

华为还是美的

七个维度·七篇文章·两座中国标杆

从技术创新至制造升级
看中国企业的长期竞争力



PREFACE

卷首语



你大概去过坂田，也去过北滘。笔记记了几大本，回到自己公司，第一个动作就停住了——两家都是对的，那我到底该照着谁改？

这不是你一个人的犹豫。把 2025 年的两张年报摆在一张桌上，只会更难选：华为营收 8809 亿元，研发投入 1923 亿元、占收入 21.8%，不上市，利润基本滚回了未来；美的营收 4585 亿元、增长 12.1%，净利率 9.6% 比华为还高，当年利润几乎全数分给了股东。一张是能力的账，一张是经营的账，都无可挑剔，方向正好相反。

做企业最贵的错误，不是不学，是抄错了作业。百思特陪上千家企业走过这一步，结论很直白：决定你该学谁的，从来不是哪家更伟大，而是你自己的三个数——技术密度、客户结构、资本约束。这三样对不上还硬学，比不学垮得更快。何况今天增长在换挡，AI 和出海的规则同时在改，这道题再拖，机会窗口就过去了。

本册七篇，从体制、创新、接班、体系、出海、数字化、客户结构七个维度，把两家拆开对照。我们不替你选，只做两件事：把两套都跑得通的活法讲清楚，再给你一把量自己的尺子。

读完，这道题你自己就能回答。

百思特管理咨询集团



目录

华为还是美的：一场迟到十年的正面比较	4
华为还是美的（一）：两种体质，一道选择题	7
华为还是美的（二）：压强创新，还是效率创新	16
华为还是美的（三）：接班这道题的两个满分答案	24
华为还是美的（四）：流程帝国，还是经营体联邦	32
华为还是美的（五）：出海的两条路，代价不一样	40
华为还是美的（六）：华为体系到底能不能移植	48
华为还是美的（终章）：客户结构决定组织命运	57



华为还是美的：一场迟到十年的正面比较

——“变革文章”系列：七个维度、七篇文章、两座中国标杆的系统对照

导读：2025 年的成绩单上，增速是美的快，净利率是美的高，股东回报是美的慷慨；可研发投入，华为是美的的十倍。两张都无可挑剔的年报，指向两条完全相反的道路——这正是中国企业家二十年来没有说清的那道选择题。本系列用七篇文章、七个维度，把它一次说清。以下是发刊预告，也是第一份证据清单。



➤ 两个地名，一道悬而未决的选择题

中国企业家的学习地图上，有两条被踩得最深的路线：一条通往深圳坂田，一条通往佛山北滘。二十多年来，去坂田的人学压强投入、学以客户为中心、学《基本法》与 IPD；去北滘的人学事业部制、学职业经理人、学“一个美的、一个体系、一个标准”。两条路线上的参访者络绎不绝，但绝大多数人回来后面面对同一个困惑：两家都是对的，为什么我学谁都不像？

把两家公司 2025 年的年报并排放在桌上，这个困惑会变得更加锋利。

华为：营业收入 8,809 亿元，增长 2.2%；净利润 680 亿元；研发投入 1,923 亿元，占收入的 21.8%，近十年累计超过 1.382 万亿元；约 21 万员工中研发人员 11.4 万、占比 53.7%；有效授权专利约 16.5 万件；不上市，没有一分钱来自公开资本市场，利润在持股员工与未来投入之间分配。

美的：营业总收入 4,585 亿元，增长 12.1%；归母净利润 439.5 亿元，增长 14%；研发投入 178 亿元，研发人员近 2.4 万人；当年归母净利润百分之百回报股东——现金分红与回购合计 440 亿元；A 股加 H 股两地上市，业务覆盖两百多个国家和地区。

现在请注意这组数字里藏着的反常识：增长速度，美的是华为的五倍还多；净利润率，美的 9.6% 对华为 7.7%，美的更高；给公众股东的真金白银，美的一年 440 亿；华为则根本没有公众股东。如果只看这一年的经营成绩，你应该学美的。可再看另一半：研发绝对额，华为是美的的十倍以上；研发强度，是五倍半；一个把当年利润百分之百还给股东，一个把十年利润滚成了 1.38 万亿的研发账。如果只看能力的账本，你应该学华为。

两张年报都无懈可击，两条道路南辕北辙。这就是中国企业界悬置了二十年、却从来没有被系统回答过的问题：华为还是美的？

➤ 为什么是这两家，为什么是现在

因为这两家公司，是中国企业仅有的两个“完整样本”。

它们都从九十年代的草莽里长出，都在各自的行业里从跟随者做到世界级；更重要的是，它们都不是天生的标杆，而是学出来的标杆——1997 年，何享健顶着内部压力推行事业部制改革，把美的从大一统的乡镇企业改造成分权经营的现代公司；1998 年，任正非拍板以年收入的百分之五拜师 IBM，“先僵化、后优化、再固化”。两家都当过谦卑的学生，这是它们的第一条共同答案。而此后近三十年，它们在几乎每一个管理命题上都给出了相反的解法，并且都被时间验证为成立——这才是这场比较真正的价值：**它不是评优，是解剖两套都能活、且都活得很好的操作系统。**

还有一条很少被说透的线索：这两座标杆之间，本就存在一条师承的暗线。美的多年来系统地引入华为系的管理方法与流程实践，两家 2017 年签署过战略合作；今天美的的流程化经营里，能看到坂田的影子，而华为终端向消费者转身时，也研究过北涪的渠道与效率。中国最好的两个学生，还在互相抄作业——这件事本身，就值得写一个系列。

选择现在动笔，是因为 2026 年恰好是一个十字路口：AI 正在同时改写两家的命运——华为把算力当成第二次“备胎转正”，美的宣布未来三年再砸 600 亿元研发押注具身智能与人工智能；全球化的规则在重写，一个被制裁着全球化，一个靠并购与本地化全球化；而中国企业整体站在增长换挡的关口，比任何时候都更需要把“学谁”想清楚。

➤ 七个维度，七篇文章

本系列共七篇，每篇回答一个维度的问题。

👉 **第一篇，总论之问：**技术压强型与效率经营型，两种企业体质的基因到底差在哪里？我们将给出全系列的分析框架——对标决策矩阵，让你先看清自己的体质，再决定学谁。

👉 **第二篇，创新之问：**研发投入 21.8%对 3.9%，压强还是效率？范弗里特弹药量式的单点饱和攻击，与快速迭代加并购补强，各自的适用边界在哪里？

👉 **第三篇，接班之问：**不上市的全员持股加轮值董事长，对彻底的职业经理人交接班——何享健 2012 年交棒方洪波，是中国民企史上最干净的一次传承；而华为的轮值制度，是最彻底的一次去个人化。家族企业的传承难题，两家给出了两个极端最优解。

👉 **第四篇，体系之问：**华为用二十五年、以百亿元计的变革投入，把二十万人装进一条端到端的流程；美的用三十年把二十万人拆成几十个自负盈亏的经营体，再用一套数字底座管住真相。流程帝国与经营体联邦——中国企业自建管理体系仅有的两条完整路线，怎么建、怎么选、能不能混装？这一篇交付按客户结构、商业模式、产品技术、行业特征四个维度的适配指南。

👉 **第五篇，出海之问：**华为的铁军直销踏出 170 个国家，美的的并购与本地化买下全球产能——地缘政治风险与整合失败风险，两种全球化的代价结构完全不同，你的出海该走哪条线？

👉 **第六篇，数字化之问：**华为花二十年、以百亿元计的代价把管理装进流程，美的用 632 工程把整个集团装进一套数字系统再把能力卖给别人——流程与数据，哪个才是数字化的正确起点？这一篇也将正面回答一个被问了十年的问题：华为体系，到底能不能移植给普通企业？

👉 **第七篇，终章之问：**ToB 的窄门与 ToC 的红海，客户结构如何决定组织形态？终章将合并七个维度，交出完整的对标决策矩阵，和给中国企业家的收官三句话。

➤ 结语

学华为学不会，多半不是学费的问题；学美的学不像，多半是体质的问题。中国企业的下一个十年，不缺标杆，缺的是把标杆翻译成自己体质的能力——这个系列，就是那本翻译手册。

数据来源说明：华为数据来自华为 2025 年年度报告（2026 年 3 月 31 日发布，毕马威审计）；美的数据来自美的集团 2025 年年度报告及业绩公告（2026 年 3 月 30 日发布：营业总收入 4,585 亿元、归母净利润 439.5 亿元、研发投入 178 亿元、现金分红与回购合计 440 亿元）；两家历史事件为公开史料。净利润率等衍生比率为笔者按上述官方数字计算。本文不构成投资建议。

华为还是美的（一）：两种体质，一道选择题

——系列首篇·总论：先看清自己的体质，再决定拜谁为师

导读：同一个2025年，华为交出8809亿元营收和1923亿元研发投入，美的交出4585亿元营收和439.5亿元净利润。美的营收增速（12.1%）约为华为（2.2%）的5.5倍，华为研发是美的十倍碾压（1923亿对178亿），净利润率反而是美的更高（9.6%对7.7%）。两张年报都无懈可击，两条道路南辕北辙。本篇给出全系列的总答案框架：决定你该学谁的，不是两家谁更伟大，而是三个变量——技术密度、客户结构、资本约束。看错体质抄错作业的企业，比不学习的企业死得更快。



一、同一年，两张都对年报

把2025年的两份年报摊开在同一张桌上，先看华为，营业收入8809亿元，在制裁进入第七年的背景下增长2.2%；净利润680亿元，经营活动现金流健康；研发投入1923亿元、占收入21.8%，近十年累计超过1.382万亿元；约21万员工里，研发人员11.4万、占53.7%；截至年底持有有效授权专利约16.5万件。分业务看，ICT基础设施3750亿元仍是压舱石，终端3445亿元在Mate回归后持续修复，智能汽车解决方案450亿元、大涨72%，是最陡的新曲线。这家公司不上市，没有从公开资本市场拿过一分钱，利润在持股员工与未来投入之间分配。

再看美的。营业总收入4585亿元，增长12.1%；归母净利润439.5亿元，增长14%；研发投入178亿元，研发人员近2.4万人；海外收入1959亿元、增长15.9%，占比约43%；智能家居业

务 2999 亿元贡献基本盘，楼宇科技 358 亿元、机器人与自动化 310 亿元、工业技术 272 亿元三条 ToB 曲线合计约 940 亿元，ToB 整体增速 17.5%，快于 ToC 的 11.3%。这家公司 A 股加 H 股两地上市，2025 年把归母净利润的百分之百还给了股东，现金分红加回购合计 440 亿元，同时宣布未来三年再投 600 亿元研发，押注新能源、具身智能、医疗健康与人工智能。



现在把两组数字对到一起，反常识出现了。增长速度，美的是华为的五倍还多；净利润率，美的 9.6% 对华为 7.7%，美的更高；论给公众股东的回报，美的一年 440 亿元，华为根本没有公众股东。可另一面，研发绝对额，华为是美的的十倍以上；研发强度，是五倍半；员工规模两家相当（都在二十万人上下），人均产出华为约 419 万元，美的不足其六成。同样一个员工工位，两家公司装进去的资本、技术与期望完全不同。

如果只看这一年的经营效率，你该学美的；如果只看能力储备的厚度，你该学华为。两张年报都对，这才是真正的问题：它们不是一优一劣的两份答卷，而是两套自治的操作系统，各自在自己的行业里跑到了世界级。选错参照系的学习，比不学习更危险，这就是本系列要用七篇文章拆解的事。

中国企业学标杆，本身已有四十年的历史，值得先复一遍盘。八十年代学日本：全面质量管理、现场主义，学出了第一批合格的工厂；九十年代学美国：GE 的战略与人才体系、韦尔奇的数一数二，学出了第一批多元化集团；新世纪头十年，华为把 IBM 的流程学出了名，“学华为”第一次成为现象；此后十年，互联网如日中天，中台、赛马、生态一度成为显学；到这个十年，潮水

退去，站在原地的还是那两座灯塔，一座在坂田，一座在北滘。每一轮学习潮都留下一批成功者，也留下更多“学死的”：学日本精益学成了形式主义看板，学 GE 多元化学成了盲目扩张，学互联网中台学成了尾大不掉的成本中心。四十年学费换来的最大教训，恰恰是本系列的立场：**对标从来不是临摹，是诊断——先弄清自己的体质，再决定进哪家的药方。**

资本市场看这两家公司的方式，本身就是一堂课。美的在 A 股与 H 股享有数千亿元市值，但常年顶着十几倍市盈率的“家电估值”——资本承认它的效率，却拒绝为它的转型故事提前付钱；2024 年 9 月 H 股上市募资超过 300 亿港元，是港股近三年最大 IPO，钱要拿去干什么写得清清楚楚：全球化与研发。华为没有市值，但它有另一种定价：境内债券市场给它接



近主权级企业的信用，供应商愿意为它重构产线，二十万员工用真金白银认购虚拟股，这些都是定价，只不过计价单位不是股价。做一个思想实验：如果华为明天上市，市场会给它什么估值？大概率是“通信设备加半导体加云”的分部加总，然后打一个治理折价，资本市场擅长定价可见的效率，不擅长定价战略耐性，这恰恰是任正非坚持不上市的深层理由，也是美的必须把效率做到极致的深层约束。两家的资本选择没有对错，但它划定了各自能走的路：这是理解后面所有分野的总开关。

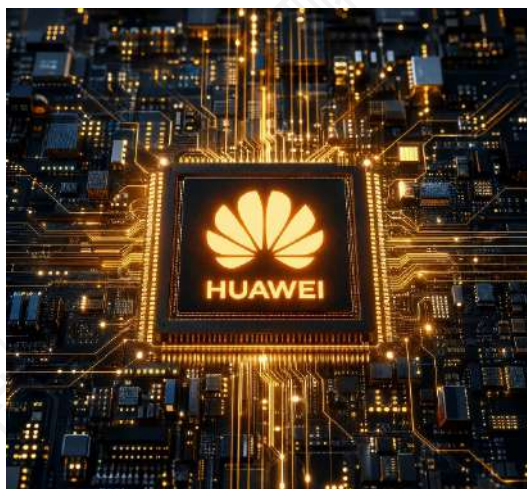
二、两条时间线：五十八年与三十九年

看懂两套系统，先把两条时间线并排铺开，你会发现两家公司在几乎每个关口都遇到了同一类问题，而给出的答案方向相反。

美的的起点在 1968 年：何享健带着 23 个北滘居民、凑了 5000 元办起街办塑料生产组，做瓶盖、做玻璃瓶，什么赚钱做什么；1980 年切进电风扇，1981 年注册“美的”商标。华为的起点在 1987 年：任正非在深圳以 2.1 万元注册资本创立公司，倒卖交换机起家，1990 年前后转向自主研发，1993 年 C&C08 万门交换机杀入市场。两家都是草莽出身，第一桶金都来自“倒手”，但岔路很快出现：美的沿着“什么好卖做什么”长成了品类扩张机器，华为沿着“什么难做做什么”长成了技术攻坚机器。

九十年代中后期，两家几乎同时遭遇组织危机，又几乎同时求医。1997年，美的因大一统体制陷入增长停滞，销售额被对手逼近，何享健顶住压力推行事业部制改革，产品线裂变为独立经营的事业部，配套那本著名的《分权规范手册》——“集权有道、分权有序、授权有章、用权有度”十六个字，把一家乡镇企业改造成分权经营的现代公司。1998年，华为的答案是《华为基本法》定稿加拜师IBM：以年收入约5%的代价引进IPD与ISC，“先僵化、后优化、再固化”。请注意这个对称：同样是向西方管理取经，美的取的是“分权与经理人”的治理经，华为取的是“流程与研发”的作战经。各取所需，因为各自的病不同。

新世纪的两个动作进一步定型了两套基因。2001年，美的完成管理层收购，产权彻底理顺，职业经理人从此有了真正的舞台；2003年，华为在思科诉讼的枪口下咬牙国际化，同年把更多利润砸向3G研发。2012年是共同的分水岭：这一年，70岁的何享健把美的交给45岁的职业经理人方洪波，儿子不接班；同一年，华为整合成立“2012实验室”，把基础研究制度化，海思的备胎已经养到第八年。再往后，2016至2017年美的连续吞下东芝家电、意大利Clivet与德国库卡，用支票补齐技术与全球版图；2019年5月16日华为被列入实体清单，备胎一夜转正，2023年8月Mate 60携麒麟芯片回归。2024年9月，美的在港交所完成第二上市，募资超过300亿港元，是港股近三年最大IPO；华为则在2025年报里写下研发21.8%的新强度，一家继续拥抱资本市场，一家继续与资本市场绝缘。



两条时间线上还各有一次容易被忽略的“主动踩刹车”，放在一起看格外有分量。华为的那脚刹车踩在2001年：增长最好的年份，任正非发表《华为的冬天》，“十年来我天天思考的都是失败”。次年华为经历了公司史上唯一一次负增长，冬天真的来了，而组织因为提前谈论过冬天，活了下来。美的的那脚刹车踩在2011年：金融危机后的家电下乡把行业吹成虚胖，美的营收冲上约1400亿元，利润率却一路走薄；刚接过帅印前后的方洪波做了一个当时看来自毁式的决定：主动收缩，砍掉一半产品型号，关停并转工厂，员工从近二十万人减到十三万人上下，营收一年掉回千亿出头，换来的是净利率的触底回升和此后十年“规模转利润”的新模式。两家都干过同一件

事：在还能涨的时候，亲手结束一种增长。这个共同点比所有差异都珍贵，它说明两套操作系统里都装着自我否定的程序，而这正是本系列反复强调的“变革操作系统”的核心组件。

五十八年与三十九年，两条时间线上没有一次雷同的选择，也没有一次错误的选择。这不是运气，是两家公司都极其清楚自己的生意是什么。

三、体质解剖：三个变量决定两套系统

把“生意是什么”翻译成管理语言，就是本篇的核心判断：**企业体质由三个变量决定——技术密度、客户结构、资本约束；三个变量的取值不同，最优的管理系统必然不同。**

体质变量	华为	美的
技术密度	极高：通信代际 5—10 年一换，赢家通吃，落后一代即出局	中等：家电技术成熟，微创新与成本刻度决定胜负
客户结构	数百家运营商与政企大客户，单客户价值以亿计，决策链长	数亿家庭消费者，单客单价千元级，渠道与品牌定胜负
资本约束	不上市：无外部股东，利润可全额留存，亏得起十年	上市公司：分红、市值、评级俱在，效率必须当期可见
由此长出的系统	压强投入、铁三角、蓝军、获取分享制、战略耐性	事业部分权、职业经理人、T+3 高周转、并购整合、数字化
系统的代价	高消耗组织，依赖持续超额投入与危机感供给	技术纵深有限，范式突变时的期权储备偏薄

数据来源：两家公司 2025 年年报及公开史料；系统概括为笔者归纳。

技术密度决定创新方式。通信与算力行业是“赢家通吃”的物理学：标准专利、代际领先、生态锁定，第一名拿走绝大部分利润，在这种行业里，研发投入本质是期权，压强是理性的，这就是“范弗里特弹药量”的经济学基础。家电行业是“成本与心智”的经济学：技术长期成熟，消费者为体验的边际改善付费，在这种行业里，把 21.8% 的收入砸进研发不是勇敢，是自杀，美的 3.9% 的强度配合全球最大规模的应用型专利池，才是最优解。

客户结构决定组织形态。面对几百个巨型客户，华为长出铁三角、长出“让听得见炮声的人呼唤炮火”、长出以年为客户经营耐性；面对几亿个家庭，美的长出事业部、长出 T+3 的极限周转、长出对渠道和价格带毫米级的敏感。把铁三角搬进家电公司，或把事业部赛马搬进大客户生意，都会立刻水土不服。组织形态没有先进落后，只有与客户结构匹配与否。

资本约束决定时间观。华为不上市，才养得起十五年不转正的海思、养得起营收暴跌年份 22.4% 的研发强度；美的是公众公司，440 亿元的股东回报与季度业绩的确定性，是它必须支付的资本成本，也是它必须练成效率机器的原因。反过来说也成立：华为的资本结构让它失去了并购的股票支付手段与资本市场的纠错信号，美的的资本结构让它买得起库卡、发得出 H 股——约束即禀赋。

三个变量之外，还有一个派生变量值得单独点出：人才结构。华为 21 万人里研发人员占 53.7%，用“天才少年”计划以数百万年薪抢应届博士，它买的是最贵的脑子，因为期权型创新的胜负手在少数人的突破；美的近 2.4 万研发人员约占员工总数一成，主力是工程化与制造人才，配的是事业合伙人与股权激励，它买的是最准的手，因为复利型创新的胜负手在千万次执行的精度。两种人才引力场没有高下：把天才少年放进家电成本战，是浪费；把工程化队伍推向代际攻坚，是为难。人才结构错配是体质错配最早的显性症状，你公司最贵的那批人在干什么，往往比战略文件更诚实地暴露了你实际在学谁。



公道话说透：不要把美的读成“低配华为”。在美的所处的行业与资本结构里，它的每一个选择几乎都是最优的，它是全球家电业唯一一家横跨五大洲制造、年入千亿美元级人民币的中国公司；同样，也不要把华为读成“不会赚钱的理想主义者”，680 亿元净利润和穿越制裁的现金流，证明压强模式在它的行业里恰恰是最赚钱的打法。真正的问题从来不是两家谁对，而是你像谁。

四、对标决策矩阵：先诊体质，再选师傅

本系列的核心交付是一个可操作的判断工具：对标决策矩阵。四个问题， 每个问题两个答案，逐一自诊。

第一问：你的行业，第一名拿走多少？如果是赢家通吃（技术代际明确、标准与生态锁定、前二名拿走八成利润），创新体系学华为：压强、期权思维、备胎；如果是充分竞争的大宗市场（前五名共存、利润随成本曲线分布），创新体系学美的：微创新、快迭代、并购补强。

第二问：你的客户，是几百个还是几百万个？大客户生意，组织学华为：铁三角、客户经营、长周期考核；海量客户生意，组织学美的：事业部、渠道效率、短周期赛马。

第三问：你的资本，等得起几年？有耐心资本（创始人控制、现金流充沛、无上市压力），时间观可以学华为：战略亏损预算、十年备胎；资本要求当期回报（上市公司、基金控股、高杠杆），时间观必须学美的：效率优先，用当期利润购买长期选项，而不是反过来。

第四问：你处在 0 到 1，还是 1 到 N？突破期的业务学华为：集中弹药打歼灭战；复制期的业务学美的：标准化、数字化、规模化摊薄。

四问答完，多数企业会发现自己不是纯粹的“华为体质”或“美的体质”，而是混合体，一个集团里，芯片子公司该按华为的方式养，家电子公司该按美的的方式跑。这正是矩阵的真正用法：对标的颗粒对象不是公司，是业务单元；给每个业务单元分别开方，而不是给整个集团抓一副药。可操作的动作：下一次战略会，把全部业务单元放进这四问里打分，凡是“体质诊断”与“现行管理方式”错配的单元，列为明年的变革试点，先改一个，见效再推。

举一个演算示例，看矩阵怎么用。一家年营收 8 亿元的工业传感器公司自诊：第一问，行业前两名拿走六成利润、国产替代窗口正开，偏赢家通吃，创新学华为；第二问，客户是三百家装备厂，大客户结构，组织学华为，上轻量版铁三角；第三问，创始人控股但已引入两轮基金、对赌上市，资本等不起十年，时间观必须学美的，期权投入锁定在收入的 2% 以内；第四问，主力产品在 1 到 N 放量期，新一代传感技术在 0 到 1，两个阶段并存，分开管理。诊断结果是一张混合处方：客户与创新体系向华为看齐，预算纪律与运营节奏向美的看齐，新旧业务分灶吃饭。没有一家真实的企业会得到“纯华为”或“纯美的”的答案，矩阵的价值恰恰是逼你放弃站队，转向配方。

五、学错的代价：两张常见的错题卷加一张摇摆卷

二十年来，中国企业交过两种典型的学费。

第一张错题卷叫“形似神不似地学华为”。只学狼性加班，不学获取分享，员工拼命而不分钱，最后拼来一场人才流失；只学 IPD 的表格流程，不学“先僵化”背后的一把手权威与投入决心，流程变成官僚，研发被表格淹死；只学压强投入的口号，不学压强背后的行业判断，在一个成本敏感的大宗行业里砸研发，把利润表砸穿了也砸不出壁垒。华为自己说过“华为没有成功，只有成长”，抄作业的人常常连这句话一起略过。



第二张错题卷叫“缺乏前提地学美的”。没有成熟的职业经理人市场就贸然去家族化，放权变成失控，事业部变成诸侯；把效率导向用在需要技术纵深的业务上，季季达标，年年达标，五年后发现赛道被换掉了——效率优化的是“已知曲线”，它天然不负责发现“新曲线”；把并购当能力捷径，学美的买买买，却没有美的那套整合消化的组织功力，买来一堆商誉减值。本系列《大众与丰田：燃油车巨头的“备胎”造得够快吗》写过一句话，放在这里同样成立：买备胎不丢人，买完不消化才丢人。

还有第三张错题卷，杀伤力更大：摇摆卷。今年董事长参访坂田回来，全员学华为、上 IPD、加研发；明年利润承压，参访北漂回来，全员学美的、砍费用、抓周转。两套逻辑轮番上阵，组织在“压强”与“效率”之间反复变道，流程建了拆、拆了建，最后两种能力都没长出来，只长出了一身对变革的抗药性。摇摆的病根在一把手把对标当成了情绪出口而不是战略决策。治疗方案只有一条纪律：参照系一经选定，三年不换。三年是任何管理体系长进肌肉的最短周期，三年之内的所有动摇，只允许在年度战略会上用数据提出，不允许在参访大巴上用感想拍板。

两张错题卷加一张摇摆卷，共同病根都是把“动作”当成了“体系”。动作是表象：加班、流程、并购、分权都是动作；体系是动作背后的体质匹配，同一个动作，装在不同体质上，效果相反。本系列的方法论里这叫“流程与变革操作系统”：同一套流程，装在不同的操作系统上，跑出相反的结果。

值得欣慰的是，混搭的成功样本已经在中国出现。本系列《宁德时代：领先者如何给自己造备胎》解剖过的宁德时代，就是一具“双体质”活体：它的极限制造把缺陷率从百万分之一压到十亿分之一、产线节拍以秒计——这是美的式效率机器的极致版；它的钠电池、换电、固态多线备胎与

“假设自己明天会死”的纪律——这是华为式期权思维的教科书。一家公司同时装两套系统并不容易，宁德时代的解法暗合本篇的矩阵：在制造与交付环节用效率逻辑，在技术与战略环节用期权逻辑，两套逻辑用不同的预算科目、不同的考核尺子隔离运行。这提示了矩阵的进阶用法：**体质诊断**不仅用于“选师傅”，更用于在同一家公司内部给不同环节“分科室”。

六、结语：给中国企业管理者的三句话

第一句：先诊体质，再拜师傅。把你的每个业务单元放进四问矩阵：技术密度、客户结构、资本约束、发展阶段，诊断结果决定学谁，而不是崇拜决定学谁。

第二句：学机制，不学动作。华为最该学的不是加班而是分钱和自我批判，美的最该学的不是并购而是分权手册和整合消化，机制可迁移，动作不可迁移。

第三句：两家真正的公共答案只有一个——都当过谦卑的学生。1997 年的何享健和 1998 年的任正非，都在最好的年景里承认自己不会管理，都花了真金白银和十年耐心去学。变革操作系统——危机感、投入意志、自我批判，这才是两座标杆唯一的公约数，也是所有学习的前提。

下一篇，我们进入第一个专题维度：研发投入 21.8%对 3.9%，压强创新与效率创新的适用边界到底在哪里。你会看到，两家在“创新”这件事上的分歧，比财报数字显示的还要深刻得多。此后五篇依次进入治理与接班、管理体系、全球化、数字化与流程、市场与客户结构，终章交出完整的对标决策矩阵。七篇读完，“华为还是美的”将不再是一个立场问题，而是一道你可以自己演算的诊断题。

数据来源说明：华为数据来自华为 2025 年年度报告（2026 年 3 月 31 日发布，毕马威审计）：营收 8,809 亿元、净利润 680 亿元、研发 1,923 亿元（21.8%）、员工约 21 万人（研发人员 11.4 万）、分业务收入等；美的数据来自美的集团 2025 年年度报告及业绩公告（2026 年 3 月 30 日发布）：营业总收入 4,585 亿元、归母净利润 439.5 亿元、研发投入 178 亿元、海外收入 1,959 亿元、分板块收入、分红回购合计 440 亿元、未来三年 600 亿元研发计划等；历史事件（1968 年创业、1997 年事业部制、2001 年 MBO、2012 年交接班、2016—2017 年并购、2024 年 H 股上市；华为 1987 年创立、1998 年《基本法》与 IBM 合作、2019 年实体清单等）为公开史料及两家公司官方口径。人均产出、净利润率等衍生比率为按上述官方数字计算。本文不构成投资建议。

华为还是美的（二）：压强创新，还是效率创新

——系列第二篇·创新之问：21.8%与 3.9%背后，两种都成立的创新经济学

导读：2025 年，华为研发投入 1923 亿元，大约等于美的过去十年研发投入的总和；可在各自的战场上，两家都是赢家。华为握着 16.5 万件专利和 5G 时代的标准话语权，美的握着家电行业全球领先的专利池、全球最大的空调压缩机业务和四成以上的海外收入。压强创新与效率创新，不是先进与落后的关系，而是两种行业物理学下的两个最优解。本篇拆解两套创新经济学的成立条件，并给出你自己的研发预算该怎么切的具体公式。



一、两本研发账：一本买期权，一本攒复利

先把两本账摊开。

华为的账：2025 年研发投入 1923 亿元，占收入 21.8%；近十年累计超过 1.382 万亿元；21 万员工里研发人员 11.4 万，占 53.7%，每两个华为里就有一个多在做研发。这个强度不是景气年份的慷慨：2021 年营收暴跌 28.6% 的谷底，研发反而加码到 1427 亿元、占比 22.4%，创下历史最高强度。产出端，截至 2025 年底有效授权专利约 16.5 万件，5G 标准必要专利份额多年居全球第一梯队，鸿蒙开发者超过 1000 万，昇腾生态伙伴数以千计。产出的另一个截面在专利局：华为的 PCT 国际专利申请量连续多年位居全球企业第一，5G 标准必要专利份额居全球最大之列，专

利从成本项变成了收入项，其年度专利许可收入以数亿美元计，全球主流手机厂商都在向它付费；这是期权型研发独有的变现方式：把技术写进标准，向整个行业收租。

美的的账：2025 年研发投入 178 亿元，增长 9.6%，研发强度约 3.9%，研发人员近 2.4 万人，其中博士 903 人，十年累计投入以千亿元计。产出端，公司口径的家电领域专利族数量居全球第一；与东芝合资起家的美芝压缩机做成了全球最大的家用空调压缩机业务；入选世界经济论坛“灯塔工厂”的数量居全球家电业之首。2026 年，美的进一步宣布未来三年再投 600 亿元，聚焦新能源、具身智能、医疗健康与人工智能。

十倍的投入差距，两边都是赢家，要解释这个悖论，得回到两个行业的物理学。

华为 vs 美的：研发强度对比

把研发投入，转成技术壁垒与行业话语权



通信与算力行业是赢家通吃的行业：技术五到十年一个代际，标准与生态一旦锁定，第一名拿走绝大部分利润，第三名往往连生存权都没有。在这种行业里，研发投入的本质是购买期权，你不知道哪一注会中，但你知道不下注必死，且中注的赔率是几十倍。所以华为的 21.8%不是慷慨，是理性；“范弗里特弹药量”不是豪情，是这个行业的期权定价公式。

家电行业是成本与心智的行业：核心技术长期成熟，胜负取决于成本曲线的位置和消费者体验的毫米级改善。在这种行业里，研发投入的本质是积攒复利——每一个微创新、每一次迭代、每一分钱成本刻度，单独看都微不足道，乘上亿级销量和几十年时间就是护城河。所以美的的 3.9%同样不是吝啬，是纪律；把 21.8%的强度搬进家电业，利润表会先于技术壁垒死掉。

一本买期权，一本积攒复利——这是全系列最重要的一组概念，后面每一篇都会用到。

二、双史读法：一个死磕代际，一个死磕毫米

两套创新经济学不是理论推演，是两家公司各自三十多年用真金白银写出来的。

华为的创新史是一部“死磕代际”史。1993年C&C08万门交换机赌赢第一个代际；2003年前后，在思科诉讼与IT泡沫的双重阴影里豪赌3G，赌赢第二个；2004年成立海思，一颗十五 years 不上市的备胎芯片，2019年实体清单落地后一夜转正，赌赢第三个；2011年前后成立“2012实验室”，把基础研究制度化：数学、材料、散热、光计算，投的全是十年后的问题；2019年之后，鸿蒙与昇腾在断供的绝境里被压强喂大，到2025年已长成设备超5000万台的操作系统和自成体系的算力生态。注意华为创新史的一个隐蔽特征：它的每一次压强都伴随着一次濒死体验——3G是在冬天里赌的，海思是在猜忌里养的，鸿蒙是在断供里逼出来的。压强模式的燃料从来不只是钱，还有危机感——这就是为什么《华为的冬天》写在增长最好的2001年。

美的的创新史是一部“死磕毫米”史。1995年与东芝合资成立美芝，用市场换技术，把压缩机这个家电“心脏”从学徒做到全球最大。这是中国制造“引进消化吸收”路线走得最完整的样本之一。美芝的故事值得多讲两句，因为它是理解美的创新哲学的钥匙：合资之初，技术图纸、工艺标准、品质体系全部来自东芝，美的出的是厂房、工人和不知疲倦的学习；十年消化，二十年反超，如今美芝的产量、成本与能效反过来定义行业标准，连昔日的老师也要采购它的产品。这条路线与华为拜师IBM在方法上同构（先僵化地学，再彻底地化），只是标的不同：华为买的是管理知识，美的买的是产品技术。中国企业三十年的学艺史，基本没有跳出这两条路线，而两家的共同经验是同一句话：学费要给足，消化要给狠，出师的标志是超过老师。

再看两家研发组织的分层设计，这是比投入数字更值得抄的部分。

美的的四级研发体系分账清晰：事业部研发管当年要卖的产品，各研究院管三年内的平台技术，中央研究院管五年后的前沿储备，软件与AI能力横向拉通，四级各有各的钱、各有各的考核，当期与未来互不侵占。



华为的分层同构而更重：产品线研发管交付，2012实验室管五到十年的基础技术，战略研究院管更远的学术地平线，外加海思这样的“战略纵深部队”。

两家不约而同地把研发切成“当期、平台、前沿”三层分治，这不是巧合，而是所有大规模研发组织的共同解：不分层，前沿必然被当期吃掉，区别只在三层的配比，华为头重，美的脚重，各随体质。学习者最常犯的错，是抄了投入总额，没抄分层结构，钱进了一个大锅，最后全被本季度的紧急需求舀走。2014年成立中央研究院，搭起从事业部开发到集团前沿研究的四级研发体系，把“跟随式创新”升级为“有储备的快速跟进”。2016年起，创新开始“买”：537亿日元拿下东芝家电80.1%股权，把四十年的东芝品牌授权与白电技术池收入囊中；约292亿元要约收购德国库卡，直接买下机器人四大家族之一的门票；以色列 Servotronix 补上运动控制，意大利 Clivet 补上中央空调。同一时期，它把供应链本身当成创新对象：2016年从洗衣机事业部试点 T+3 变革，把“以产定销”改成“以销定产”，订单、备料、生产、发运四个环节各压到三天，库存、渠道压货、资金周转的整套旧模式被砸掉重来。灯塔工厂群则把这些毫米级改善固化成可复制的数字化产线。

两条创新史放在一起，分野清晰见骨：华为的创新对象是技术代际，赌的是“下一个时代属于谁”；美的的创新对象是效率刻度与体验毫米，赚的是“这个时代谁做得更好”。前者的关键动作是集中弹药打歼灭战，后者的关键动作是万点改善积小胜为大胜。



压强创新在2026年还演化出了一个值得单独记录的新形态：以系统补单点。先进制程被卡死之后，华为没有停在“造不出最强芯片”的悲情里，而是换了一个维度作战——CloudMatrix 384超节点用384颗昇腾NPU加192颗鲲鹏CPU组成一台系统级算力机器，用架构、互联与工程能力去对冲单芯片的代差。这一手对所有被“卡脖子”困扰的中国企业都有方法论价值：当单点技术暂时不可得，约束本身会逼出架构级创新，限制越死，系统集成的溢价越高。效率型企业读这一段也不该走神：以系统补单点的本事，恰恰建立在流程化研发与极限工程能力之上，而这两样，正是效率企业的看家本领。换句话说，被逼到墙角时，美的式的工程功底同样可以托起华为式的战略反击。

三、对照实验：两套创新机器的五个机制分野

机制维度	华为	美的
投入决策	战略投入委员会主导，研发红线不低于收入 10% 写进《基本法》，衰退年不砍	事业部按投资回报立项+中央研究院管前沿储备，两级分账
失败预算	制度化容忍：海思十五年备胎、2012 实验室投十年后的问题	严格止损：项目制考核，快速试错快速关停
人才结构	研发人员占 53.7%，天才少年计划高薪抢基础研究人才	研发人员约占一成，博士 903 人，工程化与制造人才为主力
专利策略	标准必要专利：卡位代际标准，收专利许可费	应用专利池：围绕产品功能与工艺筑墙，防御与成本导向
买还是造	几乎全靠自研，并购极少（被禁运也买不成）	自研+并购双轮：东芝、库卡、Servotronix 直接买赛道门票

数据来源：两家公司年报、《华为基本法》及公开资料；机制概括为笔者归纳。

表格里的专利策略一行，还值得放大细看，因为它最直观地暴露了两种创新的层级差异。美的的专利族数量全球家电第一，但绝大多数是应用与外观改进型专利，它们是防御工事，保的是“别人不能抄我”；华为的 16.5 万件专利里镶着大量标准必要专利，它们是收费站，保的是“别人绕不开我”。防御工事按件计价，收费站按行业计价：这就是为什么专利数量的比较毫无意义，专利在价值链上的位置才是全部。给企业的自查题：你的专利清单里，有几件是竞争对手“绕不开”而不仅是“不能抄”的？答案基本等于你的创新层级。

公道话要说两面。华为不是没交过学费：它的消费者业务在 2003 年至 2010 年做了多年运营商白牌机，利润微薄、品牌无声，直到 2011 年之后砍掉贴牌、转向精品，才学会消费品行业的打法。那一课的老师，恰恰是苹果、三星这些“体验毫米”型公司；换句话说，华为终端的崛起，是压强公司补修效率与体验学分的结果。美的这一侧，最被低估的能力是“消化”：并购买创新，中国企业干砸的案例远多于干成的，而美的接手的库卡在 2023 年创下约 40 亿欧元的营收新高，东芝家电扭亏为盈。美的是中国企业里消化力最强的买家，这本身就是一种稀缺的创新能力。还要说透一层，华为的期权型研发有两个别人拿不走的前提：赢家通吃的行业属性，加上不上市的资本结构；抽掉任何一个，21.8% 都不成立。羡慕之前，先检查自己有没有这两个前提。

华为终端那堂课的细节值得展开，因为它演示了压强公司补课效率的全过程。2011年，余承东接手时砍掉绝大部分运营商白牌机，等于亲手砍掉当年九成出货量，内部反对声浪之大，据公开报道一度需要任正非亲自表态力挺；2012年的P1叫好不叫座，直到2014年Mate 7以一款“意外的爆品”翻身，华为才真正摸到消费品的门。从决定转型到站稳高端，整整用了七八年，一家把2G追到5G只用十几年的公司，学“怎么讨消费者喜欢”花的时间并不更短。这说明两种创新能力之间没有捷径可以互换，只有学费面前人人平等。反过来的镜像同样成立：效率型公司补压强课，时间也不会更短，这正是评估美的600亿元宣言时应有的耐心刻度。

还有一个反例值得钉在两套模式之间：诺基亚。巅峰期的诺基亚研发强度长期超过10%，绝对额冠绝行业，结果死于智能手机的范式转移，它证明了研发强度本身不是保险单，投向错了范式，强度越大沉没越深。创新的第一决策从来不是“投多少”，而是“投向哪个假设”；强度只是假设的放大器。

四、反向课程：你的研发预算该怎么切

第一课：先给你的行业做“期权定价”。问一个问题：你所在行业的第一名，拿走行业利润的几成？拿走八成以上（操作系统、云、动力电池、创新药），压强是理性的，不压强才是赌博；前五名分散共存（多数消费品、多数零部件、多数服务业），复利是理性的，压强是烧钱。可操作的动作：战略会上用近三年行业利润分布画一张集中度曲线，曲线形状直接决定研发预算的形状。

第二课：效率创新不是“低配创新”，它有自己的复利公式——微创新数量×迭代速度×成本刻度。美的的启示是把创新从实验室扩展到全价值链：T+3是供应链创新，灯塔工厂是制造创新，DTC渠道改革是触点创新，每一项都不惊天动地，叠加起来就是9.6%的净利率和43%的海外占比。可操作的动作：给每个部门设“毫米指标”，本季度你把哪个环节改善了百分之一？年底把所有百分之一乘起来看总账。

第三课：买创新之前，先建消化系统。美的公式的三要素：保留团队（库卡管理层与工厂留在德国，承诺期内不动）、给足市场（用中国市场的订单喂大买来的能力）、接入体系（财务、供应链、数字化并轨，但技术路线尊重专业）。可操作的动作：任何技术并购立项时，同步提交“消化计划书”，团队保留方案、市场输血方案、三年能力内化里程碑；没有消化计划书的并购，一律不批。

第四课：用“10—30—60”结构给研发预算分层。无论你是哪种体质，预算都该切三刀：约六成投当期产品迭代（美的式复利），约三成投平台与共性技术（两家都有的中间层），约一成投五年后才可能有答案的期权（华为式压强的最小剂量），这10%就是你的“海思配额”，亏得

起、锁得住、不许挪用。华为把 10% 写进《基本法》的真正启示不是数字本身，而是“写进制度、衰退年不砍”这八个字。可操作的动作：把期权配额单列预算科目，考核只看里程碑不看回报，年度复盘时一把手亲自听汇报。

四门课收拢成一张“创新体质自检表”，三个问题贴在研发例会的墙上：第一问，我们最近三个重大立项，依据的是行业集中度判断还是竞对动作？（跟风立项是效率或压强都救不了的病）第二问，我们的研发预算里，三年内不可能盈利的部分占几成、由谁守护？（低于一成，你没有期权；没有专人守护，期权会被当期业绩偷走）第三问，过去一年我们杀掉了几个项目？（一个都没杀的组合，不是眼光好，是没人敢做决定，健康的创新组合，每年都该有体面的葬礼。）

把公式落到钱上，以一家年营收 10 亿元的制造企业为例演算一遍。按行业中位数取研发强度 3%，年研发预算 3000 万元：六成即 1800 万元投当期迭代，两三个产品线的年度改款与降本项目；三成即 900 万元投平台，一套共用的核心部件或软件底座，两年磨一剑；一成即 300 万元是期权，够养一个两三人的前沿小组，加一个高校联合实验室，加每年几次技术侦察（展会、论文、竞对拆解）。300 万元买不来突破，但买得来“不被突袭”：当范式的雷声响起时，你的公司里至少有人听得懂雷声。这就是海思配额对中型企业的真实含义——它保的不是领先，是知情权。

五、暗礁：两套创新机器各自的命门

压强机器的命门是燃料。1923 亿元一年的投入，靠的是 ICT 基础设施的现金牛与终端复苏的输血，若算力景气逆转或消费长期疲软，压强强度就要直面现金流的物理约束；同时，压强模式高度依赖危机感供给，本系列《三星的警讯》刚刚解剖过一家把危机文化弄丢了的压强型公司，殷鉴不远。华为的创新机器没有失败过，但它也从未在“没有敌人”的环境里运转过，和平年代的压强怎么维持，是它未来十年真正的考题。

效率机器的命门是范式。复利模式优化的是已知曲线，它天然不负责发现新曲线，家电行业若迎来自己的“电动化时刻”（比如具身智能重构家庭场景、AI 入口取代白电成为家庭中枢），毫米级的领先在代际断裂面前一文不值。美的显然看到了这一点：三年 600 亿元投向具身智能与新能源，是这家效率公司历史上第一次成规模的“期权型”投入宣言，一台复利机器主动给自己装压强模块，成色如何，未来三年是观察窗口。观察什么？三个具体的点：其一，600 亿是否独立建制，若这笔钱散进各事业部的年度预算，它会被当期 ROI 的重力吸走，宣言就成了摊派；其二，

考核是否切换，期权型项目若还用投资回收期考核，等于用秒表考核马拉松；其三，是否长出外部生态，压强创新吃人才密度与学术连接，美的能否在具身智能领域建起自己的“2012 实验室”式建制并吸引顶级研究者，比投多少钱更能预示成败。同样的显微镜也要对准华为：它的压强机器如今高度绑定 AI 算力景气，昇腾生态、智能汽车、终端复苏三条新曲线都踩在同一轮技术周期上，2026 年全球 AI 资本开支一旦降温，1923 亿元的年度弹药能否持续供给，是它自己的观察点。两台机器都在被时代重新测试，这正是此刻写这个系列的意义。它的人形机器人已进入自家工厂实训，这个细节值得记住：效率公司做期权投入的聪明处，是让期权先在自己的场景里挣饭吃——这与本系列《宁德时代：领先者如何给自己造备胎》里“备胎要吃自己的狗粮”是同一条法则。

两台机器隔着十倍的研发投入互相眺望，其实在互相补课：华为在终端上学美的的体验与效率，美的在机器人上学华为的压强与耐力。创新的终局或许不是二选一，而是知道什么时候该用哪一台。

六、结语：给中国企业管理者的三句话

第一句：研发强度没有美德，只有匹配。21.8%和 3.9%都是对的，因为都长在自己的行业物理上，抄数字之前，先抄人家对行业的判断。

第二句：给预算分层，给期权设限。“60—30—10”三刀切下去，复利的归复利，期权的归期权；那 10%的“海思配额”，写进制度，锁死，衰退年不砍。

第三句：买创新，先建消化系统。保团队、给市场、接体系，三件套齐了再签支票，消化能力才是并购型创新的真正壁垒。

下一篇进入治理与接班：一边是不上市的全员持股加轮值董事长，一边是中国民企史上最干净的职业经理人交接班。何享健和任正非，用两种截然相反的方式回答了同一个问题：怎么让公司不需要自己。

数据来源说明：华为数据来自华为 2025 年年度报告及历年年报（研发 1,923 亿元/21.8%、近十年累计 1.382 万亿元、2021 年 22.4%、专利 16.5 万件、研发人员 11.4 万等），《华为基本法》及公开史料（海思 2004 年成立、2012 实验室、3G 投入等）；美的数据来自美的集团 2025 年年度报告（研发 178 亿元、研发人员近 2.4 万、博士 903 人、三年 600 亿元计划）及公开资料（美芝 1995 年合资、中央研究院 2014 年、东芝家电 537 亿日元/80.1%股权、库卡要约收购约 292 亿元、T+3 变革 2016 年起、库卡 2023 年营收约 40 亿欧元创新高、灯塔工厂数量为公司口径）；“家电专利族全球第一”为美的公司口径。本文不构成投资建议。

华为还是美的（三）：接班这道题的两个满分答案

——系列第三篇·治理之问：彻底的职业经理人，还是彻底的机制化，中国民企传承的两个极端解

导读：2012年8月25日，70岁的何享健把年收入千亿的美的交给45岁的职业经理人方洪波，独子何剑锋不进管理层——十四年后，美的营收4,585亿元，市值翻了数倍。另一边，任正非用轮值制度把“接班”拆成了一套机器：三位轮值董事长半年一换，年过八旬的创始人只保留否决权，公开宣布家人永不接班。中国民企最难的一道题，两家给出了方向相反的满分答案。本篇拆解两套答案的机关，以及——为什么大多数企业两份都抄不了，又该怎么抄。



一、两个现场：北涪的交接仪式与深圳的轮值钟摆

先看两个相隔一年的现场。

2012年8月25日，广东顺德北涪。美的集团宣布：创始人何享健卸任集团董事长，45岁的方洪波接任董事长兼总裁。这不是一次象征性的退居二线——何享健此后不再担任任何经营职务，只通过控股公司行使大股东权利；他的独子何剑锋自始至终不在美的管理层，早早独立门户经营自己的投资与环保产业。一家中国乡镇企业出身、彼时年收入已过千亿的家电巨头，把经营权完整地交给了一个没有股权血缘的职业经理人团队。中国民企史上，这是最干净的一次交接班。

这道题对中国企业的难度，需要先交代背景。第一代民营企业家的权威是打出来的——产权模糊年代的政商平衡、野蛮生长期的生死决断，都沉淀成一种无法移交的个人资本；而他们的下一代

成长于完全不同的制度与财富环境，接班意愿与接班能力双双成疑，“不愿接、接不动、不敢交”是普遍现实。更麻烦的是时间表不由人：这一代创业者集中在上世纪八九十年代起步，交接窗口在这个十年集中到来，中国商业史上从未有过如此大规模的权杖移交。正因如此，美的与华为这两份答卷才格外珍贵——它们分别演示了“交给外人”与“交给机制”两条路的完整工程图，而不只是一个感人的交接仪式。

再往前一年，2011年，深圳坂田。华为正式启动轮值 CEO 制度：三位高管每人执掌半年，循环往复；2018 年升级为轮值董事长制度延续至今。任正非在那篇著名的《一江春水向东流》里解释了这套设计的用意——把公司的命运从个人手里解放出来，交给一个集体的、制度化的大脑。他本人持股不足 1%，公司股份的 99% 以上由工会代表约十几万持股员工持有；他保留的，是对少数重大事项的否决权，以及一个公开的承诺——据他本人多次在采访中确认：我的家人永远不会接班。

两个现场，一个把公司交给了“最合适的外人”，一个把公司交给了“不依赖任何人的机制”。十四五年过去，两份答卷都拿了高分：方洪波治下的美的，营收从千亿量级增长到 4,585 亿元，完成了东芝、库卡两场跨国并购、H 股上市和 ToB 转型；轮值制度下的华为，穿越了实体清单、断供与 28.6% 的营收暴跌，2025 年重回 8,809 亿元。接班这道让绝大多数中国民企折戟的题，两家都答满分——但用的是两套完全不同的解法，而且，互相抄不了。

把两份答卷的分数再具体一些。方洪波接棒的 2012 年，美的集团营收约 1,027 亿元——刚刚经历那场刮骨疗毒式的主动收缩；到 2025 年，4,585 亿元，十四年翻了三倍半，归母净利润从几十亿量级增长到 439.5 亿元，接棒时的家电公司如今五分之一的收入来自机器人、楼宇与工业技术。华为这边，轮值制度正式运行的 2011 年，营收约 2,039 亿元；2025 年 8,809 亿元，翻了三倍以上——而这十五年里它经历了实体清单、芯片断供、CFO 被扣押、营收单年暴跌 28.6% 这样足以摧毁大多数公司的连环冲击。两套治理机器不仅都产出了增长，更重要的是都通过了极限压力测试：美的的测试是“创始人彻底退出后企业还能不能进化”，华为的测试是“灭顶之灾面前集体决策会不会瘫痪”。答案都写在年报里了。

二、双史读法：去家族化三部曲，与去个人化三部曲

美的的解法，是一部历时十五年的“去家族化三部曲”。

第一部，1997 年的分权。事业部制改革把经营权从创始人手里切给了各产品线的职业经理人，配套的《分权规范手册》用“集权有道、分权有序、授权有章、用权有度”十六个字，把放权从个人恩典变成了制度条文——中国民企的放权大多败在“放了又收”，美的把收放的边界白纸黑字写死。第二部，2001 年的产权革命。美的完成管理层收购，成为中国资本市场最早的 MBO 案例之一，产权彻底明晰——这一步的深意在于：只有当经理人可以通过持股分享企业成长，职业经理人制度才从道德期许变成利益结构。第三部，2012 年的最终交棒，以及交棒之外更重要的一件事：儿子不接班成为制度性事实而非权宜之计。何享健有句流传很广的话——“宁可走慢一两步，不能走错半步”，这场准备了十五年的交接，正是这句话的最大注脚。



放权的日常质感，比制度文本更能说明何享健的独特。据流传甚广的公开报道，1997 年之后他把自己的角色收缩到三件事——定战略、批预算、管高管任免，其余一概不问；经理人签字能办的事，他从不签第二个名字。《分权规范手册》从首版起历经多次修订，权限随企业规模动态调整，但“放出去的权不收回”这条铁律没有动过——中国民企的分权大多死于“一收了之”的那一次，美的的分权活在“从不收回”的三十年里。也正因为此，美的成了中国职业经理人的黄埔军校：家电业乃至制造业的众多高管履历里，都有一段北漂岁月。

华为的机制化同样有一段前史容易被忽略：早在 2004 年，华为就设立了 EMT（经营管理团队），八位高管轮流担任主席、每人半年——轮值不是 2011 年的突发奇想，而是从 EMT 轮值主席到轮值 CEO 再到轮值董事长，一场演练了二十年的接力。制度的可靠性从来不是设计出来的，是演练出来的——这二十年里每一次平稳的权杖交接，都是在给“创始人之后”的那一天攒信用。

方洪波本人的履历，就是这套体系的产品说明书：1992 年入职，从集团内刊编辑做起，1997 年临危受命执掌空调国内营销，此后一级一级打上来，在空调事业部的价格战、渠道变革里被反复检验，2012 年接棒时已在美的干了整整二十年。美的的接班人不是选出来的，是二十年的真实战役

淘出来的——配套的事业合伙人持股计划、股票期权与限制性股票，则把这批经理人的身家与公司长期利益捆在一起。

华为的解法，是一部同样历时十几年的“去个人化三部曲”。

第一部，1998 年的立宪。《华为基本法》把公司的宗旨、研发红线、利益分配原则写成“宪法”，管理逻辑第一次凌驾于创始人个人意志之上。第二部，股权的彻底稀释。从早年的员工持股到 2013 年起的 TUP（时间单位计划），任正非的股份被稀释到不足 1%——一个创始人主动把自己稀释成小股东，这在全球商业史上都罕见；与之配套的获取分享制，让“奋斗者”而非“资本”成为分配的第一顺位。第三部，权力的机制化。2011 年轮值 CEO、2018 年轮值董事长，三人半年一轮，重大决策集体做出；创始人退到“否决权+思想权”的位置——他不再开车，只在悬崖边留了一脚刹车。

两部曲放在一起，共同点只有一个，但它是全部的关键：两位创始人都在自己权力与声望的顶峰，亲手启动了让自己变得不重要的工程。何享健用十五年把家族请出经营层，任正非用十几年把自己稀释成符号——传承的成败，从来不取决于交棒那一天的安排，而取决于交棒之前十五年的制度施工。

三、对照实验：两套传承机器的六个机关

机制维度	美的	华为
所有权安排	创始人家族经控股公司持股三成上下，家族不进经营层	工会代表持股员工持有 99% 以上，任正非不足 1%
经营权归属	职业经理人团队，董事长兼总裁全权经营	轮值董事长三人半年一轮，集体决策
接班人产生	二十年真实战役淘选+董事会任命	制度轮值，多人长期“在岗培养”，无指定继承人
利益捆绑	事业合伙人计划、期权与限制性股票，经理人市场化定价	TUP 与虚拟受限股，获取分享制，共同体式分配
纠错机制	董事会+资本市场（股价、分红、评级实时投票）	蓝军参谋部+自我批判制度+轮值互相制衡
未决考题	经理人代际更替；大股东层面的代际传承尚未发生	创始人仍在世且保留否决权，制度未经“缺位测试”

数据来源：两家公司年报、公司治理公开披露及公开史料；机制概括为笔者归纳。

公道话必须把两边的隐忧都说透。

美的一侧：职业经理人模式的前提是经理人市场与资本市场双重成熟——方洪波的成功需要一个何享健，也需要一个能给经理人定价、给业绩投票的外部环境；此外，交棒十四年后，“方洪波之后是谁”正在成为新的问题，而 83 岁的大股东层面如何完成家族财富与控制权的代际安排，是这套模式尚未演示过的下半场。资本市场的另一面也要提：当年净利百分之百回报股东固然慷慨，但公众公司的分红与市值纪律，是否会在某个技术断代的关口挤压掉“亏十年也要投”的选项——美的用三年 600 亿的研发宣言在回答，答案要等时间批卷。

华为一侧：轮值制度运转十五年，但它始终在创始人的目光下运转——任正非的否决权与精神权威，是这套机制事实上的稳定器；制度真正的成人礼，是创始人缺位之后的第一次重大分歧，这一天还没有来。虚拟受限股的法律属性、十几万持股员工的代际流转，同样是没有先例可循的深水区。本系列《三星的警讯》刚刚写过一家因治理真空而付出十年代价的东亚巨头——世袭制的三星用会长的病榻证明了个人依赖的风险，华为的轮值恰是对这类风险的制度性回答，但回答是否完备，要等最终测试。



还有一层不对称必须点破：美的的方案可以被学习，华为的方案很难被复制。职业经理人、分权手册、合伙人计划，这些机关有清晰的图纸；而“创始人主动稀释到 1%”这件事，需要的不是图纸，是一个任正非——制度可以设计，圣徒无法批量生产。这就是为什么本篇标题说“两个满分答案”，却要立刻补一句：大多数企业，两份都抄不了全卷。

两套机器的运行成本也要摆上桌面，因为学习者常常只看见收益。美的模式的账单：多期股权激励与事业合伙人计划的真金白银、为对冲稀释而持续进行的回购注销、以及一套庞大的审计监察体系——职业经理人制度的另一面是永恒的代理成本，信任要靠制度化的怀疑来维护。华为模式的账单更隐蔽：十几万持股员工的年度分红是一笔刚性的现金支出，营收下行的年份照样要付——2021 年营收暴跌近三成时，分红与 TUP 兑付的压力全部压在经营现金流上；而“共同体”的边界只对内不对外，虚拟股无法流通变现，也让华为在人才市场上失去了期权套现这个硅谷式武器。没有免费的治理，只有你付得起与付不起的治理——这句话应当写在所有治理改革方案的扉页上。

四、反向课程：抄不了全卷，可以抄透五道大题

第一课：三权分离，是所有传承设计的地基。把所有权、经营权、战略否决权拆开安排——美的的版本是“家族持股、经理人经营、董事会否决”，华为的版本是“员工持股、轮值经营、创始人否决”。版本可以不同，拆开这个动作不能省：三权混在一个人身上，传承就永远是一场赌博。可操作的动作：五十岁以上的创始人，今年就画出自家的三权分配图——每一权，十年后在谁手里，用什么法律结构落地；画不出来的那一权，就是你公司最大的隐性负债。

第二课：接班人不是选出来的，是生产线造出来的。方洪波的二十年路径给出了标准工艺：早期轮岗见全局、中期独当一面打硬仗、后期进入集团核心历练——每一步都有真实的战功与败绩可查。华为的轮值本质上是同一工艺的复数版：让多个候选人长期实际执政，用真实权力检验而不是用汇报检验。可操作的动作：给每一位潜在接班人配置一场“输得起的硬仗”——一个独立核算的新业务、一次危机处置、一场变革攻坚；三年内没有独立战功的候选人，从名单上划掉。华为对干部路径还有一条配套纪律可以直接借用——“之字形”成长：关键岗位的候选人必须跨领域、跨区域轮换过，只在一条线上升起来的干部，看得再深也只有一条缝的视野；美的的对应做法是让潜在接班人轮流执掌不同体质的事业部——做过高周转的家电，也要做过长周期的 ToB。两家不约而同地拒绝“直线晋升”，因为接班人的第一素质不是专业深度，是全局感。

第三课：激励的图纸决定人才的成色。美的用市场化定价留人：期权、限制性股票、事业合伙人，让职业经理人挣到市场价甚至溢价；华为用共同体分享留心：TUP 与获取分享制，让奋斗者分享剩余而不只是领取薪酬。两张图纸的共同点是下手都重——舍得分，才留得住能接班的人。任正非那句“钱分好了，管理的一大半问题就解决了”，在传承语境里可以改写成：钱分好了，接班的一大半问题就解决了。可操作的动作：对照两张图纸自查——你的核心团队里，有几个人的个人财富与公司十年后的价值实质挂钩？少于三个，先改激励再谈传承。

第四课：给董事会补办成人礼。两家的纠错机制不同——美的靠董事会与资本市场，华为靠蓝军与自我批判——但共同点是都有一个能对一把手说不的机构。多数民企的董事会是工商登记的摆设，传承启动之前，必须先让它长出牙齿。可操作的动作：分三步——先引入两名真正独立、敢投反对票的外部董事；再把三类事项（重大投资、接班安排、主业变更）的决策权实质移交董事会；最后每年安排一次“没有创始人在场”的董事会，演练缺位状态。三步走完，董事会才配承接传承。

第五课：设计好自己的“退休岗位”，交班才交得干净。传承失败的最后一公里，常常败在创始人退而复返——名义上交了棒，遇到风浪忍不住重新握盘，一来一回，接班人的权威归零，组织学会了“只听老板的，不听董事长的”。两位创始人给出了两种“退而不乱”的角色设计：何享健退成了纯粹的大股东加慈善家——2017 年宣布 60 亿元规模的慈善捐赠计划，把人生下半场的雄心从企业经营转向社会事业，物理上与经营决策保持距离；任正非退成了思想领袖加最后防线——不再

管日常，只输出方向感与危机感，否决权备而少用。两种设计的共同点是给自己找到了“比经营公司更值得做的事”——创始人交班交不干净，往往不是不信任接班人，是自己没地方去。可操作的动作：交棒方案里必须包含一页“创始人新岗位说明书”，写清楚退出者未来十年的事业、边界与介入条件；没有这一页的交接，都是暂借。

五、生死之间：两套答案各自的最终测试

美的的最终测试有两场。近的一场是经理人的代际更替：方洪波已执掌十四年，下一棒的产生机制是否还能复现“二十年战役淘选”的成色——职业经理人体制最怕的不是没有人才，是任命逻辑从战功漂移向资历与平衡。远的一场在大股东层面：家族持股的代际安排、控股结构的稳定性，这是何享健留给下一个十年的考卷；顺德的答案会被全中国的家族企业盯着看，因为它演示的是“家族退出经营之后，家族资本如何与职业经理人长期共处”这道更普遍的题。

华为的最终测试只有一场，但更重。轮值制度、集体决策、否决权设计，全部机关都指向同一个目标——让公司在创始人之后照常运转；而这个目标只有一次验证机会。乐观的证据是：这套机制已经独立处理过公司史上最凶险的危机（制裁、断供、孟晚舟事件），三位轮值者在极限压力下的表现有目共睹；审慎的保留是：机制运转的十五年里，那位不足1%的股东始终在场——他的存在本身，就是最大的制度变量。华为把接班从“选人”改写成了“造机器”，这是它对中国企业治理最大的贡献；机器的终极路试，则是命运尚未安排的那一天。

有一个绕不开的公共话题需要正面处：2023年起，任正非之女孟晚舟出任轮值董事长之一，外界随即出现“变相家族接班”的猜测。把这件事放回制度框架里看会更清楚：轮值董事长是三人序列中的一员，每人执掌半年、重大决策集体作出，单一轮值者的权力被制度性地限定——这与“接班人”的含义相距甚远；孟晚舟的职业路径也始终在财经专业线上，其进入轮值序列本身经过了既定的治理程序。更准确的解读或许是：华为用轮值制度把“家族成员参与治理”与“家族接班”这两件事切割开了——前者被制度容纳，后者被制度排除。这恰是机制化的价值：它不需要靠排斥某个人来自证清白，只需要让任何人都无法独大。当然，最终的证明仍要交给时间——制度的说服力，从来是用一次次不出事攒出来的。



两场测试指向同一个朴素的结论：传承没有完成时。何享健交棒十四年，考试还在继续；任正非机制施工三十年，大考还没开场。

这道题的紧迫性属于整整一代中国企业。改革开放后创业的第一代企业家正在集体走向交接窗口，未来十年将是中国民企史上规模空前的传承潮，而前车之鉴并不缺：有强人不放、把公司熬成“老人政治”的；有幼主早立、二代在董事会里孤掌难鸣的；也有引狼入室的——2010年国美电器那场创始人与职业经理人的控制权大战，至今仍是“没有制度铺垫就引入经理人”的标准反面教材。对照之下更能看清美的与华为的共同答案：传承的安全，从来不靠人对人的忠诚，靠的是提前十五年铺设的制度轨道。这恰恰是本篇最想留下的观念——**接班不是一个事件，是一套需要终身维护的系统。**

六、结语：给中国企业管理者的三句话

第一句：接班是制度工程，不是血缘工程，也不是感情工程。三权分离画图、接班人生产线、激励图纸、董事会成人礼——四件套没齐之前，谈“交给谁”都是空谈。

第二句：传承的最高形态，是让公司不需要你。何享健用十五年把家族请出经营层，任正非用三十年把自己稀释成符号——两条路殊途同归：创始人越早变得“不重要”，公司越可能重要得久。

第三句：创始人最大的作品，不是营收和市值，是退出机制。产品会过时，市值会波动，唯有一套能自我延续的治理机器，才是真正留得下的东西——从今天开始施工，因为这项工程最少需要十五年。

下一篇进入管理体系：华为用二十五年把二十万人装进一条流程，美的用三十年把二十万人拆成几十个自负盈亏的经营体——两套体系怎么建、怎么选、能不能混装，第四篇给出四维适配指南。

数据来源说明：美的数据与史实来自美的集团2025年年度报告、历年公司治理披露及公开史料（1997年事业部制与《分权规范手册》、2001年MBO、2012年8月25日交接班、方洪波履历、事业合伙人计划等）；华为数据与史实来自华为2025年年度报告、《华为基本法》、任正非《一江春水向东流》（2011）及公开报道（2011年轮值CEO、2018年轮值董事长、任正非持股不足1%与否决权、TUP、“家人永不接班”为其多次公开采访口径）；何享健“宁可走慢一两步，不能走错半步”为广泛见诸公开报道的表述。本文不构成投资建议。

华为还是美的（四）：流程帝国，还是经营体联邦

——系列第四篇·体系之问：两套管理体系的构建史、架构解剖与四维适配指南

导读：同样是二十万人量级的组织，华为用二十五年、以百亿元计的变革投入，把所有人装进一条端到端的流程：研发走 IPD、供应走 ISC、财经走 IFS、订单走 LTC；美的用三十年把公司拆成几十个自负盈亏的经营单元：一本《分权规范手册》定边界，一套经营责任制定生死，一个数字底座管真相。流程帝国与经营体联邦，是中国企业自建管理体系仅有的两条完整路线。本篇解剖两套体系的构建史与机关，并给出按客户结构、商业模式、产品技术、行业特征四个维度的适配指南——管理体系没有最好的，只有长对地方的。



一、两套体系的今天：一条流程与几十个联邦

2025 年两套体系各自落地形态，清晰呈现出路线带来的巨大差异。

华为的体系是一座流程帝国。横向看，四条主干流程覆盖企业全部主价值链：IPD 管从概念到上市的产品开发，ISC 管从供应商到客户的供应链，LTC 管从线索到回款的销售交付，IFS 管从核算到经营决策的财经，21 万人、8809 亿元营收、170 多个国家和地区的业务，全部跑在这四条干道上。纵向看，权力被三层结构约束：轮值董事长与集体决策管方向，各级 AT（行政管理团队）以集体评议管干部与利益分配，蓝军与自我批判机制管纠错。支撑这一切的是一个反直觉的权力安排：**在华为，权力不属于岗位，属于流程**，任何人包括创始人，都要在流程节点上接受评审与制衡；铁

三角可以呼唤炮火，但呼唤本身也是流程的一个环节。这套体系的产出是确定性：五个工作日全球出月报，制裁之下供应链多源切换而交付不断，研发换了几代人而 IPD 骨架二十六年不倒。

美的的体系是一个经营体联邦。集团被拆成事业部与经营单元，每个单元有完整的损益表、自主的经营决策权和以利润为纲的经营责任制，干得好真金白银分享，干不好换人没有商量。联邦的宪法是那本《分权规范手册》：“集权有道、分权有序、授权有章、用权有度”十六个字之下，每一项权限（投资、定价、人事、采购）在集团与单元之间的归属写得清清楚楚，并随企业规模动态修订；铁律只有一条——放出去的权不收回。联邦的黏合剂有三样：职业经理人与事业合伙人制度把人绑进长期利益；T+3 把所有单元逼进同一个高周转节拍；632 工程统一起来的数字底座让集团总部不靠汇报靠数据看穿每个单元的真相。这套体系的产出是效率与活力：4585 亿元营收、9.6%净利率、五大洲运营，而集团总部始终保持着与体量不相称的精干。

一条流程装下二十万人，几十个联邦拆开二十万人。两套体系方向相反，却都把各自的公司送进了世界级。这不是巧合，下一节的构建史会说明：**体系是长出来的，不是设计出来的；它长成什么样，取决于这家公司靠什么赢。**



两套体系在财务报表上也留下了各自的指纹。流程帝国把钱花在确定性上：二十余年以百亿元计的变革投入、每年占收入约 2%的 IT 与流程运营开销，换来的是 419 万元的人均产出与穿越制裁的交付能力，确定性很贵，但在它的行业里，确定性本身就是最大的商品。经营体联邦把钱花在人的企图心上：多期股权激励与事业合伙人计划的持续投入、以经营结果为纲的重奖重罚，换来的是 9.6%的净利率与 12.1%的增速，激励也很贵，但在它的行业里，一线的手感比总部的智慧值钱。两张成本表没有谁更节省，只有谁花对了地方：管理体系的本质，是把有限的组织成本投向你的生意最稀缺的那样东西。

二、两套体系的生长历程：把权力交给流程，与把权力交给经营体

任何成熟管理体系都无法凭空设计，都是伴随企业发展自然生长，华为与美的两套体系起源、建设路径完全相反，根源来自两家企业早期经营痛点。

华为：从个人英雄制，走向流程集权体系

1998 年之前的华为是典型的英雄组织：市场靠猛将，研发靠天才，任正非的个人权威是唯一的整合机制。《华为基本法》完成了第一步：把老板的思想写成公司的宪法。真正的转折是 1998 年拜师 IBM：首期顾问费约 4800 万美元、接近全年收入的 5%，此后二十余年四大变革接力——1999 年起 IPD 与 ISC（首期五年投入约 20 亿元、数百名 IBM 顾问驻场），2005 年引入 BLM 战略方法论，2007 年起 IFS 集成财经变革历时七八年，2007 到 2017 年 LTC 变革十年、主合同归埃森哲。累计投入以百亿元计。变革的实质自始至终只有一件事：**把散落在英雄手里的权力，一寸一寸收进流程**，“先僵化、后优化、再固化”收的是研发的权，铁三角收的是客户界面的权，IFS 收的是花钱的权，AT 集体评议收的是用人的权。到 2011 年轮值制度成型，连最高权力本身也被装进了机制。华为花二十五年证明了一个命题：二十万人的复杂协同，可以不依赖任何个人。

美的：从大一统集团，走向数字化分权联邦

1997 年是原点：大一统体制增长失速，何享健把公司裂变为事业部，配套《分权规范手册》，中国民企的分权大多死于“放了又收”，美的把收放边界写成白纸黑字并三十年不悔。2001 年 MBO 解决产权，职业经理人从道德期许变成利益结构；2012 年交棒方洪波，去家族化完成闭环。但联邦制有个天生的病：诸侯化——各单元各自为政，数据不通、标准不一、协同靠谈判。方洪波的答案是 2012 年启动的 632 工程：砸掉一百多套互不相通的 IT 系统，用一套数字底座实现“一个美的、一个体系、一个标准”，注意这步棋的深意：**美的没有用收权来治诸侯，而是用数据透明来治**，经营权继续留在单元，但每个单元的真实经营状况在集团数字系统里纤毫毕现，总部从“审批者”变成“看得见一切的资源配置者”。此后 T+3 统一节拍、事业合伙人绑定长期、DTC 打通用户数据，联邦愈发像一台整机。美的花三十年证明了另一个命题：几十个经营体的活力，可以不以失控为代价。

两条构建史殊途而同归于一个共同点：都是一把手亲自操刀、耗时十年以上、动了真权力的政治工程。差别只在收放的方向：华为把权力收进流程，因为它的生意输不起一次交付失败；美的把权力放给经营体，因为它的生意等不起一层审批。

两段构建史还共享三条施工纪律，值得单独抄录。纪律一，先僵化后优化：华为的版本是“要穿美国鞋，就得削足适履”，美的的版本是“一个美的、一个体系、一个标准”，都拒绝了“结合自身特色”的诱惑，先把新体系原样跑通，再谈本土化。纪律二，白纸黑字不反悔：《分权规范手册》三十年“放出去的权不收回”，四大流程二十六年骨架不倒，体系的权威来自稳定性，朝令夕改的授权和流程，比没有更糟。纪律三，配套的利益重构同步走：华为的流程变革伴随获取分享制落地，美的的分权伴随 MBO 与合伙人计划，只动权力不动利益的体系建设，推不过第二年。

三、底层六大核心差异：两套体系的人性假设、容错、用人逻辑

将华为流程体系、美的联邦经营体做全方位拆解，六大运行机制形成根本性分野，背后是企业对人性、失败、规模化的完全不同判断。

机关	华为·流程帝国	美的·经营体联邦
组织哲学	确定性优先：复杂协同不依赖个人	活力优先：让听得见市场的人做决定
权力归属	属于流程：节点评审、集体决策	属于经营体：单元全权、总部定边界
协同机制	流程接口硬拉通（IPD/ISC/LTC 咬合）	内部市场化+统一数字底座+统一节拍
管控方式	过程管控：把动作管对，结果自然对	结果管控：经营责任制，用损益表说话
干部机制	AT 集体评议、之字形培养、获取分享	经理人赛马、市场化激励、末位调整
纠错机制	蓝军、自我批判、审计与轮值制衡	月度经营分析、数据透明、换人止损

数据来源：两家公司公开史料、《华为基本法》、美的《分权规范手册》相关公开文献；概括为笔者归纳。

表格之下是三个更深的分野。其一，对“人性”的假设不同：流程帝国假设人会犯错，所以用流程与评审兜住每个人的下限；经营体联邦假设人有企图心，所以用授权与分享激发每个人的上限，前者防错，后者激善，都对，但成本结构完全不同。其二，对“失败”的处理不同：华为的失败在过程中被流程拦截，代价是节奏慢、评审多；美的的失败在结果上被损益表暴露，代价是必须承受单元真实亏损的学费——一个把失败消灭在事前，一个把失败控制在局部。

干部机制的差异最能看出两套体系的用人哲学。华为的干部走“评议制”：任命必须经各级 AT 集体讨论通过，杜绝一言堂；关键岗位任期制、到点轮换；“之字形”跨领域历练是晋升的硬门槛，它选拔的是“流程之上的协同者”，宁可慢，不可错。美的的干部走“赛马制”：经营责任制之下，

每个经营体负责人用损益表参赛，跑赢者上、跑输者让，内部人才市场让能人跨单元流动，它选拔的是“市场里的经营者”，宁可换，不可等。两种机制各自淘出了各自需要的物种：华为的干部长于复杂协同与长期作战，美的的经理人长于独当一面与快速取胜，把赛马制装进流程帝国会选出破坏协同的独狼，把评议制装进联邦会把猛将熬成庸才，干部机制必须与体系同型。其三，规模化的路径不同：流程帝国靠复制流程扩张（一个国家一个代表处，装同一套流程即可运转），联邦靠裂变经营体扩张（一个品类一个单元，配一个能打的经理人即可开张），这直接决定了两家全球化打法的差异。

除此之外，两套体系各自存在固有短板，也配套专属对冲机制。流程帝国的暗面是官僚化：流程越完善，节点越多，组织越容易把“走流程”当成“干工作”，华为自己是这一风险最清醒的批判者，任正非历年讲话反复敲打“惰怠”，2018年那篇《华为到该炸掉研发金字塔的时候了》能被转发全公司，恰说明流程帝国必须靠强大的自我批判机制对冲自身的熵增；离开这种文化对冲单学流程的企业，得到的往往只有官僚化。经营体联邦的暗面是诸侯化与短期化：单元逐利可能牺牲集团协同与长期投入——美的的对冲是数字透明加集团强制的战略科目（研发、数字化由集团统筹而非单元自愿），离开这两样单学分权的企业，得到的往往只有失控。**两套体系都自带毒性，解药都在体系之外的“变革操作系统”里，这再次回到本系列的地基判断。**

四、适配指南：四个维度，对号入座

不存在通用最优管理体系，企业可以从客户结构、商业模式、产品技术、行业特征四个维度逐条对标，匹配对应建设路线。

第一维，客户结构。你的客户是几百个大客户，单笔合同以千万元计、交付周期以年计、一次失败丢掉整个客户？流程化组织是必选项，大客户生意卖的是确定性，而确定性只能由流程供给；铁三角、LTC、项目制交付照方抓药。你的客户是海量消费者或小微客户，单笔千元级、决策以天计、失败的代价是局部的？经营体制更优，市场响应速度比过程完美重要，把定价权、产品权放到离客户最近的单元去。

第二维，商业模式。项目制、解决方案制、长周期定制（工程、装备、软件服务）——收入的颗粒大而慢，过程风险高，学华为：用流程管过程，用里程碑管回款。产品制、高周转、标准品（消费品、元器件、大宗制造）——收入的颗粒小而快，库存与周转定生死，学美的：用经营责任制管结果，用T+3式节拍管效率。

第三维，产品与技术方向。产品技术集成度高、平台共享多、代际研发投入大（整机、系统、平台型软件）——研发必须流程化（IPD 式），否则平台被各产品线撕碎、代际投入被当期吞噬。品类分散、技术相对独立、快速迭代（多品类消费品、应用型软件）——研发可以单元化，各经营体贴着自己的市场滚动开发，集团只管共性平台那一层。

第四维，行业特征。强监管、高可靠性要求、事故代价巨大的行业（能源、医疗、金融基础设施、航空）——流程化没有商量，本系列《波音的十年》已用 346 条人命论证过“把过程交给结果考核”的下场。快变、分散、区域化明显的行业（消费、零售、本地服务）——联邦制没有商量，等总部批完，市场早变了。

四维对完，多数企业会得到混合答案，这恰恰引出本篇最重要的判断：**两套体系的终局正在彼此靠近。**华为近年组建军团，把特定行业的研产销拧成端到端的经营单元，流程帝国在前端引入经营体的活力；美的用数字中台把联邦的后台越拼越整，经营体联邦在后台走向平台化。前端经营体化、后台平台化，两家从相反的起点走向同一个混合架构。给企业家的搭建公式由此而来：**前端按客户结构切经营体，后台按共享程度建平台，中间用流程接口与数字底座咬合**，流程管必须确定的（质量、财经、合规、平台研发），经营体管必须灵活的（定价、打法、本地化），谁也别吃掉谁。

用三类企业做一次示范判定。

一家重型装备企业：客户是数十家央企与海外业主（大客户）、项目制长周期（过程风险高）、产品高度集成（平台共享多）、行业强监管（事故代价大），四维全部指向流程化，学华为，把 IPD 与 LTC 按吨位裁剪后立起来，分权只留在区域服务环节。

一家连锁餐饮集团：海量消费者、单店模型高周转、菜品研发轻快、行业快变分散，四维全部指向联邦制，学美的，把每个品牌做成经营体、总部只管供应链平台与食安红线（这条红线必须流程化——安全永远归流程管）。

一家平台型软件公司：产品底座集成度高（须流程化研发），行业解决方案面向各垂直客户（须经营体化打单），典型混合体质，底座产品线上 IPD，行业线做经营体，中间用平台接口与统一数据咬合。三个判定演示同一个要领：四维对表之后，答案自己会浮出来；纠结的从来不是判定，是舍不得。

落地三步实操动作：

👉 第一步，画出公司价值链，逐环节标注“要确定性”还是“要灵活性”，前者入流程清单，后者入授权清单；

👉 第二步，对照《分权规范手册》的思路把授权清单写成白纸黑字（每项权限、归属、边界、动态修订机制），对照四大流程的思路给流程清单立主干（先立骨架再谈优化）；

👉 第三步，建立联邦的两根黏合柱，统一的数字底座（真相只有一个版本）与统一的经营节拍（月度经营分析会），没有这两根柱子的分权，就是裸奔。

五、两大体系长期核心考题：流程如何适配 AI，分权如何深耕长期技术

流程帝国的考试是 AI。当 AI 能承担流程节点上越来越多的判断，为“人的协作”设计的流程要不要为“人机协作”重写？华为把 AI 装进自己的 IPD 与供应链只是开始，更深的问题是：流程的本质是把最佳实践固化，而 AI 时代最佳实践的半衰期急剧缩短，流程帝国必须学会“快速立法、快速修法”，否则确定性会变成僵化性。它的另一场考试来自军团实验：前端经营体化动的是流程帝国自己的权力结构，成色如何，值得所有学华为的企业盯住。



经营体联邦的考试是技术纵深。联邦制天然擅长把已知生意做到极致，天然不擅长养十年不结果的树，美的三年 600 亿元的研发宣言，本质上是在联邦架构上外挂一个“不归联邦管的科研特区”，这个特区能不能在经营责任制的文化里活下来、长出来，是这套体系三十年来最重要的一次自我扩展。它的另一场考试是全球化：几十个经营体加几十个国家，联邦的复杂度呈乘数增长，数字底座与授权手册能不能跟着长到全球尺度，决定它是多国籍公司还是一堆海外分公司。

两场考试没有标准答案，但有共同的监考老师：**本系列反复强调的变革操作系统——危机感、投入意志、自我批判。体系是骨架，操作系统是心跳；骨架可以照抄，心跳只能自己长。**

两场考试各有三个可跟踪的观察点，供关注者对表。华为军团实验：军团的经营自主权会不会持续扩大（授权清单是否公开化）；军团负责人的考核是否真以经营结果为纲（而非流程合规）；军团模式会否从少数行业推广为默认组织（前端全面经营体化的信号）。美的科研特区：600 亿元是否独立建制、独立考核（不进事业部损益表）；能否吸引到具身智能领域的顶级研究者（人才密

度是期权投入的先行指标)；三年后有没有“不赚钱但没被砍掉”的项目活着(联邦文化容忍亏损的直接证据)。两组观察点每年对一次表，你就拥有了一个免费的管理体系前沿实验室。

六、结语：面向企业管理者完整落地思路



第一，先定权力的去向，再谈体系的搭建。管理体系的第一问不是“上什么系统、画什么流程”，而是“权力交给流程还是交给经营体”。这个答案由你的客户结构、商业模式、产品技术与行业特征决定，四维对表，对号入座。

第二，混合架构是终局，咬合处最见功力。前端经营体化、后台平台化，流程管确定、授权管灵活，两套体系不是二选一，是各管一段；搭建的功夫全在接口：一本写死的授权手册，一套统一的数字底座，一个雷打不动的经营节拍。

第三，体系自带毒性，解药在体系之外。流程会官僚化，分权会诸侯化，对冲毒性的从来不是更精巧的体系设计，而是自我批判的文化与数据透明的纪律。学华为的流程别忘了学它的蓝军，学美的的分权别忘了学它的 632。



体系之问至此收束，它也是全系列承上启下的一篇：向上，它解释了治理与接班(第三篇)何以可能，没有流程与联邦这两套体系兜底，交棒与轮值都只是仪式；向下，它为全球化(第五篇)与数字化(第六篇)铺路，出海是体系的空间复制，数字化是体系的技术底座。

下一篇进入全球化：一家被围堵着走遍 170 个国家，一家用支票和工厂买下全球——两种出海，代价结构完全不同，而 2026 年的关税世界正在同时考验它们

数据来源说明：华为体系构建史数据来自华为公开史料及本系列前文所引口径(1998 年 IBM 首期顾问费约 4800 万美元、IPD/ISC 首期五年约 20 亿元、IFS2007 年起、LTC2007—2017 年埃森哲主合同、变革累计投入以百亿元计)、《华为基本法》、任正非公开讲话(“惰怠”批判及 2018 年转发内部批评帖为公开报道)；华为 2025 年经营数据来自其年度报告；美的体系史实(1997 年事业部制与《分权规范手册》十六字方针、2001 年 MB0、2012 年交棒与 632 工程、T+3、事业合伙人计划、三年 600 亿元研发计划)来自美的集团年度报告、公司治理披露及公开管理研究文献；军团组织、数字中台等为两家公司公开披露口径。本文不构成投资建议。

华为还是美的（五）：出海的两条路，代价不一样

——系列第五篇·全球化之问：铁军直销的地缘税，与并购借船的整合税

导读：2008 年前后，华为的海外收入一度占到四分之三，是中国企业全球化的巅峰样本；2025 年，这个比例只剩三成——十几年攒下的全球版图，被地缘政治没收了近半。同一年，美的海外收入 1,959 亿元、占比约 43% 创下新高，自营网点覆盖的国家两年里从 27 个增至 50 个。一进一退之间，藏着出海这道题的真正结构：直销模式交“地缘税”，并购模式交“整合税”，没有免税的全球化。本篇算清两笔税，并给出你的出海该走哪条路的判据。



一、两张海外成绩单，和一个反讽的 2026

先读两张 2025 年的海外成绩单。

华为：中国市场收入 6162 亿元，占比约 70%；海外约三成。这三成的含金量不低，数字能源、云与终端在中东、东南亚、拉美继续增长，170 多个国家和地区的存量网络仍在产生服务收入；但对照历史，落差刺眼：2005 年华为海外收入首次超过国内，2008 年前后海外占比一度高达四分之三，它曾是中国企业里最彻底的全球公司。把曲线拉回来的不是经营失误，而是政治：2019 年实体清单之后，美国动员盟友将华为逐出多国 5G 市场，英国、澳大利亚、日本、瑞典相继关门，一张用二十年、数万人铁军踏出来的版图，几年之间被行政命令划走近半。

美的：海外收入 1959 亿元，增长 15.9%，占比约 43%；公司口径的自有品牌在北美、欧洲、日本等核心市场的 32 个细分品类做到市占率第一；自营分公司覆盖国家从 27 个增至 50 个；生产基地横跨五大洲，从越南、泰国到埃及、巴西、墨西哥。这张版图的来路与华为完全不同：没有悲壮的拓荒叙事，主要靠三样东西：代工订单攒下的制造网络、并购买来的品牌与渠道、以及近十年“OBM 优先”战略下一个国家一个国家铺开的自有品牌。

2026 年的关税世界，给这两张成绩单加上了一层反讽的注脚。美国的对等关税与各国跟进的本地含量法规，正让所有出口型企业重算成本账，而被彻底赶出美国市场的华为，对这场关税战几乎免疫；真正在深夜按计算器的，是供应链遍布全球的美的们。它的对冲工具恰恰是那张五大洲产能网：泰国的产能对冲美国关税，埃及的产能辐射中东非洲，墨西哥的工厂贴着北美市场。被制裁者无税可缴，全球化者到处缴税，这不是段子，是 2026 年出海的真实税制。这套税制正在改写所有中国企业的出海算式：两位数起步的关税基线、以本地含量为门槛的市场准入、以碳足迹计价的边境调节，“中国制造、全球销售”的旧公式，被迫改写为“多地制造、区域销售”。而华为在关税之外走出了第四条通道：技术标准出海——5G 之后的 5.5G 建网、鸿蒙生态、数字能源方案在中东、东南亚、拉美落地，卖的不是货物而是体系，关税对它无从征起。货物有关税，标准没有，这句话值得每一家出海企业抄在本子上。

二、两条出海征途：两种扩张逻辑的完整成长轨迹

华为的全球化史，是一部直销铁军史。1996 年起向俄罗斯、拉美、非洲派出第一批拓荒者，1999 年海外收入还不足 1 亿美元；转折发生在最艰难的年份，国内市场吃紧，任正非把队伍推向海外，“不被大公司看得起的市场”一个一个啃：先农村后城市，先亚非拉后欧洲，用比对手低三成的价格和全天候的服务撕开口子。2005 年海外反超国内；2008 年前后占比达到四分之三；2009 年，从北非地区部的项目复盘里长出了“铁三角”：客户经理、解决方案专家、交付专家绑成一个作战单元，“让听得见炮声的人来呼唤炮火”从此成为华为海外组织的圣经。到实体清单前夜，华为在 170 多个国家和地区运营，服务全球三分之一以上人口的通信，全部靠直销，没有一场重大并购。这条路线的逻辑铁一般硬：华为卖的是复杂系统，单子以亿计、生命周期以十年计，客户买的一半是设备、一半是信任，而信任无法外包给渠道商，必须自己的人驻在客户身边。

这条路的代价，写在华为出海史的细节里。开拓期的前几年，海外市场几乎颗粒无收，靠国内利润硬撑；2000 年，华为在深圳开了一场著名的“欢送海外将士”出征大会，任正非的动员令悲壮如出征檄文，把最好的干部成建制地派往最艰苦的市场，这种组织动员力本身就是直销模式的第一

门槛。此后二十年，华为的海外军团发展出一整套方法论：铁三角把客户经理、方案专家、交付专家拧成最小作战单元；地区部拥有资源调配的实权；“一国一策”把每个市场当成独立战役来打。到实体清单前夜，这支军团的规模、本地化深度与作战履历，在中国企业里没有第二家，这也是为什么华为被围堵后仍能在剩余市场持续增长：市场可以被没收，军团的能力没收不走。还有一层收入结构的差异常被忽略：华为海外收入里含着大比例的服务与软件，全球存量网络的维保、升级与托管合同，是逐年续签的“年金型”收入，制裁能挡住新设备招标，挡不住已建网络的维护需求；这解释了为什么华为的海外盘子被没收近半却没有崩塌，它的海外收入有相当一部分长在“过去三十年建的网”上，而不是“明年要投的标”上。美的的海外收入则以货物销售为主，一单一结，含险量低但含金量也薄——两种海外收入的质地差异，正是两种模式的又一注脚。



美的的全球化史，是一部借船与买船史。1988 年拿到自营进出口权，此后二十年走的是几乎所有中国制造的共同路线——OEM 代工：给全球品牌做贴牌，用别人的船出海，攒下的是制造能力、成本曲线和对海外市场的暗中理解。2007 年在越南落下第一个海外生产基地，制造出海先于品牌出海。2011 年之后战略转身，“OBM 优先”逐渐成为主轴，自己的船开始下水。2016 到 2017 年是关键的“购船年”：537 亿日元拿下东芝家电 80.1% 股权，连同东芝品牌四十年使用权，买的是日本市场的信任与白电技术池；收购意大利 Clivet 切入欧洲中央空调；拿下美国吸尘器品牌 Eureka；约 292 亿元要约收购德国库卡，2022 年进一步私有化至全资，买的是机器人赛道的门票与德国制造的身份；以色列 Servotronics 补上运动控制。2024 年，收购瑞士 Arbonia 气候部门、约 7.6 亿欧元，再买一张欧洲暖通的本国身份证；同年 9 月 H 股上市，融资平台也全球化了。这条路线的逻辑同样铁硬：美的卖的是标准品，单价千元级、决策以分钟计，胜负在渠道货架与品牌心智，而货架和心智，恰恰是可以买的。

美的这条路的组织细节同样值得记录。它的自有品牌矩阵是分层设计的：Midea 主品牌打全球大众市场，东芝的品牌授权覆盖日本与东南亚的信任型消费者，COLMO 与高端子品牌向上试探，Eureka、Clivet 等区域品牌各守一方——多品牌不是虚荣，是对“心智无法通用”这一出海铁律的尊重。渠道端，从 OEM 时代积累的大客户关系（全球主流零售商的供应链名单里它从未缺席）平滑过渡到自有品牌的货架资源；跨境电商则给了它绕过传统渠道直达用户的第二条通道。所有这些拼图有一个共同的粘合剂：五大洲的本地制造。产地本地化不仅是关税对冲，更是渠道谈判筹码与交付速度的来源，“你的仓库离我的货架有多远”，在标准品生意里就是竞争力本身。

两条路线没有对错，只有匹配：**卖复杂系统的企业必须走直销，卖标准品的企业可以借船买船——产品性质决定出海模式，雄心决定不了。**中国企业出海二十年最常见的浪费，就是标准品企业学华为搞海外直销铁军（成本压垮利润），或系统型企业幻想靠代理商打开市场（信任永远建立不起来）。

三、两种出海模式的成本、风险、抗冲击能力横向对照

对照维度	华为（直销模式）	美的（并购+OBM 模式）
核心资产	数万人海外铁军、客户关系、交付体系	五大洲产能网、并购品牌组合、全球渠道
扩张速度	慢：一国一策，客户关系以年计	快：一纸协议买下品牌、渠道与产能
利润结构	高毛利，重人力与服务成本	毛利较薄，靠规模与效率取胜
最大风险	地缘税：政治可以一夜没收市场	整合税：商誉近 300 亿元长期挂账，消化不良即减值
抗打击方式	技术不可替代性+备胎体系	多国籍化：产地、品牌、资本三重本地身份
组织形态	铁三角+地区部，总部强管控	区域自治+全球职能平台，经理人当地化

数据来源：两家公司年报及公开资料；模式概括为笔者归纳。

公道话说两面。华为一侧：它的全球化成就至今是中国企业的天花板，不靠并购、纯直销打下 170 国，这需要的组织能力远超支票能力；它的收缩也不是能力问题，而是身份问题——通信设备是国家安全语境下的“敏感品”，地缘税对它是从量税，躲无可躲。值得记录的是它交税后的姿态：

没有退出，而是换打法——数字能源、云、终端这些“低敏感度”业务成为海外新载体，被没收的是 5G 市场，没被没收的是那支铁军和它对 170 个市场的理解。美的一侧：整合税它也实打实交过，库卡收购后的头几年，核心人才流失、订单波动、德国舆论的猜疑，一度让“蛇吞象”的质疑声不断；美的的还税方式是时间加喂养：遵守独立运营承诺稳住团队，用中国市场的机器人需求喂大产能，等到库卡营收创出历史新高，质疑才逐渐平息。近 300 亿元商誉依然挂在账上，那是整合税的“递延税款”，每年都要用业绩去核销。

还有一个维度两家正在殊途同归：多国籍化。美的用东芝买日本身份、用 Arbonia 买欧洲身份、用五大洲工厂买产地身份；华为则在被围堵后加速海外本地化：本地员工、本地合作、本地数据中心。出海的终局不是“中国企业在海外”，而是“在每个市场都被当作本地企业”。这一点，两家都想明白了。



把光谱再拉宽一档，用另外两场著名的中国并购出海来交叉验证美的公式。海尔 2016 年以 55.8 亿美元收购 GE 家电，此后坚持本地团队自治、本土品牌运营，GEA 在美国市场持续增长，成为中国企业并购美国消费品牌罕见的成功样本。它验证的正是“保留团队、尊重身份”这一半。联想 2004 年以 17.5 亿美元吞下 IBM 个人电脑业务，用漫长的品牌过渡期与全球供应链整合，把一桩当年被普遍看衰的“蛇吞象”做成了全球第一，它验证的是“母国效率反哺全球资产”这一半。两个旁证加上美的的东芝与库卡，中国企业并购出海的成功公式已经足够清晰：买身份、留团队、喂市场、并系统，四步缺一不可，商誉就会从资产变成地雷。反过来，那些失败的海外并购复盘起来，几乎都是四步里省略了某一步的代价清单。

四、从两套出海案例提炼企业落地行动思路

1、先答“你卖的是系统还是标准品”。判据三条：单笔合同金额（亿元级还是千元级）、决策周期（年还是天）、售后绑定深度（十年服务还是一次交付）。三条里两条偏“系统”，走直销，把钱花在人上；两条偏“标准品”，走渠道与品牌，把钱花在货架和心智上。混合型业务拆开算，这道题答错，后面全错。

2、把地缘税当成本科目，提前计提。华为的教训不是“别做敏感行业”，而是敏感度会漂移，无人机、电池、起重机、港口设备，昨天的标准品今天都成了“敏感品”。可操作的动作：每年做一次“敏感度审计”，你的产品离数据、能源、基础设施、军民两用有多远？高敏感业务提前布局三件套：关键市场的本地化率（产能、人员、数据）、多区域冗余（任一市场归零不致命）、身份并购（用一个当地品牌与法人做防波堤）。敏感度漂移的名单还在加长：消费级无人机被逐出多国政府采购，短视频平台在最大海外市场反复听证，港口起重机、智能网联汽车相继被纳入安全审查，这些行业五年前都自认为“卖的只是产品”。给自己的产品做敏感度打分时，标准不是你怎么定义它，而是对方的立法者可能怎么定义它。

3、并购出海，用美的公式交整合税。三要素缺一不可：承诺独立期（给被购团队白纸黑字的稳定预期，库卡拿到的是七年半）、母国市场喂养（把中国需求导给买来的能力，让它先胖起来再谈协同）、财务与数字化先并轨（钱和数据先通，人事和文化后动）。可操作的动作：并购协议签署前，同步写好《三年整合路线图》并向被购方公开，遮遮掩掩的整合计划，是人才流失的第一推手。

4、出海组织，别让总部当遥控器。华为的答案是铁三角加地区部，把决策权前推到听得见炮声的地方；美的的答案是区域自治加全球职能平台，区域公司拥有产品适配与渠道决策权，总部只管品牌、资本与数字化底座。两个答案的公约数：海外一线必须拥有真实的决策权与独立的损益表。可操作的动作：检查你的海外分支，它能否不改总部产品直接卖吗？能自主定价吗？有自己的损益表吗？三个“不能”，说明你还没出海，只是把仓库搬远了。授权可以更工程化，给区域组织开四张授权单：定价权（区间内自主浮动）、产品适配权（本地化改型无须总部立项）、人事权（区域中层以下自主任免）、预算权（年度盘子内自主腾挪）；四张单子发到哪一级，全球化就真实地推进到哪一级。华为的地区部与美的的海外区域公司，本质上都是这四张授权单的制度化版本。

授权之外还有一课：人的本地化，两家殊途同归。

华为多数海外代表处的本地员工占比过半，本地化不只是合规姿态，更是获取客户信任与市场理解的必经之路。它的海外铁军从来是“中方骨干加本地军团”的混编。美的的本地化走并购通道：东芝家电的日本管理层、库卡的德国团队、Arbonia 的欧洲班底基本留任，中方派驻的是协同接口而不是接管者。两条路径背后是同一条铁律：市场可以远程销售，信任无法远程建立。检验一家企业全球化成色的最快办法，是数一数它海外机构负责人名单里的本地面孔，比看海外收入占比更准。

五、下一个十年，谁的模式更经打

先说结论：未来十年，中国企业出海的默认剧本会更像美的，但底牌必须备一份华为。

这个判断的宏观底座是：**出海已经从选择题变成必答题**。国内多数行业进入存量竞争，而中国制造在汽车、家电、光伏、锂电、工程机械等领域握有全球最完整的成本与供应链优势，汽车出口连续多年全球第一、家电出口长期占全球半壁，产能与能力的溢出是结构性的，不出海才是异常。问题因此从“要不要出去”变成了“以什么身份出去”：是继续做世界的车间，还是像美的那样做多国籍公司，还是像华为那样做标准与体系的输出者。三种身份的收入质量差着数量级，而升级路径没有捷径，都要用十年计的本地化投入去换。

说默认像美的，是因为世界变了：

关税壁垒、本地含量法规、碳边境税，正在把“中国制造、全球销售”的老剧本改写成“多地制造、区域销售”，这恰是美的模式的主场：五大洲产能、多重品牌身份、区域自治组织，天生为碎片化世界设计。美的自己的考题也在这里：多国籍化推高成本，OBM 的品牌溢价能否跑赢新



增的关税与合规成本，43%的海外占比还能不能继续爬，2025 年海外增速 15.9%快于整体，暂时给出了肯定答案。往前看，它的观察点有三个：Arbonia 等新并购能否复制库卡式的消化曲线；北美市场的自有品牌能否在关税墙内靠墨西哥产能站稳；以及印度、东南亚这些“下一个主场”的本地化建制速度。华为的观察点则集中在“非敏感通道”的拓宽上：数字能源在中东斩获大型储能与光伏订单，云与智能汽车方案随中国车企出海，它正在测试一个命题：当设备被挡在门外，体系与标准能否继续渗透。两家的下一程答卷，会共同定义中国企业出海 2.0 的边界。

说底牌备华为，是因为地缘税的征收范围只会扩大：当标准品一夜变敏感品，能救你的不是渠道和品牌，而是华为演示过的那套生存机制，不可替代的技术纵深、关键环节的备胎、以及一支在任何市场都能重建业务的组织能力。华为的海外故事最深的启示不是它曾占领 170 国，而是它被没收近半版图之后依然活着、依然在剩下的市场里增长——**全球化的终极能力，不是扩张能力，是被剥夺之后的再生能力。**

两家的下一程都有硬仗。华为要回答：在被围堵的边界内，海外业务的第二增长曲线（能源、云、智能汽车出海）能否把三成占比重新抬起来。美的要回答：当全球家电盘子进入低增长，买来

的版图能否长出内生的增长，Arbonia 们不能只是身份证，还得是发动机。答案都要用十年来写，而十年正是出海这门生意的最小计量单位。

六、结语：写给布局海外经营者的思考总结

第一，产品性质决定出海模式。系统直销，标准品借船，先给自己的产品定性，再给组织和预算定型；这道题答错，勤奋全是浪费。

第二，没有免税的全球化，只有选对税种的全球化。直销交地缘税，并购交整合税，把税提前计提进战略：敏感度审计、本地化三件套、整合路线图，都是税前抵扣项。

第三，全球化的终极能力是再生能力。版图会被没收，品牌会被抵制，唯有技术纵深、组织铁军和多重身份这三样东西，能让你在任何一块被清零的市场上重新长出来。

数据来源说明：华为数据来自华为 2025 年年度报告（中国市场收入 6,162 亿元、占比约 70%）及公开史料（2005 年海外首超国内、2008 年前后海外占比约四分之三为公开报道通行口径、170 余国运营、2019 年后多国 5G 禁令）；美的数据来自美的集团 2025 年年度报告（海外收入 1,959 亿元、增长 15.9%、自营分公司覆盖国家 27 增至 50、自有品牌 32 个细分品类市占率第一为公司口径）及公开资料（1988 年自营进出口权、2007 年越南基地、2016—2017 年东芝/Clivet/Eureka/库卡/Servotronic 并购及金额、2022 年库卡私有化、2024 年 Arbonia 收购约 7.6 亿欧元与 H 股上市、商誉规模据年报约 290 亿元）。本文不构成投资建议。

华为还是美的（六）：华为体系到底能不能移植

——系列第六篇·数字化与流程之问：把管理装进流程的华为，把集团装进系统的美的，和一个被问了十年的问题

导读：华为用二十多年、以百亿元计的代价，把管理装进 IPD、ISC、IFS、LTC 四条流程干道；美的用一场 632 工程，砸掉一百多套散装 IT 系统，把整个集团装进一套数字底座，随后把这身本事做成了对外的生意。中国企业家问了十年的那个问题：华为体系，我们到底学不学得会？本篇给出正面回答：方法论可以移植，但三个前提一个都不能打折；而美的，恰恰是“华为式变革纪律”在效率型企业身上成立的最好旁证。



一、两座样本的 2026 年：一个向内长成骨骼，一个向外长成生意

站在 2026 年当下回看两家企业数字化成果，能看到两条截然不同的进化方向。

华为的流程体系，如今已经不是“管理工具”，而是这家公司的骨骼本身。IPD 管研发：每年 1923 亿元研发投入、11.4 万研发人员，跑在同一条集成产品开发流程上，这是压强投入不散架的前提；ISC 管供应：制裁之下供应链多源切换而交付不断，靠的是集成供应链二十多年的肌肉记忆；IFS 管钱：全球 170 多个国家和地区的账实相符、五个工作日出月报的财经能力；LTC 管单：从线索到回款，铁三角在前端呼唤炮火，流程在后端保证炮弹按时到膛。四条干道支撑起 8809 亿元的营收盘子，也支撑起本系列反复引用的那个判断：华为真正的产品不是设备，是这套确定性。这套确定性有过硬的工程指标背书：按公司历年披露的口径，IPD 全面实施后，产品开发周期大幅缩短、故

障率显著下降，研发从依赖英雄的手工业变成可预期的流水线，而更能说明问题的是时间：从 1999 年落地至今二十六年，华为换了几代产品、几任轮值、经历了从顺境到绝境的全部剧本，IPD 的骨架始终没有被推翻，只在持续迭代。一套流程能穿越周期与人事而存续，这本身就是对“**先僵化、后优化、再固化**”最有力的验收报告。

美的的数字化，则长成了另一种形态：既是骨骼，也是商品。对内，632 工程统一起来的数字底座，托着 T+3 的极限周转、灯塔工厂群的智能制造（数量居全球家电业之首）和 DTC 的渠道再造，9.6%的净利率里，有相当一部分是数字化拧出来的水分。对外，这身本事被产品化了：美云智数把美的自用的数字化方案卖给数百家各行业企业，安得智联把供应链物流能力开放成第三方生意，工业互联网平台“美擎”承接制造业客户，成本中心变成了利润中心。一个耐人寻味的对照：华为云 2025 年收入 321.61 亿元、同比还降了 3.5%，而美的把“自用能力对外产品化”这条路走得反而更顺，尺度完全不同，但方向上，效率公司美的在“能力变现”这件事上的身段，比技术公司华为更柔软。

两座样本指向同一个事实：数字化与流程变革做到头，都会从“项目”长成“体质”。问题是怎么长，两家的路径，恰好是两种教科书。

先补一笔常被忽略的账：数字化的收益到底怎么记。美的的公开披露给过量化线索，T+3 变革之后，渠道库存大幅压缩、订单交付周期成倍缩短、营运资金效率显著改善，这些改善最终沉淀为 9.6%的净利率与百分之百分红的底气；换句话说，美的的数字化收益记在“效率”科目。华为的收益记在另一个科目——“确定性”：五个工作日全球出月报，意味着管理层每月多二十天基于真实数据做决策；制裁之下供应链多源切换而不断供，意味着极端环境里公司还能履约。效率可以折算成利润率，确定性只有在灾难来临那天才显形，两种收益都真实，但记账方式不同，这也预示了两条路径的分野：把数字化当利润工具的企业走美的路，把数字化当生存基础设施的企业走华为路。

二、两条变革来路：拜师买来的流程，砸系统砸出来的底座

两家企业数字化变革的启动契机、落地方式差异显著，但底层变革逻辑高度相通。

华为的路径，本系列《埃森哲的警报：当 AI 开始吃掉“人天”》里列过完整的账单，这里只取骨架：1998 年，营收 89 亿元的华为拍板引进 IBM，首期顾问费约 4800 万美元、接近全年收入的

5%，任正非不还价；1999年起 IPD、ISC 落地，首期五年投入约 20 亿元，数百名 IBM 顾问驻场；2005 年引入 BLM 战略方法论；2007 年起 IFS 集成财经变革由 IBM 主导、历时七八年；2007 到 2017 年，LTC 变革延续约十年、主合同归埃森哲。二十余年，变革累计投入以百亿元计。方法论上只有三句话：“先僵化、后优化、再固化”“要穿美国鞋，就得削足适履”，以及最重要的一句潜台词：**变革是一把手的政治工程，反对变革的高管，降职的降职、调岗的调岗。**

美的的路径，起点是 2012 年一个近乎蛮横的决定。方洪波接棒之初，美的账面上躺着一百多套互不相通的 IT 系统，各事业部各自为政的历史遗产，订单、库存、财务数据对不上是常态。新董事长拍板启动 632 工程：用一套系统替换全部：6 大运营系统（研发、供应链、制造、销售等）、3 大管理平台（财务、人力、商业智能）、2 大技术与数据平台，目标浓缩成一句话：“一个美的、一个体系、一个标准。”投入以十亿元计，在当年的利润表上是一块显眼的肉；更痛的是权力：统一系统意味着各事业部交出数据主权与流程定义权，反对声可想而知，被一把手压了下去。三年多硬啃下来，2015 年前后基本完成；此后 T+3、智能制造、DTC，全部长在这个统一底座上。

值得追问一句：为什么是 2012 年？因为那是唯一的窗口。方洪波刚刚接棒，权威需要一场大战役来确立；行业恰逢家电下乡退潮后的下行期，“规模转利润”的战略转身本来就要砸掉旧模式，632 趁势而上，把 IT 统一嵌进了整体变革的洪流里，反对者面对的不是一个 IT 项目，而是新时代本身。这里藏着变革时机的通用法则：数字化与流程变革最好的发动时点，是新帅上任叠加行业下行的交汇处，权威最需要战役，组织最没有退路。华为 1998 年发动 IPD 时同样如此：增长的焦虑（大公司病初显）加上任正非访美归来的紧迫感，让“削足适履”这种反直觉的口号得以推行。顺风顺水的组织发动不了深度变革，这是两家共同验证过的残酷常识。



把两段史并排看，惊人的不是差异，是同构。第一，都是一把手工程，不是“一把手支持”，是一把手亲自当政委：任正非说砍了价就会砍服务，方洪波顶着利润下滑推 632；第二，都有“先僵化”的纪律，华为强制穿美国鞋，美的强制一个标准，都把“先统一、后优化”的顺序刻死，拒绝一上来就“结合自身特色”；第三，都付了足额学费与足额时间，百亿对十亿、二十年对十年，量级随体量，逻辑完全一致。

差异只在起点：华为先流程后 IT，先用 IPD 把研发的管理逻辑理顺，再谈系统固化；美的先数据后优化，先用一套系统把数据打通，再逐步优化流程。起点的选择不是偏好，是组织成熟度的函数：1998 年的华为已有复杂研发组织、缺的是科学方法，所以先修逻辑；2012 年的美的有成熟的经营逻辑、缺的是统一事实，所以先修数据。这个判据，第四章会展开成你自己的选择题。

三、华为体系能否移植？三大不可让步落地前提

对照维度	华为路径	美的路径
变革起点	先流程后 IT：管理逻辑优先	先数据后流程：统一事实优先
外脑角色	IBM、埃森哲深度驻场，买的是能力移植	以自建团队为主，外部方案为辅
投入与周期	以百亿元计，二十余年四大变革接力	以十亿元计，三年攻坚加十年迭代
阻力处理	“先僵化”写进纪律，反对的高管调整	一把手强推“一个标准”，事业部交出数据主权
产出形态	内化为组织骨骼，不对外出售管理能力	骨骼之外产品化：美云智数、安得、美擎对外营收
适用前提	复杂产品、大客户、长周期行业	高标准化、高数据密度、多 SKU 行业

数据来源：两家公司公开史料及年报；概括为笔者归纳。

现在正面回答标题的问题。华为体系能不能移植？**方法论可以移植，前提不能打折。**三个前提，来自两家的共同实践，也来自二十年里无数成败案例的复盘。

前提一：它必须是一把手的权力工程，而不是 CIO 的技术工程。IPD 动的是研发的权力结构，632 动的是事业部的数据主权，流程变革的本质是权力再分配，只有一把手有资格签发这道命令，并为它承担政治后果。凡是把变革委托给 IT 部门或管理部的企业，买到的只是软件。

前提二：必须接受“先僵化”的纪律。移植失败的第一大死因，就是一上来就“结合我司实际情况裁剪”，把流程里所有让自己不舒服的环节都裁掉，剩下一副没有约束力的空架子。华为咬牙穿了三年美国鞋才谈优化，美的强推一个标准两三年才谈个性化：僵化期的痛苦，是流程长进肌肉的必要成本。

前提三：预算与耐心必须给足。华为百亿二十年，美的十亿十年，比例惊人一致，变革投入大约相当于年收入的百分之一到二、持续十年上下。指望两百万咨询费加十八个月见效的企业，得到的只会是一堆装订精美的流程文件。

公道话照例两面。华为体系有它的行业前提：IPD 为复杂产品与长研发周期设计，一家五十人的快消公司照搬重型 IPD 等于自缚手脚，移植必须先降维适配。而华为自己有个耐人寻味的选择：它从不对外出售管理咨询，把“华为体系的翻译”这门生意留给了生态，市场上由华为变革亲历者组成的咨询机构（百思特等即属此类）承担了这层“翻译”职能，其价值不在贩卖华为模板，而在按行业体质把 IPD、LTC 降维成中型企业消化得动的剂量。美的一侧同样有边界：632 的“先数据”路径吃两个前提——业务高度标准化、数据密度足够高；一家项目制、非标定制的企业照抄 632，统一出来的只是一套没人用的空系统。没有普适的模板，只有匹配的翻译，这句话本身，就是本篇最重要的结论之一。

“翻译”不是修辞，它有具体的工艺，至少包含三个维度。

其一，流程环节的裁剪法：重型 IPD 有完整的阶段评审与角色矩阵，装备制造企业可以保留三个关键决策评审而砍掉其余，快消企业可以把 LTC 压缩成“线索与回款”两段式，裁剪的原则不是“去掉难的”，而是保留那些承担风险决策的节点。

其二，角色的合并法：华为的铁三角在中型企业里往往是一人分饰两角，重要的不是编制对齐，而是三种视角（客户、方案、交付）在关键节点都必须有人代表。

其三，工具的轻量化：百亿级企业用重型 IT 固化流程，十亿级企业用表单加例会就能跑通同样的逻辑——流程的本质是决策纪律，不是软件。判断一个“翻译”是否专业，就看它敢不敢做减法、减完之后风险节点是否还都有人守。

四、落地实操参考：数字化转型的落地判断与长期经营思路

1、先流程还是先数据，用组织成熟度做判据。 自查两个问题：你的核心业务有没有一套大家公认、可以描述清楚的运作逻辑？你的经营数据是否统一、可信、及时？逻辑清而数据乱，走美的路，先上统一底座；数据有而逻辑乱，走华为，路先做流程变革；两样都乱，先流程后数据，但试点范围砍半。

👉 **可操作的动作：**变革立项前，让高管层闭卷各画一张“公司核心流程图”，图的重合度就是你的组织成熟度，重合度低于一半，别急着买系统。

2、给“先僵化”准备一份九十天生存手册。 僵化期是变革死亡率最高的阶段，三件套保命：试点范围收窄到一个产品线或一个事业部（输得起）；一把手每两周亲自听一次抱怨会（把怨气导流到有权力的地方，而不是任其在群里发酵）；预设退出条款（僵化满一百天做一次数据化评审，达标推广、不达标止损，给组织确定性，恐慌就减半）。

👉 **可操作的动作：**把这三件写进变革章程，公示。

3、能力产品化的美云智数三步法。 第一步内部验证，先在自家最难的场景里跑通并量化收益；第二步剥离建制，独立公司、独立薪酬、独立考核，绝不留在职能部门里“顺便做做”；第三步外部获客先打同行业，把“我们自己就是这么干的”变成最硬的销售话术。

👉 **可操作的动作：**盘点你为数字化养的团队与工具，问一句：这里面有没有别人愿意付费的东西？有，就按三步走；这不仅是新收入，更是倒逼能力保持锋利的市场机制。

4、AI 时代，流程是 AI 的轨道。 2026 年所有企业都在给自己“加 AI”，但两家样本给出同一个提醒：没有流程与统一数据的 AI 是散弹枪，华为的盘古先跑在自家 IPD 与供应链场景里，美的的 AI 落在 632 打通的数据底座和灯塔产线上。指望 AI 跳过程序变革直接“智能化”的企业，会发现 AI 只是把原来的混乱加速了。

👉 **可操作的动作：**把 AI 预算的三分之一划给“轨道工程”，流程梳理与数据治理；轨道铺到哪里，AI 的火车才能开到哪里。

两个正在各行业批量上演的失败画像可作反面教材：一是“没数据的 AI”，客服机器人接进了大模型，但订单、物流、售后数据散在七个系统里谁也调不通，AI 只能优雅地道歉；二是“没流程的 AI”，AI 排产算法精确到分钟，但车间的实际执行靠老师傅的经验改单，算法排得越准，现场越乱。两个画像的病根相同：AI 被当成了免修流程与数据课的特赦令。没有那张特赦令，这就是两座样本用三十年数字化史给出的联合签名。

五、移植失败典型诱因，以及两家企业仍待解决的长期课题

大量企业照搬华为体系出现明显水土不服，主要分为三类核心问题，同时需要客观看到，两大标杆企业自身的数字化体系仍需要持续迭代完善。

第一类失败问题是流程过度裁剪。把所有不舒服的环节裁掉，流程变成没有牙齿的文件。识别信号：变革方案评审会上没有人反对。真正动了权力的方案，一定有人跳。

第二类是水土不服。把大客户长周期的重流程装进小快灵的生意，或把标准品的高周转打法装进项目制企业，体质错配，越努力越伤。识别信号：一线用“填表”形容新流程。流程应该让一线更快拿到炮火，而不是更慢。

第三类是顾问依赖症。顾问在则流程在，顾问走则流程亡。华为当年的解法写在合同外：每个 IBM 顾问身边配几名华为骨干贴身学，变革项目组本身就是干部培养所，顾问是教练，不是代打。识别信号：变革两年后，公司里说得清流程设计原理的自己人不足十个。

由此引出选外脑的三问，比选方案更重要：第一问，操过盘吗？在真实企业里当过变革当事人，还是只在教室里讲过变革？方法论人人会背，深水区的取舍只有淌过水的人才懂。第二问，敢说不吗？敢不敢在立项时告诉你“你的组织还没准备好，先别花这个钱”？只会顺着甲方讲的顾问，交付的是文件不是变革。第三问，留能力吗？合同里有没有把“教会你的人”写成硬性交付物？按这三问筛选，市场上真正合格的变革外脑不会太多，但筛出来的那几家，值回票价。

变革还有一项常被漏记的副产品：干部。华为二十年变革史同时是一部干部锻造史，今天坐在最高决策层的多位高管，当年都在 IPD、IFS 这些变革项目里担纲历练；美的 632 一代的项目骨干，日后成为集团数字化与美云智数的领军人物。变革项目是和平年代最接近战争的领导能力课堂：跨部门、动权力、扛骂名、看全局，这四样，常规岗位十年也凑不齐。可操作的动作：把变革项目组名单与继任者计划名单放在一张表上对照管理，变革的人事回报，常常比流程回报来得更早。

两家样本自己也有未竟之题。华为的流程体系正面临 AI 原生时代的重写压力，当 AI 能承担研发与供应链里越来越多的判断，为“人的协作”设计的 IPD 要不要为“人机协作”重构？这是它给自己出的下一道大题。美的的问题则是深度：数字化把已知流程的效率拧到了极致，但面对具身智能这类范式级新业务，效率底座之上还缺一套华为式的“不确定性管理”流程，它的 600 亿研发宣言，需要配一套新的管理操作系统才接得住。两座样本都还在施工，这对学习者反而是好消息：你不是在临摹一幅完成的画，而是在跟两个还在进化的活体同步进化。



把镜头拉到全国，更能看清这两座样本的坐标。世界经济论坛的“灯塔工厂”名录里，中国工厂占了将近一半，是全球数字化制造当之无愧的第一梯队；但灯塔之下，暗面同样真实，头部企业的数字化一骑绝尘，腰部以下的海量制造企业还停留在报表靠人工、系统靠孤岛的阶段，中国制造的数字化是全球差距最大的“内部鸿沟”之一。这道鸿沟恰恰定义了未来十年中国管理服务市场的主战场：**头部样本已经蹚出了两条完整路径，腰部企业缺的不是方向，是把重型方法论降维到自己吨位的翻译能力，谁能把华为的流程纪律与美的的数据底座翻译成千万级预算、百人级组织消化得动的剂量，谁就握住了这个市场的钥匙。**

最后补一堂财务课：数字化的投资回报该怎么算。多数企业算的是三年账：软件费、顾问费对比人力节省，这么算出来的数字化永远“不划算”，因为它漏记了两类最大的收益：其一是“避免的损失”，没有发生的断供、没有失控的库存、没有算错的报价，这些负项收益从不出现在 ROI 表格里；其二是“期权价值”，统一的数据底座让后来的每一次新业务、每一轮 AI 应用的边际成本大幅下降，632 工程真正的回报有一大半是在它完工五年之后才兑现的。正确的算法是十年账加两本账：效率账按年结算，能力账按代际结算，用三年账否决数字化的 CFO，和用当季 ROI 否决海思的财务部，犯的是同一个错误。

六、结语

梳理华为、美的二十年数字化、流程变革全过程，能够提炼适配国内所有制造企业的变革逻辑。

想要落地成熟管理体系，一把手全权主导、完整僵化适配周期、足额长期投入三个条件缺一不可，缺少任意一项，最终只会拿到无法落地的纸面流程方案。不存在可以直接复制的标准化模板，企业落地前需要先诊断自身组织成熟度，完成流程轻量化适配，专业咨询机构的核心价值是做体系翻译，而非全套照搬。

当下所有智能化、AI 工具落地的基础，都是标准化业务流程与统一企业数据，现阶段在底层治理环节压缩投入，未来智能化落地会持续产生无法弥补的短板。

数据来源说明：华为变革史数据来自华为公开史料及本系列《埃森哲的警报：当 AI 开始吃掉“人天”》所引口径（1998 年 IBM 首期顾问费约 4,800 万美元、IPD/ISC 首期五年约 20 亿元、IFS 2007 年起由 IBM 主导、LTC 2007—2017 年埃森哲获主合同、变革累计投入以百亿元计）；华为 2025 年经营数据来自其年度报告（研发 1,923 亿元、华为云 321.61 亿元同比下降 3.5%等）；美的 632 工程（2012 年启动、替换百余套系统、“一个美的、一个体系、一个标准”）、T+3、美云智数、安得智联、美擎平台及灯塔工厂为美的公开披露与媒体广泛报道口径，投入规模为通行估算（以十亿元计）。本文不构成投资建议。

华为还是美的（终章）：客户结构决定组织命运

——系列终章·市场之间：ToB 的窄门与 ToC 的红海，以及完整版对标决策矩阵

导读：一家公司的客户是几百个运营商与政企巨头，另一家的客户是几亿个家庭，客户结构不同，组织的一切随之不同：定价权的来源、决策的节奏、文化的脾气，全部由它决定。而 2025 年的年报里藏着一个世纪交叉：华为的终端业务 3445 亿元、正在 ToC 的深水区二次登顶；美的的 ToB 三条曲线合计 940 亿元、增速 17.5% 快过基本盘。两座标杆正在互相走向对方的腹地。终章解剖“客户结构”这个组织重力场，交出全系列的完整对标决策矩阵——从此以后，“学华为还是学美的”这个问题，你可以自己回答。



一、两张结构图的镜像，和一场世纪交叉

把两家 2025 年的业务结构图并排贴在墙上，会看到一组近乎镜像的构图。

华为：ICT 基础设施 3750 亿元，占四成多，是纯粹的 ToB 压舱石；终端 3445 亿元，是庞大的 ToC 第二极；数字能源 773 亿元、云 321 亿元、智能汽车解决方案 450 亿元，三条新曲线里两条半是 ToB。整体看，这是一家 ToB 为体、ToC 为翼的公司。美的：智能家居 2999 亿元、占约三分之二，是纯粹的 ToC 压舱石；楼宇科技 358 亿元、机器人与自动化 310 亿元、工业技术 272 亿元，三条 ToB 曲线合计约 940 亿元、占约两成，增速 17.5% 快于 ToC 的 11.3%。整体看，这是一家 ToC 为体、ToB 为翼的公司。

一个以 B 为体，一个以 C 为体；更耐人寻味的是两对翅膀的方向：华为的翅膀伸向消费者（终端复苏、鸿蒙智行 2025 年交付 58.9 万辆），美的的翅膀伸向企业（楼宇增速 25.7%、机器人、工

业技术)。两座标杆,正在互相走向对方的主场。这场世纪交叉不是巧合:ToB的天花板是客户数量,ToC的天花板是单客价值,做到各自行业顶端的公司,增长的下一站必然是对方的领地。

交叉的细节比结论更有信息量。华为这一侧,终端的3445亿元早已不只是手机,穿戴、平板、PC与鸿蒙生态硬件构成一张ToC网络,鸿蒙5与6的设备数在2026年春天突破5000万台;智能汽车业务则将ToC的触角伸进了单价二三十万元的大宗消费品,并且已实现盈利。美的这一侧,楼宇科技的打法已经完全“华为化”,不再卖单台电梯与空调,而是以iBUILDING数字平台打包能源管理、楼宇自控与运维服务,向医院、园区、轨交这些“行业大客户”整体交付;25.7%的增速说明方案式销售开始兑现。两家在对方腹地使用的武器,恰恰都是从对方身上学来的打法,这个细节,是“体质可以进化”最有力的证据。

于是终章的问题来了: **客户结构这道墙,到底有多难翻?** 两家的翻墙史给出了同一个答案:十年学费起步。看懂这笔学费的构成,就看懂了客户结构为什么是“组织的重力场”。

二、双史读法:两笔十年学费

华为的ToC学费,从2003年交起。

最初的手机业务是运营商的附庸:白牌定制机。按ToB的逻辑做ToC的产品:客户是运营商采购部,不是消费者;比拼的是报价单,不是体验。做了七八年,利润微薄、品牌无声,内部几度讨论出售。转折在2011年:余承东接手,砍掉绝大部分白牌机,转向自有品牌精品路线。此后十年,华为几乎是逐门补课:产品课,从参数思维转向体验思维;渠道



课,从运营商柜台到自建门店与零售体系;品牌课,从“设备商华为”到消费者心智里的高端符号。补到2019年,华为手机登顶全球前二;制裁腰斩之后,又用四年时间以Mate 60的回归证明能力还在,2025年终端3445亿元,加上鸿蒙智行在汽车这个“最大宗消费品”上的登陆,华为的ToC能力已经是二次验证过的。这十年学费的明细单同样值得展开:产品课的学费是2012年的Ascend P1,参数漂亮、市场冷淡,教会华为“消费者不读参数表”;翻身仗是2014年的Mate 7,一款供不应求的爆品让组织第一次尝到“体验定义产品”的甜头;品牌课的标志是2016年与徕卡的联名,用百年光学品牌给自己的高端叙事背书,这在以前的华为看来近乎异端;渠道课最贵,从零自建零售体系,把门店开进商圈,让一家习惯了给运营商开标书的公司学会了跟商场谈扣点。每一课都在改写组织的本能,这才是“十年”二字的真实含义。这笔学费的本质: **ToB公司做ToC, 难的不是**

技术，是节奏与审美，组织必须从“以年为单位取悦几百个理性客户”，改装成“以月为单位取悦几亿个感性用户”。

美的的 ToB 学费，从 2016 年开始交。

买库卡、买东芝、设楼宇科技事业部，门票是支票买的，能力却买不来，ToC 公司做 ToB，一样逐门补课：方案课，家电卖的是标准品，楼宇卖的是“方案加交付加运维”，美的楼宇科技用了数年把产品逻辑改写成行业方案逻辑；耐力课，大客户的决策链以年计，习惯了 T+3 高周转的组织，要学会陪一个客户走三年招投标；关系课，ToB 的信任在项目里长出来，不在广告里。补课的成绩单已经可读：楼宇科技增速 25.7%领跑全集团，工业技术、机器人合计规模站上 900 亿元台阶，但增速的分化（楼宇快、机器人放缓至 8%）也说明，不同 ToB 战场的课程难度不同，库卡所在的通用自动化，恰是周期与竞争最凶的那间教室。

两笔学费并排看，规律浮出水面：跨越客户结构，等于换一个重力场生存，十年是最小时间单位；而两家都付得起这笔学费，靠的是同一个财务结构，用主场的现金流，养客场的学习期。华为用 ICT 的利润养了终端十年，美的用家电的利润养 ToB 十年，这正是本系列“新旧引擎赛跑”模型的和平版本：不是旧引擎衰减逼出新引擎，而是旧引擎强壮时主动点火新引擎。顺境点火，是两座标杆共同的战略美德，也呼应了《宁德时代：领先者如何给自己造备胎》的判断——顺境中的动作才定义一家公司。

三、对照实验：客户结构的重力场三定律

对照维度	华为（ToB 为体）	美的（ToC 为体）
客户数量级	数百家大客户，名单可以打印出来	数亿家庭，只能画像不能点名
单客价值与决策链	亿元级合同，决策链长达数年、多角色	千元级订单，决策以分钟计、情感参与
定价权来源	技术不可替代性+服务确定性	品牌心智+渠道效率+成本曲线
组织形态	铁三角、地区部，客户经理制	事业部、渠道网络，产品经理制
文化节奏	战略耐力：陪客户以年计，回款以里程碑计	极限周转：T+3、月度排产、周度促销
失败的代价	丢一个大客户伤筋动骨，故重关系与质量	丢一批用户无感，故重迭代与容错

数据来源：两家公司 2025 年年报及公开资料；概括为笔者归纳。

表格之上，是三条可以带走的“重力场定律”。

- ◆ 定律一：客户数量级决定组织形态。几百个客户养出客户经理制与铁三角，几亿个客户养出产品经理制与渠道网络；组织形态抄错重力场，必然悬空。
- ◆ 定律二：决策链长度决定文化节奏。长决策链行业的美德是耐性与确定性，短决策链行业的美德是速度与迭代；用 ToC 的 KPI 考核 ToB 团队（或反之），等于让鱼跑步。
- ◆ 定律三：定价权来源决定投入方向。技术定价的生意把钱砸给研发（华为 21.8%），心智定价的生意把钱砸给品牌渠道与成本（美的的效率机器）；投入方向与定价权错位，钱花得越多死得越快。

三条定律还有一个反向用法：预判一家公司的跨界能否成功。看三个先行指标：**是否为新业务单设了组织**（而不是塞进旧事业部）、**是否给新业务换了考核尺子**（而不是沿用主业 KPI）、**一把手是否亲自站台**（而不是授权了事）。用这把尺子回看两家的跨界：华为终端三条全中——独立 BU、独立的考核与激励、余承东式的强人站台加最高层背书；美的楼宇科技同样三条全中——独立事业部、方案型考核、集团战略级投入。再用它去量那些失败的跨界案例，几乎无一例外至少缺一条。三个指标本质上是在检验同一件事：**公司是否真的允许新重力场里长出新物种，还是只想让旧组织顺便捎带一个新故事。**

公道话说两面，而且这一次两面都是敬意。互学的证据链早已存在：华为终端的零售体系、爆品节奏，明显借鉴了消费电子与家电业的打法，坂田向顺德们学过效率；美的楼宇科技的行业大客户经营、方案式销售，处处可见华为式打法的影子，顺德也在向坂田取经。两座标杆互为参照系这件事，本身就是本系列标题的答案之一：**连华为和美的都在互相学习，学习者更不必二选一**。同时，两家的客场短板也要如实记录：华为的智能汽车解决方案虽已实现盈利、增速 72%，但鸿蒙智行的销量高度集中于单一品牌，多品牌协同待证明，华为云在集团内的坐标也仍在调整（2025 年负增长 3.5%）；美的的 ToB 三条曲线合计占比仍只有两成，利润率与 ToC 基本盘尚有差距，机器人业务在全球通用自动化的寒风里增速放缓，翅膀都还没有硬到可以脱离机体单飞。

两家还有一处正面遭遇的前线值得单独观察：智能家居。这是 ToB 与 ToC 两个重力场的引力交汇点——家庭既是美的的腹地，又是华为生态的必争入口。华为的打法是做生态本身：鸿蒙装进亿级设备，试图让所有家电都说自己的语言；美的的打法是“全生态朋友”：产品同时接入鸿蒙、米家、苹果家庭等多个生态，谁的入口都上，谁的独占都不给。一个要当操作系统，一个拒绝站队——这对博弈浓缩了生态时代制造商的普遍处境：接入生态能换流量，也可能沦为生态的代工厂；自建生态能保主权，但入口之战九死一生。美的的骑墙不是懦弱，是 ToC 制造商在巨头生态夹缝中的理性最优解；而华为的强势也不是霸道，是平台生意的物理属性使然。这场遭遇战没有终局，但它给

所有企业提了一个新维度的问题：在生态时代，你的产品到底是“节点”还是“入口”——答案不同，站队策略完全不同。

四、完整版对标决策矩阵：全系列的总交付

七篇写完，现在把工具箱一次性交齐。

第一层，四轴诊断，浓缩成一张可以直接带走的表：

诊断轴	自诊问题	偏华为侧的答案	偏美的侧的答案
技术密度	行业第一名拿走几成利润？	八成以上，赢家通吃	前五名共存，成本定胜负
客户结构	客户是几百个还是几百万个？	大客户，决策链以年计	海量用户，决策以分钟计
资本约束	你的钱等得起几年？	耐心资本，亏得起十年	公众资本，效率须当期可见
发展阶段	业务在 0 到 1 还是 1 到 N？	突破期，集中弹药	复制期，规模摊薄

四轴逐一打分，先给每个业务单元定体质，注意是业务单元，不是公司整体。

第二层，两张清单按体质抓药。学华为清单（适配高技术密度、大客户、耐心资本、突破期）：压强投入与研发红线、铁三角与客户经营、蓝军与自我批判、获取分享制、备胎体系、先僵化的流程变革。学美的清单（适配成熟技术、海量客户、公众资本、复制期）：事业部分权与《分权规范手册》、职业经理人与合伙人激励、T+3 极限周转、并购整合三件套、数字化底座与能力产品化、百分之百的股东回报纪律。

第三层，混搭三原则。原则一：机制层学华为，经营层学美的——危机感、自我批判、分钱哲学这些“变革操作系统”级的东西向华为看齐，周转、渠道、成本这些“日常经营”级的动作向美的看齐，两者不冲突。原则二：对标的颗粒度是业务单元，不是公司——同一集团里，芯片业务按华为养，家电业务按美的跑，给每个单元分别开方。原则三：体质不符的坚决不学——没有耐心资本就别抄 21.8%，没有经理人市场就别贸然去家族化；抄作业抄死的企业，多数死于抄了自己消化不了的那几味药。

第四层，三个画像的示范处方。硬科技 B2B 创业公司：创新学华为（压强+备胎），组织学华为（铁三角），但治理学美的（早做股权激励与职业经理人预备，因为你必然要上市），你是“华为体质、美的资本”的混血。消费品制造龙头：经营全面学美的（T+3、数字化、OBM 出海），但在核心部件与下一代技术上保留一个“海思配额”（收入的百分之几，锁死，衰退年不砍），效率机器要防范式突袭。多元化集团：学美的的 632 与分权手册管住整体，学华为的战略投入委员会管住未来，总部的角色是“资本配置者+体质诊断师”，给不同体质的板块配不同的管理操作系统。

三张处方还要各补一味药引。给硬科技公司：你的“美的资本课”要提前到 A 轮就开始——期权池、独立董事、规范治理，别等上市前突击补课，资本市场对治理的记忆比你想象的长。给消费品龙头的：“海思配额”要配独立汇报线，那百分之二三的期权投入若向主业负责人汇报，三年内必被当期业绩征用；让它直通董事长，哪怕规模很小。给多元化集团的：体质诊断要开成年度制度，每年战略会前，用第一篇的四问矩阵给全部业务单元重新打分，因为体质会漂移：昨天的 0 到 1 今天已是 1 到 N，去年的效率业务今年可能撞上范式断裂；诊断过期，处方就成了毒药。



五、终判：标杆也在答题

系列写到终章，必须把最后一层窗户纸捅破：两座标杆自己，也各有一张没答完的考卷。

华为的三道未决题：接班——轮值制度尚未经历创始人缺位的最终测试；地缘——海外三成占比的天花板短期看不到政治性解除的迹象；新引擎的成色——智能汽车与算力生态能否长成继运营商、终端之后的第三根支柱，2026 到 2028 年是验证窗口，可跟踪的硬指标有三个——智能汽车业务的盈利质量与多品牌占比、终端海外市场的恢复程度、昇腾生态从伙伴数量到商业收入的转化率。美的的三道未决题：技术纵深——600 亿三年研发宣言能否真的长出期权型创新能力，效率机器加装压强模块史无前例；第二曲线的利润——ToB 占比两成之后，利润率能否向 ToC 看齐；传承的下半场——经理人代际与大股东代际的双重更替，还没有发生。美的一侧同样有三个硬指标可盯——ToB 三条曲线的合并利润率向智能家居靠拢的进度、楼宇科技海外订单的占比、机器人业务随全球制造业资本开支回暖的弹性。

把标杆的未决题写出来，不是为了消解学习的意义，恰恰是为了端正学习的姿态：**标杆不是终点站的雕像，是同一条路上走得靠前的旅人**。他们还在答题，你也在答题，对标的意义从来不是变成他们，而是借他们的答案，更快看清自己的题目。本系列前七篇写过的 IBM、英特尔、波音、三星，都曾被全世界朝拜的标杆，后来都成了变革课的反面教材；华为与美的的可敬之处，不在于它们不会犯错，而在于它们的操作系统里都装着纠错的机器：蓝军与自我批判是华为的，董事会与资本市场是美的的。学标杆，最该学的是这台纠错机器，而不是它此刻的姿势。

系列收官处，把七篇的判断放进同一段话里回望：

- ✦ 先诊体质再拜师，学机制不学动作（第一篇）；
- ✦ 研发强度没有美德，只有匹配——一本买期权，一本攒复利（第二篇）；
- ✦ 接班是制度工程，创始人最大的作品是退出机制（第三篇）；
- ✦ 流程管确定、授权管灵活——前端经营体化、后台平台化是两套体系共同的终局（第四篇）；
- ✦ 没有免税的全球化，产品性质决定出海模式（第五篇）；
- ✦ 华为体系可以移植，三个前提不能打折——没有普适的模板，只有匹配的翻译（第六篇）；
- ✦ 客户结构是组织的重力场，跨界等于换重力生存（本篇）。

七个判断拼起来，就是那本预告篇承诺过的“翻译手册”。至于十年后的两家会走到哪里？一个大胆的预测是：华为会越来越像一家平台生态公司，美的会越来越像一家科技集团，今天用来区分它们的标签都会过时；但它们各自的方法：压强与复利、铁军与并购、轮值与经理人，会作为中国企业的两套原生管理语言留存下来，被后来者混用、改写、再发明。标杆的最高成就，不是被模仿，是被超越时仍被引用。

最后值得站远一步，看看这两家公司对中国商业文明各自意味着什么。

🔴 **华为证明的是：**一家中国公司可以纯靠技术与组织在全球立足，并在超级大国级别的极限打压下活下来、再长出来，它给中国企业界注入的是骨头里的自信。

🔴 **美的证明的是：**一家中国公司可以靠治理与效率完成从乡镇作坊到全球运营的完整进化，不靠悲情、不靠风口、不靠创始人神话，它给中国企业界演示的是可复制的正常。

骨头与日常，传奇与秩序，中国商业需要两种证明，也幸运地同时拥有了两个证明人。当全球商学院的案例库里，中国公司从“庞大市场的受益者”变成“原创管理方法的输出者”，起点正是

这两家，这也是“华为还是美的”这道题真正的分量所在：它不只是一道企业的选择题，也是中国管理走向世界的第一份双语教材。

六、结语：给中国企业管理者的收官三句话



第一句：先诊体质，再选师傅，按业务单元抓药。四轴矩阵摆在这里了：技术密度、客户结构、资本约束、发展阶段；从此“学华为还是学美的”不再是立场之争，是一道可以计算的诊断题。

第二句：机制学华为，经营学美的，纠错机器两家都要装。危机感、分钱、自我批判，向坂田看齐；周转、渠道、整合，向顺德看齐；而能让你在犯错后活下来的那台纠错机器，一天都不要等。

第三句：对标的终点，是不再需要对标。预告篇里我们写过：学华为学不会是学费问题，学美的学不像是体质问题；六篇之后可以把下半句补全了：中国企业的成人礼，是从“学谁”走到“知道自己是谁”。两座标杆用五十八年和三十九年各自回答了“我是谁”，这才是它们真正值得学的东西。



■ 系列至此收官。六篇文章的全部数据与判断，欢迎对照两家年报逐一检验，这既是本系列的方法，也是它想传递的习惯：**商业世界里，可验证的敬意，才是真敬意。**

数据来源说明：华为数据来自华为 2025 年年度报告（分业务收入：ICT 基础设施 3,750.14 亿元、终端 3,444.73 亿元、数字能源 773.12 亿元、云计算 321.61 亿元、智能汽车解决方案 450.18 亿元；鸿蒙智行 2025 年交付 58.9 万辆为鸿蒙智行公开口径）；美的数据来自美的集团 2025 年年度报告（智能家居 2,999 亿元、楼宇科技 358 亿元、机器人与自动化 310 亿元、工业技术 272 亿元，ToB 增速 17.5%、ToC 增速 11.3%）；华为终端史（2003 年起步、2011 年转型、2019 年登顶前二、2023 年回归）与美的 ToB 转型史（2016 年起并购与板块重组）为公开史料。本文为系列第七篇（终章），系列前五篇及预告篇数据口径与本篇一致。本文不构成投资建议。

百思特管理咨询集团

中国企业变革专家, 助力中国企业“以变革·谋未来”

百思特是一家具有国际视野的一体化解决方案式管理咨询机构。聚焦企业长期经营、管理变革与组织能力建设, 为客户提供贯通战略与执行、业务与组织、流程与数字化/AI、全球化增长的整体管理解决方案, 助力客户搭建可持续发展的经营管理体系, 打造核心竞争能力。

深耕咨询行业近三十年, 百思特一直秉承标杆、价值、创新、多赢的核心价值观, 始终坚持为客户创造价值的咨询信念。迄今已为众多行业的数千家客户提供基于可持续发展的解决方案, 助力企业“以变革·谋未来”, 全面提升客户行业地位、可持续竞争力与经营效益。

近30年
咨询经验

600+
上市公司

5000+
服务客户

10000+
服务案例

百思特集团4大业务板块

百思特全方位, 多维度满足客户各类发展需求,
成为企业提升最有力的合作伙伴。



01

管理咨询
公司

基于中国企业发展特性和标杆最佳实践开发了三大体系七大产品组合, 全面提升企业竞争力

02

百思特
未来科技

面向AI时代的经营升级, 为企业提供可部署、可运行、可持续升级的AI生态系统

03

中国企业变革
研究院

以研究院、行业活动、智库报告为核心, 连接企业家、行业专家、打通产业链、推动新技术应用

04

百思特
商学院

致力于为中国企业、商业组织及商业人士提供全价值链以及全生命周期的能力建设

BEST CONSULTING PRODUCTS

百思特咨询产品@Ai

基于企业作战逻辑端到端打通的全价值链管理解决方案，帮助企业构筑“指挥+作战+护航”的全方位成长体系。基于中国企业发展特性和标杆最佳实践开发了**三大体系七大产品**组合，不断结合新技术和行业变化进行产品的迭代升级。

护航体系

作战体系

指挥体系

P1 战略到执行

- 战略规划
- 战略到执行DSTE
- 集团管控

P2 研发咨询

- 集成产品开发IPD

P3 营销与服务

- 市场到线索MTL
- 线索到回款LTC
- 产品商业化IPMS
- 集成服务交付ISD
- 问题到解决ITR
- 客户关系管理CIM/MCR

P4 供应链咨询

- 集成供应链ISC
- 计划管理
- 采购管理
- 智能制造
- 仓储物流
- 卓越运营
- 业务连续性

P5 流程与数字化

- 流程管理体系
- 数字化规划
- 数字化工厂规划与运营
- 数据治理

P6 财经咨询

- 集成财经IFS
- 财经战略与运营
- 企业绩效改善
- 财务共享
- 风险内控

P7 组织发展

- 人力资源规划
- 人力资源体系
- 组织变革
- 领导力发展
- 企业文化

• 百思特咨询产品在客户端采取专项咨询方式进行沉浸式服务，确保咨询成果有效落地。

BEST AI ECOSYSTEM

百思特AI生态系统

面向AI时代企业经营升级，百思特搭建可部署、可运行、可持续迭代的全链路AI管理生态。

核心模块

AI规划与治理

BestDEP数字员工

BestCowork AI工作台

AI增长办公室

BEST AI系列智能产品

打通咨询方法论、业务场景、AI工具与系统平台，推动AI深度融入企业经营管理全流程，实现业务持续增长。

行业首发《百思特AI宪章》

百思特率先发布国内咨询行业首部AI治理纲领《百思特AI宪章》，所有AI产品与服务遵循宪章管控。以管理进步为目标，以客户信任为边界，八项价值原则、十项客户承诺、六道项目质量关和十二条不可逾越的红线，构成百思特AI咨询的治理底线。

百思特AI七大生态产品

A1 AI规划与治理

明确场景优先级、治理规则、数据安全与推进路径

A1

A2 BestCowork AI 工作台

统一对话、执行、知识、项目会议与Agent协作

A2

A3 BestDEP 数字员工建设

把AI助手、知识库和人机协同嵌入岗位与流程

A3

A4 AI增长办公室

把技术试点转化为增长项目组合和经营创新机制

A4

A5 BEST AiDSTE

让战略洞察、解码、执行、看板和复盘可追踪

A5

A6 BEST AiCRM

面向复杂B2B销售，建设AI原生销售作战系统

A6

A7

BEST iBPM

沉淀流程资产，支撑设计、运营、治理与内控审计

与优秀的企业
一起走向更远

百思特管理咨询集团

集团总部：深圳南山区粤海街道中国储能大厦 17 层

分支机构：北京 | 上海 | 大湾区 | 杭州 | 青岛 | 武汉 | 长沙 | 成都

研发中心：深圳

商学院总部：深圳

未来科技总部：深圳

变革研究院：深圳

百思特投资公司：深圳

海外游学机构：美国纽约

400-803-0798

www.best-consulting.com

出品方：百思特变革研究院

©百思特管理咨询集团版权所有



扫码关注公众号



扫码关注视频号