

■ 王昌永 / 文

第四章 “以奋斗者为本”： 华为的管理智慧

也许,很少有像任正非这样重视企业文化的企业家。不只是重视,他对企业文化的认知达到了新的高度,并且构建起了系统的华为文化。因此,我们认为,华为存在着三种形态的华为:生产物质产品的华为,组织体系(制度)的华为,精神文化(价值)的华为。这“三种华为”同属于“华为”人,因此,人力资源管理在企业经营管理中具有至关重要的作用。

显而易见,一切美好的东西都是奋斗出来的。“天上不会掉馅饼”。企业要生存和发展,当然要靠企业全员的共同奋斗。这个朴素的道理,大家都懂。但是,在企业实际运营中,如何把每一个员工的奋斗意志激发出来,如何让每一个员工的聪明才智调动起来,这就是企业管理和企业文化的“学问”,也是企业领导的基本职责。

▲1. 华为悟出的“大道理”

2010 年,任正非在《干部要担负起公司价值观的传承》的讲话中,明确指出:“以客户为中心,以奋斗者为本,长期艰苦奋斗,这是我们二十多年悟出的道理,是华为文化的真实体现。”

从哲学层面讲,包括企业活动在内的任何活动,都是满足人类自己需求的活动。但对企业的活动来说,主要分为内部和外部两个方面,而外部最根本的是客户,包括上下游的客户。企业之所以存在,是能为客户创造有效价值和提供增值服务,而客户则支付相应的回报价值给企业。这样企业才得以生存和发展。因此,企业自然要以“客户为中心”,视客户为上帝。对企业来说,尤其要警惕做大做强后变成以自我为中心。对此,任正非反复强调,“无论将来我们如何强大,我们谦虚地对待客户、对待供应商、对待竞争对手、对待社会,包括对待我们自己,这一点永远都不要变。”客户永远是上帝。这在华为已被转化成“以客户为中心”的企业价值观、企业文化、企业发展战略、企业组织结构、企业管理考核制度等各个运行系统。

“以客户为中心”的企业外部的经营活动,本质上是通过企业的内部经营活动实现的。正因为这样,“奋斗者”必须紧紧围绕为客户创造价值来展开。否则,就会南辕北辙。任正非明确指出,“要坚持‘以客户为中心,以奋斗者为本’,只‘以奋斗者为本’是不对的。奋斗者干活很努力、很卖劲,但不能给客户创造价值,那他的努力就是多余的。”怎么以客户为中心呢?什么是客户为中心?“首先是华为公司必须要以奋斗者为本,以奋斗者为本的实质是什么? 其实就是以客户为本。奋斗者为什么而奋斗? 应该是客户而奋斗,我们公司有情急者,情急者让客户支付他情急的钱,客户为什么会这么无私? 所以要长期坚持艰苦奋斗。不管你赚了多少钱,你都得艰苦奋斗。艰苦奋斗是指思想上的,不是指物质上的,我讲的是精神上的艰苦奋斗。如果我们公司开始舒舒服服地奋斗,慢慢可能就危险了,就没有希望了。”

在华为企业内部的“奋斗者”,就是在企业沿着“大致正确的方向”发展的前提下,全体员工都转换成“奋斗者”主体,摒弃或减少指指点点、不干实事的“主人翁”意识,一切都要以“奋斗”及奋斗的实效作为企业管理的出发点。

华为非常成功地把“以客户为中心”与“以奋斗者为本”两者结合在一起,通过两者反复地“拧麻花”,终于铸就出颇具特色的华为管理、华为文化。

▲2.“不奋斗,华为就没有出路”

一个没有文化根基的民族,难以有文化自信,一个没有文化认同的国家,难以有高度的向心力,一个没有文化底色的企业,难以在激烈的市场竞争中取胜。企业文化对高科技企业显得更为重要。企业竞争、尤其是同行企业竞争,最持久的、深层的竞争,就是企业文化的竞争。

任正非认为:对于“一个高新技术企业,不能没有文化,只有文化才能支持她的持续发展,华为的文化就是奋斗文化。”他分析说,工业管理是比较难的,而工业中最难管理的是电子工业。电子工业有别于传统产业的发展规律,它技术更替、产业变化迅速,同时,没有太多可以制约它的自然因素。电子工业的生产原料主要是取之不尽的河沙、软件代码、数学逻辑。正是这一规律,使得信息产业的竞争要比传统产业更激烈,淘汰更无情。要在这个产业中生存,就必须不断创新和艰苦奋斗。而创新也需要奋斗,是思想上的艰苦奋斗。华为要生存和发展,没有灵丹妙药,只能用在别人看来很“傻”的办法,就是艰苦奋斗。华为不战则亡,没有退路,只有奋斗才能改变自己的命运。

在《天道酬勤》一文中,任正非回顾了华为的创业史,他指出,华为也是无数的优秀儿女贡献了青春和热血,才形成了今天的基础。创业初期,我们的研发部从五、六个开发人员开始,在没有资源、没有条件的情况下,

秉承六十年代“两弹一星”艰苦奋斗的精神,以忘我工作、拼搏奉献的老一辈科技工作者为榜样,大家以勤补拙,刻苦攻关,夜以继日地钻研技术方案,开发、验证、测试产品设备……没有假日和周末,更没有白天和夜晚,累了就在垫子上睡一觉,醒来接着干,这就是华为“垫子文化”的起源。虽然今天垫子已只是用来午休,但创业初期形成的“垫子文化”记载的老一代华为人的奋斗和拼搏,是我们需要传承的宝贵的精神财富。

现在的华为在很多人看来已经很大了、成功了,有人就认为创业时期形成的“垫子文化”、奋斗文化已经不合适了,可以放松一些,可以按部就班,这是危险的。繁荣的背后,充满危机。他说“艰苦奋斗必然带来繁荣,繁荣后不再艰苦奋斗,必然丢失繁荣。我们还必须长期坚持艰苦奋斗,否则就会走向消亡。当然,奋斗更重要的是思想上的艰苦奋斗,时刻保持危机感,面对成绩保持清醒头脑,不骄不躁。”“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。”

任正非把企业文化看作是企业管理权、领导权的最重要的权力。这是很有见解的。

任正非说,“思想权和文化权是企业最大的管理权,思想权和文化权的具体体现是假设权。比如知识是资本,雷锋不吃亏。立项也是假设,立项后我们用实践去证实这个假设。假设权必须控制在公司手中。”企业领导者最重要的职责是思想文化的领导,最主要的才能是影响文化的能力。人们的行为是受动机驱使的,如果完全按个人的动机去行事,人就会变得斤斤计较,相互之间没有团结协作,就没有更高的追求了。而文化的作用,恰恰就是在物质利益的基础上,使人超越基本的生理需求,去追求更高层次的需要,追求自我价值的实现,把人的潜能充分调动起来。在这种追求过程中,他与人合作,赢得别人的尊重、别人的承认,这些需求就构成了整个团队运作的基础。而这个基础就是这个团队、这个企业的共同价值观、共同文化。

任正非明确主张,不能融入华为文化,缺乏华为文化认同的人,是不能做华为干部的,做了也是要下去的。你要做华为的干部而又没有融入华为文化,你就会十分别扭,会常常挨批评。不可想象做华为,没有华为文化,没有丰富的内涵,可以在华为当官。因此,任何一个员工都要遵守华为人的行为准则,任何一个干部都要发扬华为文化,并有所创造。

任正非指出,从公司内外、正反两方面案例反复证明,各级各部门的一把手是建设团队奋斗文化的关键。将熊熊一窝,一把手不奋斗,团队必将涣散懒惰。

奋斗文化内涵丰富。比如,为客户服务的文化,就是奋斗文化。华为的服务文化根植于员工和用户心中,始终坚持“以用户服务为目标导向”的工作原则,并以此引导工作实践。

什么叫奋斗呢?为客户创造价值的任何微小活动,以及在劳动的准备过程中,为充实提高自己而做的努力,均叫奋斗,否则,再苦再累也不叫奋斗。

为客户创造价值是奋斗的根本。引申开来,为企业也是为客户创造新的价值,就是奋斗。

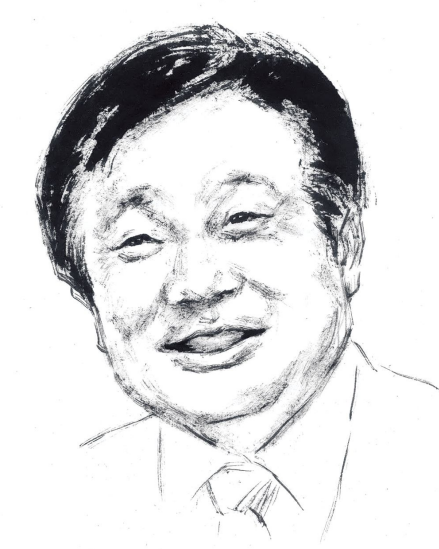
▲3. 华为文化的核心是奋斗精神

华为取得今天的辉煌成就,是华为人去“傻付出”换来的。其间不知“经历了多少苦难! 流了多少辛酸泪! 这是华为人用命搏来的。华为人就是比别人付出的更多,华为人付出了节假日,付出了华为人的青春和身体健康,靠的是常人难以理解和忍受的长期艰苦奋斗。”

华为的美好未来同样要靠华为人的艰苦奋斗。任正非反复告诫华为,唯有靠华为人自己的艰苦奋斗,才会有未来的美好前途。美好生活是奋斗出来的。他说,我们华为没有任何可依赖的外部资源,唯有靠全体员工勤奋努力与持续的艰苦奋斗,不断清除影响我们内部保持活力和创新机制的东西,才能在激烈的国际化竞争中存活下去。在激烈的市场竞争中,任何企业都不可能常胜,行业变迁也常常是翻云覆雨,多少世界级公司为了活下去不得不忍痛裁员,有些已消失在历史风雨之中。公司没法保证自己长期存活下去,不可能承诺保证员工一辈子,也不可能容忍懒人。“幸福不会从天降,只能靠劳动来创造,唯有艰苦奋斗才可能让我们的未来有希望,除此之外,别无他途。从来就没有什么救世主,也不靠神仙皇帝,要创造幸福的生活,全靠我们自己。”

奋斗才是一个人、一个企业、一个政党、一个国家生存和发展的阳光大道。任正非指出:“只有奋斗才有利于社会,只有奋斗才有个人前程,只有奋斗才能报效父母,只有奋斗才有益于妻儿……我认为任何人只要通过努力都是可以改变自己的命运,一切进步都是掌握在自己手中,不在别人。”

任正非认为,“华为是没有文化的,都是从世界的先进文化借鉴来的,就像洋葱一样,剥一层是日本的,再剥一层是欧美的……再剥一层是孔夫子的,再剥一层是反对孔夫子的,只要是好的,我们都要吸取,包含爱立信、阿尔卡特、朗讯、思科、微软,他们优秀的



华为： 磨难与智慧

(连载之六)

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



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。

管理也要吸取。剥到最后,剩下的核心是很小的,就算是华为文化吧,就是奋斗精神和牺牲精神。其实奋斗与牺牲精神也是几千年来就有的,也不是我们发明的。过多强调华为自己的文化是没有必要的,只要这个文化与别的先进文化不融合,最后是存在不下来的。”

当有人炒作、质疑华为“以奋斗者为本”时,任正非说,“奋斗怎么了? 我们全是向共产党学的,为实现共产主义而奋斗终生,为祖国实现四个现代化而奋斗,为祖国的繁荣昌盛而奋斗,为了你的家乡建设得比北京还美而奋斗,生命不息,奋斗不止。这些都是共产党的口号,我们不高举这些口号,我们高举什么?”当然,我们华为是民营企业,是商业组织,主要是用钱去度量,去测量你的奋斗情况。“是奋斗者,就给你股票,给你奖金。我们不能倒过来,为了奖金和股票而奋斗;如果这样的价值观就倒退了。所以我们讲以客户者为本,辅以一些物质鼓励的手段,我认为可能是找到了一条路,我们坚持这个路线不动摇。我们 20 年摸着石头过河,摸到了什么,就是摸到了以客户为中心,以奋斗者为本。过去我们可能是不自觉地执行这个东西,但是我们现在比较自觉了”。在华为文化里,除了“以客户为中心,以奋斗者为本”外,还应包括“长期坚持艰苦奋斗,自我批判”。

在《让青春的火花,点燃无愧无悔的人生》的讲话中,任正非说,华为过去从落后到追赶先进,靠的是奋斗;持续的追赶靠的也是奋斗;超越更要靠奋斗;为了安享晚年,还是要靠奋斗。什么时候不需要奋斗了呢? 你退休的时候,安享奋斗给你积累的幸福,无论心理上的,还是物质上的。所以,我们华为要逐步建立起以奋斗者为本的文化体系,并使这个文化血脉相传下去。

在华为,以奋斗者为本,其实也是以客户为中心。因为公司的一切“奋斗”都是为了满足客户的需要。以奋斗者为本,实际上是要把为客户服务好的员工,作为企业的中坚力量,让他们一起分享贡献的喜悦,就是要促进亲客户力量的蓬勃成长。无论国内还是海外,是客户让华为有了今天这样的市场和成功。所以,“我们永远不要忘记,永远要以宗教般的虔诚对待我们的客户,这正是我们奋斗文化中的重要组成部分”。

▲4. 华为的劳动者与奋斗者

在华为,人人都是劳动者,人人也都有可能是奋斗者。奋斗者同劳动者还是有所区别的。

华为自 1987 年创办以来,为什么用了 30 多年的时间就成长为全球通信产业的世界领先企业? 为什么能在世界高科技领域后来居上? 华为靠什么快速成长? 究其实质,同一切成功的企业一样,是靠它的核心竞争力。那核心竞争力又是靠什么来铸造的? 华为真正的核心竞争力是它的文化价值观,即以客户为中心,以奋斗者为本,长期艰苦奋斗、自我批判。华为的辉煌是 19 万华为人民共同创造的,而 19 万知识型人才(多数而言)又如何聚集在一起、如何调动起积极性? 技术很重要、资本很重要、市场很重要,但最重要的还是人力资源管理,是人的力量的创造。

什么叫奋斗? 任正非认为,为客户创造价值的任何微小活动,以及在劳动的准备过程(例如上学、学徒……)中,为充实提高自己而作的努力,均叫奋斗。否则,再苦再累也不叫奋斗。企业的目的十分明确,是使自己具有竞争力,能赢得客户的信任,在市场上能存活下来。为此就要服务好客户,就要选拔优秀员工,而且这些优秀员工必须要奋斗。要使奋斗可以持续发展,必须使奋斗者得到合理的回报,并保持长期的健康。

当然,任正非也指出,不能无限制地拔高奋斗者的利益,否则就会使内部运作出现高成本,就会被客户抛弃,就会在竞争中落败,最后反而会使奋斗者无家可归。这种不能持续的爱,不是真爱。合理、适度、长久,将是我们人力资源政策的长期方针。

也许华为的成功之谜有很多。但有一个是可以肯定的:作为后来者、追赶者,华为唯有“比别人付出更多”。正如任正非描述的:华为“高层管理团队夜以继日的工作,有许多高级干部几乎没有什么节假日,24 小时不能关手机,随时随地都在处理随时发生的问题。现在,更因为全球化后的时差问题,总是夜里开会。我们没有国际大公司积累了几十年的市场地位、人脉和品牌,没有什么可以依赖,只有比别人更多一点奋斗,只有在别人喝咖啡和休闲的时间努力工作,只有更虔诚对待客户,否则我们怎么能拿到订单?”

据任正非介绍,为了能团结广大员工一起奋斗,公司创业者和高层领导干部不断地主动稀释自己的股票,以激励更多的人才加入到这从来没有前人做过和我们的先辈从未经历过的艰苦事业中来,一起追寻着先辈世代繁荣的梦想,背负着民族振兴的希望,一起艰苦跋涉。公司高层领导的这种奉献精神,正是用自己生命的微光,在茫茫黑暗中,带领并激励着大家艰难地前行,无论前路有多少困难和痛苦,有多少坎坷和艰辛。其实,华为公司没有老板,老板也是天天干活、打工,他上班的时间比别人更长,从来没有要过加班工资。

IT 产业要想赶超、领先,就要付出更大的代价,甚至要付出消耗生命的代价,才能发展壮大。IT 更新很快,迫使每一个企业必须领先,“要想领先,可是人只有 24 小时,怎么领先,难度很大。美国公司可以 24 小时运

转,利用美国时区、欧洲时区、印度时区、日本时区,分段运转,我们管理水平低,还做不到。美国公司可以实行全球范围跨地域发展,集约大量资本、力量,优势领先我们。他们有良好的管理体系,构建全球范围不同地域实现同步、异步工作。我们做不到。我们项目组的人不见面,工作就无法开展,这就是我们落后。因为我们落后,落后要赶超先进,就更要努力,更要努力就会使生命消蚀得快一些。可能要付出很多代价,才构建企业的成长。有限的生命投入无限的事业中,才能成就有限的成功。人的一生不可能拼到底,只能阶段性拼,只能拼力气,一代接一代,继往开来,层出不穷。”

为此,华为要求在职在位的干部要奋斗不息、进取不止,要有敬业精神、献身精神、责任心、使命感。对那些有献身精神的员工也提出更高一些的要求,将他们逐步培养成公司的干部。

华为对普通员工不作献身精神要求,他们应该对自己付出的劳动取得合理报酬,但也积极提出“付出更多”的倡导,同时予以相应的薪酬激励。这就是华为的“奋斗者”文化。

大约在 2010 年 4 月,华为公司曾开展过“奋斗者宣言”活动——提倡员工提交申请,“自愿”成为“奋斗者”。不提交者,则自动划入普通“劳动者”之列。而提交了申请,即视为自愿成为“奋斗者”。申请书内容可以自拟,格式也不限,但申请书中必须有这样的内容:“我申请成为与公司共同奋斗的目标责任制员工,自愿放弃带薪年假、非指令性加班费和陪产假……”。要不要申请,由员工自己决定。由于是公司倡导,“奋斗者宣言”又能充分体现人的积极上进心,同事之间形成了“集体默认”氛围,多数员工都参加了“奋斗者宣言”申请。这一活动一开始公司内外也有些不同反应,一是加班问题,二是年休假问题,三是这样做是否符合劳动法相关规定的问题。根据《劳动法》《职工带薪年休假条例》等规定,机关、团体、企业、事业单位、民办非企业单位、有雇工的个体工商户等单位的职工,连续工作 1 年以上的,享受带薪年假。职工累计工作满 1 年不满 10 年的,年休假 5 天;已满 10 年不满 20 年的,年休假 10 天;已满 20 年的,年休假 15 天。职工在年休假期间享受与正常工作期间相同的工资收入。法规保护的“劳动者”及“劳动者”的基本权益。而在华为,员工自愿成为“奋斗者”后意味着自愿放弃普通劳动者正常休假等劳动权益,一切以公司的业务需要为中心,随时准备投入战斗。

任正非指出:“我们没有什么可依赖的资源,唯一的就奋斗。我没有强调所有人要奋斗,只是强调华为公司要奋斗,有人说他不同意奋斗,我同意你这个观点,那你可以做一个普通员工。我们只选拔有奋斗精神的人做干部,在北冰洋建设基站,在中东的沙漠里安些铁塔是客观存在,你不能吃苦可以离开华为公司,有些公司的条件比华为好。当然,我们对那些奋斗后身体不好的人,要关怀。特别是那些经过紧张项目下来,实在太累的人,给以两、三天的度假安排,在海边,在风景区修整一下,恢复体力。对那些弦绷得太紧的人,适当给予休整。铁军是领袖对士兵关怀而产生的,队伍的对外坚韧,是对内的柔和而建造的。我们要奋斗,也要对奋斗者充分关怀。”

在华为,作为一般劳动者的员工,可以享受上述权益,但作为“奋斗者”的员工,则自愿放弃,但年终会得到更多的补偿和回报。也就是说,“奋斗者”要承诺放弃带薪年假和非指令性加班费,而普通“劳动者”则可以享受此福利,但他们在考核、晋升、股票分配等方面则“可能会受到影响”。

也就是说,作为“劳动者”的员工,可以享受带薪年假、加班工资、产假、陪产假和固定年终奖,但总体工资和福利待遇享受同行业的相等水平,而作为“奋斗者”的员工,年底时则能享受高额奖金、分红(年度收益分配)、配股或能晋升。

对此,任正非认为,华为人奋斗过程中,“奋斗者和劳动者薪酬可以不同,我们强调对劳动者要严格按照法律来保护。比如说要有带薪年假,超长的产假……什么都行,但是你的工资水平只能与业界相比,而不是华为的内部标准;只拿固定的年终奖奖励。奋斗者要自愿放弃一些权力,比如加班费……但他们可以享有饱和配股,以及分享年度收益。他们的收入是波动的,效益好,他们应该很高,效益不好,他们比劳动者差,他们的付出总会有回报的。”

通常情况下,奋斗者与普通劳动者的待遇有着较大的差距。“普通劳动者”一年也只多出半个月左右的假期,但“奋斗者”在年末会获得相当于半年工资的年终奖,甚至更高,而普通劳动者的奖金只相当于一个月薪水。在长期实践中,华为为公司形成了一整套详细的考评制度。据了解,考评等级大致分为 5 级,5%~10%的人在 A 级,40%~45%在 B 级,40%~45%在 C 级,剩下就是 D 级和 E 级。D 级员工将扣除年底奖金,E 级员工将预示着被淘汰。不同级别之间的年终奖发放额相差一倍甚至数倍,如果按照年末分红的比例来算,一般 B 级员工奖金算正常水平,A 级是 B 级的 1.5~2 倍,C 级则只剩 B 级的一半。如获得 A 级,在经济上收益相当可观,B、C 级也能过上十分体面的生活。在华为,奋斗者的每月薪水只是零花钱,收入大头则在年末的年终奖和配股。

(未完待续)