

# 华为到了敞开胸怀向外界开放其管理研究的时候了

来源于《南方周末》网络版 2016 年 12 月 22 日

编者按：

经过 30 来年的改革开放，中国已经涌现出一大批优秀企业。但如果要问最优秀的企业是谁，许多企业要么营销和管理做得好，但是技术研发方面却欠缺，要么技术研发做得好，但营销和管理却欠缺。清华大学经济管理学院胡左浩教授认为，华为恰恰这两方面都很硬。

但是，目前华为最为人所知的仍是其尖端技术研发。胡左浩教授为此发表了一封致华为的公开信，希望华为能向外界开放其管理研究，向社会贡献卓越的管理智慧。

文 | 胡左浩

尊敬的华为公司领导：

您们好！

作为一名管理领域的学者，我对中国的领先企业一直持续关注，特别是华为。我最早到华为访问是 2005 年 4 月。清华经管学院与法国 HEC 合作准备写一本有关中国跨国企业经营的著作，我与清华经管学院的王以华教授陪同法国 HEC 的 Larcon 教授和 Dussauge 教授一行来深圳华为总部参观和访谈。当时参观了华为技术展厅、研究部门和数据中心并听取了华为大学校长的介绍。这次访问给我们一行留下深刻的印象，调研成果也在《Chinese Multinationals》书中体现。其后，我分别于 2008 年 1 月在巴黎访谈了法国华为的负责人以及 2011 年 7 月在新德里访谈了印度华为的负责人。

促使我写这封信的动因是一位在华为工作的我院 MBA 学生今年 4 月送给我的一套《华为文摘》（一共 6 册）。之前，在去年年底我购买了一本刚刚公开出版的黄卫伟教授主编的《以奋斗者为本：华为公司人力资料管理纲要》。该书基于华为高管讲话和公司文件按主题进行归类摘录和语录汇总，系统全面成体系地阐述了华为文化和价值观。在我拿到这套内部汇编《华为文摘》之后，文章内容深深地吸引了我，花时间快速翻看了一遍。该套资料基本上按时间顺序编排并以完整的文章呈现。该文摘不仅反映华为企业文化的发展过程，更具特色的是可读性强。一篇篇栩栩如生的故事生动地体现出华为文化的形成过程与效果。华为管理纲要与华为文摘对全面深入理解华为文化是互为补充相得益彰。因此，非常感谢那位送我资料的 MBA 学生。但是对于许多研究华为文化、华为核心竞争能力以及华为经营管理的人来说，就可能没有那么幸运了。要么就不知道该套资料的存在，要么即使知道也难以获得。这对于研究华为的经营、对于研究中国企业的管理是一个不小的遗憾。同时，当我在 EMBA 课堂上介绍该套资料时，许多学员也表示出极大的兴趣。当时我就想如果华为文摘能公开出版的话，不仅有利于学术界对华为文化的深入研究，而且有利于其他中国企业的学习和借鉴。

我在清华经管学院担任 EMBA 和 MBA 的营销管理课程的主讲教授。课堂上经常有学员问：你认为当前中国最优秀的企业是谁？我回答：中国经过 30 来年的改革开放，已经涌现出一大批具有国际竞争力的优秀企业。虽然目前中国优秀的企业有许多，但要谈到“最”字，就不多，无疑具有代表性的就是华为。因为在这些优秀企业中，许多企业要么营销和管理做得好，但是技术研发方面却欠缺，要么技术研发做得好，但营销和管理却欠缺。恰恰华为这两方面都很硬。有两组数据可以证明这一论点。在营销和管理方面，全球知名品牌咨询公司 Interbrand 自 2000 年开始每年发布全球品牌 100 强排行榜，直到 2014 年中国品牌才第一次出现在这张榜单上，就是华为，位列第 94 位。2016 年华为在该排行榜上名列第 72 位。在技术研发方面，依据世界知识产权组织(WIPO)发布的统计，2015 年华为以 3898 件专利申请案数量连续第二年排名全球第一。当然，我们这里谈的是作为中国领先企业代表的华为，而要成为全球领先的企业，特别是长期持续领先的全球企业，华为还有很长的路要走。我认为要成为全球领先的企业需要满足四个条件：一、能够给全球客户创造价值、持续引导和满足客户需求。二、经历了相当长的时期之后，仍然占有全球领先的行业地位，尤其在一个全球性的行业，并受到国际社会的认可和尊重。三、能够依据国际市场环境变化动态调整企业的战略和组织，通过持续的管理和技术创新引领行业未来发展和推动社会文明进步。四、能够拥有颠覆自我、永不满足的企业文化；面对内外部挑战，能够进行方向明确的自我变革。华为能否成为全球持续领先的跨国企业，还需要时间来检验。

现阶段的华为，一方面还要采取“拿来主义”的兼收并蓄策略向世界领先的跨国公司学习，特别要学习它们的全球资源整合能力和驾驭全球性公司的能力，学习它们随时代变化不断变革和持续创新的能力。另一方面，作为中国领先企业的代表，还需要光大其“奉献精神”向其他中国企业分享华为阶段性成功的管理经验。

今天，作为中国领先企业代表的华为，到了敞开胸怀向外界开放其管理研究的时候了。

对于华为来说，向外界开放其管理研究具有四个方面的理由：

一是作为中国领先企业的代表，华为一路走到今天，基本形成了具有自己特色的企业文化和价值观，有经过实践检验的市场拓展和客户关系管理方式、业务经营方式、组织管理体系、运营管理体系和核心竞争能力。也就是说有相对成熟的管理体系可以总结。

二是积极主动地向外界开放其管理研究不仅是领先企业社会责任的具体体现，也是社会的期盼。一个具有社会责任的领先企业不仅需要其产品和服务贡献社会，还需要通过分享其管理经验来促进中国企业管理水平的普遍提升。

三是通过公开分享管理经验也将逼迫自己不断变革和创新，促进自己管理方法和手段的持续领先。

四是向外界开放其管理研究也是企业开放文化的具体体现。开放不仅体现为“拿来主义”的兼收并蓄，也体现为基于“奉献精神”的社会化分享。

华为不仅需要向社会贡献卓越的产品，还需要向社会贡献卓越的管理智慧。这不仅是对

华为的期待，也是对所有中国领先企业的期待。

最后，衷心祝愿华为像美国 GE 那样引领世界上百年，基业长青。

此致

敬礼

清华大学经济管理学院

市场营销系教授 胡左浩

2016 年 12 月 16 日

(注：这封信初稿写于 2015 年 7 月 1 日。此次公开发表内容有少许修改。另外，依据世界知识产权组织发布的统计，2015 年华为以 3898 件专利申请案数量连续第二年排名全球第一；依据 Interbrand 公司发布的 2016 年全球品牌 100 强排行榜，华为在该排行榜上名列第 72 位)

原文链接：<http://www.infzm.com/content/121685>