



第五讲 | 山不过来我过去：有些能力自己建立不起来，怎么办？



得到案例课·华为的选择

9小时前

第五讲 | 山不过来我过去：有些能力自己建立不起来，怎么办？

11分53秒

| 陆音讲述 |

你好，欢迎回到《华为的选择》。

不论是个人还是企业，成长的过程一定伴随着能力的拓展。尤其是企业，虽然具备核心能力很重要，但随着业务面的不断扩大，你也需要投入人力、财力，去掌握新的能力。

但是不知道你有没有想过一种情况，就是**有些能力，靠自己，你就是建立不起来。这个时候，你该怎么办？**有人会说，怎么会出现这种情况？我告诉你，华为就遇到了。这一讲，我们就来看看它是怎么处理这种难题的。

1. 池塘里的鱼

华为遇到了什么问题呢？在上世纪90年代末，随着软件开发需求的增加，**华为发现自己的代码编写效率低，质量不稳定。**

这个问题不仅出在人身上，也出在制度身上。华为软件开发缺乏科学的流程管理。当时一些部门领导，居然用“数行数”来做绩效考核，编多少行就发多少奖金。这么做，代码质量怎么可能高。

那既然如此，和聘请IBM一样，找个老师学一下不就好了？但问题是，当年不仅公司内部没有人懂软件开发管理，就算放眼整个中国，也请不到什么专家。国际上用CMM认证来评价一家企业的软件开发实力，共有5级。当时中国本土企业，没有一家哪怕是达到了4级的水平。华为只能去海外找老师。

当时全球通过CMM4级以上认证的公司，60%在印度。所以华为决定，拜印度人为师。但问题来了，经过调研，华为发现聘请印度专家过来，很可能解决不了自己的问题。为什么呢？

从1998年底到1999年初，华为数次考察了新德里、班加罗尔、马德拉斯、孟买等城市的软件产业发展。它发现，印度人软件搞得好，是有环境因素的。

首先，软件开发语言以英语为基础，而印度人说英语，学习起来就方便；其次，印度在经济上和欧美走得近，所以企业能拿到大量西方的外包订单，练手的机会就多；第三，“软件致富”是当时印度的国家战略，很多年轻人上大学都选了计算机专业，这就给当地软件公司发展提供了源源不断的人才。

这三点因素促成了印度软件产业的崛起。在1999年，班加罗尔甚至被誉为“东方硅谷”，这里有高校、有订单、有产业、有竞争。脱离了这样的环境，恐怕谁都没法获得这样大的优势。

好，说到这，你就明白了**为什么说有些能力你自己建立不起来。原因不是出在你身上，而是你所在的环境**。如果把商场比喻成池塘，那企业就是水里的鱼。鱼长成什么样子、长多大，并不是只由自己决定的，还与水质、生态环境、食物的营养成分有关。

2. 山过不来，那我就过去

那怎么办？答案是，**既然山过不来，那我就过去**。

以获取软件研发能力为契机，**华为做了一个战略决定：建设海外研究中心**。1999年，华为在印度班加罗尔建成了第一所海外研究中心，迈出了第一步。

截止到2020年，华为在全球共建立了17所研究中心，它们都符合“山不过来我过去”的原则。比如说，俄罗斯人算法搞得好，华为就在那里建立了算法研究中心；法国人艺术搞得好，华为就在巴黎建立了美学研究中心；日本人零部件加工搞得好，华为就在横滨建立了终端产品研究中心。

甚至为了获得某一位人才，华为也不惜把机构搬过去。比如华为在米兰找到了一位微波科学家，就决定围绕他组建团队，把微波研究的实验室设在米兰。

3. 一杯咖啡吸收宇宙能量

有人说这也没什么，迫不得已的事。而且这么做成本很高，不一定值得学习。

但是我想告诉你，还应该看到这么做的一个隐藏收益。在计算得失的时候，你应该把这部分收益也算进来。什么收益呢？

刚才我们说华为在米兰，专门给一位科学家建立了研究中心。如果只考虑这个人力成本，那这么做当然不值。花十倍价钱请他回国也比这划算。但如果考虑到米兰的环境，账就不能这么算了。

米兰是微波之乡，西门子、爱立信都在这里部署了机构。城市内的米兰理工大学还拥有完整的微波产学研生态。这位科学家在米兰，随便喝个咖啡就能吸收到产业信息。这些信息，对华为来说和人才同等重要。

我们之前讲过，**华为不用“人力资本”，而用“知识资本”的概念来算账**。也就是说，**它认为企业的知识边界有可能突破自身的规模。那怎么让这种理念落地呢？答案就在海外研究中心身上**。

再举个例子。2014年，华为在巴黎建立美学研究中心。任正非说，这么做的目的，是希望法国在艺术上的积淀，可以帮助华为改善产品形象。那怎么汲取和艺术有关的知识呢？除了招聘本地员工以外，更重要的就是利用好研究中心这块场地。

研究中心刚一落成，就举办了一场重要的沙龙活动。任正非、菲尔兹奖得主维拉尼（Cédric Villani, 法国著名数学家）、法国天才设计师雷汉尼尔（Mathieu Lehanneur）围坐在一张圆桌旁，交流着数学、哲学、美学。华为的工程师、设计师们则环绕在周围，认真聆听。

这次沙龙是一个标志。在这之后，邀请外部专家参加研讨会，成为了中心的一项基础工作。甚至有时候不用那么正式，请人家来喝个咖啡，聊聊天，就能获得很多知识。**华为把这称为“一杯咖啡吸收宇宙能量”**。

这些知识发挥了重要作用。巴黎的团队用两年时间，充分吸纳法国奢侈品、汽车、建筑行业的经验，探索出变色极光镀膜的工艺，成功打造出幻影色彩的手机外壳。这种手机壳一经问世，就从一众纯色手机壳中脱颖而出。到现在，它还是华为

所以说，**海外研究中心可不光是解决特定问题那么简单，它还是一个与外界交流的接口。**17所研究中心组合起来，就成了一张网，它能源源不断地吸收外部的创意、外部的知识。如果你要算账，一定要把这部分知识收益算进来。

4.洗血战略

那接下来，我们又产生了下一个问题。虽说山不过来我过去，但是一家公司的基本盘终究还是在本地，大部分员工还是要在本营工作。**怎么维持两边的互动，使得公司的收益最大呢？**

回到软件开发的案例。除了印度团队，华为在国内其实还有7个研发团队。**如何让大家齐头并进，共同成长，这也是华为面临的挑战。**

它是如何解决这个问题的？印度研究中心成立时，中方和印方员工各占一半。因为中心要承接正常的项目，所以中方员工就能边干边学。但是他们并不是永久驻扎。项目周期通常是三到六个月，结束后他们就回国，换下一拨去。就这样，**研究中心实际上变成了“铁打的营盘流水的兵”。**

华为把这叫“洗血战略”，意思是像血液透析一样，让一批又一批的本土员工出海，丢掉旧思想，学到新知识。三年里，研究中心共培训了300多名中方员工，他们回国后被派到各个产品线担任主管，继续把学到的东西推广开来。

这样做带来了两个好处。第一，虽然出国学习的名额有限，但至少组长这个级别的员工得到了机会。他们学成归国后，又把先进经验带到生产中，使得普通员工也获得了培训。这个效果，比大家窝在大本营里自学，要好很多。

靠着这种以点带面的策略，不仅印度团队很快通过了CMM5级认证，国内的7个团队也分别通过了4级、5级认证。华为的软件开发彻底摆脱了手工作坊的工作模式，变成了正规部队。

还有第二个好处。学成归国的员工得到晋升，担任管理工作，那没出去的人看到了，就会想办法也去争取这个机会。长久下来，公司打造出了一崇尚学习、奖励学习的风气。

尤其很多老员工，提起自己在2000年左右出国的故事，那是非常骄傲的。他们说虽然那个时候出去苦，经常几个月不着家，吃饭都是用泡面对付，但因为能学知识、见世面，所以动力还是非常大的。

所以说，**山那边与山这边最佳的互动方式，就是互相交流、互相学习。通过“轮番上阵”“边干边学”“学成升职”的一套打法，华为让员工不断和外界产生互动，获得新的经验。而与此同时，整个公司上下也弥漫起了一种学习风气，人的动力就被激发了。公司也因此获得了竞争优势。**

熟悉公司管理的同学肯定想到了。对，这不就是我们常说的，打造学习型组织么。任正非敏锐地看到了这一点。他在1999年建设海外研究中心之前，曾经这样勉励研发部门的全体员工。他说：“任何一个人想不被时代淘汰，唯一的办法就是学习、学习、再学习。”**运营海外研究中心的最大心法，就是把它打造成一所学习中心。**



陆音

好，华为的选择讲完了，做一个总结：

- 1) **有些能力你很难靠自己的力量学习到，因为这里有环境因素。解决方法，就是山不过来我过去；**
- 2) **让研究机构跟着人才走，表面上看成本很高，但我们不应该漏算一笔收益，那就是让机构成为接口，不断吸纳外界知识的收益；**
- 3) **你可以把海外研究中心当作一所学习中心来运营。**

最后，我个人还有一点启发，也分享给你。很多企业都在讲“打造学习型组织”，但往往无法落地执行。也许问题出在没有和外界产生联动上。**如果能和外界联动，把“学”和“干”融合到一起，并且打造奖励机制，那这个理念，可能就会更方便地得到落地执行。**

好，留一个小问题。“山不过来我过去”毕竟还是费钱，那有没有什么方法，能够变相增加资金的利用率呢？（微博：showshow100 / 更多VIP课程关注：知识新贵） 欢迎把你想到的方法分享给大家。

我在文稿里为你精选了任正非在《**创业创新必须以提升企业核心竞争力为中心**》里的节选，他讲述了华为要如何学习、学习再学习的经历，欢迎收听。

我们下一讲再见。

划重点

添加到笔记

- 1) 那些因为环境而学不来的能力，要用“山不过来我过去”的解决方案。
- 2) 把研究机构当作一个不断吸纳外部知识的接口，用好“知识账本”。
- 3) 研究机构就是一个组织里的学习中心。

《创业创新必须以提升企业核心竞争力为中心》节选（1999年）
04分0秒

| 转述师：徐惟杰 |

《创业创新必须以提升企业核心竞争力为中心》节选（1999年）

危机可能到来，我们力求避开危机，我认为要加大投入，不加大投入，我们就会很危险。

所以现在，我们要**围绕核心竞争力的提升进行创新**。以前有人说我们编软件，干脆数行数，编多少行就发多少奖金，我相信99%的都是垃圾，如果不把垃圾去掉，我们核心竞争力不可能提升。

怎样提升核心竞争力，用何种手段提升核心竞争力呢？这正是我们共同要研究的问题。如何去研究，你们应该比我更聪明。**公司的能量是有限的，我们要紧紧把拳头收回来形成力量，我们才可能以更加加强而有力的拳头打出去。**

现在我们埋头做软件，却没有印度做得好。软件的高水平和低水平间其实并没有什么严格的差距，只是工作方法和工作习惯的差别。到底软件是边做边想边优化呢，还是先把软件研究好了，系统规划好了，文档做出来了，再去写软件？这是两个根本问题。中国人的特点是先上路，边做边想，外国人的特点是先坐下来先搞文档和做系统分析，再去做软件。**我们习惯该怎么办？只有自我批判，吸收业界最佳的工作方法。**

任何一个人要不被时代所淘汰，唯一的办法就是学习、学习、再学习，实践、实践、再实践，只有取长补短，否则你一定会被淘汰。现在我们公司推行任职资格，我们的任职资格是从英国捡来的，劳动部有个项目是推行秘书任职资格体系，华为公司就把它接过来了，并组织人员去英国参加培训和学习。

我今天讲英国，是要讲英国的规范化管理，英国的管理条理十分的清晰。英国现在为何渐渐衰落了？原因在于没有创新。我们在引进英国的任职资格体系时，同时选用了“美国HAY公司的薪酬价值评价体系”。

所以我们的价值评价体系里面既有英国的规范化管理，又有美国的创新精神，因此我们公司最后不会像英国一样做得很死板。那么我们公司要求面对流程，要求规范化管理，大家认为规范化管理会不会把华为公司管理得跟英国一样呢？**如果我们推行规范化管理后，中国人的创新精神仍是压也压不住的火花，有价值的创新。**

我认为五至十年以后华为公司不得了的是在坐的各位同志，以及今天没有来的同志，当然不包括不愿意参加管理规范化的同志。

因此围绕华为公司竞争力的提升，每个人可能都要牺牲自己，因为我们在推行管理体系中，并不知道哪个人的脚穿哪双鞋最舒服。大家可能会问我怎么当炊事员？我说我们公司就做一道菜麻婆豆腐，爱不爱吃，都是这道菜。

华为公司将会只推行一个价值评价体系, 即只有一道菜麻婆豆腐, 我们以这个价值评价体系来度量所有的人, 我认为华为公司内部的矛盾才会摆平。我们认为我们的系统会不断地优化, 不断优化的结果总结是“团结、紧张、严肃、活泼”。

《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
1小时前

打造一个学习型组织, 并不是一件容易的事, 这几年我每天早晚都有一两个小时学习, 能影响到的员工也寥寥无几。分享一下我这几年是怎么做的, 希望对大家有帮助。1、首先我自己本人是如饥似渴的学习, 经常分享所学的知识。2、在公司组织学习小组放果不好, 我就参加外面的学习小组。3、邀请得到同学到我公司分享, 与同学们一起成立《周四学堂》每周四晚我们免费提供场地, 供得到同学分享交流。4、让员工也参与到得到同学的分享交流中, 让外来的和尚给自己的员工念经。5、意外的是, 有些得到同学反而因此而成为合作伴, 与其强求自己的员工学习成长不如早一些, 自己想学习成长的人, 让他们带动学习氛围。

1

评论

14

分享



海晏
9小时前

个人也有山不过来我就过去的情况, 工作环境中自己得不到成长, 就要到能获得成长的工作环境中去。

2

1

9

分享



陈澍
9小时前


山不过来我过去自己能力不足另辟蹊径: 企业的成长离不开环境的塑造, 经济账该用“知识资本”算并通过海外投资的方式落地实现, 到信息最前沿最丰富的地方建立研究中心, 走到“山”的面前, 这样的好处就在于获得信息的便利性“一杯咖啡吸收宇宙能量”, 辅助以“洗血”战略的方式, 以海外研究中心这个“铁打的营盘”流水式地培育本土的人才。山与山间不是毫无联动, 而是通过关系紧密互动, 通过人员的流动实现信息的接纳与传递, 路上的人多了学习的风气也就好了。华为给我们的第五个启示就是这: 既然原生环境不适合发展, 那就找到适合发展的山头安营扎寨, 再让两边的人马互通有无, 信息交流形成学习的氛围与环境

1

2

7

分享



杨露珠
9小时前

华为愿意花大手笔的钱走向“山”, 说到底还是因为发自内容地尊重知识、尊重人才。这是一个好的标杆。作为个人看到这里, 深受鼓舞。这是一种不断精进的鞭策。另外也很想看看有没有企业管理者同学的洞见。

2

评论

6

分享



4小时前

(微信: showshow_yu , 更多VIP课程关注: 知识新贵)

在海外建立一个集学习、研发、销售为一体的公司，自给自足，本地员工固定、中国员工轮换。是不是可以提高费用的利用率？

1

评论

3

分享



大山

8小时前

山不过来我就过去，不仅是一种智慧，更是一种勇气，尤其是国人非常看中的面子问题。我过去是为了什么？获取自己过不去就获取不了的能力。所以可以围着牛人建研究中心；可以把研究中心开放给更多牛人，成为他们茶余饭后思维碰撞的地方，就像雅典古罗马市集；可以让他们成为铁打的营盘，我们成为流水的学生去学习..... 一切，都是为了成长。回到文中问题，还有什么办法可以有类似的效果？当然是在自己的总部、主场，建立一个交流平台/一个行业盛会/一个新锐发声地。

1

评论

3

分享



月影熊

8小时前

在海外也待过7年，相当精彩，。这确实是极少的公司能提供的机遇。加入了这样一家伟大的企业，无怨无悔。

转发

评论

1

分享



赵超

2小时前

反复阅读几点体会： 1、面对软件开发这个难题该怎么办？不闻不问、自己闷头学习还是像华为一样考虑请外脑，不同选择不同结果。 2、面对外脑该如何选？凭感觉花大价钱请欧美大公司高管或者系统研究学习，寻找学习对象。 3、找好学习对象后，如何学习？是全盘接受还是先系统研究学习对象，搞清楚学习对应成功原因，优缺点等再有针对性借鉴学习。 4、认真分析完学习对象，即便找到学习路径，迈出国门也是很需要魄力和勇气。 5、如何定义和使用海外研究机构？学习中心、与外界连接的接口，一杯咖啡连接整个宇宙，启发巨大。 6、海外研究机构的具体落地使用，启发意义巨大，华为的成功不是无缘无故的，佩服。。。。。。

转发

评论

赞

分享



superhu0

2小时前

独行快，众行远。一个人独资学习，在开始时固然可以很快的吸收大量知识，但这种状况很难持续下去，因为人是需要获得意义的，意义就是动力，相对闭塞的环境，或沟通不畅的环境，反馈少很多，没有形成共同学习工作的氛围，很难令人感觉到意义，也就走不远。一株草容易被拔起，聚在一起的一丛草就很难拉动了，一群聚在一起沟通顺畅的人力量就很大，也是持久的，而单个人或一群不沟通不合作的人，就容易被淘汰。生活，工作，学习，就是要寻找这样的环境。学校环境相对单独的家庭学习，好大学相对一般的大学，都是有能提供更多更新鲜营养的环境，这是任何个人的努难以替代或超越的。

转发

评论

赞

分享



月半小王睿

8小时前

今日收获 一。从企业的角度来说 1企业要建立学习型组织，是非常必要的，尤其是如今不确定的时代，新极速新思想不断地出现不是自己在公司头脑风暴似的闭门造车就可以解决的，那样形式更像是草台班子。 2形成学习型组织不能只是口

号，而为了落实下来需要的是制度。与之前的课程呼应，这时候需要外脑。那种外脑小企业可以去别的公司学习参观，可以培养人才让他们出去学习，可以多参加国内外工业展或者艺术展，与学校合作成立产学研项目组等等，要用制度把学习的环境建立起来。落实起来。3山不过来，我就过去。是大企业值得学习的。虽然很费钱，但是收益和未来对企业创造的收益和估值是无限的。尤其是对于有布局国外市场的大企业。取全世界之长为自己所用，让员工时时刻刻有奋斗的目标，出国学习，回国教授，能力提高而升职加薪，结合前面的课程这给与员工不仅仅是金钱和升职，更是尊重和培养，这是知识型员工更看重的地方。不要用人力资本去算账，而是用知识资本去算账，格局要打开，在投资方面斤斤计较，今日落后一寸，未来落后一丈，尤其是国际贸易争端出现被卡脖子的时候，整个企业的危机是涉及生存的。二。对于个人1要不断地学习才能不被淘汰，知识技术能力都要不断提升，当然这种过程不会很舒服，不仅可能要面临与亲人分开与孤独为伴，吃不惯外地饮食与泡面为伴。最好这样最苦的心理准备。2英语依旧很重要虽然中国强大，中文得到了很多认可。但是国际通用语言依旧是英文为主，不论在国内学习前沿知识的论文和研究都是英语，或者真有机会派送出国去研究中心学习，流利的英语听说读写能力都是需要的。看得懂专业材料，听得懂基础对话，说得答应答的句子，写得出沟通邮件。不然机会可能就是别人的。3搭建自己的学习型人脉，利用好“一杯咖啡吸收宇宙能量”，不要独自想用下午茶，多参加线上学习团体的线下活动，单独约不同行业，岗位的人喝下午茶或者咖啡，多听听别人的学习工作和行业内的情况，对于线上共同学习的东西多交流，不同角度看一个知识点，让自己全面丰富起来。4洗血战略的个人应用。就是要经常抛弃自己的固执，变得谦逊，多想向同学和同事学习，然后把自己学到的东西用到，每年的公司招新的新人培训上。这样不仅能加强自己的知识掌握，还能在新人和企业中提高影响力，实现教学相长的效果。

转发

评论

赞

分享
