

王永昌 / 文

第十一章

“功劳簿的反面就是墓志铭”： 华为的自我批判

▲9.“从泥坑里爬起来的人就是圣人”

2008年,华为召开了“核心网产品线”表彰大会,任正非以《从泥坑里爬起来的人就是圣人》为题发表了讲话。讲话中,他把自我批判分为思想批判和组织批判两部分,逐步从思想批判引向组织批判,同时也强调了个人(干部)自我批判的重要性。

他说,20多年的奋斗实践,使我们领悟了自我批判对一个公司的发展有多么的重要。如果我们没有坚持这条原则,华为绝不会有今天。从痛苦的实践中吸取智慧,在自我反省中接近真理。任正非用华为成长的正反两方面例子,说明自我批判的重要性。

“坚持以为为客户服务好作为我们一切工作的指导方针。20年来,我们由于生存压力,在工作中自觉不自觉地建立了以客户为中心的价值观。应客户的需求开发产品,如接入服务器、商业网、校园网……因为那时客户需要一些独特的产业提升他们的竞争力。不以客户需求为中心,他们就不买我们小公司的货,我无米下锅,我们被迫接近了真理:但我们并没有真正认识它的重要性,没有唯一的原则,因而对真理的追求是不稳定的、漂移的。在20世纪90年代后期,公司摆脱困境后,自我价值开始膨胀,曾以自我为中心过。我们那时常常对客户说:你们应该做什么,不做什么……我们有什么好东西,你们应该怎么用。例如,在NGN(NGN,即next generation network,是下一代网络,一种业务驱动型的分组网络)的推介过程中,我们曾以自己的技术路标,反复去说服运营商,而听不进运营商的需求,最后导致在中国选型,我们被淘汰出局,连一次试验机会都不给;历经千难万苦,我们苦苦请求以坂田的基地为试验局,都不得批准;我们知道我们错了,我们从自我批判中整改,大力倡导‘从泥坑中爬起来的人就是圣人’的自我批判文化。我们聚集了优势资源,争分夺秒地追赶。我们赶上了,现在软交换占世界市场40%,为世界第一。”

回顾历史,华为的技术、设备、产品、组织、管理、制度、文化、干部,无一不在自我批判中进步的,无一不是在不断优化改进自己的昨天中走过来的。正是因为华为坚定不移地坚持自我批判,不断反思自己,不断超越自己,才有了今天的成就,才有了华为的一批批“圣人”。

“自我批判,不是自卑,而是自信,只有强者才会自我批判。也只有自我批判才会成为强者。”

自我批判是一种武器,也是一种精神。华为的领导层、管理层、骨干层,都有自我批判的勇风,有不屈不挠的奋斗精神,在各条战线、各个领域起着表率作用。

是自我批判成就了华为,成就了它今天在世界的地位。

任正非用诗样的语言赞美自我批判精神:“沉舟侧畔千帆过,病树前头万木春。人类探索真理的道路是否定、肯定、再否定,不断反思,自我改进和扬弃的过程,自我批判的精神代代相传,新生力量发自内心地认同并实践自我批判,就保证了我们未来的持续进步。”

他希望华为的新员工,继承与发扬华为人的好传统,掌握好自我批判的武器,你们将会很快走向成熟,“业界必将对你们刮目相看,世界将会因你们而精彩。只要切实地领悟和把握自我批判的武器,持续地学习,少发牢骚,少说怪话,多一些时间修炼和改进自己,加快融入时代的大潮流。脚踏着先辈世代繁荣的梦想,背负着民族振兴的希望,积极努力,诚实向上,我相信你们是大有可为的。希望寄托在你们身上!”

这个“希望”,是对“自我批判”的期待!

▲10.新员工年终的“神秘的礼物”

自我批判作为个人的素养,作为华为公司的文化,自然是无处不在的。但这需要有

华为:磨难与智慧

(连载之十九)

自我批判,不是自卑,而是自信,只有强者才会自我批判。也只有自我批判才会成为强者。自我批判是一种武器,也是一种精神。

——任正非

一些震撼人心的“载体”。

比如,领导班子民主生活会、各类相关会议、《华为》、《心声社区》等,都是华为自我批判的平台。任正非曾在民主生活会议上说:“我们一定要推行以‘自我批判’为中心的组织改造和优化活动。”

在华为,如新员工工作到年终,任正非一定会赠给他们一份“神秘的礼物”。刚开始,很多人以为是额外的奖金或补助,等拿到“礼物”后才知道,这些弥足珍贵的礼物,原来是老总对他自己指出的缺点和提出的改进意见。

2000年9月1日下午,华为党委组织召开“研发体系发放呆料、机票”活动暨反思交流大会,共6000余人参加。大会的一个主要内容,就是将前些年由于种种原因造成的大量废料作为奖品发给研发系统的几百名骨干,让大家刻骨铭心,让自我反省精神一代一代地传下去,为造就下一代领导人,进行一次很好的教育和洗礼。在会上,任正非以《为什么要自我批判》为题发表了重要讲话。他说,“我建议‘得奖者’,将这些废品抱回家去,与亲人共享。今天是废品,它洗刷过我们的心灵,明天就会成为优秀的成果,作为奖品奉献给亲人。牢记这一教训,我们将享用永远。我们将继续推行以自我批判为中心的组织改造与优化活动。我们也决定要把现在的骨干培养为具有国际先进水平的职业化队伍。我们希望一切骨干努力塑造自己,只有认真地自我批判,才能在实践中不断吸收先进和优化自己,才能真正地塑造自己的未来。公司认为自我批判是个人进步的好方法,还没掌握这个武器的员工,希望各级部门不要再给以提拔。两年后,还不能掌握和使用自我批判这个武器的干部,请降低使用。”

这次大会和会上发的特殊“奖品”,在华为发展史产生了深远影响。

▲11.华为有一支蓝军

我们可以清楚地看到,华为提出的重大理念、原则和规划,都会得到强有力的执行和落实。华为的自我批判绝不是停留在精神理念层面,更不只是讲一讲、号召一下,开个会表个态就完事了,而是实实在在地体现的。

比如,华为就专门有“蓝军”建制,以作为“红军”自我批判的“武器”。

蓝军在华为存在于各个领域的方方面面,内部的任何方面都有蓝军。“蓝军”当然不是常设的实体组织,而是公司的一种文化和功能机制。比如,围绕一个观点、一个决策、一个项目,组织红蓝军争论对决。据了解,蓝军不只是一个上层才有的功能机制,在基层活动中也普遍存在,甚至要求每个人的思想里也要有红蓝对决的思维机制。任正非说:“我认为人的一生中从来都是红蓝对决的。我的一生中反对我自己的意愿,大过我自己想做的事情,就是我自己对自己的批判远远比我自己的决定还大。我认为蓝军是存在于任何领域、任何流程,任何时间空间都有红蓝对决。如果有组织出现了反对力量,我比较乐意容忍。所以要团结一切可以团结的人,共同打天下,包括不同意见的人。”

“我特别支持无线产品线成立蓝军组织。要想升官,先到蓝军去,不把红军打败就不要升司令。红军的司令如果没有蓝军经历,也不要再提拔了。你都不知道如何打败华为,说明你已到天花板了。两军互攻最终

会有一个井喷,井喷出来的东西可能就是一个机会点。”“我不管无线在蓝军上投资多少,但一定要像董事们《炮轰华为》一样,架着大炮弹,他们发表的文章是按进入我的邮箱的顺序排序的。一定要把华为公司的优势去掉,去掉优势就是更优势。终端的数据卡很赚钱,很赚钱就留给别人一个很大的空间,别人钻进来就把我们的地盘蚕食了,因此把数据卡合理盈利就是更大的优势,因为我们会赚更多长远的钱。”

自我批判的“蓝军”,实际上在华为内部创造了一种自我保护、自我成长的机制。所以,任正非坚持“一定要让蓝军有地位。蓝军可能胡说八道,有一些疯子,敢想敢说敢干,博弈之后要给他们一些宽容,你怎么知道他们不能走出一条路来呢?世界上有两个防线是失败的,一个就是法国的马其诺防线,法国建立了马其诺防线来防德军,但德国不直接进攻法国,而是从比利时绕到马其诺防线后面,这条防线就失败了。还有日本防止苏联进攻中国满洲的时候,在东北建立了17个要塞,他们赌苏联是以坦克战为基础,不会翻大兴安岭过来,但百万苏联红军是翻大兴安岭过来的,日本的防线就失败了。所以我认为防不胜防,一定要以攻为主。攻就要重视蓝军的作用,蓝军想尽办法来否定红军,就算否不掉,蓝军也是动了脑筋的。三峡大坝的成功要肯定反对者的作用,虽然没有承认反对者,但设计上都按反对意见做了修改。我们要肯定反对者的价值和作用,要允许反对者的存在。”

最好的防御就是进攻,但华为的进攻首先是进攻华为自己,而且这种“进攻”永不停歇。坚持每日三省吾身,坚持自我批判,华为才能走向永远。任正非认为,“全世界美国和日本自我批判的精神最强,他们天天骂自己,美国大片里描述的不是美国打输了,就是白宫被夷为平地了;日本也天天胆战心惊,如履薄冰。这实际上就是一种批判,现在我们很多人就容不得别人说半句坏话,进攻就是进攻自己,永无止境。”

蓝军是华为公司循环活力的重要动力。在任正非看来,“凡是不‘骂’公司的人,他看不到改进的空间。你都没有思考华为哪儿做得不对,你怎么领导一个团队做对呢?蓝军不是一个常设组织,不是故意要反对华为公司,更不是东施效颦,而是给你一个随便乱讲话的权利,你可能讲对了,也可能讲错了,但是在这个过程中,你可以有更多的思考。我认为在蓝军问题上,我们构想的是—种思想和精神,而不是一种模型,自我批判就是用自己的脑袋打自己,本身就是蓝军思维。”

比如,任正非要求华为的研发系统,组建一支“红军”和一支“蓝军”。这样,“红军”和“蓝军”两个队伍同时进攻,“蓝军”要想尽办法打倒“红军”,千方百计钻他的空子,挑他的毛病。“红军”的司令官以后也可以从“蓝军”的队伍中产生。“蓝军”拼命攻“红军”,拼命找“红军”的毛病,过一段时间把原来“蓝军”中的战士调到“红军”中做团长。有些人特别有逆向思维,挑毛病特别厉害,就把他培养成为“蓝军”司令,“蓝军”的司令可以是长期固定的,“蓝军”的战士是流动的。每个产品线都应该增加一个标准队伍、一个总体队伍、一个蓝军队伍。不要怕有人反对,有人反对是好事,不是坏事,这会改变我们的惯性思维,打破我们的路径依赖。

华为还有意让蓝军在功能机制上实体化、常规化。比如,蓝军也有它的假设、思想、理论、线路、方案等,有完整的一套体系,不

是仅仅写两篇批判文章就可以的。任正非要求把大量的梯队放在蓝军里,蓝军应该是一个跟红军差不多相同的队伍。比如,有六个梯队,其实红军是一个,其余均为蓝军。红军坚定不移走“专用芯片+软件”这条路,蓝军就准备将来的路要比这条路还要宽10倍、20倍。为此怎么办,多模块叠加、时延如何办。传送图像的要害是成本,怎么办。没有低成本,4K就不能广泛应用。没有低时延,AI、AR、VR就难大规模在线。我们要确定下来,蓝军只是研究团队,不包括开发。开发是确定性工作,重心在交付。Intel用通用计算+软件来改变管道基础设施其实就是蓝军,我们华为也要关注。

▲12.“2012实验室就是批判的武器”

在华为,有个著名的“2012实验室”(也许是根据玛雅人的预言“2012世界末日”而来的吧—作者),是专门进行技术创新开发和多维探索的研发组织机构。这个机构就是为了满足客户需求的技术创新和积极响应世界科学进步的不懈探索而建立的,它以这两个车轮子(方面)来推动着公司的进步。这个过程就包括自我批判。

任正非指出:“华要通过自我否定、使用自我批判的工具,勇敢地去拥抱颠覆性创新,在充分发挥存量资产作用的基础上,也不要怕颠覆性创新砸了金饭碗。”“我们的2012实验室,就是使用批判的武器,对自己、对今天、对明天批判,以及对批判的批判。他们不仅在研究适应颠覆性技术创新的道路,也在研究把今天技术延续性创新迎接明天的实现形式。在大数据流量上,我们要敢于抢占制高点。我们要创造出适应客户需求的高端产品;在中、低端产品上,硬件要达到德国、日本消费品那样永不维修的水平,软件版本要通过网络升级。高端产品,我们还达不到绝对的稳定,一定要加强服务来弥补。”

▲13.“屁股对着老板的人”反而会提拔

在华为,批判的文化在人各个方面都要体现出来。

华为保持高度的清醒:“我们公司不是什么都好,大家看我们公司内部有一个心声社区论坛,华为为的也很多,骂华为的很多都是优秀员工,批评华为哪里管理不好。我们经常要自我批判,然后去改进,才活到今天。如果我们有一天固步自封,一定很快就会死掉。我们不是上市公司,不用天天跟别人说我们好,然后股票就涨,说坏话就要承担责任。因为我们不上市,天天说自己的坏话,说习惯以后,我们公司就天天在改进自己的缺点和错误。”任正非如是说。

所以,“骂公司的帖子也不会被封”,任正非说,“如果真想了解华为的事情,就请看我们的心声社区。在心声社区上,即使骂公司的帖子也不会被封,反而是人力资源部要去看看他骂得怎么样,如果骂得很对,就开始调查,再看看前三年他的业绩,业绩也很好的话,就调到公司秘书处来,帮助处理一些具体问题,培训他、锻炼他,也就是给他一个到总参谋部来‘洗澡’的机会,半年以后把他放下去,这些种子将来迟早是要当领袖的。”

骂华为只要骂得对,你的声音可以得到公开,而且任正非认为,敢于批评公司的干部、员工,只要批评得有理,就应该培养和重用。在他看来,只是表扬说好话的东西没有多大意义。“总说我们好的人,反而是麻痹我们,因为没有内容。如果没有自我批判精神,我们就不能活到今天。”

任正非在一次会上说:“在华为,坚决提拔那些眼睛盯着客户,屁股对着老板的员工,坚决淘汰那些眼睛盯着老板,屁股对着客户的干部。前者是公司价值的创造者,后者是牟取个人私利的奴才。各级干部要有境界,下属屁股对着你,自己可能不舒服,但必须善待他们。”

这是一种彻底的自我批判精神!任正非还支持这样的做法:“我们在肯定一个部门的时候,不能以表扬为主,而是要校正它不正确的地方,使得它往正确的路

上走。我们内部自我批判很厉害,常务董事会上内部有时候都会吵架,争论到最后达成共识。”

华为这种自觉自信批判精神是十分可贵的。只有不断批判自我,不断超越自我,才会有新的进步。华为这一点做得非常好。有自我批判精神,看到问题才能清醒深刻;有自我批判营养,企业才能健康成长。这是华为的成功“秘诀”之一,也是事物发展的普遍规律。

这就是任正非的高明之处。自我批判是一种大胸怀、大品格,更是一种大智慧。

▲14. 华为“不是以老板为中心”

任正非是华为的创始人,是华为的掌舵人,也可以说是华为的领袖和灵魂。但是,他不是“神”,他是可以批评的。任正非把自我批判武器用于公司,也用于自己身上。这才是真正的、彻底的自我批判。

在2010年的《对“三个胜利原则”的简单解释》一文中,他明确反对以老板中心的个人崇拜歪风:

“华为公司是以客户为中心,不是以老板为中心。如果以老板为中心,从上到下阿谀、逢迎、吹牛、拍马之风、假话之风就盛行。只要说几句假话,老板高兴,我就有希望;这个风气就是以老板为中心,我天天就要让老板舒服,老板舒服了,我就可以提拔,这个风气就是阿谀奉承之风。”

任正非有着强烈的自省意识,他指出:“我不怕大家批评我,大家批评我,有人批评我是好事。员工以后最重要的不是要看我的脸色,不要看我喜欢谁、骂谁,你们的眼睛要盯着客户。客户认同你好,你回来生气了,就可以到我办公室来踢我两脚。你要是每天看着我不看着客户,哪怕你捧得我很舒服,我还是要把你踢出去,因为你是从公司吸取利益,而不是奉献。因此大家要正确理解上下级关系,各级干部要多听不同意见。公司最怕的就是听不到反对的意见,成为一言堂。如果听不到反对意见,都是乐观得不得了,那么一旦摔下去就是死亡。”

任正非亲力亲为,他每天早上7:30吃完早饭就到公司上班,8:00—9:00批改文件和签发文件,9:00后开会或听汇报;到下午,就喝一杯咖啡,跟大家座谈,听听大家有什么批评意见。他说,“我在网上大量看对我们的批评,包括对我的批评。我觉得他批评得对,有没有机会找他谈一谈,听他批评。”有些批评得很优秀的人,考察后可以重点培养和提议。

任正非强调,华为公司要允许批评:“你们看我所有的讲话、所有的文章,都号召华为公司内部要出现敢于反对的声音,敢于反对我们的人。我们不可能事事都做得正确,至少我不会事事做得正确。因此要给大家解放一下思想,如果说哪个人因为说了两句错话被处分了,我负责平反。但是说错话了,一起开个讨论会,总结下次该如何纠正是必要的,不是打击报复,但不要和这个人的前途命运相连。希望大家把思想放开一些,我们的城墙这么紧锢不好。”

任正非认为:“谁都不敢犯错误,就是让我犯错误。你们犯错了,我就少犯点错。你们不替我顶着,就是让我自己去顶,我会喜欢你们吗?我费一次力讲话,就是因为你们不讲话,你们是个小靶子,本来就不显著,人家攻击你又不厉害,为什么不敢讲,不敢讲就是不敢承担责任,明哲保身的人就是最自私的人。”

任正非语重心长地说:“自我批判是拯救公司最重要的行为。从‘烧不死的鸟是凤凰’,‘从泥坑里爬出的是圣人’,我们就开始了自我批判。正是这种自我纠正的行动,使公司这些年健康成长。”

早在1996时,任正非就讲过一句很著名的话:“创造一个事业,就是给自己创造一个坟墓。历史从来就是这样的,每个人干的都是埋葬自己的工作。在这个过程中,要主动学习,要经常进步,否则就会被淘汰的。”这是多么彻底的自我革命精神!

写到这里,我想赞美华为、赞美任正非先生的话很多,想来想去,最后归结为两句:伟大的华为,确实是由磨难炼就的。这样的华为,不伟大都是不可能的。

(未完待续)



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



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。