

## 想干事 会干事 干成事 ——感悟于“以奋斗者为本”的奥克使命升级

◆奥克药辅技术中心 陈杨英

在奥克创立25周年之际，公司领导提出与奥克“共创共享”核心价值观一脉相承的“以奋斗者为本”“以客户为中心”为核心内涵的奥克使命升级版，如果说前者是文言文的话，后者则是白话文，它更清晰的传达了奥克没有先天资源优势立志传承百年的企业立命之本和发展之源。奥克快速发展的25年也是奥克人拼搏奋斗的25年，只是随着企业的发展壮大，受各种因素影响员工中的奋斗者比例和奋斗强度指数出现了下降趋势，此时在全员范围内尤其是针对关键少数的中上层管理人员，大张旗鼓的宣扬奋斗者文化，有利于重新唤起奥克员工的奋斗热情，同时为新员工营造奋发有为的拼搏工作氛围，必将成为奥克发展史上的重要文化事件。

那么奋斗的内涵究竟是什么？个人的理解是：

一、奋斗是一种脚踏实地认真工作的行为。奋斗是奋斗最基本的含义，奥克创始人就是在艰难困苦的条件中，凭借吃苦耐劳的实干精神为奥克的发展打下坚实的基础。随着社会进步，艰难困苦的条件可能不复存在，但是企业间的竞争却是日趋激烈，企业是否具有强大的执行力已成为能否在市场上站稳的必要条件，这就要求全体奥克人必须脚踏实地地工作。奥克的战略愿景和“十三五”规划的目标都是清晰的，每一位奥克人都应该为此目标努力。

二、奋斗是一种积极进取不懈怠的精神状态。意志力往往是决定事情能否成功的最主要因素，奥克的创立及初期发展完全取决于朱总等人的对环氧乙烷事业的热爱以及坚忍不拔的追求。只有心态积极的人遇到困难才不会找借口而是找方法。奥克作为一家上市公司已经实现了一部分人的物质追求，个人难免会出现奋斗思想滑坡的情况，但市场竞争的残酷使得任何一家看似成功的企业随时都会面临消亡，这警醒每一位奥克人要时刻不忘初心、砥砺前行。

三、奋斗是一个拥抱变化不断自我提升的过程。发展变化是这个时代的主旋律，谁主动适应了这种变化，谁就赢得了成功的先机。任何墨守成规、固执己见的做法都容易导致失败。奥克的成功就是在发展过程中主动调整战略，及时抓住了太阳能晶硅切割液和减水剂聚醚的机遇期而发展壮大，而这两个产品领域在奥克创业初期是谁也未曾预料到的。经济新常态下，奥克面临的环境更为复杂，我们需要保持定力，主动拥抱和适应变化，成为新时代的弄潮儿。作为个体员工，奥克人应该树立终身学习的理念，不断调整自己的思维方式和提升自己的业务能力，唯如此，我们才能不被社会所淘汰。

四、奋斗是一种勇于尝试敢于担当的工作态度。企业的管理层决定着企业的发展速度和质量，企业内管理不是一个不断打破边界、重组边界、追求无边界的过。为了追求最佳的经营效率，奥克在不断的优化自己的组织架构，但同时需要建立合理的责权利和体系，避免有职无权和有职不对称的现象。每一位管理人员应该在职责范围内勇于探索创新方案，敢于担当，这样才能形成不辱使命的高效运营组织。

作为公司一名研发管理人员，对如何使研发人员成为公司的奋斗者提出如下建议：

1、招聘对研发工作有兴趣和热情的研发人员。现在社会上的高学历人员已是相对过剩，仅仅筛选招聘高学历人员对企业的发展来讲是不够的，需要招聘的是对研发有感觉、热爱研发的人员，这种具有自驱意识的研发人员最容易成为奋斗者。研发工作是比较枯燥的，是否愿意奋斗，关键还是意识与态度问题。奥克需要在薪酬待遇制度方面对此类人员进行倾斜，让其进得来、留得住。

2、形成宽容失败但不是宽容无能的风气。宽容失败的研发氛围有利于鼓励研发人员勇于尝试，其造成的损失应该是各种客观条件不具备导致期望成果难以实现，其作用是正向的。但宽容无能却将导致研发团队执行力差，宽容无能的结果必然是大概率导致项目失败以及研发团队军心涣散。研发团队必须有一定的人员流动性，形成适当的竞争淘汰机制，产生“鲶鱼效应”，这样才能使其具有奋斗的动力。

3、建立奖励制度并坚决实施。物质激励能解决有能力员工的态度问题，公司一定不能图小利而忘大义，让雷锋吃亏的结果必将是再无雷锋，员工该得的奖励及待遇要坚决给予，其效果不但是鼓励了此员工，无形中鼓励了全部人。在民营企业鼓励无私奉献是对员工权利的不尊重。当然，单纯依靠激励制度期望员工自觉提升的能力，一般是不奏效的。

4、奋斗是态度，服务客户是目的。企业研发工作的目标及价值是提供市场需要并能给客户带来盈利的产品或服务。研发人员需要对企业的研发工作定位及承担的项目有充分的认知，做有效的工作，盲目、无效的努力其实是为公司资源的最大浪费。目标导向下奋斗而来的成功会进一步增强研发人员的自信，使其勇于迎接更大的挑战。

5、企业要为员工的奋斗提供充分的“软硬件”保障。化学化工的研发没有一定的实验条件、实验设备是难于开展的，奥克多年的发展已积累了一定的研发资源，但面临激烈的市场竞争，仍需加大投入持续改善。研发活动是脑力劳动决定了其管理方式不能按照车间工人的管理方式来进行，他们的奋斗状态更多的体现在研究方案的策划及分析。公司也需要给员工提供持续学习的条件和氛围，为其助力加油。

总之，奋斗者不应只是吃苦耐耐劳，也不应是生活所迫或者领导所迫而奋斗，奋斗者应该是想干事、多干事、干成事的员工，崇尚奋斗的企业就是这样的奋斗者多、多益善的组织，愿奥克奋斗精神永存，基业长青！

## 论华为“自我批判”的思想渊源与行动对标 ——读华为“以奋斗者为本”有感

◆投融资事业部 李裕丰

初识华为，了解其创始人任正非通过华为基本法以股权激励为主要手段建立了一套完整的激励制度。经过学习华为大讨论，研读其经典《以奋斗者为本》，开始全面深刻地学习、研究华为的价值观、人生观和方法论，即“以客户为中心、以奋斗者为本、不断艰苦奋斗、坚持自我批判”。

通读之后，我认为《以奋斗者为本》这本书的方法论充满着历史唯物主义价值观、共产主义者的人生观以及实用性的辩证思维，简直就是毛泽东思想、邓小平理论在商业领域的全面应用，处处闪烁着唯物主义辩证法的光辉思想。它的四句口号，与其说是华为对过去成功和失败的经验总结，不如说它更像是华为面向未来的时代宣言，总结了华为经历20多年发展不断战胜强大对手、顺应外部行业变化的思想精华，我们应该从历史的角度和以系统的观点来看待。

经济学关于价值有很多分析，政治经济学家告诉我们价值来源于资本家对劳动者的剥削；西方经济学认为价值来源于劳动、资本、管理和技术等要素的贡献。而华为认为，价值来源于客户，不是劳动本身，也不是资本、管理和技术，企业只有让客户满意、才能取得商业成功、进而创造价值，所有要素必须坚持以客户为中心。这是辩证地看待商业活动的客观朴素思想，只有商业才是社会的，没有理性商业以外的社会目的，不是一味地随波逐流，更不是孤立地自我陶醉。

不得不赞叹，“以奋斗者为本、不断艰苦奋斗”是一句响彻天际的口号。不同于马斯洛需求分析论，华为认为超越物质需求的精神激励是决定组织战斗力的核心要素。这与中国共产党的建设理论是一脉相承的，党管党，党员要有党性。在这一点上，华为设立了具有特色的道德遵从委员会，要求所有华为人员必须坚持长期艰苦的群体奋斗。这体现了华为具有中国特

色的唯物主义历史观。毕竟人民群众才是历史的创造者，不依赖于任正非的英明决策，艰苦奋斗的华为创造了华为的辉煌业绩。

西方哲学基本认为人性是恶的，组织的演进与制衡需要外部力量；东方哲学基本认为人性是善的，通过修身养德人人可以成圣。中国共产党是讲究自我批判的，以党内民主代替三权分立的制衡。华为秉承了中国文化血脉中客观辩证的历史唯物主义思想，其自我批判原则贯穿于其文化和制度的始终，是其从胜利到更大胜利的核心方法论。

自我批判原则就是强调群体自发的、制度固化的、不断自我升级和优化，不等到外部环境倒逼进行自然法则的优胜劣汰，而是主动进行适应未来的调整改良。华为看到了，电信2B领域的优势不会保持到手机2C领域，图像处理与人工智能时代依然会给予手机领域带来挑战。为了应对挑战，只有拥抱变化，不唯书、不唯上、只求实，这种知识分子理想化的行为方式在华为为大幅度上实现了，根植于华为文化中的辩证思想发挥着决定性作用。

在我看来，学习华为是一个深刻的自我升华过程，至少应该是一个长期坚持的过程。因为仅仅形式上学习会不得要领，仅仅表面的学习不能达到目的。对于我个人来讲，学习的过程就是激浊扬清，至少要做到以下几点：

1、为树立以客户为中心的价值观，首先弄清楚谁是客户，我认为能为企业带来价值的人就是企业的客户，投资者应该是股权投资部门的主要客户。因此，应该继续发扬和坚持以重要投资者为中心，争取为公司带来市场估值溢价，促进公司开展投融资运作。

## 浅论「以奋斗者为本」

◆奥克股份安环管理部 黄丽萍

去年底，奥克集团总经理培训班对标华为，提出将公司使命中的“以人为本”改为“以奋斗者为本”。这一公司使命升级的背景是什么，意在何为？什么样的人能被叫做奋斗者？企业如何建立“以奋斗者为本”的价值导向？作为奥克的一名年轻员工，我也来一个“说长道短”。

沿着老一辈奋斗者们的足迹，探秘与追寻。26年前，朱建民与刘兆滨专心科研，但一次意外的实验爆炸使两人深受重伤，朱老师失去右腿，刘老师大面积烧伤，但他们依旧初心不改；25年前，朱建民、刘兆滨和董振鹏3人不甘于专利技术转让，突破重重困难创立了奥克化学；24年前，苦于资金困难寸步难行的奥克化学在创始人的四处辗转奔走下得到了第一笔银行贷款；17年前，四名发起人集体持股，28名员工入股成立了奥克股份。1992年到2002年期间，奥克涉足了数十个行业，与环氧乙烷相关的精细化工产品几乎都干过。但是，多品种、小批量、低附加值的产品令公司成长缓慢。企业家们又开始面临抉择和考验，苦思冥想，生死焦虑。2003年，奥克确立了“大趋势、大市场、小竞争”的经营策略，下注光伏产业的晶硅切割液，大获全胜，七年间奥克的晶硅切割液增长了近300倍，一度在国内市场占据70%以上的市场份额。2006年，聚醚单体开始成为奥克股份第一大主业。2010年5月20日，奥克股份成功上市。如今，奥克在四川、江苏、辽宁、湖北等省建有28家控股与参股子公司，已经发展成为国内环氧乙烷精深加工规模最大和最具竞争力的龙头企业。谈起厂史，朱建民总说这是乐此不疲，因为奥克的发展史其实就是是一部奥克人的共同奋斗史，他引以自豪。奥克能够辉煌成就的背后不可或缺的就是这样一群有理想、有信念、能拿出时间与持续努力的第一代奋斗者。

奋斗，就是要在工作中付出不下于任何人的努力。毋庸置疑，企业家们的骨子里天生就带着奋斗的基因——勤勉、合作、付出、

坚持。但要让这种基因在现代企业内生根和传递，由个体行为变成组织行为，仅靠企业家的表率作用是不够的。奥克创业至今已25年了，企业发展十分迅速，但不可否认有一些人奋斗的意志开始减退，安于现状，以为可以按部就班地享受奋斗的成果了。可是人和组织真正的衰退，就是从停止奋斗的那一刻开始的。此时此刻，奥克领导班子提出“以奋斗者为本”是具有现实背景和重要意义的。企业对内要激活价值创造，对外要保持持续竞争力；必须要以奋斗者为本，以价值创造者为尊。

以“奋斗”论英雄的价值导向一定会凝聚更多的奋斗者为奥克而努力。立“以奋斗者为本”的价值导向，首先公司要大胆摒弃一些落后的观念，淡化资历、背景和年龄等因素，克服论资排辈，以奋斗和贡献论英雄。大力弘扬奋斗者精神，明确员工在奥克改变命运的方法只有两个，一是努力奋斗；二是提供贡献，使奋斗者文化落地生根。其次，建立以奋斗者为本的分配机制。企业中有勤奋者、奋斗者、贡献者，也有偷懒者、搭便车者、不创造价值者。能者多劳，多劳却无获，不能者落得清闲，钱也不少拿，久而久之就会懈怠，最终导致价值创造，失去持续生存和发展的能力。在利益分配、干部提拔、发展机会和提供资源方面要向奋斗者、贡献者倾斜，“不让雷锋吃亏”，绩效考核不能变成“大锅饭”。人力资源体系要能够导向员工队伍去奋斗，激活组织的奋斗基因。第三，建立客观、公平、公正的评价选拔体系，科学地对员工进行评价、识别和区分真正的奋斗者，促进奋斗者脱颖而出。引入优胜劣汰机制，使懒人、庸人、不作为、不创造价值的人出局。“能者上，庸者下，劣者汰”是对奋斗者和贡献者最大的认同。

壮大奋斗者团队，为奥克梦想的实现插上腾飞的翅膀。奋斗者，是有理想信念，对自己高标准要求，同时又具备价值创造能力的人，不分区别、年龄、地位和背景因素。“以奋斗者为本”的奥克使命，就是要通过人才机制和文化土壤来选拔、培养、激励、发展奋斗者队伍，为他们配置最好的资源，创造最好的条件，让奋斗者与其组织共伍、共担、共创、共享，从而锻造出企业可持续发展的核心竞争力，从而为奥克梦的实现插上腾飞的翅膀。

## 天行健，君子以自强不息

——有感于《以奋斗者为本》

◆吉林奥克 张城赫

以奋斗者为本，实际上即是以人为本的演变。那么，为什么进一步提倡以“奋斗者”为本？通过阅读和学习《以奋斗者为本》一书，我逐渐理解了，华为的发展史，其实就是一部华为人的共同奋斗史，也愈发意识到任何一家成功的企业，其生存发展直

至铸就辉煌的过程，即是一批批地坚持艰辛付出的奋斗者的传承。所有组织的成功，归根结底就是经营人、造就人的成功，它通过不断挖掘人的潜能能力、资源、优势，并充分运用特有的文化宣导和有效的激励方法，促使所有成员都在不断批判和创新的路上努力前

2、以奋斗者为本需要有一个相匹配的激励制度，虽然一刀切、反馈长、弹性大的激励制度不利于形成以奋斗者为本的文化，但是以奋斗者为本在本质上要依靠文化的感召，而不是简单的物质恒等式。因此，应该从根本上彻底摒弃以奋斗者为本等同于有效激励机制的错误思想。

3、要以优秀共产党员的标准要求自己，成功从来不是追求的奢望，而是努力的馈赠。“大江东去，浪淘尽，千古风流人物”，期望物质反馈的行动是腐朽的、落后的，价值观是永恒的胜利者。要努力摆脱功利主义、享乐主义，树立匠人精神，使成功后的成就感成为激励我们不断进步的核心理念。

4、坚持自我批判就是要发挥群策群力、反对经验主义和官僚作风，经验主义是官僚作风的孪生兄弟，都是企业组织生命的毒瘤。在群策群力中坚持自我批判，会对这对孪生兄弟形成有效遏制力。因此，一定要发扬群策群力的行为方式，一定要相信“说实话、摆事实、讲道理”才能团结同志、帮助同志。中国的千年历史长河孕育了我们的独特思维方式和文化特征，我们勤劳勇敢、热爱祖国，我们仁义礼智信、温良恭俭让。在领导新民主主义革命取得胜利和改革开放取得成功的进程中，中国共产党总结出一套行之有效的办法，是中国最昂扬之精神的杰出代表。华为的成功既是中国文化的成功，又是中国共产党党方法的成功；奥克对标华为，要紧的一点是理解华为“自我批判”原则的历史渊源，把握在扬弃中“自我批判”。

当前，学习华为的热潮仅仅只是中国商业文明的一次启蒙，未来中国商业文明的完善必须有奥克人的足迹，奥克人天然在基因上就是以奋斗者为本的和自我批判的，只要我们坚持不懈的扬弃，一定能够成为化工行业的华为，再次创造奥克的奇迹！

行、贡献智慧，以奋斗为荣。我们应坚信：天上不会掉馅饼，无论个人、组织还是国家、社会，没有奋斗都不会有美好未来。

一个企业，朝来晚走，皆是工作者。然而是否能称自己为奋斗者，关键还要看自己是否具备奋斗者的基本要素和特质，自身行为是否有利于自我的提高、团队的发展和社会的进步等。

企业中的员工大体可分为三个层次：工作者、奋斗的劳动者、有效率的奋斗的工作者，“只要员工输出贡献，大于公司支付他们的成本，他就可以在公司生存，或许他的报酬甚至比社会稍微高一点”。而输出贡