

任正非 华为的“思想芯片”

在美碰壁源于其军人出身

华为作为生产销售电信设备的员工持股的民营科技公司,华为在超越瑞典爱立信成为世界最大电信设备制造商的同时,也正陷于危机四伏的漩涡之中。美国国会日前因国家安全问题为其设置准入壁垒,此事尚未解决;华为即将上市的消息却甚嚣尘上,尽管这被内部人士予以坚决否认。

美国国会对于华为的安全指控原因之一,就是任正非的工程技术兵出身。那是任正非 30 岁到 39 岁时的事。他在军营中历任技术员、工程师、副所长(技术副团级)。因为出色表现,任正非还参加了 1978 年的全国科学大会及全国党代会。

任正非家境贫困,20 岁上大学时遇上文化大革命,他出身有政治问题的家庭,遇上红卫兵,少不了一顿打,“我是在重庆枪林弹雨的环境下,将樊映川的高等数学习题集从头到尾做了两遍。”费尽辛苦才从大学毕业。30 多岁他遇上裁军。任正非原本学的是建筑,大学毕业后,他在解放军基建工程兵做到副所长,好不容易在专业上得到长官肯定,政治上也得到了平反,任正非所属的基建工程兵却整批被裁军,十几年的努力付诸东流。40 岁,他转到深圳的南海石油做经理,从军转商,刚开始不熟悉如何做生意,他曾被骗走人民币 200 万元,这笔钱相当于今天的人民币 1 亿元,43 岁,他失业了,有两个小孩,因此创立华为。



人物小传:

任正非, 华为技术有限公司创办人、总裁。十余年军旅生涯,43 岁借款 2 万元创业。在他的领导下,华为成为中国高科技企业成长的领先者,并探索出既有中国特色,又与国际接轨的商业模式和管理体系,成功地由“活下去”到“走出去”再到“走上去”。任正非几乎不接受国内媒体采访而一直被人为神秘,但江湖中关于他的传闻却不绝于耳。在一手打造华为的同时,他还不断地与中国企业界分享着他的思考。《华为基本法》被认为是其个人哲学的体现,《华为的红旗能打多久》、《华为的冬天》、《北国之春》、《华为的核心价值观》、《在理性与平和中发展》等书籍都已成为许多中国企业的管理读本和“圣经”。



尊重科学的硬汉

这些挫折,教会他的第一件事情就是,要有高度危机意识。今日就算多成功,明日都可能会翻船。有媒体分析,任正非内心对知识、技术、真才实学极为尊重,理由之一,便是华为创办初期,他恰好处于国内房地产热和股票热的核心地带,却不仅不为所动,且对于股票和房地产泡沫深恶痛绝。而华为前员工撰写的书中也有类似评价:“从骨子里还是喜欢生产性、发明性的东西”,“在华为坂田基地,所有的道路都按科学家的名字命名:贝尔路、张衡路、居里夫人大道、冲之大道等”。

任正非是一条为了观念而战斗的硬汉。2005 年他入选《时代周刊》全球“建设者与巨子”100 名排行榜。《时代周刊》的评价说,华为正重复当年思科、爱立信等卓越的全球化大公司的历程,并且正在成为这些电信巨头“最危险”的竞争对手。2006 年美国《新闻周刊》更认为,尽管创立者任正非一直保持低调,华为已经与电讯业的国际几大巨头北方电讯、朗讯科技、阿尔卡特、思科系统站在同一水平线开展竞争,而且它常常可以从它们中间赢得更多网络运营业务。

任正非的父亲任摩逊给他起名正非,意为正即非,非即正,不要跟随主流,心里要有主流。离开主流,才可以推动主流。这是一种博大的哲学,在任正非后来的人生与事业中得到了最大的体现。

“正非”说的核心就是不流于俗套,有不断超越的心志。“超越自己,改变世界,渴望超越”,被任正非用到了极致。他看穿了,人是注定要被超越的,巨型公司是注定要被超越的,现实既成的一切是注定要被超越的。任正非后来创办华为,走的就是通过颠覆现实与正统和合的路径。后来他还发明了管理的灰度理论,或许也可以在自己的名字中找到某些启示。“幸运地,没有让企业毁在创始人手里,且还保持着鹰一般的警觉和敏锐。”华商报总编辑鲍剑如此评价他。

军人出身的任正非,做事雷厉风决,且贯彻一致。其内部讲话充满了军队的作战式语言,华为内部召开大会时,经常会号召大家唱《团结就是力量》、《解放军进行曲》,华为文化是一种“战争文化”。他在华为提倡“狼狗组织计划”(既要有进攻性的狼,又要有精于算计的狗)和企业“危机管理”理论,制定内部规章《华为基本法》。喜欢阅读的他会向员工推荐一些文章,绝大部分都是跟积极进取、艰苦奋斗、锲而不舍做某件很小的事有关的故事,富于说教意味。

不犯错的员工不是好员工

在华为,他宁愿员工去闯,犯小错。在一封内部信件里他写到:“凡是要保



自己利益的人,要免除他的职务,他已经是变革的绊脚石。在 2011 年的一年里,一次错误也没犯过,工作也没有改进的,是不是可以就地免除他的职务?他说他也没有犯错啊,没犯错就可以当干部吗?有些人没犯过一次错误,因为他一件事情都没做……。”

华为刚创业时,开发第一台大型交换机,研发部门订了一批 20 万美元的零件,货到了之后却发现订错了,这批零件全成了废物,当时这笔钱可以在深圳买好几栋房子,任正非却只是拍拍研发人员的肩膀,没有责备。因为,如果华为要成为自主的技术开发商,脱离总是代理替人作嫁的命运,这一步,一定要走。

网络上关于任正非的管理名言颇受追捧。譬如“品牌不是宣传出来的,品牌是打出来的”,“恨你们没有霸气,有霸气的人又太张扬,世界上(的伟人)伟大就伟大在于既有霸气还不张扬。”这句则更像是他自己的剖白。

华为著名的“床垫文化”还曾在媒体掀起激烈讨论。缘起创业之初,几乎每个开发人员都有一张床垫,卷放在铁柜的底层,办公桌的下面,以方便连日的加班。

“和合”华为的成功精髓

“华为的冬天来临了吗?”任正非经常说这样一句话提醒他的手下。2000 年,当华为利润以 29 亿元人民币位居全国电子百强首位的时候,任正非也以《华为的冬天》大谈危机和失败。

任正非在文章《一江春水向东流》中把华为的成功归因于“和合”。他不懂科技,不懂营销,不懂管理,从来不敢开会,就是一个劲地往下跑,去看到好的做法和好的想法,就最大限度地在公司推广。

他曾在公开讲话时说:“一个人不管如何努力,永远也赶不上时代的步伐,更何况知识爆炸的时代。只有组织起数十人、数百人、数千人一同奋斗,你站在这上面,才摸得到时代的脚在时代前面。在时代前面,我越来越不懂技术、越来越不懂财务、半懂不懂管理,如果不能民主的善待团体,充分发挥各路英雄的作用,我将一事无成。”

华为供应链管理堪称一流,精髓就在“和合”。2002 年思科与华为在美国开战,2005 年思科总裁钱伯斯应邀到华为来访问。两个宿敌相拥而欢一时传为佳话。这就是任正非。他把目标瞄准巨头,但是从来不放过可以跟巨头和合的机

会。或者说,宣战就是为了和合。

“舍己从人”的商业之道

华为发展出的商业模式,如果用一句话来概括,就是“舍己从人”。他从来不惧巨头,因为巨头尾大不掉,不会去关注客户近期的需求。任正非反其道而行之,把目光锁定在客户三个月的需求上,他会集中整体力量,去把握客户的心跳和呼吸,与他们共呼吸,结果最后往往能够把巨头的客户转化过来。

不可否认,人人持股的华为在中国民营企业中算是个另类。华为前员工曾撰书回忆:“任正非提倡团结合作,‘不让雷锋穿袜子’、‘不让焦裕禄得肝病’,每个在华为奋斗的人都有资格配股。”

这个制度,也是任正非创建公司设立的。当时,他还不懂期权制度,更不知道西方在此方面已经很有经验。他说自己“仅凭自己过去的人生挫折,感悟到与员工分担责任,分享利益……这种无意中插的花,竟然今天开放到如此鲜艳,成就华为的大事业”

2007 年 11 月,“7000 人辞职事件”让华为再次被瞩目。华为要求,工作满 8 年的员工,由个人向公司提交一份辞职申请,在达成自愿辞职共识之后,再竞争上岗。事件最终以 99.9%的辞职员工再上岗并且一次性得到可观的补偿和带薪休假而告终。4 年后,任正非在一次内部讲话中谈及此事:“如果说我们顾全每位功臣的历史,那么我们就葬送我们公司的前途。如果我们公司要有前途,那么我们每个人就必须能够舍弃小我。”

听上去,任正非很专制。但在华为前员工、曾任《华为人报》主编的周学军眼里,任正非对企业管理和商业运作有强大的认知,“否则光凭威严,如何能带领一个高科技企业一步步走下去,而且每一次大的动作基本上走对了?怎么能把企业从一个几十人的小公司,带到全球电信设备制造行业的前列?”

而对于被人诟病的不接受采访,在周学军看来也并非如此。周学军说,任正非在与国外企业交流及接触国外媒体时,“一直开放坦诚主动”。

知乎网站上有华为员工这么评价任正非:“老板的讲话里从吴仲华三元理论,石墨烯材料,周有光拼音系统,林彪攻城,欧盟副主席,普京总统,波音与空客,中国高铁,开放体系建设,激励计划改革,到王国维李鸿章。谈话所提之处,各种故事支撑随手拈来,不为 show,只是自然得好像融入一个充满坐标的

画面里,而公司的发展像是画面里众多坐标标示下的那条清晰的曲线箭头。”

挫折告诉他,只要能生存,人就可奋不顾身。华为一开始创业,就以比照外资的高薪,去吸引相信“拚命”就能翻身的年轻人。新员工还没到华为上班,员工到华为的火车票、行李托运费、火车站到华为的车资,全由公司埋单,正式工作之后,华为不只薪资比其它公司有竞争力,员工还有大笔股票分红,分红甚至比薪水还多,曾有华为员工办好离职手续后,人事部拿给他一大叠分红,7 年年资员工,身价达人民币千万元。“我几乎都有点后悔离开华为了。”这名离职员工写道。

华为没有成功 只有成长

在 1990 年代,中国开始走向市场化的同时,任正非用“利益”驱动这批贪婪的饿狼。而他能驾驭他们,却是因为他不贪。他让华为成为全中国最国际化的企业,却低调谨慎,一直强调的是:“华为没有成功,只有成长。”

这跟他极为困苦的经验有关。他回忆,年轻时家里的粮食必须严格配给,“否则就有一、两个弟妹活不下来”,家里穷到没有任何一个有锁的柜子,任正非的父母严格控制自己的欲望,在繁重的工作下,却不多吃一口粮食,任正非考大学之前,饿得受不了,只有把菜混合一点米糠,烙着吃,就是不能动弟弟妹妹的伙食。任正非回忆,“我的不自私是从父母身上学到的,华为今天这么成功,和我不自私有一点关系。”

这让任正非大量分利给员工。即使华为成为营收千亿级的大企业,他仍是自己买车,自己开车,不用公司的钱请司机,甚至和员工一起在员工食堂用餐。

2012 年 3 月,《财富》杂志(Fortune)中文版“中国最具影响力的 50 位商界领袖”排行榜,认定任正非的影响力,超越联想创办人柳传志、海尔主席张瑞敏,但 2012 年,任正非的个人财富在《福布斯》(Fobes)富豪排行榜上,在中国富豪间只能排到 82 名,他只拥有华为 1.4%的股份,其它都分给了员工,他的个人身价,约为 10 亿美元,放在 2012 年的台湾富豪榜上,任正非只能排 24 名,这位中国最有影响力的企业家,财富排名还在宸鸿董事长江朝瑞之后。

任正非曾说:“唯惶者能生存。”“铁达尼也是在一片欢呼声中出的海,”他说,“什么叫成功?像日本企业那样,经九死一生还能好好活着,这才是真正的成功!”

高度危机意识与自制,养成了任正非的理性特质。但要治理狼群,若是只靠理性的利益驱动还不够,任正非会在内部公开信件中,以“情感”维系这群 14 万大军征战全世界的热情。

他曾为即将外派的员工写道:“即使你们败战归来,我们仍美酒相迎……,你们为挽救公司,已付出你们无愧无悔的青春年华”,他也自剖:“我们生活、工作和事业的原动力,首先来自妈妈御冬的寒衣,来自沉默寡言的父兄。”

他会“示弱”,曾在给员工的信件中自剖自己的心路历程。“业界老说我神秘、伟大,其实我知道自己,名实不副。我不是为了抬高自己而隐起来,而是因害怕而低调的。2002 年,公司差点崩溃了。IT 泡沫的破灭,公司内外矛盾的交集,我却无能为力控制这个公司,有半年时间都是噩梦,梦醒时常常哭,真的,不是公司的骨干们来照亮前进的路程,现在公司早已没有了。”他也曾亲切地给员工家属写信谈读书,告诉他们“不要以为过了学生的时代,就不用读书了,要让读书成为生活的一部分。很多人都说自己没有时间读书,那要看我们如何挤出读书的时间”

这些,都是“头狼”任正非的另一面,可能看来矛盾。但下列他说过几句话,或许会让你对他更了解。他曾对员工说:“要活下去,就只有超越,要超越,首先必须超越自我。”你要超越贪婪,超越对挫折的恐惧,超越自大的情绪,超越成功者习惯被“造神”的情绪,才可能让自己一直走下去。这位 43 岁才开始创业的中国头号企业家,上半生为命运所苦。但他用自己的故事告诉我们,挫折能带给你多少折磨,之后带给你的求生能量,就有多大。

(兰艺琳综合报道)