

华为公司管理者培训教材



价值为纲

华为公司财经管理纲要

BUILT ON VALUE

Huawei's Finance Management
Philosophy

黄卫伟◎主编

殷志峰 成维华 苏宝华 曾锦良 叶晓闻 朱晓艳◎编委

传承于《华为公司基本法》
华为公司内训教材大公开!

中信出版集团

华为公司管理者培训教材

价值为纲

华为公司财经管理纲要



BUILT ON VALUE

Huawei's Finance Management
Philosophy

黄卫伟◎主编

殷志峰 成维华 苏宝华 曾锦良 叶晓闻 朱晓艳◎编委

图书在版编目(CIP)数据

价值为纲：华为公司财管理纲要 / 黄卫伟等编著 .

-- 北京：中信出版社，2017.9

ISBN 978-7-5086-8077-4

I. ①价… II. ①黄… III. ①通信企业—企业管理—
财务管理—经验—深圳 IV. ①F632.765.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第203097号

价值为纲——华为公司财管理纲要

编 著：黄卫伟 等

出版发行：中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

承 印 者：山东鸿君杰文化发展有限公司

开 本：787mm×1092mm 1/16

印 张：27

字 数：352千字

版 次：2017年9月第1版

印 次：2017年9月第1次印刷

广告经营许可证：京朝工商广字第8087号

书 号：ISBN 978-7-5086-8077-4

定 价：68.00元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题，本公司负责调换。

服务热线：400-600-8099

投稿邮箱：author@citicpub.com

企业的目的十分明确，是使自己具有竞争力，能赢得客户的信任，在市场上能存活下来。

华为的董事会明确不以股东利益最大化为目标，也不以其利益相关者（员工、政府、供应商……）利益最大化为原则，而坚持以客户利益为核心的价值观，驱动员工努力奋斗。在此基础上，构筑华为的生存。

——任正非

代序

PREFACE

却顾所来径，苍苍横翠微

2017 年新年致辞

孟晚舟

年末，财务例行陷入一片忙乱之中，大量的数据要看、要算、要管、要分析、要核对、要测算。差不多每年 10 月之后，财务便进入了常态化的加班，全球各个子公司的年度结账与审计工作开始启动，与此同时，新一年的预算编制和评审工作也在同步进行着，财务的每个组织都被这两条主线紧紧地捆绑着、拖曳着，陷入无边无际的数字海洋。

“却顾所来径，苍苍横翠微”，即将要过去的一年对财经团队来说，是沉甸甸的回忆，更是满满当当的收获。特别是，当我们回首想想，一年之前所站的那个高度，再转过身来看看，一年之后所站在这个高度，我相信，不少的团队，不少的同事，都有无限的感慨，更有无比的自豪。

当我们站在这个新的高度，极目远眺曾经翻过的重峦叠嶂，闭目回想曾经蹚过的曲折泥泞，怎能不为自己的努力而欣喜，怎能不为自己的坚韧而鼓舞。当然，此时此刻

的超然，只是下一段雄关漫道的开始。

打开作业边界，责任在哪里，我们就在哪里

项目是公司经营管理的细胞。项目财务队伍已经持续建设了三年多，今年，各个区域还给我们补充了不少项目财务人员，在“形似”上，项目的财务人员配置已基本到位；在“神似”上，我们距离管理层的期望还很远。虽然，项目财务的整体能力还处在半山腰，不过，比比三年前还在山脚的那个我们，还是值得小小地自我激励一下。全球 1 500 名项目财务扑在合同上，扑在项目上，他们无处不在的努力、矢志不渝的执着，正在世界的各个角落点燃熠熠生辉的星星之火。

S 代表处的项目财务，朴实无华，凭着自己扎扎实实的付出，赢得了一线的认同，证明着自己的价值。他们顶着炎炎烈日深入沙漠站点 120 公里，每月上站稽查修路情况，为项目减少 350 万美元的修路成本；他们驱车至 2 公里深的大峡谷，与站点工程师、分包商们一起实地考察站址，拿出“降低峡谷 10 个站点的交付成本”的可行方案；他们泡在站点，与当地村民慢慢协商、慢慢沟通，用村民临时接电替代油机费用，为项目的 31 个站点节省了 10 个月的油机费用 38.8 万美元。

2016 年，N 国汇率大幅波动，代表处的项目财务主动请缨。与客户合同谈判前，收集信息、仔细测算，框算合同整个履约周期内可能的外汇损失。合同谈判时，现场参与汇损分担机制的条款谈判，即便是谈判陷入僵局，仍然有礼有节、尽职尽责地维护着公司的利益。合同签约后，一刻也不松懈地投入回款跟踪，跟踪交付计划，跟踪客户付款计划，主动协调两边的工作效率和工作进展，有效地关闭了外汇风险敞口。

看庭前花开花落，望天上云卷云舒。虽然，项目财务有了点滴的进步，但大家更明白：“到此处才行一步，望诸君莫废半途。”

我们是一支持续努力、不懈奋斗的团队，我们有信心、有意愿，更有能力再用 2~3 年的时间，向一线交付一支“首战用我、用我必胜”的项目财务团队。

对财经团队来说，履行岗位职责是我们的必修课，没有写在岗位职责中的管理机会点，是我们的选修课。财经团队一直努力在必修课上，成为ICT^①行业的最佳实践者；与此同时，也持续努力在选修课上，成为业务最愿意信赖，也最值得信赖的伙伴。

打开管理边界，机会在哪里，我们就在哪里

项目财务的专业能力还处在爬坡阶段，在探索中成长，在适配中修正，将是我们未来几年的常态。财经的另一个变革项目——内控体系建设，经过数年的努力，如今已走出了迷雾。

2007年，内控管理作为IFS^②的子项目，开启了从零起步的变革大门。十年磨一剑，如今，我们的内控意识、内控机制、内控能力已浸入各个业务活动，业务在哪儿，内控就在哪儿，形成了以“流程责任和组织责任”为基础的全球内控管理体系。

内控推行之初，财经被视为业务的对立面，内控目的似乎就是阻碍业务快速通过。在混沌和迷茫中，我们渐渐找准了自己的定位，提出“内控价值要体现在经营结果改善上”的管理目标，并沿着这个目标把内控工作揉细了、掰碎了，一个一个区域、一个一个组织逐个讲解，逐个沟通，逐个松土，逐个确定本领域、本组织的内控工作目标。有了目标，就要承诺；有了承诺，就要实现；内控管理在经营活动中渐渐地扎了根、发了芽，一线团队也渐渐接受了内控概念，愿意沿着内控的管理要求展开作业。

M代表处内控团队推行自动化验收、开票与核销系统，以提升OTC^③流程的作

① ICT, information and communications technology, 信息和通信技术。

② IFS, integrated financial service, 集成财经服务。它是支撑和监控企业研究与开发、市场销售、供应链和交付等端到端业务运作的财经流程体系。

③ OTC, opportunity to cash, 机会点到回款。

业质量，使得开票时间从 80 分钟缩短至 10 分钟，客户拒票率下降 98%。

L 代表处内控团队同样聚焦 OTC 流程改进，针对业务实际痛点，他们选择的主攻方向是 PO^① 与客户自动对接，项目实施后，当年减少 3 200 万美元的应收账款差异和 1 100 万美元的退货损失。

这些都是内控机制“润物细无声”的运行过程中实实在在带来的经营收益。当庞大机器运转之时，内控既是润滑剂，又是制动器。改善经营、优化作业，我们是润滑剂；分权制衡、数据透明，我们是制动器。有效的内控管理，为“积极授权、有效行权”提供了制度性的保障。让听得见炮火的组织，敢于行权、积极行权；让看得见全局的组织，合理授权、有效控制——这才是我们想要的管理和控制机制。内控机制的真正受益者是公司的各级作业组织，权力更大、责任更大、边界更清，每个组织都能在自己的权责边界内活得精彩、活得滋润。

打开组织边界，人才在哪里，我们就在哪里

一个组织，必须在开放的耗散结构中，勇敢地开枝散叶，积极地吸收新能量，才能获得持续不断的成长原动力。这就像植物有光合作用，一颗种子才能长成参天大树。

在过去的两年里，财经正努力打开组织边界，引入新鲜血液，招揽全世界的优秀人才。2014 年 11 月，集团财经首次在英国尝试开展财经专场招聘会，迈出主动拓展海外人才的第一步。现在华为财经团队来自牛津、剑桥、哈佛、耶鲁等著名大学的优秀学生有数百名，他们正逐渐成为我们的新生力量。财经的海外招聘已逐渐形成机制，从雇主品牌建设到校园宣讲安排，从暑期实践活动到财经挑战赛，我们在顶尖高校的声誉正慢慢积累起来。2016 年度，财经招聘了近 340 名留学生，占我们今年校园招聘指标的 38%。

① PO, purchase order, 采购订单。

加入华为财经的留学生群体有改变世界、实现个人价值的强烈渴望，有激情，有冲劲，有极强的学习能力、极宽的思维方式。曾经，他们凭借着扎实的成绩和优秀的品格考入世界名校，他们在异国他乡独立生活，努力求知。如今，他们加入我们的战队，所体现出来的普遍品质是“能吃苦”“懂得珍惜”“时间管理强”“团队融入快”。他们身上表现出来的艰苦奋斗精神与华为的核心价值观高度契合，我们期待着这些年轻人能够快速成长，绽放出耀眼的光芒。

与此同时，我们贴近人才建组织，贴近人才建能力。

2015年，税务规划团队、关联交易团队整体搬迁伦敦。在此后的一年多的时间里，我们发现这两个领域的高端人才明显比以前容易获取，而且他们融入团队更平滑、更有效。这些在行业内极富专业影响力的专家们，拉动我们的专业税务能力建设快速走上新台阶。大家都把他们尊称为“老爷爷”和“老奶奶”，能与这些老爷爷和老奶奶们一起共事，是我们这些渴望成长的年轻人的最佳非物质激励。

打破组织边界，引入“不带华为工卡的同僚”，无论你是雇员，还是顾问，无论你是全职，还是兼职，我们都将非常开放地合作，“一切为了胜利”，是我们唯一的目标。葛兰素史克全球关联交易的主管，大家敬爱的 Nike Papa，他曾经主导了全球最大的关联交易诉讼案件，在他以顾问身份参与我们的税务变革项目后，我们大胆地把技术总监的角色交给了他，事实证明，由他所主导的关联交易架构的技术方案，完全处在行业的领先水平。

打开思维边界，方法在哪里，我们就在哪里

在一切边界中，最难打破的，就是无形的思维边界。只有打破思维模式的禁锢，积极尝试新方法、新工具；突破作业习惯的边界，努力尝试新角度、新立场，才能跟上这个瞬息万变的时代。如今的我们，早已超越了基础财务服务的范畴，ICT行业的先进工具和方法，正装备着我们的队伍，创造着无限的活力。

在会计核算领域，我们积极尝试自动化、智能化，将标准业务场景的会计核算

工作交给机器完成。目前，年平均约 120 万单的员工费用报销，员工在自助报销的同时，机器根据既定规则直接生成会计凭证；98 个国家（地区）和 746 个账户实现互联互通，支付指令可以在两分钟内传递至全球任一开户银行；我们的付款准确率水平高于银行 100 倍以上；在 AP^① 领域的四个业务场景上，我们启用了计算机自行处理，试点半年来，通过手工作业进行并行校验，其结果证明准确率为 100%。

我们在全球实施的 RFID^② 物联资产管理方案，目前已经覆盖 52 个国家（地区）、2 382 个场地、14 万件固定资产。RFID 标签贴在需要管理的固定资产上，每 5 分钟自动上报一次位置信息，每天更新一次固定资产的使用负荷（或者闲置）情况。部署 RFID 后，固定资产盘点从历时数月下降为只需数分钟，每年减少资产盘点、资产巡检的工作量 9 000 人 / 天。资产位移信息、资产闲置信息及时更新、共享，使我们的资产管理能够有的放矢。

在资金规划领域的四个大数据项目，展现出令人惊讶的创造力，“经营性现金流预测”和“分币种现金流预测”的大数据项目已正式上线应用。基于大数据模型，由计算机进行上万次数据演算和模型迭代，经营性现金流已实现 12 个月定长的滚动预测。从历史数据的拟合度看，最小偏差仅 800 万美元。对于在 170 个国家（地区）实现销售，收入规模约 800 亿美元，年度现金结算量约 4 000 亿美元的公司来说，800 万美元的现金流滚动预测偏差，已经是极为理想的结果。

与机器共舞如此美妙！数字予机器以温度，其惊喜犹如燃情的岁月。

打开能力边界，工匠在哪里，我们就在哪里

财经团队的每个成长脚印里，总有说不完、数不清的动人故事，锲而不舍、艰苦奋斗、精益求精的工匠精神，支撑着整个组织的前进。

① AP, account payable, 应付账款。

② RFID, radio frequency identification, 无线射频识别，又称电子标签，是一种通信技术，可通过无线电信号识别特定目标并读写相关数据，而无须在识别系统与特定目标之间建立机械或化学接触。

存货账实相符项目的实施，在公司近三十年的经营史上，首次实现了站点存货的可视、可盘点、可管理。站点存货账实一致率，从2014年的76%提升至2016年的98.62%；全球中心仓的账外物料8 800万美元实现再利用；清理超期存货7 500万美元；中心仓和站点存货的货龄结构大幅改善；ITO^①比上年减少44天。这一条条、一项项可圈可点的业绩，再次证明了我们是一支“说到必将做到”的团队。2014年，我们向公司承诺，用三年时间做到全球存货账实相符，“言必行、行必果”，如今，我们兑现了自己当初的承诺。

账务核算已经实现了全球7×24小时循环结账机制，充分利用了我们共享中心的时差优势，在同一数据平台、同一结账规则下，共享中心接力传递结账作业，极大缩短了结账的日历天数。24小时系统自动滚动调度结账数据，170+系统无缝衔接，每小时处理4 000万行数据，共享中心“日不落”地循环结账，以最快的速度支撑着130多家代表处经营数据的及时获取。

全球259家子公司均要按照本地会计准则、中国会计准则、国际会计准则的要求，分别出具三种会计准则下的财务报告。还有，按产品、区域、BG^②、客户群等维度分别出具责任中心经营报告，这些报告都可以在5天之内实现高质量输出。

巴西的税务专员卡洛斯（Maria Carlos Paula）发现，按照INSS^③的规定，已缴纳的社保税可以申请抵扣。于是，他放弃休假，用了两个多月的时间，在堆积成山的仓库中找到150多份退税证据。卡洛斯的努力和坚持，为我们从巴西税务局找回了3 000万美元的“冤枉钱”。

“支付工匠”马阿丽，高峰期每天要盖3 000个章，平均每15秒就要盖一个章，以至端着饭碗时她的手会不停地颤抖。然而，即使是这样的高强度、高压，马阿丽连续十余年，数千亿美元的资金从她手上付出，竟然没有一分钱的差错。这是怎

① ITO, inventory turn over, 库存周转率或库存周转天数。

② BG, business group, 是华为公司2011年组织改革中按客户群维度建立的业务集团。

③ INSS, 社会保险金, 是巴西的一种税, 依公司员工数目来区分税率范围, 税率介于26.8%~28.8%之间。

样的努力，又是怎样的付出?!

传统的财务服务，早已不再是我们孜孜以求的目标。那个驼着背、弯着腰、端着水杯、戴着老花眼镜的账房先生，绝不再是我们的形象代言人。

财经已经融入公司所有业务活动之中。从合同概算到项目回款，从产品规划到市场分析，从出差申请到费用报销，从资产管理到存货管理，从销售融资谈判到融资规划落地，从税务筹划到定价设计……伴随公司的成长，财经组织从“非常落后”走到了“比较落后”，又从“比较落后”走到了“有点先进”。孔子问志，颜渊曰：“愿无伐善，无施劳。”虽然我们的文化是低调的，但财经团队的持续努力和点滴成就，还是相当令我们自豪，如今，我们的财经专业能力，普遍处于行业较佳水平，个别领域已处于行业最佳水平。

正如舒婷在《致橡树》里写的一样，财经组织与业务组织的关系，就像橡树与木棉那样，既各自独立，又相互依偎。

新年来临之际，让我借用舒婷的这首小诗，作为新年致辞的结束语吧，送给奋斗在世界各地的财经小伙伴们，感谢大家持之以恒的每分努力，更感谢大家永不言败的奋斗之心，我相信，我们既不会是攀缘的凌霄花，也不是痴情的鸟儿，我们是高大挺拔的木棉!

……

我必须是你近旁的一株木棉，
作为树的形象和你站在一起，
根，紧握在地下；
叶，相触在云里。

……

你有你的铜枝铁干，
像刀，像剑，也像戟；
我有我红硕的花朵，

像沉重的叹息，
又像英勇的火炬，
我们分担寒潮、风雷、霹雳，
我们共享雾霭、流岚、虹霓。

.....

来年，我们更加努力，我们依然可以骄傲！

目录

CONTENTS

代 序 XV

上 篇 扩张与控制

第一章 华为公司的经营目的

1.1 追求公司长期有效增长 5

1.1.1 企业作为法人，要寻求超越自然人生命约束的生存之道 5

1.1.2 为客户服务是华为公司存在的唯一理由 7

1.1.3 企业只有保持合理的增长速度，才能永葆活力 8

1.1.4 做行业的领导者，引领行业发展 9

1.2 公司长期有效增长的内涵 11

1.2.1 追求有利润的收入，有现金流的利润，不重资产化 11

1.2.2 不断提升公司的核心竞争力 15

1.2.3 构建健康友好的商业生态环境 17

1.2.4 追求公司长期价值 19

1.2.5 资本与劳动分享利益 21

- 1.2.6 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 25

第二章 华为竞争战略的财务视角

2.1 抓战略机会，要敢于投入，坚持投入 31

2.1.1 抓住了战略机会，花多少钱都是胜利，抓不住战略机会，不花钱也是死亡 31

2.1.2 错开相位发展，加大对未来机会的投入 32

2.1.3 在大机会时代，千万不要机会主义，要有战略耐性 34

2.2 力出一孔，有所不为才能有所为 37

2.2.1 集中优势资源投入在主航道和战略性机会点上，确立并扩大优势 37

2.2.2 要成为领导者，一定要加强战略集中度 39

2.2.3 坚持“压强原则” 42

2.2.4 战略竞争力量不应消耗在非战略机会点上 45

2.3 创新的目的是为客户和公司创造更大价值 49

2.3.1 要关注降低成本，更要聚焦创造价值 49

2.3.2 改变研发投入结构，扩大研究和创新的投入比例 50

2.3.3 保证客户界面的投入 51

2.4 深淘滩，低作堰 53

2.4.1 “深淘滩”就是确保增强核心竞争力的投入，确保对未来的投入 53

2.4.2 不断挖掘内部潜力，降低运作成本，为客户提供更有价值的服务 54

2.4.3 自己留存的利润低一些，多一些让利给客户，善待上游供应商 55

2.4.4 绝不走低价格、低成本、低质量的道路 56

2.5 开放、竞争、合作 58

2.5.1 只要坚持开放，就没有什么能阻挡我们前进的步伐 58

2.5.2 未来企业间的竞争是产业链之间的竞争 60

- 2.5.3 商业生态圈的建设，关键是利益分享 61
- 2.6 成为一家真正的全球化公司 63
 - 2.6.1 建立全球性的商业生态系统才能生生不息 63
 - 2.6.2 在全球化竞争中发挥比较优势 65
 - 2.6.3 将战略能力中心放到战略资源聚集地去 65
 - 2.6.4 放眼全球广纳英才，建立全球化管理架构 69

第三章 灵活把握不确定性的机会

- 3.1 投资不确定性项目，要保持适度的灵活性 77
 - 3.1.1 做战略决策，不能只把宝押在一个上面 77
 - 3.1.2 多路径、多梯次、饱和攻击 78
 - 3.1.3 一杯咖啡吸收宇宙能量 82
- 3.2 无边界的技术创新可能会误导公司战略 85
 - 3.2.1 产品创新一定要围绕主航道，围绕商业需要 85
 - 3.2.2 不确定性的研究创新也要有边界，是为主航道服务的 86
- 3.3 善于从不确定性中识别和分离确定性 88
 - 3.3.1 领袖的作用是方向感，要在不确定性中给出确定性判断 88
 - 3.3.2 前端是应对不确定性的精兵组织，后端是对付确定性的平台和共享组织 89
- 3.4 成功不是一个引导我们走向未来的可靠向导 91
 - 3.4.1 世界上唯一不变的就是变化 91
 - 3.4.2 打败我们的只有我们自己 92
 - 3.4.3 最好的防御就是进攻，要敢于打破自己的优势形成新的优势 94

第四章 通过战略并购和公司风险投资，增强公司的核心竞争力

- 4.1 通过战略并购，弥补公司核心竞争力的短板 99
 - 4.1.1 资本运作以战略投资为目的，帮助华为获取关键技术和能力 99
 - 4.1.2 公司风险投资侧重于布局前沿技术、防范技术风险、支撑主航道发展战略 100
 - 4.1.3 收购是为了弥补主航道竞争力的不足，不是为多元化经营 101
- 4.2 对外投资与并购的管理原则 101
 - 4.2.1 不开展以获取财务回报为目的的产业投资 101
 - 4.2.2 要加强对已交割投资项目的投资后管理工作，保证项目的投资目标达成 102
 - 4.2.3 公司不支持、不投资和不参与内部创业 102

第五章 加强风险控制与遵从性管理

- 5.1 扩张的同时必须能够控制得住，控制是为了更有效地扩张 105
 - 5.1.1 当世界失衡后，我们能独善其身吗？如何独善其身？ 105
 - 5.1.2 不能只看到机会而忽视风险 106
 - 5.1.3 追求有效增长，抑制盲目扩张 107
 - 5.1.4 保持扩张与控制的平衡 109
- 5.2 华为财务风险控制的多维运作机制 110
 - 5.2.1 华为风险控制的“4个3”运作机制 110
 - 5.2.2 财务风险控制的两个视角 112
 - 5.2.3 财务风险控制的三角联动机制 112
- 5.3 金融风险防控 114
 - 5.3.1 要有应对金融危机的预案，提高合同质量是最根本的措施 114
 - 5.3.2 开展多元化的融资和多元化的结算 115