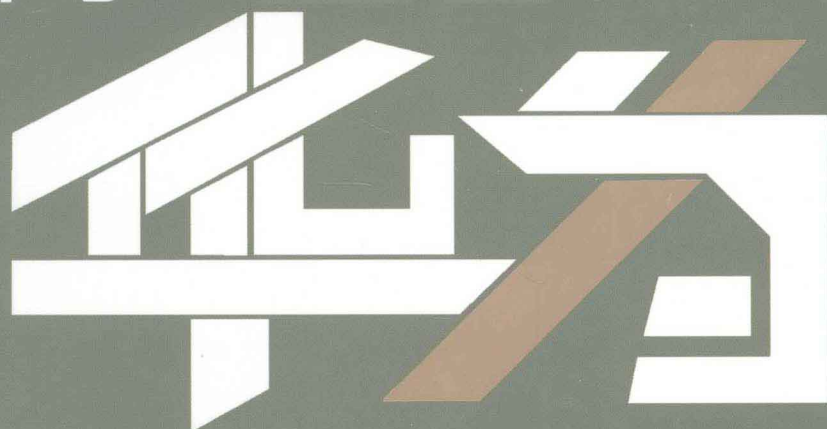


向



学执行

刘文辉 著

它是“世界网络通讯巨头”
是“中国高科技企业第一强”！

“狼性”执行基因、职业化保障、流程化执行、强激励推动……
什么才是华为执行力优势所在！

向

学执行为

刘文辉 著

图书在版编目(CIP)数据

向华为学执行/刘文辉著. —杭州:浙江人民出版社,
2011.6

ISBN 978-7-213-04507-3

I. ①向… II. ①刘… III. ①通信-邮电企业-企业
管理-经验-深圳市 IV. ①F632.765.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 071002 号

- | | |
|------|---|
| 书 名 | 向华为学执行 |
| 作 者 | 刘文辉 |
| 出版发行 | 浙江人民出版社
杭州市体育场路347号
市场部电话:(0571)85061682 85176516 |
| 集团网址 | 浙江出版联合集团
http://www.zjcb.com |
| 责任编辑 | 朱丽芳 |
| 责任校对 | 朱志萍 |
| 电脑制版 | 杭州兴邦电子印务有限公司 |
| 印 刷 | 浙江新华印刷技术有限公司 |
| 开 本 | 710×1000毫米 1/16 |
| 印 张 | 10.25 |
| 字 数 | 16.3万 |
| 插 页 | 2 |
| 版 次 | 2011年6月第1版·第1次印刷 |
| 书 号 | ISBN 978-7-213-04507-3 |
| 定 价 | 28.00元 |

如发现印装质量问题,影响阅读,请与市场部联系调换。



序言

基于执行的狼性帝国

2009年，华为以218亿美元的销售额荣登全球第二大通信设备商的宝座。作为一家中国民营通信企业，这是无与伦比的成就，而不仅仅是荣誉。在中国通信产业发展史上，这是应该载入史册的大事件。最让人感到吃惊的是，华为的海外销售额已经远远超过了国内，在2008年甚至达到了75%的超高比例，与很多国际巨头相比，也有过之而无不及。相比于很多已经进入世界500强，或者即将进入世界500强的中国企业来说，华为取得的成就更为令人信服，因为这种基于国际化的业绩，超越了国际社会冠于中国企业的地头蛇、关税保护、市场壁垒和政府关系的标签，更多地体现在强大的技术实力、现代的管理制度和科学的流程体系上。这一切，正是国际巨头一直标榜而中国企业所欠缺的。

研究国际关系的专家认为，现代国与国之间的竞争，更多地体现为企业之间，尤其是跨国企业之间的竞争。从这个层面来看，华为就是中国企业在全球市场的一张名片。基于此，华为在国际通信产业市场上的狂飙突进，对国际巨头的追赶和超越，就具有非凡的现实意义和无与伦比的示范效应。

华为的成功不是偶然的。以2万元起家，贴着民营企业的标签，以最低的姿态起步，却在国有企业和跨国巨头的环伺中突围而出，成为中国通信企业对抗国际巨头的急先锋。华为凭借的是任正非独特的个人魅力，在极为艰辛的创业环境下，还能吸引到诸如郑宝用、李一男这样的技术天才；凭借的是华为强大的群体学习能力，早在1993年就开始引进爱立信的生产流程，1998年至2008年，更是耗资数亿将IBM的IPD、ISC、IFS贴上华为标签。最为主要的是，凭借以狼性著称的强大执行力，坚持每年不低于收入10%的研发投入，首先在技术上形成了突破并开始反击，前不久以知识产权侵权为由状告摩托罗拉，被郎咸平以“历史性的事件”进行高度评价；坚持以高工资为第一推动

力,配以超高的分红比例,媒体披露华为 2010 年每股分红 2.98 元,分红比例超过 50%。“领了分红买宝马”,成了华为员工的新春祝福;坚持“胜则举杯相庆,败则拼死相救”的团队精神,狼性在前,狈智在后,狼狈组合是华为突破市场的利器。“唯一不同的就是价格”,让强大如思科者,也不得不高呼“狼来了”。

一篇《华为的冬天》,让中国企业第一次清晰地认识了危机意识,在 2001 年全球 IT 产业冬天来临前,做好了过冬的准备;

一部《华为基本法》,让中国企业第一次洞悉了企业文化的内涵,在做大后没有跌入农业文化的陷阱,百年基业成了我们全新的选择;

23 年后,华为已经成为中国的华为、世界的华为,但任正非说了一句:华为正处于一个盛极必衰的阶段。

为了这篇文章,为了这部基本法,为了这句话,让我们向华为致敬!向华为致敬!

目 录

CONTENTS



1 序言 基于执行的狼性帝国

1 第一章 从冬天到北国之春

- 2 大器晚成:第一代企业家标签
- 9 代理年代:幸福的日子总是很快
- 14 南国也有冬天
- 20 “北国之春”姗姗来迟
- 26 亮了东方亮西方

33 第二章 狼性:华为基因

- 34 执行:中国企业的命门
- 40 “企业要发展一批狼”
- 46 胜则举杯相庆 败则拼死相救
- 52 “烧不死的鸟是凤凰”
- 59 床垫文化

65 第三章 职业化:没有任何借口

- 66 《华为基本法》
- 71 团队决策(EMT):创业者权力之殇
- 78 前提是信任 关键是分权

84 培养商业人格

89 第四章 流程化:执行第一要素

90 麦肯锡流程

97 “游击队”和“突击队”

104 分层研发:试水流程化

110 新式流程体系(IPD):十年磨一剑

117 第五章 强激励:执行力的原动力

118 高工资是第一推动力

125 七天:从员工到高工

129 利益均沾 风险共担

134 5%末位淘汰制

141 第六章 结果导向:以绩效的名义承诺

142 没有结果就没有执行

149 对人真诚 对事忠诚

154 把信送给加西亚

160 参考书目

从冬天到北国之春

华为在通信产业外的低调是有口皆碑的。2000年的时候,《福布斯》公布的大陆富豪排行榜上,任正非位居第三。之后,任正非再未出现在榜单上。以华为后来的发展而论,任正非即便排名没有上升,也不应该掉出前十名。据说,任正非在上榜后找《福布斯》杂志亚洲主编协商,要求不再上排行榜。如此低调的华为和任正非,不仅在国内享有盛誉,在国际上同样声名卓著。即便与声望一时无两的联想和柳传志相比,也不遑多让。信息时代,从不做广告的华为何以赢得如此巨大的声名?原因有二:一是作为一家民营企业,华为在通信领域取得了令人瞩目的成就;二是任正非写的数篇文章,在业界引起了轰动。在某种程度上,以《华为的冬天》为代表的一系列文章,甚至比华为的成就更让人记忆深刻。

巧合的是,《华为的冬天》及其姊妹篇《北国之春》,两篇文章的标题似乎正是华为发展史的概述,从“南国冬天”到“北国之春”,华为经过冬天的洗礼后在春季绽放,成了最红的中国企业。

大器晚成：第一代企业家标签

我们通常将与中国改革开放同步成长起来的企业家称为中国第一代企业家，第一代企业家的代表人物包括任正非、张瑞敏、柳传志、王石等。这代企业家基本上都是企业的创始人，创业时间始于20世纪80年代中后期。很大程度上是由于历史原因，他们在创业的时候不再年轻，功成名就之时，业已过了耳顺之年，有的已近古稀。华为1988年创办，任正非44岁，现年67岁；海尔1984年创办，张瑞敏35岁，现年62岁；联想1984年创办，柳传志40岁，现年67岁；万科创办于1984年，王石33岁，现年60岁。与20余岁就声名鹊起的新一代企业家相比，从年龄上来看，这属于大器晚成的一代企业家。

“被创业”的一代

近些年，随着“被就业”、“被捐款”、“被增长”等“被”系列热词的频繁出现，“被时代”也有人在提了。其实，在时势大潮前，很多事关个人前途、发展的事情早就超出了私人控制的范畴，这并不是当今特有的现象，历史上一直如此。所谓时势造英雄，说的就是这个道理。按照现在的流行说法，中国第一代企业家并不是先知先觉，他们中有很多人是“被创业”的。由于被政策挤兑，被单位抛弃，被生活所迫，而不得不踏上了艰辛的创业之旅。联想的创立，是由于科技体制改革的原因，国家缩减了对中科院下属科研院所的财政拨款，柳传志在中科院计算所所长曾茂朝支持下下海创业；张瑞敏接手海尔前身青岛电冰箱总厂时，工厂已经亏损一百多万元，靠下乡向农民借钱发工资；而任正非，是在国有企业被骗200万元，为了养活一大家子人，迫不得已辞职创办了华为。

创业前的任正非，除了青少年时期家庭比较贫困，“文化大革命”期间家庭受到冲击外，个人发展一直比较顺利。即便在“文化大革命”期间，任正非由

于在外地求学,后来又参军入伍,并没有受到太多牵连。在部队的时候,专搞科研的他远离政治,取得了不错的业绩。转业后任正非加入深圳最好的企业之一——南油集团下属的一家电子公司任副总经理,与柳传志在中科院的郁郁不得志和王石在单位受排挤相比,任正非在公司里并没有受到太多掣肘。如果事情就这么发展下去,任正非将过上一种虽然平淡无奇却应该算得上幸福的日子。但时代的发展注定要涌现一批社会精英,社会大形势让他们拥有了大量的机会,而个人天赋和后天的努力让他们把握住了机会。

中国第一代企业家创业有两个高峰期,第一个是1984年后的几年时间内,第二个是1992年后的几年时间内。这正是邓小平两次视察深圳的那两年,也是中国改革开放具有里程碑意义的两个年头。改革给了一部分先行者不错的机会,也迫使另一部分还没有做好准备的人茫然“下海”。在创办华为之前,任正非作为国有企业的副总经理,过着不错的安逸生活。然而,改革在推动社会经济发展的同时,也不可避免地带来了一些副产品。SOHO中国董事长潘石屹在《我看万科王石》的文章中写道:“在他们创办公司时,中国连《公司法》都没有,也没有别的适用法律来保障他们作为企业家应得的权利和利益,很多事情处于法律的真空地带,企业家在利益面前没有明晰的法律标准,自身的约束力往往决定了他们的命运。”

凌志军在描述那段历史时,语言更显沉重:“在80年代的中国,中小企业无从向银行借贷,更不知道‘风险资本’是什么东西,所以企业的原始积累背后大都存在道德的甚至法律的问题;可以建立‘血汗工厂’,依靠克扣员工工资,或者增加劳动强度和劳动时间,来赚取超额利润;可以偷税漏税,或者走私……”联想就曾因在发放员工奖金时为了避税,而采用了灵活的方式,被税务部门逼上了门,最终虽然罚款了事,但如果没有足够的人脉的话,结果很难预料。华为作为一家民营企业,生存环境更加恶劣。不过或许是因为没有学过商业知识的缘故,任正非从来没有想过如何实现超额利润。华为不仅没有加强劳动强度,没有克扣工人工资,甚至提出了高工资是第一推动力的理论,让利益向员工倾斜。

“真空地带”的存在,让道德法则成了唯一的约束。有良心的企业家能够约束自己,却不能约束别人。就在这样的市场环境中,任正非初次认识了市场的险恶。在一笔价值200万元的生意中,任正非被人骗了,无法收回货款。20世纪80年代中后期的中国,城市平均月收入水平不过几十元;按照实际购买力,200万元折算到今天,不亚于1亿元。虽然由于是在国有企业,没有让任正

非承担经济损失,但这次挫折让他在国有企业的路走到了尽头。

当年,任正非已经有了一双儿女,父母已经退休,还有6个弟弟妹妹需要照顾,普通的工资水平肯定无法养活这么一大群人。任正非在《我的父亲母亲》一文中感情外泄:“我们兄妹七个,加父母共九人。全靠父母微薄的工资来生活,毫无其他来源。儿女一天天在长大,衣服一天天在变短,而且都要读书……直到高中毕业我没有穿过衬衣,有同学看到很热的天,我穿着厚厚的外衣,说让我向妈妈要一件衬衣,我不敢,因为,我有了,弟妹们就会更难了。我家当时是2—3人合用一条被盖……”高考前夕,母亲经常偷偷塞一个小小的玉米饼给任正非,“我能考上大学,小玉米饼起了巨大的功劳。”就在这样的生活窘境下,任正非作为长子,不得不负起抚养家庭的重任。那个年代,除了国有企业,想找一份正儿八经的工作是件很难的事。在迫不得已的情况下,任正非想到了创业。1988年,任正非和几个科技人员在深圳南山区组建了华为。创办之初仅有14名员工,注册资本为21000元。

我们在笼统地称呼第一代企业家时,往往认为他们是缺乏知识和学历的一代。事实上,真正有代表性的第一代企业家,基本上都有过大学的经历。他们真正缺乏的不是知识和学历,而是市场经济常识。在法律缺失的年代,他们需要足够的市场经济常识来保护自己。任正非在后来总结自己的经历时说:“吃亏是福,上当是福,挫折是福!”这不过是乐观者的自嘲。随着市场大潮的汹涌,没有足够的“水性”,只会被潮水所淹没。所幸,这一代企业家都是善于学习的实干者,他们虽然在懵懂中下海,却在短期内掌握了市场经济规律,成了在中国市场经济发展史上抹下浓墨重彩的弄潮儿。

时代标签

回顾第一代企业家的创业史,我们会发现很多雷同的小事件。柳传志以中科院计算所的20万元资本创业,第一笔生意就被骗了14万元。而任正非则是被骗了200万元,因无法在原单位继续工作下去,才创办了华为。像这样的小事件,并不是偶然的,而是源于中国市场经济规则还没有建立,而第一代企业家也缺乏商学院履历,甚至连基本的价值规律都不懂。王石在自传中说过,他是在当兵复员选送大学后,利用课余时间自学的政治经济学。其他人也大体如此。有了大环境的制约和个人经管知识的匮乏,就不难理解第一代企业家在创业之初为什么会经受如此之多的挫折和磨难。

潘石屹在他的博客上撰文“任总相信政策,我相信市场”。任总说的是北

京华远地产的董事长任志强,也是第一代企业家的代表人物之一。就像潘石屹所言,第一代企业家虽然是市场经济的开拓者,但他们的骨子里对政策依赖颇深。据潘石屹说,任志强的办公室里总是堆满了各种文件,包括历史上的文件汇编、统计年鉴之类的书籍和资料。事实上,第一代企业家经历了一段特殊的历史时期,中国传统文化又赋予了他们文化基因,独一无二的社会阅历塑造了他们的性格基因。从本质上看,第一代企业家在很大程度上都是政治家,他们对国家的大政方针有着特殊的敏感性,注重政府关系和人脉,善于在产业变迁的关键时刻作出决断。作为第一代企业家中最杰出的代表,柳传志和任正非是这方面的典型。柳传志的深厚人脉是有口皆碑的,在1994年前后,国产电脑品牌跌入低谷,几乎全军覆没。柳传志却异军突起,顺应民意扛起民族主义大旗,并凭借与政府的关系寻求保护和支持,最终不仅赢得了对国际品牌的胜利,也借此一役成为中国市场的第一品牌。而华为在政府关系方面的努力更是突出。由于产品的特殊性,华为鲜有传统的广告推广,但凭借政府关系的拓展,华为却异军突起,作为四大中国通信企业中唯一的民营企业,已经发展成为中国,乃至世界最具影响力的通信企业之一。

1994年,在北京国际通信设备展上,华为特意把展台设在国际展区,并在展台两侧挂上两面五星红旗。当年的华为无论是在技术上还是在市场上,都毫无名气。但这一做法为华为赢得了眼球,一位国家领导人参观后颇为欣赏地说:“在外国展区升起一面五星红旗,华为做了一件让中国人扬眉吐气的事情。”华为在大打民族牌的同时,也没有忘记高层路线。展览会开始前,华为利用为任正非庆祝50岁生日的机会,宴请全国各地的电信局长;展览会后,又在电视上做广告,参展的华为人员站成几排,双手抱拳,用整齐划一的声音高呼:“华为恭祝全体电信员工春节快乐!”这是华为在电视上做的唯一一次广告。

华为在电信展上的努力没有白费,1994年6月19日,时任总书记的江泽民在深圳接见任正非,与他谈论通信产业的政策和影响。任正非在谈话中强调程控交换机技术对国家安全的意义,希望国家加强干预,使之健康发展,成为中国走向世界的一个拳头产品。在江泽民表态后,中央财经领导小组的领导当场表示,通信产业要逐步实现以国产为主。当时,中国通信市场被“七国八制”(来自日本、德国、瑞典、比利时、法国、美国等7个国家的8种制式)垄断。限于国力不足,为了加快经济建设的步伐,国家不断加大引进外资的力度,提出了“以市场换技术”的方针。在这种方针的刺激下,外国政府向中国运

营商提供低息贷款,帮助本国企业在中国的发展。而我国也给予了国外厂商一系列的优惠政策,使得国内厂商在竞争中处于严重劣势。1994年之后,在华为等厂商的呼吁下,政府开始逐步取消针对国外厂商的优惠政策,使得国内厂商和国际厂商站在了同一起跑线上。在这个过程中,任正非和华为作出了积极的贡献。

任正非不仅对政治有着惊人的天赋,甚至对外交也有着与别人不一样的理解。华为国际化的起步阶段,任正非就确定了外交跟随政策,明确华为在海外的拓展,要以中国的外交走向为依据。有了如此的政治禀赋,就不难理解华为为何能在20世纪并不宽松的市场环境下实现涅槃。

政治烙印是第一代企业家难以磨灭的时代标签。与联想的国有民营出身不同,华为是真正的民营企业。在改革开放之初,民营企业几乎是没有什么生存空间的。在当年国内四大电信设备制造商“巨大中华”中,只有华为一家民营企业。中国邮电工业总公司是巨龙的股东;大唐的两个大股东分别是电信科学技术研究院和电信科学技术第十研究所;中兴通讯的控股股东是中兴新通讯设备有限公司,后者是由航天系统691厂和深圳广宇集团等共同投资组建的。在与这些公司的对抗中,华为的劣势是显而易见的。但任正非不愧是第一代企业家中的佼佼者,他轻易摆脱了这种身份上的差异。在他的推动下,华为早在1996年之前便与多家地方电信管理局合资成立了默贝克公司,后来更名为华为电气。任正非曾在一篇文章中写道:“公司开始理顺了省、市各级政府的关系,得到了地方有力的支持,开始使中央机关比较了解我们、支持我们,大大改善了发展的外部环境。”正是凭借任正非在政府关系上的努力,通过与地方电信的合作,华为才与其他国有企业站在了同一起跑线上。

第一代企业家能存活下来的并不多,更多的人成了“先烈”,比如说禹作敏、马胜利、步鑫生、年广九、万润南……这些人有的因为对政策判断失误而锒铛入狱,有的因为跟不上市场潮流而被时代抛弃,有的则因为个人的性格缺陷而湮没在历史尘埃中。只有那些明于形势、精于政治、善于学习、富有良知的实干家,才成为真正的先驱。第一代企业家身上虽然不乏人们普遍指责的“原罪”,但正如《中国企业家》杂志刊载的《中国企业家的物种起源》一文指出的:“受访者的家族品格普遍正直,起码公开资料上都没有发现有任何犯罪记录。”

柳传志在接受采访时说:“我觉得我自己在正常情况下安全靠岸应该没有太大问题。但对于企业来说,就像一堆蚂蚁在运一个小馒头渣,大家很努力

在那搬啊弄啊,一个小孩淘气拿一碗水一浇,蚂蚁们就被冲散。整个地球在宇宙里就已经很渺小了,我们真的是比蚂蚁还微小的东西。”在时势潮流前,无论是个人还是企业,都是那么的微小。第一代企业家生在变革的年代,我们不能苛求他们突破时代的桎梏。哲学大师康德表示他最为敬畏两件事物:一是我们头顶的灿烂星空,一是我们心中的道德法则。在法律缺失的年代,第一代企业家能够做到安守心中的道德法则,已经足够了。

突破天花板

近年来,学术界发现一个奇怪的现象:很多著名的中国企业,在规模发展到千亿元的级别后,就很难再有突破。这一现象被业界称之为“天花板现象”。“天花板现象”表面看来体现在数据上,其本质却是企业管理水平的制约。如果说计划和政策是横亘在第一代企业家面前的一道深不见底的鸿沟,那么市场和管理则是第一代企业家所面临的天花板。在由国内霸主走向国际巨头的过程中,他们首先需要跨越计划和政策的鸿沟,然后突破市场和管理天花板。这不是个别现象,而是第一代企业家群体的集体遭遇。

第一代企业家虽然始终没有放弃向国际巨头学习,在管理理论和管理实践中屡有突破,但就企业的整体管理水平而言,远未达到国际巨头的水准。从几个国际并购案例能够很清晰地看出这种差距。联想在收购 IBM PC 业务时,联想的毛利率仅有 14%,而 IBM 是 24%。IBM 之所以会发生亏损,主要原因是人工成本太高。据权威统计,TCL 在并购汤姆逊之前的 2003 年度,国内毛利率仅为 5.2%,海外为 2.9%。很显然,TCL 能够并购汤姆逊,并不是因为管理水平上的优势。

事实表明,中国企业的竞争力,很大程度上体现在低人力成本上,在更关键的管理水平上,与国际巨头存在巨大差距。华为作为中国的领军企业,同样如此。20 世纪 90 年代初,华为为了抢占农话市场,采取人海战术。竞争对手通常在各省市安排三四个人留守,在区县只安排一个人,而华为在一个县城就能安排七八个人。当年,爱立信在黑龙江本地网市场安排了三个人,而华为却有 200 多人常驻,即使是县级城市,也安排了 20 人以上。在这种人力强度下,虽然赢得了市场,但利润之低可以想象。

早期由于利润丰厚,国际巨头并没有在中国通信市场投入太多的资源,这给了华为等国内通信设备商积蓄力量的机会。凭借本土化优势,国内设备商采取“农村包围城市”的战略,在国际巨头没有涉足的乡村市场埋头耕耘,

在获得足够的资本后,开始向国际巨头占据的城市市场进攻。凭借低价策略,国内设备商在初期赢得了局部的胜利,对国际巨头产生了威胁。但当国际巨头反应过来后,国内设备商的优势便荡然无存,竞争的手段逐渐从价格、技术转向了服务和管理。尤其当国内设备商走出国门,开展国际化业务后,竞争的重心更多地展现在管理水平上。

以任正非为代表的第一代企业家对此心知肚明,他们虽然不是商学院出身的专门人才,但经过二三十年的市场洗礼和与国际巨头的同台竞技,对现代企业管理有着极为清晰的认识和定位。在企业实践中,他们也不惜巨额投资,聘请国际著名的咨询公司为企业提供服务,试图建立现代企业制度,提升企业管理水平。事实表明,他们取得了成功,不仅在国内企业界奠定了地位,而且也赢得了世界声誉。

| 代理年代:幸福的日子总是很快 |

中国 IT 产品制造商,尤其是高科技产品制造商,在发展初期大都曾因选择“技工贸”和“贸工技”的路线选择遭到诟病。在大部分人看来,作为顶级设备商,就应该拥有核心技术。对于起步较晚的中国企业而言,要想拥有核心企业,理应首先强调技术,在贸工技三者中将技术放在第一位。但在企业实践中,因为诸多原因,很多企业选择“贸工技”的路线,将贸易放在了技术的前面。在中国通信产业,通信设备商在早期纷纷选择代理之路,只有少数几家企业在积累了足够的原始资本后,开始走自主知识产权研发之路,同样出于这样的考虑。华为因技术上的突破赢得良好声誉,但因此而带来的风险同样令人不可小觑。

代理的必由之路

改革开放之初,高科技产品基本上都是靠代理引进的,无论是计算机、手机还是交换机,大部分是经由台湾和香港进入中国市场的。之所以如此,主要有四个方面的原因:

第一,缺乏原始资本,通过代理产品获得第一桶金。华为的注册资本是21000元,如此少的启动资金,在交换机市场要想走自主研发之路,显然是不可能的。以华为历史上具有里程碑意义的产品 C&C08 为例,前后投入将近1亿元。如此庞大的研发资金,以华为刚创办时的资金实力,是无法维持的。在代理交换机产品前,任正非曾尝试过经营多种产品。据说,华为在创办之初曾卖过减肥药,甚至一度涉足墓碑生意。这其实并不奇怪,王石是靠卖玉米起家的,联想在创办之初卖过旱冰鞋和运动裤。

第二,缺乏核心技术,只能代理国外的产品。第一代企业家下海的初衷也不外乎赚钱,但在实现资本的原始积累后,他们便会放飞梦想,希望拥有自己

的产品。但现实是残酷的,即便第一代企业家很大一部分人是从科研院所出来的,本身就是科学家或科研人员,但具体到生产和技术领域,他们并没有相关产品的核心技术。包括计算机、手机、家电产品等,由于核心技术的缺乏,最初都只能从国外进口。交换机同样如此,当时分居南北的华为和华科,由于没有开发出自己的产品,前者代理香港的交换机,后者代理台湾的交换机。虽然都贏取了丰厚的利润,但始终没有掌握核心技术。

第三,没有生产许可证,代理是唯一出路。在改革开放之初,绝大部分 IT 产品和家电产品的生产都需要许可证,没有许可证,即便掌握了核心技术也不能在国内生产产品。联想当年进军香港,并不是基于国际化的考虑,而是为了取消中间商,同时获得生产微机的资格。当时,IT 产品和家电产品的生产许可证都掌握在各大部委手中,只有那些部委或科研院所直属的企业才有机会获得生产许可。以联想为例,作为从中科院计算所走出来的企业,在创办之初都无法获得生产许可证,最终到 1990 年才因为在香港已经进行生产而获得 5000 台微机的生产许可。对华为这样的民营企业来说,要想获得交换机的生产许可证更是难上加难。在四大通信企业“巨大中华”中,华为能够脱颖而出,本身就是一个奇迹。

第四,国家设置了贸易保护壁垒,市场缺乏竞争。中国改革开放的步伐是很大的,但在整个 20 世纪 80 年代和 20 世纪 90 年代的前半段,国内市场有着严重的贸易保护。跨国公司虽然已经开始进入中国市场,但尚处于磨合阶段,很难凭借技术优势在中国形成垄断。市场竞争主要在国有企业、合资企业和民营企业之间展开。这种竞争态势为第一代企业家提供了生存空间,让他们在面对真正强大的对手前做好了必要的准备。由于市场缺乏竞争,虽然代理成本很高,但价格更高,华为等通信企业依然能获得可观的差额利润。在这种情形下,他们完全没有必要去开发自己的产品。

其实说白了,高科技产品意味着高利润,无论是电脑还是交换机,利润率基本都在 100% 以上。商业本质上就是追逐利润,在保证足够利润的情况下,很少有企业会产生其他想法。以电脑产业为例,在 20 世纪 80 年代,国产电脑企业不仅没有掌握核心技术,也没有生产许可证,无法自行从事电脑制造。在卖方市场的情况下,代理电脑具有 100% 的利润率,2 万元从香港进口一台 IBM 电脑,到内地转手就卖到 4 万元。有如此丰厚的利润,当然没几家企业愿意进行自主研发。而在通信行业,在国家完全开放市场之前,代理交换机的利润同样很高,华为便是凭借代理交换机白手起家的。