

“床垫文化”对华为的成长有特殊意义



张力升 著
中央编译出版社友情推荐

提到任正非,行业内人士可能会肃然起敬或是表情复杂。如果你在大街上向普通市民做调查,很可能对方会非常茫然。这位低调的华为总裁,改变全球行业规则的人近年来已日益受到人们的关注。因为他,中国企业开始具有了在高新技术产品领域与洋人一决高下的勇气。任正非,这个军人出身的IT业总裁,制造了怎样的传奇经历?

[上期回顾]

在任正非的鼓舞下,华为员工用超出常人的激情在工作,经常在下班后加班加点准备各种资料和产品,一夜不眠的事很常见。任正非一般不太主动搭理人,但一旦说起话来又滔滔不绝。他的脾气很坏,和下属的沟通没有温情脉脉,说话直来直去,常有一些干部被他当众骂得无地自容。

人物纪实

有人说,毛泽东军事思想是专门为弱者提供的战胜强者的思想武器。民营企业往往不仅与家门口的跨国公司无法比拟,即使与国有企业相比,艰难的程度也不一样。中国向市场经济转化开始阶段,很少有人懂得经营企业,也没有现代企业知识,人们自然会把自己所熟知的成功模式引进企业经营中去。

任正非前44年的生活和华为20年的发展,实际上就是一幕惊心动魄的弱者变为强者、以弱胜强的传奇历史剧。华为的创业阶段谈不上有公认的企业文化,当时任正非的思想就是企业文化,就是公司的思想。作为昔日的“学毛选标兵”任正非喜欢读《毛泽东选集》,经常琢磨毛泽东理论怎样为华为的市场攻略、客户政策、竞争策略以及内部运作服务,华为的成长就是一部中国民营企业在特殊历史时期和生存环境下的战略战术指南。“从来就没有什么救世主,也不靠神仙皇帝,全靠我们自己。”

现代企业经营组织是向军事组织学习,毛泽东军事理论中的基本战术在华为都有广泛的运用。“敌进我退、敌驻我扰、敌疲我打、敌退我追”的游击战原则体现为“农村包围城市,逐步占领城市”的市场策略,在与外商的“战斗”中华为自身无论是技术还是资金都处于劣势,因此在“敌人”最薄弱的农村和落后省份建立根据地,把主要竞争对手的“兵力”引向其薄弱地区,拉长战线,然后再采取“人海战术”各个击破。

很多企业都采用以农村包围城市的战略,但华为成功了,主要是因为他们的有效激励方法和团队精神,采用的是爱国主义、分享企业成果、高工资、全员学习等激励手段,这与很多现代大企业兴起时的情景很相似。任正非对人性有着深刻的理解,善于把握员工的需求和管理底线,因而能够通过利益共享的方式对知识型员工进行有效的激励和约束。

任正非造就华为,华为成就任正非。任正非身上烙上了毛泽东时代的深深印记。他们这一代人因为特殊的时代背景,对理想、抱负狂热追求,充满激情而又不乏理性,似乎人生的目的就是不断奋斗,拼搏来达到一种自己向往的理想状态,过程比结果更重要。在市场经济的今天,这种意识表现在外就是坚韧不拔的毅力、不屈不挠的奋进、挑战困难的激情以及渗入骨髓的忧患意识。他们这一代人是天生的苦行僧,率先垂范,吃苦在前,享乐在后。

华为加班是出了名的。公司大多数项目都面临着时间紧任务重的压力,夜幕下华为的办公室经常是灯火辉煌,研发人员把自己铸在电脑旁,没有休息日,没有私人时间,无休止地加班,人们对“熬夜”、“通宵”、“连续工作”已经习以为常。很多人因此与社会脱节,周围连一个喝酒聊天的朋友都没有。华为给外界“魔鬼”般的印象就是来自于华为研发人员的工作方式。虽然拿着高工资,但华为的研发人员大多不会打扮自己,不会花钱也没时间花钱,和女朋友逛街

时的表情如同乡巴佬进城,在潜移默化中也培养了华为员工的简朴作风。

对于不需要守在电脑边的市场人员来说,其实也一样需要加班,只是地点不同。虽然他们看上去西装革履、满面春风,每天陪客户吃喝玩乐,但同样面临极大压力,工作辛苦,压力大,生活没有规律,影响家庭。非洲与深圳总部时差有七八个小时,很多驻非洲的市场人员白天见客户,夜里给总部打电话汇报,一天睡几个小时是常事。

尽管没有公开鼓励员工加班,但是华为却一直在为员工加班创造条件,在长期绩效考核中会以加班时间作为部门考核的指标。员工在公司加班到晚上八点半之后可以领到免费夜宵,加班到夜里十点半之后可以报销打车回家,任正非早年经常亲自与大师傅一起为加班员工送夜宵。由于华为员工以单身年轻人人居多,平时也没有什么娱乐活动,所以很多人都会自动加班到晚上八点半后回家。

对于加班,华为正式员工不享受加班费待遇,而是按照小时计算,往往按照一比一点五的比例来计算加班时间,多出来的加班工时可以作为调休,但是大部分人基本上用不到调休。一般情况下,当员工要结算加班工时工资的时候,也就是本人离开华为的时候。

很多华人在办公室里放有睡觉的床垫,被来此参观的外人当成华人拼命加班工作的证据,也即华为的“床垫文化”。其实床垫的确是早期加班的必备用品,新员工报到后首先要做的就是去公司的小卖

部买床垫,这一行为在华为十分盛行。但是随着江山初定,床垫早已变成人们睡午觉的工具了。因此,公司里最安静的时候除了晚上就是中午。

由于员工的过度加班,身患疾病甚至过劳死的情况也不断出现。任正非对员工以办公室为家的情况也很了解,早在1996年他就曾指出:“要逐步减少加班,使员工的身体健康得到保障。有健康的身体,才有利于在思想上艰苦奋斗。我们要对早期参加工作,消磨了健康的员工,有卓越贡献而损害了健康的员工,对担子过重而健康不佳的中高级干部提供更好的疗养条件,使他们恢复健康。百年树人,不能因一时的干旱,毁坏了我们宝贵的中坚力量。”但是,一直在巨大内外压力下驱动下拼搏的员工却很难避免这种情况。走在坂田街头,那些没精打采、蓬头垢面的华为人,往往都是加班之后的研发人员。

2006年5月,年仅25岁的华为员工胡新宇因连续加班一个月,天天熬夜做研发,患病毒性脑炎而死亡。此事立即引起了外界和员工的广泛关注,讨论和责难之声不绝于耳。很多人认为正是长期超负荷的工作导致了胡的死亡。还有人自称多年熬夜加班的强度和难度要远远大于胡新宇,曾经连续4天3夜只睡2小时,除了吃饭和上厕所就是全力赶活。更有人提出如果华为什么时候不靠加班来赢得技术、市场,就是一家值得尊重的企业了。

事后华为制定了限制加班的规定,员工需要加班必须得到批准,晚上进入公司加班必

须登记。在哀悼之余,任正非写下一篇题为《天道酬勤》的文章,阐述了“床垫文化”对公司成长的意义,强调要继续发扬艰苦奋斗的精神做强做大华为。他一直反复强调:华为所处的行业方向选择太多而且还处在巨大变化之中,华为一直存在生存危机也一直生在危机中,华为的衰退和倒闭一定会到来,而只有时时警醒华为自己,华为才能进步,才能延迟或避免衰退和倒闭的到来。因此他认为华为人仍然需要清醒面对华为所处的产品过剩时代,除了艰苦奋斗还是艰苦奋斗。

近年来,随着华为的管理日益规范和严格,除了突发事件外员工已经越来越可以不加班了。生产和办公已经完全流程化和自动化,大多日常工作已经例行化,华为人均劳动生产率也低于国外巨头,按理说已经不需要像从前那样忙了,可仍有很多人习惯性地加班。当然其中原因就复杂了,学习或开会,干私活,纯粹的惯性等等。有些主管喜欢自己的下属每天给上级送上级领导看,让领导感到自己的团队敬业。

艰苦奋斗,永远是企业文化的内涵。特别是在IT行业,当时间与效率成为行业生存铁律,企业处在生死攸关之际,那些担负重大科研课题的研发人员就不得不豁出命来拼死一搏。但是对一家企业而言,更重要的是它在文化上能否以勇气与智慧的统一来发动员工将艰苦奋斗进行到底。华为人通过加班推动了业绩增长,但更需要寻求一种不加班而实现增长的现实途径。

小千被楚楚借去假冒了一把男朋友



九年 著
江苏人民出版社友情推荐

公元2060年,手机已经拥有了遥控、自卫、重组基因等先进功能。一种穿梭于多维空间的新功能问世了,科学家将这种功能植入一款名叫“傻妞”的手机中。在试验中,真人模式的傻妞穿梭时空回到唐朝,帮助孙悟空制服了图谋唐僧肉的黄眉大王。可是傻妞能量耗尽,科学家紧急将傻妞召回,没想到黄眉大王拉着傻妞的衣服不肯放手,而科学家也把2060错打成了2006……

[上期回顾]

年轻帅气的大老板游所为喜欢楚楚,楚楚也喜欢她,但是为了何蓝,楚楚假装对游所为没兴趣。这天,化梅出去找工作,不小心昏倒在大街上,正好被开着奔驰车的游所为碰到,热心的游所为将化梅送到了医院。黄眉没盯住小千,自己反而被王天霸他们带回家当保姆了。

科幻小说

从派出所出来,楚楚如愿以偿地请恩人吃了顿饭。她把玩具娃娃还给了小千。关于发光的事情,两个人都很奇怪,一起琢磨到夜里12点,还是没琢磨明白,第二天小千还要接着找工作,楚楚也要上班,于是他们决定先回家再说。小千先送楚楚回家。楚楚住所的楼下停了一辆奔驰。楚楚迟疑了半晌,悄悄对小千说:“帮个忙好不好?”小千:“怎么帮?”楚楚:“冒充一下我男朋友。奔驰车里那个,老缠着我。”小千心虚地朝奔驰车看了看,他不想掺和到这种尴尬的关系里去,他是个不爱惹事的人,真的怕跟谁再起冲突。“放心,不会打起来的。”楚楚似乎看出了小千的心思,不由他推辞,挽着他的胳膊就亲昵地朝楼里走去。小千紧张极了,眼睛更不敢朝奔驰车看了。奔驰车里坐着的是谁?游所为,此时他正凝视着手里的盒子,盒子里放着一个小闹钟。上次听楚楚说,她早上总是因为起不了床挨何蓝的骂。他不愿意自己心爱的人挨骂,不管骂她的是谁。游所为正在沉思,忽然一个熟悉的背影走进了他的视线,而她,正亲昵地挽着一个男孩子,脑袋靠在他的肩膀上。游所为的内心像针扎了一样,他痛苦地闭上了眼睛……

这个人就是艾瑞克食品有限公司的总经理兼董事长——游所为。化梅刚刚走出艾瑞克公司,就接到了人事部经理的电话,说有个总经理秘书的空缺,问她愿不愿意。连日来的应聘早已搞得化梅精疲力竭,哪里还敢挑剔职位,马上就答应了,而且立刻就上班了。

小千那边没那么顺利。何蓝真的不想用陆小千,可架不住楚楚的软磨硬泡,只好答应给他一个机会试试,让他第二天来上班。另外,何蓝也想借此机会替楚楚还了陆小千那个人情。小千出了公司就迫不及待地找了个电话亭,把这个消息告诉了化梅。当化梅告诉他,她已经在艾瑞克公司上了半天班,小千更加兴奋,立刻约她下班一起庆祝一下。他摸了摸钱包,决定请化梅吃麻辣烫。麻辣烫五毛钱一串,20串才十块钱。还够。

但这个约会出了点变故。变故出在化梅身上。快下班的时候,游所为忽然提出让她陪他吃个晚饭。他救过自己,这个请求也不过分,她怎么能拒绝一个恩人的请求呢?于是化梅答应了下来。同时又在犯愁,她不知道该怎么通知小千,小千没有手机。当小千从化梅的脑海里冒出来的时候,化梅忽然有一种隐隐的担心,她有点不太想让游所为知道自己有男朋友。为什么,她自己也不确定。她知道小千可能已经到了公司楼下,她只能祈祷别和他撞上。

游所为的奔驰停在地下停车场,这让化梅稍微轻松了一点。但奔驰刚出了地下室,化梅就看到小千了,他正在公司楼下的一个台阶上坐着,低着头

琢磨着手中的那个玩具娃娃。奔驰车显然是从小千的身边驶过。化梅的心提到了嗓子眼,为什么这么心虚,她自己也不知道。她在心里祈祷小千不要抬头,他一抬头便能看到她。奔驰车从小千身边驶过的时候,小千没有抬头。化梅刚刚松了口气,游所为却忽然踩了刹车,又倒了回去。化梅最担心的事情发生了,游所为把车倒到小千的面前停了下来。游所为很平静地对小千说:“我不会再缠着楚楚。不过我仍然不会跟何蓝有什么关系。我现在也有女朋友了。”说最后一句话的时候,他用手指了指化梅。小千怔住了,望向车里的化梅,化梅也怔住了,她不明白是怎么回事。游所为发动奔驰开了出去。小千仍旧呆呆地站在原地,半天没反应过来。

化梅一时搞不清这里面的关系,正有些摸不着头脑,游所为就向她道歉了:“对不起啊,没征得你的同意,就……”化梅留了个心眼,没把自己和小千的关系吐露出来:“没关系的。您当时为什么要……那么说?”游所为叹息着说:“我喜欢一个女孩子,可惜她已经有男朋友了。”“就是刚才那个?”化梅有点不敢相信,也不敢想。就在这个时候,化梅的手机响了,是个陌生的号码,她接了过来,接着便听到了小千急促的声音:“化梅你听我说……”化梅不客气地挂掉了电话。

如此高档的酒楼,化梅是第一次进,但此时她却无心享受山珍海味。游所为有些内疚,他觉得可能是自己让她怀上了心事。吃饭的时候,化梅从游所为口中得知,艾瑞克公

司是游所为从父亲手中继承的。他的父亲半年前忽然去世,那时候游所为正在国外读经济博士,让这样一个没有经验的人来管理这么大的公司,他现在有点焦头烂额了。化梅听了这段话,不知为什么竟有些窃喜,忽然觉得和他之间的距离不是那样遥远了。

游所为和化梅吃饭的时候,买菜回来的黄眉大王路过了这家酒楼,这里飘出来的香味馋得他口水直流,实在走不动路了,于是心一横,进来点了一桌子山珍海味。吃完饭得结账啊,三千多块,黄眉哪有那么多的钱?他在记忆里搜索到了百元大钞的模样,于是把一捆大葱变成了一捆人民币,交给了收银员,不料那一捆钞票被验钞机验出来了。四五个拿着电棍的保安围住了黄眉,要送他去派出所。黄眉心说到那儿能有好吗?不去。几个保安不由分说,上来抓住了黄眉,将他朝后面拖去,黄眉紧紧地抱着饭店里的柱子,几个保安使尽了力气,身子都给他拉直了,愣是没拉动了地方。

化梅和游所为的目光也被吸引了过去,这时他看到那个模样有点怪异的人正玩命抱着柱子大哭,边哭边语无伦次地说:“放开我!你们放开我!我不去我不去!我要回家——你们这里的人都欺负我——连小孩都欺负我……是傻妞带我来的——我要回家,我不吃唐僧肉了……”游所为走过去拉开了几个保安:“我来结吧。别难为他了,影响也不好,是吧。”说着把卡递给了服务员。服务员刷了卡,保安才放开了黄眉,黄眉抹着眼泪,感激地望着游所为。游

所为和化梅走出酒楼的时候,黄眉还守在酒楼门口没走,在那儿对着游所为感激地傻笑。游所为觉得这个人有点不对,估计是脑子有问题。

黄眉不情愿地回到家。这天,他奉命在家洗了一大堆衣服,正洗呢,一不留神手指碰到了电视遥控器,把电视打开了。三个小偷平时没什么时间看电视,因此黄眉大王虽然来了几天,但一直不知道这个大方盒子是什么。他打开电视的时候,里面正在播《西游记》,恰巧画面里只有唐三藏一个人。黄眉大喜:“唐三藏?瘦了……饿的?也小了。怎么就这么大点?还不够我一口吃的呢。”黄眉心想别管那么多,先抓住唐三藏再说,于是一把朝电视屏幕抓了进去。电视屏幕爆裂,冒出了一团黑烟,黄眉被电击,全身毛都竖了起来,直挺挺地跌倒在地。

孙飞燕和小武就是这时候回来的。他们一推门看到黄眉大王这副模样躺在地上,电视机里还在噼里啪啦地冒烟,二人立刻气不打一处来,拿起电棍就朝黄眉扑了过来,黄眉心想肯定又是一顿臭揍,情急之中忽然拉开窗户跳了出去。孙飞燕和小武吓傻了。这可是16楼,虽然心眼但也是一条命啊!二人还没反应过来,门再次被打开,黄眉出现在门口,战战兢兢地不敢进来。小武和孙飞燕回头看,他腿一软,二人就地昏倒。孙飞燕和小武醒来之后再对黄眉大王进行了盘问。黄眉大王把自己怎么从唐朝来到这里的事情一五一十地说了出来。这次,他们不敢再把黄眉大王当作神经病了。

孙飞燕和小武就是这时候回来的。他们一推门看到黄眉大王这副模样躺在地上,电视机里还在噼里啪啦地冒烟,二人立刻气不打一处来,拿起电棍就朝黄眉扑了过来,黄眉心想肯定又是一顿臭揍,情急之中忽然拉开窗户跳了出去。孙飞燕和小武吓傻了。这可是16楼,虽然心眼但也是一条命啊!二人还没反应过来,门再次被打开,黄眉出现在门口,战战兢兢地不敢进来。小武和孙飞燕回头看,他腿一软,二人就地昏倒。孙飞燕和小武醒来之后再对黄眉大王进行了盘问。黄眉大王把自己怎么从唐朝来到这里的事情一五一十地说了出来。这次,他们不敢再把黄眉大王当作神经病了。