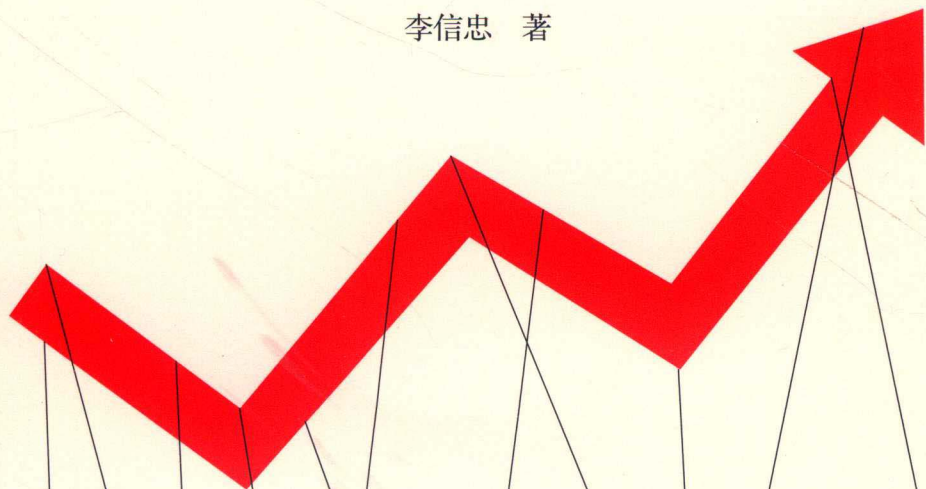


增长的逻辑

华为与亚马逊的管理哲学

李信忠 著



揭开时间的面纱

带你进入**华为**和**亚马逊**的商业世界

聆听**任正非**和**贝佐斯**的时间复利密码

CEIBS | 中欧经管图书

增长的逻辑

华为与亚马逊的管理哲学

李信忠 著



中国出版集团
东方出版中心

图书在版编目(CIP)数据

增长的逻辑：华为与亚马逊的管理哲学 / 李信忠著.
—上海：东方出版中心，2019.6
ISBN 978-7-5473-1473-9

I. ①增… II. ①李… III. ①企业管理—研究 IV.
①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2019)第 085434 号

增长的逻辑：华为与亚马逊的管理哲学

出版发行：东方出版中心

地 址：上海市仙霞路 345 号

电 话：(021)62417400

邮政编码：200336

经 销：全国新华书店

印 刷：上海盛通时代印刷有限公司

开 本：890mm×1240mm 1/32

字 数：207 千字

印 张：8.125

版 次：2019 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

ISBN 978-7-5473-1473-9

定 价：48.00 元

版权所有 侵权必究

如图书有印装质量问题，请寄回本社出版部调换或电话 021-62597596 联系。



谨将此书献给爱着我的亲人以及傻傻的阿甘们。



我热爱的演说是简单、自然的演说，纸上写的与嘴里说的一样，一种饶有趣味且坚强有力、扼要且简练的演说，不过分讲究与梳理，尽管激烈但真率。

——米歇尔·德·蒙田

前 言

创建未来要比预见未来简单得多。

——艾伦·凯

十年前的2008年,我在一书中提到金融危机的现象和那些逆风飞扬的企业。今年是2018年,回顾这十年,对于人类这样一个记忆短暂、有时常常群众性癫狂歪曲事实的物种,在金融危机十周年之际,回顾重温这段历史,出版此书,挺有纪念意义。但黑格尔说:“人类从历史上学到的唯一教训,就是人类无法从历史上学到教训。”

听着这句话,在时间面前,让我想起被称为硅谷天使投资家的彼得·蒂尔经常问的一个问题是:“你在什么重要的问题上,与其他人有显著不同的看法?”

没有人能精确地预测未来,但我们可以确定的是:未来必然会变得不同,同时变化必定基于历史和现在。对以上彼得这个问题的回答,可以看出管理者和企业家的不同底层思维观。

最近几年一直跟踪研究华为技术有限公司(简称华为)和亚马逊的发展,对以上这个问题的回答,华为创始人任正非有灰度理论,亚马逊创始人贝佐斯有逆向工作法。而且倒回到这两家公司开始发展阶段的1997年,那一年亚马逊刚上市,贝佐斯在1997年致股东信中就表现出了这样的不同;那一年华为开始启动企业《基本法》的起草,是国内企业第

一部立足长远《基本法》，那时的华为日子并不好过，却在想着这些“虚”的东西。回忆起在深圳科技园的岁月，现在每当看到这个华为企业形象广告（华为关于芭蕾舞脚的企业形象广告：我们的人生 痛，并快乐着），还是不忍多看。我们每个人的人生都有痛，但一定要乐观地看待现在和未来的一切。

任正非今年已经 74 岁，贝佐斯创业也有 23 年了，企业家和行业不能永续，但把历史拉得足够长，企业靠什么永续长存？处在不同文化制度下的极少数高增长企业都有着哪些共同的基因？支撑它们不断增长和跨越的底层思维是什么？等等，这些问题最近以来一直萦绕在我的脑际。

每年都有那么多的富豪榜、财富榜推出，但并没有多少人关注真正的财富、真正的成功是什么，什么才是健康的财富思维。我们看到中国许多民营企业逃不过 8 年一个轮回的怪圈，遇到危机冲击，企业倒闭以后，大批员工失业，影响千千万万个家庭。这样的情况在美国底特律有，在中国东北有，在中国浙江也有。但同在浙江，曾经因诗而闻名的江南城市杭州，却因为有了阿里巴巴网络技术有限公司（简称阿里巴巴集团）等企业，有了阿里造物节，有了云栖大会，押注上新的城市韵律，就有了新杭州人的新故事。这就是一个城市的真正活力所在，而不是高楼和高架霓虹灯。企业和人决定着一个地方的韵律和色彩。（那为什么是杭州而不是上海？为什么是乌镇互联网大会而不是一路之隔的南浔？敬请期待笔者历时多年研究即将推出的区域经济研究作品《喂喂，南浔》）杭州要感谢企业家马云这个教书匠，马云也要感谢浙江这个有着大批量中小企业的沃土。一个企业的真正价值不在于市值有多大，而在于真正为社会为当地的百姓创造的价值。

在 2018 年教师节，马云给了一个期权，再过一年也就是 2019 年 9 月 10 日，他将不再担任阿里巴巴集团董事局主席职务，回归教育。马云让人敬佩的不仅仅是创立了阿里巴巴集团和如今取得的业务规模，更是

他的不忘初心,记得当年与他一起创业中国黄页时他曾说:等我们创业成功后再要回去当老师。人在江湖,不忘初心,他说到做到了。一个人幸福的事情是找到自己的内心,做自己热爱的事情。“苔花如米小,也学牡丹开”,我们每一个普通人可以多承担一点社会责任。读者有需求,企业家有需求,把一些凝结着优秀企业家的实践和精神记录下来,传播企业家精神和中国文化,多一点文化自信,让一些东西得到传承,让那些读者和有共同语言的企业家看到新书,也是有意义的。

老子在《道德经》中云:“道可道,非常道。名可名,非常名。”世界一生二,二生三,三生万物。华为一路走来的成长路径和增长基因中体现着优秀的中国传统文化核心价值观和企业家精神。我写作的目的在于希望华为等企业成长的底层思维和逻辑为更多的企业了解,希望优秀的企业家精神得到弘扬,中国能涌现出更多具有核心竞争力的优秀企业,走向世界,合作共赢。优秀的文化是可以跨越国界的,以开放包容的心态开展中外文化交流,是中国的,也是世界的;是世界的,也是中国的。

习近平在党的十九大报告中提出:要坚定文化自信,推动社会主义文化繁荣兴盛。他说:“没有高度的文化自信,没有文化的繁荣兴盛,就没有中华民族伟大复兴。要坚持中国特色社会主义文化发展道路,激发全民族文化创新创造活力,建设社会主义文化强国……倡导讲品位、讲格调、讲责任,抵制低俗、庸俗、媚俗。加强文艺队伍建设,造就一大批德艺双馨的名家大师,培育一大批高水平的创作人才……推进国际传播能力建设,讲好中国故事,展现真实、立体、全面的中国,提高国家文化软实力。”图书虽小,但也凝结着企业家的实践结晶、著者研究写作的心力、出版者的辛勤付出,也承载读者对优秀作品的期盼,也是中华文化繁荣兴盛的一小部分。

当我将目光放眼全球,在全球范围内寻找这样的生物时,在那个西

雅图寒冷的冬天,被亚马逊和贝佐斯深深征服。贝佐斯的企业家精神和
管理创新理念深深吸引了我。记得那时漫步在西雅图的南联合湖,穿梭
在华盛顿湖茂密的森林,看海边的海鸥与归航游轮齐飞,留恋针塔的夜
景,静静地待在华盛顿大学古老的图书馆,不高大但带着浓浓书香和亚
马逊 Logo 的大堂(见图 0-1 亚马逊总部大堂),带给我的是探索自然和
学习研究公司的乐趣。在那次独步夜色阑珊的海边(见图 0-2),看着
靠港的游轮时,让我再次想起了华为、想起了任正非。



图 0-1 亚马逊总部大堂

贝佐斯和任正非都经历过企业和人生的艰难时刻,都曾经在黑暗无助时一个人偷偷地痛苦过,尽管他们依然保持乐观的精神。大多数人都曾相信亚马逊注定会失败,新闻媒介曾不断地诟病它,大牌的分析师也曾不断地诅咒它。

两家企业处在不同的文化制度下、处在不同的行业,但研究发现两位创始人和精神领袖身上却有着许多共同的特质。人生的意义就在于



图 0-2 夕阳下的西雅图海湾（拍摄于 2016 年）

不断地问人生的意义是什么,这种发现不仅给我带来了物质财富的增长,更多的是发现这样亘古不变的精神财富给我带来生命的愉悦,这也是我认为的生命第三层次的意义所在了。传播任正非和贝佐斯等一代优秀企业家身上凝结的优秀素质、创新思维和企业家精神,对我们当前国内的教育和创新创业都具有正能量。

本书适合创业创新者、企业家和投资企业的长期投资者阅读,适合关注青少年素质教育的家长阅读。如同建立企业、投资企业,培养培育孩子的素质底座才是对未来最好的投资。希望本书能成为一本经得起时间考验的书,能帮助部分企业家们找到正确的创新思维,给组织和商业的创新带来借鉴,能给教育界一点小小的启示。希望能帮你找到未来商业和投资的底层密码,帮你认识到树立正确的创新思维后带来的时间复利的意义,也希望给你带来投资中意想不到的价值,当然这都是你自

己的福分,不用感谢我。

现在请你找个安静的地方,让我们揭开时间的面纱,带你进入华为和亚马逊的商业世界,聆听任正非和贝佐斯时间复利密码吧。

写于 2018 年 10 月

前言 / 1

一、西雅图不眠夜 / 1

创业时贝佐斯当初为什么会选择西雅图？我如何寻找你来时的足迹，在你明亮的窗前？思维决定命运，傻人有傻福吗？

二、选择比努力更重要 / 8

IC 和 IT 融合的 ICT 时代，针塔战略是怎么诞生的？华为是如何寻找到第二增长曲线的？亚马逊又是如何拓展其增长边界的？

这是最好的时代 / 8

针塔战略 / 16

第二曲线，豆腐依然还是豆腐 / 18

构建万物互联智能世界 / 22

亚马逊增长曲线 / 24

亚马逊三次裂变 / 27

背后的男人 / 30

三、反熵增管理系统 / 32

熵增是一种宿命吗？华为是如何反熵增的？为什么许多封闭

结构无论你多努力,都将消亡。什么是耗散结构和流动可选择权?
什么是飞轮效应? 华为和亚马逊的管理系统有哪些方面异曲同工?
反熵(anti-entropy) / 33
华为反熵系统 / 35
一杯咖啡吸收宇宙能量 / 43
建立耗散结构 / 44
亚马逊反熵系统 / 49
利润是虚的,只有现金是真实的 / 49
创造可选择权 / 50
嵌套式平台飞轮效应模型 / 53

四、核心价值观密码 / 57

基本法不仅仅是基本法,品牌建设与企业文化有关吗? 华为为什么不仅仅是世界 500 强。以客户为中心的本质是什么? 变与不变,贝佐斯认为未来十年什么东西不变? 抱朴守一的哲学。
资源是有限的,唯有文化生生不息 / 57
华为坚持什么 / 60
华为的红旗还能打多久 / 65
开放的文化孕育 开放的思想 / 69
亚马逊文化 / 71
亚马逊价值观十四条 / 73
未来 10 年什么不变 / 75
抱朴守一 / 77

五、领导力 / 79

什么是领导? 什么是领导力? 领导力素质。
如何定义领导 / 80

仁爱天使 / 80

领导力就是影响力 / 84

六、远大梦想 / 91

海到无边天作岸,山到绝顶人为峰。千古传唱的歌才是好歌。
任正非和贝佐斯在每一个选择的路口、每一个重大的决策面前是如何抉择的?为什么说善良比聪明更难?

北国之春 / 91

千古传唱的歌才是好歌 / 94

奉献精神 / 96

舍得之间 / 98

无为而治 / 102

亚马逊基因来源 / 103

逆风飞扬 / 105

善良比聪明更难 / 109

科技情怀 / 110

七、终身学习 / 113

在我们出生以前,世界上伟大的事情都已经发生。终身学习的习惯,初学者的头脑,为什么重要?什么是最具有反脆弱性的?任正非和贝佐斯都是怎么学习的?

一本长着两条腿的书 / 113

想成为佼佼者先学习佼佼者 / 114

让思想飞扬的内部媒体 / 118

机遇并不会告诉你我叫机遇 / 119

初学者的头脑 / 122

冒险精神 / 125

八、人为本 / 127

为什么培训是一种稀缺资源？华为是如何培养人才的？华为微观赋能模型的底层思维是什么？什么是 TUP？有天有地有森林的人本系统。小而美的团队也是创新。

CEO 首先就是 CLO / 127

为你自己的成绩买单 / 133

给火车头加满油 / 137

让作战的力量多用在产粮上 / 141

华为干部八条 / 144

亚马逊人本系统 / 146

哪壶开了提哪壶 / 147

九、危机意识 / 152

成功是讨厌的教员。活下去靠是什么？亚马逊 Day 1 理念。

成功是一个讨厌的教员 / 152

一切为了活下去 / 154

最大的敌人是自己 / 155

泰坦尼克号是在一片欢呼声中出海的 / 157

组织危机免疫力 / 160

积极乐观精神 / 161

凡是过去，皆为序章(DAY 1 理念) / 163

抵制形式主义 / 165

高速决策的能力 / 167

关注公司外部趋势 / 168

十、坚毅 / 170

蝴蝶总理，蜘蛛勇士。最后一次演讲讲了什么？坚毅 Grit 是对

长期目标的持续激情及持久耐力,为什么重要?你能承受长时间的被人误解吗?你是否具有为了长期目标而延迟满足的特质?

化蛹为蝶 / 170

莫斯科不相信眼泪 / 174

最后一次演讲 / 177

有关坚毅(Grit) / 179

承受误解的能力 / 181

十一、谦和 / 184

雌雄同体、双重人格。谁是英雄?真正成熟的人格具有灰度,没有宽容没有妥协就没有灰度。在低处有什么益处?

双重人格 / 184

温和谦虚的一面 / 187

没有成功只是在成长 / 190

谁是英雄 / 191

灰度哲学 / 193

青春追求 / 195

亚马逊·爱的备忘录 / 199

道在低处 / 200

十二、未拆的礼物 / 204

世界第八大奇迹,时间是最好的礼物。什么是复利思维?华为和亚马逊的组织底层思维。领导力如何发展?把握当下。

组织底层思维 / 204

时间是最好的礼物 / 206

领导力可发展 / 208

健康财富思维 / 210

领导者的六步修炼 / 215

赢在思维 / 217

把握当下 / 219

附录 A 华为全球化节点 / 223

附录 B 投资语录 / 228

附录 C 亚马逊 1997 年致股东信 / 230

后记 / 235