

2 热点透析 Hot Dialysis

提要:任正非表示,“蓝血十杰”对现代企业管理的主要贡献,可以概括为:基于数据和事实的理性分析和科学管理,建立在计划和流程基础上的规范的管理控制系统,以及客户导向和力求简单的产品开发策略。而在他看来,学习“蓝血十杰”,让华为的管理从定性走向了定量,“从语文走向了数学”。

“我的所有家人永远不会接这个班。”任正非回应记者关于接班人的提问时说。

“为什么华为现在能行业领先?就是我们在几年前率先提出‘管道’这个概念。”6月16日,华为公司创始人、CEO 任正非首次正式接受国内媒体采访。

任正非演讲时几乎脱稿,时不时举高双手。他43岁时创立的公司和他本人,长期以来来藏身大众视野的“幕后”,尤其不愿面对媒体。

“大家都说华为很神秘,其实是我个人性格问题,而不是其他原因。因为我个人比较羞涩。”任正非说。几年前,他开始亲手拆“围墙”,鼓励华为高管与外界接触。如今,通过一场与国内媒体迟到27年的见面,他自己也下场关键一步。

任正非被称为“商业思想家”,他自己也曾称是通过思想管理华为。他曾提出“以客户为中心”、“艰苦奋斗”等被华人奉为主臬的狼性文化。他几年前对未来管道会像太平洋一样粗的预判,让华为的销售收入在去年超过了爱立信。

将军易得,思想家难求。任正非之后,谁是华为下一个思想家?“徐直军已在媒体上说过了,华为接班人是太多了,不是太少了。”任正非回应记者关于接班人的提问时,没有直接触及思想接班问题,只是再次表态:“我的所有家人永远不会接这个班,为避免外界的猜测、舆论的猜测、内部的猜测,搞乱了公司。我已经发文说明过了。”

与此同时,今年70岁的任正非也笑称,自己到访国外的时候,“八十岁的老头会亲自开飞机来接”。

美式科学管理的胜出

6月16日,作为学习西方管理的一个阶段性总结,华为举行了“蓝血十杰”表彰大会。“蓝血十杰”的原型是美国二战时陆军航空队“统计管制处”的十位精英。战争结束后,他们被福特汽车招致麾下,掀起了一场以数据分析、市场导向,以及强调效率和管理控制为特征的管理变革,使得福特公司从

任正非:学习“蓝血十杰”,华为管理“从语文走向数学”



低迷不振中重整旗鼓。这十位精英所抱持的对数字和事实的始终不渝的信仰,以及对效率和控制的崇拜,使之获得了“蓝血十杰”的称号,人们将他们尊称为美国现代企业管理的奠基者。

在中国企业界,任正非在十多年前写的《华为的冬天》是一篇传播面极广、影响力极大的文章。任正非对行业趋势和公司前途的预判,使外界开始称之为“商业思想家”。

华为的冬天,其实也是整个行业的冬天。不同的地方在于,由于任正非的预判,华为提前储备了过冬的粮食;同时,“冬天之后春天还会远吗”的追问,也让华为在乱作一团的业界中坚持练内功、抓管理。

过去10多年来,华为投入数十亿美元向西方学管理,邀请IBM等多家世界著名顾问公司,开展管理变革,先后开展了一个个“削足适履”的项目,如IT S&P、IPD、ISC、IFS和CRM等等。

一位在华为工作到退休的IBM顾问说,全世界有很多公司开展IPD(integrated product development)管理项目,很多都不成功,华为的成功离不开团队和任正非的坚持。

面对实施中的困难,任正非曾提出“先僵化,再固化,后优化”的思路,僵化是让流程先跑起来,固化是在跑的过程中理解和学习流程,优化则是在理解的基础上持续优化。

“我们要防止在沒有对流程深刻理解时的优化。”任正非说,经过十几年的持续努力,华为基本上建立起了一个集中统一的管

理平台和较完整的流程体系,支撑了公司进入了ICT领域的领先行列。

任正非表示,“蓝血十杰”对现代企业管理的主要贡献,可以概括为:基于数据和事实的理性分析和科学管理,建立在计划和流程基础上的规范的管理控制系统,以及客户导向和力求简单的产品开发策略。而在他看来,学习“蓝血十杰”,让华为的管理从定性走向了定量,“从语文走向了数学”。

“未来10-20年会爆发技术革命”

然而,在已获得的管理绩效面前,任正非“商业思想家”的敏感再次显现。“如果你注意到我今天讲演的主题,其实我是在批判不要片面地理解‘蓝血十杰’。”任正非对记者表示,“我们要避免管理者的孤芳自赏,自我膨胀,管理的目的就是多产粮食”。

任正非表示,在上世纪70年代,由“蓝血十杰”所倡导的现代企业管理也开始暴露出弊端。对数字的过度崇拜,对成本的过度控制,对企业集团规模的过度追求,对创造力的遏制,事实上的管理过度,使得福特等一批美国大企业遭遇困境。

当下,这种困境体现到华为,用任正非的话来说就是“九龙戏水”,跨领域、跨部门的流程集成和贯通存在短板,包括管理的复杂性和大企业病。如果不能多产粮食,管理也就失去了意义。

“谁来呼唤炮火?应该让听得见炮声的人来决策。”任正非说,公司要实现项目为中

心的转移,从代表处虚拟中央仓到站点的账实相符,“五个一还需要努力,LTC的落地是未来两三年的重要任务”。

任正非高度肯定西方管理,今后还要继续学习,但他也强调,“蓝血十杰”只是一批职业经理人,是将军。“我们也需要一批各方面的统帅人物,需要在管理、研发等领域造就出一批战略家”。这些战略家的目标永远践行华为的生存原则,即“以客户服务为中心”。与此同时,也要一批望星空的思想家,他们要能假设未来。

在任正非看来,只有有正确的假设,才有正确的思想;只有有正确的思想,才有正确的方向;只有有正确的方向,才有正确的理论;只有有正确的理论,才有正确的战略……

“未来10-20年内一定会爆发一场技术革命,从硅时代跃进到石墨时代。”任正非表示,华为要用五年的时间走通端到端的管理流程,在下一场技术革命中占据有利位置。

谁来接班?

“我们要走向世界级,现在我们缺思想家和战略家,只停留在将军层面。”任正非表示,“如果我们都只会英勇奋战,思想错了,方向错了,我们越厉害就越有问题。”

任正非希望员工和高管中间能产生思想家,不光是技术专家,构筑未来的世界,“我们已经等不了这么多时间,我们三五年内一定要决策我们的战略是什么”。

华为需要将军,更需要战略家、思想家。但正是思想家的稀缺,让华为和其他大企业一样,面临接班人问题的追问。

轮值CEO制度是任正非到目前为止给出的初步解答。

“是强调把公司交给一个人,还是交给一个团队,哪一个贡献大?”任正非反问道。

目前,华为有徐直军、郭平、胡厚崑三位轮值CEO,每一个轮值CEO在独立执政期间,是公司的一把手,有很大的独立承担能力。任正非表示,华为实施轮值CEO制度以来,干部要集体评议,没有流失多少干部,公司利润一直在增长,而且比预期还要好。

更重要的是,在任正非看来,包括轮值CEO在内的制度,是要让部分管理者“不再是来自上甘岭的将军,一手拿枪,一手拿刀,而是两手空空”,这样一来,他们才有机会仰望星空,进行思考。

(施建)

[上接 P1]

阳光女孩和她的“早教”产业梦

这可是寸土寸金之地呀!她很想租下远志·新外滩的一层楼,但她手里没有钱;她更想买下远志·新外滩的一层楼,但她手里还是没有钱。正当她一筹莫展的时候,她遇到了一个贵人——湖南博天集团董事长陈庆延。他旗下有一家担保公司,专门为中小企业发展提供资金支持。在听了一个女孩的疯狂理想和计划后,他被眼前这位美丽女孩美丽的“童话王国梦”感动了。为了稳打稳扎发展永州的早教事业,他当即决定为女孩担保贷款500万元,支持她买下远志·新外滩一层楼。

杨海斌想飞,博天集团给她送来了翅膀。杨海斌梦想到达理想的彼岸,博天集团为她准备了双桨。在人生的紧要关头,杨海斌用信心、用微笑,用比一般事业型男人更大的胆识,赢得了他人的赞赏,也为自己赢得了机会和未来。

早教的心得

如今走进湘江河畔的远志·新外滩,走进漂漂亮亮的东方爱婴早教中心,看到童话王国里一群群活泼可爱的孩子,我们的心都醉了。杨海斌更醉心的是她的早教事业。

“三岁看大,七岁看老。”这是我国民间的一句谚语,用科学的眼光来看,这种说法也有道理。

“父母都严重低估了孩子的学习能力!”杨海斌说。“早期教育是潜意识教育,不可能像学知识那样立竿见影,而是在人生发展中慢慢呈现出远期效应。”在她看来,0~3岁的早期教育绝不是白费功夫。

杨海斌说,科学家把人生头3年叫做“形成印刻期”。“就像印刻一样,在大脑产生痕迹,并在今后时刻发挥作用。因此,‘三岁看大,七岁看老’是有道理的”。

“家长不要指望在早教课上完成孩子全部的早教内容。”杨海斌说,很多家长以为,早期教育就是把孩子送进早教机构,或者以“工作忙”等为理由,很少参与孩子的早期教育。

其实,在日常生活细节中,父母可以大有作为。杨海斌说,带孩子上公园时,有的家长带孩子遛一圈,有的则在玩耍时不断增长孩子的见识,两相比较,效果不言而喻。

杨海斌用3个关键词来概括早期教育的基本内容:“健美、聪慧、性格品质好。”她指出,0~3岁早期教育涵盖健康活动、认知活动、语言活动、社会活动、艺术活动5个方面,缺一不可。

杨海斌指出,1~3岁是语言的爆发期,家长千万不要错过这个时期对孩子的教育。在进行语言训练时,家长应该准确使用语言,充分利用便于背诵的儿歌,给孩子提供良好的语言氛围。

阳光女孩,说起早教的经验一脸的灿烂。

(蒋翔翔对本文也有贡献)

量身定制精品课 精心打造创二代 西部商学院推出EMBA创业领导培养项目

■ 米昊阳 李婷婷 本报记者 樊瑛

据悉,为了更好地服务于家族企业传承人、企业管理团队、核心骨干以及处于上升转型期的企业高级管理人员。帮助学员顺利渡过企业转型期以及解决企业当前遇到的难题,学会国际管理模式和互联网思维,西南财大西部商学院将开办EMBA创业领导培养项目。5月27日上午,企业家日报社记者一行三人来到西部商学院,以了解该项目相关具体情况。

初入财大西部商学院,记者立即被商学院建筑——红楼的外观所吸引。这座建于建国初年的建筑,透出浓重的历史感和文化气息。由于我们的采访对象唐小飞教授正在开会,记者一行决定进入商学院接待区等候。进入商学院大门后,学院办公区布置简洁、清新、淡雅,既展现出国际化办学的视野,也透露出中国传统文化“弘道”的意味,这样富有文化意味的环境,不禁使记者对这次采访有着更迫切的期待。约一个多小时后,唐小飞教授开完会,正式接受了本报记者的采访。在采访开始时,唐小飞教授先向我们简要介绍了EMBA创业领导培养项目的基本情况,并生动地用“带着问题来,拿着答案走”概括本项目的特点,同时简明扼要的指出本项目就是一门丰富且实战性很强的创业领导培训。

受访的西部商学院唐小飞副院长一身笔挺的西装,坚定的眼神,使他看上去极为干练。当他向我们介绍项目时,侃侃而谈、思维敏捷。让人不由的感叹他学识丰富,条理严密,体现出大学教授的特有的睿智。

记者:唐教授您好,能介绍下EMBA创业领导培养项目相关情况吗?

唐小飞:我们有一个全名叫“新世纪创新与创业高级人才培养计划”,在此培养计划下,我们推出的第一个项目叫“EMBA创业领导培养项目”。关于该项目,我们的目标是把它打造成为国内最好的EMBA教育品牌。这个项目依托了西南财大50年办学历史当中在财经方面的经验和知识积累,同时创造性的吸收了全球最新的管理知识和管理工具。我们将这些经验、知识和工具糅合在一起,推陈出新,开发出许多有助于企业家(主要是西部企业家)创新与创业的高端课程。该项目的招生对象主要是家族企业传承人和企业管理

团队的核心骨干,也就是企业家想要培养的左右膀,同时还包括处于发展上升和转型期的企业高级管理人员。我们希望通过这样一个培养项目,能帮助学员在较短时间内全面掌握现代企业管理理论和决策方法,熟悉全球商业模式和管理工具,并且用互联网战略思维来思考当代经济和管理方面的一些问题。可以说我们这个项目是带着问题来,拿着答案走,是一项精英项目,是一项培养具有全球视野和富有创新能力的企业家项目,也可以说是一门为学员量身定制的,不折不扣的创业领导学。这是我们关于该项目的整体想法。

记者:EMBA创业领导培养项目有哪些特色呢?

唐小飞:我们这个项目有三个特色:

第一是带着问题来,拿着答案走。带着问题来是指相关企业学员入学时,我们就要组织专家委员会为学员所属企业进行诊断,了解学员的学习需求和想要解决的一些关于企业发展的问題,然后有针对性地开展培养。拿着答案走是指最后毕业时,学员针对他的需求和企业遇到的问题,要设计一个可实行的解决方案来作为他的毕业论文,也就是说他带着一个策划案最后离开。而且这个策划案是在我们邀请的知名咨询公司和一些在创办企业当中取得了成功经验的优秀企业领袖的共同协助下完成的,凝聚了他们的成功经验学员可以带着这样一个策划案回去指导他的企业实践。所以我们说带着问题来,拿着答案走,这是一个不同于现阶段全国任何地方的培养模式。

第二是学习过程中的创业导向和实战导向。我们会紧紧围绕学员的创业目标来训练,在整个过程当中,我们会有很多的方法和手段。比如,我们在学员入学的时候,会找一些标杆性的企业进行诊断和学习,比如利用互联网金融手段等现代的科技手段获得快速成功的标杆性企业、通过商业模式创新和转型获得快速成功的标杆性企业、通过具有卓越领导能力的企业家团队获得成功的企业,这些企业都是我们要学习的模本。也就是说,一开始我们学员要参观一些在各个方向、各个领域通过各种不同手段来获得成功的标杆性企业,然后思考未来要怎样才能达到这个

水平。实际上我们就是带着学员到企业里面去实地学习。因此我们的所有课程都是实战性的,与实际结合非常紧密。这是创业导向和实战导向。

第三是优秀一个,毕业一个。学员入学以后,我们一定坚持质量控制原则,我们培养出的学员一定是被社会高度认可的创业和创新人才。我们的课程学习,同时也是学员个人和企业品牌塑造的一个平台,所以我们一定坚持优秀一个,毕业一个。这就是说,学员的毕业设计一定要通过我们的专家和成功创业者认可,我们才认为学员具备了毕业的资格。如果学员没有达到要求,那么就要重新做毕业设计,直到专家委员会通过。所以我们的要求是非常严格的。

记者:EMBA创业领导培养项目的培养方案具体有哪些?

唐小飞:我们的培养方案体系化、系统化。所谓培养方案的体系化、系统化,是指通过5个模块来完成培养,用三个词来描述就是最系统、最逻辑、最高效。整个课程体系是系统的,模块和模块之间富有逻辑关系,通过每个模块的学习,能够让学员快速高效地学到很多知识,并且这些知识能够快速转化到企业里面去。

关于5个模块,第一叫创业诊断模块,我们会选择技术领先型的企业来进行诊断,比如商业模式创新型的企业,特别是互联网金融方面通过创新获得快速成功的企业,比如说传统农业企业,怎么样通过电子商务各种平台获得快速成功,我们要培养学员对这些企业进行诊断,诊断完成以后,我们学员在思想上形成标杆和模本,这样有助于他的创业思维塑造和创业行动决策能力、思维能力和行动能力的培养。那么就包括创业机会识别。这个机会在什么地方?属于哪个行业?这就是创业机会识别。在这项课程里,我们会给学员介绍很多行业,然后让具有行业代表性的企业家,来介绍这个行业的机会在什么地方。

第二叫创业者素质提升,我们认为一名未来的优秀企业家,首先要具备一名企业家应有的素质,比如道德素质、文学素质、艺术素质等等。其次还要培养体魄素质,我们让你学会一门太极拳、少林功等等。企业家的素质当然还包括一些国际性的素质,比如说马术

等等一系列素质。

第三叫创业思维培养。比如互联网思维,即在互联网的环境下我们怎样去思考企业的战略。这些类似的、具有前瞻性的思考模式,我们要把它糅合进来。

第四叫创业行动技能的培养。即我面对问题,要用什么方法去解决,还有怎样去快速决断。对于一名企业家,决断某个事情该不该做,怎么做就是培养行动能力。当学员具备了一定的思想和行动能力,我们就进入了创业实战阶段。即检验一下学员通过一个阶段的学习后,在实战当中行不行。我们会甄选一些企业,然后把这些企业的需求告诉学员,让学员去帮他决断,帮他设计执行方案,同时给学员两个月时间去将执行方案落地执行,这就是我们的创业实践活动。我们在课程完结之后还有一件很重要的事情,就是做知识分享。学员讲述通过这门课程学到了什么,学到的知识在企业里面要怎么运用。最后我们会让学员分成小组进行竞赛。我们每学完一门课程都要回顾、竞赛,媒体会对此进行跟踪报道。在这一门课程里面你表现如何,你学了这门课程有哪些收获,究竟有没有掌握这门课程的精要,你运用到企业中去,有没有帮助企业想明白,我们都会通过一些手段对你进行一个评比。而且此过程我们是导师全程和学院捆绑在一起。

第五就是创业游学模块,我们提供一个十二天的国外游学模块,比如到美国圣地亚哥去游学,或者到欧洲,比如来兰理工大学游学。同时我们还有国内游学模块,它包含规定模块和自选模块。规定模块是学员必须要去的地方,比如说成都的天府新区,重庆的两江新区等。自学模块就是我们根据你的需求为你搭建平台。比如我的企业未来想去苏州工业园发展,那我们学校会跟苏州工业园联系,为你提供一个对接的平台,学员就自己过去游学。最后就是可实施性创业设计模块,就是你的毕业设计。

记者:听完您的介绍后,我们发现这个目确实是精品课程,请问你们的招生对象主要是哪类人群?是否有学历限制等条件?

唐小飞:我们主要招收家族企业传承人、“创二代”企业管理层的核心骨干以及处于提升和转型期的企业的领导。

对于学历,我们要求大专以上的学历,还要有三年以上公司管理的经历。经过我们专家评委认定,特别优秀的,有极大创业潜力的,可以适当放宽条件。

同时我们这个项目还要控制数量,可能

第一期学员规模就是20到25人之间,在学习培训的过程里,我们还会严格把关,如果为期两年的培训里学员有课程没过关,就需要重修,如果你的旷课次数超过规定,不仅影响到你个人成绩和毕业证发放,而且会影响到你所在团队的成绩评定,也会影响到你的导师。所以我们的淘汰率是很高的。

记者:都是在你们的导师指导下完成学习培训,如何评定学员的成绩?

唐小飞:我们专门组织了由社会企业家、知名学者共同组成的一个专业评定委员会,来进行方案的评比。绝对是公正、公平、公开的。因为我们还邀请媒体进行全程跟踪报道,所以说你们企业家日报一定会对整个过程做详细跟踪报道,而且是每个阶段都有报道。

记者:关于该项目,您有什么样的期待和想法?

唐小飞:整个项目的设计、思想和理念是由杨副副校长、也是西部商学院的创始院长提出的,然后项目具体的细化、方案的设计和具体的执行是由我来负责的。我们西南财经大学是教育部直属的国家重点大学,也是985优势学科创新平台院校,然后我们西部商学院是西南财经大学的直属学院,是以创业导向、独具特色、世界一流为办学目标,所以关于该项目,我们会坚持带着问题来,拿着答案走的培养方式,以提升学员的判断能力、决策能力、创新能力和社会责任能力。如果放在全国来看,北有长江商学院、东有中欧商学院,那么西部就有西部商学院,所以我们想通过该项目以及一系列后续项目,把它打造成中国西部商学的高峰,形成一个三足鼎立的格局。

记者:非常感谢唐教授向我们介绍EMBA创业领导培养项目,愿项目成功举办,西部商学院越办越好。

据了解,西南财经大学是中国办学历史悠久的综合性财经大学之一,是国家“211工程”和“985创新平台”建设大学,学校已形成以经济学和管理学学科为主体,金融学科为重点,多学科协调发展、经、管、法、文、理、工相结合的学科特色。2013年6月,原高级工商管理教育中心整体划入,成立西部商学院。西部商学院是学校直属的具有独立办学自主权,以服务企业创业和政府创业为特色的企业家和高级管理人才教育与培训机构。学院采用项目制管理和市场化运行机制,通过提升品牌影响,集聚办学资源,致力于打造西部领先,全国一流,具有国际影响的西财高端培训品牌。