

170分支500合作商 智建全聯接世界 華為「鑰匙」開啟半個地球

深圳創新名片系列⑥ 華為

△華為位於深圳的總部基地
▷2015年10月，習近平訪英期間參觀華為英國公司

資料圖片
資料圖片

27年專注一個目標

27年過去了，中國通信產業突飛猛進，成為中美歐三足鼎立格局中的一方「巨足」。2010年，華為進入《財富》世界500強，排名第397位，是中國進入該排行榜的唯一一家民營企業，2014年排名第285位；在全球通信產業中，華為2013年排首位，已超越長期處於老大位置的愛立信。

華為總裁任正非因此被外界視作這個浮躁時代最不浮躁的企業家。不過任正非自己回應稱：華為其實也很「浮躁」，只不過華為只對着一個簡單的目標「浮躁」。

任正非說，華為耐了二、三十年的寂寞，但華為從不在非戰略機會點上消耗力量，幾十年來，都是聚焦在通信產業主航道上，就走到世界前列了。

記者有一個親身體驗，在美國，很多人不知道深圳，但卻能寫出「HUAWEI」幾個字母，他們說：

「原來華為是深圳的企業」。細問才知，一場2003年思科訴華為侵權的案事件讓華為進入美國普通人的視野，爾後，華為智能手機在全球的攻城略地又俘獲了不少海外用戶。

向世界品牌長途跋涉

不過，作為華為的掌舵人，任正非仍然保持着清醒。他認為，中國正在走進人工智能的時代，首先，要完成工業自動化就必須提高教育水平，工業自動化了以後，才能走進信息化，信息化之後，才能智能化。

任正非表示，華為還要向西方學習二三十年，華為內部，端到端的流程還沒打通，至少需要五年時間，才有可能走向信息化，能達到工業3.0這個狀態。再花二、三十年，華為才有可能向世界品牌邁進，這個路程很漫長，太着急的口號可能摧毀這個產業。



去年五月，尼泊爾大地震後，華為工程師在巴德崗古城站點檢查設備
資料圖片

8萬員工持股利益共享

華為奉行多勞多得的文化，幹得越多幹得越好獎勵越多，股份就是一個誘人的果實。華為創立之初，一無背景、二無資源，又要與世界巨頭和國企拚市場、搶人才，唯一的出路就是大家一起做老闆，共同打天下。

員工持股制通過利益共享，團結起員工，與員工分擔責任。合資格員工戴上「金手鐐」後，創始人任正非作為第一大股東，股份只有1.4%。2014年底，華為15萬員工中，有8萬多名員工持有公司股份（沒有任何外部資本股東）。

華為深圳總部王姓老員工是早期幸運的華為股票持有者，他透露，這兩年，員工數量增多，獲得股權激勵不容易了，需要很突出的貢獻；早年，優秀員工幾乎都能或多或少的獲得股份配售，只要被評為模範員工，年底都能拿着獎金到資金事業部以每股一元錢購買一份股權，每年都兌現分紅。他介紹，華為業績高速發展時期，一元一股分紅高達9毛錢，現在這兩年則是一元分兩毛錢。

「籠罩在這樣的氛圍裏，華為人沒有不拚的」。王姓員工說，加班是家常便飯，但加班出成績就有非常不錯的回報，華為把華為人都變成了一群有戰鬥力的「狼」。他透露，勤奮所得和掙來的分紅讓他已在深圳擁有多套房產。

短期內不考慮上市

股權激勵如此有效，又是世界知名500強公司，華為要上市，肯定備受矚目。但「華為為什麼不上市」已成為任正非頻繁被問到的問題，他曾回應稱：「科技企業是靠人才推動的，公司過早上市，就會有一批人變成百萬富翁、千萬富翁，他們的工作激情就會衰退，這對華為不是好事。」

任正非表示，在今後幾年，甚至更長時間，華為不會考慮上市，也不會進行任何的資本運營，包括收購與兼併等。



去年十二月，華為馬來西亞創新體驗中心揭幕，工作人員講解操作
資料圖片

華為致勝要訣

- 專注**——27年堅持走通信產業主航道
- 專業**——以客戶為中心，不辭艱險走遍全球
- 重才**——全球16研究中心廣納各領域科技人才
- 開放**——不一味搞原創，擅長廣泛合作研發
- 激勵**——員工分享98%以上股份，極大激發熱情
- 成就**——2014年，淨利潤279億元，增幅達32.7%，年售2400億元，世界500強排第285位（2010年第397位）



▲2015年10月，華為在香港發布新款智能手機
資料圖片



▲華為智能手機亮相國際消費類電子產品展
資料圖片

3442件專利申請超松下

世界知識產權組織報告顯示，2014年中國公司在《專利合作條約》框架下共提交了25539件國際專利申請，年增長率為18.7%，是全球唯一一個出現兩位數增長的國家。其中，華為以3442件的申請數超越日本松下公司，成為2014年的最大申請人。

如今，華為走在通信行業前列，各國科學家紛紛加入華為，使得華為有能力進行更多前瞻性的研究。任正非透露，華為在全世界建有16個研究中心，這些研究中心的科學家在探索未來十年、二十年的技術思想、數學模型、算法……正在為人類社會提供一些基礎理論。

任正非表示，很多偉大的突破是帶有偶然性的，所以華為開放包容、廣納人

才，通過不同領域帶來思想的碰撞及互相啟發，壯大其在通信領域的實力。

合作研發模式化敵為友

至今為止，華為沒有一項原創性的產品發明，多是在西方現有成果上進行了改進和提升。但對於華為所缺失的核心技術，通過購買、支付專利許可費的方式，實現了產品的國際市場的准入，並在競爭中逐步求得生存，也實現了與西方公司的和平相處。

華為近年廣泛開展世界範圍的技術與市場方面的合作，包括與競爭對手在內的國際大公司建立戰略夥伴關係、與客戶建立聯合創新中心、與全球上百所高校建立合作創新，從而形成了高度開放的研發模



▲華為坦桑尼亞公司員工向顧客介紹產品
資料圖片

華為2014年淨利潤達到279億元（人民幣，下同），同比增32.7%，年銷售規模2400億元，在《財富》世界500強企業排名第285位，與眾多尚未走出經濟寒冬的中國製造企業相比，有雲上地下之分。一家創立27年的民營非上市企業何以保持高速增長？27年如一日執著於一個目標，全球拓展170分支機構，與世界500家運營商開展合作，共同創建信息通信技術全面覆蓋的全聯接世界。

文：大公報記者 毛麗娟

1987年，一個叫任正非的中年男人被當時的主流社會拋離，這個別人眼中44歲的「失敗者」創建了華為技術有限公司。當時的華為，是一家倒賣交換機設備的公司，也就是俗稱的「皮包公司」，業務就是從香港鴻年公司和珠海一家公司買來交換機，再賣給內地縣級郵電局和鄉鎮、礦山等。

這種先提貨、賣完後再付款的賒帳式交易模式持續了兩年，還常常面臨供應商「掐脖子」斷貨。有早年加入華為的人回憶說，如果不是任正非的夢想和一群人的「野心」，華為也許會被湮滅在歷史的風塵中。

「Yes」文化客戶為先

創業之初，任正非就給華為畫了一張「大餅」：20年後，要成為世界級的電信製造企業。然而上個世紀80年代，資本短缺、技術匱乏、人才稀少，是當時整個中國通信業面臨的共同現實。而競爭對手卻無比強大：擁有幾十甚至百年以上歷史的西方公司。螻蟻撼大象，華為靠什麼勝出？

2010年2月，任正非給到華為取經的歐洲某大型電信企業的高管們上課，稱華為超越競爭對手的秘密並無任何神秘之處，就是：以客戶為中心，以奮鬥者為本。

在面對客戶時，華為文化中很少使用「No」，從來都是「Yes」。一位從海外辭職進華為的高管感慨：「華為有西方公司缺乏的精神，只要有人對客戶拍了胸脯，就會有一堆不要命的頂着上，結果這事就成功了。西方

公司敗就敗在華為這股勁兒。」

華為主管項目交付的負責人王海瞰認為，華為是小板車推出來的500強，小毛驢拉出來的500強。為了客戶，再艱難的地方華為也會去。

競爭利器「TK」總包

作為全球最大的通信總工程承包商、總集成商，「TK」（交鑰匙）工程這一市場運作模式是華為戰勝競爭對手的一大利器，即：客戶只負責投資和提供頻段，華為負責從網絡規劃、地形勘察、站點獲取、管道鋪設，一直到全網開通的一攬子工程，直到最終客戶驗收通過為止。今天華為與全球170多個架構和地區的近500家運營商有業務合作，許多項目是通過TK方式實現的。

以站點獲取為例，在非洲、東南亞、南美洲的許多偏僻鄉鎮，華為員工要和當地的部落酋長、地方割據勢力、非政府武裝民兵等交涉談判，在埃及和以色列的結合部西奈半島與當地軍方首腦談判，在城市的繁華區域與不同的利益群體進行溝通……TK工程的背後是汗水、鮮血，甚至生命危險。

「小推車」撼西方巨頭

幾十噸重的一座座鐵塔部件，從中國空運、航運到幾千上萬公里外的地方，前方幾百公里可能沒有公路，只有溝溝坎坎的泥濘地，或是茫茫無際的大沙漠……華為只能僱用當地村民，用小推車、毛驢車等最原始的交通工具將設備運送到站點，耗時十多小时甚至幾天。安裝完成後，還得僱人看守，以防設備被盜。華為人正是以這樣的步伐，丈量了全球一半以上的土地。

有時候，為了應付一個接一個等着交接的項目，王海瞰和他的夥伴們必須加班加點。有華為人心酸又自豪地說：「華為人是用27年的青春加速折舊，打敗了西方一個個的百年巨頭。」