

# 变革的力量 第1期

## Joseph Smith

- 百思特企业变革研究院首席顾问
- 前华为全球业务变革副总裁
- 前澳门银河集团高级副总裁

## 张正华

- 百思特管理咨询集团创始人兼董事长
- 国家发改委创新中心专家顾问
- 茅台战略研究院特聘专家



决心是变革成功的  
第一要素



# 百思特管理咨询集团 变革的力量人物访谈录

2022年，百思特中国企业变革研究院携手各行业标杆企业与行业专家，重点推出首档以“聚焦企业品牌梦想，助力企业以变革 谋未来”为理念的专题视频栏目——《变革的力量》。

采用专题记录和谈话的方式，从品牌故事、管理实践、咨询价值等多维度，深刻解读企业发展里程碑与不断突破的变革经验；同时洞察行业趋势、畅谈热点话题，从专业视角分享真知灼见，以创新思维碰撞知识火花。

受访企业或是行业头部领军者，或是细分领域的隐形冠军；在积极转型变革中不断重塑自我，以极具突破和创新的精神引领企业自身高质量发展，也为中国企业管理研究和进步带来价值。

同时，也将邀请百思特变革研究院七大智库与各行业权威专家学者。从专业的视角解读行业趋势，分享标杆案例；搭建开放式平台，链接企业家、打通产业链，为企业在营销增长、数字化转型、供应链管理等关键领域提供指引方向，共同推动新技术应用与发展。



## 本期嘉宾：Joseph Smith

- 百思特企业变革研究院首席顾问
- 前华为全球业务变革副总裁
- 前澳门银河集团高级副总裁

Joseph Smith，作为第一个来自IBM在华为工作、生活的外籍员工，自1999年来，Joseph先后担任IBM华为变革项目经理、华为全球业务变革副总裁，与华为在全球变革方面的合作已经超过22载。



## 点燃变革火种， 第一位到来华为的IBM外籍顾问

1997年，任正非在考察了多家世界级美国企业后，最后决定向IBM学习先进的管理理念和方法论，并在华为内部开展包括ISC集成供应链在内的多个管理变革项目。

Joseph Smith先生作为第一个来到华为项目工作的IBM外籍顾问，在项目初期孤身一人“勇闯”华为，用第一份项目报告，赢得任正非的认可与信任，彻底点燃了华为变革“火种”。自此，华为开启二十余年不断学习与变革的序幕。

### 你是怎么来到中国，来到华为的？

**Joseph:** 当时我在伦敦为IBM工作，我的老板给我发了一封邮件，内容是“Fancy a Chinese?”，意思是你想去吃中餐吗？其实他指的就是当时华为的项目。

那时的华为鲜为人知，它的收入还不到10亿美元。与IBM和诺基亚相比，它是一家名不见经传的公司。但我马上就知道这对我来说是一个合适的机会，我会去香港和深圳。最初到华为的5周，我知道会很辛苦，但这很有趣。时间已经过去23年，我依然很享受在这里的时光。

### 对华为的第一印象是什么？

**Joseph:** 华为在1999年时还没有自己的办公楼，租用的办公室遍布深圳各地，所以很难拼凑起一个完整的公司形象。但最深刻的印象是，这家公司非常年轻。那个时候任正非已经50多岁了，但其他员工都只有二三十岁，其中有很多已经成为了现在的公司高管。

华为人总是充满活力，动力和热情。他们非常聪明，可以说我遇到的每个人都非常聪明。我认为华为是一家勇敢的，有战斗力的公司，致力于把事情做好。这是我对华为的第一印象。某种程度上，现在的华为仍然保持了这样的特质。

## 可以简单介绍一下在中国20多年的经历吗？

**Joseph:** 一直待在中国是件开心的事。1999年我刚到华为的时候，IBM的所有其他顾问都是飞来中国工作几个星期，再回到自己的国家。而项目的前3年我搬到了中国，所以我是第一个来到华为生活和工作的外国人。

我在2010年底，2011年初正式加入华为，作为华为全球业务转型PMO的首席专家，负责当时华为的每一个变革项目。

我在华为很开心，但在2015年左右，我被猎头公司挖去香港第二富豪家族吕氏家族的公司，几乎全天候和吕氏家族一起工作。所以我离开华为去了香港。几年之后，我到了浙江与当地政府合作将科技公司引入中国，之后的几年时间我都在从事这项工作，现在仍然参与其中的一些项目。

## 为什么选择离开IBM，加入华为？

2008年的金融危机，咨询和广告行业因为企业削减开支而举步维艰。唯一有资金能做项目的客户就是华为。我跟华为沟通说：我把所有的时间都集中在华为上怎么样？华为回复说他们愿意，但问我是否可以作为员工加入，而不是以顾问的方式。我欣然接受。

在几乎任何时候，华为都有36-40个大型变革项目，我很幸运几乎参与了所有的变革项目，我想我是唯一能这样说的人。

# 华为师从IBM， 开启东西方管理思想的碰撞与交融

Joseph Smith先生两度负责华为的全球集成供应链变革项目，他将IBM的先进理念和方法论与华为实际业务相结合，来自东西方不同的管理思想在项目碰撞与交融，共同推动华为向世界级企业迈进。

## 您主要参与了哪些变革项目？在华为变革的项目中都担任什么角色？

**Joseph:** 其中一个重大项目是ISC集成供应链。当我从伦敦IBM到华为时，我担任IBM华为ISC项目的经理。

2014年，我们再次启动了ISC项目的加强版。我负责领导并开发这项解决方案。在2020年，我还为华为EMT执行管理团队制作了最终版的ISC项目报告。我与华为在ISC项目上的合作已经超过23年，在23年间，一直遵循相同的模式，提出华为可以在其供应链中实施的建议。

在全球业务变革管理办公室工作期间，我几乎参与了每一个项目。包括IFS、LTC、MTL，这是三个华为最著名体系的首字母缩写。我们的工作确保项目运行良好，朝着正确的方向发展，创造价值。如果任何项目有问题，我也担任解决问题的角色，事实上，大多数项目在某个时间点都会发生问题。这就是变革的本质，而我的工作就是进去帮助他们解决这个问题，这是很有意思的经历。

## 您曾两度负责华为的全球集成供应链变革项目，这两次变革主要有哪些内容？给华为带来了怎样的变化？

**Joseph:**在1999年和2000年初期，我的第一个项目是基于业务流程再造。现在每个人都知道业务流程再造。但在23年前，这是一门新学科，一个新领域。我和我 IBM 伦敦的老板，设计了 IBM 的全球变革方法。其中的核心就是流程再造，以及使用SAP或Oracle等软件包的流程再造，来确保流程是正确和运行良好的。

从2002年开始的10年里，华为保留并改进了这些流程。当我们开始华为项目的时候，华为99%的收入来自中国，但从2002年开始，他们被迫出海，将商品销往170个国家。所以这十年间，华为专注于打造全球供应链，这其中的流程是一样的，只是多了更多不同的（国家）地点。

2014年，我们推出了ISC+，对华为所有供应链的内容进行了评估，并提出叫做“供应链特征”的想法，ISC+的目标是将华为供应链改进延伸至2025年。所以这也是一个10年的计划。这就是第二个ISC。

## 华为通过咨询公司的帮助，把西方的优秀管理体系移植到华为内部，在这个过程中，IBM的体系如何适应华为公司的情况？

**Joseph:**早期，IBM并没有真正的适应华为，大部分是基于华为的需求。我们了解IBM的系统，我们也了解即将出现的新技术。但有意思的是，华为提出不用展示最好的技术，只需要IBM告诉他们应该怎么做。

因此当任正非先生看到 IBM 时，他看到的基本上世界上技术最先进的公司。他的想法是，你们在小到表格和数据的处理方面都很有经验，所以只要告诉我们你们是如何看待这个问题，以及你们要怎样做。这正是我们（IBM）所做的。因此，在很大程度上，华为从 IBM 获取了大量知识，并提出了新的解决方案，所以它不仅仅是一个直接的复制。华为关注的是IBM的做法，以及如何将其延伸至变革项目中。

## 华为的变革始于1999年，时间早，花费高，这在当时的中国是非常罕见的，如何看待华为当初变革的决心？

**Joseph:** 华为做这些转型项目的决心是惊人、不可思议的。在当时的IBM，我们认为华为是第一个想做这些变革项目的公司，以后很多其他中国公司也会想做这些项目。但我们大错特错，从过去到现在，华为一直是独一无二的。

其中很多都归功于创始人任正非先生。他在90年代的愿景就是做一家世界级的电信公司，进入世界前五名。所以从任总开始，你可以看到从上至下的决心。在每个层级，人们都发扬这种决心精神，坚信一定能做到。20年后，华为成为世界上最大的电信公司，拥有最先进的技术。在使用顾问服务和认可顾问建议价值上，华为仍然非常罕见。

## 您有着IBM华为项目的顾问、华为员工，华为合作伙伴的三重身份，从这三个角度看华为有什么不同的感受？

**Joseph:** 我经历过三种不同的角色，顾问、员工和合作伙伴。即使在IBM工作时，我也一直觉得我属于华为。在咨询行业中有个玩笑，如果一个顾问与客户长期合作，一年后他们可能只去过两次顾问办公室，但绝大多数时间都和客户在一起。意思就是随着时间的推移，顾问已经被逐渐“同化”，他们更觉得自己是客户公司的一部分而不属于咨询公司。

基本上这很快就发生在我身上。在大约在6个月的时候，我还在为 IBM 工作，但我感觉自己更像一个华为的人。因此，当我确定以员工的身份来华为工作时，对我来说是很自然的事。我享受作为员工为华为工作，这样可以接触到更多内部信息，工作也更合理。

回到你的问题，我一直觉得自己是个华为的人。即使现在我不再是华为的员工，但我仍然觉得自己是华为的一份子。

## 从任正非开始， 每一个华为人坚定不移的变革决心

二十余年变革历程的背后，是华为人从上至下坚定不移谋求发展的决心和信念。变革不止带来新理念，构建新体系，也让华为在积累实践中发展出自己的变革能力，面对任何环境都展现出强大的韧性和顽强的生命力。

### 您认为华为变革成功的因素有哪些？

最重要的因素是决心，特别是来自公司高层的决心。这其中很多来自任正非先生和他的团队。像郭平先生，我在华为的第一任领导；他是 ISC 和许多变革项目的发起人。还有梁华先生，他是我在 ISC+项目的领导。即使这些项目延续了10年甚至20年的时间，华为一直保持着这种程度的决心，这种自上而下的决心是非常独特的。

很多企业特别是西方的企业，会用很长的时间来思考3个月内能达到什么结果，但变革很难在3个月内取得成果。我们都试图找到捷径和更快的方法，以及成本更低的方法来做到这一点。但这需要一个过程。所以华为能够成功，是因为他们有决心和耐心。

### 华为拥有什么样的变革能力？这种能力能否应用在其他企业的变革中？

华为通过将公司内部的变革制度化，发展出了自己的变革能力。这不是五年做一次的事情，而是他们持续关注的事情，并且让整个部门都专注于此。

判断一个想法的好坏，何时该进行到下一步，直到最终完成目标，是一种强大的变革能力，中大型企业都可以从中学习和借鉴。这是一个从IBM内部到华为已经发展了约25年的流程；在这段时间内，它不断被完善和精进，并经过验证是有效可实施的，这值得很多中国企业去学习。

你可以用不到华为投资的1%的成本，达到90%为客户定制方案的效果。这些流程可以应用在ISC、IPD、LTC、HR等项目上。所以我认为中国公司可以通过咨询的方式直接学习华为的成功经验。

### 华为的成功经验给中国企业带来了很好的示范，您觉得其他企业在学习华为的时候有哪些方面需要特别关注的？

我认为学习有不同的层面。最基础的就是流程中的机械性（运作），比方说如何将流程集成到 IT 系统中，如何理解客户，如何创造价值并专注于做正确的事情。我将这些称为事物运转的机械化学习，无论财务、供应链还是研发都是如此。

在哲学层面值得学习的，就是华为领导层的雄心壮志，其他企业往往只关注快速的结果。我认为很多公司可以从华为的雄心和耐心中学习。因为如果你没有这种雄心和耐心，就无法把变革推行下去。

### 您认为变革给企业带来什么价值？

谈到咨询的价值，大家首先要了解，顾问实际上并不是完成工作的人，客户必须自己完成最后的步骤。

顾问的价值之一是丰富的经验。他们曾与大型跨国企业、中型公司、小公司，甚至也许只有十个人的创业公司合作过，在与企业经营管理方面积累了丰富的经验。他们可以通过这种经验去服务不同客户的特定需求。

如果只依赖一个内部团队，也许团队成员只在一家或两家公司工作过，或者他们以前从未部署过这样的解决方案。即使现在的华为也是（这样），几乎所有人都只在华为工作过。他们没有在其他公司工作过，所以他们缺少某种经验。

顾问的另一个重要价值就是速度。作为顾问，我们需要将自己掌握的知识和方法快速输出到客户的头脑中，帮助他们继续到下一个步骤，并完成最终的部署。

## 变革力量，历久弥新， 重塑中国企业战略思维新格局

Joseph Smith先生与百思特管理咨询集团董事长张正华先生，在华为变革期间分别担任IBM和华为的项目经理，时隔二十余年再回忆华为变革历程；华为在创造历史的过程中不断丰富变革的价值与意义，也为中国企业管理带来战略思维的新格局。

**张正华：**很高兴Joseph今天能到百思特总部来，我们很荣幸你以首席变革顾问的身份加入百思特企业变革研究院。你在华为20年咨询和管理的经验一定能为中国企业管理的成长进步提供很多帮助。

**在20多年前，我们分别作为IBM和华为的项目经理，共同经历了华为的变革项目，Joseph是IBM在华为的第一位顾问，与任总有过多面对面的交流，可以跟大家分享一下你印象最深刻的打动任总的一次交流？**

**Joseph：**在我刚到华为只有五周时，就为任正非先生做了第一次报告。当时是1999年。这份报告的汇报对象是任正非先生和大约70名高层管理人员。汇报持续了大约20分钟，内容IBM的一些初步发现。起初我以为任总很生气，因为他站了起来，开始敲桌子，指着不同的人，我想我犯了一个很大的错误。

但实际上，他对这份报告感到非常兴奋。我了解到他正在以一种兴奋的方式与他的团队交谈，说华为必须进行这样的变革。

**张正华：**当初华为在变革的时候成立了非常庞大的项目团队，随着变革深入的推进，顾问的队伍也日益壮大。我们常常能看到顾问们在单独的会议室里开会和讨论，顾问在帮助在华为的变革过程当中，也一定遇到了很多挑战和困难。当时作为顾问来说，您认为遇到最大的困难和挑战是什么？

**Joseph：**对于任何变革项目来说，最大的困难是向人们展示变革项目的愿景。你必须在变革项目的每一阶段都保持这种愿景。在开始之前设定愿景很重要，之后的每个阶段，你都离实施和落地越来越近，但即使在将要结束的时刻，你仍然要把你想实现的愿景展现在每个人面前。

变革中对我来说最大的挑战，是人而非技术。你必须先赢得人心，才能让大家共同前进。

**张正华：**任正非非常重视华为的变革项目。任总非常有决心，把当初华为的一批高管和一把手都调到了变革的项目团队中，还要许多的业务主管脱离业务线，直接专职参与到变革工作中。

**我们发现像华为这样以一把手为主导，各个业务板块领导专职参与到变革项目中的企业非常少，当初IBM是如何推动任总下定这个决心的？**

**Joseph：**在我看来，IBM并没有真正制定计划。我们只是给了华为他们想要建立的体系，也就是IPD和ISC两个项目。

但我们是一个很幸运的团队，因为IBM和华为很快就建立了高度的信任。特别是从我的角度来看，作为一个外国人，第一次在中国工作，我很担心我们是否可以一起建立团队和友谊。但我们在很短的时间内就建立了相互信任的关系，这对指导未来的项目非常重要，因为项目总会出现各种问题，解决这些问题的唯一方法是一起努力，并以一种互相信任的方式去解决问题。

**张正华：IBM加入华为的变革团队后，告诉了我们变革要成功，整个团队必须要成为一个学习型的组织；IBM在咨询的过程给华为带来了许多理论、方法论及模型。在ISC的项目中引入了SCOR模型，您觉得在20多年后的今天，SCOR模型对于华为供应链还有怎样的作用，对于中国企业在做供应链变革有什么独特的价值？**

**Joseph：**我们介绍给华为的很多的方法论和理念，有一些甚至对当时的IBM来说都很先进。华为获得了很多最新的模型和概念。SCOR模型是我在2000年4月引入华为的模型，SCOR模型是1996年才创造出来的，那时它只有3年的历史。IBM作为一家公司参与其中，将KPI指标纳入了SCOR模型中。

我们基本上是为了回答一个关于KPI的问题：如何对标华为和其他企业的KPI？SCOR模型的作用是对标和流程对比，很多其他的企业也有这些标准流程，这会给华为带来信心。

**张正华：华为的变革是以流程再造为主线条，同时基于流程再造驱动组织的重组和优化；另外就是以流程决定IT的方式，华为的IT系统也在不断升级和改造。从华为20多年的供应链变革历程中，从ISC到ISC+，您围绕流程再造，给IT系统和数字化体系支撑也做了很多规划。**

**数字化转型已经是当前中国企业变革的主流，可以跟大家分享一下华为ISC集成供应链变革历程中数字化转型升级的经验吗？**

**Joseph：**最初的ISC是基于流程的。所以我们重新设计了流程，使用的是由我和我的领导Gary开发的IBM概念，叫做PEBT和Method Blue，用来帮助业务变革的工具包。最初这样做的想法是，像SAP和Oracle这样的公司会投入数十亿美元来开发这个软件，因此许多企业都会使用它。

在那之前，很多公司都在做自己的软件，价格昂贵而且质量不高。我们的想法是将业务变革和软件包放在一起，整合流程和数据，这仍然是企业要做的重要事情。随着技术的发展，我们有了人工智能、机器学习、数据分析等新技术，以及由4G和5G驱动的许多不同的小型技术，都可以让供应链使用。

**张正华：Joseph把我带回到了20年前华为变革项目的场景，你刚才提到了PEBT和Method Blue，华为在这个基础上开发了Method PAS。非常荣幸也非常高兴Joseph作为百思特首席变革顾问加入百思特变革研究院，你的经验不仅在过去给华为带来了价值，未来我们一定能够携手为更多的中国企业带来管理经验和思维，帮助中国企业以变革谋未来！**



扫码观看视频回放