

浙江民企:转型阵痛中坚守实业

» [详见 A2《主题策划》]



任正非强调,一定要将知识劳动与一般劳动区别开,知识劳动是企业价值创造的源泉之一。用二十余年时间,任正非将自己在华为的持股权,稀释到只剩下 1.42%,成就了一家制造“中产阶级”的伟大商业机构。华为员工通过工会持有公司 98.58%的股权。

华为:员工世界级收入 为世界级企业奠基

□ 长江

2010 年的两个榜单让我再度关注深圳华为技术有限公司:在财富全球 500 强榜单上,华为以 218 亿美元销售收入位列第 397 名,成为内地唯一入围的民企;另一张榜单则是福布斯富豪榜,在这张榜单上,华为创始人任正非排名全球第 1056 位,中国排名第 92 位,身价仅为 11 亿美元。这位中国最卓越的企业创始人,并没有进入中国第一梯队的富豪俱乐部。

华为的公开信息十分有限,任正非从来不接受外界访谈。但当我重新展开华为 2009 年年报时,我发现上述两个问题的谜底其实有迹可循。这份年报至少有两点值得关注:一是该财年华为实现销售收入 218 亿美元,超越诺基亚-西门子、阿尔卡特-朗讯两大巨头,跃居为全球第二大电信设备商;二是华为首次公布其股权结构,华为员工通过工会持股其 98.58%股权,任正非

个人持股 1.42%。

这是一个出人意料的数据,这家销售收入居中国民营企业之首的公司,其创始人持股比例如此微乎其微,堪称中国民企创始人低持股之最。这是华为与中国 95% 的企业截然不同之处,任正非没有将自己变成中国最显赫的富人,《福布斯》甚至解释说,他只是因为华为业绩飞涨,才在 2011 年首次入围《福布斯》富豪榜,但他打造了一家世界级的企业,即便在欧美市场,通信设备制造行业都可视为主流市场、主流行业,在这个完全以技术取胜的领域,华为排名全球第二;与此同时,他为中国培养了一批“中产阶级员工”,可以毫不夸张地说,华为是中国企业的“全员中产阶级”典范。

回答以上问题的逻辑恰恰在这里。

研发入口即“地狱入口”

1988 年任正非在深圳创建华为,创建之初便明确“技术自立是根本”。在《华为的

世界》一书中,作者这样形容任正非对技术的偏执,“任正非从一开始对研发投入的认识不是一种锦上添花的长远眼光,而是基于一种背水一战的拼命决心。”有很多细节都透露着任正非异于常人的技术“偏执”:在深圳龙岗区的华为基地,每条路都以中外著名科学家的名字命名;创业 10 年之后,访问贝尔实验室时,任正非说:“我年轻时就十分崇拜贝尔实验室,仰慕之情超越爱情。”研发与风险紧密相连,任正非常常对研发人员讲,科学的入口处就是地狱的入口,华为必须拿出巨大的勇气,甚至在失败后用下地狱的风险来提升研发水平。

这种“下地狱”式的决心对华为持久的、孤注一掷的研发投资计划影响显著:1993 年,华为将创业 5 年积累的资金全部投入 C&C08 数字程控交换机研发上。在交换机取得优势后,华为又将积累的资金主要投入到以 SDH 技术为核心的光网络传输产品。

(下转 A2 版)

完善供应链管理:1号店高速成长的秘诀

□ 李晶

1 号店的商业模式并不华丽:商品均价比传统超市低 3%-5%,超过 15 万种的品类大概是一家沃尔玛或家乐福门店的 6 倍。在配送上,京津唐、长三角、珠三角等地大部分城市以及武汉等都是次日到货,而在上海、北京等一线城市,还有“半日达”、顾客决定收货时间的“定时达”和“一日三送”等模式,这些都属于 1 号店的“供应链革新”——于刚认为,完善供应链管理是电商竞争的关键,而这也正是 1 号店高速成长的秘诀之一。

细节为王

1 号店是于刚的第二次创业。他的第一次创业是 1994 年在美国做航空管理软件,客户覆盖了几乎所有美国大型航空公司。在



“2007 年,于刚和刘峻岭计划做一个‘网上超市’时,很多人并不看好。但 4 年后,1 号店已成为中国电商中跑得最快的公司,2011 年销售额达 27.2 亿元。他们的创业故事,已被沃顿商学院引为 MBA 课程的案例。”

戴尔,于刚认识了刘峻岭,俩人经常在午餐聚会中谈天说地。2007 年春,刘峻岭向于刚提出创业想法,两人一拍即合。8 个月后,他们先后从戴尔离职。最初,在上海市浦东新区祖冲之路 295 号楼一间不到 10 平米的屋子里,一张桌子,两人面对面坐了 4 个月,自己亲自做市场调研,写商业计划。为了推广网站,两个人还在地铁站和小区发过广告。“我们在调研中发现,垂直电子商务网站到了一定阶段必定要横向扩张,这时,它们往往会遇到障碍。”所以,两人决定做一个综合网上零售平台。2008 年 7 月,1 号店上线。“为顾客提供足不出户、一站式家庭购物解决方案”,这是 1 号店商业模式的核心。“这里不仅是网上超市,还提供订机票、缴水电费、信用卡还款等虚拟增值服务,还有 1 号医网、1 号药网等频道,顾客群体多是 25-40 岁的都市白领。”

(下转 A2 版)

伟大商业机构与打造中产社会

□ 项兵

回溯华为等企业的发展史,难以忽略的是企业创始人价值观对企业的巨大影响。无论是他们创建之初的盈利模式,他们创造的中产阶层路径,还是百年公司、基业常青的目标等,都与创始人的理想主义色彩和他们为企业设定的独特、令人尊敬的价值观念密切相关。他们对财富的态度卓尔不群,他们乐于与员工一起分享他们的财富。如你所知,今天,任正非在华为持有的股权比例仅为 1.42%,作为一位始终掌控公司命运并推动公司前行的创始人,其持股比例之低,在同类中国公司中实属罕见。任正非没有使自己成为中国最顶尖的富豪,却将华为大批员工送进了百万富翁、千万富翁行列,创造了近乎“全员中产”的公司纪录。

华为模式对中国制造业转型与升级意义重大,而一批中国新兴产业领域的企业也是创造中国中产阶层的源头之一。

这些企业有能力为员工支付较高甚至世界级的收入,他们将培育中产阶层作为企业追求的目标之一,他们中的一些公司甚至会采用大面积股权激励模式,使员工与公司形成“利益共同体”,最大程度地激发员工实现个人价值,从而实现企业价值。

华为代表了中国高新技术产业、先进制造业,而不断推陈出新的互联网新兴产业尤其如此。一批中国的新兴互联网 IT 公司,因为推行员工持股,在上市后批量创造了大批百万富翁员工。这两大领域是过去 10 年来中国一个重要的阳光财富创造地。技术型、知识型的中产阶层员工创造了这一结果,而这些优秀企业是推进中国中产阶层诞生的一个中坚力量。

中国的领袖企业,需要建立世界伟大商业机构所共享的一个价值取向,即以“提高员工收入、培养中产阶层员工”为企业的一个核心责任。这可能是中国制造升级,中国经济转型的一个基础所在。在我们赞美中国经济强大造富功能的同时,我们要更为重视那些以“培养中产阶层员工”为核心价值观的企业和企业家,他们应该成为今天中国社会最受公众尊敬的人群。

本期导读 | 当代管理

REVIEW MANAGEMENT

经营企业 | ENTERPRISE

A3

新 ERP 系统成功上线
国美实现全生命周期与全过程管理

A4

揭秘壳牌和统一成功整合背后的平衡术

理通商道 | COMMERCIAL

B1

“减少销量”也是一种智慧

B2

雷士照明 2012 机遇之光照亮现实

财智人生 | LIFE

B2

汪洋:政府应适当放权
借鉴香港企管模式

B3

“文化核动力”
大地伟业“危”中求“机”的暖身秘籍

富在市場 | MARKET

B4

速运枭雄“变身”大突围
顺丰行船“靠岸”便利店

B4

求索中国服装业品牌转型之路

通过信息化手段改善企业困境

工信部中小企业司副司长王建翔表示,中小企业应通过信息化手段改善企业困境。首先,中小企业的管理非常重要,通过信息化手段,办公系统管理、企业资金管理、人力资源管理 etc 水平都能够得到提高。

第二,信息化可以提高技术创新能力和技术水平,通过网上聚集大量的知识产权、新技术以及发明创造,给中小企业提供更多新支持和新技巧。同时通过网络和大专院校建立联系,建立产学研的联盟关系,帮助中小企业提高技术创新。同时通过信息化提高设计水平、产品质量等。

第三,通过信息化远程教育,可以使职工在本土接受高水平的培训,提高企业人才素质。

第四,通过电子商务可以帮助中小企业开拓国内外市场,降低市场开拓成本及物流成本,扩大中小企业产品需求,培育中小企业品牌。

最后,通过信息化能够使中小企业之间建立产品联盟和联系,特别是在本行业建立起上下游产业链协同关系,共同降低生产成本、研发成本和销售成本,提高竞争力。(晶晶)