



《华为经营管理》丛书

华为管理理念

Huawei Management Philosophy



根据华为前高管管理团队资料整理汇编

修订版（6 版）

目 录

第一章 引言	6
1.1 高投入，高产出	6
1.2 优秀企业与普通企业的区别	6
1.3 华为的“四大名著”	8
1.3.1 《火车头传》	9
1.3.2 《原生家庭论》	11
1.3.3 《告研发员工书》	12
1.3.4 《字字珠玑案例集》	13
1.4 三个故事让你了解华为这家中国最优秀的公司	17
1.4.1 第一个故事：制高点的较量	17
1.4.2 第二个故事：华为为我设立了一个研究所	22
1.4.3 第三个故事：一亿多美元的财产保卫战	30
第二章 责任是管理一切的根本	38
2.1 责任是品质的保证	38
2.2 质量是品牌的保障	39
2.3 高品质赢得大客户	39
2.4 高品质才有高收入	40
2.5 华为人对责任的想法	40
第三章 “捣浆糊”的经营哲学	41
3.1 什么是捣浆糊	41
3.2 捣浆糊的经营哲学	42
第四章 耗散结构在管理中的应用	47
4.1 什么是耗散结构？	47
4.2 那为什么要耗散结构呢	47
4.3 耗散结构与企业管理的关系	47
4.4 耗散结构的物理学原理	47

4.5 耗散结构的作用.....	48
4.6 耗散结构的应用.....	48
第五章 华为的管理.....	48
5.1 管理新认知.....	49
5.1.1 IT 是什么？IT 是裁员、裁员、再裁员.....	49
5.1.2 建立流程的目的就是要提高单位生产效率，减掉一批干部.....	49
5.1.3 变革是什么？变革是利益的重新分配.....	49
5.1.4 规范化是什么？规范化就是工作模板化.....	50
5.1.5 职业化是什么？职业化就是使英雄难以在高层生成.....	50
5.1.6 人力是资本.....	50
5.1.7 无为而治.....	51
5.1.8 利他和利己.....	52
5.2 华为的几点管理细节.....	52
5.2.1 创新就要允许员工犯错.....	52
5.2.2 跨界不能脱离主航道.....	52
5.2.3 机构随着人才走.....	53
5.2.4 基础研究成就平台企业.....	53
5.2.5 项目成功与否要用盈利和现金流来衡量.....	53
5.2.6 契约精神而非感恩.....	54
5.3 产品管理中的几个问题.....	54
5.3.1 库存问题.....	54
5.3.2 零部件的标准化、归一化问题.....	55
5.3.3 用户体验的继承性问题.....	55
5.3.4 防火墙问题.....	55
5.4 砍掉高层手脚、中层的屁股、基层的脑袋.....	56
5.4.1 砍掉高层的手和脚.....	56
5.4.2 砍掉中层的屁股.....	56
5.4.3 砍掉基层员工脑袋.....	57
5.4.4 砍掉一身营养过剩的“赘肉”.....	57

5.5 人力资源管理智慧.....	60
第六章 知识经济时代引领未来.....	69
6.1 知本主义.....	69
6.2 为什么要引进知本主义?	70
6.3 华为的知本主义.....	71
6.4 知本主义与共同体.....	72
6.4.1 知本主义与利益共同体.....	72
6.4.2 知本主义与事业共同体.....	74
第七章 华为管理之“熵”到底是什么.....	75
7.1 “熵”	75
7.1.1 “熵”到底是什么.....	75
7.1.2 华为对“熵”的认识和应用.....	76
7.1.3 关于熵的四条规律.....	76
7.2 “熵”引入到企业管理中去的基础是什么.....	77
7.3 “熵增和熵死”在人类组织中更加显著，更加迫切需要改变.....	77
7.4 熵减在企业管理中的应用.....	78
第八章 工匠精神.....	79
8.1 产品精确到无需检验.....	83
8.2 关于华为人的“匠人精神”	83
第九章 小人物创造大历史.....	84
9.1 华为传承下来的文化基因.....	84
9.2 优良品质与批判的力量.....	87
9.2.1 意志的力量.....	87
9.2.2 创新的力量.....	88
9.2.3 规则的力量.....	91
9.2.4 价值观的力量.....	93
9.2.5 批判的力量.....	100
第十章 华为任正非.....	101

10.1 任正非为什么要「治中求乱」？	101
10.1.1 只享受良好秩序带来的“治”，必然不会有发展	103
10.1.2 完善的管控体系，是权力追求的天然盟友	103
10.1.3 学习华为，以成就追求为王	104
10.1.4 “治中求乱”对咨询业，以及个人的指导意义	105
10.2 任正非引熵入商，华为警钟长鸣！	106
10.2.1 华为引熵入商	106
10.2.2 华为如何熵减	109
第十一章 华为孟晚舟	114
11.1 华为 CFO 孟晚舟：大学之大在大师，企业之强在强人	114
11.2 从平凡到非凡	120
11.3 孟晚舟北大演讲：让理想与现实更加丰满	126
11.4 孟晚舟演讲彰显教育观：学霸思维果然不一般	131
11.4.1 我的人生选择：选择比努力更重要	133
11.4.2 世界的变化与我们的选择	134
11.4.3 思辩	136
11.4.4 中学的意义	138
第十二章 向华为学习制造业创新	139
12.1 关于创新：追随·连续·颠覆	140
12.2 华为的创新实践面面观	142
12.2.1 华为的创新实践之一：技术创新	142
12.2.2 华为的创新实践之二：“工者有其股”的制度创新	143
12.2.3 华为的创新实践之三：产品微创新	144
12.2.4 华为创新实践之四：市场与研发的组织创新	145
12.2.5 华为创新实践之五：决策体制的创新	146
12.3 华为的创新哲学	147
12.3.1 创新哲学之一：客户需求是创新之本	147
12.3.2 创新哲学之二：开放式合作是创新的基石	148
12.3.3 创新哲学之三：基于开放式、学习型的创新理念	149

12.3.4 创新哲学之四：基于尊重知识产权基础上的创新.....	149
12.3.5 创新哲学之五：开放、包容、鼓励试错是创新之源.....	150
12.4 华为面临的创新挑战：危机与战略.....	151
第十三章 华为最可怕之处：均衡！	155
13.1 把握住企业经营管理的基本底线.....	156
13.2 经营与管理的动态均衡.....	158
13.3 华为的成功：均衡的发展模式.....	159
第十四章 华为迅速崛起全靠这 7 个常识 33 字.....	163
14.1 实事求是：管理是真正的核心竞争力.....	163
14.2 水滴石穿：力出一孔，利出一孔.....	164
14.3 杀鸡用牛刀：压强原则.....	164
14.4 天道酬勤：战略聚焦、战略投入、战略突破.....	165
14.5 傻人有傻福：阿甘精神.....	165
14.6 近朱者赤：用最优秀的人去培养更优秀的人，把喜羊羊变成大灰狼	166
14.7 低做堰，深淘滩：对自己的企业狠一点，让利益相关者共享企业成功	167
14.7.1 微笑曲线的误区.....	168
14.7.2 对人生的启示.....	170
14.7.3 对企业的启示.....	170
第十五章 一杯咖啡收宇宙能量 华为故事与华为的成长逻辑.....	170
15.1 咖啡的背后是开放，开放的力量永远势不可挡.....	171
15.2 落后也是一种优势，洼地心态和海绵心态.....	171
15.3 制度和流程的力量，削足适履，穿上美国鞋.....	172
15.4 英伦之恋，华为具备了“爱的能力”	174
15.5 研发创新是华为的基因，是开放的结果.....	175

第一章 引言

1.1 高投入，高产出

在投入与产出的考量上，大多数企业都希望是“低投入，高产出”，而任正非却认为“唯有高投入，才有高产出”。早在 1995 年时，他在一次谈话中就总结道：“我们的成本比兄弟厂家高，因为科研投入高、技术层次高。每年 1 个亿投入到科研经费、国内外培训和考察中，重视从总体上提高公司的水平。这种基础设施建设给了我们很大的压力，但若我们只顾眼前的利益，忽略长远投资，将会在产品的继承性和扩充性上伤害用户。”简单地说，华为奉行的效益管理原则是：通过高投入来获得高效益。

实际上，华为在研发上的大投入也是不得已而为之。因为，信息产业的风险无处不在，企业的兴起与衰落几乎是随时会发生的。为此，任正非认为，华为要想在激烈的市场竞争中站稳脚跟，就要持续不断地投入，保持一定的规模。1997 年，任正非一行考察 IBM、贝尔实验室、惠普等国际著名公司时发现：IBM 作为一家已经家喻户晓的企业，每年还会拿出近 60 亿美元作为研发经费；而其他的很多大公司也会拿出公司销售额的 10% 作为研发经费，以此为公司创造机会，然而，国内企业的情况却完全不同，它们往往都想着在机会出现以后再去投资，认为这样会更妥当。这就是国内外企业的差距。国际著名公司利用自己的研发行为去创造机会，并引导消费者进行消费，这也是它们比国内企业发展快的根本原因。

为此，华为特别设计了“三高”政策：高工资、高压、高效率。任正非希望通过高工资催生高效率，强化华为人的拼搏精神。华为的高工资政策令在外企工作的员工都羡慕不已。

1.2 优秀企业与普通企业的区别

1、企业文化：优秀企业的企业文化是落地的，是能够形成制度和行为规范的，是每天要求员工去自觉遵守的，是干部晋升和提拔的必要条件；普通企业的企业

文化是张贴在墙上的，是给外来人员看的，是流于形式的，是领导不太重视的，有的甚至与员工的行为正好相反；优秀企业的企业文化是能够提高内部效率和公司效益的，普通企业的企业文化是修身养性的，与公司的经营没有丝毫关系。

2、员工管理：优秀的企业员工是自我管理的，自我约束自己的态度和行为，依靠团队的力量，有创新的精神和工作的激情；普通的企业员工是被动管理的，是被上级、制度和规则强制约束的，是缺乏创新意识的。

3、经营机制：优秀企业的经营机制是依靠流程推动的，出现问题的时候首先考虑的是流程。普通企业的经营机制是依靠经验推动的，出现问题的时候首先考虑的是人的能力和素质。

4、制度流程：优秀企业的制度流程是闭环的、系统的、简单而高效的，是从关键控制点下手，本着做事的规则拟定的；普通企业的制度流程是局部的、散乱的、复杂而不讲效率的，是从控制的角度出发，本着老板的意志拟定的。

5、企业效益：优秀企业的销售额与利润是同步增长的，即使遇到经济危机或市场出现大的经济波动，企业销售额与利润的增幅只会减少一些，而不致亏损；而普通企业的销售额与利润是有差别的，销售额与利润同步增长只是经济形势好，在遇到经济危机或市场出现大的经济波动，销售额与利润同步下滑，而且企业一定是亏损的。

6、思想引导：优秀企业对员工的思想引导是从下往上的，先从了解员工的思想现状出发，引导其与企业的愿景、使命、价值观一致，从而实现个人和企业的发展规划统一；而普通企业对员工的思想引导是从上往下的，从最高层开始，逐层逐级向下传达，企业不管员工是怎么想的，只要到了企业就必须接受企业的愿景、使命、价值观，企业不考虑员工的个人发展，只考虑员工是否符合企业的发展要求。

7、人际沟通：优秀企业的人际沟通是简单的，人际沟通关系是由组织关系和流程决定的；而普通企业的人际沟通是复杂的，人际沟通关系是受性格、情绪、胸怀以及人际沟通能力制约的。

8、创新意识：优秀企业的创新意识来自于全员，有价值的创新更多的来自于一线员工；而普通企业的创新意识来自于部分员工，有价值的创新更多的来自于公司的领导层。

9、客户导向：优秀企业是重视客户需求的，认为“客户永远是对的”，并将客户满意度作为考察客户服务的终极指标，产品的研发和优化来自于客户的潜在需求和现实需求；而普通企业是忽视客户需求的，认为“客户有时候在无理取闹”，认为客户满意度指标不符合现实，产品的研发和优化来自于领导层的内部决策。

10、人才评价：优秀企业对人才的评价是基于实践，赛马不相马，完全从其为企业做出的贡献或创造的价值进行评价，提拔人才注重成功实践经验，更注重公司的核心价值观和企业文化理念；而普通企业对人才的评价是基于能力和任职资格（包括学历、资格证书等），看重员工的忠诚度，提拔人才注重知识和技能，以及以往的工作经历。

11、干部管理：优秀企业对干部的管理原则是能上能下，对干部的选拔评定是多方位的综合评定；而普通企业对干部的管理原则是只有上的，没有下的，对干部的选拔评定往往只看中其中某一方面，如绩效结果、领导力素质、能力、责任心或者人品等。

12、企业体制：优秀企业的体制是开放共享的、决策迅速的、运营低成本、呆滞物料少，成品低库存（零库存）、沟通高效率（会议小而少）；而普通企业的体制是资源（料）封闭的、决策缓慢的、运营高成本、呆滞物料多，成品库存高、沟通高成本（会议大得多）。

1.3 华为的“四大名著”

网上盛传华为的“四大名著”，出自华为高管的讲话或发文，大家也应当了解一下，全面看待这个中国最强的硬科技企业的光辉与辛苦。

总结一下：

《火车头传》讲了：光有才华不行，价值观还要向组织靠拢，绝对服从命令，认同“长期坚持艰苦奋斗文化”。

《原生家庭论》讲了：工作中生病、猝死，是原生家庭不好造成的。

《告研发员工书》讲了：研发人员地位有限，不要抱怨食堂贵，核心矛盾在于工作不够努力所以钱不够多。

《字字珠玑案例集》讲了：三十岁以下的年轻人猝死，主要原因是员工的先天身体素质、健康意识、就医措施不够。

原文如下，细细品吧，时间紧迫的可只看红字：

1.3.1 《火车头传》

——从一个骨干的表现探讨价值评价和价值分配

根据公司的战略要求“把指挥所建在听得见炮火的地方”实现业务前移。某部从08年开始把业务前移。几年过去了，首批输送到一线的同事们陆续回国，新的同事陆续踏上征途。

总部骨干员工A在08年是尚属于基层骨干，由于基层主管的持续外派，给这些骨干提供了良好的发展空间。五年职级升了3级，达到18B，管理一支10人左右的团队。

原定A作为外派梯队接替从发达地区回国的主管。但由于公司外派政策的变化，首次外派不允许直接派往发达地区，因此，他的外派地点发生了变化。于是问题出现了：

A以家庭成员健康缘故，不愿外派“次艰苦地区部”，经主管、管理团队反复沟通，仍然坚持不去。最后管理团队经过讨论，予以降职降薪处理。转岗做业务专家。

该问题的出现让管理团队陷入深思：为什么我们重点培养的骨干，识别的火车头，连续几年加满油，却会发生这样的情况？“养兵千日，用兵一时”啊，在“用兵”的关键时候怎么掉链子了？

我们在干部选拔和使用上出了什么问题？在价值评价上又陷入了什么误区？到底什么样的干部是我们需要的？是符合公司价值观也符合部门发展的要求？

首先，对照干部标准和对干部的要求，从核心价值观认识上来看，员工 A 在核心价值观的认同上出现了一些问题。以客户为中心，以奋斗者为本，坚持长期艰苦奋斗文化并没有得到其真正的认同。在工作安排上，发达地区就可以去，次发达地区就有家庭健康问题了，令人匪夷所思。

同时，仅考虑个人意愿，不考虑组织和一线业务对专业管理干部的迫切需求，更不用说吃苦在先、冲锋在前了。

其次，这次事件使管理团队对“干部要看品德、不能唯才是举”有了更深的认识。

在干部选拔的时候，要进行多维度的考察，绩效能力是基础，但是品德是底线。A 在业务上虽然有其一技之长也取得较好的绩效，但是却忽略了对是否认同华为核心价值观的考量。直到出事，才倍感惊讶和反思。也给管理团队提出了警示，未来在考察干部上是不能仅仅依据其能力和业绩来评价，忽略了对品德的考察。干部就是要身先士卒，吃苦在先，要处处起到表率作用。

第三，在价值评价方面，我们反思之前几年对他的评价，感觉连续的高绩效评价，连续的“加满油”，也让部门和他本人产生了错觉，松懈了“思想上艰苦奋斗”的弦；

过度的表扬，也导致该员工自信心膨胀，错误的认为这一切（连续的高价值评价和价值分配）都是他个人努力的结果，是理所当然的。

连续的高绩效评价是否真的科学和公正？员工在顺境中是否应该对其提出更高的要求，避免思想麻痹和原地踏步，固步自封？这些都是我们要继续进一步思考的。

这个事件从另一个角度给管理团队也敲响了警钟，选拔干部是一个系统工程，不能光看绩效。在组织赋能和期望值管理的时候，强调艰苦奋斗，要求应该先具备在艰苦地方的奋斗经验，并以此为牵引；有时候让员工摔一跤也是一件好事，从个人看，吃一堑长一智，个人受到些挫败、打击对人生也是一种磨练和提升。

对类似的员工，还是要治病救人，在教育和辅导的同时，让他深刻认识到组织的价值导向，发挥自身业务特长，从专家做起，争取早日具备一个合格的管理者应有的价值观和素质要求。

1.3.2 《原生家庭论》

孙亚芳

老板的文章中这一句话，在奋斗中受伤的员工，我说这句话会引起一些人的误解。

我为什么这么说，我们毕竟不是在战场，战场上子弹不长眼睛，冲锋时是会受伤的。但我们绝大多数人工作的环境是没有子弹的，基本条件还是不错的。我们在公司做了四万一千人的调查，也就是百分之四十多的人我们都做了调查。调查结果真正因工作而累伤的，情况很少。

从一个健康人到身体器官生病或心理上的疾病，是要很长时间的，几年到几十年吧。医生说，生病是由于对健康的无知或无视，我非常同意。

中国的医生说，90%疾病的来源是情智病，受到心理健康的影响。心理学家认为心理疾病是源于在儿童时期的生长环境，尤其是父母的影响。

我们四万一千人做过身心健康的培训（从压力到活力），大量的数据证明，长期压力高和处于亚健康的人，绝大多数是原生家庭的影响。我们是从心理成熟度、个人生活习惯、人际交往、工作、身体状况和原生家庭这六个维度来看产生压力和亚健康的影响。

可喜的是，不论你压力多高，只要坚持锻炼两个月，改善与人交往，培养兴趣，压力明显调整下来。所以，研发总结了三个一：坚持一项锻炼，交一个朋友，培养一个兴趣，十分有效。

1.3.3 《告研发员工书》

徐直军

公司研发是成功中的要素，不是唯一的要素。公司的成功是各种综合因素构成的，研发人员也不是天之骄子，不能要求别的部门对你过度的服务。

公司研发人员的收入，支撑在食堂享受较好的膳食是没问题的，但总有部分员工通过各种渠道在抱怨公司各基地食堂的菜价太高。且有部分干部也在为民请愿。

我们希望改变这种现状，员工已经是大人了，应该可以自己生活，可以不选择购买公司的行政服务；为民请命的干部不成熟，可以抽调去帮厨三个月，以去实践他的建议，直到实现再回到研发岗位。

我们研发人员不要做葛朗台式的人物，一个连自己每天的基本生活都不愿花钱保障的人，对别人服务百般挑剔的人，怎么会有人喜欢。

由于华为虚幻的光环，社会上有些女孩子盲目的喜欢我们的研发人员，她们真的了解吗？试问，与连自己的伙食费都舍不得花的人在一起生活，你会幸福吗？那种对别人的服务百般挑剔的人，你受得了吗？不会挑剔你吗？不把你折磨死才怪呢。

一个对生活斤斤计较的人，怎么能确保高效工作呢？葛朗台式的人在公司是没有发展前途的。

我们正确的做法是努力工作，增加收入，改善生活。同时也要理解为你服务的人，也要生活下去，不是你一人生活好，而不顾及别人。我们的研发人员要学会感恩，感谢为你服务的人。

干部也不要随便把矛盾转移出去，学会管理员工的心理预期。你去帮厨的这三个月，暂不降低你工资，做不好再考虑。

任正非为此作出批示如下：

此文写得何等好啊！希望研发及海外代表处的员工学习一下。你们都是成人了，要学会自立、自理。我们是以客户为中心，怎么行政系统出来一个莫名其妙的员工满意度，谁发明的。员工他要不满意，你怎么办呢？

现在满意，过两年标准又提高了，又不满意了，你又怎么办？满意的钱从什么地方来，他的信用卡交给你了吗？！

正确的做法是，我们多辛苦一些，让客户满意，有了以后的合同，就有了钱，我们就能活下去。员工应多贡献，以提高收入，改善生活。我们的一些干部处于幼稚状态，没有工作能力，习惯将矛盾转给公司，这些干部不成熟，应调整他们的岗位。

海外伙食委员会不是民意机构，而是责任机构，要自己负起责任来的，而不是负起指责来。国内后勤部门要依照市场规律管理，放开价格，管制质量。全体员工不要把后勤服务作为宣泄的地方，确实不舒服要找心理咨询机构，或者天涯网。

1.3.4 《字字珠玑案例集》

公司领导的健康寄语和倡议情真意切、苦口婆心、字字珠玑，传递着呵护健康、关爱生命的正能量，读后您有何感悟呢？如果您感受到了字里行间所寄予的殷殷关怀之情、领悟了文字之中蕴藏的深刻寓意与内涵，那么，您一定会从内心响应倡议并努力践行，这将使你受益终身。

也可能您觉得公司领导的寄语与倡议是“杞人忧天”，认为自己年轻体壮，还可以任意挥洒自己的健康，健康是中老年时候关注的事情，死亡还遥远的很呢！那么，请您看看接下来的几个案例，4个都不到30岁的鲜活生命，我们亲爱的同事就在我们的身边永远倒下了，您还会这么想吗？

案例一：中国区 GTS 员工 D 急性脑溢血死亡案例

【案例描述】：中国区 GTS 员工 D，男，死亡时年龄 29 岁。

2010 年 5 月 1 日早上 6 点 30 分开始，D 和同事在世博会新闻中心进行通讯保障工作。当晚 23 点 17 分许，D 发完值守总结短信后，准备返回住所休息。当他蹲下收拾物品后站起时，突然出现头晕、站立不稳、右半边脸麻木等症，并歪倒在地。现场人员赶忙扶起他，他告知在他包里有高血压药，现场人员找到药喂其服用，他开始呕吐、意识不清。现场人员紧急拨打 120 急救电话。23 点 35 分许，120 急救车赶到现场进行抢救，发现他的血压明显升高并有中风迹象。23 点 50 分许，他被送入浦东仁济医院。24 点经 3 名专家初步检查后诊断为“脑溢血”，后经多方抢救无效，员工 D 于 2010 年 5 月 3 日晚上 9 点不幸身故。

D 很肥胖，体重 100 多公斤，有高血压病家族史。2008 年体检发现血压高、血脂高，就医后给予药物治疗，但 D 断断续续服药，病情未得到有效控制。2009 年、2010 年未参加公司年度体检。平时很少运动，经常熬夜到凌晨。

D 从 2010 年 4 月 1 日开始专职投入电信世博新闻中心互联网项目，该项目于 4 月 20 日基本完成调试。4 月 27 日新闻中心正式启用，D 进行现场保障值守，时间为 8:00-23:00，4 月 28 日休息，4 月 29 日 D 再次现场保障值守，4 月 30 日休息。据同事反映，现场值守时间长，比较辛苦，值守一天后虽然安排休息一天，但 D 没有很好地用于休息。

【案例点评】：无疑 D 是一名优秀的员工，对工作认真尽责，但却对自己的身体健康掉以轻心，以致付出了生命的代价，怎不叫人扼腕叹息！

案例二：西安代表处员工 W 猝死案例

【案例描述】：西安代表处员工 W，男，死亡时年龄 29 岁。

从 2010 年 7 月份开始，W 经常出现活动时胸骨后疼痛、胸闷、气短等症状，自我感觉是劳累所致，未就诊。后因症状加剧，于 2010 年 9 月 11 日到西安高新医院就诊。经过心电图、动态心电图、心脏超声及多项化验检查，初步诊断为“冠

心病、高血脂”，医生建议做冠状动脉造影以进一步明确诊断，W拒绝了。医生给予营养心肌和对症治疗，症状减轻，于2010年9月15日出院。出院时医生嘱咐注意休息，不要进行剧烈运动。W未予重视。2010年9月17日早上7点半左右，W在住宅附近公园晨跑时突然晕倒、失去意识，当即被附近的人员发现并拨打110报警，高新派出所及西安医学院人员到达现场，经查看员工已经死亡，死亡原因可能为“心源性猝死”。员工W不肥胖、没有烟酒嗜好、没有高血压病史。

【案例点评】：回顾文中W的发病过程，我们感到非常遗憾，员工如果发现身体不适时及时就医，就医过程中规范诊断和治疗，严格遵从医生的建议，是否就逃过了这一次“劫难”呢？

案例三：巴西代表处员工Y心源性猝死案例

【案例描述】：南美南地区部员工Y，男，死亡时年龄25岁。

巴西当地时间2012年11月7日晚上9点15分左右，员工Y在圣保罗Quintas住宅小区打篮球时突然晕倒，头部先着地，后仰面平躺在地，无口吐白沫、无抽搐等。在场人员不敢采取任何救治措施，但一直呼叫医疗急救电话，并在5分钟后开始联系所在小区的医生。小区医生20分钟左右到达现场，做了简单的检查后，判断Y已经死亡。救护车和警察约在1个小时后才到达现场，再次确认Y已经死亡。11月8日凌晨4点，法医到现场勘查，并将遗体运到法医鉴定所，后经法医解剖鉴定，死因为“突发心肌梗塞”。

据事后了解，2012年11月3日（周六），他乘坐十几个小时的大巴去巴西另一个城市见其女友，并于11月4日（周日）乘坐十几个小时的大巴于11月5日（周一）早上回到圣保罗，然后简单收拾了一下就去上班了。Y身形高大，比较肥胖，没有吸烟的习惯，也很少喝酒，比较喜欢喝碳酸饮料。来公司一年多，经常和同事们一起打篮球，在打篮球过程中拼抢比较激烈。11月7日在打篮球

过程中曾出现过身体不适,并没有引起重视,在场边休息了一会儿后又继续打球。此前曾发现血压偏高,平时并没有在意。

【案例点评】: 25岁,正是生命力旺盛的年纪,有着不错的生活习惯,不抽烟、不酗酒、经常打篮球,如何这么轻易的离开?心肌梗塞也可以发生在年轻人身上么?

案例四: 杭州代表处员工 P 急性重症肝炎并肝衰竭死亡案例

【案例描述】: 杭州代表处员工 P, 男, 死亡时年龄 27 岁。

2012 年 9 月 18 日, P 从杭州代表处开完会回到台州(工作地)后,感觉身体有些不舒服,自己以为感冒了,于是服用抗感冒药白加黑治疗。20 日病情加剧,开始发热,遂就近到台州中医院就诊,医生也认为是“感冒”,未做任何化验检查,给予静脉输液和抗炎治疗。21 日开始明显感觉脸色黄(黄疸)、嗜睡、乏力、食欲不振,仍未引起重视。22 日、23 日周末休息,没有继续治疗,病情进一步加重。24 日上午去当地电信上班,工作交流尚能应对,但思维缓慢,与平时不太一样,并有嗜睡,全身无力等表现。下午 2 点半以后不知去向,电话无人接听。晚上 9 点多返回电信办公室,客户和同事发现其表达不清晰、思维混乱、脸色萎黄,感觉已病得很重。

同事遂将其就近送往台州中医院。经过验血,CT 等检查,发现肝脏损害很严重,医生判断是“重症肝炎”,表示情况很不乐观,且该院治疗此病不专业,建议转院。紧急转至台州市立医院,进行尿,血等检验,医生初步诊断结果为“重症肝炎并急性肝功能衰竭”,表示此病死亡概率为 80%,该医院设备不行,建议转院。晚上转至临海台州医院,经过进一步的化验、会诊后,医生认为情况非常严重,建议转浙江医科大学第一附属医院进行救治。25 号上午转至该院,入住重症监护室。经过系统检查,医生明确诊断员工为“重症肝炎并急性肝功能衰竭”,随时有生命危险。后经过多方救治无效,于 9 月 28 日上午不幸身故,享年 27 岁。

【案例点评】：回顾员工 P 的生病治疗过程，我们感到非常痛心，也非常惋惜。短短 10 天，一个鲜活的生命就这么陨落了。如果平时多了解一点健康的常识、如果在遭受疾病袭击后多一点风险意识、如果主管和同事能够及早关注到……，也许，死亡就会被遏制住。

1.4 三个故事让你了解华为这家中国最优秀的公司

三个故事让你了解华为这家中国最优秀的公司。

2016 年，华为出版了一本书，叫做《枪林弹雨中成长》，华为的内部员工们把这本书简称枪林弹雨，这本书是一个精选文章的集合，全部是由在全球各地拼搏的华为员工写成，写的都是他们在各个战线上奋勇拼搏占领世界市场的故事，这些文章每一篇都是来自华为员工自己的亲身经历。

我看了其中很多故事，时而心潮澎湃，时而感动落泪，这些华为人的奋斗故事，堪称是和平年代中国公司奋勇占领世界市场的史诗，更对华为和为华人心生敬佩。华为大举进入世界市场是 2000 年，这些故事记录了过去的 16 年，华为是如何一步步成为世界市场的领导者的。

这里面我精选了三篇出来，分别是

- 1、《制高点的较量》华为从零开始参与通信行业 3G，4G 世界标准制定的故事。
- 2、《华为为我设立了一个研究所》世界一流微波科学家，华为意大利籍员工 Renato Lombardi 如何加入华为，同时帮助华为极大的提升了微波产品的技术能力，占有率达到世界第一的故事。
- 3、《一亿多美元的保卫战》华为的法律人是如何在印度这个信用体系无比困难的市场，在遭遇客户赖账不还，难以取证的情况下，如何打赢了一亿多美元的官司，挽回了损失。

1.4.1 第一个故事：制高点的较量

2008 年 10 月，我踏上了第一次出国参会的旅程。一切都很新奇。

会议地点位于爱丁堡郊区安捷伦的工厂，会场像个教室，坐满了金黄头发的洋人，前面坐着主席和秘书，大家很有秩序的举手发言，相互间传递全场唯一的一个无线麦克风。听了一会儿，发现其实近百人的会场，经常发言的就几个人。E 公司和 N 公司代表人数众多，都是十多人的团队。E 公司的人有王者之气，词锋犀利，胸有成竹，每每讨论到关键问题，会讲“我们公司已经有了详细的研究，你们等着看结果吧。”N 公司的人和 E 公司差不多，也很自信牛气。

会上还有一个人让我特别关注——Q 公司的标准代表。Q 公司只有他一位代表，但是他却覆盖了所有议题，花白的头发，一双锐利的眼睛躲在镜片后面，说话很轻，总是慢条斯理的。经常在休息的时候看到他独坐在那里，其他公司的人会陆陆续续地找他探讨。他还有个特点：总是让别人先说，不急于表达自己的观点，也不忙着提问，但是一旦他抛出问题，整个讨论都有可能需要重新进行。对于第一次踏入会场的我来说，这简直是神一样的人物。

就是这样一群人构成了这个标准组织：有着明确而成熟的规则和流程，所有的标准代表都依照流程，提交文稿，争论，妥协，最终达成一致意见，进而推动无线通信技术的进步。

华为刚刚进入这个成熟的社区，困难很多。也可以说，融不进去。第一关，居然是语言关。那时候，我们这些标准代表多是国内大学毕业的，没留过学喝过洋墨水，虽然学了 20 多年的英语，读写还马马虎虎，但真正要靠英语来交流，并不容易。那些外国公司的代表，来自世界各地，操着各种口音，每个人还有不同的表达习惯，英语也不标准，一开始没适应，要听懂他们说了什么，还真得下点功夫。

技术上也有差距。还记得一次会议中，碰到某个公司的代表，他跟我说：“这篇提案，是我到目前为止读到你写得最好的一个”。当时，我还真以为别人是在夸我，但接下来，他就开始了点评，说这个有问题，说那个也有问题，结论就是其实也不怎么样，他前面的夸奖就是为了后面的批评做铺垫。当时挺受打击的，但现在回想起来，当时我们的确就这水平。

上面这些其实都不是最关键的。当时最令人沮丧、最受打击的是“不受关注”，按现在流行的说法，就是没有存在感。别人无论是宣读个文稿，还是表达个观点，都会引发大家热烈的讨论。而等我们宣读完文稿，总是一片安静，没有任何人回应或提问。在茶歇的时候，外国公司的代表会三三两两聚在一起，热烈地讨论着什么，而我们则被冷落在一边，被无视，仿佛我们属于另外一个隔绝的世界。没经历过的人，很难想象那种煎熬。我们就像永远考不及格的“学渣”，远远的望着这些“学霸”自如欢快地交流，而我们只能旁观，甚至走路都要沿着墙角走，谈不上有自信，更谈不上在标准上掌握话语权了。

但我们知道，我们不甘于这样被无视。华为要想在通信领域建立影响力，走向世界，在标准上建立影响力是必经之路。我们这些人必须过这关，打进这个组织，融入这个组织，没有捷径可走，只有内外兼修。内功就是技术实力，在标准这个没有硝烟的“战争”中，要取得胜利，就必须拿出实实在在的创新技术来，这是硬功夫。外功就是标准推动，光有好的东西还是不够的，还要能够在国际标准上推销出去，为整个产业所接受和广泛使用。

为了快速提升内功，早日融入标准组织，快速构建技术能力，公司从 2008 年起加大了对 3GPP 标准的投入，部门来了好多具有丰富研究和标准经验的技术专家。与这些“明白人”一起工作，我们这些标准“菜鸟”不仅仅在技术层面得到了提升，而且在意识层面也得到了升华，做事更认真、更严谨了。

工欲善其事必先利器。提升技术的第一步，是从建设一个足够强大的仿真平台开始的。就像设计飞机，需要搭建风洞；研究核物理，需要构建粒子对撞机一样，我们需要完善性能仿真评估平台，有了这样一个工具，我们才能更好地定量论证新技术可以带来的好处。

这个思想给我们带来的是震撼。在起步这么艰难的阶段，以前只知道埋头读协议，确实没有想过，还要花费这么大的投入来建立仿真平台。何况在当时的能力范围内，能不能把这个平台建立起来都是个问题。

记得当时部门所有的人挤在北京上地的一个小会议室里，专家在白板上画着曲曲弯弯的流程图，然后指着白板对大家说：我们要在两个月内，做完这个。大家听

完，齐声“啊！”。当时看上去，就凭我们这些菜鸟，真是有点天方夜谭。从那天起，在技术专家的带领下，我们这群年轻人，对陈旧的仿真平台开始了改天换地般的改造。

口号是高大上的，目标是让人热血沸腾的，但是具体的工作却是枯燥的。仿真平台最核心的，是要做大量的验证工作。几十页密密麻麻的公式和参数列表摆在我们面前，具体工作是以 0.1 码率为步长，从 0.1 到 0.95，一个码率、一个码率的校准译码器的性能。加上不同的调制方式，总共需要仿真 850 条曲线，并且每条曲线有几十个不同的信噪比点。我们每天坐在服务器前，盯着并行运行的十几个程序，随时准备应对可能出现的问题。

当我们最终严格地按要求仿真之后，的确发现了不少问题，让我们惊出一身冷汗。说实话，如果没有严谨的一步一步的验证，把这些带着问题的技术拿到外面，只能砸华为的招牌，被别人鄙视。由此我们深切感受到严谨和认真的重要性。

经历了无数个不眠之夜，很多很多类似 850 条曲线一样扎扎实实的工作汇聚在一起，为仿真平台打下了坚实的基础。终于，华为自己的功能强大的技术评估平台落成了。在这以后，咱们也可以在标准会议上很牛气地说：通过仿真对比，方案 A 比 B 在什么什么情况下，好多少多少。因此，我们提交的文稿越来越言之有物，也越来越受到重视。

仿真工具的完善只是一个起点，若要真正雕弓天狼，还需要实实在在的创新技术。

记得多年前的一个夏天，标准组织在雅典开会，前来“督战”的公司领导跟大家说：现在我们不缺有竞争力的产品，不缺市场，但缺有华为 Logo 的新技术。彼时，华为无线已经加大全球研究团队的部署和投入：在北京、上海、瑞典的 Kista 高科技园区、美国的德克萨斯、加拿大的渥太华，都建立了技术研究团队。多年的技术投入积累，大量具有丰富研究经验的专家，汇聚成一股越来越强大的力量，研制出一枚又一枚重量级的“炮弹”。

2010 年，在 4G 领域，华为成功地推广了标志性的多模基站技术，通过简单的软件升级，让客户能够便捷地实现 2G、3G、4G 不同制式的切换，让全球的手机用户都可以自由地接入无线网络。多模基站技术的推出，迅速成为行业主流。

2013 年 9 月，在亚太电信联盟会议上，华为首次提出了聚合使用非授权频谱技术（即全球免费使用的频率资源）。对于运营商来说，可以免费使用非授权频谱，对于老百姓而言，可以随时随地享受更快的上网速率。

也是在 2013 年，华为推动无线移动通信技术进入新的物联网行业，创新性地提出了窄带宽、广覆盖、低成本的新空口技术，用于无线抄写电表、远程医疗等业务。

4G 已经走了一定的程度，5G 的技术看上去还需时日，怎么让老百姓享受更新的技术带来的通信便利？从 2012 年开始，华为已经开始思考延长和提升 4G 的断代技术，它可以帮助行业内的企业根据新的断代，更好地规划、生产、销售和维护无线通信产品，广大用户也会因此享受到更优质的无线通信服务。经过一段时间反复研究、讨论，我们最终确定了最新的断代技术 4.5G，并和行业伙伴一起正式定名为 TE-Advanced Pro。2016 年 4 月份，在墨西哥会议上，我得到了一件由华为推动成功的 4.5G 品牌“LTE-Advanced Pro”字样的 T 恤，穿上它，心中涌起无限的感慨。4.5G 技术的催生，是一个历史性的转折点。第一次，华为以主创者的身份，定义新的标准。

正是一个又一个有着华为 Logo 新技术的重量级“炮弹”，让我们在标准领域的战场上，赢得一个又一个胜利。

技术实力的不断提升，让我们这些标准代表的腰杆越来越硬了。作为冲在最前线的标准代表，我们的目标从未动摇，就是把新技术写进国际标准，推广到整个产业。为了赢得这场知识产权的竞争，大家拼尽了全力。我们站在强大产品的肩膀上，在学习中进步，在战争中积累经验，从懵懂逐渐走向成熟的关键。

在 2011 年台北的会议上，我们第一次成功推动了一个议题。这次的议题已经历经半年的反复讨论，本次会议将是最终一战。我们从产品那里获得了大量的信息

支持，经过研究提出了详实而可信的分析，争取到了很多厂商的支持。在最后一天的会议上，我们和 X 公司的代表展开了激烈的辩论。最后主席问，除了 X 公司，还有谁反对？原来表示反对的另一家公司，也改变了态度表示中立，最终 X 公司宣布愿意接受多数公司的意见。这次会议，不但收获了一次胜利，更收获了自信。这次会议后，大 T 开始认可我们的能力，同意后续进一步的合作。在坐电梯的时候，F 公司的代表跟我说：You are better and better（你越来越好了）。

2012 年 2 月德累斯顿，我第一次获得了主持分会场的机会，并得到了主席的首肯。

2014 年 6 月法国，我第一次参加 3GPP 全会，第一次推动立项成功。

2015 年 8 月北京，我有幸当选标准组织的副主席。几年前，标准主席职位还是空白，而如今华为有多达 90 名资深代表在 3GPP（最重要的国际无线通信标准化组织，承担 GSM、UMTS 和 LTE 技术、5G 及后续演进版本的标准化工作。）、ITU、IEEE 等国际标准组织担任主席、副主席等职务，直接推动标准化进程。

我们在标准领域，从 2G 的旁观者，到 3G 的跟随者，已经成长为 4G/4.5G 的参与者和引领者，正是因为我们持续聚焦，不断投入，今天才能站在标准的制高点上。

5G 时代的大幕已经拉开，华为以前所未有的热情和雄心，投身于 5G 的新征程。如今，我们已经站在标准舞台中央，相信一定能够对世界有更多贡献。

1.4.2 第二个故事：华为为我设立了一个研究所

“来华为，生活翻开新的一页”

2007 年底的一天，华为微波团队的 Denis Han（后任华为米兰研究所所长）联系我，希望我们能见一面。第一次知道华为是在 2004 年。当时，在西门子工作的我，将微波产品卖给华为，用于华为在柬埔寨的一个项目。不久后我参观了华为深圳总部，去了高大上的 F1 展厅，见识了深圳的工厂，特别是看了华为的发

展轨迹后，一下子感觉到：“华为并不是一家纯粹的中国公司”。华为的生产制造员工很少，研发人员占了非常大的比例，这样的华为更关注长远的创新和发展。回去后，我在西门子内部做了一个报告，告诉他们，华为作为一家跨国公司，虽然规模还比较小，但在将来几年甚至数月，我们就能看到它发展壮大。

这一次短暂的“约会”让我对华为印象深刻，但此后并没有什么交集。直到这通电话的到来。

会面的那天，是圣诞节前一个特别冷的下午，在米兰的一家咖啡馆，**Alex Cai**（时任欧洲研究所所长）是面试官。与其说是面试，不如说是一次业务规划讨论会。**Alex** 非常坦诚地告诉我，华为的 IP 微波产品，核心部件室外单元（ODU）依靠代工，竞争力不足，人才也较为匮乏，他们希望能够找到微波的“明白人”，解决“ODU 的自研开发”，“看清微波的发展方向”，构建 IP 微波的核心竞争力，打造华为微波的品牌。

我们讨论了一下午，一致认为，华为需要建立自己的微波研发能力中心，最关键的是要拥有充满竞争力的人才，因此最好建在人才聚集的地方。

大家不约而同选择了米兰。米兰是全球知名的微波之乡，诸多知名公司如西门子、阿朗、爱立信在米兰都设有微波研发和销售机构。还有如米兰理工大学等大学专业投入微波人才培养，人才资源丰富，微波产学研生态系统完整。

我们甚至讨论到初步规划：多少人，多少投资额，需要多少时间等等。这让我极为触动，也促使我最终下定决心从一家西方公司来到华为。我知道，一开始我在华为的职位会比以前低，而且离开一个工作十几年的地方，打破原来长期积累的人脉关系和资源重新开始，困难会很多。但我一直认为自己是一个充满激情，喜欢尝试新事物的人。在华为开启一段全新的生活，组建自己的团队，从事新的业务，还有什么比这更具吸引力呢？甚至可以说是一次重生。（顺便提一下，我的名字在拉丁语里的意思就是“重生”之意。）就像翻一本书，前面的一页已经翻过去，等待我的是新的一页。

“抄近路”打响头炮

筹建米兰微波分部的那段时光，非常有趣。那是 2008 年的夏天，Denis Han、Logos Tao（时任西安 ODU PDT 经理）、William Gou、Franco Marconi 和我，5 个人挤在华为代表处一间靠近咖啡机的小办公室里，声音嘈杂，空调也坏了，但我们一起憧憬着未来：租办公室、找到合适的人才，从无到有地建立微波研发能力中心。唯有想象未来，才能熬过这个炎热的夏天。

我利用一切机会和资源向业界专家介绍华为和微波发展平台。最开始我找的是和我共事过的人，他们都是在业界具有 10 年甚至 20 年以上成功经验的专家，我们彼此了解，互相信任。就这样，组建了最初的微波专家核心团队。

组建米兰研发能力中心的同时，华为面临的业务挑战也到了紧要时刻。2008 年 10 月，华为中标沃达丰项目后，产品的研发压力随之而来，客户要求几个月内通过 POC（proof of concept）准入测试。

我着手和中国同事一起建设测试环境。测试选在哪里合适呢？当时，米兰的办公室刚刚装修好，还没有实验室。而华为在西班牙已经建有一个移动创新实验室，这是一个自然而然的选择。但我坚持必须在米兰测试，要让客户看到米兰微波技术团队的承诺和竞争力，以此与客户建立长期的合作关系。后来我们成功创建了联合创新中心。

我决定“先斩后奏”。一次和关系很好的客户共进午餐时，我问他们：“在下周和华为的正式会议上，能否请你们问问华为是不是在米兰测试？”一周后，客户告诉我：“Renato，你还不知道，沃达丰已经跟华为提出在米兰测试了。”

我为此兴奋不已。但没想到的是，客户选择在中国的大年三十（2009 年 1 月 26 日）测试。此时，距离测试不过几周的时间，我们必须非常快速地将实验室搭建起来。

测试工程师胡斌，带着十几人的团队远渡重洋，从中国来到米兰帮助我们。我记得有一个周末，我和其他意大利人像木匠一样，把一个个螺丝拧紧，一块块瓷砖装好。一般研究者不会去做铺地板、走线之类的事情，但微波分部就像我们的家一样，每个人都知道它对我们意味着什么。大家都认为这是米兰团队非常关键的

时刻，相当于头炮，一定要打响。因此每个人都很坚定也很投入，没有谁因为要在周末做这些事觉得有问题，都希望能够成功。

不到两周时间，实验室从无到有建了起来。但是产品版本还没到 TR4，我们就迎来了测试。在西安和成都的中国同事也主动放弃了春节和家人团聚的机会，24 小时全天候支持我们。每天，米兰、西安和成都三地的团队在客户测试结束后，就开始通宵定位和修改问题，改代码编版本，不断的测试和验证。

这个时候我才理解，“Fen Dou（奋斗）”这个词的真实含义，以及这种鼓舞着华为人前进的价值观。

测试虽然磕磕绊绊，并没有 100%完美，但在团队的紧密配合下，两周后我们通过了客户的考验。几天后，当时的固网产品线总裁丁耘来到米兰。我向丁耘解释为什么要在米兰测试，但还是有些担心，因为我“抄近路”，走了一些捷径。丁耘让我不要担心，他说，华为因为我，早就决定将测试放在米兰，而事情也证明，很成功。

对米兰团队来说，这一次测试仅仅是开端，但非常重要。因为我们第一次向关键客户展示了华为的微波技术，向客户证明了，华为米兰不光有研发设计能力，还具备行销、服务方面与客户的连接能力。我们深刻理解和实现了客户的需求。因此，就像汽车需要燃料一样，我也需要这场测试放在米兰。

当面临两种选择时，有时候我们需要提前谋划，而不是等到事情发生时才去行动。实际上，意大利人和中国人很像，会采取非常务实的办法：如果前面有一个障碍，绕过它并达成目标，是最简单的方式；如果不得不面对，我们就尽最大的努力克服它。

一年完成外界认为两年都做不到的事

2008 年下半年，当米兰微波分部初具雏形，华为 ODU 的自研问题也提上了日程。

ODU 由合作厂家提供，在性能、技术特点、整体质量等方面竞争力不足，无法与老牌微波厂商匹敌。凭借在微波 20 多年的经验和判断，作为团队成员之一的我，第一次出差成都期间，提出了“一板设计”的方案。这个方案从产品性能和生产能力上可以超越对手的“两板式”设计，但技术难度更大，对研发团队提出了更高的要求。

大家对新方案产生了激烈的争论。我和米兰团队坚信这一判断，并试着说服其他团队。在经过长时间邮件和电话的“乒乓”后，我和其他微波专家决定从米兰飞赴西安（当时西研刚被批准作为华为在中国新的微波 ODU 发展中心），和无线产品线的研发团队当面沟通。

那是一个寒冷的清晨，我和 Logos 一行几人，冒着寒风在古城墙上来来回回走了很久，边走边详细分析新老方案的优劣，试着提前预测所有可能出现的技术性和组织性问题。我对陶红明说，我们有信心能够实现新方案，外界说华为两年都做不出 ODU 样机，我们会证明我们不仅能完成，而且一年就能做到。

讨论了足足 4 个小时。虽然彼此都知道，新方案在技术上还存在一定的风险，但我们坚定了这一选择。最后，我们成功了。我们不仅自研出室外单元，还推出了华为自己的微波产品。我的团队做到了！产品最终命名为 XMC 系列，正式的名称是 eXtreme Modulation Capacity，但我立即想到，XMC 就是“西安、米兰、成都”的简称，意味着三地团队共同努力实现了产品的联合创新开发。

“用激进的承诺给团队压力和动力”

要打造业界领先的高品质微波产品，很多新的挑战等待着我们。在毫米波范围内的超高频电路设计是业界公认的难题。常规频段的微波产品设计和加工相对独立，到了 Eband（E 频段，80GHz），将电路设计和制造工艺分开几乎不可能。如此高的频率，最微小的缺陷都会导致灾难性的寄生效应，因此在设计阶段，有必要考虑制造上所有可能发生的意外事故，还要保持适当的利润率。由于各种技术和后勤原因，包括在中国一些关键零部件进口困难，因此我决定在米兰制造 80 GHz 的部分工艺，也便于和科研团队保持更密切的连接。

我在米兰找到了一位经验丰富的微波制造顾问。在顾问的帮助下，研发团队掌握了制造流程和关键控制点，可以说是产品质量保障的“敲门砖”吧。我们设法制造出在高频下核心器件 SiP（System in Package）的高容量，在中国的工厂完成最后的装配。

因为从未做过 Eband 产品，在达成目标前，我们和生产线花了好几个月不断测试验证，解决问题。那段日子，支持 Eband 的专家团队完全没有时间的概念，每天不知疲倦地不停做实验，寻找问题原因。有一次一个新的问题导致量产下降，我记得我和其他工程师从米兰飞到松山湖，和来自西安、成都和上海的团队一起工作，所有人付出成倍的努力直到找到根因。这次出差我至今记忆犹新，因为我在家中打篮球时不慎摔断了手，那期间我的手一直打着石膏。

让人高兴的是，这是我们遭遇的每一件事。现在我们引领着微波行业，占据市场最大的份额。

“文化就是适应”

在公司 8 年，我经常遇到一个相同的问题：作为一个西方人，到一家中国公司，文化差异比较大，你怎么去适应？我认为没什么特别。就公司本身而言，所有的大公司都有不同的组织机构，但往往有一些共性是需要我们去理解的：怎样在一家大而复杂的公司工作。

华为欧洲的一些外籍管理者，很多曾在爱立信、西门子的总部工作，他们常问我在华为如何沟通。很多时候，我试着建议他们换一种方式做事。部分人没有意识到自己已经不在总部工作了（总部在中国）。无论何时何地，你需要适应新公司的价值链，新的领导以及他们的管理和工作方式，找到你的价值所在。除此之外，还要了解中国，了解华为。理解了他们的文化和思考方式，才能更好地沟通。25 年前我就来过中国，上世纪 90 年代去过多省出差。每到一地，我都会到周边转一转，参观旅游景点，体验当地的特色餐馆和传统食物，慢慢喜欢上了中国，中国的历史和文化。

我会告诉团队的外籍专家，学习一些基本的中文，特别是，“不要去意大利餐厅、快餐店或其他西餐馆，我们就吃中国食物。”因为这是我们能更好地理解中国同事的一个方法。很多时候，中国同事会问：“你会说中文吗？”事实上，我不会说中文，但我会说三四百个中文单词。这是我的求生工具。

理解一个人比会说一门语言更重要。达尔文很多年前告诉我们，不是最强大的人能生存下来，而是适应新环境最快的人才能生存。文化就是适应，就是尊重多样性。没有人希望我的行为像一名中国人，我是意大利人，但我深深地尊重中国文化和中国人，这也许是我的错误可以被原谅的原因吧。

“我喜欢看到事情积极的一面”

那么如何更好地适应呢？我的态度一直是：不抱怨，多微笑，看看事情积极的一面。

8年前的华为，就像一个十一二岁的小孩，虽然长得很高，但并不成熟，比如在流程、制度等方面还不是很完善。有同事可能就会抱怨，甚至问我：“Renato，你怎么从不发火呢？”我说，我们被聘为华为员工，是来发现问题，提出建议，解决问题的。任何公司在发展过程中总会有各种各样的问题，华为也不例外。如果没有任何问题，那还需要我们做什么？

而即便一开始融入团队并不是很顺畅，但华为主管尤其是高层的支持，是我之前从未遇到过的，让我能满怀信心坚持下去，并最终找到了和总部以及其他团队最好的配合方式。

我还记得，加入华为后第一次来深圳，见到了公司的高层领导，他们很直接地问我：“你需要我们怎么支持你？”我很震惊。之前在其他公司找高层领导，通常只是去汇报工作。和高层领导沟通完2个小时后，我开始陆续接到其他同事的电话，他们已经从高层领导那里接到了任务。这样的领导力和执行力深深震撼了我。这之后，只要到深圳出差，我会给每位高层领导发邮件，他们总是会抽出时间欣然与我交谈，而到最后依然会问我：“我怎么支持你？”

公司的成长，改进和变化，并不是朝夕之间，我们需要去理解：如果路径是正确的，我们可以等待一些事情的适时发生。就像登山，一路可能会遇到很多蚊子，如果蚊子咬我，我也不会停下攀登的脚步，我只会拍一下它，然后继续前行。因为我的目标是登上山顶。

“我也是一头狼”

不止一个中国同事对我说，“Renato,你很像华为。”我一直认为，我的个性和华为还是很符合的。在米兰的日子，我总是早一点到研究所，晚一点回去。和家人吃完晚餐后，我通常会打开电脑继续工作。除此之外，一年我有 140 天左右的时间在全球各地出差，尤其是中国。出差途中，无论是飞机还是火车上，只要有时间我也会打开电脑工作。我每时每刻都在思考，只要有想法就会立即写下来。我真的很喜欢这份工作，也从未想过要在工作和生活之间画一条明确的界线，因为这就是我的生命。

微波团队也是如此。团队目前有 50 多人，我不喜欢去看他们在做什么，我相信我的团队。我也不想过多地管理，事无巨细地告诉他们该做什么和怎么做。每个人都要对自己的工作负责。当你知道这件事非做不可的话，你一定会付出很多很多去努力完成。

我喜欢给别人看我的华为工卡，告诉他们，我是华为欧洲研究院的第 4 名外籍员工，也是意大利米兰微波分部第一个外籍员工。说起来，也挺有意思。我经常作为唯一的非中国人在中国参加会议，记得有一次在讨论某一个机密文件时，他们说我不是中国人，拒绝给我看。我拿出工卡给他们看，说：“我是华为员工，破釜沉舟来到了华为，从决定进华为的那一刻起，就没想过半途而废。而你们有一天或许还会离开，所以我比你们更有理由看这个文件。”最后，我获胜了。

直到现在，我依然觉得自己来华为是幸运的，能和非常优秀的团队，一起做着业界最前沿的研究，贡献着新的思路 and 想法。而华为米兰微波从无到有，从有到强，研究所就像我的孩子一样，已经成为我生命的一部分。展望未来，我更看到了米兰微波的无限机会。

有人曾对我说，华为充满“狼性”，还好我也是“一头狼”，因为我喜欢吃生肉和带血的食物。开个玩笑。在我看来，意大利人和中国人都是实用主义者。不论国籍，只要我们能提供大家想要的结果，一切事情都会为你打开门。

1.4.3 第三个故事：一亿多美元的财产保卫战

摘要：我们在印度，只用了两年的时间，就打赢了这场金额有 1 亿多美元的官司，这对于我们法务团队来说，是一个奇迹。但这也不是一个奇迹。

“咬定青山不放松，立根原在破岩中。”是郑板桥著名的《竹石》的前两句，也是我最喜欢的一句诗。“破岩”在诗中是指“贫瘠的岩石”，但我看来，是一个个机会点。只要抓住一个个细小的机会，就有可能生根、发芽，一切大不相同。

做扎根印度的一棵树

2006 年我从中国政法大学毕业加入公司知识产权部，后调到法务部负责纠纷处理。2009 年一天，公司首席法务官宋柳平（宋博）把我叫跟前，告诉我准备调我去印度地区部，问我的意见。

当时印度是公司内公认的最“难啃”地方之一，这里不仅自然条件艰苦，而且业务复杂，各种争议很多，压力大。我自己也曾到印度出差过一次，亲身感受过印度和中国在经济发展和基础设施建设上的差距。但是出差期间，我发现印度法务可以做的事情很多，它恰恰是一个可以有所作为的地方。没怎么犹豫，当即对宋博表示没有问题，就来到了印度，担任印度代表处的法务部副部长。因为从小在农村长大，我来印度后很快适应了当地环境。

但是印度的工作开展起来并不顺利，“在游泳池里跑步”是我当时最深的感受。印度人民热情友好，很喜欢给承诺，和他们说任何问题他们都会摆着手告诉你“no problem”，但往往最后是 all problems。就比方叫一个车去法院，司机电话里说 5 分钟肯定到，但实际上要等半个小时。这样的情况在工作中就要命了，华为公司对员工的要求是说到做到，执行力强，但我们和印度外部律师接洽时，

他们对于任何诉求都满口答应，可最后往往会无法兑现，弄的我经常在领导面前被“打脸”。

虽然困难重重，但我内心里一直憋着一股劲儿：印度是法务的用武之地，公司面临那么多挑战，一定会有所作为。我下定决心一定要在印度在块“破岩”上扎根、成长，就这样我就留在了印度。

全面打响财产保卫战

2009 年，印度 X 集团与华为签订了一份价值 1.56 亿美元的合同，购买 2G 设备和服务，但直到 2012 年，1.28 亿美元的余款却迟迟没有付清。其中 X 公司作为母公司，欠华为 1.18 亿美金的设备款，两家子公司欠 1 千万美金的服务款。

华为印度代表处和公司多次催促、谈判无济于事，基于有正常的途径已经难以回款，公司决定将这个项目的回款计提坏账拨备，做了最坏的打算。在公司财委会上讨论的时候，宋博认为用法律手段对“有钱人”是有用的，并且欠款主体是有实力的母公司，完全可以诉讼。诉讼是商业斗争的最高和最终形式，最终财委会授权法务部全力追讨欠款。

2012 年 7 月份，公司法务部和代表处成立了项目组，印度代表处法务部长 Gaurav、我和冉明耀成为核心成员，针对这 1 亿多美元的合同款进行诉讼准备。为了提高效率，法务内部由宋博直接指挥，没有任何中间汇报和决策层级的汇报。

印度的司法虽然相对独立公正，但是司法效率低。据印度政府官方报告，民事案件平均审理期为 10 年；仲裁程序相对高效，平均耗时 2-4 年。而 X 集团在印度经营多年，在政界、商界、司法领域都很有影响力，典型“地头蛇”。

Gaurav 作为本地法律专家，精通印度法律与当地情况，他建议应该用上全部的法律程序，全方位对 X 集团进行施压。根据印度公司法规定，X 集团如果无法清偿债务，华为可以提起破产清算程序，于是我们首先在孟买地方法院提起了 2 起针对 X 集团的破产清算程序，要求 X 公司立即归还欠款，否则将要求法院判定 X 公司进入破产清算程序。同时，又根据合同约定在新德里选定了仲裁员，

同时向 X 集团提起 3 起仲裁程序，要求 X 公司归还华为欠款并支付相应的利息。我们多起诉讼仲裁并行，火力全开，打响了 1 亿多美元的财产保卫战。

“找蝎子时要翻开每一个石头”

诉讼程序开始阶段，我们很快发现自己只是众多 X 公司“债主”中的一路人马，X 公司同时在和很多公司打欠款官司。“虱子多了不咬，债多了不愁”，X 公司对诉讼已经司空见惯，没有构成足够的压力，有时甚至还对我们通过其他渠道传达的和解善意嗤之以鼻：“你们不是起诉了么，那我们只有法庭上说话。”我有点着急，按照这种传统战术打法会变成消耗战，依照印度的司法效率，即使能把余款都磨回来，那也起码得五六年时间。

而此时，离我们提起诉讼已经过去大半年了，开庭了多次，案件没有任何成果，大家压力特别大。那时我向宋博、当时的印度代表处代表蔡立群定期汇报进展，自己都不好意思，因为每次汇报都是“没有进展”，困难的时候他们给了很多鼓励和宽容，继续信任我们，让我们撑了过来。

整个项目组也很郁闷，我经常和 Gaurav 聊天，有一次他告诉我，有句英文俗语叫“**leave no stone unturned**”，意思是做事要全力以赴。这句英文的字面意思一下子把我带回到儿时和小伙伴们在山上捉蝎子场景：山上的蝎子都藏在石头下面，要找到蝎子就要把山上的每块石头都翻过来，因为很多时候蝎子就藏在你不经意错过的小石块下面。于是我拉上 Gaurav 和冉明耀开始反思：在这个案件中我们是不是把每块石头都翻过了呢？是不是有些案件细节我们错过了？是不是我们的思路还不够宽阔？

X 集团成为我们三个人那段时间的主题，我们每天看印度的电视新闻、报纸，通过各种渠道找寻 X 集团动态所透露出来的信息。X 集团不仅从事电信业，还涉足油气田的交易，恰巧这段时间印度石油和印度石化正准备购买的价值 24.5 亿美元的莫桑比克油气田，有种种迹象表明这个油田正是 X 公司的。

这一发现真的犹如黑夜里的一道亮光，我们有了方向——只要证明油气田是 X 公司的，X 公司是有钱可还，但拒不还钱，让法庭看到这一点，判定“X 公司不

还钱就不能进行油气田交易”的禁止令，不就牵住了 X 集团的牛鼻子，扭转局面了么？

顺着这个思路，我们就开始挖莫桑比克油田这座“金矿”，但很快意识到纸上得来终觉浅，我们在印度收集到的信息都是二手的、零散的，完全达不到法律证据上的证明力要求，要拿到过硬的证据材料还是要深入到莫桑比克亲自去“翻石头”。

去莫桑比克之前我向蔡立群汇报，他拍着我的肩膀说：“你这是特工队深入敌后，等你好消息。”2013年5月我来到了莫桑比克，办事处非常支持，安排专人专车陪我拜访与油气田交易有关的各个角色：当地名律师、矿产部长、总统顾问，中国驻莫桑比克使馆等等。找线索、看材料，有些重要的文件还需要手写下来，我们翻的“石头”越多，发现的交易相关的线索、与 X 集团的关联和证据也越来越多。

为了找到更多的证据，我8月份又来了一次莫桑比克。这两次的调查，我们对油气田的位置、市价、具体买家是谁、交易需要哪些手续、目前的进展程度、与 X 集团的关联性等等都了如指掌，形成了完整的证据链，对即将到来的庭审也信心满满。

刺破影子公司面纱

德里高等法院第一次开庭，我们主张财产保全申请，禁止 X 公司在清偿华为债务之前做任何财产剥离的行为。开庭前半段对方律师在庭上表现得懒洋洋，认为我们没什么机会获得法院支持。当我们亮出了在莫桑比克收集到的证据时，庭上气氛一下变了，对方律师脸色明显紧张起来，而法官看到如此清晰的证据，完全站了我们这一边。第一次开庭，法庭开出了禁止 X 公司的油气田交易的禁制令，对方的律师头上冒着汗，走出了法庭。

历经苦战，幸福突然来敲门，多少次深夜的加班，多少个失眠的夜晚，才换来案件的关键转折，胜利的天平已经开始向我们倾斜，所谓“攻守之势异矣”。我、Gaurav、冉明耀三个人走出法院的大门，内心再也按捺不住喜悦激动之情，不顾周围的人群，我们像孩子一样又跳又笑。

X 公司感受到压力，价值 24.5 亿美元的油气田不能买卖，一下子打到了他们的“七寸”，他们紧急聘请了印度 No.1 的出庭律师——当时执政的国大党发言人紧急提出上诉，全力反对这个禁令。

面对对方的大牌律师，我们聘请的出庭律师是来自印度一家中型律所的优秀律师，“咖位”仿佛略逊一筹，但外部律师使用方面我们有自己的思考：在孟买提起第一个诉讼的时候，我们请的就是最大牌的律师，但发现，越是名牌的律师，业务越多，很难全身心投入到我们的案子中来。刚开始和这个出庭律师接触时，项目组还是有些犹豫，因为毕竟不是最有名的律师，“通过前期和他合作，发现他很有冲劲”，Gaurav 的评价让我们放下心来。事实也证明，我们的律师成功欲望强烈，一直充满“饥饿感”，努力向前进，而且高度发自内心的认同华为，这些特质与华为不谋而合，代理案件期间他全心投身案件中来，积极出谋划策。

X 公司的上诉理由是：油气田交易的公司，是 X 集团在毛里求斯和维京岛注册的子公司甚至是孙公司，交易行为也发生在印度境外，用美元交易，印度法庭没有管辖权，华为公司没有任何理由阻止该交易。X 公司这些反击点我们早有准备，我在莫桑比克的日子，早就将油气田背后各种错综复杂的关系脉络摸清楚，冉明耀花了很长时间，把所有的证据精心制作成了一张简洁生动的关系图。法庭上，律师把冉明耀制作的这张图呈现给法官，说明了这些公司的关系：油气田的持有公司是一个几百美元注册公司，通过 1 年的运作就操作一项价值 24.5 亿美元的交易，这怎么可能？只能说明莫桑比克的公司只是一家“影子”公司，它背后的“大手”来自 X。那么在 X 要卖掉自己如此高价值的资产前，当然应该清还拖欠华为的设备款。就这样我们刺破了影子公司的面纱，将油气田真实的所有人 X 集团从幕后“揪”了出来。2013 年 12 月 20 日下午 3 点，法官宣布判决：“X 需要在 7 日内向华为公司出具见索即付银行保函。”

X 公司无奈，只有“丢车保帅”，向法院出具了见索即付的银行保函，保函由印度国家银行伦敦分行开出，金额为 1 亿多美元。保函一旦开出，就独立于 X 的意志，只要法院判决向银行提出兑付要求，银行就必须支付。这让我们吃了一颗定心丸，仿佛已经看到了一亿多美金在招手了。

但我们的诉讼之路并没有就此结束，一年多的东奔西跑，项目组不放过一个个小细节，不断发现新的诉讼机会，前前后后正式启动和筹备启动的法律程序有 15 起。

最艰难的谈判岁月

这纸保函成为转折点，我们笑称是“扼住了对方的咽喉”，和 X 公司的攻守形势发生了翻天覆地的变化。他们开始主动找我们，希望可以通过谈判解决问题。为了双方未来的合作关系，华为也同意谈判，希望有一个和顺的解决之道。

欠款打折成为他们的主要诉求，从 5 折、7 折到 9 折，X 公司一直给代表处和公司施压，希望可以促成谈判。该公司高层和宋博当面谈了两次，这个问题当时还上了财委会，不少人都担心现在不同意打折，很可能最后鸡飞蛋打，颗粒无收。但是宋博深谋远虑，表示不能为短期利益所动，他立场坚定：“不打折，和解谈判不能脱离法律程序，要通过法律程序拿回欠款，否则即使和解，对方公司很有可能还会耍赖而拒绝或推迟还款。”蔡立群当时经常接到 X 公司打来的希望“通融”的电话，他当时立场特别坚定：“有什么事情你们找法务部谈”，消灭了对方的幻想。

X 公司同时也开始对我们“威逼利诱”。他们私下找到我和冉明耀，“年轻人你要想在印度好好发展，我们是可以帮助你们的，各方面都可以谈谈。”我们都报之以“呵呵”，内心一点从未有丝毫动摇过。

Gaurav 作为印度人则面临更多的状况，几次接到 X 公司律师和高层的电话，有一次甚至刚刚庭审完，X 公司就打来电话威胁：“华为是一家中国公司，以后如果要撤走了，你可能工作都找不到，而且现在我们也知道你家住哪里，你儿子叫什么名字，在哪读书，你小心点。”Gaurav 是一个身高 195 左右的铁血汉子，2007 年底进入公司，他的专业和敬业精神一直让我很敬佩，面对如此威胁他一点也没有退缩，反而激起他强烈的血性，不止一次和我说“坚决不妥协”。

“一直以来我们都是坚持以客户为中心，但这并不意味着一味妥协。我们需要基于契约精神的平等合作。讲理讲原则，才能得到客户真正的尊重。”宋博说，“你们在一线，最清楚情况，一定要相信自己的判断。”

当时谈判过程中 X 集团朝秦暮楚，毫无诚信，好几次已经达成一致意见，对方第二天会推翻之前所有承诺。项目组的判断就是一定要把官司打下去，不能再拖。我们于是提出新的诉讼，全方位施压，终于 X 公司被迫在 3 月 20 日配合我司的庭审程序，就这样我们拿到了法院兑现银行保函的判决，一次性支付全部本金的判决。

判决下来的那一天，我整个人有种前所未有的轻松感，几个月承受的压力一下子都烟消云散。相比于诉讼阶段的按部就班，谈判阶段是最难熬的日子，每天心里都在打鼓，很担心最后一无所获。那段时间头发也大把大把地掉，整天愁眉苦脸。Gaurav 压力也很大，他说自己每天都去神庙拜神，已经 “turn his life over to God。” 现在看，幸运女神真的和我们站在了一起。

1.28 亿美元落袋为安

得到兑现保函的判决，我一出法庭立刻和宋博汇报了这一个喜讯，电话那头宋博提醒我们，有风险的回款，越早采取行动越有利。此时，拿到兑付银行保函的判决只是完成了工作的 80%，只有钱进入我们的账户才是真正落袋为安。

印度是一个外汇非自由流动的国家，如果执行庭将银行保函兑现到自己在印度境内的账号，再支付给华为在新加坡的账号，就变成印度境内向境外付款，必须要经过印度央行的审批，而这一流程至少需要 2 个月的时间，还有产生意外变数的可能。夜长梦多，我们很担心中间会出现什么变数。

我们想到了另外一种方式，让开出保函的印度国家银行伦敦分行兑现保函后，直接从伦敦向华为国际新加坡账号付款，不经过印度法院，这样就非常的方便快捷，无需任何审批，可以实时到账。经过努力，我们终于成功让印度国家银行伦敦分行接受保函后三天内就兑现了保函，并将钱汇往我们在新加坡的账号。

4月9号上午，我和冉明耀坐在电脑前，一直与马来西亚的同事联系，不停确认钱有没有到账。当天上午11点，我们得到1.28亿设备款终于到账的消息，但此时我们竟然有点不敢相信，让同事核对钱汇过来的金额和银行，直到确定准确无误，就是X公司银行保函兑现的钱，我们心里的大石头才算真正的落地了，整个项目组一片欢腾，因为这一天实在等得太久了！

结语 不是奇迹的奇迹

我们在印度，只用了两年的时间，就打赢了这场金额有1亿多美元的官司，这对于我们法务团队来说，是一个奇迹。但这也不是一个奇迹。郑板桥《竹石》里写到：千磨万击还坚劲，任尔东西南北风。我们正是力出一孔，不屈不挠，突破了种种阻挠与困境，才最终在“破岩”中长出挺拔的松树，赢得了这场没有硝烟的财产保卫战。

第二章 责任是管理一切的根本

2.1 责任是品质的保证

以前呆过一家制造企业，一直到几年后自己离开，质量始终就没有做好。在这家企业，老板并不是不重视质量，而是相当重视。前前后后四年间换了五任质量总监。每一任质量总监都认同一个理念：**质量是制造出来的，而不是检验出来的。**而且大家也不否定这样的看法：**质量是通过质量部门来推动其他部门进行改善的，要不然成立质量部的意义何在？**这两句话都没有问题，因为很多产品都是由多个零配件集成的，每个零配件的质量及整体的性能匹配都能够反映在产品的运行和使用上。因此来说，供应链从原材料、外协件采购到产成品出货，直至消费者手中的整个过程都会产生质量问题，而其中的任何环节中的任一问题或缺陷反映在产品上就是一起质量问题或事故。质量问题不仅是公司制造出来的，而且还包括整个供应链的制造过程。质量部门的成立也是基于质量问题需要控制而设立的，也就是说，正是基于质量问题的存在而设立了质量部门。质量部门的职能也是通过质量的检验过程来反映质量问题，从而达到质量的提升与改善。

为什么每一位质量总监都能够对质量有个全面的认识却做不好质量工作呢？原因无外乎以下两方面：（1）有心无力，有做好质量的专业知识却没有做好质量的能力；（2）有力无心，有做好质量的能力却不懂如何下手或不敢下手。为什么有能力却不知如何下手或不敢下手呢？一位质量总监是这样总结的：“**不怕神一样的对手，只怕猪一样的队友**”。难道自己的队友真的象猪一样笨吗？后来经过调查发现，这些队友一点都不笨，而是为了自保在装笨，这种自保就是见到了太多死的队友，而不敢去真管，也就是说为了自保失去了责任心。**大多数产品质量做的好的企业都是有责任心的员工做出来的或者是由有责任心的干部盯出来的，**责任属于人才的重要素质，它属于企业文化的范畴，因而在很多企业很少得到关注，从而使质量问题一直存在且难以提高。

2.2 质量是品牌的保障

质量是企业的生命，品牌是企业的灵魂，这是很多生产车间映入眼帘的最为醒目的一条宣传标语。当人们提到一个品牌的时候，首先反映在脑海中的是该品牌的形象，可见，品牌已成为人们观念意识上一种无形的东西，即一种认同感。可以说，品牌在市场上代表着很强的竞争力，在用户和消费者中代表着很高的信任度，在同类产品中代表着很高的知名度。纵观所有品牌企业走过的道路，那些最终赢得市场，赢得消费者的品牌无一不是质量过硬，在消费者心中有较高忠诚度的产品。

在市场竞争如此激烈的今天，企业要想培育出一个品牌并且使其在市场上和消费者心中处于长盛不衰的境地，企业要做多方面的努力，从产品研发到生产制造，到市场宣传等，每一个环节都不可少，而且每一环节都必须做精。但品牌的首要前提还是质量。质量是企业的生命，也是品牌生存的血液。产品质量是保证产品价值实现的前提条件，是产品信誉在消费者心中形成、巩固和提高的基础，也是促使顾客重复购买，形成品牌忠诚的最直接原因。品牌对消费者的巨大吸引力也来自非凡的质量魅力。很多企业靠广告来进行品牌推广，虽然能够赢得市场的知名度，却不能够赢得市场的美誉度，而美誉度的获取需要靠质量过硬的产品。

没有长久永恒的质量作支撑，品牌就如建在沙滩上的房子。企业只有靠质量作保证，才能保证消费者对品牌的高度信任，才能对品牌始终如一的忠诚。

2.3 高品质赢得大客户

在日常生活中，我们经常看到这样的现象：路虎很贵，但开的人越来越多；夏利很便宜，但很快被淘汰了；诺基亚很实惠，但很快倒闭了；苹果太贵，用苹果的人越来越多。为什么？因为客户买的永远不是便宜，而是产品价值！所以今天我们要经营好的产品，不是因为它便宜就好卖，而是产品所带来的价值，如今单凭低价换市场的，只能走向不归路！好产品不是贵在价格，而是贵在价值。只有高品质才得体现高价值，才能赢得大客户。

高价值的产品是所有客户想得到的，但客户要对比高价值产品的价格。高价值高价格的客户群体一般处于金字塔的顶端，虽然利润丰厚，但市场份额相对较小；高价值低价格的产品处于金字塔的中低端，占居大部分的市场份额，向上可以侵蚀金字塔的顶端，向下可以获取金字塔的底端，从而获取更大的市场份额。因此高品质低价格的产品是企业的制胜法宝，也是很多企业所奢望的，也是难以获取的，因为它是企业做大做强的有力武器。

2.4 高品质才有高收入

关于质量的名言非常多，“质量等于利润”，“质量赢信誉，信誉得效益。”质量与效益的关系虽然不是直接相关，但却有决定性作用，高质量创造高价值，高价值创造高利润，高利润保证高收入，高收入获取高素质的人才，高素质的人才造就高规格的企业。市场经济条件下，员工与企业的关系是交换的关系。员工在企业工作，利用自己的劳动成果换取相应的报酬，即前途和钱途。员工只有获得了高收入才能创造出更大的价值，从而推动企业的快速发展。

2.5 华为人对责任的看法

责任不仅能够唤醒人的良知，更能激发人的潜能，使我们更加努力地工作，而且，也只有那些敢于承担责任的人，才能获得别人的认可。华为从通信设备领域的门外汉成长为世界巨头，靠的就是一批勇挑责任的员工。在过去很长一段时间里，虽然华为人要面临巨大的竞争压力和恶劣的生存条件，每一步都走得异常艰难，可是，任正非从不轻言“这不是我的问题”，华为的员工也从不轻言“这不是我的问题”，他们勇挑责任的敬业精神成为华为走向成功的最大资本。

记得某一年，华为看好了一家外国公司，准备把它买下来，公司便充分地授权给张平（化名）和他的团队。虽然公司很支持，内部讨论的结果也认为这项收购计划会对华为的发展有重大意义，但张平还是感觉到巨大的压力。毕竟，那是一个数百万美元的外汇支付。如果华为公司将来不能很好地消化，公司就不可能赢利，也就意味着这是一次失败的收购案。张平好几个晚上都睡不着。这时候，有人给张平提了一个建议，就是先不要自己做决定，等公司高层下命令后，自己负责操

作就够了,那样要是真出了问题责任就不在自己了。张平果断地否定了这个建议,他摇头说:“不行,如果连我这个负责业务部的人都不敢勇于承担责任,那么公司又怎么能够发展这一块业务,又怎能对这样一个重大购买计划进行决策呢?”后来,他果断地挑起了这次收购案的主要责任,成功地完成了收购案。事实上,这次风险投资最终还是为华为带来了很好的收益。原来那家企业的知识产权和技术骨干在很大程度上提升了华为产品设计的经验,让华为相应产品的开发时间一下子缩短了两年。每个人都是团队重要的一分子,我们有义务和责任对自己所负责的业务领域承担风险。如果每个人都摆出一副事不关己的态度,胆小怕事,将责任推给上级或同事,这样的团队就会失去战斗力。在等待和犹豫不决中,员工个人也会错失很多的发展机会。因此,我们应该充分发挥敬业精神,因为只要我们热爱自己的工作,时刻保持积极进取的工作态度,我们就会有勇挑责任的勇气。在这点上,华为人是我們学习的榜样,当他们遇到问题的时候,首先想到的不是逃避,而是反问自己:“我们在等谁来帮助,为什么不自己行动?”这样的例子在华为数不胜数。

总结:关于员工责任的考评,经常被很多企业忽略,或者是经常挂在口头上,不知道如何落实到行动中。其实责任是企业文化建设中价值观的基石,也是企业管理的核心和灵魂。

第三章 “捣浆糊”的经营哲学

3.1 什么是捣浆糊

浆糊,是一种稠粘、混胡的东西。捣浆糊时,肯定是粘粘乎乎,迷混不清。所以,“捣浆糊”可以引申为:没有原则,没有界限,浑浑噩噩,糊里糊涂。总之,“捣浆糊”是指那种没有多少责任心、只是在各种场合应酬的人与事。一般用于口语,无明显褒贬语性。但从捣浆糊的原理出发,从而引申出管理哲学就完全不是这个意思。

英国记者在采访任正非的时候，提了一个非常具有挑战性的问题：据说你不懂技术，不懂财务，不懂营销，也不懂管理，那华为为什么需要你？你对华为的价值是什么？老任听完以后笑了，回答了两个字：“浆糊”。译员翻译为“胶水”。任总加以纠正：浆糊是浆糊，胶水是胶水。然后花了一段时间给记者讲浆糊是如何捣成的，最后终于把记者给讲成“浆糊”了。记者问：您讲的是经营管理的哲学吗？任正非说：Yes，你太聪明了，这就是我的经营管理哲学。

3.2 捣浆糊的经营哲学

为什么说任正非的经营管理哲学是浆糊哲学？他是怎么“捣浆糊”的呢？总结出来就是：“三个主义”和“三项管理”。三个主义是指理想主义、实用主义、拿来主义。三项管理是指：文化是纽带、制度是核心、利益是基础。

理想主义：组织领袖的核心特征就是有强大的信念，充沛的激情，坚定的意志力，乐观，乃至天真。这个特征在任正非身上表现得极其明显。任正非曾经引入过“薇甘菊”概念，这个概念恰恰反映了任正非和华为身上典型的、突出的理想主义气质。薇甘菊是南美的一种野草，它疯狂生长的速度超越了所有的植物，被植物学家称为“每分钟一英里”的恐怖野草，它只需要很少的水分，极少的养分，但却能迅速地蓬蓬勃勃地覆盖所有的植物。就是这样一种迅速扩张，迅速成长的特性，使得与它争养分、争水分、争阳光的其他植物一个个走向窒息，走向衰亡。华为最早不过就是一粒草籽，一粒草籽长成一株小苗，然后一株小苗上有几个节点，这些节点都是以“每分钟一英里”的速度迅速的扩张。到了今天，华为一个个的竞争对手，那些百年巨头们，那些电信巨无霸们，一个一个在衰落，一个个地在垮掉，而华为成了电信制造行业的全球领导者。

华为有一个宏大理想，但要实现这样一个华为梦，华为就必须坚守以下若干条原则：一是坚守活下去这样一个生存第一法则，为了最低目标的活下去和最高目标的活下去，这个企业就必须始终坚持它的核心价值观，就是以客户为中心，以奋斗者为本。二是要有一批战略家，或者说企业家首先必须是战略家。是战略文化而不是哲学主导了全球范围内的商业进步和一个企业的发展。华为的成功从根本上得益于它的价值观的传播和任正非企业哲学的传播，但不能忽视的是，华为

20 多年有一批优秀的战略型管理者，在华为的组织、研发、市场、全球化战略等方面，他们都有不同程度的贡献，当然任正非自身也是卓越的企业战略家。三是要有强大的战术执行团队，进行一整套的战术设计和战术实施。四是要始终保持强大的组织激情。华为的组织激情是如何实现的呢？说到底就是四个字，“多劳多得”，以奋斗者为本。五是理想家要想达成梦想，还必须有相对称的另外一个极端，就是危机论和忧患意识。理想与苦难，成功与失败永远是一对孪生兄弟。所以，保持强大的危机意识是实现理想的很重要的组织氛围。六是商人的理想必须是纯粹的，单纯的，而非复杂的，混浊的。不管你要做伟大的企业家，还是要保持商业理想的单纯性，纯粹性至关重要。

华为虽然在二十年前就设计了宏大的梦想，叫做二十年后世界电信市场三分天下华为有其一，但华为每一个阶段的战略规划都是基于自身的阶段特点所设计的。更重要的一点就是组织体系的匹配，也就是说当你设定一个宏大梦想时，一定要有与之相适应的组织队伍去执行，去实施。实现一个梦想就需要一批梦想家，需要一批理想主义者，而不是一个人。梦想带来激情，激情推动梦想的实现。这是华为二十多年来非常突出的一个特征。当然，理想主义者的任正非和堂吉诃德式的华为能够成功，能够走到今天还有很重要的一个特征叫做在商不言政。任正非的梦想是一个世界级的商业梦想，这个梦想是一个纯粹到极致的商业梦，而不是混杂的混浊的，有太多其他追求的。所以，梦想的纯洁性，理想的单一性，对于一流的企业和一流的企业家来说至关重要。另外一点，一直以来，华为只做了一件事儿，就是通信制造业。从未涉足房地产，涉足资本运营，这在中国企业，甚至在世界企业中也是不多见的。

实用主义：作为一个公司，我们追求的不是先进性而是商业性，这与学校的学术研究是有区别的。你们认为很有学问的人，在我们公司可能待遇并不高；你们认为并不是很有学问的人，在我们公司可能待遇很好。因为我们的评价体系不一样。学校是以学术来作为评价体系的标准，我们是以商业性来作为评价体系的标准，两个不同评价体系不可能产生混合。我们要培养商人，不是培养教授，不要搞学术论文。我们的价值评价体系要调整，涨不涨工资要看你是否为公司创造利润，而不是看你的学术论文有多好。

我们是一个功利组织，我们要的是员工创造价值，如果以考试来定级，不作贡献就给他升职，我不同意，考试怎么能证明他可以多拿工资和奖金呢，所以这是错的。我们的结构调整要完全以商业为导向，而不能以技术为导向，在评价体系中同样一定要以商业为导向。产品研发不能唯技术为重。产品研究过程中，注重产品的商业价值和利益，而不是片面重视发明创造。将新颖性、实用性、先进性相比较，更应突出实用性，形成面向客户的研究开发体系。我们的价值评价不能唯技术为重，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。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。

市场经济肯定以市场为中心，这个目标导向是不能变化的。我们以市场为中心，是目标。比如说洗煤炭，你把煤炭洗白了，你确实劳动态度很好，任劳任怨，不怕脏、不怕苦、不怕累，可是洗煤炭不具有任何价值和意义。我们只有明确了目标导向——为市场服务，才算是我们的服务目标明确。很多人汇报工作时，老是说工作很辛苦。我不喜欢有人说自己怎么怎么辛苦。要看你的工作成绩，没有业绩的工作没有意义。工作描述中不要动不动就写上工作辛苦之类的东西。关键是业绩，要强调成效。公司要生存、要发展，必须要有业绩。华为公司一定要提高效率，并不是说埋头苦干就行。我们不主张加班加点，不该做的事情要坚决不做，这方面的节约才是最大的节约。算一算研发开发出来的功能，利用率不到 22%，而通信行业电话功能的利用率更是不到千分之一，这个世界用来用去还是摘挂机，但我们公司过去就做不好。研发越高级的技术，大家就越兴奋，越去研究，职务和工资也越来越高，简单的技术反而不愿意去研究。如果我们减少 20% 的无效工作，那么既节约了成本，也不用加班加点。

任正非是位实用主义者，公司的一切行为目标都对准为客户创造价值，以及“多打粮食”，为公司带来利润。因此，华为不会为管理而管理，为技术而技术，为创新而创新，不唯上，唯客户，唯市场。因为务实，去年华为智能手机销售超预期，任正非仍要泼一点冷水，“利润才是第一位的”；任正非坚持聚焦，反对繁杂，坚持做“管道”，不做内容，坚决不搞多元化；任正非坚持华为 5 至 10 年内不上市，他说资本进来后一定带来多元化，受限于股东，企业一定会屈从短期利益。

拿来主义：华为关于产品和技术有很多创新，但关于管理则没有创新，华为只能拿来主义，信仰并实施的是百年以来的、世界级的、已验证的成功管理方法论。华为在谈到研发的时候会说 IPD（集成产品开发体系），谈到供应链的时候会说 ISC（集成供应链体系），谈到财务的时候会说 IFS（集成财务体系），谈到人力资源的时候会说 HRBP（人力资源业务合作伙伴）。

以客户为中心的思想也并不是华为首先提出，这个思想最早的提出者是德鲁克。德鲁克最早在 1954 年《管理的实践》中就提出，企业存在的目的就是创造客户。无数的企业在实践管理中，从以股东为中心，以员工为中心，逐步走向以客户为中心。而我们依然要提迈克尔·哈默大师，他在德鲁克的基础上，重新定义以客户为中心，他强调以客户为中心的核心本质不仅是创造客户，更是要让客户成功，是为客户创造价值。可以这么说，这个思想比德鲁克创造客户的思想高度更高。因为它强调了企业必须做雷锋，企业必须要从创造客户价值的本质角度，去实现企业为什么活着的根本问题回答。哈默大师的思想给了华为重大的思考。

以客户为中心的流程型组织变革用在研发的时候就叫做集成产品开发体系，用在供应链的时候就叫做集成供应链体系。华为以客户为中心流程型组织变革的思想是跟 IBM 学的（1998—2003，投入 20 亿），那么 IBM 是跟谁学呢？我们一路探寻，这个思想是迈克尔·哈默大师提出的。迈克尔·哈默大师在 1990 年左右，基于对企业经营管理的本质思考，提出了业务流程再造的思想。他认为企业必须要以客户为中心，要根本性的、彻底性的、全面性的对业务流程和组织进行全方位的变革，打造面向客户的流程型组织。这个思想在 IBM 和其它世界级公司获得巨大的成功和应用，华为也只是一个应用者而已。

现代人力资源管理的思想源自于德鲁克对知识经济时代的认知和判断。德鲁克认为在知识经济时代创造价值的是员工，而不是资本家。华为看到了时代本质，即今天已经不是工业革命时代，今天是知识经济时代。知识经济时代的最重要的资本是人力资源资本，如何让华为 18 万人为组织和客户去创造价值。同时，华为的绩效管理体系源自于彼得·德鲁克在《管理的实践》中提出的基于目标的管理（Management by Objective），现在如此流行的 OKR 本质也来源于此。华为

的绩效管理体系的核心，就是必须让每一个员工激发活力，必须让每一个员工以客户为中心去创造价值，这铸就了华为以奋斗者为本的人力资源变革。

我们说学习项目管理，就必须学习美国项目管理知识体系，也就是 PMI 的 PMBOK。可以说华为是完全照搬美国的项目管理体系，强调项目管理要成为整个组织的核心文化之一，项目管理要成为一种工作价值观和信仰。华为也以这个价值观为导向培养了一大批 PMP 专家和项目经理，他们都能够以项目管理为理念去推动工作开展和业务实现。尤其在国际市场，以国际通用的管理方式推动工作是获得客户认可的法宝。比如海外交钥匙工程，必须以项目管理方式运作，否则别无他法。

华为的核心价值观就是以客户为中心，以奋斗者为本，长期坚持艰苦奋斗和不断创新，这不是空想出来的，而是一种长期的核心价值观，这完全吻合柯林斯大师说的坚持核心并刺激进步的成长模式。坚持核心就是价值观不能变，这是华为的根本；但从刺激进步的角度，华为会不断推出产品、市场、创新方面去满足客户需求。这就是找到了确定性和不确定性的平衡，即用相对的确定性（核心价值观）去面对客户需求变化的不确定性。

总之，**将三个主义、三项管理用浆糊粘在一起成就了华为**。在不同的时间，不同的场合，任总都对此经营哲学进行了详细的阐述。任总曾说：我自己什么都不懂，什么都不会，就懂一桶“浆糊”，倒在华为身上，把十几万人粘在一块儿，朝着一个方向拼命地努力。这就是任正非的“浆糊”哲学。“浆糊”哲学把任正非的华为变成了华为的任正非，让制度和规则守望华为，而不是让一个老人来守望华为。这就是任正非的为人，他做了好多事儿。但我觉得，其核心就是这个“浆糊”。任总曾自嘲：“我在达沃斯讲话，说我自己‘不懂技术，也不懂管理，也不懂财务’，有人就说我装萌。但是后面我说‘提了桶浆糊，把十五万人粘在一起，力出一孔、利出一孔，才有今天华为这么强大’，他不看后面这句话，看不懂，因为他不懂儒家哲学，也不懂妥协、灰度这种文化。”在 2017 年 10 月 16 日的最新讲话中，任总再次提出：“我这个人啥都不懂，不懂技术，不懂管理，不懂财务，不就是用‘一桶胶水’把你们组合在一起，又组合了 18 万员工，为我所用不就行了嘛。”

通过华为的成长和它组织建设、组织管理的过程，我们可以看出，机会是属于有准备的人的。可以说，中国企业并不缺少机会，但是，如何形成一个强大的组织力量，如何打造一支铁军，并把这支铁军团队起来，为它保持血性、注入梦想，可能是华为到目前为止最为重要的成功之道。

第四章 耗散结构在管理中的应用

4.1 什么是耗散结构？

你每天去锻炼身体跑步，就是耗散结构。为什么呢？你身体的能量多了，把它耗散了，就变成肌肉了，就变成了坚强的血液循环了。能量消耗掉了，糖尿病也不会有了，肥胖病也不会有了，身体也苗条了，漂亮了，这就是最简单的耗散结构。

4.2 那为什么要耗散结构呢

大家说，我们非常忠诚这个公司，其实就是公司付的钱太多了，不一定能持续。因此，我们把对企业的热爱耗散掉，用奋斗者，用流程优化来巩固。奋斗者是先付出后得到，与先得到再忠诚，有一定的区别，这样就进步了一点。我们要通过把我们潜在的能量耗散掉，从而形成新的势能。（2011）

4.3 耗散结构与企业管理的关系

公司的管理是一个耗散结构，就是在平衡与不平衡间耗散，在稳定与不稳定间耗散，华为公司已经进入一个比较好的历史时期，我们要敢于耗散，今天敢于说自己，将来别人有事时，我们已经平息了。我们这次把马来西亚事件写成了报告文学，这个报告文学就是新年贺词，让大家看看公司怎么丑的，高级干部怎么丑的，敢于把丑向全世界公布，我们就是敢于胜利。（2011）

4.4 耗散结构的物理学原理

板块之间肯定会有冲突。地理板块冲突造成地震和火山爆发，沉淀下来就是新大陆。华为肯定有板块之间的冲突、矛盾，这个矛盾如何解决？这就是为什么国有企业一放就乱，一收就死的原因。他们没有良好的耗散结构。凝聚力一定要转化为新的凝聚力，新的凝聚力能否解决企业的生存发展问题，我看不一定。凝聚完的东西一定要耗散掉，否则无法产生能量。一定要寻找到企业的内在矛盾，一定要深入考虑企业的内在矛盾。（1998）

4.5 耗散结构的作用

公司的运作应该是一种耗散结构，应该让公司在稳定与不稳定、平衡与不平衡间交替进行，这样公司才能保持活力。（2000）

4.6 耗散结构的应用

如果在短期投资和长期利益上没有看得很清楚的人，实际上他就不是将军。将军就要有战略意识，没有战略意识怎么叫将军呢？这是第一个问题。第二个问题又要讲到耗散结构，华为公司实际上是处在一个相对较好的时期，要加大投入，把这些优势耗散掉，形成新的优势。整个社会都在衰退，经济可能会循环衰退，我们虽然跟自己过去相比下降了，但和旁边相比，活得很滋润，我们今年的纯利会到 20 亿-30 亿元美金。因此，对未来的投资不能手软。不敢用钱是我们缺少领袖，缺少将军，缺少对未来的战略。（2012）

学习和借鉴：我们在自己的人生道路上，无论是事业或是人生都可以借鉴耗散结构的原理。经商的人在取得某方面的成功后，要学会及时的转换优势，取得新事业的培植机会；职场中人在某专业领域取得成功后，要学会放弃这个优势，将其应用于相关领域，取得再次成功的契机；事业中人在某方面优势突显之后，要学会创新和变革，取得其他方面的优势，从而扩大自己的长板。

第五章 华为的管理

5.1 管理新认知

5.1.1 IT 是什么？IT 是裁员、裁员、再裁员

旧的认知：IT 是提高效率、减少成本。

新的认知：（任正非）我在美国时，在和 IBM、Cisco、Lucent 等几个大公司领导讨论问题时谈到，IT 是什么？他们说，IT 就是裁员、裁员、再裁员。以电子流来替代人工的操作，以降低运作成本，增强企业竞争力。我们也将面临这个问题。伴随着 IPD、ISC、财务四统一、支撑 IT 的网络等逐步铺开和建立，中间层消失。我们预计我们大量裁掉干部的时间大约在 2003 年或 2004 年。

5.1.2 建立流程的目的就是要提高单位生产效率，减掉一批干部

旧的认知：建立流程的目的就是规范管理、保证流程顺畅。

新的认知：（任正非）道路设计时要博士，炼钢制轨要硕士，铺路要本科生。但是道路修好了扳岔道就不要这么高的学历了，否则谁也坐不起这个火车。因此当我们公司组织体系和流程体系建设起来的时候，就不要这么多的高级别干部，方丈就少了。建立流程的目的就是要提高单位生产效率，减掉一批干部。如果一层一层都减少一批干部，我们的成本下降很快。

5.1.3 变革是什么？变革是利益的重新分配

旧的认知：变革就是变革公司的方方面面。

新的认知：（任正非）变革，究竟变什么？这是严肃的问题，各级部门切忌草率。一个有效的流程应长期稳定运行，不因有一点问题就常去改动它，改动的成本会抵消改进的效益。已经证明是稳定的流程，尽管发现它的效率不是很高，除非我们整体设计或大流程设计时发现缺陷，而且这个缺陷非改不可，其它时候就不要

改了。今年所有的改革必须经过严格的审批、证实，不能随意去创新和改革，这样创新和改革的成本太高。

5.1.4 规范化是什么？规范化就是工作模板化

旧的认知：规范化就是建立制度和流程。

新的认知：（任正非）规范化管理的要领是工作模板化，什么叫做规范化？就是我们把所有的标准工作做成标准的模板，就按模板来做。一个新员工，看懂模板，会按模板来做，就已经国际化、职业化，现在的文化程度，三个月就掌握了。而这个模板是前人摸索几十年才摸索出来的，你不必再去摸索。各流程管理部门、合理化管理部门，要善于引导各类已经优化的、已经证实行之有效的工作模板化。清晰流程，重复运行的流程，工作一定要模板化。一项工作达到同样绩效，少用工，又少用时间，这才说明管理进步了。

5.1.5 职业化是什么？职业化就是使英雄难以在高层生成

旧的认知：职业化就是职业化素养、职业化行为规范和职业化技能。

新的认知：（任正非）华为曾经是一个“英雄”创造历史的小公司，正逐渐演变成为一个职业化管理的具有一定规模的公司。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。第二次创业的一大特点就是职业化管理，职业化管理就使英雄难以在高层生成。

5.1.6 人力是资本

旧的认知：人力是成本。

新的认知：（任正非）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。什么都可以缺，人才不能缺；什么都可以少，人才不能少；什么都可以不争，人才不能不争。华

为公司最宝贵的财富是人才，其次是产品技术，再其次是客户资源。只要拥有一批不断进步成长的人才，华为一定能够做出任何一项技术，也一定能够攻下任何一个客户。一个可发展的人才更甚于一个客户或一项技术，一个有创造性的人才可以为公司带来更多的客户，我们宁愿牺牲一个客户或一项技术换一个人才的成长。

5.1.7 无为而治

无为而治：无为而治是企业高层追求的最高目标。第一，用无为的态度来领导部属，以产生无不为的效果；第二，以无欲的心境来领导执行小组，让部属安心做事；第三，用虚静的状态来感应部属，让员工彼此赤诚相待，集思广益。

企业现状：有很多企业家白手起家，对企业充满感情。在企业做大后，依然事必躬亲，战斗在第一线。让这些企业家难以理解的是，自己虽然兢兢业业，对待下属也是礼遇有加，从来不吝啬物质和精神激励，但在引进很多高级人才后，企业经营业绩不仅没有改善，反而还流失了大量人才。殊不知正是因为自己事事亲为，没有明确自己作为老板、董事长的权力界限，往往越俎代庖，侵入执行者的权力地界，才导致企业内部管理的混乱。企业通过外引内培建设高层管理团队，都是一些经验丰富、希望干出一番事业的精英人物，这些职场精英追求的是能发挥才能的舞台，而不仅仅是精神奖励和物质享受。身为老板和董事长的企业家，没有给予他们发挥的空间，或者是给予他们权力后又横加干涉，当然会引起他们的反感。

华为的做法：华为在企业运营中坚持分权和授权，并在管理实践中提倡和践行无为而治，对此，任正非曾有过非常明确的阐述，他说：“我们让最有责任心的人担任最重要职务。到底是实行对人负责制，还是对事负责制，这是管理的两个原则。我们公司确立的是对事负责的流程责任制。我们把权力下放给最明白、最有责任心的人，让他们对流程进行例行管理。高层实行委员会制，把例外管理的权力下放给委员会。并不断地把例外管理转变为例行管理。流程中设立若干监控点，由上级部门不断执行监察控制。这样公司才能做到无为而治。”

5.1.8 利他和利己

认识：企业的最低纲领是什么？活下去，长期活下去，能够活到最后的企业一定是最好的企业。企业创造价值表现为企业现实的获利能力和未来潜在获利能力的贴现。如果衡量企业的价值，就要看企业能不能长期有效增长。在价值创造问题上，存在一个悖论：越是从利己的动机出发，越是达不到利己的目的；相反，越是从利他的动机出发，反而越使自己活得更好。

华为的做法：华为公司任正非总裁深谙此道：为客户服务是华为存在的唯一理由。他认为未来的竞争是供应链的竞争。他提出公司取得合理利润，而不是利润越多越好。他提出尊重竞争对手，向竞争对手学习、与竞争对手合作。

评价：从利他的角度去思考是一种境界。马云提出阿里巴巴的愿景：让天下没有难做的生意。实际上也是这个道理。

5.2 华为的几点管理细节

5.2.1 创新就要允许员工犯错

任正非说：“华为的容错率是很高的，放手让大家去做，在研究上要允许大家犯错误，要给时间和空间让研究人员安心去做。假设一个新研究项目能够做出来，那华为就获得了天才；假设一个新研究项目做不出来，华为就得了人才。”创新本身就是试错的过程，没有犯错的机会哪会有创新？

评价：人生也是如此，员工没有几次岗位尝试，怎么能够选定自己的终生职业并安下心来为之奋斗？老板没有几次创业的尝试，怎么能够选定现在的事业越做越大？炒股如果没有几次选错的股票，怎么可能选住最牛的股票？

5.2.2 跨界不能脱离主航道

很多人知道华为从做交换机起步，开始做传输、无线、数据通信，现在做 IT、终端，几乎囊括了通讯领域的所有产品，而且都做到了业界的领先，华为是怎么

做到的？任正非做过这样的解释：“华为是一个有战略耐心的公司，所有的创新和尝试，都是在主航道上做出的选择。”

评价：选择决定命运，华为的选择都是基于自身资源优势基础上做出的必然选择。对于我们每个人来说，自己选择职业，自己选择创新项目，有多少人会去思考自身的优势和自己所享有的资源或条件，我们缺少了认真的思考和筹划，这是我们大多数人失败的原因。

5.2.3 机构随着人才走

随着华为逐渐成为国际化的公司，其视野逐渐国际化。华为已经具备了布局全球的能力，把能力布局在人才集聚的地方，用华为的话来说就是：“在有风的地方筑巢，而不是筑巢引凤”。机构随着人才走，而不是人才随着机构走。华为现在的做法是在全球找人才，找到这个人才围绕他建一个团队，不是一定要把他招到中国来。因为任正非认为，人才离开了生存的环境，凤凰就变成了鸡。

评价：我们引进人才，经常是让人才离开他所生存的环境，也许是我们的思维惯性，也许是我们的资源所限。在我们的人生道路中，创业项目要成功就要扎根于该项目的产业集聚地；个人的职业/事业要成功就要扎根于这个职业/事业的朋友圈。

5.2.4 基础研究成就平台企业

一个在多领域取得成功的企业，一定是一个平台型企业，而要成为一个平台型企业，就要注重基础研究。平台企业的核心是具有基础研究的能力，华为正是拥有了基础研究，才成为了真正的平台型公司，才成就了一个又一个产品或产业。

评价：平台对于我们个人职业发展来说，就是成为高级的专业和管理人才。那么基础研究就是我们的学历和学识。

5.2.5 项目成功与否要用盈利和现金流来衡量

任何项目的立项、开发与研究，未来投向市场后都要用盈利指标和正的现金流指标来衡量，如果两项指标难以实现，再有前景和创意的项目都是“虚假繁荣”，都需要及时关闭。企业存在的理由就是“活下去”，要想活下去就要有正的现金流和达到盈利预期标准。

评价：商业价值是衡量一个企业持续经营的根本。对于个人职业发展或创业来讲，我们在追求专业的同时，更要注重商业，因为商业是能带来收入和利润的，而专业可能只能用来欣赏。

5.2.6 契约精神而非感恩

任正非曾说：“如果有员工觉得要感恩公司了，那一定是公司给他的东西多了，给予他的多过他所贡献的。”契约精神是一种国际化的规则，也是一种信誉、信任或信仰。而感恩是一种回报或感情情结。在企业规模小时，企业会提柔性的感恩文化；在企业规模大时，需要的是刚性的契约文化。

评价：契约精神对个人来说是一种品格，也就是信任。在现实社会中，感恩更多的是一种利益关系下的感情情结，而信任是一种品格，是不受利益影响的更加永恒可靠的人的品质。

5.3 产品管理中的几个问题

5.3.1 库存问题

库存高了好？还是低了好？到底多少为好？

这个问题要具体问题具体分析：（1）库存高有两种情况：一是销售非常好，有独特竞争优势，如苹果手机，其库存很高是因为单一款式。二是销售非常差，形成了积压，如目前的钢铁、水泥等去产能的供给侧结构改革企业就属于此类。（2）库存低也有两种情况：一是零库存，将库存区交给上游企业管理，如富士康，这样的企业体量大，有很强的讨价还价能力，属于店大欺客型，也是极少企业能做到；二是企业规模非常小，没有资金实力，经常缺料，影响生产的正常进行。（3）

合理的库存（较低的库存）。我们大多数企业在目前的经济形势下很难做到产品单一款式，基本上都是多品牌、多种类（款式）、原材料种类涉及很多，在这种情况下，很可能出现在装配时，差一个零部件就难以生产的状况，为了解决这个问题，我们的解决办法只有一个：“以产定销”。

5.3.2 零部件的标准化、归一化问题

在目前的竞争环境下，产品的个性化越来越贴近消费者的需求，从而造成产品的研发为了适应消费者对其功能、性能和外观设计的需求，各类零部件的种类越来越多，给企业的生产管理带来成本高、效率低、库存大、风险高等问题。如果要解决这个问题，我们必须对零部件进行标准化、归一化的规划，特别是核心零部件。不一定是我们规划和开发，也可以合作开发和生产。如何提高产品的通用性，是未来各个企业必须研究的一个课题，这样一个产品滞销了，另外一个产品可以重用。海量复制，不仅能保证质量的稳定性，也能降低成本。

5.3.3 用户体验的继承性问题

对不同的消费人群提供不同的产品是正确的，而对同一消费人群，我们的产品要有一定的继承性，那么哪一方面应该继承呢？那就是用户的操作习惯即用户体验，比如对于一部手机，操作系统的界面就需要有继承性；对于一个家电，做饭的步骤要有一定的继承性；对于一部车，其操纵件的位置要有一定的继承性。创新要有一定的原则性，那就是给消费者提供方便，把困难留给自己，而不能让消费者来学习新的操作习惯。

5.3.4 防火墙问题

低档产品建防火墙，还是高档产品建防火墙？

很多时候我们会用低成本、设计简单、粗糙的产品来冲销量，这种方法到底正确吗？很多时候我们会制造一些高端的产品来彰显企业实力，充当企业的防火墙产品，这种战略正确吗？实际上都值得我们去思考。任正非在手机研发的问题方面

给出了这方面的答案：我们要考虑如何提高低端手机的门槛线，将高端机的新技术在中低端手机重复使用，延长生命周期，低端机做到标准化、简单化、生命周期内免维护化，这样就可以建一道防火墙。高端机要延长销售时间、降档销售要明显，而且销毛较好，才能有效果。

5.4 砍掉高层手脚、中层的屁股、基层的脑袋

提到华为的团队合作，很多人都会用狼来形容华为团队协作的精神。“胜则举杯相庆，败则拼死相救”，团队合作是华为核心价值观的重要体现，华为的团队奋斗精神是如何打造的？要知道，华为员工都是高级知识分子，都是聪明人，如何让一群聪明人围绕既定目标，相互包容，相互信任，相互协作，而不是相互猜忌，相互计较，相互拉扯，这需要头狼（任正非）有卓越的领导能力。这其中有什么秘诀？根据笔者在华为工作期间的观察和亲身体会，结合任正非的内部讲话，笔者总结认为所谓的华为狼性团队合作文化，是任正非用大刀“砍”出来，是通过一套简单的规则约束出来的。

5.4.1 砍掉高层的手和脚

任正非强调高级干部要砍掉他们的手和脚，只留下脑袋用来仰望星空、洞察市场、规划战略、运筹帷幄。高层干部不能习惯性地扎到事务性的工作中去，关键是要指挥好团队作战，而不是自己卷着袖子和裤脚，下地埋头干活。任正非要砍掉他们的手和脚，就是要他们头脑勤快，而不要用手脚的勤快掩盖思想上懒惰。高层干部就是确保公司做正确的事情，要保证进攻的方向是对的，要确保进攻的节奏是稳妥的，要协调好作战的资源是最优的。笔者走访国内一些企业，发现总经理做总监的事，总监在做经理的事，经理在做员工的事，员工在谈论国家大事。

5.4.2 砍掉中层的屁股

华为公司中层干部承上启下，至关重要。任正非曾经大声疾呼，华为公司要强大，必须要强腰壮腿，中层就是“腰”，基层就是腿，腰是中枢。砍掉中层干部的屁股，在华为有三层含义：

首先，砍掉中层干部屁股就是要打破部门本位主义，不能屁股决定脑袋，每个中层干部不能各人自扫门前雪，只从本部门利益出发开展工作。坚决反对不考虑全局利益的局部优化，没有全局观的干部主持工作。

其次，砍掉中层干部屁股，就是要走出办公室，下现场和市场，实行走动管理，答案在现场，现场有神灵。中层干部不能坐在办公室里面打打电话，听听汇报，看看“奏折”，而要将指挥所建在听得见炮声的地方，要亲赴一线指挥作战。任正非本人也经常下一线体察民情，巡回督战。据说，任正非曾经给华为某些干部送皮鞋，不满某些华为干部不愿下现场和一线，讥笑他们吝惜自己的皮鞋，于是就送皮鞋给他们，年底评价这些干部的依据就是看谁的鞋底磨得快（这招够狠）。

最后，砍掉中层干部屁股，就是要让干部的眼睛盯着客户和市场，屁股对着老板，而不是眼睛盯着老板，揣摩“圣意”，屁股对着客户，不理不睬。华为的核心价值观就是始终坚持以客户为中心，快速相应客户需求。凡是屁股对着客户的干部，要坚决砍掉他的屁股，让他下台。

5.4.3 砍掉基层员工脑袋

华为公司的员工都是高级秀才，如何把这些清高的“秀才”改造成能征善战的“兵”。任正非可是煞费苦心，在各种场合强调要服从组织纪律，建设流程化组织，建立业务规则。基层员工，不管你是硕士，还是博士，必须遵守公司的流程制度和规则。他在致新员工的一封信中明确指出，华为反对基层员工下车伊始“哇啦哇啦”，不了解情况，就给公司写个万言书，对公司发展激昂陈词，指点江山。基层员工必须按照流程要求，把事情简单高效做正确，不需要自作主张，随性发挥，因此要砍掉他们的脑袋。

华为公司的高层干部要有决断力，中层要有理解力，基层要有执行力，唯有坚定不移地砍掉各自多余的脑和手脚，减少冲突，各谋其位，各司其职，才能形成攻无不克，战无不胜的狼性团队。

5.4.4 砍掉一身营养过剩的“赘肉”

最后，任正非管人用人还有关键一砍，没有这一砍，前面三砍就是白砍，没有这一砍，就没有整个组织的“脑袋”、“屁股”、“手脚”的协同，没有这一砍，貌似强大的组织也只是虚胖，没有这一砍，即使成长为恐龙也难以逃脱物竞天择的命运。这一砍是任正非管人用人的最低也是最高要求，就是要砍掉员工的“惰怠”，砍掉一身营养过剩的“赘肉”。

首先，就是要砍掉不劳而获的幻想。

任正非在致新员工的信中明确指出“进入华为并不就意味着高待遇，公司是以贡献定报酬，凭责任定待遇的，对新来员工，因为没有记录，晋升较慢，为此，我们十分歉意”。要想取得成功，得到认可，任正非明确要求“希望您丢掉速成的幻想，学习日本人的踏踏实实，德国人的一丝不苟的敬业精神，您想提高效益、待遇，只有把精力集中在一个有限的工作面上，才能熟能生巧，取得成功”。华为公司旗帜鲜明地提出以奋斗者为本的核心价值观就是要坚定不移地砍掉员工的“惰怠”。公司将员工区分为奋斗者和劳动者，将晋升、薪酬、奖金、配股、成长机会等利益分配向奋斗者大幅倾斜，让奋斗者得到合理的回报。通过绩效和劳动态度的评价，实行差别考核的强制分布，将不愿意奋斗的员工逐步淘汰。

其次，就是要砍掉居功自满的思想。

华为公司从一个名不见经传的民营企业，发展成为如今排名 129 名的世界 500 强企业，是华为全体员工奋斗的结果。公司硕果累累，员工钱包鼓鼓，大批员工不用为“五斗米”而奋斗了。躺在功劳簿上歇一歇的思想开始蔓延。公司以往的配股分红机制，也导致坐车的人多，拉车的人少。如何持续激发小富即安的员工斗志，成为华为前进道路上最大的障碍。任正非在内部讲话时强调“我们要不断激活我们的队伍，防止“熵死”。我们决不允许出现组织“黑洞”，这个黑洞就是惰怠，不能让它吞噬了我们的光和热，吞噬了活力”。

任正非 2006 年更是以《天道酬勤》为题，鸿篇大论地阐述艰苦奋斗是华为文化的魂，是华为文化的主旋律。警醒华为有些干部、员工，沾染了娇骄二气，开始乐道于享受生活，放松了自我要求，怕苦怕累，对工作不再兢兢业业，对待遇斤斤计较。警告某些干部如果不能改正，应该给他们开个欢送会。

任正非一方面撩动着胡萝卜，通过“金牌员工”奖、“天道酬勤”奖、“蓝血十杰”奖、“明日之星”奖，煞费苦心地激励员工奋斗；另一方面又挥舞着大棒，通过市场部集体大辞职（1996年）、员工集体辞职后竞聘上岗（2008年）、废除工号制度、干部后备队项目（员工淘汰后再改造再学习项目）等，殚精竭虑地涤荡员工惰性。

最后，就是砍掉封闭狭隘的理想。华为倡导艰苦奋斗的核心价值观，不仅是行为上的艰苦奋斗，更重要的是思想上的艰苦奋斗，思想上的大格局、大视野。具体讲有三层含义：

其一，要有工匠精神，要时刻思考，工作是否可以再改善再优化，今天与昨天比是否有进步，与标杆公司的差距是否在缩小。时刻保持危机感，面对成绩保持清醒头脑，不骄不躁。

其二，就是自我批评的精神，这也是华为核心价值观之一。华为在《华为人》报、《管理优化》报、公司文件和大会上，不断地公开自己的不足，披露自己的错误，勇于自我批判，丢掉面子，丢掉错误，不断进取。固步自封，拒绝批评，忸忸怩怩，终将走向失败，走向死亡。公司董事会成员都是架着大炮《炮轰华为》；中高层干部都在发表《我们眼中的管理问题》，厚厚一大摞心得，每一篇的发表任正非都会亲自审阅；员工也可以在心声社区上发表批评，如某员工发表《华为，你将被谁抛弃——华为十大内耗问题浅析》的文章，就曾反响强烈，任正非要求管理干部学习并输出心得。

其三，就是要在思想上保持开放、妥协和灰度，破除封闭的、僵化的、狭隘的思想。在内部管理上，公司提倡部分高级干部要走“之”字形跨部门轮岗发展的路径，提倡部门间要“掺沙子”，将最贴近一线的干部掺到中后台部门任正职，以此打破思想上的部门墙，拉通流程，高效运行。在适应外部发展上，任正非强调华为要开放地吸取“宇宙”能量。加强与全世界科学家的对话与合作，支持同方向科学家的研究，积极地参加各种国际产业与标准组织，各种学术讨论，多与能人喝咖啡、从思想的火花中，感知发展方向。以此破除狭隘的民族自尊心，狭隘的

华为自豪感，狭隘的自我品牌意识，拥抱先进文化，融入世界。力改“竞争对手”的称呼为“友商”，努力促成既竞争又合作的良性商业生态环境。

毛主席曾说过，“思想这个阵地，你不占领，别人就会占领”，如何团结华为 20 多万的知识分子，持续艰苦奋斗，攻城略地，光砍掉高层的“手脚”，中层的“屁股”，基层的“脑袋”，未必能组织团队形成有效的战斗力，必须还要砍掉员工惰怠的思想，消除满肚子、满脑子的“赘肉”。

5.5 人力资源管理智慧

华为是中国最早将人才作为战略性资源的企业，其人力资源管理体系更是华为 26 年来持续发展的动力和关键。华为总裁任正非用“狼狽组织”、“少将连长”等词汇诠释华为在员工激励、组织建设、干部管理等方面的管理智慧，道出了华为人力资源管理的核心。

1、给火车头加满油

“给火车头加满油”意喻：要按价值贡献，拉升人才之间的差距，让列车做功更多、跑得更快。不能按管辖面来评价人才的待遇体系，一定要按贡献和责任结果，以及他们在此基础上的奋斗精神。这充分体现了华为公司的价值评价和价值分配的导向，向优秀的奋斗者倾斜，给火车头加满油，让千里马跑起来，让奋斗者分享胜利的果实，让惰怠者感受到末位淘汰的压力。任正非说：“有成效的奋斗者是公司事业的中坚，是我们前进路上的火车头、千里马。我们要让火车头、千里马跑起来，促进对后面队伍的影响；我们要使公司 15 万优秀员工组成的队伍生机勃勃，英姿风发，你追我赶。”

2、狼狽组织

任正非在华为市场部的一次讲话中提到：“我们提出‘狼狽组织计划’，是针对办事处的组织建设的，是从狼与狽的生理行为归纳出来的。狼有敏锐的嗅觉，团队合作的精神，以及不屈不挠的坚持。而狽非常聪明，因为个子小，前腿短，在进攻时不能独立作战，因而它跳跃时是抱紧狼的后部，一起跳跃。就像舵一样的

操控狼的进攻方向。狈很聪明，很有策划能力，以及很细心，它就是市场的后方平台，帮助做标书、网规、行政服务……。”“狼与狈是对立统一的案例，单提‘狼文化’，也许会曲解了狼狈的合作精神。而且不要一提这种合作精神，就理解为加班加点，拼大力，出苦命。那样太笨，不聪明，怎么可以与狼狈相比。”

3、猛将必起于卒伍，宰相必发于州郡

韩非《显学篇》说到：“明主之吏，猛将必发于卒伍，宰相必起于州郡。夫有功者必赏，则爵禄厚而愈劝；迁官袭级，则官职大而愈治。”意思是，战勇猛的将领都是从士卒提拔上来的，贤臣良相也都是从地方官提升起来的。因为这些人来自基层，大概更了解战场的形势和百姓的疾苦，也就能够更好的制定方针政策。在华为某年的新年献词中，任正非指出：“要从各级组织中选拔一些敢于坚持原则、善于坚持原则的员工，在行使弹劾、否决权中，有成功经验的员工，通过后备队的培养、筛选，走上各级管理岗位。”“现代化作战要训战结合，干部要以基层实践经验为任职资格，‘宰相必起于州郡，猛将必发于卒伍’”。

4、田忌赛马

《田忌赛马》主要讲述了齐国的大将田忌与齐威王进行赛马，在马的整体足力并不占优势的情况下，由于调整部署而反败为胜的故事。任正非在一次讲话中指出：“我们在科学家人才领域不搞田忌赛马，华为要靠自己的整体优势取胜，而非像田忌赛马那样整体实力不足，仅靠调整部署取得一两次胜利，华为必须持续取胜。因此，华为要加大前瞻性、战略性投入，要容得下世界级人才，建立起全面超越的专家队伍；把握先机，在理论构建能力、科学家数量、产品质量等诸方面超过业界。只有这样，华为才能避免衰落，不断发展壮大，持续地活下去并且还能活得很好。”

5、歪瓜裂枣

歪瓜是指长得不圆的西瓜，裂枣表面平滑但有裂痕的大枣；但实际意义是歪瓜裂枣虽外表丑陋，但它们反而比正常的西瓜和枣甜。任正非把华为公司里一些“歪才”、“怪才”比喻成“歪瓜裂枣”，即那些绩效不错，但在某些方面不遵从公

司规章的人，尤其是一些技术专家，都有着特别的个性和习惯。任正非说：“公司要宽容‘歪瓜裂枣’的奇思异想，以前一说歪瓜裂枣，就把‘裂’写成劣等的‘劣’。你们搞错了，枣是裂的最甜，瓜是歪的最甜，他们虽然不被大家看好，但我们从战略眼光上看好这些人。今天我们重新看王国维、李鸿章，实际上他们就是历史的歪瓜裂枣。我们要理解这些“歪瓜裂枣”，并支持他们，他们可能超前了时代，令人不可理解。你怎么知道他们就不是这个时代的梵高，这个时代的贝多芬，未来的谷歌？”如何合理的评价这些人，让这些“歪瓜裂枣”真正发挥出自己的价值并获得与其贡献相符合的回报？华为《管理优化》中提出：“作为管理者，要在公司价值观和导向的指引下，基于政策和制度实事求是地去评价一个人，而不能僵化的去执行公司的规章制度。在价值分配方面要敢于为有缺点的奋斗者说话，要抓住贡献这个主要矛盾，不求全责备。”

6、少将连长

在任正非近年的不少讲话中，多次提到“少将连长”这个词，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。”根据《华为人报》作者的分析，华为出现“少将连长”可能至少有两个途径：第一，是高级干部下到基层一线，当基层主管，带小团队冲锋陷阵，充当尖兵；或者如同重装旅，作为资源池，到一线协调指挥重大项目、建立高层客户关系、建设商业生态环境，充分发挥老干部的优势。第二，“连长配了个少将衔”，就是提高一线人员的级别，一线基层主管、骨干因为优秀而被破格提拔，职级、待遇等等达到了很高的水准，这样，就会引导优秀人才到一线、长期奋斗在一线，逐渐筛选出优质资源直接服务客户，从而创造更大的价值。

7、二两大烟土

“烟土”，指未经熬制的鸦片。早年的电影中经常有这样的场景：国民党军队在冲锋的时候，只要长官一喊：冲上去给二两大烟土，当兵的立时就跟打了鸡血一样斗志昂扬。如果喊给三两大烟土，那是连命都不要了。任正非在2014年人力资源工作汇报会上的讲话中提到：跑到最前面的人，就要给他“二两大烟土”。

意思是公司里绩效好、表现突出的员工，都应获得良好、及时的回报（物质和非物质激励）。

8、“之”字形成长

“之”字从象形上看，是折线式的，联想到员工的个人成长和华为实际情况就是，一个员工如果在研发、财务、人力资源等部门做过管理，又在市场一线、代表处做过项目，有着较为丰富的工作经历，那么他在遇到问题时，就会更多从全局考量，能端到端、全流程地考虑问题。而如果他一直在某个体系里直上直下、从一条线上成长起来，那思维难免会有局限性，遇到问题也很容易出现本位主义思想，考虑问题也很可能会片面。所以，华为一直鼓励干部流动，形成一个有力的作战群。任正非说，干部和人才不流动就会出现板结，会让机关和现场脱节，如果形成阶级，华为迟早会分裂。所以他一直强调干部和人才的流动，并要求片联不拘一格地从有成功实践经验的人中选拔优秀专家及干部；推动优秀的、有视野的、意志坚强的、品格好的干部走向“之”字形成长的道路，培养大量的将帅团队。

9、重装旅与陆战队

海军陆战队规模小、装备轻、具有综合作战能力、爆发力强，是华为设置在一线的作战单元；重装旅是指专业化的队伍，给陆战队提供资源和炮火。华为在地区部设置重装旅，代表处和系统部则是陆战队。任正非说：“我们借用‘重装旅’的概念来描述地区部与代表处的关系。例如：海军陆战队在沙滩撕开一个口子，但它在纵深上是展不开的，因为它没有这么多能力，但它不撕开一个口子，重装部队是登陆不上去的。没有重装部队的投入，阵地是守不住，也扩展不了的。”

“地区部重装旅的建设，是重视各种平台的建设，共享中心的建设，经验的总结，人员的培训。同时，根据代表处组织配置中缺少的能力，在地区部补上。不管是解决方案、服务、投标、……，各种业务要集中一批尖子，随时像蜂群一样，一窝蜂的对重要项目实施支持。这些尖子可以是物理式的集中，也可以是逻辑上的集中。他们要定期人员流动，实行纵向循环、横向循环，以促使各方面作战能力的提升。”

10、从零起飞奖

2013 年市场大会“优秀小国表彰会”上，任正非给徐文伟、张平安、陈军、余承东、万飏颁发了一项特殊的表彰——“从零起飞奖”。这些获奖的人员 2012 年年终奖金为“零”。2012 年，他们的团队经历奋勇拼搏，虽然取得重大突破，但结果并不如人意。于是，这些团队的负责人在这里践行当初“不达底线目标，团队负责人零奖金”的承诺。任正非在为他们颁发“从零起飞奖”后发表讲话，他说：“我很兴奋给他们颁发了从零起飞奖，因为他们 5 个人都是在作出重大贡献后自愿放弃年终奖的，他们的这种行为就是英雄。他们的英雄行为和我们刚才获奖的那些人，再加上公司全体员工的努力，我们除了胜利还有什么路可走？”

11、板凳要坐十年冷

这句话出自南京大学一位教授的对联：“板凳要坐十年冷；文章不写半句空”。

“板凳要坐十年冷”的意思是要专心致志做学问，不慕荣誉，不去追求名利，甘于寂寞，只要坚持自己的学术方向，不怕别人不重视。任正非说：“在冷板凳上坐的都是一代英豪。科学是老老实实的学问，要有思想上艰苦奋斗的工作作风，要有坚定不移的精益工作目标，要有跟随社会进步与市场需求的灵活机动的战略战术。做实不是没有目标、没有跟踪、没有创新，但没有做实就什么也没有。点滴奋斗与持之以恒的努力，踏踏实实地在本职岗位上不断地进取，太阳已经在地平线下升起。当然，也希望公司能尽早识别出那些在板凳上坐了多年，有奋斗精神、有贡献、有热情的默默无闻的优秀员工，不要让雷锋们等得太久。”

12、喜马拉雅山的水为什么不能流入亚马逊河

任正非用喜马拉雅山的水流入亚马逊河比喻在零距离的互联网时代，干部是可以流动的，一个地区成功了，抽调干部去另一个地区支持那里的战斗，让成功经验在全球范围内高效复制和推广。华为公司知识管理负责人谭新德提出：“华为公司最大的浪费就是经验和人才的浪费。如果能让公司辛苦培养起来的干部流动起来，把好的经验传递下去，公司无论管理还是经营上都会有一个很大的提升。”任正非说：“我们要推动队伍循环流动，进一步使基层作战队伍的各种优秀人员在循环过程中，能够流水不腐，形成整个公司各个层面都朝向一个胜利的目标，努力前进和奋斗。”

13、班长的战争

这源自美国军队的现代作战方法，战争的主角并不是过去的师团，靠名将，而是连排，甚至班一级的小分队。他们深入敌后，携带卫星定位仪器和激光指示器，随时可以根据下载的卫星画面寻找敌人踪迹，甚至可以通过卫星呼唤战机、导弹来进行轰炸，而班长作为一线现场作战指挥，有专业技术的要求，同时也有灵机决断的指挥能力要求。华为强调“让听得见炮声的人来呼唤炮火”，就是要求“班长”在最前线发挥主导作用，让最清楚市场形势的人指挥，提高反应速度，抓住机会，取得成果。它要求上级对战略方向正确把握，平台部门对一线组织有效支持，班长们具有调度资源、及时决策的授权。其基础是组织和层级简洁而少（比如3层以内），决策方式扁平、运营高效。当然，战争的主角——优秀的“班长”和专家的选用育留及自身的主动成长，也非常关键，“班长”们同样要是精英中的精英。

14、赛马

赛马是一种比赛骑马速度的竞速运动项目，在对抗中分出孰优孰劣，是历史最悠久的运动之一。华为的文化是一个赛马文化，在地区部专业业务骨干的选拔上，给“小马”一些机会。在华为，团队和项目之间的比拼，也被形象地比喻成赛马。以团队和项目组为单位赛马，争当先进。任正非曾强调，在地区部专业业务骨干、代表处的维护专家队伍的选拔上，可以通过赛马来产生。

15、结网原理

要是只有一把丝线，是不能把鱼给抓住的，一定要将这丝线结成网，这种网有一个个的网点。人生就是通过不断地总结，形成一个一个的网点，进而结成一个大网。如果不善于归纳总结，就会像猴子掰玉米一样，掰一个，丢一个，你最终将没有一点收获。就像吃了东西，不吸收是没有效果的。任正非说：“每个人要想进步，就要善于不断归纳总结。如果没有平时的归纳总结，结成这种思维的网，那就无法解决随时出现的问题。不归纳，就不能前进，不前进就不能上台阶。人是一小步一小步前进的，过几年当你回首总结时，你就会发现你前进了一大步。在善于归纳总结时，也要重视向别人学习，取长补短。别人对你提意见，批评你

的缺点那是在帮助你，你拒绝别人的批评，就等于是放弃别人的帮助，那岂不是太吃亏？

16、商业性：作为一个公司，我们追求的不是先进性而是商业性，这与学校的学术研究是有区别的。你们认为很有学问的人，在我们公司可能待遇并不高；你们认为并不是很有学问的人，在我们公司可能待遇很好。因为我们的评价体系不一样。学校是以学术来作为评价体系的标准，我们是以商业性来作为评价体系的标准，两个不同评价体系不可能产生混合。我们要培养商人，不是培养教授，不要搞学术论文。我们的价值评价体系要调整，涨不涨工资要看你是否为公司创造利润，而不是看你的学术论文有多好。公司对人的评价是现实的，不是你理想有多大，而在于你的实际贡献。

17、报酬：公司给员工的报酬是以他的贡献大小和实现持续贡献的任职能力为依据，不会为员工的学历、工龄和职称以及内部“公关”做得好支付任何报酬，认知不能作为任职的要素，必须看奋斗精神，看贡献，看潜力。要明确员工在华为公司改变命运的方法只有两个，一是努力奋斗；二是提供优异的贡献。贡献有潜在的，显现的；有短期的，长期的；有默默无闻的，甚至被人误解的。我认为认知方面的能力等不能作为要素确定员工的命运，就是我们打比方说过的茶壶中的饺子，倒不出来，不产生贡献，就不能得到承认。要通过奋斗，形成结果，才能作为要素。茶壶里的饺子，我们是不承认的。倒不出饺子，还占据一个茶壶就是高成本。因此，学历、认知能力、工龄、工作中的假动作、内部公关等，不能作为薪酬的评价依据。知识是劳动的准备过程，劳动的准备过程是员工自己的事情，是员工的投资行为。

18、辛苦劳动：很多人汇报工作时，老是说工作很辛苦。我不喜欢有人说自己怎么怎么辛苦。要看你的工作成绩，没有业绩的工作没有意义。工作描述中不要动不动就写上工作辛苦之类的东西。关键是业绩，要强调成效。公司要生存、要发展，必须要有业绩。

19、以市场为中心：市场经济肯定以市场为中心，这个目标导向是不能变化的。我们以市场为中心，是目标。比如说洗煤炭，你把煤炭洗白了，你确实劳动态度

很好，任劳任怨，不怕脏、不怕苦、不怕累，可是洗煤炭不具有任何价值和意义。我们只有明确了目标导向——为市场服务，才算是我们的服务目标明确。

20、提高效率：大家必须提高管理效率，不要为加班而加班，不要搞形式主义。华为公司一定要提高效率，并不是说埋头苦干就行。我们不主张加班加点，不该做的事情要坚决不做，这方面的节约才是最大的节约。算一算研发开发出来的功能，利用率不到 22%，而通信行业电话功能的利用率更是不到千分之一，这个世界用来用去还是摘挂机，但我们公司过去就做不好。研发越高级的技术，大家越兴奋，越去研究，职务和工资也越来越高，简单的技术反而不愿意去研究。如果我们减少 20% 的无效工作，那么既节约了成本，也不用加班加点。

21 产品开发：产品研究过程中，评价标准要调整一下，注重产品的商业价值和利益，而不是片面重视发明创造。将新颖性、实用性、先进性相比较，更应突出实用性，形成面向客户的研究开发体系。华为公司不是要培养教授的群体，我们是要培养一批商品专家，培养一批对商品、客户有高度认识的商人。片面地追求新颖性、片面地追求超前，就不可能成长为一代真正的商人。我们的结构调整要完全以商业为导向，而不能以技术为导向，在评价体系中同样一定要以商业为导向。

22、价值评价体系：1、中研部长期重技术、轻管理，重学术、轻文化。如果不能与华为的价值评价体系相一致，如何协同发展？我们只有融入一个大家庭，才能有强大的力量参与国际竞争。磨刀不误砍柴功，现代战争不分前方、后方，我们必须在同一文化平台上，才能协同作战。想一想我们常常不重视处理老客户问题，只重视新产品的开发；在其他一些产品上，也只是重视优化，而不重视处理在网上运行的产品，这些也是一种价值评价体系的不良导向的结果。2、我曾经分析过华为技术、LUCENT 可能失败的原因，得出的结论是不能走产品技术发展的道路，而要走客户需求发展的道路。去年我开始对华为技术进行结构性调整，现在看来是正确的。华为在前几年卖产品的时候，我们进行了大量的宣传，七八个月后，当盐碱地洗得差不多的时候，对手的产品也出来了。对手说我的产品与华为的一样，价格便宜 10%。这 10% 就是我们超前铺路的钱。这说明技术过分领先并未给我们带来效益，带来的是为人们铺路，去洗盐碱地。网络社会技术

传播速度增加了，新技术涌出的速度会非常快，但新技术并没有转化为客户需求，在你费大力做了大量宣传之后，反而给别人得了好处。所以我们不能把技术领先摆在一个最高的位置，要关注客户需求。3、在价值评价方面，我们也不能认为只有做新技术的人才能评高工资，做小盒子的人要能拿高工资、当总监。什么是小盒子？日本的数码相机就是小盒子，他们的小盒子把全世界都打败了。这个小盒子看起来没有最新的技术，但真的没有技术？技术不是理论，不是功能，而是包括工艺、材料、多种科学在内的综合技术。我们华为也需要能做这种小盒子的工程商人，而不是仅仅做出功能来的科学家。

23、技术第三：质量第一，功能第二，技术第三，一定要注重客户需求。客户的评价标准是觉得质量很稳定，功能很好，技术还先进，这就是好。谁按技术好坏来评价工资与奖金，就肯定不对，一定要按贡献来评工资与奖金。客观上说，技术是重要的一个手段但不是唯一手段，更重要的手段是满足客户需求。当今的客户需求是由多种环节、多种技术组成的，比如刚才说的小盒子并不是每个人都能做出来的，它并不简单。因此从这个角度讲，大家要慢慢认识到，技术是很重要，但崇拜技术不能像崇拜宗教一样，因为宗教已经被当作神了，会为它而视死如归，我们对待技术不能有这样的想法。产品研发不能唯技术为重。我们的价值评价不能唯技术为重，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。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。

24、好干部的标准：好干部的标准是实事求是，坚持原则，眼睛朝下，不要光看上司的脸色。大家要警惕那些专看上司脸色行事、阿谀奉承的人，他们不是为公司而是为个人利益工作，无数历史经验教训证明了这一点。下级看领导脸色行事，在事情的判断上，不是以客户需求为导向，而是看主管是否认可，只要按主管的意见做，即使错了，也是主管的责任，自己不用承担责任。这是公司存在的大问题。长官导向不扭转，公司就会偏离客户导向，就会衰退。

25、不要会唱歌的百灵鸟：1、你们的价值评价方法是错误的，谁技术好？考试，欧姆定律考得很好，就涨工资，然而扎扎实实拧螺丝的人就没有份。那么工艺质量谁去搞？我们不是以懂什么来作为评价一个人的依据，而是以会干什么来作为

评价依据。你们总是不提拔踏踏实实干活的人，嫌人家笨，老是去提那些聪明的“百灵鸟”，“百灵鸟”的工资总涨，结果华为公司就是只会唱歌。2、公司需要的是员工的贡献，因此薪酬及奖励只能与其责任结果挂钩，而不是一考定人生。素质与技能是员工在劳动准备过程中完成的，劳动的准备过程是员工的投资，应由员工自费在自己支配的时间内完成的，当他具有一定能力，就能在劳动过程中做出一定贡献，我们按其贡献给以报酬。这是马克思在《资本论》中阐述的一个基本观点。3、我们是一个功利组织，我们要的是员工创造价值，如果以考试来定级，不作贡献就给他升职，我不同意，考试怎么能证明他可以多拿工资和奖金呢，所以这是错的。

第六章 知识经济时代引领未来

6.1 知本主义

知识的力量：华为能取得如今的成就，正是源于任正非的“知本主义”。任正非说：“华为在创业时期，没有资本，只有知本。华为的资本是靠知本积累起来的。”“知本主义”的核心就是靠知识、靠技术，而不是靠资本、靠投机。

多年来，以各种名义组团参观深圳华为总部的人们总被这面专利墙所震撼。华为作为一家民营企业，仅用 20 多年的时间就研发出了 3 万多项专利。在中国，华为是申请专利最多的单位，其中 85% 的专利属于发明专利。华为在通信设备领域拥有这么多专利，让很多竞争对手望而却步，靠的就是知识和技术。

贝尔实验实的影响：在过去一个多世纪里，贝尔实验室为全世界带来了无数件新技术和产品，其中包括第一台传真机、按键电话、数字调制解调器、蜂窝电话、通信卫星。自 1925 年以来，贝尔实验室共获得了 25000 多项专利。任正非曾多次表示自己对贝尔实验室的虔诚崇拜：“我青年时代就十分崇拜贝尔实验室，仰慕之心超越爱情。”

评价：中国改革开放的头 30 年，是充满机会、市场规则不明、依靠各类资源开发兴起的 30 年，张二狗是这一时代抓住机会（投机钻营）的典型代表。也许这

个时代是用双手淘金的时代。而后来的 30 年，是机会隐藏、市场规则完善、各类无形资源开发兴起的时代，是靠知识、技术淘金的时代。而华为却是在前 30 年完成了后 30 年的准备，就象《华为基本法》第六条所说的那样：“资源是会枯竭的，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……。”

6.2 为什么要引进知本主义？

美国管理大师彼得·德鲁克说过知识已成为真正的资本和首要财富。伴随着知识地位的提升，世界经济已进入知识经济时代。知识经济时代最有代表性的商业领域呈现出传统商业的消亡、新商业崛起的趋势。传统商业靠异地差价赚取商业利润的模式已经终结，这样的机会已经不复存在；而以知识引领创新的商业模式逐步建立，如共享单车、无人零售店等。在传统的制造业领域，智能化、自动化、互联网化、软件化已成发展趋势，人口密集型的制造业已经难以为继。实体经济正在经历一场血与火的洗礼，看似是经济危机的阴影，实则是经济发展的趋势使然。

1998 年，华为创造性地引进了“知本主义”这个看似应涵盖在企业文化中的词汇，把它放在技术管理里，主要是因为像华为这样一个如此重视知识的企业，技术完全是知识转化而来的，提出把知识转化为资本，那么完全可以把这种理念称为“知本主义”。

知识经济一方面促进世界新经济时代的到来，加速经济全球化的进程，使知识化取代工业化；另一方面促使全球面临新的国际分工。知识经济发达的国家将成为“头脑国家”，而知识经济发展滞后者将沦为“躯干国家”，听“头脑国家”驱使。正是基于这种国际形势，20 世纪 80 年代，随着知识经济时代的到来，各国都开始大力发展以知识为基础的相关行业。据世界银行 1998 年发表的《知识促进发展》的报告报道，发达国家以知识为基础的行业的产值已占 GDP 的 50%，其中高技术产业的产值占 25%。过去是资本雇佣劳动，资本在价值创造要素中占有支配地位。而知识经济时代是“知识雇佣资本。知识产权和技术诀窍的价值和支配力超过了资本，资本只有依附于知识，才能保值和增值”。华为从它发展

的初期起，就没有像一般企业那样只重视资本，而是肯定知识的巨大作用。究其原因，只有一点，那就是任正非清楚地意识到，没有知识，就没有技术；没有技术，就没有产品；一个没有产品的公司，什么都不是。因此，华为在初期资金很紧张的情况下，仍不惜用高薪聘用高素质的员工。后来为华为技术发展做出卓越贡献、被人称为“天才”的李一男，作为一名在校硕士生在华为首习的时候，任正非就慧眼识珠，注意到了这位年轻人所具有的潜质，让他主持研究开发一个重要的技术项目，并决定为该项目掏钱购买一套价值 20 万美元的外国设备。当时，还处于创业阶段的华为财力并不雄厚，20 万美元对于任正非来说并不是一笔小数字。但任正非力排异议，依旧认可了李一男的项目。虽然后来由于市场和社会形势等种种原因使这个项目搁浅，刚买来的设备也一下子成了废品，20 万美元打了水漂。但任正非很大度，并没有责备还在惴惴不安中的李一男。在他看来：年轻人搞技术开发碰壁是常有之事，最重要的是能够从中吸取教训重新再来。正是任正非这种基于对知识重视基础上对拥有知识的人才的重视，而非只把眼光停留在资本的得失上，使华为能够在行业内始终处于技术领先的地位。

6.3 华为的知本主义

在华为的管理顾问、中国人民大学的专家教授们为华为制定《华为基本法》的过程中，对于华为更加注重知识的这种经营管理观念作了进一步的概括和提升，明确地提出了“知本主义”的概念。中国人民大学的学者对此作了详细、清楚的阐述，概括起来，所谓知本主义主要有这几方面的内涵：

1、认为知识是高科技企业的核心资源和价值创造的主导要素

知本主义理念首先是强调知识、知识劳动的特殊地位与作用。在《华为基本法》中明确提出：“我们认为，劳动、知识、企业家和资本创造了公司的全部财富。”知本主义理念不但把知识作为企业价值创造要素中的一个独立要素，公开承认知识与资本一样是企业价值的创造源泉，而且把它排在优先于资本的重要位置上，强调“人力资源不断增值的目标优先于财务资本增值的目标”。要明白，在当今的高科技企业里，人力资本增值主要指的就是员工知识资本的增值。

2、主张给创造价值的知识劳动以合理的回报

知本主义理念承认知识劳动的剩余价值，认为高科技企业中由利润转增的资本不应全部归最初的出资者，而认为知识和资本一样，在价值创造中都作出了贡献，应给予知识劳动者以合理的回报。《华为基本法》中第五条就明确指出：努力探索按生产要素分配的内部动力机制。……奉献者定当得到合理的回报。

3、主张通过知识资本化来实现知识的价值

理论界和企业界都在积极探索知识价值的有效实现形式。知本主义主张通过知识资本化来实现知识的价值。《基本法》明确提出：“用转化为资本这种形式，使劳动、知识以及企业家的管理和风险的积累贡献得到体现和报偿……知识资本化与适应技术和社会变化的有活力的产权制度，是我们不断探索的方向。”华为公司实行全体员工持股制，通过股权和股金的分配来实现知识资本化。公司的股权不是按照资本来分配，而是按照知本分配的。按知分配股权使知识劳动者应得回报的一部分转化为股权，进而转化为资本，股金的分配又使得由股权转化来的资本的收益得到体现。

4、不仅主张知识资本化，还主张知识职权化

知本主义理念认为，高科技企业可分配的价值，除经济利益外，还有组织权力，组织权力的分配形式是机会和职权。知本主义不仅主张按知分配经济利益，还主张按知分配组织权力，知识的价值不仅通过知识资本化，还通过知识职权化来实现。

6.4 知本主义与共同体

6.4.1 知本主义与利益共同体

智力密集是高科技企业的一个重要特征。高科技企业要发展，需要招揽掌握现代科学技术的高学历人才，所以，如何才能吸引人才是高科技企业发展遇到的第一个问题。知识层次高的人，有较强的工作能力，有较多的工作机会，“跳槽”的

可能性也较大，怎样才能把人才留住，这是高科技企业发展遇到的第二个问题。高科技产品的研制，需要创造性劳动，智力劳动是无形的，技术创新能力蕴藏在科技人员的头脑中，如何激发科技人才的积极性和自觉性，怎样才能充分发挥他们的创造力，这是高科技企业发展遇到的第三个问题。以上问题，有的企业用高薪来解决，但是高薪未必能取得最佳的效果。

高风险、高回报是高科技企业的另一个重要特征。研制高科技产品风险很高，若成功了，回报也极高。近年来，国内一些高科技企业发展非常快，其规模急速扩张，效益成倍增加，资本迅速增值。一些民营高科技企业已出现千万元，甚至亿元的富翁。在利益分配问题上，一些企业过多地考虑创业者和最初出资者的利益，认为企业由利润转增的资本应全部归属创业者和最初的出资者。虽然随着企业利润的增加，也提高了员工的工资，但可能创业者和最初的出资者的回报呈几何级数增加，而员工的收入只呈算术级数增加。分配的悬殊，造成员工心理的不平衡，即使员工的收入不菲，也很难建立员工对企业的认同感，亦难以激发员工的积极性和创造力。因此，分配制度成了影响高科技企业发展的又一个重大问题。

高科技企业创造的价值应怎样分配？建立怎样的机制更能吸引和留住人才并能调动他们的积极性？华为公司的实践是通过知识资本化，“实行员工持股制度，……结成公司与员工利益与命运的共同体”（《基本法》第十七条）。由于知本主义理念主张知识资本化，让员工分享公司的利益，将员工的利益与企业效益紧密地联系在一起，真正形成利益共享、风险共担的发展机制，这样形成的利益共同体能有效地调动员工的积极性并激发其创造性。

利益共同体实质是一种产权结构。民营高科技企业的产权属于谁？属最初的出资者？属创业者？还是属共同奋斗的员工？知本主义较明确地回答了这个问题。该理念认为由于知识在高科技企业发展中的特殊地位与作用，知识、技术作为价值创造的重要要素，理所当然应当参与价值分配，从事知识劳动的员工应当成为企业的股东，而且应当按照贡献的大小来决定股权数量的多寡。目前我国企业进行的产权改革中，一些民营高科技企业，如四通、联想集团等，都实行技术要素参与分配，并且股权设置大量向技术创新人员倾斜，尤其是技术创造骨干份额最大。最近，国家有关部门也提出，具备条件的高科技企业可实行技术专利和科技成果

作价折股、这些都说明，知本主义理念切合高科技企业的实际，反映了迈向知识经济社会的新时代的特征。知本主义在理论和实践上，较好地解决了高科技企业的价值分配问题，在知本主义理念下建立的利益共同体，有利于高科技企业吸引人才，留住人才和充分发挥科技人才的积极性，这种经验是十分宝贵的。

6.4.2 知本主义与事业共同体

知识分子除了物质追求外，还有一种实现自我价值的追求。当物质生活得到基本满足后，精神上的追求会变得更强烈。近年来，有不少高级科技人员和高级管理人员离开跨国公司或外资企业到国内企业工作，有的还放弃在国外优厚的待遇和令人羡慕的职位回国。据报道，这种趋势正日渐增强。为什么会出现这种现象？回国加盟创维集团的硅谷精英说，在美国有了一定的地位，房子、车子也有了，该做的美国梦好像都做完了，但这种幸福里总觉得缺点什么。康佳集团在美国硅谷设有开发中心，所有的人员都是中国人。他们说，在外国公司打工，上司是外国人，与其给外国人做，还不如到中国人自己的企业干。对他们来说，为国内企业工作有一种在国外企业无法满足的“精神归宿感”。

高科技企业要形成内部强大的凝聚力，除了把企业建成员工的利益共同体，产生物质激励机制外，还要有精神激励机制。这种机制应能提供员工实现自我价值的空间，能满足员工高尚的精神追求，同时，这种机制还应能引导员工的追求，使之变得崇高和远大。成功的高科技企业有一个共同的地方，就是既把企业办成员工的利益共同体，又把企业建成员工的事业共同体。

事业共同体的一个显著特征是在企业核心价值观的指导下，形成全体员工共同的事业追求。国内著名高科技企业的价值观中，都明确确立自己存在的社会价值，都明确地把国家、民族的事业作为自己的社会责任。如华为公司把产业报国作为自己的追求，联想集团把“扛起微机民族工业大旗”作为自己的责任。要形成事业共同体，企业在确立自己的抱负与追求后，一方面需要通过企业文化，使员工的自我追求与企业的社会责任结合起来，使企业的追求变成员工的共同追求，像联想集团提出的那样，“把员工的个人追求融入到企业的发展中”。另一方面，企业还需提供机会，让员工有实现自我价值的空间。

知本主义主张知识职权化，主张企业为有知识、有能力的员工开放更多的管理职位，主张公平地为这些员工提供进入公司组织权力层的机会，这种理念为有抱负又有能力的员工提供了施展才华的舞台。这些员工可以伴随着企业的发展干一番事业，在实现企业的价值中实现自身的价值，他们在精神上的某种追求可以从中得到满足。由此可见，知本主义理念有利于事业共同体的形成。

高科技企业在知本主义理念下形成的利益共同体和事业共同体，使员工感到自己是企业的主人，产生对企业的归属感；使员工感到自己的前途与企业的发展紧密相连，自己与企业真正共命运。因此，知本主义理念在企业中产生的凝聚作用是很强的。华为公司的知本主义理论与实践，对我国高科技企业的发展有很强的示范和启迪作用。

第七章 华为管理之“熵”到底是什么

很多专家包括华为自己的管理者都认为华为的管理总体上就一个字“熵”，那“熵”到底是什么？与管理有什么关系呢？

7.1 “熵”

7.1.1 “熵”到底是什么

熵是热力学第二定律的概念，用来度量体系的混乱程度。第二定律的内容是：一切自发过程总是向着熵增加的方向发展。华为的管理层认为，“熵”理论源于物理学，常被用于计算系统的混乱程度，进而可用于度量大至宇宙、自然界、国家社会，小至组织、生命个体的盛衰。这里主要讲熵增和熵减。熵增就是功能减弱，人的衰老，组织的懈怠等等，这些都反映出功能的丧失。熵减指功能增强，比如人通过摄入食物，组织通过建立秩序等等实现熵减，功能增强。另一个概念是负熵，负熵是指能带来熵减的活动因子，比如物质、能量、信息这些都是人的负熵，新的成员、新的知识、简化管理这些就是组织的负熵。

7.1.2 华为对“熵”的认识和应用

1、国家之熵：当新一代皇帝取代旧主时，他成本是比较低的，因为前朝的皇子、皇孙形成的庞大的食利家族，已把国家拖得民不聊生。但新的皇帝又生了几十个儿子、女儿，每个子女都有一个王府，以及对王府的供养。他们的子女又在继续繁衍，经过几十代以后，这个庞大的食利家族大到一个国家不能承受。人民不甘忍受，就又推翻了它，它又重复了前朝的命运。

2、宇宙之熵：2015年《与任正非的一次花园谈话》中说封闭系统内部的热量一定是从高温流向低温，水一定从高处流到低处，如果这个系统封闭起来，没有任何外在力量，就不可能再重新产生温差，也没有风，也没有水蒸气与流动；第二，水流到低处不能再回流，那是零降雨量，那么这个世界全部是超级沙漠，最后就会死亡，这就是热力学提到的“熵死”。

3、生命之熵：2011年在《成功不是未来前进的可靠向导》中任正非说：你每天去锻炼身体跑步，就是耗散结构。为什么呢？你身体的能量多了，把它耗散了，就变成肌肉了，就变成了坚强的血液循环了。能量消耗掉了，糖尿病也不会有了，肥胖病也不会有了，身体也苗条了，漂亮了，这就是最简单的耗散结构。你们吃了太多牛肉，不去跑步，你们就成了美国大胖子。你们吃了很多牛肉，去跑步，你们就成了刘翔。都是吃了牛肉，耗散和不耗散是有区别的。所以我们决定一定要长期坚持这个制度。

4、企业之熵：任正非在《2013年度干部工作会议的讲话》中说：我把“热力学第二定理”从自然科学引入到社会科学中来，意思就是要拉开差距，由数千中坚力量带动十五万人的队伍滚滚向前。我们要不断激活我们的队伍，防止“熵死”。我们决不允许出现组织“黑洞”，这个黑洞就是懈怠，不能让它吞噬了我们的光和热，吞噬了活力。

7.1.3 关于熵的四条规律

第一条规律是只有开放的系统才能熵减。如果地球没有太阳能量的输入，地球就不可能有合适的温度、水和生命，也就不可能有熵减的效果。

第二条规律是负熵打破平衡，促进熵减。移民本身就是一种负熵，中国最有活力的地方是深圳，深圳 95%以上的人口都是移民来的。全世界最有活力的地方是美国，美国聚集着全世界优秀移民。

第三条规律是引入负熵要适量并且高品质，负熵不是越多越好，负熵的质量很重要。欧洲复杂的社会矛盾、宗教文化冲击、恐怖袭击，美国社会各阶层的利益冲突造成的特朗普上台等等都说明了这一问题。企业管理中引入过多的高层同样面临负熵过多，质量不高的问题。

第四条规律是熵增和熵减的对抗消长。同一事物同时存在熵增和熵减，主要体现为矛盾的主要方面和次要方面的变化。关于负熵的引入，它们的质量决定了你是熵增还是熵减。

7.2 “熵”引入到企业管理中去的基础是什么

老子《道德经》上说：道法自然。指出管理的真谛是无为而治。简单而朴素的话道出了管理的实质。自然规律在组织中的应用之道是真正的管理之道，这也是企业家始终追求的。当然华为也是如此，象任正非提出的很多管理思想都是如此。塑造企业的护城河、万里长城；学习“深淘滩，低做堰”的都江堰等等。熵作为物理学研究的对象，其存在的自然规律同样可以应用于管理，因为它具有普适性的特征。

7.3 “熵增和熵死”在人类组织中更加显著，更加迫切需要改变

自然界的能量转换，生物循环都是宇宙之熵的外化。宇宙的产生与发展，山脉的形成与下沉，海平面的不断升高，随着时间的推移，我们的整个宇宙都在时间的长河中不断地熵增熵死，何况我们的社会、组织和个人。生命之熵让每一个有生

命的个体都为之伤？特别是我们的企业组织，在过去的 50 年，企业的寿命和人类的寿命正好形成了一个剪刀差，人类的平均寿命 32 岁提高到了 55 岁，而企业的寿命则从 55 岁变成了 32 岁。但是如果一切的趋势都是熵增熵死，为什么也不断有新山脉、岛屿形成，每年春天植物都发发新芽，我们也不断听到婴儿的啼哭呢？如果一切的趋势都是熵增熵死，为什么地球上还有很多熵减的现象呢？如太阳不断给地球输入能量，它使大气流动、水循环、光合作用。这就告诉我们通过熵减可以延续企业的寿命，我们可以改变我们的现状。

7.4 熵减在企业管理中的应用

熵减说简单些，实际上就是耗散结构，实际上就是新陈代谢，实际上就是吐故纳新。那如何在企业管理中运用呢？

1、制度和政策带来熵减。如英国的君主立宪制，三百年前法国差点把英国消灭了，英国爆发了光荣革命，英国一个人没死，光荣革命就完成了，就出来英国的议会制度。资产阶级民主带动英国蓬勃发展，三百多年把全世界占完了。英国可以作为全球制度创新的典范，凡是被英国殖民过的国家与地区，比如美国、澳大利亚、新加坡、香港、南非、肯尼亚等等，这些地方都留下了英国的制度体系。这些体系帮助这些国家取得了繁荣发展。

2、科学和技术带来熵减。为什么欧洲引领了工业革命？在这个神权禁锢的大陆，经历了近 1000 年的中世纪，已经到了熵死的边缘。此时发生了一个偶然历史事件就是黑死病，它使欧洲人口减少了 40%-60%，也正是黑死病引发了人们的质疑，这一场大灾难把中世纪传统宗教思想对人性的压抑、对思想的束缚彻底的打破了。所以，有了黑死病才有了文艺复兴，有了宗教改革，有了思想解放，有了新制度的建立，有了工业革命。

3、思想和价值观带来熵减。是新教伦理揭示了中世纪宗教改革的哲学思维，这种对人性释放的哲学思维，它叫资本主义精神，从而开创了对人性的差异化的承认，对差异化也给予了保护，这种对人的权利的保护，释放了个人努力的主观能

动，促进了发展。这种精神同时也推动西方的社会改革，才形成了今天繁荣、现代化的西方。

4、教育和管理带来熵减。日本仅用 50 多年，从一个封建封闭落后到世界前茅，实现富国强兵。中国在 1840 年被鸦片战争打得割地赔款时，日本也一样遭受西方的坚船利炮的欺压，虽没割地但有赔款。打完仗后到西方学习，中国重金买了北洋舰队，日本考察了欧洲的教育体系和制度体系，所以当时欧洲人说，日本五十年以后将打败中国。果然 1895 年爆发了甲午海战，日本打败了中国。而且在企业层面，质量管理大师戴明的学说在美国没有被重视，却在日本开辟了新时代，让日本车横扫美国。

5、阶层穿透、优质移民引发熵减。这一点从美国的持续繁荣就可以看到，美国坚持从全世界引入优质移民。特别是二战期间，美国从欧洲引入大量受到种族主义迫害的科学家，以及战后利用美国的高薪和富裕安全的生活环境从全世界吸引优秀人才移民。中国历史上最辉煌的是战国时期，百家争鸣，人才辈出，直到秦国统一了中国。华为提出的要招聘一些一无所有的奋斗者加入都反映了这样的管理思想。

熵减的应用主要来自于以上几个方面，分别对应的是企业的价值观、企业的制度和流程、企业的技术创新、企业的人才培养、企业的管理模式、企业的人才引进等等，但在实际操作中也有其他的熵减，如组织创新、管理变革等。

第八章 工匠精神

2015 年，任正非签发总裁办邮件，转载汪中求的《日本工匠精神：一生专注做一事》，他说：我们公司也有工匠精神，我们从一个年产几百万，到年产 4000 亿是怎么过来的，多少辛酸泪。我们要重视技师文化的建设，给他们合理报酬和激励，文员、支付系统的员工……，都是一种特殊的技师，我们都要关怀。李建国是工匠第一人，他的任务是要让千万技师、技工成长起来，我们要后继有人。我们质量要百尺竿头更进一步。

以下为转载正文：

截至 2013 年，全球寿命超过 200 年的企业，日本有 3146 家，为全球最多，德国有 837 家，荷兰有 222 家，法国有 196 家。

为什么长寿企业扎堆这些国家，是一种偶然吗？它们长寿的秘诀是什么呢？

答案就是：他们都在传承着一种精神——工匠精神。

很多人认为工匠是一种机械重复的工作者，但其实，“工匠”意味深远，代表着一个时代的气质，与坚定、踏实、精益求精相连。为何日本工匠能把这样的精神体现得淋漓尽致？

质量不好是耻辱

冈野信雄，日本神户的小工匠，30 多年来只做一件事：旧书修复。

在别人看来，这件事实在枯燥无味，而冈野信雄乐此不疲，最后做出了奇迹：任何污损严重、破烂不堪的旧书，只要经过他的手即光复如新，就像施了魔法。

在日本，类似冈野信雄这样的工匠灿若繁星，竹艺、金属网编、蓝染、铁器等，许多行业都存在一批对自己的工作有着近乎神经质般追求的匠人。他们对自己的出品几近苛刻，对自己的手艺充满骄傲甚至自负，对自己的工作从无厌倦并永远追求尽善尽美。如果任凭质量不好的产品流通到市面上，这些日本工匠（多称“职人”）会将之看成是一种耻辱，与收获多少金钱无关。这正是当今应当推崇的工匠精神。

“工匠”在日语中被称之为 **Takumi**，从词义上来看被赋予了更多精神层面的含义。用一生的时间钻研、做好一件事在日本并不鲜见，有些行业还出现一个家庭十几代人只做一件事。

产品为啥无法被模仿

说到工匠精神，就不得不提日本一家只有 45 个人的小公司。全世界很多科技水平非常发达的国家都要向这家小公司订购小小的螺母。

这家日本公司叫哈德洛克(Hard Lock)工业株式会社，他们生产的螺母号称“永不松动”。按常理大家都知道，螺母松动是很平常的事，可对于一些重要项目，螺母是否松动几乎人命关天。比如像高速行驶的列车，长期与铁轨摩擦，造成的震动非常大，一般的螺母经受不住，很容易松动脱落，那么满载乘客的列车没准会有解体的危险。

日本哈德洛克工业创始人若林克彦，当年还是公司小职员时，在大阪举行的国际工业产品展会上，看到一种防回旋的螺母，作为样品他带了一些回去研究，发现这种螺母是用不锈钢钢丝做卡子来防止松动的，结构复杂价格又高，而且还不能保证绝不会松动。

到底该怎样才能做出永远不会松动的螺母呢？小小的螺母让若林克彦彻夜难眠。它突然在脑中想到了在螺母中增加榫头的办法。想到就干，结果非常成功，他终于做出了永不会松动的螺母。

哈德洛克螺母永不松动，结构却比市面上其他同类螺母复杂得多，成本也高，销售价格更是比其他螺母高了百分之三十，自然，他的螺母不被客户认可。可若林克彦认死理，决不放弃。在公司没有销售额的时候，他兼职去做其他工作来维持公司的运转。

在若林克彦苦苦坚持的时候，日本也有许多铁路公司在苦苦寻觅。若林克彦的哈德洛克螺母获得了一家铁路公司的认可并与之展开合作，随后更多的包括日本最大的铁路公司 JR 最终也采用了哈德洛克螺母，并且全面用于日本新干线。走到这一步，若林克彦花了二十年。

如今，哈德洛克螺母不仅在日本，甚至已经在全世界得到广泛应用，迄今为止，哈德洛克螺母已被澳大利亚、英国、波兰、中国、韩国的铁路所采用。

哈德洛克的网页上有非常自负的一笔注脚：本公司常年积累的独特的技术和诀窍，对不同的尺寸和材质有不同的对应偏芯量，这是哈德洛克螺母无法被模仿的关键所在。也就是明确告诉模仿者，小小的螺母很不起眼，而且物理结构很容易解剖，但即使把图纸给你，它的加工技术和各种参数配合也并不是一般工人能实现的，

只有真正的专家级的工匠才能做到。

把做的事看成有灵气的生命体

在获得奥斯卡奖的日本影片《入殓师》里，一个大提琴师下岗失业到葬仪馆当一名葬仪师，通过他出神入化的化妆技艺，一具具遗体被打扮装饰得就像活着睡着了一样。他也因此受到了人们的好评。这名葬仪师的成功感言是：当你做某件事的时候，你就要跟它建立起一种难割难舍的情结，不要拒绝它，要把它看成是一个有生命、有灵气的生命体，要用心跟它进行交流。

我前后去过 9 次日本，以我的认识，还不只是工匠技术问题，我总愿意把它和精神结合起来思考。

所谓“工匠精神”其核心是：不仅仅是把工作当作赚钱的工具，而是树立一种对工作执着、对所做的事情和生产的產品精益求精、精雕细琢的精神。在众多的日本企业中，“工匠精神”在企业上与下之间形成了一种文化与思想上的共同价值观，并由此培育出企业的内生动力。

树研工业 1998 年生产出世界第一的十万分之一克的齿轮，为了完成这种齿轮的量产，他们消耗了整整 6 年时间；2002 年树研工业又批量生产出重量为百万分之一克的超小齿轮，这种世界上最小最轻的有 5 个小齿、直径 0.147 毫米、宽 0.08 毫米的齿轮被昵称为“粉末齿轮”。

这种粉末齿轮到目前为止，在任何行业都完全没有使用的机会，真正“英雄无用武之地”，但树研工业为什么要投入 2 亿日元去开发这种没有实际用途的产品呢？

这其实就是一种追求完美的极致精神，既然研究一个领域，就要做到极致。

“技术高超的匠人加工的模具，手感妙不可言。”我虽不是机械行业出身，但我对松浦元男的这个说法深为理解。上世纪 70 年代的匠人，技术高超的能加工比机械更高的精度，在匠人圈被誉为“蒙骗机械”。

8.1 产品精确到无需检验

在今年再版的我写的《中国需要工业精神》一书中，我曾分析说：日本职场人用得最多的一个词是“本份”，把手头正在做的事做透是应份的，必须的。

梅原胜彦从1970年到现在始终在做一个小玩意——弹簧夹头，是自动车床中夹住切削对象使其一边旋转一边切削的部件。梅原胜彦的公司叫“A-one 精密”，位于东京西郊，2003年在大阪证券交易所上市，上市时连老板在内仅有13个人，但公司每天平均有500件订货，拥有着1.3万家国外客户，它的超硬弹簧夹头在日本市场上的占有率高达60%。A-one 精密一直保持着不低于35%的毛利润，平均毛利润41.5%。

“豪华的总经理办公室根本不会带来多大的利润，呆坐在豪华办公室里的人没有资格当老总。”梅原胜彦的信条是：不做当不了第一的东西。有一次，一批人来到A-one 精密公司参观学习，有位大企业的干部问：“你们是在哪里做成品检验的呢？”回答是：“我们根本没时间做这些。”对方执拗地追问道：“不可能，你们肯定是在哪里做了的，希望能让我看看。”最后发现，很多日本公司真的没有成品检验的流程。

8.2 关于华为人的“匠人精神”

任正非这样谈到华为人，华为没那么伟大，华为的成功也没什么秘密！华为为什么成功，华为就是最典型的阿甘，阿甘就一个字“傻！傻！”阿甘精神就是目标坚定、专注执着、默默奉献、埋头苦干！华为就是阿甘，认准方向，朝着目标，傻干、傻付出、傻投入。华为选择了通信行业，这个行业比较窄，市场规模没那么大，面对的又是世界级的竞争对手，我们没有别的选择，只有聚焦，只能集中配置资源朝着一个方向前进，犹如部队攻城，选择薄弱环节，尖刀队在城墙上先撕开一个口子，两翼的部队蜂拥而上，把这个口子从两边快速拉开，千军万马压过去，不断扫除前进中的障碍，最终形成不可阻挡的潮流，将缺口冲成了大道，城就是你的了。这就是华为人的傻干！这就是华为人“傻傻”的坚持，追求极致的“匠人精神”！细细想来，“匠人精神本源于我们中华民族，为何现在找不到一点痕

迹呢，中国企业的平均寿命在 2 年，为何我们国家很难出现百年企业？曾看过一段话：“世上本无夕阳的产业，而只有夕阳的企业和夕阳的人；由量的扩展到质的突围，正是中国制造的最后一公里。”在中国，从来不缺好想法、好点子，缺的是踏踏实实、沉下来做产品的“匠人精神”！我们希望在这里让看到的朋友都拥有“匠人精神”，无论生活还是工作；无论个人、企业还是国家，都可以把“匠人精神”传承下去！”

第九章 小人物创造大历史

11 月 15 日，华为“枪林弹雨中成长”系列主题公益讲座受邀走进著名的百年学府——北京大学。面对数百北大学子，华为公司管理顾问田涛教授以《小人物创造大历史》为题发表了主题演讲，话青春故事，谈未来荣光，现场掌声不断，思想的火花频频闪现。以下是演讲实录

尊敬的各位老师、亲爱的青年朋友们，大家晚上好！

今天晚上我和各位交流的题目是：《小人物创造大历史》。

我从 1999 年开始最近距离的观察和研究华为，包括华为总裁任正非。过去 5 年，我在华为进行了大面积、多层级的系列访谈，访问人数多达几百人，访谈的整理稿大概接近 500 万字，在这 500 万字的访谈中，我对 30 年的华为有一个深刻认知：华为的 30 年是血与泪的商业长征。

今天的华为在全球 170 个以上国家和地区有市场覆盖，可以说世界上有人的地方就有华为，没有人的地方也有华为提供的设备和服务。华为今天位居全球 500 强第 83 位。

首先，让我们一同走过从前，看一看华为的 30 年是怎么走过来的。

9.1 华为传承下来的文化基因

1987年，一位被生存所迫、走投无路的中年人，在深圳南油集团一个简陋的居民楼里创立华为技术有限公司，初始资本金 2.1 万元人民币，3 个员工，起初以倒卖交换机设备为营生。

但是 43 岁的任正非，贵州一个偏僻县城中学校长的儿子，却有着狂大的理想和野心。今天，我们说任正非是位理想家的时候，有人可能会质疑，说这是在为成功者贴金，但是当我访谈 20 多年前华为早期的那些元老们，我可以明确地告诉大家，任正非创立华为时，尽管做的是“倒买倒卖”的二道贩子生意，但他的野心却不止赚钱，赚钱是活下去的手段，但也是实现梦想、实现使命的工具。

这是一位有抱负的中年知识分子，在他周围又集结了一大群有想法的青年知识分子，任正非和他早期那些追随者的年龄相差 20 岁左右，他们身上共同的“标志文身”是八个字：一贫如洗、胸怀大志。

他们也拥有如下一些共同特质：

1、饥饿感驱使下的理想主义

文革 10 年把无数知识分子、无数年轻人的理想、梦想抑制了，甚至扼杀了。当改革开放的大门启动时，他们长期被压抑的理想、使命感、激情，在强大的物质与精神的饥饿感驱动下，得到了巨大的释放。柳传志、任正非等一大批卓越的中国企业家都是在这一心理背景下开始了他们的创业史。任正非早期那一批追随者们也大多拥有相同的驱动力。

2、饥饿感驱使下的英雄主义

一部华为史就是一部英雄史。任正非身上有很浓厚的英雄情结，在他执掌华为帅印的 30 年中，把这种英雄主义基因很深、很广地浸润、传播到了华为的组织肌体中。如果以十年为一代的话，从 40 年代出生的任正非到今天的 90 后华为 5 代人从语言到行为有着惊人的相似，这就是面对挑战和困难的自信与勇气、进攻与冒险精神、以及奉献精神。我和华为几位同事主编的《枪林弹

雨中成长》、《厚积薄发》、《黄沙百战穿金甲》三本书中，就记录了大量这样的故事，我称它为“华为的英雄编年史”

3、饥饿感驱使下的强大学习能力

当年华为要想从一流大学，尤其像北大这样的学校招到学通信的人才难而又难，即使从一般的大学招到学通信专业的学生也不容易。所以华为在 2000 年之前招收的理工科知识分子，绝大多数都不是学通信的。但是，就是这批年轻的知识分子，因为有强大的饥饿感和求知欲、成就欲，所以他们都是一边工作一边学习，从通信的 ABC 学起，从西方公司的设备说明书学起，对着字典词典一个词一个句子地啃，每天工作学习 17、8 个小时，半年一年下来，人人成了通信技术的内行，许多人后来成为业界专家……这是专业方面的学习，同时，他们也广泛的涉猎文史哲各类知识。

华为是一所大学校。我算读书很多，一个礼拜差不多读一本书，但是华为有一位高管，一年读书量在 100 本左右，如饥似渴的向历史学习、向社会学习、向一切有益于组织和个人成长的知识宝库学习，这在华为是一种普遍现象。

从公司角度讲，华为 30 年的发展，也在很大程度上得益于充分开放地向东西方的历史、文化、制度、流程体系学习。

4、不可救药的乐观主义

华为创立之初，在自己家门口遭遇的就是全球化竞争，对手主要是拥有强大资本、良好技术、百年管理、充裕人才的西方大企业，而华为作为一家完全意义上的私人企业，我称之为了一颗小草，与对方处于绝对不对称的竞争态势。华为获得了高速成长，同时也承受了一个接一个的磨难、挫折。但它的领军人任正非，却是极端的不可救药的乐观主义者。

前段时间，著名的财经作家吴晓波写了一篇文章《任正非的怀疑型人格》，认为华为是“悲观主义的胜利”，我不敢苟同这样的认知：任何拥有怀疑型人格的人，他可以做诗人、作家，可以成为各种各样的人，但就是不能做组织者。

合格的、卓越的组织领袖他也许敏于人事，但个性主基调却必须是乐观的、向上的，甚至奔放热烈的，他们更像太阳，在人群中总是散发热量，但也许少了点月亮的柔光.....

任正非身上所张扬的那种强大的乐观主义情绪，是牵引华为从小到大、从弱到强的相当重要的精神气质，当然这种精神气质也充分扩展和渗透到了华为的方方面面。

5、拥抱制度，拥抱规则，拥抱流程

以上五点是为早期创业者群体的基本特质，当然也构成了华为高层领导者群体的共有精神品质，这是一个好的企业非常独特和必须长期坚守的组织气质。

今天华为有 18 万员工，这 18 万员工和早年的那批创业者之间自然而然地形成了文化基因上的连接，他们也是小人物，但他们是雄心张扬的 18 万小人物。18 万员工中，有 165 种国籍，有 4 万多外籍员工。而这是这些小人物构成的英雄群体，在过去 30 年，创造了全球通信行业一页惊天动地的大历史。

接下来，我想用五种力量来和大家分享一下华为这个小人物群体是如何创造大历史的？

9.2 优良品质与批判的力量

9.2.1 意志的力量

很难想象，如果华为的领导者、各级管理者、十几万普通员工没有强大、强悍的意志力，华为能成功地走到今天。

2002 年，我陪任正非去西安，早晨到湖边散步，散步时任正非说，“华为的国际化已经 8 年了，8 年抗战都胜利了，我们屡战屡败、屡败屡战，到今天还看不到曙光”。说这番话的时候，他的眼中泪水在打转，声音也有些哽咽.....

2000年初，任正非去南非的约翰内斯堡，参观了先民纪念堂，走出纪念馆，接了一个电话，触景生情，在纪念馆前的小广场上，失声痛哭了近两小时，南非先民们的生存史是一部血与泪的历史，华为的全球化又何尝不是如此？

任正非是一位很感性的老男人，他不是那种“男儿有泪不轻弹”的人，相反会常常流泪，但他又是神经极其粗砺、意志罕见强悍的战士，一位“打了鸡血”的不知疲倦的老战士！无疑，这和他的意志品质有关系，但我认为，更是一种使命意识的支撑——国家使命感、行业使命感、一种把华为要带向世界舞台的人类使命感……

我去先民纪念堂参观，给我触动最大的是版本众多的《圣经》，正是强大的精神力量、意志的力量支撑着那些先民，让他们存活下来了。同样，华为假使没有任正非，包括一批早期的创业者们和今天 18 万华为人那种强大的使命意识和意志力，也很难走到今天。

我们这个主题叫做“枪林弹雨中成长”巡回讲座，枪林弹雨既是一种奋斗精神、冒险和开拓精神的代指，也有实实在在的枪林弹雨，伊拉克战争、利比亚战争、阿富汗战争……在战乱中留下来、维护设备的是华为人，在地震发生、海啸发生的时候，在很多自然灾害面前，华为人选择了坚守，为什么？非常简单，危难时刻老百姓最希望通信畅通，能够给亲人报个平安。

世界上最寒冷的南极和北极，海拔最高的珠峰，非洲的丛林和大沙漠，最蛮荒的地区……人们所享受的通信便利大都是华为所提供的设备、华为人所提供的服务支撑的。

所以，一部华为的开拓史、冒险史，一部华为的全球扩展史背后是强大的精神力量，意志的力量。

9.2.2 创新的力量

30 年来，华为没有做过一寸房地产，没有做过任何的多元化。长期坚守在信息技术研发和产品开发方面，才造就了华为在全球通信行业的领导者地位。

18 万华为人中，有接近一半的人从事研发，几乎可以说是“两个人中有一位研发人”，是迄今为止全球规模最大的研发团队。华为在全球数十个国家构建能力中心，从以色列到英国、法国、意大利、瑞典、荷兰、爱尔兰、俄罗斯、日本、包括加拿大和美国等，当然，中国本土也是能力重镇。

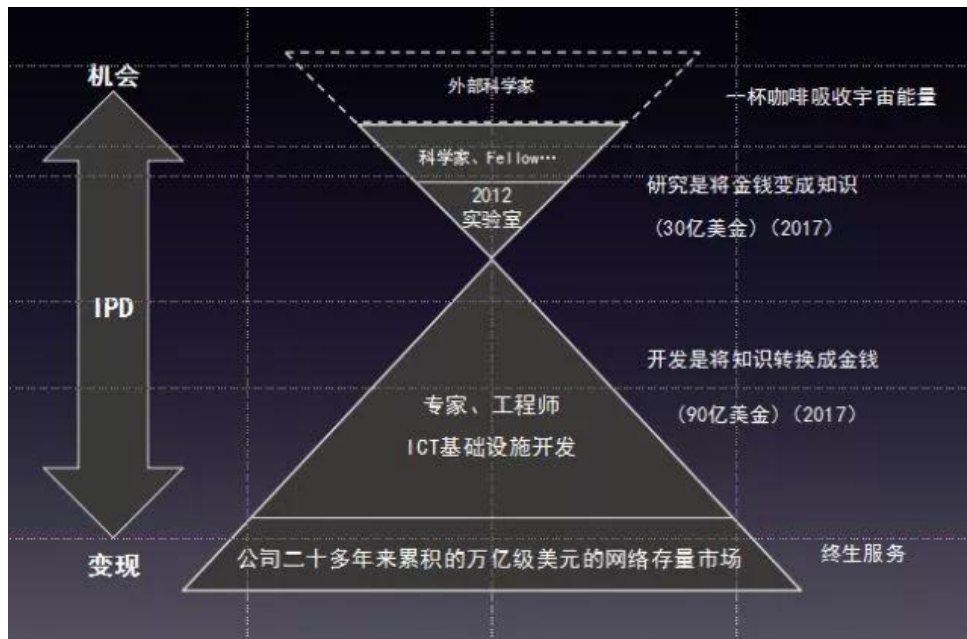
全球 15 个大的研究所少则 1000 多人，多则 1 万多人。这 8 万多遍布全球的研发团队，始终紧盯着主航道，确保华为不在非战略竞争点消耗战略竞争力量。

过去 29 年，华为的研发经费达到 3089 亿人民币（2017 年预计在 800 亿以上），华为从创立之日起就长期坚持将销售额的 10% 以上投入到研发，曾经长期主管研发的常务董事丁耘说“低于 10% 我是要被砍头的”。

过去 29 年，华为有两项指标长期高于利润：

1，研发投入长期高于利润 2 倍以上。

2，人力资源投入。华为员工年收入平均之和，包括工资、奖金+福利，是股东分红的 3 倍。



这个图代表着华为今天和未来的研发结构，上面的小三角，是将金钱变为知识的过程，虚线部分主要是跟全球大学、研究机构同方向的外部科学家进行合作。

华为跟全球 200 多所大学的实验室、教授有合作研发，也要求公司的科学家和专家每年必须拿出三分之一到二分之一的时间到世界各地去喝咖啡，一杯咖啡吸收宇宙能量。这样的交流是不设边界的。

2012 实验室代表华为自身的基础研究，大概有接近 3 万人。正是这些庞大的专家群，把外部喝咖啡获得的那些无边界的思想变得有边界了，有方向了。

同时，常务董事会规定，每年研发经费的 30% 要投入到基础研究，去年的研发投入是 110 亿美金，接近 30 亿美金用于基础研究，而对基础研究还允许有很高的失败率。

常务董事会还专门发过文件，明确规定跟别人喝咖啡每次要付费，或者赠送礼品，这其实就是给人的大脑“定价”。

中国科学技术研究要想有更卓越的成就，相当重要的一点，就是要敢于放手给科研人员的大脑定价，而且要定高价。华为始终秉持给知识劳动者大脑定价要优于给股东定价的价值逻辑。

下面的大三角是华为的产品开发体系，小三角是把金钱变为知识，大三角则是把知识变为金钱的过程。小三角允许和鼓励犯错、冒险、失败，但大三角则要求在成熟的流程和制度体系上，最大的成功率和最小的失败率。

最下面的基座是华为在全球所累计的万亿美金的网络存量市场，这可是无价之宝。华为的人工智能用任正非的说法叫做自己的狗粮自己吃，首先应用在哪儿呢？应用在万亿美元的网络存量市场。

过去几十年，华为在研发和市场方面形成了强大的二元张力，背后的精神理念是：薇甘菊战略。薇甘菊是南美一种野草，它只需要极少的水分、养分，就可以快速的一夜之间把周遭所有植物包括树木、野草覆盖掉，让它们窒息。这是一种被科学家称作每分钟在各个节点上快速扩展 1 英里的野草……这就是华为高速成长背后的薇甘菊精神、薇甘菊战略，代表着华为的文化与组织竞争力。

然而，这也可能是让华为“窒息”的“阿克琉斯之踵”。3年前，在巴塞罗那国际通讯展上，我跟一位英国绅士交流，先是讨论乌克兰危机，接着论说西班牙斗牛，绅士说了一句意味深长的话，“不要被挑逗的红布牵着走”。

企业与企业之间的竞争固然重要，但不是最重要的。华为能够发展到今天，不是对标竞争对手，而是对标客户，客户是华为存在、成长、壮大的唯一根本。假使华为把与竞争对手之间的关系定位为你死我活、有你没我，不仅是价值追求的变异和扭曲，而且也会使华为步入危险之地，正像任正非在2009年讲的，假使华为成了希特勒、成吉思汗，那就是死路一条。

所以，一方面华为强调整个组织要有强悍的战斗力和进攻力，但与此同时，又在战略上高举合作的旗帜，华为是最早将竞争对手定义为“友商”的。

几年前，爱立信总裁说，“假使爱立信这一盏灯塔熄灭了，华为将看不到未来”，任正非的回答是，“我们一定要在彼岸竖立起华为的信号塔，但我们也不能让爱立信、诺基亚这样的值得尊敬的伟大公司跨掉，我们乐于看到多个信号塔共存，大家一起面对不确定性的未来。”。

2014年，欧盟曾经发起过对华为的反倾销调查，结果爱立信和诺基亚站出来反对，为华为背书：华为不是低价倾销……但即使如此，任正非还要说，我举双手投降，我天生就是投降主义者，我们要把欧洲的价格再提高一些……

大家今天用华为手机吗？你们在中国买的华为手机价格比欧洲要低15%-20%，高价在欧洲销售高质量的产品，当然也就给竞争对手留下了发展的空间，共同成长的空间。

9.2.3 规则的力量

华为能够在全球170个以上的国家和地区有它的市场和研发布局，相当重要的是华为在企业制度和流程体系方面拥有全球化的水准。

当华为的销售额达到 100 亿人民币的时候，任正非有一次在干部大会上问大家：在座的哪一位管理过 100 亿人民币销售额的公司？所有人不吭声，老任说，我也没有，怎么办呢？老老实实向西方学习，向美国学习。

从 1996 年开始，华为 20 年来支付给美国的多家咨询公司，也包括德国、日本、英国的各类顾问们的咨询费高达几十亿美金，但正是这几十亿美金，请来了世界上最好的老师，当然最重要的老师是 IBM，帮助华为构建了研发、供应链、财经、人力资源、市场等方面的制度、流程体系，从而奠定了华为走向世界的战略根基。

英国电信（BT）是一家极其挑剔的公司，有人说获得了英国电信的认证，就获得了进入西方任何公司的入场券。2001 年，由于全球 IT 泡沫，英国电信要在亚洲寻找一家价格相对低廉的公司合作，在日本没有找到合适的，到中国看了一家公司，半天就离开了，然后到了华为。

华为给英国电信的认证专家们留下的深刻印象是什么？IBM 在华为正在进行的研发体制变革，即 IPD 变革。

他们留下来了，在华为“翻箱倒柜”，背对背做了长达几个月的认证。13 项大的认证标准，其中还有 1 项很苛刻的“人权认证”。晚上 10 点左右，专家们不打招呼跑到员工宿舍问你加班了没有？说加班了。然后问，加班费给了没有？给了，给了多少？然后第二天就对照中国的《劳动法》。最终给华为的认证打分是 3 分（5 分制），然后还要认证华为上游的供应商。到深圳去了几家工厂，然后说你上游的供应商人权保障不合格，要求限期改正。

当时陪同英国电信做认证的部分华为员工情绪上是有抵触的，也包括后来日本软银来华为做认证时，更有情绪上的抵触，说他们带着有色眼镜看我们……百年的中华屈辱史在我们内心打上了烙印，我们变得很敏感。

后来英国电信负责认证的一位专家与华为人晚上喝酒，推心置腹地说“假使我在你这忽略了这一条，我们用了你的设备，回到英国就会被英国的媒体抨击……”。

正是西方公司包括 IBM、英国电信、日本软银……一次次地从客户的视角给了华为洞见自己、改变自身、重构组织体系的重大机会，正像任正非说的“IBM教会了我们怎么爬树”，这才造就了华为今天在全球，包括所有发达国家市场的规模性成长 and 良好格局。

世界变得越来越动荡、越来越不确定，如何应对？华为的准则是：以规则的确定性应对全球政治经济的不确定性。背后的具体含义是，遵守联合国的法律，遵守所在国的法律，在敏感地区甚至还要视美国法律为国际法。

9.2.4 价值观的力量

华为能够从一个“四大皆空”（无资本、无技术、无人才、无管理）的小公司、弱公司，30 年迅速扩张、成长为全球行业领导者之一，根本上是核心价值观的牵引和有效落地。

华为的核心价值观包含三句话：以客户为中心，以奋斗者为本，坚持艰苦奋斗。

表面看这三句话平淡无奇，但每一句话背后都有深刻内涵。30 年的华为，从来没有动摇过以客户为中心这个灵魂。任正非是一个善于在内部用讲演、交流潜移默化影响公司的思想领袖。多年来，任正非的讲话整理稿应该有上千万字。你会发现，永远灌注着老掉牙的常识：客户是华为存在和发展的唯一理由，客户是华为成长和强大的根本。

正是凭借第一点，华为的西方竞争对手们在过往几十年的拉锯战中纷纷走向衰落。摩托罗拉等美欧公司，他们曾经也是以客户为中心，最终走向以资本为中心，以股东为中心。

第二条，企业中最根本的发展动力、最持久的发动机是老板吗？是资本吗？华为认为，企业长期发展最大的动力是员工、劳动者。奋斗创造了华为，劳动创造了世界。

20 多年前，华为在《基本法》中很清晰、明确的规定：员工在企业中应该先于和优于股东进行价值分配。人类组织史本质上是价值创造和价值分配的历史。华为在过去多年，在价值创造和价值分配两者之间做到了相对有效的平衡。但是这个平衡里面，有一个理论基点：以奋斗者为本。以奋斗者为本的核心理念是：人才雇佣资本。在今天资本过剩+知识经济的时代，人才是企业和国家最大的竞争资源。

过去 29 年，创始人和高层管理团队不断稀释自己的股权，今天任正非只拥有 1.4% 的股权，其余 98.6% 的股权为 9 万多员工持有，而且没有任何的外部财务股东，带来的结果就是人人做老板，共同打天下。但是这也不完全符合华为的价值理念，华为的价值理念是以奋斗者为本。

前年任正非和青年干部班座谈，问旁边一个年轻的基层主管，如果股东拿的更多一点，你是不是很拥护？任正非说假使我要替自己着想，我当然应该支持股东拿的多一点，因为我是最大股东，但是你们也不傻，你们还会去拉车吗……多年来，华为坚持用 3: 1 的基准，不断地调节员工和股东的价值分配。

长期坚持艰苦奋斗。不奋斗的民族没有前途，不奋斗的个人也是没有前途的，无疑，不奋斗的企业也没有未来。戴金的翅膀是飞不起来的。有本书《帝国并未终结》，讲大英帝国的全球扩张史，中间一些段落让我极其震撼，大英帝国在 18 世纪中期，每年有几十万人、上百万人到世界各地去开疆拓土，每年有无数人在冒险和征服的道路上病倒了，乃至死掉，但正是整个民族的奋斗精神缔造了日不落帝国。今天，我们去欧洲，感受到的是落日余辉，根本在于福利主义的文化不断侵蚀着欧洲的繁荣与发展。

华为价值观总结下来，就是三句话，以客户为中心，以奋斗者为本，长期坚持艰苦奋斗。

这话听起来挺简单，但是要做到还是很难的。以客户为中心，为什么每个公司都这么说，但很多公司最后还是走向衰退？比如西方很多公司，包括摩托罗拉这样一些当时非常伟大的公司，最后都不见了。他们在以客户为中心的这条道路上，走着走着就走偏了。他们走向了以资本为中心的道路，要向董事会负责，要向资

本盈利负责。华为公司这么多年是怎么建立以客户为中心的呢？对一个公司而言，其他环节全是花钱的，只有客户、消费者给你钱。所以你不对客户好，不以客户为中心，那就没有人给你钱，就是这么简单的道理。

那怎么做到的呢？举个例子。2012 年我带着英国电信的董事长到北京，客人要见任正非先生，他们两个做了一对一的谈话，只带一个翻译，其他人都不在场。会开完了，因为任正非先生从来出来都是一个人，我就出于礼貌，把他从会议室送到电梯口，走了一半，老先生就突然扭过头指着我非常严厉：“回去。”我当时就吓了一跳说怎么了，他说：“你干什么？”我说：“送您到电梯。”他说：“我需要你送吗？回去陪客户去！”这就是他自己以身作则以客户为中心的实例。华为 18 万员工只能围着客户转，谁要是围着领导转，谁就危险了。从这些事例看，华为确实做到了 18 万员工以各种不同的形式以客户为中心。

第二，一个公司，谁最重要？我跟欧洲人交流，有的说董事会重要啊，董事会是筹钱的，还有的说 CEO 重要啊，CEO 是管理公司的。华为不是这样，华为认为知识劳动者重要，直白一点就是员工。在经济非常发达，资本非常充足的时代，资本的成本相对是低的。但是人、知识创造的重要度是很高的。如何让这些人力资本能够更好的在公司发挥作用？就是第二点以奋斗者为本，奋斗者就是劳动者。华为公司是如何做到以奋斗者为本呢？

举个例子，华为公司从成立到现在，是一个私有的股份制公司。以任正非先生为首的公司的核心人员每年都在把自己的股份减少，分给新加入的员工。到现在为止，任正非先生在公司只持有 1.42% 的股份。在全世界所有的大公司中，没有一个创始人只有这么小的股份。华为现在有一半员工持有公司的股票，也就是说华为大部分员工本来就是这个公司的股东，也是奋斗者。既然是股东，股东就应该得到最大的回报，华为是如何解决这个问题？就是通过价值分配。这么多年，华为公司一直坚持三比一的价值分配原则，暨每年将用于分配的利润分成四份，三份给劳动，一份给资本，也就是说劳动者是拿大头的。换句话说，不管你在公司是不是股东，你都得好好的劳动，创造价值，才会得到应有的奖励。

最后就是长期坚持艰苦奋斗。华为全球 18 万员工中有很多像在座的各位一样的 90 后年轻人，在全球各个角落用自己的青春年华去奋斗。大家手上可能都拿到了《枪林弹雨中成长》这本书，就是讲这些华为人在世界各地奋斗的故事，所以我们系列讲座的主题就是“枪林弹雨中成长”。我们把它作为一个企业的基本的社会责任，也是华为在全球履行责任的最好的写照。

什么意思呢？不论是自然灾害、战争、贫穷，不管是在什么地方，都有华为。不仅仅是有华为在当地为客户服务，更重要的是在灾害来临的时候，仍然有华为在为客户服务。大家还记得日本的海啸。华为日本的团队危急时刻逆流而上，和当地运营商一起扑到了灾难的一线，重新架设应急通讯设备，挽救了很多人的生命。日本运营商说，华为是这个世界上最值得信赖的合作伙伴。这就是我们为什么在日本这样一个非常排外，非常难拓展的市场做得很成功的原因。华为最大的社会责任就是在任何时刻保障网络持续稳定的运营。

概括一下，我今天跟大家分享了华为的开放，华为成长过程中的三个阶段，华为如何强大自己的能力，如何运用爱的能力成为别人的伙伴，如何能够站得更高，看得更远，成为世界的领先者。背后的根源就是要开放的心态，要一杯咖啡吸收宇宙能量。任正非先生最近和加拿大的四所大学的校长以及科学家进行了座谈，座谈的主题就是“一杯咖啡吸收宇宙能量，一桶浆糊粘接世界智慧”，大家都拿到了这个讲话的资料，可以学习一下。

我今天晚上的演讲到这里，谢谢大家。

提问部分

Q1: 张总您好，我是大一新生，从高中走向大学，会更多的接触到社会，从中我最大的困惑是遇到了很多现实和理想的冲突，理想会被逐渐动摇，我们也有可能被现实慢慢改变。想问您，您现在走的这条路，是您当时所坚持的理想吗？您又是怎么来看待理想和现实之间的矛盾的呢？

张总回答：

理想和现实永远都是一对儿矛盾,但其实每个人的人生很多选择都是迫不得已。那为什么有的人走得好,有的人走得不好?我觉得根源不在于选择哪条路,根源在于思想,在于自己。我自己的感悟是,人生不是规划出来的,也不是设计出来的;人生就是你能不能够真正的脚踏实地的修炼自己的功夫。在任何一个选择的时候,你都是有实力的。我觉得这才是最重要的。

有没有投机成功的人?有,但是我所看到的大部分成功的人,都是脚踏实地的。所以我想分享自己当时从西工大毕业时的体会。当时没有这么热的互联网,也没有数字化的浪潮,大家的热门选择就是去北京上海,进国企或外企,而我的选择是去一个中国变化和进步最前沿的地方,我就选择去了深圳。这么多年回想过来,很多选择对与错其实不在于选择上,而在于你面对人生的态度。我在华为 5 个月的时候就开始出差了,出差的时候我就把出差的事情做好,客户就给我送了表扬信。后面我在公司的每项工作都做好,这个很关键。一旦做了选择,就要把它做到最好,这是人生非常重要的态度。这个态度是决定成功的关键,而不是选择决定成功。

Q2: 事业发展中比较需要自我表现和冒险这两种特质,但是人们往往不鼓励女性去拥有这样的特质,这就造成了越往上女性领导越少见,甚至有一些女性在领导力方面的渴求需要掩饰。在华为这样顶尖的公司,这样的现象普遍程度、影响程度如何?您作为男性,站在性别的对立面,能否谈谈您的看法?

张总回答:

首先我想澄清一个事实,其实现在这个社会,男性是有很强的危机感的。英国的女王和首相是女的,德国总理是女的,很多国家的领导人是女的,西方很多大公司的董事长 **CEO** 都是女性,其实女性在现代社会的领导力在一定程度上是超越男性的。华为 13 人的董事会里面有 4 位女性。在接下来的数字化浪潮中,以及整个互联网,包括以互联网为核心的经济体变化中,给女性带来的机会超过男性。

另一方面,你刚才说女性是不是要隐藏她的领导力,我觉得完全没有必要。在华为有很多在“枪林弹雨中奋斗”的 90 后女孩子们。比如非洲有一个客户经

理，她原来在法国工作，工作合同到期时恰逢华为摩洛哥当时在那边招收会法语的客户经理，就报名了，几轮面试通过后就去了非洲。卡萨布兰卡这个电影讲述了浪漫的故事，但她过去后面面对的现实却是一片荒芜。她在当地克服了种种困难，成功的独立完成了多项工作，所以后来她不但收入比在法国多，而且发现了一种奋斗的精神，能够发挥自己更好的价值。她是华为 90 后女员工中的一个代表，现在已是公司中层主管。华为有很多这样的女孩，在不同的岗位上都发挥了非常好的潜力。在面向未来的互联网行业，有人说以前的技术革命就是秀肌肉，大部分都是硬件、软件、编程，靠的是体力，像男性的工作一样。下一个经济叫体验经济，我相信可能女性更占优势，因为女性对于体验，对于人的感知，对于人性的这种感知是优于男性的。我觉得在未来，女同学们应该更有信心。

Q3: 网上流传说华为会辞退一些上了年纪的员工，以前也有员工经常出现加班的现象。为什么会出现这种情况？通信企业内部比较高级的员工的生存的状态是什么样的？

张总回答：

首先按照你的逻辑，我就不该站在这里了，我在华为从年龄上说属于“拖后腿”的。华为现在的平均年龄 33 岁，我已经快 50 岁了。其实不是这样子，我能站在这儿给大家分享华为的故事，而且我自己也觉得，华为并没有用年龄给员工打标签。

当然，年轻是有活力，但是我们所看到的，活力并不只在年龄，而在于一个人本身的状态。我认识一个英国人，他的中文名字叫马世民，比任正非大一岁。你如果从背后看，他的身材非常好，你如果跟他交谈，他的思想也很年轻潮流的，网上流行的网络语言他也都会，你如果跟他比体力，他 72 岁生日时能从伦敦最高的楼上走下来，也曾经一个人在一个悬崖上蹦极，他的心态是“我永远都是 20 岁的心态，别看我脸上长了皱纹”。所以我觉得年龄不是导致一个人走向封闭，走向不活跃的理由，一个人的心态才是。

加班的现象，其实全球都有，其实任何成功的背后都是艰苦奋斗。我在 2014 年时正好出差去了纽约、巴黎、伦敦三个城市，感受非常不同。在纽约，每个人

都是急匆匆的在走，都穿着西装，拎着公文包，拼命工作，晚上办公楼都是亮的，尤其是硅谷更是这样。到了巴黎，满街咖啡味，满街坐着晒太阳的休闲的人，城市没有那种活力。而我又去了伦敦，正好介于这两个城市之间，一半人在忙碌，一半人在休息。艰苦奋斗是所有成功的必由之路，没有人晒着太阳取得成功。

Q4: 张总您好，我不是在校大学生，今天来学校办事，偶然看到您的讲座，专程留下来听的。通信是成熟行业，已经到了瓶颈阶段，5G 预计也是在 2020 年以后才有机会进入消费市场。从现在到 2020 年这几年里整个通信领域面临很大挑战。您作为华为的高管，认为未来三到五年在通信领域会有什么样的规划来渡过瓶颈期？另外现在有一些行业非常热，比如说人工智能，华为除了通信领域之外，会有一些什么新的布局？西工大是给高科技公司输送人才的基地，未来华为会给我们一些什么新的机会？

张总回答：

刚才已经提到很多面向未来的不确定性，我们其实有一个准则，就是以确定性来应对未来的不确定性，包括两个方面，一个是我们以在运营上、法律上的确定性应对政治变化的不确定性。技术这块，我刚才讲的时候也提到了，华为为什么在技术研究方面比以前投入加大了，也就是因为面向未来，通信和数字行业有巨大的不确定性，面对不确定性，需要有足够的技术储备来应对未来业务的变化。

刚才提到的通讯产业的瓶颈期，我们不这么认为，因为整个通信市场，人们对带宽、网络流量的需求是刚性的。我们可以看到，大家现在对于网络的依赖越来越强，对于高清视频的使用会有爆炸式的增长。我们需要有更大的能力去提供流量和带宽服务。我们认为整个通讯产业的发展是一个稳健增长的趋势，而且将来是物联网的世界，现在网络主要解决人和人的沟通，将来要解决的是人和人，人和物，物和物都要去沟通。这样的沟通需求使得在未来 5 年全世界的连接量会激增到 1000 亿，与现在相比连接要呈大指数的增长。这样的增长要求网络能力大幅度提升。

这里面需要解决的问题还是很多的，不仅是传统意义的宽带，而且要解决如何在网络上保证数据的安全，保证数据的质量，如何优化网络，使得有云、大数据，以及各种智能应用之后让网络更敏捷的去为这些业务做好调度。通信产业实际上是前景非常光明的产业，除了我们刚才讲的人工智能之外，大家讲的 IOT 物联网，云计算，智能交通等等，现在都已经开始了比较成型的应用。如物联网将来提供的机会非常多，只有有了物联网这个平台，有了云计算的平台，将来才会有大量的数据，有大量的数据才会有大数据的机会。有大数据的机会，最终才有人工智能的规模运用。

我认为整个通信技术，包括 IT，包括这个行业的发展，前景是非常光明的。我也热忱的希望在座的同学们能够保持良好的积极向上的奋斗精神，也期待着更多的校友将来加入华为。

9.2.5 批判的力量

核心价值观是华为的思想旗帜，是引领华为发展壮大的核心理念，构建在这一理念之上的制度与流程体系保障和推进着华为的持续成功，但是任何好的理念，好的制度，他们都会随着时间、空间发生异化，发生变异。所以华为必须长期坚持自我批判。奋斗带来繁华，繁华滋长腐败，繁华也会滋长懈怠，华为必须走出这个历史怪圈。打开这个死结有一把手术刀，就是自我批判。

多年来，华为不断进行和坚持自我批判，不断地校正自己的文化坐标和理念不变形，不走样。我把这种自我批判称做杀手级的程序。

华为在自我批判方面，有很多传统做法，也有创新，比如华为内部网站心声社区，我认为它是企业民主治理很重要的创新试验。公司绝大多数重大和非重大的政策、决定，包括任老板的讲话，各级高管的讲话都会第一时间发表在内部网站上，让 18 万员工评头论足，而且发帖者可以实名，也可以穿马甲，谁都不允许追查发帖者……

评论当然有赞成的，有批评的，有些批评相当尖锐，甚至很极端，但正是在 18 万人的监督和广泛的民主参与下，华为总体上仍能保持相对健康、向上的组织文化，18 万人的大组织仍然具有强大的活力和凝聚力。

更重要的是各级高管被置身于民主监督的氛围中，同时，公司也从员工跟帖中，吸收了大量丰富的思想营养和许多有价值的意见和建议。任正非说我在跟帖中看到的是“将星在闪耀”。“心声社区”是华为的透明外衣，也是华为的民主罗马广场。

有外部评论者撰文称，今天的华为是任正非一个人以巨大的自我觉醒在对抗整个庞大的官僚机器。显然，作者既不了解华为，也过度夸大了“领导者”个人在变革进程中的“先知 先觉”和能量。我跟华为的许多高管、基层主官、普通员工有交流，他们的言谈无不充满着焦虑和期待，以及支持和拥护变革的热忱，这一点过去 20 多年如此，今天更如此，在心声社区表现得尤为普遍和明显。

“恐惧是变革的最大动力”，假使一个组织没有了危机感，没有了对外部和内部挑战的忧患意识，组织的高层领导群体对人性和人性异化没有深刻的、动态的洞察，这个组织成功了也会走向衰落，对华为来说，这既是现实观照，也是面向未来的警醒。

结束语

田老师真诚和富于哲理的讲座交流，不仅现场的北大学子们收获满满，同学们更感受到穿透人性的普适价值，对每个人自身的追求、成长、实现人生目标都有实实在在的帮助。

第十章 华为任正非

10.1 任正非为什么要「治中求乱」？

任正非的管理思维中，有不少特立独行的观点，“治中求乱”就是其中求真务实的最佳表现。

通常意义上，“治”是管理的追求目标，“乱”是要解决的问题。管理不好的企业，往往是一个“乱”字了得。

形容好的企业管理时，都是使用分工明确，体系完善，秩序井然等等代表良好秩序的词汇。管理国家也是如此，能够从天下大乱到天下大治，就是圣人功绩。长治久安更是众人期望的理想境界。

但是任正非的管理思维并不完全如此，他认同秩序管控的必要性，却更在意发展成长所必需的自由空间。

在 1998 年的一次访谈中，任正非表示：

“儒家文化最大的特点就构筑了国家的稳定，就是国家怎么折腾，他也折腾不垮，为什么呢，他稳定呀，人人都平等啊。但是基督教文化呢，他就冲啊，发展啊，你垮了我再下来，所以这两种民族文化必须要有一种融合，那么就是要在华为公司采用这种融合。”

任正非对儒家和基督教文化的认识我们不予评价，但是这段表述明确提出了在华为公司的管理中，要有意识地兼顾组织的稳定与发展两个目标。

了解华为发展经历的人们知道，伴随业务飞速增长，组织的快速膨胀与管理能力严重滞后所导致的混乱，曾经是威胁企业生存和发展的主要问题。

面对挑战，华为投入大量资源建立完善管控体系，并且强力推动落地生根，使企业走上有序运作的轨道。华为以巨额投入与 IBM 的合作，就是这个阶段的知名事例。

按常理判断，当企业达到“由乱到治”，作为管理者应该感到欣慰。但是面对花大本钱建立起来的管控体系，任正非却提出要“治中求乱，打破平衡继续扩张”。

任正非的这个要求，是他的出色的洞察能力和强烈的成就追求综合作用的结果，也是华为管理以成就追求为王的突出体现。

10.1.1 只享受良好秩序带来的“治”，必然不会有发展

从社会动机的角度分析，在相当的程度上，良好的组织管控体系，包括各种规章制度工作流程等，是成就追求的天然克星，也是企业发展的拦路虎。

企业的有效运行必须有完善的管控体系，但是完善的管控体系又会挤压企业持续发展的空间，任正非对此有清晰的认识。

企业要发展，就要突破现有的秩序现有的界限，进入新的领域。一位著名的改革人物就说过，“改革就是要越界，就是要违规。什么都不变，怎么能叫改革？”

成就追求向往提高向往改进，必然要对现有的规章制度发起挑战。所以成就追求强烈的个人，对各种规章制度的约束有强烈的抵触。

电视剧《绝密 543》，描写了解放军地空导弹二营多次击落进犯的国民党 U-2 飞机的英雄事迹。各种实例说明，从最高指挥员到基层干部，敢于突破常规不迷信权威，是二营取得辉煌战绩的重要原因。

例如面对装备了雷达预警装置的敌机，二营长肖战武以消灭敌人目标，发动全营的智慧，顶住各方面的质疑，对苏联专家制定的操作流程进行全面优化，同时刻苦训练，把开启雷达到发射导弹的间隔时间从 8 分钟压缩到 8 秒以内，最终成功击落敌机。

这是一个破除迷信，将现有秩序优化到极限并取得出色结果的典型实例。

如果以静态的思维对待管控体系，只愿意享受良好秩序所带来的“治”，不敢突破限制主观能动性的规定，就不会有连续击落 U-2 飞机的战果。对于组织来说，这样做必然导致发展受到束缚和限制，对于坚持发展优先的任正非是无法接受的。

10.1.2 完善的管控体系，是权力追求的天然盟友

另一方面，完善的管控体系是权力追求的天然盟友，是维持现状保持稳定的得力工具。

机构重叠，流程繁杂，人浮于事，这些典型的公司病症状，就是权力追求在完善制度体系的过程中，不断地膨胀无关业务需求，只服务于个人或部门控制需要的结果。但是权力追求的扩张，必然以压制成就追求和企业发展的为代价。

改革开放早期，很多民营企业很羡慕国企外企完善的管理体系。可是从组织活力的角度看，丑小鸭式的民营企业的发展冲劲更足。对于充满进取热情的人们来说，置身于一井井有条的环境，常常会感到窒息和绝望。

因此任正非的“治中求乱”，就是要不断地破除压制成就追求的作用，制约企业发展的各类规定，使组织始终处于活力旺盛的状态。

受这样的思想指导，任正非对许多管理措施的作用有独特的认识。例如建立管理人才的后备队伍，一般认为是专注于储备人才，任正非却更看重的激活队伍，激活组织的作用。

任正非曾说：

“华为人力资源的政策要朝着熵减的方向发展，而培育战略预备队就是一个主要措施。战略预备队的主要目标是激活整个公司的组织结构与干部、专家。各部门的循环赋能、干部的循环流动千万不能停，停下来就沉淀了，就不可能适应未来新的作战方式。战略预备队方式的旋涡越旋越大，把该卷进来的都激活一下。这种流动有利于熵减，使公司不出现超稳定惰性。

华为不能像部分西方公司一样，在温柔乡中葬送了几十年的奋斗。我们要看到这个世界的复杂性，要看到我们未来的艰难，基于此构建未来胜利的基础。循环不能终止，训战也不能终止，超稳定状态一定是毁灭华为的重要隐患，不是别人打垮了我们，是我们自己打垮了自己。”

10.1.3 学习华为，以成就追求为王

华为管理以成就追求为王和任正非以成就追求为主要行动推力的特点，决定了华为的“治中求乱”一定是成就追求主导。若是权力追求主导，“治中求乱”的表现就是任人唯亲，长官意志，学术霸权，特权泛滥等等，只看亲疏尊卑，不考虑真实能力，实际贡献。现实中更常见的是这类由权力追求主导的“治中求乱”。

看一部美国电影时，有一句台词引起我的注意：**A good leader sets rules, a great leader knows how to break the rules**（好的领导建立秩序，而伟大的领导知道如何打破秩序）。虽然这句台词的表述很吸引人，如果伟大领导始终以权力追求打破秩序，最终将带领跟随者走向地狱。

由于华为的出色表现，人们对华为管理的兴趣一直很高。但是在学习华为的具体做法时，需要把握成就追求为王的导向。只学具体做法却不注意坚持成就追求主导，往往适得其反。

作为“治中求乱”的具体表现，为了激活管理团队，华为曾经采用管理人员全体下岗再重新上岗的做法，淘汰一部分缺乏斗志的干部。

在其它企业也了解到类似的“全体起立再坐下”的措施。如果不坚持成就追求主导，这样的措施往往会流于形式走过场。要是被权力追求主导，情况会更糟，很容易成为清除异己的合法手段。由于成就追求主导的个人容易得罪掌握话语权支配权的人物，被清洗的往往是专注做事努力上进的人们。

10.1.4 “治中求乱”对咨询业，以及个人的指导意义

分析“治中求乱”的要求，也有助于反思在服务企业时的一些认识。咨询界有一种常见说法，抱怨企业家自我约束能力太差，随心所欲，随意打破规则。导致咨询公司提供的服务成果，常常被放在架子上吃灰。

当初在劝导乡镇企业家时，也常说马背上打天下，不能马背上治天下。要做百年老店，游击队必须转变为正规军。这些说法有一定的道理，却很片面，甚至有些幼稚天真。只强调建立秩序，却没有照顾到企业保持活力和发展成长的需求，自然无法被积极进取的企业认可。不积极进取的正规军，同样无法长久。

任正非著名的“三化（僵化、优化、固化）”要求，曾经让很多咨询公司很羡慕。但是这样的要求只适用于由乱到治，不适合由治到乱，现在华为也不再提倡。

虽然本文关注企业管理，任正非“治中求乱”的要求，对热心进取希望成功的人同样有现实的指导意义。

“天行健，君子以自强不息。”敢于突破教条，突破习俗，不迷信所谓的人生导师心灵鸡汤，跳出舒适区，进入乱流争取机会，坚持行动，坚持尝试，坚持按照行动结果调整行动方向，往往是成功的必由之路。

只有打破心中的不可能，才会创造可能的机会。

10.2 任正非引熵入商，华为警钟长鸣！

熵是西方热力学第二定律的概念，用来度量体系的混乱程度。通俗简单的说，你可以把“熵”理解为“混乱的程度”。比如说整洁的房间，一个星期没有收拾过，变得混乱不堪，那么你就可以说这个房间的”熵“增大了；如果你把房间重新收拾整齐，那么”熵“就相对地减小了。

10.2.1 华为引熵入商

10.2.1.1 熵死是企业最终的归途

“熵”字由“火”字傍边加上“商”字构成，如果从字面上理解的话，商字如果代表企业，商字前面放上一把甩不掉的火，意思就是说商场如战场，战火时刻围绕在企业周围。

	特征	解读
熵增	混乱无效的增加，导致功能减弱失效。	人的衰老、组织的懈怠是自然的熵增，表现为功能逐渐丧失。
熵减	更加有效，导致功能增强。	通过摄入食物、建立效用机制，人和组织可以实现熵减，表现为功能增强。
负熵	带来熵减效应的活性因子。	物质、能量、信息是人的负熵，新成员、新知识、简化管理等是组织的负熵。

热力学定律中的“熵增”：一切事物发展的自然倾向都是从井然有序走向混乱无序，最终灭亡。即世界上没有永动机，最终会走向平衡静止，即熵死。就是说，星星之火可以燎原，企业如果一直在固定的轨道上运行，不根据内外部不断变化的环境做出改变，最终会被周围不断扩张的星星之火吞噬。

难道只能坐以待毙吗？企业有没有什么办法摆脱熵增至熵死的宿命，永葆青春芳华？答案是不能！熵死是企业最终的归途，就像朝代更迭、花开花落一样不能逆转。热力学中，温度在自然状态下只会由高温往低温方向发展，而无法逆转。企业既然不能永续生存，它所能做出的唯一努力就是想办法通过“熵减”让自己活得更久一些，延长企业的归途。

10.2.1.2 谁把熵的概念引入到企业管理？

有人会说，热力学定律固然是真理，但是企业是由人组成，是一直在发展变化着的。拿“死”的定律套用在变化的“活”物上是不是不够严谨？本人初次接触到企业之熵的概念时也曾怀疑过，毕竟物理学和企业管理学之间的跨度有点大，交叉学科的解释企业管理，是不是有点生搬硬套的意思。到底是谁把熵这一概念大胆引入到企业管理上的？

华为创始人任正非在一次与人民大学黄卫伟教授交流管理话题时，黄教授把热力学第二定律发给了他。任正非发现，自然科学与社会科学有着同样的规律。对于企业而言，企业发展的自然法则也是熵由低到高，逐步走向混乱并失去发展动力。因而，任正非经常把华为和灭亡两个词关联起来，他在考虑企业管理时，会把熵增作为一个重要视角，时刻为华为敲响警钟！

10.2.1.3 华为的 18 项熵增现象

华为高度警惕自己的熵增现象，并且总结出了 18 项腐败行为，也是 18 项熵增现象。包括：

安于现状，不思进取；

明哲保身，怕得罪人；

唯上，以领导为核心，不以客户为中心；

推卸责任，遇问题不找自身原因，只找周边原因；

发现问题不找根因，头痛医头，脚痛医脚；

只顾部门局部利益没有整体利益；

不敢淘汰懈怠员工，不敢拉开差距，搞平均主义；

抱怨流程有问题，却从不推动流程改进；

不敢接受新挑战，不愿意离开舒适区；

不敢为被冤枉的员工说话；

只做二传手，不做过滤器；

热衷于讨论存在的问题，从不去解决问题；

只顾指标，不顾目标；

把成绩透支在本任期，把问题留给下一任；

只报喜不报忧，不敢暴露问题；

不开放进取，不主动学习，业务能力下降；

不敢决策，不当责，把责任推给公司；

只对过程负责，不对结果负责。

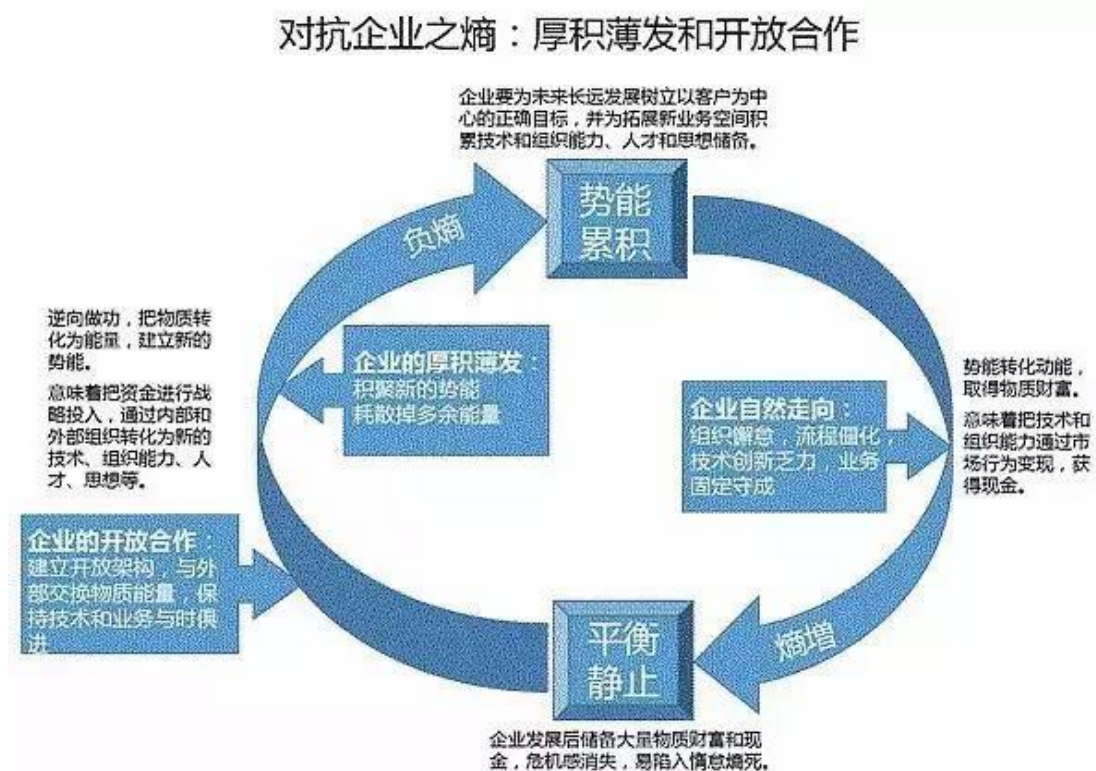
华为已经奋斗了 30 年，很多人付出了身体、心理的健康，很多人在财务上也基本实现了自由，这 18 种熵增现象虽不是必然产生的，但是也很容易产生。不只在华为，在很多企业都能看到这个现象。

华为 30 年来一直保持活力的根本原因是企业一直在做熵减。那么华为如何熵减的呢？通过任正非先生的讲话，我们做了三个归类，一是激活组织，二是激活组织的人，三是建立耗散结构。

下面和大家分享一下：

10.2.2 华为如何熵减

10.2.2.1 激活组织



1、简化流程

华为发布了一个“11.30 日落法”的暂行规定，核心内容是“每增加一个流程节点，要减少两个流程节点；或每增加一个评审点，要减少两个评审点。”这是我们在提醒自己，警惕管理过度、管理僵化、追求完美，而忘了管理的本质是为了商业成功。

管理应该简单有效、加法和减法并行的，这是第一个措施。

2、多路径、多梯次和饱和攻击

面对未来不确定性，得有一个战略定力。我们既然认定未来智能社会需要巨大的信息流，需要突破的是宽带的低成本和网络的低时延，如何抓住战略机会点？就是多路径、多梯次和饱和攻击。

多路径是指朝着一个方向，不会僵化；

多梯次是防止组织性懈怠；

饱和攻击就是密集弹药，把能力中心放到战略资源聚集地，通俗地讲，就是人才在哪儿，聚合人才的平台就在哪儿。

支持同方向科学家也是熵减，而且我们不占有成果，是把别人当灯塔，既照亮华为，也能照亮其他人。我们改变研发投入结构，提高了不确定性研发投入占比，拓宽“金钱买知识”这条路，都是熵减的措施。

3、自我批判

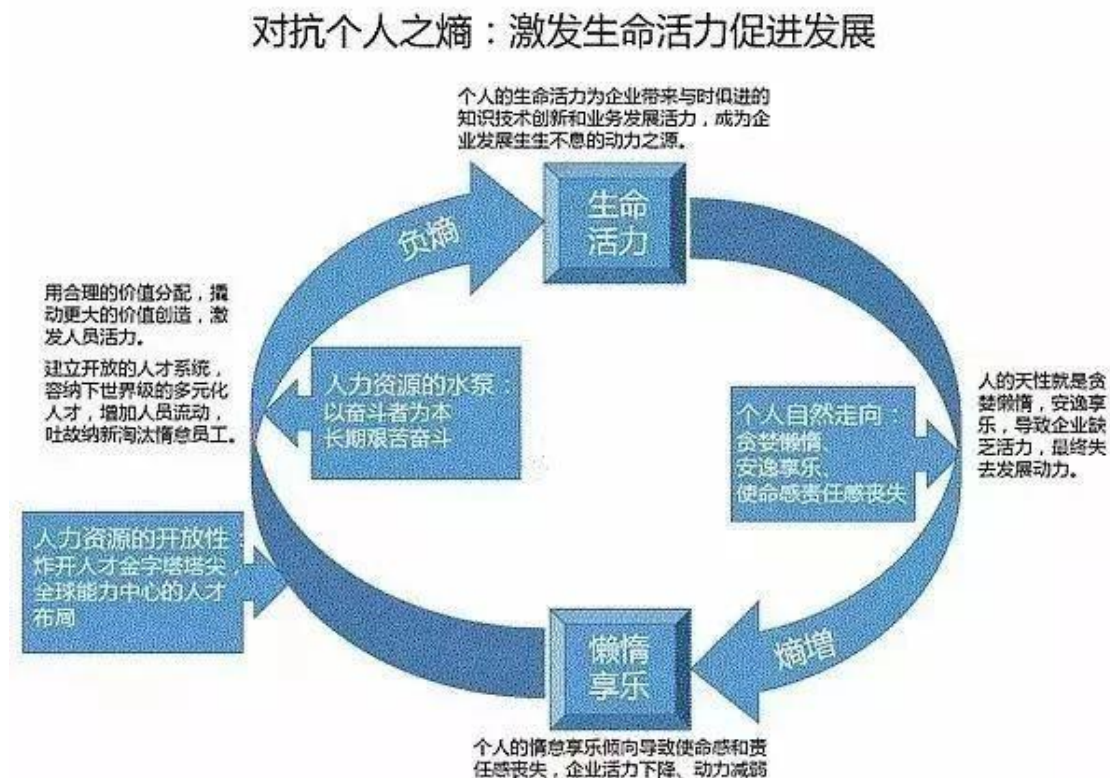
自我批判是一种纠偏机制，绝不能丢掉，指的是我们要经常看到问题、面对挑战，然后变革自救。而且，变革要在日子好时进行，阻力最小，利益分配容易调整，变革容易成功。

4、战略预备队

任总讲，战略预备队的循环流动是熵减。队员在训战中完成知识结构转变、技能提升，扩大视野、增加见识，组成一支拥有全新能力、钢铁般意志的新军。

战略预备队也是公司摸索未来的组织形态和运作方式。

10.2.2.2 激活组织的人



对激活人来说，探索的过程是非常痛苦的，因为具体到每一个个体，做熵减就意味着要打破舒适区，要不断迎接新的挑战，要直面自己知识老化和能力衰退，甚至要放弃很多既得的利益，这比组织的熵减更为困难，因为触及人性弱点乃至每个人的灵魂深处。

下面从四个方面，讲讲华为激活人的措施。

1、激发人的精气神，激发正能量、责任感，去克服人性另一面。

像硬币一样，人性有两面性，有自私的一面，也有充满同情心的一面；有惰怠的一面，也有勤劳的一面；有担心恐惧的一面，也有勇敢的一面。

金一南将军讲过一个观点，说人的血性是需要点燃和唤醒的。任总这两年也经常说，要对员工破格提拔，每年多少多少名，就是希望每个人在最佳的时间，以最佳的角色，做出最佳的贡献，然后公司给予最佳的肯定和回报，形成良性循环。

我也听过有人讨论，研发将士出征，是炮弹还是炮灰？研发将士把技术带到一线去，与现场掌控能力结合起来，这肯定是炮弹，干不好才是炮灰！

2、吐故纳新。

这个容易理解，金字塔塔尖那么小一点，能站几个人？把塔尖削平，平台大了，站的人更多，公司内外部的人都可以，领袖多几个，专家、管理者多站上来一批，这一定是一件好事。另一个优势就是边界消失了，与外部能量交换也可以实现。

3、用合理的价值评价、价值分配来创造更大价值、撬动更大的价值创造，这就是熵减。

华为价值评价的标准不能够模糊化，必须要坚持以奋斗者为本，多劳多得。分配其实就是奖惩，你奖励什么，就会得到什么。人性必然有安逸和惰怠的一面，所以不可以以人为本的，而是用价值评价和分配做驱动力。当然，也要用内劲和使命感来对抗熵增。

4、最后一个激活人的措施是公开职级。

公开个人职级是最近心声社区的热贴。既然是公开的，等于是每个人把责任扛到了肩膀上，示众。对每个人来说是压力，也是动力。

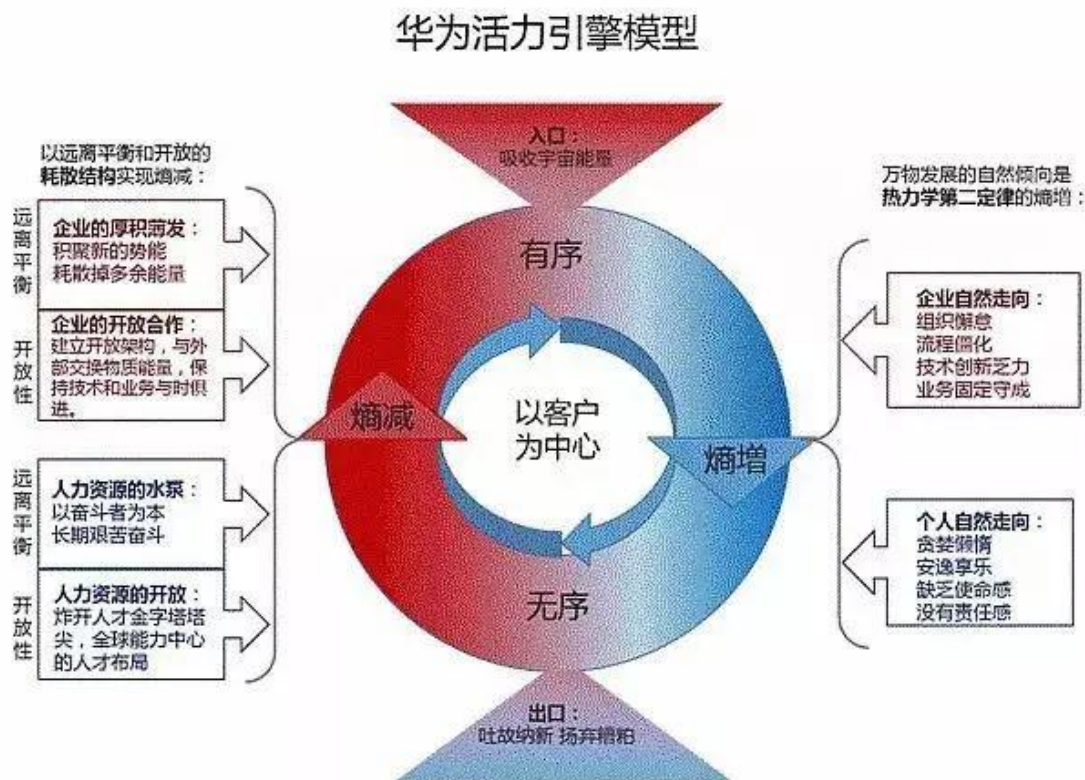
任总的一段话我特别喜欢，就是不要把精力、能量耗在埋怨上，没意义，而是应该向右看齐，看你前面的人，超过他。怎么超？还是凭责任贡献。

公开职级带来的另一个好处就是，对 **AT** 管理团队的约束。管理团队要时刻提醒自己，职级是要公布出来的，不能拉帮结派、不能搞小团伙，这些事情都是熵增的现象。

10.2.2.3 建立耗散结构

生命都是需要新陈代谢的，都是开放的系统，也都是典型的耗散结构。

热力学第二定律是封闭系统的规律，避免熵死的方法之一就是建立耗散结构。耗散结构是普利高津在研究不违背热力学第二定律情况下，如何阐明生命系统自身的进化过程时提出的新概念，他因此获得了 1977 年诺贝尔化学奖。



耗散结构—开放的系统

耗散结构就是一个远离平衡的开放系统，通过不断与外界进行物质和能量交换，在耗散过程中产生负熵流，从原来的无序状态转变为有序状态，这种新的有序结构就是耗散结构。

人类社会和群体既是一个远离平衡的结构，也具有非线性发展的特征，而且可以具有开放性，完全符合耗散结构的三个特征定义。因此，耗散结构的动力学模型应该适合人类社会。这是普利高津在 20 世纪 80 年代进一步发展耗散结构时提出的重要观点。

任正非在 2011 年的公司市场大会上说，“公司长期推行的管理结构就是一个耗散结构，我们有能量一定要把它耗散掉，通过耗散，使我们自己获得一个新生。什么是耗散结构？你每天去锻炼身体跑步，就是耗散结构。为什么呢？你身体的能量多了，把它耗散了，就变成肌肉了，就变成了坚强的血液循环了。能量消耗掉了，糖尿病也不会有了，肥胖病也不会有了，身体也苗条了，漂亮了，这就是最简单的耗散结构。那我们为什么要耗散结构呢？大家说，我们非常忠诚这个公司，其实就是公司付的钱太多了，不一定能持续。因此，我们把这种对企业的热爱耗散掉，用奋斗者，用流程优化来巩固。奋斗者是先付出后得到，与先得到再忠诚，有一定的区别，这样就进步了一点。我们要通过把我们潜在的能量耗散掉，从而形成新的势能部分。”

第十一章 华为孟晚舟

11.1 华为 CFO 孟晚舟：大学之大在大师，企业之强在强人

清华的同学们，你们好！非常荣幸能有这个机会来清华园和大家交流。

我很幸运，能够在这个伟大时代与华为一同成长；同学们更幸运，因这个伟大的时代才刚刚开始。借用培根的一句话就是：黄金时代，就在眼前。

大学之大在大师，企业之强在强人

首先，我要向清华的大师们致敬。

梅贻琦校长说过，大学之大，不在大楼，而在大师。华为理念也是一样的，“大学之大在大师 企业之强在强人”。一个企业的强大，不在于收入强，也不在于是不是世界 500 强，而在于它能不能凝聚起全球最顶尖的人才。

清华的校训是“自强不息，厚德载物”。华为也是坚持“艰苦奋斗”、“大胜在德”的价值导向。

勇敢不是不害怕，而是心中有信念

常常会有人问，华为能够持续成长的原因是什么？

第一条，也是最重要的一条，就是“以客户为中心”。28年来，华为始终坚持为客户创造价值，这也是华为存在的惟一理由。把普世的真理做到了极致，你已经走在成功的道路上。

在日本地震、尼泊尔地震时、华为人都没有撒腿就跑。你不抛弃客户，不放弃客户，不盯着客户口袋里的钱，才能把钱赚进自己的口袋！

第二，长期坚持艰苦奋斗的精神。马克斯·韦伯说：“任何一项事业背后，必须存在着一种无形的精神力量。”

2011年，日本9.0级地震，引发福岛核泄露。当别的电信设备供应商撤离日本时，华为选择了留下来，地震后一周，我从香港飞到日本，整个航班连我在内只有两个人。在代表处开会，余震刚来时，大家脸色刹变，到后面就习以为常了。与此同时，华为的工程师穿着防护服，走向福岛，抢修通信设备。勇敢并不是不害怕，而是心中有信念。

华为在大机会时代，拒绝机会主义，始终聚焦管道战略。过去28年来，华为抵抗住了很多“赚快钱”的诱惑，拒绝今天的快钱，才能持续赚到钱。

华为从不追求当期利润最大化，保持对未来的持续投入。人们看见了我们在经营上的成功，没看见我们在冰山下的努力。2015年，华为研发投入高达596亿，占销售收入的15%。过去10年，华为累计投入2400亿元进行研发创新，17万员工中研发人员占比高达45%。未来几年，华为每年的研发经费会将超过100亿美元，其中15%-30%投入基础技术研究和创新。用今天的钱，建明天的能力。

在自我创新的同时，华为坚持开放式创新。华为与全球逾百所高校及研究机构合作，与2位诺贝尔获得者、100多位院士、数千名学者同行。

华为坚持“财散人聚”的理念，建立了广泛的利益分享机制。对内，创始人任总只留了 1.4% 股份，其余分享给了员工；对产业链“深淘滩，低作堰”，让利给客户和供应商；未来，华为希望建立一个开放共赢的 ICT 生态圈，共同做大产业、做大蛋糕，但华为只取 1%，其余的都留给广大的合作伙伴们。

我们以客户为中心；坚持艰苦奋斗；聚焦主航道；保持战略投入；开放式创新；坚持利益分享机制；这些都将支撑华为持续成长。

除了胜利，我们别无选择！

ICT 技术将驱动人类社会从“物理世界”走向“数字世界”，在向智能社会转型的过程中，将给 ICT 行业创造 15 万亿美元的市场空间。

变革，就是勇敢者的新世界

那么，新世界将由谁来主导的呢？

每一代人都对下一代人有或多或少的看不惯，比如美国二战后“婴儿潮”，被称为垮掉的一代。正是这垮掉的一代，改变着科技史的进程！让我们看看垮掉的一代里面都有谁？比尔·盖茨、乔布斯！

今天，还有扎克伯格、马斯克也在改变着世界。

钱学森 28 岁时就已经是世界知名的空气动力学家，牛顿 22 岁就奠定了微积分的理论基础；爱因斯坦提出相对论时仅 28 岁。

改变世界的从来都是年轻人！

70 后觉得 80 后“不靠谱”；80 后认为 90 后“非主流”；90 后认为 00 后“二次元”。每一个时代都有鲜明的特点，每一代人也都有自己的价值观和世界观。华为尊重个体差异，不统一思想，只为共同的目标而群体奋斗！我们认为，90 后不仅不是非主流，而是我们这个时代的弄潮儿！

改变世界的就是你们！

我们需要什么样的人才？

胸怀世界：愿意迎接世界性的问题和挑战，在解决难题、面对挑战的过程中，提升自己的视野和胸怀。“最优秀的人解决最大的问题”，真正的人才，不会愿意在一个平庸、安逸、缺乏挑战的环境中虚度光阴。

坚韧平实：不浮躁、不急切、愿意一步一步走向成功。期望一夜暴富、一夜成名的人才，接受不了我们，我们也接受不了。心态浮躁对 ICT 行业有极大的破坏力，我们提倡工匠精神。

洞察新知：变革时代，惟一确定的就是不确定性，我们只有不断地学习、发现、认知和理解，只有这样才能驾驭这个世界。

英雄不问出处，出处不如聚处

在华为是“英雄不问出处，贡献必有回报”，但我今天要说的是“出处不如聚处”！

“出处不如聚处”是清朝梁同书的名句，是说原产地再好，也要有一个好的聚集地。

人才是因为聚集才产生价值。清华是一个伟大的人才聚集地，在这里，以知识论英雄。华为更是年轻人的好聚处。因为，只要是敢拼、敢闯，听见枪声就想冲锋的年轻人，华为就给予最好的机会；责任结果好，成长潜力大的年轻人，华为就会给予最好的待遇，我们要的就是“首战用我，用我必胜”的精兵强将。

华为的人才观：

第一、打开组织边界：炸开人才金字塔尖。传统战争，是机械化集团军作战。现代战争却是“班长的战争”，华为的组织架构就是在适应现代化作战方式的转型，让听得见炮声的人呼唤炮火。

随着华为的组织结构变革的深入，“班长”将有更多的作战能动性和更广的作战半径，以及更高效的炮火支援。

第二、跨越专业边界：人才循环流动。未来世界的创新点将越来越多地出现在边缘科学上，因此，我们也在培养跨界的人才。在华为，我们在人才培养机制是“打破专业界限”，“打破岗位界限”，通过人才的有序流动，跨岗轮换，培养面向未来的“之”字形人才。

第三、突破发展边界：以责任结果为导向。

不拼爹，不拼妈，一切看贡献和能力。干部选拔没有年龄、资历标准，只以责任结果贡献为考核标准。

金子其实不发光，选择比天赋重要

“是金子总会发光”，同学们知道是从什么时间开始出现的吗？有人说是尼采说的，如果真是这样的话，世界人民喝这碗心灵鸡汤已经 100 多年了。

金子并不是发光体，把一块金子把放黑屋子里，哪有光辉呢？清华的同学们，都是精英中的精英，都是学霸中的学霸，在你们面临毕业，在人生的岔路口，选择什么样的平台，往往比天赋本身更重要。

华为如何让金子发光？

首先，在华为，可以让你拥有全球视野。近三年，约有 700 名全球顶级科学家加入华为。加入华为，你将站在公司的全球化平台上工作与思考，与牛人一起共事，你也可以成长为牛人！

华为把人才放到全球平台去打磨，金子折射阳光的机会就大了。

在华为，我们不论资排辈，年轻也能当将军。现在的华为，60%的部门经理是 85 后，41%的国家总经理是 80 后，我们还有 80 后的地区部总裁。在华为，3 年，从士兵到将军，不是神话。

宰相必起于州郡，猛将必发于卒伍。华为在实战中选拔人才，通过训战结合培养人才。华为的英雄都是在泥沅中摸爬滚打打出来的。华为不论资排辈，所以华为的英雄“倍”出不是一辈子的辈，而是加倍的倍！

华为用最优秀的人，培养更优秀的人。华为的培训体系十分完善，我们是像战斗一样训练。

新员工培训，帮助你理解公司、快速融入；优秀员工，战略预备队培训，循环积累专业能力；初级、中级管理者，通过干部发展项目，完成管理者的转身；还有高级管理者，通过研讨班提升视野，理解战略、践行核心价值观。

按价值定薪：牛人年薪不封顶

华为应届生招聘的定位不是招“学徒”，而是招“最优秀”的学生。

我们已经不是来简单地补充人手，而是来招聘潜力无限的战略储备型人才，以应对将来的不确定性。

以前，我们是按学历定薪。从今年起，华为将按价值定薪。充分考虑优秀学生的潜在贡献价值，特别是牛人年薪也不封顶。简言之，你有多大雄心、有多大能力、有多大潜力，我们就给多大薪酬。

在华为，奋斗越久越划算，工资变成零花钱。华为的薪酬水平高于行业普遍水平，除了工资、奖金以外，长期激励计划的收益，随着你的责任及贡献，将在你的年收入中占很大比例。

到华为，短期暴富是不可能的，但只要你脚踏实地，与华为一起成长，分享成长的收益，并不是难事。

华为坚持知本主义，知识就是资本，过去资本雇佣人才，现在人才雇佣资本！

持续奋斗、创造价值是年轻人的责任与义务！

在华为，人人都是合伙人。在华为，你不是为华为打工，你是为自己创造价值。

华为近 30 年的英雄剧场，上演的正是“个人英雄”与“群体英雄”的交响乐，我们在群体创造，群体奋斗的过程中，共享成功，共享利益。

持续奋斗、创造价值是年轻人的责任与义务！欢迎大家加入华为，与我们一起领跑。

11.2 从平凡到非凡

这是孟晚舟在加拿大被软禁前的最后一次演讲，多么的振撼和令人感动……

去年 9 月 14 日，华为公司副董事长、CFO 孟晚舟，回到故乡成都，与电子科技大学的 1700 余名学子聊起华为的故事，还有这些故事中的感悟。

“每一个平凡的人都有一双伟大的翅膀，只是有时忘记了扇动”，孟晚舟的演讲以《从平凡到非凡》为主题，为我们讲述一个城市、一个企业在平凡中展现着怎样的非凡，以及如何让短暂而宝贵的青春绽放出耀眼的光芒。

以下是演讲精华

1、一切非凡都源于平凡

很多人说，成都，就是一座来了就不想走的城市，自古就有“少不入川”的说法。

其实，“安逸”、“舒适”只是成都温柔的一面。都江堰“深淘滩、低作堰”的治水模式，为成都平原带来了良田千里；电子科技大学的太赫兹研究又将带领我们迈上一个新的台阶。

一切非凡都源于平凡，成都是一个平凡的城市，总也能处处展现着它的非凡。华为也是如此，我们一直努力在平凡中创造着非凡。

1993 年大学毕业后，我加入了华为，那个时候的华为只有二、三百人，如果我没有记错的话，销售收入刚刚过亿。30 年前，华为只是无人知晓的创业公司。20 年前，知道的人也没几个。1996 年，我去北京参加通讯展，手里提着几大袋资料，纸袋子上有华为的 Logo，出租车司机很热情，说：“哦，华为，我知道……就是做纸袋子的嘛”！

30 年后的今天，你在全世界的机场都能看到华为的广告，我们正为全世界 30 亿人提供着通讯服务。

发明飞机的莱特兄弟，原本是开自行车铺的。布尔代数解决了计算机的逻辑问题，没有布尔代数，就没有计算机，也没有信息革命。然而布尔代数的发明者，只是一名小学教师。

这样的例子，还有很多。人生的起点并不重要，重要的是你终将驶向哪里。每一个平凡的人都有一双伟大的翅膀，只是有时我们忘记了扇动。

当我们忘记扇动理想的翅膀时，翅膀就退化成了一个羽绒披肩。

2、来日并不方长 选择决定未来

佛说，人生最大的错误就是认为自己有时间。

我们可以给自己算一笔时间细账，假设一个人可以工作 35 年，一天工作 8 小时，一年 250 个工作日，我们真正用于工作上的时间也只有 7 万小时。

“一万小时定律”的提出者研究过作曲家、作家、钢琴家、运动员、棋手，比如莫扎特、甲壳虫乐队、比尔·盖茨等等，得出的结论是“人们眼中的天才之所以卓越非凡，并非天资超人一等，而是付出了持续不断的努力。一万小时的锤炼是任何从平凡走向非凡的必要条件。”

同时，我们也要记住，“一万小时定律”只是从平凡走向非凡的必要条件，而不是充分条件。

生命之所以有意义，是因为它会停止（The meaning of life is that it stops）。

生命是短暂的，精力是有限的。如果我们还有梦想，还有期许，那么我们必须做出选择，把有限的精力聚焦在你的选择上。

来日并不方长，选择决定未来。

生命注定是一条不会回头的河流，我们要做一朵奔腾的浪花，而不是漩涡中的一片枯叶。

既然生命是平凡的，也是平等的，那么如何让平凡的生命绽放出非凡的光芒，这取决于我们的选择。

首先，选择一个行业大趋势。

今天的行业大趋势是什么呢？

要回答这一点，我们不妨把时间拉长，把空间拉大来思考。几千年人类的科技进步史就是一部摆脱时间与空间束缚的自由史。工业革命，让我们摆脱了体力的束缚；第一次电气革命，让我们摆脱了黑暗和距离的束缚；航天飞机，让我们摆脱了地球引力的束缚。

今天，我们正在进入的智能社会，又将给我们带来怎样的自由体验？

虽然，我们现在还无法想象智能社会将会多么美妙，但我们可以肯定智能社会正在到来。自工业革命以来，一个新的产业周期大约是 50 年到 60 年，前三十年是技术的纵向发展，后三十年是应用的横向扩张。我们正处在从信息化到智能化产业周期交替的奇点上，作为智能社会基石的 ICT 产业将拥有 23 万亿美元数字化转型市场空间。

选择与社会发展大趋势同行的行业，成功的概率自然会增加几分。

其次，选择一个成长的平台。

行业趋势，是天时；成长平台，是地利。

瓦特改良蒸汽机，推动了第一次工业革命的爆发，但是如果没有格拉斯哥大学这个平台在理论基础、实践试错上的支持，也许改良蒸汽机的就不是瓦特。

“登高而招，臂非加长也，而见者远”，平台是个人价值的放大器，也是个人价值的延长线。华为将为大家提供有技术领先优势的学习平台，建立世界观的国际化平台，开放协作的团队平台，还有锐意进取的成长平台。

定位决定地位。华为三十年来，选择持续聚焦在 ICT 基础设施的突破上，智能社会必将是万物互联、万物感知、万物智能的，华为在这三个方向都有不可替代的优势。

眼界决定思想，遍布 170+ 个国家的销售网络，为我们提供了一个拓展视野的平台。

在华为，世界不在远方，就在你的眼前。每次出差，对我来说，都是一件愉悦的事情，特别是到一个陌生的国度，见到一些陌生的人。有一次入境时，移民局官员看到我盖满章的护照问：“你是不是导游？”我说：“No, I work for Huawei!” 其中的自豪与愉悦，相信很多华为人都深有体会。

2017 年，华为人为人飞行了 17.5 亿公里，可以绕地球 4.3 万圈。

读万卷书，行万里路，我们对世界、对社会、对文化的认识正是在这样一个国际协作的平台上建立起来的。

第三，选择一个聚焦方向。

人生一世，草木一春。面对时间，面对宇宙，我们都有深深的无力感和渺小感。前面提到的一万小时定律，仅仅只是从平凡走向非凡的必要条件，并非充分条件。

人人生而平凡，如果又不自甘平庸，怎么办呢？

无数成就非凡的科学家，无不是一辈子只干了一件事，在一个领域，十年、二十年、三十年地持续研究。把有限的生命聚焦在一个方向上持续投入，才有可能突破，就像足够强度的高压水枪，可以切割钢板一样。

2016 年，极化码（Polar 码）正式成为 5G 技术标准之一。其实，它的发明者土耳其 Erdal Arıkan 教授 1982 年就开始了研究，在 2008 年才公开发表 Polar 码论文。2010 年，华为识别出极化码的潜力，持续投入。华为科学家与 Arıkan 教授一起又经过“十年磨一剑”，取得多项核心技术突破，才完成 Polar 码从学术研究到产业应用的蜕变。

童文博士，是 3G、4G 无线通信技术构架的创始人之一，也是华为引入的第一批 Fellow。作为华为 5G 项目经理，为了实现技术突破并帮助制定统一的全球标准，在过去 10 年里，他在世界各地旅行了数百万公里。

我们制造部的员工周二虎，能够在 50 倍显微镜下，手工调整六维调节架，精调到千分之一毫米，实现 720 束激光通道。

童文和周二虎就是华为十八万员工的缩影，他们板凳甘坐十年冷、耐得住寂寞，认准方向就坚持不懈，把工匠精神做到了极致。

如果一艘船不知道驶向哪一个港口，任何方向吹来的风，都不是顺风。

所以，要真正问清自己的内心，拿出行动的勇气，坚持自己的选择。

3、华为给年轻人最大的回报，是不辜负你的选择

人生苦短，青春更短。我想，华为能给年轻人最大的回报是不辜负你的选择。我们将与你一道，用奋斗的火花，点燃无愧无悔的青春。

“蒙哥马利计划” 打开成长的空间

我们从今年四月份开始，实施“蒙哥马利计划”，就是为了让好苗子不在等待中枯萎。

年轻人，你觉得自己牛，你干了牛的事儿，但是公司不知道，怎么办呢？

我们的“蒙哥马利计划”能为每一位华为员工提供“20 分钟”的演讲机会。在公司董事会成员的面前，客观讲述自己的工作成绩和感悟。任何员工都可以自由申请成为演讲人。

“蒙哥马利计划”给每一位基层员工一个“怀才得遇”的机会。

2017 年华为破格提拔 4500 人，2018 年将破格提拔 6000 人。

物质文明奠定精神文明

电子科技大学的刘盛纲老校长，70 岁从校长的岗位上退下来，走进实验室，进行太赫兹的研究，太赫兹可能将改变未来的通信技术。

刘校长说“搞科研就是要一辈子清贫”。我们崇尚刘校长始终与梦想同行的精神追求。作为一家企业，我们为员工提供的不仅仅是与梦想同行的精神追求，还有与梦想同行的物质回报。

精神文明引领物质文明

今天在成都，我给大家分享一个成都的英雄故事。

2008 年汶川地震之后，华为成都无线产品技术支持部的同事罗涛，第一个冒着生命危险，和中国移动的两位工程师，在 5 月 14 日空降到震中。当天他们乘坐军用直升飞机从凤凰山机场起飞，晚上六七点钟飞到汶川牛老寨山头，降不下去。山顶空地很小，第一次飞过了头，第二次机翼差点铲在山崖上。第三次好不容易悬停在山顶，靠绳索降落到地面。

对于外界，他们是默默无闻的普通人，在华为，他们就是令人崇敬的英雄，罗涛被华为评为了我们自己的“特级英雄”。救灾结束后，公司给参加抗震救灾的勇士颁发了九公斤重的水晶纪念杯。

七年之后的 2015 年，我们又在巴黎造币厂重铸了“汶川地震救灾抢通英雄纪念章”，发放给 142 位参与了汶川地震抢险的同事。

华为崇尚“物质文明奠定精神文明，精神文明引领物质文明”，无论是物质的，还是精神的，只要你们选择华为，华为都将“不负岁月不负卿”。

把思想打包带走，分享胜于拥有

华为其实是一所没有围墙的、开放的大学。我们拥有超过 30000+ 的网课，为你提供足够的学习资源。

我们构建了心声社区，每位华为人都可以自由发言，指点江山。

在华为的园区内，有咖啡吧，有图书馆，我们鼓励分享。我们相信分享胜于拥有，华为有大大小小的图书馆，仅财经图书馆有藏书万册，涉及人文、社科、艺术等偏思想类的书籍。我们鼓励大家有借无还，把知识带回家，把思想分享给他人，有分享才会有新的聚合，新的动能。

最后，我想说：

勤奋不设时限，

伟大不因天赋，

成功不走捷径，

探索不问终点，

开创不曾畏惧。

来吧！加入华为，加入我们的勇敢新世界！

11.3 孟晚舟北大演讲：让理想与现实更加丰满

28 日晚，华为常务董事、CFO 孟晚舟在北京大学新太阳活动中心发表演讲。在演讲中，孟晚舟引用清朝梁同书的名句“出处不如聚处”，来说明北大和华为都是

“人才因聚集而产生价值”，希望一代青年学子能选择华为，为科技创新的理想而奋斗。

26日，孟晚舟清华大学的演讲引发了青年学子的强烈共鸣，而在北大，作为华为2017年校园招聘宣讲会的收官之站，孟晚舟与学生们进行了更多互动，在问答环节精彩纷呈。

演讲语录

“今天，在未名湖畔的演讲，让我有点小忐忑。如果谈钱，诗人可能会跳出来骂我，因为“未名湖是个海洋，诗人都藏在水底”，诗人都是淡泊名利的；如果不谈钱，你们又会问我，难道招聘只谈情怀，不谈钱吗？”

其实，生活是美好的，理想与现实同在。华为的英雄儿女，无论在撒哈拉沙漠，还是从南美南到北美北，都饱含着对胜利的渴望和执念，他们数十年如一日的持续奋斗，让华为成为了ICT行业的领跑者，也为家人带来了优越的生活条件。今天晚上，让我们一起展望智能社会的美好，理想与现实必将更加丰满。

我要向北大的大师们致敬。

鲁迅先生设计的北大校徽，让我们读懂“三人为众”的意义，三个人在校徽上的形状看上去又像是人的脊梁，我猜想鲁迅先生正是通过这样的设计，期许着青年学生成为国家的脊梁。

但是，三个人一分开，我们就看不到骨、看不到脊梁、看不到精神了。人感知到自己的渺小，行为才开始伟大。

人，只有抬起头，挺起胸膛，才能看到世界，才能看到前进的方向。当我们低下头的时候，只能看到自己的小圈子，坐井观天的舒适让我们与社会的进步脱节。

挺起脊梁，勇敢前行，正是一代又一代北大人所践行的价值观，这和华为坚持的“艰苦奋斗，开放创新”是同一种精神。同时，华为也和北大一样“兼容并包，

思想自由”，华为的心声论坛是我们的“罗马广场”，在这里我们渴望听到大家的批评；华为的文化是开放的咖啡文化，在这里我们渴求吸收宇宙的能量。”

1. 我经常看见新闻报道，华为有提到“无人区”、“前途迷茫”、“找不到方向”等等。请问怎么理解？如果华为对未来感到迷茫，如何保持高速增长呢？

这段话出自任总在 2016 年全国科技大会的发言。任总同时也提到了，华为有信心在 2020 年销售收入超过 1500 亿美元。

任总提到的无人区和迷茫是纯粹对科学技术的迷茫。作为信息论基础的香农定理、作为信息工程技术基础的摩尔定律都已逼近极限，如果不能突破时延和带宽的极限，人类社会如何走向智能社会？

而迷茫中也酝酿着新技术、新机会、新突破，这是对科学家、未来人才突破基础理论的期许。我们正在炸开人才金字塔，通过多种多样的方式吸引优秀青年的加入，共同突破迷茫，走向未来的智能社会。

华为的 2012 实验室早已开始对未来 5-10 年的前瞻性技术进行研究。在下一代通信技术 5G 领域，我们已有重大技术突破，领跑行业。

2. 如果加入华为，四五年后，我和其他同伴同学有什么优势？华为已经有 17 万人了，我们进去还有发展的机会吗？

“是金子总会发光”，这句话据说是尼采说的，如果真是这样的话，世界人民喝这碗心灵鸡汤已经 100 多年了。

但其实金子是不发光的，把一块金子把放黑屋子里，哪有光辉呢？所以选择比天赋重要。华为有全球化的平台，华为的训战机制，其作用就是让金子发光。

首先，在华为，可以让你拥有全球视野。华为把人才放到全球平台去打磨，金子折射阳光的机会就大了。在华为，我们不论资排辈，年轻也能当将军。华为在实战中选拔人才，通过训战结合培养人才。华为的英雄都是在泥沅中摸爬滚打打出来的。只要你努力奋斗，只要你积极进取，3 年，就可以从士兵成长为将军。

华为是用最优秀的人来培养更优秀的人。华为的培训体系十分完善，我们是像战斗一样训练。例如新员工培训，帮助你理解公司、快速融入；还有针对优秀员工的战略预备队培训等，通过循环训战积累专业能力。

优秀的华为儿女，所获得的不仅仅是优厚的薪酬回报，更多的是事业的平台、成长的空间、国际化的视野。

3. 华为公司现在体量已经很大，随着大量兴起的年轻科技公司的竞争，华为若想维持现在的市场份额，困难也越来越大。华为继续做大做强，需要有新的增长点，请问华为今后新的增长点在哪儿？

首先，我得说这是一个不准确的说法。未来不是困难越来越大，而是机会越来越大，关键看有没有能力抓住转瞬即逝的机会，风一停猪就会掉下来，未来不仅仅在于市场空间有多大，而是能否持续保持强大的核心竞争力。

ICT 技术对各行各业的改造正在加速，使能各行各业的数字化转型。华为所聚焦的 ICT 行业市场空间不断扩大，到 2025 年将会达到 15 万亿美元的数字转型市场空间。未来的智能社会，ICT 网络 and 智能终端是基础。智能社会的发展必然带来无法想像的数据流量，比如 4K 高清视频，VR/AR、物联网、云服务等等，这些都需要 ICT 网络来接入、存储、传送和分发，也需要各种各样的、海量的智能终端。

华为的战略就是聚焦主航道，我们就是对准大数据传送持续冲锋，抓住大数据洪水的战略机会。把网络修得比太平洋还宽，建设联接无处不在的全联接世界。我们提供全联接世界需要的基础网络产品、解决方案和服务，比如基站，光传输、数据中心、云计算等。所以说未来不是困难越来越大，而是机会越来越大。

您提到的新的科技公司与我们是生态合作伙伴关系。云计算、大数据催生了很多新的科技公司，这些公司既是华为的客户，同时在产业链中也有竞争和合作关系，华为的目标是共同建设健康的生态环境和产业链，共同把饼做大。

4. 华为业务规模扩大，组织越来越庞大，但是质量越大，惯性越大，华为怎么避免大公司病？怎么简化内部繁杂的流程？

华为 1997 年起，开始向 IBM 学习 IPD 集成开发管理体系。这是华为成为国际化大公司的关键。这些年，华为各个方面向西方公司学习，管理咨询费支出达到几十亿美元。

华为的核心价值观“以客户为中心，以奋斗者为本，长期艰苦奋斗，坚持自我批判”当中的最后一条是坚持自我批判。过去的成功不是未来成功的可靠向导，不能陶醉于过去的成功，迷信过去成功的经验，要敢于不断的批判自己，在华为内部我们建立了一个叫“蓝军”的实体组织，蓝军的使命就是不断的攻击华为，在蓝军的攻击中我们不断的改进自己，使自己变得更加强大。

在华为我们对确定性和不确定性分开进行管理。对于确定性业务，要求不断提升效率和质量，向一线作战部队授权，把成熟的经验和方法固化到流程中；对于不确定性业务，我们鼓励试错，不断总结、不断进步，用最优秀的人去解决最难的问题，以责任结果为导向。

华为坚持让听得见炮火的人呼唤炮火，让客户的压力无损耗的在组织内部进行传递，把客户满意作为华为管理持续改进的源动力。

5. 网上很多报道说华为要求经常加班，不加班就会影响考核和晋升机会，请问这是真的吗？

今天到场的华为同事，至少已经在华为工作 10 年以上，他们的样貌、他们的精神面貌哪里有岁月的痕迹？我不知道这是不是得益于 7X24 小时的加班？

首先，华为并不鼓励加班。我们希望员工能高效工作，在工作时间内完成工作任务。我们评价员工是以责任结果为导向，而不是看你是否加班。当然因为全球化的业务发展，时差的原因，有的时候，我们确实需要在晚上或者周末，和一线开开电话会议、回回邮件什么的。

说到这个问题，我想起以前看到一句话：“人生的差别就在 8 小时之外”，我很赞同。想象一下，工作了 8 小时之后，有的人选择放松、娱乐、刷朋友圈，而有的人选择阅读学习，不断提升自己。几年后，差距就拉开了。

我想说，大家把加班和进步这两个问题混淆了，不是因为加班你得到了晋升，而是因为你比别人付出了更多的时间、更多的努力，所以你进步了，所以你晋升了。任总曾经给我们讲过一个小故事，在马赛马拉的草原上，你只有比别的羚羊跑得更快，才有可能生存。

时间对于每个人都是公平的，关键是看你怎么选择。

华为始终追求卓越开创新格局

我们从管道走向云端，紧跟时代步伐，引领世界潮流

在激流勇进中，呼唤更多英雄携手并进

加入我们吧，一同挑战不可能，不断突破创造新的奇迹！

11.4 孟晚舟演讲彰显教育观：学霸思维果然不一般

一直保持最低调的孟晚舟，没想到这次，竟以最高调的形式轰动了全世界！

在温哥华法庭的听证会上，面对美国、加拿大政府无理的拘留和刁难，她从容不迫、镇定自若。

庭审现场，她平静的说：“事关尊严，我不会让华为和中国蒙羞。”

面对苛刻的保释条件，和未可知的牢狱之灾，她回答法官：“保释唯一的目的，是回家与丈夫和孩子团聚”；

当被保释后她发出第一条状态，是告诉世人：她以华为为傲、以祖国为傲时；当她以“光鲜背后的芭蕾脚”自喻、感慨“伟大的背后都是苦难”时；这个坚强的母亲、出色的企业家，向全世界展现出最闪光的样子！

她用坚定有力的回答，挺直了华为的脊梁！她以从容镇定的表现，彰显了大国的气度！

人生的起伏不可避免，往往挫折和掌声就是相伴而行的。

若挺过难关，那过去砸在身上的石块，终将变成脚下的台阶；那曾经承受的质疑和委屈，终将化为成长路上的养料。

华为，中华有为！

晚舟，虽晚同舟！

500 多个日日夜夜的“软禁”后，孟晚舟依然无法重获自由！

这一结果令人气愤！

但是，孟晚舟比我们所有人想象中都要强大。

孟晚舟早在出席法庭前，就已经知道了自己未能获释的结果。她不但选择了出席法庭直面媒体，还从容不迫面带微笑。孟晚舟的笑容，一如她十几个月前被捕的笑容一样，眼神里洋溢着不变的从容与笃定。

网友说：内心够强大，才能如此从容不迫。才能在人生窘迫之时“笑看人间沉浮事”。

今天，想跟大家分享孟晚舟女士在重庆德普外国语学校主题演讲——《未来将会选择什么样的年轻人》。由此可见其超前开阔的思维不平凡。

有别与之前在清华、北大的两次演讲，**孟晚舟女士这次更多的是以母亲的视角，通过对未来世界的展望，畅谈教育如何应对即将到来的未来。**

以下为孟晚舟女士演讲全文：

朝气蓬勃的同学们，望子成龙的家长们，细致入微的老师，到场的领导们，大家上午好。很高兴有这样的机会来这里讲讲我的感受，因为我也孩子的家长，太理解对于一个家长，尤其是对于一个母亲，对于中国母亲，孩子的成长对我们意味着什么。所以今天，我希望把我的感悟分享给大家，对大家有一些帮助。

11.4.1 我的人生选择：选择比努力更重要

我 1992 年从大学毕业，我的父母就给我说，你已经成人了，你自己的选择需要你自己做。我做了第一个选择，申请去美国读书，我爸爸说可以，你就申请吧。

一切都很顺利，拿到学校的文件，最后一关去领事馆面试，那个时候我的英语水平不好，当时签证官问了我两个问题，他听完我说的结结巴巴的英语之后，用很流利的中文对我说，我不相信你是到国外去留学的，因为你的英语水平不好，我更相信你是为了移民。我的第一个选择就失败了。

我的第二个选择，是加入华为。

现在看来，这个选择还不错，华为给我提供了足够广阔的工作平台，以及足够开放的工作环境，乃至有着丰富经验的同事，来自各地的不同文化，让我在过去的二十几年里，一直都在努力地学习和成长。

有时候选择比努力更重要。正确的选择，加上我们一点点天赋，我们就有可能得到人生的精彩。

凯文·凯利在《必然》这本书里，详细地预言了，未来 30 年世界将出现什么样的重大变化。

这本书，对我的触动很深，前前后后，我读了好几遍，不仅仅是想了解未来世界将怎样变化，更重要的是，作为母亲，我们的责任不是为了仅仅让孩子吃饱穿暖，不受到伤害，我们有责任帮助孩子选择一条广阔的人生道路。

等我的孩子大学毕业，他应该拥有什么样的能力才能在这个社会中具有极强的竞争力？

1992 年，就是我毕业的那年，中国的高校毕业生大约 70 万人；2015 年，已经超过 700 万人。

随着中国二胎政策的放开，我们的竞争会更加的激烈，如今的就业压力远远超过了我的那个年代，如何在这个瞬息万变的世界，抓住稍纵即逝的机会，最大化地实现人生的价值，就是今天我想跟大家分享的主题。

11.4.2 世界的变化与我们的选择

书中详细说明了 12 个趋势，在这里我就不赘述了，主要选择跟孩子相关的 3 个话题进行分享。

未来的世界一定是极具不确定性的，但是我们也看到了一个确定的趋势，那就是我们的世界是不断变化的。

人工智能

我讲一下人工智能，人工智能必将使这个社会产生颠覆性的变化。**2014** 年以来，世界顶尖的公司，雅虎、英特尔、领英、推特，都在加大人工智能的投入，收购了一些拥有人工智能技术的公司。

世界的知化，机器的知化，将会发生在任何一个领域，这些发生都超乎我们的想象。

到了 **2026** 年，谷歌的主营业务，很可能不再是搜索，而是人工智能。这就是谷歌真正令人敬畏之处。

苹果也是一样，手机业务并不是其真正的价值所在，手机上所承载的数据，以及这些海量数据的应用，才是其难以替代和复制的价值创造的制高点。全球手机市场近 80% 的利润归属于苹果，正是因为这个原因。

在我看来，人工智能唯一无法完全替代的领域就是人类的智慧。

所以，之前跟我读初三的儿子交流，他大学应该读什么专业，什么专业适合他的性格特征，我对他说，永远不要选择与机器竞争的职业，你根本不是它的对手。

工业革命，人类做不了的事情由机器承担；信息革命，人类做得了的事情，也将由机器承担。

而我们在选择职业的时候，我们要考虑还有什么样的工作机器承担不了，这是我们看到第二个趋势。

我们的选择

再者就是执念。

在我们有限的人生中，我们没有足够的时间，把每个机会都尝试一遍，甚至连对每种选择的潜在影响，都没有足够的时间进行分析，去做思考，去做比较。

未来的十年，大数据应用将得到极大的发挥，通过大数据分析，我们可以在最短的时间里，做出较佳的选择。

但是，这种较佳选择，只是基于过往行为判断的“较佳选择”，并不能意味着“结果就会最优”。因为最好的结果必须依赖于我们的执著，在乎于我们每个人的投入度和专注度。

这个道理很简单，一个班级的学生，同听一个老师的讲课，同样地作业，为什么有的同学能够持续优秀，有的同学却忽上忽下？

要么学生在这个坚持度上出了一点点问题，要么就是这个课程吸引不了他，这是我自己带孩子的感受，我就要跟孩子去讨论，到底是什么问题影响你在课堂上的投入度，你没有办法像班上的同学一样去认真的听课。

我先生特别友善，凡事都好商量，但是在孩子的“学习”、“锻炼”和“吃饭”这三件事上，绝无商量余地。

我记得几年前有一次送儿子去游泳，天气很冷，他不想去游。孩子哭着求我先生说，能不能放一天假，今天真的不想游，明天把今天的补上行不行。

我老公说不行，哪个谁要敢替他求情，谁就下去游。当时，我在旁边看着直掉眼泪，也不敢替儿子求情，我知道“贵在坚持”是他的底线。

如今，儿子在美国参加了学校的游泳队、水球队，代表学校到处打比赛。有一次我去参加家长会，看到儿子在游泳池非常开心的时候，我问他还记得当时的那件事不，他说记得，我一定忘不了，我有一个特别坏的爸爸，但是没有这个特别坏的爸爸，就没有我的今天。

身体发肤，受之父母，记忆力的强弱、学习能力的高低，可能我们没法选择。但是，我们可以选择“毅力”。

没有什么困难过不去的，只要我们坚持，所以我想在未来的日子里，不管世界怎么变化，只要毅力在，我们就走在了成功的道路上。

11.4.3 思辨

第三个我想说思辨。

当我们不清楚某个问题的时候，下意识地选择是上网查询；当我们开始动笔写点东西的时候，也会在网络上先晃荡一下。

网络已经成为我们最直接、最贴身的老师，好像什么样的问题，都能在网络上找到答案。

我们突然发现知识很容易获取，未来学习知识已经变得不再重要，因为你随时随地都能获取知识。

与获取答案相比，思辨和提问的能力将显得尤为重要。

在西方人文科学中十分注重思考的价值和思考习惯的养成，我们看到很多的教育，尤其中学之后的教育很多都是圆桌式的讨论课程，他们抛弃了课堂上的固定的阅读方式。

我以前读书就是要求读完之后交一个中心思想上来，大多数都是一样的。

但现在这种情况正在发生改变。

现在的孩子，不再完全去认同你老师说的一个观点，而是通过自己去阅读，自己去分析、思考，结合他自己一点点很浅很浅的人生经历去挑战老师，在作文课上不会再有一致性的观点和视角，我们看到文字表现出来的形式更代表我们思想的火花，证据的支持去展现我自己的思考，迎接挑战。

同学和老师都不会在乎你的论点是否正确，而是关注你是否以严密的逻辑、详实的数据、来证明自己的观点。

去年，还在读小学的女儿，要写一篇作文《你最崇敬的人》。同学们，你们想一想，这样的作文题目，交到你们的手上，会写谁？

以我的经验，多半都会写自己的父母，或者爷爷奶奶，因为立场绝不会出错，而且你所陈述的事实，没人能够挑战。

我女儿自己上网搜了一通后，选择了“爱因斯坦”，完全跳出了我的预期。

我看着她自己建观点、搜信息、攒成一篇短文时，我彻底感受到了新生力量的可畏。

人文科学的积累，是在帮我们构建成熟的思想、开阔的视野，独立分析和独立判断的能力。

这其实是西方教育的明显优势所在，也是为什么那么多孩子都想到国外去留学的原因之一，包括曾经青春年少的我。

我家儿子在美国已经读了两年了，自己选课，从来不让我们插手，后来我去看了，他选择了一些摄影，陶瓷这些。

有一年我通过平板给他改成了数、理、化课程之后他很生气，正式提出严重抗议后，我就不敢再私自帮他选课。

放任自流两年后，我发现，他好像都学的是些莫名其妙的课，但 SSAT 的考试成绩一直都很好。

我明白了一个道理，一些看起来毫无意义的课程当中它有内在的逻辑的，只是我们不懂而已，不像数学语文那么有目标性，可是这些辅助课程的学习帮助他对主课的理解，所以我也希望德普的课程设计在我们主课之外，有一些看上去貌似无用的课程，我相信这个会让孩子留下难以忘怀的经历。

11.4.4 中学的意义

英文

教师节的那天，儿子跟我说，他最感恩的人是他的英文启蒙老师。

我们还一直以为，在儿子心中，他最感激的人应该是我们，是从不计较回报，从不在乎辛劳的父母。

可他却感谢的是英文老师，他说是英语老师从 ABC 的把他教上去，用了 3 年时间他才听懂了老师的课程。

工业革命之前，汽车还没有被发明出来，人们的见识取决于他们能走多远的路。所以，再聪明、再努力的人，穷其一生，往往只知道一些村里的人和事。

如今，信息革命正如火如荼，英语，就是你能打开世界大门的一把钥匙。

完整的世界观

我经常跟我同事说人生最宝贵的财富就是经历，无论是痛苦的经历，还是幸福的经历。

甚至我们看到没有经历过挫折的孩子，他的人生是会有一个天花板的，怎么走都走不上去，所以经历是很重要的。

我们的英语技能，独立的生活能力，如何去管理好自己，控制好自己，这些都是孩子要学会的技能。

无论明天你在哪个国家读书，无论你将来选择什么样的事业，完整的世界观都是最重要的东西。

除了胜利，我们别无他选

刚才，德普也说到他们将重新去定义我们未来的教育，纯粹以知识积累为目的的教育方式已经没有办法去满足我们智能时代的需求，这个前面我已经讲过了道理，考试分数也不能反映我们对知识的掌握，知识是可以获取的，更没有办法量化我们的逻辑思维，意志，情感。

我们看到孩子在成长过程当中学什么，会什么真的不那么重要，更重要的你有什么样的意志力，你有什么样的品德。

没有机会并不可悲，可悲的是机会来临时，我们还没有做好准备。

世界是公平的，如何在这个平的世界里建立自己独特的价值，建立核心的竞争力，是我们每个人都要去思考的问题。

过去，资本雇佣人才；未来，一定是人才雇佣资本。让自己成为未来世界的稀缺人才，你便拥有了管理这个世界的主动权。

最后我想借中国女排获得冠军的时候说的话作为今天的结束语，“除了胜利，我们别无他选。”

最后，与大家共勉：吾辈要自强。

第十二章 向华为学习制造业创新

华为是一家创新型企业吗？欧洲一家通信制造商的高管曾在一个非正式场合这样讲道：过去 20 多年全球通信行业的最大事件是华为的意外崛起，华为以价格和技术的破坏性创新彻底颠覆了通信产业的传统格局，从而让世界绝大多数普通人都能享受到低价优质的信息服务。然而，令人纳闷的是，“创新”一词在华为的“管理词典”中却不多见，在任正非 30 多年来的上百次讲话、文章和华为

的文件中，“创新”是被提到最少的。尤其在近两年所谓的“互联网思维”大行其道、风靡整个中国产业界的氛围下，任正非却在华为 15 万员工中大谈以乌龟精神追赶龙飞船，要求上上下下“拒绝机会主义”，沿着华为既定的道路，并且不被路旁的鲜花所干扰，坚定信心地朝前走……

那么，这一切背后到底反映着什么样的企业哲学观，以及在哲学观基础上的华为的创新理念和创新实践、创新故事？

12.1 关于创新：追随·连续·颠覆

1、追随型创新

就是模仿。中国大量互联网公司、科技企业的所谓创新，都应该属于追随型创新，包括华为的早中期，甚至在今天，很多产品都属于追随型创新。这跟我们的文化有很大关系。中国教育与美国教育的不同是，美国从孩子开始，就让他们展开大视野，培养他们领袖精神的成长。而中国重在培养孩子的循规蹈矩的工匠精神，工匠文化的背后是模仿型思维。由于历史、文化、制度等诸多因素的影响，东方民族在模仿式创新方面非常有智慧——日本人在这方面尤其突出。但在颠覆性创新方面，在另辟蹊径的创新方面，我们与西方国家尤其是美国相比，有很大的缺陷。但是，这也不完全是坏事。几年前有两位美国学者在一篇相对客观严谨、不带偏见的报告中评价说，中国人的创新本质不在常规的突破层面上，而在于对现有突破的商业化运筹方面。换言之，美国人认为，创新应是一次大飞跃，而中国式创新是通过一连串的增量式步骤逐步完成的。这里面包含了两层意思：一个是中国式的追随型创新，更多是建立在商业层面。第二，它是一种增量式的突破，而非爆炸式的突破。这篇文章的题目叫做“建立连接——中国电信巨人的崛起”，文章对中国电信企业尤其是华为的创新实践是充分肯定的。

2、连续型创新

一部人类的文明史是由一个一个的鬼神构成的，耶稣、孔子、释迦牟尼、穆罕默德、柏拉图、华盛顿、卢梭，包括爱因斯坦等等，历史记住了他们。他们在政治、学术、科技等不同的领域，无不对他们所处的时代带来了某些爆炸性的破坏，或

者爆炸性的进步。从短镜头来看，历史充满了断裂，但是从长镜头看，一个一个的断裂，使得大事件都不过是文明一个一个的连接点，连续性才是文明的常态。那些伟人们——伟大的政客、哲学家、科学家——他们在某一阶段的某一方面带来了爆炸式的创新，或者说颠覆，但是，一个技术、一种观念，最终要真正形成对人类历史进程影响的时候，需要很多准伟人、亚卓越的普通人——普通的政治家，普通的科学家，普通的商人们——把爆炸性的东西，进一步细化、进一步逻辑化。颠覆性创新在它出现的早期一般都是粗糙的，小众的，离市场化比较远的。当颠覆性创新期待达成对历史进步、对商业生态的巨大改变时，就需要很多很多的人，对其进行来自不同方面的细化、逻辑化、商业化。所以，科技进步的逻辑是什么呢？爆炸性发明与建立在填补空白基础上的完形化研究，以及不断扩大化的市场应用，这两者的互为补充和完善，才能构成对人类发展的广泛改变和深刻影响。也就是说，我们既需要颠覆性创新，但更常态的东西则是对颠覆性创新的应用化、市场化，包括进一步完善化。二者缺一不可。客观地说，华为的 30 多年更多的是追随式创新加连续型创新。

3、颠覆性创新

包括颠覆性的技术创新和商业模式创新。人们通过锻炼肌肉可以举起一架汽车，但总有极限，因为骨骼的支撑是有限的。所以，必须寻求新的超越路径，技术如此，商业模式也是如此。在过去 30 年，信息产业领域到底有哪些技术可以称作颠覆性技术呢？多数看法认为，Windows 当之无愧，高通的 CDMA、欧洲的 GSM、Google 的 Android 操作系统，苹果的操作系统都可归于此类，因为它们都在很大程度上改变了行业标准，确立了新的标准，除此之外，还有多少技术可以被称为颠覆性的呢？充满着争议。什么样的创新在互联网时代才能被称作“能够广泛影响人类的生活”？大约更多的是商业模式的创新。乔布斯去世之后，美国《时代周刊》发表了一篇文章《当今时代谁最性感》。谁最性感呢？那些战略资源的整合者，而不是技术创新者。他们是狂野的理想主义者，关注并挑战潜在的市场。

《时代周刊》是这么说的：他们有想法，善于包装并完善他人的想法，善于利用并优化他人的发明，直到这些想法和发明，成为令人难以抗拒的新产品，从而改变整个商业模式和商业生态。他们是混音的艺术家，是指挥家，是战略家。“发

明家曾经很酷。他们曾经是卓越而浪漫的人物。比如达·芬奇、本杰明·富兰克林和尼古拉·特斯拉那样的流氓天才”——美国人埃隆·马斯克的电动汽车起名叫特斯拉，就是用以纪念这位“流氓天才”——“引下闪电，偷走上帝的神圣之火。但现在一切都变了。究竟发生了什么？发明家为什么失掉了他们头上神圣的光环呢？科学发明何时不再性感……”，《时代周刊》指出，“我很不情愿地把责任归咎于刚刚离世的、伟大的史蒂夫·乔布斯身上。谁是发明第一台电子音乐的可怜混蛋，谁发明了平板电脑，谁发明了智能手机，我不知道，你也不知道，他们从来没有登上过时代周刊的封面。”100年前，可以被称作发明家的时代，但今天，是技术过剩和技术廉价的时代。大多数发明创造在互联网时代，都可以在极短的时间内变为商业化产品、进入大众生活，甚至加速度完成从“钻石价格向萝卜白菜价格”的起跳与跌落。

所以，战略资源的整合，建立在商业模式基础上的创新，可以说是创新之根本。我们今天看到的很多互联网行业的新兴巨头，快速成为巨无霸，其实大多是靠资源的整合——技术资源，人力资源，资本资源，以及各种资源的快速而有效的商业整合，而不仅是靠某一项技术带来的颠覆。

12.2 华为的创新实践面面观

12.2.1 华为的创新实践之一：技术创新

从1992年开始，华为就坚持将每年销售额的至少10%投入研发，什么事情都可以打折扣，但“研发的10%投不下去是要被砍头的”——这是华为主管研发的负责人说的。华为在全球有16个研发中心，2011年又成立了面向基础科学研究为主的2012实验室，这可以说是华为的秘密武器。另外，数学在华为研发上有重大贡献。10多年前，任正非就有明确认知：中国人擅长数理逻辑，数学思维能力很强，这跟中国人的哲学有关系，中国哲学是模糊哲学——儒、道基础上的模糊哲学。缺乏形而上学的思辨传统，太多辩证法。基于这一点，华为在材料学研究、物理领域尽量少地投入，但在数学研究方面的投入是巨大的。华为的俄罗斯研究所和法国研究所，主要从事数学研究。俄罗斯人的数学运算能力也是超强

的，在华为的 2G、3G 研究方面有重大贡献。华为在欧洲等发达国家市场的成功，得益于两大架构式的颠覆性产品创新，一个叫分布式基站，一个叫 SingleRAN，后者被沃达丰的技术专家称作“很性感的技术发明”。这一颠覆性产品的设计原理，是指在一个机柜内实现 2G、3G、4G 三种无线通信制式的融合功能，理论上可以为客户节约 50% 的建设成本，也很环保。华为的竞争对手们也企图对此进行模仿创新，但至今未有实质性突破，因为这种多制式的技术融合，背后有着复杂无比的数学运算，并非简单的积木拼装。正是这样一个革命性、颠覆性的产品，过去几年给华为带来了欧洲和全球市场的重大斩获。一位国企的董事长见任正非时说了一句话，“老任，你们靠低价战术怎么在全世界获得这么大的成功？”任正非脱口而出，你错了，我们不是靠低价，是靠高价。在欧洲市场，价格最高的是爱立信，华为的产品平均价低于爱立信 5%。但高于阿尔卡特—朗讯、诺基亚—西门子 5%-8%。所以，2012~2013 连续两年，当欧盟的贸易专员发起对华为的所谓反倾销、反补贴调查时，华为的欧洲竞争对手，包括爱立信、阿朗、诺西等，全部站出来为华为背书，说华为没有低价倾销。即使如此，为了获得在欧洲的商业生态平衡，华为最后还是做了妥协。任正非说，我要做投降派，要举白旗，我提升价格与爱立信一样，或略高一些。什么叫投降派、举白旗呢？华为要想在这个世界进一步做强，做大，就必须立足于建立平衡的商业生态，而不是把竞争对手赶尽杀绝。当华为把其他竞争对手赶尽杀绝了，华为就是成吉思汗，华为一定会灭亡，这是任正非的观点。创新是广义的，包括技术创新、产品创新、商业模式创新，还应该包括制度创新、组织创新等。

12.2.2 华为的创新实践之二：“工者有其股”的制度创新

这应该是华为最大的颠覆性创新，是华为创造奇迹的根本所在，也是任正非对当代管理学研究带有填补空白性质的重大贡献——如何在互联网、全球化的时代对知识劳动者进行管理，在过去百年一直是管理学研究的薄弱环节。从常理上讲，任正非完全可以拥有华为的控股权，但创新一定是反常理的。在 30 年前，华为创立的第一天起，任正非就给知识劳动者的智慧——这些非货币、非实物的无形资产进行定价，让“知本家”作为核心资产成为华为的股东和大大小小的老板，到今天为止，华为有将近 9 万股东。最新的股权创新方案是，外籍员工也将大批

量成为公司股东，从而实现完全意义上的“工者有其股”，这无疑是人类有商业史以来未上市公司中员工持股人数最多的企业，无疑是一种创举，既体现着创始领袖的奉献精神，也考验着管理者的把控能力：如何在如此分散的股权结构下，实现企业的长期使命和中长期战略，满足不同股东阶层、劳动者阶层、管理阶层的不同利益，从而达成多种不同诉求的内外部平衡，其实是极富挑战的——前无经验可循，后面的挑战依然很多。从这一意义上看，这种颠覆性创新具有独特的标本性质。

12.2.3 华为的创新实践之三：产品微创新

早期，不管西方公司还是华为给运营商卖设备都是代理商模式，是华为改变了当年中国市场的营销模式，由代理模式走向了直销模式。这个模式首先是被逼出来的——产品差，不断出问题，然后就得贴近客户去服务。华为的老员工经常说一个词，叫做“守局”，这里的局指的是邮电局，就是今天的运营商。设备随时会出问题，华为那些年轻的研究人员、专家，十几个人经常在一台设备安装之后，守在偏远县、乡的邮电局（所）一个月，两个月，白天设备在运行，晚上就跑到机房去检测和维护。设备不出问题是侥幸，出故障是大概率。这就逼出了华为的微创新文化。举个例子，曾经，华为交换机卖到湖南，一到冬天许多设备就短路，什么原因呢？把一台出故障的设备拉回深圳，一帮人黑天白夜琢磨到底是什么问题。最后发现外壳上有不知道是猫、还是老鼠撒的尿，就研究是不是症结在这儿？好，试一试，在设备上撒一泡尿，电一插发现没问题，又苦思冥想。到了第二天有人突然说不不对，昨天那个谁谁撒尿之前喝了水，人也年轻，找一个老一点的同事，几个小时别喝水，撒一泡尿再试试。果不其然，撒完尿，电源一插崩一下断了。最终确定，尿里面所含的成分是断电的原因。湖南冬天的时候老鼠在屋内到处窜，交换机上的污渍可以肯定是老鼠尿，撒尿导致断电，华为的工程师们就针对这一具体问题对产品进行改造，很快问题就解决了。华为能够从一家小公司成长为让全球客户信赖的大企业和行业领导者，必须承认，30多年不间断的、大量的贴近客户的微创新是一个重要因素。有一位华为老员工估计，30多年华为面向客户需求这样的产品微创新有数千个。正是由于华为跟客户不断、频繁的沟通，正是由于西方公司店大欺客，尤其在中国市场的早期把乙方做成了甲方——那时

候买设备要先交钱，半年以后能给你设备算不错了——构成了华为和竞争对手的重大区别，与 20 多年彼消此长的分野。

12.2.4 华为创新实践之四：市场与研发的组织创新

市场组织创新。“一点两面三三制”是林彪 80 多年前的发明。什么叫一点两面呢？尖刀队先在“华尔街的城墙”（任正非语）撕开口子，两翼的部队蜂拥而上，把这个口子从两边快速拉开，然后，“华尔街就是你的了”。林彪被称为常胜将军，“一点两面三三制”是一个很重要的战术思想、战术原则。“三三制”当然指的组织形态。早期，任正非要求华为的干部们就“一点两面三三制”写心得体会。前副总裁费敏、以及还在基层的今天的常务董事李杰，对“一点两面三三制”体会最深，在《华为人报》发表后，任正非大加赞扬。就提拔他们上来。此后，“一点两面三三制”便作为华为公司的一种市场作战方式、一线组织的组织建设原则在全公司广泛推开，应该说，这是受中国军队的启示，华为在市场组织建设上的一种模仿式创新，对华为 30 多年的市场成功助益甚多，至今仍然被市场一线的指挥官们奉为经典。铁三角向谁学的呢？向美国军队学的。蜂群战术、还有重装旅等等，这些美国军队的作战体制变革也都成为华为进行管理创新的学习标本。什么叫重装旅？一线营销人员发现战机后，传导给后方指挥部，山头在哪，目标在哪，总部专家们要做评价。当专家团们认为可以派重装旅过去，这些由商务专家、技术专家、市场解决方案专家组成的专家小组就奔赴前线，与市场一线的团队联合确定作战方案，甚至共同参与客户的技术交流、商务谈判等。研发体制创新。比如固定网络部门用工业的流程在做研发，创造了一种模块式组织——把一个研发产品分解成不同的功能模块，在此基础上成立不同的模块组织，每个组织由 4、5 个精干的专家组成，分头进行技术攻关，各自实现突破后再进行模块集成。第一，大大提高了研发速度。第二，每一模块的人员都由精英构成，所以每个功能模块的错误率很低，集成的时候相对来说失误率也低。华为的 400G 路由器的研发就是以这样的组织方式进行的，领先思科公司 12 个月以上，已在全球多个国家布局并进入成熟应用。而在无线研发部门，则发明了底层架构研发强调修万里长城，板凳要坐十年冷；直接面向客户的应用平台研发推行海豹突击队模式，从而形成了整个研发团队的整体作战能力和快速应变力的有效结合。这

即是任正非说的“修长城”，坚固的万里长城上跑的是“海豹突击队”，“海豹突击队”在“长城”上建“烽火台”。

12.2.5 华为创新实践之五：决策体制的创新

美国的美世咨询（Mercer）公司，在 2004 年对华为进行决策机制的咨询。让任正非主持办公会，任正非不愿意，就提了一个模型，叫轮值 COO。七位常务副总裁轮流担任 COO，每半年轮值一次。轮值 COO 进行了 8 年，结果是什么呢？首先是任正非远离经营，甚至远离管理，变成一个头脑越来越发达，“四肢越来越萎缩”的领袖。真正的大企业领袖在企业进入相对成熟阶段时一定是畸形的人，脑袋极其发达，聚焦于思想和文化，以及企业观念层面的建设；“四肢要萎缩”，四肢不萎缩，就会时常指手划脚，下面的人就会无所适从。10 年前，任正非是大半个思想家和小半个事务主义者。10 年以后的任正非完全脱离开事务层面，成为完全意义上的华为思想领袖。轮值 COO 的成功实践，促使在 3 年前，华为开始推行轮值 CEO 制度。EMT 管理团队由 7 个常务董事组成，负责公司日常的经营管理，7 个人中 3 位是轮值主席，每人轮值半年。3 年来的运行效果是显著的，最大成效之一是决策体系的动态均衡。如果上任轮值主席偏于激进，那么整个公司战车隆隆，但半年以后会有偏稳健的人上来掌舵，把前任风格调节一下，而过于稳健又可能影响发展，再上来的人可能既非左又非右，既非激进又非保守。这套体制的原型来自咨询公司的建议，但华为做了很多改造和创新，包括从美国的政党轮替制度里借鉴了一些东西，融入到华为的高层决策体系。在美国的政治决策史上，民主党追求公平，民主党执政时期，赤字大幅增加，政府不断加税，拉车的资本家们没有干劲了，社会充满了疲惫，民众又把票投给共和党。共和党执政干的第一件事常常是减税，强调发展，强调效率，走着走着，社会公平又出问题了，老百姓又投票，干掉财富党换上公平党。美国 200 年来大致就是这样一种财富党与公平党轮流执政的过程。当然今天美国的政治生态，比我们这个结论要复杂多了，因为互联网与全球化，对传统的美国政治历史文化，也带来了很大冲击，比如社会大众心态的离散化趋势，政党文化的极化现象等。但美国传统的政治制度设计和运作方式给华为的高层决策体制创新也带来了很重要的启示。那么，英国的“虚君共和制”对华为的组织创新又会有什么借鉴呢？避免了

山头问题。任正非认为，华为实行的轮值 COO、CEO，与西方公司相比，制度优越性要大的多。西方公司是“一朝天子一朝臣”，一个人做 CEO，他的哥们全跟着鸡犬升天，这个人干的不好被干掉，一帮人跟着被干掉，这在西方公司是很普遍的。而华为的轮值 COO、轮值 CEO 制度，从体制上制约了山头文化的坐大，为公司包容、积淀了很多五湖四海的杰出人才。同时这种创新体制也使整个公司的决策过程越来越科学化和民主化。今天的华为已经从早年的高度集权，演变到今天的适度民主加适度集权这么一个组织决策体制。轮值 CEO 制度，相对于传统的管理理论与实践，可以称得上是划时代的颠覆性创新，在有史可寻的人类商业管理史上恐怕找不到第二例。有中国学者质疑这一体制的成功可能性，但至少迄今为止的 8 加 3 年的华为实验是相对成功的。未来如何？由未来的历史去下结论：创新就意味着风险，意味着对本本主义、教条主义的反叛和修正。华为的任何创新都是基于变化而作出的主动或被动的适应，在这个日益动荡和充满变化的时代，最大的危险是“缘木求鱼”。

12.3 华为的创新哲学

12.3.1 创新哲学之一：客户需求是创新之本

30 多年来，一个倒买倒卖设备的二道贩子公司，怎么做到了把全球的通信行业搅得天翻地覆？是依靠技术的强大吗？依靠资本的力量或者政府力量吗？显然都不是。华为的成功，首先是哲学与文化的成功，同时也是创新的成功，但华为创新的基础理念是，紧紧抓住市场需求、客户需求。那些百年巨头们为什么走向了衰落？技术崇拜加资本至上。摩托罗拉可以说是最具创新精神的公司之一。摩托罗拉的创始人老高尔文和他的儿子小高尔文，多年前提出的企业愿景是，摩托罗拉是一家不以赚钱为目的的公司，实现顾客梦想代表着摩托罗拉的企业使命。然而，在上世纪末、本世纪初的 IT 与资本时代，摩托罗拉走向技术崇拜，无视客户需求，盲目投资 50 亿美金搞所谓“高大上”的“铱星计划”，让光纤的发明摧毁了，灾难从此降临。由于重大的技术投资失败，资本市场用脚投票，加速了摩托罗拉的崩溃。摩托罗拉已经成了一个“被忘却的伟大的符号”。华为，也曾经是一家技术导向型的公司。华为早期 10 年可以称作星光灿烂的 10 年。那

些星光灿烂的技术英雄们，给华为贡献了初期“活下去”的极其重要的产品，比如 C&C08 万门程控交换机等，使得华为终于有了进入通信技术行业的“入场券”和在中国市场上参与竞争的杀手锏。但技术导向背景下的个人英雄主义，也浪费了公司很多钱，这不是由于他们个人的错误，而是当时华为的创新战略是摸着石头过河的，带有很大的盲目性和随意性，依靠一帮“天才人物”的智慧火花，进行拍脑袋式的研发决策，缺乏方向感。任正非对曾经主管研发的徐直军说，你浪费了公司几百亿。徐直军笑着回应，我承认浪费了，但又贡献了几个千亿呢。任正非由此说，由于我们过去浪费了 1 千亿，积累了很多的人才、经验，包括给西方公司交咨询费接近 300 亿人民币，以 15 年左右时间打造了一个以客户需求为导向，前端是客户，末端也是客户的端到端的流程。这才从根本上改变了华为技术导向型的公司价值观和研发战略。华为投入了世界上最大的力量进行创新，但华为反对盲目的创新，反对为创新而创新，华为推动的是有价值的创新。20 年前，任正非就讲，你们要做工程师商人。IBM 在流程方面所建立的一套流程，验证和固化了这一导向。几年前，徐直军很自信地说，过去管 3 千人研发队伍，我们都觉得要失控了，现在 7 万多人我们管的好好的，你再给我 7 万人，我们照样可以管的很好。什么原因？基于端到端这样一个研发流程，使得整个研发建立在理性决策的基础上，建立在市场需求——显性的客户需求与隐性的客户需求之上。失误率降低了很多，成本浪费大大减少，组织对个人的依赖也降低了。

12.3.2 创新哲学之二：开放式合作是创新的基石

第一，以土地换和平的技术路线。这里面包括专利互换、支付专利费等。光支付给美国高通公司的知识产权费用，累计已经超过 7 亿美金。任正非有一个比喻，千军万马攻下山头，到达山顶时，发现山腰、山脚全被西方公司的基础专利包围了，怎么办？唯有留下买路钱：交专利费，或者依靠自身的专利储备进行专利互换。不要存侥幸心理，不能幻想把在中国市场成功的一套打法应用到国际市场。华为的创新原则就是坚持老老实实的乌龟精神，坚决反对投机。第二，与包括竞争对手、客户等建立战略伙伴关系。过去华为与很多西方竞争对手都建立过合作研发的組織，与德州仪器、摩托罗拉、IBM、英特尔、朗讯等成立联合实验室，与西门子、3COM、赛门铁克等西方公司成立合资企业。华为在研发体制上的重

大创新之一，是与全球诸多大客户包括沃达丰等运营商建立了 28 个联合创新中心，这不但是创举，而且华为的竞争对手们曾经仿效，却由于成本等因素，而鲜有模仿成功。但正是这种创新体制，使得华为在面向未来和面向客户中长远需求的研发领域，赢得了无数先机和众多突破。第三，华为的愿景是丰富人类的沟通与生活。如何实现这个宏大的愿景？华为的创新战略是利用全世界的智慧为华为服务。到 2012 年底为止，与全球 200 多所大学、研究机构在开展研发合作。英国首相去年会见任正非的时候，任正非讲了一个观点：英国工业主义时代培育了强大的技术实力，但是过去几十年，英国的金融太强大了，制造业就开始衰落、萎缩，那么英国所长期储备的科技能力就会受到影响。华为投资 20 亿美金，人是你的，能力也是你的，但是我投资你的能力，在华为的全球平台上进行应用，对英国和华为都有好处。英国首相深以为然。

12.3.3 创新哲学之三：基于开放式、学习型的创新理念

一个就是向西方学习，前面讲的端到端的研发流程变革，是由 IBM 主导的。还有供应链变革、人力资源变革、财务体系变革、市场体系变革等等，华为都花巨资聘请了美国、英国、日本、德国等国家的顶尖咨询公司，先后有十几家咨询公司在华为做过不同的管理咨询，使得华为的管理创新、组织创新以及整个组织管理能力的提升都有了巨大进步，奠定了华为成为一家全球化公司的根基。

12.3.4 创新哲学之四：基于尊重知识产权基础上的创新

美国社会为什么会有那么强烈的创新冲动？谷歌为什么愿意以 120 亿美金的巨额资本收购诺基亚的手机系统？Facebook 傻吗？为什么愿意向一个 50 多人的公司支付 190 亿美金？答案是：对人的智力所创造的成果进行市场定价，体现着对知识权益的尊重与认可，这是科技进步的根本前提。华为的创新信奉的是西方规则、美国规则。华为每年要向西方公司支付 2 亿美金左右的专利费，每年拿出 1 亿多美金参与一些研发基金，并且参与和主导了多个全球行业的标准组织。华为认为，未来 5 至 8 年，会爆发一场“专利世界大战”，华为必须对此有清醒的战略研判和战略设计。

12.3.5 创新哲学之五：开放、包容、鼓励试错是创新之源

为什么中国出不了乔布斯？乔布斯早年是个吸毒者，浑身充满着异味，成为苹果“教父”之后依然经常不洗澡，个性乖张，行事反叛……美国文化给了他最大的包容，乃至欣赏，而在我们的文化与社会土壤中，宽容、包容却是最稀缺的社会品质，自然就难以产生乔布斯这样的人物。美国文化，尤其是硅谷文化激赏的是癫狂，媒体追捧的是疯子似的狂想家。美国媒体对一些异端人才的评价是：如果他成功，人类便成功。很多伟大的科学家、艺术家、思想家、企业家都有一些极端怪癖，比如不洗澡是个普遍的怪癖，乔布斯不爱洗澡……休斯飞机制造公司的创始人休斯也很少洗澡，休斯在上世纪 60 年代被称作美国的“世纪英雄”，他是一位疯狂的冒险家，也是亿万富豪，同时患有严重的幽闭症，却又生活放浪不羁……很多科学家的灵感不是来自于实验室，而是在马桶上一边排泄着肚肠里的污浊，灵感就出来了，还有就是洗澡产生灵感。那么对这样类型的一些狂人，华为要不要给予包容？任正非的观点叫做“灰度理论”，反对非黑即白的用人观。有文化洁癖的人，尤其有道德洁癖的人是做不了企业领袖的，所以任正非多次讲，我们不是培养和尚，牧师，我们是一支商业部队，华为要容得下各种异类人。另外，华为也有蓝军参谋部，公司从高层到基层组织，都在有意识地培养蓝军参谋。蓝军参谋的职能是什么呢？他的任务就是唱反调，虚拟各种对抗声音，建立红蓝对抗机制。华为有一群这样的“名人”，比如蓝军参谋部的领头人白志东、固定网络部的徐恩启等，他们从个性到谈吐都充满了否定性风格，是一批“乌鸦嘴”，猫头鹰，随时在为华为唱“葬歌”，而不是赞曲。发人思考的是，如果你与白志东交流，他可以将华为批得体无完肤，对华为未来几年的发展充满“危言耸听”的预言，但却对腾讯、小米等中国企业不吝溢美之词；而任正非身上，却经常表现出“红蓝对决”的两面性：公司内外形势一派大好时，他是蓝军，大讲华为离死亡不远了，散布“悲观论”；形势不好时，他却是乐观主义的红军，以极富煽动性的风格在公司上下催生“正能量”……为什么全球范围的国有企业鲜有成功的创新？任正非说华为研发 20 年浪费 1 千亿，也许有些夸大，但正是这 1 千亿构筑了华为的软实力，华为的世界级创新实力是构筑在华为无数的学费之上的，在数不清的教训的基础上积累了创新成功的经验。华为一位高管这样说，“在华为，所有坐在第一排的人都犯过无数的错误，领导力创新力是用钱砸出来的……”。

华为芯片研发部门曾经确定目标：一次投片成功！任正非说：一次投片成功的说法是反动的，这个世界上没有神仙。要知道，每投片一次的成本大约在几百万美金。那么，国有企业允许这样的错误尝试、敢于鼓励勇于犯错的实验精神吗？不要说1千亿，几百亿，几个亿、1个亿投下去，可能就被追究责任，而允许试错，鼓励试错，才是创新文化的核心特质。以上归结起来：客户与市场才是创新的源泉，市场导向是创新成败的根本。无论是模仿创新，还是连续创新，还是颠覆式创新，无不基于客户（用户）的显性或者隐性的需求，重要的在于追求市场上的成功。而开放式创新则是一切创新的哲学基础。华为从来不讲自主创新，任正非有个形象的说法，1+1是西方人发明的，难道我们还要从1+1重新开始吗？另外，资源整合基础上的商业模式的创新，代表着未来创新的主潮流。

12.4 华为面临的创新挑战：危机与战略

一些管理优良的大公司，突然之间就无疾而终，为什么？原因固然很多，但以下几点大概是核心因素：

第一，对成功路径的依赖，包括商业模式、技术（开发）模式、管理模式的依赖，从而变得保守和封闭。

绝大多数的大公司普遍有对成功路径的依赖。数码相机最早是柯达发明的，为什么最后没有成为柯达面对新变化的转折点呢？就是因为这家“巨无霸”公司在自己的内部文化上形成了丛林法则，一切外来的、异类的、新生的事物都会被固有的生态秩序扼杀掉，数码相机就是这样被柯达自己干掉的。所以，任正非说专家更保守，因为专家对自己研发出来的某种产品就像对自己的孩子那样过分喜爱，对一切威胁到“自家孩子”的异类抱有戒备与警惕。恰恰是非专家们可能更开放一些。此外，就是颠覆性创新带来的冲击。苹果手机是靠技术资源的整合和商业模式的创新，终结了摩托罗拉、诺基亚、爱立信这些手机鼻祖们的辉煌，层出不穷的、而且呈加速度出现的未来的颠覆性创新，对华为的威胁也是非常强大的。更可怕的是，大企业依赖颠覆性创新，鲜有成功的先例。颠覆性创新往往来自于中小企业。原因在于大企业固有的文化、组织、思维范式，还有大企业普遍畏惧失败的惰性等，尤其是资本导向的大企业更是如此。

第二，我们已经进入 ICT 时代，即互联网主导信息技术革命的时代，其突出特征就是大数据风暴。

今天的数据流量 70% 发生在数据中心，14% 发生在企业网，仅有 16% 发生在华为产品的主导市场——运营商网络。人类正在进入生物界、社会界、企业界包括各类社会组织全面数据化的时代。那么，华为怎么来应对？我们先讲讲华为的战略位势，然后再讲讲华为的应对战略。华为今天处于什么样的战略位势呢？就是在 CT——通信技术领域，华为可以说与爱立信共同构筑了牢不可破的双雄霸主地位，至少在看得见的未来，这种依靠强大的技术专利优势、市场优势、管理优势形成的高壁垒，别的力量是很难取代的。但是堡垒有可能被新的战场颠覆，这即是 IT 时代的到来。过去 30 多年，互联网终结了无数传统企业的命运，甚至消灭和将要消灭一些行业和一些职业，同时作为一种不亚于蒸汽机的颠覆性创新工具，也在不断为互联网企业和信息技术企业自身掘墓坑，最先最快倒下的往往是创新者自己，华为无疑也侧身其中。那么，在未来的时代里，华为还有多少机会？

华为的应对战略，粗线条的讲有这么几条。

一是面对未来的基础研究与应用开发同步实施的战略。前面讲了，大企业通过颠覆性创新获得成功的鲜有先例。曾经，面对移动互联网的变化，Facebook、Google 也都有很大的危机——过往的成功阻碍着大组织的文化与商业模式的转型。但是你会发现他们无不走了另外一条路，什么路呢？叫“创新特区”——这是我对这种现象的定义。Google 有很多正在研发的、处于萌芽状态、模糊状态的颠覆性技术，都不是在 Google 原有的组织体系里实现的，而是在所谓“创新特区”实现的。其实，苹果公司在乔布斯二度复出之后的巨大成功，也是在一种与原有体系相对区隔的状态下实现的。华为 2012 实验室代表着华为未来的核心竞争力，有一批世界领先的前沿科学家和数千名研发人员，而且年龄普遍不大，他们正在研发一些很前端的基础科学技术。2012 实验室也许就是华为的“创新特区”。

二是更加开放的研发路线。为什么说军队是最具创新性的组织，而不是纯粹的商业机构？原因很多，但重要因素之一是，企业要考虑投入产出比，军队对创新成

本的考量相对较少。军队是与死亡进行对抗的组织，所以军队也是最具危机气质的组织，危机是创新的原生动力：在生死界和成本之间做抉择，当然拯救危机是唯一优先的选择。华为虽然有了 2012 实验室，但在面对市场，面对客户的应用型研发方面，不但不能弱化，还要进一步加强，华为必须首先活下来，只有活到未来，才能有更大的成功。所以华为必须长期坚持高举实用主义与拿来主义的旗帜，更加开放地与客户、竞争对手、大学、供应商等建立合作关系、协同关系。

三是技术路线，叫做从外朝里打、从里朝外打的两手战略。美国的企业界在极力推出 Wi-Fi 户外化的标准。美国如果真把 Wi-Fi 做到户外化，实现漫游，那对 CT 行业制造商们的打击将是巨大的。华为有两手战略：从里朝外打，就是把 Wi-Fi 户外化，华为的技术储备也是很强大的；从外朝里打，这是欧洲标准，这本来就是华为的强项。不在一棵树上吊死，华为是一个建立在市场变化基础上的“水性杨花”的公司。市场怎么变我都跟着或者引领着潮流，做几手准备。

四是压强原则。依靠某种颠覆性创新的产品拯救大企业走出衰落的现象，苹果是个例外，一般很难做得到。华为有自身管理的独特优势，任正非的观点是，当一种颠覆性创新有迹象成为潮流的时候，华为文化的群体执行力就会发生作用，集结优势力量，千军万马朝新的领域、新的方向去聚焦，形成后发制人的超越态势。小企业具备灵活性，但实力弱小。华为这支 15 万人的大部队不但有强大的实力，而且依然具备小企业的快速应变力和强悍的执行力。大并不可怕，可怕的是大了以后的封闭和自大，可怕的是整个组织自我批判精神的丧失。活力是组织之魂，大企业普遍的症状是，管理越来越优良，控制力越来越强，活力越来越弱，所以才有很多大企业貌似管理优良，但是无疾而终。

华为文化未来的变革方向在哪里？就是要在工业文化和互联网文化的结合部寻求创新性组织的生长点。什么叫工业文化呢？现代企业深受军队组织的影响，建构于其上的工业文化与军队颇多相似之处：效率、纪律、规则、绩效导向、规范化与数字化，金字塔的组织结构等。华为更像一支准军事化的商业部队，可以说是全球大企业中执行力最强的少数企业之一。但这种准军事化的工业文化，也许是华为面对未来 ICT——IT 主宰未来时代的一个硬伤。华为的管理干部们都很自豪华为文化的传统特质，但一些人也担心华为身段过硬这样一种工业文化的特性，

能不能适应未来的变化。互联网文化是什么呢？反秩序、挑战规则、非连续性、多变动性、崇尚自由、火花式的、非线性的、个人至上，以及扁平化的组织结构。Google 的员工可以带着很奇怪的宠物比如蜥蜴到办公室，可以带着猴子去上班。华为内部有一种声音认为，华为如果不能从单一的工业文化中走出来，不能拥抱互联网时代，包括互联网思维所带来的文化演变，华为是没有未来的。那么，出路在哪里呢？在工业文化和互联网文化的结合部寻求华为创新文化的新的增长点。举例说，从用人标准角度，应该形成标准化精英加非标准化小人物相兼容的一种人才体制。客观地说，华为过去 20 多年尤其是过去十多年的成功，更多依赖的是标准化的精英人才体制，对个人英雄、异端人才的包容是不够的，甚至排斥的。另外，从组织体制角度讲，形成工业的组织躯干与高度灵活的组织神经末梢的结合。现代大工业组织的流程化体制是华为的竞争力所在。华为如果把这些东西抛弃掉了，那将是华为根本上的失败。未来华为必须坚持构建强大的组织动员能力和组织执行力，而组织的神经末梢要更多的鼓励犯错误，鼓励创新，鼓励基层组织生长出更活跃的细胞。一位从事人力资源的前华为高管这样说：华为能够容的下乔布斯这样曾经吸大麻，一个浑身散发着异味，个性极端的天才吗？华为能够接受比尔·盖茨这样的大学没有读完、没有学位的偏才吗？华为的研发团队中有多少任正非所呼唤的异类人？这几个问题看似简单，但对华为传统的标准化人才体制、选人育人用人的流程，以及华为文化都是富于挑战性的。

结语：创新是寂寞的事业

关于创新，任正非有过这样一些观点，十多年前讲，“快三步是先烈，快半步是英雄”，讲的是产品创新的节奏，与企业投入产出环境的均衡；2006 年讲到，“创新就是在消灭自己，不创新就会被他人消灭”，讲的是信息技术时代企业的创新困境与悖论，既反映着创新对华为的极端重要性，又表现着一种强大的危机意识。很显然，作为一家全球行业的领袖级企业，华为的创新理念已不能仅仅停留在投入产出比的考量上了，不能单纯满足于短中期的市场成功了，华为还应该朝前迈出几步，像爱立信等伟大企业一样，在波涛汹涌的彼岸竖起整个行业的信号塔，从更多的技术追随型的角色向“领航者”的角色转变，2012 实验室的创立无疑代表着这一转型，2012-2013 两年间，华为的研发投入分别占销售额 14%、

12.8%，相当部分投入到了面向未来的基础科学研究……如果说，过往 20 多年，华为的工程师商人文化奠定了华为的巨大成功，那么在今天，科学家与工程师正在共同构建华为作为全球领导者的未来战略格局。近些年，任正非大声疾呼华为的高层管理者要在“一杯咖啡中吸收宇宙正能量”，近一阶段，又对华为的高端科学家们喊话，要求他们每年至少有 1/3 到 1/2 以上的时间到全世界的大学、技术论坛、学术会议上“与全球的各类大人物们撞击思想”（咖啡是引爆人类灵感的助燃剂），并且敢于和勇于做“技术思想领袖”。关于创新人才，任正非的观点很鲜明：“华为在未来的云里面不知会冒出来多少你看不见的领袖，别打击，说不定这个人就是凡·高，就是贝多芬……我们正走在大路上，要充满信心，为什么在小路上走的人我们就不能容忍？谁说小路不能走成大路呢？你想要做霸主就要容得天下可容纳的东西。你们要容忍在核心网里面出现异类人”。然而，2013 年下半年以来，任正非关于创新的基调似乎变了，在不同场合以不同的话语告诫内部：当上上下下人人都在喊创新的时候，就是华为灭亡之日。在特斯拉电动汽车以“龙飞船”的形象大放异彩时，任正非在干部大会上倡导“乌龟精神”——不被所谓的“互联网潮动”所左右，不被路两旁的鲜花所羁绊，坚定信心地走自己的路——“进攻是最好的防御”，这就是任正非对华为的创新战略的坚定回答。创新是寂寞的事业，容不得非黑即白、否定一切、唯我代表潮流的“红卫兵思维”，和敲锣打鼓、大干快上的“大跃进思维”，如果所谓的“互联网思维”要以一场运动的方式呈现才叫做创新的话，任正非宁可选择做“保守”的孤独主义者。硅谷是全球的创新心脏，半个世纪以来，什么时候，硅谷的创新者们成天满世界地为自己造势？为所谓的“创新革命”大张旗鼓地造神？真正的创新英雄们大多是寂寞的人。华为能够有今天的成就，也得益于任正非和华为的 15 万员工，在长达 20 多年的发展历程中对寂寞和孤独的忍耐，对持续创新的坚守，以及对内外躁动的警惕。“忍者神龟”的喻意也许体现着科学精神、创新精神，乃至真正的商业精神的本质。

第十三章 华为最可怕之处：均衡！

在金融危机中，华为不仅一直保持良好的增长势头，而且其国际化步伐一直迈得坚实有力，上年国际收入已占其销售收入的 **75%**；而且去年国际专利申请数量超越了丰田和飞利浦，名列世界企业第一；在《商业周刊》杂志评选出了全球十大最具影响力公司中，华为为中国唯一上榜企业。笔者认为，华为作为一个中国的、非上市的、民营的、高科技的企业，只是一种“现象”，对于中国企业，其模仿与借鉴价值并不太大，但是隐含于华为现象成功背后的经营与管理哲学与理念，则值得中国企业和企业家思考。

13.1 把握住企业经营管理的基本底线

企业是什么？最简单的答案：企业是功利组织。

什么是功利？最通俗的定义是：利益。

如果上述两点成立，就可以界定：企业是追求组织利益的特定组织。

对于所有企业来讲，持续地对利益的追求，是企业可持续发展的第一推动力，是企业创立、成长和发展的内在基因。在这个世界上，最无耻的企业是持续亏损的企业，最失败的企业家是长期为企业带来赤字的企业家，因为他们违背了企业和企业家最根本的本质。不能赚钱的企业是被异化了的的企业。

每一个企业都想赚钱，但愿望永远代替不了现实，市场经济永远不相信眼泪，也不相信愿望，它永远垂青于那些拥有实力和功力的企业。企业靠什么来实现自身对利益的追求？靠企业自身的“功”，即依靠企业自身所拥有的资源、能力、功力、实力和业绩，来实现对利益的追求，即以企业内部之“功力”，求外部市场之“利益”。

在资源约束的条件下，在非垄断的竞争条件下，企业要实现自身的利益目标，必须拥有内部自身的能力，才能持续地获取来自外部的利益。也就是说，企业当前的获利水平，是由其目前所拥有的自身能力所决定的；企业未来的获利水平，是由其未来所拥有的自身能力的所决定的。

当企业缺失自身的能力而追求外部利益时，必然走向投机或机会主义。在中国企业发展的三十年历程中，不成熟的市场经济确实为企业提供了许许多多的机会，也有许许多多的企业确实因抓住了机会主义而获得了暂时的高回报。但暂时的获利永远不是企业终极的目标，残酷的现实是许多企业因投机行为付出了巨大的代价：有的陷入衰落，有的归于沉寂，有的走消亡，也有的因抛弃投机弥补自身的能力而重生。

这就是市场经济的公平与公正性所在。

这也决定了企业不得不作出理性的选择：保持内部“功”与外部“利”的均衡。

企业内部的“功”，即企业的内部能力又可以区分为经营能力和管理能力。

经营与管理是企业两个永恒的课题，也是人们最熟悉的常用语，但常常被人将其等同或者混同；在实际中，我们很多的迷惑，起源于对这些基本概念及常识的错误理解。把握经营与管理的本质，也是正确把握公司政策的重要前提。

经营，对于任何组织来讲，都是组织目的的最大化。实现效益最大化的目的，赋予经营本身以下主要特征，并使得经营与管理有了本质性的差别。

经营是以客户为中心。企业的效益并不是来自于企业的内部，企业的产品与服务在未进入市场之前，仅仅存在理论上的效益，只有通过市场，实现从产品到商品的惊险一跳，并被客户所认可之后，企业才有可能实现效益。华为提出客户是企业生存之本，为客户服务是企业存在的唯一价值和理由，因为它是企业效益的源泉。唯有保持经营的持续扩张，才有可能为更多的客户提供产品和服务；

而管理的目的服从于经营的目的。企业内部的管理并不能解决企业赚钱的课题，但它能为企业赚钱提供强有力的支撑。管理就意味着高效率，管理就是与低效率作斗争的工具与手段。

实现效率最大化的目的，赋予管理本身以下主要特征，并使得管理与经营有了本质性的差别。

管理必须以工作绩效为核心。企业的效率在内部表现为工作绩效，它包括组织的绩效和个人绩效。效率来自于工作绩效，管理的高效率，是通过工作的高绩效体现出来的。企业强化管理的目的，就是持续地提高组织内部每一个环节和每个人的工作绩效。管理的核心价值观是效率。管理必须保证工作有效率。管理起源于企业的经营行为和经营的目的，管理的使命应服从于经营的使命。从这一层意义上讲，管理定位于工作效率的提高，这是管理的目标，同样也是衡量管理水平高低的重要标准。

华为在二十年的发展过程中，一直聚焦于功利，在商言商，是任正非先生的经营管理理念与信条。基于企业基本的和朴素商业逻辑，在理性和智慧的思考基础上，构建企业的发展成长理念，并始终如一地敬畏、坚守和执行之，是任征费及其领导下的华为成功的基因和内在动力。

13.2 经营与管理的动态均衡

经营与管理在目标指向、定位与功能上是有区别的，但两者于是统一的，统一于企业这一功能组织中，作为企业的两种职能，相互依赖，共同作用，进而实现组织的共同目标。

客户导向下的效益是经营的核心价值观，而管理的核心价值观是效率。两者无疑是有差异的，但也有共性存在，两者最重要的共性在于它同属企业的两种职能。效益与效率的共同基础是绩效。因而它们具有共同的价值主张，这就是高绩效。

正如管理大师德鲁克所言：“管理是为了组织的绩效而存在，是使一个机构能够产生外部绩效的工具”。不论是经营的高效率，还是管理的高效率，其基础都来自一个共同的价值链：外部绩效是企业效益的前提条件。

从客户角度来看，其价值观非常朴实务实，低价、优质和完善的服务。他在选择企业时，实际上是对企业效率和绩效的选择。因为只有实现高效率和 high 绩效的企业，才能符合其价值观的基本要求。客户的价值观决定了企业的价值观，经营与管理的核心价值观也由此而定。

企业经营与管理的关系就如太极八卦图，两者在其中实现了完美结合，这也就是一种均衡，这种均衡就是一种“有灰度”的美。所谓的均衡，在经济学意义上讲，就是指在相互作用的关系中，每一方都同时达到了约束条件下可能实现的利益最大化目标，因而这种状态可以长期持续存在。经营管理的结合就是：依靠管理的高效率，来实现经营上的高效益。当然，经营与管理的均衡并不排斥企业在重点上的关注。企业依据对方向与节奏的把握，在一定时期将重点放在经营或管理上，正是为了在更高层次上实现两者的均衡。

但在现实中，很多企业没有实现这一均衡，即经营与管理是失衡的。主要表现是过分重视经营，将全部的精力聚焦于企业的效益，或者将以经营替代管理，先进的经营模式与落后的管理并存。而在现实中，一些只重经营不抓管理的企业的成功或辉煌案例，为很多企业忽视管理问题提供了借口。对于中国企业来讲，管理无疑是一块“短板”。结果是，管理蚕食了经营的效益，经营的效益因为失去管理效率的支撑，最后导致企业难以实现持续的存在。

在中国，并不缺少优秀的企业家，他们具有敏锐的市场感觉、经营理念和宏伟的经营战略与经营目标；在中国，也并不缺少优秀的人力资源，不缺少充满活力的巨大市场潜力，这与中国企业在世界市场的地位形成了巨大的反差。中国企业究竟缺什么？不是经营层面的经营能力，而是管理层面的管理能力，这其中包括企业的业务运作能力、资源整合能力、人力资源管理能力、研究开发能力、知识管理能力、财务管理能力、客户关系管理能力等。

所以从长远来看，仅仅有经营的辉煌永远是短暂的，只有实现了经营与管理动态均衡的企业才能基业长青。

13.3 华为的成功：均衡的发展模式

华为公司任正非总裁的经营管理可归结为均衡的思想。自 2001 年起，任正非都要为制定“十大管理要点”，不管内外部环境发生了如何的变化，“坚持均衡发展”一直放在第一条，这一条从来没变。可以讲，任正非的经营管理思想的核心就是均衡，均衡是其最高的经营管理哲学。任正非自称是一个有“灰度”的人，

他认为：介于黑与白之间的灰度，是十分难掌握的，这就是领导与导师的水平。没有真正领会的人，不可能有灰度的。

“均衡就是生产力的最有效形态”，“继续坚持均衡的发展思想，推进各项工作的改革和改良。均衡就是生产力的最有效形态。通过持之以恒的改进，不断地增强组织活力，提高企业的整体竞争力，以及不断地提高人均效率。”这是华为长期坚守的核心价值观。

华为二十年的成长与发展之路，是建立在动态地实现功与利、经营与管理的均衡基础之上的，通过持续不断的改进、改良与改善，华为不断强化与提升经营管理能力，进而使企业走上了一条良性发展之路。华为的成功，也再次以中国式的案例说明，均衡的管理是企业真正的核心竞争力。

2005 年伴随着华为国际化步伐的加快，华为重新梳理了自己的使命愿景和发展战略。其战略定位于：

- 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，提升客户竞争力和赢利能力；
- 3、持续管理变革，实现高效的流程化运作，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。

从上述战略不难看出，华为的战略既关注经营（第一条），又关注管理（第二条）；既关注企业外部（第一条与第四条），同时也关注企业内部（第二条与第三条）。可以说基于其经营管理哲学的华为战略，是一个充满了均衡的战略。

在经营模式方面，华为的宏观商业模式是客户化导向，产品的发展路标是客户需求导向，把为客户提供完善和及时的服务作为公司存在的唯一价值和理由。

在管理模式方面，华为的微观商业模式就是流程化的组织建设，完成企业诸元素从端到端、高质、快捷、有效的管理。

在内部核心价值观方面，相应地构建以高绩效为特征的企业文化。任正非总裁指出：“在这廿年的痛苦磨难中，我们终于确立了‘以客户为中心，以奋斗者为本’的企业文化，它使公司慢慢走出了困境。”

同样不难看出，华为所提倡的企业核心价值观，同样将内部价值导向（艰苦奋斗）与外部价值导向（客户）有机的和均衡地结合在一起。

从整体上看，这一模式将客户价值、企业效益、管理的效率和工作的高绩效，有机地结合在一起，从而实现一种有效的和谐，一种动态的均衡。

可以讲华为提出的宏观商业模式与微观商业模式是建立在理性的思考基础之上的，其实质是经营管理动态均衡变成了有实践意义的华为模式。

从世界一流企业的实践来看，因经营领域、服务的客户的不同，在经营模式上差异很大，但不同经营模式的企业都取得了成功，也就是说，在经营上并不存在世界一流。但同样也会发现，那些世界领先的企业，都有一些共同的特征，这就是世界领先的一流的管理，并实现与经营的动态均衡。作为比较与衡量指标，就是人均效率。世界领先公司在许多方面不具可比性，但高于一般企业的人均效率时其优秀的主要标志。

或者说，世界一流企业的高效益的背后，是由一流管理产生的高效率支撑的。华为公司在前期发展阶段，将企业的重点定位与经营，对于一个还十分弱小的公司来讲，无疑是明智的选择，因为“活下去，是企业的硬道理”，公司要活下去，对以高科技企业来讲，要成长壮大必须将企业的效益放在首位。97年以后，公司依据公司的现状和外部环境的变化，转换了战略的重点，强化内部的管理，通过引进世界一流企业的管理体系，在管理上与一流企业接轨，通过管理的效率来促进经营效益的提高。

对于华为公司来讲，强化管理，推行 I P D、I S C 为核心的管理变革，就是补长管理的短板，因为对华为来讲，管理是真正的核心竞争力。强化管理的目的是正如任总所言是：“变革破坏了过去平衡，但破坏不是目的，必须要实现新的均衡，并且努力实现不断的均衡。”这种均衡就是在更高层次上实现经营与管理的均衡。

对于公司各部门、项目团队及其主管讲，随着个人绩效承诺制度的实施，其已经不是单纯的职能部门或职能管理者，公司强化了其身上的经营职能，各部门的干部实际上已经转化为集管理职能和经营职能为一体的管理者。因此管理者面临着一个迫切的角色定位和角色转换问题，进而实现个人在经营能力和管理能力的均衡。

在经营职能上，必须真正建立内外部客户导向意识，整肃内部流程，实现个人的绩效承诺，从而支持公司整体目标的实现；

在管理职能上，必须建立人均效率意识，通过强化内部管理，开发人力资源潜力，构建良好的组织氛围，提高本部门的组织绩效和下属个人绩效。

由此形成一个良性循环：在个体层面，实现个人能力与工作职责的动态均衡；在组织层面，实现部门经营目标与管理效率的动态均衡；在公司层面，实现功与利、经营与管理、组织战略目标与组织能力的动态平衡。

真正能够实现上述动态平衡的企业，必定是商业领域的赢家，不成长、不发展、不成功，都很难。

对于华为的未来发展，我们有理由充满了信心，支撑这一信心的理由是：在任正非的领导下，华为以均衡为其经营管理理念，并经过二十年的实践验证，华为成功打造了成为世界级企业的均衡的软实力。

这是一种可怕的均衡的力量！

第十四章 华为迅速崛起全靠这 7 个常识 33 字

这一路的成长壮大，有哪些常识在庇护着华为？大道至简，大道无术，思考企业的问题，必须回到企业的原点。我们需要回到庇护华为的几个常识上。

14.1 实事求是：管理是真正的核心竞争力

实事求是，实际上已是人人皆知的常识了，尤其是我们共产党的三大法宝之一。一进人大的门，你就会看到一块大石头，上书“实事求是”。实事求是是核心，任何事情都有逻辑，都有规律。首先我们要了解这些内部联系，把握这些逻辑，掌握这些规律，这样做起事我们可能会少走一些弯路。从中国共产党的实践来讲，只要实事求是了，我们党我们国家就会发展得很好，不实事求是就会出问题。做企业也是这样，做企业一定有一些内在的东西。

这些内在的东西可能不一定在我们手里，因为中国企业起步晚，领先的企业做了几百年了，那种艰难的探索，使得他们会比我们更实事求是一些。松下幸之助讲经营之道，就是“下雨打伞”，任正非讲的则是“豆腐还是豆腐，汽车还是汽车”。比如说华为的战略，不就是土得掉渣的，就是客户两个字，这从 05 年制定出来到现在没修改，而且是公布的大战略，没有秘密可保。第一条是，“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。”为客户服务就要为客户好，因此必须做好第二条：质量好，服务好，运作成本低，优先满足客户需求。然后做到第三条：持续管理变革，实现高效运作。第四条，是给竞争对手说的：与友商共同发展，既是竞争对手，也是合作伙伴。

任何企业是不是都有一个客户？不管从管理大师德鲁克来讲，还是从我企业管理研究的实践来看，如果你不能为客户提供价值，你就是一个多余的存在，你就没有存在的价值和理由。所以我想不管是所谓的互联网精神、互联网思维指导下的企业，还是我们所谓的传统企业，以下这些东西好像没变，公式没有被颠覆过：

价格=成本+利润。企业的盈利取决于成本和价格之间的差额。谁决定了价格？是客户、市场、竞争对手。客户有着不变的价值观，就是低价、优质和完善快速的服务。这其中，企业可以决定的是固定成本和人力成本，要提高盈利水平，取得更多的利润，唯有降低成本。而降低成本的路径，就是节约和效率。节约和效率如何实现？要依靠管理这一真正的核心竞争力。在企业的经营中，节约是一种美德，但是，节约的潜力是有限的，所以效率就成为关键，谁的效率？人的效率，人力资源是潜力最大和最有活力的资源。所以我们得出的结论，人力资源管理是提高盈利水平的关键，没有盈利就没有扩大再生产的来源，企业就会失去继续成长的动力。

所以，不管是什么商业模式，我觉得还是要回归这些最基本的面上去思考。如果偏离了这些东西，企业成长就要付出更多的成本，经历更多的弯路。

14.2 水滴石穿：力出一孔，利出一孔

这句话是中国老百姓大白话，我认为和华为提出的“力出一孔，利出一孔”一样，也是很常识的。“力出一孔”是价值创造，“利出一孔”和价值评价、价值分配相关。我一直认为，价值创造、价值评价和价值分配的良性循环，是华为的一个发动机，可以输出巨大的能量，来影响这帮人，改变这帮人，激励这帮人，当然也在约束这帮人，使这帮人不懈的奋斗。

14.3 杀鸡用牛刀：压强原则

这一点其实可以就是华为讲的压强原则。华为的压强原则，从基本法开始就在发挥作用。华为的战略特征其实概括出来就是压强。从概率论的角度来看，大赌注比小赌注胜算更高；我没有赌博这种实践，但概率是一种科学，也是常识。专注押赌一个比四面出击地押赌赚得更多，长期单一押注比短期分散押注要赚得多。这是企业与人为什么要专注、聚焦、坚持与执着的理由，也是区分伟大和平庸的标志。在现实中，人的贪婪，往往经不起这些诱惑，耐不住寂寞，聪明摧毁了常识，着急替代了奋斗。等不及那就是赌一把。但华为的这种专注，始终如一。他提出来“火箭原理”：将我们的人力资源，我们的各种物质资源装在容器里，通

过一定的原理，激发它，像打铁一样，内部加温，然后内爆，最后通过一个很小的口把火箭打上去。这就是力出一孔！华为 28 年只对准一个城墙口冲锋，最终领先了世界。靠的是什么？它的研发经费，比 A 股 154 家化工+166 家机械设备+14 家机床业+67 家医药的近 400 家企业的总和还多几十亿。这就是出于一种坚守的力量、聚焦的力量、沉静的力量，而不是那种四面出击、掳兔子打草、机会主义横行的投机心理。

14.4 天道酬勤：战略聚焦、战略投入、战略突破

华为 2016 年的广告，通过 3 个图片对华为走到今天，和华为过去走过的路进行了背书，即战略聚焦、战略投入和战略突破。广告主题叫厚积薄发，但我认为这个广告也说明了天道酬勤。我也为之写了一篇文章（《华为为什么要引进 8 只黑天鹅》），对华为广告做了一个解读。华为为什么厚此薄彼？投入厚的是聚焦，而薄的是结果，重要的在于过程，而不在于结果。如果整天盯着结果，我们有时候就等不及，有时候就乱了方寸，有时候就可能会不择手段，有时候就可能会走错路。其实厚积薄发，就是中国人老话讲的“种瓜得瓜，种豆得豆”，种下什么，收获什么，这就是“天道酬勤”。我们做到了，我们投入到了，其他的别管了，交给老天爷，交给上帝，只要你坚守了，老天也不会亏待你，会给你一个结果。

华为这么坚决进行研发投入，2006-2015 年财报，联想过去 10 年累计投入研发成本 44.05 亿美元，尚不及去年一年华为的研发支出。2015 年华为研发投入 596 亿，比中国上市公司前十名的总和多 45 亿。所以我们看到似乎是上帝或者无形的手给它一个结果。今年华为凭云之上，没想到位列财富 500 强第 129 位，今年是 818 亿美元的销售目标，明年能冲到哪个高度真是不好预测。明年能冲到多少位？其实不必执着结果，我也不用结果来作为导向，因为我注重过程，遵循规律常识把该做的做到了，老天会给我一个满意的答案。

14.5 傻人有傻福：阿甘精神

中国人讲傻人有傻福，而任总最欣赏的两个人是阿甘和许三多。这种傻其实和管理是相关的，是管理对于员工的一个导向。一个人、一个企业不能富得太快了。阿甘精神是什么，就是目标坚定、专注执着、默默奉献、埋头苦干。任正非认为华为就是最典型的阿甘。中国社会聪明人太多了，但是华为的聪明人加上一个傻的价值观，我觉得成功的可能性更大。看起来有点另类，但这种傻最终得到了回报，中国的老话从来没有讲聪明人有福气，都是说傻人有傻福。

14.6 近朱者赤：用最优秀的人去培养更优秀的人，把喜羊羊变成大灰狼

任总今年的观点是近朱者赤，这又回到人力资源管理问题。中国最丰富的资源就是人力资源，聪明、廉价、勤奋，数量众多。华为就是靠着一帮中国人，走到今天的，但是问题在于怎样管理这些人？我觉得华为做到了一点就是，把喜羊羊变成了大灰狼，把这帮青年知识分子变成战士。

但是我们很多企业，实际上都是把大灰狼变成了喜羊羊。刚毕业的学生，满腔热血，想大展身手，最后环境、条件、机制、评价体系，导致大家都变成喜羊羊了。所以最可怕的就是这种基因变异。一群喜羊羊没法和大灰狼竞争的，结局是很清晰的。所以管理的任务就是怎么改变、怎么影响这一群热血青年。如果我们是一群羊，就别喊口号了，别搞什么转型了，因为缺乏血性一切目标都将是空中楼阁、镜花水月。

当然，这也是华为要面对的问题。华为 80 后员工所占的比重已经超过了 60%，将近 70%。这帮新来的人还能认同华为的文化吗？他们带着各自的价值观进入华为，是否会认同华为的文化？是否会污染华为的文化？是否会背叛华为的文化？华为的文化还能够持续多久，能保持清新不被左右，这可能是华为要面临的一个挑战。蓬生麻中，不扶而直，但麻可能被蓬搅乱，所以任总讲：用最优秀的人去培养更优秀的人，用什么样的价值观就能塑造什么样的一代青年。所以，价值观的问题，人力资源的问题，其根本就是做到这帮人抱团打天下。尽管我们不是一流的，任总讲他们都是五流的，但是抱团打天下，可以干出一流的事。华为

的案例为我们中国企业建立了自信，怎样抱团打天下怎样保持队形怎样把他们变成铁军，怎样把他们变成李云龙的野狼团，这已经是华为的管理实践。这帮人没问题，底子没问题，但是，能否持续保持同一个梦想，能否持续保持同一个方向，能否为组织做贡献？

因此，企业的价值观是一个很大的论题。我认为好的价值观有几个基本的要素：第一简单，价值观别那么复杂，华为的就不多，就是以客户为中心，以奋斗者为本，持续保持艰苦奋斗，再加上六大核心价值观；第二个朴素，就是回归常识；第三是指向单一，价值观要力出一孔（我们很多企业的价值观在打架，南墙上的价值观和北墙上的价值观实际上是在打架的）；第四是可量化，可衡量，可管理；第五就是能够被信仰，被新人信仰，能传承下去，成为一种驱动力的源泉，使新老员工保持同一种状态。那这种状态是什么？就是任总讲的华为要有罗马广场；要砸开人才金字塔，让人才成群来，培养“人才倍出”的活力。其实中国也有罗马广场，叫稷下学宫，在山东省。倡导百花齐放和思想的碰撞，让黑天鹅从咖啡中飞出，然后变成白天鹅，变成灰天鹅。也就是说要有多种思想的碰撞，百家争鸣，激发大家的创造力，使每一个人都是成为能动的要素，而不是被动的要素。

这一点对很多企业，尤其是高科技的、以创新为主要特征的企业来讲，可能更重要。如果我们再用那些管理生产线的管理模式来管理员工，可能就会有一些差别。在华为端茶送水的人，前外交部长这样评价：比大会堂好，比中南海好，比钓鱼台好。其实这也是一支铁军，她们绝大部分都是本科或者空姐学校毕业的，其中好多人是空姐，在飞机上干太累了，太辛苦，就来华为倒水了。所以我们管理讲究效率，就是开发人的潜力。人力资源管理首先是一个状态：我们技能不行，态度可以行；最怕的是技能不行，态度也不行，那就趁早回家吧。所以保持这种能动的、有活力的状态真地很重要。

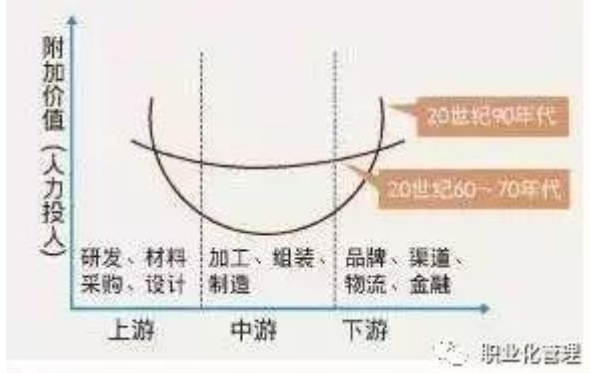
14.7 低做堰，深淘滩：对自己的企业狠一点，让利益相关者共享企业成功

李冰父子治水要诀：深淘滩，低作堰，逢正抽心，拐弯截角。任总讲的是华为的“五三四”，研究华为的也有这些观点：华为的“剪刀差”之美；华为“薇甘菊+尖毛草”精神。任总在交谈的时候，传递给人一种思想，就是深淘滩低作堰，很重要的信息实际上就是对自己狠一点，对自己的企业要驱赶前进，但是又重视共享经济，让客户、供应商和利益相关者，共享公司的成功。有一句广告词我特别喜欢，叫“你的能量超乎你想象”。华为人力资源管理的愿景目标，是多赢的，就是利润的增长、效益的增长不再依赖于规模、资源的大量投入而获取。均衡是真正的可持续的生产力，怎么实现经营和管理的均衡？怎么成功的转型？我觉得中国企业的转型之路，向哪儿转可能不太清楚。我认为中国企业转型之路是“减增长”，即“减人，增效，长工资”，尤其是我们很多国有企业。

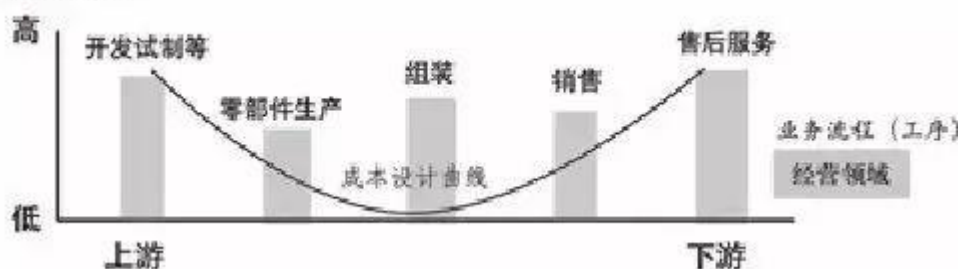
14.7.1 微笑曲线的误区

1992年，台湾企业家施振荣提出了“微笑曲线”理论。微笑曲线认为，曲线左右两侧附加价值高，利润空间大；而处在曲线中间弧底位置的加工、组装、制造等，技术含量不高，附加价值低，利润微薄。中国产业界对其奉为经典。但事实上，理论和实践上都存在与微笑曲线相反的现象。2004年日本索尼中村研究所所长中村末广提出了“武藏曲线”，即和微笑曲线相反的拱形曲线——真正最丰厚的利润源正是在“制造”上，而且日本对近400家制造业企业进行了调查和验证，结果与其理论正好吻合。而中国制造业之所以被微笑曲线所迷惑，根本原因是中国制造业的管理水平糟糕。中国企业普遍的问题是强经营、弱管理。而强势的经营与弱势的管理最后会导致辛苦了一整年，多收了三五斗，但最后却会不停地跑冒滴漏。

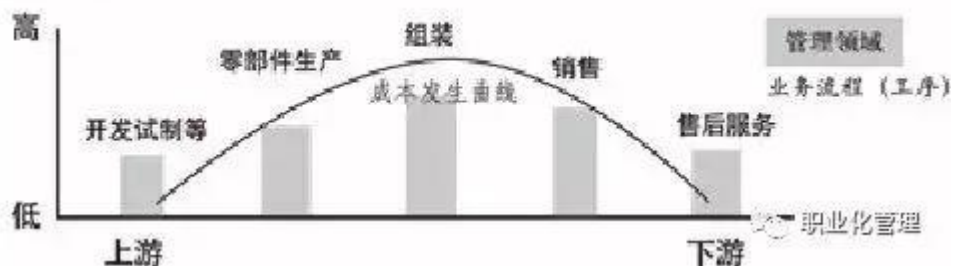
图2 微笑曲线



附加价值或利润率



附加价值或利润率



华为的做法：深淘滩、低作堰。任正非有专门文章对其进行论述。

来源：“深淘滩，低作堰”，是闻名世界的都江堰水利工程的治水名言。这六字治水真经，不仅体现了古人卓越的治水理念和思想，也对现代人的人生治理以及企业经营具有重要的借鉴意义。“深淘滩”就是指每年岁修时，河床淘沙要淘到一定深度，淘得过深，宝瓶口进水量偏大，会造成涝灾；淘得过浅，宝瓶口进水量不足，难以保证灌溉。为此，相传李冰才在河床下埋石马，明代起改埋卧铁，作为深淘标志。“低作堰”是指飞沙堰在修筑时，堰顶宜低作，便于排洪排沙，起到“引水以灌田，分洪以减灾”的作用。切忌用高作堰的方式在枯水季节增加宝瓶口的进水，那是一种急功近利的做法，在洪水季节会造成严重淤积，使工程逐渐废弃。

14.7.2 对人生的启示

“深淘滩”就是要不断的努力学习，不断的修生养性，厚德方能载物。只有胸怀大志、心胸开阔、心怀天下，才能做出更有益于人类和社会的事。“低作堰”就是要谦虚谨慎，要低调，只有这样，才不会受损。

14.7.3 对企业的启示

“深淘滩”，就是企业要确保增强核心竞争力的投入，确保对未来的投入，即使企业暂时经营状况不好时，也不动摇这一根本。同时要不断挖掘内部潜力，降低经营成本，为客户提供更有价值的服务。“低做堰”，就是要节制对利润的贪欲，自己留存的利润低一些，多一些让利给客户，并善待上游供应商，不要为获得更高的利润率而放弃对市场的培育和对客户的回报，不能因为短期的目标而损害长远的目标。

第十五章 一杯咖啡收宇宙能量 | 华为故事 与华为的成长逻辑

华为公司政府事务部部长张建岗从“一杯咖啡吸收宇宙能量”开始了讲座内容，以咖啡为喻形容华为的诞生历程，向大家传递如何用开放包容的态度改变落后，在逆境中奋发，一步一步走向世界的艰苦奋斗精神。讲座中，张建岗讲述到，“无论从事什么行业，自始至终我们都要具备‘危机意识’”，要有“洼地心态”和“海绵心态”，要不断地向世界强者学习、获取知识，不断追求进步。他启发工大学子不能因为暂时的成功而懈怠，要不断吸取他人的优秀成果，持之以恒，向前奋发。如下为讲座精彩内容节选。

非常感谢西工大的各位同学、校友、老师今天晚上能到这里，我将为大家分享自己所历的华为故事。今天的主题叫做“一杯咖啡吸收宇宙能量”。这是华为公司创始人任正非先生和欧洲的科学家们座谈时说的一句话。这句话背后的哲学含义

其实就是开放。华为这 30 年的历程，从某种意义上讲，是一个不断开放的过程。我把它总结为开放、开放、再开放。开放学习，站在巨人的肩膀上进步，这就是华为成功背后的逻辑之一。

15.1 咖啡的背后是开放，开放的力量永远势不可挡

在座的老师同学们都喝过咖啡。第一次喝咖啡，大家一定会觉得很苦，难以接受，但为什么咖啡在西方社会这么流行？因为咖啡是人们思想的一种燃烧剂。

但是咖啡的历史也是一段充满血腥的历史。16 世纪时，阿拉伯半岛的一些神秘学者曾经把所有的咖啡豆都集中在大街上燃烧了，因为他们认为咖啡会激起人们的欲望，所以他们想要阻止这种欲望的发生。尽管受到阻挠，历史向前的滚滚浪潮还是势不可挡。也是在 15、16 世纪，文艺复兴、工业革命都从欧洲兴起，欧洲全面改革，也带来了欧洲资本主义的全面兴起。

上世纪 80 年代，我们国家也开启了改革开放的历史步伐，坚持改革开放使得古老的中国从此复兴和崛起。这样的大背景下，成立了这样一家完全私有的华为公司，经历了 30 年的开放、改进，一步步现在成为全球通信业的领导者之一。所以说咖啡的背后带来的是开放，开放的力量永远势不可挡。

华为的商业版图现在已遍布全球 170 多个国家，全世界有超过三分之一的人口直接或者间接使用华为的业务。华为的 18 万员工中有超过 4 万名非中国国籍的员工，有 8 万名研发人员。如此庞大的商业组织如何保持着年轻人一样的开放心态，这个话题是我今天最想和大家分享的。

回顾华为的成长史，酸甜苦辣都有，苦可能更多一些吧。记得前年华为做了一个广告，主画面就是伤痕累累的芭蕾舞者的脚，主题是什么成功的背后都是苦难，我们翻译为痛并快乐着。这其实就是真实的华为。

15.2 落后也是一种优势，洼地心态和海绵心态

1992 年是华为公司创立的第五年，那年任正非先生带着三个刚刚离开学校不久的年轻人第一次走出国门。他们去哪里呢？美国。美国的所见所闻给他们内心最大的触动是美国的先进与发达，与我们国内，尤其是他所面临的当时华为所处的落后状态相比，是多么震撼。落后也是一种优势，落后就意味着希望去进步，就有希望改变落后的愿望和决心。那个时候开始，华为的文化就形成了两个特点：洼地心态和海绵心态。

这两个词大家从字面上都很好理解。所谓“洼地心态”就是在落后的状态下，有信念向强者学习，向世界最高端去学习，去改变自己的落后。“海绵心态”就是学习文化。任正非先生经常讲他就像一块海绵，经常请人吃饭聊天时都像海绵一样这吸一下那再吸一下，向别人学习。这种学习的心态，希望获取知识的心态，非常强烈，这其实后来也成为华为这么多年一直坚持的企业文化——追求进步，改变落后，不断学习。

华为也像西方一样有着咖啡文化，是一个开放学习型公司。学习是一种氛围，也是一种文化。在华为公司，学习已经融入了如此庞大的组织的血液里。大家都听说过华为有一个华为大学，这个华为大学跟咱们西工大都叫大学，但是含义不一样。这个大学是干什么的呢？其实是在传承华为内部的失败的教训和成功的经验。我们把华为的学习叫案例学习，我们所有的研讨，所有的培训，不是讲理论，都是围绕案例进行。整个华为大学其实是一个非常庞大的再学习机构。一个组织只有建立这样一种学习的机制，并且融入到血液里面，才能使开放学习成为一种常态。

15.3 制度和流程的力量，削足适履，穿上美国鞋

接下来讲这个故事展现的就是“一杯咖啡吸收宇宙能量”的哲学道理，开放。刚才讲了任正非先生第一次去美国，后来他还多次去美国考察，参观了许多美国顶级企业，比如 IBM 公司，波音公司，微软公司。参观的目的是什么？从美国引进美国的管理经验，去改变华为民间作坊的管理模式。1996 年之后，华为公司其实也不算小了，但是论管理，论职业化，论科学化管理，可以说还是一个大作坊。

华为 1996 年开始引进美国的管理，98 年 99 年开始实施，在此之后情况就完全改变了。我 98 年加入华为公司，第五个月就开始出差，给客户调试程序，当时我们调试程序，就是背着计算机硬盘直接到客户的实验室，装上硬盘就去改代码，找 BUG，然后调试程序再交给客户使用。这就是当时开发的水平。就像个小作坊，基本上是一个独立个体的做法。那么向美国学习什么呢？IBM 和美国其他咨询公司帮助华为做了什么工作呢？一个是完整的产品开发体系，叫做集成产品开发 IPD，第二个叫做集成供应链管理，第三是集成的财经管理，还有集成的人力资源管理。这些管理把华为从一个小作坊的模式，转变成为一个像集团军一样可以以组织行为不断重复做正确事情的集团。一个庞大的组织，如果组织的行为发生变化，他的力量是不可估量的。

当时整个变革的难度非常大。变革的领头人任正非先生就定下一条铁律：“削足适履，穿上一双美国鞋。”什么意思呢？我们引进美国的产品开发，供应链管理，财经体系，人力资源管理，大家都不适应，我们都自由惯了，为什么要搞出这么多流程来，要成立这么多组织，做一个产品要经过这么多评审的环节，还要有测试，还要把售后服务、资料开发等环节在产品早期就介入进来，这多麻烦，大家反弹的声浪很大，都建议把美国的流程优化一下再用。为了防止这种情况，就削足适履，先固化，以后再优化，把美国管理模式完全的带到华为。

在华为众多的国际顾问里，IBM 是影响力最大成就最高的一个团队。当时在华为进驻的 IBM 顾问高达上百人，发生了很多有意思的插曲。IBM 的美国专家来到中国后，第一，他们是很贵的，都是按照小时来收费，有的人一小时一百到两百美金，在当时来说工作一天的费用都是天文数字。第二，他们都要喝咖啡，所以华为就此也就引进了咖啡，把优秀的接待人员派到香港、欧洲学习先进的咖啡烹饪技术。我们向美国人学习，尊重美国人，这种开放的心态体现在各种各样的细节当中。这是华为改变的第一阶段，也是最难的一个阶段，经过从 1998 年开始的长达 5 年的改革，整个公司从作坊式的开发和管理状态建立起了端到端的完整的产品开发体系、供应链管理体系，财经体系，人力资源管理体系。

那么有什么好处呢？我们原来小作坊的时候，可以支撑 100 亿人民币的订单，改革之后，有了制度和流程，可以支撑起海量的业务，华为去年的销售已达 700

亿美金。所以说这样一个庞大的系统，如果没有很好的管理制度和流程是支撑不了的，华为当时的变革核心就是开放，就是向强者学习的这样一个过程。

15.4 英伦之恋，华为具备了“爱的能力”

接下来要分享的故事，是华为在英国发生的一些故事，我称为英伦之恋。在《枪林弹雨中成长》这本书里有我当时写的这个故事。既然叫英伦之恋，就牵扯到“爱情”，华为当时和我们的客户英国电信在“谈恋爱”。客户是不是爱上我们了？我们是不是爱客户？大家在将来的人生中都会体会到，从谈恋爱到结婚到携手走向人生，爱不仅仅是一种情感，更是一种能力。这个能力具体体现在哪里？

大家都知道 2001 年全球 IT 泡沫破灭，当时所有的互联网公司和大多数传统企业遇到寒冬。在泡沫之前，英国电信是在 190 多个国家有业务的全球最大的电信运营商。泡沫破灭之后，英国电信只剩下了英国固定网络业务，但是英国电信仍然是一个非常有力、思想非常领先的优秀企业。当时英国电信请了一个美国人担任首席技术官，这个美国人提出了 21 世纪网络改革方案，目标就是花 10 年时间 100 亿英镑，把英国电信网络改造成全 IP 网络，替代原来的网络，这样可以使英国电信未来的整个综合运营成本降低 1000 亿，使客服满意度提升 20%。英国电信就让这个美国人去实施。这个美国人希望在全球寻找合作伙伴。到了韩国、日本，没找到。有人说深圳还有一家公司叫华为，可以去看一下，结果英国电信在深圳坂田一待就待了 2 天，因为他们发现华为有系统的成型的端到端的产品开发以及质量管理体系，当时在中国的通信企业里只有华为有这个体系。除了技术之外，华为还能够跟他们在组织层面进行沟通和交流，所以他们希望选择华为作为合作伙伴，当然这还只是有希望。

接下来要做的事情体现了英国人非常严谨的一面，他们在 2003 年派了认证代表团来深圳，对华为做一个全面的“体检”。体检干什么呢？主要看公司的综合能力。体检的指标是什么？怎么做好产品，怎么做好服务，怎么做好管理和战略，还有当时我们都不知道的人权采购。什么意思呢，就是指你这个公司需要有足够的企业社会责任，不仅要善待你的每个员工，你的下游供货商还要善待他的员工。这个过程里连华为的食堂、厕所都是需要认证的。连洗手间通道口上有一滩水，

认证官都说要记下来，总结的时候告诉我们洗手间有安全问题，这个水容易让人摔倒。他们关心的都是我们平时很少注意的涉及员工人身安全的方方面面，每一个细节都关注。经过这样的全面体检之后，他们发现华为公司在有些领域的产品开发做得还是不错的，也有不及格或刚好及格的。13个项目打分后，说这个公司“孺子可教也”。

于是2004年他们正式邀请华为参加21世纪网络的招标。我们前面做这么多事，才争取到这么一个机会。中间的很多故事不全讲了，我来讲讲背后的逻辑。华为公司这个时候开始成立了战略委员会，公司开始有最高层的管理决策团队EMT，公司请美国和英国的管理咨询公司帮助设计公司的管理架构。这些都是英国电信要求的，公司不是一个人的公司也不是某一个人说了算的公司，应该有一种机制，让员工声音能够得到反应，让集体的智慧得到发挥。通过这些变革，华为在整个制度上有了很大的发展。

在英国电信对华为全面认知之后，华为发生了第二次变革。前面讲的整个流程制度建设，我觉得是把华为公司转变成一个能够很好的为客户提供产品和服务的公司，成为一个很好的供应商和服务商，这样才能对客户的需求快速、高质量、成本又合理的响应。而英国电信给华为带来的改进，是华为已经有能力与客户研讨未来的战略，沟通未来的规划，他在未来遇到问题时可能来找你商量，这样你就能比别人更早知道客户问题，你就能更早更快的为客户提供正确的服务。一个公司有能力成为客户面向未来的战略合作伙伴，这就是我刚才讲的爱是一种能力。有这样的能力，大家就能够在一起发现和面对问题，解决问题，并且共同承担未来的风险。我把它称之为第二次变革，华为通过自己开放的心态，虚心向客户学习，改变自己，让自己更加强大。

15.5 研发创新是华为的基因，是开放的结果

研发创新是华为的一个非常强大的基因，我把它叫做基因，是因为跟我刚才讲的融在血液里的学习文化有不同的含义，更深一层。



大家看一下这个图片，这是华为历年来在研究与开发上的投入。过去十年累计投入 3600 亿人民币，在全球高科技企业中都很靠前。20 年前，华为就订了一条铁律，不管经营如何，每年必须把营业收入额的 10-12% 投入到研究开发上。大量的投入，以及合理的管理模式，造就了华为今天的技术和创新。这副图片其实是两个三角形对接起来，上面的小三角形，我们把它叫做一杯咖啡吸收宇宙能量，它是把钱转化成知识的过程，这是华为公司近些年来才开始做的。

我讲一个故事，在 2001 年时任总组织了一个特殊的颁奖大会，我当时也去领了奖。当时我们经验不足，犯的错误比较多，错误导致公司增加很多成本，我们有很多由于设计和开发原因导致报废的硬件单板，还有很多机票是出差去调试软件代码和修改软件 BUG 的。所以颁什么奖呢？把废弃的单板用精美的相框封装起来，颁给硬件部的总经理，这就是你今年的年终奖了。我去领的什么呢？一个精致的相框，里面有一张去改代码的机票。这个说明什么，公司当时所面临的挑战是如何更好更正确的为客户做产品，提供解决方案。所以当时华为不准提创新，只能做改进，叫小改进，大奖励，大创新，不鼓励。当时公司面对的更主要问题是如何把知识转化成价值。而大学做的是把钱转换成知识，所有的投入都是让学校创造更多的知识。

那么创造知识一定要有一个非常良好的氛围和平台，就是开放。任何封闭是不可能创新发明的。开放虽然是简单的两个字，但并不是我们想开放就开放的，操作起来并不容易。在华为我们构筑了这样的机制：

第一，我们对人才开放。在华为有一个叫 2012 的实验室，这个实验室就是把它的门口打开，让全世界的专家都能在这个平台上去做研发，把各路神仙都请过来，这是一种开放。研发专家的级别和工资收入可能比他的行政主管还要高，这也是开放。

大家看图片上面有一个虚的小框，这是另外一种开放，就是刚才讲的“一杯咖啡吸收宇宙能量”。什么意思呢？华为现在已经和全球 200 多个大学，包括咱们西工大，建立科学技术研究合作。

我们自己的科学家、专家，每年必须有三分之一的时间出去跟外面的科学家喝咖啡。喝咖啡干什么呢？聊天，吸收别人的想法、智慧，而且你请人家喝咖啡，还要给对方按小时付费。为什么？因为这是获取知识、智慧的过程，知识就是需要付费的。所以这个一杯咖啡吸收宇宙能量，就是要有一种空杯心态，要向外部科学家请教学习。这就是我们讲的上面这块三角形。

2015 年我在布鲁塞尔工作时任总给了我们 500 万美金，他说我们要在欧洲成立一个欧洲研究院，第一我们要招很多科学家，第二就是要与欧洲的大学、研究机构去合作。任总说这笔钱是和欧洲的科学家喝咖啡的，华为欧洲研究院和欧洲的大学教授、专家喝咖啡用。这就是华为式喝咖啡，通过这种方式把钱投在各种交流研讨上，学习开放，是了不起的一种作用。图片下方是个大的三角形，这个大三角形对于华为是生死攸关的。作为一个商业组织，华为需要考虑如何活下去。全球最大的移动运营商沃达丰集团的总经理曾经问任总公司未来五到十年有什么愿景和规划，任总的回答让客户觉得很尴尬，他说我都不知道我们明年是不是还活着。沃达丰 CEO 没懂什么意思，就给他解释，说我们任总每天都生活在危机中，每天都担心公司明天会不会倒。大家可能都看了一本书《下一个倒下的会不会是华为》，里面充满了任正非先生的危机意识。他曾经写过一篇非常有名的文章《华为的冬天》，讲的也是危机意识。

底下这块就是华为要活下来，要成为一个能够创造价值的，能够发展下去的公司，你得挣钱啊。怎么挣钱？就是要把专家、工程师等所有的人才聚集起来，在我刚刚讲的流程制度的保证下，为我们全球的客户提供最优质的解决方案、最优质的服务，同时我们的成本要最低。

其实这两个三角形，一个是大的区别。上面搞研究的人，不怕错误，我们能够包容 50%的研究结果是失败的。失败证明这条路不通，就换个方向。上面的三角形小，但是更开放。那么下面的是什么呢，它是一个追求成功率最大化，我们给客户做东西，不能有 50%的失败，我们在底下就是要成功，而且要快速的响应。另外底下这一块，华为现在有数以万亿计的存量网络，这是将来非常可以发挥的舞台。

刚才讲的三个状态：

一，穿美国鞋，制度化，流程化，让华为成为一个有能力为客户提供优质产品和服务的公司。

二，与英国电信的合作，系统化改进治理架构，让华为成为一个可以成为别人战略合作伙伴的公司。

三，喝咖啡，开放的创新，让华为将成为一个业界领导者。这使我们能够和全球的科学家在一起看得比别人更早、更远。华为公司坚持的开放，某种意义上来说是无私的，是带着全人类的使命的。华为跟全球的研究机构合作的技术不仅华为可以用，别人也可以用，那么这个灯塔可以照亮全世界，推动人类社会进步。