

王永昌/文

第八章 “强者在均衡中产生”： 华为的灰度艺术

华为文化是基于华为公司实践而形成和发展的。在不同的发展阶段,华为文化都有自己的时代特点。比如,在创业阶段有反映华为人艰难奋斗的“垫子文化”(加班加点),在追赶快速增长阶段有反映华为人敏锐强悍、群体进攻的“狼性文化”(华为正式叫“狼群组织计划”,没有正式叫过“狼性文化”,但的确曾一度提倡、默认“狼”的优点),而到了华为成长为全球同行业先进企业阶段,需要有一种被世界理解和接受的开放包容的企业文化,任正非深谋远虑,及时提出了“开放、妥协、灰度”的文化理念,并视其为与“以客户为中心”“以奋斗者为本”“自我批判”并列的华为文化的“第四方面”,它们共同构成了华为文化的核心价值。

▲1.任正非为什么倡导“开放、妥协、灰度”?

据有关资料介绍,2007年12月,任正非在香港与美国前国务卿奥尔布莱特举行了一次会谈。

在这次会谈中,任正非第一次将“开放、妥协、灰度”这三个词并列,并十分明确地认为,这是华为公司从无到有、从小到大、从弱到强、快速发展的一个秘密武器。

美国前国务卿奥尔布莱特过去在国际政坛曾以强硬、铁腕、鹰派风格著称,这次却以难得感性的语调对任正非说:“见您之前,我拜读了您的《我的父亲母亲》(华为的冬天)》等文章,印象很深,人类的感情是相通的。”奥氏也讲了自己父亲的几件轶事。就是在这次会面中,任正非针对客人的提问,阐述了华为成长和成功的思想逻辑。虽是第一次,任正非却把“开放、妥协、灰度”三个词并列在一起,并明确认为,这是华为公司从无到有、从小到大、从弱到强的快速发展的秘密武器。任正非说:“我们强调开放,更多一些向别人学习,才会有更新的目标,才会有真正的自我审视,才会有时代的紧迫感。”

当然,华为在发展进程中,客观上都存在着开放、妥协、灰度的做法。比如,华为特别注重向西方先进企业学习,多次引进美国、日本等企业的先进技术和管理经验,不但“穿美国的鞋”,而且还学习运用美国的精神文化,这都是“开放”的表现。而市场交易买卖、内部交流讨论、协调处理问题、宽容他人个性和异见,都是一种“妥协”;至于“灰度”,则是一种更高层次的辩证思维方式和领导艺术,也可以说是对“开放”“妥协”的概括和升华。

不过,任正非自觉意识到“灰度”的重要性并深入思考这个问题,是与华为的发展进程联系在一起。华为从1987年创立到1999年的十多年,可以说是创业和扩张增长阶段,不但站稳了脚跟,而且开始跃占国内行业和国内市场的前列。这个阶段的华为文化气质是带有“狼性”和“海盜式”的进攻性,是一支以强悍攻城掠地的“野战部队”称雄于通信市场。1999年前后,华为发展进入拓展国际市场的新阶段。从1996年迈入香港,试水俄罗斯,进军非洲和拉美,到挥师中东,再挺进法国,牵手英德,很快打开了国际市场新局面。舞台大了,机会多,挑战也多。

大约到2003年前后,华为公司的国际化发展目标基本上获得了成功。当年,公司营收的大部分来自全球业务,2005年华为收入达到453亿元人民币,而其中海外合同销售额首次超过了国内,达到世界电信运营商前50强中的第28名。这样,华为作为一个陌生的市场进入者来到新世界,而且这个“陌生者”是来自中国的一家企业,这既打破了世界通信行为原有的大企业格局,又在相当程度上打破了西方的一些商业游戏规则,或者说注入了华为发展的新元素。华为的快速崛起在西方世界引起了焦虑与不适应。2001年前后,美欧一批大公司差不多同一时间,纷纷登门对华为提出专利诉求,要求以1%~7%的销售额支付专利费。这就不可避免地发生了需要相互适应和利益矛盾冲突的问题。据统计,2002年以来的10多年,华为法务部每年要接手2000个左右的案件,大多与知识产权相关,有时每天有四五项诉讼,其中大多涉及与西方大公司的专利冲突。为此,华为主动与各国国际公司谈判签七廿心订付费许可协议,或专利互换,交叉付费。与此同时,华为高度重视专利和知识产权保护,开始构建自己的知识产权防线。

这些专利矛盾冲突最为典型的是,发生在2003年1月24日(美国思科以非法复制其操作软件名义起诉华为)——2004年7月28日(法庭中止思科对华为诉讼,双方达成最终和解协议)的那场影响巨大的国际诉讼案。

华为称这场案子为“世纪官司”。华为此时正以“陌生的面孔”快步走到世人面前。这场官司对华为的影响是深远的:由此开始,



华为:磨难与智慧

(连载之十二)

开放、妥协、灰度是华为文化的精髓,也是一个领导者的风范。

——任正非

华为不得不考虑与世界同行的关系以及世界各国的环境问题。

那么,华为在世界环境不确定的条件下如何保持确定性呢?

华为思考的主要成果,就是任正非经常讲的:以遵守各国法律(包括知识产权)和联合国规章的确定性来应对不确定性;以技术的先进性和为客户的优良服务的确定性去应对不确定性;以一种新的企业文化去适应这种不确定性。

这时候华为文化的适应性,就是华为人要思考并解决全球跨文化的冲突问题。

华为公司在一些西方媒体眼里,常被渲染成“攫取、独裁、不包容”的企业形象,国内也有“狼性文化”“饿狼扑食”之称,华为的“进攻性”风格的确也是存在的。这就严重阻碍了华为开拓国际市场的步伐。正如华为原董事长孙亚芳反思道:“公司这些年来的身段太僵硬了,发展到后来开始变得僵硬。华为需要做出改变。”

上世纪末和本世纪初这个时期,华为的运行还处于进攻、紧张有余、内外压力增大、任正非个人高度集权时期。在企业内部,高层决策“一言堂”,部门“主管意志”主导运行。这种高度集权保证了华为10多年来意志统一,推动了公司的高效运作和快速成长,同时也带来了用人等方面的失误。任正非神经高度紧张,常常处于恐惧状态,“我天天思考的是失败”。他认为“华为的冬天一定会到来”,担心公司随时会垮掉。任正非心理上甚至出现了忧郁现象,多次谈到他理解有些大公司的CEO为什么会自杀。

也正是在这个时期,任正非从世界近现代史欧美大国兴衰的历史经验中,吸收了深刻智慧。

据有关资料介绍,北京大学历史系教授、著名的英国历史研究专家钱乘旦,在2003年11月24日,曾为中央政治局领导讲过《15世纪以来世界主要国家发展历史考察》的学术报告。一个半月后,钱乘旦应邀到华为做报告。包括任正非、孙亚芳等公司高管在内的800多位华为中层以上管理干部参加了报告会。2006年,由钱教授担任学术指导、中央电视台制作的政论电视片《大国崛起》播出,任正非亲自安排,华为购买了200套《大国崛起》的DVD光盘,发给公司高管们手上,并要求大家观看和讨论。钱乘旦教授的学术报告和《大国崛起》的政论片,为任正非从历史文化角度思考“跨文化”冲突,提供了世界眼光的丰富营养。此时的华为正需要从欧美历史中找到“融合”“制胜”的思想武器。

比如说,15~16世纪,西班牙、葡萄牙这两个小国为何能瓜分世界、小国能统治世界?关键是两国采取了重商主义的国策,在重商主义的引领下,他们大胆走出国门,走向海洋,走向世界。而17世纪,一个更小的新兴国家——荷兰,为什么能取代西班牙和葡萄牙?是因为荷兰把重商主义推向了更成熟的阶段,还创造了早期的信贷制度和金融体系,特别是创造了现代意义上的银行。荷

兰作为“世界中心”维持了一个世纪左右,后来又被英国和法国取代了。那是后者又从商业文明走向了更先进的工业文明。任正非则对英国的“光荣革命”同样有着更深入的思考。英国“光荣革命”在“妥协”中避免了暴力和战争,解决了国家政权制度的转型变革,过去的封建专制主义统治从此不复存在了。这是英国历史上没有流血牺牲的革命,英国从此出现了持续300多年的国家稳定和称雄世界的局面。英国的“君主立宪制”在精神文化上就是一种谈判与妥协:国王、贵族、社会利益冲突的各方,通过讨价还价、争吵与辩论,威胁与利诱,各自后退一步,最终达成各利益阶层的和解。“唇枪”代替了肉体的消灭,“舌剑”化解了暴力与血腥。“妥协”成了英国资本主义制度最具建设性的思想营养。

任正非也从英国“光荣革命”中看到了华为立足世界的思想逻辑和“妥协”的力量。“民主是灰色的,妥协是金色的”。正如英国政治学家阿克顿指出,妥协是政治的灵魂。这给任正非思考华为的“跨文化冲突”以深刻启示。其实,不只是政治领域,在企业经营等各个领域,只要有人群组织的地方,都离不开妥协。任正非及时提出了“开放、妥协、灰度”理念,不但将其视为领导方法和艺术,而且上升为华为的文化核心价值,认为这是华为公司从无到有、从小到大、从弱到强的快速发展的秘密武器。

当然,华为的“妥协”“灰度”文化,就其思想源泉来说,除了直接受西方“大国兴衰”的启迪外,我们认为,还有任正非先生对长期经营实践的经验总结,还有,这与中国传统文化中的“中庸之道”观念、以及唯物辩证法中的对立统一哲学思想都是有关联的。当然,我们说与中国传统文化中的“中庸之道”、“和而不同”等思想有关,不等于说任正非的“灰度观”就是“中庸之道”的现代翻版。任正非在《从“哲学”到实践》一文中曾明确讲:“中国长期受中庸之道的影响,虽然在要求稳定上有很大贡献,但也压抑了许多英雄人物的成长,使他们的个性不能充分发挥,形不成对社会的牵引和贡献,或者没有共性的个性对社会形成破坏。”问题还在于如何理解和运用“中庸之道”。“中庸之道”作为一种“道”、一种世界观,普遍追求矛盾各方之间的调和与折中,追求不偏不倚,折中调和,自然是局限性的。“灰度观”则重于一种方法论和处事艺术,则是科学合理的。前者是世界观,后者是方法论。

比如,早在2000年,任正非就曾提出过“在用人问题上要有妥协的思想”。“不能总是力排众议,用人问题更要广开言路,广泛听取不同意见。”他反复强调过:“我个人能力不够,只能靠团队智慧来决策、靠机制和制度来管人,所以我们推行轮值CEO,形成适度民主加适度集权的组织决策体制。”2003年华为曾准备以100亿美元卖给一家美国公司,后来因交易未成,当时公司有两派讨论“还卖不卖”问题。对此,任正非采取了“中和”态度。他自称:“我在公司是妥协派,什么事情都想灰度,让一让,但是少壮派们是激进派,坚决不卖了。”

这些都是妥协、合作、宽容、综合、灰度的观点。2009年1月15日,在2009年华为全球市场工作会议上,任正非对开放、妥协、灰度的含义及三者关系,首次作了系统阐述。他从中西班牙与葡萄牙当年兴衰的历史教训中看到了海盜精神的必然退化;从当年荷兰帝国身上看到了资本至上、过度投机毁掉的繁荣;从当年英国“光荣革命”实践中看到了妥协替代暴力的历史进步意义,并由此启迪华为走向世界的思想逻辑,认为“开放、妥协、灰度”是华为当年发展的又一个秘密武器。

▲2.华为不能做“黑寡妇”

华为越走到世界通信科技前沿,越感到需要有一个同行业合作的良好生态环境。所以,任正非强调:华为必须跟别人合作,不能做“黑寡妇”。

黑寡妇是拉丁美洲的一种蜘蛛,这种蜘蛛在交配后,母蜘蛛就会吃掉公蜘蛛,以作为自己孵化幼蜘蛛的营养。任正非说,以前我们华为跟别的公司合作,往往过一两年后就把这些公司吃了或甩掉了。现在,“我们已经够强大了,内心要开放一些,谦虚一点,看问题再深刻一些。不能小肚鸡肠,否则就是楚霸王了。我们一定要寻找更好的合作模式,实现共赢。研发还是比较开放的,但要更加开放,对内、对外都要开放。想一想我们走到今天多么不容易,我们要更多地吸收外界不同的思维方式,不停地碰撞,不要狭隘。”

要开放合作就必须学会必要的妥协。所以,任正非一度大张旗鼓地宣传华为对内对外都要有妥协精神,指出:“华为不是要灭掉谁家的灯塔,华为要竖起自己的灯塔,也要支持爱立信、诺基亚的灯塔永远不倒,华为不独霸天下。”这样的结果也收到了良好效果:2012年前后,欧盟曾发起对华为的“双反”调查,而爱立信、诺基亚等却站出来为华为背书,认为华为并非低价倾销。

只有合作共赢,才能团结越来越多的人一起做事。任何强者都是在均衡、团结各种力量中产生的。因此,不能做孤家寡人,不能做“黑寡妇”。

针对华为过去在快速发展阶段曾出现过的一些野蛮生长情况,任正非说,“看华为过去的黑寡妇形象,多么恶劣”,而随着公司的发展壮大,华为越来越需要关注企业的社

会责任以及与合作伙伴的长期共生关系。

▲3.“华为开放就能永存”

在华为的核心价值观中,很重要的一条是开放与进取。

华为本身是一个高科技企业,具有较强的创新能力。那么,华为为什么还要强调开放的重要性呢?

任正非认为,华为由于逐步成功了,就可能越来越自信和自满,从而有可能会越来越走向自我封闭。所以,华为需要反复强调开放,要更多地向别人学习,这样才会有更新的奋斗目标。

任正非说:“如果我是一个心胸很狭窄的人,其实就没有华为的今天。华为的今天之所以走到这样,其实是一种哲学,就是向美国学习的‘开放’哲学。”

任正非认为,与中华文化齐名的古罗马、古巴比伦已经荡然无存了,而中华文化之所以能活到今天,与其兼收并蓄的包容性是有关的。中华文化总的说是有开放性、包容性的,它早已不是原来意义上的孔孟文化,几千年来是不断被人们诠释的,是不断进化或者说现代化的。可以说,中华文化是开放的文化。坚持向一切先进学习,“应该是华为文化的一个特色,华为开放就能永存,不开放就会昙花一现”。

坚持开放、不断向先进同行学习借鉴,是华为不断成长进步的“秘诀”之一。任正非说,我从来没有反对过美国公司,即使我们受到西方不正确打压时,还是希望中国政府千万不要去打击这些西方公司在中国的市场份额。开放改革是中国发展的必由之路。中国过去长期自我封闭,这是导致贫穷、落后的重要原因之一。邓小平实施改革开放后,中国才转向富裕。所以,中国必须沿着开放改革的路继续往前走,不要因为一个华为公司受美国打压,就改变改革开放路线,重新回到闭关自守的老路上去。美国250多年的历史,也可以说是开放的历史,它吸纳了全世界的人才、全世界的文明,从而创造了全世界最伟大的成绩。中国是发展中国家,更要开放,向一切西方先进文明学习,欢迎西方的公司来中国投资,13亿多人的购买市场是巨大的。

的确,一个不开放的国家、不开放的文化、不开放的企业,就可能自我封闭,从而逐渐会被边缘化。一个不开放的组织,迟早也会成为一潭死水,走向衰落。开放才能确保企业不断吸收别人的优点,才不会被边缘化和衰落。正因为如此,华为无论在产品开发上,还是销售服务、供应链管理、财务管理上,都坚持开放地吸收别人的好东西,注意不过多地强调自我,而强调合作交流。华为很重视创新投入,但华为的创新是站在别人的肩膀上的创新,这种创新包括像海绵一样不断汲取别人的优秀成果,而绝不是封闭的“自主创新”。

当加拿大当局应美国要求拘押孟晚舟时,任正非说,中国老百姓照样在抢购加拿大生产的衣服,说明中国人民没有这么情绪化,也没有这么民粹主义,这也是中国这40多年改革开放给人们思想教育所产生的影响。我们要积极看到中国是一个开放的国家。中国正在走向更加开放,这是有利于世界的。大家如果从这个角度来看,就会减少对抗。经济一定要走向全球化。现在一个国家要独立建立一个信息社会是不可能的,必须由很多国家共同的标准,共同的奋斗才能建立一个信息社会。因此,开放合作对一个国家发展有非常大的好处,中国一定要坚持开放改革。任正非说,我们更不希望中国为华为就不开放了,我们希望中国走向更加开放。要相信中国未来开放进步的速度会更快,世界也将会走向一种新的共同文明。

当美国对华为极限打压时,中国有些民众提出也要抵制美国苹果手机。任正非却明确表示:“我们的态度是不能为了我们一家公司牺牲了国家利益,牺牲了国家的开放改革政策。当我们近期在西方受到很严厉的挫折,我们还是支持我们国家继续走向更加开放。因此,我认为,中国只有更加开放,更加改革,才会形成一个更加繁荣的中国。”

任正非坚决反对那些狭隘的民族心理,认为民粹主义情绪将导致落后。他主张华为继续“向美国学习先进开放,那么我们将有一天会成为发达公司的”。

开放才有活水,才能永存。

(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。