

# 2018 年度風雲人物任正非 華為挑戰美國霸權

黃宇翔

2018 年 12 月 30 日 第 32 卷 51 期

[http://www.yzsk.com/cfm/content\\_archive.cfm?id=1545277168847&docissue=2018-51](http://www.yzsk.com/cfm/content_archive.cfm?id=1545277168847&docissue=2018-51)

亞洲週刊選出華為創辦人兼 CEO 任正非為二零一八年度風雲人物，他創辦的華為在 5G 方面取得突破，被視為對美國霸權的挑戰，成為中美博弈的前沿，導致他的女兒、華為 CFO 在加拿大被抓，上演一場「人質外交」。任正非主張的「狼性文化」讓華為像一支軍隊，由只有兩萬一千元人民幣創業資本，變成營收一千億美元、十八萬名員工的企業王國，將 98.6% 利潤分給員工，創造企業新模式。



華社的 5G 宣傳(圖:路透社)



華為在廣東東莞松山湖的新總部



任正非在二零一五年出席達沃斯世界經濟論壇



中國國家主席習近平與任正非(圖:歐新社)

亞洲週刊選出任正非為二零一八年的年度風雲人物。二零一八年，這位七十四歲的企業家，面對他所創辦的華為成為大國舞台角力的中心，中美科技戰將創立三十一年世界最大通訊設備商華為，推上風口浪尖，華為的實力讓美國驚懼，不惜通過加拿大將任正非的女兒、華為的副董事長、CFO 孟晚舟抓起來，上演一場「人質外交」。這是因為華為在 5G 方面取得突破，被視為對美國互聯網霸權的挑戰，成為中美大國博弈的前沿陣地。華為，這個通訊帝國的創辦人兼 CEO 就是任正非，他主張的「狼性文化」讓華為像一支軍隊，由只有兩萬一千元人民幣創業資本，變成營收千億美元的企業王國；是唯一世界五百強企業中不上市的企業，但卻將利潤分給員工，由只有六個人的小公司變成十八萬人的跨國民企，締造了挑戰美國互聯網霸權地位的奇蹟。

任正非締造的華為，是以技術為基礎的通訊王國。一九八七年，任正非四十三歲才開始創業，因為被軍隊裁員被逼白手興家，起始資金僅兩萬一千元人民幣，但旋即在第一宗生意中被騙了兩百萬，但卻在艱難的環境中奮發向上，不斷自我學習，通過與香港的交換機代理賺到第一桶金之後，旋即大力投入科研，是當時中國科技公司中少有著重全球布局、科研的企業。艱難的環境讓任正非對公司管理別樹一幟，獨創「狼性文化」情懷的管理模式，要求員工具有無比的侵略性、永遠加班，同時也相應提供公司股份以及優厚薪水。由於公司不上市，任正非作為老闆僅佔公司股權百分之一點四，其餘九十八點六都歸員工所有，是中外獨家的例子。

這套管理模式，讓華為能到喜馬拉雅山建基站、於日本「三一一大地震」後立即到現場建基站，成為「中國式企業」、「中國式管理」的典範，因為任正非的管理模式迥異於歐美傳統，而獨闢蹊徑。三十年來磨一劍，終於撼動了美國在通信領域上的絕對優勢。

華為以技術為公司第一生產力，二零一七年，百分之四十五的員工是研發人員，達到了八萬人，研發開支佔了總收入的百分之十四點九，大概與亞馬遜 (Amazon)、Alphabet 持平。任正非著重研發的信念，讓華為成為世界上專利最多的公司，儘管被西方媒體與企業指責技術「山寨」，但根據世界知識產權組織 (WIPO) 公布的數據，二零一七年華為就申請了四千零二十四項專利，穩居全球第一位，在歐洲的專利申請情況也大抵相同。

華為注重研發的特性讓它站立在 5G 標準制訂的前列，華為於 5G 的五千多項專利之中，以一千四百八十一項專利穩居於 5G 專利榜首，佔 5G 總專利百分之二十八點九，讓華為在 5G 標準制定有重大的話語權，制定了 Polar Code (極化碼)，與美國高通的 LDPC 技術分庭抗禮，5G 將是新一波產業革命 | 物聯網、區塊鏈以及無人車等技術的支柱。美國用盡方法阻擊華為，防止華為成為 5G 霸主，但越多打壓就代表了美國對華為的重視，也代表華為真正躋身了世界一流企業之林。

華為於一九八七年創立，通過經營用戶交換機 (PBX) 的銷售代理起家，後來發展通訊科技業務，智能手機只是它業務一部分，通訊基建才是其本行。華為自始就投入大量資金在科研領域，並不甘心做用戶交換機代理，將所有盈利都投入到新型用戶交換機的研發，而屢次失敗，華為曾一度在山窮水盡邊緣，在開發數字交換機「C&C08」的時候，任正非甚至曾說：「這次研發如果失敗了，我只有從樓上跳下去，你們還可以另謀出路。」以示其背水一戰、搞好科研的決心。

華為自一九九八年起，佔領中國通訊基建市場後，以其價格廉宜、無間晝夜工作的特性，一開始就搶佔了歐美二、三線地區的互聯網基建訂單，然後迅速擴展，尤其在第三世界國家，擁有絕對優勢，在尼日利亞，通信費從十年前的每分鐘一美元降低到二零一六年的零點零零六美元，大幅降低了非洲國家的通信費用，以至華為在非洲幾乎完全佔領整個通訊基建市場，從而建立起跨國商業帝國。

雖然發生孟晚舟在加拿大被捕事件，並不影響華為的國際化布局。近日，華為輪值董事長胡厚崑表示，已在全球拿下了二十五份 5G 的商業合同，視中國為假想敵的印度亦邀請華為參與 5G 測試，反映華為於 5G 行業上一騎絕塵。十二月六日，華為攜手意大利科研機構 CRS4（撒丁島高級研發中心）聯合開發的智慧城市 IOC（智慧運營中心）平台，將全面應用於「數字卡利亞里」(Digital Cagliari) 五年規劃中，包括智慧旅遊平台、旅遊大數據分析、城市 WiFi 覆蓋、智慧港口物流、智慧場館、ICT 產業生態等，通過華為數字平台，共用數據，讓城市擁有了真正意義上的「數字大腦」，進一步提升市民生活質量。

時至今日，除了華為以外，多數中國科技企業科研投入資金均佔公司收入比例不多，例如中國手提電腦巨頭聯想(Lenovo)，研發經費在二零一七年就只有十二點七四億美元，只是華為的十分之一。而且，放在國際標準上，華為也稱得上是最著力研發的企業之一，華為研發經費在去年達到八百九十七億人民幣(約一百三十億美元)，全球排在第六位，僅次於亞馬遜 Alphabet、三星、英特爾(Intel)，是中國最注重研發的公司，而展望明年，研發經費更會增加到一百五十億至二百億美元，有望超越上述傳統研發巨企。

## 華為 VS 思科

華為海外的擴張也非一帆風順，進軍海外，尤其是美國，就很容易與原來的巨頭起衝突，在二零零三年，就發生了與通訊基建巨頭思科(Cisco)的專利遭遇戰，思科系統公司控告華為非法侵犯其知識產權，指控華為非法抄襲、盜用包括源代碼在內的思科 IOS 軟體，並侵犯思科其他多項專利。但華為聯合思科的對手 3Com 反擊，指出思科的知識產權才有問題。思科最後撤回訴狀，並承認華為沒有侵權，通過協定達成和解。

在訴訟的一年半時間內，華為越來越被海外所熟知，海外市場迅速擴大，這場糾紛讓華為聲名大噪，也打響了「華為製造」、「中國製造」的名堂。華為目前在海外已有一百多家子公司，業務遍布全球一百七十多個國家和地區。在海外，華為堅持優先聘用當地員工，去年的海外員工本地化比例約百分之七十。截至二零一七年六月，華為在四十九個國家設有海外分支機構，當中十七國設有海外研發機構。

儘管如此，西方媒體仍普遍將華為視為「知識產權的小偷(an intellectual-property thief)」尤其是西方政府多番指責華為有訊息安全危機，由美國、英國、加拿大、澳洲、新西蘭五國組成的情報交換組織五眼聯盟(Five Eyes)更聯合指責華為危及國家安全，共同抵制華為進入當地市場，卻沒有證據提供，證明相關指責的合理性。反過來，美國公司配合政府情報合作的「稜鏡計劃」(PRISM)，收集公民及盟國資料，卻在二零一三年被中情局前僱員斯諾登(Edward Snowden)所揭露。隨著華為的迅猛發展，西方世界對任正非和他的華為有了更多看法。英國

《經濟學人》認為華為是「外國跨國公司的災難」，而任正非本人也被《福布斯》雜誌稱讚為「國際上最受尊敬的中國企業家」，反映任正非的低調作風、樸實處事，贏得了國門外的讚譽。

## 「左非右芳」 虎媽狼爸

華為團隊過去十數年間素有「左非右芳」的合稱，「非」當然是指總裁任正非，「芳」則是擔任了十幾年董事長、新近去職的孫亞芳，孫亞芳一九九二年加入華為，今年去職，效力華為凡二十六年之久。孫亞芳經常作為華為的團隊代理人而出現，以管理風格慍悍著稱，華為公司內部就暗地稱孫亞芳為「虎媽」，與任正非「狼爸」的頭銜相映成趣，曾在華為工作六年的高管湯聖平就曾說，「孫亞芳過於直率，控制慾強」，反映孫亞芳對公司管理之嚴格，同時，孫亞芳在一九九七年也引進了 IBM 的集成產品開發（IPD）和集成供應鏈管理系統（ISC），是當時中國第一家採用 IBM 的企業管理系統。

任正非喜歡低調、很少接受採訪，孫亞芳則是媒體寵兒，成為華為的對外協調的幹將，包括新加坡總統、比利時國王等列國政要的會面都由其操刀，而主要的採訪也是由孫亞芳面對，因此孫亞芳被視為華為象徵，也在一段時間被視為中國女企業家的代表人物，今年卸任華為董事長前，就曾登上福布斯「中國最傑出商界女性一百強」的第一位，可見「左非右芳」的組合是華為崛起的基調。

## 潛藏的狼

雖然是企業鉅子，但華為創辦人兼總裁任正非作風極其低調，頗有「狼性」隱忍而不動聲息，只在適當時機低調出手，惟一一次接受採訪，就是二零一五年，任正非在達沃斯經濟論壇上極為罕見地接受英國廣播公司（BBC）的採訪，這也是他首次公開媒體對話。在這次訪談中，他對自己的「神秘形象」作出解釋稱，因為自己「不懂技術，不懂財務，也不懂管理」，「並不像大家想像的什麼都有」。

任正非也極其樸實，一九九六年，當任正非帶領團隊到前南斯拉夫洽談合資項目，雖然在當時南斯拉夫、現塞爾維亞的首都貝爾格萊德（Belgrade）的香格里拉酒店訂了一間總統套房，但卻是與十多名員工一同打地鋪。而平日任正非外出都如同一般民眾，他往往出差從機場出來，也是和大家一樣排隊等出租車，而沒有像大老闆那樣有專車和保鏢簇擁，他搭地鐵的鏡頭也曾經被網民捕捉。風雨如晦，未因為財富改變樸實作風。

## 巧用毛澤東思想

任正非酷愛《毛澤東文選》，他重新註解了「槍桿子裏面出政權」這句話：企業最重要的是將產品賣出去，以此作為戰略核心。同時，具有共產黨員自我批判、自我再造的精神，在企業發展的不同階段，都會對員工進行改造，在二零一七年十月開始，任正非就將七千名老員工從華為下崗，並讓他們重新提交資歷，再培訓，進行競爭上崗，高度重視公司的汰弱留強，頗有毛澤東下放幹部歷練的精神，同時，任正非也有鄧小平注重開放、重視資本力量的精神，結合高

效組織與市場精神，是任正非與華為叱咤風雲的秘訣，也因此讓華為站立在世界權力版圖的中心，在經濟以外接受政治因素的直接打壓。

華為時至今日，年營收高達一千億美元，超過百度、騰訊以及阿里巴巴的營收總和，並且擁有一支超過八萬人的研發團隊。最重要的是，華為是中國企業中具有改變世界能力的公司，包括5G、麒麟九七零芯片的研發，無一不是在科研硬實力上最為核心的技術，而任正非，是這一切的締造者。他的成就，是世界權力版圖的必爭之地，將影響中國的命運，也影響世界的命運。