



功利的价值观能塑造企业的灵魂吗？

西方的管理大师加里·哈梅尔同东方的管理大哲稻盛和在企业灵魂上所持的观点是完全一致的。他们都在不厌其烦地对我们大家说着相同的话：“成功和快乐一样，是不能刻意追求的，它的到来必然是水到渠成的，人们只有在追求超越自身利益的理想时，才会意外地收获成功。”如果您是一位企业家，您会做些什么来弥补企业灵魂的缺陷？

在我知道的管理大师中，加里·哈梅尔是我非常尊崇的一位。他的主要研究方向一直专注于战略领域。在这个方向上，他提出过一系列影响深远的革命性概念，如战略意图、核心竞争力、战略构筑、行业前瞻等等。他改变了许多知名企业的战略重心和战略内容，也被《经济学人》杂志誉为“世界一流的战略大师”。

不过，有意思的是在我们最近刊登的一篇文章中，他讨论的问题却是企业经营的价值观念，也就是人们常说的企业灵魂。他对这一问题的思考源于其对企业中员工使命感的一项调查。在这个调查中他发现竟然有近八成的人觉得他们的工作压抑，而只有约20%的员工能够全身心地投入。

很多受访者把自己的工作倦怠归罪于自己的上司，认为他们无法沟通，太以自我为中心。但是，加里·哈梅尔怀疑这背后是不是还有一些更深层次的公司方面的原因导致员工活力下降、热情丧失。他的结论是：这么大范围的工作倦怠，一定是由企业经营价值观的问题造成的。也就是所谓的企业灵魂的缺陷。

如果我们有意地去观察一下许多公司的年报、使命宣言，还有公司高层的言论，注意关键词，把反复出现的词语列出来，做个内容分析，其中宣扬最多的企业目标和思想是什么？很多情况下，可能就是卓越、优势、领导力、执行力、价值、纪律、责任和效率这一类词。这么说没什么错，但是这些目标很少能够说到我们的心坎里，引起我们的共鸣。更多的反应可能是这跟我有什么关系？

对这种情形，很多高管可能会认为这都是员工的问题，他们素质太差了。公司待大家不薄，为什么还会这样？不过，中国有句古语：行有不得，反求诸己。认真思考一下你就会发现，这还真不是我们的员工素质低下，只顾自己。而是价值观念的迫切追求。例如对美、真理、智慧、正义、幸福、勇气和善良的追求。更多的关注点可能还是在公司的利益、股东的价值。这也就难怪员工的反应如此冷淡了。

说到这里，不由得让我想起佛家常提到的发心。对于企业为什么存在？经营的目的到底是什么？企业家和管理者在思考这个根本问题时，如果发心只是自己的功名利禄，或者是股东的利益，那么它就无法激发出员工真正的热诚。因为只有真正崇高的目标才能激励人们无私奉献、大胆创新、百折不挠。在此过程中，人们能将自己的天赋转化为了了不起的成就。想想那些成就了伟大的事业的人，像伽利略(Galileo)、甘地(Gandhi)、马丁·路德·金(Martin Luther King)，还有特蕾莎嬷嬷(Mother Theresa)你就会知道，这一定是不争的事实。

而比员工碌碌无为更糟糕的是，一个纯粹功利性质的价值观，往往导致一个企业为了追求利润、优势和效率而不择手段，最后做出危害整个社会的事情。我想最近微博上爆出的山东地下水污染的事情就是这样一个明证。

所以说每个组织都是由价值观推动的——那么问题是，组织领导者追求什么样的价值观？迪士尼公司(Disney)可说是追求快乐的企业，它的动画师、主题公园的员工和高管团结一心，力求让孩子们啧啧称奇、欢呼雀跃。而苹果公司(Apple)可谓是追求美的企业，它利用大量的软件和设计人才创造出美轮美奂的产品和服务。谷歌公司(Google)的许多员工认为自己公司是追求智慧的企业，目标是提高整个世界的智商，让知识在大众中普及，用信息武装人们的头脑。但可惜的是，专注于宏伟目标、追求高尚理想的企业实在是凤毛麟角。尽管如此，加里·哈梅尔还是认为企业和个人长期的成功源于对崇高、宏伟目标的不懈坚持。这些目标一定体现了超凡的价值观。(曹阳)

任正非：悟道 布道 践道的践行者



自创管理教派的“坛主”

过往的改革开放30多年，我们听到和看到太多中国民营企业崛起、衰落、垮台的惊心动魄、凄风苦雨的故事。一部商史，乃一部血泪史。

为什么华为成功了？难道有一种神秘的力量？西方人质疑、猜忌，媒体也在企图“揭秘”，并且极尽渲染，即使是华为的一些员工，也从未停止过好奇与怀疑。

华为目前有15万员工，大部分是知识分子，而这15万人的个人意志是如何被凝聚起来的？其能力和潜力是如何迸发出来的？还有，华为人的精神领袖任正非，仅仅拥有的股权，他的个人权威又是如何树立起来的，而且20多年始终如一？回答清楚以上问题，华为成功的密码也就自然解开了。

西方有媒体评论，任正非如能为华为回答清楚以上问题，华为成功的密码也就宗教化了，任正非是这个商业帝国的教父。如果不带贬义的话，这段评论有一定道理。任正非从骨子里就不是一个模仿者，所以他几乎一生与孤独为伍。虽然没有明言，但其实他从本质上不完全遵循传统教科书的管理理论，他是一个自创“教派”的坛主。一方面他是个“冥思者”，长达几个月几年地执着思考某个观点；另一方面，他又善于与高层团队、外部专家、客户、学者等进行反复沟通，在信息充分开放的环境中完善自己的思想，使之成熟，并且体系化。

华为成功的“葵花宝典”

华为是一个充满了思想力的企业。20多年来，任正非正式或非正式地、公开或私密地、系统或零碎地，表达过关于华为发展的无数观点，累积的文章、讲话稿、会谈纪要等超过数百万字。可以说，正是这些如珍珠般串接起来的思想，使华为从“青纱帐”中走了出来，成为一家国际化的企业，这些正是

一个68岁的商业思想家，十多位40岁出头的企业战略家，几千位30—40岁出头的中高层管理者，率领着十多万20—30岁的以中高级青年知识分子为主体的知识型劳动大军，孤独行走在全球五大洲的每个角落。

固然，国家的进步、制度的变革是重要的，华为不可能“揪着自己的头发冲出地球”。但是，在同一个时代，同一片天空下，中国曾经有过的400多家与通信相关的企业大多已经消亡，而即使在深圳这样的新制度实验区，20多年后，6家最具中国品牌价值的企业，除华为外，招商银行、中国平安、万科地产等均属国有体制脱胎而来，从完全的“民营”小草成长为参天大树的并不多。华为为什么会成功——超越了中国的、西方的众多同行，而位居世界第二？

华为有别于中国乃至世界上绝大多数企业的根本所在。重要的还在于，在这个思辨色彩浓重的组织里，思想总是能得到有效的执行。

华为的成功是企业管哲学的成功——这么说一点儿也不过分。任正非说：“我们没有任何背景，也没有任何资源，我们

除了拥有自己，其实一无所有。”“一切进步都掌握在自己手中，不在别人。”“制度与文化的力量是巨大的，不是上帝……”这即是华为成功的“神秘力量”。“我可以告诉你，释放出我们10多万员工的能量的背景是什么？就是近20年来，华为不断推行的管理哲学对全体员工洗礼。如同铀原子在中子的轰击下，产生核能量一样，你身上的小小的原子核，在价值观的驱使下，发出了巨大的原子能。”

“企业管理哲学”代表着顶层的“形而上”设计，这是任正非等少数人的特权，他们必须天马行空，多务虚少务实，勤于思考思辨，仰视星空，着眼未来。“方法论”则是制度的建设与架构，这是高层管理者全力关注的问题；领袖是务虚主义者，管理层则代表着“功能派”，他们必须对企业领袖的哲学思考具体化、技术化以至于固化。

20多年后的今天，回头审视任正非的一系列讲话、观点，让人感到惊异的是，他的基本思想从未改变过，这就是：以客户为中心，以奋斗者为本，长期坚持艰苦奋斗。正如任正非所言：“是什么使华为快速发展呢？是一种哲学思维，它根植于广大骨干的心中。这就是‘以客户为中心，以奋斗者为本，长期坚持艰苦奋斗’的文化。并不是什么背景，更不是什么上帝。”

这即是华为所一贯秉持的核心价值观。在此基础上，又进一步形成了“开放、妥协、灰度”的管理哲学。这三句话、六个字让任正非和他的高层领导集体反复体悟、咀嚼了20多年，并不断地丰富和系统化，以至于成为华为有别于任何企业的文化胎记，称得上是一部华为的“葵花宝典”。

悟道·布道·践道·殉道

任正非企业管理思想形成的过程，我们称之为：悟道，参道。“悟”与“参”，岂是那么容易？其中浸透了成与败的总结，客户不怠

的阅读、交流与思考，以及精神上炼狱般的折磨。而且，还必须有节制，思想家与精神病人的相同之处在于思想细胞的高度活跃，区别则在于前者善于管理自己的妄想，而后者永远不能约束自己。

任正非做到了，所以他始终处于思考状态，但并没有癫狂。在思想被实践的过程中，任正非又倡导了修正企业管理哲学与实践的一门“工具哲学”：自我批判。任正非讲，化是永恒的，所以观念也要随之改变，思考一刻也不能停息。换个角度讲，华为的成功也在很大程度上源于任正非多年来所倡导的自我批判的文化，从上到下，无一例外，无一人例外，任正非本人即是自我批判的表率者。

布道，宣道。思想的传播是牧师的任务。但任何一座教堂的牧师首先是悟道的先行者，同时也必须是虔诚的布道者。任正非便是“华为之道”的最富蛊惑力的传播大师。他写的《我的父亲母亲》、《北国之春》等文章被翻译成了几十种文字，他在公司内部的每一次讲演、发言都能潜移默化地起到“洗脑”(为人语)的作用。而他与客户、一些国家的政要人士、商界巨头们的交流，每一次也都给对方留下关于华为的深刻印象。

任正非反对“口号治企”，崇尚以系统的价值观统领团队。所以，在华为，有多种方式，包括新员工培训、专项培训、各类务虚会、业务会议等，都不断强化和宣讲华为的企业管哲学：以客户为中心，以奋斗者为本，长期坚持艰苦奋斗。不厌其烦，大大小小的管理者诵经般的灌输，百变不离其宗的反复强化，其结果是，10多万人的队伍，几乎清一色的中高级知识分子，出身、个性迥然不同，但血液中全都流淌着相同的商业价值观，这不能不说是一个商业奇迹，思想奇迹。

践道。华为不是教堂，不是哲学沙龙，也不是坐而论道的商学院。华为的企业管哲学需要落地生根，需要结出果实。而对企业管理哲学的实践与应用是要下大力气的。

首先，“道”与“术”的建设在华为是相辅相成的。比如，华为推崇艰苦奋斗，但相对应的功能设计是：共享——工者有其股，让奋斗者共同享受公司发展的成果；渐进——也是华为管理的一大特征，任正非反复讲，保守是个好东西，不能总是变革与创新，一个组织的成长一定要保持行之有效的东西不变，也许它的效率略低一些，但稳定的总成本也会低一些，总是折腾的企业随时会垮掉；专注——耐得住寂寞，在一个喧嚣的时代已是十分不易，而抵挡住诱惑，尤其是在各种机会纷至沓来之时，保持专注，坚守定力，更是十分困难。华为把这一条写进《华为基本法》中，以根本大法的形式约束决策者们的冲动。

实践企业管理哲学不仅是“术”的支撑，也即是说，企业的激励机制、决策流程、规章制度、文化建设等固然重要，但领袖们的决心、勇气、自觉性、奉献精神等也绝不可少。主教、牧师们要悟道、布道，又不能只是坐而论道，而必须身体力行地去践道、行道，并且以毕生的激情去殉道，而任正非正是把他的全部生命注入进了华为这座他搭建了20多年的“商业教堂”。所以，华为成功了，而任正非却是个痛苦的孤独者。

(田涛 吴春波)

冯仑：民营企业应“守妇道 守本分”有期待

编者按：

2013年亚布力中国企业家论坛第十三届年会于2013年2月22日—24日在黑龙亚布力召开。万通投资控股股份有限公司董事长冯仑在会上发表讲话。以下为冯仑演讲实录：

我觉得我最近一直在看很多民营企业家的讲话，我一直在看大家就是究竟民营企业的姿态，姿势，是个什么样姿势是最合适的，所以我就想到妇道，我就想起一个故事。这个故事其实是我读中学时候的一个故事，然后我来讲一讲我的看法。我在中学，我在西安读的。有一个夏天，那時候文革，夏天的时候我去看我的老师，一个班主任，我们的老师姓苏，他隔一个门有另外一个老师是教语文的，姓李，李老师。我过去看他时候，夏天很热有一个妇女坐在她的门口，穿着衣服，陕西那个地方夏天还是很热的，她穿得非常严整，长衣长袖，拿一个小板凳坐在那儿，也不说话。我到了老师那儿问了一句话，我说李老师那儿上那个女的是谁呀，她这么热的天气为什么要坐在门口，这很奇怪，而且显然也是出汗。我们那个老师就告诉我，他说这就是陕西人的规矩，这叫有妇道。他说陕西农村，李老师的太太叫老婆，李老师的老婆是一个乡下人，在陕西乡下人的妇道是什么呢？就是丈夫不在家，夏天的时候太太是不能够一个人在家的，穿着汗衫短裤，尤其是不能走来走去地在里面晃悠，这



个事儿就有嫌疑，所以最保险的一个方法就是穿着长衣坐在门口等丈夫回来。

所以后来我就觉得这样一个故事，一直在我印象里就是陕西农村妇女的一个标准姿势，叫做守本分有期待，我觉得民营企业当下就是这样，守本分有期待。守本分是什么呢？管小事儿、管自己的事儿，不管大事儿，就是本分。

有期待是什么呢？期待像经济学家，政府把大事儿管好。丈夫按时回家，然后说一些家里的话，而不是说一些外星人的话。我们李老师的太太，我相信她期待丈夫回家一定不会来了以后，给他一个美国式的拥抱，再加上法国的浪漫一吻，回家以后肯定

就说你来了，来了，然后回家，接着把饭做了，做完了关灯睡觉。我相信她的期待是有一个行为，民营企业的姿势最重要的就是守本分，有期待，而我们期待的这件事情的发生应该跟我们整体的行为共识和逻辑是一致的，这个社会就能进步。

刚才讲到的，特别是王石企业家自我的一个改变，这个我觉得也是本分的一部分，原来的本分只是挣钱，现在我们要改变自己，包括马云讲的，就是企业家我觉得最重要的是把自己的事儿管好，同时改变自己，让自己成为一个社会发展的主流的价值观和行为，越来越成为大家的一个角色的榜样，这样社会才能够更好地进步，这样经济

学家想的这些大事儿，自然我们就不用太多地操心了。

最近我自己有两个经常会想起来的事情，一个是让我很震撼的方面，那天我在看书，我老婆就让我说老公你来看，我到电视上一看，没什么好看的，是日本地震，然后看到从城里逃出去，车排得很长，但是不乱，就是对规则的尊重。

现在谈那么多改革，无非就是改规则，但是如果改了之后你根本不尊重的话，36条，360条又有什么用呢？那么我们怎么样找到政府的底线，政府的规则在哪里，然后大家认同它，怎么样找到，我们企业该做什么，不该做什么。我们的规则在哪里，然后从心底里面接受和认同它，哪怕对方这条路是空在那里的，你也不需要去走，我觉得这个太重要了。如果我们只谈改革，然后都只谈去改别人，而不讲我们要形成一个全民的共识，然后大家不讲形成这种共识的话，最后可能会越搞越乱，问题会越来越多。这是我经常会想到的一个画面。

每天坚持做那么一点点。如果你每天去做就不一样，所以我以前总觉得我自己不大会谈，说的少做的多，现在我才发觉跟马云比，他才是说的少，做的多。因为跟他做的那个比起来，说的还太少。

所以，我自己给自己的勉励，我在反思批判自己，我觉得我其实在公司的管理上和为这个社会应该做的事情上，都是说的多，做的少，说又说得不够好，做又做得不够多，所以我觉得无论是改革，无论是对内对外，继续努力吧。

(选自冯仑在2013年亚布力中国企业家论坛演讲实录)