

---

[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：20260404 00:05:49

全部评论

请先登录 后发表评论

暂无评论

---

---

[梓恺佑信息咨询](#)

[梓恺佑信息咨询工作室官方账号](#)

## 关注

导读 华为真正的脱胎换骨，始于 IPD。IPD 不是一套流程，而是一次底层切换：从人治到法治，从靠能人到靠体系。它的灵魂来自一本被忽略的书——《培斯的力量》。这本书回答了一个根本问题：企业如何不靠运气、不靠英雄，把做产品变成可复制、可持续的能力？这就是华为的成人礼。作者 | 王祥伍原创出品 | 管理智慧华为真正脱胎换骨是从 IPD 开始的。但是如果你追问一句，那么 IPD 到底是什么？它怎样才能使一个公司脱胎换骨？它有什么理论根据呢？大多数人都不能清楚地说出来。更少人知道，IPD 的来源是一本叫做《培思的力量》的书。这本书在华为后来二十年的管理中起到了决定性的作用。今天我把这件事从头到尾讲一遍，尽量讲透。先把背景交代清楚：1999 年以前的华为，到底是什么状态？任正非后来自己讲过，在华为当时的发展中，虽然增长很快，但是内部的管理是混乱的。研发想做什么样的就做什么，不看市场需要什么。各部门各自为政，研发、市场、生产三张皮，不能拧在一起。项目成败在于几个能动者，依靠加班，靠拍脑袋。人少了还能够维持，人多了、产品线繁杂，组织就会失控，效率降低，成本上升。简而言之，那时候的华为是一支战斗力很强的游击队，而不是正规军。游击队可以打胜仗，但是打不了大仗。该道理任正非很清楚。因此他不惜重金聘请 IBM 来做 IPD，本质是把整个组织的运作方式彻底改变。换完之后，华为发生了几个根本性的变化：第一，做产品的出发点变了。不再是由技术人员自己去选择是否需要什么，而是由市场的需求来决定，将产品的开发当作一项投资来看待。投资要做什么？讲求回报，讲求风险可控。第二，协作方式变。以前部门之间互相扯皮，现在是捆绑起来一起打仗的。研发、市场、财务、制造、服务，形成一个团队，共同为达成同一个目标而努力。管理的依据改变。不再是官大一级听谁的，而是流程说了算，制度说了算。事情该怎么做，流程中一目了然。IPD 使华为由一家靠老板拍板、靠能人冲锋的公司变成了靠体系运转、靠流程驱动的公司。这才是华为真正意义上的成人礼。IPD 不是凭空冒出来的，它站在四个理论的肩膀上很多人以为 IPD 是 IBM 发明的。其实不是。IBM 是把它做成了一套可落地的方法论，但 IPD 的理论根基，来自现代管理学的几个重要成果。我把它们一个一个讲清楚。第一个，PACE，也就是产品及周期优化法。这是 IPD 最直接的理论来源，可以说是它的母体。没有 PACE，就不会有后来的 IPD。这一点我后面会专门展开讲。第二个，阶段门理论。这个理论解决的是一个很要命的问题：产品开发到底要不要管？怎么管？它的办法很朴素——把开发过程分成几个阶段，每个阶段之间设一道“门”。到了门口，就要停下来评审：这个项目还值不值得继续？市场前景变了没有？风险能不能承受？过了门才能往下走，过不了就果断砍掉。这个逻辑一引入，研发就不再是“烧钱赌博”了，它变成了一种可以管理、可以止损的投资行为。华为 IPD 里那些决策评审点，骨架就是从这里来的。第三个，并行工程。传统的做法是什么？研发先做，做完交给生产，生产做完交给销售，一棒接一棒。问题是，等销售拿到手上一看，市场早就变了，或者生产根本做不出来，返工重来，时间和钱全浪费了。并行工程换了个思路：不要接力赛了，大家从第一天起就一起上。市场的人、研发的人、采购的人、生产的人、服务的人，从一开始就坐在一张桌子上。这样做出来的产品，速度快、返工少、成本低。这就是 IPD 追求效率的根本方法。第四个，产品全生命周期管理。很多企业做产品，觉得东西做出来、交付了就完事了。但真正的产品管理不是这样的。从市场洞察开始，到立项、开发、上市、运营，一直到最后退市，整个过程都要管起来。为什么？因为产品的商业成功，不是在实验室里决定的，是在市场上决定的。你要对最终的商业结果负责，就必须把整个链条管到底。这四个理论，构成了 IPD 的底层框架。阶段门给了它骨架，并行工程给了它效率，全生命周期管理给了它格局，而 PACE，给了它灵魂。真正的源头：一本叫《培斯的力量》的书接下来我要重点讲讲 PACE，讲讲那本书。这本书原名叫 Product And Cycle-time Excellence，取首字母缩写就是 PACE。国内翻译成《培斯的力量》，作者是迈克尔·麦克哥拉斯，1992 年出版的。这本书在国内知名度不高，读过的人不多。但它的地位极其重要——IBM 后来搞 IPD，最直接的理论依据就是这本书。整条传承链是这样的：《培斯的力量》 IBM 将其发展为 IPD 华为从 IBM 引入 IPD 所以你看华为今天的产品开发流程、它的决策机制、它的团队组织方式，根子上都能追溯到这本书。《培思的力量》到底讲了什么？本书最了不起之处在于重新回答了一个根本问

题，即“做产品”到底在做什么？过去大家认为做产品就是搞技术。技术搞出来之后，产品才真正诞生。这本书提出了一些重要思想，每一个都深深地影响着后来的IPD。第一，产品开发的本质是投资，不是技术活动。你投入的人力、资金、时间去完成一个产品，和投资一个项目本质是不同的。既然投资，就必须算账，即市场的大小。收益率是多少？风险在哪一地？何时可以平仓？这个思想一旦确立，产品的整个做产品逻辑就会改变。不是技术人员说好就好，而是要经得起商业检验。华为后来一直强调“以客户为中心、以商业成功为目标”，源头就是在这里。第二，流程必须分阶段，每个阶段必须设关卡。不能让项目一路狂奔，中间不管不问。每走一步，都要停下来看一看、想一想，这个方向还对不对？钱花得值不值？还有没有继续的必要？华为IPD流程里的DCP决策评审点，就是从这个思想演化来的。第三，必须打破部门墙，让不同职能的人组成一个团队。传统企业里，市场是市场的，研发是研发的，财务是财务的，各管各的一摊事。结果就是，每个部门都觉得自己做得挺好，但产品到了市场上就是不行。PACE提出来，必须把市场、研发、财务、制造、服务这些人捆在一起，组成一个团队，共同对产品的成功负责。这就是华为IPD里最核心的组织形式——PDT，产品开发团队。第四，技术预研和产品开发要分开做，成熟模块要反复复用。技术探索是一回事，产品开发是另一回事，不能混在一起。技术成熟了，做成标准模块，以后不同的产品都可以拿来用，不用每次重新造轮子。华为内部管这个叫CBB，公共基础模块。这个做法让华为的研发效率非常高，又快、又稳、又省钱。第五，端到端负责。产品不是从实验室里做出来就算完了。从最初的市场洞察，到最终的客户满意，整个过程都是你的责任。华为常说的“端到端”，就是从这里来的。从市场中来，到市场中去，全程负责，不留死角。最后做一个总结华为为什么能从一家深圳的小公司，长成今天这样一个世界级的企业？原因当然是多方面的，但有一条是绕不过去的：它在最关键的时候，下决心用IPD把自己从一家“人治”的公司，改造成了一家“法治”的公司。IPD的灵魂，来自《培斯的力量》；它的骨架，来自阶段门理论；它的效率，来自并行工程；它的格局，来自全生命周期管理。这四样东西叠加在一起，构成了一套完整的底层逻辑。它解决的不是某一个具体的技术问题，而是一个根本问题：企业怎样才能不靠运气、不靠个别能人，把做产品这件事变成一种可管理、可复制、可持续的能力？这，才是华为真正强大的秘密。不是因为华为的人比别人聪明，也不是因为它比别人有钱、比别人拼命。而是它想明白了一件事：一个企业要走得远，最终靠的不是英雄，是体系。IPD，就是这个体系的基石。——·END·

—— 作者 | 王祥伍 华夏基石管理咨询集团副总裁，首席企业文化专家，出版著作《企业文化的逻辑》《企业文化落地工程》《褚时健经营十四条》。曾为宁德时代、京东科技、百度、海康威视、OPPO、云南白药、褚橙庄园、中金公司、中国移动、中国银行、苏宁集团、国美集团、德邦物流等百余家公司提供管理咨询服务。欢迎加微：13801295388；重磅推出：华夏基石管理咨询集团中国管理咨询的开拓者和领先者彭剑锋、黄卫伟、包政、吴春波、杨杜、孙健敏领衔战略 | 营销 | 研发 | 生产 | 运营 | 品牌企业文化 | 组织人力 | AI应用咨询合作扫码感谢阅读和订阅《管理智慧》，为了便于您及时收到最新推送，敬请星标本公众号。

## WhatsApp网页版官方通道聊天：便捷沟通的新选择

随着互联网的快速发展，移动通信工具在我们的日常生活中扮演着越来越重要的角色。WhatsApp作为全球最受欢迎的即时通讯软件之一，其网页版功能的推出，无疑为用户提供了更加便捷的沟通方式。本文将为您详细介绍WhatsApp网页版官方通道聊天的特点和使用方法。

一、WhatsApp网页版简介 WhatsApp网页版是WhatsApp官方推出的一个在线聊天平台，用户可以通过电脑登录网页版，实现与手机端同步的聊天功能。相较于手机端，WhatsApp网页版在操作上更加便捷，尤其是在进行多人聊天或需要分享大量文件时，网页版的优势更为明显。

二、WhatsApp网页版官方通道聊天的特点 1. 同步

---

聊天记录：登录WhatsApp网页版后，手机端和电脑端的聊天记录将实时同步，用户可以在电脑上查看和回复消息。 2. 多人聊天：网页版支持多人聊天，用户可以邀请多个联系人加入群聊，方便团队协作或与朋友、家人进行集体沟通。 3. 文件分享：WhatsApp网页版支持分享各种类型的文件，如图片、视频、音频和文档等，极大地方便了用户之间的信息交流。 4.

界面简洁：网页版界面简洁明了，操作简单，用户可以快速上手。 5.

隐私保护：WhatsApp网页版同样遵循手机端的隐私保护政策，确保用户聊天内容的安全。 三、如何使用WhatsApp网页版官方通道聊天

1. 登录手机端WhatsApp：首先，确保您的手机已经安装并登录了WhatsApp。 2. 打开电脑浏览器：在电脑上打开浏览器，访问WhatsApp网页版官网（web.whatsapp.com）。 3.

扫描二维码：使用手机打开WhatsApp，点击“WhatsApp

Web”选项，扫描浏览器中的二维码。 4. 登录成功：扫描二维码后，手机端和电脑端的WhatsApp将自动登录，您就可以在电脑上查看和回复消息了。

四、总结 WhatsApp网页版官方通道聊天为用户提供了便捷的沟通方式，尤其在多人聊天和文件分享方面具有明显优势。随着互联网的普及，相信越来越多的用户会享受到这一功能带来的便利。

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《2025官方资料大全预测公开大全》](#) | [《新版平特一肖预测公开内容》](#) | [《资料正版挂牌全网独家内容》](#) | [《2026三肖必中特资料大全下载》](#) |

[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](#) |

[京公网安备 11000002002046号](#)

| [互联网宗教信息服务许可证京\(2022\)0000057](#)