第八章 "强者在均衡中产生": 华为的灰度艺术

▲7. "领袖就是要掌握灰度"

开放、妥协、灰度作为华为文化的精 髓,是华为领导者应有的风范和素养。

灰度实际上是妥协在企业管理领域的 移植和升华,这意味对任何事物的看法和 处理,都要有对立统一的辩证法哲学智慧, 在企业管理上要有灰色的包容态度, 在处 理与各方关系时要有互利合作意识,企业 内外都应有适度的弹性,有一个良好的生 存和发展的生态环境。这正是"我们生命之 树。我们要深刻理解开放、妥协、灰度,深刻 理解深淘滩、低作堰带给我们的启迪。智慧 的光辉,将千秋万代永不熄灭"。

在团队组织中,领导者的"灰度"思维, 就是看问题处理事情不能简单化、绝对化, 不能把黑和白绝对凝固起来,不能把事物 僵化为固定不变的范式。当然,这个"灰度" 在哪里,什么时候深灰一点,什么时候浅灰 一点,以及如何找到并调整到适合的灰度, 这需要领导者深入调研思考,需要丰富的 学识和经验,也需要胸怀和风度,还需要有 高超的领导艺术。任正非说,"领袖就是要 掌握灰度"。因此,领导在团队中就不能搞 一言堂,要寻求团队最大的公约数,充分发 挥团队整体的战斗力,要防止个人英雄主

华为的高层领导干部都力求培养自己 做事的方向感与节奏调控。任正非说,"方 向是什么?方向就是面对目标的位置;节奏 是什么?审时度势,因势利导,就是灰度。" 每一个将来有可能承担重任的干部,一定 要对开放、妥协和灰度有深刻的理解,这是 将来要成为领袖——领导干部最重要的素 养和方法艺术,需要在长期实践中培养炼

任正非指出,我们在前进的过程中,随 着时间、空间的变化,对事物的态度和处理 方式,离不开宽容、妥协、灰度的理念。没有 宽容就没有妥协;没有妥协,就没有灰度; 不能依据不同的时间、空间,掌握一定的灰 度,就很难作出合理的审时度势的正确决 策。当然,"开放、妥协的关键是如何掌握好 灰度"。华为的"各级干部要真正领悟了妥 协的艺术,学会了宽容,保持开放的心态, 就会真正达到灰度的境界,就能够在正确 的道路上走得更远,走得更扎实"。

学会掌握灰度也是一种人生哲学。任 正非总结自己人生经验时说, 我走向社会 多少年后才知道"灰度"的道理。我曾经碰 的头破血流,进步不快,就是因为不太懂得 这种人生哲学。我读大学时没能入团,当兵

华为:磨难与智慧

(连载之十四)

开放、妥协、灰度是华为文化的精髓,也是一个领导者的风范。

-任正非

期间开始也多年没有入党, 处处都有人生 的逆境,个人也感到很是孤立。当我明白 "团结就是力量"这句话的政治内涵时,人 生已经过了不惑之年。想起蹉跎岁月,才觉 得开放、妥协、灰度的重要,无论做企业管 理还是个人人生成长,都需要学会妥协,掌 握灰度。

"灰度"具有了普遍的哲学意义。

▲8."深淘滩,低作堰"

"深淘滩,低作堰",是我国闻名世界的 都江堰水利工程的"核心技术",或者说是 科学治水理念。"深淘滩"是指飞沙堰一段、 内江一段河道要深淘, 岁修时淘挖江底淤 泥要深,要陶到工程预埋的"卧铁"(一说 "石犀")深度为止,这样才算恰到好处,使 江水水量能足够保证灌区用水;"低作堰"就 是飞沙堰还要有一定高度,但也不能筑得 过高,以免影响内江江水外溢和泄洪,确保 内江不发生洪灾。李冰父子 2000 多年前总 结确定的这六个字要诀, 包含着深刻的科 学道理,都江堰水利工程至今依然发挥着 防洪、灌溉等功能,造福"天府之国"的老百

任正非是非常善于学习的。他认为"深 淘滩, 低作堰"中蕴含着丰富的智慧和道 理,远远超出了治水本身,对企业经营管理 也具有深刻的启示。所以,在任正非的许多 演讲和文章中,经常结合华为的企业经营 实际,阐述"深淘滩,低作堰"的道理。他在 2009年的《深淘滩,低作堰》一文中指出,都 江堰长生不衰的主要"诀窍",对华为公司 的长期生存和发展具有直接的指导意义。

2009年,任正非在运作与交付体系奋 斗表彰大会上的讲话中,指出:"深淘滩,就 是确保增强核心竞争力的投入,确保对未 来的投入,即使在金融危机时期也不动摇; 同时不断地挖掘内部潜力,降低运作成本, 为客户提供更有价值的服务……低作堰, 就是节制对利润的含欲,不要因短期目标 而牺牲长期目标,自己留存的利润少一些,

多一些让利给客户,以及善待上游供应

2010年,任正非在《开放、合作、自我批 判,做容千万家的天下英雄》一文中,又分 析说,我们华为还是要深淘滩、低作堰,就 是我们不想赚很多的钱,但是我们也不能 老是亏钱。低作堰,我们只要有薄薄的利润 即可,把多余的水留给客户与供应商。这样 我们就能保持生存能力。你只要活到最后 就一定是最厉害的,因为你每次合作的时 候都要跟强手竞争,留着活下来的都是蛟

正因为如此, 任正非主张主张赚小钱 而不赚大钱,赚长期的钱而不赚短期的暴 利的钱。这就是华为的商业模式。2012年, 任正非在惠州运营商网络 BG 战略务虚会 上的讲话中分析说,由于电信网络产业不 是很挣钱的, 所以有些设备供应商就减少 了有些方面的投资,这才让我们华为有机 会赶上来。如果当我们也在这个行业"称 霸"时,继续只赚小钱,那么,谁想进这个行 业赚大钱就不太可能了, 他要进来也只能 赚小钱,那他能不能耐得住这个寂寞?他耐 不住寂寞就不干了,还是我们占着这个位 置。如果我们长期保持饥饿状态,不谋求赚 大钱,最终我们能持久赚钱。赚小钱,只要 收益分配不是很差,过得去,大家不散掉就 行了。如果我们只想赚取短期利益,想赚大 钱,实际上"就是在自己埋葬自己"。我们华 为要保持"深淘滩,低作堰"的态度,要多把 困难留给自己,多把利益让给别人;多栽花 少栽刺,多些朋友,少些"敌人"。团结越来 越多的人一起去做事,实现共赢,而不是

2012年,任正非在与 2012 实验室人员 座谈时举例说,在赚大钱和小钱问题上,华 为公司也曾多次动摇过。比如,有的同事说 我们做芯片不挣钱,人家做半导体的挣大 钱,但是挣大钱的死得快,因为大家眼红, 会拼命进入这个行业。我们挣小钱会死吗? 我们这么努力,比不上一个房地产公司,上 帝先让我们死,就有点不公平了。他说,我 和欧盟副主席聊天,他问我:全世界的经济 都这么困难, 你们华为怎么敢大投入大发 展?我说,第一点,我们的消费是小额消费, 经济危机和小额消费关系不大,比如你欠 我的钱,我还是要打电话找你要钱的,打电 话只是小额消费。第二点,我们的盈利能力 还不如餐馆的毛利率高, 也不如房地产公 司高,还能让我们垮到哪儿去,我们垮不 了。所以当全世界都在人心惶惶的时候,我 们华为公司除了个别人瞎惶惶以外, 我们 没有慌,我们还在投入和加大改革。至少这 些年我们还在涨工资,而且有的人可能还 涨得很厉害。"我们为什么能稳定? 就是我 们长期挣小钱。"

任正非指出:我们一切出发点都是为 了客户,其实最后得益的还是我们自己。有 人说,我们对客户那么好,客户把属于我们 的钱拿走了。我们一定要理解"深淘滩,低 作堰"中有个"低作堰"。我们不要太多钱, 只留着必要的利润,只要利润能保证我们 生存下去。把多的钱让出去,让给客户,让 给合作伙伴,让给竞争对手,这样我们才会 越来越强大,这就是"深淘滩,低作堰",大 家一定要理解这句话。这样大家的生活都 有保障,就永远不会死亡。

任正非清醒地看到,未来的不确定性 使前进的道路上充满风险,面对不确定性, 各级主管要抓主要矛盾和矛盾的主要方 面,要有清晰的工作方向,以及实现这些目 标的合理节奏与灰度;多作一些自我批判, 要清醒感知周围世界的变化;要"深淘滩, 低作堰",有长远的眼光。

"深淘滩"就是多挖掘一些内部潜力, 确保增强核心竞争力的投入,确保对未来 的投入,即使在金融危机时期也不动摇; "低作堰"就是不要因短期目标而牺牲长期 目标,多一些输出,多为客户创造长期价 值。"财散人聚,财聚人散"。能救我们的只 有我们自己。各个部门要自己与自己比,今 年与去年比,你进步了没有?没有进步的,

你是否可以把位子让出来? 只要我们能不 断提高效率,就能度过风险,而且会成长起

▲9. 独霸世界的终将灭亡

华为强调开放、妥协、灰度,并将其作 为公司的核心文化和价值理念, 作为公司 进入全球同行业先进企业走向世界、融入 世界的哲学智慧,目的是与所有利益相关 者互利合作、实现共赢,团结越来越多的人 一起做事,实现世界共赢,而不是共输。

在一次人力资源管理纲要研讨会上, 任正非作了深入分析: 我们要深刻理解客 户,深刻理解供应伙伴,深刻理解竞争对 手,深刻理解部门之间的相互关系,深刻理 解人与人之间的关系,要真正懂得开放、妥 协、灰度。他说,"我认为任何强者都是在均 衡中产生的。我们可以强大到不能再强大, 但是如果一个朋友都没有, 我们能维持下 去吗?显然不能。我们为什么要打倒别人, 独自来称霸世界呢? 想把别人消灭、独霸世 界的成吉思汗和希特勒,最后都灭亡了。华 为如果想独霸世界,最终也是要灭亡的。我 们为什么不把大家团结起来, 和强手合作 呢?我们不要有狭隘的观点,想着去消灭 谁。我们和强者,要有竞争也要有合作,只 要有益于我们就行了。"

在任正非看来,华为的发展壮大,不可 能只靠喜欢我们的人,还有恨我们的人的 贡献。因为,过去我们可能导致了很多个小 公司没饭吃。现在,我们要改变这个现状, 要开放、合作、实现共赢,不要"一将功成万 骨枯"。比如,我们能不能通过一定办法,把 恨我们的人变成爱我们的人? 前 20 年我们 把很多朋友变成了敌人,后20年我们要努 力把敌人变成朋友。这样,我们华为才能持

任正非断言:"当我们在这个产业链上 拉着一大群朋友时,我们就只有胜利一条

(未完待续)



如果您想购买本书,请 扫描上面的二维码,进入杭 商传媒书铺,找到《华为:磨 难与智慧》一书,即可下单。

章金顺: 让湘湖味道更有滋味

▶▶▶[上接 **A1**] ------

总结管理之道,章金顺说,"换位思 考。"站在顾客的角度提供服务,站在员工 的角度统筹发展,用情怀打造百年老店。

▲心意·新意

面对世间美食, 汪曾祺曾如是感言, "一个人的口味要宽一点,杂一点,南甜北 咸东辣西酸,都去尝一尝。"

做餐饮,章金顺认为同样要敢于尝试。 "要有韧性、有恒心,要专心投入,但不可固 步自封;要多出去走走看看,与年轻人的消 费观接轨,并不断升级经营理念。"眼下一 场疫情,加速了章金顺创新的脚步。

市两会后,作为政协委员代表,章金顺 参加了《我们圆桌会》的录制,当期的主题 是《疫情之下, 杭州如何进一步促消费》, "自救"是章金顺给出的答案。

1月28日,跨湖楼8家门店全部按下

了暂停键,一季度的营业额只达到往年的 30%。除了营收上的损失,租金、人工等也是 一笔大开支。"以2月份为例,员工工资750 万元,社保公积金60余万元,房租加能耗 300万元。"

"我 1987 年开始做餐饮,从来没遇到 今年这样的情况。"章金顺直言,这让他感 受到前所未有的危机。"走老路子不行了, 不能吃老本了。"

过了元宵节,章金顺和集团管理人员 合计了一下,首次决定试水线上外卖。连夜 在公众号开通了外卖服务。团餐配送、套餐 配送、生鲜配送、点心配送,利用现有资源。 章金顺带着 1000 多名员工风风火火地搞 起了线上生意。

在这次"被迫"的线上试水中,跨湖楼 的一款大肉包更是一跃成为"网红"。最多 的时候,一天能卖近6000个,仅湘湖小隐 一家店最多的时候一天卖了2000多个。

鸡蛋不能放在一个篮子里。看着红红 火火的外卖生意,深耕重餐饮多年的章金 顺意识到,是时候转型了。

拥抱变法,顺应潮流。在章金顺的计划 中,跨湖楼的"转型"分两步走:成立科技公 司,开展线上配送业务是其一。进军新领 域,做日料连锁是其二。

在外卖市场激战焦灼的当下, 章金顺 觉得,想在既有市场中突围很难,必须走差 异化路线。团餐配送,走高端,"与大公司合 作,为员工提供专用饭盒。有跨湖楼做背 书,可以保证菜肴品质和卫生安全。"套餐 配送是跨湖楼的另一独有优势, 顾客可以 根据需求,在网上选择菜品并指定厨师,把 大厨请到家中,现场烹饪精致的美食。

另一方面,筹备已久的川页日本料理 即将开业,这家店将交由小儿子来打理。章 金顺早有做连锁餐饮的打算,但想将高档 中餐做成连锁非常难——管理标准与菜品

不易统一。选择日料,章金顺正是看中了其 中的流程化。为此,章金顺和儿子兵分两 路,把杭州、上海周边的日料尝了遍,还多 次去日本考察。

与现有的日式料理相比, 川页的优势 在哪儿? 章金顺把目光放在了食材和服务 上。利用跨湖楼集团在全球采购食材的优 势,川页日料将为客人提供最新鲜的高档 海鲜。同时,在客人到店的第一时间送上精 致的茶点,把最受欢迎的菜品主动推荐给

人生忽如寄,美食不可辜。章金顺的新 计划正有条不紊地推进,同时疫情对酒店 业的影响在慢慢消散。5月假期,暮春之下 繁花盛开,游客踏春而来,湘湖熙熙攘攘。5 月1日这一天,跨湖楼的上座率达到 100%,不少顾客是拿着湘湖管委会派发的 消费券来的。尽管忙碌,但这也是章金顺今 年最"放松"的一天。



地址:杭州市萧山区萧金路 308 号 电话:0571-82672131 传真:0571-82684885 网址: www.xsgarden.com



地址:杭州市萧山区瓜沥镇车路湾 电话:0571-82522153 传真:0571-82523326 网址:www.shjsrg.com