

华为创始人 任正非

► 30 年商业智慧, 70 载人生哲学 ◀

任正非的哲学



张笑恒 | 编著

他为了活下去，43 岁才借钱创业并最终成功，这是怎样的曲折人生？

他从负债到华为市值千亿美元，这是什么样的征程？

他备受独断专行的责难，却为何又凭独特的企业管理理念广受企业家敬仰？

北京工业大学出版社

任正非的哲学

张笑恒 | 编著

华为创始人 任正非

► 30 年商业智慧, 70 载人生哲学 ◀

北京工业大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

任正非的哲学 / 张笑恒编著. —北京: 北京工业大学出版社, 2017.2
ISBN 978-7-5639-5015-7

I. ①任… II. ①张… III. ①通信—邮电企业—企业管理—经验—深圳 IV. ①F632.765.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 279265 号

任正非的哲学

编 著: 张笑恒

责任编辑: 符彩娟

封面设计: 书心瞬意

出版发行: 北京工业大学出版社

(北京市朝阳区平乐园 100 号 邮编: 100124)

010-67391722 (传真) hgdcbs@sina.com

出 版 人: 郝 勇

经销单位: 全国各地新华书店

承印单位: 三河市兴国印务有限公司

开 本: 700 毫米 × 1000 毫米 1/16

印 张: 16.25

字 数: 204 千字

版 次: 2017 年 2 月第 1 版

印 次: 2017 年 2 月第 1 次印刷

标准书号: ISBN 978-7-5639-5015-7

定 价: 30.00 元

版权所有 翻印必究

(如发现印装质量问题, 请寄回本社发行部调换 010-67391106)

前 言

2016 年 7 月 25 号，华为公布了 2016 年上半年财报，实现销售收入 2455 亿元人民币，同比增长 40%。这个业绩在全球经济不景气的背景下，着实令人惊叹。同时在最近公布的 2016 年世界 500 强排名中，华为从去年的全球 228 位跃升到了 129 位，短短一年之内，其跃升跨度达 99 位之多。

华为如此傲人的业绩与其掌舵人任正非非凡的战略眼光是密不可分的。不难发现，2016 年，任正非基于互联网的时代背景，其战略思想又在悄然改变，和他既往一再坚持的观点相比，出现了几个惊人的变化。这不但意味着年过 70 的任正非正经历一场深远而宏大的思想蜕变，也同样意味着，华为在互联网时代跳出不同的华尔兹舞步。

例如关于创新。在过去几年，任正非一直都讳言创新，甚至有点打压创新。任正非曾强调说：“不要一天到晚说创新，而要扎扎实实把本职工作做好。”任正非边缘化创新，但推崇工匠精神，倡导员工对本职工作持续改良。他批判创新的那些话，在当时大多成了新闻热点，成为批判社会浮躁的教材，比如“不要盲目地创新”“谁要颠覆世界，谁就先灭亡”等一类的话。

在华为发展初期，任正非从不认为科技创新是核心竞争力，而把上甘岭精神、艰苦奋斗精神当成核心竞争力。因为那个时候国内诞生了 400 多

家通信制造类企业，可以说，那时的通信行业注定是死亡战场。任正非就是用这种不怕艰难、不惧吃苦的精神弥补了当时公司物质极度短缺的劣势，使得华为人都有一个美好的明天而齐心协力。那种情景恐怕只有在 20 世纪五六十年代的中国才能见到，在华为历史上，也很难再有第二次。

如今在这个“科学技术是第一生产力”的时代，很多人不再把人的主观能动性作为发展的核心要素来看待。同样，任正非的思想也在发生着转变。在 2016 年的几次发言中，任正非似乎发生了 180 度的态度变化。他在举国瞩目的科技创新大会中，把“以创新为核心竞争力”作为标题来讲，委实惊人。他不仅放眼全人类“敢于去拥抱颠覆”，而且还敲响了“如果不能扛起重大的社会责任，坚持创新，迟早会被颠覆”的警钟。

这样一来，像艰苦奋斗、脚踏实地、团结友爱等就被好多企业家认为是老掉牙的精神，并被认为和科学生产力比起来简直一文不名。然而任正非并没有抛弃这些精神，他认为，如今虽然是科技时代，但这些传统的优良精神却不能被抛弃，一些企业家没有管理好企业，正是因为没有发扬这些精神。而且任正非要求华为全体人员不管在什么时候都要坚守“以客户为中心，以奋斗者为本，长期坚持艰苦奋斗”的核心理念。

如果说任正非有关创新思想的转变让人感到惊讶，那么在管理上，任正非的举动在任何时候都让人觉得不可思议。在华为高速发展的阶段，任正非曾不惜花费巨资引入国外先进公司的管理流程。任正非认为，华为虽取得了一定的成绩，但相对于那些老牌跨国企业来说还略显稚嫩，要想赶超他们，华为必须向那些比自己强的企业学习。在此期间，任正非还专门拜访了美国、德国、日本等国家先进的企业，并从中引进了优良的管理方法。同时，任正非每年花上亿美元请 IBM（国际商业机器公司）顾问团队来帮

助管理企业。就像我们熟悉的华为轮值 CEO（首席执行官）制度、IPD（集成产品开发）管理流程、矩阵营销模式等都是在学习外国企业的基础上制定出来的，而且成效非常显著。

任正非在引进国外先进的管理经验的同时，并没有抛弃对华为本土管理文化的探究，像“不让雷锋吃亏”的奋斗文化、“能上能下”的管理制度、“让拉车人比坐车人拿得多”的分配制度等多种适应华为自己的管理制度也应运而生。

虽然任正非在华为热火朝天“搞革命”，但任正非又是一个非常低调的人。在华为将近 30 年的发展史里，这位华为的创始人和掌舵者，更习惯通过内部文章来传递自己对于公司未来的思考，而不是频繁地站到闪光灯和镜头前面。他的《华为的冬天》、《一江春水向东流》等文章，不仅被公司内部视作厘清思想、贯通战略的利器，也被外界看作读懂华为、读懂任正非的窗口。

我们每个人都有一颗好奇心，对于越神秘的东西就越想了解。就在 2016 年 4 月的一天，一张任正非在机场排队候车打电话的照片突然在网络爆红。有网友爆料：“刚刚见了一个朋友，他昨天在虹桥机场等出租车时拍了一张照片，他觉得像是任正非，和我确认一下是不是。我一看就是任正非，这位 72 岁的华为创始人在排队等出租车，没有助理和专车，绝对真实。”任正非低调、谦逊的做事态度，让拥戴华为的“花粉”们深深地折服。

如今年过古稀的任正非渐渐地从华为的事业中淡了出来，就在 2016 年 3 月，任正非破天荒地接受了中国记者的专访，当记者问到任正非问什么总是不接受国内媒体采访时，任正非诙谐地回答道：“我是怕你们，才

任正非的哲学

不接受你们的采访。”其实我们都知道，任正非之所以很少接受采访，是因为他把大把的时间都放在了华为的发展上，每天为事业奔波。而现如今华为已发展成为世界通信顶级企业，按照任正非自己说的，现在自己已经把权力交出去了，他曾提过退休后他将开一家咖啡厅或餐厅来颐享晚年。

不得不说，任正非和他的华为是中国绝大多数企业家的光荣与梦想。任正非曾被《福布斯》评为最受国际尊重的中国企业家，被美国《时代》周刊评价为具有“惊人的企业家才能”，还被《中国企业家》杂志授予终身成就奖，任正非不仅是一个卓越的企业家，也是一个富有哲思的思想家。他曾说物竞天择，唯有惶者可生存；他说逆流而上，唯有智者获成功；他还说烧不死的鸟就是凤凰。他的语言极具魅力，他的思想充满智慧。本书极力体现任正非的远见、胆识、智慧。他于商场中翻云覆雨的睿智，于危机中力挽狂澜的霸气都值得我们去认识，去学习。

目 录

第一章 低调之道——静水潜流的智慧

长期坚持自我批判 /2

真实的谦卑，是看见别人比自己强 /4

一个人自我改造多少，就可以成就多少 /7

要做一个谦虚的领导者 /10

听得进批评：乌鸦和猫头鹰都是吉祥鸟 /13

求助没什么不光彩 /15

摒弃浮躁，不争荣誉 /18

第二章 “灰度”之道——开放妥协和包容

跳芭蕾的女孩要有一双粗腿 /22

对于选人，不求全责备 /24

适度妥协，才能到达正确的彼岸 /27

在变革中不要走极端 /29

在斗牛运动和太极拳之间寻求高度融合 /32

第三章 危机之道——唯有“惶者”方可生存

谁都有可能被淘汰，包括我 /36

繁荣背后要小心危机 /38

天天思考的都是失败 /41

要么领先，要么死亡 /44

活下去，仍是唯一的目标 /47

华为没有成功，只是在成长 /50

第四章 坚韧之道——烧不死的鸟是凤凰

长期坚持“艰苦奋斗” /54

最佩服的勇士是蜘蛛 /56

承受得起做好事后受委屈 /59

艰难时刻要咬紧牙关 /62

敢于破釜沉舟，背水一战 /65

屡战屡败，屡败屡战，败多胜少，逐渐有胜 /68

第五章 务实之道——土夯实一层，再撒一层

华为的成功没有秘密，就一个字——傻 /72

乌龟精神：坚定不移走适合自己的路 /74

不怕做小角色，才能做大角色 /77

避免有“富二代”思想 /80

板凳要坐十年冷 /82

第六章 战略之道——一个公司要有战略耐性

不主张在重大战略上快速决策 /86

农村包围城市的发展战略 /88
坚持走群众路线 /91
先僵化，后优化，再固化 /93
聚焦自己的核心业务 /96
蛙鼠殒命，警惕兼并背后的风险 /98

第七章 学习之道——没有学习就没有成长

工夫在诗外 /103
我们必须向美国学习 /105
我们该向以色列学习什么 /108
为什么要学习“蓝血十杰” /110
学习日本工匠精神 /113
弯下腰，向小米学习 /116
做知识的信徒 /119

第八章 创新之道——只推动有价值的创新

“鲜花插在牛粪上”——不能盲目创新 /123
客户需求是创新之本 /125
开放式合作是创新的基石 /128
在尊重知识产权基础上创新 /131
不创新就会被消灭 /134
不主张自主创新 /137
鼓励试错是创新之源 /140

要允许小部分力量去颠覆性创新 /142

第九章 管理之道——管理者要多喝咖啡少干活

高级干部要少干点活儿，多喝点咖啡 /147

干部必须从实践中来 /150

干部必须能上能下 /152

为轮值 CEO 鸣锣开道 /155

华为是任人唯贤，而不是任人唯亲 /158

无功无过，可就地免职 /161

绝不允许“堡垒从内部攻破” /164

管理就像长江一样，我们修好堤坝，让水在里面自由流 /167

第十章 竞争之道——最大竞争对手是自己

对手是大象，华为要像老鼠一样灵活 /171

“狼狽”策略 /174

不能光研究蜘蛛腿，要研究客户需求 /177

不能做黑寡妇，要开放、合作，实现共赢 /179

没有永远的敌人，只有永远的利益 /182

未来竞争是“班长战争” /185

第十一章 人才之道——炸掉人才“金字塔”

“七上八下”的人才培养机制 /189

绝不让雷锋吃亏 /191

让拉车人比坐车人拿得多 /194

不提拔和重用没有干劲的人 /196

坚持以结果导向考核员工 /199

用谁，就要信任谁 /202

胜则举杯相庆，败则拼死相救 /205

第十二章 决策之道——战略就是“活下去”

大道至简 /209

发展本地化创新 /211

要打破自己的优势，形成新的优势 /214

成本是市场竞争的关键制胜因素 /217

现金流就是冬天的棉袄 /220

让听得见炮声的人来决策 /223

以客户为中心，不以技术为中心 /226

第十三章 企业之道——唯有文化生生不息

将“狼性文化”进行到底 /230

华为的文化就是艰苦奋斗的文化 /233

文化的中心是理想，不是钱 /236

资源会枯竭，只有文化才会生生不息 /239

要有强烈的责任感 /242

第一章

低调之道——静水潜流的智慧

长期坚持自我批判

已经经历了将近 30 年风雨的华为，至今依然保持强劲的发展势头，这和创始人任正非独具风格的管理思想是分不开的。在很多人眼里，任正非是个敢于自我批评的人，他曾当着全体华为员工表示过：“凡是不能自我批判的干部，原则上不能提拔；只有通过自我批判，干部思想洗刷，心胸开阔了将来才能够经得起别人批评，成就大事业！”

在任正非眼中，华为还只是一个年轻的公司，虽然充满了活力和激情，但也充塞着幼稚和自傲，本身的管理还不规范。任正非认为，华为的员工只有不断地自我批判，才能使华为尽快成熟起来。华为不是为批判而批判，不是为全面否定而批判，而是为优化和建设而批判，总的目标是要导向公司整体核心竞争力的提升。

在企业的发展过程中，企业家如何持续突破个人的局限性，带领企业突破成长的瓶颈，迈上更高的阶梯？除了组建一个优势互补、战斗力强的经营管理团队外，企业家的自我批判精神十分关键。不得不说，在任正非的自我批判意识形成过程中，军队文化对于任正非这些年的发展来说影响很大，尤其是过去十多年美国的军事变革文化对华为的影响更为深刻。西点军校校长亨利中将在 2011 年的讲话中说：“美国军队未来的核心思维是批判性思维。适应不断变化的互联网时代，新型军人的时代特点，进行美国军队的组织变革，这是美国过去 20 年来一直在进行的事情。”

这个观点对任正非有很大震撼和启发作用。这些年来，公司在《华为》《管理优化报》等公司文件上，不断地公开自己的不足，披露自己的错误，勇于自我批判，刨松了整个公司思想建设的土壤，为公司全体员工的自我批判，打下了坚实的基础。一批先知先觉、先改正自己缺点与错误的员工已经快速地成长起来。

任正非在华为坚持长期的自我批判思想，还有一个主要的目的：防止组织“病变”。公司中的每一位员工进入公司时，带去了自己优秀的一面，同时也带来了不良的一面，比如贪婪、狭隘、懒惰、自私等这样一些恶习，任正非认为，改变这些恶习就得靠不断进行自我批判来预防和矫正。同时，任正非也考虑到，随着公司的发展，在许多岗位上都可能出现公司干部开始变得懒散起来的现象，尤其是一些华为的老员工。如果这样下去公司必将染上“大企业病”，这样一来，企业发展缓步不前，会使真正有激情、热爱事业的人才流失掉。

出于这个原因，2008年轰动一时的“华为集体辞职事件”被造就了出来。华为连续工作满8年以上（即1999年前入职）的所有员工（包括总裁任正非）需要在2008年元旦以前上交一份千字辞职报告，向公司提出主动辞职，达成自愿离职共识后，员工统一离职，并在此后的六个月之内通过竞聘决定是否重新上岗，重新上岗后员工职位和薪水不变。所有离职员工都会得到公司的相应补偿。

华为的这次变革貌似很极端，外界媒体都把任正非说成是一个激进的革命型商业领袖，但就是在外部看来很激进的变革，在华为却风平浪静地度过了，而且还激起了整个组织广泛的正能量，激励了新人，也重新唤醒了老员工的工作能力。究其成功的原因有很多，但相当重要的一点就是华为长期进行的自我批判活动。

然而，自我批判说起来容易做起来难，要知道那可是对自己动手术刀，

是在割自己的肉，所以好多企业家考虑到这一点，一直都没有勇气像任正非一样搞一次自我批判式的改革。

在任正非这种自我批判的思想领导下，华为有关负责团队还专门成立了一个名为“心声”的社区，这是华为的内部网站。

在华为心声社区的发展过程中，任正非曾遇到过这样一件事情：心声社区的负责人找任正非，说有一条信息批评了公司某一位高管，这位高管就要查发信息的员工的工号。任正非说：“好啊，那你查吧。”这个心声社区的负责人查的时候，发现这名“胆大包天”的“员工”正是任正非本人。后来任正非强调：“在这个平台上什么话你都可以讲，但谁都不允许去查是谁说的。我们把华为的心声社区称作‘透明的玻璃社区’，华为的高管要根据上面的问题，时常自我批判，不断提升自己。”

在中国的企业家中，很少有像任正非这样鼓励开放像“心声社区”这样言论自由的平台的。在这个平台上，华为的任何员工可以就公司的任何一项政策、决定在内网上“指手画脚”，有时批评得很尖锐，很刺耳。这样一种广泛参与的自我批判活动，对华为的很多重大政策的调整起到了重要作用，同时也让员工心中的不满、怨气得到了宣泄。

真实的谦卑，是看见别人比自己强

曾经有人问一位在教会侍奉了几十年的老信徒：哪一样是在教徒的美德当中最难的呢？老信徒说：“心存谦卑，看见别人比自己强。”这一件事顶难，即使圣徒也有许多是这样的，他们总是以为自己最圣洁，或是以为自己所传的信息最好、最合乎真理。

老信徒口中的“谦卑”，在如今的企业界也是最为稀缺的，因为好多企业家想到自己获得的成绩，都有种居高自傲的“情怀”，都希望被别人高看。然而我们也知道如今知名的大企业中，没有哪一个企业家因为一点点成绩而“飞扬跋扈”，像华为总裁任正非、松下创始人松下幸之助、长江实业有限公司董事长李嘉诚等，他们平时处事的态度都是非常谦卑的，从来不觉得自己比别人强。

目前，细数业界大佬中最低调、最谦卑的，十个人估计得有八个人把答案锁定为华为老总任正非。任正非对此也解释过：“老说我神秘、伟大，其实我知道自己，名实不符。我不是为了抬高自己，而隐起来，并不像大家想象的什么都有，其实我不懂技术，不懂财务，也不懂管理，所以避免抛头露面。真正聪明的是 17 万员工，以及客户的宽容与牵引，我只不过用利益分享的方式，将他们的才智黏合起来。”

任正非在引领华为追求梦想时，非常清楚自己的不足，他从不认为自己无所不知。在谈到他所具备的才能和特质时，他总是强调：他的知识并不是最丰富的。相比于个人力量，他更相信外部的力量，他相信并借助外部智慧的力量。因为他知道，一个人不管如何努力，永远也赶不上时代的步伐，在知识爆炸的时代更是如此。

到 1997 年后，华为已经取得了一些成绩，然而公司内部思想混乱，主义林立，各路诸侯都显示出他们的实力，公司往何处去，不得要领。于是任正非请人民大学的教授们一起讨论一个基本法，用于集合一下大家发散的思维，经过几上几下的讨论，不知不觉中“春秋战国群雄割据”的局面就无声无息了。从此，华为内部开始形成了所谓的华为企业文化。

任正非还借助当时比华为更强大的企业的管理制度，引入了轮值主席制度，由 8 位领导轮流执政，每人半年，经过两个循环，演变到现在的轮