

王永昌 / 文

第十二章  
“我手里提着一桶浆糊”：  
华为的哲学智慧

对华为来说,2019年可谓“山雨欲来风满楼”“黑云压城城欲摧”,来自美国的极限打压,把华为推向了世界“风口”,也让华为面临生与死的严酷考验。在“乱云飞渡”的艰难时刻,任正非却能淡定从容、自如应对;华为这架“飞机”虽被打得“千疮百孔”,却仍在蓝天白云间飞翔!

30多年来,华为为什么能一步步成长壮大?面对美国的倾国剿杀,华为为什么能屹立不倒并继续砥砺前行?

我们从华为成长的轨迹和这次华为事件的风雨中,可以真正领悟到任正非统领华为的战略思维和智慧。我们应该从任正非那里汲取丰富的营养和前行的思想力量。

面对美国急风暴雨般的打压,任正非处变不惊,从容应对,赢得国人一片喝彩和世人同情理解。笔者以为,一个重要的“知识背景”,就是他赋有深厚的哲学素养,具有清晰的逻辑思维和驾驶复杂问题的理性能力。

翻开古今中外的历史,我们可以看到,凡要成就一番事业的人,总有其信奉的行事之“道”。古人云,形而上谓之道,形而下谓之器。至上之道,也就是法则,就是哲学。企业是一个生命体,有其自身的生存法则。企业生存和发展得如何,往往取决于它的引领者对这些法则的认知深度和应用的智慧水平。

那么,华为的生存之“道”、成长之“法”是什么呢?

## ▲1. 哲学是什么?

2019年5月21日,《21世纪经济报道》记者问:在我们看来,华为的管理哲学、管理思想是任总的管理哲学和管理思想,您认为华为的管理哲学和管理思想的精髓是什么?国际的管理哲学长期为西方主导,您是否认为,中国的管理哲学、管理思想不是到了向世界输出的时候了?市面上有大量的书籍写华为的秘籍,有华为的秘籍吗?华为模式可以复制吗?

对此,任正非回答:华为没有哲学,我个人没有学过哲学,也没有认真读过哲学书。外面的书,作者我也没见过,不认识,也许是他编的吧。外面流传的华为哲学是大家随便说的,没有什么特别的东西。我认为,如果说华为公司有哲学,就一点“以客户为中心,为客户创造价值”。因为钱在客户口袋里,有三种方法可以拿到这个钱:第一,抢,这是犯罪;第二,偷,也不行,要在派出所待两三天才能被放出来;第三,客户心甘情愿把钱给你,你必须要提供好的商品,为他提供需要的服务。所以,秘密就这一条。

任正非在上述阐述中,既讲了“华为没有哲学”,又讲了“华为公司有哲学,就一点……”。其实,这就看如何理解“哲学”了。我们做人做事办企业,总会有自己认准了的“理”,也就是自己信奉的一些原则、志向、信念、准则。你为什么要做这事,何以这样做?为什么这样做你认为是“正确的”“应该的”?这就是做人做事的“哲理”。

当然,这些“理”有时自觉有时不自觉,有时零星有时系统,有时说出来有时不说出来,有时本能性一些有时理性化一些。不管怎么说,人们做事都或多或少有一定的“理儿”,一定的“道儿”。把这些“理儿”“道儿”加以提炼概括,便是哲学。当然,这类现实生活中的哲学,与课堂上、与哲学家著作中的“理论哲学”,是不完全一样的。

这涉及到“哲学”是什么?要回答清楚这个问题并不是很容易的。比如说,我们通常讲哲学是科学之科学,这一方面是指人类的多数学科是从哲学中分离出来,人类最早有宗教、哲学学科,后来从这里分化出许多具体的学科。另一方面,更是指各类具体学科越往“元理论”走,最后差不多都是哲学问题。这说明,哲学是人类思考、追寻事物最一般“原理”,即“道”的学问。你对事物(包括人的行为、思想)何以存在、何以合理、何以如此、何以应如此的思考并以一定的逻辑和概念范畴(语言文字)揭示出来,就是哲学。当然,称得上哲学思想观点的,必定是有普适性、深刻性的,对人们也有启迪性的。因而哲学又可以说“智慧之学”。

当然,我们这里讲的“哲学”,不只是作为学科、学问的“哲学”,而主要指人们实际生活中客观存在的“哲学”,也就是人们做人做事的世界观、价值观、方法论,即“道”“理”。我曾经说过,哲学主要不是一种知识,而是一种思考范式。如果把这种“思考

## 华为:磨难与智慧

(连载之二十)

我不懂技术,我不懂管理,也不懂财务,我手里提着一桶浆糊。华尔街日报记者说我卖萌。其实这桶浆糊,在西方就是胶水,这粘人人与组织的胶水本质就是哲学。

——任正非

“思索”的一般规律加以系统总结,就是所谓的“哲学原理”,也就是哲学教科书。这是理论化的哲学。这种“哲学”带有学科性、知识性。而真正的哲学,是你思考事物背后的内在之道、内在之理,即所思所行的“道理”。这是鲜活的哲学,是实践中的哲学。

这种鲜活的实践的哲学,人人都会有的。当然,多数人不可能去作系统深刻的思考,因为这需要有古今中外比较丰富的知识文化背景,也需要有个人丰富的工作阅历和工作生活环境。你接触和处理事情的范围广、层次高,就需要见多识广,同时还善于学习总结提炼,这样才能形成哲学层面的思考结果,即事物背后哲学层面的“道道”。因此,人人都可能有一些哲学观点,但多数人难以做到有系统性的哲学思想。如果把自己的某个重大的哲学思想加以系统化、理论化,那就成了珍稀的哲学家。

这种实践的活的哲学,任正非当然有,而且运用的十分娴熟,他在看待事物和处理问题中,处处闪烁着哲学智慧。

哲学是一种思考的智慧。当我们说哲学是一种世界观和方法论时,也就意味着当你把事物、问题上升到什么“观”、什么“论”的时候,你就有了自己的原则、自己的信念、自己的“门道”了,就有了哲学。哲学作为思考的智慧,是说只有思考问题比较深刻、视角独特、穿越时空性强、对人们富有启示性的思想观点,才称得上是哲学或哲学的智慧。

因此,人们生活中、工作中的实践哲学,实际上就是你看待事物、处理问题的有深度的智慧。这种智慧足以回答何以如此,给人以信念和启迪,觉得是一种有普适性的“正念”“正道”。比如,任正非讲的“磨难是财富”“资源是会枯竭的,唯有文化才会生生不息”“惶者生存”“成功不是引导我们走向未来的可靠向导”“客户永远是华为之魂”“从泥坑里爬出来就是圣人”等,都是充满哲学智慧的理念。

华为肯定也有自己行稳致远的哲学。从企业发展角度来讲,我们首先应学习和领悟华为的哲学理念。企业做长久做强大了,自然都会有自己内在的“道”和“理”,有自己遵从的信条,有自己的价值观和文化,有自己灵魂性的东西。这些便是哲学的智慧。

## ▲2.“文件里面充满了哲学”

讨论华为有没有自己的哲学这个问题,似乎没有特别大的意义。因为,作为研究客体的华为实践已经客观地存在那里了。有也好,没有也罢,与华为关系不大,只与研究者有关。重要的还在于,看你在什么意义上理解哲学,何况任正非先生本人已经回答了华为既可以说有哲学,也可以说没有哲学。

显然,任正非是否定了华为和他本人有教科书式的“哲学”的,但华为客观上确实存在着企业生存和发展的“哲学”,而且任正非也正面回答了华为的哲学特点。

现在,我们首先最感兴趣的是,任正非先生本人对哲学感不感兴趣?他在一系列讲话中(我们公开所能看到的材料)是如何直接讲“哲学”的?

2011年,任正非在内部文稿中讲道:“以客户为中心,以奋斗者为本,长期艰苦奋斗”是华为的一种利益驱动机制,是华为文化,“要春雨润物细无声般地将文化溶解在血液中”。在这篇文稿题为《从“哲学”到实践》的文稿中还讲道:“是新教伦理揭示了中世纪宗教改革的哲学思维,这种对人性释放的哲学思维,它叫资本主义精神,开创了对人性的差异化的承认,对差异化也给予了保护,这种对人的权利的保护,释放了个人努力的主观能动性,促进了发展。这种精神同时也推动了西方的社会改革,从而形成今天繁荣、现代化的西方。”尽管文稿题目中的“哲学”用了引号,但文中多次直接讲到“哲学思维”等有关哲学问题。可惜,此文稿尚属内部性,笔者尝试借阅而未能看到全文。

1995年,任正非在市场总部高、中级干部就职仪式上以“英雄好汉站出来”为题的讲话中,他要求华为的干部“应该具备科学家的才智,哲学家的思维,演说家的雄辩,社会改革家的抱负,还有宗教家乐观进取、奋斗不息的精神”。

2012年的某两天,任正非看了以王国维为题材的电视剧。王国维(1877年12月3日-1927年6月2日,浙江海宁人)是中国近现代历史上第一位享有国际声誉的著名学者。鲁迅先生曾骂王国维为“不耻于人类的狗屎堆”。任正非认为:“今天回过头看这个人的哲学思想是很伟大的,当年张之洞去开矿山、办工厂,李鸿章搞洋务的时候,王国维说:‘振兴中华要靠哲学。’但是,他还是被抛进历史的垃圾堆,作为清华大学教授,最后投湖自尽,自杀了。中国有两个痛苦的灵魂,以前说最痛苦的灵魂是鲁迅,现在往前走一步,王国维也是中国最痛苦的灵魂。王国维讲哲学才能改变中国,今天来看确实是这样的。英国、美国、日本、法国、德国及整个欧洲社会,他们在哲学体系上搞清楚了。他们国家几百年没有动乱过。而我们的政策一会儿左,一会儿右,就是从下到上我们的价值观上没有统一,哲学观点没有统一。今天重新纪念王国维是来源于王国维这句话,是因为他对中国洋务运动的批判,中国应该先搞哲学,来改造人们的思想,国家才能有新的机制和体制产生,王国维以前是一个‘不耻于人类的狗屎堆’,现在我们觉得他是很伟大的。还有一个伟大的人是李鸿章,李鸿章也是‘不耻于人民的狗屎堆’,是中国最大的‘卖国者’,不仅自己‘卖国’,他去和日本谈判签《马关条约》的时候把儿子也带去了,让儿子也参与了《马关条约》的签订。但是今天重新来看历史,重新来看《血色黄昏》,李鸿章是中华民族伟大的英雄,以后大家会重新去理解这个结论。所以不要为一时半时有没有光荣和功勋去计较。为千秋万代、中华民族要做出历史贡献。”

任正非结合公司又作了进一步分析:“在看待历史问题的时候,特别是做基础科学的人,更多要看到你对未来产生的历史价值和贡献。我们公司要宽容‘歪瓜裂枣’的奇思异想,以前一说歪瓜裂枣,他们把‘裂’写成劣等的‘劣’。我说你们搞错了,枣是裂的最甜,瓜是歪的最甜,他们虽然不被大家看好,但我们从战略眼光上看好这些人。今天我们重新看王国维、李鸿章,实际上他们就是历史的歪瓜裂枣。从事基础研究的人,有时候不需要急功近利,所以我们从来不让你们去比论文数量这些东西,就是想让你们能够踏踏实实做学问。但做得也不够好,为什么说不够好呢,就是我们的价值观也不能完全做到统一,统一的价值观是经过多少代人的磨合才有可能的,现在我们也无法肯定,但是我们尽力去做。”

在另一处,任正非又谈到王国维:“包括王国维他对张之洞、李鸿章开矿山、建工厂不置可否,他说‘振兴中国的基础在哲学’,尽管王国维被人骂,但有可能他看到了事物本质。一个国家有硬的基础设施,一定要有软的土壤,没有这层软的土壤,任何庄稼都不能生长。这层软土越厚越好,我们有五千年的积累,开放、改革、学习,一定可以支撑现代工业的。”

我们不讨论对历史人物的复杂评价,而只说任正非对王国维的赞美,主要是因为王国维的“振兴中华要靠哲学”这句醍醐灌顶的名句,并认为王国维讲哲学才能改变中国,“今天来看确实是这样的”。他还进一步认为,“英国、美国、日本、法国、德国及整个欧洲社会,他们在哲学体系上搞清楚了”。且不评论任正非先生这一见解,但从中可以看出,任正非先生的确是十分高看哲学的。哲学在他心中之分量,由此可见一斑。

2019年2月,在接受记者采访中,任正非谈到华为与西方公司的学习借鉴问题时说:“还是我们自己在努力,自己的努力是

最主要的。当然,这些努力中也有大量的西方哲学。因为我们学习建立公司中,向西方学习了大量的哲学、文化、管理,所以你到我们公司来,感觉更像西方公司,不像中国公司。”他说,华为主要学习了两个文化:一是英国的文化,把主干文化管得很清晰、很标准;二是向美国学习,把末端文化很开放,允许开放、允许竞争,不把规范做的很细致。这都有影响。西方很多哲学、很多东西有很多丰富的内涵,所以我们在学习中还是起到很大作用。我每天写的文字中,既有规范的,又有诙谐、调皮、活泼的语言。

看来,华为学西方文化、管理,很重要是学习借鉴西方的一些哲学思想。

2019年5月21日,任正非在介绍5G特点和作用时,说:“5G带宽的能量非常大,能提供非常多的高清内容,传播8K电视很简单。宣传上说费用下降了10倍,实际上可以下降100倍,这样老百姓也能看高清电视,文化就会快速提升。国家发展要靠文化、哲学、教育,这是发展国家的基础。因此,5G改变一个社会,它还有非常短的时延,可以用于工业的很多东西。”

2012年5月21日,任正非谈到了中国玄学及其“虚拟世界”在未来的可能意义。他说:“中国过去的哲学体系是玄学,即使有佛教,也是梵文——西方推行的是形而上学和机械唯物论,产生了物理、化学、数学、几何学……各种学科,所以工业发达,建立了工业社会,占领了全世界。现在玄学没有说没用,搞虚拟世界,中国的游戏业发展很快,人类社会的很多生产方式也可能虚拟化。人类在人工智能的科学家中,有50%左右是华人,如果他们受到排挤,拥抱他们进入中国,他们就会在底层平台上创新,给我们提供了一个基础。”把哲学、玄学、中国传统文化与当代世界人工智能、虚拟世界相结合,是一个颇有创新的重大见解,值得深入探讨。

2019年3月,任正非在接受采访时说:“我认为,中国的开放改革更多是向西方学习了哲学,学习了西方的历史、西方的发展。中国有自己的文化,这个文化有五千年,但是五千年文化是比较封闭的,这五千年中国并没有繁荣富强。所以,中国这三十年是走向一个开放的心态。中国开放以后,这三十年就发生了翻天覆地的变化,中国认为开放和改革是为了这个国家未来的机会和希望,所以中国的政策会越来越越好。对于西方来看,有些还不太完全理解中国的现状,但是对于我们身处这个时代的人,就感到每天都在改变。中国的法律、制度每天都在变,越来越好,越来越法制化,越来越市场化。所以,我们对未来发展还是充满了信心。”我们不评论这段的具体内容,但他又一次讲了“学习西方哲学”。

2013年,任正非在听取公司财政流程建设汇报时说:“公司的管理哲学,就是天上的‘云’。管理哲学、战略诉求、行业环境等内在及外在因素,共同形成了牵引公司运营的‘云’。云下的雨,流到沟里,保证执行的准确度:‘云’总要下点雨,这些雨沿着‘沟’流入大海,就完成了水的循环。‘雨’就是公司的经营活动,有业务活动,也有财务活动;在‘沟’的关键节点上,还有财务的监控活动,水要沿着沟流,还要保证速度和质量。”这里,直接讲到了华为公司的“管理哲学”。

2013年,在一次座谈会上,任正非指出,公司一定要有一条“沟”,将华为的水流集中起来发电,IFS/IPD/ISC/LTC要融会贯通,成为一条沟。华为的哲学是“云”,一定要下成“雨”才有用,“雨”一定要流到“沟”里才能发电。若没有“沟”,“雨”到处泛滥,能量也就泛滥了。”

2014年,任正非在德国考察期间指出:“云是管理哲学,雨是经营活动,雨流到地上,一定要汇集到沟里面去,否则它就不能发电。这条沟在西方公司给我们提供的顾问文件里已经挖好了,但是我们没有读懂。华为公司可能有一些小溪流,已经形成了管理,但不是端到端的,有些是段到段的。这一段好像很优秀,但要翻一个大墙才流

到下一段去。所付出的代价其实和这个沟没有挖是差不多的。我们现在最重要的就是要挖这条沟,要让这些段到段的流程,能够端到端地贯通。”

2019年3月13日,任正非在接受CNN采访时说:“如果美国愿意跟我们加强合作,我们可能对人类的贡献还会更大。美国现在提出来要做6G,很好哦,可以和美国合作把6G做得更好,这应该是没有问题的,我不会斤斤计较。如果我是一个心胸很狭窄的人,其实就没有华为的今天。华为的今天之所以走到这样,其实是一种哲学,就是向美国学习的‘开放’哲学。”任正非在这里把“开放”上升为哲学之道,认为开放对华为生存和发展具有根本性的意义。

2019年5月21日,任正非在接受中央电视台董倩专访时认为:“从我们公司的缩影放大来看国家,国家也要走向这一步,否则是没有竞争力的。一个国家强大的基础是什么?有硬件基础,比如铁路、公路、交通设施、城市建设、自来水……各种环节的硬件设施。硬件设施是没有灵魂的,灵魂在于文化,在于哲学,在于教育、艺术……,在于人的文化素质。只有这样才能在硬的基础上,形成一个软质的黑土地,才能种活各种庄稼。”一语中的,哲学是灵魂性的东西。

2019年2月18日,任正非在接受BBC记者采访时,谈了一个很有趣的话题。

记者问:您一直以来是个很安静的人,面向媒体原来能不见就不见,大家都说您也好、华为也好,是很秘密的,为什么花了这么长时间才把您自己、才把华为向世界打开?为什么经历这样的危机才开放呢?

任正非回答:其实华为公司从来就是很张扬的,在外面张牙舞爪的,包括余承东、徐直军……我们所有领袖天天在外面讲。怎么他们就没有成网红,就把我盯住了呢?“我这个人是很羞涩的,不善于跟很多陌生人在一起交流沟通,我善于仔细研究我的文件。”

“善于仔细研究我的文件”,为什么?任正非谈了一个颇为私密的事:

“我太太问过我‘你到底爱什么?’,我说‘我爱文件’。为什么爱文件?我说,文件里面充满了哲学、充满了逻辑、充满了东西,文件写出去、发出去以后,三、五年大家都没有看到文件有什么影响,三十年后一看,这个公司队伍走得那么整齐,这就是哲学、逻辑和管理带来的东西。”

“爱文件”,因为“文件里面充满了哲学”!这是一种好高的境界啊!通常讲,外行看热闹,内行看门道。文件背后的“门道”,就是哲学,就是逻辑,也就是何以是如此的那个“理”。这是何等的深刻、何等的情怀!

任正非上班几乎是天天要看文件的。如此说来,他是天天都要同“哲学”打交道的。这几十年的“天天哲学”累起来、串起来,自然是足够打造一个哲学宫殿的。

值得一提的是,经华为CEO(首席执行官)徐直军等数十位中高层管理者审阅后,建议由作者自行决定是否公开出版的《下一个倒下的会不会是华为》一书,明确指出:“大量的关于任正非和华为鲜为人知的故事,基于人性的独具特色的任正非管理哲学,使得本书具有极高的可读性和思想冲击力。”“传统企业管理的理论经验大多源于对非知识型劳动者的管理;任正非企业管理哲学对当代管理学的贡献在于:在互联网文化广泛而深刻的挑战面前,摸索出了一整套对知识型劳动者的管理理论和方法。”《下一个倒下的会不会是华为》一书的副题,就是“故事、哲学与华为的兴衰逻辑”。本书的“引子”标题则是“企业管理哲学:华为成功的神秘力量”,第五章的标题是“灰度哲学:欲望的激发与控制”。而任正非先生本人也是看过这本书的:“华为发生的很多事我都不知道,我是看了田涛和吴春波写的《下一个倒下的会不会是华为》这本书才知道华为曾经发生了这么多事的。”

由此可见,华为公司高管们几乎也是认为华为是有自己的管理哲学(或者说“任正非管理哲学”)的。

(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。