

华为经历了狼文化后遗症的痛苦折磨



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]

任正非在2001年春天写下《华为的冬天》,预言“IT业的冬天必将到来”。事实上自2000年后,国外公司开始采用残酷的价格竞争来与华为争夺地盘。而在国内,华为无法建立自己的知识产权壁垒。危机之中,任正非“要在茫茫的黑暗中,发出生命的微光,带领着队伍走向胜利”。

人物纪实

得益于及早的准备,华为并没有在严冬中倒下。通过卖掉安圣电气获得宝贵的现金流得以安然过冬,华为因此顺利度过了2002年、2003年连续两年的市场萎缩期。2003年后,随着管理变革的顺利推行和海外市场的崛起,华为迅速扭转了颓势迎来了又一次发展高潮。

任正非是一位勇于面对并善于改正自己错误的人。吉姆·柯林斯在他的书中写道:高瞻远瞩的公司取得成功,不是因为眼光高明,或者拥有什么武林秘诀,而是基于一个简单的事实:自我要求极为严格。任正非的自我批判精神使得他能够不断认真反省自己,他多次承认:“在华为犯错误最多的是我。”并努力避免因个人决策失误可能给组织带来的决策风险。内部创业对华为的军心和发展带来了极大的危害。为了挽回损失,任正非采取了许多“亡羊补牢”的措施。通过宣传鼓动、个别劝说以及物质激励等方法,让很多人又回到了华为,2006年又迎来了李一男等人的回归。

在华为成为行业霸主的统治者后,人们惊讶于华为另类的时候也开始探究其中的缘由。任正非所倡导的狼性文化很快就抓住了很多人的眼球,把这一经验视为企业管理的法宝广为传播,恰巧一本叫做《狼图腾》的小说适时地面世并迅速走红,这本书和华为的狼文化一时都被一些企业家视为达到成功的灵丹妙药。一些企业大量采购此书发给员工学习,并针对华为的做法展开研究,结论就是要做狼,要像狼一样去争夺生存空间。一时间,狼赫然成为很多中国企业和企业家的图腾,到处一片狼藉,杀气四起。

当整个社会狼性横行,利益至上时,狼文化的后果就成了社会的世态炎凉,人性残忍,有的企业和个人为了眼前的利益而践踏社会规则,很多人的良心因为利益而被抛弃。

由于任正非一直提倡拼搏精神和以身作则,华为人的工作与生活基本上没有什么区别,市场人员为了合同可以回家过年,老婆孩子都顾不上,研发人员一有任务立即顶上去通宵不眠,没有休息日和假期已经成了华为人的工作习惯。但自从华为的生存环境有所缓解,尤其是李一男出走促使任正非看清了“狼文化”对企业和员工的负面影响,从此便很少提到“狼性”了。

华为发展到今天,拥有几万名员工,在全球进行业务拓展,对手是具有雄厚实力和人性化风格的管理风格的跨国企业,在这样一个需要创新的高科技行业环境里还以狼为文化象征是难以想象的。要从事这样的行业必须信息准确、决策正确、行动迅速才可能达到成功,有创造性的人才才是最可贵的人才,而这样的人才往往是有个性的,一味的狼文化必然是以狭义的成功为导向,极端偏激而缺乏人文关怀。

随着华为日益做大,自我感觉良好,华为人的危机意识和自我批判精神开始仅仅体现在任正非等少数人身上,尚未升华为全体华为人的共识与行为。形势已经发生改变,曾经一无所有、舍身追随任正非创业的老一代华为人要离开华为,要不再买房安居,创业激情已经逐渐衰减,而新一代华为人与创业的激情又毫无联系,这种心态脱节日益明显。

很多华为越来越觉得公司内部曾经的上下一心的氛围不如以前,尤其是很多年轻员工对华为内部的文化并不认同,往往会在积累了工作经验之后就突然离去。离开的人很多都认为华为不是长久之计,因为华为的制度设计和工作压力容易让员工的工作和家庭生活发生不可调和的矛盾,最终逼着自己从华为辞职,重新就业。甚至有人认为华为的成功正是建立在不停地更换新鲜血液的基础之上,绝大部分员工的年轻正是华为成功的秘诀。尽管华为永远不缺新手补充进来,但这些新手只会让整体效率更低,更加难以维持。

华为前副总裁李玉琢曾经感叹过:“我们办企业究竟是为了什么?如果我们的企业都是以牺牲员工家庭幸福甚至健康为代价的话,这种成功的价值在哪里?”狼文化不是一个现代企业应有的先进文化。现代社会正在朝越来越尊重个性,越来越强调创新,越来越强调和谐的方向发展。狼文化强调拼命、强调个体为集体牺牲、强调服从和忍耐的特征在特定环境下有合理的一面,但在正常条件下已经变得落后和不合时宜。

任正非在2000年之前一直企图以中国传统文化构筑企业文化核心价值体系,建立以国家文化为基础的企业文化。但华为在实践中发现西方管理技术的背后是西方哲学,把中国传统文化与西方管理技术强行结合是反科学的。2000年之后,华为文化中的核心被归结为符合职业化需要的普遍性商业文化,如责任、敬业、创新等。任正非已很少再提狼性,华为也正经历着狼文

化后遗症的痛苦折磨。

当华为成长为一家全球化的大企业时,从全球性企业角度来看,华为所形成的文化难以与国际主流实现对话,难以实现跨文化的有效融合与管理。华为开始面临跟众多国际员工之间价值观的冲突。华为人被要求继续追求卓越、持续的艰苦奋斗、默契的团队合作传统,又要在新形势下追求规范、精准的职业化行为,一种开放性的企业文化内涵就显得十分重要。华为需要从奋不顾身、不屈不挠的土狼心态变为狮子心态,逐渐走向开放和自信。

2006年9月,华为为三级干部后备队第一期答辩与结业典礼在华为大学隆重举行,培养的目的产生一批能够理解、执行、传播华为核心价值观和文化,并且具备公司发展所需的领导素质和技能的干部队伍,以支撑公司的快速增长和国际化过程。任正非在干部后备队结业证书上写下:“只有牺牲精神的人,才有可能最终成长为将军;只有长期坚持自我批判的人,才会有广阔的胸怀。”艰苦奋斗永远是企业文化内涵,但更重要的是它在文化上将艰苦奋斗持续进行到底。

同时,任正非和华为管理层开始积极探索华为文化的转型。为了扩大员工沟通渠道,及时帮助员工化解思想中的烦恼,华为荣誉部开展了开放日活动,由各级领导和思想老专家轮流参加接待,面向全公司员工进行沟通和交流。华为员工可以向自己的直接主管提出意见和建议,也可以按照公司的开放政策通过总裁信箱、开放日、合理化建议箱等多种沟通渠道向更上一级的领导提出

他们的问题。华为还开展了“家属参观日”邀请员工家属参观公司,增进员工家属对公司的理解和期待。

任正非对华为员工中患忧郁症、焦虑症的增多十分担心,认为必须引导员工懂得高雅的文化与生活,积极、开放、正派地面对人生。他开始在华为大力倡导“千手观音”文化:21位聋哑人,听不见,说不出话,是什么能够让他们有如此和谐、一致的舞姿?是一颗坚持的心和成千上万次的练习,也就是华为的艰苦奋斗与自强不息文化。祥和宁静的观音逐渐取代躁动不安的狼成为华为文化的新象征,同时不断壮大的华为也越来越像狮子那样从容地打量外部世界。

任正非当然也在悄悄发生转变。华为已不可阻挡地成为一家公众公司,因此与媒体、公众保持友好相处是必需的。现在的华为对媒体已经从封闭演变为开放与合作,设立了新闻发言人,成为今天IT和通信业曝光率最高的新闻发言人。这不仅是做手机等消费品树立品牌的需要,也是建立和谐合作环境和重塑友善形象的需要。随着华为的国际化进程,任正非开始频频考察海外各地,其真容偶现个别媒体。

种种迹象表明,在立志做一个真正的跨国公司之后,华为正在为文化的转型做着艰难的努力。华为已经从一个略带半封闭的华为,逐步走向开放的华为,更人本主义的华为。一个强调责任的的企业家不应该仅仅把责任理解为对国家的利润和实体贡献,也应把正确的文化传递给社会,对中国的长期发展、对建设和谐社会做出贡献。

特殊的家庭出身让幼年的张艺谋很自卑



黄晓阳 著
华夏出版社友情推荐

[内容简介]

北京奥运会开幕式完美谢幕了,总导演张艺谋的功力臻于炉火纯青。据传,开幕式后,老谋子的片酬涨到2000万,是不折不扣的大师级。关于这一切,张艺谋自己则说——我本质上就是一农民。

“农民”张艺谋是如何走进电影界的?这个曾经“被人从门缝里看着长大的”孩子,又是如何在电影这个喧嚣浮躁的世界里步步登顶?本书将真实再现张艺谋的电影轨迹,并详尽记述其情感历程以及电影之外的辉煌人生。

热点关注

任何人的身上,都强烈地打上了其家庭的烙印,这种烙印就像影子一样,会伴随他的一生。张艺谋的身上会有其家庭的烙印吗?绝对有,而且更加深刻。

电影《我的父亲母亲》中的男主人公,张艺谋就是以自己的父亲为原型,他想表现父亲所经历、所承受的一切。“父亲”背景其实很简单,简单到可以用四个字概括,就是知识分子。知识分子被分配到乡下教书,因此和“母亲”有了交集,并且有了平淡得像白开水一样的爱情。

张艺谋的父亲名叫张秉钧,母亲叫张孝友。说起他们的出身,都颇有点门第。张艺谋的外祖父新中国成立前是一名税务员。这是一个肥缺,职位虽然不高,收入却不少。他一生娶过四房太太,张艺谋的外祖母是他的第四房太太,19岁一嫁入他家,就成为许多孩子的母亲。她本人生过两个孩子:儿子张乃光,女儿张孝友。

张艺谋的父亲籍贯陕西临潼(旧县名,在陕西省西安市东北部,1997年改设临潼区)相桥镇。张艺谋的大伯毕业于黄埔第九期,新中国成立前的最高职位是军参谋长,后来随蒋介石去了台湾。张艺谋的二伯则毕业于黄埔军校汉中分校。张秉钧是个沉默的人,新中国成立前曾当过军需官,曾经拥有国民党军籍。西安解放前夕,张秉钧离开军界,在陕西省财政厅当会计。

张孝友当时年方19岁,正是如花般的年龄。她就读于西安的一所教会学校——玫瑰女中,正梦想着高中毕业后考入大学深造。可是,她的家人不

同意,一再施加压力,要她结婚。张孝友被逼无奈,只好说:“谁供得起我上大学,我就嫁给谁。”

经人介绍,张孝友认识了29岁的张秉钧。张秉钧有些新思想、新观念,经济上又过得去,对于张孝友的要求,他是完全支持的。既然双方同意,婚事便紧锣密鼓地筹备开了。事情非常凑巧,他们选定的结婚日——1949年5月20日——竟然就是西安的解放日。正是这一天,西安城里的国民党的旗帜被扯下了,换上了共产党的旗帜。

1950年11月14日,早晨7时许,西安市西郊梆子寺街的张家迎来了第一个孩子。这个孩子就是张艺谋。喜得贵子,张秉钧乐坏了,他立即张罗着向亲戚报喜。外公接到这一消息,开始琢磨给孩子取名。他拿出一张红纸,在上面写了3个字:张治谋。“治”字是一个不常用的字,治谋,有遗传了祖先某种谋略智慧的意思。联系父母的家庭背景,父系算是军人家庭,母系算是书香门第,古文中有“治厥孙谋”之语,意即子孙孙谋。外公对“治”字的理解是“治者助也”,是期望他在未来建立功勋,光宗耀祖。

1951年,张孝友的二哥哥张乃光考上了西北大学生物系。此事对张孝友产生了极大的鞭策作用,她再一次向丈夫提出了读大学的想法,并得到了丈夫的支持。第二年,张孝友便考上了西安医科大学临床医学系。

新中国成立后,政府给张秉钧安排了一份新的工作,去省农林局下辖的一所学校工作,月薪60多元。张孝友于1955年大学毕业后留在医学

院第二附属医院皮肤科工作,月工资5950元。当时中国人的平均工资大约只有30元,可以说张家的收入还是过得去的。

但是,张家远远不止3口人生活。张艺谋又添了两个弟弟——张伟谋和张启谋。张伟谋出生于1954年,正是张孝友读大学期间。为了生育,她不得不休学了一段时间,也将寄养在哥哥张乃光家的张艺谋接了回来。当时,每出生一个孩子,家里的生活水平便降一大截。

张艺谋上小学的时候,有两大爱好:一是画画,二是看小说。爱上摄影是成年之后的事。因为家庭出身特殊,一般孩子不太喜欢和他扎堆,可年幼的他需要得到伙伴的认同。他看的书多,并且都能记住。他将自己看到的故事讲给同学们听,他们自然就会接近他,甚至还会带着某种崇拜的心理依赖他。

张艺谋曾说:我实际上是被别人从门缝里看着长大的。从小心理和性格就压抑、扭曲,即使现在,家庭问题平了反,我个人的路走得比较顺了,但仍旧活得很累。有时也想试着松弛一下,但舒展之态几十年久违,怕是一时半会儿找不回来。因此,我由衷地欣赏和赞美那些生命的舒展和辉煌,并渴望将这一感情在艺术中加以抒发。人都是这样,自己所缺少的,便满怀希望地去攫取,并对之寄托着深远的眷恋。很坦率地说,我一直是比较自卑的,一直是这样收缩性地做人,从小养成这样的性格……但是……我在电影的表现上,尤其在电影形式的表现上,极端得不得了。我喜欢在电影的表现形式上走极端。别

人分析我是一个外冷内热的人,我想可能是这样子。

生命中包含着一股强大的力量。内向的张艺谋绘画、看书、沉默、思考,这些时候也是在积蓄力量,正如他所说的,后来拍电影时力求表现形式上的极端等就是这种力量的释放。

张艺谋说自己喜欢表现形式上的极端,其实也就是强调他对表现形式的追求。他对形式的执著精神,整个电影圈大概没有几个人能和他相提并论。

张艺谋的第一次恋爱,也与形式有着极大的关系。

中学时,张艺谋读的是西安市第三十中学,在这里,他的绘画能力得到了老师的重视,让他负责班上的黑板报。

张艺谋在绘画方面无师自通,有一件事最能说明他当时的水平。“文革”开始时,张艺谋只是一名16岁的初中生,那时大街小巷贴满了毛主席像。张艺谋别出心裁,自己动手画了10张毛主席像,贴在自己家的门上。画毛主席像可不是一般水平的人能够完成的,如果他画得不像,他父亲张秉钧绝对不敢往墙上贴,何况还是贴在自己家门上,过往来人能够看得一清二楚。张艺谋对此也颇为自负,觉得自己这一能力在班上无人能敌。

但是,很快班上就有一位女生向他挑战了,这位女生名叫肖华,是一名转学生。肖华的父亲是北京大兴县黄村人,母亲是河北安新县白洋淀人,两人先后到北京上大学,相识并且相爱,后来被分配到第一野战军并随军人川,辗转到达西安。

1951年肖华出生时,父母还没有转业,部队实行供给制,她由国家出资雇人抚养。肖华

的弟弟出生后,父母便将肖华送到北京外婆家。小学快毕业时,父母曾想将她接回西安,可她不想离开已经熟悉的环境。直到1965年,肖华也不知怎么的,突然一个定星期回到出生地。仅仅一个多月,她便办完了户口和转学手续,独自一人乘火车前往西安。她选择了西安市第三十中学,肖华就这样和张艺谋成了同学。

按照肖华自己的话说:“我相貌平平,又不大爱讲话,一开始总以为班上没人注意到我。”事实肯定不是这样。肖华来自北京,那里是祖国的首都,她的到来给这所学校带来的冲击还是挺大的。这种冲击既来自肖华那一口京片子,也来自肖华的穿衣打扮和当地女孩完全不一样。肖华的这些话非常谦虚,但不难看出,她成了同学们关注的焦点。这种关注更多的是来自班里的男生,在这些孩子们眼里,她肯定不是“相貌平平”。

肖华引起张艺谋注意,是从老师安排她参与班上出墙报的工作开始的。班主任组织了一个小组,她和张艺谋都是其中的成员。原来在这个小组中张艺谋显得特别自信,他认定整个班上没有人在这方面能够超越自己,不料肖华第一次交出的两张画就把张艺谋震住了。

这两幅画让张艺谋产生了一些极其特别的想法:一方面,他从来都没想过竟然有人在绘画方面超越自己;另一方面,肖华的绘画竟然引起了同学们的特别关注,也让他有些醋意。他觉得这个女孩非常特别,目光开始更多地投向她。

肖华承认:“几乎在同时,我也注意到了张艺谋。”