

编者按：从两万元起家，到现在年销售额逼近 400 亿美金，成为全球第二大电信设备厂商，华为一直以来都是外界颇感兴趣的话题。华为低调，它的创始人任正非更低调，过去 20 多年里几乎看不到他出现在公众的视野中。但一个不容质疑的事实是，华为成功了。

为什么华为成功了？难道背后有神秘的力量？西方人质疑、猜忌，媒体也在企图“揭秘”，并且极尽渲染，即使是华为的一些员工，也从未停止过好奇与怀疑。最新出版的一本书《下一个倒下的会不会是华为》尝试性地进行了总结。

引子 企业管理哲学：华为成功的神秘力量

第一节 时代•命运：妄想家任正非

20 多年前的 1987 年，一个叫作任正非的中年男人，被当时的主流社会抛离了，那年他虚岁 44 岁。“4”在汉语的谐音中意味着死亡、寂灭、消失；但双 4 相加则是 8，在中国南方的谐音中是“发”的意思，而“4×4=16”又代表着“期待顺利”——“要顺”，“6”意味着“顺”。

在这个充满了明喻、暗喻的多义命运玄机的年龄，任正非开始了他的商业人生。其实，在此之前，他也有过不到三年的商海经历，但结果却是以失败者的角色出走。

44 岁的“失败者”任正非创建了华为技术有限公司(以下简称华为)，一个民营企业。从此，任正非与华为成了密不可分的命运共同体。华为是那个变革年代初期的边缘者、“私生子”，而任正非则是那个手持长矛大战风车的堂吉珂德。

20 世纪 70 年代末，伟人邓小平和他的一批志同道合的战友，一批老人，在中国大地上发动了一场颠覆性的经济革命。从 1978 年到 1988 年，不到 10 年，中国经济与社会生活即发生了巨大变化。几千年来，在中国，政治家与人文知识分子始终占据着主导地位，农业是这个国家的经济主脉；商人，作为一种职业，几乎没有什么地位，成功如吕不韦、胡雪岩之流也不过是政治的依附者。是邓小平，以其巨大的政治勇气和对国内外大势的深刻洞察，在中国千年旧体制和“文革中国”的僵化模式上，拉开了一道敞亮的豁口。

自此，中国有了真正意义上的商业革命，规模之大，影响力之巨，世所罕见。商人，作为一个阶层，在中国也慢慢有了自己的地位。

20 世纪 80 年代，中国社会的各个层面都涌动着激情和躁动。邓小平的改革开放战略需要一批先行者和追随者，更需要一批实践家。于是，有了第一拨“吃螃蟹”的步鑫生、马胜利、牟其中、年广久、张瑞敏、柳传志等“改革人物”。改革开放的潮流，像一个巨型的旋涡，把那些旧体制的反叛人群，以及渴望冒险的活跃分子，一下子吸到了新的未知的万花筒中。

军人任正非，正是在这个时代的节点上，情愿抑或不愿意地成了被边缘化的商人，而且还是“个体户商人”。

任正非创立的华为，起步的生意是电信设备贸易，用那个年代的贬义说法，是“二道贩子”。正是这个“二道贩子”，它的创始人在开业之初就给自己和公司画了一张大饼：20 年后，华为要成为世界级的电信制造企业。

乱世出英雄。“在动荡变革的年代谁能成为优秀的领导者？美国塔夫斯大学精神病学专家纳赛尔·伽米指出：在精神病人中找吧。他发现，那些在非常时期表现卓越的领袖人物通常都有精神方面的疾病”。事实上“在动荡变革的年代谁能成为优秀的领袖，在华为曾经最艰难的时期，任正非患过抑郁症和焦虑症。20 多年前，当任正非以一个骑士的做派向他的有限的几十个听众喊出“世界级梦想”的口号时，这些听众们要不成了半信半疑的“信众”和信徒，要不干脆背过身说：老板脑子坏了！

与任正非患有同样“妄想症”的人，在那个激荡的年代有一批人。做计算机部件贸易的柳传志，心中的“癔症”是挑战 IBM，20 年后，他做到了。幻想着炸开喜马拉雅山，引雅鲁藏布江水源到黄河，用中国的袜子换取前苏联飞机的狂人牟其中，后来却进了监牢，而据说，高墙铁网也没能锁住他的激情与狂想。

而在电信制造行业，同样有一批狂人。听听他们为所在公司起的名称吧：巨龙——“龙”乃

中国的象征，前面还有一个“巨”字；大唐—“唐”，中国历史上最鼎盛的朝代之一，唐朝的简称，也有“中国精神”的指代意义；中兴—中华复兴；华为—中华有为，为中国崛起而有为。要知道，这四个最具代表性的中国通信制造企业，最早的创立年份是 1985 年(中兴通讯前身：深圳市中兴半导体有限公司于 1985 年诞生)。资本短缺，技术匮乏，人才稀少，是当时这几家企业乃至整个中国通信业的共同现实。而它们面对的却是无比强大的对手：几乎普遍拥有百年以上历史的西方公司。

蚂蚁对抗大象，需要一批梦幻家，一批富于想象力的理想主义者。让我们记住这四个 20 多年前的中年男人吧：巨龙公司的创始人邬江兴、大唐电信的创立者周寰、中兴公司的创始人侯为贵、华为公司的任正非。

在后来的 20 多年中，这四个男人，在中国和世界的电信界，演绎了无数曲折的、过山车式的、激荡人心的商业和人生的悲喜剧。

## 第二节 道不同，共相谋：四个男人的故事

### 傲慢的跨国巨头们

百废待兴，百业待举。这两个词汇，在 20 世纪 80 年代的中国，几乎成为各级官员口中和新闻记者笔下最热门的口号之一。在一个靠口号和语录治国的国度里，往往一个热门词汇即代表着那个时期的社会与政治焦点。的确，中国在结束了一场巨大浩劫之后，社会与经济建设却依然处于半停摆状态。邓小平以“改革开放”的口号，激活了僵化的体制，解放了生产力，更实现了对人的解放。经济建设呈现出一派生机勃勃的景象，速度与效率成为 10 亿中国人的主旋律。然而，电力、交通、通信等基础设施却远远滞后于发展的节拍。尤其是通信业，1978 年我国的局用电话交换机总用量只有 405 万门，电话用户不到 200 万户，电话普及率仅为 0.38%，世界排名在 120 名之后，低于非洲的平均水平。当时装一部电话是奢侈行为，只有少数特权阶层才能独享。而此时距英国人亚历山大·贝尔发明电话已过去 100 多年。通信设施的极端落后，已经成为国民经济大发展的几大瓶颈之一。大规模快节奏地推进通信设施建设，在当时的中国成为一项最紧迫的战略。然而，中国自己在通信产业领域却几乎是空白，没有一家稍微像样的电信设备企业。于是，便有了后来的“以市场换技术”的重大决策。此时，正值全球范围兴起了一场信息技术革命。中国在通信领域的率先开放，既推动了我国通信设施的建设步伐，又实现了与世界信息技术发展潮流的对接。

应该说，当时的“以市场换技术”的战略是极富远见的。而汽车工业则相反，多年的市场保护主义使中国的汽车制造业始终处于落后追赶的地位。

开放，必定充满着阵痛。曾几何时，西方公司大举进入中国市场，高价格，低服务，甚至无服务。今天程控交换机每线价格 10 美元左右，而当年的价格是每线 500 美元，整整高出 50 倍！而且还要等很久才能接到产品。卖方即上帝——这在拥有悠久商业传统的西方国家，几乎是极荒谬的逻辑，但在 20 世纪 80 年代的中国通信市场，却是事实。“七国八制”（其后变成了“八国九制”）——日本的富士通株式会社(1935 年创立，以下简称富士通)、日本电气股份有限公司(1899 年创立，以下简称 NEC)、瑞典的爱立信公司(1876 年创立)、比利时的贝尔公司(1877 年创立)、法国的阿尔卡特公司(1898 年创立)、德国的西门子股份公司(1847 年创立，以下简称西门子)、美国的 AT&T(1877 年创立；1996 年 4 月，其网络系统与技术部门独立为朗讯科技)、加拿大的北方电讯公司(1895 年创立，1998 年与海湾网络合并成北电网络公司)、芬兰的诺基亚公司(1865 年创立)等，跨国巨头们以傲慢的姿态，在中国市场上高价倾销产品的同时，也享受着某种市场征服者的胜利的快感。

### 一代人的宿命

必要的学费与代价，换来的是通信设施建设的快速发展；同时，国家的决策者们也适时启动了中国通信制造业的发展战略。20 世纪 80 年代中后期，国内诞生了 400 多家通信制造类企业，国有企业、民营企业，多种所有制背景的公司，纷纷崛起。“国有企业”的代表人

物有邬江兴(1953 年出生),一位在的解放军军官,曾被称作通信行业的“民族英雄”,“中国大容量程控交换机之父”,邬江兴是巨龙的创始人,现为军事院校少将校长;周寰(1944 年出生),原邮电部科技司司长,留美归国人士,现任信息产业部电信科学技术研究院院长,后来创办了大唐电信;侯为贵(1942 年出生),航天部下属企业 691 厂技术干部,1985 年南下深圳,创建了中兴通讯。毋庸置疑的是,他们和他们所创立的企业,在当时的背景下,都肩负着某种国家使命,即为中国的通信事业建功立业,在不远的未来向西方巨头发起挑战!

而其实,民营企业又何尝没有民族使命感呢?1987 年创立华为的任正非,当时提出的口号是:做民族通信企业的脊梁!

这是一代人的宿命。他们,出生于 20 世纪四五十年代,浓重的家国情怀,强烈的理想主义色彩,使命感,道德感,领袖欲与清教徒般的奉献精神集于一身。这一代人中的佼佼者,内心中总是燃烧着火焰,充满着躁动,以及对固有环境的反叛,所以,每当时代赋予他们一丁点儿的机会,他们都会选择出走和挑战,哪怕胜算并不是很大。“巨大中华”的这四位领军者,就属于这一类。

很可惜,那样的荡漾着激情的改革年代,和那一代创业者身上所散发的生命光芒,在今天的中国,似乎再也找不到了。

丛林法则,胜者为王

审视刚刚逝去的历史,你无法不对这一代老派风格的堂吉诃德们表示由衷的敬意。“巨大中华”创立初始,都面临着资金、技术、人才极端匮乏的巨大困扰。即使是国家倾力支持、扶植的国有企业,也常有方方面面捉襟见肘的时候,而华为创业时的资本只有两万元人民币。但它们面对的,却是世界上最强悍的竞争对手。欧美日 9 家公司,至今已经活了 1139 岁,平均年龄为 126.6 岁,9 家公司中有 8 家都是百年老店。

在中国人自己的家门口,刚刚出生不久的牛犊们,几百家小企业,以各自为战的方式展开了与西方大象们的血腥竞争。为什么说血腥呢?客观上,丛林法则就是血腥的,“巨大中华”的成长,正是奠基于数百家中小企业被大象踩死的累累白骨之上的。到后来,曾经冲在最前面的“功勋企业”巨龙也倒下了.....

沧海桑田。20 多年过去了,中国的通信产业突飞猛进,成为中美欧三足鼎立格局之中的一方“巨足”。这“巨足”,从小到大,从弱到强,屡战屡败,屡败屡战,决战于国内市场,决胜于全球市场,使昔日的诸多西方巨头望而生畏。而实际上,它们中的一些企业合并的合并,衰亡的衰亡,唯有爱立信等少数企业仍在与华为、中兴通讯这样的“中国幽灵”持续竞争着.....2010 年,华为进入《财富》世界五百强,排名第 267 位,是中国进入该排行榜的唯一一家民营企业;在全球通信产业中,华为排第二位,与老大位置的爱立信相比,销售额仅差 28 亿美元。

华为董事长孙亚芳说:“我们不想成为世界第一,但我们不得不走在成为世界第一的路上!”

任正非当年所预言的“世界通信制造业三分天下,必有华为一席”,已经成为现实,他现在思考的则是:我们要延缓冲刺世界第一的步伐,平衡国际商业生态环境。

第三节 “巨大中华”,华为脱颖而出

爱立信全球总裁兼 CEO (首席执行官)卫翰思(Hans Vestberg)先生说:“我们很尊敬华为这样的对手。”

3Com 总裁布鲁斯·克勒夫林指出:“任正非的故事如果放在美国的话,那也是一个令人惊异的成功者的故事。”

英国《经济学家》认为:“华为的崛起,是外国跨国公司的灾难。”

美国《时代周刊》惊呼:“这家公司已重复当年思科、爱立信卓越的全球化大公司的历程,如今这些电信巨头已把华为视为最危险的竞争对手.....”

直到今天，当《华尔街日报》记者向思科系统公司(以下简称思科)CEO 约翰·钱伯斯(John Chambers)提出“在所有的公司中，哪一家让你最担心？”时，钱伯斯毫不迟疑地回答：“这个问题很简单，25 年以前我就知道，我们最强劲的对手将会来自中国，现在来说，那就是华为。”

其中或许有溢美之词，但在中国，还从来没有一家企业能像华为这样，令欧洲人、美国人为之脱帽，让其国际竞争者心生敬畏。

为什么会是华为？天时、地利乃是根本。25 年前，华为以“有限公司”的方式诞生在深圳一栋居民楼内，五六个人，两万多元创业资本，老板任正非是个通信制造的门外汉(当时深圳市政府(1987)18 号文件规定，成立民营科技公司，注册资本不得低于两万元人民币，股东不得少于 5 人，而任正非当时只有 3 000 多元，不得不拉一些人集资以获得营业审批，后来这些人以法律诉讼的方式，获得高额补偿，拿回了早期的资本。任正非一人前行，这也为大规模向员工配股打开了窗口)。25 年后的 2012 年年初，华为则拥有 14 万员工，在世界 150 多个国家建有分公司或代表处、研究所，国际专利申请数量排名世界前列，为全球三分之一的人口提供服务……

华为以无可辩驳的成就验证了邓小平改革开放思想的成功。

天在变，道亦在变。但如何变？变向何方？20 世纪 80 年代初期的中国，从上到下是兴奋的、茫然的。就连总设计师邓小平也给不出一个明晰的蓝图，“摸着石头过河”、“黑猫白猫论”，在当时的政治语境下，形象、简洁，却不易操作。那时候，下海经商的一批弄潮儿，若没有一点儿鲁莽的冒险精神，没有一点儿天真，是很难下决心的。

好在，邓小平倡导“实验哲学”，鼓励全社会勇于试错，错了再推倒重来。结果是，各阶层人群的思想和能量得到最大的释放，中国的渐进梯度的改革模式也获得了巨大成功。从计划经济到有计划的商品经济，到商品经济，再到市场经济，一波三折，几经反复，企业家们在起起伏伏的制度颠簸中或沉沦、或折戟、或成熟、或崛起……体制的螺旋式演变有上升，有倒退，但 20 多年来总的指向是，越来越向市场化的方向曲折推进。

“巨大中华”四家企业的兴衰沉浮是对改革开放历史沿革的最佳诠释。

20 世纪 80 年代中后期，由军队里的一批高中级科研人才创建的巨龙，曾经是当时通信行业的一颗耀眼的明星。原邮电部下辖的大唐电信、航天部直属的中兴通讯，在计划经济为主导地位的时代，与巨龙一样，无疑都是国家的宠儿。国家资本全力支持，市场扶植政策全面倾斜，尤其是人才，那时候，人才流动的价值取向是“铁饭碗”，进国企是第一选择(20 年后的今天依然是很多人的首选)，军企当然更好。

很显然，华为这类被边缘化的体制弃儿，在那个时期，成功的可能性是很小的。

然而，体制在阵痛中渐变，到一定临界点时，也在突变。20 多年过去了，先是巨龙衰落了、消失了，大唐电信也被远远甩在了后面。昔日的体制优势所赋予军企、国企的商业优势，到后来的风云变幻的制度与人、与组织的竞跑中，越来越成为发展的包袱，僵化的决策程序，板结的人事文化，僵硬的激励机制……即使再有勇气和魄力的企业领袖也难以改变这一切。而通信市场，却越来越自由化和国际化，企业不能适应变化，以柔软的身段去创新和提升，溃败与没落是必然的。同行业的一些西方百年巨头，也同样在管理上患了“动脉硬化症”，近 10 年纷纷衰落了。

中兴通讯是个例外。中兴通讯创建于深圳，虽系国企，却尽得旧体制和新体制的双轨优势。创业之初和多年的成长，国家资源的配置应该是丰厚的，不亚于巨龙与大唐电信。但地处深圳，中国市场经济改革的试验区，中兴通讯拥有与特区之外的其他国企相比自由得多的体制创新的空间。仅“国有民营”这一步改革，在 10 多年前，就为中兴通讯赋予了巨大的发展活力与潜力。

而华为呢？一个旧体制的弃儿，在 20 世纪 80 年代，如果不是在深圳，也许在摇篮状

态就被扼杀了。

中国改革派领袖们 30 多年前的最大创造之一就是实验哲学。实验主义思想在时间跨度上推进了制度的演变，在空间维度上确立了一批创新和冒险的区域性样板，如深圳特区。计划经济模式在这里最先被扬弃，人身依附关系在这里也要稀薄得多。内地众多的国有企业和部委、地方省市利用深圳相对宽松的体制，都在深圳开了“窗口”，竞相开展体制变革的试验，如航天部下辖的中兴通讯等。华为这样的民营公司也自然拥有相对宽松的成长环境。

试想，如果不是在深圳特区，华为的千人，到后来的几万人的职工持股计划能够得以通过并实施吗？21 世纪初，在内地省份，这种做法仍被定义为“非法集资”。

国运乃大运。人或组织，都不能摆脱命运的引力与斥力而发展，而成长。在传统制度的框架内，联想集团创始人柳传志显得过于灵动和反叛，所以郁郁而不得志。改革开放后，他选择冒险，在未知的空间左冲右撞，迂回前进，缔造了联想集团这样的商业神话。华为更是国家开放与进步的剪影。一个被称作“个体户”的民企，一个军队转业的团级干部，没有任何政治和社会背景，以 25 年的艰苦卓绝，换来的是一家世界级的优秀企业，秘诀固然很多，但根本的只有两点：环境的变化与人的创造，这两者缺一不可。

可以说，华为是在与制度改革的竞跑中脱颖而出的。

#### 第四节 神秘力量：任正非的企业管理哲学

##### 自创管理教派的“坛主”

华为为什么会成功—超越了中国的、西方的众多同行，而位居世界第二？

固然，国家的进步、制度的变革是重要的，华为不可能“揪着自己的头发冲出地球”。但是，在同一个时代，同一片天空下，中国曾经有过的 400 多家与通信相关的企业大多已经消亡，而即使在深圳这样的新制度实验区，20 多年后，6 家最具中国品牌价值的企业，除华为外，招商银行、中国平安、万科地产等均属国有体制脱胎而来，从完全的“民营”小草成长为参天大树的并不多。

过往的改革开放 30 多年，我们听到和看到太多中国民营企业崛起、衰落、垮台的惊心动魄、凄风苦雨的故事。一部商史，乃一部血泪史。

为什么华为成功了？难道有一种神秘的力量？西方人质疑、猜忌，媒体也在企图“揭秘”，并且极尽渲染，即使是华为的一些员工，也从未停止过好奇与怀疑。

华为目前有 15 万员工，大部分是知识分子，而这 15 万人的个人意志是如何被凝聚起来的？其能力和潜力是如何迸发出来的？还有，华为人的精神领袖任正非，仅仅拥有 1.42% 的股权，他的个人权威又是如何树立起来的，而且 20 多年始终如一？回答清楚以上问题，华为成功的密码也就自然解开了。

西方有媒体评论，任正非把华为回答清楚以上问题，华为成功的密码也就宗教化了，任正非是这个商业帝国的教父。如果不带贬义的话，这段评论有一定道理。任正非从骨子里就不是一个模仿者，所以他几乎一生与孤独为伍。虽然没有明言，但其实他从本质上不完全遵循传统教科书的管理理论，他是一个自创“教派”的坛主。一方面他是个“冥思者”，长达几个月几年地执着思考某个观点；另一方面，他又善于与高层团队、外部专家、客户、学者等进行反复沟通，在信息充分开放的环境中完善自己的思想，使之成熟，并且体系化。

##### 华为成功的“葵花宝典”

华为是一个充满了思想力的企业。20 多年来，任正非正式或非正式地、公开或私密地、系统或零碎地，表达过关于华为发展的无数观点，累积的文章、讲话稿、会谈纪要等超过数百万字。可以说，正是这些如珍珠般串接起来的思想，使华为从“青纱帐”中走了出来，成为一家国际化的企业，这些正是华为有别于中国乃至世界上绝大多数企业的根本所在。重要的还在于，在这个思辨色彩浓重的组织里，思想总是能得到有效的执行。

华为的成功是企业管理哲学的成功—这么说一点儿也不过分。任正非说：“我们没有任

何背景，也没有任何资源，我们除了拥有自己，其实一无所有。”“一切进步都掌握在自己手中，不在别人。”“制度与文化的力量是巨大的，不是上帝……”这即是华为成功的“神秘力量”。“我可以告诉你，释放出我们 10 多万员工的能量的背景是什么？就是近 20 年来，华为不断推行的管理哲学对全体员工的洗礼。如同铀原子在中子的轰击下，产生核能量一样，你身上的小小的原子核，在价值观的驱使下，发出了巨大的原子能。”

“企业管理哲学”代表着顶层的“形而上”设计，这是任正非等少数人的特权，他和他们必须天马行空，多务虚少务实，勤于思考思辨，仰视星空，着眼于未来。“方法论”则是制度的建设与架构，这是高层管理者全力关注的问题；领袖是务虚主义者，管理层则代表着“功能派”，他们必须对企业领袖的哲学思考具体化、技术化以至于固化。

20 多年后的今天，回头审视任正非的一系列讲话、观点，让人感到惊异的是，他的基本思想从未改变过，这就是：以客户为中心，以奋斗者为本，长期坚持艰苦奋斗。正如任正非所言：“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。这就是‘以客户为中心，以奋斗者为本，长期坚持艰苦奋斗’的文化。并不是什么背景，更不是什么上帝。”

这即是华为所一贯秉持的核心价值观。在此基础上，又进一步形成了“开放、妥协、灰度”的管理哲学。这三句话、六个字让任正非和他的高层领导集体反复体悟、咀嚼了 20 多年，并不断地丰富和系统化，以至于成为华为有别于任何企业的文化胎记，称得上是一部华为的“葵花宝典”。

#### 悟道•布道•践道•殉道

任正非企业管理思想形成的过程，我们称之为：悟道，参道。“悟”与“参”，岂是那么容易？其中浸透了成与败的总结，长期不怠的阅读、交流与思考，以及精神上炼狱般的折磨。而且，还必须要有节制，思想家与精神病人的相同之处在于思想细胞的高度活跃，区别则在于前者善于管理自己的妄想，而后者永远不能约束自己。

任正非做到了，所以他始终处于思考状态，但并没有癫狂。在思想被实践的过程中，任正非又倡导了修正企业管理哲学与实践的一门“工具哲学”：自我批判。任正非讲，变化是永恒的，所以观念也要随之改变，思考一刻也不能停息。换个角度讲，华为的成功也在很大程度上源于任正非多年来所倡导的自我批判的文化，从上到下，无一例外，无一人例外，任正非本人即是自我批判的表率者。

布道，宣道。思想的传播是牧师的任务。但任何一座教堂的牧师首先是悟道的先行者，同时也必须是虔诚的布道者。任正非便是“华为之道”的最富蛊惑力的传播大师。他写的《我的父亲母亲》、《北国之春》等文章被翻译成了几十种文字，他在公司内部的每一次讲演、发言都能潜移默化地起到“洗脑”(华为人语)的作用。而他与客户、一些国家的政要人士、商界巨头们的交流，每一次也都给对方留下关于华为的深刻印象。

任正非反对“口号治企”，崇尚以系统的价值观统领团队。所以，在华为，有多种方式，包括新员工培训、专项培训、各类务虚会、业务会议等，都不忘强调和宣讲华为的企业管理哲学：以客户为中心，以奋斗者为本，长期坚持艰苦奋斗。不厌其烦，大大小小的管理者诵经般的灌输，百变不离其宗的反复强化，其结果是，10 多万人的队伍，10 多万人的队伍，几乎清一色的中高级知识分子，出身、个性迥然不同，性迥然不同，但血液中全都流淌着相同的但血液中相同的商业价值观，这不能不说是一个商业奇迹，思想奇迹。

践道。华为不是教堂，不是哲学沙龙，也不是坐而论道的商学院。华为的企业管理哲学需要落地生根，需要结出果实。而对企业管理哲学的实践与应用是要下大力气的。

首先，“道”与“术”的建设在华为是相辅相成的。比如，华为推崇艰苦奋斗，但相对应的功能设计是：共享—工者有其股，让奋斗者共同享受公司发展的成果；渐进—也是华为管理的一大特征，任正非反复讲，保守是个好东西，不能总是变革与创新，一个组织的成长一定

要保持行之有效的东西不变，也许它的效率略低一些，但稳定的总成本也会低一些，总是折腾的企业随时会垮掉；专注一耐得住寂寞，在一个喧嚣的时代已是十分不易，而抵挡住诱惑，尤其是在各种机会纷至沓来之时，保持专注，坚守定力，更是十分困难。华为把这一条写进《华为基本法》中，以根本大法的形式约束决策者们的冲动。

实践企业管理哲学不仅是“术”的支撑，也即是说，企业的激励机制、决策流程、规章制度、文化建设等固然重要，但领袖们的决心、勇气、自觉性、奉献精神等也绝不可少。主教、牧师们要悟道、布道，又不能只是坐而论道，而必须身体力行地去践道、行道，并且以毕生的激情去殉道，而任正非正是把他的全部生命注入进了华为——这座他搭建了 20 多年的“商业教堂”。所以，华为成功了，而任正非却是个痛苦的孤独者。

第五节 不只任正非孤独，华为也是

成功后，欲哭无泪

几年前，一位国家领导人向华为董事长孙亚芳出了个题目：你能不能用一两句话描述一下华为成功后的感受？孙亚芳脱口而出：欲哭无泪！

领导人震惊，无语……

华为脱胎于民企，一开始诞生就烙上旧体制“养子”的烙印，尽管体制在不烙上了旧体制“养子”的烙印，尽管体制在不断进步，但在夹缝中追随体制演进的每一个动作，每一个脚印，都充满了艰辛和苦难，以及未知的风险。任正非反复说：“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。”“什么叫成功？是像日本那些企业一样，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。”

这绝非危言耸听。所以，正因为如此，作为商人的任正非，一方面必须冒险——冒险是商人的天赋秉性；另一方面，他又极其谨慎，乃至胆于胆小，生怕撞了什么高压线，而导致企业倾覆。日复一日，年复一年，无休止地在冒险与恐惧的心态中来回转换，压力之大难以想见。

44 岁之前，任正非一直处在潮流的主航道上，尽管面对着封闭的时代，但他的个性却是相对舒展的，强烈的理想主义色彩和张扬的进取性格，使他在过去人生的每个阶段都能崭露头角：1978 年全国科学大会代表，1982 年中共十二大代表……

而改革开放之后，发展经济成为主旋律，任正非选择了经商，后来的历史证明，他又一次冲在了主航道上。但不幸而又有幸的是，他是以“民营”的身份从底层起来。不幸者，20 多年创业与发展太多坎坷，体制障碍、舆论抨击、谣言、国内外竞争对手的打压与围剿……可以说，华为的成长与壮大，正是不断地挣脱包围与突破围剿的螺旋式上升、发展的过程；有幸者，恰恰是这样一个严酷的外部环境，逼迫任正非与华为不存任何侥幸与幻想，在迂回曲折中摸索前进，从而既创立了华为独特的、自成体系的企业管理哲学，又造就了华为的卓越与辉煌。

身份的证明

代价当然是巨大的。任正非给公司高管们推荐过一部电视剧《身份的证明》，其实，这么多年，华为也不断地向别人证明自己的“身份”。

是的，华为是民营企业，但华为不逊于很多国企对国家的贡献，20 多年来累计给国家纳税超过 1 200 多亿元人民币，直接和间接带动社会就业几百万人；尤其不能忽略的是，正是华为、中兴、大唐，以及早期的巨龙等中国通信企业的崛起，为中国的电信建设，节省了上万亿甚至更多的投资成本。20 多年的充分开放，使信息产业成为国民经济的战略性力量，华为自然功不可没。但任正非还到处诉说：国家给共和国长子(国企)各种资源，给外企那么多优惠政策，能不能对收养的儿子(民企)也好一点呢？显然，他有太多的苦衷。

而在西方，政客和媒体也从未间断过对华为的猜忌和攻击，什么华为拥有军方背景、国家背景等，甚至竞争对手公然“妖魔化”华为：每年享有中国政府多少亿美元的补贴支持。傲慢的西方人不愿意相信：一个没有任何背景的中国企业在 20 多年的时间里，竟然打到了他

们的家门口，并快速挺进在冲刺世界第一的道路上。

华为要把旗帜插在全球每一处角落，自然，任正非和华为又得不断向世界证明“身份”，恐怕世界上很少有一家商业公司要时刻面对这样的双面尴尬与困境：在国际市场，华为被当成“社会主义模式”的代表，其迅猛发展，给西方带来压力；在国内又是民营企业代表，有可能被视为“资本主义的萌芽”。夹缝中，华为如何长大？

孤独，学会欣赏孤独

任正非与华为的孤独可想而知。

思考是孤独的。可以这么讲，20 多年来，任正非思维的兴奋点几乎从没有离开过华为。一个 44 岁才开始经商的男人，一个几近白手起家的知识型前军人，一个从来都不甘居人后的理想家，一开始就给自己和华为确立了高不可攀的标高。为了一种使命感，他付出了全部的身心。他没有文娱、体育的任何一项爱好，唯一的嗜好就是阅读和思考，他也没有政界商界的任何朋友，可以说他几乎没有朋友，从学校到部队到华为。但他却善于交流，从国内到国际，经济政治外交，无一不侃侃而谈。但这一切，也都脱不开对华为的思考。任正非，一个冥思悟道者，一个热切的传道者。

任正非感慨：外部环境虽然很复杂，但还相对容易平衡；最难的是内部，10 多万人的队伍，每年还要进一两万人，每个人都有自己的想法和利益，管理起来谈何容易！

这是 20 多年来长期盘踞在任正非心中的课题，任正非和他的同僚们也在不断破解着这一难题，催生而出的则是：华为的企业管理哲学。这才是华为成功乃至卓越的根本要素。

实践是痛苦的。为了推动、驱使或者牵引 10 多万知识分子，到全世界去攻城略地，开疆拓土，不仅需要领袖们“竭智”一绞尽脑汁去思考，也需要老大们“竭力”一冲锋在前。从 44 岁到 68 岁，任正非几乎 24 小时开着手机，每年有 1/3 以上的时间在飞机上、旅途中，奔走在世界各地。华为现任的、离任的公司高层的多数人，都患有不同的与精神压力和工作压力相关的疾病：抑郁症、糖尿病、高血压等，任正非就曾患有严重的抑郁症。

死亡是一个永恒的话题，说到底，组织存在的命理就是如何活得更长久些。过往的 20 多年，华为活下来了，华为的许多同行却倒下了，那些貌似“战无不胜”的“巨无霸”企业在这个快速变化的时代里，常见的情形是：几乎毫无征兆地从正午的辉煌急剧地走向没落。

下一个是谁？华为会不会盛极而衰，重蹈前辈覆辙？当舆论将称赞的目光投向“世界第二”、“世界第一”的华为时，下一个倒下的是不是华为？

“4×4”等于 16—“要顺”，但华为的 20 多年却从未一帆风顺过；未来，今后的 20 年，华为一定是困境重重。华为能常胜不败吗？华为还有那种强大的思想力量和战胜任何挑战的意志力吗？

这正是本书期望解开的谜题。

第一章 常理•真理：以客户为中心

第一节 客户：华为存在的唯一理由

“领路者”阿尔卡特的迷茫

21 世纪初，法国，波尔多，六月天。阿尔卡特董事长瑟奇•谢瑞克(Serge Tchuruk)在自家的葡萄酒庄园接待来访的中国客人—华为总裁任正非。阳光暖融融的，一望无际的低矮的绿茵丛中，闪烁着宝石般晶莹饱满的紫葡萄。空气中弥漫着波尔多标签式的“风土”：幽静，自豪，浪漫，自尊。

品过两种不同口感的红酒后，瑟奇•谢瑞克先生一改先前轻松的话题，说道：“我一生投资了两个企业，一个是阿尔斯通，一个是阿尔卡特。阿尔斯通是做核电的，经营核电企业要稳定得多，无非是煤、电、铀，技术变化不大，竞争也不激烈；但通信行业太残酷了，你根本无法预测明天会发生什么，下个月会发生什么……”

任正非深表赞同。寂静与浪漫的空气中增添了一丝凝重与沉闷。



瑟奇·谢瑞克先生是业界广受尊重的实业家和投资家，阿尔卡特更是全球电信制造业的标杆公司。尤其在美国 2001 年互联网泡沫破裂之后，阿尔卡特与爱立信、诺基亚、西门子这几家欧洲电信企业，并肩成为貌似“坚不可摧”的业界巨擘。欧洲普遍的开放精神不仅快速地培育出几大世界级的电信制造商，而且也造就了一批全球化的电信营运商，英国电信、法国电信、德国电信、西班牙电信、沃达丰……它们不仅在欧洲各国，而且在全世界各大洲都有网络覆盖，而美国、日本以及中国的电信企业，与欧洲同行相比，显然是有距离的。

21 世纪初的华为，正处于艰难的爬坡阶段。“领路者”阿尔卡特的困惑与迷茫使任正非格外震惊，回国后，他向公司高层多次复述瑟奇·谢瑞克先生的观点，并提问：华为的明天在哪里？出路在哪里？

华为内部由此展开了一场大讨论，讨论的共识是：华为要更加高举“以客户为中心”的旗帜。华为发展到今天，靠的是这一根本，华为的明天，也只能存在于客户之中，客户是华为存在的唯一理由，也是一切企业存在的唯一理由。

在之后形成的华为四大战略内容中，第一条就是：“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。”

眼睛盯着客户，屁股对着老板

深圳飞往北京的航班。头等舱的最后一排，一位 60 多岁的乘客，捧着一本书在看。三个小时后，飞机在首都机场降落。这位叫作任正非的乘客，起身，从行李架上取下行李，然后快步地融入川流不息的客流中，没有前呼后拥，没有迎来送往。经常的情形是，他到国内某地出差或度假，也不通知所在地的公司负责人，下飞机后，乘出租车直奔酒店或开会地点。乘出租车是他的习惯，偶尔让人看见，反成了新闻。

华为的高管们大抵都如此。

华为一位副董事长说：“华为这样的做法，并不代表着领导层的道德觉悟有多高，这不是我们的出发点。重要的是，它体现着华为的价值观：客户重要？还是领导重要？这才是大是大非，关系到公司的胜败存亡。”

任正非更是多次发出警告：“我们上下弥漫着一种风气，崇尚领导比崇尚客户更厉害，管理团队的权力太大了，从上到下，关注领导已超过关注客户；向上级汇报的胶片如此多姿多彩，领导一出差，安排如此精细、如此费心，他们还有多少心思用在客户身上？”

任正非干脆更直截了当地下指令：“你们要脑袋对着客户，屁股对着领导。不要为了迎接领导，像疯子一样，从上到下地忙着做胶片……不要以为领导喜欢你就升官了，这样下去我们的战斗力要削弱的。”

在 2010 年的一次会议上，任正非进一步指出：在华为，坚决提拔那些眼睛盯着客户，屁股对着老板的员工；坚决淘汰那些眼睛盯着老板，屁股对着客户的干部。前者是公司价值的创造者，后者是谋取个人私利的奴才。各级干部要有境界，下属屁股对着你，自己可能不舒服，但必须善待他们。

华为是中国民营企业的经典样板：贸易起家，深谙“长期做乙方”的制胜之道。乙方者，“服务至上”是其灵魂。从乙方起步的贸易型企业，在血液中就积淀着一种基因：甲方至上，客户至上。所以，当其转型做产品的初期，即使是差的产品，但与优质的服务相结合时，也能够赢得客户(甲方)的理解与支持；而当一流的产品与一流的服务相结合时，就更能得到客户的尊重与认同。华为的 25 年，正是秉持着“永远的乙方”这一信条走过来的。

“我是谁？”“我从哪里来？”“我到哪里去？”永远是企业最基本的哲学问题，几乎所有的成功企业在发展的每个阶段，对此都有正确的理解和坚持，但也有不少企业在创业时期“以客户为中心”，但在完成原始资本积累之后，“谁是上帝”的命题开始变得模糊：股东？员工？客户？管理者？还是其他？不同的企业以完全迥异的方式展示了自身的追求，也从而确定了自身的命运。

然而，魔术是不存在的，真理是不容颠倒的。华为成长壮大的“炼金术”就是华为的核心价值观：以客户为中心，以奋斗者为本，长期坚持艰苦奋斗。

三句话，看似简单平实，没有任何深奥之处，但它却是自华为成立之日起，任正非和他的同事们一直在苦苦思考和追寻的正确答案，并且，已经融进了华为文化的骨髓之中，成为每一位华为人的信条。

2010 年 12 月，任正非曾给到华为取经的欧洲某大型电信企业的高管们上课，授课的题目就是“以客户为中心，以奋斗者为本，长期坚持艰苦奋斗”。他说：“这就是华为超越竞争对手的全部秘密，这就是华为由胜利走向更大胜利的‘三个根本保障’。”“我们提出的‘三个根本保障’并非先知先觉，而是对公司以往发展实践的总结。这三个方面，也是个铁三角，有内在联系，而且相互支撑。以客户为中心是长期坚持艰苦奋斗的方向；艰苦奋斗是实现以客户为中心的手段和途径；以奋斗者为本是驱动长期坚持艰苦奋斗的活力源泉，是保持以客户为中心的内在动力。”

#### 被扭曲的常识

“以客户为中心”并非华为的独特创造，而是一种普世的商业价值观。“客户就是上帝”的口号是西方人发明的，一部西方的商业发展史从头至尾贯穿着“客户第一”的伟大理念。道理很简单：企业的目的是赚钱，不能赚钱的企业是没有价值的。然而，赚谁的钱？当然是客户的钱。谁能让客户自愿自觉地掏腰包，让更多的客户掏腰包，让客户长期地掏腰包，谁就有可能变得伟大。百年西方管理学的核心思想，绕来绕去还是离不开一个根本：如何围绕消费者的需求，为公司定位，为管理者定位，为公司的产品定位。

这是一个再简单不过的事实了。对于企业来说，政府向它要税收，员工向它要薪酬，供应商向它要货款，只有一个傻傻的客户为企业送钱。但客户也不是施舍者，他有选择权，他只向那些真诚地提供优质、低价产品和服务的企业付出。所以，以客户为中心永远没错。

因此，管理大师德鲁克把企业定义为：创造顾客。

然而，随着证券市场的快速发展，“资本为王”的时代在过去 30 余年大行其道，传统的“以客户为中心”的企业价值观遭到严重扭曲。以美国市场为最典型，“股东利益最大化”成为通行的价值准则。企业家天天围着股票市场的指挥棒转，按照证券分析家们的观点来决定企业做什么，不做什么，结果，使得企业其兴也勃焉一迅速扩张，市值膨胀，三五年十多年造就一个行业巨无霸；其败也忽焉——几天之间，甚至几个小时之间市值大幅缩水，皇冠落地，辉煌不再。中国市场同样如此，一批批的实业家成了资本新贵，企业却如气球一般膨胀并爆裂。资本市场培育了大批为“资本”而疯狂的机会型商人，而公司呢，要不是短命的兴盛，要不是永远在股东的短期追求中疲于喘息。

常识在被扭曲，在变形。“以客户为中心”曾经是普遍适用的商业常识，如今却成为少数领先企业的孤独的追求。

#### 真理都是赤裸裸的

华为的惊人之处于于：它从来没有丧失过常识。华为的管理层认为，华为是生存在客户价值链上的，华为的价值只是客户价值链上的一环。谁来养活我们？只有客户。不为客户服务，我们就会饿死。不为客户服务，我们拿什么给员工发工资？因此，只有以客户的价值观为准则，华为才可以持续存活。

2001 年 7 月，公司内刊《华为人》报上，有一篇文章题目为“为客户服务是华为存在的理由”，任正非在审稿时，将其改成“为客户服务是华为存在的唯一理由”，他认为：华为命中注定是为客户而存在的，除了客户，华为就没有存在的任何理由，所以是唯一理由。

钱钟书说：真理都是赤裸裸的。任正非则说：不要把华为文化复杂化，不要把华为文化细节化。“以客户为中心”本来就是商业活动的本质，你让客户满意了，公司才能生存，这样一个朴素的常识为什么坚持起来这么难呢？谁坚持下来了，谁就有可能成功。

华为一位高管举例：中国人民大学商学院的一批 EMBA( 高级管理人员工商管理硕士) 学员去英国兰开斯特大学交流访问，在考察了英国工业革命的辉煌历史后，再看今天的英国，感受到很大震撼。学员们向英国教授提到华为，对方教授评价道：华为不过是走在世界上一些曾经辉煌过的公司走过的路上。这些公司在达到顶峰之前也是客户导向的，也是不停奋斗的，但达到顶峰后它们开始变得故步自封，听不进客户的意见了，于是就衰落了。

2012 年 7 月，在一份发言提纲中，任正非写道：“西方公司的兴衰，彰显了华为公司‘以客户为中心，以奋斗者为本，长期坚持艰苦奋斗’的正确。”

真理就这么简单和直白。华为反对短期的经济魔术。当爱立信、思科、摩托罗拉这些竞争对手们都在以“财年、财季”的时点规划公司时，华为是在科、摩托罗拉这些竞争对手们都在“以 10 年为单位规划未来”。以“财年、财季”的时点规划公司时，华为是在“以 10 年为单位规划未来”。华为副董事长徐直军说，这正是华为能够追赶并超越对手的奥秘。如果思科不上市，爱立信不上市，一门心思盯着客户，华为怎会是它们的对手？

当然，上市的公司也不见得会忘掉未来，忘掉客户。苹果公司就是成功的例证。当乔布斯这位“商业巨星”陨落之际，全球媒体对乔布斯至高的评价是他的“创新精神”。然而，实际上，更贴切点说，乔布斯是一位伟大的市场倾听者和杰出的资源整合者。苹果公司的产品等于“简约+ 美感”，而客户，消费者们最向往的生活不也是越简单越好，简单再加上艺术不是更好吗？

苹果公司的成功不是技术，不是产品，是乔布斯那永远贴近人性、贴近客户的敏感而偏执的灵魂。离开了乔布斯的苹果公司，还有谁，能如此愿意并持久地聚焦客户的需求，并且具有穿透客户心灵的力量和禀赋？未来的苹果公司其实面临着巨大的挑战。

## 第二节 伟大公司的衰落

### 大崩溃的时代

20 世纪 90 年代以来的人类商业历史，残酷得几近血腥。如果说，工业革命初期的原始积累过程，有太多的暴力性掠夺，乃至于伴随着战争与动荡，和赤裸裸的野蛮的征伐，那么，进入全球化和信息化时期，商战的血腥味不但没有丝毫减少，而且变得更为激烈，更具规模，更加具有灾难性，可谓“惨烈”。用“大崩溃”一词来形容过去 20 多年的史诗般的全年的史诗般的全球商业战争，似乎一点儿也不过分。

以电信制造业为例，沧海桑田，过山车式的颠覆与被颠覆的历程，让亲历者与旁观者无不感到惊心动魄。

曾经连续两年被《MIT 技术评论》评为全球电信领域技术最强的企业朗讯科技，1999 年 1 月，市值高达 1 340 亿美元，股价一度飙升到创纪录的每股 84 美元，但在 2002 年 9 月一度跌到每股几十美分，沦为垃圾股，员工人数由鼎盛时期拥有 15.3 万名员工，减至 3.5 万人，从无限辉煌到濒临破产，最终在 2007 年与法国的阿尔卡特公司合并。合并后的阿尔卡特—朗讯的命运并没有好到哪里去，合并后连亏 5 年，累计达 124 亿美元。彩虹乍现之后一切照旧，甚至更加黯然失色。持续亏损、收入萎缩、裁员、文化冲突，乃至于财务丑闻等，使这家“巨型航母”变得格外臃肿而步履维艰。由盛到衰，快捷得如闪电一般。

摩托罗拉公司曾经是电信界公认的印钞机。这家创立于 1928 年的老牌公司，其标志性文化是“持续创新”，全球第一款原型产品的蜂窝电话系统是摩托罗拉研制的，第一款的商业版手机也出自摩托罗拉公司，摩托罗拉是当之无愧的手机鼻祖。然而，市场演变如戏剧般残酷。2001 年是摩托罗拉公司的巅峰时期，那时拥有员工人数接近 15 万人，到 2003 年年底已经裁到只剩 8.8 万人。那时的华为，只有 3 万多名员工，而今天的华为则有 15 万名员工。此消彼长，2011 年 10 月 15 日，谷歌公司以 125 亿美元的价格，收购了摩托罗拉移动公司。而几乎与此同时，华为公司内部决定，2012 年招收 28 000 名员工。

摩托罗拉是否走到了历史的终结点？这个在无线通信时代的早期，曾经让无数人痴迷的

厚重品牌也许从此要消失了？

世界没有一处安全的地方。同是在 2006 年，芬兰的诺基亚与德国的西门子联合宣布将两家公司的电信设备业务合并；2007 年 4 月，“诺西”正式投入运营。几年过去了，这两个“老巨人”捆绑出的“恐龙级”通信企业，也面临着“1+1”小于“2”的命运，后来居上的中国企业——华为，已经超越诺基亚—西门子通信公司，并构成对欧洲另一家老牌企业爱立信的全面挑战……

各领风骚数十年？十数年？三五年？春花烂漫，瞬间迎来遍地黄叶。一个变化快于变革的时代真正降临了。

衰落不在基因，源于变异

许多分析家将朗讯科技由盛转衰的原因归结于 2001 年的电信泡沫的破灭。也有学者将摩托罗拉的“夕阳西下”定义为“因傲慢自大导致决策失误”，故而一而再、再而三地陷入危局，以致再无翻盘的机会。

这些分析固然有一定的道理，但并未触及到根本，这即是：企业的核心价值到底是围绕着客户，还是别的什么而转的问题。

摩托罗拉公司的创始人保罗·高尔文(Paul Galvin)从来不把利润放在公司最重要的位置上，他认为创立公司的目的是出于比赚钱更崇高的目标；50 多年后的 1983 年，他的儿子鲍勃·高尔文(Bob Galvin)面对日本公司半导体芯片的挑战时，强调重要的不是效率，而是对未来的把握，于是，便有了全面面向客户需求的革命性产品——商用手机；鲍勃·高尔文认为企业成功的真谛在于：能有人一起工作向着统一的目标迈进；积极主动去服务于客户。这恰是摩托罗拉公司从优秀走向卓越的本质所在。当摩托罗拉公司偏离或者背离这一基本法则的时候，从伟大滑向平庸就几乎是命中注定了的。

1991 年，摩托罗拉决定对全球通信系统——铱星计划实施投资，不到 10 年时间，2000 年 3 月，铱星公司正式破产，摩托罗拉损失近 50 亿美元。铱星，曾经被捧为“创新型、革命性”的通信工具，但由于用户稀少，话费昂贵而无法持续推进。这是摩托罗拉走向衰落的分水岭事件。摩托罗拉不仅“对客户需求反应迟钝”，而且走向了自我封闭的“象牙塔”。无视客，拒绝常识，技术至上，是当今不少大小公司失败或衰亡的基本因子。

成立于 1996 年的朗讯科技更具有标本意义，出身于 AT&T，身世显赫，从而备受投资者追捧。也正基于此，在资本意志的驱使下，功利主义色彩浓厚的朗讯科技采取了四面出击的战略，6 年时间，历经了 36 次并购，企图以此尽快取得高速收入增长，以满足资本市场永无止境的贪婪期待，结果带来了“浮肿虚胖症”，以及管理文化的杂牌风格，这从根本上注定了朗讯科技溃败的结局。

朗讯科技执守于功利主义与理想主义的两极之间。一方面，要迎合并屈从于股市的晴雨表，拼命放大市场增长的步伐；另一方面，它还拥有美国国宝级的研究机构——贝尔实验室。早在 20 世纪初期，贝尔实验室就引领着全球的研发工作，自成立以来，共产生了 12 位诺贝尔奖获得者。1997 年，任正非在访问贝尔实验室时，曾经饱含热泪地说道：“10 多年前我听说贝尔实验室一天发明一项专利，现在每天平均三项，实在太了不起了！我对贝尔实验室的感情胜过爱情……”

但是，作为朗讯科技核心资产的一部分的贝尔实验室，却遭遇到了资本文化与科研文化的严重冲突。以注重基础科研为传统的贝尔实验室，势必和已经越来越实用化、市场化，越来越偏离“面向未来”的理想主义宗旨。

然而，不管是资本意志，还是“未来召唤”的人类使命感，都似乎离真正的商业使命——“以客户为中心”远了点，所以，朗讯科技从伟大到“昙花一现”，似乎更符合商业的基本逻辑。

机会主义：盛有毒酒的金杯

冒险是企业家的特质之一。但冒险不等于赌博，赌博是一种智力游戏，靠的是聪明、直

觉，还有运气。任正非说，人天生都有赌性，但我必须遏制自己，必须控制住自己的欲望，学会管理自己的欲望。到拉斯韦加斯的赌场去玩，任正非宁可到处看看，也绝不会去尝试一把。他笑言：“我怕陷进去……”

然而有个叫吴鹰的人却相反。不能不承认，吴鹰正如他的名字所包含的意义那样，目光敏锐犀利。正是这个人，在最佳的时间点，买断了日本已被淘汰的小灵通技术，并充分拿捏准了政府主导竞争的机会窗口，在中国通信市场，赢得了几乎完全不可能的一场成功的博弈——UT 斯达康公司意外崛起。小灵通本质上是一种落后的通信技术，国际通信巨头包括华为集体不看好它的前景，但市场却有巨大的需求。在中国电信没有移动运营牌照的背景下，小灵通作为固定电话的一种延伸，可以同时提供固定和移动通信两种服务。UT 斯达康以“天生敢于冒险和投机”的风格抢得先机，2003 年曾一度在终端市场占据 70% 以上的份额，2005 年小灵通市场开始低迷时，它仍占据着小灵通 60% 的系统市场、50% 以上的终端市场。

一场豪赌，将 UT 斯达康推上了资本的盛宴。2004 年，UT 斯达康在纳斯达克成功上市，2004 年 4 月，入选《财富》全球 1 000 强企业，连续 17 个月，UT 斯达康的业绩都超过华尔街预期，一时风光无限，销售额增长超百倍，名列 2003 年 10 月出版的《商业 2.0》评选出的年度全球百名高速成长企业的首位。以蓄有大胡子的招牌形象示人的吴鹰，也一跃成为电信界达人。

但是，表面上的好形势把 UT 斯达康惯坏了，市场机会主义的背面就是机会不可能二度降临到同一家公司、同一个人身上，一切还得靠企业自身的强大。2007 年 6 月 1 日，儿童节这一天，吴鹰从 UT 斯达康离职，这标志着这家始终“缺钙”的“年龄”与“身高”绝对不相称的公司将要快速地沉陷……

“市场至上”不等于“客户至上”。企业不应只跟着潮流走，更不应一味地迎合市场的短暂机会。伟大如苹果、IBM 这样的企业，它们坚持的“以客户为中心”的理念，不但满足客户眼前的需求，更是基于对客户潜在需求的深刻理解，从而为客户提供最好的产品和最好的服务。而市场运气，固然是亮灿灿的金杯，但有时装的是毒酒，它会使饮者变得短视、慵懒、投机、自大、神经麻痹，乃至肌肉涣散……追求卓越与长远的公司向来是不能靠运气生存的。

恒星陨落，流星拥挤

人类已经进入一个“恒星”加速灭绝，“流星”分外拥挤的时代。层出不穷的新技术革命、蜘蛛网似的全球化以及互联网，正在从根本上颠覆传统，颠覆历史，乃至带来全球性的组织危机：几千年来不同民族与文化所积淀的一整套的组织理论与组织实践，都似乎面对着崩溃性的“断崖效应”，商业组织更是首当其冲。

速成而后速朽，这是人们在过去 20 年所见到的普遍情形，从王安电脑公司到雅虎，到 Facebook ……突兀间大红大紫，瞬间步入衰落；而一些百年老店，面对急剧变动的“历史的坠落”，也纷纷由恒星化作流星，AT&T 就是最典型的例证。

AT&T 是全球电信界真正的华丽家族。由“电话之父”亚历山大·贝尔创立于 1877 年，拥有过贝尔实验室、加拿大北方电讯、朗讯科技等世界著名企业，诞生过信息论的发明者香农以及若干位诺贝尔奖、图灵奖、香农奖的获得者，上世纪的两次反垄断不但未能终结它的繁华，相反使其更具竞争力。然而，正是在本世纪初的新技术风暴与资本风暴中，AT&T 家族无一幸免地全部走向沉没，如今的 AT&T 不过是一具华美的躯壳罢了。

似乎是，没有多少电信企业能摆脱这一宿命：创新就是在消灭自己，不创新就会被他人消灭。

另一类宿命是：自动或被动地掉入资本的“屠宰场”。以华尔街为代表的金融资本是当今世界实体经济的屠夫，它们快速孵化了一批科技新宠，又快速宰杀了它，比如 Facebook；而老牌帝国公司 AT&T 的被肢解(一分为三)，被利用和被抛弃，又是资本力量最冷酷与最凶猛本性的经典写照：资本与经理人的胜利大逃亡，或者是资本的独家胜利，留给企业自身的

则是一派狼藉，乃至完全消亡。全球化时代的资本崇拜与技术崇

全球化时代的资本崇拜与技术崇拜毁掉了很多伟大企业，也葬送掉无数卓越的企业家，王安电脑公司、摩托罗拉、朗讯科技、加拿大北方电及 Facebook .....在这个“死亡榜单”或者“病危榜单”上，可以拉出一长串的名字。

2012 年全球市值最高的苹果公司能逃脱资本势力的绞杀吗？答案是否定的。当苹果每股达到 700 美元的高点时，苹果公司脖颈上的绞索将一步步地勒紧。有位证券分析师这样写道：“这是一家玩具公司。长期而言，一家玩具公司不可能是美国最有价值的公司”，“眼下的狂热对股价来说很不错，但却是脆弱的”，“一旦发生一次重大失败，这个梦就到头了”.....这些评论预示着苹果的衰落，“不是今天，就是明天”，总之时间不会太久。

苹果以及众多的上市公司，不过是金融资本“金手指”上缠绕的“牵线木偶”而已，曾经的思科，市值高达 3 000 多亿美元，如今跌去了将近 4/5；曾经的微软，市值高达 5 000 多亿美元，如今正在遭遇资本市场的无情冷落.....

华为在过往的 25 年，有过若干次与资本联姻的机会，但任正非选择了回避。几年前，摩根士丹利首席经济学家斯蒂芬·罗奇率领一个机构投资团队访问华为总部，任正非没出面会见，只派了负责研发的常务副总裁费敏接待。事后，罗奇有些失望地说：“他拒绝的可是 3 个 10 亿美元的团队。”

任正非对此事的回应是：“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。他带来机构投资者跟我有关系吗？我是卖设备的，就要找到买设备的人.....”

可以肯定地说，华为能够存活 20 多年，没有堕入“流星”的行列，重要因素之一就是远离资本力量的诱惑与控制。资本市场能够快速催肥一个企业和一批创业家，但也能轻而易举地摧毁它和他们的“虚幻的成功”。正如佛典中所云：爱欲于人，犹如逆风执炬，必有烧手之患。

换句话说，华为能够发展壮大，更是华为领导层所怀有的清醒而坚定的价值观：不是技术，亦不是资本，唯有客户才是华为走向持续成功的根本。华为要培育亲客户的文化，而非亲资本的文化。

### 第三节 25 年面壁：任正非论“以客户为中心”

#### 1987~1994：活下去是根本

穿行于武夷山的大峡谷之间，满目翠色，鸟语花香，空气甘甜得令人神醉。然而，在小径旁的千丈峭壁上，却常常看到令人无比震惊的场面：数千只数万只的蚂蚁秩序井然地忙碌不息——从崖脚下搬运泥沙到峭壁的某一处石缝处，筑巢以过冬或躲避即将到来的多雨季节。忙碌，奔波，来来回回，反反复复，一不小心就摔倒在地下，翻过身又一次投入到搬运的队列；而让人扼叹的是，一下子坠入到溪水水中的蚂蚁在瞬间就被冲卷得无影无踪。

这有些类似中国中小企业的写照。

中国有 4 000 多万家以民营为主体的中小企业，为国民经济贡献了 60% 的 GDP (国内生产总值)、80% 的就业岗位和 50% 的税收总额。但有统计表明，中国企业的平均寿命不到 2.9 年，每年倒闭 100 万家以上。2010 年中国中小企业平均寿命 3.7 岁，欧洲和日本为 12.5 岁，美国为 8.2 岁。改革开放 30 余年来，曾作为 MBA 教学案例的中国优秀企业 80% 已经倒下了。也就是说，不断地有冒险赴死的人走向“玻璃门”，被撞得头破血流；陷入“弹簧门”，被弹进死亡谷。注册、注销，扔进去的是创业资金，带出来的是一身创痕和“一地鸡毛”。

活下去真难啊！华为董事长孙亚芳如此慨叹。而创业的初期阶段尤其艰难。任正非认为，华为的成功应该是机遇大于其素质与本领。

早期的华为是一家贸易公司，“十几个人，七八条枪”，既无产品，又无资本，硬是在外企国企的铁壁合围中杀出了一条血路。当时，在华为最响亮的口号是“胜则举杯相庆，败则

拼死相救”。这时候，活下来就是胜利，虽然这胜利是空虚的：任正非并不甘于只做一个为赚钱而奔波的商人。但现实却是异常残酷的：必须先赚钱，先壮大自身。

华为人明白，为理想而痛苦并不可怕，可怕的是看它终成笑谈。创业伊始，当任正非以“世界级企业”的旗帜去召唤部属时，我们宁可相信这是他内心最真实的追求，但我们不见得清楚，他自己却绝对清醒，这几乎是绝对不可能达成的使命。正因此，华为必须先活下来，活下来才有未来。可以说，自华为成立之日起，任正非就变成了一个怕死的人，华为就成为一个怕死的公司，“活下来”成为华为最低也是最高的战略目标，“实用主义”成为本能性的唯一选择。

检索 1994 年以前的华为全部文献和任正非的讲话，看到更多的是“狼狽精神”、“呼唤英雄”、“不要脸才能进步”(不要脸，指的是放下架子，去挨客户的指责，亦指具有自我批判精神)等带有浓重的原始积累时期特色的词汇，“以客户为中心”的字眼少之又少，系统的论述更不多见。

这个阶段，华为还处于“蚂蚁期”，与数万家的中小民营企业一样，在市场的底层苦苦挣扎。这一时期的华为是“蚁群”中的“搬运工”——一家倒买倒卖的贸易公司，大致只能定性为：有理想，无价值观——理想是缥缈的，价值观无从确立，因为活下来尚且不易呢！

走出混沌：客户是华为之魂

走出混沌，始于 1994 年。历时 7 年的“摸着石头过河”，尤其是白手起家基础上的“背水博弈”，使得华为开始有了一些“肌肉”。这一年的 10 月，华为第一台 C&C08 万门交换机在江苏邳州开局成功，这标志着华为真正终结了“无产品”“无技术”的贸易时代，有条件进入新的发展阶段。

在当年 6 月的《胜利祝酒词》中，任正非讲道：“在当前产品良莠不齐的情况下，我们承受了较大的价格压力，但我们真诚为客户服务的心一定会感动上帝，一定会让上帝理解物有所值，逐步地缓解我们的困难。我们一定能生存下去……”

“华为是一个功利集团，我们一切都是围绕商业利益的。因此，我们的文化叫企业文化，而不是其他文化或政治。因此，华为文化的特征就是服务文化，因为只有服务才能换来商业利益。服务的含义是很广的，不仅仅指售后服务，从产品的研究、生产到产品生命终结的优化升级……因此，我们要以服务来定队伍建设的宗旨。有一天我们不用服务了，就是要关门、破产了。因此，服务贯穿于我们公司及个人生命的始终。”(1997)

相当长的一个时期，华为在客户眼中的形象是：低价格、次产品、优质的服务。国内某运营商的老板至今还记忆深刻：早年，华为的交换机大多在县级邮电部门使用，产品稳定性差，经常出问题。但华为的跟进服务做得好，24 小时随叫随到，而且邮电部门的职工做主人做惯了，动不动就把华为的员工包括任正非训斥一顿，他们不但没有任何的辩驳，而且总是诚恳检讨，马上改正，与西方公司的习惯把责任推给客户、反应迟钝相比，华为让人印象深刻：你怎么能拒绝把客户真正当作“上帝”的人呢？要知道，20 世纪 90 年代前后，“服务”的概念在中国尚属稀缺产品，华为却把它做到了极致。

然而，这仍然是贸易时代的单向思维，其中既有更多的无奈成分，也有认知上的局限。直到 1997 年，华为才正式提出“面向客户是基础，面向未来是方向”的观点。任正非说：“如果不面向客户，我们就没有存在的基础；如果不面向未来，我们就没有牵引，就会沉淀，落后……”

自此以后，无论个别措词上有什么变化，但“以客户为中心”的鲜明思想一直贯穿在华为发展的每个阶段和每一个环节。

“华为之魂是客户，只要客户在，华为之魂就永远在，谁来领导都一样。如果公司寄托在一个人的管理上，这个公司是非常危险，非常脆弱的。华为公司已经实现了正常的自我循环和运行，这是我们公司更有希望的一点。”(2002)

“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。”(2003)

“华为不是天生就是高水平，因此要认识到不好的地方，然后进行改正。一定要在战争中学会战争，一定要在游泳中学会游泳。在很多地区，我们和客户是生死相依的关系，那是因为我们已经和客户形成了战略性伙伴关系。机会不是公司给的，而是客户给的。机会在前方，不在后方。我们要有战略部署，如果没有战略部署我们就无法竞争。”(2007)

在“以客户为中心”的理念基础上，华为领导层的认识又深化了一步，即“理性的、没有歧变、没有压力的”，“代表着市场真理”的“客户需求导向”。在这一认识的支配下，华为基本放弃小灵通方面的投入，以及其他的一些市场机会，这在公司内部也曾引起过激烈的争论，但后来大家一致认为：华为不会放弃任何的商业机会，但我们是一家有理想的公司。

2005 年之后，华为与全球几百家客户之间的关系已经不是简单的甲乙双方关系了，而是已经上升到互为依存、互相促进的战略伙伴关系，这对华为来说是一个根本性的转变和提升。恰恰在这种新型关系中，企业往往会迷失自我，模糊常识，在“以客户为中心”的追求方面出现动作变形，或价值观的扭曲。西方一些企业就是在这个阶段步入发展下行道的。华为的决策层也正是在目睹一座座山峰倒下去的惊心动魄中，认识到常识与真理的颠扑不破。因此，在 2006~2010 年这一时期，华为以极高的频率大讲特讲“以客户为中心”，并通过多层次的培训活动进行系统强化。

2010 年的一次 EMT (执行管理团队)会议纪要明确提出：“公司长远的战略方针，是要通过不断地提高产品和服务质量，提高交付能力，来提高公司的市场竞争力，并解决我司和西方对手的平衡问题。没有提高服务质量，仅仅依靠压低价格，结果实际上也没有拉开与战略竞争对手的差距，还过度挤压了西方厂商的生存空间。”这是华为在与客户形成战略合作伙伴关系之后，对“以客户为中心”的价值追求的新的理解，也从而调整了华为与竞争对手的战略竞争方式，进一步拓宽了华为的市场空间。

2010 年，“以客户为中心，以奋斗者为本，长期坚持艰苦奋斗”，被正式确定为华为的核心价值观。

拒绝煽情：新晋“狮子”的价值观

2002 年，《IT 经理世界》杂志发表了一篇文章：《土狼向狮子的演进》。在这篇文章中，作者将通信制造企业分为三种类型：狮子—西方企业，以技术、产品、资本、管理的综合优势为特征，具有庞然大物的优越感；豹子—中外合资企业；土狼—以华为为代表的本土企业，缺乏技术，产品差，但在市场上极具进攻性，并且正在以“适者生存”的非常规战术对狮群和豹群构成强悍的威胁。

这是迄今为止关于华为报道和研究的一篇较具洞察力的文章。但华为领导层对“土狼”的定义还是不认同的，甚至有些反感。

华为拒绝煽情。任正非说：“我们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……”哪里有什么正面的、侧翼的、偷袭的、不择手段地盯着对手的进攻与厮杀？“华为聚焦的是客户，而不主要是对手。”所以，华为的文化是安静的、朴实的、短音节的、单色调的，没有一点多余和含混，以及喧闹和华丽。

当“狮子”和“豹子”们在资源诅咒的宿命循环踏步时，华为这匹“土狼”也终于演进成了“狮子”。靠的是什么？任正非指出：“做任何事，都要因时因地而改变，不能教条，关键是满足客户需求。”“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……”

这番话讲于 2002 年，其时，“狮子”朗讯科技快要倒下了，“巨狮”摩托罗拉也病怏怏的……

朗讯科技最核心的资源—贝尔实验室正是以研究“蜘蛛腿”、“蝴蝶翅膀”、“马尾巴的功能”等这些基础课题见长的，它既是朗讯科技的成长助推器，也是朗讯科技的包袱；摩托罗拉以巨资投入铱星系统研发，结果，尖端技术成为它走向衰败的滑铁卢……这两家公司以及众多的“巨狮”们都患上了资本和技术的“富营养病”，所以，到头来都被优势资源所拖累、所诅咒。

华为是在资源极度匮乏的饥饿状态下长大的，所以，它只能有一种单向度的追求：“以客户需求为导向，产品好，价格低，服务好。”但当华为也成长为“狮子”—位居全球第二把交椅时，华为拥有了相对充裕的资源—资本、技术、人才，以及管理，而任正非不但没有忘掉常识“以客户为中心”，而且对它的内涵又有了进一步的拓展。

2009 年，任正非在游览四川都江堰时，从李冰父子治水的故事中得到启示，写了一篇《深淘滩，低作堰》的文章，第一次明确提出：“将来的竞争就是一条产业链与一条产业链的竞争。从上游到下游的产业链的整体强健，就是华为生存之本。”

2009 年至 2010 年，任正非又在不同的讲话和文章中具体指出：深淘滩就是多挖掘一些内部潜力，确保增强核心竞争力的投入，确保对未来的投入，即使在金融危机时期也不动摇；低作堰就是不要因短期目标而牺牲长期目标，多一些输出，多为客户创造长期价值。

“我们要保持‘深淘滩、低作堰’的态度，多把困难留给自己，多把利益让给别人。多栽花少栽刺，多些朋友，少些‘敌人’。团结越来越多的人一起做事，实现共赢，而不是一家独秀。”

“我们还是深淘滩、低作堰，就是我们不想赚很多的钱，但我们也不能老是亏钱。低作堰嘛，我们有薄薄的利润，多余的水留给客户与供应链。这样我就能保存生存能力，你只要活到最后你一定是最厉害，因为你每次合作的时候都要跟强手竞争，留着活下来的都是蛟龙……”

很显然，这一系列的观点，代表着华为“以客户为中心”的核心价值观的重大延伸：华为赋予了自身更大的行业使命感，华为给自己重新定位—“开放、合作、自我批评，做容千万家的天下英雄”。

#### 第四节 百年老店，千年庙堂

##### 超物质力量：宗教与价值观传承

新浪微博上有一篇广为流传的短文：《世界上最伟大的商业模式》，文章指出世界上最伟大的商业模式的创造者不是乔布斯，而是佛祖释迦牟尼。寺庙是成功的连锁行业，不卖产品，却拥有最多的忠实客户，这背后，就是被广为认可的价值观。佛教寺院在全球是最大的旅游地产，拥有统一视觉标志、管理模式、文化模式。不用广告，不用交税，消费者自动上门。他创造的商业模式才是最伟大的。

另一篇内容相似的短文《寺庙是超苹果式商业地产》指出：1. 主题突出，具有普世价值和权威性；2. 信徒众多，从乞丐至富豪和政府官员，且发自内心；3. 赢利模式独特，没有硬性消费门槛，却利润丰厚；4. 资源占有量小，远离尘世，信徒趋之若鹜；5. 全国连锁，政府支持，无须纳税。

虽然有些不恭和亵渎的意味，但却道出了一番真谛：为什么宗教具有永恒的传播力？无论是基督教、伊斯兰教、佛教，都能够历时几千年，穿越不同的时代和民族，不同阶层和个人，而经久不衰？

答案在哪里？古希腊哲学家柏拉图说：这个世界最真实的存在是什么？是精神。宗教的伟大与永恒就在于，它是完全根植于人类精神世界之上的超物质力量，直指人心，点化人性，牵引和规范人的道德与行为；更重要的还在于，它以最智慧的方式回答和解释了人类终极的困惑：我是谁？我从哪里来？我到哪里去？

由此，宗教引申出了“救赎”、“普度”的概念，使人不仅明了个体存在的意义，又同时有

了精神的依托，也就是说：既指出了河流的走向，又为你准备了渡河的舟船。

佛教里的因果学说，具有强烈的激励和惩罚的意味：今生行善，现世得福，来世上天堂；今生作恶，现世遭报应，来世下地狱。

宗教的祷告、诵经、烧香上供、打坐等仪规，以及宏伟庄严的建筑、舒缓悠扬的音乐等，都在很大程度上以物质的形态沉淀、展现并传递着自身的价值观。

仪规，以及宏伟庄严的建筑、舒缓悠扬的音乐宗教会衰落吗？依佛祖释迦牟尼等，都在很大程度上以物质的形态沉淀、的观点，万物有生必有死。宗教亦同展现并传递着自身的价值观。理。但是，宗教超越人类任何组织的最伟大的地方，还在于它适应任何时空变化的能力，在延续核心价值观不变的基础上，总是能通过自身的变革找到新的通达人心的道路。

相比起来，任何的行政组织、商业组织、党派，都大为逊色了。

常识推到极致就是宗教

可以说，历史上那些杰出的商业领袖们几乎都有些“教主”的风格，他们也都从骨子里对宗教组织的完美性表现出自觉或本能的膜拜。伟大如乔布斯，不仅是一介商人、一个艺术家、一个独裁者，更像是一位穿着黑色高领滑雪衫的“黑袍牧师”，一位偏执地追求极端美感的“教父”。是的，在他活着的最后几年，以及他死后，他拥有数十亿的狂热信徒，他们也称他为“教父”、“帮主”。美国《时代周刊》评论乔布斯是“我们年代最出色的实业家，是必然会被铭记至少一个世纪的人”，“远高于与他同时代的其他任何人之上”。

乔布斯伟大在哪里？《福布斯》杂志的评论最为精到：“乔布斯知道你想要什么，但他最大的成就却是：他知道 21 世纪的人们需要倾听，以一种友好的声音向我们确认这样一个信息——虽然机器不负责，但我们负责。”“早期的乔布斯迷恋于创新、精致，晚期的他更希望用户有宾至如归的感觉。干净、明亮、有序的苹果商店，是乔布斯最持久的遗产。苹果商店像是胶水，以一种温和、精确并耐心的方式将技术和消费者连接在一起。”这才是乔布斯最本质的精神：以消费者为全部思考的原点和终点。

乔布斯正是把对客户的潜在需求关注到了极端，并开发到了极致的天才商人。他天生一颗敏感的心灵，故而 he 深悉真理就在常识之中，而把常识推到极致就是宗教。很显然，让普通的消费者转变为产品的痴迷者，进而成为产品发明者的忠实信徒，这中间的道理就如同上帝创造了人，并关爱人，人才会至死不渝地追随上帝。

让一切企业家终生疑惑的问题是：为什么真正的宗教之树永远长青，而企业之花却总是很快地凋零，“百年老店”已是一生的追求？如比尔·盖茨创立的微软公司，曾经如日中天，不到 50 年，就已显现出“落日帝国”的颓衰之象。那么，乔布斯创立的苹果公司，在乔布斯去世后，还能持续成长多少年？

云南，丽江，文峰禅寺。一个阳光明媚的正午，笔者与东宝·仲巴活佛的俗家弟子田亮交流。田亮，三十出头，大学毕业后，在湖南卫视做过编导，也是滑翔伞爱好者和登山运动员，因此故，与万科的前董事长王石等企业家有过不太熟悉的交往。一年前，田亮辞去所有俗务，追随仲巴活佛到了丽江，做一位临时的出家喇嘛。田亮既问又答地说：“公司的企业文化是不是有点像宗教？你要激发每个员工的工作积极性，光给钱不行，还必须建立信仰，确立价值观，让别人心甘情愿地努力。对客户也一样，员工就像寺庙里的大小和尚，客户就像烧香拜佛的信众，你让客户买你的产品，你就得关注客户的需要……”

他用的是苹果手机。依他的博学，他一定知悉乔布斯其人和他的故事。

丽江飞往北京的航班上，第一排，我与仲巴活佛比邻而坐。空中简餐后，好几位乘客停立在卫生间外等候如厕。活佛对我言道：“这就是万物皆变的道理。中午的美味佳肴，几小时后化作粪便，臭不可闻。时也，势也，时易势也易。此时贵不可言，处于上位，彼时又是败局，位移带来势衰。人要想长久得福，就得不断加持才对……”

人如此，组织亦如此。

万般神通皆是术

的确，世间的万事万物都无法拒绝变化。江山永固只能是梦想。对企业家来说，能做到百年老店已是极大的奢望。于是，为了这份期待，企业领袖和管理学家们终生孜孜不倦地研究和实践，什么“人性假定说”、“产品周期说”，商业模式、战略管理、绩效考核、团队建设、管理创新与技术创新等。然而，万般神通皆是术，皆有用，但“道”才是根本。

何谓企业之道？以客户为中心。这是颠扑不破的常识。所有的宗教之所以长盛不败，都是基于对人类常识的理解。乔布斯的简约主义与唯美主义就是追随常识的典范。

任正非说：“我们永远要以宗教般的虔诚对待我们的客户.....”

“为客户服务是华为存在的唯一理由，这要发自几万员工的内心，落实在行动上，而不是一句口号。”“华为公司只有一个鲜明的价值主张，那就是为客户服务.....”

任正非是冒险家，没错。性格中缺乏冒险基因的人是做不了企业家的，企业家就是那种漂浮在茫茫大海上的撑船的舵手、旷野中的骑士。但总体上，任正非不是那种走极端的人。然而，在公司的价值观方面，他的坚持与坚守近于偏执狂——“只有偏执狂才能成功”，这句话用在评价他的这一点上，再恰当不过。他不是基督徒，也不是佛教徒，但在面向客户这方面，他用了“宗教般的虔诚”这样的词汇；他无数次地用“唯一”“只能”这样的话反复定义华为的价值主张：以客户为中心。

当今时代流行“拜资本教”与“拜技术教”，华为则信奉“拜上帝教”，这个上帝既非耶稣，又非释迦牟尼，而是客户——全球 700 多家电信企业以及全球三分之一以上人口的消费者。

华为从小到大，到今天有 15 万以中高级知识分子为主体的员工队伍，进入华为前，每个人都带着不同的个性，拥有不同的梦想，有一种青年少的诗意浪漫，或理性的人生主张。但到了华为这座商业殿堂，他们便不断地被“洗脑”，经过一次次的关于价值观的培训，以及价值观导向基础上的职业化实践，他们几乎全部被成功改造：华为这个肌体的每一丝细胞都“客户化”了。人、组织链条、业务流程、研发、产品、文化，都被注入了生命——面向客户生，否体便死。在这里真实代替幻想，执行超越创造，绩效高于过程，没有什么东西、什么人能够摆脱一个烙印：客户需求导向。

常识推到极致就是宗教。这句话用在苹果公司，用在华为身上是恰如其分的。

20 多年，华为从未动摇过一贯的价值观。当华为成为一家世界级公司时，任正非居安思危——

“为更好地服务客户，我们把指挥所建到听得到炮声的地方，把计划预算核算权力、销售决策权力授予一线，让听得见炮声的人来决策。打不打仗，后方决定；怎么打仗，前方说了算。由前方指挥后方，而不是后方指挥前方。机关是支持、服务和监管的中心，而不是中央管控中心。”

“谁来呼唤炮火，应该让听得见炮声的人来决策.....”

“我们系统部的铁三角，其目的就是发现机会，咬住机会，将作战规划前移，呼唤与组织力量，实现目标的完成。系统部里的三角关系，并不是一个三权分立的制约体系，而是紧紧抱在一起生死与共，聚焦客户需求的共同作战单元。它们的目的只有一个，满足客户要求，成就客户的理想.....”

企业家的梦想是追求成长，但内外环境的变化则是成长的腐蚀剂。这一点，华为的领导层看得很明白：以组织的变革应对环境的变化。但万变不离其宗：以客户为中心。这正是华为 20 多年发展的精髓所在。

第二章 常识·真理：以奋斗者为本

第一节 允许萎缩，不允许崩溃

典型的“焦虑症患者”

任正非对局势的长远走向有着敏锐的洞察力。2009 年上半年，他就在多个场合反复表

达，全球经济将再次陷入衰退，而且很可能会持续动荡，超过 2008 年的危机；中国应该下决心给企业减税，让企业能够活下去，容纳更多的就业，保持社会稳定；上海要想成为与香港、伦敦竞争的金融中心，只要把税率降到香港的水平，华尔街大批的人才就来了……

2011 年 10 月，任正非在拜访一位政府官员时说：世界经济已不可能在几年内呈现 V 形或 U 形反转，更大的可能是此起彼伏的循环萎缩，先是希腊，接着意大利，再接着整个欧盟。中国这时要为企业大幅减税，还来得及，千万别让企业一个个垮下去……

任正非断言：未来几年，全球经济危机对有些企业是灾难，对有些企业却是机会。在公司的高层会议上，他明确提出：允许萎缩，不允许崩溃。只要在萧条的周期中活下来了，复苏后就是强者。

任正非是那种典型的“焦虑症患者”。他无数次地警告公司的管理团队和全体员工：“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。”华为“一天不奋斗，就可能出局；三天不学习，就赶不上思科、爱立信、阿尔卡特，这不是一句玩笑，而是严酷的事实”。

奋斗者才能生存。华为 20 多年的创业实践使华为人坚信这一点：“世间管理比较复杂困难的是工业，而工业中最难管理的是电子工业。电子工业有别于传统产业的发展规律，它技术更替、产业变化迅速，同时，没有太多可以制约它的自然因素。例如汽车产业的发展，受钢铁、石油资源以及道路建设的制约。而用于电子工业的生产原料是取之不尽的河沙、软件代码、数学逻辑。正是这一规律，使得信息产业的竞争要比传统产业更激烈，淘汰更无情，后退就意味着消亡……”

1991 年，华为破釜沉舟，决定集中全部资金和人力，开发和生产华为品牌的新型用户程控交换机。50 多位研发人员，工作和吃住在一幢租下来的工业大厦的三层，同一层楼分隔为四个工段，库房、厨房也在同一层，十几张床挨着墙边一溜排开，床不够，在泡沫板上加床垫代替。所有员工，包括公司领导，通宵达旦地工作，累了就趴在桌上，或在地上找张泡沫板、纸板，席地而卧，睡一下，醒来接着干。有位工程师，累得连眼角膜都掉了，不得不住院手术，才保住了视力。

这年的 12 月底，设备测试成功，华为终于有了自己的产品。当时华为的账面上已没有什么资金了，再发不出货，公司就要破产了。

这是一次背水一战的胜利。华为的创业者也从中深刻体悟到一个真理：要生存和发展，没有灵丹妙药，只能用在别人看来很“土”、很“傻”的办法，就是艰苦奋斗。华为不战则亡，没有退路，只有奋斗才能改变自己的命运。

华为历史上有过无数次的危机，用孙亚芳的说法，叫做“九九八十一难”。但每次看起来要完蛋的时候，华为总能奇迹般地卷土重来。

一路走来，汗水、鲜血、死亡

是的，华为一次次地战胜了危机，但付出也是巨大的，请关注几则“奋斗者”的剪影：

西伯利亚，11 月前后，零下 50 度，暴风雪。一个叫叶树的华为员工抵达这里的诺里斯克(Norilsk，西伯利亚北部最大的都市)。

华为中标的 GSM(全球移动通信系统)工程正在这里紧张地施工。叶树刚到达时，每天还有 4 小时的白天，后来，极夜现象越来越明显，白天只有两个小时，整天都是黑夜笼罩，但叶树他们每天早上 10 点开始工作到晚上八九点。

吃饭也是问题，“开始时，我和小赵共用一个电热杯煮饭，他为了避免饭糊，就放很多水，最后煮成的都是稀饭，所以，他经常拉肚子。而我为了把饭煮干点，每次都要煮糊，糊了之后，电热杯上就腾起一阵烟，糊饭倒出来之后，拌点肉肠，还有老干妈，只要有米饭有辣椒就行了，每次也是吃得非常香……”

两个月过去了，设备安装和调试完全成功，在离北极最近的地方有了功，在离北极最近

的地方有了华为的 GSM 网络，这也是第一个北极圈内的 GSM 网络。

由于能见度极低，飞机不幸撞到离机场 6 公里的山上，当场折为两段。他，吕晓峰，华为 GSM 产品经理，正处于飞机折断处右前方第二排，剧烈的撞击撞碎了他的眼镜，划伤了左眼皮，他迅速解下安全带，向飞机撕裂处奔去。逃出机外后，他并没有马上撤离空难现场，而是和一个英国人一起把几个受伤的妇女从山坡搀扶到一块平地，并且把自己的西服披在了一个两岁的突尼斯小孩身上.....

这架埃及航空公司从开罗直飞突尼斯的客机，65 名乘客和机组人员中有 15 人遇难，多名旅客受伤。吕晓峰是个幸运者。

不幸的是华为驻加纳代表处的三名本地员工。2005 年 10 月 25 日，尼日利亚一架飞机失事，机上全部遇难的 117 名乘客和机组人员中就包括这三位年轻的非洲籍华为人为人，他们分别只有 23 岁、25 岁、27 岁。

沈毅斌曾经负责西藏智能网工程的安装建设。他在《世界屋脊上的足迹》中写道：“前几天头痛得厉害，晚上基本睡不着。嘴唇因为干燥缺氧变紫色，并且干裂，只好狂喝水，涂上厚厚的唇膏。背着重重的设备，快走几步都心跳加速，需大口吸气。我就有过近两个星期头重脚轻干活的经历.....”

“地球的第三极”阿里地区，海拔 4 500 米以上，生存条件仅优于南极、北极，“那天晚上气温零下 20 多度，我为了赶紧完成设备的安装在机房加班。冰冷、干燥的空气吸入肺中，从鼻子到肺叶都刺激得难受。抱着设备来回几趟机房后，心脏不受控制地狂跳起来，紧接着是一阵头晕目眩，我赶紧坐下来，抱着氧气袋猛吸了几口，好半天才缓过神来.....”

2006 年，《华为人为人》报在《天道酬勤》一文中写道：“无论是在疾病肆虐的非洲，还是在硝烟未散的伊拉克，或者海啸灾难后的印尼，以及地震后的阿尔及利亚.....到处都可以看到华为人的身影。”“19 年的历程，19 年的国际化，伴随着汗水、艰辛、坎坷与牺牲，我们一步步地走过来了，面对漫漫长征路，我们还要坚定地走下去。”

#### 20 多年，24 小时不关手机

飞机起飞 12 分钟后，开始剧烈地颠簸，几乎是直线式地向下俯冲，崇山峻岭闪电般地窗外掠过，任正非全身的肌肉在发紧，旁边坐着他的太太和女儿。空姐紧急通知：飞机出现故障，正在返回途中.....

几分钟后，飞机降落在首都机场，停机坪上，10 多辆警车、消防车灯光闪烁，如临大敌。“谢天谢地！总算又活过来了。”任正非自言自语道。此时，他的神经依然紧绷着，脸色蜡黄。而她的女儿却兴奋不已：真刺激！她以为自己正置身于一部惊险剧中。10 多天后，同样的空中惊魂又重复了一次，这次发生在开罗飞往多哈的航班上。突然间，飞机忽上忽下，恐怖式地来回颠簸，似乎是驾驶舵失灵了.....飞机最后在开罗机场迫降成功。坐在候机楼的长椅上，任正非问同行者：怕不怕？对方答：不怕！我经常在医院看到病人死亡，生命太脆弱了，要活在当下，活好每一天！任正非本来想取消航班的，没想到遇到了难得的知音，于是，两个小时后，又换乘另一家航空公司的飞机，继续多哈之行.....

任正非感叹：公司每天在飞机上的员工有成百上千人，大家都一样啊！这是华为的命里造化，谁让你做企业呢？企业不奋斗就只有死路一条，要奋斗必然会有牺牲，但不奋斗就什么都没有.....

除了在飞机上，20 多年来，公司的所有高管们必须 24 小时开手机，而且不管是在国内国外，总是有电话必接。在全球 100 多个国家，曾经的几万，现在的 10 多万员工，每天不知要发生多少事情！任正非说：“好消息我不想听，知会我一下也行；坏消息我一定要知道，尤其是员工生命安全的大事，这可都是奋斗者啊！”说到这里，他经常眼眶充满了泪水。

有了解内幕的人称，任正非每年乘坐飞机的次数大约在 100 次左右，华为的高管孙亚芳、胡厚、徐直军、郭平、徐文伟、陈黎芳等人差不多也都在 150 次以上。而华为的董事

们、EMT 成员们大约 2/3 以上患有各种与精神压力相关的疾病：焦虑症是普遍的，其次是高血压、高血糖、忧郁症。更有甚者，郭平患上了一种至今查不出原因的病症：严重到血小板异常低，但休息一段时间又莫名地康复起来……

任正非说：“不奋斗，公司就只能崩溃；就这样干，也难免会萎缩呢。华为不怕萎缩，大环境不好，别人会死掉，我们只要活下来就行……”

## 第二节 商魂：任正非论“奋斗文化”

奋斗的目标：以客户为中心

2007 年 8 月，为转播奥运圣火的采集，中国移动决定在珠穆朗玛峰海拔 5 200 米、6 500 米处采用华为设备建设移动通信基站，并要求 11 月底必须开通。珠穆朗玛峰气候恶劣，天气变幻莫测，海拔 5 200 米处氧气含量相当于平原地区的 50%，6 500 米处大气含氧量相当于平原地区的 38%。4 位华为人员，加上司机，带着专制的御寒衣物、登山专用鞋、拐杖和充足的干粮，开始了“世界屋脊”的艰难跋涉。“头晕、头痛、嘴唇发肿、起泡溃疡、吃不香睡不着是典型的症状”，“同事中有一人连续两天流鼻血”，在海拔 6 300 米的营地休息，“恍惚中半夜惊醒，发现头上结的全是冰疙瘩……”。

在如此极端恶劣的环境下，经过奋战，华为 3002E 基站于 2007 年 11 月 13 日 13 时成功开通。至此，珠穆朗玛峰全部登山营地和所有登山路线实现移动网络全覆盖，而华为则创建了全球海拔最高的无线基站。

2011 年春节除夕，华为埃及办事处的员工从开罗发回短信：……窗外枪声震耳，就像在国内放鞭炮……祝福祖国，祝福华为！我们会坚守在工作第一线……

利比亚内战，各国侨民和在当地的旅游者、商人都开始大幅撤退。全球媒体也在显著位置报道了中国政府的万人撤侨行动。而在利比亚的华为员工，却没有撤退。

2003 年，5 月 21 日，阿尔及利亚发生 6.8 级大地震，3 000 多人死亡。地震一发生，西方公司的外籍人员便全部撤离，而华为的员工却一直坚守在本地。震后第三天，工程部的员工们仍然按原计划完成了智能网的割接，极大地缓解了地震造成的通信资源紧张。

印度孟买。沉闷的爆炸声，恐怖袭击。街头空无一人，商店关门，路上也没几辆车。凌晨时分，华为的员工却冒着危险，根据客户要求奔赴对方工作地点，开展产品升级计划，直到清晨 5 点半完成产品升级。

华为的一位高管这样总结：什么叫以客户为中心？不是成天向客户点头哈腰，而是忠实于网络的责任感，完成自己的本职工作。客户使用我们的设备建网络，我们利索当然地要及时、转却、优质、低成本地交付，并提供最好的服务。当地震、战乱等极端困难发生时，我们只能与客户共渡难关，因为这时候网络最的服务。

奋斗，以客户目标为导向。任正非论述道：“什么叫奋斗，为客户创造价值的任何微小活动，以及在劳动的准备过程中，为充实提高自己而作的努力，均叫奋斗，否则，再苦再累也不叫奋斗。”

2010 年，任正非又进一步重复地讲道：“以客户为中心，以奋斗者为本，长期坚持艰苦奋斗，这是我们 20 多年悟出的道理，是华为文化的真实。我们所有的一切行为都归结到为客户提供及时、准确、优质、低成本的服务。以客户为中心，道理就不用多说了，没有客户我们就饿死了。以奋斗者为本，其实也是以客户为中心。把为客户服务好的员工，作为企业的中坚力量，以及一起分享贡献的喜悦，就是促进亲客户的力量成长。长期艰苦奋斗，也是以客户为中心。你消耗的一切都是从客户来的，你的无益的消耗就增加了客户的成本，客户是不接受的。你害怕去艰苦的地区工作、害怕在艰苦的岗位工作，不以客户为中心，那么客户就不会接受、承认你，你的生活反而是艰苦的……”

正是在这样的价值观牵引下，过去 10 多年，几万华为员工和管理干部奔赴全球各地，无怨无悔地为实践“以客户为中心”的目标而流血流汗。

### “垫子文化”：奋斗者的独特风景

早期，在华为，新来的员工一报到，就会到总务室先领一条毛巾被、一张床垫做家当。午休的时候，席地而卧，方便而实用。晚上加班，很多人宁愿不回宿舍，就一张床垫，累了睡，醒了再爬起来干。用华为员工自豪的说法：“床垫文化意味着从早期华为人身上的艰苦奋斗，发展到现在的思想上的艰苦奋斗，构成华为文化一道独特的风景。”

2008 年前后，国内一些媒体针对华为个别员工的自杀事件，铺天盖地地指责华为的“垫子文化”和奋斗精神，华为一位高管的解释是：“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、拼命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，累了就在地板上睡一觉，醒来接着干，这就是华为‘垫子文化’的起源。虽然今天床垫主要已是用来午休，但创业初期形成的‘垫子文化’记录的是老一代华为人的奋斗和拼搏，是我们宝贵的精神财富。”

两年多以后的公司市场大会上，任正非有点激愤地说：“有人不是在炒作以奋斗者为本、炒作华为的奋斗吗！我说奋斗怎么了？我们全是向共产党学的，为实现共产主义而奋斗终生，为祖国实现四个现代化而奋斗，为了你的家乡建设得比北京还美而奋斗，生命不息、奋斗不止。这些都是共产党的口号，我们不高举共产党的口号，我们高举什么？”

针对有些学者提出的我国要尽快从“中国制造”走向“中国创造”的观点，任正非深有感触地说：“这些人忽略了创造是一个缓慢的过程，它所付出的心血是非常巨大的，而且是死了多少公司，才成功了少量的企业。华为 20 年的炼狱，只有我们自己和家人才能体会。这不是每周工作 40 小时才能完成的。华为初创时期，我每天工作 16 小时以上，自己没有房子，吃住都在办公室，从来没有节假日，想想这是十几万人 20 年的奋斗啊！不仅仅是在职员工，也包括离职员工的创造。怎么可能在很短的时间，每周只工作 40 小时，轻轻松松地完成产业转换和产业升级呢？每周工作 40 小时，只能产生普通劳动者，不可能产生音乐家、舞蹈家、科学家、工程师、商人……”

还有，奋斗文化会必然导致自杀吗？恐怕不能简单地地下结论。华为早年创业时的条件极其艰苦，但那时的华为人却充满了理想主义激情和忘我的进取精神，从未有过自杀、跳楼的事件发生。而近几年，在一些大学包括部分一流大学，也不时传出大学生或大学老师自杀的事情；据英国医学杂志《柳叶刀》(The Lancet)上的一篇文章，中国自杀率约为每年 23 人/10 万，而世界其他地区平均自杀率仅为 10 人/10 万，中国自杀率是世界其他地区平均数的 2.3 倍；每年中国自杀者数目大约是世界总自杀人口的 1/3。全世界的自杀网站就有数千家，关于“2012 人类末日”的预言成为弥漫全球的潮流。

我们是否进入了人类集体无意识的悲观主义时代？在这样一个大背景下，企业的管理将会变得越来越艰难，富士康科技集团董事长郭台铭感慨地说：“像蟑螂一样地活着……”

### “窄胡同”里逼出的“狼文化”

“谁能忍受别人忍受不了的痛苦，谁就能走到别人的前面。”个人的成长、企业的发展，无不都反复验证着这一逻辑。华为人从来都相信，天上不会有馅饼自动掉下来。1994 年，华为第一次参加在北京召开的中国国际信息通信展，其展台上赫然写着：“从来就没有什么救世主，也不靠神仙皇帝；要创造新的生活，全靠我们自己。”这正是华为过去和现在的真实写照。

2006 年，任正非回顾华为 19 年的创业史时说道：“华为没有背景，也不拥有稀缺资源，更没有什么可依赖的，除了励精图治、开放心胸、自力更生，我们还有什么呢？最多再加一个艰苦奋斗，来缩短与竞争对手的差距。公司高层管理团队和全体员工的共同付出和艰苦奋斗，铸就了今天的华为。”

“我们在 GSM 上投入了十几亿研发经费，多少研发工程师、销售工程师为之付出了心血、努力、汗水和泪水。在 1998 年我们就获得了全套设备的入网许可证，但打拼了 8 年，在国内无线市场上仍然没有多少份额，连成本都收不回来。”

“中国是世界上最大的新兴市场，因此，世界巨头都云集中国，公司创立之初，就在自己家门口碰到了全球最激烈的竞争，我们不得不在市场的狭缝中求生存；当我们走出国门拓展国际市场时，放眼一望，所有看得到的良田沃土，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，无数华为儿女离别故土，远离亲情，奔赴海外……”

华为一直在四面合围的“窄胡同”里左冲右突，奋力前行。在没有多少转圜余地的绝境，只能为求生而与对手拼死一决，在看起来谁都赢不了的战斗中，忍耐到最后以至获胜。所谓的“狼文化”就是这样逼出来的。1997 年，在《建立一个适应企业生存逼出来的。发展的组织和机制》的文章中，任正非首次提出“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。”翌年，在《华为的红旗到底能打多久》一文中，任正非首次明确提出“狼文化”的主张：

“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，让大家去奋斗，在新机会点出现时，自然会有一批领袖站出来去争取市场先机。市场部有一个狼狈组织计划，就是强调了组织的进攻性(狼)与管理性(狈)。当然，只有担负扩张任务的部门，才执行狼狈组织计划。其他部门要根据自己的特征确定自己的干部选拔原则……”

《土狼向狮子的演进》一文中这样描述：“在狮子眼中，土狼是什么？就是以 100 对 1 的兵力蚕食狮子的边缘战场，直至腹心；就是以狮子难以理解的疯狂发动价格战，使狮子的利润直线下降；就是以对中国本土市场无与伦比的适应性和理解能力，运用各种‘不规范竞争手段’，在复杂的利益关系中穿梭，使狮子的技术优势变得苍白无力。”

这是对 10 年前华为的形象化描述，虽有点片面和绝对，但基本准确。2002 年以后的华为，已经拥有了一流的产品和技术，也尽量不与对手打价格战，但作者对华为的另一段“画像”却依然逼真：

“土狼对成功的强烈渴望，面对挫折屡败屡战的可怕执着和忍耐，对多变环境的适应和求生能力以及不惜代价集体作战的方式，都向狮子证明：这是凶猛而难缠的对手。”这时的华为不再仅是在本土，而是在全球市场奔突的“巨狼”了，或者说已经演进成了“狮子”。

华为的管理者们最担心的是华为成了“狮子”后，组织的狼性精神、奋斗精神消失了，他们深知：成功与繁荣的背后布满了陷阱。任何时候，使公司死亡的，根本上一定是公司自身和企业家本人……

### 第三节 罗马街头停摆的钟表

恒星开始燃烧殆尽？

北京长安俱乐部，应朋友之约，笔者宴请葡萄牙电信总裁泽因艾尔·巴伐(Zeinal Bava ) 先生一行三人。席间，泽因艾尔·巴伐先生提到华为和任正非，他说，任正非曾问他葡萄牙曾经拥有大半个世界，为什么后来缩回到欧洲的一个角落？这令他和他的同事们无比震撼。是的，16 世纪的葡萄牙，人口百万的小国，以冒险和航海起家，在世界的大部分版图插上了葡萄牙的国旗，并带来拉美金银的大量流入。但在繁荣到达顶点时，帝国的统治者和人民就开始不愿冒险和奋斗了，投机之风盛行，奢靡文化蔓延，实业经济乃至航海事业没落，于是，流水般涌入的财富又像水一样流走了。

意大利钟表闻名全球。在威尼斯、佛罗伦萨，尤其是罗马的公共场所，商场、酒店、咖



啡屋、教堂，乃至街头，到处都挂着钟表，样式典雅精美。但令人惊讶的是，几乎所有的钟表要么不准时，要么处于寂静的停摆状态。

钟表成为摆设，时间于意大利人来说，充裕而奢侈。问题是：意大利人历来如此吗？当你参观了 2 000 年前的古罗马角斗场、一座座拥有数百年历史的巍峨教堂、博物馆、以重商而闻名的威尼斯水城，以及罗马街头 2 000 年来依然在使用的自来水管龙头，你绝对不会相信，这座城市、这个国家曾经的无比辉煌是靠对时间的挥霍和漠视达到的.....

早在 2003 年，任正非就慨叹：欧洲最终会毁于过度的福利文化。华为会不会在舒服中死去？

危机先是从冰岛发端，接着是西班牙、葡萄牙，然后是希腊、意大利.....乃至法国，德国与英国也恐难不被拖累。希腊是一个有着悠久的戏剧历史和神话传说的国度。希腊的人均 GDP 是德国的一半还不到，却享有欧元区与德国同等的社会福利。疯狂地无节制地消费财富，而不去创造财富，作家 Adrian Vrettos 在《生活在希腊》一文中写道：“人们像世界末日般地疯狂消费，而廉价的劳动力让很多家庭都有自己的清洁工、保姆或是帮工.....”“对于很多人来说，办公室和咖啡馆没什么区别，他们喝着 4.5 欧元一杯的昂贵咖啡，懒散地商量着不靠谱的生意。对于希腊人来说，找别人替自己工作才是更轻松的生活。这期间，被他们浪费或不知所用的资金足有上万亿欧元，但这就是希腊人的生活方式，先顾自己，然后才是家人、亲戚、朋友，以此类推.....”(见《三联生活周刊》2011 年第 658 期)。

今天的希腊，债务额达到 GDP 的 140%，国家几近破产。整个欧洲的经济似乎也要接近衰败。到 2011 年年底，意大利债务 1.9 万亿欧元，占 GDP 的 120%，貌似强大的法国的债务额也达到 1.7 万亿欧元.....

几十年的和平与安定，使得欧洲除德、英之外的多数国家，长期靠推销巨额债务维持表面的繁荣。一代人、两代人被养懒了，变懒了，以至于形成一种新的意识形态。在危机来临时，福利国家的人民会自动放弃“免费午餐”吗？

罢工、游行、示威.....温和的、激进的甚至暴力的抗议行动正在撕裂着这个曾经四分五裂的古老大陆。还有更危险的局面吗？答案是：危险才刚刚开始。欧洲几乎不可避免地要滑入动荡的深渊。原因就在于，人民从根本上信仰福利主义的意识形态，而拒绝接受奋斗与进取的清教徒主义的传统价值观。欧洲的希望在于传统精神的回归，但人类的集体惰性却具有不可逆性；除非爆发一场摧毁性的变革或革命，不然人类的集体无意识很难走向理性。德国总理默克尔在 2011 年 10 月的联邦议会演讲中毫不掩饰地指出：“没有人能保证欧洲能迎来又一个和平而繁荣的 50 年。50 多年前，在经历了千百年的仇恨和流血之后，我们的先辈终于开创了欧洲统一进程。如果我们最终失败，没有人能预见会导致什么样的后果。”

然而，葡萄牙电信的泽因艾尔·巴伐先生自信而乐观地说：“葡萄牙与别的国家不同，我们的民族更具忍耐力，年轻一代的葡萄牙人更具进取精神.....”分手时，他送给我的礼品是一个金色的带底座的盘子，上面的图案是 300 多年前的葡萄牙国家版图：几乎覆盖了地球的一大半，包括中国澳门.....

“睡眠是一种罪过”

写到这里的时候，正是美国的感恩节。一直在舒心地享受美味的火鸡，做梦也想不到，降临在脖颈的厄运骤然而至。

新闻中的一条消息是：葡萄牙民众罢工，抗议政府的紧缩政策。

条条危机通罗马，通法国、欧洲其他地方，乃至通向美利坚合众国。美国有免疫力吗？

美国亦是危机重重。巨额债务，金融资本泛滥，过度福利化，衰退的实体经济，以及君临全球的武力炫耀，使美国陷入了 21 世纪以来最严重的困境。

但万不可由此判断美国在走向衰落。它有能力在经济复苏和社会福利之间确立一种有效的平衡。在尖端科技领域如电子信息、再生能源、纳米技术、医疗设备等方面，美国依然独

领风骚。“穷政府，富企业”的格局，再辅之以国际基础货币的独一无二的“印钞机”地位，决定了美国极有可能最快最早地走出危机。

更不容忽视的是，美国人的奋斗精神与美国社会的创造性活力。2006 年，任正非向华人推荐了一篇报道：《不眠的硅谷》。读罢全文，你才能真正体会到什么叫美国的核心竞争力。

文中写道：“这些编程人员、软件开发人员、企业家及项目经理坚守‘睡着了，你就会失败’的信条，凭着远大的理想，借助大杯大杯的咖啡，他们会坐在发出荧荧光线的显示屏前一直工作到凌晨四五点，有时甚至到 6 点，而不是舒舒服服地躺在床上。这就是参与超越时区的国际市场的代价：每天都有新的起点，不断狂热地开发着‘互联网’技术……”

“工作到深夜几乎是今日硅谷中大约 20 万高科技大军统一的生活方式，那些按照传统日程工作的人们每天有两个交替的时段，而在高科技工业园的停车场里，可能在凌晨 3 点还依然拥挤不堪。而许多把黑夜当作白天的人们会在夜里把家中的计算机联到办公室的网络上……”

“正如体育运动一样，高科技领域主要是年轻人的天下，这取决于衰老过程的极限。据统计，在这个行业中，35 岁以下的单身男子占绝大多数——有些人在趁他们还未变老之前，在拼命地尽可能从自己身上多榨出些产品(同时从公司领到报酬)……”

有意思的是，“垫子文化”并非华为独创，在硅谷就有完全相同的范例：“Netscape(网景)通讯有限公司的员工过去常睡在铺有褥垫的指定的房间中，但是，公司已经撤销了这种房间以鼓励员工停止工作回家去”，不过，“员工总是要求重新开设铺有褥垫的房间”。同样，在华为，你听到有人质疑“垫子文化”吗？今天，在华为员工的办公桌下，你依然会看到五颜六色的垫子。

“睡眠是一种罪过。”这是一位 72 岁的美国将军信奉的格言。比尔·欧文斯(Bill Owens)，四星上将，前美国参谋长联席会议副主席，曾任潜艇第六编队司令官、国防部长卡卢奇和切尼的高级军事助理。1996 年退役后，欧文斯先后担任过北电网络公司的 CEO 等职，现任美国私募基金 AEA 公司亚洲区主席。他每天只睡觉三到四个小时，大部分时间在东西两半球之间穿梭奔走。这位在海洋深处的潜艇上连续待过 2 000 天的前“上帝”(舰长，100 多位士兵的“上帝”——因为他是白天与黑夜的“主人”，他告诉士兵们：现在是早晨，现在是夜晚……)与前军人，退役后依然以军人的节奏从事着与以往职业迥然不同的商业人生；商场即战场，在欧文斯的眼中大概是毫无疑义的真理了。欧文斯以一种经典清教徒的口吻说：“工作就是人生。”

### 15 万大军，孤独行走在世界上

美国情报高级研究计划署的项目主管杰森·马西尼在 2007 年为《风险分析》杂志撰写的一篇文章中，探讨了太阳不可避免的死亡问题，他写道：“10 亿年后，太阳将进入红巨星阶段，导致地球的温度升到 1 000 摄氏度以上，烤化我们的大气层，最终形成一个行星状星云，把地球变成一个不宜居住的星球。如果我们移居到其他星系，或许能够比太阳活得更长久。我们可能再活 100 万亿年，直到所有的恒星都开始燃烧殆尽。如果我们能够利用非恒星能源，或许还能再长一些……”(见《参考消息》2001 年 11 月 23 日第 7 版)

匪夷所思的想象力，近乎疯狂的乐观主义情绪。人类正是依靠这样一种危机思维与妄想精神的混合，才能走到今天，并且有坚定的勇气面对未来。恒星即将燃烧殆尽？那我们再去探索非恒星能源吧……

面对全球即将到来的又一次经济衰退，任正非持谨慎的乐观态度，他认为，衰退会以循环的方式发生，全球同时爆发危机的可能性不大，这样华为还有持续生存和扩张的巨大机会。华为已在世界各个角落排兵布阵，对危机有充分的思想准备和组织准备。重要的是，华为人的奋斗文化支撑着这架商业机器在任何时候都能持续运行。

想想看，15 万人，不同民族、不宗教、不同性格、不同出身与教育背景，在一群黄种人的领导下，20 多年，一直毫不张扬地、意志坚定地行走在这个世界的五大洲，为着一个共同的价值观，一个共同目标.....这恐怕是过去千年中国商业史上不多见的现象。

华为有 3 万多名外籍员工，他们是否理解华为的核心价值观呢？任正非说：“我们总说华为文化外籍员工听不懂，我不知道他们为什么就听不懂。以客户为中心首先是外国公司推行按客户需求的解决方案，解决方案就是要以客户为中心，做好才能拿到合同。以客户为中心，外籍员工为什么听不懂？以奋斗者为本，换个说法，外籍员工就听懂了。为什么他会多拿钱呢？是因为他多干活了。这就是我们的各尽所能，按劳分配，多劳多得，外籍员工也知道多劳多得，多劳多得不就是以奋斗者为本吗？”

以“以客户为中心”是商业的基本常识，亦是真理；“以奋斗者为本”更是人类文明的基本逻辑。今天的欧洲经济与社会危机，不就是根源于欧洲人几十年的安逸、惰怠和过度福利化吗？

同处欧洲的德国，似乎又是另一番景象，节奏、效率、秩序、时间观、危机感、勤奋精神、凝聚力.....长期植根于这个民族的文化基因中，使得这个国度不但盛产思想家、音乐家、科学家，而且也孕育了许多杰出的金融巨子、企业家。让人印象深刻的是：这个民族保持平衡的卓越能力。富企业+ 富国家+ 与国家实力相匹配的社会福利，使得德国成为欧洲仅有的“安全岛”，并与脆弱的法国并肩成为欧元区国家的“拯救者”力量。

希腊神话中的大力神西西弗斯，日复一日、年复一年地从山脚向山顶推巨石，无数次，石头滚落下去，无数次又重新开始，周而复始，锲而不舍，步步为营。从山脚到山腰，到山顶.....快要接近顶峰的那一瞬，稍不留神，巨石又会凌空飞下.....

然而，不屈的西西弗斯还会从头开始。

这就是古代希腊哲人关于人类命运的思考：苦难的辉煌与辉煌的苦难。国家、民族、企业、家庭、个人，莫不如此。

华为更难逃这一宿命。

#### 第四节 共享：以奋斗者为本

核变效应：工者有其股

英国前首相丘吉尔在评价 20 世纪 40 年代的美国时，这样说：“美国像是一个巨大的锅炉，只要下面点着火，它就会产生无限的能量。”

的确，穿越大西洋抵达美洲的“五月花”号，在 300 年前，带给这片新大陆的除了梦想和勇气之外，还有更重要的是制度创造、民本思想、契约精神、法制、清教徒文化，以及对私有财产的保护，对个人价值的充分尊重，使得美国社会多元而充满活力，几百年来长盛不衰。比如率先由美国企业发明设计的多样化的员工激励制度，尤其是期权制度，在美国高科技公司的快速成长中就起到了巨大的“核变效应”。期权制度和创新精神，被称为成就硅谷奇迹的两个发动机，一个是物质力量，一个是精神力量。

全球的，包括中国的科技、金融、文化等智力密集型企业，也都纷纷向美国企业学习。

华为，从创立之初，就给具备一定资格的员工带上了“银手铐”(与一般意义上的“金手铐”——期权制度有所不同，故称“银手铐”，本书后面将有论述)。但客观地讲，华为的员工持股制度并非学来的，而是逼出来的。

在《一江春水向东流》一文中，任正非道出了华为员工持股制度的产生过程：“我创建公司时设计了员工持股制度，通过利益分享，团结起员工，那时我还不不懂期权制度，更不知道西方在这方面很发达，有多种形式的激励机制。仅凭自己过去的人生挫折，感悟到要与员工分担责任，分享利益。创立之初我与我父亲相商过这种做法，结果得到他的大力支持，他在(20 世纪)30 年代学过经济学。这种无意中插的花，竟然今天开放到如此鲜艳，成就了华为的大事业。”

无背景，无资源，缺资本，又要与世界巨头和国企拼市场、抢人才，唯一的出路就是大家一起做老板，共同打天下。任正非坦陈：“不要把我想得多么高尚，我要是当初选择做房地产，地是我跑关系拿的，款是我找门路贷的，风险主要由我承担，我为什么要把股权分给大家？华为是科技企业，要更多的聪明人，有理想的人一起做事，所以就只能一起抱团，同甘共苦，越是老一代的创业者和高层领导干部，越要想到自觉奉献，只有不断地主动稀释自己的股票，才能激励更多的人加入到华为的事业中一起奋斗……”

任正非是华为个人第一大股东，占 1.42%，其余的 98.58% 为员工持有。有内部人士称，他的实际股比经过新一轮稀释之后还要再少一些；截至 2011 年年底，在华为 14.6 万多名员工中，有 65 596 名员工持有公司股份。这恐怕是全球未上市企业中股权最为分散、员工持股人数最多的绝无仅有的一家公司，亦是人类商业史上从未有过的景象。以奋斗者为本，这是华为核心价值观的一部分，最早于 2007 年以规范化的语言提出：“我们将继续坚持以奋斗者为本的文化，继续以责任与贡献评价人。”早期，任正非经常挂在嘴边的是“不能让雷锋穿破袜子”，“不能让焦裕禄累出肝病”。雷锋，是中国“红色年代”的特殊产物，代表着一代人的精神图腾：吃的是草，挤出的是奶。8 亿中国人曾经在这位 21 岁的年轻士兵的形象和“日记”的感召下，狂热，兴奋，单纯，豪迈。

但这只是一出乌托邦之梦。历史是漫长的无边的人性欲望的大剧场。梦幻是美好的短暂的，乃至于是虚假的，而最真实最鲜活的故事，则是欲望的释放、满足与节制的过程。

作为 20 世纪 70 年代的军人，任正非身上无疑打上了许多“雷锋”的印记：奉献，激情，自律，吃苦精神。但他也深知：断薪断火的“锅炉”是无法持续沸腾能量的，尤其是在市场经济时代。

与其说任正非是一个旧时代的反叛者，更不如说他是一个清醒的反思者，任正非说：“我们要敢于打破过去的陈规陋习，敢于向优秀的奋斗者、成功的实践者、有贡献者倾斜。在高绩效中去寻找有使命感的人，如果他确实有能力，就让他小步快跑……”“工者有其股”，是一种形象说法，华为也确实做到了普遍持股，但绝非“市场经济条件下的共产主义大锅饭”。“差距就是动力，没有温差就没有风，没有水位差就没有流水。”“我们反对资历，反对无所作为，反对明哲保身，也反对一劳永逸的分配制度。我们要使公司 10 多万优秀员工组成的队伍生机勃勃，英姿焕发，你追我赶，我们要让奋斗的员工分享胜利果实，要让惰怠的干部感受到末位淘汰的压力……”

三年五年、十年八年的生机勃勃，于一个人或一个组织都不容易，20 多年一直如此，并期待未来亦如此，实在难乎其难。“以客户为中心，以

奋斗者为本，长期坚持艰苦奋斗”仅是个概念，具体的操作性设计和实践要复杂得多，搞得不好，非但不能激励员工，反而可能挫伤士气。在这方面，华为的人力资源部门的确功不可没。

老子曰：“道生之，德畜之，物形之，势成。”

15 万大军，孤独地走在世界上，每个人的内心都燃烧着欲望，燃烧着激情。这正是华为所长期呼唤的“群体英雄”，主观上，他们是为家人、为自己、为公司，客观上是为社会为国家。他们是奋斗者，也是奋斗成果的分享者。

华为为什么不上市？

美国纽约，在一家著名的俱乐部午餐会上，任正非与 10 多位美国顶尖的商界人士会面，其中包括 AIG (美国国际集团)前董事长格林伯格、美国私募基金 AEA 公司董事长文森特·梅 (Vincent Mai) 等人士。当有人问到“华为为什么不上市”的问题时，任正非答道：“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，对员工本人也不见得是好事，华为会因此而增长缓慢，乃至队伍涣散；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。”

华为倡导“高层要有使命感，中层要有危机感，基层要有饥饿感”的组织文化。高层干部薪水相对要高，每年分红也要多一些，财富对他们来说仅具有符号意义。这批人是少数，他们不能以物质利益为驱动力，而必须有强烈的事业心、使命感，这是一群已经完成了物质“原始积累”的精英团队，推动他们每日奋斗的是一种精神，一种源自本能的对事业的热爱和激情，非此别无其他。

相反，那些从基层一路打拼出来的中层干部，多年来一直保持奋斗本色，也往往能够得到破格提升。

但对绝大多数员工来说，“按劳取酬，多劳多得”则是最现实的工作动机。“存天理，顺人欲”，华为的价值设计也充分遵循了这一规律。“中层要有危机感”，你作为主管，凝聚不了队伍，完不成任务，斗志衰退，或自私自利，对不起，你将很快被挪窝，被降职；但经过一段时间你改变了，工作激情提升了，经过各方面考察合格了，你也可能重新得到提拔。“基层要有饥饿感”，对奖金的渴望、对股票的渴望、对晋级的渴望、对成功的渴望等，都构成了团队中每个个体的“狼性”精神，舍此，任何的高调宣传都是虚妄的。

早在 1997 年前后，华为就在薪资水平上向西方公司看齐，不如此，就很难吸引和留住人才。为了同样的目的，创立初期，华为就在员工内部实行“工者有其股”，发展 20 多年后，当年并不值钱而且多年未分红的华为股票，现在成为员工最看重的资产，这几年公司发展好了，每年的分红都超过工资和奖金。

任正非指出：“我们曾经是靠艰苦奋斗、技术创新而生存下来的公司，其实技术创新就没有止境？摩尔定律就永远正确？靠一招鲜就能吃遍天？我认为当有线、无线的带宽接入，达到一定的带宽，并覆盖到一定程度后，网络技术创新这套马车，就会慢下来。这个时候，有很大的市场覆盖，有优良的管理，能够提供低成本优质服务的公司才能生存下来。华为就是要赶在死亡之前，达到这样的规模水平，并在这 10 年中，努力变革自己，谦逊地向西方公司学习管理，提高效率，并制定优异的人力资源机制，促使员工不断地奋斗，才可能活下来……”

任正非道出了全球 IT (信息技术) 行业最残酷的定律：与其他任何产业相比较，这一行业过去与未来所展示的是一场死亡竞赛：大家都在拼命地追赶，但赢者一定是死得最晚的那一个。怎样才能避免早死？唯有奋斗；怎样才能激发奋斗者？合理并优异的人力资源机制。

“小富快跑，暴富跌倒。”不管是中国的还是西方的很多同行业公司，上市前生气勃勃，上市后要不了两年，公司就开始了组织动荡，“暴富”起来的个人要不变得不求进取，要不被竞争对手挖角，更严重的是卖掉股票后，从公司挖一批人才，自立山头，成为公司的竞争者，甚至可怕的敌对者。很显然，这是一种有重大缺陷的人力资源管理制度。

“不上市，就可能称霸世界！”任正非私底下这么说。这句话至少包含三层意思：一是团队的战斗精神。过多的“馅饼”会腐蚀一个人、一个组织的活力，会败坏团队的“精气神”，这是最可怕的“肌体坏死症”；不上市，有国际业界标准的薪酬待遇，每年还有分红，“既对团队有利益的吸引，同时又可保持斗志”，这一点至少在华为实现了成功的平衡。

二是决策的可控性。以华为如此分散的股权结构，任何一家资本投资者都可轻而易举地形成相对控制权。但当以逐利为本性的金融资本左右华为的发展格局时，华为就离垮台不远了。

三是华为人的目标追求。华为能走到今天，并超越一些西方巨头，成为一家具竞争力的国际公司，就是因为华为总是“谋定而图远”，以 10 年为目标来规划公司的未来，而不像其他业界同行，总是被资本市场的短期波动牵着鼻子走。资本是最没有温度的动物，也是最没有耐心的魔兽。而另一方面，产业本身也变得越来越没有耐性。从 2G 到 3G，到 4G，还有移动互联网、云计算……企业如果不能立足于变化的未来去规划自身，那几乎一定会早早

衰亡的。

华为何时上市？笔者揣测，当华为从思想和组织上解决了以上问题时，上市亦是题中之意，毕竟，进一步地全球性扩张也需要资本的输血功能。不过中国的《公司法》以及《证券法》，规定股东不得超过 200 人，对华为这样达 7 万人持有虚拟受限股的公司来说，在法律没有开闸之前，上市之路显然还很漫长。

陀螺：永不停歇的木猴

任正非在与员工座谈时这样说：“你看人生出来最终要死，那何必要生呢？人不努力可以天天晒太阳，那何必要努力以后再去度假晒太阳呢？如果我们从终极目标来讲，觉得什么都是虚无的，可以不努力。但这样就会产生悲观情绪。我们生命有七八十年，这七八十年中努力和努力，各方面都会不一样的。在产生美的结果的过程中，确实充满着痛苦。农夫要辛勤耕耘劳碌，才会有收获；建筑工人不惧日晒雨淋，才会有城市的美好；炼钢工人在炉火旁熏烤，才会有一个国家的钢筋铁骨，没有他们的努力，就没有你驾驶的汽车；海军陆战队员不进行艰苦顽强的训练，就会一登陆就命丧沙滩。少壮不努力，老大徒伤悲，我想各位考上大学，都脱了一层皮吧……所有一切，没有付出，是绝不会有收获的。鲜花的美丽，没有肥料，以及精心照料，是不可能有的。当然这些都是必要的痛苦，都是为换取美好人生的必要代价。”

所谓成功或成就感，说到底是一种价值虚拟，或者叫作“自我感受”，人皆有之，因为这是每个人赖以活下去，不被巨大的无聊感、空虚感所打垮的极其重要的反作用力量。但卓越、杰出的人物们往往在虚拟自我价值的过程中，融注进了更多的社会与大众的理想，所以他们的人生注定不轻松，注定是痛苦的、孤独的，背负着十字架的。

任正非与华为的领导层所背负的十字架就是：将华为这列东方商业列车驶向全球每一个角落，并且持续转动下去，以实现一种民族骄傲。对任正非这样家国情结很重的一代企业家来说，个人与企业的成功就是在为国家增添荣耀。而客观地看，世界上哪个大企业的领袖在征伐世界的同时，不以自己的民族和国家为荣呢？

但越是如此，使命感就越强烈。华为要想活得更好、更久，就必须不断面对组织的动力不足问题，并不断地通过更大规模、更有效的动力激活机制，抵御和消减(完全消除是不可能的)“组织疲劳症”。这对组织领袖及组织领导集团提出的挑战尤其严峻：尽管永动机是“海市蜃楼”，但领袖们却必须像永动机一样永不疲倦，在战胜“领袖疲劳症”的同时，带领整个组织与惰怠现象作斗争。

所以说，不是人人都可以做领袖的，这是天下最痛苦的职业之一。不仅是能力和品格、魅力的问题，难在如何战胜疲劳与厌烦。这是天下最反自然规律、最反人类天性的职业。

写到这里，笔者联想到自己的少年时代：叠纸船与打木球。每到下雨天，一个七八岁左右的乡村男孩，总会蹲在乡宅门口的老槐树下，用废纸片叠出三五只纸船，然后将船小心翼翼地放进雨水冲积的门前小河中，充满期待地看着纸船在流水中起伏，直到消失于村外。那纸船，寄托着一个从未走出方圆十里地方的男孩的全部梦想。这样的情形，一直支撑着我离开那片土地，跨越时空 40 多年，走进更辽阔更不可知的今天。

打木球，是我们这一代人年轻时最喜欢的游戏活动。木球，是陕西农村孩子的叫法，它的学名叫“陀螺”。一群少年，将木球摁在地上，借助鞭子的抽动，带动木球旋转。一鞭接着一鞭，大家比赛着谁的木球旋转得最久。

木球在鞭子的击打下，旋转得令人目不暇接，我们那个兴奋啊。但是，停顿得稍微长一点，木球就露出疲态，歪歪扭扭地要倒伏在地，只好赶紧再补上一鞭，木球重新欢快旋转……

这是多么令人联想丰富的生命哲学啊！据说，在华北平原，人们将木球称作“木猴”，这称呼似乎更恰当和更生动。

这世界上的每个人不都是“木猴”吗？人人都是在一种驱动力和牵引力之下旋转完一生

的。组织中的每个机体更是如此，一切组织管理学的理论与实践无不是围绕着驱动力——“鞭子”而展开的，只不过方式不同罢了。无论是激励或惩罚，目的都是相同的：保持组织持续的活力。

当然，这世界上亦有极少数人，能够“不须扬鞭自奋蹄”，他们是异类的“木猴”，拥有那种与生俱来的自我牵引力，所以他们的使命就是做领袖，做组织命运的承担者。

### 第三章 开放：顺应者兴，逆则衰

#### 第一节 不开放，只能是死路一条

##### 王安电脑公司的深刻警示

1993 年的某一天，任正非走在北京中关村的大街上，有同行者问他：

“你怎么评价方正公司？”任正非答：“有技术，无管理。”那时候，方正公司的电子排版系统正在快速终结着传统的汉字印刷技术。“怎么评价联想？”任正非答：“有管理，无技术。”对方进而问道：“华为呢？”任正非脱口答道：“既无技术，又无管理。”

任正非道出了那个年代中国 IT 企业的基本现实。但正是从那时开始，中国企业开始了追赶世界的步伐。“1993”是个标志性年份，尽管全球范围并未爆发惊天动地的大事，但于信息技术行业来说，却是非同寻常的一年。克林顿政府宣布了美国国家信息基础设施规划，简称 NII，俗称“信息高速公路”，美国从国家层面宣布和昭示一个新的时代到来：一个创造性的时代，也是一个伴随着毁灭的创造性时代，任何的创新与创造无不是以对旧事物的毁灭为代价的。

1993 年这时候，华为刚刚诞生不到 6 年，员工总数不到 400 人，上年度的销售额刚突破 1 亿元。这一年，华为采用模拟技术的交换机 JK1000 开发完成，但市场销售业绩不佳；研制的 C&CO82000 门程控交换机在浙江义乌县邮电局首次被试验应用，并开始研发 C&CO8 万门交换机。

这是华为历史上真正的起跑线，也是华为走向开放的起点。之前的 6 年，任正非的目标是“超越四通”（北京四通集团公司曾经是中国 20 世纪 90 年代最著名的电子企业之一）；1993 年之后，他的目光已经盯在了“世界前三位”——未来电信制造业的“三分天下，华为有其一”；那时候的柳传志，也在做着挑战 IBM 的梦想。

1997 年岁末，任正非率领华为的高管们横跨美国大陆，从东到西，日夜兼程地访问了 IBM、贝尔实验室与惠普公司……美国信息产业的兴亡史，令华为的高管们震撼不已：“一批一批的大企业陷于困境，以致消亡；一批一批的小企业，成长为撑天大树，大树又被雷劈。不断地生，不断地死……”犹如将“500 年春秋战国缩到一天内进行”。任正非深刻体会到美国的开放文化和创新体制的伟大力量：英雄层出不穷，各领风骚几十年，甚至三五年，但他们那种风起云涌、叱咤风云的创业精神，却构成了美国的宏观力量和综合国力。

圣诞节，美国处处万家灯火，任正非却和他的同僚们关在硅谷的一家小旅馆里，三天没有出门，开了一个工作会议，形成了 100 多页的讨论简报。IBM 的管理变革对华为的影响至深：企业规模小就会失去竞争力；扩大规模，不能有效管理，又会面临死亡。“拼命奋斗是美国科技界的普遍现象，特别是成功者与高层管理者”，“数百万奋斗者”推动的技术进步和管理进步，才造就了美国一大批伟大公司的诞生——任正非从中找到了强烈共鸣：华为不正是依靠持续不断的奋斗精神才走到今天的吗？

而美籍华人王安创立的王安电脑公司的盛衰史也给华为管理层以极大刺激。1971 年，王安电脑公司推出了当时世界上最先进的文字处理机——1200 型文字处理机。到 1978 年，王安电脑公司已经成了全球最大的信息产品商，王安个人财富一度超过 20 亿美元。在 1985 年《福布斯》“美国 400 名最富有人物”名单上，王安位居第 8。然而，王安电脑公司却在 1992 年宣布破产保护，公司股票价格由全盛时期的每股 43 美元跌到每股 75 美分。

问题出在哪里？封闭，故步自封。王安电脑公司具备强大的技术研发能力，但在一个共

享的时代，任何企业和个人都无法面对技术快速变化的趋势。王安电脑公司在技术上长期坚持封闭路线，这是它走向衰落的因素之一；但最根本的原因则是企业文化的封闭性。王安电脑公司在鼎盛时精英云集，然而创始人王安却在公司内部推行一种家族控制的权谋式管理文化，并让自己的儿子担任公司总裁。其结果是，大批的人才纷纷出走，王安电脑公司亦急速江河日下。

一个颇令人玩味的小插曲是，1991 年从王安电脑公司出走的一位年轻人钱伯斯，后来加盟到了思科。当思科前总裁唐·瓦伦丁(Don Valentine)在 1994 年将首席执行官的位置让给钱伯斯时，他对思科的员工们说：钱伯斯将会使思科无往而不胜。钱伯斯的确做到了。但在 2000 年前后，思科遇到了新对手——华为；钱伯斯也遭遇到了一位强硬的来自东方的挑战者——华为总裁任正非。当然，这已是后话了。

王安电脑公司的兴衰史带给华为领导层的深刻结论是：在这个技术与社会快速变化的时代，封闭是没有任何出路的，唯有走充分开放之路，才能生存和壮大，也才能谈得上追赶世界同行，否则只能是死路一条。1999 年，任正非在“答新员工问”中明确讲道：“华为要活下去就要学习，开放合作，不能关起门来赶超世界。我们所有的拳头产品都是在开放合作中研制出来的……”

10 多年后的 2012 年，任正非总结性地说道：“公司长远坚持开放的政策，是从来不会动摇的，不管任何情况下，都要坚持开放不动摇。不开放就不能吸收外界的能量，不能使自己壮大。同时必须以批判的思维来正确对待自己，否则开放就不会持续……”

开放是华为的生存之基，发展之本。

向美国企业学习：“刹车”在哪里？

有一个在华为老员工中流传的段子：1997 年年底，任正非把自己 10 万元买的二手标致车，换成了宝马。只要有空，任正非就喜欢开着车在深圳深南大道上兜风，开着天窗，按下玻璃，打开音响，一边欣赏风景，一边听英语——那时候，任正非每天坚持学英语。某天，任老板又开车兜风，超过了一辆慢腾腾的旧车，一看，开车者是 IBM 老板郭士纳，便冲着郭士纳大喊：“开过宝马吗？”郭士纳不理睬。兜了一圈，又超过了郭士纳，再喊：“开过宝马吗？”第三次，复喊，郭士纳反问：“你要表达什么意思？”任正非回答：“请问宝马的刹车在哪里？”

编造这个段子的作者想要表达的意思是：1997 年的华为处于高速成长阶段，学会了踩油门，但并没有学会踩刹车；学会了高速成长，但并没有学会对成长的管理。

这一说法无疑是片面的，华为在这一时期不仅缺乏控制系统，更缺乏的是如何“踩油门”：一套关于“踩油门”和“踩刹车”的流程，甚至更重要更紧迫的是“踩油门”的一套流程。这个阶段的华为仍然必须高速成长，以雄霸之气快速向全球市场拓展前进。华为，还不到“踩刹车”的关口。

1997 年年末的美国之行是华为发展史上的一个重要转折点，自那以后，华为引入了 IBM 的流程管理，在战略思考上也融入了更多美国公司的经验。学习使人进步，任正非说：“拿来主义是好东西，西方已经成功了的管理思想、技术，我们为什么要拒绝呢？先僵化，后优化，再固化，这是华为必须要走的过程。”

任正非多次说过：“我们要学习美国先进的东西，才可能超越美国同行。在这个过程中，要把美国少数的政治家与美国人民的伟大区分开来，不能因对个别政客的反感，放弃了向美国学习。”

美国国家对公民权利的严格保护，有章可循的司法制度，崇尚学术自由和创新精神的教育思想，富有活力的自由市场经济，发达的社会福利制度，多样性、包容性的文化，以及美国民众在关键时刻爆发出来的英雄主义，都是美国强大的关键。

先进的制度，极大地解放了生产力，激发着美国人民全力创造财富。这种制度吸引了来



自全世界各国的精英和杰出人才为其服务。比如，爱因斯坦本来是德国科学家，被迫成了“美国科学家”。英特尔的创始人安迪·格鲁夫就是从匈牙利逃到美国的犹太人。许多为美国作出杰出贡献的人恰恰都不是美国人。

可靠的财产权，科学理性主义，现代资本市场，发达的基础设施，200 年来促进了美国的繁荣，使之成为全球最伟大的国家。同时美国是个“尚武”的国家，他们喜欢给自己树立敌人，以此使自己处于被激活的状态。

美国这片土地孕育了乔布斯、比尔·盖茨这样的人，我们国家也要改良自己的土壤。

美国是华为成长的师傅，这话一点儿不假。这么多年来，任正非和华为的高层们跑遍了世界，但去美国的访问无疑是最多的。华为对学习美国无疑是真诚的。然而，几年后，“师傅”为什么视“徒弟”为敌呢？美国怎么了？华为怎么了？

西方媒体和一些政客，总是戴着有色眼镜指责中国和中国企业“保守”、“封闭”、“神秘”等，岂不知，中国企业作为一个整体，30 多年来的巨大进步，首要因素在于整个国家的开放精神，以及企业家阶层的普遍的开放意识、开放心态，这是稍微了解一点中国改革开放历史的人都不难得出的结论。

中国的文化历史是一部轻商贱商的历史，因此，与西方相比，我国在商业价值体系、商业文化、商业管理方面并没有多少积累与传承，客观方地讲，所谓“中国式管理”也是不存在的，更是靠不住的。无论华为、联想、海尔还是其他中国企业，在企业管理方面并没有多少系统性创造，无不是在“拿来主义”的基础上与中国实践相结合。这一点，中国企业界的有识之士无不有清醒的认识。

开标致车的任正非不懂宝马车的操作系统，看起来是个调侃式的幽默，但却是有深刻寓意的：一是华为尽管是开放的，但“跟着感觉走”的开放模式对发展到一定阶段的华为又是危险的，搞得不好就是满盘皆输；中国大多数企业都曾面对过这样的“死亡谷”——即由原始积累期向现代企业制度转变的“制度空白期”；华为能够实现“惊险的一跃”吗？二是开放的指向：向谁开放？向谁学习？学习什么？1997 年前后，华为依靠自身摸索、习得的经验，以及企业家的个人智慧所形成的一套粗放型、口号型、本土型、朴素型的管理思想与管理模式已不能有效进行内部管理和外部拓展了，尤其当华为决定进军全球市场的时候，华为必须寻求新的出路。出路在哪里？向先进学习，向美国学习。

IBM 一位高管 Arleta (陈青茹)，在 1997 年年底送给任正非一本讲 IPD (集成产品开发) 变革的书，成为华为向美国企业学习管理的重要契机。IBM 通过向华为传授现代企业管理的一整套制度、流程乃至文化，既赚到了高额的服务收入，又传播了 IBM 的文化与组织哲学，一举多得；而华为，通过全面引入 IBM 的管理咨询，进行“削足适履”式的大规模组织变革，熟练掌握了一整套“宝马车”的动力与刹车系统，以及整个的功能体系，从而既结束了“混乱”与“无序”，又为华为进军国际市场奠定了“比西方更东方”“比西方还西方”的组织基础和文化基础。

这即是开放的力量所在。假使没有一种强大的开放勇气和决心，华为恐怕很难走到今天。由此想到美国著名商业咨询巨头麦肯锡公司、埃森哲公司等在中国 20 多年来的服务业绩，尽管收入不菲，但所服务的企业大多效果不彰，甚至被讥讽为“找洋医生诊病，开药方，死得更早更快”。什么原因？固然有水土不服、南桔北枳的文化障碍，但恐怕更不能排除的因素是：决策者叶公好龙式的思维，以及面对困难时，是否有坚定开放的信心和气魄？当然，开放与变革的智慧也是很关键的。

围猎华为：美国怎么了

美国国会，一场特别的听证会。

议员：请问，任正非是不是中共党员？

胡厚崑：是的，正像美国一些企业家是民主党或共和党党员一样……

(台下一片善意的笑声)

议员：请问，任正非以前是不是中国军队的军官？

胡厚崑：没错，正像美国很多企业的老板一样，他们也在美国军队服过役.....

(又是一片笑声)

.....

胡厚崑是华为的副董事长。2011 年 2 月 25 日，他以副董事长的新身份在美国媒体发表了一封公开信，澄清西方媒体关于华为的各种失实报道，包括“与解放军有密切联系”、“中国政府的财务支持”、“知识产权纠纷”、“威胁美国国家安全”等，公开信还邀请美国有关部门对华为进行调查。

“与解放军有密切联系”的说法早已有了，其根据就是华为总裁任正非之前是解放军基建工程兵的一位副团级军官；然而，在美国，世界五百强企业的董事长、副董事长中有 2/3 的人毕业于西点军校，1/3 的 CEO 也是美国军官的摇篮—西点军校的毕业生，西点军校培养的企业领袖相当于美国全部商学院之和。二战以来，西点军校、美国海军学院和美国空军军官学校三所军校已经培养了 1 500 多位世界五百强级首席执行官、2 000 多位公司总裁、5 000 多位副总裁，以及成千上万的中小公司企业家，那么，这是不是意味着这些前军官们所领导的企业都与美国军方有联系呢？

“中国政府的财力支持”，源于思科总裁钱伯斯在欧洲的某个峰会上的讲演，大意谓之：思科为什么竞争不过华为？因为华为每年得到中国政府 300 亿美元的财政支持.....华为就此向钱伯斯发了一封措词友善的解释信：华为过去十几年的年报都是美国的 KPMG (毕马威会计师事务所)审计过的，试问，政府每年 300 亿美元的财政支持体现在哪里呢？华为在欧洲媒体上也就此发了声明。

从 1993 年到 2012 年，整个世界发生了史无前例的颠覆性变化，美国以其开放精神和创新文化，将人类带进了“无法复原的过去和无法预知的未来”。在过去 20 多年的此起彼伏的“创造性破坏”中，美国缔造了许多伟大神话，谷歌、雅虎、微软、思科、苹果、facebook 等，强大的美国正是奠定在数百家“富可敌国”的超级公司之上的。

美国社会信奉的价值观是：企业是国家的核心竞争力。然而，信奉实验哲学和实用主义哲学的美国人，也推崇优胜劣汰的动物法则，所以，在过往的 20 多年中，美国也有数不清的企业，包括一些巨头公司在强大的技术变革风暴中垮掉、倒闭、消失。

如同思科、苹果这样一些“新贵公司”一样，中国的华为也是在过去的 20 多年中崛起的，是在向美国企业学习的过程中崛起的，也是在眼睁睁地看着一个个曾经的庞然大物轰然倒下的过程中发展起来的。

然而，从 2003 年思科起诉华为开始，华为就开始不断遭遇在竞争对手策动下的、来自美国政府和媒体的频繁打压，从“美国国家安全”到“不正当竞争”等，打压的理由不断升级，其目的很明确：将华为拒之于美国市场之外。深层次背景则是以贸易保护手段维护美国企业的市场地位。

2007 年之后，华为几乎每年都会遭遇西方媒体的抹黑行动，最常见的报道是，华为的“可疑背景”和华为向伊拉克、伊朗等国出售设备，危害美国的国家利益；更荒谬的是，《华尔街日报》公然报道：“华为协助伊朗政府，追踪异见人士”，华为在一份正式回应中驳斥该指责“充满误导性语言，与事实情况严重不符”。

2007 年，美国私人股权投资公司贝恩资本联合华为拟收购美国 3Com 公司，华为作为策略投资者仅占不到 16.5% 的股权，却遭到美国部分议员的联名抵制，美国政府很高级别的官员出面否定了这项交易；2010 年华为拟收购美国一家小公司，交易标的 200 万美元，结果也被美国政府否决。

2010 年，华为以高出竞争对手的价格，拟收购摩托罗拉公司的无线业务，结果又遭到

部分议员的抵制，而摩托罗拉的这部分业务，其中相当多的产品是华为产品贴标生产，涉及华为的专利技术。

同一年，美国 5 位国会议员联名抵制华为参与美国运营商 Sprint 的项目招标。美国的主流媒体在这些过程中也扮演了推波助澜的重要角色。

华为怎么了？有位资深的美国前政要人士坦言：华为成功地让任何一家竞争对手都在其席卷全球市场的过程中感受到了压力和恐惧.....

2012 年 8 月的一个早晨，北京丽思卡尔顿酒店，任正非在与笔者共进早餐，有位西装革履的中年人走过来，自我介绍是美国花旗银行中国区的高管，递上名片后说：“花旗银行正在同华为讨论合作事宜，希望得到任总的支持。”任正非答道：“好啊，你找郭平就行，他是我们财务体系的最高负责人。不过，你们美国太封闭，任何事情都要附加一些政治色彩。英国很开放，比美国开放多了.....”

第二节 开放是主动的，也是逼出来的

开放是一种思维方式

1954 年，爱因斯坦悲观地预言：“除了我们的思维方式以外一切都变了，我们随波逐流漂向空前的灾难。”至少从过去 60 年的时空跨度看，爱因斯坦关于“空前灾难”的判断并非完全正确。人类在过去 60 年经历了许多重大危机，包括 21 世纪以来由美国引起的两次金融危机，为什么都能艰难度过？就在于人们思维方式的改变。爱因斯坦忽略了这一根本点：恰恰由于人们的思维方式因应环境而作出的改变，从而使人类总是能够在危机中找到机会，从而实现新的进步。

华为 20 多年的超越式发展，恰恰也是由于华为文化的开放性。大公司与老牌企业，往往有其高贵、傲慢、自信的历史禀赋。它们往往坚持一种固有的范式，举手投足无不展现着经典与传统，它们不屑于在潮流面前作出改变，所以普遍僵化而封闭。谷歌、苹果、华为这些新派公司为什么能后来居上？就在于它们没有历史；“没有历史”是劣势，但在日新月异的变化大于变革的时代，却很可能是优势，它可以不受任何束缚，可以打破旧的规则，并参与新规则的制定。华为正是在开放精神的推动下，形成了自身文化“亦中亦西，非中非西”的包容性特征，这也是华为快速成长的奥秘之一。

任正非本人，就是一位“亦中亦西，古今兼学”的开放型商业思想家。任正非具备极强的学习能力，看电视剧《大秦帝国》，对商鞅这位中国历史上杰出的悲剧性改革家，任正非充满了敬重，又充满遗憾：商鞅变法的路子是对的，可惜太激进，变革不能太激进，会人为增加变革的成本。

他极度欣赏以色列前总理拉宾，并自称是“拉宾的学生”，而在他眼里强硬派的沙龙只不过是短视的政客。拉宾“以土地换和平”的观点，体现着一位杰出政治家的远见卓识，也成为任正非治理公司的精神财富。

2009 年，任正非以美国五角大楼的“最后的晚餐”为例讲道：“现在金融危机引发市场动荡，未来的形势不可知，我们不希望下沉的是我们这一条船。既然我们只乘一条船，唯有方向清晰，坚定不移，艰苦划船.....”所谓五角大楼的“最后晚餐”，是指 1993 年，美国国防部长威廉·J·佩里在五角大楼宴请各大军工企业的老板的一次著名晚宴。在这次宴会上，佩里讲道：“未来的市场竞争太激烈，不可能所有的公司都活下来。”之后的 10 多年，美国掀起了军工企业的合并浪潮，从 20 世纪 80 年代约 50 个主要军工供应商，到 2002 年仅剩下波音、洛克希德·马丁等 5 家跨军种、跨平台的主承包商。

任正非在 30 多年前有过学习毛泽东著作的“标兵”称号，在毛泽东的思想典籍中，任正非无疑获得了一些重要启示，有媒体评论，华为管理中有毛泽东思想的烙印，也是不无道理的。但如果认为任正非是在用毛泽东思想治理华为，那是大错特错了。

任正非最敬重的人物是邓小平。任正非对邓小平的评价，可以用得上“崇拜”一词。他多

次讲，邓小平是中国几千年历史上最伟大的改革家，邓小平的思想遗产中最核心的就是四个字：改革、开放。华为 20 多年的成功，也完全得益于这两个词：开放、改革。

正因此，从创立华为那天起，华为就把自身定位为一个“开放型组织”。任正非深感不能把华为变成“土围子”：“开放是公司生存下去的基础。如果我们公司不开放，最终就要走向死亡。开放要以自己的核心成长为基础，加强对外开放合作。华为坚持开放的道路不能动摇。开放是我们的出路。”

“华为的核心价值观中，很重要的一条是开放与进取，这条内容有较长时间的争议。华为是一个有较强创新能力的公司，开放难道有这么重要吗？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。”

“对本地员工的培养不要强制他们中国化。华为文化是什么，我自己都搞不清楚。华为文化就像是洋葱头，都是外来文化，这层是英国文化，那层是中国文化、美国文化。我觉得华为文化就是一种开放的、兼容并蓄的文化。因此对待本地员工，不要用中国的思维去要求他们，要以开放的心态去吸取他们的精华，充实我们的文化。”

早在 2001 年，公司有人提议成立“博士协会”，任正非断然否定：你这是“反动”(阻碍前进的意思)组织，要成立就成立一个“开放协会”。

但是，“开放”一词，说起来容易，做起来难乎其难。中国 30 多年的开放历程不是也起起伏伏、一波三折吗？华为的前 10 年，活下来是第一命题，拿合同，抢市场，奉行狼性精神、个人英雄主义、游击做派……总之，与一切原始积累期的公司没什么显著的区别：生存是最根本的，不能迅速长大就可能随时被踩死。中国曾经蓬勃生长的 400 多家通信企业垮掉的例子就是前鉴。

当华为渐渐长大后，开放与否便成为华为进一步发展的“生死劫”。华为天生有许多约束条件：民营企业，无资本，无背景，无历史，创始团队中无一人有过企业管理的经验，这些都迫使华为必须走开放之路，尤其在面对国际市场的时候，封闭自我就会被踢出游戏之外。

这里摘抄一段美国植物生物科学家丹尼尔·查莫维茨关于植物的新观点：

“人们必须意识到植物是复杂的生物体，过着丰富而感知的生活……如果我们意识到所有的植物生物源自让它们不能活动的‘扎根’这一进化上的限制，那么我们会开始钦佩叶子和花朵里所包含的复杂的生物学。‘扎根’是一个巨大的进化上的限制。这意味着植物不能逃脱恶劣的环境，不能为寻找食物或配偶而迁移。所以植物必须形成极为敏感且复杂的感知机制，让它们在不断变化的环境中生存下来。”

用这一段话来形容华为的先天困境以及在困境下形成的主动开放精神，实在是再恰当不过了。

思科成就了华为的开放

2003 年，是华为的低谷，也是一个重大的转折关头。元旦刚过，中国的春节前夕，1 月 22 日，全球数据通信的巨头企业思科，对华为发起猝不及防的进攻，思科起诉华为侵犯知识产权，起诉书长达 70 多页，该诉状实际上几乎涵盖了全部的知识产权法类别，起诉地点选在美国得州东部马歇尔镇的联邦法庭。美国律师分析思科之所以选择这样一个诉讼地点时说：“该法院以快速审结知识产权诉讼案见长，以判罚严厉著称，而马歇尔镇民风则保守排外。”

一时间，西方媒体，甚至包括众多的中国媒体都几乎一边倒地将对华为视为“丑陋的小偷”“技术窃贼”，华为陷入了“灭顶的危机”之中；思科亚太区某华裔高管公开扬言：这一次，一定要让华为付出倾家荡产的代价。

思科谋划了一年之久，从美国政府到中国政府相关部门，从律师团队到舆论准备，从法庭选择到起诉时间的精心设计；而华为，显然没有足够的思想准备。

仓促之间，华为的高层团队们被迫应战。是美国人，教会了华为什么叫做国际规则，也教会了华为“照猫画虎”——以国际方式应对自己的美国对手。诉讼战初始，有人建议华为高举“捍卫民族企业”的大旗，以获得国内媒体和政府的支持，华为的决策层否定了此方案。他们认为，这是一场国际官司，起诉法庭又是在美国最保守的得克萨斯州，“围魏救赵”的做法只会使事情更复杂，华为要敢于应诉，敢战方能言和，哪怕失败了，虽然痛苦，但却不见得是终点。相反，如果过分强调“民族企业”的一面，即使暂时度过危机，但却是华为走向国际化的终结。

而事实上，IT 行业的全球化特征也决定了华为不可能是一家纯粹的“民族企业”。原因在于：华为起步之初，面对的就是世界级的竞争对手——既要与他们竞争，又要向他们学习。其中首先是要学习，用任正非的话说，过去 20 多年，“我们占了很大的便宜，有人领路，阿尔卡特、爱立信、诺基亚、思科等都是我们的领路人”。领什么路？产品方向、市场方向以及管理模式等，但更重要的是，一套国际商业规则。

20 世纪 90 年代前后，在中国家门口的通信市场的竞争，是中国商业史上最大规模、最早的国际化商业竞争，它既为后来中国各行业的国际竞争开了先例，提供了经验，同时也快速培育打造了一批以华为、中兴为代表的具备国际竞争本领的中国公司，它们不但成为西方公司在中国市场的强劲对手，甚至也成了在全球市场的共同“领路人”。很显然，华为如果把自己定位在“民族企业”，而不是全球性定位，如果不像它的对手们那样拥有叱咤国际的雄心与欲望的话，它一定不会走到今天，成为行业的全球领先者。而实践也表明，那些把自身定位于“民族企业”的中国公司，也大多很难走出国门。

商业是无民族性的，市场是无国界的，世界五百强的欧美公司，有几家是高举民族或国家旗帜的？它们的野心是全球，但它们却成为自身国家实力的核心组成部分。华为的领导层认为，“全球化是不可避免的，我们要勇敢地开放自己，要积极与西方竞争，在竞争中学会管理。10 多年来我们从来没有提过我们是民族的工业，因为我们是全球化的。如果我们把门关起来，靠自己生存，一旦开放，我们将一触即溃；同时我们努力用自己的产品支持全球化的实现”。

任正非从不惧怕作出决定，而且他坚信，每一次的危机把握得好，都可能是一次重大机遇。在美国，华为以昂贵价格聘请了好的法律顾问，在诉讼和媒体两条线上与思科展开正面较量，期间的跌宕起伏，惊险曲折，完全不亚于一出商战小说的情节。一年半之后的 2004 年 7 月 28 日，这场被 3Com 全球总裁布鲁斯·克勒夫林称为“有趣的戏剧表演”的官司，终于尘埃落定，双方以和解告终，各卖各的产品，各付各的诉讼费，没有道歉，更没有赔偿，而且判定思科永久不得就同一问题起诉华为。

思科成就了华为，有媒体这么评价。而任正非则认为思科为华为做了价值数十亿美元的免费广告，从此，华为的国际化步伐便势不可当了。

实际上，在思科起诉华为伊始，华为一位高管就断言：“思科通过全球媒体，甚至头版头条，‘宣传’了华为，使用户知道了一个能与思科竞争，并且对思科有威胁的公司，这就是华为这样一个不知名的公司，这是用多少广告都做不到的。”今天来看，他的预言已成为现实。

从 2003 年开始，华为的产品长驱直入，突进到西欧、北欧以及整个欧洲大陆，进而打入到日本、南美、北美市场。到 2010 年，华为销售额的 70% 来自于国际市场。一个没能被思科打趴下的事实，就是对华为最好的宣传：瞧，华为是干净的，美国人将它洗白了；它也是有实力的，连思科也惧怕它。华为企业网事业部的一位高管感叹：华为的企业网产品在美国的知名度远高于其他区域……

第三节 开放：不在一棵树上吊死

闭关修炼与拿来主义

“第一次，一家中国公司在 2008 年名列 PCT(《专利合作条约》)申请量榜首。华为技术有限公司，一个总部设在中国深圳的国际电信设备商，2008 年提交了 1 737 项 PCT 国际专利申请，超过了日本松下和飞利浦。”

2009 年 1 月 27 日，世界知识产权组织(WIPO)在其网站上公布 2008 年全球专利申请情况时，用了这样的表述。

在强调自主创新的当下的中国，华为这个“世界第一”引得了中国媒体的狂欢，少数国际媒体在称赞的同时，也表达出质疑和警觉。

但是，在华为内部，却一片平静。

在这个“世界第一”面前，华为没有举行任何的庆功活动。相反，在 EMT 会议上，一些高管还专门批评了申请这么多专利带来的负面效果：“数量第一不代表质量，你收了多少专利费？”

10 年静悄悄的变革，使得华为文化里积淀了一种独特的风格：冷静、理性、克制以及自我批判的精神。当华为第一次进入全球五百强时，公司一位高管一大早走进会议室这样宣布：告诉大家一个不幸消息，公司进五百强了。没有人有欣悦感，更没有人倡议搞什么庆典活动。华为其实一直在延缓进入五百强步伐。

自 1987 年创立，到 2011 年的 24 年里，华为每年坚持投入销售收入的 10% 以上用在研发上，尤其最近几年，有超过 5 万名员工从事研发工作，资金投入维持在每年上百亿元以上。但是，经过 10 多年的艰苦研发，一位高管还是在一次内部发言上直言：

“至今为止，华为没有一项原创性的产品发明，主要做的、所取得的，是在西方公司的成果上进行了一些功能、特性上的改进和集成能力的提升，更多的是表现在工程设计、工程实现方面的技术进步，与国外竞争对手几十年，甚至上百年的累积相比还存在很大的差距；对于我们所缺少的核心技术，华为只是通过购买的方式和支付专利许可费的方式，实现了产品的国际市场的市场准入，并在竞争的市场上逐步求得生存。这比自己绕开这些专利采取其他方法实现，成本要低得多，由于我们支付费用，也实现了与西方公司的和平相处。”

2006 年，孙亚芳董事长在全国科学技术大会上的发言也提出：“过去我们对知识产权的定位基本上都是放在对外贸易项下，为解决贸易摩擦定位的。而且普遍认为它是西方用来遏制中国发展的利器，因此，为了反对西方的技术霸权，我们更多的是向西方作些解释，而不是真正理解其对中国未来发展的重要战略意义。我们认为必须把知识产权作为自己国家发展所必需的国家战略来推行，变防御、解释为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。没有知识产权的严格保护，不通过保护使原创发明人享受应得的利益，就不会有人前仆后继，奋不顾身地去探索奋斗，就不会有原创发明；没有大量原创发明，中国就永远进不了‘高地俱乐部’，就将永远受制于人。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。”

2010 年，华为向西方公司支付的专利许可费为 2.22 亿美元。仅支付给美国高通公司的知识产权费用已累计超过 6 亿美元，在中国公司中无疑是最多的。不过这换来的，是华为 200 多亿美元的合同销售额。华为研发部门的负责人在向任正非汇报研发成果时，面有得意之色，任正非笑着说：“你什么时候可以不让公司交这两亿美元了，再来吹牛吧！”

任正非说，要坚持客户需求导向，就需要坚持研发文化的开放性。而开放也是被逼出来的。任正非形象地比喻，华为把红旗从山脚扛到了山腰，又把红旗插到了山顶，但从山顶看下去的时候，却发现山脚、山腰都被别人包围了，专业领域的基础专利几乎全是西方公司的，华为 10 多年的技术积累陷入了山脚、山腰的十面埋伏之中。

怎么办呢？不下山，会被困死、饿死。要下山，也不能抢、不能偷，硬打硬拼难有胜算。只能留下“买路钱”，支付专利使用费，或者专利互换。

从 21 世纪初开始，10 多年来，华为遭遇过的专利交涉、案件有若干次，每年大约 10 多

起，动不动西方公司的 CEO 就写信给任正非，说你侵犯了我们的什么专利，我要起诉你，一开价就是天文数字。思科起诉华为的案例在当时对华为构成了巨大压力，今天这样的事情在华为已经是家常便饭了；而华为也屡次因专利被侵权而起诉西方公司或其他公司。这样的忽而战云密布，忽而握手言欢的情景，在全球电信业界屡见不鲜，最后多以和解而告终。为什么？用华为副董事长郭平的话讲，这就是世界规则。你要想加入国际俱乐部，你就得交“买路钱”，按国际规则办事，吸收别人的长处和优点，交学费，应用了别人的专利哪有免费的道理？那是人家用金钱堆积起来的成果！反过来，你使用了我的技术发明，你也得交钱，这才是公平的。大不了大家互换专利嘛！

这两年，华为与西方公司在专利战方面平静了许多，虽时有硝烟弥漫，但基本上能达到“和平共处”。然而，和平共处是开放的产物，也是打出来的，是实力的较量和抗衡的结果。任正非预言：未来 3~5 年，会有一场全球范围的“专利世界大战”，中国大概只能在西方公司挑起的战争面前，打一场防御战和保卫战，华为对此不可掉以轻心。

好在，这些年与西方公司打来打去，华为有自己的实力，也积累了经验；但最基本的，还是华为的开放战略和开放思维，这是华为不断制胜的重要法宝。

与狼共舞，但不结盟

谚云：成功看对手。思科起诉华为事件，于思科和华为都是里程碑式的，思科从此变得越来越防守和封闭，华为却变得越来越开放和进取。

华为全面反思自身的战略态势：完全“走自己的路”显然行不通了，好在发展了 10 多年之后的华为，也强大得多了，抵挡风雨的能力足够强健了。前 10 年喧嚣、躁动、嘈杂，狼性十足，无所畏惧，发展就是硬道理；后 10 年隐忍、沉默、克制，于无声中图变革，静水潜流中谋扩张，不知不觉间，华为成长为世界级大公司。船大浪高，但船大了，抗风浪的能力也强了，与对手平起平坐、对价谈判的格局大大不同了，所以，华为完全可以更开放一些，更勇敢一些，“与狼共舞”也许就能后来居上。华为一改过去单打独斗的做法，开始奉行的理念是：让利、共赢、妥协、合作，但不结盟。

任正非指出，当今世界，新技术层出不穷，市场更是变化无常，华为不可能什么都自己从头做起，华为也没有独吞天下的本领，即使排位世界前几名的西方巨头也没有一统天下的能耐。相反，只有强强联合，有竞争有合作，企业才能越做越强。

2005 年，任正非进而把与竞争对手的合作提升到改变华为未来发展格局的高度：“几年前我们提出以土地换和平，加大与友商的合作步伐，实现优势互补，共同为客户创造更大的价值。经过了七八年，我们终于让相当多的人认识到了我们，很多友商开始视我们为朋友。在为客户提供优质服务中展开竞争，在降低开发成本上进行合作，这些管理格局的变化，已经明显反映到我们的发展态势中来了，未来公司的发展将发生很大的历史性变化。”

这些年来，华为广泛开展世界范围的技术和市场方面的合作，与包括竞争对手在内的国际大公司建立战略伙伴关系，先后与德州仪器(TI)、摩托罗拉、IBM、英特尔、朗讯科技等公司成立联合实验室，在印度、瑞典、俄罗斯等国设立研究所；同时，也与客户建立了 10 多个联合研究所，其目的主要是共同研究客户的需求；与西门子、3Com、赛门铁克公司等成立了合资公司，以推进在技术和市场两方面的优势互补。任正非总结道：“这些年，我们一直在跟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‘和而不同’，和谐以共生共长，不同以相辅相成，这是东方古老的智慧。”

然而，合作不等于结盟，结盟就会把自己捆死，结盟是反开放的，是开放的对立性思维，会让华为进入另外的封闭体系，甚至被结盟的另一方吃掉。历史上国家与国家之间、企业与企业之间这样的例子太多了。当今的中国外交奉行“不结盟”政策，实践证明是正确的。

思科起诉华为案结束的第二年，美国微软公司总裁鲍尔默到深圳华为总部拜访任正非，开门见山地提议：希望华为不要参与到针对微软的反垄断阵营中。任正非答：反垄断是政府

的工作，有利于创新，也有利于社会进步和消费者，但这不是华为的职责，华为也没有这个实力。任正非清楚，华为正是靠反垄断击退了思科的强势诉讼，这是为生存而战。但华为不会主动地反垄断。我们为什么不能同时在两把伞下待着呢，左手举着微软的伞，右手举着思科的伞，你卖高价，我低一点，也赚了大钱。我打倒了你，太阳晒得我满身大汗，汗水又浇肥了我脚下的小草，小草以低价侵占我的地盘.....我才不吃力不讨好呢！

一杯咖啡，与世界大人物们撞击思想

2011 年 10 月的一个下午，谷歌北京办公室，谷歌董事长施密特与华为总裁任正非会面。

施密特开门见山地对任正非说：“华为是中国最成功的故事，你们正在改变世界，您是一位伟大的魔术师。”

任正非答：“我们还处于 18~19 世纪工业革命‘成本+ 质量’的时代，我们首先是因为傻，才进入到了这个行业。过去 20 年，中国的劳动力成本低，我们占据了优势，随着中国劳动力成本的快速上升，我们的优势将不再有了。5 年之后，华为的销售将达到 700 亿美元，不能只靠不断扩大规模，摊销变动成本，存活下来。”

施密特：“我一生的梦想就是将整个世界联结起来。谷歌和好几家公司有紧密合作，相信华为一定是未来的领导者.....”

任正非：“2012 年这个洪水只能是越来越猛，不会消退的，当然我指的是信息流量的洪水(众人笑)。谷歌提供洪水，我们提供管道。我们一直相信，这个世界充满了巨大的机会。”

施密特表示完全认同。

68 岁的任正非，思想始终处于高度开放的新鲜状态，他最大的爱好就是阅读和交流，他读的书涉猎很广，从政治、经济、社会，到人文、文艺等各方面，中外历史方面的书读得最多，而最少的则是小说和经营管理方面的书刊。任正非说：“小说太假，不真实，管理的书都是教授们闭门造车，读多了限制思想，真正的管理哪是几条原理那么简单。”而与各色人等的思想交流更是他最重要的工作内容。

20 多年来，任正非走遍了全球绝大多数国家，从最落后到最发达；与全球数百位政治人物、商业巨子、学者、竞争对手、科学家乃至于艺术家、寺院中的僧侣等各色人物有过无数沟通、观点交流的任正非，无疑有着更广阔的视野。可以说，任正非大概是中国企业家中与全球各界人士交流最多、交流层次最高的第一人，这使得他成为中国最卓越的企业思想家之一。

任正非鼓励和要求华为的高层：要敢于一杯咖啡，与世界上的大人物撞击思想。地球村就是一个开放式大学，处处有学问。

为什么是“咖啡”(这是一个形象的说法，是指会议中间休息时，端杯咖啡到处乱晃，不知道你会碰到什么人，交流几句)，而不是茶？“茶”？“茶”更具东方韵味，“咖啡”则是世界文化。任正非正是要让华为在今天这个动荡的世界中，牢牢站在主潮流上。

自称是“土老帽”的任正非，个性直率明了，从不云遮雾罩。美国得州州长、共和党总统候选人里克·佩里(Rick Perry)在和任正非会谈之后评价：“任正非是个非常有趣的人，讲话很直率，就像在得州长大的.....他可不会只说你喜欢听的话.....”佩里评价道：“华为意味着高标准.....”

而华为董事长孙亚芳，则比较洋派，她在哈佛商学院进修过，流利的英文，良好的风度，任正非称她为“华为的名片”。不像任正非，每一次的交流都能产生巨大的气场，无论和谁会谈，他总是在很短时间内成为谈话的主宰者，并时不时地产生“创造性摩擦”。而孙亚芳却懂得和各类大牌人物沟通，更有耐心和技巧。

胡厚崑，华为副董事长，EMT 轮值主席，曾经主管华为全球市场业务。胡厚崑的身上有一股安静的力量。在世界各类相关的峰会上，比如达沃斯峰会，胡厚崑经常与孙亚芳、郭



平、徐文伟、陈黎芳(华为新的董事会成员之一)等周旋、穿梭于各国大人物之间，以“走廊咖啡”的轻松方式与对方交谈。这几年，华为进军美国市场连番受挫，胡厚崑、郭平等人次次赴美，与美国政界、商界、智囊机构、公关公司的各类头面人物频繁交流，坦率沟通，并且接受质询。

同为华为副董事长、EMT 轮值主席的郭平，在思科起诉华为的官司中，曾经在美国待过近半年时间，被称为诉讼战的“前敌指挥”，这场诉讼战，以及后来的与摩托罗拉的诉讼纠纷等，使郭平在美国的 IT 界和律师界有了一定名气。

用一位美国人士的话说：西方并不都是铁板一块，欧盟和美国的观点就有分歧，甚至英国和美国也常有差异，美国的企业也不都是一个声音。华为的开放性交流是正确的，美国市场一定会接纳华为，只是时间问题。

华为则相信：东方不亮西方亮，西方不亮有南方，迟早天下都会亮起来的。只是，华为还需要的是一个时期的战略性忍耐。好在，华为这么多年，一直是在忍耐与进攻的反复交替中螺旋上升的。

重要的是，按任正非的说法，“内部外部就是要心胸放开。不要想到我、我、我，要想到地球、地球、地球，你要想到你将来对地球有贡献，你就感到很光荣就行了”。

#### 第四节 开放是一门思想艺术

##### 毁灭容易，缔造难

我们这个时代，有一种对安静的恐惧。草根出身的华为，以 10 多年的时间，成长为让西方同行畏惧的“东方幽灵”；以 20 多年的时间，步入到行业第一阵营的序列，仅次于爱立信，位居全球第二。起初，没有太多人相信，这个企业的成功是市场竞争的结果，甚至西方一些人以战略小说般的臆想，为华为拼凑了很夸张的背景；到今天为止，仍然有一些局内人、局外人认为，华为成功的背后，一定有不同寻常的非市场因素，不然—

华为为什么不上市呢？

华为为什么总是回避媒体呢？

任正非为什么从不接受记者采访呢？

.....

中国企业家的普遍困境是：你高调，别人指责你“忘乎所以”；你沉默，别人会揣测你有“难言之隐”；放大镜、显微镜和哈哈镜始终在你的周边晃来晃去，直到你悲壮地倒下、死去，一切才能重新归于安静。

相当一个时期，华为对媒体有一种近乎病态的畏惧，在这个唾沫也能化作海啸的互联网时代，任正非看到的是更多的悲剧英雄。20 世纪 90 年代每一年的“十大杰出企业家”，大多已经夭折了，倒下了；21 世纪头 10 年以来的“财富榜”每年评选的前 10 名，硕果仅存的还有几位？那些在媒体的字里行间跳动的知名商人，在聚光灯下光芒闪烁的时代人物们，如今，仍然叱咤风云的还有几人？

改革开放以来，中国诞生了一批商业冒险家。靠炒卖瓜子创富成名的年广久；打破国企“铁饭碗”的步鑫生；被称为“企业承包第一人”的马胜利；从农民变身企业家的鲁冠球；国企改革者的褚时健；把长虹做成“彩电大王”的倪润峰；热衷于在政治与商业边缘行走的传奇商人牟其中；用排山倒海的广告来占领市场的史玉柱；创造“海尔模式”的张瑞敏；领导联想从“技工贸”变身“贸工技”的柳传志.....

在所有这些企业家冒险奋斗的故事中，有相当多的企业家，没有抵挡住诱惑，在各自企业最关键的时刻，开始进入与媒体热烈拥抱的狂欢。其结果是，很多“明星”最后成了瞬间划过天际的“流星”。这是中国企业家的悲剧，也是我们民族商业变革史上不幸的一页。

爬坡难，成功不易，但毁灭比缔造要更加容易和迅速得多。悲剧在于，当一个企业家颠倒了自身角色，穿上了无法挣脱的红舞鞋，以涂满油彩的演员的形象大放光彩的时候，那些

喝彩者鼓掌者又恰恰可能是你最早的抹黑者和最终的掘墓者。而当你曾经的光芒褪尽时，亦会被大众遗忘在某个寂静的角落。

这正应了那句话：眼看他起高楼，眼看他楼塌了。中国 30 多年的开放史、改革史，也同时是一部无数的商界流星们纷纷升起又急急陨落的充满了悲喜色彩的历史长剧。昨日指点长空，风光无限；今日遍地黄花，一派萧索。何故也？一句话：显，则险矣！争利于市，乃商人之本性，从商之要义；而逐名于朝，却是商人之大忌，经商之歧路。熙攘之红尘无疑有既定的角色定位，从某些意味上讲，既定的角色定位，从某些意味上讲，“明星”的桂枝专属于从艺者和从政者，以及其他阶层者去攀折，唯独企业家和从商者要远离，甚至越远越好。名利不可兼得，就像从政者不得趋利，商人亦不应竞名。30 年的中国商史，有太多的商界强人耐不住寂寞，在些许的成就和有缺憾的辉煌面前，被动或主动地将自己置于炫目的聚光灯下，或五色杂陈的聚会中，去寻求飞蛾扑火那一刹那的快感……其结果往往是，名成矣又败矣，而利亦失矣，甚或身裂也。相反的是，那些有足够定力的孤独者，才有可能成为中国商界的独孤英雄，也才有可能造就中国级世界级的相对长寿的商业帝国，他们个人，也许在当下默默无迹，但他们，很可能就是浩浩商河中的那颗恒星——相对于恒尘中的流星而言。

### 1998~2008：开放与封闭的 10 年

关于华为的开放，一直有两种截然不同的评价。一种是华为领导层的观点，任正非说：“华为不可能回避全球化，也不可能有寻求保护的狭隘的民族主义心态。因此，华为从一开始创建就呈全开放的心态。在与西方公司的竞争中，华为学会了竞争，学会了技术与管理的进步。因为，只有破除了狭隘的民族自尊心才是国际化，只有破除了狭隘的华为自豪感才是职业化，只有破除了狭隘的品牌意识才是成熟化。”

1998~2008 年的 10 年，是华为历史上最开放的 10 年，或者说，是华为向西方全面学习的 10 年，华为与全球 700 多个运营商建立了合作伙伴关系；以 IBM 的 IPD、ISC (集成供应链)变革咨询为主轴，华为在多个方向与美、欧、日 10 多家咨询公司开展合作，全面打造和提升适应国际化市场的管理平台。华为曾经的采购部总裁是一位德国人，“当了两年，整个采购体系从小农的采购全部转变成了现代的采购体系。在当时 IT 泡沫最困难的时候，我们能降低成本 20 多个亿。因为在采购体系上，我们已经进入了国际水平”；华为 15 万人的团队中，外籍员工达到 2.97 万人，占 20.19%，其中亚洲其他国家占比 7.56%，欧洲占 4.92%，南美洲占 2.93%，非洲占 2.85%，北美洲占 1.72%。在美、欧、日等国家的华为当地公司中担任董事长或总裁的也大多是外国人；华为与国际上的竞争对手既是竞争关系，又是合作伙伴。

这一切，难道还不能证明华为是一家开放的公司吗？问题出在华为的媒体战略，或开放战略方面。

开放是一门思想艺术。什么时候打开窗口，什么时候打开门，什么时候门窗全开，向谁开？向哪个方向开？开到多大？——其实都是颇费周折的。

应该说，华为的领导层从中国对外开放的渐进性中悟到了很多治理企业的思想。本质上，是要全方位的开放，这是 20 世纪 80 年代的世界大势。但开放的主动权、节奏、方式等要掌握在自己手里，依据自身公司的发展阶段和实力等展开不同梯级、层面的对外对内的开放。

1998 年，是华为坚定开始“削足适履”式变革的第一年，华为的高层领导们深悉：这样一场“全盘西化”式的流程变革，一定会引起企业内外部强大的思想震荡，乃至大规模的抵制，搞得不好，不但变革会流产，企业也有可能崩盘。要知道，这样一场让流程取代人、让自动化取代个人意志、让表格化剥夺人情化的组织大变革，在以往的中国企业中从未发生过，迄今为止成功进行的也并不多。因此，最大程度地减少外部因素、尤其是媒体的干扰，就显得尤为重要了。用华为副董事长、EMT 轮值主席徐直军的观点来阐述似乎更有道理：一件事关全局、事关企业生死的大事，最好还是少一些干扰条件，在本来就够复杂的内外环境之

下，成败皆无定数，如果再搅进来媒体的沸沸扬扬，全程播报，说三道四，有七成把握恐怕也变成四成了。华为好在能耐住寂寞，甚至僵硬地排斥媒体 10 年之久，不然，也许早就垮掉了。这也因为华为不是上市公司，没有义务向媒体发布各类信息。当然，今天不同了，华为的根本变革完成了，与 10 年前相比，抗风浪的能力也强了。

然而，媒体和社会大众则持另一种看法，不知从何时起，华为被冠以“封闭”“神秘”“不开放”等符号，没有太多人关注华为在市场、技术、经营与管理方面的大踏步的开放路线与开放实践。

在这里，读者也许可以有另外一种视角：中国一些对媒体充分开放的公司，却在研发、市场、组织变革等方面缺乏足够的开放格局与气魄，与华为的开放战略相比，孰优孰劣？这显然是更耐人寻味的。

华为与媒体的疏离始于 1998 年。这一年，华为销售额达到 89 亿元，在国内四大通信设备供应商“巨大中华”中位列榜首。华为人第一次攀到第一座山顶：中国第一。这时候，任正非和华为感受到的，不是攀爬到山巅的喜悦感、成就感，而是从未有过的孤独、焦虑、茫然，以及恐惧的感觉。

下一步，华为的出路在哪里？华为正在谋划新的未来，同样也面对着一场蜕皮式的组织结构与文化的再造。这时候，华为开始反对接受各种采访，拒绝参加各类企业家论坛，对纷至沓来的颁奖、评选类活动更是像鸵鸟一样躲避。

在做到中国行业第一的位置之后，华为坚决坚定地选择了沉默。这一沉默就是 10 年，在任正非看来，这正是为了他个人、团队、企业能够更专注于公司自身的变革与发展，而不为已有的成功所羁绊。少了外部诱惑，华为才能得以更全力地前进。

2005 年，任正非被美国《时代周刊》评选为“全球最具影响力的 100 人”时，在公司吐露心声：“对外界和媒体的各种议论大家不要太在乎，还是好好地努力工作。我也一样，也不会背上包袱的，也会像你们一样活泼、轻松、记性不好的，还会继续为公司的未来而努力工作的。我为什么不见媒体，因为有自知之明，见媒体说什么，说好恐怕言过其实；说不好别人又不相信，甚至还认为虚伪。只好不见为好，因此，才耐得住寂寞，甘于平淡。我知道自己的缺点并不比优点少。外界总喜欢将成绩扣到一个人头上，不然不生动，以虚拟的方法塑造一个虚化的人。”

1998~2008 年，沉默的 10 年。而在这 10 年，华为进行了一场历史性变革。在这个阶段，需要的是安静、理性、忍耐和坚持，华为做到了。而与此同时，问题也出来了。

### 危机逼出全面开放

可以说，一部华为成长史，就是一部危机管理史。从早期的资本危机、人才危机、管理危机，到竞争对手们无所不在的围追堵截，到体制的排斥与认同，到几乎年年月月爆发的各类突发性事件，25 年来的华为，几乎可以说是创痕累累了。但华为终究还是挺过来了，成长起来了。正如“扎根”于大地的植物一样，由于“扎根”这一巨大的进化上的限制，迫使植物为了适应环境，就必须以顽强的意志不停歇地从大地吸取营养和水分，以壮大自身的根须；同时，以最大的忍耐抗击和迎接毫无遮挡的风霜雨雪，炎阳酷暑，并竭力开放和伸展全部的枝叶，从而在不断地适应与改变中茁壮成长。

2005 年 5 月 28 日，华为再度遭遇危机。一位叫胡新宇的 24 岁员工，因病毒性脑炎经抢救无效不幸逝世，成为媒体追逐的焦点事件。媒体指责和抨击华为为“血汗工厂”，将病逝者定义为“过劳死”，甚至直接批评华为为所长期赖以生存和成长的奋斗精神——“垫子文化”。而在互联网，尤其是天涯论坛上，舆论更是沸沸扬扬，他们从胡新宇病故的事件中引申出对华为管理文化的质疑，认为华为是“半军事化管理”，对外封闭、神秘等，不少发帖者一看就是华为的员工。

任正非、孙亚芳和华为的领导者们最初的反应是愤怒、困惑与不解，甚至以强硬的态度

要求公司有关部门追查发帖者，并追究媒体“不实报道”的责任。的确，这是华为从未遇到过的挑战。客观而论，华为是一家开放型公司，任正非也是一位思想高度开放的企业家，从创立之初起，就旗帜鲜明地反复讲“开放是华为的生命”“不开放就是死路一条”。的确，华为在经营思想、技术研发、市场拓展方面始终坚持着充分开放的方针，并在组织变革方面大胆向西方企业看齐，甚至“全盘西化”之后再优化，这都体现着华为与中国大多数公司的不同：华为的对外开放是彻底的，充分的。

但是，实事求是地分析，华为在内部的组织文化方面，开放的气韵是远远不够的，甚至显得僵滞和封闭。

从企业管理的历史看，军队的组织文化、结构、效率等对现代企业的管理思想影响至深，任正非所推崇的《蓝血十杰》一书中所描述的 10 位美国退休军人对福特汽车公司进行管理变革的故事，就是最具代表性的例证。前军人任正非，也把军队文化的诸多元素熔铸进了华为的文化中：纪律、秩序、服从、进攻精神、永不服输、统一意志、团队意识等。这在华为的组织体系中一直是值得骄傲和标榜的精神特质。曾经有员工在一次座谈会上向任正非提问：“军人生涯对你最大的影响是什么？”任正非答道：“服从。”

服从是军人的天职，是否也是企业中员工的天职呢？答案是肯定的，也是否定的。我们说，现代企业的管理派生于军队，这话不假。一个以清晰目标为追求的商业组织，假使没有权威以及对权威的追随，没有等级架构以及对等级的维护，这个组织一定是一盘散沙，也一定很难生存下去。在标准化、流水线的制造行业，在大工业时代，尤其如此；同时，在一个企业的初创阶段也是如此。可以肯定地说，华为的前 10 多年，正是因为高度权威下的统一意志，才形成了这个组织强大的执行力和战斗力，也从而使公司度过了历史上的若干次危机，并在危机中赢得机会，获得成长。

但是，2005 年前后，华为的内外部环境都发生了变化。首先，华为迎来了“80 后”一代的新员工，这是在互联网时代成长起来的“新新人类”，他们富于个性，既反叛又从众，既独立又依赖性强，既开放又自闭，但总体上，“更自我”应该是这一代人的核心特质。华为传统的那一套组织文化还适合他们吗？

“胡新宇事件”所引起的连锁震荡说明，华为面对着文化与制度的双重危机。

成功非常脆弱，挫折常会接踵而至。如果说，胡新宇病故是个偶发事件，媒体大肆炒作，公司高层感到委屈和愤怒的话，那么，后来两年之内又陆续发生几起因不同原因导致的“80 后”员工自杀事件，互联网和大众媒体一边倒地加以指责，就不能不引起公司高层的警觉了。

危机逼出全面开放。应该指出的是，华为 20 多年的进步，很大程度上归因于华为领导人对危机的敏感和华为自身强大的应变能力，而这也和任正非所一贯倡导的自我批判精神有很大关系。早在华为进行 IPD 变革时，任正非就反复强调，要打破企业对人的依赖，要破除领导者尤其是创始人的个人权威；2005~2008 年的两到三年间，华为也经历了一个组织文化的自我批判与对抗过程：面对越来越透明的媒体环境和华为员工群体的结构性变化（“80 后”逐渐成为公司主体），华为文化要不要进行调整？华为过去偏于僵硬的身段要不要变得更柔软一些？华为文化中哪些方面必须坚持，哪些方面必须改变？华为要不要以此为发端，创立一个更民主更开放的组织氛围……

19 世纪的评论家沃尔特·巴杰特是这样评述英国的君主制的：“神秘是它的生命。我们绝不能把魔法暴露在光天化日之下。”华为有必要神秘吗？有些媒体想当然地把任正非塑造为华为一言九鼎的“君主”、“绝对主宰”，西方媒体更是把华为想象成“国家意志的化身”，似乎华为有多么强大的背景似的，不然为什么回避媒体？不然为什么不愿将自身成功的“魔法”暴露在光天化日之下？

任正非说：“此一时，彼一时也。华为走到今天，该到改变的时点了，要国际化，还是要更开放一些，有什么不可以争论的呢？天不会塌下来……”

“心声社区”的创办在华为是一个标志性事件。华为 10 多万员工在这个自由论坛上可以发表针对公司的各种言论，可以任意批评公司任何领导，包括任正非；而公司要出台一些涉及多数员工利益的政策，也放到论坛请大家品头论足，各抒己见。正确的、错误的、公正的、有偏见的、批评的、肯定的……员工的意见与思想在这里得到尽情宣泄，也热烈争论，甚至针锋相对。

有员工在“心声社区”批评某地区部负责人，该负责人找到“心声社区”主管，打听该员工的工号。此事反映到任正非那里，任答复道：以后再有人问，一律把我的工号告诉他。

任正非说：“真理越辩越明，要相信员工多数对公司是有责任感的。而允许异见，是战略储备。开始我们想当然地认为是有风险的，现在看来是多余了。而且，‘群众斗群众’，管理者的压力不是也小了吗？实践证明，公司的决策越透明，越能够听到来自员工的许多好的建议，员工的思想也容易达成统一，总是少数人关起门来决策，迟早会出大问题。”

2010 年年底，华为 6 万多股东在全球 100 多个地区、300 多个投票点投票选举 51 位股东代表，9 名候补代表，股东代表再选举华为新一届董事会，一切都是在开放、民主的氛围下展开，没有任何的人为干预，结果整个过程轻松、平静，而且顺利。

战略务虚会是华为多年来重大决策实施前的“诸葛亮会”，2010 年之后，不同内容的务虚会也大大增加了，而且会议的形式更加自由，更加民主化。

华为与媒体的关系也大大改善了。2010 年，任正非以罕见的口气说：“在舆论面前，公司长期的做法就是一只把头埋在沙子里的鸵鸟，我可以做鸵鸟，但公司不能，公司要攻击前进，华为公司到了这个时候要允许批评。”公司内部宣布，任何员工都可以自由接受记者采访，讲错了观点不要紧，只要你讲的是事实。公司高管要敢于与媒体打交道，善于与媒体打交道，讲错了也不允许追责。任正非甚至还说：负责媒体关系的人一年不犯一两次错误，就说明不称职。“负责媒体关系的人要敢说话，要敢说错话，说两句错话有什么关系吗？公司真会因为那个人说错话垮了吗？说两句错话组织就垮掉了，说明这个组织真不值钱。华为公司到这个时候要允许批评，你们看我所有的讲话、所有的文章，都号召华为公司内部要出现敢于反对的声音、敢于反对我们的人。我们不可能事事都做得正确，至少我不可能事事做得正确。因此要给大家解放一下思想，如果说哪个人因为说了两句错话被处分了，我负责平反。但是说错话了，一起开个讨论会，总结下次该如何纠正是必要的，不是打击报复，不要和这个人的前途命运相连。希望大家把思想放开一些，我们的城墙这么禁锢不好。”

但任正非同时也给出底线：“永远不要利用媒体，我们要改善和媒体的关系，而不是要利用媒体。”2010 年以来，华为主动邀请了国内外多家媒体(包括互联网媒体)到公司总部采访，也接受了数十家媒体到公司参观采访的要求。