



第十讲 | 校准力与共识力：做错了选择，怎么还能活下来？



得到案例课·华为的选择

9小时前

第十讲 | 校准力与共识力：做错了选择怎么还能活下来
11分57秒

| 陆音讲述 |

你好，欢迎回到《华为的选择》。

有时候我们会认为阿里、腾讯、华为这样的大企业之所以成功，是因为它们总能做出正确的选择。可真实情况是，没有人能够一直正确。企业家要做的判断往往非常艰难，出错是很常见的。

但是我觉得，对企业生存至关重要的，并不是永远做出正确的选择，而是即便做错了选择，也能活下来。这对创业者来说尤其关键。具备什么能力，满足什么条件，其实比选择本身更重要。所以这一讲我们就来看看，华为让自己具备了什么能力，使得它不太害怕做错选择。

1. WCDMA和小灵通

首先我要给你讲两个案例。请注意，**千万不要把注意力放在选择对错的判断上，咱们要学的，是背后的动作。**

好，先来看第一个。在进入新千年后，华为面临最重要的技术路线选择，就是3G到底采用什么接口标准。国际上有3个标准，分别是美国高通搞的CDMA2000，欧洲人搞的WCDMA，还有中国工信部推广的TD-CDMA。

华为押宝的是WCDMA。它有两个考虑。第一，长远看，WCDMA拥有明显的技术优势，它的频谱效率更高，容量和覆盖范围也更广；第二，欧洲人推出WCDMA的目的，就是为了打破高通的垄断。我们讲过，打破垄断，也是一个长远趋势。

这两个考虑，事后证明都对。WCDMA在全世界3G市场的占有率，后来达到了75%以上。所以说，**华为对技术发展的判断是非常准的。**

问题是，为了掌握拥有自主知识产权的通信标准，中国还搞了TD-CDMA。华为没有料到，咱们国家发展TD技术的决心如此之大。它预计国内3G市场会在2003年开放。但是从2003年开始，3G是左等等不来，右等等不来。显然，国家在等待自

己的TD技术成熟。

2009年，工信部终于开放了3G准入，比华为预想的晚了5年。大量研发成本迟迟无法收回。不仅如此，当时市场占有率达到70%的中国移动，也就是华为最大的潜在用户，拿到的牌照是TD-CDMA。**这就导致华为在国内3G竞争中处于了被动的**位置。

这是第一个案例，再来看第二个。

就在2000年，**华为还要做另外一个选择：要不要做小灵通**。当时几乎所有通信制造商都在做小灵通，因为非常赚钱。有些小公司仅仅靠小灵通一个业务，年收入达到了上百亿人民币。

但是华为坚决不做。它认为，小灵通的底层技术比2G还要落后，注定要被淘汰。研发小灵通，长期来看会挤占本来要投给3G的资源，得不偿失。

但是请注意，这是站在公司高层的视角来看问题。**基层的视角是不一样的**。要不要做小灵通，在基层看来，首先是涉及职业发展的问題。不做小灵通，很可能意味着有些员工短期内做不出什么成就，那他们的心就不稳。

因为不做小灵通，华为无线部门一直是负利润，要被传输、网络养着。这对高层来说没什么，左右手的事，但对基层来说，就很难接受了。

市场部门同样存在基层和高层视角的不同。销售的判断受客户影响很大。而在小灵通这件事上，客户和市场恰恰是短视的。那有些基层销售就会受他们影响，认为公司放着钱不赚，是自毁前途。

放弃小灵通带来的经济损失，华为是有预料的。但它对基层士气的打击，仍然导致UT斯达康、港湾这样的企业瞅准机会，挖走了大量华为的人。虽然华为最终打败了它们，但大量人才的出走，对华为来说是一个不小的损失。

2.校准力

好，案例讲完了。**首先我们会看到，华为的选择不是随便做的，它有价值标准，那就是为了满足企业的长远利益，自己宁愿放弃某些短期的利益。这就是我们经常说的“长期主义”。**

但是光有“长期主义”这样的价值标准是不够的。为什么？我们至少可以看出两个原因。第一个，**企业的能力有边界，它对趋势的判断只能基于市场和技术**。问题是，决定趋势的力量还有很多，比如政治，比如国家的安全需求。也就是说，一家民营企业往往缺少进行判断所必需的全部信息。

第二个，**公司并不是一个人，它是一个组织**。高层和基层的视角永远会存在差异。**高层看起来合理的决策，也许在基层看起来就不合理，所以就容易造成组织内耗。**

那怎么办？我发现，华为之所以能够渡过这两次难关，是因为它提前建立了两种能力。

先说3G。虽然华为选错了路，但当它看清局势以后，马上就做出了调整。2005年，华为和西门子合作，专攻TD技术。2007年，中国移动首期招标，华为得到了14%的份额。第二期，华为得到了26%的份额。到了2009年的第三期，华为获得了29%的份额。这个成绩，反超了大唐、中兴等竞争对手。

为什么作为后来者的华为，又成了第一名？田涛老师采访过华为前高级副总裁卢赣平，他是当时无线部门的高管。田涛老师问了同样的问题，华为凭什么可以后来居上？

卢赣平说，虽然华为看好WCDMA，但也给自己留了后路，把20%的资源投给了CDMA2000，10%投给了TD-CDMA。事后看，这10%的投入非常重要。它换来的专利成果虽然不多，但是保证了公司想做的时候能够快速上手，相当于给高楼提前打好了地基。

那地基之上的部分为什么也修得这么快？卢赣平说，这就是IPD的威力。我们讲过，**IPD的核心思想是打造矩阵化的组织。所谓矩阵化，就是每个部门都变成一个功能模块。**产品的研发，其实就是对功能模块的组合拼接。这就好像搭积木，你不需要每次重新制造积木块，只需要去箱子里找就可以了。

由于进行了IPD变革，TD的很多功能模块，在研发WCDMA的时候就已经打造好了，队伍磨合得非常默契。这些功能模块可以随时被调用，大大加快了TD项目推进的速度。

那这是一种什么能力呢？我把它叫做“校准力”。你看，**任何价值标准，比如说“长期主义”，它一定是瞄准终局，也就是最终那个目标的。**但问题是，你对终局的判断不一定准确，同时终局自己也可能会有变化。

那怎么打造“校准力”呢？华为的方法，就是一方面给Plan B、Plan C投入最小化的资源，保证这些“备胎计划”可以随时被启动，另一方面把自己打造成矩阵化的组织，压缩转向所需的时间。

3. 共识力

好，再来看第二种能力。

华为的企业价值观里，有一条叫做“长期艰苦奋斗”。这一条，任正非明确说过，它首先是针对干部的要求。他说：“我们的干部走向将军的必然之路，最重要的，就是有长期、持续地坚持艰苦奋斗的牺牲精神。”

这可不是一句口号，它首先就体现在干部的选拔上。

我问华为的同事，加入你们，有没有可能马上赚大钱？他们说有可能，比如你是某方面的专家，那就马上能拿到高薪。我又问，有没有可能上当大官？他们说，这绝无可能。在华为，有没有在艰苦岗位上长期工作的经历，这是选拔的硬标准。你看，这说明华为拒绝机会主义者成为管理者。

“长期艰苦奋斗”还体现在干部的考核上。华为公司总干部部部长吕克老师告诉我，公司对干部的要求，第一条就是长期艰苦奋斗，第二条就是有献身精神。所有考核标准都会向这两条要求倾斜。

为什么要这么做？**在一个团队里，长官的选择和行为会产生示范效应。**华为不可能直接影响每一名员工，但它可以影响干部。通过干部的行为，价值观和文化就能传递到员工那里。

给你讲个我亲身经历的事情吧。和我对接的是华为的一位年轻同事。就在这个项目推进到一半的时候，她被临时调到非洲工作。我就问她，有可能在那里待三四年，这对你的职业发展是好是坏呢？她说我不知道，但是我的领导也经历过这样的调动，所以我并不担心。

你看，**华为具备的第二种能力，其实是一种“共识力”，它让基层也能用高层的眼光思考自己的奋斗，理解公司的战略，进而实现上下同心。**

那怎么打造“共识力”？**方法就是先确定企业的价值选择标准，然后通过选拔与考核制度影响干部的行为，再通过干部的行为，把这种价值观传递给基层。**任正非在《抓住机遇，调整机制，迎接挑战》这篇文章里说过一句话，“领导者最重要的才能，就是影响文化的能力”。

我们知道，现在华为正在面对比“小灵通事件”更大的危机，但是你会发现，绝大部分员工都力挺公司的战略，这也是“共识力”的作用。



陆音

好，到这里，我们就讲清楚了华为选择背后的准备工作。

其实这两个故事给我的启发特别大。因为在以往，我们都把所有的精力投入到做选择上，哪怕这个过程很艰难，我们也觉得值得，因为有时候，选择就是会决定生死。但是华为的故事告诉我们，高手还会给自己创造复活的机会，就像在

游戏里手拿复活卡。这对创业者来说可是一个巨大的激励。

没有人真的是神，没有企业真的是传奇，光鲜亮丽的决策背后，隐藏的是最朴素、最扎实的保障与地基。而后者恰恰是我们通过努力可以做到的。

好，总结一下：

- 1) 商业公司很难具备做判断所需的全部信息；
- 2) 高层和基层看问题的视角往往不同，这就有可能造成组织内耗；
- 3) 具备“校准力”的一个思路是准备好Plan B，把自己打造成矩阵化的组织，随时准备转向新方向；
- 4) 具备“共识力”的一个思路是利用好各层级领导者影响文化的能力，让组织实现上下同心。

给你留一个小问题，除了校准与打造共识，你觉得还有哪些能力能在我们做错选择的时候保驾护航呢？别忘了，我还给你准备了任总讲话，欢迎收听。

我们下一讲再见。

划重点

添加到笔记

- 1) 高层和基层的视角永远存在差异。
- 2) 准备好 Plan B，把自己打造成矩阵化组织，打造“校准力”。
- 3) 利用好各层级领导者影响文化的能力，让组织上下同心，打造“共识力”。

《致新员工书》
10分36秒

| 转述师：徐惟杰 |

《致新员工书》

您有幸加入了华为公司，我们也有幸获得了与您合作的机会。我们将在相互尊重、相互理解和共同信任的基础上，与您一起渡过在公司工作的岁月。这种尊重、理解和信任是愉快地进行共同奋斗的桥梁与纽带。

华为公司共同的价值体系，就是要建立一个共同为世界、为社会、为祖国作出贡献的企业文化。**这个文化是开放的、包容的，不断吸纳世界上好的优良文化和管理的。**如果把这个文化封闭起来，以狭隘的自尊心，狭隘的自豪感为主导，排斥别的先进文化，那么华为一定会失败的。这个企业文化粘合全体员工团结合作，走群体奋斗的道路。

有了这个平台，您的聪明才智方能很好发挥，并有所成就。没有责任心，缺乏自我批判精神，不善于合作，不能群体奋斗的人，等于丧失了在华进步的机会，那样您会空耗了宝贵的光阴。

公司管理是一个矩阵系统，运作起来就是一个求助网。希望您成为这个大系统中一个开放的子系统，积极、有效地既求助于他人，同时又给予他人支援，这样您就能充分地利用公司资源，您就能借助别人提供的基础，吸取别人的经验，很快进入角色，很快进步。求助没有什么不光彩的，做不好事才不光彩，求助是参与群体奋斗的最好形式。

实践是您水平提高的基础，它充分地检验了您的不足，只有暴露出来，您才会有进步。实践再实践，尤其对青年学生十分重要。**只有实践后善于用理论去归纳总结，才会有飞跃的提高。**要摆正自己的位置，不怕做小角色，才有可能做大角。

我们呼唤英雄，不让雷锋吃亏，本身就是创造让各路英雄脱颖而出的条件。雷锋精神与英雄行为的核心本质就是奋斗和奉献。雷锋和英雄都不是超纯的人，也没有固定的标准，其标准是随时代变化的。在华为，一丝不苟地做好本职工作就是奉献，就是英雄行为，就是雷锋精神。

实践改造了，也造就了一代华为。人。“您想做专家吗？一律从基层做起”，已经在公司深入人心。一切凭实际能力与责任心定位，对您个人的评价以及应得到的回报主要取决于您的贡献度。在华为，您给公司添上一块砖，公司给您提供走向成功的阶梯。

希望您接受命运的挑战，不屈不挠地前进，您也许会碰得头破血流，但不经磨难，何以成才！在华为改变自己命运的方法，只有两个：一是努力奋斗，二是做出良好的贡献。

公司要求每一个员工，要热爱自己的祖国，热爱我们这个刚刚开始振兴的民族。只有背负着民族的希望，才能进行艰苦的搏击，而无怨无悔。**我们总有一天，会在世界舞台上占据一席之地。**但无论任何时候、无论任何地点都不要做对不起祖国、对不起民族的事情。不要做对不起家人、对不起同事、对不起您奋斗的事业的人。

要模范遵守所在国家法规和社会公德，要严格遵守公司的各项制度与管理规范。对不合理的制度，只有修改以后才可以不遵守。任何人不能超越法律与制度，不贪污、不盗窃、不腐化。**严于律己，帮助别人。**

您有时会感到公司没有您想像的公平。真正绝对的公平是没有的，您不能对这方面期望太高。

但在努力者面前，机会总是均等的，要承受得起做好事反受委屈。“烧不死的鸟就是凤凰”，这是华为人对待遇和挫折的态度和挑选干部的准则。没有一定的承受能力，今后如何能做大梁？

其实一个人的命运，就掌握在自己手上。生活的评价，是会有误差的，但决不至于黑白颠倒，差之千里。要深信，是太阳总会升起，哪怕暂时还在地平线下。您有可能不理解公司而暂时离开，我们欢迎您回来。

世上有许多欲速则不达的案例，希望您丢掉速成的幻想，学习日本人踏踏实实、德国人一丝不苟的敬业精神。现实生活中能把某一项业务精通是十分难的，您不必面面俱到地去努力，那样更难。干一行，爱一行，行行出状元。

您想提高效益、待遇，只有把精力集中在一个有限的工作面上，不然就很难熟能生巧。**您什么都想会、什么都想做，就意味着什么都不精通**，做任何一件事对您都是一个学习和提高的机会，都不是多余的，努力钻进去，兴趣自然在。

我们要造就一批业精于勤、行成于思，有真正动手能力和管理能力的干部。机遇偏爱踏踏实实的工作者。

公司永远不会提拔一个没有基层经验的人做高层管理者。**遵循循序渐进的原则，每一个环节对您的人生都有巨大的意义**，您要十分认真地去对待现在手中的任何一件工作，十分认真地走好职业生涯的每一个台阶。

您要尊重您的直接领导，尽管您也有能力，甚至更强，否则将来您的部下也不会尊重您。长江后浪总在推前浪。要有系统、有分析地提出您的建议，您是一个有文化者，草率的提议，对您是不负责任，也浪费了别人的时间。

特别是新来者，不要下车伊始，动不动就哇啦哇啦。**要深入、透彻地分析，找出一个环节的问题，找到解决的办法，踏踏实实地一点一点地去做**，不要哗众取宠。

为帮助员工不断超越自我，公司建立了各种培训中心，培训很重要。它是贯彻公司战略意图、推动管理进步和培训干部的重要手段，是华为公司通向未来、通向明天的重要阶梯。您要**充分利用这个大平台，努力学习先进的科学技术、管理技能、科学的思维方法和工作方法**。培训也是您走向成功的阶梯。当然您想获得培训，并不是没有条件的。

物质资源终会枯竭，唯有文化才能生生不息。一个高新技术企业，不能没有文化，只有文化才能支撑它持续发展，华为的文化就是奋斗文化，它的所有文化的内涵，都来自世界的，来自各民族的，伙伴的，甚至竞争对手的先进合理的部分。若说华为有没有自己的核心文化，那就剩下奋斗与牺牲精神，算我们自己的吧！其实奋斗与牺牲也是从别人那里抄来的。

有人问我，您形象地描述一下华为文化是什么。我也不能形象地描述什么叫华为文化，我看了《可可西里》的电影，以及残疾人表演的《千手观音》后，我想，他们的精神就叫华为文化吧！

对于一个新员工来说，要融入华为文化需要一个艰苦过程。每一位员工都要积极主动，脚踏实地地在做实的过程中，不断去领悟华为文化的核心价值，从而认同直至消化接纳华为的价值观，使自己成为一个既认同华为文化，又能创造价值的华

为人。只有每一批新员工，都能尽早地接纳和弘扬华为的文化，才能使华为文化生生不息。

华为文化的特征就是服务文化，谁为谁服务的问题一定要解决。**服务的涵义是很广的，总的是为用户服务。**但具体来讲，下一道工序就是用户，就是您的“上帝”。您必须认真地对待每一道工序和每一个用户。任何时间，任何地点，华为都意味着高品质。希望您时刻牢记。

华为多年来铸就的成就只有两个字——诚信。诚信是生存之本、发展之源，诚信文化是公司最重要的无形资产。**诚信也是每一个员工最宝贵的财富。**

业余时间可安排一些休闲，但还是要有计划地读些书，不要搞不正当的娱乐活动，为了您成为一个高尚的人，望您自律。

我们不赞成您去指点江山，激扬文字。目前，在中国共产党领导下，国家政治稳定，经济繁荣，这就为企业的发展提供了良好的社会环境，我们要十分珍惜。21世纪是历史给予中华民族一次难得的振兴机会，机不可失，时不再来。

21世纪究竟属于谁？这个问题的实质是国力的较量，国际间的竞争，归根到底是在大企业和大企业之间进行。国家综合国力的增强，需要无数大企业组成的产业群去支撑。一个企业要长期保持在国际竞争中的优势，唯一的办法便是拥有自己的竞争力。如何提高企业的竞争力，文章就等您来做了。

希望您加速磨炼，茁壮成长，我们将一起去托起明天的太阳。

《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



欲与天公试比高

8小时前

如何做错了选择，怎么还能活下来？❖塞翁失马 焉知非福 由于我们不可能掌握所有的信息 和预料到所有的意外情况 所以在做决策时不可避免地出现错误 但这并能决定最终的结果 ❖相比个人组织具有更高的复杂性 所以即使做出正确的决策 在执行的过程中也会有失偏颇 而华为通过企业的价值观 来凝聚各方的共识 从而让组织具有高度灵活的机动性 ❖华为的备胎计划和高效的组织能力 让它在遇到错误或者面临风险时 可以快速灵活的调整战略方向 从而让损失降到最低 甚至反败为胜

3

5

18

分享



中国葛-上海5期

8小时前

一将功成万骨枯，一个成功项目背后十个失败项目铺。不能怕错误的选择，因为不可能完全正确、一直正确。记得2015年听淘宝的时任总经理刘伟线下分享，说大家看到了淘宝很多事后成功的项目，但是每年淘宝内部启动以后，失败的项目，有上百个。大多数项目，外界还没有来得及很熟悉，就及时止损了。一边要试错，有所为；一边要坚决抵制某些诱惑，有所不为，比如不做小灵通。没有笼统的标准，只能在在输得起的失败中，不断地寻找手感。不呛水就学会游泳的，很少；不摔跤就学会溜冰的，几乎没有。经验，靠直觉；直觉，靠失败。

转发

评论

9

分享



伪装

3小时前

今天的知识点很密集，我更看重“高层视角”和“基层视角”这两个以前不怎么见的名词儿。我们在看一个公司的时候，总是会觉得这个公司的所有人都是一个特点，但是事实上并非如此，不同层次的员工有不同的特点，每个人也都有自己的特点，只是因为他们遵从同样的规矩，显得有些同质。“高层视角”和“基层视角”其实很不一样的，高层更重战略，可以“很随意”的放弃或者拿起，但是基层执行战术动作，如果被高层决定浪费了自己的努力，或者失去了出成绩的机会，遭受的打击是巨大的，这也是为什么很多公司高层每天打鸡血，基层死气沉沉的原因之一。但是这里面其实还有一个“中层视角”，对于中层这个出力不讨好的层面，只有当过夹心饼干的人才知道，汤君健老师的中层管理课讲得非常好，而华为在这方面必然也是做的很好的，可惜今天没有讲。

转发

评论

8

分享



KING

7小时前

除了校准和共识力还有最重要的一点就是公司敢不敢愿不愿意去给员工发钱，也就是让员工可以赚更多的钱。财散人聚，人聚财散；任何一个不愿意和员工去分享利润和胜利果实的公司都走不远。在远大的梦想也需要有一个较为丰厚的回报给以员工足够的物质基础，才有可能获取最优秀的员工。

转发

评论

6

分享



陈澍

8小时前

校准力和共识力，哪怕做错了选择也能让企业活下来：具备什么能力，满足什么条件，其实比选择本身更重要，华为本身具备的能力帮助其在做错选择时化险为夷，这种能力就是“长期主义”的校准力，以终为始为自己至少留足Plan B的后路，并通过矩阵化组织IPD的模式拆解研发任务与产出，使之能不断调整前进方向压缩转向时间；另一方面“长期艰苦奋斗”的共识力则为这种转向提供了上下同心的驱动力，基层能与高层站在一起，这一点是靠的是公司干部选拔机制和文化的传递。这就是华为带来的第十个启示：做错选择不要紧，最重要的是你的能力，及时转向的“校准力”与上下同心的“共识力”能帮企业尽快走出危局，化解上下层企业认知差异更好向前。

转发

评论

4

分享



月半小王睿

8小时前

今日收获 一 公司需要对未来趋势做出判断，然后做出战略决策。但是作为公司的老板也一定要明白，不论是自己还是聘来的其他的高手都无法每一次都准确做出战略决策。因此不能因为自己做出错误的判断就丧气，其他高管做出决策就炒鱿鱼。而是要在落实战略的过程中不仅要强调执行力，还要要求有校准力，以便适应及时的变化。二 在落实战略过程中，高层视角和基层视角是不一样的。按照高层的角度走很可能会收获优秀的利润，但是同时有优秀员工的出走或者流失。容易造成组织内耗。因此建立具有共识力的组织文化就很必要。文化是即使我们观念不同，但是文化一样，我们依旧是一个组织的人，避免二心。三 不论是战略校准还是组织共识，最终的根源是需要具有“长期主义”。有些很赚钱，但是不利于长远发展，挤占资源的活动不应该去做。这是对高层管理者的要求，只为了短期利益的高层很容易做简单的事情，而不去做重要的事情，这最终会导致企业缺乏可持续发展的能力。有些因为高层选择不做的某个项目，而被冷落的部门及其员工，也要有长期主义思想。去做突破舒适圈的事情去响应企业的需求，做当前有关企业生死存亡的项目，多学知识技能和经验。四 关于组织文化的落实，必须要至上而下的执行。不能流于表面（只对基层有效对高层无效），这样的文化是不合格的，因为员工向上看看不到例子和榜样，员工对企业文化失去了认同和信任。这样的企业文化才能让员工一路成长为企业需要的长期主义者，基层高层的文化基因一脉相承。五 战略聚焦不是说只做plan A，而是主要做 plan A，但是也要做好plan B C D，方便企业转向，在案例中提到的IPD方式就很好，把每个部门变成一个功能模块，其中的数据和案例经验是共享的，产品的研发不用什么都从头开始，根据不同的需求，组装拼接然后只做需要新调整的东西就好。这不仅做到了战略聚焦也做到了备用方案成本最小。六 员工职业通道和高管选拔方面，一定要选择与企业组织文化相适应的。同时要做好两个线路的升职通道：专家线和管理线。专家可以空降拿高薪，技能型员工也可以死磕技术变成专家，而管理者尽量不要空降，要选择老员工里落实长期奋斗，有奉献精神，而技能可以稍微次之。因为下级看干部选拔出来的榜样，才

知道如何去做好自己的职业生涯规划，一级一级保证企业文化的传承。这样才能保证团队的内聚力，因为上梁正下梁不会歪。今天的课程看似在还是讲很虚的战略啊，企业文化啊，这种很虚的，很那琢磨的东西。在高速发展时候企业顾不上的东西，因为只求发展。但是这些看似很虚的东西，往往决定了一个企业的短期生死或者一个企业长久发展。企业就像是身体的细胞，文化是基因，战略是方向，当基因错乱，方向混乱，那快速成长的细胞，就不是健康的，而是癌细胞。这大概就是创业企业九死一生，中小企业活不过三五年，而大企业病频发的一个重要原因之一。

转发

评论

1

分享

**蔡鹏 (湖南多益农)**

8小时前

问题：除了校准与打造共识，你觉得还有哪些能力能在我们做错选择的时候保驾护航呢？坚强的战斗意志和不在乎一城得失的战略视野。迅速调整方向进入（下注）下一场赛道。也能在我们做错选择时保驾护航。如华为的5G优势来源，和现在美国投入6G的做法，就是在下注下一赛道。

转发

评论

1

分享

**Brian Ro**

8小时前

之所以布局未来趋势，更多是当下的市场已经形成，硬碰硬消耗资源多，收获份额少，而华为的薪资贵，纵深到无人关注的下沉市场以及布局未来是战略选择也是无奈之举，市场大，巨头也多。在华为做手机终端时，大城市有三星苹果，二三线有oppo vivo，电商渠道有小米 任总是位充满风险意识的人，性格主格是怀疑论者，倾向与把坏的结果都考虑到，然后抓着事情主要矛盾，并在能想到的风险上都做投入，ipd的组织模式恰好满足了创始人的这个性格特征，这种风险意识也让华为为了预防安卓收费及美国政治形势变化，提前就开始研发鸿蒙操作系统，一来布局未来的iot方向，二来在终端产品上对冲手机操作系统禁用的风险 公司对风险的规避带来了成功概率的增加，拆分来看，组织（ipd职能模块，企业文化kpi化，给予人才更高薪资，赋予技术专家成长空间），产品（竞品情况及产品工艺），市场（政策变动），融资风险（全员持股）

转发

评论

1

分享

**小付爱读书**

7小时前

校准力这个说法太精准了。我是带着外部视角加入华为的，刚加入华为的第一天，老板就给了我一个蛮复杂的工作任务：做一个培训项目的高阶设计。当时跟老板说我不太熟悉华为公司的规则，害怕做不好，老板说你只管做，做好了我们一起看。第一版方案做出来的时候，还是上家公司的痕迹，老板皱皱眉头给我指了一些问题，我拿回去改……一直到一个月后，我的方案在流程里走了一圈，经历了多个业务部门老大的意见之后最后成功立项开工。再回头看，这个高阶设计方案就已经变得没有任何上家公司的影子，从整体结构到行文风格基本都是华为的风格。这就是强大的校准力，公司根本不怕你做错，哪怕一时做错，也能很快被流程校准回来……

转发

评论

赞

分享

**冯鑫森**

7小时前

“校准力”这个词用得太好了。任何人、任何企业在对事物的判断上，不可能永远都是对的，都会有出错的时候。选错了路，没关系，一旦看清局势了，马上做出调整。我带徒弟的时候，经常跟他们讲：期货市场上很多人，都有对行情分析的能力。分析的一个比一个厉害！但是，真正的高手，不是在于行情分析的多准确，而是，当判断错的时候，怎么处理手中的持仓。怎么调整思路，跟随市场走势。以后，再教徒弟，也借用一下“校准力”这个词儿！😊

转发

评论

赞

分