

企业楷模

仔细研究华为的发展,就会发现:无论是市场攻略还是客户政策,无论是竞争策略还是内部管理,无不打上了“毛泽东思想”的烙印。

■ 刘世英

仔细研究华为的发展,就会发现:无论是市场攻略还是客户政策,无论是竞争策略还是内部管理,无不打上了“毛泽东思想”的烙印。

市场开拓:农村包围城市

华为刚成立的时候,既无资本优势,也无技术优势,只好在夹缝中寻找机会。为此,华为选择“力量薄弱”的农村,在竞争对手不大关注的地区,轰轰烈烈地开展“农村运动”,借此建立了自己的根据地。

1992 年,华为自主研发出交换机,当时,阿尔卡特、朗讯、北电等洋巨头把持着国内电信市场。

另外,华为 1998 年正式进入网络产品市场。虽然比国内其他品牌要早一些,但是,与思科、北电等国外巨头相比,华为只是后来者,华为能占领的地盘极其有限。

在这种情况下,任正非采用“农村包围城市”的做法,着重从区域突破,建立区域分销商队伍。凭借这种做法,华为很快在市场上立足,并向竞争对手发起攻击。

华为在开辟国际市场的同时,再次巧

华为善用毛式策略



妙地运用“农村包围城市”的战略,先是赢得非洲、东南亚、西亚等“农村”根据地,然后再大举进攻欧美市场。

员工沟通:群众运动

在华为一次总裁办公会上,任正非问大家:“谁见过毛泽东打枪?但是,毛泽东会运动群众,会运动干部。”

华为内部有例行的民主生活会,批评与自我批评是永恒的主题。任正非要求,凡是不能使用自我批评这个武器的干部不能提拔。

从 1996 年开始,任正非要求,每年年末,中高层干部要聚集在一起开民主生活会。首先,每人对自己过去一年的工作进行

全面总结,然后,其他人必须至少对他提出一条意见,至少指出一个缺点。各部门都要按照这样的程序召开民主生活会。

新员工一开始上班就听说,部门主管在年终向员工发放红包的时候,同时还要送给本部门员工一件“神秘礼物”。其实,这个“神秘礼物”就是指出员工的缺点和改进意见。这种委婉的方式,被有意安排在发红包的时候,使员工心理上乐于接受。

培养干部:从基层做起

华为有一句名言,叫做“烧不死的鸟是凤凰”。在 1995 年市场部员工集体辞职的时候,任正非就是用“凤凰涅槃”来揭示年轻人必须经过磨难和洗礼,才能走向“新

生”。

任正非强调:“凡是没有基层管理经验,没有当过工人的,没有当过基层秘书和普通业务员的一律不能提拔为干部,哪怕是博士也不能。你的学历再高,如果你没有这些实践经历,公司就会对你横挑鼻子竖挑眼,你不可能蒙混过关。”

华为不断地将一批批高层干部下放到市场锻炼,任正非用勾践卧薪尝胆和苏武牧羊的故事来勉励他们。在华为,几乎所有的高层管理者都不是直升上去的,更没有“空降兵”。

能力提升:自我批评

1998 年,任正非在一次检查新员工培训工作情况的时候,刚一坐下,就对在场的培训管理人员说:“我为什么比你们水平高?”大家都被这个问题给问住了。

任正非自答道:“原因就是 I 能够从我的每一次经历,不论是成功或是失败中,汲取到比别人多一点的东西。我经历的事情比你们多,每一次的收获也比你们多,我的水平就自然比你们高。”

2000 年 9 月 1 日,华为召开研发人员“颁奖大会”。上百名研发骨干一个个被点名走上主席台。奖品中包括几年来因物料清单填写不清、测试不严格等人为因素导致的报废品,因不必要的错误导致异地维修而产生的机票、火车票、各种费用单据等。任正非要求他们把这些“奖品”带回家,放在家里客厅显眼的地方,经常看看。

在不断的否定中,华为向世界级企业的目标逐渐接近。

唯有慈善,才能得天时,得地利,得人和,事业才能兴旺。我的财富是靠做慈善而来的。

花千万元只为吃一顿饭

■ 蒋光宇

2018 年的“人日节”,快中午的时候,90 岁的李嘉诚来到香港深水埗的慈善食堂——惜食堂。惜食堂是香港的一个公益组织创办的,多年来,坚持将做好的饭菜送给贫困老人。

李嘉诚的突然现身,给惜食堂带来了惊喜。他给老人们拜年,并带给他们新年礼物——水果、白米等。随后,李嘉诚同老人们一起用午餐。他坐在一群老人中间,吃得很开心,吃得干干净净,连一粒米都不剩。这顿饭的食材,除了豆腐之外,木耳、榨菜、白菜等是从超市收集来的;肉类则是冷冻公司送来的,因为那些肉的保鲜日期快到了。李嘉诚回忆说,自己年轻的时候很穷,跟着父母逃难到了香港。父亲到香港后不久,便染病身亡了。一家人陷入困境,缺衣少食,常常吃了上顿没下顿。当时若能今天的炖豆腐、榨菜肉丝、木耳枸杞煮白菜,再配上白米饭,



就已经相当不错了。吃完饭,李嘉诚离开之前,向惜食堂捐出了 1000 万元。他希望惜食堂办得更好,帮助更多的困难老人。

李嘉诚在惜食堂的善行,引来无数人的赞叹。李嘉诚常说:“唯有慈善,才能得天时,得地利,得人和,事业才能兴旺。我的财富是靠做慈善而来的。做慈善,乃人生第一大乐事。因为,慈善可以让世界越来越美好。”

帮忙改字得生意

■ 李云贵

宋先生在一家保险公司做营销,几个同事都在一家车行吃了闭门羹,他就决定去见识一下。

当宋先生来到这家车行时,一眼就看见了大厅门上贴着“谢绝推销”。他步履从容地走入大厅,经理满脸笑容前来迎接。但互致名片后经理突然变脸色说:“我已经被推销员骚扰够了,难道你没长眼睛,没看到门上的字吗?”宋先生说:“我正是帮您改字来了,你应该写成‘谢谢推销’”经理勃然大怒,高呼保安要将他赶走。这时车行的老总闻声赶了过来。宋先生恭恭敬敬地对车行老总说了 3 句话。一是贵公司销售汽车不也是在推销吗?二是这字贴在门上,是顾客见得多,还是

你们自己的员工见得更多,这“谢绝推销”会给你们的销售人员带来什么暗示?三是请问每天来车行推销的人有多少?那经理大声说:“50 人都不止。”宋先生接着说:“就算每天 30 人,那一个月就是 900 人,一年就是 10800 人。这些人 3 年之后肯定有 20% 的人要刮目相看,他们能够买得起豪华车。但这些人遭受冷漠拒绝的人会来你这里买车吗?他们的亲友同事会来你们这里买车吗?这些人的言语势必影响传播到数万人,而这庞大的群体都会为你们的车行打负面广告。倘若能在有空的时候请他们坐下来喝杯水或者聊聊天,那这数万人都是车行的准客户和免费宣传员啊!”经理立即叫人把门上的字清理掉了,并邀请宋先生共进晚餐。后来这家车行给了他一大笔生意。

比尔·盖茨的演讲道具

■ 张建中

2018 年 11 月 8 日,比尔·盖茨受邀参加在北京举行的新世代厕所博览会。在会上,他做了生动有趣而又深刻的演讲。

演讲中,他拿出一个玻璃烧杯,并举起来让与会者观看,然后向大家问道:“大家猜猜这里边装的是什么?”“是杀菌剂。”有人说。比尔·盖茨呵呵一笑:“谢谢你,猜错了。它是人的粪便。”大家一听,十分惊愕,堂堂的世界首富竟然拿着粪便做演讲。惊愕过后,便是一阵热烈的掌声。接着,比尔·盖茨说道:“大家可曾知道,这么点儿粪便就能携

管理之道

前段时间,一个朋友给我打电话诉苦。原来,他在一家 IT 公司从事技术支持工作,不久前,他刚刚完成了一项“艰难”的系统开发项目。为什么用到了“艰难”这个词呢?因为这个项目耗费了他近 5 个月的时间。其实,这个系统并不是特别庞大或复杂,原本开发计划上拟定的时间也仅仅 2 个月。但是,由于此系统的开发设计多个部门,任何一个改动都要上报多个中层管理者,然后再报高层管理者确定,因而无法得到及时反馈。一来一去,一个并不复杂的系统开发竟然拖延了 5 个月之久才告完成。

我们知道,一个开发项目的实施,如果按照一般常规的步骤,首先应该是企业高层管理者从企业长远利益定位出发来提出项目构思,然后将构思传达给中层管理者,进行可行性分析,制定详细的项目计划书,最后责任落实到基层员工,分工合作,共同完成。而这则案例中对任何改动均需要反复上报、确定、反馈,这就是企业在流程执行中的冗余环节,由此而造成效率低下。

其实,在这条流程中缺了一位保证上下环节衔接顺畅的中间人:开发小组组长。也许在项目开发之前已经明确了这个角色,但该角色并未入戏,不能发挥承上启下的作用,只是在问题出现后才去上报,确认,导致了整个执行环节冗余的产生,并使流程的整体进度被延误。

因此,减少冗余环节,用最直接、最简单的方式解决问题,可能反而是最为奏效的方式。

怎样处理项目流程冗余环节

■ 杨兴文

最近搬家,忙得焦头烂额。但是,有些小事非常受触动,很值得一记。

搬家的基本材料是纸箱,我需要一百多个。在美国,买这么一个纸箱大概两美元左右,一百多个就是二百多美元,花费不菲。但是,现在算算,我总共买了 35 个纸箱,剩下的全是白捡的旧箱子。

省钱谁都会。但是,本来该在你身上赚钱的公司处心积虑地帮你省钱,这就有些稀罕了。我买纸箱的地方,是美国最大的搬家服务公司之一优霍尔。我到了柜台说要买箱子,店员用手往营业厅的一角一指,告诉我,那些都是免费的旧箱子。我过去一看,果然是些只用过一次的箱子,它们干干净净、整整齐齐地摆在一起,数量还不少。我喜出望外,一股脑儿把它们全装在自己的货运车上。屈指一算,本来计划买 50 个箱子,现在,只买 25 个就够了。再过几天,发现箱子还不够,就又去店里买了 10 个,又顺手捡了一堆旧的。又不够,我又跑到店里,索性什么也不买,把质量好的旧箱子清点一下,如数装回家。第一次只捡不买还有些不好意思,以后就大大方方了。这样前前后后,我大概省了几十个箱子。

这些经历让我心里颇有些惊奇。优霍尔明明是靠卖箱子吃饭,但它卖出的箱子上就写着这样的广告词:为了保护环境,请重新使用免费的旧箱子,我们还会把你用不了的箱子原价买回。为此,公司的每个分售点都要腾出一块空间,专门放置这些旧箱子。其结果竟是让顾客不买自己的货。

要知道,两美元一个箱子并不便宜。但在美国这种地方,这两美元中也不可能有多大的利润。公司要为自己的营业厅付租金。而优霍尔的许多竞争对手,就以半价出售旧箱子。这样经营,怎么可以赚钱呢?然而,这是美国企业界渐成气候的一个趋势。企业不仅要打商业战,还要给顾客提供必要的社会服务,改善自己的道德形象。

美国有句名言:“要靠做好事成功。”这实际上也是美国企业精神的重要组成部分。在当今的环保运动中,有许多 U-Haul 这样的公司主动地承担自己的社会责任。许多美国人在决定自己是否享受某一企业的服务时,也要看其道德形象。这从最近的广告上就可以看出来。越来越多的企业,在广告上只字不提自己产品的性能,而反复鼓吹自己如何保护环境、如何资助第三世界。你可以说道德被市场化了,也可以说市场被道德化了。

搬家公司送纸箱

■ 薛涌

梁振英斗胆求职

■ 朱迎兵

1977 年,梁振英从英国布里斯托理工学院毕业,返港求职。回到香港地区后,恰逢香港仲量行招聘三名员工,这是一家著名的英资企业,招聘启事刊登后,就吸引了包括梁振英在内的大批求职者。

招聘那天,招聘现场人流熙攘,众多应聘者被一一编号,梁振英因来得较迟,被编在后面。面试开始不久,几位先行面试的应聘者从招聘办公室走出来,神色沮丧,其中一位告诉大家:“招聘条件极其苛刻,没有博士学位和两年以上的从业经验者,一律不收。”

一听那人的话,人群便炸开了锅,很多人议论纷纷,从等候面试的队伍中离去。梁振英自觉不妙,但他没有走,继续耐心等待。又过了一会儿,两名年轻的应聘者结束面试,从招聘办公室走出,他们更为沮丧地说:“他们的条件太苛刻了,不仅要求有博士学位和两年以上的从业经验,还要求年龄在 30 岁以上。”

梁振英当时 23 岁,听后心里一沉,但仍然耐心等待面试来临。

一名年轻的落聘者经过梁振英身边,看看他,问道:“你这么年轻,难道符合他们所提的应聘条件?”

梁振英回答说:“一条也不符合。”

那人说:“既然如此,你还是和我一起走吧,再去其他地方碰碰运气,在这里定会被淘汰,何必耽误时间?”

梁振英不以为然,笑了笑说:“我所学的专业与这次招聘对口,再者,仲量行招聘次数有限,机会难得,即便不符合条件,我也应该有试一试的勇气,说不定万一就被录用了。”

面试的时候到了,梁振英昂首迈进办公室。面试官是一位满头银发的老者,在听了

梁振英简短的自我介绍后,就打断他的话,说他根本不符合录取条件,要结束面试。

梁振英说:“我大学时的导师说我是一个房地产评估方面的天才,目前我居住在家,可以不需要工资,只需要公司为我提供一个学习的平台。请您及公司给我一个学习锻炼的机会,试用我一个月,如果在试用的过程中发现我可以胜任工作,就和我签试用的合同;如果不合适,我可以无条件离开。”

面试官被他的诚意打动,脸上的严厉不见了,笑着说:“你的诚意我们看到了,我们也相信你具备一定的实力,不然你不会这么自信。但是,我们招聘就要优中择优,我们还想看看后面有没有更合适的人选。”

结束面试后,梁振英喜忧参半,喜的是得到面试官的肯定,忧的是仍然没有获得试用机会。

他看看后面并没有多少面试的人了,就决定等到面试结束。

终于,所有的人都面试完毕,梁振英再次走进办公室,面试官很吃惊地看着他,对他说:“我就在想你会不会来第二次。我们这次理想的对象没有达到三个人,我想如果你真的来,我就让你在我们公司工作。想不到你真的来了,我确实很吃惊。”

于是,他们在办公室里谈开了。面试官告诉梁振英,在他来这个岗位前他们招聘过本科生,但是很多因知识储备不够,又不具有坐冷板凳学习的耐心,没过试用期限或者刚过试用期限就跳槽了,对公司的正常运作产生很大的影响。所以他们公司就立下了一条规矩:不招本科生和 30 岁以下的人。不过,他这次在梁振英身上看到坚持和认真,他相信一个这样坚持和认真的人一定能胜任。

梁振英也果然不负所望,工作做得扎扎实实,并在一年后,成为仲量行两百年来最年轻的合伙人。

经营方法

一则惊险的广告

■ 李安章

美国普拉公司在 1974 年推出了“拍立得”快速成像相机,拍摄后的 30 秒内就能提取相片。

为了快速占领市场,普拉公司选择了在游人如织的迈阿密推广这种新产品。一个阳光灿烂的日子,迈阿密海边浴场人山人海,众多游客中,有一位穿着泳衣的美少女很是引人注目,只见她慢慢走向大海,随即像美人鱼一般钻入海中,她一会儿蛙泳,一会儿仰泳,不停变换着游泳的姿势。正当大家欣赏着她的优美姿态时,突然,那女子的双手一阵胡乱扑腾,在水中挣扎了起来,游客们吃了一惊,不约而同地大叫了起来:“出事了,快救人!”

就在这危急时刻,一个身材健硕的青年男子跳进海中,迅速将女子从海里救了出来,当人们围拢过来向他们表示慰问的时