

# “华为”的四个“与众不同”

□庞观

近日,有媒体报道称,华为在5G技术上具有世界领先地位。2019年3月19日世界知识产权组织发布的上年专利国际申请数量显示,华为世界第一。华为去年实现销售收入7212亿元,实现净利润593亿元。西方媒体评论说,华为已不是追赶型企业,而是业界领先型企业。10多年前,以美国为首的西方就开始竭力围堵和打压华为,最近一段时间尤甚。短短30多年,华为作为一家中国民营企业,居然在通讯设备制造这一高科技领域走在了世界前列。

华为何以让美国如此焦虑,大动干戈?过去笔者对华为不太了解。两年前,笔者曾去华为参观学习。行前得知,华为是一家坚决不上市,与众不同的企业。笔者有点诧异,华为何以要回避资本市场?到了华为总部,听华为高管谈了他们不愿上市的原因。他说,华为的核心价值观是:“以客户为中心,以奋斗者为本,长期坚持艰苦奋斗。”他们的企业文化与资本市场的观念有些不合,上市不是目前华为的选项。当时笔者没太听懂,不太理解其逻辑,后来他们送了一本书,说看看就知道了。书名是《下一个倒下的会不会是华为》,回北京后一直没空看。最近,看了后觉得华为果然是不起,处处显示与众不同。

## 第一个与众不同的是:“一切为客户”思想能够落实且贯穿始终

“以客户为中心”许多企业都有这个口号,但要落实下去,贯穿始终就不容易,但华为脚踏实地做到了。思想是行动的先导。华为管理层认为,员工思想必须统一到“客户为中心”上,以统一全体员工的行动。华为创始人任正非说,“为客户服务是华为存在的唯一理由”。华为生存在客户的价值链上。是客户养活了华为,不为客户服务,华为就会饿死。此话非常清晰地摆正了华为与客户的关系。

书作者认为,正是华为“以客户为中心”的价值主张,在某种程度上将人类的信息化进程,从宽度和纵深度两方面,提前了至少20~30年。这是作者对华为一个很高的评价。这个超前期形成的空间,就是华为竞争力所在。“以客户为中心”不仅仅是口号,而是员工时时刻刻实实在在的行动。由于华为市场一半在海外,书里举了许多海外的例子:在巴基斯坦、巴西、埃及等地客户提出的许多难题,西方公司一般不接招,华为不但接了,而且保质保量完成。员工做到了“明知山有虎,偏向虎山行”。在阿尔及利亚、智利、日本大地震大海啸等自然灾害面前,在印度孟买的恐怖袭击中,西方公司均在第一时间撤走,华为却是逆向而行,在客户最需要的时候冲上前去,为其分忧、解愁、纾困、排难。

书中有一情节让人很感动。当年利比亚爆发战乱,华为员工冒死为客户保持通讯不断。书作者采访时问这是为了什么,员工说,因为利比亚战争期间当地家人之间每天都要频繁通话互报平安,通讯断了会让亲人之间提心吊胆,对他们生活影响非常大。书作者说,难能可贵的是,这些坚守都是在员工未与公司讲条件下的自律之举。在华为“以客户为中心”的价值观融化在员工的血液中,落实到了员工行动上,形成了华为在强手如林的国际通讯设备制造业脱颖而出的核心竞争力。这个文化在华为坚守了30年,一脉相承,从未改变。

## 第二个与众不同的是:回避资本市场,选择“以奋斗者为本”

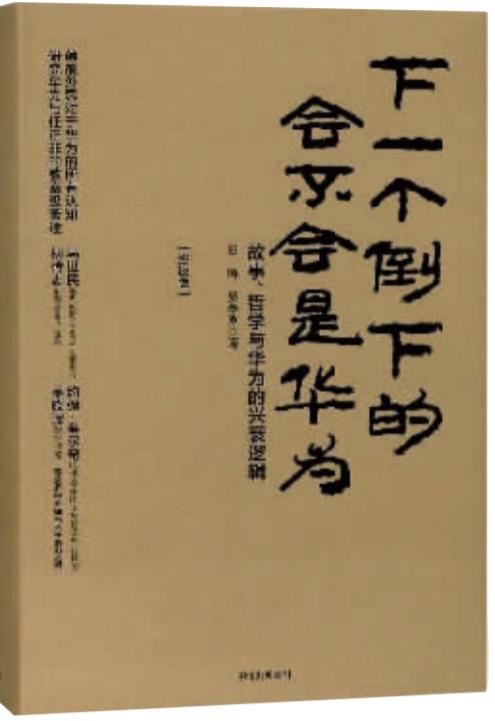
利用资本市场上市融资,促进企业创新发展,许多企业依靠资本市场做强做大了。利用资

本市场是中外许多企业发展希望采取的方式,但是华为与众不同,他们选择的是回避资本市场,他们有自己的逻辑。华为实行内部员工持股股份制,资金来自于员工股份和自身积累,而不是资本市场。在华为,任正非是第一大股东,股份占1.4%,其余的98.6%为员工持有。华为员工中有8万多名员工持有股份(2014年数据)。他们认为:100%员工持股是华为存在的基础。他们实行“工者有其股”的员工普遍持股制度,倡导一种人人做老板、共同打天下的理念。华为认为这是激励华为奋斗者的主要方式之一。“以奋斗者为本”是华为核心价值观中的重要内容。全员持股,避免了能量分流,避免迷失持之以恒的战略方向。

书作者认为,首先,华为的内生动力远胜于上市公司,他们与后者在资本市场的开放系统导致企业的动力机制不同,后者的外在因素发挥的作用更大。而这一点恰恰是华为要防止的,华为更希望的是激励内部员工的奋斗精神。其次,劳动是价值创造的主体。让劳动者获得更多的价值分配,以激发活力,因此价值分配应该优先分配给劳动者而不是股东。如果上市,企业劳动者创造的价值则是大部分归股东所有,这是华为不愿意看到的。

书作者说,华为管理层认为,一些优秀的公司就是因为上市,被股东利益驱使,被股票分析师牵着走,从而迷失了方向,远离了客户,最终导致公司倒下。书作者写道:随着证券市场的快速发展,资本为王的时代在过去30余年里大行其道,传统的以客户为中心的企业价值观遭到严重扭曲。“股东利益最大化”成为通行的价值准则。企业家天天围绕着股票市场的指挥棒转,按照证券分析师们的观点来决定企业做什么、不做什么,结果使得企业其乐也勃焉——迅速扩张,市值膨胀,三五年、十多年造就一个行业巨无霸;其败也忽焉——几天之间,甚至几小时之间市值大幅缩水,皇冠落地,辉煌不再。资本市场培育了大批为“资本”而疯狂的机会型商人,而公司要不短命地兴盛,要不永远在股东的短期追求中疲于喘息。这种认识也许就是导致华为绕开股票市场,不去寻求公开发行上市的原因。

书作者认为,当爱立信、思科、摩托罗拉这些上市公司在以股票市场的“年报”、“季报”的时点上规划盈利时,华为是在“以10年为单位规划未来”,这些正是华为能够追赶并超越



书名:《下一个倒下的会不会是华为》  
作者:田涛、吴春波  
出版社:中信出版集团

由,可能会卖掉股票套现走人,给企业带来动荡。即使不离开公司,也会使奋斗者丧失前行目标,精神懈怠,停滞不前,公司就会失去竞争力。任正非认为,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,他们的工作激情就会衰退,这对华为不是好事。许多好公司,上市前生机勃勃,上市不到两年,企业就开始动荡,暴富起来的个人要么变得不求进取,要么被竞争对手挖角,更严重的是卖掉股票后,从公司挖一批人才,自立山头,成为公司的竞争者,甚至成为可怕的对敌者。因此,华为远离资本市场有它自己的逻辑。

就目前看,华为的模式是成功的。从世界企业的发展史看,资本市场确实也帮助许多创新创业企业走向世界500强。比如苹果、谷歌、微软、脸书、百度、阿里巴巴、腾讯等。但也不可否认,资本市场上也垮掉了不少一流企业。100年前道琼斯股票指数篮子里编入的30家公司,到2018年已没有一家在篮子里。初始编入指数的公司目前还在经营且没有被兼并、收购、拆分、变更主业的目的仅剩两家。因此,华为认为“不上市,华为就可能称霸世界”。

## 第三个与众不同的是:华为强调长期艰苦奋斗,忧患意识强烈

忧患意识是华为文化中的又一个特点。华为之所以在企业价值观里强调“长期坚持艰苦奋斗”,也是忧患意识使然。任正非喜欢阅读,涉猎广泛。科技的、历史的、政治的、经济的等等书籍,都是他的阅读范围。他喜欢将企业发展和我国历史王朝的兴衰进行比较性研究。作者说,任正非经常在会议上拿历史镜鉴企业的人和事,以此提高华为艰苦奋斗的警惕性。任正非危机感十足,他总是担心奢侈和贪图享受会毁掉华为。任正非说,古代新王朝一开始都注意励精图治,艰苦奋斗,对奢靡之风一般都能保持足够的警惕,但经过几代就醉金迷、世风日下了。

任正非认为,如果华为积累了这种病,不用几年就会破产。所以,当有人赞美有加时,他随时都告诫自己要冷眼看待华为,要看到华为的缺点与问题。居安思危是华为的警钟,艰苦奋斗是华为核心价值观中的基础价值观,是华为得以成长与壮大的基因。华为管理层要求的艰苦奋斗既是生活上的,也是思想上的,而且后者更重要。华为认为在思想上坚持艰苦奋斗就是要保持自我批判,所要达到的目的就是要持续强化企业的每个员工忍耐不适的能力,抵御那些追求舒适本能的生存惯性,走出疲劳、病态和腐败。华为要持续存在下去,每个人都必须要坚持“自我批判”。

华为管理层认为,少了自我批判与反省,企业就离死不远了。因此,任正非认为“华为多年坚持的自我批判的传统,是战胜内部危机的一大法宝。”这就是华为思想上的艰苦奋斗,“华为总是在自我否定中不断前进。”“世界上只有那些善于自我批判的公司才能存活下来。”书里引用了任正非在这方面的许多文章和讲话来说明。

华为常常思考败下来后怎么办的问题。警惕下一个倒下的会不会是华为?这是悬在华为头上的达摩克利斯之剑。书里的一些小故事不断加深读者对华为忧患意识的认识。任正非可以在欧洲的旅游资源中去揣度欧洲过去的辉煌与今天的走衰,古罗马由盛而衰、地理大发现时期的葡萄牙、西班牙的昔日辉煌与今天的落魄,这些地中海沿岸国家的兴衰史,都会让他马上联想到华为的未来。

一个已经相当不错的企业为什么还把竞争

的弦绷得如此紧张?为什么还要把自己的处境想得如此的凶险?一般人难以理解。任正非看待任何事物都会与华为的未来命运挂钩。不断用西方大国崛起和衰亡的历史警醒华为人,华为的忧患意识无处不在。书作者引述其他著作分析来形容华为的忧患思想,生命消失的前奏是衰老和疲劳,而企业的衰老和疲劳速度更是惊人。书作者例举了美国的贝尔实验室、摩托罗拉、加拿大北方电讯、日本的NEC和索尼,芬兰的诺基亚,法国的阿尔卡特等等,这些企业为什么都不再辉煌?最重要的原因不外乎两点:一是它们太有历史了,二是它们习惯把过去的经验用到现在的挑战上。任正非害怕这些东西在华为身上出现。书中介绍,有一段时间,任正非天天思考的是失败,对成功视而不见,忧心公司随时会垮掉,垮掉以后怎么办?由此可见,书作者把书名定为《下一个倒下的会不会是华为》的良苦用心。华为的作为真是秉承孔子所言:临而惧,好谋而成。

## 第四个与众不同的是:华为不惧国际上打官司,显得与众不同

许多年来,华为一直都有国际官司缠身,但多数赢了。美国《纽约时报》网站2019年3月4日报道说,华为公司正准备状告美国政府禁止联邦政府机构使用该公司产品。报道说,此举可能旨在迫使美国政府更加公开地解释其打压这家中国电信设备制造商的理由。在面对由美国主导的一场运动之时,这是华为公司展开奋起自救的大规模行动的一部分。华盛顿视华为公司为安全威胁。在过去一年里,华盛顿已经升级了对这家公司的施压,后者正准备在全世界下一代无线网络的建设中发挥重要作用。

华为为什么敢如此?书里说,从华为在国际上崭露头角10多年来,就是官司不断,但胜者居多。先是思科,打个平手。以后又是摩托罗拉,赢了。思科起诉华为侵犯知识产权,华为胜诉。华为为什么敢如此?书里说,从华为在国际上崭露头角10多年来,就是官司不断,但胜者居多。先是思科,打个平手。以后又是摩托罗拉,赢了。思科起诉华为侵犯知识产权,华为胜诉。

华为在与这些国际通讯企业巨头的法律博弈中,逐步去掉畏惧迟疑,走向自信,走向勇敢面对。久而久之,在华为内部形成了一种群体认知,企业自己首先要守法合规,按照国际惯例规则建立业务发展模式,不断投入研发费用,不断申请发明专利,遵循国际惯例建立自己的知识产权保护制度,同时建立强大律师团队,在市场竞争中与西方一流企业共舞。

所以今天他们敢和美国国会和政府打官司,尽管胜负尚在进程之中。但华为的守法自律和拿起法律武器维权的勇气可嘉。

书里还有许多值得回味和研究的方面。就书而言,这本书适合许多人阅读,不同的读者阅读此书肯定会有不同的感受。读罢掩卷,感叹此书调查研究功夫十分扎实、描述有趣可信、行文通俗流畅,在有血有肉的华为开疆拓土,艰苦奋斗故事中夹杂了许多管理科学、自然科学理论、中外历史典故。全文夹叙夹议,阐述了华为的文化与管理思想,是可读性非常强的华为企业成长史,读来对人启发颇多,是值得一读的好作品。

## 茶叶帝国

作者:【英】马克曼·埃利斯等  
出版社:中国友谊出版社  
内容简介:  
本书不仅讲述了茶叶的历史,还有茶叶的文化及其造成的影响,茶叶最早起源于亚洲,直至17世纪才传入伦敦,并在那里成为别具异国风味的抢手货。本书基于多方面的原创研究,探究了英式茶文化如何成为英语文化圈的规范,为读者重现了那段丰富的文化历史。

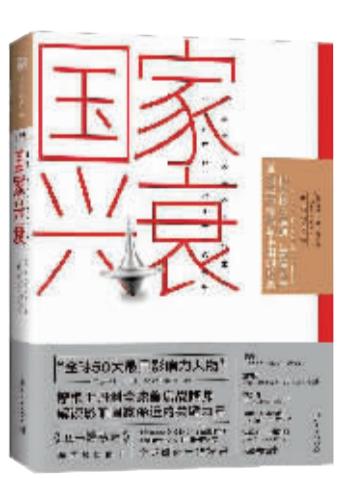
作者简介:  
马克曼·埃利斯,伦敦大学玛丽皇后学院的教授,英国著名的文化学家和历史学家,其著作《咖啡馆的文化史》目前已有中译本。



## 起源

作者:【美】大卫·克里斯蒂安  
出版社:中信出版集团  
内容简介:  
本书回归哲学—科学的传统,融通各个学科的新知识,讲述从宇宙大爆炸到地球形成、从生命起源到人类未来的138亿年的万物历史,不仅浓缩呈现了近百年来现代科学的成果,也开创性地提出“集体知识”“金凤花条件”“复杂性理论”等重要概念。

作者简介:  
大卫·克里斯蒂安,牛津大学哲学博士,曾专攻俄罗斯史及苏联史,自20世纪80年代起转向从大尺度钻研世界史,“大历史”学派创始人,国际大历史协会首任创会主席。



## 国家兴衰

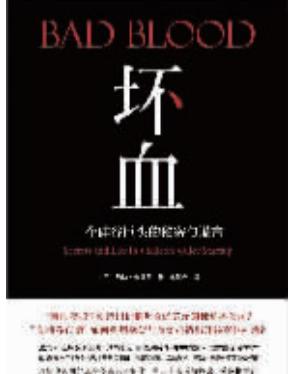
作者:【美】鲁奇尔·夏尔马  
出版社:新世界出版社  
内容简介:  
借助海量的数据和长达数十年的深入观察,本书分析了影响国家经济和未来前景的数千种因素,并从中总结出10大核心原则,带领读者了解一国兴盛与衰落的秘密。

作者简介:  
鲁奇尔·夏尔马是全球知名的投资者和畅销书作家。他周游多国,每月至少会到一个不同的国家,与当地人进行深入交流,其中既有生活在底层的普通民众,也有政商两界的高层人士,以了解该国的经济发展前景。

## 柠檬、拍卖和互联网算法

作者:【美】雷·菲斯曼等  
出版社:江西人民出版社  
内容简介:  
本书用直白的语言,解释了二战以来经济学的发展,以及对社会经济运行方式的影响,特别是对我们身处其间的互联网经济的影响,阅读本书将帮助我们了解经济学如何塑造了社会和我们的行为,看透互联网企业的秘密、洞察互联网经济的风向。

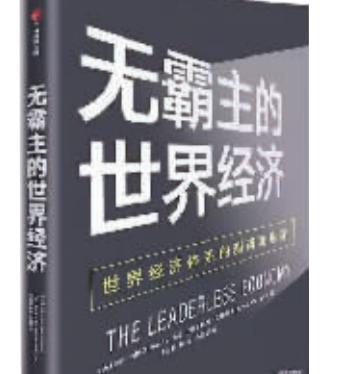
作者简介:  
雷·菲斯曼,波士顿大学行为经济学斯莱特家族教授,曾为哥伦比亚大学社会型企业家兰伯特家族教授。



## 坏血

作者:【美】约翰·卡雷鲁  
出版社:北京联合出版公司  
内容简介:  
一场价值近百亿美元的骗局如何被精心打造?一个毫无医学背景的斯坦福辍学生缘何能蒙骗住一众美国政商大佬?两届普利策新闻奖得主约翰·卡雷鲁不畏威胁、追踪,以冷静的笔触和完整的细节,揭露了这个安然公司之后规模最大的企业诈骗案内幕。

作者简介:  
约翰·卡雷鲁,《华尔街日报》调查记者,曾两度获得普立兹新闻奖。他对希拉洛斯的深入报道,获得了乔治·波克财经报道奖项。



## 无霸主的世界经济

作者:【英】彼得·特明等  
出版社:中信出版集团  
内容简介:  
本书运用凯恩斯在大萧条时期提出的宏观经济学分析框架,即内部平衡与外部平衡必须相协调,回顾了大萧条和2008年金融危机爆发的根源,得出了两个重要的教训。

作者简介:  
彼得·特明,麻省理工学院经济学荣誉退休教授。他的著作包括《带王棘刺的普罗米修斯》、《罗马市场经济》和《两次世界大战之间的世界经济》。