华为:磨难与智慧

(连载之十五)

华为现在在世界上所处的地位,我们不是把谁当成竞争对手和谁竞争,我们都是朋友。我们要去确定未来的思想理论结构是什么,我们没有把任何人当敌人,要共同创造世界。

——任正非

■ 王永昌/文

第九章 "很荣幸成为乔布斯的同学" ——华为的竞争风范

企业的竞争力就是企业的生命力。有市场就有竞争。市场经营活动的本质,实际是企业的市场竞争过程。无竞争不成其为市场经济。但企业同行并不完全是生死竞争、零和竞争,而往往是生死与共的竞争、共生共赢的竞争。因为,企业通常是整个产业链中的一个环节。所以,企业家要有正确的竞争观。

▲1."我们家都是乔布斯的粉丝"

2019年6月17日,华为创始人兼CEO任正非在深圳与《福布斯》的撰稿人乔治·吉尔德和美国麻省理工学院教授、《连线》杂志专栏作家尼古拉斯·尼葛洛庞蒂进行了交谈。据介绍,尼葛洛庞蒂教授刚刚收任正非为他的学生。所以,任正非笑言道:尼古拉斯·尼葛洛庞蒂教授是乔布斯的老师,我今天拜你为老师后,就跟乔布斯是同学了,我感到无上的光荣。

华为与苹果是同行的竞争对手,但任正非从不打压对方,透露自己的孩子就使用苹果手机。他说:"我们家都是乔布斯的粉丝,除了我以外,我们家过去都使用乔布斯的产品。乔布斯去世的时候,我小女儿还主持我们开了一个追悼会,为乔布斯默哀一分钟。所以,我们家是很认同乔布斯的,乔布斯为人类社会推进了移动互联网,使互联网变得更发达了,改变了人类社会,是一个伟大的人。"

当听到社会上有人说"既然打华为了,我们也要打苹果"时,任正非竭力反对这种过激的民粹主义情绪,并强调:"苹果为人类服务也是一种伟大,为什么不能用苹果?我家人中也有用苹果的,当然他们两种手机都有用。""苹果是我的老师,我作为一个学生,为什么去反对老师?永远不会的。"

任正非多次强调,如为了华为而简单反制报复苹果,"我第一个站出来坚决反对。为什么要限制苹果?苹果是伟大的世界领袖,没有苹果就没有移动互联网,没有苹果给我们展现这个世界,这个世界就没有这么丰富多彩。苹果是我们的老师,它在前面领着前进,我们作为一个学生决不会反对老师。如果有这个行为,你来采访我,我会第一个站起来发言,反对封锁苹果的决定"。

任正非说,我是坚决支持谷歌、Facebook、亚马逊……都进入中国市场的,我的态度从来没有改变过。我也从来都是帮苹果说话的,尽管我们跟苹果有竞争,但是每次有机会,我们公司就帮苹果说话。我们从来主张开放,在开放的竞争过程中,我们才会变得更强大。如果要保护封闭起来,是不会强大的。正因为我们在国际市场上坚持开放,在开放中与西方公司竞争,才使我们今天变得越来越强大起来。

▲2.我是拉宾的学生:对所有的竞争对手都要友好

以色列前总理伊扎克·拉宾(1922年3月1日至1995年11月4日),是以色列著名的政治家、军事家和领导人,曾荣获诺贝尔和平奖。1974年至1977年4月、1992年6月至1995年曾两次出任以色列总理。他在任总理期间,坚持和巴勒斯坦人和解,组织签署了包括《奥斯陆协议》在内的多项和平协议,积极推动中东的和平进程。1995年11月4日在参加以色列国王广场上的和平集会后,被一名极右翼激进犹太主义分子枪杀不治身亡,享年73岁。他提出以色列愿意讨论约旦河西岸和加沙地区巴勒斯坦人的自治问题,1993年9月13日签署的《奥斯陆协议》,最终在加沙和杰里科首先实施自治等问题上巴以达成原则协议。这被称为"用土地换和平"的战略。拉宾被刺杀后,巴以冲突又再次激化,《奥斯陆协议》的执行也被无限期搁置。

任正非多次说:"我是拉宾的学生,我很崇敬拉宾,因为他遵从'用土地换和平'的原则。以色列的人口那么少,周边有几亿阿拉伯人,阿拉伯民族也是很聪明的,再过一两百年,说不定就强盛起来了。拉宾把边界划定之后,跟阿拉伯国家友好,避免未来几十年以后的灾难,这是有长远思维的目标。拉宾是很伟大的,他的遇刺是人类的损失。"

任正非先生的过人之处,在于他对各种事件、信息能举一反三,并恰到好处地运用到华为发展的实践中。"我受到的启发,就是要对所有的竞争对手都要友好。过去很多年来,华为没有攻击过竞争对手,而是加强技术交流和沟通。即使我们在一些标准领域中取得了领导地位,也没有针对竞争对手有不好的措施。向拉宾学习'用土地换和平',我们要'用合作换和平',对我们思想有很大的促进。"

任正非提出向拉宾学习"用土地换和平"的做法,并把它转化为华为的"用合作换和平"的思路,是有其深刻背景的。因为,华为经过十多年打拼,不但在中国市场站稳了脚跟,而且到上世纪末、本世纪初已开始大踏步进入国际市场。1996年,华为与李嘉诚的和记公司在交换机领域合作,开始向国际化迈进了第一步。随后通过远征莫斯科、挺进非洲和拉美、进军中东并取得辉煌战果后,便挥师跨入发达的欧洲市场,在法国、英国迅速打开了局面,而且在一些重大工程招标中排名第一,甚至将思科、阿尔卡特等公司远远抛在了后面。2000年左右,华为在路由器、交换机、以太网、接入服务器等产品方面,有了迈出国门进入世界市场参与竞争的能力。2002年,华为的市场占有率涨幅直逼思科。但华为的快速崛起,也引起了西方世界同行业大公司的焦虑与不适应,甚至感受到了来自华为的"威胁"。也正是在2001年前后,美欧一批大公司差不多同一时间,纷纷对华为进行"专利围剿",要求其支付销售额1%~7%的专利费。这对曾一度"野蛮成长"的中国企业来说,遇到了从未有过的新挑战。向拉宾学习——"以土地换和平",正是在这样的背景下提出来的。对知识产权、相关法律缺乏敬畏,的确是华为迈向全球化、国际化的一个新问题。好在华为是一个非常善于学习、反应灵敏、行动迅速的公司。很快,"以土地换和平"的妥协计划就由华为公司的法务部牵头,主动与各个国际公司进行谈判,签订一系列付费许可协议。与此同时,华为将知识产权视为高压线,认为这是关系公司未来生死存亡的颠覆性力量,从此便不断加大力度构建自身的知识产权体系。2003年与思科的"世纪之讼"后,华为即启动了"08战略":从2005年至2008年,用3年时间实现与跨国公司的专利平衡,在公司层面还专门设立了专利战略领导机构,各个产品线也设立了专利委员会。华为更大力度地加大创新投入,每年研发投入达到150亿到200亿美金左右,投入强度在世界同行业中排名前五。到2018年已经获得授权专利87805件,其中在美国的核心技术专利就有11152件,还先后参加了360多种世界标准组织,贡献了54000多件提案,在全球通讯领域华为步入了世界最前沿的行列。

华为的"合作""友好"竞争理念和做法,得到了"善有善报"的好效果。据任正非介绍,大家可能都还记得,在一次欧盟反倾销的浪潮中,首先站出来反对的是瑞典和芬兰,"我想爱立信和诺基亚应该做了很多政府的工作"。再比如,美国现在的政策应该是有利于爱立信、诺基亚、高通的,但它们的CEO发言都很中性,对我们很友善,并没有排斥我们的意思。

"如果各国都坚持拉宾的思想,世界大同与和平是可以实现的,人类社会最终要靠劳动创造财富。拉宾去世我很忧伤,乔布斯去世我们也很忧伤,如果他们能活得更长一点,世界信息产业不知道会发生多大的变化。"

这是一种胸怀,是一种"用合作竞争换对立竞争"的竞争观。

▲3.我们把竞争对手叫"友商"

市场经济也可以说是竞争经济,没有竞争就没有进步的动力。但是,竞争也有合法与非法、正当与不正当、良性与恶性的竞争。企业家的胸怀格局决定着竞争的特点和方式方法。

当华为达到一定发展阶段后,任正非越来越感到良性竞争、合作竞争的重要性。他首先不把同行竞争对手看作是你死我活的"敌人",而看作是"友商"。他说,每当外资公司打压我们很厉害的时候,我在公司内部还是坚定不移地强调"不能把外资企业作为竞争敌人",我们要叫他们友商(亦友亦商),不要去做那种恶性的竞争。我们越是这样做,对方、客户就越认为我们形象高大,也许使我们份额反而拿多了一点。但"拿的太多的时候,我也惭愧,为什么拿那么多,留一点给别人"。

2003年,华为与思科的一场知识产权官司(2003年1月24日至2004年7月28日),被华为称为"世纪官司"。这场震动全球业界的大官司,对华为走向全球化发展产生了重大影响。可以说,华为对IPR(专利)的深刻认识主要就源于与思科的这场知识产权官司;同时,这场官司也让华为在国际市场上的经营战略理念和策略发生了重大变化:华为在海外市场的拓展不能打价格战,要与友商共存双赢,不打乱国际市场,以免西方公司群起而攻之。

2005年7月26日,任正非专门以《华为与对手做朋友 海外不打价格战》作了重要讲话,他指出:上世纪90年代,日本、德国走向衰落,美国开始强盛。主要附加值的利润产生在销售网络的构造中,销售网络的核心就是产品的研发与IPR(专利)。因此,未来的企业之争、国家之争就是IPR之争,没有核心IPR的国家,永远不会成为工业强国。任正非认为,经济的全球化不可避免。华为未来的愿景就是通过自己的存在和发展,不断去丰富人们的沟通、生活与经济发展,这是华为作为一个企业存在的社会价值,我们可以达到丰富人们的沟通和生活,也能不断促进经济的发展。华为不可能回避全球化,也不可能有寻求保护的狭隘的民族主义心态。华为从一开始创建就呈现出全开放的心态。在与西方公司的竞争中,学会了竞争,学会了技术与管理的进步。

任正非说:"我们把竞争对手称为友商,我们的友商是阿尔卡特、西门子、爱立信和摩托罗拉等。我们要向拉宾学习,以土地换和平。拉宾是以色列前总理,他提出了以土地换和平的概念。2000年IT泡沫破灭后,整个通讯行业的发展趋于理性,未来几年的年增长率不会超过4%。华为要快速增长就意味着要从友商手里夺取份额,这就直接威胁到友商的生存和发展,可能在国际市场到处树敌,甚至遭到群起而攻之的处境。但华为现在还很弱小,还不足以和国际友商直接抗衡,所以我们要韬光养晦,要向拉宾学习,以土地换和平,宁愿放弃一些市场、一些利益,也要与友商合作,成为伙伴,共同创造良好的生存空间,共享价值链的利益。我们已在很多领域与友商合作,经过五六年的努力,大家已经能接受我们,所以现在国际大公司认为我们越来越趋向于是朋友。如果都认为我们是敌人的话,我们的处境是很困难的。"

与同行企业合作共赢,成了华为走向国际市场的基本经营战略。任正非更是清醒地认识到:"华为现在在世界上所处的地位,我们不是把谁当成竞争对手和谁竞争,我们都是朋友。我们要去确定未来的思想理论结构是什么,我们没有把任何人当敌人,要共同创造世界。"

(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。

黄建明:在家门口上好学

►►►[上接A1]

他用了14年时间,通过和同事共同努力,将一个中心变成了"市区五中心、富阳一营地、桐庐一儿童乐园"——先后完成了青少年活动中心改扩建工程的拆迁和改建工作、青少年发展中心、城西分中心、城北分中心、桐庐儿童乐园、杭州(国际)青少年洞桥营地、滨江青少年宫、城西分中心儿童乐园等项目的建设和开放工作。十多年来,从DO都城少儿社会体验馆到杭州(国际)青少年洞桥5S(五自)营地、再到高中生上班、大学生哥哥姐姐志愿者,打造了覆盖幼儿园到大学生全龄段的学生社会综合实践活动体系。

2006年开始,中心先后研发启用数字业务管理系统,实行身份证号码实名注册、网上公开报名和自动选班、超过招生人数自动抽签摇号录取、网上缴费打印发票、短信自动通知等服务,不仅彻底公开了报名渠道,方便了家长,实现了公共资源分配的公开公平和公正,还有效制止了"开后门"等不正之风。

2008年10月建成开放了建筑面积4.12万平方米、占地54亩的杭州市青少年发展中心,其中"DO都城"少儿社会体验馆更是"国内首创、国际领先"项目,开创了体验教育活动的新模式——"DO都城"里有一个职业体验是记者,里面有一个钱江晚报馆,是唯一的一家平面媒体体验馆,12年来接待小朋友数十万。开馆头几年,特别是在暑假里,"DO都城"现场售票点一票难求,怎么办?"DO都城"第一时间发布消息,把增开的场次、开放时间等告诉家长,给了家长极大的方便。

2010年,利用金成房地产集团闲置的土地和房产建成开放了占地2万平方米、建筑面积1万平方米金成青少年活动中心,是国内首个按照"民有公办"体制运作的综合性青少年校外活动场所。

2011年10月,建成开放了建筑面积4500平方米,和周边几万平方米的历史文化艺术馆融合成了有一个大规模青少年学生校外活动综合性阵地。

2016年,自筹资金1000万元帮扶桐庐青少年宫建成了占地40亩的儿童乐园,和桐庐青少年宫自身8000多平方米建筑一并合成了一个全省领先的县级青少年宫,填补桐庐没有专门校外活动场所的空白。

2016年底,自筹资金1.5亿元建成开放了占地面积1100余亩、首期建筑面积1.6万平方米的杭州(国际)青少年洞桥营地,以"五自"(自学、自理、自护、自强、自律)教育和体验教育为理念,成为了全国首批研学实践基地。

2018年9月,由中心提供30亩土地、滨江区政府负责投资约2.5亿、建筑面积达到6.4万平方米的杭州滨江青少年宫建成开放,里面除了设置一般青少年宫的活动项目之外,还设计了天文天象馆、消防体验馆等新体验式教育新项目。

2018年9月15日凌晨5:30,黄建明带领老师们为杭州青少年活动中心滨江分中心装好最后一块黑板。8:30,滨江分中心首次招收的一万五千名学生迎着朝阳涌入杭州校外教育的新课堂。到是年10月带着已然实现的目标——杭城60%以上地区、80%人口、15分钟车程到达少年宫,黄建明正式离开自己任职14年的杭州青少年活动中心,踏上另一段教育历程。

离开时他说:"感谢大家一直以来的关心支持。不想说再见,是因为相信我们会始终在一起,只是现在需要换一种方式了。"

▲公平化,特色化

离开青少年活动中心,来到绿城育华教育集团,黄建明的"公转民"引发了外界不少讨论。

笔者追问离开的真正原因,黄建明说:"就是因为任期到了。我是支持中央关于事业单位负责人实行任期制的政策的,因为这样有利于公共服务公平化,不能因为我而去破坏这样的制度设计。现在中央顶层设计都很好,我还是希望有更多的人在基层一线通过底层创新去落实中央的顶层设计。"

绿城育华是浙江省首批一级特色示范学校,涵盖从幼儿园到高中段的教育,涵盖了校内校外教育,还有足球学校等特色教育。黄建明说,这样的设置有利于实现课程一体化,思想理念一体化,做好不同教学阶段衔接,培育特色人才。

走进杭州绿城育华学校,在绿意环绕之中,一座书籍状的雕塑立于教学楼前,雕塑之上,镌刻"仁爱求真"四字,这是绿城育华的校训。仁爱,出自"仁者爱人"。因为"仁爱",所以追求公平,追求让更多的孩子读好书。

在绿城教育集团,黄建明依然致力于办学校,他要把优秀的教育资源送到更多地方。随着房地产开发逐渐向"郊区化"发展,小镇房地产学校配套需求出现,让小镇不仅能住得下人,还能上得好学成为了黄建明的目标。他将标准化、信息化的经验带进小镇办学中,"既然当年能够把骆家庄、五联村的教师培养成名校教师,那么在小镇当中也能用普通的师资办成优秀的学校。"黄建明对此信心满满。

在绿城教育集团,黄建明还有一个理想,就是办好更多公办学校。面对公民同招的新环境,他认为,理想的教育架构应该是"公办教育公平化,民办教育特色化",未来绿城育华就要践这一理念。"绿城育华要有新的定位,绿城20年积累下的教育思想、理念、教学方法,要让更多的孩子去享受。第一,我们可以帮政府办好新建或薄弱公办学校,第二,帮新的房地产项目、新开发的区块配套好优质教育。包括校内教育和校外教育,只要是有利于学生发展的,我们都会做。"

黄建明介绍,绿城教育集团未来可能是一个民办的外语特色学校,小班化,双语,让对国际文化有需求的孩子,参与到这样的学校里来。同时积极参与办好老百姓家门口的公办学校。

新政策之下,很多家长关心,绿城育华的审批地是杭州市教育局,按照新政,可选择在全市招生,也可仅在西湖区招生。绿城育华会如何招生呢?

不久前,黄建明给出了解答,"公平"依旧是他强调的关键词。他说,从审批地的角度来看,绿城育华确实是杭州市教育局审批的学校。根据新政,可以选择面向全市招生。但是,从公平教育的角度出发,绿城育华还是应该自觉选择和其他民办初中一样的条件,坚持优先在西湖区范围招生,还是希望孩子们都能就近入学。

回顾教育之路,黄建明总结说:"做教育,我最开心的是,每办一所学校,老百姓喜欢;每办一个校外教育场所,学生们都认可。"在他看来,公益性事业可以社会化运行,但教育绝不能成为一个产业。教育的商业化只会伤害普通民众,必须把社会责任、人民利益放在首位。

实现教育公平,更多的观点与思考,他常常在"黄校长日记"的微信号更新,他曾在"日记"中提到,不管是名校集团化还是教育标准化,其本质都是通过标准化来实现公平化,通过不断提高标准来实现教育的优质公平。这是当前人民群众对美好教育的最高向往,我们必须为之努力奋斗,"因为我是共产党员"。