



施辉：“灰度”与经营管理



文/新浪财经意见领袖专栏作家 施辉



我的理解，灰度思维就是：在不了解事物全貌、内在逻辑、发展轨迹的前提下；在对信息的掌握不是很全面充分的基础上；在了解和认知过程的不同阶段；不简单、盲目的分对错、下结论，而是本着推动事物往有利方向去发展，边发展边完善解决方案、推动方法。

近来，“灰度”一词很热。灰度思维、灰度哲学在管理中的应用的内容、话题比较流行。从研究华为任正非的名字，“正非”已体现了灰度的内涵，到华为任总一系列的充满了灰度哲学的管理思想学习也比较热。

怀着浓厚的兴趣也抽空去学习、思考、理解和感悟灰度。

1、灰度一词的解释

“灰度”一词原是黑白摄影的术语。是指由于景物各点颜色及亮度不同，摄成的黑白照片（或黑白图像）上的各点呈现不同深度的灰色。把黑与白色之间分成若干级，称为“灰度等级”。能呈现的灰度等级愈多，画面的层次就愈丰富。

灰度也很像《易经》里的阴阳辩证，阴里有阳，阳里有阴。事物都有正反两个方面，阴阳无处不在，每一天都是在阴阳的转化中。现实生活中没有完全的对与错，好与坏，好事可能变成坏事，坏事也能变成好事。在黑白的不同阶段之间，可以形成多个平衡点。这就是灰度观点。

灰度思维，是最接近世界真相的思维模式，它认为世界是圆润的，混沌的，无常的，它黑中有白，白中有黑，黑随时可以变成白，白随时可以变成黑，这就是灰度。

下面的这张阴阳八卦图，也能很好的诠释灰度。在阴阳的两极，物极必反，阴阳黑白互相转化、相互平衡、和谐共生。没有绝对的黑，也没有绝对的白，事物只是在两端的变化和平衡当中。



2、马化腾谈灰度

马化腾也专门做过一个《灰度法则的七个维度》的演讲。

他说：在腾讯内部的产品开发和运营过程中，有一个词一直被反复提及，那就是‘灰度’。

从生态的角度观察思考，我把 14 年来腾讯的内在转变和经验得失总结为创造生物型组织的“灰度法则”。

这个法则具体包括 7 个维度，分别是：需求度、速度、灵活度、冗余度、开放协作度、创新度、进化度。

实际上，腾讯的产品开发，一直都遵循着灰度原则。



3、华为与灰度

很多人把华为的成功，归结为灰度哲学，灰度哲学是华为和任正非的价值观，也就是他们的经营哲学，是华为的管理理念，和精神实质，是成

就华为的基本法则。

任正非是最懂灰度哲学的企业家，他曾经说过：“任何黑的、白的观点都是容易鼓动人心的，而我们恰恰不需要黑的，或白的，我们需要的是灰色的观点，在黑白之间寻求平衡。

“任正非”也如其名：既正，又非。非就是正，正就是非；非中有正，正中有非。

在一次名为“管理的灰度”的讲话中，任正非提出：“（领导人的）水平就是合适的灰度。”

任正非认为：一个清晰方向，是在混沌中产生的，是从灰色中脱颖而出，方向是随时间与空间而变的，它常常又会变得不清晰。并不是非白即黑、非此即彼。

合理地掌握合适的灰度，是使各种影响发展的要素，在一段时间和谐，这种和谐的过程叫妥协，这种和谐的结果叫灰度。

4、我理解的灰度

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_28062

