



华为系列故事

黄沙百战穿金甲

主 编

田 涛 殷志峰

编委会

曹 轶 龚宏斌

张俊娟

HUAWEI STORY



一黄沙百战穿金甲

HUAWEI STORY

华为系列故事

主 编 田 涛 殷志峰

编委会 曹 轶 龚宏斌
张俊娟

生活·读书·新知 三联书店

Copyright © 2017 by SDX Joint Publishing Company.

All Right Reserved.

本作品版权由生活·读书·新知三联书店所有。
未经许可，不得翻印。

图书在版编目 (CIP) 数据

黄沙百战穿金甲 / 田涛, 殷志峰主编. — 北京: 生活·读书·新知三联书店, 2017.9
(华为系列故事)

ISBN 978-7-108-06097-6

I. ①黄… II. ①田… ②殷… III. ①通信企业—企业管理—经验—深圳 IV. ①F632.765.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 213804 号

策 划 知行文化
责任编辑 朱利国 马 翀
装帧设计 陶建胜
责任印制 张雅丽
出版发行 生活·读书·新知 三联书店
(北京市东城区美术馆东街22号)

网 址 www.sdxjpc.com
邮 编 100010
经 销 新华书店
印 刷 北京华联印刷有限公司
版 次 2017年9月北京第1版

2017年9月北京第1次印刷

开 本 635毫米×965毫米 1/16 印张 14.25
字 数 158千字 / 37 幅图
印 数 000,001-100,000册
定 价 46.00元

(印装查询: 010-64002715; 邮购查询: 010-84010542)

蓬生麻中

不扶自直

——「荀子·劝学」

目 录

001 / 梅花香自苦寒来（序） 孟晚舟

009 / 青春梦 非洲结

作者：隋 龙 * 文字编辑：肖晓峰

初出茅庐担重任 009

“冻结我的钱？不答应！” 011

“Huawei Good！ Regen Good！” 012

海外的“第三类”感情 014

“结”多了就成了网 015

018 / 不让一个错误发生

作者：马 姐 * 文字编辑：肖晓峰

两个错误换来 12 年零差错 018

掌管四十多枚“大印”，每天盖章近 3000 次 020

跨越职责边界，为公司规避近 300 万美元损失 022

于平凡中见坚韧 023

026 / 步步为“盈”

作者：林 炜 * 文字编辑：霍 瑶

及时把款付出去 026

躲在“后面”的财经 028

从印度开始试点的概算 029

寻找解锁巴西困境的钥匙 031

梳理流程，坚持用好 ERP 和 IFS（集成财经服务） 032

对业务做战略性取舍 034

结语 036

038 / 一亿多美元的财产保卫战

作者：米建思 * 文字编辑：霍 瑶 陈红霞

做扎根 Y 国的一棵树 038

全面打响财产保卫战 039

“捉蝎子时要掀开每一块石头” 040

刺破影子公司面纱 042

最艰难的谈判岁月 044

1.28 亿美元落袋为安 046

结语：不是奇迹的奇迹 047

049 / 第二次握手

作者：黄江宁 * 文字编辑：张 钊

阿尔及利亚：从简单业务做起 049

印度：和业务共同成长 052

英国：藏龙卧虎的金融中心 054

幸运与遗憾 057

061 / 燕子往“北飞”

作者：钟 燕 * 文字编辑：陈丹华

差点把自己弄丢了 061

要我就是做赔本买卖吗？ 063

沉下心做“扫雷”专家 064

我不是小青菜，而是小辣椒 065

项目组的“团宠”，成长中的快乐 067

070 / 专业成就价值

作者：Peter O Donoghue Ben Binnington Hendrik Cornelis

Richard Needs Mark Atkins * 文字编辑：刘 军

“我的最高目标是把 FRCC 做没了” 070

从财务核算看华为“五大风险” 072

预防“黑天鹅事件”发生 074

“卡住”税务风险敞口 077

理解文化及人才保留 079

084 / 小丫也能扛大旗

作者：季 慧 * 文字编辑：张 钊

我要做个不一样的述职 084

“厚着脸皮”蹭 ST 会议 085

打破多年来的低商务 087

我不怕成为“罪人” 089

这里没有边界 091

095 / 维斯瓦河畔的拥抱

作者：张弛有道 * 文字编辑：王 鹏

从“零”开始的项目 095

看清各方的“牌面” 096

把我们“绑”在一起 098

“要做波兰第一大！” 099

为客户“挤水”“添柴” 100

“奔流入海” 102

105 / 财报何以清如许

作者：蔡志坚 * 文字编辑：陈丹华

变革之路如何抉择 105

一封“很生气”的邮件 107

利剑出鞘，初露锋芒 108

猛烈炮轰，如何承受？ 109

一分耕耘，一分收获 110

前路漫漫，砥砺前行 112

115 / “仪表盘”是怎样炼成的

作者：刘建华 * 文字编辑：黄海强

肩负重任，R&A 扬帆启航 115

迷茫中苦寻方向 116

方案设计，抽丝剥茧 117

交付：亮剑 120

上线切换，48 小时鏖战 123

全面开启财经数字化建设 125

127 / 从“一分钱”开始

作者：陈乐平 * 文字编辑：江晓奕

如何练就一双火眼金睛 127

解开 5000 万美元的“死结” 129

从相隔万里到并肩作战 131

理清账，才能做好“大管家” 132

挖到客户最真实的需求 134

136 / 做最真实的财报

作者：史延丽 * 文字编辑：江晓奕

五毛钱、一块钱都不能错 136

我要麻雀，你却给了我兔子 138

你们出的财报可信吗？ 139

IBM 顾问手把手教我们“共享” 141

账务的手和业务的手握在了一起 143

“报告每提前一天，价值一个亿” 144

忆往昔峥嵘岁月，望未来任重道远 145

148 / **责任的重量**

作者：郑爱珠 陈 雁 文泽菊 徐 爽 陶乃辉

文字编辑：江晓奕

做乱世中的“定海神针” 148

付款无小事，每一分钱都很重要 150

离你最近的 SSE 助手 152

“掘地三尺”，还原一本清楚账 155

“收”回来的真金白银 157

161 / **世界屋脊上的修行**

作者：张心蕊 * 文字编辑：肖晓峰

年轻，不缺的是勇气 161

“掘地三尺”清历史 164

做“行走的数据库” 165

全预算中“升级打怪” 167

争分夺秒“抢”回款 169

愿有红尘可洒脱，愿有前程可奔赴 171

176 / **一台“倔强”的推土机**

作者：李 真 * 文字编辑：肖晓峰

带着初级装备出茅庐 176

升级成专家 178

一张图让我“火”了 180

“二真曲线”和一本书 182

187 / 一颗芯片连万物

作者：曾 超 * 文字编辑：刘 军

人海战术管理方式走进死胡同 187

波澜中建立资产物联大网 189

找、借设备无须再“碰运气” 191

“马拉松式”盘点，几分钟“跑完” 192

“蹭网”，突破资产全球“漫游” 194

198 / 从“雷达”到“第三只眼”

作者：白 熠 * 文字编辑：肖晓峰

风险无处不在 198

走向海外 200

剑指伦敦 202

业务驱动，扎根伦敦 204

不断试错，摸索创新，多业务融合 207

财经的“蓝军”，关注风险的“第三只眼” 208

211 / “拧”出十亿美元

作者：吴小慧 * 文字编辑：刘 军

费用预算胶着不前，“拧毛巾”势在必行 211

“拧毛巾”第一招：制定平台组织费用预算“高压线” 213

“拧毛巾”第二招：弹性预算，“拧”转亏损局面 214

“拧毛巾”第三招：管住权签人手中一支笔 215

“拧毛巾”四式：差异化管理各类费用，平衡好短期收益和长期利益 217

结语 219

梅花香自苦寒来

(序)

孟晚舟

十年前，华为财务总是被批评，被任总批评，被业务批评，被客户批评，被员工批评，我们就像无头苍蝇般手忙脚乱，疲于奔命。

十年后，我们还是会被批评。不过，此批评非彼批评，对财务的批评不再是指责，不再是抱怨，是期望，是包容，是等待，是推动，更是鞭策。我们就像树苗般渴望成长，努力成长，不断成长。

昨天，我们知耻而后勇，背负着压力，蹒跚着走出混乱。今天，我们谋定而后动，坚守着信念，努力构筑价值。“雄关漫道真如铁，而今迈步从头越”，感谢田涛老师为我们写下这个注脚，酸的、甜的、苦的、涩的，满满的回忆，真真的感受，就让它们陪着我们再次展翅高飞吧！

我相信，曾经并肩作战的同事，会为此流下热泪；我更相信，还要并肩作战的同事，必将更加意气风发。

打开作业边界

项目是经营管理的基本细胞，唯有扎扎实实地把每个项目管好，企业的整体经营才能保持稳健。我们为每个合同配置了项目财务，

他们协助销售经理对客户交易习惯进行分析；协助交付经理展开细致的现场管理；协助账务团队完成准确的会计处理。他们扑在合同上，扑在项目上，跟着交付工程师下站点，跟着客户经理参加谈判，无处不在的努力，矢志不渝的执着，如星星之火般可以燎原。

某项目的 CFO（首席财务官），顶着炎炎烈日深入沙漠站点 120 公里，每月例行稽查站点支付情况，落实站址道路的修建计划，在实践中改进，在改进中实践，仅项目修路成本就降低 350 万美元；驱车至两千米深的大峡谷谷底，与站点工程师、分包商实地考察站址路况及环境，制定“峡谷站点交付成本的降低方案”，虽然仅仅涉及十个站点，但项目财务团队骨子里分毫不让的执拗，得到了业务团队的高度认可。

2016 年，某国汇率大幅波动，未来的经济前景极为不确定，该国项目财务主动请缨参战，从后台走到前台，从内部走到外部，从支撑走到推动：合同谈判前，收集信息、仔细测算，匡算合同整个履约周期内可能的汇率损失；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到项目经营上，跟踪我司交付计划，跟踪客户付款计划，主动协调两边的工作进展，尽可能地缩短现金流出与流入的时间敞口。

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，更是我们实现价值增长的选修课。

我们的目标就是要成为 ICT（信息和通信技术）行业的最佳财务实践者。

打开管理边界

2007 年，内控管理作为 IFS（集成财经服务）变革的子项目，

开启了从零起步的变革大门。十年磨一剑，砺得梅花香。今天，内控意识、内控机制、内控能力已浸入到各个业务活动之中，业务在哪儿，内控就在哪儿，以“流程责任”和“组织责任”为基础的全球内控管理体系正在经营管理活动中发挥着独特的价值。

内控推行之初，财经被视为业务的对立面，内控目的似乎就是为了阻止业务快速通过。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的改善上”。沿着这个目标把内控工作揉细了、掰碎了，一个一个区域地沟通，一个一个组织地讲解，逐个确定本领域、本组织的内控建设目标。有了目标，就要承诺；有了承诺，就要实现。

某代表处内控团队推行的“自动化验收、开票与核销系统”，使得开票时间从 80 分钟缩短至 10 分钟，客户拒票率下降 98%。从内控的角度，流程化作业更规范、更清晰；从经营的角度，债权债务被准确确认，客户回款加速流入。

L 代表处内控团队同样围绕着经营痛点展开作业，他们选择的主攻方向是“客户 PO（订单）自动对接”。项目实施后，当年就减少了 3200 万美元的应收账款差异，减少了 1100 万美元的退货损失。

内控管理在“润物细无声”的过程中，实实在在地带来了经营收益，也渐渐被业务接受、认可。庞大的、复杂的组织在运转时，内控既是润滑剂，又是制动器。改善经营、优化作业，内控是润滑剂；分权制衡、数据透明，内控是制动器。控制不是简单的“卡”“阻”“守”，控制始终要以终为始地围绕着“多产粮食、增加土壤肥力”为目的。

打开控制边界

二十年前，任总就提出“业务为主导、财务为监督”的十字方针，

我们从不理解到有点理解，从不接受到完全认同，逐步沿着这个方向持续构建专业能力。经营的目标不仅仅是“有利润的收入”“有现金流的利润”，更要关注经营结果的可持续性。

从 2007 年开启内控变革至今，我们基本构建了“4 × 3”的财务风险管理体系，基于三类风险、三角联动、三道防线、三层审结的设计，开展风险管理活动。

我们将经营活动可能面临的风险分为三类：战略风险、运营风险和财务风险。对每类风险所包含的风险事项进行澄清及确认，推动各风险事项的责任人围绕着“识别、评估、应对、监控、报告”展开风险管理的循环作业。目标是将系统性风险爆发的可能性降到最低。

设在伦敦、东京、纽约的财务风险控制中心，以专业视角对财务架构、财务策略、经营活动、调控节奏、压力测试进行独立评估，他们作为财务的“蓝军”组织，在财务的关键领域展开主动性审视，挑战“红军”权威，触发“红军”思考。目标在于管住财经领域的系统性风险及关键风险。

在业务流程中建立起事前、事中、事后的三道控制防线。第一道防线是各级业务主管，他们在作业活动中承担当然的流程责任及管理责任。第二道防线是内控与稽查团队，他们基于不同的方法、不同的角度，支撑业务主管有效承担流程责任。第三道防线是审计组织，通过对“点”的不规律、不定期核查，形成对各个层面、各个领域的威慑。

三层审结，是指独立的 CFO 体系、中央集权的账务及资金组织所构建起的账实相符和账账相符体系。我们在各管理层级都配置了财务组织，从项目到国家，从平台组织到 Business Group（事业部），

基本上，每位主管身后都有一名专职 CFO 在支撑他的工作。第二层审结是在会计核算的过程中实现，账务团队向前管住业务，确保进入核算的业务数据均符合流程及授权的规范性要求，确保每笔账务处理源于业务实质，做到账实相符；资金团队每日完成全球所有银行账户的对账工作，向前守住银行，确保每笔资金流动源于我司的账务处理，做到账账相符。

控制的目的是，并不是控制本身，而是“合理授权、有效行权”的制度性保障。通过对“面”的控制，保障企业能够持续稳健地经营；通过对“线”的控制，确保关键风险、系统性风险始终处于极低水平，不爆发企业难以应对的风险；通过对“点”的控制，帮助干部队伍在自我反思、自我改进中更加成熟。

接近炮火的队伍，拥有现场指挥权，敢于行权，积极行权；承担全球管理责任的组织，拥有后台监督权，合理授权，有效控制，这就是我们理想中的控制机制。

打开组织边界

一个组织，必须在开放的耗散结构中，勇敢地开枝散叶，积极地吸收能量，才能获得持续不断的成长动力。

在过去的两年里，我们努力打开组织边界，引入新鲜血液，获取全世界的优秀人才。2014 年 11 月，我们首次尝试在英国举行财经专场招聘会，迈出海外优秀学生获取的第一步。现在，我们的财经团队中，已有数百名来自牛津、剑桥、哈佛、耶鲁的优秀学生，他们正逐渐成为我们的新生力量。在他们身上，我们看到了改变世界、实现组织价值、驱动个人成长的强烈渴望，他们有激情，有冲劲，有方法，有耐心，有极强的学习能力、极宽的思维方式、极广的知

识结构，让我们充满了期待，期待他们走得更稳、跑得更快，期待着他们早点绽放耀眼的光芒。

与此同时，我们贴近人才搭组织，贴近人才建能力。

税务规划团队、关联交易团队已经整建制搬迁伦敦，外汇交易和现金资产管理的部分职能也搬迁到伦敦。我们发现，在欧美市场更加容易获取顶尖财务专家，他们有极强的专业经验、极佳的行业影响力、极广的资讯渠道，他们的加入，拉动着我们的专业能力快速走上新台阶，打开一道我们无法触及的思想大门。

能与这些令人尊敬的顶尖专家共事，是我们这些渴望成长的年轻人的最佳非物质激励。

打开思维边界

在一切边界中，最难打破的，就是无形的思维边界。只有打破思维定式的禁锢，积极尝试新方法、新工具；只有突破作业方法的边界，努力尝试新角度、新立场，才能跟上这个瞬息万变的时代。我们很幸运，能够在 ICT 技术的领先企业中成长，我们有机会、有能力、更有意识用先进武器装备队伍。

在会计核算领域，我们积极尝试自动化、智能化，将标准场景的会计核算工作交由计算机完成。仅员工费用报销事项，我们一年的单据量超过 120 万单，员工通过网络实现自助报销的同时，计算机根据既定会计核算规则直接生成会计凭证，并驱动银行付款指令生成；支付指令可以在两分钟内传递至全球任一开户银行。计算机同时又承担了每日银行账户的对账工作，自动核对每笔资金流动与会计记录的差异，将可疑交易弹出到人工后台进行再次核查。

我们在全球实施的 RFID（射频识别）物联资产管理方案，目前

已经覆盖 52 个国家、2382 个场地、14 万件固定资产。RFID 标签贴在固定资产表面，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情况。部署 RFID 后，全球的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 9000 人 / 天。资产位移信息、资产闲置信息及时更新，使我们在资产管理方面能够有的放矢。

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 个国家和地区实现销售、收入规模约 800 亿美元、年度现金结算量约 4000 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。

税务的全球作战大屏即将部署在伦敦，全球所有子公司的基本信息、纳税遵从情况、贸易路径、子公司滚动预测等，都将集成显示在作战大屏上，这将有助于我们在经营结果不确定、税收实践不确定的客观环境下，构建起一支“招之即来、来之即战、战之即胜”的高效的全球移动作战组织。

打开能力边界

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

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