

■ 王永昌 / 文

第六章 “傻傻地走自己的路”： 华为的工匠精神

确立理想目标后，关键是要执着追求，精深耕耘。十年磨一剑，几十年干一件事。这就是说，要有工匠精神、专业精神。任正非在总结华为的发展经验时指出：华为追求有效成长，追求持续发展，这就需要持续艰苦奋斗精神，需要工匠精神。工匠精神就是专注，用一生的时间钻研，成功就是一生做好一件事。

我们要学习任正非、华为执着的专业精神，学习他们专心致志的、脚踏实地的工匠精神，认准了理想，锁定了志向，就要像阿甘那样，坚持不懈地为自己的目标奋斗到底，以其顽强意志和极限的努力去追求成功。

▲1. 华为的成功就是阿甘的“傻”

华为30多年只认准一个目标，只专注一件事，只攻一个“城墙口”，然而就只去“傻傻”地干。

对此，任正非专门作了总结评论：“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”。“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！”

任正非说，华为走到今天是华为人的“傻付出”，舍得付出，我们华为年销售值从几百万做到现在的几千个亿，经历了多少苦难！流了多少辛酸泪！这是华为人用心血、生命搏来的。华为人就是比别人付出的更多，华为人付出了节假日，付出了华为人的青春和身体健康，靠的是常人难以理解和忍受的长期艰苦奋斗。

华为人是理想主义者，华为是有高远理想的企业。为了理想和远大目标，华为敢于加大投入，舍得为未来的目标连续地投、长期地投，耐得住寂寞，忍受得了艰苦和磨难，坚守商业精神的本质，专注地做好本行本专业。

▲2. 华为没看“路两旁的鲜花”

任正非是一个有情怀的理想主义者，也是一个非常接地气的现实主义者。他始终对未来充满信心，以身作则，倡导踏踏实实的认真态度，不屈不挠的奋斗精神，专注专一的敬业文化，精益求精的工作作风，毫不保守的创新风气。这是实现理想目标所需要的。

为了自己的理想，华为人“傻傻地走自己的路”、只干自己的事。任正非说过这样一句话：“华为就是一只大乌龟，20多年来，只知爬呀爬，全然没看见路两旁的鲜花，不被各种所谓的风口所左右，只傻傻地走自己的路。”30多年来，华为不被路旁“鲜花”所吸引，不搞横向平衡，只搞纵向突破——很多企业都在搞横向平衡，搞跨界发展，但华为却始终坚守“纵向突破”——只做通信技术，专心致志，心无旁骛。——“我们很简单的，只为人类进入信息社会而奋斗”。30多年来，华为聚焦于主目标主战场，坚持力出一孔，利出一孔。

有记者问：华为成长过程中，正逢中国房地产爆发，您是否动摇了？

任正非：没有。没炒过股票，没做过房地产这些东西。

记者：没有诱惑么？
任正非：没有。那时，公司楼下有个交易所，买股票的人里三层外三层包围着。我们楼上则平静得像水一样，都在干活。我们就是专注做一件事情，攻击“城墙口”。

记者：是怎样形成这样一种文化的？
任正非：傻，要总结的话就是“傻”，不把钱看成中心。中心是理想，理想就是要坚守“上甘岭”。钱不是最重要的。

记者：华为为什么不上市？
任正非：因为我们把利益看得不重，就是为理想和目标而奋斗。守住“上甘岭”是很难的，还有好多牺牲。如果上市，“股东们”看着股市那儿可赚几十亿元、几百亿元，逼我们横向发展，我们就攻不进“无人区”了。

▲3. 多“戴帽子”不能证明我能做好5G

有个故事，说中国政府想给任正非颁发改革开放四十周年的大奖，但被任正非拒绝了。如此殊荣他为什么拒绝呢？

任正非觉得，自己不是一个想出名的人，而应该是一个埋头苦干的人。一旦获奖以后，就要参加很多社会活动，国家和各级



华为：磨难与智慧

(连载之十)

华为就是一只大乌龟，20多年来，只知爬呀爬，全然没看见路两旁的鲜花，不被各种所谓的风口所左右，只傻傻地走自己的路。

——任正非

政府都会给我光荣，光荣多了，那我就没有时间干自己的活了。我还是喜欢把华为做好一些，这对我才是最大的实际。把光荣的大红花让给别人，有什么不好呢？我只想一门心思往前走，不想停下来去“戴帽子”拿个奖。摆一桌子的奖章，能证明我能干吗？能证明我把5G做好了吗？

任正非就是一个“傻傻走自己的路”“一门心思往前走”、在市场风云中拼杀出来的真正企业家。

▲4. 华为“坚持只做一件事”

在产业发展方向和战略上“左冲右突”、摇摆不定，将会导致颠覆性的失败。美国著名的惠普公司就是前车可鉴。

惠普因为战略摇摆而失去了产业的领导地位。“从1939年惠普车库创业以来，从电子元件、医疗到打印机、计算机等，惠普是每一代新技术浪潮的弄潮儿，很长时间它都是硅谷精神的代表，是硅谷创新企业的楷模。”不过，我们也可以看到，惠普的经营之道同样反映了高科技企业发展的普遍规律，它在研发上也坚持大幅度投入，极为重视技术创新，并把这一条视为惠普的核心价值观。但在实践中并没有一个确定的、一以贯之的战略思路。

惠普自2000年以来，在产业产品“战略方向上不断摇摆，一会儿2B(对企业业务)，一会儿2C(对消费者业务，个人电脑)，而且这种战略摇摆往往是新一届CEO依个人战略偏好做出的判断，董事会也是一年一换届，没有起到中长期战略航向的稳定牵引作用，从而导致惠普尝试进入多个领域，但都半途而废。”最终导致惠普错过了新一波互联网技术发展浪潮，失去了自己引领行业发展的核心技术。

2016年5月11日，任正非在深圳总部接受新华社专访时，当记者问在当前全球经济不景气情景下华为为什么逆风飞扬，华为成功的基因和秘诀是什么？

任正非认为，华为的成功“密码”，主要得益于国家政治大环境和深圳经济小环境的改变；坚定不移持续变革，全面学习西方公司管理经验；坚定不移只对通信领域这个“城墙口”冲锋。

任正非非常清楚，华为只是一个企业，华为要追赶超越美国同行先进企业，唯一的办法，就是要踏踏实实做有限的事情。有所为，有所不为，坚持在某个领域获得突破，而不是全方位进攻。

任正非明确指出：我们成长起来后，坚持只做一件事，在一个方面做大。华为只有几十人的时候就对着一个“城墙口”进攻，几百人、几万人时候也是对着这个“城墙口”进攻，现在十几万人还是对着这个“城墙口”冲锋。密集炮火，饱和攻击。每年1000多亿元的“弹药量”炮轰这个“城墙口”，研发投入近600亿元，市场服务500亿元到600亿元。30多年来，华为组织千军万马，投入巨额研发费用只冲向一个“城墙口”，终于把这个“城墙口”攻开了，在大数据传送上领先了

个意思。上述思想在中国历史上还产生了统治者对部属人身控制、对民众重税的“贫民术”等政治后果。

任正非引用了古语“力出一孔，利出一孔”，主要强调华为要集中资源、聚焦优势和主航道，同时，也警示华为为干部收入必须“利出一孔”，不能腐败谋利。否则，“下一个倒下的也许可能就是华为”。

我们把2013年华为的新年献词摘录于下：

“大家都知道水和空气是世界上最温柔的东西，因此人们常常赞美水性、轻风。但大家又都知道，同样是温柔的东西，火箭可是空气推动的，火箭燃烧后的高速气体，通过一个叫拉法尔喷管的小孔，扩散出来的气流，产生巨大的推力，可以把人类推向宇宙。像美人一样的水，一旦在高压下从一个小孔中喷出来，就可以用于切割钢板。可见力出一孔，其威力。华为是平凡的，我们的员工也是平凡的。过去我们的考核，由于重共性，而轻个性，不注意拉开适当的差距，挫伤了有一部分努力创造的人，有许多优秀人才也流失了。但剩下我们这些平凡的15万人，25年聚焦在一个目标上持续奋斗，从没有动摇过，就如同是从一个孔喷出来的水，从而产生了今天这么大的成就。这就是力出一孔的威力。我们聚焦战略，就是要提高在某一方面的世界竞争力，也从而证明不需要什么背景，也可以进入世界强手之列。

“同时，我们坚持利出一孔的原则。EMT宣言，就是表明我们从最高层到所有的骨干层的全部收入，只能来源于华为的工资、奖励、分红及其他，不允许有其他额外的收入。从组织上、制度上，堵住了从最高层到执行层的个人谋私利，通过关联交易的孔，掏空集体利益的行为。20多年来我们基本是利出一孔的，形成了15万员工的团结奋斗。我们知道我们管理上还有许多缺点，我们正在努力改进之，相信我们的人力资源政策，会在利出一孔中，越做越科学，员工越做干劲越大。我们没有什么不可战胜的。”

▲5.“下一个倒下的也许可能就是华为”

在2013年的新年献词中，任正非着重讲了华为坚持“力出一孔，利出一孔”的道理。

管仲在《管子·国蓄第七十三》中说，“利出一孔者，其国无敌；出二孔者，其兵不泄；出三孔者，不可以举兵；出四孔者，其国必亡”。商鞅在《商君书》亦提出过“利出一孔”的思想。“利”指“金钱福禄赏赐”、物质资源条件，“孔”指铜钱的中央的小孔，喻为途径。“利出一孔”的意思，就是各个好处、资源要来自一个途径，作为国家要用各种手段集中垄断一国所有资源，所有“利”集于一身（一孔），这样统治者便能随心所欲统治民众了。故《新唐书·柳传传》中又有这样的概述：“为国之道，一孔者王，二孔者强，三孔者弱，四孔者亡。”“力出一孔”与“利出一孔”同一

是专心致志做通信的，如果专心致志养猪呢？我可能是养猪的状况；专心致志磨豆腐呢？我可能也是豆腐大王。不幸的是，我专心致志做了通信，通信这个行业太艰难、门槛太高。爱立信CEO曾经问我过一次：‘中国这么差的条件下，你怎么敢迈门槛这么高的产业？’，我说：‘我不知道这个产业门槛很高，就走进来了，走进来以后，我就退不出去了，退出去我一分钱都没有了，两万多块钱都花光了，退出去我就只有做乞丐了。’所以我们勇敢继续往前走，一步步往前走。”

任正非明白，“四边用力”成不了大事，再说华为也没有那么多的力量去从事多领域的发展。所以，就必须“把力量缩窄，缩到窄窄的一点点，往里面进攻，一点点进攻就开始有成功、有积累，我们觉得这种针尖式的压强原则是有效的，所以我们聚焦在这个口上。”

华为30多年来，只对准信息传送这个“城墙口”冲锋，聚焦在这个口上高强度投入，终于获得了成功。

华为持续几十年只做一件事，这件事就获得了成功。任正非总结说：“我们要成功，一定是集体团结奋斗，拧成一股绳。华为公司之所以这么厉害，就是十几万员工‘力出一孔，利出一孔’，攻无不克、战无不胜的。”

▲6. 小公司都可以复制的三大“真经”

有记者问，中国有无可能成长出许多个“华为”来？

任正非认为是完全可以的，并传授了华为的“真经”：

第一，小企业做大，就得专心致志为客户服务。小企业特别是创业的小企业，就是要认认真真、踏踏实实，真心诚意为客户服务。小企业不要去讲太多的方法论，就是要真心诚意地磨好豆腐，豆腐做得好，一定是能卖出去的。只要真心诚意为客户服务，不断改进质量，一定会有成功的机会。也不要把企业管理搞得太复杂。

第二，先在一个领域里做好，持之以恒地做好一个“螺丝钉”。

第三，小公司不能稍微成功就自我膨胀。我始终认为企业要踏踏实实一步一步发展。任正非举例说：有重大理论创新才能产生大产业、大发展，但局部的技术创新也能推动新发展。比如，日本一个做螺丝钉的小企业，几十年只研究螺丝钉，它的螺丝钉永远不会松动，全世界的高速铁路大都是用这个公司的螺丝钉。一个螺丝钉就有非常多的地方可以研究。我去过德国的小村庄工厂，几十年就做一个产品，打出他们的工厂介绍栏，里面不讲销售了多少，而是说占世界份额多少。可这是一个村庄企业啊！

这说明，围绕一个小领域、一个小产品，做精做专，做到世界顶级，也能精彩闪光。

▲7. 华为未来仍将为人类信息化服务

在谈及华为未来发展前景时，任正非作了这样的描述：

首先，华为未来30年或者更长时间，我们的理想是什么？还是为人类提供信息化服务。我们认为，在人类未来20-30年，一定会发生一场巨大的革命，这场革命就是技术革命，这场技术革命就是信息社会智能化，因为人工智能的出现，会推动世界智能化。云化和智能化，信息会像“海啸”一样爆炸，爆炸一定要有东西支撑，要有最先进的联接设备和计算设备支撑。我并不认为5G，也并不认为今天各种传送，会达到极限，我认为人类还有更深刻的需要解决。所以，今天我们只是在变革的初期，我们也只是跑到这次变革的起点，后面的路还很长，我们努力要做到使人们得到更快、更及时、更准确、更便宜的信息服务。

过去30年，华为给170多个国家、30亿人口提供了信息服务，为填平数字鸿沟作出了贡献。特别是信息传递成本变得比较便宜，使很多穷人都可以在很远的山沟里看见这个世界是什么样子，这些农村山沟里的孩子得到了很多进步，这些孩子将来就是下一代人类社会的栋梁和骨干。未来，华为人仍将为人类信息社会更美好的发展未来，提供更多更优质的服务。

这种执着的专业精神、工匠精神，是华为人给我们这个社会创造的又一个宝贵财富。

（未完待续）



如果您想购买本书，请扫描上面的二维码，进入杭商传媒书铺，找到《华为：磨难与智慧》一书，即可下单。