

周留征
◎ 著

华为哲学

任正非的企业之道

成就华为传奇的商业逻辑
凝聚华为崛起的内生力量

HUAWEI' S PHILOSOPHY



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

华为哲学

华为哲学

HUAWEI'S PHILOSOPHY

华为技术有限公司 编著

华为技术有限公司 编著

HUAWEI'S PHILOSOPHY

© 2000

华为哲学

任正非的企业之道

Huawei's Philosophy

周留征◎著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

华为，一家成立不足 30 年的中国通信设备制造企业，如今却成就了世界财富 500 强中最耀眼的传奇。从一家小作坊成长为世界 500 强，华为传奇背后的商业逻辑到底是什么？用任正非的话说，“是一种哲学思想，它根植于广大骨干的心中”。经营管理的最高境界是哲学，任正非带领华为前进的发展史正是一部哲学思想落实于企业经营管理实践的教科书。

图书在版编目 (CIP) 数据

华为哲学：任正非的企业之道/周留征著. —北京：
机械工业出版社，2015.5（2015.8 重印）

ISBN 978-7-111-50205-0

I. ①华… II. ①周… III. ①通信—邮电企业—
企业管理—经验—深圳市 IV. ①F632.765.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 105762 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：赵 屹 张馨月 责任编辑：赵 屹 刘 静

版式设计：张文贵 责任校对：舒 莹

责任印制：李 洋

北京汇林印务有限公司印刷

2015 年 8 月第 1 版·第 2 次印刷

170mm × 230mm · 24 印张 · 3 插页 · 321 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-50205-0

定价：58.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

服务咨询热线：(010) 88361066

读者购书热线：(010) 68326294

(010) 88379203

封面无防伪标均为盗版

网络服务

机工官网：www.cmpbook.com

机工官博：weibo.com/cmp1952

教育服务网：www.cmpedu.com

金书网：www.golden-book.com

没有哲学我就不能前进

在课堂上常有学生问我：“为什么要学习哲学？哲学和我们个人、和我们置身其中的时代与社会究竟是什么关系？”而在与一些企业家朋友交流时，也常被问到的一个问题是：“世界变化太快，企业如何才能不被时代淘汰？”我谈三点想法，供同人和朋友们思考。

先说哲学和我们的关系。哲学是世界观。世界观的基本任务就是“观”世界。哲学在本质上就是一门教我们如何看宇宙、如何看人生的学问。哲学是时代的声音，是时代精神的精华，是对时代问题的形而上的解答。哲学家的使命就是立足时代实践和时代问题，从个别中发现和提升出一般，从特殊中发现和提升出普遍，从形而下的事物中抽象提升出“形上之道”来。我把哲学思维的这一特点概括为“即事求理”“即器见道”。不同的时代之所以有不同的哲学，归根结底是因为不同时代有不同的任务和要求。离开了时代的土壤，哲学就丧失了生机和活力。真正的哲学就是要在理论层面上反映时代精神，回答时代问题，完成时代任务。正是在这一意义上，马克思说：“任何真正的哲学都是自己时代的精神上的精华。”

再来说哲学能做什么。仔细想想，人这一生所有的追求归结起来，无非是两样东西：一是“利”，二是“义”。“利”是用来养身体的，“义”是用来养心灵的。用汉代大儒董仲舒的话说就是“利以养其体，义以养其心。心不得义不能乐，体不得利不能安”。哲学不仅指导我们的人生，教我们怎样待人，怎样处世，而且还滋养我们的心灵，教我们怎样想问题，怎样看世

界。有人说，学哲学的人长寿。其实是说，哲学可以养心，心情好了，就会有益于人的健康。

哲学能够益身心。根本原因是哲学能够教人“知道”“成道”和“行道”。“知道”就是学习和把握宇宙人生之理。孔子说“下学上达”，就是要求人们从“形下之器”中发现和抽象出宇宙人生的“形上之道”。哲学是让人知道明理的，知“道”是一切哲学的前提。知“道”以后，如何进一步把外在之道转化为内在之性，即所谓“化知成识”，化知识和理论为德性，从而使人成为掌握了物质世界本质和规律的圣贤，实现外部世界之理（道）与人的内在之性（德）的统一，我们称之为“成道”，中国哲学把哲学在这一环节中所做的事情称为“内圣”。这是哲学的第二个基本步骤。但是，仅仅走到“成道”这一步，哲学的使命还没有完成，只有把内在的道实现出来，把自己的内在德性通过实践活动实现出来，也就是行道，只有进到了这一环节和境界，才是真正意义上的哲学。

“知道”“成道”和“行道”是一切哲学都无法回避的问题，是一切哲学都必须要解决的问题。只是与西方哲学相比，中国哲学更注重“成道”和“行道”，而西方哲学更注重“知道”。中国人与西方人在形上层面对世界时固然有所不同、有所侧重，甚至把握的方式也有所不同，但这种不同不能构成它们是或者不是哲学的依据，而只能表明不同的民族有不同的哲学形态，从而形成了不同的认识和把握世界的哲学传统。

现在来说一下哲学能够帮助企业家做什么？马克思说：“没有哲学我就不能够前进。”这话也适用于企业家。企业家是现代经济社会的支柱，不仅承担着重要的社会责任和使命，也需要时刻面对竞争的压力和变化的环境。对于企业家来说，哲学首先能够帮助提升企业家的思维层次和思维能力。一个人比别人高明，根本原因就是他的方法高明，他的思维层次比别人要高，他的思维能力比别人要强。提升思维层次，锻炼思维能力，最有效和便捷的路径就是学习哲学。其次，哲学能够提升企业家对未来的预见能力。这也就是

华为总裁任正非先生所说的“假设”能力。没有正确的假设，就没有正确的战略。哲学思维和哲学方法能够使企业家站在思维的前沿高地对社会经济环境的变化趋势、对企业的生存发展前景做出超前的判断。最后，哲学能够提高企业家的领导力水平。现代企业家领导力的核心就在于思想力和影响力，就是要通过企业家自身思想水平的提升，实现对他人的影响，取得团队成员的信任并带领团队最终达成预期的目标。思想力和影响力往往是和一个人的哲学素养和理论水平紧密联系在一起的。

周留征博士看到了哲学对于企业家的重要性，在读博期间就对这个问题产生了浓厚兴趣。后来我在给他上课的过程中了解到，他在进入北京大学攻读博士学位之前已经有十多年的企业管理工作经历，并在当今中国企业的翘楚之一华为公司工作多年。这一经历使他对企业文化和管理哲学尤为关注，并立志研究任正非先生的企业哲学思想和华为成功的商业逻辑。本书就是这一研究的结果。在留征博士这一研究成果付梓之际，我得以先睹，不胜欣喜。“成功不可复制，但是思想与智慧却可以分享并传承。”为此，我特向朋友们郑重推荐这本书。

孙熙国

2015年1月23日于北京大学中关村

(孙熙国 北京大学中国文化发展研究中心主任，教授、博士生导师)

推荐序二

探索新常态下的中国企业持续发展之道

周留征博士是我当年在首都经济贸易大学任教时的 MBA 学生。记得他在求学的时候，一直在企业担任高管。我们多年不见，近期通过微信才刚联系上。士别三日，当刮目相看！这些年，他不仅攻读下了北京大学法学博士学位，还进入了北京师范大学经济学博士后工作站做研究。他的新书即将出版，力邀我为其写序，我欣然应允。

不过，我多少又有些担忧：市面上研究华为的书籍和文章可谓汗牛充栋，留征是否也不能免俗呢？阅读完书稿之后，心中的石头落地了。这是一本充满哲学思考的理论书籍，但是，他没有故作高深，让人难以琢磨，也没有就事论事、停留在表象，而是基于翔实资料，深入浅出，娓娓道来，抓住事物变化的本质，体现了作者对企业哲学研究的执着和认真。他不仅清晰地给出了自己的结论，同时也引发了我的一些思考。

21 世纪以来，世界经济风云变幻。美国经过 2008 年的金融危机之后，积极反思，深刻调整，近年来经济状况整体向好，更在 2014 年第三季度创下了国内生产总值（GDP）增长 5% 的佳绩。欧洲经济一度陷入主权债务危机漩涡，但现在也已整体走出了困境。中国在经过 30 多年的改革开放后，已经跃居为世界第二大经济体，但现在转而进入“新常态”时期。“新常态”不仅意味着增速放缓，更意味着动力转换和发展方式转变。今后一个时期，中国经济在保持中高速增长的同时，将持续面对巨大的下行压力。在新常态下，中国企业如何实现持续发展？

对中国来说，过去靠增加要素投入驱动经济增长，这种模式现在已经不可持续了，未来经济发展必须主要依靠创新驱动。应该说，在创新方面，华为公司是有口皆碑的，也是令人尊敬的。近年来，华为公司不仅为中国赢得了国际声誉，也令一些竞争对手感到威胁。深入总结华为过去的成功经验，不仅有助于华为公司未来的持续发展，也可对其他企业的发展提供有益的借鉴。

2015 年 1 月，李克强总理在视察华为公司时讲到，“没有制度创新，科技创新就无从依附”，可谓一语道破真谛。企业作为市场经济主体，在经济发展新常态下，也必将成为转变经济发展方式和推动技术与制度创新的主体。中国的各类企业，特别是民营企业，如何在经济发展大潮中主动求变、努力创新，在适应互联网经济高速发展的同时，持续进行技术与制度创新，这既是企业自身发展的问题，也是中国经济发展的重要问题。

企业如何持续发展、永葆基业长青？用什么样的方法论剖析成功企业的共性、提出企业长久发展的理念，便成为越来越多的人关心的问题，因此也就有了哲学思考的必要。哲学作为一门古老而常新的学科，一直指引着人类社会进步，特别是为近代西方社会、经济发展提供了有力的理论工具。哲学的基本问题是探讨“思维”和“存在”，“意识”与“物质”的关系，将这些抽象、枯燥的概念应用于当代企业经营管理研究中，揭示企业成功的共性特征和普遍规律，是一件非常有意义的工作。周留征博士对此做出了大胆探索，生存、发展、经营、管理、文化，这些耳熟能详的词汇，在周留征博士的新书中都得到了灵活应用，并展现出了与众不同的魅力。

华为公司堪称中国创新型企业的标杆之一。前不久，华为入选汤森路透集团发布的 2014 年度“全球百强创新机构”榜单，是唯一一家上榜的中国大陆企业。2014 年华为的销售收入达到了惊人的 2882 亿元，其中约 63% 的收入来自海外，华为毫无悬念地超越了爱立信，成为全球最大的电信设备提供商。作为一家民营高科技企业，成立不足 30 年的华为，之所以能够脱颖而

出、超越众多百年老字号的跨国企业，创造了中国企业空前未有的传奇，在很大程度上是因为它始终坚持“以客户为中心，以奋斗者为本，长期坚持艰苦奋斗”的核心价值观和企业文化，而这一切都源自于华为创始人任正非的企业哲学思想。

依我看来，相比华为在物质上创造的巨大财富，任正非的企业哲学思想对中国企业的影响和启示更加弥足珍贵。周留征博士的新作第一次从哲学角度，梳理了华为的成长历程，剖析了华为的生存哲学、发展哲学、经营哲学、管理哲学和文化哲学，为我们全面深刻了解华为、读懂任正非提供了独特的视角，让我们能够真正洞察华为成功之道，学习华为传奇背后的商业逻辑。

理论是灰色的，而生命之树长青。我希望，周留征博士能够再接再厉，持之以恒地深入研究企业经营活动的鲜活实践、核心问题和基本规律，为广大中国企业和企业家提供参考和借鉴，同时也为中国经济可持续发展做出新的理论贡献。

徐洪才

2015年1月25日

(徐洪才，中国国际经济交流中心经济研究部部长、著名经济学家、
中央电视台特约财经评论员)

有思想的企业家才能走得更远

记得第一次听到有人把哲学与企业联系在一起，是1988年我在四通的时候。那时候四通如日中天，有人评论说，四通是具有“哲学根底的企业”，当时我听了这样的话感到莫名其妙。

在近28年的企业工作生涯中，我一直在思考：办企业终究为了什么？什么样的企业才更具价值？什么样的企业才可能走得更远？周留征博士的这本书通过对任正非思想及华为公司的剖析，给了我们一个很好的答案。

企业是有“道”的。谁能较好地掌握这些具有本质性的道理，谁按企业内在的规律办事，谁能发现变化而且能够正确应对变化，这样的企业在大方向和战略上才不会出大错，才可能保证企业“做正确的事”以及“正确地做事”。

企业带给人类社会的不仅是物质财富，还有文化和精神层面的财富。说到企业的社会责任，其中一个非常重要的方面就是看这个企业提供给社会的是什么产品、什么服务，提倡什么文化，培养什么人才，企业的利益是否可以公平分享，人们在自己工作的企业中是否有认同感、自豪感、成就感。

市场经济的法则是优胜劣汰，适者生存。身处变化的时代、竞争激烈的生存环境，什么样的企业才能立于不败之地，才能实现长治久安？正确地（切忌盲目）剖析和理解华为公司的成败得失，一定会受益良多。

华为公司在长达27年的发展中，能够在企业经营中出奇制胜，能够在强手如林的市场竞争中脱颖而出，能够在世界的通信领域占有重要的位置，非常重要的一个因素是华为公司有一个具有哲学思想高度的领路人——任正

非。任正非是一个有特色、有思想的企业家。他有让别人难以企及的经营业绩，也有让人难以忍受的性格弱点。人们认为不太可能的事，他最后基本都能成功，可谓是险中求胜的企业经营高手。他不会开发，也不做销售，他永远在思考中。他从不张扬，从来如履薄冰，就像当年的诸葛亮，运筹帷幄，决胜千里。所谓“运筹”，就是把握方向，掌握火候，运用智慧。

在华为的企业实践中，利益共享是非常重要的一个特点，也是任正非独具特色的企业思想。尽管大家都称任正非为老板，实际上，他的股份非常少，1.4%，百分之七八十的员工都是企业的主人。华为能够发展到现在这么大，能够凝聚15万多人的力量，每年近3000亿元的收入，专利数量也是中国企业中最多的，是因为这个企业是大家的。在华为，人人是企业的股东，人人是企业的主人。如果说曾经兴盛的四通，是因为一种思想追求的感召力，华为则是在一步步践行共同富裕的理想目标。

华为还有一个特点是对知识、对技术的尊重，这与时代变化的特点非常契合。任正非是我遇到的企业老板里对知识、对技术最关注的一位。他在讲话中，就曾提出，“我们华为什么都不值钱，唯一值钱的，就是大家的脑袋。”至少在别人还没听到知识经济这种说法的时候，任正非就提出了“知本主义”，这就是华为为何能吸引人才、凝聚人才、有今天这样成就的重要原因。这一切，还是取决于他深厚的哲学思想。

任正非的企业思想也有一个不断演变和进步的过程。记得早期，任正非并不主张员工干部有大的建议，甚至有过把别人的万言书丢到纸篓中的愤怒。自从他在华为“2012实验室”的讲话中提出要重视哲学思想以来，一直提倡华为要大力培养思想家和战略家，应该说是其自身的人生阅历和企业经历的总结。也许他认识到，当有一天他终于淡出的时候，华为要想走得更远，必须有更多的人像他一样，对企业的认识具有哲学高度和深度。

1996~1998年，我曾受任正非的委托在全国各地与电信系统建立大约10个合资企业，推动华为从狭小的“农话市场”进入规模巨大的“市话市场”，

完成了神奇的一跃。这种利益分享式的战略思维让我对任正非肃然起敬。周留征博士正是在那时进入华为公司并历任山东华为多个管理岗位，工作多年后经过自己的努力取得了北京大学法学博士学位，又在北京师范大学从事经济学博士后的研究工作。作为华为合资合作部的创始人和首任领导，我很欣慰于周留征博士的学业有成和不懈努力。他经过多年的知识积累和深度思考，能够通过哲学的视角来探讨华为的成功之道以及任正非的企业思想，至少在我的视野中是独到的。

在中国具有哲学思想的企业家确属凤毛麟角。思想有多远，企业才能走多远。时代呼唤有思想的企业家的大量涌现。留征博士的这本书也许会给很多创业者和企业管理者以启示——他们会以华为为榜样，以自己的企业为平台，通过艰苦的学习、实践和深度思考，成为“不同的任正非”。这也是我的期望。

李玉琢

2015年1月28日

（李玉琢 华为公司原执行副总裁）

自序

孟子曰：“困于心，衡于虑，而后作。”当我通过计算机键盘输入完本书的最后一个句号时，终于有了一种解脱的感觉。

1997年我从青岛大学本科毕业的时候，家里费尽千辛万苦想让我进入山东省政府机关，而我的选择却是外资企业。鬼使神差，最终我去了一家当时并不了解的民营企业——华为。在华为工作的多年时间里，我不仅见证了一个伟大企业的成长之路，而且自己也得到了脱胎换骨似的蜕变。我很庆幸自己能够进入华为工作，我更感激毛生江、张新生等很多我的领导和同事们给予我的指导和帮助。毛生江不仅是华为的创业元老，长期担任公司高层领导职务，更是华为总裁任正非首肯的学习榜样，代表了华为“烧不死的鸟就是凤凰”的职业精神。能够在毛总的领导下工作是我难得的学习机会。张新生张总不仅是一位好领导，而且是一位和蔼可亲的兄长，一直到现在还经常给我以关心和鼓励。

一直想写一本关于华为的书。这个念头最初萌芽于2000年我有幸陪同原华为常务副总裁聂国良登泰山，期间有机会听到他讲述自己的工作经历及思想感悟，虽然只是点点滴滴，但对我却触动很深。虽然那时我还很年轻，思想也很浅薄，但是华为以及华为人的传奇故事一直在心中波涛涌动，竟然促使我产生了写作的强烈愿望。

在华为期间，我不仅接受了多次长时间的系统培训和学习，而且得到了全方位的锻炼。我曾经一人兼任山东华为人力资源部经理、总经理办公室主任和质量管理办公室主任三个职务，而且还负责过山东政府信息化项目等市

场工作。后来因为个人原因离职后，我历任多家企业的中高层管理职位，也历经无数的坎坷与沧桑。这些促使我对企业有了更多的思考。

2010年，我闭门苦读三个月终于考取了北京大学的博士研究生，希望通过学习哲学以提升自己的理论与逻辑素养。在录取面试时，对于为什么要选择哲学作为研究方向这个问题，面对主考官们疑惑的目光，我直言是受到华为总裁任正非的影响才学习哲学的，因为我认为任总的成功与伟大都是来自其深厚的哲学思想，结果竟然顺利通过面试。

幸运有时也会结伴而来。由于北京东土科技股份有限公司李平董事长的认可与支持，使我在攻读博士学位的同时能够有机会担任东土科技副总经理职务。李总对工业互联网行业的战略视野和市场远见让我敬佩，对于人才的求贤若渴也使我难忘。在此衷心感谢李总提供的平台，不仅让我实现了理论与实践的结合，而且促使我得到了持续的历练与提升。

2013年7月，我在完成博士论文的同时，对华为也有了一些新的认识。作为原华为的一名员工，我本来是没有资格来评价华为与任总的。但是如果从哲学的层面对华为的发展历程以及任总的哲学思想进行梳理与分析，从第三方视角辩证地剖析华为的成败得失，不仅可以促使华为走得更远，同时也可以让其他企业从任总的思想智慧中获得启迪与借鉴，这对大家来说都是一件很有意义的工作。

此外，我希望从自己近二十年的企业实践经历出发，结合攻读博士学位期间的哲学理论学习，针对中国企业现存问题和发展趋势进行梳理和分析。这样的“上下结合”或“虚实结合”不仅意味着理论与实践的结合，而且也是企业中不同层面思想的交流和碰撞。我希望能够针对企业哲学、企业文化和企业人才方面做一些深入的探索和研究。这三者既相互独立，又紧密联系；既是当前中国企业界最为关注的领域，也是理解偏差较大的领域；看似无用，实则大用。在这些研究里，我不仅会把华为作为典型案例进行分析和研究，而且会对中国企业现状进行剖析和批判。这既是我献给中国企业老板

或有志于成为企业老板的创业者和企业管理者的良语诤言，也是我对中国企业未来之路的管窥之见。我的理解是，做企业既要仰望星空，也要脚踏实地。成功不可复制，只有知识、思想和智慧可以分享，可以传承。

总之，我对本书的定位简单来说就是：无意写成纯学术著作，主要是自己的思考与感悟；无意写成历史性叙事，主要是对案例的总结与提炼；无意为华为树碑立传，主要是对思想的分享与批判。如果能遂此愿，我心甚慰矣。

在本书写作过程中，我一直处于激情燃烧的状态。终于到了付梓的时候，也算完成了自己长期未了的心愿。作为献给母亲八十岁生日、妻子结婚十周年纪念和女儿六周岁生日的礼物，这本书寄托着我对她们最深切的爱与最美好的祝福。我要衷心感谢机械工业出版社陈海娟副社长、大众分社赵屹副社长、张馨月编辑、王炎编辑、北京大学中国文化发展研究中心孙熙国教授、中国国际经济交流中心经济研究部徐洪才部长、原华为领导李玉琢副总裁在本书写作与出版过程中给予的大力支持与无私帮助。我要衷心感谢所有关心和支持我的家人和朋友，是你们的理解和认可才让我一步一步走到今天。另外，本书不免会有思虑不周或表达不清之处。写作中部分资料引用了一些学术著作或报刊文献，虽然已经尽量注明出处，但也难免挂一漏万，最后一并表示感谢并期望得到作者宽宥。

水平所限，谬误难免。惴惴不安之余，我永远感恩，我依旧憧憬。

周留征

2015年1月28日于北京西山寓所

目 录

推荐序一
推荐序二
推荐序三
自序

引 子

企业老板们的困惑 / 3
传奇华为与神秘任正非 / 5
“特斯拉”与“小米”带来的颠覆性冲击 / 11
“华为热”引发的冷思考 / 13

第一章 01 企业哲学： 财富传奇背后的思 想智慧

“哲学改变中国” / 17
哲学和企业的亲密接触 / 27
企业哲学的理论框架分析 / 32
人与环境是企业哲学的核心课题 / 37
理性与逻辑：企业哲学的力量源泉 / 40

第二章 02 华为生存哲学： 诚惶诚恐，开放共融

企业如何“丛林生存” / 47
活下去就是硬道理 / 50
在理性与平实中存活 / 54
没有敬畏，谈何生存 / 60
自我批判与惶者生存 / 64
开放与融合：封闭必然死亡 / 69