

戚金兴与商人四德

■ 华东周刊特约撰稿人 杨轶清 / 文

中国文化把“智、勇、仁、信”列为商人四德。如果企业家可以评等级,以这个“四德”作为标准,杭州滨江房产集团董事长戚金兴的“段位”不低。

首先是四德之一的“智”。

戚金兴眼光独到,对市场的直觉非常敏感,对行业大势的判断力一流。滨江房产把握市场波动的能力多年来得到同行称道。20多年来,房地产市场经历了几轮的大起大落,滨江房产总是能够在市场低谷时拿地,在回暖时开盘,或者低潮去库存,然后同步转为低成本土地储备。精准把握冲浪节奏,避免与市场周期正面冲撞,是滨江房产快速而稳健成长为行业领头羊的重要保证。

戚金兴的语言表达能力一流,他的讲话不深奥不枯燥,让人听来津津有味,一二三四五条理清楚,严谨准确。这样的好处是公司上下,包括上下游合作伙伴,能够清晰准确解决决策者的思路 and 战略,从而形成共识与合力。

滨江房产的产品和区域定位,“跟、赶、超”战略,合理的销售和自持物业结构,地产开发和物业管理双轮驱动等等,跟下棋一样,布局清晰,步步为营。之所以思路清楚,关键是当家人头脑清醒,战略指挥高瞻远瞩胜人一筹。

其次是“勇”。

回顾房地产市场 20 多年,总体印象似乎是像一匹脱缰的野马,在众人的拦截中一路狂奔。

事实并非如此,如果把这些年房地产轨迹回放一遍,有四五次较大幅度的回调。每一次都有开发商在前景不明或悲观气氛下,坚持不住退出市场,或者低谷时不敢拿地失去良机。戚金兴每次关键时刻都能顶住压力,敢于拍板。回头去看好像云淡风轻,实际上都是需要很大的勇气和魄力。

第三项美德是“仁”。

戚金兴多年来赢得了“良心老板”的口碑。作为开发商,而且是上市公司,利润是面对股东和投资者的答卷,成绩不能差,同时需要面对业主消费者的期待和诉求。戚金兴比较好地平衡了公司利润和客户利益之间的关系,真利益冲突的时候,客户位置摆前面一点。

据说李嘉诚的商道是永远让别人多赚一块钱,每个生意都做到这样并不容易。但是“少赚一个铜板”的心态,戚金兴深有体会——并不是每个项目都要利润最大化!戚金兴明白:业主买房,往往是普通家庭最重大的经济开支。对开发商而言,多卖一套少卖一套,无非是销售额中最轻微的变动,但对很多业主来说,可能投入了一家人省吃俭用一辈子的积蓄。所以质量、价格、服务及体验都要到位,哪怕公司少赚一点。只要客户满意就是合算。

所以戚金兴不是不算账,而是多算大帐少算小帐。“寸宜宽、尺宜紧”,对客户、对员工、对合作伙伴,戚金兴都是如此,懂得分享,大气、舍得、不计较,但把握住大原则。客户、员工、合作伙伴满意了,愿意跟你合作,工作尽心尽力。最

后发现自己不但不吃亏,反而成了大赢家。

滨江房产在公益慈善方面出手也大方,最近举国上下抗击新冠肺炎疫情,滨江房产第一时间就向医疗机构捐助了 2000 万资金。

最后一个“信”。

戚金兴口才好,说起行业问题兴致勃勃,滔滔不绝。但他从来不信口开河,也不胡乱承诺。一旦说出来,就要想办法做到,就是付出代价,也要守住诚信。

戚金兴其实属于精明的老板,不是没有原则的老好人,对管理层要求很高。但别人与其相处很舒服,给人安全感和信赖感。他的领导艺术、为人之道,在诚信待人的同时赢得了别人的信任。

毛泽东曾经这样评价邓小平:外面是棉花公司、里面是钢铁公司。意思是外柔内刚,待人接物没有棱角,与人相处融洽,但内里有原则有坚持。戚金兴差不多就是这个类型。他是一个不忘本的人,公司开发那么多的高楼大厦,总部办公楼一直没有搬,始终蜗居在庆春路沿街六层居民楼里。老婆也还是原配,公司的管理层也非常稳定。老员工老部下,甚至村里当年的发小,始终客客气气,见了面很亲切很随意,跟当年一模一样。属老虎的戚金兴已经奔向花甲之年,但这个行业不怕老。如果按照香港地产四大家族当家人的平均退休年龄,至少还可以再干 20 年。所以,未来他还会有挑战,也还有更多的可能。

(作者系浙江省浙商研究会执行会长,浙商博物馆馆长,浙江工商大学浙商研究院副院长、教授)



●杭州滨江房产集团董事长戚金兴

华为:磨难与智慧

▶▶▶ [紧接 A1] -----

性的生存和发展的活路。华为海思作为备胎能持久生存下来,就是以自主创新为基础的。不过,任正非认为,对自主创新的定义需要讲清楚,如果什么都要自主创新,那是封闭的借口,必然导致落后。他说,相同的东西,你自己做出来了也不能用,也要给人家的原创交钱,这是法律,谁先申请就归谁。所以,没必要搞重复性的创新。

可见,任正非先生不是反对一般意义上的自主创新,而是反对封闭的、重复的、落后的“自主创新”,他倡导开放的、合作的、世界视野的“自主创新”。对“自主创新”他作了自己的理解,尽管有些论点可以探讨,但华为和他本人则是坚持创新兴企的典范,这点也是最为令人敬佩的。

▲ 7. 把钱变知识与把知识变钱

华为组织千军万马搞创新,用千金万银搞创新。如此气势,实属罕见。

如今的华为居然至少有 700 名数学家、800 多名物理学家、120 多名化学家、6000~7000 名从事基础研究的专家、6 万多名各种高级工程师、工程师。在编的有 1.5 万多名基础研究的科学家和专家,还有 6 万多名应用型人才在开发产品。任正非说,我们自己在编的 1.5 万多名基础研究的科学家和专家是把金钱变成知识,而我们的 6 万多名应用型人才则是开发产品,把知识变成商品、金钱。华为 18 万(2019 年 6 月已达 19 万多人——笔者注)多人,其中 8~9 万是研发工程师。可见华为公司其创新研发人员占比之高。华为还在全世界建有 26 个研发能力中心,一个战略研究院,拿着大量的钱,向全世界著名大学的著名教授“撒胡椒面”,一直支持企业外的科学家进行科研探索。据任正非介绍,华为每年 200 亿美元投入费用中有 34 亿美元是作为战略费用,其中一部分是支持大学教授搞科研,他们按照美国拜杜法案的原则来实施,即美国政府可以给大学钱,但成果归大学,不归美国政府。华为现在也这样投钱,成果归大学,不归我们华为。如果我们需 要大学的成果,可以通过商业交易获得,而不是投资就能获得。任正非说,这样做,我们超前的速度就会越走越快。当然,美国公司也会在世界各国投资支持这些大学,Google 等很多公司都做得很好,他们在招聘人才时雇用高于其他企业六倍工资把优秀人才招走了,我们才发现自己太保守了,将来

也要用五、六倍的工资和 Google 去争夺世界优秀人才。

华为为每年研发投入 150 亿到 200 亿美元,投入强度在世界排名前五,已获得授权专利 87805 件,其中在美国的核心技术专利是 11152 件。华为的 5G 基本专利数量占世界的 27%左右,在世界排名第一位。华为还参加了 360 多种的标准组织,贡献了 54000 多件提案,在通讯领域其研发能力是世界最强的公司之一。

华为为了实现自己的理想,为了人类的美好未来,在科研投资上力度很大,已处在全世界的前五名。过去,华为的科研投资更多地注重工程技术创新,在工程技术上领先了世界,人工智能芯片也处在世界前三名,也可能是第二名。现在,华为更多地重视基础理论上的创新,为未来 10 年、20 年大规模进行战略布局,在数学、物理、化学、脑神经、脑科学……未来,华为的竞争能力将会更强大。但是,华为从来没有想去挤压谁,只希望和美国、和世界上的同行们加强合作,共赢这个世界。任正非如是说。

▲ 8. 华为在“无人区”的“迷茫”中“领航”

华为用了 30 年左右时间,进入到了世界信息技术最前沿。过去,华为是追随人家脚印在跑步发展,在人家的引领下搞创新。现在,是华为开始引领人家发展了。

任正非说:华为正在本行业逐步攻入了无人区。无人区,处在无人领航,无既定规则,无人跟随的困境。华为跟着人跑的“机会主义”高速度发展,将会逐步慢下来,而创立引导理论的责任则已经到来。华为不能光剪人家的羊毛,感谢人家前 30 年对华为的领航。现在,华为清楚地看到,“随着逐步进入香农定理、摩尔定律的极限,面对大流量、低时延的理论还没创造出来,华为已感到前途茫茫,找不到方向。华为已前进在迷茫中。重大创新是无人区的生存法则,没有理论突破,没有技术突破,没有大量的技术积累,是不可能产生爆发性创新的”。

华为已进入还没有人去探索、去走过路的“无人区”。但华为的“迷茫”恰恰是清醒的表现,华为“迷茫”恰恰是为了开辟“新航”。“无人区”是有极大风险的,也是孤独痛苦的。正如任正非所言,“人类社会的发展,都是走在基础科学进步的大道上的。而且基础科学的发展,是要耐得住寂寞的,板凳不仅要坐十年冷,有些伟大的人,一生寂寞。基

因技术也是冷了几百年,才重新崛起的”。

在“无人区”,怎么抓住未来历史的机遇点?任正非认为,我们走到前面一定是痛苦的,是孤独的。但是如果说你跟随别人,也是痛苦的。你领先的痛苦和跟随的痛苦都是痛苦,但是不一样。如果我们害怕未来领先产业的痛苦,那么我们靠跟随能养活 18 万(华为公司 2019 年 6 月已超过 19 万人——笔者注)多人的高工资吗?“今天抢占先机是痛苦的,但不抢占先机,会更痛苦。所以,我认为领先很痛苦,但我们还是要领先。”

▲ 9. “用一杯咖啡吸收宇宙能量”

“重大创新是无人区的生存法则”!如何在“无人区”推进重大创新呢?

任正非设想,可以用一杯咖啡吸收宇宙能量,一桶浆糊粘接世界智慧。

任正非在 2013 年的一次讲话中,第一次使用了“一杯咖啡吸收宇宙的能量”的提法。这是任正非鼓励华为高级干部向外部学习的一个重要方法。为什么是咖啡而不是茶呢?自然,这只是一个形象的说法。在国际性会议中间休息时,与会者通常端着一杯咖啡到处乱晃,碰到什么人就随意交流几句,不经意中获取别人的思想。茶,更具东方韵味,而咖啡是世界文化。

这句话的意思,就是华为要广泛邀请世界科学家喝咖啡聊天,以吸收他们的思想火花和世界智慧。

华为过去是一个相对封闭的人才金字塔结构,现在已炸开了金字塔尖,正在开放吸取“宇宙”的能量,广泛加强与全世界科学家的对话与合作,支持同方向的科学家的理论研究,积极参加各种国际产业组织、标准化组织和各种学术讨论活动……倡导多与科学家喝咖啡,从思想火花中,感知未来发展方向。如此有了巨大势能的积累、释放,才有厚积薄发的前程。

在“喝咖啡”的基础上,华为聘请世界顶级科学家成立“思想研究院”。这个研究院只研究思想和未来方向。根据这些思想火花再进行深化分析、假设实验,进而再进行基础理论研究,最后才是应用研究、产品市场开发。如果说过去的华为更加注重的是工程技术创新的的话,那么现在则在更多重视基础理论创新的同时,加大了对“无人区”的思想理论创新,为未来 10 年、20 年、甚至更长远的发展进行战略布局。

任正非指出:思想理论创新比基础研究还要超前,因为这些科学家们写的方程也许连神仙都看不懂,就像爱因斯坦一百年前写的引力场方程,当时谁也看不懂,经过许多科学家一百年的研究才终于证明理论是对的。很多前沿理论突破以后,人类当时都不能理解。

未来是不确定的,科学研究要寻找各种可能的确定性。所以,任正非说,我们要理解“歪瓜裂枣”(指有各种奇思妙想、奇谈怪论

的研究人员),允许黑天鹅在我们的咖啡杯(指华为请科学家喝咖啡——笔者注)中飞起来。创新本来就有可能成功,也有可能失败。我们也要敢于拥抱“颠覆”,鸡蛋从外向内打破是煎蛋,从里面打破飞出来的是孔雀。现在的时代,科技进步太快,不确定性越来越多,我们也会从沉浸在产品开发的确定性工作中,加大对不确定性研究的投入,追赶时代前行的脚步。

▲ 10. 在全球建立“强大的能力中心”

任正非认为,科学的道路上是没有失败这个名词的。

因为,你只要把失败的这个路告诉我们,把失败的人给我们,这些失败的人甚至有可能比成功的人还要宝贵。他们可以补充到我们的生力军中去,把失败的经验带到我们其他的项目中,以避免不必要的失败。合作中也没有失败这个名词。如果说“失败”了,那你请我们喝一杯咖啡,告诉我们哪里走弯路了,将失败的教训告诉我们,这就是成功。

任正非一边谋划一边行动。华为基于科研、合作无失败的理念,从中国到日本,到俄罗斯、东欧,再到整个欧洲、英国、加拿大、美国、以色列等,建立了数十个强大的能力中心,合作非常成功。越来越广的朋友圈,使华为的实力大幅提升。

任正非号召华为高官要多到全球去喝咖啡。但不能跟人家白喝咖啡。他要求部下跟别人喝咖啡时,要随手送别人一瓶好点的红酒。这样,人家也愿意跟你喝咖啡了,人家觉得你们挺有绅士风度的,你们才能得到更多的收获。他希望华为广交世界朋友。

这就是华为的创新之路,也是“任式”创新观的实践。如今的华为,已经由技术创新、基础理论创新,走进了“无人区”的创新。任正非正在构筑“思想创新”,集结世界上顶级的“思想科学家”,探索无数“不确定”的路,从不确定性锁定确定性,在无限可能中找到“大致正确的方向”,在“无人区”的迷茫中确定新的航向。

▲ 11. “思想火花研究院”

任正非考虑,光“一杯咖啡吸收宇宙能量”还不够,“将来以 Fellow 为中心不能成立一个思想研究院? Fellow 要多交叉,跨领域,多碰撞,多产生思想火花。

这个研究院的宗旨就是思想和方向研究,而不仅仅是研究实用技术。Fellow 不要只干具体事,不要只关心这个产品、那个产品,来喝杯咖啡,产生火花碰撞,思想井喷。每个研究所都要有一部分独立预算,用于产生“思想火花”。“徐文伟上次讲,上不碰内容,下不碰数据,这就是重大方向,这也是思想。但不是严格划界,我们要产生能支撑内容与数据的能力,只是不去经营。”

当然,华为的研究体系是有明确线路

的。首先是思想研究院和战略务虚会,研究未来 5~10 年的问题,体现理想主义,不过,是有边界的,这个边界就是管道战略方向。其次是战略 Marketing 部和 2012 实验室,都是二次验证部门。2012 实验室钻研技术,以验证思想,并分为红军和蓝军,不要只走一条路。战略 Marketing 部关注商业机会、节奏,组织全球专家对是否是未来发展方向进行论证。再次是产品线 Marketing,即基于客户需求研究未来 3~5 年的问题,要有现实主义,离开现实主义也是不能活的。最后是各产品线的 IPMT,基于客户需求向来投资决策,明确做什么样产品,产品做成什么样,什么时候做出来。产品线 Marketing 支撑 IPMT 的投资决策。然后是开发团队基于 IPMT 批准的投资预算,按计划、预算、核算来完成产品开发。开发是交付问题,只是不同于一般的交付。

因此,华为不光要有科学家战略,而且还要有能工巧匠战略。

任正非强调,我们不知道信息社会未来会是什么样子,就要有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;没有正确的方向,就没有正确的思想;没有正确的思想,就没有正确的理论;没有正确的理论,就不可能出来正确的战略。思想研究院研究未来的思想和方向,然后 2012 实验室再形成理论,经过验证,2012 实验室是在做这些假设思想中的实验。我们一定要搞清楚未来走哪里去”。

在无人区探索,华为现在需要思想科学家。“思想科学家不可能凭空产生。只能这样产生,又专业又思想,思想研究所(院)其实就是个火花研究所(院),找到这个世界的火花在哪里,你没有那个修炼,达不到那个水平,火也点不着。”

任正非说,我们华为还要召开科学家大会,能把全世界各类顶尖的科学家请来开会,这也可以说是一个奇迹了。

看来,如今的华为,正在为世界、为人类领航了。

(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。