

聚焦主航道，围绕商业竞争力构建和全流程系统竞争力提升进行投资管理

——任总在IRB改进方向汇报会议上的讲话 2017年7月6日

IRB的投资方向一定要聚焦主航道。

(1) 投资方向一定要聚焦主航道。要梳理乱投资行为，都并到主航道上来。胡总说了，我们“下午茶”就集中精力吃几个甜点，剩下的让别人做。

(2) 在公司确定的范围内，所有新产业和新解决方案的立项要在IRB决策，IPMT也可以有立项权，但是不能再往下授权。下层决策团队的决策可以呈报IPMT，重大的决策呈报IRB。同时也要禁止到处乱立项，到处乱要钱。运营业务领域在主航道上的决策权力可以放低一点，非主航道的项目要上报批准，企业业务领域决策权力可以收高一点。

(3) 我们一定要做网络极简，实现极速、宽带、视频引领这个世界（极致体验）。

(4) 收缩CRM，研发人力转到视频上。华为自己的CRM变革都这么困难，怎么能帮运营商做CRM变革。视频已经出现机会窗，我们把CRM业务策略调整出来的资源投入到视频等战略机会点上去，让这些有经验的员工在上甘岭立功、快速晋升。视频是比较复杂的技术，有经验的员工比招新员工进来要效果好得多。

(5) 收缩边缘化产品，梳理乱投资行为。关注车联网技术开发，能源要聚焦做好部件。无人驾驶我们不可能称霸世界，称霸世界一定要掌握数据，我们没有优势，我觉得聚焦在车联网上，可能还可以称霸。车联网技术要开发，利用车联网实现无人驾驶是其他公司的事情。能源我们要往小功率做，往手机里做，往模块里做，来实现赶超。公司原来投资分散有我的责任，EMT批评我讲过话，说只要有更高利润能养活自己就行。我检讨，过去的事我承担责任。

(6) 笔记本电脑要走向高端化，减少低端化。

(7) 重视低端手机。这个世界百分之九十几都是穷人，友商低端手机有穷人市场，不要轻视他们。华为也要做低端机，我们的老产品沉淀下来可能就是做低端机。

1、产品的竞争力是商业竞争力而不仅仅是技术，IRB要注重商业成功。

(1) 产品的竞争力要的是商业竞争力，而不仅仅是技术。我认为这次IRB的改革一定要注重商业改革，以商业为中心，不要只走到技术的牛角尖里面去，我们要的是商业成功，要从全流程去改进，哪怕一年关注一点，也要把全流程关注到。过去30年管理逐渐累积做加法，最后就会包袱太重坍塌，我们就完了。我们现在就要搞川普日落法，给管理做减法。

我们过去是技术导向的公司，包括选拔干部也受到很大影响。往往能力强的人提得快，能力强也是考评考出来的，我们的考评、任职资格管理是以技术能力为导向，没有商业成功的技术导向有什么用。所以我们坚持以责任结果为导向，选拔、晋升员工。我们要打破“做低端产品的人就低端，做高端产品的人就高端”这个僵局。低端产品如果赚钱好，就一样可以拿高级职的待遇。我们对价值的评价，要用商业成功来评价，而不是用高端、复杂的技术来评价。任职资格现在都是以能力来评价，这样在前方比如非洲作战肯定吃亏了，虽然产粮食多，但是能力弱。我们要用商业成功结果为导向来评价。

(2) IRB要提倡端到端的改进提升，牵引产品的易交付、易维护、易用性等全流程商业竞争力的改进，而不是只关注产品技术，当今面临的竞争是分布在全流程各领域中的。现在我们卖给全球的基站都是一样的，欧洲发达城市用、非洲落后地区也用、珠穆朗玛峰也用，即使有时我们反复跟客户解释我们的产品好，但到非洲投标没有成本优势，客户说其他运营商的简易基站也能用啊。在越南遭遇史上最强大台风，其他公司的铁塔都塌了，就华为铁塔还在。而且我们这个标准适用全球，沙漠、城市、高山都是这一个标准，这不是浪费吗。我们非洲为什么要用欧洲的基站？非洲国家首都城市可以用欧洲标准，边远地区为什么也用那么高标准？我们的基站活不了200年，不要以技术最先进为导向，5%先进的小众，其余95%还是穷人。

我们不是搞物联网吗，难道铁塔上的产品不是物吗？不可以自己先联吗？要搞那么多线，在珠穆朗玛峰上搞那么多线施工进行连接是很麻烦的。你们不是号称我们有高速Wifi吗，不是说你们5G厉害得很，为什么数据机房里面一捆捆的线？为什么不易交付？

IRB不要仅牵引技术先进，而要牵引易用性。我们首先应该要研究一种简单、低成本、高质量的基站，可以做一种基站适应喜马拉雅山这类艰苦工勘条件，也可以根据流量表配置无人基站，反正只要能降低运营商的成本，他的投资信心就来了。

(3) IRB要牵引产业链E2E全流程的竞争力，对产业链E2E各领域能力进行研究。

我们公司谁懂铝？苹果的采购纵深，从铝的期货交易来控制产业链成本。还有几千个人做驻厂代表，深入与供应商一同研发改进零部件的质量与成本。苹果从设计概念就开始介入产业链的管理。我觉得人家这种做法是值得借鉴的。再比如，我们公司每年销售那么多铁塔，要消化大量钢铁，但我们公司没有人研究钢铁，我认为这些里面我们公司也需要介入研究。

(4) 平台要瞄准未来，解决方案要瞄准现实。面向中长期的平台的立项权应该给ITMT，通过技术和Marketing牵引，平台上面的应用由BG和Marketing牵引。什么都是产品线做，就会烟囱林立，各种重复就是浪费了资源。IRB就要牵引平台瞄准未来，解决方案要贴近现实。

2、IRB要做好全流程投资管理，牵引各功能领域的平台建设和系统竞争力能力提升，这部分投资要单列审视，并定期审视投资执行情况及流程日落法情况。

(1) IRB的投资是从机会到变现的E2E全流程的投资。IPD的本质是从机会到变现, 要实现这点就靠IRB的投资, 好比从北京到广州的高铁, 沿线都要有投资, 营销、供应、制造……都有投资。以前我们的投资重心是产品开发, 其他部门的建设和投资都是偷偷摸摸的搞, 我们要把这些摆到明面上来, 比如智能制造, 把我们的生产过程实现智能化。IRB要给出投资分配给营销、供应、制造……各环节的百分比, 比例是可调的, 每年都审视调整, 这样才能促进全流程的进步。为什么过去没有对E2E全流程进行投资和管理呢? 在2002年的时候, IPD变革本来还要继续往深走, 但是当时公司经营环境不好, 我当时不同意继续改革, 说要收口了, 收口就收到只改革了研发。

(2) 各功能领域系统竞争力能力提升的预算要单列, 不占用功能领域部门运营成本预算。松山湖生产线搞得非常好, 但这些都是他们从自己部门经费里面偷偷摸摸拿出来搞的, 所以这次在日本建立工业化实验室、在德国建立魏尔海姆实验室、在松山湖建实验室, 用三个实验室来解决未来智能化制造的问题。日本人天性秩序性很强, 德国人天性谨慎, 我们在中间吸收两个民族的优点, 构筑高质量。IRB要先把功能领域的投资拿出来, 鼓励他们去研究自己的平台建设, 这些钱不要让他从部门费用和运营成本里面出, 不要占到他们的薪酬包, 不能压低员工的工资。到时候我们还要按照11.30日落法进行审查, 看看各领域是不是增加一个新流程减少了两个旧流程。任何变革都要对准这个目标: 多产粮食, 增加土地肥力, 跟产粮食没关的就不要做了。

(3) 对于2012实验室, 最主要要对产品线“透明”, 2012实验室主要关注不确定性。

3、要建立投资可视化和闭环管理的机制, 建立科学的投资评价机制, 投资闭环要有投资回报率和产生价值评估。

(1) 要建立科学的投资评价机制, 投资闭环要有投资回报率和产生价值评估。成功的项目是双重成功, 失败的项目只是项目失败, 人还是可能成功的。项目失败或关闭的时候, 产生多少专家、干部。

(2) 关于投资闭环对解决方案的诉求, 可以考虑以平安城市为例整理一个结算机制。现在要以解决方案为中心来驱动开发, 而且也不是什么解决方案都做, 只能做几个甜点。我们做的是平台, 允许人家来种庄稼, 谁家的玉米好, 我们就捆绑谁家的。我们开放接口, 让人家跳舞, 相互竞争。平安云, 我们只是设备供应商, 要让各个优秀的业务内容商都集成进来, 使地方都想用我们的云, 把中国打造成战略基地, 再向外走, 门槛越低成功率越高。从海外减员回来的人, 只要英文好, 就允许他们进平安战略预备队, 三年国内战争成熟后, 就可以重返国际。

4、IRB成员要由对应领域的一把手亲自参与。倡导各层决策团队和全体员工解放思想, 关注端到端, 参与全流程。

(1) IRB成员要由对应领域的一把手亲自参与, 不能妥协成委托代表。高层在一起开会, 就是头脑风暴, 是达到一种共识, 对你有帮助, 对别人也有用, 派一个代表来, 他也拍不了板, 也不在一个层面, 效果大打折扣。将来哪个领域的代表弱, 哪个领域来参会少, 他的负责人就可以换到别的工作岗位去。

(2) IRB/IPMT/BMT/SPDT主任是端到端重量级团队的Leader, 是承担机会到变现责任的, 不能只是研发视角。从机会到变现是各级重量级团队的责任, 我们各级重量级团队Leader不要自己把自己变成研发的人。

(3) 参与决策过程的所有IPD管理体系重量级团队成员, 不要站在自己岗位本位角度, 要解放思想, 参与全流程, 才能拥抱世界。不能再狭隘关注技术, 要关注全流程, 关注全流程产生的价值。IRB要管理好全流程, 思想要先改过来, 才能做全流程。然后再改你们的各级IPD核心代表, 也要站到全流程, 有屁股是对的, 但是要有全流程视角。

(4) 改变工作作风, 深入现场。我们公司PPT文化太重了, 经常讲了半天还没有进入正题, 要求直接进入主题, 五分钟就要把一个重要事情讲完。

5、IRB支撑组织: 需要有独立的专家参谋机构, 研究全流程能力, 高级主管需要有秘书处, 专门受理内部管理不善的投诉问题。

(1) IRB还应该要有个专家团队, 研究全流程能力, 就是产品出来了, 怎么可生产、易交付、免维护……。IRB成员每个行政长官下面, 也需要有独立的专家参谋机构, 支撑IRB各功能领域主管更好的履行职责。

(2) 公司的各大体系主官下面, 应该成立一个秘书处, 受理内部管理不善的投诉, 秘书处去研究、解决管理障碍的原因是什么, 下去解决这一块管理的障碍, 解决后上来评审, 通过后就修改。这样就解决一层层部门投诉, 一层层传输就把问题衰减了。这个秘书处级别要高, 接到投诉后, 下去调研, 通过全流程审视, 找到解决方案。通过11.30日落法, 流程就变轻了。秘书处跟办公室不一样, 办公室帮助管日常工作, 这个秘书处就是处理内部投诉矛盾, 把职责规定一下, 秘书处处理之后给出建议, 大量在会下解决。

(3) 越是高层决策组织, 越是要深入基层, 了解基层情况才能充分决策。IRB下面这些支撑机构, 他们不是坐在办公室, 要蹲点问题发生的地方, 而不是成为官僚组织。办公室没必要在办公室办公, 有会议可以飞回来。公司不在乎一张机票, 一定要深刻了解一线情况。这么大组织, 不了解情况决策失败后成本更高。一定要走到前面去调研。

(4) 要强调成本委员会跟定价委员会没关系。定价委员会要根据市场竞争来定价, 成本委员会要强调管理E2E成本竞争力。

6、整理IPD变革系列故事, 学习IPD精髓。

(1) IPD序言已清楚诠释IPD的本质, IRB成员要重读IPD序言, 学习IPD精髓, 真正把IPD和IRB搞明白。

(2) 后续关于IRB运作改进的EMT纪要公布后, 鼓励EMT领导、IRB领导、IPD顾问等都分享IPD变革的心得文章, 贴到网上激发员工思考。

（3）我们的变革就是要让大家知晓，光是靠讲话和流程大家看不懂，一定要靠故事。IPD变革也去写一本书，成功、失败的故事都可以写，像“枪林弹雨”、“厚积薄发”一样，通过小故事中的大道理来改变全体员工的思想，让基层员工知道公司的方向是什么，端到端到底是什么意思。高层领导要多写一些文章，写自己参与变革的深刻感受，通过故事讲明白深刻道理。圣经为什么那么普及，就是靠故事，圣经全是小故事，小孩、老人都看得懂，每个人不同感受，所以能够传播开。佛教为什么推广不开，只有方丈搞得懂经文。