

■ 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

▲4.为什么“备胎”备而不用？
美国打压华为后，华为不得不让“备胎”转正。对此，有人质疑说，既然华为早有“备胎”，为什么备而不用？

其实，“备胎”用不用、用多少、何时用，在任正非那里都是有战略考量的。
华为技术方面的“备胎”，主要目的是为了跟踪并赶超世界同行的先进水平，为华为未来长远发展奠定技术基础，而不在于一时的使用和短期的经济效益，更不是为了形成一个自我封闭的系统。任正非说，世界上最大的“备胎”就是原子弹，造原子弹不是为了要使用，但它的意义却十分重大。备胎、备胎，胎不坏，为什么要用？“我们做芯片的目的，不是要替代别人形成一个封闭的自我系统，而是要提高自己对未来技术的理解能力。因此，我们并没有准备完全替代美国公司的芯片，而是和美国公司长期保持友好。所以，不是说什么时候拿出来替代，而是一直在使用自己研发的芯片。”这就是说，华为的“备胎”主要不是为了取代人家，而是为了跟踪先进技术、超越先进技术。同时，也适当使用自己研发的产品，但这也不是为了取代人家。只是到了万不得已的时候，才会整体地启用“备胎”技术。

这也就是说，华为对“备胎”技术产品并非一点不用，而是在服从公司全局、长远利益的前提下适时适度地使用。有记者问，“备胎”是不是原本永远不会启用？任正非说，其实我们一直在使用，没有说不用。如果美国真是断供，我们就以海思为供应主体；如果美国恢复供应，他们还是继续少量使用和生产自己的“备胎”产品。

华为的“备胎”计划所开发的产品是多种多元的，并非完全只针对竞争对手的“一对一”的替代品种，它还有一些完全是自创的和超前的全新产品。

有人发问，既然有“备胎”，为什么早不使用呢？任正非回答说，我们就是为了维护合作方的利益，给了人家利益，朋友就变多了。过去我们一直都在使用一些自己开发的芯片产品，我们采取的是“1+1”政策，一半用华为自己的芯片，一半购买美国的芯片，这样使得美国公司的利益也得到了保障，我们也在实践中得到了验证。如果美国对我们的制约多了，我们购买美国芯片就会少一点，使用自己的芯片就会多一点；如果美国公司得到华盛顿的批准，还可以继续把芯片卖给我们，我们还是要继续大量购买美国芯片的。我们和美国这些公司可以说是“同呼吸，共命运”的，不能因为我们能做成自己的芯片就抛弃合作伙伴，如果那样做，以后就没有人愿意跟我们长期合作了。我们不会这么狭隘地对待伙伴，正因为我们不狭隘，才会有明天。

任正非认为，华为有“备胎计划”，不等于我们就不买美国公司的产品。我们不会轻易狭隘地排除美国芯片，要共同成长。尽管我们自己的芯片价格低得多，但还是采购美国芯片，我们应该融入这个世界，与美国公司友好合作。只有融入世界才能更好地生存。尽管华为的人工智能芯片已处在世界前三名，也可能会变成第二名，但我们没有往外销售华为的人工智能芯片，只在我们自己的设备上用一些，并没有去挤压美国的同行公司，没有给人家造成生存危机。正因为如此，任正非相信，华为与世界同行的这种关系不是一张纸就能摧毁的，我们将来还是要同它们合作的。

这就是任正非为华为创造的生态环境系统。在任正非看来，如果都用了“备胎”就体现了所谓的“自主创新”，那么，这样的自主创新就会成为孤家寡人，但我们想朋友遍天下。因此，那些认为“备胎好用，怎么不用”

华为：磨难与智慧

（连载之十六）

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

的人，其实他们不理解华为的战略思维。华为是不愿意伤害朋友，要帮助合作伙伴有良好的收益，从而形成共生共长的生态链。

▲5.我们还在向美国公司下订单

美国打压华为后，美国合作商和华为继续保持着沟通，相互谅解，共同努力，减少损失。就华为方面，仍请求美国供应商发货，继续给他们下订单。任正非说：“不能因为美国制约，我们就不发订单给人家了，万一解除禁令，我们没订货，他们怎么发货呢？所以，我们发货的请求还是在的。至于不发货，是另外的问题，我们再想办法。”

美国合作商虽然不得不执行美国政府当局的禁令，但仍通过各种途径向华为供货。美国公司现在只好履行禁令去华盛顿当局去申请审批。“如果审批通过，我们还是要购买它，或者卖给它。”任正非说，“我们不会排斥美国，狭隘地自我成长，还是要共同成长。如果真出现供应不上的情况，我们也没有困难。因为所有的高端芯片我们都可以自己制造。在和平时期，我们从来都是“1+1”政策，一半买美国公司的芯片，一半用自己的芯片。尽管自己芯片的成本低得多的多，我还是高价买美国的芯片，因为我们不能孤立于世界，应该融入世界。我们和美国公司之间的友好是几十年形成的，不是一张纸就可以摧毁的。我们将来还是要大规模买美国器件的，只要它能争取到华盛顿的批准……我们还是会保持跟美国公司的正常贸易，还希望美国公司继续给华为供货，要共同建设人类信息社会，而不是孤家寡人来建设信息社会。”

当然，随着时局的变化，华为在实践中也难免会调整策略。比如，如果美国对华为长期禁供，华为不得不寻找更多元的合作伙伴和更多解决自供的办法。但华为与美国有关公司的友好合作精神将是永存的。

▲6.我们不买美国供应商的产品就“没有良心”

今后如果美国撤销了禁令，华为“可能买得更多”。任正非是一个既讲原则又讲情义的企业家。他说：“美国供应商这些年对华为是有贡献的，当美国公司可以卖东西给我们的时候，如果不买他们的东西，我们就是没有良心，我们一定要买他们的东西……只是他们要到华盛顿去获得批准，他们如果能被批准卖给我们，我们还是买他的，如果华盛顿不批准，我们就要想一些办法。”

任正非表示，华为与美国供应商有非常好的合作关系，在早期，华为还把研究开发芯片的心得告诉对方，甚至研究成果，自己不生产，而交给对方去生产。

正因为如此，与华为业务有关的全世界供应商，都对华为有好感，保持着良好的合作态势。

▲7. 华为能自己生产还会再购买美国公司的产品吗？

多年来，华为为了长远发展，科研投入

规模已达世界同行的前五名。过去，华为的科研投资更多注重的是工程技术的创新，在工程技术上已领先于世界同行；现在，华为越来越多地重视基础理论上的创新，为未来发展进行大规模的战略布局。毫无疑问，华为未来的竞争力将会更大。

但是，华为一直希望和美国公司合作，共赢这个世界，并不想挤掉美国的公司。华为也一直是这样做的。比如，ARM 的 CPU 比英特尔的 X86CPU 要先进，但是华为决定 ARM 的 CPU 不在社会上销售，确保 X86 的 CPU 在世界上的占有地位，并没有想去击垮美国公司，华为 ARM 的 CPU 只用在自己的机器上。在人工智能芯片方面，华为芯片水平现在已达到世界前三名，也可能是第二名，但华为也没有往外销售人工智能芯片，只用在华为自己的设备上，而没有去挤压美国公司，给他们造成生存危机。

▲8.“华为不需要美国芯片”吗？

华为自己研发的芯片已经达到了世界先进水平，美国一旦给华为完全断送，华为还需不需要美国芯片？

日本一家媒体以“华为不需要美国芯片，华为没问题”为题作了采访报道。对此，任正非说，日本媒体整理稿子时可能有一点偏激，我们华为能做和美国一样的芯片，这不等于是我们就不买美国公司的芯片了。

现在，受美国禁令影响，美国公司损失也很大。我们华为很“尊重美国公司，也心疼他们，他们曾经帮助我们，现在他们也在受磨难，因为跟我们一起而受到磨难。但我有什么办法呢？这是美国总统要这么做的，我也没有能力改变这个局面”。

如果美国政府取消了禁令，华为还是要购买美国芯片，甚至会买更多。任正非表示，还是要尽力保持原来的供应链不会改变，我们还是要向美国公司下订单的。“如果美国公司不能给我们供应时，自己供应自己的百分比就会提升，自己要想办法解决自己的问题。”

可是，“当美国不让卖东西给我们的时候，就不能怪我了”。在万般无奈情况下，华为才不得不全部采用自己的芯片和软件操作系统。

当记者再三追问：华为公司的所有领域，今后都能够实现不依赖于美国而独立运转吗？

任正非明确回答：是的。

▲9.诺基亚、爱立信多赚钱也是为人类服务

有记者问：目前来看，华为在 5G 上是领导者，美国对华为的打压实际上给了竞争对手的一些优势，比如给诺基亚、爱立信多了一些优势了。

对此，任正非回答说，这也挺好的，它们多赚一点钱也是多为人类服务。诺基亚、爱立信都是很好的公司，当年在欧盟反倾销制裁华为公司的时候，第一个反对的是瑞典和芬兰。我们相互之间从来都很友好，没有视

为敌人。因此，它们多拿一点市场份额，替我们为人类服务多担一些责任，这有什么不好？

任正非从自己的竞争理念出发，希望和世界上这些同行企业加强合作，并不想去挤掉谁、打垮谁。这样做，从长远讲有利于华为发展和人类社会的信息化建设。

这就是任正非对待竞争对手的胸怀，他不但记着过去人家的相助，更是从共同为人类发展服务的使命去处理与同行对手的关系。

▲10.华为手机为何要卖高价？

曾有人质疑华为的手机定价过高。对此，任正非解释说：“因为我们不能把价格降低，降低以后，就把所有下面的公司全挤死了，就成为西楚霸王，最终也是要灭亡的，所以我们不能在产业中这样做。苹果是榜样，永远是做一把大伞，让下面小厂家都能活。”任正非也坚持多元的竞争生态，认为这样做最终会有利于自身的生存。同时这也是充满善意的仁义之举，他知道每个企业的生存都很难，所以，要“给比自己弱小的竞争对手留活路”。当然，这样做也有一个度，即不能保护落后。

任正非曾动情地说过，过去销售时，我们主要依据成本推演定价，价格定得比较低，挤兑了一些西方公司，“害一些公司破产了，我是有愧的”。

现在，华为手机价格总体上比爱立信、诺基亚定得高，意味着华为赚的钱更多。任正非说，苹果是世界上伟大的公司，苹果就举着一把大“伞”，价格卖得很贵，“伞”下面很多价格便宜的公司就可以活下去了。“我们要向苹果学习‘伞’举得高一点，当然会稍低一些，其实我们也不低，因为还有很多低成本的措施。”我们要向苹果学习，把价格做高一点，让所有的竞争对手都有生存空间，而不是通过降低价格来挤压这个市场。尽管我们今天受美国打压，我们的价格还是卖得比较高的，以此来维护良好的市场秩序。

大有大的风度。世界之广，市场之大，不可能一个公司“包打天下”。产业和企业都是一个生态链。任正非深得“西楚霸王最终要灭亡”的历史辩证法。所以，要保护“大伞”下面的企业生态系统，让自己活，也要让人家活。任正非从自己的竞争理念出发，希望和美国公司加强合作，共赢在这个世界上，而不想去挤掉美国公司。

那么，多赚的钱如何处理呢？任正非看得很远，如果把多赚的钱都分给员工，有可能大家都会变成懒汉。“为了让我们的员工不成懒汉，就把更多的钱用在科学研究和未来的投资上，这就是增加土地肥力。”“钱赚多了，就投科研，投未来。”

任正非是要共赢世界、开创未来。

▲11.共同为人类服务

任正非坚信合作的竞争才是正道。所以，他说，如果问我想通过媒体对美

国说一句什么话，那就是“合作共赢”。“因为越来越高科技的世界，越来越不可能由一个国家、一个公司完整地做完一件事情。在工业时代，一个国家可以独立做一台完整的纺织机、一辆完整的火车、一艘完整的轮船，而且信息社会相互的依存非常高，才能推动人类社会更快地进步。人类信息社会未来的膨胀是无限巨大的，所以任何一个市场机会都不可能由一家公司独立完成，需要千万个公司共同承担。”他说，如果华为在技术上达到很先进、为人类提供最尖端服务的目标了，而美国公司也达到这个目标，那么我们就共同为人类服务，这该多好啊！

早在 1993 年时，任正非就认识到，市场不相信眼泪，但也应懂得：理想再好，也应止步于竞争对手（尤其强大的对手）的道理。也就是说，市场有竞争，有竞争就有对手，但不能搞损人利己的恶性竞争，而应该是合作共赢的竞争。

这样的竞争对手，就是牵手的伙伴。任正非甚至认为：“我们没有竞争对手，我们主要是和大家联合起来服务人类社会，所以我们的伙伴越多是越好的，而不是我们一枝独秀。”这“不是说我们很谦虚，用自己的死亡变成肥料来肥沃土壤，让别的庄稼长得好一点”，而是懂得共生共长、生死与共的道理，共同为人类信息社会做出贡献。如果说我们有什么竞争对手，这个对手“就是我们自己的情敌”。

美国的打压虽然对华为带来了损失，但真正最难受的可能还是美国的企业。目前，华为是美国第三大芯片采购商，如果美国不卖芯片给华为，美国有很多公司的业绩就会下降，就会对它们的股票市场产生严重的负面影响。但是，对华为来说，“不卖芯片给我们，并不会影响我们生产出产品，只是美国的芯片比我们先进一点，我们没有美国的芯片也能生产出产品来，这个产品也能在世界处于先进地位”。不但在 5G 技术上，而且在其他一些最先进的产品上，华为都有足够的能力自我服务和自我供给。

实践证明，美国的打压会造成大家的共同损失和痛苦，从企业和人类共同利益来说，唯有合作才是双赢的道路。

▲12.任正非的文明竞争观

我们要学习华为和任正非的竞争逻辑和风范。从任正非的系列讲话中，我们可以看出，他奉行的竞争，是一种合作的竞争，是一种讲诚信有情怀的竞争，实际上是一种有序的良性竞争，有包容性的竞争。任正非说，要“让所有的竞争对手都有生存空间”，你想自己活得好，也要让人家活得开心。这种竞争是共生共赢的良性竞争。

任正非的这种善性的、合作的竞争逻辑，是不是一种儒家文化的竞争观，是不是改写了西方自利型的竞争哲学？也许是也许不完全是，但他的确是符合时代进步潮流的竞争观，是一种开放的、大气的、文明的竞争逻辑。

（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。

Wanlong

万 龙

杭州永兴化纤有限公司

公司专业生产各种规格涤纶长丝，产品有再生、有光有色、PBT、阳离子、全消光等，品种齐全，欢迎选购。

地址：杭州市萧山区瓜沥镇

电话：0571-82502186 82553230 传真：0571-82551127

网址：www.hzyxhx.com 邮箱：xmy5475@sina.com

浙江胜达祥伟化工有限公司

地址：杭州市萧山区南阳街道阳城路 38 号

电话：0571-82170788

传真：0571-82171111