

余胜海：华为还能走多远

记者 王萍

著名财经作家余胜海的最新著作《华为还能走多远》于 2013 年 4 月底由中国友谊出版公司出版以来,受到媒体和网友的广泛关注,在当当、京东、卓越亚马逊畅销书排行榜上名列前茅,成为市场上最为热门的畅销书之一,并在社会上引发了“华为还能走多远”?的大讨论,近日,该书作者余胜海先生接受了本报记者的独家专访,并就大家普遍关心的一些问题回答了记者的提问。

记者:您为什么要写华为?《华为还能走多远》这本书给读者带来哪些启示?

余胜海:华为从 2 万元起家,用 25 年时间,发展成为世界 500 强和全球最大的通信设备制造商,创造了中国乃至世界企业发展史上的奇迹!

20 多年来,华为始终坚持以客户为中心,以奋斗者为本的路线,长期坚持艰苦奋斗和不断创新,不断改善公司管理,组织和管理,以惊人速度发展成为世界 500 强企业,并创造性地解决了国际先进企业管理模式如何在中国成功落地的问题,实现了国外先进管理体系的中国化。

华为不仅是世界 500 强,而且是中国本土高科技企业成功的典范,在中国制造业转型面临困境的今天,华为的经验无疑值得中国企业家学习借鉴。华为创业 25 年来,所经历的困境、遭遇过的坎坷、付出的代价和成功的经验都将给如饥似渴的中国企业以丰富而有用的启示。

记者:这本书为什么叫《华为还能走多远》?这个书名是不是有意炒作?

余胜海:《华为还能走多远》这个书名主要是缘于任正非的危机和忧患意识,不是炒作,对华为的干部职工来讲是一个很好的警告,戒骄戒躁,居安思危,惶者生存。

古人云:“抗兵相加,哀者胜矣。”众所周知,任正非是一位具有忧患意识的企业家,他有句名言叫“惶者生存”。他曾说过:“十年来我每天思考的都是失败,对成功视而不见,也没有什么荣誉感、自豪感,而只有危机感。也许是这样才活活了十年。

我们大家要一起来想怎样才能活下去,也许才能存活得久一些。失败这一天是一定会到来的,大家要准备迎接,这是我从不动摇的看法,这是历史规律。”由此可见,华为还能走多远?也是任正非经常思考的问题。在他写的《华为的冬天》、《北国之春》、《华为的红旗还能打多久》等文章中都流露出强烈的忧患意识。其目的是不断地向华为高管传递这种危机意识,及时寻找对策,让华为走得更远。

记者:华为花了 25 年成长为世界 500 强企业和全球最大的通信设备制造商。您总结华为的成功经验花了多长时间?有哪些有趣的故事可以和我们分享?

余胜海:几年前我萌发了写一部华为传或任正非传记的念头,但后来由于时间和精力的关系,没有动笔。2012 年恰逢华为创立 25 周年,所以下决心来写这本书,向华为创立 25 周年献礼!

写这本 27 万字的书稿用了一年多的时间,由于任正非和华为高管们的低调,给我写这本书带来了很大的难度,但是我最终还是克服了所有的困难。开始我是写任正非的个人传记,后来又改成华为公司的企业传化,书稿修改了 4 次,书名改了 3 次,创作过程充满欢乐和痛苦、欣喜和焦虑,其写作的艰辛是外人无法体会到的。

任正非 25 年的职业生涯也一直被一种梦想所牵引,当他出色地实现了梦想之后,依然有新的梦想在前面召唤。20 年前,他的梦想是让华为“活下去”;十年前,他的梦想是在世界电信设备制造行业夺得“三分天下”;而现在,他的梦想是让华为成为年销售收入过千亿美元的世界级一流公司。

记者:目前市面上写华为的书已经有 20 多本,在这种情况下再写华为,想过压力吗?您自己怎么评价《华为还能走多远》这本书?独到之处在哪里?

余胜海:我是一个喜欢挑战自我的

人,正因为写华为书的人很多,我才去写华为,解读华为,有压力才有动力,其实写作的过程就是学习和超越自我的过程。

我对写《华为还能走多远》这本书的要求很高,既要突出思想性,又要具有可读性、通俗性和启发性。书出版后,得到了广大读者和华为公司领导很高的评价,成为市面上最为畅销的财经书之一,这是读者对我的充分肯定,让我感到很欣慰。

《华为还能走多远》与其他华为书相比有以下几方面的独到之处:

1、本书是华为官方认可的华为传记,吴敬琏、张维迎、项兵、王育琨、秦朔、芮成钢联袂推荐,是研究华为最全面、最权威的读本。

2、本书首次以企业传记的形式,通过回顾华为 25 年来的发展历程,全面总结了华为的成功之道,呈现出一个中国民营企业成长为国际一流企业的轨迹。

3、本书收录了一些任正非在企业内部的重要讲话和经典语录,原汁原味地体现了任正非的管理哲学、创新思维、危机意识、变革创新理念、选人用人的思想以及华为的生存智慧。

4、本书注重华为的经验总结,把一些实际的经验都提炼出来了,作为版块放在每个章节的旁边,便于阅读也便于学习。

5、本书的内容都是源自华方官方的第一手资料,同时,我以一个局外人的眼光来看华为,既不夸大成绩,又不回避问题,把一个真实的华为呈现给读者,让读者从书中读懂华为和任正非。

6、本书首次讲述了华为成长过程中不为人知的内幕与细节,揭开了华为接班人、不上市之谜以及美国“封杀”华为的真相,分析了新形势下华为面临的机遇和挑战,并就中国如何发展国际化高科技企业提出了一些的建设性的意见。

7、在这本书中,读者既可以感受到华为这家世界级民营高科技企业所经历的风风雨雨和生存智慧,审视华为的过去、现在,展望它的未来,也可以体会到这个国家、这个世界、这个时代 30 年发生的沧桑巨变。

记者:华为是世界 500 强中唯一一家没有上市的公司,华为为什么不上市?

余胜海:上市几乎是每一个企业的梦想,然而,华为在过去 20 多年里一直在回避资本市场的诱惑,拒不上市。任正非最近还明确表示:“华为董事会认为上市不适合华为的发展。未来 10 年内华为不会考虑上市”。我分析认为华为不上市主要有两个原因:

一、上市是一把双刃剑。任何企业上市,都必须接受一个永久的后遗症——交易成本尾大不掉。凡此种种,不一而足。还有诸多后遗症,比如股价大起大落造成人心浮动,比如小股东套现的不可控,比如与上下游争利导致信用丧失,比如上市与企业精神背道而驰,又比如为激励员工而上市,结果在一群富翁面前又谈何激励?“水能载舟,亦能覆舟”,上市虽好,也会让企业陡生变数。

任正非说,“猪养得太肥了,连哼哼声都没了。科技企业是靠人才推动的,公司过早上市,就会有一批人变成百万富翁、千万富翁,甚至是亿万富翁,他们的工作激情就会衰退,这对华为不是好事,对员工本人也不见得是好事。华为会因此而增长缓慢,乃至于队伍涣散;员工年纪轻轻太有钱了,会变得懒惰,对他们个人的成长也不会有利。所以,我要求华为的高层要有使命感,中层要有危机感,基层要有饥饿感,不上市才能保证华为的战斗力。”二、华为全员持股,股权结构复杂。中国相关法规规定上市公司最多只能有 200 个股东,但是华为目前有 6 万多名员工持股,有 6 万多个股东,不符合上市公司的规定。虽然这么说,如果华为对上市后的开放透明肯定是好的,但是华为股东过多,股权结构复杂给上市带来天然障碍。

记者:华为创造性地解决了国际先进企业管理模式如何在中国成功落地的问题,中国的企业要学习华为的经验,您认为应该注意哪些方面?请给点建议。

余胜海:世界著名的管理大师彼得·



◆ 人物小传 ◆

● **余胜海**, 1964 年生于湖北随州,现居北京,系资深传媒人、著名财经作家、北京大学经济研究中心研究员,专注于中国经济、企业管理、商业模式和企业思想研究,著有《企业家大败局》、《解密中国顶级 CEO》、《草莽生长》、《变革时代》、《能源战争》等 10 余部。

德鲁克说:“我们无法左右变革,我们只能走在变革的前面,变革是无法避免的事情”。彼得·德鲁克的观点充分表明,环境是多变的,管理者必须不断地变革管理才能保证企业生存和发展。实践证明,只有伴随企业发展过程坚持不间断地进行管理变革,才能打造出有核心能力的运作体系,华为的持续不断的管理变革之路就证实了这一点。

1998 年,华为花数十亿元资金,拜 IBM 公司为师。在 IBM 的指导下,华为本着“弄粗放,求集约”的财务管理原则,以市场管理、集成产品开发(IPD)、集成供应链(ISC)和客户关系管理(CRM)为主干流程,辅以财务、人力资源(HAY)等变革项目,全面展开公司业务流变革,引入业界实用的最佳实践,并建设了支撑这种运作的完整 IT 架构。

华为经过 25 年的探索,已经形成了独特的客户关系维护体系、竞争策略和全球化运营管理模式,实现了企业诸元素从端到端、高质、快捷、有效的流程化管理,在看似“独立自主”的发展模式背后,任正非的全球视野使华为构建起“以全球应对全球”的竞争格局。思维上的超越,让华为快速发展成为一家具备全球竞争力的通信设备制造商与系统集成服务商,从而实现了由“中国制造”向“中国智造”的转变。

记者:您认为华为的核心竞争力是如何打造的,它凭什么能战胜强大的国际竞争对手?

余胜海:华为的核心竞争力就是创新。华为虽然和许多民营企业一样从做“贸易”起步,但是华为没有像其他企业那样,继续沿着“贸易”的路线发展,而是踏踏实实地搞起了自主研发。华为把每年销售收入的 10%投入研发,数十年如一日,近十年投入的研发费用 1000 多亿元人民币,在华为 15 万名员工中有近一半的人在搞技术研发。为了保持技术领先优势,华为在招揽人才时提供的薪资常常比很多外资企业还高。华为技术创新有四大经验值得国内企业学习:

一是华为不是为创新而创新,它打造的是一种相机而动、有的放矢的创新力,是以客户需求、市场趋势而动,紧紧沿着技术市场化行进的创新,这是一种可以自我持续完善与超越的创新力,这样的创新能力才是企业可持续发展的基石。

二是华为与大多数科技公司只盯着眼前利益的“技术机会主义”态度不同,华为对技术投资是具有长远战略眼光的。如在“小灵通”火热时期,UT 斯达康、中兴等企业因为抓住了机会,而赚了不少真金白银。相比之下,华为在“小灵通”上反应迟

钝,却把巨资投入到还看不到“钱景”的 3G 技术研发,华为也因此被外界扣上“战略失误”的帽子。如果任正非没有前瞻眼光,不先人一步投入 3G 技术研发,就没有今天的华为,也没有华为在 3G 甚至 4G 市场上的领先地位。

三是华为的技术创新更多表现在技术引进、吸收与再创新层面上,主要是在国际企业的技术成果上进行一些功能、特性上的改进和集成能力的提升。对于所缺少核心技术,华为通过购买或支付专利许可费的方式,实现需求进行创新和融合,从而实现知识产权价值最大化。

四是在产品研发上,华为始终“以客户需求为导向”,以客户需求驱动研发流程,围绕提升客户价值进行技术、产品、解决方案及业务管理的持续创新,快速响应客户需求。满足各个国家客户不同的需求,成为华为进行创新的动力。抓客户的“痛点”而不是竞争对手的“痛点”,抓客户价值而不是抓产品成本,这就是华为国际化成功的经验。

记者:“中国制造”提升为“中国创造”,华为凭借的是强大的研发能力。而中国制造业普遍面临“研发能力不足”的问题。您专注于中国经济、企业管理和商业模式研究多年,就如何提升“研发能力”,您能否给中国制造业提一点普适性的建议?您认为,中国制造业还面临哪些困境、怎样摆脱这些困境?

余胜海:目前,中国制造企业正面临着人力成本居高不下、产能过剩、高消耗等的“内忧”,和人民币升值压力、海外市场低迷,贸易摩擦案件增加等“外患”,普遍缺少品牌和技术的中国制造企业,转型和升级已经迫在眉睫。但是如何转型?怎么升级?显然不是喊几句口号和出台几项政策就能实现的,关键在于企业自身要具有主观能动性和危机意识。这时,华为的榜样价值再次凸显。无论是从产业地位、技术实力还是国际影响力来说,华为堪称是“中国制造”的一张名片。

但必须指出的是,产业升级仅有技术升级也是不够的,还需要对管理的同步创新升级。和其他国内企业一样,华为在创业之初也走过一段粗放式的增长时期,但是华为及时认识到管理创新的重要性,并不惜成本、进行脱胎换骨式的变革和提升。

经过长达十多年不断改进,华为的管理实现了与国际接轨,不仅承受了公司业务持续高速增长考验,而且赢得了海内外客户及全球合作伙伴普遍认可,有效支撑了公司全球化战略。

中国制造业怎样摆脱目前的困境,我

认为,第一,企业要经得住诱惑,走专而精的路子。多元化看起来非常美好和诱人,但是从国际国内经验来看,多元化道路上成功的企业不到 10%,绝大部分都会因为这样那样的问题而走向失败。第二,要强化科技创新,高度重视科学技术。对于广大制造业来说,科技是立于不败之地的唯一法宝。科技每天都在创新,有些产品可能一夜之间就会面临淘汰的风险。第三,企业的扩张要量力而行,不能盲目性再加上随意性。第四,科技创新不能急功近利。中国企业要走出国门,融入世界,做大做强必须学习华为摒弃赚“快钱”的心态,舍得在技术升级和管理创新上花钱,转型和升级才可能实现。华为不赚“快钱”、赚“长钱”的思维值得企业学习。

记者:华为是中国国际化高科技企业的成功典范,其标杆意义是什么?

余胜海:华为作为中国国际化高科技企业的领导者,其标杆意义还在于,探索出了一条在中国发展与管理高科技企业的道路,这条路因之由混沌变得清晰。华为成功地探索出有中国特色又与国际接轨的商业模式、经营模式、营运流程,内在机制和管理体系,并创造性地解决了国际先进企业管理模式如何在中国成功落地的课题,实现国外先进管理体系的中国化。成功地迈出了由“活下去”到“走出去”,再到“弯道超越”的惊险一跳,让竞争对手由忽视华为到重视华为,再到仰视华为。

记者:您作为一名著名的财经作家、青年学者,《华为还能走多远》的作者,您认为华为还能走多远?

余胜海:创业难,守成难,知难不难。高科技企业在这瞬息万变的信息社会,唯有惶者才能生存。作为企业领导者要居安思危,要想让企业可持续发展,就必须增强危机意识。企业家是否具有危机意识,关系着企业应对环境变化的反应能力。

无数事实证明,一个组织越是满足于过去的成就,就越容易忽略竞争环境的变化,而丧失危机意识。缺乏危机意识的企业其变革的意愿就越小、变革的能力就越差、转换核心竞争力的动力就越不足,也就越可能在竞争的洪流中遭受挫败,因此,企业家时刻要有“生于忧患,死于安乐”的危机意识。

任正非说:“做公司是一种生存状态,是惶者生存;做公司永远有数不尽的危机,永远面临倒下去的临界点;做公司是永远的谦卑,要牢记着时间的作用。”

在一次国际咨询会议上,一位德国的记者请任正非展望一下华为今后 10 年与 20 年的远景,任总回答说:“20 年以后的华为,我可以告诉你,两个字:‘坟墓’。”这位德国记者感叹道:“任先生能这么想,20 年后华为会活得更强大,德国能有今天,就是因为我们的民族总有危机意识,华为跟我们很相像。”

居安思危!也许,华为的未来还会像以前一样,充满艰辛与坎坷,还会历经磨难,但对于一个敢于自我批判,自我反思,具有危机和忧患意识的企业来讲,相信它一定会活得更好,走得更远!

记者:如果要劝企业家读书,您会怎么说?要劝企业家读您的书,您又会怎么说呢?

余胜海:我希望中国的企业家多读书,读好书,少喝酒,少应酬。有人把企业家分成三种境界:草商、儒商和哲商。由草商到儒商,再由儒商到哲商,关键就在读书。思想是行动的先导,书籍是人类进步的阶梯。“小富靠智,大富靠德。”书读得多了,眼光远了,胸怀宽了,思想境界上去了,道德修养也提高了。

我认为,企业家要让财富与道德齐飞,必须多读书,读好书。多读史哲类的书籍,充实各方面的人文涵养,提高分析判断、战略思维的能力;多读经济科技类的书籍,及时了解宏观经济形势、产业发展导向,提高捕捉商机、转型发展的能力;多读管理类的书籍,多学习成功企业的管理经验和模式,提高管理现代企业的能力。

企业家们都很忙,一些人总是以“忙”为借口不读书。其实,读不读书不在于忙不忙,而在于有没有读书的欲望。企业家只要每天坚持读几页书,那么他的事业就会前进一步。

谢谢余胜海先生接受采访!祝《华为还能走多远》大卖!