



2011年6月29日 星期三
辛卯年 五月二十八
第169期 总第6941期
今日12版

新闻热线:(028) 87369123
传真:(028) 87346406
电子邮箱:cjb490@sina.com
责编:袁志彬 版式:黄健 校对:梅健秋

THE MANAGER'S DAILY

张近东：“管经”虚实并行 “双轨战略”再造一个苏宁

张近东的战略目标是,在10年之内完成“智慧苏宁”的转型。标志就是,要将苏宁的B2C销量与实体零售销量实现并驾齐驱。这一虚实并行的双轨战略,意味着苏宁要在互联网商务上,再造一个自己。

[详见 A3 版]



很可能,任正非开创了评价中国企业家的一个新方法:坐标法,即企业家以自身为基准,牵引、调校企业内部人员的行为与实践。可以说,华为这个企业组织就是以任正非为坐标标准绳发展出来的。他身体力行、现身说法地树立了一个坐标,一个全体华为人的坐标,这是他在华为的权威的基石。

任正非： 以“客观性智慧” 树立华为人坐标

□ 周君藏

任正非,每次都自自然然、顺水推舟、平平淡淡地给出那些让人愕然、给人冲击的言与行。所有让人惊奇的成绩他都不怎么放在心里,仍然能够看到华为的危机,仍然号召全公司必须继续处处改进以获得生存机会。很可能,他对那些言与行以及付出换来的结果早就成竹在胸了,一系列举措不过是一个连续展现的过程,而我们则走一步、看一步、跟一步,因此每次等到新的成绩、新的举措出来后,我们又得刷新对他的印象。

◎不抱怨,不中庸

在很多情况下,人们的行为是没有原则的,更没有坐标—即便有也不会身体力行、不会以身作则、不会现身说法。这个问题严不严重?取决于你怎么看。如果你什么也不想改变的话,这就是稀松平常的现象。如果你真想改变什么,认真真地做点儿有益的事情,那么没有原则、没有坐标就很严重。

我听过任正非很多次的讲话,不仅很少听到他抱怨,而且我们早已发现,在任正非那里没有中庸化的东西,只有近乎铁一般冷硬的逻辑和事实。他提倡所谓的“灰色”、“灰度管理”,但绝不“和稀泥”,而且坚决反对下属干部无原则地“和稀泥”。因此,在华为的氛围中有一种客观性。这在重关系、家长制的中国企业组织里是第一件重要的事。没有这种客观性,一个人的本事、胸怀再大,一个组织的人才储备、资本再雄厚,也会渐渐萎缩,成不了气候。

抱怨与中庸,是中国文化中类似于基因的负面因素,其涉及面、影响度之广深,几乎无所不至。而华为的客观性氛围就是不抱怨、不中庸,完全按事理来处理事情。这种氛围由任正非传染开并坚持了下来。



◎任正非

任正非简介

1944年出生于贵州都匀,祖籍浙江。1968年从重庆建筑工程学院肄业之后就直接应征入伍成了一名工程兵战士。1988年创办深圳华为技术有限公司,现任总裁。

他身体力行、现身说法地树立了一个坐标,一个全体华为人的坐标,这是他在华为的权威的基石。否则,我们说起华为的市场部集体大辞职、《华为基本法》、“以客户为中心,以奋斗者为本”就会显得没有事理依据,像是在作秀,它们也不可能起到实质上已产生的重要作用。

任正非骨子里崇尚的领袖是自然领袖,而不是任命的、自封的、世袭的、永远光荣正确的、搞暴力迫使他人屈服的、靠金钱收买人心的领袖。因此,他实际上是不为任何表面的东西所影响的,除了事物本身以及事物的发展规律。

◎客观性智慧

任正非喜欢阅读,也喜欢在阅读中“寻找同类”,还喜欢把他欣赏的文章推荐给全公司看。这可能是企业家的“通病”:他们并不想直接灌输,而是希望员工自己去领悟。如果有心去统计任正非的阅读推荐,会发现绝大部分故事都是与积极进取、艰苦奋斗、锲而不舍地做某件很小的事有关。比如,《硅谷:生机盎然的坟场》告诉我们,硅谷的成功凝聚着一代一代怀揣创新梦想的人们的奋斗与付出;《可怕的曾国藩》讲的是这个成就大功劳的人如何一生谨慎、兢兢业业;《我国柴油机为何比不上美国》则讲的是美国柴油机运转十分好,铺在它下面的红地毯干干净净,而我们国家的柴油机漏油太多,会把地弄脏,因此同样马力的机器,我们的卖价不到别人的1/10。

这些文章都是正面的、传统的,还带点人生激励与说教的味道一对,这就是任正非的客观性智慧的属性。它基于人类的一种普遍智慧,并不是秘密的魔法、神奇的诀窍、不传的秘方。客观性智慧有一种属性,即是古今中外的文化都比较一致认同和接受的,毫无偏见,也没有投机性。

(下转 A2 版)



管理论坛 | Guanli Luntan

智慧管理： 领导者应该追求 “无为而治”

□ 李才

我一直认为:让自己无用,团队有用,是领导者最重要的战略部署;让自己无能,团队有能,是领导者最重要的能力所在;让自己无为,团队有为,是领导者在企业最大的作为。为什么这么说呢?

很多高学历的硕士、博士做不了老板,而那些学历比较低的初中、高中毕业生,成为老板的却很多。

而那些学历低,能力差的人呢,因为是被逼创业,自觉能力不强,管理知识也不丰富,因此一开始就告诉自己:“我没有多大的能力,所以必须找有能力的人帮我。”所以,招人的时候,他总是招比自己能力强的人,这样团队的后续发展能力就能强,企业也会越来越好。即使当下属遇到困难、挫折和挑战,来找他解决的时候,“老板,请问这个事情怎么办呀?”“怎么办,你问我,我问谁呀?我告诉你,我什么都不会,我什么都不懂。你们来之前不是告诉过我吗,这个你很厉害,那个你很专业,这个你没有问题,那个是你的长项,今天怎么跟我讲这一堆的问题了。所以,你们也不要依赖我。这个事情只有授权给你们干,而且必须给我干好。”

由此可见,大多数学历低的人之所以能当上老板,最重要的是因为他们愿意,也敢于找比自己强的人来帮助自己,而且他们还敢于授权。他们用自己的无能,刺激了团队的有能;用自己的无为,迫使团队大有作为。这是一种典型的“无能而有能,无用而有用,无为而无为”的管理方法,达到了“无为而治”的最高管理境界。

可见,领导者不授权,不“无为”,企业就会被人连根伐去,所以我们要学会做一个“散人”,将自己的主要精力放在思考如何让企业活得更久更强大。企业运营的格局、战略、思维、运作的模式和系统都离不开领导人的思想,因此,企业领导者需要用一种无形的思路指挥全局,最终无为而有治,这才是立大业的根本之道。

所以说,领导者的“无为而治”就是把自己的欲望分解给你的下属,让他们有欲望去达标,让下属有欲望去挑战自己的人生。

本期导读 | 当代管理
REVIEW | MANAGEMENT

经 营企业 | ENTERPRISE

A3

海信史琛:信息化项目管理
助力企业“井喷”式长跑

A3

高成本时代的薪酬管理之道

理 通商道 | COMMERCIAL

A4

我为何欣赏星巴克

A4

凯捷:没有唯一的“管理圣经”

财 智人生 | LIFE

B2

张宝全 “二探”度假酒店新模式

B2

爱慕多品牌运营之道

富 在市场 | MARKET

B3

IBM 的成功

有“尊重员工”文化的一枚勋章

C3

提高“三性”

推动行业信息化工作上水平

延伸阅读 | Yanshen Yuedu

任正非兑现 “不让雷锋吃亏”承诺 华为员工涨薪 11%

华为员工的高收入在IT业界早有传闻。日前,华为首次对媒体披露,“今年上半年4万多名基层员工工资已上涨11.4%,占总员工数的36%,下半年还将继续对中层员工薪酬进行调整,预计工资涨幅5%-10%。”

年报显示,华为2010年销售收入1852亿,同比增长24%,而在雇员费用这块的支出是306亿,同比增长23%。以华为11万员工计算,其员工平均年薪近28万元。

此外,华为去年为员工提供的包括保险、医疗等在内的保障性支出达19.7亿元。华为CSR(企业社会责任)委员会主任陈朝晖介绍,深圳开始实行住房公积金制度后,今年华为为员工缴纳住房公积金后,保障性支出的费用肯定会更高。

陈朝晖表示,“华为给员工提供有竞争力的薪酬待遇,让员工体面地生活。公司会根据外部劳动力市场变化、人才竞争状况,结合公司经营情况和员工个人绩效,对薪酬进行及时调整。”

在华为内部,流传着一句华为总裁及创始人任正非说的话,“不会让雷锋吃亏”。记者从多家设备及终端厂商处了解到,华为员工薪酬一般比国内厂商的薪酬高出1/3左右,不比国际厂商低。

(赵谨)