

华为的土狼战术咬掉了“狮子”的地盘

5



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]

创业初期,华为仅有员工14人。经过两年的艰苦创业,华为公司靠代理程控交换机获得了第一桶金,财务有了好转。1992年,任正非孤注一掷,集中所有财力开始研发08机,在动员大会上任正非站在5楼会议室的窗边对全体参会人员说:“这次研发如果失败了,我只有从楼上跳下去。”

人物纪实

华为的营销手段一时被称为“土狼兵法”。当然这不过是外界的比喻,任正非自己仅在内部个别场合提过狼,说要有狼的精神,要有敏锐的嗅觉,强烈的竞争意识、团队合作和牺牲精神。但久而久之,华为被人们习惯性地贴上了狼的标签。

土狼为何可怕?勇敢顽强,吃苦耐劳,机警敏锐,善于捕捉目标;团结一致,有纪律,行动快捷,大敌当前能够同仇敌忾,一致对外发起迅猛攻击;它们没有狮子的力量和猎豹的速度,但是却有着常人难以理解的极强的毅力,永不言败,屡败屡战,对成功强烈渴望;它们具有极强的适应能力,在复杂环境中对危险和机会有特殊的直觉,懂得如何穿过灰色地带。这些都是土狼能够与狮子和猎豹周旋,取得地盘和食物的根本原因。

人们常常喜欢把西方跨国公司比作狮子,把合资企业比作豹子,那些在激烈市场厮杀中幸存下来并有所成就的中国本土企业就是土狼,而华为就是这些土狼中的杰出代表。任正非毕竟是四十多岁才开始创业,已经有了丰富的人生阅历和经验,有激情更有智谋,把战争中的谋略和策略几乎完美地用到商战中。

华为召开员工大会之前,经常号召大家唱《团结就是力量》、《解放军进行曲》等革命歌曲以鼓舞士气。为了增强员工的生存意识和生存能力,任正非不停地给员工们灌输各种概念:“活下去是硬道理”、“为了市场销售增长所做的一切都不是可耻的”、“狭路相逢勇者胜”等。

最初任正非说,所谓“狼

性”,就是“哪儿有肉,隔多远就能嗅到,一旦嗅到肉味就奋不顾身”。后来他把狼的优点总结为三条:一是敏锐的嗅觉,二是不屈不挠、奋不顾身的进攻精神,三是群体奋斗的意识。因此他提出“胜者举杯相庆,败者拼死相救”,不一而足。这些鼓动性很强的概念,经过任正非富有煽动力的讲话,使一线年轻员工很容易进入大无畏的精神状态,以舍我其谁的气势在市场上与竞争对手展开贴身肉搏。正是这些凶悍的企业文化,使华为成为连跨国巨头都寝食难安的一匹“土狼”。华为从下到上对竞争对手同仇敌忾,全体员工目标明确、士气高涨。

任正非还不满足于员工只像狼,更提出华为的每个部门内部都要形成狼狗组合,既要有富有进攻性的狼,又要有善于算计的狗,真正提倡的是一线市场人员的“狼性”和二线支援人员的“狗性”的互补,实际上是市场拓展与管理支撑的平衡体系。从1998年开始,华为给在每一个冲锋陷阵的“狼性”十足的国内办事处主任配备了一个善于管理的“狗”,即行政助理。

企业创始人的主张和行为往往决定了企业的文化,这些主张和行为一旦被企业员工普遍认同并加以执行,企业文化就初具雏形了。由于任正非的强调,这种狼性被深深地印在华为所有员工的心里,并成为华为的标志文化。而由于华为的成功,“狼性”迅速成为中国乃至社会热捧和仿效的观念,被人视为华为文化的核心和华为成功的原因之一。

华为的人力资源配做到

哑铃式的“两头重,中间轻”,非常适应市场发展快、变化快的特征。其中研发占40%,市场营销占35%,生产占10%,管理占15%。外人最能接触到的就是华为的营销人员,而华为的营销人员数量之多、素质之高、分布之广、收入之高都是绝大多数中国企业前所未有的。

任正非的个性不喜欢随便与人打交道,大多数时间是在他自己的思想王国里驰骋,但为了华为的生存逼得他不停地出访、接待客户,再小的客户也见,因为他们是衣食父母。任正非亲自拜访了多个县级客户,并以其不俗的谈吐令一向倨傲的电信客户们折服。他曾说过,这些年来几乎卖给了市场部,竟然很少有时间与员工谈心,这会成为自己将来的一大悔恨。随着华为逐渐打开局面和公司事务的纷繁,任正非开始只会见大客户和政府官员,其他人一般不见,直到近年来国际化后的神龙不见首尾。

1993年,华为自主研发出08交换机设备后仍举步维艰,困难重重。国内市场是“七国八制”洋巨头的天下,华为也没有什么关系可以依赖,很难打开国内电信运营商的市场。由于城市市场已经被外国设备占满,华为不得不从边缘市场向核心市场迂回。

熟读毛泽东著作的任正非选择了后来被称之为“农村包围城市”的销售策略——先占领国际巨头没有能力深入的广大农村市场,步步为营,最后占领城市。战术上“集中优势兵力打歼灭战”,把资金资源集中投入一个地区,得手后再依次转移。这条“农村包围城市”的道

路之所以能够走通,就是因为中国电信设备市场的开放性和竞争性使国内企业能够找到切入点,因此正是国际巨头对农话市场的疏忽使华为在农话市场开始取得突破,并开始上演“农村包围城市”的好戏。

任正非以“农村包围城市”的战略迅速攻城略地,从跨国公司无暇顾及的县城做起,不惜投入大量人力财力开展市场活动。在市场上产品良莠不分的情况下,华为承受了较大的价格压力,但华为的市场人员坚持首先为客户服务,努力说服对方理解物有所值的道理,逐步打开了局面。应该说大城市以外的人多半都很朴实,客户相对好对付。

同时,在产品研发上华为的技术人员加紧改进08机的性能。当时交换机功耗普遍较高,对电源和空调负担重,交换机房子里必须有人值守,增加了基层电信单位的运营维护负担。经过努力成功地把功耗降到了同类产品的五分之一,实现了无人值守,从而做到集中维护,为电信单位降低了维护成本。

事实证明,这个战略不仅使华为避免了被国际电信巨头扼杀,更让华为获得了长足发展,培养了一支精良的营销队伍,成长起来一个有经验的研发团队,积蓄了最后攻坚城市市场的资本,并带动市场上电话设备价格直线下降。当全国与华为一样做交换机代理的数千家公司,以及晚来一步的国内新兴通信设备企业纷纷倒闭的时候,华为在广大的农村市场依旧如鱼得水。

华为在与市场的领先者上海贝尔搏杀中一战成名,堪称经

典。早期,上海贝尔以领导者的角色向中国电信主流市场提供程控交换机产品,建立了牢不可破的市场优势。由于08机本身的缺陷,作为市场挑战者华为的交换机只能卖到农话市场,无法直接在市场上战胜上海贝尔。任正非耐心地继续实施“农村包围城市”的战略,同时不惜花费重金投入研发改进产品,不断进行技术升级来提升竞争力,同时以人海战术来响应客户的服务需求,终于逐步取得客户的信任,蚕食对方的市场。

1998年华为以71.8亿元的销售首次超过上海贝尔,在四年时间里完成了从紧跟到与其势均力敌,再到全面超越的过程,成为国内程控交换机的领先者。任正非认为,已经完成了“农村包围城市”中对农村市场的开创和巩固任务,眼下是开始进行城市攻坚战的时候了。华为开始在国内城市市场乃至海外拓展,直接蚕食欧美电信商的市场。

1995年,当08机开始驱逐国际巨头时,华为就把上海贝尔列为主要竞争对手。1999年华为进入四川时,上海贝尔在四川的市场份额为90%,属于绝对优势地位。华为主动将自己的接入网免费给客户使用,借此在四川各地铺开了网点。随后华为又将接入网的新增长点抢了过来,逐渐把点连成了面。网上运行的华为设备数量有了突破性进展后,华为又伺机将接入网的优势顺理成章地延伸到了交换机,最后将华为的交换机变成和上海贝尔交换机并存的第二种制式,跻身主流机型,最终拿下了四川新增市场70%的份额。

小千亲吻化梅时玩具娃娃张嘴说话了

3



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]

小千躲避黄眉,一路逃到了范氏企业。黄眉也追到了范氏企业,并且闯进了范总的办公室。保安来收拾黄眉,黄眉干脆直接跳楼逃走了。后来,小千上了公交车,结果被三个小偷盯上了。小偷偷走了傻妞,傻妞咬住了小偷的手指。最终,还是小千出面才把傻妞从小偷手指上拿下来。

科幻小说

小千到国展门口的时候已经是12点45分了。他前后左右张望了一阵,没有看到化梅,心中一阵欣慰。买了两张票之后,他钱包里就只剩下3块钱了。

小千刚刚进入大学的第3个月,一天无意中捡到一个女孩子的钱包,把这个钱包还给她的时候,他就陷入了情网,一陷就是4年。四年里他们没说过几句话。4年里他无时无刻不在盼着这个时刻,但每次鼓起勇气想对她表白的时候,总在临门一脚时退缩了。小千从包里摸出了一枝玫瑰花,还好,没有折断。这时一辆出租车停在了国展对面一百米的地方,车里下来三个人,正是那三个小偷。三个小偷的焦点很轻易地聚到了小千身上,他们想把神奇的傻妞偷回去。

小千正酝酿着怎么向梦中情人表白,一抬眼,看到他的梦中女孩正从马路对面走来,他一紧张,忙把玫瑰花藏到身后,背了半天的那几句话全忘了。化梅笑吟吟地说:“进去吧。”“哎,哎……”小千吞吞吐吐了半天,仍旧没有勇气把那枝玫瑰花拿出来。化梅看出端倪,问道:“手里拿的是什么?”小千:“没……没什么没什么。”化梅:“骗我。我看看。”小千转着圈躲着,把玫瑰花塞进了包里,不料这个动作也被化梅察觉了,化梅要翻他的包。化梅的手伸进了小千的包里,不料拿出来的是玫瑰花,而是一个玩具娃娃。玩具娃娃让王天霸激动万分,加快了脚步,然而就在她距离玩具娃娃还有10米的时候,小千和化梅走进了招聘场馆。

三个小偷在国际展览中守到4点半散场,守得三个人肚子直叫唤。他们到现在还没吃中午饭。看到场馆里已经没人了,三人这才不甘心地撤离,找了家饭馆坐了下来。王天霸想起了偷来的小千的钱包,想起了钱包里的那个学生证。吃了饭之后,三个小偷打了辆出租车来到了小千学生证上标着的那所大学——经贸大学。三人从7点守到8点,从8点守到9点……终于,他们等到了,他们看到小千和化梅从远处走了过来。

来到女生寝室楼下,小千不舍得走,可又找不出留下来的借口,吞吞吐吐了半天,没说出一句完整的话。化梅似乎看出了他的心事,提议在树荫下的长椅上坐会儿。长椅的一半在灯光下,一半在阴影里,两个人都躲在阴影里。小千:“你想找个什么样的工作?”化梅叹了口气说:“反正现在也没有别的办法,先找一个凑合着,骑驴找马呗。”小千笑了笑,重复了一遍:“骑驴找马。倒是很现实。”然后两个人就都沉默了。为了化解尴尬,化梅从包里拿出玩具娃娃,在手里玩着。

小千终于鼓足了勇气,从包里拿出了玫瑰花,双手递到了化梅面前。化梅用两根手指接过了玫瑰花。小千心花怒放,试探着搂住了化梅的肩,动作做得极其别扭,见化梅没有拒绝,又试探着想去吻化梅。化梅那只拿着玩具娃娃的手不由自主地放了下来,玩具娃娃被放在了灯光之下,悄悄发生了变化,它随着灯光放射出七彩光华,顿时将树荫也映

得绚丽多彩。就在夺目的光芒中,小千的唇终于触到了化梅的唇,刹那间,一股电流传遍全身,他手指头都麻了。就在二人同时被电击击中的时候,玩具娃娃忽然张开小嘴,发出了一声清脆的——“吃饭了吃饭了”。

小千和化梅被这个奇异的景象惊呆了。小千伸手抓住了玩具娃娃,又拿回阴影中。娃娃一进阴影,又张开小嘴喊了一声:“饿死了饿死了。”而后所有光芒倏然消失。小千怔了一下,试探着又将它置于灯光之下。“吃饭了吃饭了”的声音再次传出,娃娃又放射出光芒。

末班车11点,小千不敢耽搁太久,离开了学校。化梅让他先把玩具娃娃弄明白了再送给她,于是它又回到了小千的手中。三个小偷尾随着小千来到了距离学校门口三百米远的公共汽车站。就在三个小偷距离小千还有30米远的时候,忽然一阵呼救声传了过来——“救命啊——流氓啊!有人要流氓啊——”

小千怔了一下,循声望去,只见右侧百米远的地方,三个男人把一个女孩拖进了一条小路上。就在三个小偷距离小千还有10米远的时候,小千忽然朝女孩的呼救声飞奔而去。漆黑的小路上,三个流氓已经把那个女孩子按在地上。小千跑了过去,踌躇了半天,才带着颤音喊出了一声:“住……住手!”三个流氓听到小千的声音,停了下来,其中两个走到了小千面前,推了他一把。“干吗?你要多管闲事啊?”小千:“我……我……不是。”

女孩趁三个流氓打小千的时候已经跑到了大路边的灯光下,手忙脚乱地拿出手机拨110。等她打电话报完警,三个流氓还在揍小千。女孩低着头在地上找了半天,终于找到了半截砖头。但她拿着砖头却又不肯上前,急得在原地转了三圈,终于虚张声势地吼了一声:“别打了!”三个流氓本来把她忘了,其中一个闻声朝她走过来。女孩吃了一惊,撒丫子跑了出去,边跑边声嘶力竭地喊:“来人呀——流氓啊——要流氓啊——”眼看那个流氓距离女孩还有一步之遥,一阵警笛声响起。那个流氓急忙停了下来,调头就逃。

躲在树丛后的小武一听警笛声就心惊肉跳:“天哥,警察来了,赶紧跑吧!”王天霸问心无愧地说:“不做亏心事,不怕鬼敲门。”小武都快哭了:“不做亏心事咱也是小偷偷啊。”这时那两个流氓还在揍小千,追女孩的那个跑了过来:“哥们儿,快跑,警察来了!”三个人丢开小千朝小路深处跑去。

小千被打得不轻,捂着后腰半天没爬起来。那女孩急忙过来搀扶他,要送他去医院,小千拒绝了。这时一辆末班车一拐地追了出去。女孩还在追着他问:“……先生,我叫肖楚楚,你叫什么名字啊?留个电话吧,QQ号也行。”

楚楚想起了自己的MP3。一定是在刚才被流氓纠缠的时候丢的。楚楚想着,在刚才被流氓按倒的地方弯着腰找了起来。MP3没找到,楚楚找到了一个玩具娃娃。她

回忆了一下,好像看到他刚才挨打的时候手里拿着这个玩具娃娃。楚楚刚想到这里,手机响了,手机屏幕上显示出两个字:何蓝。

西山脚下坐落着几个相当奢侈的别墅群。何蓝就住在其中一栋千万级别墅里。何蓝听说楚楚碰见了流氓,开着宝马就冲出了别墅区,以一百五的时速直奔出事地点而去。进了市区,她心里有点忐忑,拿出手机拨了个号码:“游所为,我是何蓝,楚楚碰见流氓了,我正赶往现场,心里有点怕……”何蓝刚说到这里,忽然一个蓬头垢面、满脸漆黑的人翻过马路中间的栏杆,出现在前方50米的地方。何蓝猛地一脚踩在刹车上,宝马发出尖叫,滑行了40多米,险险地躲过了那个人。

何蓝惊出了一身冷汗,摇下车窗,怒吼一声:“找死啊——!”那一脸漆黑的人战兢兢地朝后躲了躲:“不……不找,不找。”何蓝心里有事,不想跟他废话,一踩油门,又开了出去。

黄眉大王今天只吃了一顿早餐。失去了小千的踪迹之后,他想,不管傻妞了,先填饱肚子再说。黄眉观察到这条路上车少,刚想到对面去找点吃的,又差点被何蓝的车撞倒。

对面有间屋子,黄眉走了过去,抬眼看到门口写着四个大字:“所什么公?”他把那四个字从右往左念,而且还不认识那个“厕”字。黄眉大王探头探脑地走进了厕所,厕所里很干净。他觉得这儿不错,更让黄眉大王高兴的是他竟然在这里碰到了小千。