

转型发展经济中的业务领先模型

附录与扩展*

(一) 学界对华为模式经验的已有研究

中国管理学界已经从企业制度与公司“基本法”(黄卫伟等, 1998)、华为研发(张利华, 2006)、均衡发展模式(吴春波, 2009)、企业战略模式(武亚军, 2009)、战略领导(武亚军, 2013)、人力资源管理(黄卫伟, 2014)、管理哲学(田涛和吴春波, 2015; 周留征, 2015; 王育琨, 2019)、管理变革(吴晓波等, 2017)、二元能力与知识管理(董小英等, 2018)等视角进行了不同学术领域及侧重点的研究与探讨。

(二) IBM-BLM 模型的理论基础与形成过程

IBM-BLM 模型建基于 IBM 的战略转型的经验, 并结合了动态能力和组织一致性模型等学术成果, 2004 年在 IBM 公司内部行动学习项目中出现并得到运用, 2007 年由 IBM 战略副总裁和哈佛商学院 Tushman 教授等联合发表在美国实践类管理期刊《加州管理评论》上。

事实上, BLM 框架的核心内容, 即战略和执行, 并不是 IBM 发明的, 而是分别来源于战略咨询和组织行为学领域中的模型——“阿德里安·斯氏业务设计模型”和“纳德勒-塔什曼组织分析一致性模型”。“战略”部分来自阿德里安·斯莱沃斯基(Adrian J. Slywotzky)等战略咨询家撰写的《The Profit Zone》(1998)著作, 中译本为《发现利润区》(2000)。在原著中, 战略性的业务设计包括客户选择、价值获取、差异化/战略控制、业务范围四项要素。IBM 在“客户选择”之后加入了一个“价值主张”要素, 并调整了最后两项因素的次序。“执行”部分来自 Nadler 和 Tushman (1980) 联合提出的分析模型, 它遵循组织的开放系统原理, 以组织要素的一致性作为重要分析焦点, 来评价组织输出的理想程度及变革行动方案。该组织模型的输入要素包括环境、组织资源、组织历史以及组织战略, 具体有任务、非正式组织、正式组织安排、个人; 模型输出是组织(企业)、团队和个人的表现, 最终决定了产品/服务、组织绩效及有效性。

战略和执行之间的连接是由总经理作为领导者把握机会感知(战略洞察)和机会实现(战略执行)两个联系的能力而实现的。塔什曼基于蒂斯等学者提出的“动态能力理论”(Teece, 2007), 把获得战略洞察作为机会感知, 把组织执行作为机会实现, 并通过设定关键任务/依赖关系将两者加以连接(Harreld 等, 2007)。IBM 在与商学院教授的合作中, 通过定制化的企业行动学习项目, 结合战略、组织理论与企业实践需要, 使之整合成为一个完整的框架, 并且在企业内部利用“战略团队”(Strategy Team)、“战略领导力论坛”(Strategic Leadership Forums, SLFs)和“新兴业务机遇”(Emerging Business Opportunities, EBOs)等具体方式予以操作执行, 这些努力促进 IBM 在 2000 年之后数十年内表现出良好的企业动态能力和组织二元性(Harreld 等, 2007; O'Reilly III 等, 2009)。其诸多理论与实践成果, 一方面体现了 IBM 作为国际一流大公司的良好环境适应能力和卓越管理能

* 本篇“附录与扩展”内容由论文作者武亚军、郭珍提供, 责任自负。

力（郭士纳，2015），另一方面也说明了所谓的“入世式学术”——管理研究和实践结合型学术，可以对企业战略管理知识生产产生重要的推进作用和实践效果（Tushman 等，2007；O'Reilly III 和 Tushman，2008）。

（三）华为 IPD 与 ISC 变革项目的具体介绍

IPD 正是当时华为所缺乏的成长为一流大规模硬件和软件技术公司所需要的核心流程及协作体系，而它也是 IBM 自身经过探索并花费巨大代价才获得的一套适应动态竞争市场的综合性研发体系。具体地，IPD 是 IBM 在上世纪 90 年代郭士纳上任后在面临技术变革和市场变化中花费巨额代价并受实践检验而建立起来的一套较有效的产品设计流程和研发管理体系，它使 IBM 转变成一家以市场为驱动力的公司，而不是一家关注内部、以流程为驱动力的企业（郭士纳，2015，第 61 页）。其核心是以满足客户需求为导向的集成研发体系，它强调产品创新一定是围绕市场需要和竞争力的创新，基于这一理念，研发部门不再拥有独立的产品决策权，而是由研发、市场、财务、采购、用户服务、生产各部门有经验的代表联合组成 IPMT（产品开发团队），其主要职责即根据客户需求来确定研发方向，并对研发进行全程监控与推进。ISC 和 IPD 一样属于 IBM 的 IT 战略与规划咨询项目的后续内容。

IPD 和 ISC 管理变革项目使华为在关键组织能力（产品开发和供应链）和流程管理能力方面取得了脱胎换骨式的提升。华为对 IPD 变革采取“先僵化、后优化、再固化”的方针，并利用组织力量进行了持续多年的推进，直到 2003 年才建成全部的集成组合管理团队，正式将 IPD 推广到全公司范围。据估计，华为实施这两个项目支付了 15 亿—20 亿元咨询费用（吴晓波等，2017，第 93 页；杨少龙，2014，第 109 页），而这两个核心变革项目也大大提升了华为的产品研发和客户响应能力、灵活性和服务能力（吴晓波等，2017，第 116 页）。

（四）华为引入多组织流程的简要介绍

华为从 2011 年开始不断完善企业的多种业务和管理流程，全面提升组织运营能力和效率，建立所谓的“流程性组织”，包括引入 MTL（Market to lead）、LTC（Lead to Cash）、DSTE（Develop Strategy to Execute）和 MBT&IT（Manage Business Transition and IT）等，形成了运作、使能和支撑三大类 13 个组织流程。其中 DSTE（开发战略到执行流程）涉及战略管理的主要内容和落地过程，是华为战略经营与管理的核心流程；通过开发和利用这一流程，华为实现了“战略规划、年度业务计划与预算、管理执行与监控的闭环运转”，解决了战略管理中“没有共识、没有分解、没有投入、没有衡量、没有监控、没有考核”等典型问题，确保战略落地。2013 年发展的“业务战略执行模型”（Business strategy Execution model, BEM）则通过对战略解码，导出可衡量和管理战略的 KPI 以及操作化的重点工作和改进项目/任务，并采用系统有效的运营管理方法，确保战略目标达成。2013 年以来，华为根据外部技术环境的变化以及开展多业务、多区域、多流程工作的需要，进一步提出要把关键运营、使能和支撑的多流程——包括 IFS/IPD/ISC/LTC 全面融会贯通，运用一套数据表格来实现真正的大规模高效化运营。从这些行动中可以看出，华为对 BLM 模型的实施已经进入了一个整体优化和整合创新的新阶段。

（五）华为的四条核心业务战略方针和“五看三定”战略规划体系

华为在发展过程中的战略设计确实带有 IBM 战略方法的影子。例如华为在 2005 年所确定的四条核心业务战略方针，以及近十年来所形成的“五看三定”战略规划体系，其设

计均符合 BLM 模型战略四要素的架构或直接由 BLM 战略业务设计体系演化而来。

四条核心业务战略方针具体为：（1）为客户服务是华为存在的唯一理由；（2）质量好、服务好、运作成本低，优先满足客户需求，提升客户竞争力和赢利能力；（3）持续管理变革，实现高效的流程化运作，确保端对端的优质交付；（4）与友商共同发展，既是竞争对手，也是合作伙伴，共同创造良好的生存空间，共享价值链的利益（吴春波，2016，第 286 页）。实际上，这四条方针可看作是华为（对全球电信巨大市场）需求洞察基础上的战略意图（专注于成为为最大限度满足客户需求的世界级电信企业）、创新焦点（以管理创新为重点）与业务设计（以高性价比和服务取胜，活动集中在研发和营销等高附加价值活动）的综合集成，其设计符合 BLM 模型战略四要素的架构，并且具有很强的 consistency。

近十年来，华为的战略机会点洞察和业务设计部分，则直接来自于所引进的 BLM 战略业务设计体系，并且演化为华为“五看三定”战略规划体系。“五看”是“看趋势、看行业、看客户、看对手、看机会”，三定是“定战略控制点、定目标、定策略”，其输出为企业业务三年战略规划（SP），然后再解码为企业年度业务规划（BP）和实施方案（倪志刚等，2017，第 82—101 页；汪瀛，2018）。“五看三定”战略规划体系不仅有效地促进了华为的电信运营业务，而且对其近十多年以来以智能手机为核心的终端业务的崛起产生了非常重要的作用（芮斌和熊玥伽，2018）。

（六）塔什曼等人总结的 BLM 基本管理命题

基于 IBM 在 20 世纪 90 年代成功转型和 BLM 模型在 IBM 的实践经验，塔什曼等人总结出以下一些与 BLM 相关的基本管理命题：（1）企业领导力是根本。经理人领导力的基本与持续性任务，是帮助企业获得动态能力——即企业能够感知机会和抓住机会，以及重构组织资源与再配置过程，进而取得持续竞争优势的能力——它贯穿于战略和执行及市场结果评估的全过程（Harreld 等，2007，第 41 页）。（2）企业价值观是企业持续发展的重要基础。在动态环境下，企业的长期持续发展依赖于战略变革及战略、组织（结构和流程）与文化的匹配或互补，而企业文化的变革虽非不可能却是不容易的，作为文化核心的企业价值观是企业持续发展的基础（第 40 页）。（3）战略平衡机制在 BLM 有效实施中能够发挥重要作用。一方面，企业需要一些战略流程、机制使总经理获得战略洞察（如 IBM 的“技术团队”、“战略团队”等），另一方面它也需要流程或机制（如 EBO、SLFs、公司投资基金等）来实现战略到执行的连接（第 41 页）；同时，企业需要利用相应的组织设计来实现成熟市场上的有纪律的高效运作。这意味着，基于 BLM 模型的探索与利用的平衡，是企业获得动态能力进而获得二元性和持续竞争优势的关键（第 35 页）。（4）BLM 的有效运作需要良好的战略决策组织技术，它包括：由业务经理主控和驱动的战略决策过程、基于市场结果的持续评估及规划过程而非年度型僵化程式、聚焦行动落实而非规划本身、战略规划职能从文本诠释或批评者走向业务伙伴和顾问等（第 41 页）。

（七）从产权理论与动态能力理论视角来看 HW-BLM 模型纳入产权与内部治理要素的必要性

从现代企业理论发展来看，动态竞争市场中的企业应被看作是“不完备契约的联结体”（Kim 和 Mahoney，2010）或“人力资本与非人力资本的一种特别合约”（周其仁，1996），而 BLM 所依据的“动态能力”理论所强调的动态环境下企业持续竞争优势来自于机会感知、机会利用和组织重构——意味着人力资本特别是经理人的企业家精神和领导角色应该得到极大的利用和补偿（Teece，2007，2016）。事实上，企业的资源和能力本身就是由不

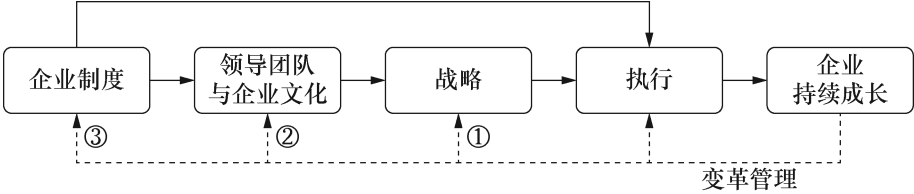
同的资源提供者包括企业家、管理者、知识员工及资本提供者等通过契约和内部治理而结合在一起，并且可以动态调整的。因此，一个“战略的企业理论”至少应该结合产权理论、资源基础观/能力理论和交易费用理论等，并且能够涵盖市场经理人的企业家、领导者和行政管理者三重角色与价值创造作用，参见著名战略管理学者蒂斯（Teece，2016）的系统讨论。

更进一步来讲，在西方相对稳定的市场经济制度环境下，产权是给定的或不言而喻的（主要是基于个人的私有产权），因而往往只是作为企业战略的一个必要前提或隐含条件。对于从计划经济向市场经济转轨来说，其制度环境是动态调整的，企业利益相关者的认识和利益要求也是动态变化的，企业家人力资本市场的缺失、不完备以及政府政策的变化，都使得企业的产权与内部治理安排（或剩余索取权与剩余控制权），需要比西方发达市场经济更多的变化和调整，才能达到一个较稳定状态和更有利于企业生存或价值创造最大化的状态。正因为如此，对中国转型发展经济中的企业来说，进行产权和内部治理结构的动态调整与优化是非常重要的，甚至应该作为企业战略的一个基本构成来进行设计（武亚军，2009）。

（八）如何建立一个健全的、有格局的战略经营与变革管理体系

一个健全的、有格局的战略经营与变革管理体系主要由五个要素组成，其中，企业制度是指企业的产权结构与内部治理制度，它通过影响高层管理者的构成与激励而对企业绩效产生基本或长期的影响；具体地，企业制度会通过确定以高层为核心的领导团队与企业文化来影响公司的一系列战略决策，这些战略决策被组织加以系统执行，进而对企业长期绩效产生作用；同时，企业制度也会直接影响战略的执行，企业的市场绩效与差距感知又会对产权结构与内部治理、领导团队与企业文化、战略及执行产生修正调整或强化作用（图 A1 的虚线）。长期来看，转型经济中企业的持续成长要求企业不断地发现机会、绩效、文化和制度之多重差距，也即产生图 A1 中的多阶变革，包括执行强化、战略变革（“一阶变革”）、文化变革（“二阶变革”）和企业制度变革（“三阶变革”）（Tsoukas 和 Papoulias, 2005）。

图 A1 转型经济中的战略经营、变革管理与企业持续成长



（九）关于 HW-BLM 模型运用情境的扩展阐述

实际上，近十年来中国已经有不少竞争性行业中的企业开始运用 IBM 业务领先模型或其修正模型进行管理优化，以获取竞争性业务的市场领先。这些企业包括：新奥集团、海信电器、德邦快递等（根据作者与相关企业高管或管理顾问的通信联系加以确认）。它们在充分吸收 IBM-BLM 模型优点的基础上，结合自身的行业特点和企业发展阶段，尝试强化战略性业务设计和突破型组织能力建设，以期在越来越激烈的市场竞争中取得业务领先地位。例如新奥集团基于市场—战略绩效管理体系，融合 IBM 业务领先模型，形成了所谓“新奥市场—战略绩效管理模型”（图 A2），它阐述了“从市场洞察到业务设计、从业务规划到资源配置的战略规划全过程及各环节逻辑关系”，“通过战略执行监控进行差距

分析，进行创新聚焦，形成循环改进和战略升级”。基于新奥案例可以发现，业务领先模型的有效运用，需要企业在吸收 BLM 模型优点的同时，根据企业业务发展阶段及自身的特点，对战略经营体系的侧重点及资源分配杠杆等进行调整和优化，以达到企业长期发展的目标。

图 A2 新奥市场—战略绩效管理模型



(十) 对 HW-BLM 模型是否适用于西方发达市场经济的具体佐证

HW-BLM 模型在西方发达市场经济中的适用性，可以通过探究郭士纳在 IBM 担任 CEO 期内的薪酬制度与股权变革以及彭明盛继任 CEO 期内的管理实践变革等予以佐证。上世纪 90 年代，面对 IBM 当时薪酬制度中存在的许多问题，如各级别的员工工资待遇差别很小且过于强调福利，郭士纳决定对公司的权力结构和薪酬系统进行重大调整，建立一种基于市场表现的差别工资制，并且实施“股票期权项目”改革，将股票期权适用层级大幅下调，以激励大量的 IBM 员工都能够像股东那样思维和行动。据郭士纳描述，到 2002 年时 IBM 约有 7.2 万名员工被授予股票期权，而 1992 年仅有不到 1300 人，改革后拥有股票期权激励的员工数量达到 IBM 总人数约 1/4（郭士纳，2015）。这在一定程度上体现了 HW-BLM 模型中“考核和价值分配体系”和“产权与内部治理”等要素的重要性，也说明了对企业人力资本进行“激励相容”变革的重大价值。

新世纪初，彭明盛面对“互联网泡沫破灭”严峻外部形势，在 IBM 内部发起了“价值观大讨论”，重塑和形成了 BLM 模型中的“IBM 价值观”，即“成就客户，创新为要，诚信负责”（张烈生和王小燕，2011，第 101 页），这和华为价值观“三句教”，即“以客户为中心，以奋斗者为本，长期艰苦奋斗”有异曲同工之效，只不过华为价值观更强调奋斗者和奋斗精神，而 IBM 更强调创新精神。实际上，最近数十年来，华为的坚持艰苦奋斗更多地是指“精神上的艰苦奋斗”，即强调向优秀者学习、坚持自我批评、克服行为惰怠、推动组织革新，不断通过“熵减”和“耗散结构”，达到有所创造、有所前进，并最终迈向组织确立的伟大使命。

在任正非看来，美国硅谷精神的核心就是奋斗与创新。他在 2015 年接受福布斯杂志采访时说过，“我们在主航道进攻，这是代表人类社会在突破，厚积还不一定能薄发，舒舒服服的怎么可能突破，其艰难性可想而知。……不眠的硅谷，也彰显美国人的奋斗精神，在主航道，美国公司的很多企业领袖们也是很辛苦的。真正成为大人物，付出的辛苦代价，美国人不比我们少”。从这个意义上讲，“坚持艰苦奋斗精神”不是或不仅仅是中国特色，而是更具普适性的“人类特色”。

参考文献：

1. 阿德里安·J.斯莱沃茨基：《价值转移：竞争前的战略思考》[M]，中国对外翻译出版公司，1998 年

- 第 1 版。
2. 阿德里安·J.斯莱沃茨基等:《发现利润区:战略性企业设计为您带来明天的利润》[M], 中信出版社, 2000 年第 1 版。
 3. 董小英、晏梦灵、胡艳妮:《华为启示录:从追赶到领先》[M], 北京大学出版社, 2018 年第 1 版。
 4. 郭士纳:《谁说大象不能跳舞?》[M], 中信出版社 2015 年第 1 版。
 5. 黄卫伟等编著:《走出混沌》[M], 人民邮电出版社, 1998 年第 1 版。
 6. 黄卫伟主编:《以奋斗者为本:华为公司人力资源管理纲要》[M], 中信出版社, 2014 年第 1 版。
 7. 倪志刚、孙建恒、张昶:《华为战略方法》[M], 新华出版社, 2017 年第 1 版。
 8. 芮斌、熊玥伽:《华为终端战略》[M], 浙江大学出版社, 2018 年第 1 版。
 9. 田涛、吴春波:《下一个倒下的会不会是华为》[M], 中信出版社, 2015 年第 1 版。
 10. 汪瀛:《一文读懂华为的战略管理体系》[J], 转引自乔诺之声, 乔诺商学院, 2018 年。
 11. 王育琨:《苦难英雄任正非》[M], 江苏凤凰文艺出版社, 2019 年第 1 版。
 12. 吴春波:《华为:均衡发展模式的成功》[N], 《中国经营报》2009 年 10 月 10 日。
 13. 吴春波:《华为没有秘密》[M], 中信出版社, 2016 年第 1 版。
 14. 吴晓波、穆尔曼、黄灿、郭斌等:《华为管理变革》[M], 中信出版社, 2017 年第 1 版。
 15. 武亚军:《“战略框架式思考”、“悖论整合”与企业竞争优势:任正非的认知模式分析及管理启示》[J], 《管理世界》2013 年第 4 期, 第 150-167 页。
 16. 武亚军:《中国本土新兴企业的战略双重性:基于华为、联想和海尔实践的理论探索》[J], 《管理世界》2009 年第 12 期, 第 120-136 页。
 17. 杨少龙:《华为靠什么:任正非创业史与华为成长揭秘》[M], 中信出版社, 2014 年第 1 版。
 18. 张利华:《华为研发》[M], 机械工业出版社, 2006 年第 1 版。
 19. 张烈生、王小燕:《IBM:蓝色基因 百年智慧》[M], 中国华侨出版社, 2011 年第 1 版。
 20. 周留征:《华为哲学:任正非的企业之道》[M], 机械工业出版社, 2015 年第 1 版。
 21. 周其仁:《市场里的企业:一个人力资本与非人力资本的特别合约》[J], 《经济研究》1996 年第 6 期, 第 71—80 页。
 22. Harreld, J.B., O'Reilly III, C.A., Tushman, M.L., 2007, “Dynamic Capabilities at IBM: Driving Strategy into Action” [J], *California Management Review*, Vol.49, No.4: 21-43.
 23. Kim, J., Mahoney, J.T., 2010, A Strategic Theory of the Firm as a Nexus of Incomplete Contracts: A Property Rights Approach” [J], *Journal of Management*, Vol.36, No.4: 806-826.
 24. Nadler, D.A., Tushman, M.L., 1980, “A Model for Diagnosing Organizational Behavior” [J], *Organizational Dynamics*, Vol.9, No.2: 35-51.
 25. O'Reilly III, C.A., Harreld, J.B., Tushman, M.L., 2009, “Organizational Ambidexterity: IBM and Emerging Business Opportunities” [J], *California Management Review*, Vol.51, No.4: 75-97.
 26. O'Reilly III, C.A., Tushman, M.L., 2008, “Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma” [J], *Research in Organizational Behavior*, Vol.28: 185-206.
 27. Teece, D.J., 2007, “Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance”, *Strategic Management Journal*, Vol.28, No.13: 1319-1350.
 28. Teece, D.J., 2016, “Dynamic Capabilities and Entrepreneurial Management in Large Organizations: Toward a Theory of the (Entrepreneurial) Firm”, *European Economic Review*, Vol.86: 202-216.
 29. Tsoukas, H., Papoulias, D.B., 2005, “Managing Third-order Change: The Case of the Public Power Corporation in Greece” [J], *Long Range Planning*, Vol.38: 79-95.
 30. Tushman, M.L., O'Reilly, C.A., Fenollosa, A., Kleinbaum, A.M., McGrath, D., 2007, “Relevance and Rigor: Executive Education as a Lever in Shaping Practice and Research” [J], *Academy of Management Learning & Education*, Vol.6, No.3: 345-362.