

总裁的智慧

中央编译出版社

华为的冬天

——华为技术有限公司总裁 任正非

公司所有员工是否考虑过,如果有一天,公司销售额下滑、利润下滑甚至会破产,我们怎么办?我们公司的太平时间太长了,在和平时期升的官太多了,这也许就是我们的灾难。泰坦尼克号也是在一片欢呼声中出的海。而且我相信,这一天一定会到来。面对这样的未来,我们怎样来处理,我们是不是思考过?我们好多员工盲目自豪,盲目乐观,如果想过的人太少,也许就快来临了。居安思危,不是危言耸听。

我到德国考察时,看到第二次世界大战后德国恢复得这么快,当时很感动。他们当时的工人团结起来,提出要降工资,不增工资,从而加快经济建设,所以战后德国经济增长很快。如果华为公司真的危机到来了,是不是员工工资减一半,大家靠一点白菜、南瓜过日子,就能行?或者我们就裁掉一半人是否就能救公司?如果是这样就行的话,危险就不危险了。因为,危险一过去,我们可以逐步将工资补回来,或者销售增长,将被迫裁掉的人请回来。这算不了什么危机。如果两者同时都进行,都不能挽救公司,想过没有。

10年来我天天思考的都是失败,对成功视而不见,也没有

什么荣誉感、自豪感,而是危机感。也许是这样才存活了10年。我们大家要一起来想,怎样才能活下去,也许才能存活得久一些。失败这一天是一定会到来,大家要准备迎接,这是我从不动摇的看法,这是历史规律。

华为公司老喊狼来了,喊多了,大家有些不信了。但狼真的会来了。今年我们要广泛展开对危机的讨论,讨论华为有什么危机,你的部门有什么危机,你的科室有什么危机,你的流程的那一点有什么危机。还能改进吗?还能提高人均效益吗?如果讨论清楚了,那我们可能就不死,就延续了我们的生命。怎样提高管理效率,我们每年都写了一些管理要点,这些要点能不能对你的工作有些改进,如果改进一点,我们就前进了。

一、均衡发展,就是抓短的一块木板

我们怎样才能活下来。同志们,你们要想一想,如果每一年你们的人均产量增加15%,你可能仅仅保持住工资不变或者还可能略略下降。电子产品价格下降幅度一年还不止15%吧。我们卖的越来越多,而利润却越来越少,如果我们不多干一点,我们可能保不住今天,更别说涨工资。不能靠没完没了的加班,所以一定要改进我们的管理。在管理改进中,一定要强调改进我们木板最短的那一块。各部门、各科室、各流程主要领导都要抓薄弱环节。要坚持均衡发展,不断地强化以流程型和时效型为主导的管理体系的建设,在符合公司整体核心竞争力提升的条件下,不断优化你的工作,提高贡献率。全公司一定要建立起统一的价值评价体系,统一的考评体系,才能使人员在内部流动和平衡成为可能。比如有人说我搞研发创新很厉害,但创新的

价值如何体现,创新必须通过转化变成商品,才能产生价值。我们重视技术、重视营销,这一点我并不反对,但每一个链条都是很重要的。研发相对用户服务来说,同等级别的一个用户服务工程师可能要比研发人员综合处理能力还强一些。所以如果我们对售后服务体系不给认同,那么这体系就永远不是由优秀的人来组成的。不是由优秀的人来组织,就是高成本的组织。因为他飞过去修机器,去一趟修不好,又飞过去修不好,又飞过去又修不好。我们把工资全都赞助给民航了。如果我们一次就能修好,甚至根本不用过去,用远程指导就能修好,我们将省多少成本啊!因此,我们要强调均衡发展,不能老是强调某一方面。

二、对事负责制与对人负责制是有本质区别的, 一个是扩张体系,一个是收敛体系

为什么我们要强调以流程型和时效型为主导的体系呢?现在流程上运作的干部,他们还习惯于事事都请示上级。这是错的,已经有规定,或者成为惯例的东西,不必请示,应快速让它通过去。执行流程的人,是对事情负责,这就是对事负责制。事事请示,就是对人负责制,它是收敛的。我们要减化不必要确认的东西,要减少在管理中不必要、不重要的环节,否则公司怎么能高效运行呢?现在我们机关有相当的部门以及相当的编制,在制造垃圾,然后这些垃圾又进入分捡、清理,制造一些人的工作机会。制造这些复杂的文件,搞了一些复杂的程序以及不必要的报表、文件,来养活一些不必要养活的机关干部,机关干部是不能产生增值行为的。我们一定要在监控有效的条件下,尽力精简机关。

市场部机关是无能的。每天的纸片如雪花一样飞啊,每天都向办事处要报表,今天要这个报表,明天要那个报表,这是无能的机关干部。办事处每一个月把所有的数据填一个表,放到数据库里,机关要数据就到数据库里找。从明天开始,市场部把多余的干部组成一个数据库小组,所有数据只能向这个小组要,不能向办事处要,办事处一定要给机关打分,你们不要给他们打那么好的分,让他们吃一点亏,否则他们不会明白这个道理,就不会服务于你们,使你作战有力。

在本职工作中,我们一定要敢于负责任,使流程速度加快,对明哲保身的人一定要清除。华为给了员工很好的利益,于是有人说千万不要丢了这个位子,千万不要丢掉这个利益。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。在去年的时间里,如果没有改进行为的,甚至一次错误也没犯过,工作也没有改进的,是不是可以就地免除他的职务。他的部门的人均效益没提高,他这个科长就不能当了。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,因为他一事情都没做。而有些人在工作中犯了一些错误,但他管理的部门人均效益提升很大,我认为这种干部就要用。对既没犯过错误,又没有改进的干部可以就地免职。

三、自我批判,是思想、品德、素质、技能创新的优良工具

我们一定要推行以自我批判为中心的组织改造和优化活动。自我批判不是为批判而批判,也不是为全面否定而批判,而是为优化和建设而批判。总的目标是要提升公司整体核心竞争力。

为什么要强调自我批判？我们倡导自我批判，但不提倡相互批评，因为批评不好把握适度，如果批判火药味很浓，就容易造成队伍之间的矛盾。而自己批判自己呢，人们不会自己下猛力，对自己都会手下留情。即使用鸡毛掸子轻轻打一下，也比不打好，多打几年，你就会百炼成钢了。自我批判不光是个人进行自我批判，组织也要对自己进行自我批判。

通过自我批判，各级骨干要努力塑造自己，逐步走向职业化、走向国际化。公司认为自我批判是个人进步的好方法，还不能掌握这个武器的员工，希望各级部门不要对他们再提拔了。两年后，还不能掌握和使用这个武器的干部要降低使用。在职在位的干部要奋斗不息、进取不止。干部要有敬业精神、献身精神、责任心、使命感。我们对普通员工不作献身精神要求，他们应该对自己付出的劳动、取得合理报酬。只对有献身精神的员工工作要求，将他们培养成干部。另外，我们对高级干部实行严要求，不对一般干部实施严要求。因为都实施严要求，我们管理成本就太高了。因为管他也要花钱的呀，不打粮食的事我们要少干。

因此我们对不同级别的干部有不同的要求，凡是不能使用自我批判这个武器的干部都不能提拔。自我批判从高级干部开始，高级干部每年都有民主生活会，民主生活会上提的问题是非常尖锐的。有人听了以后认为公司内部斗争真激烈，你看他们说起问题来很尖锐，但是说完他们不又握着手打仗去了吗？我希望这种精神一直能往下传，下面也要有民主生活会，一定要相互提意见，相互提意见时一定要和风细雨。我认为，批评别人应该是请客吃饭，应该是绘画、绣花，要温良恭让。一定不要把内部的民主生活会变成了有火药味的会议，高级干部尖锐一些，是

他们素质高，越到基层应越温和。事情不能指望一次说完，一年不行，两年也可以，三年进步也不迟。我希望各级干部在组织自我批判的民主生活会议上，千万要把握尺度。我认为人是怕痛的，太痛了也不太好，像绘画、绣花一样，细细致致地帮人家分析他的缺点，提出改进措施来，和风细雨式最好。

四、任职资格及虚拟利润法是推进公司 合理评价干部的有序、有效的制度

我们要坚定不移地继续推行任职资格管理制度。只有这样才能改变过去的评价蒙估状态。才会使有贡献、有责任心的人尽快成长起来。激励机制要有利于公司核心竞争力战略的全面展开，也要有利于近期核心竞争力的不断增长。

什么叫领导？什么叫政客？这次以色列的选举，让我们看到了犹太人的短视。拉宾意识到以色列一个小国，处在几亿阿拉伯人的包围中，尽管几次中东战争以色列都战胜了，但不能说50年、100年以后，阿拉伯人不会发展起来。今天不以土地换和平、划定边界，与周边和平相处，那么一旦阿拉伯人强大起来，他们又会重新流离失所。要是这样犹太人再过2000年还回不回得来，就不一定了。而大多数人，只看重眼前的利益，沙龙是强硬派，会为犹太人争得近期利益，人们拥护了他。我终于看到一次犹太人也像我们一样的短视。

我们的领导都不要迎合群众，但推进组织目的，要注意工作方法。

干部要有敬业精神、献身精神、责任心和使命感。区别一个干部是不是一个好干部，是不是忠臣，标准有四个：第一，你有没

有敬业精神,对工作是否认真,改进了,还能改进吗?还能再改进吗?这就是你的工作敬业精神。第二,你有没有献身精神,不要斤斤计较,我们的价值评价体系不可能做到绝对公平。如果用曹冲称象的方法来进行任职资格来评价的话,那肯定是公平的。但如果用精密天平来评价,那肯定公平不了。我们想要做到绝对公平是不可能的。我认为献身精神是考核干部的一个很重要因素。一个干部如果过于斤斤计较,这个干部绝对做不好,你手下有很多兵,你自私、斤斤计较,你的手下能和你合作很好吗?没有献身精神的人不要做干部,做干部的一定要有献身精神。第三点和第四点,就是要有责任心和使命感。我们的员工是不是都有责任心和使命感?如果没有责任心和使命感,为什么还想要当干部。如果你觉得你还是有一点责任心和使命感的,赶快改进,否则最终还是要把你免下去的。

五、不盲目创新,才能缩小庞大的机关

庙小一点,方丈减几个,和尚少一点,机关的改革就是这样。总的原则是我们一定要压缩机关,为什么?因为我们建设了IT。为什么要建设IT?道路设计时要博士,炼钢制轨要硕士,铺路要本科生。但是道路修好了扳岔道就不要这么高的学历了,否则谁也坐不起这个火车。因此当我们公司组织体系和流程体系建设起来的时候,就不要这么多的高级别干部,方丈就少了。

我们要坚持“小改进,大奖励”。“小改进、大奖励”是我们长期坚持不懈的改良方针。应在小改进的基础上,不断归纳,综合分析。研究其与公司总体目标流程的符合,与周边流程的和谐,

要简化、优化、再固化。这个流程是否先进,要以贡献率的提高来评价。

我年轻时就知道华罗庚的一句话,“神奇化易是坦途,易化神奇不足提”。我们有些员工,交给他一件事,他能干出十件事来,这种创新就不需要,是无能的表现。这是制造垃圾,这类员工要降低使用。所以今年有很多变革项目,但每个变革项目都要以贡献率来考核。

既要实现高速增长,又要同时展开各项管理变革,错综复杂,步履艰难,任重而道远。各级干部要有崇高的使命感和责任意识,要热烈而镇定,紧张而有秩序。“治大国如烹小鲜”,我们做任何小事情都要小心谨慎,不要随意把流程破坏了,发生连锁错误。

六、规范化管理本身已含监控,它的目的是有效、快速地服务业务需要

我们要继续坚持业务为主导,会计为监督的宏观管理方法与体系的建设。什么叫业务为主导,就是要敢于创造和引导需求,取得“机会窗”的利润。也要善于抓住机会,缩小差距,使公司同步于世界而得以生存。什么叫会计为监督,就是为保障业务实现提供规范化的财经服务,规范化就可以快捷、准确和有序,使帐务维护成本低。规范化是一把筛子,在服务的过程中也完成了监督。要把服务与监控融进全流程。我们也要推行逆向审计,追溯责任,从中发现优秀的干部,铲除沉淀层。

七、面对变革要有一颗平常心,要有承受变革的心理素质

我们要以正确的心态面对变革。什么是变革?就是利益的重新分配。利益重新分配是大事,不是小事。这时候必须有一个强有力的管理机构,才能进行利益的重新分配,改革才能运行。在改革的过程中,从利益分配的旧平衡逐步走向新的利益分配平衡。这种平衡的循环过程,是促使企业核心竞争力提升与效益增长的必须。但利益分配永远是不平衡的。我们在进行岗位变革也是有利益重新分配的,比如大方丈变成了小方丈,你的庙被拆除了,不管叫什么,都要有一个正确的心态来对待。如果没有一个正确的心态,我们的改革是不可以成功的,不可能被接受的。特别是随着 IT 体系的逐步建成,以前的多层行政传递与管理的体系将更加扁平化。伴随中间层的消失,一大批干部将成为富余,各大部门要将富余的干部及时输送至新的工作岗位上去,及时地疏导,才会避免以后的过度裁员。我在美国时,在和 IBM、Cisco、Lucent 等几个大公司领导讨论问题时谈到,IT 是什么?他们说,IT 就是裁员、裁员、再裁员。以电子流来替代人工的操作,以降低运作成本,增强企业竞争力。我们也将面临这个问题。伴随着 IPD、ISC、财务四统一、支撑 IT 的网络等逐步铺开和建立,中间层消失。我们预计我们大量裁掉干部的时间大约在 2003 年或 2004 年。

今天要看到这个局面,我们现在正在扩张,还有许多新岗位,大家要赶快去占领这些新岗位,以免被裁掉。不管是对干部还是普通员工,裁员都是不可避免的。我们从来没有承诺过,像日本一样执行终身雇佣制。我们公司从创建开始就是强调来去

自由。内部流动是很重要的,当然这个流动有升有降,只要公司的核心竞争力提升了,个人的升、降又何妨呢?“不以物喜,不以己悲”。因此今天来说,我们各级部门真正关怀干部,就不是保住他,而是要疏导他,疏导出去。

八、模板化是所有员工快速管理进步的法宝

一个新员工,看懂模板,会按模板来做,就已经国际化、职业化,现在的文化程度,三个月就掌握了。而这个模板是前人摸索几十年才摸索出来的,你不必再去摸索。各流程管理部门、合理化管理部门,要善于引导各类已经优化的、已经证实行之有效的工作模板化。清晰流程,重复运行的流程,工作一定要模板化。一项工作达到同样绩效,少用工,又少用时间,这才说明管理进步了。我们认为,抓住主要的模板建设,又使相关的模板的流程连结起来,才会使 IT 成为现实。在这个问题上,我们要加强建设。

九、华为的危机,以及萎缩、破产是一定会到来的

现在是春天吧,但冬天已经不远了,我们在春天与夏天要念着冬天的问题。IT 业的冬天对别的公司来说不一定是冬天,而对华为可能是冬天。华为的冬天可能来得更冷,更冷一些。我们还太嫩,我们公司经过十年的顺利发展没有经历过挫折,不经过挫折,就不知道如何走向正确道路。磨难是一笔财富,而我们没有经过磨难,这是我们最大的弱点。我们完全没有适应不发展的心理准备与技能准备。

危机的到来是不知不觉地,我认为所有的员工都不能站在自己的角度立场想问题。如果说你们没有宽广的胸怀,就不可能正确对待变革。如果你不能正确对待变革,抵制变革,公司就会死亡。在这个过程中,大家一方面要努力地提升自己,一方面要与同志们团结好,提高组织效率,并把自己的好干部送到别的部门去,使自己部下有提升的机会。你减少了编制,避免了裁员、压缩。在改革过程中,很多变革总会触动某些员工的一些利益和矛盾,希望大家不要发牢骚,说怪话,特别是我们的干部要自律,不要传播小道消息。

十、安安静静地应对外界议论

对待媒体的态度,希望全体员工都要低调,因为我们不是上市公司,所以我们不需要公示社会。我们主要是对政府负责任,对企业的有效运行负责任。对政府的责任就是遵纪守法,我们去年交给国家的增值税、所得税是 18 个亿,关税是 9 个亿,加起来一共是 27 个亿。估计我们今年在税收方面可能再增加百分之七八十,可能要给国家交到 40 多个亿。

我们已经对社会负责了。媒体有他们自己的运作规律,我们不要去参与,我们有的员工到网上去辩论,是帮公司的倒忙。

我想,每个员工都要把精力用到本职工作上去,只有本职工作做好了才能为你带来更大的效益。国家的事由国家管,政府的事由政府管,社会的事由社会管,我们只要做一个遵纪守法的公民,就完成了我们对社会的责任。只有这样我们公司才能安全、稳定。不管遇到任何问题,我们的员工都要坚定不移地保持安静,听党的话,跟政府走。严格自律,不该说的话不要乱说。

特别是干部要管好自己的家属。我们华为人都是非常有礼仪的人。

当社会上根本认不出你是华为人的时候，你就是华为人；当这个社会认出你是华为人的时候，你就不是华为人，因为你的修炼还不到家。

“沉舟侧畔千帆过，病树前头万木春”。网络股的暴跌，必将对二三年后的建设预期产生影响，那时制造业就惯性进入了收缩。眼前的繁荣是前几年网络股大涨的惯性结果。

记住一句话：“物极必反”，这一场网络设备供应的冬天，也会像它热得人们不理解一样，冷得出奇。没有预见，没有预防，就会冻死。那时，谁有棉衣，谁就活下来了。

作者按：

企业的冬天是一个逻辑上的冬天，并非物理性的冬天。物理性的冬天，是不随人们意志转移的，冬去一定春来。而逻辑上的冬天，无所谓哪一个季节的长短，并不一定是春夏秋冬顺序交替，也许冬天永远不会过去。在我们还不能驾驭快速变化的社会需求，适应 IT 制造业发展的跳跃、起伏的发展规律前，不可指望春天来了，可以去晒一次太阳。

我们还掌握不了未来 IT 制造业的生存变化规律，而且这种变化非常快，任何一种新技术出现，风起云涌，波涛澎湃，瞬间已布满社会，新技术新产品支撑企业生存的优势就消失。你不适应这种发展，你当时就丢失机会，无法生存；你顺应这种潮流，为适应潮流而建立起的庞大组织，如何能随这种市场的波澜起伏而均衡发展呢？西方的同行已经碰到了这个困难，我们也不一定能幸免。我们要不断地研究生存规律，适应这种高速变化

的 IT 社会。它引发的高速变化,一定有规律,我们只有认真去研究它,才能掌握它。谁能掌握这种生存规律,谁就能在下一轮竞争中发展。客观规律并不因我们的骄躁、自卑而变化,我们只有不断地探索,要全神贯注,呕心沥血才会找到真知灼见。

我不想一个人说了算

方太集团董事长 茅理翔

有人认为方太是家族制的管理模式,因为三位掌权的老总都是茅家人,产、供、销、人、财、物都放在一个口袋里。也有许多人认为方太不是实质上的家族制,因为公司有40%的员工属外来移民,而且部长级领导干部没有一个是茅家亲戚。

此说颇有点中庸之道,其中包含两层意思,一是承认我们是家族制,二是我们的家族制有其自身的特点和存在的合理性,基本上避免了由此产生的诸多弊端。目前舆论上有否定家族制一说,我认为对这个问题应当持辩证的态度,具体问题具体分析。据美国管理学家统计,国际上80%以上的企业是家族企业,家族化并非中国的专利,在国际上也具有普遍性。中国大部分民营企业还属于中小企业,一般都要经历三个发展阶段,由个人奋斗起步,第二阶段动员家族奋斗,发展到较高层次后,聘用社会人才共同奋斗。因此,对企业家族制问题不必走极端,各企业完全可以根据实际情况,因厂制宜,合理设置。

我的主要观点:“民营企业不搞家族制不行,完全家族化更不行。方太走的路子是‘淡化家族制’。”

家贫苦深，牢记“争气”

解放前，我家上无片瓦，下无寸土，父亲经常失业，母亲到处做手工裁缝贴补家用。

小时候，兄弟姐妹五个，从未吃过一顿香喷喷的白米饭。母亲经常说我出生那年为租房还搬了二次家。父亲只念过三年小学，但为人正直，经常教育我们要成为一个正直的人。母亲没念过书，但也知书达礼，经常讲一些“落难小生考状元”的故事给我们听，要我们争气，好好读书，好好做人，以后要成为一个富有的人，有出息的人，为“茅家”争气。

我记得在8岁那年，晚饭后与小朋友们一起玩“清兵抓强盗”的游戏，天黑光线暗，我不小心与一个同岁的女孩一头撞在一起，那女孩马上倒在地上哭喊，我估计她倒在地上的时候，碰上碎碗片把额头划破了。这下闯了大祸，那女孩到医院里缝了六针，医药费用谷计算，我家赔了50斤谷。后来，那家人非说我用小刀故意划伤他家小孩子的，要我家再赔100斤谷。解放前，150斤谷基本上是茅家全年的收入。我家怎么拿得出来这么多谷呢？

我母亲一边去安慰他家，一边求他人借谷。回到家母亲流着眼泪打了我一顿，然后抱着我痛哭流泪。母亲说：“你为什么这么不争气？”因此，“要争气”在我幼小的心灵中埋下了深深的种子。

为了争气，我在东山中学读书时成绩总是名列前茅的。后来我得了严重的关节炎，进高中时已很严重了，最后不得不回家养病。白天母亲与隔壁邻居抬着我去针灸，晚上我的床上放满

了书,《钢铁是怎样炼成的》、《牛虻》给了我信念,后来我能下床了,或许是童年的苦难促使我迸发出一个心愿,必须干出一番事业为父母争气,为兄弟争气,出于这样朴素的情感,我与病魔搏斗了十多年,含着止痛片跑了十年供销、流落街头、受人白眼。十年来,我承受了车祸受伤的痛苦,承受了广交会上摆地摊被保卫科抓走的羞辱,承受了黑帮向我威吓敲诈的辛酸,最后靠一支小小点火枪成了“世界点火枪大王”。

创业初期,必须依靠家族制

民营企业创业初期,家族制起到很大的作用,绝大多数的民营企业靠血缘、地缘、学缘而共同创业。民营企业由于资金有限,相当一部分是以家庭为单位的生产方式。在这些小而散的家庭作坊里,有利于充分发挥家族中辅助劳动力的作用。改革开放十几年来,各地农民根据实践经验,创造出了民营企业的多种经营模式,其中之一,就是以浙江南部农村为代表的家庭经营模式,也叫温州模式。它以市场为导向,依靠加工业、轻工业和小商品生产,千家万户齐上阵,发展农村商品经济。在这些家庭工业之间,既有细致的分工,又有多种形式的合作,一个乡或一个村以生产一种产品为主,乡与乡、村与村、户与户之间通过市场形成一条龙配套生产。

在民营企业初创阶段,这种由血缘(亲戚)、地缘(同乡)、学缘(同学)关系上结成的强大联盟,蕴含了共同的需求、利益和情感。大家共同占有生产资料,职工是企业的主人,上下级之间是平等合作关系。他们相互扶持、共谋发展。即便是当企业出现挫折时,共同的利益也能把他们凝聚在一起,同舟共济、共渡难