

第十九讲 | 组局力：如何让企业可持续发展？

得到案例课·华为的选择



第十九讲 | 组局力：如何让企业可持续发展？



得到案例课·华为的选择

9小时前

第十九讲 | 组局力：如何让企业可持续发展？

11分56秒

| 陆音讲述 |

你好，欢迎回到《华为的选择》。

看到这一讲的标题，你可能会疑惑。什么叫“企业可持续发展”？华为曾经在年报里这样写道：全面推动企业自身及整个价值链履行社会责任，更积极主动地促进经济、社会、环境的全面和谐发展。我稍稍做一个翻译：

企业就像池塘里的鱼，身子骨小的时候，天天想的肯定是怎么长大。但是长大以后，就不能只考虑自己了，还得考虑怎么反哺环境，和环境和谐共生。**所以企业可持续发展，说白了，就是不能只考虑股东利益，还要考虑所有利益攸关者，包括社会的利益，让大家都能共享自己创造的价值。**

好，那这件事难在哪？我觉得，至少有一个大难点，就是怎么用好这笔预算，让它发挥最大的价值。或者说，你得让这部分支出，反过来又能促进业务的发展。具体怎么做，这一讲，我们就来看看华为的做法。

1. 打造组局的能力

最简单的做法，就是既然我有一笔预算，那就直接把这笔钱捐了，或者成立一个基金会，做公益项目。但是华为发现，仅仅做到这里，有一些问题就解决不了。

首先，这样做过程不太好控制；第二是没有利用到华为的优势，尤其是它在ICT领域积累的技术优势；第三，只靠自己，资源和实力非常有限。社会问题的复杂性远超商业问题，作为一家民营企业，依靠一己之力做事是很困难的。

但是这些都不是最重要的。**最重要的，是这么做无法和自身业务形成良性互动。换句话说，资金的利用效率很低。**同样花一笔钱，我当然希望既能为环境、社会做贡献，又能促进自身业务的发展。

那如果要促进业务的发展，显然，这件事就不能甩给某个部门，或者某个办公室去决策，而是要**由高层牵头，把它上升到战略高度。这样公司才能通盘考虑，利用好自己的技术优势**，让更多员工参与进来。华为就是这么做的。它成立了一个企业可持续发展委员会，成员包括董事会成员在内的10名高管。

那具体的工作怎么做呢？我给你讲个案例。

在华为众多可持续发展项目中，我发现有一个项目叫做TECH4ALL数字包容，很有意思。它的目标是利用华为在ICT产业中的技术优势，让世界范围内的所有人平等获取和使用数字技术。它有一个口号，叫“不让任何一个人在数字世界中掉队”。听上去是一个做“好人好事”的项目，但是如果你去观察细节，会发现这里面有一些巧妙的设计。

首先华为意识到，自己一家的力量太小，所以要借力，用“杠杆”。那怎么邀请别人加入？有一个办法，就是不要只闷头考虑自己的目标，要多想想别人的目标，为别人服务。

TECH4ALL从17个联合国可持续发展目标中选择了四个作为发力点，分别是促进健康福祉、平等优质教育、均衡发展，以及保护环境。也就是说，要优先在这四个领域，努力做到“不让人在数字世界掉队”。

为什么要这么做？要知道，为了实现这些目标，联合国组建，或者指派其他人组建了许多非政府组织，每个国家里少则有数百个，多则有上千个。它们一直在和当地人打交道，对本地社会非常熟悉。获得它们的支持与配合，对华为来说就是一种力量整合。

其次，光有目标的包容还不够，**华为还做了第二件事，把所有利益攸关方变成伙伴，邀请它们都加入进来一起做事。**我们来看个具体的项目。

2020年，塞内加尔的学校由于疫情停课了。联合国教科文组织决定用网课的形式，降低疫情对当地教育的影响。但是任何事都难在最后一公里。教科文组织总部在巴黎，想让一个数字教育项目落地，其实很难。这个时候，华为挺身而出，承诺用自己的技术帮助教科文组织落地项目。

但它对华为来说一样有难度。最大的挑战其实是项目的设计问题。它和商业项目不一样，没人下明确的需求，华为缺少具体的实施路径。

比如说吧，你是帮助10所学校，还是帮助100所？这里的差异可大了去了；再比如说，你的设备人家喜不喜欢，这也是问题；包括和当地教师打交道，也是问题。有可能学校的校长欢迎你，但老师不欢迎你，因为你改变了他用黑板、粉笔教书的习惯。那培训怎么搞，这些都是未知数。

怎么办？**华为的方法，是让有能力解决问题的人都加入进来，用共创的模式推进项目。**当地学校怎么样，教育部门最清楚。所以项目组首先找到了塞内加尔国民教育部，邀请他们配合。其次，最了解偏远地区特点的是运营商，因为他们天天要跑业务。所以华为又找到了当地运营商Sonatel，帮助搭建网络。

这三家，再加上联合国教科文组织，四方合作，让项目最终顺利推进。2020年8月以来，第一批就有200名中小学核心教师，接受了远程教学所需的数字技能培训。华为预计，最终将会有10万塞内加尔学生从中受益。

有了目标的包容、合作伙伴的加入，其实还不足以达到目的。为什么？因为说到底，具体工作还是要依靠一线员工。而他们平时都在分公司或者代表处，有自己的任务和考核指标。华为还得动员他们加入进来。

那怎么动员呢？数字包容项目主要有两种发起模式，一种是总部发起，另一种是一线发起。但是我发现，**不管哪种模式，一线都很重要。哪怕是总部发起的项目，具体怎样实施，还是一线说了算。**

为什么要把权力下放给一线？答案是，你要**让一线也能捎带手解决自己的问题**。比如说，华为在南非做了一个用5G服务校园的项目，这个项目就是由一线发起的。

当地代表处就发现，有些南非人对5G有误解，比较排斥，那项目组以一个内部服务者的角色展开了调研。他们发现，根据一项研究，南非小学生缺乏英语阅读能力，这让南非政府、当地教育机构很头疼。自己可以利用5G技术，帮助学校联网，提供高质量的英语学习资源。如果孩子的教育问题解决了，学习习惯养成了，那不就等于帮助一线做了一次5G科普么。

结果在一年内，华为就用5G技术联接了当地100所城市和农村地区的小学。你看，**把具体实施的权力交给一线，可持续发展项目就和业务产生了互动。**

我们稍稍总结一下。华为的思路到底是什么？你会发现它做了一件特别重要的事，叫“组局”。**非政府组织掌握需求，当地教育部门掌握信息，运营商伙伴掌握网络，内部的一线部门掌握技术和人力。邀请它们坐在一起，组一个局，就能撬动自己本来撬动不了的力量，做成自己本来做不了的大事。**

由高层牵头，包容别人的目标，为伙伴服务，把决定权交给一线，这些都是为了“组局”。华为做好“可持续发展”这件事的方法，就是打造组局的能力。

2.组局的两个好处

但一开始提出的那个关键问题好像还没有解决，就是怎样促进业务的发展。其实啊，有了这个局，这个问题已经悄悄被解决了。我们来看。

华为的可持续发展计划中，还有一个绿色发展项目，用技术创新解决环保问题，其中有一个分项目，用声音采集设备，辅助热带雨林的管理者发现非法盗伐。因为雨林中声音复杂，护林员靠耳朵，很难分辨出电锯的噪声。这个项目在哥斯达黎加就有落地实施。华为的老师告诉我，项目实施过程中，最受感召的就是哥斯达黎加的本地员工。你要设身处地想一想，他们为一家中国企业工作，平时是很难受到情感方面的触动的，但是能为家乡做事，他们感到无比自豪，对华为的愿景就有了更深的认同。

中国员工也是一样。华为很大，业务线很多。每名员工都有明确的分工，这容易让大家感触不到自己的努力和企业愿景之间的联系。这种时候，可持续发展项目就起到了作用。它能直接连接社会，连接真实的人与家庭。**当它整合进一线力量的**

时候，员工也就能打开视野，加深对愿景的理解。

比如说，华为致力于把数字世界带入每个人、每个家庭。那有员工就告诉我，自己来到边远山区，给那里的家庭接信号，才理解了什么叫“每一个人”。和运营商打交道，你是很难理解通信网对“每一个个体”的意义的。

这是第一个好处，再来看第二个。

你是不是也觉得，这件事不盈利，对企业来说是一笔单纯的支出？其实账不能这么算。

华为还有一些实践，比如用智能光伏技术，改善居民的用电问题，减少对传统石化能源的依赖。这个项目在沙特、阿根廷，还有我国宁夏、东莞都有落地。

和这个项目一样，很多绿色发展项目，其实都找到了商业发展和可持续发展的交集部分。怎么说呢？请你想象一下，随着“碳中和”成为国家，乃至全世界发展的重要主题词，这件事又意味着什么？

华为的同事告诉我，他们的可持续发展，还有助于打开全社会对ICT行业的想象，让以前和ICT没什么关联的产业，比如农林牧副渔，能和ICT提前产生联系，搭上线。华为用技术解决人家的真实问题，长远看，当未来的大机遇降临时，他们就能第一个想到ICT，想到华为。

你看，这和华为重视研发的逻辑是一样的，**它是一个长远的投资行为。扩大产业的外延，打开发展空间**，这是“组局”给业务发展带来的第二个好处。



陆音

到这里，华为的案例就讲完了。我们说回一开始那个词：**可持续发展**。

可持续发展的一个重要的目的，就是企业通过反哺生态，反哺社会，从而获得良好的生存环境，激励内部员工。也就是说，社会、生态、员工是你要争取的目标。那怎么做到呢？华为提供了一个启示，就是**不要把目标单纯当作“目标”，而是打开工作边界，把目标吸纳进来成为伙伴，组一个局，大家一起做一件大事。**

这个思路其实有无限的迁移可能。就算我们不做企业，也会发现任何一笔资源、一笔钱，你自己用，实现自己的目标，那是一回事。可是一旦你具备了组局的能力，包容了更多人进来，你会发现这笔资源能产生更大的价值。我想，这可能是华为做法的本质。

给你留一个小问题，你还知道哪些通过组局来扩大自身影响力的案例呢？欢迎分享出来。

好，我们下一讲再见。

划重点

添加到笔记

- 1) 可持续发展，社会、生态、员工都是企业要争取的目标。
- 2) 华为的启示是，打开工作边界，让目标成为伙伴，组局一起做大事。
- 3) 组局让资源产生更大的价值。

《喜马拉雅山的水为什么不能流入亚马逊河？》节选（2014年）

03分22秒

| 转述师：徐惟杰 |

《喜马拉雅山的水为什么不能流入亚马逊河？》节选（2014年）

如果从长远来说，我们没有抓住战略机会点，没有抢占到战略制高地。超宽带时代以后，还有什么带？我们不知道。董事会北京民主生活会时讨论，若我们在超宽带时代失败了，将来还会不会推出一个更大的机会来，我们认为没有了。

所以我们**不仅在商业上，也要在技术上，认真分析客观需求到底是什么**。就目前来看，我从有些开发的改进上看到了希望，但希望毕竟不是现实，我们不知道这些希望能否变成现实。

在公司战略沙盘的六十八个战略机会点中，我不知道有几个机会点是我们有把握的？如果我们不做这个战略沙盘，还沾沾自喜，自以为华为做得还不错。做了战略沙盘才知道，别人怎么那么聪明，我们怎么那么笨。刚才丁耘也讲到，价值区域、价值资源和价值城市，别人早就占领了。

你们别总说颠覆互联网，去试试看能不能颠覆，不是那么简单。

一百多年前，挖巴拿马运河和苏伊士运河是何等伟大的战略决策，今天看来，这是交通运输史上的伟大贡献。今天大数据流量里，到底有多少条巴拿马和苏伊士？我们不知道。

我们不能笼统来看战略制高地，也要把这些制高地分成很多个阵地，对其进行分析，拿出策划和措施来，实事求是地获得成功。即使无线占不到优势的地方，支撑系统能否占有呢？公司各个层面都要聚焦到机会窗。将来我们不仅要在销售上要对标六十八个战略制高点，也允许代表处自己来规划战略机会点。

两三百个战略机会点，不能仅仅是战略对标的结果，研发队伍的武器，也要适应我们参战未来大数据流量机会点的战斗结构，我们整个队伍都要聚焦起来。在这个历史时期，我们要具有这样的能力。

我们公司在技术战略上强调“针尖”战略，正因为我们这二十几年来，加强压强原则，坚持只做一件事，坚持像“乌龟”一样慢慢地爬，才有可能在几个领域里成为世界领先，但现在领先的只是技术，并非地盘。

我们要加强经验和思想的交流，这种交流应该是广泛的。拉丁美洲处在一个偏远地带，但是在互联网时代是零距离的，拉丁美洲正在出现既有的增长，这就出现了一个机会窗。

我们为什么不能在沙特石油培养干部，然后抽调出干部去拉丁美洲投入石油部门的战斗？一个地区成功了，成立教导队，大规模培养干部，为什么会出现干部无法流动的问题？这一点我们要思考。

在互联网时代，喜马拉雅的水是可以流入亚马逊河的。

《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



老王进阶旗舰号

8小时前

每每结合文本听完陆老师丝丝入扣、层层盘剥式的讲述，都启发颇多。跟着再学习任老的内部讲话的精神要义，时常被那有理、有据、有节、气势恢宏的内部演讲稿所触动。一面感叹于华为正气凛然的企业文化，也被任老那“苦大仇深”式的自我审视之明和高瞻远瞩的战略眼光所折服。课程学到这，个人认为课程中描述的华为总体呈现出一副各单元既并行不悖又紧紧咬合、有高能输入又总能保证高效输出的完备系统，堪称无懈可击。一个疑惑油然而生。如此完备、美好、无懈可击的系统本身是不是也是一种风险呢？

转发

评论

4

分享



时间的朋友

2小时前

陆老师这篇课程，通过华为组局实现可持续发展的案例，揭示了企业建设生态圈的底层逻辑，你就是废弃小我，让各方面都受益。建设生态圈说起来容易做起来难。在基础那么薄弱的国家，让很多个相关方都受益，华为做的是放弃小我，得到的是大我。有的公司项目也很好，技术也很先进，最终没有做成，为什么？想做大平台而放不下小我，是一个很重要的原因。向下延伸到个人，生态圈就是人脉资源。刘润老师说，能帮到你的人不是人脉资源，你能帮到的人才不是人脉资源，这也是底层逻辑啊。

转发

评论

1

分享



术子米德

2小时前

☺️☺️☺️☺️☺️ 华为会组局，还有个必要条件，那就是华为会组网，尤其是组建无线网，这个技能全球没有几家公司具有，这是一个不可忽视的事实 当然，华为也充分利用了这个技术优势，充分考虑到边际投入和边际收益的可能性，从影响力的角度，风险投资未来的认可

转发

评论

1