

华为一直在向西方学管理，并将沿着这条路一直走下去。

王 俞 / 著

蓝血华为

以客户为中心 华为永不动摇



中华工商联合出版社

蓝血华为

以客户为中心 华为永不动摇

SANG BLEU HUAWEI

王 俞 / 著



中华工商联合出版社

图书在版编目(CIP)数据

蓝血华为 / 王俞著. — 北京 : 中华工商联合出版社, 2015.6

ISBN 978-7-5158-1319-6

I. ①蓝… II. ①王… III. ①通信—邮电企业—企业管理—人才管理—研究—深圳市 IV. ①F632.765.3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第 105769 号

蓝血华为

作 者: 王 俞

责任编辑: 胡小英 邵桃炜

封面设计: 周 源

责任审读: 李 征

责任印制: 迈致红

出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷: 三河市宏盛印务有限公司

版 次: 2015年7月第1版

印 次: 2015年7月第1次印刷

开 本: 710mm×1020mm 1/16

字 数: 160千字

印 张: 12.5

书 号: ISBN 978-7-5158-1319-6

定 价: 49.00元

服务热线: 010-58301130

销售热线: 010-58302813

地址邮编: 北京市西城区西环广场A座
19-20层, 100044

<http://www.chgslcbs.cn>

E-mail: cicap1202@sina.com(营销中心)

E-mail: gslzbs@sina.com(总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题,
请与印务部联系。

联系电话: 010-58302915

自序

Preface

改革开放30多年，一部商史，就是一部血泪史。这个过程中，太多民营企业崛起、衰落、垮台，过程惊心动魄，结果凄风苦雨。如此一来，华为的成功就显得尤为突出。近几年，业界不断重复着一个声音——华为为什么能成功超越中国的众多同行，在2014年10月，以排名94的成绩成为中国大陆首个进入Interbrand top100榜单的企业？

这的确是一个值得深思的问题。诚然，国家在进步、制度在变革，否则华为无论如何也不可能“揪着自己的头发冲出地球”。那问题又来了，同一个时代，同一片天空下，中国曾经有400多家与通信相关的企业，但如今大多已经消亡，国家和制度的进步似乎并不能对此做出解释。在这种情况下，华为的成功便显得愈发神秘。西方人质疑、猜忌，媒体也在企图“揭秘”，并且极尽渲染。

那到底是什么力量促成了华为的成功呢？任正非的一句话很好地回答了这个问题。他讲：“我们没有任何背景，也没有任何资源，我们除了拥有自己，其实一无所有。一切进步都掌握在自己手中，不在别人。”同时，任正非指出，华为巨大的力量正是来自于理性分析和科学管理。

2014年6月，华为内部组织了一次命名为“蓝血十杰”的表彰会。整个表彰会上，华为为有意无意地给内部和外界传达一个讯息——华为会像重视研发、市场一样，重视理性分析和科学管理。

“蓝血十杰”本为二战时期美国陆军航空队“统计管制处”的十位精英。战争结束后，他们进入因世界大战而将所有资源投入支持战时计划，财务状况非常糟糕的福特汽车公司。而后，十位精英通过对数据、事实和理性宗教般的虔诚，以及基于数据和事实的理性分析和决策，帮助福特汽车公司迅速从混乱走向有序，并且再现了战前辉煌。而他们也成为现代企业管理的奠基者，发展到今天，“蓝血十杰”已经不是简简单单地指这十个人，而是代表一种基于事实的理性分析精神，一种基于数据的科学管理思维。

毫无疑问，作为一家世界排名稳步上升的企业，其最高领导者在这个时候举行这样一种表彰会，自然不会意无所指。在华为，“蓝血十杰”是管理体系建设的最高荣誉奖，这足以证明华为对理性分析和科学管理的重视。同时，在表彰会上，任正非也明确指出了华为为什么要向“蓝血十杰”学习，以及向他们学习什么。原因很简单，虽然如今已经是互联网时代，但理性分析和科学管理并不过时，并且还能持续创造出管理奇迹。而学习的内容也十分明确——“要学习他们对数据和事实近乎宗教崇拜的科学精神，学习他们从点滴做起，建立现代企业管理体系大厦的职业精神，学习他们敬重市场法则，在缜密的调查研究基础上进行决策的理性主义。”

这就是华为对于管理的思考，而理性和科学正是他们自始至终对管理的态度。如今，形势有了新变化，整个世界都已经进入了互联网时代。互联网正以其便捷的无时、无事、无所不在的信息沟通和交流方式，以及海量的信息资源传送、呈现、挖掘和共享，颠覆零售、纸媒、音像、中介等多个行业和多种传统经营模式，也对传统教育、金融、医疗、物流等行业造成了巨大的冲击。

在这种情况下，很多企业纷纷谋求“互联网思维”，希冀借此改善企业管理，解决管理难题。更有一种流行观点认为，在互联网连接线上、线下一切资源的时代，过去工业科学管理的思想和方法已经过时，不再具有现实意义。现在缺的是什麼？不是理性和科学，而是想象力和情怀。真是这样吗？理性分析和科学管理真的过时了吗？我们真的不再需要基于数据和事实的理性分析和科学管理了吗？很显然不是，作为一家业内龙头企业、作为一个负责任的企业，华为已经用它的态度告诉了我们这个道理。

毫无疑问，这是一个企业不断更迭却又始终不乏创业梦想的时代！这个概念或许过于恢宏，但也不能否认，当前无所不在的机遇足以支撑企业家们的种种野心。

同样，这也是一个跑马圈地、攻城拔寨，竞争空前惨烈的时代！一切都在被推翻，一切也都在重建。

但，透过漫天黑幕，理性和哲思恰如黑夜里几道手电筒发出的光——道路是有限的，但总有人依靠现实的力量，为自己勾勒出一座珠峰。而华为在各种概念、各种思维、各种新事物你方唱罢我登场，此起彼伏分外热闹的时候，在每一个人都在觊觎着新经济、新形势带来的巨大商机，跑马圈地、争相出海的时候，却将“蓝血”精神纳入骨髓，裂变出一个又一个理性和科学的基因，并据此获得了成功。

翻检当下，标识里程，将“蓝血”精神剖析于文字，于书本上感悟“蓝血十杰”的成功，体悟华为在何处让人热血沸腾，在何时痛失良机又如何涅槃重生，在何处绝地反击又如何死而后生，正是我创作这本书的目的。

最后，要特别感谢正在看这本书的人，您的选择和认可已然让我实现了我的价值！

以上，是为序。

王 俞

2015年1月于北京鼓楼

目录

Contents

第一章 “蓝血十杰”：

H

现代企业管理的奠基人

临危受命，“蓝血十杰”入主福特 // 003

转变从招聘开始 // 007

关注每一个细节 // 009

蓝血模式的海外战役 // 011

让数据说话，用理性思考 // 013

划时代的企业管理理念 // 015

第二章 为什么学“蓝血”：

H

互联网时代，公司该如何管理

工业科学管理还能走多远 // 021

不懂大数据，你就永远落在时代的后面 // 025

以客户为导向 // 029

华为产品，将简洁做到极致 // 034

要理性管理还是“帝王思想” // 037

第三章 大数据变革：

H

预测客户行为，挖掘潜在商机

管道：华为早期的“大数据” // 043

华为将雄心拓展到大数据领域 // 047

所有渠道都在膨胀：越来越昂贵的注意力 // 051

了解了所有消费者，我们就了解了市场 // 054

华为的大数据与大未来 // 057

第四章 理性分析：

H

拥抱创新，但别忘记思考

没有创新，企业就无法生存 // 063

企业的创新不只是一种理念 // 067

拥抱创新，华为的管理新逻辑 // 071

从僵化到优化，优化后再固化 // 075

做好自主研发，核心技术是企业的生命 // 081

均衡发展，抓住短板 // 084

要创新，但不要过度创新 // 088

第五章 科学管理：

H

管理就是管人

评价管理好坏的根本性指标：能否为公司产更多粮食 // 095

力求规范的管理控制系统 // 099

华为有今天靠的是员工 // 103

蓝血四力：决断力、理解力、执行力和合作力 // 107

没有艰苦的战斗磨难不会产生将军 // 112

设立一个后备干部资源池 // 115

选拔干部“三优先” // 119

团队集体负责制 // 122

末位淘汰、末位述职 // 125

第六章 客户至上：

H

让客户赚钱，我们才能赚钱

华为的核心价值观：以客户为中心 // 131

聚焦客户：匹配客户的战略需求 // 135

客户永远是对的 // 139

做大市场，服务先行 // 143

先客户之忧而忧 // 147

坚持普遍客户原则 // 150

为用户提供标准化、专业化、多元化、产品化的服务 // 154

第七章 产品制胜：

H

将简单做到极致

产品技术与产品美学相结合 // 159

每个设计都要做到精彩绝伦 // 162

能够打动人心的才是伟大的产品 // 165

简单即是美 // 168

把细节打磨到极致 // 170

第八章 “蓝血”悖论：

H

任何事情都不可走极端

悖论一：对数字的过度崇拜 // 175

悖论二：对成本的过度控制 // 178

悖论三：对企业集团规模的过度追求 // 182

悖论四：对创造力的遏制 // 185

悖论五：事实上的管理过度 // 187

第一章

CHAPTER 1

“蓝血十杰”： 现代企业管理的奠基人

SANG BLEU HUAWEI

“蓝血”一说，源于西班牙人，他们认为贵族身上流淌着蓝色的血液。浪漫的西方人把这一说法沿袭了下来，泛指那些高贵和智慧的精英才俊。

到了现代，“蓝血”的含义发生了些微变化，导致这一变化出现的，是二战时期10位美国空军后勤军官，他们将数字化管理模式用于战争，为盟军节约了近10亿美元。二战结束后，这十位精英集体加入了美国福特汽车公司，并把数字化管理模式引入到了现代企业，拯救了岌岌可危的福特事业。他们信仰数字，崇尚效率，开创了全球现代化企业科学管理的先河，是当之无愧的现代企业管理教父，他们被称为“蓝血十杰”。

临危受命，“蓝血十杰”入主福特

1945年8月15日，日本投降的消息传到美国，成千上万的美国民众涌上街头，人们互相拥抱、亲吻、呐喊，庆祝这一伟大的胜利。而就在这举国欢庆的时刻，“德州佬”桑顿上校已经从胜利的喜悦中走了出来，开始谋划自己的未来。他很明白，随着战争的结束，复员军人会像潮水一样涌向市场，很显然，战后的美国并不需要如此多的劳动力。严峻的就业形势丝毫没有影响桑顿的乐观主义精神，他相信，脱下军装，自己照样可以在崭新的领域荣获勋章，只不过，这一次他想要做的是创建一个求职小组，然后把这个小组“打包销售”。桑顿毛遂自荐带领他的十人小组加入了福特公司，这个小组就是后来赫赫有名的“蓝血十杰”。我们来认识一下其中的几位代表人物：

查尔斯·桑顿，“蓝血十杰”的组织者，喜欢控制一切，把所有事情安排的有条不紊，是“蓝血十杰”的实际领导者。在很小的时候遭遇家庭剧变，酒鬼父亲抛弃了他和母亲，但灰色的童年不仅没有让桑顿变得自卑，反而让他变得更加强大，母亲给他灌输了“出人头地，自食其力”的思想。精于数字的他不仅凭此在战争中获得荣耀，更让他在职业生涯中取得了巨大成功。

麦克纳马拉，小组的二号人物、军师，是“理性”的象征。他原本是

哈佛商学院的一名教师助理，在桑顿的鼓动下，来到空军后勤部。麦克纳马拉的智商在“十杰”中无出其右，被誉为“活电脑数据库”。同时，他还具备钢铁般的意志和缜密的逻辑分析能力，能迅速抓住问题的关键。如果用现代科学的分析来看，麦克纳马拉和桑顿绝对称得上是左脑和右脑的一种完美结合，因为前者左脑发达，精通数字，后者右脑发达，具备领袖气质。最后事实证明正是如此，他们共同证明了管理作为一门学科独立存在的可能性。

蓝迪，外号“牧师”，对工作要求一丝不苟，他一生最信奉的除了天主教，就是数字。“十杰”以信奉数字而闻名，蓝迪更是能够利用数字把成本控制、结果考核前置，将量化管理做到登峰造极的地步。

米勒，一个无限性地复制了“十杰”成就的人，同时他也是“十杰”中最擅于奉迎的一个人，他的魄力和野心甚至可以媲美桑顿。不过，他却因为过于注重管理人才的培养而忽略了市场营销的重要性。

利斯，外号“幻想家”，是“十杰”中的另类，典型的工作狂。他在管理和数字效率方面具有超越常人的特长，然而最后他抛弃了数字，拼尽全力去创造属于自己的汽车，最终成为汽车工业的悲剧。

1945年9月20日，老亨利·福特把他的宝座让给了他的孙子——亨利·福特二世，这意味着老福特时代的结束和福特二世时代的到来。一朝天子一朝臣，企业最高层的权力更替带来的是人心惶惶，因为所有人都明白，年轻的福特二世急于摆脱他祖父时代的重臣，培养属于自己的力量。

“蓝血十杰”的到来让福特二世如虎添翼，简直是再好不过了。

然而，很快桑顿等人就会发现，摆在他们面前的是个什么样的烂摊子。

第一次世界大战以后，福特公司拥有美国约60%的汽车市场，但是进入第二次世界大战时，市场占有率降到不足20%。福特迟迟没有推出

新车型，几乎导致公司濒临崩溃。同一个时期里，通用汽车公司重整旗鼓，市场占有率从12%左右上升到50%，克莱斯勒汽车公司则从一无所有，一举攫取了20%的市场大饼。更糟的是，连年亏损几乎把福特公司从一九二七年到一九四一年的利润消耗一空。《生活》杂志在描述这一切时指出：“美国工业史上从来没有一家公司有过这么长久、这么大规模衰退的例子”。

市场占有率连续下滑，沟通管道不良，缺乏控制，组织根本不存在，计划则前所未闻……在“蓝血十杰”眼中，福特的情况真是糟糕到不能再糟糕了，但最让“蓝血十杰”不能忍受的是福特公司内部混乱的管理模式。

有一次，桑顿请求隔壁部门的秘书帮他打印文件，没过几天，该秘书的主管领导来找桑顿请假，一头雾水的桑顿完全搞不清楚，为什么他需要向自己请假。其实原因很简单，只因为桑顿让他的秘书打印过文件，他就认为桑顿是他的领导，他压根就不知道自己的领导究竟是谁！更可笑的是，这名主管管理着将近七千人。

面对内忧外患的福特公司，“蓝色十杰”并不急于求成，虽然他们崇尚效率，但在没有彻底搞清楚状况之前，想找到所谓行之有效的方法简直就是痴人说梦。接下来的三个月，“蓝血十杰”冷静地分析局势，坚持和每一个部门的主管领导谈话，了解每一单位的职责、运作，从各种渠道搜集信息，最后把这些信息分类汇总，作为制定今后发展战略的重要参考资料。

这样做的结果就是，“蓝血十杰”用三个月的时间让自己成为了这个世界上最了解福特的人。比起那些在福特工作了几十年都不知道自己主管领导是谁的人，“蓝血十杰”绝对是天才中的天才。或许这得感谢他们的从军经历，战争让他们变得更加理性，能够在最恶劣的环境中冷静分析局势，迅速做出反应。

在结束了实习期之后，“蓝血十杰”被分派到了公司的不同领域，他们依旧努力地学习各项事务，了解各种问题，不停地做笔记。初出茅庐的“蓝血十杰”，看起来并没有给福特带来任何实质性的改变，但实际上，一场巨大的变革正在福特内部悄悄酝酿。

转变从招聘开始

大部分时候，新星的崛起，也就意味着老臣的失意。对福特的老臣来说，“烈士暮年，壮心不已”这句话并不太适合他们，因为较低的教育背景让他们完全跟不上公司的发展步伐。“蓝血十杰”对数据与效率的追求引来了老臣们的一致不满，面对这些老人的喋喋不休，“蓝血十杰”中的一些人忍不住怒吼：“是时候开展招聘会了！”

在“蓝血十杰”到来之前，福特公司从来都没有要去高校招聘人才的打算，甚至很多人一度认为，拥有高学历的人不适合担任高管，因为他们觉得，读书会让人变得“不切实际”。这样奇怪的论调对于拥有高学历背景的“蓝血十杰”来说真是莫大的耻辱，他们才不会向思想僵化、毫无创新能力的老臣们妥协。

麦克纳马拉、米勒和蓝迪是这项工作的核心人物，曾任普林斯顿经济学讲师的蓝迪更是表现出了异于常人的热情，招揽人才是他最关注的问题之一，福特企管人才的缺乏让他觉得不可思议，最重要的原因是他早已受够了那群喋喋不休的老家伙。

蓝迪在每次招聘演讲中都是满怀豪情。“每天你按照日程表上的十个工作项目开始工作，”蓝迪告诉他们说，“你会忙得团团转，会议、任务一个接着一个来，忙得你可能会开始抱怨起某项工作，然后随着这一天的前进，你再加另外十个工作项目到你的日程表。你每天工作十五个小时，你整天打电话，像是和听筒结婚似的，忙得天翻地覆。当一天工作结束