

周留征◎著

# 华为哲学

任正非的企业之道

---

成就华为传奇的商业逻辑  
凝聚华为崛起的内生力量

## HUAWEI' S PHILOSOPHY



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS



**华为**，一家成立不足30年的中国通信设备制造  
企业，如今却成就了世界财富500强中最耀眼的传  
奇。从一家小作坊成长为世界500强，华为传奇背后  
的商业逻辑到底是什么？用任正非的话说，“是一种  
哲学思想，它根植于广大骨干的心中”。经营管理的  
最高境界是哲学，任正非带领华为前进的发展史正是  
一部哲学思想落实于企业经营管理实践的教科书。

# 华为哲学

任正非的企业之道

---

周留征◎著

成就华为传奇的商业逻辑  
凝聚华为崛起的内生力量

HUAWEI' S  
PHILOSOPHY



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS

# 华为哲学

任正非的企业之道

Huawei's Philosophy

周留征◎著



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS

华为，一家成立不足 30 年的中国通信设备制造企业，如今却成就了世界财富 500 强中最耀眼的传奇。从一家小作坊成长为世界 500 强，华为传奇背后的商业逻辑到底是什么？用任正非的话说，“是一种哲学思想，它根植于广大骨干的心中”。经营管理的最高境界是哲学，任正非带领华为前进的发展史正是一部哲学思想落实于企业经营管理实践的教科书。

## 图书在版编目（CIP）数据

华为哲学：任正非的企业之道/周留征著. —北京：  
机械工业出版社，2015.5（2017.10 重印）

ISBN 978-7-111-50205-0

I. ①华… II. ①周… 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（2015）第 105762 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：赵 屹 张馨月 责任编辑：赵 屹 刘 静

版式设计：张文贵 责任校对：舒 莹

责任印制：李 飞

北京汇林印务有限公司印刷

2017 年 10 月第 1 版·第 9 次印刷

170mm×230mm·24 印张·3 插页·321 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-50205-0

定价：58.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

服务咨询热线：(010) 88361066

机工官网：www.cmpbook.com

读者购书热线：(010) 68326294

机工官博：weibo.com/cmp1952

(010) 88379203

教育服务网：www.cmpedu.com

封面无防伪标均为盗版

金书网：www.golden-book.com

### 没有哲学我就不能前进

在课堂上常有学生问我：“为什么要学习哲学？哲学和我们个人、和我们置身其中的时代与社会究竟是什么关系？”而在与一些企业家朋友交流时，也常被问到的一个问题是：“世界变化太快，企业如何才能不被时代淘汰？”我谈三点想法，供同人和朋友们思考。

先说哲学和我们的关系。哲学是世界观。世界观的基本任务就是“观”世界。哲学在本质上就是一门教我们如何看宇宙、如何看人生的学问。哲学是时代的声音，是时代精神的精华，是对时代问题的形而上的解答。哲学家的使命就是立足时代实践和时代问题，从个别中发现和提升出一般，从特殊中发现和提升出普遍，从形而下的事物中抽象提升出“形上之道”来。我把哲学思维的这一特点概括为“即事求理”“即器见道”。不同的时代之所以有不同的哲学，归根结底是因为不同时代有不同的任务和要求。离开了时代的土壤，哲学就丧失了生机和活力。真正的哲学就是要在理论层面上反映时代精神，回答时代问题，完成时代任务。正是在这一意义上，马克思说：“任何真正的哲学都是自己时代的精神上的精华。”

再来说哲学能做什么。仔细想想，人这一生所有的追求归结起来，无非是两样东西：一是“利”，二是“义”。“利”是用来养身体的，“义”是用来养心灵的。用汉代大儒董仲舒的话说就是“利以养其体，义以养其心。心不得义不能乐，体不得利不能安”。哲学不仅指导我们的人生，教我们怎样待人，怎样处世，而且还滋养我们的心灵，教我们怎样想问题，怎样看世

界。有人说，学哲学的人长寿。其实是说，哲学可以养心，心情好了，就会有益于人的健康。

哲学能够益身心。根本原因是哲学能够教人“知道”“成道”和“行道”。“知道”就是学习和把握宇宙人生之理。孔子说“下学上达”，就是要求人们从“形下之器”中发现和抽象出宇宙人生的“形上之道”。哲学是让人知道明理的，知“道”是一切哲学的前提。知“道”以后，如何进一步把外在之道转化为内在之性，即所谓“化知成识”，化知识和理论为德性，从而使人成为掌握了物质世界本质和规律的圣贤，实现外部世界之理（道）与人的内在之性（德）的统一，我们称之为“成道”，中国哲学把哲学在这一环节中所做的事情称为“内圣”。这是哲学的第二个基本步骤。但是，仅仅走到“成道”这一步，哲学的使命还没有完成，只有把内在的道实现出来，把自己的内在德性通过实践活动实现出来，也就是行道，只有进到了这一环节和境界，才是真正意义上的哲学。

“知道”“成道”和“行道”是一切哲学都无法回避的问题，是一切哲学都必须解决的问题。只是与西方哲学相比，中国哲学更注重“成道”和“行道”，而西方哲学更注重“知道”。中国人与西方人在形上层面把握世界时固然有所不同、有所侧重，甚至把握的方式也有所不同，但这种不同不能构成它们是或者不是哲学的依据，而只能表明不同的民族有不同的哲学形态，从而形成了不同的认识和把握世界的哲学传统。

现在来说一下哲学能够帮助企业家做什么？马克思说：“没有哲学我就不能够前进。”这话也适用于企业家。企业家是现代经济社会的支柱，不仅承担着重要的社会责任和使命，也需要时刻面对竞争的压力和变化的环境。对于企业家来说，哲学首先能够帮助提升企业家的思维层次和思维能力。一个人比别人高明，根本原因就是他的方法高明，他的思维层次比别人要高，他的思维能力比别人要强。提升思维层次，锻炼思维能力，最有效和便捷的路径就是学习哲学。其次，哲学能够提升企业家对未来的预见能力。这也就是

华为总裁任正非先生所说的“假设”能力。没有正确的假设，就没有正确的战略。哲学思维和哲学方法能够使企业家站在思维的前沿高地对社会经济环境的变化趋势、对企业的生存发展前景做出超前的判断。最后，哲学能够提高企业家的领导力水平。现代企业家领导力的核心就在于思想力和影响力，就是要通过企业家自身思想水平的提升，实现对他人的影响，取得团队成员的信任并带领团队最终达成预期的目标。思想力和影响力往往是和一个人的哲学素养和理论水平紧密联系在一起。

周留征博士看到了哲学对于企业家的重要性，在读博期间就对这个问题产生了浓厚兴趣。后来我在给他上课的过程中了解到，他在进入北京大学攻读博士学位之前已经有十多年的企业管理工作经历，并在当今中国企业的翘楚之一华为公司工作多年。这一经历使他对企业文化和管理哲学尤为关注，并立志研究任正非先生的企业哲学思想和华为成功的商业逻辑。本书就是这一研究的结果。在留征博士这一研究成果付梓之际，我得以先睹，不胜欣喜。“成功不可复制，但是思想与智慧却可以分享并传承。”为此，我特向朋友们郑重推荐这本书。

孙熙国

2015年1月23日于北京大学中关村

(孙熙国 北京大学中国文化发展研究中心主任，教授、博士生导师)



## 推荐序二

### 探索新常态下的中国企业持续发展之道

周留征博士是我当年在首都经济贸易大学任教时的 MBA 学生。记得他在求学的时候，一直在企业担任高管。我们多年不见，近期通过微信才刚联系上。土别三日，当刮目相看！这些年，他不仅攻读下了北京大学法学博士学位，还进入了北京师范大学经济学博士后工作站做研究。他的新书即将出版，力邀我为其写序，我欣然应允。

不过，我多少又有些担忧：市面上研究华为的书籍和文章可谓汗牛充栋，留征是否也不能免俗呢？阅读完书稿之后，心中的石头落地了。这是一本充满哲学思考的理论书籍，但是，他没有故作高深，让人难以琢磨，也没有就事论事、停留在表象，而是基于翔实资料，深入浅出，娓娓道来，抓住事物变化的本质，体现了作者对企业哲学研究的执着和认真。他不仅清晰地给出了自己的结论，同时也引发了我的一些思考。

21 世纪以来，世界经济风云变幻。美国经过 2008 年的金融危机之后，积极反思，深刻调整，近年来经济状况整体向好，更在 2014 年第三季度创下了国内生产总值（GDP）增长 5% 的佳绩。欧洲经济一度陷入主权债务危机漩涡，但现在也已整体走出了困境。中国在经过 30 多年的改革开放后，已经跃居为世界第二大经济体，但现在转而进入“新常态”时期。“新常态”不仅意味着增速放缓，更意味着动力转换和发展方式转变。今后一个时期，中国经济在保持中高速增长的同时，将持续面对巨大的下行压力。在新常态下，中国企业如何实现持续发展？

对中国来说，过去靠增加要素投入驱动经济增长，这种模式现在已经不可持续了，未来经济发展必须主要依靠创新驱动。应该说，在创新方面，华为公司是有口皆碑的，也是令人尊敬的。近年来，华为公司不仅为中国赢得了国际声誉，也令一些竞争对手感到威胁。深入总结华为过去的成功经验，不仅有助于华为公司未来的持续发展，也可对其他企业的发展提供有益的借鉴。

2015年1月，李克强总理在视察华为公司时讲到，“没有制度创新，科技创新就无从依附”，可谓一语道破真谛。企业作为市场经济主体，在经济发展新常态下，也必将成为转变经济发展方式和推动技术与制度创新的主体。中国的各类企业，特别是民营企业，如何在经济发展大潮中主动求变、努力创新，在适应互联网经济高速发展的同时，持续进行技术与制度创新，这既是企业自身发展的问题，也是中国经济发展的重要问题。

企业如何持续发展、永葆基业长青？用什么样的方法论剖析成功企业的共性、提出企业长久发展的理念，便成为越来越多的人关心的问题，因此也就有了哲学思考的必要。哲学作为一门古老而常新的学科，一直指引着人类社会进步，特别是为近代西方社会、经济发展提供了有力的理论工具。哲学的基本问题是探讨“思维”和“存在”，“意识”与“物质”的关系，将这些抽象、枯燥的概念应用于当代企业经营管理研究中，揭示企业成功的共性特征和普遍规律，是一件非常有意义的工作。周留征博士对此做出了大胆探索，生存、发展、经营、管理、文化，这些耳熟能详的词汇，在周留征博士的新书中都得到了灵活应用，并展现出了与众不同的魅力。

华为公司堪称中国创新型企业的标杆之一。前不久，华为入选汤森路透集团发布的2014年度“全球百强创新机构”榜单，是唯一一家上榜的中国大陆企业。2014年华为的销售收入达到了惊人的2882亿元，其中约63%的收入来自海外，华为毫无悬念地超越了爱立信，成为全球最大的电信设备提供商。作为一家民营高科技企业，成立不足30年的华为，之所以能够脱颖而出

出、超越众多百年老字号的跨国企业，创造了中国企业空前未有的传奇，在很大程度上是因为它始终坚持“以客户为中心，以奋斗者为本，长期坚持艰苦奋斗”的核心价值观和企业文化，而这一切都源自于华为创始人任正非的企业哲学思想。

依我看来，相比华为在物质上创造的巨大财富，任正非的企业哲学思想对中国企业的影响和启示更加弥足珍贵。周留征博士的新作第一次从哲学角度，梳理了华为的成长历程，剖析了华为的生存哲学、发展哲学、经营哲学、管理哲学和文化哲学，为我们全面深刻了解华为、读懂任正非提供了独特的视角，让我们能够真正洞察华为成功之道，学习华为传奇背后的商业逻辑。

理论是灰色的，而生命之树长青。我希望，周留征博士能够再接再厉，持之以恒地深入研究企业经营活动的鲜活实践、核心问题和基本规律，为广大中国企业 and 企业家提供参考和借鉴，同时也为中国经济可持续发展做出新的理论贡献。

徐洪才

2015年1月25日

(徐洪才，中国国际经济交流中心经济研究部部长、著名经济学家、  
中央电视台特约财经评论员)

### 有思想的企业家才能走得更远

记得第一次听到有人把哲学与企业联系在一起，是1988年我在四通的时候。那时候四通如日中天，有人评论说，四通是具有“哲学根底的企业”，当时我听了这样的话感到莫名其妙。

在近28年的企业工作生涯中，我一直在思考：办企业终究为了什么？什么样的企业才更具价值？什么样的企业才可能走得更远？周留征博士的这本书通过对任正非思想及华为公司的剖析，给了我们一个很好的答案。

企业是有“道”的。谁能较好地掌握这些具有本质性的道理，谁按企业内在的规律办事，谁能发现变化而且能够正确应对变化，这样的企业在大方向和战略上才不会出大错，才可能保证企业“做正确的事”以及“正确地做事”。

企业带给人类社会的不仅是物质财富，还有文化和精神层面的财富。说到企业的社会责任，其中一个非常重要的方面就是看这个企业提供给社会的是什么产品、什么服务，提倡什么文化，培养什么人才，企业的利益是否可以公平分享，人们在自己工作的企业中是否有认同感、自豪感、成就感。

市场经济的法则是优胜劣汰，适者生存。身处变化的时代、竞争激烈的生存环境，什么样的企业才能立于不败之地，才能实现长治久安？正确地（切忌盲目）剖析和理解华为公司的成败得失，一定会受益良多。

华为公司在长达27年的发展中，能够在企业经营中出奇制胜，能够在强手如林的市场竞争中脱颖而出，能够在世界的通信领域占有重要的位置，非常重要的一个因素是华为公司有一个具有哲学思想高度的领路人——任正

非。任正非是一个有特色、有思想的企业家。他有让别人难以企及的经营业绩，也有让人难以忍受的性格弱点。人们认为不太可能的事，他最后基本都能成功，可谓是险中求胜的企业经营高手。他不会开发，也不做销售，他永远在思考中。他从不张扬，从来如履薄冰，就像当年的诸葛亮，运筹帷幄，决胜千里。所谓“运筹”，就是把握方向，掌握火候，运用智慧。

在华为的企业实践中，利益共享是非常重要的一个特点，也是任正非独具特色的企业思想。尽管大家都称任正非为老板，实际上，他的股份非常少，1.4%，百分之七八十的员工都是企业的主人。华为能够发展到现在这么大，能够凝聚15万多人的力量，每年近3000亿元的收入，专利数量也是中国企业中最多的，是因为这个企业是大家的。在华为，人人是企业的股东，人人是企业的主人。如果说曾经兴盛的四通，是因为一种思想追求感召力，华为则是在一步步践行共同富裕的理想目标。

华为还有一个特点是对知识、对技术的尊重，这与时代变化的特点非常契合。任正非是我遇到的企业老板里对知识、对技术最关注的一位。他在讲话中，就曾提出，“我们华为什么都不值钱，唯一值钱的，就是大家的脑袋。”至少在别人还没听到知识经济这种说法的时候，任正非就提出了“知本主义”，这就是华为为何能吸引人才、凝聚人才、有今天这样成就的重要原因。这一切，还是取决于他深厚的哲学思想。

任正非的企业思想也有一个不断演变和进步的过程。记得早期，任正非并不主张员工干部有大的建议，甚至有过把别人的万言书丢到纸篓中的愤怒。自从他在华为“2012实验室”的讲话中提出要重视哲学思想以来，一直提倡华为要大力培养思想家和战略家，应该说是其自身的人生阅历和企业经历的总结。也许他认识到，当有一天他终于淡出的时候，华为要想走得更远，必须有更多的人像他一样，对企业的认识具有哲学高度和深度。

1996~1998年，我曾受任正非的委托在全国各地与电信系统建立大约10个合资企业，推动华为从狭小的“农话市场”进入规模巨大的“市话市场”，

完成了神奇的一跃。这种利益分享式的战略思维让我对任正非肃然起敬。周留征博士正是在那时进入华为公司并历任山东华为多个管理岗位，工作多年后经过自己的努力取得了北京大学法学博士学位，又在北京师范大学从事经济学博士后的研究工作。作为华为合资合作部的创始人和首任领导，我很欣慰于周留征博士的学业有成和不懈努力。他经过多年的知识积累和深度思考，能够通过哲学的视角来探讨华为的成功之道以及任正非的企业思想，至少在我的视野中是独到的。

在中国具有哲学思想的企业家确属凤毛麟角。思想有多远，企业才能走多远。时代呼唤有思想的企业家的大量涌现。留征博士的这本书也许会给很多创业者和企业管理者以启示——他们会以华为为榜样，以自己的企业为平台，通过艰苦的学习、实践和深度思考，成为“不同的任正非”。这也是我的期望。

李玉琢

2015年1月28日

(李玉琢 华为公司原执行副总裁)

## 自序

孟子曰：“困于心，衡于虑，而后作。”当我通过计算机键盘输入完本书的最后一个句号时，终于有了一种解脱的感觉。

1997年我从青岛大学本科毕业的时候，家里费尽千辛万苦想让我进入山东省政府机关，而我的选择却是外资企业。鬼使神差，最终我去了一家当时并不了解的民营企业——华为。在华为工作的多年时间里，我不仅见证了一个伟大企业的成长之路，而且自己也得到了脱胎换骨似的蜕变。我很庆幸自己能够进入华为工作，我更感激毛生江、张新生等很多我的领导和同事们给予我的指导和帮助。毛生江不仅是华为的创业元老，长期担任公司高层领导职务，更是华为总裁任正非首肯的学习榜样，代表了华为“烧不死的鸟就是凤凰”的职业精神。能够在毛总的领导下工作是我难得的学习机会。张新生张总不仅是一位好领导，而且是一位和蔼可亲的兄长，一直到现在还经常给我以关心和鼓励。

一直想写一本关于华为的书。这个念头最初萌芽于2000年我有幸陪同原华为常务副总裁聂国良登泰山，期间有机会听到他讲述自己的工作经历及思想感悟，虽然只是点点滴滴，但对我却触动很深。虽然那时我还很年轻，思想也很浅薄，但是华为以及华为人的传奇故事一直在心中波涛涌动，竟然促使我产生了写作的强烈愿望。

在华为期间，我不仅接受了多次长时间的系统培训和学习，而且得到了全方位的锻炼。我曾经一人兼任山东华为人力资源部经理、总经理办公室主任和质量管理办公室主任三个职务，而且还负责过山东政府信息化项目等市

场工作。后来因为个人原因离职后，我历任多家企业的中高层管理职位，也历经无数的坎坷与沧桑。这些促使我对企业有了更多的思考。

2010年，我闭门苦读三个月终于考取了北京大学的博士研究生，希望通过学习哲学以提升自己的理论与逻辑素养。在录取面试时，对于为什么要选择哲学作为研究方向这个问题，面对主考官们疑惑的目光，我直言是受到华为总裁任正非的影响才学习哲学的，因为我认为任总的成功与伟大都是来自其深厚的哲学思想，结果竟然顺利通过面试。

幸运有时也会结伴而来。由于北京东土科技股份有限公司李平董事长的认可与支持，使我在攻读博士学位的同时能够有机会担任东土科技副总经理职务。李总对工业互联网行业的战略视野和市场远见让我敬佩，对于人才的求贤若渴也使我难忘。在此衷心感谢李总提供的平台，不仅让我实现了理论与实践的结合，而且促使我得到了持续的历练与提升。

2013年7月，我在完成博士论文的同时，对华为也有了一些新的认识。作为原华为的一名员工，我本来是没有资格来评价华为与任总的。但是如果从哲学的层面对华为的发展历程以及任总的哲学思想进行梳理与分析，从第三方视角辩证地剖析华为的成败得失，不仅可以促使华为走得更远，同时也可以让其他企业从任总的思想智慧中获得启迪与借鉴，这对大家来说都是一件很有意义的工作。

此外，我希望从自己近二十年的企业实践经历出发，结合攻读博士学位期间的哲学理论学习，针对中国企业现存问题和发展趋势进行梳理和分析。这样的“上下结合”或“虚实结合”不仅意味着理论与实践的结合，而且也是企业中不同层面思想的交流和碰撞。我希望能够针对企业哲学、企业文化和企业人才方面做一些深入的探索和研究。这三者既相互独立，又紧密联系；既是当前中国企业界最为关注的领域，也是理解偏差较大的领域；看似无用，实则大用。在这些研究里，我不仅会把华为作为典型案例进行分析和研究，而且会对中国企业现状进行剖析和批判。这既是我献给中国企业老板



或有志于成为企业老板的创业者和企业管理者的良语诤言，也是我对中国企业未来之路的管窥之见。我的理解是，做企业既要仰望星空，也要脚踏实地。成功不可复制，只有知识、思想和智慧可以分享，可以传承。

总之，我对本书的定位简单来说就是：无意写成纯学术著作，主要是自己的思考与感悟；无意写成历史性叙事，主要是对案例的总结与提炼；无意为华为树碑立传，主要是对思想的分享与批判。如果能遂此愿，我心甚慰矣。

在本书写作过程中，我一直处于激情燃烧的状态。终于到了付梓的时候，也算完成了自己长期未了的心愿。作为献给母亲八十岁生日、妻子结婚十周年纪念和女儿六周岁生日的礼物，这本书寄托着我对她们最深切的爱与最美好的祝福。我要衷心感谢机械工业出版社陈海娟副社长、大众分社赵屹副社长、张馨月编辑、王炎编辑、北京大学中国文化发展研究中心孙熙国教授、中国国际经济交流中心信息部徐洪才部长、原华为领导李玉琢副总裁在本书写作与出版过程中给予的大力支持与无私帮助。我要衷心感谢所有关心和支持我的家人和朋友，是你们的理解和认可才让我一步一步走到今天。另外，本书不免会有思虑不周或表达不清之处。写作中部分资料引用了一些学术著作或报刊文献，虽然已经尽量注明出处，但也难免挂一漏万，最后一并表示感谢并期望得到作者宽宥。

水平所限，谬误难免。惴惴不安之余，我永远感恩，我依旧憧憬。

周留征

2015年1月28日于北京西山寓所

推荐序一

推荐序二

推荐序三

自序

## 引 子

企业老板们的困惑 / 3

传奇华为与神秘任正非 / 5

“特斯拉”与“小米”带来的颠覆性冲击 / 11

“华为热”引发的冷思考 / 13

## 第一章 01

企业哲学：

财富传奇背后的思想智慧

“哲学改变中国” / 17

哲学和企业的亲密接触 / 27

企业哲学的理论框架分析 / 32

人与环境是企业哲学的核心课题 / 37

理性与逻辑：企业哲学的力量源泉 / 40

## 第二章 02

华为生存哲学：

诚惶诚恐，开放共融

企业如何“丛林生存” / 47

活下去就是硬道理 / 50

在理性与平实中存活 / 54

没有敬畏，谈何生存 / 60

自我批判与惶者生存 / 64

开放与融合：封闭必然死亡 / 69

第三章 03  
华为发展哲学：  
求变不居，均衡持续

没有成功，只有成长 / 79  
创新：如何从窘境到平衡 / 83  
在变化中实现进化 / 88  
互联网效应和互联网冲动 / 93  
不做昙花一现的英雄 / 97  
从必然王国迈向自由王国 / 103

第四章 04  
华为经营哲学：  
力出一孔，利出一孔

经营的本质：客户至上 / 109  
人与环境的和谐：三才合一 / 112  
“力”与“利”的统一：天下归心 / 120  
压强原则与聚焦战略 / 140  
公司治理结构演进：接班人计划 / 146  
经营决策中的“红蓝军”组织 / 154  
人才“相对论” / 159  
如何超越“老板悖论” / 170

第五章 05  
华为管理哲学：  
化繁为简，宽严相济

管理就是要多产粮食 / 179  
是非基本法 / 186  
把变革进行到底 / 190  
从“中央集权”到“班长的战争” / 200  
管理之难在于管人 / 212  
灰度管理哲学的背后 / 236  
管理的最高境界：无为而治 / 241  
云、雨、沟 / 247

第六章 06  
华为文化哲学：  
虚实相生，生生不息

- 企业文化的核心：价值观认同 / 255
- 静水潜流：企业文化的生成与演变 / 261
- 企业文化的力量：上甘岭 / 271
- 从狂热到理性：群众运动的反思 / 276
- 老板文化到企业文化的距离有多远 / 281
- 资源是会枯竭的，唯有文化生生不息 / 289

第七章 07  
企业哲学批判：  
唯有变化才是永恒

- 企业哲学的价值：思想与智慧的学习和传承 / 297
- 企业哲学的真谛：在变化的时代中应对变化 / 301
- 企业哲学的局限：企业有道但没有终极之道 / 304

结 语

- 后任正非时代的华为向何处去 / 311
- 企业哲学与中国企业未来之路 / 319

附 录

- 附录一 2002 ~ 2003 年华为“过冬”时期任正非讲话选读 / 321
- 附录二 华为发展历程与任正非历年讲话清单 / 351

参考文献 / 361





## 引 子

信息与网络时代，技术的更新与迭代愈加快速，竞争的压力让众多企业老板陷入了经营困惑和管理迷思。华为，一家成立仅仅 27 年的中国通信设备制造企业，却成就了世界《财富》500 强中最耀眼的传奇。

“中国从来就不缺企业家，但从来都缺真正的商业思想家——在当代中国，任正非应该算是一个。”《中国产经新闻》报曾经这样评价华为创始人任正非。

在互联网经济大潮涌动的今天，在特斯拉与小米的颠覆式创新面前，华为还能否延续往日的传奇？

在传奇的背后，一直笼罩着神秘色彩的华为总裁任正非到底是一个什么样的人物，有着什么样的思想？我们到底应该向他学习什么？

## 企业老板们的困惑

时间是 2007 年年底，坐在我面前的是一位率直而又感性的老板。我们一边喝茶一边聊天。

他是创业成功但又面临企业发展困境的民企老板孙总。他说：“外人看起来我拥有了上千人的企业，每年几千万元的利润，天天坐着顶级的奔驰车很风光，其实我现在每天都生活在焦虑和困惑之中。”

20 世纪 90 年代初，孙总和妻子携带为数不多的资金从温州来到北京，寻求创业的机会。那时的北京虽然笼罩在一片创业的躁动之中，但他们并没有找到很好的平台。经过一番深思熟虑，两人选择了一家大型五金商场租了一间柜台，开始销售低压断路器。低压断路器是建筑设施普遍应用的电路接触保护装置，温州有大量的企业生产，产品来源不成问题。

伴随着中国基础设施建设的迅猛发展和房地产企业的快速兴起，断路器的生意非常好做，在短短的两年时间内，孙总积聚了创业的第一桶金。生意正兴隆的时候，孙总忽然决定不再代理断路器，他要自己创业。

说干就干。孙总在北京郊区租赁了一个小院，从老家叫来十几名亲戚，企业就算开张了。经过十年的不断努力，企业一天天壮大，到 2005 年年末，已经发展成为拥有员工近千名、年销售额过亿元的企业。2005 年公司年会，孙总和全体员工举杯畅饮，共同庆祝企业取得快速发展，展望未来的美好前



景。席间，孙总豪情万丈，誓言要做世界级的专业断路器供应商。

但是，从2006年开始，企业开始走下坡路，销售额逐年下滑，市场份额逐渐降低，人员流失，质量下降，用户大为不满，退货事件连续发生。孙总用了很多办法，到大企业挖人才，聘请咨询公司，完善激励机制，调整组织结构，不惜重金进行企业信息化建设，但是收效甚微。

企业不景气，孙总睡眠越来越少，身体状况也大不如前，神经衰弱，记性越来越差，脾气越来越大，但是企业依然没有好转的迹象。

孙总非常热爱学习，一直在钻研其他企业成功的奥秘，比如国外的IBM、GE、惠普等企业巨头，国内的华为、联想、海尔等成功企业，甚至德隆、格林柯尔、三株等失败企业他也认真地去研究，希望能找出可以借鉴的东西。

“这些企业之中，我最崇拜华为。说崇拜一点儿都不夸张，我心中的偶像企业就是华为，我一直想着如何学习华为，甚至超越华为。在2005年的时候，我和一位副总说要做中国的第二个华为，他也和我一样兴奋。他是清华大学的研究生，毕业后一直跟着我干。他毕业时本来要去华为的，我说你不用去了，十年以后，我的企业比华为更好。”孙总的确对华为有一种说不出的推崇，讲华为的时候比讲自己的企业还要动情。

“我一直很努力，任正非的每一篇文章我都仔细研究。但是，我的企业为什么不能成为华为那样的企业呢？”孙总的眼睛热切地望着我，希望我能给他一个满意的答案。

孙总的话深深触动了，但我无法回答。

2009年，在北京中国大饭店的阿里雅酒吧，一位在房地产领域赚了第一桶金后来又转做矿产及能源投资的总裁王总请我喝法国葡萄酒，是他寄存在酒吧里的路易十三。没有菜肴，我们都端着一个酒杯轻轻地摇晃，细细地品尝。他忽然问我：“你说我的企业能不能成为华为？”我笑了笑，说：“我可以不回答吗？”他也笑了，并没有勉强我。

2013年年初，我们在他的办公室里见面，王总正面临着投资出现巨额亏损

的资金压力，管理团队也一直不稳定。我看见他两眼充满了血丝，神情也很疲惫，我们谈了一些如何组建团队、鼓舞士气的问题，临走的时候，他说：“你看，只要是有关华为的书我都买了，而且还读过不止一遍。”我浏览了一下，几十本关于华为的书籍整整齐齐地排列在书柜里，有的还插着书签。

我知道，无论对于孙总还是王总，华为是一个符号，或者是一个象征，代表了一种成功，一种发展，一种认可，一种做企业的独特方式，他们对于华为的关注实际上是对自己企业的关注，因为华为也有过他们现在的经历。关键在于，他们如何从现在的问题中走出来，如何像华为那样不断地发展壮大。

他们曾经是成功的创业英雄，他们同样是不甘于现状的战斗者，他们现在陷入了企业生存与发展的困惑之中。

我在华为市场与人力资源体系有近六年的工作经历，期间不仅见证了华为高速发展的奇迹，也分享了华为人为奋斗的痛苦与喜悦。从华为出来后我一直在民营企业担任中高层管理职务，有幸结识了许多民企老板，他们之中的很多人都成了我的朋友。我知道很多光彩照人的老板背后并不为人所知的辛酸。

在北京大学攻读博士学位的时候，我阅读并学习了大量的中外哲学书籍，这让我忽然对中国企业生存与发展的境遇有了一种全新的感悟。我想有一天，在某个安静的茶社里，与孙总煮茶闲聊：“孙总，你曾经问我，你的企业为什么不是华为？我认为……”我愿意帮助他们开拓思路，解决问题，使他们走上持续发展之路，成为中国的一个又一个“华为”。

## 传奇华为与神秘任正非

### 华为是谁？

2014年11月，汤森路透集团（Thomson Reuters）发布了第四届“全球百强创新机构”榜单。评选方法主要基于四个原则：整体专利数量、专利授

权成功率、专利组合的全球覆盖率以及专利影响力。华为是中国大陆唯一上榜的企业。

2014 年 10 月 25 日，全球最大的职业社交网站领英（LinkedIn）在旧金山举行连接人才（Talent Connect）大会，公布了 2014 年全球 100 家最佳雇主，华为是唯一一家上榜的中国企业。

2014 年 10 月 9 日，世界著名咨询公司 Interbrand 发布了“2014 年全球企业品牌价值排行榜”，中国华为成了首次闯入百强的中国企业，位居第 94 位，品牌价值达 43 亿美元。

2014 年 7 月 22 日，英国《金融时报》刊文《华为领跑电信设备制造业》，文中表明，2014 年上半年华为收入达到 220 亿美元，而同期爱立信上半年收入则为 150 亿美元，和华为的差距进一步拉大。事实上，根据华为 2014 年 3 月 31 日发布的经过审计的年报，华为 2013 年的销售收入已经达到 395 亿美元，首次超过了爱立信的 353 亿美元，成为全球最大的电信设备商。2013 年 Infonetics Research 公司发布的电信设备供应商领军公司记分卡也显示：华为已经排名第一，紧随其后的是爱立信和思科。

2013 年 10 月 16 日，英国财政部长乔治·奥斯本专程到深圳华为总部参观，极力盛赞华为及其领导人任正非，并毫不掩饰地表示希望华为到英国投资，与英国企业加强合作。

2013 年 5 月 21 日，美国《纽约时报》披露，美国国家安全局等情报机构对外国企业和经济官员进行了广泛的网络监控和窃听以保持本国经济竞争力优势，中国华为公司不仅赫然在列，而且被监听已经长达七年之久。一个什么样的公司能够引起美国国家安全局如此重视？

2012 年 8 月 4 日，英国《经济学人》发表封面文章《谁害怕华为》，不仅断言华为已经超越瑞典爱立信成了全球最大的电信设备制造商，同时也指出华为必须改变不透明的所有权结构及神秘文化，更加开放。

华为是一个传奇。

单纯从字面意义理解，华为就是“中国造”的意思。这或许表明成立于1987年的华为在创业之初就具有远大的抱负。因为在那个年代，电信制造业是欧美巨头的天下。那些我们耳熟能详的名字如朗讯、诺基亚、爱立信、西门子、北电、阿尔卡特等基本瓜分了世界电信市场。虽然当时中国企业一无技术，二无人才，三无资金，处于典型的“一穷二白”状态，但是华为在成立之初所选择的企业名称却透露出了无比的壮志和霸气。时势造英雄，不仅因为英雄把握并顺应了时势，还因为英雄有明确的目标和系统的思想。

“中国造”有两层含义，第一层是“中国制造”，这个目标是低层次的。根据世界市场分工，只要在市场经济体制内拥有大量的廉价劳动力就可以实现这个目标。但是这种经济处于世界经济价值链的末端，极不稳定也缺乏价值含量。目前中国企业很多属于此类。第二层是“中国创造”，这个目标是高层次的。如果说中国制造代表了劳动密集型经济，中国创造则代表了知识密集型经济。这样的企业不仅要形成自己的核心知识产权体系，而且要不断进行技术创新，引领世界行业潮流。知识经济不仅具有高附加值，而且不易模仿，投入大，门槛高，在世界经济发展中具有难以替代的行业地位。西方发达国家很多企业属于此类创造型企业，因此处于价值分配的顶端。电信设备制造业是高科技行业，20世纪西方发达国家已经牢牢占据了电信行业的优势地位。弹指一挥间，仅仅不到30年，华为就已经达到了电信行业的顶尖位置，这不能不说是一个传奇。

截至2014年第三季度，华为在无线通信领域国际标准中拥有2370件次基本专利；在LTE/EPC<sup>①</sup>领域，华为已经在ETSI（欧洲电信标准化协会）上声明1099件基本专利，占全球该领域的15%，位列全球第一。截至2014年9月底，华为累计向3GPP（基于3G标准的第三代合作伙伴计划）提交

---

① LTE即Long Term Evolution的简写，直译为长期演进，由3GPP组织制定；EPC为Evolved Packet Core的简写，即4G核心网络。

15 360篇 LTE/EPC 提案，其中 2010 年至今的 LTE 核心标准的提案通过数 569 件，占全球总数的 25%，位居业界第一。

根据中国国家知识产权局 2014 年年初发布的信息，2013 年我国发明专利授权量排名第一的是华为公司，达到 2251 件。更有说服力的是，在中国发明专利排名前十的公司中，华为有两家公司入选，分别是排名第一的华为技术有限公司和排名第八的华为终端有限公司。

根据中国《经济日报》2014 年 7 月 21 日的报道，2013 年，华为技术有限公司以 2094 件国际专利申请量在全球企业国际专利申请量中排名第三。截至 2013 年年底，华为累计申请中国专利 44 168 件，其他国家专利 18 791 件，其中美国 7848 件、欧洲 5944 件，国际 PCT<sup>①</sup> 14 555 件，共获得专利授权 36 511 件。华为在中国的发明专利授权量已连续七年排名第一，在欧洲、美国的申请和授权量稳步进入前 20 名和 50 名。

2013 年，华为研发投入超过 50 亿美元，约占销售收入的 12.8%。截至 2013 年年底，华为全球雇员约 15 万人，其中 45% 是研发员工。企业每年将销售收入的 10% 以上投入研发，近 10 年共投入约 250 亿美元。

2013 年，华为名列美国《财富》杂志世界 500 强第 315 位，是中国唯一的高科技民营企业。2010 年，华为首次进入世界 500 强，是 500 强中唯一的未上市公司。2010 年，华为创新能力位列美国商业媒体 *Fast Company* 评选的全球最具创新力公司前五强，也是唯一入选的亚洲公司。

这是一组令人惊叹的数据，也见证了一家民营高科技企业生存与发展的传奇。正如华为的广告语：华为，不仅仅是世界 500 强。

## 任正非是谁？

任正非是华为总裁，也是华为的创始人。与无限风光的华为不同，任正

---

① 专利合作条约，是专利领域的一项国际合作条约。

非在业界是一个颇为神秘的人物。即使在华为内部，有关任正非的故事也一直不断，而且版本众多。正如任正非的名字是一对辩证的矛盾，他的身上也充满了矛盾和对立，众多矛盾的事物集中在一个人身上，反而使他更为独特，更显神秘。

### 1. 多与少

华为可能是世界上员工持股最多而老板持股最少的公司。根据英国《金融时报》披露的数据，华为员工通过“工会”持股。截止到2012年12月31日，华为投资控股有限公司工会委员会的持股比例为98.82%，任正非出资比例为1.18%，参与员工持股计划出资占公司总股本的0.21%，两项累计之后，任正非在华为的总持股比例仅为1.4%。作为华为的创始人，在企业不断发展壮大的过程中却把自己的股权降到如此小的比例，不得不让人佩服任正非的魄力。作为华为的领导人，以如此之少的股权数量来管理控制一家年销售额超过2000亿元的大型企业，不得不让人佩服任正非的能力。

### 2. 内与外

曾经和任正非相处的人都把任正非描述为不修边幅，甚至穿着打扮极为土气的“乡下老农”形象。如果你在大街上见到任正非，绝不会想到他竟然是华为的总裁。华为没有搬到坂田基地前，在深圳科技园华为用户服务大厦办公，作为曾经的华为员工，我曾多次目睹任正非被挤在角落里和普通员工一起乘坐电梯上班。那时候，华为在深圳已经声名显赫。就是这个外在极为普通的老人，以区区2万元的资本起步把华为带向了世界顶峰。他的企业经营与管理思想不仅通过华为的成功得到了极为有力的证明，也通过他在内部会议上的一次次讲话和流传出的一篇文章广为传播，影响深远。

### 3. 高与低

华为成立以来，因其高速发展和骄人业绩有着很高的关注度和曝光率，一直处于各路新闻媒体的围追堵截之中。每年华为都会获得来自国内外的众多荣誉和桂冠，也会接待来自世界各地的政商要员，是世界通信行业的焦点

之一。但是作为这样一家“高大上”企业的老板，任正非却极为低调谨慎。创业以来他几乎不接受媒体采访，也不接受给予他个人的荣誉。他没有在任何一家政府和社会组织中兼职，也不参加任何社会活动。与和他同时期的企业家如柳传志、张瑞敏、王石等相比，任正非是一个不折不扣的另类。与比他晚一些的企业家如李彦宏、马云、马化腾等相比，任正非就好像生活在另一个星球上。虽然为了华为的长远发展，2014年6月任正非走到前台，公开接受媒体采访，主动揭开笼罩在自己身上的神秘面纱。但此举反而引发了业界对于华为更多的猜测和想象空间。在2015年1月22日达沃斯论坛上接受英国广播公司（BBC）采访以及后来邀请国内部分媒体参加的咖啡会谈中，任正非坦言华为最大的长项就是“傻”，自己低调和神秘是因为“无能”，自己的压力就是“华为发展太快，赚得太多”，接受对话节目是因为“上了当”，不仅让人感受到他做人的实在与谦逊，甚至还有点童趣未泯，而且也体现出其大智若愚的人生智慧。

#### 4. 褒与贬

在目前中国备受瞩目的企业家中间，没有一个企业家像任正非这样得到广泛的关注和争议。在2011~2013年美国《财富》杂志中文版公布的中国最具影响力商业领袖中，任正非连续三年位居首位。英国财政部长乔治·奥斯本2013年专程访问华为的时候，称赞任正非为“世界少数商业领袖之一”。2005年，任正非就已位列美国《时代》周刊全球100名“最有影响力的人物”之一，入选“营造者和巨人组”。

在中国企业界，尤其是在企业老板中，任正非有着绝对的影响力。众多的中国企业无论国有还是民营纷纷举起学习华为的大旗。任正非的任何一篇内部讲话稿都会在新闻媒介上连番刊登，在微信朋友圈里大量转发。

与此同时，针对任正非及华为的批评也不绝于耳。独断专行的工作作风，高压封闭的企业文化，不近人情的管理方式以及变幻莫测的接班人计划都曾经使任正非处于口诛笔伐的风口浪尖。

也许正是由于任正非身上存在着这些明显的悖论和矛盾，才使得他本人独具神秘色彩，才使得华为一直处于“树欲静而风不止”的微妙境地。但是，任正非就是任正非，他对此似乎充耳不闻，只是按照他自己的思维和逻辑坚定前行。他是一个充满了激情思想的理想主义者，也是一个脚踏实地的实用主义者。正如他自己所说，他就是一个为了理想而战的堂吉珂德，手拿长矛大战风车，跌跌撞撞地走到今天。

## “特斯拉”与“小米”带来的颠覆性冲击

1997年，哈佛大学商学院助理教授克莱顿·克里斯坦森在畅销书《创新者的窘境》一书中提出了“颠覆性创新”的概念。早在20世纪初，奥地利经济学家熊彼特就在其著作《经济发展理论》中提出了创新理论并在之后的著作中不断加以完善。熊彼特认为，企业家的本质就是创新。创新是一种革命性的变化，创新的同时也意味着旧的毁灭。克里斯坦森则认为，一旦颠覆性创新出现，就会出现比市场上现有产品更为便宜、更为方便的替代品，它直接锁定低端消费者或者促使全然一新的消费群体产生，现有企业便立刻瘫痪直至消亡。因为现有公司资源配置流程的设计总是以可持续创新、实现利润最大化为导向的，这为颠覆性新技术埋葬它们敞开了大门。

应该说，颠覆性创新理论提出后很长一段时间内并没有引起很多企业的重视，但是，“特斯拉”与“小米”的出现，在一定程度上印证了这个理论的独到之处与先见之明。

特斯拉主营电动汽车业务。在特斯拉出现以前，汽车行业已经有了上百年的发展历史，并且经过了激烈甚至残酷的竞争与整合。特斯拉是对以宝马和奔驰为代表的整个世界汽车行业的颠覆。是什么给予了特斯拉这样的勇气和机会？



小米主营智能手机业务。小米公司成立四年来销售额已经突破 600 亿元人民币。2014 年 8 月，小米根据 Canalys 的数据宣称已经位列中国智能手机市场份额第一。智能手机行业已经进入了白热化竞争的状态，三星、苹果等已经基本占据了全球大部分市场份额。小米凭借什么敢于在竞争激烈的红海之中杀出一片天地？

克里斯坦森提出了两种颠覆性思路：一种是低端颠覆，比如对以往收费的商品采取免费；另一种是新市场颠覆，比如创造一个以前并不存在的市场空间。应该指出，特斯拉电动汽车的确创造了颠覆性的技术：例如，通过改进设计使汽车的前部空间更大，提供了更大的撞击安全空间；又如，电池技术的应用使得成本比使用传统发动机节省了更多。但是小米手机却没有提供多少新技术。

综合而言，无论是特斯拉还是小米，它们的颠覆更多体现在对商业模式创新上。首先是营销模式的创新。特斯拉完全绕过了传统的 4S 店销售模式，而是采取了体验店和网络直销。小米也如此，只通过互联网直销。互联网思维的最大特点是把用户体验做到极致，在提高了用户满意度的同时还节省了大量中间成本。其次是运营模式的创新。特斯拉采取的是预订式购买，小米也是采取的网上预订购买，按效果付费。这样不仅为企业争取了更多的现金流，而且可以有力地支持对研发体系的投入。最后是宣传模式的创新。虽然特斯拉与小米对客户群体的定位截然不同，特斯拉定位于高端群体，小米定位于中低端群体，但是在传播方面却大为相似，与传统企业利用电视媒体和平面媒体做广告不同，特斯拉与小米都重视口碑传播。在互联网时代，它们更精准地把握了用户心理和时代潮流，充分利用社交媒体的互动性和参与性，制造话题引发讨论，以影响更多的潜在客户。

特斯拉与小米堪称顺应了互联网时代发展潮流并颠覆了传统行业的代表。但是，这两家公司虽然目前发展迅猛，也暴露出很多尚未解决的问题。2014 年以来，特斯拉在中国因为不符合三包政策、商标纠纷等新旧问题屡屡

登上媒体头条，在挪威因为传动轴问题而引发消费者对产品质量的担忧。在市场上高歌猛进的小米也面临着知识产权侵权诉讼。看来，在知识产权和专利方面，互联网思维是行不通的。它们能发展多大，能走多远？虽然我们并不能断言小米以后会成为像华为一样优秀的企业，但是它所代表的颠覆性创新一定给华为这样已经成功的企业带来启迪和警示。借用克里斯坦森所言，如何避免进入“创新者的窘境”，是华为未来面临的巨大挑战。

## “华为热”引发的冷思考

从下面几个现象，“华为热”可见一斑：

如果你在网络上搜索关于华为的书籍，你会看到上百本的图书已经出版发行，而且销量都还不错，有的甚至是一版再版。著作者既有专家学者，也有从华为离职的员工，还有媒体人士。

如果你在中国想和管理咨询公司合作，在中国有一定规模的管理咨询公司很多都和华为有关。它们要么是和华为有过合作，如 IBM、Hay、美世（MERCER）、普华永道（PwC）等；要么和华为有直接关系，如华为前常务副总裁聂国良创办了汉华咨询，前管理工程部总裁胡红卫创办了世捷咨询，前人力资源副总裁张建国创办了益华时代，前人力资源副总裁吴建国创办了基业长青。

如果任正非有新的内部讲话，在第一时间内报纸、期刊、互联网上就会出现并被广为转发。以华为命名或者传播华为动态的微信公众账号被众多企业界人士关注，关于华为的争议和讨论也是中国企业界津津乐道的话题之一。

越显得神秘就越有争议，越有争议就越显得神秘，这就是华为的传奇。在华为成为传奇的过程中，有把华为供上神坛顶礼膜拜者，也有义愤填膺口

诛笔伐者，当然也有理性分析提供建议者。其实，华为作为中国改革开放以来最成功的企业之一，得到大家的关注是很正常的。但是，神化和妖魔化都是非理性的行为，捧杀和棒杀也都不是我们想看到的结果。

华为走到今天，必然有成功的经验，也必然有失败的教训，肯定也有未知的风险。作为现代理性的企业人，我们既不应该盲从，也不应该添乱，更不应该起哄。

在华为如日中天的时候，任正非在 2013 年 10 月《大公司如何做到“不必然死亡”》的讲话中，清醒地号召大家“炮轰华为”。这是一种胸怀，是一种智慧，也是一种境界。

事实告诉我们，在信息与网络时代，市场环境瞬息万变，依靠学习企业经营和管理方法是无法成功的，关键在于学习并体悟成功企业背后的思想智慧。正如任正非在 2014 年 6 月 16 日华为“蓝血十杰”表彰会上所讲，华为也需要仰望星空的思想家，他们要假设未来，因为“只有有正确的假设，才有正确的思想；只有有正确的思想，才有正确的方向；只有有正确的方向，才有正确的理论；只有有正确的理论，才有正确的战略……”

我们需要做的是冷静思考并理性分析华为成功背后的企业哲学，与中国企业分享华为的思想智慧和方法论，促进中国企业做得更强，走得更远。

中国需要华为，世界也需要华为。



# 第一章

## 企业哲学：

### 财富传奇背后的思想智慧

从一家小作坊成长为世界 500 强，华为传奇背后的商业逻辑是什么？任正非说：“是什么使华为快速发展呢？是一种哲学思维，它根植于广大骨干的心中。”

当社会舆论把华为推向神坛的时候，任正非号召大家“炮轰华为”。

当众多企业把华为作为学习榜样的时候，任正非大谈“只有哲学才能改变中国”。

英国思想家查·埃利奥利认为：“哲学是人们进行思考，推理和想象的思维形式，也是人类生存真正的价值所在。”

什么是企业哲学？如何理解企业哲学？企业哲学的核心是什么？

如果你不了解企业哲学，或许你根本无法真正理解任正非。

## “哲学改变中国”

2012年7月2日，任正非和华为“2012实验室”干部与专家座谈。“2012实验室”是华为专门搞创新基础研究的部门，名字的由来是任正非看了美国电影《2012》说以后信息爆炸会像数字洪水一样，华为想生存下来就得造方舟，所以“2012实验室”也称为“2012诺亚方舟实验室”。在谈到基础研究时，任正非希望华为员工要耐得住寂寞，同时用了很长时间谈论文化和哲学思想问题。

“王国维讲哲学才能改变中国，今天来看确实是这样的。英国、美国、日本、法国、德国及整个欧洲社会，它们在哲学体系上搞清楚了。它们几百年几乎没有动乱过。而我们的价值观没有统一，哲学观点没有统一。今天重新纪念王国维是来源于王国维这句话，是因为他对中国洋务运动的批判，中国应该先搞哲学，来改造人们的思想，国家才能有新的机制和体制产生。”

王国维是现代著名学者，位列清华大学“国学四大导师”之首。王国维生活在清朝末年至民国初期，经历过洋务运动、甲午中日战争的历史巨变。在清末危局之时，王国维把救国的希望寄托于学习西方的先进思想，并认为西方先进思想的根本是哲学思想。他提出救中国最重要的事情不是去造军舰、去开矿，而是要学哲学。他大声疾呼：只有学习哲学，中国人的思想

才会转变，方法才会转变，处理问题的角度才会转变，这样中国才有希望。1903年6月，王国维在我国最早的教育刊物《教育世界》上发表了她的第一篇文章《哲学辨惑》。文章是针对洋务运动代表人物清朝大臣张之洞哲学谬见的反驳。他认为，哲学不是一时之用，而是万世之用，所以其价值不能以有用无用来衡量。哲学非小用，而是有大用。人心一日尚存，哲学一日不亡。如果说有用，政治、实业的目的是追求生活之欲，是当下看起来最有用的。哲学的目的是追求真理，真理是引领时代的，所以与当下有些不相容，看似无用。

王国维当年提出“哲学救中国”和他所处的环境及其人生阅历有直接关系。他并非认为政治和实业不重要，只是认为二者不能解决中国的根本问题。他提倡学习哲学，但并不期望人人都是哲学家，只是期望大家改变思想。他在文章《哲学辨惑》中炮轰张之洞，不仅因为他认为张之洞对哲学有偏见，更是由于拥有西方先进战舰的清朝在甲午中日海战中依旧惨败。

时光荏苒，斗转星移。任正非，作为目前世界最大的通信设备企业的总裁，以实业家的身份对王国维“哲学救中国”思想给予如此崇高的评价，不由让人赞叹不已。由此，他与王国维跨越时空的思想交汇也具有了历史性的意义。其实，实业家与哲学家本来是很难有交集的，无论从价值观还是人生追求，从思维模式到行为模式都有显著的区别。而从张之洞诟病哲学到任正非推崇哲学，不仅体现了实业家的进步，更是体现了时代的进步。

在中国的邻国日本，与王国维基本处于同一时期但略早于他的日本思想家福泽渝吉于1885年发表了著名的《脱亚论》。他认为：“世界交通，日益便捷，西洋文明之风东渐，所到之处，无不风靡于一草一木。”“文明又如麻疹之流行……我辈断乎不具（治愈）其术。有害无益之流行病尚且不可阻挡其势，何况利害相伴且常以利为主之文明乎！”福泽渝吉大力传播西方资本主义文明，对日本资本主义的发展起了巨大的推动作用，因而被日本称为“日本近代教育之父”“明治时期教育的伟大功臣”，同时也成了日本军国主

义思想的始作俑者。1894 年中日甲午战争中国惨败，深深刺痛了像王国维这样的有识之士的心，他们也大声疾呼中国必须学习西方先进的文明，只有改变思想，才能改变国运。

历史的车轮一直滚滚向前。20 世纪中期，日本著名企业家稻盛和夫在他 27 岁时创办了京瓷公司，52 岁时又创办了 KDDI 通信公司，并使这两家公司共同进入了世界 500 强的行列。2010 年稻盛和夫出任已经濒临破产的日本航空公司董事长，不但使之起死回生，还使其于 2011 年在东京证券交易所重新上市，演绎了世界航空界的传奇故事。

稻盛和夫在经营企业的同时，不断总结自己的经验教训，形成了独具特色的稻盛经营哲学。他成功发扬了源自中国的儒释道精神，吸收了西方先进的科学管理和人本主义精神，融会贯通，并身体力行，将之成功地运用于企业经营管理之中。与一般企业家不同，稻盛和夫在经营企业的同时坚持著书立说，授徒讲学，创办了“盛和塾”培养年轻企业经营者，使稻盛经营哲学逐渐风靡世界。

稻盛和夫的经营哲学深受我国明朝思想家王阳明的影响，主张“以心为本”，提倡“作为人，何为正确”的价值观，推行“人本”和“利他”思想，呼吁“敬天爱人”。稻盛和夫的思想已经超越了企业经营管理的边界，延伸到人类哲学和文化的深邃之处。

德国哲学家黑格尔说：“一个没有哲学的民族，就像一座没有神供奉着的庙宇。”日本明治时期，思想家中江兆民就说过：“我们日本从古代到现代，一直没有哲学。”长期以来，日本从中国学习并吸收了众多优秀的思想和文化，比如孙子兵法，比如儒释道精神，比如王阳明在日本至今仍然备受推崇等。在西方文明传入日本之后，日本很快就出现了一批像福泽谕吉这样的思想家，提倡教育，大力变革，使日本走向资本主义发展之路。与此同时，作为其民族文化的一些传统，比如集体本位主义、武士道精神等也保留了下来。一个没有哲学的民族是一个没有根基的民族，是一个缺少反思与理性的



民族，也是很难走得更远的民族。第二次世界大战以后，日本哲学家中村元等人曾经大声疾呼：“日本应该有自己的哲学。”直到今天，我们仍然可以看到，军国主义的阴魂在日本仍然无法散去，现代的部分日本人依然缺乏足够的理性来反思那段罪恶的历史。反观德国，通过反思不仅走出了纳粹的阴影，也重新获得了世界的认可。在这背后，德国深厚的以理性与逻辑为基础的哲学文化无疑有着不可估量的影响力。由此可见，稻盛和夫以一个企业家的身份不遗余力地宣传并推广他的“敬天爱人”经营哲学，即使有宣传企业的目的，无疑也是值得尊重与敬仰的。

黑格尔认为中国哲学并不是真正意义上的哲学，而是一种宗教哲学，孔子算不上思辨哲学家，儒家思想也只是道德哲学。他在《哲学史讲演录》中认为：“中国是停留在抽象里面的；当他们过渡到具体者时，他们所谓的具体者在理论方面乃是感性对象的外在联结；那是没有（逻辑的、必然的）秩序的，也没有根本的直观在内的。再进一步的具体者就是道德。”作为一种学术探讨，历来中国哲学家针对黑格尔的观点给予了很多回应与批判，我们也无须特别在意。不过，黑格尔的观点表明了东西方哲学的确存在着很大的差异，而且这种哲学上的不同也反映在有着显著区别的东西方文化上。哲学与文化的不同使得东西方在历史的发展中走向了不同的道路，这恰恰是值得我们认真思考的。

中国学者牟宗三认为：“哲学是文化的核心，是指导一个民族文化发展的方向与智慧，即慧命所在。”中国传统哲学造就了中国传统文化具有自然性、经验性和非历史特性等特征。如果与西方理性主义文化相比，西方文化是个体本位的，具有内在创造性和超越性；中国传统文化则明显具有自在自发的特征。中国传统文化在世界历史上曾经有过鼎盛的时期，按照雅斯贝尔斯在其著作《历史的起源与目标》中的说法，公元前 800 年至公元前 200 年是世界历史的“轴心期”，中国、印度和西方共同奠基了人类文化和人类精神。

哲学不仅影响着人们的价值判断与价值取向，而且还塑造着人们的思维

模式。众多学者如张岱年、季羨林、李宗桂、成中英等在对中国传统文化深入研究的基础上认为，与西方文化注重分析的特点不同，中国传统文化在长期的发展中形成了注重综合的思维模式。季羨林曾经指出：“东方人的思维方式、东方文化的特征是综合，西方人的思维方式、西方文化的特征是分析。”分析思维强调对立面之间的冲突与矛盾，而综合思维缺乏对具体事物之独立实体地位的关注。注重综合的思维模式与中国人的宇宙观和人生观是内在统一的，与追求“天人合一”“世界大同”的中国文化也是完全一致的。这种思维模式一方面形成了中国文化宽和与融通的雍容气度，比如中国文化对作为外来异质文化印度佛学的接纳与包容，并没有伴随着西方式的大规模宗教迫害或宗教战争；另一方面，重综合轻分析的思维模式导致了自然科学在中国相对缺乏成长与发展的环境。

任正非是一个特立独行的企业家，也是一个矛盾的综合体，你很难真正了解他的内心世界。他是一个曾经患过抑郁症的孤独者，也是一个雷厉风行的企业总裁。他经常对华为高管疾声训斥，也苦口婆心告诫员工“不要做一个完人，因为做完人很痛苦的”。他不但有质朴实干的一面，更有仰望星空的一面；他从来都不是神，他只是他自己。在他眼里，华为不是成功企业，外界只是在雾里看花，对华为做了过度解读。他不仅是一个充满理想的实干家，而且是一个立足实践的思想者。

作为中国改革开放以后成长起来的第一代企业家，军人出身的任正非在带领华为快速发展的同时，更加重视其企业哲学思想的发展，这一发展大致分为三个不同的阶段，具有四个鲜明的特点。

第一个阶段是深受毛泽东思想影响的华为发展初期。这个时期的华为还处于艰难生存与力求发展的阶段，任正非创造性地把毛泽东领导中国共产党走向成功思想融合到华为的经营管理中，以至于《IT 经理世界》杂志曾经刊文称任正非是“泛毛泽东主义者”。华为成长初期面临的生存环境无比严峻，为了在跨国巨头的夹缝中求得生存，任正非运用了毛泽东“农村包围城

市”的军事哲学思想，先从国外通信巨头当时无暇顾及的三线城市入手，逐步抢占市场份额，扩大企业生存空间。在这一时期，他的企业哲学思想隐含在他的一系列讲话中，比如《反骄破满，在思想上艰苦奋斗》《华为的红旗到底能打多久》《要从必然王国走向自由王国》《在自我批判中进步》以及《目前形势与我们的任务》等。

第二个阶段是向西方学习先进的经营管理思想和工具，“削足适履”的时期。这个阶段华为已经解决了初期的生存困境，进入了企业的高速发展时期。任正非不断走出国门，考察并学习西方的先进文化和思想。他不仅写了《我们向美国人民学习什么》《北国之春》《冰岛随笔》《市场经济是最好的竞争方式，经济全球化是不可阻挡的潮流》等一系列文章，而且不断与西方管理咨询公司全力合作进行管理变革，与 Hay 和 CRG 公司合作引进了人力资源管理体系，与 IBM 公司合作引进了 IPD（集成产品开发）与 ISC（集成供应链）管理体系，与 PwC 合作引进了财务管理体系，与 FhG（弗劳恩霍夫应用研究促进协会）合作引进了生产工艺管理体系。为了破除学习与变革的阻力，任正非不惜用“削足适履”来比喻华为进行的管理变革，强力推进，不计代价，确保先进的管理思想和方法在华为落地。

第三个阶段是融会贯通并形成华为独特的企业哲学时期。2005 年华为经过八年屡败屡战的国际化道路，海外收入首次超过国内收入，标志着华为已经成为一家真正的国际化企业。2003 年任正非在华为内部干部培训班上发表讲话《在理性与平实中存活》，认为企业的生命不是企业家的生命，要建立一系列以客户为中心、以生存为底线的管理体系，而不是依赖于企业家个人的决策制度。“管理就像长江一样，我们修好堤坝，让水在里面自由流。”公司发展的微观模式就是一部分有效和谐的方法论，完成企业管理诸元素从端到端、高质、快捷、有效的管理。这些思想与 2000 年任正非以“无为而治”为题要求华为高层管理者写命题作文的逻辑是一脉相承的，但是显然已经走出了当初的思想混沌状态，有了明确的目标。在华为“2012 实验室”的讲

话，则标志着任正非思考的深度与广度已经达到了一个崭新的阶段，开始思考企业的命运与国家的命运、人的命运的联系，明确提出了哲学改变思想的课题，这也意味着其企业哲学思想的形成。

任正非企业哲学思想有以下四个显著特点：

### 1. 浓郁的军事风格

任正非作为基建工程兵部队的技术兵有过近十年的军旅生涯，南下北上，东奔西走，曾经获得过众多奖励和荣誉。军队的经历使任正非的企业经营管理思想具有浓郁的军事风格，而这种军事风格的思想也恰恰契合了“商场如战场”的企业生存环境。华为经营战略中的“农村包围城市”“压强原则”，组织机构中的“片联”“地区部”“重装旅”，企业文化中的“狭路相逢勇者生”“胜则举杯相庆，败则拼死相救”等都是军事风格的体现。在任正非的讲话中，经常可以看到诸如“统帅”“将军”“正规军”“土八路”“新兵蛋子”“炮火”等军事词汇。

军事词汇的使用还只是表象。从华为的发展历程来看，任正非的确是把经营管理企业作为统军打仗来对待的。他把战争的知识 and 理论应用到华为中，且在谋略、布局、团队、士气各方面都发挥到了极致。他不仅活学活用毛泽东的军事思想，而且也学习克劳塞维茨的《战争论》思想和乔良的《超限战》理论。他把自己多年养成的军队作风融入华为的企业文化之中，使华为成了一个像军队一样目标统一、纪律严明、作战勇猛的高效企业组织。

### 2. 强烈的危机意识

从1987年创立时的小作坊到2014年世界通信制造业的领头羊，27年的华为发展史犹如一幅波澜壮阔的画卷。但是伴随着华为成长的不仅是欢呼与喜悦，更是如影相随的死亡威胁。这个死亡威胁不是来自竞争对手，而是来自华为创始人任正非的内心深处。

因为特殊的生活经历，改革开放后中国第一批企业家或多或少都有一些

危机意识，这种危机意识来自于不确定性和不安全感。任正非与他们还不同，他的危机意识已经深入骨髓，融入身心，甚至近乎偏执。在《华为的冬天》中，任正非这样表达他对危机的认识：

“我们公司的太平时间太长了，在和平时期升的官太多了，这也许就是我们的灾难。泰坦尼克号也是在一片欢呼声中出的海。而且我相信，这一天一定会到来。面对这样的未来，我们怎样来处理，我们是不是思考过。我们好多员工盲目自豪，盲目乐观，如果想过的人太少，也许就快来临了。居安思危，不是危言耸听。”

“十年来我天天思考的都是失败，对成功视而不见，也没有什么荣誉感、自豪感，而是危机感。也许是这样才存活了十年。我们大家要一起来想，怎样才能活下去，也许才能存活得久一些。失败这一天一定会到来，大家要准备迎接，这是我从不动摇的看法，这是历史规律。”

在任正非那里，华为发展越快，规模越大，他的危机意识反而更强烈。他也曾向员工描绘美好的未来，创立之初就豪言华为会“三分天下”；他也发出过“要敢于超越美国公司，最多就是输”的怒吼。但是华为27年来他说得最多的却是“冬天”“萎缩”“失败”“破产”“死亡”等冷冰冰的字眼。于是，一个很奇特的现象出现了，天天疾呼“死亡”与“破产”的华为不仅活得很滋润，而且登顶世界通信制造业；天天高喊“百年基业”与“世界一流”的众多企业却早已折戟沉沙、销声匿迹了。

### 3. 深刻的融会贯通

任正非是一个酷爱学习的人，出差期间必带的物品就是书籍。他技术出身，知识面广，胸怀远大，眼界开阔，富有思想。在他的思想体系中，你不仅可以看到中国古代传统的哲学智慧，比如“无为而治”“利出一孔”“深淘滩，低作堰”，也可以看到近代毛泽东思想中的“批判与自我批判”“农村包围城市”；不仅可以看到古希腊神话中的丹科，而且可以看到美国第二次

世界大战期间的英雄人物“蓝血十杰”。不仅可以看到“凤凰”“乌龟”“狼獾”，还可以看到“黑寡妇”“猫头鹰”甚至是“眼镜蛇”；至于“青纱帐”“土八路”“炮楼”等更是比比皆是。

2003年，华为曾邀请北京大学哲学系的张世英教授、韩水法教授、李中华教授和王博教授以及中国社科院的庞朴教授、余敦康教授和原海军政治学院的吴琼教授为华为总监以上干部做哲学培训，讲授“西方现代哲学论和谐相处”“新教伦理与资本主义精神”“周易与思维方式”“无用之用——老庄的智慧”“说无谈玄”“回到轴心时代”“战争指导规律与大战略”等课程。任正非本人也亲自听课并与老师们热烈互动。授课以后华为更是把培训录像制作成光碟在公司内下发学习，并向华为的客户赠送。在授课中，年逾古稀的庞朴教授曾问任正非，为什么邀请他们讲授和企业经营管理没有多少关系的哲学课程，任正非的回答是要给华为干部的大脑松松土，浇浇水。换句话说就是提高管理干部的哲学素养，开阔视野，重塑思维模式以适应新的挑战。2013年任正非在接受法国媒体采访时提出华为未来要建立三个研究所，第一个就是美学研究所。其实美学也源自于哲学，我们很多耳熟能详的哲学家同时也是美学的主导者，比如柏拉图、康德、尼采等人。2015年1月18日，在华为市场工作会议之后进行的文史哲讲座上，北京大学哲学系教授、中国文化书院院长、三智道商学院院长王守常先生为与会干部带去了《中国的智慧》讲座，充分体现了任正非在企业哲学思想方面的境界与干部培养方面的良苦用心。

#### 4. 超越的义利观念

中国自古以来一直存在着义利之争，形成了各种各样的义利观。义指的是特定的伦理规范和道德约束，利则指的是物质利益。对二者关系的不同看法形成了不同的义利观。儒家强调“见利思义”。孔子认为“君子喻于义，小人喻于利”。孟子认为应当“重仁义轻私利”。墨家强调“交相利”。法家则与此相反，商鞅提出“利者，义之本也”，韩非认为要有“计算之心”。总

体而言，在义利之辩中，形成了重义轻利、重利轻义和义利并重三种说法。企业作为一种功利性经济组织，是以逐利为根本的。因此一般的企业老板都把利作为经营企业的第一要义。

作为华为的创始人，任正非在“义利观”上实现了超越。他强调企业是功利性组织，企业的使命首先是活下去，如果没有利润，企业就会死亡。企业同时也是社会性组织，必须守法经营、合法纳税、创造就业。他要求华为员工要热爱祖国、热爱人民、热爱华为，关心国家和民族的前途命运。在利益的分配上，和一般的企业老板不同，他把个人利益看得比较轻，愿意和员工分享公司发展创造的财富。无论是从华为的股权结构还是华为的薪酬制度上，任正非都做到了最大限度的分享。一直秉承“要活大家一起活”观念的任正非认为企业赚了钱首先要大家分，大家都有份才会愿意跟着他干。在法律制度还不规范的时候，华为的全员持股制度已经开创了中国企业的先河。目前，任正非在华为个人持股已经不足2%，其余的股份由大多数员工共同持有。也正是由于任正非有如此的胸怀和魄力，华为才集聚了一大批优秀人才并发扬艰苦奋斗的精神，成就了华为今日的辉煌。这是一般企业家难以企及的大智慧，也正是这种大智慧使华为一直乘风破浪，奋勇前行。

27年的发展历程，不仅成就了华为，也形成了任正非独特的企业哲学思想。当任正非说“哲学改变中国”的时候，也意味着他已经不仅仅着眼于目前的华为，而是开始思考华为的未来和中国企业的未来。同时，中国企业也可以在学习和批判华为的企业哲学中获得启迪与智慧。

正因为如此，我们可以说，任正非不仅仅创造了华为传奇，而且为中国企业哲学做出了卓越的贡献。

正因为如此，“哲学改变中国”才有可能最终实现。

## 哲学和企业的亲密接触

### 什么是哲学？

目前社会上对哲学多有一些误解。一种是把哲学概念泛滥化，比如媒体上流行的“华为动物管理哲学”、韦尔奇“赢的哲学”、马云的“太极哲学”等。另一种是把哲学虚无化，把哲学视为玄而又玄的学问，认为哲学就是忽悠人的，没有什么用处。

从某种意义上来说，哲学起源于人类的好奇和惊异。根据现有历史资料，哲学从公元前6世纪泰勒斯开始。泰勒斯认为：“水生万物，万物复归于水。”他因此被尊为西方哲学的始祖。苏格拉底和柏拉图是西方哲学发展的重要转折点，亚里士多德则是西方古典哲学的集大成者。哲学的原意是“爱智慧”或者“爱智之学”。哲学首先是一种智慧而不是知识。赫拉克利特曾经说过：“博学并不能使人智慧”，“智慧只在于一件事，就是认识那善于驾驭一切的思想”。

对于哲学是什么的问题，非常难以精确回答，因为哲学的根本特点就是抽象。中国传统哲学中并没有“哲学”这个名称，我们今天所称的“哲学”概念是从日本学者西周的译名而来。日本学者竹尾治一郎认为，即使是哲学家自己也难以回答什么是哲学。哲学主要研究“我是谁，从哪里来，到哪里去”这样的问题。泰勒斯首创理性主义精神，就是要用人类的理智去探索宇宙人生的问题。因此正规的西方哲学从泰勒斯开始。

总体而言，哲学是一种理论化、系统化的思想体系，是人类从实践中产生而又反过来指导实践的思想智慧。比较公认的哲学观点主要有以下几种：从本体论或者世界观的视角来看，哲学是形而上的智慧，是理论化、系统化的世界观；从认识论的视角来看，哲学是反思的智慧；从方法论的视角来



看，哲学是批判的智慧；从人生观来看，哲学是生命的智慧；从理性观来看，哲学是逻辑思维的智慧。

## 如何理解哲学？

哲学是方法论，不是方法。任正非能够带领华为成功走到今天，有一个很重要的原因是他善于把毛泽东的军事思想活学活用到企业中去。众所周知，毛泽东思想主要来源于马克思主义哲学。马克思主义哲学认为哲学是科学的世界观和方法论。世界观是人对世界整体的看法和观点。方法论是处理客观事物的思想和原则。世界观解决“是什么”的问题，方法论解决“怎么办”的问题。方法论不是具体的某个方法，而是方法背后的思想和原则。哲学不是经验科学。世界万物错综复杂，瞬息万变。如果任正非照搬毛泽东处理问题的方法是不可能的，因为环境和对象都变了。任正非学习的是毛泽东处理问题的方法论，也就是思想体系，并融会贯通，成功运用，这样才是真正的学习。

哲学是智慧，不是知识。知识是具体的，哲学是抽象的。知识是可确定的，但智慧是不可确定的。如果论知识，现代的每一个大学生比起“孔孟老庄”来不知要丰富多少倍；如果论智慧，相信大家都不会这样认为。隋唐时期佛教唯识宗就提出过要“转识成智”的问题，即如何由具体的知识达到抽象的智慧，以获得驾驭世间万物的规律。比如说目前很多企业都热衷于请管理咨询公司，以为做了管理咨询就是获得了企业经营管理的“灵丹妙药”，一切困难和问题都迎刃而解。但事实并非如此，我们可以看到很多企业有过和国际性咨询公司合作的经历，但最终还是失败了。比如实达电脑就是和世界最著名的咨询公司麦肯锡合作的。问题出在哪里，没有做到“转识成智”。我们知道咨询成果基本都是一些管理制度和管理工具，如果做不到消化吸收，就谈不上真正落地。华为也与很多咨询公司合作，而且对企业发展起到了重要的作用。比如华为有一个国际大合同来自 2005 年与英国 BT 电信合作

的“21世纪网络”项目。BT在前期曾经考察过不少企业，但最后选择了华为的一个重要理由就是华为已经建成了完善的IPD体系，IPD就是华为与咨询公司IBM合作的成果。华为的咨询合作为什么能够成功，关键在于任正非的思想体系保证。

哲学是反思的、批判的智慧，不需要顶礼膜拜。黑格尔在《小逻辑》中认为，哲学的认识方式只是一种反思。反思是人类主体性和理性的体现，是一种再认识。批判则是哲学的本性，是对事物进行反思性的考察，包括前提性批判、过程性批判和结果性批判。批判始终贯穿于哲学思维的过程之中。德国哲学家康德认为，批判就是“批审—厘定”。批判的目的是为了正本清源，是为了分析问题并解决问题。马克思在谈到辩证法时曾经对批判有过如下论述：“辩证法在对现存事物的肯定的理解中，同时包含对现存事物的否定理解，即对现存事物的必然灭亡的理解；辩证法对每一种既成的形式都是从不断的运动中，因而也是从它的暂时性方面去理解；辩证法不崇拜任何东西，按其本质来说，它是批判的和革命的。”也可以这样认为，反思和批判是人类不断进步的根源。我们现在看到很多企业老板要么盲目崇拜一些成功企业，总想着复制别人的成功，要么夜郎自大，故步自封，放弃学习，其实都是错误的思维模式。

哲学具有时代性，不是终极智慧。虽然哲学有时可以超越时代，但是哲学家们普遍认为哲学具有时代性。有一种观点认为有多少哲学家就有多少哲学也并非全无道理。从发展的视角来看，哲学其实就是哲学史。旧的哲学不断消亡，新的哲学不断产生，没有哲学是终极真理。因此我们对待哲学，也要用辩证的和发展的眼光，而不要相信什么“放之四海而皆准”的误导。企业经营管理也如此，昨天成功的做法今天就不一定成功，别人成功的做法你就不一定成功，在此地的做法到彼地也不一定成功。对待问题，依然需要透过现象看本质，因为再先进的哲学思想也一定会过时。

企业的出现远远晚于哲学。一般认为，企业作为现代社会重要的社会经

济组织之一，经历了三个不同的发展阶段。第一个阶段是工场手工业时期。大约在16~17世纪，西方国家出现了由封建社会的家庭手工业向资本主义的工场手工业过渡。资本主义的工场手工业就是企业的雏形。第二个阶段是工厂制时期。工业革命的出现为工厂制的建立奠定了基础。1771年，英国人理查德·阿克赖特创立了第一家棉纱工厂。到19世纪三四十年代，工厂制度已经在英、德等国家普遍建立。第三个阶段是现代企业时期。19世纪末20世纪初，随着科技水平的不断提高，工厂不断采用新技术，生产规模不断扩大，产生了大规模的垄断企业；企业规模的不断扩大促使企业经营权与所有权分离，形成职业化的经理人阶层；企业管理的复杂度越来越高促使科学管理理论不断产生，企业管理逐渐走向制度化、系统化，进而产生了现代企业。

企业管理作为一门科学门类始于泰勒的科学管理思想。1878~1897年泰勒在美国米德瓦尔钢铁厂工作期间，由于对当时的工厂管理不满，围绕着提高效率、劳动方法标准化以及管理职能专业化等方面进行了一系列实验，并于1911年推出了《科学管理原理》一书。泰勒在书中认为：“诸种要素——不是个别要素的结合，构成了科学管理，它可以概括如下：科学，不是单凭经验的方法；协调，不是不和别人合作，不是个人主义；最高的产量，取代有限的产量。发挥每个人最高的效率，实现最大的富裕。”这些观点充分表明了泰勒对科学管理的理解，也揭示了企业管理的内涵。因此，泰勒在管理史上被尊为“科学管理之父”。1916年，法国人法约尔出版了《工业管理与一般原理》一书，强调了管理的普遍性，相对于管理只局限于工厂的狭隘观点，他把管理作为一个项目独立了出去，这在当时是一个重大的贡献。法约尔也因此被称为“管理理论之父”。1920年，马克斯·韦伯出版了《社会组织与经济组织理论》，提出了理想科层组织体系理论，他认为建立一种高度结构化的、正式的、非人格化的理想的科层组织体系是提高劳动生产率的最有效形式。韦伯被后世尊为“组织理论之父”。泰勒、法约尔和韦伯是古典

管理理论的代表人物，也开创了企业科学管理的先河。自此，企业管理成为一门独立的学科并获得了长足的发展。

在泰勒的《科学管理原理》出版 12 年之后，1923 年英国管理学家奥利弗·谢尔登出版了《管理哲学》一书。这本书被公认为是管理哲学学科的奠基之作，也是哲学与企业的第一次亲密接触。谢尔登在《管理哲学》中有这样一段论述：“我们之所以撰写本书是认为，管理对工业的指导作用主要在于一些科学原则和伦理原则，而这些原则的具体应用只起次要作用。因此，本书不是阐述某一种特殊的管理，而是试图阐明统治整个管理实践的目的和发展路线及原则。”在这里，谢尔登提到的特殊管理和一般管理其实就是部分与整体的关系。他的论述首先表明了管理哲学首先是一种管理科学，而不是管理艺术。但是他想表达的重点在于管理哲学是一般管理，不是像工厂管理这样具体的特殊管理。这种一般管理的研究对象是整个管理实践的目的和发展路线，是包含管理本质论、管理意义论和管理规律论的管理学科。换句话说，如果管理学是解决“怎样管理”的问题，那管理哲学就是解决“何为管理”“为何管理”“管理是什么”这样的深层问题。

中国学者周可真曾经非常形象地描述管理哲学是由于 20 世纪初哲学“向下发展”（从形而上学转向科学哲学）和管理学“向上发展”（从管理艺术转向管理科学并从管理方式研究上升到对管理本质、意义及规律的研究）而造成的科学哲学与管理科学之间交汇、合流的产物。我们也可以这样理解，管理学之所以会产生，是由于像泰勒这样的管理者不满足于把管理学仅仅当作一门艺术来看待，而是要求把管理学发展成为一门科学。管理哲学之所以会产生，也是由于像谢尔登这样的管理学家不满足于以泰勒为代表的科学管理学派仅仅解决科学管理实践中管理方式的问题，而是要求把管理科学进一步发展成为一门哲学，一门研究管理的一般本质和一般规律的科学哲学，以解决管理科学中管理本质、管理意义以及管理规律的一般理论问题。

1978 年，被称为“经营之神”的日本著名企业家松下幸之助出版了专著

《实践经营哲学》。松下幸之助认为：“本书中所汇聚的经营观念和经营哲学，就是我经过 60 年的经营体验所培育和实践出的有关经营的基本想法。提到经营观念、经营哲学，确乎有些庄周之感。然而，我在本书中所提到的经营哲学，既不是学术性研究的结果，也并非体系完备的东西。它终究不过是实践的产物。我以切身的体验感到：如果把经营立足于这些基本观点之上，就必定能够成功。”在他的自传中，他把自己的经营哲学归结为“自来水哲学”，认为经营的最终目的不是利益，而只是将大众寄托在企业身上的希望通过数字表现出来，完成企业对社会的义务。总而言之，企业的责任是：把大众需要的东西，变得像自来水一样便宜。另一位日本企业家稻盛和夫也出版了一系列专著宣传自己的经营哲学，他在《干法》《活法》等著作中提倡“敬天爱人”，宣传“利他”思想，甚至还与日本著名哲学家梅原猛探讨《拯救人类的哲学》。

我们可以看到，无论是松下幸之助还是稻盛和夫，他们的经营哲学关注的对象已经超越了企业经营本身，更多的是对社会的关切，对人生意义的关切，对人类未来的关切。因为他们认识到，人是决定企业经营状况的核心因素，也是企业经营的最终目的所在。正如古希腊哲学家普罗泰戈拉所说：“人是万物的尺度。”哲学是人类反思并追求超越的智慧，他们把自己的企业经营经验智慧归结为经营哲学，不仅是对企业经营思想的升华，也是企业经营思想向人类精神原点的回归。

## 企业哲学的理论框架分析

### 为什么需要企业哲学？

据说哲学家泰勒斯有一次边走边思考问题，却不慎跌倒在一个水坑里。一个婢女就嘲讽他说：“真可笑，你连身边的事情都看不到，却总是想那些没

用的事情。”对此，泰勒斯并没有立即反驳。他夜观天象，断定来年的橄榄将大获丰收，但是当地的榨油坊却并不多。于是泰勒斯事先租赁了当地全部的榨油坊。果然，橄榄丰收了，但是储藏不便需要尽快加工。于是泰勒斯便将榨油坊高价出租，获得了一笔巨大的利润。事后泰勒斯说了一句名言：“别人为食而生存，我为生存而食。”亚里士多德评价这件事时说：“哲学家如果想赚钱的话，是很容易做到的，但他的兴趣并不在这里。”黑格尔的评语更是犀利：“只有那些永远躺在坑里、从不仰望高空的人，才不会掉进坑里。”由此看来，商业需要哲学。

从谢尔登的管理哲学到松下幸之助的经营哲学，他们只是关注了企业运营的一个方面。企业作为一种功利性经济组织，从理论的层面看，具有一定的生命周期，包含了生存、发展与消亡的过程；从实践的层面来看，包含了经营活动与管理活动。

企业生存与发展问题是“形而上”问题，属于思想理论范畴，对于企业实践活动具有指导意义。企业生存是企业作为一种功利性经济组织的基本要求，能够持续向顾客提供产品和服务并获得满足企业正常活动的资源，包括人力资源和财务资源。在企业竞争已经白热化的当代社会，企业生存不是一件容易的事情。每天都有很多新的企业诞生，也有很多经营难以为继的企业消失。企业发展是企业在经营规模上的变化，既包括数量上的扩大，也包括质量上的提升。对于企业而言，生存比发展更为重要。一方面，解决了生存问题，发展才有基础；另一方面，现代企业生存环境竞争加剧，没有良性的发展，也很难在竞争中生存。如果企业不能妥善解决生存与发展问题，就一定会走向消亡，这是由企业的生态链决定的。

企业经营与管理问题是“形而下”问题，属于实践活动范畴。我们说起企业，通常会说经营管理。但是经营与管理虽然密切相关，但不能等同。经营可以包括管理，但管理却不能涵盖经营。经营是适应市场经济活动产生的调节性职能，管理则是适应人类共同劳动产生的指挥性职能。经营确立企业

的定位与方向，协调企业与外部社会环境的关系；管理合理组织企业内部的活动，使各项工作有序进行。经营决定企业运行的效果，管理决定企业运行的效率。从发挥作用的层级来看，经营是高于管理的。管理不善，会影响企业经营效果。但是如果经营目标出了问题，管理效率越高，经营效果越差。正如“南辕北辙”的故事所讲的，目标错了，马匹和车辆越好，距离目标就会越远。如果把企业运营比作一辆汽车，管理是汽车的车轮，经营就是方向盘，虽缺一不可，但是功能各异。任正非在2014年第一次公开接受中国媒体采访时说：“管理之神要向经营之神迈进，经营之神的价值观就是以客户为中心，管理的目的就是多产粮食。”所以我们说，管理哲学和经营哲学只是关注了企业实践过程的一个方面。

企业是随着商品经济的产生而发展起来的。企业与资本有着紧密的联系，没有资本的投入就没有企业组织的产生。资本是逐利的，是需要能够创造、带来新增价值的，因此企业是功利性组织。如果不能创造利润，企业就不复存在。但是，企业组织的最高追求就是为了利润最大化吗？如何才能做到利润最大化？企业成功与否的核心因素是什么？我们如何才能做到企业永续经营？众多优秀的企业家经过亲身经历和深度思考给出的答案是相同的，那就是人。企业是由人组成的，依靠人来运作，结果如何也取决于人，目的当然也是为了人。有人存在的地方，就一定有文化。对于人类而言，文化无处不在，无时不在，是人类独特的存在方式。有学者认为，文化是人的第二生命。对于企业而言，文化在塑造核心价值观、凝聚团队力量、传承企业理念方面有着极为重要的作用，因此，也有学者认为，企业文化是企业的第二生命。我们可以看到，成功的企业和优秀的企业家都把企业文化视为企业的生命线。

清华大学魏杰教授曾经于2005年出版过专著《企业哲学——成功管理者的七维视野》，从立身哲学、经营哲学和用人哲学三个方面，按照立身哲学、差别哲学、资源哲学、共赢哲学、生存哲学、危机哲学、用人哲学等七



个维度对企业哲学进行了探讨，但并没有建立企业哲学的架构和体系。

2014年6月16日，任正非在华为“蓝血十杰”表彰会上发表了一次内涵丰富的讲话。

“蓝血十杰”是一批职业经理人，是将军，我们也需要一批各方面的统帅人物，需要在管理、研发等领域造就出一批战略家。战略家的目标永远是以客户服务为中心。也要一批望星空的思想家，他们要能假设未来。只有有正确的假设，才有正确的思想；只有有正确的思想，才有正确的方向；只有有正确的方向，才有正确的理论；只有有正确的理论，才有正确的战略……

在任正非看来，华为走到今天，不仅需要职业经理人，更需要战略家和思想家。职业经理人主要从实践的层面而言，战略家和思想家则是从思想和理论的层面而言。从这个角度来看，现代企业已经发展了百年之久，我们不仅需要企业管理从实践的层面来规范企业运作以提升效率，也需要企业哲学从思想的层面来指导未来企业的生存与发展。

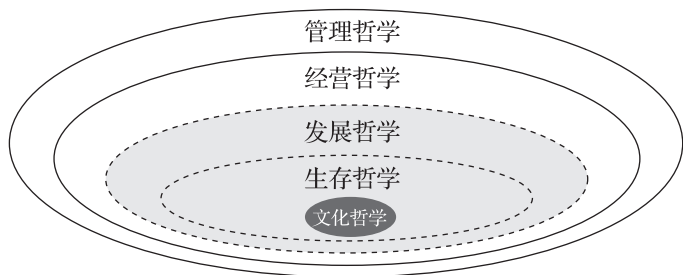
## 什么是企业哲学？

企业哲学是以市场经济中的企业组织为研究对象，对企业的本质属性、活动规律和发展趋势进行理论和实践复合研究的交叉性学科。企业哲学由生存哲学、发展哲学、经营哲学、管理哲学和文化哲学构成。其中，生存哲学和发展哲学属于企业哲学的“形而上”部分，属于理论范畴；经营哲学和管理哲学属于企业哲学的“形而下”部分，属于实践范畴；文化哲学则是企业哲学的核心，是企业哲学的灵魂。

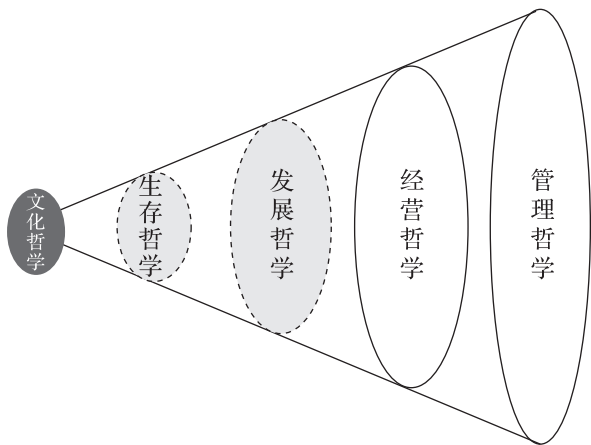
企业哲学的各个组成部分之间并不是并列的关系，而是有一定的层次关系，如下图所示。我们在企业运营中主要接触到的是企业哲学的实践层面，也是企业哲学有形的部分，所以用实线表示，内径比较大。我们容易忽略的



部分是企业哲学的理论层面，也是企业哲学无形的部分，所以用虚线表示，内径比较小。文化哲学居于企业哲学的核心部分，是企业哲学的原点。文化哲学既是无形的，也是有形的，介于虚与实之间，所以用实心圆点表示。



企业哲学立体图



企业哲学侧面图

企业哲学的各个组成部分并无主次之分，但是对企业的影响却是有区别的。如企业哲学立体图和侧面图所示，越是靠近原点，对企业的影响越大，重要性也更强。换句话说，生存哲学比发展哲学更重要，经营哲学比管理哲学更重要。从整体来看，生存哲学和发展哲学虽然是务虚的思想层面，但是如果缺位，上面的经营哲学和管理哲学就失去根基与支撑。如果企业不能从理论落实到实践的层面，就会失去实际的意义，就会沦为虚空。如果企业没有文化哲学奠定根基，则企业就会变成“漏斗”，什么东西都留不住，更无法传承。

## 人与环境是企业哲学的核心课题

企业哲学主要研究企业组织发展变化的基本原则和一般规律。企业哲学既关注思想层面，也关注实践层面，但归根结底是实践层面。企业哲学是关于企业运营的科学知识，但不是一般的知识，而是抽象的知识；企业哲学是关于企业运营的一般思想，但不是割裂的思想，而是系统的思想；企业哲学是关于企业运营的智慧，但不是终极智慧，而是发展的智慧。

企业作为经济组织，离不开人与环境的制约。如何对待人与环境，决定了企业的命运。因此，准确把握人与环境是企业哲学的核心课题。

和企业有密切关系的人，主要分为两类。一类是外部的人，我们称之为客户。客户是决定企业生死的人，所以我们说“顾客是上帝”“以客户为中心”。任正非看得更远，宣称“为客户创造价值是华为存在的唯一理由”。如果企业不把客户的位置摆正确，很快就会发现自己没有位置了。如果企业试图对客户“说一套，做一套”，玩欺骗的把戏，客户会越来越少，对手会越来越多。如果企业不能为客户创造价值，那客户一定会弃你而去成为其他企业的客户。另一类是内部的人，我们称之为员工。员工有管理者和普通员工的区别，有白领和蓝领的差异，虽然岗位各不相同，但是却掌握着企业各项职能的日常运行。从这个意义上来说，员工可以说是掌握企业生死的人。总之，企业的命运由客户来决定，由老板来主导，由员工来维系。

企业老板是不是企业员工？严格来说老板一般是企业的创立者或者所有者，是企业组织的一分子，也是企业员工。但是我们在企业中经常发现，有些老板不把自己作为员工，而是员工的所有者或者对立者。换句话说，老板是“皇帝”，员工是“臣民”。老板不仅对企业所有的人和事都有“生杀予夺”大权，还不受任何规章制度约束，这样的企业结局是显而易见的。

如何看待“以人为本”？我们知道，诺基亚一直提倡“以人为本”的企业理念，这也是很多西方高科技企业的普遍做法，可以说是企业发展史上的一大进步。诺基亚曾经在手机终端领域长期傲视全球，唯我独尊，但是在与苹果智能手机的竞争中却失败了。世人皆知苹果老板乔布斯是极端挑剔、极端偏执的人，但是苹果手机却受到消费者的普遍认可与追捧。2014年7月已经属于微软的诺基亚北京工厂裁员不但引起了轩然大波，而且还暴露出了诺基亚北京工厂管理松散、人浮于事、效率低下的现状。甚至有诺基亚员工也承认，正是这种人浮于事的管理使诺基亚走向了衰落。

华为的企业理念是“以客户为中心、以奋斗者为本，长期坚持艰苦奋斗的精神是我们的胜利之本。”以“奋斗者”来取代“人”不仅是对企业员工的一种要求，也是一种约束，提倡“长期坚持艰苦奋斗的精神”则是一种警醒。这也说明，华为没有把“以人为本”的理念空泛化，避免给华为带来理解上的偏差而导致心态的松懈，而是做了更精确的定位和表述。如果因为“以人为本”而导致企业衰败而至死亡，那就不是真正的“以人为本”。因为如果你是真正以客户为本，客户不会放弃你而导致业绩下滑；如果你是以员工为本，企业死亡相当于砸了员工的饭碗，员工也会心怀不满。

京东商城创始人兼CEO（首席执行官）刘强东认为，所有的失败，最终都是人的失败。我们也可以反过来说，所有的成功，最终都是人的成功。因此，企业哲学关注的首要对象就是人。

企业存在的环境，也可以分为两类。一类是大环境，也可以说是外部环境，包括行业状况、技术趋势、金融机构、媒体资源、政府关系等，这是任何企业都要面对的大环境，能否适应环境甚至创造适合企业的环境是企业生存与发展的前提。另一类是小环境，也可以说是内部环境，主要指的是企业内部的制度流程、团队氛围、信息机制、企业文化等。企业很难改变大环境，但是可以创造小环境。企业必须融入大环境，通过分析与判断把握机遇，争取良好的外部环境，顺势而为。企业也必须优化小环境，为员工建设

良好的工作平台，为企业提供健康的运行平台。如果企业试图对抗大环境，逆势而动，老板要么是天才，要么是疯子。万达集团总裁王健林是依靠房地产起家的企业家，但是他却提倡“亲近政府远离政治”，而且还认为做企业“要顺势而为，不要逆势而动”，说明他在对企业外部环境的处理上，确有其高明之处。

一般企业比较重视外部环境而忽视内部环境，但是优秀企业却是对内外环境同等重视，甚至更重视内部环境的营造。忽视内部环境的企业员工缺乏安全感和秩序感，员工满意度低，员工离职率高；工作效率低，企业成本高；既留不住人才，也吸引不到人才。相反，内部环境好的企业经常是“最佳雇主企业”，员工的积极性高，效率高，创造力强，主动离职意愿低。

华为对外界宣传的员工离职率基本是5%左右。2013年，据说华为内部制定的指标是要达到10%，一方面强制淘汰优化中间层，另一方面大幅提升基层员工的薪酬，称之为“瘦腰强腿”行动。这说明华为认为中间层出现了成本高而效率低的状况，需要进行人力资源优化。

关于员工离职率，一般人都会有一些误解。比如认为员工离职率越低企业越健康，华为5%的员工离职率太高。首先，离职率分为主动离职率和被动离职率两种，我们谈的主要是主动离职率，因为主动离职率是企业计划之外的，会影响企业的正常运行。其次，离职率过高或过低都不好，过高影响企业稳定性，过低则影响企业组织的新陈代谢和效率提升。全球知名人力资源咨询公司怡安翰威特发布的《2012全国人力资本情报研究报告》显示，中国员工的平均离职率高达18.9%。2013年，前程无忧发布的中国员工平均离职率为16.3%。但是根据我对一些机构调研过程的了解，这些数据都应该含有一定的水分，主要原因在于被调查公司一般不会把真实数据告诉调查机构，而是经过了一番修改后提供的。那么真实的数据肯定比17%要高，我认为应该在20%~25%之间。因此5%~10%的离职率应该还是比较正常的水平。因为按照韦尔奇“活力曲线”，企业每年要有10%的淘汰率。如果参考“二

八原则”，企业中 80% 的收益是来自 20% 的员工，则合理的人员流动是保持企业活力的重要因素。

事实上，2000 年以前进入华为的员工对公司的认可度是最高的，也是对华为最有感情的。这些员工很多成了华为的中高层管理者。即使是离开华为的，也普遍对华为有着割舍不去的情结。曾经和我同事多年的原华为财经管理部员工杨少龙，在离开华为之后竟然用了四年时间写了一部关于华为的发展史。他是散文诗作家，语言驾驭能力很强，因此著作非常具有可读性。我读后的第一感觉就是杨少龙对于华为是发自内心的认可。这或许也正是华为的魅力所在。不过，近几年来随着华为员工队伍的扩张，我也了解到华为的人员流动率有增大的趋势，而且离职员工的不满情绪也明显增强，需要引起华为的重点关注。

## 理性与逻辑：企业哲学的力量源泉

哲学是人类依据理性对大千世界和宇宙人生探索的产物。一般而言，理性是相对于感性而言的。感性是认识过程的初级阶段，依靠直觉和感觉；理性是认识过程的高级阶段，依靠思考和分析。在哲学中，理性是人类探索真理的能力或工具。康德认为理性是人类认识能力的最高阶段。黑格尔认为理性代表着精神对真理的追求和把握。一般说来，哲学理性包括认知理性、实践理性和评价理性。理性也是经济学中的术语，如诺贝尔经济学奖获得者西蒙认为，理性就是在给定的条件和约束限度内，适合实现指定目标的行为方式。经济学理性主要有个人主义倾向、功利主义原则和理性主义态度三个特点。经济学中的“理性人”假设，主要是说每一个从事经济活动的人都是利己的，所采取的经济行为都是力图以自己的最小经济代价去获得自己的最大收益。“理性人”假设因为忽视了人与社会的复杂性，现在也受到了一些批

判和质疑，比如马斯洛的“需求层次”论、西蒙的“有限理性”论、诺斯的“社会—文化人”理论等。

理性的工具是逻辑。哲学能够给人们提供的是思想和智慧，要通过说理和论证使人接受或者反驳某种观点，这就需要有正确的论证。逻辑就是提供正确论证的基础。逻辑最早起源于希腊语“逻各斯”。“逻各斯”有点像老庄哲学中的“道”，主要表示规律或者原理。在哲学概念中，逻辑是指人类能够运用理性的能力，通常是指人类在审慎思考后，以推理方式推导出符合逻辑的结论。逻辑学始于古希腊哲学家亚里士多德。亚里士多德在哲学研究中，正是出于对事物本质问题的思考，建立了“三段论”逻辑，从而创立了逻辑学。从这段历史来看，由于哲学和论证的关系对逻辑提出了更高的要求才产生了逻辑学，逻辑和哲学有着密不可分的关系。

逻辑追求思维的确定性和一致性。在遇到任何复杂和困难的问题时，符合逻辑的处理方法首先是从清晰明确的概念出发，准确定位问题的所在；然后化繁为简，复杂问题尽可能分成若干简单的问题，并针对每个简单问题找出解决方案；在解决方案中进行优化选择，选择最佳方案并实施；最后检验结果和效果。爱因斯坦曾经说过：“西方科学的发展是以两个伟大成就为基础的，那就是：希腊哲学家发明形式逻辑体系，以及通过系统的实验发现有可能找出因果联系。”这是理性精神的体现，也是西方文化的精髓。人是会思考的动物，逻辑就是要给思维的野马套上理性的缰绳。

理性与逻辑的价值主要体现在企业运行中的决策方面。企业是市场经济的产物，市场经济最大的特征就是竞争。因此，每个企业从成立时就要面对激烈的竞争。在一个充分竞争的环境中，企业每时每刻都面临着选择和决策，无论是客户关系、产品研发，还是合作对象、人才引进等问题都需要选择分析，需要拍板决策。决策是一直困扰人类的难题。人类是情感型动物，也是社会性存在。随着人类社会的进化，人一直处于理性与感性、道德与非道德、符合逻辑与不符合逻辑的纠结中。但是，由于人所赖以生存的地球资

源是有限的，因此人类必须对一些问题做出判断和决策。这时候，两难问题就出现了。比如，有学者通过理性经济模型推断，对毒品征税将会大大降低毒品滥用率以及涉毒犯罪的发生率。相信大家都不能接受这个推断，因为对毒品征税就意味着对“不道德行为”的默许和容忍，即使这种容忍实际上可以降低毒品犯罪。又如，灾难救援时遇到紧急情况，在能够救出5个人中的5个人和能够救出10个人中的6个人两种情况中必须选一个，你怎么选？大多数人会选第一种。因为选第一种能拯救100%的人，而选第二种只能救出60%的人。这是正确的选择和决策吗？我估计很难回答。

事实上，由于人类自身的局限性和社会的复杂性，人们在面临抉择的时候经常不按常理出牌。每个企业所处的环境都是竞争性的环境，即使是一些垄断性国有企业，如果放在更大的市场环境来考量也是处于竞争之中的。中国的国有企业走出国门，和民营企业面临的竞争是没有什么区别的，我们经常可以看到国有企业在海外投标失利或者投资失败的案例。商场如战场，战场的规则其实就没有规则，出奇方能制胜就是这个道理。至于一些疑惑性、欺骗性的手段和计谋更是比比皆是。还有一个问题，战场中讲究诚信吗？如果企业不讲诚信将有什么结局？其实，商场不是战场，不能这样简单画等号。

我们不能否认的是，竞争是企业的天性，就像冒险是企业家的天性一样。法国经济学家萨伊认为，企业家就是冒险家，他要承担破产的风险。德鲁克也认为，企业家就是敢于承担风险的创新者。在某种意义上，创新本身就意味着风险。也许正因为如此，我们看到无论是任正非还是马云，很多企业家其实都是被逼无奈才走上创业之路的。在企业生存与发展的过程中，他们在很多决策方面肯定也有豪赌的一面，是冒了很大风险的，甚至一着不慎满盘皆输的情况也会存在。但是我们要问的是，即使是他们冒险一搏的决策就没有理性与逻辑作为基础吗？我想答案是一定的。任正非把早期做代理赚的资金都投入到C&C08数字程控交换机的研发上就是一次豪赌。在当时的条

件下一个小公司去开发数字程控交换机前途是渺茫的，即使成功也是小概率事件。为了一个小概率事件投入全部资源看起来是非理性的，也是不符合逻辑的。但是这恰恰又是建立在理性与逻辑的基础上的。因为当时的状况是国外公司垄断了中国交换机市场，赚取了巨额利润。而且原解放军信息工程学院的邬江兴教授带领的科研团队历时数年终于在1991年研制出了比西方同类产品性能更优越的万门程控交换机HJD04—ISDN。如果华为不能把握这个机会，就很快会面临被淘汰的命运，因为代理中国香港小型交换机的路已经走到了尽头。正是基于这些情况和分析，华为才敢于冒险豪赌。1993年华为自主开发成功了第一代数字程控交换机C&C08A，并在1994~1995年大规模投入生产，逐渐在国内通信市场中占有了一席之地。

每一个成功的企业都是由无数次的选择和决策来成就的，这里面有很多是经过严密分析与慎重选择的低风险行为，也有很多看似不符合理性与逻辑的高风险行为。问题在于我们要向成功企业学习什么？是学习他们做过的每件事，所采用的每种方法，使用的每个工具，还是学习他们企业运营的思想 and 智慧？思想和智慧往往是无形的，没有痕迹的，无法复制的，但是思想和智慧背后的思维方式是可以追溯的，可以分析的，当然也是可以学习的。任正非评价自己时说：“当我走向新的事业的时候，虽然语言对我很有用处，但我发现我身上最主要的优势是对逻辑及方向的理解，远远深刻于对语言的修炼。如果用很多精力去练语言，可能对逻辑的理解就很弱化。我放弃对语言的努力，集中发挥我的优势，这个选择是正确的。”







## 第二章

### 华为生存哲学： 诚惶诚恐，开放共融

亚里士多德说过：“人生最终的价值在于觉醒和思考，而  
止在于生存。”企业不完全一样。德鲁克认为：“企业的首要责  
任就是活着。”生存既是企业的最低目标，也是企业的最高目  
标。这是由企业本身的特性决定的。

生存还是毁灭，这是个问题。如何做到长期生存而不是走  
向毁灭，更是个问题。

《易经》中的“安而不忘危，存而不忘亡，治而不忘乱”  
实际上指出了生存与死亡的辩证关系。英特尔公司创始人葛洛  
夫“只有偏执狂才能生存”的论断揭示了危机意识的重要性。  
任正非不但坚信“只有惶者才能生存”，而且认为“封闭就会  
死亡”。

## 企业如何“丛林生存”

1994 年，美国长期资本管理公司成立，其英文名称为 Long-term Capital Management Company，缩写为 LTCM。这是一家拥有豪华精英团队的明星公司，掌门人是梅利韦瑟，被誉为能点石成金的华尔街债务套利之父。梅利韦瑟聚集了华尔街一批证券交易的精英加盟：1997 年诺贝尔经济学奖得主默顿和斯科尔斯，他们因期权定价公式荣获诺贝尔经济学奖桂冠；美国财政部前副部长及美联储前副主席莫里斯；所罗门兄弟债券交易部前主管罗森菲尔德等。这个团队荟萃了职业巨星、公关明星、学术巨人等各路精英，堪称“梦幻组合”。可惜，这个公司名为“长期”，却很短命，2000 年年初就破产倒闭了。很多业界人士曾经认为“Too Big to Fall”（大而不倒）。事实证明，大也可以倒。

在中国，倒闭的大公司也是不计其数。对那些我们曾经熟知的明星企业，也能列出一串长长的倒闭名单：德隆、三株、巨人等。海尔公司的掌门人张瑞敏曾经这样形容经营企业的心情：战战兢兢，如履薄冰。但是，2014 年 6 月海尔“大裁员”事件依然折射出了海尔面临的经营危机。在信息与网络时代，张瑞敏还能带领海尔走多远？

美国长期资本管理公司虽然拥有世界上第一流的债券运作高手梅利韦瑟和罗森菲尔德，拥有世界上第一流的科研天才默顿和斯科尔斯，拥有世界上

第一流的公关融资人才莫里斯，还是昙花一现。这件轰动一时的倒闭事件向企业界发出了强烈的警示：企业应该如何生存？

企业作为经济组织，竞争一直如影相随。如同达尔文的生物进化论所揭示的：物竞天择，适者生存。虽然企业生存的环境是社会环境，依然不可逃脱自然界的规律：弱肉强食，优胜劣汰。企业生存的环境也是一个“丛林”，资源是有限的，机会也是有限的，只有“强者”和“适者”才能有存活的机会。

### 什么样的企业是“强者”？

我们定义“强”这个概念，可以有很多指标，比如销售收入、经营利润、知识产权、团队规模、创新能力等。美国《财富》杂志从1995年开始不分行业评选世界500强，最主要的指标就是销售收入。参评企业的利润、资产、股东权益、雇佣人数等只作为参考指标，即使是公司治理这样的指标也只是排在第三位。但是我们也应当清楚地看到，近十年来世界500强公司中就有雷曼兄弟、华盛顿互助银行、世界通信公司、通用汽车、安然、克莱斯勒等一系列公司破产或申请破产保护。所以，《财富》世界500强，从其评选指标来看，只是世界500大，还不能算世界500强。也就是说，在企业的生存哲学里，规模小可能会死亡，规模大也可能会死亡。

其实自然界的进化已经给予了企业很好的启示。恐龙，曾经是地球上的庞然大物，在远古时代称霸陆地生态系统达1亿6000万年之久。据科学研究，约1亿年前小行星碰撞地球造成了地球生态环境的变化，恐龙也随之灭绝。你可以说恐龙还是很强大的，环境的变化才是其灭绝的原因。但是对于企业来说，如果拿环境变化作为死亡的理由是不能让人信服的，因为企业所处的环境一直就是变幻莫测的竞争环境。问题在于，环境变化就导致不能生存的强大是否是真正意义上的强大？曾经的强大如何变为一贯的强大？

在丛林里不仅老虎、大象和狮子可以生存，猴子、松鼠和蛇也可以生

存。2014年6月，任正非在谈到华为的组织管理时提到要学眼镜蛇，头部可以灵活转动，一旦发现觅食或进攻对象，整个身体的行动也十分敏捷。眼镜蛇虽然不大，但是这种灵活敏捷的特质就是它们赖以生存的本领。也就是说，大与小不是影响生存的决定因素，决定因素在于能否适应丛林中的环境。在一个弱肉强食、危机四伏的生存环境里，如何才能够适应并生存下去，需要的是独到之处。这个独到之处就是你的强项，这才是生存的不二法门。华为每年坚持把不低于销售额的10%投入到技术研发上，就是为了保持自己的技术优势。华为不提倡技术导向，因此，华为的技术优势是以客户需求为中心，以能够为客户持续创造价值为目的。只要做到这一点，华为就能够适应不断变化的市场环境。所谓的强只是相对的，你不一定最强，只要比对手强就可以。你不一定什么都强，只要有生存的能力就可以做到不死亡。“天下武功，唯快不破。”快速适应变化是一种优势，身处险境而能迅速脱离危险也是一种优势。“留得青山在，不怕没柴烧。”

我一直不太理解有些企业把“快速做大做强”作为经营战略的内在逻辑是什么。德国虽然拥有奔驰、宝马、大众、西门子等跨国企业，但经济核心却是中小型企业。数据表明，目前德国中小型企业约有360万家，占全部企业数目的99.7%，生产的产品占据德国70%~90%的市场份额。大表示企业的规模，强表示企业的竞争力。规模可以依靠重组、并购获得，但强是企业内在的实力，是一步一个脚印踩出来的，不可能一蹴而就。要求企业快速做大是可能实现的，快速做强就好像“一口吃成个胖子”一样。但是在这种战略指引下，众多企业大力实施多元化策略，无论国有企业还是民营企业，“多元化”之风弥漫全国：做家用电器的开始做房地产，做房地产的开始经营足球。好在我们没有看到华为去做房地产，虽然房地产行业是近十年来中国最暴利的行业；好在我们也没有看到万科去经营足球，尽管那是一个特别吸引眼球的赛事。再来说重组与并购，尤其是中国的上市公司，在政策不完善、监管不完善、信息披露不完善的大环境下，把上市从股民那里融来的资

金毫不吝惜地投入到疯狂的并购中，动辄溢价十几甚至几十倍，收购资金也从数千万元到数亿元，好一派热闹景象。但是，现实的数据是冷冰冰的，根据众多调查研究机构的数据，中国上市公司并购的成功率不足 10%，大多数并购只是沦为了少数人狂欢的盛宴，而广大股民却损失惨重。

企业生存哲学，不仅在于如何由弱变强，强者如何恒强，更在于如何经受住各种各样的诱惑，快速适应复杂多变的环境并且坚强地活下去。

## 活下去就是硬道理

客户购买产品或服务时首先是选择合作伙伴，而不是产品本身。客户选择的合作伙伴不但要具有领先的技术水平、高度稳定可靠的产品，能快速响应其发展需求，而且还要服务好，这样这个企业才有长远生存下去的可能。简单来说，质量好、服务好、价格低，能够快速响应需求，这就是客户朴素的价值观。

“质量好、服务好、运作成本低，优先满足客户需求”是提升客户竞争力和盈利能力的关键，也是华为的生存法宝。质量好、服务好、快速响应客户需求往往意味着高成本，高成本意味着高价格，高价格客户又不能接受。所以华为必须做到质量好、服务好、价格低，优先满足客户需求，才能达到和符合客户要求，才能生存下去。而价格低就意味着必须做到内部运作成本低。为客户提供质量好、服务好、价格低的产品和解决方案，同时又能快速响应其需求，才能提升企业的竞争力和盈利能力。如何做到“质量好、服务好、运作成本低，优先满足客户需求”呢？只有持续进行管理变革，实现高效的流程化运作，确保端到端的优质交付。从 1998 年起，华为系统地引入世界级管理咨询公司的管理经验，在集成产品开发、集成供应链、人力资源管理、财务管理、质量控制等诸多方面，与 IBM、Hay、PwC、FhG 等公司展开

了深入合作，全面构筑以客户需求为驱动的流程和管理体系。

2000年，任正非与美国咨询公司 Hay 的高级顾问会谈，做了《活下去是企业的硬道理》的讲话。在这个讲话中，他谈论的主题是“企业要一直活下去，不要死掉。”

“一个企业活下去并非容易之事，企业要始终健康地活下去更难。因为它每时每刻都面对激烈的市场竞争，面对企业内部复杂的人际关系，面对着变幻莫测的外部环境。企业必须在发展的过程中，不断改进和提高才能活下去。”

对华为公司来讲，长期要研究的是如何活下去，寻找我们活下去的理由和活下去的价值。活下去的基础是不断提高核心竞争力，而提高企业竞争力的必然结果是企业的发展壮大。利润是核心竞争力提升的必然结果，因为它是一个闭合循环。”

Hay 是美国人力资源管理咨询公司，华为与 Hay 合作完善了任职资格体系和绩效薪酬体系的建设。任职资格起源于 1997 年中英两国政府在职务资格证书（NVQ<sup>①</sup>）方面展开的合作，当时华为和北京外企服务总公司被确立为试点单位，进行文秘任职资格建设。后来华为又引进了 Hay 公司进行了其他所有职位的任职资格建设。无论是任职资格还是绩效薪酬，其实都是围绕人的“标准”进行的。任职资格建立的是职位胜任的标准，绩效管理建立的是工作评价的标准，而薪酬体系建立的是价值分配的标准。这三个方面既相辅相成，又自成体系，是现代人力资源管理的核心。任正非认为，美国在人力资源管理上比较成功，所以美国的创新精神和创新机制发挥得比较好。国家的政策和法规对创新精神有影响，但是对于企业来说，最重要的因素是薪酬机制。薪酬机制就是针对员工为企业所做贡献的价值分配制度，是员工激

---

① NVQ 为 National Vocational Qualification 的缩写，是英国的国家职业资格证书制度。



励最直接、最重要的方式，涉及每个员工的切身利益，也关系到员工工作积极性和企业运营效率。西方国家价值分配主要依据工作绩效结果和价值奉献，有一套量化的标准体系，尽可能地减少了主观性和随意性。

任正非认为，对于人力资源管理，虽然华为沿用过去的土办法还活着，但不能保证一直活下去。对于华为，只有活下去才是硬道理。如何活下去，人是最关键的因素。企业作为一种经济组织是由人组成的。企业的所有功能都是由企业内部的职位来实现的，而每一个职位都是由员工来承担的。归根结底，企业的生存取决于企业的人，也就是每一位员工。如果按照这个逻辑，任正非不惜巨资与美国人力资源咨询公司合作是非常值得的。但是，中国有很多企业都曾经聘请过咨询团队，最后还是失败了。问题出在哪里呢？

管理学告诉我们，有什么样的领导就有什么样的团队。领导在团队中的作用不仅仅是发号施令，更重要的是指明方向并达成目标。如果企业是一艘船，则领导就是船长。如果船在惊涛骇浪中沉没了，没有人指责船员，只会指责船长。这就是领导的责任。所以，遇到问题和责任就推给下属的领导一定不是好领导，自己犯了错误反而责骂员工的领导一定不是好领导，企业经营失败最后归罪于团队不力的领导一定不是好领导。任正非是有宏大视野的领导，也是具有开阔胸襟的领导，他深谙中国传统文化和哲学，也了解人性中的缺陷。为了企业的生存，他不但要引进西方的人力资源管理工具，而且还要让这个工具在华为落地。这并不是一件容易的事情，因为无论是任职资格，还是绩效薪酬，必然会触动既有员工的既得利益。这些员工有的可能是创业元老，一起打天下的兄弟；有的可能是关键岗位上的核心骨干，一旦有闪失就会对企业造成很大风险。但是，企业在决策的时候没有那么多时间可供选择。只要是基于理性与逻辑的判断，就必须有这个勇气和胆量。在战略抉择面前任正非是能够豁出去的，他把人力资源管理的变革和企业的生存紧密联系在一起，不仅要改变，而且是不计成本的改变。

“我们现在向 Hay 公司买一双‘美国鞋’（西方鞋），中国人可能穿不进去，在管理改进和学习西方先进管理方面，我们的方针是“削足适履”，对系统先僵化，后优化，再固化。

我们必须全面、充分、真实地理解 Hay 公司提供的西方公司的薪酬思想，而不是简单机械地引进片面、支离破碎的东西。我们有很大的决心向西方学习。在华为公司，你们经调查会感觉到，很多方面不是在创新，而是在规范，这就是我们向西方学习的一个很痛苦的过程。正像一个小孩，在小的时候，为生存而劳碌，腰都压弯了，长大后骨骼定形后改起来很困难。因此，我们在向西方学习的过程中，要防止好幻想的习惯，否则不可能真正学习到管理的真谛。”

任正非坚信，为了企业的生存而不惜“削足适履”，看起来代价是巨大的，过程是痛苦的，但结果一定是美好的。因此，充满了理想与激情的任正非和把未来假设为无比悲观的任正非构成了一个充满矛盾和张力的企业家形象。这种为了生存而抗争到底的企业家精神无疑是值得尊重的，但是，这种精神的边界在哪里，或者有没有一个合适的“度”？

2006 年，华为公司 25 岁的工程师不幸因病去世。随着媒体的报道和外界的议论，该事件点燃了业界批判华为缺乏人性化的导火索，由此伴随了华为多年的“床垫文化”也成了信息技术（IT）从业人员“加班文化”的代名词。在此之前，互为竞争对手的中兴也发生了 32 岁的工程师不幸病逝的事件，但是并没有引起这么多外界的关注。屋漏偏逢连夜雨。在接下来的 2007~2008 年，华为员工连续发生了三起员工自杀事件。悲剧的接连发生使华为迅速被推向了舆论口诛笔伐的风口浪尖。

企业的生存必须要以牺牲员工的生存为代价吗？这是摆在任正非面前非常尖锐的问题，他必须做出回答。

2008 年，任正非在与优秀共产党员的座谈中，做了《人生是美好的，但

过程确实是痛苦的》的讲话。任正非首先分享了自己的优点和缺点，坦然自己也有很多活不下去的经历，但是“人生最美好的就是生命，没有什么东西比生命更高贵，所以一切都要为了生命。”他要求员工要正确估计自己，要爱惜生命，要放下精神包袱，不要做完人。同时，他希望员工对市场竞争的艰难性和残酷性要有充分的心理准备，面对竞争对手，“不奋斗是没有出路的”。

我们看到，经历了一系列员工危机事件的华为，也在不断地调整并优化策略，逐渐走向理性与平实的生存之路。

## 在理性与平实中存活

2003年任正非在华为公司内部干部培训班上做了《在理性与平实中存活》的讲话，对华为的宏观商业模式和微观商业模式做了分析。在宏观商业模式上，任正非反对以技术为导向，而要求以客户需求为导向。

“当知识和技术不‘值钱’后，我认为我们这个社会会更加美好。人们对知识、文化、技术的需求程度会更大，愚昧无知的人就更少。由于很难再建立技术壁垒，因此，也不可能有暴利时代。憧憬一夜暴富不存在后，人们回归理性与平实，社会会变得更加可爱。”

只要不会憧憬一夜暴富，人们就会回归理性与平实。这里看似谈的是技术问题，实则揭示了企业的生存心态。不同的心态必然会带来不同的行为，不同的行为必然会带来不同的结果。任正非不仅是在谈论企业哲学，也是在谈论人生哲学。或者可以这样说，企业领导人的企业哲学与他的人生哲学有时候是浑然一体的。

首先，企业领导人最容易犯的错误就是脱离实际，决策失去理性和逻

辑，盲目追求大而全。在理性与平实的心态下，在企业整体实力还很弱小的时候，不要盲目追求做大，更不要四面出击，而是要在保持自身优势的基础上积极培育未来的独特优势。马云曾经说过，企业生存下来的第一个想法是做好，而不是做大。企业虽然弱小，但是毕竟还活着，说明还是有一定的自身优势。我一直认为，每一个企业老板都有过人之处。我们先不必看他是否为“官二代”或“富二代”，“第一桶金”的获取方式是否光明正大。他能创办企业并且将企业运行良好，能够正常为国家纳税，为员工发工资，就是有能力的老板。

但是很多有能力创办企业的老板也很容易走入误区，就是盲目追求做大。这里面既与小企业给老板的安全感不够有关，也与老板内心的膨胀有关。没有解决生存问题的时候只想着如何生存，所以能够专注地打拼。一旦解决了生存问题，就想如何生存得更好，甚至像大企业老板一样生存。这种发展误区是每一个老板都会遇到的，但是有人处理得好，有人处理得不好。处理不好的结果就是本来以为解决了生存问题，因为决策失误，盲目扩张使自己“一夜回到解放前”，重新回归“一穷二白”的状态。

华为创业之初通过代理香港公司的小型交换机解决了生存问题，当时正值改革开放初期，有很多更有诱惑力的行业可以进入，任正非却把资金投入到了数字程控交换机的研发上。1988年房地产行业在深圳刚刚兴起，王石的万科股份通过公开出售股票募集资金。任正非虽然对于房地产行业比较看好并且还购买了万科20万股的股票，但是依然没有进入房地产行业。为了避免外界的种种诱惑，梳理华为的企业文化，制定华为的管理大纲，任正非甚至重金聘请中国人民大学的专家历时五年，八易其稿为华为制定了《华为基本法》。《华为基本法》的第一条就明确规定：“为了使华为成为世界一流的设备供应商，我们将永不进入信息服务业。通过无依赖的市场压力传递，使内部机制永远处于激活状态。”其实在讨论《华为基本法》时，有些学者反对将“我们将永不进入信息服务业”写入，但是任正非坚持要求写入。设想一

下当时多元化理论被广为推崇的社会环境，再反观后来众多企业掉入多元化陷阱的结果，足以看出任正非的洞察力和精准判断。如果没有任正非的定力和专注，华为现在可能也是一家庞大的多元化企业，或者是一家优秀的房地产企业，当然也可能已经销声匿迹了。

其次，务必要重视客户体验，保持谦卑的心态，因为你的客户随时可能被对手策反或者主动弃你而去。在互联网企业兴起之前，企业界普遍以客户满意度作为衡量产品或服务被认可的程度，但这个指标是被动的并且滞后的。互联网的出现使客户与企业的互动性加强，客户的意见可以实时表达并反馈在购买行为上。因此客户体验成为衡量企业产品或服务被认可的程度的重要指标。新的市场形势下，只有重视客户体验才能提高客户满意度，从而提高客户黏性，保持客户忠诚度。以客户为中心是企业存在的法则，但企业生存的根本在于为客户创造价值。正如法国思想家罗曼·罗兰所说：“我创造，所以我生存。”

华为刚进入欧洲时，欧洲客户把华为当作骗子公司，不给华为半点市场机会。后来，荷兰一家最小的运营商 Telfort 准备建设第三代（3G）网络，但是机房面积太小，希望能采购一种小型机柜。他们先是找到诺基亚，因为当时这家公司的全网设备都是诺基亚的，没想到诺基亚拒绝了他们。接着他们又找了当时全球最大的电信设备制造商爱立信，爱立信也拒绝了他们。后来他们碰到了华为。华为用了八个月为其开发出了分布式基站，并借此进入了欧洲市场。但是没过多久，当荷兰皇家电信收购了 Telfort 后，华为的设备又被全网抛弃。好在华为没有放弃，2006 年，世界第一大电信运营商沃达丰在西班牙与当地运营商的竞争中遇到了困难，这时候他们想到了华为的分布式基站。这一次华为抓住了机会，并逐渐在欧洲站稳了脚跟。

有些时候客户看起来蛮不讲理，百般挑剔，作为企业也不能去和客户针锋相对。即使客户抛弃了你，你也要首先思考自己哪里做错了，然后再试图重新拉回客户的心。有些老板在企业形成一定规模后，遇到客户的重大变化

不是反思自身的问题，而是采取不理智的对抗行为。这些做法不仅不会使客户回头，反而会使客户更加远离。每个企业所生存的圈子都是相对固定的，少量客户的退出有时也会引发连锁反应，危及企业的生存。企业应该把精力放在为客户提供更好的服务上，而不是跟客户较劲。用网络流行语来说，如果玩不起就没有人跟你玩，出来混总是要还的。

再次，人才是企业的命脉，没有优秀人才的团队是无法生存的。与其说华为每年坚持拿出销售额的10%以上投入到技术研发上，不如说投入到技术研发人才上。因为知识经济时代，企业成本主要在于人力成本。实际上，华为对于人才的投入在业界是有目共睹的。20世纪90年代，华为是第一个敢于在各大报纸上发布整版招聘广告，并以“我们不是外资企业但是我们为人才提供超过外资企业的待遇”作为招聘广告的通栏标题。

华为吸引并保留人才的策略主要在于三个方面。第一，“重赏之下，必有勇夫”。比如校园招聘，华为每年在国内一流高校大量招聘应届毕业生，待遇比一般企业高出很多。2014年，华为在国内一线城市招聘硕士应届毕业生的待遇是月薪1万元，优秀本科毕业生月薪也达到了9000元。根据智联招聘公布的数据，2014年国内应届毕业生平均月薪仅为3945元。华为如此高的待遇水平不仅可以吸引到优秀的人才加盟，同时也有效地限制了其他企业的人才争夺，尽可能做到网罗天下英才。第二，全员持股的利益分享机制。企业老板和企业员工共同分享企业经营成果，利益共享，风险共担，荣辱与共。这一点最不容易，企业老板中很少有人有如此宽广的胸怀和决断的魄力。第三，独特的人才脱颖而出机制。首先是重视员工培训。1996年任正非在华为人力资源部培训工作汇报会上做了《培训——通往华为明天的重要阶梯》的讲话。在讲话中任正非认为“培训工作很重要，它是贯彻公司战略意图、推动管理进步和培养干部的重要手段，是华为公司通向未来、通向明天的重要阶梯”。华为的培训可以分为岗前培训、岗中培训和下岗再适应培训三类。其中岗前培训也就是新员工培训，以周期长、跨度大、考评严著称。

不仅包括企业文化培训、车间实习和技术培训，还包括军事训练。在华为还没有搬迁到龙岗基地的时候，就长期租赁深圳石岩湖度假村作为员工培训基地。搬迁到龙岗以后，华为大学也就有了固定的办学基地，逐渐成了任正非眼中“培养将军的摇篮”。其次是双通道晋升机制。华为打通了技术人员和管理人员的职业界限，由咨询公司帮助设计了技术人员和管理人员晋升双通道机制，解决了技术人员的职业生涯规划问题，彻底打破了中国传统中的“官本位”思想。最后是人才选拔不拘一格。曾经被视为华为接班人的李一男，1993 年加入华为，半个月升任主任工程师，半年升任中央研究部副总经理，两年被提拔为总工程师兼中央研究部总裁，27 岁坐上了华为的副总裁宝座。李一男的案例充分说明了华为在人才选拔方面的不拘一格，在当时还在讲究论资排辈的国内企业中有点儿天方夜谭的味道。此举使华为人才选拔与晋升机制在业界成了标杆，成为其吸引人才的重要砝码。

最后，企业现金流问题越来越值得注意，要时刻关注企业的现金流。在财务上，现金流量管理中的现金是指企业的库存现金、银行存款和现金等价物。有人把现金流比作企业的血液，这么比喻并不为过，现金流管理的确可以决定企业的生死存亡。根据国外统计数据，发达国家企业破产有 80% 的直接原因来自于现金流枯竭而不是经营亏损。相反，从会计角度来看，这些公司大部分属于盈利的公司。根据国内相关报道，以浙江省为例，中国民营企业倒闭 80% 以上的原因来自于现金流问题。企业一般以追求利润最大化为目的，因此规模扩张与经营多元化是企业必须要面对的诱惑。很多企业缺乏足够的生存危机意识，盲目扩张，盲目多元化，从而陷入企业经营的非理性冲动，结果土崩瓦解，烟消云散。

全国工商联前任主席黄孟复 2003 年在考察山东企业时，我曾经参加了他主持的座谈会。在会上黄孟复举了一个很形象的例子来告诫民营企业不要玩资本游戏，而要踏实做企业。他说，有些企业老板有 10 个茶杯，但只有 6 个杯盖，他不停地把这 6 个杯盖迅速地在 10 个茶杯上换位，所以外人看起来好



像他有10个茶杯，10个杯盖。但是他总有失手的时候，一旦他失手打碎了一个杯盖，无论他怎么迅速地换位，也无法达到10个茶杯10个杯盖的效果，这时候大家会认为他有10个茶杯，1个杯盖也没有。这个例子很形象地描绘了那些“拆了东墙补西墙”，甚至“空手套白狼”的企业资本运作手法。当“最美政协委员刘迎霞”事件被媒体披露的时候，刘迎霞不但是全国工商联副主席，而且还是全国政协委员。刘迎霞及其翔鹰集团到底是什么背景，为什么能够获得这么大的政治资本，这已经超出了我们所能判断的范围，其他可能都需要依靠时间去检验。

很多企业其实是误入歧途，如同高速开车的时候只顾盯着时速表，最后却因为没有油而抛锚在前不着村后不着店的荒郊野外。德隆曾经是全国最大的民营企业集团，关系到新疆几十万人的生存问题，但最终倒在了现金流上。德隆一度持有几十家上市公司，其中以新疆屯河、湘火炬、沈阳合金、天山股份等为核心。德隆以资本运作为纽带，坚信通过企业并购，整合传统产业，引进新技术、新产品，就可以增强核心竞争力。然而，随着对并购的迷信增多，唐氏兄弟开始了疯狂扩张，希望用超常发展和大跨度整合实现德隆的长期生存，成就百年基业。正如唐万里后来所说：“我们有一个错觉，就是只要有好的行业、好的项目，我们是不缺资金的。”非常遗憾的是，这只是一个迟到的醒悟，因为曾经光辉夺目的德隆已经丧失了生存的权利。

2001年，任正非在华为内刊发表了《华为的冬天》一文，预言有一天华为会销售额下滑、利润下滑，甚至破产。基本在同一时间，华为以7.5亿美元的价格将华为旗下安圣电气出售给美国艾默生。无论外界对此事如何解读，应对企业的现金流危机才是任正非决策的最大理由，也就是任正非自己讲的，在冬天来临的时候需要准备过冬的棉衣。就算两年内一点销售额也没有，卖安圣电气的钱也足够华为支撑两年了。2002年，任正非在《迎接挑战，苦练内功，迎接春天的到来》的讲话中，提出了“过冬”的具体方法和措施，其中很重要的一点就是重视现金流。因此在现代企业中，所有关于企



业的价值评价指标中基于现金流的评价无疑是最具根本性的，因为现金流最能反映企业的真实状况，可以决定企业的生死存亡。

## 没有敬畏，谈何生存

2014年8月15日，英国《金融时报》中文版发表了一篇《中国式民企困境》的文章。文章指出：过去20年，多个涉及欺诈和经营风险的案例严重伤害了民企。中国大多数民企依然太小，太缺乏经验、太脆弱。许多民企都是投机性质的，受贪婪及歧视驱动，许多民营企业被迫寻找非法的捷径，尽管这么做会危及自己企业的未来，甚至自己的生命。

曾经累计向北京大学捐资10.14亿元人民币的中坤集团总裁黄怒波于2011年接受《中国新闻周刊》采访时说过：“说我多么干净也绝不可能，我的企业也是带着‘原罪’走过来的。我想这一代企业家有责任赎罪，为过去对社会某些道德的破坏，还有对环境的破坏、拆迁等行为。”2013年，黄怒波在中国企业家网向大家隆重推荐马克思的著作《资本论》。其实早在2002年中国企业家领袖年会上，联想创始人柳传志、新希望的刘永好也坦承所谓民营企业的“原罪”问题，是“挣钱与道德之间的冲突”。

“原罪”（Original Sin）本是基督教中的教义，是指人来到这个世界上都是有罪的，也就是人性本恶的意思。民营企业的“原罪”一般是指利用国家资源迅速进行财富积累，直白一些来讲就是利用不正当手段积累了企业生存的第一桶金。学者郎咸平认为民营企业都有“原罪”问题。民营企业是不是存在“原罪”我认为是一个伪命题。这样的概念不仅有唯出身论的味道，而且有把民营企业一棍子打死的嫌疑。这样的定性不仅不会促进民营企业的健康发展，反而有可能加深社会的误解。

无论是出于何种想法，柳传志、刘永好、黄怒波等企业家的直率和坦诚

都让人佩服。但是问题依然存在，且有愈演愈烈之势。

根据《中国企业报》的报道，2013年5月31日~6月16日，不到20天的时间里中国发生了7起重大安全事故。仅吉林德惠的一家企业就因事故导致120人丧生。涉案的7家企业中既有安全生产专业度很高的企业，也有劳动密集型企业，甚至还有涉及公共安全的企业。虽然安全生产事故难以彻底消除，但这么短的时间内发生这么多人员死亡事故，问题到底出在哪里？

明朝洪应明编著的《菜根谭》中曾说：“自天子以至于庶人，未有无所畏惧而不亡者也。”清朝重臣曾国藩也把“心存敬畏意识，保持头脑清醒”作为一生做人做事的核心原则。但是这些年来我们不仅看到某些政府官员心里一套、嘴里一套、做事一套，而且知识分子扎堆的教育界和文化界也丑闻频现。企业本身就处于金钱资本的强力诱惑之中，如果缺乏敬畏之心，如何生存于世？

没有信仰就没有敬畏，没有敬畏就没有底线。美国哲学家和心理学家威廉·詹姆斯认为：信仰是人类赖以生存的众多的力量之一，若是没有它，便意味着崩溃。我们为人做事都要有对生命的敬畏、对法律的敬畏、对道德的敬畏、对规则的敬畏，甚至对包括大自然在内的人类生存环境的敬畏。

当某些企业老板面对媒体大谈“我们之所以能够做大做强，靠的就是质量、创新和诚信”的时候，三聚氰胺早已经存在于其牛奶之中；当某些企业老板宣称“十八道检验、十八个放心”“食品工业是道德工业”的时候，2011年却被检测出了被国家早已明令禁止的“瘦肉精”；当某些企业老板慷慨陈词自己如何拒绝移民邀请、如何忠于国家的时候，早已经注销了中国户口而加入了外国国籍。就连肯德基、麦当劳和家乐福等跨国企业，到了中国以后也接连发生了苏丹红事件、出售过期食品事件和篡改鲜肉保质期事件。

2008年，万科董事会主席王石就认为企业缺乏诚信就会带来质量和资金链问题，一旦外部环境发生巨变，企业就难以维持。2012年，王石在分享哈佛留学经历时更是大胆宣称：“对于中国企业家的现状和中国企业家的弱点，

我觉得和西方企业精神、西方企业家来对比，中国最缺少的是契约精神。”2013 年在中国绿公司年会上，王石宣称诚信是当下中国企业家最需要研究的商道。万科是中国房地产界的标杆企业，一度被外界称为房地产界的“黄埔军校”。王石也是中国房地产界比较有思想的企业家。第一，他视野开阔。他不再单纯从企业自身的经济利益出发，而是把企业放在社会的大环境里整体考虑。第二，他开始对企业甚至社会进行反思，积极探求解决企业及社会现实问题的思路。第三，他突破了一些思想禁锢，比如说担心下一个倒下的房地产公司就是万科。

王石的批评很尖锐，甚至是撕破了中国企业界遮羞的面纱。事实上，中国企业诚信意识和契约精神的缺失使一些非常著名的企业也不能独善其身。诚信意识和契约精神的缺失不仅体现在对消费者、对合作伙伴上，甚至体现在对内部员工上。近年来经全国各级法院受理的劳动纠纷案件不断上升，而且企业的败诉率一直居高不下。除了劳动合同方面的因素，还有一个很重要的原因就是企业拒不履行与员工签订的薪酬协议、奖励协议、激励协议等而被员工告上法庭。企业对内部的员工都可以不讲诚信，违背承诺，何况对外部的客户或者合作伙伴呢？如果说企业老板没有信仰，那不准确，但是其中的确弥漫着权力、金钱、美女、光环等不良气息。

福耀玻璃集团的创始人曹德旺是有信仰的企业家，从 1983 年第一次捐款至今，曹德旺累计个人捐款已达 60 亿元，但是依然自认为财施不过是“小善”，只是一种爱心的体现，是为了培养人的思想境界。

1929 年出生的查克·费尼建立了全球性的商业帝国 DFS（环球免税集团），却和妻子居住在美国旧金山的一套一居室的出租屋里。他是一个对己吝啬、待人大方、喜欢挣钱却不喜欢拥有钱的企业家。他曾为康奈尔大学捐献了 5.88 亿美元，为加州大学捐献了 1.25 亿美元，为斯坦福大学捐献了 6000 万美元。他曾投入 10 亿美元，改造和新建了爱尔兰的七所大学和英国北爱尔兰的两所大学。他曾建立慈善基金为发展中国家的腭裂儿童做手术提

供免费的医疗费用。他已经捐出 40 亿美元，还有 40 亿美元将在 2016 年前捐献完毕。费尼坚信“上帝那里没有银行，每个人都是赤裸裸地诞生，最后又孑然而去，没有人能带走自己一生苦苦经营的财富与盛名！”

2014 年任正非在国内接受媒体采访的时候，被问到了有无信仰问题，他的回答是有信仰，就是信仰现在的国家。任正非是退伍军人出身，也是共产党员，而且于 1982 年以军方代表的身份出席过中国共产党第十二次全国代表大会。这段很正常的故事本来已经成为历史，但是在华为国际化的道路上，却成了美国等西方国家攻击华为的武器。于是有关华为有中国军方背景，华为替中国政府从事间谍活动，会对西方国家的国家安全构成重大威胁等论调不胫而走。虽然华为在美国已经耕耘了十余年之久，直到现在，美国仍然以国家安全为由把全球第一大通信设备制造商拒之门外。华为在美国市场的投入无论在时间上还是资源上都已经非常多，但是因为政治因素和意识形态的原因而久攻不下无疑会对华为的国际化有重大影响。任正非回答自己的信仰是国家，正如 19 世纪法国科学巨人巴斯德所说：“科学虽没有国界，但科学家却有自己的祖国。”国家不仅意味每个人的生命之根，文化之源，也意味着每个人的命之所系，心之所向。无论国家曾经拥有什么样的波澜壮阔，无论国家将会面临什么样的沧海桑田，永远是每个人的精神依托，永远是每个人的心灵归宿。在某种意义上，国家才是真正的神灵，是每个人的守护神。我们没有理由不信仰国家，不敬畏国家。

只有心存敬畏，企业才能有所担当。只有心存敬畏，企业才能长久生存。华为管理顾问、《华为基本法》专家组成员之一吴春波认为：“华为规模小的时候对客户保持敬畏，但当其体量已经超越客户时，依然对自己的客户保持敬畏。”因此，华为一直倡导提拔屁股对着老板、眼睛盯着客户的员工。眼睛一直盯着客户说明对客户怀有敬畏之心，这样才能真正体现出客户价值导向，才能满足并超越客户需求。

华为公司有一个特殊的部门就是客户工程部，客户工程部并不为客户做

工程，而是把接待客户作为一项系统工程。华为接待客户时所有部门都会参与进来，主要领导都有陪同任务。客户工程部不仅为客户提供豪华舒适的硬件设施，比如车辆、住宿、餐饮、旅游等，而且还提供贴心周到的软件设施，比如热情的服务、规范的流程、人性化的安排等。当然，最有特色的还是客户关系管理“一五一工程”：一支队伍、五个手段、一个资料库。五个手段是参观公司、参观样板点、现场会、技术交流、管理和经营研究。去过深圳华为总部参观的客户总是由衷地称赞华为的接待能力和服务水平，说参观华为能让客户真正体会到做“上帝”的感觉。这种认可恰恰来自于华为对客户的敬畏之心，对商业规则的敬畏之心。这种敬畏之心也是华为生存的秘诀。

## 自我批判与惶者生存

### 什么是批判？

作为亲身经历过 20 世纪中国文化浩劫的任正非而言，批判这个概念应该是很沉重的回忆。这个本来源于西方哲学的词语，曾经在当时演化为“批判斗争”，异化为无比沉重的意识形态专用话语。任正非自己的家庭当然也在那场运动中不能幸免。

法国哲学家、科学家帕斯卡尔说，人是会思想的芦苇。意思是说人类如果没有思想，与草木无异。历史上最早的批判性哲学家是苏格拉底，他认为：未经审视的人生毫无价值。德国哲学家康德断言：一切哲学始于批判。一切事物都必须接受批判。在康德那里，批判是一种理性的考察，代表人类的一种反思和质疑的思想。马克思认为：“辩证法不崇拜任何东西，按其本质来说，它是批判的和革命的。”同时，他又认为：“批判的武器当然不能代表武器的批判，物质力量只能用物质力量来摧毁；但是理论一经掌握群众，也

会变成物质力量。”到了这里，批判具有了对错误思想和行为进行批驳和否定的意义。简而言之，批判作为西方哲学的核心概念，是对某种事物、某种理论或某种思潮进行分析判别，分析判断其成因、基础及其影响，也可以称之为“扬弃”。扬弃就是肯定其合理部分，抛弃其糟粕部分，促使人类更好地生存与发展。从这个意义上来说，没有批判就没有哲学，没有批判就没有人类社会的进步。

批判与批评既有联系又有区别。批判就是哲学意义上的否定。否定不是全盘抹杀一笔勾销，而是扬弃。既要保留其合理内核精髓，又抛弃其不合理的错误，是从相对真理向绝对真理接近的过程。批判绝不是把某个人拉到台上去，挂上带有侮辱性的牌子，胡乱批斗一顿。我们现在必须还“批判”一个本来的面目。批评是对某个人或某件事的缺点或错误进行分析评论并提出意见。批判的对象主要在宏观的层面，而批评的对象主要在微观层面。

### 为什么要自我批判？

毛泽东非常善于把哲学问题应用于实践层面，或者说理论与实际相结合。在长期的革命斗争中，他把哲学理论层面的批判活用为工作实践层面的批评，并把批评与自我批评上升到中国共产党的三大作风之一。从1929年到1957年，毛泽东在许多文章里都提到了批评和自我批评的问题。1945年4月，毛泽东在《论联合政府》的报告中谈到中国共产党的三大作风时认为，有无认真地自我批评，是共产党区别于其他政党的标志之一。1949年更是在一次报告中提出了“我们有批评和自我批评这个马克思列宁主义的武器。我们能够去掉不良作风，保持优良作风”。

任正非曾经是解放军系统的“学毛标兵”，自然对毛泽东思想熟稔于心。他在与竞争对手力量悬殊的情况下学习了毛泽东“农村包围城市，最后夺取全国胜利”的思想，在华为稳步上升的时候学习了毛泽东“艰苦奋斗”的思想，在华为已经取得阶段成果的时候学习了毛泽东“批评与自我批评”的

思想。

1995年年底，任正非在《目前形势与我们的任务中》的讲话中，提出“一个高度团结、能展开批评与自我批评的领导班子是企业胜利的保证。”

1995年，华为销售额达到了15亿元人民币，比1994年增长了近一倍。1996年华为销售势头不减，有望实现再次翻番。在国内形势一片大好的情况下，任正非从1996年开始就以高瞻远瞩的战略眼光开始了国际市场拓展。就在此时，任正非却在华为十大杰出员工表彰大会上以《反骄破满，在思想上艰苦奋斗》为题发表讲话，对内部泼了一盆冷水。

“成功是一个讨厌的教员，它诱使聪明人认为他们不会失败，它不是一位引导我们走向未来的可靠的向导。华为已处在一个上升时期，它往往会使我们以为八年的艰苦奋战已经胜利。这是十分可怕的，我们与国内外企业的差距还较大，只有在思想上继续艰苦奋斗，长期保持进取、不甘落后的态势，才可能不会灭亡。繁荣的里面，处处充满危机。”

仅仅两个月之后，任正非在华为市场庆功及科研成果表彰大会上又以《再论反骄破满，在思想上艰苦奋斗》为题发表讲话，再次向华为人员警示：“繁荣的背后都充满着危机。这个危机不是繁荣本身的必然特性，而是处在繁荣包围中的人的意识。艰苦奋斗必然带来繁荣，繁荣以后不再艰苦奋斗，必然丢失繁荣。千古兴亡多少事？悠悠。不尽长江滚滚流。历史是一面镜子，它给了我们多么深刻的启示。忘却过去的艰苦奋斗，就意味着背弃了华为文化。”

1998年，任正非在国家邮电部电信管理总局对华为GSM<sup>⊖</sup>产品的鉴定会后，做了《在自我批判中进步》的答谢词。任正非认为：“一个企业长治久安的基础，是它的核心价值观被接班人确认，接班人具有自我批判能力。”

---

⊖ 全球移动通信系统。

这是任正非第一次提出自我批判的概念。由此可以看出，毛泽东的“批评与自我批评”着眼点在于“惩前毖后，治病救人”，任正非的“自我批判”着眼点在于自我反思甚至是自我否定。

2000年，华为研发系统出现了员工工作不认真、物料清单填写不清、产品测试不严格、研发盲目创新造成大量废料等情况。为了尽快改变这种状况，华为别出心裁地开了一个把呆死料作为奖金、奖品发给研发骨干的大会。任正非亲临会场，发表了《为什么要自我批判》的讲话。任正非说：“我们不是为批判而批判，不是为全面否定而批判，而是为优化和建设而批判，总的目标是要导向公司整体核心竞争力的提升。”“没有自我批判，我们的08机早就死亡。正因为我们不断地否定，不断地肯定，又不断地否定，才有今天暂存的C&C08iNET平台。如果有一天停止自我批判，iNET就会退出历史舞台。”

2001年，任正非在华为科级以上干部大会上做了《2001十大管理工作要点》的报告，后来在企业界被广泛传播，这就是著名的《华为的冬天》。任正非在讲话中提到了倡导自我批判而不倡导相互批评是为了避免队伍之间的矛盾，同时强调“自我批判不光是个人进行自我批判，组织也要对自己进行自我批判。通过自我批判，各级骨干要努力塑造自己，逐步走向职业化、走向国际化。”

2008年，任正非在华为核心网产品表彰大会上，做了《只有自我批判才会成为强者》的讲话。任正非认为，是自我批判的精神才使华为度过一次次生存危机，只有长期坚持自我批判的公司才有光明的未来。因此，“自我批判不是自卑，而是自信，只有强者才会自我批判，也只有自我批判才会成为强者。自我批判是一种武器，也是一种精神。”在这次讲话中，任正非也解释了为什么不提倡批判，而是提倡自我批判，“因为批判是批别人的，多数人掌握不了轻重，容易伤人。自我批判是自己批自己，多数人会手下留情。虽然是鸡毛掸子，但多打几次也会收到同样的效果。”



在华为 2013 年度干部工作会议上，任正非做了《用乌龟精神，追上龙飞船》的讲话。其中任正非重新提及自我批判的精神，宣称自我批判是拯救公司最重要的行为。“这个时代前进得太快了，若我们自满自足，只要停留三个月，就注定会从历史上被抹掉。正因为我们长期坚持自我批判不动摇，才活到了今天。”

从任正非的所有讲话中可以看出，自我批判是他一以贯之的思想，也是他论述最多的主题。甚至可以这样认为，任正非近乎偏执地在华为倡导自我批判的思想，以至于自我批判成为他独特的企业思想标签。他对自我批判如此执拗，到底是为什么？

首先，任正非独特的生存环境和生活经历是形成其自我批判思想的源头。任正非家境贫寒，上大学时遭遇了“文化大革命”，因为父亲所谓的政治问题，吃尽了苦头。因为学的是建筑专业，大学肄业后任正非成了一名解放军基建工程兵，就在历经千辛万苦升到副所长的职位时，他所属的基建工程兵却整批被裁军。接着，他转业的时候改行经商，到深圳南油一个下属公司做经理。因为不知道如何做生意，他曾被骗走人民币 200 万元。随后任正非丢了工作，为了生存才创立华为公司。华为成立那一年，任正非已经 43 岁。因此，任正非总结自己是一个反思、反省的人。总之，任正非前半生的坎坷和挫折使他领悟到生活存在着诸多不确定性，要想生存必须有高度的危机意识。

其次，现代企业高度竞争的生存特性是任正非创立自我批判思想的动因。创立了华为以后，任正非逐渐意识到企业是生存在一个高度竞争的环境中，经营企业就如同打一场你死我活的战争，因此活下去才是硬道理。问题在于，怎么才能活下去？美国未来学家托夫勒主张，生存的第一定律是：没有什么比昨天的成功更加危险。要想活下去，必须对成功视而不见，必须直面失败。在《北国之春》这篇文章中，任正非认为：“高科技企业以往的成功，往往是失败之母，在这瞬息万变的信息社会，唯有惶者才能生存。”2014 年，任正非接受国内媒体采访时说，危机管理就是要做假设，不是单纯地诚惶

诚恐。2011年，在《一江春水向东流》这篇文章中，任正非剖析了自己创业以来的心路历程。“业界老说我神秘、伟大，其实我知道自己，名实不副。我不是为了抬高自己而隐起来，而是因害怕而低调的。”更难能可贵的是，任正非坦承了自己的无奈和脆弱：“2002年，公司差点崩溃了。IT泡沫的破灭，公司内外矛盾的交集，我却无能为力控制这个公司，有半年时间都是噩梦，梦醒时常常哭，真的，不是公司的骨干们来照亮前进的路程，现在公司早已没有了。”由此，我们看到了一个真性情的男子汉发自肺腑的心声，也因此而理解了自我批判背后的动因。为什么会诚惶诚恐？因为没有人是一贯正确的，也没有公司是能够屹立不倒的，只有坚持自我批判，才有可能长久生存。

最后，任正非对人类社会客观规律的把握是坚持自我批判思想的根本。哺乳动物和恐龙曾经共同生存于同一个时期，为什么恐龙灭绝了哺乳动物却能生存至今？达尔文说，“物竞天择，适者生存”。或者说，迄今为止人类经历过各种各样的环境变化，经历过各种各样的疾病和瘟疫，也经历过各种各样残酷的战争，为什么能生存至今？答案在于人类有理性和主体性。人类可以适应环境，甚至可以改造环境；人类可以理性认识自己，不故步自封，知错就改，自我纠正。用哲学的语言来说，就是人类具有自我批判的精神。任正非多次提到企业要遵循客观规律，要从必然王国走向自由王国。甚至把华为设立“2012实验室”看作“使用批判的武器，对自己、对今天、对明天批判，以及对批判的批判。”这是任正非企业哲学思想的最佳注解，也是必须要坚持自我批判思想的根本原因。

## 开放与融合：封闭必然死亡

在2014年中国互联网大会上，华为企业网络产品线副总裁马云表示，随着云计算技术和互联技术的高速发展，物理世界与虚拟世界的边界正在消

失，开放融合的基础架构将成为未来的发展趋势。

其实，不只是技术，企业的开放与融合也已经成为未来生存的关键因素。

2009年，任正非在华为运作与交付体系奋斗表彰大会上就提出要深刻理解开放、妥协与灰度。关于如何理解开放这个问题，任正非以李冰父子治理都江堰的理念“深淘滩、低作堰”做比喻。他认为：“低作堰，就是节制自己的贪欲，自己留存的利润低一些，多一些让利给客户，以及善待上游供应商。将来的竞争就是一条产业链与一条产业链的竞争。从上游到下游产业链的整体强健，就是华为生存之本。”

在同年的全球市场工作会议上，任正非强调：“其实我们由于成功，我们现在越来越自信、自豪和自满，其实也在越来越自闭。我们强调开放，更多一些向别人学习，我们才会有更新的目标，才会有真正的自我审视，才会有时代的紧迫感。”

在“2012实验室”座谈会上的讲话中，任正非谈到自主创新问题时，明确表示反对自主，因为自主就是封建的闭关自守。他再三强调华为不能排外，不能成为封闭系统，因为封闭就意味着死亡。

我们在创新的过程中强调只做我们有优势的部分，别的部分我们应该更多地加强开放与合作，只有这样我们才可能构建真正的战略力量。我们非常支持异军突起，但要在公司的主航道上才好。我们一定要避免建立封闭系统。我们一定要建立一个开放的体系，特别是硬件体系更要开放。我们不开放就是死亡。

任正非深谙企业生存法则，不放弃任何可以合作的机会。企业生存的环境是残酷的，当企业还不够强的时候，合作会使你获得更多的生存机会。危机一旦来临的时候大家不仅可以抱团取暖，别人甚至可以拉你一把。不要以为自己武艺高强，可以单枪匹马闯荡江湖，很多危机总是在企业最顺利的时候

候就已经埋下了种子。所以，做企业不仅要专注于经营和管理，而且要善于发现合作机会，找到合作伙伴。这种合作伙伴可以是渠道商，可以是供应商，可以是客户，甚至可以是竞争对手。

华为一直把竞争对手称为友商，并把坚持与友商共同发展，建立既是竞争对手也是合作伙伴的新型关系，共同创造良好的生存空间，共享价值链的利益，作为长期坚持的企业战略之一。华为认为，自己要快速增长，就必须从竞争对手那里夺取份额，这就会直接威胁到竞争对手的生存和发展，就可能在国际市场上到处树敌，甚至遭到群起而攻之。华为毕竟还不够强大，不足以和国际竞争对手直接抗衡，也没有足够的 IPR（知识产权）储备，所以一直坚持韬光养晦，向拉宾学习，以土地换和平，宁愿放弃一些市场，一些利益，也要开展合作，与竞争对手成为伙伴，共同创造良好的生存空间，共享价值链的利益。在海外市场拓展中，华为强调不打价格战，与友商共存双赢，不扰乱市场，以避免西方公司群起而攻之。华为坚信通信行业是一个投资类市场，仅靠短期的机会主义行为不可能被客户接纳。

实施国际化战略以来，华为与国际同行在诸多领域携手合作，通过合作取得共赢、分享成功，实现了与友商的“和而不同”。和谐以共生共长，不同以相辅相成，这是中国传统哲学的智慧。华为通过建立广泛的利益共同体以达到与合作伙伴长期合作，相互依存，共同发展。2003 年，华为进军美国的计划受到思科的阻击，并引发了知识产权方面的官司。华为当时采取的策略就是与美国 3Com 成立合资公司，实现优势互补，互惠双赢。

华为是善于合作的公司，甚至说正是因为善于合作才能够在竞争激烈的电信市场有了生存的机会。1993 年华为要研发万门 C&C08 数字程控交换机，由于当时无法从银行贷到资金，便联合全国 17 个省市的邮电管理局下属电信公司共同合资 3900 万元成立莫贝克公司，承诺每年定额投资回报是 33%。莫贝克公司后来更名为华为电气，2000 年 10 月又更名为安圣电气，2001 年以 7.5 亿美元卖给了美国艾默生公司。莫贝克的合作成功不仅使华为有了融

资平台，更重要的是与客户建立的利益共同体关系。后来，华为成立合资合作部，与运营商合作相继建立的四川华为、山东华为、浙江华为、河北华为、北方华为、上海华为、安徽华为等合资公司更是充当了市场一线桥头堡的作用。比如山东华为建立后几乎实现了销售额翻番。与艾默生的合作更是缓解了华为当时面临的现金流困难问题，实现顺利“过冬”。

和运营商结成利益共同体的关系，包含两个层面的合作。一是紧密跟随客户需求，急用户之所急，想用户之所想。运营商有了利益，供应商才有可能得到利益，这是一种互利的关系。二是和运营商进行合资合作，建设利益共同体的载体，使二者的关系更紧密，更符合中国加入世界贸易组织之后运营商和供应商在新的竞争环境下的共同利益。

1998年6月，来自中国22个省、市、自治区邮电部门的130名工程技术人员来到中国校园电话工程诞生之地——天津，参加由华为公司与天津市电话局共同举办的校园电话工程研讨会，这是中国运营商和设备商之间少有的一次合作盛会。

天津校园电话工程是华为与运营商合作的一次经典成功案例，也是华为公司与天津市电话局进行思想碰撞、技术交流的结果。面对电信市场日趋激烈的竞争以及电信用户多层次、多元化的要求，电信运营商与设备制造商的紧密合作，有助于更好地满足电信最终用户的要求，从而最大限度地发掘市场、占领市场。当时天津市邮电管理局与天津市电话局的领导们在研讨会致辞时认为，如果没有华为公司的启发，天津市电话局还可能不会涉足校园电话这一业务孤岛，华为公司与天津市电话局的成功合作给双方带来了许多启发，强化了市场经营意识，撬开了一个又一个市场死角。

在技术研发上，华为一直坚持开放共融的思路。华为不仅每年坚持拿出10%以上的销售额投入到技术研发上，还和高通、爱立信、诺基亚、西门子、摩托罗拉、3Com等国际领先厂商达成了专利合作协议。在产品和市场等方面，华为与竞争对手也开展了一系列合作，以互相依存，共同抗御风

险。2000年，华为与IBM达成了关于开发高性能网络通信系统的合作协议。2003年与3Com成立合资公司。2004年与西门子成立合资公司。2006年与摩托罗拉在上海成立了UMTS<sup>①</sup>联合研发中心。同年，以8.8亿美元的价格出售H3C公司49%的股份。2007年不仅与赛门铁克成立合资公司，进入网络安全领域，而且与Global Marine合作成立合资公司，为全球用户提供海缆端到端网络解决方案。2012年，华为成为首家与SAP结成全球技术合作伙伴的中国公司。至于与中国各高等院校与科研院所的技术合作，更是遍地开花。

虽然在合作方面取得了一系列成功，在2010年的华为云计算战略发布会上，任正非却开始反思过去的合作方式：“以前华为跟别的公司合作，一两年后，华为就把这些公司吃了或甩了。这是黑寡妇的做法。今天，我们要改变这个现状，要开放、合作、实现共赢。我们要多把困难留给自己，多把利益让给别人。”黑寡妇是拉丁美洲的一种毒蜘蛛，雌性的蜘蛛会在交配后立即咬死配偶。任正非用这个比喻来反思华为的合作方式，的确需要一种勇气，那就是要将华为带向更开放、合作和共赢的道路上的勇气。

企业合作最核心的难题是利益取舍问题。任正非在利益这个一般人都很纠结的问题上无疑已经看得很透。人一旦把利益看淡了，也就具备一定的思想境界了。但是，突破利益关，需要大智慧。说起来很容易，做起来很难。中国古语说“人为财死，鸟为食亡”；西方社会奉行“经济人”或“理性人”理论，也在利益上采取实用主义，以个人利益最大化为基本取向。很多企业老板在不涉及个人利益的时候，讲起来是慷慨激昂的；一旦涉及个人利益，反而会退缩不前。过不了利益取舍这道关，就不会有长久的合作共赢。

企业如果不开放，就会忽视市场竞争环境的变化。有时候一个微不足道的失误也可能会导致企业万劫不复。2012年有着131年悠久历史的美国柯达公司向法院提出了破产保护的申请。柯达是最早发明数码照相机的公司，但

---

① 通用移动通信系统，是一个完整的3G移动通信技术标准。

是却被数码时代抛弃。无独有偶。诺基亚是最早开发手机触摸屏的公司，却在智能手机时代其手机业务被收购了。这些曾经的行业霸主对市场竞争环境失去了敏锐的嗅觉和高度的警觉；对市场竞争认识不够，缺乏高瞻远瞩的眼光和视野。这些案例也说明，即使已经行业领先，企业的生存环境也绝不是歌舞升平，更不用说那些还在为了生存苦苦挣扎的企业。企业必须要有足够的危机意识才能分辨并识别环境中的变化。我们都知道“蝴蝶效应”：一只南美洲亚马孙河流域热带雨林中的蝴蝶，偶尔扇动几下翅膀，可以在两周以后引起美国得克萨斯州的一场龙卷风。一个微小的因素能影响事物的结果，说明事物变化的复杂性，不可忽视任何一个可能影响结果的因素。

华为和中兴是深圳高科技企业中两颗耀眼的“双子星”，也是中国高科技企业走出国门的佼佼者。但是，这两家企业从创立起就是一对冤家路窄的兄弟。中兴成立于1985年，华为成立于1987年。两家企业由于发展战略、企业文化等有很大差异，华为的发展一直走在中兴前面。到2003年的时候，两个公司已经拉开了不小的差距。1998年，华为的销售额是89亿元，中兴的销售额是40亿元，差距是一倍以上。2001年，华为的销售额是255亿元，中兴的销售额是140亿元，差距已经在缩小。但是由于对两项技术采取了不同态度，华为差点儿就被中兴追上。这就是CDMA<sup>①</sup>95和PHS（小灵通）技术。CDMA95是一种相对落后的技术，华为选择了技术更为先进的CDMA2000而放弃了CDMA95。结果2001和2002年中国联通的两次招标中选用的标准就是CDMA95，中兴轻松获得全国大多数省份的市场份额而华为颗粒无收。小灵通也是一种相对落后的技术，被UT斯达康从日本引进了国内。华为选择放弃而中兴选择跟进。由于当时的中国电信没有移动牌照，所以小灵通在夹缝中以“无线市话”的名义得到了发展。2001~2004年，小灵通为中兴带来了约200亿元的销售额，迅速拉近了它与华为的距离。2003年

---

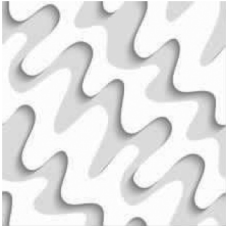
① 码分多址，是在扩频通信技术上发展起来的一种无线通信技术。

华为销售额为 317 亿元，而中兴已经追到了 251 亿元。虽然后来华为迅速修正了市场策略，但是这两个接连的判断失误对于华为而言是相当致命的。当时华为内部气氛非常紧张，任正非自己对此曾深刻反思并自我检讨，可见当时的形势之严峻。

任正非对封闭只会导致衰亡的历史教训有着深刻的理解。他不仅对企业未来充满了激情与狂热，同时也崇尚杜威的实用主义哲学。他坚信做企业不仅要仰望星空，而且要脚踏实地。他不仅以无比的自信向世界开放，同时又不忘“拿来主义”，广泛进行吸收融合。因为在任正非的企业生存哲学中，不仅要有诚惶诚恐的心态，更要有开放共融的胸怀。







### 第三章

## 华为发展哲学： 求变不居，均衡持续

老子《道德经》中云：“夫唯弗居，是以不去”。做人如此，企业亦然。

通用电气原 CEO 韦尔奇主张：“谦虚地从周围的事物中不断地学习，并且以尽可能快的速度吸收所学到的东西，是企业从根本上发展壮大的原因。”

百度创始人李彦宏曾经说：“勇于创新 and 灵活应变，是企业持续发展、克敌制胜的原动力。”

任正非则认为：“若不故步自封，敢于打破自己既得的坛坛罐罐，敢于去拥抱新事物，华为不一定会落后。”

华为反对盲目创新，反对互联网冲动，因为任正非更看重企业的均衡持续发展。

## 没有成功，只有成长

2001 年，为了向日本企业学习如何“过冬”的经验，任正非专程造访日本。这个时间距离他关于华为“冬天”的预警仅仅两个多月。

### 为什么要去日本学习经验？

这要从第二次世界大战以后日本持续十年之久的经济衰退说起。20 世纪 80 年代，日本经济迅速腾飞，成为世界经济强国。1985 年美国为了解决巨额的贸易赤字问题，联合其他西方国家跟日本签订了“广场协议”逼迫日元升值。日元升值后国际热钱开始涌入日本，很大一部分进入股市和房地产市场，制造出金融泡沫和房地产泡沫。在股市和房地产泡沫破灭之后，日本经济进入了“失去的十年”：1992 ~ 2001 年的十年间，日本实际国内生产总值（GDP）年均增长率仅为 1.6% 左右。2001 年时日本经济甚至出现 0.6% 的负增长。这十年间日本经受了战后最严寒和最漫长的“冬天”。日本绝大多数企业，近八年没有长过工资。在这样严峻的形势下，日本企业如何度过这漫长的“冬天”？它们有什么经验和教训？这些问题是任正非访问日本的主要原因。

从日本回国后，任正非发表了名为《北国之春》的文章。在文章中，他焦虑于华为经历了十年的高速发展后，如何才能持续发展的的问题。

“华为成长在全球信息产业发展最快的时期，特别是中国从一个落后网改造成为世界级先进网，迅速发展的大潮流中，华为像一片树叶，有幸掉到了这个潮流的大船上，是躺在大船上随波逐流到今天，本身并没有经历惊涛骇浪、洪水泛滥、大堤崩溃等危机的考验。因此，华为的成功应该是机遇大于其素质与本领。

什么叫成功？是像日本那些企业那样，经九死一生还能好好地活着，这才是真正的成功。华为没有成功，只是在成长。”

在后来的多次讲话中，任正非也从不认可所谓华为是成功企业的说法，反而一直强调艰苦奋斗的精神，再三告诫大家华为离成功还有很大的差距，只是在成长的过程中取得了一点进步。

没有成功，只有成长。如此朴实无华的话语恰恰道出了华为的企业发展观，也揭示了任正非一贯推崇的企业思想：理性与平实。

2012年1月6日，辽宁卫视《老梁观世界》推出了一个节目《“大师”就这么忽悠你》，以客观的视角无情地揭露了那些所谓的培训“大师”们真实的一面。这些所谓的大师有几个共同的特点：第一，都出身于传销界，演艺功夫了得。第二，过度包装和虚假宣传。比如“国学应用大师”“心灵潜能大师”“顶尖智慧大师”。第三，都以人生激励、潜能开发、国学应用或者成功学为主题进行授课，很能调动人的成功欲望。第四，都获得了巨大的利益，甚至年收入过亿元，同时也毒害了很多人的心灵。第五，很多参加培训的学员竟然是企业老板。这些老板们一方面认为参加培训没有解决任何问题，另一方面又不惜重金踊跃参加这样的培训。

人类如果失去了应有的理性与逻辑，也就失去了基本的辨别能力。再者，欺骗的成本低，造假的成本低，违法的成本再低，当然没人讲诚信。但是，这些企业老板们基本都是摸爬滚打一路闯荡过来的各路豪杰，怎么会上上了这些江湖骗子的当呢？问题还是出在如何理性看待企业发展的思想上。

首先，不想发展的企业一定不是好企业，必须勇于进取。企业作为经济性组织，生存与发展是其永恒的使命和追求。理论上，我们把企业的生存与发展分成两个部分。但是在实践中，企业的生存与发展实际上是一体的，很难严格区分。没有生存就没有发展，生存是发展的基础。没有发展企业也难以生存，因为企业生存的环境复杂多变而且竞争激烈，危机四伏。从这个意义上来说，发展是最好的避险。只要企业还在健康发展，即使存在很多问题，也都可以在发展中解决。相反，如果企业发展停滞，即使现在没有问题，也会逐渐出现很多问题。

根据美国管理学家爱迪斯的企业生命周期理论，企业生命周期一般分为十个阶段，即孕育期、婴儿期、学步期、青春期、壮年期、稳定期、贵族期、官僚化早期、官僚期、死亡。爱迪斯认为，壮年期是企业生命周期曲线中最为理想的时期。但是壮年期也并非生命周期的顶点，企业只要能够正确地决策和不断地创新变革，就可以持续增长。如果企业失去动力或者丧失活力，就会停止增长进入官僚期。因此，企业只有求发展，才能求生存。只有持续发展，才能长期生存。否则，就会步入生命的尽头。目前社会上的确存在着很多企业老板取得“第一桶金”后就小富即安，不思进取，贪图虚荣、追求享乐，甚至道德败坏、腐化堕落的现象。所以，被所谓大师忽悠的老板们为了企业的发展而去学习和充电，不但无可厚非，反而是值得称道的。只是他们对发展的认识不到位，病急乱投医，才投入了骗子的怀抱。

其次，不可为了发展而发展，必须实事求是。企业在传统经济理论中一直被看作“黑匣”，因为其内部工作原理一直不明确。1959年，美国学者潘罗斯在其著作《企业成长理论》中认为，企业是一个管理组织，同时也是人力、物力资源的集合，企业资源是企业成长的原动力。另外企业使用自己拥有的资源所产生的服务是企业能力的表现，这种能力也是企业成长的原动力。因此，潘罗斯通过建构企业资源—企业能力—企业成长的分析框架，揭示了企业成长的内在动力源于企业内部资源和能力。

从企业成长理论来看，企业的成长取决于企业所拥有的内部资源和能力。因此，企业发展必须立足于实际情况，以务实的态度来寻求发展。如果脱离实际，盲目求大求全，甚至过度膨胀、好大喜功，就会陷入企业发展的陷阱之中。我们注意到，“高速发展”“跨越式发展”“快速做大做强”等口号是很多企业老板的普遍心态。但是，这其中有多少企业真正了解自身情况，能够以务实的态度来看待企业发展问题呢？如果企业具备了快速发展的基础而无所作为，对企业而言必是损失。企业不具备快速发展的条件而强行为之，中外企业因此而失败的案例比比皆是。

实事求是思想是中国共产党的生命线，也是毛泽东思想的精髓。任正非对实事求是思想有深刻的领悟，不仅在华为内部一再要求实事求是的态度，而且在企业发展过程中也贯彻了这个基本思想。无论是在国内市场还是国外市场的开拓上，他都立足实际，采取“农村包围城市”策略，先从最薄弱的区域突破，以点带面。在技术研发上，华为一方面坚持每年投入销售额的10%，另一方面又摒弃技术导向而要求市场导向。华为不提倡技术自主创新而坚持开放融合，也是一种典型的实用主义思想。

最后，企业发展没有“武林秘籍”，必须内外兼修。在信息经济时代，海量的信息、快速的变化以及无处不在的竞争压力使老板们普遍患上了“焦虑症”。不仅焦虑于如何生存，更要焦虑于如何发展。任正非坦言曾经身患抑郁症而痛苦万分，但最终走了出来。像任正非这样有理性判断和思想定力的企业老板并不多，中国很多企业老板是凭着敢拼敢闯的勇气和放手一搏的豪气创业成功的。1/3靠勤奋，1/3靠运气，1/3靠赌一把。他们在充满发展冲动或者面临发展瓶颈的时候，缺乏理性与逻辑的分析与判断，而是幻想能获得关于企业发展的“武林秘籍”。于是，他们有的迷信于所谓大师的指点或者高人的引荐，有的千方百计、挖空心思结交“权贵”，有的甚至不惜冒险参与权钱交易并为此而身陷囹圄。这就是辽宁卫视电视节目中出现了如此多的老板被江湖骗子忽悠的主要原因。

不是骗子忽悠水平高，而是有些企业老板思想偏离了理性的轨道。如果这些老板端正心态，理性务实看待企业发展，就不至于一窝蜂去聆听这些所谓的大师的“教诲”了。企业发展不能指望“武林秘籍”，只能通过内外兼修，不断增强自身实力，切实根据内部资源状况和能力水平，推动企业健康成长。2002 年是华为发展最困难的一年，销售收入锐减近百亿元，大批骨干员工离职。任正非后来说那段时间自己晚上常做噩梦，而且梦醒后常常哭。2002 年 12 月，任正非做了《迎接挑战，苦练内功，迎接春天的到来》的年终讲话。在讲话中任正非毫不讳言华为当时面临的发展困境，但是他坚持认为越是困难的时候越要苦练内功：要用创造性的工作来努力改善市场状况，要重视现金流对未来发展的意义，要建立广泛的同盟军，要大力支持海外业务拓展。经过一年的苦练内功，2003 年华为公司全球市场销售同比增长 42%，达到 317 亿元人民币，其中海外销售 10.5 亿美元，同比增长 90%，海外销售所占比例上升到 27%。产品实现对世界五大洲的 40 多个国家和地区的广泛覆盖。至此，华为终于走出寒冷的“冬天”，迎来了温暖的“春天”。

## 创新：如何从窘境到平衡

当哈佛大学商学院的助理教授克里斯坦森于 1997 年出版《创新者的窘境》这本书时，应该不会想到这本书不仅使自己成为全球创新技术管理领域的权威，而且使“破坏性创新”或“颠覆性创新”（Disruptive Innovation）概念成为当今企业界最为流行的词汇。克里斯坦森在其著作中定义了两种不同的创新：持续性创新（Sustaining Innovation）和破坏性创新（Disruptive Innovation）。这两种创新并不着眼于技术创新本身，而是着眼于企业“价值体系的变化”，着眼于顾客评价产品标准的变化。

克里斯坦森认为，那些曾经因为创新意识和执行能力突出而成为行业领



导者的优秀大企业，善于倾听主流消费者的意见，认真调查研究市场趋势，积极投资新技术的研发，致力于向顾客提供更多更好的产品。但是在面对破坏性技术变革时，导致其失败的原因恰好是其引以为豪的企业管理。《创新者的窘境》就是站在成熟大企业的角度，探讨大企业如何应对破坏性技术的冲击，避免失败的命运。克里斯坦森给出的解决方案就是大企业的管理者要同时做好两件事情：一方面是要保证企业的健康运行；另一方面，还要配置足够多的资源，关注那些最终可能导致企业走下坡路的突破性技术进展。

无独有偶，“新摩尔定律”的创立者杰弗里·摩尔则在著作《跨越鸿沟》中从中小型创新企业的角度，探讨了创新企业如何凭借破坏性创新技术占领主流市场的过程。摩尔认为，高科技企业的早期市场和主流市场之间存在着一条巨大的“鸿沟”，能否顺利跨越鸿沟并进入主流市场，成功赢得实用主义者的支持，就决定了一项高科技产品的成败。如果我们从成熟大企业和创新小企业两个不同的视角来考察破坏性创新技术，就会理解那些曾经的行业领导者在面对破坏性技术变革时为何会败走麦城的原因。比如，诺基亚为什么会被苹果超越，百年柯达为什么会黯然谢幕。这些大企业的失败或许不能简单归结为企业决策层战略失误或者企业文化僵化导致创新不足等“大企业病”，而是要从破坏性创新如何带动市场变革的角度进行分析才更有说服力。

或许，《创新者的窘境》这本书的重要意义并不在于其给出的答案，而是在于其揭示的问题：在信息与互联网时代大潮中，大企业如何做到持续发展而不被颠覆？

1999年2月，华为研发体系举行“创业与创新”反思总结交流会，提出“今天比昨天进步，就是创新。”任正非发表《创业创新必须以提升企业核心竞争力为中心》的讲话，以“希望寄托在你们身上”这一毛泽东的名言勉励大家要站在巨人的肩膀上创新，在世界各发达国家先进公司已经成功的经验、失败的教训的基础上创新，让生命放射出光芒。

2000年7月，任正非发表了《创新是华为发展的不竭动力》的文章，认

为企业不创新才是最大的风险。

“华为自始至终以实现客户的价值观为经营管理的理念，围绕这个中心，为提升企业核心竞争力，进行不懈的技术创新与管理创新。在实践中我们体会到，不冒风险才是企业最大的风险。只有不断地创新，才能持续提高企业的核心竞争力，只有提高核心竞争力，才能在技术日新月异、竞争日趋激烈的社会生存下去。”

“有创新就有风险，但绝不能因为有风险，就不敢创新。回想起来，若不冒险，跟在别人后面，长期处于二、三流，我们将无法与跨国公司竞争，也无法获得活下去的权利。若因循守旧，也不会取得这么快的发展速度。”

2005年12月，任正非撰文提出，鼓励创新更须保护知识产权。无论是国家层面还是企业都要自己主动建立知识产权体系，包括重视开发，重视知识产权积累，重视知识产权转化，重视保护知识产权。否则“真正受到伤害的是中国有发展潜力的企业，而不是西方企业”。

2013年10月在华为干部工作会议上，任正非强调：“我们只允许员工在主航道上发挥主观能动性与创造性，不能盲目创新，发散了公司的投资与力量。非主航道的业务，还是要认真向成功的公司学习，坚持稳定可靠运行，保持合理有效、尽可能简单的管理体系。要防止盲目创新，四面八方都喊响创新，就是我们的葬歌。”

2014年4月，任正非在华为上海研究所专家座谈会上明确指出：“我们的创新是有边界的，不是无边界的。”不仅如此，任正非一再强调，“产品创新一定要围绕商业需要。对于产品的创新是有约束的，不准胡乱创新。贝尔实验室为什么最后垮了，电子显微镜是贝尔实验室发明的，但它本职是做通信的，它为了满足科学家的个人愿望就发明了这个电子显微镜。发明后成果丢到外面划不来，就成立了电子显微镜的组织作为商业面的承载。所以无边界的技术创新有可能会误导公司战略。”

如果说“自我批判”主要体现在任正非企业哲学思想的理论层面，“创新”则更多体现在实践层面。创新是任正非讲话中出现次数最多的词汇，足见其对企业创新的重视程度。任正非的创新思想主要有以下特点：

第一，企业创新是综合性创新，是各个部分达到内部平衡的整体系统。自从熊彼特在 1912 年提出创新概念，直到 20 世纪 60 年代美国经济学家罗斯托在“起飞”六阶段理论中把创新发展为“技术创新”，技术创新开始占据主导地位。但是，企业的生存与发展不仅需要技术创新、管理创新，也需要组织创新、制度创新，因此，企业创新是一个综合性的创新体系，把创新仅仅理解为技术创新对企业而言是远远不够的。2015 年 1 月 4 日，国务院总理李克强访问华为。对于华为的股权激励制度，李克强点评说：“没有制度创新，科技创新就无从依附。”充分表明了制度创新的重要性。此外，企业创新应该从“技术驱动”发展到“市场驱动”，把为客户创造价值作为创新的原动力。围绕为客户创造价值，企业要进行系统性创新，而且系统内的各个部分要达到平衡状态，不至于出现“短板效应”。事实上，柯达最先研发了数码照相机技术，这说明柯达的技术创新能力是很强的，但是组织创新、管理创新不足，忽略了“破坏性技术”可能带来的革命性变化，从而被市场颠覆。但是，我们看到，任正非对颠覆性创新的想法是有保留意见的。他一方面认为要通过自我批判的工具拥抱颠覆性创新，另一方面又要求不要妄谈颠覆性，因为“人类需要的不是颠覆，人类需要的是技术高质量的继承与发展”。

第二，企业创新要强调价值理论，不能盲目创新。任正非一再强调华为的创新要围绕企业核心竞争力进行，要以为客户创造价值为目标。不要为了创新而创新，而是要根据价值理论。但是企业未来的价值点是不明确的，所以需要思想家来进行假设。当然这种假设也要在自我批判中不断接受检验，不断修正，否则也会失败。企业的资源是有限的，机会也是有限的，盲目创新不仅会浪费企业宝贵的资源，也会使企业丧失转瞬即逝的宝贵市场机

会。所以企业创新要采取聚焦战略，要把资源投入到企业的主航道上。华为有一项内部政策叫作“小改进，大奖励；大建议，只鼓励”，也是要求员工立足于本职工作做实，不要盲目提一些大而空的建议。

第三，企业创新要适度宽容失败。简单来说，创新就是要对原有的一切进行替代和覆盖。既然创新意味着对原有事物的否定和发展，就肯定会对现存事物有破坏。因为存在着不确定性，也就一定有风险。但是人类社会就是一部在冒险中发展的历史，不能因为有风险就不去创新。在风险中创新就必然会有失败，问题在于我们如何面对失败。任正非一直认为中国缺乏创新的土壤，对待失败的问题，更是有“成则为王败则寇”的极端思想，认为在某种意义上，失败是可耻的，甚至是不能容忍的。企业也不例外。中国有企业标榜为创新型企业，实际上很多是“伪创新”企业，是为了骗取资金支持的。企业是否属于真正的创新企业，首先要看投入，没有资源投入的创新是没有根基的。其次要看企业创新制度环境。制度环境核心在于评价机制。评价机制如果不能允许失败，就会抑制企业创新的动力。华为在这一点上做了区分，分为模糊区域和非模糊区域，模糊区域可以容忍失败，非模糊区域不允许乱来。

第四，企业创新不一定是自主创新。任正非并不是不认可自主创新，因为他曾经呼吁保护知识产权。华为的自主知识产权建设在国内企业中一直走在前面，专利获取方面也取得了很大的成绩，这些就得益于华为的自主创新体系。但是，任正非的确反对企业自主创新。他认为：“自主创新就陷入熵死里面，这是一个封闭系统。我们为什么要排外？我们能什么都做得比别人好吗？为什么一定要自主，自主就是封建的闭关自守，我们反对自主。”在任正非看来，华为的创新只做有优势的方面，没有优势的就开放与合作。从这一点我们可以看出，任正非在创新理念上是立足于企业实际情况的，带有明显的实用主义。同时也可以看出任正非不仅有开放与包容的心态，更有宽广的胸襟和视野。但是这并不表明任正非的思想在其他企业或行业也是正确

的，因为有些行业的特殊性导致了没有合作对象，比如某些军工行业，必须依靠自力更生，自主创新，那就另当别论了。

第五，企业创新是持续性创新。杰弗里·摩尔在其著作《公司进化论——伟大的企业如何持续创新》中认为，企业必须将创新纳入有效的管理规划之中并且克服惯性或者惰性力量，遵循创新规律和方法论，进行持续不断的系统化创新，才能长久保持竞争优势。而要做到持续性创新必须在企业内部建立起持续创新的机制和文化。华为认为只有持续创新才能为客户持续创造价值：“我们洞察和把握行业趋势，围绕客户需求持续创新，构筑起强大的技术实力，以领先的产品和服务为客户持续创造价值。”为了进行持续性创新，华为在研发投入、流程管理、企业文化等各个方面为创新机制提供了强大的保障，使创新成为企业长期发展的活力源泉。正是依靠多年来持续不断的巨额资金和大量人力投入，华为才成了目前中国企业中专利积累最深厚的企业。

## 在变化中实现进化

商业环境和自然环境类似，达尔文的“生物进化论”也是适用于企业的。世间万事万物，如果不能进化，就必然会死亡。乔布斯说：“死亡是我们共同的终点，从来没有人能够逃脱它。”企业的发展是不是也是如此呢？任正非知道“死亡是会到来的，这是历史规律”，只是“我们的责任是应不断延长我们的生命”。

任正非是不相信宿命的，他的一生就是一部不断追求变化、不断艰苦抗争的奋斗史。任正非前半生命运波折，直到43岁的时候才创办了华为公司。“宿命是什么？就是人知道了自己的命运后不去改变。”任正非如是说。在华为发展过程中，多次遇到艰难险阻，甚至任正非个人也身患重病，但是华为

依然坚强地跋涉在发展的道路上。任正非坦承：“从上世纪末，到本世纪初，大约在2003年前的几年时间，我累坏了，身体就是那时累垮的。身体有多项疾病，动过两次癌症手术。”但是他仍然笑谈：“千古兴亡多少事，一江春水向东流，流过太平洋，流过印度洋，不回头。”

在任正非的思想里，人的生命是有限的，企业也必然会走向死亡。但是只要勇于改变，敢于抗争，就会如同自然界的生物一样实现进化并不断发展延续。

首先，经营企业不能故步自封。老子主张“流而不盈，持中守正”。孔子主张“中庸之道”。总而言之，中国传统哲学讲究适可而止，过犹不及。如果从为人处世的角度来说，这种保守的思想并无不当，但是企业如果秉承这种思想就会走向故步自封。故步自封意味着企业失去了发展的动力，于是就会停滞不前。其实，经营企业如“逆水行舟，不进则退”。一旦因循守旧，故步自封，就是走向衰退的前奏。中国有很多企业就是因为满足于既有的市场份额，沾沾自喜于已经取得的成绩而走向衰退的。

企业故步自封的主要原因在于企业经营者的心态。一种心态是创业时已经吃了太多苦头，企业达到一定规模就可以适当放松，享受人生了。另一种心态是安于现状，不愿意去尝试变化，因为改变是有风险的。其实从长远来看，变化是求生，不变化是等死，只有在变化中才能实现进化。任正非对此有清醒的认识，他说：“若不故步自封，敢于打破自己既得的坛坛罐罐，敢于去拥抱新事物，华为不一定会落后。”华为最初依靠C&C08数字程控交换机进入了通信领域，这款产品给华为带来了巨大的利润。但是华为并没有沉浸在收获的喜悦中，而是又投入巨大的资源研发光传输产品，并把光传输产品做到了世界出货量第一。在传统通信产品依然拥有市场时，华为又投入到NGN（下一代网络产品）的研发中，并且历经波折逐步占领市场。但是我们反观那些以一款产品包打天下的企业，在市场需求大的时候可以活得很滋润，但是一旦市场饱和就会毫无悬念地陷入衰退。正如2014年9月任正非在

华为无线业务汇报会上所说：“最好的防御就是进攻，要敢于打破自己的优势形成新的优势。”

其次，企业价值分配要以“奋斗者为本”。现代企业都把“以人为本”作为企业的人力资源管理理念，这是社会发展的必然结果，也是知识经济时代人的价值的充分体现。华为则提倡“以奋斗者为本”。任正非明确提出将华为的员工分为三类，第一类是普通劳动者，第二类是一般奋斗者，第三类是有成效的奋斗者。华为主张将公司的剩余价值与有成效的奋斗者分享，因为有成效的奋斗者才是华为事业的中坚力量。从“以人为本”到“以奋斗者为本”，华为表达了三层意思：第一，如果泛泛地强调“以人为本”会走到“大锅饭”的老路上去，这一点中国过去的一些国有企业是最好的反面案例。第二，企业的价值分配一定要有所区别，因为每个人在企业里所担负的职责不同，创造的贡献也不同。不能让雷锋穿破袜子，奉献者必当得到应有的回报。否则，就会造成内部不公平，影响组织的稳定性，也会削弱组织的战斗力。第三，即使是奋斗者，也要有一套评价的规则来进行区分。华为的策略是向做出成效的奋斗者倾斜。就比如在一场战役中，在后方穿越火线运送给养的需要奖励，在敌人碉堡面前摩拳擦掌表决心下请愿书者需要奖励，奋不顾身英勇拼杀夺下碉堡者则要重奖。

“以奋斗者为本”就是要破除员工的保守心理和依赖感，不能懈怠，不能躺在功劳簿上吃老本，更不能混日子。《华为基本法》中这样规定：“认真负责和管理有效的员工是华为最大的财富。尊重知识、尊重个性、集体奋斗和不迁就有功的员工，是我们事业可持续成长的内在要求。”但是，奋斗者并不是完人，甚至在有些时候还是有缺点的，这就需要企业在人力资源政策导向上灵活处理。任正非在2011年讨论内部配股的时候，发表了《如何与奋斗者分享利益》的讲话，对此做了明确要求。

“其实我讲的总的一个目的是，大家认为谁是奋斗者就请你们多保护，



不要伤害他，哪怕他和文件有冲突，你们做不了主的时候，你们可以呈报。要敢于在待遇上拉开差距，让优秀员工多拿钱，股票多配一些。我们的改革不能左一会，右一会，然后这有被伤害的人，那有被伤害的人，其实最被伤害的人，一定是最优秀的人。为什么呢，他们一定有非常多的缺点，但是他们也有非常多的优点。我们不能教条主义。什么叫完人，刚出生的小孩就是完人，无所作为的人就是完人，我们认为这个社会，我们的公司不需要完人，我们需要能做出贡献的人，这一点我们要在干部制度、人力资源中真正明白起来，谁是我们需要的人，我们认为我们不需要完人。”

再次，企业发展要有奋不顾身的进攻精神。任正非虽然脾气暴躁，但是却极富人情味。在《我的父亲母亲》与《悼念杨琳》中，你也会看到任正非真情流露的一面。奋不顾身的进攻精神，其实和华为一直倡导的“狭路相逢勇者生”的精神是一致的。在华为发展过程中，奋不顾身的进攻精神是其在市场上“攻城略地”的强大武器。军人出身的任正非，在企业发展思想里，有挥之不去的军事风格。在2013年岁末的讲话中，任正非自比华为是乌龟，认为华为就是用乌龟精神跑赢了爱立信。

我曾经听到山东邮电管理局原基建处处长讲过20世纪90年代的一个故事：有一天早上他上班发现办公室门前有三个客户经理在等他，分别是北电的、华为的和中兴的。他告诉这三位客户经理自己有一个很重要的会议，上午不一定有时间，请他们改个时间再来，然后就去开会了。等到他开完会回到办公室的时候已经中午12点半了，这时候他看到华为的客户经理还在等他。他就问对方有无吃过午饭，对方说还没有吃。他不好意思，就主动约这位客户经理一起吃午饭。吃饭的时候越谈越投机，双方就这样拉近了距离。后来，这位处长听对门办公室的同事说，当他去开会了以后，过了大约一个多小时，北电的客户经理就离开了；大约两个小时以后，中兴的客户经理也离开了。只有华为的那位客户经理在门前等待了四个半小时。他对



此感到很震撼，认为这样的企业是可以信赖的。结果那次设备招标果然华为中标。

最后，企业要有输得起的心态。2004年12月，任正非和荷兰 Telfort 公司 CEO Stegge 共同签署了超过 2 亿欧元的 WCDMA<sup>⊖</sup>合同。这不仅是华为在欧洲市场的重大突破，也是华为撞开欧洲 3G 大门的开端。突破的背后是华为从 1999 年开始在欧洲长达五年的开拓与努力，在这个艰苦的过程中华为投入了数亿元的资金。可以说是“屡战屡败，屡败屡战”的结果。据说在合同签订后平时滴酒不沾的任正非在请员工吃饭时却罕见地举起了酒杯畅饮。

截止到 2013 年年底，华为已经超越爱立信成为全球最大的通信设备制造商。华为的国际化道路始于 1996 年，在“农村包围城市”的市场战略思想指导下，华为势如破竹拿下了除美国之外几乎所有的全球市场，唯独在美国市场屡屡受阻，多次被美国政府以“国家安全”的名义拒之门外。美国是世界上最发达的国家，也是全球最重要的市场之一，但是华为经过 12 年的苦战竟然没有敲开美国市场的大门，这不能不说是任正非的一个心结。

2013 年任正非在内部讲话中提出：“我们要敢于超越美国公司，最多就是输，华为已做出这么大贡献了，垮了也无怨无悔。”既然能够输得起，华为在美国市场的心态变得更为从容，策略也显得更为大气。2013 年 5 月，任正非一改低调、神秘的形象，在新西兰开始接受小范围媒体的采访，不仅否认华为与中国军方有联系，而且还声称美国网络安全与华为无关。2013 年 12 月，任正非接受了法国媒体的采访。2014 年 5 月任正非在英国接受媒体采访。6 月首次接受中国媒体的采访。2014 年 9 月，任正非在内部业务会议上掷下豪言壮语：“不舍得拿出地盘来的人不是战略家，你们要去看看《南征北战》这部电影，不要在乎一城一地的得失，我们要的是整个世界。总有一天我们会反攻进入美国的，什么叫潇洒走一回？光荣地走进美国。”输得起

---

⊖ 宽带码分多址，是一种 3G 蜂窝网络。

是一种从容，只有这样才能笑到最后。开放的姿态与从容的心态其实反而说明任正非正在下一盘更大的棋，他要通过自己的变化来改变美国人对华为的态度，打开美国市场的大门。

## 互联网效应和互联网冲动

互联网是指网络与网络之间以一组通用的协议相连形成的逻辑上的单一庞大的国际网络。自从1969年互联网在美国诞生以来，随着技术的不断改进得以迅速发展。当经济全球化还因为国与国之间的分歧而踟躇不前时，互联网已经实现了全球化，因为互联网有强大的技术保证。

互联网的出现不仅改变了世界一体化的进程，而且深刻改变了人们的生活，从互联网技术到互联网网络，再到互联网生活方式、互联网商业模式、互联网思维模式。互联网已经成为信息时代的标志，而且未来发展的潜力无限。在互联网时代，你可能都不知道明天会发生什么，因为一切都有可能。

技术的不断进步使得互联网无处不在而且发展迅速。在Web 1.0门户时代，互联网的基本功能就是信息展示，只能实现单向互动。在Web 2.0搜索与社交时代，实现了人与人之间的双向互动。在Web 3.0大互联时代，互联网实现了多对多交互，不仅包括人与人，还包括人机交互以及多个终端之间的交互。互联网的发展不仅形成了人类新的生活方式，而且催生了各种各样的互联网商业模式。我们不仅看到了B2B、B2C、C2C、O2O<sup>⊖</sup>等电子商务模式的迅速发展，领略了移动互联网的独特魅力，更惊呼于特斯拉与小米的颠

---

⊖ B2B (Business to Business) 即企业之企业，B2C (Business to Customer) 即企业对消费者，C2C (Coustomer to Customer) 即消费者对消费者，O2O (Online to Offline) 即线上到线下。

覆式发展。

现在人们把这一切背后的商业逻辑称为“互联网思维”。百度创始人李彦宏于2010年最早提出这个概念。万达创始人王健林曾经公开反对互联网思维，认为这个词完全是错误的，不存在互联网思维，所谓的互联网思维就是创新思维。

按照目前流行的说法，所谓互联网思维，就是指在移动互联网、大数据、云计算等新技术不断发展的背景下，对市场、用户、产品、企业价值链乃至整个商业生态进行重新审视的思考方式。其实，这种思考方式在哲学上就是批判性思维，是人类在发展过程中的反思和重新审视。尼采曾经提出要“重新评估一切价值”就是这种思维的典型体现。但是在互联网风起云涌的时代，这种思维方式集中爆发，创造了众多商业成功的神话，颇有点“人有多大胆，地有多大产”的味道。

业界对于互联网思维的理解并不一致。小米的雷军认为互联网思维是“专注、极致、口碑、快”；搜狗的王小川认为是“用户量、连接、智慧”；财经作家冀勇庆认为是“产品思维、用户思维和服务思维”；而在李彦宏那里，互联网思维相对于传统产业主要在于变化，意味着新事物的不断出现。简单总结一下，互联网思维主要体现在以下几个方面：① 快捷；② 体验；③ 参与；④ 跨界；⑤ 数据；⑥ 免费。

其实，互联网思维对于企业而言并不是真正的亮点，亮点在于互联网速度。互联网创造财富的速度，形成了互联网财富效应。从美国来看，虽然苹果的市值高居美国企业榜首，谷歌与脸谱（Facebook）的市值却均超百年蓝色巨人IBM。从中国来看，以“BAT”为代表的百度（Baidu）、阿里巴巴（Alibaba）和腾讯（Tencent）都在短时间内获得了巨大成功。京东商城与阿里巴巴上市后创造的财富总量更是让传统企业望尘莫及。阿里巴巴在2014年9月登陆美国纽交所后，当日市值达到2285亿美元，仅次于苹果、谷歌和微软，成为全球第四大高科技公司；一举超越Facebook、亚马逊、腾讯和

eBay，成为仅次于谷歌的全球第二大互联网公司。华为用了 27 年的时间销售额才达到 2000 多亿元，小米手机在 5 年内销售额就有望突破 1000 亿元。这就是互联网创造的速度。

互联网时代改变了财富创造的历史规律。在这种强大的诱惑之下，传统产业不可能按捺住内心的冲动。互联网时代，商业创意不断涌现，财富神话不断诞生，就连互联网企业内部也处处弥漫着狂热的躁动。在这个神奇的时代，大量的企业被创立，大量的企业被并购，大量的企业被淘汰，但是依然阻挡不住大量的创业者准备进入。因此互联网时代一个字就可以概括，那就是：快！

凡客诚品是互联网速度的典型案例。这个 B2C 领域的网上商城由中国互联网界的知名人士陈年于 2007 年创立。陈年原名王玮，陈年是其笔名，他曾创办《书评周刊》。陈年曾经是卓越网的执行副总裁，后来卓越网被美国亚马逊收购后，伙同老搭档雷军等投资人创办了凡客诚品。凡客诚品创立之时定位于“快时尚”品牌，2010 年销售额就达到 20 亿元，2011 年据说达到 40 亿元。在这个以“快”著称的互联网公司，陈年在 2011 年曾豪言五年内销售额将会达到 1500 亿元。但之后因为盲目扩张，只追求发展速度而忽视产品质量，而导致销售额一落千里，逐渐滑到了崩溃的边缘。2014 年 8 月，陈年在雷军的帮助下重新回归做衬衫的主业。这个时候凡客诚品员工数量已经从顶峰时的 13 000 多人骤降至五六百人，已经是一家名副其实的小公司了。现在的凡客诚品，其实相当于重新创业。2015 年初，陈年经过一年的反思之后终于明白：凑热闹的公司都会烟消云散。但是之前因为过于追求“快”而给用户留下的“痛”能够消解吗？那个曾经创造出流行大江南北的“凡客体”广告模式的互联网明星还能再度吸引多少消费者的关注？那个曾经在年会上邀请日本女星苍井空的陈年还有多少时间让消费者忘记凡客诚品的“陈年往事”？现在来看，一切都是未知。

2013 年 10 月，任正非在华为内部讲话时要求华为员工“不要为互联网

的成功所冲动”“有互联网冲动的员工，应该踏踏实实地用互联网的方式，优化内部供应交易的电子化，提高效率，及时、准确地运行”。此外，他还郑重告诫大家“网络可能会把一切约束精神给松散掉”。在这次讲话中，任正非一反常态把华为比作“乌龟”，认为华为就是依靠“乌龟精神”超越了爱立信，今后也要依靠“乌龟精神”追上以特斯拉为代表的“龙飞船”。

这篇讲话流传开来以后，很多人第一反应是任正非变得保守了，也有华为内部员工认为此举表明“老板露出了怯意”。酷6网的创始人，现为中欧国际工商学院教授的李善友随即发表了《华为身处“创新者的窘境”，而浑然不觉》的评论文章，直言“任总对颠覆式创新的理解是错误的”“华为正在走向死亡”。《华为的世界》作者之一，财经作家冀勇庆也发表了《别了，任正非讲话》的文章，表示今后将不再关注任正非讲话。

以这次讲话来判断华为排斥互联网、拒绝新思想是不公平的。首先，任正非已经开始进入互联网业务，比如2012年就成立了华为商城。此外，任正非认为“华为也是互联网公司，是为互联网传递数据流量的管道做铁皮”。因为“能做太平洋这么粗的管道铁皮的公司以后会越来越少”。其次，互联网创造财富的速度对华为造成了很大冲击：不仅华为内部很多部门产生了互联网情结，而且很多关键骨干员工也跃跃欲试准备离职创业。如果任由这种思想蔓延，对华为业务的影响是相当巨大的，任正非必须浇灭这种浮躁的气氛，所以希望大家不要有互联网冲动，但是要踏踏实实用互联网的方式。作为一个大公司的掌舵人，任正非必须要有全局视野。最后，华为是全球最大的通信设备制造商，有柯达和诺基亚惨痛的教训，以任正非的思想高度，既不会排斥互联网，更不会拒绝新思想。他既要保证华为团结一致、稳步发展，又要高瞻远瞩，避免企业走向必然死亡。目前中国的互联网很像前几年中国的房地产。当房地产火爆的时候，因为房地产增值的预期导致大量炒房者出现，炒房者又对中国房地产市场进一步推波助澜，这时很多企业都不惜抛弃主业投身到房地产中。另外，我们要学习“颠覆式创新”，但也不必过

于神话。IBM 从 1911 年创立至今而没有被颠覆就是明证。正如巴菲特所言：“只有在潮水退去时，你才会知道谁一直在裸泳。”在这样错综复杂的大背景下，如果任正非推动华为转型互联网，鼓励颠覆性创新，可能下一个死的的就是华为了。

在这个问题上，联想集团 CEO 杨元庆在“2014 亚布力中国企业家论坛夏季高峰论坛”上的观点可以作为一个注解。他认为，“互联网并不能代替一切，不能代替产品的创新，不能代替技术研发、生产制造和供应链管理。互联网并没有，也不可能颠覆传统产业的根本价值、核心价值。”在质疑互联网思维颠覆论的同时，杨元庆提倡学习华为业务模式，因为华为“一方面积极通过互联网来改造自己的业务模式，而另一方面坚持倡导少必深的精神，专注于自己的核心竞争力。所以这样的企业，我们认为不但不会被颠覆，而且在互联网时代会变得越来越强。”

## 不做昙花一现的英雄

1998 年，恰好是华为正式开业十周年。

1996 年华为销售额仅为 26 亿元。1997 年销售额突破 40 亿元。1998 年实现销售额 89 亿元。1999 年销售额成功跃上百亿大关，达到 120 亿元。2000 年销售额更是实现惊人的 220 亿元。这段时期是华为发展史上的黄金时期，也是华为人激情燃烧的岁月。

在企业高歌猛进的时候，老板更需要冷静。在团队志得意满的时候，老板更需要远见。饱经沧桑的任正非比一般老板有着更多的阅历和睿智，当华为人成绩面前开始沾沾自喜，甚至轻浮骄狂的时候，任正非发表了题为《不做昙花一现的英雄》的讲话。在这次讲话中，任正非不仅告诫华为人企业越发展，竞争对手实力越强，华为面临的竞争就会越激烈，而且要全体员

工在思想上做好长期艰苦奋斗的准备。任正非强调管理和服务是华为生死攸关的问题，但首先要保持合理的成长速度。管理革命的重点在于任职资格的推行，要先推行，再平冤，再优化。任正非最后希望大家“不要做昙花一现的英雄。华为公司确实取得了一些成就，但当我们想躲在这个成就上睡一觉时，英雄之花就凋谢了，凋谢的花能否再开，那是很成问题的。在信息产业中，一旦落后，那就很难追上了。”

### 什么是昙花一现的英雄？

企业界有个不成文的共识，企业在发展过程中会遇到很多“坎”，比如说1亿元、5亿元、10亿元、50亿元、100亿元等。既然是“坎”，就说明有很多企业在一道道的“坎”前或止步不前，或烟消云散。企业跨越发展中的“坎”就如同运动员跑跨栏，翻越一个还有下一个，关键是要跨越各个障碍跑到终点。能够成功到达终点的运动员，才是真英雄，否则就是昙花一现。企业发展比运动员跨栏更要艰难，因为企业发展没有终点，也随时可能就是终点。

“巨大中华”曾经是中国通信产业里的四朵金花，其中巨龙更是在中国通信发展历史中有着不可磨灭的贡献，因为没有巨龙的“HJD04”万门数字程控交换机，就没有中国通信产业的今天。正是由于军队科技专家邬江兴为首的科研工作者成功研制出具有世界先进水平的“HJD04”万门数字程控交换机，才打破了西方国家对通信产业长达20年的技术封锁。正是由于“HJD04”取得的突破才促使了中兴、华为、大唐等中国通信企业集体大发展。

1995年3月巨龙成立。到1995年年底巨龙总产值达40亿元人民币。巨龙是当时当之无愧的国内最大的电信设备商，在“巨大中华”中位列首位，完全领先于华为。但是之后历经多次内部变动后，邬江兴离开巨龙，巨龙开始走下坡路。

自此，华为一骑绝尘，巨龙一蹶不振。据媒体报道，2007年普天集团曾经以4500元价格挂牌出售巨龙，因为当时巨龙已经背负巨大债务，最后竟未能成功。曾经辉煌灿烂的巨龙最终成了昙花一现的英雄。

同为通信产业中人，任正非对此应该有更深刻的理解与感悟。所以，在华为发展如火如荼的时候，他站出来告诫大家不要做昙花一现的英雄。我认为，此举不仅是在告诫员工，更是在警醒自己。

### 如何才能不做昙花一现的英雄？

首先，企业要忍住诱惑，理性发展。

安徒生写过一篇著名的童话《红舞鞋》，讲述了一个女孩与一双具有魔力的红舞鞋的故事。穿上红舞鞋的人都将永远地舞蹈下去，直至耗尽全部精力。最后那个女孩忍不住诱惑穿上了红舞鞋，最后被这双红舞鞋累死在一片青青的草地上。华为的管理顾问陈培根曾经在华为内刊发表了一篇文章《企业不可穿上红舞鞋》，认为企业家如果没有使命感就抵挡不住红舞鞋的诱惑。文中列举了企业家缺乏使命感的三种表现：好大喜功、立场不稳、乐善好施。

欲望是所有动物的本能，只是人与其他动物的不同在于人的欲望是无限的，因为人是能够思维的动物，思维是无限的，所以人的欲望也是无限的。有一首打油诗生动地刻画了人的无限欲望：“忙碌为充肚子饥，刚得饱饭又思衣；恰得衣食两分足，家中缺少美貌妻；娶了三妻和两妾，出门走路没马骑；骡马成群任驱使，身无官职任人欺；七品六品官太小，四品三品官亦低；朝中一品当宰相，还想南面做皇帝……”正是因为人有无限的欲望，所以人需要理性。理性保证了思维的野马不脱缰绳。所以我们说，人失去了理性就会自取灭亡。

每一家企业在发展过程中都会遇到各种各样的诱惑，改革开放至今，我国企业不仅经历了房地产热、光伏热、互联网热等诱惑性的冲动，而且还经



历了“做大做强”“并购重组”等运动式的躁动，多次形成“千军万马挤独木桥”的奇特景观。在资本的世界里，我们离理性是如此接近，但又如此遥远。

2014年6月，华为在众多报刊集中刊登了半版广告，广告的图片内容是一位蓄着胡子、光脚穿着布鞋、一身黑衣的清瘦老者专注地念发言稿。图片下备注：李小文，中国科学院院士，北京师范大学遥感与地理信息系统研究中心主任，地理学与遥感科学学院教授，博士生导师。右侧是一行深红行楷大字：华为坚持什么精神？努力向李小文学习。深红大字下面还有两行黑体字：“在大机会时代，千万不要机会主义。开放，开放，再开放。”在此之前，华为基本没有过大规模投放广告的行为。这一次，巨资投放广告竟然是为了向李小文学习。

李小文被网友们称为“扫地僧”“光脚院士”。这是一个纯粹的科研工作者，忍得住诱惑，耐得住寂寞，守得住清贫，对得住良心。当前的中国是一个物欲横流的社会，即使是学者也可能会被利益集团绑架，为了金钱而放弃底线，为了私利而对抗社会。所以华为做广告向李小文学习，不仅是告诫华为人要忍住诱惑，耐住寂寞，回归理性，“板凳要坐十年冷”，而且也是呼吁这个社会要守住底线，回归理性。

总之，非理性发展的繁荣，只能是昙花一现的幻影，终究会有破裂的时候。这绝不是危言耸听。

其次，企业要消除短板，均衡发展。

美国企业管理学家曾经提出过著名的“短板理论”。大意是说盛水的木桶是由许多块木板箍成的，盛水量也是由这些木板共同决定的。若其中一块木板很短，则盛水量就会被这块短板所限制。因此这块短板就成了木桶盛水量的限制性因素。现在有人认为这个理论在工业时代是适用的，但是在互联网时代已经过时。理由是在现代社会企业没有必要每个方面都很强，只需要在一个优势方面做到极致，其他方面可以采取合作的方式。比如小米，就无

须供应链只要做好销售就可以了。这个说法固然是没错的，但是对短板理论的理解有些偏颇。短板理论的核心在于企业为顾客提供产品和服务的能力是要均衡的，不能有能力缺陷，否则无法为顾客提供满意的产品。至于这些能力是自己拥有还是寻求合作并不是短板理论的诉求所在。企业当然可以通过买或者租的方式把短板换掉，但是买或者租的木板如果不够长，仍然不能达到最佳盛水量。换句话说，短板理论是让企业必须要关注自身的劣势，达到优势均衡。

企业在发展过程中，必须要不断地审视检讨，避免“瘸腿现象”。比如重视营销而忽视产品质量，重视研发而忽视营销，重视财务利润而忽视团队建设，重视员工招聘而忽视保留人才，重视广告宣传而忽视用户体验等。凡客诚品的广告宣传一度做得非常出色，风行大江南北的“凡客体”广告曾经带来销售额猛增。但是忽视产品质量、忽视用户体验的结果可能让凡客诚品“昙花一现”。

华为技术研发方面的能力在业界首屈一指，华为的市场销售能力也一直让同行心惊胆战。华为不仅引进了 IBM 的 IPD 和 ISC 体系，而且还引进了 Hay 的人力资源管理体系、PwC 的财务管理体系。即使是在别的企业认为微不足道的秘书体系，华为也是国内第一批引进英国 NVQ 认证的企业。

所谓核心竞争力的概念应该有一个前提条件，那就是只有在企业各个方面均衡协调发展的前提下，企业的核心竞争力才有意义。否则，在其他方面扯后腿甚至问题不断的情况下，核心竞争力根本无法形成，也根本得不到凸显。正所谓“一枝独秀不是春，百花齐放春满园。”

最后，企业要立足长远，持续发展。

短视的企业老板不会有持续的发展，就像中国曾经的“暴发户”。因为他们不关注未来，只享受当下。他们没有信仰，无所敬畏，追求“过把瘾就死”的纸醉金迷，甚至为了金钱不惜官商勾结、铤而走险，最后锒铛入狱。

企业短视有很多种表现，典型的有以下几种：

(1) 缺乏诚信，无视契约。如果企业对客户、对员工、对社会没有诚信，缺乏契约精神，则肯定不会有长远发展。比如向客户许诺根本无法做到的产品或服务。比如在产品质量上夸大其词，弄虚作假；比如不按时履行合同或协议，装糊涂、拖时间甚至是百般抵赖；比如某些企业老板做人做事喜欢耍手段、搞政治、玩阴谋。有这样的企业老板，企业注定不会长远。

(2) 因小失大，求近舍远。有些企业为了眼前利益而放弃长远利益，为了蝇头小利而造成巨大损失。“捡了芝麻丢了西瓜”，结果是得不偿失。这样的企业缺乏战略意识，经营企业就是在跟着感觉走。老板在企业里颐指气使，听不得反对意见，容不下半句批评。企业运作方式基本都是靠“三拍”：老板拍脑袋决策，员工拍胸脯承诺，最后拍屁股走人。结果一定是老板众叛亲离，企业关门大吉。

(3) 唯利是图，不择手段。企业是经济组织，具有功利性目的，追求利润并实现价值最大化是其基本使命。但是如果只把赚钱作为目的，不受企业伦理和道德及法律的制约，没有社会责任，甚至不择手段，不惜权钱交易，不惜触碰法律的底线，就是一种“自杀式”的做法。我们这些年经历过“地沟油”“三聚氰胺牛奶”“苏丹红炸鸡”，这些企业谈何持续发展？

从根本上来说，企业能否立足长远，持续发展，关键在于老板的素质和修养。华为管理顾问陈培根在文章《企业不可穿上红舞鞋》中认为：“企业的发展具有无限的空间，前提是企业家能够不断地超越自我。”如果要超越自我，必须重视学习，不断提升自身素质和修养，提高自己的思想境界。不过，学习不是作秀。我曾经参观过一位老板的办公室，宽大的老板台背后是占据整面墙壁的高大书架，里面整整齐齐地排列着各种各样的经典著作，中间还悬挂着曾子的名言：“用师者王，用友者霸，用徒者亡”，看后令人肃然起敬。后来我跟这个企业的很多管理层熟悉以后才知道那位老板其实很少学习，办公室里的书架其实就是装饰用的，基本没有打开过。

学习不是把书陈列在书橱里装门面，也不是参加成功学和心灵鸡汤类的

培训，更不是一掷千金去买 EMBA 证书。有些企业老板在国外“野鸡”大学买个博士学历回国招摇撞骗，有些企业老板在简历中堂而皇之地造假。这些都不是真正的学习，而是在浪费时间，浪费资源。不仅无用，反而有害。其实最简单的学习就是坚持读书，读经典书籍，边读边悟。还有一种学习就是虚心向人请教，哪怕这个人只有一点比你优秀。学习的目的是为了实践，任正非在文章《谈学习》中认为：“既要努力学习，又要做实。不去做实，就没有必要学习。我们的目的是实现公司的发展。”

“千古江山，英雄无觅，孙仲谋处。舞榭歌台，风流总被雨打风吹去。”如果不想做昙花一现的英雄，只有努力延长企业的寿命，实现可持续发展。

## 从必然王国迈向自由王国

《毛泽东著作选读》里有这样一段话：“人类的历史，就是一个不断地从必然王国向自由王国发展的历史。这个历史永远不会完结……在生产斗争和科学实验范围内，人类总是不断发展的，自然界也总是不断发展的，永远不会停止在一个水平上。因此，人类总得不断地总结经验，有所发现，有所发明，有所创造，有所前进。”

所谓必然王国与自由王国的说法，是马克思主义哲学中的两个范畴。这两个范畴有两种不同的意义，分别是认识论的意义和历史观的意义。即使是在社会历史观的意义上，马克思和恩格斯在其著作中对这两个概念的使用也具有不同的含义。毛泽东后来在马克思、恩格斯理论的基础上对这两个概念有所发展，主要是从认识论的意义上论述，也就是在人的认识—实践范畴内展开。“必然”是指客观世界里事物的必然规律；“必然王国”是指人类活动由于未能正确认识客观规律而受到客观规律的支配，成为客观外界的奴隶。“自由”是指人类对于必然的认识和对客观世界的改造；“自由王国”是指人

类在认识必然的基础上，能自觉遵循客观规律，从而能自觉地创造自己的历史这样一种状态。通俗一点儿来说，“必然王国”就是人受物支配的状态，必然充满“捉襟见肘”的无奈；而“自由王国”就是人支配物的状态，可以达到“游刃有余”的境界。

1998年华为正处于高速发展的过程中，任正非并没有像一般老板那样在阶段性成绩面前就自我膨胀进而忘乎所以，而是心态出奇地平静。他不仅告诫华为《不做昙花一现的英雄》，而且还在思考《华为的红旗到底能打多久》。他希望华为能《在自我批判中进步》，更希望华为《要从必然王国走向自由王国》。任正非借用这两个哲学概念，主要是探讨华为如何掌握企业发展规律并实现持续发展的问题。

第一，永葆创业精神，保持激活状态。任正非认为，华为的第一个十年是依靠企业家精神和创业团队的艰苦奋斗精神，可以称之为第一次创业。第二次创业就是在企业初具规模的基础上，努力实现企业的可持续发展目标。1998年华为还处在发展的快车道上，销售额节节攀升，华为内部电子公告栏上喜报连连。公司上下弥漫着自豪与欢乐的氛围。任正非在这个时候提出的第二次创业，实质上是自我警醒，避免胜利的喜悦冲淡了奋斗的精神。这个主题和之后的《华为的冬天》是一脉相承的，就是使团队一直处于“激活”状态而不能有丝毫懈怠。

第二，经验必须上升到理论高度，否则会陷入经验主义。一般企业在初具规模的时候，都会通过艰辛的探索获得一些经验的积累，这些经验是企业宝贵的财富。但是，经验如果不能上升到理论高度，是不宜指导实践的。因为经验都是在特定的环境中形成的，而环境是不断在变化的。毛泽东写《实践论》，就是由于中国共产党内的教条主义和经验主义的错误思想，使中国革命在20世纪30年代初期遭受了极大的损失。《华为基本法》在八易其稿后得以在1998年通过并实施，正是任正非需要一个理论化的体系来指导华为的发展之路。

第三，强化职业化管理，淡化企业家个人色彩。任正非在创业仅十年的时候能够认识到职业化管理才能保证企业长期发展是很有远见的。《华为基本法》确立了华为实行委员会民主决策、部门首长办公会议集体管理的原则，并把这些原则作为发挥高层集体智慧、开放高层民主、淡化企业家个人的重要措施。委员会成员的选拔依据“从贤不从众”的原则，决策过程实行充分民主的原则，以减少个人决策失误的机会。1996年的市场部集体大辞职事件不仅在于确立了华为“干部能上能下”的机制，更是华为推进职业化管理的序曲。2004年华为成立了EMT（经营管理团队），推行了轮值主席制度。2011年，华为进一步完善了董事会和监事会制度，董事会逐步走向前台，开始在华为的组织架构中担当重要角色。但是，华为的经营管理至今仍然带有强烈的任正非个人色彩，华为内部也没有人能够挑战任正非的个人声望和权威。华为的董事会和EMT成员是有部分重合的，而且部分重合的成员都是华为非常具有实权的角色，这表明华为的现代公司治理结构仍然存在不够成熟和完善的地方，在探索现代企业制度，完善公司治理架构的道路上还有很长的路要走。

第四，自我批判才能长治久安。在哲学意义上，批判就是反思，就是否定。但是批判的目的不是为了否定而否定，而是为了建构新的体系。对立统一规律、质量互变规律和否定之否定规律是马克思主义唯物辩证法的三大规律，其中否定之否定规律是事物发展全过程的核心，也是辩证法总体性的规律。在黑格尔那里，否定之否定是其哲学“整个体系构成的基本规律”。黑格尔在其《逻辑学》中集中论述过否定之否定，他认为“这个否定性是自身的否定关系的一个单纯之点，是一切活动——生命的和精神的自身运动——最内在的源泉，是辩证法的灵魂，一切真的东西本身都具有它，并且唯有通过它才是真的；因为概念与实在之间对立的扬弃，以及成为真理的那个统一，都唯一地依靠这种主观性”。事物在发展的过程中，会呈现一种周期性。经过对立面的两次否定，三个发展阶段，就形成一个发展周期，也是

一个螺旋式上升的全过程。黑格尔把这种周期性称为圆圈，恩格斯则称之为螺旋式的曲线运动。否定之否定的实质在于发展，在于前进，不是倒退，更不是循环往复。任正非对唯物辩证法有着深刻的领悟，而且在华为发展过程中更有着切身的体悟。华为深入骨髓的危机意识和自我批判意识其实就是对唯物辩证法的成功运用。任正非认为，一个企业能长治久安的关键，是它的核心价值观被接班人确认，接班人又具有自我批判的能力。任正非把华为人是否具备自我批判能力作为华为实现长治久安的关键，就是基于对事物发展客观规律的把握。

第五，发展就是由必然王国向自由王国的不断迈进。任正非提出：“什么叫自由，火车从北京到广州沿着轨道走，而不翻车，这就是自由。自由是相对必然而言的。自由是对客观的认识。人为地制定一些规则，进行引导、制约，使之运行合理就是自由。”所以说，自由是相对的，世间并不存在没有约束的自由。自由王国并不是意味着人类可以为所欲为，而是要驾驭和控制客观发展规律，使企业的发展如同高速列车行驶在轨道上，“从心所欲而不逾矩”，释放出巨大的潜能，极大地提高企业的效率，能够为顾客提供质量好、价格低、服务好的产品和服务，甚至能超越顾客的预期，引领顾客需求，进而实现企业的可持续发展。当然，企业在由必然王国迈向自由王国的过程中，会不断遇到新情况、解决新问题、面临新机遇。新生事物的不断涌现以及原有事物的不断消亡是企业发展过程中的必然现象，“任何一个人在新事物面前都是无知的，要从必然王国走向自由王国，唯有学习，学习，再学习，实践，实践，再实践。”



## 第四章

### 华为经营哲学： 力出一孔，利出一孔



中国传统商业思想一直讲究“义利并举”“诚信为本”“和气生财”的经营理念。《周易·系辞下》中的“有天道焉，有人道焉，有地道焉，兼三才而两之”，首次提出了天、地、人“三才合一”的思想。荀子认为：“上不失天时，下不失地利，中得人和，则百事不废。”

位列日本“经营四圣”之首的松下幸之助的经营要诀主要在于自来水经营哲学、玻璃式经营法和堤坝式经营法。他在1934年就提出：“经营要诀是无价之宝。我确信：如果能悟到经营的精髓，想赚取十万百万财富绝非难事。”

在任正非看来，“经营之神”的目标就是为客户产生价值。围绕以客户为中心的经营思想，华为的经营哲学可以总结为两点：“力出一孔”和“利出一孔”。

## 经营的本质：客户至上

### 如何理解企业经营？

如果从字面意义上来理解，经营就是“经办营治”的意思。企业经营，应该从两个不同的角度来理解。从广义的角度，管理学家法约尔在《工业管理和一般管理》中认为，企业的经营活动包括六个方面的活动：技术活动（生产、制造、加工），商业活动（购买、销售、交换），财务活动（筹集和利用资本），安全活动（保护财产和人员），会计活动（清理财产、资产负债表、成本、统计等），管理活动（计划、组织、指挥、协调、控制）。从狭义的角度，经营就是相对于生产而言的，是指生产以外的活动。我们以前理解经营，主要是指企业的供销活动。事实上，只要有目标、有规划、有组织、有实施的企业活动都可以称为企业经营。从这个意义上来说，经营包含了管理。如果从目标、对象和结果而言，经营和管理既有密切的联系，又有一定的区别。所以我们看到，目前理论界既有独立的经营学和管理学，也有合二为一的经营管理学。

### 什么是经营的本质？

本质是哲学术语，是指某类事物区别于其他事物的基本特质，或者是指事物本身所固有的根本的属性。换句话说，本质就是某种事物之所以存在的

根本依据。

之前理论界很多人认为，经营学毫无规律性可言，大多数是企业家的实践总结和切身感悟，过于感性，因此从严格意义上来说经营学并不是一门真正的学科。这种说法有一定的道理。无论是以中国传统的儒家思想还是兵家思想来指导企业经营，包括日本企业界推崇的经营哲学，其实都是属于形而上的层次，在企业实践中难免会有“运用之妙，存乎一心”的局限。

松下幸之助曾经写过《为了拥有一颗素直的心》和《经营要领价值千金》两本书，对后世影响很大，后来又以《经营的本质》为题出版。主要内容是他在日常经营活动中的反省和总结，也是企业家本人的心得体会。不少日本企业家吸取了中国传统文化中的精华，并结合自身企业实践，把这些感悟上升到哲学的高度进行总结并分享。除了松下幸之助，稻盛和夫也是非常推崇企业经营哲学的日本企业家。日本企业家普遍认为，经营的本质在于经营人心。天道即人道，所以敬天爱人才是企业经营之道。

美国管理学家拉姆·查兰的《CEO 说：像企业家一样思考》一书对企业经营进行了理论化、系统化的梳理和提炼。在总结商业领袖和街头小贩的商业思想和经营智慧后，拉姆·查兰提炼出企业经营“6+2 法则”，即企业经营的六大关键要素和两大基础。六大关键要素是现金净流入、利润、周转率、资产收益率、业务增长、顾客。两大基础是知人善任和良好的沟通机制。

中国学者陈春花在其著作《经营的本质》中提出企业经营的基本元素只有四个，即顾客价值、有效的规模、有竞争力的合理成本和深具人性关怀的盈利。所有经营学的分支都是基于对这四种因素的理解。陈春花认为中国企业存在三个因素的迷失：战略、与环境互动、领导者的远见。战略的迷失在于只关注与竞争对手的博弈，却忘记了基于顾客价值的创造；与环境互动的迷失在于不会识别市场上的变化；领导者的远见迷失则在于没有预见能力。中国企业在过去 30 多年里，看似取得了显著的成长，但大部分是依赖资源

和市场环境本身的动力成长，一旦资源短缺或者经济形势不好，企业将可能陷入困境，企业能否活下来也是未知数。企业经营活动只有遵循自己的本质规律，一旦掌握了这些基本规律，企业就掌握了应对不确定性和变化的能力。

其实，日本企业家对企业经营是从宏观角度来理解的，更多的是总结企业经营理念，这和日本文化深受中国传统文化的影响紧密相关。拉姆·查兰和陈春花则是从微观的视角来剖析企业经营，是从企业经营活动入手的。我们可以看出，拉姆·查兰和陈春花对企业经营活动的剖析有一致之处，那就是企业经营存在一些核心要素或者基本元素，这些元素就是企业经营的对象和目标所在。虽然在如何区别这些经营元素，以及如何达成经营目标的路径上，两人有着不同的理解。但是，他们的著作都证明了企业经营也是有规律可循的，是一门实实在在的学问。

在某种意义上，经营比管理对企业而言尤为重要，这是由企业的本质和经营的本质共同决定的。经营的关注重点在于企业整体层面，比如企业环境、经营理念、行业选择、战略规划、经营范围、经营方式、股东构成、顾客价值、经营团队、资金来源、利润构成、政府与社区关系、企业伦理和社会责任等。这些方面的问题都是企业生死攸关的核心事务，一般只有具有企业经营权的经营者或者企业老板才能把握和决策，中基层管理者和普通员工基本不会涉及。因此，企业经营的重要性不言而喻。正是由于企业经营主要是企业的“一把手工程”，一般企业家著书立说时会重点阐述企业经营之道和经营哲学，而不是具体的企业内部管理方法。人们一般不愿意接受形而上的思想，而更愿意学习形而下的方法。但是，企业经营虽然有规律可循，但并无简单实用的方法可学。在瞬息万变的企业环境中，我们只能根据企业经营的规律去把握背后的商业逻辑，这也正是经营哲学的价值所在。

华为的战略就是为客户服务是华为存在的唯一理由，客户需求是华为发展的原动力。企业的供应链就是一条生态链，客户、合作者、供应商、制造

商的命运在一条船上。从企业活下去的根本来看，企业要有利润，但利润只能从客户那里来。天底下唯一给华为钱的，只有客户。为什么是客户需求导向而不是技术导向呢？华为认为，过去一味像崇拜宗教一样崇拜技术，导致了很多公司全面破产。超前太多的技术，当然也是人类的瑰宝，但必须牺牲自己来完成。企业没有先进技术也是不行的，华为的观点是，在产品技术创新上，华为要保持技术领先，但只能是领先竞争对手半步，领先三步就会成为先烈。因此，华为明确将技术导向战略转为客户需求导向战略，并一再强调产品的发展路标，是客户需求导向。以客户的需求为目标，以新的技术手段去实现客户的需求，技术只是一个工具。新技术一定要能促进质量好、服务好、成本低，否则是没有商业意义的。

企业经营涉及的方面很多，但是就其本质而言，一切活动都围绕着为客户创造价值而展开。无论从经典企业理论分析，还是基于一切伟大公司的经营实践，企业的命运都掌握在客户手里。以客户为中心，满足客户需求，引导甚至超越客户需求，为客户创造价值，企业才会有价值。从这个角度来说，“客户至上”不仅是一句企业宣传口号，而是企业经营的本质。以客户为中心，形成企业、客户、员工、股东以及相关合作者的利益共同体，不仅是华为的经营之道，也是企业经营哲学的精髓。

## 人与环境的和谐：三才合一

人与环境是哲学的核心命题。追求人与环境的和谐统一也是中国传统哲学的最高境界。《周易·系辞下》中的“有天道焉，有人道焉，有地道焉，兼三才而两之”，首次提出了天、地、人“三才合一”的思想，其中把人居于中心位置，以凸显人的重要性。《荀子·王霸篇》认为：“上不失天时，下不失地利，中得人和，则百事不废。”《孙臧兵法·月战》则从军事的角度指

出：“天时、地利、人和，三者不得，虽胜有殃。”《孟子·公孙丑下》对人的作用更是推崇备至：“天时不如地利，地利不如人和。”

在中国古代，天时主要是指自然气候条件，地利主要是指地理环境条件，人和主要是指人心向背。中国传统哲学认为，世间万事无物，无论农耕、作战还是治理天下，必须要达到天时、地利、人和“三才合一”的状态才能取得最佳效果，其中人和的作用尤其重要。中国传统名著罗贯中的《三国演义》生动地演绎了一出“天时不如地利，地利不如人和”的历史场景，让中国人在酣畅淋漓之中上了一堂哲学课。

罗贯中在书中认为，东汉末年能够形成“三国鼎立”的局面是因为曹操“挟天子以令诸侯”，掌握了政治上的主动权，占尽天时；孙权占据江东六郡八十一州，又有长江天险，可谓易守难攻，所以说掌握地利；刘备靠着刘皇叔的名分，礼贤下士，宽厚仁爱，双拥卧龙凤雏，团结了一大批优秀的人才为其所用，所以说掌握人和。

事实上，我们略做分析即可看出，魏、蜀、吴三方都是兼具“天时、地利、人和”，而且各有千秋。从曹操这边来看，在地利方面，曹操占据的地盘是当时中国经济发达、人口众多、交通方便的北方地区；在人和方面，曹操手下拥有一大批如荀彧、郭嘉、贾诩、许褚等谋士和典韦、张辽、夏侯淳、夏侯渊等将领，都对他忠心耿耿，立下汗马功劳。从刘备和孙权这边来看，在天时方面，刘备与孙权得天时的确晚于曹操，毕竟他们是在镇压黄巾军和讨伐董卓的过程中才建立的队伍，从战略发展时机上始终处于劣势地位。但是这并没有影响刘备和孙权的逐步发展壮大，最后形成三足鼎立的格局。在地利方面，刘备与孙权一样，一个以蜀道之难，一个以长江天险，也都占有军事上的地利。在人和方面，孙权在赤壁之战前内部分裂成主战、主和两派，但是诸葛亮的联吴抗曹政策，最终促成了东吴内部团结一心。总之，魏、蜀、吴三国凭借各具优势的综合实力，才形成了三足鼎立的竞争局面。然而三国后期，吴、蜀两国最终败于老骥伏枥的曹操，主要原因还是在

于人和。刘备性格仁义忠厚，却优柔寡断。孙权善于审时度势，却屡失先机。相比之下，曹操雄心壮志，有胆有识，知人善任、百折不挠，能够一统天下也是志在必得。

在现代企业经营中，也需要借鉴“天时、地利、人和”的思想。天时就是企业无法改变但却可以辨别并合理利用的因素，比如国家政治经济社会状况、行业发展趋势、国家产业政策等；地利就是企业可以通过自身努力来获得并成为优势的因素，比如区域优势、市场优势、资金来源、技术研发、知识产权和专利等；人和则是指企业中与人有关的内外部因素，比如企业领导力、客户关系、人才引进、员工关系等因素。“三才合一”则是指这些因素在企业经营中协调配合达到最佳状态。

华为能够登顶全球最大的电信设备制造企业，也是依靠“天时、地利、人和”，三才合一，缺一不可。

从天时来看，首先，中国的改革开放政策以及近 30 年的稳定发展环境为华为的创立和发展提供了历史性的机遇。这一点现在看起来是很普通的问题，但是对于企业而言又至关重要。企业的发展离不开政策与环境的支持，就如同民营企业如果能在文化浩劫时得到发展那一定是天方夜谭。其次，国家对于民族通信产业的扶持也使华为能够度过最艰难的创业时期。华为在创立之初曾经因为是民营企业从银行贷款不到款，无奈之下只好采取挂靠的方式让自己变身为集体所有制企业。在华为国际化之前，公司的经营理念是“同步世界潮流，服务祖国电信”。在华为发展过程中，中国历届政府的中央政治局常委都曾经参观访问过华为。华为最具特色的全员持股政策，也是深圳市特批的。中国《公司法》规定，公司股东不能超过 200 人。目前华为 15 万多名员工中有 6 万多人通过华为的员工持股会持有华为“虚拟受限股”，深圳市发展改革委员会在 1987 年批复了这种特殊的股权结构设置。最后，中国对外开放的不断深化尤其是成功加入世界贸易组织为华为的国际化道路提供了基本条件，否则中国企业很难走出国门，也不会有市场机会。当然，美

国市场除外。美国虽然号称拥有全球最发达的市场经济，是自由民主国家的典范，却屡次以威胁国家安全为由拒绝华为的产品。这不能不说是意识形态在作怪。

从地利来看，首先，中国电信业的迅猛发展为华为提供了广阔的市场。华为创立之初，中国电信业还处于基础薄弱、体制僵化的政府经营时期，由邮电部统一管理，全国固定电话总数只有 400 万部，只有全球平均水平的 3% 左右。不仅通信设施奇缺，技术落后，而且资金不足，备受欧美跨国通信设备制造商的制约。改革开放以后，作为国家经济的基础性行业，通信设备行业一直是国家政策重点支持的产业，得到国家政策和宏观调控的大力支持。1984 年，上海贝尔作为我国第一家通信合资企业成立并引进了当时比较先进的数字程控交换技术。1991 年，HJD04 程控交换机研制成功。在 04 机产业化以后，华为的 08 机、中兴的 10 机也相继推出。数字程控交换机的价格大幅度下降，全国各地的电信管理局开始采用国产设备。华为才有机会得以在需求巨大的中国电信设备市场崭露头角。1997 年，全国局用电话交换机总容量突破 1 亿门。1998 年，国家撤销邮电部成立信息产业部，实现了政企分开。此后几年，各地纷纷撤销邮电管理局而成立通信管理局。1999 年，国务院通过第一次中国电信重组方案。2002 年，我国固定通信的网络规模和电话用户均达到世界第一。其次，国内市场的成功以及中国企业的成本优势为华为国际化奠定了坚实的基础。在国内市场还没有饱和之前，华为于 1996 年就已经开始了国际化的征程。1998 年制定了双线战略：在保持国内领先地位的同时，迅速拓展国际市场。华为的国际化是从参加国际性电信开始的，从巴西到德国，从莫斯科到日内瓦，在绝大多数情况下，华为都是展会上出现的唯一一家中国企业。华为的国际化是一个长期的艰苦过程，不仅投入了巨大的人力、物力和财力，而且还经历了“屡战屡败，屡败屡战”的心理考验。华为国际化战略主要分为“四步走”：第一步，实现从本土公司到跨国公司的跨越；第二步，构建从低端到高端的国际市场营销服务体系；第三



步，打造多元化的国际生产研发体系；第四步，从销售走向营销，从技术走向全方位的服务。时至今日，华为不仅突破了亚洲、非洲、拉丁美洲等所谓的第三世界国家，而且已经在欧洲这样的通信技术发源地开花结果。为了突破欧洲，华为从1999年开始，派出一批又一批员工，经过长达五年的奋力拼搏，投入了数亿元的资金以后，在2004年年底取得了欧洲市场的突破。可以说，如果没有国内市场成功奠定的雄厚基础，没有国内市场作为坚强后盾，华为的国际化只能是一句空话。最后，华为长期对研发的投入形成了其技术优势。华为连续将研发投入的比例维持在不低于收入的10%的高位水平上：2012年投入301亿元，占销售收入的13.7%；2013年投入人民币307亿元，占全年销售收入的12.8%。近十年来累计研发投入已超过1600亿元。根据华为发布的《2013年可持续发展报告》，截止到2013年12月31日，华为全球员工总数为15万余人，外籍员工总数接近3万人。其中研发类员工占全体员工的比例为45%。截止到2013年12月31日，华为累计申请中国专利44 168件、外国专利18 791件、国际PCT专利14 555件，累计共获得专利授权36 511件。身处知识密集型的ICT（信息通信技术）行业，华为多年投入形成的技术优势有力地支持了华为的商业成功，同时也为未来的持续发展奠定了坚实的根基。

从人和来看，对企业经营有重要意义的人可以分为三类：第一类是企业经营者，或者说是企业老板；第二类是客户，或者说是购买企业产品和服务的决策者；第三类是企业内部员工，也就是保证企业正常运营的分布在不同岗位上的职工。

对于客户来说，华为一直坚持顾客导向，为客户服务不仅是市场销售部门的工作，华为还要求技术研发人员要全心全意为产品负责，全心全意为客户服务。任正非在《华为的核心价值观》一文中更是提出，为客户服务是华为存在的唯一理由。

“华为公司的核心价值观蕴含着华为公司的愿景、使命和战略。华为公司的愿景是丰富人们的沟通和生活。使命是聚焦客户关注的挑战和压力，提供有竞争力的通信解决方案和服务，持续为客户创造最大价值。战略包括四个方面：① 为客户服务是华为存在的唯一理由，客户需求是华为发展的原动力；② 质量好、服务好、运作成本低，优先满足客户需求，提升客户竞争力和盈利能力；③ 持续管理变革，实现高效地流程化运作，确保端到端的优质交付；④ 与友商共同发展，既是竞争对手，也是合作伙伴，共同创造良好的生存空间，共享价值链的利益。”

“从企业活下去的根本来看，企业要有利润，但利润只能从客户那里来。华为的生存本身是靠满足客户需求，提供客户所需的产品和服务并获得合理的回报来支撑。对员工是要给工资的，对股东是要给回报的。天底下唯一给华为钱的，只有客户。我们不为客户服务，还能为谁服务？客户是我们生存的唯一理由！既然决定企业生死存亡的是客户，提供企业生存价值的是客户，企业就必须为客户服务。”

华为公司的核心价值观是“以客户为中心，以奋斗者为本，长期坚持艰苦奋斗”，因此“为客户服务是华为存在的唯一理由”绝不是一句口号，更不是一句空话。无论是在技术研发方面的长期投入，还是在管理平台变革和流程化运作方面的持续提升，目标都是为了向客户提供质量好、服务好、价格低的产品和服务。

领袖的魅力不仅在于发动群众，更在于身体力行。孔子的“己所不欲，勿施于人”就是这个道理。一直以来，对外界刻意保持神秘低调的任正非可以不见新闻媒介，可以不见政府官员，可以拒绝各种荣誉和光环，但对客户的要求却基本是有求必应。摩根士丹利首席经济学家斯蒂芬·罗奇曾经率队访问华为，任正非本人并没有出面，只派了常务副总裁费敏接待。罗奇不无遗憾地表示：“他拒绝的可是一个3 万亿美元的团队。”任正非的回复是：

“他罗奇又不是客户，我为什么要见他？如果是客户的话，最小的我都会见。我是卖设备的，就要找到买设备的人。”按照任正非的逻辑：“我们是客户服务，为客户奋斗，去赚客户口袋里的钱。客户是送钱给你的，送你钱的人你为什么不对他好呢？其实我们就这点价值，没有其他东西。”长期以来，任正非没有在任何政府组织中任职或兼职，也没有加入任何俱乐部、名人会所和企业家组织。除了华为内部讲话在社会上广为流传，任正非不会在任何社会公众场合抛头露面。2011年任正非在华为年报致辞中提出：“华为的董事会明确不以股东利益最大化为目标，也不以利益相关者（员工、政府、供应商……）利益最大化为原则，而坚持以客户利益为核心的价值观，驱动员工努力奋斗”。即使在2013年打破不见媒体的常规开始走向前台，任正非谈论的重点也只是如何持续为客户创造价值，他所关注的也只是华为如何突破美国市场。其实，我们可以有理由认为，真正促使任正非走向前台接受媒体集体采访的原因，应该是他的美国市场心结。作为一个企业家，他不能接受华为一直被美国拒之门外的现状。已经年近古稀的任正非一方面号召华为人要敢于超越美国，不要怕输；另一方面自己也在积极改变，公开透明，树立华为在公众面前的新形象，以便于消除误解，使美国客户更容易接受。任正非的坚守执着是否与曹操的“老骥伏枥，志在千里”也可一拼？

华为属于ICT领域的高科技企业，一直奉行“知本主义”经营理念。所谓知本主义，就是以知识为本，重视知识，尊重人才，知识资本化。华为的“知本主义”理念起源于华为的创业实践，后来又经过中国人民大学的专家在制定《华为基本法》的过程中加以梳理和体系化，形成了独具特色的人才经营理念。知识是高科技企业的核心要素和价值源泉，因此“人力资本的增值优先于财务资本的增值”不是人性化的体现，而是公司价值最大化的体现。知识的价值要通过合理的方式给予回报，除了薪酬待遇和奖金，还有知识资本化、知识职权化。知识资本化的实现就是员工持股机制，知识职权化的实现方式就是任职资格或者职务上的晋升。华为提出“知本主义”主要在

于解决高科技企业与高知识员工如何结成利益共同体关系，进而成为事业上的共同体。

在知识经济时代，管理知识型员工一直是一个难题。首先，知识型员工都有心理上的自我认知优越感，而且非常理性，选择的余地较大，如何吸引知识型员工一直是高科技企业人力资源部门比较头疼的事情。其次，知识型员工学历高，技术能力强，但社会阅历和情商方面不一定高，因此“跳槽”频繁。尤其是经过锻炼和培养的技术员工，竞争对手会不惜高价挖角。如果某个研发项目中的关键骨干员工离职，一般都会造成项目延期甚至停滞，给企业带来重大损失。最后，知识型员工的技能蕴藏于头脑中，主要从事创造性劳动，不可能像管理生产流水线的工人那样管理，需要高度的自觉性。因此，如何对知识型员工有效激励也是人力资源管理中的难题。华为“知本主义”的理念以及员工持股制度的建立有效地解决了上述问题。

在“以奋斗者为本”的旗帜下，华为采取全员高薪、全员持股、利益共享的人力资源管理机制。华为北京研究所原所长刘平在《华为往事》里回忆，1993年年初，工作了八年的刘平在上海交通大学当老师，工资只有400多元。来到华为后，当年2月份虽然只上了一天班，工资就发了1500元。3月份接着涨到2600元。到1993年年底他的工资已涨到6000元。当然，只发了一半，另一半打了白条，后来以内部股票的形式兑现。八年以后，怀揣500元钱进入华为的刘平离职时已经拥有千万元的资产。当然，刘平后来因为股权纠纷的问题与华为对簿公堂反映了华为在员工持股机制操作方面确有不完善之处，但也说明任正非在员工利益分享机制方面走在了时代前面，是一种了不起的创举。

华为EMT轮值主席徐直军2011年在接受媒体采访时曾经认为：“华为公司的核心竞争力主要体现在两个方面。一是公司从一开始就建立的员工持股的利益分享机制，这个机制通过把员工的利益与公司的利益紧密结合在一起，支撑着公司过去及未来的发展；二是公司20多年来努力构建和形成的

以客户为中心、以奋斗者为本、长期坚持艰苦奋斗的核心价值观。这些核心价值观是华为文化的基础，是华为与众不同的关键。”其实，华为最重要的核心竞争力在于创始人任正非。三国鼎立而曹操终胜，胜在曹操比刘备和孙权更高一筹。群雄全球逐鹿，后来者华为独执牛耳，赢在任正非的企业经营思想和领导能力。历史证明，群众如果没有坚强的领导和统一的思想只能是一盘散沙。

有些企业老板习惯于把问题推到下属身上，而不是反思自身的不足；有些老板喜欢让自己的员工向优秀企业的员工学习，自己却从不向优秀企业的老板学习。在企业绩效管理中，评价一个员工不仅要看他说了什么，而且要看他做了什么，还要看他做得效果如何。其实，评价一个企业老板或者评价一个企业，也是如此。不仅要看经营理念，而且要看经营活动，还要看经营结果。“天时不如地利，地利不如人和。”企业如何才能达到人和呢？人和的关键还是在于企业领导人。

## “力”与“利”的统一：天下归心

2012年12月31日，任正非在新年献词中提出“如果我们能坚持‘力出一孔，利出一孔’，下一个倒下的就不会是华为；如果我们发散了‘力出一孔，利出一孔’的原则，下一个倒下的也许可能就是华为。历史上的大企业，一旦过了拐点，进入下滑通道，很少有回头重整成功的。我们不甘倒下，那么我们就克己复礼，团结一心，努力奋斗。”这是华为第一次提出“力出一孔”和“利出一孔”的思想。

2013年1月，华为新任CFO（Chief Financial Officer，首席财务官），任正非的女儿孟晚舟第一次在公众面前亮相并接受媒体的采访。“过去20年，华为员工持股计划为公司创造了强大的生命力。让所有员工深刻意识到，华

为只有一条路‘力出一孔’‘利出一孔’。”孟晚舟甚至反复强调，华为的商业成功和经营之道就在于两点：“力出一孔”和“利出一孔”。

“利出一孔”的说法最早出自春秋时期的《管子·国蓄》，管子提到“利出于一孔者，其国无敌；出二孔者，其兵不诎；出三孔者，不可以举兵；出四孔者，其国必亡。”到了战国时期，商鞅在《商君书》也提出“利出一孔”的思想，并把“农战”作为这个唯一的孔道。“利出一孔”的原意是利禄和赏赐只能有一条途径。但是在华为这里，却具有了新的含义：其一是指华为的利益获取及分配机制，比如华为强调为客户创造价值就是华为存在的唯一理由，比如“知本主义”，比如员工持股制度，比如人才评价与激励方式等；其二是指廉洁自律机制。

“力出一孔”则是华为从“利出一孔”的概念引申而来。意思是有限的资源必须要投入到一个集中的目标上面，实现业务聚焦。孟晚舟强调，华为的战略就是聚焦管道领域。“聚焦于提供承载大流量、大数据的大管道，是华为应对未来数字洪水挑战的战略，也是华为未来的主要增长点。”即沿着信息管道进行整合和发展。华为认为，大数据时代的到来，将促使运营商、企业、消费者业务领域都会紧密围绕管道进行投资和协同。华为坚信，移动互联网、智能手机、数字世界和物理世界的深度融合所引发的数字洪水，将促使网络流量未来以百倍的速度增长，这些都是未来 ICT 行业发展的重要机遇。

2013 年年末，任正非在《用乌龟精神，追上龙飞船》的讲话中，认为只要华为能坚持业务聚焦、坚持艰苦奋斗与自我批判的精神，不是会必然死亡的。为了业务聚焦，就不能发散华为的投资与力量，就要反对盲目创新，就要防止互联网冲动。

“力出一孔”所代表的业务聚焦原则对于竞争激烈而且技术更新日新月异的 ICT 领域而言是至关重要的。对于通信设备制造商而言，有限的企业资源只能投入到有限的业务领域才能发挥作用。只有把力量集中在一点上取得

突破，才能以点带面取得群体性突破。但是，在孟晚舟发布华为 2012 年业绩收入增长 8%、利润增长 33% 的同时，同城友商中兴的业绩却出现负增长，而且出现了巨额亏损。中兴与华为的业务领域基本是重叠的，两家公司都是奉行业务聚焦战略，产品也没有什么实质性的差异。在市场普遍低迷的时候，两家公司出现的巨大业绩反差至少说明：业务聚焦并不是华为的独到之处。

“力出一孔”还有一层更重要的含义华为没有提及，就是团队凝聚力。俗话说：“人心齐，泰山移。”只要人心齐，就没有克服不了的困难。只要“心往一处想，劲往一处使”，就没有达不成的目标。“劲往一处使”就是“力出一孔”。如果团队没有一个共同的愿景，没有一个共同的目标，大家就不可能朝一个方向努力，也不会形成团队管理中的合力效应，只能各行其是，各自为战，最后导致团队分崩离析。

华为的团队凝聚力可以体现在华为人代代相传的企业口号里面：

第一，“胜则举杯相庆，败则拼死相救。”这句话是华为市场体系的工作原则，也是华为市场销售人员的团队意识和拼搏精神的体现。举杯相庆是奋力拼搏的愿景，拼死相救则是在面对困难时立下的誓言，合在一起就是荣辱与共、敢打必胜的信念和斗志。这句口号的出处应该是来源于晚清时期由曾国藩创立的湘军。湘军将士大都有乡土关系或血缘关系，为了在战场上能够同呼吸、共命运，喊出了这样的口号。华为市场体系在 20 世纪 90 年代初也喊出了这个口号，目的在于提倡团队合作精神，让华为人树立“单打独斗是没有希望的，只有打群架才有可能胜利”的团队意识。华为创业早期，电信设备市场基本上被国外厂商垄断，华为一方面采取了“农村包围城市”的策略避实击虚，从国外厂商最薄弱的环节入手抢占市场份额；另一方面采取“人海战术”对全国市场进行地毯式“轰炸”，不仅在每个省都建立了销售分支机构，而且在一些重点地级市城市也进行了布局。在这种情况下，群体奋斗的精神就如同冬夜中的篝火。没有这种精神，就无法点燃华为人的激情；



没有这种精神，就无法跨越层层障碍取得客户的认同。

第二，“烧不死的鸟就是凤凰”。发生于1996年年初的华为市场部集体大辞职事件堪称华为发展史中的一个里程碑。当时，华为市场部所有正职干部，从市场部总裁到各个区域办事处主任都要向公司提交两份报告，一份是述职报告，另一份是辞职报告。所有岗位都要采取竞聘方式进行答辩，由公司根据其表现、发展潜力和企业发展需要，批准其中的一份报告。在竞聘考核中大约30%的干部被替换下来，其中包括时任市场部代总裁的毛生江。任正非曾经在《当干部是一种责任》的讲话提到免掉毛生江的原因：“我也给毛生江同志谈过，1995年您引进、培养、提拔了什么人才，他说没有。我说您是市场部的总裁，就是代总裁，随时都可能连‘代’及‘总裁’全取掉。”

毛生江毕业于哈尔滨工业大学，到华为之前在长春电信设备厂工作。到华为之后，曾经担任华为的拳头产品C&C08程控交换机的项目经理，主持过华为C&C08产品在浙江义乌的第一次开局，后来又被提拔为市场部代总裁。在这次市场部大辞职中，应该说受到冲击最大的就是毛生江，他被免掉市场部代总裁的职位后，去了当时生产无绳电话机的华为终端事业部。在终端事业部时毛生江在参加一次座谈会时做了《别说我不在乎》的发言：“关心我的人，经常会问我，我对这些在不在乎？别说我不在乎。我在乎的是华为的兴旺和发展，在乎的是一代华为人为付出的青春、热血和汗水，在乎的是我能够继续为华为做些什么，在乎的是自己从工作中不断磨炼出来的自信心，在乎的是战友们的期望和嘱托。其他，比如什么面子、位置……，那些虚的东西，我是真的不在乎！”

一番波折之后，毛生江主动请缨前往正缺人的山东任山东代表处代表并组建山东华为。山东市场一直是华为的战略市场，在山东工作期间，毛生江对内加大管理和改革力度，对外加大市场开拓力度，使山东的工作局面出现了焕然一新的状态。一年时间过后，山东代表处实现销售额同比增长50%以上，回款率接近90%。由于业绩突出，2000年年初毛生江被任命为公司执行



副总裁，全面负责国内市场工作。1999年，毛生江曾经写过一篇《责任重于泰山》的文章。在文中毛生江满怀深情地写道：“公司越来越大，越来越需要做小事、做实事的人。如果每个人都怀有一种对公司事无巨细、责无旁贷的责任感，如果我们干任何事情的时候，都怀有一种神圣的使命感，平凡就会化作神奇；当困难挫折出现时，伴随着失意与失败，也许正是一个重塑自我的新生的开始。”

在市场部集体大辞职四周年颁奖典礼上，任正非发表了《凤凰展翅，再创辉煌》的讲话，不仅对市场部集体辞职事件给予了高度评价，而且把毛生江视为华为“烧不死的鸟就是凤凰”精神的典型，号召华为人要向毛生江学习，打起背包就出发。

“市场部集体大辞职对构建公司今天和未来的影响是极其深刻和远大的。我认为任何一个民族，任何一个公司或任何一个组织只要没有新陈代谢，生命就会停止。只要有生命的活动就一定会有矛盾，一定会有斗争，也就一定会有痛苦。如果我们顾全每位功臣的历史，那么就会葬送公司的前途。如果我们公司要有前途，那么我们每个人就必须能够舍弃小我。四年前的行为隔了四年后我们来做一次评价，事实已向我们证明那一次行为是惊天地的，否则也就不可能有公司的今天。毛生江从山东回来，不是给我们带来一只烧鸡，也不是给我们带来一只凤凰，因为虽说烧不死的鸟是凤凰，但凤凰也只是一个个体，凤凰是生物，生物是有时限的。我认为他给我们带来的是一种精神，这种精神是可以永存的。孙总是市场部集体大辞职的带头人，但她受伤害最小。在市场部集体大辞职中毛生江是受挫折最大的一个人，经历的时间也最长，但是在这四年中得到了很大的锻炼，也得到了很大的成长。孙总给《华为人》报交代，要写一篇文章，把这种精神好好记述，并号召全体干部向他学习。”

尽管众说纷纭，华为市场部集体大辞职事件却开创了国内企业“干部能

上能下”制度的先河，在当时国内干部管理只能升、不能降的僵化体制中引起了一场震动。在华为发展势头正猛的1996年轰轰烈烈地开展市场部集体辞职在外界人看来是一种冒险，甚至是一种赌博。因为市场体系是直接与客户打交道的部门，有一点风吹草动就会引起一连串的负面效应，影响客户的心理感受。

任正非的决心和魄力是毋庸置疑的，他需要的是在华为建立一种良性新陈代谢的活力机制，需要逐渐使华为脱离草莽英雄时代的窠臼而建立职业化的员工队伍，更需要使员工队伍一直处于“激活”状态，充满斗志。华为员工队伍的凝聚力也经受住了严峻的考验，以毛生江为代表的华为人以高度的责任意识来对待职位的变化，以豁达的职业心态来面对人生的挫折，以出色的工作业绩来证明自己的价值，有力地证明了华为的职业化团队精神。

在任正非《华为的冬天》发布一年多以后，2002年华为遭遇了创业15年以来首次业绩下滑，公司合同销售额从2001年的255亿元下降至221亿元，利润更是从2001年的52亿元大幅降至12亿元。2002年8月华为给总监级以上干部下达了《降薪倡议书》，其中写道：“自愿降薪只是大家理解压力传递的一种形式。最重要的是各级干部要认清责任，点燃内心之火，鼓舞必胜信心。”2003年年初，在华为与思科的官司被外界炒得沸沸扬扬之时，人力资源部收到华为总监级以上干部的454份申请书，主题只有一个：自愿降薪10%。经严格审核后，人力资源部批复了其中的362人。其实，这次自愿降薪对华为的财务数据而言并无实质性意义，但是正如时任华为高级副总裁的洪天峰在内部讲话中所说：“总监级以上干部自愿降薪，并不能在多大程度上改善公司的财务状况，我想，其深层次的意义在于，体现了公司各级管理者在当前的行业环境下对公司面临的困难的一种认知态度，表达出我们中高层管理者与公司同舟共济、共渡难关的信心和决心。”

2007年10月，华为又进行了一次引起业界轰动的集体辞职活动：所有工作满八年的华为员工，包括任正非在内，都要办理主动辞职手续再竞聘上

岗，与公司重新签订1~3年的劳动合同；废除现行工号制度，所有工号重新排序。全部辞职员工均可获得公司支付的赔偿。这件事情在社会上立刻引起了轩然大波，对华为的批评与谩骂之声瞬间便铺天盖地。新闻媒介也基本上一边倒地加入到对华为的口诛笔伐之列，普遍认为华为此举是为了规避《劳动合同法》第14条关于无固定期限劳动合同的新规定，甚至把这件事列为2007年十大劳动争议案件之一。

这次集体辞职活动的员工大致分为两类：已经拥有数量不菲的内部股票和收入的“有功之臣”；长期在普通岗位的老员工。其中部分有功之臣已成为公司的既得利益者，被指在工作中缺少进取心。由于这些工作八年以上的员工收入相对较高，华为公司为他们支付的赔偿费，总计超过了10亿元。这次事件经过媒体的广泛传播最终惊动了劳动和社会保障部，并指令深圳市劳动部门进行调查。调查的结果却极富戏剧性——华为的“先辞职后上岗”政策并没有激化公司内部矛盾，深圳市劳动部门也没有接到过任何华为员工的投诉。华为向外界提供的资料显示，这次事件共涉及6687名高、中级干部和员工。其中6581名员工重新签约上岗，38名员工自愿选择了退休或病休，52名员工因个人原因自愿离开，16名员工因绩效及岗位胜任等原因离开。

如果说1996年的市场部集体辞职是为了确立“干部能上能下”机制，推进华为的职业化管理进程，2007年的7000人集体辞职则更多针对的是华为的“工号文化”。“工号文化”是历史的产物，同时也是一种身份的象征。华为原来的工号排列是依据进入公司时的时间，比如任正非是0001号，郑宝用是0002号，毛生江是0009号。员工如果出现离职，工号就会被废除，不会让新员工使用。华为成立初期建立的员工持股计划是根据工作时间长短与职位贡献大小获得相应的内部股，因此股权数量与工作时间紧密相关，华为人从工号就可以判断出每位员工在华为的工作年限和股权数额，这就是华为独具特色的“工号文化”。应该说，这种文化能够有效激励员工与公司长期合作，在华为早期起过很大作用。随着华为的持续发展，“工号文化”也暴

露出其弊端：部分老员工单凭内部股票就可以每年获得不错的收益，与新员工的收入形成明显对比，严重打击了新员工的工作积极性。华为这次改革的重点是确立“按责任与贡献付酬”的原则，而避免按员工资历付酬，形成企业内部的不公平，影响企业发展的活力。华为的目的是让那些有奋斗精神、勇于承担责任并做出贡献的员工在这次集体大辞职活动中获益，同时激活内部的“沉淀员工”，加强团队凝聚力，确保华为充满生机与活力。

根据华为人力资源部的内部通告，华为在这次集体大辞职中允许员工进行二次自愿选择。因为工会考虑到可能存在少数员工出于从众心理而做出行为，为此向经营管理团队提出这部分员工可以再次做出自愿选择的建议：他们可以退出  $N+1$  补偿，同时领回原来的工卡，使用原来的工号。结果没有任何员工提出要二次选择。

第三，“狭路相逢勇者生”。公元前 269 年，秦国猛烈攻打赵国的阨与，赵国的将领们因路途遥远、地势险狭心存畏惧，不愿意带兵解救。赵奢认为此种战势犹如“其道远险狭，譬之犹两鼠斗于穴中，将勇者胜。”（《史记·廉颇蔺相如列传》）于是毫不畏惧领兵前往，最后大败秦军，解救了阨与。后人以“狭路相逢勇者胜”表示竞争对手在正面作战时，勇气是决定胜利的关键因素。

1998 年年初，华为提出了要冲刺 100 亿元销售额的目标。任正非在华为内部的一个庆功会上发表了《狭路相逢勇者生》的讲话。

“华为处在一个超常的发展时期，当前最严重的问题不是竞争对手，也不是人才、资金等问题。最大的敌人就是自己，能否战胜自己，是我们取得胜利的关键。狭路相逢勇者生，我们一定要冲过自己的心理障碍，在管理与服务上狠下功夫，从一点一点的小事做起。在市场洪流冲击我们的时候，不做叶公好龙的小人。手挽手、心连心。坚决与自己的错误与缺点做斗争。为取得胜利，献出自己的青春、献出自己的真诚、献出自己的欢愉，为扎扎实

实做好本职工作而奋斗。”

任正非在这次讲话中把“狭路相逢勇者胜”改为“狭路相逢勇者生”。一字之差，意义却大不相同。在这里，勇气不但是每次战役中冲锋陷阵、克敌制胜的法宝，而且是敌我双方生死存亡的关键。大敌当前，缺乏勇气的团队，不仅关系到胜败的问题，而且关系到生死的问题。一字之差，就把团队士气的重要性提高到事关企业生死存亡的高度，不能不说这是任正非的高明之处。他要求华为团队面对强敌要有必胜的勇气，因为华为的生存就是在列强环伺、虎视眈眈的夹缝里艰苦奋斗的结果，如同生长在悬崖峭壁上的灌木，除了求生的勇气之外没有任何优势。国外的竞争对手，相对于当年的华为，都是巨无霸型的跨国企业，如美国朗讯、美国贝尔、美国摩托罗拉、德国西门子、英国马可尼、加拿大北电、法国阿尔卡特、瑞典爱立信、芬兰诺基亚等著名通信设备制造企业。国内的竞争对手，就拿当年国内通信业引以为荣的“巨大中华”来说，巨龙和大唐都是国资企业，背后有雄厚的国家资源做保障。中兴的初始出资者西安微电子和航天广宇都是国资背景企业，政府和银行机构对中兴的扶持力度一直比较大。身处如此恶劣的内外竞争环境中，华为必须打造一支英勇不畏、纪律严明、能征善战的过硬团队，才能在处于极端劣势的情况下获得生存与发展的机会。

任正非的高明之处不仅在于把团队士气提高到关乎华为生死存亡的高度，而且在于他明确指出了华为最大的敌人不是竞争对手，而是自己。企业是由人组成的经济组织，而人作为有思维能力的动物，无论是心理还是行为都极具复杂性。首先，从现代科学的发展来看，人的潜能不可限量。甚至有科学家指出，人的能力有 90% 以上处于休眠状态，没有得到有效的开发和利用。其次，人有追求上进的心理动力。美国心理学家马斯洛于 1943 年在《人类激励理论》论文中提出了需求层次理论，指出人的需要是由低级向高级不断发展的，在一般情况下依次由较低层次到较高层次分成生理需求、安

全需求、社交需求、尊重需求和自我实现需求五类。甚至在自我实现需求之后，还有自我超越需求。最后，人有与生俱来的惰性。趋利避害是任何动物都有的一种本能，在缺乏足够动力支持的情况下，追求安逸舒适是一种本能的反应。在回答华为是否上市的问题时，任正非曾这样表示：“猪养得太肥了，连哼哼声都没了。科技企业是靠人才推动的，公司过早上市，就会有一批人变成百万富翁、千万富翁，他们的工作激情就会衰退，这对华为不是好事……员工年纪轻轻太有钱了，会变得懒惰，对他们个人的成长也不会有利。”在成绩面前，人们最容易犯的错误是自我满足，甚至是自我膨胀，丧失了积极进取的动力；在困难面前，人们最容易犯的错误是畏首畏尾，甚至是畏缩不前，丧失了放手一搏的勇气。无论是强烈的生存危机意识，还是深刻的自我批判精神，都源自于任正非对人性的把握，对企业经营之道的把握。“狭路相逢勇者生”，这里的“勇”，不仅是在逆境中面对竞争对手时要敢于拼搏的勇气，更重要的是在顺境中要有自我批判、自我否定的勇气。尤其是第二点，所谓知易行难，是对任何企业真正的挑战。

第四，“垫子文化”。关于华为的“垫子文化”，不仅坊间有多种解读，而且也使华为备受争议。有人说华为员工的桌子底下都放着床垫和被褥，除了可以午休，更多是为员工晚上加班加点时睡觉用的。华为财经管理部总裁助理杨小波在浙江大学校园招聘时特别申明：外界对于华为“垫子文化”的理解是不对的。床垫是给员工中午睡午觉用的，因为华为中午休息两个小时，半小时吃饭后，还剩下一个半小时可以睡午觉。

对于“垫子文化”的理解，其实还是任正非在《天道酬勤》这篇文章里的描述最为准确。

华为也是无数的优秀儿女贡献了青春和热血，才形成今天的基础。创业初期，我们的研发部从五六个开发人员开始，在没有资源、没有条件的情况下，秉承20世纪60年代‘两弹一星’艰苦奋斗的精神，以忘我工作、拼搏

奉献的老一辈科技工作者为榜样，大家以勤补拙，刻苦攻关，夜以继日地钻研技术方案，开发、验证、测试产品设备……没有假日和周末，更没有白天和夜晚，累了就在垫子上睡一觉，醒来接着干，这就是华为“垫子文化”的起源。虽然今天垫子已只是用来午休，但创业初期形成的“垫子文化”记载的老一代华为人的奋斗和拼搏，是我们需要传承的宝贵的精神财富。

华为走到今天，在很多人眼里看来已经很大了、成功了。有人认为创业时期形成的“垫子文化”、奋斗文化已经不合适了，可以放松一些，可以按部就班，这是危险的。繁荣的背后，都充满危机，这个危机不是繁荣本身必然的特性，而是处在繁荣包围中的人的意识。艰苦奋斗必然带来繁荣，繁荣后不再艰苦奋斗，必然丢失繁荣。千古兴亡多少事，不尽长江滚滚流，历史是一面镜子，它给了我们多么深刻的启示。我们还必须长期坚持艰苦奋斗，否则就会走向消亡。当然，奋斗更重要的是思想上的艰苦奋斗，时刻保持危机感，面对成绩保持清醒头脑，不骄不躁。

艰苦奋斗是华为文化的魂，是华为文化的主旋律，我们任何时候都不能因为外界的误解或质疑动摇我们的奋斗文化，我们任何时候都不能因为华为的发展壮大而丢掉了我们的根本——艰苦奋斗。

我之所以在这里大段引用任正非的这篇文章，有三个原因。一是，我们必须了解华为“垫子文化”的来龙去脉。从某种意义上来说，如果没有这种垫子精神，华为的创业能否成功我们也不得而知。几乎所有的企业在初创时期都经历过难以言说的痛苦和磨难，无论是马云，还是刘强东，今天的无限风光其实都是建立在昨日的风雨交加之。上。不经历风雨，怎么能见彩虹，没有人能够随随便便成功。二是，我们必须了解华为坚持“垫子文化”背后的逻辑，那就是坚持艰苦奋斗的精神。作为一位深具忧患意识的领导者，作为一位志向远大的企业家，任正非要求员工在成功面前继续坚持艰苦奋斗、要求员工在发展的道路上坚持自我批判都是理性的选择，其背后的逻辑就是团



队一旦懈怠，或者一不留意，华为可能会在一夜之间变得一无所有。三是，我们要了解任正非写这篇文章的背景。2006年，华为25岁的员工不幸因病去世，引发了人们对华为加班加点制度的反思，华为的“垫子文化”更是备受指责。任正非的这篇文章主要是为了回应社会各界以及华为内部员工对“垫子文化”的质疑，更是系统阐述华为“垫子文化”的合理内核——艰苦奋斗的精神。不过，该事件的确对华为强硬的军事化管理作风以及艰苦奋斗精神敲响了警钟。因病去世的员工是不幸的，虽然他加入华为时间不长，但是在工作期间发生悲剧华为毕竟是有责任的。该事件以后，华为对员工加班做了限制性规定，要求不能超过11点，超过要写申请并经过批准。公司在每个项目完成后，会强制员工休假，还会提供五星级酒店住宿。2008年，为了解决员工健康工作的问题，华为设立了首席员工健康与安全官。任正非也一再要求华为高管团队：“不能只是给高效率的员工高薪，就可以撒手不管其他的事情了，还必须创造条件，让员工从身心上解放自己。”

真正的企业家一般不同于常人，他们有思想，有激情，有韧性，富于理想，敢于冒险，勇于奋斗。他们的光鲜背后是无处可说的辛酸，他们的光环之下是点点滴滴的血汗。企业家注定了是跋涉者，他们是孤独的，焦虑的，都有一颗不安的心灵。伟大的企业家会把自己的财富和思想分享给自己的团队，甚至分享给全社会，让大家和自己一起实现人生的理想和企业的愿景。每一个伟大的企业都是由众多员工的奉献造就的，这里面有企业家，有管理团队，更有广大的员工。所谓“一将功成万骨枯”，就是这个道理。但是，这必定是一个长期的过程，意味着痛苦的变化，不可陷入冒进主义的陷阱。在现代社会，伟大的企业家不仅要创建伟大的企业，而且能够让员工兼顾事业和生活。“要革命就会有牺牲”的年代已经是过去式，任何发展都是为了人类的繁荣和福祉，任何发展都不能以牺牲人的生命为代价。人是目的，不是工具。这不仅是政府，也是新时期企业家的重要使命。

第五，“狼狽组织”。任正非对狼做过的第一次阐述，是1997年任正非



与美国著名咨询公司 Hay 高管人员韦女士关于华为任职资格考核中研发分部的一次内部会谈。华为管理顾问、中国人民大学教授吴春波是这次会谈的会议记录者，他先将会议纪要的题目整理成《建立一个适合狼生存的机制》，后来改成了《建立一个适应企业生存发展的组织和机制》。对此他曾经对媒体解释：“任总对‘狼文化’讲得不多，华为还是比较反感狼文化的提法。”

任总：我今天非常高兴地接受韦小姐的挑战，我愿意回答韦小姐提出的所有问题，很难有机会接受一个国际考官对我的考试，我希望我今天能及格，做一个好学生。

韦女士：在小组讨论前，先请您针对刚才所讲的发展重点，用量化的指标，定一个度量标准。先谈华为公司的技术创新。作为总裁，您如何发现员工中技术最强的尖子人物？

任总：我用一个典型的例子来说明：狼是很厉害的，它有灵敏的嗅觉，有很强的进攻性，而且它们不是单独出击，而是群体作战，前仆后继，不怕牺牲。这三大精神，就构成了华为公司在新产品技术研究上领先的机制。我们按这个原则来建立我们的组织，因此，即使暂时没有狼，也会培养出狼，或吸引狼加入到我们中间来。也就是说，我们事先并不知道谁是狼，也不可能知道谁是狼，但有了这个机制，好狼也会主动来找我，有了一个好狼，就会有一群好的小狼。

韦女士：现在华为已经有了很强的技术尖子，也知道国际新技术发展动向，在这种情况下，您对开发人员的要求是什么？

任总：因为人类社会日新月异，我还不清楚未来的世界还会有什么样的变化。对于我来说，就是要建立一个适合狼生存的组织构架和机制。即使第一代狼不行了，第二代狼又出来了。

韦女士：华为公司今后的发展在很大程度上取决于研究开发人员，是否一定要选最好的人才？

任总：我们也不知道谁最好，也不能肯定哪一代人最好，但我们只要建立一个适合狼的机制，新狼就会不断找上来或培养出来，总会有一个狼的鼻子嗅准了未来的信息世界。因此，我们在用人制度上不能因循守旧，要不断给新人成长空间和成长机会。

韦女士：我非常喜欢您关于狼的说法。我们尽可能掌握世界技术的发展动向，建立一个良好的机制环境，吸引具有世界水平的狼加入到我们中间来。并且将不好的狼培养成好的狼。

其实，在华为内刊《管理优化报》刊登这篇会议纪要时，特意加了一篇编者按：

我们把目标瞄准世界上最强的竞争对手，不断靠拢并超越他，才能生存下去。因此，公司在研发、市场系统必须建立一个适应狼生存发展的组织和机制，吸引、培养大量具有强烈求胜欲的进攻型、扩张型干部，激励他们像“狼”一样嗅觉敏锐，团结作战，不顾一切地捕捉机会，扩张产品 and 市场。同时培养一批善统筹、会建立综合管理平台的狈，以支持狼的进攻，形成狼狈之势。狈在进攻时与狼是形成一体的。只是这时狈的前腿搭在狼身上，用后腿蹬地，推狼前进。但这种组织建设模式，不适合其他部门。

所有部门都要土夯实了一层，再撒一层，再夯。

认真做实的工作作风更是公司发展的基础，制胜的法宝。我们发表这篇文章，不希望其他部门的工作为此产生影响。扩张进攻还是默默做实，要具体部门具体岗位具体分析。公司大多数非扩张型的部门和岗位，应以做实为主；即便在以进攻为主的部门，也要做实，必须构成狼狈之势。从整个公司的角度，需要扩张进攻与认真做实相辅相成，不可偏废。公司基本法将构建两个层面的价值评价体系，分别予以激励和评价。各级领导干部要在这种对立统一中，认真把握合适的度。不要跟风，使自己的工作轻浮起来。

1998年，在《华为的红旗到底能打多久》这篇文章中，任正非第二次提到狼，并总结了狼的三大特性。这篇文章是目前外界盛传华为“狼文化”的源头，因为这是任正非唯一一次在公开讲话中提到狼。

“华为公司容许个人主义的存在，但必须融于集体主义之中。Hay公司曾问我是如何发现企业的优秀员工，我说我永远都不知道谁是优秀员工，就像我不知道在茫茫荒原上到底谁是领头狼一样。企业就是要发展一批狼，狼有三大特性：一是敏锐的嗅觉；二是不屈不挠、奋不顾身的进攻精神；三是群体奋斗。企业要扩张，必须有这三要素。所以要构筑一个宽松的环境，让大家去努力奋斗，在新机会点出现时，自然会有一批领袖站出来去争夺市场先机。市场部有一个狼獾组织计划，就是强调了组织的进攻性（狼）与管理性（獾）。

当然只有担负扩张任务的部门，才执行狼獾组织计划。其他部门要根据自己的特征确定自己的干部选拔原则。生产部门要是由狼组成，产品就像骨头一样，没有出门就让人扔了。”

从以上可以看出，任正非对狼的阐述，重点在于狼的进攻性。他希望华为的一线部门比如市场和研发要学习狼的敏锐意识、进攻精神和团队精神，因为这些部门担负着公司的扩张任务。但是，任正非也一再强调，这种狼性精神并不适合华为其他部门，其他部门更需要以务实的心态在工作中做实。即使是扩张性部门也要在做实的基础上进攻，否则就只能是盲动。

对于华为而言，重要的不仅是狼性精神，还有狼獾组织计划。提到狼獾，人们很容易就想到中国成语“狼獾为奸”。据唐代段成式的笔记小说《酉阳杂俎》记载：“狼獾是两物，獾前足绝短，每行常驾两狼，失狼则不能动，故世言事乖者称狼獾。”狼獾的本义是形容困苦或窘迫的处境。“狼獾为奸”这个词最早出现在清朝小说里。獾是很狡猾的动物，其聪明的程度远超过了狼，可以很容易地逃脱人类的追击。但是獾的行动必须依靠狼，獾的前

腿搭在狼的后腿上才能行动，否则就会寸步难行。于是狼依靠狈的头脑，狈依靠狼的体能，组成搭档一起猎食羊群。后人以此比喻互相勾结干坏事。华为的“狼狈组织计划”就是借用了狼和狈既无法分离又相互支持的组织特点。“狼狈组织计划”兼顾了狼的进攻性和狈的管理性，是珠联璧合、相得益彰的团队形式。

第六，“雄赳赳，气昂昂，跨过太平洋”。2001年，任正非在欢送华为海外将士出征时发表了这篇颇具鼓动性的讲话。这句话源自1996年元旦华为举行的大合唱活动，当时市场部把《中国人民志愿军战歌》的歌词做了改编，结果轰动了全场，引爆了全场华为人的激情。

1996年，华为决定把国际化作为公司发展战略的重点。同年，华为与香港和记电讯签订合同，为其提供以窄带交换机为核心的商业网产品。由于当时双方在电信产品的标准制式和信令配合方面存在差异，再加上和记电讯对产品质量、售后服务等方面近乎苛刻的要求，有力促进了华为产品和服务质量的迅速提升。在攻克技术难关的过程中，华为“垫子文化”发挥了重要作用。为了满足客户要求，华为员工不分昼夜轮番调试机器，晚上困了就在机房打地铺钻睡袋。

顺利进入香港市场之后，华为开始了国际化的漫漫征程：1997年华为进入俄罗斯；1998年进入印度；2000年进入中东和非洲；2001年连续突破泰国、新加坡、马来西亚等东南亚市场；2002年进入美国；2004年在欧洲市场取得重大突破。

华为的国际化之路并不是一条平坦的大道，而是布满了泥泞和陷阱。从1996年开始，直到2005年华为海外销售收入首次超过国内销售收入，华为的国际化经历了一个“屡战屡败，屡败屡战”的十年抗争。在这十年中，众多华为员工被派往海外开疆拓土。他们不仅要忍受远离故土，远离亲人的痛苦，而且还要和恐怖事件、持枪抢劫、飞机失事、疟疾瘟疫等天灾人祸做斗争。任正非在《天道酬勤》中曾经不无伤感地写道：“当我们走出国门拓展

国际市场时，放眼一望，所能看得到的良田沃土，早已被西方公司抢占一空，只有在那些偏远、动乱、自然环境恶劣的地区，他们动作稍慢，投入稍小，我们才有一线机会。为了抓住这最后的机会，从1996年开始，众多华为员工远离故土，远离亲情，奔赴海外，无论是在疾病肆虐的非洲，还是在硝烟未散的伊拉克，或者海啸灾后的印度尼西亚，以及地震后的阿尔及利亚……到处都可以看到华为人奋斗的身影。”

从非洲的肯尼亚到南美的巴西，再到亚洲的马来西亚，一旦飞机失事，机上必然有华为的员工，这已经成了华为不可承受之重。“其实每次有飞机失事和失踪，我们都在祈祷没有华为员工。但事实说明，有些不幸是难以避免的，而这成为华为国际化的代价。”华为市场部相关人士只能遗憾地对外如此表示。2005年10月，一架尼日利亚波音737客机失事，3名华为外籍员工不幸遇难。2007年5月，肯尼亚航空公司一架客机从喀麦隆的杜阿拉机场起飞后坠毁，机上有1名华为员工。2009年6月法航客机失踪，机上1人是华为员工。2014年3月，从马来西亚吉隆坡飞往北京的MH370航班中途失踪，机上有2名华为员工。据不完全统计，华为每天至少有2000名员工在乘飞机的旅途中，所以我们也就不难理解为什么每次空难几乎都会有华为员工的原因了。

面临着如此艰苦的环境和生死未卜的风险，华为的员工们仍然前赴后继、义无反顾地踏上了海外的征程。有人说这是由于华为内部的制度规定没有海外经验的员工不得提拔，有人说这是由于华为高额的外派补助的吸引力，但是这些方面都不是主要原因。不可否认，华为在国际化方面长时间投入了巨大的资源，无论从人力、物力、财力方面，还是在政策导向、氛围营造、激励机制方面都形成了相对规范的制度体系。但是，这其中最重要的还在于华为的员工队伍。这是一支有着共同理想和坚定信念，纪律严明而且能征善战的“铁军”，这是一支高唱着“雄赳赳，气昂昂，跨过太平洋”的“战歌”，勇于拼搏、不畏风险的“中国远征军”。他们是中国企业百年来第

一次以如此宏大的规模和气魄踏遍世界各个角落的勇士，预示着中国企业必将崛起于世界的时刻已经到来。

华为是如何做到“力出一孔”的呢？答案其实就在于“利出一孔”。华为的“利出一孔”可以从两个层面来解读。

第一个是客户的层面。华为坚持业务聚焦，坚持为客户创造价值是存在的唯一理由，甚至提出要超越客户需求，引导客户消费，同时也强调客户就是华为的衣食父母，只有为客户服务，为客户奋斗，才能赚到客户的钱，才能活下去。言外之意，华为的利益获取只有来源于客户这一条渠道，因此华为必须将“客户至上”从口号深入到骨髓，把客户作为唯一的着力点，取得客户的认同。

第二个是员工的层面。这个层面也要从两个视角来解读，第一个视角是利益分享机制。第二个视角是廉洁自律机制。员工利益分享机制是华为最具特色，也是最具吸引力，同时也是颇具争议的方面。华为的利益分享机制主要有如下三个特点：

首先，“重赏之下必有勇夫”为基础的高薪政策。由于华为身处高新技术行业，任正非从创业之初就认识到人才的重要性。他认为企业既然可以花高价买设备买厂房，也就可以花高价“买”到人才，而人才是决定企业能走多远的决定性因素。中国古语说：“重赏之下必有勇夫”，任正非则坚信，只有建立具备竞争力和吸引力的薪酬制度，才能网罗天下英才为企业所用。所以，在创业初期的艰苦时期，华为就敢于为员工开出非常具备竞争力的工资，在企业发展过程中敢于向以高薪著称的外资企业看齐，甚至超越外资企业的水平。这样做的目的只有一个，就是企业必须用实实在在的利益来保证员工的生活，而不是一味强调什么理念和文化。华为也要求员工必须认同华为的企业文化和核心价值观，但这是建立在具备竞争力的薪酬制度之上的。

其次，“决不让雷锋吃亏”为基础的利益分配导向。《华为基本法》第五条这样规定：“华为主张在顾客、员工与合作者之间结成利益共同体。努力探

索按生产要素分配的內部动力机制。我们决不让雷锋吃亏，奉献者定当得到合理的回报。”决不让雷锋吃亏，就是不让老实人吃亏，就是不让实干者吃亏。企业的生存和发展需要一步一个脚印，因此需要一批具备实干精神的员工踏踏实实地工作。大锅饭和官本位都是企业利益分配的误区，必须通过制度的形式加以规避。华为通过这样的利益分配导向向员工传达并提倡做实的精神，好高骛远、只说不练的员工，花拳绣腿、蜻蜓点水的员工是华为不能容忍的，像雷锋、焦裕禄这样低调做实、艰苦奋斗的老黄牛才是华为需要的员工，因此必须在利益分配上为这样的员工提供保障。只有这样，才能形成真抓实干、你追我赶的企业氛围，才能形成“认真负责、管理有效”的员工队伍。

最后，“以奋斗者为本”为基础的员工持股制度。华为至今没有公开上市，但是通过“虚拟受限股”的方式把98.6%的股权分配给了员工，任正非只拥有公司1.4%的股权。这些股票不能表决也不能出售，但是可以享受分红与股票增值的利润。创业早期华为采用普惠的方式，使80%的员工均持有内部股份。从2003年开始华为不再采取员工普惠的股权激励方式，只将股票认购权分配给新增的管理者、专家及优秀专家骨干，采取向优秀人才倾斜的股权激励政策。一般来说，华为员工入职2~3年，就具备了内部股票配股资格。因此华为员工利益分配基本上是“1+1+1”的方式，工资、奖金和股票分红比例大致是相同的。随着员工工龄与绩效增长，分红与奖金的比例将会大幅超过工资。这也是2007年华为7000人集体辞职事件的因素之一。为了形象地说明华为的员工持股制度，我们以2010年为例说明。华为2010年实现净利润238亿，每股派出股息2.98元。假设一名在华为工作10年左右且绩效优良的资深员工，一般配股数额为40万股，则该员工2010年仅股息收入就达到120万元左右。企业是利益共同体，然后才是事业共同体、命运共同体。从长远来说，企业需要依靠共同的事业愿景来凝聚人心，一路同行，但是必须建立在合理的利益分配基础上，这是由企业的性质决定的。很



多企业老板都喜欢把共产党革命取得胜利并不是依靠利益作为企业文化宣传的重点，更有甚者竟然将其作为企业没有必要与员工分享利益的理由，实在是匪夷所思。任正非是军人出身，深谙毛泽东的思想体系，他学习毛泽东的军事斗争哲学思想并将其成功应用在华为的企业实践中，同时使顾客和员工通过利益分享机制形成利益共同体。其实，企业的成败最终还是取决于老板的胸怀。而老板有无胸怀的关键就在于能否迈过利益分享这道门槛。迈过去，企业老板就是一呼百应的团队领袖；迈不过去，企业老板最终会成为众叛亲离的孤家寡人。

廉洁自律机制是企业健康发展的保证。华为自建立起，就要求干部严格自律，勇于自我批判，并提出要制度化地防止干部腐化、自私和得过且过。早在2005年，任正非就认识到公司最大的风险来自内部，必须保持干部队伍的廉洁自律，因此特意召开了EMT民主生活会，会上通过了《EMT自律宣言》。2007年9月29日，华为举行了首次《EMT自律宣言》宣誓大会，并将这项活动制度化开展至今。2013年1月14日，华为在深圳坂田基地召开了“董事会自律宣言宣誓”大会。董事会全体成员誓言绝不允许“上梁不正下梁歪”，绝不允许“堡垒从内部攻破”。华为要求必须坚持在“聚焦管道战略，简化管理，力出一孔，实现有效增长；优化组织流程，激励绩优，利出一孔，提升效率效益”的发展战略指引下实现企业健康发展。

2014年9月，华为首次召集企业业务部的渠道代理商举行反腐大会。华为此次反腐活动涉及面之广、程度之深前所未有的。据华为内部统计，共查实有116名员工涉嫌腐败，其中4名员工移交司法处理。华为这次反腐累计追回资金3.7亿元。在涉案资金处理上，华为董事会决定将3.7亿元资金用于奖励那些遵纪守法的员工。两个月后，华为公司148 800名员工在2014年11月份的工资里每人收到了2500元的反腐奖励。

其实，不仅华为反腐，阿里巴巴与富士康也在反腐。根据深圳市检察机关披露的信息，从2010年到2013年间，就有超过120位深圳民营企业员工



因收受商业贿赂被起诉。华为把廉洁自律机制作为员工“利出一孔”的保障，是维护企业长期健康发展的重要举措。把反腐追回的资金奖励给遵纪守法的员工，更是表明华为反腐的着眼点并不仅仅在于挽回企业损失，而是在于强化员工利益获取必须要“利出一孔”，防止员工通过违法犯罪来攫取利益而导致组织涣散，自毁长城。任正非认为：“EMT 宣言，就是表明我们从最高层到所有骨干层的全部收入，只能来源于华为的工资、奖励、分红及其他，不允许有其他额外的收入。从组织上、制度上，堵住了从最高层到执行层的个人谋私利，通过关联交易的孔，掏空集体利益的行为。20 多年来我们基本是利出一孔的，形成了 15 万名员工的团结奋斗。”

总之，顾客关系和员工关系是华为得以成功的关键因素，由此华为实现了力与利的统一。只有做到力与利的统一，形成顾客、员工与企业坚固的利益共同体关系，顾客满意，员工认同，才能实现“天下归心”，实现企业的长治久安。

## 压强原则与聚焦战略

压强是物理学术语，是表示物体单位面积上所受压力大小的物理量。压强与受力面积和压力大小有关。受力面积一定时，压力越大，压力的作用效果越大。当压力一定时，受力面积越小，压力的作用效果越大。钉子就是应用压强原理的典型。钉头很尖，在压力一定的情况下，使钉头所受压强最大，能够使钉子钉入坚硬的物体。聚焦也是物理学术语，是指控制一束光或粒子流使其尽可能会聚于一点的过程。小时候时大家应该都做过利用凸透镜采集太阳光聚会于柴草上来生火的游戏，聚焦的威力由此可见一斑。

原本很常见的物理现象，在任正非那里就演变成了华为的企业经营之道，这就是压强原则和聚焦战略。

2000年，任正非在《创新是华为发展的不竭动力》这篇文章中，对华为的聚焦战略和压强原则做了详细的阐述。

“在华为创业初期，除了智慧、热情、干劲，我们几乎一无所有。从创建到现在华为只做了一件事，专注于通信核心网络技术的研究与开发，始终不为其他机会所诱惑。敢于将鸡蛋放在一个篮子里，把活下去的希望全部集中到一点上，华为从创业一开始就把它的使命锁定在通信核心网络技术的研究与开发上。我们把代理销售取得的点滴利润几乎全部集中到研究小型交换机上。利用压强原则，形成局部的突破，逐渐取得技术的领先和利润空间的扩大。技术的领先带来了机会窗的利润，我们再将积累的利润又投入到升级换代产品的研究开发中，如此周而复始，不断地改进和创新。今天尽管华为的实力大大地增强了，但我们仍然坚持压强原则，集中力量只投入核心网络的研发，从而形成自己的核心技术，使华为一步一步前进，逐步积累到今天的世界先进水平。”

从这篇文章可以看出，在创业时期，华为坚持压强原则和聚焦战略是由于在企业竞争中处于劣势地位而不得已采取的经营策略，因为在资源有限、实力悬殊的情况下，只有集中力量实现重点突破才可能有一线生机。在实力不济时分散力量的结果只能是一败涂地。只有集中自身优势才能有以弱胜强，这就是战争中的不对称思想。应该说，军人出身的任正非提出的聚焦战略和压强原则有着毛泽东军事哲学的影子，是“集中优势兵力，各个歼灭敌人”军事思想在企业中的灵活运用。毛泽东的军事思想是弱者如何不断壮大并最终战胜强者的经典，是“星星之火，可以燎原”的强大思想武器，对于创业企业甚至是中小企业而言都具有一定的指导意义。任正非把毛泽东的军事斗争思想用物理学概念加以表述，是一个高明的做法。华为是高新技术企业，员工大部分都是高学历的科研人员，对于聚焦和压强这样的物理术语非常熟悉，一说就能心领神会，很容易产生共鸣，更利于经营策略的理解和

执行。另外，聚焦战略和压强原则也并不是照搬毛泽东的军事思想，而是被赋予了更多新的含义。

首先，聚焦和压强不仅意味着企业创业初期要目标集中，资源集中，以求重点突破，并进而以点带面取得全局胜利，而且意味着在没有取得绝对竞争优势的时候，不能盲目分散战斗力，以免给对手颠覆自己的机会。

华为创业之初就是通过聚焦和压强从小变大，从弱变强，一步一步战胜强大的竞争对手并成功登顶世界电信设备制造商的。1992年华为销售额刚刚突破1亿元，为了研发C&C08数字程控交换机，不惜先后投入8900万元巨额研发资金。为了聚焦电信设备领域，华为甚至在《华为基本法》中明确“永不进入信息服务业”。为了向西方学习先进的管理经验，从1998年开始华为先后斥资达20亿元持续进行了五年的管理变革，使华为的管理水平实现了脱胎换骨般的提升。为了在世界电信巨头林立的国内市场杀出一条生路，华为在竞争对手力量最薄弱的地市级电信局采用“人海战术”，在全国设立大量办事处，投入比竞争对手更多的人力和物力，贴近用户，快速响应，生动地上演了一出中国企业“农村包围城市”的翻版。

2013年，华为成功登顶世界电信设备制造商之后，是否就意味着可以不再聚焦和压强了呢？任正非给出的回答是否定的。在展望2014年的内部讲话中，任正非第一个谈论的话题依然是聚焦。“我们是一个能力有限的公司，只能在有限的宽度赶超美国公司。不收窄作用面，压强就不会大，就不可以有所突破。我估计战略发展委员会对未来几年的盈利能力有信心，想在战略上多投入一点，就提出潇洒走一回，超越美国的主张。但我们只可能在针尖大的领域里领先美国公司，如果扩展到火柴头或小木棒这么大，就绝不可能实现这种超越。”任正非在后来的谈话中，要求华为企业业务要聚焦，不要盲目铺摊子。在与上海研究所的谈话中，任正非把华为的战略形容为针尖战略，因为“我们收窄战略面，在针尖领域，踩不着别人的脚。我们在主航道

上是针尖战略。针尖战略就是冲到最前面。不与别人产生利益冲突。”在与西安研究所的谈话中，任正非明确华为就是聚焦商业成功，因为华为需要引进世界各地的优秀人才，引进人才就需要钱，所以必须聚焦商业成功。从以上任正非的谈话可以看出，华为并没有因为目前的实力和规模而放弃聚焦和压强，反而是重新赋予了其新的含义——针尖战略。坚持针尖战略，不仅是集中资源，而且也是理性判断。因为企业的经营领域非常广泛，华为不可能在全领域与对手竞争，只能在针尖大的领域去竞争。战略面收窄到针尖领域后，也会把自己的对立面减少到最小，更利于企业长期稳定发展。

华为的聚焦战略和压强原则成为很多企业仿效的对象，奇虎 360 的创始人周鸿祎就非常推崇，他形象地称之为“钉子策略”。周鸿祎在奇虎 360 内部反复强调要效仿华为的“钉子策略”，把压强凝聚在钉子尖上，用一个拳头产品，钉到一个新的市场里去。周鸿祎的商业逻辑是只要有一款产品真正钉入用户的手机，接下来就很容易把更多的好产品推荐给用户。通过“钉子策略”，从 2012 年年初到年底，奇虎 360 手机卫士的用户从 4000 万个一路狂飙到近 2.1 亿个，一年涨了 4 倍之多。

其次，理解聚焦战略和压强原则的核心并不在于单点突破，而在于优势积累。不可否认，聚焦和压强就是集中力量办大事，所谓“毕其功于一役”，就是在企业的关键点和生长点上孤注一掷，多少有些“置之死地而后生”的豪赌意味。如果仅仅这样理解聚焦和压强，就会使企业陷入冒进或者冒险的边缘。聚焦和压强的核心是通过每一次的关键点突破，夯实企业的优势基础。企业采取聚焦和压强的前提就是资源有限，没有形成绝对优势，所以才要在众多的机会点中寻求单点突破，以达到以点带面、掌握全局的目的。因此，理解聚焦和压强的核心在于通过单点突破形成绝对优势。单点突破不是目的，而是手段。任正非以苹果手机的成功为例来阐述企业必须要不断积累优势：“不要妄谈颠覆性，认为革命一定会被接受，不见得。苹果的成功是

40 年的积累，个人计算机就是苹果发明的，图形界面也是苹果发明的，后来苹果进入 MP3<sup>①</sup>领域也成功了。MP3 出现时，我就说了一句话，这个加个通信不就更厉害了吗？果然加了通信，第一代就卖了 900 万台。你看到的苹果 iPhone 的成功是 40 年积累的突破，并非一日之寒。有时候我们不要总想用革命性思想使自己颠覆，人类需要的不是颠覆，人类需要的是技术高质量的继承与发展。”企业发展到一定阶段，就不能一味追求突破性的颠覆，更要扎扎实实地稳步发展，积累优势。要避免发展中的冲动，保持理性，才能避免头脑发热而万劫不复。

最后，聚焦战略和压强原则并不是任何时候都适用的，也并不适合所有企业。一方面，企业采取聚焦战略和压强原则要有科学合理的组织和决策保证。资源是有限的，企业的发展受到人才、技术还有资金等资源的制约。任正非提出企业要从必然王国迈向自由王国，就是希望通过强化管理来摆脱对人才、资金和技术的依赖。但是自由王国只能是一个理想状况，是奋斗目标。资源是排他的，配置在一个项目上，就意味着要放弃或搁置另外一个项目。因此，每一次聚焦和压强就是一次艰难的决策。决策失误的代价是巨大的，甚至是毁灭性的。任正非 2014 年与上海研究所专家座谈时就清醒地意识到了这个问题：“我们还要走向世界级。现在我们缺思想家和战略家，只停留在将军层面。如果我们都只会英勇奋战，思想错了，方向错了，我们越厉害就越有问题。所以我们希望你们中间能产生思想家，不光是技术专家，要产生思想家，构筑未来的世界。”另一方面，每家企业的实际情况并不相同，采取的经营策略也必然不同。世间任何事物都有两面性，把鸡蛋放在一个篮子里还是把鸡蛋分散在不同的篮子里不仅取决于实际拥有的鸡蛋数量，还取决于对篮子的掌控水平。在企业发展到一定阶段以后，对于业务领域的选择以及对于资源配置的选择都要根据企业的实际情况具体问题具体分析，不宜

---

① 一种音频压缩技术，这里指的是 MP3 播放器。

搞一刀切。专注一个业务领域的企业会获得成功，多元化的企业成功者也比比皆是。企业经营既要反对盲目聚焦，也要反对盲目多元化。即使需要冒险一搏，也要清楚风险在哪里，有无办法规避。

2010年11月，任正非在华为云计算发布会上声称，华为在云平台上要用不太长的时间里赶上、超越思科，在云业务上要追赶谷歌，让全世界所有的人，像用电一样享用信息的应用与服务。信息网络的未来其实就简单化到两个东西：一个是管道，另一个是云。任正非认为，华为已经走到了通信业的前沿，要决定下一步如何走，是十分艰难的问题。以前靠着西方公司领路，现在华为也要参与领路了，也要像西方公司一样努力地为世界做出贡献。华为的战略是基于“鲜花插在牛粪上”“从不离开传统去盲目创新，而是基于原有的存在去开放，去创新。鲜花长好后，又成为新的牛粪，要永远基于存在的基础上去创新”。因此，华为提出了“主航道”的概念，华为今后依然会聚焦于主航道，聚焦商业成功。这就超越了华为原来对聚焦和压强的理解，适应了企业在新形势下的发展需要。

经过20多年的积累，华为虽然已经在CT（通信技术）领域走在了世界的前列，但是想要真正成为ICT行业的领导者，就必须同时成为世界领先的IT公司。云计算技术出现之后，华为审时度势抓住了这个历史机遇。从2008年开始，华为开始大力投资IT领域，经过六年的不懈努力，逐步推出覆盖数据中心、融合存储、云操作系统和大数据分析平台等众多领先的IT产品和解决方案。2014年9月16日，华为云计算大会在上海举行。华为轮值CEO徐直军在发言中表示：“如果没有云计算的出现，华为不会投资IT。”同时由于IT覆盖的范围非常广泛，华为坚持有所为、有所不为的发展理念，将重点聚焦在IT基础设施领域，尤其是基于云计算的数据中心解决方案方面。从创业初期的专注于通信核心网络技术，到聚焦云计算，成为ICT领域的领导者，华为通过聚焦战略和压强原则，一次又一次突破自身的局限，有力地推动了华为的持续健康发展。

## 公司治理结构演进：接班人计划

人的生命是有限的，但是企业的生命却可以无限期延长，实现持续发展。企业如果想实现持续发展，就必须要建立科学合理的接班人计划，实现企业权力安排的顺利过渡。接班人计划也可以称为继任者计划，其实质就是解决企业权力的新老更替和有序传承，保证企业的长远发展。接班人计划一般有两种形式：一种是家族企业代代相传式：比如娃哈哈集团的接班人宗馥莉是创始人宗庆后的女儿，新希望集团的接班人刘畅是创始人刘永好的女儿，万向集团的接班人鲁伟鼎是创始人鲁冠球的儿子，福耀集团的待定接班人曹晖也是创始人曹德旺的儿子。另一种则是寻找并培养职业经理人，比如杨元庆和郭为分别从联想创始人柳传志手里接过了联想集团和神州数码的权杖。

北京师范大学公司治理与企业发展研究中心主任高明华教授认为，公司治理就是通过建立一套制度安排或制衡机制，以解决若干在公司中有重大利益关系的主体之间的关系，其实质是各利益相关者之间的权力安排和利益分配问题。按照中国香港学者朱长春的观点，公司治理从广义上来说，就是研究企业权力安排的一门学问；从狭义角度上理解，是居于企业所有权层次，研究如何授权给职业经理人并针对职业经理人履行职务行为行使监管职能的科学。因此，接班人计划是公司治理中的核心问题。接班人计划实行何种形式更多受到制度和文化的影响。在西方国家，市场经济和企业制度已经有了数百年的发展，企业所有权和经营权的分离不仅有了制度上的保证，而且还有数量众多的职业经理人保证，因此接班人多是职业经理人。在中国，一方面传统的宗族文化还有很深厚的基础。比如著名社会学家费孝通在其著作《乡土中国》中提出的“差序格局”指出中国文化主要是以家族主义的概念



来区分人际亲疏。无独有偶，费孝通的同门、旅美学者许烺光也有类似的研究。他认为中国信用关系是以血缘为纽带、以父子轴为形式的亲属关系。这种亲属关系深刻影响着其他社会关系的运作，最终形成支配社会组织、制度及文化倾向的主观意识形态，包括现代企业制度。另一方面市场经济制度体系和法制建设水平还相对不完善，人与人之间的互信也还没有良好的机制保证，尤其是还没有形成稳定的职业经理人群体，因此企业的接班人多以家族传承为主。

华为的接班人计划一直是一个扑朔迷离的问题。

在1998年推出的《华为基本法》中，有两条和接班人计划直接有关：第101条主要规定了对接班人的要求，认为只有进贤和不断培养接班人的人，才能成为领袖，成为公司各级职务的接班人；第102条是关于接班人的产生问题，明确了华为公司的接班人是在集体奋斗中从员工和各级干部中自然产生的领袖。

同样是在1998年，任正非在《狭路相逢勇者生》和《要从必然王国走向自由王国》两篇文章中连续谈及接班人问题。在后一篇文章中，任正非提出：“一个企业能长治久安的关键，是它的核心价值观被接班人确认。接班人又具有自我批判的能力。《华为基本法》已阐明了我们的核心价值观，我们的数千员工现时认同它，并努力去实践它，实践中把自己造就成各级干部的接班人，这就是希望，这就是曙光。”

应该说，1998年华为就开始思考接班人问题并不算早。毕竟和任正非同龄的联想集团创始人柳传志在2001年年初就把联想集团总裁的职位传给了接班人杨元庆。那一年，杨元庆年仅37岁。联想集团由此顺利实现了新老交替的接班人计划。

华为的接班人计划就没有那么顺利。从原来华为的二号人物郑宝用，到常务副总裁聂国良，再到少年天才李一男，直到董事长孙亚芳，华为的接班人计划一直犹如雾里看花，莫衷一是。



郑宝用是任正非创业的搭档，在华为的工号曾经仅排在任正非之后，是华为曾经唯一的常务副总裁。郑宝用当年放弃了在清华大学攻读博士学位的机会而加盟华为主持技术研发工作，是华为研发的奠基人。后来，任正非重用少年天才李一男，郑宝用也随之逐步淡出华为核心管理层，但他的为人和能力在华为有口皆碑，威望甚至一度超过创始人任正非。2002年，郑宝用因突患脑瘤而远赴美国治病，治愈之后在华为短期工作后选择离职。据说2013年已回归华为，但至今没有担任重要职位。

少年得志的李一男在华为的经历非常具有戏剧性。李一男入职两年就被任命为中央研究部总裁。在27岁时成了华为最年轻的副总裁，是华为内部广为人知的内定接班人。1998年之后，或许是李一男与任正非在技术理念上的认识有分歧，或许是任正非希望通过轮岗来进一步锻炼他的心腹爱将，李一男先后担任过华为产品营销委员会主任、华为电气总裁、北京研究所所长等职务。2000年，最有可能成为华为接班人的李一男选择离职，创办了港湾网络，成为当时业界最为轰动的事件。六年之后，在华为不遗余力的打压下，港湾网络被华为收购，李一男重回华为担任首席科学家职务。2008年，李一男再次出走华为。其后，李一男先后在百度、无限讯奇任职，但都很快退出。

聂国良也是华为的拳头产品C&C08交换机项目组的核心成员之一，后来担任过华为电源事业部的总经理、华为电气总裁等职务，因在任期间大力引进高端人才而受到任正非的高度赞许。1996年年初，任正非曾经在市场部集体辞职会议上说：“我们有个电源事业部，刚开始力量十分单薄，聂国良执政以后，拼命地挖掘和培养人才，而现在他们是公司博士最多的部门。这些人十分能干，不仅改变了工作局面，而且比聂更能干。聂没有地方坐了，我们就请他坐到主席台上，做公司的副总裁，作为公司的第三负责人。”后来，聂国良被任命为常务副总裁。据原华为副总裁李玉琢回忆，任正非曾经亲口说准备让聂国良将来做华为总裁。这是任正非迄今为止第一次也是唯一一次

谈及具体的接班人人选。此后，聂国良在华为一度主持全面工作，深得任正非赏识和信任，达到了在华为工作时的事业顶峰。2000年，华为忽然改任聂国良负责审计工作。2001年，聂国良选择辞职并创办了汉华咨询。

孙亚芳在华为是一个独特的现象。加入华为之前，孙亚芳在一家具有政府背景的科研机构工作。加入华为以后曾经担任市场部工程师、培训中心主任、武汉办事处主任、市场部总裁、人力资源委员会主任、变革管理委员会主任、战略与客户委员会主任等职务，主要负责华为市场销售工作和人力资源工作。华为市场部集体大辞职就是在孙亚芳的推动下实施的。1999年任华为公司董事长兼常务副总裁后，主要负责华为的外部关系协调事务。2005年华为大学注册成立，孙亚芳出任校长。在华为，说孙亚芳是任正非最为尊重也最为欣赏的人并不为过，因为无论在公开场合还是在文章中任正非都以“孙总”称呼孙亚芳。孙亚芳性格外柔内刚，形象口才俱佳，举止优雅得体，英语表达流利。任正非则不拘小节，性格暴躁，而且不善社交。在任正非不愿出面或不便出面的场合，孙亚芳都是最合适的人选。不仅如此，据说孙亚芳曾在华为最危急的时候多次依靠自己的关系帮助华为获得贷款才使得华为度过危机，对华为有再造之功。除此之外，我认为最根本的一点是，孙亚芳是一个独立思考的女性，对任正非思想的理解和把握，在华为无人能出其右。关于华为“左非右芳”的说法，不仅在于二人长期合作中的默契，更在于二人思想的高度统一。1998年，孙亚芳在给任正非的报告中提出三个观点：① 知识经济时代，社会财富的创造方式发生变化，主要是由知识和管理创造的，所以要体制创新；② 要让有个人成就欲望者成为英雄，要让有社会责任的人成为管理者；③ 一个企业长治久安的基础是接班人承认公司核心价值观，并且具有自我批判能力。可以看出，这三点其实都涉及接班人问题，而且视角新颖，观点犀利，有一定远见。在任正非的《华为的红旗到底能打多久》一文里，我们看到任正非对于这些观点其实都是认可的。由此可见，在任正非那里，孙亚芳更像是军队中的参谋长或政委的角色。但是，让孙亚

芳担任董事长兼法人代表，又让外界普遍解读为任正非有意让孙亚芳成为华为接班人。

2004 年，根据美国人力资源管理机构美世咨询公司（Mercer）的建议，华为创建了堪称在企业界史无前例的 EMT 集体决策机制。由于任正非不愿出任 EMT 主席职务，华为便开始实施 EMT 轮值主席制度，由八位负责人轮流担任 EMT 主席，每人半年。由于任正非仍然是华为总裁，因此 EMT 轮值主席实际上扮演了 COO（首席运营官）的角色。

2010 年 10 月底，关于华为董事长孙亚芳即将被逼离职的消息突然广为传播，与此同时，任正非之子任平将成为华为接班人的传言也甚嚣尘上。随后，华为发布严厉声明，认为这是纯属凭空捏造的谣言，是对华为的恶意中伤。但是，外界的疑惑并未因此完全消除。

2011 年年底，华为开始执行在董事会领导下的轮值 CEO 制度，由三位副董事长郭平、胡厚崑和徐直军轮流担任首席执行官一职，每六个月轮换一次。任正非依旧保留了华为 CEO 职务。与其他三位轮值 CEO 的不同之处在于，他有权否决董事会的决定。根据《华尔街日报》以及《财富》杂志的消息，华为轮值 CEO 郭平表示改变领导层结构的决定并不是由某个特定事件引发的，也不是因为面临领导层换血的紧迫需要，而是华为不断改善管理的努力之一，是从《会飞的水牛》（*Flight of the Buffalo*，作者 James Belasco、Ralph Stayer）一书中获得的灵感。在自然界中，水牛群永远跟随领导的行动，领导不动就全部不动；候鸟群则排成人字形，轮流领航飞越大西洋。水牛群代表传统领导模式，候鸟群则代表现代领导模式。

随即，任正非在内部发表了文章《一江春水向东流》，首次系统阐述了华为的治理结构演进以及接班人问题。任正非坦言自己“仅凭自己过去的人生挫折，感悟到与员工分担责任，分享利益”才成就了华为的大事业，在未来要相信华为的惯性和接班人们的智慧。EMT 轮值主席制度平衡了公司各方面的矛盾，使华为得以均衡成长；董事会领导下的轮值 CEO 制度更多的是着

眼公司的战略，着眼制度建设。“这比将公司的成功系于一人、败也是这一人的制度要好。”最后，任正非对未来的公司治理提出了一个基本原则：“我们对未来的无知是无法解决的问题，但我们可以通过归纳找到方向，并使自己处在合理组织结构及优良的进取状态，以此来预防未来。”

其实，很多华为员工更愿意相信接班人会来自任正非家族内部。尽管任正非个人只拥有公司不足 2% 的股份，但他的直系亲属们早就在华为担任要职。任正非的弟弟任树录、妹妹郑黎，女儿孟晚舟和儿子任平都在华为财务和业务支持系统担任重要职务。孟晚舟于 2011 年开始担任华为 CFO，任平则担任华为全资子公司华为慧通的总裁。

2013 年 3 月 30 日，任正非在华为持股员工代表大会上谈及外界关心的接班人问题时首次明确表示，今天的轮值 CEO 运行得很好，不见得明天的轮值 CEO 就运作不好。他一共有四位家人在华为上班，凭自己的劳动在华为工作，但仅仅是作为职业经理人员，决不会进入接班人的序列。他说：“我对大家讲清楚是为了少一些猜疑，以免浪费了你的精力。”除此之外，任正非首次对华为接班人的任职资格标准做了更为明确的要求：“华为的接班人，除了以前我们讲过的视野、品格、意志要求之外，还要具备对价值评价的高瞻远瞩和驾驭商业生态环境的能力。华为的接班人，要具有全球市场格局的视野，交易、服务目标执行的能力以及对新技术与客户需求的深刻理解，而且具有不故步自封的能力。华为的接班人，还必须有端到端对公司巨大数量的业务流、物流、资金流等简化管理的能力。这些能力我的家人都不具备，因此，他们永远不会进入接班人序列。”

2014 年，任正非在接受国内媒体首次采访时表示，现在华为接班人是太多了，不是太少了。他再次明确：“我的所有家人永远不会接这个班，这是为避免外界的猜测、舆论的猜测、内部的猜测搞乱了公司。”

至此，困扰华为多年并被外界广泛关注而导致争议频发的接班人问题虽然没有尘埃落定，但是已经可以基本告一段落。但是，通过透视华为的接班

人问题，我们可以对中国民营企业的公司治理结构问题进行更多的思考。

首先，中国企业，尤其是民营企业的公司治理结构基本都是高度集权的模式，企业战略和经营决策基本都是一个人说了算。企业成败系于一人，效率高、风险也高。非上市公司在公司治理方面存在的问题比上市公司更为严重。虽然上市公司有明确的公司治理结构要求，必须要设立股东大会、董事会、监事会等机构，而且还要聘请独立董事，但是大股东在企业决策和信息披露方面的违规问题依然不能有效杜绝。中国的民营企业大部分还处于创始人掌控企业经营的时期，创始人在企业发展过程中所建立的威望和地位已经在企业内部形成了牢不可破的心理定式。员工们已经习惯于老板的乾纲独断和英明领导，并形成了强大的行为惯性：老板一人决策，员工无条件执行。历史证明，再英明的领袖也会犯错误，而且有时候还会犯致命的错误，从而导致组织万劫不复。华为在小灵通问题上的失误，不仅成就了 UT 斯达康，而且使中兴差点追上华为。当时华为管理层都建议快速介入小灵通业务，但是屡被任正非否决导致错失大好良机。2002 年，任正非与华为高层在对国内光传输市场的决策中产生了重大分歧。任正非对市场盲目乐观，犯了经验主义、主观主义的错误，最终导致华为第一次出现了负增长。任正非毕竟是一位企业思想家，善于思考并不断反省自己，对自己的错误不会放过而是勇于剖析自己。后来，他在谈论轮值 CEO 时说这种制度总比成也一人、败也一人的制度好，说明他对高度集权的治理结构已经有了深刻的反省。

其次，模糊的接班人计划不仅造成企业人才的内耗和流失，而且不利于培养合格的接班人。在华为，任正非有着无人能及的威望和绝对的影响力。在他耀眼的光环下，其他华为管理层都不禁黯然失色。在长期的企业发展过程中，任正非爱憎分明的个性、直率火爆的脾气和雷厉风行的风格使他的下属们对他又敬又怕。李一男曾经是任正非极为欣赏的心腹爱将，年纪轻轻就坐上华为常务副总裁的位置。但是，任正非对已经担任常务副总裁的李一男态度依然非常粗暴。多年来，华为一方面在任正非的领导下攻城略地，高歌

猛进，另一方面又形成了内部派系林立、内耗严重的权力格局。有些时候，任正非为了平衡各方利益，削弱山头势力，不得不在人事问题上频繁变动，结果却又导致大家怨气爆发并转而离职，造成大量人才流失。在华为内部，一直有人认为李一男被重用是为了平衡郑宝用和孙亚芳，而聂国良得到迅速提升也有平衡李一男和孙亚芳的因素在里面。多年来，华为仅常务副总裁和 EMT 成员里面，就有郑宝用、李一男、聂国良、费敏、洪天峰等人先后离职。副总裁级别离职的员工数量更多。但是，有一个非常突出的现象是，这些曾经的华为高层们离开华为以后很少创业成功的，这也多少说明华为的接班人培养机制存在一定问题。

最后，对于中国民营企业而言，选择家族式接班和职业经理人接班并不是主要问题，问题在于如何形成良性的接班人机制。创维电视曾经遭遇职业经理人路华强事件而一蹶不振，海鑫钢铁李兆会子承父业却导致企业背负 30 亿元的债务濒于破产的边缘。美国学者福山在其著作《信任——社会美德与创造经济繁荣》里，曾提到著名的王安公司失败的案例。华人王安创办了王安电脑公司并成功上市。1984 年，王安公司营业收入达到 22.8 亿美元，事业处于上升期，曾经在美国被视为可以与 IBM 比肩。但是由于身体健康缘故，创始人王安准备退休。作为一名美籍华人，王安希望公司的接班人是他的儿子，因此在公司迅速提拔他的儿子。但是这种明显的家族式接班的做法，再加上王安父子的刚愎自用和自我封闭，令公司管理层以及技术骨干难以接受，导致核心人才纷纷离职，公司业绩也出现大滑坡。1992 年，王安公司不得不选择了破产保护。当然，美国公司也有家族接班的案例，比如华为的学习标杆 IBM 创始人老托马斯·沃森就传位给了儿子小汤姆·沃森，并且成功地使公司保持了迅速发展。因此，家族式接班还是职业经理人接班并不是问题的核心。

华为虽然实行了员工持股制度，但是这种虚拟受限股只能分享利益，却不能行使股东权利。这种利益分享机制保证了华为不会因为股权的问题而使

创始人失去对企业的控制，但也并不是没有缺陷。如果公司不能保持高速发展，员工就不能获得高额的经营收益，虚拟受限股也就失去了激励的意义。从法律意义上来说，虽然任正非个人股份只占 1.4%，但是华为依然是任正非控制下的民营企业。华为至今没有上市，因为员工持股机制导致的股份高度稀释并不符合现代企业的治理理念，所以如果不改变员工持股机制，华为也无法顺利上市。在这种情况下，任正非即使选择家族接班，也无可厚非。但是，由于华为长期倡导并秉承的责任共担、利益分享理念，选择家人接班势必会动摇华为的企业理念而导致团队溃散。另外，任正非的家人虽然在华为担任着不同的重要职务，但在众多与任正非一起打拼的创业元老面前并不能服众。任正非在选择接班人问题上的长期摇摆，说明他并不是没有让子承父业的念头，甚至也试图把自己的子女安排进华为的核心管理层，但是肯定遇到了前所未有的阻力。任正非公开宣布家人永不接班，不仅是为了平息外界的猜测和质疑，而且是给华为内部管理团队的定心丸。在 2015 年 1 月达沃斯论坛期间，任正非邀请国内部分媒体喝咖啡时说“自己现在已经交班了”，也是对此再次表态。毕竟，对任正非而言，华为的持续发展与长治久安才是根本。轮值 CEO 这种集体接班方式，同样存在一定的缺陷，应该不是华为最后的选择。但是在不断的优化并完善后，如果事实真的证明这种方式能够成功实现华为的权力交接，也是华为在企业治理结构探索上做出的一个伟大创举。

## 经营决策中的“红蓝军”组织

2013 年 9 月，任正非在华为无线业务汇报会议上特意提到了华为“蓝军”组织。



“我特别支持无线产品线成立‘蓝军’组织。要想升官，先到‘蓝军’去，不把‘红军’打败就不要升司令。‘红军’的司令如果没有‘蓝军’经历，也不要再提拔了。你都不知道如何打败华为，说明你已到天花板了。两军互攻最终会有一个井喷，井喷出来的东西可能就是一个机会点。我不管无线在‘蓝军’上投资多少，但一定要像董事们《炮轰华为》一样，架着大炮轰，他们发表的文章是按进入我邮箱的顺序排序的。一定要把华为公司的优势去掉，去掉优势就是更优势。终端的数据卡很赚钱，很赚钱就留给别人一个很大的空间，别人钻进来就把我们的地盘蚕食了，因此把数据卡合理盈利就是更大的优势，因为我们会赚更多长远的钱。”

我们在华为内部要创造一种保护机制，一定要让‘蓝军’有地位。‘蓝军’可能胡说八道，有一些疯子，敢想敢说敢干，博弈之后要给他们一些宽容，你怎么知道他们不能走出一条路来呢？

世界上有两个防线是失败的，一个就是法国的马其诺防线，法国建立了马其诺防线来防德军，但德国不直接进攻法国，而是从比利时绕到马其诺防线后面，这条防线就失败了。还有日本为防止苏联进攻在中国东北的日本关东军，在东北建立了十七个要塞，他们赌苏联是以坦克战为基础，不会翻大兴安岭过来，但百万苏联红军是翻大兴安岭过来的，日本的防线就失败了。所以我认为防不胜防，一定要以攻为主。攻就要重视‘蓝军’的作用，‘蓝军’想尽办法来否定‘红军’，就算否不掉，‘蓝军’也是动了脑筋的。三峡大坝的成功要肯定反对者的作用，虽然没有承认反对者，但设计上都按反对意见做了修改。我们要肯定反对者的价值和作用，要允许反对者的存在。”

这篇讲话充分体现了任正非企业经营思想中浓郁的军事风格，不仅通篇使用了大量的军事词汇，而且有股杀气腾腾的战争檄文味道。“蓝军”，标准的军事化组织，任正非在公开讲话里鲜有提及。如果不是华为在美国屡屡受挫而激起了任正非的满腔怒火和昂扬斗志，华为会不会如此强调“蓝军”组



织的存在也不得而知。

第三次中东战争前夕，以色列深陷阿拉伯国家的包围之中并积极备战。当时，一名伊拉克飞行员驾驶战机叛逃到以色列。以军于是迅速调集一批优秀飞行员，组建了“外国空军模拟大队”，由伊拉克飞行员按敌军训练方式进行训练。以色列空军通过与模拟大队进行对抗训练，作战能力得到大幅度提升，在其后与伊拉克的空战中，以 1:20 的战损比率重创对方。以色列组建的假想敌部队是世界上最早的“蓝军”部队。此后，“蓝军”就成为部队模拟对抗演习中，专门扮演假想敌与以“红军”为代号的正面部队进行对抗的组织代号。在现代军事理论中，“红蓝”对抗是最接近实战状况的训练方式，因为只有通过“红蓝”对抗演习才能提高部队战斗力，只有在战争中学习战争才能使部队在未来的战争中立于不败之地。

华为成立“蓝军”组织已经多年，曾经由华为原常务副总裁郑宝用负责。但是，“蓝军”组织的运行机制一直比较神秘，即使在华为内部也鲜为人知。2002 年任正非在与内部员工座谈时曾经提出：“我还认为，我们研发体系民主作风不够好，我们应该努力培养民主作风。现阶段来说，研发系统应该组成一个‘红军’和一个‘蓝军’。‘蓝军’是用来专门攻击‘红军’的，是敢提意见的、敢坚持民主作风的人。在决策过程中，我们应该多一些民主，多听听大家的意见。而一旦形成决策，在贯彻和执行的过程中应该多一点集中和权威。如果我们在决策过程中太霸道、太权威，但在执行过程中又太民主，就使我们效率很低，走很多弯路和导致失败。”这应该是华为第一次提出“蓝军”的概念。

后来，华为在战略营销部下面设立了“蓝军”参谋部，其主要职责是从不同的视角审视、论证“红军”在战略、产品与解决方案中存在的漏洞或问题。模拟竞争对手的策略，与“红军”唱反调，否定“红军”；这里的“红军”，就是华为的各个业务部门，而“蓝军”就是华为的竞争对手。“红军”是华为现行的经营发展模式，“蓝军”代表主要竞争对手的经营发展模式。

成立“蓝军”组织，不仅源于任正非曾经的军人经历，也源于任正非根深蒂固的忧患意识。给“红军”唱反调，否定“红军”和自我批判是一脉相承的。但是“红蓝军”对抗的做法无疑从组织上保证了自我批判不仅存在于思想里，而且落实在行动里了。另外，任正非更希望通过这样的自我批判组织，为公司董事会提供决策建议，从而保证华为的经营决策一直走在正确的道路上。

根据《第一财经日报》的报道，2008年华为曾经计划将子公司华为终端出售给贝恩资本，正是“蓝军”发现了终端的重要性，提出了云计算、数据管道和终端三位一体的“云、管、端”战略，从而避免了华为放弃终端业务。目前，根据市场调查机构 IDC 于 2014 年 5 月发布的数据，华为手机市场份额仅次于三星和苹果，已经成为全球第三大手机厂商。在手机业务中，最值得关注的是华为海思处理器。华为是国产手机厂商中目前唯一使用自主移动处理器的手机厂商。

虽然华为已经超越爱立信成为世界最大的通信设备制造商，但是华为内部并不认可这种说法。2014 年轮值 CEO 徐直军在华为第十一届全球分析师大会上表示：“外界评价说华为超越爱立信成为第一，我们内部不认可这句话。苹果和萝卜不能一起比。”因为在华为看来，华为聚焦于运营商网络、企业网和终端领域，强调“云、管、端”战略。爱立信确立了移动宽带、网络服务和 OSS/BSS（电信业务运营支持系统）全球市场的三驾马车业务模式。相比较而言，爱立信业务更加单一。因此，从运营商业务来讲，华为还处于第二的位置，爱立信依然是运营商业务领域的“老大”。从徐直军否认超越爱立信的发言不难看出，华为对市场竞争态势不仅处于十分清醒的状态，而且还透露出强烈的危机感。

优势都是相对的，而危机却是一直存在的。任正非希望华为打破自己的优势，形成新的优势。因为不主动打破自己的优势，别人早晚也会来打破。最好的防御就是进攻，因为防不胜防。进攻就需要熟悉并了解对手的状况，

只有“知己知彼”才能“百战不殆”，如何做到知己知彼呢，这就是“蓝军”的价值所在。

设立“蓝军”组织，形成“红蓝”对抗机制，并不是每家企业都可以做到的。毕竟，这需要企业投入一定的资源。在长期的经营发展中，如何才能保证企业始终走在正确的方向和道路上？其实答案只有一个，那就是保证企业经营决策的质量，形成科学合理的决策机制和良性的自我纠错和修正机制。要做到这一点，需要企业决策者有宽大的胸怀和理性的判断。

我的一位同事离开华为后一直从事企业咨询管理工作。他在近十年的咨询生涯中总结出中国企业的两个特点。第一，中国民营企业老板群体的生存状态非常不容易，他们堪称社会压力最大的群体。不仅包括社会机制和市场环境方面的原因，还有他们自身局限的原因。明知企业的成败系于一身，但经营决策还是要冒很多风险。有些人为了经营企业而放弃了家庭的快乐，有些人透支了健康，甚至有些老板英年早逝。第二，中国民营企业老板群体的整体素质亟须提升。他们之中有些人的成功带有偶然性，有些人是凭借着赌一把的豪情，甚至有些人的成功不够光明正大。当然，这些都带有明显的时代特点，本来也无可厚非。但是，有些老板表现出来的虚荣膨胀、盲目自大、刚愎自用、心胸狭窄甚至某些阴暗心理暴露了他们整体素质不高。从这个角度而言，这些人只是企业主或者企业老板，还算不上企业家。只是他们自己已经把自己当企业家了。有些企业老板信奉这样的经营法则：中国人多得是。只要有钱，想找什么人就找什么人。这样的心态不能不说是一种目光短浅的表现。

其实，是否成立“蓝军”组织要看企业的实际情况。如果企业老板能够敞开心胸听取不同意见甚至反面意见，即使不予采纳，只要经过理性分析和逻辑判断就可以大大提高经营决策质量。唐太宗李世民知道“以铜为鉴，可正衣冠；以古为鉴，可知兴替；以人为鉴，可明得失”，所以纳谏如流。在信息互联网时代，华为不惜投入大量资源组建“蓝军”组织来给自己唱反

调，竟然还有企业老板连反面意见都不愿意听，不同企业决策水平之间的差距可想而知。

## 人才“相对论”

当今社会，企业最稀缺、最宝贵的资源是什么？相信绝大部分老板都会回答是人才。比尔·盖茨曾经说过：“把我们顶尖的 20 个人才挖走，那么我告诉你，微软会变成一家无足轻重的公司。”柳传志也有句众所周知的名言：“办公司就是办人。人才是利润最高的商品，能够经营好人才的企业才是最终的赢家。”为什么不是资金？为什么不是技术？原因很简单：有人才就可以创造技术，也可以为企业赚取利润；反之，则不成立。中国有句俗语：有钱能使鬼推磨。但是在知识社会，金钱不再万能。仅仅依靠待遇，已经不能吸引并留住人才。

什么是人才？简单来说，人才就是指“有才之人”。芸芸众生之中，有才之人毕竟只是凤毛麟角。因此，重视人才并不是现代企业兴起以后的事情。事实上，自从人类社会诞生以来，人才就是稀缺资源：周公吐哺、子牙钓鱼、曹操赤脚迎许攸、萧何月下追韩信、刘备三顾茅庐请出诸葛亮、唐太宗勇于纳谏宽待魏征。自古以来，我国有很多重视人才的历史典故广为流传，只是对于“才”的理解会随着时代的变化而有所变化。过去，只要饱读诗书、博闻强识就可以称为人才。现在，各行各业的人才都必须具有一定的专业知识和专业技能，能进行创造性劳动，还要能对社会或组织做出相应的贡献。

对于人才，现在国内有两个比较奇特的现象值得深思。首先，众多企业苦于招聘不到合适的人才，不得不委托人才猎头机构到处挖其他公司的墙脚，并由此催生了国内猎头公司的蓬勃发展。根据相关媒体报道，截至 2012

年国内猎头公司就已经达到3000多家。与此同时，中国每年的大学生就业率却一直走低。根据《2013年中国大学生就业报告》发布的数据，从2012年10月至2013年4月，参与调查的2013届硕士生签约率仅为26%，本科毕业生35%，高职高专毕业生32%。这个现象不仅说明了中国高等教育与现实需求存在脱节现象，而且也反映出企业用人倾向于有经验的员工而不是应届毕业生。其次，众多快速发展的企业不惜重金引进人才，频繁空降高管，但真正能留下来与企业长期合作的却并不多。阿里巴巴是一个比较典型的案例。在阿里巴巴的快速发展中马云曾经引进过不少来自世界知名企业的高管，但是目前阿里巴巴的核心团队还是马云创业时期的“十八罗汉”。

为什么会出现这样的现象？20世纪初，爱因斯坦“相对论”的提出极大地改变了人类对宇宙和自然的“常识性”观念，推动物理学发展到一个新的高度。在信息互联网时代，企业对于人才的理解，也需要根据时代的变化而变化，否则会陷入经验主义的误区。

第一，企业不仅要招聘人才，更要经营人才。应该说，华为当初选择技术密集型的通信行业最缺的资源不是资金，而是人才。在知识经济时代，即使你拥有大量资金，能够买到先进的技术、精良的设备，建造宽敞的厂房，如果没有合适的人才，则企业一样玩不转。正是基于这样的认识，任正非一方面不惜重金到处搜寻有工作经验的高级人才，另一方面每年在高校招收大量的应届毕业生进行内部培养。只是任正非把重点放在了内部培养上。因为招聘到合格的人才并不容易，即使人才招聘到位也可能会不适应华为的企业文化。因此，华为把重点放在了经营人才方面，就是通过投入大量资源来培养符合企业需要的人才群体。对此，任正非的理念非常经典：“在华为，人力资本的增长要大于财务资本的增长。追求人才更甚于追求资本，有了人才就能创造价值，就能带动资本的迅速增长。”

华为的人才经营主要通过员工培训、轮岗实践、任职资格与考评三个方面来实现。每年华为都会从各大高校以优厚的待遇招聘一批素质高、潜质好

的优秀学子进入华为。在华为，这些学子们经过长时间的培训后才能进入各个工作岗位。华为对培训的巨额投入是人才经营的关键。华为培训中心仅硬件投入就超过了10亿元。另外还组建了一个1000余人的专职和兼职教师队伍。据不完全统计，近年来华为每年的培训投入都在1亿元以上。与此同时，华为在培训方面也不断优化改进。比如强调“721”培训法则，即70%的能力提升来自于实践，20%的能力来自于导师帮助，10%的能力来自于课堂学习。比如对新员工的培训分为入职前的引导培训、入职时的集中培训、入职后的实践培训三个阶段，把实践培训作为重点。比如在培训中推行任职资格制度，通过严格的考核把培训和员工利益挂钩。变化主要来自任正非对于培训的新见解，他认为：“技术培训主要靠自己努力，而不是天天听别人讲课。其实每个岗位天天都在接受培训，培训无处不在、无时不有。如果等待别人培养你成为诺贝尔，那么是谁培养了毛泽东、邓小平？成功者都主要靠自己努力学习，成为有效的学习者，而不是被动的被灌输者，要不断刻苦学习提高自己的水平。”这充分说明华为培训的目标不仅是员工的技能提升，还要培养员工具备自我学习的能力，成为各个领域的专家人才。事实证明，华为的人才经营模式不仅培养了一批又一批优秀的人才，而且通过这种“自我造血”机制建立了一个人才“资源池”，为业务经营提供了充足的人才供应。但是，华为的人才经营也不是没有缺陷。过度平台化的组织设计以及模块化的员工培训使得员工逐渐成为技术和流程链条上的螺钉，知识和阅历的广度和宽度明显不足。华为前首席科学家陈怀临曾经在微博上认为，华为单兵作战能力太差，无法成长为一个伟大的公司。也有媒体列举了华为离职员工创业很少成功的事例来说明华为人才培养的困境：离开华为的平台就“泯然众人矣”。无论如何，这些问题依然非常值得华为关注。

第二，辩证理解“是金子总会发光的”。金子会不会发光，取决于是不是在有光的环境里。如果你把一块金子放在漆黑的夜里，那不会发光；如果你把金子丢进冰冷阴暗的海水里，那它也不会发光。如果你把金子放在灯火

辉煌的厅堂里，金子肯定闪闪发光。人才也是相对的，只有在适合自己的舞台上才会体现出自己的价值。即使神通广大如孙悟空，在五行山下也是无计可施。对于大多数企业而言，问题在于企业明明没有合适的舞台，却寄希望于找到能翩翩起舞的人才；对于很多求职者而言，问题在于过于相信自己的能力水平，以为自己可以改变一切。有些企业不惜重金从世界 500 强企业挖来高级人才委以重任，结果却总是不尽如人意。有些老板会怪罪人力资源部对招聘质量把关不严，但是高管人员都是由老板亲自面试把关的，把责任推到人力资源部显然有些牵强。有些老板会怪罪猎头公司对候选人的背景调查做得不到位，但是这些候选人在原来企业都是身居要职的，没有能力根本就不会做到那个职位。有些老板会以“庙小和尚大”为由来指责这些空降兵没有调整好心态融入企业之中。其实，这些被重金聘任的空降兵也有一肚子的苦水，企业制度不健全、流程不完整，企业文化封闭、人际关系复杂，最要命的是老板决策随意、独断专行、刚愎自用、无法沟通，最后大多只能仰天长叹转而挂印而去。微信上曾经有一篇管理咨询界人士写的文章被广为流传：《老板生病，却让员工吃药，这算哪门子逻辑？》，其中就毫不客气地指出了中国民营企业的通病在于老板的思维模式和管理方式有问题。这种事情，无论对于企业还是对于人才都是一种损失，虽然双方在不断的试错后都会找到相应的选择，但是时间成本和机会成本都是双方所耗不起的。其实，解决这个问题的关键在于企业对人才要有正确的理解和合理的预期。求职者也要对企业的实际状况和自己的适应性有准确的把握。

2014 年 5 月，曾经在诺基亚工作 20 年的前中国区总裁，澳大利亚人赵科林（Colin Giles）在担任华为终端高级副总裁职务不足一年便离开华为加盟联想，引起了业界哗然。据华为内部人士透露，终端销售策略的变化可能是主要原因。因为赵科林的主要优势在于传统渠道销售策略，这也是诺基亚当年打造的经典销售模式。但是小米手机与乐视网的崛起意味着互联网模式已经成为时代潮流，因此华为不想再重复诺基亚的老路而把重点放在了电商销



售。在没有充分证明自己的情况下，赵科林无论出于什么原因离开，外界还是把矛头对准了华为颇具争议的强势企业文化。毕竟，这些年来，外界已经给华为贴上了这样的标签：空降兵在华为没有生存之地。从四通副总裁李玉琢，到计算机操作系统科学家陈怀临，再到诺基亚中国区总裁赵科林，似乎验证了华为的人才困局：员工级别在 21 级之上的管理干部全是清一色的华为子弟兵，空降高管都留不下。这一方面说明华为在人才培养方面的成绩有目共睹，基本满足企业快速发展的需求。另一方面也说明华为的组织机构缺乏外来新鲜血液的融入，长期来看不免会有封闭僵化的危险。

第三，对于企业而言，留下来的才是你的人才，离开的和你无关。所以企业人才管理最重要的一条就是要把现有员工视为人才并使其实现价值最大化。如果把企业比作一条船，也是漂泊在汪洋中的一条船，随时都会有未知的风险。老板就是这条船的船长，因此压力与焦虑是老板的共同状态。如何把这种企业经营的压力释放出来其实是一个值得重视的问题。《华为基本法》在核心价值观的第一条规定：“通过无依赖的市场压力传递，使内部机制永远处于激活状态。”第二条规定：“认真负责和管理有效的员工是华为最大的财富。尊重知识、尊重个性、集体奋斗和不迁就有功的员工，是我们事业可持续成长的内在要求。”企业的压力就是市场的压力，只有把压力无依赖地传递到各个组织、各个岗位，才能使组织和机制都处于承压的激活状态。这里面其实有一个前提假设，就是华为内部各个组织以及构成各个组织的员工都是可以信任并依赖的人才。只有组织成员可以依赖，才有可能把市场压力无依赖地传递到各个组织。所以，才有了第二条“认真负责和管理有效的员工是华为最大的财富”的说法。企业必须依靠人才实现正常经营，因此如何保留人才是每个企业都比较头疼的问题。信息化时代不仅信息流动更加便捷，人才的流动也更加频繁。华为的利益分享机制就是为了解决人才的流动问题。员工持股就是给员工戴上“金手铐”，通过利益的统一来实现员工的凝聚力。很多民营企业无视企业已经拥有的人才，不惜重金从外部猎取人才，



导致内部人才流失、外部空降人才无法适应的尴尬局面就是走进了人才理念的误区。正确的做法是先建立合理的激励机制激活内部人才的潜力，在内部人才不能满足条件的情况下慎重引进外部人才。要通过良性的互动机制促使新进人才融入组织。这样的做法不仅有利于组织的健康成长，而且也防止了原有人才的流失。

第四，理性看待员工忠诚度，互联网时代必须要以能力和贡献为核心来评价人才。所谓员工忠诚度就是指员工对企业忠诚的程度。我们一般把员工忠诚度视为可量化的指标，从行为忠诚和态度忠诚两个方面来考量员工对所服务企业的认可程度。如果企业能让员工有很高的忠诚度，无论是主动忠诚还是被动忠诚，对于企业的经营发展无疑都具有巨大的促进作用。其实，员工忠诚度这个概念很值得推敲。首先，忠诚是相互的，一味强调员工忠诚度而避谈企业忠诚度是站不住脚的，一味要求企业忠诚度事实证明也是行不通的。第二次世界大战以后，日本企业的迅速腾飞与人力资源管理“三大神器”紧密相关，就是所谓的“终身雇佣制”“年功序列制”和“企业内部工会”。日本企业通过对员工提供良好的保障机制，来增强企业的凝聚力和员工的忠诚度。这种终身雇佣模式与西方企业的自由雇佣模式明显不同，使员工有强烈的安全感。例如索尼公司的员工习惯于把公司叫作“索尼丸”，就是强调企业与员工是命运共同体，大家都在同一条船上。但是，终身雇佣制也有不利的一面。日本经济进入长时间的衰退以后，很多企业由于经营每况愈下，人员负担过重而苦不堪言，甚至有企业采取设立“无聊办公室”的方式来变相解雇员工，终身雇佣制反而成了企业脱困的枷锁。《华为基本法》中明确规定：“我们不搞终身雇佣制，但这不等于不能终身在华为工作。我们主张自由雇佣制，但不脱离中国的实际。”其次，随着知识经济的到来，信息网络的日渐发达促使人类知识出现大爆炸式的增长，理性化程度越来越高，学习能力以及分析辨别能力越来越强，对单一企业的依赖程度也会明显降低，人才流动更为频繁。企业文化以及企业价值观的灌输越来越难，“洗

脑式”的教育培训效果越来越不明显。对于知识型人才而言，有时候反而会起到相反的效果。在这种变化下，与其向员工灌输忠诚度，不如为员工创造更好的事业平台和人文环境，通过员工自身的认知达到对企业价值观的认同。最后，现代企业对于员工的绩效管理以关键绩效指标（KPI）为主导，能够量化的必须量化，不能够量化的也要尽可能细化。忠诚度是一个很难考评的项目，如果以在企业服务的时间长短来评价，其实工龄较长的员工容易产生惰性，也很难保持工作激情。华为废除“工号文化”就是为了激活组织，清理沉淀员工，使企业保持创造性的活力。在华为的价值评价体系中，学历、技能、潜能、工龄、素质等，都不能作为薪酬的评价依据。薪酬评价的依据只有绩效状况与贡献能力，以长期贡献能力与实际贡献定薪酬，以短期贡献定奖励。

第五，“金无足赤，人无完人。”扬长避短才是企业用人之道。任正非曾经在2008年与华为优秀共产党员座谈时发表了《不要试图做完人》的讲话。任正非认为：“金无足赤，人无完人。完人实际上是很少的，我不希望大家去做一个完人。大家要充分发挥自己的优点，做一个有益于社会的人，这已经很不错了。我们为了修炼做一个完人，抹去了身上许多的棱角，自己的优势往往被压抑了，成了一个被驯服的工具。但外部的压抑并不会使人的本性完全消失，人内在本性的优势，与外在完人的表现形式，不断地形成内心冲突，使人非常痛苦。我希望把你们的优势充分发挥出来，贡献于社会，贡献于集体，贡献于我们的事业。每个人的优势加在一起，就可以形成一个具有完人特质的集体。”任正非甚至拿自己举例子，说自己的缺点和劣势都非常明显，甚至有华为离职员工评价他只能做老板，因为如果打工没有公司会录用。但是他的人生感悟就是充分发挥自己的优势。其实，在华为，任正非一直强调人力资源管理就是要形成让优秀人才脱颖而出的机制，而对人才的使用与考评则遵循以下原则：

（1）华为绝大多数员工是愿意负责和愿意合作的，是高度自尊和有强烈

成就欲望的。

(2) 金无足赤，人无完人；优点突出的人往往缺点也很明显。

(3) 工作态度和工作能力应当体现在工作绩效的改进上。

(4) 失败铺就成功，但重犯同样的错误是不应该的。

(5) 员工未能达到考评标准要求，也有管理者的责任。员工的成绩就是管理者的成绩。

华为在人才的使用与评价方面非常理性务实，也非常具有借鉴意义。人是世界上最复杂的动物，每个人身上既有优点也有缺点。从理性的意义来说，圣人只是一种象征，寄托着凡人的理想指向。如果对任何人都求全责备，那世上就无可用人。任正非曾经在华为多次讲过，“烧不死的鸟就是凤凰”“从泥坑里爬起来的人就是圣人”，就是强调人才成长的过程性。没有人是完美的，成长的过程是痛苦的。任正非提拔技术天才李一男负责华为技术体系的时候，少年得志的李一男一定有很多不足。如果要让李一男负责更全面的工作，任正非必须要摔打并磨炼他，因此对他多次轮岗并调整职务。即使任正非把李一男降为华为北京研究所所长的时候，也没有免掉李一男常务副总裁的职务，更说明任正非的本意是对李一男的磨炼。

第六，人才更需要人性化的企业组织。理解人性化的概念首先需要理解人性的概念。简单来说，人性就是人类天然具备的基本属性，是人之所以为人的本性。人性是什么？中国主流的传统文化主张“人之初，性本善”。西方文化则相反，认为人性本恶，所以必须要建立民主的体制来扬善惩恶。中国台湾学者傅佩荣认为，儒家的“人之初，性本善”思想应该改为“人性向善”，正因为人性向善，所以民主体制才是可能的。知识经济时代，人作为知识、智慧的主体变得越来越重要。企业作为经济性组织必须按照人性学的理论，把握员工的自然属性和社会属性，才能对企业里错综复杂的人际关系及员工的行为和动机进行有效的引导和管理，实现人才管理的价值最大化。百年巨人 IBM 创始人老托马斯·沃森的“沃森哲学”第一条就是“必须尊

重每一个人”。海尔集团董事局主席张瑞敏 2014 年在中央党校的演讲中也强调：“要记住：人是目的，不是工具。”人性化的企业组织把人当作目的，而不是把人当作工具。张瑞敏的这段话其实出自德国哲学家康德的《道德形而上学原理》一书。在书中康德提出了著名的论断：“人必须成为自身的目的，而非人之外事物的手段。”人类社会发展到今天，人的主动性和创造性获得了极大的发展空间，人的价值和意义得到了充分的体现。企业如果还停留在把人当作手段、当作工具来利用的阶段，随着社会的发展和人类知识水平的不断提高，企业很难再吸引并保留优秀的人才。因为优秀的人才社会稀缺资源，各个企业之间一定会有竞争关系，人才的流动是大势所趋。

华为在企业人性化上有两个非常鲜明的特点。第一个是员工持股的利益分享机制充分考虑了人性化中的物质激励因素，极大地提升了华为的个人积极性和团队凝聚力，使华为成了一支战无不胜、攻无不克的商业铁军。第二个是由于任正非的军人背景和性格特征，华为的企业特色一直有着比较强硬的军事化风格。不过，随着华为越来越国际化，人性化关怀也越来越得到重视。比如设立了首席员工健康与安全官职务，目的是进一步完善员工保障与职业健康计划。在首席员工健康与安全官之下，华为还专门成立了健康指导中心，规范员工餐饮等健康标准，负责疾病预防工作，提供健康与心理咨询。比如华为员工关系部成立了几十个协会组织，由公司提供经费，员工下班后随时可以去锻炼身体。比如每个项目完成后，华为开始强制员工休假，还会提供五星级酒店住宿。任正非也要求自己的高管团队：“不能只是给高效率的员工高薪，就可以撒手不管其他的事情了，还必须创造条件，让员工从身心上解放自己。”从跨国公司的经验来看，人性化的企业组织才会对人才充满吸引力。IBM 建立了全球健康服务中心为全世界 30 多万名员工服务。其他著名的跨国企业如联合利华、宝洁等公司也都有自己完备的员工健康管理系统或者 EAP（员工援助计划）服务。华为已经成为世界最大的电信设备制造企业，作为中国企业的骄傲，华为有责任在建立人性化组织方面做出表

率。从另一个角度而言，未来企业的竞争，就是人才之间的竞争，只有人性化的企业组织才会吸引并留住顶级人才。

第七，企业需要各种各样的人才，能工巧匠也是企业的宝贵财富。企业经营是一个复杂的系统工程，需要组织内部的各个岗位协调一致、通力合作，才有可能在瞬息万变的市场环境中立于不败之地。不同的岗位需要不同的人才，人岗匹配是企业正常经营的保证。每家企业都会根据功能需要和职责划分组建不同的部门，设置不同的岗位，赋予不同的职责，配备不同的人才。各个岗位因为担负不同的职责，从事不同的工作，对人员的素质能力、实践能力等任职资格条件的要求也不尽一致，因此企业内部会把员工分成不同的等级，给予不同的待遇。从微观的角度来说，企业内部员工可以分为不同的层级和类别，因为这是组织管理的需要；从整体的角度来说，企业每一个岗位都是不可或缺的，都需要优秀的人才来保证职能的有效运行。美国“挑战者”号航天飞机重大事故的发生原因就是一个小小的零部件失效导致的连锁反应。华为在新员工招聘时会有一定的学历门槛要求，但是在进入公司以后就不再唯学历论。任正非认为唯学历论就是搞形而上学，华为不能搞形而上学，要实事求是，要用唯物辩证法来科学地看待事物。“进华为大门时看学历，进了门之后，就把学历证书扔到箱子底下，华为只注重你的实际能力和贡献，一切从基层做起。”在对人才的评价机制上，任正非一直坚持学历高并不代表素质高，不代表绩效好，更不代表品德优。1996年在华为技术能手大比武之前的讲话中，任正非强调：“人们往往将素质理解为认知能力，看他是不是博士、硕士学历。认知只是代表你知道了多少。我们强调的素质不是表面上的素质，而是强调品德和工作能力，就是贡献和结果。”事实上，虽然华为再三强调员工的修养和品德，多次批判员工的少年得志心态，名牌高校硕士、博士云集的华为员工，尤其是市场销售体系的员工，也会发生一些并不光彩的事件。

1997年，任正非在一次关于股权评定的会议上曾经提出：“不在乎他们

是什么行业，哪怕是工人，打包工，只在乎他们是否有主人翁意识，尽心、努力，是否优秀，是否种了庄稼、打了粮食，只要有强烈的主人翁意识并努力工作的人，华为给他们配股，将他们变成华为的主人。”因此在华为早期，工人和打包工一样可以持有华为的内部股票，没有任何职位差别。只要是具备主人翁意识的员工都是华为发展的栋梁之材，都可以凭自己的贡献分享公司发展带来的收益。1999年，任正非在《能工巧匠是我们企业的宝贵财富》的讲话中，对生产一线工人的重要性给予了高度评价，强调要尊重、承认、重视能工巧匠在公司中的地位。

“生产制造是产品线的一个重要环节，它与研发、设计、中试同样重要。而我们在这方面是十分薄弱的。将来国家在国际竞争中的主体是企业，而企业的竞争本质是技术先进、服务优秀、质量可靠。而我们相对来讲还是比较弱的，尤其是后者。我们对工艺与制造的重视还没有提高到像德国、日本一样的程度，它的标志是我们的能工巧匠太少。我们要培养一支精良的工人队伍。”

“我们不仅在经济上要提升能工巧匠的待遇，以逐步达到国际标准，当然我们的工作标准也要国际化，也要在政治上肯定他们，提升他们的地位，培养他们的自豪感与自信心。通过 QCC（品管圈）、合理化，他们也被卷入了管理，也培养了他们的技能。对他们的成绩要给以肯定，他们发明的方法也可以用他们的名字来命名。”

华为是一家高学历员工云集的高科技公司，把学历仅作为入职门槛而以贡献和结果作为人才评价依据，是华为在内部营造的促使优秀人才脱颖而出的机制。在华为之前取得的学历资质只是代表以前的经历和结果，进入华为以后就是在同一个平台上公平“赛马”，贡献大、结果好的员工才是华为需要的人才。这不仅避免了部分资历较好的员工心理懈怠问题，而且也避免了部分老员工躺在“功劳簿”上睡大觉的做法。把生产一线的优秀员工看作公

司产品质量的保证，把能工巧匠作为企业的宝贵财富，则是任正非用人的高明之处。高科技公司的人才导向一般以科研技术员工为主，生产一线员工一般没有地位，得不到重视。任正非借鉴德国、日本等发达工业国家的制造业发展经验，认为只有企业生产工艺和制造水平大幅度提高，才能保证向客户交付质量好、价格优的产品，这就需要企业培养一大批能工巧匠，而且要让能工巧匠们在待遇和地位上不仅与研发、设计及测试人才平等，而且要向国际标准看齐。

## 如何超越“老板悖论”

在中国大多数民营企业，企业经营是老板的专属工作。企业老板在经营企业中最容易陷入十个认知误区：信仰、诚信、信任、承诺、激励、约束、责任、分享、角色、文化。这些认知误区其实每个人多多少少都会存在，但是如果出现在企业老板身上，则不仅关系到客户，关系到合作者，也关系到企业员工，影响面非常广泛，因此我们称之为“老板悖论”。

信仰，是目前中国严肃的社会问题。企业老板如果没有高尚的信仰，就会对一切缺乏敬畏之心，就会无视社会道德，就会藐视法律法规。现在一些老板信仰的是权力、信仰的是金钱，信仰的是潜规则，信仰的是无孔不钻。改革开放以来，由于法律法规不健全，市场环境不完善，一些企业老板热衷结交政府官员，一是为了寻找权钱交易的机会，二是为了给自己增加安全感。有些老板一面痛骂中国人没信仰，一面又不断突破道德底线。常在河边走，哪有不湿鞋？一旦东窗事发，必是满盘皆输。银铛入狱甚至惹来杀身之祸一定不是这些企业老板的初衷，但是他们没有信仰，没有敬畏之心，最终走上了一条不归之路。

诚信，本是中华民族的传统美德。诚信是指诚实不欺，讲求信用，言行



一致。简而言之就是守诺、践约、无欺。“诚”是从天道而言，“信”是从人道而言。孟子曾言：“诚者，天之道也；诚之者，人之道也。”《中庸》中也有类似的说法：“诚者天之道，诚之者人之道。”虽然中国历史上从商者一直地位不高，位列“士农工商”之末，但是诚信经营的思想还是根深蒂固的。比如“货真价实、童叟无欺”，比如“一诺千金”“一言既出，驷马难追”。在中国生意人一般喜欢供奉关公像，就是因为关公是“忠、义、信、智、仁、勇”的化身，也是生意人所信奉的生财之道。忠，就是忠诚；义，就是讲义气；信，就是守信用；智，就是有智慧；仁，就是仁义；勇，就是勇敢。也就是说，中国古代的商人都明白，只有讲诚信才能财源广进，生意兴隆。在市场经济社会，诚信更是第一法则。很多专家学者认为，市场经济就是诚信经济。诚信是市场经济良性运行的前提。

凡是去过同仁堂药店的人，都会看到店内的一副对联：“品味虽贵，必不敢减物力；炮制虽繁，必不敢省人工。”同仁堂历经 300 余年沧桑而屹立不倒，从一家普通的药铺发展到现代化的医药集团，依靠的就是诚信经营的原则。北京大学中国经济研究中心主任林毅夫曾经在接受《人民日报》采访时说，信用差是中国内需不足的主要原因之一。企业不讲诚信，人们没有安全感，怎么会痛痛快快地花钱呢？诚信经营本是企业安身立命之根本。在诚信缺失的市场环境中，不讲诚信其实是一把双刃剑。因为如果都不讲诚信，大家的利益都没有保证，最后整个体系中就没有真正的赢家。目前的悖论在于，很多老板自己不讲诚信，却反而要求别人讲诚信，丝毫不反思，不自责，不寻求解决之道，是目前企业界的一大顽疾。2004 年，任正非在华为干部工作会议上特别强调了诚信问题：“公司将加强全体员工的诚信教育。诚信的本质在于责任，一个有使命感、责任心的员工，是不会否认诚信文化的。华为十几年来铸就的成就只有两个字——诚信。对客户的诚信，对社会、对政府的诚信，对员工的诚信。诚信文化是公司最重要的无形资产。尽管公司不断有人，包括极个别高级干部，背离诚信，做出一些令人痛心的事，但公



司员工的绝大多数是相信这一文化的。这种诚信文化创造的价值是取之不尽、用之不竭的。公司要建立员工的诚信档案，为选拔培养更多的优秀干部打下一些基础。”2015年年初，任正非在华为品牌战略与宣传务虚会上的讲话中再次强调：“品牌的核心是诚信，是我们为客户提供的质量、服务与竞争力的提升。”更是把诚信提升到企业品牌核心的高度。

信任，本是一种相互之间的心理认可关系。每一个老板都喜欢给员工描绘蓝图，描绘愿景，希望员工对企业信任，对老板信任，能够忘我地为企业奉献。同时，又把控制权放在第一位，对下属不信任，不放权。一个人做事，多个人复核。各个岗位之间相互制约，相互备份，导致企业经营效率低下。曾经让IBM惧怕的王安电脑创始人王安只信任自己的家族成员，对家族以外的员工从不信任。虽然接受了哈佛大学的教育，但是却不相信美国的公司制度。他曾多次表示，“因为我是公司创始人，我对公司拥有完全的控制权，我的子女有机会证明他们管理公司的能力。”在这种极端的思维模式下，王安电脑的昙花一现也就不足为奇了。

承诺，无论是在日常生活中，还是在法律的环境下，都是一件很严肃的事情。作为老板，轻易许诺而不能兑现会形成严重的信任危机。对客户的承诺做不到，不仅会导致法律纠纷，还会让客户远离；对员工的承诺做不到，员工就会对企业失去信心。久而久之，企业的倒闭是迟早的事情。很多企业老板都喜欢拍着脑袋做决策，拍着胸脯做承诺，最后拍拍屁股不认账。

激励，是为了促使企业良性发展而采取的刺激措施，以牵引员工能够高效率地开展工作，以有效达成企业经营目标。激励政策不能朝令夕改，只有保持激励政策的严肃性和权威性，才能真正形成高效率的工作氛围。如果因为年初对市场形势的判断比较悲观，制定有诱惑力的激励政策；到了年中发现市场形势好转，又尽量往低调整；最后年终兑现时，找出种种理由不能据实兑现。这样的企业，会给员工一种出尔反尔、言而无信的感觉，真正优

秀的人才一般会选择离职走人。

约束，是为了企业健康发展制定的一些限制性措施。但是，中国很多企业的问题在于，约束性的政策往往只针对员工，不针对老板。“只许州官放火，不许百姓点灯。”比如有些企业规定，员工亲属不能进入公司工作，以防形成裙带关系，结成黑色利益链，对公司经营不利。但是，老板的亲属却不受此约束，可以光明正大地违反规定，占据各个重要岗位。这种特权思想，从社会领域一直延伸到企业领域，是很多中国企业老板迈不过去的一道坎。即使是华为公司，也有很多员工对任正非的亲属可以进入公司工作，而普通员工却被明令禁止有非议。比如最早负责华为海外业务的张贯京，在其著作《华为四张脸》中就对此深为不满。虽然任正非因为个人的独特生活经历有自己难言的苦衷，但是这的确是华为的缺憾之一。

责任，是一种对自己行为的担当意识。敢作敢当一直是中国人推崇的行为法则。世界上并没有完人，也没有圣人，人都会有犯错误的时候。任正非就讲过，从泥坑里爬出来的人就是圣人。意思是圣人都是经历过挫折和失败以后磨炼出来的，没有人天生就是圣人。企业老板是最高决策人，应当勇于承担决策的责任。任正非曾经在要不要发展小灵通业务方面决策失误，也多次公开承担失误的责任，甚至还自我要求降薪以处罚自己的失误。企业老板不是皇帝，说出来的也不是“金口玉言”。但是一些企业老板往往有一种“皇帝情结”，容易在往日的成功面前迷失自我，要么极度自负，要么蛮横霸道。有了成绩就归结为自己的英明领导，出了问题就是下属的愚蠢无能。一句话，自己是企业老板，所以要唯我独尊。其实，世界已经进入信息互联网时代，财富的创造方式已经发生了根本的变化。昨日的“草根”通过逆袭，也能成为时代的佼佼者；今日的明星企业，也可能因为跟不上时代的发展转瞬之间轰然崩溃。所有的企业老板都必须睁开眼睛看世界，不能再生活在自我的幻觉里，否则就是历史的匆匆过客，徒留笑柄而已。

分享，不仅是一种胸怀，更是一种智慧。任正非出身贫苦，家里兄弟姐

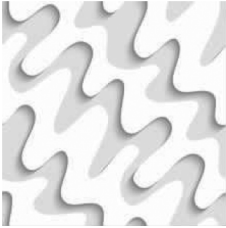
妹众多，作为长兄的任正非从小就形成了“要活，大家一起活”的人生观。创建华为之初，让包括一线基层工人在内的80%以上的员工都持有公司内部股票，分享公司发展带来的收益，也是任正非从自己的生活经历中悟出的人生道理。任正非的思想智慧和独特的利益分享机制成就了华为，华为的成功也反过来成就了任正非。老子曾说“欲先取之，必先予之”，这也是企业经营之道。很多企业老板学习任正非，只是看到了任正非今日的成功，却无视任正非成功背后的思想智慧。说到底，还是魄力不足，胸怀不够，缺乏人生大智慧。如果用两个字来表达，就是还没有超越人性中的“贪”和“私”。私心太重，过度贪婪，就不会愿意与人分享，也不会成就大事业。抱着这样的心态学习华为的经验，不过是“叶公好龙”罢了。

角色，是每个人在组织或群体里的身份。老板本是企业的经营者和决策者，应该致力于企业全局性、战略性和长远性的工作。但是很多老板并不能认清自己的角色，甚至经常出现角色错位。比如，该决策的不决策，不该决策的乱决策；比如无论大事小事，都要亲力亲为；比如经常越过中层管理者直接指挥基层。如果企业还在创业初期，组织机构不完善，老板一个人兼任多种角色本是无可厚非的。但是，如果企业已经形成规模，管理团队已经完备，那么老板的角色意识不清晰就经常会让下属无所适从，甚至形成“问题上交，责任也上交”，管理层只做传声筒，无所事事的状态。造成这样的局面其实吃亏的还是老板自己。

文化，这里主要是指企业文化。企业界普遍认为，老板没文化不可怕，企业没文化很可怕，因为企业文化是企业的灵魂。没有灵魂的企业就如同行尸走肉一般，随时都可能垮掉。如何创建企业文化？无论公司墙上贴多少标语口号，无论企业报纸上登多少宣传文章，归根结底，员工还是看老板怎么做。老板不仅是企业文化的活灵魂，而且是企业文化的践行者。如果仅把企业文化对内作为管理员工的工具，对外作为企业的宣传策略，那是不会长久的。换句话说，在企业文化方面，老板可以是导演，也可以是主角，绝不可

以是观众。华为的企业文化非常成功，主要是因为任正非的身体力行。华为坚持“以客户为中心”，任正非从不参与任何与客户无关的社会活动，也不接受任何政府的职务；华为坚持“以奋斗者为本”，任正非也是率先垂范，一辆二手“标致”轿车开了很多年；华为提倡“自我批判”，任正非也是一马当先，勇于在全体员工面前坦承自己的错误并自我处罚。如果老板把自己置身于企业文化之外，只愿意定规则，做裁判，而不是身体力行，以身作则，则这样的文化很难得到员工的认同。





## 第五章

### 华为管理哲学： 化繁为简，宽严相济

被称为“现代管理学之父”的彼得·德鲁克于1954年出版的《管理实践》一书标志着管理学的诞生。他在书中认为：管理的本质就在于“管理企业、管理管理者、管理员工和工作”。

著名管理学家，诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·西蒙指出：“决策是管理的核心，管理是由一系列决策组成的，管理就是决策。”

通用电气前CEO杰克·韦尔奇认为：“管理就是把复杂的问题简单化，混乱的事情规范化。”

华为总裁任正非的管理哲学可以概括为：“任何事物都有对立统一的两面，管理上的灰色，是我们的生命之树。我们要深刻理解开放、妥协、灰度。”

# 管理就是要多产粮食

## 什么是管理？

相信很多人都会认为这是一个非常简单的问题。具有戏剧性的事实在于：关于管理的定义，至今也没有一个统一的、公认的概念。

从人类社会产生一直到 19 世纪末 20 世纪初，管理基本上是人类为生存和发展而进行的被动性活动，没有形成一个比较完整的理论体系。一般认为，世界上最早有记载的管理思想出自《圣经》中叶忒罗对女婿摩西事无巨细、事必躬亲的建议：不要以为只有自己做得最好就把所有工作都集中在自己身上，应该引进人手并鼓励这些人去分担自己的责任。但是，真正意义上的管理理论是伴随着工业革命的兴起而发展起来的，是由一些工厂或公司的实践者进行的理论探索。

管理学自 20 世纪初诞生以来随着理论学者和实践者的共同努力，新理论新思想不断产生，形成了十几个不同的流派，以至于管理学家孔茨将其称为“管理理论的丛林”。泰勒在著作《科学管理原理》一书中认为：“管理就是确切地知道你要别人干什么，并使他用最好的方法去干。”西蒙在著作《管理决策新科学》中指出：“管理就是制定决策。”德鲁克则在经典著作《管理——任务、责任、实践》中这样定义管理：“管理是一种工作，它有自



己的技巧、工具和方法；管理是一种器官，是赋予组织以生命的、能动的、动态的器官；管理是一门科学，一种系统化的并到处适用的知识；同时管理也是一种文化。”历史上第一个系统地提出管理职能概念的管理学家是法约尔。法约尔认为：管理是所有的人类组织都有的一种活动，这种活动由计划、组织、指挥、协调和控制五项要素组成。

我们可以通过对下面三个问题的讨论来进一步理解企业管理。

首先，企业管理的本质是科学还是艺术？管理学其实是一门略显尴尬的学科。一方面，在市场经济社会中，企业是最重要的经济组织，企业管理人才一直属于紧缺型人才。另一方面，在中国大学生的就业率统计中，管理专业的就业率一直比较低。麦可思公司《2010 年度大学就业能力排行榜》提供的数据显示，工商管理专业是连续三届失业人数最多的本科专业之一。不仅是本科，MBA（工商管理硕士）专业在中国就业市场也并不景气。本来 MBA 专业的目标是培养能够胜任工商企业和经济管理部门高层管理工作需要的务实型、复合型和应用型高层次管理人才，但是现实情况是除了极少数顶尖院校的 MBA 学生能够获得比较理想的工作外，大部分学生毕业后的待遇与昂贵的学费根本无法匹配。《中国经济周刊》2013 年 8 月 8 日以《MBA 的尴尬：最贵专业的最难就业季》为题对此现象做了详细报道。《国际金融报》2014 年 6 月 2 日在《全球 MBA 进入挤泡时间，不少中国 MBA 学生毕业即失业》的报道中指出：在 MBA 教育高度发达的美国，人才市场中的雇主们已经开始对 MBA 证书不屑一顾。美国密歇根州立大学就业研究中心的一份招聘趋势报告显示，2014 年公司对 MBA 毕业生的用人需求减少将近 25%。出现这些现象的原因是多方面的，但是我们仅仅从供需关系的角度来观察，就会发现学校提供的学生与企业的需求之间其实有着很大差异。产生这些差异的原因不仅仅是高校教育质量的问题，而且也有学科设置本身的原因。如果让 MBA 毕业生进入管理层，他们中很多人往往眼高手低，纸上谈兵，无法胜任管理性岗位；如果从基层做起，MBA 毕业生的心态也很难摆正，昂贵的

学费，过高的预期使很多 MBA 学生很难适应现实，最后大多跳槽流失。

德鲁克说过：“管理是一种实践，其本质不在于‘知’而在于‘行’；其验证不在于逻辑，而在于成果；其唯一权威就是成就。”事实上，真正的管理大家很少有管理专业出身的，基本都是在工作实践中磨砺出来的。韦尔奇是学化学专业的，稻盛和夫是学工学专业的，马云是学外语专业的，任正非是学建筑专业的。乔布斯在里德学院只学习了一学期，比尔·盖茨在哈佛大学仅学习了一年，松下幸之助和李嘉诚都没有上过大学，松下幸之助小学四年级毕业，李嘉诚中学毕业。由此引发了一个老生常谈的问题，管理到底是科学还是艺术？科学一般是指反映自然、社会、思维等客观规律的知识体系。科学通过理性的方式把握世界，依赖客观实证。艺术一般是指人类主观精神的创造行为，是人的意识形态和生产形态的有机结合体。艺术通过审美的方式把握世界，依赖人的主观创造。法国著名作家福楼拜说过：“科学与艺术，在山脚下分手，在山顶上会合。”著名科学家李政道先生也说过：“科学与艺术是一枚硬币的两面，连接它们的是创造性。”在企业管理的发展过程中，我们发现，管理既有科学的一面，也有艺术的一面，是科学和艺术的结晶。科学的一面是因为企业管理有系统化的知识体系，而且这些知识可以在不同的实践中得到反复验证。如果没有企业管理的科学性作为基础，人类对于组织的把握还是处于混沌的状态。管理者如果缺乏管理的基础知识，不善于运用各种管理工具、管理方法和管理思想，往往会在企业实践中碰壁，不得不花大量的时间进行管理知识的培训。高科技企业中很多管理者都是技术出身，因为技术水平高而逐步走向管理岗位。如果企业缺乏系统的培训和干部成长机制，这些技术型的管理干部其实并不能完全胜任管理岗位。艺术的一面是企业管理在实践过程中必须要根据环境的变化进行创造性的活动，尤其是对于人的管理，更要灵活运用管理工具、管理方法和管理知识才能获得管理效果。管理的层级越高，管理的艺术性越强。卓越的管理者都是在管理实践中锻炼出来的，而不是在商学院中培养出来的。优秀的管理思想也都

是在管理实践中的艺术创造和理论创新，而不是对管理知识的简单运用。创新是一个经济学范畴的概念，意味着企业管理必须是有收益的创造。因此，企业管理是科学的知识体系，更是在实践中的理论创新。自以为是、生搬硬套不是管理，经验主义和教条主义更不是管理。历史证明，只有在实践中不断创新才是企业管理的本质。

其次，企业管理的目标是秩序还是活力？一般创业初期的企业，管理上都是简单直接，同时又杂乱无章。既没有明晰的组织结构，也没有自成体系的制度流程。随着企业规模的扩张，对管理的要求也越来越高。这时候企业开始重视管理，会设立组织结构层级，会建立各种各样的制度和流程，从无序逐步走向秩序化。大企业的管理者最喜欢做的就是管理规范化、流程化、信息化，绩效考评量化、细化，目标化。规模化的企业老板最担心的就是管理失控，因为管理失控不仅会导致企业效率降低，而且会出现运作风险。通过企业管理使组织保持在一种有秩序的状态就可以保证企业经营稳定性。华为在 2002 年的时候出版过一本书《走出混沌》，主要是由中国人民大学的几位专家来阐述《华为基本法》的来龙去脉和精髓要义。任正非用一篇经典文章《要从必然王国走向自由王国》为《走出混沌》作序。由此可以看出，在那个时候，华为企业管理的目标就是要走出混沌状态，走向管理秩序化。但是随着企业规模的不断扩张，员工数量的急速膨胀，管理越来越秩序化的同时，组织开始像一台巨大的机器，所有的员工都变为机器上的一个精密部件，在严密的考核指标下，每天按照精确的流程重复着相同的工作，逐渐丧失了思考的动力和创造的活力。曾经作为日本企业骄傲的索尼公司现在的发展情况令企业界不胜惋惜，索尼公司常务董事天外伺朗的一篇《绩效主义毁了索尼》更是让企业界对曾经被无数企业奉为圭臬的绩效管理模式的开始了反思。天外伺朗认为：“为衡量业绩，首先必须把各种工作要素量化。但是工作是无法简单量化的。公司为统计业绩，花费了大量的精力和时间，而在真正的工作上却敷衍了事，出现了本末倒置的倾向。”曾经帮助华为建立了 IPD

和ISC体系的百年蓝色巨人IBM公司近年来陷入了衰落的泥沼。颇有戏剧性的一幕是苹果前领导人乔布斯曾经在1996年就对IBM的今天做了惊人的预测。乔布斯在接受媒体采访时说：“当公司变得越来越大时，他们会想着复制最初的成功，大部分人会不知不觉地认为流程有某种魔力可以取得成功。所以他们开始在公司里把流程制度化，用不了多久，人们会困惑地认为走流程就是工作本身，这最终导致了IBM的下滑。”事实上，在郭士纳20年前大刀阔斧地改革IBM时，一项业务需要5层审批，而20年后的今天这一数字已经超过10层。过于烦琐的流程让IBM日渐僵化臃肿而失去了活力，昔日跳舞的大象已经老态龙钟、疲态尽显。

风头正猛的小米公司创始人雷军不仅在商业模式上搞了一把颠覆性创新，而且在企业管理上也有颠覆性的思想。公司不设KPI，鼓励全员参与。管理层级少，一共三层。员工表现好就加薪，但是没有晋升。管理层也很少，就七八个合伙人。不打卡，不开会，甚至公司决策都不发邮件。有什么事情就在米聊群里解决，连费用报销都在米聊里截个图解决。这些一反常态的企业管理，看似毫无秩序感，但是却保证了企业的活力。

任正非在2014年11月华为子公司董事赋能研讨会上的讲话中也提出，未来的战争是“班长战争”。班长战争就是把指挥权交给一线，班长战争的实质在于避免“大企业病”。大企业一般都有精密而完善的组织制度和流程体系，企业运作非常秩序化、规范化，但是权力集中、机构臃肿、流程僵化、官僚作风是大企业的另一种常态。

其实，在企业管理中，秩序和活力并不矛盾，也不是相互排斥的关系。秩序化的管理是企业稳定发展的基础。组织活力是企业保持创造性的前提。在企业发展的不同阶段，对于秩序和活力的要求会有所偏重。一般而言，中小企业偏重于企业秩序化的管理，集团化大企业偏重于企业活力的管理。企业具有活力才能不断打破旧的秩序，建立新的秩序。企业就是在这种秩序和活力的往复循环中向前发展的。一味追求秩序与稳定，就意味着僵化和死

亡。因此，企业管理的目标就是在秩序和活力之间保持一定的均衡性。

最后，企业管理的目的是效率还是效益？从管理的性质来看，管理的首要目的是为了提高组织的运行效率。“麻雀虽小，五脏俱全”。作为一种经济组织，企业无论规模大小都必须建立相应的组织架构体系，进行组织功能分工，招募并管理员工，制定制度与流程。在一个结构复杂、职能分化、人员聚集的组织里，没有规范的管理就一定会陷入混乱无序的状态。英国牛津大学的人类学家罗宾·邓巴提出的“150定律”指出：人类智力允许人类拥有稳定社交网络的人数是148人，四舍五入大约是150人。150人以上的组织必须依靠有效的管理才能维持正常的秩序。企业不仅身处竞争激烈的市场环境，而且还要满足客户百般挑剔的产品需求，没有高效的内部运作机制，就一定会被市场和客户淘汰。因此，企业管理者通过计划、组织、沟通、协调、控制、领导与决策等一系列管理方法和管理手段，通过建立规范的规章制度，顺畅的运作流程，快捷的IT系统，通过战略管理、市场管理、客户关系管理、人力资源管理、财务管理、研发管理、生产管理等模块化分工，就是要快速反应、高效运行，以最快的速度满足客户需求，应对市场变化。虽然有很多管理看起来都是需要花钱的，不能带来效益，但是良好的管理可以提高企业运转的效率。从管理的对象来看，可以把管理简单理解为“管人、管物、理事”。在小作坊阶段，人少，业务也少，管理并不重要。如果是成规模的企业，人多，业务复杂，则管理就变得举足轻重了。一句话，人多事杂才需要管理。管人，其实就是管理人的欲望。人是复杂的情感动物，不仅吃五谷杂粮，而且有七情六欲。在企业里，管人就是约束人的自由，约束人的行为，约束人的欲望，以使组织保持稳定，工作正常进行。中国农村有一句俗语说：“鸡多不下蛋，人多瞎胡乱。”人多了，想法也多了，乱子也多了。为了避免出乱子，就应该通过管理来约束人的自由，建立一定的秩序，保证企业的正常运转。因此，管人的目的是提高人的工作效率，理事的目的是提高业务处理的效率。所以，管理的首要目的是提高企业的运行效率。

从企业的性质来看，作为一种功利性经济组织，企业的生存与发展都要依赖于企业能够赚取利润，产生效益。没有效益的企业根本无法生存，无法生存的企业管理再好也没意义。换句话说，如果企业战略方向有问题，企业效率越高死亡越快，管理水平高反而会帮倒忙。因此，管理的最终目的，还是在于提高企业的效益。2014年6月，任正非首次接受国内媒体采访时认为：“我们要避免管理者的孤芳自赏、自我膨胀。我担心华为的管理若陷入了孤芳自赏，结果就会是呆滞。‘管理之神’要向‘经营之神’迈进。‘经营之神’的价值观就是以客户为中心，管理的目的就是多产‘粮食’。‘经营之神’的目标是为客户产生价值，客户才会从口袋里拿出钱来。我们一定要把所有的改进对准为客户服务，哪个部门报告说他们哪里做得怎么好，我要问‘粮食’有没有增产，如果‘粮食’没有增产，怎么能说做得好呢？我们的内部管理从混乱走向有序，不管走向哪一点，都是要赚钱。”任正非在这里形象地用“粮食”来比喻企业的效益。强调华为的管理要向经营迈进，目的只有一个，就是产生效益。

在2014年8月华为人力资源工作汇报会上，任正非强调“获取分享制”应成为华为价值分配的基本理念。任正非认为：“所有细胞都被激活，这个人就不会衰落。拿什么激活？血液就是薪酬制度。社会保障机制是基础，上面的获取分享制是一个个发动机，两者确保以后，公司一定会持续发展。‘先有鸡，才有蛋’这就是我们的假设。因为我们对未来有信心，所以我们敢于先给予，再让他去创造价值。只要我们的激励是导向冲锋，将来一定会越来越厉害。”

在2014年11月子公司董事赋能研讨会上的讲话中，任正非再次强调：“这两年人力资源贡献很大，提出来一个‘获取分享制’，你赚到钱，交一点给我你才能分享，你赚不到钱活该饿肚子，获取分享制一出现，这两年利润增长很快，大家的积极性和干劲也起来了。”

“获取分享制”是对华为以前的利益分享制的改进，意味着只有先获取

利益，才能分享利益。或者说，企业只有产生效益，员工才有机会分享利益。在这种价值导向和利益分配机制下，各级管理者应当把企业利润放在第一位，把企业效益放在第一位。从这个目的出发，任正非认为组织绩效的首要指标就是产粮食。“我们认为，还是根据产‘粮食’多少来确定基本评价（KPI），根据对土壤未来肥沃的改造程度，来确定战略贡献。比如，根据销售收入 + 优质交付所产生的共同贡献，拿薪酬包；若没有做出战略贡献，不能被提拔。我们现在的 KPI 也包含了很多战略性贡献，战略贡献要搞 KPI，我也同意，但要单列，战略 KPI 和销售收入 KPI 不能一致。将来公司所有指标都要关注到抢‘粮食’，关注到战略指标。”

由此可见，企业管理不仅要关注过程，更要关注结果。不仅要重视效率的提升，更要重视效益的提升。企业管理不能赶时髦，不能搞花拳绣腿，更不能做表面文章。从本质上来说，企业管理的目的就是致力于企业效益的提升。利润中心多赚钱能够为企业带来效益，成本中心降低损耗也能够为企业带来效益。一切管理的最终目的，都是实现企业效益。

## 是非基本法

1998 年《华为基本法》横空出世，以意想不到的速度风靡了中国企业界。这个被定位为“华为管理大纲”的文件以独特的视角和思维模式，以个性化的语言风格，以耳目一新的价值理念，再加上新闻媒体的连番解读，成了众多企业效仿的标杆。在《华为基本法》之后，同在深圳的华侨城集团于 2000 年制定了《华侨城宪章》就是例证。

《华为基本法》最初萌芽于 1995 年。1995 年的华为虽然规模还不小，但是正处于黄金时期，基本上每年都以翻番的速度飞跃式发展。按照任正非的说法，当时每年都会有客户和政府领导到华为参观，他们都认为华为是一家



有文化的公司，但是没有人知道华为的文化到底是什么，因此才请了中国人民大学的教授们梳理文化，总结成功的经验，并希望把这些经验固化下来，作为指导华为发展的原则。1996年，经过进一步的讨论，华为正式以“管理大纲”的定位来指导《华为基本法》的起草工作，并经过“八易其稿”后于1998年3月审议通过。随后由人民邮电出版社出版了《走出混沌》一书并正式向社会公布。公布的《华为基本法》共分6章103条，总计16400字，分别从宗旨、经营政策、组织政策、人力资源、控制政策和修订法六个方面界定了华为的管理原则。在《华为基本法》的最后，特别强调“《华为基本法》是公司宏观管理的指导原则，是处理公司发展重大关系的对立统一的度。其目的之一是培养领袖。高、中级干部必须认真学习《华为基本法》，领会其精神实质，掌握其思想方法。”

在《华为基本法》之前，我们先来看看类似的企业管理纲领性文件。

1960年3月22日，毛泽东在鞍山钢铁公司《关于工业战线上大搞技术革新和技术革命的报告》上批示：“《鞍钢宪法》在远东、在中国出现了。”所谓《鞍钢宪法》就是“两参一改三结合”：干部参加劳动，工人参加管理；改革不合理的规章制度；工程技术人员、管理者和工人在生产实践和技术革新中相结合。之后毛泽东把《鞍钢宪法》和《马钢宪法》作为中国和前苏联两种工业路线的象征，尖锐地提出了“要《鞍钢宪法》还是要《马钢宪法》”的问题。所谓《马钢宪法》，是指以前苏联马格尼托哥尔斯克冶金联合工厂经验为代表的苏联管理方法，其特点是：实行“一长制”；搞物质刺激；依靠少数专家和一套烦琐的规章制度，冷冷清清地办企业；不搞群众性的技术革命。从本质上而言，它是与《鞍钢宪法》的管理思想完全对立的。

其实，毛泽东对《鞍钢宪法》的批示有着深刻的历史原因。1960年，中苏两党的分歧已经接近公开化，《鞍钢宪法》“两参一改三结合”模式就是对苏联《马钢宪法》“一长制”和“专家治厂”模式的否定，其实就是对前苏联权威的否定，意味着中国要脱离前苏联模式的束缚而自力更生。



《鞍钢宪法》提出以后，以充分发挥劳动者个人主观能动性和创造性为核心的管理理念曾经影响到日本、欧洲和美国等许多国家，目前，《鞍钢宪法》似乎已经成为历史，即使在它的发源地，人们也很少再提起。

《华为基本法》有着明显的《鞍钢宪法》的影子，也延续了《鞍钢宪法》中对人和经济的深层思考。但是，无论是任正非自己的想法还是中国人民大学专家的建议，为华为制定一部基本法的行为在当时都是颇具时代意义的。改革开放以后，百废待兴，以经济建设为中心成为时代主旋律，民营企业也如雨后春笋般纷纷破土而出，整个国家都处于经济建设的激情和躁动之中。任正非在这个时候却无比冷静地从宏观的视角思考华为成功的基因，高屋建瓴地制定华为的管理纲领，不得不说他的思想一直跟随着时代的潮流，甚至超越了时代。

从《华为基本法》中，我们不仅可以清晰地看到“我是谁？我要到哪里去？我如何到那里？”的哲学思维，而且也可以领会到任正非自己对于华为管理的独到见解。可以说，《华为基本法》就是任正非把自己的管理哲学思想通过中国人民大学专家的梳理，再用任正非式的个性语言描绘的华为管理指导原则和行动路线图。通过文本这种明确的方式，任正非以总设计师的身份为华为设计了管理大纲，也为华为员工建立了核心价值观。从现实意义上讲，《华为基本法》就是任正非与华为员工之间订立的共同思想行为准则，建立的共同心理契约；从理想意义上讲，《华为基本法》不仅期望华为员工与任正非“拥有同一个梦想”，而且还要一起为了实现梦想而步调一致。

《华为基本法》推出以后，产生了两个截然不同的效果。

第一个是轰动效应。在华为内部，因为《华为基本法》起草历时三年，八易其稿，经过上下多次讨论已经基本形成共识，正式发布还算是波澜不惊。轰动效应主要来自外部。在当时的中国企业界，《华为基本法》的出现可以说是石破天惊。当无数中国人都削尖了脑袋投入市场经济的大潮，当众多老板都专心致志地忙于在商海捞金的时候，有一家并不出名的企业却花了

很长时间，投入大量资源，制定了一部公司基本法，这的确是个新鲜事物。喜欢追逐新闻热点的媒体兴奋了：这是非常具有新闻价值的事件。正拼搏于商海之中的老板们纳闷了：华为老板任正非到底想干什么？一些政府领导也开始关注了：这是改革开放以来产生的新生事物，需要推广。我清楚地记得，那时无论是在拜访一些政府领导的时候，还是出席一些公众活动的时候，当我递上名片，对方一定会这么反应：华为公司？是不是那个制定《华为基本法》的华为？在外界产生这么大的轰动效应，我估计任正非可能也不会预料到。

第二个是束缚作用。企业的生存环境是不断变化的市场竞争关系和不断变化的客户需求，企业管理也要根据环境的变化不断调整，不断适应，不断超越。用一种理念或者逻辑来固化企业曾经成功的因素不仅是对企业管理的束缚，而且也会造成对其他先进思想的排斥。一种东西一旦成型了，固化了，也就意味着开始自我封闭与排外。企业需要永远保持开放的心态，永远保持创新的姿态，积极拥抱变化，才能拥有未来。当《华为基本法》发布以后，任正非不得不面对这个并不算厚的管理大纲时，他很快就意识到，这些条条框框并不能产生推动公司发展的力量，反而可能成为影响公司前进的“绊脚石”。这些变化主要源自华为 1996 年开始启动的国际化进程。1997 年，任正非远赴美国先后访问了美国休斯公司、IBM 公司、贝尔实验室和惠普公司。这次访问不仅让任正非大开眼界，也促使他对企业管理有了更深入的思考。在《我们向美国人民学习什么》这篇文章中，任正非总结到：“听了一天的管理介绍，我们对 IBM 这样的大公司，管理制度的规范、灵活、响应速度不慢有了新的认识。对这样一个庞然大物的有效管理有了了解。对我们的成长少走弯路，有了新的启发。华为的官僚化虽还不重，但是苗头已经不少。企业缩小规模就会失去竞争力，扩大规模，不能有效管理，又面临死亡管理是内部因素，是可以努力的。规模小，面对的都是外部因素，是客观规律，是难以以人的意志为转移的，它必然抗不住风暴。因此，我们只有

加强管理与服务，在这条不归路上，才有生存的基础。这就是华为要走规模化、搞活内部动力机制、加强管理与服务的战略出发点。”

任正非的这次美国之行，让他真正意识到中国企业管理和美国企业管理之间存在的巨大差距，也让他下决心对西方管理要“尊重他们，学习他们，批判地继承他们”。显然，任正非肯定也意识到了《华为基本法》这种管理话语体系是无法和世界大公司的管理体系实现对接和交流的。所以，在《华为基本法》发布后不久，华为就开始与 IBM 合作进行管理平台变革，打造华为全新的业务管理模式，以应对来自国际化的挑战。

在学者王育琨的《全球化之舞》一书中，曾经提出任正非为什么要抛弃《华为基本法》的问题。在我看来，任正非并没有抛弃《华为基本法》，而是一种扬弃。既坚持了其中合理的部分，同时也否定了其中不合理的部分。只不过，已经位列世界 500 强、全面国际化的华为，的确没必要再以“基本法”这种方式来束缚华为的企业思想了。

## 把变革进行到底

1996 年，华为国内市场形势一片大好，颇具远见的任正非就已经开始布局华为的全球化战略。与此同时，任正非决定引进美国管理咨询公司与华为合作任职资格项目。

所谓任职资格制度，我们可以从四个角度来理解。第一，任职资格是指在特定的工作领域内，根据任职标准，对工作人员工作活动能力的证明。第二，任职资格必须要以支撑公司的业务为根本出发点，其管理、评价、提升均要以职位需要为依据，每一个职位都需要具备相应的任职资格的人员来担任。第三，任职资格体现个人属性，不仅要求有在现实工作环境中完成任务的能力，而且要求有能够按照企业标准来满足业绩需求的能力。第四，任职

资格是动态的，随着业界和企业的发展而发展。

任职资格制度在企业管理中有很多应用，包括：规范人才的选拔和培养；树立有效培训和员工自我学习的标杆；激励员工不断提高其职位胜任能力；有助于建立合理的员工职业通道；有助于建立完善的企业职能工资体系；有助于打破企业在员工激励中的瓶颈束缚。

刚刚迈开国际化步伐的任正非，为什么如此急于引进美国的人力资源管理工具呢？第一，当时华为的人力资源管理还处于较低的水平，华为的员工能力素质和职业化团队还相距较远，根本无法胜任华为的国际化需要。按照任正非的说法，“华为是一群从青纱帐里出来的土八路，还习惯于埋个地雷、端个炮楼的工作方法。还不习惯于职业化、表格化、模板化、规范化的管理。重复劳动、重叠的管理还十分多，这就是效率不高的根源。”第二，任正非已经意识到，华为要实现国际化，就必须要向西方发达国家学习管理，迅速缩短双方的差距，否则就没有在一起平等竞争的机会。“华为公司从一个小公司发展过来，是在中国发展起来的，外部资源不像美国那样丰富，发展是凭着感觉走，缺乏理性、科学性和规律性，因此要借助美国的经验和方法，借用‘外脑’。”第三，如果引进美国的先进管理工具，人力资源管理一定要放在第一位。只有把员工的能力水平不断提升，把员工的积极性激发出来，才能建立一个职业化的、能征善战的团队。“美国在人力资源管理上比较成功，使美国的创新精神和创新机制发挥得比较好。这种创新精神有很多外部原因在发生作用，例如政策、法规等，内部原因中最重要的是薪酬这个因素在起作用。”第四，在基础还很薄弱，但是如果不进行管理变革就无法适应新的竞争需要的情况下，华为的变革策略是既要快刀斩乱麻，又要循序渐进。这种充满了辩证思想的思维模式非常符合任正非的企业哲学。一方面，任正非提出“我们现在向 Hay 公司买一双‘美国鞋’（西方鞋），中国人可能穿不进去，在管理改进和学习西方先进管理方面，我们的方针是‘削足适履’，对系统先僵化，后优化，再固化。”另一方面，任正非又坦承自己

“在管理上，我不是一个激进主义者，而是一个改良主义者，主张不断地管理进步。现在我们需要脱下草鞋，换上一双美国鞋，但穿新鞋走老路照样不行。换鞋以后，我们要走的是世界上领先企业走过的路。这些企业已经活了很长时间，它们走过的路被证明是一条企业生存之路，这就是我们先僵化和机械引入 Hay 系统的唯一理由，换句话讲，因为我们要活下去。”

“先僵化，后优化，再固化”不仅是华为管理变革的指导思想，也具有典型的方法论意义。僵化不是简单机械地生搬硬套，而是要规范。在管理规范化的时期态度是要坚决的，是不能打任何折扣的。既然要穿美国鞋，就要有敢于对自己动手术的勇气。任正非认为：“在华为公司，很多方面不是在创新，而是在规范，这就是我们向西方学习的一个很痛苦的过程。正像一个小孩子，在小的时候，为生存而劳碌，腰都压弯了，长大骨骼定形后改起来很困难。因此，我们在向西方学习的过程中，要防止好幻想的习惯，否则不可能真正学习到管理的真谛。”优化就是要在规范的基础上创新。“管理既要走向规范化，又要创新，又要对创新进行管理，形成相互推动和制约机制。”任正非对企业管理有独到的见解，他认为：“企业的发展要保持节奏，宽严有度。在企业初创时期，必须有严格的管理和控制体系，而当企业发展到一定阶段，必须保持适当的宽松，不骄不躁，保持 36 度的体温，激励创新。”固化就是要在创新的基础上形成适合企业实际情况的管理体系，并保持稳定运行。当然固化也是相对的，“我们那时引入一批‘胸怀大志，一贫如洗’的优秀人才，他们不会安于现状，不会受旧规范的约束，从而促使我们的人力资源管理体系再次裂变，促进企业的再次增长。”因此，先僵化规范，后优化创新，再固化成果，就会形成一个管理变革的良性循环，不断推动企业的管理进步。

华为在启动了与 Hay 合作的任职资格项目以后，又与 IBM 等公司合作，实施了一系列业务管理变革项目，拉开了华为管理现代化的序幕。通过管理变革项目从僵化规范、优化创新再到固化成果，华为实现了脱胎换骨式的重

生，为国际化进程奠定了坚实的现代化管理平台。

根据华为内部的业务变革项目资料，任正非下决心进行管理变革的主要动因在于外部市场环境因素。随着信息技术的迅速发展和世界市场由相对封闭到日益开放的转变，现代制造企业的竞争环境发生了巨大的变化：市场对企业的要求综合地表现在产品上市时间、成本、质量、服务及灵活性等方面，而企业传统的生产模式、管理方式和技术手段却无法及时地适应市场的变化。在这种背景下，世界各国企业纷纷采用一系列先进制造哲理和管理模式来提高自身的竞争力。任正非明确了向西方发达国家学习先进的管理经验并进行业务变革的战略以后，华为组建了管理工程部，负责整体运作管理变革。1998年7月华为与IBM公司合作，开展了IT策略与规划咨询项目的工作。1999年2月，IBM与华为共同规划了需要实施的八个业务变革（BR）项目和五个IT项目。八个业务变革项目分别是集成产品开发（IPD）、市场管理、MRPII（制造资源计划）改进、全面供应链管理可行性（ISC）、售后客户服务、项目投资管理、成本核算、预算与预测，五个IT项目分别是I/T（信息与技术）流程、技术和产品标准、网络基础设施、业务恢复、企业数据模型。这其中，集成产品开发项目和全球供应链管理可行性项目是华为整个业务变革的重中之重。

任正非为什么要投入巨资，兴师动众实施这两个项目？

在当时的情况下，经过近十年的发展，华为已经取得了巨大的成功。在国内市场一片红火，公司发展形势大好的情况下，不计成本、不惜代价去实施管理变革项目，不能不说是一次豪赌。很多华为员工当时并不理解，甚至有很多抵触的情绪。但从华为公司所处的竞争环境来看，中国电信市场的竞争变得越来越激烈，市场已从高利润、高增长的市场演变为产品差异小、价格竞争激烈的通用品市场。与国外大型跨国公司相比，华为在这方面处于明显不利的地位。为使华为能够继续保持快速、稳定的发展，从主客观两方面都迫切需要华为对当时的产品开发模式、产品战略、产品交付、供应链整体

运作等进行调整和变革。任正非曾经在一次讲话中说：“为什么我们要搞 IPD、ISC 和财务的 IT？为什么我们引进这些东西时，要讲一些哲学、历史、社会学？就是为了让大家理解，任何一种新制度的产生和推行，都需要一定的环境和土壤。在什么样环境的土壤里新制度才能生存？之前老师讲 IBM 是在濒临破产时才开始重整的，IBM 的改革成本是华为公司不可能支付的，华为公司不可能到了那一步才进行改革。”正是基于这些原因，华为才寻求 IBM 公司的帮助，开始实施集成产品开发和全面供应链管理可行性项目。

其实，这里面有一个无法忽略的因素，那就是与国际性的管理咨询公司合作进行业务变革的资金投入是巨大的。华为是否有能力投入以及华为愿不愿意投入都是不可回避的问题。在当时，华为所在的电信设备制造企业依然属于高利润行业，多年的快速发展为华为积累了一定的资金储备，依然快速发展的市场趋势也会有客观的收入预期。因此，华为是有能力投入管理变革的。但是，优秀企业家与普通老板的差异就在于视野与境界。任正非并不是一个急功近利的普通商人，而是胸怀远大、志在高远。首先，他没有陶醉在看似遍地金矿的国内电信业市场，而是把国内电信业高额的利润收入投入到开拓国际市场，投入到进行管理变革。任正非肯定预料到了国内市场有一天会饱和，所以他要与时间赛跑，争取在国内市场还没有巨变之前就练好内功，完成全球市场布局。只要顺利完成管理变革，实现全球市场突破，华为才真正解决了企业长远发展问题。基于这种深层次的考虑，无论是资金投入，还是时间投入，都事关华为的长治久安，任正非一定不会含糊。

作为产品开发的一种理念与方法，集成产品开发覆盖了从产品概念产生到产品发布的全过程。其思想来源于美国 PRTM 公司出版的《产品及生命周期优化法》（*Product and Cycle-time Excellence, PACE*）一书，这本书详细描述了当时业界最佳的产品开发模式所包含的各个方面。经过 IBM 公司的实践，集成产品开发已经成为一套重整企业产品开发模式的方法论。集成产品开发强调以市场需求作为产品开发的驱动力，将产品开发作为一项投资来管理。



集成产品开发的核心是流程重整和产品重整两个方面，流程重整关注于重整产品开发流程，产品重整关注于异步开发和共用基础模块的重用。集成产品开发通过分析客户需求，优化投资组合，保证产品投资的有效性；通过应用结构化流程，采用规范化的项目管理与管道管理方法，保证产品开发过程的顺利进行；通过建设并使用共用基础模块，采用异步开发模式缩短开发的时间，降低综合成本；通过建立跨部门的产品管理与开发团队，并辅以有效的考评体系来保证整个产品开发有效地进行。

供应链管理就是对供应链中的信息流、物流和资金流进行设计、规划和控制。集成供应链（ISC）是由相互间提供原材料、零部件、产品和服务的供应商、合作商、制造商、分销商、零售商、顾客等集成起来所形成的网络。由于当时华为的内部供应链在多个领域存在问题，使得供应链的整体运作效率还很低，一些反映供应链整体运作的指标，如合同及时齐套交货率、库存周转率等与业界领先企业相比差距很大。集成供应链的管理对象就是贯穿供应链始终的信息流、物流、资金流。集成供应链管理能够实现供应和需求匹配，提高客户满意度和降低总的交易成本，并寻求两者之间的平衡，即在满足服务水平的同时，使整个供应链的成本最小，并保证在正确的时间把正确的产品或服务送到正确的地方。

所有的变革都不会一帆风顺，涉及华为关键核心业务的 IPD 和 ISC 项目从一开始就遇到了重重阻力。虽然任正非以过人的勇气顶住了来自企业内部的困难，但是企业外部市场环境的变化正如他在《华为的冬天》里预见的一样如期而至了。从 2001 年到 2002 年，全球性的互联网泡沫破灭很快波及处于产业链上下游的电信制造业和运营业。整个信息通信产业开始步入了前所未有的寒冬之中，成为经济危机的重灾区。在 IPD 和 ISC 实施最为深入、投入也最大的 2002 年，华为出现了创业以来的首次业绩滑坡，销售额下降了 17%，成本急剧上升，利润大幅度下滑。更为雪上加霜的是，受公司业绩增长压力以及流程变革带来的阵痛影响，众多不适应新的管理流程的核心研发



团队相继离职，企业内部人心惶惶，连任正非也一度患上了抑郁症而痛苦不堪。

但是，即使市场环境出现了严重的困难，公司内部面临着巨大的压力，2002 年任正非在华为固网产品线骨干交流会上的讲话再一次表达了自己对管理变革的决心：“推行 IPD、ISC 给我们带来一些困难，有时候也会动摇我们的信心，但我们还是要搞。我们认为坚持一下就是胜利，这样就和别的公司拉开差距。有人说，人家不搞 IPD、ISC 也照样好好的。但我们也看到，他们没有一样比我们做得更好。因此说，IPD、ISC 还是可以让我们做更大的产品。有人也埋怨，我们的效率低了，但大家有没有发现，我们最近这几年，大家的工资涨了一点，工作量却降了一点？这不说明效率提高了？因此，IPD、ISC 还是有好处的，我们还是要坚定不移地把变革进行到底。”

事实证明，任正非这种“誓将管理变革进行到底”的眼界和魄力不仅推动华为完成了一次史无前例的蜕变，而且从根本上奠定了华为成为一家国际化公司的基础。

2003 年 11 月，英国电信（BT）采购认证团对华为进行了为期四天的认证。这次认证只是定位在重要潜在战略供应商级别的认证，主要集中在三个方面：① 华为是否有成熟的自上而下的业务策略、商业计划和客户关系管理能力——从价值链管理角度观测；② 华为是否有统一的端到端流程体系和高效的执行能力——从具体业务交付能力角度观测；③ 华为是否有符合国际通用标准的采购管理——从低风险、健康的供应链管理角度观测。这次认证源于英国电信的“21 世纪网络”项目。“21 世纪网络”被认为是当时世界上最具革命意义的下一代网络改革方案。BT 为此计划投入高达 100 亿英镑的资金，保证英国电信在下一代网络中保持世界领先的地位。这是华为国际化道路上遇到的一个巨大的商业机会，能不能抓住这个千载难逢的机会，对华为来说是一个巨大的考验。

根据当时华为 BT 认证项目组主要成员费敏、徐立新和吕克执笔的《华

为的一次“体检”》一文，在流程体系建设和执行方面，当时华为一直认为是自己的强项，当认证项目组详细介绍了华为的各种管理体系和工具，如IPD、ISC、CMM、ISO9001、TL9001<sup>①</sup>、6σ等，有着33年商业运作管理和质量管理经验的BT认证专家还是毫不迟疑地向华为指出了一大堆问题。比如对于华为投入巨资、已经实施多年的IPD，就提出了这样尖锐的问题：

“华为的IPD流程框架下的各种流程还没有很好地配合起来，在我们看来有太多的管理体系了。我们不知道华为为何同时推行这么多的管理方法，如何应付得过来？建议华为从全流程的角度来看看这些举措的关联关系及整体最佳的实施效果。”

“我们看到，在华为，人们遵守流程是为了符合流程，却不是将流程的要求看成是一种他们必须要达到的标准；目前华为的IPD流程还没有融到员工的血液中，看上去还是美国公司的IPD流程。”

虽然英国电信认证专家最后寄语华为，希望华为能成为进步最快的公司。但是这样的评价对于当时已经实施近五年管理变革项目的华为来说，的确是一种难言的痛苦和折磨。坚持了这么久，竟然是这样的状况，怎么能不让人沮丧？但是，“体检”的过程和结果也使华为真正认清了自己在管理、流程、产品开发、服务交付等方面与业界一流的真正差距，这些差距恰恰需要华为脚踏实地、坚韧不拔地去持续改进。毕竟，曙光已经出现，胜利就在眼前。

在长达两年多的时间里，英国电信总共对全球300多家科技供应商进行了考察和认证。英国电信严格的全面考察和认证主要是评价供应商的综合能力，包括产品和解决方案的质量、公司发展战略、管理体系、质量控制体系、项目管理以及企业社会责任。2005年11月23日，华为正式宣布与英国电信签署合同，华为将为英国电信“21世纪网络”提供综合接入网和传输设

---

① 通信行业质量管理体系。

备。能够通过重重考验最终达成与英国电信的合作对于华为具有战略性的意义，这不仅标志着华为产品已经得到国际主流运营商的认可，而且标志着华为已经通过漫长的管理变革成功建立了自己的现代化管理体系。

不过，管理变革的过程是痛苦的，代价也是巨大的。根据有关媒体的数据，从1998年到2003年，先后有大约50位IBM顾问进驻华为工作，按照每年人均顾问费用20万美元计算，仅顾问费用一项华为五年的投入就超过5000万美元。有华为内部统计称，仅这五年，华为由于IBM主导的流程变革所支付的代价不低于10亿元。但是，对于任正非而言，这些痛苦都是必须经历的，这些代价也都是要付出的。2005年，任正非在为广东省委做华为发展历程的报告时清晰地阐述了他的管理变革思想：“要达到优先满足客户需求的目标，就必须进行持续的管理变革。只有进行持续的管理变革，才能真正构筑端到端的流程，才能真正职业化、国际化，达到业界最佳的运作水平。这个端到端的流程，输入端是市场，输出端也是市场，因此，必须快捷有效，流程顺畅。如果达到快速的服务，就会降低人工成本、财务成本、管理成本。”高效的流程必须有组织支撑，必须建立流程化的组织。建立流程化的组织，企业就可以提高单位生产效率，减掉了多余的组织、多余的人员，减少中间层。持续进行管理变革，就是要建立一系列以客户为中心、以生存为底线的管理体系，要把可以规范化的管理都变成“扳道岔”，使岗位操作标准化、制度化，使得管理简单、高效、成本低。

华为业务变革就是要致力于打造这样一种宏观商业模式：产品发展的路标是客户需求，企业管理的目标是流程化组织建设。客户永远是企业之魂。沿着客户价值创造链梳理，打通端到端的流程。流程打通以后，再将这些经过检验并稳定运行的流程固化到企业信息化系统中，使这些流程管理电子化，固定到数据库中，实现从客户端到客户端最简洁、最有效的连通，逐步摆脱流程对人的依赖。

随着海外市场的不断突破，华为海外销售额也呈直线上升趋势。但是

2007 年任正非在内部会议上却忧心忡忡地讲道：“我们的确在海外拿到了不少大单，但我都不清楚这些单子是否赚钱。”因为当时华为公司的财务部门虽然已经参与企业成本核算，但是缺乏前瞻性的预算管理，主要还停留在传统的财务会计角色上。企业规模小的时候，财务风险比较好控制；当企业规模越来越大、海外业务比重越来越高的时候，没有全球化的财务管理系统，就不可能做到财务风险控制。为此，任正非亲自给时任 IBM 公司 CEO 的彭明盛写了封信，希望按照 IBM 的财务管理模式进行华为财务转型变革。但是任正非强调华为不需要一般的财务咨询顾问方式，而是要求 IBM 公司的财务人员必须亲自参与到华为项目中去。随后，华为与 IBM 正式启动了 IFS（集成财务转型）项目。不过这一次，华为成了 IBM 的事业部客户，由 IBM 美国总部直接负责。在 IBM 的事业部客户群里，华为是唯一一家中国企业。由此可以看出，华为此举一定是不惜血本的重大投资。2014 年 11 月，华为 CFO 孟晚舟的一篇文章《因成长而无悔——写在 IFS 落幕之际》在华为“心声社区”公开。在充满了抒情的文字中，孟晚舟感叹：“变革的道路，有鲜花也有荆棘，有阳光也有泥泞，每个 IFS 团队成员的心里都装满了故事，有的挫败沮丧，有的彷徨迷茫，有的欢欣雀跃，每个故事背后都是一份人生感悟，都是一段成长历练。”

2011 年 5 月份，华为与埃森哲合作在公司推行全面的 LTC（Lead to Cash）项目，即从销售线索到销售回款的流程变革，解决从线索获取、合同签订、合同执行到回款的全面端到端的流程建设。LTC 主要分为合同签订前的 ML（管理线索）、MO（管理机会点）流程和合同签订后的 MCE（管理合同执行）流程。每段流程需要对后端流程有交付，ML 流程生成线索，MO 流程将线索转化为合同，MCE 流程负责合同执行、变更以及风险争议，最后是合同收款。LTC 变革的最大特点是按照三权分立的原则，把合同评审和合同决策分离，在项目立项、投标、合同签订、合同变更的任何环节都按照分离原则设置流程。专业评审只有建议权，没有决策权。LTC 流程变革的目的是

致力于合同质量的提升，降低公司运作风险。2013年年底，任正非在华为干部工作会议上指出：“各级干部要互相知晓，财务干部要懂些业务，业务干部应知晓财务管理。有序开展财经和业务的干部互换及通融，财务要懂业务，业务也要懂财务，混凝土结构的作战组织，才能高效、及时、稳健地抓住机会点，在积极进攻中实现稳健经营的目标，使公司推行的 LTC、IFS 能真正发挥作用。”

在任正非看来，只有将变革进行到底，才能避免作茧自缚，最终实现破茧成蝶。在《让一线直接呼唤炮火》的讲话中，他自己对此的理解就是：

“中国历史上失败的变革都因操之太急、展开面过大、过于僵化而失败的。华为公司 20 多年来，都是在不断改良中前进的，仅有少有的一两次跳变。我们在变革中，要抓住主要矛盾和矛盾的主要方面，要把握好方向，谋定而后动，要急用先行、不求完美，深入细致地做工作，切忌贪天功为已有的盲动。华为公司的管理，只要实用，不要优中选优。天将降大任于斯人也，要头脑清醒，方向正确，踏踏实实，专心致志，努力实践，与大洪流融到一起，必将在这个变革中，获得进步与收获。”

## 从“中央集权”到“班长的战争”

2009 年年初，任正非在华为销服体系奋斗颁奖大会上，做了《让一线直接呼唤炮火》的讲话。任正非提出：“谁来呼唤炮火，应该让听得见炮声的人来决策。而现在我们恰好是反过来的。机关不了解前线，但拥有太多的权力与资源，为了控制运营的风险，自然而然的设置了许多流程控制点，而且不愿意授权。过多的流程控制点，会降低运行效率，增加运作成本，滋生了官僚主义及教条主义。”

2013年年底，任正非在华为年度干部工作会议上的讲话中再次强调：“数据流量越来越大，公司也可能会越来越大。公司可以越来越大，管理决不允许越来越复杂。公司管控目标要逐步从中央集权式，转向让听得见炮声的人来呼唤炮火，让前方组织有责、有权；后方组织赋能及监管。这种组织模式，必须建立在一个有效的管理平台上，包括流程、数据、信息、权力……历经20多年来的努力，在西方顾问的帮助下，华为已经构建了一个相对统一的平台，对前方作战提供了指导和帮助。在此基础上，再用五至十年的时间，逐步实现决策前移及行权支撑。”

2014年11月，任正非在华为子公司董事赋能研讨会上的讲话中不仅又一次强调“让最听得见炮声的人来呼唤炮火”，而且提出了“未来的战争是‘班长战争’”。“班长战争”之所以能够实现是因为“流程IT的支持，以及战略机动部门的建立，未来有可能通过现代化的小单位作战部队在前方发现战略机会，迅速向后方请求强大火力，用现代化手段实施精准打击。”但他同时强调，“班长的战争”不是说班长可以不受约束，而是需要在资本的监督下行使权力，这就是子公司董事会的重要历史使命。

在如此长的时间跨度内，任正非如此关注华为的组织变革问题，不仅多次大声疾呼“让听见炮声的人呼唤炮火”，而且在最近的讲话中非常明确地提出了华为的组织管理要从“中央集权”转变为“班长的战争”。到底是什么原因促使任正非如此关注华为的组织管理变革？主要原因有两个：第一是华为不得不转变组织管理方式；第二是华为的组织管理变革难度非常大。

为什么说华为不得不转变组织管理方式？当然是由组织内外的环境变化引起的。组织外部的变化是客户需求带来的变化。以往的客户需求是要求华为提供质优价廉的产品，现在的客户需求已经转变为要求提供系统的产品解决方案。提供解决方案相对于提供设备而言，需要针对客户的个性化需求进行定制化的交付。设备供应商不仅需要快速获取客户信息，快速理解客户需求，而且需要快速提供解决方案，及时满足客户需求。这对于企业组织的决

策机制和快速反应能力提出了更高的要求。华为信奉的经营哲学就是以客户需求为中心。客户需求的变化要求华为必须在第一时间内做出响应。组织内部的变化表现在经过 20 多年的发展，华为中央集权式的组织管理模式已经失去了往日的决策优势而变得弊病丛生，不仅体制越来越僵化，组织越来越官僚，对客户的响应速度也越来越跟不上时代的发展。

应该说，华为坚持了 20 多年的中央集权模式是华为取得商业成功的组织保证。首先，按照《华为基本法》的描述，华为的基本组织结构就是一种二维结构：按战略性事业划分的事业部和按地区划分的地区公司。事业部在公司规定的经营范围內承担开发、生产、销售和用户服务的职责，地区公司在公司规定的区域市场內有效利用公司的资源开展经营。事业部和地区公司均为利润中心，承担实际利润责任。职能专业化原则是建立管理部门的基本原则。对于以提高效率和加强控制为主要目标的业务活动领域，一般也应按此原则划分部门。在组织决策方面，遵循民主决策、权威管理的原则。高层重大决策需经高层管理委员会充分讨论。决策的依据是公司的宗旨、目标和基本政策；决策的原则是，从贤不从众。真理往往掌握在少数人手里，要造成一种环境，让不同意见存在和发表。一经形成决议，就要实行权威管理。基于以上规定，华为先前的组织决策有两个特点：一是组织的效率和控制并重，但是以控制风险为主；二是以民主决策、权威管理并重，但是以权威管理为主。这种组织模式在企业创业初期以及快速发展期是合理的。因为在企业抗风险能力比较弱时，对于风险的控制比提升组织的效率更关键。在企业面临瞬息万变的商业机会时，所有的重大决策都需要战略性的判断和超乎常人的勇气。收益与风险永远结伴而行。在这种情况下，权威管理是必要的。毕竟，时机稍纵即逝。等民主决策出来结果，企业可能不复存在。其次，从华为的管理实践来看，无论是聚焦战略，还是压强原则，无论是人力资源管理任职资格体系的引入，还是 IPD、ISC、IFS、LTC 系统的落地，背后都需要有一个中央集权的强大组织保证。没有强大的组织保证，历时多年的华为管理变革



根本无法实现。

问题在于，任何组织形式都有一定的局限性，必须要与企业发展阶段相匹配。在企业长期的发展历程中，组织如果不能适应企业的发展，就会变成阻碍企业发展的桎梏。

下面我们通过华为在国际市场招标中的一次失败案例来探讨华为的组织模式为什么需要变革。这个案例选自华为内部的《重大项目运作案例集》，为了保护商业秘密，我们对案例中的时间、地点、人物以及事件都做了模糊处理。

### 一、项目背景

FT 运营商为 F 国的唯一国有固网运营商，解决农村的通信问题是 FT 运营商的主要任务。由于在村庄铺设电缆困难，FT 运营商需要采用 CDMA WLL（无线本地环路）技术来满足农村的电话需求。FT 运营商目前没有经营移动网络，但持有移动牌照，FT 运营商的长期规划是通过建设 CDMA WLL 网络，为以后进入移动运营积累经验，在适当的时候，将整个网络变为移动网络。

A 公司借与 FT 运营商前期项目合作的基础，提出赠送 8000 线 CDMA 设备，并获得 FT 运营商的同意。由于华为、B 公司等厂家的介入，FT 运营商决定不接受任何一家的设备赠送，改为公开招标。

### 二、项目运作阶段

#### 1. 竞争对手分析

该项目最主要的竞争对手有 A 公司、B 公司和 C 公司。虽然 B 公司和 C 公司具有良好的政府关系和品牌优势，但是在项目中不具有竞争力，不属于本项目的主要对手。华为和 A 公司的优势在于价格和服务。

A 公司进入 F 国比我公司早，在 FT 运营商内培养了很多的技术支持者，并与 F 国的 CDMA 领域的人员（如高通 F 国人员、FT 运营商的无线产品顾



问、无线管理委员会的 CDMA 专家等) 较为熟悉; 而华为进入 F 国较晚, 且无 CDMA 品牌积累。

## 2. 客户关系分析

整个项目的决策分为两个层面: 决策层和评标委员会层。决策层为电信部部长、高级顾问和 FT 运营商主席。

评标委员会层面以 FT 运营商执行副总裁为首, 下面设交换组和无线组。该执行副总裁是一个中立的人士, 不喜欢做决定。由于我们有交换接入、传输、智能网等产品在 FT 运营商网上使用, 这种长期合作关系, 使得该执行副总裁较支持我公司。交换组总监、技术骨干与华为保持着非常好的关系。交换组的客户关系优势和我公司交换接入产品在 F 国的良好表现, 使得我们在技术评标交换方面的技术得分最高。华为在 F 国以前没有参与过无线项目, 与无线组的客户关系无积累, 客户关系是我们的薄弱环节。

## 3. 项目运作主要阶段

### (1) 标前引导阶段

得知 FT 运营商即将发 CDMA WLL 标的消息后, 我公司代表处就迅速成立了项目组, 项目组定下的策略是要在技术标上领先 A 公司。

1) 与评标委员会建立关系。评标委员会中交换组的成员与华为已经建立了很好的关系, 但我们对无线组的成员了解不够。通过一些努力工作, 终于在发标之前, 我们与所有的技术评标委员会成员都建立了联系, 并开展了大量的技术引导工作。

2) 减少不利因素的影响。当时我司 CDMA 产品的应用案例数量少、局点小是我们的弱点。我们做了大量的引导工作, 成功引导评标过程中只参考 CDMA 2000 的应用, 并使 FT 运营商在最终的标书中给应用案例权重仅为 5%。

### (2) 标书制作阶段

1) 项目组为了能够交出一份很好的标书, 决定做全网的预工堪工作。

项目组利用了各方面的力量，进行了 100 多个点的站点勘测。我们以这些报告为基础，做了详细的仿真，这些工堪报告和仿真显著提高了我们标书的可信度。

2) CDMA 项目的网络规划对项目竞争力的影响非常大，项目组定出的策略是：在满足覆盖要求的情况下，尽量减少站点的数量，承担以后补站的风险。为了确定站点的数量，项目组开多次电话会议详细讨论，尽量保证网络规划的准确性。

### (3) 评标阶段

1) 该项目的技术评标持续了近半年的时间，FT 运营商向厂家做了大量的澄清工作。我们组织了两次大型的澄清会，向客户解释我们的方案。

2) 由于我们规划的站点数量远远少于所有竞争对手，FT 运营商认为我们规划的站点太少，对我公司的无线网规产生了很大的疑问。评标委员会中 A 公司的支持者甚至想利用这个机会从技术上让华为出局。我们开始在技术评标中陷于被动。

3) 为了消除 FT 运营商对我们站点规划方面的顾虑，我们出了几份正式的承诺书，书面承诺我们的网络能够完全满足 FT 运营商的建网要求，如果开局后网络质量达不到要求，我们将自己负责增加设备。

4) 在没有公布技术评分的情况下，FT 运营商开了商务标。结果 A 公司的商务标第一，华为第二。

### (4) 投标结果

由于 A 公司的长期投入，F 国的客户都认为 A 公司的 CDMA 产品比华为好，最终我公司在无线方面的得分还是低于 A 公司，A 公司获得技术评标第一，华为第二。按照综合排名 A 公司第一，华为第二。最终客户决定采用两家设备，A 公司获得 60% 的份额，华为 40%，与项目原先设定的全网拿下目标相差很远，应该说项目是失败的。

### 三、项目运作的主要成功经验和主要教训

#### 1. 盲目乐观和反应迟缓是这次项目失利的主要因素

FT 运营商已经先后使用我公司的交换接入、传输、智能网等产品，客户关系平台也建设得比较完善，FT 运营商主席、所有的副主席以及大部分的总监、总经理都到我公司考察过。我们片面地认为 F 国市场已经到了收获的时候，投入力度放缓。A 公司在 FT 运营商除了一个固网短消息的实验局外，无任何销售。尽管我们也认识到 A 公司会将 CDMA 作为他们在 F 国市场的最后一搏，但是我们还是忽略了 A 公司在 CDMA 产品上的影响力。而在项目运作过程中合作伙伴报喜不报忧，不断传来各种利好的消息，也导致项目组对整个项目的评估盲目乐观，反应迟缓，没有对项目的实际情况做出客观、清醒的评价，也没有及时调整应对策略，导致 A 公司最终拿到项目。

#### 2. 中基层客户关系薄弱，信息渠道单一

由于历史原因，我们在 F 国市场上的客户关系集中在交换方面，对无线方面的客户关系工作开始较晚，并且没有建立起稳固合作关系，导致我们在项目运作过程中信息渠道单一，无法及时获得最新的项目情况以及竞争对手信息。

#### 3. 网规的过分简化造成与其他厂家的技术差距

在项目运作前期的技术引导方面是比较成功的，我们在做网络设计的时候，为了降低投标价格，尽可能地减少基站数量，但是这也造成了我们的基站数比其他厂家少很多，造成客户对我公司网规设计能力的怀疑，而我们的网规答疑工作也无法给客户一个令人信服的解释，最终导致技术评分低于 A 公司。

#### 4. 竞争对手的成功经验

A 公司在交换接入产品多次受阻的情况下，避开华为的优势，重点推介 CDMA 产品，他们在 FT 运营商的宣传口号是：“华为很优秀，但是 A 公司在 CDMA 产品上领先华为。”这一貌似肯定华为的说法，在很大程度上得到了

客户的认可。A公司早期曾参与CDMA其他项目的竞争，在该项目取消后直接攻CDMA 2000产品，并向FT运营商提出赠送8000线设备，由于受到华为等厂家的影响，FT运营商没有接受。但A公司马上将设备转赠给FT运营商研究院培训中心，获得客户认可。而我司在CDMA产品策略上一直比较动摇，对F国市场的产品策略也不明确。

这个案例是华为在国际市场上的一次重大投标失利，因此国际市场部把这个案例进行了提炼总结，作为失败的教训在公司内部学习分享。项目总结很全面，但是毕竟出自基层销售组织之手，在责任认定上必须有所保留。我们可以通过字里行间进行逻辑的分析，可以对项目失利的原因重新归纳如下：① 案例总结的最后一句话恰恰是造成项目失利的核心原因。正是由于华为在F国市场及产品整体策略上的模糊，才导致了项目的最终失败。这个问题暴露出华为决策层和一线市场存在信息沟通不畅的状况。② 技术方面，网规的过分简化是直接原因。网规的过分简化暴露出华为项目管理方面的失误。简化的目的是为了赢得商务优势，但是却导致了技术差距。最后的结果是商务和技术两方面都落后于竞争对手。这里暴露了部门内部协调与配合方面存在问题。③ 反应迟缓是最致命的原因。运营商仅仅是技术评标就持续了近半年时间，在这半年的时间里，华为有很多机会可以深入挖掘项目信息，可以及时调整市场及产品策略，但是最终把大好时机浪费掉，不能不对组织效率画个问号。

任正非很清楚华为在组织模式方面面临的问题。他形象地把华为过去的组织和运作机制看作“推”的机制，他要做的是将其逐步转换到“拉”的机制上去。任正非认为：“推的时候，是中央权威的强大发动机在推，对一些无用的流程、不出功的岗位，是看不清的。拉的时候，看到哪一根绳子不受力，就将它剪去，连在这根绳子上的部门及人员，一并减去，组织效率就会有较大的提高。”其实，也可以这样理解，“推”的机制更多的是依靠全能权

威式的管理，是依靠企业领袖的个人战略力和掌控力来进行管理，前方需要盯着后方。“拉”的机制则完全依靠公司成熟的运作机制和制度流程体系，是由客户需求驱动，通过企业端到端的流程链和价值链进行资源配置和风险管控，后方需要盯着前方。

任正非虽然对过去的中央集权式组织模式给予了充分肯定，认为“我们并不否定20年来公司取得的成绩。20年来公司实行高度的中央集权，防止了权力分散而造成失控从而形成灾难，避免了因发展初期产生的问题而拖垮公司。”但是，在华为内外环境都已经发生了重大变化之后，他必须考虑如何在新的形势下更快更好地满足客户需求。他认可华为北非地区部以客户经理、解决方案专家、交付专家组成的面向客户的“铁三角”作战单元适应了新的市场形势的需要，必须要进行总结和推广。但是，他更需要建立一种新的组织机制以跟得上时代和环境的变化。“我们机构设置的目的，就是为作战，作战的目的，是取得利润。平台的客户就是前方作战部队，作战部队不需要的，就是多余的。”

我们注意到，在任正非最近的讲话中，曾多次提到“少将连长”这个称谓。他说：“少将有两种，一是少将同志当了连长，二是连长配了个少将衔。”这就说明，他一直在思考如何让组织模式更有效率，一直在思考如何破除大企业组织结构复杂造成的体制僵化问题，一直在探索如何持续激活组织并使组织保持活力的有效解决方案。“少将连长”的产生只有两种可能性。一种是要求现在的高级干部下基层，重回一线冲锋陷阵而不是坐在机关里使优质资源沉淀；或者扮演“重装旅”的角色，作为管理干部资源池，到一线协调指挥重大项目，充分发挥高级干部的资历优势。还有一种是突破原有的人力资源职位管理体系，破格提高一线人员的职位级别，引导优秀人才到一线奋斗，逐渐筛选出基层团队中的优质资源直接服务客户，为公司创造更大的价值。不过，虽然华为有“干部能上能下”的传统，虽然华为的人力资源机制一直比较灵活务实，真正要实现在一线配置“少将连长”还是需要有成

熟的政策来支撑。因为华为已经度过了创业期，员工的工作激情已经逐渐消退，互联网时代不断涌现的创业明星也在诱惑着不少华为干部跃跃欲试。如果再次贸然进行高级干部下基层，只会把这批干部推向离职创业的道路上。事实上，在华为“心声社区”也有内部文章坦承：“华为不乏职位能上能下、工资能高能低的基因和历史传统，但现实中却逐步在走向僵化、固化甚至封闭，尤其在平稳发展的市场、区域或业务领域表现更为明显。”这一点确切地反映了华为的组织转型之路并不平坦。

任正非很快从美军的现代化战争中获得了启示。科技的发展使得现代战争的主角从过去的师团级单位变成了连排级单位，甚至是3人一组战斗小分队，在军事组织里连班的编制都达不到。这样的小型作战小组包括一名信息情报专家、一名火力炸弹专家、一名战斗专家。他们依靠空降深入敌后，随身携带卫星定位仪器和激光指示器等各种现代仪器，不仅可以利用卫星画面发现敌人的行动踪迹，还可以通过卫星通信设施呼唤炮火。战斗小组依靠班长指挥。班长不仅精通专业技术，而且也具备临机决断的指挥能力。最重要的是，班长被赋予了调配资源和组织进攻的权力。一旦发现前线的战略机会，班长有权力向后方请求强大火力进行精确打击。现代化战争的指挥权不在后方的司令部，而在前线的“尖刀班”。因此，总部机关瘦身，减少管理层级，把组织力量向一线倾斜，向一线组织放权，同时通过监控机制约束一线组织，这就是美军现代化战争带给任正非的启示。所以，任正非多次提出，未来的战争是“班长战争”，指挥权必须前移。“如果我们把所有权力都收到机关来，机关将来就越做越庞大，成本就越来越高，不产生价值，最后的结果就是公司迟早要垮掉，很多倒下的大公司以及封建王朝的历史都印证了这一点。”

华为轮值 CEO 郭平 2013 年在华为内部会议上也提出：“华为未来管理体系做三件事：① 前方是项目经营：有目标清晰的行动中心。24 人的海豹突击队有明确的项目目标，他们的‘少将班长’相当于我们的项目经理。

- ② 中间是被呼唤炮火、有效率的平台：在传递过程中，能使前后方信息、物资全部贯通，能呼唤无人机。平台由卫星、航空母舰、通信系统……组成。
- ③ 后方是清晰的决策及监控中心：前方活动过程清晰透明，确保前方按业务规则进行。”

2014 年 11 月，华为以公司文件的形式悄然发布了组织变革高阶方案：

### 一、本次组织变革的背景和目的

公司上一轮组织变革，初步建立了董事会领导下以 BG（企业业务集团）为主要经营责任中心和利润中心的公司组织架构。该组织架构运行三年来，对公司企业业务、消费者业务的孕育快速成长起到了极大的积极作用，但同时也出现了 BG 和区域责任不够清晰、BG 间结算较为烦琐等运作问题。

为聚焦战略、简化管理、提升效率，达到多业务全球化下有效增长的公司战略目的，公司经过近一年的多次酝酿和慎重研讨，围绕以下组织变革目标形成了公司组织变革的相应高阶方案，要点如下：

（1）为使公司各类组织的责任定位更清晰，更有效地相互协同配合，公司组织架构由原来的基于 BG（客户/产品）和区域两个维度的组织架构调整为基于客户、产品和区域三个维度的组织架构。三个维度的相应组织都是公司为客户创造价值的组织，共同对公司的财务绩效（收入、利润和现金流）有效增长、市场竞争力的提升和客户满意度负责，但所承担的责任各有侧重。

（2）为适应 ICT 行业的技术融合趋势，对公司面向产品的组织进行整合，将分属原运营商网络 BG 和企业业务 BG 的各产品组织整合为公司统一的产品与解决方案组织。

（3）为适应不同客户群的业务特点，成立运营商 BG 和企业 BG。其中：

1) 运营商 BG 是公司面向运营商的营销、销售和服务的管理和支撑组织，并对解决方案的规划、设计及验证负责。运营商 BG 对公司所有产品及服务在运营商客户群的业务有效增长、市场竞争力和客户满意度负责。



2) 企业 BG 是公司面向企业/行业客户的产品和行业解决方案的营销、销售和服务的管理和支撑组织，并对行业解决方案的规划、设计及验证负责。对公司所有产品和服务在企业/行业客户群的业务有效增长、市场竞争力和客户满意度负责。

3) 消费者 BG 是公司面向终端产品的端到端经营组织，对利润、风险、市场竞争力和客户满意度负责，消费者 BG 的原业务范围保持不变。

(4) 对于各类区域组织的职责定位和组织形态做相应调整，其中：

1) 地区部是能力中心、资源中心和利润中心，地区部组织对上承接公司组织要求，对下支持各类代表处的业务运作。

2) 代表处是经营单元和利润中心，是公司战略在代表处所辖区域落地的执行者。代表处可根据各类业务的发展状况及管理成熟度，参考标准模型灵活设置代表处组织。

(5) 片联是负责公司干部资格管理的机构，要推动公司干部的循环流动；作为中央特派员机构，负责区域与各 BG 及产品与解决方案组织间冲突的协调；并作为区域的归口组织，行使相关管理职责。

(6) 为加强软件业务的效益管理，适应软件业务的管理特点，将原电信软件与核心网业务分拆成核心网业务、电信软件业务和 IT 云计算业务，其中核心网业务和电信软件业务分别作为产品与解决方案组织的下属组织，IT 云计算业务合并入 IT 产品线。

## 二、本次组织变革的总体管理原则

(1) 组织变革须适配战略要求，体现战略对组织建设的牵引作用。

(2) 组织变革应利于业务发展、简化管理、精简组织、提升决策及运作效率。

(3) 抓主要矛盾，逐步开展，持续优化，不追求理想主义和一步到位。

(4) 各类组织调整在充分酝酿的基础上，应积极推动实施落地，原则上应明确其具体的组织变革完成（指组织发布和干部任命）的时间表。



组织与流程的变革本身就是“牵一发而动全身”。“未来的不可知性使我们的前进充满了风险，面对着不确定性，各级主管要抓住主要矛盾，以及矛盾的主要方面，要有清晰的工作方向，以及实现这些目标的合理节奏与灰度；多做一些自我批判，要清醒感知周围世界的变化。”但是，困难再大，也左右不了任正非组织变革的决心。“能救我们的，只有我们自己。”这不仅是任正非的人生哲学，也是华为企业哲学的集中体现。

## 管理之难在于管人

企业管理千头万绪，核心是人的管理。企业管理不外乎“管人、管物、理事”三项职能。在这三项职能中，以管人最难。很多企业老板和企业管理者抱怨管人太累，不仅累人，而且累心。电影《天下无贼》中的一句台词“人心散了，队伍不好带了”引起了众多老板的心理共鸣：21 世纪最重要的是人才，21 世纪最难管的也是人才。用一句话概括，管理之难在于管人。

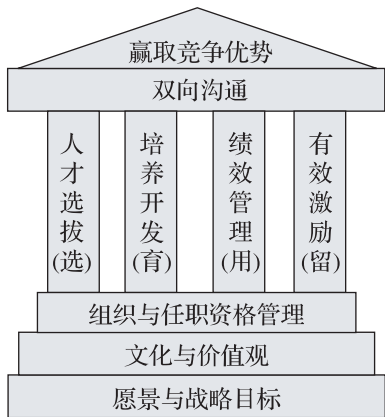
在任何一家企业里，管人都可以从两个层面理解。第一个层面是宏观视角，指的是企业如何进行人力资源管理。第二个层面是微观视角，指的是管理者如何带团队。当然，如果从整体性的角度来说，管理者的团队管理也属于企业的人力资源管理范畴。我们这里分成两个层面，是为了突出管理者的团队管理在企业管理中的重要性。

华为的人力资源管理在中国高科技行业独具特色，是基于客户需求的以奋斗者为本的人力资源及干部管理。华为强调通过不断艰苦奋斗去满足客户需求，并将奋斗的理念和精神贯彻到人力资源和干部管理的各项政策和制度中去。强化对客户服务贡献的关注，客户满意度是从总裁到各级干部的重要考核指标之一。把客户需求导向固化到了干部、员工选拔培养的素质模型，甚至固化到招聘面试的模板中。

华为从一开始就致力于构建适应知识经济的人力资源体系。第一，从社会历史发展进程来看：农业经济社会财富增值主要来自于对土地的控制，可以称之为土地雇佣劳动；工业经济社会财富增值主要来自对资本的支配和资本的积累，可以称之为资本雇佣劳动；知识经济社会财富主要来自与取得知识的人进行合作，使个人的知识在共享中产生知识创造，可以称之为知识雇佣资本。第二，华为认为企业核心竞争力是企业的生存发展之本，而对人力资源管理的能力是企业核心竞争力的组成部分。第三，在知识经济中，企业价值增值的源泉正在从物力资本转向人力资本。人力资本投资和研究开发投资是回报率最高的投资，使这两项投资产生回报的关键是管理，而其关键在于人力资源管理。第四，工业经济时代的管理理念是计划、组织与控制，而知识经济时代的管理理念是愿景、价值和氛围。基于对知识经济的认识以及华为的需要，华为把人力资源管理的目的定为建立一支宏大的高素质、高境界和高度团结的队伍，创造一种自我激励、自我约束和促进优秀人才脱颖而出的机制，营造良好的组织氛围和企业文化。任正非认为，我国不缺乏科技创新的种子，只缺适宜这些种子生长的沃土和春雨以及和煦的阳光。人力资源管理就是刨松土地，浇水，施肥，使种子发芽、生根、开花、结果。

华为从创立初期就构建了人力资源管理大厦的管理模型，如下图所示，这个管理模型不仅浓缩了华为的人力资源管理理念，而且明确了华为人力资源管理的重点。

如右图所示，人力资源管理大厦的根基有三层，最深层的根基是华为的“愿景与战略目标”，向上依次是“文化与价值观”“组织与任职资格管理”。大厦的四根



华为人力资源管理大厦模型

支柱就是华为人力资源管理的四大核心“选育用留”。再向上就是通过建立良好的双向沟通机制，使人力资源管理能够有效支撑公司的业务活动，赢取企业的竞争优势。

华为人力资源管理体系不仅有鲜明的华为特色，而且也有力支撑了华为的快速发展，按照任正非的说法就是“贡献很大”。

第一，紧紧围绕以价值创造、价值评价和价值分配为核心的企业价值链开展工作。

任正非曾经说过：“谁能够做领袖？会用人、会分钱的人。世界上最难的工作就是分钱，分钱比挣钱难，钱分好了，人也就用好了。”华为能够分好钱的基础就是对价值创造、价值评价和价值分配规律的深刻认识和理解。《华为基本法》中“价值的分配”部分明确回答了关于企业价值链的三个核心问题：首先，华为公司的价值是如何创造的，哪些要素参与了价值创造（劳动、知识、企业家和资本）？其次，华为如何进行价值评价，即如何确定每个部门、每个岗位对公司的价值贡献度？最后，创造的价值应如何进行分配，即价值分配的依据和标准是什么？这些问题以及对这些问题的回答构成了华为公司以价值创造、价值评价和价值分配为核心的企业价值观。这样的企业价值观不仅符合知识经济时代人力资源管理“以人为本”的基本理念，而且在企业与员工之间真正形成了“心理契约”，使华为能够全力地创造价值、科学地评价价值、合理地分配价值，为公司内部尊重知识与个性提供了良好的环境。华为价值评价体系的核心是员工考评。考评内容主要包括工作态度、工作能力、工作业绩、个人适应性和潜能、管理能力五大部分。考评的依据和标准主要有三项：共同的价值观（评价工作态度的依据）、挑战性目标与任务（评价工作成果的依据）、现有的能力和工作潜力（评价工作能力的依据）。华为认为考核评价不是目的，只能是一种工具或手段，只能起到对员工的牵引和导向作用。绩效考评的主要目的，是在华为内部建立人才竞争和淘汰机制。效率优先，兼顾公平，可持续发展，是华为价值分配的基础。

本原则。价值分配的形式包括机会、职权、工资、奖金、安全退休金、医疗保障、股权、红利，以及其他人事待遇。总而言之，价值分配分为物质性的和精神性的，以物质分配为主。

华为的价值评价和人才选拔导向一直鼓励员工立足于本职工作，务实、做实。比如承诺“决不让雷锋吃亏，奉献者定当得到合理的回报”；比如提出任职资格管理体系设计的主要目的就在于规范人才的培养和选拔，推动做实的人不断提高水平，引导有水平的人做实，按做实给予评价；比如提倡“小建议，大奖励；大建议，只鼓励”；比如号召全体员工向“光脚院士”李小龙学习“板凳要坐十年冷”的精神。但是，随着华为的发展壮大以及市场环境的变化，任正非对此已经超越了自己以前的思想，有了全新的认识。在2014年华为激励导向和激励原则汇报会上的讲话中，任正非提出：

“华为要产生越来越多的大思维家、战略家，今天若不培养，到大数据时，战略机会点就可能会一个个丢掉。我们公司为什么缺少系统性思维？因为是从小的游击战打过来的，提拔的都是务实的人，没有对务虚的人给予肯定，我们要转换，慢慢从人力资源机制中也要形成培养战略家、思想家的土壤。”

这段讲话的背景是任正非提出华为如何攻下“莫斯科大环”，也就是华为的战略机会点的问题。因为华为梳理出了68个战略机会点，但是缺少能够领兵打仗的指挥官。在缺乏优秀指挥官的情况下，只靠提高作战部队的物质激励是没有效果的，因为只有优秀的指挥官才具有战略性的系统思维。华为的很多现任领导缺乏系统性思维的原因在于华为的价值分配导向和人才选拔机制都是倾向于务实与做实的人，对想法较多、思想活跃，能够进行战略性思维或者系统性思维的员工没有及时肯定，甚至还进行了否定。“大建议，只鼓励”就是这样的一种导向。华为曾发生一起耐人寻味的事例。一名新员工就公司的经营战略问题写了一封“万言书”给任正非，任正非批复：“此

人如果有精神病，建议送医院治疗；如果没病，建议辞退。”新员工刚入职肯定对企业缺乏实质性的了解，也不可能提出实质性的建议，的确不应当提倡。但是如果因此而把员工直接辞退，也会形成一定的不良影响。如果所有人只关注本职工作以内的事情，这对于一个拥有 15 万名员工的庞大商业帝国而言，是不可能培养出战略家和思想家的。

第二，从“利益分享制”到“获取分享制”，让员工激励机制成为人力资源管理中的强大“发动机”。

企业价值分配的核心在于利益分享机制。《华为基本法》中对此有一个明确的表述：“我们实行员工持股制度。一方面，普惠认同华为的模范员工，结成公司与员工的利益与命运共同体。另一方面，将不断地使最有责任心与才能的人进入公司的中坚层。”在华为创立初期，为了吸引外部优秀人才，提升内部员工的“主人翁”意识，华为实行了普惠制的员工持股制度，80%左右的员工都获得了数量不等的内部股权。员工持股制被认为是华为取得成功的关键因素，事实上，除了员工激励的作用，这也是华为的内部集资方式。因为华为作为民营企业在发展的初期阶段到银行融资并不是一件容易的事情。无论操作过程是否规范，员工持股制的确使华为与员工之间结成了利益共同体的关系，起到了让员工与公司同呼吸、共命运的效果。华为 CFO 孟晚舟曾经对此做出解释说，华为成立之初，没有任何东西可以依靠，只有依靠员工，因此设计出了这种股权结构，并且得到深圳市政府的批准。华为的员工持股制度并不能使员工成为法律意义上的股东，因此在实行的过程中引起了诸多非议。在 1997 年的《员工持股规定》中，华为的持股原则是“入股自愿、股权平等、收益共享、风险共担”；到 1999 年持股原则变为“入股自愿、遵守管理”。关于股份回购价值计算方式，1997 年的公式为回购价 = 购买价  $(1 + X\% \times \text{月数})$ ；1999 年的公式则变为：回购价 = 购买价  $(1 + X\% \times \text{月数}/12)$ 。因为感觉股份回购方式不公平，后来还发生了刘平与黄灿两位创业元老状告华为的法律诉讼。虽然深圳市中级人民法院最后判决刘平与黄灿

败诉，但是华为不规范的员工持股方式还是亮起了红灯。从2001年开始，华为开展了名为“虚拟受限股”的股票期权改革。虚拟股票是指公司授予激励对象一种虚拟的股票，激励对象可以据此享受一定数量的分红权和股价升值权，但是没有所有权，没有表决权，不能转让和出售，在员工离职时自动失效。从这个角度而言，虚拟股票更像是一种企业内部的激励机制，和企业的股份并没有实质性的关联。从2008年开始，华为开始调整配股方式，实行新的“饱和配股”制度。具体来讲，就是以员工级别和考核结果为依据，设定员工当年的虚拟股配股数量。同时根据级别，设定员工的虚拟股总量上限。员工拥有虚拟股实际数量占可配股总量上限的比例，称为“饱和率”。这样的配股方式造成了大量骨干员工的纠结：一方面希望能够继续得到配股，毕竟分红可观，每年都能达到30%左右；另一方面为获得配股，员工以前的股票分红和年终奖金基本上都要投入进去购买新的配股，员工手里基本没有太多存款。如果华为未来的业绩不好，激励效果达不到预期，虚拟受限股将很难继续推进，企业和员工的利益捆绑机制也肯定逐渐松动。任正非应该已经逐步认识到虚拟受限股对基层骨干员工吸引力逐年下降的趋势。这或许就是华为CFO孟晚舟2013年1月宣布给员工奖金和分红达125亿元的真实原因。

2012年，华为对员工激励机制做出重大调整，从原来的员工“利益分享制”改为“获取分享制”，以激发员工潜能。华为内部文件资料显示，“获取分享制”是指使任何组织与个人的物质回报都来自于其创造的价值和业绩，作战部门根据经营结果获取奖金，后台支撑部门通过为作战部门提供服务分享奖金。获取分享制主要有四个特点：① 强化后台对前台一线的支撑力度，加强前后台岗位配合和流程效率提升，实现前后台业绩挂钩；② 增加薪酬弹性，将员工利益与个人价值实现和贡献产出合理衔接，提高激励的有效性；③ 体现公司整体以对客户需求的满足和客户体验的达成为导向；④ 实行“自下而上”的物质激励方式，倾向对基层业务单元的直接激励。“获取分享

制”的计算方式为：当公司达到利润目标时对员工予以经济奖励，但和基本工资、生活费用调整或永久增加业绩工资无关。人力资源部用以下三种方式来决定利润分享的金额。第一种，固定比例法，公司根据成功达到目标的情况设定百分比，把这个百分比的税前或税后年利润作为利润分享的奖金。第二种，使用比例升级法来代替固定比例法。举例来说，公司规定1000万美元以内的利润可以拿出5%用于利润分享。超过1000万的利润可以拿出10%用于利润分享。比例升级法的优点在于可以通过增加分享金额的办法，激励员工为超额利润目标而努力。第三种，获利界限法。只有在利润高于事先设定好的最低标准并且低于最高标准的时候才进行利润分享。建立最低标准是为了把利润分给员工之前保证公司对股东的回报；建立最高标准是考虑到公司创造超过该标准利润的因素可能不仅是员工的因素，还包括一些非员工因素。

2013年6月，任正非在片区联席会上对“获取分享制”发表了自己的意见：

“《福布斯》和美国几个著名杂志评价，华为对美国的威胁是什么？为什么美国这么怕华为？因为美国企业谋取短期利益，华为能控制人的欲望和贪婪，所以能长远发展。胡厚崑提出‘获取分享制’有几个特点，第一个特点是要有包容性而不是压榨性，要包容客户、员工的利益，也要包容资本的利​​益，包容各种要素（如知识产权）的利益，这个机制就能永久生存下来。我们要坚持这种分配制度、干部制度，逐步整改、努力提高，今后不需要再增加1/5人力，业务再翻一番是能做到的。”

2014年9月，任正非在华为近期激励导向和激励原则汇报会上的讲话中指出：“落实获取分享制，管理好员工的分配结构，关注到公司的每个角落，让人人都能分享到公司成长的收益。”其中最为引人注目的变化在于对股票分红的表述：



“要管理好员工人力资本所得和货币资本所得的分配结构，货币资本所得保持合理收益即可，其他收益全部给人力资本所得，我们不能通过股票大量分红来过度保障退休员工的收益，而是要切实保障作战队伍获得大量的机会。”

在这次讲话中，任正非还特意强调了华为今后不仅要对机会激励、思想激励等非物质激励加大管理力度，而且鼓励战略系统思维，关注务虚成果，建立培养战略家和思想家的人力资源机制。这些变化表明华为将要实施新的利益分享机制，以应对企业内外部的重大变化。

第三，华为设立了人力资源委员会、干部部（处）、荣誉部和道德遵从委员会。

华为人力资源管理实行委员会制，由委员会负责管理、监督公司人力资源决策与活动，为业务发展提供支持；同时就人力资源领域的战略问题向公司决策层提供建议，以支撑公司的业绩增长和公司的战略。人力资源委员会从上至下共分为五级，以确保可以覆盖到华为最基层的一线组织。公司层面由人力资源总裁担任主任，成员包括人力资源部主管、各大部门主管、华为大学主管、各大部门干部部主管。在开会时也可以根据具体议题需要，邀请有关业务部门代表参加。人力资源部只是人力资源委员会的秘书机构，负责人力资源管理的日常运作。人力资源委员会是华为各级人力资源事务的评议和决策机构，通过发挥民主，集思广益、集体决策来贯彻公平、公正、公开的人力资源理念。人力资源委员会的设立有效解决了企业里最难办的事情，那就是如何分钱。薪酬评定、奖金分配、股权分配都由委员会集体讨论决定，避免了领导决策“一言堂”的片面性，形成良性健康的企业氛围，有效避免了员工拍领导马屁、拉关系、走后门等不良现象。员工想通过歪门邪道升官加爵是行不通的，因为领导一个人说了不算，必须要有真本领，工作结果好，否则混不过去。



干部部（处）的设立是华为人力资源管理的一大特色。1997年2月，任正非在参加华为秘书座谈会时提出：“公司今年要重点建立干部队伍体系，准备成立干部部。”干部部，顾名思义就是管理干部的部门。实际上，华为干部部的职能和国外企业里的HRBP（人力资源业务合作伙伴）非常类似，就是公司派驻到各个业务部门或事业部的人力资源管理部门，主要配合各业务部门开展人力资源管理工作。人力资源管理部和各系统干部部的关系是“行政与业务关系分离”。各级干部部的行政隶属关系归各所属事业部或职能部门，部门员工的业绩考核、工资与奖金由所属部门直接负责，而其人力资源业务管理归人力资源部直接领导。或者说，干部部在人力资源组织体系实行行政关系和业务关系“双线管理”。在这种管理模式下，干部部就是人力资源部服务业务部门的专设机构，与业务部门一起设定人力资源的工作目标和计划，为业务部门提供专业的人力资源解决方案。

在华为的人力资源管理组织体系中，人力资源委员会、人力资源部和各干部部层次清晰，分工明确，各司其职，相互配合，组成了人力资源管理的“三驾马车”。人力资源管理委员会的职责是从宏观角度来进行管理，主要是政策制定和管理决策。人力资源部的职责就是人力资源共享中心，对人力资源管理六大功能模块进行细化并提供全方位的统一服务。干部部（处）是人力资源管理部的派出专业机构，负责将人力资源管理部制定的政策结合所属业务部门的实际情况进行细化并落地实施。

荣誉部的职责定位与军队或高校里的思想政治辅导员类似。1997年任正非在华为内部讲话中第一次提出要成立荣誉部。成立荣誉部的主要原因在于华为的员工都很年轻，大部分是刚出校门的学生。年轻人一方面朝气蓬勃，斗志昂扬；另一方面社会阅历浅，心理不成熟，情绪上容易大起大落，甚至会走极端和出现过激行为。帮助员工妥善处理并解决心理和思想问题，不仅对于员工的成长非常关键，而且对于公司的健康发展也至关重要。于是，华为陆续从各大高校和一些科研机构聘请了一些德高望重的老教授对员工进行

品德教育和心理辅导。因此，及时发现员工工作甚至生活中的问题，防患于未然，在员工与管理层之间建立有效的沟通渠道成为荣誉部的主要任务。另外，荣誉部也通过在华为设立广泛的荣誉奖及时对员工进行奖励。对于一贯在本职工作中做实、表现优秀的员工，贯彻“小改进、大奖励”的方针，鼓励对微流程进行持续的优化。荣誉奖的设置和评定主要围绕核心竞争力的提升，减人、增产、增质、增效，强调对部门主业务改进及部门人均效益提高是否有重大贡献。对于在一时、一事上表现突出的员工，不对员工进行定论式的总体评价，要求其在某项具体工作中确实有显著改善或绩效提升；对于实现工作重大突破的集体，项目挑战性高、难度大、项目组成员具有勇于挑战、百折不挠精神的集体，项目组组长组织出色、成员之间配合默契、团队协作性好的集体，可以申报集体奖。奖励以荣誉激励为主，物质激励为辅。奖项众多，覆盖面广，有效提升了员工的工作热情和心理认可。

2014年6月，任正非在首次接受国内媒体采访时提到华为“中方员工出国，一定要遵守所在国的法律和道德规则。我们公司有一个法律遵从委员会，还有一个民主选举的道德遵从委员会，来控制员工在国外的行为。”华为设立道德遵从委员会的初衷是配合华为国际化战略，主要职能就是引导和规范华为员工从语言、习俗、宗教乃至生活习惯等方面主动适应和融入所在国家或地区，实现华为海外员工从对所在国的文化遵从到与所在国的文化融合。后来，道德遵从委员会的职责范围逐步扩大到负责华为的思想和荣誉激励，也就是非物质激励，包括发现好人，选拔优秀，表彰大多数，加强自我教育，惩教落后，以提升士气，激发员工的潜能。2014年年底，任正非在讲话中指出：“道德遵从委员会的主要职责是发现好人。不要把主要职责变成帮助落后的人。”并授权道德遵从委员会组织民主选举“明日之星”，按华为总人数20%左右的比例评选。

第四，秘书体系建设与人力资源管理变革。

外界一般认为华为的职业化管理是从与 Hay 合作建立任职资格体系开始

的。其实，华为的职业化管理是从秘书体系建设开始的。华为不仅拥有一个庞大的秘书队伍，而且极为重视秘书体系建设，最早由任正非亲自主抓。

在华为，最早的秘书张燕燕因为工作出色后来被提拔为公司的副总裁，负责进出口业务和物料采购。任正非的女儿，现任华为 CFO 孟晚舟曾经是华为最早的三个秘书之一，在华为的工作就是从在前台接电话开始的。

更为值得一提的是，任正非除了在自己的母亲遇车祸去世之后写过一篇情深意切的悼念文章《我的父亲母亲》，还为一位在海南旅游时遇车祸不幸遇难的市场部秘书杨琳写过一篇真挚感人的《悼念杨琳》。

秘书，一般定义就是协助领导处理日常事务和各种办公室繁杂事务的专业人士。在华为，除了领导配备专职秘书，部门也配备秘书，以协助部门领导者处理日常事务。

1995 年，任正非在华为秘书业务培训班上发表了《要建立一个均衡的平台》的讲话。在这次讲话中，任正非以华为最早的秘书张燕燕的成长经历为例对秘书工作提出了具体要求，同时也强调了秘书工作的重要性，指明了秘书工作的职业前景。

1996 年，任正非与中国人民大学孙健敏博士谈秘书体系建设问题时，提到了为什么当时华为管理混乱，就是因为职责不清。“华为管理要把渠道选准，挖掉淤泥，这涉及两方面的问题：一是干部配置，二是信息分流，决策性和非决策性信息分流。”这就是任正非重视秘书体系建设的原因所在。

任正非认为，秘书体系是信息桥。“通过秘书对非决策性管理事务进行快速反应，权力中心的经理们进行决策性管理。非决策性管理事务全由秘书处理，本来就可以照本宣科的事、程序化的事情，通过授权，秘书就能处理了，为什么一切都要压在经理的办公桌上呢？决策性管理和非决策管理是有区别的，这样就可清理出大量的淤泥，疏通河道。以前为什么流不动？是因为经理们带着淤泥跑，能跑得动吗？”

华为的秘书学历普遍较高，基本是大学本科以上。1996 年，华为已经有

近 300 名秘书，但是秘书系统还不能自成体系，秘书的工作内容、工作标准、职业通道等都不清晰。任正非认为主要原因在于各级干部认识不够，重视不够，理解不够。很多领导都事必躬亲，不懂得有限授权原则。任正非要通过秘书体系的建设，促使各级部门的秘书负起各自的责任，对非决策性事务进行管理，提高整个公司的运作效率。

1997 年，任正非在参加秘书座谈会时作了《秘书如何定位》的讲话，对华为秘书体系给予了高度评价：“华为公司有今天的发展，秘书的功劳功不可没。八年来，公司在大发展时期，树立了许多科研系统、市场系统的英雄，而忽略了服务系统的英雄，我认为杨琳就是秘书系统中的英雄，我号召大家向她学习。”与此同时，任正非对秘书体系建设也提出了自己的期望和要求：“昨天的秘书已成为过去，关键在于明天的秘书如何定位？这一点希望大家都去思考，我们共同努力，创建华为科学的秘书管理体系。”

同年，为了适应中国进入世界贸易组织（WTO）后企业对高级行政管理人才的需求，培养与国际职业标准相接轨的专业人才，原国家劳动部（现人力资源和社会保障部）职业技能鉴定中心参照英国 NVQ 证书体系，推出了中英合作的 NVQ 企业行政管理职业资格证书，将华为确定为试点单位之一。1997 年下半年，华为常务副总裁孙亚芳带队到英国接受 NVQ 的专业培训。NVQ 带给华为的启发主要有两点。第一是对员工任职能力的评价，不主要是通过书面知识考试的方式，更有效的是可以通过对其在工作现场的行为方式的考察来进行评价。第二是通过成功者工作行为的分析提炼出某类职位的成功行为。成功行为可以成为普通员工提高工作效率的捷径。在欧洲接受专业培训以后，华为开始与 NVQ 合作，从秘书职位开始设计公司员工职业化发展的制度体系。随后，华为又与 Hay 公司合作，建立了职位体系、薪酬体系、任职资格体系、绩效管理体系及员工素质模型。由此，华为的人力资源变革之路正式开启。

华为引进任职资格管理的目的主要有三个：第一，规范人才的培养和选

拔，推动做实的人不断提高水平，引导有水平的人做实，按做实给予评价；第二，激励员工不断提高其职位胜任能力，以职业化的员工队伍参与国际竞争；第三，树立有效培训和自我学习的标杆，以资格标准牵引员工不断学习、不断改进，保持公司的持续性发展。

通过任职资格管理建设，华为构建了非常适合高科技企业员工的“五级双通道”模型。所谓“双通道”，就是首先为员工设定管理和专业两个基本通道，再按照职位序列的原则，将专业通道细分为专业类、营销类和技术类。专业类可以再细分为计划、流程管理、人力资源、财经、采购、项目管理和秘书等专业族。所谓“五级”就是这两种通道的纵向都可以划分为五个等级，第一和第二两个基础等级在两种通道中是一样的，分别为初做者和有经验者。这两个级别对应的是业务实施基层主体。管理通道是从三级开始，分为监督者（三级）、管理者（四级）和领导者（五级）。专业通道从三级开始，依次为骨干、专家和资深专家。以华为员工数量最多的技术人员为例，在获得有经验者级别之后，根据自身特长和意愿，既可以选择管理通道，也可以选择技术通道发展。由于两条通道的资格要求不同，如果技术特点突出，但领导或管理能力相对欠缺的话，就可以选择在技术通道上继续发展。员工可以根据自身情况选择两个通道分别进行认证，华为采取“就高不就低”的原则来确定员工的职等待遇。

双通道机制建立以后，可以保证每位员工至少拥有两条职业发展通道。大家也不必争破头皮去做管理岗位了，以前“千军万马过独木桥”的局面一下子得以改观。员工如果走专业通道而成为资深技术专家，即使不担任管理性职位，也可以享受公司副总裁级的薪酬待遇，这样就保证了技术员工的职业稳定性，有利于企业保留具有丰富经验的技术人才。

自1998年开始，Hay公司每年对华为人力资源管理的改进进行审计，找出存在的问题，交由华为公司解决。自2005年开始，华为开始进行职位职级与薪酬福利变革，进行干部领导力培养与开发，并进一步加强了考核体系和

组织运作效率的变革。

在整个人力资源管理变革过程中，华为不仅与 Hay 合作人力资源体系建设，而且与 Towers Perrin 咨询公司合作进行了 ESOP（员工持股）设计，与 MERCER 合作进行了组织结构调整，设计了 EMT 制度，从人、岗位和组织匹配的角度有力推动了华为的健康持续发展。与此同时，华为也从一个“英雄创造历史”的草莽型企业，逐渐演变成了一个职业化管理的大公司。正如任正非所言：“淡化英雄色彩，特别是淡化领导人、创业者的色彩，是实现职业化的必然之路。只有职业化、流程化，才能提高一个大公司的运作效率，降低管理内耗。”

华为人力资源变革的最终目的是要建立一支以客户需求为导向的、能英勇善战、不畏艰难困苦、能创造成功的强有力的战斗队列。所有员工在华为改变命运的途径只有两个，一是奋斗，二是贡献。任正非认为，员工个人的奋斗可以是无私的，而企业不应让雷锋吃亏。华为通过岗位责任的确定、薪酬待遇的调整，促进干部员工积极投身一线，在艰苦岗位上不断奋斗，并给予奋斗者合理回报。人力资源管理通过实施“以岗定级、以级定薪、人岗匹配、易岗易薪”，推进基于责任和贡献的薪酬回报制度变革，职位能上能下，工资能升能降，使华为永远处在内部运作成本较低的进取状态。

第五，以“全员导师制”为特色的员工培养体系。

导师制是一种教育制度。早在 19 世纪，牛津大学就实行了导师制，它最大的作用是密切师生关系。导师不仅要指导学生的学习，还要指导学生的生活。在我国导师制一般是高等院校培养研究型学生的普遍做法。我们知道，在接受高等教育的过程中，只有到硕士研究生时才真正有了导师的角色。虽然有部分高校实行了本科生导师制，但并没有全部推广开。

培根说过，知识就是力量。对于企业来说，如果每个员工、每个项目的经验可以转化知识，再把知识进行分享，那么知识的力量将会被最大地释放。任正非近年来在华为大学以及在重装旅集训营的讲话中一直强调华为要

进行经验总结和知识积累。2014年，华为轮值CEO徐直军在华为知识管理大会上提出：“华为公司最大的浪费就是经验的浪费。”作为一家拥有超过15万名员工的国际化公司来说，在“班长的战争”时代，对于知识的传承显得尤为重要。

为了使经验和知识能够积累并传承，华为把导师制引入了人力资源管理。这一做法最早来自于华为中研部党支部在1997年设立的以党员为主的“思想导师”制度，目的是对新员工进行帮助指导，后来被推广到了整个公司，成为华为员工培养体系中的一大特色。导师制的目标就是让新员工在有经验的导师的带领下迅速成长，这里的新员工，不仅包括刚加入华为的员工，也包括转岗的老员工。导师制是全员性、全方位的。不仅新员工有导师，所有员工都有导师，因此可以称为“全员导师制”。导师制的指导原则是“一帮一”“一对红”。以自学为主，授课为辅。着重边工作边学习，在工作中学习提高。导师的任职资格标准要素主要包括：思想素质、业务能力、岗位引导能力、沟通能力、评价能力、培养计划的制定与控制能力。导师应在华为公司工作一年以上，原则上应是新员工所属部门的主要负责人或业务骨干。

导师的职责主要包括：

(1) 主动关心新员工，并与他们交朋友，及时了解新员工的思想状况，并努力化解其思想症结。对于难以解决的思想问题，应及时向上级反映并求助有关人员帮助解决，避免问题越积越大。

(2) 做好岗位引导工作。主动向新员工介绍部门的运作流程，与工作相关的人员、区域工程环境、客户关系、文档等以及工作流程。

(3) 以身作则，起到表率作用，向新员工宣传华为文化和公司制度，联系实际帮助新员工理解华为文化的内涵，引导他们认同华为文化，使他们尽快度过磨合期。

(4) 主动了解新员工在工作、学习、生活及其他方面的困难，并努力帮



助他们解决。

(5) 在业务培训方面，要主动了解新员工的知识结构，在充分沟通的基础上，根据被培养人员的实际情况及工作需要制订为期三至六个月的培养计划。计划需明确目标，并根据实际执行情况适时调整。建议培养计划包括如下内容：各部门运作指导，包括组织结构、人员关系、工作流程等；该员工所负责的工作在整个公司中的位置和作用，以及如何完成好本职工作；新员工每周的自我总结和导师的评价、指导，并安排好下周的工作任务；每阶段学习任务完成后应达到的标准，对每阶段学习任务设立检查点并指明考核方法。

(6) 经常与新员工交流与沟通（每周至少一次），养成做记录的习惯，把新员工在部门实习期间遇到的问题（包括思想问题）以及工作过程中的点滴感受记录下来。

(7) 每月结束时，导师应对新员工进行月度绩效考核。

(8) 实习期结束后，导师应对新员工的任职状况、劳动态度和工作绩效进行综合评定。

为了保证导师制不走过场，不流于形式，华为对导师实行津贴制度，不仅给导师每月 300 元的“导师费”，而且定期评选“优秀导师”，对“优秀导师”额外给予 500 元的奖励。不仅如此，华为把导师制上升到培养接班人的高度来认识，以制度的形式做出硬性规定：没有担任过导师的员工，不得提拔为行政干部；不能继续担任导师的，不会再有新的晋升机会。实践证明，导师制作为一项员工培养制度，不仅可以有效缩短员工进入新环境、新岗位的适应期，而且可以密切员工与上级之间的关系。另外，导师制可以增强员工的荣誉感，促使导师在工作上更加严格要求自己，在新员工面前发挥模范带头作用。

除了导师制，华为的员工培养方式还有岗位轮换制。华为要求高中层干部必须强制轮换。华为在公司内部建立了劳动力市场，目的是促进人才的合



理流动，通过岗位轮换实现人力资源的合理配置。岗位轮换的重要作用在于它起到了对高、中层员工的控制作用，可以有效地防止高、中层管理人员在自己的管辖范围内拉帮结派。同时，岗位轮换也是培养复合型、综合型、高层次人才的需要。

华为一直重视员工培训体系的建设。任正非曾经强调，培训是通向华为明天的重要阶梯。华为的培训在 1997 年之前并不成体系。1997 ~ 1998 年，华为成立新员工培训中心。培训中心位于美丽的深圳石岩湖度假村。1999 ~ 2001 年，华为在业务部门设立了干部培训中心。2002 年成立华为培训中心，开始整合培训师资和课程，对培训体系进行总体规划。从 2005 年开始，注册成立了华为大学，同时提供对外和对内两种培训方式，并与国际知名高校联合办学。华为的培训愿景和使命是成为“培养将军的摇篮”，融汇东西方智慧和华为实践，助推企业全球化发展。华为的培训理念是领导者发展领导者，实时、实战、实用，从实践中来，到实践中去。

华为的培训层次主要分为公司培训和部门培训两部分。公司培训涵盖社会招聘员工和应届毕业生，首先是进行企业文化方面的大队培训，然后是针对技术服务的一营培训、针对市场营销的二营培训和针对研发体系的三营培训。培训内容主要分为通用技能培训、管理技能培训、公司知识培训、产品知识培训和专业技能培训。从培训对象来看，新员工的培训内容包括新员工入职引导培训和新员工岗前培训，在职员工的培训内容包括岗位任职资格培训和组织业务要求培训，管理者的培训内容包括干部后备队培训和在岗管理者培训。针对员工职业发展的双通道机制，华为大学主要负责管理及通用技能培训和干部领导力培养。各业务部门则负责业务及技术专业技能培训。

为了确保员工培训有充足的师资保证，华为建立了“师资资源池”制度。师资主要来自华为的各级管理者、专业与技术骨干和对培训感兴趣的员工，只要是被认定的成功实践经验者，就会被选拔进入师资资源池进行锻炼

与考核。与此同时，培训教师也建立了任职资格体系，从助理讲师、讲师、中级讲师、高级讲师到资深讲师共五个级别，不同的级别会有不同的课酬待遇标准，以推动师资水平不断提升。

华为的人才培养体系致力于以系统运行的方式来确保人才培养的有效性。首先，建立人才资源池（针对人），规划核心岗位，筛选有培养潜力的重点培养对象，集中资源重点突破。其次，建立全面的人才培养资源库（针对培养方式），即培训课程、学习资源库、专业工具包。制订统一培养计划，专人跟踪实践，定期测评效果，使人才资源池的培养得到有效落实。最后，建立主动式分布学习氛围，把人才培养从员工被动接受发展到员工主动学习、自愿学习。

第六，从“哑铃形”到“金字塔”式人才结构。

从横向来看，华为公司的人才配置一直保持着“纺锤形”或者“哑铃形”的结构，即“两头大，中间小”。两头是指研发和市场，中间是指管理人员和生产人员。在华为，技术研究及开发人员约占人员总数的40%，市场营销和用户服务人员占员工总数的35%，生产人员占10%，而管理及其他人员占15%。这是一种和国际接轨的人才结构，符合华为公司作为国际型高科技公司重视研究与开发的程度以及重视市场工作、时刻把用户放在第一位的政策。生产系统以关键部件加工和最终产品的组装调试为主，其余工作则大量外包给协作厂。这种人力资源配置方式适应了世界通信市场发展速度快、变化快的特征。

从纵向来看，华为的人力结构一直保持金字塔形，底座宽大厚实，越往上越窄，直至塔顶。金字塔的底座主要是大量的基层员工，中间部分是中层骨干员工，塔顶则是少数高级人才。这种人才结构既保证了华为人力资源政策向关键骨干员工的倾斜，同时也建立了一个巨大的人力资源池，可以源源不断地为业务部门提供人才储备，不仅可以及时弥补中层领导人员离职带来的职位空缺，而且可以通过新陈代谢和优胜劣汰实现人才的良性流动。在华

为快速扩张时期，人力资源部每年到全国各大高校高薪招聘优秀大学生，以此来增加底座的宽度。2005 年以后，华为招聘了大量员工，这部分员工到 2013 年多数薪酬级别都在 15 级以上，人力成本增加。同时由于国内经济形势不明朗，中层员工离职率降低，导致华为人才结构金字塔的腰身太粗，即中间过宽，金字塔结构有向橄榄形结构转变的趋势。2013 年年中，华为一边淘汰优化中间层，一边大幅度提升了基层薪酬水平，希望控制人才结构，提升团队战斗力，把那些不符合华为艰苦奋斗精神的中层淘汰掉，重新塑造强有力的金字塔结构。

2014 年 8 月，任正非在华为人力资源工作汇报会上，进一步提出要改良人才金字塔结构，用人才管理奠定华为大数据时代胜利的基础。

“决定华为公司成败关键的重要时期，估计就在未来 3~5 年。在大数据超宽带时代，如果我们能够在制高点抢占到一定份额，其实就奠定了我们的胜利基础。人力资源政策要支持和平崛起，就要改良人才金字塔结构。

第一，拉伸金字塔顶端，形成蜂窝状。需要一群外面的‘蜂子’飞进来，就要有蜂子能够飞进来的空间。现在遇到一个问题，世界上有很多优秀人才进不来，不仅是工资问题，还有组织模型问题。科学家进来，因为较少涉及人际关系处理，所以能留下来。但对于新招入的管理者，他领导的千军万马都是上甘岭来的兄弟连，谁服他？所以这批人员先放到重装旅去参加循环打仗，打仗过程中，也会形成‘兄弟血缘’关系，再任命时他已经适应华为文化。

第二，金字塔内部结构要异化。我们人力资源有很多模块，以前薪酬待遇都是对标电子工程师，太标准化。现在金字塔架构体系不发生变化，但里面的各个模块要异化，各自去和市场对标。华为机器的核心制造和新产品制造去市场上对标，技师只要做到高质量，就可以给高工资。制造要尽快开始激活，把全世界最优秀的技师都挖到我们这里来，怕做不出全世界最优秀的

产品？也欢迎走掉的技师回来共创未来。”

第七，从“干部管理四象限”到“干部八条”，不断完善干部管理。

在干部管理问题上，毛泽东曾经指出：“政治路线确定之后，干部就是决定的因素。因此，有计划地培养大批的新干部，就是我们的战斗任务。”这里的政治路线，也可以理解为企业战略。任正非从创业初期就十分重视华为的干部管理，在公司多次讲话中对干部管理做出具体要求。比如《谈干部队伍建设》《在实践中培养和选拔干部》《一个职业管理者的责任和使命》等。在长期的学习与实践中，华为在干部管理上不断完善，形成了独具华为特色的干部管理之道。

首先，建立干部队伍的新陈代谢机制。

华为坚持在公司设立后备干部资源池，永远让干部处于紧张状态，不断营造危机感。坚持干部末位淘汰制度，建立良性的新陈代谢机制，通过不断引进优秀员工，形成源源不断的干部后备资源。开放中高层岗位，引进具有国际化运作经验的高级人才，加快干部队伍国际化进程。加强干部和员工的思想品德教育、诚信教育，坚持不懈。坚决反对干部腐败，反对赌博。凡参与赌博的干部，一律开除。在选拔干部上对没有工作干劲，以及品德错误实行一票否决。

其次，建立“三权分立”与“干部管理四象限”相结合的干部选拔机制。

华为坚持在实战和实践中培养和选拔认同华为的核心价值观并具有自我批判精神、能不断奋斗、有国际化视野的合格干部，以支撑全球业务的发展。干部选拔由业务部门主管、党委和人力资源部门按照建议权、评议权和否决权“三权分立”的原则进行。

干部选拔与任用的导向和原则主要包括以下内容：以“干部管理四象限”为指导原则；以职位要求和任职资格标准为评价基础；以“干部四力”

测评为参考，不设虚职；对中高层干部更关注品德和素质；要能“四海为家”，愿意到海外艰苦地区工作，服从组织安排，不计较个人得失；在国际化发展进程中，提倡在“上甘岭”培养各级干部；提倡“小胜靠智，大胜在德”；要求高层干部要有强烈的责任感、使命感和奉献精神，以及个人品德与诚信、自我批判精神。

如何理解“干部管理四象限”？，简单来说，就是指以干部素质（包括品德和领导风范）为纵轴，以干部工作绩效（责任结果）为横轴把干部状况分为四个象限。第一象限是素质低、绩效也低的员工。对于责任结果不好、素质也不高的员工要进行清退。第二象限是素质高、绩效低的员工。这样的员工不能提拔为干部。因为他们上台后有可能造成虚假繁荣，团队没有战斗力。他们要转为普通岗位，通过做具体工作将好素质转变为好的能力和实现责任结果。第三象限是素质低、绩效高的员工。这样的员工本人要多学习，严格要求自己，提高自身素质；华为也会提供一些培训，帮助其提高素质水平。不能提高素质的，要心态平和地接受一般性的工作岗位。第四象限是素质高、绩效也高的员工。这样的员工是被选拔的对象。要选拔那些品德好、责任结果好、有领袖风范的员工，担任各级一把手。领袖风范指的是高的素质与团结感召力、清醒的目标方向，以及实现目标的管理节奏。

什么是“干部四力”？就是决断力、执行力、理解力和与人连接力。决断力是指：有洞察力；有勇气、有胆识；程序正确；做事果断；勇于承担责任。执行力是指：目标理解正确；善于利用有效的方法；协调资源推动实施；有效监控、适时调整；达成目标；反思总结。理解力是指：以开放的心态接收信息；视野广、悟性高，准确快速地分析与思考；有大局观；验证澄清，领会意图、把握本质。与人连接力是指：积极心态、主动联系；及时沟通、主动分享；坦诚开放；对人敏感、关心尊重他人；有幽默感；有感召力。

关于干部任职资格标准的问题，主要分为三个模块：品德与素质；行为

技能；绩效经验。素质要求可以概括为“领导力九条”，是指2005年由Hay顾问帮助华为建立的战略领导力素质模型。模型共分为三大模块九种能力：第一是发展客户能力，包括关注客户、建立伙伴关系两种能力；第二是发展组织能力，包括团队领导力、塑造组织能力、跨部门合作能力三种能力；第三是发展个人能力，包括理解他人、组织承诺、战略思维和成就导向四种能力。

最后，建立干部考核与评价机制。

在对干部的绩效管理方面，华为建立了个人绩效承诺（PBC）与干部年度述职相结合的制度。PBC包括结果目标承诺（Win）、关键措施承诺（Executive）和团队合作承诺（Team）三部分。结果目标承诺主要是关键绩效指标，比如虚拟利润额、人均销售额等；关键措施承诺主要是贯彻公司战略意图、主要业务策略、变革绩效管理、人力资源管理等方面的措施；团队合作承诺主要包括但不限于：跨部门人员到位率、跨部门高层决策会议人员到会率、部门组织气氛等。

年度述职的目的主要有三点。首先，落实公司战略，将公司战略目标分解成各部门的年度行动纲领，为各部门准确思考、分解工作任务提供依据，也为后期监控和指导各部门工作提供了具体的、可操作的依据。其次，促进中高层领导理清思路，明确责任，抓住重点，综合平衡。最后，使公司宏观管理形成闭环，不断提升公司的核心竞争力。

在对待干部的考核结果方面，华为不仅非常严格，而且基本说到做到。凡是签署个人绩效承诺的中高层管理者，年底目标完成率低于80%的，正职降为副职或予以免职。年度各级主管PBC完成差的最后10%要降职和调整，且正职免职后不能提拔副职为正职。晋升干部优先从绩效优秀的团队提拔。业绩不好的团队原则上不能提拔。对于任期内犯有重大过失或渎职的管理者，就地免职。被处分的干部，一年内不得提拔，更不能跨部门提拔。关键事件评价不合格的干部也不得提拔或要降职。

在其他一些方面，华为的干部管理也有一些可圈可点之处。比如要求干部从严律己，要求各级干部加强做人的诚信和品德修养，一诺千金，严格约束自己的业余生活。比如建立干部诚信档案，记录干部在职责履行、职业道德、信息安全、工作作风、品行操守等方面的情况，并和干部选拔任用紧密结合。比如公开对干部的品行要求，建立总监级干部晋升前的管理素质调查，开通相应的监督和投诉受理渠道，让干部接受员工、客户、供应商的监督。在管理授权方面，严格绩效承诺与考核，明确和加大分权授权力度，让各级干部自主开展工作。在双向沟通方面，严格落实各级干部的民主生活会制度，完善例会等例行沟通渠道，开放言路，让信息传递畅通。在贴近客户和员工方面，积极推动各级干部走动管理，加强对作业一线、客户服务一线在现场指导。

2013年6月27日，任正非在华为片区联席会议开工会上的讲话中提到“干部八条”，要求大家用八个月的时间学习这八条，改正自身存在的问题。“干部八条”是指由任正非签发的华为公司2013年第241号文件，题目是《华为公司改进作风的八条要求——穷奢致极欲，极欲必败亡》。

(1) 不搞迎来送往。不去机场、车站、码头等搞有别于普通员工的形式接送领导。不在酒店标准配置之外，额外增加接待内容，以免你的关心被误会为逢迎。

(2) 不给上级送礼（贺卡、邮件、短信、鲜花除外）。有上级参加的非因公就餐应由上级付账（AA制除外），更不允许以公费名义报销因私就餐费用。

(3) 不许动用公司资源及工作时间，为上级或其家属办私事。动用了公司资源，以及占用了办事人员的工作时间，必须要申报，受益人要承担直接和间接的费用以及办事人员的工资。不要被别人认为你的晋级晋职与此有关，而误解了你。



(4) 提高会议效率，能不开的会议尽量不开，少开会、开短会、讲短话，能够口头汇报清楚，就不要用胶片。优秀的指挥员已经将作战计划以及场景都融化在脑子里了，随时随地都应能够迅速理顺思路，并口头汇报。如需胶片辅助，应自己准备。

(5) 不许私费公报，更不许由下级付费或代报、自己审批式的违规行为。虚假报销视主动违规，视情节轻重，给以退赔、警告、降级、降职处分，因严重虚假报销而受降级降职处分的员工，饱和配股随之降低。

(6) 不许贪污受贿。凡贪污受贿（除主动坦白或自动往廉洁账户中退赃之外），一律冻结虚拟受限股，在贪污受贿问题处理完后，再行处置。直至移交司法处理。

(7) 不要只报喜不报忧，不许捂盖子，要敢于暴露问题，敢于当责。干部要讲真话，员工不准做假。

(8) 要尊重员工，不能训斥、辱骂员工，训斥了要道歉，辱骂了道歉要公开。反对“一唬、二凶、三骂人”的错误管理行为。

其实，关于华为干部作风中的问题一直存在，只是在目前的社会与市场大环境下，已经到了必须下大力气整治的地步。华为近期声势浩大的内部反腐运动，以及从2014年11月起在公司网站提供“被除名”员工的查询链接，不仅有力配合了中国政府大规模治理贪污腐败运动，而且对保持干部队伍纯洁性、完善华为干部管理有重要意义。

在任正非关于干部管理的近期讲话中，除了惩治腐败，还特别强调了三点。第一，选拔干部方法一定要变。一方面，组织要看到干部的长远性，不要总抓住缺点，要给予改正的机会。另一方面，干部要严格控制自己的欲望，要看长远利益，不要看蝇头小利。第二，加强干部“之”字形成成长制度建设。干部流动是为了形成一个有力的作战群，选拔优秀人才上战场。坚持从成功实践中选拔优秀干部，破除地方主义，破除部门利益。第三，坚持干



部末位淘汰制度。“财务曾算过账，华为公司的现金够吃三个月，那第 91 天时，华为公司如何渡过危机呢？”任正非强调，“在这个时期，我们首先要坚定不移地贯彻干部的末位淘汰制。现在我们强调代表处代表和地区部总裁要实行末位淘汰，大家要比增长效益。”

## 灰度管理哲学的背后

2010 年 1 月 14 日，在华为 2009 年市场工作会议上，任正非做了《开放、妥协与灰度》的讲话。开放与融合是华为一直坚持的经营理念。妥协与灰度是什么？如何理解？对此任正非如是说：

“一个领导人重要的素质是方向、节奏。他的水平就是合适的灰度。坚定不移的正确方向来自灰度、妥协与宽容。

一个清晰方向，是在混沌中产生的，是从灰色中脱颖而出的，方向是随时间与空间而变的，它常常又会变得不清晰。并不是非白即黑、非此即彼。合理地掌握合适的灰度，是使各种影响发展的要素，在一段时间内和谐，这种和谐的过程叫妥协，这种和谐的结果叫灰度。”

这篇讲话稿在华为内部公布以后，很快就在各种媒体上风靡一时。各种关于探讨任正非“灰度管理哲学”的文章也纷纷涌现。其实，在 2009 年 4 月 24 日华为运作与交付体系奋斗表彰大会上，任正非在《深淘滩、低作堰》的讲话中就首次提到了开放、妥协与灰度的说法，但是并没有具体展开。如果我们对比两次讲话会发现，有很多内容是重复的。只是后一次讲话对灰度进行了更为详细的阐述。奇怪的是，与外界的众说纷纭截然不同，在这两次讲话以后，任正非却很少再对“灰度”做任何解读，也没有再以“灰度”为主题发表过任何讲话。在以前，凡是任正非关注的重大问题，他会接二连三

地发表讲话，撰写文章，不遗余力地进行讲解和宣传。比如自我批判，比如危机意识，比如艰苦奋斗。这次的确是一反常态。为什么？

首先，如何准确理解“灰度”哲学？

所谓灰度，一般是黑白摄影方面的专业术语。由于景物各点颜色及亮度不同，黑白图像上的各点呈现不同深度的灰色。因此，摄影学把黑色与白色之间分成若干级别，称为“灰度等级”。简单来说，灰度就是介于黑色与白色之间的一种颜色。在任正非的讲话里，灰度主要有五层含义。第一，灰度不是非黑即白、非此即彼的“一分为二”极端性斗争思维，而是“合二为一”的系统性和谐思维。任正非曾经说过：“灰度是常态，黑与白是哲学上的假设，所以，我们反对在公司管理上走极端，提倡系统性思维。”第二，灰度是在追求和谐的过程中产生的。和谐的过程要靠妥协。没有妥协就没有灰度。灰度是和谐的结果。妥协是非常务实、通权达变的丛林智慧，因为妥协能够消除冲突。拒绝妥协，必然是对抗的前奏。第三，领导者的灰度就是要宽容。“只有宽容才会团结大多数人与你一起认知方向，只有妥协才会使坚定不移的正确方向减少对抗，只有如此才能达到你的正确目的。”第四，管理上的灰度就是要坚决反对完美主义。“不能一边救今天的火，一边埋明天的雷。管理改革要继续坚持从实用的目的出发，达到适用目的的原则。”第五，要灰度更要有活的灵魂。一个企业活的灵魂，就是坚持因地制宜、实事求是。

从理论来源进行分析，首先，灰度哲学受到儒家中庸思想的深刻影响。中庸作为儒家思想中的一个重要范畴，不仅是儒家学说的中心思想，也是中国传统文化核心理念。比如胡适就认为：“中庸的哲学，可说是一般中国人的宗教。”中庸之道主要讲的是如何修身养性，强调做人的艺术和做事的方法。讲究折中调和、内圣外王；讲究求同存异，恰到好处；讲究不偏不倚，和谐共生。其次，灰度哲学内含唯物辩证法的思想因素。比如强调任何事物都有对立统一的两面。比如坚持因地制宜、实事求是。最后，灰度哲学

有西方实用主义哲学的烙印。美国哲学家约翰·杜威是实用主义哲学的代表人物，也是胡适的老师。作为美国的国家指导思想，实用主义哲学把理论行动主义化和功利主义化，强调行动和效果。实用主义强调行动优于教条、经验优于僵化的原则。实用主义认为真理是思想的有成就的活动。有用就是真理。

从理论本身进行分析，灰度理论正如“灰度”这个词语的含义，本身就存在着模糊性和不确定性。清晰从模糊中脱颖而出又随着时间与空间的转变而再度模糊，如何把握这种变化就需要掌握适当的灰度。无论是事物本身，还是我们对事物的理解和判断都是如此，一直处在清晰与模糊之间。所以，人以及人周围的世界都处在这样一种灰度的状态，这样的状态能够保持一定的稳定性和恒久性。无论是宇宙洪荒，还是世间万物，我们不可能看得清清楚楚。无论是经营人生，还是经营企业，我们不可能等看清楚了才去做。因此，只有灰度才是常态，只有灰度才真正有生命力。所以，我们可以对灰度做各种理解，也可以对灰度做各种应用。一切尽在对灰度的掌握。

2012年7月，腾讯公司董事会主席兼CEO马化腾致信合作伙伴，谈到腾讯的“灰度法则”，就与任正非对灰度的理解不同。马化腾认为，在互联网时代，产品创新和企业管理的灰度更意味着时刻保持灵活性，时刻贴近千变万化的用户需求，并随趋势潮流而变。那么，怎样找到最恰当的灰度，而不是在错误的道路上越跑越远？如何既能保持企业的正常有效运转，又让创新有一个灵活的环境？如何既让创新不被扼杀，又不会走进创新的死胡同？这就需要企业在快速变化中找到最合适的平衡点。因此，马化腾从生态的角度观察思考，把腾讯创业以来的内在转变和经验得失总结为创造生物型组织的“灰度法则”，这个法则具体包括七个维度：分别是：需求度、速度、灵活度、冗余度、开放协作度、创新度、进化度。在马化腾的思想里，灵活与平衡是灰度的核心。

所以，对灰度的准确理解就是灰度本来就不存在一个相对固定的意义，

永远处于清晰与模糊之间。如果我们非要对灰度做出解读，就必须要把放在具体的时间和空间里，放在具体的人物和事件中，否则没有任何意义。

总之，1944 年出生的任正非在 65 岁时提出的灰度哲学，一方面是他对宇宙人生的一种参悟，浓缩了他为人处世的反思和智慧；另一方面也是他对企业的生存发展、经营管理问题的思考和总结，融合了大量成功的经验和失败的教训。从任正非的灰度哲学中，我们可以提炼出以下主要思想，既有对人的，也有对事的：不要极端，强调均衡；不要对抗，强调妥协；不要苛刻，强调宽容；不要封闭，强调开放；不要完美，强调务实。

其次，任正非为什么要提“灰度”哲学？

在任正非的这次讲话里，有这样一段：“我们今天提出了以正现金流、正利润流、正的人力资源效率增长，以及通过分权制衡的方式，将权力通过授权、行权、监管的方式，授给直接作战部队，也是一种变革。这次变革也许与 20 年来的决策方向是有矛盾的，也将涉及许多人的机会与前途，我想我们相互之间都要有理解与宽容。”这段话实际上内涵很丰富。大家都知道任正非个性突出，不仅做事说一不二，雷厉风行，而且脾气火爆，眼里揉不得沙子。这段话非常不像任正非往日的风格。

在 2009 年任正非的文章中，我们看到了很多耳目一新的词语，比如提倡“让听得见炮声的人呼唤炮火”，变革市场营销流程，让听得到炮火的人决策，指挥部前移；比如“深淘滩、低作堰”，要求对内挖掘潜力，持续地提高人均效率，大幅度地降低运作成本，为客户提供更有价值的服务。对外节制自己的贪欲，多让利给客户，善待上游供应商。2009 年，虽然华为整体合同销售额仍然保持了 30% 的增长，但是受金融危机影响，海外扩张阻力增大，合同销售增长率由往年的超过 50% 骤降至 15%。国内的 3G 网络建设是华为保持高速增长的主因。

自 2008 年华为原 EMT 成员，主管财务的常务副总裁纪平转任首席员工健康与安全官以后，华为原 EMT 成员陆续出现了一些变动。2010 年 9 月底，

华为发布干部任用公示：丁耘接替徐直军担任分管产品与解决方案体系总裁；余承东接替胡厚崑担任战略与市场体系总裁。2010年10月底，关于“任正非为其子任平铺路，10亿元逼走孙亚芳”的说法忽然爆发并被各大媒体关注。虽然华为一再辟谣，但是孙亚芳自此以后的确逐渐淡出大家的视线。2011年年底，华为开始执行在董事会领导下的轮值CEO制度，郭平、徐直军和胡厚崑三位轮值CEO开始走向前台。

人的问题，尤其是高层管理干部的问题，一直是任正非心里的结。在《一江春水向东流》一文中任正非提到：“到1997年后，公司内部的思想混乱，主义林立，各路诸侯都显示出他们的实力，公司往何处去，不得要领。”直到在美国顾问公司的指导下建立了EMT制度以后，“每个轮值者，在一段时间里，担负了公司COO的职责，不仅要处理日常事务，而且要为高层会议起草文件，大大地锻炼了他们。同时，他们不得不削小自己的屁股，否则就达不到别人对其决议的拥护。这样他们就将自己管辖的部门，带入了全局利益的平衡，公司的山头无意中在这几年削平了。”但是，在EMT团队出现变动之后，任正非必须开始考虑核心管理团队问题，尤其是华为的接班人问题。毕竟从年龄的角度来看，留给任正非的时间已经不多了。他需要思考，需要布局，更需要改变。

最后，“灰度”哲学背后的局限是什么？

从理论的角度来看，灰度哲学就像中国传统的“中庸之道”，普通人很难把握其中的度。比如中庸，本意是“尚中贵和”“不偏不倚”“持中守正”。不仅讲究“不偏之谓中，不易之谓庸”，而且要“允执厥中”。而现在却基本成了随大流、和稀泥、不讲原则、圆滑老练的代名词。灰度也是如此，不讲原则的妥协、不讲道义的宽容都是不可取的。

从实践的角度来看，灰度哲学更不具备普遍性，必须要界定其适用范围。在企业经营管理中，战略战术可以讲灰度，诚信机制就不能讲灰度，客户至上的经营理念更不能讲灰度。不涉及法律问题可以讲灰度，触及法律的

就不能讲灰度。就连对人的问题上，也不能一味讲灰度。比如在员工的绩效考评、胜任能力、利益分配问题上，如果讲灰度，实际上就在无形之中破坏了整个人力资源管理的“公开、公正、公平”原则，就会失去制度的权威性和公信力，对组织的破坏是致命性的。事实上，华为于2013年开展的内部反腐运动，对于“被除名”员工进行信息公开查询，就是对灰度的否定。

由此可见，虽然灰度是一种常态，但是灰度哲学并不适合所有人、所有事，也不可能成为华为的管理哲学。灰度哲学，只是任正非个人在经历过风云变幻之后对于大千世界的感悟，是一种超脱的人生智慧。

## 管理的最高境界：无为而治

2000年春节后上班第一天，任正非给华为全体高级副总裁以上干部来了个突然袭击式的现场考试，考题是依据《华为人》报上刊登的一篇文章《无为而治》谈对治理公司的认识，要求2小时内当场交卷。此举令有些高层管理者措手不及，面面相觑。

### 什么是“无为而治”？

“无为而治”作为道家哲学的精髓，是由老子提出来的，在《道德经》中可见。《道德经》中说：“故圣人云我无为而民自化。我好静而民自正。我无事而民自富。我无欲而民自朴。”但是，“无为”并不是什么也不做，什么事情都不干的消极思想，而是“道常无为而无不为”“圣人处无为之事，行不言之教”“为无为，则无不治”。所以“无为而治”的思想主要是指执政者不要为了满足自身欲望、自身利益而为之，应当遵循“道”的法则，做应当做的事，才能达到治理国家的效果。简单来说，就是要“法治”，不要“人治”。无为而治不是不治，是通过规律而不是通过个人而治。要“作为”，

不要“自为”。无为而治不是无所作为，是要依靠规律而不是自己实现有所作为。

任正非为什么要以“无为而治”为题目组织这次特殊的考试？

首先，在华为创立的初期，一直提倡英雄主义。西方有句谚语说：“没有英雄的民族是幸福的民族”，因为英雄总是与艰险与苦难相连。孙亚芳也说过：“英雄的产生是要付出大的代价的。”但是，从另一个角度来说，当身处苦难与险境时，英雄的出现总是能打破这个局面。因此在公司整体实力较弱、品牌优势不明显、竞争形势严峻的情况下，无论是个人英雄主义还是集体英雄主义都可以最大限度地激发个人的潜能，发挥个人突破能力，进而以点带面，实现整体突破。1995年任正非在市场总部高、中级干部就职仪式上的讲话题目就是《英雄好汉站出来》：“市场竞争的结果只有胜利者与失败者。失败者将得不到任何的同情与怜悯。但真正的热血儿女、英雄好汉更应该在这样的舞台上站起来。狭路相逢勇者胜。您不是一直渴望着—展身手吗？不是一直盼望着自我实现吗？您勇敢地站出来，这个伟大时代呼唤着特有的英雄骄子。”1997年在华为市场前线汇报会上，任正非在题为《不要忘记英雄》的讲话中说：“什么是华为的英雄，是谁推动了华为的前进。不是一两个企业家创造了历史，而是70%以上的优秀员工，互动着推动了华为的前进，他们就是真正的英雄。”同年，在华为研究试验系统先进事迹汇报大会上，任正非发表了《呼唤英雄》的总结讲话。“中国长期受中庸之道的影响，虽然在寻求稳定上有很大的贡献，但也压抑了许多英雄人物的成长，使他们的个性不能充分发挥，形不成对社会的牵引和贡献，或者没有共性的个性对社会形成破坏。因此，发展中的中国特别需要英雄群体来推动火车头的前进，这种渴求为每个人的成长提供了机会。华为将自己的目标选定向世界一流公司靠拢，而现在差距又这么大，更迫切地需要英雄，那种群体奋斗的英雄，那种勇于献身、无私无畏的英雄。”1998年，任正非发表了《不做昙花一现的英雄》的讲话：“我希望大家不要做昙花一现的英雄。华为公司确



实取得了一些成就，但当我们想躲在这个成就上睡一觉时，英雄之花就凋谢了，凋谢的花能否再开，那是很成问题的。”到这个时候，任正非已经认识到了没有永不凋零的英雄之花，企业要长远健康发展，不能仅依靠个人英雄或者集体英雄，还是要靠规范化的管理，要靠职业化的团队。年轻时的华为曾经造就了一大批“少年得志”的管理者，英雄创造历史曾是华为过去屡见不鲜的事实。但是，英雄毕竟不能解决华为走向职业化、规范化道路的迫切需要，更不能成为华为迈向国际化大公司的障碍。当华为规模日益扩大，合理、科学、规范的制度成为实现组织目标的基本保障，淡化个人英雄色彩，推行科学的管理方法自然而然就成为华为走向长盛不衰的必由之路。

其次，1998年，作为华为管理大纲的《华为基本法》正式发布执行。《华为基本法》制定的目的是确立华为公司的管理体系，确立动力和制约体系，确保华为在规则体系下发展，避免因管理者个人失误而带来的错误和危机。所以，任正非认为，认真负责和管理有效的员工是华为的财富；高素质和高度团结的队伍是华为可持续成长的保障；逐级引导团队按计划流程办事，从而形成效益最大化的职业化干部梯队是华为事业顺利进行的驱动力。同年，任职资格项目关于高级干部的任职资格标准也已经建立。如何让管理干部深刻理解华为制定三、四、五级干部任职资格标准的深远意义，如何真实掌握高层干部的职业素养以及对任职资格评价标准的真实认识，是任正非迫切需要了解的。事实上，《华为人》报上当年刊登《无为而治》这篇文章也是旨在帮助高层管理者放眼未来，开阔思路，提高管理水平和思想境界。

在华为职位序列中，高级副总裁以上干部属于五级管理者。任职资格标准共分为四个部分，包括组织与文化建设、干部培养、方针管理、职业素养与工作态度。其中职业素养与工作态度是所有管理者都必须具备的任职标准。对干部培养方面的具体要求包括：①营造干部成长的环境，建立选拔和甄别干部的机制，创造团队合作的氛围，使优秀员工脱颖而出。并在关键工作过程中言传身教，做好团队教练，使团队业绩不依赖于个别人包括主管本



身。② 善于引导员工树立积极的人生观、强烈的使命感和责任感。围绕组织目标，辅导员工推进落实公司的管理改进和制度化建设，从而提升团队的绩效，以提升公司的核心竞争力为中心，注重被培养干部的质量和数量。③ 营造良好的学习氛围，倡导终身学习，培育学习型组织。善于总结案例，通过案例中关键事件过程的培训、追溯和分析，发现和培养干部的优秀品格和素质。④ 从公司利益出发，对优点突出缺点也突出的员工，能在工作中进行培养与管理，发挥其所长，修正其所短。要清醒地认识到明哲保身的干部是公司的陷阱，要教育改造他们。从以上要求可以看出，华为在团队管理方面对高层管理者的角色定位主要是做下属的教练，营造氛围、发现人才，辅导并培养下属，而不是事无巨细、亲力亲为。

任职资格标准其实就是对高层管理者的最低要求，任正非希望每位高层管理者都能自己对照标准检查，努力使自己成为一个职业管理者，而不再是冲锋陷阵的英雄。

在对高层管理者考试之前，任正非发表了《一个职业管理者的责任和使命》的讲话。在这篇讲话里任正非结合对职业管理者责任与使命的看法，谈了无为而治的动机、无为而治的必须、无为而治的基础以及无为而治的适用四个方面的看法。

(1) 无为而治的动机。任正非认为，职业管理者的职业就是实现组织目标。实现组织目标不是由个人成就导向驱使，而是他作为职业管理者应担负的责任要求。如何让责任机制发挥作用呢，需要提高个人职业素养。

(2) 无为而治的必须。实践证明，只有职业化、流程化才能提高一个大公司的运作效率，降低管理内耗。华为如何从一个由“英雄”创造历史的小公司，演变为一个职业化管理的公司？答案就在于必须淡化英雄色彩，特别是淡化领导人、创业者的色彩。如何淡化？实现端对端的流程化管理，使每个职业管理者都在一段流程上规范化地运作。这样流程化运作的结果就是高层管理者中不会再出现个人英雄，也不会有人名留青史。“就如一列火车从

广州开到北京，有数百人扳了道岔，有数十个驾驶员接力。不能说最后一个驾车到了北京的就是英雄。即使需要一个人去接受鲜花，他也仅是一个代表，并不是真正的英雄。”这就是职业管理者必须具备的职业心态和职业行为。

(3) 无为而治的基础。如何让高层管理者默默无闻、踏踏实实地工作而不是去冲锋陷阵做英雄？必须依靠职业化的价值评价体系和价值分配体系，如工资、奖金、期权、期股等。“如果我们的价值评价体系的导向是不正确的，就会引发行为英雄化。行为英雄化不仅仅是破坏了公司的流程，严重的还会导致公司最终分裂。”因此，职业化的价值评价和分配体系是确保职业管理者无为而治的基础。

(4) 无为而治的适用。无为而治只能针对高级管理者或者职业管理者。“基层干部不能无为而治。不当英雄，你也无法通向中高级管理者，谁会选拔你呢？对基层干部我们的原则是呕心沥血，身体力行，事必躬亲，坚决执行，严格管理，有效监控，诚信服从。与高级干部标准反过来，形成一个对立统一的悖论。”

### 如何才能做到“无为而治”？

首先，“有所不为才能有所为”。企业的高层干部必须深刻理解并领会自己扮演的角色和担负的责任，什么是自己应该做的工作，什么是自己不应该做的事情。应为而不为是不作为，不应为而为是乱作为，搞不好就是胡作非为。《孟子》卷八中说：“人有不为也，而后可以有为。”如果高层干部囿于惯性思维，骨子里时不时有股“英雄行为”的冲动，不是将注意力集中在战略性目标上，而是分散在无所不在的琐事杂事中，就无法聚焦商业成功。如果高层干部喜欢挺身而出，喜欢充当救火英雄，对不明白的事务也进行干涉，东一榔头西一棒子，喜欢拼刺刀、肉搏战，用自己的胸膛去堵枪眼，则其个人越是有为，组织就越不为。如果高层干部整天忙忙碌碌，没有时间去

深入系统思考，追溯问题的根本，优化流程建设，则带来的只能是多米诺骨牌效应，增加管理内耗，降低运作效率，给企业的发展失利埋下诱因。因此，高层干部不能去充当英雄，事事冲锋陷阵，而是要胸怀大局，牵引实现组织目标，系统分析思考，奋力调动、节约资源，制定、优化制度和流程，举重若轻，一手硬一手软地去落实监控，确保组织达成目标。高层干部的着眼点一定是宏观性的、战略性的、全局性的，对组织发展有重大影响的事务，而不是微观的、琐碎的、局部的，与组织目标关系不大的事务。

其次，“无为而无不为”。“无为”并不意味着高层领导什么都不做，什么都不管，更不是要做“甩手掌柜”，而是要专注于牵引、推动、监控企业的列车运行在既定的轨道上，而是要带领一个积极、有效的团队，以制度化的流程和方法，去实现企业组织目标。这样的“无为”，其实是“无不为”。我们常常看到许多企业老板或高层领导整天忙于应付各类例行或例外事件，他们自己也总是抱怨时间太少，工作太忙，压力太大。乍一听，还挺让人敬佩他们的敬业精神。其实细细想来，这只能说明他们授权不够，不善于将工作转移给有能力的下属去做。这里面或许是不信任下属，或许是一种私心在作祟，不给下属在实践中磨炼从而提高各方面能力的机会。每个高层领导者都要将自己定位在教练位置上，带领团队，培训队员，激励团队通力合作，奋力拼搏，向目标冲刺，共创新纪录，夺取金牌，而不是在比赛时亲自下场踢球。随着企业规模的不断扩大，推进企业前进的只能是一支职业化管理队伍，而不是一两个英雄所能为。个人或几个人的知识才能毕竟有限，只有从“人治”走向“法治”，淡化高层领导色彩，强化集体智慧，让最明白、最了解情况的人最有发言权，将英雄行为转变为职业管理阶层的活动，将领导人意志、创新精神、敏锐的思想、捕捉机会的能力系统地传递下去，由各级管理者规范地组织运作，才能避免领导人的个人能力和知识局限造成的不利影响。如果高层领导能够通过自己无为，而让团队有为，让组织有为，那就是

达到了无为而无不为的效果。

最后，“治而有为”。为什么说“无为而治”是管理的最高境界？因为“无为”和“治”的关系看似一对矛盾，或者说貌似不可能做到。变不可能为可能就如同化腐朽为神奇，这就是企业领袖真正的“有为”，通过“无为”而达到“治”的目的，通过“治”的结果来实现“有为”。因此，“无为而治”的最终目的是“治而有为”。“无为而治”的管理要义在于通过发展他人、依靠他人达到目标。高层管理者要学会“借力”调动团队中每个人的长处来弥补自己的不足，发展下属是给下属创造成长的机会，到年终总结时，下属的业绩就是领导的业绩，下属的进步也是领导的业绩。对公司而言，高层领导应该带领团队实现组织成长。不过，给下属甘当铺路石需要宽广的胸怀，需要良好的职业素养，更需要一个修炼的过程。高层领导既然要做职业管理者，就要调整自己的心态，管理好自己的个人成就动机，通过团队成就的实现来找到成就感。如果实在做不到这一点，就要走专家型的职业通道。培养干部，创造环境，建立充满活力、高质高效的有机团队，是每一位职业管理者的责任和使命。“就好像我们高层管理者说不出做了什么，公司却在前进，一如‘滚滚长江东流去，奔流到海不复还’”。对高层管理者而言，要通过自己的“无为”实现组织的“治”，要在组织的“治”中实现自己的有为。

## 云、雨、沟

华为的“云、管、端”产品战略已经在业界广为所知，但是华为的“云、雨、沟”管理思路很多人并不了解。

2010年，在中国国际信息通信展览会上华为以“云、管、端：未来信息服务新架构”为主题，全面展示其面向未来的端到端综合解决方案。简单来

说，云就是云服务，是指业务的 IT 化；端是智能终端，是指信息的多媒体呈现；而管是指数据流通的管道，是指网络 IP<sup>⊖</sup>化。“云”“管”“端”一体化就是华为面对 IT 和 CT 融合趋势推出的企业未来发展战略。

2013 年 12 月，在关于“严格、有序、简化的认真管理是实现超越的关键”的座谈中，任正非提出“云、雨、沟”就是将来华为管理的大思路。“我们一定要有一条沟，将华为的水流集中起来发电，IFS/IPD/ISC/LTC 要融会贯通，成为一条沟。华为的哲学是云，一定要下成雨才有用，雨一定要流到沟里才能发电。若没有沟，雨到处泛滥，能量也就泛滥了。”

根据任正非的讲话，“云、雨、沟”思想最初是华为轮值 CEO 郭平和管理顾问黄卫伟提出来的。“云”是华为对管理的认识，也就是任正非说的华为哲学。“雨”是华为的经营活动。“沟”是西方公司最佳实践的流程和理论体系。“云、雨、沟”共同构建了水的动态循环系统。这就是华为未来管理的大思路。

为什么在华为已经超越爱立信登顶全球电信设备制造商的时候提出未来管理的大思路呢？2013 年年底，任正非在华为内部关于“严格、有序、简化的认真管理是实现超越的关键”的座谈中这样认为：

“我们要站在大视野的角度来看大系统。华为最大的缺点是缺少思想家，缺少战略家，战略家应该要从架构上展开。因此，我们花了许多钱，请西方公司来帮助我们做战略展开。我们很多干部从基层打仗上来，眼睛容易盯着下面看，将流程越做越复杂；而且更多人是盯着自己的一亩三分地，容易形成部门墙（流程隔墙），很少有人站在全局观点来看整体流程。当我们让他眼睛向上看时，他就认为被剥夺了一些权力，被架空了，找不到做思想家、战略家的感觉。这方面，美国无论是战役领袖还是战略领袖，都很优秀，你

---

⊖ IP 为 Internet Protocol 的简写，直译为网络协议。

们再认真看看《诺曼底登陆战》，看看麦克阿瑟的个人传记。当然，华为也不是没有粗线条，否则不可能发展到今天的规模，但粗线条过于粗了。”

近几年来，任正非在多次讲话中提到华为最大的缺点就是缺少思想家和战略家。因为现在的干部只会低头耕地，不会抬头看天。低头耕地的结果就是流程越来越复杂，视野越来越狭窄。这个时候，所有的管理干部更需要抬头看天。看天的目的是观察云的变化，掌握天的规律，预知未来的天气。有云才会有雨。雨点如果落到地面后分散流淌了，就不会产生集聚效应。因此必须要有四通八达的沟渠来汇聚地面上的雨水，“积少成多，聚溪成河”，河流奔涌向前，“水流千遭归大海”。在回归大海的过程中，就可以利用奔涌的水流发电，创造出更大的能量来。

华为 CFO 孟晚舟也曾经在讲话中提到：“云、雨、沟”的思想如果引申到财经体系，“云”就是未来可能出现的变化，行业变化、技术变化、商业模式变化等；“雨”是经营活动，包括业务活动和财务活动，这些活动始终是要落到河沟的；“河沟”是公司的主干流程，这些流程牵引和约束了所有的经营活动。

用“云、雨、沟”来比喻企业哲学、企业经营和企业管理是否恰当，我们可以姑且不论；但是，通过“云、雨、沟”之间的关系来形象地说明企业哲学、企业经营和企业管理之间的关系，的确是关于企业理论的一个创新之举。

首先，“云、雨、沟”理论从实践的角度充分凸显了“云”的重要性。虽然在此之前有不少理论著作注意到了企业哲学的独特价值和重要意义，但是在企业实践中并没有给予应有的重视。即使有部分企业，比如日本企业对企业哲学给予了一定关注，也没有把企业哲学、企业经营和企业管理的逻辑关系和运作机理阐述得如此清晰透彻。华为作为一家中国民营企业，用了不到 30 年的时间就迅速崛起，从企业实践的角度来说是非常成功的。但是华

为并没有仅仅满足于商业实践的成功，而且还在不断总结经验教训，不断进行理论和实践的探索与创新，实在是难能可贵。正如任正非所说：“我们20年来，有自己成功的东西，我们要善于总结出来，我们为什么成功，以后怎样持续成功，再将这些管理哲学的理念，用西方的方法规范，使之标准化、基线化，有利于广为传播与掌握并善用之，培养各级干部，适应工作。”“云、雨、沟”的管理大思路充分说明了只有伟大的思想才会创造伟大的商业成功，只有伟大的思想才会引领企业走向持续的商业成功。

其次，“云、雨、沟”理论构建了一个完整的企业生态系统。一个完整的生态系统结构包括构成生态系统的各个要素及其量比关系，各要素在时间、空间上的分布，以及各要素间的能量、物质、信息流的途径与传递关系。从企业运营的实践来看，企业哲学就是指导企业运营思想和智慧，是属于“形而上”的宏观层面。企业经营活动是把企业哲学从“云端”平稳落地的一系列操作实践。企业管理则是通过先进的工具和方法，提高企业经营活动的效率，创造企业价值的渠道。从生物学的角度来看，企业哲学对于企业经营和企业管理都具有世界观和方法论上的指导意义，是企业运营的大脑中枢。企业经营是企业运营的脊柱和躯干。企业管理是企业运营的血液。没有企业哲学的企业经营是没有方向和目标的蛮干，如同“行尸走肉”；没有企业管理的企业经营就如同患了“贫血病”，失去了生机和活力。因此，任正非一方面认为华为最大的缺点就是缺少思想家和战略家。这是从企业哲学的角度来说的；另一方面又认为：“建设管理支撑平台，要把西方的成熟体系充分利用起来。我们不可能建立一个所谓华为式的管理，不如就把西方的成熟体系充分利用起来，西方有很多成功的管理经验，其实都是站在战略的观点来展开的。我们花这么多钱引进的大管理，现在回过头来审视是否对华为都能产生作用。”这是从企业管理的角度来说的。

最后，“云、雨、沟”理论为其他企业提供了有益的借鉴和参考。中国大部分企业还没有建立起“云、雨、沟”的商业生态体系。有些企业缺

乏商业智慧和商业思想，没有形成自己的企业哲学，导致企业经营要么一味投机钻空子，要么亦步亦趋跟在别人后面不能创新。有些企业不重视企业管理，本来企业经营方向和目标都很不错，只是管理不善、内耗严重而导致企业运营效率低下，丧失了大好时机，最后在激烈的市场竞争中落败。有些企业缺乏良好的管理指导思想，一味追求管理工具“高大上”，管理范围“精细全”，导致组织越来越僵化，制度越来越臃肿，流程越来越复杂。管理成本逐年上升，管理效率逐年下降。不仅束缚了企业内部员工的工作激情和创造力，而且降低了企业对市场环境变化的感知敏锐度。只关注企业固有地盘和短期利益，反而忽略了企业的潜在市场和长期利益。这些问题的出现，归根结底还是没有形成自己的企业哲学思想，不能有效指导企业经营管理。







## 第六章

### 华为文化哲学： 虚实相生，生生不息

“企业文化”理论的创立者，美国学者埃德加·沙因提出企业文化是隐含在组织成员中的潜意识。“文化和领导者是同一硬币的两面，当一个领导者创造了一个组织或群体的同时就创造了文化。”

美国学者约翰·科特和詹姆斯·赫斯克特认为：“企业文化是指一个企业中各个部门，至少是企业高层管理者们所共同拥有的那些企业价值观念和经营实践。”

IBM 前领导人小托马斯·沃森说：“对任何一个公司而言，若要生存并获得成功的话，必须有一套健全的原则，可供全体员工遵循，但最重要的是大家要对此原则产生信心。”

华为总裁任正非关于企业文化的理念是：“资源是会枯竭的，唯有文化才能生生不息。”

## 企业文化的核心：价值观认同

什么是文化？这是一个看似无比简单，却又十分复杂的问题。对于人类而言，文化几乎无处不在，无时不在。德国哲学人类学家兰德曼在著作《哲学人类学》中指出：“正如我们历史地所探究的，没有自然的人，甚至最早的人也是生存于文化之中。”从这个意义上来说，人的生活世界就是文化世界。即使我们对身边的各种文化现象充耳不闻、视而不见，我们却不能脱离文化世界还能像人一样生活。无论我们身处何时何地，无论我们认同还是抵制，文化都与我们如影随形，挥之不去。美国文化人类学家罗威勒认为：“在这个世界上，没有别的东西比文化更难捉摸。我们不能分析它，因为它的成分无穷无尽；我们不能叙述它，因为它没有固定形状，我们想用字来概括它的意义，这正像要把空气抓在手里似的；当我们去寻找文化时，它除了不在我们手里以外，它无所不在。”总而言之，人必然是文化意义中的人，文化是人类独特的存在方式。

文化有广义和狭义之分。广义的文化把人类的所有创造都理解为文化，有形的或无形的，物质的或精神的，传统的或现代的，凡是超越了人的本能从而有意识地作用于物质世界的一切人类活动都归属于文化的范畴。狭义的文化强调文化的精神内涵与价值内涵，更侧重于知识、价值、思想、观念等精神性的存在。美国学者恩伯夫妇强调文化是一种行为规范体系，他们认

为：“文化可以定义为被一个集团所普遍享有的，通过学习得来的观念、价值观和行为。”美国社会学家波普诺主张：“文化是一个国家、一个民族或一群人共同具有的符号、价值观及其规范，以及它们的物质形式，其中价值观是文化的核心。”中国学者郝立新也认为：“价值观是文化的内核和灵魂。”

从文化哲学的角度来看，文化是人类历史凝结成的相对稳定的生活方式，是一切社会活动和社会存在领域中内在的、机理性的东西，是从深层制约和影响每一个个体和每一种社会活动的生存方式。就如梁漱溟所说：“文化并非别的，乃是人类生活的样法。”如果我们剥开文化的层层外壳就会发现，深藏文化之中并且能够持久发生重要作用的不是别的，正是价值观。价值观反映每个人的利益和需求并渗透在文化的各种形态中。总之，对于人类而言，文化是最深层的价值观和行为规范。价值观作为文化最重要的构成因素，强烈地影响着社会中每一个人的思维和行为。

认同（Identity）在哲学和逻辑学中一般意味着“同一性”，表示两者之间的相同或同一。奥地利哲学家弗洛伊德最早将认同作为心理学术语开展研究，在他的早期著作中，“认同这个词的意义主要是指在某些方面从心理上成为或者变成另外一个人”。人类是一种社会性的存在，生活在一个不断变化并且充满着差异性的世界里，在这样的环境下人们需要思考“我是谁”以及“我属于什么样的群体”这类问题。弗洛伊德认为，从人的本能角度出发，认同是个人与他人或群体在感情上、心理上的趋同过程，个人通过投向他人的认同来创造出自我的身份认同。认同的过程就是一个认知过程，在这一过程中自我和他者的界限先会逐渐变得模糊，然后再逐渐变得清晰。同时，它也是一个不断重复建构的过程，是一个否定之否定的过程。

文化认同（Cultural Identity）是每个人对于所属文化以及文化群体认可和接受的态度，同时也是获得、保持与创新自身文化的社会心理过程。对于个人而言，文化认同可以使人们形成共同的信仰和价值观，形成凝聚力和向心力。文化的灵魂是价值观，因此文化认同的根本在于价值观认同。对于某

一特定文化而言，如果其价值观得不到所属群体的广泛认同，就意味着其文化存在着危机或者失去了存在的意义。价值观认同有三个层面的含义，第一个层面是心理上的认可，第二个层面是态度上的支持，第三个层面是行为上的遵循。价值观认同不仅意味着文化主体对于文化本身的主观感受，而且包括由此而导致的实践行为，是从心理到行为、从认知到实践的连续过程。

企业文化是一种特定群体的文化，是组织文化的一种。企业在生产经营实践中会逐步形成带有本组织特点的使命、愿景、宗旨、精神、价值观和经营理念。这些理念不仅为全体员工所认同并遵守，而且在生产经营实践、管理制度、员工行为方式与企业对外形象中得以体现。第二次世界大战以后，日本经济的快速复苏以及日本企业经营的巨大成功引起了美国企业界和理论界的反思。在 1981 年至 1984 年间，美国连续出版了威廉·大内的《Z 理论——美国企业如何迎接日本的挑战》、查德·帕斯卡尔和安东尼·阿索斯的《日本企业管理艺术》等书籍。其中泰伦斯·迪尔和艾伦·肯尼迪的《企业文化——企业生存的习俗和礼仪》一书于 1981 年 7 月出版，成为论述企业文化的经典之作。这本书用丰富的例证指出：杰出而成功的企业都有强有力的企业文化，即为全体员工共同遵守，但往往是自然约定俗成的而非书面的行为规范；并有各种各样用来宣传、强化这些价值观念的仪式和习俗。

不过，从理论的角度来说，企业文化理论真正为大多数研究者所接受是从埃德加·沙因 1985 年出版的《组织文化与领导力》一书开始的。作为企业文化与组织心理学领域的开创者和奠基人，沙因被公认为是“企业文化”概念的首创者。在麦格雷戈的人性假设基础上，沙因进一步将人性研究细化，得出了复杂人性假设。复杂人性假设有两个特点：一是权变，二是特殊。因此管理者要在尊重个体差异的基础上，采取以现实情境为基础的可变的、灵活的管理措施。沙因还认为文化和领导者是同一硬币的两面，当一个领导者创造了一个组织或群体的同时就创造了文化。

沙因通过研究表明，企业文化是在企业成员相互作用的过程中形成的、

为大多数成员所认同的、并用来教育新成员的一套价值体系。但真正的文化是隐含在组织成员中的基本假设，或者说潜意识。沙因将企业文化划分为三个层次：第一层是外显的人为事物，第二层是表层的价值观，第三层是核心的潜意识。通过这个理论模型可以发现，企业文化的本质因素是存在于员工内心深处的潜意识，是潜意识决定了企业员工的行为。目前公认的企业文化三层次中的理念层（以价值观为中心），则是企业文化本质的表现形式。企业文化的核心是影响产生个体和组织行为的内在因素，即隐藏在个体和组织中的潜意识。

关于人性假设以及人的潜意识的研究仍然在持续探索之中，因此无论是基于复杂的人性假设，还是基于人心灵深处的潜意识，对于企业而言，基于价值观是目前最具操作性的企业文化理论。事实上，基于核心价值观认同的企业文化理论是目前企业界比较通用的做法。华为也不例外，但是在实践过程中也形成了自身的特色。

第一，华为的企业文化建设顺应了知识经济时代的潮流。

首先，华为认为，知识经济时代企业生存与发展的基础包括企业愿景、使命与战略。企业的使命、追求和核心价值观是理念基础，它激发组织内在的生命力与潜能，也是企业战略、使命与人力资源管理体系设计的哲学基础。企业的市场与客户是企业存在的客观基础。只有在赢得了客户的满意、提高了市场地位的前提下，企业才能够持续不断地从市场中获得利润、取得价值，使企业有足够的实力去实现自身的使命与追求。与此相适应，知识经济时代的管理理念则是以愿景、价值观、心智模式为核心。高新技术企业的员工，80%是从事知识工作。对知识工作者很难用强制的方式、命令的方式让他们发挥其潜在的创造力。如果让员工产生创造力，除非得到他们的心，因为“士为知己者死”。

其次，建立企业文化是知识经济时代企业管理的主题。国家竞争力的强弱取决于国家创造财富过程的价值体系。企业竞争力取决于企业创造财富过

程的价值体系。德国人的基础建设做得最好，工艺特别精细，是由于他们的工作精益求精的文化传统；美国人善于创造新概念、善于发明，是因为他们有鼓励创造发明的文化传统；日本人善于创新也是因为他们有创新磨合的团队文化。

最后，知识经济时代人力资源管理面临挑战。知识型员工由于拥有知识资本，因而在组织中有很强的独立性和自主性。知识型员工具有较高的流动意愿，由追求终身就业转向终身就业能力。知识型员工的工作过程难以直接监控，工作成果难以衡量，使价值评价体系的建立变得复杂而不确定。知识型员工的能力与贡献之间差异大，决定了内在需求的不确定性和多样性。

第二，华为的企业文化建设基于以企业价值体系为核心的价值观。

企业长久的源泉是什么？企业要追求长久，必须有长久的动力。长久的动力不是金钱，不是企业家，不是权力，也不是制度流程体系，因为它们不可流传。可流传的东西才是长久的。华为的理念就是，只有价值体系才是持续长久的，正如《汉书》中所说：“天不变，道亦不变。”

企业文化的核心是企业财富增值过程的价值体系。企业产品与服务的质量在开创时期取决于创始人的价值观。企业发展壮大以后其产品与服务的质量取决于员工带到工作场所的价值观。企业文化之所以重要，是因为它既影响企业员工的思维模式（心智模式），又影响他们的行为，从而影响企业产品的品质和服务质量。

企业文化是为全体员工所遵循的核心价值观。作为固化在员工头脑中的基本准则，企业文化直接决定着员工的行为和行为方式。核心价值观在人们价值判断中起主体作用，它对人们的动机和行为及所产生的结果有着巨大的影响作用。核心价值观是关于是非善恶判断的标准。核心价值观是群体对事业和目标的共同认同。核心价值观是群体对所认同目标的共同追求。核心价值观是一种共同的境界。

核心价值观决定员工的行为方式。核心价值观作为被全体员工所共同认



同的基本价值判断，直接决定着员工的行为方式。个人需求引起动机，动机支配行为，行为趋向企业目标。价值观调节员工动机。华为公司的核心价值观包括六条：客户为上、艰苦奋斗、自我批判、诚实诚信、服从组织、团结合作。在华为的企业文化实践中，一直坚持客户为上的文化，坚持高绩效的文化，坚持静水潜流的文化。

第三，华为企业文化建设的立足点是客户需求导向。

华为对于企业文化的定位是基于客户需求导向的奋斗文化，兼收并蓄，静水潜流。企业文化表现为企业一系列的基本价值判断或价值主张，它必须根植于组织、流程、制度、政策、员工的思维模式和行为模式之中。华为文化承载了华为的核心价值观，它的灵魂是基于客户需求导向的奋斗精神，并通过奋斗者必将得到合理回报的机制，不断强化。华为文化的特征也表现为全心全意为客户服务的文化。服务的意识贯穿于公司及个人生命的始终。华为坚持必须用优良的服务去争取客户的信任，强调“下一道工序就是客户”。

第四，华为的企业文化建设核心在于价值观认同。

归根结底，企业文化建设的核心还是在于员工对企业的价值观是否认同并自觉遵循。任正非在向广东省委汇报的讲话中曾经提到：“干部培养选拔的原则，一是要认同华为的核心价值观，二是具有自我批判的能力。”在《要从必然王国走向自由王国》的文章中，任正非提出：“一个企业能长治久安的关键，是它的核心价值观被接班人确认。接班人又具有自我批判的能力。《华为基本法》已阐明了我们的核心价值观，我们的数千员工现时认同它，并努力去实践它，实践中把自己造就成各级干部的接班人，这就是希望，这就是曙光。”任正非甚至认为，华为的接班人必须是用核心价值观约束、塑造出来的，只有这样才能使华为长治久安。

## 静水潜流：企业文化的生成与演变

英国历史学家汤因比在其经典名著《历史研究》中认为，在近 6000 年的人类历史上，在世界范围内曾经出现过 26 个文明形态，但是只有中华文明是经久不衰、从未中断、适应力强的文明。中华文明为什么能有如此持久的生命力？这是由中华文化所具有的开放性、吸收性和包容性特点所决定的。可以说，开放性和包容性就是中华文化拥有持久生命力的秘密。

企业文化也是如此。华为的企业文化有两个显著的特点：第一是强势企业文化，强调纪律性和规范性，带有军队文化的一些特征；第二是有很强的开放性和包容性。沙因的组织文化模型也被称为“剥洋葱”模型。任正非则以“洋葱头”来比喻华为的企业文化，每一瓣洋葱都代表一种不同的文化类型。因此，华为不仅在长期的发展过程中逐渐形成了“以客户为中心，以奋斗者为本，长期坚持艰苦奋斗”的核心价值观，而且形成了包罗万象、丰富多彩的企业文化特色。

从“吃文化”“垫子文化”“钉子精神”到“雷锋精神”“千手观音”，再到“乌龟精神”，华为的企业文化犹如一条奔腾不息的河流，在坚持以核心价值观为主河道的同时，又在不同时期汇聚了各种各样的支流文化，并最终汇聚成一条文化的河流。

1994 年，华为实现销售额 8 亿元，比 1993 年翻了一番。在骄人的业绩面前，华为一下子从一个默默无闻的小公司成了业界冉冉兴起的明星企业。到华为视察的领导忽然多了起来，并且都对华为有很高的评价，尤其称赞华为的企业文化好。但是，在任正非心里，华为的企业文化到底是什么，他也说不清楚。

1995 年，华为在全公司范围内开展了轰轰烈烈的企业文化活动。与此同

时，承载着梳理华为企业文化、规范员工行为标准、建立华为管理大纲等重任的《华为基本法》也已经在内部萌芽。在此之前，华为已经形成了一些独具特色的精神理念和行为方式，比如“吃文化”“垫子文化”等，但是还没有真正从企业文化的高度来开展系统性的建设。

华为的“吃文化”渊源可以追溯到创业伊始。当华为还在深圳南油 A 区 16 栋楼办公的时候，南油酒店下面的大排档“一品香”可以称为“吃文化”的发源地。吃文化的特点在于大家可以边吃边谈，通过非正式场合的聚会和交谈，进行相互间的沟通、交流，以达成配合的默契、工作环境的开放以及信息经验的共享。事实上，“吃文化”的精髓不在于吃而在于谈，是以吃促谈。

起初，吃饭一般按照谁的职务高谁请客的原则。领导们大多都是吃文化的倡导者，就连任正非也不例外。任正非曾经多次提出要发扬光大华为“吃文化”：“你感觉自己进步了，就自己请自己来一顿；你要当好领导吗，那么，多请部下吃几盘炒粉吧，在轻松自由的氛围里，很轻易就做到了上下沟通，协同工作，部门的效率也就提高了；你想做大秘书，也要多请客，你的工作经过沟通开放了，大家帮助你，互相又了解，你就能成为‘大秘’；搞管理的，更要在一起这样经常碰。”

华为创业初期，没有固定的办公场所，经常需要搬家。但是无论搬到哪里就一定会带动周边的餐饮业生意。很多部门从奖金包里专门留出来一定的部门活动费用，专门用来吃饭。吃的形式也各种各样，不仅有上级请下属，还有同事互请，甚至还有费用分摊的 AA 制。

“民以食为天。”“吃文化”在华为一直备受重视，甚至任正非都经常过问员工的食堂建设与就餐问题，把吃的问题放在了影响公司安定团结的高度上。所以，每一个新进华为的员工，首先会被华为的员工食堂所吸引：川、粤、湘、鲁、淮扬等各大菜系一应俱全；各色面食糕点，各种风味小吃，不管你来自天南海北，保管吃得称心如意。从创业初期家庭式的小食堂到记账

式的“大锅饭”再到信息化管理的大餐厅，多年来华为不断改进食堂的管理方式，不断更新换代餐饮设施，不断引入竞争机制提升服务，不仅为员工的工作与生活解决了后顾之忧，更为重要的是，以吃促谈的沟通文化传统也得以传承并发扬光大。2014年，华为在坂田基地建设了占地3000多平方米的员工美食广场，可以同时容纳1000人用餐。美食广场充分体现了华为国际化的特点，不仅可以提供纯正法餐，精选日本料理，经典泰国菜，而且可以提供中国特色面食，自助、酒吧、火车餐厅等各具特色的餐饮服务也应具有。

能够与“吃文化”相媲美的要算“垫子文化”。华为创业早期，几乎每个员工都备有一张床垫，卷放在各自的办公桌底下或者铁皮柜的底层。到华为参观的人一般只会看到整洁有序的办公环境，很难发现办公桌下的细节。床垫不仅可以方便午休，而且在晚上加班的时候可以派上大用场。就这样一张床垫，累了可以在上面睡会，醒了再爬起来干。有很多员工说，一张床垫半个家。华为人就是靠着这样一张张床垫走过八年创业的艰辛与卓越。“垫子文化”不仅意味着华为人艰苦奋斗的精神，而且意味着华为人言行一致的工作作风，构成了华为文化一道独特的风景。

在华为还在深圳深意大厦办公的时候，在五楼靠里的地方，曾经用半截简易砖墙隔成一间间的员工宿舍。从宿舍一出门就到了办公室，两点一线，简捷方便。华为人就是在这样的环境下，完成了华为BH03机器雏形的研制并开始销售。后来深意办公楼装修完成，员工们搬到外面租来的宿舍住，但是床垫子却留了下来。新员工一进华为就到总务处先领一张毛巾被、一张床垫做家当，开始身体力行华为独特的文化。当时在一些外协厂中甚至还流传着这样一则故事：一家外协厂去华为工厂送货，正值中午休息，送货业务员就地找了张泡沫板在地上睡了一觉，醒来后发现身边多躺着一人，打完招呼一看，正是华为老板任正非。

华为的企业文化建设先从建立员工的行为准则开始。从1995年开始华为

陆续出台了一系列员工行为规范。1996年6月3日第29期《华为人》报上，刊登了一则读者来信，题为《华为文化能容忍这样的行为吗？》。一位开发部的女员工不按秩序就餐被公开批评。文章指出，华为绝大多数员工都具有本科以上学历，然而“高文凭、低素质”的现象却时有发生，提前就餐、吃饭插队、坐班车抢座、上电梯争先恐后、开会不准时入场等比比皆是。《华为人》报就此现象请员工参与讨论，并号召全体员工千万别因一点点小的细节上的过错而对企业文化造成伤害。因为没有细节上的完善，任何伟大的东西都建立不起来，或者建起来了也会很快坍塌。

在内部充分讨论的基础上，华为总结了当时企业文化的六大特点：

(1) 宏伟抱负的牵引原则。爱祖国、爱人民、爱公司、爱自己的亲人与朋友的一代新风在华为蔚然成风。它推动了华为的群体奋斗与奉献精神的长成，华为的企业文化离不开民族文化与国家文化。华为把共产党的最低纲领分解成为可以执行操作的标准，来约束要求高中层干部，以高中层干部的行为来带动全体员工的进步。号召员工向“雷锋”和“焦裕禄”学习，而又奉行决不让“雷锋”吃亏，坚持以物质文明巩固精神文明，促进千百个“雷锋”成长的源远流长的政策。

(2) 为伟大祖国的繁荣昌盛，为中华民族的振兴，为自己与家人的幸福而努力奋斗的双利益驱动原则。没有为国家的个人奉献原则，我们就会变成一群自私自利的小人。现代高科技越来越复杂，越来越不是个人可以有为，牛顿、法拉第时代已不可能再出现了，必须集体奋斗。国外数千人干一个软件已不是什么新鲜的事了，只有不自私的人，才可能结成一个开放的集体；没有促成自己体面生活的物质欲望，没有以劳动来实现欲望的理想，就会因循守旧、故步自封，进而会滋生懒惰。欲望驱动，正派手段，使群体形成了蓬勃向上、励精图治的风尚。

(3) 实事求是的科学原则。华为在公司内部管理中，体现了看敬业精

神、看责任心、看主流、看大节、看成效、看目标推进的干部评价原则，有效地促进了实事求是作风的养成。对于工作中的错误，进行实事求是的评估，受处分的干部并不升迁无门，避免了科研上、市场上、管理上弄虚作假的作风，大大提高了管理效率。没有三老四严的作风，在华为很难当干部。通过这种科学的过滤原则，一代一代的优化管理，我们离国际先进管理就会越来越接近。

(4) 艰苦奋斗的工作原则。要在思想上艰苦奋斗，已为一部分骨干所理解。生活会越来越富裕，但工作得越来越努力，休闲的时光要多学习。不断地去提高你的工作质量，加快你的工作效率，降低工作的成本。永远有一个危机意识，只要天天怕灭亡，才不会灭亡。新时代艰苦奋斗有不同的含义，身体舒适了，但思想上的奋斗更加艰苦了。否则，很快会被时代所淘汰。

(5) 官兵一致同甘苦。华为奉行胜则举杯相庆、败则拼死相救的协调、合作原则。除了工作上的差异外，华为的高层领导，不设专车，吃饭、看病一样排队，付同样的费……在生活中，高层干部与一般员工是平等的，不平等的部分已用工资形式付给了他们。因此，永不享特权，同甘共苦。

(6) 相互尊重、平等沟通、权威管理的管理原则。在华为，大家所从事的工作都各有不同，但必须在平等的基础上，加强多方多级、各层次的沟通，相互增进理解。部门领导人要把握公司的发展脉络，主动了解下属的工作状态和心态；下属也要积极向上反映自己的看法，提出合理建议。任何形式的尊重与沟通都必须建立在严格的管理之上。“决策民主化，管理权威化”是华为公司一贯坚持的管理原则。只有这样，才能激活员工的创造性，从而不断提高工作效率。

1996年7月，任正非在接受中央电视台《科教兴国》节目组采访时，记者曾经问过这样的问题：“华为企业文化特点具体表现在哪儿？对企业发展有怎样的推动作用？”任正非的回答是：

“中华民族五千年而不亡就是靠文化，华为公司不能把希望建立在个别英雄人物身上，而应建立在企业文化上。华为文化就是团结内部员工来共同实行一种奋斗导向、团结导向的文化。华为的文化实际上是国家文化。因为我们不能离开一个国家文化去建一个与国家文化完全不一样的企业文化，这是没有生存基础的。我们公司与六七十年代的国有企业没有什么不同，只是做法不一样。我们提倡艰苦奋斗，党号召的那些优良作风都是正确的，如克己奉公、牺牲自己、顾全大局……我想所有企业领导都是这么要求的。我们具体怎么做呢？号召广大员工都学雷锋，但是不让雷锋吃亏。雷锋最大的特点是奉献精神，人人都把自己奉献出来，互相之间的合作不就更好了吗？矛盾不就解决了吗？人和人之间的关系不就调整了吗？企业团结问题就解决了。市场部有个很著名的口号：‘胜则举杯相庆，败则拼死相救’，不管谁胜了，都是我们的胜利，我们大家一起庆祝；不管谁败了，都是我们的失败，我们拼死去救。企业文化就这样逐渐形成了。”

1997年，在与咨询顾问关于任职资格的座谈会上，任正非首次提出了“狼性精神”的概念。后来又进一步提出了“狼性精神”的三大特点：敏锐的嗅觉、不屈不挠的精神和团队合作。任正非提出“狼性精神”的初衷应该是要求华为的销售团队要对客户、对市场保持敏锐的嗅觉，要保持团队合作，这和他坚持的“客户至上”经营哲学是一以贯之的。不过，“狼性精神”在市场体系真正落地的时候，开始有了更多的解读。比如强调销售人员在市场机会面前要有进攻性，要不计代价争取胜利。比如有没有“冲劲”、有没有“狼性”成为销售人员选拔与评价中的重要一环。在“狼性精神”的指引下，华为在国内市场一路攻城拔寨，大显神威。虽然中间也有两个重大项目华为因为决策失误而短期失利，但是华为一旦修正决策，团队的“狼性精神”就立刻显现，不仅能够快速追上，而且最终实现整体超越。但是，“狼性精神”并非完美无缺，过分强调狼性就很难兼顾人性。另外，狼性的攻击



性不仅对外部竞争对手有杀伤力，而且对内部同伴也会有杀伤力。2000年当任正非昔日的心腹爱将李一男创办港湾网络之后，竟然振臂一呼应者云集，一次就从华为拉走了近百名核心骨干。在市场上，众多出身于华为的港湾人秉承“狼性精神”，很快就在数据通信领域站稳脚跟并进而形成对华为的威胁。中兴在与华为的竞争中发现了华为“狼性精神”的软肋，于是开始宣传中兴是“牛文化”而华为是“狼文化”。“牛文化”虽然慢，但是踏实可靠，能给员工带来稳定感，是以人为本的家园文化，其核心是用感情、待遇、事业相互结合留人。“狼文化”虽然快，但是绩效导向，以高效率、高压力、高工资为特征，实际上是冒险家的乐园，员工没有稳定感和归属感。应该说，这样的比较的确对华为不利，也在不少华为员工中造成了思想困扰。

事实上，在“狼性精神”提出以后，无论是华为内部还是外界对“狼性”的解读和阐释都已经超出了任正非的初衷。随着华为国际化步伐的加快，在崇尚“以人为本”的西方社会，“狼文化”的说法只会成为华为的负资产。以至于后来任正非在华为内部会议上一再澄清说华为没有提过“狼文化”，并且表现出对“狼文化”说法比较反感。另外，以“狼性精神”为特点的绩效文化虽然成就了华为高速成长的奇迹，但是当华为逐渐脱离生存危机并成长为一家地地道道的国际化大公司的时候，曾经在市场上“狼性”无比、英勇拼杀、无私奉献的老一代华为人为人不可避免地会出现在成就面前的满足感、在激情透支之后的懈怠感。而新一代华为人为人缺乏生存的危机感，“背靠大树好乘凉”，日渐浮躁且自负，“狼性”只能挂在嘴边，却很难落实在行动中，更不用说心里的认同度。如何使华为人在既有成就与远大目标之间既要保持一颗平常心，又要继续奋力前行，不仅是华为文化面临的挑战，也是任正非需要思考并解决的问题。

2000年，随着全球性的网络泡沫破灭，世界电信市场出现了大幅度萎缩。2002~2003年是华为创业以来经历的最寒冷的冬天，不仅业务停滞不



前，利润大幅度滑坡，而且团队不稳，员工出现大范围离职。在艰难的“过冬”时期，面对前所未有的困难和压力，任正非意识到华为必须从喧嚣走向平静，要从“轰轰烈烈”走向“静水潜流”。“有人说华为公司运行得平平静静，没什么新闻，是不是没戏了。我们说这叫‘静水潜流’。表面很平静的水流，下面的水可能很深很急。倒是那些很浅的水在石头上流过去的时候才会泛起浪花。我们现在一步一步地改革，就是为了使公司平静下来。我希望你们的心情也平静下来，要平静地看待一切事情，随着潮流慢慢走。华为公司现在的平静，说明华为公司已经逐渐规范化了。规范以后就安静了，口号也没了。其实，要那么多口号干什么？我们要的是成功，不是口号。”在此基础上，任正非提出华为的企业文化就是基于客户需求导向的、高绩效的、静水潜流的文化。企业文化不是宣传口号，它必须根植于企业的组织、流程、制度、政策、员工的思维模式和行为模式之中，表现为企业一系列的基本价值判断或价值主张。

2005年中央电视台春节联欢晚会上，由21名残疾人演员表演的舞蹈《千手观音》征服了任正非。在文章《天道酬勤》中，任正非认为《千手观音》带给他的是一种震撼：“那些完全听不到声音，也许一生都不知道什么是声音的孩子，竟然能形成那么整齐划一的动作，那么精美绝伦的演出，其中的艰辛和付出可想而知。”他决定要在华为建立“千手观音”文化。“有人问我，华为文化形象描述一下是什么，我想了半天讲不出来。这次，我看了电影《可可西里》，以及残疾人表演的《千手观音》，我想他们的精神就叫华为文化吧！”任正非如是说。

历时不过5分54秒的舞蹈《千手观音》为什么能够带给观众强烈而持久的精神震撼，首先是因为21位表演者，包括12位女孩、9位男孩，都是聋哑演员，在听不到别人说话、自己也无法用语言沟通的情况下，只有看手势，记节拍，把舞蹈动作融入内心才能用形态把音乐的内涵表现得淋漓尽致。这中间，到底经历过多少不为人知的苦难，到底品尝过多少难以述说的

心酸，恐怕不是正常人能够想象的。其次，这些令人尊敬的聋哑孩子们所创造出的艺术之美，即使是健全人也难以实现，但是他们竟然完成得如此完美，通过自己的努力把不可能变为可能，不仅实现了对自己的超越，而且也带给亿万观众美的享受。最后，虽然这些演员们在舞台上一次次征服观众，一次次赢得掌声，但是这些孩子们的耳朵里只有安静，因为他们听不到声音。他们的心里只有平静，因为他们无法言说。此时无声胜有声。《千手观音》之所以能够征服亿万观众，是演员们在似乎难以逾越的困难面前依然追求卓越的精神，是艰苦奋斗的精神，是团队合作的精神，是一丝不苟的职业化精神，更是在成就和荣誉面前的超脱精神。这一系列精神所代表的文化内涵不仅可以超越民族差异，而且可以超越国家界限。这是一种世界性的文化，因为这是一种无声的语言。

2010年开始，曾经在十年前遭遇网络泡沫破灭打击的互联网业开始在传统产业与新兴产业的融合中重新找到了自身的独特价值。互联网手机、互联网汽车、互联网电视等业态不断涌现，甚至还出现了互联网煎饼果子和牛腩饭。这一切，都被冠之以“互联网精神”，冠之以互联网行业对传统产业的“颠覆式创新”。小米手机、特斯拉汽车、乐视网成为这一次“互联网精神”大潮中的标杆性企业而被万众瞩目甚至顶礼膜拜。小米手机创业五年实现销售额1000亿元的神话更是让雷军一下子站在了风口浪尖上出尽了风头，他的名言“只要站在风口上，猪也能飞起来”也成了“互联网精神”最个性的标签。外界的一切，对一直专注于通信设备制造业的华为而言，既是一种挑战，也是一种诱惑。在“互联网精神”渐呈席卷之势的情况下，以“钉子精神”和“板凳要坐十年冷”为座右铭的华为员工，开始有些坐不住了。首先是有管理层干部蠢蠢欲动，提出华为不能错过这次互联网机遇，否则就可能被颠覆。正如任正非所说：“现在我们很多的员工，一提起互联网，就不断地说：我们不是互联网公司，我们一定要失败。”其次是很多骨干员工在互联网速度面前，心态逐渐失衡，有的不再安心于本职工作，有的甚至直接辞

职创业。

无论未来如何变化，“互联网精神”的兴起都预示着一个新的时代已经来临。华为如何应对？

2013年年末，在华为年度干部工作会议上，任正非做了《用乌龟精神，追上龙飞船》的讲话，首次提出了“乌龟精神”：“华为就是一只大乌龟，二十五年来，爬呀爬，全然没看见路两旁的鲜花，忘了经济这二十多年来一直在爬坡，许多人都成了富裕的阶层，而我们还在持续艰苦奋斗。爬呀爬……”

2014年1月，在华为企业业务座谈会上，任正非针对外界对“乌龟精神”的一些误读，又特意做了详细解释。“乌龟精神”是指乌龟认定目标，心无旁骛，艰难爬行，不投机、不取巧、不拐大弯弯，跟着客户需求一步一步地爬行。前面二十五年经济高速增长，鲜花遍地，我们都不东张西望，专心致志；未来二十年，经济危机未必会很快过去，四面没有鲜花，还东张西望什么。聚焦业务，简化管理，一心一意地潇洒走一回，难道不能超越？

针对眼下正在如火如荼的互联网精神，任正非首先表明了自己对互联网的态度是积极的：“不要为我们有没有互联网精神去争论，互联网有许多好的东西，我们要学习。”但是，如何透过现象看到问题的本质，是任正非需要和华为员工讲清楚的。对此，任正非的观点是明确的：“所以要坚定一个信心，华为是不是互联网公司并不重要，华为的精神是不是互联网精神也不重要，这种精神能否使我们活下去，才是最重要的。”在这里，任正非已经意识到了，华为的精神或者华为的企业文化是不是互联网精神不是问题的本质，本质在于华为要建立能够使华为长期活下去的精神。这种精神既要拥有开放的心态，还要有包容一切的胸怀，但核心在于要坚定不移地往前走。企业面对的环境一直都是瞬息万变的，面对的诱惑也是层出不穷的，但无论任何时候，生存是第一位的，发展才是硬道理。因此，任正非告诫大家：“乌龟就是坚定不移往前走，不要纠结、不要攀附，坚信自己的价值观，坚持合理的发展，别隔山羡慕那山的花。”

从决不让“雷锋”吃亏、奉献者定当得到合理回报的“雷锋精神”，到奋不顾身去夺取胜利的“狼性精神”；从追求卓越、心态平和的“千手观音”精神，到认定目标、心无旁骛的“乌龟精神”：华为的企业文化随着企业的发展不断生成，又不断演变，如同水面波澜不惊，水下激流涌动的长江水，百转千回，静水潜流；认定目标，从不动摇；浩浩荡荡，奔流入海；义无反顾，勇往直前。

## 企业文化的力量：上甘岭

2005年4月28日，在向广东省委理论学习中心组的汇报中，任正非提出：“在国际化的发展过程中，我们提倡在上甘岭培养各级干部。”此后，无论是在华为“2012实验室”的讲话中，还是在接受中国媒体采访时，任正非经常提到上甘岭战役。

上甘岭战役是抗美援朝战争后期的一次以弱胜强、以寡敌众的经典战役。1952年下半年，战争进入了相持阶段。双方军队在五圣山对峙，但局势对志愿军非常不利。五圣山是朝鲜中线的门户，失掉五圣山，志愿军将后退200公里无险可守。美军将领范弗里特预计以200人为代价，在五天内可以攻下五圣山。为此他动用了联合国军共7万余人的庞大兵力。范弗里特计划用一天时间夺下五圣山前上甘岭村附近的两个高地。美军曾经用计算机模拟战役结果，认为凭借美军强大的机械化装备，中国军队的两个主力师无论如何是抵挡不住的。可后来的结果却让美军损失惨重，大败而归。中国人民志愿军3.8平方公里的阵地上，一日之内要承受美军30余万发炮弹的轰炸；志愿军1万余人，要对抗美军7万多敌人；志愿军不仅没有强大的炮火支援，而且缺粮，缺水，缺弹药，缺援军。在这种情况下取得胜利，依靠的就是敢打必胜的信念，有力证明了精神的力量是无穷的。军人出身的任正非屡次提

及上甘岭战役，是因为他坚信，华为企业文化的精髓就是上甘岭精神，上甘岭精神也许不能直接为公司产出效益，但企业一旦丢失了上甘岭精神，就意味着肯定要垮掉。

在任正非那里，上甘岭精神有两层含义。第一层含义是无论在多么艰苦的环境下都要有敢打必胜的决心和意志。坚强信念是力量的源泉，也是胜利的前提。第二层含义是要在战场上通过艰苦卓绝的努力变不可能为可能，取得胜利的结果。行胜于言。只有依靠实际行动才能赢得最终的胜利果实。因此，上甘岭精神就是从信念到行动的统一，是从思维模式到行为方式的统一，不仅蕴含着企业文化的真谛，而且显示了企业文化的力量。

很多人或许以为，在对人的激励方面，只有物质激励是实实在在的，精神激励只能作为点缀，毕竟太空虚缥缈了。我们不否认物质的重要性，但也不能忽视精神的力量。在华为的激励机制里，物质利益的分享无疑是最具亮点的，也是最为外界所称道的。但是，华为对精神激励一直以来也是极为重视的。无论是“胜则举杯相庆，败则拼死相救”的生死契约，还是“烧不死的鸟就是凤凰”的自我涅槃；无论是“狭路相逢勇者生”的英雄气概，还是“从泥坑里爬起来的人就是圣人”的自我批判。华为成立以来每一个响亮的口号后面都会有一场轰轰烈烈的文化运动，都是对华为员工的一次精神洗礼，也都推动华为走向了一个更新、更高的起点。

外界对华为的企业文化有一个调侃式的评价，认为华为文化对员工的“洗脑”比较成功。“洗脑”这个说法当然有欠妥当。毕竟，华为企业文化的本质是基于客户导向的员工思维模式与行为方式塑造，其核心目的在于企业的商业成功以及员工的个人价值体现。从整体而言，华为企业文化的立足点在于能够激发员工潜力并塑造团队行为方式，促进企业持续创造价值，而不是把一些违背客观事实和荒谬错误的思想强行灌输给员工。因此，客观来说，华为的企业文化对员工的影响比较大，对员工的思维模式和行为方式的塑造效果非常明显，使华为员工，无论是在职的还是离职的，或多或少地都

带有一些华为文化的“烙印”。由此，我们不得不承认企业文化的力量是不可估量的。一位生意做得有声有色、思想比较开放的企业老板曾经跟我交流过一个观点：企业文化搞得好不好，离职员工最有发言权。我对此非常认可。

法国军事家拿破仑曾经说过：“精神对物质的比重是三比一。”从某种意义上来说，物质只是精神的奴仆，精神才是物质的主人。企业文化虽然不能直接为公司带来效益和财富，但是可以在公司中形成一种坚强的信念。1997年在《不要忘记英雄》的讲话中任正非曾经提出：“碳元素平行排列，可以构成石墨，非常松软；而若按三角形排列，则可以构成金刚石，异常坚硬。”同样是一种物质，结构排列形式的不同导致了特性的完全不同。同样是一个人的时候，有没有坚定的信念就会带来不同的人生。这就是精神的力量。同样是一个团队，有没有积极向上的核心价值观也会形成不同的工作结果。这就是企业文化的力量。2014年8月在华为人力资源工作汇报会上，任正非特意强调今后要更加重视非物质激励。

“第一，非物质激励就是要把英雄的盘子划大，毛泽东说遍地英雄下夕烟。现在我们要把英雄先进比例保持在60%~70%，剩下的30%~40%，每年末位淘汰，走掉一部分。这样逼着大家前进。第二，敢于花点钱做一些典礼，发颁奖典礼上的精神激励，一定会有人记住的，这就是对他的长期自我激励。美军海军学院的毕业典礼很独特，在方尖塔上涂满猪油，让大家爬这个塔，大家一层层地攻，欢庆这个典礼。华为大学也要构思一个华为自己的典礼形式，不要总是扔帽子。”

企业文化的力量是无穷的。无论是在华为突破重围的创业时期，还是在华为艰苦卓绝的国际化时期，以客户为导向、以奋斗者为本、长期坚持艰苦奋斗精神的华为文化，成为指引华为人为人奋力拼搏的旗帜，给予了华为人为人无穷的力量。

任正非对华为创业初期的艰难曾经这样描述：“华为一成立就在自己家门口碰上了国际竞争。通信产品都垄断在世界著名公司手里，因此，一出生就受到了著名公司的挤压，自身不硬就会粉身碎骨。”华为创业之初，深圳还处于倒买倒卖的时代，一开始就扎扎实实搞技术的华为被认为是傻子。后来华为又经历了深圳的泡沫经济时代，做房地产或者炒股票轻轻松松就可以赚大钱，专注于技术研发的华为受到很大的冲击，经常有骨干员工跳槽，使华为经常处于生死未卜的危机状态。华为秉承坚定不移的钉子精神和压强原则，集中一切可以集中的力量，突破一点，局部领先，才使华为度过起步的艰难时期。华为早期办公条件简单，蚊子又多，很多办公室员工只好躲在蚊帐中写信，向用户发信函。技术研发的员工既做研发又做生产工人，还要去前线装机。市场部的员工为了推广华为的产品，跑过的行程可以绕地球和月球转几千个来回。推广涉及的人次，加起来相当于拜访过一个大中城市所有的居民量。按照任正非的说法，市场部的员工是用“宗教般的虔诚”打动了用户，开辟了市场。

1995年，任正非在《目前形势与我们的任务》的讲话中曾经动情地回忆起华为早期创业时期的几个事例。为了挽救一个地方的市场，华为市场部的高层领导知道重要客户在一个宾馆与爱立信洽谈，从吃了晚饭就等在大厅，直到深夜一点半，客户出来后，说一句“没时间”就走了。华为一位博士，在首都机场迎接一个重要客户，由于飞机晚点，在寒风中等了四个小时，这位重要客人到了看有人接他十分高兴，一问不是AT&T，扭头就走了。在东北伊春的一单合同，推广人员、市场人员为此做了不下十次的技术推广和工程建议，风餐露宿，长途往返跋涉，前后长达半年。最后因一些原因，市场部决定放弃。从事此工作的数名七尺男儿，伤心地痛哭一场。

“华为是由于无知，才走上通信产业的，当初只知市场大、不知市场如此规范，不知竞争对手如此强大。一走上这条道路，就如上了贼船，要么就是沉没在商海中，要么强大到年产值数百亿元、有自立的能力。没有第三条



道路可走。”任正非的这番告白，堪称华为创业艰难的真实写照。

1996年，华为与香港和记黄埔签订合同，为其提供固定网络的解决方案。1997年，香港和记工程NP（网络处理器）平台正式开局成功。香港虽然面积不大，却是世界电信最发达的地区之一，也是市场竞争最激烈的地区之一。在华为产品开局的过程中，经常遇到紧急情况，严重影响到客户对华为产品的认可与信任。为了解决问题，加快项目进度，华为员工与和记商量后，购买了几个睡袋，所有员工轮番进行昼夜调试，最后才取得了开局成功。事后，客户问华为员工在香港成功开局用的是哪一招华为文化，华为员工这样回答：是“垫子文化”与“睡袋文化”的国际接轨。就是这样的“睡袋文化”，使华为赢得了和记高层领导的赞赏。

1997年，华为在俄罗斯与当地企业合资成立了贝托华为，以本地化模式开拓市场。四年以后，华为在俄罗斯市场的销售额才超过1亿美元。1997年华为也在巴西建立了合资企业巴西华为，但由于南美地区经济环境的持续恶化以及北美电信巨头长期形成的稳定地位，六年以后华为在该地区的销售额还不到1亿美元。由此可见华为的国际化之路异常艰难。任正非在1997年曾用“屡战屡败、屡败屡战、败多胜少、逐渐有胜”来概括华为国际化的艰辛。2012年时任华为副董事长的郭平在接受《第一财经日报》采访的时候说：“走出去是为了活下去。”但真正开始走出去的时候，海外之路的困难和复杂远超当初的想象。“刚走出去的时候，我们是‘两眼一抹黑’。”郭平这样表述。艰难的原因不仅在于残酷的国际竞争环境，还有难以逾越的政治因素。不仅在于海外市场与华为在文化、语言与规则等方面的差异，而且在于员工的工作与生存环境的恶劣。

华为开拓国际市场，还是沿用国内市场所采用的“农村包围城市”策略，先从非洲、拉丁美洲，甚至是中东战乱地区开始。非洲经济落后，卫生条件很差，许多华为外派员工在工作期间都生过病。简单的饮食也是一个挑战和考验，国内带去的“老干妈”辣椒酱就成了华为员工的珍品。坦桑尼亚



的金矿开局点没有饮用水和电，尘土飞扬。华为的用服（用户服务）工程师还从埃塞俄比亚开局的楼顶上摔到地上导致受伤。在南非，华为员工经常碰到许多在国内很难碰到的事：比如被误抓去警察局；被持枪歹徒洗劫；请律师上法庭打官司竟然都能遇到骗子。在如此恶劣的环境下常年工作，只有依靠坚强的精神意志才能够克服困难。这种精神意志就来自员工对企业核心价值观的坚守，对企业文化的高度认同。这就是企业文化的力量。

2001年，任正非做了《雄赳赳，气昂昂，跨过太平洋》的讲话，欢送华为海外将士出征。“你们这一去，也许就是千万里，也许十年八年，也许你们胸戴红花回家转。但我们不管你是否胸戴红花，我们会永远地想念你们，关心你们，信任你们，即使你们战败归来，我们仍美酒相迎，为你们梳理羽毛，为你们擦干汗和泪……你们为挽救公司，已付出了你们无愧无悔的青春年华，将青春永驻。”最后，任正非以“你们背负着公司生死存亡的重任，希望寄托在你们身上”寄语海外员工。正是这种基于信任和责任感、使命感的华为文化，召唤着一批又一批的华为员工挺身而出，奔赴市场最需要的地方，义无反顾地拿下国际化进程中一个又一个“上甘岭”。哪怕环境十分艰苦，工作十分困难，生命遭到威胁，哪怕背井离乡，生活寂寞，远离亲人，华为文化就是源源不断的力量源泉。

## 从狂热到理性：群众运动的反思

所谓群众运动，一般是指有组织、有目的、有一定规模的群众性活动。群众运动是中国共产党群众路线的重要组成部分，是发动群众、影响群众的重要手段。据资料统计，仅1949年到1976年间，中国共产党在全国范围内开展的群众运动就达60余次。群众运动并不是中国的特有现象，西方社会也有群众性的运动，一般称为社会运动。而运动的诉求也存在着巨大的

差异。

军人出身的任正非深受马克思主义哲学尤其是毛泽东思想的影响，对于群众路线和群众运动自然也有自己的心得体会。在华为从小到大的发展过程中，如何让全体员工充分参与到企业的经营管理中，实现团队凝聚与合力效应；如何让全体员工充分理解企业的核心价值观及战略部署，进而统一思想，建立一支有组织、有纪律、能征善战的员工队伍；如何让全体员工真正认同华为的企业文化，在心灵深处打上文化的烙印，并能一代一代传承下去：任正非认为，要实现这些目标就必须学习并借鉴中国共产党的群众路线和群众运动，在运动中实现华为人的精神锤炼和浴火重生。

1995年12月26日，任正非以一篇《目前形势与我们的任务》的讲话，拉开了市场部大辞职运动的序幕。1996年1月28日，在孙亚芳做了辞职演说以后，市场部代表宣读了题为《为了明天》的辞职书。辞职书中写道：“这是个惊天地、泣鬼神的壮举，它将感染在场的市场部和全公司参加会议的干部，它将引起全体华为人的关注，促使我们大家更深刻地理解什么是华为文化、做一名华为意味着什么。”在辞职书的最后，现场宣读的声音已经近乎悲壮：“今天我们在此向公司递交辞呈报告，接受组织对我们的考核，对我们每一个人既是一种挑战，又是自我培养和发展的一个机会，我们的职务、职位、岗位不会影响我们对华为的热爱，‘华为兴亡，我的责任’。我们将一如既往，全身心投入华为的事业中。为有英雄多壮志，敢教日月换新天，今天市场部的这一举措将会激励在原岗位上的人努力拼搏，调整岗位的人也会在新岗位上接受新的挑战、再创辉煌。胜利属于我们全体华为。华为必胜！”这时，宣读人的情感已经感染了所有与会的员工，会议现场的气氛达到了高潮，许多市场部员工眼含泪水走向主席台，动情地抒发自己的感受，主席台下的员工则喊起了整齐的口号：“前进，华为！前进，华为！”一年以后，华为总裁办公会议决定全公司向市场部学习，并以内部文件的形式明确提出：“市场部精神是华为企业文化之魂。”

市场部集体大辞职不仅开创了国内企业“干部能上能下”制度的先河，而且开启了华为群众运动式企业文化建设的序幕。四年后，任正非在“市场部集体大辞职”纪念讲话中给予了高度的评价：“市场部集体大辞职对构建公司今天和未来的影响是极其深刻和远大的。我认为任何一个民族，任何一个公司或任何一个组织只要没有新陈代谢，生命就会停止。如果我们顾全每位功臣的历史，那么就会葬送公司的前途。如果没有市场部集体大辞职所带来的对华为公司文化的影响，任何先进的管理、先进的体系在华为都无法生根。”此后的几年中，华为每一次重大变革，每一个标语口号的诞生，都伴随着一次内部运动。从《华为基本法》的大讨论、大学习，到“产品开发反幼稚”的大批判、大反思，从以“无为而治”进行命题作文，到华为集体大辞职事件，每隔几年华为都要进行一场自上而下、层层推进式的群众运动。每次群众运动任正非都会发表重点讲话，其他公司高层领导也会针对任正非讲话进行表态并布置工作，然后是全体员工开展学习和讨论。《华为人》《管理优化》以及《华为文摘》也会进行一系列的宣传和贯彻。每次运动都会有部门或者员工受到表扬或者批评，每次运动都有员工因为深刻领会而被表彰或者提拔。无论运动持续时间多长，全体员工都被发动，都会参与，都会陷入狂热的躁动，都会接受一次精神的洗礼。

但是，声势浩大的群众运动背后，也有着明显的负面效果。正如华为人力资源原副总裁吴建国所说：“集体辞职就带着浓厚的人治色彩，基本依靠企业家的慧眼来选拔人才，轰轰烈烈的背后，却没有明确的更替标准和可靠的人才评价数据可以依循，很多下岗干部还是口服而心不服。”其实不仅吴建国有这种想法，华为原副总裁李玉琢也有类似的评价，认为“这种做法宣传上的效果可能要大于其实际意义。这件事本身也反映了一些搞运动的人那种左的痕迹，以及在干部任用上的随意性，它在众人心目中留下了负面影响。”吴建国甚至认为，后来的有些群众运动变成了高层以运动为名达调整之实的手段，管理变革也逐渐演变成了政治家的权力运动。

不仅有华为的管理干部意识到了群众运动的负面影响，部分员工也开始有了抵触情绪。集体性的狂热与喧嚣之后，总会伴随着激情透支之后的疲惫和反思。老员工逐渐习惯了这种运动，每次运动开始都会跟着做一些表面文章，但内心却已经麻木。新员工也在短暂的狂热之后，失去了对运动的激情。事实证明，群众运动虽然在短期内能够产生一定的轰动效果，但是狂热之中必然伴随着理性的缺失。从企业的长治久安来看，群众运动对企业管理的科学化、职业化、规范化、制度化发展有着明显的消极影响。

1998年，华为研发系统在深圳体育馆开了一个批判大会，会议上任正非不仅把因产品设计缺陷造成的呆死料和设备维修花的机票当作“奖状”发给了部分研发人员，而且喊出了“从泥坑里爬出来的人就是圣人”的口号。任正非的本意应该是希望研发体系能够正视错误，端正思想，开展自我批判。但是会议可能搞过了头，带有明显的“批斗大会”式的痕迹，伤了很多研发人员的自尊心。当2000年李一男离开华为创办港湾网络之后，轻而易举地从华为挖走了大批核心研发技术骨干，不仅令业界哗然，而且也极大地触动了任正非。他开始对此进行反思，并意识到这种依靠企业家个人权威的群众运动不可能带领企业走向长治久安。

2000年，任正非提出华为要淡化英雄色彩，特别是淡化领导人的色彩。华为要从一个“英雄”创造历史的小公司，逐步演变为一个职业化管理的具有一定规模的公司。2002年，针对员工对华为不再进行运动式的变革而只是平静运行的不理解，任正非的解释是：华为要的是成功，不是口号，这叫“静水潜流”。2003年，任正非更进一步明确了华为“要在理性与平实中存活”的思路。所有这一切，说明任正非逐渐从群众运动式的文化建设走向理性的职业化、规范化之路。但是，企业的发展过程中充满了未知，任正非对“群众运动”的情结也不可能一下子完全消除。

2007年10月，华为忽然要求包括任正非在内的所有工作满八年的员工，在2008年元旦之前，都要办理主动辞职手续，竞聘后再与公司签订新的劳动

合同。与此同时，华为宣布废除已经存在多年的工号制度，所有工号重新排序。这次被外界传得沸沸扬扬的“华为大规模集体辞职”事件被视为华为又一次群众运动。不过，这次群众运动不同以往，更有着其特殊的背景。外界普遍认为，华为的这次运动主要是为了应对2008年1月1日正式实施的《劳动合同法》。该法规定：劳动者在满足“已在用人单位连续工作满10年”的条件后，可以与用人单位订立“无固定期限劳动合同”，并成为企业的永久员工。也有人力资源专业人士认为，华为此举是为了“省钱”。其实，华为此举既非规避《劳动合同法》，也不是为了省钱。因为虽然员工大辞职涉及约7000人，但绝大多数员工并没有离开华为而是选择了重新上岗。另外，由于经济补偿方案要优于国家的劳动法律法规，包括新《劳动合同法》，华为付出了超过10亿元人民币的补偿金。因此，华为这次集体大辞职应该又是一次内部群众运动，目的是为了激活已经失去奋斗精神的“沉淀层”，使企业保持活力，保持竞争力。任正非执拗地认为，将企业保持激活状态非常重要。华为企业文化的核心就在于以奋斗者为本。一旦老员工失去了奋斗精神而成了既得利益者，任正非就会毫不留情地进行清理。华为不容许有“食利”阶层的存在，更不允许组织有“沉淀”现象。

这次群众运动所引发的负面效应大大超出了任正非的预料。虽然华为事前一再要求员工不得对外界尤其是媒体泄露消息，但是最终媒体的报道与外界的关注不仅一下子把华为推到了口诛笔伐的风口浪尖之上，而且导致了政府部门的介入和调查。在华为员工辞职并重新上岗之后，华为向员工支付了超过10亿元人民币的补偿。但是从法律的意义来说，事后广东省劳动部门认定华为的这次集体辞职无效。这一次群众运动，可能只起到了废除华为原有的“工号文化”的作用，但是负面影响却需要华为用很长的时间去消除。

自2007年的集体大辞职之后，直至目前华为再也没有开展过大规模的群众运动。事实上，作为一家已经完全国际化的高科技企业，企业文化建设的

确不能再通过这种集体性的运动来进行。在企业文化建设上，“以人为本”与“以奋斗者为本”并不矛盾。“以人为本”是从普遍的意义上来说的，在知识经济社会，企业只有秉承尊重个性、尊重知识、尊重人才的人才理念才能吸引人才、团结人才、凝聚人才。“以人为本”在企业中也并不意味着以“个人”为本或者以“我”为本。“人”在这里只是为了突出人的主体性，突出人才是企业制胜之根本。人不是手段，而是目的。如果把“人”演化成企业里的所有人，那么只会造成“大锅饭”，企业破产倒闭，员工丢了饭碗，最终吃亏的还是员工自己。“以奋斗者为本”则是从特殊的意义上来说的，认同企业核心价值观并愿意为企业的发展而奋斗同时又做出了自己贡献的员工是企业生存发展的根本，因此在价值分配和事业机会方面企业要给予足够的突出和倾斜。无论是建设“以人为本”还是“以奋斗者为本”的企业文化，屡屡采取群众运动来发动群众都可能造成集体狂热和理性缺失，只会带来短期效应和长期的负面影响。在知识经济与信息网络时代，只有坚持理性导向，客户至上，以人为本，静水潜流才是企业文化建设的王道。

## 老板文化到企业文化的距离有多远

在工作中经常会遇到一些职场人士抱怨：老板没文化不可怕，企业没文化很可怕。对此我们应该如何理解呢？

第一个解读是学历和创业的关系。很多企业老板并不具备高学历，但是创业很成功。比如比尔·盖茨、李嘉诚，包括任正非。他们都不是高学历的人才，要么是大学没毕业，要么没上过大学。应该说，创业成功与否的确和学历没有直接关系，因为学历越高的人反而对风险的敏感性越强。创业是典型的高风险、高回报的投资，对风险敏感性太强不利于创业成功。当然，随着信息和互联网时代的到来，拥有专业技术和专业知识的人创业成功率肯

定会越来越高，这也一定是大势所趋。

第二个解读是企业文化的重要性。企业文化承载着企业的价值观，担负着塑造企业员工思维模式和行为方式的重要使命。首先，企业文化是“人化”的产物，寄托着企业的价值理念和价值诉求，寄托着企业老板和员工共同的理想和愿景。其次，企业文化担负着“化人”的使命，不仅要使价值理念在组织成员中“内化于心”，还要“外化于行”，最终达到“知行合一”的效果。唯有如此，企业文化才能够传承，才能够延续，才能够生生不息。从这个角度而言，有理论认为，企业文化是企业的灵魂并不为过。没有企业文化的企业，犹如没有灵魂的身体，只是一个躯壳或者僵尸而已。所以说，企业没文化很可怕。

第三个解读是老板文化和企业文化的关系。这里的老板文化，不是指老板的学历，而是老板的理念和价值观。其实，很多人一提到企业文化，就会和老板文化画等号，认为企业文化就是老板文化，二者是一回事。其实，这样理解并不错，但也不全面。

从广义的角度来看，企业文化是以企业价值观为核心的思想理念和行为规范体系，是得到组织内大多数成员认可并执行的价值体系。老板文化则一般体现为企业的创始人或企业所有者倡导的价值观和经营理念。但是，老板文化必须和企业文化是统一的，二者是一种从属关系。企业文化应该涵盖了老板文化并在企业发展过程中不断丰富与完善。从狭义的角度来看，尤其是在企业发展的初期阶段，老板文化其实就是企业文化的代名词。因为企业文化首先是企业老板的思想与理念的呈现，代表着老板的企业哲学，并以此来吸引并凝聚一群志同道合者共同发展壮大企业。这个时期，老板文化和企业文化是可以相互替代的。1987年柏林科学技术研究院成立了一个名为“技术创新成功的文化因素”的工作小组。该小组的研究报告认为文化的“细分化”和“异质性”对创新路径有着直接的影响。据此我们可以认为，企业文化不仅对企业的创新性有直接影响，而且对企业的经营管理也有直接影响，



因为企业文化从某种意义上就是企业老板的人生哲学和企业哲学。从整体的角度来看，老板文化其实是企业文化的初级阶段。企业文化就是以老板文化为核心，不断地发展与演变，最后成为企业所有成员都必须共同认可、共同遵守的企业价值体系，成为全体企业成员集体智慧的结晶。

但是，在企业文化建设的实践过程中，经常会遇到这样的误区。企业老板把自己脱离于企业文化之外。企业文化完全变成一种要求并约束企业员工的行为规范体系，而老板自己不受此约束。老板总是抱怨企业文化建设不好，员工不能按照企业文化的要求来思考问题、解决问题，但是自己从来不反思自己有没有以身作则，率先垂范。从这个角度来说，企业文化建设的成败关键在于老板。老板是企业文化建设的第一负责人，如果企业文化建设不好，首先老板应该反思，更不能把责任推给其他人。

华为的企业文化建设成为华为持续高速发展的精神动力和思想源泉，首先在于任正非自己笃信不疑，知行合一才能让员工效仿并追随。孔子说：“己所不欲，勿施于人。”就是这个道理。

华为企业文化的核心理念在作为公司老板的任正非身上得到了完整的体现，并且任正非也做到了几十年如一日地坚守并垂范，以身作则地去培育并践行华为的企业文化。

第一，客户至上。任正非创办华为以来就坚持客户至上的经营理念，同时他也把这种经营理念作为华为企业文化的首要原则。为客户持续创造价值是华为唯一存在的理由。任正非多次强调客户是华为的衣食父母，只有客户才会从腰包里掏钱给华为。如果不能从客户手里赚钱，华为就要倒闭。任正非不仅是这么说的，更是这么做的。无论是在华为弱小时期，还是已经成长为一家世界 500 强的国际化企业以后，任正非都把客户放在第一位。作为企业老板，他基本没有什么爱好，也基本上没有什么朋友。他不参加任何社会活动，也不谋求任何党政职务。他对外看淡荣誉，极度低调，但是自己又说不是一个低调的人，否则他不可能鼓动华为十几万名员工。但是，只要有客



户的要求，他都尽量满足。只要有客户的活动，他都亲自参与。曾经有一位记者在海外电信展上见到了任正非，正在犹豫要不要去参访他时，任正非主动邀请她过来合影。她非常奇怪，因为任正非以前从不接受媒体采访，为何会主动邀请她合影呢？事后才知道，任正非把她当作了参观电信展的客户了。我曾经亲身经历过的一个事例更能说明这个问题。2000 年左右，我陪同山东省的一位主管信息化的副省级政府官员去北京参加国际数据展。该官员得知任正非也在展览会上，提出想单独会谈半小时，经过多次协调，竟然没有成功，主要原因在于展览会上的客户太多，时间已经安排不开。但是之后我陪同山东某运营商的副总经理一行参观华为时，任正非竟然亲自出面接待并会谈。这也说明，在任正非眼里，只有客户才是最重要的。因此，他把“以客户为本”作为华为最根本的核心价值观。

第二，诚信为本。中国人历来讲究，无论做人做事，诚信才是根本。所谓“言必信，行必果”。一诺千金，有诺必践。只有学会做人，才能成功做事。联想集团董事局主席柳传志 2014 年年底在接受《中国经营报》采访时认为，重承诺是做人做事的底线。任正非、王石、张瑞敏等第一批创业的企业家都是讲信誉、重承诺的，所以才能够站住脚跟并一路走下来。军人出身的任正非自下海经商创办华为起就建立了诚信为本的经营理念和企业文化。在国内市场，2000 年华为光网络产品的电源出了问题，本着对客户负责和诚信为本的原则，华为从网上回收、替换了 20 多万块板子，这些板子在仓库里堆积如山，给华为造成十几亿元人民币的损失。在国际市场，华为与西欧某运营商签订的供货合同，由于华为对于客户的需求理解偏差大，造成无法及时交付，最后全额按合同赔偿。正如任正非所说：“华为这十几年来，一直在铸造两个字：诚信，对客户的诚信，对社会的诚信，对员工的诚信。只要我们坚持下去，这种诚信创造的价值是取之不尽、用之不竭的。”2005 年任正非在向广东省委汇报工作时曾经建议中国要变成诚信社会，就要建立全国老百姓的诚信档案。华为不仅坚持开展对干部员工的诚信教育，而且还建立

了员工个人信息系统，记录员工在诚信方面的信息，包括奖、罚、晋升、任职能力、绩效等信息。2005年，任正非在《科技日报》上发表的《鼓励创新更须保护知识产权》文章，专门谈到曾经闹得沸沸扬扬的“思科诉华为”事件。任正非说：“在西方发达国家，这种官司非常普遍，华为在这场诉讼中证明了自己是清白的，是讲诚信和值得客户及竞争伙伴信任和尊重的。”近几年来，在内部反腐败方面，任正非更是从自身做起，要求全面清理公司高层跟华为有关联交易的亲戚朋友的公司，在此基础上进行从上到下的干部廉政宣誓活动。

第三，艰苦奋斗。华为长期坚持艰苦奋斗的企业文化主要有三个方面的原因。首先是任正非自己的亲身经历。青少年时期的任正非由于家境贫寒，兄弟姊妹众多，缺吃少穿，历尽艰辛，深知艰苦奋斗对于生存的意义。其次是华为创业的历程也是充满了波折与坎坷，如果不能保持艰苦奋斗的精神，企业随时可能遭遇生存危机。最后是任正非对于历史客观规律的理解和把握。对于任何一个组织而言，组织成员思想上的松懈和行为上的奢侈就是危机的前兆。千古兴亡多少事，历史有时候可以重演。因此，在华为销售额突破200亿元的时候，任正非还开着一辆老掉牙的二手广州标致轿车。即使目前华为已经成为世界上最大的电信设备制造企业，任正非以70岁的高龄仍然坚持自己开车而不配专职驾驶员。1996年任正非亲自带队赴南斯拉夫洽谈项目，坚持把员工给他订的总统套房退掉，和大家一起打地铺，与员工一起同甘共苦。1997年任正非出差期间带当地员工去巴西热带雨林自费旅游，员工们都买耐克旅游鞋，任正非却买了一双最便宜的旅游鞋。面对员工的不解，任正非说：“我是来巴西出差的，和你们长驻人员不一样，我的鞋穿一次就扔掉了，不用买名牌的。”然而，旅游结束返回驻地后，员工们却发现任正非正在卫生间里用刷子刷洗那双鞋，回国时把鞋带回了深圳。长期以来，任正非一直保持着简朴的生活习惯，即使是吃饭也从不浪费。他虽然一直提倡艰苦奋斗的精神，但是对于利益分享，他比任何一位中国老板都舍

得。华为员工的收入在国内企业中一直保持着很高的水平，但这并不影响他把艰苦奋斗的精神作为华为企业文化的一部分，因为即使如他，依然坚持着艰苦奋斗的生活与工作作风。

第四，自我学习。作为一家高技术企业，学习能力与创新能力就是核心竞争力。著名的摩尔定律指出，在半导体行业，平均每过 18 个月，半导体芯片的容量就会增长一倍，成本却减少一半。韦尔奇则坚持企业真正的核心能力不是生产制造或售后服务，而是企业的学习能力。可以说，在信息与互联网时代，企业未来唯一持久的竞争优势，就是具备比竞争对手更快速学习的能力。身处一个知识爆炸、快速变化的世界，我们最明智的做法就是加强自我学习，提升学习能力，提高学习速度。任正非因为家境贫苦，学习是走出贫穷、改变人生轨迹的唯一出路。因此，任正非从小养成了爱学习的习惯。他先是通过艰苦努力考入了重庆建工学院。后来由于“文化大革命”不得已离开学校应征入伍当了建筑兵。在军队期间任正非不仅刻苦钻研技术，而且还努力钻研马克思的《资本论》和《毛泽东选集》。在任正非的讲话和文章里，无论是哲学知识、军事知识、历史知识还是文学知识，他都能旁征博引，信手拈来。任正非出差喜欢独来独往，必带的行李中一定有一两本书。2013 年，任正非在法国接受媒体采访时说：“我实际上是个宅男，我没有其他的生活爱好，下班就回家，不是读书就是看电视，看纪录片，看网络。我阅读速度非常快，书读得很多，不知哪本书影响了我，哪件事影响了我，思想是怎么生成的。”其实，我们可以这么说，正是由于任正非有很强的自我学习能力，再加上他的生活阅历和企业实践经历，才形成了任正非独特的企业哲学思想。正是由于任正非独特的企业哲学智慧，他才能在这个变化莫测的商业世界里披荆斩棘，游刃有余。这就应了任正非的父亲 1967 年告诫他的话：“记住知识就是力量，别人不学，你要学，不要随大流。”

第五，自我批判。自我批判不仅是因为危机意识，而且也是为了实现自我超越。任正非认为：“要活下去，就只有超越，要超越，首先必须超越自

我；超越的必要条件，是及时去除一切错误。去除一切错误，首先就要敢于自我批判。”自我批判的核心在于“不是为批判而批判，不是为全面否定而批判，而是为优化和建设而批判，总的目标是要导向公司整体核心竞争力的提升。”自我批判说起来容易，做起来很难。曾子说过：“吾日三省乎吾身。”曾子被后世尊称为“宗圣”，并不是一般人物。因此在企业里，别说老板，就是普通员工要做到自我批判都很难。中国传统思想里的“面子情结”一直根深蒂固。所谓“面子”，其实是中国人一种典型的社会心理现象，并不能简单以好坏进行评价。因为它有时代表一种气节，有时又仅仅是一种虚荣，有时代表着声望和地位，有时又隐含着“自我膨胀”的欲望。任正非一直在华为提倡自我批判，坚持自我批判，甚至把是否具备自我批判的能力作为对华为接班人的一项核心要求。他自己能做到吗？他能坚持多久呢？其实，在华为的发展历程中，我们通过任正非的讲话和文章已经知道他一直在坚持自我剖析和自我批判。在华为例行的民主生活会上，任正非曾经不止一次自我批评，也接受过别人批评。在小灵通等业务决策失误时，任正非曾经主动自我批评。在李一男出走华为时，任正非主动说负有领导责任，并且自我降薪。在一次研讨会上任正非曾为此沉痛地检讨：“不要太看重面子。在华为犯错最多的是我……不过大家是为维护领导人的威信，给点面子罢了，我自己心知肚明。”2011年任正非发表的文章《一江春水向东流》，更像是一篇自我剖析的人生“忏悔书”，对自己来了一次彻底的自我批判，也实现了一次彻底的自我重生。

第六，自我约束。中国传统文化讲究“君子慎独”。所谓“慎独”，就是在独处中谨慎不苟的意思。是指人们在独自活动无人监督的情况下，凭着高度自觉，按照一定的道德规范行动。换句话说，慎独就是在无人监督的情况下要自律，要有担当，要自我约束。权力如果缺少监督和约束机制，会造成滥用。作为企业的创始人，任正非在华为有着最高的决策权，可以说一切他都可以说了算。但是，任正非偏偏是一个自我约束力很强的人，对公司的

规章制度说到做到，坚持从自身做起，严格执行。有一次任正非到日本出差，在酒店洗衣服的费用不小心交给财务报销了。审计部的领导就找任正非谈话，结果费用不仅全额退回，还要他写自我检讨。华为规定所有员工都不能坐飞机头等舱，但是任正非毕竟已近 70 岁的高龄，而且又需要经常到世界各地出差，所以他坐头等舱，不过多出来的费用依然需要自己承担。华为规定报销手机通信费要主动剔除私人用途的相关费用。任正非每个月底都要把手机通话记录打印成长长的流水单，带上老花镜逐一勾出自己的私人费用，而且至今坚持不变。

任正非肯定不是圣人，也不是完人。他本人也说过不要试图做一个完人。他提倡在对待人的问题上要开放、妥协、宽容，要讲灰度哲学。但是，在华为的企业文化建设方面，他却用自己的思想和行为在全体员工面前做了一个表率。对待企业文化，老板能否以身作则，能否身体力行，能否率先垂范，就是老板文化到企业文化的距离。你所要求的，你首先要做到；你所希望的，你首先要行动。如果老板只是画饼，只是喊口号，只是要求别人如何，这样的企业文化只能成为“企业童话”，并不适合已经是成年人的企业员工。

我们前面说过，企业文化的核心在于员工对于企业价值观的认同。认同有一个过程，这个过程其实就是员工认知的过程，是选择的过程，是要逐渐从心理上、态度上最后落实到行为上的过程。在这个过程中，员工能否对企业建立一种相对信任的关系是能否形成价值观认同的核心和前提。这种信任是一种综合的体系，既包括对上级领导和同事的信任，也包括对企业未来发展前景的信任，但是，核心在于对老板的信任。企业文化是企业的灵魂，企业老板则是企业的灵魂人物，只有对企业的灵魂人物有足够的信任和托付，员工才有可能建立对企业组织的信任。只有对企业组织有足够的信任，员工才能对企业文化形成价值观认同。从这个角度来说，企业老板的个人素质以及个人魅力，决定了企业文化建设的成败。

## 资源是会枯竭的，唯有文化生生不息

1997年，任正非在华为春节慰问团及用服中心工作汇报会上做了《资源是会枯竭的，唯有文化才能生生不息》的讲话。在讲话里，任正非以以色列为例，指出：“以色列这个国家是我们学习的榜样，它说它什么都没有，只有一个脑袋。一个离散了20个世纪的犹太民族，在重返家园后，他们在资源严重贫乏、严重缺水的荒漠上创造了令人难以相信的奇迹。他们的资源就是有聪明的脑袋，他们是靠精神和文化的力量，创造了世界奇迹。”

1998年，在《华为的红旗到底能打多久》这篇发言报告中，任正非谈到华为公司的核心价值观时，对文化做了这样的描述：“资源是会枯竭的，唯有文化才能生生不息。一切工业产品都是人类智慧创造的。华为没有可以依存的自然资源，唯有在人的头脑中挖掘出大油田、大森林、大煤矿……”

后来，“资源是会枯竭的，唯有文化才能生生不息”这句话成为华为企业文化的“经典语录”，甚至成了华为文化的“代言人”。外界对于华为企业文化的认知，主要是从这句话开始的，由此可见这句话影响之深、流传之广。

2014年6月16日，任正非在接受国内媒体采访时说：

“‘资源是会枯竭的，唯有文化才能生生不息……’这句话，是来源于1996年，当时我和外经贸部西亚非洲司长石畏山、王汉江在联合国批准伊拉克石油换粮食时，在迪拜转机、飞机降落时，他们说下面是一个中东的‘香港’，我不相信，怎么可能在沙漠里建一个香港呢。当时迪拜还是很破落的，不像今天这么好，但迪拜这个国家重视文化建设，国王把孩子们一批批送到欧美学习后再回来，提高整个社会文化素质水平。同时制定各种先进的制度

及规划，吸引世界的投资。当时我震撼很大，迪拜一滴石油都没有，所以要创造一个环境，这句话的来源是这样。华为公司也是一无所有，只能靠自己，和迪拜的精神是一样的。”

为什么这句话会有如此大的影响？我认为主要有两个原因。其一是在当时，中国还没有多少企业认识到企业文化的重要性，华为的这句口号不仅开了中国企业进行企业文化建设的先河，而且对企业文化的重要性给予了非常高的评价，引起了中国企业界以及媒体的关注。其二是这句口号形象而又扼要地指出了企业文化对于企业可持续发展的深远意义。所有的企业都追求基业长青，都希望成为“百年老店”，但是现有的技术是会过时的，现有的资源是会枯竭的，现有的人才也会赶不上时代的发展。只有承载着企业核心价值观的企业文化可以传承延续，可以生生不息。只要建立了生生不息的企业文化，就确立了企业的灵魂。无论在哪个时代，只要能拥有一支认同企业文化的团队，企业就可以保持持续发展，就可以实现长治久安。

在这句口号里，“资源是会枯竭的”主要指的是物质资源。企业文化之所以能够生生不息是因为人类能够生生不息。或者说，物质资源是会枯竭的，人力资源却可以代代延续。企业文化承载的是人脑里的价值观，也可以代代延续，生生不息。文化毕竟是人的文化，人也必定是文化中的人。有人就会有文化，有文化就会有人。只要有认同企业文化的人，企业就可以不受物质资源的限制，实现长远发展。

问题在于，企业建立了企业文化就一定可以生生不息吗？当然不是。企业文化首先必须企业中落地，得到企业员工的认同。只有得到企业员工认同的企业文化才能代代相传，生生不息。因此，企业文化的落地是企业文化建设的核心问题。

### 华为如何实现企业文化落地？

首先是高层设计，全员参与。华为的企业文化设计主要体现了老板任正



非的思想，当然也有外部专家顾问的建议。作为管理大纲的《华为基本法》，其实也是华为企业文化设计的成果。因为启动《华为基本法》建设的初衷就是梳理并建立华为的企业文化体系。任正非和中国人民大学的专家顾问历经多年，八易其稿才建立了《华为基本法》。如果只是停留在企业高层的顶层设计层面，是远远不够的。因此，在《华为基本法》的起草与修改过程中，华为内部进行了多次全员讨论。在全员参与的过程中，不仅让全体员工接受了一次文化教育，而且也吸收了一些员工的思想成果。这样《华为基本法》就变成了集体智慧的结晶，既让员工容易接受，而且提高了员工对《华为基本法》的认同度。在《华为基本法》正式开始实施后，华为又发动所有内部宣传手段，组织全员学习，发表感想，总结心得，使文化在学习中深入人心。

其次是干部示范，树立标杆。作为华为的灵魂人物，任正非对企业文化一直坚持以身作则，率先垂范。不只是任正非，华为所有管理者的任职资格标准里都要求各级干部不仅做到严格自律、以身作则，严格执行公司的各项政策与流程规定，而且要做到身体力行地贯彻公司文化与各项制度要求，以模范的行为表现影响员工。如果达不到这项标准，就没有机会提拔为管理干部。因为在华为提拔干部需要做360度的考评，不仅包括上级、下级，还有周边同事。如果你已经成为管理干部而违反了公司文化，则会被免职。群众的眼睛是雪亮的。管理干部的示范作用以及标杆效应对基层员工有着潜移默化的影响，因为各级管理干部都会与自己的团队朝夕相处，天长日久就会产生同化作用。华为内部有畅通的沟通体系，管理干部如果有违反企业文化行为的，无论是通过华为内部刊物，还是通过员工“心声社区”，反面的意见就会被传递到公司决策层。公司决策层就可以对不胜任的干部予以及时批评教育或者免职。华为第一次“惊天地，泣鬼神”的市场部大辞职就是针对市场体系所有的正职干部。正职干部都是各个部门的负责人，他们主动辞去正职并接受竞聘重新上岗就为所有员工形成了示范，树立了标杆。通过这样的方式，华为最终确立了“干部能上能下”的企业文化。如果只是针对一些无



足轻重的管理者，不免给人以作秀走过场的感觉。走过场的行为不仅不利于价值观建设，而且容易失去基层员工的认同度。

最后是制度牵引，考核强化。华为主要依靠制度来牵引企业文化的落地而不是通过领导的监督或者处罚。依靠制度的标准来规范员工的行为，依靠考核机制来强化员工的行为是华为企业文化落地的根本保证。华为不仅建立了员工行为规范，还建立了各个岗位的行为规范。从员工的着装、接电话、言谈举止、接送客人都有标准的行为准则。华为内部印刷的《员工礼仪》是一本很厚的书，里面对各国的礼仪都做了详细的介绍。凡是去过华为参观的人都会对华为的驾驶员留下了深刻的印象。驾驶员不仅个个西装革履，戴白手套，而且态度热情。车内环境一尘不染，空气清新。无论接待任何客户，驾驶员总是早早打开车门，一只手扶着车门，另一只手扶着车顶上沿，说：“您好！请当心。”在车辆行驶中，车上一般放着悠扬的轻音乐，驾驶员不开快车，精力集中，不会猛踩刹车和油门，车速平稳。如果驾驶员感觉您有说话的兴趣，他会得体地向您介绍深圳，介绍华为，解说专业熟练。客户去游玩，驾驶员会在车里静静地等待。到了用餐时间，客户吃完时，驾驶员会准时等在门口。碰到特殊情况，不得不与客户一起吃饭时，驾驶员会快速吃完饭，然后到车里去等待。客户一般很好奇华为如何把驾驶员培训得如此职业。其实，这些都是华为驾驶员行为规范所要求的。如果不能做到，就会在考核时影响收入待遇。虽然目前华为对车辆服务等后勤事务都进行了社会化外包，但是华为企业文化对驾驶员的影响丝毫没有变化。

企业文化落地后的变现是什么？就是员工对企业文化做到了知行合一：内化于心、外化于行。荀子说过：“不闻不若闻之，闻之不若见之，见之不若知之，知之不若行之，学至于行而止矣，行之，明也。”只有做到知行合一，才能实现企业文化对员工思维和行为的塑造，只有做到知行合一，员工才能培养成独特的华为气质，形成独特的华为风格，留下深刻的华为烙印。

15 年以前华为还在深圳科技园办公的时候，我有一次搭乘出租车。上车

以后驾驶员第一句话就说：“您是华为的吧。”我很奇怪，因为科技园有好多企业，为什么就认定我是华为的呢？驾驶员淡然一笑说：“华为的员工和其他企业的不一样。”但到底是哪里不一样，他也说不清楚。

15年以后我曾经负责一个管理咨询项目。咨询公司的一位年届50的资深顾问是专门负责与华为合作的大客户总监，与华为合作了10年之久。他在为大家做培训的一整天里，一口一个华为，一口一个任总。所有的案例几乎都是和华为有关，而且讲到华为的时候就声情并茂，近乎陶醉其中。之后，参加培训的很多人都表示：“咨询公司的专家都被华为文化同化了，华为文化真是不可思议。”

所有的国家都希望自己的文化能够传承万世，延绵不绝，但是只有那些具有深厚沉淀的底蕴、具有开放包容的心态、具有广博恢宏的气度、具有多元共生的胸怀的优秀文化经受了历史的检验和岁月的冲刷，并得以传承延续。所有的企业都希望自己的文化能够代代相传，生生不息，但是只有优秀的企业文化才有可能实现生生不息的梦想。优秀企业文化的特点就在于，当你身处其中时，可能感觉不到它的存在；当你离开时，你会觉得有些不适应，甚至和新的环境有些格格不入。优秀的企业文化就像空气，你每天都在呼吸，但是你觉得习以为常；优秀的企业文化就像春风化雨，吹面不寒而且带来细雨如丝，“随风潜入夜，润物细无声”。

华为的企业文化无疑是成功的，但是能够做到生生不息吗？

这个问题只有交给时间来回答。时间最终会证明一切。





## 第七章

### 企业哲学批判： 唯有变化才是永恒

康德说过：“我们的时代是一个特别意义上的批判时代，所有的一切都要必须经受批判。”在康德那里，批判意味着对人类理性的研究、考察与分析。

黑格尔认为：“它（哲学）是最盛开的花朵。它是精神的整个形态的概念，它是整个客观环境的自觉和精神本质，它是时代的精神、作为自己正在思维的精神。”

马克思不仅提出：“辩证法不崇拜任何东西，按其本质来说，它是批判的和革命的。”而且还强调：“一步实际运动比一打纲领更重要。”

就华为而言，任正非清醒地认识到：“红过十分就成灰”，华为正处于一个盛极必衰的阶段。自我批判是拯救公司最重要的行为。要坚持在自我批判中进步。

## 企业哲学的价值：思想与智慧的学习和传承

2014 年 12 月 15 日，阿里巴巴董事局主席马云在台北参加企业家峰会时语出惊人：“曾经送了很多员工去上 MBA，回来却都变笨了。学习别人成功的模式并没有意义，而是要有失败的经验才会真正学到东西。”马云对 MBA 教育的不认可由来已久。在阿里巴巴创业初期，他就开除了 95% 来自哈佛大学、斯坦福大学以及国内高校的 MBA 高管。马云的理由是：他们说的时候头头是道，做的时候无从下手。马云一直是我比较尊重的企业家之一，他的观点虽然有些偏激，但也并非全无道理。

马云在演讲中只说了 MBA，并没有说目前的 EMBA，甚至还有最新出来的“后 EMBA”。这些学费动辄几十万元，甚至上百万元的教育模式在中国为什么大受从普通员工到企业老板的青睐？还有，目前国内任何一个机场、火车站，还有书店，不绝于耳的是各种充满诱惑的“成功类”“励志类”“潜能类”的培训视频，目不暇接的是各种包装精美的“秘诀类”“法宝类”“终极类”书籍。黑格尔评价孔子思想时认为儒家学说只是道德教训，“思辨的哲学是一点都没有的。”不能说一点道理都没有。中国香港学者邱震海也认为：“中国人精神盲点源于理性缺乏。”目前中国社会出现的一些群体性狂热或者群体性迷思现象反映出的都是理性与逻辑的缺失。在理性缺失的情况下去学习别人的成功模式，的确不如自己在失败中得到的教训更有价值。

但是，这是否意味着学习别人的成功模式真的没有意义？我们可以看一下阿里巴巴的情况。从商业模式来看，淘宝的平台商业模式明显和美国 eBay 有共同之处。eBay 是 1995 年成立的，早于淘宝八年，如果说淘宝一点都没有学习或者借鉴 eBay，肯定说不过去。从企业管理来看，为阿里巴巴的发展立下汗马功劳的人力资源“政委体系”就是向中国人民解放军学习的，而且连名称都一样；从经营方法来看，自小有武侠情节的马云第一次举办互联网“西湖论剑”时还毫无名气，但是由于学习了金庸小说里的“华山论剑”思想，又请出金庸主持，才一下子打响了阿里巴巴的知名度。我们不否认阿里巴巴的创新之处，但是也不能否认阿里巴巴也一直在学习。我们不否认阿里巴巴可能会超越曾经的学习对象，但是不能说学习别人的成功模式没有意义。

所以，对于企业而言，无论是成功企业的经验，还是失败企业的教训都有值得学习之处。学习的效果取决于三个方面：学什么？怎么学？学完怎么做？

第一种，经验复制式学习。这种学习方式就是别人做什么，我就学什么。别人怎么做，我就怎么学。学完以后把别人的经验原样复制过来。这种经验复制式学习是一种最初级的学习方式，也是最简单实用的一种学习方式，比较适合知识结构相对稳定的技术类学习和工具类学习。不足之处在于适合学习的内容都是基本固定的，大家都可以学，学了之后都可以做，不会形成企业独特的竞争优势，更不会形成企业的核心竞争力。也可以这样说，如果只是复制成功企业的经验，自己是不可能成功的。马云说学习别人的成功模式没有意义就是这个道理。事实上，成功企业可以被学习，但不能被复制。国内企业界一直有一种现象，很多“高大上”的西方管理理念和管理工具到中国以后都会产生一些“水土不服”的问题。无论是企业文化、平衡计分卡、领导力，还是流程再造、精益生产、六西格玛。很多中国企业都一窝蜂地引进并学习西方的经典管理理念和工具，但是真正在企业落地并收到良

好效果的却寥寥无几。北京大学著名哲学教授楼宇烈先生曾经提出：“企业盲目引进西方观念会水土不服。了解文化传统，才能更好地建设企业文化。”张瑞敏在谈到 360 度考评时也说过：“360 度考评是很多国际化大公司普遍用的考评方式，你的上级、下级、同事都来考核你，但是我认为这个到了中国完全没有用，为什么？因为中国讲关系。”

第二种，优化提升式学习。这种学习方式就是先做分析判断，只学习适合自己的知识。学习的过程中要进行消化吸收，而不是“囫圇吞枣”式的复制粘贴。学习完后还要在实践中不断进行优化改进，最后固化形成适合自己的知识体系。华为“变革三部曲”中的“先僵化、后优化、再固化”就是强调了要优化改进后才能进行知识固化，确保学习的经验知识是适合自己的，因为只有适合的才是对自己有价值的。华为的任职资格项目，IPD/ISC/IFS/LTC 项目都是遵循了先僵化引进，后优化提升，最后固化成型的思路，使先进的西方管理工具最终在华为成功落地，并能在企业实际操作中运行良好。比如目前市场行情非常火爆的领导力管理。美国著名咨询公司怡安翰威特大中华区首席领导力顾问 Frank Gallo 也不得不承认：“如果你直接把西方领导力理论拿到中国用，一定会失败；但是如果你借鉴了西方的理论框架，同时又考虑到了中国的文化和国情，把两者结合了，你就能成功了。”

第三种，思想升华式学习。这种学习方式不仅学习别人怎么做，而且学习别人为什么这么做，最后再决定自己怎么做。这种学习不再只关注操作层面的学习，而是领会别人思想层面的精髓，然后活学活用、融会贯通，把优秀的思想运用到自己的企业实践中去，从而完成从理论到实践的统一。日本的很多企业家从中国的《孙子兵法》中汲取到了宝贵的思想财富，并把孙子的军事思想应用到企业的商战中去。稻盛和夫从中国明代思想家王阳明的心学中受到启发，提出了“敬天爱人”的经营哲学，并认为工作即修行。如果单纯从操作的层面来看，无论是孙子的军事思想还是王阳明的心学思想，不仅和现代商业社会相距久远，而且与企业运营似乎也没有直接关联。日本企



业家的精明之处就在于，他们从优秀的思想家那里汲取营养以实现自身的思想升华，并利用这些思想指导企业、引领企业的生存与发展。从任正非的企业实践来看，“利出一孔，力出一孔”的思想，“自我批判”的思想，“农村包围城市”的思想，“深淘滩、低作堰”的思想等都是从以前的思想家那里学习来的。华为每一个闪光的商业思想、每一个独到的经营理念都有其哲学渊源和历史出处。正如任正非自己所说，他看了很多书籍，学了很多思想，至于如何形成自己的思想体系，他自己也不清楚。从整体的角度而言，华为的商业成功其实就是任正非企业哲学思想的成功实践。这就是企业哲学核心的价值所在。

我们再来看马云。从小痴迷于武侠小说的马云无疑有着侠客情结。无论是阿里巴巴“让天下没有难做的生意”的企业理念，还是马云天马行空、特立独行式的企业风格无不体现了他江湖武侠式的企业哲学。阿里巴巴把自己的核心价值观命名为“六脉神剑”，要求每位员工都必须有一个“花名”，阿里巴巴集团的五个子公司被称为“达摩五指”。可以这么说，阿里巴巴的企业文化就是建立在马云的武侠思想之上的，也是中国传统武侠思想深刻影响的结果。

企业哲学就是总结并提炼优秀企业成功背后的思想和智慧的学问。企业思想和智慧的分享和传承不仅是企业哲学的使命，也是企业哲学的核心价值。因为事实证明，“行成于思而毁于随”，只有思想的成功，才会最终带来企业的成功。

不过，如同英国著名作家威·赫兹里特所说：“伟大的思想只有付诸行动才能成为壮举。”伏尔泰也认为：“人生来是为行动的，就像火总向上腾，石头总是下落。对人来说，一无行动，也就等于他并不存在。”再华丽的思想也要付诸实际行动才会最终收获甜蜜的果实。“为者常成，行者常至。”欧·梅雷迪思说过：“我们的行动就是我们的最后审判人。”不通过实际行动的检验，我们无法得知思想和智慧的价值，也不会了解理论的谬误所在。历史的教训必须要牢记：实践是检验真理的唯一标准。

## 企业哲学的真谛：在变化的时代中应对变化

古希腊哲学家赫拉克利特曾经说过“人不能两次踏入同一条河流”，因为河水一直在不停地流动，世界上根本就不存在固定不变的河流。中国古典著作《吕氏春秋》中有一个“刻舟求剑”的故事：楚国有人渡江时不小心把身上带的剑从船上掉进了水里，这人急忙在船沿上刻上一个记号，说：“这儿是我的剑掉下去的地方。”当船靠岸后，这人就顺着船沿上刻的记号下水去找剑。他能找到剑吗？当然不可能。因为水一直在流动，船也一直在江上划动。用一个“不变”的记号来应对一直在变化的事物，只能在世上徒留笑柄。

在《不做昙花一现的英雄》的讲话中，任正非说：“如果管理不从小改进做起，什么事都将做不成。有人问我，我们到底到什么时候才能松口气？我说只有到棺材钉上时才能松口气。世界上唯一不变的就是变化，贯彻永恒的是管理改进。”像“世界上唯一不变的就是变化”这样的话，任正非不仅多次强调，而且一直在思考如何使华为能够同步时代变化，如何自如地应对变化。因为他一直坚信：“这个世界的变化是很大的，唯一不变的是变化。面对这样的变化，每个企业，如果不能奋起，最终就是灭亡，而且灭亡的速度很快。”

2014年12月，轮值CEO郭平在华为质量与变革联合颁奖典礼上发表了《拥抱变化、担负使命》的讲话。郭平提出，在这个时代中唯一不变的就是变化，整个世界正在走向越来越快速变化的时代。“变革就是要做时代的企业，只有适应变化的企业才能生存。面对未来，华为没有选择，必须不断适应变化的环境，顽强地生存与发展。”

不仅是华为，如何在变化的环境应对变化是所有企业永恒的思考课题。

2014年6月，海尔集团董事局主席张瑞敏在沃顿商学院以《时代是一条川流不息的河》为题发表演讲。张瑞敏认为：“没有成功的企业，只有时代的企业。所有的企业都要跟上时代的步伐才能生存，但是时代变迁太快，所以必须不断地挑战自我、战胜自我。”

在阿里巴巴的“六脉神剑”里，有一条就是：“拥抱变化，迎接变化，勇于创新。”万通控股董事长冯仑则提出：“变化不可怕，可怕的是不懂得应对变化，拥抱变化。”问题在于，企业到底应该如何应对无时不在、无处不在的变化呢？

无论应对变化的措施有多少条，方法有多少种，但归根结底还是要依靠世界观和方法论，要依靠企业哲学的思想和智慧。道家哲学认为，世间万物，虽千变万化，但万变不离其宗。所以，或以不变应万变，或以万变应万变，关键在于企业家的思想要跟上时代的变化。

首先，追求智慧并批判智慧是哲学的根本。关于哲学是什么的问题，有一千个哲学家，可能就会有一千个答案。但是，古往今来不同国家、不同民族的不同哲学流派都称自己的思想体系是哲学，说明世界上不同的哲学派别之间又存在着共同之处。这个共同之处就在于哲学是关于世界观和方法论的学问，是关于人类的思想与智慧的学问。从西方来看，希腊文中的“哲学”一词是由“爱”和“智慧”两个词语衍化而来的。从词源考证的角度而言，哲学的原意就是“爱智慧”或“爱智之学”。从中国来看，古汉语中“哲”也是聪明、智慧的意思。中国古代经常用“哲”来指代聪明而有智慧的人，比如“先贤圣哲”。所谓世界观，就是人对于整个世界的根本看法。哲学思考问题的角度和一般科学思考问题的角度不同，哲学主要思考宏观的、抽象的、普遍的问题，而不仅仅思考微观的、具体的、个别的问题。当孔子在河岸驻足感叹“逝者如斯夫”时，并不是感叹河水的流动不止，而是感叹大自然的生生不息。当老子从“天下莫柔弱于水，而攻坚强者莫之能胜”的现象中悟出“以柔弱胜刚强”的道理时，已经把自然现象背后的道理升华为哲学

问题了。哲学是智慧之学。什么是智慧呢？智慧不是知识，不是聪明才智，也不是具体的方法。在佛学中，智慧就是“般若”，是指破除迷惑、证实真理的识力。西班牙当代杰出的哲学家雷蒙·潘尼卡在著作《智慧的居所》中指出：“智慧说，我并不与精明同一。智慧要求有洞见、技能和才智。然而，智慧经历它们又超越它们并且抵达实在的另一不同层次，另一深度。”潘尼卡认为，没有智慧，人就不能生活。赫拉克利特认为：“智慧就是言说真理并通过听从本性而按本性行事。”后来他又提出：“智慧只在于一件事，就是认识通过万物来引导万物的思想。”总之，智慧就是人类冲破迷惑的雾障，认识事物本质的思想，是能够“以不变应万变”中的“不变”。

其次，直面问题并解决问题是哲学的使命。马克思说过：“问题是时代的格言，是表现时代自己内心状态的呼声。”哲学是“自己时代的精神上的精华”，是人类“文明的活的灵魂”。哲学是时代的产物，必须反映和揭示时代的各种矛盾，发现和解决时代提出的各种问题，并随着时代的进步而不断发展。要想理解和把握这个不断变化的时代，更好地去应对层出不穷的各种变化，就需要学习哲学，需要掌握这个时代精神的精华。哲学以一种批判的、反思的态度与时代的现实生活保持联系，并在回答时代的重大问题中获得发展的动力。问题是哲学的生长点，不断地创造性地解决时代问题是哲学发展的动力。在信息与互联网时代，世界变化的速度超过以往任何一个历史时期。新的问题、新的挑战不断涌现，新的知识、新的思想不断产生。但是，只要能够掌握时代精神的精华，就能够使自己同步时代变化，永立时代潮头。

最后，理性把握客观规律是哲学的精髓。马克思曾经说过，如果事物的现象和本质是直接合而为一的，那么一切科学研究就是多余的了，所以科学研究就是透过现象把握本质。如何看待事物的现象和本质的关系？这就是典型的哲学问题。人用眼睛看到的永远是事物的个体与现象，这种现象体现了特殊性和偶然性。人永远无法用眼睛看到事物的本质，因为规律是看不见、

摸不着的。如果不能掌握世间万物的客观运行规律，人就不可能实现从必然王国到自由王国的迈进，也无法从容应对这个错综复杂而又不断变化的世界。人如何掌握客观规律呢？是通过思想掌握，是通过理性与逻辑进行条分缕析，不断剥离事物外在的表象从而达到事物内在的本质。矛盾的普遍性告诉我们，世界是矛盾的，思想也是矛盾的，矛盾无处不在，无时不有。事物的现象和本质永远是矛盾的，人的感性和理性也永远是矛盾的，我们只有用矛盾的观点才能够去理解所有的事情，应对所有的变化，这就是哲学的真谛。人通过不断进行哲学思考来提高自己的理论思维能力和逻辑思维能力，形成自己的哲学思想。当你掌握哲学思想的时候，再去面对任何变化、分析任何问题的时候，就不再只是凭经验或者常识去看待问题，而是通过理性和逻辑的哲学思维去看待问题，就会抓住问题的本质，找到解决问题的方法。就算目前颇为流行的互联网精神和互联网思维，无论是速度、体验、极致还是颠覆，核心还是在于产品。产品就是最好的营销，如果不能为客户提供有价值的产品和服务，最终还是会被客户抛弃。否则，“其兴也勃焉，其亡也忽焉”，喧嚣之后还是会归于沉寂。因此，无论事物如何变化，无论时代如何变迁，透过纷杂的现象而迅速抓住问题的本质，才是真正的应对之道。这也正是企业哲学的魅力所在。

## 企业哲学的局限：企业有道但没有终极之道

畅销书《谁动了我的奶酪》的作者、世界著名作家斯宾塞·约翰逊曾经说过：“唯一不变的是变化本身。”但是无论任何时代、任何国家总是有很多所谓大师在声嘶力竭地兜售解决问题的终极智慧，仿佛他们是上天派来拯救人类的使者，仿佛他们能够提供包治世间一切疑难杂症的灵丹妙药。各大书店和网上商城里那些被冠以“终极制胜”“终极法宝”“终极智慧”的书籍

和音像制品热销的背后实则反映了理性不足的群体的思想贫乏。

古希腊著名哲学家亚里士多德曾经创立“四因说”来解释万物为什么存在变化。亚里士多德认为质料因、形式因、动力因和目的因是事物的形成、运动、变化、发展和灭亡的最普遍、最本质的原因。

中国古代思想家荀子说过：“天地合而万物生，阴阳接而变化起。”意思是万物都是天地与阴阳变化相互作用的结果。万事万物的生成与变化是自然而然的，不以人的意志为转移。

道家学说的创始人老子也主张，世界不仅是变化的，而且是相对存在的。“反者道之动”，变化是“道”的重要特征。“祸兮福之所倚，福兮祸之所伏。孰知其极？”因为世间万物不仅是变化的，而且是相对地存在着，所以不能用绝对的态度对待事物。

马克思主义哲学认为，世界上一切事物都处在永不停息的运动、变化和发展的过程中，整个世界是一个无限变化和永恒发展着的物质世界。发展就是新事物的产生和旧事物的灭亡，即新事物代替旧事物的过程。所以我们要用发展的观点来观察事物、分析问题，要把事物实事求是地看作一个变化发展的过程。要坚决反对形而上学静止地看问题。因此，我们要学习并运用唯物辩证法的对立统一规律、质量互变规律和否定之否定规律来分析问题、解决问题。

既然万事万物都是处于永不停息的运动与变化之中，哲学自然也不例外。在《哲学史讲演录》的导言中，黑格尔曾经提出了一个著名的命题：“哲学史本身就应当是哲学的。”在黑格尔看来，每一种哲学自身都包含了各种特殊原则，但这些原则本身却由于自身的局限性而要求更高的原则使其成为理念自身发展的必要环节。正是由于不同哲学对最高原则不断追问，才构成了我们今天所理解的哲学思想。所以，哲学本身就是不同时代的哲学家以自身特有的方式对最高原则不断显示的历史过程，而这正是哲学史所能够向我们昭示的真理。此后“哲学就是哲学史”的观点被广为传播，甚至被奉为

圭臬。

马克思在论述唯物辩证法时认为：“辩证法在对现存事物的肯定理解中，同时包含对现存事物的否定理解，即对现存事物的必然灭亡的理解；辩证法对每一种既成的形式都是从不断的运动中，因而也是从它的暂时性方面去理解；辩证法不崇拜任何东西，按其本质来说，它是批判的和革命的。”恩格斯也指出，唯物辩证法“这种辩证哲学推翻了一切关于最终的绝对真理和与之相应的绝对的人类状态的观念。不存在任何最终的东西、绝对的东西、神圣的东西；它指出所有一切事物的暂时性；在它面前，除了生存和死亡的不断过程、无止境地由低级上升到高级的不断过程，什么都不存在。它本身就是这个过程在思维着的头脑中的反映。”这就说明，世间万事万物都是发展变化的，都存在着时代性和局限性，世间不存在所谓的最高真理和终极智慧。

美国通用电气的前任 CEO 韦尔奇被世界上很多企业的老板奉为企业管理大师级的人物，他的自传《赢》成为众多企业老板的必读之作，他的经营管理思想被业界称之为“赢的哲学”。但是在 2013 年接受法国媒体采访时，任正非却很坦然地说：“我没有受到他的任何影响，因为我不了解韦尔奇。我们学的方法是 IBM 的。IBM 教会了我们怎么爬树，我们爬到树上就摘到了苹果。我们的老师主要是 IBM。”IBM 的企业哲学也就是著名的“沃森哲学”。在近百年的发展历史中，IBM 一直坚持并遵守着以下三条准则：① 必须尊重个人；② 必须尽可能给予顾客最好的服务；③ 必须追求优异的工作表现。这些准则就是“沃森哲学”，一直牢记在 IBM 每位员工的心中，任何一个行动及政策都直接受到这三条准则的影响。IBM 公司认为，“沃森哲学”对公司的成功所贡献的力量，比技术革新、市场销售技巧，或庞大财力所贡献的力量更大。因此，我们看到，虽然任正非认为 IBM 是华为的老师，但是任正非的企业哲学与 IBM 的“沃森哲学”既有相同之处，又有着明显的区别。

既然哲学本身也有一定的局限性，在学习哲学的时候就不能把哲学当作

“宝书”，更不能把哲学当作教条。哲学绝不是要求大家一条一条地去背，一条一条地去模仿，因为哲学是一种思考并追求智慧的学问，是提高我们的理论思维能力和逻辑思维能力的学问，既不是“金口玉言”的指示，也不是僵化刻板的教条。学习哲学的过程就是一个分析辨别、以理服人的过程。马克思说过：“理论只要说服人，就能掌握群众；而理论只要彻底，就能说服人。所谓彻底，就是抓住事物的根本。”所以，学习企业哲学，重点在于抓住事物的根本。只有抓住根本问题，才能在企业实践中扬长避短，消化吸收，并最终达到理论与实践的优化升华。







## 结 语

在互联网经济风起云涌的今天，传统企业无不面临着巨大的威胁和沉重的压力。作为华为长期的学习标杆，百年蓝色巨人 IBM 近年来深陷经营危机更是让传统企业感到阵阵凉意。

任正非之后，华为如何实现企业的长治久安？

在充满着未知的将来，华为还能延续曾经的传奇吗？

何止是华为，中国企业都应该思考：未来之路在哪里？

面向未来，任正非强调：“要通过总结，让未来的接班人学习、理解、传承公司管理思想，以指导和帮助华为继续活下去，实现长治久安。”

## 后任正非时代的华为向何处去

2014 年 3 月 31 日，华为发布了 2013 年年报。年报显示华为实现销售收入 2390 亿元人民币（约 395 亿美元），超越了爱立信（约 353 亿美元），净利润也是爱立信的近两倍。至此，成立于 1987 年的华为经过 26 年的发展首次在营收规模上超过爱立信，一举成为全球第一大电信设备商。对于华为总裁任正非而言，1944 年出生的他在年届古稀时，也达到了自己人生中的一次顶峰。

不过，登上顶峰的华为一直都不承认超越爱立信。在 2014 年 4 月的华为分析师大会上，华为轮值 CEO 徐直军对《第一财经日报》说：“外界评价说华为超越爱立信成为第一，我们内部不认可这句话。苹果和萝卜不能一起比。”年逾古稀的任正非也一直不服老，仍然干劲十足。2014 年 6 月接受国内媒体采访时，任正非说：“我的很多朋友都是老年人，AIG 创始人格林伯格 88 岁还能每天做 50 个俯卧撑，而且是早晚各一次。我去国外的时候，很多七八十岁的 CEO 自己开着飞机来接我们，为了证明他们不老。我们为什么总要说自己老、要求退休呢？”似乎是为了证明自己仍然精力充沛，2014 年的任正非不仅坚持在世界各地出差，而且越来越开放，不仅主动接受媒体采访，而且利用自媒体的形式把内部讲话及时对外披露。仅仅 2014 年一年，已经披露的任正非讲话和文章已经不下 20 个。

相对于任正非，IBM 的创始人老托马斯·沃森于 78 岁时退居二线，第二代领导人小沃森因为身体原因于 57 岁退休。三星集团的李健熙于 66 岁退休。联想集团的柳传志于 67 岁退休。2013 年，阿里巴巴的马云在年仅 48 岁时就选择了退休引起了业界哗然。当然，万达的王健林虽然已经六十耳顺，但还是在 2014 年年末豪言万达做不到 1 万亿元资产就不会退休。

无论选择何时退休，对于已经拼搏大半生并把企业带上顶峰的任正非而言，他必须开始考虑在他退休之后的华为向何处去的问题，必须考虑如何才能使华为不受企业领导人更替的影响而达到长治久安？

2014 年 10 月，在华为的一个内部研讨会上，任正非如是说：

“一个企业怎样才能长治久安，这是古往今来最大的一个问题。我们要研究推动华为前进的主要动力是什么，怎么使这些动力能长期稳定运行，而又不不断自我优化。大家越来越明白，促使核动力、油动力、煤动力、电力、沼气动力……一同努力的源，是企业的核心价值观。这些核心价值观要被接班人所确认，同时接班人要有自我批判能力。”

“红过十分就成灰”，华为正处于一个盛极必衰的阶段。任正非看待目前的华为的态度非常之理性和冷静。事实上，在华为传奇的背后，已经出现了一些潜在的隐忧。不得不说，任正非不仅有强烈的危机意识，而且对事物的发展变化有着清醒的认识和准确的判断。我个人认为，华为目前或多或少地存在着六大隐忧：

第一，跟随者成了领跑者。应该说，华为的发展路径是典型的“后来者居上”。过去 27 年以来华为一直在世界电信市场扮演着“跟随者”的角色，在跟随的过程中逐渐超越前面的竞争对手，无论是北电、朗讯、阿尔卡特，还是诺基亚、摩托罗拉等，当年在华为看来是“神一样的对手”都被华为甩在后面。2013 年超越爱立信后，华为才发现自己已经从跟随者变成了领跑者。华为内部不愿意承认超越爱立信应该有两个考虑。一方面，如果单从运

营商网络业务来讲，爱立信依然还是行业老大。即使从整体业务上来讲，华为与爱立信也没有拉开差距，随时有被反超的可能性。另一方面，华为这些年之所以能够快速发展，竞争对手的压力是一个不容忽视的动力源泉。正是有很多强大的对手存在，华为上下才不至于放松懈怠，不至于沾沾自喜。如果跟随者忽然失去了假想敌，不仅会造成团队斗志降低，而且会有满足现状的心理惰性。因此，虽然华为高层还很清醒地把华为定位于“能力有限的公司”，警告大家华为“处于盛极必衰的阶段”，甚至提出要做“谦逊的领导者”，但是如何让团队上下真正保持昂扬的斗志，保持长期艰苦奋斗的精神，是华为登上顶峰之后面临的第一个考验。

第二，公司治理与接班人机制。经历了多次接班人风波的华为，逐渐确立了目前董事会领导下的轮值 CEO 制度。任正非不仅自己开始逐渐淡出决策层，而且开始下大力气培养三位轮值 CEO。任正非自己已经公开宣布自己的家人永远不会接班，三位轮值 CEO 也开始频频走向前台，轮流行使 CEO 的权力。在接受媒体采访时，轮值 CEO 徐直军这样表示：“这是个老生常谈的话题。现在这个阶段肯定不会是一个人来继承任总，也许是一个团队。关于未来，未来真正的走向只能等未来来回答。”从公司治理的角度来看，轮值 CEO 制度是一种前所未有的公司治理方式。公司的最高权力由三位企业高层领导轮流执掌，共同对企业的生存和发展负责，是一种典型的集体负责制。任正非曾经针对外界的疑虑为这种制度安排进行辩解：“华为的轮值 CEO 是由一个小团队组成，由于和而不同，能操纵企业不断地快速适应环境的变化；他们的决策是集体做出的，也避免了个人过分偏执带来的公司僵化；同时可以规避意外风险带来的公司运作的不确定性。”但是他同时也承认：“这种制度是不是好的办法，它是需要时间来检验的。”他为此呼吁大家：“我们不要百般挑剔轮值 CEO 制度，宽容是他们成功的力量。”轮值 CEO 制度能否取得最后的成功，能否成为公司治理方式的一个伟大创举，只能等待历史来做最终的评判。

第三，企业文化的多元化与全球化。华为的企业文化建设一直伴随着华为发展的风风雨雨。随着以“客户为中心，以奋斗者为本，长期坚持艰苦奋斗”核心价值观的确立，华为也已经成长为世界顶级电信设备商。无论是“绝不会让雷锋吃亏，奉献者定当得到合理的回报”的“雷锋精神”，还是嗅觉敏锐、奋不顾身、团队合作的“狼性精神”，华为的企业文化一路走来，不仅引起过万众瞩目式的关注，也曾经引来过如潮式的非议和指责。在华为已经完全国际化的今天，前首席科学家陈怀临和前诺基亚中国区总裁赵科林的相继离去，还是让外界对华为文化能否真正实现多元化和全球化产生了一些疑虑。2014年华为轮值CEO胡厚崑在青岛亚太经济合作组织（APEC）会议上提出：全球化与本地化是一个硬币的两面，它们不是相互分离或对立的概念；相反，成功的商业实践应该是将二者很好地结合。不过，企业全球化的背后也面临着跨文化整合的问题，面临着企业文化的多元化和全球化问题。正如胡厚崑所说：“在这些成功实践的背后，更重要的是开放的商业理念。”这种开放的商业理念必须包含着开放的企业文化理念。任正非对赵科林离职的问题曾经这样解释：“赵科林辞职是我批准的，当时我心里很难受。因为他没法生存，没有生存的条件，不能把他扣住。所以我们要逐渐改变，如果世界最优秀的人才都进不来，如何能做到世界最优秀的公司呢？”2013年年底，任正非在内部讲话中强调：“吸引优秀人才，团结一切可以团结的力量，这是我们走向未来成功的保证。”事实上，如果华为的企业文化不能更加开放，不能更加多元，造成的后果是只有华为自己培养的人才能够生存，从而自己关闭了世界优秀人才加盟的大门。这对于已经走向全球的华为来说，不得不说是个挑战。

第四，内部虚拟受限股的股权问题。所谓虚拟受限股，是华为投资控股有限公司工会授予员工的一种特殊股票。拥有虚拟受限股的员工，可以获得一定比例的分红，以及虚拟受限股对应的公司净资产增值部分，但没有所有权、表决权，也不能转让和出售。在员工离开企业时，股票只能由华为投资

控股有限公司工会回购。作为一种利益激励机制，华为的内部股权制度不仅解决了员工利益分配问题，而且使员工和企业成为利益共同体和命运共同体，是华为多年来保持高速发展的强大动力。2013年年底，任正非在内部业务讲话时说：“我们虚拟受限股的实行是经政府批准的，是有红头文件的，是合法的。历届中央首长都在关怀过问这件事情，看其能否促进产业发展，称其为中国特色社会主义的一种尝试。我们也经常去北京汇报执行情况，我们是遵纪守法的。”同时，任正非强调：“但任何投资都是有风险的，我们是把风险捆在员工奋斗上的，员工对自己的奋斗有信心，就自愿购买，也可以不买。如果你担心，现在公司处在平静的发展时期，任何人都可以自愿全部退出虚拟受限股计划，但退出后就不能再逆向购买回去。若再想购买，仍然是按基于贡献的饱和配股计划执行。”

但是，这种企业内部实行的虚拟受限股也存在一定的弊端。首先，虚拟受限股毕竟不是法律意义上的股权，员工只拥有分红的权利而不能使自己成为真正意义上的股东。这和互联网企业比较规范的股票期权制度相比，对员工的吸引力会日渐降低。其次，员工购买虚拟受限股的行为近似企业内部集资，在企业经营遇到问题时如何保证员工的利益是一个问题。再次，随着企业进入稳定发展期，增长速度会相对平缓，失去了高额分红刺激的内部股权制度能否保持激励性也成为一个悬念。最后，这种制度在一定程度上会造成部分老员工可以躺在功劳簿上“不劳而获”，甚至出现“食利者”现象，对大多数团队成员的工作积极性也是一个不利因素。

第五，大企业病。虽然说大企业病并不一定只有规模大的企业才会有，但是大企业如果想不患大企业病也不可能。大企业病的一般表现有：机构臃肿、人浮于事；企业规模很大，产出很小；当官的多，干活的少；机构官僚化，一线复杂化；部门之间壁垒重重，流程不畅；组织上下阶层森严，效率低下。随着华为业务的不断扩张，组织机构也越来越膨胀。2009年1月任正非在华为销服体系奋斗颁奖大会上发表了题为《让一线直接呼唤炮火》的讲



话，提出来要放弃中央集权，简化机关，提高效率，向一线作战部队下放权力。此后，任正非多次提出华为要形成“铁三角”的作战部队模式、“未来的战争是班长的战争”。但是消除大企业病不是一蹴而就的事情，从2009年开始，五年多来任正非一直在大声疾呼要进行组织变革，要精简机构，下放权力，就说明了治疗大企业病的无比艰难。IBM曾经在郭士纳时代实现了让大象跳舞的奇迹。“如果大象能够跳舞，那么蚂蚁就必须离开舞台。”IBM前CEO郭士纳在自传《谁说大象不能跳舞》中曾经这样说道。但是目前IBM深陷发展困境也说明，蚂蚁从来都没有离开舞台，但是大象没有能够一直保持跳舞。

2010年，华为一位内部员工张运辉曾以“五斗米”为笔名在华为“心声社区”发表了名为《华为，你将被谁抛弃——华为十大内耗浅析》的文章，从个人视角陈述了华为当时的“十大内耗”：①无比厚重的部门墙；②肛泰式（膏药式）管控体系；③不尊重员工的以自我为中心；④“视上为爹”的官僚主义；⑤令人作呕的马屁文化；⑥权利和责任割裂的业务设计；⑦集权而低效的组织设计；⑧挂在墙上的核心价值观；⑨言必称马列的教条主义；⑩夜郎自大的阿Q精神。当时华为的研发总裁要求研发体系所有中高级干部都要学习这篇文章，做到“有则改之，无则加勉”，体现了华为越来越自信和越来越开放的气度。虽然这些从底层发出的呼声与呐喊不见得一定正确，但的确说明华为当时已经或多或少地患上了“大企业病”。

四年过去后，华为高速的发展和靓丽的业绩并不能说明已经治愈了“大企业病”。我们从任正非近年来对组织变革的呼吁和表态中已经体会到华为仍然为此正在做艰苦卓绝的努力。2014年，华为重组了变革指导委员会（ESC），由轮值CEO郭平担任变革指导委员会主任。变革的目标就是任正非说的多打粮食、提升一线作战能力，要能为公司增加收入、提升效率做出持续的贡献。对华为而言，在企业进入平稳发展期、营收增速放缓的情况下，能否顺利消除“大企业病”决定了华为未来企业发

展的活力。大企业如何做到不必然死亡？想必任正非已经有了自己的答案。

第六，时代变化对传统产业的冲击。无论你是否愿意承认，无论你是否愿意面对，世界都已经进入了互联网时代。由于互联网的迅猛发展与普遍接入，大量数据的获取、聚集、存储、传输、处理、分析等变得越来越便捷。有人认为，继互联网时代之后，人类又进入了大数据时代。无论是互联网时代、大数据时代还是正在兴起的工业 4.0 时代，毋庸置疑的是，世界正在走进一个变化越来越快的时代，新技术和新商业模式正在逐渐改变人类的生活方式和工作方式。新的时代不仅催生了新的产业，也给传统产业带来了危机。作为一家传统通信设备商，面对 IT 领域和 CT 领域融合的趋势，华为提出了“云、管、端”战略并立志做 ICT 行业领导者。面对大数据市场的机会，2014 年年初任正非就指出：“未来的 3~5 年是华为抓住大数据机遇、抢占战略制高点的关键时期。”面对互联网行业的发展，任正非却再三告诫华为不要为互联网的成功所冲动，应该踏踏实实地用互联网的方式优化内部工作。同时，任正非认为华为也是互联网公司，是为互联网公司传递数据的管道做铁皮的。可能 2000 年互联网泡沫破灭给任正非留下了阴影，也可能对互联网商业模式认识不清而心存疑虑，任正非给外界的印象是比较排斥互联网商业模式的。当然，以任正非的企业哲学思想和企业实践经历，任正非不可能无视互联网对传统产业的冲击，更不可能忽视互联网行业未来的发展前景。问题在于，身处一个快速变化的时代，华为还有多少应对以及布局的时间？

不过，所谓六大隐忧只是通过外部视角对华为的雾里看花，也是对后任正非时代的华为提出的一些忠告和建言。事实上，华为一直在紧跟时代的脚步去拥抱时代的变化。比如在研发管理方面，华为首席科学家李三琦在 2014 年年末接受《福布斯》杂志采访时就指出，在新的形势下，华为曾经引以为傲的研发模式也需要改变。未来潜在的颠覆者就是自己，华为管理层已经决

定要学习谷歌。华为研发第一次变革是全面引入 IBM 的研发管理流程，帮助华为进入全球市场。这是华为研发的第二次变革。华为需要在变化的时代不断摸索改进。任正非在华为 2014 年第四季度区域总裁会议上的讲话中强调：“华为公司未来的胜利保障，主要是三点要素：第一，要形成一个坚强、有力的领导集团，但这个核心集团要听得进批评。第二，要有严格、有序的制度和规则，这个制度与规则是进取的。什么叫规则？就是确定性，以确定性应对不确定性，用规则约束发展的边界。第三，要拥有一个庞大的、勤劳勇敢的奋斗群体，这个群体的特征是善于学习。”

2014 年 12 月 31 日，华为轮值 CEO 胡厚崑在题为《拥抱未来，共建全联接世界》的新年祝词中宣布华为 2014 年销售收入预计将达到 460 亿美元，实现了超过 15% 的增长。继华为提出要做 ICT 领域的领导者之后，胡厚崑代表华为首次郑重提出了“全联接世界”的概念。“未来的世界将是一个全联接的世界，全联接的未来将深刻地影响到每一个人、每一个组织、每一个行业。”截至目前，华为已经促进了这个世界上大多数人与人的联接，未来将要进入更为广阔的人与物、物与物等更为广泛的全联接领域。“做全联接世界的使能者，是华为在这个最好时代的最佳角色。”胡厚崑这样表述华为未来的新角色，“人类的过去、现在、未来，都在致力于突破时间和空间的限制而保持联接，这永恒的动力发源于情感沟通的人性需要，发展于效能提升的理性追求。”展望未来，华为希望成为人类“全联接”追求的勇敢践行者和有力推动者。这是一个具有无限潜力的技术领域，也是一个极具广阔前景的商业世界。2015 年 1 月，任正非在华为品牌战略与宣传务虚会上的讲话中认为：“沿着主航道，把握好大江大河，我们一定能走向大海。”对于华为而言，我们有理由相信，只要接班人能够深刻学习并不断发展任正非的企业哲学思想，能够拥有自我批判的能力，就一定能够在变化的时代中应对变化，在持续的艰苦奋斗中实现企业的长治久安。

## 企业哲学与中国企业未来之路

进入 21 世纪以来,伴随着中国经济的快速腾飞,中国企业也得到了迅猛的发展。但是空前的繁荣背后也存在着两个比较突出的问题:一是民营企业中存在着漠视规则、铤而走险、野蛮生存、躁动发展的现象;二是国有企业走出国门后头昏脑涨、眼高手低、决策失误、资产流失的问题。

改革开放 30 多年以来,一方面是中国沉寂多年的市场潜力得到完全释放,社会经济取得了突飞猛进的发展,人民生活水平显著提高,综合国力迅速提升。另一方面是环境污染加剧、贫富分化等。我们在创造了巨大的物质财富的同时,却遭遇了比较尴尬的困境。

综合国力的提升让我们看到了中华民族复兴的希望,但如果继续依靠资源消耗、货币超发、投资拉动、土地财政等措施,中国经济还能延续往日的繁荣吗?

2014 年年底,中央经济工作会议不仅首次明确中国经济发展进入新常态时期,而且清楚地定义了中国经济新常态,为今后五年乃至十年的经济发展定下了基调。首先经济发展正在从高速增长转向中高速增长,其次我国经济增长必须实现产业升级和结构转型,最后新常态时期经济增长将更加注重综合创新。

在经济进入新常态、反腐风暴如火如荼的时代大背景下,中国企业未来如何生存发展?在变化的速度越来越快的时代,我们依靠什么引领中国企业的未来之路?

只有依靠诚信为本、客户至上、守法经营、科学管理、技术创新、产品领先,才能实现企业的生存发展。归根结底,我们还是要依靠企业家的思想与智慧来引领中国企业的未来之路,依靠企业家的实际行动来开创中国企业

的未来之路。

2015年1月23日，中共中央政治局集体学习辩证唯物主义理论时，当代著名哲学教授孙正聿进行了讲解。习近平在会上指出：“要学习掌握唯物辩证法的根本方法，不断增强辩证思维能力，提高驾驭复杂局面、处理复杂问题的本领。”充分强调了马克思主义哲学理论对我国社会实践的重要意义。

企业哲学不仅是企业家实践经历的提炼、理论知识的升华、思想与智慧的结晶，而且是在企业实践中分析问题和解决问题的钥匙。无论环境如何变化，时代如何变迁，只要有思想和智慧的引领，中国企业的未来之路必然前途无量。

一位很资深的新闻界朋友曾经对我大发感慨：中国目前有数量众多的企业老板群体，也有日渐壮大的企业家群体，但是其中有思想的企业家却寥若晨星。无独有偶，《中国产经新闻》报也曾经如此评价任正非：“中国从来就不缺企业家，但从来都缺真正的商业思想家——在当代中国，任正非应该算是一个。”其实，中国从来不缺少企业老板，但是缺少企业家，更缺少企业思想家。三者的差异在于，企业老板停留在物质与利益的层面，企业家已经上升到事业成就与社会责任层面，企业思想家则达到了能够创造思想并输出思想的境界。因此，如何促使更多的企业老板提升到企业家层面，从优秀的企业家里面产生更多的企业思想家，需要依靠企业哲学。企业哲学与企业家是一个良性循环的关系。企业思想家的优秀思想不断丰富并完善企业哲学体系，企业哲学的分享与传承又不断促进企业家提高思想境界并逐步成为企业思想家。

中国台湾的曾仕强先生曾经提出过“中国式管理”的概念。随着中国经济社会的不断发展，随着中国企业全球化进程的加快，中国式企业思想或者中国式企业哲学也一定会走向世界。也许华为的崛起目前还只是一个传奇，但放眼未来，中国必将有更多像华为一样优秀的企业走向世界崛起。

让我们拭目以待。

# 附录

## 附录一

### 2002 ~ 2003 年华为“过冬”时期任正非讲话选读

#### 我们未来的生存靠的是质量好、服务好、价格低

——任正非总裁在华为营销系统干部培训中的讲话

#### 一、改革才能提高效率，从而保证向客户提供优质的服务

为什么我们要搞 IPD、ISC 和财务的 IT？为什么我们引进这些东西时，要讲一些哲学、历史、社会学？就是为了让大家理解，任何一种新制度的产生和推行，都需要一定的环境和土壤。在什么样环境的土壤里新制度才能生存？之前老师讲 IBM 是在濒临破产时才开始重整的，IBM 的改革成本是华为公司不可能支付的，华为公司不可能到了那一步才进行改革。我们要未雨绸缪，加快我们的改革步伐，在新的一年里，全面地推行已经前人证明了的 IPD、ISC 管理制度。

华为公司的未来愿景是，华为公司必须做一个包括核心制造业在内的高新技术企业，最主要的包括研发、销售和核心制造。围绕这三个领域，我们要实行全流程贯通，端到端的服务，即从客户端再到客户端。我们的最终生存目标就是为了从客户手上拿到订单，然后向客户优质地履行所有的承诺。未来企业的竞争，有三个要素：产品的质量好，服务好，价格低。除了抓住这三个要素，没有别的生存办法。华为的产品好、可以卖高价的时代我想也永远不存在了。我们未来生存的要害就是这三个基本点。

在这种生存要点上，我们没有办法、没有能力去对客户做任何埋怨。我们以前经常埋怨客户，这个客户太刁了，那个客户老是压我们的价，压得太低了，我们实在受不了。受不了你也得受，除非所有竞争对手都不接受这样的条款，只要有竞争对手接受你就得受，因为你不接受你就死掉了。所以只有完成端到端的体系建设，才可以提高效率，降低成本，快速响应客户。现在我们不是端到端全流程顺利贯通，而是一段一段的，在中间有不少肠梗阻、胃溃疡，导致公司效率较低。而效率低是谁出的钱？是客户。客户不会再允许我们这种现象长期存在下去了。

所有怨天尤人、埋怨客户的观念都是不正确的。我们不可能从外部找原因，我们是无法左右客户的，唯一的办法是从内部找原因。怨天尤人、埋怨他人是没有用的，唯有改造我们自己。我们要借用先进工具，我们不需要走 IBM 走过的道路，重复 IBM 的痛苦。有 IBM 老师的引导，我们花很少的钱就可以把管理经验买回来。

## 二、为什么选择向 IBM 学习管理经验

当时我们在选择顾问公司时，是在 IBM 和思科之间进行选择的，我分别听了两家讲课。我认为思科系统是非常优秀的，但我认为中国人学不到，因为思科的管理太活。华为人思想很活，两个很活的在一起是一场灾难，因此我们没有选择思科，而选择了 IBM。当时还有一个考虑，IBM 与我们没有竞争性，没有对抗性，只有互补关系，所以我们选择了 IBM。四年下来，实践证明我们的选择是正确的。IBM 专家们非常投入，比我们的员工还要积极。今年我们要全面展开，到 2003 年、2004 年再总结两年，这样我们有可能用七年的时间向 IBM 学到管理经验。《华为人》报转载了沃尔玛的经验，沃尔玛老板就是买东西时给人付更多的钱，因为他同时向别人学习管理。因此沃尔玛现在发展成为世界上第二强企业。我们也是在向 IBM 买管理，买经验。IBM 专家都很敬业，很积极，他们对我们给予了巨大的支持，我们是应

该感谢的。华为公司如果以后站起来，更不要忘了这一段历史。我认为在座各位还不够积极，你们要卷入这个漩涡来，要有好的心态来投入这一系统建设中。为什么要建设这个系统？因为华为公司必须成为国际大公司。中国加入世界贸易组织之后，小公司更加难以成活，大公司在这种竞争格局中，形成能量势头是社会发展的必然。因此，我们要转变成一个国际大公司，不能甘于做一个小公司。组织一个大公司很容易，要召集几万人是很容易的。但是大公司如果没有一个很好的管理体系，必然要切成很多小事业部，事业部之间资源不能共享，在大系统、大平台上很难具有竞争力。要成为大公司，我们需要建立灵活的管理体系。这里有两条道路可走：一条是自己摸索，另一条是向别人购买。我们采取购买的方法，因为我们自己摸索可能要花几十年时间而且还不一定能成功。我们所买的这种系统就是从客户端进入到客户端出去，端到端提供服务。这个端到端非常快捷，非常有效，中间没有水库，没有三峡，流程很顺畅。这么快速的服务，降低了人工成本，降低了财务成本，降低了管理成本，于是我们的成本可以返给客户，继续再降价，这就是我们的生存空间。

在改革的这两年里，短期内效率下降是可以理解的，但最终会是效益的大幅度提升。大家要有一个清醒的认识，我们现在不得不转换经营模式、经营方式。在目前的市场形势下，由于加入世界贸易组织，未来两三年能很清楚地看到，不仅是中国人的经营模式不适应情况，而且外国公司在不断地反复兼并，它们也在调整经营模式。尽管我们也看到兼并不一定都成功，但是兼并一定是有背景的，一定是有道理的。

### 三、没有良好的管理体系，公司不可能走向国际化

我们公司一定要走上国际化。我们不可能永远都是一个中国公司，如果是这样就会有问题。几年以后中国市场饱和了怎么办？研发系统已经在做内容服务，开发新的领域，开发新的软件，增加发展空间。必须增强我们生存



的安全系数，就要向海外市场扩张；而在扩张过程中，一定要有良好的管理体系，如果没有良好的管理体系，那会很危险，那还不如不扩张。

经过四年的努力，我们已经很清楚地看到，我们有可能成功。在前几年讲话过程中，我强调只穿美国鞋，削足适履，脚大则将指头砍掉，装在鞋子里，去适应鞋。经过四年的努力，试验小组已经真正地理解美国鞋是什么样子了，因此在推行过程中，可以有一定程度的适当修改、讨论，以便减少阻力。只要前面打通了，在全公司就可以打通。我们一定要继续努力。这次培训讲了很多文化，从很多方面给大家讲道理，使大家头脑可以刨松土壤，将来可以吸收新的东西。在推行新的管理体系这一点上，我们是坚定不移、绝不动摇的。

在新的一年里，我们坚定不移，要全面推广。各级要从核心层做到外延层。端到端的输入端是市场，输出端也是市场，市场已经到了把我们逼上梁山的程度了。这两个端都要往外推，推到客户那一层。这次培训人员数量很大，虽然条件不太好但大家要好好学，不变革我们是不可能具有竞争力的，肯定会走向死亡。大家要理解这次培训，把人文、社会科学、自然科学汇杂在一起，我认为最终目的是给大家一个启发。

## 静水潜流，围绕客户需求持续进行优化和改进

——任正非总裁在华为固网产品线骨干交流会上的讲话

### 一、公司的发展要平平静静。华为过去的成功，是因为持续在窄带通信领域的不断优化、不断改进

我在《华为的红旗到底能打多久》一文的最后讲到了“长江水”：即使我们睡着了，长江水照样不断地流，不断地优化，再不断地流，再不断地优化，循环不止，不断升华。这就是最好的无为而治。这种无为而治就是我们要追求的目标。

但是，无为而治中必须要有灵魂。华为的魂就是客户，客户是永远存在的。我们要琢磨客户想要什么，我们做什么东西卖给他们，怎样才能使客户的利益最大化。我们天天围着客户转，就会像长江水一样循环，川流不息，奔向大海。一切围绕着客户来运作，运作久了就忘了企业的领袖了，华为的可爱也是可爱在这里。华为已经开始在静静地流水了。这是非常有意义的一件事情，当一个公司把自己的希望寄托在一个人的身上时，那是很危险的，很脆弱的。我们不能把公司的希望寄托在一个人的生命和智慧之上。华为公司通过贯彻集体委员会制度，在管理上进一步完成了体系转变，走上了良好的自我运行、自我调整、自我优化的轨道。

有人说华为公司运行得平平静静，没什么新闻，是不是没戏了。我们说这叫“静水潜流”。表面很平静的水流，下面的水可能很深很急。倒是那些很浅的水在石头上流过去的时候才会泛起浪花。我们现在一步一步地改革，就是为了使公司平静下来。我希望你们的心情也平静下来，要平静地看待一切事情，随着潮流慢慢走。华为公司现在的平静，说明华为公司已经逐渐规范化了。规范以后就安静了，口号也没了。其实，要那么多口号干什么？我

们要的是成功，不是口号。

外界问华为成功的原因，我用了一句中国谚语——新三年，旧三年，缝缝补补又三年。华为坚持在窄带领域的不断优化和不断改进被证明是成功的。发展中国家不可能抛弃一个已有的网络，重新建立一个全新的宽带网络。新衣服穿破了，补一补还要穿，设备也一样，不能抛弃旧设备，完全换上新设备。基于这个认识，我们在窄带通信领域矢志不渝地投入，才有了我们的交换机、接入网时代，才有了这个成功。我们公司走了一条正确的道路。这条道路在今天进一步被证实是正确的。技术开发改进主要是为了满足客户需求，客户需要在窄带上进行优化，他们要保护其在这方面的投资，而且这是最成熟、能立刻带来利润的运营模式。

当然，我们不是放弃宽带，绝不能这样说，我们在窄带上赚了钱，我们也应该做久远一点的事情。也有人说我们在宽带上干得好辛苦，现在却没有明显的市场效果。我们宽带的市场效果没有预期的好，其他公司也同样没有好效果。这是宽带行业目前存在的困难，它还没有形成成熟的商业模式、完整的产业链，但这些问题最终都会得到解决。我们在大家都没解决时，已走到前面来了，掌握了主动。世界终归是要宽带化的，我们不放弃参与切蛋糕。我们要指出，不能说我们因为在窄带上矢志不渝地投入获得了巨大的成功，我们就如此矢志不渝下去。做任何事，都要因时因地改变，不能教条，关键是满足客户需求。我们公司走的路是：从窄带到窄带与宽带相结合，再到后来做一些宽带的产品，应该说这条路虽然艰苦，但是正确的。

我们的投资，我们的人力资源管理，也要根据客户需求、社会需求的正态分布进行配置。我们在某些领域、某些方面做得比较优秀，也冒出了一个小头，但我们很难成为一个真正的世界潮流的领导者。必须在主潮流上取得胜利。因此，现阶段按客户需求的正态分布投入力量，是符合潮流的。我们已涵盖通信的全产品，各产品线互相交流，有利于互相借鉴，互相促进。我们部门之间相互帮助不够，都封闭起来，只进行本部门的积累，如果这样，

就很难成为潮流和时代的领导者。大家不要认为帮别人的忙就是吃亏了，其实帮别人的忙是充实了自己，提高了自己，也使自己的产品得到了新的借鉴。封闭就是“国民党”，就会落后和失败。华为要成为领导者，首先需要许多视野开阔的人。

## 二、变革中虽然有困难，但我们还是要坚定不移地把变革进行到底，这是我们走向国际化的根本保证

推行 IPD、ISC 给我们带来一些困难，有时候也会动摇我们的信心，但我们还是要搞。我们认为坚持一下就是胜利，这样就和别的公司拉开差距。有人说，人家不搞 IPD、ISC 也照样好好的。但我们也看到，他们没有一样比我们做得更好。因此说，IPD、ISC 还是可以让我们做更大的产品。有人也埋怨，我们的效率低了，但大家有没有发现，我们最近这几年，大家的工资涨了一点儿，工作量却降了一点儿？这不就说明效率提高了？因此，IPD、ISC 还是有好处的，我们还是要坚定不移地把变革进行到底。

我们以前是一个小公司，管理还不完善、水平低，开发工作想怎么做就怎么做，到升级的时候，发现不行了，就干脆重做一个，不需要继承。重做每个人都愿意，因为是做新东西，继承大家都不愿意。为什么继承不了，是因为我们以前的管理水平很低。由于管理水平低，才有了“无知者无畏”的故事，我们对印度人说我们一个月可以开发 1 万多行代码，把印度人吓了一跳，说我们华为人效率高。真的高吗？不是，我们的效率跟西方业界公司比起来，只有他们的 1/2 左右。所以我们还有很多效率提高的空间，但是提高效率不能靠加班，大家还是要注意休息和活动。

我们过去还有另一个缺点，就是不规范。我们都来自“青纱帐”，包个白头巾，腰里别两个地雷，喜欢打游击战。现在要我们马上来发射导弹，这肯定是有困难的。但是不造导弹，行吗？不行。如果不规范，不搞继承，我们就会有大量重复劳动、无效劳动。我们要适应新的战争运作模式。所以困

难是大的，但是还是要上。

明年2月份左右，IPD流程就要固化下来，交付使用。在固化的时候，IPD运作评分可能只有二点几分，不到三分，可是固化之后就踏实了，我们可以集中精力一条产品线、一条产品线地进行优化，也可以不穿美国鞋了。我们可以穿着中国草鞋讨论这个流程、那个流程。过去，要穿双美国鞋，如果你的脚大了，就把脚趾砍掉两根穿进去。因为在我们不了解整个系统时，盲目进行优化，就会带来混乱。因此，我们就穿上美国鞋，跟美国人一起走路。一走，就明白了美国人是怎么走路的。现在我们与美国人一起走了四年，对系统有了了解，同时我们又亲身做过产品，我们就可以知道如何优化了。未来的系统肯定不是IBM的系统，而是一个适合我们的系统，不舒服的感觉也少了。

我们会一步步地进行改革，包括我们的考核体系。以前我们根本不知道如何把一个人的工作与一个产品的产出挂钩。现在，我们要在IPD、ISC制度下严格把KPI考核体系推行下去。但考评千万不能教条。有了KPI考核体系，我们就知道如何去评定一个人的工资和奖金了。其实考核是一件很难的事，因为工资和奖金一发错，大家就会有意见。在座的各位都是佼佼者，读了一个好大学，找了一份好工作，做了很多产品，心里一直比较舒服，受不得委屈。我觉得大家应该受点儿委屈，评价中即使受了一些委屈也要承受得住，不经磨难何以成才，受些磨难是笔宝贵的财富。

华为要走向国际化，华为公司的定位是一个世界级公司。我们在海外建立了多个研究所和办事处，这些机构与总部都有网络连接，是一体的。我们在海外办研究所不是短期的，而是要长期发展下去。比如说印度所，我们不是说只从他们那学会软件开发方法、学会质量管理方法后就不发展了。印度人的道德品质和职业操守是很好的，他们具有很多好的品性，他们做事平静、踏实、诚信。因此，我想印度所在3~5年之内要发展到每年1~2亿美元的软件出口能力的水平，这些软件产品主要是卖给我们，印度所的人力资

源也要增加到 2000 人左右，中国人可能只占少数。

我们公司要走向国际化，就是要把所有不同的人，不管是黑人、白人还是黄种人，不管是信仰佛教、基督教还是伊斯兰教，不管什么民族，都要当成一样的同胞和员工。同样，我们也不能忽视女员工、女干部，她们有很多优点，她们细心，她们做某些工作比男同志做得好。因此，用一句话概括：我们一定要破除狭隘的民族自尊心，破除狭隘的华为自豪感和狭隘的品牌意识，不断走向开放。我们只有开放才有希望。

### 三、组织形式要根据战略形势和环境而不断变化，不能教条，一切都是为了满足客户需求

我在谈核心竞争力的时候，谈到核心制造。在这里要澄清一个概念。核心制造不仅包括生产，还包括了研发、市场营销、用服等部门在内，是一个大概念。讲到了研发，要讲两点。第一，是不是所有的产品都必须自己研发？未必如此，有些产品我们可以 OEM<sup>⊖</sup>。第二，研发队伍的队形变化，要根据不同时候的战略进行调整。有时候我们强调要核心收缩，队形就尖一点，强调一定要攻克一个技术；有时候又要根据客户需求进行力量的正态分布，队形又扁平点，这就是产品的多元化。因此，我们做什么，不做什么，采用这个队形，不采用那个队形，都不是绝对的，关键看形势。搞开发就像打仗一样，根据环境随时变化阵形。在经济发展的不同时期应有不同的方法、不同的看法，不能坚定不移地用一个指标来衡量问题。加强合作，向核心收缩也不能太猛，不能把太多的边缘产品全部收缩掉；多元化也不能没有一个核心。我们要在变化中探索真理。也许在很短的时间内不能找到真理，但只要抓住了客户需求，我们就会慢慢找到。

---

⊖ Original Equipment Manufacturer 的简写，直译为原始设备制造商。这里是指受其他厂家委托，按照其要求生产新产品。

现在资源线和产品线在管理考核方面可能有一些冲突。当初在设计组织结构时，设想将产品线与资源线分离，产品经理一把手应该是政委。政委就要将市场、用服、客户需求等都搞明白点儿，产品经理下面要有很多将帅。碰到打仗了，先定组织方案，组织方案定下来后，再配上各种武器及作战部队，就打仗了。仗打完之后，又要做相应的变化。因此需要资源线与产品线的配合，产品线永恒的不变是不可能的。设资源线，在资源线进行考核是为了平衡，如果只以产品线考核为主，就会带来同等工作效率不同回报的问题。如果只以资源线考核，也有问题。因此问题总是存在的。那么怎么解决资源线与产品线相关的问题呢，确实很难，关键是不能教条。我们要继续摸索资源线与产品线如何配合、如何分离、如何有效管理的问题。

部门之间要相互支持。我认为，在这一点上，研发系统要向市场部学习。市场部有“胜则举杯相庆，败则拼死相救”的文化，他们出差都是住同一个宾馆，一起出去吃饭。他们不考虑自己，把最优秀的人从本部门送出去，送到海外去。把人捂起来没有什么用处，却把人给耽误了，人家没活干就想着辞职。见死不救是“国民党”，我们要做“共产党”。我们要看到整个公司的胜利，而不能只看到一条产品线、一个个体的胜利。如果各个部门都能在你要人的时候他支援你，他要人的时候你支援他，真正形成“胜则举杯相庆，败则拼死相救”的作风，我们公司的力量就是无穷的。

#### **四、我们要正确认识客户当前的需求，我们所做的一切工作重心是真正了解客户当前的需求**

现在行业正处在“冬天”。我们所讲的“冬天”是逻辑上的“冬天”，而不是物理上的冬天。逻辑上的“冬天”对所有公司都一样，不仅仅对华为，也对其他公司。对于这个行业“冬天”，什么时候能过去，很难预料。

“冬天”是怎么造成的？有一个经济学家说过，信息产业与其他产业不同。传统经济学告诉我们，资源是有限的，人的需求是无限的。比如说，人

人需要一辆好汽车，甚至不止一辆，因此需求是无限的。但是造不出来，因为钢铁、汽油、橡胶都是有限的。你可能看到某个国家石油多，认为其富，但是子子孙孙用也会用完的。信息产业却不一样，它的需求是有限的，资源都是无限的。比如说交换机，需求是有限的，除非家家户户客厅里装一个交换机。再比如说上网，说要快，但是人的眼球速度是有限的，还有上网的时间，人总是要睡觉的，因此也是有限的。由于需求是有限的，因此很容易造成生产过剩。再加上这个行业有比较高的附加值，比较容易赚钱，就吸引了很多人。你看，在座各位有多少人愿意种地？没有了，都想搞 IT。这个行业涌进了越来越多的人，不停地生产产品，但是需求是有限的，因此就很容易形成过剩，一旦过剩，东西卖不出去，就是冬天来了。现在 IT 的泡沫正在渐渐地消除，没了泡沫，我们就要研究这样的课题：怎样才能更好地生存下来。

在这个世界上谁对我们最好？是客户，只有他们给我们钱，让我们过“冬天”。所以，我们要对客户好，这才是正确的。我们的公司过去的成功是因为我们没有关注自己，而是长期关注客户利益的最大化，关注运营商利益最大化，千方百计地做到这一点。

在“冬天”里，什么最重要？在“冬天”里如何生存下来？我们说，质量最好，服务最好，价格最低。现在我们的质量也不坏，由于规模采购、规模维护，都有了一个比较低的成本。因此这个“冬天”对我们来说不是最冷，我们有信心度过这个“冬天”。

在我们公司，永远不会搞“首席科学家”，要搞就搞“首席工程商人”。我们一定要做商人。科学家可以什么都不管，一辈子只研究蜘蛛腿上的一根毛。对科学家来说，这是可以的。但是对我们呢？我们只研究蜘蛛腿，谁给我们饭吃？因此，不能光研究蜘蛛腿，要研究客户需求。

我有一次问大家肚子饿时最需要什么，他们说需要吃饭。我问吃什么饭，他们说大米饭。我说，把你关在一个屋子里，给你吃比大米高级得多的



用珍珠黄金做的大米，你要不要？肯定不要，因为你需要的是真正的大米饭。从这里，大家可以看出先进的技术与客户需求之间的矛盾了。客户需要吃大米饭，我们就只能给大米饭，给他们珍珠、玛瑙都是没用的。所以我们认为，要研究新技术，但是不能技术唯上，而是要研究客户需求，根据客户需求来做产品，技术只是工具。

了解客户需求可以有两个办法：一是通过制度建设，二是人与人之间的交流。IPD、ISC等就是通过制度来保证客户需求问题，但是在没有新的办法来解决之前，要多用一些土办法来解决。研发系统有个缺点，就是大家不太愿意交流。研发体系内部一定要加强相互交流。譬如说，某个人做完补丁之后可以发个简报，说一下是怎么做的，发现什么问题了，其他人就知道了。大家互相之间也要多吃点饭，华为有“吃文化”，公司的成功也离不开“吃文化”。你们也可以适当来请市场人员吃饭，请客户吃饭。通过吃饭，有了交流，交流之后就成了朋友。我们要向市场人员学习，他们一直在与人交流，他们不光关心自己也关心别人。所以互相交流还是很重要的，研发人员也要建立自己的人际关系。

总之，在了解客户需求、产品需求时，研发人员要主动些。研发系统不是派了很多人到市场去了？他们去了以后感受了市场，并把他们的感受用研发语言表达出来传给了研发。这是非常好的。这些人就是我们很好的需求来源。研发系统的人，有机会就要跟他们闲聊，这也是一种沟通。目前市场人员还很难深入地介入IPD、ISC，营销部门也刚刚组建，因此这时候更需要我们研发人员亲自走出去。毛主席不是讲要调查研究吗？我们也可以飞出去开个调研会，跟市场人员、跟客户沟通沟通。不飞出去，开电视会议也行。市场人员回到深圳了，你们也可以请他们吃饭，在吃饭的时候沟通，也就了解需求了。

有一句话：一个好汉三个帮。研发人员要进步，就要主动，要改变方法，要与市场人员多交朋友，但不能期望他们主动，他们的眼睛盯着客户。

我们也要盯着客户，盯着市场和用服。你们要主动出击，要去调查研究。

产品经理更要多和客户交流。我们过去的产品经理为什么进步很快？就是因为大量和客户交流。不和客户交流就会落后。所以我认为产品经理要勇敢地走到前线去，经常和客户吃吃饭，多和客户沟通，了解客户的需求是什么。如果你不清楚客户的需求是什么，你花了很多精力，辛辛苦苦把系统做好，人家却不需要，你就加班加点地修改，浪费了时间。就好比你烧了黄金珍珠饭给客户送过去，人家不吃，他们需要的是大米饭，你回过头又重新烧了大米饭，时间就浪费了！所以还是要重视客户需求，真正了解客户需求。

我们研发员工确实能干，很多东西一逼就逼出来了。你们把很多复杂的功能都做得很好，但有时却对最基本的功能做得不好，因为大家都不愿意做基本功能，认为不难。但是，那些花里胡哨的功能，用户可能 500 年不用一次。因此，我们一定要转变观念。我们回家吃饭，主要吃白菜大米饭，有没有高级的东西不重要。客户也一样，高级的功能做得很好，基本功能不行，那不能解决问题。因此，我们一定要搞清楚客户的基本需求是什么，做好规划，先把基本的、主要的使用功能开发好，开发得非常优秀，将有些挑战性的功能暂时封住，留下口子，以后再开发，这样不手忙脚乱了，客户也满意了。

## **五、要提高产品的稳定性，搞好产品质量，应对浪涌式客户需求。产品研发不能唯技术**

人家总笑话我们，说我们产品质量差，稳定性不好。人没有了激情，怎么可以做出稳定的、高质量的产品？

解决人的工作热情问题，要从两个方面出发。第一，我们的价值评价不能唯技术，一个人技术再高，做不出产品或者做出来的产品没人买，那么就没用。把一个人关在屋子里，不告诉他什么时候出去，然后三个人给他送

饭，第一个送真正的大米饭，第二个人送黄金饭，第三个人送珍珠饭。那个人会认为谁是恩人？是送大米饭的人。因此我们的价值评价不能说一个人做新技术、技术好就做总监，做小盒子的人也可以是总监。千万不能唯技术衡量人，否则用这种价值导向牵引下去，公司就是死路一条。第二，要加强交流。可以是项目间轮换，比如做接入网交换机的，可以划一部分人到新的项目去。每年调整一些新人过去，补充一些新人，不要老人做老产品，新人做新产品。队伍建设要老中青三结合，人员要流动起来，不流动起来人就没机会。流动也包括部门之间的流动，如今年做交换的人去做传输，把交换的观点带到传输去，第二年传输的人去做交换，也可以把传输的思想带到交换去。干部都是可以适当流动的，只有这样子，才能培养更多更全面的人才。

如果大家都想着做新产品，怎么会有稳定？如果大家都只做新产品，公司肯定死路一条，因为技术超前于市场需求越来越多。要对付浪涌式需求，还是首先需要产品稳定。比如，我们的 ETS（无线农话解决方案）很稳定，我们才有机会抓住市场；但是我们有些产品技术很领先，但是市场却没有需求，我们也为此付出了代价。公司的可持续发展还是需要有效积累，可靠性就是有效积累。因此，可靠性问题是很重要的。

所以我们也要搞新技术，但不能唯新技术，我们要抓稳定性。我们要在质量管理和过程规范执行的细节中发现人，提拔人才。如果一个人把产品的稳定性解决了，我们一样是可以提拔的。当初杨岳峰工作作风很细，把传输时钟板的问题解决了，我们就提拔了。在研发人员的发展上，我们要肯定技术专家的发展通道。技术工作和管理工作都是重要的，要保证两条腿走路。我们可以有技术专家存在，他们虽然不从事管理工作，但是可以享受与管理者同样的待遇。可以有副总裁级的专家，甚至更高。

质量部在抓质量工作时，需要事前事后都介入，事前是在总体方案阶段就要介入，比如说首先要看看电源怎么样，再看看网管怎么样，而不是仅仅看实现什么功能。从事前事后两方面来看问题，问题就解决了。如果有问题

出现，就要攻关，没有什么关是攻不下来的。

在满足市场需求和产品稳定方面是一个平衡和妥协的问题。什么是领导？领导就是妥协，大家要学会善于妥协。比如说，我们强调高质量，但是高质量不能5000年以后再出来，那时出来有什么用？当然产品根本不能用也推到市场上去，这也不行。如何平衡？就要学会妥协，要服从于市场需要、客户的需要。我们不能说因为这个产品不稳定，就坚决不能卖，差一个功能也不能卖。公司所有的部门，包括研发部、市场部，如果需要将一个不成熟的产品推出去抢占市场，我们就需要集中资源，一要保证前方有足够的资源进攻，二要保证后方有足够的资源优化，前方后方凝成一体，就能取得胜利。

## 加强道德素养教育，提高人均效益，满怀信心迎接未来

——任正非总裁与华为智能、主控、信令、资料部部分员工座谈讲话纪要

### 一、人不能只一辈子做事，更要一辈子做人，要加强自身道德素养的培养。

在一个躁动的社会里，平平静静，耐得住寂寞，这才是伟大

我认为，道德良心是世界运作的一个重要组成部分，是一个人成长的重要平台。一个人离开了诚信就不能立足。因此所有员工都要加强自身道德素养的培养。

华为经十几年的发展，已经积累了一定的财富，这个财富是我们大家的财富，任何人无偿使用它和侵占它都是侵犯我们所有员工的利益。因此，大家都要来防范我们的技术流失和被偷盗行为的发生。信息安全的保护，不能光靠一个专门的机构、组织或是几个人就能实现，而需要靠所有员工，只有这样才会有公司的安全，公司才能得到很好的发展。

我们的员工大多比较年轻，进步也很快，但也有缺点。我们刚从学校出来，带着很多伟大的理想，可以说是胸怀祖国，放眼世界，恨不得想用一根杠杆寻找个支点撬动整个地球，把960万平方公里的土地吃到肚子里还不够，还想将五大洲吃进去、四大洋喝进去。这是一个太伟大的理想，甚至是幻想。现实世界是怎样的呢？我认为，这个世界就是一个蚂蚁窝，所有的人都要像蚂蚁一样一点点地劳动、筑巢，或者像蜜蜂一样一点点地采蜜，才能酿成蜂蜜。人类发展就是靠所有人一点点地劳动积累而成的，而不是靠某几个人的一步登天。

现在很多人看到公司有那么好的条件，那么好的平台，但是没有看到很多老员工，他们从“青纱帐”里走出来，条件相当艰苦，做交换机都是从万用表、示波器开始的。他们用十几年的青春摸索出来的，你很短时间就可以

掌握，你还比他们多了十几年生命。有的员工说，我刚来，给我的机会没有以前多，那么大家问问自己，是否愿意回到十几年前的状态从头来过？今天，我们有那么好的条件，那么好的平台，使大家进步更快，大家不要认为是吃亏，而是占了便宜，并不是每个人都能进华为的，你们也要为此感到光荣。大家更要知道，机遇对于任何人，只在于努力，而不在于年龄，更不在于工号。

有人说，我的理想是做大事情。这没什么不可以。但我还是要告诉大家，要平平静静，以平和的心态来看待事物，看待未来，这样才能适应社会的发展。只有正确地看待事物，才能不感到心理的寂寞和痛苦。浮躁的心理，对社会、对企业、对个人都是不利的。人一浮躁，就会对什么事情都看不顺眼。在一个躁动的社会里，一个人能够平静地对待一切，甘于平淡，耐得住寂寞，这不是没有出息，这才是伟大。大家可以在业余时间看看历史书，有多少历史人物受到了磨难，但是在磨难中成长了。因此说，磨难也是一笔财富。任何做大事的历史伟人，都是从小事做起的。

我认为大家在做工作时也要实事求是，不要认为我读了个大学、读了个博士就要怎么怎么的。你看，现在很多大学毕业生找不到工作，但技师岗位没人去应聘，其实在德国一个博士做工人是一件很正常的事。在德国，炼钢炉的炉长中就有博士。我认为，大家应该重新理解社会的岗位需要和社会分工，大家要知道你最大的理想是要去做你最能胜任的工作，而不是做你不胜任而要努力去争取的工作，那样对你来说太痛苦了。社会的每项分工都是重要的，每个人的工作都是有意义的。

## 二、加强国际版本开发，缩短进入国际市场的时间，满怀信心度过 IT

### “冬天”

华为首先是一个国际公司，其次才是一个中国公司。这不是华为的心大，而是我们必须活下去的一个均衡发展的定位。因此，我们在产品开发

中，也要直接进行国际化版本的开发，快速地抢占国际市场。以前公司的起点比较低，我们包着白头巾、腰上挂着地雷从青纱帐中走出来，当时只会做中国版本，这段历程是可以理解的。但我们现在有 50 多个国家的市场，先做中国版本，再做国际版本将大大增加我们的工作量，拖延进入市场的进程，比别人慢了半拍，就丧失了市场机会。我的建议是：所有的产品逐步先出国际标准版本，再出中文版本，这也是提高效益、降低成本的一个方法。以后中文版本主要是翻译，而不是编译工作。这样就要求我们售后服务、中试等部门的员工都要提高英文水平。

公司在海外市场的发展，是我们大批员工花了青春换来的，这些员工自己感觉这几年的进步也是很大的。今年海外市场有了较大的增长，虽然海外市场也在萎缩，但毕竟有较大的市场空间，因此我们还是有很多机会的。国际运营商恢复理性后对质量好、服务好、成本低的追求也使我们有了更多的机会。有人问，我们到底以哪个市场为重。我想，这是不重要的。国内市场是我们的根据地，我们的根据地是不能被掏空的。就像我们在外面赚了很多钱，还需要一个家，不能流落街头一样。但我们也不能整天守着一个家，这样也不能过上好日子，我们必须出去闯闯。这是辩证的。我们已经在国内占了很大的份额，中国市场终有饱和的一天，我们还要到国际市场上找订单。

华为是要走向国际化的，但是国际化的过程是艰难的，这依靠所有员工的努力。有了所有员工的齐心协力，我们就有信心度过这个“冬天”。

### 三、资源部门和产品部门都是重要的，要辩证地看资源线和产品线的关系， 在部门决策中要讲究民主

华为公司没有主控、信令、资料等这些部门行不行？肯定不行。我们不能像大卫一样变魔术。关于资源线和产品线的关系，我们要辩证地看。大家想想，如果觉得只有到产品线才非常光荣的话，那农民怎么办？农民种了那么多的粮食，粮食上又没有刻字，农民的成就感到哪里去了？公司是通过任

职资格这种管理方式，而不是通过狭隘的、小集团的、以三级核算的方式，才使得公司在整个大平台的运作上有了非常大的成就。

大家应该看到公司在国际市场上取得的成功是因为坚持以长远利益考虑的价值评价体系的作用。我们不搞机会主义的做法，在国外市场是不认同机会主义、拒绝机会主义的，我们必须扎扎实实地干四五年，才有可能打开市场。公司在俄罗斯的第一个合同仅 36 美元，还不够来回出租车票，但是当他们签到这个单时真是非常兴奋。前面三代领导人都在创荒、打基础，第四代领导人才签到了 36 美元的合同，如果说前面三代都没有成就感，都是为资源做贡献，那今年两三亿美元的合同怎么产生？明后年及以后更好的前景怎么产生？因此我认为资源线和产品线同样重要。在国际许多大公司都纷纷裁员的背景下，我们公司还在盈利，投入没有减弱，各项改革还在按部就班地进行，可以预见，公司在三五年后前景是会相当好的。那个时候，信令也好，主控也好，都是属于世界领先级的信令和主控。

产品线说产品就是他的儿子，你不觉得主控板上每一个版本就是你的一个儿子？你不觉得每一本资料都是你的儿子？光荣或者不光荣实际上是自我陶醉，历史上非常多的优秀人物他们本身不是让外界来激励他们，而是自我激励，自我陶醉。

前几天在河北赵县与一个老和尚和一个小和尚聊天，小和尚是北京大学哲学系的研究生，有人曾问过他为什么出家，他说他信仰佛教。我就想，他的成就感在哪里？不是只有到前线打仗的将军才是光荣的，也不是非要直接地做出产品才是有成就感的。成就是自己制造出来的。

应该说，在华为公司的进步与变化中，各个部门都做了非常大的贡献。我们的价值评价体系也是相对公正的，尽量做到资源线和产品线各领域之间的相对平衡，如果不平衡，则可能造成公司价值评价体系的扭曲。在我们华为，不实行小团队考核，不实行部门内部核算，就是怕造成部门之间互不往来，从而造成浪费。



我们不希望各部门把内部资源都把着不动调，这样公司就不得不增加人。但是我们还能养活多少人？目前，对进入我们还需要持保守态度。我认为，我们研发需要向市场体系学习，市场部人员调动很容易，且调出部门的领导要对推荐的人员负连带责任，市场部最响亮的口号是“胜则举杯相庆，败则拼死相救”，希望研发团队也能把这个口号唱响，这样才能使我们的整个团队更具战斗力。

公司一直比较重视资料问题，一本好的资料就是千军万马。我一直认为，资料开发是一把手工程。每个产品经理必须是资料开发的主要责任人。如果产品经理不能完成资料的开发，那应该退到副职，甚至更低一点的职务上去。一把手必须要能完成资料写作的组织。我们做出一个东西，自己说它好没有用，要让客户知道它好才行，要把东西卖出去才行。现在我们要卖东西，也要靠资料来包装。只要资料写不好，产品经理就要下台，产品经理的第一责任是把产品卖得出去。

我认为，产品经理应该是一个政治家，而不是一个技术专家。专家做管理有什么特点呢？就是管得很细。这个我明白，那个我也懂，这个程序是怎么写的我知道，这样下属就没有发挥的空间，那么什么都干不成。管理者为了团队能前进，不能抢工程师的工作，你要去抢很多没人做的工作。你去抢人家的饭碗，而自己该做的工作又不做，这个团队就不能前进。

我还认为，我们研发体系的民主作风不够好，我们应该努力培养民主作风。就现阶段来说，研发系统应该组成一个“红军”和一个“蓝军”。“蓝军”是用来专门攻击“红军”的，是敢提意见的、敢坚持民主作风的人。在决策过程中，我们应该多一些民主，多听听大家的意见。而一旦形成决策，在贯彻和执行的过程中应该多一点集中和权威。如果我们在决策过程中太霸道、太权威，但在执行过程中又太民主，就使我们效率很低，走很多弯路和导致失败。

我不怕大家批评我，有人批评我是好事。员工以后最重要的不是要看我的脸色，不要看我喜欢谁、骂谁，你们的眼睛要盯着客户。客户认同你好，你回来生气了，就可以到我办公室来踢我两脚。你要是每天看着我不看着客户，哪怕你捧得我很舒服，我还是要把你踢出去，因为你是从公司吸取利益，而不是奉献。因此大家要正确理解上下级关系，各级干部要多听不同意见。公司最怕的就是听不到反对的意见，成为一言堂。如果听不到反对意见，都是乐观得不得了，那么一旦摔下去就是死亡。

#### 四、一个公司不能目光太浅，大公司与小公司比，有其固有的优势和能量

有人问到对 3G 和 NGN 前途的看法。大家不要认为我们投资 3G 是失败和盲目的，3G 和 NGN 的潜力都是很大的，但人家买这个东西是缓慢的，是有一个过程的。过去，媒体把 3G 和 NGN 炒得太热了，好像谁做出 3G，谁就是一个新的诺基亚，再把 NGN 做出来，就是一个思科。大家不要这么想，3G 和 NGN 都有一定的市场，但是不要把这个市场想得一下就那么大，很快会有上百亿、上千亿个订单来，这是不可能的。

3G 和 NGN 在短期内不一定会有市场，但是我们还会投资，为什么？因为我们在投资上要有长远眼光，防止短期行为。事实上，我们在基础研究上的投入已经逐年在增加了。专利的获得、参加国际会议次数等都逐年在增加，这是因为我们往这方面倾斜。但是我们的基础研究必须贴近公司的运作现实。我们不能为了做基础研究而做基础研究，一些业界公司进行大量基础研究后并没有保证它成功，因此我们就要认识到，我们要做些基础研究，但哪些应该在大学里做，哪些应该在国家基础研究部门做，哪些应该我们自己做，这都要好好研究，好好分析。不能盲目地说我们只要培养几个诺贝尔奖的获得者或者几个院士级的科学家，公司就多光荣。商人和学术还是有一定区别的。我们要做工程商人，不要在工程商人的道路上发展不必要的基础理论研究。

大公司与小公司比有固有的优势。面对西方大公司的竞争，我们有自己的优势和能量；面对新兴小公司的竞争，我们同样具有竞争的实力和能量。像我们这样的团队，要顺便做个小产品，是小菜一碟，出去换点儿粮食回来我们何乐而不为？多点儿粮食、多点儿柴火我们日子就好过多了。小公司做小产品时，它的眼光盯在小产品上，我们站在比较高的角度来看小产品，对于小产品今后结构性生存的空间也看得很清楚，我们以后肯定比小公司更有战斗力。再说，我们的市场规模比较大，销售能量比较强，销售量大了很快就能使产品的成本降下来，所以我们有战斗力。

我再想问大家一个问题：缓慢增长的市场对谁有利？是的，对大公司有利。大家想想，这个地方扩五个用户，那个地方扩十个用户，小公司对此不感兴趣，小公司指望一下抱一个大饼，吃一个大饽饽，很多利润就来了。大公司耐得住寂寞，今天卖两瓶水，明天卖两瓶水，慢慢卖。缓慢增长拖得时间越久，很多新公司、小公司就被拖垮了，全部都没有了。大公司就是这儿卖一点，那儿也卖一点，还活着。因此，在这个困难时期，我们有实力能坚持下去，也能取得胜利。

### **五、质量是我们的生命线，永远是第一位的。要认真聆听客户需求，认真理解客户需求，满足客户需求**

我想问问大家，人能不能把脑袋放在第二位？不能！产品质量其实就是我们的脑袋！如果没有了质量，我们公司就没有了生命，所以质量永远都是第一位的。但在质量改进的过程中，不能靠通过增加质量人员修改质量问题来解决，而是要从经理开始重视质量问题。产品线、资源线的人员都需要在质量工作上下功夫，质量管理体系的人最主要的是把质量管理的方针、措施、验收的目标，分解到产品线、资源线上去。产品线和资源线就是要交给你们满意的答卷，否则产品线和资源线就不应该得到很好的评价。所以必须全民皆兵地抓质量，光是少部分人抓质量是不行的。

大家想通过增加人力来解决质量问题 and 产品开发问题，至少现在是不现实的。虽然说，公司对招收个别岗位的奇缺人才、优秀人才、骨干人员的大门是一直开着，但大规模进入近几年不会再有了。如果我们大量进入，我们的供养成本太高，我们公司很可能就会出现亏损。我们每进一个人，就要为他的长远考虑，这个成本是很高的。因此，我们还是既要考虑质量，也要考虑成本，考虑人均效益，这样我们才能活下去。

有客户给我们压力，我们应该感到高兴，因为他们想买我们的东西才来刁难我们，骂我们，才来与我们扯皮。我一直说，希望员工围绕着客户转，而不是围着我转，客户是我们的第一目标，我们要努力去满足客户的需求。我们一定要认真聆听客户的需求，好好地听，不要孤立地看待需求。我们要认真地听清楚，认真地理解，要把个别的客户需求变成普遍的需求，那我们就胜利了。

## 坚持以长远利益为导向的人力资源政策

——任正非总裁在华为申请虚拟受限股部分兑现员工座谈会上的讲话

今天来，是想与大家沟通一下。

在华为十几年的发展中，公司的人力资源制度长期持久地贯彻以长远利益为考核导向，实践证明是正确的。贯彻以长远利益考核为导向的制度就拒绝了机会主义。而机会主义不能让我们取得今天的成功，也不可能让我们在未来存活下去。

在海外市场经过长达五年的耕耘，屡战屡败，屡败屡战，埋头苦干，才有我们今天海外利润的增长和巨大的希望。在国外市场，独联体、亚太市场已大规模发展起来，拉美地区有望成为明年重要的产粮区。接着美国和欧洲也要发展起来了，东太平洋地区也要发展起来了。公司希望今年出口做到9~10亿美元，明年出口做到20亿美元。海外市场的发展，也证明了我们的人力资源在贯彻长远利益政策上是成功的。在海外的市场上东飞西飞，飞来飞去可能最后也会一事无获。

海外市场如此，公司的发展也是如此。我们在研发上，如果不是持续地考虑长远地压强投入，我们也不可能有今天的核心竞争力。还有，公司在客户关系建设、内部管理优化等方面的实践，都说明以长远利益为考核导向是正确的。

2001年的财务报告已经经过KPMG（毕马威）的审计。从2001年的财务报表上，大家也可以看到坚持长远利益发展给我们带来的良好经营状况。不久前，公司高层在美国与业界知名咨询公司的资深分析师（包括华尔街的资深分析师）交流，他们对华为的发展也十分看好，给予了很高的评价。

正是基于长远利益的考虑，在员工的回报方面我们实行短期报酬和长期

报酬相结合的薪酬制度。我们看重员工与公司一起长远发展的回报。虚拟股票期权就是这样一种激励制度。我们将员工内部持股制度改为虚拟股票期权制度，本身是基于长远利益考虑，使我们的激励制度逐步符合业界通行做法。

采用业界规范化的做法，实行虚拟股票期权制度，是想让员工的努力和利益与公司长远的发展密切挂钩，尤其是分享公司上市后的升值收益。在上市的问题上，公司正在业界知名咨询公司的指导下，有条不紊地推进。

在长期利益上，公司和员工捆绑的同时，考虑到员工用钱的实际需求，公司还采取了更灵活、更务实的做法。那就是，从今年起，公司允许员工每财务年度兑现不超过其所持有的虚拟受限股总数的  $1/4$ （高层干部不超过  $1/10$ ）。

这条政策是两方面的。一方面，公司鼓励员工长期持有虚拟受限股，以分享公司长期发展的增值，尤其是上市后的增值。当然，公司不可能对可能出现的减值风险做任何承诺。另一方面，所有兑现的虚拟受限股为不可逆，今后不能再回购。你不能说，哎呀，没想到公司上市后，情况这么好，我好后悔，公司能不能再让我买回来？由于虚拟受限股和股票期权是与国际接轨，刚推出的一套制度，在具体的操作方法和规则上，大家要弄清楚，考虑清楚了再做慎重的决策，不要吃后悔药。所以，是否兑现自己持有的虚拟受限股，我们做一些说明，决定是大家自己拿，自己对自己的决策后果负责。当然，提出兑现与员工进步不进步没有任何关系，这点不要有任何压力和包袱。

现在，大家都在谈“冬天”，考虑怎样挺过去。我们认为“冬天”的含义是逻辑上的，“冬天”总是存在的。所以，在公司发展很好的时候，我们就开始提醒大家要“过冬”。当真正的“冬天”到了，一靠市场份额；二靠现金流，这两点，华为现在不存在问题。刚才说了，大家看完了2001年公司财务报告（经过KPMG审计）就应该明白了这点。特别是去年出售安圣给了我们一件很厚的棉袄，现金流上公司不存在问题。在国际市场我们已经看到回报的同时，国内市场在电信分营明确后，会继续带来一个建设的增量。

正是因为我们提前考虑，以及中国电信市场“冬天”的滞后，所以在某种意义上讲，华为正好和业界的“冬天”错开了一个相位。我们的产品战略和步骤，又正好符合了“冬天”里客户的生存需求的节拍。现在已经进入了一种低成本运作、低利润运作的信息时代，这个时代给了华为巨大的空间和机会，因为华为具有很大的低成本综合优势。如果我们再努力把质量、服务水平提升上去，把人均效益提上去，那IT的“冬天”可能是我们追赶业界最佳的好时机。这点，业界知名的咨询公司也给予了肯定。可以说，从现在起到未来的1年半到2年里，是华为大规模进入海外市场的最佳时机。最近，我们做了一些力量调整，也是为了抓住这个千载难逢的机遇。

我们不断强调“冬天”是逻辑上的，不是物理上的，其实也是用一种长远的眼光来看问题。最近，我们总是在跟大家强调“静水潜流”。水面很平静肯定是水很深，浪花飞溅肯定是水浅，如果我们的员工都喜欢浪花飞溅不喜欢静水潜流，那么这是有问题的，浪花飞溅情绪是激动、兴奋，但是没有多少水，也没有多大的力量。未来大规模的进入、热血沸腾的时代是结束了，IT业未来也不可能再有20世纪90年代那么狂热。我们现在一步一步地改革，包括坚定不移地推行IPD、ISC等变革项目，就是为了使公司平静下来，规范起来，提升华为规范运作的的能力。只有平平静静地把各项工作夯实，做好规范化、职业化，使成本、质量、核心技术、市场营销、制造等环节不断形成强有力的综合竞争优势，我们就能活下去，赢得未来的发展。

所以我们公司将继续坚持长远发展、全面均衡建设的思想。这个方针可能不那么激动人心，不那么热血沸腾，但是它能使我们的各项工作持续进行、改进优化，让公司得到均衡发展。只有均衡发展才能使我们继续创造出财富，只有创造出财富才能有个人合理分配的增长。当然，个人对合理分配期望值也不能那么高，那么高也是不现实的，必须要和发展规律相吻合。

最后，大家自愿选择兑现一部分受限股，只要你认真考虑后，签了字，交干部部，公司就尽快兑现。

## 产品发展的路标是客户需求导向，企业管理的目标是流程化的组织建设

——任正非总裁在华为 PIRB<sup>⊖</sup>产品路标规划评审会议上的讲话

### 一、坚持客户需求导向，走 IPD 变革之路

很庆幸的是，我们的 IPD、ISC 在美国顾问的帮助下，到现在终于可以说没有失败。注意，我们为什么还不能说成功呢？因为 IPD、ISC 不成功还依赖于未来数千年而不是数十年实践的努力和检验。是的，不是数十年是数千年。因为即使一代一代人不在了，这个世界还会留下管理，管理还会不断地优化、发展下去。管理做得如何，需要很长时间的实践检验。我们已经成熟的管理，不要用随意创新去破坏它，而是在使用中不断严肃认真地去完善它，这种无生命的管理，只会随时间的推移越来越有水平。一代一代人死去，而无生命的管理在一代一代优化中越来越成熟。

在管理上，有时候需要别人带着我们走路，就像一个小孩，需要靠保姆、靠幼儿园的老师带着走路一样。但是，一个人终究要自己站起来走路，一直走下去，我们的管理也要靠自己。师傅领入门，修行靠自身。我们的 IPD、ISC 变革也是这样的道理。

现在分析一下，美国顾问提供的 IPD、ISC 有没有用，有没有价值？是有价值的。回想华为公司到现在为止所犯过的错误，我们怎样认识 IPD 是有价值的？我说，IPD 最根本的是使营销方法发生了改变。我们以前做产品时，只管自己做，做完了向客户推销，说产品如何好。这种我们做什么客户就买什么的模式在需求旺盛的时候是可行的，我们也习惯于这种模式。但是现在

---

⊖ 产品投资决策评审委员会。



形势发生了变化，如果我们埋头做出“好东西”，然后再推销给客户，那东西就卖不出去。因此，我们要真正认识到客户需求导向是一个企业生存发展的一条非常正确的道路。从本质上讲，IPD 是研究方法、适应模式、战略决策的模式改变，我们坚持走这一条路是正确的。

我们要让所有人理解 IPD、ISC 很难，尤其在新旧体制转换的时候，需要很多的协调量。有些员工，尤其是不善于协调的专家型人物因为接受不了这种协调量而离开了，这是可惜的。但是，我们现在终于走出了泥沼，有了良好的协调方法，一两年以后，协调的难度会减小，有效度增强，IPD、ISC 的作用就会越发明显了。

## 二、融入客户，理解需求

我们说，我们要以客户需求为导向，但是客户需求是什么呢？不知道，因为我们没有去调查，没有融进去。

让我们看一个例子。波音公司在 777 客机上成功的。波音在设计 777 时，不是说自己先去设计一架飞机，而是把各大航空公司的采购主管纳入 PDT（产品开发团队）中，由各采购主管讨论下一代飞机是怎样的，有什么需求，多少个座位，有什么设置，他们所有的思想就全部体现在设计中了。这就是产品路标，就是客户需求导向。产品路标不是自己画的，而是来自于客户。

我把最近去美国工作的行为戏称为“冬天去北极”。为什么？IT 那么“冷”，美国人大量失业，还去美国，不是“冬天去北极”吗？我们在开发上不能“冬天去北极”，我们一定要真正明白客户需求导向，在客户需求导向上坚定不移。

在这里我们要强调，在任何时候都不要忘记客户需求导向。我们在 NGN 走过一段弯路。在 3G 产品上，我也提出，只有能让一个外行随随便便打通手机，那才说明我们的系统是好的。我们要真正认识到客户需求导向这个问

题，大家不要因为我批评了某个人而不高兴，我们都是为了客户需求而进行自我批判的，要认识客户需求导向这个真理。

枪声就是命令，我们说，需求就是命令，我们一定要重视客户需求。

以后的 PIRB 人员，要有对市场的灵敏嗅觉，就像香水设计师一样，能够灵敏地区分各种香味，不能区分就不能当 PIRB 人员。这种嗅觉就是对客户需求的感觉。那么，这种嗅觉能力来自于哪里？来自于客户，来自于与客户聊天、吃饭。我一直给大家举郑宝用的例子。郑宝用为什么会进步很快？就是因为他与客户交流多。我们的接入网、商业网、接入服务器等概念都来自于与客户的交流，实际上就是客户的发明。很多知识智慧在客户手中，我们要多与客户打交道，乐意听取客户意见。客户骂你的时候就是客户最厉害的地方，客户的困难就是需求。

### 三、把握节奏，坚持客户需求导向

我们产品开发中最大的问题是简单的功能做不好，而复杂的东西做得很好。为什么呢？简单的东西大家不喜欢，这就是因为技术导向，而不是客户需求导向。

我认为在相当长的一段时间内，不可能再有技术导向了。在牛顿所处的时代，一个科学家可以把一个时代所有的自然现象都解释清楚，一个新技术出现会带来商机。但现在的新技术突破，只能作为一个参考，不一定会带来很好的商机。可是，对于一个具有良好组织体系的公司，如具有 IPD、ISC 流程的公司，当发现一个新技术影响到客户需求的时候，就可以马上把这个技术吸纳进来。因此说，流程也是一种保证。

曾经看到过一句话，“崇高是崇高者自己的墓志铭”。这多少说明了我们在产品研发上不能技术导向，一味追求技术领先，在公司的运作发展上，也要把握好自己的节奏。现在技术发展很快，大大地超过了客户需求，不能及时产生效果。时代已经赋予你们新的使命。你们是负责产品路标的，这个路

标是把华为带向天堂还是地狱，是取决于你们的，华为的前途也靠你们了。

#### 四、坚持理性的客户需求导向

我们强调，要坚持客户需求导向。这个客户需求导向，是指理性的、没有歧变、没有压力的导向，代表着市场的真理。有压力、有歧变、有政策行为导致的需求，就不是真正的需求。我们一定要区分真正的需求和机会主义的需求。我们说，一棵小草，如果上面压着一块石头，它会怎么长？只能斜着长。但是石头搬走，它肯定会直着长。如果因为石头压着两年，那我们就做两年的需求计划，而两年后，小草长直了，我们的需求也要改变。因此，我们要永远抱着理性的客户需求导向不动摇，不排除在不同时间内采用不同的策略。

经过这么长时间的改革，我们已经开始接受了变革，但真正的变化在于我们的指导思想和世界观。如果指导思想和世界观不变，我们就难于开放，难于变革，难于成功。

## 附录二

### 华为发展历程与任正非历年讲话清单

1987 年，华为公司注册，员工 14 人，其中股东 6 人，注册资本 2.1 万元。

1988 年，华为正式营业。

1990 年，华为开始研制小型程控交换机。

1991 年，华为员工有 20 人。

1992 年，销售额为 1 亿元。

1993 年，销售额为 4 亿元。

1994 年，销售额为 8 亿元。

任正非主要讲话或文章：

1. 《赴美考察散记》
2. 《胜利祝酒词》
3. 《对中国农化网和交换机产业的一点看法》
4. 《从二则空难事故看员工培训的重要性》
5. 《致新员工书》
6. 《团结奋斗，再创华为佳绩——与市场培训人员座谈》

1995 年，销售额为 15 亿元。

任正非主要讲话或文章：

1. 《坚定不移地坚持发展的方向——在中央研究部干部就职仪式上的讲话》
2. 《上海电话信息技术和业务管理研讨会致谢词》
3. 《在第四届国际电子通信展华为庆祝酒会上的发言》

4. 《在集体奋斗中发挥个人才智——国家人事部张学忠副部长与华为公司总裁探讨人才机制》

5. 《解放思想，迎接 1996 年市场大战——在办事处工作会议上的讲话》

6. 《励精图治，再创辉煌——在财经采购系统干部就职仪式上的讲话》

7. 《目前形势与我们的任务》

8. 《英雄好汉站出来——在市场总部高、中级干部就职仪式上的讲话》

9. 《不前进就免职——在生产系统干部就职仪式上的讲话》

10. 《要建立一个均衡的平台——在公司秘书业务培训班上的讲话》

11. 《我们要向市场、开发、创造性工作倾斜——在工资改革汇报会上的讲话》

12. 《胜负无定数，敢搏成七分——在市场部内部竞聘现场答辩会上的讲话》

1996 年，销售额为 26 亿元。

任正非主要讲话或文章：

1. 《当干部是一种责任——在市场部全体正职集体辞职仪式上的讲话》

2. 《加强合作，走向世界——在深圳华为通信股份有限公司与云南电信器材厂通信电源合作签字仪式上的讲话》

3. 《反骄破满，在思想上艰苦奋斗》

4. 《再论反骄破满，在思想上艰苦奋斗——在市场庆功及科研成果表彰大会上的讲话》

5. 《赴俄参展杂记》

6. 《坚持顾客导向，同步世界潮流——在北京市电信管理局和华为公司 C&C08 交换机设备签订仪式上的讲话》

7. 《要树立服务意识、品牌意识、群体意识——在行政系统员工对话会上的讲话》

8. 《管理改革，任重道远——在管理工程事业部工作汇报会上的讲话》

9. 《做好基础工作，逐步实现全面质量管理——在品质系统工作上的讲话》

10. 《实行低重心管理，层层级级都要在做实上下功夫——在劳动工资汇报会上的讲话》

11. 《持续技术领先，扩大突破口——答中央电视台记者问》

12. 《我们是要向前迈一小步，而不是一次大飞跃——在技术能手大比武之前的讲话》

13. 《秘书体系是信息桥——与中国人民大学孙健敏博士谈秘书体系建设等问题》

14. 《团结起来接受挑战 克服自我溶入大我——在 1996 年 12 月 28 日公司各条战线优秀员工报告会上的讲话》

15. 《培训——通向华为明天的重要阶梯——在人力资源部培训工作会议上的讲话》

16. 《苦练基本功，争做维护专家——在用服工程师培训动员大会上的讲话》

1997 年，销售额为 41 亿元。

任正非主要讲话或文章：

1. 《不要忘记英雄——在来自市场前线汇报会上的讲话》

2. 《秘书如何定位——在秘书座谈会上的讲话》

3. 《资源是会枯竭的，唯有文化才能生生不息——在春节慰问团及用服中心工作汇报会上的讲话》

4. 《加强用户服务中心建设，不断提高用户服务水平——在用户服务中心 1997 年管理培训班上的讲话》

5. 《坚定不移地推行 ISO9000——对市场部培训干部的讲话》

6. 《悼念杨琳》

7. 《自强不息，荣辱与共，促进管理的进步——在机关干部下基层，走

与生产实践相结合道路欢送会上的讲话》

8. 《走过亚欧分界线》

9. 《谈学习》

10. 《呼唤英雄——在公司研究试验系统先进事迹汇报大会上的讲话》

11. 《为提高电信网营运水平而努力——在广东省邮电管理局与华为公司共建广东省商业网框架协议及共建“新技术联合实验室”协议签字仪式上的致辞》

12. 《不要叶公好龙——在管理改革工作动员大会上的讲话摘要》

13. 《建立一个适应企业生存发展的组织和机制——与 Hay 专家在任职资格考核会上的对话》

14. 《谈干部队伍建设》

15. 《当代青年怎样爱国——在 9 月 16 日与员工关于钓鱼岛事件座谈会上的讲话》

16. 《提升自我，找到切入点，迎接人生新挑战——与客户工程部座谈纪要》

1998 年，销售额为 89 亿元。

任正非主要讲话或文章：

1. 《我们向美国人民学习什么》

2. 《狭路相逢勇者生》

3. 《要从必然王国走向自由王国》

4. 《小改进、大奖励——在公司品管圈（QCC）活动成果汇报暨颁奖会上的讲话》

5. 《华为的红旗到底能打多久——向中国电信调研团的汇报以及在联通总部与处以上干部座谈会上的发言》

6. 《全心全意对产品负责，全心全意为客户服务——在欢送华为电气研发人员去生产用服锻炼酒会上的讲话》

7. 《加强夏收管理，促进增产增收——在第三批机关干部赴前线欢送会上的讲话》

8. 《不做昙花一现的英雄》

9. 《在自我批判中进步——在 GSM 鉴定会后答谢词》

10. 《印度随笔》

11. 《在实践中培养和选拔干部——在第二期品管圈活动汇报暨颁奖大会上的讲话》

12. 《希望寄托在你们身上——在中研部“品格的成熟铸就产品的成熟”交流会上的讲话》

13. 《在“委员会管理法”评审会上的重要讲话》

14. 《把生命注入到产品中去——在欢送博士去做工人酒会上的讲话》

1999 年，销售额为 120 亿元。

任正非主要讲话或文章：

1. 《创业创新必须以提升企业核心竞争力为中心》

2. 《能工巧匠是我们企业的宝贵财富》

3. 《中国人今天说不》

4. 《任正非总裁答新员工问》

5. 《在实践中培养和选拔干部》

2000 年，销售额为 220 亿元。

任正非主要讲话或文章：

1. 《一个职业管理者的责任和使命——在高级副总裁以上干部就〈华为〉报一篇短文〈无为而治〉，以公司治理为题作文考试前的讲话》

2. 《凤凰展翅，再创辉煌（在“市场部集体大辞职四周年颁奖典礼”上的讲话）》

3. 《创新是华为发展的不竭动力》



4. 《为什么要自我批判——在中研部将呆死料作为奖金、奖品发给研发骨干大会上的讲话》

5. 《活下去是企业的硬道理》

6. 《任总与身处逆境的员工对话录》

2001 年，销售额为 255 亿元。

任正非主要讲话或文章：

1. 《雄赳赳，气昂昂，跨过太平洋——在欢送海外将士出征大会上的讲话》

2. 《我的父亲母亲》

3. 《华为的冬天》

4. 《北国之春》

5. 《分层授权 大胆创新 快速响应客户需求——在研发组织运作优化汇报会上的讲话摘要》

2002 年，销售额为 221 亿元。

任正非主要讲话或文章：

1. 《我们未来的生存靠的是质量好、服务好，价格低——在营销系统干部培训中的讲话》

2. 《加强道德素质教育，提高人均效益，满怀信心迎接未来——任正非常总裁与智能、主控、信令、资料部部分员工座谈讲话纪要》

3. 《坚持以长远利益为导向的人力资源政策——在华为申请虚拟受限股部分兑现员工座谈会上的讲话》

4. 《认识驾驭客观规律，发挥核心团队作用，不断提高人均效益，共同努力度过困难——在华为研委会会议、市场三季度例会上的讲话》

5. 《迎接挑战，苦练内功，迎接春天的到来》

2003 年，销售额为 317 亿元，海外销售占比 27%。

任正非主要讲话或文章：

1. 《在理性与平实中存活——在华为公司内部干部管理培训班上的讲话》
2. 《产品发展的路标是客户需求导向，企业管理的目标是流程化的组织建设——在 PIRB 产品路标规划评审会议上的讲话》

2004 年，销售额为 462 亿元，海外销售占比 41%。

任正非主要讲话或文章：

《持续提高人均效益 建设高绩效企业文化——在干部工作会议上的讲话》

2005 年，销售额为 667 亿元，海外销售占比 58%。

任正非主要讲话或文章：

1. 《华为公司的核心价值观——在广东省委中心组的发言》
2. 《鼓励创新更须保护知识产权》

2006 年，销售额为 656 亿元，海外销售占比 65%。

任正非主要讲话或文章：

1. 《天道酬勤》
2. 《与港湾高层杭州谈话会议记录》
3. 《实事求是的科研方向与二十年的艰苦努力》
4. 《华为大学要成为将军的摇篮——在华为大学和党委领导座谈会上的讲话》
5. 《冰岛游记》

2007 年，销售额为 1100 亿元，海外销售占比 72%。

任正非主要讲话或文章：

《要快乐地度过充满困难的一生 ——给陈珠芳及党委成员的一封信》

2008 年，销售额为 1619 亿元，海外销售占比 75%。

任正非主要讲话或文章：

1. 《只有自我批判才会成为强者——在核心网产品表彰大会上的讲话》
2. 《不要试图做完人——在优秀党员座谈会上的讲话》
3. 《从汶川特大地震一片瓦砾中，一座百年前建的教堂不倒所想到的——在中央平台研发部表彰大会上的讲话纪要》

2009 年，销售收入达 1491 亿元，海外销售占比 53%。

任正非主要讲话或文章：

1. 《深淘滩、低作堰——在 2009 年运作与交付体系奋斗表彰大会上的讲话》
2. 《让一线直接呼唤炮火——在销服体系奋斗颁奖大会上的讲话》
3. 《财经的变革是华为公司的变革，不是财务系统的变革——在财经变革项目规划汇报会上的讲话》

2010 年，销售收入达 1852 亿元，海外销售占比 65%。

任正非主要讲话或文章：

1. 《开放、妥协与灰度——在 2009 年全球市场工作会议上的讲话》
2. 《2010 年新年致辞：春风送暖入屠苏》
3. 《华为不再做“黑寡妇”》

2011 年，销售收入达 2039 亿元，海外销售占比 68%。

任正非主要讲话或文章：

1. 《如何与奋斗者分享利益》
2. 《一江春水向东流》
3. 《在华为大学干部高级管理研讨班上的讲话》

2012 年，销售收入达 2202 亿元，海外销售占比 66%。

任正非主要讲话或文章：

1. 《在 2012 实验室的讲话》
2. 《安全是竞争力，更是价值观》
3. 《力出一孔，利出一孔》
4. 《董事会领导下的 CEO 轮值制度辨》

2013 年，销售收入达 2390 亿元，海外销售占比 65%。首次实现超越爱立信，登顶全球最大电信设备制造商。

任正非主要讲话或文章：

1. 《要敢于超越美国公司》
2. 《用乌龟精神，追上龙飞船》
3. 《接受法国媒体采访实录》

2014 年，预计销售收入达 2882 亿元，海外销售占比 63%。

任正非主要讲话或文章：

1. 《在大机会时代，千万不要机会主义——在消费者 BG 管理团队午餐会上的讲话》
2. 《华为会怎么失败，华为会怎么垮掉》
3. 《与英国媒体会谈纪要》
4. 《2014 年 6 月接受中国媒体采访实录》
5. 《做谦虚的领导者》
6. 《面对金融危机，华为该怎么办》
7. 《华为为什么要学习“蓝血十杰”》
8. 《在华为人力资源工作汇报会上的讲话》
9. 《聚集商业成功，英雄不问出处——在西研所业务汇报会的讲话》
10. 《风物长宜放眼量——在成研所业务汇报会上的讲话》
11. 《在后备干部项目管理与经营短训项目座谈会上的讲话》
12. 《喜马拉雅的水为什么不能流入亚马孙河？》

13. 《洞庭湖装不下太平洋的水——在 IT 产品存储产品线业务汇报会上的讲话》

14. 《在 2014 年人力资源工作汇报会上的讲话》

15. 《红过十分就成灰，华为正处于盛极必衰的阶段》

16. 《未来的战争是“班长战争”——在 2014 年年中子公司董事赋能研讨会上的讲话》

17. 《在公司近期激励导向和激励原则汇报会上的讲话》

18. 《在华为 2014 年第四季度区域总裁会议上的讲话》

19. 《与 CEC（道德遵从委员会）就非物质激励工作优化的座谈纪要》

备注 1：销售额一般是指卖方已经签订销售合同的货款总额。销售收入一般是指买卖双方已经完成货物物权转移，卖方可以回收或者已经回收的货款总额。

备注 2：数据来源主要依据华为的内部资料及媒体公布的信息。

## 参考文献

- [1] 马克斯·韦伯. 新教伦理与资本主义精神 [M]. 苏国勋, 等译. 北京: 社会科学文献出版社, 2010.
- [2] 康德. 纯粹理性批判 [M]. 邓晓芒, 译. 北京: 人民出版社, 2004.
- [3] 康德. 实践理性批判 [M]. 邓晓芒, 译. 北京: 人民出版社, 2004.
- [4] 康德. 判断力批判 [M]. 邓晓芒, 译. 北京: 人民出版社, 2002.
- [5] 黑格尔. 法哲学原理 [M]. 范扬, 张企泰, 译. 北京: 商务印书馆, 1982.
- [6] 黑格尔. 小逻辑 [M]. 贺麟, 译. 北京: 商务印书馆, 1980.
- [7] 卡尔·雅斯贝斯. 历史的起源与目标 [M]. 卫楚雄, 等译. 北京: 华夏出版社, 1989.
- [8] 罗素. 西方哲学史 (上卷) [M]. 向兆武, 李约瑟, 译. 北京: 商务印书馆, 1963.
- [9] 罗素. 西方哲学史 (下卷) [M]. 马元德, 译. 北京: 商务印书馆, 1963.
- [10] 哈耶克·自由秩序原理 [M]. 邓正来, 译. 北京: 三联书店, 1997.
- [11] 马克思, 恩格斯马克思恩格斯选集 (第一卷) [M]. 中共中央马克思恩格斯列宁斯大林著作编译局, 编译. 2 版. 北京: 人民出版社, 1995.
- [12] 马克思, 恩格斯. 马克思恩格斯选集 (第二卷) [M]. 中共中央马克思恩格斯列宁斯大林著作编译局, 编译. 2 版. 北京: 人民出版社, 1995.
- [13] 马克思, 恩格斯. 马克思恩格斯选集 (第三卷) [M]. 中共中央马克思恩格斯列宁斯大林著作编译局, 编译. 2 版. 北京: 人民出版社, 1995.
- [14] 马克思, 恩格斯. 马克思恩格斯选集 (第四卷) [M]. 中共中央马克思

- 恩格斯列宁大林著作编译局，编译. 2 版. 北京：人民出版社，1995.
- [15] 毛泽东·毛泽东选集（1~4 卷）[M]. 2 版. 北京：人民出版社，1991.
- [16] 梁漱溟. 东西文化及其哲学 [M]. 北京：商务印书馆，2000.
- [17] 梁漱溟. 中国文化要义 [M]. 上海：上海人民出版社，2005.
- [18] 张岱年. 文化与哲学 [M]. 北京：中国人民大学出版社，2006.
- [19] 费孝通. 文化与文化自觉 [M]. 北京：群言出版社，2010.
- [20] 孙正聿. 哲学通论 [M]. 沈阳：辽宁人民出版社，2000.
- [21] 何兆武. 西方哲学精神 [M]. 北京：清华大学出版社，2010.
- [22] 衣俊卿. 文化哲学十五讲 [M]. 北京：北京大学出版社，2004.
- [23] 胡军. 哲学是什么 [M]. 北京：北京大学出版社，2002.
- [24] 陈波. 逻辑学十五讲 [M]. 北京：北京大学出版社，2008.
- [25] 韩震. 思想的力量——企业家提升领导力的 6 堂哲学课 [M]. 北京：高等教育出版社，2009.
- [26] 孙熙国. 先秦哲学的意蕴——中国哲学早期重要概念研究 [M]. 北京：华夏出版社，2006.
- [27] 洪晓楠. 哲学通论十五讲 [M]. 北京：人民出版社，2012.
- [28] 何光沪. 信仰之问 [M]. 北京：中国人民大学出版社，2009.
- [29] 魏杰. 企业哲学——成功管理者的七维视野 [M]. 北京：中国发展出版社，2005.
- [30] 高明华. 公司治理：理论演进与实证分析 [M]. 北京：经济科学出版社，2001.
- [31] 朱长春. 公司治理指引 [M]. 北京：机械工业出版社，2011.
- [32] 布鲁克·穆尔，等. 思想的力量——哲学导论 [M]. 李宏昀，倪佳，译. 上海：上海社会科学院出版社，2009.
- [33] 曼纽尔·卡斯特. 认同的力量 [M]. 曹荣湘，译. 北京：社会科学出版社，2006.

- [34] 弗朗西斯·福山：信任. 社会美德与创造经济繁荣 [M]. 彭志华，译. 海口：海南出版社，2001.
- [35] 约翰·杜威. 人的问题 [M]. 付统先，丘椿，译. 上海：上海人民出版社，1986.
- [36] 马尔库塞. 现代文明与人的困境 [M]. 左小兵，译. 上海：三联书店上海分店，1989.
- [37] 爱德华·霍尔. 超越文化 [M]. 何道宽，译. 北京：北京大学出版社，2010.
- [38] 爱德华·霍尔. 无声的语言 [M]. 何道宽，译. 北京：北京大学出版社，2010.
- [39] 葛兰西：中国人的宗教信仰 [M]. 程门，译. 贵阳：贵州出版集团公司，2010.
- [40] 尼采. 悲剧的诞生 [M]. 周国平，译. 北京：三联书店，1986.
- [41] 松下幸之助. 实践经营哲学 [M]. 腾颖，译. 北京：中国社会科学出版社，1998.
- [42] 埃米尔·涂尔干. 社会分工论 [M]. 渠东，译. 北京：三联书店，2000.
- [43] 让·保罗·萨特. 存在与虚无 [M]. 陈宣良，等译. 北京：三联书店，1987.
- [44] 塞缪尔 P 亨廷顿，等. 文化的重要作用——价值观如何影响人类进步 [M]. 程克雄，等译. 北京：新华出版社，2002.
- [45] 安·兰德，等. 商人为什么需要哲学 [M]. 吕建高，译. 北京：华夏出版社，2007.
- [46] 克里斯滕森. 创新者的窘境 [M]. 吴潜龙，译. 南京：江苏人民出版社，2001.
- [47] 杰弗里·摩尔. 公司进化论——伟大的企业如何持续创新 [M]. 陈劲，



- 译. 北京：机械工业出版社，2007.
- [48] 加里·哈默等. 管理大未来 [M]. 陈劲，译. 北京：中信出版社，2008.
- [49] 杰弗里·摩尔. 跨越鸿沟 [M]，赵娅，译. 北京：机械工业出版社，2009.
- [50] 松下幸之助. 自来水哲学：松下幸之助自传 [M]. 李菁菁，译. 海口：南海出版社，2008.
- [51] 稻盛和夫，稻盛和夫自传 [M]. 陈忠，译. 北京：华文出版社，2010.
- [52] 葛荣晋. 中国哲学范畴通论 [M]. 北京：首都师范大学出版社，2001.
- [53] 刘光明. 企业文化史 [M]. 北京：经济管理出版社，2010.
- [54] 陈春花. 经营的本质 [M]. 北京：机械工业出版社，2013.
- [55] 陈春花. 从理念到行为习惯：企业文化管理 [M]. 北京：机械工业出版社，2011.
- [56] 德鲁克. 创新与企业家精神 [M]. 蔡文燕，译. 北京：机械工业出版社，2009.
- [57] 德鲁克. 管理的实践 [M]. 齐若兰，译. 北京：机械工业出版社，2009.
- [58] 迈克尔·波特. 竞争论 [M]. 高登第，等译. 北京：中信出版社，2012.
- [59] 郭士纳. 谁说大象不能跳舞 [M]. 张秀琴，等译. 北京：中信出版社，2010.
- [60] 韦尔奇. 赢 [M]. 余江，译. 北京：中信出版社，2010.
- [61] 沃尔特·艾萨克森. 史蒂夫·乔布斯传 [M]. 管延圻，等译. 北京：中信出版社，2011.
- [62] 雷蒙·潘尼卡. 智慧的居所 [M]. 王志成，思竹，译. 南京：江苏人民出版社，2000.
- [63] 柏林科学技术研究院. 文化 VS 技术创新：德美日创新经济文化比较与

- 策略建议 [M]. 吴金希, 等译. 北京: 知识产权出版社, 2006.
- [64] 徐洪才. 变革的时代: 中国与全球经济治理 [M]. 北京: 机械工业出版社, 2014.
- [65] 王育琨. 全球化之舞: 向海而生的中国企业 [M]. 北京: 北京师范大学出版社, 2006.
- [66] 吴建国, 冀勇庆. 华为的世界 [M]. 北京: 中信出版社, 2006.
- [67] 张贯京. 华为四张脸 [M]. 广州: 广东经济出版社, 2007.
- [68] 田涛, 吴春波. 下一个倒下的会不会是华为 [M]. 北京: 中信出版社, 2012.
- [69] 张运辉, 赵国壁. 华为: 你将被谁抛弃 [M]. 北京: 知识产权出版社, 2013.
- [70] 李玉琢. 一路直行: 我的企业理想 [M]. 北京: 当代中国出版社, 2014.

# HUAWEI'S

## PHILOSOPHY

## 作者简介

### 周留征

首都经济贸易大学工商管理硕士，北京大学法学博士，现为北京师范大学经济与工商管理学院经济学博士后，首都企业改革与发展研究会理事，东土科技副总经理。曾在华为集团、力诺集团、当当网等企业从事中高层管理工作，具有近二十年企业管理理论与实践经验。曾经主持或参与多家企业的战略管理、干部队伍建设、企业绩效评价体系的构建和实施，参与企业对外投资、企业并购、资本运营以及上市工作。曾与多家国际著名咨询公司合作项目，在组织设计、流程优化、任职资格、薪酬设计和激励机制方面经验丰富。曾在《中国青年报》《北京社会科学》《经济与管理评论》《经济资料译丛》等核心报刊发表论文多篇，主持或参与多项省部级研究课题。

为中华崛起传播智慧

地址：北京市百万庄大街22号  
邮政编码：100037



#### 电话服务

服务咨询热线：010-88361066  
读者购书热线：010-68326294  
010-88379203

#### 网络服务

机工官网：www.cmpbook.com  
机工官博：weibo.com/cmpl952  
金书网：www.golden-book.com  
教育服务网：www.cmpedu.com  
封面无防伪标均为盗版

策划编辑：赵屹 张馨月  
投稿热线：010-88379441

哲学能够帮助提升企业家的思维层次和思维能力，提升企业家对未来的预见能力和领导力水平。哲学思维和哲学方法能够使企业家站在思维的前沿高地对社会经济环境的变化趋势、对企业的生存发展前景做出超前的判断。

——孙熙国

北京大学中国文化发展研究中心主任、教授、博士生导师

相比华为在物质上创造的巨大财富，任正非的企业哲学思想对中国企业的影响和启示更加弥足珍贵。周留征博士的新作第一次从哲学角度，梳理了华为成长历程，剖析了华为生存哲学、发展哲学、经营哲学、管理哲学和文化哲学，为我们全面深刻了解华为、读懂任正非，提供了独特的视角，让我们能够真正洞察华为成功之道，学习华为传奇背后的商业逻辑。

——徐洪才

中国国际经济交流中心经济研究部部长、著名经济学家、中央电视台特约财经评论员

在中国具有哲学思想的企业家确属凤毛麟角。思想有多远，企业才能走多远。时代呼唤有思想的企业家的大量涌现。留征博士的这本书也许会给很多创业者和企业管理者以启示——他们会以华为为榜样，以自己的企业为平台，通过艰苦的学习、实践和深度思考，成为“不同的任正非”。这也是我的期望。

——李玉琢

华为原执行副总裁

# HUAWEI'S PHILOSOPHY



机械工业出版社  
微信公众号



机工大众图书分社微信号：  
CMP-best-sellers



上架指导 企业管理

ISBN 978-7-111-50205-0



定价：58.00元