

华为企业文化探秘

■ 罗络

最近网络上流传华为首席管理科学家黄卫伟的一篇文章，解读了华为的企业文化之道：华为引入西方企业的实践经验，探索现代企业制度，提升企业运营效率。但，这仅局限于企业运营。在指导思想上，华为不吃西方那套。

恭恭敬敬西方“取经”

华为创立初期，就注重内部管理改进。1998年，华为与IBM展开合作，完善了从产品到市场的流程管理，这是它由电信设备商向整体解决方案提供商和服务提供商转型的标志。同年8月，华为还与IBM启动“IT策略与规划”项目，包括集成产品开发、集成供应链、IT系统重整、财务四统一等8个项目。2007年开始，华为聘用埃森哲启动了CRM(客户关系管理)，加强从“机会到订单，到现金”的流程管理。2008年，华为与埃森哲对CRM体系进行重新梳理，打通从“机会到合同，再到现金”的全新流程，提升了公司的运作效率。任正非1988年2万元创办华为，到2014年公司营收超过2870亿元，成为全球领先的信息与通信解决方案供应商。华为首席管理科学家黄卫伟认为，这得益于公司恭恭敬敬向西方公司学管理。

华为引入西方企业的实践经验，探索现代企业制度，提升企业运营效率。



在华为，上上下下的人都记得任正非曾经反复说过的一句话：“世界上一切资源都可能枯竭，只有一种资源可以生生不息，那就是文化。”

挣脱束缚灵活作战

但，这仅局限于企业运营。在指导思想上，华为不吃西方那套。华为也与海尔不同，海尔用管理理论指导企业运作，华为则用思想推动公司前进。今天，华为的管理思想，仍

然基于任正非对中国传统文化的解读而来，很杂，很泛。有时候，任正非的一篇内部讲话，就是华为的指导方针。

任正非不是一个循规蹈矩的人，华为也没有高大上的系统的管理思想。但恰恰，这正是华为的厉害之处——不囿于一隅，及时更新。企业在运行过程一旦出现偏差，任正非就会及时予以纠正；管理层一旦飘飘然，任正非就会及时浇冷水，让他们冷静。过去两年，任正非对华为消费者业务和企业业务指导较多。

很多企业发展到一定程度，就出现各种各样的问题，是因为它们在按固定的理论指行事，一旦出现新的问题，而旧有理论又无法解决，企业就陷入一筹莫展的困境，甚至偏离航道。华为没有条条框框的束缚，作战更灵活。

诠释中国传统文化

在思想上，华为一直没有脱离中国传统文化。中国传统文化对华为的影响，远胜过西方管理思想对华为的影响。比如“利出一孔”（管子：利出于一孔，其国无敌）。任正非还是一个“学毛标兵”，华为早期业务开展从经济落后、环境恶劣的第三世界国家开始，慢慢向欧美发达国家渗透，与毛泽东的“农村包围城市”战略颇为相似；任正非的“让一线直接呼唤炮火”，让听得见炮声的人去决策，消化了毛泽东的“枪杆子里出政权”的思想；任正非

呼喊冬天，时刻警告华为入艰苦奋斗的文化不能丢，提醒務必保持戒骄戒躁。

作为华为教父，把任正非的每次内部讲话、每篇文章集结起来，就是一部管理巨著。《华为的冬天》、《一江春水向东流》、《北国之春》、《天道酬勤 幸福不会从天降》等文章极具影响力。看任正非的文章，很容易被他“洗脑”。今天，华为手机业务的顺利开展，相当程度上受益于任正非的“洗脑”——很多“花粉”，其实都是任正非的粉丝。

如果非要说一以贯之的华为文化，“狼性文化”还是最为恰当的概括。任正非说，企业发展就是要发展一批狼。狼有三大特性：一是敏锐的嗅觉；二是不屈不挠、奋不顾身的进攻精神；三是群体奋斗的意识。

华为是中国企业“狼性文化”的缔造者，但华为内部很反感这个词。记者在跟华为为管理层和品牌部人士接触的过程，发现他们不喜欢“狼性文化”这几个字眼。在华为看来，企业需要狼性，但“狼性文化”带有负面意义。

今天，华为早已告别生涩，内部管理更为规范，不再是“青纱帐里出来的土八路”，变身作为一家技术驱动性现代企业，其价值主张也发生了变化，开始重视产业链的构建，与人为友。任正非曾对企业业务的管理层说，华为要学会与人合作，学会与人分享，不要破坏行业价值。

“世界上一切资源都可能枯竭，只有一种资源可以生生不息，那就是文化。”任正非的这句话是对华为企业文化最好的总结。

精湛 精益 精诚

“3·15”，锡柴精芯服务一路随行

为进一步突出维护消费者权益内涵，今年3.15期间，锡柴开展了以“精芯服务，精湛、精益、精诚”为主题的“3·15”服务保障活动。活动时间为3月10日—3月31日。

“为保障消费者权益，锡柴不仅建立了‘3.15’服务保障领导小组，明确了‘3.15’服务保障要求，加强了‘3.15’服务保障专项考核。”据锡柴负责用户服务的领导介绍，此次“3.15”服务保障活动期间，一汽锡柴400服务热线对求援需求10分钟完成任务指派，30分钟内首次回访检查、直至问题解决；建立了市场技术支持日例会制度，每天对市场疑难问题进行会诊、处置；全面推广二维码追溯手段等，规范了服务过程的行为，提升了服务准确性。同时锡柴分布在全国各地的服务站，在接到用户要求服务的信息后，须在20分钟内作出处理反应，并改进工作流程，缩短服务时间，提高服务工作的质量和效率，快速解决用户问题。在配件供应上，锡柴也将确保要货计划到位率。“三包”紧急调件，一律以最快速度调配到位，确保服务及时、用户满意。

围绕活动主题，锡柴还用实际行动积极对重点整车厂、重点经销商、重点用户进行走访，了解用户需求，帮助用户检查发动机运行状况，指导用户正确维护和保养，同时积极做好锡柴品牌宣传，营造活动氛围。

让客户更加满意锡柴发动机，决不仅仅依体



现在锡柴向用户提供了优质的产品，而是锡柴在提供产品的同时也让用户体验到了锡柴精湛、精益、精诚的精芯服务内涵。据悉，一汽锡柴目前在全国有1716家服务站，在全国服务覆盖半径基本达到了50公里，一旦锡柴发动机出现问题，可以确保在第一时间到现场开展服务工作，保证质量问题100%得到解决，消除用户后顾之忧。此次，锡柴还增派专业技术人员坐镇400服务热线，对用户提出的技术疑难问题及时予以解答，指导用户正确维护和保养发动机。营销服务人员会主动对新品用户进行走访，提供个性化服务，针对驾驶员和维修人员开展技术培训，对用户提供安全驾驶提醒，以精湛的技术、精益的管理和精诚的态度，让锡柴机用户真切感受到：“精芯服务”，一路随行。（陈燕 玮玮）



近年来，东风德纳车桥襄阳工厂重视企业文化建设，企业文化活动丰富多彩，工厂上下呈现出勃勃生机。2015年3月5日下午，襄阳工厂举行了“2015年闹元宵”大型庆祝活动，为广大员工及家属献上了一道丰盛的文化盛宴。

图为《一团锦绣 二龙戏珠》表演拉开序幕元宵活动大幕。贾光军 摄影报道

拐杖·墩子·橘子树

■ 陈婉琦

昨晚，我又梦见了那个背影。不知有多少次，我都梦到一个背影——身形微胖，拄着拐杖，不紧不慢在吝啬而稀薄的月光下独自前行。背影感觉很熟悉，仿佛在哪儿出现过，可无论如何都记不清晰，说不准确，既像是很久前，又像是在昨天。直到有一天，我猛然想起，那是谁的背影，以及那根短暂出现过拐杖。去年秋天，外婆患上了骨质增生，行动很不便。去医院检查后，回到家里很长一段时间都没再出过门。外婆是不让须眉的“女汉子”，她不让儿女们陪着，说是怕耽误他们的工作。每天，她都要在家给挑食的表妹做早餐和晚餐，但却不能去接送妹妹了，妹妹也只好交给外公接送。我和妈妈去看外婆，她躺在床上，安静而慈爱，脸上总是挂着微笑。我们问她好些了没有，她笑着说：“没事，老毛病了，休息休息就好了！”

今年元旦，我又跟着爸爸妈妈去看外婆。一进门，就看见外婆拄着拐杖，便赶紧问发生了什么事，为什么不告诉我们。外婆装作若无其事的样子，告诉我们：小问题，吃几副药就好了，仍然让我们不用担心。这天，她一直都很高兴，不停地问我这间那，一直问我想吃什么，去给我做，还叮嘱我要好好读书，听爸爸妈妈的话。晚饭后，我们准备离开。外婆执意要把我们送下楼，我们拗不过她，只得搀扶着，提心吊胆地看她拄着拐杖下楼梯。临走前，她听见我咳嗽了几声，便责怪爸爸妈妈没照顾好我，又嘱咐我平时多穿点衣服，注意身体。我的心里，五味杂陈。

回到家，我钻进自己的房间看书，满脑子都是外婆拄着拐杖的影子，真希望拐杖早些

被扔掉。不知不觉，我趴在书桌上睡着了。

不知睡了多久，我隐约地听见门铃声，便揉了揉眼睛，起身准备去开门，却已经听见了外婆和妈妈说话的声音，原来是外婆给我送我最喜欢吃莲蓉来了。她们小聊了一会儿后，我听见了妈妈不停地责怪和她们在电梯口的交谈声。我知道外婆肯定不会让妈妈送她回去，她一定坚持自己回去。

于是，我便透过窗户，向楼下灯火阑珊的街道望去。月光吝啬而稀薄，一位身形微胖、拄着拐杖的老人，一个人，在车流渐稀的街道上走着，但我却看到了，她的脚在哪儿留下印迹，哪儿就会变得耀眼，哪怕是在黑夜里——对，就跟梦里的一样。而且她的眼神一如既往的坚毅，精神矍铄。

我永远记得那个背影，即使外婆身体现已康复；我永远记得那根拐杖，即使那根拐杖已弃之墙角。但我有一个牵挂，无时无刻不在——月光下的背影，月光下的拐杖，以及有这背影的我的外婆。

二

外婆在老家是出了名的勤快人、能干人。听妈妈说，他们五兄妹都在读书的时候，也是家庭经济最拮据的时候，仅靠外公微薄的工资，根本无力负担他们的开支。于是，外婆把养猪、养鸭和种西瓜作为重要的家庭收入来源。其中，养猪就成了外婆每天在外辛勤劳作后回家的必修课。那个至今还保存着的像元宝宝形状的猪草墩子就是外婆几十年如一日辛勤养猪的见证。

我依稀记得外公外婆离开老家的那年初冬，他们连续累了几天几夜。原来是为了把堆积如山的红苕藤尽快切碎沤制成越冬饲料，否则就会腐烂变质。我守在昏黄的电灯下，看着两鬓依稀斑白的外婆就着猪草墩子，左手

卡住苕藤，右手紧握菜刀不停地挥舞，藤节不断地从猪草墩上滑落下来，很快就形成了一座小山丘。我看得出了神，慢慢地眼皮开始打起架来，但坚持要等着外婆一起睡。

突然，听外婆“唉哟”一声叫。我被惊醒了，不知发生了什么。只见外婆右手紧捂住左手食指，但鲜血还是流了下来。这时候，外公急忙放下手里的活赶紧过来，当看到外婆的手指受伤后，心疼地对外婆说：“你别宰了，带琦琦去睡。还是我来，明天上午只有两节课！”简单包扎以后，外婆还是坚持帮外公装袋，直到我上床了她仍没休息。

外婆的辛劳没有白费，妈妈五兄妹后来都考上学校，有了稳定工作，对她都很孝顺。外婆在老家也成了远近闻名的优秀母亲，乡亲们都很敬重她，也都说她先苦后甜——值得！

外婆家的猪草墩子还在，原本一块平整的木头墩子已然深深凹陷，记录的是滴滴汗水与劳动者的艰辛；外婆手上伤痕依然在，而且一个叠一个清晰可见，随着年岁的增长更加明显，记录的是慈母情怀与对后辈们的教诲。

三

还记得妈妈老家李家湾老屋后坡上那片橘子林，长得很是茂盛，橘子又大又甜。那片橘子林现在还在，只是已经有好几年都没有去看过了。

小时候，爸爸妈妈异地工作，外公外婆照顾我的生活。当时他们为了守护快要成熟的橘子，虽然常住城里，但需阶段性住在乡下老家。显然那里的居住环境并不算好，但因外公外婆很疼我，也让我的童年充满着幸福、快乐。

夏秋之交，外公外婆就要带着我去看守那片橘子林，尤其是晚上，更是需要有人住在橘子林中的小茅屋里。吃完晚饭后，我们就会上山去那片橘子林里过夜。由于夏秋之交的老家依然湿热难耐，外婆就一手抱着我，一手扇着蒲扇为我纳凉。那把破旧的蒲扇有规律地摆动着，驱走了热气，带给我凉意，与静谧的橘子林形成了一幅生动的乡村田园画卷。

入夜了，讨厌的蚊子嗡嗡地围着我飞来飞去，总想盯着我的细皮嫩肉饱餐一顿。我忍不住伸手去打，可从来没打着过，反而被蚊子叮得周身是小包，痒得我特别难受，不由自主想用用手去挠。此时外婆都眯着眼睛，一边笑着对我说：“这些小包可挠不得，你越挠就越感觉痒，不去动它，明天早上起来，自己就消了。”一边又念念有词地伸手去拍蚊子。每当听到“啪”的一声，外婆就会告诉我：“看，打到了！”然后把手伸到我面前给我看，但是大晚上又能看得清什么呢？可我都会高兴地拍着手说：“外婆真棒！”外婆也总是笑着抚摸我的头。外婆给我的爱已经消减了蚊虫给我的痛和痒，而且这种爱不断地弥漫着，升华为、浸润着我幼小的心灵。

每当我口渴时，外婆就赶忙摘下一个最成熟的橘子，然后剥开皮，把橘子一瓣一瓣地喂进我的嘴里。外婆看到我吃得津津有味样子，总会露出满意的笑容。月光下，外婆的那张布满皱纹的脸，立刻年轻了许多。

外婆早已不住在乡下了，我也很久没有再去过橘子林了，但老家山坡上的橘子树我依旧记得。虽然吃橘子的次数多了，却再也没有吃到过外婆亲手摘的橘子，所以那种特别的味道我也再没尝到过。

橘子树依然恒在，外婆对我的爱和我对外婆的爱恒在。（本文作者系重庆南开中学高2015级18班学生）



马云否认因无人加班 罢免高管

上周一，阿里巴巴集团内部人事任免公告显示，淘宝总裁张建锋出任阿里巴巴中国零售平台负责人，统管淘宝、天猫和聚划算，并向阿里巴巴集团COO张勇汇报。同时天猫总裁王煜磊被免职，不过公告中并未透露其新的职务。因此，王煜磊为何被罢免成为谜题。

近日有媒体透露，马云罢免王煜磊的原因在于，“今年3月的一个周日，马云悄悄跑到天猫办公区视察了一圈，发现没有多少人在加班，于是大发雷霆。没过多久，人事任免通知就以邮件形式正式下发了。”对此，马云通过来往辟谣道，“网上到处都是‘马云周日悄悄去天猫视察 发现无人加班 然后就把天猫总裁撤职了’这篇文章，看来相信的人还真是不少。也说明很多人对大组织的管理体系并不了解。周末无人加班太正常不过，难道需要撤换总裁？那以后公司还有人愿意当总裁吗？管理企业不能‘土豪式’的任性。”

马云还强调：对自己的团队十分自豪，他说，我最骄傲的是我们的人，其次是我们的投资者，最不骄傲的是我们的网站。

阿里巴巴的管理层，绝对可以算得上超豪华阵容。尤为令人惊讶的是，公司最初的18个创业者，现在一个都不少。

马云这样解释：“在阿里巴巴工作3年就等于上了3年研究生，他将要带走的是脑袋而不是口袋。”

马云说，阿里巴巴永远可以容纳各种古里古怪的人。所以网上所传王煜磊被罢是因为不加班，马云笑着说：一听就是假新闻。（本报综合报道）

盲艺人

■ 陈婉琦

在我家不远天桥拐角处，总能见到一个熟悉而陌生的盲艺人。因为经常见到，故为熟悉；但因缺乏交流，故为陌生。

他的手时常抱着他挚爱的二胡。他的身旁，定是他曾许诺要相伴到老、终身相依的老伴儿；他的身下，是陪伴他多年的小木凳；老伴儿的身前，是那个已经掉了把手的饭盒。这些，或许就是他现在拥有的一切。

都说眼睛是心灵的窗户，那么我想，耳朵便是专属他的通往幸福的大门。他总是闭着那双看不见风景的双眼，左手灵活地拨动着琴弦，右手臂膀或急促或舒缓地运动着，脑袋随着二胡声的起伏跌宕而不停地晃动着。二胡声欢快的时候，他的嘴角也会划过一丝不易察觉的微笑；二胡声伤感缓慢的时候，他的眉头会紧皱一起，直到节奏转换后才渐渐舒展开来。

我想，他能够坚持在天桥上拉琴卖艺的动力，不止是源于他对音乐的热爱，还有他老伴对他的支持和倾听。在天空飘着细雨的时候，他的老伴站在他身边为他撑伞，烈日当头的时候，他的老伴为他摇着那把破旧的蒲扇，即便自己已经汗流浹背，也硬着头皮挨过去。路人偶尔的施舍，也往往通过老伴儿的“谢谢”传递给他，继而传递到二胡的旋律里。

曾经有这么一个故事：上帝给了一个盲人、一个聋哑人各一个实现愿望的机会，他都会帮他们达成愿望，不过期限只有一天。于是盲人毫不犹豫地选择了过上一天正常人的生活。可是当他看到这个世界的模样后，却失望至极，他感叹人性的冷漠与现实，感叹一个正常人有多无奈，于是当他结束一天的生活后，他满足地继续过着一个盲人自己的生活。

是的，看不见不等于不可以幸福。一个人没有了双眼是莫大不幸，但却可以忽略掉一些残酷的现实，用心过生活，用心读世界。就像那个盲艺人，将二胡作为他心灵的寄托，用或欢快、或激昂的旋律，谱写他最懂的人生之歌。

在天桥拐角处，有那么一位盲艺人，他没有富足的物质生活，但有二胡、老伴和两个人的相伴相守。人海茫茫，各自奔忙，而他的世界有谁能懂？（本文作者系重庆南开中学高2015级18班学生）