

# 华为和诺基亚 两种管理两种命运

张本

10年前的华为，在世界500强的榜单上还不见踪影，其年销售收入仅相当于诺基亚中国区的销售收入多一点，而这个数值仅是诺基亚全球销售收入的1/10。最高峰时期的诺基亚“每眨一下眼睛，全世界就卖出4部手机”。

而今天，诺基亚这颗曾经的全球最大手机供应商明星已然陨落，约1.25万名职工将遭到解雇。在其员工的眼中，更像是一个完美世界的崩塌。相反，一向被视为土狼的华为，其业务已经覆盖了全球170多个国家和地区、帮助近30亿人加入了世界的连接。2013年，华为以395亿美元销售额，近50亿美元利润，第一次成为这个行业的世界老大。

同样是明星企业，同样是话题之王。一个是没落的夕阳帝国，一个是日益强大的东方幽灵。在员工眼中的诺基亚，既有入职良好的氛围和让人感动的细节，也有面对其低下效率时怒其不争的感慨。在社会的认知中，华为既高居最危险职业榜单，又是应届生理想就职公司的前三名。华为与诺基亚作为两种极端不同的企业文化的代表，也是知识型员工管理的两种典型模式，其一荣一损，成了最值得探讨的问题。

## 健身室福利与床垫文化

诺基亚崇尚人性关怀。在诺基亚上班的员工，有专门的按摩室和健身房，如果工作中觉得累了，可以去做个按摩，也可以去健身房放松一下。员工可以晚来早走，上班时间可以洗澡运动。

“床垫文化”是华为的一大特色。创业初期，华为每人座位上都常备一个垫子，加班的时候拿来席地而睡。非但如此，这种文化也随着华为全球业务的拓展在世界范围内流传，在员工比例达到85%的土耳其，Turkcell副总裁胡鲁斯·阿贾尔(Hulusi Acar)告诉媒体“那些人(华为员工)太疯狂了”，并指出“他们在电脑后放着床，就在那儿睡”。

## 舒适氛围和奋斗者精神

在诺基亚的员工看来，有些岗位的人一直都很闲。甚至有很多人开淘宝店，利用上班的时间去拍照传图，和淘宝客户聊生意。8小时工作制等等已经被员工当成一种“标准”。

以东方幽灵华为当做竞争对手和研究对象，西门子公司董事会2004年内部汇报中显示：华为研发人员的年均工作时间大约为2750小时，而欧洲研发人员的年均工作时间是1300—1400小时。华为投入1元钱研发出来的东西，欧洲公司需要投入10元钱才做得出来。

## 分享成功与承担责任

诺基亚每款新品上市后都有庆



王利博制图

功会，大家一起喝香槟，发奖金。诺基亚最后一次大规模的庆功会在国家会议中心举行，在员工看来，很难忘，因为以后再没有了这样的庆祝。

2012年日本福岛地震期间。华为在日本的员工穿戴防辐装备后，前往福岛整修通信设备。利比亚战争发生时，当地员工自己分成了两派，一派支持政府留在了的黎波里；一派反政府就去了班加西，各自维护各自地区的网络。中间交叉的地区的网络，就由华为的员工维护。

## 财大气粗心态与永远乙方态度

诺基亚整个企业财大气粗，上上下下的员工说话做事都非常傲慢。就在和合作伙伴谈事时，也是一如既往地强硬。

华为提出永远以乙方的心态面对大大小小的客户。客户的服务在华为是一个系统，华为几乎所有部门都会参与进来，没有团队精神不可想象一个完整的客户服务流程能够顺利完成。

## 不清楚下面做什么与一竿子到底

诺基亚作为一家国际性公司，左边的人不清楚下边的团队到底在干什么，有多少工作量，需要多少人。团队的直接负责人通过不断地加人来表明自己的工作量大，获取团队在公司的更高位置。

华为公司的管理，基本上是一竿子到底的公司，执行力非常强，总部有能力将管理的内容送到末端。

## 不鼓励竞争与没有大锅饭

在诺基亚，公司不鼓励员工竞争，而更加看重合作。虽然诺基亚的工作环境好，也不用加班，但其薪水在同类企业当中并不算高，并且没有大的升迁空间。

在华为则绝对没有“大锅饭”，绩效档次拉得很开。除了一再被媒体报道的高薪，持股员工的人数更是达到了七、八万人。与此高薪文化相对应的，其标志性的文化用语“胜则举杯相庆、败则拼死相救”。

## 以人文本和学习系统建设

昔日诺基亚最为提倡的以人为本，如今在一些员工看来就是养成懒惰的主因。在反思中，他们认为以人为本而是应该听得进去员工的意见，能够为员工的职业发展着想，做规划，而不应该是培养懒人。诺基亚曾经内部投票表决是否采用安卓系统，结果78%同意。可惜基层员工的意见被完全忽视。

华为的做法是在毕业生进入企业培训上岗后，安排“思想导师”，给予工作和生活全方位的辅导和帮助。华为内部的学习平台全部在线化，内容很丰富，员工可以自主选择，能在任何时间、地点去学习。

## 倒闭失业与125亿元股权分红

伴随着巨人的倒下，有1万多名诺基亚员工被裁员。而这些员工在诺基亚待的年头太久，已经习惯了诺基亚的企业文化，再去新的企业时，很多招聘企业担心是否能适应其企业文化。这成了前诺基亚员工们在找新工作时面临的困境。

华为公司99%股票由80000名员工持有（目前华为约有150000名员工），2013年，每股分得的红利为1.41元人民币，员工获得26%的收益率。在2012年，华为更是拿出了125亿元用于持股员工分红。在2013年，员工薪资涨幅达到3成，应届生起薪达到1万元。

诺基亚与华为截然不同的命运，将员工管理的问题以十分尖锐的方式展现出来。80后、90后员工、尤其是知识型员工的管理一直是世界级的难题。在参阅万达、联想、海尔等优秀企业的案例时，我们不难发现他们的共同点：运用军队的管理思想和方法创建了中国最有效率的企业。以严格的人才培养、团队精神培养，来强化执行力度，激发进取精神，最终使企业走向成功。

在世界范围内，不难发现，美、日、欧等大型企业都经历过二战，这些企业大多有军工生产以及配合战时供给的经历，员工有严格服从、对生产一丝不苟的行为习惯，这种习惯也使得他们在后来犹如战争般激烈的市场竞争中生存下来。美国西点军校被誉为另一所哈佛商学院，二战后，在世界500强企业中国，西点军校培养出来的董事长有1000多名，副董事长有2000多名，任何商学院都没有培养出这么多优秀的经营管理人才。军事熏陶使领导层行为处事雷厉风行，判断、决策果断，而他们将军事化运用到企业上，所形成的公司结构、企业文化、工作气氛等等，更利于工作效率的大幅度的提高，并由此增加公司的凝聚力、战斗力和竞争力。

和60后、70后员工相比，80后、90后员工更强调自我，更希望有宽松舒适的企业文化，诺基亚式的管理对于他们似乎更接近理想状态，而华为近乎严苛的管理则一直为外界所诟病。对比华为和诺基亚不同的管理风格和命运，未来将成为企业主角的80后、90后员工应当反思，企业作为自身的共同利益体，除了短期的经济回报与舒适程度外，更值得关注的是那些严格管理下的共同成长以及由此带来的长远利益。

### 观点



## 思想决定未来

程冠军

二十一世纪，企业如何做到百年不倒，基业长青？世界学习型组织理论之父彼得·圣吉说，二十一世纪是学习的世纪，不学习就死亡。中国管理学家、“升级”理论创始人钟国兴说，二十一世纪是升级的世纪，升级才能生存。我想说的是：二十一世纪是思想的世纪，思想决定未来。

我认为，企业家思想，在一定程度上就是企业家的当代“论语”，这一点从他们的经典语录中可以看出来——

福耀玻璃集团董事长曹德旺说：企业家要学会共享，把别人的快乐作为自己的快乐，乐天下之乐，那么你才会被天下人所接受、所崇拜、所爱戴，那么你也会很快乐。

海航董事长陈峰说：中国文化的商道精神是汇通天下、货通天下。这才是公司追求的最高目标。公司不是不要挣钱，而是在自身发展同时，兼顾社会 and 他人利益。在现实生活中，你可以赚钱，但不能伤害公共利益，不能以给社会带来伤害的代价换取商业利益。

飞跃集团董事长邱继宝说：民营企业要实现三个转型：第一，从高负债转向低负债。第二，从单一产业转向新兴战略产业。通过转型使企业的产业链变长、变快，产业有了高度。第三，从高能耗转向资源再生。中国是人口大国也是制造业大国，但按人均拥有资源我们却是小国。因此，资源再生是我们的未来发展趋势。飞跃就是经过痛苦转型，才终于破茧成蝶。

富润控股集团董事长赵林中说：顺势而为，守望相助，稳中求进。现实社会诱惑很多，陷阱也多，我们不能去做超出自身能力的事，不要去赌去冒险，不要犯低级错误，不要为眼前的短期的利益付出未来的巨额的成本。

埃森哲全球副总裁李纲说：我认为做企业一定要懂得有选择性地忘记过去。特别是作为CEO，你必须要看现在做的东西，哪些需要放弃不做。除此之外，还要用20分的精力思考未来，考虑好明天要去做什么。企业腾出精力去迎接明天可能会发生的挑战，这就是多重地平线的战略。

正所谓世界上没有完全相同的两片树叶，同样，世界上也没有完全相同的两个企业。阅读和品味这些著名企业家的创业心得和管理思想，对于中国企业特别是中小企业的转型升级至关重要。对于中小企业来说，重要的是要把这些著名企业家的创业心得和管理思想深入领会、融会贯通，而不是生吞活剥，削足适履。

中国人习惯把企业家叫做老板，在中国古代老板也叫掌柜的。企业家“entrepreneur”一词是从法语中借来的，其原意是指“冒险事业的经营者或组织者”。后来，世界著名经济学家熊彼特则把企业家比喻为“经济增长王国里的国王”。是的，企业家的头上闪烁着耀眼的荣光，但平常我们大多只看到和羡慕企业家的财富，一般却很难看到企业家为之所付出的艰辛。其实企业家并不好当，因为创造财富必须冒险。中国的民间有一句诙谐的谚语：只看见贼吃肉，没看见贼挨打。企业家是社会财富的创造者，同时也是社会创新的重要推动者，创造财富和推动创新不仅仅需要行动的能力，更需要思想的引领。冒险是企业家的创业精神，而思想才是企业家的经营智慧。

中国有没有企业家？过去没有，经过35年的改革开放，现在终于有了。改革开放35年来，中国的企业家从无到有，从小到大，从少到多，从弱到强，今天已经到了从富到贵的时候，这个时候也就到了该有思想的时候了。企业家是什么？企业家就是有思想的老板。我认为，一部作品、一场讲座或一席谈话，读过或听过之后，如果能有一句话震撼我们的心灵并能影响我们的行为和方向，就足够了。（作者系《企业家论语》作者）

## 工商海淀分局开展《商标法》执法培训

近日，工商海淀分局针对适用新《商标法》存在的问题展开培训。一是梳理了从受理商标投诉、查验投诉材料到现场检查、调查取证，再到法规适用、案件办理、组卷的商标侵权案件处理流程。二是结合典型案例，解释相关疑难点，剖析执法过程中应把握的重点，指出个别案件的瑕疵。三是解答问题，对日常办案中易发生的问题做进一步指导。四是对下半年商标执法和“双打”工作进行部署，加大对窝点库房的查处力度，重点查处涉网案件，争取查处一批大案、要案；同时强化整治效果，完善知识产权保护长效机制。

北京海淀工商专栏

### 遗失声明

北京国泰世行文化传媒有限公司不慎将公司各种章、证照遗失，特此声明作废。同时将启动该公司注销程序。

北京国泰世行文化传媒有限公司  
2014年8月11日

# 政府喊话银行救市是行政之手习惯性乱伸

(上接第一版)

目前，过度刺激所产生的风险正在银行系统显现和发酵。数据显示，截至2013年底，我国银行业金融机构总体不良贷款率1.49%，比2012年的0.95%增加了0.51个百分点。根据银监会公布的上半年全国商业银行统计数据，截至6月末，全国商业银行不良贷款余额连续11个季度上升；不良贷款率比年初上升0.08个百分点。在房贷风险加大的情况下，紧缩房贷是银行业的理性选择，政府喊话无力改变这

一状况。

当前，对于中国经济而言最根本的任务不是维持一个依然高速的GDP，而是要从机理上恢复市场经济的生态环境，发挥市场的自我调节功能。自然界强大的自我修复能力也许可以给我们一些启示：在东北林区连续几十年植树造林，并没能有效改善森林的生态环境；在实行天然林保护工程采取封山育林的措施后，并没有采取任何人为的干预措施，森林植被却在短期内以令人惊奇的速度得以恢复。

过去30多年的改革实践证明，什么时候政府的干预明显减少，什么时候经济发展就越有生机和活力。如果没有改革开放和市场经济，依然采取全面由政府主导经济发展的计划经济模式，中国就没有贸易总量全球第一、GDP总量全球第二的发展成果。因此，当地方政府停止“伸手”干预，让市场按照其自有的规律发展时，市场的强大动力和能量必然会创造出令人难以置信的奇迹。

由过去的GDP崇拜，到当今的GDP

焦躁，考核机制和考核目标是造成“伸手”习惯的重要原因之一。目前，全国已经有70多个县取消GDP指标考核，这有利于地方政府在经济发展策略上采取更加理性的态度。如果能够全面取消GDP考核，转向考核经济发展质量，政府的“伸手”欲望和“伸手”行为将不会再像现在这样强烈。

手莫伸，伸手必添乱。当地方政府能够有效管住自己的手时，市场经济的生机和活力就会最大限度地发挥出来。