

# 《以客户为中心》

## 图书基本信息

书名：《以客户为中心》

13位ISBN编号：9787508662717

出版时间：2016-7

作者：黄卫伟 主编

页数：376

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：[www.tushu111.com](http://www.tushu111.com)

# 《以客户为中心》

## 内容概要

企业的长期战略本质上是围绕怎么成为行业领导者、怎么作行业领导者展开的。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。

# 《以客户为中心》

## 作者简介

作者简介：

主编：

黄卫伟

北京市人，1951年10月11日出生，中国人民大学商学院教授，研究方向：运营管理、创业管理、管理政策。1996年起，受聘担任华为技术有限公司高级管理顾问至今，现为华为公司首席管理科学家，曾作为执笔人参与起草《华为公司基本法》。

编委：殷志峰 周智勇 夏忠毅 苏宝华 朱广平 王维滨

## 书籍目录

目录：（要完整版）

序言./ XIX

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./ 003

1.1.华为的成功就是长期关注客户利益./ 005

1.1.1 天底下给华为钱的只有客户./ 005

1.1.2 要以宗教般的虔诚对待客户./ 006

1.2.客户永远是华为之魂./ 007

1.2.1 客户是永远存在的，以客户为中心，华为之魂就永在./ 007

1.2.2 要警惕企业强大后变成以自我为中心./ 008

1.3.客户需求是华为发展的原动力./ 009

1.3.1 公司的可持续发展，归根结底是满足客户需求./ 009

1.3.2 面向客户是基础，面向未来是方向./ 010

1.4.以服务定队伍建设的宗旨./ 011

1.4.1 服务的意识应该贯穿于公司生命的始终./ 011

1.4.2 以客户为中心，反对以长官为中心./ 012

1.5.以客户为中心，以生存为底线./ 013

1.5.1 以客户为中心就是要帮助客户商业成功./ 013

1.5.2 华为的最低纲领是活下去./ 014

1.5.3 公司的最终目标是商业成功./ 016

第二章.华为的价值主张./ 017

2.1. 以客户为中心、以奋斗者为本、长期艰苦奋斗，是公司的核心价值观。坚持自我批判，是自我纠偏的机制./ 019

2.1.1 核心价值观是我们的胜利之本./ 019

2.1.2 围绕以客户为中心长期艰苦奋斗./ 020

2.1.3 成功不是引导我们走向未来的可靠向导./ 023

2.2.客户的价值主张决定了华为的价值主张./ 025

2.2.1 质量好、服务好、价格低、快速响应客户需求，是客户朴素的诉求./ 025

2.2.2 为客户提供及时、准确、优质、低成本的服务，是我们生存下去的唯一出路./ 025

2.3. 华为在市场竞争中，不靠低价取胜，而是靠优质的产品和服务取胜./ 026

2.3.1 以优质的产品和服务打动客户，恶战、低价是没有出路的./ 026

2.3.2 从客户中来，到客户中去，端到端为客户提供服务./ 027

2.4.以客户痛点为切入点，帮助他们解决面向未来的问题./ 028

2.4.1 要让客户看到华为能引领这个社会如何变化./ 028

2.4.2 致力于提供面向未来的客户体验./ 030

2.5.在客户面前，我们要永远保持谦虚./ 031

2.5.1 加强与客户的沟通，倾听客户的心声./ 031

2.5.2 重视普遍客户关系./ 032

2.5.3 优质资源向优质客户倾斜，构筑战略伙伴关系./ 033

第三章.质量是华为的生命./ 035

3.1.质量是我们的生命./ 037

3.1.1 千古传唱的歌才是好歌./ 037

3.1.2 质量不好、服务不好，必是死亡一条路./ 038

3.2.绝不走低价格、低成本、低质量的道路./ 040

- 3.2.1 以质取胜./ 040
- 3.2.2 我们的价值观要从“低成本”走向“高质量”./ 041
- 3.3.建立大流量的大质量体系./ 043
  - 3.3.1 大数据流量时代，要高度关注大质量体系的建设./ 043
  - 3.3.2 对大质量体系的认识，要有一个全球视野的大的构架./ 044
  - 3.3.3 借鉴日本和德国的先进文化，最终形成华为的质量文化./ 045
- 3.4.品牌的核心是诚信，诚信的保证是质量./ 046
  - 3.4.1 用诚信换取客户对我们的满意、信任和忠诚./ 046
  - 3.4.2 品牌就是承诺./ 047
- 第四章.深淘滩，低作堰./ 049
  - 4.1. “深淘滩，低作堰”是华为商业模式的生动写照./ 051
    - 4.1.1 节制自己对利润的贪欲，赚小钱不赚大钱./ 051
    - 4.1.2 华为要成为世界主流电信设备供应商，价格一定是低重心的./ 053
    - 4.1.3 华为只赚取合理的利润，让利于客户、供应商和合作伙伴./ 053
  - 4.2.不断挖掘内部潜力，确保对未来的投入./ 054
    - 4.2.1 不断挖掘内部潜力，消除不给客户创造价值的环节./ 054
    - 4.2.2 降低内外交易成本，紧紧抓住大地./ 055
    - 4.2.3 确保对未来的投入，增强核心竞争力./ 056
- 第五章.客户满意是衡量一切工作的准绳./ 059
  - 5.1.客户满意是华为生存的基础./ 061
    - 5.1.1 客户的利益所在，就是我们生存发展最根本的利益所在./ 061
    - 5.1.2 让客户满意，我们才有明天./ 062
  - 5.2.公司的一切行为都是以客户的满意程度作为评价依据./ 063
    - 5.2.1 以提高客户满意度为目标，建立以责任结果为导向的价值评价体系./ 063
    - 5.2.2 成就客户的成功，从而成就华为的成功./ 064
- 第二篇 增长
- 第六章.追求长期有效增长./ 067
  - 6.1.发展是硬道理./ 069
    - 6.1.1 华为必须保持合理的增长速度./ 069
    - 6.1.2 在前进中调整，在扩张中消化内部矛盾./ 071
  - 6.2.不为短期利益所动，紧紧围绕企业的核心竞争力发展./ 071
    - 6.2.1 在一些与企业核心竞争力不相关的利益前，要经得住诱惑./ 071
    - 6.2.2 以核心竞争力的提升，支持持续增长./ 072
  - 6.3.从以规模为中心，转向有效益的增长./ 072
    - 6.3.1 对于有效增长的考核，不能光看销售额，还要看大客户销售比例的提升./ 072
    - 6.3.2 持续有效增长要从短期、中期和长期三个方面来衡量./ 073
  - 6.4.追求一定利润率水平上的成长./ 074
    - 6.4.1 要在增长和利润之间取得合理的均衡./ 074
    - 6.4.2 人均效益提高的基础还是有效增长./ 075
- 第七章.产品发展的路标是客户需求导向./ 077
  - 7.1.以客户需求为导向./ 079
    - 7.1.1 要认识客户需求导向这个真理./ 079
    - 7.1.2 产品路标不是自己画的，而是来自于客户./ 080
    - 7.1.3 聚焦客户关注的痛点、挑战和压力./ 081
  - 7.2.深刻理解客户需求./ 082
    - 7.2.1 首先要搞清楚客户是谁，客户需要的是什么./ 082
    - 7.2.2 去粗取精、去伪存真、由此及彼、由表及里./ 083

- 7.2.3 要研究客户的基本需求，把握住关键要素./ 085
- 7.2.4 市场营销的定位是“两只耳朵，一双眼睛”./ 086
- 7.2.5 要多与客户交流，不能关起门来搞研发./ 087
- 7.3.客户需求导向优先于技术导向./ 089
- 7.3.1 技术领先不能摆在一个最高的位置./ 089
- 7.3.2 产品发展要防止技术导向./ 090
- 7.3.3 反对孤芳自赏，要做工程商人./ 092
- 7.4.客户需求导向对战略选择的意义./ 094
- 7.4.1 围绕最终客户来考虑做什么、怎么做、如何持续发展./ 094
- 7.4.2 在市场布局上要聚焦价值客户与价值国家./ 095
- 7.4.3 向端到端解决方案供应商转型是对我们很大的挑战和变革./ 096
- 7.5.满足需求与引领需求./ 098
- 7.5.1 既要关注客户的现实要求，也要关注他们的长远需求./ 098
- 7.5.2 要敢于创造和引导需求./ 098
- 第八章.创新是华为发展的不竭动力./ 099
- 8.1.只有创新才能在竞争激烈的市场中生存./ 101
- 8.1.1 世界上唯一不变的就是变化./ 101
- 8.1.2 创新虽然有风险，但不创新才是最大的风险./ 102
- 8.1.3 鼓励创新，反对盲目创新./ 103
- 8.2.客户需求和科技创新双轮驱动./ 104
- 8.2.1 以客户需求为中心做产品，以技术创新为中心做未来架构性的平台./ 104
- 8.2.2 公司要从工程师创新走向科学家与工程师一同创新./ 105
- 8.2.3 领先半步是先进，领先三步成先烈./ 106
- 8.3.开放合作，一杯咖啡吸收宇宙能量./ 108
- 8.3.1 不开放就会死亡./ 108
- 8.3.2 一杯咖啡吸收宇宙能量./ 110
- 8.3.3 以自己的核心技术体系成长为基础开放合作./ 111
- 8.3.4 开放合作，实现共赢./ 113
- 8.4.鲜花插在牛粪上，在继承的基础上创新./ 114
- 8.4.1 要站在巨人的肩膀上前进，不要过分狭隘地自主创新./ 114
- 8.4.2 无边界的技术创新有可能会误导公司战略./ 116
- 8.4.3 基于存在的基础上创新，更容易取得商业成功./ 116
- 8.4.4 要敢于打破自己的既有优势，形成新的优势./ 117
- 8.4.5 我们应该演变，有所准备，而不要妄谈颠覆性，我们是为价值而创新./ 118
- 8.5.创新要宽容失败，给创新以空间./ 120
- 8.5.1 要使创新勇于冒险，就要提倡功过相抵，给创新以空间./ 120
- 8.5.2 在模糊区中探索，要更多地宽容失败./ 121
- 8.5.3 要肯定反对者的价值和作用，允许反对的声音存在./ 122
- 8.6.只有拥有核心技术知识产权，才能进入世界竞争./ 123
- 8.6.1 未来的市场竞争就是知识产权之争./ 123
- 8.6.2 诞生伟大公司的基础是保护知识产权./ 125
- 8.6.3 有了知识产权，也不要强势不饶人./ 126
- 第九章.更多地强调机会对公司发展的驱动./ 127
- 9.1.抓住战略机会扩张，敢于胜利才能善于胜利./ 129
- 9.1.1 大数据流量可能将呈超几何级数增长，这是我们面临的最核心、最大的机会./ 129
- 9.1.2 抓战略机会，要敢于投入，坚持投入./ 131

# 《以客户为中心》

- 9.1.3 抓住机会与创造机会./ 132
- 9.2.对高科技企业来说机会大于成本，用机会牵引资源分配./ 133
  - 9.2.1 抓住了战略机会，花多少钱都是胜利；抓不住战略机会，不花钱也是死亡./ 133
  - 9.2.2 要更多地强调机会对资源分配的牵引./ 134
- 9.3.基于优势选择大市场./ 135
  - 9.3.1 只有大市场才能孵化大企业./ 135
  - 9.3.2 在大市场中，要抢占制高点./ 136
  - 9.3.3 要利用我们的独特优势进入新领域./ 137
- 9.4.集中优势资源撕开市场的突破口./ 138
  - 9.4.1 一定要把战略力量集中在关键突破点上./ 138
  - 9.4.2 在模糊的情况下必须多条战线作战，当市场明晰时立即将投资重心转到主线上去./ 139
  - 9.4.3 我们做战略决策的时候，不能只把宝押在一个上面./ 140
- 9.5.抓住产业调整期奠定长期市场格局./ 141
  - 9.5.1 错开相位发展，加大对未来机会的投入./ 141
  - 9.5.2 要在世界竞争格局处于拐点的时候，敢于“弯道超车”。/ 142
  - 9.5.3 在大机会时代，千万不要机会主义./ 142
- 9.6.不放弃低端市场./ 144
  - 9.6.1 低层网是战略性金字塔结构的基础./ 144
  - 9.6.2 低端产品要在标准化、简单化、免维护化上下功夫./ 145
- 第十章.聚焦主航道，坚持“压强原则”。/ 147
  - 10.1.聚焦主航道、主战场./ 149
    - 10.1.1 要成为领导者，一定要加强战略集中度，在主航道、主战场上，集中力量打歼灭战./ 149
    - 10.1.2 在主航道，要做战略上不可替代的东西./ 151
    - 10.1.3 聚焦在主航道上创新，不畏艰难，厚积薄发./ 152
  - 10.2.有所不为才能有所为./ 153
    - 10.2.1 收缩核心，放开周边./ 153
    - 10.2.2 只有敢于放弃，才有明确的战略./ 156
  - 10.3.坚持“压强原则”，力出一孔./ 157
    - 10.3.1 坚持“压强原则”，要么不做，要做，就极大地集中人力、物力和财力，实现重点突破./ 157
    - 10.3.2 力出一孔，柔弱胜刚强./ 159
    - 10.3.3 优先保证研发和市场的投入比例./ 161
    - 10.3.4 预研投入的钱不允许挪作他用./ 162
  - 10.4.搭大船过大海，坚持在大平台上持久地大规模投入./ 162
    - 10.4.1 未来的竞争是平台的竞争./ 162
    - 10.4.2 要在平台建设上有更多的前瞻性，以构筑长期的胜利./ 163
    - 10.4.3 搭大船，过大海，跟着主潮流走./ 165
    - 10.4.4 通过大规模市场营销，加速研发高投入的良性循环./ 165
  - 10.5.战略竞争力量不应消耗在非战略机会点上./ 166
    - 10.5.1 主力不应消耗在局部目标上./ 166
    - 10.5.2 要把战略能力中心，放到战略资源的聚集地去./ 167
- 第十一章.开放、竞争、合作，构建良好的商业生态环境./ 169
  - 11.1.坚持开放的道路不动摇./ 171
    - 11.1.1 不开放就是死路一条./ 171
    - 11.1.2 像海绵一样不断吸取别人的优秀成果./ 172
  - 11.2.从上游到下游产业链的整体强健，是华为生存之本./ 173
    - 11.2.1 未来企业间的竞争是产业链之间的竞争./ 173
    - 11.2.2 真诚地善待供应商，构建产业链的整体强健./ 173
    - 11.2.3 多栽花少栽刺，与合作伙伴共赢./ 175

- 11.3.建立有利于公司发展的商业生态环境./ 176
  - 11.3.1 建设商业生态环境，要有战略性思维./ 176
  - 11.3.2 与友商共同发展，共同创造良好的生存空间./ 177
  - 11.3.3 以土地换和平，牺牲的是眼前的利益，换来的是长远的发展./ 178
  - 11.3.4 依法纳税，合规运营，保障客户利益./ 179
  - 11.3.5 善待媒体，永远不要利用媒体./ 180
- 11.4.做国际市场秩序的维护者和建设者./ 181
  - 11.4.1 我们决不做市场规则的破坏者./ 181
  - 11.4.2 做产业领导者要自律./ 183
- 第十二章.业务管理的指导原则./ 185
  - 12.1.坚定不移的战略方向，灵活机动的战略战术./ 187
    - 12.1.1 生生之谓易./ 187
    - 12.1.2 用乌龟精神，追上龙飞船./ 188
    - 12.1.3 根据环境随时变化阵形./ 189
    - 12.1.4 有取有舍才叫战略./ 190
  - 12.2.抓主要矛盾和矛盾的主要方面./ 190
    - 12.2.1 领袖要战略方向清晰，抓住主要矛盾和矛盾的主要方面./ 190
    - 12.2.2 能否抓住主要矛盾，关键在于是否有明确的战略目标./ 191
    - 12.2.3 抓主要矛盾，要加强对共性化的东西的归纳和规范./ 192
  - 12.3.乱中求治，治中求乱./ 193
    - 12.3.1 公司管理结构是一个耗散结构./ 193
    - 12.3.2 乱中求治，精细化管理的目的，是为了扩张不陷入混乱./ 194
    - 12.3.3 治中求乱，打破平衡继续扩张./ 195
  - 12.4.扩张的同时必须能控制得住./ 197
    - 12.4.1 在激励中约束，在约束中激励，取得激励与约束的平衡./ 197
    - 12.4.2 不要盲目地铺摊子，企业不可穿上“红舞鞋”./ 198
- 第三篇 效率
- 第十三章.未来的竞争是管理的竞争./ 203
  - 13.1.公司未来的生存发展靠的是管理进步./ 205
    - 13.1.1 推动公司前进的最主要因素是机制和流程./ 205
    - 13.1.2 我们需要扎扎实实建设好一个科学管理的大平台./ 207
  - 13.2.企业从必然王国走向自由王国的关键是管理./ 209
    - 13.2.1 通过有效管理构建起一个平台，摆脱对资金的依赖、对技术的依赖、对人才的依赖./ 209
    - 13.2.2 管理的最高境界是“无为而治”./ 211
    - 13.2.3 我们能够留给后人的财富就是管理体系./ 212
  - 13.3.向管理要效益./ 214
    - 13.3.1 提高效益的潜力在提高效率，提高效率的关键在改进管理./ 214
    - 13.3.2 提高人员效益应当是管理改进的一个重要目标./ 215
    - 13.3.3 实事求是地设置针对性的人均效率改进目标，牵引业务单元改善投入产出./ 217
    - 13.3.4 提高效率，不是要增加劳动强度，而是要减少无效工作./ 217
- 第十四章.企业管理的目标是流程化组织建设./ 219
  - 14.1.建设从客户中来、到客户中去的流程化组织./ 222
    - 14.1.1 所有组织及工作的方向只要朝向客户需求，就永远不会迷航./ 222
    - 14.1.2 按照主干流程构建公司的组织及管理系统./ 223
    - 14.1.3 基于流程分配责任、权力以及资源./ 224
    - 14.1.4 在组织与流程不一致时，改组组织以适应流程./ 226
  - 14.2.建立“推拉结合，以拉为主”的流程化组织和运作体系./ 227
    - 14.2.1 把指挥所建在听得到炮声的地方，“让听得到炮声的人呼唤

炮火” / 227

14.2.2 地区部要成为区域的能力中心与资源中心，有效组织和协调遍布全球的公司资源为客户服务 / 232

14.2.3 未来公司的建制，前端是对付不确定性的精兵组织，后端是对付确定性的平台和共享组织 / 235

14.2.4 总部从管控中心向支持、服务、监控中心转变 / 239

14.2.5 以全球化视野进行能力中心建设，满足全球作战需要 / 241

14.3. 从以功能为中心向以项目为中心转变 / 243

14.3.1 未来的战争是“班长的战争” / 243

14.3.2 项目是经营管理的基本单元和细胞 / 245

14.3.3 项目成本核算是各级组织优良管理的基础 / 246

14.3.4 实行项目全预算制和资源买卖机制 / 247

14.4. 管理体系建设的导向是简单、实用、灵活 / 248

14.4.1 一定要站在全局的高度来看待整体管理构架的进步 / 248

14.4.2 简单就是美 / 250

14.4.3 管理体系只要实用，不要优中选优 / 252

14.4.4 均衡发展，就是抓短的一块木板 / 254

14.4.5 授权、制衡与监管 / 255

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 / 261

15.1. 建设“从客户中来，到客户中去”的端到端流程体系，提高运营效率和效益 / 263

15.1.1 例行管理要坚决贯彻流程化管理 / 263

15.1.2 流程化就是标准化、程序化、模板化，但不是僵化 / 266

15.1.3 确立流程责任制，才能真正做到无为而治 / 268

15.1.4 坚决把流程端到端打通 / 272

15.1.5 主流程要清晰，末端系统要灵活开放 / 275

15.2. 规范面向市场创新的流程体系，制度化地快速推出高质量产品 / 277

15.2.1 坚定不移地推行ipD，这是走向大公司的必由之路 / 277

15.2.2 既要有十分规范、卓有远见的长远项目评审体系，也要有灵活机动、不失原则的短线评价机制 / 281

15.3. 贯通面向客户做生意的流程体系，实现有效益的扩张 / 283

15.3.1 Itc主干流程一旦突破，公司整个流程系统就贯通了 / 283

15.3.2 打通Itc流程的关键是全流程的数据要打通 / 285

15.3.3 好的合同条款是实现高质量交付和盈利的基础 / 286

15.4. 创建敏捷的供应链和交付平台 / 288

15.4.1 计划是龙头 / 288

15.4.2 供应链面向客户缩短货期、快速响应需求，提升客户满意度，不一味追求最低供应成本 / 290

15.4.3 一次把事情做好 / 292

15.5. 以客户体验牵引服务流程体系的建设 / 293

15.5.1 服务将成为未来市场竞争的制胜法宝 / 293

15.5.2 通过非常贴近客户需求的真诚的服务取得客户的信任 / 294

15.6. 加强战略规划、经营计划与预算的闭环管理 / 295

15.6.1 战略驱动业务计划，业务计划驱动预算，预算保证战略落地 / 295

15.6.2 预算管理的主要作用是牵引公司前进，而不是有多少资源做多少事 / 297

15.6.3 实行计划预算核算的闭环管理 / 298

第十六章. 打造数字化全连接企业 / 301

16.1. 要想富，先修路 / 304

16.1.1 华为的潜力在管理，而管理的重要工具是it / 304

- 16.1.2 公共平台性投入要适度超前./ 306
- 16.2.我们的目标是建设世界最优质的IT网./ 308
  - 16.2.1 要用“ 欧美砖 ” 来建一座万里长城./ 308
  - 16.2.2 it系统建设要有长远眼光及结构性思维./ 309
  - 16.2.3 我们的it不能追求尽善尽美，要适用，要简便，否则反而束缚了我们./ 311
- 16.3.用互联网方式打通全流程，降低内外交易成本./ 313
  - 16.3.1 公司不要炒作互联网精神，应踏踏实实地夯实基础平台，实现与客户、与供应商的互联互通./ 313
  - 16.3.2 用互联网的方式把公司内部流程打通./ 314
- 16.4.数据是公司的核心资产，流程通最根本是数据要通./ 316
  - 16.4.1 数据是公司的核心资产，信息系统是公司生死攸关的系统./ 316
  - 16.4.2 流程通最根本是数据要通，数据治理要正本清源./ 317
- 16.5.基于数据和事实进行科学管理./ 319
  - 16.5.1 互联网时代，科学管理没有过时./ 319
  - 16.5.2 严格的数据、事实与理性的分析，是科学管理的基础./ 320
- 16.6.信息安全关系到公司的生死存亡./ 321
  - 16.6.1 我们要高度重视信息安全，各级干部要加强员工的思想教育./ 321
  - 16.6.2 信息安全是公司重大的系统工程，要有构架性思考，从整体看如何构建未来安全环境./ 323
  - 16.6.3 加强内部开放，重点防护核心资产./ 324
- 第十七章.管理变革的方针./ 327
  - 17.1. 引进世界领先企业的先进管理体系，要“ 先僵化，后优化，再固化 ” ./ 330
    - 17.1.1 在学习西方先进管理方面，我们的方针是“ 削足适履 ” ./ 330
    - 17.1.2 坚定不移地把西方公司科学的管理体系在华为落地./ 333
    - 17.1.3 华为的管理哲学是“ 云 ” ，一定要下成“ 雨 ” 才有用，“ 雨 ” 一定要流到“ 沟 ” 里才能保证执行的准确度./ 334
  - 17.2.不断改良，先立后破，无穷逼近合理./ 336
    - 17.2.1 管理变革的“ 七反对 ” 原则./ 336
    - 17.2.2 不断改良，不断优化，无穷逼近合理./ 340
  - 17.3.管理变革的关键是落地./ 344
    - 17.3.1 坚定不移地把管理变革进行到底，这是我们走向国际化的根本保证./ 344
    - 17.3.2 变革要先易后难./ 347
    - 17.3.3 要加强变革战略预备队建设，巩固管理变革的成果./ 348
  - 17.4.开放、妥协、灰度./ 349
    - 17.4.1 开放、妥协的关键是如何掌握好灰度./ 349
    - 17.4.2 一个企业活的灵魂，就是坚持因地制宜，实事求是./ 352
    - 17.4.3 用规则的确定来应对结果的不确定./ 353
  - 17.5.管理变革的目的是多打粮食和提高土壤肥力./ 354
    - 17.5.1 管理变革的目的是提升一线作战能力、多打粮食./ 354
    - 17.5.2 把危机与压力传递到每一个人、每一道流程、每一个角落./ 357
    - 17.5.3 利润一定是我们最后的目标./ 358
  - 17.6.华为公司最大的浪费是经验的浪费./ 359
    - 17.6.1 不断地总结经验，有所发现，有所创造，有所前进./ 359
    - 17.6.2 通过编写案例总结经验、共享经验、开阔视野./ 361
    - 17.6.3 通过训战结合，培养掌握综合变革方法的金种子，播撒到各地去生根开花结果./ 362
  - 17.7.世界上只有善于自我批判的公司才能存活下来./ 364
    - 17.7.1 “ 惶者生存 ” ，不断有危机感的公司才能生存下来./ 364

## 《以客户为中心》

17.7.2 只有强者才会自我批判，也只有自我批判才会成为强者./ 367

缩略语表./ 371

后记./ 375

# 《以客户为中心》

## 精彩短评

- 1、公司要求读的，读了还要写读后感，我默默的把目录抄了一遍...如果书的收入也是华为收入...希望所有公司都让其员工读，多买点书，让华为继续当好带头大哥.....5星.....
  - 2、学习华为？错！我们曾经学阳明心学、学稻盛和夫，现在又有何不可学任正非？每个领域优秀的领导者首先是一名活跃的思想者。作为企业的华为确实优秀，但若学习具体做法，那是照做照死。一个企业直接学任何一家企业都是死路一条。
  - 3、领导是定基调，找方向，明任务，企业文化让每一位员工都脱缰狂奔，值得学习思想的精华，结合实际。
  - 4、高度还不够看得吃力
  - 5、企业文化还是太空洞。。华为语录与讲话纲要。。
  - 6、作为一本语录摘抄体的书籍，单独看起来并没有很好的连贯性，此前看过《下一个倒下的会不会是华为》等书籍，有一些基础，理解起来相对容易。
- 
- 1.任何一家公司都有大大小小的问题，比如华为现在也还存在发错货的事情，关键在于如何洞察事物的本质、商业的本质，然后解决问题。
  - 2.反复强调价值创造，无论是事业部、地区部还是代表处都必须围绕服务客户，以创造价值作为工作的方向。
  - 3.公司战略清晰，始终聚焦主航道，不被其他诱惑吸引，不被互联网思维误导。
  - 4.“开放、妥协、灰度”哲学。
  - 5.决心。在推动变革、战略投资、端到端打通方面都有坚定的决心。
  - 7、华为红火半边天，关于华为的书也太多，鱼龙混杂，这本书个人认为值得收藏。因为全是华为内部摘文，而非第三方作者撰写。
  - 8、神他喵的要我们学习这本书。基本上看一下每章的绪论就可以了，后面都是些领导（主要是任正非）讲话.....
  - 9、讲得不是营销而是运营和管理理念，任总结合实践生活举例子的本事很高。当然书中也有不少重复之处
  - 10、只言片语透露思想
  - 11、和以奋斗者为本一个套路的书，只言片语间可以抓住一些实操性的东西，但更多是理念方面的洗礼。
  - 12、老板的讲话，学了一个多月，必须5分
  - 13、不光让读，还要让做个PPT来演讲，领导还问我，你不是很爱读书吗，为什么还没看完？！嗯？？嗯？excuse me？这不就是本语录摘抄么。
  - 14、华为的价值观太顶配，每一个细节都交了巨额学费，一个差等生坚持努力学习，从而成就今天的华为。本书翔实的记录了华为成功中的一些主要观点，以及失败里总结的精华。独自读之，觉得乏味，枯燥；结合华为成功的案例、年鉴等来阅读，会发现本书无比精彩、受益良多。本书适合反复阅读，反复思考。
  - 15、建议喜欢华为的可以读一读。管理实务的最好落证。
  - 16、书名改为任正非语录，也是可以的

# 《以客户为中心》

## 精彩书评

1、看完这本书的很长一段时间里，我都很矛盾。这本书的形式是一个类似《毛主席语录》的记录重要讲话、思想的集合，非常多的观点、条款和思路其实都是一些类似教条的说辞，单纯从书本中看不出华为的厉害和狼性。但如若你对华为从默默无闻到一鸣惊人都有过了解，对讲述华为的系列书籍都有所研究，你会发现这本书有其独特的价值，即类似《论语》的简明扼要有深明大义。所以，如果这本书是你第一次了解华为，那么她对你的价值会显得很浅显；如果你已经很了解华为，很推崇华为的思路与反思，那么这本书将会加固你的认知，点燃你的激情。华为以“以客户为中心、以奋斗者为本、长期坚持艰苦奋斗”为主要价值观形态，坚持多年，终于让价值观指引企业发展，为基础连接一切。我原本认为，所有上市公司的价值管理对客户的认知都是清晰的、非口号式的便于执行的，读完这本书之后才豁然开朗：绝大多数把“为客户服务”、“以客户为中心”当作口号的企业，都离客户很远，根本不重视客户诉求，最后远离市场，被客户抛弃。任正非在这本书里说了一个观点很重要，值得每一个创业者和有责任心的人思考。他说：“客户是唯一给我们钱的人，我们要服务好他们”。任正非用一个非常简单的买卖关系，深刻阐明了客户之于企业的重要作用。写到此也让我想到相声演员郭德纲的每次演出之前的调侃：感谢各位前来观看我节目的衣食父母，是你们支撑起我的梦想，让我有了今天。“衣食父母”、“唯一给我们钱的人”等通俗易懂的词都在说明主顾关系：我们的价值是服务于客户，我们的存在价值是因为服务客户而得到体现！但凡懂客户的价值的企业家，都非常重视客户的诉求、意见与建议，也有非常之方法从服务、产品等各种形式中展现这样的重视。华为基本法里有一个原则，不仅仅适合企业发展，更适合有责任心的为人处事，那就是“首问负责制”。首问负责制也是华为价值观中“以客户为中心”的主要着眼点和落脚点，基本含义是：任何用户咨询华为任何一个工作岗位的工作人员，第一个被咨询的人有义务对问题的解答负责到底。举个例子，客户问华为终端销售工程师关于交换机的配置问题，终端销售的人如若不懂，需要把问题转交给后端专家解决客户疑问（中间可能需要协调、跳转多次才能解决），最后第一个被询问的终端工程师要对整个问题负责。由此，客户的每一个问题都会有很好的解答，用负责人的态度，为客户的每一个疑问、困惑和迷茫给出参考。华为有许多优秀的基因，这些优秀的基因并非天生，而是后天学习而来。从接受IBM咨询服务以来，华为按照国际化标准要求自己，一步步取得举世瞩目的成就，这些成就给后来很多艳羡的期盼，更多的价值在于其成功经验被总结《以客户为中心》、《以奋斗者为本》等系列经典书籍，供后来者参考、学习。一个学习的人永远不会落后太多，三五年里可能擦边很大，长期坚持一定可以超越自己、完胜自己！

# 《以客户为中心》

## 版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:[www.tushu111.com](http://www.tushu111.com)