

华东周刊

EAST CHINA WEEKLY

A1 评论 Review 第16期 总第016期 2019年12月9日 星期一 主编:马晓才 执行主编:李 洁 责编:董国荣 美编:沈丽萍 新闻热线:0571-85068763 战略合作: **杭商传媒**[®]

华为的磨难和任正非的智慧

——华东周刊好书推荐之《华为：磨难与智慧》

■ 华东周刊特约评论员 徐迅雷 / 文

你有“极限施压”，我有“极限生存”——这就是中国的华为，这就是华为的任正非。

任正非是中国商业史上里程碑式的人物，被誉为“教父级企业家”，他重新定义了中国企业家精神。在中美贸易战的大背景下，任正非领导华为如何在“极压之下”绝处逢生、从胜利走向胜利？王永昌著、由中国社会科学出版社出版的《华为：磨难与智慧》（2019年11月第1版）一书，揭开了其中的密匙。读这本书，让我不时想起叙利亚诗人阿多尼斯的名句：“我曾遍体鳞伤，但伤口长出的是翅膀！”

智慧和磨难比翼，纪实与剖析齐飞。这是一本深度解读任正非，解码华为、赋能华为的书籍，是作者向华为和任正非的致敬之作。在这里，探明华为挺进“无人区”、向死而生、进行生死对决的秘诀和路径；在这里，看见华为任正非世界级的政治智慧、战略智慧和经营管理的成功经验；在这里，读懂任正非领导华为的坚强意志、创新行动、忧患意识和灰度艺术；在这里，展现任正非非一般的精神境界、心灵内核和思想力量。

《华为：磨难与智慧》共有十三章，每一章的标题都很精彩，每个标题的后4个字就是关键词：第一章《“不能因为我们领先了美国就要挨打”：华为的生死对决》；第二章《“我不懂政治”：任正非的政治智慧》；第三章《“以客户为中心”：华为的经营智慧》；第四章《“以奋斗者为本”：华为的管理智慧》；第五章《“做有高度的事业”：华为的理想情怀》；第六章《“傻傻地走自己的路”：华为的工匠精神》；第七章《“无人区的生存法则”：华为的创新逻辑》；第八章《“强者在均衡中产生”：华为的灰度艺术》；第九章《“很荣幸成为乔布斯的同学”：华为的竞争风范》；第十章《“唯有惶者才能生存”：华为的忧患意识》；第十一章《“功劳簿的反面就是墓志铭”：华为的自我批判》；第十二章《“我手里提着一桶浆糊”：华为的哲学智慧》；第十三章《任正非的心灵内核》。

伟大由磨难铸造，成功由智慧引领。30多年的风雨历程，由任正非率领的华为团队，冲向了世界通信技术的“珠穆朗玛峰”。作为一家民营企业，经历了史无前例的磨难，展现了非凡杰出的智慧。正如书中开宗明义所言的：“从古到今，恐怕没有任何一家企业，会出现类似于华为这样的事件：美国从政府到国会，从总统到国务卿，如此‘关心’外国的一家民营企业，举全国之力并动员国际力量对其进行围剿扼杀。这也许是史无前例的世界性大事件。”（见该书第一章）中美角力是世纪博弈，是百年未有之变局，但华为并非中兴。因为“领先就要挨打”，华为和美国企业的竞争，华为和美国之间一场注定的交锋；而华为多年来的发展始终是锚定创新目标，对准一个“城墙口”冲锋，面对美国的遏制，早已未雨绸缪，做好了准备。

作为华为的创始人、领军者，任正非就是华为的灵魂。华为的磨难就是任正非的磨难，华为的智慧集中体现了任正非的智慧。王永昌对华为有深入的观察和研究，此前领衔著述了《伟大的磨难：华为启示录》（浙江人民出版社出版2019年9月第1版）一书。从国家人、社会人、家庭人和个体人的不同角度观察任正非，可看出“任正非式的立体感”，明白他为何在战略战术层面都能呈现出“狼性”——富有智慧策略的战斗力，懂得他为何不断地向上攀爬——全然不顾“路两旁的鲜花”。

王永昌曾在浙江多地担任主要领导干部，曾任浙江省政协副主席、浙江省人大常委会副主任；现为浙江省文史研究馆馆长、浙商发展研究院院长。作为学者，王永昌是哲学博士，著有《人与恶》《实践观念论》《实践活动论》《金融资本文明论》《自由·代价·价值》《财富新时代：如何激活百姓的钱》《飞

◎徐迅雷，著名杂文家、作家、评论家。现任《杭州日报》首席评论员、杭商传媒特约评论员；浙江大学传媒与国际文化学院兼任专家、浙江理工大学史量才新闻与传播学院兼职教授、杭州湾智库特聘专家、浙江省杂文学会副会长；中国新闻奖获得者。

已出版《只为苍生说人话》《让思想醒着》《中国杂文·徐迅雷集》《相思的卡片》《敬畏与底线》《知行而行》《这个世界的魂》《只是历史已清零》《万国之上还有人类在》《权力与笼子》《温柔和激荡》《杭城群星闪耀时》《在大地上寻找花朵》，以及与徐鼎鼎的合集《认知与情怀》、编选的《现代大学校长文丛·梅贻琦卷》等著作。



马晓才 / 摄

翔吧，浙商》《浙江：奇迹发生的地方》《潮起温州思考录》《走向人的世界》《走向理性王国的思考》《走向现实世界》《走在山坡上的中国》《走近浙江》等等；从书名中的一个“走”字，可见作者在著述领域的姿态就是“一直向前走”。

巧合的是，作者王永昌是浙江金华人——任正非的“大老乡”，而且年轻时同样在部队当过兵，经历过磨砺磨炼。作者在《华为：磨难与智慧》后记中说：“任正非先生的祖籍在浙江金华浦江县，他也可以算是一位广义的浙商。我作为金华人和浙商发展研究院院长，自然多了几份特殊情怀。”

好多人都不知道，任正非是浙江省金华市浦江县人氏，只是出生于贵州安顺——当年红军长征经过的地方。任正非的老家是浦江县黄宅镇的任店村——在任店村，任姓是个大姓。黄宅镇如今是沪昆高速经过的地方，那里距离金华著名的双龙洞也不远。任正非祖上其实是从邻县东阳搬过来的，东阳自古就有“兴学重教、勤耕苦读”的传统，名人辈出，如今是著名的“博士之乡”。当年，任正非的爷爷任三和是当地做金华火腿的大师傅。任正非的爸爸是任摩逊，他天资聪颖，勤奋好学，后来去北平念了大学，成为任店村第一个大学生。在抗战的兵荒马乱时代，任摩逊在家乡受到特务追捕，他乔装打扮从浙赣铁路浦江郑家坞火车站搭车逃离；最终随解放军剿匪部队进入贵州少数民族山区，去筹建了一所民族中学，成为一名乡村教育家。

1944年，在“天无三日晴，地无三尺平，

人无三分银”的贵州贫困山区，在那接近黄果树瀑布的地方，任正非出生，他是家里的长子。任正非的母亲程远昭，是一个“陪伴父亲在贫困山区与穷孩子厮混了一生的一个普通得不能再普通的园丁”。童年少年时期，任正非经历了种种磨难，最要命的吃不饱，高中三年，他最大的理想就是“吃上一个完整的白面馒头”。熬过“三年困难时期”，任正非在1963年以中上的成绩考入了重庆建筑工程学院，这成为他新的人生的开端。然而，随着“文革”的到来，“臭老九”任摩逊身陷囹圄，大家庭经历了非一般的磨难。大学毕业后，任正非选择应征入伍，成为基建工程兵。任正非干的是技术活，他的科技素养很高，在技术发明中表现优异，曾两次填补国家科技空白；他还参加过著名的1978年全国科学大会，一同去迎接“科学的春天”。

改革开放后，任正非在1982年离开军队，他紧随时代潮流，南下深圳，进入国企南海石油集团，开启了另一种生活。不承想，他在经营过程中受骗，给所在企业造成巨额亏损，最终被除名。1987年，任正非集资2万多元人民币，创立华为公司。这家诞生在深圳一间破旧厂房里的小公司，改写了中国乃至世界通信制造业的历史。一个成功的企业，一定是由无形之手造成的，有形之手不可能造就华为这样的成功企业；而无形的手的核心要义，就是尊重市场经济规律，尊重市场在资源配置中的决定性作用，以市场为基础、为核心来做决策、谋发展。

因为华为发展得太好，后来的经历众所周知，作为一家中国民企，华为进入中美贸

易摩擦的焦点位置，承受着美国的极限施压。“领先”却挨打，因为“枪打出头鸟”；美国执意收走“金箍棒”，不断念起“紧箍咒”。大国博弈面临“修昔底德陷阱”，而美国施行的几乎就是“经济麦卡锡主义”。

伟大的背后都是磨难。人生的磨难、家庭的磨难、企业的磨难，任正非经历得非常“完整”。“天下有大勇者，卒然临之而不惊，无故加之而不怒；此其所挟持者甚大，而其志甚远也。”磨难而成任正非的大勇。

任正非经历的磨难很“硬”，而任正非应对的智慧很“软”，这就是任正非的“政经智慧”——政治智慧和经济智慧的结合，从而体现了他的真正的软实力。和美国这样的大国博弈，在很大层面上是政治意义上的博弈；作为一家高科技企业，华为在经济意义上的成功是必须的追求，科技创新、经济发展，都离不开经济智慧。

正如任正非所言的“我不懂政治”，不在产品中附加意识形态，就是重要的政经智慧。“上帝的归上帝，凯撒的归凯撒。”在《华为：磨难与智慧》一书中，作者阐述了任正非的诸多“分开”，尤其是坚持把商业行为与政治分开、坚持把华为产品与爱国分开、坚持把爱国与民粹主义分开（见该书第二章），集中体现了任正非的政治智慧。华为产品只是商品，事实上，华为公司销售的设备上没有意识形态，设备的掌控者是运营商自己。

思想和智慧，相辅相成。在《华为：磨难与智慧》中，作者说：“我相信，企业生存和发展，要比技术、比产品、比服务、比投入、比管理、比人才，还要比情怀、比意志、比文化、比

思想。”因为思想力是企业竞争最深层、最持久的力量，而一般企业家是难以达到这个境界的。“思想的力量”，可以跨越时空。“任正非是个孤傲的思想者，他总在痛苦中经受磨难。他‘除了痛苦，就没有不痛苦’。但他也是搏击风浪的快乐‘蛟龙’。因为，思想王国是最高贵的创造者的乐园。”（见该书第十三章）

与世界上许多杰出的企业家一样，有思想有智慧的任正非，是改变人类世界的人。王永昌说，华为是一架巨型飞机，任正非是一个巨人，一个大战略家，他总把华为放在全球发展的战略高度去思考和布局……没错，任正非是真正的“胸怀世界，放眼祖国”，他是站在世界看国家、看企业，而不是站在企业、站在国家看世界。做好设备，做好5G，是造福全人类的大事，不仅仅是造福自己的企业。这是任正非的战略高度，更是任正非的非凡品德——他不小器、不自私。任正非自己曾说：“不自私也是从父母身上看到的，华为今天这么成功，与我不自私有一点关系。”

王永昌深入研究任正非领导的华为，曾以八个维度予以精练的剖析：一、“华为产品只是商品”——发现华为的政治智慧；二、“做有高度的事业”——呈现华为的奋斗理想；三、“傻傻地走自己的路”——体现华为的专业精神；四、“华为是华为人的”——再现华为的利益分配法；五、“无人区的生存法则”——展现华为的开放式创新；六、“一个公司不可能包揽市场”——透现华为的竞争逻辑；七、“自立必须要有实力”——显现华为的忧患意识；八、“功劳簿的反面就是墓志铭”——凸现华为的批判品格。智慧来自于思想，思想根植于文化。在本书中，作者更是深入剖析了思想文化和哲学智慧成为华为的生命，那就是：先进文化——华为的生命之魂，客户至上——华为的生命之本，至诚信守——华为的生命之基，开放创新——华为的生命之道，奋斗为本——华为的生命之力，妥协灰度——华为的生命之圈，自我批判——华为的生命之源，“浆糊哲学”（粘性哲学）——华为的生命之核，以此诠释了任正非的名言——“资源是会枯竭的，唯有文化才会生生不息”。（见该书第十二章）

面对未来，任正非期待“下一场战争叫和平”。他对华为从来不是“强势定位”，而是“弱势定位”，由此“君子豹变，其文蔚也”，从而避免导向“外争霸内称王”，避免导向“化友为敌”，避免导向“自我孤立”。任正非说，那些认为所有来自中国想进入美国的东西都是坏的，或者所有来自美国的东西，如飞机引擎、软件等等都是坏的，这些想法都是疯狂的；正确的做法，是应该利用各自的创新，让两个国家互相充分依存，共同发展、共同进步。企业除了死，其他皆是擦伤；面对美国的制裁，任正非非但没有抱怨，反而乐观地表示：美国的制裁给了我们鞭策，让我们不要堕怠了，要努力。还真没错：特朗普总统主导的对华为的制裁，反而是华为在全世界打了一个最大的“免费广告”。

在冲突中谋发展，最需要“求和”“妥协”“掌握好灰度”的智慧。“妥协其实是非常务实、通达变通的丛林智慧。凡是人性丛林里的智者，都懂得在恰当的时机接受别人的妥协，或向别人妥协。毕竟人的生存需要理性，而不是一味意气用事。”任正非说得好，“明智的妥协是一种适度的交换。为了达到主要目标，可以在次要目标上做适当让步……明智的妥协是一种让步的艺术，也是一种美德，而掌握这种高超的艺术，是管理者的必备素质。只有妥协，才能实现双赢或多赢，否则必然两败俱伤。因为妥协能消除冲突，而拒绝妥协必然是对抗的前奏。”

任正非的经济智慧，则集中体现于“不打无准备之仗”、占领科技创新制高点。他组织千军万马，向世界信息技术高峰——“5G