

指导单位:中国君仁爱心工程协会 军旅企业发展研究工作委员会

战略合作:河南军臣投资担保有限公司 兴邦伟业(北京)投资有限公司

2011年4月1日,《财富》中文版公布了“中国最具影响力的50位商界领袖”榜单,华为技术有限公司总裁任正非位列榜首。4月20日,《财富》杂志中文版第七次发布“亚洲最具影响力25位商界领袖”榜单,华为技术有限公司总裁任正非排名第五。在此之前,他刚刚登上福布斯全球富豪榜,全球排名第1056名,中国排名第92名,财富估值为11亿美元。而财富中文网于7月7日晚间发布了2011年财富世界500强企业最新排名,与其他行业不同,本次财富世界500强通信企业排名集体下滑。然而,惟一实现名字上升的是华为,从去年的397名上升到351名,提高了46位。

任正非:缔造“狼性华为”

任正非

曾有人如此描述华为:“如果你想打电话,就得用程控交换机;如果你想发短信,就得用基站和电话预付卡;如果你想上网,就得用路由器……而这一切,都离不开任正非的华为。”1987年,43岁的退役解放军团级干部任正非,与几个志同道合的中年人,用凑来的2万元人民币创立了后来声名远播的华为公司。当时,大陆电信企业为抢占市场展开了恶性竞争,而不断撕人的国际电信巨头则图谋打垮所有中国中小企业。彼时任正非不动声色地进军了这样一片“蛮荒”的土地,以其特有的管理模式和坚强的意志力,带领华为不断突破,在众多电信企业于厮杀中一个个倒下时,他却以独创的《华为基本法》,前瞻性地提出过论,让后来的华为在世界舞台上持续放出异彩。如今,不仅华为早已跻身世界一线品牌,任正非也成为中国最成功的企业家之一。

当老总不脱军人本色

任正非,1944年出生,大学文化,1978年从部队转业,1988年创办深圳华为技术有限公司,现任华为技术有限公司总裁。

19岁时,任正非考上了重庆建筑工程学院(现并入重庆大学),还差一年毕业的时候,“文化大革命”开始了,父亲被关进了牛棚,彼时的任正非回到老家看望父母,父亲非但不挽留他还让他快些回到学校去,并在他临行前叮嘱他:“记住,知识就是力量,别人不学,你要学,不要随大流。”任正非后来回忆,回到重庆后,他发现那里已然是一片“枪林弹雨”的环境,几乎没有学生能够安心来读书。但是,他却不为这些纷扰所动,自学完成了电子计算机、数字技术、自动控制等课程,还掌握了三门外语的技能。由于结交了一批西安交大的老师,这些老师经常拿一些油印的书籍给他看,使他在那个动荡的岁月里并没有丧失学习的机会,无形中知识面还得以大增。

事实证明,在日后的若干年里,华为人都对任正非的知识之渊博、见解之独到而深有感触。他旁征博引、一针见血的讲话,常常令他身边的人深为折服。

对于受过大学教育的任正非来说,选择从军也许是最现实的选择,而后来任正非进入军方的研究单位则是最佳的选择。

可以说,任正非的性格特征与这段军旅生涯密切相关。在部队里,任正非养成了宠辱不惊的心态。44岁时,任正非成立了华为公司,随后的20几年里,任正非就干了一件事:发展华为。

在华为的历史中,任正非雷厉风行的军人性格有着太多的故事,他说



王利博制图

“一个领导人重要的素质是方向、节奏,他的水平就是合适的灰度。而坚定不移的正确方向来自灰度、妥协与宽容。”
——任正非

话一向直来直去,并且态度显得有些暴躁和不留情面。据说在华为某次中层干部会议上,任正非对与会的财务总监说:“你的长进非常大”,而接下来的话却是,“从水平特别差变成比较差。”

拼搏求存的“狼性文化”

1988年,任正非和他的6个伙伴揣着2万元把刚刚诞生的华为安置在深圳南山区一个不知名的小角落里。当时华为只是一个小小的代理商,在代理业务露出下滑迹象时,任正非毅然决定将赚来的钱投入到该行业的自行研发中。自此,华为的发展势头可谓势不可挡。

华为的第一次创业是凭借企业家的个人行为而成功的。为了抓住机遇,他们奋力拼搏,艰苦奋斗,靠着自己的远见卓识和超人胆略,使公司初具规模。在这之中,创始人的个人性格、人生经验、价值理念和做事风格深刻地影响着企业的文化形成,构成了企业最本源的文化基因。

任正非军人出身,其身上带有的浓厚军事色彩并且强调斗争性的个人色彩也深深地影响着华为,他曾经对“土狼”时代的华为精神做过经典概括。他说:“发展中的企业犹如一只狼。狼有三大特性,一是敏锐的嗅觉,二是不屈不挠、奋不顾身的进攻精神,三是群体奋斗的意识。企业要扩张,必须要具备狼的这三个特性。”据称1997年一个会议上,任正非特别称道“狼”和“狈”的攻击组合。一位华为前员工说,任正非是一个喜欢讲故事的人,一般讲完故事后都要采取措施。这次“狼狈为奸”的故事直接促成了华为“狼群组织计划”的出炉。

虽然那项计划之后已消散,但任正非口中的“狼性”却被作为华为精神延续下来。

任正非还喜欢用毛泽东的军事思想指导华为的管理。仔细研究华为的发展,不难发现其市场攻略、客户

政策、竞争策略以及内部管理与运作,无不深深打上传统权谋智慧和斗争哲学的烙印。其内部讲话和宣传资料,字里行间流动着战争术语,极富煽动性,以至于有人说进入了华为的人都被洗了脑。

最典型的一个例子是华为在初创时期对“农村包围城市”战略的运用上。1992年,华为自主研发出交换机及设备,当时阿尔卡特、朗讯、北电等洋巨头把持着国内市场,任正非以“农村包围城市”的战略迅速攻城略地,通讯设备价格也直线下滑。这一年华为的销售额首次突破1亿元。1993年华为进入高速发展期,逼退在中国称霸一时的阿尔卡特、朗讯和西电。1996年,华为开始在全球依法炮制,蚕食欧美电信商的市场。

在这个时期,华为内部流行着几股口号。这些口号包括“狼性文化”、“以结果为导向”、“烧不死的鸟是凤凰”、“板凳要坐十年冷”、“不让雷锋吃亏”、“成则举杯相庆,败则拼死相救”、“为客户服务是我们生存的唯一理由”等。据称,华为在内部还有例行的民主生活会,不变的主题是批评与自我批评。

任正非宏大的理想与煽动性的语录口号、运动式的内部交流方式,成为艰难环境中华为这个土狼群体拓展生存空间最有效的方式。这种“狼性”企业文化使得华为走过了传奇的创业期。但任正非却并不喜欢给华为贴上这样一个鲜明的标签,至少他不想将华为的文化简单归结为“狼性文化”。当时尚处在创业到发展壮大时期的任正非,已经在艰苦中低头赶路了好几年,很想对华为过去的小胜和未来发展的方向进行一个阶段性总结,但却一直处在“混沌”之中,直到《华为基本法》的酝酿和出台。

约束“狼群”的行动准则

《华为基本法》正是在华为已经初步具有了企业精神之后,试图固化

为一个系统的企业纲领的情况下出现的。在《华为基本法》出台之前,包括任正非本人都没有一个对华为企业文化、治企理念和企业精神的系统化思维。对于《华为基本法》应该是一部什么文件,一开始任正非自己也没有想明白,只是觉得华为这时已经需要一个类似于《香港基本法》的东西。

这个模糊的想法一开始是交给总裁办去做,总裁办把华为的主要文件,比如薪酬制度等放在一个夹子里再加一个封面,贴上一个条,上面写着《华为基本法》,交到任正非面前。但任正非说:“这不是我要的基本法。”总裁办主任问道:“那你要什么基本法?”任正非回答说:“我要知道还用你来做什么?我自己就干了。”

当时吴春波等人正在给华为市场部做考核项目,于是任正非决定“让几个人大的教授试试”。为此,任正非第一次敞开心扉,从个人经历等方面与起草者谈了整整三天,最后基本法总算破题而出——华为要走出混沌,必须弄清楚三个问题:第一,华为为什么成功?第二,支撑华为成功的要素是什么?第三,华为要取得更大的成功还需要哪些要素?而这一破题的结果,在无意中已经接近了德鲁克提出的做一个企业的三个命题:我是谁,我从哪里来,我要到哪里去。

事实上,华为企业文化不是在第二次创业时产生的,而是在第一次创业时就有非常合理的内涵,然后在第二次创业中将它抽象、总结、提高,升华成为文化。

起草小组与任正非经过了长时间的沟通,并深入员工中间去摸索、总结华为既有的企业文化后得出了几个关键点,如高效益和压强原则等,在此基础上再进一步系统地形成各事业部的文化,基本上达到了任正非提出的“总结企业发展过程中能够促进发展的各个要素并使之成为企业发展的促进系统”的提法。

(下转第十一版)

任正非语录

企业应坚持均衡发展

在很多人眼中,华为技术有限公司总裁任正非不但是一个企业家,他也是一个思想家。在《财富》中文版第七次发布中,任正非位居“中国最具影响力的50位商界领袖”榜单之首。他是那一代人奋斗的典范,也是后人学习的榜样。

华为之所以成为中国民企的标杆,不仅是因为它用了10年时间从起步时几万元扩张到1000倍的资产,更是因为其独特的华为企业文化使其成为全球通信业的领路人。而华为企业文化的形成,离不开这样一个从普通士兵到通讯霸主的军人总裁任正非。

本次重温任正非经典语录,得以让我们再一次领略他身上那些值得学习与传承的东西。

以下为任正非的经典语录部分整理:

1、十年来我天天思考的都是失败,对成功视而不见,也没有什么荣誉感、自豪感,而是危机感。也许是这样才存活了十年。我们大家要一起来想,怎样才能活下去,也许才能活得久一些。失败这一天是一定会到来,大家要准备迎接,这是我从不动摇的看法,这是历史规律。

2、在管理改进中,一定要强调改进我们木板最短的那一块。各部门、各科室、各流程主要领导都要抓薄弱环节。要坚持均衡发展,不断地强化以流程型和时效型为主导的管理体系的建设,在符合公司整体核心竞争力提升的条件下,不断优化你的工作,提高贡献率。

3、现在流程上运作的干部,他们还习惯于事事都请示上级。这是错的,已经有规定,或者成为惯例的东西,不必请示,应快速让它通过去。执行流程的人,是对事情负责,这就是对事负责制。事事请示,就是对事不负责,它是收权的。我们要简化不必要确认的东西,要减少在管理中不必要、不重要的环节,否则公司怎么能高效运行呢?

4、在本职工作上,我们一定要敢于负责任,使流程速度加快,对明哲保身的人一定要清除。华为给了员工很好的利益,于是有人说千万不要丢了这个位子,千万不要丢掉这个利益。凡是要保自己利益的人,要免除他的职务,他已经是变革的绊脚石。在去年的时间里,如果没有改进行为的,甚至一次错误也没犯过,工作也没有改进的,是不是可以就地免除他的职务。

5、自我批判是思想、品德、素质、技能创新的优良工具。我们一定要推行以自我批判为中心的改造和优化活动。自我批判不是为批判而批判,也不是为全面否定而批判,而是为优化和建设而批判。总的目标是要提升公司整体核心竞争力。

6、我认为,批评别人应该是请客吃饭,应该是绘画、绣花,要温良恭让。一定不要内部的民主生活会变成了有火药味的会议,高级干部尖锐一些,是他们素质高,越到基层越温和。事情不能指望一次说完,一年不行,两年也可以,三年进步也不迟。我希望各级干部在组织自我批判的民主生活会议上,千万要把握尺度。我认为人是怕痛的,太痛了也不大好,像绘画、绣花一样,细致细致地帮人家分析他的缺点,提出改进措施来,和风细雨式最好。

7、区别一个干部是不是一个好干部,是不是忠臣,标准有四个:第一,你有没有敬业精神,对工作是否认真,改进了,还能改进吗?还能再改进吗?这就是你的工作态度。第二,你有没有献身精神,不要斤斤计较,我们的价值评价体系不可能做到绝对公平。如果用曹冲称象的方法来进行任职资格评价的话,那肯定是公平的。但如果用精密天平来评价,那肯定不公平了。我们要想做到绝对公平是不可能的。我认为献身精神是考核干部的一个很重要因素。一个干部如果过于斤斤计较,这个干部绝对做不好,你手下有很多兵,你自私、斤斤计较,你的手下能和你合作很好吗?没有献身精神的人不要做干部,做干部的一定要有献身精神。第三点和第四点,就是要有责任心和使命感。

8、利益分配永远是不平衡的。我们在进行岗位变革的时候里面也是有利益重新分配的,比如大方丈变成了小方丈,你的庙被拆除了,不管叫什么,都要有一个正确的心态来对待。如果没有一个正确的心态,我们的改革是不可能成功的,不可能被接受的。

9、不管是对于干部还是普通员工,裁员都是不可避免的。我们从来没有承诺过,像日本一样执行终身雇佣制。我们公司从创建开始就是强调来去自由。内部流动是很重要的,当然这个流动有升有降,只要公司的核心竞争力提升了,个人的升、降又何妨呢?

10、不管遇到任何问题,我们的员工都要坚定不移地保持安静,听党的话,跟党走。严格自律,不该说的话不要乱说。特别是干部要管好自己的家属。我们华为人都是非常有礼仪的人。当社会上根本认不出你是华为人,你才是华为人;当这个社会认出你是华人的时候,你就不是华为人,因为你的修炼还不到家。

像带军队一样带企业

任正非

现在,很多企业都很重视企业文化的构建,企业文化指南与各类员工准则也纷纷出现。但是,完整系统的纲领性指导思想并不多见。在这不多的企业中,华为是较为突出的一家。《华为基本法》一度受到企业界的关注和推崇,它是许多企业和分析人士剖析华为成功因素的一个重要来源,也是企业纷纷效仿的对象,其原因就在于它不仅是一个企业的“宪法”,更是指导华为向前发展的大纲。

《华为基本法》的问世,就像军队的领导者为“这支队伍应该怎样走”的问题而总结出来的经验,面面俱到。它已成为最好的载体。通过它,企业可以统一成员的思想,可以让成员知道工作应该怎样去落实。

不过,谈到“这支队伍应该怎样走”的问题,就不得不谈毛泽东的领军之道。他的军事思想无论是在战争

时期还是在和平年代,对解放军组织的影响都是巨大的。

毛泽东的领军之道是一个完整的系统,它涉及战略、战术、用人、管人、育人、组织文化的建设、组织外部形象的塑造等方面。它解决了这样一系列的问题:组织一群怎样的人,朝着怎样的目标,用怎样的方式,在什么样的期限内,得到怎样的结果;这期间组织内部、组织与外部之间的关系怎样处理,如何对待敌人,何时采取怎样的策略等。它是战争时期带兵打仗与平时时期参与社会建设的纲领性指导思想。在这一指导思想下,解放军已走过了84个年头,成就了84年的辉煌。无论何时何地,这个组织都知道自己的使命何在,自己前进的道路在何方。

被称为“现代管理学之父”的德鲁克说,组织最大的差异体现在各类组织使用的术语上。这些差异主要应体现在应用上,而不应该体现在管

理原则上。不同组织的任务和挑战也不存在巨大的差异。在这些组织关心的问题中,90%左右的问题都是普遍性问题,对于最后10%的问题,企业与非营利性机构之间的差异与不同行业企业之间的差异并无太大差别。由此可见,带领一支军队所应秉持的原则,对于一个企业来说同样适用。

那么,企业为了像军队一样去落实,在组织中建设落实文化,让落实意识深入人心,带出一支重落实的队伍,同样应该有自己的“领军之道”。让组织行为规范于一个完善明确的纲领性思想,让员工行为统一于企业的发展愿景与企业使命。

自喻为“尖刀排排长”的任正非具有狼一般的敏锐嗅觉,他的嗅觉并不只是嗅到猎物,还能够嗅到危机。任正非在《华为的冬天》一文中写道:“十年来我天天思考的都是失败,对成功视而不见,也没有什么荣誉感、自豪感,而是危机感。也许是这样才

存活了十年。我们大家要一起来想,怎样才能活下去,怎样才能活得久一些。失败这一天是一定会到来的,大家要准备迎接,这是我从不动摇的看法,这是历史规律。”

当年的《华为基本法》可以说就是任正非危机意识的产物,通过《华为基本法》,任正非把他的这种危机感准确无误地传达给所有的华为人,并伴随着适时的管理变革。任正非希望通过某种形式帮助他完成一个企业家的转型,完成对企业成长的思想思考;希望通过某种形式将企业成功的基本原则和要素系统化、规范化、制度化,将企业家的智慧升华凝结为企业的智慧资产,不断传承发展下去。

领军之道与企业落实之道有着文化层面的对接点,那个点就是企业文化纲领上的统一,进而达到成员思想上的统一。要做到这一点,企业仍任重而道远。