



《华为经营管理》丛书

华为的危机管理

Huawei recruitment management



根据华为前高管管理团队资料整理汇编

修订版（6版）

目 录

第一章	2000~2006，华为与港湾的生死之战.....	11
1.1	崛起的“小华为”	13
1.2	被逼上绝路的对手	17
1.3	天才就是偏才	21
1.4	基金功过	24
1.5	最后收官	27
第二章	思科起诉华为.....	29
第三章	华为的四次危机.....	32
3.1	第一场危机：2002 年“华为的冬天”	32
3.2	第二场危机：2008—2009，舆论压力与人心危机.....	34
3.3	第三场危机：2013-2014，互联网冲击下的行业危机.....	35
3.4	第四场危机：2018-2019 孟晚舟事件，与国咸休.....	36
3.5	华为风险观：企业如同植物，根扎得越深才能越强大.....	37
3.6	华为的危机公关：尊重西方规则，运用中国智慧.....	39
第四章	华为的危机管理.....	39
4.1	狼来了.....	39
4.2	任氏“面子”理论.....	42
4.3	别在经验里转圈圈.....	45
4.4	不对媒体负责.....	47
4.5	艰苦奋斗是过冬的精神棉袄.....	49
4.6	舍一腿保全身.....	52
4.7	细节是魔鬼.....	54
第五章	华为的潜在危机.....	57
5.1	对奋斗文化的理解太片面，奋斗不只是身体上的奋斗，加班加点的也不全是奋斗者.....	58
5.2	过分强调服从和执行，员工的自主性被遏制.....	59
5.3	华为氛围变得“不简单”，互相推诿的现象每每发生.....	60

5.4	批评多，表扬少，上下级之间缺乏有效的互动.....	61
5.5	主管权力过大，唯上现象严重.....	62
5.6	多头管理，重复汇报，决策时间长，做事难.....	63
5.7	人才的发展问题.....	65
第六章 如何转危为机？		68
第七章 任正非签发内部文：警惕“华为中年危机”！		69
7.1	企业之熵.....	70
7.2	巨头的衰败给我们的启示.....	75
7.3	华为熵减.....	76
第八章 华为 10 年老员工离职感悟：如何应对 35 岁危机？		81
8.1	人和人区别就是思维，不断更新的思维体系。人可以累，但不能停止思考.....	81
8.2	身体是革命的本钱.....	82
8.3	家庭是根基，家都是温暖的港湾和动力源泉.....	82
8.4	没有不懂事的孩子，只有不学习的家长。教育拼的是家长不是孩子，本质就是你和他一起提升。不要说等我挣完钱了抽时间在管他.....	83
8.5	要不要在公司干下去？每天你都要思考，公司不是家，你学到了什么，你未来如何规划.....	83
8.6	在公司干多久对自己有利？	84
8.7	研发要不要转一线？你无非想问这几个问题.....	85
8.8	工作多长时间从研发转一线合适？	86
8.9	公司有一种累，叫虐心.....	86
8.10	家庭生活如何和谐？	86
第九章 华为危机：高薪也留不住的年轻人，任正非“寻找加西亚”被讽毒鸡汤.....		89
第十章 华为如何应对中美贸易摩擦？		97
10.1	中兴通讯事件的始末.....	97
10.2	美国派驻助理合规官制度的思考.....	99
10.3	中美贸易战始末.....	100

10.4	中美贸易战会如何打？——任正非说.....	102
10.5	面对世界如此的竞争形势，华为是如何做的？——经济学家许小年说.....	104
10.6	华为为什么能做到现在？.....	108
第十一章	2019年华为危机深度剖析.....	109
第十二章	波兰为什么突然对华为下手？.....	121
第十三章	华为危机到底影响几何？.....	125
13.1	背景介绍.....	125
13.2	华为公关频频“发声”的背后？.....	126
13.3	华为的真实危机.....	127
13.4	芯片为什么这么难做？.....	130
13.5	华为的备货之战.....	131
第十四章	看华为的公共关系战略及路线图.....	133
14.1	企业核心人物在公关中的作用。.....	133
14.2	把握公关战役的节奏.....	136
14.3	公关最核心部分——确定和传播关键信息.....	138
14.4	公关后的行动——以所在国的法律起诉所在国政府.....	140
第十五章	华为被封杀后的快速反击.....	141
15.1	那些压在保密柜里的备胎，一夜之间全部转正！.....	142
15.2	任正非强势回应断供：华为已经做好了准备！.....	142
15.3	没有一个逃兵，18万华为员工进入战时状态！.....	143
15.4	台湾台积电为华为两肋插刀，宣布：绝不断供！.....	145
15.5	华为鸿蒙系统的横空出世，谷歌态度发生改变.....	146
15.6	华为外籍高管舌战美媒，掌控全场！.....	146
15.7	包裹被恶意劫持，华为跟中国邮政打出最强联合！.....	147
15.8	“审稿门”爆发：全球谴责，清华北大教授退群！.....	148
15.9	5G领跑世界，华为终于让美国梦碎了.....	149
第十六章	华为危险！刚刚，谷歌微软同时下手！！.....	150
第十七章	华为手机再遭谷歌釜底抽薪，Mate 30后装路径也被堵死了.....	153

17.1	华为手机后路再遭断供.....	154
17.2	事件始末.....	155
17.3	华为还能自强?	156
17.4	One more thing.....	157
第十八章	华为启示：凡墙皆是门！	158
18.1	华为的困难期，顶多三五年.....	158
18.2	美国 VS 中国的 5 个战场.....	161
18.3	中企应对美国的 3 条路线.....	161
18.4	特朗普“胜之不武，不胜为笑”	162
18.5	华为胜利的 6 大绝招.....	163
18.6	华为的两大支柱.....	167
18.7	关键时期，中国企业几个战略机会.....	169
第十九章	孟晚舟被拘押 365 天：无悔的青春，最美的烟火！	170
19.1	必须遵守以下 16 项条件：	172
19.2	灯塔在守候，晚舟早归航.....	174
19.3	一封手写书信.....	178
第二十章	华为风险管理案例及风险识别、管控措施和危机处理.....	181
20.1	企业在发展过程中存在的几类风险：	182
20.2	华为公司是怎样处理危机的?	184
20.3	面对美国的打压，华为公司是如何应对的?	189
20.4	华为公司是怎么样减少风险的?	191
20.5	战略规划时怎样去识别风险并给出措施?	194
20.6	危机真正来的时候，如何做好预案?	196

第一章 2000~2006，华为与港湾的生死之战

他是一个从华为高调出走的叛逆天才，他在创业伊始就获得了国际上最具实力的风险资本的鼎力支持，他曾经不顾一切向老东家挖角开战并因此遭到了更猛烈的反击，他一度离上市很近离出售很近离财富很近，但最终，他手创六年的港湾，还是如同流星一般划过中国商业的天空，终归被老东家收入囊中。

李一男/任正非，港湾/华为，他们共同演绎了迄今为止中国高科技创业史上最富戏剧性的一幕。《中国企业家》在过去一个月中，遍访了华为、港湾、风投等十多位各方关键人士，探求港湾失败的命运真相。每个人都给出了自己的答案：创始人与生俱来的性格缺陷、急功近利的上市文化、生不逢时的行业大势、老东家无情的绞杀、海外基金的短视盲目等等。

大公司的“出走者”，与海外基金结成“魔鬼协议”，在短时间内爆炸增长，很快与老东家成为直接竞争对手并最终撼动老东家的霸主地位——这样的商业现象，近年来在中国一再上演。最著名的例子，是蒙牛/牛根生挑战伊利/郑俊怀。不同的是，牛根生和蒙牛成功了，而李一男和港湾却失败了。牛根生成在何处？李一男败在哪里？港湾的结局，是否意味着这种“出走者+海外基金成功挑战老东家”的商业模式在中国（起码在中国高科技行业）的终结？

正如英特尔之于仙童，SAP 之于 IBM，一个站在大企业肩膀上的新兴企业，也许应该学会去寻找属于自己的“蓝海”，而不是在一片混浊的“红海”里苦苦相争。

但愿港湾这样的悲剧不会再次重演。

6月25日，又是一个周末。港湾网络总裁李一男照常来到位于港湾大厦二楼他的办公室。这是一个轻松的周末，今天不再有特别急的工作需要处理（早在

5 月底公司就停止了大部分业务），更重要的是，他不用再面对员工们那些或愤怒或失望或伤感的脸庞。

最近 20 天来，他的内心颇不宁静，就像 20 天前他在给所有员工的一封信中所说的：“（我）辜负了大家对我的期望，对此也感到深深的自责。”也正是在这封信中，他公布了董事会刚刚与华为公司签下的一纸协议，宣布公司已经将主要资产（路由器、以太网交换机、光网络、综合接入的资产、人员、业务及与业务有关的所有知识产权）卖给了华为——那个在过去 3 到 4 年中对公司实施“围追堵截”的“死敌”。

五年前从华为常务副总裁的位置上离开创办港湾网络时，李一男向追随者们描绘了一幅激动人心的画卷：三年让一毛钱变一块钱。他并不会变魔术，但他知道什么东西具有魔术效应，那就是股市以及随之而来的财富。

在华为的成功经历让他对此深有感触，因为他自己就是华为“魔术”的受益者。大学毕业就加入华为的他，在 27 岁上就做到了副总裁的位置，并很快有了华为总裁任正非炙手可热的接班人的传说，诱人的期权、内部股和灵活的职位上升空间——正是凭借这种“魔术”效应，华为吸引了来自全国各地最优秀的通信人才，进而奠定了国际主流通信设备制造商的地位。

现在，他打算超越华为的“魔术”进而创建更宏伟的事业——否则他有什么必要离开华为呢（无论是从主动还是被动的角度）？他从华为离开时通过股权分红和结算拿到了价值 1000 万元人民币的设备，而试想如果华为是一家上市公司，这该是怎样一笔数呢？于是他的“魔术”法则就大致成为：更多的职业空间，更有诱惑力的期权激励，更具煽动性的目标（上市）——背后的逻辑大概又可以提炼为，通过这一法则吸引到最优秀的人才，而在通信业有了人才就有了技术和市场，而这又反过来推动股市增值，由此形成一个良性循环。

这个公式的设计是聪明的（而且几乎只差一步就得以实现），假如不考虑他忽略的某些重要因素。凭借这个公式，他旗下 1000 多名员工中，有数百位将来可以成为百万乃至千万富翁（他们几乎所有的人都有股票或期权，从几万股到数百万股不等）。但如今一切美梦已成泡影。

港湾大厦，这幢曾经承载了他和 1000 多名港湾人光荣与梦想的大厦今后将可能改名换姓——至少与他们这些人再无关联。而在 2004 年他还曾规划在剩余的地皮上盖二期工程的，现在的一期工程仅仅用去了 6 万平方米地皮中的一半。

接下来，他就该决定一个所有人都关注的问题：到底回还是不回华为？

1.1 崛起的“小华为”

“他们相当聪明，有经验，对这个市场非常的了如指掌，技术上面也是比较强的。国内我们也看到很多电信方面的创业公司，如果还有机会的话，也就他们这支团队了。”

——某投资港湾的海外基金经理评价。

2000 年 4 月，深圳五洲宾馆，华为总裁任正非率数十名核心高管参加了一个隆重的欢送会。一位参加当时送行的华为人士现在对当时的场景还历历在目。宾馆大堂里，是华为国际部的员工唱着“雄赳赳，气昂昂，跨过鸭绿江”进行开赴国际市场前的动员大会，而在另一侧的会议室中，是欢送大会的现场，整个气氛非常感人。

这次欢送会只是为了一个人——李一男，他在离职前是华为常务副总裁，华为内部公认的最有影响力的人物之一。

27 岁便身居华为主管研发副总裁高位的李一男是少有的技术天才，即便是在物是人非的今天，这位华为人士提起李一男时依然认为，“他在技术方面太厉害了，尤其对技术与市场的结合很敏感”。华为总裁任正非显然早就认识到了这点，他曾不止一次感叹：这小子太厉害了，看问题太深刻，如果他要做个人投资，他一定投李一男。而李一男在华为时，他几乎是把他视同儿子的。

当然，如此高调的欢送一个人也还有一个原因：表示对内部创业的支持。2000 年前后，为了压缩管理层级的需要，也为了给华为迟迟没有起色的数据通

信产品构建一个强大的渠道（由于过去一直立足于运营商市场，华为对渠道市场非常不熟悉），一批人被鼓励出去改做华为的数据产品代理商。

李一男为什么会出走？这迄今仍然是一个谜。但可以肯定的是，早在 1999 年底他就已经决定要离开。华为前副总裁、现北京合康亿盛科技公司总经理李玉琢还清晰记得当时刚刚辞职的他去向李一男告别时的情形：“他对我说，‘走走走，都走吧，早走早好’！当时我不明白，现在看来他那时可能是已经确定要走了。”另外，也有传言，他是因为当时职位调整不顺心而走的。

任正非肯定没有想到，这个被他寄予厚望要帮助华为做大数据市场的“儿子”，此刻心里可能想的却是另外两件事：融资、挖人。

1993 年便加盟华为的李一男太知道华为快速崛起的原因了。1987 年以 2.4 万元人民币起家的华为，到 2000 年销售额已达到 220 亿元，净利润 29 亿元。华为的“奇迹”无非是四个原因：一是抓住了交换机换代的大好时机；二是投巨资研发具有领先水平的产品；三是吸引全国最优秀的通信专业毕业生并使他们始终保持旺盛的斗志；以及第四点，即以员工持股为中心的一系列激励措施。但此时华为业已成熟的体制已经使激励的边际效应大打折扣。

他想复制华为神话，首先不缺时机，一个巨大的宽带数据通信市场正在形成。同时，招收成熟的技术研发人员可以为产品和人才战略提供一个低成本的解决方案。此外，机会对创业公司而言不是难事，唯独资金是个问题。吸引风险投资和上市显然是必由之路。

“李一男”三个字在华为的份量着实不轻。很快，在 2001 年就已有上百号华为研发和市场体系核心骨干加盟港湾。其中包括前华为公司国内市场主管副总裁彭松，原华为技术数据通信部总经理路新一——这个部门就是他建立起来的。2003 年底，同是华为系的黄耀旭也率领他创办的钧天科技投奔李一男。到后来，港湾从组织架构，组织文化，工作方法，甚至作息时间都和华为没有两样，“小华为”之称由此而来。

根据华为的压强原理（集中优势资源在一定时间内做一件事情），最初，港湾也为自己制定了一个“宽带市场局部领先”的策略，结果是如鱼得水，很快就形成在宽带新产品新应用方面的好口碑。

2001 年 11 月，港湾在国内第一家推出机架式以太网骨干交换机；2002 年 1 月，港湾在国内第一家推出 ADSL/VDSL 混插大容量机架式 IPDSLAM 系统；2003 年 5 月，港湾在国内第一家推出支持 OC192 接口的 T 比特核心路由器。

港湾甚至声称，“这些宽带网络建设中应用最广泛、最主流的产品领先于国内主要竞争对手 12~18 个月的时间”，当然包括华为在内。市场也很认可它的产品。据一位港湾广东地区的员工回忆，第一个产品在市场上“简直卖疯了”，其中在宁波网通一个工程中就中标 3000 万。

与此同时，风险投资机构从一开始就对李一男和他的港湾表示了青睐。据说是在亚信方面的穿针引线下，2001 年 5 月，国际著名风险投资机构华平和总部在香港的龙科创投一共向新生的港湾公司投资了 1900 万美元（其中华平为 1600 万美元）。

一位当时专责此案的基金经理在接受《中国企业家》采访时表示，他们看重的正是李一男和他的团队的技术背景和市场表现。“我跟他们接触的时候，他的产品已经卖到和记黄埔，网通国际也开始采用了。他们相当聪明，有经验，对这个市场非常的了如指掌，技术上面也是比较强的。国内我们也看到很多电信方面的创业公司，如果还有机会的话，也就他们这支团队了。”

的确，它在某些方面的优势很早就呈现出来。“它的快速产品研发能力和快速产品渗透能力很强，它在过去的 5 到 6 年内抓住了很好的机遇，包括宽带介入，高速以太交换等方面，产品推出也比较快。”易观国际副总裁张鹰如是评价。

5 年后的 2006 年 5 月，当任正非在杭州华为 3COM 总部与李一男握手言和的时候，也在发言中对港湾在这方面的能力给予了认可。“虽然我们和你们关于知识产权打官司，只是一部分而已，但你们的很多创意，像以多业务传送的思想

来开发传输产品、以太网交换机也有很多自主开发的东西，这还是要肯定的，希望能加盟华为。”

但李一男当时根本没有想到的是，正是这些前华为员工和他们开发的产品，在他后来两次上市和同西门子谈判的关键时刻，都被华为利用来制造知识产权起诉的态势，从而打乱他的全盘部署。上述那位华为人士在接受《中国企业家》采访时就表示，“我们 1000 多人，搞了两、三年的东西，他三、五十人出去一年就搞出来了，怎么可能呢！他（港湾）进入电信运营市场，投标价格低，主要就是因为不用研发，很多技术甚至代码是从华为偷过来的。”

事实上，李一男一直在跟自己打个赌，赌华为可能因为面临挑战而无暇顾及港湾（2001 年任正非发表了《华为的冬天》，2002 年华为历史上第一次出现负增长）；对港湾而言，华为的打压是必然的，以李一男的聪明和对任正非的了解，他不可能没有预计到，但他只需要一个时间差——华为从意识到他的威胁到最后做出反应的时间，只要这个时间足够长，就能够让港湾快速成长并完成上市，到那时华为再打也难了。

尽管华为很快便加大了在数据市场的力度，并开始和港湾交火，但港湾依然取得了相当不错的成绩。2003 年，它全年的合同销售额达到 10 亿元。据赛迪顾问的资料，到 2003 年时，在宽带 IP 产品领域，港湾的市场占有率已达到 7~8% 左右，而同一时期华为也不过 10~15%。几乎与此同时，它也加大了在企业网等电信以外行业市场的突破力度，到 2004 年时，它在电信市场和其他行业市场的销售比例已经对半开。

风险投资商也在继续加码。2002 年 5 月，华平和龙科创投分别向港湾再次投资 3700 万美元和 500 万美元，同时，还为港湾提供了 3500 万美元银行贷款担保。2004 年 3 月，华平又和 TVG 投资、淡马锡控股等一起为港湾注资了 3700 万美元。

一切看起来都是顺风顺水。

1.2 被逼上绝路的对手

“如果港湾最终成功，或是上市，或是高价卖给外资，那它将对华为人产生巨大的示范效应。要知道华为有很多老员工，他们手中都有足够创业的资金和技术。”一位华为人士如此解释，“这明摆着就是在动摇华为的根基！”

2001 年到 2002 年，在华为历史上是一个分水岭。从销售上看，2001 年华为的销售额达到了创记录的 255 亿元，似乎与全球 IT 业的寒流无关。但任正非却在这一年发表他那篇著名的文章《华为的冬天》。2002 年，华为经历了历史上首次负增长，比 2001 年的营业额少了 35 亿元。不过，这些都只是表面，在公司内部华为同样经历着历史上最严峻的挑战。

五年后，任正非在杭州华为 3COM 总部再次和李一男握手时，他这样描述当时的处境：“2001 至 2002 年华为处在内外交困、濒于崩溃的边缘。你们走的时候，华为是十分虚弱的，面临着很大的压力。包括内部许多人，仿效你们推动公司的分裂，偷盗技术及商业秘密。华为那时弥漫着一片歪风邪气，都高喊‘资本的早期是肮脏的’的口号，成群结队地在风险投机的推动下，合手偷走公司的技术机密与商业机密，像很光荣的一样，真是风起云涌使华为摇摇欲坠。”

据了解，从华为出来的员工前后超过 3000 人，他们中很大比例都选择了创业，大多也是运用华为的技术，模拟华为运作。其中港湾是做得最大的。

任正非是一个危机意识相当强的人，对潜在的机会和危险都极为敏感，而且行动起来既狠且准。曾经在华为担任过副总的李玉琢对此是深有体会的：“他经常能够居安思危”。

比如，当 2001 年大多数人还在为中国 IT 业在国际 IT 寒流中一枝独秀而欢呼时，任正非已经在公司普及《华为的冬天》，并已经将旗下优质资产华为电气以 60 亿元的现金销售，以此作为过冬的“棉袄”。当别的企业还在瘦身节流以过冬时，他已经开始豪赌 3G，为抓住冬天的机会而行动。当全球经济（包括 IT）一派繁荣景象时，他又已经看到了即将来临的冬天。李玉琢还记得，2005 年他

去深圳见任正非时，任正非见了他就说：“别做了，很多中小企业都会死亡，冰河期到了。”

实际上，李一男对此似乎毫无警惕，港湾挖人的手法越来越大胆。比如港湾会先私下收买华为市场和研发部门的核心骨干，然后这些人并不离开华为，而是专门针对港湾的需求对相关研发领域的项目或相关市场进行回避。据说它甚至收买了华为北京研究所的一个员工，由其利用公司资源进行研发，然后港湾和它共同成立合资公司。

华平等风险投资机构也曾对李一男从员工到制度到运营到客户全盘照搬华为的策略表示了担忧，但仍然认为算不得大事。“它的产品线跟华为很雷同，但它在各方面还算平衡，比如运营商、企业网和海外等，至于竞争，哪里都是难免的。”前述那位接受采访的基金经理表示。

但他们都失算了。获悉他曾经视同己出、并且一年前还信誓旦旦要帮助华为开拓数据市场、并严格遵守同业禁止的李一男居然在动摇华为的基业时，任正非发怒了。

任正非立刻下达了对港湾的“必杀令”。2002年，华为正式收回了港湾的代理权，并派重兵加大了市场开拓的力度。2003年又和3COM成立了合资公司专门从事中低端的数据市场。2004年，华为与3COM的合资公司已经运转良好，而与思科的官司也已经告一段落，著名的华为“打港办”就在这时成立了。

“打港”有两条基本原则：一是让港湾有营业额赚不着钱，二是绝对不让港湾上市。为此，华为对内部下了死命令：办事处如果丢单给中兴、思科不要紧，丢单给港湾要受处分；对客户他们是大的项目就白送，已经在使用港湾设备的，就华为回购，还买一送一，废港湾的标；同时还开展“反挖人”运动，港湾接入网产品线的研发人员被华为一锅端。据说华为为此准备的“打港”经费一年最多时多达4亿元，而同一年，港湾的应收账款多达4亿元。

很快，港湾就感到了市场的难做。“港湾在2005年以前，在交换、接入、高端路由等产品方面确实有技术优势，而且作为一个新公司，给人有很强活力的

感觉，尤其在 2003 年的时候，大家都充满激情，我们提出的很多方案、观点经常让客户耳目一新。但到了 2005 年，港湾研发已经跟不上市场发展，很多新功能无法兑现，市场下滑之后，很多给用户个人的承诺也开始出现无法兑现的情况，这是个恶性循环。”曾经在地方担任办事处主任的徐先生回忆， he 现在是港湾企业网业务部门的一名主管。

到了 2005 年，港湾的国内市场表现已经陷入停滞期。这一年港湾对外公开的确认后收入是 1.25 亿美元，但国内仅有 8300 万美元，与前一年持平。更为严重的是，这一年，甚至出现了国内所有电信运营商集体清退港湾 DSLAM 产品的情形，变成只有中兴、华为和上海贝尔阿尔卡特三家是主供应商，而这个产品是港湾当时的主盈利产品之一。同时，港湾已主要只能捡华为员工漏下的一些小单，而后来就连几百块钱的小单华为也不放过。

为了从根本上摆脱困境，港湾一直都寄希望于一条出路，那就是——上市。“如果上市成功，华为收编可能性就值得考虑，那样的话，港湾实力会大大增强，因为通信设备行业是个高投入行业。而且它应该可以卖个不错的价格，就像中兴通讯一样。”中国银河证券行业分析部经理、高级分析师王国平说。

但“坚决不让上市”正是华为“打港”的两个基本原则之一。

2004 年 8 月，就在港湾向海外 IPO 发起第一次冲击的关键时刻，当时负责承销的投资银行高盛收到了来自“匿名人士”的电子邮件，该邮件称，港湾方面涉嫌制造虚假销售数据。由于怀疑电子邮件中有部分销售数据出自公司内部，港湾的审计委员会遂于当年 8 月底聘请美国某著名独立调查公司对公司进行全面调查，但结果并未发现从公司内部泄漏销售数据的证据。安永方面也重新对港湾的销售合同进行了核查，并未发现合同有任何作假行为。

约两年后，通信业著名的网站“通信人家园”上开始流行一个以第一人称写成的帖子，标题是《HW GW 信息安全的故事，写在牵手不远的日子里！》，讲的是 2003 年 10 月到 2004 年 7 月一个华为员工（文中的“我”）是如何受命打入港湾的内部信息系统并拿走信息的，煞有其事。虽属实与否不得而知，但足见这一时期两家公司之间的火药味之浓度。

大的形势开始变得对港湾越来越不利，而影响最大的无疑是知识产权保护拐点已经出现。2004 年底，中国《最高人民法院、最高人民检察院关于办理侵犯知识产权刑事案件具体应用法律若干问题的解释》正式开始施行，这一解释大幅降低了知识产权犯罪刑事制裁的“门槛”。

2005 年 5 月，李一男过去在华为的三个同事均被广东省深圳市中级人民法院终审判处两到三年的有期徒刑不等，原因是它们侵犯了原东家华为的知识产权，这就是有名的“沪科案”。而据一位不愿透露姓名的人士分析，港湾能够在如此快的时间内推出新品，又招收了这么多华为员工，很难说得清楚。这一系列事件对试图与港湾合作的公司而言，影响将是巨大的。

2005 年 9 月，就在港湾发起第二次上市冲锋的时刻，港湾网络法务部收到一封来自华为公司的律师函，华为表示将就港湾网络侵犯其知识产权提起诉讼。华为的策略无疑是对的。据一位经手港湾项目的基金经理告诉《中国企业家》，美国在出了安然事件之后，政府部门在涉及到上市事情上已经相当谨慎，简直就是“宁可让一千家好公司错失，也不愿意让一家坏公司混进来”。在港湾两次申请上市的过程中，美国证监会等收到大量的匿名信，“一收到这种信之后，整个进程也就拖累了，很多情况下你只能不了了之”。

这位经理还透露，美国证监会从始至终都没有说港湾不行，第二次申请在上市拖到 2005 年底已经通过，但证监会和其他部门的调查一直没有结果，每个港湾关键人物和其他与上市有关的人物的原始资料都必须寄到它们的相关部门，以待一一查证。“没有个两三年很难有个具体的结果。”而此时，“港湾的资金链已经濒临断裂，而风险投资资金也不可能永远提供下去了。”那位基金经理说。

但对 2005 年底的港湾而言，除了与其他设备商合作（包括出售资产），已经无路可走。此前，港湾已经与西门子存在着 OEM 方面的合作，而西门子此时又有重新进军数据通信市场的意思，此前他已经把这部分资产卖给了 JUNIPER。2005 年 12 月 23 日，西门子与港湾正式签订收购协议，以 1.1 亿美元的价格购买港湾主要产品，而出售了核心资产和技术的港湾网络已改成为西门子做 OEM 业务。

但这份协议从没有正式执行过。据说主要还是因为华为的影响。华为已与西门子合资成立了从事 TD-SCDMA 研发的鼎桥通信公司，而且还陆续签订了其他领域的合作协议，其对西门子的重要性不是港湾所能比的。另外知识产权的问题始终是谁也不敢怠慢的问题。

据说从去年下半年以来，西门子明显感觉华为的合作热情在一天天降温，于是上任时间不长的西门子通信集团 CEO 托马斯·甘斯文特(Thomas Ganswindt)情急之下找到华为总裁任正非进行沟通，也有说任正非亲自给他写了一封信。最后的结果可以想见。不过，这或许不是西门子最终放弃港湾的全部原因，因为不久前它刚通过了同诺基亚合并通信设备部门的协议，很可能与港湾签订协议时，这个谈判已经开始了。

至此，几乎所有的生存之门都已对李一男和他的港湾关闭。

1.3 天才就是偏才

“天时地利人和，我们缺人和”。一位港湾高层在接受《中国企业家》采访时痛陈。

“成也萧何败也萧何”，前述那位基金经理用了这样一个词来形容李一男。而一位港湾员工则用了“天才就是偏才”。两个人的评价居然是如此雷同。在他们眼里，李一男是一个技术上的天才，但不是一个称职的企业领导者；技术天才使人们佩服他跟随他服从他，使风险投资机构在最初选择了它，而不称职的领导者将港湾带到了死地。

李一男的老同事兼朋友李玉琢同意这个评价。“我倒不是怕华为打压它，而是担心他没有经营管理一家企业的经验和能力。”他认为李一男还没有准备好全面领导一家公司（尤其是打算上市的公司），因为尽管李一男在华为做到高级职位，但他所管理的基本都没有离开过技术，而且也几乎没有站在企业家高度考虑问题的机会，而一个技术方面的好领导和一个企业的好领导显然是区别的，前者需要领导者的前瞻视野和技术嗅觉，而后者则是一个更加综合的角色。

李一男的口头禅是“企业具体的事我都不管，‘谁谁谁’，我把它交给你了！”典型的任正非粗放式管理风格。但在港湾企业网络部的徐先生看来，“粗放的管理模式我觉得适合粗放的人，粗放的人往往极富人格魅力，作为领导，他们赏罚分明、公平公正、尽可能的考虑兄弟们的利益，在这种情况下，粗放的模式会让所有人焕发激情，使很多不可能变成可能。我感觉任是这样性格的人。而港湾没有这样性格的人。所以，在这里，粗放变成了一种漏洞百出的网，所有人都想浑水摸鱼。”

在公司异常困难、谣言纷飞的 2004 年，李一男也始终没有站出来表态。在这一年，先是在港湾上市前夕发生了信息失窃事件，随即有关港湾造假账的传言也兴起，而网上一篇名为《我在港湾彷徨的日子》的文章，更是细数港湾种种不是。整个港湾人心浮动，大量核心员工流失。“这时无论是内部还是外界都急于听到一个权威的声音，而这个声音在当时的情况下显然只有他才能给予。”

与此同时，权威的真空导致了下面的派系之争。港湾有 4 位副总，唐鹏飞是 CTO，但主要任务是海外市场和战略合作，彭松负责国内运营商市场，路新负责国内企业网市场，黄耀旭负责公司内部管理。

但据港湾内部人士透露，在这些人中，没有一个能很好弥补李一男在管理和领导上的不足，结果是谁也不服谁。于是“有的人就认为自己应该是领军人物，从而与其他人展开政治博弈”。据说港湾在全国 28 个办事处的主任每年都要经历一次大的震荡，最突出的 2004 年，为了争取在上市前巩固各自的势力，结果是换完了办事处主任又换员工。

“公司始终没有形成一个核心的价值观，也没有一个明确的方向感，投机气氛很浓厚，经不起一点波折。”一名港湾研发人员无奈告诉记者。

当 2004 年港湾第一次上市遇挫时，这种投机文化的脆弱性很快变呈现出来：一大批骨干相继离职，据说超过了数百人，其中包括副总裁王斌，据说是港湾项目开发能力最强的人之一，后来他去了华为 3COM，现在已经是该公司的市场副总裁，就连常务副总裁彭松（也是公司名义上的二号人物，此君在华为时就积

累了大量运营商关系，他到港湾后又将大量老部下叫了过来，最高峰时据说几乎所有港湾办事处主任都是他的嫡系），也在此时萌生退意，但被李一男留下了。

风险投资方显然看到了这些。在例行的董事会上，华平等批评得最多的就是内控。“但李比较固执，很个性，基本没有听进去，即便听进去，也执行了，但离我们的期望总是有很大的距离。”基金经理说。在他看来，如果公司早点抓内控，或许是可以减少甚至避免后来的信息泄露事件进而给上市造成致命打击的。

这期间，投资方也曾经考虑为李一男物色一个帮手，以分担他的部分工作。2004年初来到港湾的CFO、“IPO专家”吴明东就是由投资方介绍过来的，也曾向他推荐过一些来自思科等跨国公司的职业经理人。

但是“李是精神领袖，很多人都是跟他出来的，抱成一个团，市场上进来一个人不太容易被接受”。结果吴也在年底离开了公司，半年之后他成功将分众传媒运作上市。以参与被投资公司经营决策著称的华平，这一次却没有动用它的大股东权力。

不过，李玉琢也曾提出了另一个解决方案——和解。大约1年前他见到李一男时，曾表示是否让他替李一男到任正非那里活动一下，认个错，商量个解决办法，争取个喘息机会，但李一男拒绝了。“你无论怎么做，不过才几个亿，撑死十来亿，和华为的几百亿相比，你是蚍蜉撼大树。”在他看来，如果李一男真的去认个错，任正非不见得非要把他一棍子打死。

对于李玉琢的建议，港湾一位副总裁立即表示“一般人绝对办不到”。但他认为竞争跟战争差不多，战争可能是政治的延续，但是战争最后比拼的就是实力。“实力上还是有差距的，差得太远了。你必须很聪明、很机巧才能在一定程度上摆脱这个结，而不是进行到底。可能这方面你意识早一点，早点回避，包括在一些业务上面，类似于建议，化解一些矛盾，多做一些工作，可能会好一些。”

6月6日，在公司与华为正式公布收购消息后，李一男给所有员工写了一封信，在信中他怀着歉疚的心情对员工表示了歉意：“由于管理层，尤其是我本人

在知识和能力方面的欠缺，导致在公司战略的制定和内部的管理上都存在很多不足，错失了企业发展的机遇，辜负了大家对我的期望，对此也感到深深的自责。”

1.4 基金功过

“当时假如不是为了要上市，我们只是把这个企业做起来，可能做法会不一样，结果也不一样。如果当时不引进风险投资，是不是不能做？也可能能做，但不会这么快。成者王侯败者寇嘛！”一位港湾高层如此反思到。

任正非 5 月 10 日在杭州同李一男等人谈话时，主要议题之一就是华为之所以打港湾，不是因为港湾自己，而是因为风险投资机构（他称之为基金）。

“真正始作俑者是西方的基金，这些基金在美国的 IT 泡沫破灭中惨败后，转向中国，以挖空华为，窃取华为积累的无形财富，来摆脱他们的困境。……我们感觉到基金的力量与巨大的威胁，如果我们放弃竞争只有死路一条。如果基金这样做在中国获得全面胜利，那么对中国的高科技是一场灾难，它波及的就不只有华为一家了。因此，放任，对我们这种管理不善的公司是一个悲剧，我们没有退路，只有坚决和基金作斗争。”

匿名接受采访的基金经理显然并不认同这一说法。在接受采访时他表示这只是华为的一个借口，“并不是我们鼓励李一男出来的，也没有股东劝他去挖人，我们投资它时，港湾已经有了自己的产品，而且卖到了网通和和记黄埔等大型运营商那里。”

事实是，风险投资基金的确在过去的 5 年中对港湾的支持可谓不遗余力。据统计，从 2001 年到 2004 年间，共从华平、龙科创投等机构那里分三次获得了 9800 万美元的投资和数亿元的担保贷款。据了解，目前，除李一男持有约 24% 的港湾网络股权，员工持股亦占约 25%，其余 51% 左右的股权则掌握在风险资本手中。

据透露，当初李一男为了迅速融到资金，在接受华平的注资时曾签下“对赌协议”，一旦港湾不能够实现持续增长的销售额，那么投资方就会得到更多的股

权。因此，它必须强迫自己非常规成长。这或许可以解释港湾为什么冒着华为打压的风险而进入运营商领域，同时在光网络、NGN 等多个领域齐头并进，盲目扩张，并冲刺上市（据港湾企业网销售部徐先生介绍，如果港湾延迟到 2005 年做第一次上市可能会完全是另一种结果，因为经过 2003 年的高速成长，港湾继续在管理等方面进行相应的调整）。

据了解，华平创投的投资周期一般为四至七年，华平创投原本打算去年港湾在纳斯达克上市之后高位退出，按照这么计算它在港湾的计算退出时间应该是 2005 年至 2007 年。这就意味着港湾必须尽快上市以帮助它套现。

事实上，2004 年下半年，港湾曾经有机会在香港上市，承销商确定为高盛和瑞士信贷第一波士顿，每股价格大约在 5 港币。但李一男可能认为这个价格并不能体现港湾的真正价值，而放弃了这个机会。实际上，据基金经理介绍，从一开始港湾就没有将在香港上市作为一个真正的战略，“在香港上市价格肯定会低一些，但相对来说它要容易一些。”而当后来纳斯达克上市受阻时，再去考虑香港上市已经为时太晚。”

“如果我们抓住了这两个方面机会，完全是可能摆脱这种在与华为周旋中的被动局面的。”一位港湾高层显然对这个结果很失望。中国银河证券行业分析部经理、高级分析师王国平也认同这种分析，他认为如果港湾上市成功，华为打压成功的机会就小一些。

大约在 2004 年第一次上市受挫后，港湾投资方曾经建议李一男尝试两条腿走路：一方面继续寻求上市，一方面争取从其他大的通信设备公司进行合并整合。

从某种意义看，这是对的。在接受《中国企业家》采访的那位基金经理看来，当时的国际电信业已经普遍回暖，运营商正在开始整合，而设备商的整合也是必然，像港湾这样规模的公司要生存下来，就比较难，另外，由于受到中兴华为等低成本制造商的冲击，国际上的设备巨头都希望在中国寻求合作伙伴，来提高自己的竞争力，港湾自然在其中成为非常有竞争力的对象，实际上当时就已传出

UT 要收购港湾的传言（此后北电网络、JUNIPER、摩托罗拉等公司也先后传言对港湾有意）。

但是，投资者的这个建议被李一男拒绝了。“他心气还是比较高，一门心思还是希望上市。”这位经理说，“华平和所有投资商对他和他的团队也还比较尊敬，也就没有怎么在意。”只是到最后，上市已经基本无望，而资本方又不打算继续投资，资金也已经接近干涸的情况下，港湾才退而选其次，考虑了与西门子的合作。

一位港湾高层认为这是港湾历史上最大的战略失误之一，在他看来，“我们自始至终都有这方面的机会，但我们没有去抓住，最后反而接受这个最不可能的结果（被华为收购）。”

而接受采访的多数港湾员工认定，肯定是华平等风险投资机构把港湾卖给了华为。据悉根据之前的约定，一旦港湾上市不成，李一男等管理团队将失去对港湾网络的控制权。而在港湾一位中层看来，“我们本来应该还有机会的，不至于现在就投降。”据悉，港湾去年的以收入确认的营收达到了 1.25 亿美元，另外在华为收购前每个月还有 4000 万元的进账，而如果卖掉一两个产品线，集中精力在企业网，则还可以做到国内前三名。

不过这些都不重要了。现在，龙科创投已经撤销了在北京的办事处，原来位于北京中粮广场的办公电话已经作废。两家公司最早负责港湾项目的人也已经离开各自的公司——原华平的祖文萃已经加盟凯雷，而龙科的邵俊也已加盟另一家创投公司德同。

在去年底接受《中国企业家》采访时，华平亚洲董事总经理孙强就表示，华平在港湾的投资就像在亚信一样是失败的。想一想，曾几何时，无论是华平还是龙科创投，都曾经将港湾项目作为各自的招牌项目加以介绍，按照当时的计划，上市后的港湾至少市值在 100 亿美元以上。

不过，作为主要投资者，华平的损失可能并不会太大。据一位港湾高层透露，华平在一开始就同港湾签订了一个优先权条款，通过这个条款，无论在公司破产

还是出售中，它都将对所投资本获得优先补偿权。据悉，位于中关村软件园的港湾大厦不久将改姓华平。

“当时假如不是为了要上市，我们只是把这个企业做起来，可能做法会不一样，结果也不一样。如果当时不引进风险投资，是不是不能做？也可能能做，不会这么快。成者王侯败者寇嘛！”这位港湾高层如此反思到。

1.5 最后收官

“以前，华为也没有确定李一男是接班人。现在华为已经过了个人英雄主义时代，靠一个人的能力来支撑公司的发展的这个时代已经过去了。”这位华为人士如此分析李一男回到华为后的前景。

5月的最后一天，港湾市场部主管桂先生正打算去外地出差，突然接到公司领导的一个电话，告诉他不用做业务了。他把这个消息告诉属下的员工，其中有个员工因为前几天陪客户喝酒喝得胃出血，还在医院病床上，听到这个消息，他当即痛哭。随即，港湾所有市场方面的业务都停了下来。大约一周后，华为与港湾公布收购协议。

此时的李一男才认识到了公司的真实处境，“在通信领域这个竞争十分激烈的行业，我们公司面临着尤其大的压力和挑战，公司必须要根据情况适时进行调整，以最大程度地履行对公司客户，员工和股东等各方的责任”。

“我当时的第一感觉是这是华为与港湾联手做的一个局。”港湾广东的一位袁先生这样描述他听到这个消息时的感觉。但一位华为员工在听到这个消息后的感觉则完全不同：“这个结局很好，就像下围棋一样是一个很漂亮的收官，开局大家不太明白，收关后，终于明白当初全力打击港湾的决策是对的。是双赢的局面，这是一个正常的商业行为。”

易观国际副总裁张鹰对华为的策略称赞有加：“华为的手段极其高明，绝了很多人的念头。从产品角度，如果它不收，别人收了就很被动，它是防御性的。

如果结合沪科案，真是太高明了，UT 斯达康花了那么多钱，买到的是负资产，还给企业造成非常不良的形象。通过这两个案子，再也不会有人轻易跳出来。”

当然，港湾的员工大多数都认为港湾还可以继续经营下去，或者寻找新的买主，怎么也不至于卖给华为。但事实就是事实。一位港湾高层透露了个中曲直：“卖西门子的时候华为给你破坏掉了，再去卖给谁，同样他也会破坏掉，逼得你没有办法。转型，没有资金谈不上转型。做事情也不能考虑到把公司完全做死，做到最后大家都没钱了，我想那也不是最好的结果。在大多数人看来，港湾卖给谁都可能，但唯独不会是华为。但在华为看来，这个最后收官者非它莫属。”

在这位高层看来，从各方面来看，这都是不错的选择。比如从商业上来说，这也是一个选择，从情感上来说，尽管很遗憾，但是如果把公司最后接到华为的手上来，大家也觉得算是一个比较好的了结，另外，整个港湾还有这么多的员工，特别是绝大多数中级员工如果是这样的结局，只不过从小一点儿的企业到了一个更大的企业。对投资人来说，争取了少亏，也算比较好的结局。

但华为和港湾员工之间的冲突从一开始就广泛存在，毕竟曾经是真刀真枪在战场上对杀过的人，何况华为还或多或少给港湾戴上过一顶“背叛者”的帽子，要摘掉它可不是一时三刻的事。据悉，曾经有一个华为管理人员在给港湾的员工讲话时，一不小心角色没有转过来，把在座的港湾员工称作战俘，结果引起很大反响，最后华为方面以公司网络产品线总裁邓飏的名义发了一份致歉邮件，事情才算有个初步了解。

这或许只是一个开始。华为已经明确表示，“打港”功臣将获重用，他们中的很多，都将成为港湾被“收编”人员的上司。

同时，接受《中国企业家》采访的华为人士也表示了一点是肯定的：“港湾过来的人员会并入各个部门。华为将妥善安排。”由此可以预计，港湾剩余资产也免不了被出售，或者更名。目前港湾还剩 DSLAM 产品线部门（该产品线已经在去年被各运营商集体清退了）和售后部门。

但交易的价格一直是一个悬念，而涉及的各方都尽量三缄其口。尽管有传言说是 17 亿元人民币，但看来甚至可能比西门子的出价更低，西门子当时的出价是 1.1 亿美元，或者相当。因为华为董事长孙亚芳在协议签订后的干部吹风会上说得明白：“不能没有代价，也不能代价太大。因为没有代价、完全零付费无益于问题的解决、双方达不成协议；付费过高，我们无法接受，因为我们要从华为未来几十年长期稳定发展(无论是高潮还是低潮)的历史长镜头评判。”

不过，这家仅仅存在了 6 年，并且与华为水火不容的“背叛者”也改变了华为很多。

“还要感谢你们的存在，华为 3COM 成长之快与此有很大关系，原来我们对企业网何去何从，还存有疑虑。”“这五年来说，没有你们离开公司，我们还发现不了公司这么多严重的问题。”任正非也不否认这点。据说，正是在这一系列事件的刺激下，华为已经开始采取新的干部任用制度，实行一票否决制，以确保长治久安。

第二章 思科起诉华为

在回顾如今凡评论中外知识产权纠纷所必援引的“思科诉华为侵权”一案时，我们很遗憾并没有找到反省。

2003 年 1 月 23 日，思科公司正式起诉中国华为公司及华为的美国分公司，要求华为停止侵犯思科知识产权。思科控告华为抄袭思科 IOS 软件源代码和“命令行接口”以及技术文档，并侵犯思科在路由协议方面至少 5 项专利。思科希望通过法律禁令来制止华为继续侵犯其知识产权，并要求华为予以经济赔偿，以弥补非法侵权行为对思科所造成的损失。

被起诉其实早在华为意料之中，因此 24 日华为就发表声明否认侵权。早在 2002 年底，思科就已经和华为进行过关于知识产权方面的协商，但是华为没有让步，坚决否认侵权。

而 2002 年华为对思科美国本土市场的威胁，已经被思科认为低端网络设备市场的强大对手。同时，华为和思科在产品上的高度相似性也促使思科下定了采取法律行动的决心。思科内部认为，华为带来的损失足够打一场官司的成本了。由此，成立了专职团队“打击华为”，并与中国政府进行了沟通，获得了政府方面对官司中立地位的允诺。

华为进行了全方位的应对，不仅早早暗中收回疑似侵权路由器，还聘请著名公关公司和律师事务所为之辩护。就在思科来人走后不久，华为就停止了在美国出售被思科指控含有非法盗版软件的产品，主要是 **Quidway** 路由器。同时，华为还努力研发不涉嫌思科指控的新产品，在 3 个月内面市。而在新产品中有关争议的代码已经全部删除，华为甚至还删除了指令和用户手册中任何可能相似的东西。对此，思科和美国权威媒体均视为华为在设法消除美国市场上的证据，阻止美国法庭就思科的指控作出判决。

但是，思科作为一个在国际知识产权保护上有丰富经验的高科技公司，并没有准备把华为置于死地，也不想把一个商业争端上升到国家民族的高度，也不准备伤害中国人民的国家情绪。据《金融时报》报道，美国联邦调查局(FBI)曾主动接触思科公司，愿意就华为公司侵权一案展开的刑事调查。但思科对此提议没有做出任何响应，因为思科认为让 **FBI** 等机构卷入此案“并无任何建设性”。

从该案的证据看来，思科无论如何都站在天平的胜利一方。华为的一名前雇员在递交联邦法庭的文件中声称，华为所生产的软件和全球最大网路设备生产商思科的产品甚至连瑕疵处都一样。程序瑕疵似乎显示，思科的路由器与华为的路由器之间存在相似性。

华为的对策是合纵连横，联合对思科通信新秩序不满的竞争对手，和思科博弈。2003 年 3 月 20 日，华为公司与思科的老对手美国 **3COM** 公司联合宣布，双方将组建合资企业——华为-3COM 公司。**3COM** 的 CEO **Bruce L. Claflin** 立即挺身而出，在法庭上提供了对华为极其有利的证词，他指出：“在同意成立合资企业前，**3COM** 公司已花了数月同华为公司的工程师会面洽谈并测试了产品。在此过程中，本人亲眼目睹了华为公司世界级的工程能力。我相信从合资企业运

出去的产品在世界上将是独特的和有竞争力的，并且这些产品是在完全尊重各公司知识产权的基础上设计出来的。”

2003年6月7日，美国德州地区的 Marshall 联邦法院发布一个初步的禁止令，判决华为停止使用思科提出的有争议的一些路由器软件源代码，包括操作界面以及线上的帮助支持文件。虽然法院的禁止令并不像思科期望的那么多，但是无疑已经支持了思科的诉讼立场。思科与华为双方都认为法院的判决是他们的一次胜利，因为思科认为自己的立场被肯定，而华为则达到了损失最小，仅仅是停止销售那些华为已经停止销售的产品。

3COM 总裁的证词，加上 3COM 和华为主动申请法庭对其合资公司新产品是否侵犯思科知识产权做出鉴定，表达了华为“改过”的诚意。同时，经过法庭上对于“私有协议”的辩论，思科也认识到挑起这样的争论并无好处，最终，华为承认了侵权的事实，称公司一名员工在未授权情况下，接受了通过第三方获得的思科源代码；并对以后不再侵权做出保证。2003年10月1日，华为同意允许一名独立专家就华为对其产品所作的修改进行审核。在共赢的认识之下，2004年7月28日，华为公司、思科公司、3COM 公司向法院提交终止诉讼的申请。

本案被业内形容为“中国高科技知识产权领域的第一场胜仗”，也成为高科技领域中外知识产权争端的代表性案例。从对抗到和解，耗时一年半，都意味着这是对双方都有利的完美诉讼。但是，在这场诉讼所引发的媒体争论中，所有媒体都被民族主义情绪所笼罩，指责思科为了垄断市场而阻击华为海外扩展，但并没有媒体提到华为长期侵犯思科知识产权的事实，甚至没有媒体认为思科提起诉讼的合理性，更无对过去“原罪”的反省。思科赢了，却好像没有赢；华为输了，却好像没有输。

有媒体尽情夸赞华为打官司的成功经验，认为：“在涉及安全、反垄断和反不正当竞争方面，国内企业完全可以毫不犹豫地对外来挑衅者进行痛击。在国际化进程中，国内高科技企业应该学会灵活运用知识产权和技术标准工具，为矛为盾，攻守两宜。”

也有媒体发掘出华为在诉讼中获得的市场好处：虽然美国市场没戏，但在其他国家市场上华为却通过打官司增加了“低成本模仿者”的知名度。

媒体一向认为跨国公司挑起知识产权争端必然是想维护垄断地位，这是强权政治和霸权经济的表现。“众所周知，互联网首先是在一个国家内发起与推广的，相当长时间设备供应商的私有协议就是网上的标准。当初作为路由器的倡导和首用者的某一厂商，利用这种早期无需国际标准的局面，形成其市场的优势和垄断地位。”“思科诉华为，从某种角度上看，也是思科在钻法律空子。全世界(包括发达国家)都认识到了知识产权的过度保护对发展中国家是一种不公。”

华为总结了“让官司有利于自己”的四条经验：加强知识产权保护意识、加强合作伙伴建设、舍得花钱请最好的律师和以实力证明自己、洗刷侵权“原罪”。可以看出，华为已经认识到了知识产权的重要性。

第三章 华为的四次危机

正在发生的沸沸扬扬的孟晚舟事件，预示着华为在新的经济周期下要面临新的危机。华为如何度过这次危机，关乎其未来的重要发展走向。从华为历史上经历过的四次大危机及其应对措施来看，华为的危机管理和风险防控机制已经相当成熟，并领先于中国大部分企业。

3.1 第一场危机：2002 年“华为的冬天”

2001 年到 2002 年，华为遭遇了一次真正意义上的生死存亡关头。为此，任正非还专门写过《华为的冬天》一文。从 1987 年至今，华为的业绩都处于上升趋势中，只有 2002 年的时候，出现史无前例的负增长。任正非同时罹患抑郁症。对全员持股的华为来说，负增长简直是一场灾难，之前员工从来没有真的意识到自己投入到华为的钱有可能会血本无归，导致员工人心惶惶。华为推行员工持股制后，任正非的股权已经被稀释到 1.42%，其他部分都是员工共同持有。员工也从来不会担心这些钱会回不来，因为公司每年给员工的分红率高达 30%。面对突如其来的负增长，员工中出现了波动。有的要求退股，有的要求离职并且

要求公司兑现股权，甚至还有人要求股权重组。那时候，华为还面临很多官司。现金流本来就是负增长，此前的 2001 年，华为还出现了历史上著名的“万人招聘会”，在逆势扩张。当年的业绩目标是 330 亿，实际完成了 220 亿，还有 1/3 没完成。业绩没完成，但预算是扩张的。这就暴露出华为的早期发展模式野蛮扩张的弊端。华为可谓内外交困。

最终华为能渡过难关，是源于美国艾默生公司进入中国。这真的是靠运气的眷顾，艾默生在历史上是靠并购发展起来的公司，所以进入中国以后就开始并购，以约 60 亿人民币的价格购买了华为的通信电源业务，解决了华为的现金断流问题，将华为从濒临倒闭的窘境中解救了出来。

反思之一：“领先半步是先驱，领先一步是先烈”

经历过这场风波，华为开始反思这场危机背后的成因是什么。同时期同行业中，中兴当时正处于增长的高峰期，UT 斯达康也在短时间内实现了从一文不名到上百亿销售的大跨度发展，而这些同行并没有经历这样的“冬天”。因此，华为对自身危机成因的第一个判断，是由于战略性的失误。华为早期做研发的时候，曾经采取了非常保守的策略。比如，1990 年，在做运营商网络设备的研发方向选择的时候，在模拟技术和数字化技术之间，华为选择了前者。因为当时老任判断，中国通信的发展节奏不会那么快。国家计委给的数据，到 2000 年电话的普及率大概在 5-6% 左右，而实际上是 50%。那时候华为预估，一个县级市场有 2000 门交换机就够用了。而在 2000 门以下，数字技术相对于模拟技术是没有优势的。但出乎意料的是，中国那时的数字技术发展非常快，华为的模拟技术还没完全开发出来就过时了。华为紧接着就马上投入数字技术研发领域。

吃一堑之后，任正非觉得，不能太保守，要激进一些，一定要瞄准未来的技术做研发。所以从 1998 年到 2000 年，华为一直投入到 3G 技术的研发。当时万人招聘会的人员，几乎都投入到了 3G 技术当中。不曾想，世界的“寒冬”来了，受全球 IT 技术网络泡沫的影响，3G 的发展进程全球放缓。当时中国的 3G 发展被寄予厚望，但信产部迟迟不发 3G 牌照，移动、联通两大移动运营商也都一筹莫展。而电信、网通两大固话运营商更是无从下手，大家都明白，移动通信

一定是趋势，固话是没有未来的。于是电信、网通就强推小灵通，拿不到牌照就硬上，先把客户圈住再说。华为一心开发先进的 3G 技术，错失了小灵通的竞争市场。这个战略性的失误在华为总结成了一句名言：“领先半步是先驱，领先一步是先烈”。从中我们可以看出，华为的理念是一步步形成的，从先保守后激进，到不保守也不激进。这体现出华为的自我纠错能力是非常强的。

危机反思二：华为只有高管，没有高层

第二，公司管理体制问题。华为 2003 年开始实行轮值制度，这个制度的推行，也是源于对 2002 年危机的反思。虽然是老板判断失误，但为什么在老板拍脑袋的时候公司里一路绿灯？为什么在公司体制上毫无抵抗之力？

华为之后请了咨询公司来做调研，咨询公司得出结论：华为只有高管，却没有高层。尽管有很多副总裁，但这些副总裁也是只有职位，没有高层决策能力；有职务，没有高层结构。决策者只有老板，不用经过高层讨论。于是，华为决定建立真正意义上的高管层，成立经营委员会（EMT），对所有的决策进行论证表决，最大限度避免风险。这一举措实行之初，任正非发现，所有的方案都要经过高层表决，总裁权力就受到了限制，变成了“会议召集人”。任老板觉得没太意思，不愿意一个人坐这个位子，于是就有了总裁轮值制度。另外八个人，每轮半年，每人两轮，一共进行了八年。到了 2012 年，华为认为轮值的人太多，没有效率，就把总裁轮值改成了 CEO 轮值制度。这就是华为历史上著名的轮值 CEO 制度的来源。

3.2 第二场危机：2008—2009，舆论压力与人心危机

第二次危机发生在 2008—2009 年，新《劳动法》出台，规定在公司工作满十年的员工，可以与公司签订无固定期限劳动合同。就是说，符合条件的员工可以自主选择是否签订永久合同，而公司则没有这项权利。这对华为挑战很大。《华为基本法》开篇就提出，要把市场压力传递给每一位员工，使组织永远处于激活状态。这是华为人力资源最基本、最核心的指导思想。华为人力资源的三项基本原则是：干部能上能下、员工能进能出、工资能高能低。做到这三点，就把市场

的选择直接指向了员工，市场压力就能直接传递到员工层。这是华为人力资源机制的核心，是永远坚持的三条底线。然而，新《劳动法》的出台对华为的冲击很大。

——重新确立以奋斗者为中心的企业文化

为了应对这种状况，华为采取了一项措施——花了一笔钱买断 7000 人的工龄，重新签合同。结果被媒体炒作成华为挑战《劳动法》，人大法工委也发声说，华为这项举措是无效的。只要员工不离开，员工工龄无论是否买断，都要继续享受公司待遇。这件事仿佛捅了马蜂窝，一时间闹得沸沸扬扬。外界出现了很多攻击华为的声音，说深圳有两个血汗工厂：一个是华为，一个是富士康。面对这种人心浮动、危机重重的局面，华为在内部以展开奋斗者文化大讨论的方式，来稳定人心。“以客户为中心，以奋斗者为本，长期持续艰苦奋斗”等理念，就是这时候确定下来的。任正非和员工面对面讨论。用了一年多时间，让员工在心理上与公司达成和解。员工要选择做奋斗者还是劳动者，要成为奋斗者就要表明自己愿意服从公司安排，到最艰苦的地方去。正是因为这场大规模的企业文化运动，重新动员了员工的奋斗意识。那段时间正是任正非思想高度活跃的时期，“深淘滩，低作堰”“力出一孔，利出一孔”，都是当时诞生的。华为由此得以渡过这场人心危机，捍卫了核心价值观。

3.3 第三场危机：2013-2014，互联网冲击下的行业危机

第三次危机发生在 2013 年到 2014 年，来源于互联网的冲击。互联网在那个时候疯狂到可以颠覆一切的地步。在互联网冲击下，其他各行业都觉得过两天自己就要被淘汰，传统企业仿佛摇摇欲坠，危机四伏。任正非当时针对这些现象写了许多文章，现在我们回头看，篇篇都切中要害、直指人心。但当时，任正非却几乎处于被自媒体“围攻”的状态：任老板是不是老了？他还能不能适应互联网的要求？甚至很多华为内部员工都认为华为的商业模式过时了，想去做互联网。企业再次出现人心浮动的局面。

——千钧定力直指行业定位

任正非告诉员工，要冷静应对互联网。他打了个比方：我们是修铁皮管道的，而互联网面的很多内容就像是水，水要依托管道才能输送。互联网是一项技术，本身并不制造新的东西，只是在改变制造的效率。有了互联网，房子依然是房子；车依然是车，也飞不起来；豆腐还是用来吃的，也变不成互联网豆腐。互联网的本身的价值，是应用好这项技术带来的效应。它越发达，越需要铁皮，越需要管道，而华为恰好就是做这个的。这种定力，是老任的厉害之处。所以，华为在互联网冲击下没有晕头转向，再次安然度过危机。

3.4 第四场危机：2018-2019 孟晚舟事件，与国咸休

前三次危机都比不上孟晚舟事件所带来的影响之大。因为此次华为面临的是超级大国国家力量的合围，一个企业是很难对抗国家的力量的。无论这件事情如何结尾，华为作为中国企业的代表，直面此次危机的做事风范是大气的。

12月1号事情发生后，当事人孟晚舟于第一时间申请限制信息公开，有关报道是五天之后才见诸媒体的。在这五天里，华为做了足够的准备：第一，财务出身的梁华代替孟晚舟行使CFO职责，保证公司有序运行。第二，12月6号，华为发出致供应商的一封信，以稳定供应商。在华为150多家核心供应商里，有90家来自美国。当时，华为供应商的股票全方位下跌。这封公开信的目的，正是为了稳定持华为的供应商队伍，特别是美国供应商。第三，是关于“非法入侵”的理性阐述。首先，华为不知道孟女士有任何不当行为；其次，华为相信法律的公正，决不挑战法律；第三，华为一向遵守所在国的各项法律法规。

直到孟晚舟被保释，华为一直保持理性客观的态度，没有说一点多余的话，也没有义愤填膺。外交部的发言相比下还是比较激烈的，要求放人。华为在那封致供应商的公开信中，却传递出了足够多的信息量：首先坚持华为没有违法；其次，站在客观角度指出了这件事情的核心——美国政府干涉了公平竞争。相比于前段时间中兴事件的极度情绪化的回应，华为保持了足够的克制、自信和风度。

3.5 华为风险观：企业如同植物，根扎得越深才能越强大

通过这几次危机事件的回顾，我们可以看到华为拥有成熟的风险理念。前几年，华为官方授权田涛老师和吴春波老师写了《下一个倒下的是不是华为》这本书，其中谈到华为的风险理念。书里引用了一个植物学家的话：动物跟植物的最大区别是，动物能移动而植物不能移动。动物遇到紧急情况可以跑，比如羚羊和猪遇到老虎，都会逃跑，不同的只是速度而已。而植物一旦长出来，敌人来了也无法躲避。但是，植物的战略最厉害之处恰恰就是扎根，根越深，植物越强大。很多人认为企业是动物，可实际上企业是植物。哪里有水，植物的根就往哪扎；哪里有阳光，植物就向那个方向长。植物对环境很敏感，同时也对环境很包容。即使环境藏污纳垢，它也会默默接纳，从周边获得营养。这就是华为的风险理念。

——紧跟大国战略，筑牢风险机制

在恶劣的国际形势下，华为作为一个中国企业，知道自身是无法躲避大国之间的政治纷争的。所以，华为从不抱怨，而是一直阐明，自己作为一个中国企业，必须扎根中国，同时企业能做的，是必须对政治敏感，最大限度规避风险。早在1998年，华为就开始尝试走进国际市场，但真正大规模的国际化是在2002年左右。那时正值华为的冬天，为缓解企业面临的巨大国内压力，任正非决定打开国际市场。到2005年，仅用几年时间，华为的国际业务就超过了国内业务。但在走向世界的过程中，华为也遇到了极大的障碍。

电信行业是非常敏感的。我当年在给一家运营商做项目的时候，他们最早用的系统是一家跨国公司的，到最后换华为的时候，才发现那家跨国公司的项目组曾在移动系统里，种了六个免费电话。这件事神不知鬼不觉，经过几年时间才被发现。由此可见，电信行业的敏感度和危险性非常高的。

因此，华为为避免风险，最早的国际化战略就是紧跟国家战略——中国在哪儿建立外交关系，华为就跟着往哪儿走。中国政府是以项目投资的方式支援外交国家，而中国政府给当地政府的贷款，会直接划给做这些项目的中国企业。跟着国家战略走，能弥补企业流动资金的不足，所以华为早期的产业都围绕着“一带

一路”。但是，跟着政府的脚步走，在西方以外交手段对中国贸易进行制裁的时候，中国企业也就无法躲避这种风险。华为对此有充分的了解，因而早期就建立了风险控制机制。对于应对这场危机，前期应该说是做了必要准备的。孟晚舟的一系列表现也是非常专业的。任正非在孟晚舟被释放的时候重新发了之前的一篇文章，丝毫没有抱怨西方的意思，反而主张一定要融入西方。越是融入，对于解决问题就越有利。这足以让美国民众看到华为对美国法律的尊重。从这种意义上说，华为这场仗打得很漂亮。

——国际化的前提是充分尊重和融入

华为的风险机制绝非短时期建设出来。早在 2009 年，华为就有党委，而且是挂两块牌子。华为的党委在国内叫党委，在国外叫道德与法律遵从委员会。其用意是告诉当地政府，我们企业会遵从当地的法律、风俗习惯和道德要求。

2008 年以后，华为人力资源管理的主要方向是支撑公司走上国际化进程，其中一项很重要的举措就是鼓励员工融入当地文化。华为的所有对外文件，一律用英语，内部部门设置都以英语来命名，公司上下学英语成风。这对一个十几万规模的团队来说，艰难程度可想而知。除了语言的融入，还要了解当地风俗。比如，到了沙特，不管公司多忙，当地员工一定要停下来做礼拜。再比如，非洲的某个国家，当地人为了表示尊重，要给你敬面包，他在面包上咬一口，你也要在上面咬一口。两口之间对的越齐，说明你的礼节越重。大家心理上很难接受，可是不融入这种文化又无法开展工作。于是就想出一个办法，当人家递上面包的时候，我们先咬一口，然后再递给他。这样既尊重了当地文化，又保证了卫生。由此可见，华为的文化改造是从里到外的。

3.6 华为的危机公关：尊重西方规则，运用中国智慧

再来看孟晚舟事件。加拿大法官让孟晚舟交 1000 万加币的保释金。一般人也许是赶快交完就算了，可是孟晚舟这 1000 万的来源结构却大有深意。其中，700 万是她老公拿的，200 万是她的邻居拿的，100 万是华为加拿大籍的前员工拿的，还有一个合作伙伴拿了 1000 加币。这绝不仅仅是钱本身的意义，这笔钱

的构成非常符合西方人的习惯，有力地证明了孟晚舟是一个优秀公民。她的员工愿意拿钱担保她，邻居愿意拿钱担保她，合作伙伴愿意拿钱担保她，家人愿意拿钱担保她，足以证明她是一个值得信赖的优秀公民。这恰恰是西方人最看重的。

所以，华为处理国际化问题的方式，远远领先于其他很多中国企业。表面上完全尊重西方的规则，更深层次地则体现出了中国人的智慧。从这个意义上说，我认为华为无忧。当然这并不意味着接下来的路，华为都会一帆风顺，因为谁也不知道美国下一步的做法是什么。但我个人认为，孟晚舟事件对处于中美贸易战中的中方来说，是加分项；而美国的做法对自身则是减分项。在此之前，中国在贸易战中一直处于守势，对美国的强势做法忍气吞声，只有招架之功，没有还手之力。而华为事件则可能成为扳回一城的重要节点。所以，尽管对华为来说，这是一次危机；但同时也体现了华为风险控制机制的厉害。

第四章 华为的危机管理

狼是一种时刻都保持危机感的动物。狼吃食物时，任何人都不能靠近。一旦靠近，狼就会近乎疯狂地对人进行攻击。狼在吃食物时这种本能的表现就是因为狼的头脑中存在着危机意识。华为的忧患意识从华为的“灵魂人物”任正非所作的《华为的冬天》中可见一斑。正因为这种意识才使华为在业界的一片萧条中，异军突起。

4.1 狼来了

任正非说：“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，只有危机感。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，也许才能存活得久一些。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。”

美国《危机管理》一书的作者菲特普对财富 500 强的高层人士进行过一次调查，高达 80% 的被访者认为：现代企业不可避免的面临危机，就如人不可避

免的要面对死亡。14%的人则承认自己曾面临严重危机的考验。危机就像死亡和纳税一样是管理工作中不可避免的，所以必须随时为危机做好准备。

几年前，在中国电信制造商中，“巨（龙）、大（唐）、中（兴）、华（为）”四家并驾齐驱，代表了中国本土电信制造业的水平。今天，毫无疑问，华为已经远远走到了前面，其中脱颖而出的关键就是华为的危机意识。

创业伊始，任正非以“狼”来形容企业个性，他认为，狼有很好的危机意识，有敏锐的嗅觉，习惯团队作战，能够发现机会并且死死咬住，不会轻易放弃。事实正是如此，十年后，这只“土狼”学习和应变的能力让对手们吃惊，这种能力让任正非和华为充满自强不息的活力。

任正非在华为高速发展，全体华为员工士气高昂的 2000 年底，抛出了“华为的冬天”一说，提醒华为员工“萎缩、破产一定会到来”，他振聋发聩地提出“公司的所有员工是否考虑过，如果有一天，公司销售额下滑、利润下降，甚至会破产，我们怎么办？我们公司太平的时间太长了，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”。

“华为老喊狼来了，喊多了大家有些不信了，但狼真的会来的。”在任正非大喊“冬天来了”的时候，很多华为员工认为这是危言耸听，为了矫正员工的观念，任正非采取了各种“危机意识”加强的活动。首先，任正非召开全体员工大会，在大会上发表了《华为的冬天》的讲演稿，强调了危机的迫在眉睫。会议结束后，任正非要求各部门和科室都要组织讨论，他特意安排了 3 个讨论主题：你对公

司所面临的危机有什么认识？你的部门、科室有什么危机，还可以改进吗？我们还能再提高人均效益吗？同时，《华为的冬天》一文发表在《管理优化报》上，组织各部门认真学习。

在国内企业界，敢于这样把自己往绝境上“逼”的企业家凤毛麟角，更多的人喜欢向员工描绘美好的“远景”，希望能够借此激发员工的想像力和创造力。这种与众不同的危机意识给正走在坦途上的全体华为员工泼了一大盆冷水，在这

种意识的影响下，从而形成了艰苦卓绝、不懈奋斗的前进动力。正是在这种意识的影响下，才使得华为能够在市场上一路高歌猛进，不断创新，领先同行，创造了一个又一个的华为奇迹。

2001年，纳斯达克股市上所有与网络产品相关的公司股价均出现了大幅的下滑，综合指数跌幅达到创纪录的56%，几年以来一直引领IT产业高速发展的网络泡沫宣告破灭。国内市场分析公司赛迪顾问在对国内电信市场进行分析时指出：“经历了互联网的亢奋与辉煌，满以为可以继续沐浴在新世纪曙光里的中国IT业一下子跌入了迷惘的艰难时期。”

在业界一片的萎靡中，2003年，华为在全球市场销售收入突破300亿元人民币，其中，海外销售达到10亿美元，增长约80%，这样的成绩足以使华为成为民族通信产业的骄傲。尽管如此，任正非认为华为的冬天仍然没有过去，在他思想里，华为的冬天不是一个物理上的概念，更多是一种危机意识，这种危机意识是永恒的，只要华为存在，就没有消失的一刻。

伊索寓言里有这样一则故事：森林里有一只野猪不停地对着树干磨它的獠牙，一只狐狸见了不解地问：“现在没看到猎人，你为什么不躺下来休息享乐呢？”野猪回答说：“等到猎人出现时再来磨牙就来不及啦！”一样的未雨绸缪出现在任正非的《华为的冬天》一文中：“华为总会有冬天，准备好棉衣，比不准备好。”

《向解放军学习》一书指出：在和平环境下，一个优秀的指挥官不仅要把世界上最强的军队作为自己潜在对手来组织部队训练，而且要时时拉响警报器，通过“紧急集合”方式，故意制造“紧张空气”，而使部队经常保持“战斗队”作风，随时处于“临战状态”。

任正非认为：我们必须要强化员工的危机意识，要创造一种良性循环的危机意识氛围，让员工切身感受企业生存与发展的危机与个人根本利益密切相关。要通过管理制度的约束强化员工的危机感，要通过企业文化的感召凝聚员工的向心力，要通过有效的“鲶鱼效应”使得我们的员工把压力转换为动力，把危机感转换为鞭策自己不断奋进的动力。

世界一流企业家，都有一种根深蒂固的危机意识。张瑞敏曾在海尔取得令人瞩目的成就，全国上下一片高歌欢呼之际，谈到海尔未来发展之路时说出这样八个字：“战战兢兢，如履薄冰”；比尔·盖茨宣布“微软离破产永远只有 18 个月”；李建熙则告诫公司上下“三星离破产永远只有一步之遥”；松下幸之助干脆把松下经营命名为“危机经营”；安迪·葛洛夫更是坚持做企业的不二法门：“惶者生存”。

北京大学光华管理学院经济学教授张维迎说：“没有危机管理的企业就像是在黑夜里裸奔，突然天亮了，难看是一定的。”企业的管理层、决策层一定要时刻保持危机意识，做好危机管理的准备工作，并把它作为一种战略纳入企业的发展规划中。

4.2 任氏“面子”理论

把事物暴露在阳光下，有了阳光，什么都温暖了。任正非的“不要脸”才能进步的理论，撕破遮挡“面子”的面纱，让员工在批评与自我批评中进步，把危机的苗头扼杀于萌芽状态。

任正非对“脸面”有独特的认识：“面子是无能者维护自己的盾牌。优秀的儿女，追求的是真理，而不是面子。只有不要脸的人，才会成为成功的人。要脱胎换骨成为真人。”在他的理念里，人，不要脸才能成功；企业，不要脸才能生存。

任何一个危机事件，都要经历一个从无到有，从小到大，从轻微到严重的累积发展过程。很多危机之所以达到难以控制的局面，都是因为在萌芽状态时没有引起人们足够的重视。

万国证券曾经是中国最大的证券公司，其创办人管金生拥有法国文学、商业、法律三个硕士学位和一个金融学博士学位，其领导下的万国证券以扩张速度和创新能力而万人瞩目。但是，在 1995 年 2 月的“3.27”国债期货交易中，万国证券一次性亏损 20 亿。短短的八分钟，屡创奇迹的万国证券帝国分崩离析，昔日

的辉煌灰飞烟灭。万国证券的悲剧强烈的震撼了任正非，“高科技企业以往的成功，往往是失败之母，在这瞬息万变的信息社会，惟有惶者才能生存”。

定期召开的华为的民主生活会会有两个主题:批评与自我批评。其中，自我批评的成分要多一些，因为，华为人认为只有具备自我批判精神的人才能成长。华为人的自我批判，不是只在你的领导面前，而是在众多的同事面前，并且人人都要过这道关。

2000年9月1日，华为召开了一场特殊的“颁奖大会”，参加者是研发系统的几千名员工，几百名研发骨干被一个个点名到主席台“领奖”，奖品是几年来华为研发、生产过程中，因工作不认真、测试不严格、盲目创新等人为因素导致的报废品，以及因不必要的失误导致的维修所产生的各种费用单据等。当时每一个获奖者都面红耳赤，台下一片唏嘘，任正非要求每个获奖者把“奖品”带回家，放到客厅最显眼的地方，每天都看一看。

这场隆重的“颁奖大会”实际上是华为一场深刻的自我批判活动，任正非说：“只要勇于自我批判，敢于向自己开炮，不掩盖产品及管理上存在的问题，我们就有希望保持业界的先进地位,就有希望向世界提供服务。”

在《2001年十大管理要点》一文中，任正非指出：自我批判不光是个人进行自我批判，组织也要对自己进行自我批判。通过自我批判，各级骨干要努力塑造自己，逐步走向职业化，走向国际化。华为认为自我批判是个人进步的好方法，还不能掌握这个武器的员工，希望各级部门不要对他们再提拔了。

现代冲突理论认为，只要存在着利益，就会产生各种冲突。无数企业的实践证明，当企业内部各部门之间很少发生冲突，一团和气时,企业对外部环境的变化就反应迟钝，则内部就会缺乏工作改进和创新,整个企业发展容易出现停滞，不仅会造成企业的绩效低下，从长远上看还将侵蚀企业文化，对企业的长期发展带来不良影响和慢性毒害。建设性冲突能使企业保持旺盛的生命力，有助于进行自我批评和不断创新。

华为的民主生活会要求刺刀见红，挠痒痒根本过不了关。对于很多人来说，批评自己相对还容易，当面批评别人就很难开口了（与背后说人坏话甚至污蔑完全不同），但是华为的相互批评在高层中仍十分常见。

“我觉得现在的客户经理对产品经理一点起码的尊重都没有。一部车，4、5个人，客户经理不管三七二十一就往副驾驶上一坐，客气话都没一句，把我们这些老同志全部放在后面。本地网的宿舍也是，客户经理有个单独房间不说，还有一张特别大的床，一个人在上面可以滚过来滚过去，而我们这些产品经理呢，两个人睡一个小房间。”这是《走出华为》的作者汤圣平亲身目睹的批评会中的发言。他发出这样的感慨：华为是知识分子聚集的地方，知识分子最大的弱点就是爱面子，人际关系的复杂性往往就来自于这些善意的或恶意的爱面子。华为这种“不要脸”的精神和行动，让员工把各自的主张和诉求通过组织的正规渠道有序的舒解出来，人际关系在人们没有猜忌和隐瞒的轻松气氛中得到了进一步的纯洁。

支持组织实现工作目标，对组织工作绩效具有积极建设意义的冲突称为建设性冲突。建设性冲突具有如下特点：双方都关心实现共同目标和解决现有问题；双方愿意了解彼此的观点，并以争论问题为中心；双方争论是为了寻求较好的方法解决问题；相互信息交流不断增加。华为的自我批评和相互批评就属于建设性冲突。这种适当的冲突，促使组织间或组织内部及时发现存在的问题，采取措施及时引正；促进组织内部或小组间公平竞争，提高组织效率；有效提高了组织的决策质量；激发组织内员工的创造力，使组织适应不断变化的外界环境，把各种可能的危机扼杀于无形中。

饲养过狼的牧民们都知道，狼吃食物的时候，任何人都不能靠近。一旦靠近，狼就会发动疯狂的攻击。狼吃食物时的这种本能表现就是因为在狼的头脑中存在着危机意识。无论在草原、森林，还是在雪原，狼要获得食物都要经过艰苦的努力，甚至要付出生命的代价，它们保卫自己的食物就相当于保卫自己的生命。同样，对于华为来说，揭露存在的问题，解决发现的问题，就相当于获得了新的“生机”，华为“不要脸”的批评和自我批评把潜在的问题暴露出来，从危机的源头入手，解决问题。

4.3 别在经验里转圈圈

经营企业，就像下棋，要步步小心，这时好的经验有用，而坏的经验只会使人误入歧途。华为人认为重视经验是重要的，但不能偏信经验。对于成功的经验和办法，也一定要抱着一种警惕的心态。

能否超越自我是一个企业成功与失败的分水岭。成功者取得成功的主要原因是因为在当时的历史条件下，能够打破常规，做别人没有想到或想到没有做到的事情，他们知道市场环境瞬息万变，当年的环境已不复存在，所以不能完全依赖经验。而失败者却是在新的历史条件下，依然死死抱着“成功的经验”和模式，故步自封，最后被市场淘汰。

所有企业在发展过程中都会遇到障碍，但遇到障碍仍把过去的经验当宝典，不在策略上自我扬弃、不在组织功能和管理能力上创新、不在经营模式和经营理念上自我超越，这些企业注定要深陷危机僵局而难以自拔。

华为在短短的十年之内创造了中国民营企业成长和发展的奇迹，《华为基本法》作为总纲领也成了华为的一个象征及引领其成功的圣经。此时，任正非说：“当外部环境发生变化的时候，当新的机遇来临的时候，谁固守《基本法》的教条，谁就是傻瓜。”

《华为基本法》自建立之日起，就是以自我扬弃的姿态出现的。转变起源于华为 1996 年开始的全球化征程。1996 年的任正非便开始把目光指向国际公司管理体系，美国 HAY 咨询公司香港分公司任职资格评价体系第一个进驻华为。1997 年底，任正非先后访问了美国休斯公司、IBM 公司、贝尔实验室和惠普公司。在与国际一流跨国公司接触的过程中，任正非意识到，基本法那种独特的语言模式，并不能跟全球化的大公司形成很好的对话。企业承担着为客户创造价值的使命。为此，有必要遵守通行商业价值观和一系列标准流程和制度以保证企业使命的实现。

自 2005 年以来，华为所提出的许多价值主张（使命、愿景和战略）已经与《华为基本法》大相径庭，《华为基本法》走到了必须嬗变、必须自我超越的阶段。

有人总结，华为对其基本法的扬弃过程实质是其国际化战略和能力战略不断探索成熟的过程，这样的过程显示的是战略管理中整合和优化价值的魅力，显示的是任何一个组织哲学层面的核心价值也要不断地增加新内容，提供新思路，展示新境界。

很多企业在招聘员工时都非常注重应聘人员的工作经验、在招聘简章中经常可以看到对从业年限的要求。华为公司在招聘、录用过程中，更加注重的是员工的素质、潜能、品格、学历，其次才是经验。任正非认为：潜力重于经验。

1992 年初，位于巴黎市郊马恩河谷镇的迪斯尼乐园开张，这是位于欧洲的第一个迪斯尼乐园，沃尔特·迪斯尼公司耗资 440 亿美元，占据了巴黎以东 2023 公顷的土地，有 6 家宾馆、5200 个房间。迪斯尼的经营者有空前的自信，在他们看来，乐园开放第一年，至少有 1100 万欧洲人光顾这一举世无双的杰作。但是，现实情况是：到 1993 年 9 月 30 日，乐园已经损失了 9.6 亿美元，到 1993 年 12 月底，累积损失达 60.4 亿法郎。他们迷信于经验，却忽略了欧洲的地域特性，欧洲人的节俭和对美国文化的抵制，让它们陷入了资金周转的困境。

狼十分尊重对手，在作战之前总会耐心的观察了解对手，就是经验丰富的狼，也不会轻视对手。在离牧民居住地较近的地方，它们都会格外小心，会用嘴叼一些物体扔到牲畜尸体周围，来试探有没有陷阱。他们知道犯“经验主义”错误的下场是死亡。

华为人认为“经验”的背后是“杀机”，只有时刻保持战战兢兢的危机意识，才能赢得“生机”。

4.4 不对媒体负责

狼走路不会发出任何细微的声音，这为他们捕获猎物赢得了先机。华为在媒体面前以“低调”的姿态出现，当危机出现时，他们又懂得如何做好公关。两者都是“务实”的高手。

任正非的低调是出了名的，“任正非从来不接受媒体采访，我至今没有机会采访他。”一位在通信行业滚打了十几年的行业媒体资深人士叹息，“我们年底评奖他从不来领奖。”“华为”作为中国高科技领域领头羊的迹象已经昭然若揭，但是，关于“华为”的报道却非常有限，关于“华为”的书籍更是凤毛麟角。“华为”对媒体明显的刻意回避，在中国媒体市场化初期，媒体利益欲望急剧膨胀的今天，造成了一种很不正常的局面：许多媒体甚至试图用批评和揭短来获得“华为”的注意力。

华为低调的原因是：(1)华为的产品消费特点无须面对普通百姓的宣传。华为在发展初期，不生产手机的一个重要原因就是手机的销售模式和中间网络设备不同，需要大力宣传。(2)华为不是上市公司，不需要公开披露不必要的信息。任正非说：“对待媒体的态度，希望全体员工都要低调，因为我们不是上市公司，所以我们不需要公示社会。我们主要是对政府负责任，对企业的有效运行负责任。媒体有他们自己的运作规律，我们不要去参与，我们有的员工到网上的辩论，是帮公司的倒忙。媒体说你好，你也别高兴，你未必真好。说你不好，你就看看是否有什么地方可改进，报道明显有出入的，不要去计较，时间长了就好了。希望大家要安安静静的。”

2006年5月，华为员工“过劳死”事件，引起了媒体的关注，网民纷纷指责华为对胡新宇的死亡负有责任，矛头直指公司的绩效考评和不合理的加班制度。此时的华为表现出出色的应对危机的能力。“公司十分痛心。”华为新闻发言人傅军表示，虽然过度劳累与胡新宇死亡不构成直接的因果关系，但确实也有相关性，公司高层已经高度重视对此事的处理，公司也重申了加班政策，晚上十点以后加班要经过批准，不准在公司打地铺过夜。

华为之所以能从“过劳死”的公关危机中从万夫所指到赢得社会公众的支持，与华为高管层的危机管理智慧还是分不开的。首先，华为对整个事件的过程透明、

公开化处理，该由华为承担责任的，没有回避，对引起病故的非正式原因也做了检讨，显示了一个大企业的胸襟与负责任。其次，选择合适的时机、合适的人，以非正式的方式做出回应，而不会话出多头，引起更多的争议。任正非在内部会议上宣读了其长达 8000 多字的《天道酬勤》长篇讲话并在其内部刊物上发表，作为对网络热炒“过劳死”、“床垫文化”等指责的非正式回应，华为公司在内部员工层面高度统一了认识，也在社会公众间赢得了支持。再次，关怀并安抚死亡员工家人，以情感人。一直以来，华为公司垫付了大部分的医疗费用，包括从北京聘请专家诊治、转院等费用，并与胡新宇的父母积极讨论关于抚恤金的问题。

低调的华为早就设有自己的广告部和宣传部，人数有 30 多人，华为的广告部只是在专业媒体上做产品广告以及负责展览，宣传部更多的是面对公司内部。另外，华为的广告部还有一个责任是协调与媒体的关系，更准确地讲，这种协调关系的目的是保证华为和媒体的“进退有度”的关系。

危机管理是一种应急性的公共关系。当意外事件发生时，组织陷于困境，所面临的公众压力处于极限状态，组织的公共关系亦处于应急状态。危机管理便是立足于应付企业突发的危机事件，通过有计划的专业处理系统将危机的损失降到最低。同时，成功的危机管理还能利用危机，使企业在危机过后树立更优秀的形象。

危机处理失当的结果是惨痛的。SK-II 危机事件给我们提供了危机管理的反面素材，“产品含有违禁成分”事件的曝光对 SK-II 的打击是巨大的，由于 SK-II 在危机处理过程中举措失当，引发了各地消费者退货、退款的浪潮，部分港台明星也明确表示拒用 SK-II，使 SK-II 事件有愈演愈烈之势。

如果企业不幸遭遇了公关危机，如何处理呢？危机管理有 10 条行之有效的策略：

（1）准确界定危机的性质、类型和程度，尽快对外宣布危机的真相和处理的措施。

(2) 迅速掌握有关的事实，准备好有关危机的新闻稿及其背景材料，回答公众关心的问题。

(3) 不要发布不准确的消息，不对危机的原因和结果作缺乏根据的猜测。

(4) 回答敏感问题之前须向决策层请示报告，严格按照统一的口径对外发布信息。

(5) 主动与新闻界取得联系，建立广泛的消息来源，并与新闻界取得谅解，争取新闻界的合作。及时对新闻界的合作表示感谢。

(6) 公开宣布发布新闻的时间，并按照规定的时间发布新闻，尽可能减轻公众电话询问的压力。

(7) 充分利用新闻媒介与公众沟通，引导和控制舆论局势。

(8) 如果有关危机的新闻报道与事实不符，应及时予以指出并要求更正，但应保持冷静和理性的态度。

(9) 邀请公正、权威的机构或人士发表意见，以提高传播的公信力。

(10) 游说与危机有关的公众对象站到组织一边，尽量化解敌对情绪和猜疑气氛。

4.5 艰苦奋斗是过冬的精神棉袄

任正非说：“艰苦奋斗必然带来繁荣，繁荣以后不再艰苦奋斗，必然丢失繁荣。”他认为思想上艰苦奋斗是应对危机的最佳利器，是华为度过冬天的“精神棉袄”。

在《华为的冬天》最后一个段落，任正非已经明确说明：“沉舟侧畔千帆过，病树前头万木春。网络股的暴跌，必将对二、三年后的建设预期产生影响，那时制造业就惯性地进入了收缩。眼前的繁荣是前几年网络股大涨的惯性结果。记住一句话：‘物极必反’，这一场网络设备供应的冬天，也会像它热得人们不理解一

样，冷得出奇。没有预见，没有预防，就会冻死。那时，谁有棉衣，谁就活下来了。”

为做好应对危机的准备,学习度过冬天的经验,2001年3月任正非访问日本,考察日本实业界自20世纪90年代初起,在连续10年低增长、零增长、负增长的情况下是如何“活下来”的。他惊讶地发现:经历10年经济低迷后的日本,绝大多数企业已经连续八年没有增加过工资,但社会依旧平静、祥和、富裕,人们依旧兢兢业业的工作,任劳任怨的为日本振兴做出自己的贡献。

回国后,任正非充满激情地写下了《北国之春》:“我曾数百次听过《北国之春》,每一次都热泪盈眶,都为其朴实无华的歌词所震撼。《北国之春》原作者的创作之意是歌颂创业者和奋斗者的,而不是当今青年人误认为的一首情歌。”借此,他呼唤创业时的敢于牺牲、艰苦奋斗的精神,预先研究可能出现的问题:华为经历了十年高速发展,能不能长期持续发展,会不会遭遇低增长,甚至是长时间的低增长;企业的结构与管理上存在什么问题;员工在和平时快速晋升,能否经受得起冬天的严寒;快速发展中的现金流会不会中断,如在江河凝固时,有涓涓细流,不致使企业处于完全停滞……

很多人将企业比作一条船,松下电工就把自己的企业比作是冰海里的一条船。在松下电工,任正非看到不论是办公室,还是会议室,或是通道的墙上,随处都能看到一幅张贴画,画上是一条即将撞上冰山的巨轮,下面写着:“能挽救这条船的,惟有你。”其危机意识可见一斑。看到这些,任正非深有感触,他开始思考:在华为公司,我们的冬天意识是否那么强烈?是否传递到基层?是否人人行动起来了。

任正非教育员工,必须要有长期在思想上艰苦奋斗的准备,持续不断地与困难斗争,他指出:在这个世界上除了懒汉、二流子之外,90%的人都在身体上艰苦奋斗,吃大苦耐大劳是人们容易理解的。但什么人在思想上艰苦奋斗呢?并不为多数人所理解。科学家、企业家、政治家、种田能手、养猪状元、善于经营的个体户、小业主、优秀的工人……,他们有些人也许生活比较富裕,但并不意味着他们不艰苦奋斗。他们不断地总结经验,不断地向他人学习,无论何时何地都

有自我修正与自我批评，每日三省吾身，从中找到适合他前进的思想、方法……，从而有所发明、有所创造、有所前进。

一只狼妈妈，生下几只小狼。当小狼能够自己行走的时候，狼妈妈就把儿女赶出安乐窝，让它们自己去觅食。在冰天雪地里寒风刺骨，又可能遇到凶猛动物的袭击，那种艰难与危险是可以预见的。有的小狼咬紧牙关抗住严寒与饥饿，勇敢地挺下来；而有的挺不住便逃回安乐窝，狼妈妈并没有因为小狼可怜巴巴而宽容，还是铁着心把它赶出去。狼妈妈知道如果今天不让它们出去受冻挨饿，不去适应艰险的环境，那么明天，它们就不能自立，就会冻死、饿死，被狮子、老虎、猎豹吃掉。狼知道，只有经历苦境、险境、逆境的磨炼，狼的生命力才会更加旺盛。同样，华为把艰苦奋斗列为关乎企业生存的核心文化。

华为创业初期，没有背景，也不拥有任何稀缺的资源，更没有什么可依赖的，正是靠了艰苦奋斗，才成功地缩短了与竞争对手的差距。当时的研发部只有五、六个研发人员，他们秉承着六十年代“两弹一星”艰苦奋斗的精神，以忘我工作、拼搏奉献的老一辈科技工作者为榜样，以勤补拙，刻苦攻关，夜以继日地钻研技术方案，开发、验证、测试产品设备，没有假日和周末，更没有白天和夜晚，累了就在垫子上睡一觉，醒来接着干，这就是华为“垫子文化”的起源。

这种精神赢得了华为的飞速发展和一时的繁荣，任正非深知创业难，守业更难的道理，他忠告华为员工，繁荣的背后，处处充满危机，华为员工必须保持艰苦奋斗的传统，艰苦奋斗的精神什么时候都不能丢。

现在，无论是在疾病肆虐的非洲，还是在硝烟未散的伊拉克，或者海啸灾后的印尼，以及地震后的阿尔及利亚……，到处都可以看到华为员工奋斗的身影。任正非说：我们有员工在高原缺氧地带工作，爬雪山，越丛林，徒步行走了8天，为服务客户无怨无悔；有员工在国外遭歹徒袭击头上缝了三十多针，康复后又投入工作；有员工在飞机失事中幸存，惊魂未定又救助他人，赢得当地政府和人民的尊敬；也有员工在恐怖爆炸中受伤，或几度患疟疾，康复后继续坚守岗位；我们还有三名年轻的非洲籍优秀员工在出差途中飞机失事不幸罹难，永远地离开了我们……

艰苦奋斗是华为文化的魂，是华为文化的主旋律，这种精神的存在让我们对华为有绝对的信心：它可以度过严寒的冬天，迎来春天的冰雪消融。

4.6 舍一腿保全身

牺牲原则是狼区别其他物种的重要特征。狼群集体作战时，如果同伴败下阵来，将被大家分食。作战中，遇到伤者，其他狼会一口使其毙命。狼为了提高自己的奔跑速度，可以把吃进肚里的食物呕吐出来。狼非常清楚一切行动皆为生存。

有人说杰克·韦尔奇任通用电气总裁期间最大的成就是收购了上百家有价值的企业，可杰克却说：不，我对公司最大的贡献是拒绝了至少 1000 个看上去很值得投资的机会。有时能否安然度过危机，决定于决策者是否懂得取舍之道。

“成长是如此脆弱。”这是彼得·德鲁克很著名的一个论断。早在 20 世纪 70 年代，他就已经注意到了企业成长的危机。他论述道，如果企业都以每年 10% 的速度增长，很快就会耗尽整个世界的资源，而且长时期保持高速增长也绝不是一种健康现象，它使得企业极为脆弱，不可能适当地予以管理，它所造成的紧张、弱点以及隐藏的问题，一经风吹草动，就会酿成重大危机。此时，对成长的辩证取舍决定着企业的存亡。

IT 业的冬天不幸被任正非言中。2001 年，全国电信固定资产投资额 2648 亿元，比上年增长 15.3%。2002 年完成投资 2034 亿元，比 2001 年减少了 20 多个百分点。2003 年计划完成投资 2000 亿元，比 2002 年又减少 1.7 个百分点。道琼斯通讯社的分析师预计，2003 年中国电信设备市场将连续第二年出现萎缩，因为各公司仍将削减它们的设备购买量。对于国内制造商来说，这意味着又是苦苦煎熬的一年。而此时的华为已经有了充足的棉衣御寒。

2001 年，华为以 7.5 亿美元（折合现金人民币 60 亿元）把安圣电气卖给美国爱默生。专家评价：“安圣电气的剥离过程非常专业、合理，时机也选择得很恰当，显示了爱默生与华为在经营理念和管理策略上的水平”。“华为的无线技术中心在上海，研发投入至少在 4 亿元以上。在银根再次收紧的情况下，又要保

证资产负债率不继续攀升，7.5 亿美元现金，对要下大力气发展核心业务的华为来说，不啻是‘雪中送炭’。

任正非认为现金流是“华为冬天”的棉袄，这个棉袄就来自于安圣电气，在一次公司内部讲话时，他指出：“家有粮，心不慌”，在深圳口袋里有钱，心就不慌。在最关键的历史时刻，我们一定要重视现金流对公司的支持。在销售方法和销售模式上，要改变以前的粗放经营模式。我宁肯卖得低一些，一定要拿到现金。这个冬天过去，没有足够现金流支撑的公司，在春天就不存在了。

舍得，有舍才有得。早在 1998 年，任正非就提出：“后勤工作将逐步走向社会化、减少公司管理的压力。”后勤工作包括员工的吃、住、培训等相关领域。在后勤方面，华为将安全保卫业务外包给了香港著名的物业管理公司戴德梁行，将膳食服务等外包给了其他几家香港的专业服务公司。到 2000 年，华为逐步将员工的吃、住、行包给社会机构，2003 年春节，华为又启动了培训外包计划，开始逐步将一些非核心技术的培训委托给社会上的一些专业机构。据称，华为每年需要为包括客户和合作单位在内的 4000 人培训，每个人的培训费用，加上交通费、住宿费，平均要 1 万元左右，每年，华为无论是为培训出动的人力，还是培训经费，都是一个相当大的数字，这给负责培训的部门造成很大的压力。通过外包，华为培训部门从巨大的压力中解放出来，费用得到了很大的节约，人力得到了充分的利用。

业内有种说法，中国的企业像螃蟹：一红就死。对很多企业来说，在成长的关键阶段，不能做到合理的取舍，只有死路一条。以秦池集团为例，秦池作为一家名不见经传的地方酒厂，敢为天下先，以当时令人瞠目结舌的“天价”夺得中央电视台黄金广告段位第一名（“标王”）。秦池一战功成：夺标当年销售额一举飙升 10 倍，逾 10 亿元，创造了中国企业发展史上令人瞩目的“秦池速度”。但是在下一步该如何发展问题上，秦池做出了致命的错误取舍。秦池通过与四川春泉集团和其他酒厂建立联营关系，由春泉集团提供原酒，秦池进行勾兑，从而迅速扩大规模。同时，秦池在第一次中标成功之后兼并了当地八家亏损企业，虽然一时扭亏为盈，但一旦企业经营环境发生变化，这些企业都成了秦池摆脱困境

的包袱。最终，一则“秦池白酒是用川酒勾兑的”系列新闻报道就轻易地将秦池击倒了。

彼得·德鲁克在《21 世纪的管理挑战》中指出，当管理者对放弃与否表示怀疑时，就必须问，而且要认真地问这样一个问题：“假如我们从未做过这件事，以我们今天的所知，会不会去做？”如果答案是否定的，管理者就应该继续追问：“我们现在应该怎么办？”通过这种追问，得出“直截了当的放弃”的结论。他认为甚至当一个产品、服务、流程还有“几年好日子”可过的时候，就应当选择放弃。舍卒保车用在军事上，指在敌我双方势均力敌，或者敌优我劣的情况下，用小的代价，换取大的胜利。杰克·韦尔奇在接任 CEO 的头两年，做出了一系列的战略取舍，体现了舍卒保车的智慧。他出售了 71 项业务和生产线，这里包括中央空调业务，家用电器业务等 GE 以前起家业务。他的很多大手笔在当时很难让人理解，例如出售半导体业务被很多人认为是向日本人屈服，是在战争中开小差的胆小鬼。但是，正是因为他舍掉了一条腿，才使 GE 这样成熟的综合性大公司像新兴小公司那样蓬勃发展，成功摆脱了庞大多元商业帝国的痛疾，保持企业持续、稳定的健康增长。

危机是悬在每个企业头上的一把利剑，有时需要“断腿保全身”的智慧，此时，要求管理者要学会选择，学会放弃，当断则断，不留后患。任正非认为，壮士断腕只是一时之痛，优柔寡断则会无休止的痛下去。

4.7 细节是魔鬼

飞机涡轮机的发明者德国人帕布斯·海恩提出一个在航空界关于飞行安全的“海恩法则”：每一起严重事故的背后，必然有 29 次轻微事故和 300 起未遂先兆以及 1000 起事故隐患。细节昭示着危机，注意细节是危机管理的重要原则。

密斯·凡·德罗是 20 世纪世界四位最伟大的建筑师之一，在被要求用一句最概括的话来描述他成功的原因时，他只说了五个字“魔鬼在细节”。他反复强调的是，不管你的建筑设计方案如何恢弘大气，如果对细节的把握不到位，就不能

称之为是一件好作品。细节的准确、生动可以成就一件伟大的作品，细节的疏忽会毁坏一个宏伟的规划。

在管理学中有一个“水桶理论”，把企业比作水桶，企业的各个环节就是围成圆桶的木板，不管木桶怎么大，由于木桶装多少水取决于最短的一块木板，因此企业的经营实绩就取决于最薄弱的环节，并且薄弱环节即使是细节，也会铸成大错。

在英国流传着一首民谣：“少了一个铁钉，丢了一只马掌；少了一只马掌，倒了一匹战马；倒了一匹战马，失去一个战役；失去一个战役，丢了一个国家。”这首民谣讲述的是1485年理查三世在一次关键战役中因坐骑的一只马掌少了一个铁钉而失蹄，从而战败并成为俘虏，失去了统治权，这是对“细节是魔鬼”的典型例证。

华为认为精确是技术研发的第一要义，在技术资料中的不精确数字不但毫无意义，而且可能造成严重后果。《华为真相》的作者程东升对此有深刻的认识，在他的相关文章中做了详细的论述：2000年3月，华为成立了资料开发部，专门整理、编制各种技术资料。为提高技术手册的质量，资料开发部总编办组织了一次归档资料突击测评。结果，一本125页的技术手册，在没有全部检测完毕时，就发现了163个文字、数字不规范，甚至是明显错误的地方。比如，“登录服务器”写成了“登陆服务器”。在另一页上，赫然印刷着“机房要能密封，直径大于5mm的灰尘浓度 $W3 \times 10^{-4} \text{mg/m}^3$ ”，实际上，直径大于5mm已经是颗粒很大的沙子了，不能称之为灰尘了，在这样的机房是不可能放置交换机等设备的。原来“5mm（毫米）”应为“5 μm （微米）”，一个符号之差可谓谬之千里。华为认识到了细节的重要性，并一丝不苟落实，终于把资料的错误率降低到了合理限度内。细节直接关系着企业的运营成本。1999年，员工总数达15000名的华为给员工们算了一笔账，在一个月內：每个员工每天多打一个闲聊电话=黔南山区10个孩子1年的学费；每人每天浪费一两米饭=梁生宝购买2000公斤优良稻种。华为公司坚持从小处严抓铺张浪费，华为很多部门的墙上都贴有“下班之前过五关”的卡通画，以提醒工作人员下班之前别忘了关掉电灯、电脑、门窗等。华为内部曾经做过统计，通过加强培养随手关闭电源的习惯，每月可节约电费几

十万元。公司为节约纸张，要求员工不要把报废的打印纸随意丢弃，一定要再利用，公司甚至给员工建议了一种利用方法——在背面贴报销单据。

从打扫卫生到财务分析会议，每一件事都可能成为重大的事，我们能从最小的行动中，预见其最终的结果，因此，每一个行动都值得给予同样的密切关注，重要的是别忽略细节。

为了使“细节文化”深入人心，华为时常组织各种学习活动，对员工开展思想工作，以下是《走出华为》的作者汤圣平听到的一个在绵阳搞过导弹的德高望重的专家在一次干部内部学习会上讲的故事：基地的火箭正在紧锣密鼓地进行装配。装配中出现这样那样的故障问题也是很自然的事情。一次，有一个小小的问题让大家忙活了半天，有一个大学刚刚毕业的学生，爱唠叨，而且他自己认为在工作中领导对他不够重视，没有发挥他的才干，经常发小牢骚。听说，火箭出了点小问题，他对一个朋友说：你知道吗？那个故障是我故意弄出来的。其实，这根本和他没关系，他只不过是显显而已。第二天，基地突然全体紧急集合，人们都屏气凝神等待领导的训话。这时基地领导站在台上，环视四周，厉声说道：“把人押上来。”几个全副武装的武警把一个五花大绑的人架了上来，正是那个大学生！“就是他，想破坏我们伟大的无产阶级革命事业，人民是绝对不能饶恕他的……”“把他拉下去，枪毙，立即执行！”这个看似无情的故事告诉华为：不要犯任何小的错误。

丰盛的保持原味的小牛的味道占 70%；草、臭虫、木头、花、树木、沙土的气味占 15%；自己的气味占 10%；人类足迹的气味占 2%；烟的气味占 1%；沾了汗水的皮革的气味占 1%；铁的气味有一点痕迹。以上是一只经验丰富的狼对前方空地上的牛肉的分析数据，他们知道每一个细节直接关系着生命。

《细节决定成败》一书指出：这是一个细节制胜的时代。国际名牌 POLO 皮包凭着“一英寸之间一定缝满八针”的细致规格，20 多年立于不败之地；德国西门子 2118 手机靠着附加一个小小的 F4 彩壳而使自己也像 F4 一样成了万人迷……类似的以细节取胜的经营之法也逐渐地涌入我们的生活，例如：饭馆在餐厅里准备了若干“baby 椅”，专供儿童使用；客人吃完螃蟹后滚烫的姜茶便端

送到手;商场在晚上关门时会放送诸如《回家》之类的音乐,让客人在萨克斯的情调中把轻松带回家……

企业是怎样前进的呢,它是通过两个途径实现的,一个途径是最大限度地发挥优势,尽可能地“扬长”;另一个途径就是不断地揭短、克服危机、并加以改进,最大限度地“避短”,人们往往注重扬长,而比较忌讳避短,无意之中使自己成为跛足。有这样一句话:“成绩不讲逃不了,问题不摆不得了”,华为把小问题摆在了桌面上,有效地避免了危机的发生。

第五章 华为的潜在危机

转眼笔者在华为工作十几年了,时光是最好的雕刻家,不知不觉中,我从一个满满都是胶原蛋白的青葱少年,变成了两鬓染上白丝的中年大叔。

回首过去的十几年时光,无疑是忙碌而充实的,辗转在多个岗位工作,有幸见证并参与了华为从中国走向全球化的过程,虽然奋斗多年仍只是一名“老班长”,但看到公司的年度销售额从不足 50 亿美金增长到 1000 亿美金,心中是满满的自豪和骄傲。

但最让笔者骄傲和自豪的不是这些数字,而是华为做百年老店的决心,以及坚定不移地向着这个方向迈进所付出的努力。

个人理解,做百年老店的追求远远超出了单纯追求个人名利的精神境界,做百年老店那意味着企业要顺应社会发展的主流趋势,所作所为要能对社会进步产生贡献和价值,结果是社会大众直接或间接从中受益。因为华为的出现,某种程度上将人类信息化的进程,从宽度和纵深度两方面至少提前了 20-30 年。

做为一个从小爱看武侠小说的普通人,华为的这种目标某种程度上成全了我的英雄梦,所以在公司十几年,虽然遭受过委屈也遇到过挫折,也从未想过要离开这家公司,一直坚信公司有成为百年老店的能力和潜力。

但几年，听到的、看到的很多现象让我的信心出现了一丝动摇和忧虑。公司越来越大了，与此同时，大企业病也越来越严重了，比如对奋斗文化的理解片面僵化，比如流程运作复杂、内耗加剧等等。对这些现象笔者很忧虑，很担心如此下去，也许 3、5 年之后，我们都要另谋出路。

华为的红旗一定不能永远飘扬，只希望下一个倒下的不会是华为。

5.1 对奋斗文化的理解太片面，奋斗不只是身体上的奋斗，加班加点的也不全是奋斗者

一个企业的成功其实是文化的成功，笔者非常赞同这种观念。文化保证了一个组织形形色色的个体能按照同一种语言、同一种动作完成组织赋予的工作职责，同时也确保大家在遇到矛盾和冲突的时候，能在同一个方向上思考问题。而这些都是保证组织目标达成和运作效率的重要条件。

毫不夸张地说公司的文化是公司成功的 DNA，同时，公司的文化是很强势的，在多种管理制度中均得以体现和强化，有一种说法，即便不带工卡，也很容易识别出谁是华为的，大概就是华为文化在个人形象方面打下的烙印。

通过种种管理措施保证文化能够不断传承，笔者非常赞同。但反观我们现实中的管理行为，对文化的理解过于片面，执行过于僵化教条，反而束缚了组织的活力，实在是过犹不及。

举个简单的例子，所有华为人都有共同的苦恼——“休假”。休假其实是人的一个很正常的需要，生病了要休息吧，家中有事要处理吧。但在我们公司“休假”似乎就是“不奋斗”的代名词，并且请假过多，还会受到各种惩罚，比如不能参加饱和配股、不能配 TUP 等。

所以工作中每每看到 XX 带病工作，XX 父母生病、因为工作不能在床前尽孝的现象，这些行为甚至被当成奋斗的典型行为被大肆宣传。但这样真的好吗？要成为百年老店，意味着我们要做长跑选手而不是短跑选手，长期透支体力、忽略亲情维护，想长跑只能是“有心无力”，这种行为无异于“杀鸡取卵”。

5.2 过分强调服从和执行，员工的自主性被遏制

强调服从和执行没有什么不对的，个人理解，这是组织得以有效运作的基础。但过分强调服从和执行，会让个体成为不会思考的机器，在这个充满变化的信息社会，这无疑是很危险的。

说起服从和执行，可能每位童鞋心中都有一把辛酸泪，眼前浮现数不清的工作场景：

场景 1：主管布置任务，下属对工作目标或方式有异议，于是和领导 PK。但结果是什么呢？你可以保留意见，但还是要服务。

场景 2：部门开会，老大侃侃而谈，其他人一直缄默。最后，老大问：“大家有什么不同意见，畅所欲言啊”，于是大家附和几句，无非表明立场，自己已经完全领会老大的意图，坚决贯彻执行。

场景 3：领导找小 A 沟通，“小 A 啊，你对未来发展有什么打算啊”，小 A 一脸茫然，“没想过啊，可以想吗？想了也没用吧，听公司的呗”。

场景 4：和某同事聊天，说起对某些业务场景的担忧，同事信心满满地说，“有领导呢，这些事情领导都知道，真正遇到困难，领导一定会给出正确解决办法的，领导们都厉害着呢”。

.....

诚然，因为能力、资历、岗位信息等原因，大多数情况下，领导比下属对问题看的更深远、更透彻。但过去的成功可能是未来失败的母亲，十几万人的公司，业务遍布全球，业务领域横跨运营商客户、企业客户和消费者客户，如果事事依赖领导，整个公司的运作仅仅依靠几个、十几个、几十个脑袋在思考和决策，遇到变化和挑战，末端肢体不能灵活地做出准确的自反映，那么华为危矣。

之所以出现这种情况，与公司文化的强势不无关系，我们不太容易向某个人、某些人或者社会流行的某种行为趋势做妥协，有强势的文化其实是件好事，帮助我们抵制诱惑，真正做到“力出一孔，利出一孔”。

但问题是，文化对个体的影响，不是帖在墙上，喊喊口号就可以实现的，而是通过主管的行为来施加影响。如果主管没有准确理解公司文化，而且做不到“开放、妥协、灰度”，难免在制定的一些管理政策时或行为方式上，会比较僵化教条，进而造成强调执行和服务的工作氛围。

5.3 华为氛围变得“不简单”，互相推诿的现象每每发生

经常在坛子里看到有人感慨“华为已经不是从前的那个华为”，认为“10年前才是华为最美好的时光”，笔者也有同感。

刚到公司的时候，强调一站式解决问题，不管收到来自哪里的求助，不管是不是你职责范围内的，如果你有能力应该第一时间帮助解决问题。那确实是一段单纯且快乐的时光，大多时候都沉浸在解决问题的成就感中。

然而，今天一切都悄悄发生了变化。接到一个求助，得先看看这个问题是不是职责范围内的，接了这个问题对部门的业绩会不会有影响，还得看看解决这个问题要花多少精力，解决这个问题会给部门抹黑还是会出成绩。如果不管不顾地接了这个问题，轻则会被认为“思想上不成熟”，重则考核成绩受影响。所以，很多时候虽然不是出自本心，但我们不得不学会“讲话留有余地”、“PK和扯皮”。

前段时间，一个老同学从公司离职，他告诉我“不想就这么下去了，成天就是沟通和扯皮，要不就是小心翼翼地看别人脸色生活。人生只有几十年，总得找点让自己开心的事情”。

这可能是公司成长过程中不可避免的一种阵痛，我们希望组织摆脱人治，通过流程的建立和优化，推动组织长治久安。但首先因为我们的能力还不够好，加上历史上还遗留了这样和那样的问题，所以流程难免有不明确的地方；再者，再

好的流程也是人来执行的，因为我们不善于妥协和灰度，对流程的理解难免偏颇，执行上难免僵化……

所有的这一切都是客观存在的，真心希望我们尽快成熟起来，建立起真正面向业务的、符合业务实际的、授权有序、监督合力的组织运作模式，让“沟通和扯皮”这个华为最痛恨的字眼早日封入历史。

5.4 批评多，表扬少，上下级之间缺乏有效的互动

这个似乎也有很多故事……

故事 1：典型的考评沟通场景，一句话概括你的成绩，然后花半个小时说你哪里做的不够好。

故事 2：某部门会议，因为某项目被客户投诉，主管大发雷霆，把每个团队成员都骂了一遍。虽然私下里知道主管这是对事不对人，但心情还是会忍不住变的很糟糕。

故事 3：员工 A 常驻在 M 国工作，直接主管常驻 L 国。一年到头，除了工作上的汇报，几乎没有其他的交流。转眼到了沟通考评的时候，主管打来电话只说了一句话“今年做的不错，你的考评成绩是 X”，听着电话的盲音，A 只能苦笑不已。

当然，整体而言，中国人都比较内秀，不太习惯公开赞扬别人；也必须承认简单粗暴可能是最有效的。

笔者的小女儿今年不到 4 岁，有一次在家里各种淘气，和她各种讲道理，完全不理睬，终于耐心用尽，大吼一声“闹什么闹！不听话，到阳台罚站”。女儿立即会安静下来，但眼里极力忍住的泪水，也宣示了她内心的恐惧和悲伤。做家长的都知道，如果孩子训斥的次数多了，你可能得到一个听话但没有主见的孩子，或是一个叛逆且粗鲁的孩子。

同样，如果希望雇佣员工的大脑，就需要多一些正向激励和鼓舞。如果张口表扬人很难，那就请先从和员工建立良好的沟通关系开始，这也有助于上下对齐目标，提高工作效率。否则，如果什么都只能靠猜，早生华发是小事，心情抑郁才最可怕。

5.5 主管权力过大，唯上现象严重

笔者在埋头写给领导的汇报材料，在写到某问题的解决方案时，思考的第一纬度是领导会比较倾向哪个解决方案。写完汇报材料，在吸烟室吸烟的时候，小小鄙视了一下自己。

做为一名专业人员，从专业角度给出最佳解决方案是自己的职责所在，而自己却不知不觉地背弃了自己的职责，以领导的喜好做为工作的准绳。枉自诩为靠专业吃饭的人，却不能免俗地成了“唯上”一族的成员。

和“烟友”们自嘲自己是“唯上”一员的时候，居然引起了不少共鸣，吞云吐雾中，大家大吐苦水。

“最怕领导骂，所以现在向领导汇报也有了自己的心得，问题能不说就不说，领导喜好听啥就多说点啥”；

“其实组织中挺多‘变色龙’，在领导面前谦虚好学，在下属面前简单粗暴。偏这样的人混的很好，因为领导赏识嘛”；

“领导来的时候就是部门最忙的时候，十几个人通宵写胶片就不说了，一些面子上的事情也要突击安排好，让领导满意是第一要务”；

.....

有人的地方就有江湖，十几万人的公司难免存在这些现象。究其根源，领导权力过大可能是原因之一。公司似乎也意识到了这一点，推行三权分立、绩效公示，开放心声社区，评选明日之星，也做了很多工作试图扭转这一现象。但结果呢？每个人心中都有自己的判断。

5.6 多头管理，重复汇报，决策时间长，做事难

在公司治理结构方面，有两个特点：分权制衡和矩阵式运作。分权制衡和矩阵式运作各有优势：分权制衡可以保证做出的决策更稳妥，最大限度减少内部腐败；矩阵式运作可以更好实现以客户为中心，同时兼顾资源利用效率最大化。

但随着公司业务的增长，组织规模的不断扩张，这种组织运作模式变得越来越复杂，就像一张密织的蜘蛛网，把做事的人包裹的透不过气来。

故事 1：前几天和某系统部的一个兄弟聊，他说现在系统部要决策一个项目，要向多个部门汇报：代表处、地区部、运营商 BG，太多精力花在内部沟通上，而且每个部门决策，背后都有一堆参谋，做一件事就像打游戏通关一样，还没给客户服务呢，自己先掉了半层皮。

故事 2：机关某兄弟自称汇报有心得，同一件事情，因为公司分权制衡的组织结构设置，要向几个大佬汇报，然后每个大佬 CARE 的点是不一样的，所以汇报的时候，一定要针对每个大佬的喜好制作不同的版本。

面对这些现象，笔者觉得很无语，这都是来自民间的生存智慧，大家都不容易，无意去指责谁。公司制定这样的组织结构，从战略上来看，也是必须和有效的。但实际在运行过程中，确实出现了“决策难，做事难，推动难”的情况。要改变这种情况，也许可以从三个方面着手思考：

- 1、充分授权：决策链条更短，内耗和扯皮自然会更短。
- 2、持续组织优化：减少不必要的组织设置环节。
- 3、提高管理者水平：敢担责、能担责，开放和授权。

这两天在思考一个问题，流程是什么？个人愚见，流程主要承载着两类内容，一似乎反映业务运作的本质，二是体现公司管控的要求。因此，简洁有效的流程一定是符合业务实质、合理管控的。其中管控又有两个层面的东东，一是在哪里管控，而是由谁管控。

我自己感觉，公司的制度设计是基于不信任的前提。

举个例子，W3 平台本来就是工作平台，但还是有个每半小时要重新输入密码登陆的条件限制。想来是基于信息安全的考虑，但对于信息安全是不是真有帮助，笔者不清楚，但给员工使用 W3 平台带来了不便确实真的。而且因为公司的很多 IT 工作和平台是和 W3 的账号和密码是绑定的，这一半小时需重新登录的要求被复制到了很多地方，这就不简单是个效率低下的问题，还涉及复杂开发的问题。

公司这两年对授权比较重视，“班长的战争”已经提升到公司战略层面的高度。但实际情况是怎样的呢？前段时间笔者到代表处出差，和大家闲聊的时候，也听到了很多声音：

“看似是授权了，其实机关对一线还是各种不放心”，仍然用很多办法对一线进行控制。

“新业务领域不能用运营商的管理思路去管理，虽然公司一直在改，但要让苹果树结出桃子，谈何容易？”

“地区部和机关很难与代表处真正力出一孔，因为大家背后的屁股坐的位置不一样，很多时候代表处没有充足的话语权”。

当然，授权也不是一蹴而就的问题。

管理越来越复杂更多是一种现象，而不是一种原因，组织设置的原因、授权的原因，都会导致管理复杂。笔者在这里想重点强调的是，由于太多人希望自己的工作有亮点，制造了很多不增值的工作。虽然他们在汇报的时候天花乱坠，把自己鼓吹成旷世奇才，但从整体的角度来看，这些工作不但不能给组织带来价值，反而会极大伤害组织的活力。

在制造工作这一方面，机关可能是被诟病最多的，有人说“机关完全可以裁掉 9/10”。虽然笔者是机关人员，但也颇为赞同，但笔者还是要说一句“机关无罪”，机关的设置和管理，一则取决于公司的管理模式，我们现在的管理还是

偏集中管控式，领导做决策需要大量的信息，机关需要充当领导的左右手，帮助收集资料；再者我们的管理是基于不信任的，管控的要求和标准需要有部门去制定和监督执行；最后，我们的考核导向太强烈，机关的人也要吃饭。

如果公司调查员工的敬业度，我觉得真实的情况应该是机关人员得分最低，都是有理想有抱负的大好青年，谁愿意每天做些没有明确目标，天天打杂的工作呢？

要改变这种情况，在公司的管理模式和组织运作模式没有根本性变化之前，根本不可能实现。

笔者还是要站在机关人员的立场上说两句公道话，机关的有些工作并不是完全没有价值的，只不过因为机关代表公司行驶监控的职责，给一线划了一些条条框框，所以不招人喜欢。

打个比方，本来一线的人是在大草原上自由驰骋，现在给你划了跑道，只能转圈圈，一线的人必然觉得不舒服、不习惯，反对的声音自然也会大些，都是人之常情，非常可以理解，但不代表只要一线反对的，就一定是没有必要的。因为公司要的是长治久安，你要的可能是当期业绩，其中必要有分歧和差距。此事，沟通、开放、妥协、灰度，尤为重要。

5.7 人才的发展问题

说起华为有很多标签，比如“世界 500 强”，比如“从中国走向世界的全球化公司”……但最基本的标签是“通讯行业的高科技公司”。高科技公司，故名思议，技术和产品应该是很牛的，是公司的核心竞争力。与此对等，技术和做产品很牛的人应该在公司有很高的地位。

曾经一度，公司也确实是这样，研发人员在公司有很高的地位，销售、服务都是技术不行的人才去做。

但不知道从什么时候开始，也许是从卖方市场转成买方市场的时候，研发的地位就一直在堕落。

与此相对应，公司的专家（不只是研发的）在公司的地位一直都处于不是很理想的状态，比如：

在公司的话语权不够，专家基本只是管理者的参谋，在定发展方向和决策具体事情的时候，基本还是以主管的待遇为准。

晋升空间和待遇不够。从晋升角度而言，管理者的空间更大、速度更快。从待遇角度而言，同级别的管理者远超同级别的专家（不确定，听别人讲的）。

从工作环境而言，专家比起管理者也是远远不足。比如没有固定的办公室，也没有配备文员和秘书等。

其实，和很多专家聊过，作为对专业有追求的人，他们本身对权力和待遇并没有太大的野心，他们更看重公司能够给他们提供实现梦想的空间，真诚希望公司能够更加重视专家的价值发挥，让他们有可以发挥专长的地方，可以实现梦想的资源，当然也有与贡献相匹配的待遇。

一个企业的价值创造要素有很多种，比如生产资料，比如管理，但最重要的是人才。虽然老板一直说公司是一群三流的人才造就的，但不过是谦逊之词，如果公司都是无能之辈，要成就今天行业第一的地位，还是千难万难的。

公司在用人的地方确实有很多好的实践，比如激励，比如不拘一格用人才等，为大家提供了一个“相对简单，能者上”的环境。但也有一些不太好的地方，在互联网时代的今天，尤其需要改进。

一是公司调整岗位安排，往往不尊重个人意愿，和当事人也缺乏充分的沟通。很多人事前都不知道，出于对公司的忠诚或者对公司文化的理解，即使心里不是很愿意，也基本都会接受公司安排，但私下里的抱怨和牢骚还是有的。但如果能够结合个人意愿和特点，让他们的优势得到充分发挥，对公司的价值会更大。

二是内部人才流动的机制和思路需要进行审视和必要的调整。ICT 产业互联网+机会兴起引发很多机会，从人才策略方面来看，要关注外部机会对华为人才保留的挑战，要探讨如何借鉴一些知识型企业、互联网企业的人才获取、人才使用和人才激励的机制与做法，让公司内部人才也有一定的灵活度，鼓励新业务、新领域。

从三十岁开始，一个困惑一直围绕着我，我在公司的发展方向在哪里？未来我可以做到什么位置，或者可以任职哪些岗位。可非常遗憾，在公司的十几年从没有人问过我这个问题，或者说从没有人给过我相关的指导和帮助。

其实，这是一个挺无奈的事情，在自己未来的职业发展方面，个人的主动性被大大地抹杀了。

现在很多加入公司的年轻人都“胸怀大志”，但不再是“一贫如洗”，如果没有明确的职业规划和指引，并不是每个人都愿意做老黄牛，主人让去哪里就去哪里。在此情况下，很多人才会选择离开。

即便没有离开的人，也会花很多心思考虑，我未来还有哪些位子可以做？我还有发展前途吗？势必会分散很多本该投在客户界面的精力。

个人觉得，重视人性，尊重人性，从人性的角度设计和考虑政策制度，已经到了必须重视的时候了。

第六章 如何转危为机？

华为的危机：在 2000 年底至 2003 年上半年，华为象其他的企业一样，经历了历史上少有的低速，甚至是负增长，但华为是如何渡过危机的呢？

市场分析和对策：实际上，通信设备制造业 2000 年左右已经面临我们现在的制造业危机，市场已经由卖方市场转变为买方市场，出现了经济过剩的问题。随着产业结构的调整和资源的转移，国内逐渐失去了原本的资源优势。华为等中国通信企业要想保持增速，就必须利用外部资源进行整合，弥补自身失血造成的

损失。世界产业发展史表明，通过国际化进行全球资源整合和配置，是降低企业运营成本，提升核心竞争力的唯一出路。国际化是发达国家的企业走过的一条成功之路，华为受到启发后在 2003 年年底经营终于实现了逆转，国际化的路径得到了有效的验证。

分析：与优化资源配置降低成本相应，企业通过国际化转移国内资源，可以通过比较优势获得更高的利润。具有国际眼光的企业领袖，会灵活运用资源优化配置理论，将企业的生产优势、技术优势、管理优势等，通过向国外转移得以延长和保持。

现状：王宝强事件的持续发酵，估计连王宝强本人也始料未及。从各类媒体的宣传来看，王宝强本人可能出于无耐和无助暴出了家丑，俗话说：“家丑不可外扬”，家丑的外扬充分说明了自己的忍无可忍，但从另一方面说明个人对家庭危机的管理能力极差。对于个人如此，对于企业也是这样。很多企业在遇到危机时，如市场衰退、经营转型、媒体曝光、遭到诉讼以及各类意外灾害等事件，都很难提出好的应对办法，往往是应急救火，一意孤行，最终的结果不是雪上加霜，就是无济于事。

华为的做法：危机预警系统可以考虑以下四个步骤：1、树立危机意识。培养企业全体员工的忧患意识。2、设立危机管理的常设机构。它由以下人员组成：企业决策层负责人、公关部负责人和公司一些其他主要部门的负责人。3、建立危机预警系统。在出现如下情况时，提请决策部门注意并加强监测：对企业或企业领导人形象不利的舆论越来越多；企业的各项财务指标不断下降；组织遇到的困难越来越多；企业的运转效率不断降低。4、制定危机管理方案。实施危机管理时，应考虑以下几个方面的问题：检查所有可能造成公司与社会发生摩擦的问题和趋势；确定需要考虑的具体问题；估计这些问题对公司的生存与发展的潜在影响；确定公司对各种问题的应对态度；决定对需要解决的问题采取的行动方针；实施具体的解决方案和行动计划；不断监控行动结果；获取反馈信息，根据需要调整具体方案。

评价：每个企业在生存和发展的过程中，都会遇到诸多因素影响乃至干扰企业的正常运营，这些因素共同构成了企业经营中的风险因素。面对风险，有的企业遭到失败，有的却把它转化为企业的发展动力，让它激励员工的士气，调动每个员工的积极性，催其奋进，促其创新。

第七章 任正非签发内部文：警惕“华为中年危机”！

本文整理参考任正非签发的【2018】051号电邮《熵减——我们的活力之源》。

我们公司所处的 ICT 行业有这样一个年龄层级分类：

爷爷辈：爱立信、诺基亚都是 100 多岁，IBM 是快 100 岁，惠普 78 岁；

大叔辈：这一辈主要是三个 70 后和两个 80 后，微软、苹果、Oracle 依次是 75、76、77 年成立的，三个 70 后，84 年成立的思科和 87 年注册的华为，这两个是 80 后；

小鲜肉辈：包括 Facebook、谷歌、亚马逊，以及中国的 BAT，这些都是 2000 年以后成立的，到现在不到 20 岁。

我们发现，小鲜肉普遍很值钱，大叔们是渡过中年危机的值钱，爷爷们普遍不值钱。

任总在《一江春水向东流》里面说过一句话：“历史规律就是死亡，而我们责任是要延长生命。”

不管是个人，还是企业，最终都是要死的。我们的努力就是让死晚一点到来，不要过早地夭折。

我们今天讨论的熵减话题就是给我们一个视角，让我们看看如何努力延长企业的寿命，如何让熵减做好人才培养和激励，成为企业的活力根源。

7.1 企业之熵

我们先看下表来了解一下熵的概念。

	特征	解读
熵增	混乱无效的 增加，导致功能 减弱失效。	人的衰老、组织的滞怠是自然的熵增,表现为功能逐渐丧失。
熵减	更加有效， 导致功能增强。	通过摄入食物、建立效用机制，人和组织可以实现熵减，表现为功能增强。
负熵	带来熵减效 应的活性因子。	物质、能量、信息是人的负熵，新成员、新知识、简化管理等是组织的负熵。

理解了熵的理论后，你会发现华为虽然最近这两三年才开始讲熵，经我们回溯发现，华为创立 30 年以来，从管理哲学阐述到各项政策制定，包括业务战略、人才管理等方面，隐约契合着耗散结构的特征，提倡与外界积极开展物质、能量、信息交换的开放精神。

有次我跟朱广平一起开会，谈到公司新业务时，他说，在老家有一句话，要判断一个家族是不是未来有希望，就要听他家院子中有没有婴儿的啼哭。植物发新芽、家中产婴儿这些都是熵减的现象。

这就给了我们一个重要启示，也许历史、宇宙、人生的总趋势是熵增，但如果遵循耗散结构的规律，我们就有可能在熵增这个大环境下，构建一个熵减的小环境。如果能让我们的公司、我们的家庭、我们的人生在一个小环境里实现熵减，对我们来说就是增进活力，延长寿命。

而对企业来说，一个企业正常的生命规律是从创业、萌发，然后到成长、成熟、衰退，最后死亡这样一个过程。所以现在华为面临的一些问题就是中年危机。当然遇到中年危机的也不只华为，所有成功的大公司如 IBM、微软等都会遇到。问题只是你能不能应对中年危机。

企业在发展过程中，熵增是一个必然的趋势。

从它的内部，由于经营规模的扩大以后，管理的复杂度也变大了，历史沿革出的冗余的东西，不创造价值的东西会越来越多，边际效益也在递减；

再加上外部的技术进步、新商业模式层出不穷、产业周期规律等等因素，就会不断的对企业构成种种威胁，最后就表现为企业创造价值的功能失效。

我们这里举两个业界经典的例子，先来看看柯达的案例。



柯达患上了变革无力症

眼睁睁错过了产业的数码转型

柯达当年在模拟影像产业的辉煌超过了今天的苹果。

柯达的企业文化有三个核心点：

- 1、永远以客户为中心，以诚信为首要；
- 2、永远致力于追求行业最新的科技水平；
- 3、重视人才发展，创立分红，与员工分享利益。

这三点说的都挺好，很多优秀的领导公司都是这么做的，我们华为也是这么做的。但说的都对，坚持有些难。

2000 年时，胶片市场迅速萎缩，柯达已经逐步陷入亏损，但由于既有的利益格局，组织人事繁杂，导致它变革无力，这是成功大企业的通病。

柯达的高管、专家中大多数都是化学家，所以第一个问题就是，如果柯达要从模拟转向数码，它就需要把从上到下的技能转为电子，这样原来的很多化学人才都没有用了。所以它要完成的不是简单的业务转型问题，而是人才技能方面的转型问题。

还有一点就是盈利好时所积累的丰厚的员工福利带来的压力。我们看数据，柯达一个在职员工平均下来要养 4 个退休员工。华为是没有稀缺资源作为生存依靠的公司，所以华为没有退休福利，公司是给奋斗员工在持续绩效条件下保留获取投资收益的机会。

柯达公司的问题本质是丧失变革意愿和主动性。

举一个例子：

全世界第一台数码相机，其实是柯达的工程师在 1975 年发明的。

当时工程师把只有一万像素的原形机拿给公司高管看，高管说了这样一句话：“这个玩意很可爱，但你不要跟别人提起它。”

就是觉得才一万像素，太丑了，他没有想到这个丑小鸭以后长大了会是白天鹅。

所以在倒下的大公司里，从来就不缺乏洞察和新知，可惜没有成为决策和行动。

柯达失败的根因是患上了“变革无力症”，丧失自我批判能力。有问题不可怕，看清问题，面对解决，变革自救，浴火重生。

在拯救一个混沌系统时，一定要有一些新的活性因子，代表未来的方向，代表未来的希望，作为这样一种 DNA，它能够把旧秩序重整为新秩序，实现真正有价值的变革。

所以，为什么历史上往往是创新小公司把传统大公司打败了？因为对于新业务，大公司内部有阻碍因素，而创新小公司里面没有阻碍因素，这是两者之间本质的差异。

不是说大公司的实力不如新公司，而是它内部有抗药性；不是说小公司跑得多快，而是大公司内部的犹豫和争执，导致它被小公司超越。



惠普因为战略摇摆盲动，走向平庸

我们再来看第二个例子。自 1939 年惠普车库创业以来，它长期都是硅谷精神的代表，是硅谷创新企业的楷模。但从 2000 年开始，由于没有及时地跟上新一波技术发展，惠普一步步成为一家没有技术的技术公司。

先看一下惠普之道：

- 1、重视技术创新，坚持在研发上的大幅投资；
- 2、创立之初就倡导要激发员工的个人主动性；
- 3、为员工提供优先入股权和利润分享等等，鼓励大家分享价值来共同创业。

惠普和柯达文化制度理念其实挺相似的，都非常好，但还是那句话——坚持有些难。

凡是能够成为业界领导者的优秀成功公司，在文化和技术层面倡导的东西都是类似的，而且不会过时，今天华为公司倡导的也是这些东西。关键我们要看是哪些因素导致这些正确的文化制度后来逐渐沦丧。

从 2000 年开始，惠普就进入战略摇摆状态。我们看它最后五届 CEO。

1、90 年代最后一届 CEO 普莱特还算是惠普的内生型干部，担任 CEO 的时间是从 1992 年到 1999 年，这段时间正好是微软这些新兴技术公司迅速崛起时期，普莱特在任期间的惠普没有很好地跟上新技术周期的发展，仍然躺在传统业务上吃老本，错失战机。

2、到 2000 年时惠普从外部引进了卡莉，从这届后，惠普 CEO 全是从外面请来的职业经理人。卡莉来了以后做的第一件大事就是，宣布惠普要成为 PC 业的霸主。所以 2001 年，惠普斥资 250 亿美元收购了康柏，两家合并以后就会成为全球第一大 PC 制造商，但 10 年后，因该收购交易减记 12 亿美元。卡莉因为经营不善而卸任。

3、下一任 CEO 是马克赫德，惠普每年把收入的 8% 投入到研发，而马克把 8% 的研发投入降到 3%。因为这个重大调整，从马克开始，惠普逐渐失去了技术先进性，变成一家没有技术的技术公司，从此丧失了核心竞争力。

4、下一任是李艾科，他为了做 IT 服务，花了 110 亿美元收购了 Autonomy，但由于在尽职调查等环节中的失职，为此多支付了 80 亿美元，使得惠普为这一笔生意陷入了巨亏，所以他只做了一年就被董事会免掉了。

5、然后 HP 匆匆忙忙地又找了惠特曼接任，在战略方面，惠特曼一开始还是努力维稳，停止对 PC 业务的出售，但最后还是没有办法挽回惠普分裂的局面，于是，惠普分裂成 TO B 和 TO C 的两家公司。

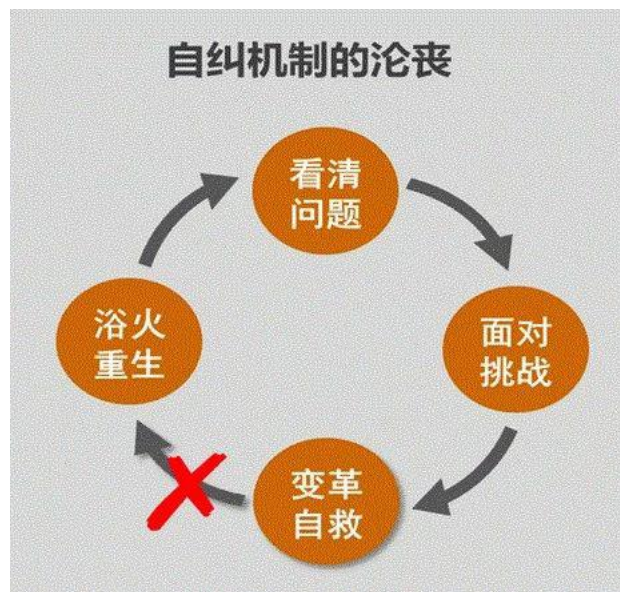
如果说柯达的衰落是因为拒绝变化，而惠普的衰落是因为盲动，陷入了从公司治理到战略管理、文化削弱等一系列恶性循环。惠普没有一个稳定的活性因子牵引，没有战略定力，结果就从惠普神话变成大而不强。

一个企业必须坚守核心价值观，坚持战略定力。如果陷入不断的摇摆，最后整个公司就失去了方向和凝聚力。

7.2 巨头的衰败给我们的启示

历史总是在重复。在倒下的成功大公司里面，从来不缺乏洞察与新知（活性因子），可惜它们没有成为决策与行动，没能自纠自救。

变革无力症，本质是丧失自我批判的能力。企业作为商业组织，最重大的变革是业务变革，特别是二三十年遇到一次的产业周期变革。传统大公司在面对业务变革时，会遭遇一系列来自内部的风险挑战和阻力，就业务变革风险管理有几点认识：



1、首先是投资风险。一方面守着高收益、低风险的传统业务；同时，面对高风险、收益不确定的新业务。在这种情况下，决策者有很大的压力。

对策：投资决策层要长期坚持思想上的艰苦奋斗，持续保持业界洞察，敢于决断，并通过娴熟掌控投资组合管理的理论实践来平衡好“成长与风险”。

2、其次是权力结构风险。公司有位 fellow 说过一句如雷贯耳的话：为什么工业革命以来，每个大的产业周期都是 50 年左右？不是新一代产业技术一定要过 50 年才能被发明出来，而是要等压制新生事物的一代人老去，新产业才能成长起来，这导致公司原有的思想话语权、决策权的重新调整。

对策：重大业务变革是一把手工程，培养变革领导力，最新案例就是微软，还有 GE、SIEMENS 的数字化；

3、第三是物质利益分配风险。从投资预算、人力编制、考核激励等各方面，都可能存在传统业务和新业务的争夺，背后是不同的利益群体。

对策：尽可能在经营好的时候主动变革，用传统业务的增量来投新业务，并采用差异化的考核，逐步将资源向新业务倾斜配置。

4、第四是就业安全感。企业要积极推动“换脑”，以缓解“换人”引发的对队伍的冲击；但换人仍不可避免，必然有些人会因为思想和技能跟不上而被边缘化，走人。

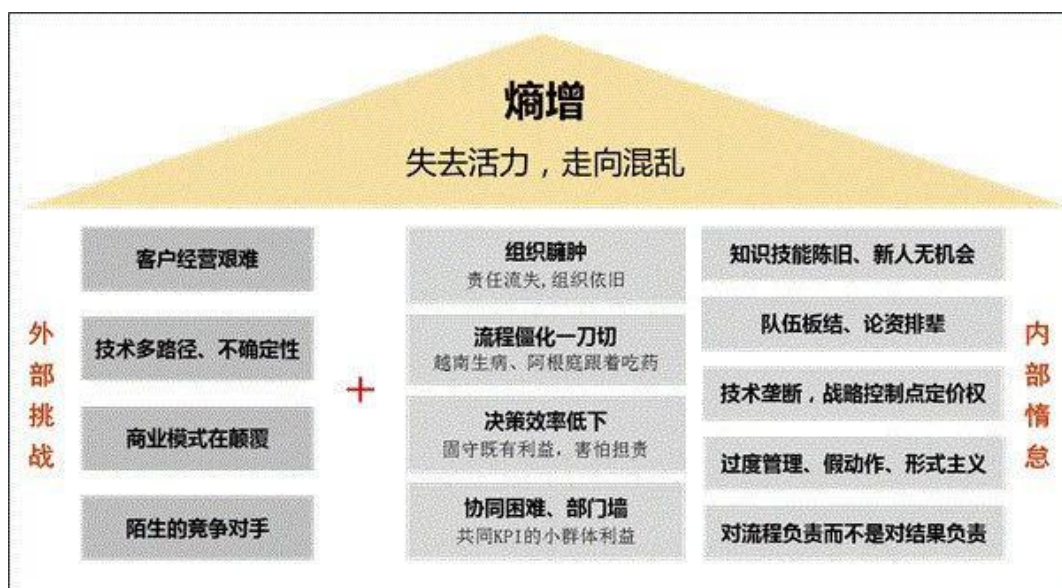
对策：积极建设好内部人才市场、训战机制等；妥善处理员工关系，合理付出一些裁员的补偿。

以上四个因素，是传统大公司拥抱新业务的内部挑战和对策考虑。

7.3 华为熵减

我们组织的责任就是逆自发演变规律而行动的，以利益的分配为驱动力，反对惰怠的生成。民意、网络表达多数带有自发性的，我们组织却不能随波逐流。组织的无作为，就会形成“熵死”。

——《从“哲学”到实践》（2011）



1、组织建设要紧跟业务，但实际上受到噪音的干扰

望着叠床架屋的组织结构，不要焦虑，静下心来思考。

这么复杂的组织形态，是被文化补偿、权力格局、人员安排等因素给扭曲了。如果排除这些噪音干扰，高效的组织形态是什么？

其实就两层。现代企业的本质特征是所有权和经营权的分离。企业的高效组织形态是极简的，只需要两层，代表所有权的资方团队做投资决策（承担投资风险），代表经营权的劳方团队负责经营目标达成（不达标就被问责）。

一个大企业为什么会演绎出那么多的中间组织层级？为了满足管控诉求（各种报告和指令），承载历史的躯壳（各种机构和职位）。管控当然是企业管理的重要诉求，但是必须控制在合理的程度。

2、能力是业务逼出来的，有业务实践才有能力转型与提升

各部门的循环赋能、干部的循环流动千万不能停，停下来就沉淀了，就不可能适应未来新的作战。预备队方式的漩涡越旋越大，把该卷进来的都激活一下。这种流动有利熵减，使公司不出现超稳态惰性。

——《人力资源政策要朝着熵减的方向发展》2016

ICT 是一个朝气蓬勃的产业，市场空间有 4~5 万亿美元。身处 ICT 产业，我们不缺机会，只缺能力，而且首先不是个人能力问题（公司里面潜藏着碎片化的真知灼见），而是组织能力问题。

组织能力，就是如何有系统地主动建设相应的业务能力，并通过组织、流程、人才、决策机制等来集成和固化个人能力。

早做业务，早发育能力。能力不足不用担心，关键是早参与，在战争中学会打仗，金一南将军说：军事教育的本质是战争教育。业务实践提升能力，包括提升决策能力，因为管理层对这个业务体验多了决策才有感觉。

3、基于贡献拉开差距，打破平衡形成张力

华为价值评价标准不要模糊化，坚持以奋斗者为本，多劳多得。你干得好了，多发钱，我们不让雷锋吃亏，雷锋也要是富裕的，这样人人才想当雷锋。

——《喜马拉雅山的水为什么不能流入亚马逊河》（2014）

光是物质激励，就是雇佣军，雇佣军作战，有时候比正规军厉害的多。但是，如果没有使命感、责任感，没有这种精神驱使，这样的能力是短暂的，只有正规军有使命感和责任感驱使他能长期作战。

——《任总与中国地区部代表及主管座谈》（2017）

究竟什么样的人可以破格提拔？需要产生明显超出平均水准的业绩。

有个硅光项目，突破了可以大幅度增加技术先进性和降低成本，可能给公司未来带来数以亿计的利润。

当时有四条路径，项目分成四个团队，谁也不知道哪条路径能成功。我们光传输方面的 **Fellow** 带着精兵强将，沿着最大概率的路走。还有一位专家，他带另外一个团队沿着第二大概率的路走。还有一些技术骨干做第三条路径。

第四条路径，当时判断成功概率是最小的，就让一个刚入职的博士来做。后来，这位 15 级的博士做成了。

Fellow 把整个过程回溯，发现年轻博士的成功不是撞大运，其理论和逻辑都是成立的，是凭实力取得了这个成功。像这样的人才就给他破格提拔了五级。

还有位俄罗斯的数学家，前面几年在埋头研究什么，研究所的同事们都搞不懂，不知道他干什么，后来一下子就把 2G 和 3G 的算法打通了，对无线提升盈利做出巨大贡献。像这样的数学家当然破格提拔。

所以我们一定是基于实际贡献差距来拉开回报差距，不能为拉开差距而拉开差距，那样会撕裂团队的合作文化。

4、核心价值观是对人性弱点逆向做功，激发正能量

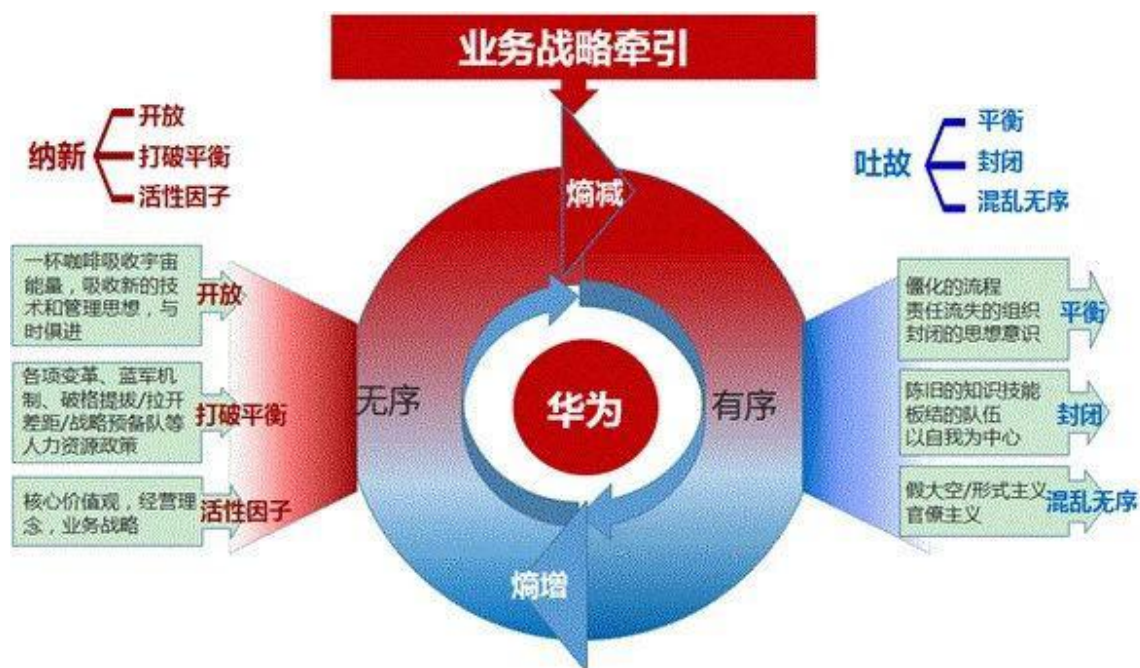
人性的弱点	华为核心价值观	激发精气神，导向熵减
以自我为中心，以上级为中心	以客户为中心	消极懈怠、富贵病 官僚主义、队伍板结
以裙带关系为本，以论资排辈为本	以奋斗者为本	从短视的“自私”到 远见的“自强”
意志力下降，成长瓶颈	长期艰苦奋斗	自做功，打破自身平衡舒适 态，产生张力和思想流动， 反思和提升自我
安全感，自我保护	坚持自我批判	

核心价值观其实是针对人性的弱点逆向做功。

为什么讲以客户为中心？因为以自我为中心，以上级为中心，这些是人的本性，不需要教就会；所以我们才要强调以客户为中心。

所以，推行核心价值观是为了克服人性天然弱点，开展逆向做功，防止熵增现象发生，使我们鼓励的行为和自我价值贡献能够产生。当然人性是多面的，不全是消极的，也有很多积极的因素。

华为的 HR 理念是把主要管理资源用于激发和帮助优秀员工快速成长，以构建积极进取的场，带动整个队伍前进的势头。



最后用这个循环图小结一下：

整个华为公司就是这样的熵减机制，希望通过建立耗散结构，通过战略牵引：吐故，把旧的技能，旧的思想等等冗余的组织吐掉；纳新，把新的开放，打破平衡，活性因子引入进来。以此，从旧的无效走到新的有效。

第八章 华为 10 年老员工离职感悟：如何应对 35 岁危机？

8.1 人和人区别就是思维，不断更新的思维体系。人可以累，但不能停止思考

很多人最大的恐慌估计就是明知自己在打杂，又不敢或不能出去，担心出去没有竞争力。

其实，这部分同学大多数只停留在想一想的阶段，还没有到思考的阶段，没有到体系的阶段。

竞争力，我的总结是工作经历+不断进步的思维体系。还有你的圈子，你会发现，每层领导都比下级领导牛，区别就是经验和思维逻辑。

平时不要只抱怨，也要多思考，多学习，不断的更新自己。挑战别人容易，自己积累很难，如果一段时间，感觉自己一直很牛或者自己没有提升的输入/输出，那真的好好反思自己了。思维体系是顶层，是所有的的基础，人可以累，不能停止思考，这就是哲学的本质。

8.2 身体是革命的本钱

公司导向是艰苦奋斗，身边一些兄弟真可以说是糟蹋自己的身体，来表现奋斗。如果能拼上去（至少 19 以上）还值得，不然病了没人管你，身边一个哥们得了很严重的病，后来公司也没管，离职了。

男人身体有两个关键时间点一定要注意：第一个是 35 岁，男人体质下降转折点；第二个是 45 岁，心血管疾病发生率高发期，经常喝酒熬夜的需要注意。

你没了，你这一辈子可能是在给你的司机打工（那天看到的一个新闻）。

建议平时多跑步（注意保暖，保护膝盖）、游泳、做些无氧增加肌肉，家里也行，哑铃、跳绳、卷腹、平板支撑等等，不要说自己累没有时间等。没有人不累，不是非要跑 10 公里才叫运动，只要你想明白了，你就会知道怎么做。

8.3 家庭是根基，家都是温暖的港湾和动力源泉

人的爆发来自于安全感，家是安全感的重要来源，要懂得经营，家庭会给你很多的动力。不要动不动就吵架、离婚，离婚对家庭、孩子没有赢家，人品底线出了问题除外。

心声有同事说她老公天天打游戏，一个大人怎么能这样呢？这种情况属于你老公不知道如何处理自己困境、迷茫，他也不是故意的。

很多人“不思进取”其根因，他的父母只停留在“好好学习”的层次，父母没有教给他正确的教育，他不知所措。那么，你就要思考了，你提升了吗？

作为你的人生另一半，你该如何帮忙他提升呢？如何让你的孩子不走老路呢？

分享一个经验，人天生就不爱听别人否定自己，请要不整天唧唧歪歪只会增加他的反感，人本能容易接受第三方的经验。

可以偶尔游戏、电影、运动、喝酒释放自己，但要养成看书/听书的习惯，多与人交流。每个人都有比自己强的地方，看书和与人交流是一种很好的方式，把这个习惯带给你的家人和孩子。

如果你的圈子就只有喝酒，只能说明你的圈子很低。

8.4 没有不懂事的孩子，只有不学习的家长。教育拼的是家长不是孩子，本质就是你和他一起提升。不要说等我挣完钱了抽时间在管他

最近天涯曝光很多渣男，一个男人身体偶尔偏航，精神可以偶尔出轨，但人品一定不能。而身边很多人对孩子可以说没有教育可言，你有没有想过，二十年后你的娃可能也会上天涯？

想想这是多么可怕的事情，一方面公司太商业没有道德和精神，另一方面是自己的父母从小没有给予我们正确的教育体系。那么，要么是我们自己努力改变自己形成教育传递给下一代，要么把碰壁的机会留给你的娃，选择后者，可以说是自私，等你老了你的娃内心里一定会责怪你的。

教育不是数理化，不是学习成绩。内核是心理学，孩子未来与人合作，自我更新处理能力。中间层是品味、仪表姿态、财商，最后才是技能。内核和中间层出了问题，技能能好吗？或者光有学习成绩就够了吗？

心声有说，我孩子天天打游戏求破？破什么，你平时在家看手机不？打游戏不？你都做不到，怎么要求一个孩子呢？为了孩子的学习，你有没有学习教育方面的书籍和交流？

8.5 要不要在公司干下去？每天你都要思考，公司不是家，你学到了什么，你未来如何规划

多出去看看，你会发现现在的公司是个非常好的平台，但对于个人是不是最好的，你要分析如果你的能力很强、逻辑思维和口才好、懂得和领导拉关系，机会得当，能拼到 20 以上，建议你好好拼搏一把。高管的待遇和境界是值得你付出的。

现在公司已经过了爆发期，到了和平发展期，个人迸发机会真的越来越少；如果你不是最牛 X 的那波人，必须面对现实，多思考，公司毕竟还是逃不开通信设备的圈子，这个圈子很小，都被公司给打的差不多了，没有了磨盘的市场，杀了驴，你又能如何？

在公司各个岗位的待遇，在其他小公司都是小主管的待遇，你出去之后很容易形成落差。公司是个庞大的组织，虚职一堆，有竞争力的岗位有多少，对于公司你只是一个螺丝钉，胶片可以写一年两年，写到 45 岁你还剩什么？

千万别想着到 45 岁财务自由，再降低工资找个公司，一样工资，谁不喜欢年轻力壮的，那个时候想创业，想想你的身体和思维还活跃吗？

社会变化这么快，那个时候你的几套房子能够抗风险的吗？

其实，搞个兼职或创业，也是个不错的选择。不要偏激的以为创业就是互联网，传统行业也是个不错的选择，很多传统行业利润都很好，只是你不在圈子里，可以现在不做，但一定要想，万一机会来了呢？

8.6 在公司干多久对自己有利？

即使工作中有很多不爽，你要相信华为走到今天一定有他过人的地方，一定是比外面简单一些的，不要太过批评。公司的管理和流程是公司发展的根本，技术本身就是为了管理服务的，这也是外面很多公司都想学习，那么这个也可能是你的资本，请静下心来多思考，你能带走哪些？

在一个公司，时间不要太短，建议 3 年左右。还是要有些积累，出去好和下一家谈。平时有时间在网上发简历，看看自己到底值多少钱，想好惯例前，至少

3个月认真找下一家。5年也是一个比较好的时间点，35岁，是男人职业关键期，也是很多大厂商很多岗位招聘的限制年龄。过了这个工龄，出来竞争力同比下降了。

8.7 研发要不要转一线？你无非想问这几个问题

关于一线岗位的选择，有情商可做客户经理，待遇最好，可以积累圈子，这是完全不同的路线，这相当于脱离了技术，想好，不是谁都适合。产品经理，事情多而杂。想轻松调养身体，选渠道经理；服务经理相对压力小，竞争力也少一些。

累不累？首先，在公司主力部门（非平台），就没有几个轻松的岗位。研发是持续的累，一线是有节奏的累，忙的时候经常通宵，没有周末，不忙的时候可以周末，平时工作时会有走路和抬头的机会，可以接触一些人。

然后，哪个更挣钱？正常情况是要向一线倾斜的，但目前公司业绩不好，没有了403项目奖金，都差不多。

最后，岗位区别，大部分研发出来选择产品经理的居多。两个岗位相同点打杂事情都不少。研发偏封闭，一线较开放。研发有团队的概念，领导就坐你屁股后面，一线你和领导天天各种跑。研发偏执行，一线需要独立思考，需要一些情商。有些人在研发干的特别好的，到市场都熄火了。反而有一些在研发混不下去的，到一线如鱼得水，他们头脑更灵活，更懂得投“机”，懂得如何找到领导为核心，而不是公司的利益。一线可能涉及到换地方，充分沟通，后方要稳。

一线没有回头路，大部分都出去了，可以回到研发和市场的中间，很难回到纯研发岗。

出来后，从公司出来，大部分只能做你现在的这个岗位了。想好了再出来。所有的路，没有对错，必须是你自己拍板，不能把决策权留给别人。

8.8 工作多长时间从研发转一线合适？

个人建议 2-3 年，不要超过 5 年；研发和市场是两种工作方式，或者从某种意义上说是相反的方式。人的惯性思维、岗位经验一旦形成，时间越长，越难适应新岗位。而且工龄长了对新岗位不是好事。要想升职，多轮换几个办事处。

关于海外，现在真的过了当年暴发户的年代了，现在没有太好的地方，出去很难回来，除非你有人，所以你一定要多培养领导资源。现在很多海外开始裁员了，有的裁员 50%，公司日子越来越难。

8.9 公司有一种累，叫虐心

“白天吵架、晚上加班干活”，这是一个离职师姐的总结，很形象；

原因就是公司给了每个部门和岗位的压力，平衡制约，而各个岗位为了体现自己的价值，拼命的找事，产生了内耗，现在公司内耗很严重，很多事情，从我看对公司价值不大，但对个人来讲非常虐心，这是最催人老的地方。

公司经常看到一头白发的小伙子，脾气暴躁、脸色很差的女汉子，这种老不是花几千做个美容买个豪华化妆品能弥补的。有些部位老了，再也回不去了。虐心容易激发癌症，推荐大家看看近藤诚的书，我正在看。

8.10 家庭生活如何和谐？

看很多员工经常发离婚、吵架，挺着急。作为过来人，我也经历过吵架到现在的和睦，分享几点经验：

1、一定要多思考，多学习，多进步！你夫妻关系紧张一定是你不够进步，一定是，不要把责任仍给对方。

2、夫妻吵架也是正常的，夫妻都要经过互相爱慕，然后幻灭，最后内省的过程；这是有心理学依据的，要多看书，推荐《亲密关系》等书籍；

3、不要害怕吵架，生活需要掐架，需要波澜；任何的谈判都是基于竞争的，历史上很多谈判都是一边打仗一边谈，最终打服了才有了谈的资本，然后适当让一下；这就是谈判。

4、吵架要有底线，借用《正面管教》的一句话，温柔而坚定；不要动手，不要骂人，简单说要有有人品；越近的人，感情伤了，很难恢复；个人的修为要提升。

5、最好的方法，你先进步了，同时让你的另一半也进步，这才是真谛。

6、只要 ta 不出原则性问题，你要相信还是原配好。即使是渣男，也有你的过错，人性都有灰暗的一念，肯定有你的小错，你压制了别人，别人就会反弹你；你太迁就了别人，就激发了他的阴暗面；你有没有关注过他的心里真正在想什么？

他的儿时有什么经历？平时的你提高了没有？你如何帮忙他成长呢？还是只有掐。

7、家里矛盾包括社会矛盾，说通俗一点，人有时候都是嘴贱，不占便宜死不休；每天都需要别人说点好的，抬高自己，错都是别人的；老婆觉得我嫁到你们家，你们应该供着；老公觉得，我们老家老婆就应该天天被骂，这是传统；两个内心反差，加上儿时缺乏良好的沟通教育，这生活能好吗？

如果确实水火不容，就让老人回去，自己体会到了辛苦，在让他们过来；人不能觉得别人天生都是欠自己的。

最后，写给我心中的公司，伟大但仍然风险重重，公司领导也看不到，就算写给自己的第一个十年吧；三个方面：

（1）战略惰性

首先要说，老板确实很牛 X，一直保持高度的自我革新，膜拜的偶像，我在公司学到了很多，感激；但我想说，老板年龄大了，缺少接班人这是最让人痛心地方。老板的理解力和专制，在公司刚起步阶段和腾飞阶段，快速聚集主航道，以客户为中心艰苦奋斗，打跑了很多不能干脏活累活的外国人，获得成功。

但从近十年发展看，公司一直在吃运营商的老底子，战略上惰性了，丢掉了很多机会（比如云的趋势、视频的趋势，造就了多少个百亿的企业），在很多的机面前畏首畏尾（短期看不到钱的），又成了别人眼中当年的外国人，真是轮回。

现在的手机有核心竞争力吗（CPU 算是国产的情怀吧）？我们用运营商的人力和薪资体系，套上消费者 BG 上，和国内 OV 打，没有优势可言，又没有苹果的高度。

同样，除了品质，企业网有什么竞争力吗？运营商是块状大蛋糕，企业网是小远散点，客户需要培育，不可能快速形成规模，人均效益和运营商没法比，自给自足很困难，很难更新，大的方向上失去了视频的大趋势，卡在云的趋势中，关键部件都不是自己的，在给三星和 intel 打工，未来在哪里？

搞了个 2012 探索新领域，现在还没看到冰山。企鹅厂兼并小公司，虽然口碑不好，但确实发挥了大公司耍流氓的最高境界，保持非常敏感的嗅觉，不断的更新自己，不被别人革命掉。现在公司的情况真的不乐观，未来的路很长，在外面遥祝公司百年长青。

（2）缺少精神文明建设

目前的公司，就是改革开放的中国，一只手发展经济，丢了精神建设。在经济红利区，只要给钱随便骂，当你和平发展时期怎么办？

部门独立核算，强考评，让很多员工养成了非常“势利”的习惯，和自己考评相关的，领导在场的，所有功劳都往自己身上晒，今天踢这个一脚踢那个一脚，晒存在感。领导不在场，和自己考评不强相关的，你以为你是谁啊？

一个国家没有国家荣誉感、集体主义精神，人民没有信仰很可怕，一个企业同样也需要。但不是说大家每天空谈精神，不要物质。

（3）人力资源的懈怠

人力资源对公司很重要，公司成长过程中人力逼研发和市场前行，但忽视对人力资源的变革，没人管。现在人力资源的薪资已经是研发市场最羡慕的岗位，而且从不招聘，没有点关系进不去，已经成了温柔乡了。人力属于上游部门，这是非常可怕的。新形势下，人力和组织如何布局？

今年突然说离职率低裁员，不应该是今天老板说离职率低，才被动反应。公司的懈怠、管理层的错综关系，责任首先是领导和上游部门，首先应该动金字塔尖，而不是下面的根基，裁几个基层员工能解决公司前进的问题吗？

这些都是没有对人力资源产生很好的牵引和抑制的体现；内部关系也很复杂，主管一言堂，看一个 17B 多么大的势力。大家经常诟病的问题，内耗、胶片文化、无效加班、组织臃肿、一言堂等，根深蒂固，很难改变，慢慢来吧。

第九章 华为危机：高薪也留不住的年轻人，任正非“寻找加西亚”被讽毒鸡汤

3 天连发 5 封总裁办邮件

任正非在 2017 年 9 月 4 日-9 月 6 日 3 天时间里签发了至少 5 封总裁办电子邮件（编号从 086 到 090），其中被网上公开的有三封。这三封内部信在 3 天时间里密集公开，是华为少有的。

第一封，由任正非 9 月 4 日签发，标题是：《任总在冰岛与四位兄弟咖啡细语》

大意主要有三个：

①需要总结，一根绳子抓不到鱼，打成一个个的结就成网了。总结就是打结，多打结就结成一张网了。

②还要提高自己的社交面，不要把穷酸风气带出国门，不融入上层社会，谁会认同你呀，你怎么去拿合同呀？要从多方面去了解当地社会，改变生活方式，融入当地社会。

③首先舍得花钱，才会挣钱。年青人首先不要存钱，要存本事不存钱，存人脉不存钱，没有人脉能做成啥呢？但，你没有本事，有人脉也白搭。当然我也理解有人要存钱娶媳妇，有出息是不是更容易一些？

总裁办电子邮件

电邮讲话【2017】086号 签发人：任正非

任总在冰岛与四位弟兄咖啡细语

2017年8月16日 雷克雅未克

在冰岛有长白昼与长黑夜，要利用来好好学习。一个是提升自己的能力。年轻人挣了钱要投入，投入不是买房，首先是要学习充电。特别是在小国，综合锻炼机会很多，努力学习，把眼界扩大了，境界扩大了，技能提升了，那你才会有上升机会。

实践很重要，不实践，时间长了就会被淘汰，公司文件已经要求没有基层成功实践经验就不提拔为主官，高层干部更是如此。但是只有实践没有理论总结，永远就是个工人师傅嘛。需要总结，一根绳子抓不到鱼，打成一个个的结就成网了。总结就是打结，多打结就结成一张网了。

不要龟缩在首都，不要龟缩在代表处，要多去了解合同场景、以及未来的合同场景，旅游时，也估估这个地方的工程难度。不然怎么叫上过战场。

第二，还有提高自己的社交面，不要把穷酸风气带出国门，不融入上层社会，谁会认同你呀，你怎么去拿合同呀？要从多方面去了解当地社会，改变生活方式，融入当地社会。要和他们有共同语言，共同的生活方式，共同的爱好，才会有共同感。我们的合同是在上层社会手里面，融入不进上层社会就没有这个机会。

从我们走过的这个道路来说，首先舍得花钱，才会挣钱。年青人首先不要存钱，要存本事不存钱，存人脉不存钱，没有人脉能做成啥呢？但，你没有本事，有人脉也白搭。当然我也理解有人要存钱娶媳妇，有出息是不是更容易一些？

报送：董事会成员、监事会成员

主送：全体员工，全公开

二〇一七年九月四日

73岁的任正非，竟然还能像雷军一样“下乡”到基层，去冰岛跟年轻员工们谈心，顺手煲上了一碗“年轻人先别存钱”的毒鸡汤。厉害了！

第二封，奖励“敢说真话”的基层员工，任性地连升两级，并指定保护人，不使其受打击报复。

大家不明白华为内部究竟出了什么事情，只知道说了真话就能晋升两级。网上对于华为内部官僚问题的质疑声也随之加大。

总裁办电子邮件

电邮其他【2017】087号 签发人：任正非

要坚持真实，华为才能更充实

我们要鼓励员工及各级干部讲真话，真话有正确的、不正确的，各级组织采纳不采纳，并没什么问题，而是风气要改变。真话有利于改进管理，假话只有使管理变得复杂、成本更高。因此，公司决定对梁山广，工号00379880，晋升两级，到16A。即日生效。并不影响其正常考核与晋升。根据其自愿选择工作岗位及地点，可以去上研所工作，由邓泰华保护不受打击报复。

报送：董事会成员、监事会成员

主送：全体员工，全公开

微博大V@阑夕 点评道：

事实上，没有真话和假话的分别，只有任总爱听的话和不爱听的话的区别，如果运气不好讲的是后者，下场就会截然不同。

阑夕还附了一个截图：

新员工写万言书，任正非批复：此人精神病，建议辞退

2017/04/07 06:30



华为一新员工，刚到华为时，就公司的经营战略问题，写了一封“万言书”给任正非，任正非批复：“此人如果有精神病，建议送医院治疗；如果没病，建议辞退。”

注解：“小改进，大奖励；大建议，只鼓励”。员工最重要的还是要做好本职工作，不要把主要精力放在构思“宏伟蓝图”、做“天下大事”上面。作为一名新员工，对企业没有任何的理解，怎么可能提出合乎实际的建议。

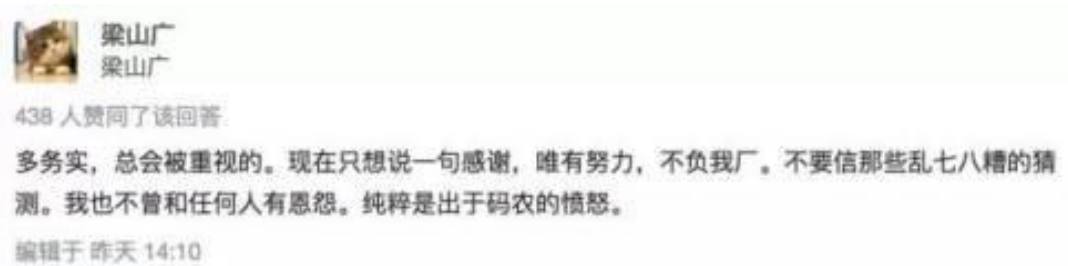
关于任正非开除新员工的故事，其实马云也曾经在内部说过类似的话——员工入职未满三年，千万不要谈战略，谁和我谈战略，我就开除谁。这算是英雄所见略同吗？

另外一个微博名为@HW 前 HR 的网友评论这封邮件时表示：

华为内部大了，官僚主义，业务造假，甚至腐败都是很常见的问题。这次对一个举报造假的员工，任老板给升了两级，鼓励讲真话。能打败华为的，只有华为自己。

显然，这件事并不像大众理解的那样——基层员工说了任正非爱听的真话，随之被晋升——真实情况应该是这名员工举报了内部造假或腐败的案件。如此看来，任正非对这名员工的奖励，以及责成其他高管保护这名员工，也就不难理解了。

而且这名叫梁山广的华为员工，还是一位码农（记住他的身份，后面我们还会提到）：



第三封邮件，喊话离职码农孔令贤，“你回来吧！是公司错了！”

标题很长，直接截图吧：



这只是邮件的前半部分，后半部分是转载的华为内部论坛《寻找加西亚》的帖子，内容大意是：

2014 年孔令贤被破格提拔 3 级后，你有了令人窒息的压力，带着诚意离开了华为。周公恐惧流言日，更何况我们不是周公。是公司错了，不是你的问题。

回来吧，我们的英雄。我们要形成一个英雄倍出的机制，英雄倍出的动力，英雄倍出的文化。要紧紧揪住英雄的贡献，盯住他的优点，而不是纠结英雄的缺点。回来吧，加西亚，是公司对不起你。

补充一下背景：

《把信送给加西亚》是一本国外的小说，大意是 19 世纪美西战争中，美方有一封具有战略意义的书信，急需送到古巴盟军将领加西亚的手中，可是加西亚正在丛林作战，没人知道他在什么地方。挺身而出的一名年轻中尉罗文，不讲任何条件，历尽艰险，把信成功送到的故事。这本书是鼓励正直、忠诚和自我奉献的精神，曾被很多企业老板推荐给下属阅读。

任正非在全公司的邮件里，如此直接的点名一位基层员工也是很罕见的。

新浪财经对此有更深层的思考：点名不重要，点谁的名也不重要，关键是如此地位显赫的食物链顶端对一个普通员工显示出如此重视和诚意的这一举动到底是想表达什么？

猜测有三个原因：

①孔令贤与梁山广有极为相似的经历，都是程序员，都被跨级晋升过。今天的梁山广就是昨天的孔令贤，但孔令贤最终没能留下，是因为公司内部的氛围问题，现在任正非觉察到了这一点，所以华为在进一步完善“讲真话”的保护措施。

②孔令贤是一名云计算的程序员，而华为最近在这方面也有动作，恰好需要此类人才。

③任正非想向外部传递更多招贤信息。将前员工孔令贤称作“加西亚”，估计是想向离职的前员工们传递“公司风气已正”的信息。

“华为加西亚”已技术移民新西兰

在华为曾找不到北

孔令贤到底是什么人？

在孔令贤的个人博客（<http://lingxiankong.github.io/index.html>）中有写道，他 2011 年 4 月份毕业于西安电子科技大学通信工程学院信息安全专业，硕士临近毕业时在腾讯安全中心实习过 3 个月，毕业直接进了华为。

2011.03.28-2015.11.17，就职于华为技术有限公司西安研究所，隶属 IT 产品线云操作系统产品部，四年多的时间从一名基层员工成长为团队 Lead，负责 OpenStack 开源社区运作。如今就职于一家新西兰公司的云计算部门，并且已经办理了技术移民。

孔令贤在微博上也回应了华为和任正非的呼唤，显然不会再考虑回去。

加西亚已收到，没有谁对不住谁，华为是民族企业的骄傲，提起华为我依然自豪，希望以后还能有合作的机会。



在孔令贤的博客上，有一篇《在华为我找不到北了！》讲述了他和华为工作并最终决定离开的心路历程。其中提到：

“自己在华为这个位置上做的时间长了，有点温水煮青蛙的感觉，慢慢的就没有了‘奋斗’精神，而逐渐变成了琢磨如何争取更多的资源、如何揣摩领导们

的心思、如何配合公司的战略、如何制定团队的目标和方向、如何在做团队排序的同时能够让团队里每一个兄弟姐妹都能感到公平等等。”

“如果我就是以目前这个状态继续待在华为，我以后的路，无非就是‘混’而已，可能我能够混的很好，但我心里不踏实。而且，华为的工作状态，也不太适合我这种喜欢自由、希望利用工作之余有点个人爱好（健健身、弹吉他、打打球、游游泳）、在家人需要我时能够立刻出现在家人身边的人。”

妈妈、奶奶相继离我而去，让我更加懂得生命的意义，更加珍惜身边值得爱的人，我希望自己的工作能够跟生活更好的平衡。这些东西，在华为，永远只能是奢望。”

第十章 华为如何应对中美贸易摩擦？

10.1 中兴通讯事件的始末

2018年6月8日（美国时间），美国商务部工业安全局（英文 **Bureau of Industry and Security**，缩写为 **BIS**）通过《关于中兴通讯的替代命令》，批准了 **BIS** 与中兴通讯和全资子公司深圳市中兴康讯电子有限公司达成的《替代的和解协议》（以下简称“新协议”）立即生效。新协议取代了 **BIS** 对中兴通讯违反2017年3月和解协议而发出的拒绝令，使中兴通讯得以及时恢复经营活动。根据新协议，在 **BIS** 将中兴通讯从黑名单上除名之前，中兴通讯必须支付10亿美元，并将额外支付4亿美元的暂缓执行的罚款作为保证金。截止7月16日，美国商务部工业安全局（**BIS**）已终止4月15日的拒绝令，并将中兴通讯从《禁止出口人员清单》中移除。在长达三个月的拒绝令风波之后，终于在中兴通讯管理层大换血、设立独立特别合规协调员、支付14亿美元民事罚款等“替代和解协议”内容达成后基本平息，中兴通讯也火速恢复正常经营。除了这些罚款，此前根据2017年3月达成的和解协议，中兴通讯已经向美国支付了8.92亿美元的罚款，罚款累计总额22.9亿美金，这相当于中兴通讯2017年净利润的3倍多（根据中兴通讯2017年财报）。

此外，新协议还提出了以下要求：1.中兴通讯雇佣由 **BIS** 挑选并负责的特别合规协调员团队，期限为 10 年，他们的职责是实时监控中兴是否遵守美国的出口管制法规；2.中兴需要更换两家公司的整个董事会和高层领导；3.新协议再一次签发了一项新的、暂缓执行的拒绝命令，期限为 10 年；在十年的观察期间内，**BIS** 可以在（如果）中兴发生额外的违规事件时激活该拒绝令。但在中兴通讯遵守协议和 2018 年 6 月 8 日命令的前提下，新拒绝令在监察期内将暂缓执行，并在监察期届满后予以豁免。

根据美国商务部的公告，这是美国工业安全局 **BIS** 对一家公司所施加的最严厉的惩罚（**These collectively are the most severe penalty BIS has ever imposed on a company**）。其中，**BIS** 挑选并向中兴派驻为期 10 年的助理合规官的要求，美国商务部公告称这在 **BIS** 历史上也是首次（**This is the first time BIS has achieved such stringent compliance measures in any case**）。所以，**BIS** 对一家外国公司长期派驻助理合规官制度，成为此次中兴通讯事件中的最惊人之处。

为确保该项合规措施有效实施，美国政府紧随其后，开始大批招募懂汉语又懂合规的律师。招聘通告要求，招募的律师有合规、制裁或调查经验，在中国深圳中兴通讯集团工作；必须熟悉中文、口语流利，并向美国驻北京大使馆和华盛顿的副部长报告工作情况。

针对新协议，中兴通讯也很快就有了具体的落地措施，2018 年 6 月 12 日发布了《中兴通讯股份有限公司关于重大事项进展及复牌的公告》，就如何落实新协议提出了具体措施。其中，在公司合规组织建设方面公布了两项重大举措：一是在更换公司全部董事会成员后 30 日内，中兴通讯在董事会设立由三位或以上的独立董事组成的特别审计 / 合规委员会，董事长担任该委员会委员，但不可担任该委员会主席；二是中兴通讯将在 **BIS** 签发 2018 年 6 月 8 日命令后 30 日内自费聘任一名独立特别合规协调员（以下简称“协调员”），协调员将负责协调、监察、评估和汇报中兴通讯及其全球子公司或关联企业在监察期内遵守 1979 年《美国出口管理法案》、条例、协议和 2018 年 6 月 8 日命令的情况，并平等向中兴通讯总裁和董事会、**BIS** 汇报。

至此，美国商务部工业安全局 2018 年 6 月 8 日公布的合规措施及后续对中兴通讯合规组织建设带来的影响，我们从上面的资料和后续进展中能完整地看到。

10.2 美国派驻助理合规官制度的思考

美国的出口管理法律制度主要包括：《出口管理法》（EAA, Export Administration Act）、《武器出口管制法》（AECA, Arms Export Control Act）、《国际紧急经济权力法案》（IEEPA, International Emergency Economic Powers Act）等。上述三部法律都是国会颁布并经总统签署的正式立法，构成了美国出口管制制度的基础。根据基础立法，美国出口管制内容可以分为以下两部分：一是用于军事或防务目的的产品和技术的出口管制，主要是航空器、战舰、导弹、枪支等产品或技术；二是军民两用产品和技术的出口管制，此类出口管制主要包括核、生化、电子设备等敏感物项和技术的管制。商业出口管制由 BIS 主导，并以其制定的《出口管理条例》（EAR, Export Administration Regulation）为主要法律依据。此次中兴通讯事件，BIS 就是根据《出口管理条例》的规定签发了出口限制令。

美国的出口管制规则具有一定的域外效力，使得外国企业也可能受到美国出口管制规则的限制。其中包括两种情况：一是美国原产产品（U.S. - Origin Items）的“再出口”或“转卖”；二是对非原产于美国的产品或技术（Non-U.S.-made Items）的限制。

对于出口企业的行为是否符合美国的出口管制规则，其合规性审查长期以来主要依靠出口企业自身的内控合规机制。此次中兴通讯事件出来后，BIS 首次采用的派驻助理合规官制度，成为一项创新的合规监管举措，以此为开端，不排除未来会加大适用的力度。

按照美国商务部的公告说法，向监管公司派驻合规官员，将极大地提高商务部发现和处理任何违规行为的速度。由此，在笔者看来，BIS 此次对中兴派驻助理合规官措施，充分表明一方面对中兴过去出口行为合规性予以严重否定，另一

方面对中兴未来出口行为能否确保合规予以严重质疑。所以，在监管方式上，BIS 从过去的高额罚款的单一监管方式，代之以“高额罚款+行为监管”的组合方式，而且是长期的、实时的行为监管。

向公司派驻助理合规官制度是否具有充分的法理依据，对此是存在争议的。有观点认为，当事企业考虑接受这一监管措施能换取恢复经营，这是企业出于自身利益的考量，但就监管措施的正当性而言，美国政府利用本国法律，干涉一个外国公司的职位设定和未来运营，摆脱不了长臂管辖的嫌疑。所谓长臂管辖(long arm jurisdiction)，是美国在立法与实践奉行的法律原则，它最早源于美国伊利诺伊州制订的“长臂管辖法令”(long arm statute)，扩大了州法院对人管辖的连接因素，之后为各州效仿。长臂管辖的主要理论基础是“最低限度接触原则”，即一个被告从未在美国交易过，只要它的产品在美国使用并造成损害即可构成在美国司法管辖所要求的“最低限度的接触”。该原则扩大了美国的司法管辖权。此次 BIS 对中兴通讯派驻助理合规官，自然不是行使司法权，而是行政权，但这种监管权力涉及对一家外国公司经营行为的长期、实时监控，是否同样存在扩大美国法律管辖权、进而破坏企业经营自主权呢？

10.3 中美贸易战始末

1、2015 年，特朗普在竞选宣言中 21 次提到中国，认为中国抢了美国的工作，损害了美国经济，他要大幅度提高对中国产品的关税。特朗普当选以后，中国许多智库做出了错误判断，认为特朗普有利于中国。他只是夸夸其谈，而不会有行动。后来不出笔者所料，特朗普终于对中国发起贸易战，对中国产品大幅度征税，造成资本回流美国，美元升值。在后来的《制度与繁荣》中，笔者指出，美国将全力撬开中国的金融大门。中国面临一场没有硝烟的贸易战和财富保卫战。然而，中国许多智库依然处于乐观的状态中。而美国许多人认为，特朗普只是先要完成美国的减税等内政问题。

2、2017 年 12 月，美国发表了《国家安全战略》，把中国列为战略竞争对手。

3、2018 年初，美国国防部发表了《国防安全战略报告》，进一步把中国列为竞争对手。

4、1 月 22 日，首次对中国的太阳能产品增加关税（第一年开征 30%，然后在未来 4 年逐步降低到 15%）；其实，这是一个试探性信号；中国生产了世界上 65% 的太阳能电池；中国予以严重警告。

5、3 月 1 日，美国宣布对进口钢材关税增加 25%，对进口铝关税增加 10%；中国受到影响的产品价值总额大约 27 亿美元。中国予以严重警告。

6、4 月 2 日，中国宣布对美国 128 种产品，大约 27 亿美元进行相似的关税对待。它们主要是农产品；4 月 3 号，特朗普政府宣布，对中国 1300 种产品，大约 500 美元的总值，征收 25% 的关税。主要争对中国的高科技产品，包括 2025 战略产业。4 月 4 号，中国宣布对美国 106 类产品，其中包括大豆等等，征收相等的关税；4 月 5 号，美国政府的贸易谈判代表宣布对中国另外 1000 亿美元的产品增加关税，但是没有具体细节；次日，中国商业部宣布对美国实行对等的关税。

7、4 月 16 日，美国商业部宣布对中兴实施 7 年禁运。

8、4 月底 5 月初，美国贸易代表团出发到北京谈判。开出了极限条件清单。包括贸易赤字，战略产业，金融开放，经济制度，投资准入，经济主权等等。引起了中国民众的极大关注。国际社会也普遍认为，这是只有大棒没有胡萝卜的清单，没有实行的可能。中美进行了第一轮贸易谈判。

9、5 月初中国代表团到华盛顿谈判。双方宣布，不想打贸易战，避免了贸易战。

10、5 月 13 日，特朗普推特说，将帮助中兴；他说，他想从中国得到贸易退让，以换取对中兴的解禁。但是，遇到国会的坚决抵制，国会反对在国家安全问题上做任何妥协。

11、美国政府要员公开宣布，反对避免了贸易战的说法，进一步提高了对华的要求，声称中国进行经济“掠夺”，开始为全面的贸易战造势和提供理论依据。

12、6月16日，美国政府宣布，对中国500亿美元的产品开征25%的关税，中国宣布对等关税回应。

13、6月18日，美国宣布如果中国保护，就考虑对2000亿美元的中国产品增加关税；如果中国再报复，则要对另外2000亿美元的中国产品，增加关税。总共约4500亿美元。中国宣布将运用数量和质量结合的方式，反击。

14、6月27日，美国有媒体报道，特朗普要求议会立法禁止中国对美技术产业投资。后来，美国政府澄清，那是误传，指出，美国政府要求议会运用现有手段，强化对未来技术投资的审批。

15、7月5日，《环球时报》发表评论，表示中国不会签城下之盟；美国贸易代表署表示首批对华关税340亿将如期实施；美国总统特朗普对记者也做了如此表述，并指出，第二批160亿将在两星期内实施；还对记者说，如果中国报复，就会跟进2000亿；此外还可以跟进3000亿美元。总额可以到达5500亿美元。在此前，特朗普表示，他希望同中国签署协定，但是必须签订一个对美国有利的协定。

什么对美国有利？那就是遏制中国。

10.4 中美贸易战会如何打？——任正非说

中美两国贸易依存度很大，不会强烈冲突的。而且中美第二次会谈前，中国成功与日本签订了十项协定，没人会想到中日之间会突然拥抱起来，那么谁知道中国和德国、法国、英国、非洲、亚太……会不会拥抱呢？如果各个国家都想获得自己的利益，加强与中国的贸易，那么大家不是有更多的机会了吗？中国最大的武器就是十三亿人民的消费。中国开放了金融，开放了制造业，降低与人们相

关的日用品、奢侈品的关税，后面还有很多领域会制定路标一点点开放，容纳世界的“水”流进来。所以，我认为中美贸易战打不起来，应该会相互妥协。

美国在科技上是很强大的，它是个法治社会，对知识产权的保护非常完善，对人才的尊重，促使创新动力非常强大。CDMA 无线技术始于 40 年代，在通讯领域应用研究，美国 60 年代就进入高潮，那时我还刚入大学。我们公司进入无线通讯研究才多少年呵，起步才仅仅十几年，我们只是努力把产品及工程做好了。

5G 的标准，是全人类共同努力奋斗的结果，更是全世界数十家公司、数万科学家和工程师、数十年的努力而推动的，华为只是其中比较努力的一个而已。后面的路还很长，也不知我们跟得上、跟不上。我们只有承认先进，知道别人的强大，才知道尊重别人的创造。即使我们真正领先，我们也会公平、无歧视许可别人，决不会用优势去敲诈社会，也不会敲诈别的国家、别的公司的。

我们今年还要买高通 5000 万套芯片，我们永远不会走向对立的，我们都是为人类在创造。我们与英特尔、博通、苹果、三星、微软、谷歌、高通……会永远是朋友的。

希望你们科学家领导更庞大的后继队伍，努力冲锋，像美国一样具有这么多先进要素和先进理论，让我们的黑土地更肥沃一些，也能做出先进的产品，服务人类社会，自己也能生存下来。

那么，华为如何减轻对美国进口部件的担心？

首先，要继续大量使用美国的部件，这是利用人类文明成果，美国也需要市场支持它的产业发展。我们是买家，只要善待供应商，会成为友好伙伴的。我们也要加强基础研究的投资，希望用于基础研究费用从每年总研发费用 150-200 亿美金中，划出更多的一块来，例如 20%-30%，这样每年有 30-40 亿美金左右作为基础研究投入。

第二，我们希望大幅度增加对大学相关教授和世界标准组织的资助。全世界几百个标准组织和平台组织，我们可以多出一些会费，使世界组织得到更好的支

持。华为公司赚钱的一个目的是希望造福人类社会，支持标准组织及平台组织也是造福人类社会。

我们支持大学教授去做后天的探索与研究。公司做基础研究的一万多人主要做明天的“know-how”，“know-how”这个东西是需要 Fellow 看清楚并理解外部科学家的思想理论，给引路的，让我们的专家、年轻人来做研究。研究是将金钱变成知识，开发是把知识变成金钱。你们做思想领袖、理论领袖，这样转换一下工作负担，让公司能够很好前进。

至于我们与美国之间的差距，估计未来 20-30 年，甚至 50-60 年还不能消除，美国领先世界的能力还很强。但是，我们要将差距缩小到“我们要能活下来”。以前这是最低纲领，现在这是我们的最高纲领。任何时候要保持头脑清醒，不要一点小成功，就小人得志。

我们过去把网络安全、隐私保护列入优先的项目来努力，以后我们要把网络安全、隐私保护列为公司的最高目标，确保用户的利益不受侵犯。可能产品成本会高一些，东西好也可以卖贵一点嘛。

10.5 面对世界如此的竞争形势，华为是如何做的？——经济学家许小年说

中兴通讯给我们的警示是什么？

是中国企业必须掌握核心技术。

在全球化的时代，我们不一定去做全产业链，但是在产业链上的核心技术，中国的技术一定要想办法把命运掌握在自己的手里。现在芯片热，大家都在讲芯片。不是不知道芯片的重要性，而是我们的企业没有在这方面发力。

今天的芯片数来数去，还是华为。

有人说，美国人下一步制裁华为怎么办？

其实华为一直在被美国人抵制，华为的很多产品到现在无法进入美国，已经很多年了。即使没有美国这样的市场，华为没有因此而发展受到挫折，所以这样的公司，我认为真是中国的骄傲，是我们企业需要的榜样。

华为自己具有芯片设计和制造的能力。华为投资芯片，在芯片上的研发已经进行了二十多年，在芯片上的投资，如果不是以千亿计的话，应该是以百亿人民币计的。我说的是累计。

当我们一说华为的时候，我的学生就经常跟我讲，教授你说华为太高大上了，我们学不了，但是大家要注意，高大上不是一天建成的，在华为还没有高大上的时候，他已经拿出了有限的资源投资芯片，他的芯片建设二十多年了，所以才有今天的成就。

我们每一个企业，特别是民营企业，都应该认真的去学习华为的经验，为什么华为在他弱小的时候，在他销售额只有十几亿的时候，他就可以拿出钱来投资芯片？为什么我们不可以，这是理念上、观念上的差别，这不是实力上的差距。

在这样的一个形势下，我们要做行业重组目的是什么？

行业重组目的是使我们公司、我们国内企业的市场集中率能够提高。汽车行业中国有 70 多家生产厂家，70 多家整机生产厂家，美国有几家？

美国有 3 家。1 家福特，1 家通用，还有 1 家特斯拉。

美国只有 3 家汽车生产厂家，我们有 70 多家，这意味着什么？

这意味着中国汽车生产厂家的规模效益远远低于美国，意味着中国汽车生产厂家能够投入到研发中去的资源远远低于美国。

我们的企业太分散了，没有力量集中资源进行基础科学、基础技术的研发，导致中国的企业在基础技术方面现在和美欧日的差距依然是非常的显著。

我们老说四大发明，我觉得科技部的总编讲的话很有道理，在别人的地基上盖的房子，就认为是自己的资产了，就像我们现在政府要收房地产税一样。你干

嘛收我的房地产税啊？这土地是我的吗？这土地不是我的，你收我的税干嘛。属于我的只有地面上那一块，地面上那一块多少钱，你是不是按照地面上那一块收税。

同样的，我们所谓的新四大发明，所谓的在移动支付上的领先等等这一些，全都是建立在别人的地基上的，那个地基都是人家的。你深入的去看一看，芯片是人家的，底层的技术是人家的，操作系统也是人家的，我们的中国企业要踏踏实实的，在后工业化时代要去攻这些基础技术，要一点一滴的去做。

而要攻这些基础技术，只有大企业能干，中小企业他可以在细分市场上，他在一些特殊的技术上可以取得领先，但是基础技术一定是大企业做的。

这就需要我们的各行各业集中度要提高，不能 70 多家公司还在这儿搞汽车。70 多家公司全在研究电动车，特斯拉一家研究电动车。当然福特也在做，他们能够投入的资源，能够投入的人力，远远的超过我们中国的这一些中小的汽车制造商。

所以行业重组一定要做，做了以后能够提高市场集中度，能够有更多的资源投入到研发中去，来掌握我们自己的核心技术。

现在有一些企业已经在做了，我觉得这是一个很好的势头。我们的金融机构应该配合这些企业，加速行业的重组。能够真正有一些像华为那样的企业涌现出来。

华为为什么能做到今天，华为基本法规定，如果我没记错的话是 1996、1997 年制定的，就是以公司法律的形式规定，每年投入研发的资金不得少于销售额的 10%。华为去年的销售额 6000 亿，不少于 10%，也就是用于研发有 600 亿。

为什么华为会做得好呢？

每年 600 亿的研发投资，谁能跟他竞争？

华为在手机上的起步是很晚的，但是现在他的手机已经杀入到了世界的最高水平，叫做一类供应商。

全世界有三家手机供应商，华为、苹果、三星。

华为的手机生产比国内企业都晚，但是他可以杀入一类供应商，为什么？

他有芯片，有操作系统，软件的基础技术就是操作系统，硬件的基础技术就是芯片，所以他可以迅速的进入到最顶端。他在价格上就说明了他的品质，其他的厂商都在下面，为什么？

没有基础技术，要依靠别人。

第二个经济的其他机会是消费。

消费升级大家谈得很多，做得很少。消费升级已经从过去的柴米油盐变成了健康、医疗、养老、娱乐、户外运动、品牌消费、定制消费。

全是机会，看你怎么去做。

第三个是企业的技术升级。

中国企业我们现在经常讲新名词。我们动不动就讲工业 4.0，工业 4.0 是前年的话题，去年讲什么呀？去年讲人工智能，今年讲什么？今年讲区块链。明年讲什么？不知道。我们追逐新名词，发明新名词，远远的快于我们能做到的。

我跟他们讲，我说这节课讲完了我们后面有问答，区块链的问题一律不回答，别跟我说区块链。

去年我跟他们讲，我说人工智能一律不讨论，AI、VR 一律不讨论。我就不希望你们一天到晚去追媒体上的新名词，希望你们踏踏实实把你自己的企业做好。

你跟我谈谈零售，谈谈怎么开餐馆，我愿意跟你谈；你跟我谈谈你的生产线怎么改造，我愿意跟你谈；你跟我谈谈商业模式怎么创新，我也愿意，我就是不愿意跟你谈那些新名词。

10.6 华为为什么能做到现在？

任正非的一句话，我们几十年就对着一个城墙口子冲，冲到今天。很朴实的一句话，但是他说出了华为成功的要素，就是专注。对着这个通讯设备这个领域、这个城墙口子冲。集中资源，就攻这一点，其他心无旁骛，不看别的，不炒股、不炒楼、不干别的事情，不搞房地产开发，不上市，就做这一块，才能做到今天这样的。

所以我跟我的学生讲，机会大把大把的，但是机会都是留给那些有准备的人。没有准备，那些机会只能诱惑你，只会把你引向歧路，所以机会从来就不缺。

不要问我，教授，今后两三年，您看哪个行业有希望？

别问这个，这样的问题一律不回答。如果要回答，哪个行业都有希望。就你这种态度，哪个行业都没希望。

我经常跟我的学生讲，这个世界上没有夕阳行业，只有夕阳企业，没有朝阳行业，只有朝阳企业。别搞错了，哪一行都能出状元。

我一开始就讲，在后工业化时代，国家经济的希望，企业的希望，都在创新，都在于创新。创新我们讲的是广义的创新，它不仅仅包括技术和产品的创新，还包括商业模式的创新，管理的创新，甚至包括了公司文化的创新。

创新有两条路径，一条路径是研发新的技术，像华为那样。

另外一条路径，你用好现有的技术。

你别跟我说 AI（人工智能），AI 还用你去做吗，AI 全是开源代码，谷歌不断的发布 AI 的新版本，你想想你做 AI 做得再好，你做得过谷歌吗，你用谷歌开

源的 AI 算法就可以了，用不着你去做。你做了也不会比谷歌好，但是你要用好用谷歌 AI 的开源算法，你要用好用现在市场上垂手可用的技术，根本不是高技术，就是普通技术。但是，要动脑筋把他用好。对于大多数的中国企业来说，确实学华为要有一个积累的过程，所以对于更多的企业，是如何用好现有的技术。

第十一章 2019 年华为危机深度剖析

2018 年 11 月 20 日，美国公布的最新《美国对中国 301 调查报告》，点名张首晟及其公司丹华资本往中国转移技术。2018 年 11 月 30 日，美国贸易代表 Lighthizer 爆出 53 页内容的最新中国军事科技渗透报告。

有消息指称，该日华为公主、副董事长孟晚舟与中国“千人计划”人才引进的重要成员、“发现量子自旋霍尔效应”、使得通过控制电子的自旋运动来降低芯片能耗成为可能的美国华裔物理学家张首晟在阿根廷晚宴。

2018 年 12 月 1 日，正值中美两国首脑正在阿根廷鸿门宴上为达成 90 天缓和贸易战而谈笑风生。特朗普给中国开出了 1.2 万亿美金的天价贸易清单，让自身产能过剩、中小企业倒闭如潮的中国继续大幅购买美国的农产品与原油。

也就是这天，有三件互为关联的事几乎同时发生。

第一件事，华为公主孟晚舟回到加拿大转机时，应美国司法请求被加拿大警方拘捕；

第二件事，当天，刚刚分手的张首晟在斯坦福大学跳楼自杀。

第三件事，不仅如此，荷兰光刻机霸主阿斯麦（ASML）公司的组件供应商 Prodrive 工厂在这一天突发大火，大火摧毁了工厂的光刻机部分库存、生产线。ASML 是目前全球最先进光刻机（EUV）的唯一供应商。有媒体爆料称，中芯国际耗资 1.2 亿美元向 ASML 订购了一台 EUV 光刻机，预计 2019 年初交货。

据称，美国对孟晚舟和华为作出的详细指控，包括华为曾利用星通和美金融机构在伊朗转移出逾一亿美元资金，孟晚舟则涉嫌欺诈，掩盖华为和星通的关联。

美国国安顾问博尔顿（John Bolton）在接受 NPR 采访时回应，孟晚舟被捕的事情他事先知道，是正当执法过程的一部分。西方发达国家联手抵制华为 5G，究竟是何原因？加拿大前安全情报局局长沃德·埃尔科克（Ward Elcock）告诉向媒体透露：“华为基本上是受到中国政府的控制。”

一波波紧密的事件精准爆发，一时全世界舆论哗然。这些事件究竟是怎么爆发的？背后藏着什么内幕？事态究竟想向哪方面发展？

好端端，为何引来了八国联盟抵制中国科技？

《道德经》云：国之利器，不可以示人。

越是重大的事情与战略，越要藏得深远；越是国家重点推进的项目，越要装作漠不经心。可是，中国在供给侧的铺天盖地口号下，不仅搞残了大批中国中小企业，而且，资源进一步集中寡头企业，少数财团上升为富可敌国、独霸一方的财阀。

这些企业的口号震天响，动不动领导世界、世界顶级、世界前沿，生怕人家不知道你征服世界的雄心目标。甚至一些人，不知什么心态，唱出了“厉害了，我的国”，“进入发达国家行列”等，一下子把自己暴露在西方世界面前。

本来，中国走出去的著名企业一直是美国重点关注对象，质疑中国企业违反禁令与被制裁国有业务往来。欧盟议会通过的决议，之所以拒绝承认中国的市场经济地位有五大原因，首要原因就是欧盟依然认为中国政府在影响着企业的运作决定，中国企业没法只是根据市场信号来开展业务。

毫无疑问，企业要走向世界做大做强，必须撇开某些治因素才能安全落地。自 2017 年 4 月份，华为知道美国司法部在调查华为开始，孟晚舟就从 2017 年 7 月开始不再进入美国。而就在此时，一项立法将此事推向了不可预测的方向。

自 2017 年 6 月 28 日起施行的《中华人民共和国国家情报法》直接惊动了西方世界，迅即导致西方对所有跨国企业有了调查打击的理由，也更坚定了对华为技术与产品出于自身国家安全需要的防范理由。

该法第七条规定：“任何组织和公民都应当依法支持、协助和配合国家情报工作，保守所知悉的国家情报工作秘密。”

其实，有些事能做不能说。越要参与国际竞争，越要避重就轻，越要不露痕迹。有些事说出来了，就会给自己国家的民族企业制造障碍！

不存在有些人以爱国的方式“凸显”高明，但就目前一些政策法律而言，确实有人将自己的底牌暴露在世界面前。它对国家利益与国家安全的损害是存在的。

从我个人来看，这简直就是自缚手脚作死的搞法。

网上有专家不无忧虑的指出，华为靠模仿美国 Cisco 技术起家，只要对华为进行技术封锁，禁止出售芯片，Google 拒绝提供 OS 给华为，华为不用一年就会完蛋！

也有人认为，在手机芯片领域，只要华为想用，完全可以自产代替，不存在卡脖子问题。而且华为的手机芯片现在越来越走到世界前面了，创造了好几个第一：发布了麒麟 980 芯片，是全世界第一块 7nm 工艺 SoC；发布了巴龙 5G01，是全球首款 5G 商用芯片。

但如果停掉 FPGA 与高精度 AD/DA 芯片，华为运营商部门就得关闭了。如果美国出口管制，那没有 fab 会接单制造；设计工具基本上是国外垄断。若真如此，岂不是等待的结局就是妥协与被瓜分。

因此，这是华为的重中之重，也是事关国家安全的重中之重。

果然，继美英澳纽日后，德国法国已经声明 5G 将会排除华为中兴的技术和产品！莫斯科称要从严审视华为中兴产品进口！甚至连台湾都在 2019 年开始正式禁止采用华为中兴！

据英国《金融时报》报道，英国电信将在未来两年内将华为设备从该公司的核心 4G 网络中移除。英国电信集团表示，其正在将华为(专题)技术的设备从其现有的 3G 和 4G 移动业务的核心中删除，并且不会将中国公司产品用于下一代 5G 网络的核心部分。在这之前，华为已与英国电信公司合作了近 15 年。

如果危机没法解除，在国内经济大萧条背景下，华为很有可能会不得不妥协，接受西方资本与国内新买办资本的肢解与控制。支付的代价比中兴改组更为惨重。

不仅如此，据《路透社》报道，在美国的压力之下，中石油叫停了其在伊朗南帕尔斯的天然气投资项目，两周前伊朗政府刚宣布中石油接手法国石油公司道达尔在南帕尔斯天然气田第 11 期项目中的权益。美国的做法开始奏效。

华为之危，中兴将它坐实？

华为是世界第二大电信设备制造商、第三大智慧手机生产商。中兴是华为的老对手，在电信设备和智慧手机两方面，都挑战华为。这两家企业，是中国企业走向国际化过程中最成功的典范。

2018 年 4 月份，在美国封杀中兴后，华为主动宣布退出美国市场。作为中国市场第一，全球第二的智能手机巨头，华为在 2018 年前三季度的智能手机市场中以 23% 的市场份额位列第一。

随着 2015 年 7 月 14 日，“伊核问题”达成全面协议，美国与伊朗关系走向正常化。在美国要求之下，伊朗向美国公开了受制裁期间，中国企业与伊朗之间的各种贸易往来。这其中包括中兴、华为等企业 with 伊朗的交易内容。但美国并未将这些证据向媒体公开，显然一向务实着重经济利益交易的特朗普在打牌。

虽然，国际政治翻手为云覆手为雨。但还是让人匪夷所思的是，为何与伊朗这么亲密，竟然不能提前获得伊朗有关方面的保护与数据销毁呢？偷鸡不成蚀把米，只能证明进退失据，在外交策略上也存在问题。

根据美国《连线》媒体披露，早在 2012 年 5 月份，中兴在美国德克萨斯州子公司的犹太人法律顾问 Ashley Kyle Yablon，因为拒绝参与掩盖丑闻被中兴领导冻结业务，所以才向 FBI 举报，并向法院起诉中兴。他披露中兴在掩盖与伊朗有关交易前请示过中国政府。

直至 2018 年中国两会期间，美国商务部在其网站公布了两份中兴公司的内部机密档案，其中一份档案名为《关于全面整顿和规范公司出口管制相关业务的报告》，该档案证实了中兴跟美国进行出口管制的五个国家都有业务来往，包括伊朗、苏丹、朝鲜、叙利亚和古巴。

这份拟定于 2011 年 8 月 25 日的中兴内部报告提及其竞争对手代号 F7 的华为也在进行与伊朗的贸易来往，但 F7 在伊朗的项目比中兴的“隔断机制”更好。中兴的报告直接给美国提供了坐实违反对伊朗贸易禁令的证据链。

当然，也有消息指称，2017 年在德黑兰的一个媒体发布会上，华为和伊朗 IT 公司 Pardazesh Tasvir Rayan 是合作伙伴，而这家公司正好是美国制裁对象。但毕竟缺乏具体的证据链支撑。

值得警惕的是，美国与古巴的关系正在趋向正常化，美国与缅甸的关系也获改善，美国与叙利亚、苏丹乃至朝鲜的关系，都有可能发生 180 度转弯。但愿不会走上覆辙。

中兴此前受到美国调查，2017 年以中兴支付 8.9 亿美金罚金而和解；2018 年 4 月，再起风波，美国宣布 7 年内禁止美国企业向中国的电信设备制造商中兴通讯公司销售零件（主要为芯片），封杀中兴。

中兴因得不到芯片供应，所有产品生产停顿，濒临倒闭。

2018年6月，在被封杀仅仅两个月之后，中兴再次支付14亿美金罚金、更换公司领导层和董事会，与美国商务部达成和解。中兴的核心产品，从手机到基站，从交换机到路由器，对美国芯片依赖很强。如果华为可以在芯片技术获得完全的技术独立，中兴可以寻求华为的技术支持。

如果华为具有中国政府背景，中兴作为国有持股的混合所有制企业，完全没必要依赖美国芯片。这证明，恰恰是华为作为民企，可能不愿接受官方的收编，虽然在某些方面也会配合。其次，华为并未具备完全的芯片技术独立条件，否则，中兴不会受制于人。中兴与华为在某些领域与市场存在竞争关系，所以，比较随意的处理F7的文件关系，以致美国卧底比较轻松就从中兴平台获得华为与伊朗交易的隔断机制与经验，形成证据链。

2014年，美国调查人员在中兴公司高管随身携带的电脑中发现公司两份“规避方案”文件，因此获得公司违法证据。（王志乐，周说）据华盛顿邮报的报道，中情局特工在伊朗最大的反对派武装头目伊贾塔萨勒曼的官邸中也发现孟晚舟签署的文件证据，并且这份文件是通过伊的情妇得到的，她是孟在美留学时的同学，现已在美中情局的证人保护条例下政治庇护。

2017年，中兴公司出于对美国业务的重视和美国核心部件的依赖，提出和解，但拒绝配合美国派驻第三方调查者进入公司，于是导致串谋非法出口、阻挠司法与虚假陈述，也即是伪证三项刑事指控，据此判处8.9亿美元罚金，暂缓额外3亿美元罚金，视中兴承诺的内部措施执行情况决定是否启动7年制裁令。

但中兴公司并未良好执行与美国商务部和司法部签署的和解协议，包括承诺处分有关涉案员工。可见最初美方的处置没有赶尽杀绝，本次激活制裁令是中兴公司自身执行协议不力招致的。

就目前报道的事实看，中兴公司正损害中国公司商誉和动摇全球对中国商业信心，是国家与公众利益的损害者。即使中兴公司承担了多项国家重点科研研发使命，国家投入的前提是公司合法合规地推进业务发展，顺利完成研发任务。

中兴公司危机现状表明，该公司并不是一家可以有效运用公共投入与资助，顺利产出公共科技研发任务的公司。该公司与脸书不当保护个人用户资料，导致美国公共选举遭损害如出一辙。也就是说，本土经验不足以支撑全球型企业营运。

关于中兴公司的遭遇，有最令人不解的问题，值得深思与质疑。

自 2012 年事发到 2018 年 4 月 16 日激发制裁令，前后多达 4 年，中兴完全有充分时间和机会采取亡羊补牢，但中兴没有这样做。这根本不符合一个有现代理性精神的跨国企业，更像是一个有着某种经济权力傲慢的乌合之众堆积的国际摆设。

最不可思议的是，在长达四年之久，一个核心软硬件完全依赖美国特许出口的全球型企业，竟然能漠视美国司法的严肃性以及可能带来的恶果；中兴的决策层继续侥幸地从事明知有严重后果的交易！

那是不是，存在中兴借美国之手遏制华为的可能呢？甚至，中兴和美国存在别的幕后交易呢？我不以恶意来揣测，但你能找到一个可以解释的更好理由？

通过中兴平台暴露华为内幕，将华为加速推入死地是一个重大事件。

2018 年 4 月 18 日，《视界》披露，华为的机密文件早被中兴的卧底获得传回中兴总部，美国 FBI 卧底中兴公司，取得了中兴公司所有违法证据。2018 年 4 月 26 日，美国司法部宣布正式对华为是否违反对伊朗制裁禁令调查。

一方面，美国商务部从疏于管理的中兴搞到中兴内部文件，介绍其竞争对手 F7 是怎么悄悄向伊朗卖产品的经验。F7 是国内 IT 界对华为的称呼（华为缩写 HW 是英语“夫妻”的缩写，谐音 F7）。

一方面，华尔街日报披露特朗普抨击了反对减轻中兴处罚的议员；之前，众议院通过法案修正案，禁止商业部修改中兴案。

但川普还出手帮助中兴。川普总统五月上旬发推文说，希望协助中兴迅速恢复业务，并指示商务部处理此事。有参议员问美国联邦调查局局长克里斯托弗·雷，

川普总统在作出这一决定之前是否曾向 **FBI** 做过咨询，里斯托弗·雷表示他对此并不知情。

中兴事件持续发酵之际，由国资委研究中心发布，由国资委研究中心专项工作处处长、高级经济师王绛撰写的《中兴通讯遭遇美国制裁事件的分析和反思》一文称：“中兴通讯公司一系列应对都十分愚蠢和被动，甚至影响外交布局和国家形象。”

据悉，中兴不但未能处分涉事员工还配发全额奖金，却对美商务部指称已处分。美国商务部长罗斯（**Wilbur Ross Jr.**）对此指责“被抓住时说谎，在缓刑时说谎，在观察期时又说谎。”

中兴两次就遭美国罚了 **23** 亿美元，都是中国纳税人买单。中国的民脂民膏竟然在看似笨拙又高明的方式源源不断的掏给美国。这不是放着让美国来剪羊毛？

5G 技术意味着未来引领世界经济的制高点

什么是 **5G** 技术？

英国智库官员劳森（**Ewan Lawson**）表示，与前四代通讯技术不同，**5G** 是实现物联网的关键，物联网本身就将为攻击者提供更广泛的机会。

4G 是面向个体，**5G** 的应用面向整个人与物的联网，比如新能源汽车使用车载 **WIFI** 与智能网络，以及充电快续航能力强的石墨烯电池新技术的升级与推广将逐渐替代火力与汽油工业，这将是未来世界经济的一个制高点，与构建人类命运共同体新文明形态的最具潜力的科技力量。

还有 **5G** 的速度及其数字命令得到执行所需的时间，意味着更多数据处理将发生在网络边缘，靠近发出命令的设备，而不是通过中央服务器中转，这就给盗窃信息与监听提供了可能。

所以，遏制乃至寻求解体华为，是美国引而不发的国际战略。

这次华为 CFO 孟晚舟被捕，不得不与近期美国联合盟友对华为中兴等中国通信企业的 5G 计划抵制联系到一起。从拒绝华为中兴的 5G 建设，到推动盟友一起抵制中国 5G 计划，再到直接逮捕华为高管，说明美国对中国的 5G 计划的封杀到了新的高度。

有分析指出，美国用了它的全部力量，也就是举国体制，强迫所有盟国抵制华为，原因就在于美国的情报系统现在极度依赖于一直在他们掌控之中的网络空间，如果这个空间被中国公司掌控一部分，那么被斯诺登所揭露出来的美国的各种猫腻和没有揭出来的猫腻就玩不下去了，美国的一个最大优势就会被折损。

清华大学中美关系研究中心主任陈琪表示，大环境非常清楚，华为出口的 5G 产品，招致美国、欧洲、澳大利亚、新西兰等一些国家和地区行政部门的反对和警告，再加上中美间技术争夺战的矛盾，美国有狙击中国高新技术产品的意图。

华为高层在 2018 年全球移动宽带会议上透露，已在全球赢得了 22 个 5G 商用合同。目前全球各地共有 150 多家运营商展开 5G 测试，与华为合作的达到 50 家。

此外，华为前轮值董事长胡厚昆曾表示，华为已经向欧洲、中东等市场大规模出货 1 万个 5G 基站。数据显示，华为基地台设备全球市占率约 30%~35%、光通讯设备全球市占率约 40%~45%，而中国基地台全球市场占有率约 30%~40%，光通讯全球市场占有率约 70%。

所以，2018 年 1 月份，美国国会施压，美国电信公司 AT&T 与中国华为公司的合作搁浅。特朗普（Donald Trump）政府主张美国 5G 建设国有化，对华为、中兴等企业参与美国 5G 项目亮出红灯。《华尔街日报》11 月份报道，美国政府正在展开一项不寻常的行动：以国家安全为由，试图联手盟国封杀、弃用来自华为的产品。美国之所以联合盟国绞杀华为中兴等中资企业，有其自身安全考虑，也有防止中国在 5G 项目上弯道超车，获得先进科技主导权的考虑。

对抗的冷战思维不合乎构建人类命运共同体的时代要求

习近平总书记提出构建人类命运共同体，显然既要摆脱当前国内既得利益权贵集团罔顾民族国家长远利益与人民根本利益阻碍改革，也要摆脱西方财团对全球政治隐形控制的老路。

总书记指出，改革既不能走传统僵硬的老路，也不能走西方自由化邪路。那么，这条路只有是能完整驾驭公平与效率、公天下圣贤集权与人民民主的新路。

学术界的清醒人士早已看到，传统意识形态的二元化斗争，显得愚笨又僵硬，都不符合构建人类共同体的要求。

极端的阶级斗争革命与自由民主化，极左的计划调控公有制与极右的市场私有化，在我们这个大数据时代，因为早已克服了“贡多斯”效应，个体与集体、小家与国家的权益都可以得到充分的表达与实现。

和学认为，只有满足每个个体权益，不断获得与时代共同进步的发展成果，避免两极分化与周期经济危机，无论社会主义还是资本主义，都应是题中之意。社会主义经常忽视个体权益侵犯人权，以官有来替代国有与人民所有，所以贪腐与垄断浪费无处不在，缺乏效率。

任何集体或国有，只有建立在每个个体利益上才是科学的集体主义与公有经济。西方传统资本主义之所以陷入周期经济危机，就是过分追求机会均等基础上的自由竞争与效率，而忽视了社会整体的公平，导致共济会资本寡头有形无形控制政党选举与国策决策，获得利益的最大化与长久化。只要是以这两种传统秩序的惯性，人类文明是没有前进希望的。

相反，陷入意识形态化的政治敌意的互动传染，一旦演成全面对抗，则对世界的和平造成不可挽回的损失，甚至导致人类走向共同毁灭。

但自从 2015 年的股灾到供给侧改革到中美贸易战，改革四十年收获的成果在每次事件之后，资本与资源都更加集中在少数财团手里。以致于让不少有识之士认为，中国改革的真正方向，并不是口头上的“不忘初心”，给国民增加更多

的就业与财富分配，而是向共产党的宿敌西方共济会靠拢，成为西方的组织的附庸，合谋倒逼经济危机，然后入股人民银行。

经济领域很专业，很多决策形成的恶果最后却都要归于主要负责人，这种挖坑的方式，是极不公平的。国内社会问题到处爆发，又缺失良好的治理。媒体被宣传部门禁止批评监督报道，极不负责的任由社会问题积累，导致很多地方出现了群体民怨事件，以及公民绝望后对社会的报复。

为何要搞供给侧改革？

简单说就是中国经济生态整体出现供给侧端的产能相对过剩，这个是“面”的问题。但解决的路径与方法，不能硬着路的一刀切，断了所有中小企业的粮草。因为产能过剩，需要提升品质与工艺精神，满足更高的市场需求，开辟更好的市场前景。

所以，国家鼓励你提升企业与产品的层次，但对企业差异化的状态相对忽视。自然决策危及整个社会经济态势，比如大批企业倒逼、失业潮、三角债、财政收入巨减、加速社会资源配置分化出现寡头财团进一步控制经济主导社会秩序形成少数家族化巨无霸“经济帝国”这一国家肿瘤、增加社会动荡因素。

一刀切的搞法，不符合中央要求的用辩证法来统筹处理问题的要求。中兴与华为，都是在集中优势与资本寻求世界领先，为一带一路开辟市场，可惜当政策落实不到位时暴露了急于求成的野心，且得其反，被国际强联盟阻击。

尤其是中兴匪夷所思的作法，简直就是公然将自己在国际上的不法作法让美国当局知道，而且将仅剩的一张中国名牌“华为”出卖给了西方。一个要称霸世界的企业，为何行为与方法缺乏严谨与科学论证，与其野心不构成正比呢？

只要国家总的经济生态没有出现大规模失业、急剧的财政收入下跌、没有大规模三角债破坏社会信用、资源配置整体能把控避免恶性两极分化，那么，国家就不会出现大危机，自然也能逐渐化解问题，慢慢走向更好。

中兴与华为的接连出事，这证明了，在供给侧改革这个“经济点”上出现了一些问题，而供给侧改革收紧银根导致大规模中小企业死亡破产，对当前中国构成了“经济面”上的伤害而言，会既输了点，也伤了面。

当前中国的经济改革除了制造虚假增长数据掩耳盗铃、埋下定时炸弹，毫不顾忌国家民族人民的长远利益根本利益，更是宣布了一些政策落实的片面偏激与衰败。

和学提出综合东西文明的和主义，为适应构建人类命运共同体的时代要求，解决当前中国与世界危机。

1、共产与私产是资源分配，集体与个体是社会属性，其实彼此是辩证统一的。每个人的私产，从社会层面，本身就是一种互为依存的社会共产。国有是共产的极端形式。只有实现每个人的经济基础，保护每个人的私权，才能有真正合理科学的共产与权威的公权。任何践踏个人的公权或集权，都是剥夺了公权的伦理基础，是对人民的背叛。

保障每个人的经济基础，才能实现每个人的自由。人民要与时俱进分享改革与发展成果。一个人的岛屿是无法生存的。每个人都有权利分享社会发展成果！每个私产让渡一部分组成共产，真正的共产是要保障每个人享有因集约化规模化形成的红利，而不是当今存在的以共产收于手里，再以改革名义，将国有沦为官产私有的盗国的形式主义旧弊端。出现国民党几大家族剥夺压榨人民的旧社会状态：**0.4%的人掌握了国家 70%的财富**（世界银行数据）；有钱人有更多自由，穷人相对缺少自由，乃至寸步难离丧失自由！如果任由这种两极分化的恶果继续发展，中国就一定会出现少数金融寡头在引爆经济危机时趁机控制国家印钞发行权转为家族控制的和平演变！

2、集权与自由，威权与民主，一定是满足个体经济需求基础上的。共产主义，就是追求满足每个人的经济需求！自由是有法律与道德边界的。自由随着时代对法律与道德的不断新要求作出空间调整。在自由边界之外的公共领域需要民主形式的让渡私权形成集权威权，来有效维护全体的自由与社会法治。

和主义就是共产主义、大同主义、自由主义的综合版，就是要在人间建立净土天堂，是世界文明的最高成果。

第十二章 波兰为什么突然对华为下手？

又是平地起波澜。

1月11日，周五，波兰突然宣布，波兰国家安全局当天逮捕了一名中国公民和一名波兰公民，指控他们从事间谍活动。

随后，波兰媒体披露，被捕中国籍高管名叫 Weijing Wu，是华为在波兰分公司负责销售的管理人员，而波兰工程师 Piotr D，曾是就职国家安全局的高官。

西方媒体普遍添加的一个背景是，这是华为 CFO 孟晚舟被加拿大方面拘押后，第二位华为高管在外国被逮捕。

这一次，罪名更加严重，间谍罪！

中国驻波兰大使馆和华为公司，已迅速做出了回应。大使馆明确表示：

中方高度关注此事件，使馆已第一时间约见波兰外交部，要求波方尽快向中方就事件情况进行领事通报，尽早安排领事探视，依法公正、妥善处理此案，切实保障当事人的合法权益、安全、和人道主义待遇。

华为公司回应：

我们获悉了相关信息，正在进一步了解情况，对此暂时没有更多评论。华为公司一直遵守业务所在国的所有适用法律法规，合规经营，并要求所有员工遵守所在国法律法规。

对华为来说，2019 年显然不会平静：在北美，孟晚舟能否逃过一劫还不确定；在欧洲，波兰又突然横生枝节。

但综合波兰官方信息、西方媒体的报道，以及中方的反应，复盘这起事件，至少这三个细节，很是意味深长。

细节一，波兰方面蓄意已久、突然下手。

这两名被逮捕的“间谍”，是否罪名成立，还有待波兰方面提供进一步的证据。

但种种迹象表明，波兰方面显然是蓄意已久，突然下手。

按照媒体的报道，波兰安全部门在逮捕这两人后，立刻搜查了华为当地办公室，以及电信公司 Orange 公司在波兰的办公室。

随后，波兰国内安全局的副局长瓦斯克（Maciej Wasik）出面，向外界宣布，“在一家重要的电信传播公司工作”的中国公民，和一名波兰公民，被控从事间谍活动。

因为罪名严重，两人将先被拘押 3 个月。一旦真被定罪，他们将面临最高 10 年的有期徒刑。

既然是间谍工作，多少还牵涉到政府。那波兰应该也对中波关系恶化做好了某种准备。

细节二，波兰行动的特殊背景。

最大的特殊，就是孟晚舟此前在加拿大被拘押。现在，波兰又对另一位华为高管下手了。

对华为来说，现在最不想卷入的，就是涉及安全、泄密间谍之类的麻烦。但最怕什么，偏偏还就来什么。

波兰的指控，就是“间谍罪”。这无疑对华为声誉是巨大打击，这个罪名即便能证明纯属子虚乌有，也是对华为形象的狠狠一刀。

值得注意的是，美国国际合众社在报道相关事件的时候，还有这么一句话：

这名被指控的中国公民，曾在北京驻格但斯克领事馆工作，毕业于中国顶级情报学校。

仔细核对了多个信源，这名被捕的中国公民，曾在外交部工作不假，但毕业于北京外国语大学。

但这是美国第二大通讯社的报道，引述的还是波兰官员提供的信息。

北外的同学们，原来你们都就读于中国顶级情报学校啊？！

细节三，为什么是波兰？

今年还是中国和波兰建交 70 周年，与中国有 70 年交情的国家不多，波兰竟然算一个。

但一定要弄清楚，现在的波兰，不是以前的波兰。

以前建交的是共产党执政的波兰，和中国是社会主义阵营兄弟；苏东剧变后，现在的波兰，是“新欧洲”的领头羊。

这就形成了一个很有意思的地缘政治现象：

老欧洲，就是法国、德国等西欧国家，美国的老兄弟，但也是美国最讨厌的对象，经常不大听话，还喜欢对美国指指戳戳。

新欧洲，就是波兰、波罗的海国家、克罗地亚等，曾经是美国的敌国，现在是美国最亲密小兄弟，自然，他们与俄罗斯关系也最糟糕。

波兰与中国，毕竟隔着十万八千里，毕竟没有什么战略冲突，关系说不上太好，也说不上糟糕。

但就在波兰对华为高管下手的当天，伊朗却很愤怒，指责美国和波兰正在进行一场小丑表演。

因为美国国务卿蓬佩奥刚刚宣布，2月13日、14日，在波兰举行中东峰会，主题就是研究怎么对付伊朗。

请注意，中东峰会不在中东办，却在波兰举行。

此前，捷克封杀华为，但遭到捷克总统批评后流产。现在，波兰出手，真不排除是美国暗示，波兰挺身而出，两肋插刀。因为从常理推断：

- 1、波兰又有什么高科技情报，值得华为高管去偷窃。
- 2、波兰抓间谍真能干，一抓就抓到了华为高管。

对华为来说，真可谓“屋漏偏逢连夜雨，船破又遭顶头风”

现在真的是多面作战。

孟晚舟事件还远没平息。此前看到一些自媒体分析，说到1月8日，如果美方没有提出引渡申请，加拿大就自动释放孟晚舟。这显然是错的，美国有60天时间提出引渡申请，斗争最高潮还没到来呢。

现在，波兰又出现了麻烦。几点粗浅看法吧：

第一，对华为的政治追杀在继续。这个就不用多说了，就在波兰抓华为高管的当天，《华尔街日报》披露，美国政府还下令，哪怕是华为美国公司研发的技术，也不能带回华为总部。

第二，这不是华为一家公司能解决的了。中国人讲究和为贵，也不希望四面树敌，但树欲静风不止啊。如果对这样的行径还大度容忍的话，中国人的脾气，确实是太好太熊包了。

第三，波兰苹果可能更不好卖了。当年乌克兰事件后，波兰追随西方制裁俄罗斯，俄罗斯立刻反制：禁止进口波兰的苹果和蔬菜。要知道，波兰是世界上最大苹果出口国，其中三分之二出口到俄罗斯。俄罗斯的理由也很绝，抽检的 90% 波兰苹果，杀虫剂水平超标。

没办法，当时波兰上下掀起了“吃苹果”运动。英语有句谚语“一天一个苹果，医生远离我”，“吃苹果”运动的口号则是“一天五个苹果，普京远离我”。也就是从那时起，波兰苹果还努力开拓中国市场。

现在，是不是口号要改为：一天 10 个苹果，世界远离我？

在欧洲，还有一句俗话，可怜的波兰，就是欧洲的门垫子，不论汉斯（德国）还是伊万（俄罗斯），出门都要踩一脚。

为什么会是这样，波兰也真要好好反思一下了！

第十三章 华为危机到底影响几何？

13.1 背景介绍

一个月前，美国商务部的工业和安全局（BIS）把华为公司加入其 Entity List（实体清单），随后，美国各大半导体公司接到美国通知，停止对华为供货。

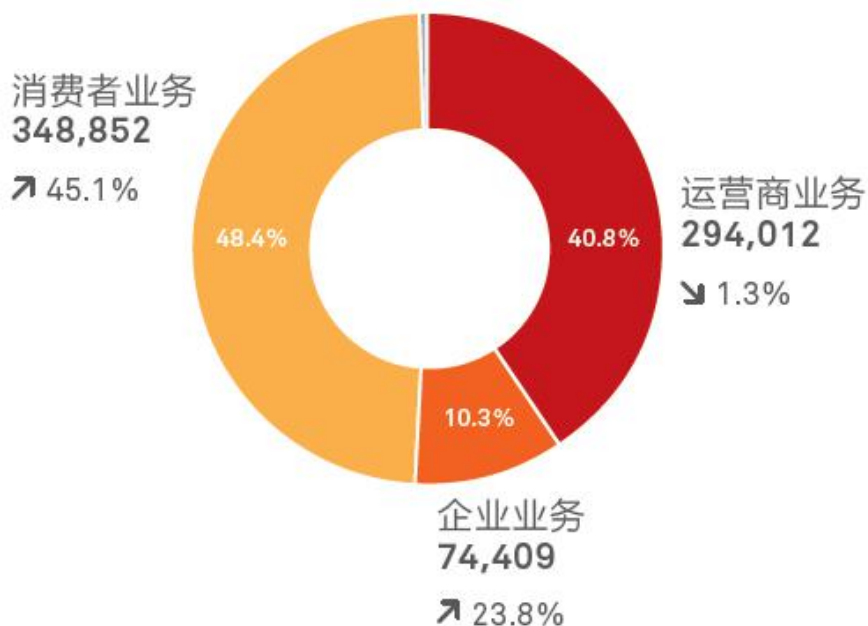
当时，任正非的采访与何廷波的公开信在媒体上引起了轩然大波。大家对任总的战略眼光佩服地五体投地，为华为的备胎计划而感到欣慰、长舒一口气。

但实际上，华为所遭受的冲击，远非其给外界所呈现的那般云淡风轻。

无论是何廷波的公开信，还是任正非的央视采访，更大程度上是华为的一次成功公关，将人们对华为芯片的担心转移到更宏大的话题上来。

13.2 华为公关频频“发声”的背后？

我们先来看看华为的 18 年的业务结构。



资料来源：华为年报

其中占比最大的是以手机为代表的消费者业务（占比 48.4%，较 17 年增长了 45.1%），其次是以基站建设为主的运营商业务（40.8%，较 17 年下降了 1.3%），最后是包括云服务在内的企业业务（占比 10.3%，较 17 年增长 23.8%）。

看到占比如此之大、增速如此之快的消费者业务，你就会明白，一贯以来如此低调的华为，为什么在这次危机面前频频发声。先是华为海思的内部信，然后是任总破天荒地首次接受央视访谈——这并不是什么巧合，而是在尽全力获取消费者对于华为的信心。

在过去的 10 几年间，华为已经逐步从一家 2B 的公司不断向 2C 公司进化，其业务要求必须更加“高调”才能获取消费者的关注，通过各种公关手段积极发

声，与用户做交流。所以为什么被称为“大炮”的余承东，不但不招来任正非的厌烦，反而愈发重用。这是业务性质的必然结果。

此时，如果市场上弥漫着对于华为手机芯片的担忧，势必会对这一业务产生致命性的影响。

那么，既然任总都被迫亲自现身了，那华为的芯片危机到底有多严重？

13.3 华为的真实危机

看个数字，就能对华为的危机有些直观了解：

华为海思，2018 年的销售额 70 多个亿美金，但华为一年的芯片采购就超过 200 多个亿美金。所以至少芯片方面华为的缺口就有 130 个亿美金（也就是 900 亿人民币），加上外采的芯片模块往往是海思自己做不了的，所以实际缺口应该更高。

对比阿里巴巴和腾讯 18 年的利润分别是 696 亿和 787 亿人民币，华为芯片 900 亿的缺口之大可想而知。

更具体地来看，华为海思自产用于手机的芯片主要为中央处理芯片，而对于存储芯片、射频芯片等，华为仍然十分依赖于进口。这些芯片不但海思难以在短期内实自给自足，绝大多数国产公司在这些领域都处于极早期的发展阶段，国产替代道路漫长。

可能聊到这里很多同学都懵了，什么中央处理芯片，存储芯片，射频芯片... 手机里怎么这么多芯片？？

这里给大家稍微普及一下下。

人们所熟知的、由华为海思自研的麒麟系列芯片，叫做 SOC 芯片（System on Chip 的缩写），称为芯片级系统或者系统级芯片，是一个有专用目标的集成电路。

它把 CPU（中央处理器）、GPU（图像模块）、RAM（内存模块）、通信基带（负责网络传输）、GPS 模块等等整合在一起的系统化解决方案。因为手机空间有限，没有办法像电脑一样，把主板、CPU、GPU、内存条拆开来放自由搭配。所以芯片设计商直接提供一整套解决方案，手机的厂家直接买来就能用了。

如果说中央处理器(CPU)是大脑，那么 SOC 就是包括大脑、心脏、眼睛和手等的系统。SOC 可以说是一个人的整体，而 CPU 就是人的大脑。

那么华为竟然可以自己做整个 SOC，是不是所有内嵌的模块都可以自己造呢？

其实不是。华为前 70 大美国供应商，其中半导体供应商就有 39 家之多。根据这张图，内存芯片（NAND/DRAM）十分依赖东芝/三星等，射频芯片（通信基带的一部分）十分依赖 Skyworks 等，CIS 芯片（图像传感器模块）十分依赖索尼。

	Mate10 Pro	P20 Pro	Mate20 Pro	P30 Pro
NAND 芯片	东芝	三星	东芝	镁光
DRAM 芯片	三星	镁光	海力士	海力士
处理器	海思	海思	海思	海思
电源芯片	海思 德州仪器	海思 德州仪器	海思	海思
CIS 芯片	索尼 豪威科技	索尼 豪威科技	索尼 豪威科技	索尼 豪威科技
射频芯片	Skyworks 恩智浦 海思	Skyworks 恩智浦 海思	Skyworks 恩智浦 海思	Skyworks Qorvo 海思
Wifi 芯片	博通	赛普拉斯	海思	海思
无线充电			IDT	IDT
指纹识别	汇顶科技	汇顶科技	汇顶科技	汇顶科技
OLED	三星	三星	京东方 LGD	京东方 LGD

所以，华为是把这些零件采购过来，然后以最佳的方式组合到一起。然而，哪怕就是这个最后一个环节的“组合”过程，华为也不是 100%的自主产权。

因为这个组合的设计方式也很有讲究，世界上有两种设计流派，

一派是被英特尔垄断，另一派是被 **ARM** 垄断。两者的区别可以这么总结：

英特尔的设计方案是“高功耗、高性能”，

而 **ARM** 的设计方案是“低功耗、低性能”。

总之各有利弊，有点像华山派的“气宗”和“剑宗”，而且还给各自的招数注册了知识产权，别人不能随便学。

但问题在于英特尔的设计仅供内部使用，所以类似高通等等各家芯片制造商，都要买 **ARM** 的授权、然后自己做深加工。

华为海思也买了 **ARM** 的授权、在此基础上加工完善、开发出来麒麟自己的组合设计。

然而雪上加霜的是，受到美国出口管制，**ARM** 也要取消与华为的合作了...

很多人忧心忡忡，但是任正非采访时表示：“华为公司已经获得 **ARM** 架构的永久授权。”这个“永久授权”听起来好像很牛逼，到底什么意思呢？这就要提到 **ARM** 的三种授权方式：处理器授权、**POP** 授权以及架构授权。

处理器授权：是指授权合作厂商使用 **ARM** 设计好的处理器，对方不能改变原有设计，但可以根据自己的需要调整产品的频率、功耗等。

POP（processor optimization pack，处理器优化包）授权：是处理器授权的高级形式，**ARM** 出售优化后的处理器给授权合作厂商，方便其在特定工艺下设计、生产出性能有保证的处理器。

架构授权：是 **ARM** 会授权合作厂商使用自己的架构，方便其根据自己的需要来设计处理器。

而华为购买的就是最高难度的架构授权，在开发过程中仅采用 ARM 定义的最基础的指令集，往后完全靠自研，所以对 ARM 的技术支持依赖度较低。这其实是件挺让人骄傲的事儿，因为目前全球范围内采用 ARM 架构授权的厂商也就只有：华为，高通，ARM 和三星。所以任总的表态还是很有底气的。

不过一个隐患在于，ARM 的架构在不断更新，未来会推出更先进的 v9 架构。然而由于华为却没有签约后续新的架构，这势必会影响未来海思芯片的竞争力。

聊了这么多主要是关于手机方面，而其实在运营商业务所需的基站芯片方面，华为对于海外采购的依赖有过之而无不及。限于篇幅就先不详细展开了。

13.4 芯片为什么这么难做？

作为一家做基站和手机业务的公司，无论是基站和手机，都对于芯片有着强烈需求。因此从 20 世纪 90 年代初，华为海思就已经成立。小米和阿里这样的互联网公司都砸重金研发芯片，董明珠也宣布，格力要自己做芯片，可见打造自主芯片早已是诸多科技企业的共识。

然而问题在于，芯片这个领域，资金、技术门槛极高，研发周期漫长，市场处于长期垄断。大多数研发芯片的厂商，还没等到自己的芯片大规模应用、不断迭代，就已经被资金拖垮或被竞争对手挤出市场。

早年的雷军也曾有过芯片梦，梦想着未来能按沙子的价格卖芯片，打造了“澎湃芯片”系列。结果最初的几款出道即绝唱，投入了无数经费，至今仍未能量产。

而华为的核心优势在于，自己的基站和手机业务对于芯片的大规模需求，以及在巨大的收入现金流支持下的持续研发投入，才有实力养活这样一个芯片研发业务。为了豪赌芯片业务，华为采取的是手机芯片与自产的旗舰手机相绑定的战略，也就是把每次研发出来的芯片直接装到华为的旗舰机上——这意味着，芯片搞不好，连手机也一同死翘翘。比如海思的 K3V2 芯片装在华为 D1 手机上之后，因为机身过热被用户笑称“暖宝宝”，直接拖垮了华为 D 系列。

幸亏任教主一直坚持：“我们在价值平衡上，即使做成功了，（芯片）暂时没有用，也还是要继续做下去。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。我们公司积累了这么多的财富，这些财富可能就是因为那一个点，让别人卡住，最后死掉……这是公司的战略旗帜，不能动掉的。”

经过华为海思的两年艰苦奋战，直到 2014 年八核芯片麒麟系列的诞生，终于赢得了市场的认可。然而在整个芯片采购体系里，海思所能实现的自给自足仍然是杯水车薪。

芯片研发，难的不是意识到其价值，难在坚持。即使是华为这种体量的公司。

“芯片国产化”之路实在太难太难。

13.5 华为的备货之战

除了对于芯片的坚持，华为的战略眼光，还充分地体现在另一个方面：从 2016 年起，就开始意识到芯片危机的存在，并且在财务和业务上进行有序的“备货”。

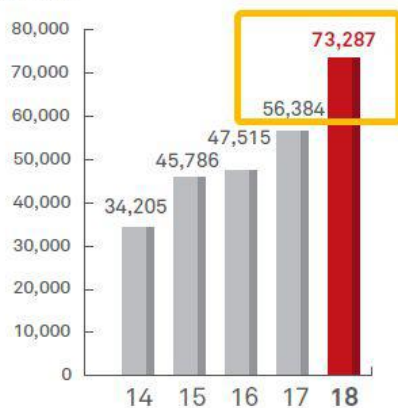
在美国商务部发布该新闻的第二天，华为轮值 CEO 胡厚崑在公司内部信中指出：华为在多年前已经对美国的打压行为有所预计，并且在科研投入业务连续性等方面进行了充分的准备，能够保障华为公司在极限生存条件下的正常经营。

自 2018 年孟女士事件后，华为开始开始向村田、东芝、京瓷、罗姆等供应商增加零部件采购，增加台湾地区的采购量，如大立光等订单明显增加。对于美国半导体企业产品，华为亦准备了 6 至 12 个月的库存，足以在近期保证生产的正常进行，从而给予华为供应链切换的缓冲期。上述开支在华为 18 年财报的现金流变动方面亦有明显体现。

营业利润

CAGR: 21%

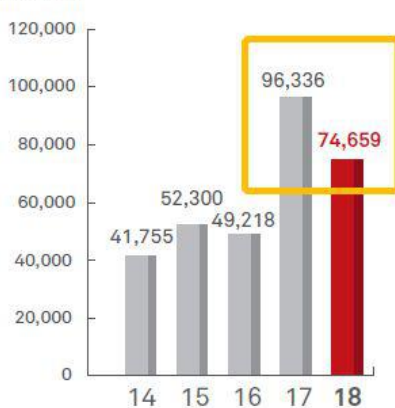
人民币百万元



经营活动现金流

CAGR: 16%

人民币百万元



尽管有了种种战略准备，但任总也曾承认，这一事件对于业务的冲击，预计仍然将达到 300 亿美元（约 2000 亿人民币，相当于海思半导体 18 年收入的 4 倍，超过了阿里和腾讯两家公司 18 年利润之和）。

从谈孟女士时的“读一个‘狱中博士’出来”，到面对收入冲击时的所讲的“300 亿美元只是很小很小的事情”。任正非谈话时的云淡风轻，其实每一步都是在负重前行，令人由衷钦佩和感动。

所以聊了这么多，只是希望更多的人不要被所谓的自豪感和爱国主义冲昏了头脑，而是客观认识到危机的存在和严峻性。实力之强如华为、战略预见性如华为，仍然被逼迫至如此窘境。所以芯片的战争绝不是一个企业的战争，也不是一年两年的战争。而是国家层面的竞争，要做好长达几十年、数百年的竞争准备。

客观认识到危急的程度，我们才能更理性地为之做好充足的准备，并在更长的历史纬度下保持理性的乐观。

当然我们更期待着，G20 峰会上特朗普的表态能够落实到实际行动中。在华为备货的缓冲期内，在各界的斡旋下，美国的政策能够朝着更有利的方向发展；

预计未来也会有更多利好芯片行业发展的政策推出，随着更多华为、中兴等企业的芯片采购订单由国外转向国内，也倒逼着上游芯片供应链的国产化进程。

在这个过程中，那些如任老一样生于忧患、放眼未来的企业家，永远是芯片业的希望与核心。

第十四章 看华为的公共关系战略及路线图

2019年2月18日，英国广播公司BBC播放了对华为创始人任正非的电视专访。BBC中文网站的标题是“华为创始人任正非：美国不可能扼杀掉我们”。

这是从2018年12月1日华为首席财务官孟晚舟被加拿大警方扣留之后，华为一系列公关行动的延续和升级。

在中国公共关系史上，应该没有哪个企业，像两个多月以来的华为这样面临如此巨大的公关危机，这也是中国企业发起的一场前所未有的跨国界、跨行业、跨媒体的立体公关战役，公关在企业战略中的作用，其中的战略决策和实施细节，有太多可圈可点之处。

14.1 企业核心人物在公关中的作用。

1月17日，任正非在深圳接受了央视面对面栏目记者董倩的采访，根据央视的说法，从1987年华为创立到现在，任正非接受媒体采访不超过10次，也是第一次接受国内电视媒体采访。

任正非到达央视采访现场提前了三分钟，结束后他随董倩和央视摄像机前往国内媒体群访现场。

国内媒体对难得一见的任总极为宽容，第一财经的报道说：“虽然只比约定的采访时间稍晚了十分钟，但他见到中国媒体的第一句话就是道歉，‘对不起大家，有点事情耽误了一下。’”

在回答董倩的问题“为什么这个时候亲自出来见记者”，任正非说是“我是被逼的，被公关部逼的”。

“他们说，现在是处在一个危机转换的阶段，一定要让客户理解我们，一定要让 18 万员工理解我们，团结起来奋斗，度过这个困难的时期。所以说还是你讲话有权威，那我就来讲话了。

短短几句话中有深意。

第一，在危机和不确定时刻与客户和员工沟通是企业核心任务；第二，创始人/精神领袖在沟通过程中的作用难以被取代；第三，公关部在危机中要成为行动倡导者，而不是简单听命于领导。第三点再简单归纳为：说服领导出来讲话，“强迫”领导出来讲话，为领导出来讲话选好时机，为领导讲话准备主要观点、事实和可能被问到的敏感问题的回答。

在华为目前的管理体系中，其董事长、轮值 CEO，业务部门负责人，都可以就华为的业务战略对外发声，但是几个特别的问题，必须由任正非本人来回答：

从企业创始人和父亲的角度怎么看孟晚舟事件。

华为处在一个怎样的历史阶段。

对中国政府和公众讲什么，对美国讲什么，用怎样的语气。

在与央视董倩的对话中，他说：“首先感谢党和国家，对一个公民权利的保护，对她的领事保护，让她获得人性化的管理。我们能做的还是要靠法律的力量。”

记者：您现在能和女儿联系吗？

任正非：打电话，说说笑话啊。

记者：您担心她吗？

任正非：不会有多大的担心，但她需要很长的时间解决这个问题。

记者：您多久没有见到她了？

任正非：很长时间了。我们每个人都有自己的小家庭，以小家庭为中心，忙完以后各回各的小家庭，我们不像别的那个农村一样大家聚在一个大锅里吃饭。

记者：您不会因为这个事特别的....

任正非：不会，儿女最重要是翅膀要硬，他们要自由去飞翔。这是父母的期望。

记者：但是她毕竟遇到了这么一件事。

任正非：这个事还是要通过法律来解决，我们有信心能够解决。

有基本立场，又充满儿女情长，这样的对话，只有他本人可以做。

当然也谈到不怕西方某些国家对华为的抵制，对自己产品的信心。

董倩也是老练的记者，从 2004 年联想收购 IBM 个人电脑业务起就与中国顶尖的企业家对话。她最后抛出这样一个问题：“现在是不是华为有公司以来最艰难最危急的时刻？”

好大好可怕的问题，听听任总怎么讲。

“不是，我们今年至少增长 20%，每一个部门都跃跃欲试，我叫他们把计划报低一点，不然上头奖金就压你们了。”

只有创始人会这样讲话，职业经理人回答这个问题一般会说“我们的技术能力、管理和人才将保证我们在市场波动中保持领先”。

正确，但干巴空泛。创始人的定力，在这个时候显露无疑。

14.2 把握公关战役的节奏

2018年12月1日孟晚舟在加拿大被扣，正式消息是12月5日加拿大媒体披露的，这意味着，事件对华为来说猝不及防，但是华为公关对外发声有一个准备的时间。

华为的官方回应北京时间12月6日上午8时56分在华为公司董事，高级副总裁陈黎芳的微博上出现，随后华为官方微博也发布了这一声明，已经有不少公关界人士分析过华为声明，但是两个月后再来看这个声明，还是玄机无限。

“近期，我们公司CFO孟晚舟女士在加拿大转机时，被加拿大当局代表美国政府暂时扣留，美国正在寻求对孟晚舟女士的引渡，面临纽约东区未指名的指控。关于具体指控提供给华为的信息非常少，华为并不知晓孟女士有任何不当行为。公司相信，加拿大和美国的法律体系会最终给出公正的结论。华为遵守业务所在国的所有适用法律法规，包括联合国、美国和欧盟适用的出口管制和制裁法律法规。”

关于危机声明的四个要素：

事实：“暂时扣留”，“未指名的指控”。

原因：“信息非常少”，“并不知晓孟女士有任何不当行为”。

态度：相信法律公正，遵守业务所在国法律法规。

措施：未提。关于是否寻求领事保护，华为业务是否会因此受影响，可以在这样的声明中提到，也可能有敏感原因或节奏把握原因不方便提及。

当天晚上，华为发布致全球供应商的信，指出：“美国政府通过各种手段对一家商业公司施压，是背离自由经济和公平竞争精神的做法。但是，我们不会因为美国政府的无理，而改变我们与全球供应链伙伴的合作关系。”

在这样的危机状态下，跟谁沟通，以谁的名义，沟通内容，沟通渠道，沟通时间，都是危机管理团队需要考虑和决定的。

因本文作者没有与华为内部人士求教，我们暂从华为公开表现的媒体策略中看到其公关节奏。

12月11日，针对加拿大法院裁决批准孟晚舟保释，华为发表声明“相信加拿大和美国的法律体系后续会给出公正的结论”。

12月18日，华为副董事长兼轮值 CEO 胡厚崑召开媒体圆桌会，这是华为自孟晚舟被拘押后高管首次记者会。纽约时报、华尔街日报、美联社、法新社、彭博社等 14 家国际媒体参加。传递的核心信息是“华为 2018 年总收入将首次超过 1000 亿美元；华为已经获得 25 个 5G 商用合同，在全球位居第一；网络安全是全球全行业问题，需要大家共同面对”。

12月25日，华为董事长梁华举办针对中国媒体的群访，谈到了华为 5G 业务，在德国、法国、日本等地的业务，如何处理东西方价值观冲突等，也用“强化核心信息”方式回避了“华为为什么终端不分开上市”的问题。

1月11日，波兰以间谍罪抓捕华为波兰公司一名高管。华为第一时间发布了简短声明：

“我们获悉了相关信息，正在进一步了解情况，对此暂时没有更多评论。华为公司一直遵守业务所在国的所有适用法律法规，合规经营，并要求所有员工遵守所在国法律法规。”

1月12日晚发表声明与该员工中止雇佣关系，指出“该事件对华为的全球声誉造成了不良影响”。

1月17日，华为创始人任正非接受央视面对面专访和中国媒体群访。

1月24日，华为5G发布会暨2019世界移动大会预沟通会在北京举行，BBC称这是一次“公关危机”下的“一场令人眩目的发布会”，“在会议现场，看不到任何迹象显示这些公司受到的压力”。

发布会上外媒向华为高管提出了中国政府拘留加拿大人，华为是否受惠于中国政府的问题，据BBC的报道，华为现场的公关负责人现场阻止，称“今天不是问这种问题的时候”。

世界移动大会预沟通会华为公关一年一次的规定动作，但是在2019年初的形势下，准备工作既要高屋建瓴，格局宏大，又要准备媒体沟通的各种细节，其中的辛苦和奥秘只有当事人知道。

2月18日，BBC播放对华为创始人任正非的专访。

我们很少有机会看到如此密集展开，高潮迭起的公关大戏，希望能在一个合适的时机，这个连续战役的准备和实施过程得以部分公开，作为中国公关业发展的重要案例。

14.3 公关最核心部分——确定和传播关键信息

关键信息是表现企业独特见解，与目标客户具有利益和情感关联的核心话束。

公关的基本策略是讲什么。

孟晚舟被扣，华为是拍案而起，还是低调回避，还是理性应对，如果是理性应对，如何考虑目标客户对利益和情感：中国政府对中国公民在海外被拘押的态度，中国民众的情绪，全球供应商的利益，客户的利益，美国和西方政客的态度。

12月1日事件以后确定的关键信息，我们看到的是如下这些：

— 华为在业务所在国守法经营

— 相信法律，在法律的层面解决问题

- 通过中国特定媒体（央视）表达对党和国家的感谢
- 在国际场合强调华为作为商业机构的独立性
- 用合同量和产品发布强调华为在 5G 领域的全球领先地位
- 强调对客户、供应商的承诺
- 与相关国家政府和监管机构合作解决网络安全问题
- 华为作为中国技术领军企业对中国基础教育、产业振兴的观点

值得注意的是，华为的关键信息，特别是对美国的态度，随着时间推移在发生变化，从一开始的低调稳健，到逐步进入攻击。

2月14日，英国《金融时报》报道，华为三位轮值董事长之一徐直军接受六家英国媒体专访，针对美国国务卿蓬佩奥警告东欧国家不要使用华为设备时说：“蓬佩奥先生的言论进一步表明这是美国政府对华为发起的有组织、有策划的一次地缘政治行动，是用一个国家机器针对我们这样一个弱小的，连芝麻都不如的企业。”

但是任正非对美国的喊话仍然保持节制。

BBC 的报道说，任正非称“它（美国）不可能扼杀掉我们。因为我们比较先进。我认为即使他们说服了更多的国家暂时不用我们，我们也可以收缩，变小一点嘛。”

“第二个由于美国不断的质疑我们，挑剔我们，就逼我们把产品和服务做得更好。”

他用了中国式的表达“东方不亮西方亮，黑了北方还有南方啊。美国不代表全世界，美国只代表一部分人。”

如何针对美国的盟国确定关键信息，也是公关战的重要因素。

英国是“五眼联盟”成员之一，是美国的重要盟国，也是华为的全球总部之一，华为在英国的投资和市场融入相当成功，在目前的危机环境中，华为还是在对英国喊话。

任正非在接受 BBC 独家采访时称，即使英国政府决定禁止华为参与英国的 5G 网络，华为也不会因此撤资。

根据 BBC 的报道，任正非说：“我们会继续在英国的投资。我们对英国还是信任的。我们也希望英国能更信任我们，我们更大规模地投资到英国。因为如果美国不信任我们，我们将更大规模地把投资转移到英国”。

此前据外媒报道，英国国家网络安全中心（National Cyber Security Centre, NCSC）称，在 5G 网络中使用华为设备的风险是完全可控的，没有必要禁用。

这场国际政治和全球商业的博弈，也许刚刚开始，华为公关的使命，也刚刚完成了第一步。

14.4 公关后的行动——以所在国的法律起诉所在国政府……

很快……

据加拿大《环球邮报》报道，受害人孟晚舟女士目前已宣布起诉加拿大政府，而继孟晚舟起诉加拿大政府之后，美国当地时间 3 月 5 日，华为集团美国总部决定在得克萨斯州起诉美国联邦政府。

据《纽约时报》的报道，华为得克萨斯州美国总部于 3 月 5 日宣布将针对美国政府的“非法行为”展开反击，发起内容以起诉美国政府此前通过霸王条款拟定的“国防授权法案”中的一项条款为主。

华为的一系列事件对中国企业和中国公关留下太多思考。

公关的“低调”是多数技术类企业的自然选择，也与创始人的个性有关。

但是所有的行业领军企业，都会在某个历史的转折点上，发现自己承担的公共关系责任和义务，与其临阵磨枪，不如提前运筹。

信任和对话不是一天两天可以建立的，在我们为华为叫好的同时，也应看到华为最高层主动媒体沟通的长期缺失。

公关不仅是公关部，公关是企业战略，创始人/CEO 亲自参与，公关部负责实施。

华为事件提供了一个宏大的背景。

公关人的角色回归这个行业根本——实施企业声誉战略，而不是单纯的产品发布，领导人媒体专访。

公关人应该具备怎样的视野、素质、能力，包括对国际政治的判断把握，内部沟通的能力，把自己放在华为公关的位置上想想，成长的困惑迎刃而解。

我们在营销和公关行业常说 Campaign，就是战役，对华为来说，这次危机公关可以说是战役，也可以说是战争 War。

不是要跟谁打仗，而是战役的规模已经超出了一般的想象，要像真正的战争一样运筹帷幄，调兵遣将，人尽其用，后方稳固，弹药充足。

以前我总说公关人应该是司令部的少将参谋，能看沙盘，也能上前线打仗。

这种说法人都不信，现在看看华为的公关你就信了。

第十五章 华为被封杀后的快速反击

在没有任何证据可以证明华为涉嫌间谍活动的情况下，扣押孟晚舟；

嘴上说着科技无国界，背地里却要求企业以书面形式和华为断绝一切商务合作；

未得到华为授权的情况下，私自转运华为包裹。

在美国宣布全面封杀华为的 22 天里，华为的目标就不再是月度、季度目标了——战斗的日子，必须按天计算。

关于这场战斗，我们选取了 9 个难以忘却的时刻：

15.1 那些压在保密柜里的备胎，一夜之间全部转正！

5 月 17 日，美国宣布全面封杀华为的第 2 天凌晨两点。

海思员工收到了总裁何庭波亲自撰写的公开信，信的内容感人至深，吐露了一个备胎的心路历程。

信中有愤怒，直指美国毫不留情地中断全球合作的技术与产业体系，在毫无依据的条件下，把华为放入了实体名单。

但更重要的是那句，所有我们曾经打造的备胎，一夜之间全部转“正”。

美国禁止华为获得元器件和相关技术，第一项想卡主的就是芯片，而海思的芯片让全世界都看到了华为的实力。

如果有人注意，那天晚上的 CCTV-6 悄悄改变了节目单，临时决定放映的影片是——《上甘岭》。

15.2 任正非强势回应断供：华为已经做好了准备！

5 月 21 日，美国宣布全面封杀华为的第 6 天。

如果你还记得，这天，各大公众号的头条都被这位 75 岁的老人刷屏；这天，任正非面带微笑走进位于华为总部的国内媒体圆桌采访会场，接受了中国媒体的采访。

在采访中，任正非的每句话都展现出的他的格局、胸怀与气魄。

记者的第一个问题是，华为是不是遇到了最困难的时刻？

任正非的回答让中企君至今印象深刻：

不会，孟晚舟事件没发生的时候，我们公司是到了最危险的时刻，大家的口袋都有钱了，不服从分配，不愿意去艰苦地方工作，是危险状态了。

现在我们公司全员振奋，铲除平庸，整个战斗力在蒸蒸日上。这个时候我们怎么到了最危险时候呢？应该是在最佳状态了。

这段话的一方面鼓舞了全体华为员工的士气，另一方面在公众面前展示出一个保持冷静、谦虚低调的华为。

也是这一天，微博上充斥着大量的不买华为手机就是不爱国的说法，其实，华为完全可以借势大卖，可任正非并没有这样做，他说：

千万不能煽情，不能使用民粹主义这种东西。

不打情怀牌，他谈的是真实力。

我们公司应该至少是有 700 多个数学家，800 多个物理学家，120 多个化学家，还有 6000 多位专门在基础研究的专家，再有 60000 多工程师，来构建这么一个研发系统，使我们快速地赶上时代的进步，要抢占这个更重要的制高点。

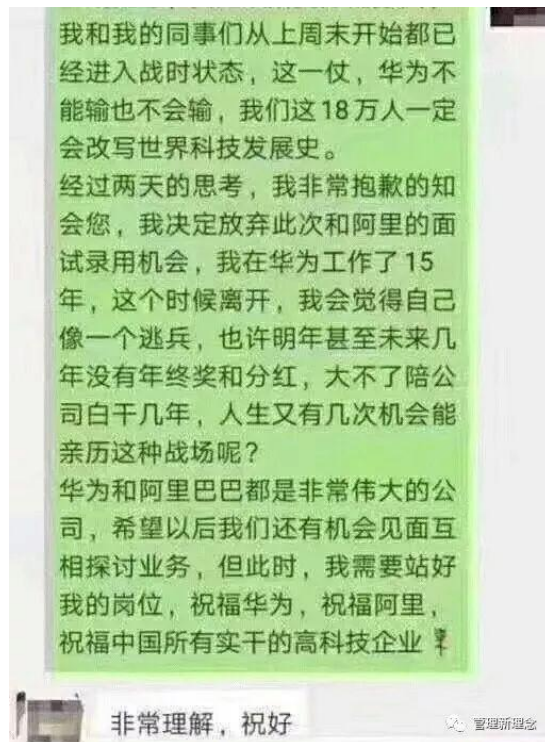
任正非并不是那种喜欢抛头露面的布道型企业家，他不会想着蹦金句，也没有太多技巧，可是朴素地陈述自己的看法，就有强大的震撼力。

15.3 没有一个逃兵，18 万华为员工进入战时状态！

5 月 23 日，美国宣布全面封杀华为的第 8 天。

不仅仅是任正非，每一个华为人人都为此做好了准备。

这天，网络流传出了一段聊天记录截图，一名在华为工作了 15 年的老员工拒绝了阿里的橄榄枝，并说了这样一段话：



硬扛着压力往前走的员工，不是一个人，而是 18 万人。

这天，为心声社区官微发布一篇题为《我们·华为人为》的帖子，有几篇刀哥看的真是热泪盈眶：

一名海外市场人员说，人在，阵地在。

从芬兰回来，参会代表处成员在机场开了一个短会，全员不约而同连夜奔赴办公室投入新一轮的战斗，继续调整作战阵型，明确新一轮的作战目标和思路措施，开展紧张有序的工作，用胜利回报公司，不负青春。人在，阵地在！

深夜 10 点的华为大楼，每间办公室都灯火通明

另一名员工说，华为没有人恐慌，只有人更努力。

不知道世界上有没有一家公司，时不常被美国拿枪指着，几乎天天国际媒体头条。这家公司的员工在食堂，边吃饭边看世界上超级大国的恐吓，真真假假的

报道，而后倒掉餐盘回去继续工作，而且已经长达半年……没有人恐慌，只有人更努力。

不仅是员工，家属的态度也发生了变化。

因为在异地工作无法照顾家庭，家属一直劝我离职，这两天的事情出了以后，家属反倒劝我不要做逃兵了。“人这辈子要有点骨气，你再坚持几个月，你这个时候离开感觉像逃兵。”

很早之前，任总说，上甘岭在心中，无论何时何地都是英雄。现在，上甘岭就在脚下，冲上去，守住阵地，我们就是英雄的华为儿女。

看，这就是华为人的骨气！

15.4 台湾台积电为华为两肋插刀，宣布：绝不断供！

同样也是在这一天，另一个世界巨头也亮出了自己的硬骨头。

5月23日，全球最大的晶圆代工厂商台积电表示，台积电将不受美国相关禁令的影响，对华为的出货将不会改变。

这个危难时刻的承诺对华为来说意味着什么？

全世界最先进的IC制程工艺只掌握在三家公司手中：三星、台积电、英特尔。不过如果说目前唯一有可能赶上来的，就是中国。但华为海思芯片大部分是由台积电代工完成。

也就是说，如果美国给台积电压力，进一步加强对海思制裁，导致台积电不再代工，这个代工厂的替代者都是很难找的。

台湾“中时电子报”5月23日报道台积电对华为持续出货一事时，用了这样的说法：无惧老美！台积电有种，力挺华为。

15.5 华为鸿蒙系统的横空出世，谷歌态度发生改变

5月24日，美国宣布全面封杀华为的第9天。

前有华为芯片“备胎”一夜转正，这天，被视为华为操作系统的“备胎”——鸿蒙正式曝光。

5月24日，国家知识产权局商标局网站显示，华为已经申请注册“华为鸿蒙”商标，即便有还有许多问题和不足，但华为的动作远比美国想象的更快！

华为从2012年开始规划自有操作系统，备用名即“鸿蒙”，除了鸿蒙，华为基本上注册了整本的山海经...

戏谑的是，在华为宣布推出鸿蒙系统之后，谷歌的态度发生了转变。

谷歌表示：谷歌将在放宽了限制之后，将会撤销与华为暂停合作的这一个决定，并且尽最大的努力挽回和华为之间的关系。

15.6 华为外籍高管舌战美媒，掌控全场！

除了应对技术上的封锁，等待华为的还有媒体的打压。

华为美国公司首席安全官安迪·珀迪在这段时间接受美国有线一卫星公共事务网络 C-SPAN 的采访，在采访中主持人的提问极其刁钻，而且步步紧逼：

为什么华为被认为对美国国家安全构成威胁？

华为怎么确保设备和网络毫无漏洞？

这是不是根本是一种空想？

即便是这样，这位华为外籍安全官依旧思路清晰、展现出了强大的逻辑能力和说服力：

他首先以退为进，坦诚的告诉对方，消除一切风险是不可能的。

但紧接着，立刻说出了华为的厉害之处，“我们所拥有的一个优势，我认为这是个巨大的优势，就是华为可能是世界上被审查和评估的最多的公司之一。因此我们的任何缺陷，这些方面我们都会做出改进。”

到最后还不忘提点一下对方，我希望美国在制定什么样的标准、怎么发展以及标准要解决的最大威胁是什么等方面能更有远见一些。

15.7 包裹被恶意劫持，华为跟中国邮政打出最强联合！

5月28日，美国宣布全面封杀华为的第13天。

美国政府带给华为绞杀攻势越来越猛烈，也越来越没有下限。

这天，忍无可忍的华为公开举报了联邦快递公司（FedEx）私自转运包裹。

联邦快递在未得到华为授权的情况下，近期将从日本寄往中国华为的两件包裹寄到了美国，并试图将另外两件从越南寄往华为亚洲其他地区办事处的包裹也转运到美国。

这已经不是偷了，而是明目张胆的“抢”。

但联邦快递似乎并不在意自己的信誉扫地，只用了“失误”就想掩盖过去，可是这失误未免太精准了吧。

对美国的怀疑并不是空穴来风，曾经曝光美国监控全球的“棱镜”项目爆料人称，美国政府确实拥有“物流拦截”的能力，手段相当无耻——拦截邮寄包裹，植入信标后再寄出。

谁能保证快递的安全？挺身而出的就是中国邮政。

6月5日，在快递事件发生的第7天之后，国家队中国邮政登场了。仔细一看就会发现，邮政对华为的支持绝对不是运送快递这么简单，而是双方基于各自核心竞争力，建立全面战略合作伙伴关系。

15.8 “审稿门”爆发：全球谴责，清华北大教授退群！

5月30日，美国宣布全面封杀华为的第15天。

封杀终于蔓延到了本应离政治最远的学术圈。

当前世界最大的非营利性专业技术学会——IEEE，发布了一封让学术圈震惊的邮件，内容直接针对华为：

- 1、我们不能使用华为员工作为期刊的同行评审过程的审稿人或编辑。
- 2、虽然华为的同事可以保留在编辑委员会，但他们不能处理任何论文，直至华为被移除 BIS 名单。
- 3、接受过华为资助的个人也不能参与论文审稿。

作为当前 900 多个高新技术行业标准的制定者，在世界上相当有影响力的国际学术组织，IEEE 这么做彻底违反了学术界最根本的自由，公平和中立性原则。

而这些年华为对 IEEE 从资金到人员的支持，相当重要。

华为诺亚方舟实验室计算视觉首席科学家齐天是 IEEE 研究员，他曾担任各种 IEEE 顶级国际期刊的主编和编辑。

2019 年 IEEE ITherm 会议 Program Chair 来自华为，第二大赞助商就是华为。

接下来的一周内，教授、科研人员、机构组织都在谴责 IEEE 滥用平台优势，透支自己的国际信誉。

北京大学教授张海霞宣布退出 IEEE 编委会。

紧接着，清华大学教授刘奕群也宣布会辞掉相关职务，并要求学生不再投稿 IEEE 组织的会议和期刊。

“IEEE 将华为拒之门外，波及的是整个学术生态圈。以后不光 IEEE 会这么做，其他的美国期刊也可以这么做；受害者也不仅仅限于华为一家企业，有可能整个中国的学术圈都会被美国的科研期刊拒之门外。”

6 月 3 日上午，IEEE 终于扛不住全世界的谴责，出来认怂了。

在微博宣布解除对华为员工编辑和同行评审活动的限制。在这之前，美国还从未发生过一个世界顶尖级学术组织向一个私营企业道歉的事情。

这一次，华为又赢了。

15.9 5G 领跑世界，华为终于让美国梦碎了

6 月 6 日，美国宣布全面封杀华为的第 22 天。

工业和信息化部正式发放 5G 商用牌照，中国正式进入 5G 时代。

要知道，美国政府从去年开始，就以“国家信息安全”为由，联合日本、新西兰、澳大利亚等盟国，围剿华为，停止使用华为所有的电信设备、产品，尤其是华为的 5G 通讯建设。

5G 谁能领跑世界，时间最为关键。

美国对中国科技战的核心目标是打掉 5G 的领跑者华为，5G 商用牌照发放标志着，美国的美梦，碎了！

结语：

这 22 天的战斗，华为打的很艰难。

每一次反杀，都是绝境中的反杀：海思芯片被迫一夜间转正，鸿蒙系统还是个襁褓中的婴儿，但马上也要冲到前线打仗；5g 商业并没有成熟的时候，发布 5G 牌照，而且是提前一年发布.....

但华为也一路收获着盟友。

快递被无耻劫持，中国邮政站出来为他保驾护航；芯片技术被卡死，台积电放话不断供；员工被学术机构歧视，清华北大一众教授联名声讨.....

360 公司宣布全线支持华为海思芯片；小米与华为本是竞争对手，但在一款小米的行车记录仪上，搭载的正是华为旗下的海思处理器.....

任正非说，华为是一双跳芭蕾舞的脚，一只脚已是伤痕累累，痛并快乐着。然而，也恰恰正是这只伤痕累累的脚，诠释了华为是怎样坚定的走向战场。

这是华为最危险的时刻吗？

不，这是华为的最佳时刻！

第十六章 华为危险！刚刚，谷歌微软同时下手！！

狙击华为未果的谷歌，又在背后捅了一刀。

谷歌特意赶在华为 mate30 发布之前，宣布将华为剔除白名单，没曾想，只能运行开源版安卓系统的华为，如期在德国面市，并照样在全球大卖。

主要原因在于，虽然不能直接搭载谷歌 APP，但用户可以选择自行安装谷歌应用，相当于间接绕开了谷歌的断供。

但是，两周后，这条道路被彻底封死。

10月2日，谷歌证实从其 SafetyNet 系统（一个能访问谷歌服务的可信任设备列表）中移除了华为 Mate30 系列手机，意味着谷歌应用将无法安装在华为 mate30 系列手机上，就是之前安装的，也不能再用了。

对于高度依赖“谷歌全家桶 APP”的欧洲用户而言，这无异于“王炸”。这一次，谷歌彻底把事情做绝，不给华为留退路！

据外媒确认，华为 Mate30 系列已暂时退出中欧市场，包括德国、波兰、捷克、斯洛伐克、匈牙利、奥地利、列支敦士登和瑞士，这八个欧洲国家的消费者无法购买 Mate30 手机。

经此一役，华为损失难以估量。

一波未平，一波又起！

有移动端的系统霸主谷歌打头阵，PC 端的系统王者微软也开始动手，这两个美国软件巨头已实质“结盟”，枪口瞄准的就是华为。

根据 android police 的报道，在微软的积极运作下，Excel 继 Word 和 One Drive 之后，在谷歌商店的下载量已超过 10 亿次。

这意味着，移动端的谷歌已经加入了微软的强大影响力，目前他们已经联手拿下 10 亿用户，随着他们合作的深入，目标就是尽可能实现对海外软件市场的垄断，无疑这一垄断将直奔华为而来！

更值得警惕的是，就在华为全力应对谷歌断供安卓之际，微软趁虚而入，时隔两年，突然联手谷歌重返手机市场。

就在谷歌彻底停用华为手机应用的同一天，微软发布了自己的折叠屏手机“Surface Duo”，最令人惊讶的是，这款手机没有搭载微软自己的 window phone 系统，而使用的是安卓操作系统，并内置全套谷歌服务。

从诺基亚的塞班，到市场份额近乎可以忽略不计的 windowphone，微软都未曾站队他人，放弃自研系统，但这一次却勇于断臂，果断结盟谷歌，传递的信号非同寻常。

如果说彻底断供谷歌应用是对华为的“釜底抽薪”，那微软赶在华为之前发布折叠屏手机，就是想在最前沿也给华为一个下马威，先一步抢占市场。

更危险的信号是，谷歌同微软是利益共同体，谷歌应用已经对华为关上了大门，微软紧随其后绝非杞人忧天！

再一次，华为被逼到了墙角，已经没有退路！

对此，余承东回应称，华为很快会有新的替代方案出来。

目前来看，华为或有三张牌可打。

1、继续推动华为 HMS（华为移动服务）在全球推广，HMS 是华为云服务开放能力的合集，内置华为多个应用，能够部分替代谷歌服务，该平台已集成 4.5 万个应用程序，华为在马来西亚、菲律宾、新加坡等地发售的 mate30 系列手机已经预装该服务。

此外，近日，华为在名为“ShiningStar”的开发者计划下投资 10 亿美元，希望能借助第三方开发商扩大华为的 HMS 生态系统，如果这项计划能够实现，今后的华为手机将彻底抛弃谷歌。

2、寻找谷歌商店的替代者，今年 5 月，在被美国加入实体清单不到一周，欧洲安卓应用商店巨头 Aptoide 公开表示，正在跟华为洽谈弥补谷歌应用商店从华为手机（海外版）中消失后给用户带来的影响。但华为当时并未作出回应，表明这不是华为的最优解。

Aptoide 是谷歌商店最大的替代者之一，全球拥有超过 2 亿活跃用户，其平台上的安卓应用超 100 万款，累计下载量超 60 亿次，已同小米、OPPO 和 vivo 取得合作。

3、或许是时候让鸿蒙转正了，对于谷歌，华为已经仁至义尽，两个月前问世的鸿蒙，为了避免和谷歌正面冲突，没有出现在手机上，而是用在了电视和手表上，但谷歌逼人太甚，华为退无可退，全面对决已经不可避免。

没错，现在把鸿蒙用在手机上不是最好的时机，此前余承东也表示，华为最早的鸿蒙手机可能是明年3月的P40，但如今形势所迫，这个时间很可能要提前。起初肯定很困难，用户使用体验也会很难受，但就如同美国的目标从来不只是华为一样，华为也不是一个人在战斗，14亿国人和全球最大的市场是华为最强大的仰仗。

这一次，华为会无比艰难，却又必须迎难而上。

之前，任正非曾反复强调，谷歌是一个友好开放的公司，华为和谷歌的合作一直很不错，不到万不得已，华为愿意一直使用谷歌的安卓系统。

但如今，那些曾设想不会发生的事全部应验，留给华为的时间不多了，对手王炸的底牌都已经打出，华为已箭在弦上，无需再忍让！

正如海思总裁何庭波在华为备胎芯片全部转正的公开信上所言：

今天，命运的年轮转到了这个极限而黑暗的时刻，华为缓冲区已经消失，每一步，都必须同步科技自立！

但纵使前路更为艰辛，我们也必将挺直脊梁，奋力前行！

滔天巨浪方显英雄本色，艰难困苦铸造诺亚方舟。

第十七章 华为手机再遭谷歌釜底抽薪，Mate 30 后装路径也被堵死了

华为手机，更艰难的时刻来了。

最新消息，那个“曲线救国”——能为华为 **Mate 30** 系列后装谷歌应用全家桶的方案，也刚被堵死了。

与此同时，谷歌也从其 **SafetyNet** 系统（一个能访问谷歌服务的可信任设备列表）中移除了这款手机。

这直接意味着华为 **Mate 30** 系列手机，不仅不能后装完整谷歌应用，而且即便之前已经安装，现在也会受到影响。

消息不大，然而影响不小，并且一切才刚刚开始。

17.1 华为手机后路再遭断供

一直以来，谷歌虽然将安卓系统开源，但同时会将自己的应用，比如谷歌应用商店、谷歌支付、谷歌地图等等打包成谷歌移动服务（**GMS**），与安卓系统进行深度集成绑定，为用户提供服务。

当前，基本上海外所有安卓手机，都采用的是谷歌提供的这套应用服务，也早已成为国外安卓手机的标配和灵魂。

国外任何一款安卓手机，如果无法使用谷歌的应用服务，处境都会变得异常艰难。

所以考虑到谷歌服务及其应用在海外市场的主导地位——甚至不可或缺性，这对华为新旗舰乃至华为手机整体发展，必将引发严重震荡。

此前余承东曾说，因为美国不让用 **Google Mobile Services(GMS)**，所以 **Mate 30** 系列使用了 **Huawei Mobile Services (HMS)**，但其后网友发现，华为官方不能预装，不代表用户不能后装，算是曲线救国的方案。

然而万万没想到，这条路很快也被堵死了。

对于华为来说，虽然可以建立华为移动生态，但仍旧需要时间以及大量的努力。

外媒评价称，华为这款新旗舰就算备受海外消费者欢迎，也会与大量消费者失之交臂。

怎么说呢？釜底抽薪之举了。

而这一切，追根溯源，同样始于美国政府对华为的禁令。

17.2 事件始末

今年 5 月中旬，美国政府宣布将华为列入实体清单，限制其购买使用美国企业提供的产品与服务。

这意味着，华为可以使用开源版本的 **Android**，但它不能使用谷歌移动服务。

因此，9 月 19 日在德国发布的 **Mate 30** 系列手机，其中并没有预装谷歌应用商店（**Google Play**）等应用。

不预装其实并不麻烦。

很快，一个名为 **LZPlay** 的应用就上线了。能够帮助用户在 **Mate 30** 系列手机上安装 **GMS** (谷歌移动服务)，来使用谷歌应用商店下载应用。

但就在昨天，一位名为 **John Wu** 的开发者写了一篇博客文章，对这一应用程序的进行了深入分析得出结论：华为知道有这样的一个程序，而且允许它存在。

这篇博客文章发表之后，**LZPlay** 就下线了，这也引起了很多用户的不满。

根据路透社的报道，华为也给出了回应：华为官方并没有参与到 **LZPlay** 中。

然而即便如此，外媒很快发现，谷歌官方对此还是出手了。

谷歌有一个系统，名为 **SafetyNet**，目的是检查各家厂商的手机是否安全地运行谷歌的应用程序。

任何安卓设备，只有通过这一系统认证才能够运行完整、受保障的谷歌应用服务。

但是，国外安卓博客 **Android Central** 的执行主编 **Alex Dobie** 发现，**Mate 30 Pro** 在上周通过的认证，现在被取消了。

外媒 **Engadget** 评论称，这也意味着谷歌采取了行动，禁止华为 **Mate 30** 系列手机通过其他方式来获取谷歌应用服务。

谷歌官方对此还没有说明或评论。

从之前一贯行事风格来看，谷歌此举或是出于“合法合规”自保。

此前华为创始人任正非也多次公开解释，谷歌一方面不得不要听从特朗普禁令，但另一方面也在积极游说、希望早日恢复供应。

但即便如此，谷歌现在快速切断华为非官方的“后装”方案，依然令人震惊。

毕竟在国外，法无明确禁止即可行。特朗普不让谷歌供应，但网友自己“后装”，应该不在明文禁止之列。

不过命运掌握在别人手中，解释权自然也在别人手里。

当今之势，不知道华为是否还有后手？

17.3 华为还能自强？

华为的应对策略，可能是“备胎”转正。

在手机系统方面，华为的 **Plan B** 是鸿蒙。

今年 8 月 9 日，华为鸿蒙操作系统正式发布。鸿蒙 OS 首次使用分布式架构，实现模块化解耦，不止支持手机，还支持可穿戴设备、车辆、音箱等智能设备。

余承东在发布会上表示，鸿蒙 OS 可以兼容安卓应用，如果安卓无法使用，随时可以启动鸿蒙。鸿蒙操作系统还将开源。

但华为方面也反复表示，考虑到合作伙伴关系及生态，华为还是会优先使用谷歌的安卓系统。

比如这次的 **Mate 30**，搭载的仍是安卓。

而在生态服务方面，在华为 **Mate 30** 系列手机的慕尼黑发布会上，华为同时也发布了 **Huawei Mobile Services (HMS)**，即华为移动服务。

余承东说，HMS 已经集成了 45000 个应用程序，但需要调整适配的应用程序仍有成千上万个。在发布会上，余承东号召开发者们加入构建华为 HMS 生态服务。

不过此次谷歌服务权限垮掉，可能鸿蒙生态远水救不了近火，而且海外市场严重依赖谷歌全家桶，并非 HMS 可以替代。

华为虽然在努力，但任务和形势，也非常严峻。

17.4 One more thing……

面对禁令，谷歌其实也在努力。

据英国《金融时报》报道，在禁令发布之后，谷歌官方也努力对特朗普政府展开了游说，以延长与华为的合作许可，甚至让谷歌豁免于禁止令。

但包括谷歌在内的多家美国企业提交的申请，至今并没有获得特朗普政府的同意。

华为涅槃还在进行，华为的苦难辉煌还要继续经受考验。

你说呢？

第十八章 华为启示：凡墙皆是门！

班农说：“搞掉一个华为，比签 10 个贸易协定还管用。”

美国的极限施压，使得华为前景暧昧不明，也给整个中国企业界蒙上一层阴影。华为究竟能否生存下去，未来中国企业又有哪些出路？

正和岛独家约访民进中央经济委员会副主任、正和岛首席经济学家王林教授，全景展现华为生死推演，解析华为的战略高度，以及中国企业应对未来世界格局变化的策略。

18.1 华为的困难期，顶多三五年

我认为对待华为，应该从短期、中期、长期三个时间段去看：

从短期来看，华为是没有问题的。中兴和孟晚舟事件，已经给华为提了个醒，华为至少有 6 到 24 个月的备货。况且，华为最重要的供应商——台积电，并没有对华为断供，再加上美国政府给出的 90 天时间，所以短期看，华为没有问题。

但华为会遭遇一个很艰难的中期阶段。在美国政府的极限封杀下，华为暴露出的一大短板是操作系统。一旦主导服务器和台式机的 Windows 系统断供，华为业务基本休克。而谷歌已停止系统升级，华为的鸿蒙系统还不成熟。自己做操作系统是华为唯一出路。过去，华为的基本法中一直明文禁止其进入信息服务业，在当下，华为需要突破固有框架，完成从产品思维到服务思维，再到生态思维的跃变。

如果美国更进一步，对台积电施压，当备货用完后，华为的备胎跟不上世界水平，将会非常艰难。华为也不可能一下子掌握从系统到芯片的所有技术。

而从长期来看，华为还是能够顶过去。这里面可以分 3 个方面看：

第一，现在世界最先进的芯片是 7nm 工艺，中国的中芯国际已经做到了 12nm 工艺。而且从长期来看，中国会用集中国家力量攻关。

第二，工信部已发放 5G 商用牌照，中国正式进入 5G 商用元年。未来 3 年，中国将建设 3 张 5G 网络，5 年内将建设 600 万个 5G 基站，这会是世界上最大规模的 5G 网络，占世界 5G 基站总量的一半。中国基站持开放立场，将由爱立信、诺基亚、华为、中兴等设备商提供，并未排斥欧洲设备商，也没有因为华为技术领先就出现垄断的局面。至此，一条不由美国控制的全球供应链正在形成。

第三，芯片的背后都是数学，华为表面上是跟美国买芯片，实际上已经集结了世界上最厉害的数学家、物理学家、化学家，美国可以封锁芯片厂商，但封锁不了科学家。

我真的挺佩服任正非的。2000 年的时候，他就预计到，华为将和美国在山顶相遇。当时任正非想要把华为 100 亿美金卖给美国，这样双方相逢的时候，华为会因为有美国的资本，而不被打压。

后来，这个方案被否定了。华为就干脆自己研究芯片，任正非跟何庭波说，我每年给你 4 亿美金，给你 2 万人，去研发备胎。这个计划，一走就是 15 年。

我认为，华为的困难期不会太长，顶多三五年。有国家在背后支持，芯片肯定能有所突破，全球新的产业链也将形成，这是经验。

日本、韩国、中国台湾等，当时都是政府支持，通过国家力量攻克了芯片难题。上世纪八十年代，在通产省的支持下，东芝等日企一下子就把半导体做上去了，甩了美国几条街。这时候，美国开始对日本收 100% 的关税，比现在对中国的 25% 要厉害的多，致使日本半导体产业一下垮掉了。

三星完全是韩国政府搞的，二战日本曾侵略朝鲜，日本给韩国的战后赔款，韩国政府要了之后就给了三星，支持三星搞半导体研发。

现在情况很清晰，领导人讲，核心技术是买不来的，必须自己去研究。所以，中国肯定会集中力量研究芯片。华为很了不起，在还没有国家大力支持下，就做出了海思。

系统方面，强如三星也曾尝试过 Bada 和 Tizen 系统，但都以失败告终，华为做系统，不比做芯片容易。

但有一点，韩国没法跟中国比。

从国力上，中国是世界第二大经济体，超过韩国几十倍。从市场角度讲，中国有 12.56 亿手机用户，再加上非洲和俄罗斯市场，至少有 15 亿人口以上的市场。而苹果的 ios 活跃用户也只有 10 亿。

有了国家支持，鸿蒙最多 5 年时间就能赶上，到时候一定是举国推广，基于民族情谊，小米、OPPO、vivo 都会支持。目前，华为最重要的是全面开放源代码，超越安卓的“伪开源”，借助华为巨大的用户存量，汇集全球千万级的开发人员，那就谁也挡不住华为了。

中国有个规律，你越封锁，中国研发得就越快。当年苏联计划帮中国做原子弹，模型都已经装好，准备发车起运，一声号令就可以来到中国。结果，赫鲁晓夫下命令不给中国，对中国进行技术封锁。

反过来，中国不仅仅造出原子弹，连氢弹也研究出来了。美国和苏联对中国封锁航天技术，一封锁，中国航天就做出来了。

这就是为什么任正非说，现在是华为最好的时候。华为的队伍曾经高歌猛进，利润很高，现在整个队伍出现了一些懈怠，特朗普一打压，反而激起华为的奋斗精神。

而华为也没有封死与国际合作的大门，一旦美国愿意卖，华为还会买。任正非一直想走国际化路线，就是产业链分工，别人做上游，他做下游。各自集中力量，把自己那块做到最好，用全世界的产业链做出最好的东西。

所以，华为还帮助上游厂商研发新技术。这些企业都在暗中支持华为，这点也是华为的优势。

所以说，长期来看，华为一定能渡过最艰苦的时期。

18.2 美国 VS 中国的 5 个战场

华为事件折射出中美两国的大国博弈，已经讨论很多了。就是修昔底德陷阱，所有的老二上来之后，都会被老大敲打一下，这是正常现象。

现在中美两国也走到这个阶段，我认为两国竞争涉及了 5 个战场：

第一，贸易战。贸易战就是打关税。

第二，科技战。贸易战打得不顺，美国就开始打科技战，对华为就是很典型的科技战，随后又对大疆、海康威视下手，就是要打掉你最先进的科技。

第三，科技战之后就是金融战。全世界除了俄罗斯、委内瑞拉、伊朗的石油是用人民币结算外，最主要的结算货币就是美元，华为 46% 的收益来自海外，一旦美国在金融上对华为控制，华为的销售会遭到很大打击，甚至会波及整个中国的外贸，我们要高度警惕金融战。

第四个是意识形态战。

第五个就是国家主权战。美国军舰已经多次进扰南海，6 月美国国防部发布的正式文件将台湾正式列为“国家”，并且派遣陆战队守卫美国驻台办事处。美国还通过了国防授权法，声称“协防台湾”，就是准备跟中国军事战。

现在贸易战、科技战、国家主权战，5 个战场有 3 个已经开打。我们的国防部长在 6 月 2 日的香格里拉对话会上也公布了我国的立场，为了防止台湾从中国分裂出去，中国军队“必将不惜一战。”

18.3 中企应对美国的 3 条路线

面对美国的极限施压，中国企业该如何应对，存在很大分歧。大致有 3 条路线：

第一条，任正非路线。就是坚持国际化，坚持全球产业链分工，但是自力更生，留有备胎。

第二条，被迫服从路线。就是面对美国制裁，真的没办法，都按美国要求去办，不然企业就死掉了。

第三条，防火墙路线。就是自己不搞研发，不去碰美国那些东西，就老老实实做自己的事情。

一些企业是被打了一棒子，然后低下头了。还有一些企业是“我不用你打”，我在产业链上就只做自己这一端，不去跟美国竞争，不去惹美国。

光是一个国际化潮流，就分了三派，争论不休。华为受到很大的敬仰，但如果中国企业要走华为路线，就得面临现实问题：

第一，你走得起吗？一年几百亿的研发费用你走得起吗？

第二，即使走得起，你出得了头吗？很多企业没等出头就被打了。

所以现在很多中国企业，把华为看做一种信仰，高山仰止，现实中很难做到，但在新的科技革命背景下，机遇也很多。

18.4 特朗普“胜之不武，不胜为笑”

特朗普最大的问题就是用政治势力去破坏市场规律，华为作为一个民企，自己搞研发不行吗？他想做世界第一不对吗？

我倒觉得，特朗普应该去企业当 CEO，任正非可以去美国当总统。

特朗普的狭隘和任正非的博大宽容，对比十分鲜明。任正非讲话中都赞赏了特朗普，因为特朗普敢于为企业减税，任正非对所有供应商都充满了感激，说他

们教会了华为走路。所以华为把研发出的新东西，都教给国外同行，让他们去继续研究。

任正非还说，将来两军一定会在山顶相逢，但相逢时候我们一定是拥抱，为整个人类做出贡献。

任正非是企业家，但有世界级政治家的情怀。特朗普是世界级政治家，但完全是个个体户的心胸，只不过当了总统，他就有了政治权力来打压中国企业。

任正非是一个熟读兵书，有战略视野的人。他讲话可以看到毛泽东《论持久战》的影子，可以看到克劳塞维茨《战争论》的影子，而特朗普就是《交易的艺术》，就是极限施压，俩人根本没法相提并论。

从战略视野上讲，美国是个法治国家，是“自由世界”的领袖，特朗普对华为极限施压，会动摇全世界对美国的信任，将来特朗普对谁都可以这么下手。

你看自特朗普上台以来，破坏了多少游戏规则：**WTO** 是美国带头搞的，现在特朗普搞倒退，把美国多年来高举的自由市场经济的旗帜撤下来了；特朗普又退出了应对气候变化的《巴黎协定》；退出了美国跟俄罗斯签订的《中导条约》。对世界毫不负责任，给美国造成很坏的影响。

中国有句成语叫“胜之不武，不胜为笑”。美国政府举全国之力打压华为，有什么光彩的？这反而是华为的光荣，能让世界上最强大的国家来一番单打独斗。而且还打不倒，还拉英国、德国一起来打，这不是笑话吗？

18.5 华为胜利的 6 大绝招

华为之所以如此厉害，是因为任正非的 6 大战略绝招。在这方面，中国其他企业家，可以说还差十万八千里。

第一个，理想驱动。

整个华为 18 万人，怀有一个崇高理想，就是为人类服务。这一点，中国 10 个企业家里，有九个半就做不到。

现在很多企业都是利润驱动，嘴上说要振兴国家，说有理想，但也就是说说而已。华为是真的靠理想驱动，所以华为拒绝资本，拒绝上市。现在哪个企业拒绝资本？特点二，极度聚焦。

拿任正非的话来讲，十几万人都朝向一个垛口冲，业务极度聚焦。这在物理学上，能够产生极大压强。任正非这个战略，是跟谁学的呢？

跟毛主席学的。

解放战争有三大战役，其中最为人们津津乐道的就是淮海战役。当时解放军比国民党军队少了 20 万人，结果却打赢了。毛主席后来见粟裕时候讲：“这场战争打赢了，有两个人没有想到，一个是蒋委员长没有想到，一个是我毛泽东没有想到。”

淮海战役中，表面上解放军比国民党军少 20 万人，但解放军是集中兵力每个局部都是解放军占绝对优势。

任正非是个打大仗的人，别看华为只有 18 万人，他就敢跟美国政府叫板。美国施压，任正非反而谈笑风生。

特点三，统一战线。

任正非把所有供应商都拉到他这一边。美国制裁后，任正非半夜三点接到徐直军电话，说美国供应商都在连夜发货，任正非听了后的眼泪都出来了。任正非说他感谢美国的供应商，他们教会了华为走路。

什么叫统一战线？就是毛主席讲的，把敌人搞得越少越好，把朋友搞得越多越好。

任正非在国内也是统一战线，华为跟中兴竞争十分激烈，而中兴被制裁后，任正非下了死命令：不许到中兴挖人。当时中兴人心惶惶，很多核心骨干都想往外走，但是任正非他不落井下石。

特点四，高举高打。

华为走的路，日本企业当年是这么做，苹果也是这样子。华为的产品都定高价，按任正非的说法就是，华为要撑起一把伞，给别人留下生存空间。华为的价格高，假如定 10000，就给下面 8000、6000 的留有生存空间，整个产业就有活力，形成了一个生态。这叫“高举”。

相比之下，中国曾有个格 XX 牌子的微波炉，当时有句话叫“干毛巾都要拧出水来”，大打价格战，把利润榨干，一台微波炉就赚十来块钱，别的企业还怎么生产，还怎么搞研发？格 XX 一个品牌起来，其他微波炉厂商都死掉了，不给别人留有生存空间。

“高打”是什么意思呢？华为有了足够的利润，就可以去研发新一代产品，这就反向促进它自己在整个产业生态中更具竞争力。这就好比，华为“高举”培养了一个生态花园，百花齐放，“高打”又让华为成为整个花园中最艳丽的那朵花。

这就是任正非的“高举高打”，一花独放不是春，万紫千红春满园。

特点五，终极追问。

任正非盯住的不是一般的技术层面，他盯住的是基础理论，这是普通企业家根本做不到的。现在很多企业家都是去购买专利，去其他企业挖人，甚至直接剽窃别人的技术。

任正非不干这些事情。他从基础搞起，在采访时候，他反复强调中国基础教育的重要性，其实未来 5G 也好、6G 也好，都是基础数学。任正非盯住的就是基础中的基础。

这一点跟许多企业形成鲜明对比，现在有些企业有严重的投机倾向，什么钱都去赚，看见别人赚钱就去模仿，从没想过自己搞研发，更不用说从基层理论开始研发。

华为现在有 700 多位数学家、800 多位物理学家、100 多位化学家，就是从基础科学开始研究。任正非曾举过一个俄罗斯科学家的例子：

这个俄罗斯青年科学家 30 多岁了还没结婚，沉默寡言，别人跟他讲话他就是“嗯、嗯、嗯”。但任正非看准了这个人，就让他充分发挥，而不是天天追着他有什么进展。

几年过去了，也没见他搞出什么东西来。后来突然间，这位青年科学家的一篇论文论证了某项研究，任正非马上去实验，一下子就成功了。

这就是从根子上抓研发。美国指责华为偷美国的技术，任正非讲了一句很幽默的话，他说“你都没有，我到哪儿偷你的？”这就是任正非的底气，别人没有，华为自己有，因为这是从根子上搞出来的。

就好比，你说我偷你黄瓜，偷你西瓜，但我是从土壤耕地开始，自己播种、自己施肥，怎么能叫偷？。

特点六，未算胜先算败。

任正非这个习惯，跟比尔盖茨是一样的，永远感觉离破产只有 18 个月。

1996 年我去华为，一进食堂我就愣住了，打饭窗口正面挂着一个标语——“华为呼唤英雄”，打完饭后我回过头，后面又一个标语——“华为绝不让雷锋吃亏”。

在这个企业里面，任正非永远都在考虑失败、挫折、困难，华为完全是一种革命的乐观主义和革命的奋斗精神相结合。2007 年时，任正非就开始在写《华为的冬天》了，预计 2020 年会跟美国打一仗，结果这一仗提前了 2 年到来。

15年前，当任正非让何庭波准备备胎计划的时候，曾跟何庭波说，你研发的东西可能永远都不会用，但即使这样，你也要往最好的方向去研发，万一要用呢？

方舟子为此还怀疑任正非，当时问了一句令人很无语的话，说你有备胎为什么不早用呢？非要胎破了才用吗？

任正非正面回答了方舟子：“我备胎是备了，但我有胎我为什么要用备胎？”他还告诉方舟子，华为有了新的研究成果，都交给上游厂商，帮助他们做的更好。现在是没办法了，只好用备胎。

中国有句俗话叫“千篇嫌少愁知己，只觉无语对俗人”，有些人他不懂，你跟他怎么讲他也不懂。

任正非想的是，在全世界进行很细密的分工，每个人都做到极致，这样大家一起把生态链搞好。如果华为什么都搞，别人吃什么呢？而且华为也不可能什么都做。

这是任正非非常牛的一面，永远去思考如果出现最坏情况会怎么样，永远有备案。

18.6 华为的两大支柱

讲完了华为的战略，我再讲讲华为的两大支柱：

第一大支柱是华为的文化；

第二大支柱是华为的人才队伍。

华为表面上看是技术，实际是文化。为了理想冲锋的人和为了钱冲锋的人完全是两码事。“冲上去给你三块大洋”，他一看枪炮那么密，就不敢上了。

华为并不是用利益驱动，有一年华为年终奖发了 128 亿，很大的手笔，但因为余承东的业绩不好，就没给他发奖金。换了别人肯定要有很大意见，而余承东没有半点怨言，为什么？

任正非就厉害在这里，他把整个队伍带成了一支有理想的，为了信仰前进的队伍。

首先，华为的资源向第一线倾斜。任正非说，让听得见的炮声的人来指挥炮火，二线服务一线，全线服务客户。现在很多企业，可以反思一下，是不是都是在服务领导了，只有让一线员工拥有最大的指挥权，他们才能够快速成长。

其次，在战斗中学习战争，在战争中选拔将军。华为非常重视干部培养，普通员工要一级一级往上拼。

第三，华为要集结最优秀的人。

第四，华为是财散人聚的典型。任正非只占 1.4% 份额，让员工一起享受公司的成果。

任正非凝聚人靠的是理想、事业、情感以及利益，四个方面很全面，这是华为的绝招。

华为的网络安全部门主管，竟然是前美国联邦安全局的主管，他接受采访时说：“华为是全世界电信设备供应商中被检查最多的公司，一点问题都没有。设备卖给你之后，就是你在操作了，华为根本没有控制权。”

美国政府担心的后门问题，任正非用这一点来反驳，就很有力。美国记者继续问：“如果中国的政府让你装后门呢？”任正非说，那我就把华为解散得了。

记者问为什么？任正非说“华为为 170 多个国家服务，一旦发现有后门，所有人都不会用我的设备了，那我还生存干嘛？”任正非说的很直白，国家让我搞，我都不会搞，更何况中国也不允许我这么做。

18.7 关键时期，中国企业几个战略机会

在未来，几乎所有依附全球产业链的企业都面临巨大挑战，尤其是头部企业，大疆就是典型的例子。

但这也给国内做进口替代的企业，提供了一个发展的窗口期。华为事件之后，肯定有很多顶尖企业去进行“备胎计划”。一旦同样的事情发生在他们身上，要有应对的准备。

未来，中国企业可以关注 4 个方向：

第一是高科技领域。现在中国肯定全力支持自研芯片，中国曾有 3 轮做芯片的国家行动，但这 3 轮都没做好。因为外头有的卖，而且质量还很好，所以企业就觉得那去买呗，一直缺少研发动力。

现在国家一定会像做“两弹一星”那样攻克芯片，所以高科技、核心技术的进口替代产业，会迎来一个朝阳般的爆发期。

第二就是军工类，军民融合。这跟美国开辟的第 5 个战场有关，这是一个新的方向，军方采购，市场广大。

这里面有四个方向：

第一个方向叫隐形，美国的 F22 和 F35 两类隐形战机，都是民营企业生产的，美国没有国营的军事工业公司。当时，金正恩和特朗普博弈，特朗普都不跟他讲了，准备动手，直接 F22、F35、B2 都到了关岛，然后 F35、F22 反复进入朝鲜领空，把朝鲜的军事基地核心都看了个遍，而朝鲜却没办法，因为朝鲜看不到它，美国战机是隐形的。所以金正恩马上来了个大转弯，说愿意谈判。所以说，隐形技术是一个非常大的领域。

第二方向是超高速飞行，我们国家也在搞，它主要是不让拦截，超高速飞行。

第三个方向是无炸药炮弹武器，整个军舰就是一个隐形的巨大发电厂，通过电磁炮来定向，直接发射激光，用电磁波来做武器。

第四个方向是人工智能。人工智能现在在军事上的应用已经太多了，根本就是没有人，无人驾驶。

第三个板块是教育、医疗等服务贸易。中国很可能会同意美国的“三零政策（零关税、零门槛、零补贴）”，已经达成了共识，中国对外开放的大门会越来越大。

现在教育、医疗、养老等行业，很可能迎来第二次中外合资的良机。过去，中国国营医院资源紧张，看病难，而民办医院资金又不足，买不起设备，老百姓也不信任。国外技术和设备进来了，但是他们对中国不了解，就给了中外合资企业巨大的机会。

第四个是“一带一路”。“一带一路”上面有大量的机遇，比如说矿产，土库曼斯坦、吉尔吉斯斯坦，金矿多、含金量高，企业有大量机会。以色列贸易部的部长说，他们就需要中国这样的市场，非常希望跟中国合作。所以，我们的“一带一路”，也是一个道路。

这半年来，中国企业遇到太多困难，听到了太多的哀叹，但是“凡墙皆是门”，这是考验你的定力的时候了。因为颠覆创新，凡墙皆是门，而因循守旧，凡门皆是墙。

第十九章 孟晚舟被拘押 365 天：无悔的青春，最美的烟火！

时至今日（12月1日），孟晚舟已被加拿大拘押整整一年时间，但在这 365 天中，加拿大和美国始终没有拿出针对孟晚舟指控的证据。

孟晚舟曾撰文说：“我相信，我们既不会是攀援的凌霄花，也不是痴情的鸟儿，我们是高昂挺拔的木棉！”

2018 年 12 月 1 日，华为公司 CFO、任正非之女孟晚舟在加拿大转机时，被加拿大当局代表美国政府予以逮捕，美国方面指控她违反了美国对伊朗的制裁禁令，并试图将孟晚舟引渡至美国。

华为回应说：

“近期，我们公司 CFO 孟晚舟女士在加拿大转机时，被加拿大当局代表美国政府暂时扣留，美国正在寻求对孟晚舟女士的引渡，面临纽约东区未指明的指控。

关于具体指控提供给华为的信息非常少，华为并不知晓孟女士有任何不当行为。公司相信，加拿大和美国的法律体系会最终会给出公正的结论。

华为遵守业务所在国的所有适用法律法规，包括联合国、美国和欧盟适用的出口管制和制裁法律法规。”

孟晚舟在第一次庭审现场说了一句：事关尊严，我不会令华为或中国蒙羞！

《华盛顿邮报》评论说，刑诉华为 CFO 是阻遏中国的弱智方法。

此时，华为拿下 23 个 5G 商用合同。

当地时间 12 月 11 日下午，加拿大不列颠哥伦比亚省高等法院继续举行对孟晚舟的保释听证。孟晚舟获准保释，保释金总额为 1000 万加元。

孟晚舟获得保释后发出一条朋友圈：“我在温哥华，已回到家人身边。我以华为为傲，我以祖国为傲！谢谢每一位关心我的人，孟晚舟。”



孟晚舟

我在温哥华，已回到家人身边。我以华为为傲，我以祖国为傲！谢谢每一位关心我的人。孟晚舟



1分钟前



19.1 必须遵守以下 16 项条件：

1. 遵纪守法；
2. 向位于 202-1855 Burrard 这个地址的监督员汇报；
3. 向监督员提供自己的电话座机和手机号码，必须保证可以被联系到，以确认遵守保释条件；
4. 必须待在不列颠哥伦比亚省；
5. 居住在温哥华 4005 W 28th Ave；
6. 晚上 11 点到早上 6 点必须待在家里，随时能被联系到；
7. 在限定的范围内，包括温哥华、本拿比、列治文、北岸等活动，但不能去机场附近；
8. 上交所有护照；
9. 由狮门安保公司进行 24 小时不间断监控；

10. 服从狮门安保公司的命令；
11. 狮门安保公司有权利将其逮捕或者扣押；
12. 必须佩戴跟踪脚环；
13. 必须同意支付狮门安保公司和提供跟踪脚环的 RSC 公司的所有费用；
14. 离开家时，必须随身携带一张保证书，警察可以随时让其出示该文件；
15. 同意警察可以在未通知的情况下进入其家中；
16. 必须在有需要时参加庭审，必须在有需要时被扣押。

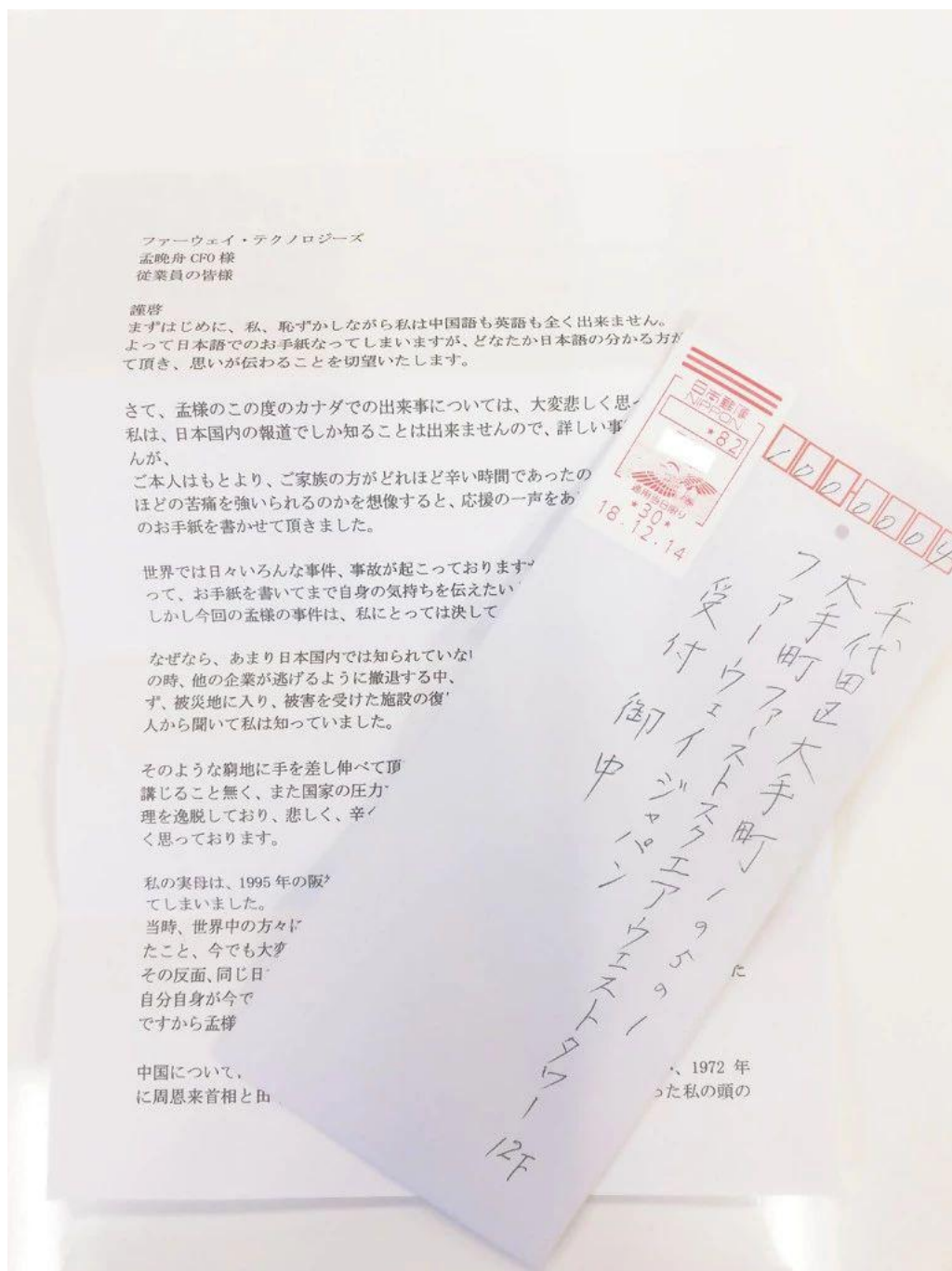
孟晚舟朋友圈的配图是华为的广告芭蕾舞，写着：“伟大的背后都是苦难——罗曼·罗兰。”

财经要参如此描述孟晚舟的四个瞬间：

- 1、庭审期间：平静如水、从容自若、淡定自如！
- 2、获得保释的时刻：一边擦拭着眼泪，一边对丈夫露出微笑！
- 3、走出法院的时候：眼神里透露出蔑视、不屈、倔强的火光。
- 4、回家后发第一条朋友圈：感恩华为、感恩祖国、感恩每一位关心她的人。

有人说，孟晚舟在以另外一种方式重走华为的苦难之路！

12月17日，华为日本代表处大手町办公室收到了东京都内一名普通市民的来信，他在信中说：“这次孟女士在加拿大遭遇的事情，我感到非常悲伤。虽然我只看到日本国内的报道，并不知晓详情，但一想到您本人以及家人度过了多么难受的一段时间，以及今后还将承受怎样的痛苦，我觉得我不能保持沉默，必须要进行声援！”



19.2 灯塔在守候，晚舟早归航

华为员工特意印制了带“灯塔在守候，晚舟早归航”文字的咖啡杯，表达良好的祝愿与期待！

1月17日，华为CEO任正非在深圳接受央视记者专访，在回答有关孟晚舟一事时说：“儿女最重要是翅膀要硬，他们要自由去飞翔。”

时至 12 月 25 日，华为累计获得 26 个 5G 商用合同。

2019 年 1 月 22 日，美国已告知加拿大政府，其计划推进正式要求引渡华为首席财务官孟晚舟。

华为回应：“我们已经注意到相关报道，并将密切关注事件进展。华为遵守业务所在国的所有适用法律法规，包括联合国、美国和欧盟适用的出口管制和制裁法律法规。华为希望美国和加拿大政府能早日还孟女士以自由，并相信加拿大和美国的法律体系后续会给出公正的结论。”

2 月 18 日，任正非接受英国广播公司 BBC 的独家专访，任正非表示，美国“不可能扼杀掉”华为。针对美国企图引渡一事，任正非强调说：“我反对美国这个做法，这种出于政治动机的做法是不可取的，美国喜欢采用制裁的方式来应对问题，我们反对这样的做法，至于孟晚舟个人现在没有自由，我们公司什么业务都没有影响，事实上我们的发展速度更快，抓孟晚舟可能抓错了，他们以为抓了孟晚舟，华为就垮了！”

3 月 1 日，加拿大政府表示，将推进针对孟晚舟的引渡流程，在加拿大不列颠哥伦比亚省举行正式的引渡听证会。当天，孟晚舟的律师团队向加拿大不列颠哥伦比亚省高等法院提起民事诉讼。3 月 2 日，华为就此发布《关于加拿大签发授权推进令、启动引渡程序的律师声明》。声明说，孟女士没有任何不当行为，美国对她的起诉与引渡是对司法程序的滥用。



THE GLOBE AND MAIL
BRITISH COLUMBIA
SUBSCRIBE REGISTER LOG IN

Globe2Go
Complimentary for
Globe print subscribers. **ACTIVATE NOW**

Huawei executive Meng Wanzhou files lawsuit alleging breach of constitutional rights

WENDY STUECK
VANCOUVER
PUBLISHED MARCH 3, 2019
UPDATED 3 HOURS AGO

TRENDING
1 Top analysts' stock picks, four mutual funds and the Canadian

4月13日，任正非先生接受美国CNBC独家专访，谈到孟晚舟时任正非表示：“她就像第二次世界大战的一架伊尔2轰炸机，被地面炮火、空中炮火打得破破烂烂的，还在飞行。她现在的处境就是这样的，如果返航了，她可能就是英雄了。我估计有可能她将来会当英雄。”

5月9日，孟晚舟给所有华为人为人写了一封信，名为《谢谢你们，我最亲密的伙伴》。

谢谢你们，我最亲密的伙伴

在温哥华的这段时间，虽然我的活动范围仅在“方寸之间”，但是，心中的色彩和天地却前所未有的丰富而广阔。

而我，从未有机会如此紧密地与18.8万华为人为人联接在一起。任何事情，都有美好的一面，这份紧密且温暖的联接，如春风般美好。

每次庭审结束，看到这么多的华为人为人熬着时差，远隔重洋，彻夜期待着我的消息，瞬间泪目！这么多我认识的，还有不认识的华为人为人，在这几个月里，一直默默地记挂着我的安危，持续不断地在心声社区上给我留言，为我祝福，给我加油，一种难以描述的感动总会从我心底由然升起。还有不少已经离职的华为儿女，他们已经定居在温哥华，每次庭审，他们都早早地去排队入场，尽他们最大的努力支持我。

你们的牵挂，让我读到温暖；你们的支持，让我感到力量；我相信，我走出的每一步，都有18.8万华为儿女的陪伴。所以，无论眼下面对多大的困难和压力，我的内心都能依然坚定。

我想，正是这种力量，让我们的手握得更紧，让华为意志的堡垒更加坚强。

谢谢每一位华为儿女，谢谢你们的支持与关心！让我们一起加油！

孟晚舟
2019年5月9日于温哥华

5月16日，轮值董事长胡厚崑签发《致员工的一封信》，信中说：“时间将会揭开虚伪的面具，阴霾过后阳光必然普照。请大家坚定信心，踏踏实实做好本职工作，持续奋斗。任何艰难困苦，都不能阻挡我们前进的步伐。”

7月22日晚，孟晚舟被一张晚上10点灯火通明的溪流背坡村的照片所感动，发朋友圈感叹说：“无悔的奋斗，无悔的青春，这亦是这人间最美的烟火。”

7月31日，华为发布2019年半年报：实现销售收入4013亿人民币，同比增长23.2%，净利润率8.7%。已经获得了50个商用合同。8月9日，华为向全球发布其全新的基于微内核的面向全场景的分布式操作系统——鸿蒙OS。

9月23日上午，孟晚舟女士引渡案在不列颠哥伦比亚省高等法院再次开庭审理。大家都注意到，当她离家前往法院时，脚踝上戴着电子监视器。

孟晚舟为此次出庭发了一个朋友圈，她说：“感谢风雨同行的你们，让一米阳光照进了我的心……”



华为为此做了声明说：“正如大家所知，法院正在审理该事项，因此我们不便发表具体评论。我们完全支持孟女士，相信她是无罪的。我们也充分相信，加拿大司法程序的独立性和公正性一定会还她清白。”

10月1日国庆节当天，孟晚舟再出庭，身着红色套装裙，戴着国旗袖章，其离家前往法庭时用中文说：“祖国七十华诞，祝祖国母亲生日快乐，也祝愿祖国繁荣昌盛。无论我们在天涯还是海角，我们的心与祖国永远在一起。”

10月16日，财富中文网发布了《2019年最受赞赏的中国公司》排行榜，华为投资控股有限公司蝉联第一。同一天，华为发布了2019年前三季度经营业绩：实现销售收入6,108亿人民币，同比增长24.4%；净利润率8.7%。已经签订60多个5G商用合同。

10月25日，是华为创始人任正非的生日，孟晚舟通过朋友圈表达自己对父亲的敬仰与疼爱。

< 朋友圈



孟晚舟

父爱如高山，巍峨而绵延.....
父爱如天空，深远而宽厚.....
父爱如大海，永恒而深邃（只是偶尔
会咆哮😡）.....



20分钟前



父爱如高山，巍峨而绵延.....

父爱如天空，深远而宽厚.....

父爱如大海，永恒而深邃（只是偶尔会咆哮）.....

19.3 一封手写书信

同时，孟晚舟还附了一封手写书信，内容如下：

老爸，

又是你的生日了，不知不觉中，你又年轻了一岁。

往年你的生日，我们都会团聚在一起。你这个寿星总是会亲自下厨，做我们喜欢吃的各种菜菜，总是会从下午四点就开始追命连环call，催着我们赶紧回家。今年，女儿无法陪在你的身边，尝你的饭菜，听你的唠叨，摸你的皱纹，亲你的笑脸，还有，受你的批评！这些，都请你先欠着哈，等我回来，你再慢慢地还哈！

亲爱的老爸，生日快乐！

猪儿

2019年10月25日

2019年，对于华为，对于任正非和孟晚舟，无疑是充满艰辛和考验的一年。任正非在多次媒体采访中提到女儿和家庭关系：

“其实我这辈子很对不起小孩，我大的两个小孩，在他们小时候，我就当兵去了，11个月才能回一次家。我回家的时候，他们白天上学，晚上做作业，然后睡觉，第二天一早又上学去了。其实我们没有什么沟通，没有建立起什么感情。

小女儿其实也很艰难，因为那时我们公司还在垂死挣扎之中，我基本十几个小时都在公司，要么就在出差，几个月不回家。当时为了打开国际市场，证明我们不是在中国搞腐败成功的，在国外一待就是几个月，小孩基本上很少有往来，很亏欠他们。其实小孩们都是靠自己的努力，自己对自己要求很高。”

“我不能完全从父亲的角度看儿女情长，也要看到儿女要自由飞翔，每个小孩都要有个性，我的小孩个性都很强，都很努力，都想自己变优秀。父母不能要求儿女都在我们身边，跟我们和谐相处。我们觉得个人成长对他们很重要。我认为，这次的磨难应该对她来说也是人生难得的机会，而且这么大一件事，我相信对她未来成长一定是插上了翅膀，要感谢美国政府给孟晚舟插了一个坚强的翅膀，她将来会飞翔得更好，我相信。”

“我的主要精力是研究公司内部存在的问题和关注世界相关领域技术，确定我们战略上哪些有错误的。我跟自己的家人关系都处理不好，我跟儿女交往太少了，跟太太交往也少。她说‘你就关心你的公司，不关心家人’，如果我再关心社会，可能我的家就没有了。”

11月18日，美国商务部在官网发布公告，称将再度延长对华为的临时许可90天。对此，华为方面回应称，不管临时许可延期与否，对华为经营产生的实质性影响有限，也不会改变华为一直遭受不公平对待的事实。

11月28日，驻加拿大大使丛培武赴温哥华看望孟晚舟。丛大使在慰问时，强调说：中国政府维护中国公民和企业正当合法权益的决心坚定不移，将继续敦促加方纠正错误做法，尽快采取措施妥善解决问题。伟大的祖国和近14亿中国人民是你最坚强的后盾。我们期待着你早日平安回家。



早在 1997 年任正非就说：“时好时坏的中美关系，是它的需要，并不代表它的醒悟。”

孟晚舟在被扣押的第二天，通过他先生递了一个纸条带话给任正非：“爸爸，所有的矛头是对准你的，你要小心一点。”

我们必须清醒地认识到，斗争仍将继续……

对于华为来说，将继续祭起胜利的刀锋！

对于孟晚舟来说，凡是不能杀死你的，终将会让你更强大！

值此一年，记！

第二十章 华为风险管理案例及风险识别、管控措施和危机处理

这次结合新冠疫情的处理和大家分享一下风险管理，其实风险管理和危机管理是在一起的。我们把风险识别出来，风险发生以后，就变成危机了。那么，风险和危机管理到底怎么管，我们把华为的几个案例拿出来，给大家分享一下。然后，从框架上去介绍一下华为公司怎么样去管理风险和危机的。

我们知道，其实是任何一个企业都有风险，面向未来，谁也不是神仙皇帝，未来会发生什么事情，谁也说不清楚。哪怕你预测的再好，准备的再充分，其实，风险和危机一定会有。所以说一个企业的发展，是伴随着危机成长起来的，对华为公司，其实和各个公司是一样的。从 87 年创立到现在，其实也是一路伴随着风险和危机的产生以及解决成长起来的。

我们知道，一个企业开始创立的时候，主要面临的是生存风险，当生存风险过后，面临的就是一个发展的风险，其实在发展阶段，大家可以感觉到，其实最大的风险是企业不发展，就是没有抓住市场机会，其实这是最大的风险。当然，在发展的过程中，可能会遇到各种意外，可能有些企业就扛不住了，可能就会倒闭。

20.1 企业在发展过程中存在的几类风险：

我们看到的企业在发展阶段中有生存的风险，发展的风险，意外死亡的风险，这几大类。



在历史上，我列举了几个风险的类别，这些风险其实华为公司都经历过。比如说宏观环境的风险，这一次的肺炎的事件，其实就是一个宏观环境，给各个企业带来一个风险，还有一个行业变化带来的风险，如果说过去，我们社会的发展，

可能不太快的话，或者说相对比较快的话，那么面向未来，可能整个的客户的需求以及技术的变化越来越快，每个企业其实都会面临一个行业变化的风险。如果跟不上行业变化的趋势，可能就会出局。其实从历史上华为公司在通讯行业里面面临的风险，其实是非常大的。因为在行业里面，技术变化非常快。我们可以看到，以往很多大的企业在技术的变迁中，在需求的变化中，如果没有跟上，几年之内可能就没有了。所以说，怎样抓住行业趋势的变化？然后不断地去发展，这其实是一个很大的挑战。

第三类挑战，我这里举个例子，如果说我们的客户结构不太好，我们的客户可能倒闭；客户生存的环境不好，也会倒闭。或者说，有时候，我们和客户之间会有合同质量的一些纠纷，历史上像华为公司和有些客户，当时签的合同质量不高，陷入了法律纠纷，当时客户要告我们，要罚我们 10 亿美金。所以说，客户风险也遇到过。还会有像恶性竞争，风险可能大家都会遇见。还有比如说像我们的组织能力的风险，就是我们看到机会，知道要去做事情，但是一做就掉链子，我们很多的环节就跟不上。这一次的新冠肺炎的事件，我们可以看到，其实我们的很多能力像组织能力，包括国家的组织能力也是不够的。药材的储备，包括一些信息的统计，都存在有问题。这其实是整个能力不够的一个表现。还有比如说，组织活力的风险，一个组织发展时间长了以后，就会处于一个平庸的状态，甚至处于一个懈怠的状态，不是处于一个卓越和优秀的状态，那我们怎么样使我们的组织不断的充满活力，也是摆在公司面前的一个问题。要去思考，去管理，要作为一个风险去管理他。

另外还有，像我们的财务风险，包括公司的产品，包括你个人的人身安全等等，这些都是安全的风险。这些我列举了一些风险的类型，这些风险在华为公司的历史上都经历过。有风险其实也不可怕，我们知道企业的发展是必然有风险的。虽然风险是一个概率事件，它有可能发生，也可能不发生。我们也不可能去完全的避免风险，如果完全的避免风险，只能说公司整个的战略规划非常谨慎，所有的风险都考虑到了，其实它也不是一个优秀的战略。中国人讲富贵险中求，在未来的公司的战略，肯定会有风险。因为谁也不是神仙皇帝，所有的成功的企业，我们可以看到，都是连滚带爬，然后走过来的，就是不断的发现问题，然后不断

的解决问题，然后又出问题了，又掉链子了，然后解决问题。时刻感觉到问题不断，在解决问题的过程中，公司就发展起来了。华为公司其实也是这样子的。

20.2 华为公司是怎样处理危机的？

我给大家共享几个案例，共同学习一下华为公司是怎么样处理危机的。第一

个案例，我想讲一下华为的冬天。案例的背景是什么，就是互联网在 2001 年互联网经济出现崩溃，当时很多的互联网上市企业，市值一下跌到只有高峰期的 10%，很多企业没钱投资了。当时华为公司在海外市场上还没拓展开，主要还是在国内市场上。那么当时面临的情景是什么？第一个，02 年华为公司收入下滑，是华为公司 30 多年的历史中唯一的一次收入下滑。另外一个更可怕的是什么？当时华为公司的少数领导，当时从公司走了，走了之后，把产品和技术也带走了，反过来，就是挖华为的人，当时承诺出去之后，工资可能涨 30%、50%，有些甚至加倍。当时公司内部人心慌慌，很多人都被挖走了，整个的骨干队伍面临一个崩溃的风险。这是当时遇到的第二个挑战。第三个挑战其实更严重，当时无线的产品在国内卖不出去，那时候，只有支出，没有收入，所以说这是当时面临的一个很大的危机。面临这些危机该怎么处理？当时华为公司做了这几条：第一条，所有的中高层领导降薪。当然不是强制性的命令式的降薪，而是号召大家去降薪，当时我记得大概有 300 人左右，大概每个人降薪 10%，其实 10% 加起来是没有什么的，对公司整个财务指标的改善，其实是贡献不大的。但是为什么要去做这

个事情？主要是为了培养高层领导的危机意识，就是在公司困难的时候，领导要和公司在一起，主要是培养思想。当时很多人写的申请，其实公司也没有批，到最后也没有批，我记得公司在以后业务好的时候，申请降薪的这些领导们，又给他们补回去了。这是当时采用的第一个办法。

第二个办法就是不裁员。其实在华为公司历史上，当面对行情不好的时候，都采用的策略，就是不裁员，不因为业务不好裁员。华为公司其实采取的是一个平常的末位淘汰制，这讲的是不胜任淘汰，但是不因为业务不好把一些好员工就淘汰掉了，这是在华为公司最早的时候做基本法的时候就定下了这一条。因为你业务市场不好的时候，把员工裁掉，然后市场好的时候，你再把员工请过来，其实是不合算的。这个对于整个的裁员的一个态度。

下面一条，主要用了一个开发更多小盒子产品，然后来应对这次危机，那小盒子产品，其实是一个形象的比喻，并不是说是做一些小的盒子，而是讲的是做一些技术门槛不太高，但是需求是比较大的，这么一类市场。其实主要是为了活下来。我们讲战略规划，我们讲要面向主航道，要真正的面向未来。但是，其实战略规划还有一条是保证公司能活下来，因为你只有活下来，生存下来，才能谈的上发展。所以说是战术，其实是灵活的。在华为的冬天时间内，其实华为公司做了一些边缘性产品，当时就是为了卖一些销售额，有这些钱的话，能把公司养下来，这是一个策略。

第三个策略是什么？是卖掉一个子公司，子公司卖了好几亿美金，但是一下子子公司的现金流就有保障了。大家如果看见过 IBM 的郭士纳，他不是退休之后写了一本书，就是《谁说大象不能跳舞》。在案例里面，他当时也提到了一条就是他接手 IBM 的时候，当时 IBM 已经处于崩溃的边缘，连续亏损，现金流也不够。他当时怎么处理呢？他当时就是把 IBM 的一些房产给卖了，因为 IBM 在日子好的时候，在全国各个地方买了好多地，建了好多办公室，其实，它的容积率也不高。郭士纳一方面通过裁员，把地方省出来，另一方面就是通过集中办公，把地方节省出来。所以说通过卖地、卖房子一下子筹到了十几亿美金。这个案例其实是想说一个措施，在企业年景好的时候，把一些钱变成资产，可能在你真正面临危机的时候，你有东西可以卖。然后你能够真正的产生现金流。因为当你处

于危机的时候，你想一想，你让银行借款给你是很难的，其实银行也是嫌贫爱富的。你这时候找银行要钱，银行也不给你，所以说，还得靠自己。其实就是我引申到我们的财务策略到底应该是什么样子的，我们应该有一个保守的稳健的财务策略。就是在你年景好的时候，有点钱存着。当你遇到危机的时候，需要钱的时候，马上能够把一些资产变现，把难的日子能够度过去。这也是当时采取的一个策略。

最近几年，华为公司每年的净利润率都非常稳定，都是 8 点多，为什么呢？其实如果从正常角度来讲的话，有一些年景好，一些年景不好，净利润率不应该一直是 8 点多，这是财务管理的一个结果，也就是说，当年景好的时候，其实很多的盈利就是当成投资，或者当成快速折旧，其实是在公司内部藏起来了。当然，年景不好的时候，当出现危机的时候，可能通过相关的财务操作把这些钱又吐出来，你比如说，我可以年景不好的时候，我可以折旧得少一点，那我整个的利润就多了，所以说，财务有蓄水池的功能。这是从当时出售子公司，包括 IBM 变卖它的房子受到的启发，之后在财务上都是这么做的。还有一条，其实是严格的成本和费用管理，那可能每个公司都会做，没有什么要讲的。

最后一条，就是做反向扩张，在 02 年下滑采取措施，到 03 年站稳脚跟之后，华为公司开始面向海外去拓展，为什么当时做这么大的一个战略决策要走向海外？是因为当时分析互联网的冬天来了之后，很多的客户没有钱投了。对于西方公司来讲其实是一个危机，因为整个客户没有钱投了，肯定收入会降的。华为公司其实当时判断，对华为公司来讲刚好是一个扩张的机会。因为客户没钱了，他要去买设备的话，因为当时华为公司对手主要是西方的公司，他们的设备都很贵，华为公司因为基于中国去做产品的研发，在整个的产品制造成本上有优势，那时候就进行反向扩张，加大对海外市场的投入，包括欧洲市场，所以说，03 年就开始大量的往海外派人，经过 3 到 5 年的时间，把海外市场拓展成功了。所以说，在互联网的危机时去反向拓展是一个成功的案例。

下一个案例，其实是一个区域的案例，是我们的日本代表处的案例。在 2011 年，日本发生了 9 级的大地震，大地震同时引起了日本的福岛的核泄漏。这时候，其实对于日本代表处来讲面临很大的一个风险。风险包括两类，一个是代表处的人身安全，有没有核辐射，这时候要不要把员工撤回来，要不要关闭代表处。就像这一次的武汉疫情一样，我们看到国外很多把人撤回去了。当时其实华为公司也是一样的。第二个，其实是客户怎么办？其实当时的日本已经卖过去很多的设备了，这些设备已经在运行。地震之后，很多区域的通讯就中断了，那时候其实第一责任肯定是日本的运营商，他们要把网络抢通，大家可以想象，如果在地震中所有的电话都打不通了，那是多么恐怖的一个事情，对于亲人之间的联系，对

2011年地震/日本福岛核泄露

! 风险

- 日本代表处员工安全
- 网络中断

🚒 应对

- 员工反向进入事故现场，抢救网络
- 公司高层去了日本

于救灾物资的调度等等，都会受很大的影响。所以说，我们当时是要思考怎么办，这是很大的一个风险。日本的地震发生之后，作为总部来讲，总部的中国，其实是很难去帮得上日本代表处的，只能靠日本代表处的员工了，当时我们看日本代表处，他们是怎么样去应对风险的。第一个就是日本代表处的人，他们是逆着人流进到了地震的中心区，因为地震，所有的人肯定是往外跑，包括核辐射的地方，因为那个地方有风险嘛，大家肯定往外跑。但是日本华为代表处的员工，都是往地震的中心区跑，为什么？又要抢救整个的通讯设备，使整个的通信网络能够快速的恢复，日本的客户，其实是非常感谢华为的。第二个，其实是总部做了另外一个决策，就是派相关的领导，到代表处去慰问这些员工并且去拜访客户。当时其实去日本的是公司的 CFO 孟晚舟。在孟晚舟这次被加拿大拘押之后，其实日

本的客户，给孟晚舟还写了一封信，就是能够记起来，她当时逆着人流去了日本。当时孟晚舟回忆说，她当时去日本的航班上，只有她一个人。当时还有另外一个干部，是一个中层干部，他就找借口不去，说是身体不好，其实是找借口不想去。而之后，找借口不去的干部被公司免掉了。这其实是在关键的时刻考验我们整个团队和公司在一起的使命感，如果说你不把他免掉，他还能做领导吗？那这其实是你价值观上的混乱。可能很多人就会问我，那为什么华为公司这些员工在危机的时刻能够逆着人群走？其实当时，并没有给他们一个明确的要求，或者说是要去监督他们，他们是自发的，从公司的日本代表处的领导到下面的普通员工都是这么做的。可能很多人就会问到华为公司到底是为什么能够做到这一点，其实要能够做到这一点的核心还是在平时的企业的使命感的管理和整个价值观的管理。

我们讲的以客户为中心，这不是一个标语，他是对你行为有要求的，就是关键时刻，你必须和客户在一起。对于高层的领导，除了价值观，以客户为中心，你肯定要坚守，更重要的是对高层领导有更多的使命感的要求。你如果没有使命感，那肯定是要免掉的。那个领导不能做干部，这个事情其实不仅仅在日本发生了，在拉美，在智利，智利当时发生特大地震的那时候，其实当时也遇见了情况，就是说当时智利发生之后，几个代表处很紧张，赶快去统计人数，看看人够不够，因为在智利代表处，当时我们很多工程人员在智利全国做工程安装、装通讯设备、装工艺设备的人，其实他们是不在办公室的，当时刚好我们有几个员工在地震的中心做工程，联系不上了，因为整个通讯设备全断了，当时公司和代表处都很紧张。当时大家讨论的是赶快派人去找他们，而公司决策是等一等，第二天，代表处领导的电话响了，是这失联的几个员工打电话来了。有中方员工，有本地员工，他们就告诉了当时是怎么回事，当时他们正在做工程，地震之后，他们当时路也断了，很多路段中断了通讯，当时非常乱。该怎么办呢？跟代表处联系不上，他们当时就决定了开着车反向往震中跑。因为他们做工程的，知道跟客户的通信的机房在什么地方，他们第一时间想到的是把我车上通讯的微波设备改装到机房里面看看，能不能恢复通讯，当时紧急情况下，也没有公司领导要求他们，因为已经失去通信联系了，他们就下意识的，也就是这种价值观在起作用。所以说，价值观看起来好像是不太觉得是一个硬的东西，不太马上能起到生产力的作用，但是其实它是无时无刻的对我们的所有的工作起作用，尤其在危机时刻。危机时刻

我们很多的操作人员，他知道，那时候如果等汇报，然后等指示，那就很多事情来不及反应。这是一个怎么样去应对危机的案例。

2019年美国实体清单



! 风险

- 企业死亡

🛡️ 应对

- 法律/ 舆论/铁拳
- 聚焦
- 队伍建设

20.3 面对美国的打压，华为公司是如何应对的？

下来，我想跟大家再分享一下，就是 2019 年开始的美国的对华为的打击，其实大家应该是很清楚的，这是一个很大的事件，对华为公司来讲，其实是一个生死存亡的问题。它比前面讲的华为的冬天危机更大，其实是一个公司要受一个超级大国，整个国家力量的打压。我们看一下华为公司是怎么应对的？

第一个是从业务上怎么应对美国的打压，就是怎么样和美国政府去斗争，这里面就有几条。第一个，就是通过法律，在美国起诉，起诉美国政府，通过法律解决问题。第二个是舆论，大家可以关注到公司的创始人，任正非其实在 19 年，他接受采访的纪要的文字有上百万字，那就是通过舆论告诉全世界华为公司其实不像美国政府讲的是一个坏公司，是一个偷窃知识产权，对世界的威胁的公司。你必须通过舆论把自己公司的真实情况告诉大家。第三个是铁拳，铁拳是什么意思，就是要提高自己的竞争力，使客户离不开华为。就是你如果不买华为公司的产品，那对客户来讲，就是损失。就是要做到技术上，产品经营上遥遥领先。这个是从业务上定的几个策略。现在看来，这三个策略其实都在发挥作用，进展是不错的。

那我下面更想分享的，就是作为任总本人，他是一个在每一次危机事件里面，都能想到这次危机事件里面的那些正面要素，然后他怎么样去利用这些正面要素，不仅仅是被动的去应对这些危机。另一方面，利用正面的要素他做了两件事情，第一，他通过这一次美国的打压，实现了华为公司内部产品的更进一步的聚焦。之前他也一直从战略上要求产品聚焦，但是很难做。因为在公司最高层，他不可能清楚下面的每一个产品。很多产品，上面的领导是说不清楚的，所以说，他不可能自己掌握产品的投资的分配，只能是一层一层往下走，要求聚焦的压力在慢慢的衰减。因为下面的领导，在下面的这些业务部门为了完成业务目标，都想多做一些产品，都想扩张，所以说要求让他们去谈产品其实是挺难的。但是面临着这一次美国的打压，任总就很清楚的告诉大家，产品不能做到绝对领先，你在未来可能是生存不下来的，所以说是大家理解了整个的严峻的形势后，就实现了产品的聚焦，把最后的边缘产品都卡掉了将近一半，剩下了一半的产品，一下子让人员和投资就更密集了，能够把竞争力更进一步的提高。这是借着这次美国的打压，实现他一直强调的聚焦。

第二，我们可以看到趁这个机会就开始整理内部的队伍。那怎么整理？他认为，公司的很多干部，其实是很长时间一直成功，就是处于现在的状态，奋斗精神已经退化了，借着这次机会提出从高层干部到一些普通员工，就是懈怠的和能力平庸的都要下来，大家理解一下，他不是说你处于淘汰阶段把你淘汰掉，你这属于平庸被淘汰掉，尤其是一些核心的岗位，你不是最优秀的人，你是一个平庸的人，这其实对公司就是一个很大的损伤，所以说是借着机会，必须让平庸的人下来。那这样的话，把最牛的人换上去之后才能够真正扛得住美国这次打压。所以说，这就借着美国这次打压，就实现了队伍的换血，我觉得是他反向去操作，其实和前面讲的华为的冬天的思路是一样的。那我发现，不仅仅是华为，其实是各个成功的企业家都有这个素质，就是说把一个危机事件，能够找到里面的正面要素，并且利用正面要素去做一些事情，这是我跟大家分享的三个案例。

如何减小风险



- 企业**愿景使命与核心价值观**管理
- 企业**架构**管理（业务架构，应用架构，信息架构，技术架构）
- 战略：**业务组合与资源配置**（碗里，锅里，田里，天上）
- 稳健的**财务**管理(业务盈利要求，财务储水池)
- 风险与危机管理**流程与管理机制**

20.4 华为公司是怎么样减少风险的？

通过分享案例之后，我们来讲一下华为公司怎么样去减小风险。从理论上，从整个的管理体系上怎样去对待风险？我们知道风险，一个是不可避免的，第二个，就是看我们怎么样去减小风险。第三个就是风险真正要发生，变成危机的时候，我们怎么样去处理危机？其实问题核心就是这三个事情。

我们首先看怎么样去减小风险，那你平时要做哪些事情可以减少企业的风险？第一个企业的愿景、使命和核心价值观的管理。这些东西为什么重要？他和风险管理有什么关系？那我们看愿景是什么，其实愿景是指明了一个公司的业务的范围，对客户价值。作为一个公司，有很清楚的愿景的话，他的业务是会聚焦的。他长期在一个熟悉的业务领域，能够为未来及早地做准备，犯错误的机会就少。所以说，有一个清晰的愿景，业务能够符合愿景的方向，对企业来讲，是能够减少企业业务风险最大的一个要素。再者是我们的使命和核心价值观。这两个要素和我们的风险有什么关系？其实是通过使命感的建立，通过核心价值观的建立，能够使整个的组织充满活力，使整个的组织能够当面临混乱的时候，面临危机的时候，大家就知道以客户为中心，能够去解决问题，就像我前面介绍的地震和日本的核危机一样。这就是我们讲的两个非常重要的要素，平常一定要管好。

东西管好之后，从最大的程度上讲，就能够减少企业的业务方向，以及执行的一些风险。

第二个要做好什么，平时要做好企业的架构管理。我们很多企业，都是从小企业走过来的，有些企业可能是你并购过来的一下子变得很大。其实是缺乏一个企业的整体架构。那架构包括哪些要素呢？第一是业务架构。业务架构包括两块，一个是流程架构，一个是你的组织架构。因为如果说你的业务方向是清楚的，你做生意的商业模式其实就是清楚的。你要做成一个商业，该做哪些事情，核心竞争力之类的你是清楚的，如果能够把一个公司的业务架构定下来。围绕业务架构去建设流程，建设你的组织。其实这些东西都是你的组织能力。后面三个就是我们讲的企业的应用架构，信息架构和技术架构，其实就是企业的一个 IT 系统和企业里的数据，也是企业的一个核心能力。从这一次的武汉疫情，大家可以看到，IT 系统和数据多么重要，我们要把数据能够统计上来，哪些人接触过这个数据能够收集起来，其实是一个非常重要的工作，如果平常你这些数据的结构没有建立，然后危机一来，你就发现一个大系统是手忙脚乱。整个信息不通，那就没法做决策。所以我们平时要做好企业的架构管理。然后，企业要有很好的组织能力。一方面，我们在战略执行的时候，有能力去落地我们的战略。另一方面，当危机发生的时候，我们能应对危机。

第三个是从业务上，就是我们的每次的战略规划要能够去管理企业的业务风险，也就是说，在战略规划的时候，一定要管好企业的业务组合和资源的配置。我们要管好正在运营的业务以及有潜力的业务，甚至天上的业务。什么是天上的业务？就是我们那些技术研究。因为我们的这三块业务，其实都是我们的产品，我们的产品要尽量去占领市场，挣钱把公司养下来。但是大家想一想，产品来自于哪里？产品肯定来自于你的技术，如果没有一个技术的储备和投资，你的产品竞争力其实也是保证不了的，在市场变化的时候，可能你想产品进一步开发，你也有心无力，你可能竞争也上不去。在整个的公司的资源的配置方面，一定要能够把碗里、锅里、田里、天上四个维度都能够配置好。这样的话，你的公司就能够在面临市场变化的时候，能够不断的去抓住机会，这是从战略上，从业务上怎么样去减少风险。

第四个从华为公司的历史经验来讲，财务管理一定要稳健。这里面其实有两条，一条就是说，在年景好的时候，其实对盈利一定要有要求，对利润率有要求，因为我们要把一些钱能够投资到未来去，所以要把它提前省下来。当年景好的时候，你不能把钱全花掉，要把钱存到未来去。如果当年你做了一些低利润率的业务，也没有钱投到未来，那其实从长久来讲，你的财务是不安全的。可能到了年景不好的时候就没钱了，因为你以往是没有存钱。所以说，从财务管理上要是一个稳健的财务管理。

最后一个是要能够建立起风险和危机管理的一个流程和管理机制。在这里我想给大家分享一下，华为公司建立了一个业务连续性的流程，叫业务连续性。就是要去考虑各种的极端情况，这种极端情况发生之后，我们要去看一下，对公司的业务会发生什么影响？我们之前就有预案，然后就能够避免这种极端情况发生，当公司的业务出现休克时，如何做到保持公司业务的连续性？我举两个例子，第一个，像我们的供应商的风险，要去梳理。如果说公司经营期间是单供应商，那我们就要去建立双供应商或者多供应商的机制，如果说全球只有一家的供应商怎么办？那时候，为了应对单供应商的风险，华为公司就会成立一个业务部门自己去做。华为公司自己成为自己的供应商，如果外面的企业不供应了，那华为公司自己供的上。但是华为公司有了自己的业务部门之后，其实也不能说把外面的就断了，就不买了。因为华为公司自己搞，也是单供应商，也是风险，也会面临可能技术进步慢，竞争力不够，或者说你内部交易等等。这一次美国打压，大家可能感觉到华为公司这么能抗压，在关键期，华为公司业务没断是不是之前有库存？其实有一些库存，但是更核心的是早就启动了双供应商的策略。也就是说，之前华为公司很多的自己供应，只不过量小而已，这一次美国打压，就给切换到自己的供应商。第二个，比如说我们的办公场所，或者后来生产的厂址的选择。其实是要去思考到万一遇到了地震，或者是生产不了，办公不了，怎么办？像这一次的新冠肺炎一样，那可能武汉现在开工就很难。所以说，我们要去考虑到这些异常的情况，要在生产的地理的布局上，要能够备份。前段时间，有一个公司，他们之前的工厂是散在好几个地方，其实效率比较低。他们做新的规划的时候，就想把所有的工厂集中到一个地方去，这样的效率最高，能够省一些人下来。其实从业务上思考是对的，但是从风险上来讲，如果加上风险要素的话，其实我们

战略规划时对风险的识别与管理措施

规避	承受	利用	减小	分担
如：严格管制业务组合中风险显著高于其他部分的业务	如：重新对产品和服务定价，包括均衡价格（增加和减少），使之能对风险部分进行补偿	如：设计新的产品和服务，以新的视角评估管理风险	如：通过内部管控减少无谓的冒险，动用危机管理机制减低风险发生时的冲击	如：让财经部门介入寻求比如保险等将风险控制在一定范围
如：聚焦业务发展和市场扩张目标，避免追逐和目标不一致的“机会”	如：把风险分散到一个可管理业务组合的一个组成部分去	如：配置专业人员和流程管理，以深入了解分析风险利用机会	如：限制在小范围测试战略、产品和服务，通过有限制条件的Top-down评估结果	如：评估哪些是有相对优势的商业流程，外包缺乏竞争力的业务以转移风险
...	...	...	...	...



中国导弹试验风险措施

16字方针：严肃认真，周道细致，稳妥可靠，万无一失



风险管理

提前疏散

还是应该把工厂可能最少要建两个地方。这两个地方能够相互备份。这个是从机制上说，华为公司怎么样去减小风险。

战略规划时，识别风险并给出措施



战略规划

- 市场洞察
- 战略意图
- 创新焦点
- 业务设计（含风险管理）



战略执行

- 关键任务
- 组织
- 人才
- 氛围

20.5 战略规划时怎样去识别风险并给出措施？

我们在战略规划的时候，到底怎么样去识别风险，并给出措施？我们在战略规划的时候，业务设计这个环节里面是要考虑风险的，那我们要把风险识别出来，然后，对这些风险去定义，想一些措施怎么样去管理。

接下来，就是看一下在战略规划的时候，面对风险到底怎么样识别、怎么样去管理？这里面其实有几个场景。

第一个场景，就是规避，有些风险是绝对不能够产生的，比如说像业务的合规性，我们不能做违法的事情，华为公司很早就有明确了，我们不仅仅是遵守国内的法律，也要遵守世界各国的法律。所以说，像这样的风险你绝对要规避的。遵守这些法律，要去绝对的规避这些风险，然后是整改，把企业变得符合这些要求。

第二要去减小，或者叫承受。承受就是说有一些风险即使发生了，可能不会造成像安全，或者说一些很大的问题。可能就是一些财务风险，减少一点而已。那这种风险其实有时候是可以承受的，因为有些风险其实是不一定会发生。如果说有一个业务，我们看起来有风险，但是如果我们做成的话，可能机会很大，收益很大，如果做砸了可能会承受风险，会损失点钱而已，这种是可以去做的。大公司是输得起赢得起，要敢于去冒险。

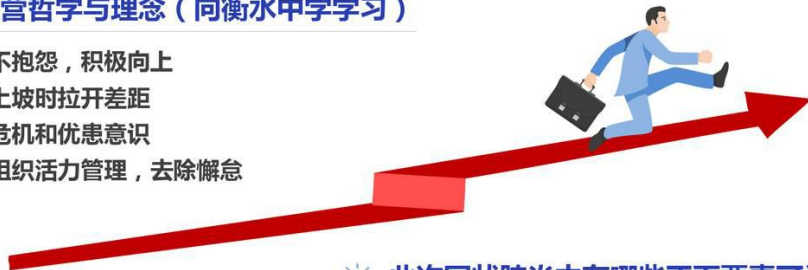
第三要学会利用风险，反向操作。比如说有些钱收不回来会坏账，我们当时对一些企业的情况不太清楚，可能有一些银行，他和企业就长期打交道。我们可以把有些应收账款卖给他，然后他去收，我们把钱先收回来，可以采用这些办法。在整个的管理上，我们可能会用各种不同的方法。再举一个例子，比如说当初中国做导弹实验的时候，当时的导弹要去真正的要求的话，当时风险其实是很大的，因为导弹有可能在中间掉下来，掉下来之后，可能把自己给炸了。那时候，当时周恩来总理就问钱学森以及导弹的这个项目组织有没有问题，有没有百分之百的把握。那没有人敢答应说有百分之百的把握。风险最小也都有风险。当时朱总理其实给了一个 16 字的方针，当时就是讨论那怎么办？当时我们可以看到，除了我们要从正面角度来讲，把准备工作要做到万无一失，尽力能够做到稳妥可靠之外，就检查，检查，再检查，细心，细心，再细心之外，同时要考虑万一发生了风险，怎么办？真正的导弹掉下来，怎么办？因为之前的两个案例，一个是美国，做实验的时候是往海里打，即使导弹出了故障，也不会死人。第二个当然是苏联，做实验的时候，其实在西伯利亚找无人区，导弹掉下来之后，没有人，没有问题。但是中国不具备条件，当时在西北实验的时候，导弹掉下来可能伤到人，那怎么办？所以说，当时就是算整个导弹的飞行的路径，他有可能从哪里掉下来，下面所有的人全部疏散掉。那这样的话我觉得是一个很好的面对风险的方法。首先，

我们说要去避免风险，做很多的工作。第二也要去做好预案，万一风险发生了该怎么办？当然真正的中国实验导弹的时候，它是成功的，没有发生风险，这是给大家分享的一个案例。

如何面对危机：有预案并利用正面要素

经营哲学与理念（向衡水中学学习）

- 不抱怨，积极向上
- 上坡时拉开差距
- 危机和忧患意识
- 组织活力管理，去除懈怠



此次冠状病毒肺炎中有哪些正面要素可为企业利用？

- 企业使命感与凝聚力塑造
- 企业IT系统建设与推行
- 客户关系：患难见真情

20.6 危机真正来的时候，如何做好预案？

那么，危机真正来的时候，怎么样能够去做好预案，并且能够考虑到它的正面要素？我首先想分享一下，华为公司在面对风险和危机的时候，从理念上到底是怎么样思考的？有一个向衡水中学学习的一句话，当外界环境发生变化的时候，当你遇到风险和危机的时候，你抱怨是没有用的，因为你改变不了，他已经发生了。就像衡水中学一样，你说你去抱怨中国的教育体制，高考体制吗？因为中国的高考还是一个指挥棒，每年通过高考去录取人才，你说他是应试教育，你批评他。但是现在没有人想到比高考更好的办法，这时候你不能抱怨，在你没有找到好的办法之前，你只能适应环境。所以说衡水中学，因为我看到他的教学计划，从早上 6 点多起床到晚上 10 点多睡觉，中间安排得非常非常紧张，时间段安排是以分钟记的。所以说，衡水中学招进来的孩子们考的学校，升学率是非常高的。华为公司其实对待危机和风险的思想，就是向衡水中学学习，第一个不抱怨，尤其是公司的高层领导不要抱怨。在华为公司内部，我们面对外界环境不好的时候，面对危机和风险的时候，我们要求大家不要抱怨，抱怨其实解决不了问

题，问题还在那，要用一种乐观积极向上的态度去处理这些危机。如果大家知道中国的梁漱溟的话，梁漱溟是中国的最后一个大族，他经历过中国的清末、民国，新中国刚建立的时候，包括后面改革开放的时候，他也在，他好像是八几年去世的。他在生命的最后几年，写了一本书叫《世界还会好吗》，其实他认为世界还是会好的，世界会往前发展的，所以说华为公司其实也是和梁漱溟一样的，是积极乐观的，相信世界还是会好的，以一种乐观的态度去对待这些危机，不要抱怨。

第二个，就是我们讲的差距是在上坡时拉开的，当面对危机的时候，面对困难的时候，才是考验一个企业的能力的时候。可能对很多能力弱的企业来讲，危机可能是灾难，可能就被淘汰了。在市场好的时候，就是在大家走平路或者甚至是走下坡路的时候体现不出来。在上坡的时候，在难度加大的时候，可能是好企业扩张的机会，你能够占领市场，所以说我们要从危机里面能够去锻炼自己，然后能够上坡去拉开差距。

第三个，是要时刻的去培育企业的危机意识。其实在华为公司，任总自己讲，就是他对成功是视而不见的。他每天思考的都是华为公司怎么能活下去，他发现问题太多了，一定要去解决问题。所以说，他就是把他这种忧患的意识，不断的去在组织，就是在年景好的时候，不断提出华为公司快破产了，华为公司现在有哪些问题，哪些地方是短板，可能是业务的竞争力不行了或者哪个地方可能会面临一个什么样大的困难。当然，在年景不好的时候，他反向来讲，来鼓舞士气。但是年景不好的时候，他其实也讲困难，他把困难如实的告诉大家，其实告诉大家之后，整个组织都有一种危机意识。他们不会懈怠下来，像中国的古话，讲的就是生于忧患，死于安乐。这是一个危机意识去不断的去培养，不断的去灌输。

最后一条，从整个的经营理念上，就是说不断的要去管理组织的活力，让组织能够处于优秀的状态。这里重点我想说的是，怎么样去找到正面要素，我想到的几点给大家分享一下。

第一个就是借危机的时刻，可以塑造整个公司的使命感，然后去把公司的整个的凝聚力建设起来。在危机的时候，其实是更容易调动大家的责任感和使命感。所以说，我建议有可能的话，比如说公司的业务受到了影响了，销售收入可能下降

了，可以去尝试一下，让干部去自愿降薪，不是说在乎多少钱，而是说通过降薪去提高大家的一种使命感和一种责任感。不在乎钱多钱少。

第二个，如果说有可能，可以去号召员工去捐款。因为捐款其实是一个很好的体现责任意识的行为。核心就是通过这种行为，能够培养员工的一种责任意识。这里我想分享两个案例。之前其实我不太理解，现在我慢慢理解了。华为公司其实当每一次国家的大的事件出来之后，都是有捐款的，一个是你的社会责任，去赶快把通讯网络设备恢复工作。第二个包括捐一些设备。第三就是捐钱。其实每一次捐款都是不宣传的。所以说，这一次的新冠肺炎事件之后，很多的喷子们就喷华为公司不捐钱，其实是捐了。这样捐设备捐钱，为什么不愿意宣传的原因其实我们捐钱的目的不是为了宣传，而是培养你企业的使命感，使你能够关心社会。包括员工捐款，也是一样的，你不要留名。最终的捐款是你自己发自内心的，是你的责任感和使命感去驱动的。这是我跟大家分享的第一个，华为公司怎样对待捐款的问题。另外一个，我想分享一个我最近看的佛教。中国的佛的文化是一个传统的文化，金刚经因为大乘佛教的一个经典，我当时读到金刚经的第一个故事的时候，当时受到了震撼。就是佛祖他每天是要出去乞讨要饭，那他要饭的时候，要面向富人和穷人，他还要求平等。他就是说，我不能只给富人要饭，如果向富人要饭，可能容易一点，可是这样的话，他认为是对穷人不公平了。然后我也要向穷人要饭，但是向穷人要饭，穷人可能不给他，可能骂他两句。他觉得他要去平等的去要饭，他觉得机会要给相同的人。除了之外，其实更震撼的是什么呢？就佛祖怎么样对待他去要饭事情，他认为去要饭，其实是修炼对方，反正我们知道人其实都有同情心，当你有同情心之后，你才能同情别人，才能接纳别人，你的胸怀才会更多一点。但是你要饭的时候，可能很多人就讨厌你。他其实是没有同情心，他就是通过给别人不断的要，反复的要。有些人可能没有同情心，他第一次没有成功，第二次还去，你可能打他。第三次还去，而一定要去让你最后觉得还是给他一点，其实给他一点，就是有一点点同情心了。所以佛祖是这么看事情的，他是认为乞讨，其实在修炼别人，让别人就愿意付出，我愿意付出，其实付出和贡献，就是责任感和使命感。所以说，我觉得趁机可以去培养一下公司的使命感和责任意识。

第三个，就是我们的 IT 系统的建设和推行。平常我们要去推整个的 IT 系统的时候，其实挺难的。大家在线下做习惯了，你把所有的数据都放到在网上，然后通过网上去操作，大家嫌麻烦。第二个可能很多的业务就透明了，大家不愿意。可现在就是处于非接触办公时间，你必须通过网络，我们正好借此次疫情，把我们整个 IT 系统推下去，包括了内部 IT 系统的集成，看数据能不能集成起来，在各个部门能够做到数据是干净的，整洁的。你的 IT 系统能不能和客户连起来，你的 IT 系统能不能和上游的供应商连起来，这些都能够实现 IT 的集成，我觉得是一个很好的机会。

第四个其实是在比较难的时候，我们怎么样能够真正的以客户为中心，加强和客户的业务的往来。中国讲患难见真情，患难时真情才能建立起来，所以我想到的几点可以利用的。

问答：

1、在公司一般只有老板关心风险和危机，大部分人都不管，都是只管自己市场的工作，那该怎么办？

答：我分享一下在华公司的一些操作，首先是风险管理，他是放在公司的战略规划里面，作为一个模块。那我们讲战略规划其实是公司的各个部门都要去做，公司有公司战略规划，然后下面每个产品线的产品规划，然后我们每个职能部门的战略规划，我们销售有每个区域的战略规划。都要去做事情的时候，风险管理就是你的一个要素，各个主管各个干部都要去考虑风险。第二个，就是两个支撑部门一个是在规划部，他要去通过专业的方法，能够把战略识别出来，然后去落地一些预防的措施，这是战略规划部作为助手的职责。另一个就是在财经下面有一个风险管理部，他要具体的从财经角度去落实一个一个的风险点，去把风险点关闭掉。从流程上，我刚才介绍了，公司有一个面对风险和危机的业务连续性流程，它有规定，要做哪些事情。这样的话就是变成一个组织能力了，不管领导再换，结构再调整，都要有这个流程要执行，要有组织能力。

2、为什么华为每一次都能够把危机都化解开？

答：这是一个比较大的问题，我觉得可能有几个方面。第一方面，就是说能够把风险识别出来。第二个，就是识别出来之后，能够老老实实的，把这些风险都把它消灭掉，把它替换掉，不投机取巧。因为风险是个概率事件，有可能发生，也有可能不发生。有的时候就是对这些可能不发生的事情，很多公司其实都有侥幸心理。其实华为公司做生意是不投机的，就老老实实去做，而且，我们对于风险有一定的评估。我们评估风险有一个方法，一个是按照风险的發生的可能性，發生的概率进行评估。第二个就是风险发生之后，它的影响程度。这种风险肯定是以级别排序，将风险去解决，不能够有侥幸心理。第三点，就是真正的风险发生之后，风险变成危机之后，还是要能够快速反应，要能够真正的去应对危机，不要怕，因为危机肯定会有，任何公司都会有危机。当危机出来之后，你按照你之前的一些预案，能够一一的去处理。你只要不慌，整个的从公司的高层到所有的员工就都知道，对这种事情，公司是能够处理的。

3、华为公司对风险管理的成功，除了他的机制和价值观管理之外，更重要的是一些创新，就是从技术上怎么样能够不断创新？

答：我觉得问的非常好。其实公司最大的风险，经常发生的风险，还是业务风险。我们其他的风险包括环境的风险，像这一次武汉的疫情，还是个少数的事件，我们十七年以前是 **SARS**，现在是这个冠状病毒，可能也就是十七年才有这么一回。而你的业务风险是每天都会面临的。其实业务风险就是说，我们真正的能不能抓住市场的变化，能不能理解客户的需求，然后，使我们技术能够满足客户的要求，其实就是对公司的一个能力的考验。能力如果都具备的话，其实是能够很大程度的去抵御业务风险。那是怎么做到的？其实核心有几条。第一个是我们整个的市场体系，包括产品规划体系和战略规划体系的建立是非常重要的，就是你能够感知到市场和客户需求的变化。很多公司其实是没有市场部的，或者有市场部，却只是做个营销活动。其实市场部有个很重要的职责，就是要去理解市场，能够感知市场的变化。尤其是在行业里面，大客户，典型的战略客户，他们的下一步的规划是什么？我们要能感觉到，如果感觉不到的话，我们就应该提升自己的感知能力，这样的话从客户需求上能够避免风险。第二个是我们的技术和产品，其实我们的技术和产品这两块在华为公司内部是分开管的，在产品上，我

们要研发体系，建立产品管理部规划产品。产品管理部，他管的是什么？其实产品管理部管的是客户对产品的需求，其实还是在管理市场。如果有了这一个产品管理部之后，他能够去理解客户到底要一个什么产品，然后产品的竞争力应该怎么构筑才能够商业成功。这样的话，企业的业务风险，产品方向的风险就会大大降低。其实很多公司生产产品的方向，还在依赖于公司的老板或者少数高层领导。没有建立起来一个职业化的产品规划的队伍，这其实是挺危险的事情。华为公司大概是在 02 年之后，就是我刚才介绍华为公司的冬天之后，03 年 04 年的时候就开始建立产品管理部，建立产品管理体系。之后，公司的产品方向上基本上没有犯过错误，这是从产品管理上要建立相应的管理体系。第三其实是技术。那我们讲产品其实你最多也就是 3 到 5 年，技术应该是看 5 到 10 年。华为公司其实成立了 2012 实验室，他们其实是研究技术的，从更长远的角度去探索技术，这样的话，无论从客户需求，从产品定义，从整个的技术研究上你都有投资有组织去看护。这样的话，整个公司的业务方向的风险就会很少了，就会不断的有新产品出来，不断的能够满足客户需求。