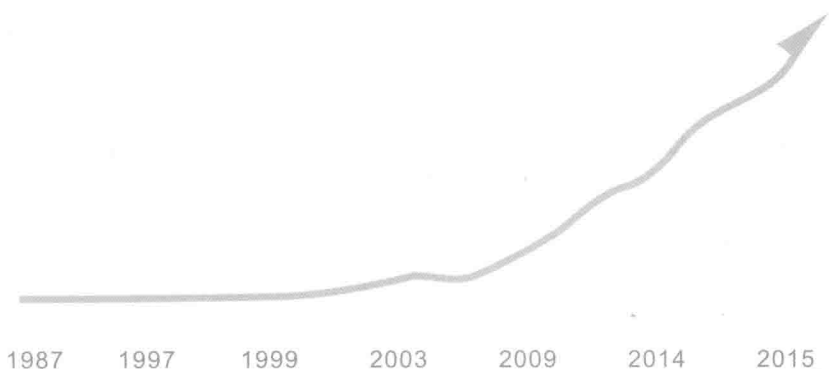


90%以上的全球500强企业运用IPD思想

华为能,你也能

IPD 重构产品研发

刘劲松 胡必刚 著



任正非 从本质上讲, IPD是研究方法、适应模式、战略决策的模式改变, 我们坚持走这一条路是正确的。

郭士纳 IBM 就是用IPD 流程来管理的。

华为能，你也能

IPD 重构产品研发

刘劲松 胡必刚 / 著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

华为能, 你也能: IPD 重构产品研发 / 刘劲松, 胡必刚著. —北京: 北京大学出版社, 2015.9

ISBN 978-7-301-25974-0

I. ①华… II. ①刘… ②胡… III. ①产品开发-企业管理 IV. ①F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 135965 号

- 书 名** 华为能, 你也能: IPD 重构产品研发
著作责任者 刘劲松 胡必刚 著
责任编辑 宋智广 刘照地
标准书号 ISBN 978-7-301-25974-0
出版发行 北京大学出版社
地 址 北京市海淀区成府路 205 号 100871
网 址 <http://www.pup.cn> 新浪微博: @北京大学出版社
电子信箱 ed@bgsjbook.com
电 话 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 82207051
印 刷 者 北京玥实印刷有限公司
经 销 者 新华书店
787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 21.5 印张 295 千字
2015 年 9 月第 1 版 2015 年 9 月第 1 次印刷
定 价 65.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010-62752024 电子信箱: fd@pup.pku.edu.cn

图书如有印装质量问题, 请与出版部联系, 电话: 010-62756370

前言

最近几年，华为全面进入消费电子行业，根据 Gfk 集团公布的监测数据，2015 年 3~6 月华为智能手机的市场占有率一直稳据中国市场第一、全球第三。华为手机已被全球近 2/3 的消费者认知，也引得国内企业掀起一股向华为学习的热潮，带来“华为系”图书的繁荣。

这些书有的对华为进行整体介绍，也有的针对某一专题进行介绍，比如战略、产品管理、研发、人力资源、营销、企业文化等。但当我们通读了其中的大部分书籍之后，发现这些书主要写华为做了什么，尤其是在最近几年做了什么，并没有深入探讨其背后的原因和原理。“成者为王，败者为寇”，在成功的光环下，任何一个单点的做法都可能被过度夸大、包装而成为华为成功的秘诀，虽然任正非从来不认为华为已经成功了（他认为华为只是暂时没有失败）。事实上，华为在发展过程中的各个阶段有不同的做法，这些做法甚至相互矛盾，如果不加以区分，不找出其背后的规律和逻辑，学习华为就会成为“东施效颦”。

还有一些书籍大量充斥华为的“原版”素材，并以此为卖点，有的篇幅高达 50% 以上，比如：任正非内部讲话、管理制度、流程图、模板等。这些看得见的，我们统称为模板，也叫“物理层”；其背后是管理的逻辑，我们称之为“原理层”；运作这些流程和制度的是企业内部各层级的组织和员工，我们称之为“人理层”，只有在“人理层”上对原理和模板达成共识，公司运作才会顺畅。

管理体系是否有效，要和企业所处行业、历史、规模、人员结构、外部环境等相吻合，如果一本书仅提供某企业“原汁原味”的流程制度而不把背后的道理揭示出来，客户照葫芦画瓢把这些流程制度搬过去，在实施中就必

然会出问题，这也是很多企业学华为或其他标杆企业不成功的原因之一。这个道理犹如在产品研发领域，即便把业界最强竞争对手的产品通过“逆向工程”进行仿制，其性能指标还是不及对手，就是因为“知其然，不知其所以然”。

一直担任华为顾问的吴春波老师曾说：

我一直有一个观点，学华为的今天，不如学华为的过去，寻找华为的成长逻辑，寻找华为在成长路上坚守的一些东西。我觉得华为最成功的是华为的管理，华为的管理它坚守了哪些理念、哪些常识，在不同阶段它有哪些思考，它做了什么，这可能更重要。所以我想把华为作为一个案例来解剖。黑格尔说，人类最大的教训就是人类从来没有从历史上吸取教训。不管是经验还是教训，我觉得华为在成长路上的成功、失败，应该带给我们很多启发。

学习华为不仅要看它现在如何做，还要看它在不同历史阶段做了什么，更重要的是要深入研究为什么这么做，其背后的原理是什么。也就是把华为的具体做法（“具象”）提炼出来，和一般管理知识体系相结合，使之成为普遍适用的原则（“抽象”），再把“抽象”的原则结合企业内外部环境，创造性地转化为适用于具体企业的“具象”管理体系。

我们在开展咨询和培训业务过程中接触了不少企业，有的企业引入 IPD（integrated product development，集成产品开发）成功了，有的却不成功或与预期相差甚远。成功和不成功的原因都有很多，我们认为，不成功的一个重要原因就是照搬华为管理体系，甚至照搬模板和表单，导致与企业实际情况不符，无法落地。本书第 9 章将对此做深度分析，这里不再赘述。

所以，本书不仅要揭示华为研发体系是如何运作的，更重要的是要通过深度分析和总结，把其中的方法论和原理提炼出来供其他企业参考。行业的市场容量和增长速度不同，不是每个企业在规模上都可以做到与华为相当，但通过了解、学习华为发展过程中 IPD 体系所起到的关键作用，相信你也可以成为所在细分市场上的“小华为”，这是我们写作这本书的终极目的。

目录



第1章 如何向标杆学习..... 1

任正非说：“我们学的方法是 IBM 的。IBM 教会了我们怎么爬树，我们爬到树上就摘到了苹果。我们的老师主要是 IBM。”

华为过去 10 多年的实践为我们指明了一条如何学习榜样的有效路径。

引言	2
应当向谁学习	3
向华为学习“一根筋”精神	4
华为会超越 IBM 和苹果吗	11
管理体系建设需要持之以恒	13
本章要点	15

第2章 本书整体结构 17

从某种程度上说，华为就是用 IPD 体系来管理的，就像 IBM 前董事长郭士纳曾经说的：“IBM 就是用 IPD 流程来管理的。”

引言：本书不是什么？是什么？	18
IPD 的 7 大核心思想	19
IPD 的 7 大组成部分	23
本书阅读指南	28
本章要点	28

第3章 用 MM 方法让所有战略与规划对齐 31

纵观华为在战略规划、市场和产品规划上走过的路，为什么在 2005 年后很少再犯类似的错误？最重要的原因就是全面引入 IPD 中的 MM 体系，改变了华为的战略和决策机制。

引言	32
案例：让任正非痛苦了 10 年的决策	33
企业在规划中的典型问题	34
MM 方法论的核心逻辑和思想	37
MM 实现战略与运营的“集成”：ISOP	41
本章要点	61

第4章 用 IPD 方法管理创新过程 63

IPD 流程所遵循的逻辑和 IPD 核心思想构成了 IPD 创新方法论，不仅适用于新产品开发，还为解决方案开发、技术开发、定制产品开发、功能领域的创新和开发、管理变革过程等提供了一种方法论，这样就在企业创新项目管理上构建了一种通用语言，降低了沟通和管理成本。

引言	64
案例：苹果公司的 ANPP 流程	65
企业在产品开发过程中的典型问题	66
产品开发过程的结构化和规范化	72
用 IPD 构建统一的创新语言	94
本章要点	99

第5章 倾听客户的声音 101

企业的全部经营活动，要以客户需求为中心。但客户需求从哪里来？如何处理来自各方面的需求？应以何种节奏来规划和满足需求？如何实现和验证需求？这些是本章探讨的主题，也就是企业应当如何进行端到端的需求管理。

引言	102
有关需求管理的案例.....	103
企业在需求管理中的主要问题.....	104
构建完整的分层需求描述方法.....	109
把需求作为一个管理对象.....	116
本章要点	129

第6章 用一致的方法管理创新型项目 131

在本章，我们主要基于华为的 RDPM，参考 PMBOK、PROPS、WWPMM，探讨创新型项目管理的运作，用统一的项目管理方法支撑前面章节探讨的 MM、IPD 和 RM，踢好创新和研发管理的“临门一脚”。

引言	132
企业在研发项目管理中的典型问题.....	133
研发项目管理是一个管理体系.....	137
知识域：一个都不能少.....	150
价值观和文化融入项目管理.....	152
研发项目管理案例.....	156
本章要点	166

第7章 组织变革：让大公司像小公司一样运作 169

大多数小公司都希望发展壮大，以发挥规模优势。但是，规模大了又难以像小公司那样灵活应对客户需求和市场竞争。有一种有效的组织方式，既能发挥大公司的规模优势，又能像小公司那样灵活、高效运作。

引言	170
案例：苹果和微软的组织方式	171
阻碍创新的典型组织问题	172
组织设计的最终目的是要为业务流程服务	178
支撑 IPD 体系的跨部门团队	189
本章要点	201

第8章 如何让研发人员充满激情 203

研发工作和研发人员的特点决定了研发绩效管理有其特殊性，企业要正确理解研发绩效、研发绩效管理和员工激励的概念，不能照搬供应链和营销体系的绩效管理方法。

引言	204
案例：绩效主义毁了索尼？	205
企业在研发绩效管理和员工激励中的主要问题	206
统一概念和理念是关键	212
将绩效管理和激励在一个流程中实现	220
本章小结	238

第9章 IPD 实施过程决定最终结果 239

IPD 体系思想和方法论适合各行各业中不同规模的企业。但 IPD 能否真正发挥作用，关键在体系导入的过程，也就是变革管理过程，导入过程中要考虑企业的行业和规模等特征。

本章要解决的问题是：企业如何有效导入 IPD 体系？

引言	240
“南橘北枳”的 IPD	241
IPD 实施过程中的主要问题	242
成功实施 IPD 的关键	248
如何用 IPD 实施 IPD	255
不同规模的企业如何实施 IPD	264
不同行业企业如何实施 IPD	266
本章要点	271


第10章 思想和体系的结合：七七四十九 273

IPD 体系的 7 大核心思想和 7 大组成部分不是一一对应的关系，而是一种相互渗透的“矩阵关系”。IPD 体系的威力就在于把 7 大核心思想有机融合在一起，解决了长期困扰企业的产品创新和研发管理难题。

在管理体系建设和管理实践中，要时刻围绕核心思想进行。管理体系不是固化的，但核心思想往往是长期不变的。

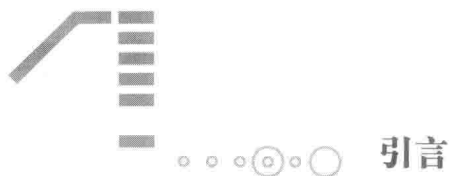
引言	274
研发是投资行为	275
基于需求的研发	277
平台化开发	280

结构化流程.....	283
跨部门协作.....	285
业务和能力均衡.....	288
灵活发展，与时俱进.....	290
本章要点.....	293
第 11 章 华为 IPD 的持续发展.....	297
<p>本章系统介绍了目前华为 IPD 流程和管理体系，以及华为 16 年的 IPD 发展历程。IPD 体系是灵活发展的。基于 MM 的规划体系将整个公司的管理“集成”在一起成为 ISOP；IPD 与 QMS 结合，成为质量管理体系的一部分；IPD 体系本身可用于变革管理和个人管理。</p>	
引言.....	298
华为整体业务流程体系建设的 3 个阶段.....	299
华为 IPD：16 年磨一剑.....	301
华为 IPD 的持续发展.....	304
华为 IPD 的核心思想和理念.....	306
华为 IPD 的“3 大流程”.....	308
华为的 IPD 管理体系.....	312
华为 IPD 进入全面集成时代.....	323
本章要点.....	328
术语表.....	329
参考文献.....	332
致谢.....	334



第1章

如何向标杆学习



引言

2013年11月25日，华为总裁任正非在法国巴黎接受记者采访，讲述华为创业和发展的历程，有这样一段对话。

《世界报》Philippe Escande 说：“和您同一代的创业家很多以美国的韦尔奇为管理典范，您是否受到他的影响？”

任正非说：“我没有受到他的任何影响，因为我不了解韦尔奇。我们学的方法是IBM的。IBM教会了我们怎么爬树，我们爬到树上就摘到了苹果。我们的老师主要是IBM。”

这段对话把几家重量级企业联系起来：通用、IBM、苹果和华为。虽然这段话里的“苹果”并没有特指史蒂夫·乔布斯创立的美国苹果公司，但在今天的时代背景下，我们还是不由自主地把它们联系起来，因为华为已在智能终端领域与苹果展开了白热化的竞争。

美国著名企业管理大师、领导力专家沃伦·本尼斯曾说：“真正深刻和原创性的洞见只能在研究榜样的过程中发现。”乔布斯在《连线》杂志（WIRED）的一次采访中说：“创造力就是连接……连接生命中的各种体验，然后把它们组合成一种新的东西。”

向榜样和标杆学习，采用业界成熟的管理体系，是企业提高创新和研发管理水平的重要方法，但在如何学习上不少企业走了弯路，其中的一个原因就是引入过多的管理体系让管理者和员工无所适从。

华为过去10多年的实践为我们指明了一条如何学习榜样的有效路径。这条路就是持之以恒地模仿、跟随、固化、优化一套经过验证的管理体系，结合企业特点不断向深度发展，然后超越，最终形成自己的管理体系。



应当向谁学习

中国虽有 5000 年的文明史，但在如何管理企业方面还是学生。《追求卓越》《基业长青》等书籍为我们提供了打包学习西方公司如何管理的机会，但当清单里的明星企业摩托罗拉、柯达、朗讯等纷纷陨落时，我们一次又一次地迷失了方向，只能在今天依旧闪亮的明星企业中寻找标杆，比如 GE、IBM、沃尔玛、宝洁等。随着中国公司的崛起，学习对象从国外转向国内，比如海尔、联想等。近几年，互联网企业获得群体突破，BAT（百度、阿里巴巴、腾讯）也成为国内企业学习的榜样。

其中，有一家企业，10 年前，甚至 5 年前都还不为人所知，但却悄无声息地实现了中国企业家的梦想。这家企业出身卑微，没有显赫背景，在老套的价值观（以客户为中心 + 艰苦奋斗 + 自我批判）的带领下从 2 万元起家，在竞争异常激烈的通信市场用 20 年时间进入世界 500 强。这家企业产品和技术全球领先，横扫除北美以外的全球各大洲的市场，它既是制造业的代表，又是高科技的代表，也不失互联网基因，这两年因为手机业务的崛起，从“养在深闺无人知”最终成了明星企业。这家企业就是华为。大家非常急切地想知道，是什么造就了华为，能从华为的崛起中得到什么启示，哪些可以为我所用。

探讨华为成功秘诀已成管理界的时尚，无论是财经记者、管理评论家、商学院教授，还是华为离职员工都争先恐后，几年前是每隔几个月，然后每隔几周，今天是每隔几天都有华为成功秘密的新发现见诸于互联网、报纸杂志和各种书籍中，很多知名网站都设有华为专题报道。

目前，华为智能手机业务在全球位居前列，各种媒体铺天盖地报道华为、华为手机业务，华为手机业务的各领域负责人也成了新闻人物，一言一行着实吸引眼球。

随着华为产品进入大众视野，同时进入大众视野的还有华为创始人任正非，

他的一举一动也成为媒体追逐的热点。热点是媒体的宠儿，也是管理评论家、商学院教授的最爱。他们总是追求语不惊人死不休，在歌功颂德的同时，也以寻找华为公司和任正非的破绽为己任，当任正非说要追求利润的时候，他们说这个和互联网精神不符合，互联网精神要的是烧钱买流量，小米、京东、BAT一开始都不追求利润，最终才有利润；当华为任正非说要科学管理，管理要规范化，向“蓝血十杰”和西方管理持续学习的时候，他们说任正非老了，跟不上时代的发展，华为因为管理太僵化已经遭遇“创新者的窘境”，快要步诺基亚、摩托罗拉、北电网络等的后尘了；当任正非说要艰苦奋斗、加班加点奉献（尤其是管理层）的时候，他们说这不符合80、90后的需求；当任正非说要坚持自我批判的时候，他们说这是什么年代了，现在年轻人要的是个性、自我，这样才能创新；当任正非说要以客户需求为中心、围绕客户需求创新的时候，他们说客户不知道客户需求是什么，乔布斯从来不做市场调研……

到底谁对谁错，华为还能坚持多久，下一个倒下的是不是华为？一想到这些问题，很多人迷惘了。究竟我们要向华为学什么？华为真的值得学习吗？

向华为学习“一根筋”精神

任正非曾多次强调，华为没有什么秘密，取得一些成绩在于20多年持续坚守一些常识，那就是：以客户为中心，坚持自我批判和艰苦奋斗，长期坚持压强原则，只做一件事（通信设备）。轮值CEO徐直军强调，华为的成功，一是利益分享机制，通过股权稀释让大部分员工成为华为股东，分享经营利润；二是持续坚持自我批判和艰苦奋斗的企业文化。最高层强调的这些要素，华为在2009年以核心价值观的形式进行了固化，在6大核心价值观中，成就客户、艰苦奋斗、自我批判位列前三。

不过这些固然重要，但还必须转化为管理体系，否则就会成为挂在嘴边、

贴在墙上的口号。那应该如何探寻华为成功的秘密呢？

为了满足好奇心，以华为为主题，或者假以华为为名义的出版物可谓汗牛充栋。十年来，华为年营业额从人民币400亿到2800多亿，增长了6倍多，讨论华为成功秘诀的公开出版物比华为增长速度还快，在我们的书架上都有近100本。不同的书籍从不同的角度讨论，都各自指出华为的成功要素。总结下来，除了上面提到的“官方”认可的全员持股、以客户为中心、艰苦奋斗、自我批判以外，主要集中在几个方面：

- (1) 压强原则。
- (2) 创新与研发。
- (3) 市场营销能力。
- (4) 低成本优势，尤其是研发低成本。
- (5) 管理体系和IT。

另外，还有作者总结为外部市场环境，比如中国通信市场高速发展、固定汇率带来的海外市场低成本优势等。

不错，在这些方面华为都非常有特色，和其他企业有显著的区别，但是这些是否就足以解释华为的成功了呢？

我们认为有两点被忽略了：

第一，各项活动之间的相互配合，华为的成功也是如此。迈克尔·波特在其著名论文《什么是战略》中指出，独特的定位固然重要（比如华为长期坚持在通信设备领域耕耘），但还要有支撑其定位的相互匹配的各项运营活动，迈克尔·波特认为匹配是战略的一部分。

第二，华为在管理体系建设上的持之以恒。这点最容易被华为的研究者们忽略，甚至很多华为员工都没有注意到。华为一旦选定了某种认为可以解决问题的管理方法，就不顾一切、排除万难地“一条道走到黑”，IPD体系的建设就是典型。这点是本书认为华为到目前为止重要的成功因素之一。

我们不想把第二点夸大为华为成功的主要因素、“秘诀”或者华为的“核

心竞争力”，因为一旦上升到这个层面，就容易忽略各种运营活动相互匹配的重要性。但有一点毋庸置疑，那就是在管理体系建设上多年的持之以恒，甚至早年的“僵化”实施，大大降低了全公司沟通的成本，凝聚了共识，形成统一的工作方法，最终形成华为独有的竞争力之一，这点反过来强化了各项运营能力的相互匹配。

轮值 CEO 郭平（华为每半年轮换一次主持日常工作的 CEO，叫作“轮值 CEO”）和华为顾问人大教授黄卫伟提出的“云、雨、沟”概念为我们探索华为管理体系建设提供了一个方向。任正非 2014 年 6 月在华为表彰管理领域做出贡献的“蓝血十杰”会议发言中讲道：

近 20 年来，我们花费数十亿美元从西方引进了管理。今天我们来回顾走过的历程，我们虽然在管理上已取得了巨大的进步，创造了较高的企业效率，但还没真正认识到这两百多年来西方工业革命的真谛。郭平、黄卫伟提出了“云、雨、沟”的概念，就是所有的水都要汇到沟里，才能发电。这条沟在 ITS & P、IPD、IFS、ISC、LTC、CRM^[1]……的序言中已描述，我们还没有深刻理解。没有挖出这么一条能汇合各种水流的沟，还没有实现流程的混流。我们现在就是要推动按西方的管理方法，回溯我们的变革，并使流程端到端地贯通。

在这里，“云”对外指行业变化、技术变化、市场机会等，对内指企业的核心价值观；“雨”是指企业各部门的经营活动；“沟”是指跨部门、跨领域的工作流程。云只有转变为雨，雨只有汇集到沟才能发电，华为 CEO 用这个比喻来强调跨部门流程的重要性。

任正非在讲话中提到的 ITS & P、IPD、IFS、ISC、LTC、CRM……，指的就是跨部门流程体系，也就是沟。全公司所有的活动只有纳入到这些跨

[1] ITS & P (IT 战略与规划)、IFS (integrated financial system, 集成财务转型)、ISC (integrated supply chain, 集成供应链)、LTC (lead to cash, 从销售线索到回款)、CRM (customer relationship management, 客户关系管理)。