

BEST FOR YOUR BEST
BEST FOR YOUR BEST

华为的
反脆弱
成长史



百思特管理咨询集团

反脆弱快速行动指南

2020年疫情之下,百思特管理咨询集团心系老客户,百思特商学院携手7位管理界专家(具有10年以上咨询经验,涉及战略、流程、采购、营销、组织文化专业领域专家)共同策划、公开发声,推出“反脆弱系列公益公开课”。分享标杆企业危机应对策略,帮助百思特过往600余家老客户,建立强大的企业反脆弱体系,与老客户戮力同心,共渡时艰。

华为的反脆弱成长史

通过华为三十年发展中“华为的冬天”、华为的国际化困局、作为行业领导者被全球打压的三个关键阶段的反脆弱组织进化历程，深度解析华为如何一步步从百亿级发展到八千亿规模，并大概率在近一两年内冲击万亿级规模，成为商业领域百炼成钢的经典！



面对突如其来的疫情，春节前后很多企业家与我们进行互动，他们都想了解像华为这种企业在那么多恶劣的外部环境下还能从容应对，面对一次次危机不仅没有被打到，反而变得更强大，到底是如何做到的？

疫情之下，不同的企业表现非常不同，有的企业一开始就手足无措，比如餐饮行业中的某龙头企业在春节过后就向政府向社会喊话：如若三个月不能恢复营业，就没有现金流，企业就要倒掉了！我们认为，这次主动喊话对品牌负面牺牲很大，何不积极面对呢？

另外，也有经济学家发表了过于悲观的预期，针对民营企业的叫苦连天无法开出良方。国内顶级的商学院也纷纷预测接下来半年时间，中国要倒下数百上千家企业。

但是，反观很多行业龙头企业，多数企业家非常淡定从容，春节疫情期间，老板就开始约见面，探讨这次疫情危机下，如何找到新的机会，积极面对。

疫情之下的对比，潮水退去才知道谁在裸泳，转危为机才是优秀企业和企业家们独特的底蕴，面对危机的时候是一种新的机遇。

像华为这些优秀公司，疫情期间正常运作，几乎没有受到任何负面影响。同时，我们也对客户做出调查，结果发现百思特客户几乎没有调低经营目标，甚至有些企业相反还在这个时候加大了投入，比如数据中心龙头企业K公司，希望通过当前形势下加大资金投入，以期待在行业里与竞争对手拉开差距。这些企业家们没有怨天尤人，反而是淡定从容，他们善于在危机中发现机会，比其他竞争对手走前一步。

这次疫情危机可以让企业不断审视，反观自己，提高反脆弱性，从不确定性中获益！

让我们一起来看看华为如何反脆弱？



华为反脆弱的起点要从1999年年度经营会议说起。会议之前任老板带着公司中高层干部参观总部在珠海的巨人大厦，90年代中期的巨人集团如日中天，面对大厦的废墟和巨人集团的轰然倒塌，任正非带领大家深度思考，建立企业的危机意识，并开启了华为的反脆弱历程。

我们把华为反脆弱成长史划分了**三个阶段**，通过不断的主动变化，最终实现凤凰涅槃。

第一个阶段：华为的冬天

1. 国内电信运营商分家，客户需求变化导致市场增长不清晰；
2. 华为技术方向选择的难题，技术和研发的投入让鸡蛋不放在同一个篮子里，最终让华为公司在技术中失利；
3. 思科起诉华为，竞争对手的不断打压；
4. 李一男创建的港湾与华为产生的正面冲突；
5. 从卖产品向卖解决方案转型，它的组织方式和组织运作的模式发生了变化，开始显得不适应，华为遇到了第一个冬天。

但这个时候，华为任正非开始大手笔的请了IBM，对华为进行全面的咨询和诊断，开启了连续20年的主动变革的程，并帮助华为度过了第一个冬天。

第二个阶段：华为进入千亿级的规模，面临国际化的困局。 华为海外业务快速增长，海外国内各半，四个层面存在问题：

1. 作战方式国际化不适应，全球资源调配面临困难；
2. 国际规则的不适应，合同条款带来很多风险；
3. 人才结构的国际化不足，本地化运作能力不足；
4. 大项目运作能力不足，回款和利润保障受到影响。

第三个阶段：2018年至今，华为进入无人区后作为行业领导者的担当， 这个阶段是华为最苦难的时期。

1. 美国制裁中国企业
2. 孟晚舟事件
3. 美国直接全面制裁华为
4. 大规模体量，互联网时代的舆情危机障受到影响。
5. 手机疏油层事件、HR、知识产权事件等

面对这三个阶段的危机，我们总结出华为反脆弱组织的“九招致胜”。

1 做好战时动员	2 常态化降成本	3 现金为王
4 以客户为中心	5 力出一孔的机制	6 流程导向的组织
7 法律遵循	8 建立危机管理体系	9 夯实基础平台

1. 做好战时动员

2000年华为冬天，任正非带领所有高管召开动员大会，老板亲自上阵统一思想，客观摆出问题，深刻自我反思，从来不归于环境和客户，从来不叫苦连天，华为最终会倒闭的结论让全体华为人时刻充满危机意识。

任正非在华为每个关键时期都会深入走到员工中，当面布达动员令，当面和员工沟通，华为每次遇到挑战和打大仗前夕的动员都会有很强的仪式感。这类动员产生的效果是深刻的，孟晚舟事件过后，随着美国制裁的不断升级，我身边很多离职多年的华为人纷纷纷纷表示，如果华为有需要，只要老板一声令下，我们不拿一分钱可以回到华为奋斗一年。这就是战时动员的效果。

2. 常态化降成本

华为把降成本作为企业的生命线，并构筑了降成本的三大体系。

- ▷ 不断激活组织，保持组织活力，去掉沉默成本。华为的内部创业机制，43岁以上员工退休机制，校园招聘作为人才供应链的入口，是人力资源成本结构最优化。
- ▷ 把采购定位为利润中心，一切围绕以量换价，严格付款流程，严格账期管理；与供应商强化战略采购而非操作性采购，主动培育战略供应商，把持续降本作为组织绩效的刚性目标。
- ▷ 通过明确定义新产品的共用器件复用率在研发体系设计利润。强调产品的竞争针对性，确保产品的毛利率。

3. 现金为王

从财务管理到财经管理，强化现金流作为财经管理的主线，融资永远是辅助功能而非主要功能。

- ▷ 华为在过去的三十多年中一直强调现金流的重要性，随时设计变现的预案。
- ▷ 国际化困局后，主动变革，建立LTC流程，保证颗粒归仓，在流程前端保证利润，在流程节点设计回款点。
- ▷ 做好客户的信用管理，银行的信用体系建立；做好供应商账期规划，并严格实施。
- ▷ 购买一流研究机构的报告，主动进行全球货币的储备与转换，规避汇兑风险。
- ▷ 财务工作资源配置的三个三分之一，三分之一数钱算账，三分之一参与研发前端产品利润设计，三分之一在运营与交付过程中确保颗粒归仓。

4. 以客户为中心

遇到困难的时候不要忘记客户，永远以客户为中心。

当外部疫情危机时候，我们的出发点是先照顾好客户。华为自始至终坚持以客户为中心，任何情况下，都以战略客户和大客户为主，服务好客户，确保核心市场的一城一池不丢掉，并围绕客户不断提供价值。通过不断优化客户界面的客户感知，把客户体验做到极致。在客户端建立全生命周期的客户关系和组织级客户关系，摆脱对单一客户关系的依赖。在2002年最困难的时期，任正非做出了三点判断：一越是困难时期，客户越需要安全感，需要持久生存的合作伙伴；二是面对困难，客户的决策体系会更加谨慎，但会更加民主，因此要特别重视普遍客户关系；三是海外市场曙光已现，需要大力拓展。

5. “力出一孔”的机制

华为在遇到困难遇到危机的时候，内部有“力出一孔”的作战室机制。最初从华为的打港办启动的时候，华为已经尝到了作战室的甜头，以至于后续在华为解决重大问题都使用各类作战室机制集中攻克难关。在面对困难解决问题的时候，任正非的做法是采取军队的饱和攻击策略（范弗里特理论），找到突破口，集中力量集中资源进行饱和攻击，并最终取得胜利。在华为专项专供机制里，指定山头打大仗打赢仗，基于一点两面三三制改造客户界面的铁三角运作机制。强化作战室的策略设计工作，从公司战略市场部、产品线、区域市场、蓝军队伍等多层次的市场部起到了军队参谋部的功能。

6. 流程导向的组织

作战体系全面流程化，打造流程化组织。

这次疫情危机对中国人而言既熟悉又陌生，是因为SARS期间的经验没有得到固化，危机应对的政务流程没有得到体现。相比之下，华为是从2000年开始全面启动打造流程型组织，使用流程把经验固化下来，应对各类问题和危机的操作指导很多，大到销售项目如何运作，小到部门搬家操作指导等，全公司数百名专职流程专家，用流程决定组织，流程固化到IT，使组织运作通过流程固化形成肌肉记忆。每一次外部危机都是华为大踏步超越竞争对手和赢得客户的机会，比如当年日本地震华为的快速响应机制，08年雪灾开始推动质量成本管理，华为通过打造全面流程化的作战体系，在每一次危机中都得到了快速成长与突破

7. 法律遵循

华为的总体策略是在全球范围内在法律框架和法律遵循中解决问题。华为从来不情绪化解决问题，包括2020年元旦孟晚舟公开信感谢全国人民的关注和声援，任正非还专门批评了她，说我们不该这么情绪化不应该这么脆弱。2008年华为针对全员解除劳动合同，是组织了大量的法律专家共同设计，基于新的《劳动合同法》对华为组织激活的一致性采取的行动，保持高度法律遵循的要求。华为在营销与客户合同界面上，遇到的所有法律风险都通过发布合同禁止条款进行规避。

8. 建立危机管理机制

王石评价任正非是非洲之狐，擅长处理危机公关，通过华为内部文件处理舆情危机的技巧统一发声，解决危机。华为内部也有针对舆情危机的管理流程，同时在舆情危机的时候要善于找到自身问题，自我批判，不能在危机来的时候，马上指责客户，指责社会，这种文化是不可取的。

9. 夯实基础平台

华为有很多基础的平台构建了公司的强大，比如干部部，华为的干部部是战时动员的指挥部，任何时候都强调干部为首冲锋陷阵；另外比如文秘平台，这是公司的效率平台，发挥很重要的工作和效益，疫情期间，华为的文秘平台迅速基于过往的经验与流程指导形成了一套《如何防止新冠病毒的员工指导手册》，在管理日常事务形成了高度的效率。

华为反脆弱组织九招致胜的经验是多年不断积累起来的，之所以能够不断强身健体，取决于华为持续20年的主动变革。期待更多企业不断通过主动变革，训练企业的肌肉，让企业组织能力更加健康、刚强，不再脆弱。只有摆脱了脆弱的组织才可能有中长期的发展，才可能真正构建竞争力并形成竞争优势。



扫码可观看课程回放

Best consulting
百思特管理咨询集团

Best
Consulting

百思特管理咨询集团

📍 总部地址：深圳南山区粤海街道中国储能大厦17层
分支机构：广州·北京·上海·杭州·青岛·武汉·长沙·成都

电话：400-803-0798
邮箱：best@best-group.cc
官网：www.best-consulting.com

