

第一篇

战略管理篇

战略、流程和组织是企业管理的三大支柱，或称三驾马车。战略就是能力与目标匹配。战略确保“做正确的事”，保证方向大致正确；管理是“正确地做事”。战略由流程和组织来承载，管理要落地到流程和组织。通过变革可以持续打造和提升流程与组织能力，使流程与组织更好地承接战略，增强赢的底气。

阿基米德说：“给我一个支点，我可以撬动地球。”如果战略是我们要撬动的地球，流程是撬动地球的杠杆，组织和人才是撬动地球的阿基米德，那能力就是支点。通过变革实现能力跃迁，就可以改变支点位置，让支点靠近地球，当能力匹配战略诉求时，就可以撬动战略这个地球。

第 1 章

战略和战略管理是管理体系的核心

任总^①讲过：“华为要有一批仰望星空的思想家，他们要能假设未来。没有正确的假设，就没有正确的方向；没有正确的方向，就没有正确的思想；没有正确的思想，就没有正确的理论；没有正确的理论，就不会有正确的战略。”

好的战略思维能保障持续产生好战略，使企业跨越多个增长周期。卓越的管理者，需具备战略思维。战略思维的高度、广度和深度，影响管理者的自身成就，也决定了企业的成败。

1.1 战略的核心在于取舍

战略（strategy）一词最早作为军事术语，指军事将领指挥军队作战的谋略。《孙子兵法》被誉为中国乃至整个人类社会最早对军事战略进行全局系统化筹划的著作。当前，战略的概念已经延展到国家、区域、城市、企业、组织等层面，延伸到国家治理方略、国计民生、

^① 备注：本书中提到的“任总”如无特指均是指华为创始人任正非先生，以示尊重。

国防军事、经济发展、文化建设、科技发展等广泛领域。战略方向和战略选择，往往关乎国家的前途和命运、区域和城市的兴衰存亡、企业和组织的成败得失，重要性不言而喻。“企业战略”的概念是随着产业革命和经济发展，在企业管理过程中逐渐形成的。

1965年，企业战略管理鼻祖伊戈尔·安索夫出版了第一本有关企业战略的著作《公司战略》(*Corporate Strategy*)，成为现代企业战略管理理论的研究起点。其代表作《公司战略》、《战略管理》(*Strategic Management*)、《从战略计划到战略管理》(*Implanting Strategy Management*)被公认为是战略管理的开山之作，奠定了安索夫战略管理领域一代宗师的地位。

哈佛商学院教授迈克尔·波特是当今世界竞争战略和竞争力方面公认的权威，他认为战略是由独特而有价值的定位创造出来的，有赖于独特活动，提供独特价值，战略定位的本质是选择与竞争对手有所差别的活动。战略的本质是选择何者不可为。

企业战略管理理论代表人物肯尼斯·安德鲁斯(Kenneth R. Andrews)关于战略的概念极具影响力和价值。安德鲁斯在其著作《公司战略概念》(*The Concept of Corporate Strategy*)一书中，提出了制定与实施公司战略的两个阶段——战略管理模式和SWOT分析(基于内外部竞争环境和竞争条件下的态势分析)框架，将公司组织与外部环境关系通过战略衔接起来。安德鲁斯认为，企业总体战略是一种决策模式，它决定和揭示企业的目的和目标，提出实现目的的重大方针与计划，确定企业应该从事的经营业务等。其关于战略的论述比较全面，包括了市场定位、竞争优势、资源配置和组织结构等几个关键要素。

全球管理界享有盛誉的管理学大师亨利·明茨伯格曾说：“战略就是企业为了收益制订的与组织使命和目标一致的最高管理层的计划。”

他认为战略有多重定义，“战略即规划、战略即策略、战略即模式、战略即定位、战略即视角”。

目前战略及战略管理已经成为企业管理的核心，流程与组织、文化与氛围、变革与能力打造等管理要素需要围绕战略构建，支撑战略落地。战略的学派很多，企业战略的定义也很多，众说纷纭，有一个观点被普遍接受和认同，那就是“战略是有限资源下的取舍”。具体来看就是，企业基于对全局和未来的考虑，做出有限资源下的取舍。这个通俗易懂的提法虽然不能诠释战略的全部，但在华为得到了普遍认同。在做战略规划或者做投资决策评审的过程中，决策层经常会问自己：舍弃了哪些市场和机会，放弃了哪些客户，哪些项目对战略价值不大，哪些需求和特性在排序中应该靠后。

战略首先是选择和排序，要先回答企业去往何处、要做什么的问题，然后才是怎么做，怎么达成目标，如何做好问题。管理大师彼得·德鲁克说，“重要的是做正确的事，而不仅仅是正确地做事”，强调的就是战略选择的重要性。

企业战略的本质在于取舍，取舍的核心在于放弃。企业在战略选择上要坚持“有所为”与“有所不为”。企业需要充分认识到资源的有限性，明确放弃那些不符合企业战略价值和优势的业务，避免过度扩张、涉及过广，造成资源的浪费和分散。

IBM 前 CEO 路易斯·郭士纳说，“我发现我们之所以取得成功，主要原因就是我们没有去做所有不应该做的事”。放弃可帮助企业集中精力，将资源配置到战略机会、战略市场、优势业务和有价值的項目上，确保战略目标达成，获得市场领导地位。

战略选择往往做加法容易，做减法难，而真正的战略往往是做减法。多做一块业务，即使浪费了大量资源，做不成也很少受到惩罚，

但如果因为坚持长期战略机会而主动放弃某块业务和某些客户，使企业遭受短期的损失，往往会受到指责。与其坚持客观精神，还不如直接听从领导命令来得简单，因为出了问题不用承担责任，还可以将决策失误归咎给领导，或者让领导背锅，这导致战略规划在进行选择和决策时，常常丧失务实和客观精神，背离战略在于取舍的本质。

2012年，华为常务董事、终端BG CEO余承东接管华为手机业务时，认定“不做自主品牌高端手机，华为手机就没有未来”，于是痛下决心，砍掉销量很大但不赚钱的低端运营商定制机（损失3000万部出货量），将有限的资源集中到自主高端品牌智能手机的研发上，终于成就了华为高端手机品牌的地位。如果当初余承东没有坚持高端手机的战略选择，没有顶住压力、集中资源，就没有今天华为高端手机的自主品牌。

选择比努力更重要。面对众多的市场机会和业务，有企业敢做的、能做的，也有想做的、可做的，甚至还有该做的，而战略往往是以上机会和业务的交集。所以，战略取舍考验的是管理层的洞察力、智慧和勇气。

1.2 战略管理考验企业的战略定力和战略耐性

企业战略是企业的发展蓝图，是企业及所有员工的行动纲领。战略可以提高企业的预见性，帮助企业克服短视行为，所谓“不谋万世者，不足谋一时；不谋全局者，不足谋一域”。战略还可以为企业发展指明方向，没有战略的组织就像没有舵的船，没有方向。只有在正确方向上，坚持正确的逻辑进行管理，才能得到好的结果。

战略有诸多特征，只有对这些特征理解深刻，才能更有效地管理

好战略。战略的特征，叠加整个企业经营环境的不确定性和竞争压力，考验的是企业的战略定力和战略耐性。

战略的全局性要求企业对战略进行统筹规划

战略必须从企业全局出发，统筹规划确定企业发展愿景目标和各业务单元战略优先级，以达到战略和业务价值最大化的目标。战略规划要系统性地审视集团层面的总体战略，各事业部 / 业务单元的战略，以及职能领域战略的相互支撑关系和侧重点；从全局视角统筹规划各业务单元、业务组合和投资重点对企业整体战略的支撑点，而不是割离地看，从而结合自身优劣势和资源，确定企业层面的战略方向和组合目标。

战略的纲领性要求企业聚焦主航道

战略是一种引领性和指导性要求，是企业战略聚焦后的行动纲领和决策指南。企业据此确定下属各业务重点和发展事项的优先级，进行资源优先级配置和实施节奏方面的投资决策。企业应聚焦战略确定的主航道，避免在非战略机会上投入战略资源。

战略的长远性要求企业要有战略耐性

战略的着眼点是企业的未来，战略规划要考虑如何构筑未来市场所需的能力，从而获得更多机会，实现组织长期发展。企业战略通常涵盖三年以上时间段，要求企业具有战略眼光和战略耐性，确保对长期能力和竞争力构筑点上的资源投入，避免受短期机会干扰。

战略的客观性要求企业保持务实精神

战略必须建立在对内外环境和市场客观分析的基础上，基于客观事实和真实数据、发展趋势，给出科学合理的规划构想。战略选择方向的对错，很大程度上取决于企业对内外环境的客观分析和市场洞察的质量。企业要有客观务实的态度和精神，如此才能做出高质量的战

略预判和战略选择，从而制订出更为科学合理的战略规划。

战略的竞争性促进企业保持竞争优势

市场是竞争的场所，战略的一个重要目的就是保证企业在激烈的市场竞争中胜出，赢得市场和客户。竞争不可避免，企业战略需要确保与竞争对手的差异化，以获得独特的市场地位和竞争优势。制定战略时，企业需要充分了解主要玩家和竞争对手优劣势，有效预测竞争对手下一步动作，才能制定相应策略来应对竞争，并在竞争中保持竞争优势。

战略的创新性保障企业出奇制胜

企业能够取得巨大成功的原因在于敢于打破常规，寻求并捕捉重大机会点，谋求超常规发展和跃迁，主张工作流程、组织结构与运行机制的彻底变革和重构，从而改变原来的竞争规则和运作模式。成功的创新者会采用与竞争对手完全不同的竞争策略和发展路径，在产品和服务、新市场、商业模式、组织模式、管理模式等方面构筑差异化竞争力，开拓创新，实现超常规的、非线性的突变和质变。

战略的风险性让企业具有危机忧患意识

战略是基于当前条件的假设，对未来进行预测和分析，假设和未来都充满不确定性，导致战略规划带有一定风险。企业需要把风险当成重要事项进行管理，时刻保持忧患意识和危机意识，保持客观和冷静。制定和执行战略时，企业需要充分预估风险，制定风险应对措施，并根据外部环境变化，及时修正战略，以便在不断变化的市场环境中将风险降至最低。

1.3 战略思维保障持续产生好战略

战略思考力和战略思维是企业保持竞争优势的活力源泉。有一种

观点被普遍认可，那就是一家有“好战略”的公司，远不及“具有战略思维”的公司。任总说：“人才不是华为的核心竞争力，对人才进行有效管理的能力，才是企业的核心竞争力。”类似的，好产品算不上企业的核心竞争力，比好产品更重要的是持续产生好产品的流程、机制和能力。同样，好战略就像一个好产品，是一时的，会过时，有其生命周期，也容易被模仿。而好的战略思维和方法能保障持续不断地产生好战略，使企业跨越多个增长周期，在企业生命周期而不仅是产品生命周期中终身受用。具备对战略的如下理解和思维，可以保障我们更好地规划和执行战略。

战略是一个变革的过程

战略是一个选择新业务方向、放弃部分现有业务和市场的过程，其实就是一个失去旧奶酪和创造新奶酪的过程。变革就是从 AS-IS（现状）走向 TO-BE（将来），战略作为企业管理的核心，其目的在于引领企业实现从现状到未来状态和能力的跃迁。企业需要以积极的态度应对变化，通过变革提升能力，不断地抓住增长机会。

战略是一个选择和舍弃的过程

战略是一个取舍过程，在有限的资源条件下，企业需要进行战略选择和排序，明确选择哪些业务领域、客户群体和细分市场，以及资源配置的优先级。选择往往是非常重要的和艰难的，因为它直接关系到企业未来的发展，选择和舍弃的唯一标准就是“如何让我们在有限资源下持续保持竞争优势”。

战略是一个凝心聚力的过程

战略是一个组织系统性思考的过程，是凝聚力提升和思想统一的过程。战略规划促进对市场洞察、战略意图制定、机会点确定、客户选择、竞争力构建点、战略控制点等问题深入探讨，这个凝心聚力的

过程，价值远超过一个完美的战略描述。战略需要我们去思考并回答所处行业的深层次问题，能让我们更清晰地认识自身并预见未来，更重要的是有力量、激情和机制去创造未来。

战略是一个达成共识的过程

战略规划最重要的是过程，是在这个过程中管理团队多轮研讨，上下对齐、左右拉通，达成一致的战略共识。战略共识可以节约很多战略执行过程中的沟通成本，更重要的是能确保战略沿着规划的方向和路径得到高效和无误的执行。

战略是压力传递的过程

战略要激发全体员工思考如何“活着”，并保持创业激情。战略不能仅仅停留在领导层和管理层，必须让所有员工都理解和参与其中，形成思想和行为的统一，并落实到每名员工的工作中。作为企业管理者，需要清醒地认识到市场和竞争给企业带来的巨大压力，并把市场和竞争压力传递到每名员工。

战略是一个管理体系

管理者需要把握战略制定、战略执行、战略评估和管理的全过程。只有在此基础上建立起完整的战略管理体系，才能真正实现井然有序、高效精准的战略管理。作为企业管理者，需要从业务流程、组织架构、人才、组织氛围、文件建设等多个方面来考虑战略的制定、执行、评估和管理。

1.4 华为以客户为中心的战略要点

以客户为中心是华为最重要的经营理念与核心价值观，华为强调“企业的目的是为客户创造价值”“客户需求是华为发展的原动力”“为

客户服务是华为存在的唯一理由”。任总要求：“战略家的目标永远是以为客户服务为中心。以客户为中心是颠扑不破的市场真理与常识，企业在战略层面上一定要予以高度重视。所有组织及工作的方向只要朝着客户需求，就永远不会迷航。”华为的战略、流程、组织、文化和核心价值观及经营理念，都是对齐客户的。本书的总体脉络就是在阐述华为战略、流程、组织上如何与客户对齐的实践，以及我们如何复制这套以客户为中心的经营理念和管理体系。

华为战略上强调基于客户需求，以客户为中心，以目标为导向，构筑核心竞争力，成就客户。作为商业组织，如果不能聚焦客户需求，把握商业趋势，方向就不可能做到大致正确。

任总认为：“商业活动的基本规律是等价交换，如果我们能够为客户提供及时、准确、优质、低成本的服务，我们也必然获取合理的回报，这些回报有些表现为当期商业利益，有些表现为中长期商业利益，但最终都必须体现在公司的收入、利润、现金流等经营结果上。那些持续亏损的商业活动，是偏离和曲解了以客户为中心的。”

华为所有经营活动，从把市场需求作为产品开发的驱动力，到产品投资决策、资源投入、考核激励机制，都紧紧围绕成就客户。这套以客户为中心的战略闭环管理逻辑，保障了华为“方向大致正确，组织充满活力”，奠定了华为的核心竞争力，成就了华为30年做到年收入8000多亿元的奇迹。

有记者问：“华为成功的秘密是什么，可不可以学？”任总回答说：“第一点，华为没有秘密。第二点，任何人都可以学。华为没什么背景，没有什么依靠，也没有什么资源。唯有努力工作，才可能获得机会。但努力工作首先得有个方向，这个方向就是为客户服务。我们把产品做好，把服务做好，坚定地做好为客户服务。为客户服务，没有人做不到。”

华为始终坚持把自己有限的资源集中在一个狭窄领域里，在成功的关键因素和选定的战略方向上，集中人力、物力和财力，以超过主要竞争对手的强度配置资源，通过压强原则在局部形成资源上的强大配置优势，实现重点突破。任总讲：“20多年来，抵制外面机会和诱惑是企业最大的困难。”华为顶住了投资股市赚快钱、投资房地产、进入互联网行业等的冲动和诱惑。笔者认为华为战略上有如下要点。

（1）以客户为中心的战略。客户需求导向，以市场需求作为产品投资开发的驱动力，客户需求驱动公司目标和产品路标的规划。技术与管理双轮驱动，客户需求导向优于技术导向。不追求利润最大化，追求一定利润率水平上成长最大化。强调“深淘滩，低作堰”，挖掘内部潜力，让利客户，善待上游合作伙伴。建立端到端高效运作体系，支撑高质量交付和低成本运作，快速响应市场变化和客户需求。

（2）聚焦主航道，拒绝机会主义，不在非战略机会点消耗战略竞争力量。追求长期有效增长，坚持战略聚焦，聚焦主航道。坚持在大机会时代，拒绝机会主义的方针。坚持战略竞争力量不应消耗在非战略机会点上的方针。坚持有所为、有所不为，聚焦战略机会点，坚持主航道发力，构建持续领先优势。

（3）压强原则，集中战略资源抓住战略机会。选择大市场，围绕核心竞争力扩展业务组合。找到战略机会点后，专注，再专注，持续提升核心竞争力和战略控制点。坚持压强原则，集中战略资源抓住战略机会，用机会牵引资源分配，集中优势资源撕开市场突破口，实现战略机会扩张。战略方向坚定不移，保持战略耐性，战术上多条路径，采取灵活机动的战略战术。

（4）强烈的忧患和危机意识驱动。华为的最低和最高战略是，如

何活下来，活得比别人长久，就是成功者。华为天天思考的都是失败，对成功视而不见，讲得最多的是“活下去”。从破釜沉舟自主研发交换机，摆脱对原厂产品供货依赖，到未雨绸缪，“十多年磨一剑”，提前打造“备胎计划”，减少对西方国家的技术依赖，确保业务的连续性，华为以强烈的变革意识，构建了一系列以客户为中心、以生存为底线的管理体系，用规则的确定性应对结果的不确定性。通过管理变革，华为致力于摆脱对个人的依赖，从必然王国走向自由王国。

（5）持续管理变革，保持组织活力。方向大致正确，组织充满活力，通过管理体系变革和流程变革，使组织始终处于激活状态。华为基于合理的“价值创造，价值评价，价值分配”机制，激发组织内驱力；通过组织管控模式的创新与变革，实现大平台支撑精兵作战；根据战略调整、业务要求和外部环境变化，随时变换产品、管理、流程、组织等方面的作战阵型；坚持开放合作，选择优秀的伙伴形成产业联盟、提高系统竞争能力。

华为坚持在大机会时代，拒绝机会主义的方针。任总要求高级干部要聚焦主航道，要有战略耐性，能够抗拒诱惑，压制住战略冲动，不在非战略机会点消耗战略资源。

如何使高级干部主动抵制偏离主航道的利益诱惑？任总要求：“要树立公司的远大目标，树立成为世界产业领导者的宏伟目标，以实现公司远大目标作为高级干部的个人目标，而不把个人的名誉、出人头地，以及个人权力和利益看得很重。聚焦主航道，就是聚焦大方向，聚焦公司远大目标。”