华为:磨难与智慧

[紧接A1]

为。人们也常常一度把华为的企业文化提炼为“狼性文化”,把任正非视为“狼主”,把华为人看为“狼群”。后来,任正非曾多次解释并明确指出:华为从来没有正式提过“狼性文化”。但也不可否认,华为曾一度提倡要学习和发扬狼的优点特性,华为要培育“一批狼”。所以,说华为文化有“狼性文化”特点,并不是毫无根据的。

华为之所以被看成是极具“狼性”的企业,是因为华为人特别擅长团队作战,进而在市场竞争中屡屡获胜。华为人总有一股团结作战、同仇敌忾的气势。

华为在起步和成长阶段,国内通信市场大都被摩托罗拉、爱立信等西方公司垄断,只有靠左冲右突、进攻拼搏中求得一些市场边缘地带的份额。华为一度倡导“狼”的特性,似有“饿狼扑食”、“攻击性竞争”之状。所谓的“狼性文化”也是逼出来的。不然,华为就不可能生存下来,不可能有现在的华为。

1997年,在《建立一个适应企业生存发展的组织和机制》的文章中,任正非首次提出“必须建立一个适应‘狼’生存发展的组织和机制”的主张;1998年,在《华为的红旗到底能打多久》一文中,任正非进一步概括了“狼”的优点,明确华为要有“一批狼”:“企业就是要发展一批狼,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。企业要扩张,必须有这三要素。所以要构筑一个宽松的环境,让大家去奋斗,在新机会点出现时,自然会有一批领袖站出来去争取市场先机。市场部有一个狼狈组织计划,就是强调了组织的进攻性(狼)与管理性(狈)。当然,只有担负扩张任务的部门,才执行狼狈组织计划。其他部门要根据自己的特征确定干部选拔原则……”

华为在早中期相当长的一个发展阶段,任正非常以狼为例子,借用“狼”的特性来总结华为经验,驱动华为赶超性发展。毫无疑问,狼的三大特性是有普遍适用性的,也反映了华为文化的一些基本特点。当然,狼的确是有勇敢、善战、机敏的优点,而且任正非对“狼狈”作了新的独到解释,并运用于现代企业管理之中,不能不说是一种智慧。

比如,有人曾问任总,作为总裁,您如何发现员工中技术最强的尖子人物?

任正非回答说,把目标瞄准世界上最强的竞争对手,不断靠拢并超越他,才能生存下去。因此,公司在研发、市场系统必须建立一个适应“狼”生存发展的组织和机制,吸引、培养大量具有强烈求胜欲的进攻型、扩张型干部,激励他们像“狼”一样嗅觉敏锐,团结作战,不顾一切地捕捉机会,扩张产品和市场。同时培养一批善统筹、会建立综合管理平台的狈,以支持狼的进攻,形成狼狈之势。狈在进攻时与狼是形成一体的。只是这时狈用前腿抱住狼的腰,用后腿蹲地,推狼前进。

任正非说:“我用一个典型的例子来说明:狼是很厉害的,它有灵敏的嗅觉,有很强的进攻性,而且它们不是单独出击,而是群体作战,前仆后继,不怕牺牲。这三大精神,就构成了华为公司在新产品技术研究上领先的机制。我们按这个原则来建立我们的组织,因此,即使暂时没有狼,也会培养出狼,或吸引狼加入到我们中间来。也就是说,我们事先并不知道谁是狼,也不可能知道谁是狼,但有了这个机制,好狼也会主动来找我,有了一个好狼,就会有一群好的小狼。”“因为人类社会日新月异,我还不清楚未来的世界还会有什么样的变化。对于我来说,就是要建立一个适合狼生存的组织构架和机制。即使第一代狼不行了,第二代狼又出来了。”

任正非也把比尔·盖茨比作“狼”:“现在我们有一个明确的任务就是:未来信息世界的发展变化速度非常之快,不一定是老狼,不一定是最有经验的狼,也不一定是有国际水平的狼才能发现这个世界,很可能是一匹小狼突然发现了食物,然后带领所有的狼去捕捉食物。这个小狼是谁呢?美国是比尔·盖茨,中国呢?当然也有。”“比尔·盖茨是一匹小狼,一匹在白茫茫、一无所有的北极圈里发现了一堆食物的小狼,所有的狼都跟着他享受这堆食物。他就是信息潮流的领头人。我们公司也有几匹好的小狼,如郑宝用、李一男等,现在他们已是有经验的老狼。”

任正非还强调说:“许多优秀的狼不合作,就是狼吃狼,那样的狼的目标不是扩张,而是霸住自己的家。它已不是狼,狼的天性是合作。”

这就是任正非和华为对“狼”的特点的诠释,而且一度强调的比较多。社会也曾把华为文化概括为“狼文化”,但华为自己并没有明确提过“狼文化”。

针对社会上的误解,2008年,任正非在《逐步加深理解“以客户为中心,以奋斗者为本”的企业文化》的讲话中,专门作了澄清:“我们没有提出过‘狼文化’,我们最早提出的是一个‘狼狈组织计划’,是针对办事处的组织建设的,是从狼与狈的生理行为归纳出来的。狼有敏锐的嗅觉,团队合作的精神,以及不屈不挠坚持。而狈非常聪明,因为个子小,前腿短,在进攻时是不能独立作战的,因而它跳跃时是抱紧狼的后部,一起跳跃。就像舵一样操控狼的进攻方向。狈很聪明,很有策划能力,还很细心,它就是市场的后方平台,帮助做标书、网规、行政服务……我们做市场一定要有方向感,这就是嗅觉;以及大家一起干,这就是狼群的团队合作;要不屈不挠。不要一遇到困难就打退堂鼓,世界上的事情没有这么容易,否则就会有千亿个cisco(思科)。狼与狈是对立统一的案例,单提‘狼文化’,也许会曲解了狼狈的合作精神。而且不要一提这种合作精神,就理解为加班加点,拼大力,出苦命。那样太笨,不聪明,怎么可以与狼狈相比。”

随着华为发展壮大和现代企业制度建设的推进,加之员工压力过大,华为人也越来越感到“狼”的两面性,意味着“人性”才是企业最终所要追求的。“狼”在人们心目中确有“凶狠”“残忍”的“不人性”一面,但“狼”的机敏、进取、群体优点及其对企业管理、对人的奋斗激励作用,则是永远值得倡导的。

后来,任正非在讲话中就有意减少并淡化了“狼”的话题,而越来越重视更为丰富的人性文化,强调华为人是兄弟姐妹一家人,要相互仁爱善待。任正非经常说,我们一定要关怀部下,这是我们的弟兄;现在的华为人不要忘记过去华为人的贡献;他还亲自写文章悼念因公因病或意外事故死亡的华为人;华为也越来越重视员工的业余文化活动和家庭生活;对竞争对象也更强调共生共荣的合作关系。总之,华为逐步完成了从“狼性”到“人性”的转型,企业内部的恶性竞争、加班加点等现象也有了明显改善;企业外部的竞争对手也由更多的单向竞争向合作竞争转变,抛弃过去那种敌对式的竞争、零和竞争、恶性竞争,取而代之的是与人合作共赢的良性竞争。任正非甚至为过去低价竞争导致一些同行企业破产而“后悔”。

任正非曾专门讲了“铁军是打出来的,兵是爱出来的”道理,要求领导要爱惜士兵,不然就不会有士为知己者死。

对网上曲解华为的“狼文化”“床垫文化”(“垫子文化”)现象,任正非解释说,“床垫不是文化,文化是可以传承的,床垫只是一个睡午觉的工具,它不能传承。其他公司睡午觉也许不用床垫,因此‘床垫文化’没有推广的价值,也不一定需要批判。狼与狈是对立统一的案例,单提“狼文化”,也许会曲解了狼狈的合作精神。而且不要一提这种合作精神,就理解为加班加点,拼大力,出苦命。那样太笨,不聪明,怎么可以与狼狈相比。华为的企业文化,绝不是让各级干部又凶又恶,我们也不支持把这些人选拔进各级管理团队。文化是给大家提供了一个精髓,提供了一个合作的向心力,提供了一种人际相处的价值观,这种价值观需要人们心悦诚服。又凶又恶的人是能力不足的表现,是靠威严来撑住自己的软弱,这种干部破坏了华为文化的形象,这种人不是真有本事,我们要及时更换。我们强调奋斗,并不是逼迫员工,员工只需要在法律的框架下,尽职尽责工作就行。我们各级干部要以身作则,正人先正己。要关爱员工,关心他的能力成长、工作协调的困难,同时,也可以适当的关怀他的生活。公司已经建立了良好的薪酬奖励制度,建立了完善优厚的社保、医保、意外伤害保,及各种有益于员工的文体活动,我们各级干部要不断宣传这些好的机制,并落实它。员工在不断优化的制度环境中,应该有一种满足感,不要期望无限制地去拔高它。员工在网上发牢骚,要自我适度控制,牢骚太盛防肠断,社会对公司误会了,就麻烦多了,公司被拖垮了,你再骂谁去。就业是双方自由选择的,不喜欢华为,还有许多好的公司,你都有选择的机会。任正非要求“裁员时我们要友好,请人家吃顿饭,欢送欢送,送点礼品。我们不是有劝退指标吗?劝退最高可以送12个月的工资,我们有这些东西都是一种友好的表现,各级部门要善于理解公司这种友好的态度。华为公司各层管理与人为敌是不对的,一定要与人为友,要真正与员工做朋友。”

这是华为所谓“狼文化”的大致过程。随着企业发展到新阶段,华为的企业文化也随着公司规模扩大而实现了转型,即由处于追赶期的被称为有着狼性的文化(虽然这种说法并没有得到华为的确认),但企业员工的血气方刚和强悍不懈!确实是得到充分体现的,到了华为的业绩进入到处于全球信息产业发展的最前沿阶段,华为的企业便提升到了更高的层面——宽容、妥协与灰度的文化水平。

华为越来越成为一个世界级的大企业,也越来越需要尽快告别“狼性”时代,唱响“人性”“宽容”“合作”的主旋律。当然,今天的华为,在机敏善战、群体协作的“狼性”精华得以保留的同时,其仁善关爱、合作共赢的“人性”则得到了全面充实和提升。

这里,我们举一个例子就可以看出任正非和华为人的“仁爱之心”。1997年年初,华为市场部秘书处主任杨琳在海南旅游出车祸去世,听到噩耗,任正非顿时“惊呆了”,因为在半个月前的市场前线汇报会上,她代表市场部全体秘书作了题为《最无私的爱 藏于最深的心底》的发言。任正非亲自写了《悼念杨琳》的文章,对杨琳和华为人表现出无限深情。文中写到:“休假归来,郑黎告诉我杨琳在海南旅游出车祸已去世了,顿时我惊呆了。我还问了是哪个杨琳,郑黎说是市场部的杨琳……顿时我泪如雨下,多么好的一位同志,我们从此再也看不见她了”;我曾想“春节后杨琳调到我的办公室来,给我做几个月的秘书,我来带一带,培养培养这些革命功臣,不要忘记这些英雄。旅游车的相撞,使她成了我未能上任的秘书,我悔不该前几年不能挤十分钟与她多说几句话,也算送一送她。这些年来,我几乎卖给了市场部,不停的让我出访、接待客户,竟然很少有时间与员工谈心,这会成为我将来的一大悔恨”;“半月前,在来自市场前线的汇报会上,她代表100多名秘书发言,把‘最无私的爱藏于最深的心底’。那震撼人心的语言,句句都是她心灵的呼唤。华为正是由无数的平凡人物的呼喊,创造了自己光辉的历史。我又一遍读了第四十二期华为人报‘最无私的爱 藏于最深的心底’,心灵一次又一次受到震撼。多么好的文章,多么好的人,多么真挚无私的呼唤,这篇文章,成了她留给我们的遗言。我们永远不要忘记她。她,是华为的功臣,是一位真正的英雄”。

(未完待续)

如果您想购买本书,请扫描上面的二维码,进入杭商传媒书铺,找到《华为:磨难与智慧》一书,即可下单。

杭州永兴化纤有限公司
Wanlong 万龙
公司专业生产各种规格涤纶长丝,产品有再生、有光有色、PBT、阳离子、全消光等,品种齐全,欢迎选购。
地址:杭州市萧山区瓜沥镇 电话:0571-82502186 82553230 传真:0571-82551127
网址:www.hzyxhx.com 邮箱:xmy5475@sina.com

杭州萧山园林集团
市政总承包一级 / 全国城市园林绿化企业50强 / 浙江省农业龙头企业
地址:杭州市萧山区萧金路308号 电话:0571-82672131 传真:0571-82684885
网址:www.xsgarden.com

YING SHAN HUA 映山花
杭州映山花颜料化工有限公司
地址:杭州市萧山区空港经济区南阳街道美狮西路6号 电话:0571-82170076
传真:0571-82170476 网址:www.yshpigment.com

YOYA
杭州友阳电器有限公司
地址:杭州市萧山区浦阳工业园区兴浦路211号 电话:0571-82411111 传真:0571-82411788
网址:www.yoyaele.com 邮箱:info@yoyaele.com

浙江胜达祥伟化工有限公司
地址:杭州市萧山区南阳街道阳城路38号 电话:0571-82170788
传真:0571-82171111

杭州吉祥提花布、无纺布
杭州海滤新材料、无纺布
地址:杭州市萧山区坎山镇 电话:0571-83510073 传真:0571-82585258
网址:www.jxbuyi.com 邮箱:web@jxbuyi.com