

华为公司管理者培训教材



以客户为中心

华为公司业务管理纲要

CUSTOMERS FIRST

Huawei's Business Management
Philosophy

黄卫伟◎主编

殷志峰 周智勇 夏忠毅 苏宝华 朱广平 王维滨◎编委

传承于《华为公司基本法》
华为公司内训教材，首次大公开！



中信出版集团 CHINA CITIC PRESS

华为公司管理者培训教材

以客户为中心

华为公司业务管理纲要

CUSTOMERS FIRST

Huawei's Business Management
Philosophy

黄卫伟◎主编

殷志峰 周智勇 夏忠毅 苏宝华 朱广平 王维滨◎编委

图书在版编目 (CIP) 数据

以客户为中心 / 黄卫伟等编著. -- 北京: 中信出版社, 2016.7

ISBN 978-7-5086-6271-8

I. ①以… II. ①黄… III. ①通信-邮电企业-企业管理-业务管理-经验-深圳市 IV. ①F632.765.3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2016) 第 118653 号

以客户为中心

编 著: 黄卫伟 等

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

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 }

{ CITIC Publishing Group }

承 印 者: 北京通州皇家印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 24.75 字 数: 297 千字

版 次: 2016 年 7 月第 1 版 印 次: 2016 年 7 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 978-7-5086-6271-8

定 价: 68.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由销售部门负责退换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

如果一个公司真正强大，就要敢于批评自己，如果是摇摇欲坠的公司根本不敢揭丑。如果我们想在世界上站起来，就要敢于揭自己的丑。正所谓“惶者生存”，不断有危机感的公司才一定能生存下来。

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

——任正非

序 言

PREFACE

企业的长期战略，本质上是围绕怎么成为行业领导者、怎么做行业领导者展开的。华为从成立至今，二十几年来坚持以客户为中心，聚焦核心，不为其他利益诱惑所动，力出一孔，利出一孔，长期艰苦奋斗，终于进入了世界信息与通信技术产业领先企业的行列。本书是之前出版的《以奋斗者为本——华为公司人力资源管理纲要》一书的续集，将从业务管理方面揭示这一成长历程所遵循的理念、战略与机制。

本书分为三篇。第一篇，以客户为中心。这是贯穿华为业务管理的主线。在开宗明义地提出“为客户服务是华为存在的唯一理由”的命题的基础上，分别阐述了华为的价值主张、质量管理战略、“深淘滩、低作堰”的商业模式，以及将客户满意度作为衡量一切工作的准绳的理念。第二篇，增长。围绕长期有效增长这一价值创造主题，系统阐述了华为的业务管理战略和政策。第三篇，效率。围绕未来的竞争是管理的竞争这一命题，阐述了华为在组织设计与运行、端到端流程持续改进，以及建设数字化企业方面的政策和原则，并深入讨论了华为管理变革的指导方针。

以客户为中心

华为公司业务管理纲要

与《以奋斗者为本——华为公司人力资源管理纲要》选取和组织材料的方式相同,《以客户为中心——华为公司业务管理纲要》的所有内容均摘自内部公开的华为公司高管的讲话、文章和经营管理团队(EMT)的文件,并一一注明了出处。同样,各章内容的编排,在每一个标题下,遵循历史的顺序,时间跨度从公司成立一直到2015年12月。这样的编排方式有助于读者研究华为业务管理理念、战略和政策的演进过程及其内在的一致性。

怎样成长为一家世界级的高科技企业,怎样管理一家世界级的高科技企业,怎样不断为客户创造价值使企业长期有效增长,这是摆在中国高科技企业面前的一个重要课题。本书的出版,将使读者了解华为是怎样应对这一挑战的,将有助于社会各界认识一个真实的华为。本书主要是用于华为公司内部的管理者培训,我们殷切地欢迎来自企业界和社会各界的批评和真知灼见,以使之进一步完善。

编写组

2016年3月23日

第一篇 以客户为中心

第一章 为客户服务是华为存在的唯一理由 / 003

1.1 华为的成功就是长期关注客户利益 / 005

1.1.1 天底下给华为钱的只有客户 / 005

1.1.2 要以宗教般的虔诚对待客户 / 006

1.2 客户永远是华为之魂 / 007

1.2.1 客户是永远存在的，以客户为中心，华为之魂
就永在 / 007

1.2.2 要警惕企业强大后变成以自我为中心 / 008

1.3 客户需求是华为发展的原动力 / 009

1.3.1 公司的可持续发展，归根结底是满足客户
需求 / 009

1.3.2 面向客户是基础，面向未来是方向 / 010

1.4 以服务定队伍建设的宗旨 / 011

1.4.1 服务的意识应该贯穿于公司生命的始终 / 011

1.4.2 以客户为中心，反对以长官为中心 / 012

以客户为中心

华为公司业务管理纲要

- 1.5 以客户为中心，以生存为底线 / 013
 - 1.5.1 以客户为中心就是要帮助客户商业成功 / 013
 - 1.5.2 华为的最低纲领是活下去 / 014
 - 1.5.3 公司的最终目标是商业成功 / 016

第二章 华为的价值主张 / 017

- 2.1 以客户为中心、以奋斗者为本、长期艰苦奋斗，是公司的核心价值观。坚持自我批判，是自我纠偏的机制 / 019
 - 2.1.1 核心价值观是我们的胜利之本 / 019
 - 2.1.2 围绕以客户为中心长期艰苦奋斗 / 020
 - 2.1.3 成功不是引导我们走向未来的可靠向导 / 023
- 2.2 客户的价值主张决定了华为的价值主张 / 025
 - 2.2.1 质量好、服务好、价格低、快速响应客户需求，是客户朴素的诉求 / 025
 - 2.2.2 为客户提供及时、准确、优质、低成本的服务，是我们生存下去的唯一出路 / 025
- 2.3 华为在市场竞争中，不靠低价取胜，而是靠优质的产品和服务取胜 / 026
 - 2.3.1 以优质的产品和服务打动客户，恶战、低价是没有出路的 / 026
 - 2.3.2 从客户中来，到客户中去，端到端为客户提供服务 / 027
- 2.4 以客户痛点为切入点，帮助他们解决面向未来的问题 / 028
 - 2.4.1 要让客户看到华为能引领这个社会如何变化 / 028
 - 2.4.2 致力于提供面向未来的客户体验 / 030
- 2.5 在客户面前，我们要永远保持谦虚 / 031
 - 2.5.1 加强与客户的沟通，倾听客户的心声 / 031
 - 2.5.2 重视普遍客户关系 / 032
 - 2.5.3 优质资源向优质客户倾斜，构筑战略伙伴关系 / 033

第三章 质量是华为的生命 / 035

- 3.1 质量是我们的生命 / 037
 - 3.1.1 千古传唱的歌才是好歌 / 037
 - 3.1.2 质量不好、服务不好，必是死亡一条路 / 038
- 3.2 绝不走低价格、低成本、低质量的道路 / 040
 - 3.2.1 以质取胜 / 040
 - 3.2.2 我们的价值观要从“低成本”走向“高质量” / 041
- 3.3 建立大流量的大质量体系 / 043
 - 3.3.1 大数据流量时代，要高度关注大质量体系的建设和 / 043
 - 3.3.2 对大质量体系的认知，要有一个全球视野的大的构架 / 044
 - 3.3.3 借鉴日本和德国的先进文化，最终形成华为的质量文化 / 045
- 3.4 品牌的核心是诚信，诚信的保证是质量 / 046
 - 3.4.1 用诚信换取客户对我们的满意、信任和忠诚 / 046
 - 3.4.2 品牌就是承诺 / 047

第四章 深淘滩，低作堰 / 049

- 4.1 “深淘滩，低作堰”是华为商业模式的生动写照 / 051
 - 4.1.1 节制自己对利润的贪欲，赚小钱不赚大钱 / 051
 - 4.1.2 华为要成为世界主流电信设备供应商，价格一定是低重心的 / 053
 - 4.1.3 华为只赚取合理的利润，让利于客户、供应商和合作伙伴 / 053
- 4.2 不断挖掘内部潜力，确保对未来的投入 / 054
 - 4.2.1 不断挖掘内部潜力，消除不给客户创造价值的环节 / 054
 - 4.2.2 降低内外交易成本，紧紧抓住大地 / 055
 - 4.2.3 确保对未来的投入，增强核心竞争力 / 056

第五章 客户满意是衡量一切工作的准绳 / 059

- 5.1 客户满意是华为生存的基础 / 061
 - 5.1.1 客户的利益所在，就是我们生存发展最根本的利益所在 / 061
 - 5.1.2 让客户满意，我们才有明天 / 062

- 5.2 公司的一切行为都是以客户的满意程度作为评价依据 / 063
 - 5.2.1 以提高客户满意度为目标, 建立以责任结果为导向的价值评价体系 / 063
 - 5.2.2 成就客户的成功, 从而成就华为的成功 / 064

第二篇 增长

第六章 追求长期有效增长 / 067

- 6.1 发展是硬道理 / 069
 - 6.1.1 华为必须保持合理的增长速度 / 069
 - 6.1.2 在前进中调整, 在扩张中消化内部矛盾 / 071
- 6.2 不为短期利益所动, 紧紧围绕企业的核心竞争力发展 / 071
 - 6.2.1 在一些与企业核心竞争力不相关的利益前, 要经得住诱惑 / 071
 - 6.2.2 以核心竞争力的提升, 支持持续增长 / 072
- 6.3 从以规模为中心, 转向有效益的增长 / 072
 - 6.3.1 对于有效增长的考核, 不能光看销售额, 还要看大客户销售比例的提升 / 072
 - 6.3.2 持续有效增长要从短期、中期和长期三个方面来衡量 / 073
- 6.4 追求一定利润率水平上的成长 / 074
 - 6.4.1 要在增长和利润之间取得合理的均衡 / 074
 - 6.4.2 人均效益提高的基础还是有效增长 / 075

第七章 产品发展的路标是客户需求导向 / 077

- 7.1 以客户需求为导向 / 079
 - 7.1.1 要认识客户需求导向这个真理 / 079
 - 7.1.2 产品路标不是自己画的, 而是来自于客户 / 080
 - 7.1.3 聚焦客户关注的痛点、挑战和压力 / 081
- 7.2 深刻理解客户需求 / 082
 - 7.2.1 首先要搞清楚客户是谁, 客户需要的是什么 / 082

- 7.2.2 去粗取精、去伪存真、由此及彼、由表及里 / 083
- 7.2.3 要研究客户的基本需求, 把握住关键要素 / 085
- 7.2.4 市场营销的定位是“两只耳朵, 一双眼睛” / 086
- 7.2.5 要多与客户交流, 不能关起门来搞研发 / 087
- 7.3 客户需求导向优先于技术导向 / 089
 - 7.3.1 技术领先不能摆在一个最高的位置 / 089
 - 7.3.2 产品发展要防止技术导向 / 090
 - 7.3.3 反对孤芳自赏, 要做工程商人 / 092
- 7.4 客户需求导向对战略选择的意义 / 094
 - 7.4.1 围绕最终客户来考虑做什么、怎么做、如何持续发展 / 094
 - 7.4.2 在市场布局上要聚焦价值客户与价值国家 / 095
 - 7.4.3 向端到端解决方案供应商转型是对我们很大的挑战和变革 / 096
- 7.5 满足需求与引领需求 / 098
 - 7.5.1 既要关注客户的现实要求, 也要关注他们的长远需求 / 098
 - 7.5.2 要敢于创造和引导需求 / 098

第八章 创新是华为发展的不竭动力 / 099

- 8.1 只有创新才能在竞争激烈的市场中生存 / 101
 - 8.1.1 世界上唯一不变的就是变化 / 101
 - 8.1.2 创新虽然有风险, 但不创新才是最大的风险 / 102
 - 8.1.3 鼓励创新, 反对盲目创新 / 103
- 8.2 客户需求和技术创新双轮驱动 / 104
 - 8.2.1 以客户需求为中心做产品, 以技术创新为中心做未来架构性的平台 / 104
 - 8.2.2 公司要从工程师创新走向科学家与工程师一同创新 / 105
 - 8.2.3 领先半步是先进, 领先三步成先烈 / 106
- 8.3 开放合作, 一杯咖啡吸收宇宙能量 / 108
 - 8.3.1 不开放就会死亡 / 108
 - 8.3.2 一杯咖啡吸收宇宙能量 / 110

- 8.3.3 以自己的核心技术体系成长为基础开放合作 / 111
- 8.3.4 开放合作，实现共赢 / 113
- 8.4 鲜花插在牛粪上，在继承的基础上创新 / 114
 - 8.4.1 要站在巨人的肩膀上前进，不要过分狭隘地自主创新 / 114
 - 8.4.2 无边界的技术创新有可能会误导公司战略 / 116
 - 8.4.3 基于存在的基础上创新，更容易取得商业成功 / 116
 - 8.4.4 要敢于打破自己的既有优势，形成新的优势 / 117
 - 8.4.5 我们应该演变，有所准备，而不要妄谈颠覆性，我们是为价值而创新 / 118
- 8.5 创新要宽容失败，给创新以空间 / 120
 - 8.5.1 要使创新勇于冒险，就要提倡功过相抵，给创新以空间 / 120
 - 8.5.2 在模糊区中探索，要更多地宽容失败 / 121
 - 8.5.3 要肯定反对者的价值和作用，允许反对的声音存在 / 122
- 8.6 只有拥有核心技术知识产权，才能进入世界竞争 / 123
 - 8.6.1 未来的市场竞争就是知识产权之争 / 123
 - 8.6.2 诞生伟大公司的基础是保护知识产权 / 125
 - 8.6.3 有了知识产权，也不要强势不饶人 / 126

第九章 更多地强调机会对公司发展的驱动 / 127

- 9.1 抓住战略机会扩张，敢于胜利才能善于胜利 / 129
 - 9.1.1 大数据流量可能将呈超几何级数增长，这是我们面临的最核心、最大的机会 / 129
 - 9.1.2 抓战略机会，要敢于投入，坚持投入 / 131
 - 9.1.3 抓住机会与创造机会 / 132
- 9.2 对高科技企业来说机会大于成本，用机会牵引资源分配 / 133
 - 9.2.1 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 / 133
 - 9.2.2 要更多地强调机会对资源分配的牵引 / 134

- 9.3 基于优势选择大市场 / 135
 - 9.3.1 只有大市场才能孵化大企业 / 135
 - 9.3.2 在大市场中，要抢占制高点 / 136
 - 9.3.3 要利用我们的独特优势进入新领域 / 137
 - 9.4 集中优势资源撕开市场的突破口 / 138
 - 9.4.1 一定要把战略力量集中在关键突破点上 / 138
 - 9.4.2 在模糊的情况下必须多条战线作战，当市场明晰时立即将投资重心转到主线上 / 139
 - 9.4.3 我们做战略决策的时候，不能只把宝押在一个上面 / 140
 - 9.5 抓住产业调整期奠定长期市场格局 / 141
 - 9.5.1 错开相位发展，加大对未来机会的投入 / 141
 - 9.5.2 要在世界竞争格局处于拐点的时候，敢于“弯道超车” / 142
 - 9.5.3 在大机会时代，千万不要机会主义 / 142
 - 9.6 不放弃低端市场 / 144
 - 9.6.1 低层网是战略性金字塔结构的基础 / 144
 - 9.6.2 低端产品要在标准化、简单化、免维护化上下功夫 / 145
- 第十章 聚焦主航道，坚持“压强原则” / 147**
- 10.1 聚焦主航道、主战场 / 149
 - 10.1.1 要成为领导者，一定要加强战略集中度，在主航道、主战场上，集中力量打歼灭战 / 149
 - 10.1.2 在主航道，要做战略上不可替代的东西 / 151
 - 10.1.3 聚焦在主航道上创新，不畏艰难，厚积薄发 / 152
 - 10.2 有所不为才能有所为 / 153
 - 10.2.1 收缩核心，放开周边 / 153
 - 10.2.2 只有敢于放弃，才有明确的战略 / 156
 - 10.3 坚持“压强原则”，力出一孔 / 157
 - 10.3.1 坚持“压强原则”，要么不做，要做，就极大地集中人力、物力和财力，实现重点突破 / 157

- 10.3.2 力出一孔，柔弱胜刚强 / 159
- 10.3.3 优先保证研发和市场的投入比例 / 161
- 10.3.4 预研投入的钱不允许挪作他用 / 162
- 10.4 搭大船过大海，坚持在大平台上持久地大规模投入 / 162
 - 10.4.1 未来的竞争是平台的竞争 / 162
 - 10.4.2 要在平台建设上有更多的前瞻性，以构筑长期的胜利 / 163
 - 10.4.3 搭大船，过大海，跟着主流走 / 165
 - 10.4.4 通过大规模市场营销，加速研发高投入的良性循环 / 165
- 10.5 战略竞争力量不应消耗在非战略机会点上 / 166
 - 10.5.1 主力不应消耗在局部目标上 / 166
 - 10.5.2 要把战略能力中心，放到战略资源的聚集地去 / 167

第十一章 开放、竞争、合作，构建良好的商业生态环境 / 169

- 11.1 坚持开放的道路不动摇 / 171
 - 11.1.1 不开放就是死路一条 / 171
 - 11.1.2 像海绵一样不断吸取别人的优秀成果 / 172
- 11.2 从上游到下游产业链的整体强健，是华为生存之本 / 173
 - 11.2.1 未来企业间的竞争是产业链之间的竞争 / 173
 - 11.2.2 真诚地善待供应商，构建产业链的整体强健 / 173
 - 11.2.3 多栽花少栽刺，与合作伙伴共赢 / 175
- 11.3 建立有利于公司发展的商业生态环境 / 176
 - 11.3.1 建设商业生态环境，要有战略性思维 / 176
 - 11.3.2 与友商共同发展，共同创造良好的生存空间 / 177
 - 11.3.3 以土地换和平，牺牲的是眼前的利益，换来的是长远的发展 / 178
 - 11.3.4 依法纳税，合规运营，保障客户利益 / 179
 - 11.3.5 善待媒体，永远不要利用媒体 / 180
- 11.4 做国际市场秩序的维护者和建设者 / 181
 - 11.4.1 我们决不做市场规则的破坏者 / 181
 - 11.4.2 做产业领导者要自律 / 183

第十二章 业务管理的指导原则 / 185

- 12.1 坚定不移的战略方向，灵活机动的战略战术 / 187
 - 12.1.1 生生之谓易 / 187
 - 12.1.2 用乌龟精神，追上龙飞船 / 188
 - 12.1.3 根据环境随时变化阵形 / 189
 - 12.1.4 有取有舍才叫战略 / 190
- 12.2 抓主要矛盾和矛盾的主要方面 / 190
 - 12.2.1 领袖要战略方向清晰，抓住主要矛盾和矛盾的主要方面 / 190
 - 12.2.2 能否抓住主要矛盾，关键在于是否有明确的战略目标 / 191
 - 12.2.3 抓主要矛盾，要加强对共性化的东西的归纳和规范 / 192
- 12.3 乱中求治，治中求乱 / 193
 - 12.3.1 公司管理结构是一个耗散结构 / 193
 - 12.3.2 乱中求治，精细化管理的目的，是为了扩张不陷入混乱 / 194
 - 12.3.3 治中求乱，打破平衡继续扩张 / 195
- 12.4 扩张的同时必须能控制得住 / 197
 - 12.4.1 在激励中约束，在约束中激励，取得激励与约束的平衡 / 197
 - 12.4.2 不要盲目地铺摊子，企业不可穿上“红舞鞋” / 198

第三篇 效率

第十三章 未来的竞争是管理的竞争 / 203

- 13.1 公司未来的生存发展靠的是管理进步 / 205
 - 13.1.1 推动公司前进的最主要因素是机制和流程 / 205
 - 13.1.2 我们需要扎扎实实建设好一个科学管理的大平台 / 207
- 13.2 企业从必然王国走向自由王国的关键是管理 / 209
 - 13.2.1 通过有效管理构建起一个平台，摆脱对资金的依赖、对技术的依赖、对人才的依赖 / 209
 - 13.2.2 管理的最高境界是“无为而治” / 211
 - 13.2.3 我们能够留给后人的财富就是管理体系 / 212

13.3 向管理要效益 / 214

13.3.1 提高效益的潜力在提高效率，提高效率的关键在改进管理 / 214

13.3.2 提高人员效益应当是管理改进的一个重要目标 / 215

13.3.3 实事求是地设置针对性的人均效率改进目标，牵引业务单元改善投入产出 / 217

13.3.4 提高效率，不是要增加劳动强度，而是要减少无效工作 / 217

第十四章 企业管理的目标是流程化组织建设 / 219

14.1 建设从客户中来、到客户中去的流程化组织 / 222

14.1.1 所有组织及工作的方向只要朝向客户需求，就永远不会迷航 / 222

14.1.2 按照主干流程构建公司的组织及管理系统 / 223

14.1.3 基于流程分配责任、权力以及资源 / 224

14.1.4 在组织与流程不一致时，改组组织以适应流程 / 226

14.2 建立“推拉结合，以拉为主”的流程化组织和运作体系 / 227

14.2.1 把指挥所建在听得到炮声的地方，“让听得到炮声的人呼唤炮火” / 227

14.2.2 地区部要成为区域的能力中心与资源中心，有效组织和协调遍布全球的公司资源为客户服务 / 232

14.2.3 未来公司的建制，前端是对付不确定性的精兵组织，后端是对付确定性的平台和共享组织 / 235

14.2.4 总部从管控中心向支持、服务、监控中心转变 / 239

14.2.5 以全球化视野进行能力中心建设，满足全球作战需要 / 241

14.3 从以功能为中心向以项目为中心转变 / 243

14.3.1 未来的战争是“班长的战争” / 243

14.3.2 项目是经营管理的基本单元和细胞 / 245

14.3.3 项目成本核算是各级组织优良管理的基础 / 246

14.3.4 实行项目全预算制和资源买卖机制 / 247

14.4 管理体系建设的导向是简单、实用、灵活 / 248

14.4.1 一定要站在全局的高度来看待整体管理构架的进步 / 248

- 14.4.2 简单就是美 / 250
- 14.4.3 管理体系只要实用, 不要优中选优 / 252
- 14.4.4 均衡发展, 就是抓短的一块木板 / 254
- 14.4.5 授权、制衡与监管 / 255

第十五章 从客户中来, 到客户中去, 以最简单、最有效的方式 实现流程贯通 / 261

- 15.1 建设“从客户中来, 到客户中去”的端到端流程体系, 提高运营效率和效益 / 263
 - 15.1.1 例行管理要坚决贯彻流程化管理 / 263
 - 15.1.2 流程化就是标准化、程序化、模板化, 但不是僵化 / 266
 - 15.1.3 确立流程责任制, 才能真正做到无为而治 / 268
 - 15.1.4 坚决把流程端到端打通 / 272
 - 15.1.5 主流程要清晰, 末端系统要灵活开放 / 275
- 15.2 规范面向市场创新的流程体系, 制度化地快速推出高质量产品 / 277
 - 15.2.1 坚定不移地推行IPD, 这是走向大公司的必由之路 / 277
 - 15.2.2 既要有十分规范、卓有远见的长远项目评审体系, 也要有灵活机动、不失原则的短线评价机制 / 281
- 15.3 贯通面向客户做生意的流程体系, 实现有效益的扩张 / 283
 - 15.3.1 LTC主干流程一旦突破, 公司整个流程系统就贯通了 / 283
 - 15.3.2 打通LTC流程的关键是全流程的数据要打通 / 285
 - 15.3.3 好的合同条款是实现高质量交付和盈利的基础 / 286
- 15.4 创建敏捷的供应链和交付平台 / 288
 - 15.4.1 计划是龙头 / 288
 - 15.4.2 供应链面向客户缩短货期、快速响应需求, 提升客户满意度, 不一味追求最低供应成本 / 290
 - 15.4.3 一次把事情做好 / 292
- 15.5 以客户体验牵引服务流程体系的建设 / 293
 - 15.5.1 服务将成为未来市场竞争的制胜法宝 / 293