

财经作家余胜海:还原一个最真实的华为

■ 本报记者 王萍

华为公司堪称当代商业史上的传奇。1987 年,任正非集资 2.1 万元创立华为,历经 30 年的艰苦奋斗,使得华为从一个毫不起眼的小作坊发展成为全球信息与通信技术行业的领导者和世界 500 强,创造了中国乃至世界企业发展史上的奇迹。30 年从零到 5200 亿,任正非是如何做到的? 华为快速崛起的内在驱动力是什么? 在这个智能化、全联接时代,华为将如何转型,领导世界? 近日,著名财经作家、研究企业案例的资深学者、《任正非和华为:非常人非常道》一书作者余胜海先生接受了《企业家日报》独家专访,为我们破解华为成功密码,还原一个最真实的华为。

创作背后的故事

记者:您为什么要写《任正非和华为:非常人非常道》这本书?

余胜海:2017 年是华为公司创立 30 周年,这是一个非常值得纪念的年份。华为作为中国改革开放初期成长起来的民营科技企业的标杆和国际化成功典范,是值得深入研究、弥足珍贵的学习标本。我写这本书的目的,就是总结提炼任正非管理思想的精髓和华为之道,探寻华为的智慧之源,为众多企业管理者奉献可资借鉴的经营管理经验和智慧。

记者:您的最新著作《任正非和华为:非常人非常道》今年 2 月出版后,立即受到社会广泛关注,国内数十家主流媒体竞相报道,还入选央视财经频道“16 本经典书籍”。工业和信息化部部长苗圩,著名经济学家吴敬琏、张维迎,著名管理专家王育琨、姜汝祥,知名企业家陈九霖等大咖倾情推荐此书。这本书有什么特点?

余胜海:我通过长期近距离观察,面对面访谈,全景式记录华为 30 年发展历程,总结提炼任正非的商业思想和管理哲学,解析华为成功背后的商业逻辑和成功之道,披露了华为成长过程中不为人知的故事。

这本书有五大特点:一是全新视角,聚焦华为未来战略;二是颠覆认知,揭示华为模式;三是通俗易懂,接地气;四是真实权威,还原真实华为;五是干货多,细节丰富,华为亲历者们的亲口讲述,篇篇都是真知灼见,在只言片语之间,道破出商业的本质和真理。

记者:您去华为采访感受最深的是什么?

余胜海:感受最深的有两个方面:一是**华为越来越开放**。十年前去华为采访非常艰难。任正非和华为的高管都不接受媒体采访,即便是见面,有些敏感问题是不能谈的。1999 年,我去华为采访,华为公关部的朋友一再叮嘱我:余老师您见到领导后千万别说“某某问题”。近几年来,华为比以前开放多了,任总和华为高管主动从幕后走到前台,参加各种会议,还接受媒体采访,多位高管还开通了微博和微信。任总对高管们说:“华为已经是一家国际化公司了,你们要学会与媒体打交道,不要害怕对外说错话!”

任正非的女儿、华为 CFO 孟晚舟表示,“华为没有不可告人的秘密,华为要在转型过程中全面开放,把‘黑屋子’变成一个透明的玻璃房子”。现在,我们不仅能够在网上看到任正非的内部讲话,也可以自由与华为高管交流。华为欢迎媒体记者、专家学者、业内人士到华为参观采访,人们还惊奇地在媒体上经常看到华为形象广告和产品广告。作为全球通信行业的领导者,华为的全球化程度越来越高,其神秘面纱正在一层一层褪去,一向以低调著称的任正非和华为正在逐步走向开放,拥抱世界。

二是**华为是个没有历史的公司**。今年是华为创立 30 周年,按理说这是一个值得庆祝的大事。但华为负责公关事务的副总裁陈黎芳告诉我们:“华为不搞庆典”。在和华为高管们交流的时候,他们很少跟你说历史,总是在给你介绍美好的未来。

在任正非看来,一个企业、一个组织,如果总是背负成功与辉煌的包袱,这个企业离死亡也不远了。所以,他坚持认为华为是一个没有历史的公司,要求华为的高管始终保持空杯心态,走出疲劳和病态,开创更加美好的未来,重新激发活力,才能让公司走得更稳、更远。

华为已经成为全球最大的通信设备制造商,但任正非却认为,“华为没有成功,只有成长。今天的华为恰恰可能是最脆弱的时候。因为成功容易让人变得怠惰和自大,让组织变得盲目骄傲和固步自封。过去的成功不是未来成功的可靠向导,不能陶醉于过去的成功,迷信过去成功的经验,要敢于不断地批判自己。”

记者:您怎样看待华为 30 年的发展?

余胜海:首先,我们必须承认华为是一家伟大的公司。华为 30 年发展史,就是一部中国改革开放和民营企业发展史,因为华为的存在,极大地改变了我们的生活和工作方式。我们不得不承认,这 30 年里,我们一直没有离开过华为。华为 30 年成长之路,不仅是通信业和民营企业发展的一个缩影,也映照出当代中国经济和社会的变迁。

破解华为成功密码

记者:您潜心研究华为 20 多年,您认为华为快速崛起的内在驱动力是什么?

余胜海:我认为华为的内在驱动力就是



● 余胜海近影

余胜海,1964 年生于湖北随州,资深媒体人、著名财经作家、北京大学特邀研究员,长期从事高端财经人物访谈和中国经济、商业史、企业管理、商业模式和企业案例研究,著有《华为还能走多远》《能源战争》绝不雷同:小米雷军和他的移动互联时代》《企业家大败局》《变革时代》等十余部,其中多部作品在国内获奖并登上畅销书排行榜。

华为始终坚持并践行的核心价值观,即“以客户为中心,以奋斗者为本,长期坚持艰苦奋斗,坚持自我批判”,这对华为而言,既是常识,也是真理。华为把企业经营常识做到极致,就会成为领先的旗帜。

记者:华为是如何坚持“以客户为中心”的?

余胜海:“以客户为中心”是华为迅速崛起的关键因素。以客户为中心,就要有以客户为中心的组织结构。华为把为客户服务作为公司存在的唯一理由和衣食父母,对客户有着宗教般的虔诚,华为人的眼睛总是盯着客户,屁股对着自己的老板,用心发现和满足客户需求。在华为谁离客户越近,谁的权力越大,谁拿的钱就越多,发展的空间就越大!

在产品研发上,华为坚持以客户需求为导向,坚持把每年销售收入的 10% 以上投入研发,聚焦主航道,寻找并解决客户的“痛点”,以过硬的产品和领先技术构筑起强大的竞争力。

任正非说,“华为什么都可能变化,唯一不变的是以客户为中心!”华为坚持让听得见炮声的人呼唤炮火,把指挥中心建立在听得见炮火的地方,资源向一线倾斜,在“上甘岭”上培养干部,变革管理,打通流程,让客户的压力无损耗地在组织内部进行传递,把客户满意作为华为管理持续改进的原动力。

记者:30 年来,华为人为何愿意跟随任正非艰苦奋斗?

余胜海:艰苦奋斗是华为的生存之道。任正非说:“华为最基本的使命就是活下去。活下去的唯一方法就是长期坚持艰苦奋斗,不奋斗就没有未来。”华为坚持“以奋斗者为本”,为奋斗者提供舞台,将利益分配向一线的奋斗者和研发人员倾斜,并以责任贡献来评价员工,考核选拔干部,为员工提供全球化发展平台、与世界对话的机会。华为唯才是举,不论资排辈,年轻也能当将军,使大量的年轻人有机会担当重任,快速成长,也使得 17 万华为员工通过个人的努力,获得了合理的回报和值得回味的人生经历。

另一方面,华为建立了“利益共享”机制,华为是世界 500 强中唯一没有上市的公司,华为在内部推行虚拟股权制度,全员持股。目前,华为 99% 的股份由员工持有,其创始人、总裁任正非仅持有公司 1% 的股权。在华为员工的收入中,除了工资和奖金之外,股权分红占了相当大的比重,不少员工一年能获得几十万,甚至上百万元的股权分红。

“全员持股”和“利益共享”机制是华为最大的颠覆性制度创新。任正非用利益分享的方式,将十几万华为员工的才智黏合起来,给华为注入了强大的生命力,大家力出一孔,利出一孔,将华为推上世界之巅。华为之所以有今天,最重要的一点,就是华为有一种强大的个体和群体的奋斗精神,蓬生麻中,不扶自直!

记者:华为是一家非常优秀的国际化大公司,任正非为什么还要坚持自我批判?

余胜海:自我批判是华为重新激发活力的重要武器。华为是一个一直用自我批判驱动成长的公司。在华为,自我批判不是一种口号,而是一种制度和文化。华为的自我批判不是为了批判而批判,不是为了全面否定而批判,而是为了优化和建设而批判,目标是为了

提升公司整体核心竞争力。因此,任正非一直运用自我批判的哲学工具锻造队伍,培养优秀人才,从而使这个庞大组织不断得到改造与优化。

任正非认为:“自我批判是拯救公司最重要的行为,世界上只有那些善于掌握自我批判的公司才能存活下来,世界是在永恒的否定之否定中发展的。如果不坚持自我批判这个原则,华为绝对不会有今天,没有自我批判,华为就不会认真听取客户的需求,就不会密切关注并学习同行的优点,就会以自我为中心,很快被淘汰。”因此,华为一直坚持自我批判,在自我否定中不断进步。正如任正非所说:“未来能够打败华为的只有华为自己,华为未来的风险来自于内部的腐败和怠惰。”

不忘初心,方得始终

记者:当初,任正非创业时为何选择竞争激烈的通信业?他有什么先见之明?

余胜海:1987 年,任正非集资 2.1 万元创立华为,刚开始是代理香港鸿年公司的程控交换机,通过两年多的代理,华为不但建立了自己的营销网络和营销队伍,更重要的是认识了通信行业和通信市场,把握住了市场的脉搏,后来华为才开始自己研发产品。

当时,任正非就清醒地认识到,随着国家经济建设高潮的到来,大规模发展通信基础设施将是大势所趋,而消除数字鸿沟,正是发展中国家摆脱贫困命运的重大路径之一。了解市场,认识市场,以客户需求为导向,这对一家公司来说太重要了。华为如果没有一开始就“爬”在市场上,也就没有今天的华为。

记者:华为 2016 年销售额达 5200 多亿元人民币,这个数字意味着什么?

余胜海:华为的销售收入和别人比,5200 亿大致相当于 1.5 个联想、5 个格力电器、5 个中兴、6 个比亚迪、6.5 个小米;超过了 BAT 的总和;约等于万达+万科。和为自己比,5200 亿相当于 2012 年销售收入 2202 亿元的 2.36 倍。作为一个千亿级企业,华为用 5 年时间翻了一番还多,华为 60% 以上的营收来自海外,在全球 500 强可以排前 100 名。

记者:华为从一个毫不起眼的小作坊发展成为全球信息与通信技术行业的领导者,并跻身世界 500 强前 100 名,华为做对了什么?

余胜海:华为创立 30 年来,坚持只做一件事,专注通信领域,不搞房地产、不搞资本运作,坚持不上市,坚持把每年销售收入的 10% 以上用于技术研发,坚定不移地走全球化发展之路,争夺世界通讯市场的三分之一。华为从当初的几个人、到今天的 17 万人,以 30 年的资源集中度,持续、饱和地聚焦于固定通信、移动通信、光传输和数据通信等核心领域的研究与开发,对准一个城端口,千军万马扑上去,持续冲锋,终于打开了这个通往世界的城端口,将缺口冲成了大道,在大数据传送技术上,做到世界领先。

值得一提的是,30 年来,华为从未停止过变革的脚步,这种变革的精神和勇气值得我们学习和敬佩。

记者:短短 5 年时间,华为手机就跻身全球手机前三强,华为手机凭什么快速崛起?

余胜海:一是**得益于华为在研发领域的不断投入和创新**。仅 2015 年华为用于消费者业务的研发投入就突破 30 亿美元,其获得的技术专利数量居全球同行业首位。通过在基础技术的巨大投入,华为在芯片、图像、算法、架构、工艺、材质、充电、指纹、软件等诸多技术上取得了突破。华为是全球 5G 网络标准的制定者,目前已经推出了 5G 原型机,5G 网络已经投入测试。2015 年,华为与苹果公司达成一系列专利许可协议,其中华为向苹果公司许可专利 769 件,苹果公司向华为许可专利 98 件,华为已经开始向苹果公司收取专利许可使用费,实现了逆袭。2016 年,华为在日本成立图像实验室,今后华为手机在照相、摄像、图像处理、存储、显示方面都将领先世界。

二是**坚持走高端精品路线**。从 2011 年消费者 BG 成立后,华为就确立了走高端精

品路线,聚焦中高端市场,不断精简手机型号,力求在性能、质量和用户体验方面追求完美。去年以来,华为先后推出 P9、Mate 9、P10 等高端旗舰手机,其产品性能和价格接近甚至超越苹果和三星,开创了国产高端智能手机的新纪元。

三是**追求高品质**。任正非说:“质量是华为立身之本,质量不好是耻辱。”为确保产品的品质,华为在每一个环节上下功夫,建立质量管理体系,对产品瑕疵“零”容忍。2015 年 5 月,华为荣耀系列部分产品因为运输车辆的轮胎着火,导致集装箱内部分手机受到影响,虽然这些手机并没有实质的损伤,华为主动将价值 2000 万元的手机全部销毁。这种宁愿企业损失千万,也不给消费者留下一点隐患的做法,是一种发自内心的对消费者真正尊重,也体现了对产品品质的坚守。2016 年,华为获得了中国制造领域最高殊荣“中国质量奖”第一名。

记者:华为为消费者业务的目标是在 2020 年达到世界第一,您认为这一目标能实现吗?

余胜海:2016 年,华为智能手机销量达 1.4 亿台,同比增长 29%;在全球智能手机行业增速放缓的情况下,华为继续跑赢大势,在销量和市场份额上,稳坐全球智能手机第三把交椅,进一步缩小了与前两名的差距。我认为凭借华为的实力,冲击世界第一是有可能的。华为为消费者业务 CEO 余承东对此也是充满了信心。他在新年致词中表示:“2017 年是我们奠定全球大局最为关键的一年,闯入前二抢夺第一,就看这一年,成了,那我们会成为世界王者;不成,就只能在第三名晃悠。”余承东的话语显得信心满满。华为手机能否成为全球第一,决战时刻已经到来了。

助力运营商数字化转型

记者:全球数字化浪潮正在深刻地影响各个行业,电信运营商面临诸多挑战,华为将如何助力运营商进行数字化转型?

余胜海:目前,电信运营商处于发展新业务和全面转型的关键时期,视频、云服务、IoT 等新业务步入快车道,对网络和运营提出全新的需求,软件定义、云化、敏捷运营等驱动新一轮网络转型和运营转型。为此,华为坚持

“被集成”战略,以敏捷和开放架构构建领先的解决方案,纵向发展,做好运营商数字化升级的“使能器”,帮助客户取得商业成功。

华为与运营商的合作能够弥补运营商在 ICT 技术积累和研发力量上的欠缺,提升其面向全行业的端到端解决方案能力,为运营商数字化转型提供强大的支持和源源不断的动力。

在技术领域,华为打造了一个云-管-端协同的开放、弹性、灵活和安全的平台,并且将不遗余力地在 5G、云计算、IoT、大数据和视频等方面为电信运营商提供全面支持。在云计算方面,华为已经构建了强大的研发和服务交付能力,其云计算平台基于领先的 OpenStack 架构,同时融入了华为在服务器、存储和网络等多个领域的技术优势,既保证了平台的开放性,同时又提供了华为和运营商商业级的服务保障能力;在 IoT 方面,华为能够为运营商提供从协议层到传输层、再到平台层的完整的 IoT 解决方案。

同时,华为在 ICT 领域已经有了多年积淀,在政务、电力、能源、金融、教育、零售和公共安全等领域积累了大量面向行业的端到端数字化解决方案以及行业生态,在与运营商合作的过程中,华为也会将自身面向企业的生态和解决方案能力与运营商自身的服务能力和本地化生态相叠加,提升企业数字化转型的综合能力。华为希望在整个生态系统中扮演“土壤和能量”的角色,与合作伙伴共同成长。

做多连接,撑大管道

记者:在这个即将到来的数字化、万物互联时代,华为的战略定位是什么?

余胜海:华为的奋斗目标是构建更好的全联接世界,为此,华为的战略定位是“做多连接,撑大管道”,在关键技术、基础工程能力、架构、标准和产品开发等方向持续投入,致力于用更宽、更智能、更高性能、更可靠的“零”等待管道,为用户创造更好的体验。

记者:在这个即将到来的数字化、万物互联时代,华为的战略定位是什么?

余胜海:华为的奋斗目标是构建更好的全联接世界,为此,华为的战略定位是“做多连接,撑大管道”,在关键技术、基础工程能力、架构、标准和产品开发等方向持续投入,致力于用更宽、更智能、更高性能、更可靠的“零”等待管道,为用户创造更好的体验。

华为聚焦管道,在企业业务市场定位为提供创新的、技术领先的、差异化的、易于被集成的一站式的、基于业务驱动的 ICT 基础设施产品与解决方案。任正非指出,“面向未来,华为必须保持清醒的头脑,迎接挑战、抓住机遇,聚焦主航道,牢记共建全联接世界的使命,不在非战略机会点上消耗战略竞争力量。我们要坚持以客户为中心,持续为客户创造价值。”为此,华为将通过遍布全球的研究机构和创新中心,在全球范围内开展创新合作,通过共享对 ICT 技术发展的洞察,推动技术进步以更好地建设全联接世界。

此时的任正非,比任何人都清楚,当下最重要的任务不是要攻下某一技术难关,而是要在全联接时代到来之前,开展一场深刻而彻底的自我变革,全面提升自己的核心竞争力、商业领导力和思想领导力,只有这样,华为才能抓住时代赋予的大机遇;也只有这样,华为才能拥有更广阔的视野和更宏大的格局!而践行这一切,必然一路荆棘,不过可喜的是,华为已经在路上。

