

华东周刊

EAST CHINA WEEKLY

A1 特稿 Feature

第1期 总第20期 2020年1月6日 星期一 主编:马晓才 执行主编:李 洁 董国荣 美编:楼燕红 新闻热线:0571-85068763 战略合作: 杭商传媒®

■ 王永昌 / 文

第四章 “以奋斗者为本”： 华为的管理智慧

▲5.“奋斗者”是有长期回报的文化现象

显然,华为的这种做法主要不是考虑钱的问题,而是为了实现公司“以奋斗者为本”的价值观,为了形成企业的奋斗文化,为了赶超世界同行的水平而采取“以时间换效率”的方法。华为高管周代琪曾阐述过华为的奋斗者文化内涵,“华为在企业管理流程上,以奋斗者为本,不让奋斗者吃亏,企业懒汉的懒惰只会使企业落后”。

华为的高管层试图让员工在危机意识中奔跑,在奋斗状态中成长为“英雄”“将军”,让员工懂得在代价中获得回报,“烧不死的鸟就是凤凰”。任正非曾在《华为日报》上发表长文《天道酬勤》,批评有人认为创业时期形成的“垫子文化”(垫子即床垫,指华为加班多)、奋斗文化已经不合适了,现在可以放松一些,可以按部就班了,他指出这是危险的。“我们还必须长期坚持艰苦奋斗,否则就会走向消亡。”

华为文化只能是华为的。华为认为,只有为企业创造价值的劳动者才是奋斗者。任正非强调,只有“为客户创造价值才是奋斗。我们把煤炭洗得白白的,但对客户没产生价值,再辛苦也不叫奋斗。2个小时可以干完的活,为什么要加班加点拖到4个小时来干?不仅没有为客户产生价值,还增加了照明的成本,还吃了夜宵,这些钱都是客户出的,却没有为客户产生价值。”所以,华为的奋斗文化,是讲效率、效益的,并不是说埋头苦干就行。任正非说,“我们不主张加班加点,不该做的事情要坚决不做,这方面的节约才是最大的节约。”尽管华为加班制度早年已成为习惯,但后来对加班加点有了约束。

2019年5月18日,任正非在华为深圳总部接受了日本媒体和学者的采访。日本专利事务所一位专家问:华为有很著名的“奋斗者”的说法,华为无论在哪里今后都要坚持这样的理念,我的想法对吗?

任正非回答说:“你的想法很对,我们认为只要努力工作都是奋斗者。假设我是一个音乐家,每天上班八小时,周末去度假,下周再上四十个小时班,你认为会成为音乐家吗?画家也一样,每天上班画一画,下班就不画了,你认为会成为画家吗?制造优秀产品的人的奋斗时间可能比别人多,我们就起了一个外名叫‘奋斗者’。成为奋斗者或劳动者是员工的自愿选择。劳动者享受准时下班玩、周末休息、加班给钱,经济回报上并不吃亏。奋斗者不要这些,就吃亏了吗?没有,成为奋斗者就给他分配内部股票。短期报酬是每年的贡献发成奖金,公司后面继续产生的利益跟他无关了。长期激励是用内部股票的方式,让你继续享受过去的劳动贡献。奋斗者退休以后可以保留公司内部股票,享受过去劳动的贡献。奋斗者配的股票数量不仅跟职级有关,跟奋斗贡献与年限也有关系。”

当然,奋斗者的含义是很广泛的。以奋斗者为本,不光是讲劳动者,也包含了投资者,投资者也在奋斗,他把自己的钱拿出来,参与这里面,他就要承担风险和责任。所以奋斗包含这两个方面。这两个方面的目标是一致的,就是企业要赚钱有效益。

▲6.“芭蕾脚”就是奋斗精神

据了解,2015年华为实现销售收入达3950亿元人民币,同比增长37%;华为智能手机年销售数突破了1亿台,中国市场首次超越苹果和三星,零售份额排名第一。

也正是在这一年的1月4日,任正非将其称之为“烂脚”的广告推到了世人面前。广告中,一只脚穿着优雅的芭蕾舞鞋光鲜亮丽,另一只脚却赤裸着,伤痕累累。美丽优雅与伤痕不堪,构成了强烈的视觉冲击。广告词是,“我们的人生,痛并快乐着”。这个“芭蕾烂脚”照片和广告词,实际上说明了华为之所以是华为的原因,也反映了华为的奋斗者文化。



华为：磨难与智慧

(连载之七)

艰苦奋斗是华为文化的魂,是华为文化的主旋律,我们任何时候都不能因为外界的误解或质疑动摇我们的奋斗文化,我们任何时候都不能因为华为的发展壮大而丢掉了我们的根本——艰苦奋斗。

任正非

华为的奋斗者文化。

任正非坚信,长期艰苦奋斗的文化在华为是不会被放弃的,要永远传承下去。他认为,“奋斗者”精神不只是中国的文化特色,而是人类共有的普遍价值观念。因为,你要成功,就要奋斗;你要吃饭,就得打工劳动。不劳动者不得食,世界上没人为你做马牛,你凭什么不工作而享乐,让人家挣钱养活你呢?

任正非说,在世界上,我最佩服的勇士是蜘蛛,不管狂风暴雨,不畏任何艰难困苦,不管网破碎多少次,它仍然孜孜不倦地用它纤细的丝织补着它生存的网。“数千年来没有人去赞美蜘蛛,它们仍然勤奋,不屈不挠,生生不息。”

任正非很善于用各类动物特性来阐发自己的见解和情怀。比如,他说,“我最欣赏的是蜜蜂,由于它给人们蜂蜜,尽管它多螫,人们都对它赞不绝口。不管您如何称赞,蜜蜂仍孜孜不倦地酿蜜,天天埋头苦干,并不因为赞美产蜜少一些。胜不骄,败不馁,从他们身上完全反射出来。在荣誉与失败面前,平静得像一湖水。这正是华人应具有的心胸与内涵”。

1997年春节期间,华为市场部秘书处主任杨琳在海南旅游出车祸去世,任正非深感痛心,并亲自写了《悼念杨琳》的文章,赞扬杨琳就是华为的无名英雄,华为就是由千万只萤火虫点燃的:

“华为的光辉是由数千微小的萤火虫点燃的。萤火虫拼命发光的时候,并不考虑别

人是否看清了他的脸,光是否是他发出的。没有人的时候,他们仍在发光,保持了华为的光辉与品牌,默默无闻,毫不计较。他们在消耗自己的青春、健康和生命。华为是由无数无名英雄组成的,而且无数的无名英雄还要继续涌入,他们已在创造历史,华为的光辉历史,我们永远不要忘记他们。当我们产品覆盖全球时,我们要来纪念这些为华为的发展贡献了青春与热血的萤火虫。”

任正非也非常赞扬和倡导乌龟精神,他在2013年干部工作会上以《用乌龟精神追上龙飞船》为题发表讲话,盛赞乌龟精神,批评了创新问题上那些不切实际的“空想”现象。

任正非经常提醒华为人为:汽车还是汽车,豆腐还是豆腐,不要轻易侈谈什么颠覆式创新。当时,到底宝马追不追得上特斯拉,一度成为公司内部争辩的重大问题。多数人都认为特斯拉这种颠覆式创新会超越宝马,但任正非却支持宝马不断地改进自己、开放自己,也是能学习特斯拉的。因为,“汽车有几个要素:驱动、智能驾驶(如电子地图、自动换挡、自动防撞、直至无人驾驶……)、机械磨损、安全舒适。后两项宝马居优势,前两项只要宝马不封闭保守,是可以追上来的。当然,特斯拉也可以从市场买来后两项,我也没说宝马必须自创前两项呀,宝马需要的是成功,而不是自主创新的狭隘自豪”。

任正非主张,华为还是要发扬乌龟精神,靠长期的艰苦奋斗,一步步踏踏实实向前走。兔子和乌龟赛跑,兔子因为有先天优

势,跑得飞快,不一会儿,兔子与乌龟已经离的有很大一段距离了。兔子认为比赛太轻松了,它要先睡一会,并且自以为是地说即使自己睡醒了乌龟也不一定能追上它。而乌龟呢,它一刻不停地爬行,当兔子醒来的时候,乌龟已经到达终点了。“华为就是一只大乌龟,二十五年来,爬呀爬,全然没看见路两旁的鲜花,忘了经济这二十多年来一直在爬坡,许多人都成了富裕的阶层,而我们还在持续艰苦奋斗。爬呀爬……一抬头看见前面矗立着‘龙飞船’,跑着‘特斯拉’那种神一样的乌龟,我们还在笨拙地爬呀爬,能追过他们吗?”只要华为人不保守,勇于打破目前既得优势,开放式追赶时代潮流,我们华人就有可能追上“特斯拉”。

乌龟精神被寓言赋予了小步慢走但持续不断向前走的踏实奋斗精神。任正非说,华为的这种乌龟精神不能变,这种精神也是华人奋斗的理性。“我们不需要热血沸腾,因为它不能点燃为基站供电。我们需要的是热烈而镇定的情绪,紧张而有秩序的工作,一切要以创造价值为基础。”

要让人人明白希望在自己手里,努力终会有结果,奋斗终会出成效,是金子终会发光。

▲8.从“狼性优势”走向“灰度”文化

华为一贯自觉不自觉地倡导具有像狼一样的市场灵敏嗅觉和强悍快速的群体行

▶▶▶[紧转 A2]