

王永昌 / 文

第三章 “以客户为中心”： 华为的经营智慧

企业作为市场主体和商业活动组织,它的生命存在和价值意义是通过整个经营活动来实现的。企业的生存和发展涉及多方面的利益主体或者说利益相关者,比如,有投资入股的股东,有企业高管团队,有企业员工,有市场客户,有经营合作者等。企业在经营活动中有没有占主导地位的权益主体?如何平衡处理好众多利益者的利益关系?这就需要具备高超的企业经营智慧。华为的经验,任正非的智慧,首先就体现在企业经营方面。坚持以客户为中心、以奋斗者为本、长期艰苦奋斗,这是华为公司的核心价值观,坚持自我批判、自我超越,是华为公司自我纠偏的内在机制。正如任正非指出,华为公司从经历了长期艰难曲折的奋斗历程中,悟出了“以客户为中心,以奋斗者为本”的企业文化,形成了自我批判、自我纠偏的机制。这是华为一切工作的魂,是华为的胜利之本。

华为“以客户为中心”的经营管理智慧十分丰富,具体经营管理制度办法很多。这里我们着重从基本理念和思路角度作一个概述。

▲1.掌控不了的客户恰恰是企业生存的根本

企业是市场经济运行的基础和主体,那么,企业的基础和主体(指中心、核心)又是什么呢?这涉及到企业的本质问题,也是企业经营管理学的基本问题。

任正非是一位很善于学习思考、总结提炼的企业家。他在谈早期下海创业时的下述一段话,引起了我的思考。

上世纪80年代,那时候多数人根本不懂市场经济为何物。比如,这个东西买进来10块钱,怎么卖出去12块钱?这种做法是不是投机倒把行为?做买卖的人是骗子吗?当时人们的思想观念还处于禁锢之中。那时候也谈不上什么企业家,只是有“厂长”。任正非部队转业到深圳创业,开始在一家公司的下属小公司担任责任人。在经营中缺乏经验,又对人家过于信任,结果被人家骗走了200万元,然后就没法追款讨债,也没有钱请律师打官司,最后只能在市场经济大海中学游泳付了学费。他在大海中呛了一大口口水。他还自己学法律,自己当律师,几乎把这方面的法律书都读了一遍。

任正非在实践中,“悟出一个道理,市场经济就两个东西,一个是货源,一个是客户,两个之间的交易就是法律。我永远不可能掌握客户,能掌握的就是货源,我能遵守的就是法律。这就是我们做研发的动机,自己要研究商品,通过合法交易手段,从客户那里把钱赚过来。”

后来,钱没有讨回来,原来的公司就把他辞了。任正非只好重新去创业。那时候,中国刚改革开放不久,允许知识青年回城,政府没法给他们安排工作,允许他们卖大碗茶、卖馒头什么的。在深圳,还允许一部分人创办科技型公司。任正非用二万多元钱,和几个人一起,创办了华为。这是生活所迫,也是任正非追求事业所致。创办华为公司后,任正非就沿着从实践中悟出的思路,去组织好货源,以合理价格再卖给客户,赚取客户的钱。“就是这么一个道理,建设这个公司,走到今天。”

任正非在实践中悟出的市场经济经营活动的“一个道理”:一个是货源,一个是客户,两个之间的交易就是法律。实际上是生产者、消费者、政府(调控、规则)三者之间的关系。而他说的这句话颇令人深思:我“永远不可能掌握客户,能掌握的就是货源,能遵守的就是法律。”作为生产者、产品供应者的企业,自然能掌控产品货源,法律也是主动要遵守的,但唯一不能自主掌握的便是客户(消费者)。因此,客户是企业生存和发展的关键所在。如何做到以确定性(能掌握)去驾驭不确定性(不能直接掌握),从而保证企业能生存下来、发展起来。这是企业经营管理的核心密码之所在。

任正非的高明之处,就在于他一涉足市场经济就掌握了企业生存的核心密码,而且30多年坚守其道。

▲2.企业到底是以股东、员工还是以客户为中心?

一个企业生存和发展的利益相关者很多,但最主要的是三个大群体:一是投资、出资者或者说是产权所有者的股东,二是企业的员工,三是企业产品(服务)的客户(消费者)。对企业来说,这三个群体都十分重要。但到底哪个是最为关键的呢?

▲3.为客户服务是华为存在的唯一理由

当然,企业到底以哪个主体利益为中

心,不同国家、不同行业、不同企业,甚至同一个企业在不同发展阶段,都可能有不同的选择。但从普遍意义上讲,华为坚持的“以客户为中心”是有道理的。

我们来看看任正非的更为具体的观点。首先,企业为什么要存在?企业存在是干什么的?企业作为从事生产和管理经济活动的组织,作为市场经济活动的单元主体,它的创办和存在,是为了满足社会和市场的需要,更具体、确切地说,企业是为了生产和提供满足客户需要的产品和服务。如果企业不能提供满足客户需要的产品和服务,或者说不能为客户提供优质的产品和服务,企业就无存在的必要,就可能被市场淘汰,导致其破产。因此,企业的存在,“公司的可持续发展,归根结底是满足客户需求”。

其次,企业是商业组织,它的存在和发展必须有利润,而利润只能从客户那里来。这一点,正是任正非反复强调的。他不厌其烦地告诉华为:“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,还能给谁服务?客户是我们生存的唯一理由。”“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。”

其三,客户是决定企业命运的关键所在。企业利益相关各方都很重要,但决定企业长久生存和命运的是客户。客户不但让企业有利润回报,而且具有流动性、可变性,是企业最需掌控的要素,是企业最需要也最难维护的利益相关者。

正因为如此,华为才义无反顾地坚持以客户为中心的企业发展战略和基本价值理念。正如任正非指出:我们华为人要充分理解、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。

▲4.客户永远是华为之魂
华为把“以客户为中心”升华为公司的灵魂和基本的生存之道。在任正非看来,在这个世界上对华为最好的是客户,只有他们给我们钱,让我们过冬天。我们公司过去的成功是因为我们没有只关注自己,而是长期关注客户利益的最大化,关注运营商利益最大化,并且千方百计地做到这一点。坚持客户利益最大化是我们华为之魂,客户是永远存在的,华为之魂就



我们坚持以客户为中心,快速响应客户需求,持续为客户创造长期价值进而成就客户。为客户提供有效服务,是我们工作的方向和价值评价的标尺,成就客户就是成就我们自己。

任正非

华为:磨难与智慧

(连载之四)

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。

任正非指出,华为的魂是客户,我们就要琢磨客户在想什么,我们做什么东西卖给他们,怎样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,运作久了就会淡化企业的领袖作用。我们华为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利益,而变成了客户需求。牢记客户永远是企业之魂。

有人问任正非:“你们的商道是什么?”任正非说:“我们没有商道,就是为客户服务。”没有客户的支持、信任和压力,就没有华为的今天。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。

任正非说,其实我们华为总结的方法来自于中国五千年的文明,也来自共产党的文化。五千年文明讲“童叟无欺”,就是以客户为中心;共产党讲“为人民服务”,也是以客户为中心。我们为客户服务,我想赚你的钱,就要为你服务好。客户是送钱给你的,送你钱的人你为什么不对他好呢?其实我们华为就这点价值,这个“秘密”,没有其他什么东西。所以华为没有独特的文化,没有超越中国五千年的基础文化。将这种精神文化付诸实践,比如“艰苦奋斗”“冲锋在前”“不让雷锋穿破袜子”等。

其实,这才是传统文化在当代的传承和光大,是一种现代的转换和创新,是华为的特色和高明之处。华为坚持以客户为中心,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领先企业的行列。

▲5.华为的使命是实现客户的梦想

华为人的把自己的梦想与客户的梦想相结合,视客户的梦想为自己的使命。这是以客户为中心理念在企业发展目标上的体现。上世纪九十年代初,华为就提出了自己的目标追求,就是实现客户的梦想。任正非2004年在全面阐述《华为公司的核心价值观》一文中指出:实现客户的梦想,“这已成为华为人共同的使命。以客户需求为导向,保护客户的投资,降低客户的Capex和Opex,提高了客户竞争力和盈利能力。至今(指2004年)全球有超过1.5亿电话用户采用华为的设备。我们看到,正是由于华为的存在,丰富了人们的沟通和生活。今天,华为形成了无线、固定网络、业务软件、传输、数据、终端等完善的产品及解决方案,给客户

提供端到端的解决方案及服务。全球有700多个运营商选择华为作为合作伙伴,华为和客户将共同面对未来的需求和挑战。”

这是2004年华为的发展状况,如今,华为沿着客户需求——丰富人们的沟通和生活——已成长为世界级企业。客户和人类实现越来越安全快捷、大容量、万物互联的沟通(通信)需要,始终是华为的目标和使命。

▲6.客户需求是华为发展的原动力

通常情况下,企业通过寻找市场商机(市场需求)来组织经营活动,但那些研发能力强的先进企业,则可以通过自己研发和生产的新产品去引领市场、创造市场需求。但即便如此,高明的企业家也必须清醒地认识到,创造新的市场需求并不能凭空想象,而只能适度超前地把握市场需求。

正如任正非所说,“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。”新技术、新产品的研发如同寻找“真理”一样,是一个不断摸索的复杂过程。也许在很短的时间内不能找到真理,但只要抓住了客户需求,就会慢慢找到。“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。”华为人坚信:“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。”

其实,许多技术发明和新产品开发,本身就直来自客户的需求。任正非指出,“我们的接入网、商业网、接入服务器等概念都来自于与客户交流,实际上就是客户的发明。很多知识智慧在客户手中,我们要多与客户打交道,乐意听取客户意见。客户骂你的时候就是客户最厉害的地方,客户的困难就是需求。”华为在市场上的竞争不能靠低价取胜,而是靠优质的服务取胜,这就需要依靠服务职业化来保证。长期以来,华为能够在竞争中生存,也是因为“服务好”这一条。在哈佛大学写的华为案例中,总结了华为公司之所以能在国际竞争中取得胜利的原因,最重要的一条,就是“通过非常贴近客户需求的、真诚的服务取得了客户的信任”。这就是整个华为公司的职业化精神。

企业发展的动力来自于技术创新,高科技企业更是如此。但是,技术在哪个阶段是最有效、最有作用的呢?这就需要我们去看清客户的需求,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。IT泡沫破灭的浪潮使世界损失了20万亿美元的财富。从统计分析可以得出,几乎100%的公司并不是因为技术不先进而死掉的,而是技术先进到别人还没有对它完全认识与认可,以至没有人来买。产品卖不出去却消耗了大量的人力、物力、财力,丧失了竞争力。许多领导世界潮流的技术,虽然是万米赛跑的领跑者,却不一定是赢家,反而为“清洗盐碱地”和推广新技术而付出了大量的成本。但是企业没有先进技术也不行。华为的观点是,在产品技术创新上,华为要保持技术领先,但只能是领先竞争对手半步,领先三步就会成为“先烈”。明确将技术导向战略转向客户需求导向战略。通过对客户需求分析,提出解决方案,以这些解决方案来引导开发低成本、高增值的产品。不盲目地在技术上引导创新世界新潮流,以避免成为光荣牺牲的“先烈”。

为此,华为一再强调产品的发展路标,是客户需求导向。以客户的需求为目标,以新的技术手段去实现客户的需求,技术只是一个工具。新技术一定是能促进质量好、服务好、成本低,非此是没有商业意义的。世界将来不会缺少高科技,缺少的是自然资源。这也许会成为真理。

华为为什么能成功?就是华为理解客户的需求。任正非借用中国古时候婆婆给媳妇说的一句话,“新三年,旧三年,缝缝补补又三年”来说明华为对技术与产品的看法。这就是华为真正理解客户的需求,把客户需求看作真理。技术并不像有些人那么认为是万能的,而是客户资源才是十分重要的。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,自己说得再好是没有用的。因此,为客户服务是华为存在的唯一理由,这要发自几万员工的内心,落实在行动上,而不是一句口号。

由此可见,客户需求是华为发展的真正动力。尽管华为坚持高强度投资基础理论研究,但在面向市场的、商业化的技术研发时,必须恪守把握好客户的真实需求和适度超前的原则。

(未完待续)