



任正非

是一种哲学思维，它根植于广大骨干的心中。这就是‘以客户为中心，以奋斗者为本，长期坚持艰苦奋斗’的文化。并不是什么背景，更不是什么上帝。”

任正非说：“这就是华为超越竞争对手的全部秘密，这就是华为由胜利走向更大胜利的‘三个根本保障’。”

为何不上市

与华为的竞争对手们不同，华为过去25年里一直在回避资本市场的诱惑。

据《下一个倒下的会不会是华为》披露，几年前，摩根士丹利首席经济学家斯蒂芬·罗奇率领一个机构投资团队访问华为总部，但任正非并没有出面回见。事后，罗奇有些失望地说：“他拒绝的可是一个3万亿美元的团队。”

任正非对此事的回应是：“他罗奇又不是客户，我为什么要见他？如果是客户的话，最小的我都会见。他带来机构投资者跟我有什么关系呀？我是卖设备的，就要找到买设备的人……”

任正非还在其他场合对这个话题有过回应，他认为不上市才能保证华为的战斗力的。

任正非说：“猪养得太肥了，连哼哼声都没了。科技企业是靠人才推动的，公司过早上市，就会有一批人变成百万富翁、千万富翁，他们的工作激情就会衰退，这对华为不是好事，对员工本人也不见得是好事，华为会因此而增长缓慢，乃至于队伍涣散；员工年纪轻轻太有钱了，会变得懒惰，对他们个人的成长也不会有利。”

为此，华为要求“高层要有使命感，中层要有危机感，基层要有饥饿感”。

不过，不上市的背后其实是一盘更大的棋。“不上市，就可能称霸世界！”任正非私下这么说。

未来会倒下吗

过往的20多年，华为活下来了，华为的许多同行却倒下了，那些貌似“战无不胜”的“巨无霸”企业在这个快速变化的时代里，常见的情形是：几乎毫无征兆地从正午的辉煌急剧地走向没落。AT&T如此，朗讯如此，摩托罗拉如此，下一个是谁？

过去20多年，华为围绕“以客户为中心”，通过艰苦奋斗，迈上了一个又一个高峰，但是随着组织的不断扩大，员工的富有，文化的稀释，华为未来的挑战也无疑是严峻的。

任正非反复说：“失败这一天一定会到来，大家要准备迎接，这是我从不动摇的看法，这是历史规律。”“什么叫成功？是像日本那些企业一样，经九死一生还能好好地活着，这才是真正的成功。华为没有成功，只是在成长。”

素描任正非

20多年来，任正非思维的兴奋点几乎从没有离开过华为。

一个44岁才开始经商的男人，一个几近白手起家的知识型前军人，一个从来都不甘居人后的理想家，一开始就给自己和华为确立了高不可攀的标高。为了一种使命感，他付出了全部的身心。他没有文娱、体