

走近华为背后的男人（上）

LA

Times 洛杉矶时报 美国第四大报纸，创办于 1881 年

2019-05-08 08:22:00 字 来源：观察者网

https://www.guancha.cn/LATimes/2019_05_08_500673.shtml

【本文译自美国《洛杉矶时报》对华为的特别报道。从采访到发稿到译制，部分华为高管职务已发生改变。译文对部分内容有所删节，本文为上篇。文/Norman Pearlstine, David Pierson, Robyn Dixon, David Cloud, Alice Su, and Max Hao Lu, 译/杨瑞赓】

站在华为技术有限公司庞大的新园区里，很难想象任正非是如何凭一己之力把小小的初创企业变为技术巨头的，当年他所得到的支持，不过来自五个朋友的朋友。

当时，年过不惑的任正非没有知识产权傍身，他是如何把华为一步步做大，使其业务覆盖 170 个国家，员工总数达到 18.8 万人，逐步在电信设备销售和智能手机制造方面跻身世界前列的呢？

按照美国政府的说法，华为的成功故事根本不足为信。

华盛顿当局企图让人相信华为的官方历史是用来糊弄人的——它实际上是中国政府的产物，其成功建立在任正非与解放军情报部门有密切关系的基础上。

华为领导层则对美国的暗示毫不含糊地加以驳斥。

不管华为的发迹史和独立性存在何等争议，它的成就和雄心却展现得明明白白。

华为已率先开发下一代无线技术 5G，此项技术有望为连通性带来飞跃式提升。如果华为能保持并扩大这一领先地位，并在其他领域取得进展，那么它乃至中国可能会率先生产出新一代高敏感度军事系统、智能电网、自动交通工具，并开发出其他关键产品和工艺。

美国担心，中美之间均势的改变将对美国国家安全构成威胁。特朗普政府与美国情报机构罕见地达成共识，正在采取前所未有的行动。特朗普已准备好但尚未签署一道行政命令，它将禁止华为进入美国。最近，联邦大陪审团起诉华为首席财务官孟晚舟，指控她欺诈和违反制裁令。（孟晚舟是任正非的女儿，她在加拿大温哥华被捕，目前仍在当地争取不被引渡到纽约受审。）美国还不顾阻力，要求世界各国政府和企业停止采购或使用华为的产品和设备。

目前，华为在法庭和媒体上发起了反击。不久前，任正非和其他高管在深圳总部接受了一系列采访，多次对华为受中国政府或军方控制的说法予以坚决否认。

任正非表示：“10 多年来，无论问题多么微不足道，美国一直在攻击华为。我们已经尽全力保持沉默和忍让。但忍让不代表经麻木，沉默不代表怯懦。”

这位 74 岁的创始人兼首席执行官坚称，他和公司从未蓄意破坏产品的安全性，也永远不会做这样的事。他最近表示，自己宁肯关闭华为公司，也不愿做任何伤害客户的事情。他还说，他的女儿没有犯任何罪。

华为声称，美国没有拿出任何确凿的证据来支持其说法，这其实是一场关于贸易和技术的斗争。

在中美互疑的时代，双方的说法恐怕都有道理。由于贸易、技术和安全不可分割地联系在一起，华为可以是中国崛起的代理人，同时也可能成为贸易战中美国要挟中国的棋子。

大多数美国人从未听说过华为，部分原因是该公司自 1987 年成立以来一直偏爱低调，部分原因是美国以前就限制了华为产品在当地的销售。



华为斥资 15 亿美元打造的东莞松山湖新园区，占地 1900 亩的园区里有 12 个仿欧式建筑组群

接受《洛杉矶时报》（下称《时报》）的采访是华为大规模媒体行动的一部分，它旨在让公司形象更有人情味，并一次性回应人们对华为的来历和当下所有权归属的疑问。

在华为园区的某间铺着灰地毯的小屋里，一个玻璃柜里躺着十卷打印出来的名册。据说里面记录着将近 10 万个员工的姓名，而他们就是公司的全部股东。华为向《时报》记者展示了这些员工的姓名、身份证号、所属部门和持股总量。该公司表示，这足以证明华为的所有者是它的员工而不是国家。

华为贯彻透明化原则，向《时报》披露了最早期五位投资者的姓名和职业。1987 年，正是他们帮助任正非筹集了华为 5000 美元的启动资金。华为表示，当时五位投资者都以个人身份提供了相同数额资金，他们已在 1991 年至 2000 年期间撤出所持股份。

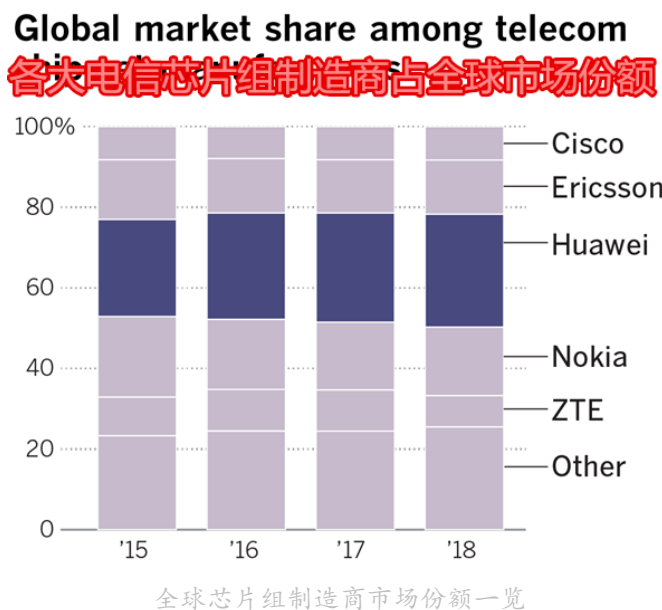
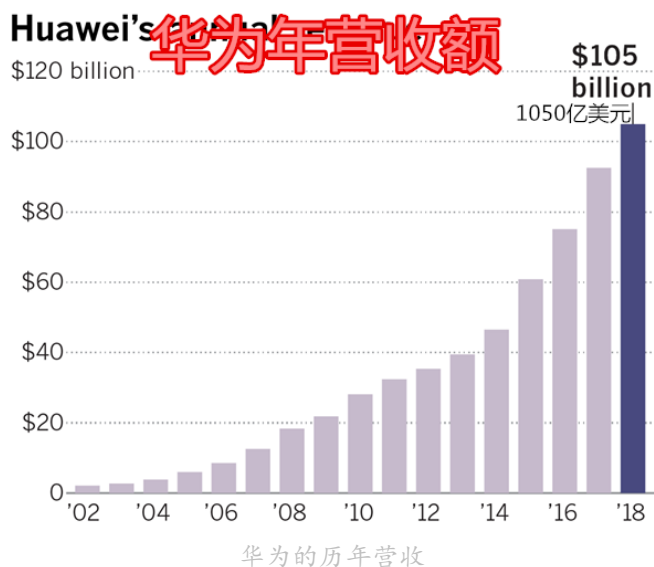
任正非说，假如他们继续持股，并保持与任正非相等的份额，也就是 1.14%，那么按每股 1.17 美元的价格来算，这些股份的价值将超过 2.2 亿美元。

任正非还澄清了一些有关华为接班人的传言，他告诉《时报》，不会任命某个子女担任 CEO，而是会把权力移交给七人董事会。

然而，尽管华为努力提高透明度，但该公司的大部分历史仍不为人知，一些争议——包括被竞争对手指控从事商业间谍活动——也影响了它的信誉。最近的采访，以及多年的调查、官司和新闻报道，均与华为的某些官方口径存在出入，这充分说明要真正了解这家中国最强大的科技巨头背后的真相是多么困难。

华为已成为一个创新中心，其高度现代化的实验室里不断涌现出原创的研究成果。它也较少依赖其他地方的研究成果。

华为公司毫不隐藏其志向。一座专用于接待外宾的大楼有两个大房间，其中一个让人想到凡尔赛宫，在它的背后是一个中国传统梯田农村的复制品。华为最近斥资 15 亿美元在深圳北面的东莞建设了一个类似迪士尼的新园区，里面有 12 个仿造的欧洲小镇，既有类似德国海德堡的城堡，也有意大利维罗纳式的红瓦屋顶建筑。仿瑞士式的红色有轨电车连接着这个占地 8.9 平方公里的园区，所有员工的汽车都停放在地下车库。



尽管美国极力打压华为，该公司 2018 年营收仍然增长了近 20%，达到了 1050 亿美元。任正非预计，如果华为能克服美国的干扰，未来五年的销售额可能会增长两倍。那以后再过几年，中国国内生产总值可能在华为等科技公司的引领下超过美国。

很难看出美国有什么办法可以既阻止华为，又避免与中国进行技术和贸易战争最终落得两败俱伤、同归于尽。尽管中国尚未强大到可以打赢贸易战，但它也不至于输掉。

自己动手丰衣足食

从深圳和华为崭新的大楼到珠江入海口距离并不远——这里便是鸦片战争和中国“百年国耻”开始的地方。

1839年至1842年，正是在这里，为数不多的英国蒸汽战舰摧毁了中国舰队，用一系列不平等条约让清朝沾沾自喜的帝国心态荡然无存。

从毛泽东到邓小平，再到习近平，现代中国的历届领导人一直强调通过向西方学习，通过创新和生产来实现进步，从而洗雪历史上的国耻。

2014年，习近平在两院院士大会上讲话指出：“鸦片战争之后，中国更是一次次被经济总量、人口规模、领土幅员远远不如自己的国家打败……近代史上，我国落后挨打的根子之一就是科技落后。”

在这种自给自足的动力和赶超其他工业化国家的愿望作用下，建设基础设施的“一带一路”倡议于2013年问世，它为150多个国家带来了中国投资。两年后，中国提出了雄心勃勃的“中国制造2025”行动纲领，计划全面升级制造业，重点关注信息技术、人工智能、交通运输、农业和生物技术等十大领域。

改革开放以来，深圳及周边地区通过发展已经从渔村变成了技术中心，而且也是“粤港澳大湾区”大规模发展计划的关键所在，尤其受到党和国家领导人重视。

中国领导人的权力与中国经济实力同步增长，华为的成功故事也与中国本身的崛起密切相关。

如今，任正非和华为在很大程度上象征着某种中国为之奋斗、美国为之恐惧的东西。华为和深圳正是中国从低成本大规模制造向高科技、高工资生产转型的缩影。在这个过程中，华为和中国的全球影响力范围都得到了扩大。

任正非见证了中国动荡的20世纪，他的家人在文革中遭到了迫害。他属于已经登上神坛的中国第一代企业家，他们以吃苦耐劳而闻名。

在华为内部，任正非更像是一名精神领袖，而不是需要亲力亲为的管理者。他的语录经常发表在公司内部网站上，供员工阅读。他很喜欢拿军事打比方，譬如将华为与美国之间的麻烦比作一场战争。

“每当任正非走进一个房间，人们都会站起来鼓掌，”华为的一位英国籍员工说（他因签署了保密协议而不愿透露姓名），“人们会对他说的每个字反复回味。每个人都十分尊敬他。尽管他并非在任的首席执行官，也不是董事长，最终决定权一直在他这里。”

在评估华为所面临的挑战时，任正非表现得十分坚忍：“不落下几道伤疤，没人能成为厚脸皮。”他引以为豪的是自己战胜了贫困、逆境以及国企不公平的市场优势。

任正非1944年出生于贫困的贵州省，是家里七个孩子中年龄最大的。据他说，当年大家都是在缺吃少穿的环境下成长起来的。在很少人有工作的文革时期，他拿到了土木工程专业的学位，还靠教科书自学电子技术。

任正非说，他在上世纪70年代参军，当时布料短缺，军队委托大学毕业生帮助政府建设合成纤维工厂。他说，他在政府裁军的时候离开了军队，当时很多人还是第一次脱离组织的支持。

任正非说：“我们复员后试图像地方上老百姓那样生活，当时感觉像被社会抛弃了一样。”

在快要走投无路的时候，他开始尝试着做生意。那时候，在与香港毗邻的内地小镇深圳，中国正在进行一场市场改革试验。

任正非头一次尝试经商，是在一家拥有 20 名员工的小型国有企业，但最后以失败告终。随后，他和 5 名投资人一道成功筹集了资金，在深圳成立了华为。最初的业务是从香港采购电话交换机设备，再在内地销售。

为了给求职者留下好印象，刚成立不久的华为对外宣称工作地点在经济特区黄金地段的一栋改造过的公寓楼，办公区域足足占据最顶上的两层楼。然而，去过的人便知道，任正非把屋顶算作二楼。这个小小的牛皮给华为带来了很大的帮助。

任正非表示：“我们当时对市场经济完全没概念。我连超市都不知道是什么。”

目前，仍有许多人在激烈争辩华为究竟是如何成长为一家世界级私人控股企业的。

任正非等高管认为，华为的成功源于勇气、良好的领导和不懈的努力。

美国官员声称任正非是解放军高级情报官员，他的人脉关系使华为不断得到政府支持，从而帮助中国克服对外国电信设备的依赖。美方对华为公司的员工持股制度不予理会，坚称这样做的目的是为了掩盖华为与国家的关系。

华为表示，它和其他中国或美国公司一样，都从政府补贴中获得了好处。但它坚持主张，持股者名单和健康的分红都证明华为的成功更多来自资本主义而不是共产主义。

“任何中国政府机构或国内外法人组织都不持有华为任何股份，”华为轮值董事长郭平对《时报》表示。

分析人士表示，可以肯定的是，华为对各种因素加以了充分利用。在其创业早期，华为抓住了被外企和国企忽略的农村市场，往往是首家向农村提供电话线的公司。占领农村市场为它打入城市奠定了基础，除此之外华为还提供被竞争对手忽视的客户支持服务。

当华为准备进军海外时，它得到了中国政策性银行上百亿美元的信贷支持，华为以此吸引了许多来自新兴市场的客户，它们对华为优惠的价格垂涎三尺。

美国国务院前官员、战略与国际研究中心高级副总裁兼技术政策项目主任詹姆斯·刘易斯说：“任正非来自一个军事与商业界限模糊的时代。他能够反复利用自己与中国政府的关系，博取有利于华为的条件。如果当初没有中国政府的支持，就不会有华为。”

然而，通过对 6 名华为现任和前任员工的采访，我们可以看到，这家高度资本主义的公司极其厌恶与政府扯上关系。

在华为深圳总部工作的一名员工表示，华为像是国家的“干儿子”，但它的业绩比某些腐败无能的“亲儿子”国有企业要优秀得多。另外有人透露，华为曾拒绝中国政府希望其承接某些海外项目的要求。

金钱是华为激励员工的重要手段。华为在结项时发给员工的奖金数额之高，令不少人感到惊讶。

一位曾于 2015 年到 2017 年在曼谷为华为工作过的泰国人表示：“数字简直骇人听闻，奖金常常比我们整年的基本工资还要高。”

另一位曾在深圳总部工作一年的欧洲员工表示，高薪和杂七杂八奖金太常见了。他把华为的外籍员工比作雇佣兵。

“我们去那里只是因为钱给的多，”他说。

完成业绩目标的员工可以选择认购公司股份。一为曾驻埃及的前员工表示，认购人必须签署免责声明，表示自己清楚股票价格可能上涨或下跌。

“但每一年，大家都在赚钱，”在华为工作了10年并于2017年离职的IT员工约瑟夫·田表示。

华为的一位经理人士表示，股票价格从未下跌过。

要让员工在艰苦的环境下工作，必要时甚至独立承担三个人的工作量，华为必需靠高薪来证明合理性。这种所谓的“狼性文化”甚至包括文革式的自我批评会。

这位深圳员工表示，员工们要定期进行绩效考核，进行A、B、C、D评级。评为A级的员工拿到的奖金是B级员工的两倍，连续两年评为C级的员工将遭到淘汰。她说，C级必须包括至少10%的员工，这意味着每个人都得努力争取得到更高的评分。

这些员工均表示，不知道华为有任何间谍活动或窃取知识产权行为，不过那名曼谷的前员工表示，如果工程师们愿意，有能力轻易地访问客户服务器，跟踪用户手机，并监视他们的网络行为。他说，公司有规定，任何人未经授权就这样做都会受到惩罚。



美国在5G领域逐步落后，华为不断发力

5G 竞赛

如果说3G让手机用户接入互联网，4G能带火了视频流媒体，那么未来人们将把5G形容成一种将任何装有芯片的东西接入无线网络的技术。

5G网络的速度将比4G快100倍，这样的速度足以帮助自动驾驶汽车避开行人，帮助医生进行远程手术，使电网能够读取实时数据以提高效率。

美国在5G领域逐步落后的时候，也就是华为在这方面发力的时候。

华为会向访客们自豪地展示一座基于华为技术想象的未来城市，这个精心设计的展览勾勒出它的雄心壮志，同时也映照出美国情报官员的担忧。

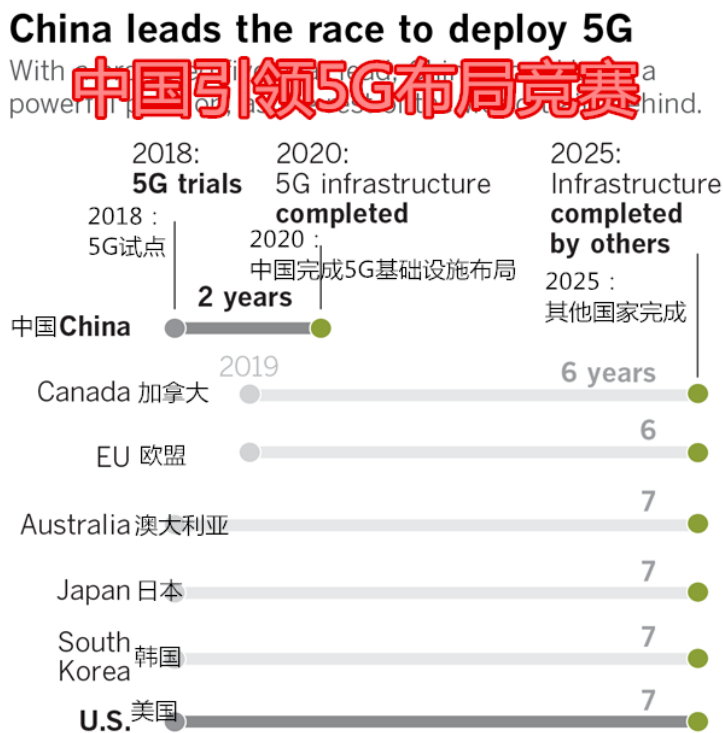
根据世界知识产权组织的数据，华为近两年每年都投入14%的营收和45%的人力到研发领域。正因如此，华为去年申请专利数量达到5405项，超过世界上任何其他公司，几乎是第二名三菱电气的两倍。

如果这些专利被其他公司使用，华为将获得专利费——考虑到下一代无线通信的潜在范围，这可能是一笔意外之财。

轮值董事长郭平表示，该公司是第一家“能够成规模部署 5G 网络”的公司。其他华为高管表示，该公司在 5G 技术开发方面比美国最先进的公司至少领先一年，而且它还具备低成本优势。

截至 2 月份，华为宣称已与全球各国运营商签订了 30 多项 5G 商用合同，并向各国运送了 4 万多个 5G 基站——而且它向欧洲和亚洲客户提供的价格是美国竞争对手无法比拟的。

全面进入 5G 时代可能还需要 10 年时间——鉴于互联互通的设备数量和数据量预将大幅增长，并可能被对手和不良行为者利用，这将带来无法预见的漏洞和风险。与硬件驱动的 4G 不同，新一代无线网络将高度依赖华为等电信供应商开发的软件。



中国预计将在 2020 年完成 5G 基础设施铺设，早于其他主要国家

除了间谍活动的风险，批评华为的人还担心，华为公司在欧洲等全球市场大规模扩张，一旦爆发冲突，可能给中国带来巨大的优势。

美国战略与国际研究中心的刘易斯表示：“（英国电信）和深圳之间就会存在直接联系，华为不断提供软件更新和补丁……这就是风险所在。（英国人）有可能会收到一个更新，然后它的内容是‘关闭一切东西’。”

华为坚定不移地表示，它不会屈服于政府压力而采取任何此类行动。该公司去年委托一家中国律师事务所撰写了一份报告，里面提出中国法律不要求华为公司在情报收集方面与政府合作。但海外分析人士对此持怀疑态度。

批评人士还指出，中国通过的《国家情报法》已于 2017 年生效。它要求任何中国组织或公民“都应当依法支持、协助和配合国家情报工作”。

最近的一个案例表明，抵抗政府压力恐怕并不容易，特别是在国家危机或中美冲突加剧期间。去年，滴滴曾试图拒绝向政府监管机构交出其数据，但最终依然无法坚持下去。

任正非说，华为已经告诉欧盟，它愿意签署“无间谍”协议，承诺不从事任何形式的非法情报收集，也不在华为设备或软件中植入任何形式的“后门”。他说，他也相信中国政府会和其他国家签署类似的协议，但由于美国不愿考虑签署“无间谍”协议，导致进展迟缓。

郭平提醒采访者，美国国家安全局前雇员爱德华·斯诺登五年前透露，美国曾在一项名为“狙击巨人”的行动中监视华为，并试图侵入华为的服务器。

这名 53 岁的高管表示：“华为没有设置后门，今后也永远不会这样做。我们也绝不允许任何人在我们的设备上这样做。”。

郭平表示，任何中国政府机构或国内外法人组织都不持有华为任何股份

尽管华为从未被发现从事间谍活动，但它长期以来一直受到怀疑和争议的困扰。

以埃塞俄比亚首都亚的斯亚贝巴的非洲联盟总部为例，华为建立的 IT 系统是中国送给该组织的礼物。2017 年，法国《世界报》报道称，黑客通过安装在系统中的后门侵入了非盟总部服务器。据《世界报》报道，五年来，每天午夜到凌晨 2 点之间机密数据被转移到上海。中国否认与此事有关，任正非表示华为在此泄密事件中没有责任。

今年 1 月，波兰警方以“涉嫌从事间谍活动”的名义逮捕了一名华为中国雇员王伟晶和另一名波兰公民。华为表示对王的行为毫不知情，并解雇了他。王曾在中国驻波兰外交机构工作，2011 年加入华为担任公关经理。

(未完待续)

(观察者网杨瑞赓译自《洛杉矶时报》)