

华为 为什么能

不在非战略机会点上消耗战略竞争力量

李冠辰 著



本书是开启华为战略思维宝库的一把金钥匙！

如果你向华为学习，你就要清楚华为为什么能；
如果你不懂战略管理，你就不清楚华为为什么能。

华为 为什么能

不在非战略机会点上消耗战略竞争力量

李冠辰 著



HUAWEI

图书在版编目(CIP)数据

华为为什么能：不在非战略机会点上消耗战略竞争力量 / 李冠辰著.

—北京：中国青年出版社，2019.9

ISBN 978-7-5153-5718-8

I. ①华… II. ①李… 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（2019）第153114号

华为为什么能： 不在非战略机会点上消耗战略竞争力量

作者：李冠辰

责任编辑：胡莉萍

策划编辑：刘吉

美术编辑：杜雨萃

出版：中国青年出版社

发行：北京中青文文化传媒有限公司

电话：010-65511272/65516873

公司网址：www.cyb.com.cn

购书网址：zqwt.s.tmall.com www.diyijie.com

印刷：大厂回族自治县益利印刷有限公司

版次：2019年9月第1版

印次：2019年9月第1次印刷

开本：787×1092 1/16

字数：150千字

印张：15.5

书号：ISBN 978-7-5153-5718-8

定价：49.00元

版权声明

未经出版人事先书面许可，对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播，包括但不限于复印、录制、录音，或通过任何数据库、在线信息、数字化产品或可检索的系统。

中青版图书，版权所有，盗版必究

目 录

CONTENTS

序言 / 007

第一部分 华为的战略 / 019

第一章 华为的战略管理体系	023
第一节 战略指导思想 / 024	
第二节 战略规划方法 / 032	
第三节 战略管控机制 / 039	
第二章 华为的战略管理体系起源和发展	042
第一节 企业战略管理体系的发展阶段 / 042	
第二节 华为的发展历程和管理变革 / 051	
第三节 华为的成功是赢在战略 / 063	

第二部分 华为的战略指导思想 / 067

第三章	利润转移理论	070
第一节	利润转移是必然趋势	070
第二节	利润转移背后的驱动因素	075
第四章	客户经济学	078
第一节	总顾客成本	080
第二节	总顾客价值	088
第五章	赢利模式	092
第一节	价值链模式	096
第二节	客户模式	100
第三节	渠道模式	104
第四节	资源模式	108
第五节	知识模式	111
第六节	巨型模式	117
第七节	组织模式	121
第八节	产品模式	129
第六章	业务设计	143
第一节	业务设计的四个战略要素	143
第二节	华为不同发展阶段的业务设计	148

第三部分 华为的战略规划方法 / 153**第七章 战略设计方法 ----- 157**

第一节 市场洞察 / 158

第二节 战略意图 / 171

第三节 创新焦点 / 180

第四节 业务设计 / 184

第八章 执行设计方法 ----- 193

第一节 关键任务与依赖关系 / 194

第二节 组织 / 199

第三节 人才 / 204

第四节 企业文化与组织氛围 / 207

第四部分 华为的战略管控机制 / 215**第九章 战略管理组织架构和职责 ----- 217**

第一节 华为整体的组织架构和职责 / 218

第二节 华为的战略管理架构和职责 / 223

第十章 战略管理流程 ----- 228

第一节 战略规划子流程 / 230

华为为什么能：不在非战略机会点上消耗战略竞争力量 

第二节 年度业务计划与预算子流程 / 234

第三节 管理执行与监控子流程 / 238

第四节 战略管理的时间进度安排 / 242

后记 / 247

华为 为什么能

不在非战略机会点上消耗战略竞争力量

李冠辰 著

HUAWEI



中国青年出版社
CHINA YOUTH PRESS



图书在版编目(CIP)数据

华为为什么能：不在非战略机会点上消耗战略竞争力量 / 李冠辰著.

—北京：中国青年出版社，2019.9

ISBN 978-7-5153-5718-8

I. ①华… II. ①李… 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（2019）第153114号

华为为什么能： 不在非战略机会点上消耗战略竞争力量

作 者：李冠辰

责任编辑：胡莉萍

策划编辑：刘 吉

美术编辑：杜雨萃

出 版：中国青年出版社

发 行：北京中青文文化传媒有限公司

电 话：010-65511272/65516873

公司网址：www.cyb.com.cn

购书网址：zqwt.com www.diyijie.com

印 刷：大厂回族自治县益利印刷有限公司

版 次：2019年9月第1版

印 次：2019年9月第1次印刷

开 本：787 × 1092 1/16

字 数：150千字

印 张：15.5

书 号：ISBN 978-7-5153-5718-8

定 价：49.00元

版权声明

未经出版人事先书面许可，对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播，包括但不限于复印、录制、录音，或通过任何数据库、在线信息、数字化产品或可检索的系统。

中青版图书，版权所有，盗版必究

目 录

CONTENTS

序言 / 007

第一部分 华为的战略 / 019

第一章 华为的战略管理体系	023
第一节 战略指导思想 / 024	
第二节 战略规划方法 / 032	
第三节 战略管控机制 / 039	
第二章 华为的战略管理体系起源和发展	042
第一节 企业战略管理体系的发展阶段 / 042	
第二节 华为的发展历程和管理变革 / 051	
第三节 华为的成功是赢在战略 / 063	

第二部分 华为的战略指导思想 / 067

第三章	利润转移理论	070
第一节	利润转移是必然趋势	070
第二节	利润转移背后的驱动因素	075
第四章	客户经济学	078
第一节	总顾客成本	080
第二节	总顾客价值	088
第五章	赢利模式	092
第一节	价值链模式	096
第二节	客户模式	100
第三节	渠道模式	104
第四节	资源模式	108
第五节	知识模式	111
第六节	巨型模式	117
第七节	组织模式	121
第八节	产品模式	129
第六章	业务设计	143
第一节	业务设计的四个战略要素	143
第二节	华为不同发展阶段的业务设计	148

第三部分 华为的战略规划方法 / 153**第七章 战略设计方法 ----- 157**

第一节 市场洞察 / 158

第二节 战略意图 / 171

第三节 创新焦点 / 180

第四节 业务设计 / 184

第八章 执行设计方法 ----- 193

第一节 关键任务与依赖关系 / 194

第二节 组织 / 199

第三节 人才 / 204

第四节 企业文化与组织氛围 / 207

第四部分 华为的战略管控机制 / 215**第九章 战略管理组织架构和职责 ----- 217**

第一节 华为整体的组织架构和职责 / 218

第二节 华为的战略管理架构和职责 / 223

第十章 战略管理流程 ----- 228

第一节 战略规划子流程 / 230

华为为什么能：不在非战略机会点上消耗战略竞争力量 

第二节 年度业务计划与预算子流程 / 234

第三节 管理执行与监控子流程 / 238

第四节 战略管理的时间进度安排 / 242

后记 / 247

一、华为的成功秘诀是什么？

2018年12月27日，华为轮值董事长郭平发布了题为《不经艰难困苦，何来玉汝于成》的2019年新年致辞，其中特别提到，2018年华为预计实现销售收入1085亿美元，同比增长21%。这将是华为年收入首次突破千亿美元大关，也是继三星、苹果之后，电子行业内全球第三家达到这一成就的企业。

其实在2017年，华为的全球销售收入已经达到了6036亿元人民币，合美元约937亿元，已近很接近千亿美元大关。而另一家全球著名公司IBM的2017年全年营收为791亿美元。IBM成立于1911年，曾是华为最为推崇和学习的企业之一，可以说是华为走向正规化和国际化的老师，华为用30年的时间走过了IBM走过的100年的路，并最终超越了老师。

华为的伟大之处，在于它是在一个完全竞争的市场中创造了一个高速成长的传奇。纵观华为30年的发展历程，人们看到的是它在不断地复制成功，从单一产品的成功到多产品领域的成功，从农村市场的成功到

城市市场的成功，从国内的成功到海外的成功，从单一客户群体的成功到差异性非常大的多客户群体的成功。

我们不禁要问：这种成功的秘诀是什么？这种成功的秘诀对于中国大多数企业是否有借鉴意义？这将是本书所着重探讨和试图解答的。

华为成功的秘诀是什么？

关于华为的成功秘诀，不同的人可能会有不同的解读。

有的人认为是研发制胜。的确，作为高科技企业，研发能力是企业最为重要的核心竞争力，而华为一直以高强度的研发投入而闻名。

数据显示，从2008年到2017年近10年间，华为累计投入了3940亿元人民币的研发费用，仅2017年的研发投入就达到了897亿元人民币，占营业收入的14.9%。2017年，华为的研发费用在全球大公司里排第6位。

截至2017年12月31日，华为在国内的专利申请量达到64091件，海外达到48758件，获得授权的专利为74307件，其中90%以上专利为发明专利。

在即将到来的5G时代，华为是5G标准的积极推动者，其所拥有的5G核心专利占比达到26%，远高于其他厂商。

未来，华为将持续保持研发的高投入，预计每年的投入规模都将在100亿~200亿美元。

有的人说华为的成功来源于狼性的企业文化。确实，外界对华为的最初和最深刻印象就是华为的狼性企业文化。

在华为的发展历程中，华为的创始人和领导者任正非可以说是华为狼性企业文化的缔造者，他认为做企业要像狼一样，员工要有敏锐的嗅觉，要有不屈不挠、奋不顾身的进攻精神。

任正非领导的华为公司，正是凭着这种狼性文化，百折不挠，披荆斩棘，在强手如林的国际竞争中，闯出一片广阔的天地，成为通讯设备行业的翘楚。

作为一名在华为从事战略管理的前员工，我亲历了华为的高速发展，也见证了创造这奇迹增长背后的艰辛和智慧付出。如果让我来说说华为的成功秘诀，我更愿意认为华为的成功是赢在战略。更准确地说，华为的成功是建立在一套科学的战略管理体系上。

战略管理是企业所有经营活动的统领，战略管理包括战略的制定、战略的执行、战略执行效果的评估和优化，在企业中是一个周而复始的过程。

战略对于一个企业的重要性毋庸置疑，而战略的落地实施又需要企业有强大的战略执行力。既擅长制定战略又懂得战略执行的企业却少之又少，华为就是这为数不多的企业中的一个。

华为的战略举个形象的比喻就是“针尖战略”，就是企业一旦确定了战略机会点，就敢于集中所有优势资源进行高强度的投入，就好像将万千压力集中到针尖一样大的点上，则没有什么是扎不穿、捅不破的。华为的“针尖战略”的特点简单地说就是要“看得准”“扎得狠”。

“看得准”就是要对纷纷扰扰的各种机会进行准确的洞察和评估，确定战略机会点，也就是对企业最有价值的机会点；“扎得狠”就是敢于将优势资源高强度地投到战略机会点上，快速构建竞争优势，实现机会到收入的转换，而能做到“看得准”“扎得狠”就需要将高超的战略规划能力和迅猛的战略执行能力合二为一。

这种既擅长战略规划又懂得战略执行的企业，一般具有三个典型特征：

首先，是战略的选择与坚守。在这个复杂多变的时代，许多企业都追求机敏灵活，强调对外部改变做出快速回应，这就导致企业的战略定位、经营理念和经营举措会经常发生改变，其结果是企业没有时间积累能力，难以培养持久的竞争优势，最终这些企业都沦为平庸的、随波逐流的机会主义者。

相反，那些像华为一样既擅长战略规划又懂得战略执行的企业，往往善于保持一定的战略定力，他们会精心选择自己擅长的业务领域，一旦选定，就无怨无悔，忽视其他一切诱人的机会，扎扎实实、做深做透，不断培养与之相匹配的能力，形成核心竞争优势，最终成为这一业务领域的王者。而那些机会导向型企业，只顾追逐热点机会，忽视了能力体系的打造和积累，资源也很难聚焦，什么都浅尝辄止，终究形成不了自己的长久核心竞争优势，最终为市场所淘汰。

执行能力的建设非一日之功，正如华为所说的“板凳要做十年冷”，没有十年如一日的执着和坚守，哪能换来流芳百世的功名与成就。

30年来，一系列诱人的机会摆在华为面前，做房地产，做金融，做互联网，华为都不为所动，执着专注于通讯设备领域，集中优势资源打造自己的研发和营销服务能力，终于在通讯设备领域奠定了自己的王者地位。

因此，一个企业的战略保持相对稳健，这个企业聚焦的市场将是长期有利可图的，同时企业也有时间构建持久获利的竞争优势。