

王永昌 / 文

## 第十章 “唯有惶者才能生存”： 华为的忧患意识

我们学习华为的经验,一个很重要的方面,就是要有清醒的忧患意识。有备无患,华为之所以能从容应对美国的极限打压,就是因为华为和任正非几十年来一直都有忧患意识,有一个应对极限生存的“备胎计划”。

### ▲1. 华为的冬天总会到来的

忧患意识总是萦绕于任正非的脑海,防范危机总是伴随着华为前行的脚步。在华为,通常是庆功会开成危机的警示会。

比如,1998年华为业绩不错,好评如潮,而任正非专门讲了《不做昙花一现的英雄》,指出:“由于十年卧薪尝胆、艰苦奋斗的成功,面对国内外可能将越来越多的善意的宣传,我们是否会沾沾自喜,在我们队伍中是否会滋生一些不良的浅薄的习气?华为人的自豪是否会挂在脸上?凭什么自豪?华为能否持续自豪?我们前进的道路是越来越宽广,还是越来越困难?木秀于林,风必摧之。我们越发展,竞争对手实力越强,竞争就越困难。我们要有长期在思想上艰苦奋斗的准备。持续不断地与困难奋斗之后,会是一场迅猛的发展,这种迅猛的发展,会不会使我们的管理断裂?会不会使志得意满的华为人手忙脚乱,不能冷静系统地处理重大问题,从而导致公司的灭亡?”

2000年,华为年销售额达220亿元人民币,利润以29亿元人民币,位居全国电子百强首位。而任正非却大谈危机和失败,确实发人深省。2001年5月,华为将安圣电气以65亿人民币卖给了爱默生。这一年,454个总监级以上干部申请自愿降薪10%。任正非在全公司科级以上干部大会上,以《华为的冬天》为主题讲了2001年的工作要点。他说:“公司所有员工是否考虑过,如果有一天,公司销售额下滑、利润下滑甚至会出现,我们怎么办?我们公司的太平时间太长了,在和平时期升的官太多了,这也许就是我们的灾难。泰坦尼克号也是在一片欢呼声中出的海。而且我相信,这一天一定会到来。面对这样的未来,我们怎样来处理,我们是不是思考过。我们好多员工盲目自豪,盲目乐观,如果想过的人太少,也许就快来临了。居安思危,不是危言耸听。”

他告诉华为干部:“在当前情况下,我们一定要居安思危,一定要看到可能要出现的危机。大家知道,有个世界上第一流的公司,确实了不起,但2000年说下来就下来了,眨眼之间这个公司就几乎崩溃了。当然,他们有很好的基础研究,有良好的技术储备,他们还能东山再起。最多这两年衰退一下,过两年又会世界领先。而华为有什么呢?我们没有人家雄厚的基础,如果华为再没有良好的管理,那么真正的崩溃后,将来就会一无所有,再也不能复活。”

2001年,华为公司广泛展开危机的讨论,讨论华为有什么会有危机,各个部门有什么危机,各个科室有什么危机,公司流程的那一点有什么危机。如何改进?还能提高人均效益吗?这为华为未来的发展奠定了重要的思想基础。

任正非感慨地说:“十年来我天天思考的都是失败,对成功视而不见,也没有什么荣誉感、自豪感,而是危机感。也许是这样才存活了十年。我们大家要一起来想,怎样才能活下去,也许才能活得久一些。失败这一天是一定会到来,大家要准备迎接,这是我从不动摇的看法,这是历史规律。”

任正非坚信:“现在是春天吧,但冬天已经不远了,我们在春天与夏天要念着冬天的问题。我们可否抽一些时间,研讨一下如何迎接危机。IT业的冬天对别的企业来说不一定是冬天,而对华为可能是冬天。华为的冬天可能来得更快,更冷一些。我们还太嫩,我们公司经过十年的顺利发展没有经历过挫折,不经过挫折,就不知道如何走向正确

# 华为:磨难与智慧

(连载之十七)

我们的理想,是站到世界最高点。为了这个理想,迟早要与美国相遇的,那我们就要为了和美国在山顶上交锋,做好一切准备。

——任正非

道路。磨难是一笔财富,而我们没有经过磨难,这是我们最大的弱点。我们完全没有适应不发展的心理准备,与技能准备。”

任正非把危机上升到哲学高度:“危机并不遥远,死亡却是永恒的,这一天一定会到来,你一定要相信。从哲学上,从任何自然规律上来说,我们都不能抗拒,只是如果我们能够清醒认识到我们存在的问题,我们就能延缓这个时候的到来。”

任正非又用文学家语言说:“繁荣的背后就是萧条。玫瑰花很漂亮,但玫瑰花肯定有刺。任何事情都是相辅相背的,不可能有绝对的。今年我们还处在快速发展中,员工的收入都会有一定程度的增加,在这个时期来研究冬天的问题,比较潇洒,所以我们提前到繁荣时期来研究这个问题。我们不能居安思危,否则就必死无疑。”

春天没有预见,夏天没有意识,秋天没有防范,冬天就会被冻死。而那时,谁有棉衣,谁就活下来了。

### ▲2. 华为早有“极限生存假设”

处忧患而生,处安享而亡。“生于忧患,死于安乐。”这是古人的名言。企业家任何时候都要清醒,因为任何时候都会有风险,好的时候一定要有准备,困难的时候也不要气馁,要有坚定的信心。但这个信心只能来自于风险的防范。

华为之所以受到如此重压还能够挺住,就是因为它有备胎计划(1991年成立了ASIC设计中心。2004年成立海思),就是因为它始终坚持“极限生存假设”,并为此未雨绸缪,精心布局。长期以来,华为的忧患战略倾向是和具体的业务连续性结合在一起,在宏观和微观层面都得到了体现。

在任正非看来,同历史上的人物一样,企业也都是各领风骚几十年或数百年,“没有一个公司能永生,我们要努力跑得更快”。华为要坚持全球标准,因为华为已经成长为全球化公司。“同时,我们自立必须要有实力,要有能力解决替代问题。我10年前讲,要按照极端情况进行备战,建立备胎,当时绝大部分人不相信。我说这个世界上最大的备胎就是原子弹,什么时候打过核战争,一次也没打过。我们就要坚持用双版本,80%左右的时候都用主流版本,但替代版本也有20%左右的适用空间,保持这种动态备胎状态。”

任正非有不少金句名言。比如,领导干部只有“随时准备下台,才能不下台”,“我们越快速发展,风险就越大”。事物的辩证法就是如此,有“危”才有“机”,有“备”才能无“患”。许多事置之“死”地而后“生”。华为的“存忘观”“生死观”,着实令人警醒。

### ▲3. 迟早会和“美国在山顶上交锋”

“我们的理想,是站到世界最高点。为了这个理想,迟早要与美国相遇的,那我们就要为了和美国在山顶上交锋,做好一切准备。”

任正非的这种超前意识,为华为今天不被滔天巨浪击退起了关键作用。华为当年曾准备用100亿美元把公司卖给美国的摩托

罗拉,合同也都签订了,所有手续办完了,但美国公司因董事长更换而改变了计划。华为后来也就坚持不卖了。任正非就说,如果10年之后和美国人在山头上相遇,我们肯定拼不过他们刺刀,他们爬南坡时是带着牛肉咖啡爬坡,我们是带着干粮爬坡,可能到山上不如人家,我们要有思想准备。

这样就准备了“极限生存假设”:当某一天所有美国芯片和技术不再向华为开放时,华为如何生存?于是华为开始了自我研发的备胎计划。

2019年5月16日,当美国宣布对华为制裁后,华为的备胎计划一夜转正,于是从华为的海思芯片到华为的麒麟OS系统即公布于世。

起初,华为自己研发的高端芯片主要是容灾用的。“我们可能坚持做几十年都不用,但是还得做,一旦公司出现战略性的漏洞,我们不是几百亿美金的损失,而是几千亿美金的损失。我们公司今天积累了这么多的财富,这些财富可能就是因为它那个点,让别人卡住,最后死掉。所以,可能几十年还得在这个地方[指海思一引者注]奋斗,这个岗位、这个项目是不能撤掉的,但是人员可以流动的。少林寺还可以有CEO,和尚也可以云游的,但是庙需要定在那里,这是公司的战略旗帜,不能动的。”

这就是任正非的远见。“你知不知道什么时候打核战争?现在没有,那就应该停下来核的研究吗?你说我们的核科学产生了多少科学家,你看那些功勋一大排一大排都是。不要说邓稼先,活着的也还有很多,但什么时候用过原子弹呀?所以海思一定要从战略上认识它的战略地位。”

历史验证了任正非的远见卓识,面临美国极限打压,使华为避免了灭顶之灾。

### ▲4. 华为“备胎”是多方面的

当然,这多少也要“感谢”美国当局。原来,美国对华为等企业的打击并不是最近才有的事,其实几十年来美国都在打击我们,它总是怀疑我们。任正非说,总是挨打,就觉得有危机了。“备胎”是为了企业业务保持连续性,备胎就是保证在车子抛锚时换一个轮胎还能继续开。华为的“备胎”与企业成长的连续性是“同步”的,是一个有机渐进的过程。比如,华为为自己备胎的很多东西已经投产了,但它并不排外,坚持自己的用一半,外面的购买一半。华为过去每年至少买美国高通5000万套芯片,这样就有利于形成良好的生态系统。

构成现代信息技术核心的芯片(半导体、集成电路)、软件操作系统和通信设备三大组成部分,华为都有备胎,而且都进入了世界的最前沿。目前世界上同时在上述三个领域都占居全球先进前沿的企业,只有华为一家。华为已开始引领世界信息技术发展,并且已步入了“无人区”的探索。这一切,都要归功于华为的极限生存条件下的备胎计划和华为人清醒的忧患意识。

华为不但在技术上“备胎”,而且在财务上也有“备胎”。任正非同样清醒地看到,华为发展越快,风险就越大。他说,我们自身运行风险也极大。我们所处的170多个国家与

地区中,总会有战争、疾病、货币等风险。我们已在伦敦建立了财务风险控制中心,目前它管理了178个国家,145种货币,5万多亿人民币的结算量的风险,把损失降到最小。我们即将在东京、纽约同时建立财务风险控制中心,用国际经验和优秀人才,来管理控制公司的资金运行、合同、项目管理风险,为全球化发展奠定基础。

### ▲5. 华为完全能补上“备胎”中的漏洞

再完备的预案,总会有意想不到的“漏洞”。华为这次受美国极限打压,也同样有不少没有备案的“漏洞”。

2019年6月27日,任正非在接受加拿大《环球时报》采访时,回答了记者的相关提问。

记者:之前很多记者采访时,一直想问您“洞”到底有哪些?我其实不太想问这个问题。我想问的是,在这个过程中您主要担心的是什么?主要关注的重点在哪里?华为芯片完全不受美国影响吗?

任正非:外界最关注芯片,我最关注的不是芯片,因为我们自己的芯片其实比美国的先进。往往是最不重要、也没有太大技术含量的某些零部件,我们过去忽略了,但是电路板上少了这个零件,就需要全部改版,这还是有一定工作量的。所以,美国的实体清单对我们没有死亡威胁。你问“到底有多少个洞”,我认为有千百个“洞”,每个“洞”都需要很多人去梳理、一个个去补。

记者:我知道有些是非常技术的,你们可能也不担心。在这些小“洞”里,有哪些是出乎你们意料之外、从技术层面很难解决的?

任正非:技术层面都很容易解决,只是需要时间。有些简单的器件,虽然简单,影响也大。例如,有三个器件在打击范围内,因技术简单我们忽略了,每块电路板都要用,没有就要全部修改电路板,工作量十分大。现在可以供应了,但是其中一个芯片在这两个月我们已做出来,三个芯片中就只购买两个了,另外一个就不再购买了。所有存在的“洞”,我们都是有能力补起来的。因为我们有8万研发人员,每年研发经费投入150亿~200亿美元,只要我们调过头来解决,让最尖端的人,从“求发展”、探索未来的研究,转过来先解决简单急需的问题,没有解决不了的问题。

记者:您有对员工说什么吗?您有没有给华为的团队一个时间期限?到这个时间点,华为所有领域(硬件、软件、部件)都不依赖于美国技术。

任正非:我不会给大家定一个时间点,因为难度不一样,工作量大小不一样,还是由他们自己去解决。我们一定要努力自己解决问题。

记者:您说这些问题一定要解决,意思是指公司所有领域,都能够实现不依赖于美国而独立运转吗?

任正非:是的。

华为今后所有领域都可以独立运转。这是多么令人鼓舞啊!

### ▲6. 美国恐怕一时建不成先进的信息网络

这次美国是想打死华为、消灭华为的。但是,任正非明确告诉世人,美国打不死我们,因为,所有核心的尖端芯片,华为都没有问题,都可以完全自己供给,而且保持产品的高度领先。尽管在少量的部件更替需要更换版本,在版本切换期间,产能方面上来会难一些,这对发展有一些影响,预测可能影响300亿美元左右,但对华为来说,这“是一个小数字”,因为华为2019年的收入预测是1350亿美元。

而且,在同一个访谈中,任正非也霸气地向世人宣布:

“中国二、三十年前是非常落后的国家,中国加快了信息系统建设的步伐,所以经济就追上来了。5G是非常高速度的产品,当全网建成以后,每个人使用流量的成本会大幅度下降,它对文化、教育、经济……各方面的发展都会起很重要的作用。现在美国肯定建不成先进的信息网络,因为我们不会在美国做5G的任何销售。”

美国打压华为这一步“狠棋”,对华为有一定损失,但也许华为会得到的更多。真正最受难的也许是美国的相关公司,受损失最大的还是美国自己。起码,在未来若干年,美国是“肯定建不成先进的信息网络”,因为华为“不会在美国做5G的任何销售”!

这就是“因果报应”。当然,华为也好,中国也好,不会同美国政客们生气,还是要大气地走开放之路,拥抱世界,服务世界的。但规则还是要讲的。

2000年,华为销售额超过达220亿元,利润也达到29亿元,位居全国电子百强的首位,企业形势一片大好,但那时任正非就大谈危机和失败,在2001年科以上干部大会上作了《华为的冬天》的著名演讲,极大地震撼了国内外的同行业界。繁荣的背后是萧条,春天就要准备好过冬的“棉袄”等观点,发聋振聩。华为的“备胎计划”——海思,就是在这种背景下形成的。

忧患、危机意识开拓未来发展新路。当时的华为并不是现实的危机,而只是一种企业的“危机管理”。对此,任正非解释说,“外界都说华为公司是危机管理,就是我刚才所讲的,这是假设”。这种忧患、危机不是一种患得患失、诚惶诚恐,企业缺乏风险意识也是不可能成功的。敢冒风险和危机假设不是一回事,但本质上是相同的,为了企业健康发展。任正非有段很经典的话:“思想家的作用就是假设,只有有正确的假设,才有正确的思想;只有有正确的思想,才有正确的方向;只有有正确的方向,才有正确的理论;只有有正确的理论,才有正确的战略……”

企业家任何时候都应有超前的、清醒的忧患意识,居安思危,对核心竞争力、对主要经营业务、对重要的人财物、对国内外发展形势,都应该有“极限生存假设”,有相应的“备胎计划”。只有这样,才能走得更稳走得更快!

(未完待续)



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

广告



## 杭州六通建筑工程有限公司

地址:杭州市萧山区南阳街道南虹路 电话:0571-82188239 82188726  
传真:0571-82188302 邮箱:hangzhouliutong@163.com



## 杭州萧山广宇建筑工程有限公司

地址:杭州市萧山区建设四路(新农都) 电话:0571-828633902