

江雪读博客

将文化基因缓缓地注入企业血脉

信念牢固者也是文化传播者

■ 本报记者 江雪

新时代,寻找新引擎

刘积仁说,正因为20年坚持拥有知识,尊重合作,向往国际化,才有企业今天的成功。

精神和文化是企业的引擎。教授出身的刘积仁强调知识和实践是有绝对道理的。他曾笑言,“在压力最大的时候,想回去做教授”。

2011年,曾经两次去井冈山之后的刘积仁感触特别深。20年来,东软集团的文化就是他当初创业时候的文化,没有改变。他念念不忘的还是日本丰田精神。

他写道:井冈山精神是什么,是在创新基础上的敢于胜利。一个领导者,一定要保持当初创业的心态,接受新事物,挑战未来。一个领导者的领导力,就是身先士卒产生的影响力。整个团队的激情必然取决于领导者的激情和执行力。创业者到领导者再到领导力是一个缓缓积累的过程。

东软人可以引以为豪的是“20年一直在变,一直在做未来有发展趋势的产业。但是没有经历过大规模的亏损,没有经历过裁员,没有经历过根本性的业务转型”。这样的业绩源自企业创始人的文化本质:“第一,要对时机有判断;第二,要对判断好的事情耐心等待”。

坚持是一种不变信念;坚持也是他不变的文化传承;在坚持中,智慧给予了他们理性的指引。

这是他的文化根源所致。事实上,东软的“合作能力”让人吃惊:阿尔派、东芝、NEC、日立、索尼、富士施乐、EMC、赛门铁克、诺基亚、微软、哈曼、甲骨文、惠普、IBM、英特尔等都是东软的合作伙伴。

刘积仁的“坚持”还包括在这个行业里打造围绕自己的生态系统,而不是某个单一的客户。

这是学者的眼光给予他的智慧。这种国际化视野的“文化基因”也驱使员工很早就学着与国际伙伴深入广泛地合作。这种艰难的交流使东软收获“地位”,收获了业务的均衡和抗风险能力。

10年间,东软的文化积累已经形成了特色:自尊、携手、骄傲、成熟。不久前,刘积仁在总结企业文化内涵时表示:20年里,中国从孤立于世界之外,变成世界重要的成员;从一个经济上弱小的国家变成了一个大国,都离不开坚持一个理念:“创新和获得机遇”。腾飞的这种动力,除了劳动力以外,必须加入知识、创造和国际化成分。没有这些成分,东软的20年不是幸福的20年。我也不是幸福的。

执行力靠“身先士卒”

柳传志说,说到做到不是小事,是小事。我丢不起那人。

柳传志的“身先士卒”精神已经融入企业血液。

2011年11月,在他带领企业家代表团出访美国的15天时间里,对纪律的执行力度让很多优秀企业家“汗颜”。

企业文化说到实处就是企业家认可并坚持的本质文化。联想几十年的发展历程,让我们看得最清楚的不是产品有多么优秀,不是企业有多么

人,最可怕的是没有坚强的信念。

信念是唯一可以拯救一个人灵魂的东西;信念坚定的人从来不会迷失方向。每个优秀企业的文化奠基人都是成功的传播者。

刘积仁
文化是积累。柳传志
文化是坚守。俞敏洪
文化是创新。

壮大,而是创始人文化传承的成功。这个成功可以预示未来20年的稳定和发展。这个成功可以预示未来20年的

抗击风雨能力。

结实而稳重的“舞台”会让接班人和员工一心合唱,一心舞蹈。

文化不仅仅是策略,更是高级策略。

说到具体的文化内涵时,柳传志讲得十分生动:无庆这匹“烈马”与联想外籍CEO、“成本杀手”在经营思路上有许多不合,碰撞的时候也是“火星四溅”。并购以来,我一直坚持妥协方针,但是绝不允许并购IBM PC之后,企业的运营主导权彻底拱手让给“国际人士”。这是底线,也是我的文化智慧。

明白忍耐会带来“进步”的柳传志几次看到“中西文化碰撞”导致领导层激烈碰撞,他“难受得差点哭出来”。

“这真是糟蹋人”。他日后讲到。

有几次,他凭借着个人的修养和性格耐力“稳住场面”。但是骨子里就不会妥协,不够老道的杨元庆却上来就“打(架)”。

于是,“重新出山”的柳传志干的第一件大事就是“文化的现身说法”。

联想终于有了LEC活动。

柳传志结合业务实际去宣讲“文化怎么起作用?”一讲就是一个钟头。一年内走遍了欧洲、美国、日本等地的柳传志演讲的风格就是“讲故事”:自己当年怎么戒烟?自己迟到如何惩罚?这些小段子会上讲,私下也讲,居然很受国际人士称赞。

我们自然要问,难道联想以前没有企业文化理念?难道老板没有“身先士卒”?

不是的。柳传志承认,联想集团尝试过企业文化建设,但是自己拒绝参加。因为“人家CEO不认。只有他信你的话,你说这个才有用”。走形式的事情他干。他坚持认为“文化,必须在内部高层统一了认识以后,才可以得到认真贯彻”。

LEC活动是针对最高层的。当高管“骨子里认可”了,这种合作精神和联想文化才得以往下传递到核心骨干;核心骨干又一层层往下推,并推到极致。

2010年,联想集团一并推出国际版“LEP”,目的是让海外员工来中国“实地取经”。正是“说到做到、以身作则、建班子、带队伍、复盘”等老联想人熟知的“文化理念和词汇”逐渐被外籍员工接受以后,联想出现了显著的成效;外籍高管发挥了主观能动性,而不是像在阿梅里奥手下那样被动工作。

这就是联想的“尚方宝剑”,也是柳传志的文化基因。

当询问LEC执委会成员任何问题,最终都会提到“双拳战略”一词,柳传志才承认“联想集团的文化已经渗透到LEC成员的血液里”。

这是根本。这样,联想企业本身就不会“轻易被晃动了”。

我们才真正相信,为什么在2011年11月9日,杨元庆这只雄鹰“可以展翅翱翔了”。

面对“终点”依然扩张思想

俞敏洪说:还需要我我就在。文化和领导力不要野蛮生长。

中国过去30多的资本增长,一直困扰大家的一个问题是:“创始人的文化,创始人的企业精神,创始人的野蛮性成长还可以坚持多久?”

在经历持续多年增长后,新东方膨胀为一个拥有50余家分校、雇员超过2万名的庞大机构。喜欢跟俞敏洪开玩笑的周成刚说俞敏洪,“管理非常感性,想到哪儿算哪儿,总免不了乱了局的发生,然后跳出来带着一批人把危机处理掉”。

所以新东方的管理总是免不了粗线条。但是,悖论的是,松散的架构下,新东方并没有垮掉。俞敏洪个人的魅力是和使命感连接在一起的:新东方一直在发展,自己的钱挣得越来越少。因为他特别愿意把股份与大家分享。

俞敏洪写道:不主张新东方发生暴风骤雨式的革命性变化,他不介意有些事情慢一点。比如,新东方整体管制架构的进化就很有意思。新东方的管理制度是从个体户开始的,从家族制又走向合伙制,然后是乱七八糟的股份制,又走向了开放式的股权结构。我既然是“精神领袖”,那就必须贯彻文化,并及时响应变革,作出调整。

接手执行总裁后的陈向东自己明白挑战:如果新东方调整得当,未来5年有能力做到200亿元人民币的营收规模,那么未来5年又是一个故事,这个事到底怎么写,靠俞老师重点写,我们帮他写。

俞敏洪的核心地位来自于文化上的核心力,来自于创始人的文化内涵。他们大多都属于与时间赛跑的企业家。正如20年前因为“穿得太土气”被香港人赶出宾馆的首创地产老板刘曙光所说:“买了新西装后马上穿上就冲进宾馆,抢的不仅仅是时间,还有脸面、斗志和企业家的精神内涵。过去我们是闭关锁国,没有看到风景,今天我们看到了,我们就必须有所行动。”

这是企业家必须思考也是中国企业家必须思考的问题。刘曙光、柳传志、张瑞敏、宁高宁、任志强、俞敏洪等创始人都感觉到“没有时间再等待和犹豫。从现在开始建设和思考,是因为我们赶上了历史潮流中前所未有的机会,谁耽误这个机会,谁就是这块土地的历史罪人。”

他们人性的底蕴都有着朴实的根基:活着,就是修行。

2011年,18位企业家的死亡成了群体的标志。

18个灵魂不知道传递给了这个群体什么感受?

俞敏洪在励志演讲时依然这样说:“人活着有两种方式,一是像草一样地活着,吸收雨露阳光,但是长不大,冬天来临之时就是面对枯萎之时。还有一种方式就是像树一样地成长,即使现在什么都不是,即使被踩到泥土中间,依然能够吸收泥土的养分,自己成长起来,当长成参天大树以后,遥远的地方人们能看到,走近能够给人们以绿色,活着是一道美丽的风景,死了依然是栋梁之才,活着死了都有用!”

写下《灵魂的台阶》一书的王石曾经直言,自己登山12年了,就是用生命谈死亡。在《灵魂的台阶》之前,他已经有了两本“灵魂”书:《让灵魂跟上脚步》和《徘徊的灵魂》。

“灵魂三部曲”的灵感来自王石触摸死亡。作为企业家,他及早地被死亡通知,消灭了他的浮躁。他的这种生命意识已经点燃了“接班人”郁亮的心灵,因此,在2011年,他们有了很好的“创始人和接班人”的互动。

其实这也正是百年老店和后生企业的区别。百年老店拥有的创新、进取、聚焦、专注等优秀要素,一般好的公司也都有。但最本质的一点,即百年老店蕴含了代代相传的“文化体系”或“传统脉络”。就像冯仑所说,“百年老店和非百年老店的差别,不在于生产什么产品和怎样营销这类产品,关键在于前者拥有持久和正确的核心价值观”。当然,它也应算是这一类型企业的核心竞争力。就像百年家族企业常给人这样的感觉:即便与利益没有直接关联,生意也不太赚钱,但唯有家业绝不能落于人后的坚定意念。

热微博

落实关爱

郭树清:农村和农民收入严重落后于城市和市民,不是由于中国资金短缺和资源要素短缺,而是源于现行体制。来自农村地区的生产要素,往往被贴上了一个特殊的身份标志,例如农民工、农村建设用地,其交换关系是不平等的。

社会意识

潘石屹:社会的进步一定来自所有人的参与和公众对话,尤其不能忽视的是农民、教育水平低的人、老人、妇女和儿童。身份的歧视、土地性质的歧视,把主要的人群边缘化。

放手一搏

康晓阳:投资最后的难点,或者说真正的大家和高手的区别,不是在于什么东西可以买或者卖,也不在于什么时候进或退,而是千钧一发时的那份果敢和豪情。在大部分时候,超凡者也是平庸的,但当机遇降临的那一刻,他们总能放手一搏。分散可以避免灾难,那是成功者的教条,而大家更懂得重仓出击,这便是差别。

服务是灵魂

冯仑:民营企业低头、弯腰、鞠躬是基本功,这叫管制型政府。什么叫做服务型政府?服务型政府就是酒店,你到了大堂你有什么条件、有什么需求你可以说,他一定给你服务好,这是酒店,我到台北市政府就是这种感觉,那真是党无宁日,官不聊生,人民幸福!

创业心得

周鸿祎:创业是一种精神、一种心态而不等于自己开公司,在别人公司学习创业积累经验和资源其实也是创业。

三思伟人

魏伟:今年听惯了一个词:创业。我以为把创业当成时髦词汇忽悠年轻人入瓮是很不道德的。不经过积累和历练的创业死亡率会很高,而且还会错过职业生涯里最宝贵的学习时间。乔布斯几百年在美国才出一个,而且他神一般的地位也是40岁之后才确立的。选他当标杆的人要三思。

危机意识

王煜全:无线互联还没爆发,离井喷尚有不少时间,APP市场窄小,未来的模式尚未成型,不确定的因素非常多。无线互联的新机会绝不是简单抄袭互联网,不少更是只属于有传统实力的企业和互联网大佬。今天的创业者们绝大多数都没度过危险期。

快乐工作

韩志国:快乐工作的十种途径:1.把工作当做自我价值的实现过程。2.品味成长中的点滴进步。3.从成功中获得满足和快感。4.体会人际关系的真挚情谊。5.有节制地安排生活与工作。6.倾心做好每一件事。7.分享团队的努力与成就。8.珍惜每一次合作机会。9.不忘闲情逸致。10.忘掉烦恼,把心事交给清风。

实业是真

戴欣明:一个实业家没有在房地产上有投资,还不能称为真正的实业家,投资地产也是实业抗风险的重要手段,这就类似麦当劳也是做房地产的,只是表现形式不同,如果这些实业企业把地产作为投机,那么地产这把双刃剑就会蚕食实业的机体,遇到房地产调控就会受到连累,地产投机量力而行。

如何平衡

于建嵘:在人大给党政干部讲课。一具处级干部课后对我说:现在老百姓恨贪官这些道理我们都懂。可是,你想想,我们这些县处级干部一个月的工资就六七千元,而我们批一块地,老板们就可以赚几百万甚至几千万。你叫我们心理如何平衡?所以,有些人在安全的情况下捞一把也是可以理解的。我听后,无言。

理解新媒体

谢文:新媒体是基于互联网的,是人际关系在传播架构上形成;是多媒体的形式融合;是无时无处不在的多终端;是广播式传播与互动式传播的融合;是永不终结的信息制造与传播。新媒体不是传统媒体网站;不是全媒体;不是新闻门户网站;不是“内容为王”和“新闻专业主义”。

阅读

来自古老公司的经营启示

——野村进《一千年的志气》

■ 忠素

相对于才340多年历史的同仁堂,怪不得野村进能自豪地说“老字号企业集中于日本”,并且在此基础上,写出了《一千年的志气——永不衰竭的企业竞争力》一书。该书的主旨很明确,通过走访日本一些颇具代表性和典型的百年老字号,梳理出之所以能永续经营、永葆活力的组织基因,进而为其他企业提供实现卓越非凡、长盛不衰的经营法宝。不难发现,在写作初衷上,野村进与吉姆·柯林斯、汤姆·彼得斯等人不谋而合,而其作品也可谓日本版的《基业长青》或《追求卓越》。

就像后两本书籍总是试图归纳一些简单易记的原则,《一千年的志气》也概莫能外。在书中,野村进采用文学性的纪实手法,通过一一巡访,把19家日本百年老店的成功经验予以记录,从而总结出五大长青秘诀。它们是:第一,绝不任人唯亲;第二,能柔韧而灵活地顺应时代的转变;第三,顺应时代不断创造新产品,同时经久不渝地恪守传统家业;第四,安分经营;第五,以公正和信赖为交易基础。

以上五点涵盖了企业经营方方面面,譬如,绝不任人唯亲说的是人事任免和任务授权要唯才是举;又如要顺应时代的变化,对应的也是那句“未

来唯一定的是其不确定性”,企业要懂得“变则通,通则久”的道理。还有安分经营,探讨的是做事情的态度。不管是在做正确的事还是正确地做事,其前提必须是“心态要对”、“心术要正”。如果成天抱着快赚钱、赚快钱的动机,那么,经营就有可能沦为钻营,而投资也变成了投机。所以,在这些要素中,我认为最重要的一点,也是我平日里观察公司时最在意的一点,应该是公司能否恪守传统家业,是否偏离其核心使命(或“企业价值观”)。事实上正如我们看到、听到的,不少企业一旦偏离了本业,什么赚钱做什么,其他危机也已经在慢慢酝酿中了。