



第二十讲 | 选择舞台：怎样制定自己的主航道？



得到案例课·华为的选择

9小时前

第二十讲 | 舞台选择：怎样制定自己的主航道？
11分57秒

| 陆音讲述 |

你好，欢迎回到《华为的选择》。

华为有句名言，叫“聚焦主航道”。什么意思？在企业管理，尤其是战略管理中，这句话，说的就是聚焦策略。**企业把最重要的资源投入到一个点上，长期耕耘，不失焦。**

但我想和你分享自己对华为的一个观察。就是它的主航道，其实在近十年，尤其是近三年里发生了一些调整。华为是做通信起家的。联接，或者说管道业务是它长期的主航道。但是现在，华为的主航道是“联接+计算”，这件事，很多花粉可能都不知道。华为目前的战略可以表述为，“以联接和计算为主航道，聚焦ICT基础设施和智能终端，使能行业数字化和智能化”。

当然，讲华为的主航道是什么，这不是课程的目的。我想分享的，是这里有什么共通的智慧。毕竟对于一家企业来说，对自己聚焦的主要业务做出调整，这是涉及战略转型的大事。但凡不是对未来、对行业做出了缜密的判断，任何人，哪怕再有冒险精神，也不敢随意拍这个板儿。

那到底怎么制定主航道？这一讲我们就来看看，在华为身上可以学到什么。

1. 聚焦主航道

首先，要看懂这个变化，咱得首先搞懂为什么华为要在之前的很长时间里聚焦联接。懂之前不变的原因，才能更好理解现在变的原因。

华为在创业时就明确提出了“聚焦主航道”，这不仅在业内很出名，在市面上也很出名。去网上搜一搜，你就会看到很多人赞赏华为能抵住诱惑，不做房地产、不去做和ICT无关的事，不赚快钱。

这么理解当然没错。但是我发现，光理解到这一层其实不够。你还需要把“聚焦策略”拿到ICT行业内部来看，才能更深入地理解它的价值。

ICT行业涉及的业务可以用“云管端”来概括。“云”指的是云服务，它关注信息的处理和存储；“端”指的是手机等终端，它关注信息的分发和交互；而“管”指的是通信网络，它关注信息的传送。

不同的企业会有不同的侧重点。那华为的侧重点是什么呢？以前非常清晰，就是管道，或者说联接。它关注的是信息的传送。一开始做模拟交换机、数字交换机是为了联接，后来发展2G、3G、4G、5G，也是为了联接。

华为内部用“水系”来描述管道战略，水流流过的地方，也就是信息流流过的地方，就是华为的主航道。这个比喻特别好。你看，通信网是不是就像长江水系，有主干，有枝干，有湖泊，有小溪。它能把青藏高原的冰川融雪，带到江南水乡的稻田里滋养庄稼，还有千家万户。

聚焦联接有什么好处？最容易想到的好处有两个。**第一，它在行业里占据了最大的盈利空间；第二，从它身上能长出新的业务。**你看华为今天的业务线那么多，大部分都是从最早的联接业务上一点点长出来的。

但其实还有第三个，也是最重要的好处，很多人都没有意识到。**那就是联接能哺育，或者说赋能其它多元化的业务**，而反过来则不行。举个例子。

2016年的时候，华为攻克了一个业界难题，就是如何提高高铁上手机信号的强度。那这件事华为为什么能做到？

首先，你得充分理解通信、理解信号传输这件事吧。这是华为的老本行，管道业务的基础就是这个；其次，这件事不是手机能单独解决的，还得有运营商辅助，而运营商是管道业务的大客户。

好，这些都不谈，咱们就谈研发。倒退回2016年，高铁上为什么没信号，业界根本就没有共识。要搞清楚，难度很大，花费也很大。不说别的，你至少要在真实的高铁环境里建设完善的测试系统吧，这就是个大工程。你还需要有队伍长期来做实验吧，这也是大支出，一般的企业想都不敢想。

但是华为敢，因为它有强大的管道业务，而管道业务的日常工作，就包括测试复杂环境下的信号质量。华为搬出了一件超级武器，叫“**终端通信仪表测试中心**”。这个中心，当时投资了2个亿才建成。有了它，终端的工作就被简化了。工程师只需要实地采集数据和参数，然后拿回中心模拟就可以了。

在采访华为董事会首席秘书江西生老师的时候，他说过一句话，我印象特别深。他说“**2010年华为业务的扩大，本质是一次长期技术积累的商业变现**”。

好，跳出华为的案例。你会发现**聚焦主航道的好处，就是它能让你垂直整合多元化的业务，并且赋能它们**。那我们反推一下。什么是主航道？当然就是在行业里，具备以上功能的那条赛道。

2. 联接与计算结合

好。那在近十年里，华为主航道出现变化的逻辑又是什么呢？

不知道你有没有发现，说了这么多，其实我们都没有跳出ICT产业的圈子。那有一个问题就出现了，如果舞台变大了，原来的主航道能否继续撑起所有业务头顶上那把大伞呢？我们继续看。

先说什么叫“舞台变大了”。

在调研中，华为的技术专家告诉我，他们判断，我们这个时代正在发生人类历史上的第四次科技革命。不同于前三次的蒸汽机、电力、信息通信技术，**第四次科技革命的推动力量，叫“智能”**。未来的世界，会是智能世界。

智能世界长啥样？我给你推荐一份华为公开发布的行业报告，在官网上就能下载到，叫《GIV@2025》。报告讲的是智能世界会最早在哪10个领域和我们见面。比如说，华为预计到2025年，全球14%的家庭将拥有家用智能机器人；采用VR与

AR技术的企业将会增长到10%；每万名工人将与103个机器人共同工作，等等。以后有机会，我给你详细解读这份报告。

那这个听起来有点虚无缥缈的智能世界，它的底层技术，或者说那个物理上的基础设施是什么呢？华为的专家告诉我，一个是千亿级的联接，还有一个是万亿级的计算。**智能世界的本质，是联接与计算结合，赋能千行百业。**

举个特别小的例子。你可能知道，5G能帮助医生远程操作一台手术，因为它可以提供低时延，稳定的画面传输。这在以前是不能想象的。

但这是否穷尽了我们的想象空间呢？并没有，如果辅以计算技术，那我们的想象空间还可以更大。比如说，白内障是一种常见的眼科疾病，发病原因是随着年龄增长，人眼中的晶状体出现了混浊。可问题是，靠自己的肉眼，医生很难察觉到晶状体的细微变化。

怎么解决？方法就是利用部署在终端的人工智能诊断机器人，它可以帮助医生发现哪怕是最细微的变化。有一项测试表明，眼科人工智能诊断的准确度，已经堪比八位医生会诊的准确度。那你想，如果能把5G联接和人工智能结合到一起，是不是远程会诊白内障就变成了可能？远程医疗就变得更有价值了呢？

你看，这就是“舞台变大了”。**智能世界的建设，注定离不开通信，离不开ICT。**但是智能世界的市场空间，又远比现在ICT市场空间要大，因为本质上，它是所有行业借助新技术，实现的一次全方位升级。和这种升级比起来，手机通信、上网、刷短视频，等等，就只是很小的舞台了。

理解了这个问题，我们再来看华为的选择。为什么要调整主航道？当我们只把目光聚焦在ICT已有的空间里，那联接当然是最重要的，因为它能赋能行业里的其它业务；但是**如果我们拓展自己的视野，跳出行业的藩篱，去想象如何赋能千行百业，瞄准那个“终局”，那计算就变得同等重要了。**

其实我们还可以反过来思考这件事，这有助于加深我们理解“华为的选择”。我们假设有家企业，它特别会计算，在自己的一亩三分地里做到了行业霸主。那如果它想在智能世界里发挥更大的价值，现在该考虑什么呢？可能是联接。

这么讲有点抽象，举个例子。现在有个概念特别火，叫“智慧城市”。它说的是把数字技术融入到城市应用服务中，改善居民的生活水平。那我就发现，很多企业都提出了自己的解决方案。课后你可以做一件事，就是去网上搜一搜，对比一下，看看方案与方案之间表述的差异，你会发现很有意思。

就拿社区工作来说。哪怕最小化的应用场景，不同企业的侧重点也不一样。比如说，独居老人如果在家发生了什么事，外人第一时间没法知道，怎么办？

运营商的方案，可能是安装有联接功能的智能水表。如果水量突然用得少了，那可能就说明情况不太好，居委会就可以第一时间派人上门；而互联网公司的方案，可能是通过分析老人在后台的各种健康数据，通过人工智能做出精准的预测。你看，前者是从联接出发的，后者是从计算出发的。

那未来谁有可能把这件事做好呢？我猜，可能是那个两手都很硬的玩家，既能通过联接实现实时感知，又能通过计算实现精准预测。所以从某种意义上说，现在的互联网公司、通信公司，未来都有可能同场竞技，因为他们只是在从山的不同方向攀登而已。**谁能赢得最终的战斗，那就要看谁能提早布局，谁能率先调整主航道。**这样讲，你是不是更能理解华为的选择。



陆音

好，华为的故事讲完了，回来看一开始的问题：如何找到主航道？你有两个方法，它们对应的其实是两个不同的视角。

第一，如果你还不是行业引领者，那么你应该去找那个可以赋能行业内所有业务的工作，把它当作主航道，然后投入大量资源压在上面。你会享受到这么做的好处；

第二，如果你已经成为了引领者，那么你恰恰应该跳出行业的限制，把视野放得更大，看看自己擅长的技术，哪个在未来可以赋能其它产业，创造更大的市场空间。完善那个技术，找到它的应用场景，这是你应该聚焦的新航道。

到这里，20讲的内容就结束了。但我们的课程远没有结束。明天我会更新一讲**研发者手记**，和你说说未来的计划。我还会讲到一些做课过程中有意思、有启发的事情。千万别错过。我们明天见。

划重点

添加到笔记

- 1) 聚焦主航道的好处，就是垂直整合多元化的业务，并且赋能它们。
- 2) 智能世界的本质，是联接与计算结合，赋能千行百业。
- 3) 谁能提早布局，谁能率先调整主航道，谁就能赢得最终的战斗。

《五彩云霞飞遍天涯》任正非在华为云计算发布会上的发言（2010年）
06分35秒

| 转述师：徐惟杰 |

《五彩云霞飞遍天涯》任正非在华为云计算发布会上的发言（2010年）

华为二十年来，从青纱帐里走出来，一个孤独的“农民”，走在一条曲曲弯弯的田间小路，像当年堂吉诃德一样的封闭，手拿长矛，单打独斗，跌跌撞撞地，走到今天。当我们打开眼界一看，我们已经不得不改变自己长期的封闭自我的方式。

以前华为跟别的公司合作，一两年后，华为就把这些公司吃了或甩了。这是“黑寡妇”的做法。

今天，我们要改变这个现状，要开放、合作、实现共赢。我们要保持“深淘滩、低作堰”的态度，多把困难留给自己，多把利益让给别人。多栽花少栽刺，多些朋友，少些“敌人”。**团结越来越多的人一起做事，实现共赢，而不是一家独秀。**

以我为主，加强开发，以人为本，我们愿意积极合作；我们期待基于开放的云平台和各行各业应用服务合作伙伴携手共创未来信息产业的发展。

我们已经走到了通信业的前沿，要决定下一步如何走，是十分艰难的问题。我们以前靠着西方公司领路，现在我们也要参与领路了，我们也要像西方公司一样努力地对世界贡献。

每年我参加巴塞罗那3GPP大会，我都感触良多，感谢那些领路人的远见与胸怀博大。这种无私开放、友善合作、胸怀博大，构筑了3GPP在全球的胜利。领路是什么概念？就是“丹柯”。丹柯是一个神话人物，他把自己的心掏出来，用火点燃，**为后人照亮前进的路。我们也要像丹柯一样，引领通讯产业前进的路。**

这是一个探索的过程，在过程中，因为对未来不清晰、不确定，可能会付出了极大的代价。但我们肯定可以找到方向的，找到照亮这个世界的路，**这条路就是“以客户为中心”，而不是“以技术为中心”。**我们并将这些探索更多的开放与伙伴共享。我们不仅会有更多的伙伴，而且更加不排外，愿意与不同价值观的对手加强合作与理解。

在云平台上我们要更加开放，同时将信息流的管道的直径做得比太平洋还大，让它有更大的能力、心胸，迎接各种云下来的雨。我们的开放要像黄河、长江、密西西比河一样，任雨水在任何地点、任何方式流入一样的方便的接入。

我们在风起云涌的云业务上，要更多的包容，我们永远不可能独自做成功几朵云，千万朵云要靠千万个公司来做。云的价值是市场来决定，只有为客户使用的云，才会生存下来。云水谣，云水谣，不断地自我循环，不断地自我加强，浸润着大地，服务于社会。

我们更要不排斥一部分特别聪明的人，特别“笨”的人，他们超前了时代，令人不可理解。我们要宽容他们，理解他们。当发现这种现象时，华为公司将支持他个人对其想法的扩张，并授予我们的知识产权，让他没有后顾之忧，也可以给以小额资助，并不以任何利益要求为基础。

当“苹果皮”出现时，我也让有关人向他们传递信息，最初得到的反映是负面的，看华为过去的黑寡妇形象，多么的恶劣。

我们要理解一些“歪瓜裂枣”，并支持他们，这就是一个开放的、社会的“贝尔”实验室。你怎么知道他们就不是这个时代的梵高，这个时代的贝多芬，未来的谷歌。

信息网络的未来其实就简单化到两个东西，一个是管道，一个是云。未来管道的直径至少是太平洋，绝对不是黄河长江。电影《2012》，是虚构的，但信息社会是真实的，这就是想象不到的信息网络的未来。

我们认为管道里流的是水，天上飘的是云，水是不可压缩的，有稳定的流态，有严格的程序与代码。而云是飘渺的，时有时无的，变幻多端的。我们打造的管道是要有稳定的水流量的，有合理的管理。但是云在天上千变万化，刚才还在雷鸣电闪，突然没有了，变成五彩云霞了。

怎么适应未来新世界，华为面临着很大的挑战，我认为华为是不适应的，因为华为大多数的人是修万里长城的，踏踏实实做事华为很合适，但是做云用过去修万里长城的办法，修完了导弹一来，长城就没有用了。

所以要开放，要合作，站在长城上，多抓几多云。心胸开放，对一个成功公司来说，有多么的困难啊。

华为长期坚持的战略，是基于“鲜花插在牛粪上”战略，从不离开传统去盲目创新，而是基于原有的存在去开放，去创新。鲜花长好后，又成为新的牛粪，我们永远基于存在的基础上去创新。

在云平台的前进的过程中，我们一直强调鲜花要插在牛粪上，绑定电信运营商去创新，否则我们的云就不能生存。我们首先是基于电信运营商需求来做云平台、云应用。

与其他厂家从IT走入云有不同。我们做的云，电信运营商马上就可以用，容易促成它的成熟。我们在云平台上要在不太长的时间里赶上、超越思科，在云业务上我们要追赶谷歌。**让全世界所有的人，像用电一样享用信息的应用与服务。**

《得到案例课·华为的选择》 20个典型成长困境的破解方法

版权归得到App所有，未经许可不得转载



默认最新只看作者回复



陈敏胜
2小时前

✿今日学到 如果我们还不是行业引领者，那么你应该去找那个可以赋能行业内所有业务的工作，把它当作主航道，然后投入大量资源压在上面。我们会享受到这么做的好处； 如果我们已经成为了引领者，那么恰恰应该跳出行业的限制，把视野放得更大，看看自己擅长的技术，哪个在未来可以赋能其它产业，创造更大的市场空间。完善那个技术，找到它的应用场景，这是我们应该聚焦的新航道。 谁能提前布局主航道，谁能率先调整主航道，谁就能赢得最终战斗。 ✿今日分享 我所在的图文快印行业，市场不算太大，能专注的把它做好，空间还是有的，学完了这一讲，我更加佩服我们的大老板，我把佩服他的点也体验一下。第一、不偏离主航道，不炒股，不投资房地产，真正做到不熟不做，认为图文快印行业也有足够的市场空间做好就已经不错了。第二、做办公设备出身，典型的技术男，生意做这么大了，还自己研究打印机，在技术和成本上做到了极致。第三、往上游布局，有自己的再制造设备工厂，自己的维修服务团队，蓝图中心，这两年还投资一千多万建了数字印刷工厂，为门店赋能。第四、有格局，舍得分钱，采取合伙制经营，充分激活每一个经营者的积极性、能动性，形成一种协同效应。



月半小王睿

8小时前

今日收获 一 一定要聚焦主业，可以多元化，但是这种多元化的前提有二 ①外部环境有重大变化，比如案例中华为面临的外部变化是第四次科技革命。②多元化的基础是基于原先的主业上面开花结果的。不是无根之木，无源之水。通常称之为相关多元化，但是相关多元化更有在价值链上下游兼并的意思，但是华为并没有这样做。我更愿意把这种多元化比喻成同心多角化，以联接为中心，孵化带着强关联的其他强势产品。云计算，通信网络，手机终端等等。像蜘蛛网，有意编制，中心明确，向四周发展而四周是强硬带锋芒的核心产品，各个产品之间有联系，有支撑，还都指向中心。然后蜘蛛网各个角落捕获的利润又反哺中心业务。 二 学到最后一节课。华为的利他思想还是没有变。智能世界的本质是，联接和计算，华为都是优势。但是它思考的是去赋能其他行业。而不是无限膨胀的把手伸向每个行业。做到很早一期课程中提到的，在做生意的时候要留给合作方足够的生存空间。不做2010年之前的腾讯，过出寸草不生抢夺下游和新创公司的生意，直到爆发3Q大战才变成开放平台。 三 长期主义也始终贯穿所有课程。聚焦也需要主业，不去做时代风口上最热门最赚钱事情，这是很难的。当然这种长期主义是领导者的睿智也是公司组织结构上的优势体现。不论是不是上市公司，还是初创公司，只要拿着股东的钱或者风投的钱。就每年的有业绩指标，不得不短视。只追求最容易的路径依赖的钱不去做科研和提前布局新业务领域，或者只去做相关或者不相关但是挣钱的业务，极速膨胀规模和估值，然后呈现在报表上非常健康的样子，实则外强中干。因此领导者想要坚持长期主义，除了自己有很好的执行力，还有就是要说服股东，找合适的投资人。比如；贝索斯的长期主义，除了执行还每年写给股东的信去做好沟通，让他们知道长期主义的益处，巴菲特也是如此。而好的投资人，这个例子就是京东当年想做自建物流这种长期主义，而张磊就是很好的投资者，东哥去要7500万美元，张磊直接说3亿美元，少了不投。

转发

评论

6

分享



月半小王睿

9小时前

补充材料链接传送门：华为—全球产业展望GIV 2025 https://www.huawei.com/minisite/giv/Files/whitepaper_cn_2019.pdf

转发

评论

6

分享



陈澍

1小时前

选择舞台制定自己的主航道：华为通过未来智能世界的行业判断，将自己的主航道聚焦到连接+计算，垂直整合多元化的业务并赋能，两边都布局两边都准备，两手都要抓两手都要硬，从管和端两头出发进行智能世界的布局。经过这半个月的学习，对华为的认知也更全面了！期待加餐！

转发

评论

3

分享



伪装

3小时前

感觉有很多没有讲到的地方，可能并不属于普通人也有必要学习的东西，又或者比起这二十讲里的其他东西要差一些。我个人对课程的总体评价是合格，用如此精简的课程剖析展示了一个庞然大物，得到足以自傲，感谢陆师的努力，请加油。

转发

评论

3

分享



刘德豪

1小时前

您的课已应用到我实际工作中，展开沟通并影响公司决策，带来正面成效；期待后续更新，辛苦老师！

1

1

1

分享



lywa牙

59分钟前

华为的业务扩展其实是符合于人才的溢出的，人才在哪里溢出了，业务也就在哪里溢出来了。华为的人才战略的优秀，是我在华为的案例课里看到的几个核心之一。华为的人才溢出，不是随便把钱撒出去，把人带回来，而是用建长城的方式慢慢积累起来的，有些人是长城的砖，有些人则是长城的烽火台。但是，这些人才都是基于原本的业务线去发挥才能，然后让这些业务线的能力超出了原本业务的需求，进而产生新的业务。所以，华为的业务不会突然跳到房地产，却可以慢慢转移的信息的另一个应用上面。

转发

评论

赞

分享



姜义成

1小时前

华为云和阿里云有什么本质区别？望老师答疑解惑

转发

评论

赞

分享



水镜

1小时前

恰巧今天看到一则关于微软发布Mesh系统，构建MR的生态应用，其底层的逻辑也是算力和链接，建设生态开发用户智力来提供更多应用算法，并积累数据。计算和通讯让所有智能终端简洁简化，万物互联更具想象力。是不是未来华为未来也不仅仅只是提供通信和算力，也会更加深入的进入到一个场景中（类似微软的MR），比如智能汽车和消费生活场景的数字孪生

转发

评论

赞

分享



老王进阶旗舰号

4小时前

本课最深刻的的启示是：在共识的基础上进行差异化或许才是创新的本质。如果说人类80%的既有问题皆有了答案，那么我们与其在发明轮子上费劲心思，不如沉下来思考，如何发挥轮子的最大效益。当然，最好是基于最宽的赛道来考虑这个问题。

转发

评论

赞

分