

■ 王永昌 / 文

第五章 “做有高度的事业”： 华为的理想情怀

做人没有志向难成大器,企业没有理想难成大业。人是有理想并创造理想世界的动物。企业是企业家人格化存在,也是企业家实现理想的平台。

任正非是一个高调做事的男子汉,在事业上从不让步,从不服输,具有强烈的事业心。他常常挂在嘴边的一句名言,就是“做事业,做有高度的事业”。他曾满怀激情地号召华为的年轻人:“时代在呼唤我们,祖国的责任、人类的命运要靠我们去承担,我们处在这个伟大的时代,为什么不用自己的青春去创造奇迹。人的生命只有一次,青春只有短短的几十年,我们要无怨无悔去度过它。我们的目的一定会达到,也一定能达到。”

▲1.这个青年为什么后来成了哲学家?

我们从华为 30 多年发展史和任正非的所言所行中,可以强烈地感受到,华为是有理想抱负的,任正非是理想主义者、英雄主义者,也是现实主义者。

任正非曾讲过一个有趣的故事:有两位青年推石子,一个老头问他们在干什么,一位青年回答说:他在推石子;另一位青年则回答说:他在修教堂。几十年后,人们看见有一位老人还在推石子,而另一位则成了哲学家。这说明理想志向的重要性。所以,任正非指出,一个干部就算踏踏实实,如果没有远大的目光,也会被历史淘汰。

当然,无论是个人还是企业,它们的奋斗理想、目标有一个阶段性的演进过程。我们常说,到了这山唱这山的歌。华为的理想目标有一个由近及远,由小到大的发展过程。

经过 30 多年的发展实践,我们认为,在任正非的脑子里,华为的理想是成了体系的。

▲2.华为的远大理想,是为中华民族和人类社会服务

上世纪,任正非更多强调的是要为中华民族繁荣而奋斗。他指出,马克思在 100 多年前就告诉我们一条真理,我们要深刻地去理解它。“从来就没有什么救世主,也没有神仙皇帝,中国要富强,必须靠自己。”我们从事的事业,是为了祖国的利益、人民的利益、民族的利益。相信我们的事业一定会胜利,一定能胜利。

随着华为越来越成长会国际化企业,近 10 多年来,任正非自然更多地强调既要为中华民族,也要为人类多作贡献。他指出,未来是不确定的,但越是前途不确定,越需要创造。如果不能扛起重大的社会责任,坚持创新,迟早会被颠覆。我们坚持创新投入,而重大创新风险大,周期长,更需要具有造福人类社会的远大理想。

任正非说,怎样为人类多做一点贡献呢?比如我们去贫穷、战争的地方做生意,到有疟疾的地方做生意,是赚不到什么钱的。但我们履行为人类服务的职责,就去做这些工作,这是理想的驱使。人类需要就是我们的奋斗目标,少赚一点钱没什么关系。华为未来 30 年或者更长时间,我们的理想是什么?还是为人类提供信息化服务。

任正非鲜明地指出:有人把客户理解为有钱的才是客户,我不认同。非洲那些地方没什么钱,但我们派到非洲去的员工工资是在中国工作员工工资的 3 倍多。我们在非洲赚不到多少钱,但我们还是要去非洲。我们不是上市公司,不追求资本报表的漂亮,而是追求为人类服务,为理想奋斗。珠穆朗玛峰无论南坡还是北坡,基站基本上都是我们安装的,珠穆朗玛峰上没几个人,能赚什么钱?但有了网络就可能挽救一些登山者的生命。我曾尼泊尔的珠峰上吃了一顿午餐,但当时不知道,为了这顿午餐,一个尼泊尔姑娘背着食品爬了 8 小时上山来的。当我们在为人民服务时,人民也在感谢我们。

任正非说,我们华为“对人类的命运是负责任的”。比如,这些年来当世界发生一些重大灾难时,电信行业第一个站在抗灾前面的大概就是华为公司。在日本“3.11”大地震核泄漏的严重危机关头,别的公司都走人了,只有华为公司的人向难民的反方向前进,去抢救恢复通信设备,以利于核电站的抢修。当时孟晚舟从香港飞去东京,航班上只有两个人,一个是孟晚舟,一个是日本人。印度尼西亚大海啸时,我们华为第一时间捐献了大量现金和设备,第一时间去了几百人到海边恢复通信设备,去抢险救灾。智利 9 级大地震时,我们有 3 个人困在地震中心找不到。等待几天以后,这 3 个人才打回电话。为了抢险救灾,这些人背着背包往灾区中心进发。为这件事情,我们还拍成了 3 分钟的真人小电影。

▲3.华为视理想为至上价值

华为和任正非的理想主义是十分浓烈的。他十分强调,“我们为理想而奋斗,不为



华为：磨难与智慧

(连载之九)

我们为理想而奋斗,不为金钱而奋斗。——任正非

金钱而奋斗”,我们“把钱看得不重,把理想看得很重”。他和他率领的华为是义无反顾地要为人类的信息社会而奋斗的。

任正非带领华为公司为远大理想而奋斗,他们不只是为了多赚钱而拼搏。在任正非看来,资本至上与理想至上必定会有冲突。他曾明确表示,“华为不轻易允许资本进来,因为资本贪婪的本性会破坏我们的理想的实现”,“资本是比较贪婪的,如果它有利益就赶快拿走,就失去对理想的追求”。因此,他坚持说,除了资本(指上市、资本重组之类)以外,华为发展的任何问题都可以讨论。

关于华为应不应上市,这是一个公众关注度很高的热点问题。任正非坚定地认为,资本更重利益回报,“上市公司主要注重短期利益,要看当期的财务报表,不敢长远投资,我们不同,我们可以对未来 10 年、20 年都投资。所以未来我们会越来越领先,而不仅仅是今天 5G 领先的这一点,这就是私有公司的好处。”

如今华为遭到了美国的极限打压,任正非说,“如果今天我们是上市公司,还能活下来吗?可能我们的股价波动、一泻千里,公司就崩溃了。我们是私有公司,下降几百亿美元对我们没有太大影响,我们的理想还是要实现的。所以,我们作为私有公司,远比作为上市公司要好”;“我认为,我们是为了理想而奋斗,如果我们上市公司,可能很多员工抛了股票就走掉了。但是现在我们员工抱成一团努力前进,内部力量很团结,所以我们有战胜困难的基础,这就是我们没有上市的好处。”

华为也不太可能采用引入外来投资者的方案。因为,投资者的思想方式都是以盈利为中心的,而华为是把理想看作高于投资利益的。为了理想,任正非甚至主张,华为的先进技术可以许可转让给西方国家的公司,不只是部分,而可以是全部技术。为了实现华为的“为全人类提供服务,努力攀登科学高峰”的理想,全世界有更多的人一起去完成,是符合华为价值观的。

在任正非看来,资本至上的公司成功的故事并不多,资本本身是比较贪婪的,如果它有利益就赶快拿走,会失去对长远理想的追求。因为华为公司没有让外面资本来控股,也没有上市,所以,华为可以为实现自己的理想去孜孜不倦地追求、去奋斗。华为开始从几百人对准一个“城墙口”冲锋,再到几千人、几万人、十几万人还是对准着同一个“城墙口”冲锋。对着这个“城墙口”,华为每年的研发经费投入达到 150~200 亿美元,未来 5 年总研发经费还会超过 1000 亿美元。上市公司常常是为了一个漂亮好看的财务报表,而华为看好的是未来的产业结构和技术发展方向,而且决策的体系也不一样。总之,华为就是要“为人类进入信息社会而奋斗”。

任正非说,“如果我把钱看得很重,为什么我的股票只有这么一点?我把钱看得不重,把理想看得很重,总要为人类做一点贡献。怎么做贡献呢?如果我是一家上市公司,不会去贫穷、战争的地方做生意,不会在疟疾的地方做生意,也不会喜马拉雅山这样的高山上做生意,这能赚到什么钱?赚不到钱。我们履行为人类服务,才做了这些工作,

这是理想的驱使。”

这就是任正非在理想与金钱、理想与资本问题上的价值取向,即一切服从使命和理想。

▲4.拒绝机会主义的诱惑

华为为了自己的理想追究,不受资本市场的约束和绑架,所以坚持不上市和不让其他资本入股华为。这样,“我们可以为理想和目标‘傻投入’,可以拒绝短视和机会主义,我们只抓战略机遇,非战略机会或短期捞钱机会可以放弃,这是资本和股东做不到的,只有理想主义者可以做得到,为理想和远大目标敢于加大技术、人才、管理体系和客户服务的长期投入,看准了,舍得为未来的目标连续投、长期投,避免了短期行为,耐得住寂寞,忍受得了艰苦和磨难,华为就是一只大乌龟,20 多年来,只知爬呀爬,全然没看见路两旁的鲜花,不被所谓互联网‘风口’所左右,回归商业精神的本质,坚定信心走自己的路。”

尽管华为随便都可以抓一个机会挣几百亿,但华为坚持不为短期利益所困,不为投机主义利诱所惑。否则,就会在非战略机会上耽误时间而丧失战略机遇。华为就是这样的“傻”,不为短期挣钱机会所左右,不急功近利,不为单一规模成长所动,敢于放弃非战略性机会,敢于去赌未来大机遇。任正非说,“敢赌就是战略眼光,就是聚焦于大的战略机会,看准了,就集中配置资源压强在关键成功要素上。”

这是华为理想在战略方向上的具体体现。

▲5.华为的目标理想是要“站在世界最高点”

为人类造福的远大理想,落到华为身上是什么呢?

华为的理想先是为“活下去”而奋斗,然后是为了“持续为客户创造最大的价值”,接着是为“丰富人们的沟通和生活”,到现在是要“站在世界最高点”,服务于人类的智能社会、信息社会。

如今,华为已经是全球领先的信息与通信技术(ICT)解决方案供应商,专注于 ICT 领域,在电信运营商、企业、终端和云计算等领域,构筑起了端到端的解决方案的优势,为运营商客户、企业客户和消费者提供有竞争力的 ICT 解决方案、产品和服务,并致力于实现未来信息社会,为把数字世界带入每个人、每个家庭、每个组织,构建万物互联的智能世界而奋斗。

为此,华为始终坚持只做一件事,就是坚持管道战略,通过管道来整合业务和产业。任正非预测,“通讯网络管道就是太平洋,是黄河、是长江,企业网是城市自来水管网,终端是水龙头,沿着这个整合,都是管道,对华为都有用。当然,管道不仅限于电信,管道会像太平洋一样粗,我们可以做到太平洋的流量能级,未来物联网、智能制造、大数据将对管道基础设施带来海量的需求,我们的责任就是提供联接,这是一个巨大的市场。”

这次美国打压华为,就是因为华为在通讯网络管道建设领域,即将达到了“世界最高点”。其实,5G 技术主要是管网的联结技术。美国本身并没有 5G 这个行业,按理应该不会与华为产生强烈的冲突。但美国为什么还要打压呢?

任正非分析道:“美国为什么打击我们的 5G,为什么不打我们的终端?就是因为我们的 5G 很厉害,5G 是网络的联接设备,不是终端。所以,最重要的还是我们的联接设备在国际上所占有的地位。”

任正非说,华为要在技术上努力达到很先进,为人类提供最尖端的良好服务。

这就是华为现在和未来的理想和使命。

▲6.华为的“方向大致正确”

任正非认为,要实现理想目标,必须尽最大可能防止出现颠覆性的决策失误,使企业发展方向不发生重大的偏差。

任正非非常注重“方向感”:我们要保持“方向大致正确,充分激活组织活力”,坚持这样的战略不要动摇。2017 年,他在加拿大四所高校校长座谈会以及华为公司员工座谈会上说,只要我们的方向能不断地自我批判,不断地自我纠偏,方向就能调整到大致正确。方向不对就会死,不努力也会死。当然,“方向大致正确”就是灰度,因为方向不可能做到绝对准确。绝对的黑和绝对的白,这个“绝对”本来就是不存在的。

在任正非看来,华为已经走到信息技术最前沿,进入“无人区”了,特别要注意使“方向大致正确”。因而华为现在需要各类“思想科学家”。为此,任正非设想,由“一杯咖啡吸收宇宙能量(思想)”基础上,建立一个以 Fellow[合作伙伴]为中心的思想研究院,其宗旨就只研究思想和方向,主要邀请科学家来坐一坐,来喝杯咖啡,产生火花碰撞,思想迸溅。这就是管重大方向。我们华为对未未来要进行无限探索,头上要装许多雷达、天线,在不确定性中寻找可能的确定方向。不这样,说不定就走错了路。我们这么大体量的公司一旦走错了路,是很难回得来的。世界上的很多大公司就是因为战略方向错了几年,然后就回不来了。

任正非认为,我们就是要研究未来信息社会的假设,没有正确的假设,就没有正确的方向,就不可能提出正确的战略。思想研究院就是一个火花研究中心,找到这个世界的火花在哪里。思想研究院研究未来的思想和方向,我们一定要搞清楚未来走向哪里去。

由研究思想火花形成思想假设,由思想假设进入基础理论研究,由基础理论研究形成方向性理论,再通过多学科论证和实验,进而转化为战略性的进攻窗口,最后形成技术方向和产品研发线路。这是任正非理想体系的一个大逻辑,也是他的战略智慧和高明之处。他把科技进步和人类社会发展的内在规律都打通了。

华为的理想是崇高远大的,我们完全坚信,它是可以一步步逼近真理的。正如任正非指出:

“我们有基础研究的科学家和产品研发平台,解析这些教授的思想,把它转化为人

类的应用,要比任何人都快,以此增强了我们的竞争力,我们有信心坚持这种开放长期不动摇。同时,我们不仅仅只有一束光在照亮我们,还有千万道光也在照耀我们,近万名基础研究人员+7 万多产品开发人员,8 万多人,加上未来每年将近 200 亿美元的研发经费,我们的消化能力又比任何人都强,实际上我们自己就变成了金身,只要我们能谦虚地消化,我们就能领导这个世界!”

“因此,对未来的投资不能手软。不敢用钱是我们缺少领袖,缺少将军,缺少对未来的战略。”

这就是任正非的战略胸怀。

▲7.“生存永远是第一位的”

空想的理想叫“幻想”或虚幻的“梦想”。任何真正美好的理想,都是来自现实而又高于现实的奋斗目标。无论是个人还是企业,要有更高的理想,要为未来而奋斗,首先必须生存下来。而且,在不同的历史时期和不同的发展阶段,因客观现实条件不尽相同,理想的具体内容和形式都是不完全一样的。

任正非多次说过,我们开始走创业这条路的目的,是为了生存,并非为了理想,那时候还不具有什么理想,因为那时候生存条件也不具备。“我当时的创业经费不够今天一个服务员半个月的工资,怎么能有理想?所以,那时我们第一个要素是‘生存’”。在很长一个发展阶段,华为公司最著名的口号就是“要活下来、活下来、活下来”。今天,我们华为受到如此打压,华为这架“烂飞机”的口号,还是活下来,没有多么远大的理想了。

任正非这里讲的是实际情况,当务之急是如何生存下来,而不是大谈理想的时候。但这不等于没有或放弃了理想。其实,人和企业在任何时候、任何条件下都是有“理想”的。有时候“生存”也是一种理想,理想其实就是为了更好地生存。你面向明天,你追求未来,就是理想。华为要战胜美国的打压,要让这架“烂飞机”继续飞翔,就是一种很现实的理想。

任何时候,生存永远是第一位的,没有生存就不可能有发展。“生存”是前提和基础,“理想”是未来的生存,当然是更美好的生存和发展。

▲8.任正非是一个现实的行动的理想主义者

企业家当然要善经营能赚钱,但只为赚钱还不是真正企业家。

真正的企业家对企业使命、对自己人生是有理想抱负的,是有情怀格局的。任正非就是一个有理想、胸怀、志向的优秀企业家。但他也是一个立足现实的行动家。他说,“我从来没有做梦,去梦想怎么样,还是要现实主义来解决问题。”

任正非认为,狭隘的现实主义注定要衰落,理想主义必定有未来。诸如民粹主义、唯利主义、保护主义、单边主义、本国优先主义等,都属于狭隘的现实主义,本质上都是一种利己主义。任正非是一个有远大抱负的理想主义者,他想把华为培养成一棵理想主义的大树。“我们的理想,是站到世界最高点”,“我们牺牲了个人、牺牲了家庭、牺牲了父母,就是为了一个理想,这个理想就是要站在世界的最高点”,要在信息技术领域争世界第一。任正非带领华为公司为“构建万物互联的智能世界”这一远大理想而奋斗。但是,任正非又是一个知道如何接近目标、实现理想的行动主义者。

任正非不但自己坚持为理想奋斗,也要求华为、尤其华为的领导班子要为“理想接班”。他指出:“我们还是一种为社会做贡献的理想,支撑着这个情结。因此接班人不是为权力、金钱来接班,而是为理想接班。只要是为了理想接班的人,就一定能领导好,就不用担心他。如果他没有这种理想,当他捞钱的时候,他下面的人很快也是利用各种手段捞钱,这家公司很快就崩溃了。”

是的,企业要赚钱,这世界也离不开钱。但除了钱还有更高贵的理想。企业理想是前行的航标灯。企业家和企业发展都应该在盈利赚钱的基础上有更高远的目标追求,有更宝贵的理想志向,有更宽广的格局和胸怀,这样,人生才会有诗和远方,企业才会行稳致远,飞向蓝天。

理想引领事业的高度。

(未完待续)



如果您想购买本书,请扫描上面的二维码,进入杭商传媒书铺,找到《华为：磨难与智慧》一书,即可下单。