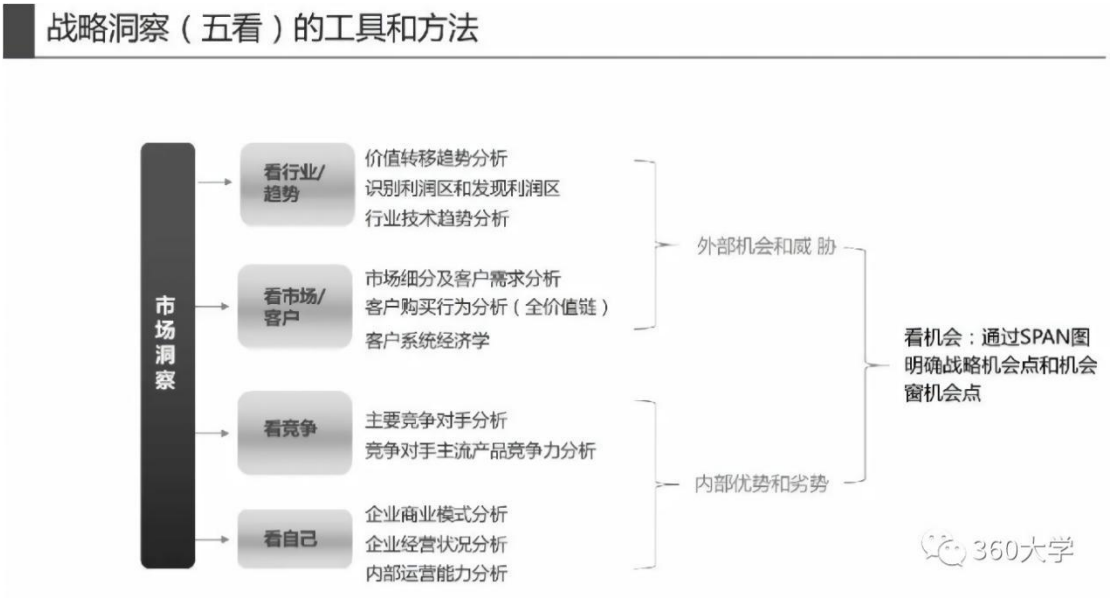
第一个部分叫战略洞察，通过“五看”的方式（看行业趋势、看市场客户、看竞争、看自己、看机会）最后输出战略机会点；

第二个部分叫战略制定；

第三个部分叫战略解码；

最后部分是战略执行与评估

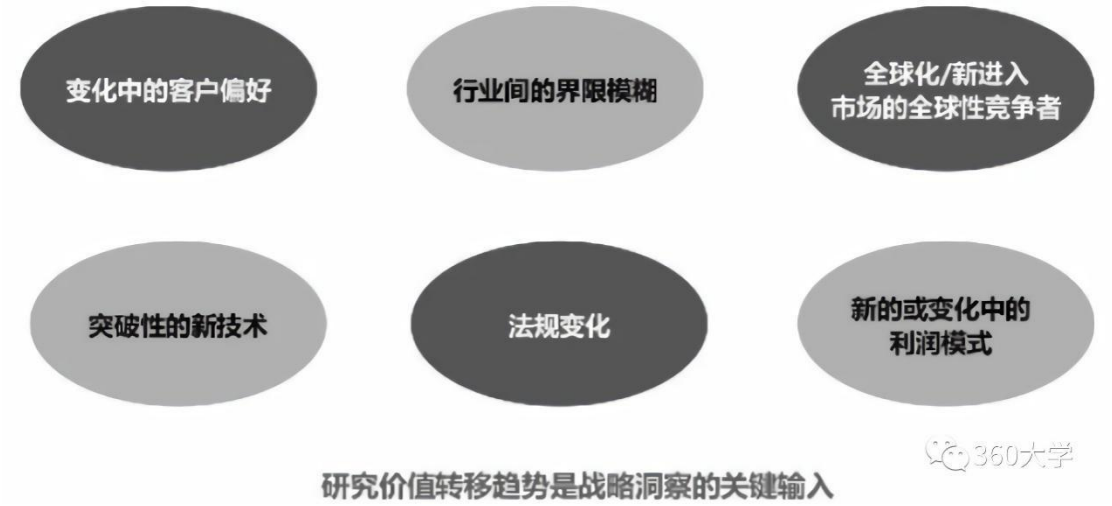
1.2.1“五看”



1.2.1.1 对行业与趋势的洞察

从宏观的角度，包括怎么看待国家层面的政治、经济、文化、社会等等方面的变化与发展趋势，这些趋势将会为行业带来什么样的影响与变化？整个产业未来的技术发展趋势是怎样的？会发生哪些变化?

战略就是要“闻”到有钱味的地方。



商业模式、利润模式的创新，带来新的战略机会点

案例一：

美国 80 年代有一个纸箱的生意，毛利润很低。有一家做高端纸箱的供应商，它有两类客户：做药品的客户、做食品的客户。这家企业最初的打法很简单，就是卖箱子，等着箱子坏了再卖。

但是 CEO 发现**商业逻辑有问题：我卖箱子给客户，为什么天天希望客户的箱子要坏掉呢？**后来一琢磨，发现食品公司、药品公司在这些箱子的集散点都有箱子的库存，当箱子寿命结束了，就赶紧换新箱子，以免食品、药品损坏。这个 CEO 想，**其实客户买的不是箱子，客户买的是装箱的服务。**

想清楚了之后，他就去和客户谈判：基于你现在的一年用的箱子成本，乘以 80%，我跟你签五年的合同。然后这个供应商在箱子产品开发上做了创新，用了新材料，将箱子的成本降低 20%，而箱子的寿命提高了 100%到 200%，所有箱子的毛利率大幅度的提升。他用这个方法，迅速成为美国最大的箱子供应商。

这里面本质的逻辑，是利润模式的创新。

案例二：

这家企业是做水处理的，超过 600 亿人民币。它原来卖的就是一个过滤水的薄膜材料，后来接了很多的工程项目，以后连续很多年的运维也接下来了，生意大了很多。它过去是一个卖材料的，现在变成一个治理污水的公司，业务范围、商业模式、利润模式发生了变化。这在中国应该还有类似的很多机会点，但需要深度地设计和规划。

识别利润区域、发现利润区。

一个行业之所以存在，肯定是因为赚钱。但是，如果把整个产业链拉开，你会发现有些赚得多、有些赚得少。

比如猪肉产业链，我们把整个猪肉链行业打开。种猪，就是小猪进行饲养、防疫、管理等等。成猪，基本是屠宰、分割、加工，再到渠道、零售、消费者。

两年之前，中国的猪肉产业很悲催，所有成本基本都是透明的，每个成本层层叠加，毛利率都很低。但是这个产业链有两个部分很赚钱的，一部分是种猪，另一部分是渠道。

温氏股份是主抓种猪。过去种猪都是进口，因为国外的种猪出栏率高、长得快。温氏股份将国外的种猪引进，然后授权给养殖户养，迅速长大后再收购，再卖给各地的渠道。通过这个方式，赚了很多钱，这个比较典型地把产业链延伸到了种猪。

另外一个是牧原股份，这个公司打了另一个套路，为中国提供高品质的猪肉。

过去几年，中国环保政策要求养猪行业必须远离污染地区，所以散养户迅速消失。消费者也不断消费升级，希望可以吃到全程可追溯的猪肉，牧原股份就这么做，整个过程都有摄像、跟踪，猪肉都是低抗生素的，这种猪肉很畅销。

这两家都是典型的产业链延伸的案例，去发现产业链有哪些机会。当然也不要延生到不赚钱的地方去，要延生到赚钱的地方。**所以我们说战略就是要“闻”到有钱味的地方。**

1.2.1.2 对市场和客户的洞察

我们的客户在未来五年的发展战略方向是什么，在它的发展战略当中存在哪些痛点等等，都是我们始终关注的内容。在这点，华为就做的非常好。

客户是谁？客户买什么？需求是什么？这需要深入了解研究，会发现很多战略机会点。

1、通过分解客户购买行为分析客户需求



用 OPPO 做个案例，假如一个五六线城市的居民想买个手机，然后在各个店铺一看，都在说 OPPO 手机好，最后他就会决定买 OPPO。这个整个过程就叫市场交易地图。调查发现，客户粘度排名 OPPO 仅次于苹果。

用两个角度描述，可以说 OPPO 算计了这个居民购买手机的整个过程，也可以说 OPPO 服务了这个居民购买手机的每一个环节。

第一个问题：客户购买的是什么，只是手机产品本身吗？

不是，所以 OPPO、VIVIO 在第一个环节——广告上做的很好，而且广告做了很多年，灌输了很多理念。

第二个问题：在哪里买？

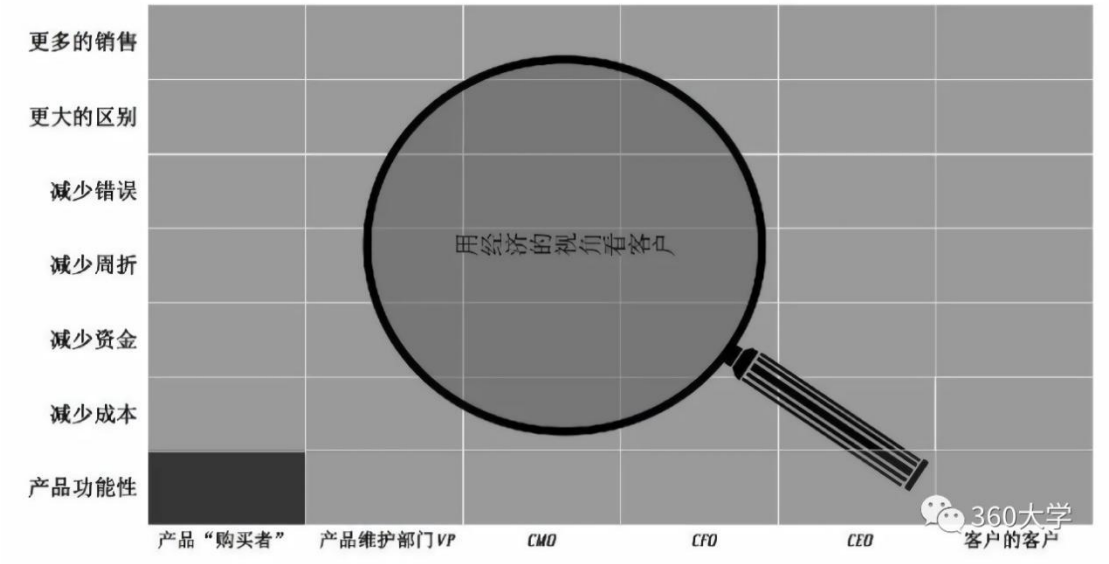
OPPO 有很多店铺，所以吸引了消费者去那些场所和渠道。

第三个问题：导购都推销这手机，为什么不推销华为或小米？

因为提成相对高、激励高。这些渠道相应的装修也是 OPPO 和 VIVO 支持的，他们绑定了一个利益共同体，这些渠道都是和 OPPO、VIVIO 一起成长起来的。

所以 OPPO 和 VIVO 购买的整个过程都做的很好。

2、基于客户的系统经济学看客户和需求，客户和需求是变化中的。



“看客户”更适合 2B 类的企业。变化的客户、变化的需求都是特别有价值的。

谁是你的客户？客户是谁？谁付钱、谁买单，谁是客户，非常重要！

第二个逻辑，什么是需求，需求是什么？华为对于需求的理解非常深刻。

IBM 教给我们需求的三个重要层次：

第一个层次是 Requirements

第二个是 Wants

第三个是 Pains

举个例子：小孩饿了要吃汉堡，结果妈妈带他去吃披萨，结果也很开心。requirements 是吃汉堡，真正的 requirements 是他饿了。客户要的 requirements，不是真正的 requirements，需要深入理解 requirements 的背后，才能提供客户需要，这后面有大量的战略机会。

以数据中心为例。

数据中心就是卖存储和服务器的。谁是客户？阿里和腾讯是他们的客户，但更深入，其中负责采购的主管才是销售数据中心的客户。阿里是需求方，不是建设方，建设方是中国电信。但是阿里会确定一个品牌选择名单。

中国电信会确定哪些名单是可以购买的，市场份额是由中国电信的采购主管所决定的。所以阿里、中国电信的采购主管都是销售数据中心的客户。但是中国电信的采购主管对于销售数据中心更重要。

阿里运维主管有一个明确的 wants：阿里数据中心三年的电费就等于整个阿里中心的成本。中国政府严格要求降低耗电，而且用电量越高，用电单价越高。所以阿里数据中心有强烈需求，就是希望降低电费。但怎么降电费，阿里采购主管不知道。所以这个时候，如果单单卖服务器，不能满足客户需求，需要销售整个解决方案，解决客户的 wants，这就成为真正的战略机会点。

在这点，华为就做的非常好。客户是谁、客户买什么、需求是什么，这需要深入了解研究，会发现很多战略机会点。

针对购买者，就是要考虑产品；

针对运维者，考虑运维降低成本；

针对 CFO，要考虑资金成本；

对于 CEO，要产生更多的销售。

你要去想谁是你的客户，可能是采购主管，或者 CFO。

再举一个 2B 业务中，把客户的消费行为打开的案例。

华为在北非开展无线设备业务的时候，当时不是想卖出去，而是想把产品送给客户，但是都找不到客户在哪里。华为的销售把客户的所有采购行为打开，有 CEO、CPO、CFO 等等，没有一个人愿意理会华为的销售，只有一个运维部门愿意。

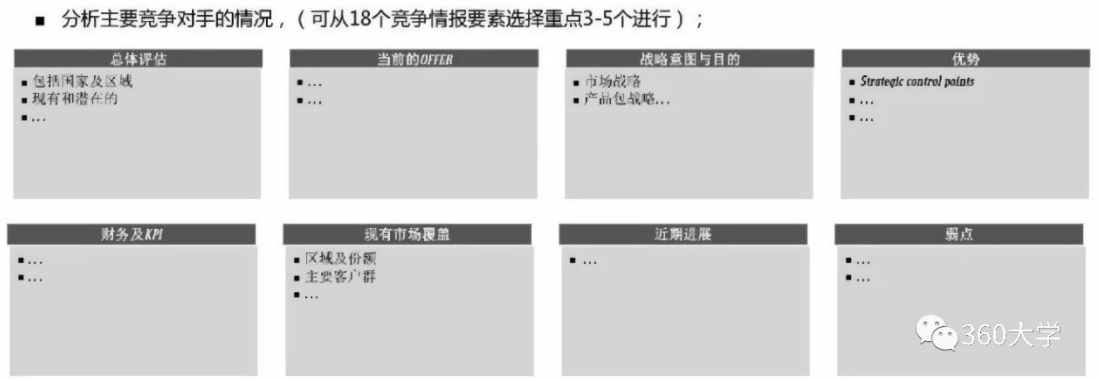
即使客户已经购买了阿尔卡特或者爱立信设备，但是当这个设备不小心坏掉，当运维打电话找他们寻求售后维修时，他们回电却是业务太忙，没时间。华为对此的应对就是：我们也是做这个业务的，我们来维修，而且免费。

我们当时在中欧、北非，完全免费提供了 2 年。当时考核指标就是为客户免费提供这些脏活、累活。当时我们觉得真的很傻，感觉不赚钱。我们干了两年免费的脏活，才把我们的产品送进去了。

华为的无线业务，真的是全世界的顶尖。这是通过华为很多年才构建的，同时，这个也是老外教给我们的丰富的打法。

1.2.1.3 对竞争对手的洞察

所谓知己知彼，百战不殆。在未来，我们的竞争对手会有什么样的发展战略？它的定位是什么？**一个竞争对手真正的强大，不仅仅是产品强大**，产品强大仅仅是结果，还有很多影响的因素。



分析竞争对手，**如果只分析对手的产品，肯定不够。**

当年华为无线扩展到中国发 3G 牌照的时候，华为做了安徽移动的采购、运维、营销主管等人的工作，想着可以打败爱立信。

结果爱立信找到安徽总经理，说安徽移动在做人力资源咨询，而爱立信拥有全球顶尖的人力资源咨询团队，爱立信可以帮安徽移动提供免费的服务。结果这些安

徽移动的岗位说明书，全都是爱立信做的。可想而知，他们的无线业务做成了，华为被爱立信打的丢盔弃甲。他们通过咨询做成了业务的一种营销。

华为后来也学会了这个方法，用这个方法在南非把竞争对手打败了。

这个案例告诉我们：**一个竞争对手真正的强大，不仅仅是产品强大，产品强大仅仅是结果，还有很多影响的因素。**

很多人说微软开发了系统，然后垄断市场，赚了很多钱。

微软开发出可视化操作系统的时候，在市场中排在第五名之后，根本没有什么竞争力。不过有一点，这些排名靠前的公司都很“拽”，他们只提供后端服务，而且很贵。微软怎么做？微软选择做了前端。所以你们很难想象微软是通过低价倾销的方式打败对手的，这是第一步。

第二步，通过渠道做了很多低价销售工作，然后对盗版“睁一只眼闭一只眼”，迅速打开了渠道。

1.2.1.4 对自身的洞察

建立在对客户与竞争对手的洞察之上，更好地发掘自身的优势与弥补内在的不足。通过 SMART 分析模型，可以明确我们的挑战与机遇在哪里。

战略规划、战略洞察，需要发现很多机会点，这是加法；而这里是掂量掂量自己，很多业务不是你的菜，就要做减法。最后输出的东西是很具象化的战略机会点。

【重要伙伴】 供应商、合作伙伴等	【关键业务】 实施商业模式必需的研发、生产、销售等活动 【核心资源】 平台/网络、关键人才、客户关系或关键设备等	【价值主张】 我们能够给目标客户提供什么?产品与服务为客户带来什么价值，或者为客户解决什么痛点 我们特有的和优势性的价值定位是什么?	【客户关系】 通过何种方式维系和增加和客户的关系 【渠道】 如何找到客户	【目标客户】 高价值目标客户群 我们选择什么样的客户? • 什么公司? • 所处位置? • 什么样的决策者?
【成本】 制造成本 销售费用 研发费用 管理费用		【收入】 盈利模式 客户价值 销售收入 利润		
战略控制点和组织				

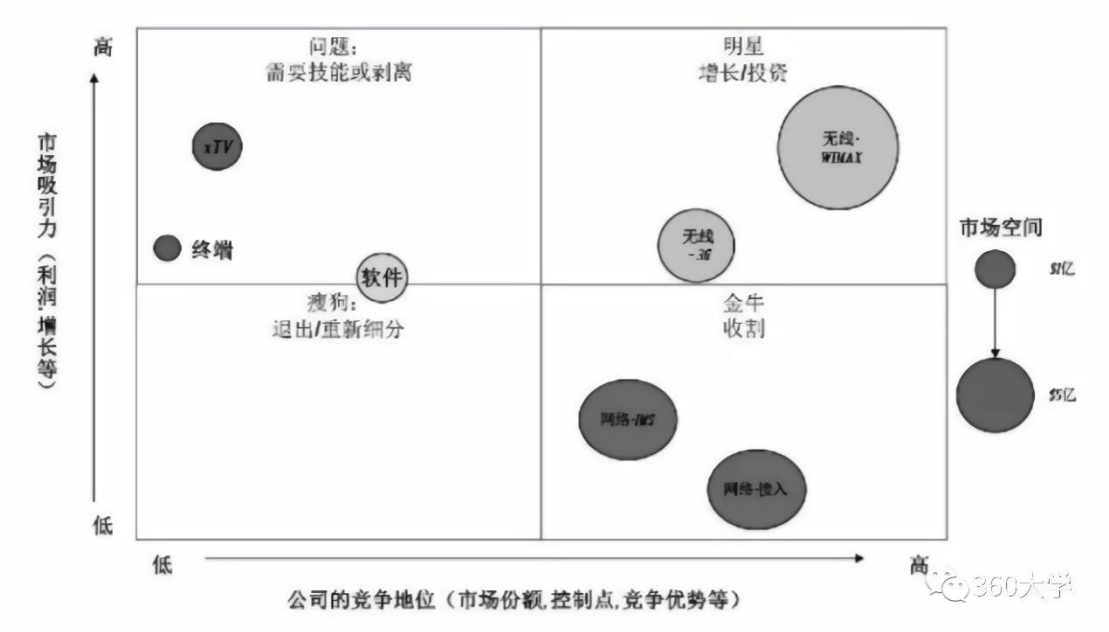
360大学

商业模型画布能深入分析企业自身的优势、劣势和差距

1.2.1.5 对机会的洞察

未来，我们在客户领域有什么样的投资机会？对我们来说，它的市场空间有多大？

通过 SPAN 图判断机会的优先级



第一个叫做市场空间，第二个叫做增长速度。

比如说，**传统某个行业市场空间巨大无比，但是没有增长速度，这对华为来说也不是很好的选择。**增长速度越快当然越好，越有可能有变化，华为总是找这种速度比较快的市场。

第三个就是利润，或者毛利率。互联网很多毛利率很低的情况，华为肯定没法做。

如何描述战略机会点？有两个维度，一个维度是市场吸引力，一个是公司竞争地位。竞争地位，主要通过市场氛围、基于这个 SPAN 图，如果你处在“明星”位置，那说明你这个机会点非常好。在、、、 华为有好多机会点，但主要找问题区域、明星区域。

控制点、竞争优势来描述。

而在金牛区域，属于老的业务，那就处于收割阶段，以现金流为主，主要考核净利润率。

华为捕捉机会点，主要就是靠这个。

当年华为确定的手机业务，就是处于问题区域。市场吸引力是足够的，国内智能手机领域出现了很多牛的产品、企业，而华为在当年没有任何优势，没产品、没营销、没渠道。其实这张图就是一家公司未来的格局。

把公司的业务放在这里，**如果所有业务都在金牛，那就比较危险，说明公司虽然很大，但是不强，而且没有未来的规划。**在华为，要求 70%的业务收入要来自明星区域。这是考核一个产品线总裁的主要考核指标。

华为做了 4 年手机战略规划，都没有下定决心，为什么这么慢？就是因为还没到这个明星区域。现在慢慢进入金牛区域，**如果进入了金牛区域，那未来就需要新的增长性的业务了，**比如智能汽车之类。

战略机会点在 SPAN 上的表现，就是第一个阶段的输出。我说的机会点不是很宽泛的，一定要非常的量化和具体化，去证明是一个真正的机会点，让投资委员会愿意投资你。

1.2.2“三定”

1.2.2.1 定战略控制点

战略控制点可以简单的理解成一种不易构建，但也不易被模仿、不易被超越的中长期的竞争力。

战略控制的有不同的层级。最简单的战略控制点叫做"10-20%的成本优势"，往上是功能、性能、品质的领先、技术领先一年、品牌、客户关系、绝对的市场份额、价值链的控制等，最高级别的战略控制点是拥有标准或者拥有专利组合。

1.2.2.2 定目标

2015 年的时候，华为收入是 600 亿美元，约 2900 亿元人民币。2016 年定目标的时候，华为宣布销售收入挑战目标是 818 亿美元，这相当于要在一年之内增长 36%。敢定这样的目标，华为的底气在哪？

首先是全球的战略机会。任正非说：现在出现了战略机会，这是我们的重大机会窗，我们要敢于在这个机会窗开启的时期，要敢于在战略机会点上，聚集力量，密集投资，实施饱和攻击。

其次，强大的知识产权是华为开拓国际市场的巨大优势。华为是中国获得授权发明专利最多的国家，多次位列 PCT 国际发明专利第一名。

最后，有了强大的知识产权，也才有资格和国际巨头谈开放合作，也才保证了华为的产品能够在全球通行无阻而无知识产权问题。5200 亿的成绩，有 60%以上来自国外！

1.2.2.3 定策略

就拿华为海外国际开拓举例。 当定位和路线清晰了，如何实现？要解决战术的问题。

就像红军四渡赤水、二万五千里长征一样，这就是策略问题，派谁去打市场、如何解决给养、如何解决兵民关系问题等等。

华为海外市场进攻的初步方向明确后，还要设计出组织策略、驻地选择、攻关策略、物流策略、售后服务策略，甚至包括后勤策略等等。各种策略形成一个系统，形成一个走向胜利的系统。

1.3 华为战略解码工具——BEM

华为从 2004 年开始实施五年战略规划，以后每年都重新往后五年再滚动规划一遍，并与当年的商业计划结合，以此保证对长期的关注以及对于短期的聚焦。

华为的五年滚动战略规划包括了两个方法论，一个是“业务领导力模型”（Business Leadership Model，BLM），一个是“业务执行力模型”（Business Execution Model，BEM）。

其中，BLM 包括了战略意图、市场洞察、创新焦点和业务设计四个模块，用于业务战略的开发，对业务差距进行识别，对市场进行多维度多视角地洞察。

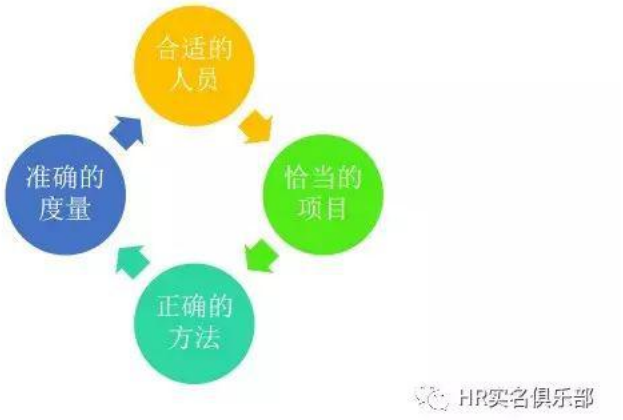
而 BEM 也叫战略解码，是华为将六西格玛质量方法融入战略执行领域，创新形成华为的业务战略执行方法。

BEM 通过对战略逐层逻辑解码，用数据说话，导出可衡量和管理战略的 KPI 以及可执行的重点工作和改进项目。

BEM 方法的持续推行，保证了战略被有效分解到组织与个人，促进了公司业务的中长期稳定增长。

BLM 我们此前已经科普过了，那我们今天来说说华为的 BEM。

先我们先来看看 BEM 的前身——六西格玛质量方法。



六西格玛是一种改善企业质量流程管理的技术，以“零缺陷”的完美商业追求，带动质量成本的大幅度降低，最终实现财务成效的提升与企业竞争力的突破。

一般来讲，包含以下三层含义：

（1）质量尺度和追求的目标：用以定义方向和界限

（2）科学的工具和管理方法：运用 DMAIC（改善）或 DFSS（设计）的过程进行流程的设计和改善。

（3）经营管理策略：通过提高组织核心过程的运行质量，进而提升企业赢利能力的管理方式，也是在新经济环境下企业获得竞争力和持续发展能力的经营策略。

而华为将六西格玛质量方法融入战略执行领域，通过对战略逐层逻辑解码，将战略愿景分解成可量化、可执行的策略，战略规划解码之后落地到组织 KPI，甚至到主管的个人 PBC。

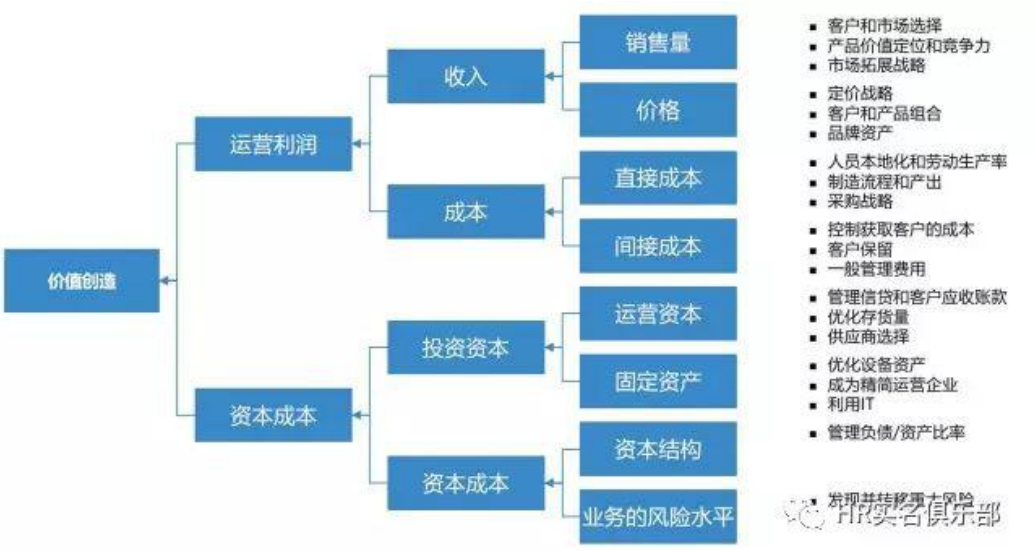
战略解码有什么用？

制定战略后，需要经过分解、进行解码，让每个员工理解，并且去执行。所以战略解码是让执行层去理解战略并找到自己在战略中的位置的一个过程。

所有人都想做公司战略主航道相关的事情，他们都希望自己对公司有价值，所以解码就是让大家产生企业战略跟每个人都关联的共识。

战略解码怎么做？

华为战略解码的原则就是“价值创造决定价值分配”。



价值创造的逻辑很明显——帮助创造更多收入的行为，一定是价值创造行为，分解下去就是影响驱动因素的战略和行动计划。

要把战略里面所有的行动计划，都分解成相应的价值创造行为，或者我们叫运营驱动的因素，都有相应的 KPI。这个 KPI 的集合就变成后面整个组织 KPI 的核心输入。

华为非常强调目标行动计划和组织 KPI 的挂钩，强调怎么把目标行动计划最后分解成组织的 KPI。

设计这个 KPI 的集合，可以讲是华为整个战略解码团队最核心的工作，这个部分在华为叫做 KPI 的 Pool，就是针对整个华为整个组织所有的考核指标集。

而把战略导出成 KPI，有三步：

1、确战略方向及其运营定义

2、导出 CSF，制定战略地图

3、导出战略 KPI

步骤	第一步	第二部	第三步
步骤名称	明确战略方向及其运营定义	导出CSF，制定战略地图	导出战略KPI
目的	强调对战略方向的具体活动和可衡量性	清晰解码战略，明确为达成战略方向的核心成功要素	对CSF匹配显示量化指标，以评价达成情况
具体描述	基于战略简要整理战略方向，并对战略方向用简短的句子进行战略描述	识别为支撑战略目标达成的中长期的关键成功要素，制定战略地图	确定本战略周期中对应的CSF的内容和范围，识别CSF对应的战略KPI
输出	战略方向	CSF、战略地图	CSF的成果名称和KPI

注：CSF，critical success factors，关键成功因素，是指为达成企业愿景和战略目标，需要组织重点管理，以确保竞争优势的差别化核心要素。

在 CSF 可以明确导出 KPI 的情况下，直接导出战略 KPI。

CSF 不明确时，分析构成 CSF 的流程后用 IPOOC 方法导出 CSF 构成要素，根据 CSF 构成要素导出战略备选指标。

怎么导出 CSF 构成要素呢？华为内部使用的是 IPOOC 方法，从 input、process、output、outcome 四个维度对 CSF 展开。

CSF 构成要素其实是颗粒更细的 CSF，数量不宜过多，一个 CSF 最多不超过 5 个构成要素。

找出 CSF 构成要素后，再导出战略备选指标。

例如：

战略方向	战略方向的运营定义	CSF	IPOOC	CSF	备选KPI
有效增长	中国、中东、非洲、南太、西欧服务格局的形成	提升价值市场价值	Input	匹配客户需求的解决方案	客户需求包满足率
					技术标排名
				专业的服务拓展人员到位	专家到位率
			Process	规范项目运作管理	流程符合度
				改善客户关系客户满意度	客户满意度
					SSPR完成率
			Output	获取到的价值客户合同	签单率
				竞争项目的胜利	战略/山头目标完成率
			Outcome	市场份额提升	价值市场份额比例
				订货增加	订货
				利润改善	毛利润

HR实名俱乐部

KPI 的考核指标每一年都要刷新。有战略的调整，有客户需求的变化，考核指标一定有变化。这个过程是比较艰难的，针对不同的部门、不同的组织，这个 KPI 的池子是战略解码团队每一年的重要工作。

当然战略解码团队包括了人力资源部门，战略规划团队，还有各个业务部门相应的团队。

华为战略解码的核心输入有两个：

1、对公司战略和业务目标的支撑。

简单一点讲就是公司的战略要分解到各个部门，变成部门业务目标。自上而下的垂直分解，从公司再到体系，再到部门，再到岗位，要保证组织 KPI 和个人 PBC 从上到下是一致的，大部分公司也是这么做的。

2、对业务流程的支撑。

本质上所有的业务流程只有一个核心目的，就是赚钱，那么打造一个能持续不断的、最简单高效的业务流程是每一年管理工作的核心。业务流一定会穿过很多的职能部门，要让这些职能部门在支撑这个业务流的时候高效协同，在这个过程中一定要有很多 KPI 互锁，这个过程也是设置 KPI 核心的输入。

所以战略解码的过程是从公司的战略洞察到战略分解到指标体系，再到确定各个组织的 KPI，然后到个人 PBC。

1.4 三个战略讲述华为终端在国内因何崛起？

2014 年 3 月，我加入终端团队负责中国区业务，之前有十几年的 ICT 网络业务经验，做过产品经理也做过客户经理，以及国内、海外、跨国运营商等管理岗位，但做终端业务却是一次全新的转型。一晃 4 年多了，我们在这片没有固定赛道的丛林中不断摸索前行，深感这个行业的复杂多变，体会到其中的曲折艰辛，也为通过大家共同努力所取得的成果感到振奋。

来自第三方调研机构的数据显示，2017 年华为手机成为中国市场品牌偏好度第一，2018 年将继续保持稳步上升的态势。有人问这是怎么做到的？在我看来，这是坚持以消费者为中心，以品牌建设引领高质量发展，不断持续投入和努力的结果。

1.4.1 战略转型：向“以消费者为中心”转型

1.4.1.1 给思维“换脑”，变革势在必行

2014 年的中国通信市场，移动通信网络向 4G 演进，运营商缩减手机补贴；互联网营销带给行业新的模式，老牌手机厂商受到冲击；消费升级,用户既理性又更期待品质。

战场变了，阵地变了，武器变了，对手变了，用户也变了。怎么办？

2011 年底华为明确了消费者业务是主航道，2012 年形成“D/Mate”、“P”、“G”、“Y”四大手机产品系列，向中高端市场布局，但立足未稳。2014 年上半年，公司领导和消费者业务 CEO 余承东跟我们一起多次去一线调研，很快做出决定：必须弯道超车，坚决向“以消费者为中心”全面转型，敢于战略投入，扎扎实实构建 2C 能力。

我刚到任的三个月，不敢下车伊始“指点江山”，更多的是多听、多看、多讨论，听用户怎么说、听“明白人”怎么说，看合作伙伴和友商怎么做，看业务场景是什么样子，与团队进行头脑风暴、热烈讨论解决方案。

出于各种原因，华为面向渠道和零售合作伙伴的业务能力比较薄弱；流程和 IT、数据运营仍处于人拉肩扛的阶段，进、销、存看不全；面向消费者体验的组织和能力建设刚刚起步，引入的“明白人”大都处于融入期。

起步维艰，必须给自己“换脑”、加满油，走出一条全新的 2C 变革之路。

1.4.1.2 一定要打赢 Mate7 这一仗

很快，便迎来 Mate7 上市的考验，这是中国区进行 2C 转型弯道超车最关键的一役，也是我和团队的背水一战。每一款旗舰机的成功与否对品牌影响非常大，在项目筹备期间我就向大家表明决心：这个项目不达目标我就主动申请下课。

手机市场可谓是一片丛林，综合了消费品行业各种挑战。首先，竞争对手与合作伙伴众多，生态环境日新月异，科技和全球化成为新的变革力量。其次，消费者群体庞大，个性化需求多，面对十几亿用户，今天做这个，明天做那个，没有好的方法是非常可怕的；移动互联网和社交媒体的快速发展，对消费者行为习惯产生很大的影响，他们需要更广泛的服务和互动，建立基于信任的品牌关系。另外，线上线下渠道零售的广度、深度、健康度的要求都很高。中国区要想在丛林中活下来，找到走出去的路径，必须要有自己的方向和节奏，战略选择和顶层设计至关重要。

Mate 7 是 Mate 系列的第三代产品，在产品规划阶段就做了 4 万多个样本的消费者调研，目标人群定位为商务人士，根据他们对大屏、续航、安全的要求，有针对性开发了 EMUI、大电池、指纹、高屏占比、金属机身等特性来满足他们的需求。

智能手机的产品是 1，品牌、服务、营销、渠道、供应链、生态等要素都是 0。产品是核心要素，但如果这些 0 跟不上，就无法发挥好 1 的价值。我们多次讨论

Mate7 的上市方案，提出：要坚决打入高端市场，定价在 3500 元以上档位，计划销售超过百万台。

这立刻遭到多人反对。“之前还没有哪个国产品牌卖过那么多的量。”“Mate 前两代一共才卖了很少的量，卖得动吗？”“很多消费者更青睐国外厂家，我们品牌能力较弱，华为能改变他们的认知吗？”

我们看准 Mate7 是华为挺进高端市场的好契机，定位和卖点都符合了高端机的特点，只要运营好是完全有可能成功的。当时中国区很穷，拿不出相应的营销预算，我们向总部借了一笔钱做品牌投入，也是顺势赌了一把：在营销方案上做了很大的创新，深入分析了诸多市场信息、用户偏好，把品牌内涵、产品优势和用户价值结合起来，充分发挥社会营销、口碑营销的作用，进入全方位营销的阶段；实现渠道零售的变革，线上线下协同，更加贴近末端。

后来 Mate7 大获成功，一机难求，不仅极大提升了华为品牌的口碑和产品议价能力，也带给我们在高端市场必胜的信心。经此一役，我们也找到了 Mate 系列的核心 DNA：大屏、长续航、高性能、安全。从这以后的每一代产品，都是在这些核心 DNA 上持续地优化。

1.4.2 战略实施：借东风，组织、渠道、人才协同推进

1.4.2.1 调整组织结构，聚焦消费者，灵活敏捷、协同共进

2014 年下半年，公司授予了中国区终端更大的运作权，自力更生。中国区借鉴营销 4P 理念运营，将负责不同渠道的团队拉通管理，打破部门层级，重新排兵布阵，设立了产品操盘、市场营销、销售、服务等体系，并下沉到省、市、县，在基层区域推行“包产到户”政策，在中国 300 多个地市逐步有了稳定的团队，鼓励大家服务好用户、多打粮食。

终端如海鲜，要下快棋，不能发生方向性的问题，也绝对不能发生系统性风险。我们在国家层面推动操盘、营销、采购、服务和反腐内控等几个业务管理委员会，高效运转，定下每周一例行讨论和决策的规矩，紧急事项当天可以决策，唯快不

破。每周的业务会议由各业务主管在“君子如兰”会议室办公，各省主管接入。知其然还要知其所以然，这些拉通机制，不仅做到层层执行和落地，更重要的是帮大家建立全局视野，打破部门墙，保证组织的灵活敏捷和高效协同。

有人不理解，比如认为营销由市场营销部门决策就可以了。我们是考虑到市场每天都在变化，产品上市、用户需求、计划和交付、合作伙伴的建议都是动态的，如果市场营销体系只按照既定的规划营销，而不是动态学习适应，就可能与销售和服务体系不合拍，于是成立了营销委员会。在操盘委员会上，我们做的每一个重大决策，都要认真征求各成员的意见，尽可能达成一致。这是一个相互 PK、沟通和妥协的过程，较好地防止出现个人误判和重大风险。产品没上市之前，甚至在生命周期没有结束前，谁也不敢说就一定能实现目标，关键是抓住方向、节奏和执行，在过程中预判问题，及时决策、合理取舍。这几年，我们操盘了很多主力机型，所有方案最初都是从那间会议室里产生的。

1.4.2.2 从长计议，渠道和门店建设不是“拉抽屉”

转向公开市场，渠道建设刻不容缓。Mate7 成功后，华为渠道影响力提升，很多合作伙伴主动来找华为谈合作，更有某企业主动找我们，愿意免费开 1000 家销售门店。

风物长宜放眼量。我们认识到，既要合规地多打粮食，又要持续增加土地肥力，华为必须有健康的零售渠道战略。对华为缺少信心的，我们就给他们讲华为的价值观、长期战略和科技实力，以及聚焦用户、永争第一的决心；对于“送上门”来的，如果不合适也敢于说不。

终端建门店，可不是“拉抽屉”：想用时，就拉开抽屉，不用时，就关上。产品火时，开一家门店很容易，但如果某一家店因经营不善关掉了，会是什么影响？失去的可不仅仅是一个门店，而是消费者、合作伙伴对品牌的信心。因此，零售体系制定了开设门店的标准和流程，专业的事交给专业的人来做，明确只和业界有成功经验的零售商合作，优胜劣汰，并关掉了不符合要求的门店。

为了保证渠道的畅通，让数据可视化，我们也同步成立了 2C 数字化项目组，从 0 到 1 建设 IT 流程，构建基于数据的运营能力。2015 年 PSI（进销存数据）系统上线，拉通华为和分销商、零售合作伙伴的数据，建立面向消费者体验的智慧化运营体系。如今，中国区陆续建设了 IT 系统 28 个，覆盖产品、营销、交易、零售、服务、供应商管理等全业务流程，并在执行过程中不断优化。很多主管从过去“盲拍”数据，逐步培养了看数据做分析的习惯，效率大大提升，风险得到有效管控。我们现在要求所有员工都能用数据化语言，规范运营模式，为消费者与合作伙伴提供好的体验。

1.4.2.3 构建共同愿景驱动下的“混凝土团队”

“一切工业产品都是人类智慧创造的。华为没有可以依存的自然资源，唯有在人的头脑中挖掘出大油田、大森林、大煤矿……”，无论是组织重构、流程建设，还是市场营销、战略实施必须依靠人才的支撑。努力奋斗的优秀人才不仅是公司价值创造之源，也是实现以消费者为中心的基石。

我们积极引入和使用各方面人才，鼓励干部合理流动，地区部、省、市之间流动，各业务领域之间流动，中国区和海外流动；同时积极引入业界专家，建设匹配业务、结构合理、专业精深、富有创造活力的专业人才队伍，构建“华为兄弟部门人才+快速成长的年轻干部+业界明白人+高校毕业生”的钢筋混凝土团队，大家向全球业界最优对表，做好用户体验和协同效率，提高组织作战能力。

但把五湖四海的多元人才聚拢在一起，彼此成就，并非易事。我们营造简单聚焦的氛围，希望大家面对压力和诱惑心里不长草，激发好物质激励和精神激励两种驱动力，让组织始终充满活力，让员工发自内心地热爱品牌并为之努力奋斗。管理者一定要带头践行核心价值观，深入一线，不瞎指挥，积极倾听消费者、合作伙伴和员工的声音，做系统性反思和改进。

1.4.3 战略耐心：以大服务和新零售赢未来

1.4.3.1 打造科技与艺术结合的品牌

不忘初心，针对细分人群与需求深入挖掘，我们从过去的以产品区隔，发展为以消费群体区隔，在“HUAWEI”品牌下形成不同系列，Mate 系列对应高端商务人群，P 系列定位高端艺术时尚人群，nova 系列对准年轻、时尚、新锐人群，按子品牌战略进行管理。

大家可能都知道，华为是一个有着强大研发能力的科技公司，但有些人可能不知道它在设计和美学方面也很有追求，不仅在法国、英国、德国、瑞典、日本、加拿大等地有设计中心，更在巴黎成立了美学研究所。我们一直希望把最新最潮的科技产品与艺术融合起来，让消费者感受到科技之美。

近几年我们以高端产品为基石，不断拓展与深化跨界合作：通过赞助国内围棋甲级联赛增加品牌的智慧内涵；Mate10 在业界首次引入人工智能芯片，迈向更加贴心的智慧手机时代；与用户内心触发结合，营销更走心，推出《ai 在防水-消防员篇》的小视频，引发受众强烈的情感共鸣；在线上线下同步联动推出“把爱带回家”活动，发挥电商的传播优势，带动品牌有温度走进线下生活小区……

1.4.3.2 大服务，新零售

精细化竞争时代，服务是品牌的关键，要做“成吉思汗的马掌”。每一次销售就是一次服务，每一次体验也是一次服务，这是“大服务”的概念。几年来，华为一直在努力实现“大服务”的全面提升。

如今中国区已经构筑了从地市到县镇广覆盖的服务与销售网络。其中有近 1000 家服务专营店布局在地级市和重点县区，2014 年开始引入在线客服、电商、互联网等一对一坐席业务。今年坐席达到 3000 多人，年业务量超过 4000 万，接通率 95%以上，开通 7*24 小时客服服务。此外，每个月的第一个周五、周六、周日作为特别服务日，免费为消费者清洗、贴膜、保养，保外产品免人工费。我们还推出了“久久”续航的活动，在保修期外只需 99 元即可给手机更换新电池，用户可通过预约到店、寄修等多种形式参与。

线下 3000 多家授权体验店覆盖了所有地市和 1700 多个县区，提供华为全品类产品的展示、销售、体验和咨询，建立品牌与消费者良好的互动关系。同时为了维护消费者权益，公司着手整治市面上严重影响华为口碑的山寨店。

2018 年 4 月份华为首家智能生活馆在太原开业，秉承与消费者“共享美好生活”的设计愿景，搭配艺术氛围的 lifestyle（生活方式）体验陈列，通透简洁的空间感，让顾客与产品建立多重感官的科技交互体验，既有“快”节奏的体验式场景，又很好地营造出“慢”生活的美好意境。

在这里消费者可以在电子屏幕上点击浏览图文和视频介绍，还可以在屏幕上直接下单购买，与体验顾问随时随地交流互动。所有展示产品，包括 HiLink 智能家居产品，顾客可以自由手持体验，拿手机从各个角度拍照、控制生态产品的操作。在智能生活馆的线上平台，顾客可以及时看到活动预告、新品预览、华为学堂预约等信息，店内近 30 平米的高清大屏以及宽敞大气的体验台可以提供给顾客非常好的面对面互动环境。在内容方面，从智能助手、应用市场、浏览器、华为音乐、华为视频、HUAWEI PAY（华为支付）、天际通、云存储等每一个领域，挖掘云服务对用户的价值。

面向办公、运动健康、智能家居、车等用户全场景需求，华为终端提供 PC 、平板、穿戴、智能音箱、路由器等全系列产品，并通过华为智选构建华为+伙伴的生态模式，提供丰富且高品质的智能家居设备。未来一年，华为将在国内一、二线城市建设多个智能生活馆，树立品牌、体验与服务标杆。

以消费者为中心是一个永无止境的追求。我们是脚踏实地的长跑者，不断开放学习，“吸收宇宙能量”，与产业链伙伴共同努力，通过最好的科技创新和服务带给用户更多的价值与快乐。

1.5 华为是如何度过“华为的冬天”的？

王安刚毕业时，想在 IBM 做实习生，当时面试官发现其华人身份后冷嘲热讽：“IBM 是美国一流的企业，我们搞的是高科技，我看你还是到汽车修理厂去碰碰运气吧！”

这番话让王安备受侮辱，也驱使其诞生了“必须成立一家自己的电脑公司，制霸美帝”的想法。在获得博士学位后不久，他即发明了“磁芯存储器”并申请了专利，获得了第一桶金。“王安传奇”就此开始。他成立了自己的电脑公司 Wang Laboratories。



此后，王安公司的发明创新也从未间断——1950 年代的卡片辨认机、自动打字机和无线电打字印刷机，1960 年代的对数计算器，1975 年的世界上第一台具有编辑、检索功能的文字处理机……

这里必须要提一下文字处理机，它已经初具台式 PC 的雏形：屏幕能直接显示文字，键盘可以快速修改文稿，这一技术革新彻底解放了千千万万的办公室文员们。

据当时媒体报道，正在医院接受治疗的 IBM 掌门人小托马斯·沃森还是从报纸上看到“文字处理机”大红的消息，他大声斥责身边人：“怎么会这样！为什么不早告诉我！”差点当场气昏过去。

王安公司由此彻底进入全盛时期，当时年收入达 30 亿美元，员工 3 万多人。他本人也以 20 亿美元的身价成为美国富豪 NO.5。连比尔·盖茨都承认：“如果王安公司没有陨落，世上可能就没有如今的微软。我可能在某个地方做数学家或律师。”

就在其推出文字处理机的第四年，公司副总裁盖利诺建议其开始研制个人电脑。可惜，那时的王安，思想已渐渐跟不过时代的速度，直接拒绝：“搞个人电脑，闻所未闻的荒唐事！”

而当时的 IBM 正在卯足劲迎头赶上，不仅在 PC 上大量投入研发，而且开放相应的技术标准，使各种 PC 兼容机厂商蓬勃兴起。这些兼容机厂商又与 IBM 形成一个有力的联合体，不仅刺激自身研发出能与 IBM PC 兼容的应用软件，还从侧面刺激了 IBM 的 PC 销售。

就这样，1980 年代才开了个头，人们的兴趣就已完全转移至个人电脑上，文字处理机瞬间成了没人要的老古董。王安不得已开始搞个人电脑，速度很快，几周后就问世了。然而，老王家的个人电脑有一个致命弱点：不能与 IBM 软件兼容——这是王安故意为之，他坚信，公司向来以个人产品站稳市场。客户一旦购买了你的硬件，就必须购买你的软件，这能为公司带来更多利润。

1984 年，IBM 的 PC 机已可以运行 100 多种软件，王安却不允许任何一种别家软件在他家电脑上动土。而当王安彻底想通，决定生产与 IBM 相匹配的个人电脑时，后者的 PC 标准已成为整个行业的标准。

三年间，王安公司财务急剧恶化，亏损额达 4.24 亿美元，股票下跌了 90%。就这样，Wang Laboratories 的历史写到 1992 年，再也没能写下去。公司申请破产保护后，王安电脑连同创始人瞬间销声匿迹。

发展是硬道理

1994 年，任总专程赴拉斯维加斯参观了国际电脑展。



总第五期　　华为人报　　1994年1月27日　星期四　第四版

赴美考察散记

□ 任正非

参观这次展览，我们才体会到什么是技术危机与市场危机。王安公司三年前还年销售 35 亿美元，现在宣布破产保护。日本三菱这么强大的集团，退出了电脑生产。这种强烈的危机，推动整个世界的前进。华为被历史摆在了一个不进则退的地位，科海无边，回头无岸，错过了发展的机遇，将会全军覆没。

华为要活下去，必须保持合理的成长速度。

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。

由于信息网络的加速庞大，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。

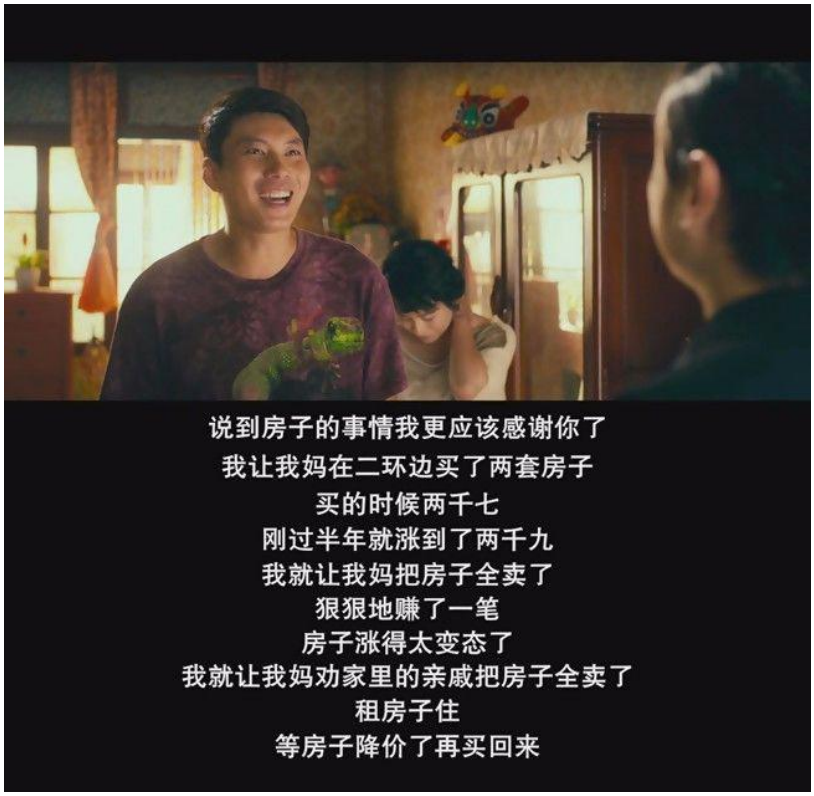
没有合理的成长速度，就没有足够的能力给员工提供更多的发展机会，从而吸引更多企业所需的优秀人才。

我们通过保持增长速度，给员工提供了发展的机会，公司利润的增长，给员工提供了合理的报酬，这就吸引了众多的优秀人才加盟到我们公司来，然后才能实现资源的最佳配置。只有保持合理的增长速度，才能永葆活力。

【温故・华为】李健的故事

李健（现片联副总）研究生一毕业就到了华为，他在尼日利亚做产品经理时，费尽周折，终于被允许可以和客户方的总裁见一面，结果在总裁的门外等了三个多小时，最后在总裁上厕所时将对方堵在厕所门口，获得了一次会面机会……就这样，40 摄氏度左右的天气，李健一个人拎着电脑和投影仪，穿着西装打着领带，从早到晚地拜见客户。三个月下来，签了 3000 多万美元的合同，一年后签了接近 2 亿美元的合同，第三年达到 4 亿多美元。连续 4 年，尼日利亚代表处的销售业绩一直排名全球第一，被称作华为的“上甘岭”，李健在短时间内被连续破格提拔了三级，从一个最底层的产品经理火箭般上升为西非地区部副总裁、总裁，管理将近 2000 多人。

不为短期利益所动，紧紧围绕企业的核心竞争力发展



大家知道，深圳经历了两个泡沫经济时代，一个是房地产，一个是股票。而华为公司在这两个领域中一点都没有卷进去，倒不是什么出污泥而不染，而是我们始终认认真真地搞技术。房地产和股票起来的时候，我们也有机会，但我们认为未来的世界是知识的世界，不可能是这种泡沫的世界，所以我们不为所动。

公司不为短期的利益所动，紧紧围绕着企业核心竞争力进行经营管理，一些不利于提升企业核心竞争力的事华为坚决不做，在一些企业核心竞争力不相关的利益前，华为是经得住诱惑的。

【温故·华为】为了一个小灵通，一个 TD，我痛苦了 10 年



作为固定电话的一种延伸，小灵通可以同时提供固定和移动通信两种服务，有着巨大的市场需求。但小灵通本质上是一种落后的通信技术，国际通信巨头包括华为集体不看好它的前景。而 UT 斯达康乘机买断了日本已被淘汰的小灵通技术，在中国电信没有移动运营牌照的背景下，赢得了几乎完全不可能的一场成功的博弈。

2003 年 UT 斯达康一度在重点市场占据 70%以上的份额。2004 年，UT 斯达康在纳斯达克成功上市，入选《财富》全球 1000 强企业，连续 17 个月，UT 斯达康的业绩都超过华尔街预期，一时风光无限，销售额增长超百倍。

但是，在以客户为中心的理念基础上，华为领导层坚持“代表着市场的真理”的“客户需求导向”，放弃了小灵通方面的投入，这在公司内部引起了激烈的争论。要知道，只要投入 2000 万资金，30 名左右的技术骨干，最多半年时间就可以研发出产品，为公司形成上百亿的收入……但华为高层顶住内外压力，坚持聚焦投入 WCDMA 的研发……眼睁睁看着 UT 斯达康和国内其他公司快速崛起，华为又在 2002 年首次出现负增长，“红旗到底还能打多久”的质疑声在部分员工中不断扩散，但任正非的态度异常坚定：华为不会放弃任何的商业机会，但我们是一家有理想的公司。

“我当年精神抑郁，就是为了一个小灵通，为了一个 TD，我痛苦了 8-10 年。我并不怕来自外部的压力，而是怕来自内部的压力。我不让做，会不会使公司就走向错误，崩溃了？做了，是否会损失我争夺战略高地的资源。内心是恐惧的。TD 市场刚来的时候，因为我们没有足够的投入，所以没有机会，第一轮招标我们就

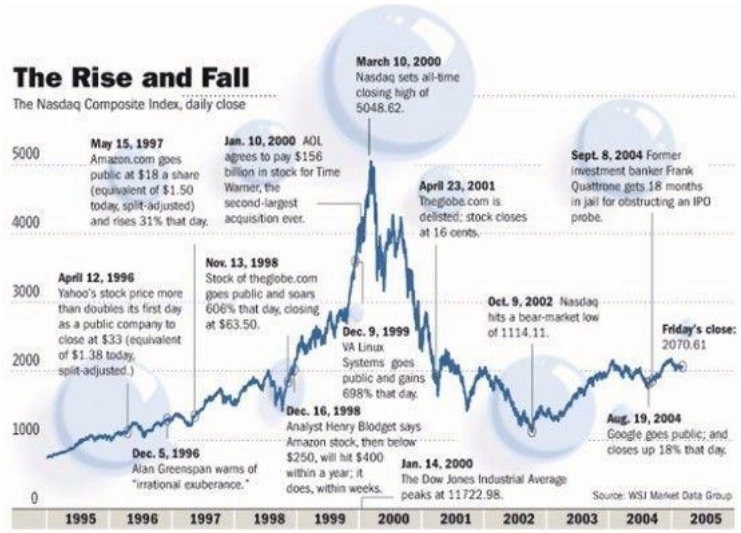
输了。第二轮我们投入了，翻上来了；第三轮开始我们就逐步领先了，我们这叫后发制人战略。但那 8 年是怎么过来的呀？要我担负华为垮了的责任，我觉得压力很大呀，这么多人的饭碗要敲掉了。因为不知道，所以很害怕，才很抑郁。”（来源：一杯咖啡吸收宇宙的能量--------任总与上研专家座谈会上的讲话）

2007 年 6 月 1 日，吴鹰从 UT 斯达康离职，标志着这家公司快速地沉陷……

从以规模为中心，转向有效益的增长

追求一定利润率水平上的成长

2000 年，互联网泡沫破灭。



事实上我们公司也存在泡沫化，如果当年我们去跟随泡沫当时就会死掉，跟随了泡沫未来可能会死掉。我们消灭泡沫化的措施是什么？就是提高人均效益。……我认为冬天对我们来说不一定是坏事，因为我们没有走到恶性化的边缘。正好，这是我们冷静下来，好好调整我们的队伍，调整我们的结构，抓住这个提高人均效益的好机会，确保冬天过去，春天到来时，我们的组织结构和战略队形保持不乱。（来源：《认识驾驭客观规律，发挥核心团队的作用，不断提高人均效益，共同努力度过困难》，2002）

2008 年，雷曼兄弟宣布申请破产保护，引发了全球金融海啸，继而波及 IT 业，全球科技业裁员人数超过 16 万人。



我们公司在前面 20 年是以规模为中心，是因为那个时候的市场潜在空间很大，利润还比较丰厚，只要抢到规模就一定会有利润。但是现在我们正在发生改变。我们强调每个代表处，每个地区部，每条产品线，都必须以正的现金流、正的利润和正的人的效益增长为中心做进进一步考核，我想三年内会发生比较大的变化。如果继续以规模为中心，公司会陷入疯狂。以利润为中心一定是我们最后的目标。（来源：任正非与 PMS 高端项目经理的座谈纪要，2009）

2017 年 6 月，任总连续 4 天出访曼谷、德国、波兰和俄罗斯 4 个国家，讲话中多次强调“有利润的增长和有现金流的利润”：

总 裁 办 电 子 邮 件

电邮讲话【2017】062号　　签发人：任正非

任总与德国代表处交流纪要

2017年6月22日　慕尼黑

变革要对准多产粮食，最终要能看见数据指标结果的改善和提升。形式的美好与结果的好要结合起来，以结果为目标。

强调“有利润的增长和有现金流的利润”，一定要盈利。条件不行，泛网络的销售规模可以降下来，合同质量不好的就不要签了，收入下降就要减低费用。近一、两年企业业务、终端还会增长，所以公司收入规模总额还会有增长，确保活下来，不要着急。

在全球经济不好的前夜，运营商日子不太好过的情况下，不能逼着增长，否则会被逼死，要保证盈利，渡过难关，以后就可以捡贝壳。不要着急着撑大规模，否则太虚会被风吹走，要用“健康的方式”渡过这场灾难。

德国代表处要争取两、三年内“全年贡献利润率接近全球平均水平”。

变革要对准多产粮食，最终要能看见数据指标结果的改善和提升。形式的美好与结果的好要结合起来，以结果为目标。

强调“有利润的增长和有现金流的利润”，一定要盈利。条件不行，泛网络的销售规模可以降下来，合同质量不好的就不要签了，收入下降就要减低费用。近一、

两年企业业务、终端还会增长，所以公司收入规模总额还会有增长，确保活下来，不要着急。

在全球经济不好的前夜，运营商日子不太好过的情况下，不能逼着增长，否则会被逼死，要保证盈利，渡过难关，以后就可以捡贝壳。不要着急着撑大规模，否则太虚会被风吹走，要用“健康的方式”渡过这场灾难。（来源：任总与德国代表处交流纪要,2017）

第二章 华为的战略规划

狼的每次围击都是一次战略的演绎。首先它们要进行持续几天的观察，选择最适合的天时地利；然后待头狼昂首一呼，主攻者奋勇向前，佯攻者避实击虚，助攻者嗥叫助阵，各有分工，有条不声；最后，在食物面前，最强壮的狼先吃，最后才是身体瘦弱的狼。华为的战略规划保证了它持续的高成长。

2.1 聚焦战略

太阳的能量比一束激光不知大多少倍，却不能穿透一张纸，而激光却可以穿透一块钢板，这就是聚焦的作用。华为战略的指导思想是：有所为有所不为，只做自己最擅长的事，只进入最高附加值的领域，正如狼群锁定目标，群起而攻之的壮观，带给我们的是震撼。

很多人、很多企业最常犯的错误就是没有把自己的精力集中用在一个点上。他们总是兴趣广泛，爱好众多，朝三暮四，浅尝辄止，不停地挖井，一辈子喝不到水。市场竞争中最强有力的武器是集中所有的精力于一个点上，或只拥有一个概念。聚焦战略告诉我们最大的聚焦往往就是最大的成功。

深圳华为技术有限公司（简称华为）是一个高科技民营企业，1988 年创建时注册资金只有 2.4 万元。经过几年的艰苦创业，产值连年翻番,1993 年只有 4.1 亿元,1997 年达到 50 亿元，1999 年突破 100 亿元。华为发展的核心其实就是毛泽东提出的“集中优势力量打歼灭战”转变成的华为的“压强战略”。

华为《基本法》第 23 条指出：我们坚持压强战略，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。

创业之初，面对强大的竞争对手，华为人知道自己实力不足，于是决定不进行全方位的追赶，而是立足于当代计算机与集成电路的高新技术，大胆创新，取得了一系列突破。每年投入销售额 10%的资金用于科研开发，装备了大量精良的开发设备和测试仪器，并与国内外一些著名大学、研究开发机构和重点实验室建立了长期广泛合作与交流，与国际上知名公司和供应商建立了良好稳定的伙伴关系。坚持科技领先,使华为跻身于世界少数几家能够提供 CAC08-STP 数字程控交换机设备的巨头行列，在移动智能网、STP、移动关口局、GPRS 等核心网络方面形成了领先的优势。

任正非说:“我们把代理销售取得的点滴利润几乎全部集中到研究小型交换机上，利用压强原理形成局部突破，逐渐取得技术的领先和利润空间的扩大，技术的领先带来了机会和利润，我们再将积累的利润投入到交换机的升级换代产品的研究开发中，如此周而复始，不断地改进和创新。尽管今天华为的实力大大地增强了，但仍然坚持压强原理，只在自己最擅长的领域做到业界最佳。”

管理大师彼得•德鲁克说过：“没有一家企业可以做所有的事情，即使有足够的钱，它也永远不会有足够的人才。”这句话的含义就是:做最具竞争优势的事。2001 年 5 月，受任正非的委托,在华为担任管理顾问的中国人民大学教授黄卫伟发表了一篇《收紧核心、放开周边，提高企业生存能力》的文章，主题就是自主开发要坚持“压强原则”，专注于通信网络核心技术的研究与开发，而其他非核心领域要逐步开放,采取各种合作模式来获得。

1999 年底，华为公司有了第一家合作单位，到 2003 年，已经发展到了 200 多家。合作单位大多是通信工程公司，一部分是与华为关系比较好的当地电信部门的三产公司，另一些是华为员工内部创业的公司。这些合作单位主要承接华为产品的安装、调试、维护、检修等工作。这就是华为“调整业务体系，剥离非核心业务，

建立核心竞争能力”的竞争战略，通过这种战略，华为把精力、资源从非核心的业务中抽出，从而使华为本身的核心竞争力不断增强。

需要指出的是，即使在核心技术领域，华为也坚持，放弃全面自主，部分采取合作。2001 年，任正非意识到，研发不是最终目的，成果可以在市场上赚钱才是关键，而全面的自主研发大大拉长了产品的上市时间。任正非向当时担任研发总裁的洪天峰下达指令：一定要将争取合作研发的比例从 2000 年只占研发总经费的 3%逐步提高到 20%。他反复强调，华为决不能什么都自己做，“只有自给自足的农民才会自己什么都做”。

在战争年代，凸透镜可以作为武器，焚烧敌人的战舰；在野外，凸透镜可以作为燃具，生火取暖；在孩子手中，一片小小的环璃，可以烤焦一窝蚂蚁。在企业管理中，设定一个凸透镜般的聚焦点，可以让有限资源集中起来，产生巨大的能量。经测算，普遍产品的生产者，如果其利润是 15%,那么，一个专业化生产的产品，它的边际利润通常可以达到 60%~70%。专业化不仅提高了企业参与竞争的优势，把大部分竞争对手挡在门槛外，还大幅度降低了成本。

世界 500 强企业中的大部分都是能够集中优势和力量的“专才”。比尔•盖茨是软件专才，巴菲特是投资专才，“肯德基”是汉堡专才，“可口可乐”是饮料专才，所以他们都成为了全球企业的领导者。在国内，专营家电产品的张瑞敏和他的海尔是专才，只涉足软件和网站开发的唐骏是专才，所以他们也都成功了。

沃尔玛也是一个专才，他对聚焦战略的理解是公司把优势资源集中于某一个特定的细分市场，在该特定市场建立起比较竞争优势，比竞争对手更好地服务于这一特定市场的顾客，并以此获取高的收益率。因此，沃尔玛在建立之初就将精力集中于整体市场中最狭窄也是最具挑战力的乡村，然后逐渐形成了星火燎原之势，在悄无声息中占领了全国的零售市场，很偶然的实施了经典的“农村包围城市”的进攻策略。

狼喜欢捕猎鹿、驯鹿或驼鹿等这种庞大的猎物,有时甚至会放弃唾手可得的耗子和兔子一类的小猎物，以便保证它们在长时间内享有食物。研究表明，多达 98%

的狼的夏季食物都是比河狸还要大的猎物，冬季食物中，大猎物所占比例则更高。狼也懂得集中优势兵力捕获最丰富的食物的战略。

2.2 削足适履

《淮南子•说林训》中“譬犹削足而适履，杀头而便冠”喻指不根据实际情况而盲目套用。对于华为总裁任正非来说，学削足适履是走向规范化、职业化和国际化管理的必由之路，所以他甘愿削自己的“足”以适 IBM 的“履”。同理，当狼拖着受伤的右腿逃生时，右腿会成为前进的阻碍，它会毫不犹豫咬断自己受伤的右腿，以求生存。

变革战略是指企业在变化的环境中，在变革观念的引导下，以现有的市场能力为起点，以希望获得的市场能力为目标，合理策划，以改革企业现状为手段，从而提升企业核心竞争力的战略模式。新的时代,不变无以生存，唯有审慎而富有创意的变革，才能领导企业走上极具市场竞争力的康庄大道，华为就曾经走过这样一条“血淋淋”的变革之路。

1997 年年底，任正非访问了美国休斯公司、IBM 公司、贝尔实验室和惠普公司。其间对 IBM 的产品开发模式、供应链管理模型等做了比较全面的了解，他决定向 IBM 学习，他说：“我们只有认真地向这些大公司学习，才会使自己少走弯路，少交学费。IBM 的经验是他们付出数十亿美元的代价总结出来的，他们经历的痛苦是人类的宝贵财富。”

在引进国外先进的管理经验时，很多人都会提出“根据中国国情,根据实际情况，进行改造，有选择地应用。”为将先进的管理模式应用到华为的日常管理中，任正非反其道而行之，宁愿“削足适履”，完全照搬。

1998 年 8 月，华为与 IBM 公司合作启动了“IT 策略与规划”项目，开始规划华为未来 3～5 年需要开展的业务变革和 IT 项目，其中包括 IPD（IntegratedProductDevelopment，集成产品开发）、ISC

（IntegratedSupplyChain,集成供应链）、IT 系统重整、财务四统一等 8 个项目。

哈佛大学教授约翰•科特在《变革之心》中指出，变革最大的阻力就是组织内部原有的观念。华为集中了中国 IT 领域近万名的优秀人才，这些人的脑子里充满了各种各样的想法，他们要么质问“美国鞋”是否适合华为，要么认为，华为的现有流程比 IBM 还要先进。这个时候,任正非“不分青红皂白”的严厉指出：“我最恨’聪明人’，认为自己多读了几本书就了不起，有些人还不了解业务流程是什么就去开’流程处方’，结果流程七疮八孔地老出问题。我们将通过培训、考试竞争上岗，即使有人认为自己比 IBM 还要厉害，不能通过考试的也要下岗。”

任正非把这次变革称为“革自己的命”，要享受触及自己灵魂的痛苦。因为华为具有规模大、产品线宽、系统复杂、技术含量高等特点 JPD 在华为的实施是十分艰难的。任正非铁腕推行,将落实 IPD 上升到了华为的生存层面：“IPD 关系到公司未来的生存与发展，各级组织、各级部门都要充分认识到它的重要性，通过’削足适履’来穿好’美国鞋’的痛苦，换来的是系统顺畅运行的喜悦。”1999 年 11 月，任正非第一次明确了业务流程变革的三部曲：先僵化、后优化、再固化。在开始的两三年以理解消化为主，之后再进行适当的改进。在僵化阶段,华为的反应速度明显放慢了，变革遭遇到了更大的阻力，曾在集成产品开发推进小组工作过的王冠珠回忆：“研发部门、销售部门天天都在骂我们，说集成产品开发管理团队的成员就会干两件事:一是兜里有钱乱花钱，二是爱打高尔夫,除此之外什么都不懂。”但是，在一片反对声中,任正非仍旧固执的坚持着。

《狼道》一书讲到了这样一个故事：在一个寒冷的冬天，马尔科夫在打猎时，遇到了一条狼。这条狼有将近两米长，非常健壮。可惜马尔科夫的猎枪没有瞄准，只打到了狼的右后腿，但狼还是腐着这条腿逃跑了。于是，马尔科夫骑上马去追赶这只受伤的狼 c 跑了一段时间,受伤的腿成了狼前进的阻碍，狼拼命地向前跃了几下，和马尔科夫的距离拉大了些。狼利用了这个机会，回过头去狠命撕咬自己受伤的右后腿，几下就把那条腿咬断了。马尔科夫当时完全被吓傻了，他的马也一动不动，静静地看着狼，看着狼拖着血迹逃跑了。

为了生存的需要，狼宁可咬断自己的腿，为了渡过冬天，华为宁可忍受“削足适履”的痛苦。在变革中的各种阻力面前，华为仍旧坚持着。任正非认为，华为不能盲目地、支离破碎地改动大的流程与程序，直到真正理解。华为目前的情况是只明白 IT 这个名词的概念，还不明白 IT 的真正内涵，在没有理解 IT 内涵前，“千万不要改进别人的思想。”

2003 年上半年，数十位 IBM 专家撤离华为，业务变革项目暂告一个段落。在推进管理变革的过程中，华为每小时付给国外专家的费用是 300 美元到 680 美元，累计软硬件投入在十亿元以上。这次变革涉及公司价值链的各个环节，是华为有史以来影响最为广泛、深远的一次管理变革。通过“削足适履”的艰难过程，任正非在华为打造了一个 IT 支撑的、经过流程重整的、集中控制和分层管理相结合的、快速响应客户需求的管理体制。

随着华为公司规模的日益庞大和市场的日益扩张,IPD 系统的重要性日益凸现出来。面对各种各样的雪片般的市场需求,如果没有一套正确的筛选评估测试体系,华为的整个研发体系将会崩溃，平滑运行的 1PD 系统大大缩短了产品的研发周期，降低了研发风险。当华为开始与世界顶级的电信运营商用统一的语言进行沟通的时候，很多华为的员工包括中高层管理人员才理解了任正非“变革之刃”的良苦用心。

有研究者认为，在华为思科侵权案中，华为成功与思科达成和解,得益于华为从 1998 年就开始引入大量国际咨询公司的服务，在组织、管理、流程、财务、人力资源、IT 系统、质量控制等方面进行了全方位的与国际接轨的管理变革。华为引入 IBM 的 IPD 系统后，在产品研发的每个阶段，都按照是否违反知识产权保护以及是否通过申请专利保护企业利益而进行严格的自我检查。这一管理流程的严格执行，保证了华为在技术研发上的“干净”。

任正非的“削足适履”，看似违反客观规律，实际上是一种实事求是、遵循客观规律的态度。新的事物,你还没有充分了解它，怎么就知道它一定不适合?没有充分的熟悉、了解、继承，又谈何“超越”?在初学阶段，由于对国外的先进经验并不完全理解，最好的办法是老老实实地学习，宁可先“削足适履”（一定意义

上是指改正某些不太适应先进管理经验要求的地方,达到先进管理模式的要求），当全面理解、消化了国外经验后，再结合华为的实际进行恰当的改进。

狼为了狩猎可以忍受几天的饥饿，仔细挑选最合适的攻击对象，耐心等待最合适的攻击机会。狼坚守着：天下没有免费的午餐,坚持到底才是胜利。狼般的华为，时刻做好着忍受阵痛的准备。

2.3 “狼子野心”

狼子野心这则成语的意思是狼崽虽小，却有凶恶的本性。凶恶与否，我们不加评论，华为成立之初，在一穷二白的情况下，却提出了远大的战略目标：做一个世界级的、领先的电信设备提供商，其野心可见一斑。夜深时，狼站在高地上，仰天长啸，呼唤着辽阔的天空的回应。

华为公司是第一家在核心技术上有所突破的、最接近世界领先水平的中国企业。他走了一条与众不同的超常规发展道路,它的成功和发展历程揭示了“大赌大赢”战略的精髓。

1987 年，任正非以 2.4 万元人民币创立华为，其进入通讯业的切入点是代理香港的鸿雁交换机。在发展的初级阶段，公司前景黯淡，但是，即使在用几间小屋做交换机代理业务时，任正非仍把华为定位在“做一个世界级的、领先的电信设备提供商”。20 世纪 80 年代中后期中国开始进行大规模电信建设，丰厚的利润和极低的进入门槛使得行业中迅速涌现出几百家交换机生产和代理厂家，规模都不大。激烈而无序的竞争很快导致整个行业的没落，几年之内，大批企业销声匿迹。意识到生存危机的任正非决定孤注一掷，义无反顾地走上了充满风险的自主研发的道路。期间，为了筹集足够的研发资金，他甚至向大企业拆借利息率高达 20%～30%的资金。1997 年，《华为基本法》明确了华为的纲领：“华为的追求是在电子信息领域实现顾客的梦想，并依靠点点滴滴、锲而不舍地艰苦追求，使我们成为世界级领先企业。”任正非甚至大胆放言：如果研发失败，我只有从楼上跳下去。

2004 年，华为公司对外大张旗鼓地宣传了其核心路由器产品打入广东电信骨干数据网的成绩。在国家级的骨干数据网建设中，以往使用的基本上都是思科公司的设备，从来没有国内公司设备被采用过，这次广东电信选择华为核心路由器担纲广东 163 网络建设清楚地表明：华为的高端路由器已经站到了同思科 12800 系列产品同一水平上。华为公司正逐步实现着它近期的目标：尽快实现在中国核心路由器市场超越思科。

华为的战略目标是:华为长期的可持续发展。有人做了这样的解释：这个目标是用现代术语来描述的，其实如果用大白话讲就是:华为千秋万代;任正非名留青史。这基本上是中国上下五千年精英集团和个人的最高目标。

为了企业的可持续发展，华为投入巨资建立和完善管理体系。1991 年，华为成立了管理科，不断招聘管理学硕士、博士，抓公司的管理。1996 年华为在管理建设方面改变思路，全面借助外力建立公司的管理体系。首先请人民大学专家组对华为的经营理念和基本经营政策进行提炼和总结，其次引进美国 ORACLE 公司的企业资源计划（ERP）系统。接下来，华为请 HAY 公司建立人力资源管理系统，请 KPMG 公司建立财务管理系统，请 IBM 咨询公司建立公司整体构架，实施业务流程重组（BPR）和建立公司的信息系统。通过三年多的努力，华为的管理上了一个台阶，具备了国际大公司管理的雏形。1998 年，华为总裁任正非一针见血地提出：“华为的大旗还能打多久？”系统性地思考公司的可持续发展的问题。

1965 年，美国波音公司做了其历史上最大胆的行动之一：研发 747 巨无霸喷气式客机。在最终的决策会议上，一位董事说：“要是计划不成功，我们总还可以抽身吧。”当时的董事长 Allen 听闻此言，强硬地回答说：“抽身，如果波音公司说要制造这种飞机，就一定会造出来，即使耗尽公司的全部资源也要造出来！”在产品开发期间，一位参观波音的人对 Allen 先生说：“如果第一架飞机在起飞时坠毁，你该怎么办。”Allen 回答：“我宁可谈一些愉快的事情——比如核战争。”成功的管理者偏执于远大的目标，并以无所畏惧、永不放弃的毅力保证目标的实现。

2002 年 1 月，东方希望集团斥资 15 亿元人民币与山东信发集团共同组建东方希望山东信发铝业有限公司，进行铝业深加工。2002 年 9 月 15 日东方希望集团和包头高新区签订开发协议，分四期建设 100 万吨电解铝和 272 千瓦发电机组，总投资将达 100 亿元人民币，预计 2008 年完成。2003 年 6 月,东方希望集团筹划合资在河南三门峡投入 45 亿元人民币建设一个年产 105 万吨的氧化铝项目。每一次大手笔的投入都体现了“狼子野心”般的智慧。

长江商学院曾鸣教授强调，中国企业要在第三次创新浪潮中脱颖而出，必须敢于接受“大赌大赢、大舍大得”的观念。曾鸣认为，成功的战略在初期一定会带有大赌的味道，大赌大赢指的是制定明确的差异化战略,选定未来的发展方向，然后全力投入。创造属于自己的机会，而不是追逐外在的机会，才是企业的领先之道。这种建立在敏锐的战略观基础上的大赌，既不同于中国企业传统的拍脑袋式的盲目冒险，也不同于打着规避风险名义的四面出击。从华为的发展历程中，我们可以发现大赌大赢战略所应遵循的三个战略原则：第一，设定远大而明确的目标；第二，坚持，再坚持;第三，运用“压强原理”，降低大赌风险。

畅销书《狼图腾》指出：狼子野心是世上最大的野心。正是因为这种野心，狼可以袭击比自己高大很多倍、奔跑速度快的黄羊。

“狼抓黄羊有绝招。在白天，一条狼盯上一只黄羊，先不动它。一到天黑，黄羊就会找一个背风草厚的地方卧下睡觉。这会儿狼也抓不住它，黄羊身子睡了，可它的鼻子耳朵不睡，稍有动静，黄羊蹦起来就跑，狼也追不上。一晚上狼就是不动手，趴在不远的地方死等，等一夜，等到天白了，黄羊憋了一夜尿，尿泡憋胀了，狼瞅准机会就冲上去猛追。黄羊跑起来撒不出尿，跑不了多远尿泡就颠破了，后腿抽筋,就跑不动了。”这段精彩的描述，让“狼子野心”鲜活起来。狼有着比自己强大很多倍的捕杀目标,有着锲而不舍的耐心,有着进退有度的战略战术，三者结合，让狼一击即中，战无不胜。

在旷野上，驯鹿和狼总是比邻而居，驯鹿高大健壮，狼瘦小枯干,并且驯鹿可以轻易地将一只狼一蹄子踢死，但驯鹿却经常成为狼的食物，为什么？因为狼有野心，并有实现野心的信心和战术。

2.4 多向联合

华为实施了“服务客户是存在的第一理由”、“和竞争对手做朋友”、“让供应商肥起来”等等横向联合、纵向联合策略。就像狼，狼和狈联合共同制敌，狼和秃鹫合作分享食物，狼和羊共存亡保证了大草原的繁荣。

战略联盟是企业获取竞争优势、实现快速成长的一种重要战略，也是西方成功企业进入新兴国际市场最为广泛使用的成长方式和战术。自从美国 DEC 公司总裁简•霍普兰德和管理学家罗杰·奈杰尔提出战略联盟的概念以来，战略联盟就成为管理学界和企业界关注的焦点。广泛开展横向联合与纵向联合，可以更大范围内整合和优化资源配置，形成共生关系，借力发展，实现两个或两个以上企业优质管理的组合，形成共赢的产业新优势。

在动物界中，狼和秃鹫就是一对很好的搭档，它们之间和平相处。狼和秃鹫都很喜欢吃动物的腐肉，但狼在陆地上活动，用眼睛所能看到的范围毕竟有限。秃鹫可以在高空飞翔，所以它们观察的范围就比较大，这样就能容易发现动物的尸体，但是它们却不能撕开动物厚重的皮毛。所以，秃鹫就会找狼来帮忙，秃鹫把狼引领到动物尸体前，狼撕开动物的皮毛，而秃鹫和狼就可以共同享用可口的食物了。它们之间存在着依据大自然的效率法则和数千年的经验逐渐形成的错综复杂的合作关系。

华为的成功一部分要归功于它的“利益均沾原则”，即在顾客、员工与合作者之间结成利益共同体，努力探索按生产要素分配的内部动力机制。在内部，华为公司与员工之间通过内部股票，将利益捆绑在一起。在外部，通过参股、合资、让利等方式将各个群体与华为结为利益共同体。

前以色列总理伊扎克•拉宾是中东和平的开拓者，为中东和平进程取得突破性进展做出过杰出贡献，…开始他企图通过残酷的暴力冲突，达到与敌国和平共处的目的，但他最终发现：“靠战争和流血，是不能构筑保卫家园的坚固堡垒的。”任正非自称是拉宾的学生，他从拉宾那里学到了“对手是相对的和暂时的，为了长远利益，应该与对手建立长期战略关系。”

2003 年 9 月 16 日，一个名叫舒马赫（德国英飞凌科技公司总裁兼首席执行官）的德国人与华为公司董事长孙亚芳将手握在了一起——在 3G 研发领域里，华为多了一个合作伙伴。当天，英飞凌公司与华为在北京共同宣布，合作开发低成本的 WCDMA 手机平台。此次合作有利于两家公司在方案设计前端贴近用户需求，缩短研发周期，降低研发成本，进而快速推出满足中国市场需求的低成本 WCDMA 商用手机平台。

在国内 3G 市场上，华为在 WCDMA 手机方面与 NEC 合作，以弥补自身在终端设备方面的不足，NEC 则借机进入中国市场，增强与诺基亚等传统强手的竞争能力。而在 TD-SCDMA 系统方面,华为与西门子合作，一起规避将来国内在 3G 设备选型方面可能存在的政策风险。“开放共赢”促进了华为早日和全面的国际化。华为 3COM 就是基于双方优势互补的基础上成立的。华为 3COM 成立后,3COM 董事长兼 CEO 布鲁斯任董事长，而实际的运营由华为高级副总裁、华为 3COM 的 COO 郑树生负责。在华为 3COM 成立当日的新闻发布会上，布鲁斯声称：“我们将发展的重点放到网络产品上，我们最大的竞争对手就是思科。为了与思科竞争，我们需要三种东西：更广泛的产品线，更具竞争力的成本结构，中国市场上更好的竞争地位。”而这些都需要华为的帮助，而当时华为最需要的是国际化，华为 3COM 事业部的成立对华为的国际化战略有着重大的意义。这次合作的结果是“双赢”的，是顺应战略管理的大趋势的。

对任正非的这种战略比较熟悉的华为高级管理顾问吴春波先生认为：“华为与跨国公司成立合资公司不是为了具体某个市场，更多的是战略上的考虑。这是双赢的结局。”

在传统的竞争中，企业强调以对抗为中心，过分关注竞争对手的举动，时时处处考虑与之抗争的对策，这样就可能使企业忽略自身战略目标的制定与创造力的发挥，结果在长期发展上反而在竞争对手面前处于被动反应的地位。战略联盟竞争观念能够超越传统竞争的胜负对抗思想，看到竞争企业之间不仅存在着一方受益必以他方受损为代价的互为消长的正负和输赢关系，而且还大量：存在着共同受益的互为共生的正正和赢赢关系。

华为不仅把竞争对手变成了朋友，还把客户升级为合作者。华为与国际市场的运营商结成广泛的利益同盟，通过参股（互相持有对方的股份）、让利（产品具有明显的价格优势；让合作伙伴获得相应的利益分成）获得与对方合作的机会。任正非从哲学的角度来分析广泛的“合作”理念:将矛盾的对立关系转化为合作协调关系，使各种矛盾关系结成利益共同体，变矛盾为动力。2004 年 4 月 15 日~20 日，山东省电信公司、华为技术有限公司和爱默生网络能源有限公司在深圳举行第五次战略合作会议，三者签署了《战略合作协议》，按照该协议，三方的合作内容将从初期单一的表层的产品供应与采购关系，向产品和业务的定制、研发等多元化的纵深层面发展,在更高层面上加大合作力度。这次会议标志着华为与山东省电信公司、爱默生网络能源有限公司的战略合作全面展开并转入实质性实施的阶段。这仅仅是华为与客户之间由相对松散的购销关系，转变为在技术研发、产品制造、市场营销等领域开展深层次合作的更紧密关系的普通案例之一。

2004 年 9 月 15 日，一声清脆的电话铃声，非洲通讯历史翻开了新的一页。由华为承建的突尼斯 WCDMA 实验局成功实现了首次通话，这是非洲历史上首次 WCDMA 电话。根据协议，华为为突尼斯提供了全套端对端的 WCDMA 解决方案，包括 WCDMA 无线基站系统、核心网、3G 移动智能网、3G 移动数据业务平台、3G 移动终端。该项目能够在短期内取得重大进展，源于华为与突尼斯邮电部中央研究院的通力合作。几年来，华为与突尼斯电信在无线、固网、宽带接光传输网、数据、多媒体业务等领域全方位合作，建立了紧密的战略合作伙伴关系。

微软有一个口号：如果你不能打败他们，就加入他们。纵横联合战略是软件巨人回应来自 IBM、苹果和 Google 的挑战的利器。2005 年，位于西雅图的数码媒体公司 RealNetworks 宣布和微软在一系列宽泛的领域展开合作，这结束了数年以来该公司对微软的反垄断诉讼，而分享技术和提升彼此产品等一系列协议可以使双方都处于有利地位。通过实施联合战略，微软成功地将潜在的敌手拉拢到了自己阵营，巩固了自己的顶尖地位。

著名银行家和金融家勃纳德•巴鲁奇说过：“你并不需要熄灭别人的灯光以使自己更明亮”。“一将功成万骨枯”的经营模式逐渐被淘汰，一种新的成功经营模式——竞合已经成为了企业发展和行业竞争的大趋势，“竞合”彻底改变了人们

对企业关系的传统看法。以前,不是朋友就是敌人；而现在，是既竞争又合作，“竞合”双方都是最大受益者。“竞合”机制开创了 1+1>2 的合作增效商业模式,这是行业间走向良性竞争的表现。

2.5 绝对消化

“它们几乎吃光了猎获动物身体的全部，那些咬不动的骨头才会被它们抛弃，而那些抛弃的骨头上面没有一点肉，连苍蝇都很少光顾。”这句描述狼“消化能力”的文字同样适应于华为，它们同样最懂得善用资源，无所不用其及，以达到自己的目的。

在竞争激烈的商场中，企业竞争实力不是简单地体现在占有资源的数量和质量上，更多体现在企业如何利用资源来创造价值的能力上。有些企业对有利的资源视而不见；有些企业不懂得如何使用资源;有些企业不能做到充分利用资源，他们只挖掘并发挥了资源甚至不到 20%的潜力。

“狼粪一般呈灰白色，形状和狗的粪便差不多。我曾经许多次观察过狼在吃食物时的情景，至今对那些情景仍记忆犹新。我把狼粪用容器装了回去，在实验室里，我惊奇地发现，狼粪里面最主要的成分居然是各种动物的毛纤维和一些牙齿，除此之外就是一些像石灰粉似的动物骨钙。狼几乎把猎物身上所有的东西都消化了，除了一些实在没有营养的物质。据我所知，其他动物都不具有像狼一样强大的消化吸收能力。”著名的狼学专家吉姆•古德温教授在他的著作《狼踪》中做出了这样的描述。

在管理体系变革中，华为实施的是完全的“拿来主义”，把能够吃的东西，整体吞入肚子里。华为的研发体系、人力资源管理和薪酬体系、客户关系管理、1T 战略规划、组织变革和成本核算/财务预算等等，都曾经与国外相应的专业企业签订了“医疗合同”。任正非在公司干部会上还说过这样的话:“5 年之内不许你们幼稚创新，顾问们说什么，用什么样的方法，即便认为他不合理也不许你们动。5 年之后，把人家的系统用好了，我可以授权你们进行局部的改动。至于进行结构性改动，那是 10 年之后的事情。”

为了把资源用在“刀刃”上，华为采用了典型的哑铃结构，即具有“两头大，中间小”的组织特点，也就是市场和研发大，中间的生产环节小。华为一直把市场和研发放在经营和管理的首要位置，每年研发投入占销售收入的12%左右，市场投入占销售总额的13%左右。正是靠这种持续高强度的投入,加上优度的产品开发管理，市场营销管理、采购管理、生产计划管理、财务管理,使得这种投入能变成更大的产出，产生良好的经济效益。

在实施“走出去”战略的过程中，华为是最懂得借力中国外交资源的标杆企业。华为总裁任正非在《走过欧亚分界线》中写到，“中国的外交路线是成功的，在世界赢得了更多的朋友……华为公司的跨国营销是跟着我国外交路线走的,相信也会成功的。”于是,随着任正非的身影出现在胡锦涛主席、温家宝总理出访的左右，华为也攻克了一个又一个国家的电信设备市场，国际化的华为形象隐约可见。华为某位高层领导总结：“这有力地提高了华为在海外的形象，增强了获取大单（订单）的能力。”有人把这一营销战术总结为:外交路线就是销售路线。

资深外交官、前中国驻法国大使、外交学院院长吴建民的一句名言是:外交及外交官都是资源，应该为经济发展服务。吴建民曾经详细解释过企业如何利用外交资源实现“走出去”战略：“中国人对外交资源的了解不够，也不了解外交能做什么事。实际上，在中央提出的’走出去’战略中，外交资源可以解决许多问题，比如国内企业到外国投资时，必须熟悉当地的法律，了解当地的经营环境及投资注意事项等，但外交资源的利用需要一个’转换器’，即需要通过公司运作，将外交资源引进来及用出去。”华为以“蛇吞象”的消化能力巧妙地把“外交资源”纳入自己并不庞大的身体里，找到了发展的捷径。

善用人才资源使华为具有了行业内不可替代的优势。华为人认为，人才资源是最具资本增值性的资源，是比金钱更重要的资本。因而不遗余力地广揽高素质、开拓型、敬业型人才，并创造了一种吸引人才、留住人才、用好人才的机制。目前，华为10000多员工中，85%以上是大学本科学历；高薪聘用技术研究及开发人才40000多人，其中博士后、博士、硕士等高级研究人才占70%。公司不仅建立了在自由雇佣制基础上的人力资源管理体制，而且引入竞争和选择机制，在内部建立劳动力市场，促进内部人才的合理流动。在人才流动上，华为强调高中级干部

强制轮换，以培养和提高他们能担当重任的综合素质;对低级职员则提供自然流动，爱一行干一行，在岗位上做实,成为某一方面的管理或技术专家。

比尔•盖茨不仅是技术奇才,还是善用资源的高手。创业之初，他懂得利用自己亲人的人脉资源。因为比尔•盖茨的母亲是 IBM 的董事会董事，所以在比尔 20 岁还是大学学生时，他签到了第一份合约，钓到了 IBM 这条大鱼。在微软发展过程中，他充分利用合作伙伴的智力资源。微软的成功是与保罗•艾伦和史蒂芬的聪明才智分不开的。比尔•盖茨说：“在我的事业中，我不得不说我最好的经营决策是必须挑选人才，拥有一个完全信任的人,一个可以委以重任的人，一个为你分担忧愁的人。”比尔•盖茨对人力资源的运用达到了“无所不用其及”的地步，正因为如此，微软才顺利的攀上了成功的巅峰。

狼的绝对消化能力，充分表现了它们强大的生存本能，使它们能在各种艰苦的环境中生存下来，同样，华为善用资源的能力无疑是它度过危机的一种保障，是它快速成长的支撑。

2.6 迂回战术

“少时，一狼径去；其一犬坐于前，久之，目似瞑，意暇甚。屠暴起，以刀劈狼首，又数刀毙之。方欲行，转视积薪后，一狼洞其中，意将隧入以攻其后也。”这段出自蒲松龄《狼三则》的话客观地反应了狼制敌战术的巧妙：前狼诱敌，后狼攻其不备。

《间接路线战略》是被誉为“20 世纪最富有创造性和影响力的战略家之一”的德国人利德尔•哈特的代表作。利德尔•哈特通过对 2500 年的战争史进行研究分析，发现了一个有趣的悖论：在历史上具有决定性意义的大量战役中，采取直接路线获胜的例证是如此之少，采取间接路线获胜的例证又是如此之多。因此，得出一个结论：间接路线是最合理和最有效的战略形式。

就常规的战略而论，间接手段战略的中心思想可以解释为资源上的调动。当一方希望以劣于竞争者的企业资源达到某一结果时就要采取间接手段。间接路线战略贯穿于华为打造和经营客户关系这条生命线的始终，在强敌林立的市场上，华为

采用了避实就虚的迂回战术，避开对方的锋芒，迂回到对方的侧面或后面来攻击对方相对薄弱的部位。

1992 年，华为自主研发出交换机及设备，当时，作为通讯设备主战场的大城市和省会城市已经是阿尔卡特、朗讯、北电等跨国公司的天下，于是，华为巧妙地采用了“农村包围城市”的迂回战术，从跨国公司无暇顾及的县城做起。比如，爱立信当时只有三四个人负责黑龙江的本地网，而华为却派出 200 多人常年驻守，每个县电信局的本地网项目都势在必得。当时华为最锐利的武器，是对突发性事件的快速反应和完美解决。华为掌握了迂回战术的实施精髓:在运用上关键是要注意步法的移动，要看准时机，然后快速移动步法，让对方措手不及。

华为国际市场开拓，还是沿用国内市场所采用的“农村包围城市”的先易后难策略，首先腊准的是深圳的近邻香港。1996 年，华为与长江实业旗下的和记电信合作，帮助和记电信在竞争中取得差异化优势。随后，华为开始开拓发展中国家市场，重点是市场规模相对较大的俄罗斯和南美地区。2001 年,华为在俄罗斯市场销售额超过 1 亿美元,2003 年在独联体国家的销售额超过 3 亿美元。其后在其他地区全面拓展，包括泰国、新加坡、马来西亚等东南亚市场及中东、非洲等区域市场。

在战略上，最漫长的迂回道路，常常是达到目的地的捷径。任正非凭借迂回的间接路线战略，经营出最令竞争对手侧目的客户关系。这样既保证了客户的自然与坦然，又保证了团队的凝聚力和向心力。华为的迂回策略表现为放长线钓大鱼。1999 年的山东省荷泽|地区，已是朗讯和西门子的天下，此时，华为的迂回战略发挥了巨 I 大的作用。头两个月，华为打着解决老产品（如华为电源）问题的旗 I 号，设法和客户接上头，绝口不提销售，有机会就讲华为的企业文化和过往的华为入与事。到第三个月，局方高层终于点头答应到深圳参观华为,此时华为仍绝口不提销售。从第四个月开始，华为分批将局方从中层到基层所有相关人员 50 多人请到深圳参观。半年后，在荷泽新一轮整网招标中，华为胜出。

迂回战术有时是最直接，最便利的。1999 年华为进入四川，当时上海贝尔在四川的市场份额是 90%。起初,华为主动将自己的接入网免费给客户使用，借此在

四川各本地网都布上了点。随后，华为又将接入网的新增点抢了过来，逐渐把点连成了面。网上运行的华为设备数量有了突破性进展后，华为又伺机将接入网的优势顺理成章地延伸到了交换机，最后将华为的交换机变成和上海贝尔交换机并存的第二种制式，跻身主流机型。后来，华为已占四川新增市场超过 70%的份额。迂回战术在实践中要坚持循序渐进的原则，华为就这样一小步一小步的蚕食着有限的市场。

用合资公司固化客户的关系是华为历史上最绝也最富争议的一招。华为创办的合资公司自诞生起就是个空壳，与通常意义的合资企业使命迥异。华为从来没有把产品特别是有技术含量的产品放进去，这些企业的作用只是签单走账。当地运营商和政府投资合资公司的资金，甚至可以先由华为垫付。很明显，这既促进了华为的销售，又疏通了长期客户关系。

在企业竞争的领域内，间接战略实质就是不要“硬打死拼”，在某些时候不要对竞争者和规定制定者作直接的硬攻，硬拼从成本和对资源的耗损来看是无谓的，必须从一般认为不大可能的方向上使用出其不意的手段，最后使他们为之接受。华为的迂回战术，有效的改变了强弱对比，以弱势兵力攻克阵地，实现了以弱胜强，以小搏大，以轻举重。

2.7 立足核心

狼的世界坚持着永恒的公平原则：实力为王。战胜的狼王拥有了地位和各种特权，战败的则只有“出走”一条路可走。在商场这个竞争更为激烈的竞技场，公平的杠杆是无处不在的。华为的奇迹是它“实力”的最充分的证明。

著名财经作家、《华为真相》作者程东升评价任正非为“让洋对手睡不安枕的战略游弋者”，华为之所以成为中国民营企业的标杆，不仅仅因为它用 10 年时间将资产扩张了 1000 倍，不仅仅因为它在技术上从模仿到跟进又到领先，而是华为背后的任正非，它用穿透企业纷繁复杂表象的深邃的思想力指明了华为的方向。

毛泽东早就说过:“任何过程如果有多数矛盾存在的话，其中必定有一种是主要的，起着领导的、决定的作用，其他则处于次要和服从的地位。因此,研究任何过程，如果是存在着两个以上矛盾的复杂过程的话，就要用全力去找出它的主要矛盾。抓住了这个主要矛盾，一切问题就迎刃而解了。”这种理论同样适用于企业管理中，在企业发展战略体系中，每一项战略在企业发展中所起的作用是不同的，有主有次，其中，必定有一项核心战略,它是为解决企业主要矛盾而制订的战略，它统帅着其他战略，其他战略保证着核心战略的实现。核心战略是纲，纲举目张。在企业的发展过程中，主要矛盾会发生变化,企业的核心战略也要随时变革,华为准确的把握住了战略转折的关键点。

任正非于 1987 年创立了华为公司，最初的业务是倒买倒卖，当时有很大的赢利空间，但任正非两年后，放弃舒舒服服赚钱的生意，决定自己搞研发。1990 年,几十个年轻人跟随着任正非来到南山一个破旧的厂房中，开始了他们的创业之路。

华为的核心战略包括三方面：（1）为客户服务是华为存在的惟一理由；客户需求是华为发展的原动力。任正非指出，华为的生存本身是靠满足客户需求，提供客户所需的产品和服务并获得合理的回报来支撑;员工是要给工资的，股东是要给回报的，天底下惟一给华为钱的，只有客户。（2）质量好、服务好、运作成本低，优先满足客户需求，提升客户竞争力和盈利能力，是华为生存的根本。（3）持续管理变革，实现高效的流程化运作，确保端到端的优质交付。

1998 年，华为公司和 AIS 合作时，当时的 AIS 还是泰国一个小的移动运营商。基于核心战略对客户服务的要求,华为公司快速响应 AIS 的需求,并提供质量好、服务好的产品和解决方案，使 AIS| 一跃成为泰国最大的运营商，并成为泰国股市市值最大的公司。

1999 年 6 月，AIS 推出了预付费业务。华为公司为 AIS 提供产品、解次万案及服务，先后 8 次对设备进行建设和扩容，帮助 AIS 把竞|争对手 DTAC 远远地甩在了后面。华为在 60 天内完成了设备的安装和测试，快速满足了 AIS 的需求，比起业界平均周期大大缩短,有力帮助了 AIS 领先对手快速抢占市场,构筑了竞争力。

华为专门为 AIS 开发的高达 80 项的业务特性（AIS 在发展过程的新需求），有效地提升了 ARPU 值，提高了盈利能力和竞争力。华为“为客户服务”的理念赢得了很多客户的忠诚，成为了它无以替代的资源。通讯行业的一个本质规律是，谁掌握了核心技术，谁就掌握了市场竞争的战略高地。唯有立于核心技术这个战略高地，才可以势不可挡。华为对外界宣称，它在研发方面每年的投入为其销售额的 10%，但据说华为的实际投入远远高于 10%，几乎所有能用于研发的钱，都被华为义无反顾地用于技术攻关、科研、搞项目。而且，任正非还逼着技术研发部门花钱，你没有把钱花出去，就是你的工作不到位，研发的项目开发得不够深入和广泛。也正因为这些，华为才可以从一开始生产技术含量较低的交换机小厂，发展到现在以生产路由器等技术含量高的网络设备、光通信、数据产品的综合性电信设备提供商。

在坚持核心技术的路上，华为走过的每一步都“鲜血淋漓”。在 20 世纪 90 年代末期，华为在中国打败了曾经独步中国的思科，在接入服务器市场上取得了 60% 以上的市场份额。当时，思科 CEO 钱伯斯首先伸出了“橄榄枝”，希望与华为在路由器产品方面进行合作，条件是将中国市场中低端产品的生产制造交给华为，而华为放弃在高端产品上的研发，但这种让华为成为思科在中国的代工基地的条件，被任正非断然拒绝了。2003 年，思科对华为进行了一次突然袭击，由于华为在北美市场的强势进攻，感觉到威胁的思科通过知识产权诉讼的手段，对华为开始了一次“手术刀式的攻击”。这次打击是华为在国际化路程上遭遇的最大挑战之一，因为如果华为被判定败诉，其合法地位将会被彻底颠覆，华为多年呕心沥血的国际市场拓展也就变成了无用功。这次诉讼以双方和解的结局而告终，2005 年 12 月，曾经对华为使出“杀招”的钱伯斯悄然来访华为，任正非对这位怒目相视多年的“宿敌”进行了最高规格的接待。华为以自己的核心技术得到了通信业权威的认可，华为以核心实力确定了自己在通信行业的核心地位。

资本运营专家赵炳贤在《资本运营论》一书中指出：“企业像一棵树，从根部生长，根基是核心能力，树干是核心产品，核心产品由核心能力和生产经营单位养育，所得果实就是最终产品。核心能力的建立是赢得竞争优势的法宝，也是企业经营之精髓。”

核心能力是一个企业实力的象征，对于华为来说，技术是客户最根本的需求，技术实力使华为保有不可替代的竞争能力。2002 年,华为开始参与香港持有 3G 牌照的移动运营商 Sunday 的项目招标。当时国际上有 8 家公司一起来参加。第一个测试点是在香港的铜锣湾,那里是全世界地形最复杂,环境最杂乱的一个区域;人口异常稠密，在一平方公里的面积上居住着 25 万人口；高楼密布，多达 630 栋楼每平方公里，平均楼高是 45 米。华为的 3G 测试手机在该地域内的表现非常好,覆盖质量远远高于其他设备厂商。经过近一年的试验与测试，华为终于击败中兴、爱立信、西门子和阿尔卡特等同业者。2003 年 12 月 180,华为成功地与 Sunday 签下 1 亿美元的订单,成为其 3G 网络与业务设备的独家供货商，共建香港 WCDMA 网络,覆盖区域包括香港岛、九龙、新界以及各离岛。

华为的崛起正在让任正非的影响力越来越被世界所认可。2005 年，美国《时代》周刊发表了一年一度的“世界最有影响力的 100 人”名单，任正非与当红明星章子怡成为惟一入选的两个中国人，而其他入选的 IT 界名人包括微软主席比尔•盖茨，苹果电脑 CEO 史蒂夫•乔布斯,Google 联合创始人拉里•佩奇和谢尔盖•布林等。华为凭借其核心实力已经一脚踏入了“世界巨人俱乐部”。

狼遵循强者上弱者下的领导机制，实力是最有说服力的语言。

虽然他们不是上帝的宠儿,没有狮子的雄体利爪，也没有豹子的敏捷与快速，但他们用狼的耐心，狼的勇敢，狼的顽强，狼的智慧，狼的心态锤炼着强者的姿态。

2.8 以法治企

在华为的“超常规”扩张过程中，任正非逐渐意识到企业规模的膨胀给企业的战略和战术带来了越来越重的压力。冷静下来，对企业的宏观战略进行全盘的设计显得尤为重要起来，《华为基本法》应运而生，如同狼舔舐着伤口，华为的自我恢复能力让世人惊叹。

从企业内部管理体制的发展历程来看，一般初创时的企业，其主要的管理控制权会掌握在企业的拥有者或关键技术的掌握者手里。因此，企业的管理往往以“人治”为主，就是以少数领导者的意志为企业管理的主导意志的管理模式。而随着

企业的不断发展和业务的不断成熟，领导者人为的意志已经不能有效地覆盖企业各个方面的管理，客观上需要企业根据自己的业务状况制订和执行科学的管理制度和业务流程，规范组织和人的行为，明确职责，有效监督，形成一种决策科学化、流程标准化、考核系统化的管理模式，即“法治”。

《华为基本法》是任正非实施“法治”的统帅纲领。《华为基本法》的作用是不可替代的，可以说它引领了华为十年的高速成长，保证了华为在战略上的专注与执着。任正非后来总结;起草《华为基本法》的目的是，“我们要逐步摆脱对技术的依赖，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。”

1996 年拟定《华为基本法》的时候，恰好是华为从创业阶段向发展阶段过渡的时候。企业创业时的思想是勇猛，但是发展阶段的思想则要稳重和持续。《华为基本法》的出台，就是要为华为这个从成立到当时一直没有踩过“刹车”的企业增加稳重和明确未来的方向。“华为的追求是在电子信息领域实现顾客的梦想，并依靠点点滴滴、锲而不舍地艰苦追求，使我们成为世界级领先企业。”“为了使华为成为世界一流的设备供应商，我们将永不进入信息服务业。通过无依赖的市场压力传递，使内部机制永远处于激活状态。”这两条写在《华为基本法》最前面的纲领，应该说更像是一套哲学理念，一种企业价值观。

《华为基本法》的制定过程也就是华为企业文化的落实过程。黄卫伟、彭剑锋、包政、吴春波、杨杜、孙健敏是华为基本法“起草小组六君子”，中国人民大学教授杨杜认为，华为基本法的阶段性的意义很大，是“飞速成长的中国企业对自身的生存和发展的一次系统思考”。

华夏基石管理顾问公司董事长彭剑锋曾经这样总结，华为基本法最大的作用,就是将高层的思维真正转化为大家能够看得见、摸得着的东西，使彼此之间能够达成共识，这是一个权力智慧化的过程。

彭剑锋常说的“鸟”和“猪”的典故，就是源于《华为基本法》制定之初的调研。彭剑锋回忆说，1996 年的华为，也出现了很多民营企业都遇到的难题，随着企业扩张，人员增多，企业高层和中层、基层的距离越来越远，员工天天在悟老板在想什么，觉得老板的话越来越难以听懂，觉得老板在说“鸟语”。而老板看员

工，心里想或者嘴上骂：“笨得像头猪”。当时的华为，任正非就如同一只翱翔于高空的鸟，越飞越高，越高视野越开阔，对事物的观察越宏观,距离地面上的“猪”也越远。由于双方语言不通，缺乏有效的沟通渠道，“鸟”发出的信息无法准确及时地传递到“猪”那里，同样，“猪”的想法也无法及时准确地为“鸟”所知晓。这导致华为在高速成长过程中，老板与员工之间对企业未来、发展前途、价值观的理解出现了偏差，无法达成共识。于是，任正非想到了提炼和总结华为的成功规律，制定章法，让“鸟”和“猪”共同应用。

《华为基本法》是任正非开始追寻利用制度来建设一个“基业常青”企业 L 个可以向“世界级”目标迈进的企业的起点。“队伍壮大了，总需要一面旗帜。至于是蓝旗、黄旗还是红旗，那就无所谓了。在华为，这面旗帜就是华为基本法。华为基本法就好像’最高指示，。”华为某位在职员工说。

华为对基本法的制订是十分重视的，中国人民大学教授吴春波回忆说，华为基本法的起草者们在华为调研时，华为的高层每个月都会牺牲两个周末的上午休息时间来参与讨论，“有时候甚至停工停产，全公司员工开会讨论。”杨杜也一再强调，不能静态地看待华为的“基本法”。把“基本法”理解成 103 个条文，就会错过它的精髓，“基本法”起草的借鉴意义大于最后形成的文本。“基本法”初稿完成时，任正非就搞了一次“群众运动”，动员干部员工参与讨论，并明确提出新的意图，“通过参与’基本法’讨论，培养一批干部。”

1996 年 12 月 26 日，“基本法”第四讨论稿刊登在了当日出版的第 45 期《华为人》报上，任正非要求所有职工带回去读给家人听，回到公司后提出意见和建议。经过 1997 年一年的讨论、修改，“基本法”改到了第八稿。到最终定稿，前后共进行了 10 次删改，此时是 1998 年 3 月。从开始筹备到成稿前后经历了 3 年时间。而这 3 年，经历了华为从 1995 年的 800 多人，到 1998 年近两万人的高速发展过程。

“《华为基本法》真正诞生的那一天，也许是它完成了历史使命之时，因为《华为基本法》已经融入了华为人的血脉。”这是任正非多次强调的一句话。现在，《华为基本法》的很多假设条件已经发生了变化，《华为基本法》走到了嫡变和

自我超越的发展阶段。正如管理大师彼得•德鲁克曾经提到的：“所有企业都有其对市场、顾客、竞争等的假设命题，那么在成功以后，组织的内外环境已经发生了变化，而组织如果不能够及时调整这些假设，就有可能陷入成功的陷阱。

第三章 华为如何将战略规划能力建设在组织上?

其实任总在华为公司很早就不管具体业务了，他管什么呢？他除了管愿景、使命、价值观以外，在业务思想上其实抓得很紧。

华为在近 30 年的发展历程中，我们看到它是不断的复制成功，从单一产品的成功（最早的时候的程控交换机），到进入不同产品领域的成功，从国内的成功，到海外的成功，到最近进入了不同的客户群、不同的商业模式，它也成功了。

这种成功的密码在哪里？我们对华为公司的成功原因做一个总结。

当然华为的成功有它个体的原因，大家还是要结合自己的实际情况，看一下这里面哪些是普适性的可以去学习的，哪些可能是自身的特性，我们要有针对性的、批判性的吸收，不能教条的照搬。

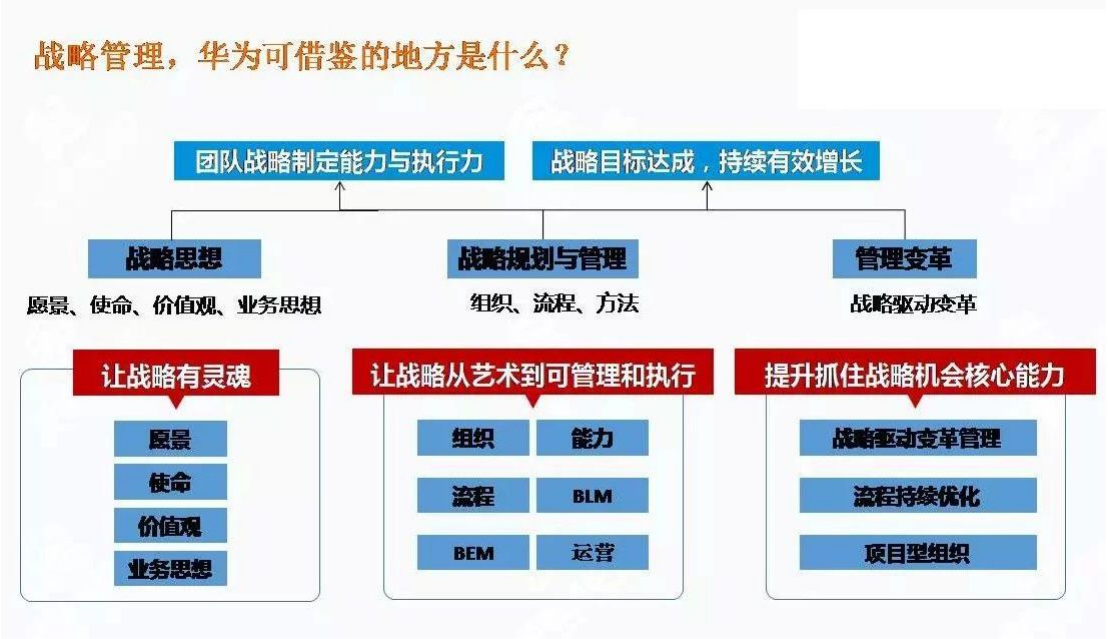
华为在 30 年的发展过程中，首先它时刻能够看到产业的机会，这是非常伟大的；更伟大的是，看到机会以后他能够抓住机会，他最后能够达到自己的战略目标；而且，它能够在每一个产业里面做到第一或者第二，它不满足于暂时活下来，而是一定要做到行业领导者。

还有一个更厉害的，就是在它没有看到战略机会，或者当时对战略机会判断失误了，然后它醒悟了、改变战略了，在后面去追它也能够成功，它还能扳回来。为什么？华为自己总结了两句话，就是在战略管理过程中，第一条是保证战略方向是大致正确的；第二条其实更重要，就是组织充满活力，保障了战略正确的时候能够战略落地，战略不正确的时候还能把战略又修正回来。

也就是说，战略其实有两个内涵，一个是从上往下这条线，从正确的战略到正确的执行；还有一条自下而上，就是在执行的过程中，我能够根据实际情况去修订战略。

华为公司在战略上可借鉴的地方有三条。

华为的战略管理体系从有思想，到能看到机会，然后能抓住机会，是一个闭环的体系，是我们可以借鉴的。我们今天由于时间的关系，我们就把这三个方面概要的去讲一下，以后有专门的机会去详细地展开讲。



3.1 让战略有灵魂——战略思想

公司有一个正确的战略思想，就像社会里面有一个好的土壤、水和空气环境，不管种什么庄稼都行。这是一个企业能长治久安、能不断地从胜利走向胜利的根本。

很多企业往往战略就抓战略，在业务上去想办法，看看我的业务方向是不是正确，看看我能不能把这些业务执行下去，大战略的话往往可能不一定能够成功，更核心的是我们第一块可能出问题了。

1、愿景

为什么愿景对于一个公司非常重要？因为愿景不仅给团队一个业务方向，更重要的是凝聚团队。

你看当年我们中国共产党革命的时候，指出一个愿景：未来是共产主义，这是非常远大的一个理想了，然后一个社会就被激励起来了。当年他是没有什么赖以生存的资本的，就是靠着这个吸引了一大批知识分子，然后再把农民团结起来，往前冲。

其实华为公司当年创业时候也是一样，当时也是穷光蛋，啥都没有，任老板就给大家画了一个饼：未来通信产业三分天下，必有华为一席之地。产业报国，靠这么一个愿景把华为员工团结起来，一直往前冲，在发不出工资的情况下、非常艰苦的情况下，员工还愿意坚持干。

其实创业型公司在刚开始的时候，就是靠一个机会、一个愿景激励大家去奋斗。

运用愿景激励大家，是公司每一个业务板块的领军人物需要具备的重要能力，就是愿景管理的能力。

2、使命

使命就是我们在追求愿景的过程中，到底承担了什么责任。

你的责任承担在什么地方？你是为家庭承担责任还是为领导承担责任？是为客户承担责任还是为股东承担责任？

这是公司做战略管理的时候必须要想明白的事情。

华为公司把使命放在了客户的身上，要求所有员工一定要承担起为客户创造价值、让客户满意的使命，使命激励着所有的团队，这也让所有的人感到自己的工作有意义，是他们的成就感所在。

3、价值观

在一个团队里面，我们提倡什么是对的，往往就决定了企业做事的一些风格。企业的价值取向使大家能够凝聚起来。

华为的几个核心价值观里面，第一个是以客户为中心，第二个是以奋斗者为本，第三个是长期坚持艰苦奋斗。还有一个更重要，就是自我批判。

有这几条就保证了华为公司业务不会偏，即使我们在很多的战略方向上出问题了，凭这些价值观又能够把业务方向又拉回来。

我们举一些例子。比如说**以客户为中心：**

假如有时候产品的方向可能没有瞄准客户需求，没有以客户为中心，可能是技术驱动，或者自己空想的一些业务方向，走到一定的程度以后，客户就会给你提意见来，或者用脚投票不选你了，我们一线就会不断的反馈给公司总部，告诉你客户是这么想的，然后你研发赶快去跟客户交流一下。

我们在历史上，很多产品其实第一次并没有做对，但是就由于我们公司所有员工都是以客户为中心，就把战略方向不断地校正回来了。

以奋斗者为本也是一样的，历史上很多产品当时是落后的，我们的这些员工就真的是艰苦奋斗，像原来形成的垫子文化，就是研发两班倒，可能几个月都不回家，吃住在办公室了，一定要把产品扳回来。

再举一个例子，**自我批判，**每一次做战略规划的时候，其实华为公司内部都是吵成一锅粥，我们方向在哪里？不同的思想怎么样能够达成一致，就是吵架的过程中，每个部门找自己的问题，我哪些地方能改进，哪些地方没有。可能你改进你一年改进可以，如果持续的改进是非常非常难的事情。

当所有人价值观都是这样子的话，不管是产品线还是我们的职能部门，还是我们的区域的销售单元，都是要做第一，都是要不断的改进，能不成功吗？

4、业务思想

对于战略能够不断复制成功的非常强大的地方，还有一块就是业务思想。

其实任总在华为公司很早就不管具体业务了，他管什么呢？他除了管愿景、使命、价值观以外，在业务思想上其实抓得很紧。

业务思想是个什么东西呢？其实是对华为所在的产业进行不断的思考，能够总结出来一些普适的、能够在领域保证业务成功的一些思想。

比如说，**我们怎么样能做到以客户中心**？我们之前是做 B2B 生意的，华为公司就提出一个业务思想来——和客户联合创新。在我们不同的产业领域里面，我们都采用这一招，不管是原来的传统电信行业里面，还是我们进入的企业网，都是去选行业里面最牛的、最有思想的客户，他能够代表行业的趋势，我们先找他联合创新，然后把需求给它搞清楚。

比如说，我们第二大的业务思想——**保持有效增长**。怎么保持有效增长？我们是找小市场去玩呢，还是找大市场？这里面其实从业务思想上他给出了一个要求，华为还是要到大市场里面去，做小市场成不了一个大企业的。

我们在市场里面要去找最主要的需求，正态分布中我们就做 80%的主流需求，左边和右边的 10%一般不做，然后把资源聚焦到我的主流市场上去。

比如说，还有一块大的业务思想——**我们持续的做管理变革**，使我们的流程能够从客户来到客户去，端到端的贯通，效率最高成本最低，做到这一点是非常难的。

因为我们以往的组织都是职能型的，我们面向客户的时候，要能够把不同的职能部门调动起来，很多公司都没有解决好这个问题。当然华为公司到目前为止也没有解决好这个问题，它是作为一个目标，不断地去优化流程，不断地改进，使它能够做到运作成本最低。

也就是说，当一个行业成为红海了，大家比成本拼价格的时候，华为公司还有优势，因为它所有的环节上效率最高的，运作成本是最低的，华为公司还能挣钱。

这些业务思想是经过不同的人共同理解之后，不断的去学习，在我们的业务里去贯彻。

在华为公司高级管理的培训班，我们叫高研班，其实大家学的什么东西呢？不会讲具体的业务，不需要很细的一些管理，其实学的就是战略思想这些东西，愿景、使命、价值观和一些业务思想，把这东西学明白了以后，其实在业务里面具体怎么做他就明白了。

3.2 让战略从艺术到可管理可执行——战略规划和管理

我们做战略规划的时候就是要有正确的组织、流程、能力，要有我们的方法，这些东西是让战略能具体化的管理起来。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，我们要构筑起一个科学的合理的管理体系，把它变成可衡量的可管理的一个东西。

1、组织

谁对战略成功负责？肯定是一把手，这是毫无疑问的。不仅仅是公司的一把手，各个业务板块（BU）的一把手也要对战略负责，我们 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，还有华为公司的销售和服务这些面向客户的组织（MU），他们也要对战略负责。

华为公司不同于西方公司，我们其实是双 BU，是把 MU 当 BU 来管理的。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，这样的话就保证了它是以客户为中心的。

2、能力

组织上有了保障以后，核心是能力问题。

我们的战略部，包括高级专家，要真正的有战略的能力，不要变成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，能够在这一方面不断的做出事情来，然后激励团队前进。

2）在做战略规划的过程中，要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）要求这些高管能激励团队往前走，尤其在困难的情况下，看不见未来的情况下，会有风险的情况下，你还能让你的兄弟跟着你往前走。

但这些能力从哪里来？它是天生的还是后天练起来的？我们觉得还是通过后天练习来的。

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

我们发现很多高管很难转身，他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的话，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，要不然你不愿意承担的。

2）要知道该做哪些具体的事情才算做好了战略管理。

就是要通过我们的流程一些方法能够保证我们的高层管理者他知道自己该做什么事情，把这些问题可能答了他就应该是把战略管理的责任就履行起来了。其实

在流程里面都定义清楚了哪些课题，后面的方法模型中会讲。他每年回答一回每年考一遍，他不断的去答题，这样的话他的能力就提升了。

3）干中学

更重要的是把他该做哪些事情履行起来，就是不断的干，这样的话它就是经过实验的积累，它的战略管理能力自然的就积累起来了，可能过了几年以后，他都没有意识到自己的战略管理能力上了一个台阶。

3、流程

很多人理解的战略只侧重于战略规划，从华为公司角度来讲，我们理解的战略不仅仅是战略的制定，而且包括战略的执行，而且战略制定和战略执行是一体的，是同样重要的，是一个硬币的两面。

战略管理的流程包括了我们的战略制定，包括把战略解码到年度计划。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，我们一些资源的分配、考核，都没有对齐战略规划，所以我们就发现战略规划做完了以后，没有把 SP 和 BP 连接起来。我们就是通过流程把 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。

这个流程我看了一下，应该是普适的，90%都是可以借鉴给大家的，当然每个企业都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。

4、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。

5、方法

一个是我们五年的战略规划的方法叫 BLM，就是支撑我们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。

第二个是 BEM，就是把一个战略规划解码成一个具体的战略措施，然后把它在 BP 里面具体落地。这是一套方法论，保证的是战略能够从规划到执行。

还有一些运营的方法论，我们怎么样去监控战略的落地，包括指标该怎么设计，如何监控，运营会议该怎么开，怎样去做激励。

3.3 提升抓住战略机会的核心能力——管理变革

战略要去想未来 5-10 年甚至更长远的一些事情，要去抓新业务、抓新机会，可能有一些新的商业模式去开展，但我们往往发现自己的能力不够。我们要不断的构筑能力，当然不可能在我们刚好需要能力的时候，马上就能构筑起来，可能是踉踉跄跄地把业务能撑起来，100 分可能有 60 分。

我们看到了机会，也意味着看到了差距，我们这些能力尤其是组织能力该怎么弥补？就是不断的变革，提前构筑我们的能力。

在业务的发展成长过程中，公司肯定会不断遇到新问题，我们就不断变革，其实就是在比赛，看产生问题的速度和我解决的问题的速度谁快。只要我解决问题的速度不是特别的慢，落后一点点问题都不大，有个相位差是必然的，只要能跟得上。我经常听见我们中下层在抱怨说：唉呀，公司战略不清楚！公司一堆问题，我觉得是正常的，只要能不断的解决。看起来问题一大堆、很混乱，但企业是健康的。就害怕企业不承认自己有问题，看见问题不解决问题，这是最危险的。

我们看华为公司他在解决问题的过程中，往往是引入世界上最佳的咨询公司，花很多钱去做管理变革，很多人觉得，花这么多钱去做管理变革，好像就华为公司有钱才做的起。不是这样子的，早年即使没有多少利润的时候，华为也是对标全球最佳的。

这里面有一些变革可能很小，没有那么多钱的话，先做一个小的但是一定要全世界最好的。这样的话看起来花了好多钱，其实是最节省成本的，因为每一个都是世界最好的。我们每个人进到流程里面以后，也是被体系折磨的死去活来，发现能力差距太大，搞不定、做不到。但是流程就不断的要求你，因为它定义你输入是什么，输出是什么，质量标准是什么，你第一次做不行，第二次再接着做，第三次接着做，你一直坚持做，总有一天你就是世界级水平，因为你的要求是世界级的。

这就是为什么任总在华为公司非常强调管理变革，他亲自抓。

另外一个方面，我们做了管理变革，引入了世界级最优秀的流程以后，也是把我们的管理者从日常的管理行为中解脱出来了。因为你有流程替你管理了，日常业务了你不用操心。能够更多地处理一些不确定性的事情，这样上下级都能够做自己该做的事情，使公司能力不断的提升。

这里面的变革基本上分四大块：

3.3.1 战略管理流程

我把它理解成国家治理里面的政治局，它基本上是管策略、管思想的，它不是业务流程。

3.3.2 业务管理流程

像中国的省或者军队里面的战区，集成各个兵种，面向客户创造价值。这些流程其实是一个多兵种联合作战、满足客户需求的流程，比如研发流程，不仅仅是研发部门，还包括 marketing、供应链、采购、服务等都要参与产品开发。比如销

售流程，它不单是销售的事情，我们在华为叫 LTC 流程，它包括销售人员、供应链人员、财经人员、服务人员等，都要参与到流程里面去，最后要去保证交付和回款。这一类业务流就是一个打仗的集成流程。

3.3.3 功能领域的流程

它就是我们的部委，我们战区的第三支部队。像我们的采购、制造、服务，都是每个专业领域的流程，它更像不同的兵种一样，每个兵种做到最优。

3.3.4HR、财经、IT

第四种流程其实就是一个公司运作的底座。我们的 HR 就类似于军队里的政委，它虽然不开枪，也不开飞机，也不扔导弹，但是渗透到每一个军种里面去，它是保证队伍战斗力的一个重要力量。

有一次任总在他的文章里面写了：华为公司的成功其实是人力资源政策和财政政策的成功。很多做业务的人不服气，这些业务都是我们做成功的，市场是我们拿下来的，怎么最后是功劳是 HR 和财经的呢？

大家想一想，假设你企业活了 100 年，你企业里的业务可能生生死死，可能一些产品到生命周期的晚期就会退市了，可能有些客户慢慢不是你的客户了。你的业务不断变迁，你的客户选择在不断的变化，但是一个公司里面只要有人，只要有钱，业务可以不断地长出来，客户可以不断去开拓。从 100 年的角度来看的话，其实一个公司能够基业常青的核心，就是有一个好的人力资源机制和一个好的财经机制。

在这四大类的流程里面不断的构筑能力，不断的迈向世界级最高的水平，能力不断的提升，不断的拓展新的业务。这样我们看到方向以后，把它解码下去，最后才能做到，才能不断的成功。

这就是华为公司战略管理上可以借鉴的三个方面。

第四章 华为战略管理方法和工具简单介绍

华为 2003 年第一次作战略规划，是引进美式的 VDBD 模型，2006 年换了 IBM 的 BLM 模型。是 IBM 把 VDBD 方法论买断了，优化后形成 BLM 模型。经过多年的实践总结，华为建立了战略管理流程 DSTE。

华为是如何做战略管理的？广为人知的 BLM 模型具体怎么运用？BLM、BEM、DSTE 之间究竟是什么关系？平衡计分卡又扮演什么角色呢？

4.1 BLM

一、BLM 模型一般称为业务领先模型（业务领导力模型）

BLM 模型是将企业战略和战略执行连接在一起。战略是 3 到 5 年或者 5 年以后公司的发展情况，如 3 到 5 年需上市，上市是比较粗放的概念，上市要达到目的，需要在各个业务模块去执行。比如在财务指标、客户指标、内部流程、学习成长方面应该做哪些事情，相当于把战略进行分解，分解之后根据分解情况分到部门、组织，再到个人，最后每个人都对公司的战略承担相应的责任、承接相应的目标。

二、业务领先模型与目标分解的区别

目标分解，只将战略目标分解到个人指标，是模板型的过程。依据模板，将战略通过 BSC 转成战略地图，最终导出各岗位的指标和考核标准。

业务领先模型是动态管理，根据现状、要求或者外部环境的变化，最终分解成组织设计、业务设计，重点在于业务设计。

三、模型释义

BLM 模型，本质上是一个咨询工具，最开始是从 IBM 模型引进而来。IBM 是电脑 PC、解决方案的供应商。华为在 2009 年引入 IBM 模型，用于人力资源管理。IBM 模型首创 BLM 模型，解决企业战略与执行之间的连接问题。

另外的模型还有波士顿矩阵，是一个企业将产品分成几个模块，一个是增长率，分为：增长潜力比较好的和增长潜力比较差的。另一个是竞争力。

SWOT 分析，是对公司内外部环境的分析。

波特五力分析，主要讲竞争分析，比如替代品、供应商情况、采购谈判能力等等。

四、BLM 模型的组成

1、市场分析；包含：市场竞争情况、发展情况、增长情况

2、战略意图；

3、创新焦点：

4、业务设计；

5、关键的任务；

6、正式的组织；

7、人才；

8、氛围和文化；

9、领导力。

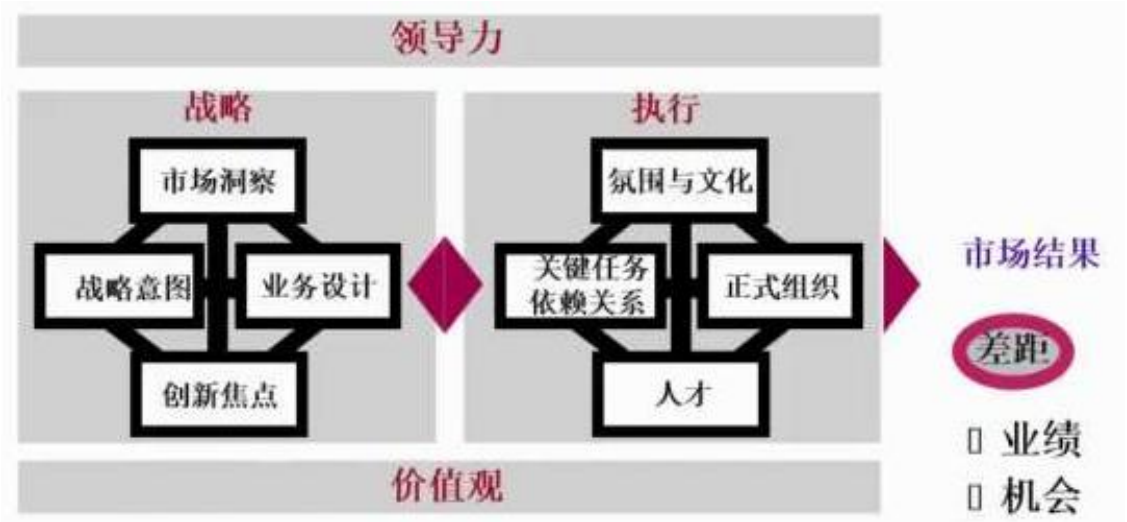
BLM 模型，一方面是战略，一方面是执行，要在中间找到差距。

4.1.1 华为是用 BLM 做战略的吗？

整个战略管理流程叫 DSTE ，开发战略到执行(Develop Strategy To Execution)；BLM 是一个统一的工具，不管是销售线、品牌线、职能线，最终做战略都会用到这个工具。

4.1.2BLM 的框架是什么？

一、Business Leadership Model 是 IBM 中高层用于战略制定与执行联接的方法与平台。



它从市场分析、战略意图、创新焦点、业务设计、关键任务、正式组织、人才、氛围与文化以及领导力与价值观等各方面帮助管理层在企业战略制定与执行的过程中进行系统的思考，务实的分析，有效的资源调配及执行跟踪。

BLM 最重要的是在左侧，就是之前来自美世的体系，市场洞察、战略意图、创新焦点、业务设计。

首先是差距：包括业绩差距和机会差距，三个视角：竞争视角、未来视角、客户视角；

其次是市场洞察：看竞争对手、看行业趋势、看客户和市场、看技术；

然后是战略意图：市场洞察可能会改变你的战略意图，所以它在市场洞察之后；

创新焦点：这个可能是设计出来的，也可能是一不小心做出来的；

业务设计：根据前三个点的输入变成你的业务（6 个方面：选择什么样的客户群、用什么价值主张来吸引客户、利润获取模式、业务范围、难以复制的战略控制、风险控制）。

这是左边的部分，右边没什么内容了，就是导出关键任务，就是我们的战略解码，从业务设计到每一个人要确定哪些关键指标，关键任务和关键指标考核是放在一起的，它每年都有更新和变动。

这个是战略方法论，但是做出战略规划之后，更重要的是执行体系，这方面华为做得比较强，包括预算体系、组织设计、绩效激励，如何对准战略，这套体系非常强。

所以纯粹学习 BLM 意义不是很大。

二、BLM 模型对组织的意义

组织是连接人和人之间的小团队，包含成员以及成员之间的相互关系。

组织管理包含人力资源管理开发和相应的业务模式。

在整体方面，业务能力还包括核心价值观、信息共享。

（一）BLM 模型对组织的意义

1、构建同一种语言，方便沟通和交流、相互理解；

2、确定共同的目标；

3、是确保组织强化、组织发展和执行能力的最基本的方法；

4、执行监控：执行的重点要做 PDCA——计划、执行、检查、改善，有执行就有相应的检查和改善的环节，BLM 模型就是执行监控的作用。

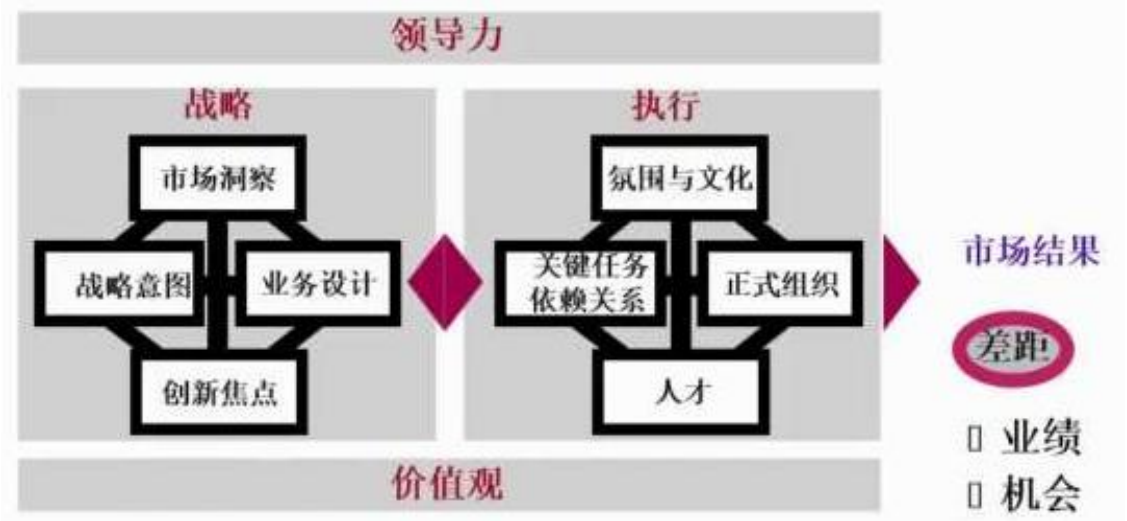
5、强调逻辑力量：根据组织战略和执行的差距，有逻辑地思考问题。

6、自上而下的实施。

三、BLM 模型的作用：

（一）可利用 BLM 作为思维框架，提升业务领导在各方面的战略思维能力

1、业务领先模型在做战略管理、战略思考的时候相当于一个框架，从框架中找出应该做什么事情，解放了记忆和思考的难度。



（1）差距层面：

差距分为两个方面，一个是业绩差距，另一个是机会差距。

业绩差距，是指现有的经营成果与期望值之间差距的量化描述。比如，我们期望做到 1000 万，实际经营成果是 800 万，中间就是 200 万的业绩差距。

机会差距，是指现有的经营成果和新的业务设计的经营成果之间差距的量化评估。比如，我们现有的经营成果是 1000 万，新的业务设计的经营成果是 2000 万，中间 1000 万的差距就是机会差距。

（2）客户增值层面：

客户增值更多是从执行到市场结果这个层面导出来的。客户增值是提高盈利能力，建设生态系统、提高风险管理能力、战略制定的落脚点。

从执行到差距要始终关注客户的增值、盈利能力、生态系统。生态系统可以理解成上下游之间相互合作的关系，是一个闭环，能够实现共同生存、共同发展。在做战略执行的时候，应该思考如何实现良性生态系统的建设。

再往上是提高风险管理能力，在企业到了一定高度的时候，其实不是简单的危机管理，机会的管理或者机会的判断反而是最重要的。

在这个层面，BLM 模型的作用是始终关注客户的需求、挑战假设、探索建设生态系统实现多赢的可能性。

（3）组织机构层面：

关注组织机构的方向、最终的目标与公司战略重点相一致。确保整个业务领导团队远见卓识、坚定执行，确保短期和长期战略相结合，做事要有挑战性。

（4）客户层面：

宏观层面（PEST+波特五力）分析：从政治、经济、社会、技术方面分析要适应外部环境的变化。

（5）创新层面：

要确保创新增长项目与现有业务的平衡，新业务的开发与资源投入相匹配。BLM 模型的作用是探索新想法、谨慎投资和处理资源应对行业的变化，确保业务的健康增长。

2、提升业务领导在各方面的战略思维能力

（1）执行和市场结果层面

在执行和市场结果方面，会遇到相应的阻力。业务领先模型就是让我们去思考动力是什么、阻力是什么，阻力的深层原因是什么？从而提高去伪存真、挑战假设的能力，是业务领导能力一个很重要的部分。比如，业绩目标是 1000 万，但是实际上完成 800 万，表面现象是销售人员不努力，但实际上可能和激励体制、人才管理不到位有关。

（2）业务设计层面

①BLM 模型的重点是要思考：

业务增长点在哪里，哪些业务有丰富的机会；

创新的源泉在哪里，资源配置方式；

如何保证战略落地；

如何解决相应的问题和冲突；

如何管理外部环境的变化。

②实施业务设计方面：

如何做产品政策；

如何引导客户；

如何提高价值；

确保业务领导具有强烈责任感、相应的资源意识、协助的意识、流程管理能力和组织发展、组织建设能力。

4.2 战略执行

4.2.1 战略解码执行怎么做好？

一、如何理解战略

BLM 模型提供了从战略到执行转化的平台和载体。

（一）公司战略的概念：

1、从粗糙的方向来看，是公司的长远发展规划；

2、从细致的方向来看，是在财务方面、客户方面、内部流程方面、学习和成长方面应该怎么做；

3、从更高层次来讲，战略是和公司愿景、使命、价值观相匹配。战略是公

司由小变大的基础、必备条件。

战略起到了指引公司发展方向的作用，也是公司最重要的资源。战略管理能力，也是公司最重要的一种能力。

（二）企业想要持续成功，两大关键要素是什么？

持续成功=企业战略*组织能力

企业如何取得持续成功？

1、清晰的企业战略，相应的战略管理能力；

2、很强的组织能力；

（1）组织能力的概念：指在相同的条件下，将企业资源转化成更高效率和产品的能力。假设 A 公司和 B 公司的资源能力都是 100，A 公司的产出是 80，B 公司的产出是 120，那么在同等条件下，B 公司的组织能力大于 A 公司。

（2）组织能力的表现形式：第一方面是人力资源开发和管理；第二方面是资源和信息共享的流程和机制；第三方面是业务模式；第四方面是核心价值观。

（3）如何构建组织能力：

组织能力=员工的心态*员工的能力*员工的管理。

战略和组织能力这两个方面都涉及到业务领先模型。战略使整个业务模型变成了执行，组织能力是业务领先模型的内在。

战略规划书出来之后，指标集输出的过程中，看参与人是谁。

如果是一群对业务不懂、对市场不了解的人，给你上个指标，这不是纸上谈兵吗？如果是战略管理部门的人，天天在这里讨论指标，那就完蛋了。

一定是来自一线的、打过胜仗的高层来参与这个讨论。华为有一个“潜规”，如果不是市场一把手来汇报业务战略规划，那就不要汇报了，这次会议就不开了。

4.2.2 华为的战略执行用什么方法？

华为在战略执行这块，一直有 2 个体系。

在 2013 年之前华为很少做战略解码，解码的过程就是拍脑袋的过程，大家一起研讨。

华为也一直在对标三星，2013 年引进三星的一套方法论叫 BEM——战略执行管理，就是所谓的战略解码，是在做中长期战略规划之后，就是 BLM 中战略解码把 sp 做好之后，第一次解码的时候要输出关键指标考核体系，这样未来做考核的时候就比较方便。

4.2.1.1 业务领先模型——战略

一、战略模块包含：市场洞察、战略意图、业务设计、创新焦点四个方面。

1、市场洞察

主要是了解客户需求、竞争者动向、技术的发展、市场的机遇和风险。目的是了解市场在发生什么，对公司意味着什么？

2、业务设计

根据对外部的理解，利用内部能力和持续增加价值，为探索业务设计提供基础。包含六个方面：

（1）客户选择，要选择什么样的客户；

（2）价值主张，应该给客户提供什么样的价值；

（3）价值获取，通过什么方式提高产品价值；

（4）活动范围，在哪个层面进行竞争；

（5）持续价值，提高客户感知；

（6）风险管理，降低企业运行风险。

3、战略意图

是指组织机构的方向和最终目标，要与公司的战略重点相一致。

4、创新焦点

进行与市场同步的探索和实验，通过试点和深入与市场的实验，探索新方法谨慎进行投资和处理资源，应对行业变化。

二、战略意图

战略意图是指组织的发展方向和最终的目标，与公司的战略重点相一致。包含三个层面：

1、公司愿景，是公司 50-100 年的发展规划，是可持续的占优势业务地位的，有长期可持续的获利能力；

2、战略目标，是公司 5-10 年的发展规划，有效的、合理的、灵活的运营模式赢得现有市场的增长机会，同时保持快速适应市场变化的能力，主要指产品、服务、市场、客户、技术和时机把握；

3、近期目标，是公司 1-2 年的发展规划，指业绩可衡量的指标，包括利润、成长率、市场份额、客户满意度等方面。

以上三个层次是公司不同时间段的规划，从低层次到高层次的企业规划。会导出组织发展的三个方向：

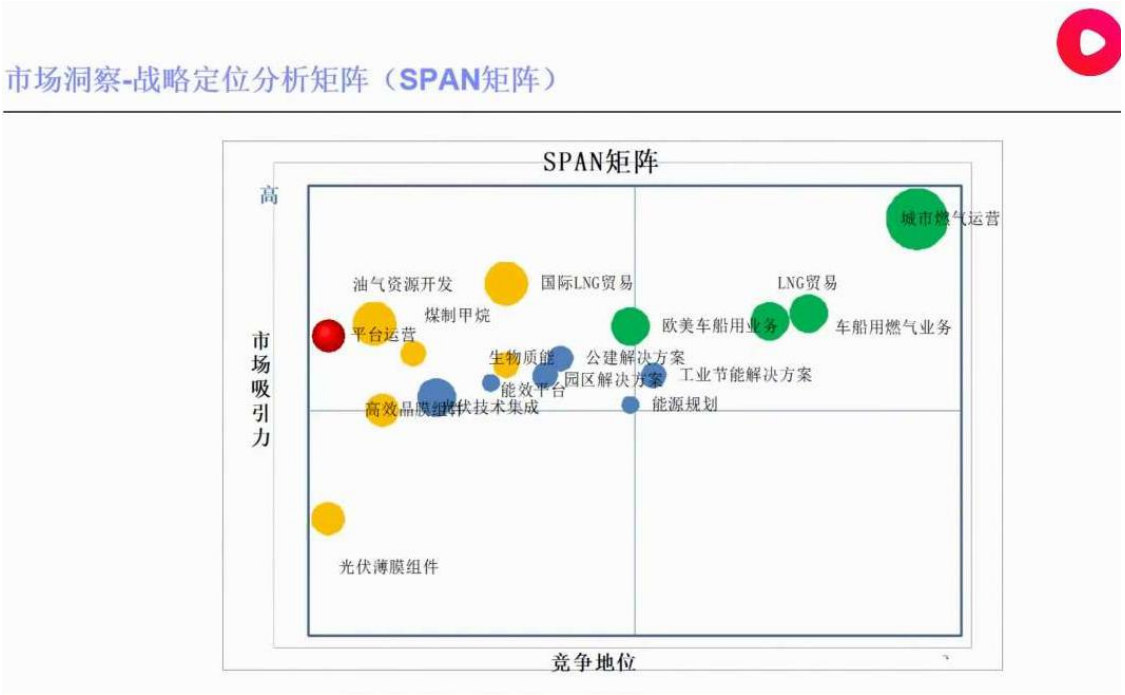
1、组织机构的方向和最终目标；

2、与公司的战略重点相一致；

3、体现竞争优势。

三、市场洞察

（一）市场洞察-战略定位分析矩阵（SPAN）



如上图：城市燃气运营业务的竞争地位高，市场吸引力也高，这个业务很好。光伏薄膜组件业务，市场吸引力很高但竞争地位很低，是一个有吸引力但是做不起来的行业。

上图中圆点不同的颜色，是指不同的业务类型；不同的大小是指不同的体量、不同的市场规模。

如果公司是集团公司或者是业务类型很多的公司，要分析公司的几项业务，

把这些业务放到矩阵中分析几项业务的竞争优势、市场吸引力，判断这个业务长期是否需要做。

SPAN 项目制作：

序号	项目	竞争地位（打分，10分满分）				市场吸引力（打分，10分满分）				竞争地位（权重）				市场吸引力（权重）					
		技术（领先10，跟随7，一般4，低1）	市场份额（前三，10 前10，7 前30，4 后，1）	品牌（前三，10 前10，7 前30，4 后，1）	成本（最低：10 较低:7 中等：4 较高:1）	门槛（很高：10 较高:7 一般:5 较低:2 很低:1）	利润水平（20%：10 15%：7 10%:5 5%:2）	年度增长（30%：10 20%:7 15%:5 10%:2）	规模（按照预估市场规模直接转换分数）	技术	市场份额	品牌	成本	进入门槛	利润水平	年度增长	规模	竞争地位	市场吸引
1	业务机会1	5	5	5	5	5	5	5	5	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	50.0%	50.0
2	业务机会2	5	5	5	5	1	1	1	1	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	50.0%	10.0
3	业务机会3	1	1	1	1	10	10	10	10	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	10.0%	100.0
4	业务机会4	10	10	10	10	1	1	1	1	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	100.0%	10.0
5	业务机会5	1	1	1	1	1	1	1	1	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	10.0%	10.0
6	业务机会6	10	10	10	10	10	10	10	10	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	100.0%	100.0
7	业务机会7	0	0	0	0	10	10	10	10	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	0.0%	100.0
8	业务机会8	10	10	10	10	0	0	0	1	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	100.0%	2.5
9	业务机会9									25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	0.0%	0.0
10	业务机会10									25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	0.0%	0.0
11	业务机会11									25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	0.0%	0.0
12	业务机会12									25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	0.0%	0.0
13	业务机会13									25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	0.0%	0.0
14	业务机会14									25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	0.0%	0.0
15	业务机会15									25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	0.0%	0.0
16	业务机会16									25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	0.0%	0.0
17	业务机会17									25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	0.0%	0.0

SPAN 矩阵制作 +

项目打分标准：

1、竞争地位（满分 10 分）：

（1）技术（领先：10 分；跟随：7 分；一般：4 分；低：1 分）；

（2）市场份额（前三：10 分；前十：7 分；前三十：4 分；后：1 分）；

（3）品牌（前三：10 分；前十：7 分；前三十：4 分；后：1 分）；

（4）成本（最低：10 分；较低：7 分；中等：4 分；较高：1 分）。

2、市场吸引力（满分 10 分）：

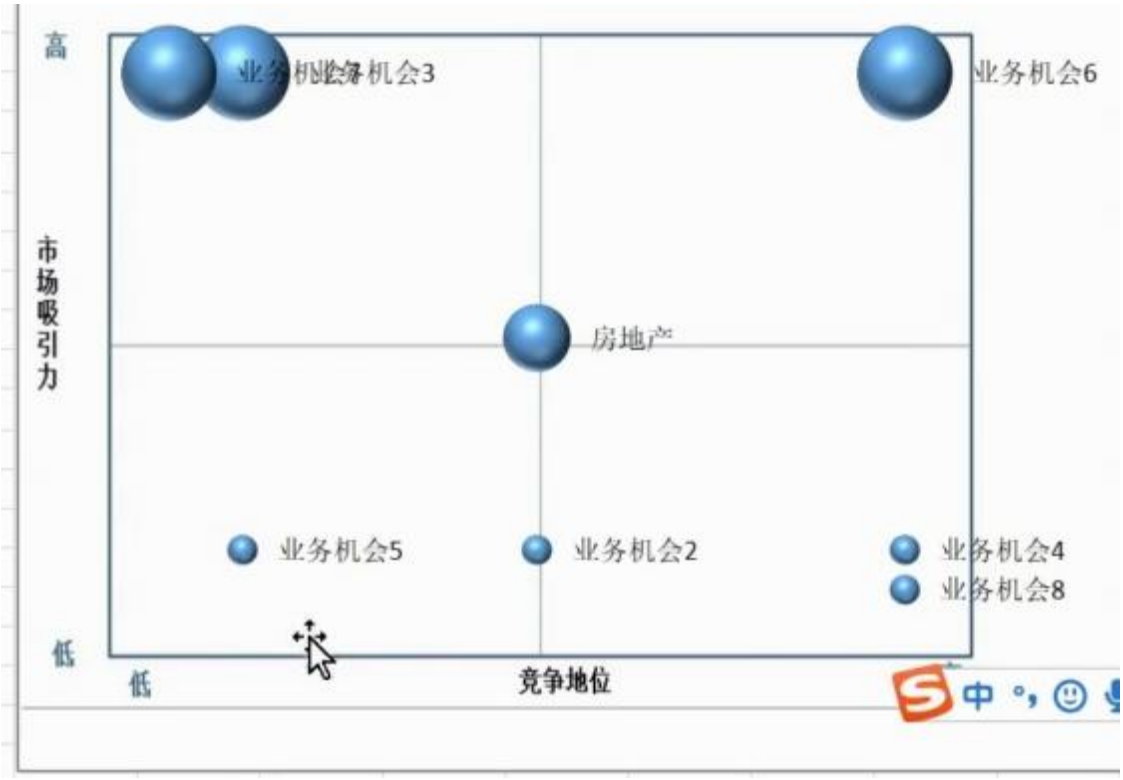
（1）进入门槛（很高：10 分；较高：7 分；一般：5 分；较低：2 分；很低：1 分）；

（2）利润水平（20%：10 分；15%：7 分；10%：5 分；5%：2 分）

（3）年度增长（30%：10 分；20%：7 分；15%：5 分；10%：2 分），

（4）规模（按照预估市场规模直接转换分数）

比如业务机会 1 是房地产项目，各项分数打分都是 5 分，各项权重都是 25%，可以导出竞争地位、市场吸引力和市场规模的分数。



上图是不同业务在市场竞争地位和市场吸引力方面的排比。

第一，左下角区间的业务是我们要放弃的业务，因为市场吸引力不强，门槛不高、利润水平不高、年度增长不高，规模不大；另外竞争地位也不高，在整个企业和整个市场上的表现也不是特别好。

第二，右上角区间的业务是我们应该争取的业务。因为市场吸引力很高，竞争地位、竞争优势很好，整个市场很有潜力。但是如果公司确实没有资源去做这个项目，那么就应该放弃或者创造机会去做，就看我们如何合理调配资源。

第三，右下角区间的业务市场吸引力比较低，竞争地位比较高，可能是传统的一些发家行业。这个行业只有自己企业能做别人做不了，具有绝对的优势，但是业务规模很小或者说市场门槛很低，大家不太愿意竞争。但是我们要坚持做下去。

（二）市场洞察-业务组合规划与管理要点



三、创新焦点

创建焦点是指进行与市场同步的探索与试验。从广泛的志愿中过滤想法，通过试点和深入市场的试验探索新想法，谨慎的进行投资和处理资源，应对行业的变化。

（一）创新焦点包含三方面：

1、未来业务组合；

包括市场、客户、资源层面的相应组合。比如针对东北市场要使用什么样的产品、什么样的政策、匹配什么样的人员，这几项结合在一起就是一个业务组合。要懂得怎么通过研究、探索市场和经营实验来了解未来的业务组合是什么样的。

2、创新模式；

要考虑创新的模式，是通过战略、企业文化、管理、经营还是市场营销进行创新？

3、资源利用；

要了解公司资源利用的情况。

最终要实现的目的就是进行同步的市场探索和实验，从广泛的资源中过滤一个想法，通过试点和市场的试验，探索新想法，谨慎的进行投资和处理资源，应对市场的变化。

（二）业务组合-三个成长的地平线



定义与特征	成熟业务，收入与利润的主要来源	增长业务，市场增长和扩张机会的来源	产品/业务创新的组合，未来长期增长的机会点
管理重点与指标	近期的利润表现与现金流 - 利润 （收入/支出） - ROIC - 生产效率	收入的增长和投资回报 - 收入增长 - 新客户/关键客户获取 - 市场份额增长 - 预期收益，净现值	回报的多少和成功的可能性 - 项目进展关键里程碑 - 机会点的数量和回报评估 - 从创意到商用的成功概率

（三）企业创新-三种典型的模式

1、产品、服务和市场的创新：

使用方面：针对聚焦客户和金融市场领域。

如何做：①发展和发行创新的产品和服务（创新）；

②进入新市场，寻找新客户；

③推行新的渠道和交付路径；

2、业务模式的创新：

使用方面：用于重建或者企业扩展。

如何做：①发展业务模式的新方式；

②建立伙伴关系，快速响应市场；

③提升业务的灵活性；

3、运营创新：

使用方面：改善核心职能领域的效能和效率，提高工作效率和效能。

如何做：①发展最佳的成本结构；

②优化流程，改进生产力；

③核心职能再造；

四、业务设计

（一）业务设计分为以下六个方面：

1、客户选择；

（1）产品适合哪类客户群体；

（2）哪类客户群体不在服务范围之内；

（3）怎样协调现有市场和新兴市场之间的关系；

2、价值主张；

（1）客户价值主张的特殊性在哪；

（2）企业怎样赢得竞争性的差异；

3、价值获得；

（1）企业靠什么赚钱，用什么渠道接触客户；

（2）利润空间在哪；

（3）竞争对手是哪些；

（4）企业扮演什么样的角色，盈利模式是怎样的；

4、活动范围；

（1）企业获得多少增值；

（2）对合作伙伴的依赖性有多大；

（3）合作伙伴对盈利模式的满意度如何；

5、价值持续增值；

（1）企业如何确保客户提供长期的持续的增值；

（2）企业是否很好的定位于引领开放标准的实施；

（3）企业价值捕捉的定位是否有效；

（4）企业是否能从干扰项或先发制人的业务中获益，以增强竞争优势；

6、风险管理；

（1）如何保证对造成成败的不确定因素的识别、理解和管理；

（2）风险是独立的还是系统的；

（3）如何通过更好的风险管理增加成功的可能性，同时降低失败的可能性。

（4）如何利用公司的其他业务单元或者职能部门更好的进行风险管理；

二、业务设计的六个方面的实践与思考

（一）客户选择

1、选择客户的标准，确定客户优先级；

2、在该细分市场下，客户有哪些特定的需求；

3、如何快速的增长市场，提高竞争优势；

（二）价值主张

1、客户的需求是什么，提供的产品和服务是否以客户的最终需求为导向；

2、独特性，客户是否真正认可我们的产品和服务；

3、有影响力，包括是否能帮助客户实现增值和收益。

（三）价值获得

1、如何赚钱，依靠什么吸引客户并获取利润；

2、是否有其他的盈利模式；

（四）活动范围

1、在经营活动中的角色、相应的业务范围；

2、在业务设计的时候，哪些是外包，哪些是外购；

3、要确保与合作伙伴的协作；

（五）价值持续增值

1、客户需求的转移趋势；

2、价值链中的地位；

3、如何保护利润，有效的控制成本，确保专利；

（六）风险管理

1、要识别不确定性；

2、对于潜在的风险、对手、技术层面、市场层面进行充分的分析。

全面的视角，包含外部和内部两个方面去思考、分析。

4.2.2.2 业务领先模型——执行

执行包括四个方面：

1、氛围和文化；

2、关键任务依赖关系；

3、正式组织；

4、人才。

执行在业务领先模型里是一个很重要的角色，把战略变成可执行的一些措施，战略可能包含很多东西，但是如果没有执行战略则是一张废纸。执行是现状，

战略是期望值，期望值和现状之间会有相应的差距，就是市场的结果，包括业绩差距和机会差距。

执行模块四个方面的具体含义如下：

1、关键任务依赖关系

关键任务依赖关系是满足业务设计和价值主张的要求所必需的行动。哪些任务由我们完成，哪些任务可以由合作伙伴来完成，组织之间的相互关系是有效设计的基础。

2、正式组织

正式组织是为确保关键任务和流程能有效执行，需建立相应的组织结构和考核标准，还需要进行管理和考核，包括人员单位的大小和角色、管理和考评、奖励和激励系统，职业规划、人员和活动的物理位置，以便于经理指导、控制和激励个人和集体完成重要角色。

3、人才

人才是指人力资源的特点、能力和竞争力。要使战略能够有效的执行，员工必须是有能力的、有动力的、有行动的实施关键任务。

4、氛围和企业文化

氛围和企业文化是创造

好的工作环境，以激励员工完成关键任务。积极的氛围能激发人们创造出色的成绩，使得他们更加努力。并在危急时候鼓舞他们。

一、关键任务

（一）关键任务包含五个方面：

1、支持业务设计尤其是价值主张的实现；

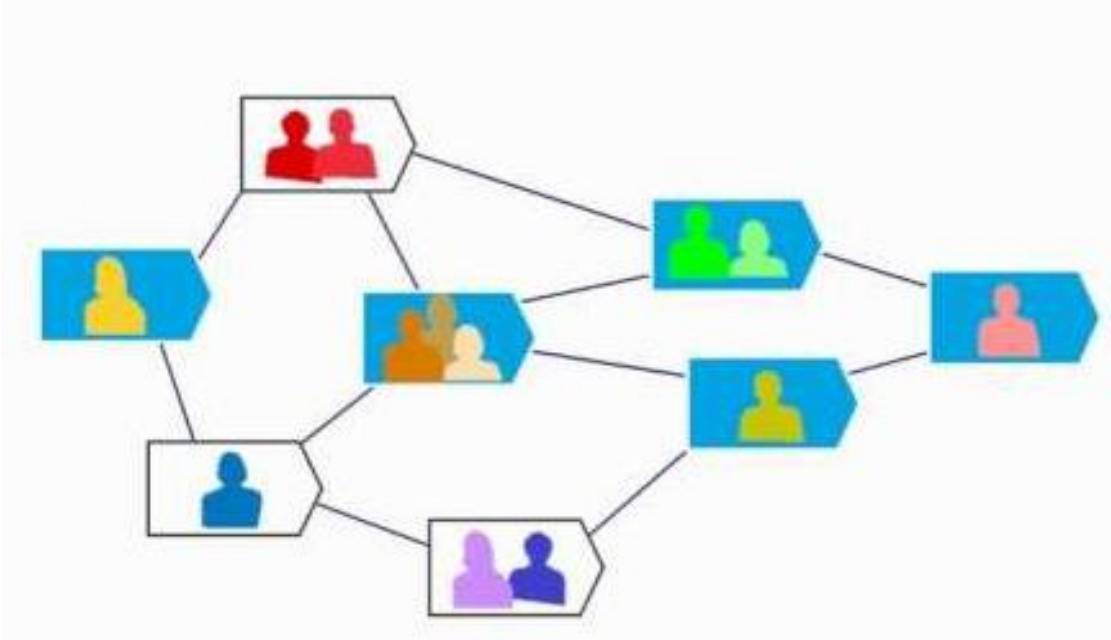
2、持续性的战略举措，包括业务增长举措和能力建设举措；

3、可以从客户管理、产品营销、产品开发、支付、平台、服务方面进行思考，风险管理和能力建设并举；

4、其他部分的基础；

5、年度性的、季度性的，可按季度跟踪衡量并识别出关键任务的相互依赖关系。

（二）考虑实现关键任务所需要的相互依赖关系



1、如图该如何定义和解释，有哪些角色：

（1）内部的互相依赖关系；

（2）供应商（外部）；

（3）外包的合作伙伴（外部）；

（4）顾客与渠道（外部）；

（5）社区和团体（内部）；

（6）影响者（内部）。

2、我们要思考这六种角色之间的相互关系，另外要思考两个问题：

第一，每个角色的兴趣是什么，动机是什么。比如供应商的兴趣是什么，动机是什么。

第二，角色之间的协同情况怎么样。比如供应商和外包的合作伙伴的相互关系、协同情况怎么样；社区和团体与顾客和渠道之间的协同情况怎么样。

在不损害消费者利益的前提下要回答一个终极的问题：如何实现和建立双赢和多赢的关系？

3、检查与内外部合作伙伴之间的相互依赖关系

评判关系好坏应该从以下五个方面去做：

（1）信任，是指相互之间的承诺是值得信赖的；

（2）同盟，是否拥有共同的目标；

（3）灵活性，是指承诺能否依据需求的变化进行调整；

（4）权责，是指各方的权责是否明确、明晰；

（5）澄清，是指各方针对某一问题是否达成一致的理解。

二、正式组织

正式组织是为了支持关键业务的执行，建立相应体系或者相应的事项在实践中如何进行组织的梳理，可以从以下四个方面去做：

1、建立组织架构包括管理体系和流程，比如总经办，下面是各个部门，然后再往下是各个小组或者各个岗位。

2、资源和权利是如何在组织中进行分配的，包括授权、行权和问责、决策流程、协作机制、信息和知识的管理。

3、关键岗位的设置和能力要求。就是在组织架构中，如何设置关键岗位，同时对关键岗位的胜任能力和任职资格进行定义。

4、管理和考核的标准，包括管理的幅度和跨度、管理和考评、奖励机制、职业规划以及人员和活动的物理位置。

我们通过以上四个方面去建立相应的组织架构，资源和权力的分配、关键岗位的设置和能力要求以及制定相应的管理和考核的标准，都是为了支持关键业务的执行。

正式组织是人力资源对应的一个体系。华为引入 BLM 模型是因为它跟人力资源相应模块有很大的对应关系。可以看到在正式组织这个层面，基本上都是人力资源相对应的东西，包括组织、权利分配、关键岗位以及管理和考核标准，这些都是人力资源的范畴。有很强大的一个 HR 管理的体系，然后做 BLM 模型才能成功，这是相对应的关系。

三、人才

（一）人才的定义：

人才是人力资源的特点、能力和竞争力，要使战略能够有效执行，员工必须有能力、动力和行动来实施关键任务。

（二）通过以下三个方面定义人才：

1、人才要有相应的思想或者思维；

2、人才能力上要很强；

3、人才要有相应的承诺。

（三）如何加强人才的管理，包含四个方面：

1、对于关键岗位和人才布局有什么要求（任职资格）？

2、人才和能力的差距和挑战；

3、如何获得人才能力，包括内部获取、及时的培养和外部获取三个层面。

4、激励和保留，对员工要进行及时激励，同时要留住核心员工。

四、文化与组织氛围

（一）文化与组织氛围的定义：

创造好的工作环境，以激励员工去完成工作和关键任务。

文化是指社会管制系统，是一种规范。

组织氛围是指对工作环境的感知。

（二）组织氛围判断的六个方面：

1、要有相应的明确性，也就是说要有相应的使命和方向，有相应的组织和和期待。

2、标准性，是指进取性和追求卓越。

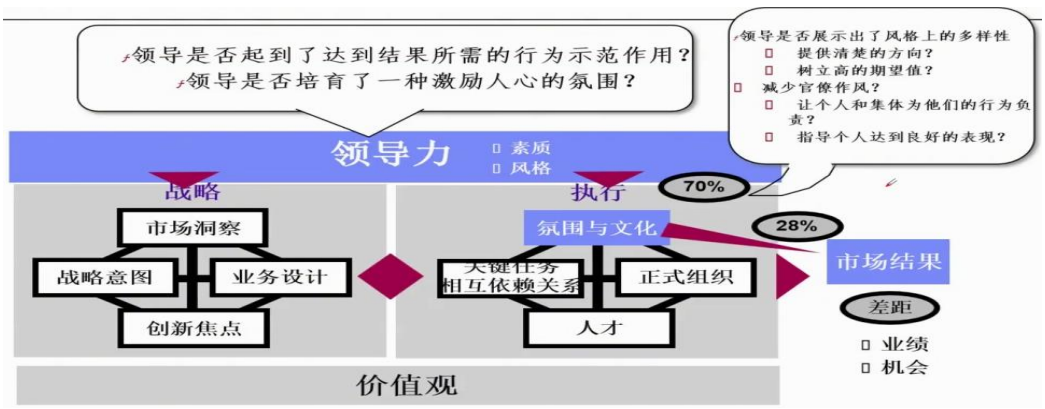
3、责任性，责任性是指自主性和冒险性。

4、激励性，是指绩效导向，是认可和表扬。

5、灵活性，是指官僚最小化，鼓励创新。

6、凝聚性，是指同心同德、合作、奉献精神和团队自豪感。

4.2.2.3 业务领先模型——领导力的角色



价值观是基础。领导力是上层建筑，总领战略和执行。只有强有力的领导力，

才能确保战略清晰、执行有力，确保相应的差距逐步缩小。

（一）领导力的概念：

1、领导力是指领导是否起到了达到结果所需的行为示范作用？

2、领导是否培育了一种激励人心的氛围？

（二）领导力的评估：

领导是否展示了风格上的多样性

1、提供清楚的方向？

2、树立高的期望值？

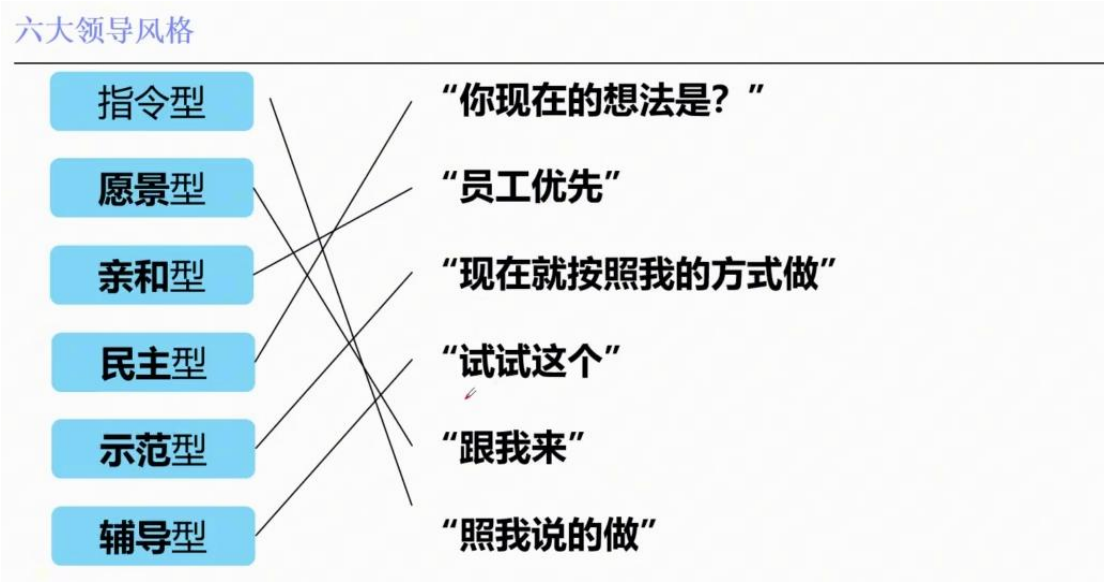
3、减少官僚作风？

4、让个人和集体为他们的行为负责？

5、指导个人达到良好的表现？

领导力对执行的影响力达到 70%，对于差距的的影响力达到 28%。

二、六大领导风格



无法确定哪种领导风格模板比较好一点，没有绝对的，只是要考虑是否适合企业的要求，适用于不同的阶段和企业环境。

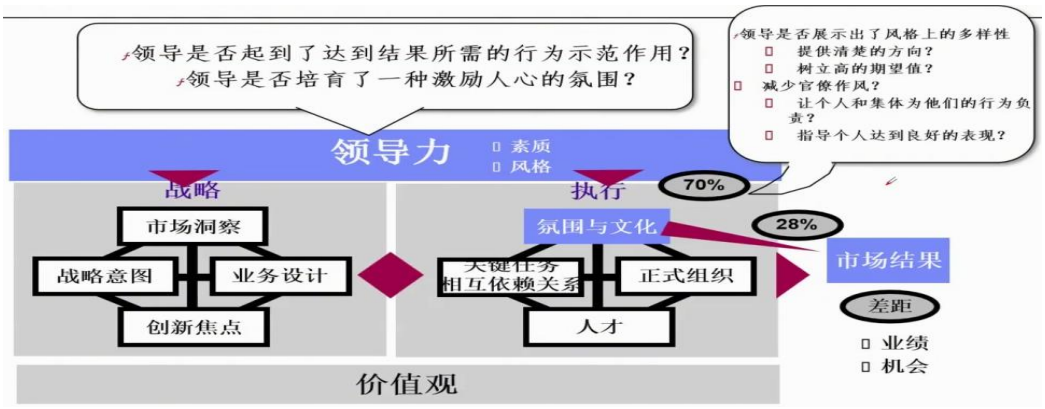
在执行力不强的公司，要强调通过指令，按照我说的去做，就是强调我做的指令。

在初创型的企业，在创业的时候应该要有明确的方向，大家都听我的，跟着我来。

亲和型是“员工优先”。

民主型，是“你现在的想法是怎样的？”，适合年轻人比较多的企业，年轻人都有自己想法、创新的意识。

示范型，同样是年轻人比较多，作为部门经理或作为领导人，要经常去吃饭、带头、手把手教他们。



价值观是基础。领导力是上层建筑，总领战略和执行。只有强有力的领导力，才能确保战略清晰、执行有力，确保相应的差距逐步缩小。

（一）领导力的概念：

1、领导力是指领导是否起到了达到结果所需的行为示范作用？

2、领导是否培育了一种激励人心的氛围？

（二）领导力的评估：

领导是否展示了风格上的多样性

6、提供清楚的方向？

7、树立高的期望值？

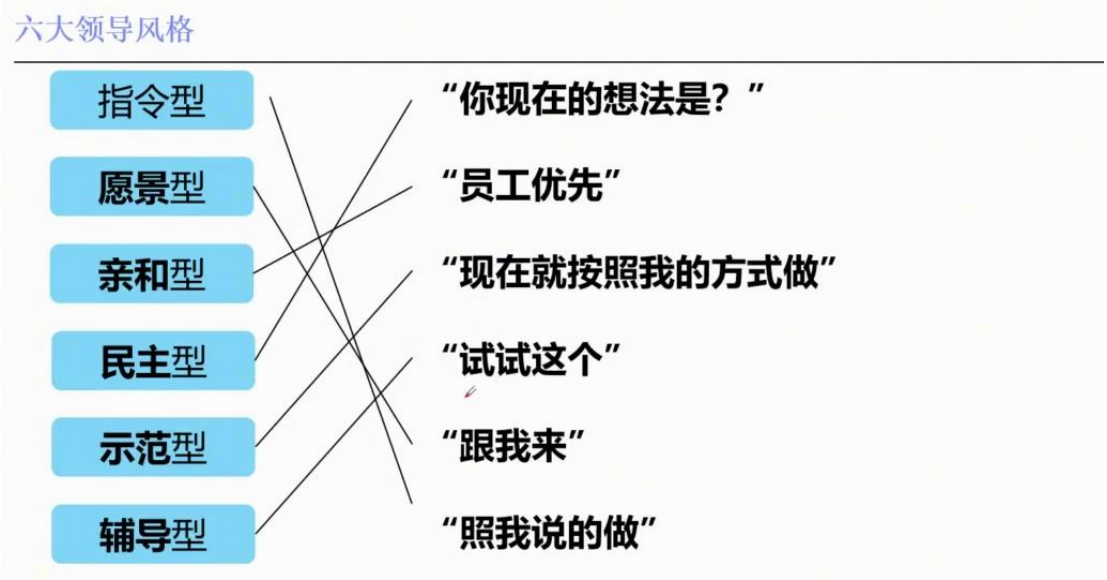
8、减少官僚作风？

9、让个人和集体为他们的行为负责？

10、指导个人达到良好的表现？

领导力对执行的影响力达到 70%，对于差距的的影响力达到 28%。

二、六大领导风格



无法确定哪种领导风格模板比较好一点，没有绝对的，只是要考虑是否适合企业的要求，适用于不同的阶段和企业环境。

在执行力不强的公司，要强调通过指令，按照我说的去做，就是强调我做的指令。

在初创型的企业，在创业的时候应该要有明确的方向，大家都听我的，跟着我来。

亲和型是“员工优先”。

民主型，是“你现在的想法是怎样的？”，适合年轻人比较多的企业，年轻人都有自己想法、创新的意识。

示范型，同样是年轻人比较多，作为部门经理或作为领导人，要经常去吃饭、带头、手把手教他们。

4.3 战略已经确定但还没有达成

我们战略已经确定，也用平衡计分卡导出了 KPI 和行动方案，也聚焦在了 3-5 个指标上，但还是会有衰减，考核出来结果还是有偏差，感觉他们的分数很高，但是战略还是没有达成。

这个问题有些复杂。平衡计分卡只是解码的四个维度，并不是方法。比如说考核采购的第一指标是质量，第二指标是交期，第三指标是成本，这三个指标怎么去平衡。它的伟大之处在于平衡，但是不能负责解码。

3-5 个指标应该没问题，并不是因为考核少而衰减，反而是多而衰减。考核指标只考主要方面，这是对的。

战略做好之后，落地确实是个难题，要靠整体的组织能力。

华为的战略落地用“三驾马车”来保障：

财务预算

业务流程

人力资源

……

4.4 企业的变革应该从哪些地方切入？

很多组织变革都喜欢从 IPD 流程着手，我们发现成功概率不高。用原华为移动解决方案总裁的话说：人员的动力问题都没解决，怎么能成功？

服务这么多行业冠军之后，我们发现有趣的现象，他们的管理基础与华为相比可能不是一点点，那是很大一段距离，可能是 20 年的差距。

我们现在发现变革的第一个切入点是人力资源，人力资源模块有 3 个抓手：

第一个抓手是绩效激励体系；

第二个抓手是干部队伍体系；

第三个抓手是文化假设。

第二个切入点是战略，保持上下对齐一致性。

第三个切入点才是 IPD 等一系列的业务流程。

4.5 像我们这种国企以及传统企业，动力系统打造有什么好的方法？

激励有很多东西，不仅仅是股权，晋升体系、荣誉、工资奖金都是激励，国企也一样，有很多激励手段可能没有启用，有一些激励手段可能放错了地方。例如，不要搞平均分配而是要给奋斗者。

激励变革，用四个字概述：增量分配。

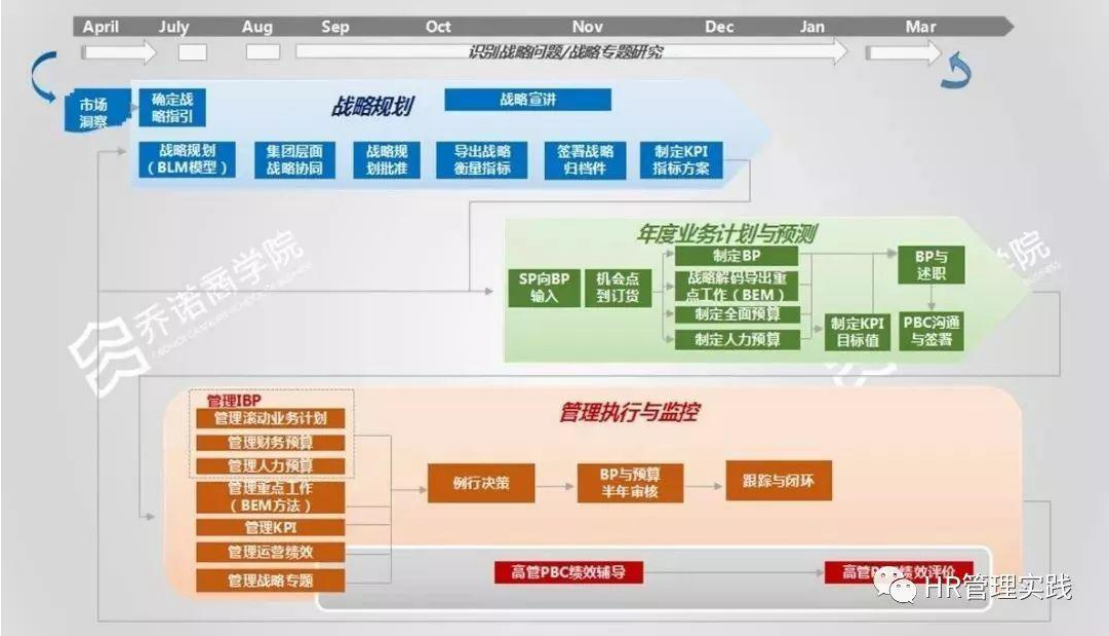
价值创造和价值分配。在这个逻辑下就能激发组织活力。

第五章 华为战略管理体系解读

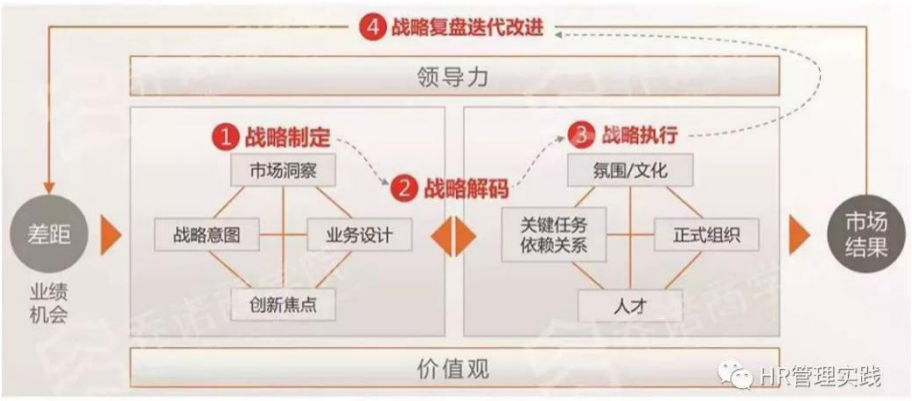
5.1 华为战略管理

5.1.1 华为战略管理体系

华为 2003 年第一次作战略规划，是引进美式的 VDBD 模型，2006 年换了 IBM 的 BLM 模型。是 IBM 把 VDBD 方法论买断了，优化后形成 BLM 模型。经过多年的实践总结，华为建立了战略管理流程 DSTE。



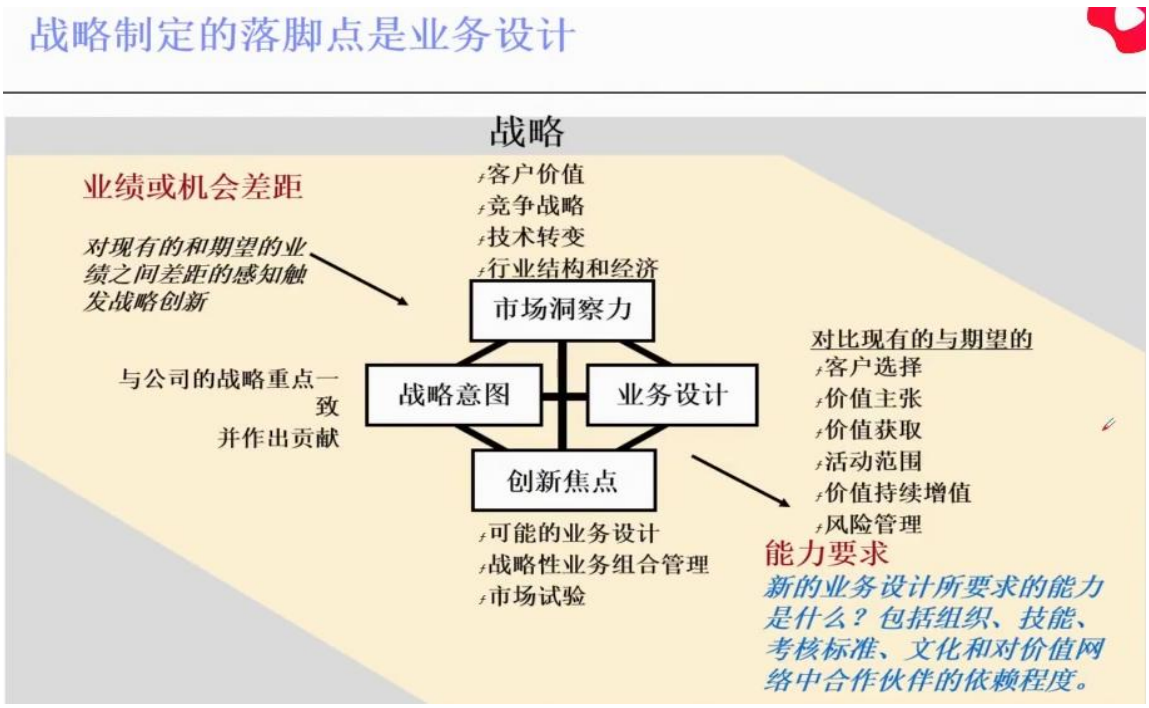
华为是如何做战略管理的？广为人知的 BLM 模型具体怎么运用？BLM、BEM、DSTE 之间究竟是什么关系？平衡计分卡又扮演什么角色呢？



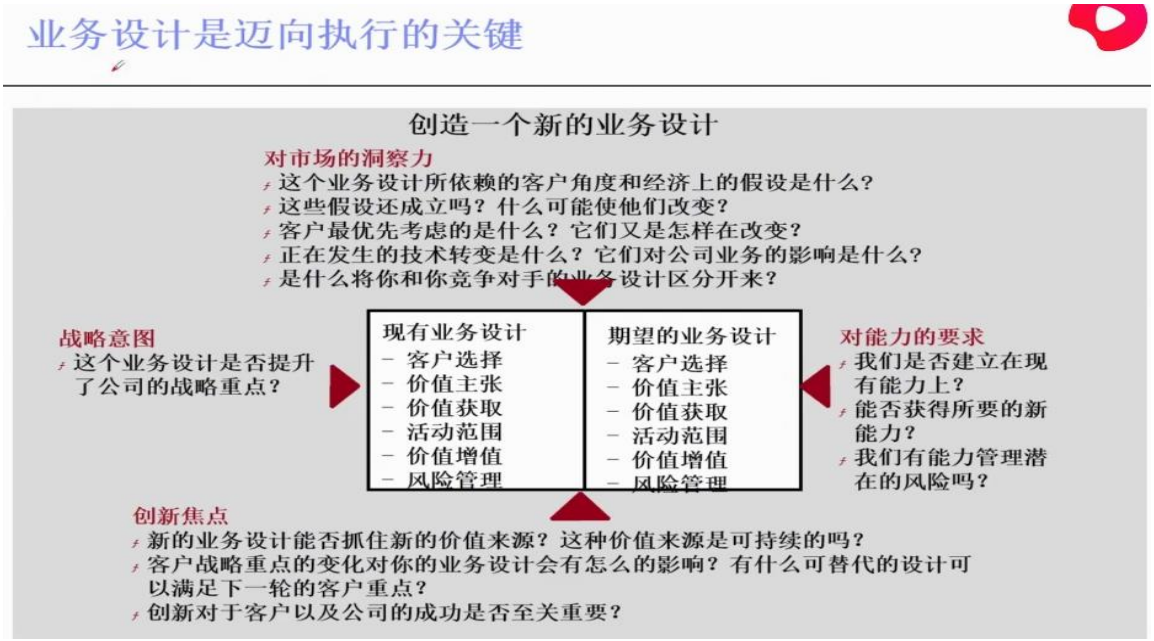
BLM 模型

战略规划规划出来之后，为了确保战略规划的执行与落地，就需要有战略解码的过程，为此，华为也一直在对标三星，2013 年引进三星的一套方法论叫 BEM——战略执行管理，就是所谓的战略解码，是在做中长期战略规划之后，就是 BLM 中战略解码把 sp 做好之后，在战略解码的时候，就要将公司战略转化为关键指标考核体系，并运用平衡计分卡工具从四个维度进行目标与指标的解码与分解。

一、战略制定的落脚点是业务设计



二、业务设计是迈向执行的关键



期待的业务设计是机会差距。创造一个新的业务设计，需要拿现有业务设计和期望的业务设计进行对比。

（一）战略意图层面：

这个业务设计是否提升了公司的战略重点？

（二）创新焦点对于业务设计的启示：

1、新的业务设计能否抓住新的价值来源？这种价值来源是可持续的吗？

2、客户战略重点的变化对你的业务设计会有怎么样的影响？有什么可替代的设计可以满足下一轮客户重点？

3、创新对于客户以及公司成功是否至关重要？

（三）对能力的要求：

1、我们是否建立在现有能力之上？

2、能否获得想要的一些新能力？

3、我们有能力管理潜在的风险吗？

（四）市场洞察力的要求：

1、这个业务设计所依赖的客户角度和经济上的假设是什么？

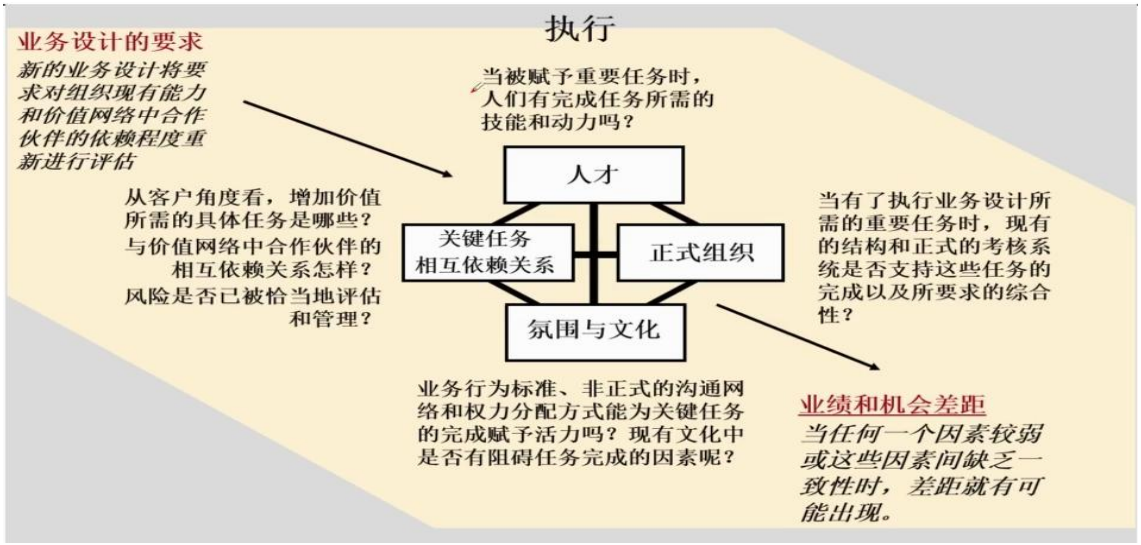
2、这些假设还成立吗？什么可能使他们改变？

3、客户最优先考虑的是什么？它们又是怎么样在改变？

4、正在发生的技术转变是什么？它们对公司业务的影响是什么？

5、是什么将你和竞争对手的业务设计区分开来？

三、根据业务设计的要求，重新思考调整影响执行的各个要素，才能使战略不只是纸上谈兵，而是切实保证组织的长短期收益与持续稳定的发展。



执行包括四个层面，人才、关键任务、氛围和文化以及正式组织。

业务设计的要求，经过执行导出业务和机会差距。

BLM 模型更多的是指导我们的实践，指导我们怎样去思考。希望通过学习这个课程能够提供思维的方向、逻辑的方向，然后从战略导入去做执行的过程中往 BLM 模型方面思考。

5.1.2 年度业务计划

战略解码有个输出叫年度业务计划，包括三个部分：

首先，体系的目标、策略和行动计划。核心的产品线、销售线、人力资源、财经等各个体系的目标很清晰，分解到足够可以管理的组织单元；然后制定相对应的策略，最后落实到行动计划上。一切工作一定要分解到行动计划中，有若干个行动计划支撑这个目标。

其次，非常强调从机会点到订货过程。既然是一年的业务计划，销售额肯定是非常核心的内容，一定要让对应的机会点确定为今年的订货。订货跟物流、计划乃至整个公司今年的配置都强相关，所以从机会点到订货的分解是非常严肃的，这个过程也是战略解码的过程。

再次，与订货对应的其它关键财务指标，预算和组织 KPI。制定过程中最难的部分就是预算和组织 KPI。

5.1.3 战略管理在华为的发展历程

华为的战略管理项目是 2005 年启动的，一直到 2009 年才严格的将行动计划和预算、组织 KPI 相挂钩。

华为战略规划缘起于 2001 年，当时跟英国电信、沃达丰开展合作，对方要跟华为构建战略性合作伙伴关系，要求看一下华为的战略规划。沃达丰和英国电信的回复近乎一样，说华为给的报告不是战略规划，最多算是明年的重点工作，甚至是一些工作方向。此时不得不重视战略问题，所以在 2005 年正式引进战略管理框架，即五看三定模型。

其实，早在 2010 年就引进了 IBM 的业务领先模型 BLM。虽然此时华为发展非常大，但战略解码最后的执行效果没那么好，特别想把这个战略解码的执行落地能

力增强，所以引进了 BLM。BLM 更大、更复杂、更强调领导力和执行力，但是效果还是没有达到预期。

2012-2013 年又引入了一次战略规划咨询，这次的咨询很简单，就是战略解码。华为非常强调目标行动计划和组织 KPI 的挂钩，强调怎么把目标行动计划最后分解成组织的 KPI，让组织执行这个目标的过程中能够力出一孔。这一次咨询的落地效果非常好，华为之所以能够策马扬鞭，与执行力得到很大提升有很大关系。

华为抓住战略机会点的两个最典型的案例：

首先是华为无线的案例。其实，华为无线是从 1998 年做起，到 2016 年底，无线已经成为华为一个巨大的现金流。而且华为无线是有强大战略控制点的，包括专利组合与客户关系，这是双轮驱动的战略控制点，是一个强大的现金流。无线发展过程就是华为整个管理体系成熟的过程，战略规划、战略管理和战略解码整个过程，跟无线的发展息息相关。

其次是华为终端的案例，华为终端是战略管理方法论得以落地实施的一个非常精妙的案例。



5.2 战略解码

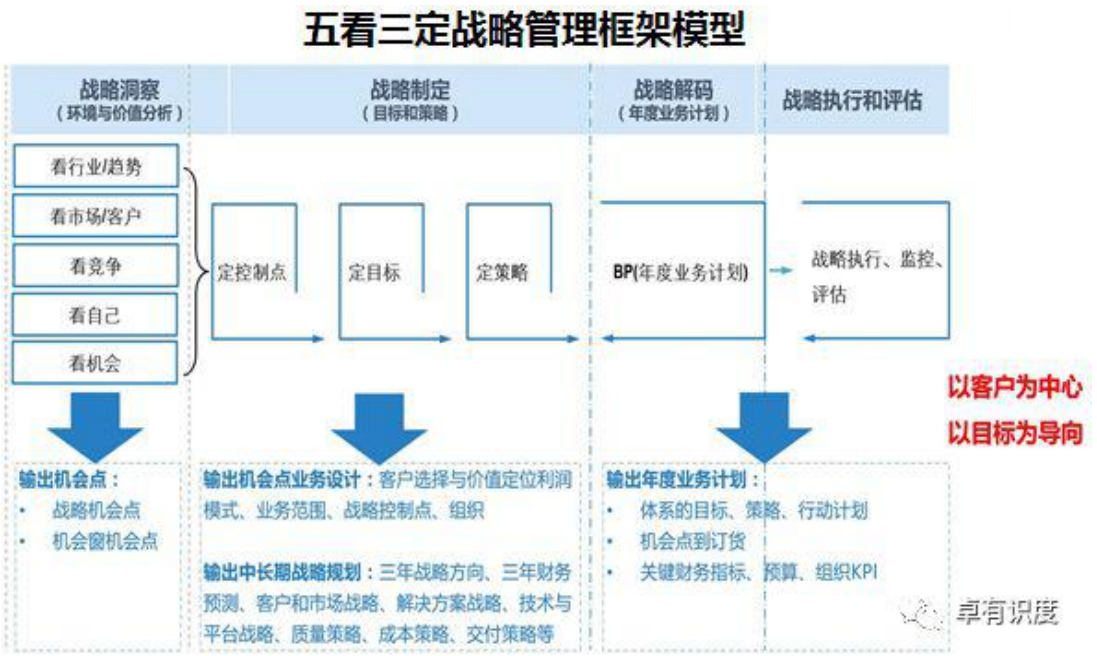
5.2.1 为什么要解码华为的管理体系？

经过改革开放四十年洗礼的企业家们，对行业和业务的理解都是非常深刻的，发现战略机会点已经没有那么困难，难的是战略机会点最后怎么落地成销售额和利润。

基本上大的战略机会点，华为都抓住了，比如无线 3G 和 4G，固网宽带 FTTx，甚至比较小的战略机会点比如光伏逆变器，做了三年就做到了 60%的市场份额；更不要说华为手机，还有未来很有可能也能够战略落地的海思芯片，海思最有可能成为下一个千亿级别的公司。

华为战略落地的能力如此强，有两个核心原因：一是管理体系起到了非常重大的作用；二是企业文化，文化导致华为的执行力特别强。本文主要讲管理体系如何增强了华为的执行力。

华为五看三定战略管理框架模型用两句话来形容，叫以客户为中心，以目标为导向。战略洞察和战略制定必须以客户为中心，方能保证正确的发展方向，保障做正确的事。以目标为导向就是讲如何把事情做正确，这个核心的纵轴就是目标，要把目标确定好。华为的目标制定非常明确，要分解到产品线、行业或客户销售线，也一定要分解到各个部门，这个过程就是战略解码的过程。即把战略目标分解成不同的目标，落地到各个组织，让各个组织得以实现。



5.2.2 组织绩效目标的战略解码

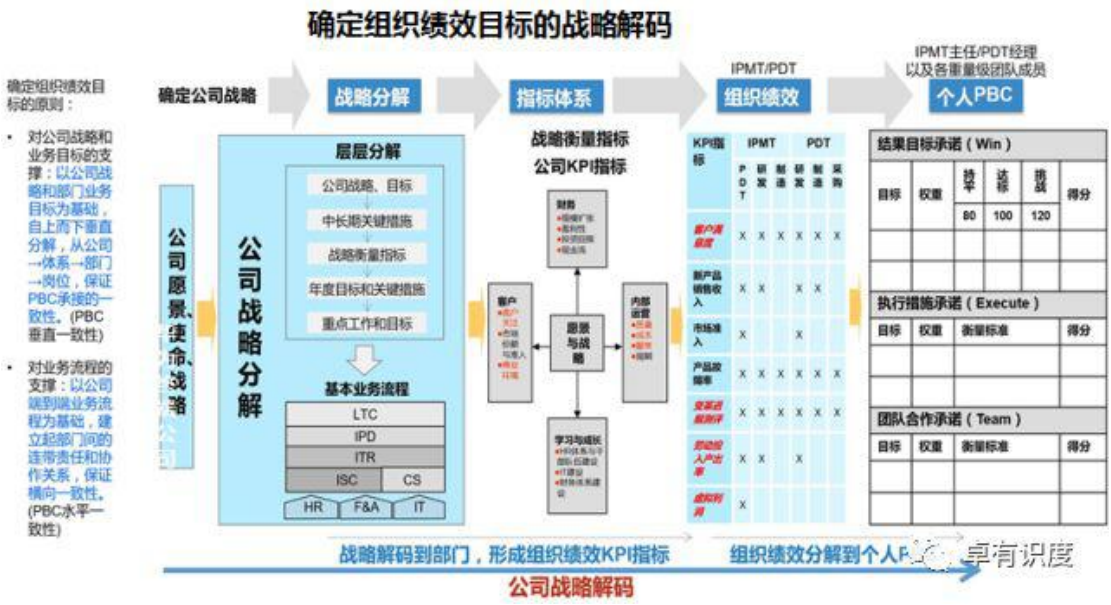
战略解码的核心原则是，价值创造决定价值分配，华为战略解码的核心输入有两个：

首先是对公司战略和业务目标的支撑。简单讲就是公司的战略要分解到各个部门，变成部门业务目标。自上而下的垂直分解，从公司到体系，再到部门，最后到岗位，要保证组织 KPI 和个人 PBC 从上到下是一致的，大部分公司也是这么做的。

其次是对业务流程的支撑。本质上所有的业务流程只有一个核心目的，就是赚钱。打造一个能持续不断的、最简单高效的业务流程，是每年管理工作的核心。业务流一定会穿过很多职能部门，要让这些职能部门在支撑这个业务流时高效协同，在这个过程中一定要有很多 KPI 互锁，这个过程也是设置 KPI 核心的输入。

整个战略解码过程是，从公司的战略洞察到战略分解，到指标体系，再到确定各个组织的 KPI，然后到个人 PBC。

战略是结构效率，执行是运营效率。结构效率大于运营效率，但是没有运营做支撑，战略就无法有效落地。



世上没有简单轻松就成功的人，要想在人前发光，就得人后付出百倍的努力让功夫上身。成功对于每个人都是公平的：它承认和奖赏勤劳努力，漠视和惩罚懒散消极。

5.2.3 战略解码的价值和意义

很多企业家存在一个偏见，认为战略规划很虚。讲战略规划很虚的原因很简单，如果仅仅是写了一个关于战略洞察、战略方向的规划，它确实是很虚的。如果这个战略规划解码之后落地到组织 KPI，甚至到主管的个人 PBC，这就不虚了。

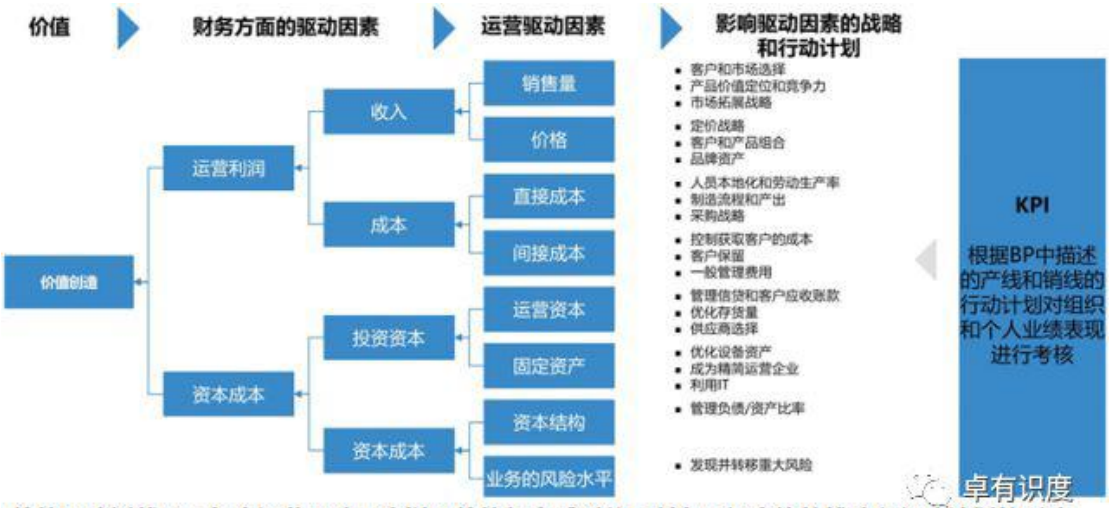
华为战略解码的原则就是价值创造决定价值分配，这是整个战略解码的核心逻辑。价值创造的逻辑明显，帮助创造更多收入的行为，一定是价值创造行为，分解下去就是影响驱动因素的战略和行动计划。比如销售选择了合适的市场目标，能帮助提升最后的销量，这样的行为就由价值变成一个组织的 KPI。

假设欧洲区无线行销的经理有一件核心的工作，就是今年应该锁定哪些客户？重点投入资源的客户，一定是有排序的。假设选择了六个客户，最后只突破了四个。最后的考核指标是不好的，客户选择出了问题。

正常情况下，华为选择六个客户，全部要突破。这是对欧洲区无线行销经理的核心考核指标。

要把战略里面所有的行动计划，都分解成相应的价值创造行为，或者叫运营驱动因素，都有相应的 KPI。这个 KPI 的集合就变成后面整个组织 KPI 的核心输入。设计 KPI 的集合，是华为整个战略解码团队最核心的工作，这个部分在华为叫做 KPI 的 Pool，或叫 KPI 的池子，就是针对华为整个组织所有的考核指标集。

这个 KPI 的考核指标每年都要刷新，有战略的调整，有客户需求的变化，考核指标一定有变化。这个过程是比较艰难的，针对不同的部门、不同的组织，这个 KPI 的池子是战略解码团队每年的重要工作。战略解码团队包括人力资源部，战略规划团队，还有各业务部门相应的团队。



价值驱动树状图：每个运营驱动因素以及价值都会受到公司所有层级实施的战略和行动计划的影响

战略解码的价值和意义

5.3 华为抓住战略机会点的核心因素

在进一步详细讲战略解码过程之前，我强调一下华为抓住战略机会点的几个核心因素。

1、一定要有一片市场

战略机会点要足够大，这个战略机会点最好是个海量的市场。比如无线、固网、云计算，它们都是几千亿美金，甚至上万亿美金的大市场，这是很重要的命题。要设法找到这个战略机会点，这样的话战略规划发挥的价值会更大。

2、达成共识

达成共识在华为极其重要，也非常值得企业家们借鉴学习。共识包含两个层面：

首先，高层或核心管理团队内部要达成共识。如果高层对于重大的战略无法达成共识，再好的战略业无法落地实施，无法聚焦大量的资金和精力去做这件事情。

其次，共识很困难，高层管理团队和中层管理团队基于战略规划和战略目标达成共识。其实现在也有一些企业请了比较顶级的咨询公司，做出来的战略规划是蛮好的，未来三年的发展方向、发展目标、最主要的业务领域，都分析的蛮清楚。但是到中层落地实施时大打折扣。达成共识之后，如果让战略得以落地，还要有三个核心关键点。

一是有管理体系。管理体系可以保障执行效率。比如华为战略管理流程，被称为战略运营流，是非常好的管理体系。以客户为中心的流程和管理体系，在很多公司都得以落地实施，足以证明这个管理体系是非常有价值的。包括 2B 和 2C 业务领域，华为终端也成功了。

二是有强大的团队组织能力。如果组织队伍不足够强大，战略难以落地实施。中国企业战略落地的实施过程中，很困难的就是组织能力，特别是在转型的时期。比如从卖元器件转型为卖定制化产品，从卖产品转成卖解决方案，在这样的转型过程中，组织能力就难以适应。组织能力的构建也恰恰是华为的一个强项，战略解码的过程就是对组织能力提要求的过程，也是打造组织能力的过程。

三是战略控制点。战略控制点，可能是品牌、专利、客户关系，或者是性能、功能比别人领先，也可能就是性价比。

如果五位一体：有一个市场，又达成了共识，而且有很好的管理体系和有组织能力，也抓住了战略控制点，这就有可能变成一个能持续盈利的业务，做成一个现金牛。在战略解码过程中还要考虑激励问题，是战略性投入。

第六章 华为战略管理的成功要素在哪里？

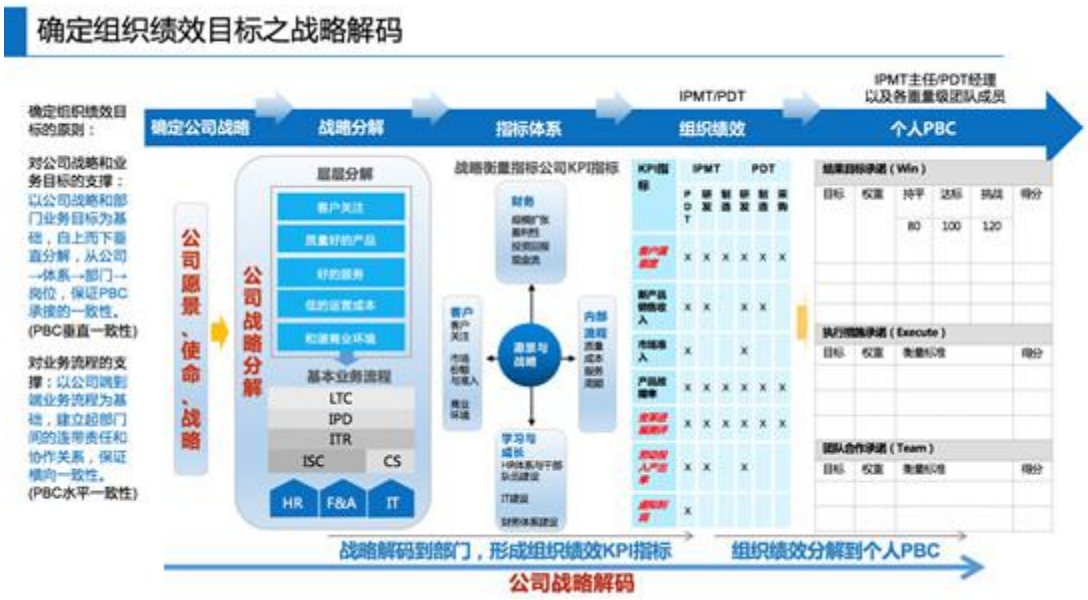
很多人对“战略规划”这个词比较熟悉，对“战略管理”这个词也许没有那么熟悉，其实战略管理是涵盖战略规划的整个核心的流程，华为现在叫 DSTE，后面我们会把整个战略管理的定义展开来讲。

华为的战略管理 2 个显著特点，一个叫以客户为中心，另一个叫以目标为导向。

6.1 以客户为中心

我相信所有了解华为的人都知道这是华为的魂，但是我想分三个层次来展现一下华为以客户为中心的魂，具体在业务场景中，它具体是怎么对应的。

第一层次：客户界面的以客户为中心



有一个很典型的案例：

我曾经带过一批法国的客户，有一个四五十岁的女士，我带她来中国拜访上海移动和江苏移动的老大。我们飞机大概是早上 5 点钟左右，很早就落地，这位法国女士跟我说：很不好意思，我没有带名片。

如果见华为的人也没什么，但她是见上海移动和江苏移动的老大，没有名片是蛮失礼的。我说没有关系，我尽快帮您解决这个问题。

大概到下午 3 点钟左右，我们的客户部门带来一个精美的名片，给到这个法国的女士，名片上有法文也有英文，当时那位女士就震惊到了。

其实这件事可以响应一句话——用规则的确定性来应对市场的不确定性。法国女士发生的情况是不确定性的，但是我们之前肯定碰到过这样的场景，我们用规则的确定性去应对这种不确定性，本质上是我们做到了以客户为中心。我们让客户在我们每个触点上保持敬畏的心，让客户有非常好的感受。当然这件事情讲起来应该说算是做的蛮好的，但是这个在华为算是最基础的以客户为中心。

第二层次：内部流程以客户为中心

这个非常关键，在整个华为发展的过程中，我觉得这个是最核心的、能够实操落地的以客户为中心。

华为有一个产品线的逻辑，所有的产品线应对的客户是直接应对客户的，跟客户的交易是不需要经过其他方的。很多公司设计的产品线其实跟客户没有办法做直接交易。

我在英特尔待了两年，英特尔的产品设计跟华为的产品设计逻辑一样，它是直接面对着客户需求的，基于客户需求设计产品线。如果客户需要解决方案，我们设计解决方案产品线，是完全基于客户需求的设计。

当然浅层次的你会看到一个产品线的设计，那么再拉通这个管理体系，比如华为当年从问题到解决（ITR）的流程，就是以客户为中心来设计的，设计的直接逻辑就是：基于这个问题在客户那里造成什么样的影响来确定这个流程。我们先不管这个问题对公司、对产品有什么价值，先看对客户的影响，看客户基于这个问题有什么反馈。



第三层次：文化上以客户为中心

最本质的是文化以客户为中心，再举个例子：

华为欧洲有一个总裁回来汇报的时候，胶片做的很精美，汇报其实蛮成功的，但是任总还是很严厉的批评他：把胶片做的精美，把时间花在了做胶片上，你应该把时间花在客户那里，你如果这个胶片做给客户看，精美一点没话可说，你做过我汇报，没有必要这么精美。

当然这是一个很小的案例。在文化上，我们期望所有人把屁股对着老板，把脸对着客户，这是更深层次的以文化为中心。

那以客户为中心对于整个战略管理的价值是什么？我们叫做战略能力，就是保证你的方向是正确的，你的脸是朝着客户的。你天天琢磨的是客户，你天天琢磨怎么给客户赚更多的钱。企业的本质是整个业务流程持续的创造价值，创造客户。

6.2 以目标为导向

我觉得以目标为导向更值得展开来讲。我研究过华为的业务流程，战略上可以说英特尔是更强的，到目前为止还是强于华为。但是以目标为导向——去执行、把目标实现，华为在全球的企业里真的已经算是顶尖的了。

什么叫以目标为导向？华为的绩效考核不是以业绩为考核的，是以目标为考核的，这句话很重要，任总在很早就意识到这个问题。

这里再讲另外一个逻辑，华为的产线跟销线的协同效益在世界上是非常先进的。产线指产品开发或研发，销线指的是前线的销售，marketing。

华为有很强的逻辑，我们是逼迫自己的产线或研发要符合战略的目标。大家可能在机场都有看到华为的广告，我们不在非战略领域投入我们的战略资源。

其实这里的研发人员心中都有一个情怀，都有一个骄傲——希望开发新产品。但华为整个体系是抑制这种冲动的，我们一直讲我们的创新全部都是以客户为中心。

要保障研发的资源都是满足客户需求的，谁是导入者？一定是销售。因为一线的销售最了解客户需求，所以整个产品的创新、研发，是围绕着销售、围绕着客户进行的。

所以华为有两个限制：第一是强烈的抑制创新的冲动，创新是符合公司的战略目标，以客户为中心的； 第二个华为严厉的、严苛的逼迫我们的销售去卖新产品。

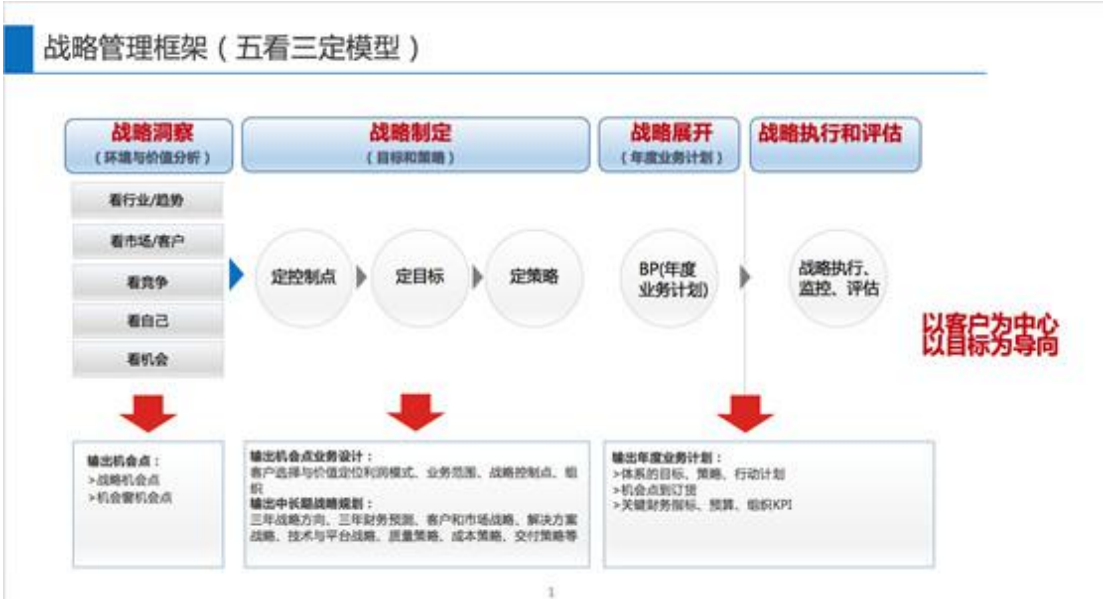
这就是以目标为导向。

我这三年也见过很多很多的客户，销售新产品本身很合理，但是新产品对于销售来讲往往是最难销售的，而大部分公司都是以业绩为考核的，老产品更容易出业绩，当然卖老产品，不卖新产品。这几乎是中国企业的通病。但是华为最精英的销售，往往都是卖新产品，而且也许你是把新产品送出去的，比如无线。2002年，华为无线的总裁（后来做了华为终端的销售总裁）把无线产品送出去，送得越多的销售奖金越多，这就叫以目标为考核。

产线和销线的“以目标为导向”是华为战略执行的中轴，在上面协同两者的就是战略规划。如果没有战略规划，产线和销线之间的协同、未来的方向、自己的路径都会成为问题。

我们讲一下开篇的问题，什么叫战略管理？战略管理不是战略规划，战略管理的范畴本质是管理，战略规划更多的是讲的对行业的理解。战略管理其实跟行业并没有那么强相关，本质是管理。

战略管理是指公司确定愿景和使命，通过外部的战略洞察，自身能够确定战略目标（刚才讲以战略目标为中轴），制定中长期战略规划（指三到五年的战略规划），再完成年度业务计划（就是指第二年的战略规划或者叫年度业务计划），并推进资源的配置落实执行，监管、监控目标完成的动态管理流程。



战略管理的最终目的是什么？是让你资源配置最高效，让你的投资回报最高。这是一个动态的管理过程。

我把整个战略管理流程大概讲完了：

从战略到运营如何逐层分解



第一个流程叫战略洞察；

第二个叫战略制定，就是制定三到五年的中长期战略规划；

第三个叫战略解码，或者叫战略展开，就是制定一年的业务计划；

第四个是战略的执行与监控，这个部分就是最后对整个战略的落地实施进行监控和管理，这是一个动态的流程。

……

华为做战略变革前几年都很一般，我们做这个变革的时候是 2005 年底，大概在 2008 年、2009 年开始见效，比较大范围的见到非常好的效果。华为这一点很可贵：一旦认定这个东西是有价值的，它会主动地迭代、不停地优化。这是华为的一个值得学习的地方。

第七章 华为在抓住战略机会的路上有哪些鲜为人知的故事?

【引子】短暂的春秋——与机会失之交臂的公司

在科技工业史甚至整个工业史上，能超过微软发展势头并盖过它的风头的公司屈指可数。网景公司是少数曾经盖过它风头的公司之一，但几年风光后，网景公司却迅速衰落，如今已默默无闻，为什么？

最直接的原因自然是来自微软的挑战。成立于 1994 年网景公司（Netscape），推出了“网景浏览器”，大受欢迎，不到一年就卖出了几百万份，第二年网景公司便上市了，股票持续上涨，一度超过了微软。后知后觉的微软逐渐意识到互联网入口的重要性，相继推出 IE 系列版本浏览器，借助 Windows 捆绑销售及免费使用的商业模式，逐步超越了网景浏览器。

面对微软的垄断，其实网景公司还有很多机会可以翻身，但它都一次次错过了。比如，1995 年，没有哪家公司比网景更有希望成为雅虎，但它却一再错失良机：雅虎靠手工组织和索引互联网内容起家，掌握了网络浏览入口的网景即使没有看到组织和索引互联网内容的重要性，但是到 1994 年年底，雅虎流量首次达到 100 万次访问的时候，网景也应该注意到了这一点。如果那时候网景走门户网站之路，没有人能阻挡它成为后来的雅虎，但它没有行动。雅虎公司成立后，网景多多少看到了雅虎的价值，为其提供了服务器，但却没有收购它，或者干脆自己搞一个……

与机会失之交臂的网景，终难避免走上破产被收购之路。

（来自：《浪潮之巅》）

前车之鉴，可为后事之师。机会对一家公司的重要性不言而喻，华为如何认知战略机会的意义？在抓住机会之路上又有什么不为人知的故事呢？

《以客户为中心》第九章，你将读到以下故事：

（一）光网络如何实现“弯道超车”？

（二）华为传输网最划算的一笔收购是什么？

（三）华为放弃小灵通是战略耐性，还是错失机会？

（四）华强北为什么没有山寨手机了？

7.1 抓住产业调整期奠定长期市场格局：光网络“弯道超车”，实现行业第一

大家看 F1 比赛，赛车在直线跑道从来没有超车的，因为超不了。在直线上大家都是拼命加速，你怎么超得了呢？西方同行有几十年的管理积累、品牌积累、客户的信任积累。在发展形势一片大好时，他们一加速就跑得远远的，我们超不了。而在弯道的时候，一个判断失误，可能他就掉到后面去了。因为弯道多迷惑、多犹豫。（来源：《认清形势，加快组织建设和后备干部培养，迎接公司新发展》2005）

华为光网络的发展历程就是一出出“弯道超车”的好戏。

光网络 2.5G、10G 时代，朗讯和北电轮流坐庄，抢占了光通信产品的制高点，那时的华为还很落后，处于紧紧跟随的状态。

2005 年，光网络做规划时，定了一个目标：五年内要做到全球前五。而等到 2010 年时，华为实际上已经在该领域做到了第一。

怎么弯道超车的？《敢立潮头见真章—记公司首批 FELLOW 之一白聿生博士》一文中对 40G 弯道超车的过程有过略述：

早在 2001 年，友商已开始研发 40G，到 2008 年，相干系统已经非常先进。白博士却做出了另一个大胆的判断，他认为当时相干技术在 40G 上的使用还存在很多问题，在性能上相干技术比模拟技术强，但是从“商人”角度出发，无论是成本、发展趋势还是产品链的成熟度来看，选择模拟技术有着更好的成本优势和利润空间，因此我们选择了——40G eDQPSK 技术。

在白博士的带领下，该技术一炮而响。而作为市场上唯一使用该技术的公司，华为的市场占有率迅速上升到 44%，一举占据了除美国外的所有市场，实现了真正意义上的弯道超车。

其实，光网络产品从 2.5G 到 400G 的发展历程，每个阶段都有关键产品或技术做支撑，来实现弯道超车。这背后体现的就是公司在竞争格局处于拐点的时候敢于超车，敢于在弯道上加大投入。

最近，我们确定了要“在弯道里超车”。我们要在实践竞争格局处于拐点的时候敢于超车。我们只要把握了我们的优势，敢于在弯道上加大投入，就有可能在某方面超越他们。电信行业已处在一个技术转型、网络转型、业务转型以及商业模式转型的弯道。（来源：《认清形势，加快组织建设和后备干部培养，迎接公司新发展》2005）

7.2 反周期成长：“传送史上最划算的一笔收购”

华为在突破一系列技术取得丰厚回报时，并没有急于求成，四处出击，实行多元化发展，而是硬性规定：每年从销售额中提取 10%以上的资金投入到研发中。即使是在 2000 年全球市场萎缩的时候也没有缩减投入，反而在这些拐点加大了投入，相比上一年高出了 5 个百分点，达到 30 亿元。在 2008 年全球金融危机爆发时，竞争对手纷纷削减投资，而华为研发投入超过了 100 亿元。在 2011 年电信行业遭遇天花板时，华为的研发投入甚至超过了 200 亿元。

所谓反周期成长，就是经济大形势下滑时，我们加速成长。2000 年后那一段时间，我们内外交困，几乎濒临崩溃。按正常逻辑，这时候应该是收手，休整队伍、巩固好根据地，以便下次再来。但我们是反周期成长，加大投入，因此等经济危机一过，友商就看到旁边站着个人，个子虽然有点矮，鼻子也低，看着还是长大了。通过第一个反周期性成长，我们站在世界舞台上了。现在第二个反周期性成长，能达到什么目标很难说，但我们至少应该有几个定价权吧。（来源：任正非在 PSST 体系干部大会上的讲话，2008）

华为对研发投入一直不手软，在商业战场上践行着反周期成长的理念，光传输领域就是一个典型的例子。

在光传输领域，华为在短距离传输上有一定的优势，但不具备超长距离光传输的技术。美国通信光传输厂商 Optimight 在这方面处于世界领先地位，从 1995 年

先后投入了数亿美元资金。2002 年全球经济泡沫破裂后，Optimight 公司宣布破产。华为以 400 万美元拍下了这项技术。

技术核心竞争力的构建，不是靠自己单打独斗，也可以在外部寻找。2002 年，我们了解到一家叫 Optimight 的公司计划出售，而这家公司，有我们想要的长途波分核心技术。我们向公司提出了申请，希望能收购这家公司。经过讨论，公司高层认为这个技术是有前景的，尽管当时处于 IT 的冬天，公司在流动资金非常有限，高层集体降薪的情况下，仍然批准了我们的申请。这个有勇气和智慧的决策在后来被认为是“传送史上最划算的一笔收购”。经过技术转移和二次开发，我们成功推出了能够支持超长距离的长途波分解决方案，助力我们快速成长为全球长途传输市场的领先者，并保持至今。

（来源：《和光速赛跑》）

据了解，这笔收购物超所值，波分领域的大神白聿生博士就是随该公司一起过来的，有人戏称，“这钱光收购白博士一人也值得”。

错开相位发展，加大对机会的投入。研发与市场要相差两年左右的时间，现在如果不加大投入，等到春天来了我们种什么？不加大投入怎么能产生机会？研发体系要和市场体系错开相位发展，在市场下滑时，要加大研发投入，才有可能在市场重新恢复到正常状态的时候有所发展。为了迎接这种到来，我们在研发体系投入问题上是不能动摇的。（来源：产品线管理办公室工作汇报会议纪要，2000）

7.3 在大机会时代，千万不要机会主义：就像一只猫，弓缩着身子，直到市场机会成熟

在 3G 牌照迟迟未发，其他厂商在小灵通市场赚得盆满钵满之时，华为坚定认为 3G 将是时代主流，坚持重兵投入 3G 的研发，不为小灵通短期的利益冲昏头，终在 3G 时代到来时，遍地开花（注：华为 3G 及 4G 的突飞猛进，造就了现在的“圣无线”）。当时华为是如何不为利益所动，如何熬过这段艰难的时光，这是一段怎样的《光阴的故事》？

#读《以客户为中心》#第六集《冬天对我们来说并不一定是坏事》中较详细地介绍了华为与 3G 的故事，心声网友各抒己见，但观点却大相径庭。

@凤凰争鸣　认为，“因为没有做小灵通，因为聚焦了 3G，也因为国内迟迟不发牌，无线被迫在海外拼市场，事实也证明，正是这所有的‘不幸’，奠定了无线海外的格局，优质的格局。”

持相反意见的也不乏其人，@明镜止水　认为，“做了小灵通就没有 WCDMA 的成功，这逻辑上根本不通，明确的机会没有去抓住，在别的方面坚持下去了，成功了叫专注，失败了叫固执。”

基于此，很多人提出假设，如果当年华为进入小灵通市场，会怎样？

@上班必须刷卡　“如果当时成立一个子公司弄 300 人去做小灵通，挣快钱；大平台坚持核心竞争力，瞄准 3-5 年后的突破，可行吗？”

@2049　反驳，“一旦开了这个口子，就收不住了。试想当年真如你所说，300 个人，赚上百亿的营收；无线剩下的大部队倒贴 60 亿，你让员工怎么想？都会削尖了脑袋往小灵通挤，300 个人可能就变成 30000 人了。07 年一到，怎么办？”

“如果当时公司战略投入小灵通，会不会像是穿上了红舞鞋？能否见好就收？”@把字刻在石头上　同样提出了质疑。

这是华为的战略耐性，还是错失机会？历史不能假设，但真理会越辩越明。一起读《以客户为中心》，我们或许能有更多的思考。

在大机会时代，千万不要机会主义，我们要有战略耐性。（来源：《在大机会时代，千万不要机会主义》）

我们不要急于将新技术过快地推向市场，我们要有战略耐性，可以后发制人。我们一直在关注客户需求的方向，我们并没惰怠，就像一只猫，弓缩着身子，直到市场机会成熟。（来源：任正非与英国研究所、北京研究生、伦敦财经风险管控中心座谈的纪要，2015）

我们一再强调终端要有战略耐性，要耐得住寂寞。如果你们匆匆忙忙发展，可能因为一个零件问题，这批手机几十万部、几百万部出问题，就会毁了整个终端公司，有时很难再爬起来。所以我们还是要踏踏实实，控制欲望、控制合理发展速度，“鸡血”沸腾一定是犯错误的前兆。这个时代是“春秋战国”，但即使竞争激烈，我也不鼓励你们降价恶性竞争，而是鼓励提高质量，耐着性子跑，这样才能跑赢。不要担心别人短期内占领了这个市场，以人们两三年换一次手机的频率，下次就该换成华为手机了，三年以后才能“出水才见两腿泥”。（来源：任正非在消费者 BG2015 年中沟通大会上的讲话）

7.4 不放弃低端市场：“脑袋”进去了，“屁股”还露在外面

我们在争夺高端市场的同时，千万不能把低端市场丢了。我们现在是“针尖”战略，聚焦全力往前攻，我很担心一点，“脑袋”钻进去了，“屁股”还露在外面。如果低端产品让别人占据了市场，有可能就培育了潜在的竞争对手，将来高端市场也会受到影响。华为就是从低端聚焦了能量，才能进入高端的，别人怎么不能重复走我们的道路呢？（来源：《坚持为世界创造价值，为价值而创新》，2015）

如果放弃低端市场，又会怎么样呢？《创新者的窘境》中对低端市场做了深入的分析，书中提到的钢材市场“屌丝逆袭”的故事值得我们深思。

小型钢铁厂（以纽柯公司/Nucor 为代表）出现在 1960 年代，最初使用的便是一种破坏性技术，不同于大钢厂使用矿石作原料，小钢厂使用废钢，但由于不同的废钢含杂质不同，所以炼出来的钢也是粗制滥造，只能用来做钢筋（螺纹钢）。

大钢厂自然看不上这样幼稚的技术，更何况钢筋市场利润超低，顾客忠诚度超低，现在有人代劳最好不过，于是果断放弃钢筋市场，能够专注于利润不那么低的角钢市场、利润中等的结构钢市场和利润最高的钢板市场不是更好么？

到 1980 年，小钢厂占据钢筋市场 90%的份额，经过多年的技术改进，个别小钢厂已经能生产质量更好的角钢了，大钢厂一看，太好了！角钢是他们目前利润率

最低的业务，人力成本和管理成本都让他们不堪其扰，关键是放弃这块低端市场，下个季度财务报表马上要好看很多。

1990 年前后大钢厂又因为同样的思路和算计，退出了结构钢市场，并加大投资他们占据的整个行业利润最大的板材市场。当时投资一个能生产优质钢板的大型钢铁厂光成本都要 20 亿美金，最好的几家小钢厂合在一起都凑不出这么多钱。接下来，市场上又出现了新技术：薄板连铸连轧技术。

这个明显具有破坏性的新技术也迅速引起大钢厂的重视，只不过在经过调研后所有大钢厂都没有采用这种成本更低的技术，因为这种技术不能生产表面非常光滑的钢板，只能应用在管道、建筑面板这些注重价格便宜的领域。

但纽柯公司以另一种方式来看待这个问题，由于在板材业务上没有受到能给企业带来最大利润的客户需求的羁绊，同时受益于一个在产业低端形成的成本结构，纽柯公司使用并投入生产了，并快速改进了产能水平。

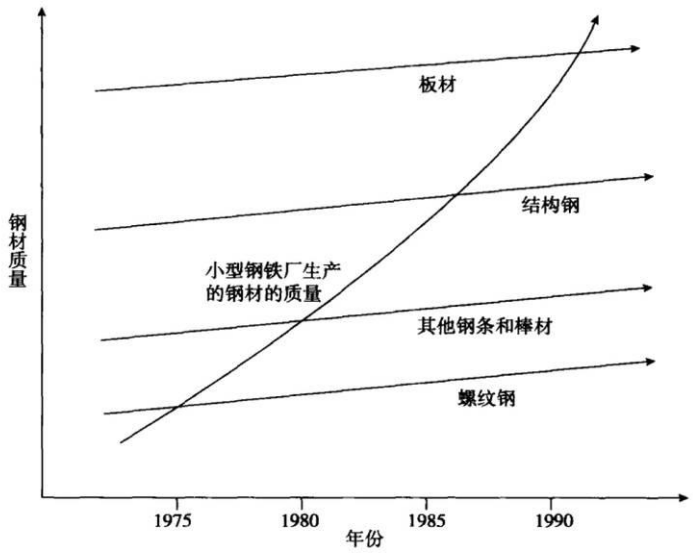


图 4.3　破坏性小型钢铁厂钢铁技术的发展轨迹

到 2014 年，美国纽柯（Nucor）钢铁已发展为美国产量第二、利润第一的钢铁公司。这家建立在废钢上的公司打破了行业竞争规则，成为美国钢铁行业的胜利者。考虑到美国钢铁行业多年来已是获利很差的一个行业，这个成绩显得尤其难能可贵。

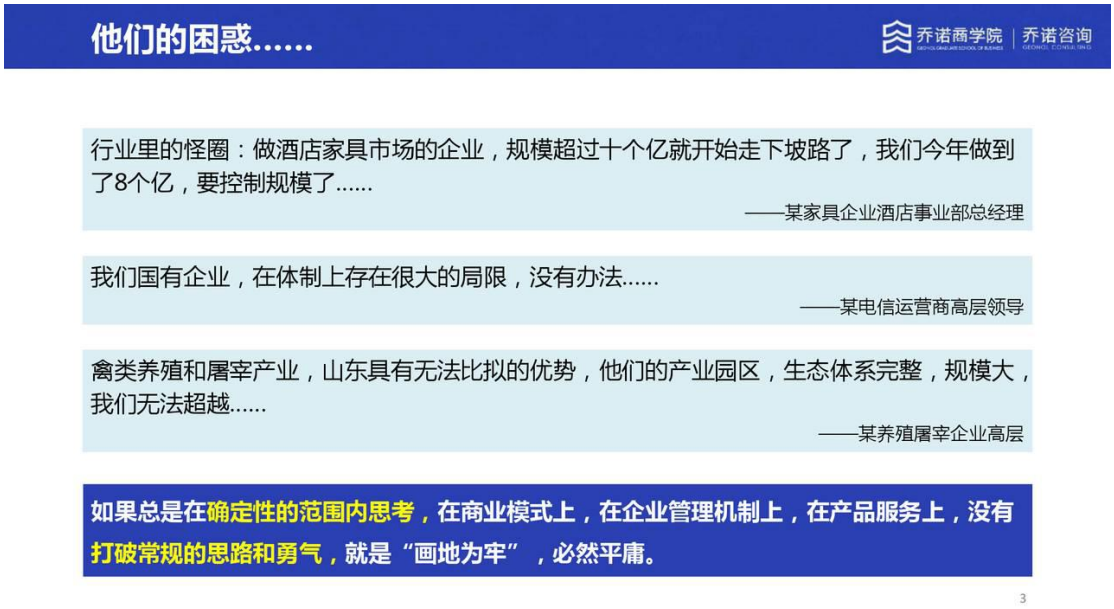
CBG 要聚焦盈利，谁逼你规模增长，你就去割谁的肉。华为和荣耀两个品牌，一高一低，荣耀品牌封住喜马拉雅山的山脚，防止别人打上来，华为品牌就可以在山顶多采几朵雪莲。但在海外销售，不要坚持两个品牌，否则宣传费用太重。（来源：任总在俄罗斯代表处讲话纪要，2017 年）

我们的产品结构是个金字塔，底层网是战略性的金字塔结构的基础。我们既然想在高层网上获得胜利，底层网上即使没有利润，我们也要干，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。（来源：任正非与企业网事业部和北京研究所部分员工座谈会纪要，2000）

各大厂商都紧紧扼住低端市场咽喉，现在你或许知道了，为何华强北的山寨机会遭遇崩盘了？

第八章 华为如何成功实现每一步的战略创新?

今天的分享大体上分成三部分，第一部分是华为的创新理念和实践，结合实践看华为是怎么看待创新的？第二部分讲创新和战略规划的关系，创新是战略规划的基本属性，怎么样结合战略规划做好创新？最后一部分，就是企业创新管理中存在的一些问题以及结合华为的经验给出的一些建议。

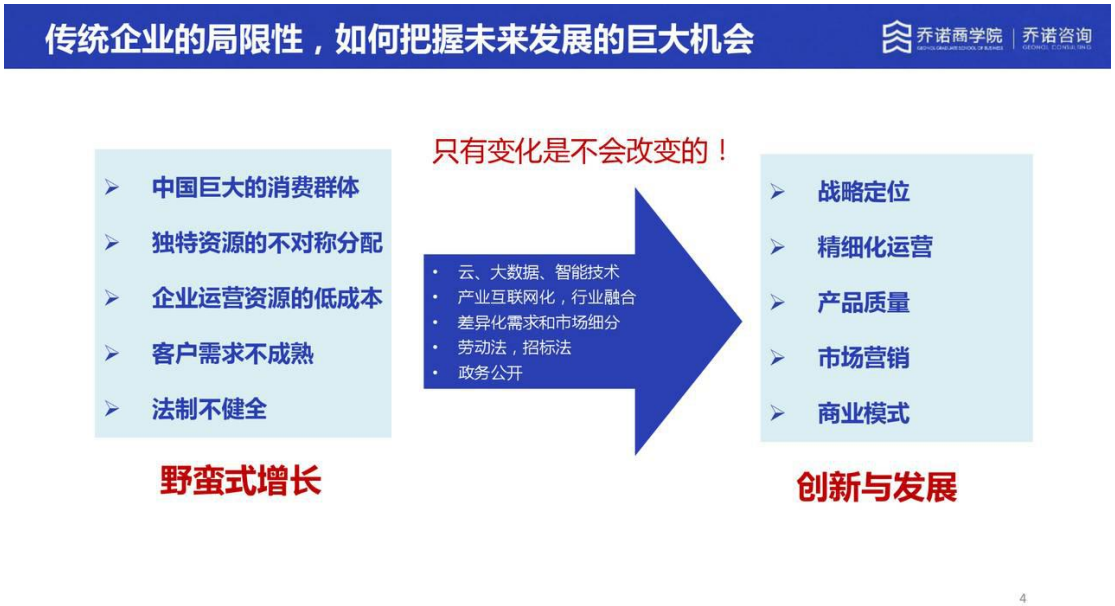


8.1 传统企业在创新管理方面存在的问题

我先举几个例子，比如说我们有一个做家居的企业，他也做酒店的家具市场，他说他发现一个规律，凡是做家具的，当家具市场的规模到了 10 个亿。就开始走下坡路了，我问为什么？他说道理很简单，酒店开业的最后一件事情，就是家具进场。家具进场的时候，酒店没钱了，所以买家具经常采用延期付款，以赊账的方式来买，所以做到 10 个亿的企业，他往往就是应收账款特别多的时候，所以他说，我做了 8 个亿，我可能就要控制规模了。其实这是一个账期的问题。

举另外一个例子。大家都知道，我们的三大运营商过去的日子都很好过，但是现不太好过。我在地区部管战略，跟他们有过很多的交流，他们说的最多的一句话，我们是国有企业，我们也想创新，但是，国家考核我们国有资产的流失，谁能保证创新一定成功呢？如果抄袭不成功，导致了国有资产流失，责任太大，没有人担这个责，所以体制上约束了我们没法创新。其实这是一个投资的风险问题。

第三个例子，我们有一个做养殖的企业，现在利润不太好，规模上不去，所以在做战略规划的时候，他们希望提出一个更挑战的目标。但是始终在一个圈里出不来，为什么？他认为在禽类的养殖中，山东有一个非常强大的产业园区，从育种、养殖、屠宰加工，甚至后面销售等等，整个产业非常完善，成本非常低，规模非常大，没办法竞争。所以不知道怎么办。这是企业在创新过程中遇到的问题。



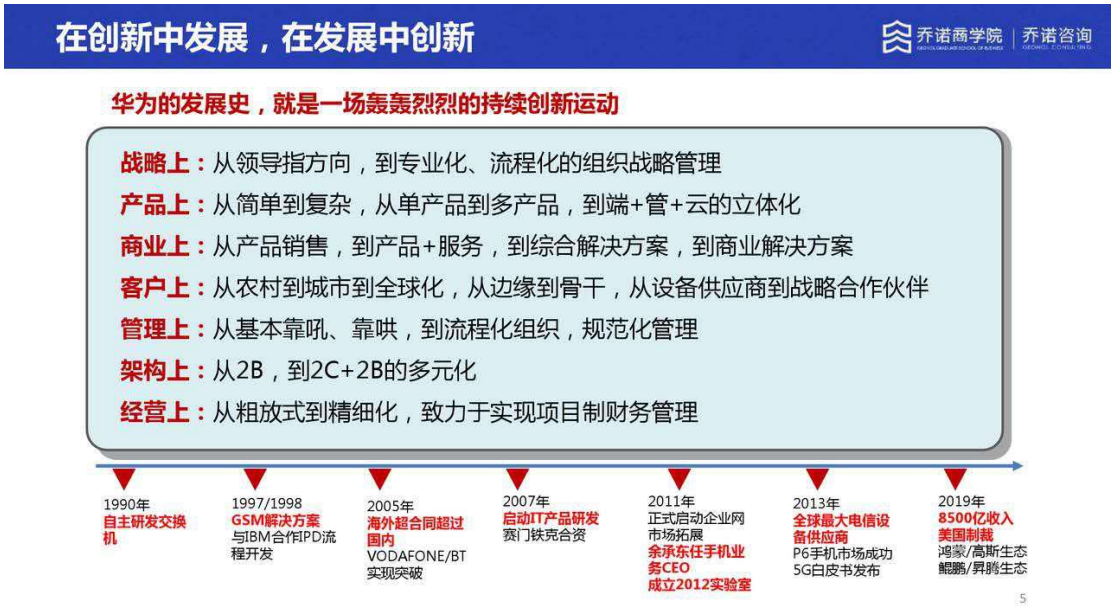
我觉得，如果大家总是被这些确定性的事情在确定的范围内困住了，没有真正打破常规的勇气和思路，我们是很难做到企业的创新和发展。

其实很多传统行业的企业，他们在过去的发展是一种野蛮式的增长。因为中国市场很大，过去多年来，中国的人力资源甚至包括材料采购等各方面的成本也都非常低，再加上整个市场规范、法制不健全，我们三聚氰胺的奶粉也能卖，还有部分企业，甚至能够获得某些独特的社会资源，他振臂一呼，在一群好兄弟的奋斗下，做到几个亿，十几个亿，甚至上百亿的规模，但现在不同了，很多企业面临着很大的困难。

实际上，技术在发展，我们过去发短信现在不发了，现在用微信了，现在阿里、腾讯甚至包括华为，也开始做车了，这都是技术的发展导致的产业变化。甚至包括政府的办公方式、新的劳动法、招标法等等，中国整个的消费模式在发生变化，只有变化是不会改变的，这个世界永远在变化，而且这种变化在逐渐的加速，尤其是技术。现在云、大数据、人工智能的技术，大家随处可见每个企业不谈这个都觉得落后，在这种情况下，我们不再是一个很不健全的市场，我们不再能够低成本获取人力资源和原材料，而且我们获取独特资源的通道越来越窄，这是逼着我们的企业在面向未来的巨大机会面前，不得不去思考市场的定位问题，企业的精细化运营问题，提升产品质量，强化运营效率，甚至包括一些灵活创新的商业模式。

8.2 华为的创新理念与实践

华为在过去的 30 年间，21000 元创业，没有产品，做代理起步，到现在华为达到 8500 亿的市场规模。这个 30 年的时间，他能够一步一步走过来，总结下来，华为 30 年的创新一直在持续。



从战略上看，早期的华为领导的意志就是战略，每年要销售多少？在哪个领域去拓展？哪个产品方向需要去加强？但是现在，华为是让三等兵参与到战略制定当中，也就是说，现在每一个员工，无论是基层、中层、还是高层都在总体战略中有担责，有自己的贡献。所以我们把它叫做组织战略管理。

从产品上看，华为从早期没有产品到现在端管云的立体化的产品，华为手机也占有绝对领先的市场份额，加上华为云。所以，华为如果没有创新，他也不可能做到现在，在信息化领域基本上能提供一站购齐的产品解决方案。

从商业上来看，早期华为是代理产品，现在提供的是商业解决方案，其实就是从产品的全生命周期和客户进行合作，客户可以参与到华为的产品规划中，参与到华为产品的生产中，参与到华为产品的交互中，而且在全生命中的每一个阶段都能够和客户形成一种合理的双赢的商业模式，所以，我们叫做商业结婚，

华为以前从农村走农村包围城市的道路，前几年基本上只在农村干，现在呢？全球所有的最厉害的顶级运营商客户都在买华为的产品，而且华为产品不仅仅是在不重要的领域用，甚至包括在金融的核心系统、电信的骨干网络全是华为的产品。所以说，华为的客户也得到长足的发展，和客户的合作，从一个简单的设备供应商发展到现在的战略合作伙伴。什么叫战略合作伙伴？那就是华为和客户的合作，不光是产品买卖的合作，而是一种华为会参与到客户的战略中，参与到客户的组织构建中，参与到客户的客户拓展中，参与到客户的组织和能力成长中，实现客户的成功。华为和客户是全天候的、全方位的一种合作关系。

从管理上来看，早期的华为靠吼，任总经常写文章，叫做一吼二凶三骂人，原来的管理也很简单粗暴。但现在华为做到了 CEO 可以轮值、干部能上能下，基本上做到了流程化的组织规范化的管理。

从商业架构上，他从破冰走向了现在 to C 加 to B 的多元化。

从经营上看，过去其实也是粗糙的，区域主管只有到年底的时候，才知道他的经营业绩究竟给公司创造了多少价值，一个一个项目，根据客户需求究竟应该报多少价，需要怎么报我就怎么报，前提是有一个好的利润水平，但现在华为在经营上，正在推行的是项目制的财务管理，也就是说，一个几百万的项目，在这个项目投入多少人，投入多少钱，会产生什么样的效果，在华为都是有数据支撑的。然后基于项目制的财物，甚至在考虑内部的资源买卖，所以华为的发展应该是全方位的，这里面每一条都包括产品的创新、管理的创新、商业模式上的创新，华为在过去的 30 年一直在坚持，一直在推行。

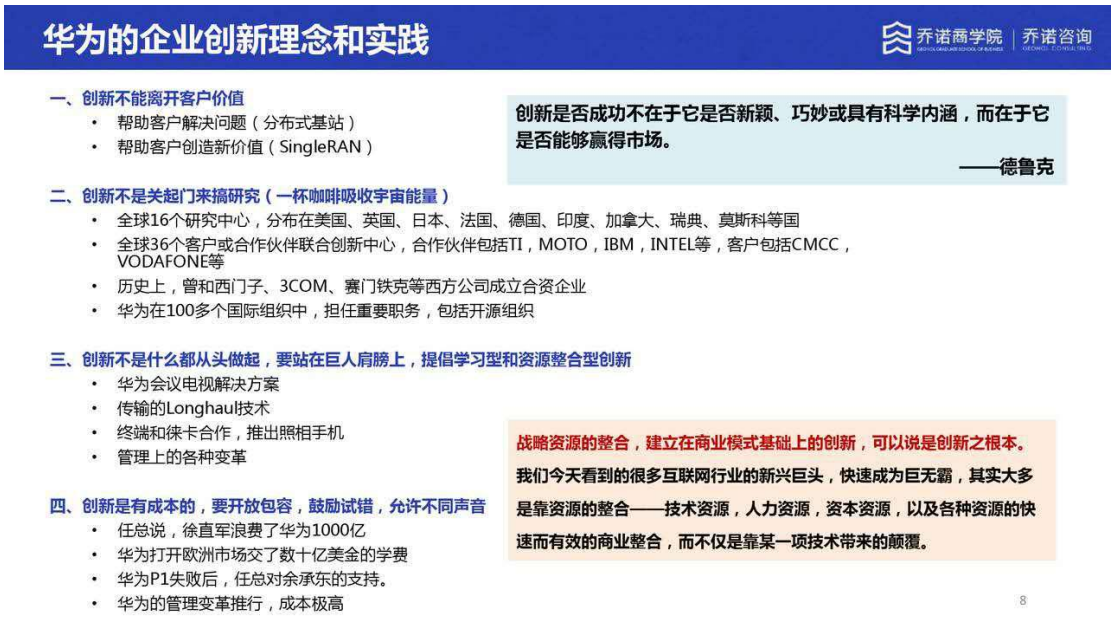


关于华为是不是个创新的公司？有很多的讨论。华为不是跟思科也打过官司，对不对？然后有很多人认为华为在模仿这个巨人，不是一个真正的创新型公司。在这里，我们用数据说话，华为现在获得了将近 9 万项的专利，截至 18 年，其中有 1 万多项美国专利，排在全球第七位。这说明华为是有创新能力的，而且不光是在工程技术上的专利，还包括每年会发布 100 到 200 篇的论文，特别难得的是，在中国的企业里面，能够做到的只有华为。

在过去 14 亿美金的知识产权收入中，将近 100 亿的知识产权收入，这个在中国的企业并不多，当然华为付出的更多，60 亿美金，从数据上看，华为是一个创新型的公司。



大家了解华为，是基于华为的管理、华为的机制，更多的是看到任总的很多讲话，我们做个简单的回顾，其实任总专门讲创新的讲话好像历史上只有一篇，而且这一篇当时是在江泽民在两院院士讲话以后，说华为也很重视创新，这一篇最后一段讲，我们只允许员工在主航道上发挥主观能动性、创造性，不能盲目创新，要防止四面八方都喊创新，就是我们的葬歌。所以从任总的文章你得到的信息是华为是不太提倡大家去创新的。他更多强调的是什么？聚焦客户奋斗，在确定的方向上的压强投入以及管理的变革。所以，从这些字眼里大家可以看到，创新的思维或者态度上可能并不是我们想象的那样。



总结下来，华为究竟是怎么看待创新的？

创新不能离开客户价值，其实每一年华为在做战略规划的时候，一定要在创新这个模块有两行要填的，第一行填什么呢？帮助客户解决问题。你准备用什么样的创新方式或者创新的解决方案来解决客户问题；第二行是什么呢？你准备用什么样的创新来帮助客户创造新的价值，这两行字一定要填，填完了以后排序和评估，如果觉得非常有必要，写进战略规划，然后作为重点工作监控管理。所以，你觉得这个长得漂亮，这个界面好，这个功能强大，这个技术先进，如果脱离了客户需要，它是无法进入华为整个的创新管理体系。

在华为的无线领域有两个实践很好的说明了这个问题，一个就是分布式基站，大

家都知道基站很大，而且经常要搬到山上去，很难搬，所以华为改变结构，把一部分的功能放到机房里去，把真正需要的功能放到这个复杂的安装环境下，形成一个分布式的解决方案，这样的研究，右手拎着就可以去实现安装，所以分布式基站是华为打开欧洲市场的一个很重要的创新。第二个叫 SingleRAN，什么意思呢？大家都知道，我们现在用手机 3G、4G、5G，将来还有 6G，其实运营商的网络也要建一个 3G、4G 一直到 6G 的网络。那如果没有这个技术，他怎么建呢？4G 来了，把原来的 3G 全部搬下来，换成 4G，搬一个上去都很困难，更不用说每一代都要换一遍，SingleRAN 这个技术呢，它可以实现通过换关键版件和软件的升级，就可以实现演进，它不是完全的更替。这个被沃达丰，世界上分量最重的一个运营商客户之一，称为最性感的技术。因为他省了很多钱，所以华为内部经常在讨论创新时说，你这个创新性不性感？这个性感就是这么来的。

第二，创新不能关起门来搞研究。管理大师德鲁克说，是否成功不在于它是否新颖巧妙，而在于它能否赢得市场，所以不能离开市场，离开客户。任总有一句著名的话，一杯咖啡吸收宇宙能量，其实在华为，不管你是研发还是市场人员，还是各级管理者，甚至你是财务、人力资源各个功能领域的职员，公司都要求你每年要到客户处去走动，要到合作伙伴处了解一手的信息，然后这趟回来，你再去研究产品的创新、管理的创新以及各种创新，这是华为的一种文化，走动管理的文化。

从实践上来看，华为全球有十几个研究所，19 个研究中心，分布在不同的国家和不同的领域。所以说，华为致力于经济全球的优势资源整合，比如说法国美学很厉害，所以在法国建一个美学研究所；俄罗斯数学很厉害，就建立数学研究所；当然，不光是建研究所，因为创新也不都是在自己的实验室里完成的，更多的是和客户建立了大量的联合创新中心，也就是和客户的人一起办公，华为投钱客户投人投业务场景，然后在这里孵化出来，再回过头来为客户服务，大家都知道，华为曾与西门子、3COM、赛门铁克等成立了大量的合资公司，大家优势互补一起来应对技术发展的挑战，创新在华为是一个开放的概念，它不是一个人在里面做研究的概念。

第三，华为也强调，创新上提倡学习型和资源整合型。很早以前任总就说过，他

特别讨厌工程师，自己做一个创新的产品，对客户毫无价值。所以说，华为强调创新要站在巨人的肩膀上，如果能够学过来的，能够通过资源整合去完成的，那就没有必要一切从头开始。这里面有大量的案例。举一个例子，比如说传输有一个很重要的技术，就是传输一招鲜。什么意思？就是 300 万美金买了一个叫做龙号的技术，再加上华为自己做好的技术创新集成。华为的传输从此就变成了世界第一，占据了绝对市场的领先，但它并不是华为的原创。

大家说，苹果手机的触控技术是不是乔布斯原创？也不是，那也是买的，乔布斯也特别强调资源整合性的创新，包括现在手机上大家看到的保时捷授权、徕卡相机，这些都是通过一种合作进行资源整合，当然不是说相机安装上莱卡的摄像头就有用，还要在整个的图像处理方面做很多的匹配，只有这样才能够使华为手机拍照那么好。

第四，华为包容创新、鼓励试错。举一个例子，就是华为 P1 最早是一个非常失败的产品，做完以后不能升级，整个营销体系很乱，价格非常乱，也就是快速的降价，所以买过 P1 的人都对华为深恶痛绝。其实当时余承东压力也很大，很多人都在喊：“老余，这个事你干不了”，当时任总的回答是“反对余承东就是反对我。”让他继续做才有了后面的 Mate7、Mate30 这么好的产品。所以说从高层到我们的各级管理者，对创新的一种包容、试错是很重要的。

他们的失败，都是对创新的误解

乔诺商学院 | 乔诺咨询

NOKIA：“创新者的窘境”，“我们并没有做错什么，不知道为什么，我们输了”，**颠覆式创新还是持续性创新？**

IBM：“思想的巨人”，“电子商务”、“智慧地球”需要强大的产业**执行力。**

摩托罗拉：“完美主义”，“铱星计划”和GSM，CDMA孰优孰劣？**市场说了算。**

中国移动：“核心能力错位”，“支付、位置、媒体等互联网创新”，**没有金刚钻拦不了瓷器活。**

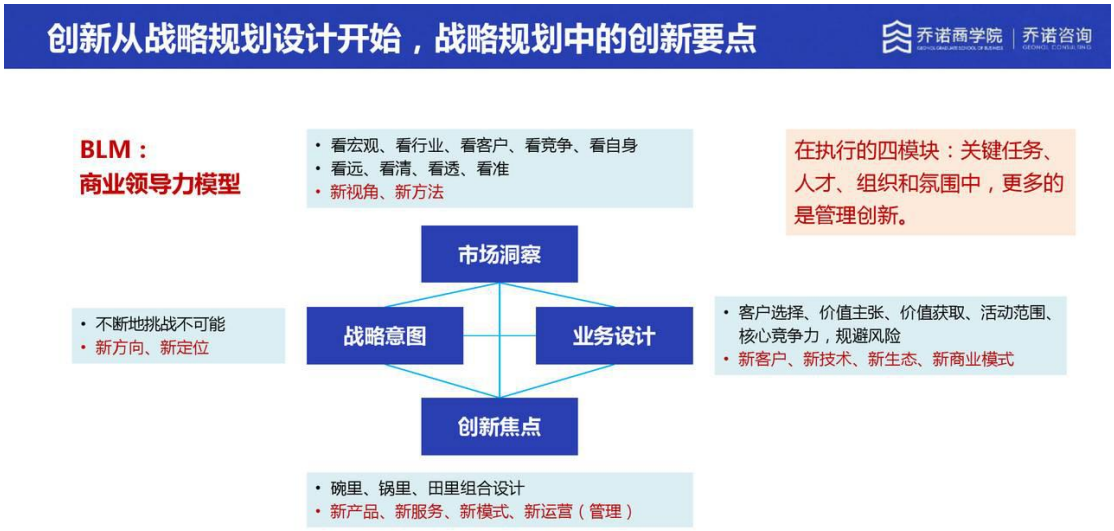
乐视网：“资源有限的风险”，“打造完整的视频产业生态”，汽车这个领域是乐视的**商业设计可以胜任的吗？**

华为的创新其实在业界也有很多失败的案例。诺基亚大家都知道，他是被苹果颠覆的。诺基亚最早做的是功能机，它也知道要做智能机，但是他是既得利益者，它内部在放弃现有利益和争取未来的战略方面一直在摇摆，也就是说，究竟是要颠覆自己还是持续在原有的产品上去修修补补，他们最后没有做好选择，所以他们总裁最后说：“我们并没有做错什么，不知道为什么我们输了”，但其实就是没有在创新上有一个坚定的战略思考。

IBM 大家都知道，叫蓝色巨人，但他是一个思想的巨人，行动的矮子。其实现在很多新的技术体系，新的思想都来源于 IBM，包括电子商务、智慧地球。十几年前他就提出了智慧地球，我们现在做的人工智能是它的一部分，但是电子商务、智慧地球全世界有名的公司却不是它。它虽然有很好的思考，但是他没有真正的去做好执行。还有摩托罗拉，上世纪 90 年代，在移动通信领域，它是神一样的存在，它当时提出了在天上发 77 颗卫星，不用像现在运营商在地上建这么多的基站就可以覆盖全世界去打无线电话，其实现在听起来也都很完美，跟龙飞船差不多的一个创新思路，但为什么失败了呢？因为当时也有其他的技术在并行发展，它做的这个终端特别笨重，大家不习惯，老百姓不喜欢、不买单，发展到 1 万用户并快速地宣布破产。投资也不大，36 亿美金的投资就能做到的事情，所以，创新也不能完美主义，还是要以客户为中心。

再如，在微信出来之前，中国移动就有自己的飞信，做过移动支付，做过中国移动的地图，做得都比现在互联网的巨头们要早，但是为什么最后都不是它成功呢？是因为中国移动真正的核心竞争力不在这，他没有这么灵活的运营能力，他的核心资源是国家赋予的空中的无线信号的运营，而不是大量的应用的聚合。所以说，中国移动到现在都没有战略取得成功。

还有乐视的贾跃亭，他本来有一个很美好的愿望，也很现实的愿望，就是打造一个完整的视频产业生态，但是后来他就做车了，所以说创新，如果没有风险意识，没有对自己资源的一个合理的评估，到最后也一定会遇到很大的问题。所以说，创新是有一些具体的约束的。





8.3 华为创新和战略规划的关系，怎样结合战略规划做好创新？

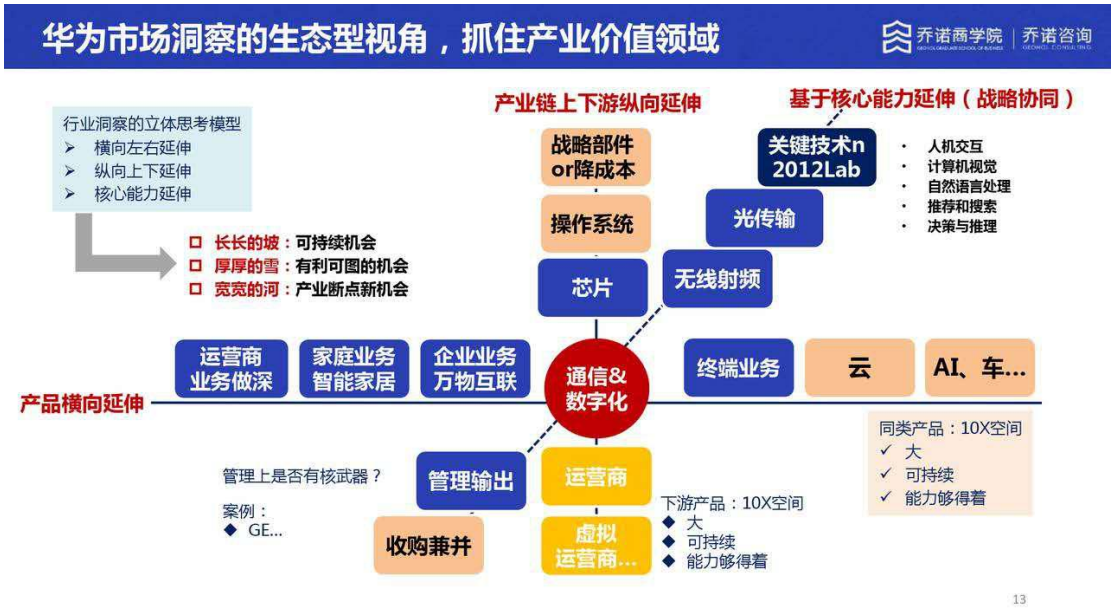
很多企业做战略规划的时候，突破不了一个局限，总觉得战略规划就是提出一个更大的更新的目标，其实华为不是这样做的。如果战略规划仅仅是一个更大的KPI，没有思考措施，没有思考企业生存环境，没有思考企业的社会责任等等，各种问题并没有很好地思考，这其实是一种战略惰性。大家知道，战略规划的四个模块，他们有彼此的相互关系，市场洞察就是看懂市场，在看懂市场的基础上

做战略的意图。也就是说，在这个市场上，你准备成为什么样的企业，那么定好战略意图以后，创新焦点就是你要做好什么样的业务设计，如果这个设计完成了，那你的战略意图就实现了，业务设计是指你能不能把你创新的一些想法能够很好的落地，这四个模块其实都需要创新，在市场洞察里需要我们新的视角、新的洞察市场的方法，战略意图需要你有新的方向、新的定位。在创新焦点里面，你可能要思考新的产品、新的服务等等；业务设计你可能思考我需要选择新的客户、新的技术或者导入了新的生态，这样才能够实现创新的焦点和方向。当然，还有4个模块是在执行的模块，更多的是管理创新。



首先，洞察包括五个方面，第一是政府引领，因为我在中国管战略和生态的时候，其实和很多政府、很多客户沟通，他们认为中国的产业政府引领方向很重要，第二是专家支撑，高校、研究机构的专家们往往影响国家的决策，制定新的标准和新的政策。第三是联盟运作，联盟就是我们常说的一杯咖啡吸收宇宙能量，在咖啡馆很多人都在里面喝咖啡，然后大家都在里面贡献价值，所以联盟运作是一个运作的平台。第四是企业担责，我们企业不用妄自菲薄，最后做事情的还是企业担责。第五是资本驱动，这五大特点，就是我们新的产业特点，但是很多企业在做战略规划的时候，大家真正在洞察市场的时候，往往只看内部，只看产品，并不能从生态的角度，从外部的角度去看。所以我们现在来看，我们企业在做战略规划的时候，我们不光是要看懂我们自己内部的问题，眼睛往内看，经常就要引

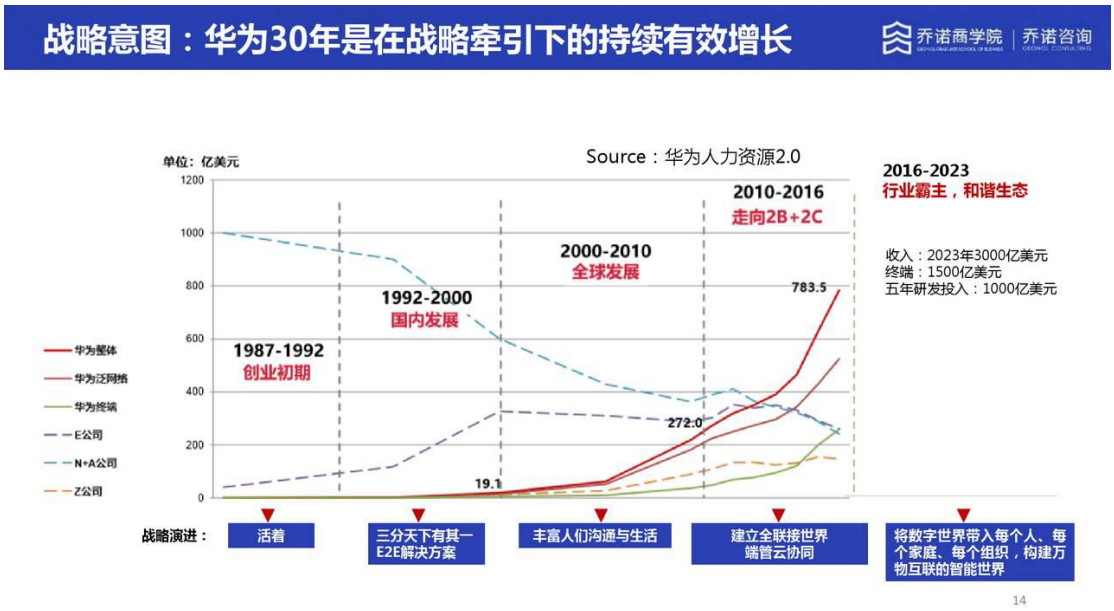
起大量的内部 PK，而且我们要往外看，才能看到新机会、场景。



这里举一个华为看产业的例子，华为每年做市场洞察都会画一个生态地图，三个轴，横轴方向会讲到我们能不能看到更多的产品和服务的机会，纵轴方向看产业上下游，比如说在通信的行业里面，华为永远不会去做运营商一样的生意，为什么？他拿不到这个信道，无限的频段，所以他做不到，但是，再往上看，以前做芯片，再往前，华为也没有芯片，现在在美国的打压下，华为看完了觉得我要做操作系统，战略部件华为也要做，现在我们也要做服务器、存储、安全类的产品，因为这些产品如果没有，也会影响华为未来的发展，所以说，我们要看产业链，我们也要看周边各种参与方的产品和服务，当然还有一个 Z 轴，我过去做无线射频和光传输技术全球领先了，但是我们的 2012 干什么的？他要洞察在未来还有哪些技术可能会颠覆到华为现有的整个商业生态系统，所以在里面要不断的去洞察，有的可能买了或者提前部署去研究，当然也包括管理上和收购兼并领域。

所以，洞察一定要有新的角度，我们不能只是看内部，之后我们就要做我们自己的战略意图，也就是我们整体的市场定位，所以，华为过去的定位也一直在变化，早期活着就行了，后来我要三分天下有其一，不仅喊给客户听，也喊给自己员工听，其实当时华为哪有这个能力，但是这是一种定位，一种意图，一种挑战不可能的一种意志。所以，喊着口号，实际上做的还是具体的端到端的通信产品，再往后 2000 年以后，华为在海外取得一定的进展，我们参与了全球的竞争，我们

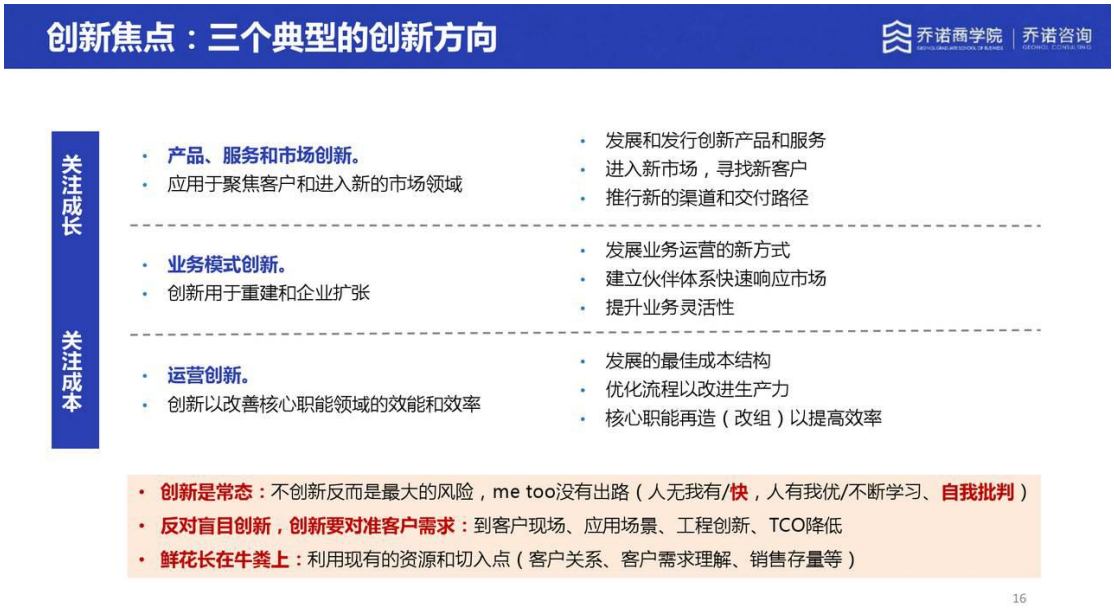
就不能喊什么三分天下有其一了，因为这个国外都有神一样的对手，而且人家在国外铺垫了几十年，我们又是一个全新的市场，所以华为喊出了丰富人们的沟通与生活，天下人都是一家。



因为华为要打海外市场一定要创新，所以在丰富人们的沟通和生活新的定位里面，华为还确实在如何使通信和信息服务服务于当地的社会中做了很多的创新，有很多的联合实验室，所以这也是符合它创新的定位，再往后，华为开始做手机了，然后就是通过人和人、物和物的联接建立全联接世界，这是华为新的战略定位。这个时候华为不能仅仅是谈连接，还要把数字世界、智能世界带给每个人、每个家庭、每个组织。这虽然看起来是口号，但其实也是华为在做自己的战略意图和未来的战略定位。

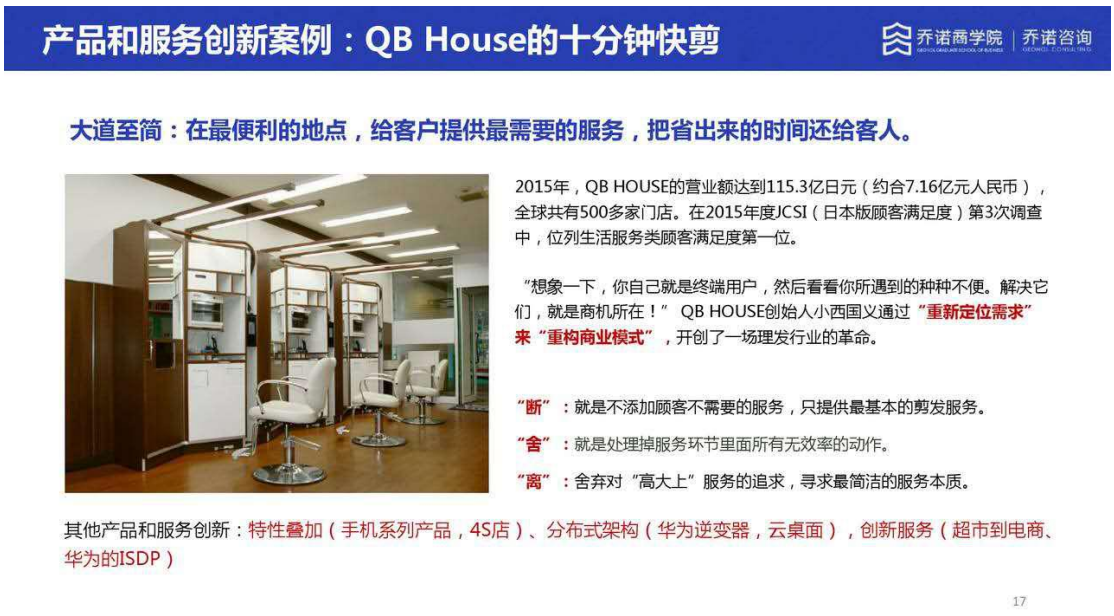


我们再来看看，阿里这 20 年，他也分成几个阶段：最开始，它只是一个交易撮合，你是卖的，他是买的，它是一个做生意的线上平台，但后来慢慢发现为了促成交易，要有产品的库存管理、物流，甚至有客户关系的管理等很多系统，我为什么不能把这些东西共享出来，让其他做电商的公司也一样去使用，所以他就发现了另外一群客户同样是做电商的公司，跟他一起共享数据，共享平台能力。那他就进入第二阶段，他不仅仅是电商，那么再往后，他发现不光是在上面做买卖，现在各行各业跟信息化的结合都非常深，不管是金融、制造，它里面都有信息化的平台，所以阿里又把这些平台整合过来，形成了对于整个社会生活各个领域的影响，所以他这时候定位是什么？打造社会未来的商业基础设施的战略定位，所以马云说：阿里从无做到有，现在是从有做到无。也就是说，在背后驱动着整个社会的变革，而不是以阿里的名义。所以这个就是阿里在过去 20 年的战略和发展。所以，战略定位非常重要。



定位可能会给我们的一个巨大的创新的方向。战略规划的四个模块，第一个我们说了洞察要有新的角度，定位要有新的定位，当我们有定位，我们就要做好创新的组合。那么创新包括几个方面的创新，产品的创新、服务创新、市场创新，不断扩大我们的规模，第二个，业务模式创新。模式创新其实就是怎么样更灵活地发展新的业务伙伴，发展新的市场。第三类创新，我们叫运营创新，其实就是企业的运作效率上或者运作成本上有没有一些创新，可以得到一些改善，所以三个领域我们各举一个例子。

产品创新方面，在日本剪头发流程很复杂，焗了油，一堆的问询，坐下来洗头、剪头、吹头发等等，但是日本人发现，其实一个人剪头很简单，有的时候他就希望把这个头理好就行了，所以他创造了一种断舍离的创新模式，这个也是在管理领域大家都比较推崇的，也就是做减法，也是一种创新。那么，叠加式的创新，大家都很熟悉，我们的手机从低端到高端，从指纹识别到照相手机到现在的智能手机，它不断地叠加新的功能。比如说我们的汽车销售还是做 4S 店，这些都是一些创新，还有比如说分布式架构，华为逆变器能在短短的两三年之内，从零的份额做到业界超过 60%的市场份额，为什么能这么快？其实他就是把云和智能的理念加到原来这个变电站里面的粗笨的逆变器上，使它变成一个分布式的、好管理的、成本低的，它就快速地实现了市场的一个巨大的成功。当然还有服务上的创新，这些都是产品服务领域的一些很好的案例。



市场创新方面，这里也举一个例子，在早期交换机生产出来以后，一直希望卖到客户的核心机房，那怎么办呢？华为想了一个办法，我要进城，怎么进城呢？发现校园的用户没有电话机，他要打电话怎么办？我专门在校园旁边的客户的机房里摆一套功能是一样的，但是服务的客户对象更精准的叫做校园卡解决方案，通过校园卡，华为发掘了一个新的用户细分，创造了一种需求，这个需求用了以后发现华为的交换机还是很稳定的，它的功能还是很丰富。后来慢慢的经过实践就很快进入了大机房，所以，我们主动去做客户细分，然后创造需求，甚至创造一类市场。这是一个很好的案例。当然，华为刚做海外市场的时候，我们要跟主流运营商合作也很难，相对非洲，华为开始是跑运营商客户，后来发现国家对他有优惠贷款，我们可以去跑，把中国进出口银行、国家开发银行作为我们客户去跑，然后借着这笔资金，把华为产品捆绑去实现一个市场的成功，这也是在客户的市场调研中发掘了新客户、新市场，然后实现的市场成功。所以市场创新其实也是我们在做创新组合时需要考虑的问题。

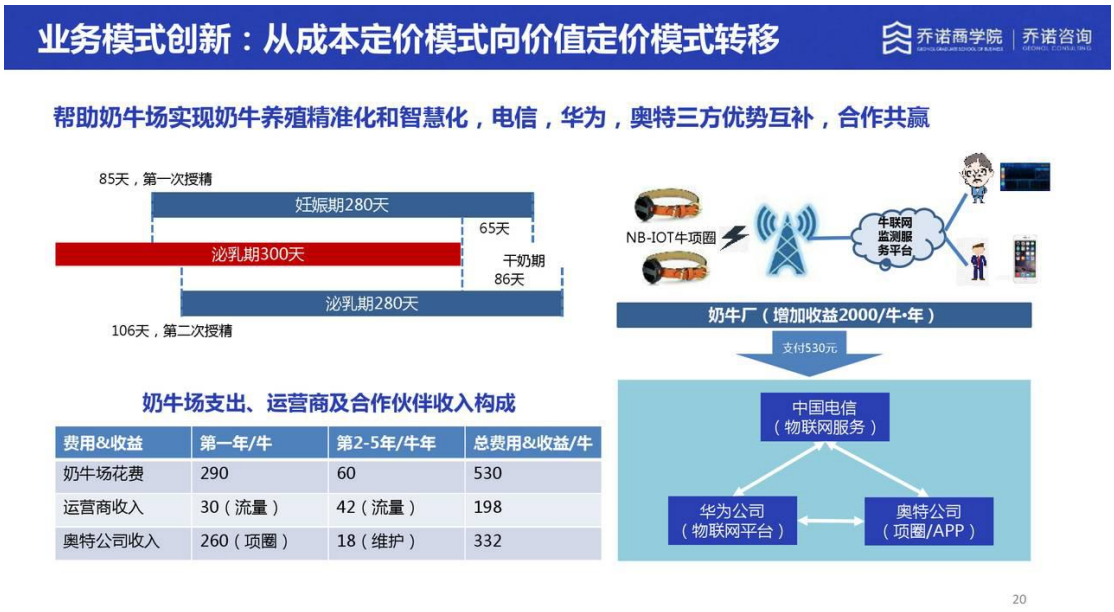


应用模式创新，因为模式创新，企业以前信息化都是自己买电脑、买服务器，但是后来发现信息化跟企业业务的融合越来越多，以后发现他自己没有技术实力去维护系统，所以才有了云的需求。华为原来就是卖盒子的，卖这些服务器，卖这些存储，卖这些硬东西的，但后来有了阿里云、腾讯云，华为发现也要把这个卖盒子的转变成卖服务，他就不是直接买了在他那边去装，而只需要像水龙头一样打开，让他去享受服务就行了，这个转型对华为来说其实是非常大的一个转型。



我认为未来在很多的传统行业可能都会有一个转型，我们的车如果从加油变成了电能，里面装上各种各样的摄像头，各种各样的传感器，作为普通用户，我们是

没有能力去维护、去设置它的，所以车最后可能也变成了一种产品加服务的模式，包括我们现在做的很多家具、车，它随着信息化和深度的融合，都有可能会超越客户使用产品的这种专业技术能力，那么这个时候就需要以服务的方式来跟他结合，但是我现在跟很多企业沟通下来，发现我们现在很多的企业重产品、轻服务。在将来真的要转向服务，就会遇到和华为一样的问题，因为华为以前也是卖产品的，后来转做服务，其实是非常困难的。

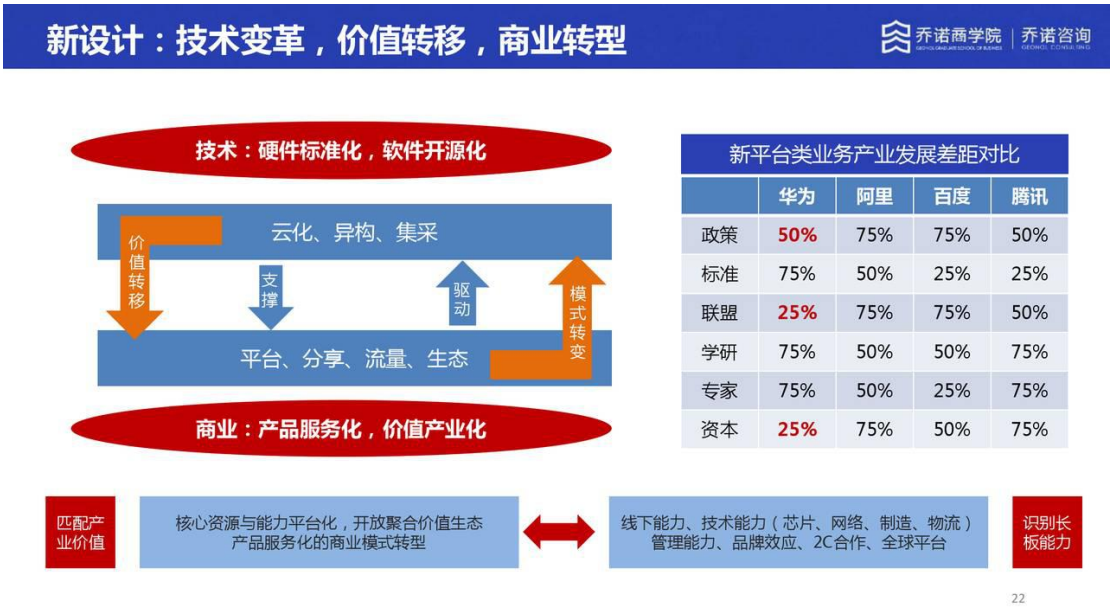


费用&收益	第一年/牛	第2-5年/牛年	总费用&收益/牛
奶牛场花费	290	60	530
运营商收入	30（流量）	42（流量）	198
奥特公司收入	260（项圈）	18（维护）	332

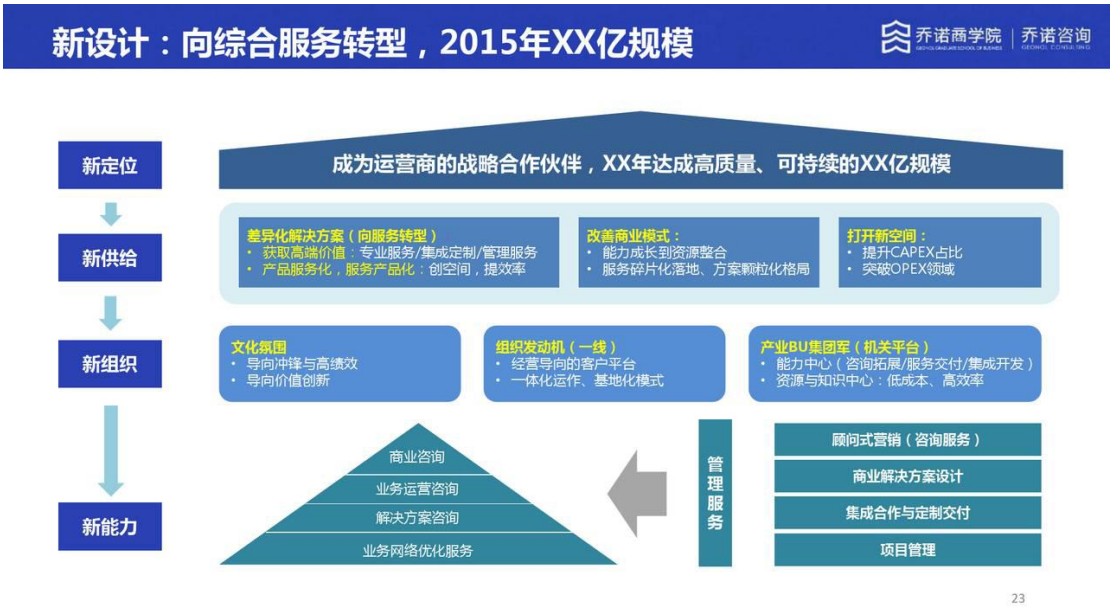
业务创新方面，就是从成本定价向价值定价的一种转移，一个非常典型的合作的例子，就是华为、宁夏电信和一个本地的公司合作，他们用一套解决方案可以帮助奶牛厂，一头奶牛一年多产 2000 元钱的奶，原来他们卖是靠市场的拓展，按照成本加价卖给他，后来跟客户实现了从每头牛 2000 元钱的增加收益里面拿出 500 元钱，这样的话，实现的收益其实更大。



运营创新方面，这里举一个案例，运营商现在的业务，对于华为已经到了天花板，没有太多增长，所以他很重要的一个方向是要提升运营的效率，降低运营的成本，所以当时提出一个三朵云：解决方案云，就是在云上帮助客户做解决方案；体验云就是华为在全世界任何一个实践可以直接送到客户的面前，客户通过 APP 就能够实时体验；因为华为是一个国际化组织，知识云就是任何一个地方的专家都可以在某一个点上去为我们的客户或者为我们的员工进行培训的一套体系。所以这个体系出来以后，通过数据+平台，通过人+工具+流程的一种共享方式实现了生产力的大幅提升，大家想一想，特别是华为这样复杂的系统，如果做几个方案，要到客户面前去做，那可能会有很多的专家同时飞过去，花时间跟客户沟通交流，但现在华为把很多的能力和工具全部云化，在上面来做，这是一个很好的运营的创新。

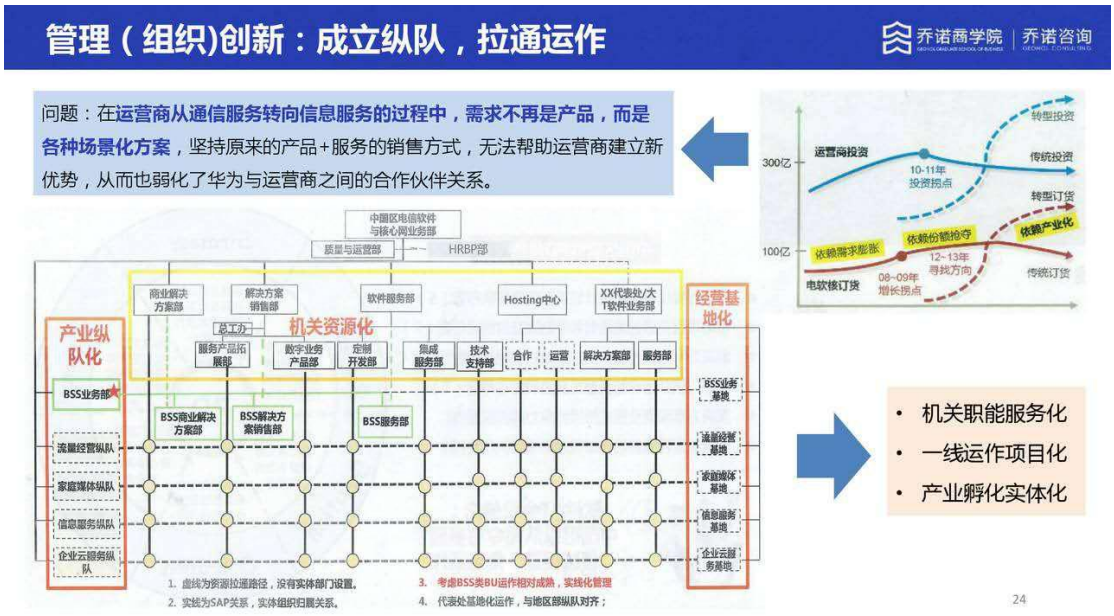


我们做完创新组合，我们要做业务设计，所以应用设计里面考虑的很重要的一点，就是如何构建企业的核心竞争力，所以，这张照片其实内涵很丰富，华为以前卖的产品都是专用的硬件，加上华为自己产的软件打包在一起，作为产品卖给客户，客户要么就全部买，而且以后出了问题还要找华为进行升级或者维修，但是现在做 IT 都知道，都已经硬件标准化，软件像安卓等等都是免费的，开源化的。

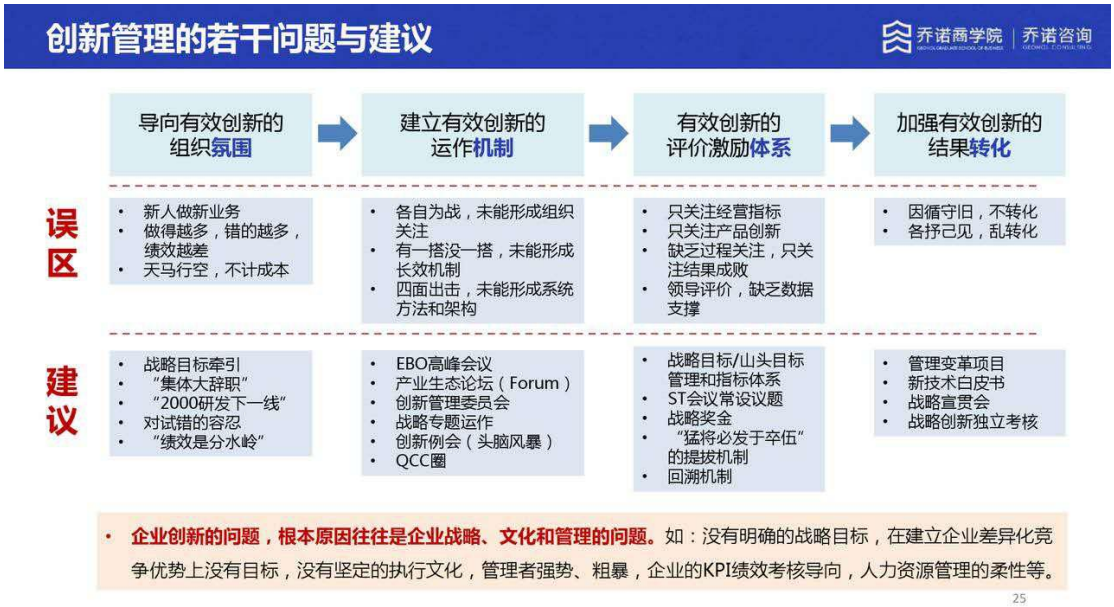


所以，华为的商业模式要重新设计，如果还按卖产品的思路是不够的，所以面对新的机遇，华为的产品、服务聚合产业各种合作伙伴实现产业价值化。这就是华为在新的技术发展面前的一种商业的设计，在这个商业的环境下，华为的核心竞

争力是什么？右下角提到了识别华为的长板能力，包括线下能力，因为做 to B 这么多年，华为有强大的线下的拓展和服务团队，还有技术能力、芯片等等，管理能力、品牌以及全球的平台等等，所以，华为就要重新寻找华为的核心竞争力在哪里？现在的运营商越来越希望有一个合作伙伴，能够给他提供完整的一个服务，所以华为要向综合运营商的综合服务能力提升进行转型，其实这个转型自然就提到了新的组织问题，新的能力问题，这些都需要做具体的识别。



对于服务来说，服务的能力其实就是一种企业的核心竞争力，所以，原来的条块组织，即区域组织和上面的功能组织矩阵化，向这个综合服务转型，那么在这种综合方面增加了左右两个红色部分拉通了，实现了机关职能的服务化，在一线实现项目运作的拉通，我们叫经营的基地化，在具体的每一个产业，因为产业里面涉及的内容很多，需要拉通，它不是一个产品的问题，甚至包括要跟合作伙伴来整合，他实际上就是在产业孵化上实现实体化的运作，这也是一个管理上的创新，在华为以前是没有这么做过的。以上是我们围绕着战略规划的 4 个模块，列举了一些华为创新的实践。



8.4 结合华为实践，针对创新管理提出一些建议

其实这个创新非常重要，这里列举了创新管理的四大方面，第一、有效创新的组织氛围；第二、有效创新的运作机制；第三、有效创新的评价激励机制；第四、有效创新的结果转化。我们能够做好有效创新，其实有很多误区在华为也经历过，如新人做新业务，老人不愿意做新业务，做的越多，错的越多，大家不愿意创新；还有就是天马行空、不计成本，那么，怎么导向一个更加有效的创新的组织氛围呢？我觉得在华为其实有很多的实践，比如说集体大辞职，这是在华为早期 1996 年发生的事情，整个团队都惯性化了，所以大家重新述职重新上岗，这是一种很好的措施。

比如说 2000 年，研发在总部脱离了客户的需求，管理的一个很重要的手段就是当他脱离了你有手段去纠正。所以我们把研发人员派到一线去，让他搞一场运动，一批可能有些惰性的但有能力的人员让他到一线去体验一线的疾苦，体验客户的需求。当然，真正导向有效创新的，还要有战略目标的牵引，华为的战略创新是一个重要的内容。面对天马行空、不计成本，我们也要强调，绩效是分水岭，我记得原来我有一个下属，他就跟我说，“领导，我要做新的东西，给我一个空间，我做错了或者我做的不好，你至少不要给我打 C”。我说，那不行，但是我可以保证如果你做好了，你可以走上涨薪、提级别的快车道。其实我们还是要一分为

二来看，在某个业务领域，你就算创新，你也要有目标绩效是分水岭，这个要坚持。第二个有效的运作机制，我们往往也会出现一些问题，比如说，各自为战，没有形成组织的关注，还有就是没有长效的跟踪管理机制，很零散，四面出击，这些都是我们在创新运作管理上容易出的问题。华为的创新，它有很多例行化的运作，这里提到的 EBO 的高峰会，EBO 是什么？就是早期的商业机会，华为每年有一到两次和业界巨头、管理专家、各种技术领域的客户的标准化组织搞一个高大上的会议，大家一起来看现在和想未来，这也可以在战略上指导华为的方向，不会有太大的偏离，还有产业生态的论坛，创新管理委员会、战略专题的组织。华为小的时候，华为还有 QCC 品管圈，ISO9000，倡导小改进大奖励，这些有效的运作机制，所以说，虽然是创新，但是我们要用一种例行化的运作去管理。所以，我要有一些常设性的组织去做这件事情。

在激励机制方面，我在和很多企业沟通时发现，只关注经营指标，或者只关注产品的创新，只关注结果，但是不关注过程，对于创新的结果评价领导说了算，没有数据支撑，这些都是我们在创新评价里面的误区，那么在华为战略评价中，华为是有管理的，首先有战略目标，山头目标中很多都是创新，市场的创新或者解决方案创新，在这些项目上，它是月初考核的指标，你必须打下一个标杆项目，他不是具体的收入指标，而是一些市场的节奏性的指标。

因为激励很重要一点是领导关注，所以，创新的项目或者战略性的项目，华为在内部的业务团队会议里面有常设议题，里面的人和事是经常会曝光的，中国区每年的战略奖金，也有好几千万，人均上万的，如果有战略贡献，就会发战略奖金。如果创新成功了，华为有特殊的提拔机制，当然还有回溯机制，就是去思考这个过程中有哪些东西是值得去总结的。最后，在没有结果转化的创新其实也是无效的。结果转化，一个要避免的是因循守旧不转换，中国移动可能就有这个问题，它做了很多互联网创新，其实各省在做的时候，它并不太想卖，特别是在研发创新和我们市场一线的拓展当中，经常会脱节，大家说，我还是卖老的吧，新的就不卖，因循守旧不转化；第二个乱转化，各有各的理解，这种结果都是很可怕的，所以在华为，像这些东西都是有正规的运作，比如说是管理上的变革和管理上创新，那就会立管理机制，从上到下推行，当然推行也有些试点。如果是技术上呢，

要发布内部的技术白皮书，然后让大家多去了解，而且有相应的宣贯会，把要求提明白，那些不转化的在华为是战略和创新，就是要进行独立的考核。所以其他做得再好，但是在战略创新领域，你没有贡献你的考核也不可能好。上面这些是我们对创新管理的若干问题和一些建议。

1、怎么样培育创新土壤？关于创新的氛围的问题。

答：其实我都讲到过，虽然是创新，但是我们要有传统的例行化的管理和运作，所以这一块呢？前面列举很多例子。头脑风暴、EBO 的会议、战略专题管理，这些例行化的运作，这个规范的运作对于整个组织氛围的培育也是很重要的，第二个就是目标的牵引。如果你不在创新和战略上有贡献，你的考核是不可能好的。比如说我原来做一个区域的负责人的时候，那我的战略和创新的打分是 16 分，那你最多得 84 分，最多是良好，所以，我觉得目标牵引很重要，特别对于那些不愿意创新的人怎么激发他去参与到创新事情里面去，当然激励也很重要。

2、怎么对待创新的失败？

答：我给大家分享一个故事。当年其实我们有一个下属，他有个想法，因为运营商街上的公用电话后来都不用了，他说：“我想去华为，提供方案把这些公用电话都改成一个信息化的终端。让人到那点一点就知道位置在哪，”当时我觉得他这个想法挺好，但后来，他都谈好了，长安街有多少个公用电话，他准备从那个地方入手去做，结果他过了一个多月以后回来跟我说做不了，为什么呢？因为公用电话没有供电，其他都没问题，网络是通的，所以没有办法改变。那这时候，他其实可以说他的创新是失败的，所以怎么办呢？其实我们一起跟他坐下来，尊重他跟他一起讨论。为什么是这样会失败？也不要全盘否定，而且还要找到这一方面一些有价值的点，最后我跟他说，“哎，这样你就到公交站台去做吧！”华为提供了一个公交站台的解决方案在那边还卖了一部分。所以，我觉得如果他失败了，主管对他是什么态度，这个也很重要。

第九章 华为的汽车战略：我们不造车，但要创造 70%新价值

华为要做自动驾驶汽车的传闻近年来经常出现在媒体和业内人士口中。的确，在 5G 和 AI 快速发展的今天，很难想象这家公司不会投身于颠覆出行方式的浪潮。在上海国际车展上，华为轮值 CEO 徐直军首次向我们披露了华为的智能驾驶计划。

「我们不造车，但会通过 ICT 技术来帮助客户造好车。」华为轮值董事长徐直军如是说。



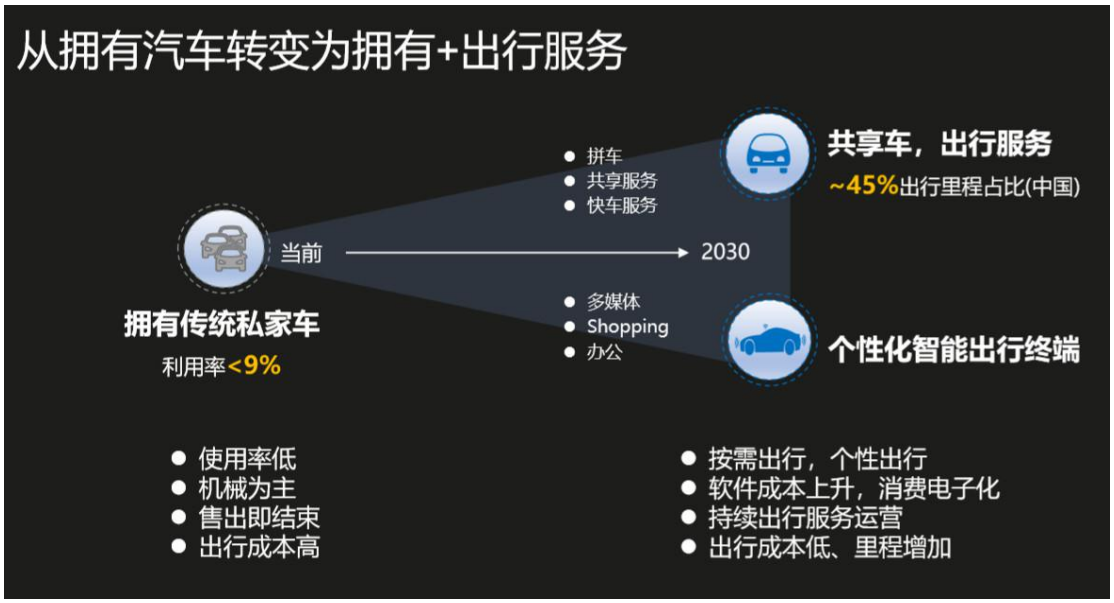
上海车展开幕的第二天，作为汽车行业的「外行」，徐直军的演讲为我们解答了一直以来的很多疑问，成为了车展的一大亮点。徐直军这次详述了华为在汽车领域的整体布局，完整回答了华为将要如何投入智能驾驶，同时也为未来的出行方式做了自己的展望。

9.1 变道超车

华为认为，未来的汽车产业将会与科技公司发生很多融合。一直以来，华为所在的 ICT 产业和汽车产业被人们认为是完全独立的两个行业。但华为认为，两种公司其实一直在为同一个目标奋斗：行动和交流上的自由。最近电动汽车的快速发展则是国内车企的机会。

「我们都在谈论智能网联汽车，在这里我更喜欢加上电动两个字，这是中国汽车腾飞的机会。」徐直军表示，「智能网联电动汽车对于中国汽车行业来讲是『变道超车』的机会。ICT 产业和汽车产业将会发生很多融合，未来我们肯定会经常见面。华为希望用自己 30 余年的技术积累推动汽车产业进步。」

华为正在用自己的技术帮助车企开发自动驾驶汽车。今年年初，北汽新能源与华为签署了全面业务合作协议，联合设立了「1873 戴维森创新实验室」，共同开发面向下一代的智能网联电动汽车技术。



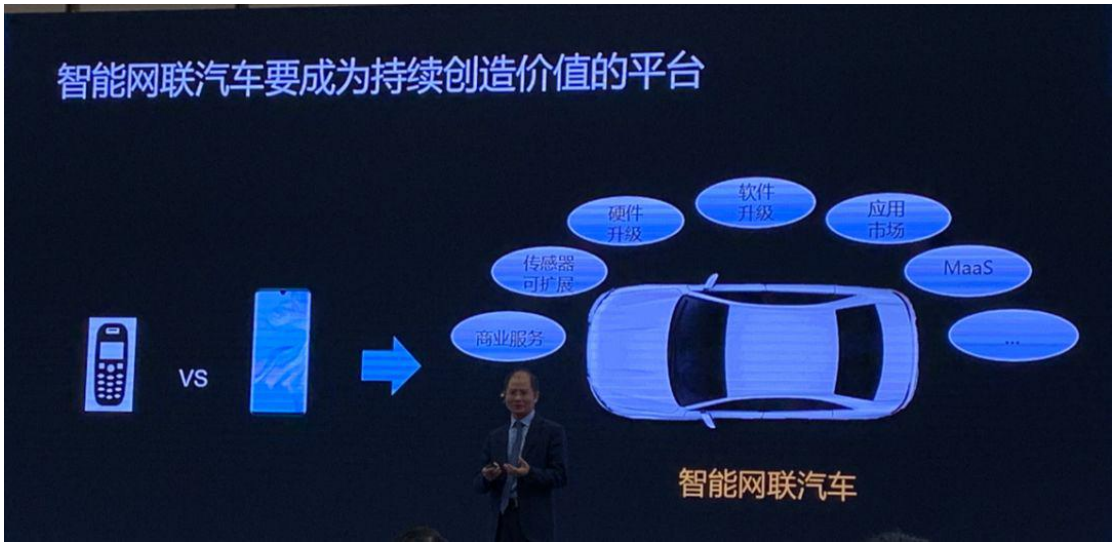
去年 12 月，工信部印发了《车联网（智能网联汽车）产业发展行动计划》，其中提出到 2020 年，我国将在车联网（智能网联汽车）产业跨行业融合上取得突破，具备高级别自动驾驶功能的智能网联汽车实现特定场景规模应用，车联网用户渗透率达到 30% 以上，智能道路基础设施水平明显提升。

而根据行业预测，至 2020 年，国内智能网联汽车的市场规模可达到 1000 亿元。面对这一庞大的市场「蛋糕」，不仅各大车企、互联网公司正在争相布局，国内多个城市也在抢占智能汽车的新阵地。

9.2 第三生活空间

智能驾驶不仅会让人们的出行更加便捷，交通效率更高，也会变相增加每个人每天的时间。在华为的眼中，自动驾驶会成为移动互联网之后，人类生活变革的下一个方向。

「在 iPhone 出现之前，手机只是一个打电话的工具——智能手机的发展已让移动通信产业的价值和空间有了巨大的变化。」徐直军表示。「未来的智能网联电动汽车也会是功能机到智能手机变化的过程。它和网络有连接，通过不断的软件和硬件升级提高体验。对于其中的玩家来说，它带来的市场空间和价值将会大有不同。在未来，汽车提供商和消费者之间是有连接的，连接就会带来价值。」



在华为看来，智能驾驶可以让人类社会的自由提升到新的高度。自动驾驶会解放人们出行的时间，未来汽车将会成为家庭、办公室以外的第三个生活空间。而这种变化将会带来很多新机会。

来自麦肯锡的报告曾预测：到 2040 年，国内 55% 的乘客里程将是电动汽车、自动驾驶汽车和共享汽车提供的，目前中国主要高速公路上已经建有 26,6000

个充电站——这一数字比欧洲和美国加起来还要多 43%。徐直军认为，智能网联电动汽车会成为人类社会新的革命性发展引擎，其影响远远超过汽车和科技两个行业本身。

智能网联汽车会成为持续创造价值的平台。而华为希望在其中扮演重要的角色。

9.3 70% 的增量价值

虽然在汽车行业里，华为还是一个新来者，但在应用于智能驾驶的新技术上，它却已处于领先地位。华为希望成为智能网联汽车的增量服务提供商，而未来汽车的价值将不限于发动机、底盘和变速箱，更会有搭载于其上的智能计算系统和车路协同技术。

「未来汽车价值的构成 70% 不会在传统的车身、底盘上，而是自动驾驶的软件，以及计算和连接的技术。」徐直军表示，「在自动驾驶汽车上，你付出的钱大部分将会用在新增的相关部分。未来汽车的形态将会发生巨大改变，所以我们不会选择造车。」

如果正如很多人所说的，未来的汽车将会是一台计算机的话，华为已经可以提供计算机的「心脏」了。目前华为与奥迪的 L4 自动驾驶技术开发就是基于去年刚刚推出的昇腾 310 芯片。

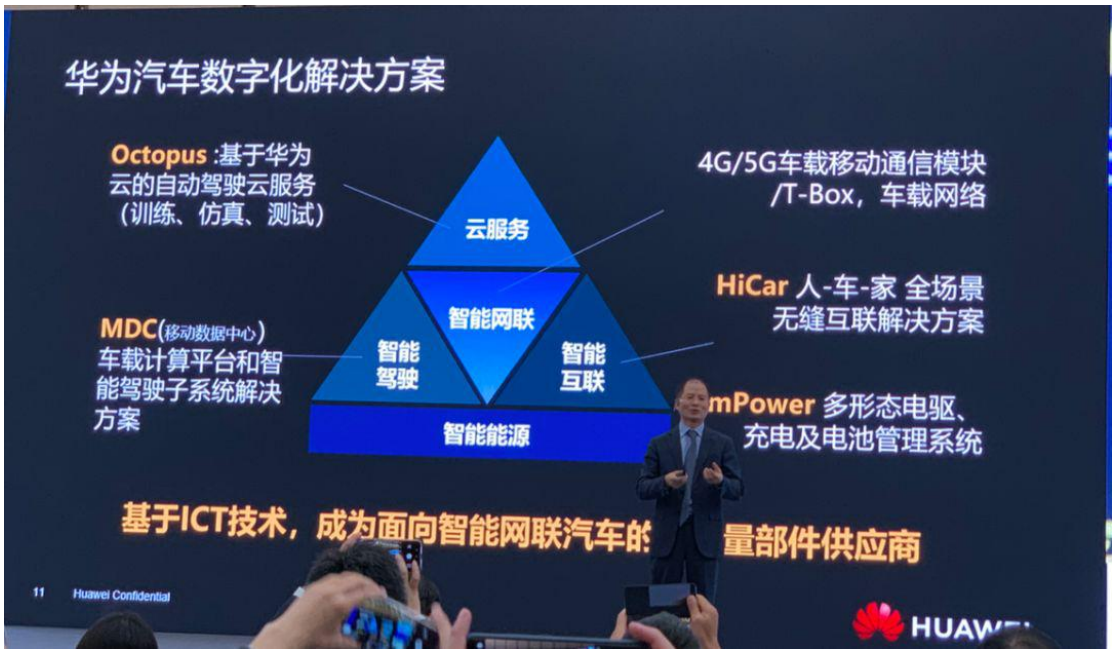
搭载在奥迪 Q7 上的华为 MDC600 车载数据中心。该模块算力可达 352TOPS，支持 L4 级别的自动驾驶计算。

虽然不造车，但华为仍希望在自己擅长的领域里做到绝对领先，其中包括车路协同，以及人工智能/自动驾驶。在华为的愿景中，汽车内的计算芯片将由目前的一百余块精简为三块，分别用于控制智能驾驶、智能座舱+娱乐功能和动力部分。华为对此提出了 Mobile PC 概念。



华为希望未来汽车内部的线路可以大幅精简，同时算力也变得集中起来。

「目前有很多新势力在造车，它们主要是想利用软件能力开发自动驾驶，而芯片上的成本很高。」徐直军介绍道。「华为推出的人工智能芯片可以解决智能驾驶汽车发展过程中的算力需求。我们还发布了『Octopus』云端自动驾驶服务，其中包括算力、模型、训练、模拟驾驶测试等服务。可以帮助客户更方便开发自己的智能驾驶技术。」



（华为提出的数字化解决方案）

在新技术的研发方面，徐直军表示，华为内部正在研究 L4 级别的自动驾驶。而在汽车成为能够思考并完全自主驾驶的智能体之前，我们还需要车路协同等技术的帮助。

目前，华为已经成立了汽车行业解决方案部门，由于智能驾驶背后的技术来自于华为的不同部门，新部门配置的资源会依照客户需求的不同而变化。

「我们做一款手机需要 18 个月，而车企推出一款新车则要两三年。今天我们所做的事情要产生回报，将是 2021 年以后的事情。」徐直军表示。

两年一度的上海车展已经成为了领先科技的风向标。2015 年 4 月，阿里在上海车展上发布了汽车战略；2017 年 4 月，百度发布了 Apollo 计划；2019 年 4 月 17 日，华为在上海车展发布了自己的汽车战略。华为的入局虽然不是「造车」，但或许会为这一行业带来更为深入的变革。

第十章 华为“明星”谈华为战略

10.1 华为高级管理顾问黄卫伟：华为 AI 战略与人才发展观

“AI 时代，人才在哪里，我们就该去哪里”。这是华为 2018 年全联接大会“AI 时代人才发展观”论坛上专家们的一致观点。

华为高级管理顾问、人大商学院教授黄卫伟老师，从华为的 AI 理念、AI 对人才结构的影响，以及未来解决方案，与业内专家进行了一场高端对话，并接受了蓝血研究的专访。

10.1.1 华为 AI 不做大架构

未来二三十年将是人类社会发生最大变化的时代，其信息的深度和广度现在很难想象，但可以预见的是，伴随生物技术的突破、人工智能的实现，未来人类社会一定会崛起非常多的大产业。华为 CEO 任正非认为，从简化来看，人类社会将来就只剩两个：一个是情感，一个是数字，数字和情感之间一定要有一个联接，华为就是承担这一联接使命。

华为正在从技术的追随者向创新者转变，2012 实验室承接了这一使命，正在致力于构建“从大数据至大智慧”的远景，围绕数据挖掘和人工智能展开研究。黄卫伟老师介绍说，远景是远景，但针对人工 AI，华为并没有做大架构的规划，而是单点突破，横向拉通，并建立起开放的产业互联网平台，开放给合作伙伴，开放给客户，开放给合作开发者，甚至开放给竞争者。



华为 AI 重点聚焦在两个方向，一是产品和服务的智能化；二是提升内部管理效能。这是一个先向内求的过程。用任正非的话说就是：“我们所有的人工智能要自己的狗食自己先吃，自己生产的降落伞自己先跳。”

华为已构建巨大的网络存量市场，巨大的存量网络正是华为人工智能最好的舞台，通过进入 GTS（全球技术服务），用人工智能来解决一部分确定性工作的自动化，以及一部分不确定性工作智能化。并通过在服务上的积累和改进，用五年时间产生世界上最强的人工智能专家。

华为同时要求在供应链上率先实现人工智能化管理，比如：通过智慧物流与数字化仓储，把货物、物流等通过卫星系统连接，在货物上贴上通讯芯片，通过货物与运输工具的关联，实时跟踪物流信息。人工智能首先要在自己内部建立信心，才能在客户面前具有可信度。

因此，华为在 AI 方面的建设思路，一句话总结就是，先把交付与服务建设成有生命的“万里长城”和“马奇诺防线”。建设大体分两个阶段，第一阶段是借助机器学习和人工智能提升内部效率，将重复性劳动变成智能劳动、自动化；第二阶段是升级服务内容和在线服务模式，持续为客户创造价值。

10.1.2 基础研究和基础教育是 AI 的重要引擎

人工智能是一场重大的技术革命。黄卫伟老师认为，人工智能的出现，会造成社会的巨大分流，生产模式人工智能以后，简单重复性的劳动力将逐步减少，需要

的是更高文化素质的人才，所以教育很重要。黄卫伟在交流时一直强调说：“我们的教育一定要适应 AI 时代。”

这一点，华为 CEO 任正非也多次呼吁和强调，他说：当人类社会适应人工智能的时候，西方国家和中国这样的发展中国家没有工业成本差距，就这是一个新时代的改变。我们如果要赶上新时代的改变，首先要改变教育结构，一定要孩子们都有文化有知识，懂专业、会操作。这个时代已经不是凭人口红利就能取胜的时代，这个时代是后技术时代，人工智能最后的突破，两极分化更厉害，资本是雇佣机器人，不再雇佣真人。如果不高度重视基础教育，特别是农村孩子，就很难在信息时代就业，如果这个时代西方重新恢复竞争，重新恢复制造雄狮，那我们的制造是危险的。

黄卫伟老师分析说，华为非常重视基础研究，因为如果没有基础研究就支撑不了在世界上的地位，别人就可以掐脖子。没有基础技术研究的深度，就没有系统集成的高水准，不搞基础研究，就不可能创造机会、引导消费。以高铁为例，中国的高铁在系统方面已经做得非常不错，但里面一些关键部件还是没有拿下来，这个差距恐怕还得几十年。

因此，华为一直在着力打造两个基础平台，一个是基础研究的技术平台，一个是基础管理平台。基础研究的技术平台需要慢慢做，踏踏实实把“尘嚣”一层层沉淀下来，丰富“万里长城”的基座。7 月 26 日，华为在深圳总部举行颁奖典礼，向 5G 极化码（Polar 码）的发现者土耳其毕尔肯大学尔达尔·阿里坎（Erdal Arikan）教授颁发特别奖项，让做基础研究的科学家走上红地毯。

在任正非看来，AI 研究就相当于攀登珠穆朗玛峰，华为的科学家要瞄准未来从事基础研究，可以不要求解决实际问题，按自己的研究方向往前走，但是要沿途“下蛋”，传播思想和理论，为别的领域创造突破。

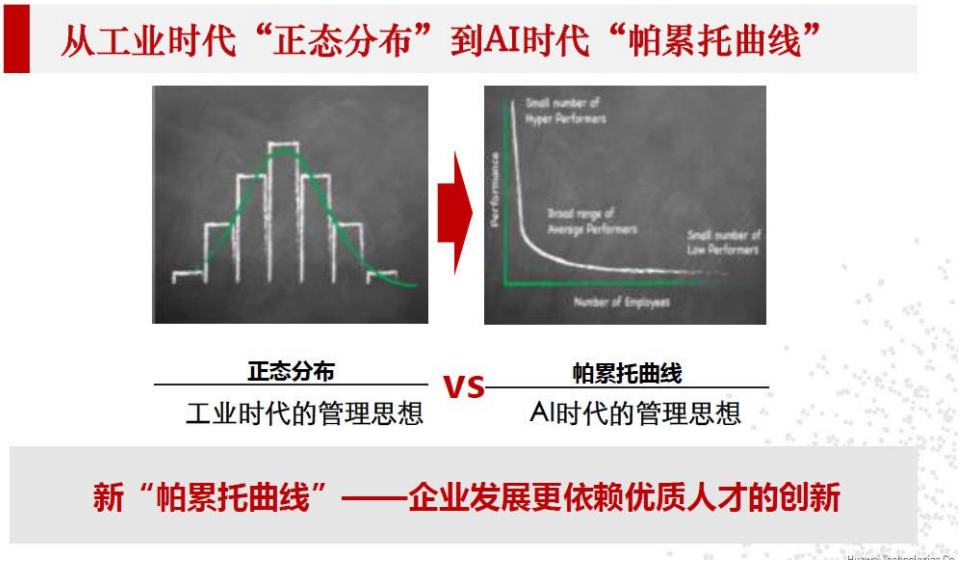
华为有两个决策体系，一个是以技术为中心的理想主义，一个是以客户需求为中心的现实主义。华为在追求理想主义的路上，不断地孵化出现实主义的产品与解决方案。10 月 10 日，在上海召开的华为第三届全联接大会上，华为正式发布了

两款 AI 芯片——昇腾 910 和昇腾 310，以及全栈全场景 AI 解决方案。这是坚持理想主义后的重要成果。



10.1.3 学习能力、进取意识是关键

黄卫伟老师判断，随着 AI 时代的来临，社会对人才的需求将由正态分布走向帕累托曲线分布。中间层人才会被 AI 大量挤占和替代，而另一端是高端人才的缺乏。



AI 时代的这一人才发展趋势，在华为智能制造上已经体现得比较明显，基础工人在减少，工匠科学家在增加，学历结构也在逐步优化变成以硕士和博士为主。

现有人才如何适应这个时代呢？黄卫伟老师认为，个人的学习能力非常关键，也包括转型和跨界的能力；其次是要有进取意识，想改变自己。

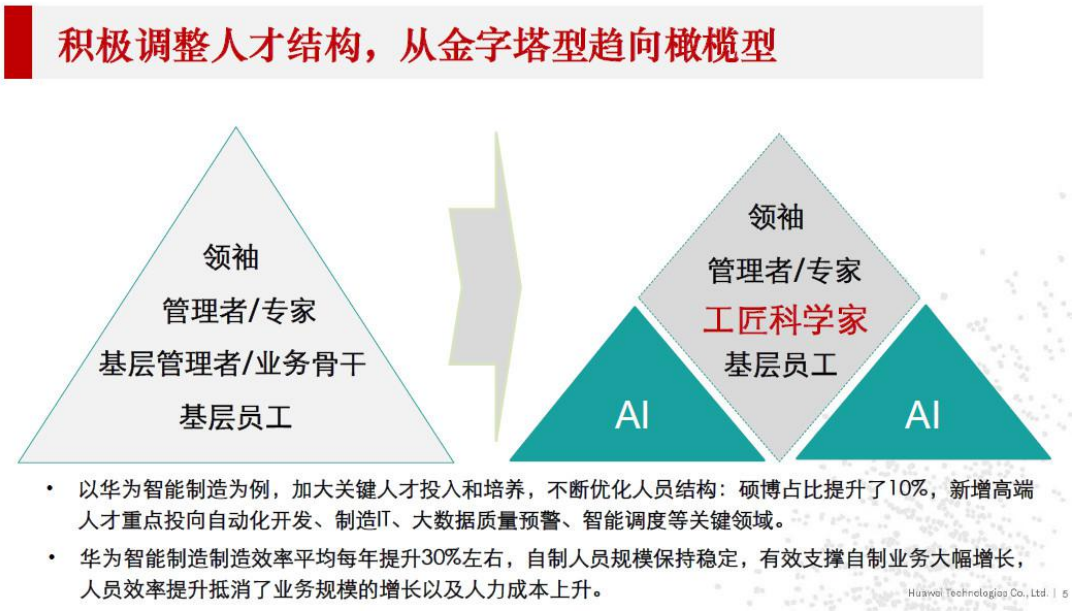
蓝血研究在专访时问到，面对世界第二次人才大迁移的机会，华为如何建立自己的筛选机制和导入方法？黄卫伟老师说：“高端人才重视的是机会，华为正在加大投资，不仅在创造平台和机会，并且在增加工作机会的挑战性；其次，华为的人才待遇已达到世界最高级水平，与 Google、微软、苹果等实现对齐，高端人才到华为没有后顾之忧。华为通过这两个条件的创造来让人才自己做筛选。”2017 年，华为研发投入为 896 亿元人民币，用于研究的投入占 20%左右，还会逐步加大到 30%左右，这为华为吸引高端人才创造了条件。



数据流管理专家 Ronald Van Loon 提出一个观点，企业提高人才竞争力取决于 5 大关键要素，包括愿景、目标、数据获取、数据驱动的文化、端到端的平台。华

为也正是通过“致力于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”这一愿景和使命，感召更多的年青人才找到工作的意义，实现个人的价值。

AI 时代，企业要进一步敞开人才的喇叭口，华为的经验，一是鼓励吸收各专业的杂家进入各体系，比如招聘测绘博士进 GTS，招聘生物学、医学人才进入电气学，将新的思维方式和新的方法应用于业务。任正非将此比喻为“人工智能煮饭的时候，就像东北那个乱炖，管他什么都炖进去，不知道谁能炖出味道来。瞄准未来，生物学的萝卜拿来炖一下，牙医的萝卜拿来炖一下，还有好多学科的萝卜，只要他们愿意转行，他带来的思维方式都会使我们的人工智能更成熟”。二是要能容忍“歪瓜裂枣”，容忍一些不太合群的人，允许他们的思想能在公司发酵。因为很多优秀人才都是歪才。没有人能想象受贝多芬是一个聋子，但不妨碍他是一个伟大的音乐家。如此，才能一代代将星闪耀。三是在业务转折过程中，通过“转人磨芯”，磨砺人，转换人，筛选人。企业不对每个人负无限责任，但给每个人公平的机会进步。



AI 时代华为是否会面临人才过剩呢？黄卫伟老师解释说，在单点突破的过程中，肯定会有人才的重复感，会有一定重叠，但光靠规划，资源投入可以很经济，可是从效率来说未必是好的，所以人才方面也要考虑市场机制和计划机制两者结

合，“方向大致正确，组织充满活力”，这是华为 2017 年提出的方针，方向明确了以后，可能更需要市场机制，顶层设计反而容易看偏，活力也没有了。组织资源会不会浪费很难判断，但平台在积累，在做厚，在靠近成功，就必须要有一定冗余。但在华为研究领域没有失败的概念，只要证明此路不通也是战略贡献，而且能力在积累，这个意义不亚于成功。

10.1.4 不信任管理走向信任管理

华为人力资源纲要 2.0 总结说，华为以前采用的是不信任管理方式，要逐步过渡到信任管理，这一点如何解读呢？黄卫伟老师介绍说，华为从 1999 年开始花很大力量引进西方流程化的管理体系，这套体系引进其实就是基于不信任，基于不信任去完善流程，希望整个企业运行和管理摆脱对人的依赖，但是这套体系经过十几年的建设，现在感觉某些地方有一点过了，这是从不信任管理走向信任管理的大背景。不信任管理，需要大量的管理成本来做控制。现在随着 AI 的发展，数据运维越来越透明，这样更适合一种信任方式来进行管理，因为不怕失控。

10.1.5 AI 时代华为面临哪些挑战

（1）华为是不是已经陷入了创新者的窘境？

创新者窘境的一个很大表现是，在市场上不断追求高价值客户，产品技术含量也越来越高，产生功能过剩，这恰恰给新创公司提供切入机会，逐步用低成本方案把一些优秀大企业给颠覆了。这就是回不去的低端市场所产生的尴尬。

黄卫伟老师认为，华为虽然是一个有很强技术背景的公司，但它有两个轮子进行驱动，一是以客户为中心，客户需求导向开发；二是用技术导向研究，但技术和研究最终又要回到客户需求上。华为手机采用双品牌策略，华为品牌定位于高端，瞄准的是苹果、三星，荣耀品牌定位虽然相对偏低端，但华为始终在为低端市场创造产品，而不是简单通过降价来满足低端市场需求。

华为虽然是以客户为中心，但又不盲目地贴近客户。任正非曾说：贴近客户就没有战略。靠客户太近的话，就只能是满足其短期需求，而容易错过大的战略机会。

客户需求，是一个去伪存真，去粗取精，由表及里，由此及彼的过程，这样才能做出真正的产品。

（2）华为做大以后，多元化是不是也成为一个必然？

黄卫伟老师说，多元化分两种，一种是横向多元化，另一种是产业链上纵向多元化。华为实际上是后一条路线，企业做大以后，业务组合一定是多元化，否则没有办法平衡风险。华为所在通讯行业具有周期性特点， 3G 装满了，4G 没有来就没有订单，4G 装满了，5G 没有来就没有订单。通过纵向多元化，华为把增量市场和存量市场结合起来，存量市场增长的时候，运营商业务可以快速增长，存量市场下降，增量市场又补上去，这样可以帮助度过艰难期，甚至可以在谷底实现弯道超车。

（3）大家都在做平台，华为的优势在哪里？

黄卫伟老师说，核心看谁的平台能够更有竞争力，能突破关键技术，能给合作伙伴赚钱。华为和互联网公司有很大区别，互联网公司是追求股东价值最大化，但这种思维模式想走到前面去不容易。华为在自己所处的领域，要做到领先就要聚焦，就要做产业门槛，没有门槛的产业是不值得做的，门槛方面技术是关键，还包括规模、经济、品牌等等。

任正非也在内部强调过，华为不做公共人工智能产品，不做小商品，始终保持在主航道上。AI 现在有泡沫的，做得太碎、太浅不可取。人工智能仍然是新生事物，在实现过程中双轨运行，要接受阶段性的成本上升，实现清晰的长期目标，不要“出师未捷身先死，长使英雄泪满襟”，华为要的是旗开得胜和最终成功。

（4）您在 2017 年 10 月，曾总结过华为面临的四大挑战，包括：如何帮助客户实现数字化转型成功，如何管理创新和不确定性，如何简化管理、激活组织，如何保持长期艰苦奋斗。现在有什么变化吗？

黄卫伟老师回答说，这个归纳没有经过华为认可，我觉得都在进展中，但这四个挑战仍然存在！

黄卫伟老师最后还提醒说：华为值得中国企业学习，但如果不端正经营态度，不树立长远目标，你是从华为学不到东西的。

10.2 轮值 CEO 徐直军谈华为战略：做多联接、撑大管道、使能行业数字化

2017 年 4 月 11 日，华为在深圳举办第十四届分析师大会，华为轮值 CEO 徐直军做大会开场发言，并对公司的战略做了阐释：“ 智能社会的征程早已开始，多年来的探索过程和技术创新为产业的发展提供了强劲动力，孕育了巨大的商机。华为坚持做多联接、撑大管道、使能行业数字化的战略，聚焦 ICT 基础设施和智能终端，做智能社会的使能者和推动者。另外，我们认为云服务已经成为了一个基本的商业模式。2017 年开始，华为以公有云为契机，强力投资打造开放、可信的公有云平台，并构建“Huawei Cloud Family”。与运营商合作的公有云，以及华为的公有云，都是这个 Family 的一员。”

以下为徐直军演讲全文：

女士们、先生们：

大家上午好！

在介绍华为战略之前，简单讲一下华为去年的经营情况：2016 年整个华为实现营业收入 5216 亿人民币，实现营业利润 475 亿人民币，经营性现金流 492 亿人民币，几块业务在 2016 年都有比较好的增长。去年有一个核心的考虑，希望加大投入，把今天的投入转化为面向未来的核心竞争力。所以，去年整个研发投入占到销售收入的 14.6%，通过强大的研发投入，我们不仅得以不断提升华为产品和解决方案的竞争力，同时也进一步推动了行业的发展和技术进步。

从过去十年来看，华为累计研发投入达到了 3100 亿人民币，研发员工也达到了 8 万多人，支撑今天很多产业实现了领先。未来计划每年在研发上投资 100-200 亿美金，持续保持整个研发投资的强度和力度，研发人员未来还会有一定的增长，但是不会有过去那么快。

去年和前年华为也有一个大的调整，即研发投资进一步面对未来，基础研究和创新投入进一步加大，占比进一步提高，进一步探索面向未来的关键技术，使得我们能够更好地使能走向智能社会。

未来社会将是一个“智能社会”，这点我们深信不疑，未来智能社会的特征主要是三个方面：

第一，万物感知：所有的物、所有的人都可以感知到。

第二，万物联接：所有的一切，人与人、物与物、人与物全联接起来。

第三，万物智能：每个个体都是智能的，整个社会成为一个智能的有机整体。

“万物感知、万物联接和万物智能”构成了未来智能社会的基本特征。在人类走向智能社会的过程中，华为定位自己是智能社会的使能者和推动者，希望通过我们的努力跟产业界一起推动人类社会走向智能社会。

人类走向智能社会的征程，不是今天才开始，事实上早已开始。而且过去多年以来的探索过程和技术创新为产业的发展提供了强劲动力，孕育了巨大的商机。

西门子早在 1995 年就实现了第一个 M2M 的联接，至今 22 年，IoT 连接已经超过了 80 亿；1999 年，英国的 Video Networks 推出第一个 IPTV 的服务，到现在 18 年时间,全球 IPTV 用户数已经超过 1.5 亿家庭;第一个手机视频服务是由 Docomo 在 2001 年推出的，到现在 16 年时间，如今用户数已经超过 20 亿；亚马逊首次正式面向企业提供云服务是 2006 年，到现在也有 11 年的时间，如今以各种方式使用云服务的企业超过 4000 万家。

不可否认，这些机会还面临这样那样的问题和挑战，但发展趋势已经不可阻挡，这些机会已经成为下一波增长的主动力。已经取得的巨大进步和积累的丰富经验让我们有理由相信，我们正在迎来新增长的拐点。关键是企业如何抓住人类走向智能社会进程中显现出来的以及将会出现的各种各样的产业机会、不掉队？这是我们一直在思考的问题，也是我们希望发挥作用的地方。

我们认为答案就是，企业要成为一个数字化的企业。任何组织，包括企业、政府、非营利组织、学校都要成为一个数字化的组织。只有我们成为一个数字化的组织，才有可能在走向智能化社会的进程中不掉队。什么是数字化组织？或者说数字化组织的目标要清晰，否则就找不到努力的方向。我们认为数字化组织应该有以下五个方面的标志：首先，面向员工、面向伙伴、面向客户，数字化企业要能提供ROADS化的体验（即Real-time实时、On-demand按需、All online全在线、DIY和Social）；其次，要能充分激发和使能员工；第三，适应快速多变的客户需求和技术趋势，要具备敏捷创新的能力；第四，要具有健康的生态体系。数字化时代，任何一个企业都无法独善其身，企业只有两个选择，要么参与生态，要么主导生态，没有其它选择。只有融入、参与或主导健康生态，才可以更好发展、更好抓住机会；最后，实现智能的运营。充分利用大数据、人工智能技术，使得整个企业实现自动化决策、智慧化决策，提升整个决策的效率和质量。数字化的组织未来应该达到的目标，是我们要持续不断讨论和探索的课题。只有进一步把数字化的企业或者数字化的组织的目标定义清楚了，走向目标的过程中才会有清晰方向，从而少犯错误。

从智能终端来讲，我们也不清楚未来的智能手机或者智能终端到底什么形态？但是有一点很清楚，终端将从现在的智能走向智慧，成为每一个人的智慧助手。从手机的发展进程看，以前用手机主要是打电话，现在的智能手机通过各种应用使得工作更高效、生活更方便，实现了“使能我”。未来智慧手机应该成为“懂我”的智慧助手。华为在前几年也做过一些尝试，去年发布了一款智慧手机，探索未来的走向。经过这些探索，我们认为在整个智能终端的走向上应该是比较清晰的。

人类社会走向智能社会的过程中，华为作为使能者和推动者，要有清晰的战略，聚焦什么？放弃什么？经过这几年的探讨，我们的战略已经比较清晰了，主要有三个方面：

10.2.1 做多联接

联接所有未联接的人和物，并使得带宽更宽、体验更好；

10.2.2 撑大管道

视频将无处不在，无论是沟通也好、处理问题也好、教育也好、医疗也好...越来越多地通过视频来开展，而不是继续靠过去的语音和数据。因此视频将成为管道中信息流的绝大部分，发展好视频，就能撑大管道；

10.2.3 使能行业数字化

我们将通过促进 ICT 基础设施全面云化，助力所有组织数字化来使能行业数字化。　　同时，云服务是未来基本的商业模式，我们将驱动云服务成为任何企业面向客户的统一平台。

做多联接，是华为过去三十年和面向未来一直努力实现的事情，打造全联接的世界是我们的使命。把所有的人与人、人与物、物和物之间全面联接起来，同时实现一个人在工作、家庭、驾驶等各种状态下的无缝联接；联接起来并不是终点，而只是新的起点，要让体验持续提升。

撑大管道，我们越来越发现视频正在成为信息的基本载体，涵盖生活、工作、管理、决策、安全等各个方面。如何让视频发挥更大的作用，真正的激发我们的生活与工作以及其他各个行业，这是我们要去努力探索的问题。具体来讲，我们一直强调使能运营商在视频领域取得商业成功，把视频作为推动管道流量增长和变现的关键。另外，我们将面向所有的企业、行业打造基于视频的生产系统，提升生产和决策的效率和质量。

使能行业数字化，有几方面：第一，打造全云化的基础设施，促进所有组织数字化。第二，帮助运营商用云服务的方式面向他们的客户。第三，帮助运营商的运营系统实现云化、互联网化、智能化。同时在这个基础上实现 ROADS 体验。第四，华为要率先实现自身的数字化，因为我们清晰地认识到，只有自己在数字化过程中，解决过各种问题、应对过各种挑战，积累了经验和教训，才能够更好地助力其它行业和企业实现数字化。

下面针对大家关心的几个热点，讲一讲华为具体是怎么考虑的：

第一，公有云。很多人怀疑华为是不是坚定不移走下去？是不是会像其他公司一样中途放弃？事实上，我们已经采取两个方面的行动：

1、在中国自己运营了一个公有云。

2、跟电信运营商，如德国电信、中国电信、法国电信等合作发展公有云。

云服务已经成为一个基本商业模式，不管是面向运营商的 ICT 基础设施，还是面向企业提供 ICT 基础设施、面向未来推动人类走向智能社会，云都是我们不可或缺的核心之核心。用云服务的模式面向客户也是最基本的模式。基于这点，我们将坚定不移打造一个开放、可信的公有云平台，与伙伴一起面向客户提供公有云服务。

今年，我们为此专门成立了 CLOUD BU。这个组织只有一个使命，就是把公有云打造好，把公有云业务发展起来，通过强力投资实现目标。华为打造公有云策略有点不同，希望打造公有云的 Family，包括华为自己运营公有云，和运营商合作公有云，如德国电信 OTC、中国电信天翼云等，与电信运营商一起实现公有云的目标。

同时，我们也会跟运营商一起聚焦重点行业，携手整个行业的伙伴，打造一个公有云的生态。基于这个生态，帮助各行各业的客户，实现其应用上云的迁移，以及基于华为公有云的 Cloud Native 应用开发。华为最大的优势，是有全球范围的服务团队和合作伙伴，有强大的企业客户资源，希望通过线上、线下的优势，基于多年来与电信运营商的合作，走出一条不同的公有云发展道路。

人工智能，大家非常关注。华为不把人工智能定位为新业务，更多定位为一种使能技术，而不是另外再开创一个产业。通过把人工智能技术应用于现在所有的产品和解决方案，使得我们能够更好地为客户创造价值，提升产品和解决方案的竞争力，也改善我们面向客户的服务，提升我们内部的效率，并且使得我们智能手机走向智慧化。

IoT 方面，华为的定位，即我们应该做什么、不做什么，一直是清晰的。IoT 领域上，华为定位自己还是一个产品和部件的提供商。传统网络相关的是本身应该做的，加上企业物联网网关、家庭物联网路由器，使得企业和家庭都有联接的网关，把所有的物都联接在一起。同时，构建基于云的 IoT 联接管理平台，充分发挥华为多年通信技术经验，使运营商及行业伙伴能够实现安全、可靠、高效的物的连接，并提供场景化 API 使能伙伴行业应用开发。另外，开发了 IoT 的芯片，内置了 Lite OS，使得所有的物基于 IoT 芯片很容易实现通信和联接。为了让物联网充分发挥价值，华为将努力打造物联网的生态，希望帮助生态伙伴和运营商一起应对各行各业物联网的需求，这是我们可以做的。做不到的或者不会去做的是面向具体行业的物联网应用，也不会做物联网终端，更不会转售终端，还不会面向不同企业、行业做端到端的集成。

华为经过这么多年的思考，清晰了自己的定位和战略，我们继续聚焦 ICT 基础设施和智能终端，成为智能社会的使能者和推动者，与合作伙伴一道推动智能社会的发展。

我的介绍就到这里，谢谢大家！

第十一章 任正非的战略观

11.1 任正非：不懂战略退却的人，就不会战略进攻

11.1.1 做好产业的分工与组合，做强 ICT 产业

经过几年努力，公司对产业怎么“养”已经有了一套清晰的规则，接下来，你们要把产业的“生”和“死”也要管起来，尤其是“死”要管起来。

第一，对于 ICT 业务，我希望要做强，而不是做大，所以“喇叭口”不要张得太大，避免攻击力被削弱。选择机会的时候，只有市场规模大，技术上又足够难，才能建立起门槛。没有门槛我们就在红海中挣扎。而且，一定要先有领袖再立项

做产品，而不是产品立项了再找主管。否则这是最大的错误，不明白的人，把结构体制全弄乱了，再改就难了。对于领袖，我们要早点选拔培养。

我认为，产业的生命周期会越来越短，门槛会越来越高，这对我们可能是好事，后面的人刚追赶上来，它们就已经被淘汰了。我们要考虑怎么加快 5G 产业的节奏，要拉着这个世界跑，不要等。客户需求是一个哲学问题，是一个去粗取精、由此及彼的问题，不是哪一个客户表述的问题，要围绕最终客户的需求，围绕业务本质，我们要敢拉着愿意跑的客户先跑，跑出价值来。

我们要集结一些数学博士、物理博士……，再加上我们的工程师，按照“谷歌军团”的方式运作，对 5G 网络进行端到端的系统研究进行梳理，用这些小组去攻克难点，让 5G 全系统更科学、更快、更宽、更便宜，同时将研究成果在 5G 商用网络上落地检验。

第二，有所为而有所不为，不能在世界战略领先的产品，我认为就应该退出生命周期。对于产业的战略性退出，一定有序地退出。

产业的失败，领袖与主官要承担主要责任，但从事这些产业的员工是我们公司的宝贵财富，他们的经验对其他业务也有用，可以根据特长转到新业务去做出新的贡献。前段时间我们表彰了电信软件团队，就是体现这个战略思想，电信软件业务虽然不成功，但是它的研发人员奔赴到其他业务都做出了新贡献，取得了胜利，我们承认他是功臣。因此，这些非标准、打混乱仗的人员也是宝贵财富，要让他走进标准领域来。

第三，我们将持续加强研究基础理论和基础技术创新的投资，引领产业发展方向，为人类社会及产业界做贡献。可以进一步完善研究创新的投资决策流程，但要考虑研究创新的特点，给予研究团队试错的空间，不能管得太死。

我认为，运营商业务应该聚焦联接，把联接做到世界最优、成本最低、永远安全可靠。不要搭载太多的东西，以免跑不动。不要盲目追求做大，做强是第一优先级的。瞄准世界未来的架构，引领行业和客户前进。减少定制，这样才不会拖住大队伍的前进。应该成立一个战略研究部，这个战略研究部与 2012 实验室有区

别，专门研究战略性的前瞻需求，而且实施预研究，就像林彪身边的参谋团一样，不看眼前。当眼前走完以后，一抬头发现又晚走了两年。这机构有多大？现在不好说，但是要有这样一个战略机构。

11.1.2 敢于突破自我，引领产业发展

第一，未来五年我们将投资 1000 亿美元的研发经费，通过网络架构重构来解决可信的问题。这 1000 亿美元不光是把网络重构，而是要全公司做到年 2500 亿美元的销售收入（包括终端），一边前进，一边改进。我们要敞开怀抱，吸收人才，进一步提升软件能力、架构设计、芯片设计能力等，打造全球最强最可信的 ICT 产业。软件工程要做强的改造，要引进一些国际先进水平的考试公司，对软件人员先考试，后上岗。软件部门要学习李建国人才管理模型。我们自身有五万软件人员，外包有六万，这么大的队伍，资格认证是成功的一步。否则在云上我们会失去机会。

第二，核心网战略高地，控制了战略高地，就控制了“黑土地”。我们需要战略高地，“珠峰”顶上不一定能容纳很多产值，但有利润，人少也是进步。联接产业的组织已经梳理清楚，明年继续调整云产业的组织。平安城市、终端、GTS 允许留一小块“自留地”，但必须要长在云这块大“黑土地”上。

纵向看，要向为我们服务的零部件、向我们需要的大部件去做一些扩张，掌握设计和生产工艺。但是，我们掌握了最先进的生产力，并不一定生产，还是要找零部件厂家去生产、购买。

横向看，车联网、人工智能、边缘计算是我们未来的三大突破点。联接产业调整出来的工程师，允许这几块业务来挑人，他们具有实践经验，三、四十岁还年轻力壮，关键要有老师、明白人带，这个老师也可能没有长胡子。

车联网可以成立商业组织，加大投入。面对智能汽车的联接、车载计算、自动驾驶等都是车联网的重要方向，要作为战略坚决投入，激光雷达等要聚焦在 ICT 核心技术相关的方向上。坚决不准做电池，电池的生产方式很复杂，人工消耗大，我们还是要聚焦在算法和数学相关的方向上，化学、物理的东西还是要谨慎一些。

人工智能，我们整体上还是落后世界的，要多投入一些。可以分成两块来看，一块是为内部生产管理的改进服务，一块是为产品服务，这两块人工智能可以互补。第一块可以划出去，以智能制造为中心，把供应链、财务的问题一起解决。不要认为人工智能全是博士，也要划一些业务人员给他，博士懂数学，但是如果不懂业务，还是做不好人工智能。

边缘计算，我们只做基础平台。应对不同的业务就有不同的边缘计算，未来会出现几十种边缘计算的东西。边缘计算应该是很多种形态，而这些形态下的软件，其实算不上完整的操作系统，是一个精简的“嵌入式软件”，尽管形态很多，也尽可能收敛，太多的软件版本，会造成很大的管理成本。

11.1.3 研发要加强新陈代谢，加强人员流动

最近我在 CNBG 谈到人才结构：“改变作战队列的排列方式，形成‘弹头+战区支援+战略资源’的队形。让‘将军’排在面对客户的最前列，实行‘将军+精兵’的结构，增强前方的项目决策能力和合同关闭能力；让有经验、有能力、善于‘啃骨头’的中低职级的骨干进入战区支援；让领袖与低阶少壮派进入战略资源及干部后备队。”

我认为，弹头部分应该是“将军”带一批有经验的人上战场，在区域部分应该是有经验的中青年，到战略资源部分应该是最高级精英带少壮派，形成这三层“军团”。急于“打仗”的地方为什么不让“将军”去，“将军”总藏在办公室里有什么用呢？对于成熟产品和成熟技术的销售、商务管理、服务，要逐渐本地化，把中方员工抽到“野战军”来，成本也就降下来了。

新兵一定要学会“开枪”才能上战场，以考促训，通过考试筛选出优秀人员与老兵一起上战场考核。“考试+考核”是美国军队的训练方法，考试考得好，才有机会上战场；考核考得好，才会有职级的进步，否则就会被淘汰。有些人考核结果很好，但是考试不合格，这些人就留下来做“黄继光”，他们不适合做“秦基伟将军”；如果考试考得好，考核不好，就要辞退了；考试考得好，考核结果也好，那就是好苗子。

研发一定要加强新陈代谢，促成公司人才流动。研发应该有一大批人可以走向市场和 GTS，将来市场和 GTS 慢慢都不要直接招聘应届生，而是从研发输送过去，如果不懂技术，能与客户沟通什么呢？输出了有产品开发经验的人，研发就可以补充新鲜血液，活力才能激发起来。我们这段时间重视了博士的使用，局面改变很大。

研发内部也要加强人员流动，特别是 2012 实验室和产品线之间的流动，从 2012 实验室到产品开发要形成规模化的流动。2012 实验室研究和孵化了新技术，然后交给产品线去产品开发的过程中，不能让产品线的人重新理解后再开始开发，而是一大批熟悉了解这些技术和产品的人与一批新人一起联合开发。研发要向市场、服务……较大规模的流动人才。人挪活，树挪死。

11.1.4 聚天下英才，每一个产业都要成为世界第一

希望大家明白，我们必须要做到世界第一，世界第二就可能活不下来。但是，要做到世界第一，理论上就要有突破。因此，当世界上出现混乱、大公司调整的时候，我们要去吸纳优秀人才，让天下英才为我所用，坚定不移在这几年奠定理论基础和技术基础。每个国家都有不同特点，要充分发挥当地优势。

华为的产业组合要均衡。既要有短周期的智能终端，更要有中周期高粘性的联接和计算业务，同时我们也要有相对长周期的车联网业务，但总体上要围绕华为三十年来构筑的 ICT 核心技术来布局，要聚焦，要坚持做强产业，而不是做广产业。

ICT 产业是华为总体产业组合的基座，是华为得以持续发展的基础。ICT 产业充满着机会，ICT 团队要抓住 5G、人工智能、云等新技术带来的产业变迁机会，积极进取，我们的目标就是成为 ICT 产业的领导者，要做就做世界第一，为人类社会发展做出贡献。

当文件签发时，美国对我们已经进入实体清单管理。但我们有信心继续前进，争取胜利。个别地方的调整不影响大格局，要保护好调整部分的员工。

11.2 任正非的战略观：鲜花插在牛粪上

11.2.1 战略思想

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。

要敢于胜利，才能善于胜利。

一杯咖啡吸收宇宙能量。

我认为用物理方法来解决问题已趋近饱和，要重视数学方法的突起。

中国的宗教是玄学，玄学是模糊科学，对创造发明有好处。

力出一孔，利出一孔。

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。

华为不缺能力，而是缺战略意识。

在大机会时代，千万不要机会主义，我们要有战略耐性。

坚持不在非战略机会点，消耗了太多的战略竞争力量。

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。

我们如何战略定位自己？如何保持对客户的尊重？通过帮助价值客户商业成功的过程中，增加了客户对我们的“粘性”，而决不“敲诈”对我们粘性很大的客户，这对全公司是一个考验。

我们收窄战略面，在针尖领域，踩不着别人的脚。我们在主航道上是针尖战略。针尖战略就是冲到最前面。不与别人产生利益冲突。

11.2.2 组织战略

一个公司取得成功有两个关键：方向要大致正确，组织要充满活力。这里的大致正确的“方向”是指满足客户长远需求的产业和技术。其实“方向”包含的内容非常广泛，以客户为中心、以奋斗者为本、艰苦奋斗、利益分享制……都是我们前进的方向，这是广泛来说的。今天讲的是技术、产业。作为商业组织，如果不能聚焦客户需求，把握商业趋势，方向就不可能做到大致正确。

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，再由行政部门去决策。该委员会为 EMT 履行其在战略与客户方面的职责提供决策支撑，并帮助 EMT 确保客户需求驱动公司的整体战略及其实施。在公司的组织结构中，建立了战略与 Marketing 体系，专注于客户需求的理解、分析，并基于客户需求确定产品投资计划和开发计划，以确保客户需求来驱动华为公司战略的实施。

在海外，人口在 1000 万以下的小国，运营商多，而总容量很有限，我们要策略性选择战略伙伴，与战略伙伴结成特殊关系，通过个性化的解决方案等促使其高速成长。当然这其中也会有矛盾，但是，我们不要到处撒胡椒面，一定要区别对待。这次电信网络的宽带泡沫，对拉美运营商的打击很大。小公司和大公司拼抢市场，大公司就围剿小公司，大公司采用的设备也是美国新兴设备制造商供应的，当 IT 泡沫消失后，小公司由于现金流中断而死掉了，但是大公司也输了，因为网上设备要全部撤掉，因为新兴设备制造商也死了，无法维护。这使得各国运营商在选择伙伴时，不是选择价格，而是看这个公司能不能持续发展。

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。

“班长的战争”是指权力下沉，“让听得见炮声的人来呼唤炮火”。那么，指挥权和项目决策权应该在区域，BG 作为资源中心支撑作战。BG 的目标是作大销售

额，区域的目标是产生合理利润。区域未来 5-10 年从现在的屯兵模式，逐步走向精兵模式，不足兵力，由战略预备队作为机动部队协助作战。

11.2.3 产品战略

IT 行业发展到今天，第一个时代是 PC 机的出现，崛起了微软；第二个时代是 IP 的出现，崛起了 Cisco；第三个时代是互联网的繁荣，崛起了 Google；第四个时代是无线宽带，将崛起我们华为终端。

我认为硬件时代要走向以软件为中心的时代了。【2008 年】

既然是做时装（蓝血注：任正非预言手机要时装化，以此做比喻），那么如果做法国时装品牌，要在法国有法国人参加做；要做美国型的，就在美国；要做多姿多彩的，要在拉丁美洲。产品规划部门要分散建在主要客户需求的地区。如果中国人包打天下，会一败涂地。我们要从依靠中国人打天下的时代，改为依靠网络对全球提供支持和支援，这样才可能胜利。

我们可能坚持做几十年都不用，但是还得做（芯片），一旦公司出现战略性的漏洞，我们不是几百亿美金的损失，而是几千亿美金的损失。

11.2.4 创新战略

华为长期坚持的战略，是基于“鲜花插在牛粪上”战略，从不离开传统去盲目创新，而是基于原有的存在去开放，去创新。鲜花长好后，又成为新的牛粪，我们永远基于存在的基础上去创新。

我们现在做终端操作系统是出于战略的考虑，如果他们突然断了我们的粮食，Android 系统不给我用了，Windows Phone 8 系统也不给我用了，我们是不是就傻了？同样的，我们在做高端芯片的时候，我并没有反对你们买美国的高端芯片。我认为你们要尽可能的用他们的高端芯片，好好的理解它。只有他们不卖给我们的时候，我们的东西稍微差一点，也要凑合能用上去。……我们不要狭隘，我们

做操作系统，和做高端芯片是一样的道理。主要是让别人允许我们用，而不是断了我们的粮食。断了我们粮食的时候，备份系统要能用得上。

第一是在全球的布局不够，第二是对新技术的收购不够。如果你们孤芳自赏，自我膨胀，最后可能会丢失了最佳时机。如果你们要做一个“都江堰农民”，很快就会被历史抛弃。

科学家可以什么都不管，一辈子只研究蜘蛛腿的一根毛。对科学家来说，这是可以的。但是对我们呢？我们只研究蜘蛛腿，谁给我饭吃？因此，不能光研究蜘蛛腿，要研究客户需求……

11.2.5 竞争战略

我们决不允许企业 BG、终端公司，以世界排名为目的，以赶超思科、苹果为目标。

恨你们没有霸气，有霸气的人又太张扬。世界上伟大就伟大在既有霸气还不张扬。我们说“林志玲很美”其实就是告诉你们我们高层领导意志已经统一了，我们再怎么让步美国的竞争对手也不会饶了我们的，他太自私了，不如与他竞争。

要好好想想，我们的战略是什么，怎么才能胜利。光低调不行，低调是王者心态，天下都是你的，你就低调。终端你都落后了，你还低调。

微软的总裁、思科的 CEO 和我聊天的时候，他们都说害怕华为站起来，举起世界的旗帜反垄断。我给他们说我才不反垄断，我左手打着微软的伞，右手打着 CISCO 的伞。

我们在学术会议上要多和爱立信、阿朗、诺西……交流，并在标准和产业政策上与它们形成战略伙伴，就能应对快速变化的世界。

华为商业模式应该是保证持续盈利，不一定比别人赚得多，能活下去就是最后胜利。华为既要坚持已有优势不动摇，还要继续往前进，这就是“宝马”；积极关

注“特斯拉”，学习“特斯拉”的优势所在，我们积极看待世界发生的变化，一旦出现战略性机会点，千军万马压上去。

合作要找强者合作，比如有时候我汽车没油了，我就蹭他的车坐一坐，总比我走路好，总比我骑毛驴好。所以我们要敢于、要善于搭上世界各种车，我们这个利益就多元化了，利益多元化，谁能消灭你？就像微软，多少人在微软 windows 上开发了二次应用、三次应用，如果微软没有了，他所有的应用都要重新搞一遍，他怎么会希望微软垮掉呢？苹果短期也不会垮掉，因为苹果有很多伙伴，你看现在教学系统都是用苹果软件，上苹果 APP Store，教材全下来了。我们也要向这些公司学习，也要走向这条路。

如果能放弃第一个小国，我们就会放弃第二个小国，又可以放弃第三个小国……，就会把全世界小国都放弃掉。“防线”就往后退，退到哪里呢？退到中国。在中国可以退掉西藏、云南、贵州，再退掉新疆、青海……，那就剩北京、上海了。北京、上海最赚钱，但能守得住吗？别人一围，我们就死掉了。所以为了活下去，每个“阵地”对公司来说都很重要。

11.2.6 人才战略

允许异见，就是战略储备。

我们公司就是太重视细节了，缺少战略家。我们要打开城墙缺口，我不在乎你是一发炮弹炸开的还是六发炮弹炸开的，我要求的就是打开城墙，冲进去占领这个城市。

人力战略储备，可以拿出一些空耗费用，将重装旅、重大项目部、项目管理资源池武装起来。重装旅要参加抢占战略高地的全球作战，打赢了，成本摊给项目；打输了，自己拿出干粮，就是空耗费用。这样公司才能建立起“胜则举杯相庆，败则拼死相救”的机制。

将来轮值 CEO 要做思想家，手脚都要砍掉，只剩脑袋；首席 XX 官要做战略家，应该站在全局视野上看系统结构。先将他们的屁股砍掉，让他们不能坐在局部利

益上。现在有些高级领袖整天忙于日常事务，没时间去想系统结构，打仗主要还是靠方向，而不是投入兵力多少的问题。

希望华为能产生一批设想挖掘“巴拿马运河、苏伊士运河”这样具有大视野的思想家和战略家。

要把金字塔顶端拉成蜂窝状，吸引全世界优秀人才加入华为。

11.3 任正非在 2018 年 IRB 战略务虚研讨会的讲话

11.3.1 重视体验，以商业需求曲线和技术生长曲线叠加的最大值作为战略目标，并随时间漂移

我首先要问一个问题：人们对图像的欣赏，需求是什么？如果我们公司将来做出比眼睛好得多的镜头，而其他公司能做出和眼睛一样好的镜头，两者之间的销售价格差别有多少？答案是几乎没有价格差，因为人们只需要眼睛看得好就行了，感受是一样的。在这种情况下，我们付出的努力，和小公司拉不开差距，我们的商业结果可能会出问题。因此，不要以纯技术为导向，还需要有商业视角，我们一定要有商业和技术两条轨道。但不反对科学家有更高的目标，他的探索可以沿途下蛋，催各类产品的产生，以及生产品水平提高。

基于技术趋势度曲线，视频技术在这个曲线上有一个点，是人类最佳观景点，再往后视频技术远远超过人眼需求，对工业、对科学是有意义的，但是人们的大众需求在最佳观景点已经满足了。外部的科学家要做到比人的眼睛好得多，手机一照月亮，嫦娥喝的什么酒都能照出来，我支持，那是科学家。但是作为商业专家，应该有一个边界。我同意多路径进攻，进攻后找到一个最佳，这样就在技术领域锁定了边界。找到这个边界，我们就把战略力量聚焦在商业需求曲线和技术趋势曲线重叠的最高波峰点上。当然这个点也随技术进步、商业需求变化而变化的。外延的部分我们应该去增强，可以和大学教授合作。

我们在探索未来的过程中，跑得快是需要的，但是一定要找到我们的战略城墙口在哪里。选择战略城墙口的时候，应该要找到商业需求和技术价值两个曲线，两个曲线叠加的最大值就是我们公司的奋斗目标。我们走过了人们的最佳技术需求点，还在往前走，而且投资极大，优秀人员投入也极大，在我们探索没有产生巨大商业价值的时候，很容易被小公司掏空。

为什么我们的设备在有的地方卖的不好呢？我们做的 4G 设备是豪华版，适合于英国、日本和发达国家。把这些设备卖到非洲去，说我们的东西好得很，没有体现出来我们比友商好多少，客户无法感知到差异。网络不好，客户的体验也不好，我们的 BG 专家、GTS 专家应该帮助客户搞好网络，搞好就有竞争力了。现在我们公司各个体系都不够重视体验，所以这次在组织优化时，我把相关部门都叫做首席体验部门。做战略规划首先是体验规划，规划的战略自己没体验，战略怎么能落地得了呢？质量与运营部也改名叫质量运营与体验部。

11.3.2 控制横向扩张，聚焦攻破城墙口，做好充分的战略准备

我们现在面临的现实，和美国的关系可能会出现比较紧张的一个阶段，要做好充分的准备。投降没有出路，从来亡国奴就是任人蹂躏，我们不会愿意甘做亡国奴。因此，每条战线要收缩一些边缘性投资，同时在关键领域加大投资，避免生命线被卡住。

现在每个产品线都很兴奋的横向扩张，我们这么大的平台去做一个鸡头很容易，鸡头对战略没有意义，会削弱进攻主战场的力量。我们要坚持不在非战略机会点上，消耗战略竞争力量。公司这些年在运营商业务上管得严，希望运营商逐步收缩，不要去做一些鸡头。企业网也要控制自己的横向扩张，收缩到合理水平，聚焦攻击，做充分的战略准备。我们在发展过程中，强调终端公司要自己保障自己，因为终端公司可以完全保障自己。

11.3.3 敢于用人，加强新鲜血液循环，让组织充满活力

以前研发是上面一个小金字塔，下面一个大金字塔，重产品开发，不重理论形成。现在炸开金字塔，上面喇叭口放大一些，下面喇叭口不压缩，但要加强新鲜血液循环。永远是长江后浪推前浪，研发体系一定要加强新陈代谢，加强人员输出。输出的老研发人员和高级干部，他们有丰富的经验，这些经验在其他一些岗位上能起很大作用，不能一边把有用的人裁掉，一边从社会招人重新培养，总干部部要把干部的调整和循环这项工作做好，保证让我们的组织轮换起来，充满新鲜血液，让组织充满活力。

近两年来，很多部门开展了自我批判，第一个自我批判的部门是财经。财经的经线管理很好，纬线管理不够好，那么屁股就要往下坐。

研发体系用人千万不要护犊子，千万不要宁可大家工资低点也要保留人，这样就不能让优秀的种子脱颖而出。有些不太合适的员工换到另一个岗位可能还是优秀员工，从公司出去的员工还有担任上市公司 CEO、CFO 多得很。这次研发体系破格提拔单板王，被我退回去三次，提得不够，没给后面的人留有空间，最终报上来的一些单板王还是 18C。我们一定要敢于拉开差距，火车头就是要拉开差距。优秀人员要加快提拔，主力作战部队允许年轻化。

现在我们和美国赛跑，到了提枪跨马上战场的时候，一定要把英雄选出来，没有英雄就没有未来，英雄犯错了就下去，改了再上来。我们一定要改变用人的格局和机制。我们要敢于团结一切可以团结的人，我们的唯一武器是团结，唯一的战术是开放。第二次世界大战后有一次人才大迁移，是 300 万犹太人从苏联迁移到以色列，促进了以色列的高科技发展；现在美国这么排外，又有一大批科学家也会离开美国，好在我们在世界各国都有科研中心，他们想在哪，我们就可以安置在哪。要敢拥抱这第二次人才大转移，我们又有钱，又有平台，为什么不能，为什么要错过天赐良机？我们才能获得对未来结构性、思维性的突破。小家子气是交不到朋友、学不到东西的。

我们一方面要在内部识别合适的人做合适的工作，另一方面也要对优秀的人给予肯定，不要论资排辈。我们在硬件领域好一点，在软件领域更要讲质量管理，宁

可让考核骂，也不要在用户侧体验不好。软件在华为为什么不成功，要考虑人力资源机制，不能完全怪员工。

我们公司整体情况是好的，整个公司嗷嗷叫，不怕谁。我们有能力自己站起来，不做亡国奴。大家要不断研究，加强国际交流，不断开放思想。我们只有敢于敞开心胸，容纳人才，我们才有未来！

第十二章 华为从战略到执行

12.1 华为前产品线总裁解读战略管理框架 DSTE——从战略到执行

12.1.1 为什么战略这么重要？

在讨论之前，我们先聊一个比较深奥的词，叫“熵”。

宇宙总是会让所有的事物都自主的选择他们的发展方向。

一片地一年没有人管，就会变得杂草丛生；一个组织如果长期没有人管，也会各自为战，变得很混乱。这就是自然界熵增的法则，事物会变得很无序。

很多企业之所以会出现办公室政治、内耗这些原因，就是因为每个人都在自主的玩着自己的小游戏，于是就出现了混乱和无序。

而管理恰恰是对抗自然，实现熵减的过程，是一套由无序走向有序的过程。

我们如果规定了这块地只能种玉米，其它不是玉米的杂草统统都要被除掉；如果规定今天这个课堂只讲战略的话题，大家就不会聊其它的八卦。

现在的社会又恰恰是一个机会很多但成功概率很小的时代，人人都充满了自主性，又充满了焦虑。

在这个时候，选择就变得很重要。

所以在当下这个时代，战略就成为一个很重要的工作。它在无序中给我们一个方向，让大家能够朝着同一个方向走，能够帮助企业选择高价值的区域，并持续做出正确的选择。

12.1.2 什么是战略呢？

其实战略也并没有那么复杂。

战略就是实现企业愿景和使命的谋划，是基于全局和未来做出有限资源下的取舍，动态的寻找自身的定位。其实说白了，它就是个选择而已，不要把它想的太过于复杂。我们很多人之所以容易有选择犹豫症，就是因为自己有太多退路，太多可以依靠的。

华为经过很多野蛮的成长，它的生存条件比较恶劣。像我们这些老员工，也有很多比较凄惨的过程。我以前在华为，上过战场，在巴西、在西班牙也被歹徒拿刀顶过腰，经历过很多生死危机关头，所以慢慢就学会了向死而生。

战略管理就是为了实现战略目标，一套以终为始的过程，所以它也是一套向死而生的过程。

我们经常说战略是一门艺术，但是战略管理它却是一门科学。

12.1.3 什么是好战略？

无可否认，当今社会像任正非、马云，包括已经故去的乔布斯这些大牛，都是非常优秀的战略家。但是如果让他们这些人针对手机行业做出自己的战略选择，我相信得出的战略一定是不一样的。

那么哪个人的战略是好的战略呢？

答案是，谁能把它执行落地，谁就是好战略。不能落地的，统统都是口号。

所以战略必须要跟执行结合起来，这样才能够真正有说服力。

华为的发展历程在外界看来比较奇迹，因为它似乎在每一个重大的历史关口，都在做着很正确的选择。

在上个世纪 90 年代的时候，中国从模拟通讯走向数字通讯的当口，他做了 CC08 交换机；

在中国从固定转移动的时候，他做了软交换；

中国从 2G 转 3G 的时候，他的宽带战略横扫全球；

当通讯行业从由运营商说了算，到慢慢的向由用户说了算的时候，他又做手机；

当互联网和通讯逐步融合向 ICT 转型的时候，他又跨过了解决方案转型，又向云计算、大数据、物联网做出自己的努力，并且每年都能保证 35%以上的增长。

他是怎么样做到这一点的呢？

这个就是我们今天的话题，叫从战略到执行的 DSTE 框架。

12.1.4 从战略到执行 DSTE



华为战略管理的流程框架 DSTE（Develop Strategy To Execution）

这个框架看起来蛮复杂的，它总共有四个比较大的环节。分别是战略制定、战略展开、战略执行和监控、战略评估，是一个不断动态循环迭代的过程。

这里面每个环节都有很多工作：

第一个环节我们把它称之为战略制定，也称之为 SP；

第二个环节我们称之为 BP，战略解码，为了输出年度业务规划；

第三个环节我们称之为经营，在执行和监控是通过经营管理来管理的；

最后的环节，我们称之为绩效管理。

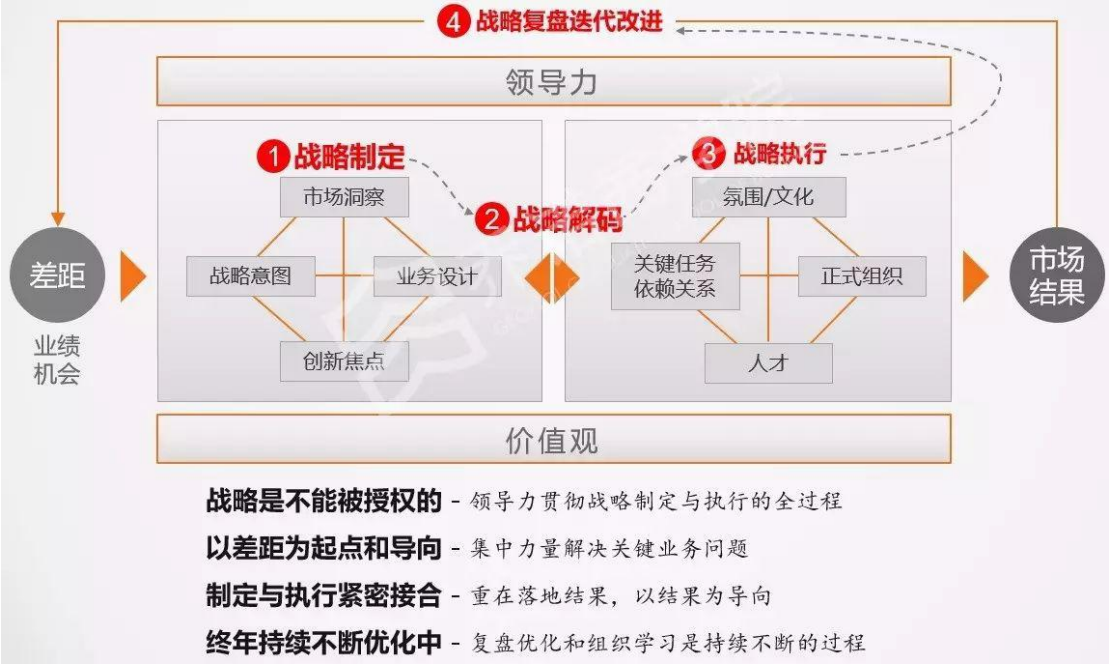
华为公司开始重视战略，实际上从 2002 年才开始的。因为那个时候华为在小灵通的机会点上没有抓住，差点给了竞争对手机会把华为公司搞死。

也正是因为这个原因，华为当时流失了大批能力非常出色的高管。很多人觉得老板老了，战略把控能力不行，所以纷纷离开，去玩自己的小游戏去了。

这个时候老板意识到，我们必须通过战略把大家都团结在公司，让他们进入这个大游戏中才行。

在 2002 年引入了美世公司的一套 VDBD 战略模型——价值驱动的业务设计。

2006 年的时候，开始正式引入了 IBM 的业务领先战略模型 BLM。经过了十多年的打磨和内化，逐步完善了这套模型，现在成为公司中高层用于战略制定和执行链接的一套方法跟平台。



经过华为公司的打磨，这个模型是真真正正把战略从制定到执行给打通了的，它是可以指导落地闭环的。

这个模型要从左往右看，我们会看到它也分成四个环节。从战略制定到战略解码，到战略执行，到战略复盘，它是一个端到端动态闭环的过程。

所有战略都由不满意而引发，所以先从差距入手。

1、战略制定

所有战略都是从不满意而引发的，如果你对自己当前很满意，是不需要讨论战略的。所以差距为战略的起点。

然后看你的战略维度，如果你要做的是公司级战略，那么我们将会从市场洞察来进行入手；如果你要做的是业务级的战略，我们可能会从战略意图来入手。

战略意图是什么呢？

是领导人画了一个圈，告诉你做什么和不做什么，以及做到什么程度。所以他会导出我们的愿景，我们的长期战略目标，我们的短期目标。

而如果我们要做公司战略，必须要先做选择。

所以要从市场洞察入手，市场洞察是从外部来着手进行分析，看看我们的机会，看看我们的威胁，识别谁是我们的对手，谁是我们的目标客户。

接下来就是我们的创新焦点。

创新焦点就是结合我们自身优势，匹配前面的机会，把我们的资源投在我们的关键创新点上。我们不在非战略机会点消耗我们的力量。

而战略的制定落脚点在什么呢？在业务设计。

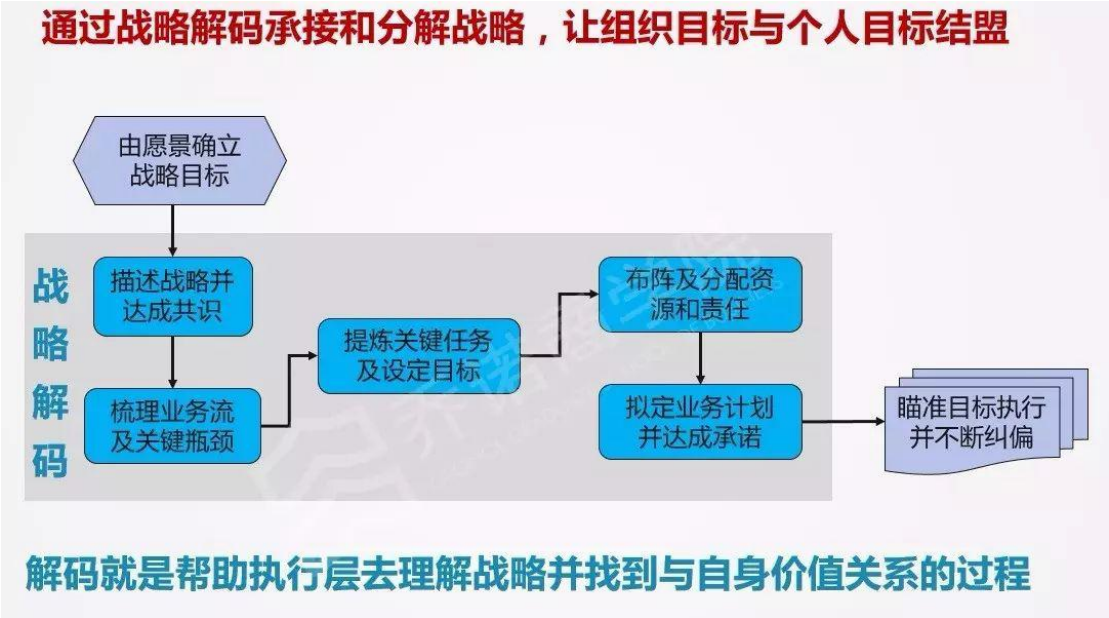
业务设计就是我们俗称的商业模式，它不是公司级的，是业务级的。

没有人会问华为公司的商业模式是什么，联想的商业模式是什么。你只会问联想的笔记本电脑商业模式是什么，联想的 PC 机商业模式是什么。所以“商业模式”的真正词语叫业务设计，它是整个战略的落脚点。

2、战略解码

那么当战略制定完成之后，就需要通过解码来进行分解。

解码是什么呢？就是帮助我们的执行层去理解公司战略，并且找到和自身的关系的过程。



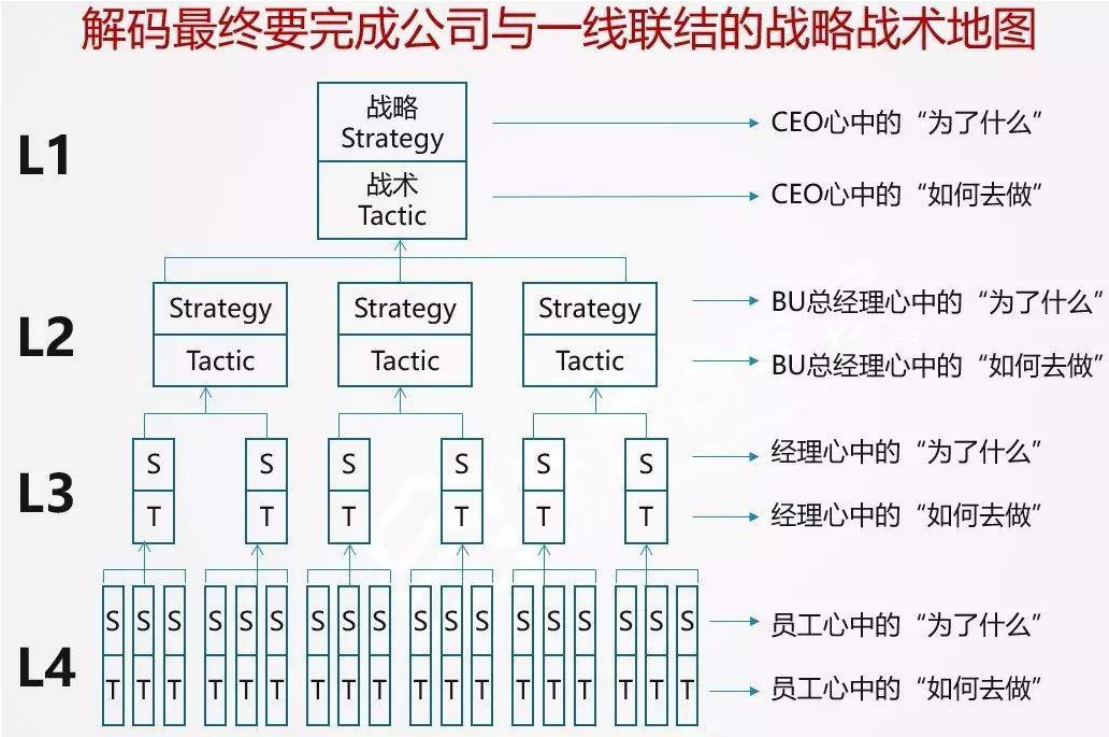
解码的产出是什么呢？

就是为了支撑战略，我们必须要完成的关键任务是什么，以及这些任务分别都跟哪些人有依赖关系，我们需要用搞定人的方式去达成事。所以解码的输出，就是我们的关键任务跟我们的依赖关系。

这个环节的目的是为了通过解码让我们实现从战略到战术的分解，实现战略对齐到落地的过程。

这个过程中有非常多的方法，华为也试过很多，有平衡积分卡，也有我们的瓶颈突破法。方法不是很重要，但要关注里面有一些核心的输出点，怎么来验证我们解码是不是解完了。

如果解码解完了，应该可以输出一张从公司到我们基层单位的一个战略战术分解图。



上级部门的战术如果不能分解成下级部门的战略，说明这个战术就成了孤儿环节。如果下级部门的战略不能够经过匹配完成上级部门的战略，那么说明我们解码解的不够完全。

所以你要验证是不是第二层的战术都完成了，就能够保证第一层的战略能够达成。如果是，表示战略解码 OK；如果不是，表示战略解码可能没有完成。

在这个解码过程中，有几个核心的点。

一个是找到关键任务，关键任务就是我们讲的战术。

第二个是要跟当前的组织能力结合起来，把任务落实到相应的组织和责任人。

平衡积分卡其实也是一个非常好的战略解码工具，不过到了中国就变味了，变成绩效考核工具了。

所有人都认为它根深蒂固的是用来梳理 KPI 的，所以在 21 号的时候，我就不讲这个方法，我重点会讲瓶颈突破。（点击了解详情：回归客户-成就下一个行业华为）

因为在华为，我们对经营是这么定义的：经营就是不断地运行你的流程，找着其中的瓶颈约束环节，并不断突破它。

一个企业的经营效率是被你最薄弱那个环节所制约着，如果突破了这个瓶颈的关键任务，那么就会直接促进整个战略的达成。

而且，在任何一个行业中，如果某一个链条上一旦有大幅的提高效率的新技术，整个领域的核心竞争力就会完全变化。

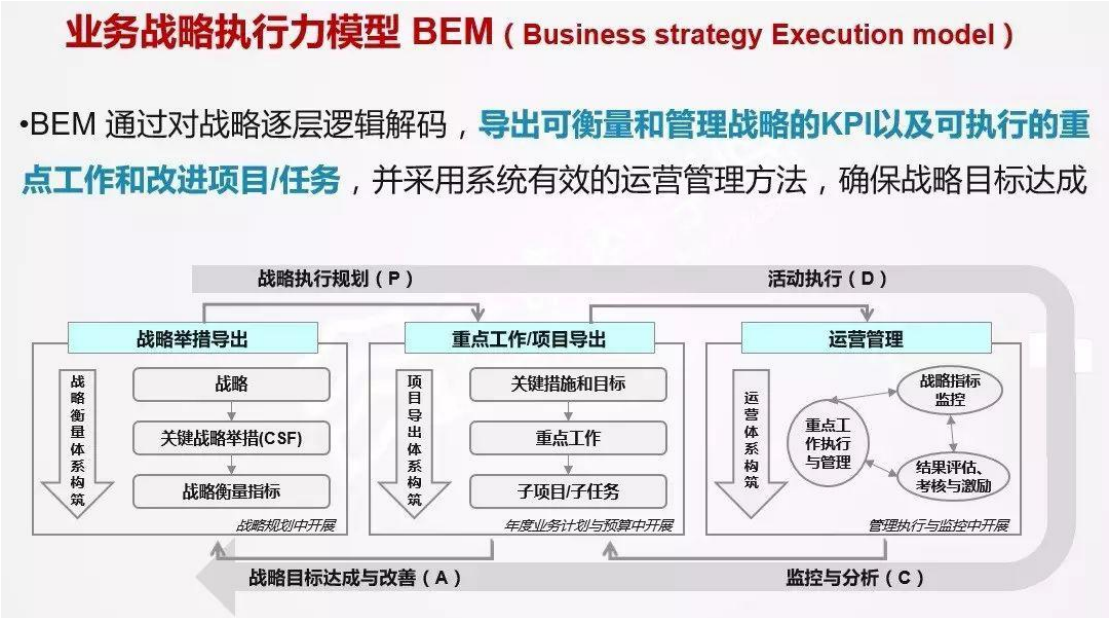
所以瓶颈的突破，将会是非常重要的战略突破点。

战略解码可能会解很多次，从公司分解到各个 BU，从各个 BU 分解到各个产品，它可能会逐层分解，最后完成到各个部门的关键战术执行任务上。

3、战略执行

之后我们需要布阵、点兵、造势，也就是我们的组织结构、人才，华友组织氛围和文化，这些都是为了执行打基础。

这里我们看到的是华为的一套战略执行力模型 BEM，它其实是把我们 BLM 很多关键任务的落实用一套 PDCA 的方式来进行相应的闭环。



这个过程中，我们有几个非常重要的工作需要落实。

第一个工作是我们的财务核算。

因为商场中需要用商业的语言，而财务就是真真正正验证我们的结果，是弥补我们差距的关键的证据。所以第一个重要的工作是要做财务测算。

第二个在经营执行环节的重要动作就是复盘。

复盘的原因可能是由于我们前期信息不全，或组织能力不匹配，执行的结果没有达到预期。也有可能是因为外部环境、竞争对手和客户的需求发生了变化，我们需要动态调整。

第三个重要的环节就是我们的组织管理能力。

什么叫组织能力呢？组织能力就是通过业务流的方式，让大家能够有序的协作起来，而不需要通过干预。

举个例子说，我们的人体就是一个非常有机的组织。

开车的时候不需要考虑离合器踩完之后下一个动作是什么；

吸了一口气之后，不需要去指派让肺开始去运作；

心跳了一下后，也不需要考虑第二下什么时候跳。

因为它们都已经被有序组织起来了。

要实现强大高效的组织能力，对我们的很多流程管理、IT 平台，还有会议管理，都有很多要求。华为公司仅仅 IT 部门就有好几千号人，他们有效的组织了公司的各个业务流，也帮助华为公司能够高效运作。

同时，会不会开会，也是经营能力的一个很好的衡量。

4、战略复盘

最后用市场结果进行验证。

如果市场的结果跟我们前期的差距并没有完全匹配，我们就需要通过战略复盘来进行纠偏；即便是匹配的，我们也需要通过复盘来进行不断地迭代，来支撑我们长期的发展。

所以这个模型，它其实是一个端到端的战略思维模型，它是动态变化的，把制定跟执行结合。

同时有两条横杠需要关注，就是领导力为根本，价值观为基础。那么这两条横杠是 IBM 在华为公司经过实战之后专门增加上的，因为这个是在华为公司能够成功的核心之一。

战略评估也就是我们很多人经常说的叫绩效管理，论功行赏的过程。

这个过程，其实很多公司经常容易犯很多错误。

因为很多公司的绩效管理和战略管理经常是脱节的，绩效管理经常在组织纬度去做，而战略管理经常在更高层去做，造成两边的评价机制不太一样。

绩效管理一定是围绕着战略目标是否达成，有没有帮助战略推进。所以在前面整个的这个过程中，其实我们的管理是分别有不同的一个步骤的。

比如说：

在战略规划时期，我们输出战略目标，输出我们的战略举措；

在战略展开的环节，我们会输出我们的年度目标，输出我们的关键任务衡量标准；

在战略执行和监控环节，我们会重点布阵点兵，进行相应的目标矫正，进行流程化组织管理；

在战略评估环节，我们会输出组织绩效管理的 KPI 以及我们个人考核的 KPI。

在华为我们有一句话，一切结果用你的军功章来换，一切用结果来说话。

所以在战略评估环节的时候，就是来审视我们最终的市场结果，我们最终的市场产出，我们最终的客户评价，是不是跟我们前期的差距分析能够保持一致。如果不是，说明他做的是无用功，即便很辛苦，也没有任何价值。

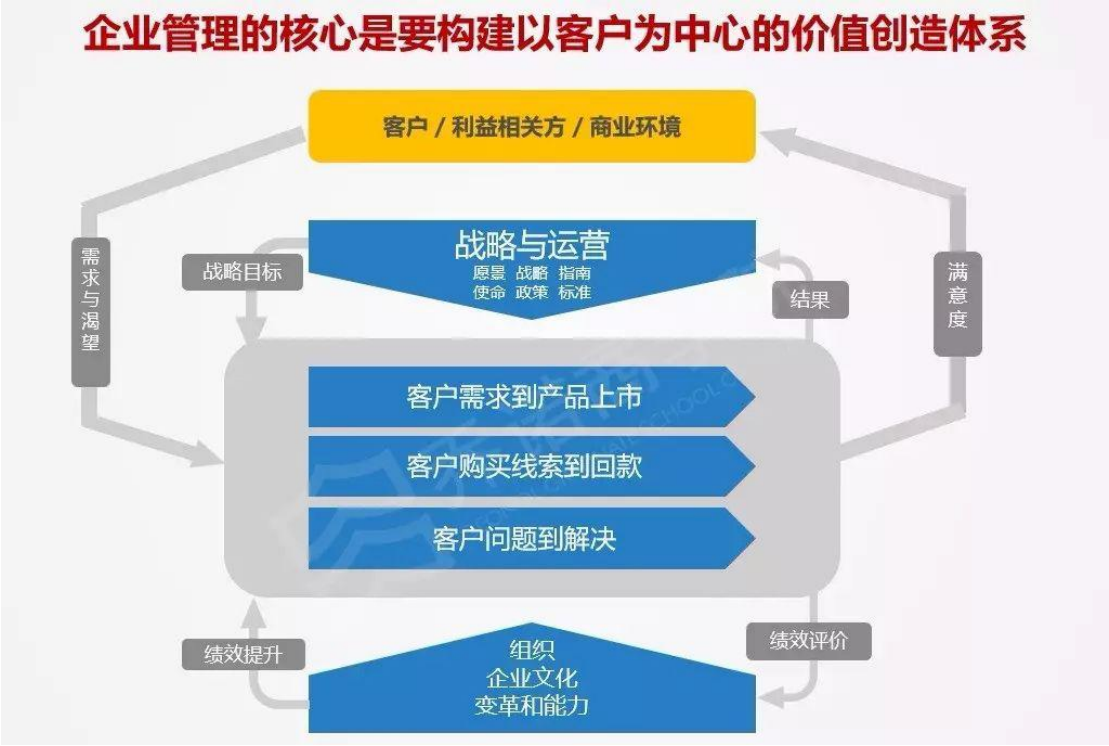
所以一切以结果为导向是华为公司战略绩效考核的核心要求。

没有任何一个企业是一个完美的企业，也没有任何业务会长盛不衰。所有的企业都可能会最终走向死亡，只有发展可以掩盖一切内部矛盾，只有开源才是战略中的王道。

所以任何一个企业管理的核心，都是要打造一套以客户为中心的价值创造体系。因为只有真正服务了客户，客户不死，企业就依然有存活的机会。

总结

整个企业的经营管理过程，就像下面这个图：



这个其实也是我们的 DSTE 能够在商业管理中进行体验的过程。

它是围绕着客户，围绕着我们的利益相关方、商业环境，这个我们称之为叫战略洞察。

然后去打造我们的战略与运营体系，就是我们的战略规划和战略解码，来分别通过我们的最终战略目标达成与否的结果导向，来验证我们是不是满足了客户的要求。

然后再分别去打造我们的经营管理体系，就是从客户到客户的端到端的管理体系，来验证我们是不是在运营中也把相应的战略落地到位。

同时，最后在我们的整个组织管理，在我们的绩效管理中进行前期的一些战略的考核。那么这些闭环的系统，全部都是围绕着以客户为中心在打造的一套价值创造体系。

12.2 华为前常务副总裁费敏：华为执行力的意义远远大过“战略和创新”

今天所讲的，仅代表我个人的观点，希望能反映一些在华为多年实践的体会。

我们先脱离一下标题，纪录片《公司的力量》里有两句让我深思的，也是很重要的话：

“自由竞争的市场经济是人类最伟大的发明”，它指的是机制。

“股份制公司是人类最伟大的发明”，它指的是组织，没有之一。

公司是什么？

公司是个小社会，如何治理，如何成长，怎么样做到基业长青？

什么样的团队带起来给力？

到底想做一个举重若轻的人，还是举轻若重的人？

不仅是老板，任何主要领导岗位都应该思考这些问题。这也应该是大家很关心的问题。

今天的主题是执行力和创新力，首先我们还是要先回到战略。

先看些案例：

IBM，被誉为美国的宝藏。最早提出企业 e-business 的是 IBM，最早提出云的也有 IBM，但成就的是亚马逊、阿里巴巴、Azure……智慧地球也是 IBM 提出的，不知未来会怎样？IBM 的战略应该没有问题，问题可能出在哪里？

搜索引擎的鼻祖雅虎为什么做不过 Google，小米当初的“专注极致口碑快”现在执行得怎样呢……

12.2.1 华为是如何定义战略的？

客户选择，产品选择（技术标准选择），市场选择、定位——本质都是客户需求。

客户需求分为真需求和伪需求，什么是伪需求？即还是有客户会买单，但不足以覆盖企业的成本，无法盈利。

真需求有大金矿、中金矿、小金矿，你选择哪一座金矿，这就是战略。但做起来难度还是很大的。这个过程本身不是 0 和 1 那么简单清晰，夹杂了很多因素。现实情况往往是：未来的主流方向是随着技术市场产业链的变化和往前不断发展的过程不断清晰明朗的，战略也是从混沌模糊到逐渐清晰明朗的过程，这里面包含方向、节奏、路径，相互交织在一起，互相影响，若干年前摩托罗拉赌的 Wimax 失败了，却又是今天 4G 的关键内核.....

客户真正的核心需求也是如此，在不断做、不断试的过程中，在不断纵深接触客户的互动过程中，由那些有良好沟通能力和悟性的人，或者那些最有灵气的人不断挖掘出来的。

因此我们看到，战略与执行日趋为一个整体，或者两者的边界日益模糊，两者之间的链条必须尽量缩短。战略最终要靠执行力支撑，要靠带智能的执行力不断试错，才能探明战略的最终方向，这需要有真正强大的高智慧的执行力，互联网又加速了这一趋势，因此强调快速迭代，带智能甚至带战略本身的执行力日渐重要并突显。

战略：为客户创造什么价值？（what）

执行：全力为客户创造价值。（How）

原本的两个命题，日益交融在一起。

关于客户需求，有句话很有意思：越是掏到用户的心窝窝，客户越买单（例如微信、iPhone 等），也就有越高的竞争壁垒、越宽的护城河。这句话到底说的是战略还是执行？我看到更多的是执行，至少是说不清。因为微信、iPhone 都不是首创，搜索引擎也是如此。同样是智能手机、搜索引擎，为什么有的公司能做成那样，有的公司却做不到？

企业最核心的是基于实践的 Know-how，它大部分不在战略里，基本都在执行里。

互联网加速了竞争的速度和强度，催化了各种因素的交织和变化，快速迭代应运而生，通过高效低成本的方式不断执行来验证判断。具有强大的执行力并善用之，是战略的保证。

大概讲完战略后，我们对执行力是什么更清晰了，更有想象空间了，我们再来看创新。

创新就是在发现客户需求、满足客户需求方面，打开了一扇前所未有的门。同时，创新是使资本和劳动力从低生产力向高生产力的重新配置。其中包括商业模式、技术、研发模式、新工艺、营销、制造、供应链、服务、管理、组织等等的创新，这都是我们常规的理解。

12.2.2 如何理解企业的创新力？

那么，如何理解成长型企业的创新力呢？做你从没做过的所有事情（哪怕这事对别人已是轻车熟路）就是创新本身。

对很多成长型企业来说，对你来说，前路是未知的、你不懂的，你勇敢地走出一步，哪怕是半步，这就是创新。就像每个小孩的成长，他每一次向外、向前的尝试（哪怕是第一次去夏令营），尽管在大人眼里是已知的 ABC，对小孩来说都是崭新的成长。92 年我到华为，真的像那些在美国硅谷车库里创业的公司一样（虽然工作生活条件与今天无法相比），每天都是新的，每个人干劲冲天过得非常充实和放松（以一当十，那时公司小，不像现在一个项目动不动就招几百人），都是刚刚洗去从校园出来的稚嫩，锐气正盛。每天都很锻炼人，每天都在成长。

对你未来的不确定性的探索、对未知的开拓，开辟你自己的前路，就是创新！这需要强大的学习能力，需要自带发动机的强大执行力。

我们看过战略和创新后，作为成长型企业，真正的执行力是什么，我们也就看清楚了。

在华为近 20 年，我的体会是：执行力的意义远远大过“战略和创新”（指现在外面炒的那些概念）。任总总说华为没有战略，如果有的话也就是“活下去”，从传统概念上理解，基本是事实。而往深一层再看，我们心里非常清楚，体会也很真切，华为至始至终的战略就是：执行力取胜战略，或是核心竞争力战略。

华为没有可以依赖的自然资源，惟有在人的头脑中挖掘出大油田、大森林、大煤矿……什么是大油田、大森林、大煤矿，如何挖？关键是人才及其执行力，人才的关键就是机制，机制是整个体系顶层设计的原点。从最坚实的原点出发，来打造超强学习力和执行力的组织，即学习型的卓越组织。

一个企业里是劣币驱逐良币？还是良币抑制劣币？

到底是管理员工，还是激励员工，还是让优秀人才自我激励？

从人性的根上，我们都想把企业打造成“家”（信任、尊重、体谅、彼此善待），但企业又是竞争中的商业组织，一定是个胜负师，像一个军队。在人性和狼性之间，能使之自然平衡的是什么？如何打造这个组织？

12.2.3 华为的做法

华为的做法是：

把满足客户需求，为客户创造价值作为工作评价的第一标准，并以此为公理、公约、原点，打造华为自带发动机的有强大学习能力和执行力的组织。

企业又要像家，又要像军队。人性和狼性之间唯一的最客观、最坚实理性的平衡点是：把满足客户需求（的贡献度）作为价值评价的唯一标准，这样的环境自然吸引和留住了“海阔凭鱼跃、天高任鸟飞”的人才，也自然过滤掉了很多其他所谓的“人才”。以此来实现优秀人才的聚集，从而超越竞争对手，满足客户需求。靠单打独斗难成气候也不可持续，因此团队协作、集体奋斗既是公约又是标配。真正的人才，对此都懂，也都一心向往这样的平台。真正的人才是自激励的，他们喜欢简单愉悦的工作（关系）氛围，喜欢简约公平的管理（基于常识和公理的公约），喜欢人才群生、彼此成就的平台。

价值创造、价值评价和价值分配是企业永恒的核心循环。

价值评价是承前启后的关键，满足客户需求的贡献度是价值评价的核心关键，唯有制度是公平的，员工才会相信公平。

理性的制度唯有基于公理，必须全体认同。考核和分配规则是公平的，员工才会相信公平。这个公理唯有一个标准：满足客户需求的贡献度，进而组织及其中每个人在团队合作、集体奋斗、彼此成就中完成自我成长、自我实现、自我超越，形成良性闭环的机制。“满足客户需求、为客户创造价值”是公司评价的公约，成为人才共和的基础，在不断创造新价值的过程中又源源不断吸引新的人才。

人力资本增值永远优于资本增值（财务、业绩表现）就是自然而然的事了。由自激励型员工组成的良性循环的学习型组织，不想成功都难。

满足客户需求是原点，也是企业的终极使命。企业是为股东创造价值，还是为员工创造价值？都不是，因为都不靠谱。唯有为客户创造价值靠谱。因为“所有人包括你的太太、小孩都是从你口袋里往外掏钱，唯有客户往你口袋里塞钱”。唯有“超越竞争对手，整合内外资源，洞悉客户需求，满足客户需求”才是一个企业及其全体员工在竞争长跑中唯一靠谱的出口。因为市场经济本质上是民众用自己手中的货币进行自主投票的经济，他们有绝对选择权，“你的产品或服务真的满足我的需求了吗？你是最好的吗？”这是每个消费者心中最自然的发问。

华为核心价值观和企业文化中最关键要素：

1、一切为了满足客户需求

2、有效激励为满足客户需求做出贡献的员工

3、以集体奋斗去满足客户需求

真正的人才喜欢什么样的工作（关系）氛围？喜欢什么样的平台？当一个企业家开始在内心不断这样问自己时，这个企业也许就开始重生了。

小结一下

战略、创新，重在执行力（自带发动机，强大智能）。

执行力的问题在团队，团队的问题在员工，员工的问题在机制，机制的问题在客户价值。机制形成的关键是找到价值创造的原点。

营销的执行力：

找准客户痛点。151 工程，不让“洗盐碱地”的雷锋吃亏，海外市场要进得去、站得住、长得大，也要正确评价市场打开之前攻坚的员工。

服务的执行力：

日本核事故华为没撤退，利比亚战乱没撤退……

服务本身就是营销的核心要素，是客户最核心的需求之一，服务做到位就是巨大的营销，同时通过服务闭环抓到客户需求的关键细节。

研发的执行力：

研发中构筑产品竞争力 DNA，包括成本质量和可服务可制造可供应可安装可维护等，用研发的眼光看营销，用营销的眼光看研发。

“前置前移循环打通”：华为的研发是一线，直接面对客户，贯穿营销，贯穿服务，贯穿制造，是产品线的概念。

华为营销是强大而且一流的，但真正形成口碑必须靠产品本身。研发要树立这样的信念：在马拉松的竞争长跑中，决定市场的战略力量是产品线，是产品力本身。要用这个要求来要求研发，拒绝同质化竞争。

早些年，我们的客户经常说：“你们华为总是吹牛，每次都打肿脸充胖子，但脸上的肉又总是能长出来。”——这要靠研发的执行力。

成本管理：

除了像 Windows 这样的产品和业态，竞争中最大的优势本质上都是成本优势。

成本分为两大块：研发以内，研发以外。决定产品成本 DNA 的研发，都属于研发可控制的部分，产品的毛利空间是在设计中构建出来的。其他包括制造、交易、运营、供应物流、安装、运维、服务等运营成本，一方面靠研发 DFX 进行改善，一方面要靠运营中的“深淘滩，低作堰”，通过管理提高效率，不断降低运营成本；由此产生的利润空间，让利给客户和产业链上的合作伙伴，打造产业链生态，让利给客户（价格往往是客户的核心需求）。

总结：

把一个企业做好，有很多方面要下功夫。执行力需要有内功（比如：管理与技术），因为时间关系没有把重点放在各种术上，而是着力于道，而且是“至简又最重要的大道”（展开的一些细节、故事也都是为了更清楚去阐述之），道清正了，术才好舒展，纲举才能目张。真正有追求的企业家，应该更注重正本清源、举重若轻，而不是反过来，也不要学诸葛亮，举轻若重，蜀中无大将，自己也累死在岗位上。这个分享不是学术不是理论不是概念，而是我们 20 年的实践及其结果。

12.3 华为前副董事长洪天峰：穿越混沌区——从战略到执行

企业家要有战略到执行的逻辑。我们到底是去爬山，还是下海游泳？我们说要攀登珠峰，这个叫不叫有战略？我可以说这个叫战略，也可以说这个不叫战略。登珠峰充其量只能算是一个目标或梦想，要实现这个目标，还要搞清楚很多问题，首先要搞清楚我们现在在哪，我们到底是在珠峰大本营，还是在一号营地，还是在二号营地，还是在拉萨，还是在深圳，还是在东莞。

所以制定战略首先要知道我们在哪，不是只看未来的那个点，第二，战略要搞清楚我们要去哪，要两点才能决定一条线。这还不够，战略还要告诉我们怎么去，这才是一个完整的战略设计。

12.3.1 制定战略的误区

很多企业说我有战略，未来五年要到一百亿，这个只是你的战略目标，是战略期望达到的结果。但是你的一百亿怎么来呀？不是说战略只是给大家制定一个方向或者制定一个目标，一定还要有战略设计和规划，还要有战略共识，这个目标规划还要一层层地去解码，分解到我们组织里的每个人，因为我们这个战略的落地是靠每个人的日常行动一点一滴地累加出来的——万丈高楼平地起。

所以战略包括战略方向、战略目标、战略构思、战略规划、战略解码、战略举措、战略执行，乃至战略能力的构建等许多内容。我们要去爬山，我们登珠峰，你有

没有这个体能呢？你到一号平台怎么去，二号平台怎么去，要准备什么东西，这些都是要考虑的。

其次，不能说做了一个战略就一劳永逸了，战略是年年都要做的，战略需要以年度为节奏不断迭代、滚动。一次性的事情大家不需要搞那么复杂，比如说桌子上有个钉，我们可以用牙齿把它咬出来，但是你天天都要去拔钉子，天天用牙齿咬，我估计谁都受不了。所以大凡要经常做的、不断做的、重复做的、许多人一起合作做的，都一定要寻找方法和工具。既然战略是年年都要做的事，而且还需要大家共建、共识，我们一定要有方法和工具。

12.3.2 制定战略的方法

华为用了很多战略工具，这里先列几个比较重要的工具。第一个工具是 BLM 模型，这个工具有一个很重要的特点，就是认为战略是由不满意 / 不满足激发的，是对现状和期望业绩之间差距的一种感知；战略思考的整个过程始终是以解决差距为目标，贯彻从战略到执行的一致性逻辑思考。

BLM 模型首先从差距、从不满足出发，譬如我们五年要做一百亿，现在只有五十亿，那你就有五十亿的差距，怎么解决这个差距？去年我的计划是做十个亿，后来只做了八个亿，有两个亿的差距，这两个亿差距的根因是什么？做战略首先要做的是差距分析。通过差距分析，寻求造成差距的组织根因和能力短板，未来设法解决根因和能力短板，差距自然就缩小了。

战略制定需要开展一系列的过程活动，有四大关键。

首先，要有市场洞察，把市场上正在发生的事情看清楚，正在发生什么。只搞清楚事实是不够的，最主要是要追问自己：这个事情对我们意味着什么，对我们有什么影响？

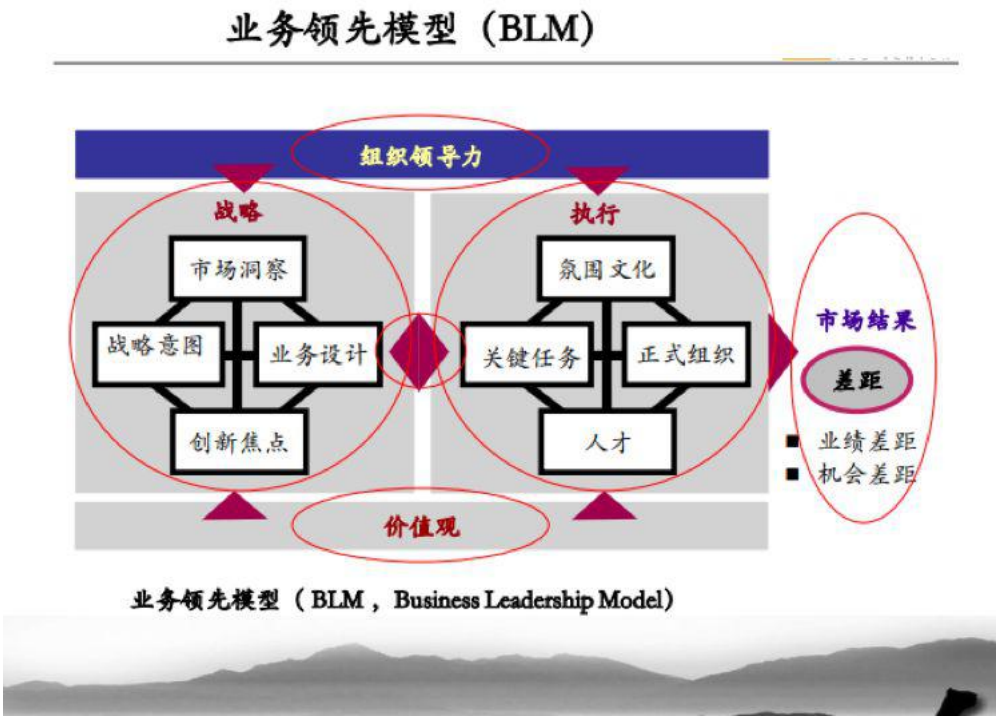
第二，有了直达根因的差距分析和深刻的市场洞察，我们就很清楚我们当下的位置：我们在哪儿？接下来是要明确我们的战略意图——我们到底要去哪，到底要干什么，到底要实现什么样的目标？战略意图要体现企业的意志、选择和时间节

点目标，以及实现战略的行动原则和纲领。“战略是选择”这句话，首先体现在设定并明确我们的战略意图上。

第三，要实现这样的战略意图，我们需要有什么不同以往的做法，包括提供什么样不同的产品和服务，拓展什么样不同的市场和客户，包括我们怎么更好地去使用一些要素，这里充分体现了企业家的企业家精神（愿力和创新）。

第四，到底怎么去进行业务设计，这才是一个完整的战略规划或者战略设计。

上面这两个过程，既体现了“战略是选择”，还体现了“战略是资源分配”，最终会体现出“战略是组织能力构建”。



战略规划、战略设计做出来之后，要去做沙盘演练，充分考虑怎么去执行，怎么去让战略落地。这样的战略落地需要做一些什么关键的任务，这些关键任务我们需要什么样的人去做，需要什么样的组织去完成，需要构建一个什么样的组织文化氛围。在纸上谈兵去谈一下，看看行不行。

然后，再看实现这些关键任务的人才有没有，没有怎么办，怎么去获取？自己培养，还是从外面去挖人？原来是一个注重运营效率的组织，现在要创新，怎么从一个不能容忍失败的组织变成一个能容忍失败的组织，文化上要调整。原来是一个等级森严的组织，怎么变成一个更加开放的、扁平的组织？如果我们的能力支撑不了业务设计，那么这个业务设计就只是纸上谈兵，我们要么调整业务设计，要么尽快弥补这个能力。

在战略过程中，一个组织的领导力是关键，价值观、事业理论是基础。中间的菱形是战略规划到战略规划执行方案的联接，这其中要充分考虑业务设计方案对目标组织能力要求、现有组织能力现状、差距根因分析等，设计关键任务和战略举措去解决这些问题，推动战略规划设计逐步落地。

这样的一个系统的思考才是我们企业家应该具有的战略思维框架。有了这样的思考框架，我们很简单地就搞清楚战略制定过程中的基本问题：我们在哪？差距分析、市场洞察；我们去哪？战略意图；怎么去？业务设计、创新焦点、关键任务……我们再去提升相应配套的领导力、调整相应配套的组织、获取所需要的人才。如此一來，我们的目标、方向就很清晰了，我们的组织能力要素和战略意图、战略目标就有机地结合了。

12.3.3 战略执行的管理工具——平衡积分卡

经过这样几个环节，还是一个纸上谈兵的东西，还是战略规划和战略执行的计划，但真正落到日常工作中，怎么把战略跟组织的目标和员工的日常活动结合，形成战略结果，这中间还有一个巨大的混沌区。

公司的战略跟每个人要做的事情、跟部门要达到的业绩目标、对员工而言又意味着什么.....它其实跟日常工作是存在差距的，因此我们要掌握另外一个工具：平衡计分卡。

它是一个战略执行的管理工具，是我们从战略制定到战略落地的一个有效的工具。通过平衡计分卡我们知道要做什么、把资源用在什么地方、激励员工要达到怎样的目标。



我观察到绝大部分用过平衡计分卡的中国企业用得都不太对。大量的企业只是把平衡计分卡作为一个 KPI 绩效管理和绩效考核的工具，这完全是错误的用法。这些工具是我们将公司使命转化为成果必须要掌握的，掌握了这些东西，我们就把胜利的红旗插到珠峰之巅。

12.3.4 组织能力建设是一个“升维”的过程

组织能力建设不是由一种能力代替另一种能力，而是需要组织不断发育，不断生长出更多新的能力，使组织有更多的维度，组织因此更“发达”。所以，组织能力建设其实就是一个组织的不断“升维”过程。

原来的组织是一个一维的组织，比如早期只管业务，只管经营，后来人多了，要成立人力资源部、供应链部门……就在单纯的业务管理基础上增加了职能管理、要素管理。后来发现要素也有很多不一样的，有传统的有形资产要素，如工厂：厂房、生产线、生产装备等，还有很多无形资产要素，如人的要素：干部、员工、文化管理。

再后来发现人多了要协同，所以我们要有流程，然后发展到一定阶段要有战略，战略不能纸上谈兵，还要执行。所以我们这个组织从业务管理到职能管理，从传统要素管理到干部管理、员工管理、组织文化管理，到协作管理、战略管理、战略执行管理，她长出很多维度，這就是“组织能力升维”。

组织能力升维的目的就是要不断地活下去，赢得竞争，获得商业成功。我们怎么去长这些能力？要以战略为中心去构建组织能力，企业能力要服务于企业战略，要从机会驱动到战略牵引，到战略驱动。

所有的这一切，共享的价值观是成功的核心要素，企业是以共享的价值观为核心整合其他要素。这里强调的是共享，大家都认可、有承诺、并努力践行，并不是要求它有多么高大上。组织成长是很难的，这种组织成长之路是一个变革之路，变革会触及到每个人的利益、权力，涉及人性乃至触及灵魂，不能一蹴而就，需要有很好的文化支撑，如华为的“自我批判”，还要有耐心，板凳要坐十年冷。

12.3.5 稳定的可积累的架构

既然不是一蹴而就，我们每天做的事情就是为明天做准备，明天是在今天的基础上去成长的，所以我们需要有一个我们称之为稳定的、可积累的架构。

我们没有一个架构，今天做的不能为明天服务，明天做的又要另起炉灶。就像我们有些人以前学英文背字典一样，每次发大愿要把字典背下来，ABCD 背到 E，不背了，过了两个月觉得不行，还是要背，又从 ABCD……所以我们需要一个可积累的架构，有了战略的方向和目标，建立一个稳定可积累的架构，不断地坚持，不断地积累，假以时日，我们定将有所大成就。

“人们总是高估一年能达到的高度，低估十年能达到的高度。”大家总是倾向于把当年的业绩目标做得挺高，也觉得我们今年能做很多事、有很多机会，有把当下最大化的倾向。可往往到了年底可能会失望，这就造成了差距。而对于那些面向未来的事情尤其是那些觉得难的事情，迟迟不愿意做。其实这些事情你做了，你坚持十年一定会是了不得了，这就是我们说的“厚积薄发”。每天都做容易的事，你的事会越做越难；每天都做难一点的事，你的事会越做越容易。

我们看华为的业务流程变革过程，从 1998 年到 2008 年，是华为脱胎换骨的十年，这个过程其实是很痛苦的，因为我们都经历了，真的是触及灵魂。这个稳定可积累的业务流程架构是什么？其实就是一个我们称之为价值链模型的东西，这个价值链模型就是流程架构。

APQC 是美国生产率与质量中心，一个非赢利组织，APQC 就是研究企业价值链模型的，企业的流程应该有哪些，这些流程应该具有什么样的作用和功能，怎么把它整合起来才能使企业更有竞争力。

流程架构就是一个框架，我们要把企业员工的活动，不管是业务活动，还是管控活动，装在这样的一些筐子里面去，装配好。这就是一个可积累的稳定的架构。这个流程框架为什么叫价值链模型？它不是把简单的活动描述出来，而是去筛选，把所有活动中为客户创造价值的留下来，不为客户创造价值的剔除，使得我们的流程变成不是为我們部门服务，而是为客户服务，为客户创造价值，所有的活动都有明确的服务对象指向和服务目标要求。以客户为中心，价值为纲。所以叫“价值链模型”。

12.3.6 政策制定：搞清楚“是什么”

我们有了愿景、战略、流程是不是就可以了呢？还有一个很重要的工作，叫政策制定，什么是政策？上有企业愿景，下有业务流程，政策是在其间的。

流程看似是死的，是没有生命的，但我们面对的业务对象、面临的情形和问题是很具体的。比如销售、报价的流程其实都一样，但我们到底是报高一点还是报低一点的价，这个是策略，跟报价流程无关。不是说有了报价流程我们就一定能报一个合适的价，如果流程都能做这些事，那都不要人了，人工智能就完事了，所以，很多东西都要政策。

比如我们有一个干部选拔的标准，要通过程序去选拔，但程序是选拔不出合适干部的，我们还需要有好的干部政策。我们先要解决从哪去选干部，在华为有一个叫“三优先、三鼓励”的干部选拔政策，我们要优先从业绩好的团队选干部，优

先从艰苦地区选干部，优先选那些经过关键事件验证过的人来当干部。这就属于公司策略、政策，它就不属于流程。

政策不是告诉大家具体怎么做，而是告诉大家这个时候做这个事情的方略是什么；所以政策制定也是企业家要注意的。政策最重要的是要阐述“是什么”，它具有时效性和情景性。

比如人力资源政策，它不涵盖在人力资源的操作流程里面，人力资源的操作流程是不怎么变的，而人力资源的政策卻是经常变的，因为你的业务会变。我们的绩效管理过程是相对不变的：收集数据、PDCA 的循环等，但是我们考核的导向，比如今年重点考核销售额，明年考核利润，这是会变的，这就叫政策。

那么，政策又是从哪来的？一些大的、重要的、关键的政策要由企业家来组织制定。例如研发每年投 10%，这个是政策；而我们具体用于产品开发创新的 IPD，那个是流程。其余像营销政策、财务政策、服务政策、采购政策等一系列的政策，都是我们企业家要重点关注、要做的。

第十三章 华为公司的全面需求管理

有一次跟客户交流的时候，有个客户在问我：老师能不能解释一下什么是需求？我说需求就是价值，需求指的就是我们给客户带来使用价值和体验的同时，能够给公司带来利润。从这个产品开发的角度来看，需求就是对于产品和解决方案的功能、性能、成本、定价、服务、可维护和可制造，包括配件、运营、资料等等方面的客户的需求，客户的需求决定了产品的各种要素，是产品规划的源泉，也是市场信息的一个重要的体现，是竞争力的关键。因此，管理好客户的需求，就决定了公司的发展和竞争力。

13.1 华为的需求管理

13.1.1 什么是好的需求管理？

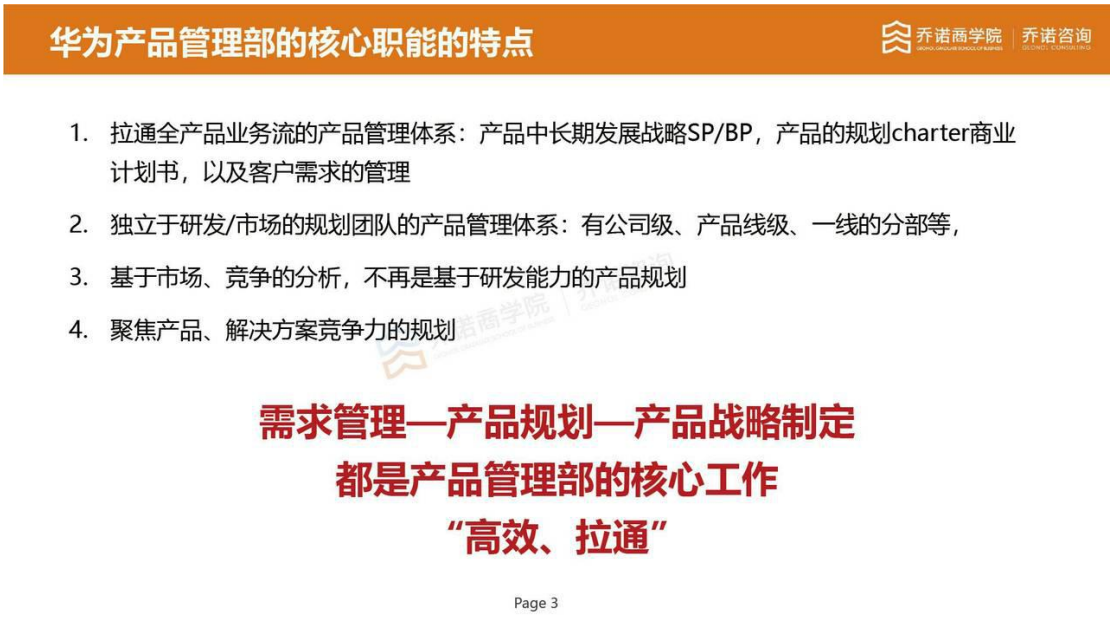
客户需求的理解力和管理也是华为公司最核心的能力之一，那么，华为过去 30 年一直保持了高速有效的增长的关键所在。那什么是好的需求管理？我们很多企业，就像富士康，它是一种以制造业为主的企业，它采用的这种建档开发式，就是一种比较好的需求管理方式之一，为什么？因为他的这个需求百分之百的打中了靶心。所有的研发投入都是有效的投入，都获得了不错的商业利润，那么，这种最低风险的需求管理，到今天随着产业的升级也走到了瓶颈，因为同质化竞争太严重了，最后大家都变成了血拚价格。

还有一种更为常见的研发式的需求管理，很多公司它没有专门的团队和流程去管理需求，需求管理往往也只是研发内部的工作和流程，在 2003 年之前华为也是这样，他没有系统的需求管理模式，很多需求也是在研发内部进行处理，那么在 2002 年 IT 的冬天，华为也碰到了发展的瓶颈，这一年，华为都差点卖给摩托罗拉，还好后来摩托罗拉的 CEO 取消了这笔交易，华为后来又把一个全资子公司华为电气以 7.5 亿美金的价格卖给了艾默森，度过了这个冬天。我们大家都知道，华为在 98 年引进了 IPD，为什么还碰到这种情况呢？

首先华为引入 IPD 只解决了研发的流程和组织运作问题，研发的流程理顺了，这解决了做好事情的问题。二是华为在 2000 年的时候，开始走向海外市场，这时候海外的需求铺天盖地进来，研发苦不堪言，当年华为公司为了解决问题也是舍得投入的，公司从研发抽调了大量的骨干、资源到非洲、中东、欧洲、亚太的一线，专门去跟客户交流，理解客户的需求，并为此成立了一个叫海外需求研究部的部门，这是一个专门处理需求的部门，说干就干，当时的投入非常大，可惜这些工程师到了一线才发现需求管理问题不是 1+1=2 的简单的逻辑关系，为什么呢？我们通过这个研究部运行了一年才发现，它对公司的价值没有那么大，没有达到期望值，因为当时公司没有构建端到端的流程，需求的处理还是在研发内部处理，那么海外需求研究部到一线去，只是负责把需求搞清楚了，但是他们不能进行排序，不能进行规划，也不能进行决策。那么对于研发团队来说，还是同样的大量的需求进入研发的管道，研发本质上还是希望需求越少越好，用尽量少的需求赚更多的钱。同时，对于市场和客户来说，也没有明显的价值，因为这个海

外需求研究部只是研究，不能答复和处理需求，那么处理需求还需要到深圳研究部门进行处理，这样海外需求研究部的发展就碰到了瓶颈。

为了系统地处理需求以及提高公司的产品战略制定和产品规划能力，公司开始了第二次变革，一个比较典型的事情就是成立了一个独立于研发和市场的产品管理部来负责产品战略制定以及产品的规划，这个部门是归属于公司的战略 Marketing 体系的。我认为这是一个华为非常漂亮的转身，它把华为从传统的市场驱动研发的哑铃型结构，就是市场和研发两头大的这种结构，演进成市场、产品管理部和研发的三角形结构，更加注重产品发展的战略和需求的管理，为华为后来持续有效的增长打下了坚实的基础。华为也为此构建了以产品管理部为核心的基础的全面的需求管理机制。



13.1.2 华为需求管理的特点

围绕华为的需求管理，今天主要给大家分享这三方面的内容，首先是华为需求管理的组织能力；第二个，是怎么来收集和管理客户的需求；第三部分是怎么来做好需求的决策和管理。首先，我们来看一下华为产品管理部的核心职能，我在华为曾经负责过 3 个不同领域的产品管理部，那么我们在这些领域从落后最后做到了全球的领先。回顾过去，我认为华为的这种全面需求管理的模式，大大降低了我们投资的风险，确保我们每一次都能够一次性地把事情做好、做透。

所以今天在介绍需求管理之前，给大家介绍一下华为产品管理部的几个特点。首先，我们的产品管理体系，它是拉动全产品业务流的，所谓全产品业务流，就是从产品战略的制定到产品的规划以及对需求的管理。华为有一个中长期的战略计划（SP），它是聚焦于未来 3 到 5 年的专利规划以及第二年的年度业务规划（BP）。然后还有高质量的输出产品的立项 Chart 的开发。这是产品管理部的第一个重要的工作。第二个，产品管理部是独立于市场和研发的一个组织团队。这种团队是贯穿整个公司体系，有公司级的产品管理部，有产品线的产品管理部，一线有产品管理的分部，是直接归属于产品管理部直接管理的。还有跟一些战略的客户成立联合的创新中心，客户的需求直接就纳入了华为的战略和需求管理规划的团队。第三个产品管理部的特点，它是基于市场和竞争的分析和规划，不再是基于研发能力的产品规划。第四个，这种方式就像公司的产品，更加聚焦于产品和解决方案竞争中的规划，它不再受制于研发的能力和市场的一些短期项目。我们认为，这个竞争力是规划出来的，不仅仅是研发设计出来的。那么这种拉通规划、需求和产品的战略，我认为是一种最高效的需求管理模式。



那么从产品管理部的组织能力来看，他们的语言方和市场保持了相对的独立。它就不致于受制于市场短期项目的冲击和影响，它就能够更加全局的来评估这个市场需求，同时，也不受制于研发能力的限制，从市场客户需求以及竞争的需求维度来牵引产品的规划和竞争力的提升。华为从一开始就投入了最好的资源来构建

产品管理部，华为产品管理部的工程师都是比较资深的工程师，有非常好的技术背景和很强的理解能力，都是一些精通技术和市场的牛人来组成这个产品管理部，来进行需求的管理。有了产品管理部的这套模式，华为就实现了从产品战略到产品规划、需求管理，这样高效无缝的连接和运作。事实上，从 2003 年开始，华为就很少在产品战略上有重大的失误，因为所有的客户需求都已经纳入产品线管理的管道。



13.1.3 华为需求管理走过的历程

我们再回顾一下华为的需求管理走过的历程。华为早期的需求管理，它也是缺乏流程和管理的，随着华为 2000 年开始走向国际市场，开始有了海外市场的教训。通过产品管理部的运作，公司这个时候才开始构建了需求管理的端到端的流程，这个过程可以分成三个阶段：第一阶段，产品管理部刚成立的时候，只能是对需求进行简单的收集和整理，那时候甚至采用简单的 Excel 表来管理需求，传递给研发。本质上，这个时候对产品的战略和产品的规划基本上没有实际的影响，现在我们很多公司的需求也处于这个阶段；那么到了第二阶段，公司开始了端到端的需求管理，而且这个时候，也采用了 IT 工具来管理，工作效率大幅度提升，能够对需求进行排序，根据需要的重要性和及时性，纳入到产品规划的这个管道中去。这个时候产品战略的制定以及产品规划竞争力提升有了初步的基础；到了

第三阶段，我认为到了高级阶段后，产品管理部开始主动地挖掘和关注战略性的需求，它更多采用走出去调研，跟战略客户一起来联合创新。对于重大的价值需求，投入很大的精力去研究，这也是确保华为产品战略的准确性和产品竞争力提升的基础和关键。那么，需求的排序和分析管理，贯穿了整个产品的生命周期，包括产品的上市和服务，我们认为，只有这样真正管理好了企业的客户需求，打好这个基础，才能真正帮助企业实现产品竞争力的构建过程从无序到有序，从偶然到必然，确保产品竞争力的持续地领先。

为什么要把华为的需求管理叫全面的需求管理？相比前面提到的简单开发的需求管理模式，虽然这种方式需求的命中率基本上做到了 100%，但是，他的竞争力牵引不够，他很难做到行业的领先，而且容易被切换。去年受美国打压的华为事件，华为就把伟力创，一个来自美国的全球性的最牛的代工厂之一，很容易就切换到了比亚迪。另外一种模式，就是所谓的研发式的需求管理。这种方式的特点是，由于公司缺乏专门的需求管理团队和流程，很多公司往往是基于研发和生产的当期能力来解答需求，那么从市场的角度来看，需求始终是有得不到满足的地方，所以市场始终就是和研发不停的吵架，矛盾总是得不到解决，而且这个争吵总是升级到公司的老板或者公司的高层，寻找一种妥协的模式，这种方式不仅效率比较低，更重要的是，有时候会失去一些重大的发展机会。华为这种需求管理主要的特点，就是能够一次性的把事情做好做对，并且他能够抓住重大的一些战略发展机会，以前我们负责的三个产品管理领域都做到全球领先。

13.2 市场客户需求收集

13.2.1 怎么收集和管理客户的需求？

下面看一下怎么收集和管理客户的需求？以及对中长期的客户需求和竞争方面的需求怎么管理？首先，看一下行业内常见的市场客户需求收集的模式。很多公司都会请第三方进行调研提供这个数据，给公司进行选择和参考，尤其在现在比较流行大数据的时代，以及做 to c 产品的。大概在一两个月前，我们当时在和一家国内比较大的集团公司做交流的时候，他们当时就是委托第三方来进行消费

需求的调研，他们产品的规划和研发人员基本上不直接面对自己的客户和他们的渠道上。每次讨论需求的时候，因为缺乏一手客户的信息，大家讨论起来都热火朝天，但是很难形成结论，这种情况就相当于你把企业发展的命运交给了别人，更不用说企业能够做到竞争力的领先和持续的领先。那么这家企业研发负责人在听我介绍完华为的全面需求管理和产品立项之后，他问我怎么来调研客户的需求？事实上，这家企业跟全球领先的像本田丰田都有合作，但是，他们却没有从本田和丰田这些优秀的企业，学习他们是怎么来做需求管理和产品规划的，我同时给他的建议是，你在中国学不到日本人的精髓，你可以派一个团队到日本就行。派一个团队到日本，我相信不到半年时间就可以把他们需求管理的模式给调研清楚了，那华为当时学习爱立信的时候，就是在爱立信的老家瑞典，在其办公楼附近不到 300 米的地方租了一栋办公室，就近学习爱立信先进的管理模式。那么产品规划和需求管理是关系到公司至关重要的战略性的问题。云计算、大数据的能力，我们很多公司都喜欢和依赖第三方的调研和数据。我的看法是作为参考可以，但是你在第一次进入一个新的领域的时候，那不可能依赖这种非直接式的，而且不是固定的数据和信息来进行产品的立项和规划，所以这种方式应用有它的局限性。第二种方式，就是一种所谓的项目式的调研。这在很多公司比较普遍。有了项目需要立项的时候，领导们大概把这个项目已经想了七七八八，然后才安排研发工程师去做一些所谓的调研活动，当时是一家做 to C 产品的上市公司，我们公司过来，他们已经定下来要做一个产品的项目，实际上，公司的高管对这个项目应该大概有了一个想法，那么这个项目组拿到了立项的政府客户进行了为期两周的定向调研。首先这个项目组长，他就提前设计了一套跟这个项目强相关的问答式的调研问卷，几个调研工程师就到现场和一些终端客户面对面的进行这种填空式的封闭式的答卷式的调研模式，他就限制了客户暴露出它真正的看法和痛点。因为客户把这个事情变成了一种有偿答卷的模式，竞争力也限制在这个项目组长的设计问卷的能力。这是封闭式问卷的最大的问题。



面：

① 全球170个国家的地区部、办事处

② 一线MKT组织：研发中心

点：

① **区域规划：**Xx地区部xx产品管理部分部：对本地区的产品竞争力规划负责。

② **需求预研部：**与重大战略客户的联合创新中心，由产品管理部+研发组成，项目运作

③ 产品管理部的主要负责人、主管要与直接的客户长期的交流渠道

全球化、电子流化、直接化、组织化

Page 9

13.2.2 华为的市场客户需求收集特点

为了快速地完成调研的动作，项目组到了两到三个城市进行调研。因为领导已经把这个事情想清楚了，他们的目的就是要快速地立项。对中国这个全国性的市场来看，这个数据的完整性和准确性都有很大的问题。果然，他们调研回来的这个数据，事实上也没有达到领导的期盼。在他们调研过后，领导们一看直接把这个项目就进行了取消。因为与公司高层心目预想的目标还是有很大差异的，这种情况是非常普遍的。我们很多企业的高管领导，他们对市场的认知远远超过了他们的产品规划团队，那么这个时候，产品规划团队，他只是一个执行者，缺乏真正的基于市场和竞争的独立规划和思考的能力。

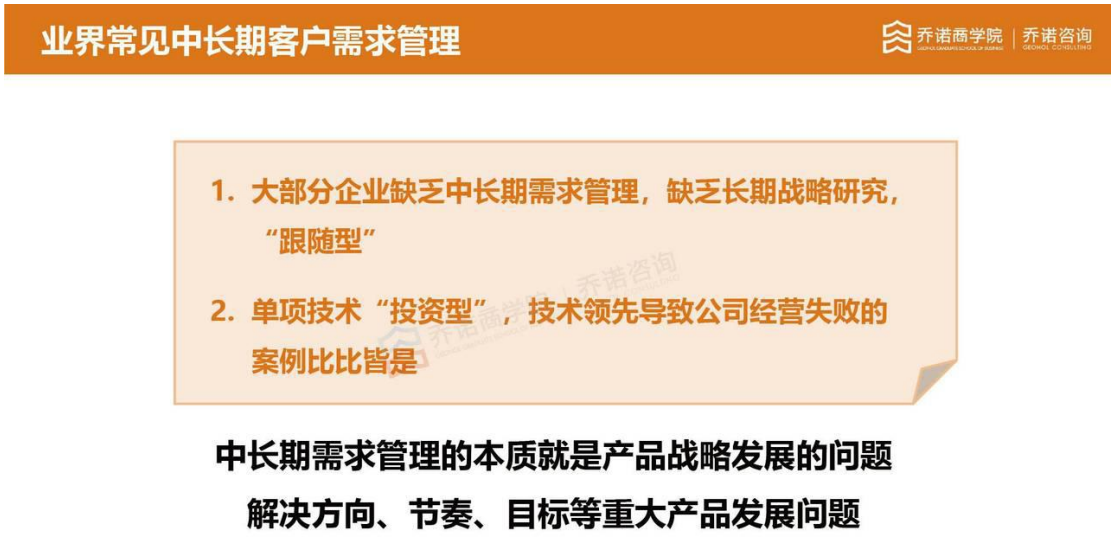
怎么能够确保你设计的需求是来自于客户真正的痛点呢？我们来看一下华为的市场客户收集的特点：有 4 个特点：全球化、电子化、直接化、组织化。首先来看，这个全球化体现在哪里？华为是一个全球性的公司，对全球 170 个国家都有办事处和地区部，全球客户的需求都可以最快地反馈到客户。第二个，华为已经把需求管理 IT 化了，有个电子流。落地到一线的端到端的电子流，客户的意见任何人都可以提交需求电子流，深圳有对口的产品的人进行处理。第三个，规划与重大的需求都能够面对面进行交流，产品管理部会就一些重大的需求主动的有目的的跟客户进行交流和调研。第四个，是靠组织，尤其是客户的组织。华为在

一线有两个团队，一个是一线的 Marketing，他专门负责本个区域的所有客户的需求电子流进行交通，这是一个常设机构，另外呢，华为的产品线的各个产品管理部。他的专业属性比较强，他在每个区域都有自己的分部。比如说我们这个产品在中国区域，我们中国区有这个产品的分布。他对本地区的这个产品、规划进行负责。同时，针对一些重大的战略客户，因为这些客户的需求，往往是牵引我们产品规划的发展方向的。会跟客户成立一个联合创新中心，项目性地进行操作，很了解和挖掘客户的重大需求。总之，全球化、电子流化、直接化、组织化是华为全面收集数据的一种体现。那么在需求收集阶段，我这里尤其要强调的是直接化。负责产品规划的团队和负责人一定要有这个客户，尤其是战略的客户，要有直接的面对面的沟通的客服的组织。

分享一个案例，华为的无线网络改变全球格局的这个分布式基站，其实华为最有名的这款产品。这是我们在无线的欧洲产品管理的分部与西班牙的客户在现场多次交流决策下来的一个战略需求，那么，这个需求直接改变了华为无线产品线的竞争力，从跟随到领先的市场地位。这种类似的案例在华为比比皆是，这种产品管理团队与战略客户直接沟通取得的好处就是因为需求一个重要的特征就是，我们对客户的理解也在不断的变化的过程中，那么每一次针对这种螺旋上升的理解，最好都要有客户再进行再次的确认和同步，那么有了偏差过后要进行调整。

需求的收集，不仅仅是这个前期一次性的收集，对于战略和重要客户来说，要持续不断的收集和确认。理解是不是一致？这是非常重要的。另外，在需求收集阶段一定要强调的是，客户需求的原始信息要原汁原味的保留，因为你后面的需求分析分解的过程中，涉及到每个领域的专业的工程师。大家在分享分析的过程中，真正的参考，除了上游的设计规格之外，就是要不断的去审视客户需求的原始信息越详细越好，很可能出现信息传递的失误。这种失误就会导致理解出现重大的偏差。简单总结一下，就是说，我们的需求一定要靠组织靠流程来进行保证，要常态化，不能项目化，要贴近客户。更重要的是产品规划的人，要直接负责管理需求。需求收集它不仅是一个数据收集，一定要建立适合自己这个行业、业务模型的收集的模式，那么，对于 to B 客户来说，要强调聚焦战略客户和大客户。战略客户一般是对产品圈的发展有牵引规划作用的，大客户是我们利润的主要来

源。我对 to C 的客户,我们调研抽样，也要常态化例行化。对于抽样的点，不仅范围要足够，要有人代表各种典型的场景。



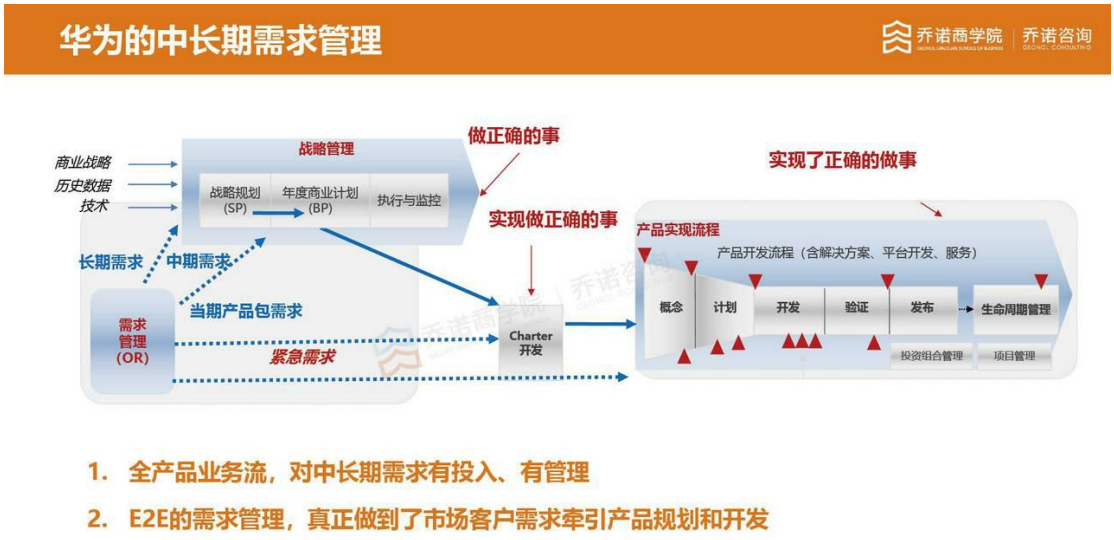
13.3 中长期需求管理

13.3.1 业界常见的关于客户中长期需求管理

中国是一个传统的跟随性的制造大国，现在也开始逐渐走向以创新为主的制造强国。以前改革开放，快速发展的红利开始逐渐减少，竞争越来越激烈，很多本土优秀的行业，虽然做到了行业的领先，但是仍然没有足够的安全感。因为竞争力和成功的偶然因素太多，那么，怎么让成功的偶然变成必然？让企业和产品竞争领先更加持续和关键。关于中长期需求的管理和识别就是这个最为关键的因素，对于中长期需求管理的本质就是产品的战略发展问题。它解决了关于产品的发展方向和节奏、目标等等重大的产品发展问题。我们看国内很多优秀的本土企业，由于他们对这个中国市场、橱柜的理解以及对产业链的管控。他们也能够在这个市场上做到了领先。由于同质化竞争比较激烈，领先对手或者在技术创新上并不太多，尤其缺少高端市场和高端客户的占有率。一旦一些合适的或者进口的品牌，取消了各种壁垒。或者说降低这个身价进入一些低端市场。他们的生存空间就会非常困难，比如汽车行业的特斯拉国产化就会引起足够的阵痛。我们国内汽车行

业的竞争力、资金很难与资和进口的品牌进行竞争，一个最主要的原因就是他们对未来中长期缺乏路标，缺乏管理。让我们看汽车行业的领导者，本田和丰田，他们对于未来中长期需求的管理一般都能做到未来 5 到 10 年。

还有一种，就是过分强调技术的领先。不惜重金砸在这个基础上，但是它缺乏客户和商业的导向。诺基亚，这个曾经在手机上最辉煌的领导者。从 1996 年开始连续十四年在手机上保持领先。但是当手机从功能机切换到智能机的时代，由于这个国家过分的关注了技术领域的领先。始终开发和使用自研的塞班系统，不愿意采用这个商业化更开放的安卓系统，虽然说塞班系统的性能和功能在很多地方从技术上看，比安卓要领先，但是客户界面，他的不开放性，这是智能机时代最重要的一个需求。最终诺基亚输得一塌糊涂。



13.3.2 华为是怎么进行中长期需求管理的？

投资未来也是要受市场客户牵引的，本质上透支未来更需要坚持市场客户的导向，否则更是全盘皆输了。那看华为是怎么进行中长期需求管理的？客户中长期需求的管理，在华为是战略管理层面的事情，是确保公司做正确的事情。华为战略规划是聚焦未来 3 到 5 年的客户中长期的需求。通过对未来 3 到 5 年的这个需求进行研究纳入到年度的商业计划里面。通过年度的商业计划，最后牵引和指导产品的立项开发。那么通过这种模式，实现了对市场客户需求来牵引产品的规划

和开发，那么，对于中长期需求的管理一定是要有投入的保障和正确的方向，同时，一定要纳入产品研发的主流程来确保高效的执行，那么现在很多企业中长期管理，还是依靠老板和公司高管的这些个人英雄能力在进行管理，没有形成组织的行为和能力。关于中长期需求的管理，我们认为是企业和产品做到持续领先的必经之路。我们看所有全球领先的优秀的这些企业，他都有高效的对于未来中长期需求的系统的管理和组织的能力。



13.4 竞争需求管理

13.4.1 关于竞争需求的管理

首先，我认为非常适配的一个竞争需求管理的案例。这家公司，我觉得完全没有竞争需求的管理。大家都知道，摩拜是最先推出的共享单车，那么，它刚推出来的时候，觉得除了用起来方便之外，觉得这就是一辈子用过最差的自行车，又笨又重。那么在这之后不到半年时间，OFO 推出来这个小黄车，这是我们觉得一贯心目中的自行车骑起来还是比较舒服的。但是这个结果很清楚，这种无人值守的共享单车，最重要的就是经久耐用。不到半年时间，遍地都是损坏的小黄车。这个 OFO 的研发和决策层完全不分析竞争对手，对市场当时已经领先的摩拜的竞争力需求完全不管，最后导致了惨败。那什么是竞争力？大家可以百度一下，是指

参与的双方和多方进行比较而体现出来的一种综合能力，它是一种相对指标，必须通过竞争才能表现出来的。那我们再来看一个相对比较成功的竞争需求管理，记得华为推出来的第一款 UPS 电源产品的时候，当时就是充分理解和评估了竞争对手的主导产品的竞争力。当时遗留的品牌，就像施耐德，艾默森等等，他们推出的主导的 UPS 模块化的配置都是 30 千瓦的网络化的产品。这个产品上市时间不长，竞争力非常强。华为从头起步，如果上来就能够推出一个 30 千瓦的逆变器，这个 UPS 产品研发已经非常挑战了，去对这个一片产品的研发已经是非常的挑战了，但是我们基于竞争的要求，用我们的这个战略目标是要做到行业的领先，这个评估过后，我们就规划了一个 40 千瓦的 UPS 模块，给研发团队很大的压力和牵引的作用。当时我们这个产品推出来上市过后就保持了将近 5 年时间的市场优势，而且很快在这个模块或者 UPS 名义上做到了国内市场的领先。所以非常普遍的情况，使很多企业在竞争需求管理上面只是限于一些可以竞品的分析，而且往往都是留于纸面上的，那么，在产品需要立项的时候，或者是甚至在开发的过程中才会对这个竞品进行一些实际的解剖，有时候没有实际的解剖，只是把竞品的一些给的参数拿过来分析一下，用自己明天的产品来应对当前的竞争对手的产品，也许你会取得一时的竞争优势，但是一旦竞争对手推出了新的产品过后，那么，产品就会很快缺乏竞争力，导致这个市场的失败，那么这些情况都是由于公司缺乏系统的组织和投入专注地来做竞争分析造成的。

13.4.2 华为的竞争需求管理

1. 坚持向“标杆”学习
2. 对“对手”的尊重在于“理解”和“分析”
3. 分开How to learn和How to beat

Page 13

看一下华为的竞争需求管理有什么特点？华为的成长史，就是一部竞争需求的管理史，为什么这么讲呢？我们先来看 to C 的案例，华为的手机。华为的荣耀是怎么学习并超越小米的？我们都知道，小米是雷军联合了谷歌、微软和金山的一些人才在 2010 年左右开始创业的一个互联网的公司，一开始进入了智能机的市场，当时，它的核心战略就是性价比，追求很低的硬件毛利率，在 5%左右。从 2011 年产品开始上市，到 2013 年依靠电商平台和互联网的品牌，产品获得了很大的成功，他基本维持像 iphone 的节奏一样，每年推出了一款产品。很快小米爆红，前 3 年一直处于快速发展。到了 2014 年，小米 4 的工业设计有很大的提升，这是一个非常爆款的产品，导致这个市场更加快速的增长。同时，2014 年的时候，小米的市场增速是 260%。到 2015 年，小米就做到了国内第一。华为这个传统的通讯设备供应商，是在 2012 年才开始进行了手机真正的自主品牌的产品，走得比小米稍微晚半步，但是看到了小米快速发展的成功的基因，那么华为从 2013 年开始就树立了荣耀的品牌，专门学习小米，花了 5 年时间，到 2018 年，荣耀品牌的销售就完全超过了这个小米。那么反过来，小米发展到了小米 10，就是最近一段差不多 9 年以后，从 2012 年到 2020 年才开始真正学习华为，进入中高端市场，那么现在中高端的市场有三星、苹果和华为，现在它的竞争压力非常大。

我们再看一下华为传统的 to B 业务，整个华为 30 年的发展史，除了客户导向之外，更重要的一个策略，就是不断向竞争对手学习。华为从 88 年成立的时候，

直接面向的竞争对手就是全球一流的通讯设备供应商，最早的传输产品，北电网络当时的传输设备领先华为太多，华为的传输设备就是不断地向北电学习，后哑超越了北电，我们光网络向美国的朗讯学习，无线网络学习摩托罗拉、爱立信和诺基亚等等，这些企业都是全球领先的一流企业。为了全面学习爱立信，甚至在离瑞典总部只有 300 米的地方租了一个办公楼，全面学习爱立信产品的目标、组织架构、经营策略等等。华为的竞争对手里有标杆对手和灯塔对手，这是华为用来不断学习的。另外，还有市场上主要的竞争对手，在市场上大家是寸土必争的。那么竞争分析，从来都是公司最重要的工作之一，华为有专门的组织和团队长期持续地跟踪和分析学习。总结下来，竞争需求管理一定要落到实处，我们做一些简单的竞品分析，绝对不能代表竞争分析，竞争分析一定要找到标杆的对手和市场上主要的竞争对手，这个要上下对齐，而且这个竞争对手分析最好能够做到以细分市场为单位。要设置专人专岗来分析竞争对手，长期持续的跟踪学习。对竞争分析不能以与打击竞争对手的策略进行混淆，两者不是一码事。



13.5 全面需求管理

13.5.1 华为全面需求管理的实践案例

下面分享一下我们一些实践经验。最早我是在无线的 CDMA。我们当时 CDMA 这个产品投入得比任何家都要晚，所以竞争力和中国联通的市场份额也是最低的。后来随着我们改成这种全面需求管理的模式后，我们同时把这个市场分成以美国为代表的高端市场，以及以中国和印度作为中端市场，这个市场规模最大，还有非洲和拉美的一些低端市场，成长非常快，根据这些需求不同的特点，首先，我们确保了中端的市场，我们不光在中国有最强的规划团队，这是我们的本土市场，另外，我们在印度招聘本地的资深产品工程师，因为他们对印度比较熟，他们不光是负责印度的需求，而且直接要对印度的产品进行规划，所以我们后来在印度推出的产品解决方案就非常有竞争力，那么针对美国的高端市场，公司为了增强我们对美国市场的理解，特意给我们一笔费用，招聘了一个美国资深工程师，而且是白人，要求他到深圳来工作，帮助我们一起来充分理解美国市场，后来我们 CDMA 在北美市场也有了规模的突破，几年之后，由于我们需求管理的模式，我们 CDMA 在全球就做到了市场份额的第一。

另外还有一个 Ymax，它是来源于美国的一种世界的技术，因为来自美国，所以美国的客户需求也是最典型的，美国的客户就直接影响了我们的产品规划，到时候我带着产品规划团队，差不多有四五个人，到美国的西雅图跟我们最重要的一个客户进行技术交流，差不多一两个月的时间，后来我们产品规划所有的重大需求都来源于这个客户，在这个领域不到两年时间，我们的产品竞争力就超越了所有的竞争对手，也是做到了全球市场的第一。

另外一个就是能源领域，华为一个真正跨界的领域，从 2010 年开始，华为开始进入这个市场，我们花了三年的时间，我们很多产品包括我们的智能电源、太阳能逆变器、UPS 等等，我们的产品竞争力都做到了全球的领先。这里简单分享一下太阳能逆变器的案例，我们在做太阳能逆变器的时候，我们有 15 个人的专家团队，花了整整一年的时间来规划这款产品，就这一点是很多电源公司无法容忍的，他们往往一个月甚至半个月就完成了他们的这个规划，然后在研发的过程中不断的调整和修改，那我们花了一年的时间来规划几个产品，研发花了也是一年的时间，后来到第三年的时候，我们产品上市很快竞争力就是第一，到三年半的

时候，我们在中国市场就做到了第一。不到 5 年的时间，我们这款产品在全球市场就做出了第一，而且利润也远远超过我们的同行。

那么回顾这些过程，我认为我们的全面需求管理模式是我们构筑竞争力走向领先的关键因素之一，我们的全面需求管理主要体现在我们的需求，它是全球化和全面化的收集，而且体现在我们更加关注中长期的需求，针对这个短期和项目需求有不同的模式进行处理，还有在需求的实践过程中，在不停的跟客户进行确认和互动，以及我们有合适的需求的决策和答复的模式。

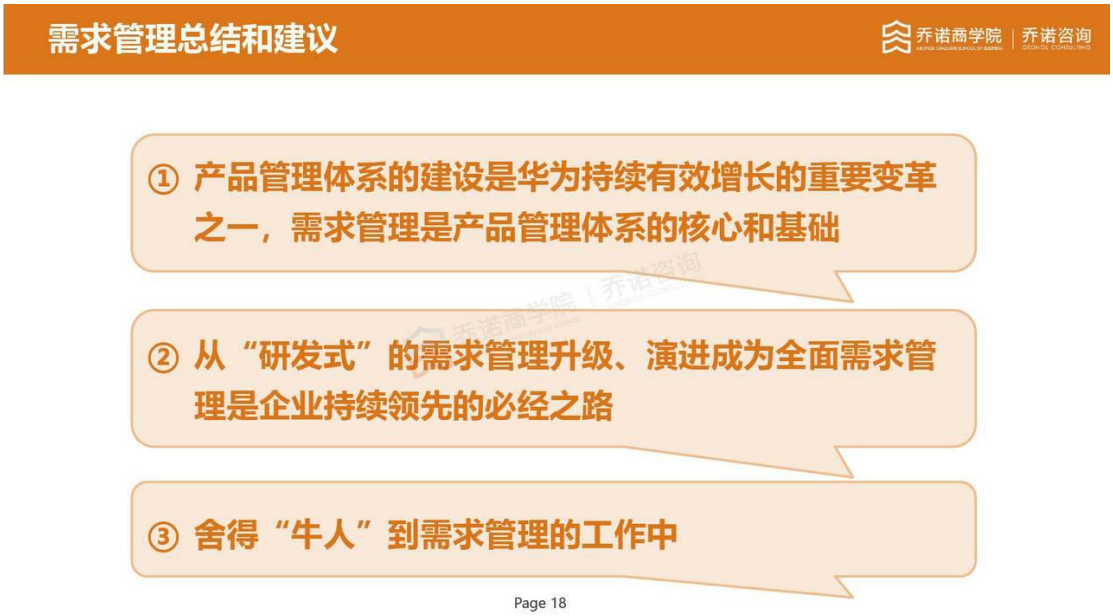


13.5.2 华为全面需求管理的流程和管理的机制

需求处理分成 5 个阶段。包括这个需求的收集、分析、分发、实现和验证。首先我们来看一下，在第一阶段最重要的工作是什么？在需求的收集阶段，一般是由一线的工程师，不管是销售也好，研发也好，市场也好，他们都可以代表客户提出并跟踪需求的处理过程，那么，需求的收集不仅仅来源于客户的外部需求，也包括我们一些内部的服务、营销等等，都可以提出产品的需求，这个需求是一个大喇叭的入口，那么最关键我们要识别是不是有效的需求，一定要过滤掉非产品本产品相关的一些需求和问题，那么，这个阶段，我认为最重要的是要走出去，最好是由我们的产品规划的工程师，前面提到过的，一定要比较牛的工程师走出去，这样效果会更好，走进去收集和了解客户的需求。

第二个阶段是需求的分析阶段，需求分析的阶段一般是由产品管理部专业的工程师来负责这个接口和处理相关的需求，那么，他拿到这个需求过后，就会有需求的完整性、价值和应用场景等进行分析和澄清，还有可能会跟以前的工程师进行多次的互动来澄清，确保准确无误的理解客户需求，而且要准确无误的完整的描述客户的需求，这个阶段强调的是准确性，那么，对于没有把握的，不能够准确理解的客户需求。而且无法澄清的，这个时候宁愿把这个需求拒绝，也不能接纳需求，千万不能把问题带到下一个环节，准确性、准确的理解客户的需求，这是这个需求分析阶段最重要的问题。

第三个阶段就是需求的分发，经过分析阶段过后，产品管理部根据综合性的客户需求的排序以及研发的能力。看看这个需求，公司是不是在实现客户需求的同时，也能够给公司带来足够的价值，来进行综合的排序，到了实现阶段就是由研发根据产品管理部分析的产品包的需求，通过软件或者硬件的方案来实现和满足客户的需求，我们的测试工程师在需求包提出的阶段，也会根据产品包的需求和描述来输出测试的项目，不管是实验室也好，现场也好，在研发和生产完成的同时，开始进行最终的验证，这就是华为 5 个端到端需求的阶段。



最后，我们对需求管理进行总结。华为的需求管理体系的建设是华为持续有效增长的重要变革之一。需求管理也是这个产品管理体系最重要的核心和基础之一。从这个研发式的需求管理升级和演进全面需求管理，我们认为是企业能够持续领先的必经之路，另外，要舍得投入进入市场和技术的流程来参与到需求管理的工作去。

1、产品管理部在公司的定位以及产品管理部跟研发部门协调工作，怎么样让产品在研发流程更加流畅？研发团队怎么来配合产品管理部的工作？双方的这个职责边界是什么？

答：华为的产品管理部的核心职责是对竞争力负责，我们强调产品是规划出来的，的，不仅仅是设计开发出来的，在规划的过程中，我们有一个叫 chart 的开发和立项，在产品的立项过程中，产品管理部的员工主要负责是对需求价值的识别，但是我们在开发 chart 的过程中，我们输出这个产品包的过程中，研发的系统工程师就提前介入了工作，就是当我们的产品立项完成的同时，我们输出的不光是对于整个市场的投入产出有了清晰的判断，同时对产品的可实现性已经有了方案，有了初步的判断。一句话，我们交给研发的是一个完整的可以实现交付的，并且有商业价值判断的一个 chart 书，我们大概有 9 个交付件。那么，当我们完成了立项过后，就到 IPMT 上一层的决策机构，那么由 IPMT 进行决策，决策过后就给研发，所以我们跟研发之间在需求的早期过程中，研发就加入进来了，那么等研发拿到我们需求之后，他在对需求的理解过程中，我们产品管理部的人会继续配合，配合研发来对需求的理解，所以双方的职责边界就在我们的 chart 交付，这是第一个问题。

2、关于产品需求与实现的这个博弈是怎么平衡的？基本原则是什么？

答：这里面没有基本的原则，基本原则就是商业的成功。就是说，对于我们来说，我们识别需求的时候，因为在早期判断需求的过程中，研发的工程师就已经加入进来，一起来判断这个事情，我们不可能给他一个需求研发是完全没法实现的，当然，他的这个实现可能会非常难受，有一定的难度，但是，上一层由我们的 IPMT 进行决策的，他难受，他也要去做。所以我们不存在需求和实践之间存在

博弈和平衡，存在决策做和不做，一旦做完后研发就要全力以赴，把这个需求搞定。第三个问题，产品管理部与市场部的区别是什么？通过前面的内容介绍，产品管理的核心职责，是对产品的竞争力负责，而我们市场部主要是对市场项目的成功负责，所以这个是完全不同的，所以不存在产品管理部的人，把市场部的工作给干了，我们只是对市场的需求，对竞争力负责，对项目的成败负责，对项目的成本管理是不负责任的，我们市场部在拿到这个产品后，要对销售最后的结果负责，这是双方的一个界限。

3、对于产品管理部的工作是怎么评价的？

答：这是一个比较难回答的问题，因为产品管理部的规划，比如我们对需求的识别，到需求的实现这个时间拉得都比较长，这里面有一些经验的判断，从需求识别的过程是不是合理，比如我们判断这个客户需求是不是来自于我们战略客户真正的这个需求，那么在这个过程中，所有的东西都是文档化的，那么中间会有很多的专家级的评审，有管理评审，对我们整个产品管理部的工作进行评审。

4、华为的需求是产品管理部的需求，是聚焦短期还是更多聚焦于未来的项目或者市场？

答：对于我们来说，短期的项目需求难度非常小，不存在聚焦。我们更多的精力，所以投资是聚焦未来，我们中长期发展的战略性的需求。

5、相对传统的调研的模式，华为的需求管理是怎么来保证精确性的？怎么把握客户市场机会和潜在的需求的？核心的区别和优势是什么？

答：这个这个问题提的非常好，华为的需求调研模式，我认为最重要的是直接化的，就是我们参与需求的调研不是一次性的活动，因为我们需求拿过来过后，随着我们对需求的理解，一种螺旋式上升的理解，当我们在理解的过程中，还会跟客户有一个多次的互动和确认，就是往这个方向理解的对和不对？那么传统的调研的模式，我认为是一次性的买卖，很多人去做个调研，把数据拿过来，就让他就停留在这个阶段了，那我们会跟的尤其是我们的战略客户保持长期的直接的沟通渠道，直到我们最后确认我们的这个需求交付是客户要的东西。那么，这个是

我们和传统需求的差异。那么，那么对于一线人员的需求调研如何进行考核和评价？我认为我们更多的是牵引式的，就是一线的调研人员如果说是产品管理部的人，他要对规划的结果，对竞争力负责，如果是市场的人，他只需要提出需求，我们不会对他进行考核，但是如果他提出有价值的需求，我们会对他有些奖励，不管是现金还是别的方式，通过这样的方式来衡量这个问题。

6、产品竞争力如何评价？产品竞争力是不是达到了这个具体衡量的标准？

答：关于产品竞争力这个衡量的标准，其实很简单，只有两条，第一个是不是满足了客户的需求，就是我们做出来客户是不是接纳？是不是客户提出来的真正的需求？第二点，是不是比我们的竞争对手竞争力更好？我们讲了产品的竞争力，它不是一个纯的技术指标，它是一个综合性的比较，是通过在比较的过程中，如果说你能够得到客户的认可，这个就是我们衡量的标准，衡量的标准最后在客户这边。

7、在这种桩玲型结构下如何来逐步构建产品管理部，使公司成为三角形的组织架构？

答：一个最核心的理念就是我们做产品规划的人不能对产品的开发设计负责，也不能对市场项目负责，这是一个最核心的理念，就是我们把需求的价值甄别和需求的实现，这两个一定要分开，为什么？因为我们所谓的研发主导型的需求，研发的人拿到这个需求过后，他更多的是考虑这个需求的实现，如果他一看这个需求，它要是搞不定，做不到，不管他的价值对客户有多大，对公司有多大，这个需求他会拒绝掉，所以我们更多的来看，一定是产品管理的人，他要对这个需求的实现负责，他只能对需求本身的价值进行负责。

8、需求来源于市场端，为什么一定要独立出来一个既懂市场又懂技术的专业部门来负责？

答：这里面就涉及到产品管理部的这种组织架构了，我们认为，如果说你想做到竞争力的领先或者说持续的领先，产品管理部不光是华为的一个组织架构，全球领先的组织架构基本上都有类似的这种产品管理部的方式。如果你只是靠这种打

鸟式的方式去抓你的需求，你能不能抓得住这个中长期的需求？所以我们来讲，一个公司的这个战略一定要对了，你才能够持续地领先，战略最本质性的东西，就是对一个中长期的管理。

9、从哪些方面来衡量一个需求的价值仅仅是带来收益？

答：需求的这个价值，我觉得有几方面：一个是短期给公司带来现金流，如果说你短期没有给公司带来现金流，公司今天都活不下来，那就不存在了。另外一个，需求的价值，就是我们中长期的竞争力，是不是能够牵引公司的竞争力往正确的方向上去走？

10、当实际产品需求与内部客观资源存在较大差距时如何来应对？

答：这是一个需求决策的问题，就是看公司是为了今天的生存，还是为了明天的发展，这个取决于公司的判断，如果说公司今天生存都困难，那肯定是要先选择短期的项目需求，先要活下来，不管怎么说活下来才是最重要的。

11、短期单点项目的需求与中长期需求规划如何平衡？

答：公司生存毕竟是第一的，首先，一定要确保在生存的情况下，才能去考虑做中长期项目的需求。

12、关于 IT 工作化的管理是怎么样的？

答：IT 工作化主要是指在公司你能够方便 touch 到任何的渠道，面对一线的时候，他能够随时随地提出这个需求，而且通过这个 IT 化工具，就直接能到这个受端，就是产品管理处理需求的人没有时差，我们能够随时对这个需求进行处理，所以这就是 IT 工作化带来的最大的价值。

13、如何来平衡产品规划与产品能力的矛盾？

答：产品规划始终是牵引产品能力往前发展，如果说我们产品规划都是研发能力完全能够够得着的，这样产品的能力提升一定是有效的，所以我们一定是强调我们通过产品规划来牵引产品竞争力的发展。

14、如何监控和确保产品需求在开发过程中不偏不依地实现和落地？

答：我们这种全面需求管理，我认为它的特点是我们跟我们最终提出需求的客户一直保持沟通的渠道，在我们对需求的理解和需求的实现过程中，如果这个需求的影响面足够大，一定要确保跟客户反复多次的互动和沟通，确保我们的理解和我们的实现都是正确的。

15、所谓的牛人是指哪方面的？

答：我们讲的牛人就是产品管理部的人，首先，他一定是一个技术专家，这是肯定的，但是，他的这个强项，不仅仅是技术专家，他是对市场和对竞争都有足够的背景，而且他的理解力，也是足够的，为什么讲到这一点？因为我们不认为客户告诉你的需求，它一定是一个真实的需求，有时候客户往往只是一个 idea 或者我们叫伪需求，你只有这种牛人，能够真实快速的判断，客户到底是一个真实的需求，能够商业化的需求呢？还是说只是短期的一个想法。需求是由产品部去收集，还是产品部与业务部一起来搜集，那么这一点对我们全面需求管理来说，需求的收集，我们是个大喇叭口，用我们的话来讲，需求不管哪一处，不管是他从哪里来的，这里面的关键是我们的这个需求，不管是来自于市场也好，来自我们产品管理和调研也好，当我们产品管理部提交需求后，认为这个需求的价值足够，我们一定要跟我们直接提出需求的客户要进行直接的沟通，这种直接的沟通，一个是电话的沟通，一个是面对面的沟通。

13.6 怎么做好需求的决策和管理？

很多公司由于没有做好前面的需求的收集和分析工作，还是存在需求没有搞得很清楚。往往是市场去推动研发，推不动了就吵架，大家各有各的难处，看谁的嗓门大，最后找到公司或者高管，再到老板那里去决策，那么这种模式不但效率非常低，而且也容易丢失一些真正的战略市场机会，华为最初也是典型的市场和研发的哑铃型结构，需求往往也是一句话，最后都是由老板或者公司研发的一些主管进行决策，那么，这种情况下的需求决策和培训往往都是根据研发当前的能力，不断的去压榨研发，最大限度地结束需求，而不是做好需求的排序和决策工作，

华为在 2003 年之前也是这样，经常出现一些重大需求决策失败的事情，最大的事故就是所谓的小灵通决策失误，小灵通网络最后发展到 9000 多万用户，华为当时在主流的 3G 技术没有多少技术含量，当时公司的一些领导认为，小灵通是一种落后的技术，但是小灵通这种落后的技术，它满足了中国广大的中低端用户通话的需求。小灵通就是便宜，由于华为选择了技术而没有选择客户，造成华为在 9000 多万的用户上没有赚一分钱。这是华为历史最大的决策失败之一。所以，自从华为建立了系统的全面需求管理的机制，就基本上没有再出现类似重大的决策失误，一直快速有效的增长。并不断地演绎到新的产品领域都获得了成功。

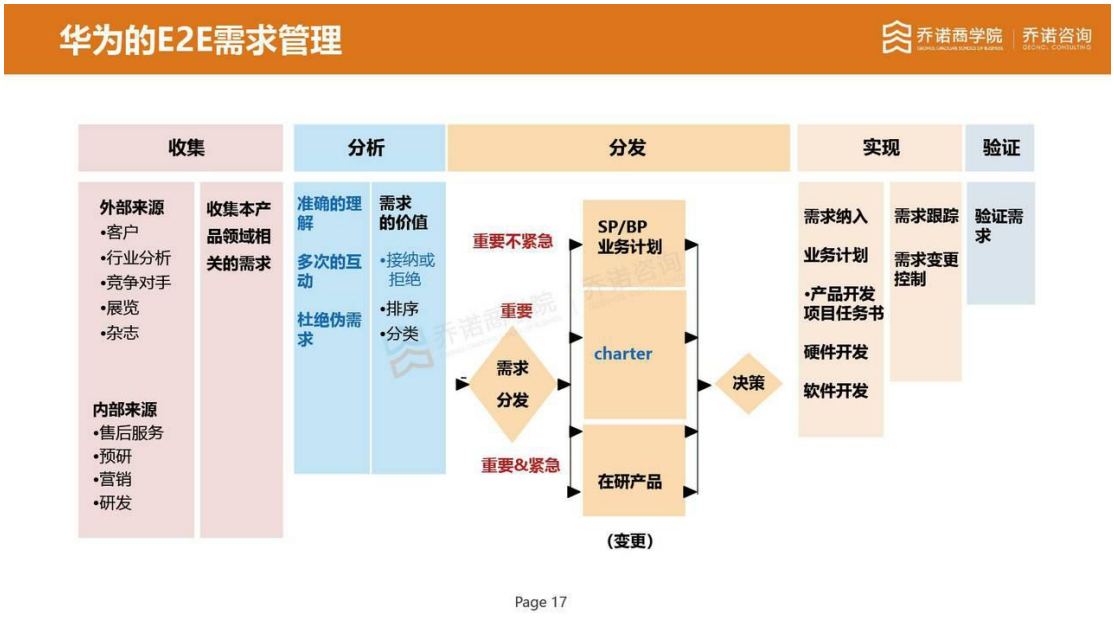


华为的需求早期是根据研发的能来进行排序和决策的，那么，随着公司对需求管理的重视，2003 年之后成立了产品管理部，需求管理的工作也找到了最合适的支撑的组织。华为建立了与产品管理部为核心的端到端的需求处理流程和这个团队，那么在产品线范围之内成立了跨研发和 Marketing 的需求的分析团队 RAT，以及跨研发、市场和 Marketing 的需求管理团队 RMT，由 RMT 来负责对需求进行排序和决策。从此，这个需求就变成了系统和高效的工作，大大的提高了工作的效率，以支撑产品线竞争力的提升。

首先我们来看一下 RAT 的运作，那么 RAT 一般是由产品管理部管研发的系统工程师构成的，但目的是为了支撑 RMT 的决策需要，那么产品管理部的工程师主要负责对需求的客户价值、应用场景等进行详细的分析，那么基于他对客户需求的接

纳过后，研发的系统工程师对需求的可行性进行分析，包括工作量。RAT 的主管一般都是由系统研发的系统工程师来负责的。

再来看一下 RMT 的运作，它也是一个由跨研发、市场和 Marketing 的项目型的团队，RMT 就是需求决策的组织，它用例会的方法运作，这里强调 RMT 需求的决策会议，而不是一个讨论的会议。关于需求的支撑和讨论，是留给 RAT 去做，这样需求的分析和决策效率就非常高，让明白的人干明白的事情，一般来说，由产品管理部的一个主管来负责 RMT 的运作，你有了这一套需求的管理机制，大部分的项目需求和短期的需求都能够得到直接快速的处理，可能我们的实践经验下来，不到 10%的需求其实最后需要大的决策，基本上产品线的这些研发的领导就不再进入需求决策的环节了，这样产品线领导也可以聚焦一些更重要的战略思考的工作，不再为吵架而分心分神了。现在有很多企业，制定产品战略和规划产品的团队，他们基本上是不接触或者非常少的接触需求的相关工作，这样产品战略制定的可持续性、竞争力持续领先，他就缺乏真正的基础，一定要让明白的人干明白的事情，这样才能够有效的提高组织的运作效率。



Page 17

第十四章 以土地换和平，华为终得天下

管理学家泰吉和奥斯兰经过研究发现，由于竞争环境的限制，企业的自身资源和能力与企业希望达到的目标之间往往存在一个缺口，这个缺口被称为“战略缺口”。

要弥补战略缺口，就需要建立战略联盟。所谓战略联盟，指的是：

由两个或两个以上有着共同战略利益和对等经营实力的企业，为达到共同拥有市场、共同使用资源等战略目标，通过各种协议、契约而结成的优势互补或优势相长、风险共担、生产要素水平式双向或多向流动的一种松散的合作模式。

通过战略联盟，企业能够以较低的成本突破壁垒进入新市场。例如，1980 年代中期摩托罗拉刚进入日本的时候，大量正式/非正式的贸易壁垒使得摩托罗拉举步维艰。1987 年，摩托罗拉与日本东芝公司结成战略联盟，共同设计和生产微处理器，由此得到了东芝的支持，大大提高了摩托罗拉与日本政府的谈判地位，最终成功地突破了日本市场。

为了在欧美市场取得突破，华为也开始采用这种全新的战术，任正非称其为“以土地换和平”：

“我们要韬光养晦，要向拉宾学习，以土地换和平，宁愿放弃一些市场、一些利益，也要与友商合作，成为伙伴，共同创造良好的生存空间，共享价值链的利益。”

按照治理结构，战略联盟可以分为两种：一种是合资、相互持股的股权式联盟，另一种则是共享生产、研发、销售、专利等环节的契约式联盟。对于华为来说，采用哪一种方式，关键取决于自己要达成的目标。

14.1 遍天下的合资伙伴

华为开始积极寻求与欧美同行建立战略联盟。其中，双方共同投资成立一家公司的合资公司模式也在华为的考虑之中。但是，正如战略联盟中所定义的那样，合资双方需要“对等经营实力”。一开始，那些发展势头很好的欧美巨头还看不上

规模尚小的华为伸出的橄榄枝。因此，最早与华为成立合资公司的欧美厂商，往往是那些已经没落的昔日贵族。

曾经在局域网时代独步天下的 3Com 就是这样的典型。2001 年，急于摆脱困境的 3Com 找到华为，希望与华为成立合资公司，共抗思科。3Com 之所以如此积极，就是因为自己的技术和产品在互联网时代已经大大落后于思科，它又非常看好华为在数据通信领域的技术积累，因此对于合资之事非常积极。

2003 年 11 月，两家公司最终达成协议，成立合资公司华为 3Com。华为将所有企业级数据通信业务注入合资公司，持有 51%的股份；3Com 则以 1.6 亿美元现金以及中国和日本的全部业务注入合资公司，持有 49%的股份。对于这次合资双方也是各有所图：3Com 希望借助华为收复当年“一不小心”丢掉的数据通信高端市场；华为则希望借助 3Com 遍布全球的销售网络销售自己的产品。

华为 3Com 很快就打下了一片天地。2005 年，合资公司实现销售收入 4.34 亿美元，比 2004 年增长了 66%，不仅实现了年度盈利，还在新增市场上一举超越了思科。2006 年，业绩不佳的思科中国区总裁杜家滨被迫下课。

2003 年可谓华为的“合资年”。除了与 3Com 的合资公司之外，8 月 29 日华为又与西门子合资成立了鼎桥通信，共同拓展 TD-SCDMA 市场。鼎桥总投资 1 亿美元，西门子和华为分别持有 51%和 49%的股份。

华为之所以要与西门子合资，是因为此前华为豪赌 WCDMA，而在 TD-SCDMA 上的研发进度已经落后。在中国政府力挺 TD-SCDMA 的情况下，华为选择在该技术上有着深厚积累的西门子作为合作伙伴，就能够缩短研发周期，避免市场风险。6 年后， 在中国移动 TD-SCDMA 系统设备的招标中，鼎桥帮助华为紧紧咬住了强劲的对手中兴。

2003 年 9 月，华为与从西门子剥离出来的全球第六大半导体公司英飞凌共同出资 2 亿美元在西安成立合资公司，共同研发 3G 手机芯片和手机平台。这家合资公司虽然低调，动作却也不小。

同样是在 9 月，华为宣布与 NEC、松下合资成立上海宇梦通信科技公司，共同研发 3G 手机。在这家合资公司中，华为仅仅持有 6%的股份。华为成立这家合资公司，是为了弥补在移动终端技术上的不足，抓住未来终端市场上的商机。

到了 2003 年年底，华为的合资伙伴已经遍天下了。

此后几年，由于已经通过合资公司补足了很多短板，华为在合资上再没有太大的进展。2006 年 4 月，华为又与北电达成合资意向，任正非有望牵手北电 CEO 迈克·扎菲尔洛夫斯——此前，扎菲尔洛夫斯曾担任摩托罗拉总裁兼 COO。不过，由于当年 6 月华为成功收购了港湾，与拟成立的合资公司的产品出现重叠，再加上北电出现了假账等问题，合资之事最终流产。

2007 年华为又完成了两个大规模的合资项目。7 月，华为与软件巨头赛门铁克成立合资公司华为赛门铁克，共同经营网络安全和存储领域。赛门铁克向合资公司注入部分企业存储与安全软件外加 1.5 亿美元真金白银，持有合资公司 49%的股份；华为则注入了电信领域的存储与网络安全业务，加上 750 多名高素质的技术人才，占 51%的股份。在总裁张平安的领导下，华为赛门铁克也是迅猛扩张，成为安全和存储领域的生力军。

2007 年 9 月，华为与全球最大的海底光缆工程系统公司 Global Marine 成立合资企业华为海洋网络，进军海底光纤工程领域，从而与华为的“利润奶牛”光网络和传输设备构成了互补的上下游关系。

从成立的众多合资公司，可以看出华为典型的合资模式：

华为将部分非核心业务剥离出来，以技术和产品入资，不投入现金，同时选择一家过去领先如今没落的欧美企业作为合资伙伴，对方投入现金作为启动资金；华为通过持有的多数股份或者投入的技术，掌控合资公司的主导权。这样，华为既节省下宝贵的资金用于发展核心业务，又不至于漏掉新兴市场的机会。

“国际伙伴越多，你被市场信任的程度就越大。” 没有永远的朋友，也没有永远的对手，只有永远的利益。当双方的战略利益一致的时候，平时斗得你死我活

的竞争对手照样能够合作。长袖善舞的华为先与一家跨国公司达成战略联盟，然后再推动与另一家跨国公司的合作，逐步建立了一对多、多对多的全球战略联盟。除了股权式联盟之外，更多的还是一种契约式联盟，双方的合作主要有捆绑销售、产品互补、专利互换（交叉授权）等多种模式。

14.2 华为的“友商”价值观

此时的华为已经意识到：

欧美市场的游戏规则并不完全是成本优先，华为不能仅仅依靠价格战来打天下。从 2003 年下半年开始，任正非在内部多次明确指示：“在海外市场拓展上，我们强调不打价格战，要与友商共存双赢，不扰乱市场，以免西方公司群起而攻之。面对当前的形势，面对竞争对手，要做一个国际市场秩序的维护者，而不是一个破坏者。”

此后，在公开场合华为不再将同行称作“竞争对手”，而改称温和的“友商”一词。

在海外市场，华为抛弃了低价这个“杀手锏”，取而代之的是价值共享和利益均沾。例如，在客户关系稳定的俄罗斯，华为虽然成功地拿下了运营商 SKYLINK 的 CDMA450 设备订单，但是中标的价格却比“友商”阿尔卡特高出一倍。在 2004 年和 2005 年英国电信的设备招标中，华为在传输设备上的报价高于阿尔卡特，在数据通信上的报价与思科持平，一些设备的报价甚至比最低价高出一倍。此外，在马来西亚、荷兰的 3G 招标中，赢得合同的华为的价格却并非最低。

2004 年开始，摆脱了日常事务的任正非将更多时间用来与客户、合作伙伴和友商进行交流。几年下来，他的名片簿中已经保存了众多跨国公司高管的名片，其中包括阿尔卡特总裁兼 COO 詹迈廷、思科 CEO 钱伯斯、西门子通信总裁甘斯文特、3Com 公司 CEO 布鲁斯、摩托罗拉总裁兼 COO 扎菲尔洛夫斯基，这个名单还在增加之中。而随着华为的实力越来越接近行业一流水平，昔日的竞争对手也接受了华为，愿意和华为一起开拓市场。

2005 年的一天，在法国的葡萄园里，两位企业家品尝着美味的葡萄酒，聊天的话题却是海阔天空——他们谈了两家企业如何更好地合作，谈了电信行业的发展前景，甚至还谈到了房地产。这两位企业家，一位是华为总裁任正非，另一位是阿尔卡特总裁兼 COO 詹迈廷。在这次会谈中，两人就宽带产品 DSLAM 专利的交叉授权达成了协议。此后，华为的宽带产品在全球市场长驱直入，与阿尔卡特两分天下。

华为总部也成了跨国公司高管密集访问之地，最令人意外的还是思科 CEO 钱伯斯的到访——在与华为达成和解 17 个月之后，钱伯斯造访了华为总部。当任正非与钱伯斯两位行业巨子的手握在一起的时候，说明华为韬光养晦、与对手做朋友的策略取得了巨大成功。

钱伯斯前脚刚走，思科的死对头瞻博（Juniper）公司 CEO 柯林斯后脚就到。此后， 3Com 公司 CEO 布鲁斯又如约而至，与跨国公司的合纵连横让华为游刃有余。

华为自身也获益匪浅。2004 年的时候，华为接待了一家来自遥远南非的顶级移动运营商，这家在两三年前还根本没听说过华为的客户之所以找上门来，就是因为西门子通信高层的推荐。

在全球电信市场风平浪静的几年里，华为通过广交朋友、广结善缘，与跨国巨头缔结战略联盟，分享了丰厚的市场利润，为再次腾飞争取到了宝贵的时间和资源。

不过，当华为的战略缺口得以弥补、战略目标得到实现之后，它就开始抛弃一些用处不大的战略联盟了。例如，在国际化的早期为了尽快打入欧美市场，华为曾经与摩托罗拉结成战略联盟，将自己的核心网与摩托罗拉的基站捆绑在一起，以摩托罗拉的品牌销售给欧美主流运营商。但是，当华为自己突破了欧美主流运营商之后，继续维持联盟的意义也就不大了。2011 年，摩托罗拉的电信网络资产被诺西收购之后，联盟宣布解体。

当然，通过战略联盟，跨国公司也达到了自己的目的。不过，他们没有想到，华为进步的速度远远超出了他们的想象。

“我们原来就想拉个垫背的，没想到却引狼入室”。

在不经意之间，华为已经给了他们重重的一击。

以土地换和平，赢得了时间。由此，华为成了电信设备市场的最大赢家。