
[首页](#)

[推荐](#)

— [亚运会](#)

[关注](#)

[朋友](#)

[我的](#)

[直播](#)

[放映厅](#)

[知识](#)

[热点](#)

[游戏](#)

[娱乐](#)

[二次元](#)

[音乐](#)

[美食](#)

[体育](#)

[时尚](#)

业务合作

2023 © 抖音

[京ICP备16016397号-3](#)

[京公网安备 11000002002046号](#)

[广播电视节目制作经营许可证](#)

[京B2-20170846](#)

[网络文化许可证-京网文-\(2022\)0938-030号](#)

互联网宗教信息服务许可证 京(2022)0000057

药品医疗器械网络信息服务备案(京)网药械信息备(2023)第00318号

[网络谣言曝光台](#)

[网上有害信息举报](#)

违法和不良信息举报 400-140-2108

青少年守护专线 400-9922-556

算法推荐专项举报 sfjubao@bytedance.com

网络内容从业人员违法违规行为举报 feedback@douyin.com

[广告投放](#)

[用户服务协议](#)

[隐私政策](#)

[账号找回](#)

[联系我们](#)

[加入我们](#)

[营业执照](#)

[友情链接](#)

[站点地图](#)

[下载抖音](#)

搜索

投稿

- [发布视频](#)
- [视频管理](#)
- [作品数据](#)
- [直播数据](#)
- [创作者学习中心](#)
- [创作者服务平台](#)

登录

登录后即可观看喜欢、收藏的视频

■ 我的作品

■ 我的喜欢

■ 我的收藏

- 观看历史













0

0

0

分享

[音乐](#)



[愿你我皆安好 \(剪辑版\)](#)

----- [贾晓龙](#) -----

举报

发布时间：20260403 23:29:53

全部评论

请先登录 后发表评论

暂无评论



粉丝 57 获赞 1

关注

导读 真正的变革不是靠口号，而是用系统策略穿越阻力。华为的经验揭示：变革成功 = 危机感驱动 + 拉长周期以消化阵痛 + 精准补偿利益受损方 + 试点固化防“回潮”。这背后是“慢就是快”的哲学：用 10% 以上的预算和十年耐性，把变革刻入组织的基因。作者 | 郭平原原创出品 | 管理智慧引言 IBM 曾做过“成功变革之路”的调研，发现大多数企业对变革管理的投资占总变革预算的比例非常低，不到 5%。它们仅仅把变革管理视为一种概念，意在让领导者重视变革，但并没有具体的管理活动。真正懂变革、重视变革管理的企业，会将总变革预算的 10% 甚至更高比例，投入变革管理工作中，并把它结合到变革项目的具体计划中去实施。变革管理和企业文化、价值观等诸多因素强相关。从华为的实践来看，顾问可以提供变革管理方法论的指导，但变革管理工作主要还是靠企业高层领导来完成。华为在长期的变革实践中，积累了一套行之有效的变革管理策略。站在公司层面看，把握变革节奏、营造危机感、消除变革阻力、做好利益补偿、重视推行落地等变革管理策略，都是企业家在变革工作中需要关注的重点。适时启动，把握变革节奏企业要在复杂多变的商业环境中生存，需要不断适应变化，在变革中求发展。企业想抓的机会很多，但资源和能力总是有限；企业需要启动的变革很多，但时间和精力总是不够。企业家唯有敏锐地感知外界变化，抓住企业中的主要矛盾和矛盾的主要方面，把握好变革的节奏，适时启动变革，才能保障变革的有效性。2001 年，中国加入

WTO，美国最先要求中国开放的就是农业和信息产业。1998 年，任正非在《我们向美国人民学习什么》中就已经预见，十年之内通信产业及网络技术会有一场革命。在这场革命到来的时候，华为一定要做些什么，即使抓不住牛的缰绳，也要抓住牛的尾巴，只有这样，才能成为国际大公司。而在这场革命中，如果我们打不赢，迎接我们的就只能是死亡。打赢这场革命的关键是能够开发出满足客户需求、质量好、具有价格竞争优势的产品，并生产制造出来推向市场，华为在这方面存在很大差距，这是公司当时面临的主要矛盾。基于此，华为启动了真正意义上的业务变革——IPD 变革和 ISC 变革。万事开头难。变革时间跨度大、影响广，必须有充分的准备，否则一开始就会埋下失败的种子。变革启动时机的把握、人员的准备、思想的“松土

”、管理层的共识都非常重要，任何一方没有准备好，都会影响变革开展。2003 年 IPD 变革刚结束，IBM 顾问建议可以继续做财经变革，但这次华为拒绝了 IBM 顾问的建议，直到 2007 年才启动 IFS 变革。任正非在 IFS 变革项目启动会上回顾道：“当时（2003 年），财务在华为是一个非常弱的部门，既没有准备好充足的干部，也没有对内部环境进行充分的‘松土’。如果那个时候变革的话，华为公司就会崩溃，今天也就不存在了。”事实上，从 2003 年到 2006 年，公司一直在为财经变革做准备：通过应收、应付等项目，打通销售与回款、采购与支付两个系统，改进业务的同时历练了队伍，加强了业务与财务部门的沟通协作；启动账务共享中心项目，为华为和 IBM 在财经领域的合作奠定基础。这些前奏性的准备工作，既提升了公司的财经能力，也完成了大变革前的“松土”和启动准备工作。变革最忌匆忙行动。“四快一慢”

是我军在解放战争时期形成的一种独特而有效的战术。在华为的变革工作中，我们也会借鉴“四快一慢”的策略，变革启动前的各项准备工作（如资源到位、痛点分析等）要快，而变革的启动一定要慢，变

革要上下左右做好充分论证，确保变革的必要性，并做好充分的准备，在合适的时间启动。只有危机才能造就改变企业家普遍具有居安思危的意识，他们能够敏锐地感知到企业面临的风险和挑战，并把“寒天气”传递到每个人。任正非在华为发展好的时候，整天讲华为有很多问题，不变革就会走向灭亡。从《华为的红旗到底能打多久》《华为的冬天》到《从泥坑里爬起来的人就是圣人》，无不保持危机感，让大家感受到“冬天”的寒冷。华为真正遇到困境，他反倒每天跟我们谈愿景、谈未来。在2002年华为最困难的时候，他用《我们必须用内心之火、精神之光点燃部属必胜的信念》给华为定神、给员工希望：“现在我们前面没有阻挡的对手，后面没有太多的追兵，华为处在一个最佳的历史竞技状态，在这个冬天里，我们能打胜一场改变竞争格局的战斗。”2019

年，华为面临美国打压，公司内部有专家建议华为“装死”，任正非说：“

如果华为装死，客户就会失去信心，员工就会丧失斗志，华为就真的会死。”五年来，华为在任正非的带领下，凭着一种信念，在客户和合作伙伴的支持下，经过全体员工的努力奋斗，终于活了下来。IBM顾问形容高速发展时期的企业变革就像给飞驰中的汽车换轮胎，唯一成功的方式就是大家都不能坐在车上，而是积极参与其中，一起用肩膀扛着车，在奔跑中换上最好的轮胎。如果企业日子好过，公司上下就不会有改变的意愿，大家都想待在车上，留在舒适区里。即使企业家强势推动变革，也会遭遇或明或暗的抵制。当企业深陷困境面临危险的时候，比如公司收入和利润大幅减少，竞争对手推出颠覆性的新产品，大家马上就会紧张起来，充满生存的危机感。企业家为了发起变革，常会主动营造危机，把危机作为变革的催化剂，让变革更容易进行。2014年，我们的供应链存在很多短板，内部嘲笑“信息流还跑不过实物流”，货物的实际状态和IT系统里的信息对不上，账实不符的问题普遍存在，但大家默认这是普遍现象，没有人意识到这个问题给公司资金资产安全带来的风险。我们召集全球100多个代表处的相关主管，回到深圳参加一场别开生面的仓库大会。账实相符项目组提前半年拍摄华为各地的仓库视频和现场照片：分包商仓库里，价值上千万美元的物料堆积如山，物料包装陈旧、遍布灰尘，许多都已不可再用，有些已经过期三四年；公司每年为这些废、旧物料继续支付高额仓储费；货物经过长途跋涉后抵达指定地点，却因合同问题无法使用，退货过程中因流程不清晰而积压在海关……仓库大会面向全球直播，这些令人触目惊心的视频和照片，以鲜活的方式为账实相符项目营造了强烈的紧迫感，公司全体员工都意识到存货管理非常混乱，必须尽快加以解决，上下游相关人员都发自内心地认可变革的必要性，并积极投身变革。经过几年的努力，我们实现了账实相符的既定目标。华为喜欢用鲜活的方式向主管和员工传递危机，让大家意识到变革已经刻不容缓。从1996

年的市场部大辞职到2000年的研发呆死料大会，再从2013年颁发“从零起飞奖”到2018年“

烧不死的鸟是凤凰”，我们通过一系列直击人心的重大活动，把公司存在的问题鲜明地暴露出来，让大家理解公司已经面临严重的危机，大家才能从骄傲自满中警醒，直面问题和挑战。公司高层管理者只有点燃变革的着火点，每个员工才不会像看客一样指指点点，而是投身于变革的滚滚洪流之中。有策略地消除变革阻力变革不可能一帆风顺，我们要切实地认识到变革一定会遇到各种阻力，我们要正视它、承认它。如果我们不能设身处地地从变革相关人的角度去看待变革给他们带来的影响，就无法真正理解和认识到阻力的存在。消除变革阻力不是利用行政手段强压，而是有策略地消除它。1、拉长变革周期拉长变革周期，降低变革影响，有助于减少变革阻力。变革会涉及责任、权力等的再分配，给流程、组织、IT等方面带来重大改变。如果我们追求速度，把这些改变在较短时间内实施，实施的强度会很大，带来的影响就很大，可能面临较大的阻力，甚至导致企业内部产生更大的冲突，反倒事与愿违，不能达到变革的效果。如果我们把变革的周期拉长，变革影响会在较长的时间内逐步释放，强度就会降低，带来的影响会变小，阻力也随之变小。华为公司级变革的实施周期都很长，就是为了让大家逐步接受变革，以减少变革阻力。IPD和ISC变革项目各做了四年，IFS变革项目做了八年，LTC变革项目做了八年，ISDP变革项目做了四年，“ISC+”变革项目做了三年，又固化了两年。实践表明这种方式是有效的。慢就是快，要把变革时间拉长，有十年磨一剑的耐性，给大家足够的时间去接受和改变。对于变革项目成果的输出，领导层要有充足的耐心，给项目组留足够的时间去设计高质量的变革方案。IFS变革早期，任正非非常重视，要求项目组每两个月向他和几十人的管理团队汇报一次变革进展，每次汇报之后，都输出会议纪要，以公司文件发出。这种高举高打的方式确实很快在公司范围内坚定了IFS变革的决心，起到了很好的“松土”

效果，但同时导致项目工作围绕着汇报展开，没有足够的时间深入业务痛点，设计变革方案。2008年2月，我向任总提议暂停汇报，让项目组踏踏实实做好方案。后来，项目组全体人员沉下心来，用9个月的时间去攻坚业务难题、明确改进方向、细化变革方案，12月向公司汇报后，获得了EMT的高度认可，由此拉开了IFS变革推行的序幕，大家对IFS变革充满信心。2、长、短期收益结合变革项

目轰轰烈烈地开展，这时候大家往往热血沸腾，对项目寄予期望，希望看到实质性的成果。变革过程是漫长的，不仅需要与利益关系人反复沟通，达成共识，还需要优化流程、开发新的 IT 系统。在变革推进过程中如果长期没有输出，几年都看不到进展和收益，大家就会怀疑项目的可行性，这时员工、主管会感到失望和沮丧，开始反对并抵制变革。变革管理学者约翰·科特认为，变革需要不断取得阶段性成果，如果一个变革项目在六个月内拿不出任何成果，人们的信心就会大打折扣。华为在变革项目规划中特别注意识别不同变革举措的优先级和节奏，让容易出成果的工作和攻坚性的工作互相搭配，有序开展。我们会设置一些短期目标，过几个月就能有一个阶段性的胜利，充分展示项目的可行性和价值。通过不断取得一个又一个胜利，以积小胜为大胜的方式来激发项目组内外的变革热情，保持对变革的信心和支持。我们会针对业务痛点，急用先行，设计一批速赢（Quickwins）项目。比如在 LTC 变革项目中，为了提高销售项目运作规范，变革项目组快速开发了一套用 Excel 电子表格做的小工具，包括一张项目运作检查表、一个机会点甄别工具和一份价值主张方法论模板。一线原来验证线索是否可以立项都是靠感觉，用上小工具后发现这些方法更加科学、有效，就会更加支持变革。在大的变革工作开展过程中“沿途下蛋”，让业务人员看到变革带来的收益而更加积极支持变革，项目组也会更加坚定深入开展变革的信念。

3、愿景牵引，达成共识在变革中，业务部门经常不理解变革的意义和价值，因此产生多种阻力。在 IFS

变革初期，业务部门对变革不理解，认为这是财经部门的事，导致关键项目推进面临多项挑战。我给 IFS 变革项目群经理苏宝华分享了约翰·科特关于变革失败的一篇文章，当讨论到最后一个根本原因“内外部人员对变革理解不一致”时，我问他 IFS 变革的愿景是什么，他说是“

确保数据准确，有效管理业务”。我认为这个愿景没有感召力，于是启发他：“IPD

变革的愿景是华为从偶然到持续推出高质量的产品，IFS-BC&IA [插图] 项目的愿景是在任总主持和 IBM 顾问的指导下构建华为的风险管理体系。IFS 变革共 21 个子项目，仅凭这 12

个字，怎么能让全公司感受到变革的价值？”接下来，IFS

变革项目群核心团队封闭讨论了一天，确定了每个子项目的愿景，最后提炼形成了 IFS 变革愿景：“

准确确认收入、加速现金流入、项目损益可见、经营风险可控。”2009 年 3

月，当项目组到德国、埃及、印尼代表处推行方案时，代表处的人问 IFS

变革是做啥的，项目组向一线人员详细介绍了这 24

个字，代表处的人认为这正是前线需要的，欢迎项目组帮助代表处解决问题，由此 IFS

变革落地有了很好的“土壤”。换个角度来看，IBM 顾问定的 12 个字变革愿景其实是在打磨精美的“石头”，后来定的变革愿景才描述出 IFS 变革

WhatsApp 网页版：跨设备同步聊天，扫码一键连接，畅享便捷沟通新体验

随着移动互联网的快速发展，人们对于即时通讯的需求日益增长。

WhatsApp 作为全球最受欢迎的通讯应用之一，其网页版功能的推出，无疑为用户带来了更加便捷的沟通体验。今天，就让我们一起来了解一下 WhatsApp 网页版，看看它是如何实现跨设备同步聊天，以及如何通过扫码一键连接的。WhatsApp 网页版是 WhatsApp 官方推出的一个功能，允许用户在电脑上使用浏览器登录 WhatsApp，实现与手机端同步聊天。这项功能的出现，让用户在电脑前也能轻松与亲朋好友保持联系，大大提高了沟通效率。

一、跨设备同步聊天

WhatsApp 网页版的核心功能就是跨设备同步聊天。用户只需在手机端和电脑端同时登录 WhatsApp，即可实现聊天记录、联系人信息、消息

通知等数据的同步。这样一来，用户无论身处何地，都能随时随地查看聊天记录，回复消息，不会错过任何重要信息。

具体操作如下：1.

在手机端打开WhatsApp，进入“设置”菜单，选择“WhatsApp Web”；2. 扫描电脑端浏览器中显示的二维码；3.

手机端会提示确认登录，点击“登录”即可完成绑定；4. 此时，电脑端浏览器中就会显示手机端的聊天界面，用户可以开始使用网页版WhatsApp进行聊天。二、扫码一键连接 WhatsApp网页版的扫码连接功能，让用户在电脑上使用WhatsApp变得异常简单。只需扫描二维码，即可快速登录，无需繁琐的设置过程。以下是扫码连接的具体步骤：1. 在电脑端打开浏览器，访问WhatsApp网页版官网；2.

点击“登录”按钮，进入登录界面；3.

使用手机端打开WhatsApp，进入“设置”菜单，选择“WhatsApp Web”；4. 扫描电脑端浏览器中显示的二维码；5.

手机端会提示确认登录，点击“登录”即可完成绑定。

三、网页版WhatsApp的优势 1. 方便快捷：用户无需下载安装任何软件，只需在电脑端打开浏览器即可使用；2. 跨设备同步：聊天记录、联系人信息等数据在手机端和电脑端同步，方便用户随时查看；3. 丰富功能：网页版WhatsApp支持发送图片、视频、语音消息等多种形式，满足用户多样化的沟通需求；4. 安全可靠：WhatsApp网页版采用端到端加密技术，保障用户聊天数据的安全。总之，WhatsApp网页版凭借其跨设备同步聊天和扫码一键连接等功能，为用户带来了更加便捷的沟通体验。在这个信息爆炸的时代，WhatsApp网页版无疑成为了我们生活中不可或缺的一部分。

TA的作品

[更多作品](#)

[广告投放](#)

[用户服务协议](#)

[隐私政策](#)

[账号找回](#)

[联系我们](#)

[加入我们](#)

[营业执照](#)

[友情链接](#)

[站点地图](#)

[下载抖音](#)

[抖音电商《精选公式规律全网独家下载》](#) | [《官方澳门六开彩大全网》](#) |
[《精选三码必中公式规律开奖》](#) | [《最新精准爆料预测公开图解》](#) |
[《内部特码预测资料大全下载》](#) | [《2025三期必开全网独家导航》](#) |
[《官方精准六肖公式规律公式》](#)

[网络谣言曝光台](#) |

[网上有害信息举报](#)

| 违法和不良信息举报：400-140-2108 | 青少年守护专线：400-9922-556 |
算法推荐专项举报：sfjubao@bytedance.com |
网络内容从业人员违法违规行为举报：feedback@douyin.com

[京ICP备16016397号-3](#)

| [广播电视节目制作经营许可证](#)

| [京B2-20170846](#)

| [网络文化许可证-京网文-\(2022\)0938-030号](#) |

| 互联网宗教信息服务许可证 京（2022）000057