

华为之道：灰度哲学下的管理逻辑

■ 王晨光

仅仅 20 余年,从一家小微企业成长为世界 500 强,为什么仅仅是华为呢? 笔者关注和研究华为近 20 年,一直试图透视低调、神秘的任正非和华为,还原一个卓越企业的本来面目,以期探求华为的成功之道和管理逻辑。本文围绕由任正非首创并付诸实践的“灰度管理”这一中心,首先探讨其管理哲学——灰度哲学,然后对照国际通用的卓越绩效准则,最后解析华为为特色的要素和具体方法论。

一、华为的灰度哲学

毫无疑问,任何一家企业的成功都是其管理哲学的成功;任何一家企业的兴衰逻辑,与其领导人的思维模式密切相关。华为也毫不例外。究竟什么才是华为的企业管理哲学之根? 笔者认为,是灰度哲学。灰度哲学,是华为管理思想和实践的根本方法,是其哲学层面的管理方法论,是任正非和华为的价值观、经营哲学、管理理念的精神实质。任正非讲过:“一个领导人重要的素质是方向、节奏。他的水平就是合适的灰度。”

从本质上讲,灰度哲学是正确反映客观世界和现实情况的思维模式。从字面意义上,灰度既不是黑,也不是白;既不是对,也不是错;既不是好,也不是坏,是一种融合体,不走极端。灰度思维既不是“非白即黑”的反向思维,也不是“白加黑”的并存思维,而是“白黑融合”的和合思维。任正非曾说过:“在变革中,任何黑的、白的观点都是容易鼓动人心的,而我们恰恰不需要黑的,或白的,我们需要的是灰色的观点,在黑白之间寻求平衡。”

灰度哲学符合事物普遍联系和永恒发展的客观规律。一方面,从联系的观点看,灰度是事物存在的一种状态,也是事物发展的一种结果。任正非说:“合理地掌握合适的灰度,是使各种影响发展的因素,在一段时间内的和谐,这种和谐的过程叫妥协,这种和谐的结果叫灰度。”另一方面,从发展和变化的视角看,灰度是事物未来的预期目标和执行过程。就目标而言,“一个清晰方向,是在混沌中产生的,是从灰色中脱颖而出,方向是随时间与空间而变的,它常常又会变得不清晰。并不是非白即黑,非此即彼。”就过程而言,“方向是坚定不移的,但并不是一条直线,也许是不断左右摇摆的曲线,在某些时段中来说,还会画一个圈,但是我们离得远一些,或粗一些看,它的方向仍是紧紧地指着前方。”

进一步讲,均衡是灰度哲学的最高表现形态。“均衡——失衡——再均衡……”是企业发展的循环往复过程和趋势。均衡是为了避免组织体系的崩溃;打破均衡,又是为了防止组织“静悄悄地死去”。有时表现得激进,目的在于打破均衡;有时表现得稳健,目的在于推进均衡。

当然,灰度哲学也不是普遍真理和万能钥匙,自有其适用范围。华为 20 多年的实践证明,灰度哲学要对症下药,“黑白分明”也能够对号入座。其一,战略、战术可以讲“灰度”,多些辩证分析和随机调整;核心价值观却是华为 15 万人最高的“形而上学”,不能有丝毫的扭曲和变通。其二,对人讲“灰度”,用“两分法”,用全面和发展的眼光去看,以激发信任、释放潜能;对事和运营流程讲“黑白分明”,要坚持“形而上学”,容不得一点“灰度”和弄虚作假,以真正体现“以客户为中心”的价值理念。

二、卓越绩效企业的管理逻辑

按照史蒂芬·柯维完人思维的观点,人的本质是四维的统一体,具有四个方面或者要素,即头脑、身体、心灵和灵魂。进一



步,“组织如人”,完人思维也适用于一家组织,因为从本质上看,组织行为是不存在的,组织拥有的只是在组织中集体化了的个人行为。所以,一个组织也包括头脑、身体、心灵和灵魂四个方面。

如何对企业这一“完人”实现完整、有效地管理呢?按照完人思维来理解企业,企业的四部分需要分别对应不同的综合管理领域,比如:企业的头脑对应于战略、创新、愿景、绩效管理;企业的身体对应于组织结构、流程、人力资源等基础结构,以及兼并和合作等资本增值方式等等;企业的心灵对应于领导力、组织幸福度;企业的灵魂对应于企业文化、企业公民行为等。结合国内外最佳管理实践研究,笔者化繁为简,构建出卓越绩效企业的管理体系框架。

上述管理整合框架涉及四个领域:领导力、企业文化、战略以及组织和人力资源,四者跨越了部门的障碍和职能管理的局限性,将管理职能扩展到企业级范畴,提升到战略层面,构成了一体化的管理体系。从行动上讲,一个完整的领导和管理过程包括四个步骤:领导力上,释放潜能;企业文化上,激发信任;战略上,明确目标;组织和人力资源上,整合体系。

三、灰色背景下的华为管理方法论

作为一家最受人尊敬的企业,除了完全符合上述卓越绩效准则外,华为必然还要技高一筹。下面,按照卓越绩效企业的管理整合框架,笔者对灰色背景下的华为管理方法论进行一次发现、分析和探索之旅。

1、领导力：轮值 CEO、领导力素质模型
华为的高层治理极具灰度特色,既借鉴了国外大型跨国公司的治理经验,又融入了西方民主政治的智慧。华为实行董事会领导下的轮值 CEO 制度,轮值 CEO 在轮值期间作为公司经营管理以及危机管理的最高责任人。轮值 CEO 由三名副董事长轮流担任,轮值期为 6 个月,依次循环。8 年的实践证明,轮值既是培养接班人的实战方式,又能避免个人长期执政带来的“左倾”或“右倾”的极端化,亦可防止山头主义。

对领导力素质的要求,其一,思维模式上,领导者最宝贵的思维品质是灰度思维——在黑白之间寻求平衡,不是“非白即

黑”的两极思维,也不是“白加黑”的并存思维。任正非说:“灰度是常态,黑与白是哲学上的假设,所以,我们反对在公司管理上走极端,提倡系统性思维。”其二,知识结构上,华为多年来一直倡导高中级干部要有“宽文化背景”,即各门类知识大杂烩,什么都懂一点。其三,品格上,既强调严以律己、又注重宽以待人,即坚持自我批判和宽容相结合。

2、文化：广谱型、铁三角
华为的文化体系是混沌的、多元的、灰色的。17 年前,任正非路过迪拜,写过一篇文章,“资源是会枯竭的,唯有文化才能生生不息”。华为文化有什么特色呢?八个字三句话:非马非驴,亦中亦西;以理想主义为旗帜,以实用主义为纲领,以拿来主义为原则。古今中外,皆为我用,兼容并蓄,有扬有弃。任正非的思想中没有什么不变的图腾,华为是那种“食五谷杂粮,壮自身肌肉”的广谱型文化物种。

华为的成功是核心价值观的胜利,亦是辩证法的胜利。2010 年 12 月,任正非曾给欧洲某大客户的高管们上课,授课的题目就是“以客户为中心,以奋斗者为本,长期坚持艰苦奋斗”。他说:“这就是华为超越竞争对手的全部秘密,这就是华为由胜利走向更大胜利的‘三个根本保障’。”“以客户为中心,以奋斗者为本,长期坚持艰苦奋斗”的核心价值观是一种“铁三角”的辩证思维。这三个方面,有内在联系,而且相互支撑,是一种拉力(以客户为中心)、推力(长期坚持艰苦奋斗)与动力(以奋斗者为本)有机结合的动态均衡。

3、战略：竞争与合作、专注与均衡、扩张与精细化
形势判断上,“战”与“和”是一对辩证关系,都是为了更好地生存。华为早期崇尚“狼道”与“狼孩文化”,强调进攻性,但当内外环境都发生变化时,任正非基于灰度思维,又倡导对内对外的妥协精神。这种合作——竞争的战略,使得华为与几大竞争对手之间基本达成了动态的战略平衡,“共同瓜分世界”至少成为一种不稳定的共识。战略定位上,战略聚焦和均衡发展是华为的战略优势所在。纵览华为的 26 年,似乎只做一件事:通信制造。华为数十年心无旁骛,不越雷池半步,不向多元化和投机

低头。同时,华为善用“压强原理”:要集中所有资源形成局部突破,逐渐取得技术的领先和战略制高点。目前,华为的战略充满均衡,既关注经营,又关注管理;既关注企业外部,同时也关注企业内部。

战略执行上,扩张和精细化管理并不矛盾,要把两者有效结合起来。华为在前期 10 年左右的发展阶段,将企业的重点定位于经营扩张,集中资源于“微笑曲线”的两端,即研发和市场。1997 年以后,华为转换了战略重点,以强化内部为重头戏,通过引进世界一流企业的管理体系,在管理上与全球化企业接轨,通过管理的效率来促进经营效益的提高。

4、组织和人力资源：人性假设、绩效责任、激励原则
华为承认人性的灰度并加以因势利导,趋利避害。一方面,华为“求同”,即基于华为核心价值观的认同和统一。比如,“以奋斗者为本”是建立在对人性认知的基础上的;既奋斗,又共享,主观为自己,客观为公司、为国家。另一方面,华为正视“存异”,即认可、保护和欣赏人性的差异性。千人千面,既然无法参透,倒不如认可、容忍乃至于欣赏。

在管理者的职责上,华为倡导“高层要有使命感,中层要有危机感,基层要有饥饿感”。其一,“高层要有使命感”。他们不能以物质利益为驱动力,而必须有强烈的内在动机,事业心、使命感和责任意识。其二,“中层要有危机感”。作为主管,凝聚不了队伍,完不成任务,斗志衰退,或自私自利,将被调职或降职。其三,“基层要有饥饿感”。对奖金、股票、晋级和成功的渴望,构成了团队中每个个体的“狼性”精神。

灰度哲学指导下的激励原则是,让员工食利,但不让他们成为完全的食利者,更不能形成食利阶层;让员工艰苦奋斗,但又不让奋斗者吃亏。一方面,华为坚持“利益共享”,与员工分享发展成果。创立初期,华为就设计了“银手铐”激励制度:工者有其股。另一方面,华为恪守“以奋斗者为本”,不让资本束缚了公司发展。任何人,只要离开公司,不再为公司奋斗了,就必须放弃手中的股权。而且,华为一直不上市,因为在任正非看来,公司上市之日,就是企业奋斗精神委顿之时,戴金的翅膀是飞不起来的。

企业文化推广与“旧军改造”

■ 王鸿宇

团结“志同道合的同志”不难做到,团结“陌生的同志”也比较容易,但是团结“有敌我矛盾的群体”就是个难题了。正因如此,许多胜利者或主导者针对难以拉拢的群体往往会直接干掉! 在企业管理中也会遇到类似的问题,团队中往往分为三种类型:第一种是积极配合的,第二种是中间游离的,第三种是消极对抗的。对于第三种人,很多管理者往往采取如上雷同的手法,即直接淘汰!

但是,有时候企业发展往往需要第三种人的技术或者协作,这该怎么办呢? 如何团结这部分人“为我所用”呢? 就好比战争年代共产党员对旧军的改造;既然杀不得,如何改造呢? 从历史资料显示,中国共产党特别擅长改造“有敌我矛盾的旧军”为我所用,也就是特别擅长做政治思想工作,其中有三个时期特别典型:

一是“井冈山时期”,中国工农红军积极的团结和改造了大量“地方武装、旧军队”。最为人知的是团结和改造井冈山的“山大王”袁文才,实现了三五百人改造五六千人的奇迹。

二是“三大战役时期”,中国人民解放军共改造了 188 万的旧军(国民党部队),使大多数城市不战而胜,既壮大了我方实力、又削弱了敌人势力,而且还加快了解放进程。

三是“新中国建设时期”。中国共产党人共改造了数百万国民党政府留下的“党、政、军、宪、特”人员,使他们在旧政权遗留的烂摊子修复重整中做出了巨大的贡献,客观上加快了新中国建设的历程。

不管是对井冈山的土匪,还是对国民党军队、旧政权遗留下来的势力,数以百万计倒戈的官兵及成员的归顺都是战争史上的奇迹。而他们就属于前文所描述的第三种类型,有敌我矛盾的群体。那么,对这些人是如何进行改造的? 对我们研究在现代企业管理中,如何运用去团结、改造?“可用、要用、但不合文化分子”到底有何借鉴呢? 查阅相关资料,中国共产党改造旧军一般分为四个主导步骤:

第一步：算细帐

据查,中国共产党起初的整训工作也多是从正面讲国民党反动派“卖国独裁、发动内战”等大道理讲起的,从算大帐、算总帐开始。结果,不但与起义官兵亲身体会的剥削、压迫距离太远,还常常与起义官兵长期形成的“正统观念”相抵触,总而言之不理解、不接受。

后来才尝试着倒过来讲、从算细帐开始,先从士兵亲身感受乡绅保长、甲长和恶霸地主的剥削压迫讲起,从士兵所遭受长官的欺压讲起,再讲蒋介石统治集团维护阶级压迫制度的本质。这点对企业文化的推广有根本性的启发。推广企业文化,如果高举高打、上手直接开讲企业发展观、世界观、事业观等大道理则很容易扑空,如果从“不好的工作氛围将给员工的发展和带来什么不利”,则显然就是“算细帐”的思路,就更容易激发员工的共鸣和唤醒员工的热情!

第二步：挖苦根

算细帐,必结合“倒苦水”。所谓倒苦水,就是鼓励大家把遭受到的压迫、剥削和不公平都讲出来。

一讲出来后,就出现了一个有趣的现象:云南的地主老财剥削人,四川的地主老财剥削人,东北的地主老财也剥削人,为什么? 万恶的剥削制度才是劳动人民的“苦根”!

企业文化的推广亦应该如此。能否讲清楚“一切损害员工工作和发展的事情,其根本皆是企业文化在作怪”这个道理,能否让员工明白“看起来虚无缥缈的企业文化和个人工作及发展之间的关系”,这才是根本中的根本!

第三步：思想还家

“思想还家运动”不同的部队中有不同的说法,有叫“坦白运动”、有叫“阶级自觉运动”、有叫“揭发与批判旧思想的民主运动”、有叫“反对不良风气运动”等等。

这一阶段,一般比较痛苦。旧军人员害怕“钓鱼上钩”,顾虑很多;有的怕共产党抓住不放,有的怕露丑难堪,表现为讲人不讲己,讲远不讲近,讲功不讲过,讲小不讲大,讲作风不讲政治等等。

那么共产党采取的什么应对措施呢? 生活上照顾,思想上从严。号召交代历史不怕丑,深挖根源不怜疼;典型引路,互相启发。对主动说明自己问题的人,不但不歧视,还多表扬。

这种做法在企业文化的推广实践中,有些类似企业组织的“批评和自我批评会”,也类似于团队沟通中我们常讲的“摊开来谈、摊到桌面上谈”,在此过程中,要保证员工不能因言获罪。

第四步：人民军队爱人民

讲完前面的思想,一般旧军精神面貌会为之大振,有一股想立即投入到工作中的冲动。那么,讲完思想就讲行动! 人民军队爱人民运动,也有的叫“彻底清查赔偿运动”,就是把自己的错误——列出来,特别是坏行等行,要立即去补偿、去改正。

这个环节在企业文化的实践推广中有很大的启发。企业文化的推广不是做培训讲课件,讲完就拉倒,还必须跟着最后一步讲行动。把自己岗位本质工作、周边组织关联工作等等,一一列出来,有计划、有执行力、带着思想去完成和实践! 让昔日你死我活的战场敌人心悦诚服的成为互敬互爱的战友,中国共产党在斗争中摸索出来的经验值得我们学习,若能将这些策略与方法加以移植,企业文化的推进必然事半功倍。

债务危机处置

■ 罗亚飞

企业债务危机,是指债务企业资不抵债,无力偿还债权、债务而引致的信用危机。随着市场竞争的日趋激烈,债务危机有逐渐增加的趋势,它小者决定企业的生死,大者引起社会的动荡。如何有效地处理债务危机,成为当下企业家最为头痛的一件事。

自 2014 年上半年以来,各地反映企业资金链、互保链断裂导致民企业主“跑路”事件持续频发,对区域经济造成严重负面影响。究竟是什么原因导致企业主不断“跑路”? 如何避免类似事件一再发生? 《经济参考报》记者回访 2011 年温州“跑路潮”中的多名影响较大的“跑路回归”企业主后发现,企业主“跑路”的直接诱因是当时不知该如何处置突如其来的巨额债务挤兑而产生

生的极端恐惧感,“无知”、“无策”、“恐惧”是三个关键因素。

为了应对企业债务危机,前不久,记者走访了素有债务重组第一人之称的上海中和正道首席经济学家周德文教授。周德文告诉记者:“企业担保链连带效应是引发企业债务危机的主要因素,担保链还不是疾病,它是癌症! 盘活债务重组,切断担保链是企业走出债务危机,自救重生最佳选择。近来全国各地频发民间借贷危机,影响社会稳定,温州等危机先发地区总结出债务重组等危机重组模式,实践证明是危机企业走出困境的一条途径。”

2011 年下半年,温州地区发生了民间借贷引发部分中小企业债务危机。据媒体报道,当年上半年温州累计发生民间借贷 485.5 亿元,月利息 3—5 分,个别甚至高达 6 分至一角。导致许多中小企业资金链断裂

接连发生老板“跑路”甚至跳楼,企业倒闭、员工拿不到工资等系列事件。

周德文告诉记者,企业债务危机不只发生在温州,全国各地都存在,2012 年末,中国企业债务大约为 65 万亿元,占 GDP 之比达 125%。国际上成熟的经济体企业债务一般会达到 GDP 的 50%—70%,中国企业是这个数的 2 倍,是全球平均水平的 3—4 倍。近两年来,中国企业的债务危机不仅没有缓解,而且更趋严重,不容等闲视之。

较早发生企业债务危机的温州市,当年有一条重要措施就是对一些重大或跨行业、跨区域的资不抵债的企业实行债务重组。周德文说,企业发生债务不能按时偿还时,一般有两种方法解决债务纠纷:一种是采用法律手段申请破产,强制债务人将资产变现还债,破产程序需要较长时间,在债务人严重资不抵债的情况下,债权人的债

权将无法如数收回,结果是“鱼死网破”,双方损失惨重。另一种方法是修改债务条件,进行债务重组,既可避免债务人破产清算,获得重整旗鼓的机会,又可使债权人最大限度地收回债券款额,减少损失。可谓“两全其美”。这种方法尤其适用于虽然发生严重债务危机但仍有盈利能力和发展潜力的企业。

“采取何种方式进行债务重组,要根据负债企业的具体情况。从一些负债企业债务重组的实践看,很少采用单一方式,一般都需要采用两种或两种以上方式,如债转股、变更债务偿还期限、转让部分资产等多种方式结合进行。”周德文说,债务重组,是摆脱企业债务危机的明智选择,而债务重组往往需要与资产重组相结合,方能取得更好效果,实现企业“起死回生”的目的。