



第三讲 | 放下自己：怎么迈过做大那道坎？



得到案例课·华为的选择

昨天

第三讲 | 放下自己：怎么迈过做大那道坎？

11分57秒

| 陆音讲述 |

你好，欢迎回到《华为的选择》。

每个企业在成长中都会面临一个选择：是否要做大？大企业拥有很多优势。它可以集中兵力办大事，可以依靠规模化的生产减小成本，也可以依靠多样化的业务，降低失败的风险。但是我们也知道，从小到大不是一个理所当然的过程，否则那么多企业就不会死在规模化的道路上。

如果你也想做大，怎么能迈过做大那道坎？这一讲，我们就来看看华为的智慧。

1.为什么要做大？

在阅读公司历史的过程中，我发现华为在1999年做了件大事。它和IBM达成了一份重量级的合作协议，由IBM派出咨询团队进驻华为，用师傅带徒弟的方式，手把手帮助它改进工作方法。这是一个历时10年的计划，涉及研发、供应链、客户关系管理等方方面面。最激烈的时候，有270名咨询师每天泡在华为。

顾问费具体花了多少钱，这是商业机密。任正非公开讲过，每年的花销有好多亿美元。网上有人说，仅第一阶段就花出去了20亿人民币，整个项目共花出去了50亿美元。要知道，1998年华为的全部销售额，不过才89亿人民币。

为什么这段历史吸引了我的注意？要知道，**很少有创业公司会在早期花这么多钱、这么多时间来聘请外脑**。大家找咨询公司，一般都是解决小问题，比如薪酬体系怎么搞，明年战略怎么定。像华为这样把事情搞得这么大，非常少见。

那聘请IBM的目的是什么呢？

故事得从1994年讲起。那年1月，任正非第一次赴美考察。回国之后，他在与市场培训人员的座谈会上首次提出，十年以后，世界通信行业将三分天下，华为占其一。请注意，那个时候华为的员工数还不到500名，第一台数字交换机还没有量

产，所有业务全部来自农村市场，海外拓展更是天方夜谭。

（微信：showshow_yu，更多VIP课程关注：知识新贵）

那你想想，如果你是员工，会不会觉得老板在吹牛？企业的生存都成问题，你还跟我说要做大，这不是吹牛么。

但是我发现，任正非真不是吹牛，他真的行动起来了。1997年底，任正非再次带领公司高管来到美国，访问了休斯、IBM、惠普公司。这一次，他的目的性更强，就是要了解怎么把公司做大。也是在这一次访问中，华为和IBM搭上了线，为后来的合作奠定了基础。

按照正常的逻辑，成长是一个循序渐进的过程。小的时候就应该多考虑生存问题。那为什么华为在很小的时候，就已经在考虑做大的事情了呢？

从美国回来后，任正非写了一篇文章，叫《我们向美国人民学习什么》。在这篇文章里，我找到了答案。任正非是这么写的：“在下世纪初，也许在2005年，真正会产生一次网络革命。光传输与先进的交换技术，使通信费用数十倍地降低。用户、业务的迅猛增长难以预计，必须规模化才能缩短新产品的投入时间。”

老实讲，第一次看到这段话，我很震撼。这倒不是因为任正非未卜先知，准确预言了十年以后的样子。我震撼的是企业家的格局。**任正非意识到，在有些行业里，你根本没有机会做小。**

通信行业，尤其是在与互联网融合后，达到了数千亿，甚至上万亿的市场规模。**庞大的空间为巨无霸提供了成长环境。而霸主一旦降临，小玩家是没有生存空间的。任正非说“三分天下有其一”，这恰恰不是来自于乐观，而是来自于危机意识。**聘请IBM的根本目的，就是要赶快把公司做大。

2.做大那道坎是什么？

好，那IBM到底要帮华为解决“做大”中的什么问题呢？我们继续看。

IBM告诉华为，规模优势的基础是管理。想把公司做大，首先就得改善管理。那从哪入手呢？IBM说，**最紧要的就是变革生产流程。你得先穿上一双“大公司鞋”，按照大公司的姿态去走路，然后再想扩充规模的事。**

比如说，原来生产什么产品是研发部门一家说了算。但是IBM告诉华为，这样不行，你应该成立一个更高级别的投资委员会，成员包括研发、市场、财务等等一系列部门的高管。由他们集体决策，一个产品要不要研发，预算和时间是多少。

再比如说，IBM告诉华为，你应该思考，在这么多产品的研发中，有没有什么重复性的工作可以独立出来，成为一个可复用的功能模块。

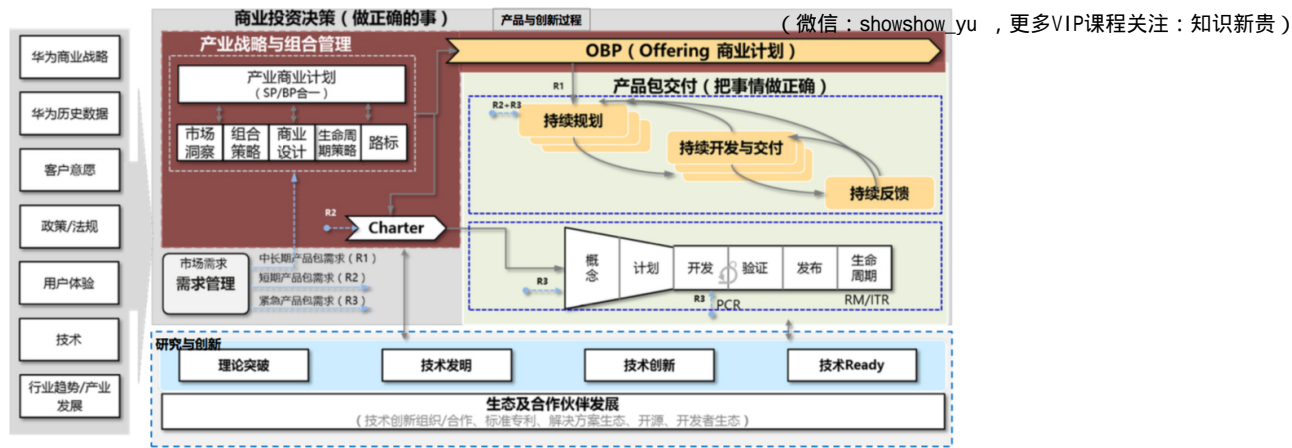
还比如说，IBM告诉华为，每条产品线的指挥官都不能只是一个人，而应该是一群人，包括从研发到市场所有工序的代表。也就是说，所有和这个产品有关的部门，都应该选出一个人。大家组成一个联合指挥部，共同指导产品的生产。

那为什么要做这些改变呢？

IBM说，之所以要成立公司级的投资委员会，为的是避免决策者背景过于单一，眼里只有技术，研发出无用的产品；而细分功能模块，为的是职业化生产，避免产品质量因人员变动而出现不稳定；给每个产品线配备指挥部，为的是避免产品经理缺失必要的信息，导致只照顾到了某个生产环节的诉求。

你发现了么，穿上“大公司鞋”的目的，是为了摆脱成功对关键人物的依赖。IBM告诉华为，**学会依赖流程和制度，而不是“英雄”，这是企业做大必须要跨过去的那道坎。**只有跨过它，规模才能转化为优势。这就是你首先要做的事情。

后来咨询团队进驻公司，最重要的工作，就是帮华为穿上这双“大公司鞋”，变革生产流程。我在文稿里贴了一张示意图，你可以看一下。刚才讲的三个例子只是冰山一角，这双“大公司鞋”非常系统，它有个名字，叫“基于产品及生命周期优化法”，简称IPD。



华为基于IPD的开发流程

时任轮值董事长郭平曾经这样回忆IPD的价值，他说：“我刚进公司时，华为既没有产品工程概念，也没有科学的流程，一个项目能否成功，主要靠项目经理和运气。引入IPD后，华为开始了管理体系的变革。我们经历了‘穿美国鞋’的痛苦，实现了从依赖个人，偶然推出成功产品，到制度化、持续性推出成功产品的转变。”

好，到这里我们就明白了，从依赖个人转换为依赖流程，让成功从偶然变为必然，这是公司做大最需要迈过去的那道坎。为此，你需要率先变革生产流程，先穿上一双“大公司鞋”，再考虑规模的事情。

3.怎么穿好“大公司鞋”？

但还有一个疑问。这次变革为什么持续了这么长时间？“穿大公司鞋”很难么？

很难。在调研中，我采访到很多老员工，他们告诉我，变革其实面临很大的阻力。在变革的头几年，一些员工觉得，很多流程根本没必要。比如有位老员工就告诉我，在刚引入IPD的时候，他每天要开很多会。这些会，80%都和自己没什么关系。他也不知道为什么要去听，人家为什么要找他开。

为什么会出现这种情况？很简单。这套流程是给大公司用的，华为当时的体量还没到那个级别。也就是说，“大公司鞋”之所以难穿，就是因为不合脚。

那华为是怎么克服阻力，穿上这双鞋的呢？有人可能以为是创新、改造。但事实恰恰相反。华为提出了四个字：**削足适履**。

这个成语本来比喻生搬硬套，但是华为认为，作为学生，想搞懂一个东西，你就是要先学会不去质疑，先改变自己。任正非当时说：“什么管理都学习的结果只能是一个白痴。我们这些年的改革失败就是老有新花样、新东西出来，然后一样都没有用。踏踏实实，沉下心来，就穿一双‘美国鞋’。”

华为提出了一个“三步走”策略，叫“先僵化，后优化，再固化”。其中的“僵化”，讲的就是削足适履，它是三步走策略中最重要的一步。不搞创新，咨询师说什么，华为就做什么。

不仅如此，华为还做了两件事作为辅助。第一件，就是由一把手出面，展现出坚定的信心。任正非多次在各类会议上发表讲话，强调流程变革必须成功。他甚至说过：“就IPD来说，学得明白就上岗，学不明白就撤掉，这就是我的原则。”

第二件事，华为要求全公司上下，就IPD是什么进行充分的沟通。上下级之间、同事之间、团队内部之间、团队与团队之间都要进行。不仅如此，华为还把沟通纳入到了管理者的考核指标中。目的，就是要让所有员工理解变革的好处，让他们的质疑得到及时的答复。华为甚至还成立了专门的沟通小组来推进这件事。

这么做起到了效果。“大公司鞋”的优势在2003年以后开始得到体现。2008年，在推行变革十年后，华为项目研发的平均周期缩短了50%，产品故障率减少了95%。

2012年, 现任轮值董事长徐直军在接受《财富》杂志专访时说: “7万多人的研发队伍能有序开展工作, 这是我们与IBM合作开展变革的成果。即使再加7万人, 我们也能有序地运作。”



陆音

好, 到这里, 我们就讲完了华为做大的故事。从它的案例中跳出来, 再看成长这件事, 我有一个启发。

我们都知道, 每个人、每家公司都有自己的特点, 成长的轨迹肯定不同, 所以坚持自我很重要。但是华为的案例表明, **至少在一个特定的时间点上, 你需要放下自己, 想一想怎么活成别人, 或者说前人的样子。这个时间点, 就是长大的前夜。**在长大的前夜, 学习力比创新力更重要。先穿上一双大人的鞋, 踩两下, 学会走路不崴脚, 这可能是迈过做大那道坎最靠谱的方法。

好, 总结一下这一讲的内容: 在有些行业, 比如市场空间庞大的高新技术行业, 你可能根本没有机会做小, 所以应该尽早考虑做大的事情; 从依赖个人转换为依赖流程, 让成功从偶然变为必然, 这是做大最需要迈过去的那道坎; 为了迈过这道坎, 你需要先放下自己, 不要质疑, 吃透大公司运作的流程, 再考虑扩大规模的事情。

好, 给你留个小作业, 就是去查一查IBM的故事, 看看当年郭士纳的改革是怎样做的。他的改革, 和华为有什么共同点? 欢迎分享给大家。我给你精选的任正非讲话原文, 就是那篇著名的文章《我们向美国人民学习什么》的节选, 欢迎收听。我们下一讲再见。

划重点

添加到笔记

- 1) 在有些行业, 比如市场空间庞大的高新技术行业, 你可能根本没有机会做小, 所以应该尽早考虑做大的事情;
- 2) 从依赖个人转换为依赖流程, 让成功从偶然变为必然, 这是做大最需要迈过去的那道坎;
- 3) 为了迈过这道坎, 你需要先放下自己, 不要质疑, 吃透大公司运作的流程, 再考虑扩大规模的事情。

《我们向美国人民学习什么》节选 (1998年)
07分02秒

| 转述师: 徐惟杰 |

IBM的副总裁送了我一本书, 是哈佛大学出版的, 对大项目的管理非常有道理。在财政部部长刘仲黎访问我公司时, 又把这本书送了他(我们后来采购了几百本)。我们在IBM整整听了一天管理介绍, 对他的管理模型十分欣赏, 对项目从预研到寿命终结的投资评审、综合管理、结构性项目开发、决策模型、筛选管道、异步开发、部门交叉职能分组、经理角色、资源流程管理、评分模型……, 从早上一直听到傍晚, 我身体不好, 但不觉累, 听得津津有味。后来我发现朗讯也是这么管理的, 都源自美国哈佛大学等著名大学的一些管理著述。

圣诞节美国处处万家灯火, 我们却关在硅谷的一家小旅馆里, 点燃壁炉, 三天没有出门, 开了一个工作会议, 消化了我们访问的笔记, 整理出一厚叠简报准备带回国内传达。我们只有认真向这些大公司学习, 才会使自己少走弯路, 少交学费。IBM是付出数十亿美元直接代价总结出来的, 他们经历痛苦是人类的宝贵财富。

IBM作为巨无霸一直处在优越的产业地位, 由于个人电脑及网络技术的发展, 严重的打击了他赖以生存的大型机市场。80年代初期IBM处在盈利的顶峰, 他的股票市值超过前西德股票之和。也成为世界上有史以来盈利最大的公司。经过十三年后, 它发现自己危机重重, 才痛下决心, 实行改革, 在92年开始大裁员, 从41万人裁到现在的26万人。付出了80亿美元的行政改革费用。由于长期处于胜利状态, 造成的冗员, 官僚主义, 使之困难重重。聪明人十分多, 主意十分多, 产品线

又多又长，集中不了投资优势。又以年度作计划，反映速度不快。管理的混乱，几乎令IBM解体。华为会不会重蹈覆辙，课程关注：知识新贵）也导致困难重重呢？这是我们访美的目的。

93年初，当郭士纳（Lou Gerstner）以首位非IBM内部晋升的人士出任IBM总裁时，提出了四项主张：1、保持技术领先；2、以客户的价值观为导向，按对象组建营销部门。针对不同行业提供全套解决方案；3、强化服务、追求客户满意度；4、集中精力在网络类电子商务产品上发挥IBM的规模优势。第4条，是针对92年IBM所面临着解体为7个公司的情况而说的。规模是优势，规模优势的基础是管理。

历时5年IBM裁减了15万职工（其中因裁员方法的不当，也裁走了不少优秀的人才）。销售额增长了100亿，达750亿美元，股票市值增长了4倍。

听了一天的管理介绍，我们对IBM这样的大公司，管理制度的规范、灵活、响应速度不慢有了新的认识。对这样一个庞然大物的有效管理有了了解。对我们的成长少走弯路，有了新的启发。华为的官僚化虽还不重，但是苗头已经不少。企业缩小规模就会失去竞争力，扩大规模，不能有效管理，又面临死亡，管理是内部因素，是可以努力的。规模小，面对的都是外部因素，是客观规律，是难以以人的意志为转移的，它必然抗不住风暴。因此，我们只有加强管理与服务，在这条不归路上，才有生存的基础。这就是华为要走规模化、搞活内部动力机制、加强管理与服务的战略出发点。

在扩张的过程中，管理不善也是非常严重的问题，华为一直想了解世界大公司是如何管理的，有幸IBM给了我们真诚的介绍。回公司又在高层进行了二天的传达与研讨，这100多页简报激起新的改革火花。。。

寻找机会，抓住机会，是后进者的名言。创造机会，引导消费，是先驱者的座右铭。十年之内通信产业将面临着一场革命。这场革命到来时华为在哪里？我在美国与一些资深人士交流，他们有的说计算机网络的进步会取代通信，成为全球最大的网络。通信专家说，通信技术的进步将会使通信网络包容了计算机网络，合二为一。

我认为二者都有道理，在下世纪初，也许在2005年，真正会产生一次网络革命，这是人类一次巨大的机会。计算技术的日新月异，使人类普及信息技术成为可能。高速的光传输，与先进的交换与处理技术，使通信费用数十倍的降低，网络的覆盖能力增强到人们想像不到的地步，为信息的传播与使用铺平了道路。随着波分复用和波长交换，使光交换获得成功，现在实验室的单芯可传送2000G，将来会变成现实，那时候，通信费用会呈数百倍的降低，那么用户的迅猛增长，业务的增长迅猛，难以预计。例如，中国出现六亿门大网时，会是一种什么局面，你想象过吗？

抓住机会与创造机会是二种不同的价值观，它确定了企业与国家的发展道路。混沌中充满了希望，希望又从现实走向新的混沌。人类历史是必然王国走向自由王国发展的历史。在自由王国里又会在更新台阶上处于必然王国。因此，人类永远充满了希望，再过5000年还会有发明创造，对于有志者来说，永远都有机会。任何时间晚了悲叹，都是无为者的自我解嘲。

《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



得到App研究员
陆音

默认最新只看作者回复



术子米德
2小时前

☺☺☺☺☺ 我有个疑惑，华为请IBM之前，是自己对于未来的认识，做出的决定，还是，华为那时候已近陷入困境，这几十亿咨询费，即使不花掉，华为也会垮掉呢？也就是说，华为请IBM，是勇攀高峰，还是背水一战呢？

作者回复:

您的问题特别好, 我先放出来, 看看会不会恰巧有在华为工作的老师回答您。如果没有, 我来补充一些我的思考。



古明绝
5小时前

看到价格时, 犹豫了, 真的值这个价? 抱着就算不值, 但也听听吧的心态还是买了。凌晨听完, 很震撼, 很值。光前几节, 收获就远不是票价那点小问题了。持续关注, 认真吸收。

转发

1

3

分享

作者回复:

感谢您的肯定, 我尽我所能去做的, 就是让课程不断生长, 从20讲往上增长, 多采访多写, 让这个课成为交流的窗口, 互动的社群。



小付爱读书
10小时前

流程再造是华为的魂魄, 为了克服大企业病老板(任总)一生都在和官僚主义作斗争。

转发

1

2

分享

作者回复:

对, 就是这四个字, 流程再造



中国葛-上海5期
10小时前

之前只知道请IBM来把脉、抓药方, 花了好多钱, 今天第一次看到“在年销售额89亿人民币的时候, 整个项目花了50亿美元”。惊呆了。常见的是, 创始人的天花板, 就是整个组织的天花板。任总首先只把握方向, 在技术上, 去自己化, 激发每一位华为人的活力。而请IBM咨询、会诊, 则是一下子打破了组织的任督二脉, 直接在1994-1997年, 就对标了2005年。用罗老师在此前跨年演讲的话说, “在未来, 等它。”

1

评论

29

分享



孙凌Reborn
10小时前

发现成功的企业真的好相似, 华为在早期聘请外脑, 花巨资请IBM做咨询; 链家也是如此, 十年前拿出当年收入的绝大部分请IBM做咨询, 跳出具体业务看长期发展, 梳理运营流程。进行一系列变革, 于是有了链家网, 再之后有了现在的贝壳。多说一句, 如今贝壳找房的几个高管包括CEO, 都是当时给链家做咨询的IBM顾问团队成员。

转发

3

10

分享



罗耀龙@坐忘
4小时前

1、我曾经见过一件很蠢的一件事, 当我和另外一个实习生刚刚学习了老板推荐的文件归类方法, 几天后老板来办公室视察, 看到我的同事还是用回自己的方法。当老板质问他时, 他回答到, “这方法不适合我”。2、我现在在学习编程, 但一上来并没有按照自己的喜好来选择学习内容, 而是按照行业大牛推荐的学习路径, 先学习c语言、算法和数据结构、操

作系统、网络协议，把自己的地基打扎实了。我的感悟是，想要快速成长，先践行别人验证过的成功方法，而课程关注：知识新贵）是“做自己”。

转发 评论 8 分享

 **Chelios chen**
9小时前

规模的真谛是高效率体系 高效率体系是规模发展保持长期性的真谛，没有效率支撑的规模化都是暂时的，都是机会式的。真正的强者会提前预知方向，及时把发展动能从市场规模驱动转变成效率驱动。高效率体系绝不仅仅意味着高效率管理。管理仅仅是体系的基础，它必需与基础之上的协同激发共生效应，才能实现高效率，简言之，效率=管理+协同。

转发 评论 4 分享

 **海晏**
9小时前

“作为学生，想搞懂一个东西，你就是要先学会不去质疑，先改变自己。”这句话真的震撼到我了。想想自己这几年基本没有去全盘学习一门课程，还没学会就想有选择地吸收，难怪自己成长得这么慢。

转发 评论 3 分享

 **陈澍**
10小时前

放下自己迈过做大那道坎：危机意识使得华为始终高度警惕行业发展的最新趋势，准确把握了行业格局，坚定“做大”的信念；同时改善管理变革生产流程，先从思想上开始转变按大公司的姿态运营从而行动上着手扩张，华为学会依赖流程和制度而非“英雄”，也就跨过去的做大那道坎，“基于产品及生命周期优化法”IPD的建立就标志着华为制度的建立穿上了“大公司鞋”；面对“鞋不对脚”的大公司运行方式与小体制不适配的困境，华为果断选择“削足适履”，先学会再学好后学牢，抛却质疑坚持改变自身充分沟通应对质疑。这就是华为带给我们的第三个启示：在特定的时间，也要学会放下自己，学习活成前任的样子，先有双“鞋”学会走，迈过那道坎那一步后再想“跑”的事。

转发 评论 3 分享

 **冰之释**
3小时前

孙子兵法有云，求之于势，不责于人。这个势，对外是时势，是趋势，对内，就是组织的制度，流程和文化。人很重要，但人心又是最不可控的。过去的专制王朝，一人可以兴邦，一人可以丧邦，虽然有效率，但结果充满不确定性。小企业向大企业转型，摆脱对人的依赖，特别是对组织没所谓核心人人物的依赖，是一条痛苦而有必然之路。

转发 评论 1 分享

 **月半小王睿**
9小时前

今日收获 1不论人还是公司，在高速发展的时候也要时刻注意考虑未来发展空间的大小，是否需要提前做好准备，而且不要自己冥思苦想。需要专业的外脑支持。2变革就是走出舒适圈，累，怀疑，茫然等负面情绪，那是一定的。但是只要知道在做正确的事情，那一定要坚持下去。对个人而言需要人监督和鼓励，对于企业而言需要上层坚决的态度，中层渐进推进（时刻注意变革中的情绪和非正式组织的抵抗，解释变革的原因，需要大家如何配合，获得什么好处，奖励积极配合，裁员闹事者），下层不要问为什么的执行（做到跟士兵一样，服从命令）3格局眼光要大。因为公司规模线性扩大的时候，管理的人遇到的麻烦和处理事遇到的麻烦都是指数级别增加的，作为管理者或者老板一定要意识到这一点，而不是觉得只是多了几个人多了几件事，不是多了很多错综复杂的关系和事件，它们需要专业的有经验的外脑设计制度，然后公司

自己实践，起初就是要“削足适履”去模仿设计出来大公司的做法，改变很困难，但是要去做正，当取得成功后，再做好（靠关注：知识新贵）要做好正反馈奖励，当每个人都得到好处就意识到改革的妙处了。但是不能照搬原有设计出来的大公司流程，需要至上而下讨论融合成自己公司的一套体系和企业文化，并且要具备随时进化的能力。企业变革是一场阵痛，需要专业的企业医生，需要小企业自找麻烦，为了成为更好的大企业，蜕茧成蝶。个人也是如此，走出舒适圈，为成为上一级去模仿上一级的做事的方法，规律甚至穿得更像上一级。然后通过自己实践改进，变成自己的风格。

转发
