

# 把企业的经营落实到稳健可持续的增长之中 ——在寒气中实现蜕变

近期，华为任正非的一篇内部讲话刷屏，任正非一方面诠释了华为今后三年的整体策略，一方面传导了自己的情绪表白。任老爷子讲话的大体意思是在全球经济将面临着衰退、消费能力下降，华为应改变思路 and 经营方针，保证渡过未来三年的危机。把活下来作为最主要纲领，把寒气传递给每个人。读罢任老爷子的讲话，我只觉得五味杂陈，不寒而栗。上一次类似的场景是 18 年万科发出同样的喊话，现如今，当“华为”也喊出了“把活下来作为最主要纲领”，不得不让人重新审视整个市场的未来。

今年注定不平凡，前有俄乌冲突，后有疫情的再次肆虐，给经济带来了前所未有的压力。疫情导致许多公司经营困境面临倒闭，之前很多行业抢人大战演变成为现在的裁员大战，迫使人员大量失业。今年四月份中国城市登记失业率达到创纪录的 6.1%，7 月全国 16-24 岁人口城镇调查失业率为 19.9%，也就是说每 100 个 16 岁到 24 岁的年轻人有 18 个人没有工作；我国灵活就业人数达到 2 个亿，如何理解灵活就业？卖力气，开滴滴，送外卖，卖保险，送快递等，因为各种因素自己为自己打工，没有任何劳动关系，没有社保公积金，只有自己交的商业保险。据悉某团的外卖骑手规模已经达到 1000 万人。而当下个别一线城市送外卖已经开始试点无人机配送，将来送外卖的灵活就业可能面临着失业。因此，我国实际上失业的人口应该是上亿。

面对以上的种种数据，各位是否已经感受到了寒意？我无意贩卖焦虑，而是让每一个人了解当下的外部环境是怎样的，我们应该如何更好的审视自己。我曾经思考过，面对如此恶劣的经济环境和就业情况，基于人性趋利避害的特性，社会上可能会出现一个调整，每一个人都会改变自身的思想意识，调整自己的心态，奋发图强，积极的投身于日常工作中，以此来适应社会，博得发展的空间，改变现状。然而，事实并非如此，一部分人非但没有改变，反而助长了戾气的滋生，把现实的窘境变成了对社会和企业的不满，对各种现象的抨击。不但没有去反思自己的问题，反而把这种问题归结于外部，宁可躺平、绝不改变！按照这种逻辑试想，可以得到什么？除了愤青，对现实毫无价值，意义何在？而泽瑞目前有很大一部分人表现的就是如此。

今年的时钟已经划到了 11 月份，各位是否已经完成了年初的承诺，是否在指定的时间完成既定的工作标准，年初所确定的关键任务，我们取得了哪些实质性的进展。在外部环境不尽如人意之时，我们自身采取了哪些动作去改变，即使结果是不好的，那过程我们是否做了优化调整。现在已经不是拿着 PPT 就可以换来投资的年代，也不是凭着一张嘴就可以换来资源的时代。没有诚信、务实的工作作风，一切都无从谈起。面对如此不堪的绩效，抱怨与牢骚公司各种资源匮乏，无子弹可用，可很少去思考自己的问题；把集团战略资源换酒喝；没有给自己动手术，甚至连上手术台的勇气都未能表现出来。此非一个再创业公司所应表现出的姿态。

面对过去的 11 个月，各位做了哪些思考？可以做不到，不能说不清。当下我们再一次站在了年度规划的节点之上，着手进行复盘及 23 年工作规划。虽然我们已经做了几年，很多人还是未能真正理解什么是复盘、如何做规划，如何做预算？

复盘：信誓旦旦承诺的目标年度实现了什么，根据所制定的标准做到了什么，哪些做了没有结果，哪些没做。中间出现了什么问题，这些问题产生的原因是什么？有什么经验和教训，下一步打算怎么做？

OGSM：要干什么事 这些事要在什么时间干成，达到什么样的标准，在哪儿能实现，市场上的客户和项目都有什么，这些支撑点如何落地，为了实现这些事，需要什么样的组织，匹配多少人，花多少钱，需要什么样的资源！如何进行管理提效？

预算：把我们的 OGSM 数量化，所投入的人财物，所获得收益，是否符合我们的预期目标。

用数据说话、以客户和项目为作为支撑点，以关键任务作为里程碑事件，通过管理提效降本，几个方面相辅相成，彼此高度关联，互相修正，在实践中作为纲领，不断前行。

利用这个标准审视我们已做的 OGSM，形容词式表述，关键任务不明确，路径缺失，客户、项目不详，管理无措施等等，这种规划如何能指引我们的方向？可能有人说，“老板，你想多了，我就是写写而已”。那我可以告诉你，泽瑞不需要你。泽瑞需要的是符合诚信的人，需要的是奋斗者。在这场无硝烟的战斗中，每一个人都

是主角，每一个人都是建设者，只有厉兵秣马，只有更加务实，只有积极的行动推动企业的可持续增长才是破解当下困境的不二法则。

现在很难，未来几年可能会更难。2022年是过去10年最坏的一年，但却是未来10年最好的一年。在如此寒气逼人的场景下，不管外部环境如何，我们都应当自我审视，从自己的身上找问题，提高自己的认知，提升自己的能力，以务实的行动落实工作。

当下我们的经营方针是稳增长，促发展。把企业的经营落实到稳健可持续的增长之中，一切围绕可持续增长来作为我们工作的重中之重。摆脱不切合实际的幻想，自力更生、自我革命，实现凤凰涅槃。为此，我在这里提出几点要求，望全体泽瑞人都遵循践行。

1、自我革命、与时俱进。敢于拿手术刀对自己动手术，让自己焕发新的生命力，用更强大的机体促进自己的新陈代谢，实现蜕变。市场不相信眼泪，只相信实力。

2、以交换思维作为准绳，拿结果。不能交换的东西不具备商业价值，人亦如此。人本并不平等，因为创造的价值有异，有的人年薪几百万，有的人月薪几千元，这是一种价值的体现。不要假装努力，结果不会陪你演戏。工作可交换，才具有价值。

3、契约精神。承诺的事情要一定做到。这是做人的基本准则。年度的OGSM是我们的军令状，军令如山倒。破除一切艰难险阻，赢取胜利才是契约精神的体现。

4、摆脱“只干最简单的事情”思维意识，它是没有出路的。活

在当下，只是自我麻醉的麻药，药性解除，现实终究还是现实。未来的无人机、无人驾驶等 AI 智能化机器人将取代一大批机器化的劳动，靠卖力气，挣得那一份即时成就，能否保障未来的生活质量是每一个人都需要面对的课题。

5、讲究对等。我们在向企业索取的同时，也要给予自己的价值。一味的单方面的索取，这笔交易注定无法持续。我们不要站在道德的制高点上对公司指手画脚。看一下自己都做了什么！

泽瑞是一个商业机构，以盈利为目的，盈利才是最大的善。泽瑞有培养人的职责，但不会成为一个说教的公司，今后的泽瑞会更简单化，基于商业的本质开展自身的经营。遵循市场法则优胜劣汰，大浪淘沙。时代淘汰你，不会和你打招呼。

站在时代变革的引擎之下，唯有增长，才能让我们的组织更有活力，让企业承担更多的社会责任和使命，能让大家更安全。每一个员工都是参与者，没有旁观者！

凛冬已至，在寒气中学会成长，在寒气中实现蜕变。时代的一粒沙，落在每个人的头上就是一座山！ 世间没有幸运，只有自己对自己负责！

郭瑞远

2022 年 11 月 1 日