

北国之

【导读】2001年3月，任正非访问日本，目的是考察日本实业界从二十世纪90年代初开始，连续10年在低增长、零增长、负增长的情况下是如何“活下去”的。回国后，深有所感地写下这篇文章。在樱花盛开春光明媚的时节，我们踏上了日本的国土。此次东瀛之行，我们不是来感受异国春天的气息，欣赏满山遍野的樱花，而是为了来学习渡过冬天的经验。北国之春总会来，一踏上日本国土，给我的第一印象还是与十年前一样宁静、祥和、清洁、富裕与舒适。从偏远的农村，到繁华的大城市，街道还是那样整洁，所到之处还是那样井然有序；人还是那样慈祥、和善，彬彬有礼，脚步还是那样匆匆；从拉面店的服务员，到乡村小旅馆的老太太，从大公司的上班族，到……所有人都这么平和、乐观和敬业，他们是如此地珍惜自己的工作，如此地珍惜为他人服务的机会，工作似乎是他们最高的享受，没有任何躁动、不满与怨气。在我看来，日本仍然是十年前的日本，日本人还是十年前的日本人。但谁能想到，这十年间日本经受了战后最严寒和最漫长的冬天。正因为现在的所见所闻，是建立在这么长时间的低增长时期的基础上，这使我感受尤深。日本绝大多数企业，近八年没有增长过工资。社会治安仍然比北欧还好，真是让人赞叹。日本一旦重新起飞，这样的基础一定让它一飞冲天。华为要连续遭遇两个冬天，就不知道华为是否还会平静，沉着应对，克服困难，期盼春天。日本从90年代初起，连续十年低增长、零增长、负增长，……，这个冬天太长了。日本企业是如何渡过来的，他们遇到了什么困难，有些什么经验，能给我们什么启示。这是我们赴日访问的目的所在。华为经历了十年高速发展，能不能长期持续发展，会不会遭遇低增长，甚至是长时间的低增长；企业的结构与管理上存在什么问题；员工在和平时快速晋升，能否经受得起冬天的严寒；快速发展中的现金流会不会中断，如在江河凝固时，有涓涓细流，不致使企业处于完全停滞……。这些都是企业领导人应预先研究的。华为总会有冬天，准备好棉衣，比不准备好。我们该如何应对华为的冬天。这是我们在日本时时思索和讨论的话题。奋斗是一个民族崛起的动力源。在一个偏僻乡村的小居酒屋，巧遇一群旅游的日本退休老人，他们为我们热情地演唱了《拉网小调》，我们也情不自禁地与他们同唱北海道民歌《北国之春》。他们那样乐观，热情，无忧无虑，感染了我。相比之下，我感到中国老人有操不完的心，心事重重，活得很累。我们的父辈们沉重的心情，他们至死也没有轻松过。我曾数百次听过《北国之春》，每一次都热泪盈眶，都为其朴实无华的歌词所震撼。《北国之春》原作者的创作之意是歌颂创业者和奋斗者的，而不是当今青年人误认为的一首情歌。当一个青年背井离乡，远离亲人，去为事业奋斗，唯有妈妈无时无刻不在关怀他，以至城里不知季节已变换，在春天已经来临时，还给他邮来棉衣御严冬。而我再没有妈妈会给我寄来折耳根（鱼腥草）、山野菜、辣肠……了，这一切只能长存于永恒的记忆。儿行千里母担忧，天下父母都一样，担忧着儿女。我写的《我的父亲母亲》一文，日本朋友也译成了日文、英文让员工传阅，他们误认为我是孝子。我是因为没有尽到照顾父母的责任，精神才如此内疚与痛苦。我把全部精力献给了工作，忘了父母的安危，实际上是一个不称职的儿子。一个人离开家奋斗是为了获得美好的生活，爱情又是美好生活中最重要的部分，但爱情就像独木桥一样，人家过了，你就不能过。离家已经五年，在残雪消融、溪流淙淙的时候，面对自横的独木桥，真不知别人是否已经过去，心爱的姑娘可安在。那种惆怅，那种失落，那种迷茫，成功了又能怎么样。榆棠丛丛，朝雾蒙蒙，静静的水车，小屋，与阵阵无忧无虑的儿歌声相伴的是父兄的沉默寡言。我们多数人能去读大学，都是父兄默默献出自己的结果。他们含辛茹苦的，一点一点的劳动积攒，来供应远在他乡孤立无助的游子，他们自身反而没有文化。他们用自己坚硬的脊梁，为我们搭起了人生和事业的第一个台阶。但愿他们别太苦了自己了，愁时相对无言也沾两杯薄酒。我们千万不要忘记他们，千万不要嫌弃他们，千万不要忘记报答他们。由此我想到，我们每一个人的成功，都来自亲人的无私奉献，我们生活、工作和事业的原动力，首先来自妈妈御冬的寒衣，来自沉默寡言的父兄，故乡的水车、小屋、独木桥，还有曾经爱过你但已分别的姑娘……。《北国之春》是日本人民奋斗的一个缩写。我亲自领悟过日本人民的勤奋，没有他们这种精神，就很难用二三十年时间，就从二战的废墟中崛起。日本民族善于精工，在产品经济时代大放过光芒，让全世界人民对日本人民刮目相看。我也领教了他们在困难时期战胜萧条的忍耐与乐观精神。日本是一个岛国，国土面积狭小，而且大多数是高山，日本民族因而养成了善于把“长大厚重”的东西，作成“短小薄轻”，长期养成了精工的习惯。小小的花园，是那样的美仑美奂；小小的街道是那样的整齐、精美，以至任何一个角落都让人舒适惬意。小小的功能强大的相机；曾经风驰电掣般席卷世界市场的家用电器；一个既无煤炭、铁矿、石油、……的国家，生产的优质汽车遍布全球。日本人民的勤劳，与德国民族的执着，在机电产品产业时代，震撼了世界。他们无怨无悔，勤奋努力，不断奉献的精神，创建了日本的繁荣。日本目前虽然遇到了困难，但其国民的忍耐、乐观、勤奋和奋斗的精神未变，信念未变，对生活和工作的热爱未变。天道酬勤，相信日本能够度过这寒冷的冬天。日本经济怎么了？战后，日本五十年代经济主要靠军需订货和美国的扶持起步，六、七十年代在机电产品制造业上，日本是世界的中心，那时的附加值主要在制造业上。在此基础上，日本经济迅速起飞。冷战结束后，美国迅速把军工技术转向民用，促成了信息技术的迅猛发展。由于信息技术进入工业体系，其产业的附加值很快转移到核心技术研发以及销售环节，制造业开放成为竞争激烈而获利微薄的合同制造，以制造为竞争优势的日本受到了重创。以批量生产、批量销售、物质生产效率甚高的70年代，日本经济的成长率约10%；80年代后，以混合创新、知识生产率为中心的环境发生变化，日本企业的体制，并没有随之变化，很快便由世界经济中心滑向利益圈圈的边缘，成长率不大于4%；90年代以后，在以市场经济全球化，知识价值增值，信息化社会的大发展环境下，日本企业的体制仍然没有根本改变，一下子被抛到这种经济圈的外面，成长率约2%左右。日本企业曾经大为成功过，但企业不可能靠一种体制实现长期持续增长。华为曾经成长过的模式就这么可靠吗？也值得我们反思。在日本经济飞速发展的时期，美国视日本与德国为假想敌。他们认真研究了日、德的弱势。针对日、德的封闭政策，美国实行开放的政策，采取的是引进世界优秀人才到美国工作，引进所有国家的先进技术，炒旺股市，吸引全世界的资金。而且日本相对是单一民族的国家，内部缺少竞争，人民的收入水平较为平均，也抑制了创新。日本虽然早已参加

WTO, 政府的开放, 不等于市场的开放, 日本人民的爱国情结, 使外国企业与产品在日本发展困难, 例如媒体前些年广为宣传的日本人民出国也多乘日航班机 (当然日航服务好是一个原因), 甚至出国旅游也带着日本的大米和酱油。因此, 外国企业在日本的发展不足以激活日本的内部竞争。只有激烈的竞争才会促使创新, 日本在创新上是不足的, 使原有的优势不能持续下来。现阶段使日本制造业走入困境的是创新不足, 真正拖累日本经济是由于日本房地产业的大量坏帐。日本在经济腾飞的年代, 田中角荣提出了日本列岛改造计划, 由于当时日本企业与人民都很有钱, 岛国的土地资源又少, 一下子地价暴涨, 房产暴涨, 连续几十年的兴旺, 地产历年投入不低于几百兆亿日元。当金融危机到来时, 加上制造业创新乏力, 收益锐减, 一下子地产就大幅跌价, 使拥有地产的公司, 许多成为了负资产, 债务累累。这些地方公司的钱主要来自银行, 银行也有被拖垮的危险。不去掉这些不良债务, 企业就翻不过身来。当然, 日本当时若乘着经济繁荣的时代, 实行多元文化, 大量引进人才, 振兴教育, 破除平均主义, 促进内部的竞争, 把凝聚力耗散掉, 激发出新的能量, 使制造业的雄风依旧, 地产业再实行逐步收缩的方式, 经济也不一定会垮下来。与日本国情顾问竹内伦树教授的交流, 对我启发很深。日本不乏有识之士, 他们真正理解日本的国情, 清楚日本的病症所在, 也明白日本走出困境的必由之路。相信他们目前遇到的困难, 是结构调整上的困难, 他们一定会重新走向振兴之路。相比日本, 中国的经济发展有很大的优势。日本基础设施十分完备, 找不到什么地方还需要建设; 日本的环保十分优秀, 这么一个工业化国家, 环保如此之好, 是令人羡慕的, 环保投资也找不到投入的地方; 人们普遍比较富裕, 教育也比较发达, 启动内需真不知道从何入手。而中国经济正在兴起, 不说西部, 就说东部基础设施也十分不完善; 东部的环保还不知要投入多少, 才会重回青山绿水; 不说西部还有尚未脱贫的人, 就是东部下岗工人, 都有待生活改善; 十二亿人民居者有其屋, 以及良好的公共交通体系, 不知要投入多少才能解决。全国十二亿人受教育, 提高全民族文化素质的工程就十分巨大。减轻农民负担, 由国家来建设多媒体的农村中小学, 就需要数千亿, 更何况把现在的大学建成现代大学, 还不知道有多大的投资机会。因此, 中国的启动内需, 一旦社会各方面的力量投入, 成为持续不断行为, 中国至少有二、三十年的高速发展机会。不过在发展中要注意一旦富裕起来后, 可能产生的福利社会的动力不足问题, 提早预防, 就不会出现日本出现的问题。目前, 加拿大、北欧这些福利国家都遇到税收过高、福利过好、优秀人才大量流失的困境。我们认真研究吸取经验教训, 就会持续有效地发展。日本企业遇到了什么困难? 我们访问的是实业型公司, 这样的公司相比其他类型的公司好一些。产品还在市场上有销售, 现金流还能转得动。只是八年的经营成长曲线是一条平线, 几乎没有增长, 工资总额也几乎没有增长, 甚至还略有下降。日本企业面临的三种过剩, 沉重的压在企业的头上, 使之调整困难。这三种困难是雇佣过剩、设备过剩和债务过剩。这三种过剩的调整, 涉及机构改革、结构及产业重组, 向发展知识创新产业过渡, 以及培养核心经营能力和向速度经营转变。过去的日本企业体制, 束缚了这种转变, 使之困难重重。日本企业真正感到了, 不是做什么事好, 做什么事不好, 关键在于有无核心竞争力。如果, 华为的增长速度大幅减慢, 日本企业的三种过剩都会在华为出现。没有及早的认识和充分的思想准备, 就会陷于被动。随着日本企业长时间不吸收新员工, 员工平均年龄逐步增大, 人才结构由宝塔型转向纺锤型, 优秀的人才少, 新生力量少, 年龄大的一般员工多, 使企业缺少活力, 而且工资成本较高。由于人才的流动减弱, 职位相对凝固, 使创新明显不足。日本企业的内部改革滞后, 国内企业竞争不激烈, 企业内部员工也缺少必要的竞争。迫切促使企业改革的内因、外因, 并没有因为经济不景气凸显。日本企业完全靠自身力量实行较大的改革, 十分困难。如前所讲, 日本是一个治安很好、生活很舒适、稳定的国家, 尽管八年未涨工资, 并未足以威胁消费, 人们比较安于现状的生活, 日本人连留学都很少出去。这种安定, 也不利于迫使企业痛下决心进行改革。尽管他们已废除了年功序列制、终身雇佣制, 加强了绩效考核, 日本企业现在内部也开始进行改组, 重新划分结构, 从一个大公司什么都干, 逐步收缩到几大领域, 然后这几大领域财务独立, 共同品牌, 使核算目标清晰化等等, 但观念和文化的惯性使这种变革的努力见效不大。日本企业也开始推行员工持股制度, 激活和推动员工之间和企业之间的相互竞争。日本的法律原先是不允许员工持股的。但日本企业在根本的竞争力提升上并没有有力度的行动。治标不治本, 深层次的问题依然存在, 苦熬是熬不出头的。因为日本一贯比较求稳, 致使企业经营者年龄偏大, 决策过程过于谨慎。许多重要决策必须一致通过, 少数人通不过, 要做工作, 甚至有时做不通就拖着, 这种决策的安全性拖累决策的及时性。过于民主的决策体系并不一定是好的。日本的企业相比亚洲其他国家就已经比较国际化, 但他们总结他们的失败之因时, 还是说他们不国际化。想想华为比松下、NEC的国际化还差多少, 有什么可以值得盲目自豪的。亚洲企业的国际化本来就难, 我国在封闭几十年后, 短短的廿年的发展, 还不足以支撑国际化。华为的国际化步伐更难, 仅仅因为大量的外籍员工, 读不懂中文的文档, 大量的国内员工英文也没过关, 就足以看到华为的国际化是多么的困难。如果不克服这些困难, 华为也可能是昙花一现。日本政府也决定在2003年之前, 处理完不良债务, 把33兆亿日元的债务从银行买过来。实行小政府, 确立地方分权。进行税制改革, 降低所得税, 提高消费税。实行教育改革, 改变过去的平均教育法, 采取因材施教的分类教育的政策, 开发人的潜能, 提高年轻人的创造力。改革社会保障制度, 引进美国的社会保障制度。加强IT建设, 以信息化带动工业化。为企业的进一步改革打下基础。华为怎么办? 有人将企业比作一条船, 松下电工就把自己的企业比作是冰海里的一条船。在松下电工, 我们看到不论是办公室, 还是会议室, 或是通道的墙上, 随处都能看到一幅张贴画, 画上一条即将撞上冰山的巨轮, 下面写着: “能挽救这条船的, 唯有你”。其危机意识可见一斑。在华为公司, 我们的冬天意识是否那么强烈? 是否传递到基层? 是否人人行动起来了? 华为还未处在冬天的位置, 在秋末冬初, 能认真向别人学习, 加快工作效率的整体提高, 改良流程的合理性与有效性, 裁并不必要的机构, 精简富余的员工, 加强员工的自我培训和素质提高。居安思危, 也许冬天来临之前, 我们已做好了棉袄。华为成长在全球信息产业发展最快的时期, 特别是中国从一个落后网改造成世界级先进网, 迅速发展的大潮流中, 华为像一片树叶, 有幸掉到了这个潮流的大船上, 是躺在大船上随波逐流[1]到今天, 本身并没有经历惊涛骇浪、洪水泛滥、大堤崩溃等危机的考验。因此, 华为的成功应该是机遇大于其素质与本领。什么叫成功? 是像日本那些企业那样, 经九死一生还能好好

地活着，这才是真正的成功。华为没有成功，只是在成长 华为经过的太平时间太长了，在和平时期升的官太多了，这也许会构成我们的灾难。泰坦尼克号也是在一片欢呼声中出的海 我们有许多员工盲目地在自豪，他们就像井底之蛙一样，看到我们在局部产品偶然领先西方公司，就认为我们公司已是世界水平了。他们并不知道世界著名公司的内涵，也不知道世界的发展走势，以及别人不愿公布的潜在成就。我们这个民族从来没有站起来过，稍微一站起来，就有了盲目地乐观，不切实际地自豪。华为在这方面更年轻，更幼稚，更不成熟 华为组织结构的不均衡，是低效率的运作结构。就像一个桶装水多少取决于短的一块木板一样，不均衡的地方就是流程的瓶颈。例如：我司初创时期处于饥寒交迫，等米下锅。初期十分重视研发、营销以快速适应市场的做法是正确的。活不下去，哪来的科学管理。但是，随着创业初期的过去，这种偏向并没有向科学合理转变，因为晋升到高层干部多来自研发、营销的干部，他们在处理问题、价值评价时，有不自觉的习惯倾向。以使强的部门更强，弱的部门更弱，形成瓶颈。有时一些高层干部指责计划与预算不准确，成本核算与控制没有进入项目，会计帐目的分产品、分层、分区域、分项目的核算做得不好，现金流还达不到先进水平……。但如果我们的价值评价体系不能使公司的组织均衡的话，这些部门缺乏优秀干部，就更不能实现同步的进步。它不进步，你自己进步，整个报表会好？天知道。这种偏废不改变，华为的进步就是空话 华为由于短暂的成功，员工暂时的待遇比较高，就滋生了许多明哲保身的干部。他们事事请示，僵化教条地执行领导的讲话，生怕丢了自己的乌纱帽，成为对事负责制的障碍。对人负责制与对事负责制是两种根本的制度，对人负责制是一种收敛的系统。对事负责制是依据流程及授权，以及有效的监控，使最明白的人具有处理问题的权力，是一种扩张的管理体系。而现在华为的高、中级干部都自觉、不自觉地习惯于对人负责制，使流程化IT管理推行困难 职业化、规范化、表格化、模板化的管理还十分欠缺。华为是一群从青纱帐里出来的土八路，还习惯于埋个地雷，端个炮楼的工作方法。还不习惯于职业化、表格化、模板化、规范化的管理。重复劳动，重叠的管理还十分多，这就是效率不高的根源。我看过香港秘书的工作，有条不紊的一会就把事做完了，而我们还要摸摸索索，做完了还不知合格否，又开一个小会审查，你看看这就是高成本。要迅速实现IT管理，我们的干部素质，还必须极大地提高 推行IT的障碍，主要来自公司内部，来自高中级干部因电子流管理，权力丧失的失落。我们是否正确认识了公司的生死存亡必须来自管理体系的进步？这种进步就是快速、正确，端对端，点对点，去除了许多中间环节。面临大批的高中级干部随IT的推行而下岗，我们是否作好了准备。为了保住帽子与权杖，是否可以不推行电子商务。这关键是，我们得说服我们的竞争对手也不要上，大家都手工劳动？我看是做不到的。沉舟侧畔千帆过，我们前进必定死路一条 华为存在的问题不知要多少日日夜夜才数得清楚...但只要不断地发现问题，不断地探索，不断地自我批判，不断地建设与改进，总会有出路的。就如松下电工昭示的救冰海沉船的唯有本企业员工一样，能救华为的，也只有华为自己的员工。从来就没有什么救世主，也没有神仙皇帝，要创造美好的明天，全靠我们自己 冬天总会过去，春天一定来到。我们乘着冬天，养精蓄锐，加强内部的改造，我们和日本企业一道，度过这严冬。我们定会迎来残雪消融□溪流淙淙□华为的春天也一定会来临 创业难，守成难，知难不难 高科技企业以往的成功，往往是失败之母，在这瞬息万变的信息社会，唯有惶者才能生存。（2001年4月24日 [1] 随波逐流，永不沉底