

|    |                  |
|----|------------------|
| 22 | 华为的变与不变          |
| 31 | 踏准技术路线图的节奏       |
| 40 | 基于艺术的创新          |
| 46 | 跳出管理，走向设计        |
| 56 | “人单合一”管理模式与悖论式领导 |
| 62 | 追梦人还是螺丝钉？        |
| 68 | 创新者集市游戏          |



# 华为的变与不变

## ——以客户价值创造为核心的持续变革

胡左浩 | 文

“终日乾乾、与时偕行”。华为30年的跨越式发展过程，实质上也是华为的持续自我变革、自我进化过程。但其各个发展阶段的关键变革活动，都是以客户价值创造为核心而展开。

### 引言

华为投资控股有限公司（以下简称“华为”）由任正非创立于1987年。经过30余年的跨越式发展，已经成为全球领先的ICT（信息与通信）基础设施和智能终端提供商，是一家业务惠及全球170多个国家和地区30多亿用户的大型跨国企业。2018年华为销售收入达7,212亿元，全球员工达18.8万人。

华为30年的跨越式发展过程，实质上也是华为的持续自我变革、自我进化过程。本文从规模、技术和管理三个维度，将华为的

发展过程划分为三个阶段：从0到1的懵懂阶段（1987–1994年），从1到10的追赶阶段（1994–2005年），从10到100的超越阶段（2005–2019年）。

在对华为过去30余年的发展研究中，作者发现，华为各个发展阶段的关键变革活动，都是以客户价值创造为核心而展开。可以说，华为30年来在企业文化、业务发展，客户关系，技术研发，组织管理等方面的持续变革，都坚守着华为以客户价值创造这一不改变的初心。

### 懵懂阶段（1987-1994）

1987年，在改革开放最前沿的深圳特区，43岁的任正非集资21,000元人民币创立华为公司，进入即将蓬勃发展的中国电信行业。

当时的中国电信市场，潜在用户基数大，普及率很低，但是增长迅速。中国电信业务总量和固定电话用户数，分别从1985年的17.02亿人民币和214万户，增加到1995年的113.34亿人民币和4070万户，年均增长率分别是34.10%和180.19%。中国电信市场是一个完全向世界开放的市场，当时世界上只要是知名的电信企业都进入了中国市场，使得中国电信市场从一开始就具有全球竞争的特点。华为就是在这样的竞争环境中破壳而出。

这个时期的华为，生存是第一要务。想方设法为客户创造价值让客户选择自己，是该阶段华为最朴素的认识，也是华为的初心。研发人员铺着垫子彻夜开发产品，业务人员身上背着产品挤火车、汽车，跑遍大江南北，看上去有些混乱也好像没有章法，但正是在这个时期孕育出了华为的DNA。同时，华为认识到客户关系是市场生存的保障，体会到了产品研发的重要性和艰巨性，也摸索到了激发组织活力的动力机制。坚决活下去的危机感驱动华为前行。

市场选择与业务路径。电信行业是一个技术密集、资金密集和人才密集的行业。而刚刚起步的华为，由于资源禀赋的匮乏，采取了代理海外产品模式，进入企事业单位用小型交换机市场。

很快，任正非发现，与代理产品相比较，自主开发电信设备进行销售，不仅毛利高，而且成本、交货期和售后服务也相对可控。1989年，任正非决定将代理业务获得的初始积累，投入到面向酒店和小型企业的小型

交换机的自主研发。当年，就开发出只有24门的小型交换机BH01。1991年开发出500门的中型交换机HJD-04（苗兆光，2019），投入投放市场后产生突破性的市场效果，1992年带来1亿元的销售收入。1993年针对电信行业主战场——运营商市场的2000门数字程控交换机C&C08 2000型号开发成功，并在跨国电信巨头忽视的县级市场取得商用突破。

销售方式和客户关系。在代理海外产品时，由于是代理别家的产品，同时企事业单位分布广且多为一次性采购，对这时的华为来说，最为重要的是做好客户开拓，把产品销售出去。当转战运营商市场后，虽然当时华为开发出的产品也能满足客户的需求，但是与当时的跨国电信企业相比，无论在产品和品牌方面还存在较大的差距。同时，运营商采购规模大，且往往是分期连续采购，需要交付安装以及售后维护。一旦某个县级运营商的设备出了问题，负面口碑会迅速在电信系统内扩散。因此，在运营商市场不仅要开拓客户关系，还要维护好客户关系。当时作为华为首席业务员的任正非，深切体会到生存的第一要务就是要维护好客户关系，做好售后服务，想方设法让客户满意。针对运营商市场的特点，华为开始着手在一些地方布点设立办事处，直接面对客户，提供快速响应服务。“客户是华为的衣食父母”，“与客户建立不打领带的关系”。任正非的这些话反映出他自己当时的感悟。

逆向工程与模仿开发。从代理到决定自主开发，华为的研发从零起步，从技术含量最低的小型交换机入手，采取“逆向工程”方式开始进行产品开发。边干边学，在不断试错中

**在运营商市场不仅要开拓客户关系，还要维护好客户关系。**

积累研发经验和培育研发骨干，逐步从最简单的散件组装，走向硬件和软件都能自主设计的较为深度的开发。自1989年至1993年的四年间，逐渐研发出了24门的小型交换机、500门的中型交换机以及2000门的局用数字程控交换机。在决定进入运营商用交换机主战场时，华为采取了双线并行的开发举措。1992年上半年，启动研发难度相对小的模拟局用交换机开发，下半年同时启动开发难度相对大，但属于主流技术的数字程控局用交换机开发。这种为了保证开发成功而孤注一掷高投入的做法，反映出任正非进入主流市场时的执着和勇气。华为这时期的产品研发属于模仿跟随方式。

**利益共同体与人才激励。**处于创业期的华为，不仅研发需要专业人才，销售也同样需要专业人才。在吸引和留住人才方面，华为一是提供高于行业平均水平的报酬，二是描绘公司未来发展前景激励员工，如1993年提出“未来十年，三分天下，华为有其一”。三是真诚承诺兑现。创业企业的员工不乏激情，也易于接受绩效文化，但是能否让员工感到承诺能兑现却是员工与企业建立心理契约的关键。当时电信设备产品虽然毛利高，但是研发周期长，回款周期也很长，经常导致企业现金流短缺。同时，中小民营企业从银行融资又非常困难。这样，华为经常会以打白条的方式留用员工的部分工资。虽然打白条在当时是一种普遍社会现象，但是任正非不是无偿占用员工资金，而是承诺对白条支付利息，并将白条折算成相应股份参与利润分红（苗兆光，2019）。1990年华为正式实施“内部融资，员工持股”的利益共同体机制。华为“工者有其股”的奋斗者激励机制的雏形就是这样形成的。

到1994年，华为销售规模达到8亿元，已经在竞争中存活下来。研发出的万门数字程控

交换机C&C08开始进入江苏邳州县试商用，进入主航道的入门产品也已具备。同年，以研发部和生产部相关人员赴日本考察学习为开端，开始推行以提高产品质量和可靠性为目的的全面质量管理工作，并进行ISO9000认证（苗兆光，2019），开始导入规范的管理方法。

至此，无论从规模，技术和管理上都表明1994年的华为已经走出“懵懂”阶段，开始进入一个新的阶段。

### 追赶阶段（1994—2005）

进入1994年，华为走过了创业时的懵懂期，开始进入高速追赶期。

在高速追赶期，华为的变革主要有三个特点：

一是全方位的构建式变革。这个时期，正是华为从“游击队”走向“正规军”的时期。因此，无论在业务模式以及管理体系方面，都需要按现代企业要求进行全面构建。如依靠产品性价比和客户关系的销售模式，以IPD为先导的全面管理体系建设等。

二是注重可控性和有效性。华为以相关业务流程，以及职能体系这些内部相对可控的领域先行变革。变革内容以业务流程和制度规范性建设为主，既瞄准世界先进水平，目标高远，具有前瞻性，又考虑企业实际状况和接受能力，因地制宜。实事求是为华为变革的核心方法论。

三是围绕客户价值创造这个原点开展变革。通过以客户为中心统一思想，以客户价值创造为核心做好全面客户关系管理工作，以市场需求为导向引领产品研发的IPD变革。

**市场选择与业务路径。**这个时期，华为业务从固话网络业务扩展到移动网络业务，市场演进从农村到城市，从国内到国外。1995

年，华为C&C08数字程控交换机通过邮电部的生产定型鉴定。同年，国家提出电话村村通工程。华为抓住这个契机，瞄准跨国企业所忽视的县级电信运营商市场（即农村市场）全力开拓，当年就实现15亿元销售收入。1997年，开始将市场扩展到跨国企业占据优势的大城市市场。同年，推出了无线GSM方案，开始进入蓬勃发展的无线通讯领域。1999年，销售收入突破100亿元，达到120亿元。

1997年，华为开始布局海外市场。2000年，以新兴国家市场为对象发力开拓国际市场，在积累国际化经验后，从2004年开始发力开拓发达国家市场（主要是欧洲市场）。华为海外收入从2000年的8.2亿，增加到2005年的265亿元，首次超过国内收入，占到当年453亿销售收入的58%。

销售方式与客户关系。一切以客户为中心、敬畏客户，是这个时期华为客户关系管理的最大特点。1997年的大城市运营商电信市场由跨国企业主导。面对具有先发优势，品牌优势和产品优势的跨国企业，华为利用客户更新升级和扩容的机会从两个方面切入市场：一是价格优势。由于华为自主开发的产品具有成本优势，价格往往只有主要对手同类产品的三分之二，而且质保期通常超过业界的标准；二是构建全面的客户关系。为了贴近客户、服务好客户，华为在全国各地设立办事处和地区部。至2000年，华为在全国已经有200多个地区部。比如在黑龙江，爱立信派驻当地员工只3-4个，而华为长年派驻员工达200多人（孙丽，2002）。客户有什么问题，一个电话华为就可以马上派人过去解决。即便不是华为设

备的问题，工作人员也设法帮助解决。

文化建设与华为基本法。伴随华为销售规模的快速增长，华为的员工规模也迅速扩大。销售收入和员工人数分别从1994年的8亿和600人，迅速增长到1997年的41亿和5,600人。规模的快速扩张导致内部管理跟不上发展的需要。两大问题显得突出：一是爆发式的员工增长，以及各自为政的部门体系导致内部思想混乱，山头林立，一些干部的能力也难以适应企业发展的新要求；二是内部管理缺乏章法，研发与市场脱节严重，处于管理混沌状态。为此，华为重点进行系统化的企业文化建设，以及以IPD为先导的全面管理变革。

为了统一思想和激发队伍活力，华为开始采取运动式方式来进行。1995年9月开展“华为兴亡，我的责任”大讨论。1996年2月，开展市场部集体大辞职活动。市场部的干部全体以自愿辞职形式重新接受公司的选择，做到干部能上能下。这是华为干部体制建设上的一个重大举措。

任正非认为，资源会枯竭，唯有文化才会生生不息，认识到华为需要系统性和制度化地解决思想统一问题。为此，1996年3月，启动华为基本法项目并邀请人大的六位教授参与。1998年3月公布实施的华为基本法，第一次系统梳理了华为的核心价值观，纲领性地提出了华为经营管理的各项原则。明确公司的愿景是“成为世界级领先企业”；强调“顾客的利益所在就是我们生存与发展的最根本的利益所在”，要“以顾客满意度作为衡量一切工作的准绳”；指出“员工是华为的最大财富”；主张“在顾客、员工与合作者之间结成利益共

**客户有什么问题，一个电话华为就可以马上派人过去解决。即便不是华为设备的问题，工作人员也设法帮助解决。**

同体”；在技术方面，强调学习和开放合作，明确提出“按销售额的10%拨付研发经费”。从中可以看出，虽然在基本法中没有明确提出“以客户为中心”的说法，但是，“以客户为中心”的思想一直贯穿基本法的始终。

IPD变革与管理规范化。规模的急剧扩张，导致华为的内部管理极度紧张。1997年底，任正非赴美国的考察之行，拉开了华为持续管理变革的前奏，也开启了在管理上追赶世界先进企业之路。

1998年，华为邀请IBM咨询专家首先对公司全面变革进行顶层设计。在IBM咨询专家提出的华为信息技术战略规划（IT S&P）基础上，华为从紧迫性和确定性考虑，决定重点推进以打通需求与研发为核心的集成产品开发（IPD，Integrated Product Development）变革。1999年3月，在IBM咨询顾问指导下，华为IPD变革项目正式启动，开启了华为长期持续管理变革的序幕。

IPD核心思想是由市场需求引领产品开发，强调产品开发是一项投资活动，强调构

建跨部门产品开发团队，以及固化重用性的结构化流程，来提高产品开发成功率和开发效率。IPD的最终目的，是为了更好地给客户创造价值。

IPD变革，是华为在管理上追赶世界先进企业的标志性事件，也是华为从“土狼”向“狮子”转变过程中的一个重要转折点。

在这个阶段，除了IPD变革之外，华为还启动了一系列的管理变革来构筑公司规范化的管理体系。如，1997年启动以激发活力和规范化为目的的人力资源管理体系变革（包括选聘机制，任职资格制度，轮岗机制，末位淘汰机制，双通道晋升制度等），1998年启动以规范财务和控制风险的财务四统一变革（统一会计政策、流程、科目和监控），1999年启动提升供应链效率的集成供应链（ISC）变革，2001年启动调动积极性的虚拟受限股权变革，2003年引入以集体决策为核心的经营管理团队（EMT）的决策体系变革，以及2004年开始的以提升管理者战略制定与执行能力的从战略到执行（DSTE）的变革等。

紧跟型技术开发。1994年至2005年这段时间内，随着规模的快速扩大，研发投入持续加强，华为在技术和研发方面也不断取得重大突破。在这个阶段，华为主要采取的是技术紧跟型的研发策略。如，1997年成功开发出无线GSM解决方案（2G技术）；2004年成功开发出TD-SCDMA解决方案（3G技术）。以3G技术开发为标志，华为的研发已经基本追赶上行业技术前进的步伐。

至2005年，华为销售规模达453亿，处于全球电信行业的第二梯队。但在许多细分市场已经处于第一的位置，如在全球VoIP市场和全球IP DSLAM市场的市场份额分别是29.3%和32%，均排名全球第一。在技术方面，以



## 以客户价值创造为核心的变革成为华为的自觉行为，华为的变革从必然王国走向自由王国。

3G技术开发为标志，华为的研发已经接近行业前沿水平。在管理方面，华为进行全面的管理体系变革，管理规范化水平大幅提升。

### 超越阶段（2005-2019）

2005年，华为开始从行业追赶者和挑战者向行业领先者过渡，从本土型公司向全球化公司过渡，进入全面超越阶段。

在超越期，华为的变革主要具有以下三个特点：

一是以客户价值创造为核心的变革成为华为的自觉行为，华为的变革从必然王国走向自由王国。华为通过核心价值主张的讨论和宣贯来统一思想，把以客户为中心、为客户创造价值的理念，融入一切经营管理变革之中，引领经营管理的持续变革。从运营商到企业业务，再到消费者业务的业务战略演变都围绕客户展开，技术研发以客户未来需求为出发点，组织管理变革以提升组织活力更好为客户服务为前提。

二是持续迭代优化以及全面集成融合。依据内外部环境变化动态调整和持续优化业务流程和管理体系，以客户价值创造为核心实现业务流程和管理体系的全面集成融合，提升企业管理效率和激发组织活力。华为变革过程是一个持续的和不断螺旋上升的过程。

三是开放式变革。外部开放表现在整合全球资源与参照标杆做法，而内部开放更多体现为赋能平台和共享平台上经验分享机制。变革即创新。华为开放式变革的过程也是华为实现持续创新的过程。

梳理核心价值主张。2005年开始，华为

对由愿景使命、价值观和战略定位构成的核心价值主张，进行符合全球化公司要求的梳理。

2008年，华为藉公司成立20周年之机，将公司价值观概括为全球客户、合作伙伴和员工易于理解的六句话“成就客户，艰苦奋斗，自我批判，开放进取，至诚守信，团队合作”。2010年，又进一步将公司价值观浓缩为三句话，即“以客户为中心，以奋斗者为本，长期坚持艰苦奋斗”；将公司战略定位为“客户最佳商业合作伙伴”。2017年，将公司的愿景和使命重新定义为“构建万物互联的智能世界”。制定新愿景使命的目的，是对外要为客户创造价值，推动行业进步和社会可持续发展；对内要在业务上要聚焦ICT基础设施和智能终端，做到创新领先；在组织上能激发组织活力，提升核心竞争能力和管理效率，创造经营业绩。

全球市场与业务演进。自2005年以来，华为的业务规模沿着两个维度持续快速增长。一是来自全球市场扩张。华为持续扩大和深耕发展中国家市场，并凭借技术优势、价格优势以及真诚服务，逐渐打开欧洲市场并最终成为欧洲市场的主要电信设备供应商。从2005年至2018年，华为海外收入从263亿快速增长到3,490亿，持续多年占比维持在50%以上。二是来自业务相关多元化。华为的运营业务稳定增长，企业业务2011年重新出发，随后持续增长，而手机业务从给运营商定制手机起步，2011年开始自有品牌经营并实现突破性成长。华为消费者业务从2009年的246亿，快速增长到2018年的3,488亿。华为手机自2015年以来一直稳居全球智能手机市场的前三位，2017年华为品牌的全球品牌知名度从

81%提升至86%。2011年，华为提出“云-管-端”协同发展战略，成立运营商业、企业业务和消费者业务三大业务群。2017年，又独立推出云业务群，2018年提出基于人工智能、云计算等技术形成“+智能”平台和“+智能”行业应用的商业模式，前瞻性地适应智能社会发展的需要。

突破创新与技术引领。华为一直高度重视研发创新，从经验教训中认识到基于客户价值创造的技术创新是研发商业成功的保证。

在这个阶段，华为的技术研发具有以下三个特点：

一是持续高强度加大战略性研发投入。研发费用从2009年的133亿增加到2018年的1,015亿。持续高强度的研发投入是华为在变化莫测和竞争激烈的全球电信市场形成和维持竞争力，并实现超越的重要保证。

二是瞄准前瞻性技术开发，引领行业。2011年，华为在预研部基础上成立2012实验室。2012实验室瞄准基础性研究、前瞻性技术开发以及预防极端场景的备份开发。包含芯片开发、操作系统开发、5G技术开发，以及基于AI和IoT的智能前沿技术的开发，还包括软件工程能力的开发。

三是整合和利用全球研发资源。华为在全球科研活跃的地区建立研究机构，随凤筑巢，吸收全球顶级的人才。2017年，在全球设有14个研究所，36个创新中心，与沃达丰等合作伙伴成立联合创新实验室开发下一代通

讯技术，与全球多所大学开展合作进行基础性研究。

在反映技术领先水平的专利申请方面，华为在全球国际专利申请（PCT）数量自2007年以来一直位列前茅，其中有五年处于全球第一的位置（表1）。华为已经是全球最大的专利持有企业之一，专利交叉许可成为华为重要的竞争优势来源。华为在5G标准制定，5G网络建设，5G设备和手机终端制造等方面已经成为行业的先行者和领导者，并且在核心芯片和操作系统领域也进入全球领先水平。

持续管理变革与激发组织活力。随着业务全球化，组织大型化，面对复杂性和不确定性市场环境，华为构建全球协同的管理体系，持续管理变革，激发组织活力，“让听得见炮声的人呼唤炮火”，决策前移，快速响应市场。

夯实管理体系与持续迭代优化。2007年，华为启动集成财经系统变革。目的是规范财经管理流程，使得整个财经体系上下通畅，控制财务风险和支持和服务业务的快速发展。2009年，启动从线索到回款（LTC）的销售流程建设。目的是打通售前售中和售后各个环节，提高价值链的协同效率，实现商业成功。随后，启动从问题到解决（ITR）的运营维护流程建设。目的是提高运营维护过程中对客户问题的快速响应和及时解决。2014年，启动最后一个关键业务流程的建设，就是从市场到线索（MTL）的营销流程。MTL的核心是成为客户信赖的长期业务顾问，引导需求，创造

表1 2005-2018华为全球国际专利申请（PCT）

| 年份     | 2005 | 2006 | 2007  | 2008  | 2009  | 2010  | 2011  | 2012  | 2013  | 2014  | 2015  | 2016  | 2017  | 2018* |
|--------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 申请数（个） | 326  | 575  | 1,365 | 1,737 | 1,847 | 1,528 | 1,831 | 1,801 | 2,110 | 3,442 | 3,898 | 3,692 | 4,024 | 5,405 |
| 位次     | 37   | 13   | 4     | 1     | 2     | 4     | 3     | 4     | 3     | 1     | 1     | 2     | 1     | 1     |

数据来源：世界知识产权组织（WIPO）Patent Cooperation Treaty Yearly Review, 2005-2018

客户和市场，实现全生命周期的解决方案销售，帮助客户成功。至此，华为的主要业务流程建设完成，形成了以客户价值创造为核心，以市场到线索为龙头，以集成产品开发，线索到回款以及问题到解决三大流程体系为重心，以集成供应链管理、集成财经管理和人力资源管理为支撑，适应全球化公司发展所需要的流程化管理体系和运作模式。

华为也非常注重管理体系的持续迭代优化及集成融合。以IPD为例，IPD是在追赶阶段重点推进的集成产品开发体系变革。进入超越阶段之后，华为一是持续优化IPD开发模式，如2014年启动产品级敏捷版本，二是扩展IPD应用领域。2005年发布海思IPD 1.0，支持海思芯片开发；2012年发布手机终端IPD 6.5，支持智能手机研发；2013年发布服务产品IPD流程，构建服务产品化管理体系。三是业务体系的集成融合。2015年打通IPD与LTC（Lead to Cash）以及MTL（Market to Lead）的协同，实现IPD与LTC、MTL等环节的集成。IPD的TPM（变革进展成熟度，满分5分）评估分数从2003年的1.8分提升到2018年的3.6分，经过近20年的迭代升级，IPD逐步走向了成熟。

构建铁三角运作模式，激发组织活力。随着大型项目越来越多且解决方案越来越复杂，需要华为成为客户长期可信赖的业务顾问，为客户提供全生命周期的解决方案。另一方面，随着组织变大，部门化现象严重起来，市场响应变慢。为此，2009年华为利用开展线索到回款（LTC）的变革之机，推动以面向客户需求的铁三角运作模式变革。面向客户的铁三角团队核心成员由客户经理、解决方案经理和交付管理与订单履行经理构成，来自不同部门的这三组成员为核心组成面向客户需求的项目型团队，共同负责从线索到回款的项目运作

全过程。铁三角组织作为聚焦客户需求的一线共同作战单元，被授予相应的决策权限，具有调动相应资源的能力，共同承担KPI并独立核算。目的是聚焦一线，决策前移、简化管理，快速响应。配合一线的铁三角运作模式变革，后方机构作为赋能支持与管理服务平台，需要优化和压缩自身的机构规模和结构，同时，强化战略机动力量——战略预备队的建设。

赋能平台与共享平台建设。企业规模快速扩大以及全球化发展，对华为公司的能力建设体系提出挑战。2005年，华为在原培训中心的基础上成立华为大学。华为大学的职责是孕育奋斗精神，提供作战能力，为华为业务发展培育和输送人才。战略预备队建设是华为大学的一项重要赋能工作。战略预备队建设的目标就是聚焦企业能力短板，培育关键能力，快速集结资源，促进干部培养和人才循环流动，促进知识共享。

另外，华为在业务上构建三朵云平台（客户体验云、解决方案云、知识云）支持一线的业务开展，知识共享和能力建设。同时，在世界主要区域共享平台，华为通过协同和聚集业务与资源来提高全球运营效率，构建开放共生的合作伙伴生态圈。

自2005年至2019年的十几年间，华为通过符合全球化发展需要的核心价值主张体系构建以及企业战略方向的定力把握，通过系统化的持续管理变革和组织活力的激化，实现了全面超越。在业务发展方面，于2013年销售规模超越爱立信，2018年在全球运营商市场持续保持第一，在全球智能手机市场处于前三位置；在技术研发方面，华为在4G技术上已经处于行业领先水平，在5G技术上则全面大幅领先同行；在组织管理方面，华为已经形成系统化的符合全球化大型现代企业发展所需要的

较为完整有效的管理体系。

### 华为变革的未来挑战与展望

今天的华为实现了华为基本法中提出的愿景目标“成为世界级领先企业”。但面对即将到来的万物互联的智能世界，走出“超越”阶段的华为正行进在没有路标的原野，走向未来的“无人区”。在“无人区”阶段，华为将面临以下这些新的挑战：

不确定性增强。现在的客户可能不清楚自己未来的需求，甚至未来的客户是谁也不一定清晰。在这种情况下，如何做到以客户为中心，满足客户的未来需求具有很大的不确定性。同时，潜在竞争者也在不断地发生变化，从传统电信行业的友商转变为数字时代的先行者和领导者，如谷歌、苹果、亚马逊等。未来如何与这些新的友商既竞争又合作也具有较大的不确定性。

管理挑战更大。相对于业务和技术，华为在管理方面并未达到全球领先。如何像通用汽车创造事业部制和丰田创造及时生产方式（JIT）那样，在经营管理方面贡献世界认可的具有独创性的管理思想和管理方法成为华为未来的课题。

先发劣势的风险。从后发的追赶型企业转变为领先型企业，牵引世界前行虽然会具有先发优势，但也隐含先发劣势。未来的不确定性有可能在市场方向选择，在技术方向选择，在资源和能力配置等方面走入叉道，试错风险大。

组织僵化的风险。企业发展规律表明，许多曾经全球领先的企业由于犯故步自封，骄傲自满，不思进取，效率低下等“大企业病”而走向衰退。华为也一直借助“自我批评”的武器来防范这种现象。但是，从长期的时间维度

来看，华为未来能否持续激发组织活力仍然是一个巨大的挑战。

基业长青是每个企业，特别是全球领先企业的追求。作者认为要成为一家基业长青的全球领先企业需要满足以下四个条件：

能够给全球客户创造价值、持续引导和满足客户需求；

经历了相当长的时期之后，仍然占有全球领先的行业地位，并受到国际社会的认可和尊重；

能够依据全球市场环境变化动态调整企业的战略和组织，通过持续的管理和技术创新引领行业未来发展和推动社会文明进步；

能够拥有颠覆自我、永不满足的企业文化；面对内外部挑战，能够进行方向明确的自我变革，持续激发组织活力。

“终日乾乾、与时偕行”。只走过30年发展历程的华为目前还谈不上是一家基业长青的企业。

在企业发展史上，特别是在电信和电子行业的发展史上，每一次技术的突破，每一次市场的巨变，都孕育着新的公司涌现、变大，老的公司衰落、消失。这是企业发展的自然规律，也是一个哲学命题。然而，那些随着环境变化而主动应变、自我变革的企业却可能基业长青。

华为在2017年制定的新愿景和使命是，致力于把数字世界带入每个人、每个家庭、每个组织，构建万物互联的智能世界。作为一家愿景引领，使命驱动，价值观护航的全球化公司，面对未来的不确定性，华为能长期引领行业发展，实现基业长青吗？时间可以检验一切。❏