

## 华为的春天

张 晗 程丽霞

华为这个名字,对于我们管理学专业的教师来说,并不陌生。在课堂上或者在自己的研究中,华为一直是一个不容忽视的存在。然而,直到2014年11月27日,我才第一次走进华为,亲身体会华为的春、夏、秋、冬。

2004年,国内企业中最引人注目的是联想。联想在这一年收购了IBM的PC业务,成为中国民营企业走出去的一面旗帜。同样是这一年,华为也迈出了国际化坚实的一步,只不过华为很低调,低到完全掩盖在了联想的光环之下。10年之后,到了2014年,华为已经成为圈内外炙手可热的一个名称,特别是谈手机,如果不谈论华为,就显得落伍了。而华为自身,也不再刻意低调,而是大张旗鼓地要和iPhone6叫板,要主导5G时代。

10年一个轮回。10年前,柳传志还在为自己在“以研发为主还是以产品为主”的两难选择中选择了“以产品为主”,使得联想获得了巨大的成功,进而收购IBM成为PC霸主而骄傲时,华为则扎扎实实地将每年超过10%的销售收入投入到研发之中。在近15万华为人中,超过45%的员工从事创新、研究与开发。华为在170多个标准组织和开源组织中担任核心职位,已累计获得专利授权36511件。10年后的今天,华为的创新能力已经无可置疑。那么,华为是如何创新的呢?

阅览华为的官网,在任正非的讲话、文章和华为的文件中,“创新”这个词出现的频率并不多。相反,任正非在大谈“乌龟精神”,要求上上下下都当“聋哑人”,即使身处雷鸣般的掌声中,自己也要做到浑然不觉。不如此,不能实现华为的创新理念和创新实践。

### 一、华为的创新性质

根据创新理论,创新可以分为自主创新和模仿创新。中国大量互联网公司、科技企业的所谓创新,更多的是模仿创新。日本企业也是更多地在模仿创新,并且是在模仿后进行二次创新,而中国企业在这点上做得比较差,更不用提进行自主性的颠覆式创新。科技进步史如果画成折线图的话,不是一个平滑的上升曲线,而是一个有波峰、波谷,有断裂带的折线。波峰就是我们所讲的颠覆式创新,而每两个颠覆式创新之间就会存在波谷,甚至断裂。因此,就创新者而言,除了要追求颠覆式的创新(此类创

新者一般都是天才型人物)之外,更多的工作就是将早期的,还是粗糙的、小众的、离市场比较远的颠覆式创新进一步细化、逻辑化、商业化。虽然华为在早期是以模仿创新为主的,但在模仿之后,华为能够认认真真地对颠覆式创新后的“断裂带”进行不断修补,也就是在爆炸性发明之后进行完形化研究,不断扩大其市场应用。这一点,主要体现在华为的创新实践中。

## 二、华为的创新实践

### (一)技术创新

到2014年年底,华为已经拥有7万多人的研发队伍,是全球各类组织中研发人员最多的公司。华为在全球有16个研发中心,2011年又成立了以基础科学研究为主的2012实验室。一个典型的华为产品——“分布式基站”就很好地体现了华为技术创新的实力。这种产品的设计原理是指在一个机柜内实现2G、3G、4G三种无线通信制式的融合功能,理论上可以为客户节约50%的建设成本,也很环保。华为的竞争对手也企图对这款产品进行模仿,但至今没有取得实质性突破。

### (二)组织结构创新

现今的跨国公司基本都采取了事业部式的组织结构。事业部最大的缺陷就是组织的层级过长。管理学告诉我们,组织的层级越长,信息的流失就越多,就会使决策层决策依据的有效性大大降低。同时,执行决策的能力也会下降。而任正非要做的是由“听得见炮火声的人”来进行决策。举个例子,在直接面向客户的应用平台研发中,推行“海豹突击队”模式。一线营销人员发现战机后,传导给后方指挥部,专家团队即时决策是否需要“奔赴前线”,如果决定“是”,则由商务专家、技术专家、市场解决方案专家组成专家小组奔赴前线,与市场一线的团队联合,攻坚克难。

而针对基础研发部门,华为则创造了一种模块式的组织,其工作原理在于:把一个研发产品分解成不同的功能模块,在此基础上成立不同的小组分别进行开发。

一系列创新实践直接造就了如今的华为。但是,实践只是管理思想的外在体现,那么,华为创新的基因又是什么,它是如何运作的呢?

## 三、华为创新的基因

从华为的官网中可以看到:

过去20多年,华为抓住中国改革开放和ICT行业高速发展带来的历史机遇,坚持以客户为中心,以奋斗者为本,基于客户需求持续创新,赢得了客户的尊重和信赖,从一家立足于中国深圳特区,初始资本只有21000元人民币的民营企业,稳健成长为年销售规模近2400亿元人民币的世界500强公司。如今,华为的电信网络设备、IT设备和解决方案以及智能终端已应用于全球170多个国家和地区。

### （一）以客户为中心

“以客户为中心,以奋斗者为本”是华为的核心价值观。只有立足于客户,企业才能具有发展的动力,才得以“使公司始终处于行业前沿,引领行业的发展”。四季轮替教会了我们无常的道理。没有什么核心竞争力是真正可以持续的。外部环境的复杂性和多变性使得客户的需求在不断发生变化,企业无论多成功的优势也必将成为明日黄花。只有立足于客户,不断地在客户需求中发现新的增长点,持续创新,才能够保持持续的创造力。

### （二）以奋斗者为本

与客户相辅相成的是为客户服务的华为员工。在华为,这些人被称为“奋斗者”。从这个词就可以看出,华为是不容忍不思进取的员工的。成为行业的领导者,就意味着,要做别人没想到的事,在没有路的前方闯出一条路来。这一切离不开奋斗。躺在功劳簿上睡大觉的人,终有一天会被别人压在脚下。所以,华为需要冲劲、干劲。华为是后起之秀,这就意味着要付出更多的努力才能赶上甚至超过前人。华为除了“比别人付出更多的精力,拿出200%的努力”之外,别无他法。即使已经成为领先者,仍然不能松懈。逆水行舟,不进则退。我们知道的是任正非的低调,不接受媒体访谈,没有高谈阔论,没有一语惊人。没有太多的人知道,华为有一种文化叫作“加班文化”,几乎每一张办公桌底下都有一副行李,在办公室里熬通宵再正常不过。朋友圈常会调侃道,写字楼里,背着大电脑包,行色匆匆的一定是华为人。这些都是“奋斗者”的最佳注脚。

### （三）聚焦战略

作为全球领先的信息与通信解决方案供应商,我们为电信运营商、企业和消费者等提供有竞争力的端到端ICT解决方案和服务,帮助客户在数字社会获得成功。我们坚持聚焦战略,对电信基础网络、云数据中心和智能终端等领域持续进行研发投入,以客户需求和前沿技术驱动的创新。

——摘自华为官网

华为选择聚焦战略。多元化,是一个企业得以迅速成长的战略。然而,华为不要大,要强。现在我们吃肉要吃散养的,为什么?速成的加入太多的添加剂,破坏了原有的营养,吃进嘴里的不再是美食,而变成了毒药。其实,做企业亦然。多元化战略成功的背后,需要有强大的共同的文化基因作为支持。没有共同的文化,多元化就会沦为投机行为,和炒股票无异。所以,任正非选择了稳扎稳打,一步一个脚印地成长。“力出一孔,利出一孔”,任正非如是说,即瞄准一个领域,将其核心竞争力拓展到该领域中,认真经营这个领域,直到成功,再进入下一个相关领域。华为的发展途径是:电信

运营商→企业和消费者。在程控交换机时代,华为在与思科的战斗中,采用的是“农村包围城市”的方法,迫使思科不得不承认华为是一个不可忽视的竞争对手。随着网络的发展,智能化成为必然趋势。在这一领域,华为又是干了再说,甚至干了都不说,让别人去说,一家企业一家企业地耕耘着客户。在我们还没有充分体会到4G的福利时,华为的5G已经规划完成。当我们还在拿着iPhone5s感叹国内手机只会山寨时,华为Mate7已经开始叫板iPhone6。这个时候,消费者才猛然发现,原来华为已经在消费者这个客户群中耕耘很久了。

管理领域的人都知道,一家企业得以持续发展,其目标一定不仅仅是追求利益最大化,甚至不是利益最大化。视野决定事业。企业的心有多大,成就的事业就有多大。如果华为只关注程控交换机,那它只能成为通信服务商产品的附庸。如果华为只关注提供信息与通信服务,那它只能是一个ICT系统提供商。如果华为关注“沟通”,则它将构造一个“全连接的世界”

我们深信:未来将是一个全连接的世界。华为与合作伙伴一起,开放合作,努力构建一个更加高效整合的数字物流系统,促进人与人、人与物、物与物的全面互联和交融,激发每个人在任何时间、任何地点的无限机遇与潜能,推动世界进步。

——摘自华为官网

这个视野将支持华为创造更多的社会价值。

#### 四、华为的未来

自助者天助。华为的春天,在华为辛勤的耕耘下,终于来了。然而,春天会来,冬天也会回来。华为是一家成功的企业,并且现在仍然在成功的路上飞奔。但商业帝国在旦夕间轰然倒塌的事例也比比皆是。其中一个很重要的原因就是成功路径过于依赖,包括核心技术、独特的商业模式或技术开发模式,从而忽略了外来的、看似微不足道的变化。纵观现今世界,互联网的思维已经遍地开花,其最大的特点就是“跨界”。华为的“聚焦战略”虽然造就了现今华为如火如荼的发展态势,但这种好势头能否一直持续下去值得我们关注。互联网上有人撰文说过“创新是寂寞的事业”。任正非也说:“华为就是一只大乌龟,25年来,爬呀爬,全然没看见路两旁的鲜花,忘了经济这20多年来一直在爬坡,许多人都成了富裕的阶层,而我们还在持续艰苦奋斗。”有了这样的认识,相信华为的春天会更久一些吧!