

下一个倒下的会不会是华为（周文强老师解读）

《下一个倒下的会不会是华为》-周文强老师解读

各位666书友会的家人们大家现在好，我是周文强老师，今天周老师做客666书友会，为大家带来了一本绝世好书，这本书的名字叫做，《下一个倒下的会不会是华为》。

周老师读过很多关于任正非的书籍，也读过很多关于华为的著作，而这本书应该说是市面上最全面了解，华为的著作，而且它讲到了任正非管理华为的思想，首先呢周老师给大家讲一个最新的数据，那就是华为公司在2019年，它们的总营业额是8588亿，而他们的利润是627亿，那么听到这个数字以后不震惊，下一个数字你会很震惊，那就是，在2019年他们投资研发的费用是多少呢，是1317亿，大家还记得吗？

它们的利润只有627亿，而它投资研发的费用是1317亿，换句话讲就是，它投资研发的费用比它一年的利润还高，如果按照我们的普通的思维来讲的话，那这种投入比跟产出比它是不成正比，那为什么华为愿意这么干呢？而且十年的时间华为累计投资研发，已经超过6000多亿，这是一个什么样的概念，我们传统的老板，如果今年我只能赚500万我最多，可能会投资一百万两百万来做研发，我不可能投资七百万八百万一千万来做研发，而这就是华为，跟它的利润没有关系，宁可公司亏钱也要去做研发，它公司每一年要拿出15.3%的费用，来去做研发，而且这15.3%它不是乘以利润，是乘以整个公司的营业额。

这么多年以来，华为一直是按照这个投资比来进行的，所以华为今天才能成为通讯行业的世界第一名，超越世界500强众多的企业，那么任正非的管理思想到底是什么，他为什么会这样来创立华为，为什么30多年期间，那么任正非能够从一个中年男人创业，让自己的企业到最后成为世界第一名的公司，所有的企业所有的核心都在这本，《下一个倒下的会不会是华为》，这本书呢更像是讲了，任正非创业的故事，任正非创业华为的一些哲学思想，这个很重要？

一个企业老板，比到最后比的就是你的管理思想，你有没有形成到属于自己的管理哲学，这个很重要，直接决定了这个企业能够走多远，来让我们正式走入，这本《下一个倒下的会不会是华为》的书籍，这本书的第一章论调非常非常高，直接抛出了一个宇宙定律，通过这个宇宙定律，来去研究宇宙真相，来去看到事物的表象直穿事物的本质，所以让我们正式走入这本书，这本书的第一章讲到了宇宙之熵，生命之熵国家之熵和企业之熵。

在企业之熵里面，论述到了柯达和惠普的两个案例，通过这两个案例透过现象看本质，探讨熵理论的起源，应用和规律，然后最后分析如何利用熵规律，来实现熵减定律，来去实现企业的基业常青，我们人与人比到最后其实，比的就是你能否通过事物的，表象看到事物的本质，直到最后发现宇宙的规律，把这个宇宙规律一转身，用在自己的经营企业当中，所以透过现象我们来看宇宙之熵，生命之熵国家之熵和企业之熵，然后研究柯达和惠普的，两个世界500强顶级陨落的案例，来去看一个企业是怎么死在熵定律之下的，然后看本质悟规律，熵是什么，熵的起源是什么应用是什么？

规律是什么？然后利用这个规律，我们讲到社会之熵和华为之熵，熵是热力学的第二定律，用来衡量体系的混乱程度，热力学的第二定律被称为熵增定律，一个自发过程总是向着熵增加的方向，熵增定律指的就是，任何一个组织，它都会从有序走向无序的一个过程，混乱无序的增加导致功能的减弱，比如说我们人的衰老，组织的懈怠和自然的熵增定律，表达是我们功能的逐渐丧失，那么有熵增就一定会有熵减，熵增指的就是这个组织会，从有序走向无序走向混乱，到最后走向消亡，而熵减是什么呢？

组织可以走向更加的有效，比如说我们人类可以通过摄取食物通过运动来建立这个熵减定律，让人和组织可以实现熵减，表达为我们人体功能的增强，那什么是负熵呢，负熵就是带来熵减效应的负熵因子，我们的物质能量信息是人的负熵，新成员新知识简化管理都是组织的负熵，这样讲大家可能听不懂，我们按照这个书本的内容给大家翻译一下，宇宙当中有一个定律，叫做熵增定律，什么意思呢，任何一个组织，它一定会从有序走向无序，到最后走向衰亡，那我们如何能够让它不衰亡呢，或者说让它缓解衰亡呢？缓解死亡呢？

那就是要熵减定律，我们通过熵减定律可以跟熵增定律做抗衡，就像人一样，人一定会从年轻走向衰老，我们身体的机能会越来越差，但是我们通过熵减，比如说我们通过吃健康的食物，作息规律，通过运动就可以缓减我们人体的衰老，熵理论起源于物理学，常常被应用为计算，系统的混乱程度，竟而可以用来，衡量整个宇宙整个自然界整个国家，甚至我们小到组织生命个体，都是可以的，熵增就是功能的衰减，如人体的衰老组织的懈怠，价值创造乏力，而熵减就是功能的增强，我们仍通过获取食物运动来增强我们的功能，那么另外一个概念就是负熵，我们

通过物质能量信息的摄入，能够让我们的生命得以延续。

换句话讲就是一个人，从出生就意味着他会走向死亡，一个组织一个企业也是一样，从出生那天起，它就一定会经历成长期，衰退期然后到最后那就是死亡期，宇宙也是一样，任何万事万物都是有生命的，包括我们的地球也是一样，包括我们的太阳也是一样，它都是有生命的，换句话讲我们做企业那天起，就注定了我们企业一定会走向死亡，那么我们要做的任务就是，如何减缓我们的死亡，如何能够让我们的企业不用死的那么惨，不用死的那么快，这就是任正非想告诉我们的核心，而且华为创立三十年，从管理学理论里面，发现了这个熵增定律，运用这个熵增定律，让华为能够真真正正的走向一个百年企业，那什么是宇宙之熵呢？

宇宙之熵指的是宇宙学研究认为，整个宇宙存在着一个熵增的过程，我们从宇宙的起点宇宙大爆炸开始，整个宇宙都在不断的膨胀，通过天文镜看，一切的东西都在离我们远去，我们膨胀的过程会让一切变得无序变得无效，我们在大自然中观察到，岩石的风化，土地的沙漠化，河流湖泊的干涸，随着年龄的增长我们会切身，经历到我们人体的衰老，还有直到最后我们一定会走向死亡，但是在这个过程当中我们会发现，一些不同的现象，那就是一些熵减的定律，换句话讲就是地球会出现一些新的山脉，新的岛屿新的湖泊，每一年当春天来临的时候，我们会听到婴儿的哭声。

我们判断一个家族有没有希望就看他，家里面有没有婴儿的啼哭，如果有婴儿的啼哭，婴儿是新生代表这个家族有新的希望，当一个家族没有新的生命的时候就，代表着这个家族走向衰落，一个企业也是如此，如

果一个企业没有新员工了，只有老员工了，那么这个企业一定会走向衰败，当这个企业不停，有80后有90后有00后有10后，进入这个企业这个企业就会生生不息，就会有活力所以说，宇宙历史人生的总趋势是熵减，但是我们追寻，耗散结构的规律我们可以，在这个熵减的大环境下，构建一个熵减的小环境。

如何能够让我们的企业，让我们的家庭让我们的人生，在小环境里面实现熵减，对我们来讲就是增加活力增加寿命，这是一个非常重要的事情，比如说你随着年龄的增加，你的体内的新陈代谢会慢慢变得越来越，越来越不如以前，但是你可以通过运动合理的作息规律，包括获取食物更加科学，更加营养，不再暴饮暴食，那就会让你会比年轻人更加有活力，你不熬夜对吧你准时睡觉，所以说我们人是这样，那一个企业一个组织更是如此，可能刚开始给大家讲这个大家就懵了，老师咱不是今天讲华为吗，不是讲经营企业吗？怎么谈到宇宙规律了，其实为什么周老师课程最高的课程叫规律，因为通过宇宙规律，来去把宇宙规律运用到我们的企业当中，运到我们的人生当中，我们才有可能成功，宇宙规律把它称为道，在这里我要告诉大家一个非常重的核心。

为什么任正非要研究宇宙规律，在座各位记住，在这个世界上所有的成功都是偶然，而所有的失败都是必然，没有成功也没有失败，所谓的成功只是一不小心，你合道了，所有的失败只是一不小心，你背道了，道是什么道就是规律，大道无形长仰天地，大道无情运行日月，大道无名滋养万物，吾不知其名强名曰道，老子把这个东西称为道，我们可以把它称为叫做规律，或者称为自然法则，什么意思呢？

这个世界上所有的成功只是因为你，做的一件事一不小心这件事，它顺

应了一种规律，而你之所以做这件事失败了，就是因为你背离宇宙规律仅此而已，所以当你能够发现宇宙规律，运用宇宙规律的时候，你就可以保持永远成功，再举个例子吧，这个日本的经营之圣，稻盛和夫先生也说，这个宇宙当中存在的一股力量，在推着日月星辰往前走，这股力量非常强大吾不知其名强名曰，宇宙力，如果说你走的时候你是顺着这个宇宙力走的，你会有种感觉犹如神助，你的人生是顺流而下的，你会发现你的成功仿佛整个全世界都在帮助你，推动你，但是如果说你坐的这个位置，你的运动的力量，是逆宇宙力而行的，你会感觉到整个全世界在跟你作对，你会有一种什么感觉呢你的人生逆流而上的，而且你会发现很不顺，而且你是螳臂挡车。

因为人的力量太有限了，而能够推动日月星辰，推动地球推动整个银河系，的那股力量太强大了，而这股力量稻盛和夫发现了，无我利他，当你做一件事是无我的时候是利他的时候，就顺应了这个宇宙力，你就会越来越顺，但是如果说你是有我你是自私的，你就会逆着这个宇宙力你会越来越不顺，所以你会发现，不管是马云不管是稻盛和夫不管是，任正非都在找宇宙规律，顺宇宙规律 顺道者昌 逆道者亡，所以宇宙的这个熵增和熵减规律，其实是非常非常值得我们去研究和学习的，什么是熵增定律，整个宇宙都在从有序走向无序，都在从新生走向死亡比如说恒星，太阳是一颗恒星，它慢慢的也是有生命的。

它也是从这个幼儿时期，走向了壮年时期，走向了鼎盛直到最后衰落走向死亡，地球也是有生命的，任何宇宙万物都是有生命的包括人也是一样，我们人也是有生命的，那组织呢企业呢也是一样，我们任何一个企业从出生那天起就一定会死亡，但是我们很多人因为，不懂得这个熵增的规律，所以呢两年三年四年企业就死了，但是华为可以活三十年，甚

至未来可能可以活50年80年100年，那就要运用另外一个宇宙定律叫做熵减定律，就是让这个企业从无序走向有序，换句话讲当你的熵减，跟你的熵增是同样多的时候，那你的企业是有新生可能机会的。

那如果说你的熵减是小于你的熵增的话，你的这个企业就在慢慢的衰落，那如果说你的熵减，是高于你的熵增的话那你这个企业会越来越好，这就是稻盛和夫包括马云，包括任正非要给我们传达的信息，在这本书里面，我们会详细的给大家去剖析，什么是熵增定律什么是熵减定律，而且通过熵增定律来看人体，来看人的生命来看企业的生命，来看一个国家的生命，任何一个国家任何一个政权也是一样。

为什么说我们古代的朝代这本书里面讲，都是大概三百多年，就走向衰落了，因为一个朝代是新生的，所有的一切没有即得利益者，那这个国家是跑步向前的，但是当这个皇帝有了孩子，分封为诸王以后，然后慢慢的有了无数个王爷，皇帝生了十个儿子十个儿子又生了十个儿子，十个儿子又生了十个儿子哇 越来越多，到最后的結果就是整个国家及其，都在供养着这些亲王，这些皇亲贵族的时候，慢慢的这个国家就会走向衰落，而在这个时候，人民开始推翻了这个政权，推翻了这个政权以后一个新的政权，那这个成本是非常低的呀，因为他只有一个人，他的即得利益者只有一个呀，但是慢慢的他也会生儿子，他也会分封诸王，所以这个国家慢慢的一样，从新生有朝气，然后慢慢的成长慢慢的强壮，慢慢的壮年，然后慢慢的衰落慢慢的老年慢慢的再推翻，然后再一个新生。

所以说当你去站在宇宙的视角，当你站在我们中华文明上下五千年的视角，当你站在整个世界的视角，当你站在世界500强的视角，来看这个

熵增和熵减定律的时候，再把它一转身运用到华为这家企业，那华为就能够基业常青啊，我们就能够让我的企业，慢慢的不再让熵增，我们要开始用熵减，我们要为这个企业增加负熵的因子，所以我觉得，这个调起的特别高，而且任正非有这段讲的非常好，从整个世界的发展史，从我们人类的文明目标展望，我们的智能时代现在是智能时代，智能时代以后是生物时代，生物时代以后是意识时代，是灵魂时代，我们生物的技术将结合，智能技术的成果用于提升，有机生命体的存在优势。

而我们的意识技术研究，是基于现在的这个超弦定律弦论的基础开展，人类现在对意识的存在激励，还几乎一无所知，为什么把亿万细胞连在一起就能产生思想，但是仔细想一想，在1683年列文虎克用200倍的显微镜，发现细菌以前，我们也不知道这个世界有微生物的存在，就是因为我们发现了微生物的存在，所以现在我们的医生只要在，做手术的时候洗洗手，我们很多的伤员很多的产妇就不会死于感染，所以随着人类的技术爆炸，我们在不久的将来人类将会掌握意识技术，甚至未来我们会发现灵魂的存在，是超越物理生理机能的。

所以目前我们人类对意识对灵魂的认识，还处于玄学的浪漫，我们未来一定会认识到灵魂是独立存在的，我们的天文学家，我们的物理学家我们的量子物理学，发现这个宇宙的暗物质，占全宇宙物质总量85%，我们对暗物质一无所知那么，暗物质是否可能就是，我们的意识和灵魂的承载体呢，换句话讲就是，就以前你们在听周老师讲课的时候，你们会发现周老师经常给你们讲到宇宙定律，讲到超弦 讲到意识 讲到心灵成长，你们都会发现神乎其神，仿佛周老师讲的是玄学，但是当你翻开任正非的书的时候你会发现，怎么任正非也讲这些东西呢？

你会发现所有的人，当人生达到一定境界的时候，他看到的世界是一样的，我们人生就是一场修行，修行就像爬山一样，我们可能是从东面爬西面爬，南面爬北面爬，我们在爬山的时候，刚开始看到的风景都是不一样的，但是当我们爬到山顶的时候，我们看到这世界是一样的，所以任正非是爬到山顶的人，马云是爬在山顶的人，日本的稻盛和夫是爬在山顶的人，包括比尔盖茨，包括这个巴菲特，包括扎克伯格，包括马斯克，包括乔布斯，都是站在山顶的人，我们站在山顶的人看到这个世界是不一样的。

所以我们必须要研究宇宙定律，当我们研究宇宙定律以后，就要开始一转身把它运用到我们的企业当中，我们刚才研究的宇宙之熵，也讲了国家之熵，那接下来我们要讲企业之熵，什么是企业之熵呢，企业之熵就是一个企业正常的生命周期，它会经历从创业到萌芽，然后到成长到成熟，到衰退到死亡的一个过程，现在华为也面临着一些中年的危机，而这些危机我们华为不但面临了，其实IBM 微软，它们都曾经经历过，为什么它们可以克服这个中年危机呢，我们要向它们研究，但是为什么有很多企业，它们到最后没有克服，而是死在了中年危机里。

比如说本书讲了一个案例，一个案例就是柯达，另外一个案例是惠普，我们来看看用宇宙之熵，用宇宙规律的视角，来看看柯达是怎么死的，柯达患上了变革无力症，眼睁睁错过了产业的数码转型，大家都知道，柯达在鼎盛的时候，占了全球2/3的市场份额，在整个相机这个领域里面，他们占了90%的利润这是什么概念，一百多年前第一台柯达相机研发成功，之后迅速占领行业75%的市场份额，获得了90%的行业利润，但从1997年开始整个行业拐点，它们的市值从310亿美金，直接下落到1.75亿美金，蒸发90%以上，直到2012年破产，那为什么柯达会破产呢，

柯达的企业文化很好。

第一永远以客户为中心，第二永远致力于追求行业最新的科技水平，第三重视人才，创立分红与员工分享利益，那如果说你看到柯达的企业文化你会发现，跟华为的企业文化很接近，那为什么它会失败呢，企业文化很好你能不能坚持，这个很重要我们都知道，柯达在巅峰时期，我们去到任何一个城市，哪怕是一个县级城市的大超市旁边，都会有柯达相机的，柯达的广告柯达的专卖店，柯达专卖店在整个全中国最，巅峰的时候将近有八千多家，超越当时麦当劳肯德基的总和这是什么概念，太火爆了，但是柯达怎么死的，大都知道它是被数码相机浪潮给打败的，但是你们知不知道，数码相机浪潮这个技术是谁发明的呢，很多人会认为那肯定是别的公司所以它会失败，不。

接下来任正非要告诉我们一个非常惊奇的现象，那就是柯达，这个所谓的被数码打败，而真真正正的数码技术，就是柯达人发明的，柯达在哪一年发明的数码呢，我们都知道是90年代初期我们有了数码相机，但是柯达的工程师，在1975年就发明了数码相机，当1975年工程师把，相机给到柯达的高管看的时候，柯达高管看完以后说，这个玩意很好，但是你不要跟任何人提起它，就是因为他们自己发明的技术，自己把这个技术给雪藏了。

所以到最后他们被自己发明的技术打败了，无独有偶我们都知道当年的诺基亚，在整个通讯手机里面绝对是No.1全球霸主，太厉害了，平均每个人十台手机，有将近七部用的都诺基亚，但是诺基亚是怎么打败的，诺基亚很多人知道，是被苹果引领的智能机打败的，但是真真正正发明智能机的是谁，是诺基亚本身，包括我们都知道，后来的这个谷歌崛

起了，而真真正正最早，发明研究搜索引擎技术的，是微软内部的工程师，但是微软没有重视，所以谷歌崛起了，所以你会发现这是个非常诧异的事情，柯达研究了数码相机，结果被数码技术干倒了，诺基亚最早研究的智能机被智能机干倒了，包括微软最早研究搜索引擎，被搜索引擎公司超越微软也差点死亡，后来是因为转型。

那为什么会发生这些事情呢，为什么会发生这些事情，就是因为一句话这句话很重要在座的各位，一个处于成长期的企业，视所有的变化为机会，而一个处于衰退期的企业，视所有变化为威胁，什么意思呢，如果说当企业是属于上升期的，当它看到这个变化的时候它发现这是个好机会，我们要赶快变革，那说明这个企业处于上升期，等待它的就是胜利，而当企业看到变化的机会是恐惧，是感觉到自己受到威胁，这个企业已经走向衰落期了，那很多人可能会大惑不解，周老师为什么，柯达相机它自己发明了数码，数码技术要优于胶卷技术。

它为什么不用把这个技术雪藏呢？很简单，就是因为当这个企业做大以后，我们出现那个非常重的核心，那就是企业为什么存在，我们很多人都认为，企业是因为利润最大化，因为股东的利益存在所以我们才能存在，所以我们很多人都会认为，企业的存在的价值就是利润最大化，当你认为企业利润是为了最大化的时候，在座各位大家仔细想一个问题，柯达相机在整个全中国就有八千多家店，那在整个全球呢，那是几十万家店呀，它占了传统胶卷的70%以上的市场，这是什么概念，它们为了囤货生产了那么多的库存，如果它自己现在要开始做数码了。

在座的各位想象一下，它们那些库存都会变成垃圾，他们那些生产出来的货，都会变成成本，都会变成库存，所以如果站在利益的角度，它们

一定要压制这个新技术，一定要继续卖柯达相机的，这个胶卷的技术，但是任正非先生提出来，我们企业存在的价值不是为了利润最大化，我们企业存在价值就是为了，让客户价值最大化，以客户为中心，企业为什么存在，不是因为有了我们老板所以企业会存在，是因为有了顾客需求所以我们才能存在，谁对我们最好对吧，是顾客对我们最好因为给钱给我们的是顾客，顾客才是我们的衣食父母。

所以如果说柯达真真正正坚持它的价值观，以客户为中心的话，我们今天数码技术远远超过我们的，传统的这种胶卷技术，对待这个我们的顾客来讲，成本更低更便捷对吧，像素更高那我们一定要为了顾客，把我们的原来的相机砍掉，我们要做数码，但是企业利润一定会产生冲突，所以到最后的結果就是，柯达选择了以利益为中心，到最后直接导致，柯达失败了，柯达被自己发明的技术所打败，这个案例让任正非先生发自内心的反省，所以当这家企业因为这件事，发生了错误以后那么，华为就一定要避免这个坑。

我们再来讲一个企业叫惠普，惠普因为战略摇摆，失去了产业领导地位，甚至也差点破产重组，1939年惠普在车库创业，从电子元器件医疗到打印机到计算机，惠普是每一代新技术浪潮的弄潮儿，甚至它是硅谷创新的楷模，惠普车库创业的故事激励了多少硅谷的创业者，但是今天的惠普，已经往日荣光不在，那惠普的企业文化是什么，一重视技术创新，坚持在研发上大幅投资，二创立之初就倡导激发员工的个人主导性，三为员工提供优先入股的权利，鼓励大家跟企业一起创业你看，惠普的价值观也非常好，但是你能否坚持，这个很重要，你能否说到做到，不是让自己的价值观变成口号挂到墙上而是，真正融入在每一个企业员工的，血液当中灵魂当中。

从2000年开始互联网，新技术改革加大了步伐，而惠普从业内引进了四任的CEO，四任的CEO每一个CEO进来以后，战略全部大幅度调整，20世纪90年代，微软这些企业迅速崛起，而2000年的时候惠普引进了CEO，CEO说我们要完成pc，个人电脑行业的霸主，所以在2001年财支250亿美金，收购了康柏，康柏电脑大家都知道非常聪明，此次收购震惊全球的pc界，但是没有达到效果，十年以后，因为这次交易减记12亿美金惠普，下任CEO改变，我们要做企业业务，我们像IBM学习不做个人电脑了，所以在08年花了140亿美金，收购了EDS，一家英国专门做企业服务的公司。

但是整合不成功，因此他的商誉减值80亿美金，到了10年又换了CEO，CEO要做手机我们要做智能手机，向苹果学习我的个苍天，又花了12亿收购了一家公司，结果第二年又被下一任CEO卖掉了，所以这几任CEO收购改变企业战略，让惠普不堪重负，所以到最后的結果就是，惠普接近破产，虽然今天惠普还在但是，它已经不再是巨头了，它已经衰败了，而通过我们研究这两个企业，任正非想告诉我们什么，任正非想告诉我们，他华为之所以能够成为世界500强，成为世界第一名的公司，他不单研究宇宙规律，研究国家兴亡，而且他要研究这个企业的兴衰史，是企业是怎么样兴衰的，怎么兴的他全学回来，用到华为让华为兴。

那企业是怎么衰的他全学回来，让华为避免走他们失败的老路，换句话说讲所有人的成功里面都是有本质，都是有共性的，我们把他的共性提纯出来，用在我们的企业我们就有可能成功，那所有的失败也是有避免的，也是有共性的，我们把这些企业失败的这些方法全研究一遍，我们就可以避免失败，这就是运用规律 使用规律 掌握规律，任正非的核心。

这也是周老师经常讲的体相用，什么是相？今天这个企业倒闭了这是相，本体是什么，是什么东西导致它倒闭的，我们把它研究清楚，然后用一转身唯我们所用对不对，就像这个桌子一样，今天这个桌子相是个桌子，而这个本体是木头，用呢它可以做餐桌对吧，就像水一样对吧，水是个相，那它的本体是什么H₂O，它可能会变化它的这种结构，变成冰固体变成气气体，变成液体水，但是H₂O这个化学成分不会变对吧，那怎么用呢它可以喝，可以洗脸可以洗澡可以灌溉农田对吧，体相用是周老师规律课程内容，而在这里面任正非先生同样用的是这个思想，惠普的衰亡柯达的倒闭，

这是相本体是什么？本体是它们违背了自己的价值观，本体是它们不停的换CEO战略不清晰，所以华为的战略一定是100年不变，大的方向大的目标，那一定是不变的企业的使命定好以后，就定牢在这了，那该调整的是什么，能够调整的是我们用的管理的方法管理的术，但是我们的道是不变的，任正非把经营企业分为两个维次，跟周老师的课程不谋而合叫道和术，道是什么，道就是经营企业的哲学经营企业的理念。

我们企业的价值观我们企业的使命，是永恒不能改变的，这个变了我们初心丢了，术是什么我们的管理方法，我们的管理之道，我们如何建立一个流程化的组织，这个是可以变的这个是可以不停的变，我们的流程可以不停的精进不停的迭代，但是有些东西是不能变的，换句话讲再狠一点，战略就是我们的道，战术就是我们的术，我们公司大的方向是不能变的，就像当每一次任正非，的公司业绩上升的时候，当他的财务总监告诉他，任总我们今年又做了多少多少利润的时候。

任正非永远说一句话，不要跟我说这些这些东西我不要，我要的是全世界，这就是他给华为的定位，从创立华为那天起为什么叫华为，中华有为华为呀，从创立那天起他要的就是全世界，他从来没有把自己定位成一个中国性的公司，他定位的是全球的公司，来我们继续来看，我们如何通过现象来看本质，通过本质来去抓专利，在座的各位大家可以仔细想一个道理，同样两个人经历一件事，一个人可以一眼看穿这个事物的本质，而一个人看穿不了，那这两个人的成功这两个人的成就是天壤之别的。

我们如何通过本质，通过现象来看本质呢，从宇宙到生命，到国家到企业，我们看到了熵增和熵减的现象，现在我们就来看一看，如何通过现象来看本质，关于熵的理论，从1865年德国物理学家发现，有一系列的科学家给了定位给了分析，在这里要讲一个1969年比利时的化学家，提出的一个耗散结构，耗散结构有两个特征，一开放，系统内部和外部建立物质和能量的交换，很重要，如果是一个孤立的封闭系统，那么熵增是必然的，但是如果这个系统能够对外开放，那么熵减就成为了一种可能，这个很重要。

你们可以仔细想一想，地球如果是一个封闭的系统，没有阳光没有太阳没有月球那地球，根本就不可能生存，瞬间就会毁灭，没有太阳就没有光合作用，地球上的植物都会死亡，植物死亡动物也会跟着死亡，没有空气没有水人类也会死亡，就是因为地球它，不是一个封闭的系统它是一个开放的系统，所以它有太阳，太阳光可以照进地球，有光合作用有氧气对吧，然后产生氧气产生二氧化碳，然后人动植物都可以生存，这个很重要这个非常重要，换句话讲就是宇宙的熵增定律是死的，任何一个组织从创立那天起就一定死亡，走向衰落但是。

我们如何让企业早点死，如何让企业能够活得更久就像人一样，我们如何延缓人的衰老，那就是熵减，换句话讲，这个科学家提出来这个耗散结构，第一就给了我们一个方案那就是开放，必须要开放人也是一样，一个人如果封闭30岁就不学习了，就封闭了那这个人已经死了，但是如果你不停的学习，不停的养生对吧不停的提升自己的认知，那你活到老学到老，这就是为什么经常走出来学的，这个经常来学习的人，他们活到七八十岁还很年轻，而那些很封闭的，一辈子走在农村从来没有出来过的，那真的是到40岁50岁就衰老就像老头一样，这就是区别，人也是一样组织也是一样，第二打破平衡，形成运动张力，没有温差就形成不了风的流动，没有地势差就没有水的流动，不能打破平衡，内部就不可能产生张力，也没有活力流动，这就是耗散结构的最重要的两个特征。

换句话讲就是我们企业必须要开放，为什么华为的价值观第一个就是开放，必须开放，我们如果不开放形成一个封闭的系统，那一定是熵增定律，企业一定会迅速衰落，但是我们的企业是开放的，我们的组织是开放的我们的思想是开放的，我们的管理哲学是开放的，我们的企业不停在增进，那我们的企业就产生了熵减，就能够延缓我们的衰老，那么第二那就是打破封闭系统，打破平衡，如果企业的领导人永远是那几个人，那不行那企业永远做不大对不对，即得利益者不改变对吧，那全都是老将军那不行，所以任正非带头，大辞职，八千人大辞职，华为的创始全部集体大辞职，集体大辞职什么意思，辞职以后重新来华为应聘，你能应聘上应聘上 应聘不上不好意思，那你就走吧，你的股份公司给你买成现金兑换给你，而且任正非以前的工号是No.1，001对吧，这个阿里就是工号文化嘛。

华为最开始也是工号文化，你想想今天华为有19万人朋友们，当你是工号是19万多，突然看到一个工号是一千的你只有崇拜，只有崇敬因为他是老人嘛，但是在华为不是这样的，为什么呢，当这八千人辞职以后工号不保留，现在任正非的工号也是好几千了，在座各位这就是打破平衡，年轻人可以上来对吧，现在在华为有很多80后90后00后，就可以成为企业的CEO，这就是让企业的熵减，来对抗企业的熵增，能够让我们的企业更加有活力，更加有生命力能够活得更久，熵的理论应用很广泛，宇宙天文学物理学生物学环境学，都可以运用。

所以我们总结一下四条规律，第一只有开放的系统才能够实现熵减，如果地球没有太阳能量的输送，就不可能有合适的温度水和生命，也就不可能产生熵减的效果，地球不可能形成新的岛屿和新的湖泊，更不可能诞生新的物种，第二条，负熵要打破平衡促进熵减，比如说移民机制，为什么美国这么强大，因为它移民呀，全世界最牛逼最有钱最有思维的人全到美国了，所以美国才能够一跃成为世界第一强国，中国深圳也是一样，深圳95%以上的人口全是移民，所以深圳是个开放的城市嘛，瞬间崛起从一个边陲小镇，从一个渔民村，达到了今天北上广深这样的地位。

第三条，引入负熵，要适量并且要高品质，负熵可不是越多越好，负熵的质量很重要比如说欧洲，欧洲的移民问题就产生了冲突，那第四条就是熵减和熵增的对抗，我还是那句话，熵减要多于熵增，宇宙组织生命的无效和有效，在平行展开，一个事物同时存在的熵增和熵减，主要体现为矛盾，矛盾点，生命可以衰老也可以焕发新生，主要取决于你对物质信息心理，等方面负熵的引用，它们的质量直接决定了你现在是熵减

还是熵增，然后我们如何把它运用起来呢，四个字，吐故纳新，道家的养生法教我们要呼吸，要先呼气，把体内所有的废气通通的呼出去，然后再吸气，把所有的新气全部吸进来，企业也要呼吸，也要吐故纳新，只有我们吐故纳新了，我们这个企业才会有生机，我们这个企业才会有希望，那么这张图很重要，华为直接内部做了一张，导致企业失去活力的熵增图。

我们把这个图给大家打出来大家看一下，我们来看一看熵增，让企业失去活力走向混乱，我们为什么会熵增呢，第一企业做大了组织臃肿，责任心流失组织陈旧，第二我们的流程僵化一刀切，越南生病阿根廷跟着吃药，第三我们的决策效率低下，随着公司越来越大部门越来越多，成绩越来越多，固守既有利益害怕担责任，第四协同困难，部门强部门之间的太多了派别林立，不互通，共同的KPI，小群体的利益太多，我们的知识陈旧新人没有机会，队伍死板论资排辈，技术垄断 战略控制点定价权，过度的管理 假动作 形式主义 假大空，对流程负责而不是对结果负责，这都导致了我们的华为之熵。

那我们外部的条件也会产生熵增定律，我们的客户经营变得越来越困难，我们的技术越多路径越多，不确定性越来越多，我们的商业模式在被这个世界颠覆，我们的陌生竞争对手越来越多，这些就是我们华为从组织，到流程到自理到文化，展现出来的熵增定律，这个不是在华为有，是在任何一个企业都会有，那有熵增，我们就必须要想方设法让它产生熵减，因为只有有了熵减我们这个企业才能够，对抗熵增，那我们怎么样熵减呢 来，来请看这张图，我们华为的价值观，华为价值观就是针对人性的弱点，来逆向做功，来让企业从熵增变成熵减，我们人性的弱点一，一定是以自我为中心的，一定是以上级为中心的，以裙带关系为本

，以论资排辈为本，意志力下降，成长会出现瓶颈，安全感缺失会自我保护，这些人性的弱点直接会导致，我们的公司消极怠慢有富贵病，官僚主义队伍板结，我们会短视会自私，我们会不愿意提升不愿意反思，那怎么办呢？

华为就是针对这些熵增，来制定宇宙熵减定律，华为制定了四条核心价值观，这四条价值观，华为已经用了几十年了，第一条以客户为中心，用以客户为中心来对抗以自我为中心以上级为中心，第二以奋斗者为本，来对抗以裙带关系为本，以论资排辈为本，第三长期艰苦奋斗，来对抗我们的意志力下降成长瓶颈，坚持自我批评，来对抗我们的安全感自我保护，这个核心的四个华为的价值观，造就了今天强大的华为，我们后期会专门来给大家去讲，这四个华为的价值观是如何运用的，最后一张图，华为的熵减机制，华为会开始吐故纳新，来去用熵减来对抗熵增，让我们的企业是从无序慢慢的走向有序，怎么做呢？

第一开放我们必须开放，华为是开放的，华为愿意接受竞争对手的批评，愿意接受社会的批评，而且华为天天向竞争对手学习，走出国门，向全世界世界500强企业学习，第二打破平衡，华为经常集体大辞职，事关每位你必须辞职任正非都要辞职重新应聘，你能应聘上就行应聘不上你就不在了，第三活性因子一定要招大学生，全世界的科学家，你们知道吗在整个中国，除了中科院的科学家最多，那就是华为的科学家最多，就是因为要增加这些活性因子，吐故平衡封闭混乱无序要打破，得打破我们的僵化的流程，责任心流失的组织封闭的思想，陈旧的知识技能，板结的队伍以自我为中心的队伍，假大空形式主义官僚主义全部打破。

一杯咖啡吸收宇宙能量，这是任正非最喜欢说的一句话，鼓励我们华为的工程师，华为的这些所有华为人走出去，经常喝咖啡，找比你更高的人喝咖啡，找你的同行喝咖啡，找我们的竞争对手喝咖啡，通过一杯咖啡学习他的东西对吧，用周老师的话就是吸引大法化功大法，跟他聊聊天就把他的容全部学过来了，接触新的思想，一杯咖啡吸收这种能量，吸收新的技能和管理思想与时俱进，打破平衡各项变革蓝军机制，破格提拔拉开差距，战略预备队人力资源政策等等，活性因子 核心价值观，经营理念 业务战略，通过这些来改变整个华为的这些机制。

就讲到这以后，就如果说你真的听懂了，你会发现真的，人与人真的不一样，为什么传统企业赚钱了破产了，看着他的楼起来，看着他楼塌了，为什么就是因为，它根本不懂什么是叫熵增定律，宇宙定律道不用说了。

就讲到这儿以后，就如果说你真的听懂了，你会发现真的，人与人真的不一样，为什么传统企业赚钱了破产了，看着他的楼起来看着他的楼塌了，为什么就是因为他根本不懂什么是，叫熵增定律宇宙定律，道更不用说了对吧，就像清明节周老师回去祭祖，我跟我的父亲一起，到我们县我父亲很激动，这个是我们当时的首富做造纸厂的很有钱当年，我说现在呢，我爸说哎那道闭了破产了，又走到这里哎呀这个很有钱啊，当时在我们市里面都是首富，我说现在呢，老爸说企业已经破产了，老板也进去了，就是又到一个这个又自杀了。

就你会发现，中国改革开放很多人富起来，真的他是撞大运是偶然，真的是偶然，而失败是必然，还是那句话，这个世界没有成功没有失败，

成功只是合道了，失败就是背道了，道是什么道就是宇宙规律，顺道者昌逆道者亡，为什么说任正非要去学习这些宇宙规律，就是因为我们的企业我们个体我们生命，只要存在这个宇宙就一定要顺应这个宇宙规律，对不对，你背宇宙规律一定是死路一条对不对，在这个整个企业，它一定是有熵增定律的，任何一个企业都是从有序到无序，到最后走向死亡生命也是一样。

但是有熵增就一定有熵减，我们通过改变我们的思想，我们就可以用熵减定律来对抗熵增定律，讲到这儿以后，就讲到一个非常重要的核心了，任正非说做企业就是一个悟道的过程，从悟道到布道，到践道到殉道，什么叫悟道，借事修人借假修真，华为看似华为是，很重要任正非在做华为其实不是，任正非只是在通过华为这件事来修行，仅此而已。

他通过华为这件事悟道，那什么是布道呢，当他得道以后当他发现这个宇宙的规律是什么，这个宇宙的规律就是以客户为中心，在整个企业里面老板不是最重要的，股东不是最重要的，员工不是最重要的，谁是最重要的，客户才是最重要的，如果非要排序的话客户就是第一，不用说的因为客户给我们钱，是因为有了客户所以才能存在，所以我们一定要以客户为中心，而不是企业利润以老板为中心，以长官为中心以我们的利益为中心对吧，这就是宇宙规律你背道你就是死路一条。

所以当你悟道以后怎么办，你的下面的人19万员工没悟道所以，老板必须要成为企业的布道者，所以任正非要，不厌其烦的跟你讲什么叫以客户为中心，那第二以奋斗者为本，什么叫奋斗者，奋斗者指的可不是员工，你们可不要认为这里指的奋斗者，就是指华为员工不是。

华为的员工任正非把他分为三种，哪三种员工呢第一种，进入华为非常认可我们这份事业投入型，全身心的投入叫投入型员工，第二种不投入型，虽然他不投入型你慢慢教他，引导他激发他他就能投入，那第三种叫做抵触型，如果用这三种形状你们不太听懂的话，我用我的话给你们再翻译一下，我把这个世界上的人分为三种人，我把我们汇成的人也分为三种人，第一叫绝缘体，你怎么跟他讲都没有用绝缘，不听不听王八念经绝缘体，那第二，如果任正非先生讲的投入型，不投入型抵触型你听不懂，周老师用我的话来跟你讲你一听就懂，有一种叫自燃型，这种人自燃自嗨像周老师就是这样的人对吧，给点阳光就灿烂自嗨型叫自燃，自我燃烧我不需要别人激励我，第二种被燃型，他不燃但是我一激励他马上燃起来了，这叫被燃型，那第三种叫绝缘体，他怎么燃都燃不了绝缘的他绝缘的，能听懂吗所以在座各位。

任正非指的以奋斗者为本可不是指的员工，你们不要认为华为是全员分红的，这是错的我告诉你们，华为有19万员工，任正非以前是百分之百持股，慢慢的他不断的稀释自己的股份，稀释到前几年只有1.4的股份，而到今年任正非的股份已经继续稀释只到0.8了，什么概念只有0.8的股份，华为有19万员工那有多少人是华为的股东呢，8万人，这8万人是华为的股东，在座各位那还有11万人呢，不好意思那你只能当员工。

这8万人才是真正的奋斗者，这8万人就是周老师说的自燃型的人，他愿意自燃对吧，你必须要自燃只有自燃的话，感觉到不是在为老板干是为自己干呀，这种人才叫做奋斗者呀，所以什么叫以奋斗者为本，就是自燃型的人，或者用任正非先生的话叫投入型的人，一来到华为就完安全投入工作，当他完全投入工作的时候为我们华为立下了，汗马功劳，这种人必须成为股东，跟我们变成利益共同体世界共同体精神共同体。

但是华为不养闲人，华为发现那些世界500强，为什么到最后会走向衰落，他研究了GE通用电器，研究了惠普，研究了微软研究了IBM，研究了苹果研究了谷歌，研究了亚马逊研究了甲骨文，研究了众多的企业包括摩托罗拉，包括西门子，包括这个索尼爱立信，研究了那么多企业发现，这些企业之所以衰落除了，他们是这个熵增以外，他们背离了他们企业价值观，第二条那就是，他们的员工让他们这个企业负担太大，换句话讲就是，任正非讲到一个非常重要的核心一个数据，一个在职员工要养八十个离职员工，什么概念在座各位怎么养得起，所以华为是不养闲人的，你今天就算是我的奋斗者你是我的股东，你有我华为的股份，但是当你离开华为那天起来，公司把股份钱折合给你拿走，华为为什么不上市，就不想被资本操纵嘛，不要资本为上以客户为中心。

在这里华为讲到了几个，让华为真的是很痛苦又危机的故事，而这些危机，都是因为任正非在拼命的用熵减定律，我们一起来体验一下这几个故事在座各位，华为是研究通讯设备商的，当华为在研究2G网络到3G网络的时候，华为投了很多很多的钱，但是在中国3G牌照迟迟没有拿下来，所以3G迟迟没有落地，华为烧了大量的钱但是用不出去，没有办法。

甚至在里面讲到一个故事，华为野心勃勃，在整个中国校园招聘招了六千多个大学生，但是因为3G牌照迟迟没有拿到，这六千多学生没有拿到工作，本来招他们做3G业务的，因为暂时不能落地，所以这些人暂时不能够安排3G岗位，到最后就让他们去做业务，很多这个给他们安排做业务，这六千人反对，这六千人都想来当工程师的，甚至有一个人上台抢麦克风骂任正非，你是不是头脑昏了，你是不是一时冲动，你找我们这么多人来干啥，任正非是一个绝对敢接受自我批评的人，他不单接受自

我批评也愿意接受别人批评。

因为我们刚才讲了华为的价值观，就四条就四条核心，一以客户为中心，第二条以奋斗者为本，长期艰苦奋斗，第四条坚持自我批评，通过这个案例，我们来去好好分析分析，任正非是怎么用宇宙定律来去管自己的公司的，那在这个前提下，就有公司声音出来了，说老板叫任正非老板吗，咱不应该花这么多的精力和时间，和金钱来去研究3G，研究小灵通啊，小灵通这个业务在中国一定会火的，因为在日本小灵通就火得一塌糊涂，而任正非说了不行，因为小灵通它最多算个过渡产品，当3G4G网络落地以后，小灵通一定会被历史淘汰，甚至在发达国家小灵通已经被淘汰了，而在这个时候内部都有非常多的反对声音，如果说有资本在，那明明小灵通业务能赚钱你不研究，3G业务落不了地你还在大量的投入，几十亿上百亿的投入，如果是有资本的话不好意思任正非就下台了对不对。

而且在这个时候出现了一个人，这个人曾经是周老师心中的，一个真的非常成功的企业家，周老师上课经常讲他的案例，甚至我认为他是一个非常，非常典型的一个好人，在我的印象里，而这个人的出现成为了，任正非心目当中的那个“坏人了”。

这里“坏人”加个引号，就对于任正非来讲是一个非常大的挑战，这哥们叫吴鹰，上过赢在中国，大胡子吴鹰，吴鹰呢创立了一家公司叫UT斯达康，这家公司就是看到了日本小灵通的衰落，他就把日本小灵通技术买断，来到中国做成了小灵通，中国小灵通80%都来自于UT斯达康，那请问这个技术在日本已经被淘汰了，拿到中国能赚钱吗，不好意思赚大钱，那是真的赚大钱，吴鹰迅速把公司做上市了，迅速做成了一个百亿

企业。

为什么？很多人会说为什么被淘汰了，它到中国还能赚钱呢记住，商业的运营规律是什么，什么是商业，商业的本质就是把，东边的东西卖到西边去吗对不对，南方有这个北方没有，把南方的拉到北方就能赚钱，就这么简单，而且这个宇宙的发展规律，这个世界的发展规律，就是从发达的地方到不发达的地方，这个世界就是从欧美，到日韩到港台再到我们大陆。

举个例子呼啦圈，90年代一个人去香港，香港回归以后去香港，发现香港人人人都转呼啦圈可以减肥，他就发现哇这个东西太好了，呼啦圈是90年代美国人就发明了，在美国已经转了好几十年了，后来转到了日韩，后来又风靡到了香港港台，而大陆的人还不知道什么是胡拉圈呢，这哥们就买了胡拉圈，就到中国大陆卖两年时间就赚了好几个亿，那胡拉圈在美国在日本都被淘汰了，而在中国它还能赚钱，换句话讲这叫打信息差对不对，我经常讲这么一句话，想赚钱很简单一定要出去，出去比你那个家乡更发达的地方，学一套先进的管理思想，或者说拿他们先进的产品然后去到不发达地方，降维打击对不对，或者说周老师经常讲的一句话，与比你能量高的人交朋友，与比你能量低的人做生意，因为你会发现你能说服在你手上购买，购买的东西都是客户的都是不如你的人，对不对这叫降维打击，非常非常简单UT斯达康吴鹰就是如此，他看到了小灵通在中国的趋势，所以他就去到美国买断技术来中国做，瞬间崛起成为百亿富豪。

而在这个时候在座各位，内部的这些股东们就翻了天了，就当时绝对是抨击任正非的，认为任正非这个角色绝对是错的，为什么要做3G为什么

不做小灵通，公司失去了多好的赚钱的机会，而任正非就是顶着压力，为什么任正非要顶着这个压力呢，因为任正非非常清晰，我们做华为这家公司，不是为了追求利润率最大化，如果我们去做小灵通了，我们就在3G领域上失去主动权，未来3G会变成4G会变成5G，会变成6G会变成7G，他看的是十年二十年三十年以后的华为，而且还有，在中国股票最火的时候，深圳你要明白华为是在深圳，在座各位华为如果不在深圳，根本就不可能诞生出来为什么？

因为在内地你让员工入股你公司收员工的钱，这个时候在内地，在80年代成立华为的时候，这叫非法集资是要坐牢的，而只有深圳的新政策才给了华为生机，而且最早股票上市，深交所也是在深圳，多少人说任正非上市吧，上市以后能赚多少多少钱，如果任正非是为了赚钱华为一定上市，但是华为为什么不上市，因为任正非知道我做企业的目的，不是为了利润最大化，做企业存在的本质是以客户为中心，如果上市了我一定会被资本卡着喉咙。

很多的公司在没有上市之前，新东方我曾经解读过一本书，《我曾走在崩溃的边缘》俞敏洪先生写的，在他没有上市之前他说了算，他可以两年开一个新校区，培养老师以后再开新校区，而到了资本市场以后上市以后，资本规定你必须每年要40%50%的增长，所以一年开上百家校区，到最后的結果是什么，结果满意率极低，课数极多客户投诉，你这老师根本都没有经过培训你什么新东方，所以到最后的結果就是，就敏洪差点崩溃，因为对不起客户对不对，下令所有校区全部停业整顿。

所以我想告诉我们在座的各位，这就是任正非的眼光，如果任正非被资本卡着喉咙了，不可能有今天的华为，小灵通事件对任正非一个非常大

的考验，这个华为不上市，引起争议也是对华为一个非常大的挑战，有无数人骂华为说你不上市就是因为，你有什么什么背景对吧，今天美国依然拿着这个东西来去攻击华为，那第三个危机那就是房地产，深圳房地产应该是全国最高价了，一平米几十万了，那请问华为一年做几千亿对吧，在90年代一年就做80多亿了，而如果拿这80亿的在深圳买地，那得赚多少钱那不比做通讯赚钱吗对不对，而华为没有拿这80亿去买地，而拿着80亿的一半40亿干嘛呢，找IBM学习，给IBM交学费40亿，引进全球最先进的现代科学管理体系，把华为完全从一个，不懂的管理内部混乱无序的，竟变成了一个科学的流程化管理的组织，以前的华为经常会出现一个工程师把，公司资料偷了把硬盘偷走了，去到竞争对手那里上班去了，而这种事件在现在的华为几乎不可能产生，为什么因为那个时候管理是混乱的，是没有机制是没有制度是没有流程的，而今天的华为引进的是，整个全球最先进的管理思想。

所以你会发现，任正非做的任何一个决定，他都是站在以客户为中心，就是企业为什么会存在，这是商业的本质，企业为什么会存在，如果你认为企业存在的本质就是赚钱就是资本，就是盈利就是利润率最大化，你这个企业绝对走不长远，你这个企业就一定会有熵增定律。

那么多上市公司从上市到退市，到陨落到破产太多了，百年企业有几个呢？对不对不要说百年企业了，在中国企业的平均寿命，是2.9年什么概念，每年有几百万创业者加入创业大军，而企业能活到2.9年是平均数字什么概念，所以说华为能够活三十多年那，真的是不是熵增他是在熵减，所以这是这是华为的，第一个危机。

我们再来看华为的第二个危机，我们通过这本书给我们讲的，华为经历

的事件，来去看任正非的管理哲学思想，有一次华为的一个员工，死在了工作岗位上，他其实不是猝死累死的，他是因为自己身体上，后来查出来的是疾病所以死的，但是，社会看到这个新闻以后，那些无良媒体开始大肆报道，华为的电子文化，华为创业有一个电子文化，什么是电子文化呢，每一个入职员工除了发工牌，发卡座以外，还要给你发一个电子还要给你发一个毛巾被，干嘛的呢，那是因为华为创业到现在经常加班，都是熬夜熬到十一二点，两三点三四点四五点，甚至很多人算了睡公司吧，中午睡一会晚上睡在公司，这已经是华为的文化了，这艰苦奋斗的文化呀，一个企业是拼出来的，三十多年的时间华为能够超越那些，已经存在了100多年的美国企业，成为世界第一那一定是奋斗出来的。

所以很多人在美国的记者采访任正非的时候说，任总你给我们讲一讲，你的企业是怎么样，通过三十年成为世界第一的，任正非说没有谁用了三十年我用了六十年，美国人听不懂大惑不解什么意思，任正非就说了，你们的一天工作对吧，最多八小时最多12个小时，我们是24小时工作，所以我比你多一倍，所以我们没有休息时间，我们是长期艰苦奋斗，所以我们的一年顶你两年。在座各位，媒体就开始攻击，是电子文化血汗工厂，让员工猝死在工作岗位铺天盖地全是骂华为的，任正非走在了风口浪尖上，而这个时候任正非突然发现，能够把公司的细节，入职都发电子发毛巾被，就这些细节肯定不是外面媒体知道的，那一看那就是内部员工写的在座各位。

正常一个民营企业你都把股份都变成1.4了，都分给员工了每一年给员工分红，对员工这么好你自己都因为工作长期熬夜，又是抑郁症又是焦虑症，又是三次癌症任正非对不对，自己的父母过世都不能够赶到现场，

如果你是一个这样的老板，看到你内部员工在发帖骂你什么概念，那肯定生气对不对任正非没有，任正非说这样吧，一定是咱做的不够好，既然这么多员工骂咱，干脆咱做个网站，让员工去网上骂，搞了个心声社区，告诉华为几万员工来，可以在这里吐槽骂我，给公司提意见。

这就是任正非企业文化里面的开放，包容。

在座各位，任正非的偶像是谁呀，任正非的偶像是邓小平，邓小平四个字拯救中国，让中国走到今天成为世界第二强国，未来一定会超越美国，我们用了短短几十年，走到了资本主义三百年走过的道路，就四个字改革开放，所以任正非特别崇拜邓小平，任正非认为一个企业如果不够改革，不经常改革，然后不开放不包容走不到今天，对不对？你是一个技术人员你可以不包容没关系，你最多只跟机器打交道，你是一个普通人你不包容没关系，你最多就跟你家人打交道叫你家人多包容你，你是个领导你必须包容，任正非建立一个心声社区，让员工骂呀这什么概念？

而且后来，确实华为也出现了一些员工跳楼自杀事件，其实在座各位你们不要认为有问题，你们想象一个问题，华为有19万员工，这19万员工相当于一个，一个城市了这什么概念，一个小县城一个小市对不对？请问一个市每天有死人正不正常，太正常了，但是媒体一放大，那华为就受不了了，那任正非也很痛苦对不对，所以任正非的开放包容，这都是在践行华为的价值观。

那我们再来给大家讲一个，这个故事，引我们来去思考，也是这本书里面记录的，当华为创业已经步上正轨的时候，任正非做了一个动作，那

就是每一年要，带着自己的高管去不同的国家学习，圣诞节过年别人都在家，他带着高管去美国，他带着他的高管去英国，去德国，去日本，去以色列，去欧洲去澳洲，去到全球最发达的国家去学习，去到IBM公司，去到惠普公司，去到柯达公司，去到摩托罗拉公司，然后去到苹果公司，去到这些世界500强的公司跟他们去学习，他们是怎么成功的，他们是怎么失败的，成功我学习你成功的经验，失败我学你失败的经验，当学完一圈以后任正非做了个决定，在座的各位仔细听，任正非什么时候出国是一九八十年代末期，87年创立华为，89年就走向国门了，不停的学习啊，在座各位这才是核心。

而且当走出去，学了一家公司这家公司叫IBM，IBM曾经是蓝色巨人，非常牛逼但是走向了衰落，但是一个CEO进入IBM让IBM，重新荣光焕发，再次成为世界之巅这个人叫郭士纳，当任正非跟他聊完以后做了个决定，拿出一年的营业额四十亿，直接拜IBM为师，请IBM去华为公司给华为做培训做咨询，建立一条属于华为自己的，科学管理体系流程化组织，在座各位40亿什么概念，副总裁说老板咱能不能砍砍价，老板咱能不能再考虑考虑，任正非把他副总裁痛骂一顿，跟老师学习学生还可以跟老师讨价还价吗？人家教咱就不错了，很多人可能会抨击任正非，为啥跟美国人学习崇洋媚外，你一定要明白，我们只有跟美国人学习他们比我们强大，我们才有可能战胜美国呀，我们就要以美国人为师对不对，这有什么可丢人的这不叫崇洋媚外，必须要跟比我们更强大的人学习。

然后我们再给大家讲第二个小故事，任正非有一次有一个项目，在这本书里讲的很详细，一个项目落地了，为公司签了一张，这个好几亿的大单任正非一开心，奖员工这个团队七百万现金，员工都很开心每个人都

分到钱了，然后任正非一发现不对七百万太少了，这个项目太好了，这些人太拼了，绝对是以奋斗者为本，来再奖一千万，这个时候副总裁就说了，说老板你这不能这么奖太多了，咱就请他们吃顿饭就行了，任正非立刻火了那这样，就请你吃个饭，你的期权你的股权你的分红，你的职位奖金全没了你愿意吗？你不愿意那些基层员工愿意吗？必须奖。

所以他的副总裁说了这么一句话在这本书里，如果你短期看任正非你看不出什么，你会觉得老板很一般，就像小灵通事件对吧，他放弃小灵通你短期站在那个视角去看，那任正非是不是傻对不对，短期在炒房的那个年代，任正非不做房地产是不是傻，不上市是不是有问题，但是长期来去看，那任正非老板一定是一个有格局有眼界的人，敢分钱真的敢分钱，绝对是以奋斗者为本。

那我们再给大家讲这个书中的第三个故事，更加引人发省，那就是当大家都好了的时候，都成为股东的时候任正非要集体大辞职，你看我们看到集体大辞职认为是负面新闻，但是在任正非看来是最好的好事，什么是好事呢？因为只有你敢于辞职，才能够打破这个封闭式系统啊，咱们刚才不是说了吗，宇宙的熵增一定是存在的在企业里是存在的，要想让企业出现熵减，来对抗熵增，一开放，二就是打破平衡，所以咱们是既得利益者全部辞职，辞职以后重新来应聘，能应聘上什么岗位就是什么岗位，在座各位你要明白，在华为有很多的这种，最开始第一批追随的员工，他已经坐到总裁这个职位了，结果辞职了再来应聘连个总管都应聘不上，没办法你要不就做业务，你要不行你也可以走，走了以后股份兑现给你，这就是华为不养闲人没办法，是养不起闲人没办法，做企业就是这样。

任正非也讲到了为什么今天的欧美，会发生一些重大的危机，就是因为社会福利太好了，养不起那么多不干活的人对不对，为什么今天的英国变成这样？为什么今天的德国变成这样？为什么那么多的百年企业会陨落？那就是因为，一个在职的员工要养，五十个八十个退休的老员工，怎么能养得起呢？

华为不养闲人 我们养不起，集体大辞职，打破工号打破平衡，在座各位打破平衡以后的13年，以后又开始集体大辞职，八千人市场部大辞职，这个事件对于任正非来讲这是个非常好的事件。能够让企业充满活力呀对不对，但是仔细听，辞职签完离职合同以后重新来应聘，你走的流程跟新员工是一样的哦，在座各位，这个很重要你仔细想一想，当年你加入公司我公司啥也不是，我今天公司已经做到世界级了，你再来应聘你可能还不如那些新人呢，你连应聘上的权利可能都没有，这就是能者上庸者下。

所以任正非用人就用一个制度赛马制，什么叫赛马制？你一个60后跟着我干了这么多年了，你说你自己很牛逼来，来跟小年轻一起来应聘一下，你现在应聘还能不能应聘得上，来一起带个队伍，看看这个单你能不能拿得下来，这叫赛马制，因为战争培养战争，在战争中学习才能学出真正的英雄，才能学出真真正正的将军，任正非也说了那毛主席是谁教的呀，那林彪是谁教的呀，那朱总是谁教的，是战争教的对不对？

但是这个事件在当年也是引起了轩然大波，所有的媒体全部负面报道华为，你看华为为什么让八年的老员工辞职，逃避新劳动法，咱新劳动法出台了说了，只要员工在企业里干满十年，就要永远录用成为企业的永远员工，华为为了逃避责任所以让八年的员工辞职，然后那些记者铺天盖地

盖地骂呀，骂完以后还干嘛呢，蹲点蹲在华为，希望这八千人里面找到一些，来给他们爆料的，结果发现没有一个人爆料，大家都很正常，这批人没有一个人爆料，也没有一个人找媒体，更没有一个人去维权，更没有一个人起诉华为，那为什么会这样呢很多人会说？对呀为什么会这样呢？在座各位。

这一段我给你们说一下为什么会这样，为了让所有超过工龄八年的员工辞职再进岗，华为采用了“N+1”模式，N即员工在华为工作的年限，比如某人在华为的月工资是1.2万，一年的奖金是12万，平摊到每个月是1万块钱奖金，假如他在华为工作了十年，得到最终的赔偿数额是2.2万元，工资+年奖金平均，乘以“10+1”即24.2万元，仅此一项华为在这些年，就要多支付100多亿人民币。就听到这以后大家就明白了，华为对员工太好了员工怎么还会退出企业呢，那华为愿意拿出这100亿的成本，都不愿意让这些员工成为华为的永久员工，为什么？就是因为企业不能养闲人。

包括就在一个月前，周老师又去到了华为总部去学习，华为现在又推出来一个退休制度，到了年龄以后工作年限必须退休，强制退休，为什么？就是为了让这个企业，永葆年轻永葆活力永葆激情。

任正非是一个对人性研究到透彻的人，任正非说这个企业，分为基层中层和高层，基层的员工经营他，要永葆人性是贪婪的人性是自私的，要利用人性，什么意思呢？

要让这些员工永远充满饥饿感，基层的员工必须有饥饿感，有了饥饿感他就像狼一样，“狼文化”就是华为的企业文化，他才敢去非洲敢去中

东，敢去以色列去接单，为华为开疆拓土对不对，为什么要去偏僻的地方，因为欧美国家把发达国家的通讯全建完了，那些战乱的地方人家欧美不愿意去，那不愿去只有咱华为去了，那还说什么说对不对。

如果这个人已经有房有车有老婆有孩子了，有个几千万实现财富自由了，他不愿意去的在座各位，来中层的员工呢，要拥有危机感，你随时有可能下来，这个重新再应聘，你随时有可能被华为辞退，你记住华为是有一个制度的，10%的末位淘汰制，只要是业务人员三个月一平和，一季10%淘汰，连董事会，都是五年选举一次要淘汰的，末位淘汰制，所以让这个队伍永葆年轻这就是熵减呀，这不是很多人经常问我吗，周老师，如何让我的企业永葆激情，没有创业激情了你，把这个末位淘汰制用进去马上，那高管呢要有使命感，有了这三感，这个企业充满了爆发力就像狼群一样，永远是饥饿状态。

在座各位你们知道用这套管理哲学，培养出来的华为员工是什么样的员工吗？

太夸张了太夸张你无法想象，在这本书里面讲到了，讲到了几件非常振奋人心的事情，第一件事，那就是每一年登珠峰都有死人，所以中国移动准备在珠峰，建立我们的4G网络，而在整个全世界没有人敢建，因为你们一定要明白，爬上珠峰是要经过训练的，而且是要死人的，更不要说没有经过训练的工程师了，但是华为敢，在座各位全球最高的信号塔，就是华为工程师是建的是冒死建的，珠穆朗玛峰，让珠穆朗玛峰爬峰的人永远有手机信号，所以在座的各位这就是华为精神。

来你觉得这个很夸张吗来第二个，日本地震所有人都往东跑，只有华为

的工程师往西跑为什么，抢修基站，受伤了回到华为的公司，任正非任总亲自接见这个员工，给他颁发英雄勋章，问他说傻孩子，那地震都往东跑你咋往西跑呢，这个员工说了一句话，老板你不是说了吗，我们华为的人要以客户为中心，任正非哭了，眼泪在里面打转，跟这个员工说了一句话傻孩子，以后在你的生命跟客户出现问题的时候，先以保住自己的生命要紧，以自己的生命为中心，当讲到这儿的时候让这个员工走了，这个员工边走，边在走廊里面，嘟嘟囔囔的在跟自己说话老板又骗人，老板教我在生命和这个，这个客户之间发生冲突以生命为中心，但是如果是老板老板还是以客户为中心，在座各位这不是一句虚言，这是个真实的故事。

任正非有一次坐飞机谈一个业务，这个飞机差点失事差点掉下来，所有人全部下飞机了终于安全着陆了，任正非也很害怕，但是任正非为了签这个合同，不是为了签这个合同是为了交付这个合同，继续飞，任正非每一年乘坐飞机的次数是100次以上，而华为的高管孙亚芳徐直军等，乘坐飞机每一年在150次以上，所有的这些高管董事焦虑症是普遍现象，再有就是高血压高血糖抑郁症更有甚者，查出来现在都没有治好的疾病。任正非是得过癌症，得过抑郁症有三次想自杀的经验。

所以，这些全球的高管24小时不开手机，这20多年来24小时不开手机，全球100多个国家来回飞貌着生命危险，这不是开玩笑的真的是以客户为中心。

在以色列接了一张单，接完单签完合同了以色列打仗了要不要去，要，要交付队伍继续去，那飞机都不敢跑了，包机去，在中东去到一个地方这个地方战乱经常有，现在华为公司墙上都还有那个，那个战乱的时候

打的那个子弹孔，子弹孔，非洲战乱要不要去要去，继续交付。

这里面最让我感动了这本书里面讲到了一个，真实的故事，是采访了一个华为的员工，这个华为的员工是在利比亚，在利比亚给客户做交付，而利比亚当年发生了战乱这个战乱，战乱了整整一年，手榴弹炮弹，政府军跟反叛军在打仗，你们知道华为的员工，让大部分员工撤离，撤离根本机场飞机不起飞，一张员工的机票五千美金，买了以后今天飞不了怎么办，第二天要继续买机票，继续买一张五千美金的机票，然后华为公司全部报销，全部用最好的然后用船，找船找翻译找最好的包机，护送华为的员工赶快离开战乱的战场，但是华为总部还是要有人坚守，虽然咱新工程现在战乱了对吧，不能建设了但是，咱老基站得有人维护啊，万一坏了那不还得修吗怎么办呢？有一批员工就留在了利比亚，华为公司，每天都是打仗每天都是炮声，每天都是政府军跟那个反抗军在街上打仗，每天都能听到爆炸声，然后没有粮食没有通讯，他们只能够吃过期的馒头，吃过期的米饭，整整八个月，在座各位这是什么概念，甚至有很多的这种，留守在利比亚战场的这些员工真的都是，重度抑郁症重度焦虑症，现在放鞭炮都给吓坏了以为炸弹呢，以为打仗呢，而这些人有没有人对华为有一句怨言呢，没有，一句怨言没有，他们都认为这是我应该做的事情。

为什么会这样呢？因为他们从来没有认为自己是华为的员工，他们都认为自己就是华为的股东，他们认为以客户为中心呀我必须要抢救基站，就这种事情在传统企业是无法发生的，是不可能的。

包括在非洲一个地方，也是一个华为的高管猝死在了工作岗位上，他的太太不单没有找华为公司维权，反而发了一篇微博，亲爱的，你生为华

为人骄傲死为华为鬼，你曾经跟我说过，你为华为人为目标，我会继续坚守你的梦想，把咱们的女儿培养成咱将来接班成为华为人，就这种事件在我们看来这是不可能的事情，为了客户交付，爬到珠穆朗玛峰，全球最高峰去建立基站塔，去战乱里面给客户做交付，都已经国家开始打仗了内乱了，还在里面做维护，都已经地震了还跑去维修，这都猝死在工作岗位了家属不闹事，这种事件在我们看来都无法想象。

为什么会这样这本书里面给了答案。

任正非不单研究世界，最顶级的这些企业家跟他们学习，跟他们学习最顶尖的分配模式，跟他们学习最顶尖的组织架构流程，跟他们学习最顶尖的管理学，他还跟宗教学习，任正非认为，经营企业的最高境界就是把企业经营成宗教，叫类宗教型企业，这本书里面有讲，几百年的企业凤毛麟角几千年的宗教比比皆是，为什么佛教存在两千五百年，这个商业模式是不是值得我们学习呢？

所以人活在两个维次一个是物质一个是精神，在物质维次任总说了，我们必须给员工分钱，让他们成为企业的股东，让他们都能够实现财富自由，但是光分物质不行，那是雇佣军，我们还要在精神领域上加给他，我们必须引导员工，让他们进入精神世界，所以，从悟道到布道，到践道到殉道，悟道是通过做企业悟道，发现了做企业的核心是客户为中心，奋斗者为本、长期艰苦奋斗，开放、灰度、妥协，布道我竟然悟道了我就必须得给这些员工讲。

你们知道吗在这本书里面，任正非不厌其烦的跟我们讲，什么是开放？什么是妥协？什么是灰度？不厌其烦的跟我们讲什么是客户为中心，

而且你发现，不单是在这本书在华为你会发现，讲到吐为止每一个人，每天都在跟你讲这些东西，

如果你认为我是在洗脑任正非会告诉我就在洗脑，如果你能接受就在华为如果不接受拜拜，不停的培训，布道，践道，我要自己践行我任正非自己践行，他的父亲，这个医疗事故死了，他的母亲出车祸死了，父母死亡那天他都在出差，都在给客户交付，他没有办法去到现场，他自己就在践行以客户为中心，他的飞机失事差点死掉，包括这几年美国对华为的这种围剿，他亲女儿被抓 孟晚舟被抓，甚至放话要抓任正非，任正非依然跑在全球各地，在为客户交付对不对？

当然了咱不是说任正非是完人，这本书里也有讲到马电事件对不对，马来西亚电信局投诉华为，没有做好交付对吧，任正非前期也承认以前是，这个确实是以企业的利润为主，然后呢重营销轻交付，他痛定思痛开始反思，天天在企业里面骂我们不能犯大企业病，我们必须坚守初心，我们必须改变，就任正非也犯过错在书里他都承认，所以在座的各位这叫践道，我自己去践行我的道，最后一个殉道，任正非说了我死都要死在华为这件事上。

死都要死在华为这件事上这什么概念，跟美国人说了，不是抓我一个人就让我投降那不可能，你把我抓了我也不投降，孟晚舟，被抓以后告诉任正非千万不要再飞了，万一美国在其他国家引渡又，把任正非被扣了怎么办，甚至中情局去暗杀了任正非怎么办，但是任总依然跑在前线为什么，殉道从做企业这天起就没想着活，反正人一定会死的，有轻如鸿毛、有重如泰山，所以在座的各位这种格局，这种境界真的值得大家学习。

讲到这以后再狠一点，华为它已经不再是一家企业了，它真的已经是一个道场，已经是一个修行的道场了。

那么多华为的员工愿意为这个华为企业，抛头颅洒热血，一定不单是，老板在物质层面上给到了他们满足，是在精神层面上也给了他们满足。

一个月前周老师去华为总部，华为的研发中心在东莞的松山湖，我去腾讯给我震撼的不要不要的，一栋大厦对吧，深圳南山甲级物业写字楼哇，腾讯大厦太震撼了科技感扑面而来，但是去了阿里比这个更震撼，那就不是一栋大厦冰冷的写字楼了，那是个学校那是个园区，跟清华北大校园一样有湖，太漂亮了那个楼建的，但是再去到华为我的苍天啊，你感觉到仿佛去了欧洲全是城堡，有小火车仿佛是旅游景点，而华为的工程师就住在这里面办公，那个小区，太漂亮了松山湖，有湖 有山 有火车 有城堡，你仿佛进到了一个欧洲的一个欧洲小镇，你仿佛去到了一个，高端的一个别墅区，但是你会发现那是华为的办公室，那你在那儿工作那简直就是一种享受啊，那真的是让你身心灵的愉悦。

所以说你会发现真的，必须要看这本书，通过看这本书，《下一个倒下的会不会是华为》，这也是在下危机，任正非不是一个负面思维的人，任正非是一个具有危机意识的人，因为任正非认为一个企业，只有危机感才能让这个企业活下去。

任正非说我活着的每一天都在如履薄冰，我每天晚上睡觉都在想，我每个月发工资都得发几个亿，如果有一天华为账了没钱了怎么办，所以在座的各位，今天你们认为美国对华为的围剿，又是让华为进入实体清单对吧，不让美国人买它的产品，又是5G网络不允许用华为的设备对吧，又是联合了英国澳大利亚然后，加拿大然后诸多的，欧洲的国家来抵制华为，我想告诉你都不会让华为倒下，都会让华为越来越强大为什么？

因为任总早都已经做好了最坏的打算，为什么台积电给华为断了芯片，华为依然有芯片，因为华为自己早都在研发芯片了，不就这么回事吗，所以我想告诉我们在座的各位，以前对华为的打击是，不允许你华为的产品卖到我国外，现在对你的打击是你华为，很多的设备用的全是我，美国人研发的芯片我现在不给你供芯片了，以为能够掐死华为但是，华为早在多年前就已经研发自己的芯片了，为什么就是因为任正非有危机感，就是因为任正非在早年前，就在想如果美国卡我们芯片的喉咙我们怎么办？所以我想告诉我们在座的各位真的，越是大企业越应该如履薄冰，只有如履薄冰保持危机感，才能让你这个企业充满了活力，稍一不小心就死了，淹死的全是会水的。

所以在座的各位，永远以客户为中心，永远以奋斗者为本，永远要长期的艰苦奋斗，永远要开放，永远要妥协永远要灰度。

那什么是妥协呢？华为的任正非发现，在整个世界，有两个国家崛起一个是法国一个是英国，法国是法国大革命大家都知道，但是比这个法国革命，更成功的其实是英国的光荣革命，英国的光荣革命根本没有死人，就是女王、皇室、内阁、大臣这些所有的人在一起探讨跟平民，这些探讨，到最后探讨了一个新的资本主义制度，探讨的时候摔桌子砸板凳

，但是探讨完以后大家一起执行，所以让英国成为了日不落帝国。换句话说讲就是妥协，今天的任正非就是用这套思路。

每一次华为开会那，摔桌子砸板凳，但是当大家相互妥协形成，这个战略以后，大家出门了，全部把自己的意见保留，坚决执行我们开会的妥协出来的政治制度，这就是妥协，妥协是人类最高智慧，如果人类懂得妥协不需要用战争的方式。今天的任总，不是企业的CEO，他没有企业的决策权，他连建议权都没有，只有反对权，如果他们做的不好只有反对权，把所有的权力全部让出来了对不对，为什么呢就是因为要开放，那什么是灰度，灰度指的就是很多人认为，不是黑就是白，其实黑白之间还有一个颜色是灰。水至清则无鱼吗，不要想的是华为人人都是奋斗者不可能对吧，华为人人都是这个自燃型那不可能，对不对灰度正常，留给这样的空间，自燃型咱给他股份对吧，被燃型他能够燃的咱激励激励他，让他成为员工为咱所用，绝缘体不然的那就一定发现开除，这就是华为这就是任正非。

在这本书里面他不是给咱讲了华为的使命，愿景价值观而是，讲故事的形式给我们展现他的，他的这种华为的价值观，换句话说讲就是华为的文化，成就了今天的华为成就了今天的任正非，这本书呢大家也不要听周老师讲的就，不看了一定要买回去看。

那我们最后来总结一下这本书，周老师学到的内容可以为我们所用的，第一，华为的任正非是一个见佛拜佛，见魔杀魔的人，什么叫见佛拜佛就是学习，不停的向比自己更成功的人学习，也不停的比自己更失败的人学习，失败我学习避免失败成功学习成功，定位就是世界定位就是世界500强，然后他学习干嘛呢，老板学习的唯一目的是，建立一套属于

自己的独立运营的，思维意识体系简称思想。

华为是建立一套属于自己的管理思想的，创业哲学的这个很重要，任正非建立一套属于自己的哲学体系，哲学思想，这是你们应该学习的，第二，走出去，任正非在80年代就已经走出去了，一个44岁的男人什么都一无所有，然后开始创业，但他知道他必须要走出去了，从一个没有基础没有管理的公司发展成今天一个，全世界技术管理最牛逼的公司，走出去走出国门，去美国去以色列去德国去日本，去英国去那些技术比我们更发达的国家，然后第三，拜访所有世界500强，不管是失败的还是成功的都跟他们学习，第四研究全世界所有的商业案例，第五不断的精进，任正非说了，要坚持自我批评每天要批评自己，团队也是一样坚持精进，批评自己才能精进，反思才能精进，第六忘我 完全进入忘我状态，眼睛里只有工作，眼睛里只有华为，眼睛里只有顾客没了其他的没了，完全忘我，只有你完全忘我的时候你才是企业家呀。什么叫企业家，就是有了企业以后没有家叫企业家吗。对不对第七，他的最爱是贝尔实验室，而不是自己的老婆，这是任正非原话书中说的，贝尔实验室一天一个专利引领了整个世界，从19世纪到20世纪所有的发明创造，一半都来自于贝尔实验室。

所以任正非真的就是激励他们的工程师，你们就是下一个贝尔实验室，你们在跟我一起做影响世界的事情，然后向宗教学习，然后就是不停的吹牛对吧，给员工梦想，当他们一无所有的时候，就是给他们梦想，给他们描绘一个美好的未来，让他们感觉到这个太好了，所以当华为发不出工资的时候，任正非在跟华为开会怎么开呢，你们未来在深圳买房的都要买阳台大一点，众人大惑不解老板为啥买阳台大一点的，钱太多了将来要拿出来晒一晒呀对吧，我们今天又赚了多少钱，他又说了我

要的不是这些，老板你要啥呀 我要的是全世界，我要的是整个世界哇，跟他一听对吧，去到这个实验室看到那些科家正在做研究，任正非又说了，太棒了你们是下一个贝尔实验室，你们在跟我一起改变世界。

你们是一群改变世界的人，就是听任正非讲话你会，瞬间很提气很激情，下一个点任正非说，我每天都要给自己打鸡血，要给自己员工打鸡血，你们不要认为打鸡血是负面的事，看看这本书任正非专门有讲，必须要让你的员工变成一个永动机，要给自己的员工天天打鸡血，这样这个企业才能够常青。

然后最后一条，任正非说了不要再做黑寡妇了，要开放要包容，以前的华为就是黑寡妇什么叫黑寡妇，公蜘蛛母蜘蛛，这个精卵结合以后那个母蜘蛛要把公蜘蛛吃掉，然后吃掉以后用它的养分来，来生儿育女，叫黑寡妇，以前的华为也是一样，不停的吃掉竞争对手，不停的吃掉很多伙伴，后来任正非就反思了我这样做是不对的，我必须要以客户为中心，我要更开放一点，我要更开放，更懂得妥协而不是吃掉别人，不要做黑寡妇，就是每一年拿出15%的，营业额的15%来做研发，10%的末位淘汰制，让公司那些奋斗者都能够成为公司的股东，这就是任正非这就是华为，真真正正的。

以前华为的技术也很差，产品也很差也经常出问题，也是以营销为主不重交付，而现在在华为研究了那么多世界500强以后，就给出了我们一条，让企业变成百年企业成为世界第一，能够永续经营，能够拥有熵减定律来抗争熵增定律的，就这几条，第一我们再来回顾一下，永远以客户为中心，第二以奋斗者为本，第三长期艰苦奋斗，第四坚持自我批评，你能做到这四条，每一个人的企业都会有熵减定律。

然后再讲到华为文化的核心了，那就是第一个叫做开放，第二个叫做灰度，第三个叫做妥协，当你能够通过这本书把，华为这套哲学给整懂以后，一转身把它用到你的企业的时候，你的企业也能够从熵增变成熵减，能够像它一样变成百年企业变成世界500强。

所以呢这本书真的是非常值得大家读，非常非常希望大家一定要买这本，而且这本书呢是，周老师买这个版本叫终极版，终极版因为这个书，这个书是一个非常厉害的一个人，在华为待了16年写出来的，研究16年，而且这本书一直在改一直在改动，采访了最少超过几千个华为的员工，真实的还原了一个华为，所以这本书的作者是，田涛跟吴春波两个人合著，而且这个终极版是做了大量的筛减，我觉得这本书已经把，华为推向了一个哲学的高度，它完美的展现了，华为任正非的这个，从悟道到布道到践道到殉道的一个过程，而且把华为推到了一个哲学的高度，所以大家一定要买这个版本的书终极版。

最后呢感谢华为感谢任正非，感谢这本书的作者，也感谢我们666书友会所有的家人，希望通过周老师讲的这本书，让你有所改变有所提升，然后一定要把这本书买回去看一看，用在你的企业当中，希望今天周老师的分享能够对你有帮助。

我是周文强老师，我爱你如同爱自己，我们下本书不见不散，感谢大家。