



光芒四射的**华为**，有怎样的**企业精神**？  
神秘低调的任正非，有什么**独特性格**？  
是任正非成就**华为**？还是**华为**成就任正非？

**前《华为人报》主编，  
贴身观察任正非！**

# 任正非这个人

周君藏◎著

中信出版社 CHINACITICPRESS

# 任正非这个人

周君藏◎著

中信出版社  
CHINA CITIC PRESS

**图书在版编目 (CIP) 数据**

任正非这个人/周君藏著. —北京: 中信出版社, 2011.4

ISBN 978-7-5086-2708-3

I. 任… II. 周… III. 通信—邮电企业—企业管理—研究—深圳市 IV. F632.765.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 036163 号

**任正非这个人**

RENZHENGFEI ZHEGE REN

**著 者:** 周君藏

**策划推广:** 中信出版社 (China CITIC Press) 蓝狮子财经出版中心

**出版发行:** 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)  
(CITIC Publishing Group)

**承印者:** 三河市西华印务有限公司印刷

**开本:** 787mm × 1092mm 1/16 **印张:** 14.75 **字 数:** 197 千字

**版次:** 2011 年 4 月第 1 版 **印次:** 2011 年 6 月第 2 次印刷

**书 号:** ISBN 978-7-5086-2708-3/F · 2272

**定 价:** 38.00 元

**版权所有 · 侵权必究**

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

<http://www.publish.citic.com>

E-mail: [sales@citicpub.com](mailto:sales@citicpub.com)

[author@citicpub.com](mailto:author@citicpub.com)

服务热线: 010-84849283

服务传真: 010-84849000



## 当人人谈论华为的时候，我们谈论什么？

### 任正非不会写《我在华为的日子》

我碰到最有趣的谈论华为公司（以下简称华为）的情形，是在从深圳机场开往我家的出租车上。那个司机得意洋洋地对我说：“你知道华为为什么牛吗？”我说不知道。“那你想想为什么高速路上有一个华为出口？你知道梅观高速有个华为出口吧？”“知道。那有什么关系？”“当然有关系，你以为随便一个私人企业就能在高速搞个出口？你听说过华为的老板‘应正飞’吧，人家是……”

到下车时我也没从他嘴里捞出华为为什么那么牛的所以然，我开心地和司机说了再见。有一阵子，我老在不同场合听别人很知情似的谈论华为，每一次我都很开心，我喜欢人人都谈论华为。

我喜欢人人胡诌海侃华为，越离奇，我心中越有谱。

我在华为工作十余年，除了见识过一位让我耳目一新的新型企业家之外，别无所获，说起来也惭愧。但是，在离开这家被不少人誉为中国最好的公司之前，我产生了一个不大不小的愿望：写一本关于华为的书。

华为现在搞得很有名似的，同学、朋友、亲戚、老乡，几乎人人都知道它。很长一段时间以来，当他们向我问起华为，我总是说华为很好、老板很厉害，如此等等。辞职后，当我拿出白纸，准备拟一个写作提纲时，我不禁陷入沉思：当人人谈论华为的时候，我们还有什么好说的，我们该谈论些什么？

越是有名、知道的人越多的事情，谈起来就越难。必须挖空心思讲点八卦、奇闻逸事，才能博得一点儿掌声。但这不会是我的方式。

我所知道的对一家赫赫有名的大公司进行研究并取得卓越成就的，是伟大的管理学大师彼得·德鲁克。他曾经受邀到美国通用汽车公司作了两年研究，完全按他自己的思路去研究，去看他想看的资料，采访他想访谈的人，写他想写的内容。德鲁克根据他在美国通用汽车公司的观察、思考所得，出版了一本名叫《公司的概念》的书。这本书取得了巨大的成功，但是，书中的观点却完全不被美国通用汽车公司历史上最伟大的经理人阿尔弗雷德·斯隆所接受，虽然正是他让德鲁克随心所欲地在美国通用汽车公司作研究。据说，这书后来长期在美国通用汽车公司遭到排斥、抵制。2008年，世界金融危机爆发后，美国通用汽车公司陷入绝境，这家现代企业史上最有代表性的巨型公司，终于褪尽了最后一丝伟大、传奇的色彩，进入破产保护程序，让人欷歔不已。德鲁克没有看到美国通用汽车公司的这一幕，然而他肯定知道它走到这一步的原因。在他去世前一年回答记者“如果有机会重来，最希望做什么一直没有机会做的事”的问题的时候，这位被尊为现代管理学之父的老人说：“我本来可以多写几本书，如果写出来，会比我已经写的要好得多。我最好的一部著作本应该是《管理无知》(Managing Ignorance)，可惜我一直没有写。”无知与傲慢，正是我们在绝大部分倒下去的企业和企业家身上所看到的共性。

在华为的经历，则让我体会到了另一种更普遍的“无知”：我们头脑中对企业和企业家的了解，几乎全是由误解、误读、偏见、先入为主积累而成的模糊不清的印象，我们对于真正的企业家所知真的是甚少。因此，自从有了写作关于华为的书的想法后，我就把上学期间买的《公司的概念》从尘封的书柜中取了出来，拂去上面的灰尘——倒不是为了仔仔细细地去重读，而是把它放在案头，以激励、提醒自己好好地写。一不要轻易浪费华为公司诸多宝贵的经验素材，二不要按似乎约定俗成的关于企业和企业家的“常识”去理解企业和企业家。

那时候，我就有一种直觉，认为华为公司的成功经验和华为老板任正非的经营之道，值得、足够写出一本管理经典。经过一番思索，我觉得写华为要写成经典有三种现成的可供借鉴的完美方式。德鲁克的《公司的概念》自然是首选的借鉴对象，这是专家作为旁观者对公司进行学术研究的方式。以它为榜样，可以从华为公司在某种程度上改变了中国公司的定义这个角度去写，书名可以定为《中国公司的概念》。这个角度，学术价值大，应该说很值得一写。

第二个可以借鉴的，是汤姆·彼得斯的《追求卓越》。《追求卓越》是20世纪80年代风靡全球的企业管理经典之作，曾在美国商界、企业界乃至一般民众中，产生了巨大反响。“人们为其深邃的洞察力和独特的见解而折服。传统企业家甚至对他产生惊恐之感，说他是现代企业管理的一场‘噩梦’。当然，更多的人开始接受并实践他的观点，在企业界发起了一场‘哥白尼’式的革命。”受此启发，我不免去想：中国经过多年的快速发展，似乎到了一个转折点，因此一场翻天覆地的企业革命，对作为“世界工厂”的中国经济和商界来说，恰似一场及时雨。如果我能够通过分析华为成功的案例，总结出成功高科技企业的八大经验、十大要点，为中国企业树立一个“创新”的标杆形象，确实也是很好的角度。在《追求卓越》一书中，“汤姆·彼得斯和合作者对当时经营良好的43家美国公司进行了深入的实证研究，从中总结出了几条最佳管理实践，书出版后非常受欢迎，是第一本成为畅销书的管理学著作。”

从出版的角度看，借鉴这本书应该是不错的，书名可以叫《中国人也追求卓越》，当然为了更显本土化，用《华为为什么牛》也行。只是有一个问题让我稍感不爽：书中所列举的很多所谓优秀公司，包括华裔企业家创办的王安电脑公司，在书出版后没几年就衰败了，而进入20世纪90年代以后，计算机产业的发展突飞猛进，同时网络革命爆发，在商界叱咤风云的完全是另一类型的企业，它们的出现几乎视《追求卓越》为无物，让书中所总结的美国公司成功的经验一下子就显得格外具有讽刺性。汤姆·彼得斯也意识到了这个问题，在其后所出版的书中，几乎完全否定了《追求卓越》的观点甚至研究方法，转而提倡激进的具破坏力的管理风格，在语言上也多采用格言警句式的表达。

虽然《追求卓越》一书挑选的代表性企业很多走向了衰败、风光不再，让我借鉴这本书的意愿打了折扣，但仔细想想，20世纪七八十年代日本企业在全球和美国市场咄咄逼人的态势，几乎令美国企业界对自己的竞争力和管理水平失去了信心，只能看着日本企业在本该属于自己的市场攻城略地、长驱直入而束手无策。《追求卓越》的横空出世，道出了美国企业最优秀代表的管理精髓，原来一点儿也不输于日本企业，让美国企业界和普通大众的信心大增。很快，一进入90年代，美国企业就扭转了颓势，而日本企业反而陷入了泥沼。别的不说，起码《追求卓越》成了“美国企业很有竞争力”的宣言，哪怕只起到了这个作用，《追求卓越》也是功德无量。难道我们中国企业界不也是需要知道我们也有卓越如华为这样的公司吗？

第三种创造经典的方式，是缔造了美国通用汽车公司传奇、在20世纪享有盛名的企业家阿尔弗雷德·斯隆的方式。他采用的是一种自传式写作，书名叫做《我在通用汽车的岁月》。他之所以写这本书，很可能是为了抵消、回击他所不喜欢的德鲁克那本《公司的概念》一书的观念。《我在通用汽车的岁月》也是管理学名著，其价值和地位，与通用汽车这家美国最具代表性的企业之一、斯隆这位美国20世纪最伟大的经理人之一的地位，是相称的。人、书、公司，多么完美的三位一体！是否每一位伟大的企业家，都需要、配得上这样一种三位一体，我不得而知。我只是想当然地以为，关于企业管理的

书，这种由企业最高管理者以自传的方式写出来的，很可能是最好的，是最真切、最能揭示企业发展之圭臬的，也是最有卖点和说服力的。如果华为的创始人去写一本类似的自传，如《我在华为的日子》，可以想见，这样一本书真的出现在书店，会有多轰动、多畅销。

用以上三种方式去写华为，不管是史料价值还是实践借鉴意义，应该都是中国企业界所需要的。不过对我来说，首先要排除自传这种方式——从心里讲，我倒是最向往、认可自传性写作，可惜我在华为一无所获，自传不出什么名堂，何况我还不是老板——这种方式的作者只能是任正非。只是——据我推测——写自传对低调的任正非来说，是不可能的（想来这也只是一个莫名其妙的、站不住脚的原因，或许只不过是这些自以为有点了解任正非的人的臆测）。

任正非不写自传，就意味着华为发展的终极秘密将得不到第一手揭示，这有点儿可惜。而且，这也让那种标榜客观性的写作，失去了终极校准。因为任何号称对华为的客观描述都不及任正非自己直陈华为发展过程中的所思所为来得准确、深刻。不过这也提醒了我，应尽量从任正非的角度去写华为，而不是从华为的角度去写华为。

不管怎样，我能借鉴的只是旁观者写企业的方式——写《公司的概念》的方式或写《追求卓越》的方式，当然我也可以尝试将这两种方式结合起来。从我的主观能动性来讲，写作这本书，我希望告诉中国企业界的是，中国也有了卓越的公司，中国公司的概念也到了重新定义的时候，以及更关键的——中国本土也能滋生出伟大的企业家。任正非的所作所为事实上向中国企业界、中国企业家或创业者传达了一个声音，即通过自身的持续努力，中国企业有可能屹立在世界企业之林。

## 写华为的难度

企业家是我们这个时代的弄潮儿。然而，对于1978年开始改革开放的中

国来说，企业家作为一个社会角色，只能说是仅处于早期发展阶段。企业家的内涵、价值和对中国社会的意义，总体上还很薄弱，尚有待进一步深化、演化。我一相情愿地认为，中国企业界一定要有一场“哥白尼式的革命”，才能够真正使企业家成为有尊严、有内涵、有境界追求、对社会进步和创新有牵引效应的职业。当前，企业家虽多，但这种“四有”企业家并不多见，而任正非无疑是其中之一。

抱着一连串类似的断言，以及一个自己设定的写作要求——不管这本书写什么、如何写，我都应该是第一个被它打动的人，一旦开始写华为，绝不敷衍了事，绝不违心、讨好，绝不人云亦云——我启动了写作。很快我就发现，要想把这件事做好，非常难。我写得非常慢，比蜗牛还慢，自辞职至今已近五年，仍在摸索中。

难度不在于拼凑，不在于华为素材的表面堆砌。网上关于华为的见解和传言、任正非的传说很多，华为每年的销售数据等资料和任正非的讲话、文章的数量也不少，只要你愿意，完全可以从其中整理出不少内容。甚至仅仅是复制粘贴，随随便便就可以弄出好几本任正非的“语录”出来。不可否认，剪刀加糨糊法也是一种写书的方式。第一期和第二期的《华为人报》<sup>①</sup>，我们就是这样“制作”出来的。但对现在的我来说，这样由剪刀加糨糊“制作”成的读物只能是隔靴搔痒，于己于人无所补益。没有自己的想法和观点，谈何写作？因此开始的时候，我将主要精力用在考量素材的处理上。经过不断地尝试、琢磨，我发现，剪刀加糨糊对认识华为丝毫没有用，那很容易使自己成为任正非资料的编辑者——这事我在华为已经做过，我不会再去重复一遍。我觉得对华为的素材必须像揉面一样，翻过来扭过去，再捶、揉、捏……才能使之成为真正的、有劲道的创作原材料。这个过程本身并不像想象的那么容易，其难度不亚于写作本身。因此，如何处理华为的素材，成了我写书第一层次的难。

---

① 《华为人报》，华为公司内部刊物之一。——编者注

真正的难，在于写成经典、写出新知，在于写得伤筋动骨、黯然神伤，真正触及一家新型企业和一位企业家的内在密码。

我在华为发现了一个现象，即任正非似乎对与中国企业界、媒体交流、对话没什么兴趣，几乎不能想象任正非出现在电视、论坛上侃侃而谈的情形。我们这些在华为与媒体打交道的人，工作其实很简单。我们事实上做的就是对媒体的采访要求几乎千篇一律地拒绝，主要精力都放在苦口婆心地让他们理解、包容我们的拒绝上。以前我一直以为这是任正非的低调使然。然而，在和国外相关企业交流、对谈或向它们学习借鉴时，任正非却总是显得津津有味、兴致盎然，他对国外媒体相对来说也更为开放、坦诚和主动。看来，他与中国企业界、媒体的关系，根本不是低调与否的问题，似乎更是无话可说的话题。这是一个说起来不奇怪，但写起来却很难理解的现象。

抓住这个小细节后，我隐约感觉自己找到了写作难以为继的症结：中国缺乏众多卓越企业的案例，华为太过形单影只、太不像中国式企业，它缺少同类或同一档次的参照物。按理，对写作者而言，这不仅不是坏事反而是极为难得的优势，因为奇特的对象是写作好书最可遇而不可求的事情。是的，话没错，而且这将始终是写华为的一个优势。但是由于华为太独特，以至于描述它几乎必须处处使用不同的词汇——华为和别的企业、任正非和别的企业家，似乎不是同属性的，需要用不同的词汇去描述。如果用我们惯常叙述企业家和企业管理的方法去说华为，我们将看不出华为有什么特别之处。换言之，我们很可能没有足够的词汇和概念来解析华为及其创始人任正非。这是第二层次的难，语言表达之难。相信所有写华为的人都深深地受苦于此。

如果不用新的词汇和表达方式去描述华为，则很容易把华为和任正非类型化、一般化。而如果用华为的方式去表达，外人又不容易看懂，比如“干部管理四象限”、“关键绩效指标（KPI）体系”、“财务四统一”、“前茅”、“博士前”、“削足适履”、“品质是我们的自尊心”、“资源是会枯竭的，唯有文化才能生生不息”等。当然，我们直接听任正非的讲话、看他的文章，马上就可以感受到华为丰富的内涵和实质，但一旦换别人去表述，感觉马上就变了

味、去了彩，要么味同嚼蜡，要么像我碰到的那位出租车司机那样，使劲儿吹牛，胡乱联系，还让别人听不明白是什么意思。

仔细想想，语言表达难这个问题，并不是一个真正的问题。这个问题，如果有众多有个性、有成就、和华为处在同一档次的企业，就不存在了——如同武侠小说中，如果侠客们都使用暗器、有绝技，我们就不会对奇招异术感到惊奇、就不会觉得有什么了不起了。因为没有众多好的、有追求的企业，我们关于公司概念的生成、关于如何追求卓越的思考，就几乎成了无米之炊、无源之水，我们也就很容易犯那位出租车司机所犯的毛病：把一切企业成功的原因都归结为有背景、有关系，越成功的企业就有越厉害的背景。我们没有理由去怪华为过于独特、过于像稀有动物，我们只能说中国有个性、有实打实成就的企业太少了。确实，在我国，有抱负、有内涵、有真材实料和可信度的卓越企业以及关于这类企业的案例都很稀缺。即使在世界金融危机之后，中国已经不乏亿万富翁，不乏位居全球市值最高之列的企业，然而一双手十根指头，随便数数就会发现，中国经济啥都不缺，唯独缺乏世界级企业和企业家。在这种情况下去写华为，去论述华为向世界级企业迈进的经验，表述上总会显得有些孤掌难鸣，没有叙述背景和氛围，叙述非常之难。这是真正的难，无以言说的难。

我认为，要写华为，写作者应该清醒地认识到，不可能也不需要通过文字来再塑华为，华为也不需要他人来告诉它自己的发展情况。况且，华为真正的价值不应该简单的就是华为实际上所做的一五一十，而是它给人的启发。这是一个比语言表达更难的难题——不复述华为的所作所为而要写华为，这是第三个层次的难。

一难。二难。三难。由于在写作过程中我经常东阅西读，滋生了很多相互之间毫无联系的灵感和观点，积累起来，甚至也可以整理出厚厚的一叠。然而因为非常散乱，再加上我执意写出真知灼见的念头，使我在写作途中不断调整、叠加、覆盖甚至遗忘自己关于华为、关于任正非的想法，这使得这本观念中的书不断地复杂化、杂乱化、无序化，最后几乎成了一团乱麻，根

本就难以从中跳出来。好几年过去了，我对这本书的雄心勃勃演变成了沉重的包袱，几乎到了不可能写的地步。一度，我的写作几乎陷入绝地。有道是绝处逢生，当所有的难都碰到后，灵感反而突然触底反弹，刹那间一切变得简单了：何不卸掉写经典的重负，轻装上阵，在一团乱麻中，抽出一根最简单的线，把我所认知的任正非刻画出来，启发更多的企业家成为自身所在行业的“任正非”，而不再试图“教导”中国企业仿照华为的所谓“经验”打造世界级企业。没有卓越的企业家，再多的管理名著、教程和经验总结，也教不出一家伟大的企业。

我将尽量避免诠释、定义华为的特定用词，比如“自我批判”、“基本法”、“IPD（集成产品开发）”、“以奋斗者为本”、“普遍客户关系”、“灰色”……这些词数量格外多且突兀，解释是解释不过来的。新词、异词特别多，是否也说明任正非经营华为的确像是在创造一个“新”的事物？而且由于任正非本人思想十分庞杂，他对企业运作的几乎所有方面在实践上和思想上都深深地涉入，别人几乎无法对他所提出、说出的东西作解释，我们只能在有所涉及的时候谈论对它们的观感。

这样做，写作这本书的目的就变得简单而明确，不再是作研究，也不试图写成名著，而是去做“催生”工作：催促中国诞生更多的好企业家，再由这些受到启发、激发的企业家们以身作则地、身体力行地、现身说法地——而不是通过书本总结出的经验、教条——去打造更多的世界级企业！如果能起到这样的催生作用，这本书是不是伟大的管理学著作，是不是经典，又有什么关系呢？

不是名著、不是经典，可以接受，然而不去探索新知是不可能的。不去探索新知，不去尝试用新的表达方式写华为，并进而思考社会、人生、事业，就等一无所获、等于连华为的皮毛都没触及。对于我们这些在华为工作过的人，我们说华为好，不是一般地说它好，不是说它发展速度快、销售额年年翻番，不是说它的效益好，不是说它在海外连连取得突破——这些仅仅是华为发展的结果，甚至也不是说它的老板如何好。我们说华为好，是因为它

带给我们全新的关于工作、服务、客户、组织、人力资源、合作与竞争、人生奋斗等经验和感受。它靠内在吸引我们、激励我们，使我们在人生的历练中增添了一笔罕见、难遇的教益。我相信，这种教益很可能是我们其中大部分人在一生中所能获得的最为重要和宝贵的一笔。即使我们因各种原因离开了华为，我们也会由衷地说一声：任正非的华为公司是一个真正的异类，我们从未在别处见过其同类项，它是中国社会经济环境下的一个新生事物，它的成功本身便是一种新观念运作、新的企业实践方式的结果，它很可能预示21世纪的中国企业将会大大地改变中国经济的面貌。

遭遇华为，不可能不激发出新的认识，不可能不去琢磨、掂量新的企业方式——这种方式，任正非在华为实践超过了20年，他自己并没有刻意捂住，当然也没有把它整理、总结出来。

华为20年，一直处于一种高亢、高速的发展之中，发生了很多变化甚至蜕变，不仅有质的变化，数量上的变化如员工人数、销售额、产品领域、海外代表处所进驻的国家等也是惊人的。在种种变化中不变的是任正非对华为无形而权威的牵引。这种牵引，当你在华为的时候，可以真切地感受到，但是离开华为后，又会觉得抓不住要领。这不是华为的一个缺陷。事实上这是华为的一种成熟，是一种有复杂性的成熟，这是一种企业所少见的丰富性，其真正的缘由在于任正非。他是华为的变化之源，是华为变革的动力。你不能凭你离开华为时所认识的他来认识他，在你离开华为后，他还在领导着华为进行变革。你还是你，而他已不是你所记得的他。

要写出这其中的复杂性、成熟、丰富性，相信对于任何一个想写华为的写作者，都是非常棘手的。因为它让你不知道从何处着手，它让你觉得你总结的任何关于华为的若干条经验，都显得过时、简单、表面、没有洞察力、没有发展的眼光，它让你回顾早期的华为岁月显得特别的陈旧、特别的刻舟求剑，因为华为早已自我更新到另一个境界。如何克服这些困难成为了我写作的障碍，然而这又何尝不是一个挑战。可以说，放弃写经典，一点儿也没能降低写作的难度。只是，其中的乐趣，足以抚慰内心。

## 我们敢不敢于认识任正非

但凡写书，多少会希望写出点深度、提出点创见或理论。“以这种或那种方式改变一个时代生活方式、工作方式的应该是理论。”以这个尺度衡量，任正非的实践本应是那种我们期待中应该出现的伟大的企业理论——这个理论实际上已经存在，存在于任正非打造华为的实践中。我的“机会”在于，这个理论没有完全成为文本，因此既不为外界所传播，同时也没有被华为内部所掌握，它只是存在于任正非的意识里，由任正非所驾驭，一旦他离开华为，这一“理论”恐怕也会随之消失。

我写这本书，不敢说就此建立一种理论，目前我还没有这样的打算，我只是想表达自己如何去理解任正非这位企业家，借华为之便以坐井观天，去管窥一下所谓的世界级企业的成长机制。

理解任正非，谈何容易，即使一个人在他手下工作一二十年，也很难说能触及他的深刻内涵。除此之外，敢于理解任正非也是一个问题：我们敢不敢冒险去认知他的伟大和与众不同之处，并从中获得新的知识和启发。或许因为“不敢”去认识，所以钦佩任正非和华为的人虽然很多，能很好表述的却微乎其微，大家都在等待一种独特的表述方式。我们很少能够听到人们正儿八经说华为，说到痛处的更罕见，顶多感慨华为是一家不错的公司、华为是中国最好的公司而已。在这个时代，我们其实并不擅长去评说真正的新生事物、美好事物、有分量的事物。作为曾经的华为入，我是不是应该尽最大的努力去尝试改变这种状况呢？因此，与其说当人人都在谈论华为的时候，我们谈论什么，不如说我们如何谈论。

严格说来，本书并不是关于华为的书，而是关于我是如何认识任正非的“涂鸦”——涂涂抹抹：刚写下一段想法，发现不够完全，删掉重写，还不能充分表达，再加上几句，刚才删掉的，也要保留……这本来是写作难度大而出现的不得已的实际状况，现在我却要以这种涂抹本身作为跨过自己写作障碍的策略：尝试用新的思路、新的表达方式去表达这样一位独特的企业家。

或许这就是绘画中素描的方法，准确地说是一种初学素描的人画素描的方式：涂，抹，擦，描，再涂，再抹，再擦，再描，来回回，改改添添……这种画法最好，允许出错，不怕一时间画得不准确，甚至画错了还更有益于打破学院派的僵硬笔触和造型惯性，在涂涂抹抹之中找到新思路和新风格。近看是鬼画桃符，远看，是一种竭力把握描绘对象的努力。

素描似的涂涂抹抹，是要在总体上把握对象，而不是学院式地去摹写、去揭秘、挖掘“真相”——写与华为有关的书，很容易写成这样一本书，然而最大的秘密在任正非的自传里，他不写，别人写也不可能真正揭秘。我不去做这样的事，我做的是努力获得新知，敢于去认知、去理解任正非。

只要任正非不写自传，我倾向于华为的故事只有一种完美讲述的可能性，那就是以小说的方式去叙述，即虚构的方式。这是我真正想去的，是能够不让我在华为的岁月“虚度”、而又比写一本关于华为的书更好的方式。

我一直觉得华为的启发价值大于一切，不仅可以启发办企业的人和创业者，启发在职场、商海打拼的年轻人，对文学、小说的创作也有启发意义。身为华为人，我们都曾注意到任正非在经营华为时，不仅体现出一种能力，也呈现出一种“真情实感”的流露。对此，华为人的体会是很深的，但是这种体会很难表达出来，唯有借助虚构，或可一试。

关于虚构我倒是花费过很多时间思考。当然想得越久，牵扯进来的疑虑和问题就越多，就会认识到，虚构虽然有虚构的好处，但也有不足；写小说虽好，也有不可能完全解决的一点，那就是“认知”层面的深度。

必须承认，思想和生活的深度不是精彩的故事所能完全涵盖得住的。任正非激励华为人也不是靠讲故事、不是靠画饼充饥——而这似乎是这个时代那些杰出的企业家、超级营销高手和明星管理大师所擅长、所看重甚至是唯一看重的。这也是我们对于一家企业知道的事情越来越多，反而对这家企业了解得越来越少、了解得越来越不关键、离企业的真相越来越远的原因。因为我们很容易按故事的“情节”发展去看企业，而不是按实际情况去认知。

事实上，在华为，任正非做的是和讲故事完全相反的事：让华为不成为

一个精彩的故事，或不让华为成为一个故事。正如我们所看到的，20年来，华为一直没有成为一个故事的牺牲品，避免了受制于故事的逻辑性和界限。相反，华为始终以自己的实际生存为出发点，实事求是地按内在需要发展，而不是按故事的剧情、媒体的逻辑、政府的厚望、自欺欺人的侥幸、员工的期待发展。因此我们看到，华为的“故事”往往只有开头，没有结尾，开始大家以为这件事将会怎样，然而，不知什么时候就会变向，不知所终，又起新头，戛然而止……各种可能都有，总之不是以一个故事的方式发展。最近的例子如孙亚芳的离开传言与接班人风波，较远的如李一男的港湾公司事件，这些事情都没有按照“故事”的逻辑发展下去，而只是以任正非的方式不了了之。

华为不按故事要求发展，因此也避免了成为一个坏故事或悲剧故事：作为一家民间企业，在经历了成百上千倍的增长之后，华为没有演变成一个官僚化组织，没有成为一张被内部不断瓜分、蚕食的饼，多年来仍保持着自己的特性和生猛活力。它从无到有一路发展下来，给中国电信业带来了有竞争力的产品和服务，给政府交足了税金，也为号称世界工厂的中国挣得了一些创新和高科技的颜面。这是一项了不起的成就！

不是任何一家新创办的企业都可以奢求这样的境界。然而，在世界金融危机之后，在中国世纪之征途启动之前，对于中国企业界来说，谈论华为的任正非的时机已经到来。之前，就已经有很多如此这般的谈论了，而所得到的结果也大致差不多：任正非是一位狼性企业家。如今，我要以自己的方式、前所未有的方式，谈谈作为竞争机器的任正非：不管他写不写《我在华为的日子》，企业家任正非的经验本应是一个公开的秘诀，即一家成功的中国企业的领导人必须是高速运转的机器，能够源源不断地生产着自身的竞争力，日积月累，坚持下来，他所达到的高度就会是世界级的水平，他的企业就会跻身于世界前列。

这世界上还有谁会觉得任正非是一架机器呢？