

# 教父们的新挑战

他们都是中国企业家的标杆,三位1940年代出生的企业家,面对互联网,面对80、90后员工,他们清晰地感觉到冲击,他们习惯性地防御,他们内心也在或多或少地挣扎——

本报记者 王赓

## 这个时代速度太快了

“张瑞敏就是张瑞敏,他做好他这一代人的事情就好了。很多事情都是自然而然的。”独立商业评论作者郝亚洲这样评论张瑞敏。

张瑞敏这一代的企业家,还有柳传志、任正非。

最近一个月,张瑞敏在沃顿的演讲,爆出了“今年要减少一万人”的新闻;从来不直面国内媒体的任正非拿出两个多小时的时间与记者交流。而几个月前,柳传志在联想创业30年上的内部讲话引发争议。

“如果我去卖水果,你也会问我为什么去卖水果。如果我去养猪的话,这时可能是中国的养猪大王了。猪很听话,猪的进步很慢,电信的进步速度太快,我实在累得跑不动了。我们没有什么退路,只有坚持到现在。我根本跟不上电信发展的速度。”上一个冬天,在法国,70岁的任正非接受法媒采访时,带着浓重的贵州口音这样说。他常常自己拖着行李箱,在世界各地机场出没。

柳传志说,吃好吃好的饭,同时也要准备下一顿饭,以前习惯是想好一步做一步,但在互联网时代,等你想好再做,一切都来不及了。

而张瑞敏在最近的演讲中坦言:“直到今天我们也并没有很好地解决问题,互联网时代的挑战是非常危险的,可以自我颠覆,但是自我颠覆不好可能会就颠倒。我不知道我们企业到底到什么程度,虽然我非常有信心,但是这个时代非常难以让人把握。”

他们都是不服老的人,“只有中国才会出现这么多有进取心和创业精神的企业家,他们跟我爸一样吃过大苦,把企业当做自己的命来做。”说这话的是柳传志的女儿,36岁的柳青这样评价她的父辈。

任正非以1.4%的股权达到绝对的治权,靠的是其在华为积累下来的领袖魅力。这一魅力为创业者所独有,柳传志、张瑞敏莫不如是。但现在,他们都感慨,这个时代变化太快了。

## 控制的惯性

对于“什么时候联想可以没有你”这个问题,柳传志给的答案是:“现在联想的几位年轻领导人在价值观、思想方法上和我完全一致。我的想法是,接替我的领导人要比较有威信,能把领导班子团结起来。能对外有影响力,我退下去以后他们能接上来,到这时候就差不多了。我属于英雄主义劲头很强的人,我要做的事就非做不可。就如我看不下去《红楼梦》,贾宝玉天天和女人混在一起,他能和我的想法一样吗?”

很多企业家其实都是如此,他们习惯了控制,真的让他们放下,好难。虽然任正非嘴上说:“我在开放改革的整个历史过程中仅仅是个过客,迟早一天我会得老年痴呆的。总有后面的人比我们优秀,就让他们去管好了。”

最近,华为的形象广告使用了不修边幅的“布鞋院士”李小文的照片。这不光是华为的企业形象广告,任正非自己也说,做这个广告,是给员工看的。

6月16日,任正非首次接受国内媒体采访,谈到这个广告他解释说,要大家学习李小文,目的还是希望华为继续踏踏实实做事,“很多员工都不听我们的,包括高级干部,他们常常不看公司的文件夹,而是从互联网上吸取能量。”去年10月份,他在内部讲话上,要求华为员工,别光羡慕别人的风光,别那么互联网冲动。

任正非向公司高管们推荐过多次电视剧《身份的证明》,多年在体制边缘求存的尴尬处境,最终锻造了任正非对固有环境的反叛以及不甘屈服的气节——对外是狼性文化,内部是圈养文化,“圈养的不是猪,而是牛。战斗起来,



6月5日,华为的这则形象广告在人民日报、环球时报、光明日报、参考消息、中国青年报、21世纪经济报道、人民邮电报等报纸上同时刊登出来。这则广告左边是中科院院士李小文的照片,右边用深红行楷印着两行字:“华为坚持什么精神?就是真心向李小文学习。”

员工应当是狼的状态,平时的时候,就该像牛一样吃苦。”美国跨国计算机公司首席执行官兼总裁温白克说:“一定要爱你的员工,把你的心拿出来给他们看,要心心相印。作为领导者,你不能命令他们,你一定要让他们感到愿意为你做事。”

有段时间,华为不断出现员工自杀与自残事件,而且员工中患忧郁症、焦虑症的不断增多,这让任正非很是焦虑。他在一封写给华为员工的信中说:“要快乐地度过充满困难的一生。我也曾是一个严重的忧郁症、焦虑症患者,在医生的帮助下,加上自己的乐观,我的病完全治好了。”他也曾说过,“我个人与任何政府官员没有任何私交关系,没有密切的工作伙伴;与中国任何企业家我没有往来,除了联想的柳传志、万科的王石,在20年中有过两次交往外;和基层员工离得更远一些,为了公司能够平衡,我得忍受这种孤独。”

## 神一样的“老大”会落伍吗

“时代在变化,哪怕2000年之后成立的企业,它们成功的商业模式现在也未必能成功了。父亲那一代的企业家虽然取得了很大的成就,但历史终究要翻开新的一页。”做了十多年投资经理的柳青,说起话来格外理性。

“你们80后的年轻人的生活真是那样吗?”柳传志2009年初接受媒体采访时,刚看了热播电视剧《奋斗》,但是只看了一集他就看不下去了,觉得“不能理解”,他很困惑地问记者。

前段时间,柳传志发内部信,将联想成立30年的成功归功于联想的“发动机文化”,说联想是大大小小成百上千的发动机组成的,号召大家别浮躁,要做好螺丝钉。内部信一发出,就引发了争论,年轻一代们对“发动机文化”不感兴趣,他们更愿意选择“U盘式生存”。

“U盘化生存”是罗振宇向80后朋友提供一个生存困境解决方案。总结起来,就是十六个字:“自带信息,不装系统,随时插拔,自由协作。”

面对年轻员工,柳传志有时候还是要逼着自己看一些畅销书,通过书来了解现在的孩子们是怎么想事的。

对于互联网的思考,柳传志没有逃避,“我们脑子太习惯把事情要想明白,方向想清楚,分几步来做,甚至还提出说,这条路你是不是敢跑,你踩几步,脚踩实了才撒腿跑,在互联网时代,这么做来不及了。要很好地利用好互联网服务就能致胜,不应该是焦虑。”

在华为内部,互联网思维一直是高层多次重要会议上探讨的话题。任正非坚持不盲目运用互联网思维,还坚持不上市,“一旦进入资本市场,华为必然面临股东的压力,被迫要多元化。”上个月,到华为任职不足一年,原华为消费者业务执行副总裁赵科跳槽到了联想,原因是“企业文化”。

“神一样的老大”因为年龄问题,有些地方不可避免地落伍了,但他还那么

自信。其实最近几年,万科也遭遇类似烦恼。

对于郁亮等人提出的介入商业地产,2012年初,王石放出狠话:“以前有人游说万科多元化,我的回应是我死了以后再说。如果有一天,万科不走住宅专业化道路了,就算我死了,你们搞多元化,我还是会从骨灰盒里伸出一只手来干扰你。”

但是最近几个月,王石口风变了,他说万科要做城市综合配套服务商,不仅搞商业地产,还要承揽政府的建设工程,从学校、医院到博物馆、垃圾场,能拿下什么做什么。

王石最终被郁亮等下属说服了,只能说明他的与时俱进。

台湾宏碁集团创始人施振荣与任正非、柳传志是同代人。上周,施振荣正式卸任董事长一职,由联合创始人黄少华接任,与前不久上任的CEO陈俊圣形成新的领导班子。施振荣说,“影响华人世界未来发展最大的瓶颈,就是中国传统文化中的一些观念,突破传统文化瓶颈的,最关键的是要跟人性做斗争,比如权力欲,比如自私。”

## 变是不变的真理吗

张瑞敏到郑州去,看到30万人的富士康工厂,意识到郭台铭模式很难持续下去,因为它已经与时代根本不合拍了。

“你看泰勒的时间动作研究,郭台铭把它推到极致了,人就是机器上的一个零件。那个时代很多人要求生存,现在很多80后90后会这样想,这样做吗?”解决新一代工人的挑战,张瑞敏能想到的办法,就是人单合一模式,让每一个人发挥自己的创造力。

张瑞敏擅长理论建构,从“激活休克鱼”到“斜坡理论”,从“日清日结”到“人单合一”。海尔的变革程度,是中国的大部分制造业企业无法想象的。但这几年,尽管营收上高于格力、美的两大白电巨头,但从盈利上,海尔已被格力超越。

再看一组数据:2004年,华为集团营收448亿元,而2002年,海尔集团营收已经达到720亿元(据其官方数据)。到了2013年,海尔集团营收约为1800亿元;同年,华为营收是450亿美元(约合2790亿元人民币)。华为俨然是一群善于拼命的狼。公司有一种强烈的扩张欲望,一旦找到突破口,不惜任何代价也要有所斩获。

持续成长的公司,尽管战略和运营总在不断适应变化的外部世界,但始终是相对稳定的核心理念在决定其命运。在中国企业家普遍推崇“变,是不变的真理”的当下,企业战略三天两头一调整,折射出的实际上是这个企业的战略至今没有上道。

企业老板似乎有这样的担心:如果不推崇,会不会失去?想想,中国人好象没有推崇过筷子,中国人好象也不会失去筷子。企业家们应该懂得,骑马找马,永远找不到马。

## CEO 一周财经言论

吴晓灵:

整个工业净资产利润率6%,而很多理财产品收益率10%以上

“整个工业的净资产利润率只有6%,而只有少数行业能够达到6%的水平。而我们很多的理财计划,收益率都达到了10%以上。在这样的无风险、高收益率产品的比较之下,很难有资金愿意投向实业。”

——6月21日的金家岭财富论坛上,全国人大财经委副主任委员吴晓灵指出,我国金融市场存在两个极大的扭曲,刚性兑付抬高了无风险收益率,减少了实业发展的资金可获得性;过度依赖担保使资金配置效率低下。



## 创富荐书



《转折点:移动互联网时代的商业法则》

作者:许维

作者曾从一个媒体主编转行为软件公司的销售市场副总裁,不但换了行业,还换了岗位,而他只用了一个月的时间就完全进入角色。作者始终认为,一个人最重要的就是“思维方式”,它比知识、经验、人脉都更加重要,本书就集合了他在自媒体上发布的文章。

每一个在互联网大时代的生存者,特别是其中的媒体转型者、互联网创业者、传统企业变革的经历者,都可以从这本书中,体会那些在互联网时代的“变”与“不变”。

“我原来是中投公司的总经理,中投也算是中国最大的金融公司之一了,我们在和政府打交道时,都要去求地方政府低层次的人办事,你可以想象那些小企业是用什么态度办事了。”中投前总经理高西庆认为,政府要推广普惠金融,首先得建立对所有人都利好的机制,即金融系统、金融机构、大企业、国企、民企都应该在一个平等的赛场上进行竞争——政府应该一视同仁地对待所有企业。

“我们现在到基层调研会遇到一个很有意思的情况,银监会说中央银行应该放松规模管制,而人民银行的人就说,银监会应该放弃存贷比的监控指标,彼此都认为对方的调控工具应该改变。”

——国务院发展研究中心金融研究所所长张承惠在中国企业竞争力夏季峰会上表示,货币政策的调控工具需要进一步的变革和创新。

“我们看这五家(民营银行)的背景是阿里巴巴、腾讯等,我个人觉得由大企业办银行这是非常不合适的。如果说这些企业出现问题,那么会连带银行甚至整个金融体系的稳定。”

——在6月22日召开的首届民营银行论坛上,天津财经大学副校长张俊喜认为,非金融业出身的大企业创办民营银行带有一定风险。他还举例说,几年前摩托罗拉运作非常顺畅,公司治理结构也很合理。如果说要由摩托罗拉来开办一家民营银行,现在的结果可想而知。

本报记者 张頔 整理