

任正非接受索尼 CEO 采访:容忍反对 才会人才辈出

现年 59 岁的吉田宪一郎在 1983 年加入索尼公司,至今在索尼已度过了 36 年的工作生涯。和前任平井一夫不一样,吉田宪一郎是企业财务人员出身。

目前,一份作为索尼 CEO 的吉田宪一郎向任正非发问的会谈纪要流出,在这份纪要中,吉田宪一郎发问任正非,提出了一系列有关组织管理、创业的问题,揭开了不少华为为人知的故事。

关于华为内部管理

吉田社长: 索尼公司从创业至今有 72 年历史,我是第 11 任社长,今年 4 月开始任职。我从索尼公司的创始人盛田先生身上主要学习到三点:第一,我们需要拥有危机感;第二,我们需要保持谦虚的态度;第三,要有长期的视野。任总您的哲学是否与此相似?

任正非: 基本相似。

但是我认为,第一点应该是要有方向感,包括客户需求的方向感、未来技术创新的方向感。当然,技术创新实际也是客户需求,未来的客户需求。不断调整方向,方向要大致正确。方向并不一定要求绝对正确,绝对正确的方向是不存在的,太机械教条。

第二,组织要充满活力,这与您讲的三点基本一致。因此,要敢于在内部组织与人员中迭代更新。比如,我们的作战组织,要保证一定比例的基层人员参与决策层。

最高层司令部的“战略决策”,允许少量新员工参加;再下一层级叫“战役决策”,如区域性决策、产品决策等,不仅是新员工,低层级员工也要占有一定比例。我们层层级都实行“三三制”原则,要让一些优秀的“二等兵”早日参与最高决策。

以前大家排斥他们,有人问“新兵到最高决策层做什么?”,帮领导“领皮包”也可以呀!他参加了会议,即使很多内容听不懂,但是脑袋开了天光,提早对未来作战明白,而且他们还年轻。新生力量就像“鲶鱼”一样,把整个鱼群全激活了。

因此,迭代更新很容易,我们不担心没干部,而是担心后备干部太多了,不好安排他的工作。后备干部太多,在职能部门就敢懈怠,否则很容易被别人取代。

吉田社长: 华为的内部股份制和轮值机制,都是比较独特的。索尼公司和华为公司商业往来,我发现华为公司的决策是非常快的。华为的决策快与人事制度是否相关?

任正非: 首先解释一下我们的轮值制度。如果公司某一个人有绝对权威,随意任命干部,其他人又不得不承认,这样公司的用人机制就会混乱。

我们公司有三个最高领袖,一个人说了不算,必须要征求其他两个人的看法和支持。他们三个人的思维方式达成一致以后,还要经过常务董事会讨论,举手表决,少数服从多数;常务董事会通过以后,提交董事会表决,也是少数服从多数。这就制约了最高权力,维护了公司干部体系的团结,避免了个别领导不喜欢的干部在公司受到排斥。

这个决策过程是慢的,四慢一快。

董事长代表持股员工代表大会对常务董事会进行运作规则管理,监事会对其行为进行管理,这样我们就形成一个机制——“王”在法下,最高领袖要遵守规则制度。“法”就是管理规则。第二,“王”在集体领导中,不能一言堂,他可以提出意见来,通过大家集体表决,这样控制最高领导层不会冲动。

我们从上至下的行动之所以非常一致,有一个制度“立法权高于行政权”。社会有种传统说法“县官不如现管”,立法权就被架空了,我们强调立法权大于行政权。我们建立规则时,广泛征求了基层干部意见。可以批评、可以反对,制度形成后就必须被执行,不执行就要被免职。

吉田社长: 现在华为公司已经完善决策的制度,其实决策快,不是决策本身快,而是决策之后的行动非常快?

任正非: 对,决策是很慢的。四慢一快。

吉田社长: 我曾在一本书上看到,华为高层有过退任和回任,当时是基于什么目的去做的?

任正非: 迭代更新。比如我们现在要攻一个“山头”(指产品),主攻部队集中精力攻克“山头”,他的精力是聚焦在现实主义的进攻,“山头”攻占下来,他已经消耗殆尽了。

我们还有第二梯队,不仅考虑“山头”,还要考虑“炮火”延伸问题,比如攻下“山头”下一步怎么办、未来如何管理、武器还有什么缺点需要改进……他要在更宽的范围内改进作战方式。

第一梯队“打完仗”以后,可能就分流了:有一部分人员走向市场、服务、管理……有一部分人员继续编成新队伍前进,和第二梯队融在一起,拓宽了战役面。分流到其他地方的人不是不行,攻下“山头”,他是最明白产品的。

在市场里是先知先觉,在服务里是最明白、最有能力的人,在管理里是吸取了总结的经验教训,这个人的成长根据他个人特性也充满机会。

第二梯队在冲上去时,已经不是用“步枪”、“机关枪”,他带有“坦克”、“大炮”……各种新式武器进攻,所以进攻能力更强。

第三梯队,研究多场景化,攻打“大山头”和“小山头”的作战方式不同。比如,市场需求

有东京、北海道,还有北海道的农村,这叫多场景化。不能把东京的设备放到北海道的农村去,那太浪费了。同一个产品在对应不同客户需求时,出现不同形态,至少把成本和能耗降下来了。

第四梯队,从网络极简、产品架构极简、网络安全、隐私保护入手,进一步优化产品,研究前面进攻的武器如何简化,用最便宜的零部件造最好的设备。第四梯队根据第一、二、三梯队的作战特点,简化结构,大幅度提高质量与降低成本;加强网络安全与隐私保护。

在表彰的时候,我们往往重视第一梯队,攻下“山头”光荣,马上给他戴一朵大红花。其实第四梯队是最不容易做出成绩的,他要用最差的零部件做最好的产品,还面临着零部件的研发等一系列问题。如果我们对第四梯队一时做不出成绩就不给予肯定,就没有人愿意去做这个事情。

总结起来,我们研发就是几句话:多路经、作战队列多梯次、根据不同客户需求多场景化。

高桥洋(索尼中国区总裁): 您刚才提到,对于客户需求会分场景去开发,具体顺序是如何的呢?比如,有了客户需求,按照需求去开放技术;还是有了技术,按照客户需求去选择?

任正非: 客户需求是一个哲学问题,而不是与客户沟通的问题,不是客户提到的就是需求。首先我们要瞄准综合后的客户需求理解,做出科学样机,科学样机可能是理想化的,它用的零件可能非常昂贵,它的设计可能非常尖端,但是它能够实现功能目标。

第二梯队才去把科学样机变成商业样机,商业样机要综合考虑可实用性、可生产性、可交付性、可维护性,这个产品应该是比较实用的,可以基本满足客户需求,新产品投入时的价格往往比较高。

第三梯队分场景化开发,这个时候我们要多听买方意见,并且要综合性考虑各种场景的不同需求以后才形成意见,并不是买方说什么就是意见,这就是适合不同客户的多场景化,可能就出现价廉物美了。

第四梯队才开始研究用容差设计和更便宜的零部件,做出最好的产品来。比如,电视机的设计就是容差设计。

我们以这种方式来满足客户需求,就不是让客户牵着鼻子走。否则刚满足了客户这个需求,新的机会点又出现,太碎片化,我们完全束手无策。

吉田社长: 华为公司内部是否开放讨论,允许反对意见的存在?通过什么形式来保证发言人的安全?比如,您刚才提到的心声社区,是否匿名投稿?

任正非: 你们懂中文的人可以游客身份访问心声社区,看看我们内部的反对意见是有地位的,而且是得到保护的。我们人力资源有个机制,在匿名发帖和匿名批评意见中,首先看他批评的准确性和中肯性,确定这个人以后,与他沟通是否愿意与我们谈话。

虽然匿名,我们还是知道他是谁,只是网络不知道他是谁,但我们绝对不会打击他。如果他愿意谈,有些人可能被选拔到公司机关的秘书机构,工作 3-6 个月左右,用机关的方法充电,回到一线去看能否用这个方法解决一、两个问题。当然,如果发帖的意见是简单、空洞的,我们会容忍,但不一定会关注。

吉田社长: 对于反对意见,还用在了人才录用上?

任正非: 是的。我如何知道“二等兵”可以升“将军”呢?如果“二等兵”靠拼刺刀一层层选拔上来,他不一定能走“将军”位置,即使走到“将军”位置,他可能都 80 岁了。

有些不是反对意见,是对事情的认识,可能比我们还深刻。反对的人,也许有真知灼见的天才,容忍反对,才会人才辈出。

关于华为发展历程

吉田社长: 感谢您的介绍。听说华为是这样一种发展:国内先从农村开始,逐渐向县级、市级、省级……发展市场;海外全球市场,从落后国家到发展中国家,最后再打入发达国家。是这样的发展模式吗?

任正非: 不是,从农村到城市不是我们的战略,这是媒体自己的包装宣传。最初,我们的产品达不到高标准,卖不进发达地区。其实我们一开始就想进攻“东京”,但是进不去,不等于是我们把农村作为战略目标。

如果把农村作为战略目标,即使我们把农村做好了,照样进不去东京。所以,我们在往“东京”前进的过程中,有些地方做不出来,但是可以先“沿途下蛋”。

如果我们把眼光只盯着落后市场,成功以后再来盯发达市场,当你把农村做完时,就已经被时代抛弃了,因为时代发展太快。产品做好了,谁卖就卖给谁。

吉田社长: 听说您是在 44 岁创业,是否当初就定好目标,华为一定要成为全球第一的厂家?

任正非: 没有。40 多岁创业是因为人生换了一次轨道,中国大裁军,整建制把我们部队裁掉,然后我们就要走向市场经济。从军队转业的我,不熟悉市场经济,活不下去,就要找一条活路。被裁军以后,命运是很难的,我是亲身体会的。当时是如何生存下来的问题。



从人生的高位跌到谷底,我自己要生存,还要养活父母、老婆、孩子,找不到地方用我,我也不甘心,就只有走向创业。

创业时我没钱,我们家夫妻总共领了 3000 元人民币转业费,但是注册一个公司需要 20000 元人民币,就需要去筹资。所以,成立公司时我一分钱都没有了,初创时,我自己的工资是每月 500 元人民币,需要养活全家人。我早期的目标,是要生存下来。

当时我们并不了解这个世界,也不懂得通讯这个产业。所以,从小就想做伟大领袖,一创业就想做世界第一,这不符合实际。人一成功后,容易被媒体包装他的伟大,它没看到我们鼠窜的样子。

创业时压力巨大,生存条件很差,完全不明白市场经济为何物,刚从军队出来,认为赚别人的钱,是欺骗行为。经过几年的发展,开始走入快车道。越快,矛盾越多,各种问题交集,完全力不从心,精神几近崩溃。

2000 年前,我曾是忧郁症患者,多次想自杀,每次想自杀时就给孙董事长打个电话。当时我知道这是一种病态,知道关键时刻要求救。承受不了这么大的社会压力。

国外有些年轻的大公司 CEO,他们发展比我们快,现在也承受不了压力,问我是怎么过来的。实际上每个人、不同时间的心理状态都不同,我们过去根本没想到要做世界第一的问题。有时候我说“要活下来”,并不完全指经济,还包括思想。外界神话我们,是不合符真实的,真是我们很无奈。

直到 2006 年,服务员们请我在西贝莜面村吃饭,我们坐在大厅,有很多内蒙村庄的农民姑娘在唱歌,我请她们来唱歌,一首歌 3 美元。我看到她们那么兴奋、乐观,这么热爱生活,贫困的农民都想活下来,为什么我不想活下来?那一天,我流了很多眼泪,从此我再也没有想过要自杀。

那时,我们才把战略目标调整过来,华为几千人、几万人、十八万人一直聚集在同一个“城墙口”冲锋,每年研发经费 150-200 亿美金,全世界没有一个上市公司愿意投入这么大笔钱到研发。这个时候才萌生要为全人类服务。

最近十年来,我们才下定决心要走向世界前列,但不是世界第一,“第一”是社会上给我们编造的。外界为了互联网的点击率,在描写时都想把我们神话了,“在母亲肚子里就称霸世界、小学成绩好、大学有理想、当兵想当将军……”

实际上我初二以前贪玩,成绩并不好,父母管不住我们。后来我当兵时,也不算优秀的军人,我的家庭出身不是贫下中农,得不到重用。我没有想过要当将军这件事,当年做出成绩后,我曾梦想过国家是否能给我中校军衔,结果裁军让我的梦破灭了。

所以,我重新再做一个梦时,不可能一开始就梦想得很伟大,我们是走过非常崎岖的道路以后,才开始明确了自己发展方向。

其实我并不聪明。我母亲是一个小学校长,每次放学都牵着我的手回家,途中告诉我哪些同学成绩好,如何好。那时候我没有感触,直到今天我才明白当时母亲是在“炼钢”,恨铁不成钢,当初麻木到一点不明白,傻乎乎地度过了人生。网上别神话我,我也许是无能才这么开放。

吉田社长: 非常感谢您坦陈了各种想法,您非常谦虚。您刚才说,为了生存下来才创业,为什么会选择通讯领域呢?

任正非: 我们选择通讯,完全是偶然,不是必然。我们当时认为,通讯产业很大,只要小小做一点,就能活下来。我们却不知道通讯产业这么规范,技术标准这么高,也许走向其他产业,我们的人生会轻松一些。但是,我们已经走上这条路,当时如果退回去,一分钱都没有了,还要面临着还债,所以只有硬着头皮走下来。

正好碰上 1990 年代世界电子工业在转型,从模拟电路转到数字电路,数字电路比模拟电路简单很多,我们小公司也能做一点事情。日本在模拟电路非常成功,如果当时我们去做运算放大器,简直没有可能。脉冲电路,小公司也有一点可能性了。

那时,全世界整个通信包括电子工业,都处于落后状态,落后的产晶还有一点市场。所以在跟随世界发展的过程中,我们逐渐赚了一点钱,成长起来的。

选择通信,不是英明,而是我们确实不知道这条路有多难。如果我们早知道通信如此之难,可能还要付出自己的生命代价,那时我

们就不走这条路了。

因为中国开放改革时,各种机会都很多,也可以选择走其他道路。所以,选择通讯是偶然,走上这条路,就没有后退之路了。

上次我与台积电张忠谋交流,他问“为什么我们俩走的道路不一样?”

我说,第一,中国台湾开放早,他有 20 多年在美国留学和工作的经历,看过美国大电子产业是如何成长的;中国台湾比内地早发展 20 多年,积累了资本,所以能给他提供 2 亿美金创业。

中国在开放改革之前,基本没有大工业,

也没有积蓄过人才和经验,更没有积累起资本,当我们创业时,政府不仅没钱资助我们,

注册公司时还需要交 2 万元人民币。

第二,80 年代中期,世界走上电脑时代后发展非常快,我们是不明白电脑的,年青小孩也不

明白,但是他们年轻,如果不把他们拥进来,

就无法完成新一轮的迭代。他们进来以后,如

果对待像“农民工”一样砌一块砖给 1 元钱,他

们肯定会离开,我们的技术就没有积累。

我们就发明了一个方法,把股票分给大家,大家认为“长城”每一块砖都有他的份,走了就沒有啦,所以大家都留了下来,同时公司

通过股票认购也积累了一些资本。当时是一个权宜性措施,没想到后来成为一个机制。

公司早期,我们有一些员工并不能干,但

为什么股票多,因为我没钱给他发工资,就给

他发股票。当然,我们现在有规范的配股机制,

但是早期没有机制,工人也拥有很多股

票。内部股份制,也是在当时没有环境、没有

条件产生的机制,经过 20 多年的完善,现在

变成了已经很有战斗力的机制。

所以,与中国台湾、日本不一样,我们是

典型的穷人又没有知识和技术的创业模式。

那个时候,我们是穷人,面对新的信息社会,

我也没有知识的人,我必须要去拥抱知识、

拥抱资本,只能采取这个方法。

吉田社长: 通讯行业变化非常大,也是非

常快的。2000 年左右,IT 泡沫崩溃,一些通讯

行业的大公司也发生很大变化,比如摩托罗

拉没了,阿朗有很多整合,诺基亚相比之前衰

弱了。您对海外的通讯大企业有什么看法和

评价呢?

任正非: IT 泡沫破灭时,我们也处于非常

严重的危机,不仅是外部危机,还包括内部危

机。那时我们的思想系统、管理系统和行政系

统都还是一盘散沙,不少人拿着公司的资源去

外部创业,不承担公司的风险、责任,这种

情况也是存在的。外部的风险,我们与所有西

方公司一样,遭遇了市场的滑铁卢。