



第十四讲 | 开放透明：外部大环境不信任你，怎么办？



得到案例课·华为的选择

9小时前

第十四讲 | 开放透明：外部大环境不信任你，怎么办？
11分39秒

| 陆音讲述 |

你好，欢迎来到《华为的选择》。

之前我们讲过，当原有行业的霸主打压你，你该怎么办。当时我们说，你应该算大账，不看场内看场外。

但是随着你变得越来越强大，你可能会遇到一个新问题，就是场外的某些势力也加入了进来。你的对手不再是某个既得利益者，而是整个环境，它开始对你形成一个整体性的反制。这个时候，你又该怎么办？

这一讲，我们就来看看华为的做法。

1. 开放：组建本地董事会

2009年，华为正式踏入澳洲。当时，大家力争拿下两个大单，一个是为当地电信运营商提供设备，升级现有数千个2G、3G基站；另一个，是铺设覆盖全澳大利亚的高速互联网，这个项目称为澳大利亚国家宽带。这两个项目都很大，仅国家宽带项目就涉及400亿美金，比华为一年的总收入还要多。

华为充满信心，但来自场外的挑战来了。当地最大的报刊《澳大利亚人报》，突然报道华为与中国人民解放军有“不同寻常的联系”。现在，西方这种报道司空见惯，但是倒退回2009年，华为也是第一次遇到。

有误解，那就解释。所以当时华为敞开大门，邀请记者来采访，主动披露信息。但事情没有这么简单。项目当时已经到了签字盖章的地步。华为的字签了，就等运营商了。但澳大利亚安全部门突然出面阻拦，这让运营商很为难。

华为当时有两种选择，一种是“对抗”。我没有做错事，身正不怕影斜。但如果这样做，客户的压力就非常大；另一种选择是直面挑战，主动承担，作出自己力所能及的改变。

华为选择了后者。**它的出发点很简单，解决问题的责任永远不能让客户承担。**

那在力所能及的范围内，华为可以作出什么改变呢？设身处地地想一想，如果一家陌生的公司找到你，而他们的高层全部是外国人，文化你不了解，语言你听不懂，你会轻易信任他们么？可能也不会。

华为重新思考了自己是谁。**既然自己把自己定位为一家全球化的企业，而不仅仅是一家能和全球打交道的中国企业，那自己就应该把自己打开，让更多的人参与公司的发展。**为此，可能需要放弃掉部分利益以及自主权，但只要能争取到信任，这种“开放”就是值得的。

所以华为决定，让本地人加入澳大利亚分公司的管理层，组建本地董事会。

澳大利亚分公司有六名董事席位，华为破天荒地把一半交给当地人。第一位是澳大利亚前外交部长唐纳，他对中国的评价比较客观。当年中国政府赠送澳大利亚大熊猫，饲养地选在阿德莱德，就因为那里是唐纳的故乡；第二位是维多利亚州前州长布伦比，他和唐纳分属不同的党派，可以提供更全面的视角；第三位是澳大利亚前海军司令约翰·劳德。他常年担任军职，公众威望高。

这三位董事都拥有丰富的企业顾问经验。华为还进一步聘请约翰·劳德直接担任董事会主席，可以说，把“开放”做到了极致。

本地董事会当然会制约企业的行为，但另一方面，它也为公司与当地人架设了信任的桥梁。董事不是顾问，企业出问题，他们要负法律责任。这种信用背书能产生很大的影响力。

他们公开向当地政府喊话，说你们担心中国企业，但你们又和中国政府签订了一年两千亿的贸易额。请问，不做生意，这个贸易额怎么承接呢？这句话，当时引起了很多政界人士的思考。这个效果，中国人自己是做不到的。

董事会还促成了澳大利亚总理与时任华为董事长孙亚芳的会谈。虽然只争取到了10分钟，但是足够了。虽然澳大利亚安全部门不让华为做当地的项目，但是总理在和孙总会谈的时候，明确说了欢迎华为参与澳洲商业项目，后来还专门写信重复了这个立场。

经过本地董事会的努力，虽然华为还是没有拿到国家宽带的项目，但拿到了升级基站的项目。澳大利亚业务在2010年到2014年间实现了飞速增长。任正非曾经对澳洲董事说：“你们把一生的荣誉给华为来消费，希望有一天华为能把这份荣誉还给你们。”

你看，这就是“开放”的力量。**“组建本地董事会”是应对跨文化信任挑战的“术”，而“开放”则是华为在全球化过程中，一以贯之的“道”。**

不仅如此，把公司开放，让更多当地人加入管理层，这还会给公司带来宝贵的外部视角。澳洲分公司刚建立的时候，销售是第一优先级。当地董事会、外籍顾问就建议，把风险管理、团队建设提升到同样的优先级上，这极大改善了经营状况。

2. 透明：把自己拆成零件

说完“开放”，我们再来看华为的第二个经验：“透明”。什么意思呢？我们再举一个例子。

在2010年之后，华为大部分的环境挑战来自欧洲，这里不仅是竞争对手扎堆，更是全球舆论的焦点。我们都知道，西方质疑华为，除了说它有背景以外，一个主要的进攻点，就是说它的产品不安全，有后门。

证明自己安全可信，这件事对生产高新技术产品的公司来说，本来就很复杂，再加上舆论环境对自己不利，华为的处境很艰难。如果是我们，能怎么办？我想，无非是积极配合审查。对方找上门，我直言无隐。

但这些足够么？以5G为例，华为的老师告诉我，即便到今天，商业竞争对手仍然落后华为至少两年。那一般国家的网络安全机构都是政府部门，员工数量比商业公司还少，技术实力也有欠缺，它更不可能搞清楚5G方方面面的细节。更何况，它还要紧盯其他高新技术，能分给5G的精力就更低了。

换句话说，人家网络安全机构也不清楚技术细节，怎么审查你呢？所以华为采取的策略是主动配合审查，它做了两件前所未有的事。**第一是把自己摊在手术台上，拆解给对方看，并且教会对方怎么理解自己的设备；第二，就是帮助对方建立审查标准。**我们一件件说。

2018年，华为建立德国波恩安全实验室，专门和德国网络通信审查机构BSI合作。华为把正在研究的技术全部拿出来做展示，给人家讲解。比如说，5G应该怎么布局，某一个技术难题怎么解决，我们认为量子通信怎么搞，等等。

另外，华为还把自己的产品，比如说手机、5G基站拆成零件，告诉人家每个部分是做什么的，有什么新功能，这种新功能带来了什么安全风险。

这就是**“把自己拆成零件给对方看，并且教会对方如何理解自己”**。那你想，站在BSI的角度，当然乐见其成。一方面能节省自己的精力，另一方面，从华为获取的信息，反过来又能提升自己的工作水平。所以BSI就非常愿意和华为合作。

华为做的第二件事，就是**帮助对方建立审查标准**。这怎么理解呢？你想，站在BSI的角度，它的终极目的不是审查华为一家企业是否安全，而是制定整个行业的技术规范。而华为本身就有自己的安全规范，主动把这个规范教给人家做参考，那就能方便人家的工作。

这么做的好处是什么呢？除了进一步加深BSI对自己的信任，拉动整个德国的行业水准，还能变相对竞争对手形成制约。毕竟你不能要求华为一个样，要求其他企业又一个样吧。我把自己的标准定得足够高，并且主动配合，就能让自己的标准影响行业，抬高整体的准入门槛。

你看，这个“主动配合别人审查自己”的方式是不是很巧妙？有人会问，那竞争对手为什么不做？至少在德国，BSI非常希望同思科、三星等公司也建立这样的合作关系，但它们的外部压力没有华为那么重，所以态度自然就不重视。这反过来又突显了华为的诚意。

与之前一样，“主动配合审查”也是“术”，而这之上的“道”，就是华为一以贯之的“透明”战略。越是不被信任，越是要让自己的产品、技术变得透明。



陆音

好。今天这一讲，我们介绍了**华为的两条经验：开放、透明，用来应对外部大环境的不信任**。说起来简单，但做起来不容易。

我们还讲了**两个相应的具体方法：组建本地董事会，主动配合审查**。

当然你也知道，以今天的结果来看，这两条经验不足以应对全部挑战。毕竟在商业竞争背后，还有更大的影响因素存在。哪怕是在上面的案例中，华为最终也没有拿下澳大利亚国家宽带项目。在英国建立的网络安全中心，也没有起到和德国安全中心一样的作用。这都和背后根本问题的转变有着很大的关系。

但是从案例中跳出来，我们也可以看到更宏大的叙事逻辑。那就是来自场外的压力越大，你越不能像隐藏对手那样，把信任问题政治化。**如果整个大环境都对你不利，那么你最需要做的，恰恰是“回归企业使命，回归客户需求，不迎合别人设置的议题，把自己能做的事做到最好”**。

最后给你留一个思考题，我们不谈企业，我们就来谈谈个人，你有没有遇到过，别人就是不信任你的尴尬局面呢？你是怎么化解这个局面的呢？谈谈你的做法。

我还为你准备了任正非先生的内部讲话，欢迎收听。

好，我们下一讲再见。

划重点

添加到笔记

- 1) 华为用开放、透明这两个经验来应对外部大环境的不信任。
- 2) 华为给出了具体的方法：组建本地董事会、主动配合审查。
- 3) 从华为的案例跳出来看，更为底层的方法其实是，回归企业使命，回归客户需求，把自己做到最好。

《从人类文明的结晶中，找到解决世界问题的钥匙》节选（2018年）

08分26秒

| 转述师：徐惟杰 |

《从人类文明的结晶中，找到解决世界问题的钥匙》节选（2018年）

未来公共关系的价值观与纲领是“合作共赢”，要建立一个开放的思想架构。你们是一把伞，可能与业务部门有冲突，各说各的调，唱唱双簧，他们做他们的“矛”，也没有什么不好，没有必要步调一致。**合作共赢是公司的大思想，实现过程是困难的，要允许部门不听话，慢慢会转过来的，这就是华为。**

第一，公共关系要把华为的价值观讲清楚，大帽子一定是合作共赢，要以高屋建瓴的方式建立世界的平衡和合作共赢的格局。如果没有这个纲领，那就容易被理解为要颠覆世界，世界就会排斥我们。领先者可以只顾自己；领导者，就要顾及他人。这么多年来我们都想领导行业，但我们还做不了领导者。那我们就要实现战略领先，利他和合作共赢，与西方的价值诉求是一致的，公共关系一定要强调和平共处。

公共关系走的是合作共赢、领袖姿态的道路；技术和市场口要领先，走的是竞争道路。双方走的也许是不同的道路，慢慢协调，公共关系是多帮助，不是多指责。如果是走相同的道路，正反馈容易让公司走向极端。公共关系对公司应该是负反馈，要约束公司的一些极端行为。公司左的时候，你们应该右；公司右的时候，你们就左。这样才能避免走偏。

公共关系要做华为价值观传播使者，我们现在的重要任务之一就是怎样从所在国当地的本土文化出发、用本地语言来讲华为的故事、本地贡献等。日本企业进入德国时，在波恩、杜塞尔多夫等城市种了很多樱花树，受到欢迎，几十年过去了，都成了当地著名景点。

第二，公共关系以前主要是对外的一块盾牌，以后不仅是对外的盾牌，也是对内思想转变的催化剂，对内、对外都要开放。学学打打太极拳，少一点少林寺，别咄咄逼人。可以自黑，不可以自夸。我看过《远方的家》，一个师傅轻轻柔柔的太极舞动，脚下的沙土陷下去一对浅坑，可见内功之大。华为员工要多练内功，内功的强大才是真正的强大，扛住外部压力要靠内功。公共关系与心声社区多推动大家洗洗思想，思想的修炼不是一天能完成的。现在社会过分夸大了华为，这是有害的，别让我们的年轻人，以为公司真的成功了，麻痹起来。

当前我们还缺乏对西方世界（权力结构、文化与冲突、价值观、社会心理等）的深刻理解和认识。在西方占据强势话语权和世界主流价值观地位的现实下，我们只有站在西方的立场上理解西方价值观，基于西方的思维方式进行对话，才能有效沟通，才有可能找到解决问题的办法。

公司不能低估全球权力格局的动态变化，不能盲目自信，就像100多年前义和团那样。要将外部环境的压力变成倒逼我们业务创新与管理改进的动力。借鉴世界和中国发展历史，只有不断解放思想、开放进取、自我变革，才能不断强大，公司走向封闭、收敛是没有出路的。外部环境虽然逐步变坏，但未来世界数字化、智能化和云化的空间很大，我们只要要在技术上创新求真，踏踏实实地干出尖端成果，组织有活力，员工有干劲，公司还有生存与发展的基础与能力，这点要充满信心。

公共关系要从一个部门，走向一个场态。

第一，公共及政府事务部要建场，而不是突破。公司内、外部的场”都在变化，公共关系的抓手就是解决场的问题。

以前公共关系主要面对政府和媒体，但这其实不够。只要发电就有电场，发磁就是磁场，发光的就有光场。比如在大学的讲座就挺好，讲座前滚动播放基础研究和基础教育的视频，很多学生就会下载、传播，因为这是正能量。讲座传递的价值观也会带来一些影响。

过去这些年，运营商客户是我们商业环境建设的重要锚点。随着终端、企业业务的发展，众多的供应商、合作伙伴、企业客户都可以成为新锚点。比如我们和徕卡合作、欧洲汽车厂商的合作、与日韩的一些大公司合作等，业务部门做了很多有战略价值的工作，公共关系要积极跟进，与新朋友一起构建新的锚点。锚点多了，船自然稳了。

公共关系要走搭载的道路工作职责边界不要太清晰化。不是你们增加很多预算、编制来做这个事情，而是全员都要参与。公司高层领导本来就要做公共关系。地区部总裁、代表所有领导其实也是公关经理。我以前给终端讲过，做广告可以捎带一下公共关系。这个广告还有点文化，当然，公共关系宣传时也可以捎带终端。另外，民间宣传渠道（如员工个人账号），都可以发散。余承东微博有上千万粉丝，粉丝中还套粉丝，给你们贴一下，就可以在民间开始发酵。我们全员都是公关，每个人的一举一动，一言一行实际上都代表了公司的形象。

第二，我们也要看到公司在变革过程中产生的各种场。溪流背坡村勃良第的咖啡厅很好，你们可以去体验一下。

有人问，华为为什么能够做到上下总体一致，其实就是立法权大于行政权。我们在讨论的时候，是允许大家发言的，包括反对，一旦做了决定，你不执行就下岗。比如，拉美已经在试点合同在代表处审结，现在考军长考得热火朝天。要允许像海德广场一样，任何人都可以用半个小时在食堂走廊讲学术报告和说说他的观点、他的贡献，也许一个观众都没有，也促进了他的内心强大。公共关系也可以这样，给半个小时，每个人都可以展示自己的风采。考评的时候就沿着这点和你沟通，评价你的价值，而不是拿个标准筛子来评价，把优点全过滤掉，缺点全装进来。

公共关系也可以在发生历史事件时，各自组合扮演各个小组，分别代表不同的角色，进行辩论推演。例如，中东危机事件有人扮演北约有人扮演伊朗、俄罗斯、美国、沙特、以色列各种利益团体，思辩使人进步，争论越激烈越要去搜索资料，也是一次深刻的学习。也可以各自扮演新闻发言人，演演话剧。

第三，公共关系基本原则与边界要清晰化，比如我们不能介入民族矛盾，不介入阶级冲突，不介入宗教问题，不介入地缘政治，不选边站。我们不能牺牲国家利益去做交换企业利益的事情。我们也要感知一些脉搏，不要去挑战别国的制度自信。你们继续修改纲要，迭代更替我们的架构。未来我们要有领导世界的能力，现在就要有所准备。

《得到案例课·华为的选择》 20个典型成长困境的破解方法

版权归得到App所有，未经许可不得转载



得到App研究员
陆音

默认最新只看作者回复



陈敏胜

2小时前

🌟今日学到：一、华为的两条经验：开放、透明，用来应对外部大环境的不信任。二、两个相应的具体方法：组建本地董事会，主动配合审查。三、如果整个大环境都对我们不利，那么我们最需要做的，恰恰是“回归企业使命，回归客户需求，不迎合别人设置的议题，把自己能做的事做到最好”。🌟今日分享：🌟我可以说得上是多年销售经验的老兵了，客户不信任我们实在是太正常不过的，所以我在给新人做销售培训的时候强调先建立信任关系，才谈产品塑造价值，在没塑造产品价值之前，先别报价。🌟我现在的一项工作号负责整合或收购一些快印店，把他们改造为大洋图文，这种谈判通常会有个周期，不会像买瓶水这样简单决策，我的做法通常如下。一、首先找对人，人没找对，谈再多也没用，可找一些被我们成功收购后的店主吹风，转介绍。二、先别谈收购，而是分享我们大洋图文是怎么做的，坦诚的交流，包括适度暴

露一些大洋图文的不足之处，建立一种信任关系。 三、展望未来，塑造价值，共同发展，我们一般收购一个门店不会全部收购过来，而是一起成为合伙人，把各自的资源优势充分利用起来，实现1+1>2的合作理念，最终实现共赢🎉🎉🎉！

转发

评论

20

分享



伪装

3小时前

最后给你留一个思考题，我们不谈企业，我们就来谈谈个人，你有没有遇到过，别人就是不信任你的尴尬局面呢？你是怎么化解这个局面的呢？ 根据我的经验，有这么两招挺管用。第一招是“找熟人”，也就是熟人背书，让双方都熟悉的人帮忙撮合。大部分陌生人之间的事情，你说自己的学历、经历都是不太管用的，但是有个大家都熟悉的人牵线搭桥就好多了。第二招是“发信号”，向对方发出一个信号，让对方了解到你的诚意，比如坦诚自己的弱点，让对方没有威胁感。其实这两招和华为聘请本地董事，帮助对方审查自己是一样的做法，只不过个人和公司的体量不一样大，具体的做法也就有很大的差别，但是本质上都差不多。

转发

评论

9

分享



半日闲人

2小时前

很想知道：华为的决策机制，任正非的思考方式，及谁是任正菲的老师

转发

1

1

分享