

《价值为纲》

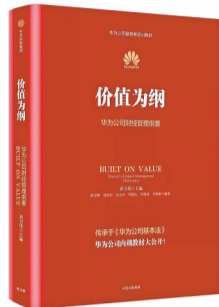
华为公司财经管理纲要

主编:黄卫伟 编委:殷志峰 成维华 苏宝华 曾锦良 叶晓闻 朱晓艳

作为华为公司内训系列丛书的第三部,本书将阐述华为公司作为一个价值整合者,如何服务和监管业务扩张及价值创造的理念、政策和规则。

本书的所有内容均摘自华为公司内部的高管讲话、文章以及经营管理团队(EMT)和华为财经体系的文件,并一一注明了出处。同样,各章内容的编排,在每一个标题下,遵循历史的顺序,时间跨度从公司成立到2017年6月。这样的编排方式有助于读者研究华为公司财经管理哲学的演进及其内在一致性。

主编黄卫伟,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》。



关于利润最大化

从追求短期利润最大化的目标来看,超过利润最大化这一点的边际产量是没有经济意义的。但是从追求长期增长的目标来看,它具有战略意义。

- 一是新产品的活力取决于市场培育,而市场培育需要时间;
- 二是战略市场的争夺不能计较当期盈亏;
- 三是市场份额决定了长期盈利能力。

关于公司经营目标与人才吸引

一个企业如何吸引最优秀的人才?人才是冲着机会去的。我们说企业有时候用高薪去挖人,通过猎头公司去挖大公司的一些主管和专家。这些人仅仅是奔着高薪来的吗?其实不是,而是冲着你这个企业的未来来的,而这个企业的未来又体现在什么地方呢?就是体现在企业的增长以及可持续性上。

关于大企业被颠覆的原因

我们去查克里斯坦森《创新者的窘境》这本书,第四章的题目是很醒目的,也是很有启发性的,叫“回不去的低端市场”。

大企业之所以被这些新创企业颠覆,就是因为他们不断地追逐高端市场,不断地追逐高附加市场,这样改变了内部的成本结构、能力结构,以至于再去做低端市场的时候回不去了,做不了了,这样就带来一个问题,大企业都这么走的话,最终这些大企业迟早都要被颠覆。

关于创业的资金需求

“人的腿应当有多长呢?”林肯说能够到地就行。这就是美国典型的价值观,实用主义的价值观,这尤其适用于初创企业。人的腿有多长?就是初创企业需要多少资金?能够到地就行。一个初创企业需要的钱足够进入市场就行,如果进入了市场还缺钱?那要么就是你的商业模式,要么你的产品质量有问题,再要么你的产品性能没有真正满足客户的需求,或者是你的服务不行,总之是你有问题。

为什么创业钱少比钱多更好?

依靠最低限度资源或者自力更生的运营,在暴露你生意的优势和劣势方面,胜过你可能进行的千百次最初的市场研究和调查。正如饥饿使你的味觉特别灵敏一样的,如果缺乏资金将使你对生意环境的感受异常敏锐,这就是成功的创业规则。我们现在实际上对绝大多数企业来说还得遵循这些成功的创业规则。否则的话,这个创业就是一场灾难,就是一个陷阱。

“深淘滩,低作堰”与“红舞鞋”

分享利益就会把供应商、合作伙伴和客户连接、粘接在华为整个企业的产业链上。华为吸收了一些优势的合作伙伴、供应商,把合作伙伴和供应商积累起来的优势又变成自己平台的优势,这样使自己平台的优势在原来的基础上,在自己不断强化的基础上得到进一步强化。这样的企业为什么不能持久呢?相反,如果是为了股东的价值最大化去盘剥供应商,去盘剥合作伙伴,甚至是盘剥客户,那一定是短期的,暂时的高利润、暂时的高股价很难说就不是一双红舞鞋。我为什么叫它红舞鞋?股价上去了跳不跳?不跳股价就跌下来,投资者就撤资,就跑了。你要继续跳下去,继续维持这么高的利润,那后来的追随者就上来了,这就是红舞鞋。

关于一杯咖啡吸收宇宙智慧

中国的问题出在什么地方呢?我们在基础研究上的投入薄弱,在基础理论方面的创新相对匮乏。当你像华为这样走到前沿的时候,你会发现真正制约你的是基础理论和基础研究的缺乏。因此,华为把自己的战略能力中心分布到世界上,在战略资源密集的地方设立能力中心,利用当地的优势资源来充实自己的平台。“我们与世界握手,就把世界握在我们手中了。”任正非非常喜欢这句话,把他的战略等于用一个简练的说法一语道破。

华为对外并购和风险投资的管理原则

- 第一,资本运作以战略投资为目的,帮助公司获取关键技术和能力。资本运作就是战略投资,是补公司能力的短板。
- 第二,收购的目的是弥补主航道竞争力的不足,不是为了多元化经营。
- 第三,不开展以获取财务回报为目的的产业投资。
- 第四,不以公司风险投资部门的局部价值最大化为目标。
- 第五,公司不支持、不投资和参与内部创业。

如何看长期利益与短期利益矛盾

增长与利润的矛盾,这是所有的企业面临的一个基本的矛盾。任总的管理思想,把公司运作看作是一种耗散结构。所谓耗散结构,他的比喻是像人一样,你的脂肪多了就要运动,就要耗散掉,不然就会引起疾病,高血压、糖尿病、心脏病。所以他把公司运作比喻为耗散结构,利润就是公司的脂肪,利润多了就要耗散掉,所谓耗散掉就是在战略项目上加大投入,研发加大投入,战略市场加大投入,管理变革和IT上加大投入,这样来耗散掉。所谓耗散掉,其实是要把今天的利润变成明天的财富。

企业最大的浪费是经验的浪费

企业最大的浪费是经验的浪费。这些经验都发生在个人身上,一个人退休了或者离职了带走了,就断了。那不是巨大的浪费吗?培养一个主管那是要花费重金的。

关于IFS的变革经验

西方的管理是强调量化的,强调数据,强调科学管理,我们的管理在这方面比较弱,经验的成分比较大。华为IFS变革在最初,目标规定得过于模糊,这使得变革难以取得可见的成果。我们在财经管理纲要中特别突出了IFS变革的特点,就是目标的重新确认。

本版未署名文章由凡真工作室主笔

本版观点仅供参考不构成投资建议

央行发布《消费者金融素养调查分析报告》 这些理财习惯你有吗?

近日,中国人民银行发布《消费者金融素养调查分析报告(2021)》显示,全国消费者金融素养指数为66.81,与2019年相比,提高2.04。

总体上,我国消费者在金融态度上的表现较好,但是在金融行为和技能的不同方面体现出较大的差异性,还需要进一步提升基础金融知识水平。

存款、理财受追捧 应急储蓄充足

报告显示,从金融投资种类来看,在最近两年有储蓄或投资行为的受访者中,约60%持有过存款类产品,约52%持有过银行理财产品,约51%投资过基金(非货币类),约29%买过货币类基金,约27%买过股票。

同时,我国消费者有较为充足的应急储蓄,有78.4%的受访者可以应对相当于三个月收入的意外支出。报告指出,我国消费者在应急储蓄方面优势明显,这对疫情下的经济复苏形成有力支撑,是我国经济韧性强的表现之一。

对待超前负债消费 普遍持谨慎态度

整体上,我国消费者对负债消费持有谨慎的态度。41.90%的受访

者在购买汽车等大件商品时倾向于全款支付,34.54%会选择部分贷款,23.57%会按最低首付支付,将贷款额度用足。

相对于70后、80后、90后、00后对超前消费、负债消费的态度更开放。从年龄维度看,负债消费的意愿与年龄负相关,年龄越大,在购买大件消费品时倾向于贷款的比例越低。

金融消费者 还存在不少投资理财盲区

◎投资收益预期偏向非理性

报告认为,整体上消费者对金融投资组合的收益预期具有非理性特征。在持有金融投资产品的群体中,有39.6%受访者的金融资产整体收益预期在5%-10%之间,相比之下,仅有28.2%在5%以下,且中青年群体的非理性程度更高。

◎高利诱惑的防范技能需提升

在面对互联网上的高利诱惑时,在通过互联网渠道获取金融产品或服务信息的群体中,有51.6%会先看对方是否受监管,但也有近半数没有第一时间查看资质或直接拒绝,甚至会有小部分人进行小额尝试和追加投资。

◎对一些基本金融知识缺乏足够认识

报告显示,我国消费者在不少

金融基础知识方面还存在盲区。不少受访者不知道复利和贷款知识、搞不清风险和收益的关系、投资不做风险分散。

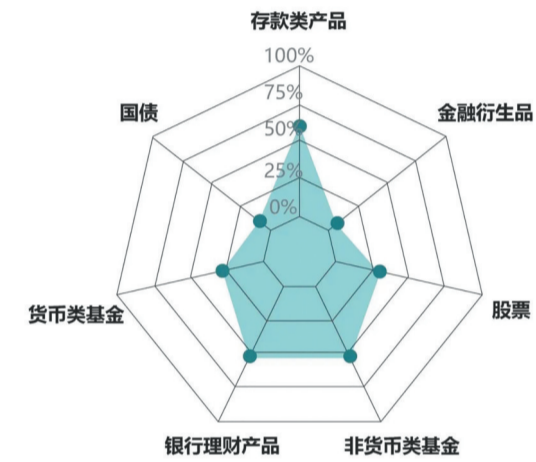
报告称,我国消费者的复利意识和贷款知识还存在不足,56.59%受访者知道等额本金和等额本息的区别,这也意味着,仍有近半数消费者不了解这些基础金融知识。

投资理财是一项专业性很高的工作。特别是随着现在金融产品、理财方式不断创新,同时在资管新规的要求下投资理财监管日益严格,普通的金融消费者无法全面、深入了解每一种理财产品,因此,需要学会向专业机构或人士进行咨询,在他们的帮助下,规划投资理财。

另外,在理财配置上尽可能做到均衡配置,根据不同的年龄阶段、风险偏好做不同的资产配置。中年投资者,建议以稳健投资为主,可将资金按5:3:2比例,分散投资低风险产品、保险等。

年轻群体收入可能相对不高,可考虑一些小规模的固定期限的投资;对风险承受能力比较强的投资者,在保障固收类产品投资占比达30%左右的基础上,可考虑将部分资金投入一些风险相对较高的理财产品,如股票、私募基金、期权等。

年预期收益率(%)



◆A股点评

回调蓄势 震荡盘升

截至9月17日下午3时,上证指数报3613.97点,当日上涨0.19%,当周跌幅为2.41%;深成指报14359.36点,当日上涨0.71%,当周跌幅为2.79%;创业板指数报3193.26点,当日上涨2.06%,当周跌幅为1.20%。

近期大盘高位调整,由于市场估值结构的矛盾问题,市场较难形成“合力”,只有回调蓄势,获得动能后,大盘才有机会突破3731点,从而拥有稳健的震荡盘升走势。

中秋、国庆双节将至,9月CPI当月同比大概率较8月上行,但是考虑到2020年同期基数上行,以及国内部分地区疫情出现一定程度的反弹,将对9月的消费形成压制。但我国经济长期向好的基本面没有改变,经济持续恢复中,稳中有进,这个发展态势很好。

接下去,量能水平和资金流向,将决定着两市的节奏。其一,若市场量能放大,且更多流向主板,则沪指将步入下一段上升,创业板

相对疲软,不排除有更多抛盘涌出加剧其调整;其二,若量能有所放大,但题材炒作和主板热点并举,则将维持两市股指均表现温和,而个股分化、热点轮炒仍将延续的格局;其三,若量能继续萎缩,则两市将保持低调整理态势,在盘整、阴跌数日后迎来新的变盘——极度缩量后,选择向上还是大概率事件。无论以上哪一种情况,都不算太悲观。

从基本面来看,中报获得数据验证以及从行业轮动节奏的时间与空间来看,高景气赛道主线调整整固期接近尾声,新一轮行情蓄势待发。

中信证券认为,短期从风险偏好来看,中美关系阶段性缓和,或为半导体、光伏、5G、出口品等板块带来利好,建议配置方向仍以高景气赛道为主,新能源上游、“专精特新”小巨人等板块。另可关注中报业绩增速在50%以上且后续景气度有望延续,股价修复可能性较大的医疗信息化及金融IT板块等。

兴业证券认为,白酒医疗的上涨,意味着煤炭、钢铁、新能源等行业的下跌,所以建议投资者均衡配置,避免盲目跟热点,逢跌低吸依然是稳健的策略。

长江证券义乌营业部看法是,沪深两市成交额连续第43个交易日突破一万亿元。强势股的补跌是发起总攻前的必要准备。关于买入方向的问题,在8月份的时候一直强调市场会由小的向大的切换,高的向低的切换,市场在逐步切换。从时间点看,目前比较安全的还是金融,未来冲击3731点,过了肯定会加速的。

回顾以往A股对于上涨的阶段:前期小盘涨→科技涨→涨出之后转入指数阶段→中字头涨→银行涨→金融涨→大权重涨→指数拉出来之后确认牛市→全面普涨。

展望后市,市场没有系统性风险,这次调整是市场冲关前的蓄势。释放风险,让指数轻装上阵,增加市场成功突破的概率。 特约记者 杨庆文

◆期货点评

工业品大幅波动 农产品走势偏稳

当周期货市场多空分化,在双控政策影响下,工业品大幅波动,农产品走势偏稳。具体看,锰硅、动力煤、PP等涨幅居前,双焦、铁矿石、玻璃等跌幅靠前,且跌幅均在10%以上。金融期货方面,三大股指明显回落;国债期货整体震荡。

当周国内公布了8月份国民经济数据,8月份固定资产投资、工业增加值,以及零售销售增速都处回落状态,弱于市场预期。从数据看,主要经济指标仍处于增长区间,但增速不断回落,未来可能需要政策面加大力度支持,对市场风险偏好有一定利空。

海外方面,美国8月CPI整体仍处于高位,但较前值小幅回落,略低于市场预期。CPI的小幅回落导致美联储紧缩货币政策的迫切性降

低,使9月份宣布taper的可能性进一步降低,对主要资产构成支撑。

产业方面,最近各地钢厂限产加严,并有继续加码的可能,一些加工制造业、化工下游行业也因能耗双控问题,开工受到影响。9-10月份钢厂停产检修较为密集,供应端持续受到压制。预计供应端扰动将持续对原材料价格走势产生显著影响。

中大期货义乌营业部认为,多单方面,值得关注的是橡胶,在泰国主产区降雨影响下,原料价格反弹对于胶价下方支撑较强,同时国内港口库存持续下降,也对价格构成支撑。临近假期,下游轮胎厂原料备货需求显现,短期需求修复叠加原料支撑,橡胶近期或有一定上行空间。

空单方面,值得关注的是铁矿石,铁矿近期继续下行,从产业政策看,压产陆续落实,四季度国内铁水产量稳

步下降,趋势可期。供应端近期变动不大,港口库存稳步上升,对1月合约驱动较为明确。当前铁矿走势下行通道明确,仍未找到有效支撑点,建议近期维持逢高沽空思路。

大越期货义乌营业部对双焦的看法是,钢厂受粗钢产量压减政策等影响,需求有回落,近期焦价连续上涨,钢厂恐高心理渐起,但焦炭企产预期较强,钢厂对焦炭需求较大。焦煤市场趋紧,局面或暂难缓解,支撑焦煤价格向好。国内保供稳价政策执行,部分地区对联合试运转到期停产状态的煤矿有延长1年现象,焦煤市场供应后期或有所缓和,周五双焦期货大部分合约出现不同程度下跌,市场对前期连续大幅度的上涨,滋生了恐高情绪,短期存在回调可能。但超大贴水的存在,投资者对双焦仍然可以维持看多思路。 特约记者 杨庆文

让认知链接财富 让财富创造生活