

以客户为中心

作者：黄卫伟等编著

以客户为中心

黄卫伟等著

中信出版社

目录

序言

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

第二章 华为的价值主张

第三章 质量是华为的生命

第四章 深淘滩，低作堰

第五章 客户满意是衡量一切工作的准绳

第二篇 增长

第六章 追求长期有效增长

第七章 产品发展的路标是客户需求导向

第八章 创新是华为发展的不竭动力

第九章 更多地强调机会对公司发展的驱动

第十章 聚焦主航道，坚持“压强原则”

第十一章 开放、竞争、合作，构建良好的商业生态环境

第十二章 业务管理的指导原则

第三篇 效率

第十三章 未来的竞争是管理的竞争

第十四章 企业管理的目标是流程化组织建设

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

第十六章 打造数字化全连接企业

第十七章 管理变革的方针

缩略语表

后记

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

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。

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。加入会员微信 whair004

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

从企业活下去的根本来看，企业要有利润，但利润只能从客户那里来。华为的生存本身是靠满足客户需求，提供客户所需的产品和服务并获得合理的回报来支撑；员工是要给工资的，股东是要给回报的，天底下唯一给华为钱的，只有客户。我们不为客户服务，还能为谁服务？客户是我们生存的唯一理由。

——《华为公司的核心价值观》，2007年修改版

第一章

为客户服务是华为存在的唯一理由

□

讨论业务管理，首先要把业务管理为谁的问题搞清楚，这样才能明确业务管理的目的和方向，才能厘清业务管理的主线，才能从根本上排除长期困扰企业业务管理的各种干扰因素。而回答业务管理为谁的问题并非像初看上去那么简单，它实际上涉及企业是谁而存在的这一根本问题。

企业是谁而存在的？西方的微观经济学和企业理论有两种相互对立的观点。一种观点认为企业，更确切地说是公司，是为股东（shareholder）价值最大化而存在的。道理很简单，企业是股东投资建立的，投资人追求的是投资回报最大化，如果企业不能为股东带来更高的投资回报率，股东就会要么撤换经理人，要么撤资转投其他企业。这种观点在资本市场发达的美、英等国代表了一种主流的企业理论。另一种观点认为企业是为利益相关者（stakeholder）价值最大化而存在的，利益相关者包括客户、员工、股东、供应商、合作伙伴、社区等与企业利益攸关的社会群体。这种观点的理由也很强壮，没有客户、员工、社区等利益攸关群体利益的满足，谁来回报股东？哪来的股东利益？后一种观点代表了很多欧洲和日本企业的看法，并受到这些地区和国家相关法律的支持。

华为的观点与上述两种代表性观点有所不同。华为认为：为客户服务是华为存在的唯一理由。为什么要把客户放在第一位？为什么要强调这是唯一理由？本章将对此做出解释。其内在的道理其实很简单，因为客户满意是一个企业生存的基础，企业不是因为有了满意的股东才得以长期存在，而是因为客户对企业提供的产品和服务感到满意而付钱才得以继续生存。因此，在企业所有干部员工中牢固树立为客户服务的理念，让企业的一切业务和管理都紧紧围绕以客户为中心运转，其重要意义再怎么强调也不过分，其难度再怎么估计也不过高。

本章将从企业的灵魂、企业发展的原动力、队伍建设的宗旨、企业的生存底线和帮助企业商业成功等几个方面，围绕为客户服务是华为存在的唯一理由这一命题展开论述。

1.1 华为的成功就是长期关注客户利益

1.1.1 天底下给华为钱的只有客户

全世界只有客户对我们最好，他们给我们钱，为什么我们不对给我们钱的人好一点呢？为客户服务是华为存在的唯一理由，也是生存下去的唯一基础。（来源：《公司的发展重心要放在满足客户当前的需求上》，2002）

在这个世界上谁对我们最好？是客户，只有他们给我们钱，让我们过冬天。所以，我们要对客户好，这才是正确的。我们公司过去的成功是因为我们没有关注自己，而是长期关注客户利益的最大化，关注运营商利益最大化，千方百计地做到这一点。（来源：《静水潜流，围绕客户需求持续进行优化和改进》，2002）

公司唯有一条道路能生存下来，就是客户的价值最大化。有的公司是为股东服务，股东利益最大化，这其实是错的，看看美国，很多公司的崩溃说明这一口号未必就是对的；还有人提出员工利益最大化，但现在日本公司已经有好多年没有涨工资了。因此我们要为客户利益最大化奋斗，质量好、服务好、价格最低，那么客户利益就最大化了，客户利益大了，他有再多的钱就会再买公司的设备，我们也就活下来了。我们的组织结构、流程制度、服务方式、工作技巧一定要围绕这个主要的目的，好好地进行转变来适应这个时代的发展。（来源：任正非在技术支援部2002年一季度例会上的讲话）加入会员 微信 whair004

为客户服务是华为存在的唯一理由，这要发自所有员工的内心，落实在行动上，而不是一句口号。（来源：《华为公司的核心价值观》，2007年修改版）

有人问我：“你们的商道是什么？”我说：“我们没有商道，就是为客户服务。”（来源：《坚持为世界创造价值，为价值而创新》，2015）

1.1.2 要以宗教般的虔诚对待客户

无论国内还是海外，客户让我们有了今天的一些市场。我们永远不要忘记本，永远要以宗教般的虔诚对待我们的客户，这正是我们奋斗文化中的重要组成部分。（来源：《天道酬勤》，2006）

我们没有国际大公司积累了几十年的市场地位、人脉和品牌，没有什么可以依赖，只有比别人更多一点奋斗，只有在别人喝咖啡和休闲的时间努力工作，只有更虔诚地对待客户，否则我们怎么能拿到订单？（来源：《天道酬勤》，2006）

无论将来我们如何强大，我们谦虚地对待客户、对待供应商、对待竞争对手、对待社会，包括对待我们自己，这一点永远都不要变。（来源：《做谦虚的领导者》，2014）

1.2 客户永远是华为之魂

1.2.1 客户是永远存在的，以客户为中心，华为之魂就永在

充分理解、认真接受“为客户服务是公司存在的唯一理由”，要以此来确定各级机构和各流程的责任，从内到外，从头到尾，从上到下，都要以这一条标准来进行组织结构的整顿与建设。这是我们一切工作的出发点与归宿，这是华为之魂，客户是永远存在的，华为之魂就永远同在。我们只要能真正认识到这个真理，华为就可以长久生存下去，不随自然规律的变化而波动。（来源：《管理工作要点》，2002）

无为而治中必须要有灵魂。华为之魂就是客户，客户是永远存在的。我们要琢磨客户在想要什么，我们做什么东西卖给他们，怎么才能使客户的利益最大化。我们天天围着客户转，就会像长江水一样循环，川流不息，奔向大海。一切围绕着客户来运作，运作久了就忘了企业的领袖了。（来源：《静水潜流，围绕客户需求持续进行优化和改进》，2002）

我们要建立一系列以客户为中心、以生存为底线的管理体系，而不是依赖于企业家个人的决策制度。这个管理体系在进行规范运作的时候，企业之魂就不再是企业家，而变成了客户需求。牢记客户永远是企业之魂。（来源：《在理性与平实中存活》，2003）

我们坚信5000年后人们还要吃西瓜。不是以后西瓜没有希望了，就不要了。但5000年后西瓜怎么做，我也不知道。（来源：任正非在2004年三季度国内营销工作会议上的讲话）

没有客户的支持、信任和压力，就没有华为的今天。（来源：《天道酬勤》，2006）

我们至今仍深深感谢那些宽容我们的幼稚，接受我们的缺陷，使我们能从一个幼儿成长到今天的人们。吃水不忘挖井人，永远不要忘记客户需求是我们的发展之魂。（来源：《让青春的火花，点燃无愧无悔的人生》，2008）

1.2.2 要警惕企业强大后变成以自我为中心

所有怨天尤人、埋怨客户的观念都是不正确的。我们不可能从外部找原因，我们是无法左右客户的，唯一的办法是从内部找原因。怨天尤人、埋怨他人是没有用的，唯有改造我们自己。（来源：《我们未来的生存靠的是质量好、服务好、价格低》，2002）

Marketing（市场营销）做的客户满意度调查，结果要全面公开，我们花了这么多钱，客户有批评，为什么不公开呢？不公开就不会促进我们的改进，那有什么用呢？竞争对手知道有什么关系呢？他们攻击我们怕什么呢？主要是我们自己改了就好了。什么叫无理要求？除了客户说你这个设备给我，一分钱都不付，别的都不是无理要求，而是我们自己骄傲自大。当我们强大到一定程度就会以自我为中心。（来源：任正非在地区部向EMT^[1]进行年中述职会议上的讲话，2008）

走遍全球到处都是质量事件、质量问题，我们是不是越来越不把客户当回事了？是不是有些干部富裕起来就懈怠了？问题不可怕，关键是我们面对问题的态度。我们必须要有正确的面对问题的态度，必须找到解决问题的正确方法，问题才会越来越少，才能挽回客户对我们的信任。（来源：EMT纪要 [2010] 029号）

前期的成功，也许会使我们的自信心膨胀。这种膨胀不合乎我们的真实情况与需求。我们还不知道未来的信息社会是什么样子，怎么知道我们能领导主潮流？我们从包着白头巾，走出青纱帐，不过十几年，知道全球化也才是近几年的事。我们要清醒地认识到，我们还担不起世界领袖的担子，任重而道远！（来源：《变革的目的就是要多产粮食和增加土地肥力》，2015）

[1] EMT, Executive Management Team, 经营管理团队。它是华为公司经营、客户满意度的最高责任机构。

1.3 客户需求是华为发展的原动力

1.3.1 公司的可持续发展，归根结底是满足客户需求

公司的可持续发展，归根结底是满足客户需求。（来源：《高层拜访重在“卖瓜”》，2000）

做任何事，都要因时因地改变，不能教条，关键是满足客户需求。（来源：《静水潜流，围绕客户需求持续进行优化和改进》，2002）

也许我们在很短的时间内不能找到真理，但只要抓住了客户需求，我们就会慢慢找到。（来源：《静水潜流，围绕客户需求持续进行优化和改进》，2002）

我们认为，要研究新技术，但是不能技术唯上，而是要研究客户需求，根据客户需求来做产品，技术只是工具。（来源：《静水潜流，围绕客户需求持续进行优化和改进》，2002）

满足客户需求才会有我们的生存之路。市场部在全世界刨那么多坑是好事，我们得赶紧去种树。市场需求还是要满足的，困难还是要克服的，研发不能说我们的小树没有长大，市场部也不可以说等我兵练好了再给你打仗。如果员工说我们现在年轻，还嫩，长大后再给你打仗，这是不行的。市场不相信眼泪，我们只有拼，才能冲过去。（来源：《公司的发展重心要放在满足客户当前的需求上》，2002）加入会员 微信 whair004

我们只要始终坚持以客户需求为导向，就最有可能适应规律，顺应市场，持续长期地健康发展。（来源：《董事会工作报告》，2004）

我们认为市场最重要，只要我们顺应了客户需求，就会成功。如果没有资源和市场，自己说得再好也是没有用的。（来源：《华为公司的核心价值观》，2007年修改版）

为客户服务是华为存在的唯一理由，客户需求是华为发展的原动力。（来源：《华为公司的核心价值观》，2007年修改版）

1.3.2 面向客户是基础，面向未来是方向

我们产品中有些十分艰难的研究、设计、中试都做得十分漂亮，而一些基本的简单业务长期得不到解决，这是缺乏市场意识的表现。面向客户是基础，面向未来是方向。没有基础哪来的方向？土夯实了一层再撒一层，再夯，才会大幅度提高产品的市场占有率。（来源：《自强不息，荣辱与共，促进管理的进步》，1997）

面向客户是基础，面向未来是方向。如果不面向客户，我们就没有存在的基础；如果不面向未来，我们就没有牵引，就会沉淀、落后。（来源：任正非在华为北京研究所座谈会上的讲话，1997）

技术在哪一个阶段最有效、最有作用呢？我们就是要去看清客户的需求，客户需要什么我们就做什么。卖得出去的东西，或略略抢先一点点市场的产品，才是客户的真正技术需求。超前太多的技术，当然也是人类的瑰宝，但必须牺牲自己来完成。（来源：《华为公司的核心价值观》，2007年修改版）

1.4 以服务定队伍建设的宗旨

1.4.1 服务的意识应该贯穿于公司生命的始终

华为是一个功利集团，我们一切都是围绕商业利益的。因此，我们的文化叫企业文化，而不是其他文化或政治。因此，华为文化的特征就是服务文化，因为只有服务才能换来商业利益。服务的含义是很广的，不仅仅指售后服务，还包括从产品的研究、生产到产品生命终结前的优化升级，员工的思想意识……因此，我们要以服务来定队伍建设的宗旨。我们只有用优良的服务去争取用户的信任，从而创造资源。这种信任的力量是无穷的，是我们取之不尽、用之不竭的源泉。有一天我们不用服务了，就是要关门、破产了。因此，服务贯穿于我们公司及个人生命的始终。（来源：《资源是会枯竭的，唯有文化才能生生不息》，1997）

公司将继续狠抓管理进步，提高服务意识。建立以客户价值观为导向的宏观工作计划，各部门均以客户满意度为部门工作的度量衡，无论直接的、间接的客户满意度都激励、鞭策着我们改进。下游就是上游的客户，事事、时时都有客户满意度对你进行监督。（来源：《小改进、大奖励》，1998）

我们要以服务来定队伍建设的宗旨，通过不断强化以责任结果为导向的价值评价体系和良好的激励机制，使得我们所有的目标都以客户需求为导向，通过一系列流程化的组织结构和表格化的操作规程来保证满足客户需求，由此形成了静水潜流的基于客户需求导向的高绩效企业文化。（来源：《华为公司的核心价值观》，2007年修改版）

在企业实践中，我们不断将客户需求导向的战略层层分解并融入到所有员工的每项工作之中。不断强化“为客户服务是华为生存的唯一理由”，提升了员工的客户服务意识，并深入人心。从这个角度讲，华为文化的特征也表现为全心全意为客户服务的企业文化。（来源：《华为公司的核心价值观》，2007年修改版）

我们奋斗的目的，主观上是为自己，客观上是为国家、为人民。但主、客观的统一确实是通过为客户服务来实现的。没有为客户服务，主、客观都是空的。（来源：《逐步加深理解“以客户为中心，以奋斗者为本”的企业文化》，2008）

华为公司只有一个鲜明的价值主张，那就是为客户服务。大家不要把自己的职业通道看得太重，这样的人在华为公司一定不会成功；相反，只有不断奋斗的人、不断为客户服务的人，才可能找到自己的机会。（来源：《CFO^[2]要走向流程化和职业化，支撑公司及时、准确、优质、低成本交付》，2009）

1.4.2 以客户为中心，反对以长官为中心

我不怕大家批评我，大家批评我，有人批评我是好事。员工以后最重要的不是要看我的脸色，不要看我喜欢谁、骂谁，你们的眼睛要盯着客户。客户认同你好，你回来生气了，就可以到我办公室来踢我两脚。你要是每天看着我不看着客户，哪怕你捧得我很舒服，我还是要把你踢出去，因为你是从公司吸取利益，而不是奉献。因此大家要正确理解上下级关系，各级干部要多听不同意见。公司最怕的就是听不到反对的意见，成为一言堂。如果听不到反对意见，都是乐观得不得了，那么一旦摔下去就是死亡。（来源：《加强道德素养教育，提高人均效益，满怀信心迎接未来》，2002）

吃水不忘挖井人，永远不要忘记客户需求是我们的发展之魂。没有他们也就没有我们的今天。我们要永远尊重客户，尊重他们的需求，别把自己的主管行政长官看得太重。（来源：《让青春的火花，点燃无愧无悔的人生》，2008）

我们公司里以长官为导向的情况实际上已经很严重了。下级看领导脸色行事，在事情的判断上，不是以客户需求为导向，而是看主管是否认可，只要按主管的意见做，即使错了，也是主管的责任，自己不用承担责任。这是公司存在的大问题。长官导向不扭转，公司就会偏离客户导向，就会衰退。（来源：EMT学习《让青春的火花，点燃无愧无悔的人生》的纪要，2008）

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《以客户为中心》黄卫伟等编著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/409.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

