

浅议华为应对危机的“惶者生存”思想

何文辉

(北京尚诚同力品牌管理股份有限公司, 北京, 100000)

一、引言

经济全球化背景下,企业面临着日益复杂的市场环境,企业经营危机无时不在、无处不在。客观而言,任何企业都无法彻底消除危机,只有对危机保持警惕,甚至转变思维利用危机实现发展,才是企业应有的理性选择。

作为世界500强企业,华为在发展过程中经历过不少危机,但华为始终秉持“惶者生存”的经营理念,最终均化险为夷,实现了持续发展。泰戈尔曾言:“只有经过地狱般的磨练,才能练出创造天堂的力量;只有流过血的手指,才能弹奏出世间的绝唱。”从实践的角度来看,企业面对各种潜在或显在危机时的举措,是企业哲学的集中体现。只有成功的企业经营哲学,才能保证企业经营实践的成功。

关于企业哲学问题,其已经成为了当前商界和学界经常讨论的热点议题。就企业哲学的价值而言,华为创始人任正非曾说:“是什么使华为快速发展呢?是一种哲学思维,它根植于广大骨干的心中。”自2012年任正非在华为内部讲话中首次提出“哲学改变中国”之后,他便多次在不同场合全面阐述了华为的企业哲学思想。一般而言,企业哲学主要研究的是企业组织发展变化的基本原则和一般规律,企业哲学既关注思想层面,也关注实践层面,但最重要的关注点是在实践层面。

二、华为数次转危为机

纵观华为企业的发展史,堪称一部与危机抗争的奋斗史,而危机的出现有时是华为的主动选择,其通过扭转危机实现了自身的变革与发展。

创业之初,为了让华为摆脱无核心技术、无自有产品的窘境,任正非决定将企业从产品代理转向自主研发数字交换机,而这一决定会使华为面对巨大的危机。如果数字交换机项目研发成功,华为可以继续发展壮大;如果研发失败,华为则可能关门歇业。但事实证明,任正非的决定是正确的,1994年华为第一台C&C08万门交换机在江苏开局成功,这结束了企业“无产品”“无技术”的状态,同时也使华为的发展变得更加迅猛。

在开展GSM(全球移动通讯系统业务)业务时,华为又一次遭遇危机。当时,华为投入十几亿研发经费以及大量研发工程师、销售工程师,并在

1998年获得了全套设备入网许可证,但因为华为在当时的国内无线市场上并没有多少份额,所以连前期的企业成本投入都无法覆盖。与此同时,华为国际业务的拓展也异常艰难,直到1999年才在俄罗斯拿到第一单36美元的国际合同。面对如此困局,华为仍坚定不移地推行既有的正确战略,通过锲而不舍的艰苦努力,最终在2005年销售收入首次突破了50亿美元。

为了限制华为发展,美国商务部于2019年将其列入“实体清单”。面对超级大国的残酷打压,华为没有选择退却。正如华为董事长徐直军在发表新年贺词时所说,“‘实体清单’对华为来讲,是一次很好的自我激发、强身健体的机会,使我们更团结、更有战斗力,能够更好地应对未来的挑战。”华为对外公布的数据显示,2019年华为全年销售收入预计超过8500亿人民币,同比增长18%左右,显然,华为抗住了这场生存危机。

一路走来,华为还遭遇过许多类似的危机。而华为的经验告诉我们,只有不断进行自我进化,企业才能够克服危机,不被危机打倒。同时,只有保持忧患意识,企业才能在市场竞争中脱颖而出,获得广阔的发展天地。无论是哪个企业,其发展过程都不会是一马平川、一帆风顺的,一切辉煌成绩的取得,都是奋斗之后的自然结果。

三、华为危机应对哲学

多年来,华为公司一直秉持“惶者生存”的经营哲学,这是其成功应对危机的关键核心所在。在2000年华为财年销售额达220亿元,利润达29亿元,位居全国电子百强首位之时,任正非却发出了警醒之语,他表示“‘华为的冬天’可能会出现”,这足见其对潜在的危机时刻保持着高度警惕。

事实上,不论是《华为的冬天》《北国之春》,还是《华为的红旗到底能打多久》《华为要做追上特斯拉的大乌龟》,任正非的文章无不充满忧患意识,但也正因如此,才有了华为对海思芯片长达十多年的持续投入,备而不用。而当遭遇美国的全面封锁时,可以一夜之间从容应对。

那么,如何理解华为“惶者生存”的经营哲学?从企业实践层面来看,可以从以下四个维度进行剖析。

(一) 始终保持健康的经营活动现金流

巨型科技公司大多需要庞大的资金进行研发、运营与推广,因此稳定充沛的现金流一直是华为财经管理体系中十分重要的一环。2000年任正非曾在《凤凰展翅再创辉煌》的讲话中表示,华为之所以能熬过冬天,很大程度上是因为现金流这个“棉袄”还算足够厚,也得益于前几年在现金流方面的管理。

华为历年年报显示,2015年华为拥有经营活动现金流523亿元,2016年华为拥有经营活动现金流492亿元,2017年华为拥有经营活动现金流963亿元,2018年华为拥有经营活动现金流747亿元,2019年华为拥有经营活动现金流914亿元,而即使在遭遇美国极限打压的情况下,2020年华为也拥有经营活动现金流达352亿元。持续稳定的现金流,有力地支撑着华为的长远发展。

(二) 构建强大的数字化IT能力

过去,专业化分工造成企业出现了很多“部门墙”,流程管理需要解决“横向拉通”。而只有实现跨部门、跨岗位的协同,才能快速响应客户的各种需求。对此,华为通过成立质量与流程IT管理部,抓公司数字化IT建设,确保战略更好地落地,从而推进了企业的快速、有效变革。同时,华为还主动打破部门之间的壁垒,实现跨业务、跨系统的端到端的流程,一旦流程上线,企业便会配套出台强制执行措施,以此保证流程的执行。此外,运用IT技术支持的流程还可以积累大量的使用数据,通过对数据的分析,能够让流程优化落到实处,让企业真正享受到流程优化的价值。

(三) 营造开放健康的工作氛围

面对动态变化的商业环境、复杂的内部业务协同,华为一直试图打开组织边界,用多种方式整合优秀资源,营造良好的工作氛围。正如2017年10月任正非在加拿大四所高校校长座谈会以及在公司员工座谈会上所表示的,“一杯咖啡吸收宇宙能量,一桶浆糊粘接世界智慧”,对内华为敢于破格提拔优秀人才,给予更多成长的机会。同时,华为还积极采取针对不同人才的差异化管理,形成主官、专家、职员各司其职的管理机制,以此保证各类人才能在最佳时间、最佳岗位上做出最佳贡献,获得最佳回报。通过营造开放健康的工作氛围,华为终端的渠道能力与营销能力得到了快速提升。

(四) 延揽天下英才为我所用

任正非曾说:“华为要去吸纳优秀人才,让天下英才为我所用,坚定不移地奠定理论基础和技术基础。”为此,华为在全世界广泛撒网,甚至为创新人才、创新区域专门设岗、设中心。例如,意大利人隆巴迪是著名的微波研究专家,为了吸纳隆巴迪,

华为专门把华为微波研究中心设在了米兰。2008年,隆巴迪成为华为的员工之后,其全权负责华为米兰微波研究中心的筹建,并将许多专家都拉到了华为,成功组建起了一支微波专家核心团队。

而华为公司副总裁,负责数据存储与机器视觉产品线的周跃峰博士也是华为网罗全球英才而用之的又一力证。加入华为前,周跃峰曾就职于富士通欧洲研究院、NEC欧洲等知名公司,加盟华为后,周跃峰不仅是30多篇专利文章的第一作者,10多篇文献以及50多篇IEEE标准技术的提案作者,同时还主持过华为的WCDMA中频算法设计,是华为欧洲市场4G网络市场开拓者、华为室内覆盖数字化的先行者以及华为无线产品规划和市场策略的制定者。

当然,华为“惶者生存”的思想内涵远不止上面提及的内容,“生于忧患,死于安乐”“高筑墙、广积粮”,自我否定、自我反省、超前布局……这些都是华为的企业思想体现。正是因为有这些冷静思考和远见,所以华为才能在危机到来之前获得足够的发展时间与空间,不断进行自我完善、自我调整、自我优化,在忧患中成长,在应对危机中成熟。

四、结语

对于企业经营哲学与企业经营实践的关系,任正非提出过“云、雨、沟”的生动论断。“华为的哲学是云,一定要下成雨才有用,雨一定要流到沟里才能发电。若没有沟,雨到处泛滥,能量也就泛滥了。”其中,“云”是华为对管理的认识,“雨”是华为的经营活动,“沟”是西方企业最佳实践的流程和理论体系,“云、雨、沟”共同构建了水的动态循环系统。通过“云、雨、沟”之间的关系阐述,任正非形象地说明了企业经营哲学和企业实践之间的关系。

马克思在论述唯物辩证法时认为:“辩证法在对现存事物的肯定的理解中,同时包含对现存事物的否定的理解,即对现存事物的必然灭亡的理解;辩证法对每一种既成的形式都是从不断的运动中,因而也是从它的暂时性方面去理解;辩证法不崇拜任何东西,按其本质来说,它是批判的和革命的。”马克思的这一科学论断表明,世间万物是变化发展的,世界是一个不停运动、变化、发展的物质世界。对于企业而言,置身于变动的世界,需要将不确定性作为唯一确定的原则,同时,时刻保持“惶者生存”的理念,如此才能够从容应对各种危机,保障企业的存续与良性发展。

【作者简介】何文辉,北京尚诚同力品牌管理股份有限公司。