

一线



华为“再出发”背后的战略野心

董克伟

10月28日,华为在深圳总部举办了一场《出征磨砺赢未来》研发将士出征大会,任正非宣布,2000名华为高级研发人员和专家将奔赴到欧洲、东南亚、中东、美洲、非洲等全球各地,配合一线的市场团队挖掘市场。

如日中天的华为,为什么要派一群久居实验室的研发人员出征海外?

实际上,华为人的出征,并非自今日始,早在16年前,即2000年,华为就派遣了第一批将士出征海外。用任正非的话说,那是华为融入到世界主流的第一步。而与16年前的誓师大会相比,2016年临近岁末的这一次出征也许意义完全不同,这可以说是华为迈出的引领世界的一步。因为与以往派出的市场拓展团队为主不同的是,这次华为是以“战略后备队”的方式,派遣研发高级专家及干部出征,显然,华为赋予了出征人员更多的期望和要求。

回顾华为的发展历程,其最初的成功是建立在价格优势、客户服务和快速模仿能力上的。其最初的出征队伍也主要是为了拓展市场和寻找客户。但随着华为逐渐成为行业内的领头羊,这样的模式就不可持续了,华为必须发展出承担不确定性和在未知领域探索的能力。正是出于此种考虑,让象牙塔内的高级研发人员走出高楼大院,深入到市场第一线,亲身体验客户需求,把握市场动向,寻找创新灵

人本论



在职场上如何才能当“将军”?

丁是钉

拿破仑有句名言,叫做不想当将军的士兵不是好士兵,这句话在职场上也广为流行。一个人在通向“将军”的道路上,会有无数个领导,想要当将军的士兵首先要能“干得掉”现任领导。

所谓“干掉”,一定不是通过旁门左道给领导挖坑,而是要在能力和水平上超过领导。

小A是一个刚毕业不久的大学生,整天抱怨她的领导水平不高,导致整个团队业绩不好,部门非但不能受到上层的重视,相反经常成为大会小会上被点名批评的对象。当笔者问是不是她干一定比她的领导强时,她一下子怔住了。思考了许久她回答说,自己更干不了。并且她也没觉得自己究竟哪方面比自己的领导强。

小B已经工作有几年了,一天看到某著名企业业绩滑坡的报道,忽然感慨地说,这个公司的老总水平太差了。并且认真地说,世界上最好干的事就是当领导,活都是下属于出来的,下属于干好了,功劳都是领导的;不管出现了什么差错,领导又都会把责任推给下属。最难当是中层领导,上压

(上接第一版)

“抱团养老”是解决老年人孤独问题的新型养老模式。目前,医养一体的养老模式呈现出快速发展的势头,但“情感空间”型养老模式设计,还是一个没有引起企业足够重视的方向。由生存状态所造成的孤独等心理疾病,不要寄希望于由心理医生解决,亲友密切接触往来的生活方式对于改变孤独可能更有效。如果养老地产或养老院在设计上能够考虑这种需求,必然会受到更多的欢迎。

低成本“移民”式养老可能为解决“鬼城”问题创造契机。从世界范围看,年轻时在高收入地区工作,年老时到低消费地区生活,是极为普遍的养老方式。建设发展“养老城市”

感,以最短的时间和距离开发出领先的产品,或许将成为华为占领下一个市场制高点的秘密武器,也将成为华为保持领先和可持续发展的力量之源。

可以说,华为是一个从来都不肯安分守己的企业,从模仿到创新,再到走出国门,进军全球市场,华为的脚步一直不曾停歇。从1988年2万元起家,到2015年近4000亿元的销售规模,目前其业务已遍及全球170多个国家和地区,服务全世界三分之一以上的人口。华为已经完成了从本土公司到全球化公司,从游击队到国际化的转变。但很明显,华为不懈“出征”,一定有其在动因和逻辑。

首先,华为入很早就认识到,跨国巨头林立的通信设备市场过分依赖国内市场是没有前途的,纵览世界,没有一家专注于国内市场而成功的企业。因而国际化成为了华为的战略选择。尽管华为从上个世纪90年代迈开国际化步伐之初也有几分前途未卜的无奈,但华为入既然认定了国际化的方向就全力以赴,矢志不渝。时至今日,华为的国际化战略已然开花结果,其72%的收益来自于海外,据华为内部

下挤,非常有难度。

笔者问他,既然一把手那么好干,为什么这个企业的老总却干不好呢?既然中层那么不好干,难道这个没水平的老总是从员工直接当一把手的吗?

钱钟书在《围城》里写过这样一句话,大意是,猴子的屁股上原本就是红的,只是爬得高了,才更容易被人看清楚。一个领导特别是高层领导之所以会被认为水平差、不称职,是因为他的职位高了,其面对的挑战难度更高了,人们对他们的要求也更高了,所以他的“红屁股”才更显眼。正常情况下,他在低一个职位上问题就不会那么突出,甚至有可能是表现优秀的,否则他也不会到现在的岗位上。

当前工作干得好,明白更高层次的工作如何干,是大多数人能够升职的先决条件。也就是说,当你想升职替代你的上司时,你必须想清楚你的上司在处理问题时有哪些做得好,有哪些做得不到位;你有哪些要按他的方法干,有哪些会比他干得更好。这就要求,你必须能站在你上司的角度看问题,甚至你要超越你的上司,站在你上司的上司的角度看问题。

大家常说,机会是为有准备的人

可以成为一些城市的产业战略选择。近年来,中国的一些宜居中小城市发展非常迅速,个别地方甚至因为房地产严重过剩出现了所谓“鬼城”。如果这些地方能够补齐在医疗、交通方面的短板,非常有可能吸引到大量的老年人口入住。许多老年人之所以还挤在人满为患的北上广等大城市,很大程度上是因为贪恋这些城市的医疗条件。至于“故土难离”的情感因素,已经不占主导地位,比如,数以百万计的黑龙江人选择到海南生活养老,就足以说明这一点。

从上世纪六十年代每个家庭正常生育3—4个孩子,一下子下降到实行计划生育后的“一对夫妻只生一个孩子”,这种断崖式的人口数量变化在世界范围内也是前所未有的。由此所带

统计,每一分钟天上都至少有3个华为员工在坐飞机穿梭于世界各地。重要的是,今天的华为发展势头依然不减,其叩响“500强”大门之日已是近在咫尺。

其次,华为具有强烈的危机意识,任正非在平时总是大力强调忧患意识,着重培养下属的危机感。他认为企业越是高速增长、越是发展顺利,就越容易忽视隐含在背后的危机。这或许也可以解释为何20世纪90年代珠三角那么多的电子企业,中国那么多的民营企业,只有华为等极少数不断创新求变的企业成为其中的佼佼者,并且在日后不断发展壮大,越走越精彩。

时至今日,尽管华为的业绩仍然非常强势。但华为人意识到,在激烈的市场竞争环境下,谁也无法做到高枕无忧。人工智能、工业4.0、云服务已经开启的时代,华为会不会被代表新商业模式的“黑天鹅”淘汰,失去战略高地?通信企业和互联网企业未来谁掌握更多的主动权?这都是华为的危机感所在。怎样保持华为不败?“走出去”依然是最好的答案。

第三,华为的成功,很大程度上有

赖于其对自主研发创新的大力投入与不懈追求。在过去10年中,华为研发投入累计1880亿元人民币(约合200亿美元),其中2014年研发投入在销售收入中占比达到14.2%。从初期的依靠价格优势、客户服务和快速模仿能力,到如今的通过创新进一步推动企业升级,华为的发展已被视为中国经济从模仿走向创新的一个成功样本。近30年时间里,华为在全球化背景下从新兴市场起步成长为全球巨头,在通信市场从跟随者身份逐渐赶超欧美企业巨头,创新始终是其发展不可或缺的利器。

任正非强调,未来十年华为所面临的,依然是一个快速变化而且更加不确定的环境,而面对不确定性,大规模鼓励员工出海寻找市场,积极在基础研究上大力投入,不断寻找新的战略机会,也就成为华为的必然选择。

在当前我国大力推行“一带一路”战略的背景下,华为不断“亮剑”,将带给国内企业很多有益的启示和借鉴。尽管“走出去”的过程注定充满曲折和艰险,但全球化发展的前景依然光明,并且势不可挡。

看。

当然,如果你若有机会和方法,让你上司的上司了解你的价值观念、能力和水平,也是非常重要的。比如,《杜拉拉升职记》中的杜拉拉,本来处处受到其直接上司的排挤,就是因为一个特殊的机会,得到了公司总裁的认可和欣赏,才在公司站稳脚跟,并且得到升职的机会。不过,有一点必须注意,无论是中国公司还是欧美公司,对于“隔着锅台上炕”、越级报告工作这件事都非常反对。如果做得不得体,不但你的上司会对你有意见,就连你上司的上司也非常可能对你的做法特别反感。

很多人都认为只有自己的上司离开了,自己才有升迁的机会。这是一种非常错误的心态,每个人都应当把自己的上司当成是引路人才对。无论他是否优秀,是否称职,他都是你直接的对标对象,用他的行为告诉你哪些做法是对的,哪些是错误的。并且你的领导错误越多,越少你尝试的成本,让你更直接地选择正确的道路。

人生会有很多变数,职场上也会有很多变数。在通往成功的路上,每个人都会“干掉”一些人,并且你“干掉”的人越多,你的成就就越大。

一个是趁国民经济还处于中高速增长期,政府还有大量可支配的财政收入和国有资产,尽快还清社保体系建立之前,政府对于国企工人的社保欠账。另一个是不要再采取以通胀刺激经济增长的方式,尽管经济发展会带来收入的提高,但通胀却会让民众先前积累的财富急速缩水,当老百姓对养老产生更多焦虑和恐慌的时候,很有可能引发更大范围的社会问题。

不知道从什么时候开始,健身已经成为几乎所有60后的共同话题,跟健身有关的数码设备也大受欢迎。很多人都给自己定下了每天走1万步或者是6000步的运动目标,并且在朋友圈里刷自己的运动状态,同时也为别人的运动点赞。

经验谈



企业如何进行全面风险管理?

景素青

全面风险管理是一项非常重要的工作,关系到企业战略目标的实现。国内外大公司各类重大风险事件,教训深刻,发人深省。因运营风险而破产的“巴林银行”,由于职责分解不充分、缺乏上级对下级从事业务的监控机制,导致其最后无法达到预期的目标而宣告破产;因战略风险而倒闭的日本“八佰伴”,由于没有明确的经营战略和不切实际的盲目扩张,最后宣告破产;因战略风险未得到有效管理而破产的“无锡尚德”,由于没有一套健全的基于风险的决策机制,缺乏对战略风险的前瞻性管理,最后宣告破产;因对市场风险把握不够成为最大ST股的“中国远洋”,由于没有认真评估行业周期性下行风险及其对企业的影响,为之后的巨额亏损埋下了隐患。

企业全面风险管理是一个过程,它与企业的董事会、经理层和其他员工紧密相关,在战略制定中得到应用,贯穿于整个企业,用来识别影响企业目标实现的潜在事件,在企业风险偏好的指导下管理企业,为企业目标的实现提供合理的保证。

企业首先要建立健全风险管理制度,完善风险管理流程,使风险管理有章可循、有规可依。要建立和完善公司的治理结构,明确职责权利和业务,在此基础上根据各个行业风险进行分析,建立数据库,做好基础性工作,加大全面风险管理人才队伍的建设机制,营造良好的风险管理文化,促进全面风险管理体系的建设。

尽管风险管理为企业起到了保驾护航的作用,但进行风险管理的时候,必须认识到,风险管理也是有局限性的。它并不能完全消除风险,只是能够降低风险和风险带来的损失。风险管理局限性产生的原因一方面来自成本管理。风险管理必然会遵循成本效益原则,风险管理应当权衡实施成本与预期效益,以适当的成本实现有效控制。对成本效益原则的判断需要从企业整体利益出发,尽管某些控制会影响工作效率,但可能会避免整个企业面临更大损失,此时仍应实施相应控制。但是企业不可能也没必要对所有的风险都进行深入分析,也不会把所有的风险都降低到一个严格的标准,否则将要耗费企业巨大的人力、物力和财力,所以风险管理并不能完全消除风险,只是能够降低风险和风险带来的损失。

风险管理局限性产生的原因第二方面来自管理者的主观性。风险是客观存在的,但是人们对风险的认知不完全是客观的,实践中掺杂了主观的判断。另外,风险分析量化的工具和方法也是建立在主观估计基础上的。主观性的存在使得对风险评估带来不确定性。对于未来,任何人都不可能做出准确无误的预测。

综上所述,风险管理不是万能的,即使是最有效的风险管理也可能会失败。但是,绝不能因此否认风险管理,没有风险管理是万万不能的。

那么如何构建好企业全面风险管理的“安全防线”?企业在构建全面风险管理模型的具体操作实践中,应该把经营与风险管理分开,要有独立的、专业的、权威性的风险管理制度和平台,不受业务部门的干扰,具有足够权利和资源,严格地贯彻风险管理制度及政策。根据企业各自的经营风格和企业文化,应构建好与企业经营管理模式相适应的三道风险防线:

第一道防线:相关职能部门和业务单位。相关职能部门和业务单位在日常的经营中是最先与风险源接触的群体,是企业的窗口。各职能部门与业务单位需将识别到的重大风险进行系统化的分析、确认、管理、监控和及时上报,各部门与企业负责人负责重大风险管理策略和解决方案的具体实施。

第二道防线:根据企业管控模式,在条件成熟时设立审计与风险管理委员会,负责公司重大风险管理策略和解决方案的审核、颁布和监督。风险管理部在委员会指导下开展全面风险管理工作,主要负责协调公司内各部门和各业务单位在管理风险方面的工作,定期编制并上报全面风险管理报告等。

第三道防线:内部审计委员会及内部审计职能部门。主要负责对第一及第二道防线部门的工作进行事后稽核、审计和监察等,充分了解企业风险管理过程,对企业主要业务流程的合规性、合理性和风险可控性进行审计,对风险管理工作整体效果进行监督检查和评价,监督评价报告直接报送董事会或者董事会下设的审计与风险管理委员会。

此外,企业高层管理者需确定企业风险管理总体目标、风险偏好、风险承受度,批准风险管理策略和重大风险管理解决方案,同时统筹管理和监督三道防线的有效运行,推动企业风险管理工作实施。上述三道风险防线还需要相互之间的良好合作,才能发挥最大效用。

风险管理是企业发展过程中所面临的一项持续和艰巨的课题。企业应秉承全面风险管理的理念,不断探索建立健全适合自身特点的风险管理体系。虽然这项工作比较艰巨,但对于增强企业竞争力,促进企业持续、健康、稳定的发展,都是十分有益的。