



《华为经营管理》丛书

华为学习内容精华

Huawei Learning Content Essence



根据华为前高管管理团队资料整理汇编

修订版（6版）

目 录

一、金一南：美军还能打仗吗？	9
（一）美军的住房和用车	11
（二）美军的预算制度	12
（三）美军的军产管理	13
（四）美军的用人制度	14
1、是岗位轮换	14
2、是军官的晋升	15
3、是多种激励	15
二、值得学习的以色列	17
（一）“我们的秘密在于我们的一无所有”	18
（二）人均读书最多的国家	19
（三）敢于挑战权威	20
（四）强制兵役制	21
（五）鼓励创新的国家制度	22
（六）创造适合创业的土壤，奉创业者为偶像	23
（七）充满包容性的移民文化	24
（八）国际化的视野	26
（九）自强不息的奋斗精神	27
（十）矛盾的和谐共同体	28
（十一）宗教信仰统一了以色列人的思想、目标和意志	29
三、做自己的首席执行官（CEO）	32
（一）我的长处是什么？	32
（二）我的工作方式是怎样的？	34
（三）我如何学习？	36
（四）我的价值观是什么？	38
（五）我属于何处？	40

(六) 我该做出什么贡献?	41
(七) 对自己的人际关系负责.....	42
(八) 管理后半生.....	44
四、你的经历才是你真正想要的.....	48
(一) 那些最容易被理解错误的事.....	48
1、关于欲望.....	48
2、关于外界.....	50
3、关于标签.....	51
4、关于天才.....	52
(二) 那些最重要的事.....	52
1、关于时间.....	52
2、关于经历.....	53
3、关于是否会为了去经历、去追随感情和理想而后悔.....	54
4、关于如何找到人生目标.....	54
5、关于为什么要有个人生目标(以及它和活捉林志玲的关系).....	57
6、关于现实和人生目标.....	58
(三) 过去一年里的个人故事, 给所有十年来认识的、和喜欢听故事的朋友们.....	60
1、辞职前的故事.....	60
2、关于辞职的决定.....	62
3、撞上的许多堵墙.....	63
4、关于感谢.....	65
五、华为的时间管理培训.....	66
(一) 时间管理的概念和误区.....	66
1、时间管理的概念.....	66
2、时间管理的误区.....	70
3、时间管理的六项基本原则.....	77
(二) 如何制定计划.....	95
1、计划的类型.....	96

2、短期计划与长期计划.....	96
3、具体计划与指导性计划.....	96
4、制定计划的思路.....	97
5、利用计划工具.....	98
(三) 不要让别人浪费你的时间.....	100
1、事先的约定与准备.....	101
2、保持简短而明确的开场白.....	101
3、控制通话时间、保持通话主题.....	101
4、过滤电话.....	102
(四) 省时之道.....	103
1、等待的时候做什么.....	104
2、逆势操作.....	105
3、追求互赖模式.....	105
(五) 结 束 语.....	106
六、我们应该向美国学习什么?	107
(一) 环保.....	107
(二) 教育.....	108
(三) 人性.....	109
(四) 科技.....	110
(五) 管理.....	111
(六) 电影.....	112
七、你的追求成就你人生的高度.....	114
(一) 加入华为消费者 BG 正当时.....	114
(二) 你的追求决定你的事业高度，同时只有持续努力，才能走的更远.....	115
(三) 坚持做一个正能量的人，培养好的工作习惯、学习习惯和生活习惯，保持阳光的心态，一定会让你越来越好.....	116
(四) 只要有积极进取的心态，即使有棱角的人在华为公司也是能活下来的.....	117
(五) 无论是发达的欧美，还是贫困的非洲，海外工作都是你人生精彩的一.....	

部分，人生的旅途，过程甚至更重要.....	118
（六）我们一定要做“甩别人一条街、两条街”的产品，有追求的团队会越干越勇，能打胜仗的团队总是打胜仗.....	120
（七）人的潜力是非常大的，工作中也一样，只要你不断努力，一切皆有可能.....	121
（八）结束语.....	122
八、工匠精神.....	124
（一）质量不好是耻辱.....	124
（二）产品为啥无法被模仿.....	125
（三）把做的事看成有灵气的生命体.....	126
（四）产品精确到无需检验.....	127
（五）关于华为人的“匠人精神”.....	128
九、向日本学习，让大家不得不买！	129
十、任正非推荐文章：《不眠的硅谷》	142
（一）睡觉是一种奢侈.....	142
（二）公司大院像大学校园.....	144
（三）凌晨二点发出的电子邮件.....	145
（四）习惯一旦养成，非常难改掉.....	145
十一、读《美国陷阱》与华为案思考.....	147
（一）美国司法部的起诉胜率高达 98.5%，那么为什么会有如此惊人的胜率呢？	147
（三）书中认为，2013 年的棱镜门事件是个转折点，因为全世界发现，所有的美国公司，包括谷歌，脸书，微软，雅虎，美国在线和苹果等，全部在为美国政府分享信息。	151
十二、华为落入“美国陷阱”了吗？	154
（一）个案背后的普遍意义.....	154
（二）“皮耶鲁齐陷阱”与“华为陷阱”.....	155
（三）美国长臂管辖是否正当？	156

(四) “阿尔斯通悲剧”会在华为身上重演吗?	157
(五) 《美国陷阱》的启示.....	159
十三、任正非所推崇的蓝血十杰，他们到底是谁?	161
(一) 查尔斯·桑顿.....	162
(二) 罗伯特·麦克纳马拉.....	163
(三) 法兰西斯·利斯.....	163
(四) 乔治·摩尔.....	164
(五) 爱荷华·兰迪.....	165
(六) 班·米尔斯.....	166
(七) 阿杰·米勒.....	167
(八) 詹姆斯·莱特.....	168
(九) 查尔斯·包士华.....	168
(十) 威伯·安德森.....	168
十四、为什么我们今天还要向“蓝血十杰”学习?	170
(一) 我们向蓝血十杰学习什么?	170
(二) 华为公司管理存在的问题和挑战.....	172
(三) 用互联网改善公司的管理.....	174
十五、任正非：我今天是来批判“蓝血十杰”的.....	177
十六、如何比较通俗但准确地理解 《新教伦理与资本主义精神》	180
(一) 由来与争论.....	180
(二) 几个核心概念.....	182
(三) 理性化与资本主义精神.....	185
(四) 韦伯的基本逻辑.....	188
(五) 我们的问题与关切.....	191
十七、读《失去的胜利》谈战略思维.....	195
(一) 胜利的原因.....	195
1、先进的指挥思想.....	195
2、装甲部队的战斗力和机动能力.....	196

3、德国军人素质.....	197
(二) 失败的根源.....	197
1、希特勒的变化——很多中国企业老板都会犯的错.....	197
2、死命令取代了任务型指令.....	198
3、不肯放弃已得的成果违背闪电战原则.....	198
4、不肯放弃阵地丧失机动战优势.....	199
5、一味的死守就等于放弃以退为进的战术.....	199
十八、闪击英雄内容概要.....	200
十九、从将军身上学管理——读《闪击英雄》.....	216
二十、沙漠之狐——《隆美尔战时文件》.....	218
二十一、“沙漠之狐”隆美尔之死.....	221
(一) 重回诺曼底.....	221
(二) 诺曼底登陆.....	223
(三) 隆美尔之死.....	229
二十二、为什么任正非力荐《马世民的战地日记》？.....	232
二十三、马世民，永远是我的老师.....	238
二十四、马世民不是个天生的成功者.....	240
二十五、金一南震撼演讲：干困难事，必有所得.....	242
(一) 我曾是被于追赶末班车的人.....	242
(二) 做有心人.....	244
(三) 干困难事.....	245
(四) 立大格局.....	247
(五) 结 语.....	249
二十六、金一南：民族复兴需要忠诚、干净、担当的高素质干部队伍.....	250
(一) 人的本质在权力中尽显.....	250
(二) 忠于使命，不盲从领导.....	250

(三) 高尚行为的原动力，必须来自最高层.....	252
(四) 担当：敢于承担风险.....	253
(五) 结 语.....	254
二十七、金一南：真正的领导者，敢于胜利.....	256
(一) 当年的学徒工，43 年后接受基辛格的道歉.....	256
(二) 忘记过去，意味着背叛，意味着将来可能重蹈覆辙.....	257
(三) 真正的领导者敢于胜利.....	258
(四) 年轻人开始担当大梁，这是我们最厉害的地方.....	259
(五) 中华民族实现复兴是一次新的长征.....	261
(六) 做难事必有所得.....	262
(七) 内心有一盏灯，世界哪里有暗夜？	263
二十八、金一南：任正非一句话，超越了所有经济理论.....	264
二十九、金一南：美军的秘密.....	274

一、金一南：美军还能打仗吗？

2001年，我到美国国防大学讲学，那几年间，凡是赴美访问的中国军事代表团，几乎无人不厌恶五角大楼(美国国防部)中国处处长，那是一个典型的小人。不管你提什么要求，他都趾高气扬地推诿。后来，我们看见了他的另一副嘴脸。那次讲学，美方反映不错，临时增加了一项议程：美国国防部部长助理史密斯会见我。这个议程最初报计划时没有，通知到我时已来不及向国内请示了，与我同去的外事处的同志问我怎么办，见还是不见？我说不就见个面嘛，见，有责任我来承担。在与史密斯见面的过程中，令人讨厌的那个中国处处长，趾高气扬的嘴脸一下子变成了满脸的奴才相。我们到五角大楼后，在部长助理办公室外间接待室等待，平时牛哄哄的他见到我们客气得不行，照顾得细致周到，然后蹑手蹑脚走到办公室门前轻轻拉开一条缝，伸头悄悄看一眼又迅速关上，连第二眼都不敢看，退回来告诉我们“部长助理还在打电话”，一副生怕惊扰主人的诚惶诚恐样子。那种谨小慎微与平日里的耀武扬威，简直判若两人。会见时，我与史密斯坐主沙发，他来回一路小跑搬来两把椅子，腰板挺直地坐在我面前，两手平放在膝盖上一动不动，像个随时听候召唤的听差。史密斯与我开始谈话后，他又不知从哪里摸出个本子，开始一笔一画地认真记录，从始至终满脸虔诚和谦恭。这个人，按照中国话说就是典型的“两面人”和“马屁精”。上司在与不在，完全两个姿态、两副嘴脸。美军就没有小人吗？一样有。但后来他没有被提拔。2003年，我陪同时任国防大学校长裴怀亮到美国访问，再去五角大楼时发现中国处长换人了，那个小人已经退役了。所以说，任何国家的军队中都有此类小人，关键看你有没有一个机制，能够防止这样的小人得势。例如，美军《军人手册》所规定的美军礼节禁忌：不要当面赞颂领导，“当面直接赞颂长官或者上级是庸俗的，无论你对上级多么钦佩，当面赞颂都有阿谀奉承嫌疑，容易引起误解”。《军人手册》规定，如果你对上级非常佩服，非常尊重，请用以下三种方式表达：第一，对上司施以标准军礼。第二，认真执行上级指示。第三，尽职尽责，提高本单位战斗力。这不是规矩吗？规矩绝不仅仅是不能请客喝酒，不许拉帮结伙。美军把不许当面赞颂领导也立为规矩，就是为了防止阿谀奉承的小人得势。

美军中央司令部前司令施瓦茨科普夫，在海湾战争中战绩不俗，很多人预测他将会出任陆军参谋长一职，但海湾战争一结束他就退休了，为什么？1997年我在美国国防大学学习，参谋长联席会议前主席科林·鲍威尔到国防大学演说，送给我一本他的新著《我的美国之旅》，就是这本书披露了施瓦茨科普夫没有得到提升的原因。因为当时的美国国防部长切尼讨厌他，认为他人品有问题。书中描述：在飞往沙特首都历时15小时的航班上，乘客们排队上洗手间，切尼看见一位少校替施瓦茨科普夫排队，快到时喊一声“将军！”施瓦茨科普夫才慢慢腾腾地站起来，插到前面进洗手间。同一架飞机上的另一件事也被切尼看到了：一名上校双膝跪在机舱内的地板上，用手把施瓦茨科普夫的制服整理平整。就因为这两件事，切尼认为他人品不行，不能出任陆军参谋长。我们可能觉得上洗手间找人排队和让人代为整理军装这类事不足挂齿，但他们觉得这是涉及个人品质的事情。所以说，任何军队都有朝腐化方向发展的趋势，尤其是位高权重的高级军官，但如何用规矩把这些人管住，是从严治军必须解决的现实问题。

1995年，时任美国海军作战部长迈克尔·布尔达上将胸前佩戴了两枚“V”字形战斗铜质勋带徽章，新闻舆论对他是否有权佩戴这两枚军功章提出质疑。美国海军条令规定，该徽章只授予直接参战并荣立战功的军人，且佩戴权利必须在荣誉证书中明确说明。布尔达参加过越战、海湾战争，但荣誉证书中没有关于佩戴这个徽章的字句。他后来摘下了徽章，但人们仍然不依不饶，认为他除了私戴徽章，肯定还有别的事，开始深挖他在海军服役时的其他问题。1996年5月16日，布尔达上将自杀身亡，留下遗书：我违反了美国军官的荣誉准则，为了海军的荣誉，我今天选择死亡。美国军官荣誉准则规定：第一，我们决不说谎。第二，我们决不欺骗。第三，我们决不偷窃。第四，也决不允许我们当中任何人这样做。当初我在西点军校看到这几条准则时，觉得标准太低了，不欺骗、不说谎、不偷窃就算“荣誉准则”了吗？军人的荣誉应该是忠于祖国、忠于人民啊！后来通过一个个事例才慢慢明白：军人荣誉并非开门就是高山大海，而是需要像这样日积月累、集腋成裘的。美军的军官荣誉准则，就是从最基础的决不说谎、决不欺骗、决不偷窃这些基点开始的。违反了这些基点，就被军队所不容、就被军人所不齿。所以，布尔达最终选择以死亡的方式来挽回荣誉。

另一例是担任过驻韩美军第八集团军司令官的小约瑟夫·菲尔中将。他接受了一位韩国公民赠送的一支价值 1500 美元的镀金钢笔、一个价值 2000 美元真皮公文包，菲尔的家人还接受了 3000 美元现金，这些都没有按规定上报。菲尔中将解释说，送礼者是多年好友，接受这些礼物是为了两国关系，应该合法。调查人员对他的解释不予认可。后来菲尔中将上交了收受的金笔和公文包，并以支票形式退还家人收受的 3000 美元。菲尔于 2012 年 8 月退休，军衔由陆军中将降为陆军少将。从中可以看出，美军通过严格的规矩，对各级军官出错做出防范。不仅高级军官被规矩严格约束，美国总统也是如此。2013 年 5 月 16 日，美国总统奥巴马与土耳其总理埃尔多安在白宫玫瑰花园举行联合记者会，恰逢下雨，奥巴马要身旁的海军陆战队士兵为他和宾客打伞，此举遭到舆论的强烈批评。因为美军《海军陆战队手册》规定，男性士兵在穿制服时不能带伞和打伞，还规定：未获得海军陆战队司令的批准，任何官员不能向海军陆战队队员发出与手册条款相冲突的指令。总统也不能例外。奥巴马最后被迫承认自己违规，不得不向海军陆战队道歉。连总统都不能赦免，这就是规矩的力量。

1997 年，我和一个同事在美国国防大学学习，每天晚上美国人用面包车送我们去包林空军基地吃饭。有天晚上下雨，基地里的美军在雨中列队行进。美军《军人手册》规定，军人在自然现象面前不能表现恐惧。美军条令还规定，军人可以穿雨衣，但不能打伞。因为打伞会影响手持武器，影响向长官敬礼。美军的这些规定，令人印象深刻。其实，这类规矩中国自古就有。汉文帝时，匈奴时时袭击北方边塞的百姓，文帝派了几位将军驻扎在边境以备匈奴。其中有位将军周亚夫，驻扎在细柳。一天，文帝到各军中去劳军。到前几位将军军寨中，一切顺利。快到周亚夫的军门时，提前派了先驱通告。不料，军士竟以周亚夫令“军中闻将军令、不闻天子之诏”为由不奉诏。待文帝到寨前，仍不开门。最后，文帝派使节正式通报，方开门迎入，而后军士又以周亚夫的军法为由，要求皇帝下马步行。等到见面，周亚夫称身被甲胄不便行君臣之礼，遂行军礼。再回过头来看美军怎么通过各种规矩养护和培育军人血性的。

（一）美军的住房和用车

我在美国国防大学学习期间，发现他们没有营房部门。校长、院长入住官邸，都是随任职命令搬入，随卸任命命令搬出，“铁打的官邸流水的官”。其他军官住房也是自己的事情，可以住国防大学的军官宿舍，但要交钱，还不便宜。很多军官都嫌贵，在附近租住房屋。军人的住房津贴都在工资里了，不需统一建房和统一分房，想拿房子搞腐败也搞不成。另外，他们也没有车管部门。美国国防大学全校就 7 辆车，1 辆卡车拉设备，4 辆面包车应付公务接待，2 辆轿车，其中校长用 1 辆，信息资源管理学院院长用 1 辆，这辆车还是该学院合并到国防大学时从五角大楼带来的。国家战争学院院长、武装力量工业学院院长两位二星将军，都没有配专车。美军的“军车”也与我们的军车完全不同。我们挂军牌的车辆就叫军车，他们的“军车”基本都是军事用途的迷彩车辆，平时通过城镇时需先与市政部门联系，指定时间、路线通过。给少数高级军官配的车，牌子上有一个大大的“G”(Government 第一个字母)，即我们说的公务车，他们叫“政府车”。这类车有严格的使用规定。美国国防大学校长的司机就跟我们说过，他每天行车只有一条固定路线：把校长接来上班，下班再送回去，然后把车开回国防大学。晚上如有计划的公务应酬可以去，但除此之外你想路上绕个弯或去办点私事，那就对不起了，这些私事你得回家开自己的车去。因为规矩使然，校长这位三星将军也觉得配车用起来很不方便，经常下班后把棒球帽往头上一扣，潇洒地开自己的车走了。

（二）美军的预算制度

我们在美国国防大学学习，美方已作了预算：来时宴请一次，走时宴请一次，中间要请客吃饭则没有预算，只能 AA 制。我们到昆特克尔的陆战队大学参观，时任研究中心主任克罗夫上校很热情，招待我们在军官俱乐部品尝鹿肉。那片丘陵山地梅花鹿非常多，经常有鹿被汽车撞死。我还真以为对方请客，见他们一桌坐了将近 10 个人，心想美军陪同吃饭的人也不少啊。哪想吃到最后，坐主人位置的格罗夫掏出个计算器，“叭叭叭”算了一下，然后宣布“每人 11.5 美元”。我赶紧问同事：“带钱没有？”他说带了，我们立即各自把钱掏出来数好，跟他们一样放在桌上。在此过程中，陪同的美军军官们没有表现出一丁点儿不自然，反倒是我们颇觉不好意思。这就是美式请客，因为没有列入预算。全世界军费开支最大的这支军队，请人吃饭没有钱。当时是 1997 年，美军的标准化供应——即固定划

拨的经费已经占到全部军费的 97% 以上，机动经费只有 2% 多一点。钱管得很死，没有多大机动空间。回国后我们了解到，当时我军标准化供应的固定划拨军费还不到 60%，这意味着有将近 40% 多的经费是机动经费，再后来又了解到：我们一个大军区三分之二的经费来自固定划拨，剩下的三分之一完全靠自己协调，这里潜藏着腐败滋生的重大隐患。这几年，军队查处的一些腐败问题都是怎么发生的？一个又一个高级领导干部倒下，他们是如何变质的？当车子、房子、票子、位子、土地资产等问题对我们这支军队产生严重干扰时，还有多少精力去养育军人的血性和灵魂？2008 年左右，国防大学曾做过一个调查，了解部队主官主要精力分布。调查发现，消耗部队主官精力最多的是“协调”——协调上下关系、左右关系、军地关系等；其次是“安全”，即保安全、保稳定、不出事；再次是“管理”，保证部队日常工作和生活秩序；然后才是“训练”；最后一位是“作战”。由此可知，这些问题才是我们这支军队长期存在的顽症。现在大家都在讲军事变革，对我军来说，检验军事变革成效的一个重要指标，就是要通过变革，把各级主官的主要精力集中到训练与作战上去。

（三）美军的军产管理

我们在美国国防大学学习结束时，走前结算单身军官宿舍的房费，发现整个国防大学连开发票的地方都没有。他们专门派一辆面包车，40 分钟车程，把我们拉到迈耶尔堡（华盛顿军区所在地）结账。我很奇怪也不满意，问：“为什么非到这里结账？在国防大学结账不行吗？”管财务的文职老太太一头白发，告诉我说：国防大学所在的麦克奈尔堡，地皮、房屋都是华盛顿军区管辖的军产，国防大学没有权力进行任何财务结算。我这才明白：原来华盛顿军区并不担负卫戍首都或防卫周边的任务，它只是管理华盛顿地区美军的全部军产。千万不要小看这一职责，军产归华盛顿军区管辖的军事单位，从五角大楼到各个军事机关和基地，想通过炒作地皮、出租房屋、开宾馆、开饭店、开商店赚钱赢利，根本就不可能。因为房屋地产等固定资产与你完全无关，你没有任何资格、也不具备任何法人权力能够卖地、租屋。2006 年 8 月，我参加中美首次联合军事演习，乘坐北海舰队的军舰靠泊夏威夷，停在珍珠港内。珍珠港港湾巨大，非常漂亮，唯有水上飞机码头锈迹斑斑、破烂不堪，因为水上飞机已经被美军废弃了。即便如此，其太平洋

舰队也无权使用码头搞联合开发或军民共建，只能荒废在那里。也就是说，即使这块区域已经不能用于军事用途了，仍然是不可变更的军产。美军绝不仅仅是武器装备先进和信息化程度高，它设立并严格遵守的这些制度更值得我们注意并学习。他们通过对人、财、物管理权限的周密设计，堵塞漏洞，实现制衡。我觉得，不是美国人不知道腐败、不想去腐败，是制度漏洞被堵得很死，腐败空间很小，难找机会，难寻手段。没有或很少有其他领域可以分心的军人们，只有安心本职，研究训练与作战。

（四）美军的用人制度

1、是岗位轮换

美军的岗位轮换非常普遍，在一个岗位任职，两年三年就轮换，顶多四年。1997年，我在美国国防大学学习，2001年又去讲学，仅仅间隔两年多时间，机关人员和教员几乎换光。除去几位资深的文职人员，其他人都不认识了。他们有一个理论：如果一件事情熟悉到人闭着眼睛都能去干，人剩下的就全是惰性、没有创造力了。越对事情不太了解、不很熟悉，工作就越小心戒惧，在这种状态下反而成效更高、更富创造性。在一个岗位一干就是数年甚至小半辈子，在美军看来简直不可想象，制度上也不允许。一次，国防大学防务学院组织外军学员去上海参观见学，上海警备区认真准备，接待周到，外军学员十分感激，特别是上海警备区的外事处长十分干练，协调能力很强，给大家留下了深刻印象。告别晚宴上，有一位外军军官问这个处长：“你在这里干多少年了？”处长回答：“30年。”周围“轰”的一声，外军军官不由自主地惊呼起来。一个军官可以在一个单位干30年，这对他们来说难以想象。对我们来说这算什么？我们有的同志在一个单位一干数十年，从列兵干到军长甚至大区级领导的不乏先例，外军则绝无可能。美国军官告诉我们，他们军旅生涯的关键词就是“move”（调动）。通过不断的“move”，实现人员的普遍轮换，不但能保持军人的职业新鲜感，保持军人的活力和创造力，还能有效防止惰性和腐败，防止一个军官在一个单位长期经营，上下级之间产生人身依附关系。他们为什么很难出现所谓“塌方式腐败”，军官定期轮换机制发挥了关

键作用，这正应了中国的那句老话“流水不腐，户枢不蠹”。所以说，军官任用轮换制度，是一项防止腐败、保持军人血性的有效机制。

2、是军官的晋升

1997 年，我在美国学习的时候到五角大楼参观，陆军部曾提供过这样一个范例：当年要提升 1978 年西点军校毕业生，由陆军中校提升陆军上校，首先是计算机筛选，把在海外各总部服役的军官挑选出来，在太平洋总部、大西洋总部、欧洲总部、中央总部、南方总部服役的，计算机自动就把你排在前面了。然后再在一线服役人员中筛选：有没有进入过危险地带？进入危险地带后有没有接触敌对火力？与对方发生交火行为后有没有受过战伤？他们的军官提拔顺序，最高一层是在前方受过战伤的，第二层是接触过敌对火力的，第三层是进入过危险地带的，第四层是在前方总部服役的。至于在后方五角大楼或参谋长联席会议服役的，就被排到最后一层了。分层完毕，再在各个不同层次中分别进行“德才表现”考核。对他们来说，军官的经历永远排在第一位，学历、年龄不可能成为首要因素。美军院校学员分配时有这样一种现象：被分配到一线服役的欢欣鼓舞，被分配到五角大楼或参谋长联席会议服役的反而一脸苦相，要求干一段时间后一定要到一线去。所以，美军内部就出现了“西点好战”现象：西点毕业生想去危险地带听枪响，想去打仗。不是说他们就不惜命。他们也惜命，但就是想丰富自己的从军经历。即便是为了尽快提拔、想当将军，也得到前方去。这也是利益驱动。我们的军校毕业生的选择为何大多与他们相反，都想到北京，都想进总部？因为我们的军官，越有总部经历、越在领导身边工作越有提拔机会，这也是利益驱动。关键看一支军队的利益导向。美军的机制告诉你：军人利益最大化之点永远在前方，你的经历可能被主官忘记，但不会被计算机档案忘记，不会被晋升排序忘记。

3、是多种激励

美军各种补贴名目繁多：海外驻防津贴、危险职务津贴、敌对火力津贴、紧急危险津贴、特别职务津贴、家庭分居津贴、掌握外语津贴等。美军上校服役 30 年、中校服役 28 年、少校服役 20~22 年必须退役，退役金自己计算。如一名上校退

役，30 年服役期间最高收入的三年平均年薪的 75%，就是你的退役金。最初看见这样的条文，我认为是不必要的繁琐，是典型的文牍主义。什么叫“30 年服役期间最高收入的三年”？不就是最后那三年吗？资格最老，收入肯定最高。但他们说不是。给我举了一例：某陆军上校退役，退役金按照他以上尉身份在越南战场服役时计算。这位上校当时的军衔虽然是上尉，但那三年他的平均年薪最高。所以他们的军官退役时军衔虽然一样，退役金却五花八门，差别很大。上过战场的军官退役了，拿的退役金也远比一直待在后方的多得多。通过包括晋升选拔和物质激励在内的全套机制，以实现军人职业的普遍公平，以此养护和培育军人的血性。血性是会夭折的，所以需要养护，需要培育。血性也是会沉睡的，所以需要唤醒，需要点燃。

最近，韩先楚的儿子写了篇回忆文章，让我提意见，标题是《一个军人之于国家的意义》。文章写的是当年韩先楚率兵打海南岛时所具备的积极性、主动性和创造性。的确，如果没有韩先楚这样的军人，我们今天很难谈开发海南国际旅游岛、谈博鳌会议、谈三亚白沙滩、谈亚龙湾基地。军人之于国家到底有何意义？国家养育军人到底为了什么？有人说，军人的最大奉献是牺牲，是血洒疆场。我说不完全对，牺牲是军人最大的付出，但不是军人的最大奉献。军人的最大奉献是胜利。国家养育军人，不是让你到关键时刻一死了之。当年甲午之战，北洋水师全军覆没，水师提督邓世昌自杀、“定远”舰管带刘步蟾自杀、“镇远”舰管带林泰曾自杀，“镇远”舰护理管带杨用霖自杀……确实也表现出军人气节，但国家养育军队是用来维护安全、获取胜利的。签下一纸《马关条约》，任凭多少军人一死了之，也无法向国家和民族交代。对军人来说，胜利永远无可替代。军人生来为战胜。军人用胜利体现对国家和民族的忠诚，不是用死亡体现这种忠诚。所以习主席讲，军队要能打仗、打胜仗。这就是军人之于国家的全部意义。

二、值得学习的以色列

以色列的国土面积约为 2 万平方公里，人口 710 万，还不如北京和上海数量多，但是就这样一个弹丸小国，却创造了多项世界奇迹：

（1）以色列中南部地区沙漠、旱地占国土面积的 60%，人均耕地仅为 0.058 公顷，年均降水量 300 毫米。以色列是一个既缺耕地、又缺水资源的国家，但却依靠自己发明的滴灌技术创造了举世闻名的“农业奇迹”。5% 的农业从业人员，提供了全国 95% 的所需食物，以色列占据了 40% 的欧洲瓜果、蔬菜市场，享有“欧洲果篮”之称。此外，以色列还成为仅次于荷兰的欧洲第二大花卉供应国。

（2）以色列经济长年保持快速增长。2011 年 GDP 更是增长 4.8%，连续 7 年超过经济合作与发展组织（OECD）平均增长率。而在以色列经济中，最引人瞩目的是高科技创业经济。但在 2009 年之前，以色列一直是美国之外在纳斯达克拥有上市公司最多的国家，共有 64 家上市公司，到 2010 年才被中国超越。

（3）以色列拥有 4000 多家科技创业公司，在全世界仅次于美国，平均每 2000 名以色列人中就有 1 人创业。根据以色列风险资本研究中心的研究，以色列人均风险投资额超过美国，位列世界第一。高科技产品的出口额达到近 200 亿美元，约占总出口额的一半。

（4）以色列具有很强的研发能力。特拉维夫大学和耶路撒冷大学等在物理、化学方面的研究位列全球领先地位，以色列科学家丹尼尔·舍特曼（Daniel Shechtman）更夺得了 2011 年诺贝尔化学奖。很多跨国大公司把他们的核心技术研发放在了以色列。像英特尔，他们在以色列安置了 6600 名技术人员，专攻酷睿双核芯片设计。IBM、微软和谷歌等国际 IT 巨头都在特拉维夫设有规模庞大的研发中心，英国《卫报》认为，特拉维夫附近的以色列硅谷是仅次于美国加州硅谷的最大科技中心。

（5）以色列的遗传工程也是闻名于全世界的，最有趣的是以色列采用遗传工程技术种植的西红柿等蔬菜，其生长期、成熟期、采摘期，甚至形状、颜色都可以

用计算机控制。访问中，我们代表团团长问道，能不能培养方形的西红柿、青椒、苹果，他们自豪地说：“可以，只要想得到就可以做得到”。

一个立国不过 68 年的国家，为什么能从一个农业国家快速变为现代化国家？一个人口不足 800 万的国家，为什么能在炮火和战争的阴影中实现人均 GDP18000 美金的经济奇迹？一个国土面积不足中国三十分之一的国家，为什么能完成从“农业立国”到“科技立国”的成功转型？一个除了沙子外几乎一无所有的弹丸小国，为什么能在世界经济论坛国家排名中遥遥领先？让我们带着一连串的疑问逐步走入探索的海洋。

（一）“我们的秘密在于我们的一无所有”

“我们成功的秘密，真的就在于我们一无所有。我们几乎没有任何自然资源。我们要在地球上生存，就必须寻觅到适合我们的道路。”以色列外交部亚太司副司长 Amos Nadai，就以色列崛起的秘密，发表他的“个人看法”。显然，这样的看法不仅仅是他的“个人看法”。从外交官到商贸劳工部官员到成功的企业家，受访者众口一词，答案惊人的一致。

以色列的国土面积实在是太小了，国土资源质量也不高。他们没有阿拉伯邻国引以自豪的石油，却有一半以上的沙漠和半沙漠地区。在地面上跑，经常只需几分钟就能从绿洲跑到沙漠。贫瘠的自然资源，让以色列人在建国之初，就意识到“科技立国”的意义。以色列第一任总理本—古里安告诫人民，对科学研究及其成果的追求，不能仅仅是抽象的知识追求，更应是关系民族存亡的关键因素。

之所以将科学研究拔高到民族存亡的高度，不单单在于一无所有的自然环境，还在于恶劣的地缘政治环境。1948 年，以色列宣布建国不到 24 小时，埃及、约旦、叙利亚、黎巴嫩和伊拉克的正规军，就用枪声撕碎了复国的欢乐。狭小的国内市场，糟糕的周边关系，迫使以色列人专注于高科技，将眼光投放到全球。RAD 集团董事长 Zohar Zisapel 说，以色列必须走高科技的道路，必须集中优势在有限的高科技领域内取得突破，科技生活必须成为以色列国民生活的中心。

一无所有的以色列人知道，他们能够开发的资源只有国民的头脑。他们复国还没成功，诞生过诺贝尔奖得主的希伯来大学就已经建成。

（二）人均读书最多的国家

以色列人均每年读书 64 本，而以色列的犹太人更甚，占全国人口 80% 以上的犹太人人均每年读书达 68 本之多。犹太人有个习俗，当孩子出生时，母亲就会翻开《圣经》，滴上一点蜂蜜，让小孩去舔《圣经》上的蜂蜜，通过这一舔，让孩子对书产生美好的第一印象：书是甜的。当孩子稍稍懂事时，几乎每一个母亲都会问这样一个问题：“假如有一天你家里突然起火，你首先会抢救什么？”当孩子回答是钱或钻石时，母亲会严肃地告诉他：“这些都不重要，你首先应该抢救的是书！书里藏着的是智慧，这要比钱或钻石贵重得多，而智慧是任何人都抢不走的。”因而犹太人是世界上唯一一个没有文盲的民族，就连犹太人的乞丐也是离不开书的，即使在乞讨，他们的身边总会带着每天必读的书，更别说衣食无忧的人了。在犹太人眼里，爱好读书看报不仅是一种习惯，更是人所具有的一种美德。在以色列书刊价格非常昂贵，每本书的售价在 20 美元以上，每份报纸也在 6 美元以上，但普通以色列人对购买图书和订阅报刊都十分慷慨。这个仅有 500 万人口的国家，持有借书证的就有 100 多万人，是全世界人均拥有图书最多的国家。

这里说一个最典型的例子，“安息日”是以色列犹太人一个非常重要的宗教活动日，在“安息日”所有的犹太人都要停止所有商业和娱乐活动，商店、饭店、娱乐等场所都得关门停业，公共汽车要停运，就连航空公司的班机都要停飞，人们只能待在家中“安息”祈祷。但有一件事是特许的，那就是全国所有的书店都可以开门营业。而这一天光顾书店的人也最多，大家都在这里静悄悄地读书。

一个崇尚读书学习的国家，当然会得到丰厚的回报。以色列人口稀少，但人才济济。建国时间虽短，但诺贝尔奖获得者就有 8 个，而诺贝尔获奖者中犹太血统的人占 18.5%。以色列环境恶劣，国土大部分是沙漠，像巴勒斯坦等阿拉伯国家的粮食不够吃，还要以石油换食品，而以色列却把自己的国土变成了绿洲，而且生产的粮食不但自己吃不完，还源源不断地出口到其他国家。他们凭着聪明和智慧，创造出惊人的物质和精神财富。

（三）敢于挑战权威

引一个笑话：四个人站在街角，一个美国人，一个俄罗斯人，一个中国人，一个以色列人。一个记者走上来问：“打扰一下……请问你们对肉类短缺有什么看法？”

美国人说：“什么是短缺？”

俄罗斯人说：“什么是肉类？”

中国说：“什么是看法？”

而以色列人说：“什么是打扰一下？”

这个笑话说明了以色列人的直率性格。有一个词语叫“chutzpah”，中文的意思大概是“肆无忌惮”，但在以色列，这个词是带褒义的。大学生向教授提问，雇员们挑战他们老板的决定，军士质问自己的长官，文员批评政府要员，这些对于以色列人是司空见惯的。以色列人自小就被这种行为方式熏陶，他们认为自信是一个人的基本要素，沉默寡言或者言不尽意或许反而会使你落后于人。

这便是辛格在《创业的国度》这本书里总结出的以色列创业经济兴旺的一个文化背景。

辛格介绍说：“以色列是这个世界上唯一一个这样的国家，每个权力人物，包括总理和军队政要都有一个所有人都是可以叫得绰号。包括普通老百姓在内，谁都可以用绰号称呼他们。以色列前任总理本亚明·内塔尼亚胡（Benjamin Netanyahu）和阿里尔·沙龙（Ariel Sharon）的绰号分别是‘比比’和‘阿里克’……这些绰号不是官员背后相互的称谓，而是公开的，每个人都可以这样称呼他们。”

这样的文化显然适合创业公司，因为创业公司需要扁平化，需要每个人都能直截了当地发表自己的意见，通过头脑风暴激发创意。在以色列，集体讨论是最常见的方式，而且往往由地位最低或者年龄最小者先发言，避免他们跟从那些权威人士而不敢发表自己的意见。

（四）强制兵役制

当敢于挑战权威的文化和以色列的兵役制度结合起来，奇特的化学作用发生了。以色列和韩国等国家一样，建立了强制兵役制。每个年轻人在 18 岁以后都要强制服役二到三年。以色列的军队系统设置了非常少的高级军官，尽量向下授权，让士兵有在 frontline 随机应变决策的权力。这样的战例在以色列和阿拉伯国家之间发生的“六日战争”（1967 年）和“赎罪日战争”（1973 年）都可以看到，在那两场战争中，以色列都取得了胜利。

令人意想不到的是，这种强制兵役为以色列的创业文化打下了基础。每个年轻人退伍之后都会拥有几个服役时的战友，在服役期间他们就共处一室热烈讨论过，这样的友谊非常可能成为创业伙伴之间的纽带。而对于那些部队中优秀的年轻人，他们还可能在服役时就被选进特殊的高科技部门，在那些部门里的训练和培养为他们日后进入科技创业界打下了坚实的基础。

由于国民数量相对较少，部队人数有限，以色列军队一开始就以高科技作为主导建设方向。以色列的高精尖武器研发在世界上处于领先地位。精英情报部门“8200”以及军事科技创新部门“Talpiot”每年都通过多道程序遴选真正顶尖的年轻人。这些年轻人在这些部门里的服役经历会使他们得到社会普遍认可的声誉和真正的科技能力。

辛格说：“这些部门就像哈佛、耶鲁和普林斯顿一样。”他在书中援引一个受访者的话说：“在以色列，从某种程度上说，一个人在学术上的经历比不上其在军队的经历重要。在求职过程中，每次面试必问的一个问题就是：你在军队的哪个部门服役？很多招聘广告都说明只要“8200 毕业生”。而 8200 毕业生本身更是构成了巨大的社会网络。他们的年度聚会通常称为巨大的生意搭建网络。

新晋的智能手机 APP 公司 Onavo 的几位合伙人都来自 8200。CEO 盖·罗森（Guy Rosen）在接受《外滩画报》记者采访时说：“8200 的帮助来自两方面，首先是军队安排这些年轻的技术人员去做那些看起来不可能完成的项目，然而他们往往能成功。这培养了一种‘任何事情都是可能的’的想法，这种想法使他们可以面对

创业时的种种技术挑战。其次，军队在人际网络上帮助巨大，即使数十年过去，那些战友之间的情谊和联系使我们和高技术的雇员、投资者和咨询机构之间都保持方便而密切的联系。”

（五）鼓励创新的国家制度

以色列高科技的惊人成就，以色列谜一般的崛起，是新制度经济学家们喋喋不休的话题。华盛顿大学经济系教授巴泽尔著述的《产权的经济分析》，是北京大学汪丁丁教授等人时常提及的名著。书中所有的案例，都来自于以色列。一位从英国获得博士学位后移民以色列的“北京人”对我们说，以色列在政治经济制度层面的安排，是以色列得以崛起的关键要素。

以色列的技术创新，得益于政府以市场化为导向的法治环境。以色列商贸劳工部外贸局局长 Boaz Hirsch 说，自 1950 年代末期《鼓励资本投资法》诞生以来，《鼓励工业技术研究法》等等鼓励私人和外资投资高科技的专门法律，接连出台。微软等世界一流的高科技公司，潮水般涌入。

以色列央行行长斯坦利·费希尔说，鼓励经济腾飞的制度创新至关重要。数十年前，不少人问他，以色列人这么聪明为什么不好好工作？这位前美国花旗银行副董事长说，那时候的制度安排，不能鼓励人们创新的自主性。

以色列人不仅看重他们的经济制度，还看重他们的政治制度和法律制度。在以色列高等法院门前，以色列商贸部的官员说，好的法律和好的政治，为以色列的经济发展创造了一个好的制度环境。

以色列的政治制度和法律制度均不同于美国，但三权分立的框架、宪法至上的原则、自由民主的精神，是一致的。以色列的朋友跟我们津津乐道的两件事，一件是警察在解决冬季积雪问题时，对他家和总理家的态度没什么两样的陈年旧事，一件是我们在以色列期间发生的，以色列检察官对总统卡察夫涉嫌性骚扰进行独立调查。

好的政治制度对以色列而言，同样意味着竞争力。1990 年代，由于前苏联解体，以色列经历了一次移民潮，涌入以色列的人口约有 100 万，他们中的大部分是工程师、科学家、技术人员。据以色列商贸劳工部高级官员估测，他们给以色列经济带来的价值差不多 150 亿左右。这意味着苏联免费为以色列培养了一支研发队伍。

（六）创造适合创业的土壤，奉创业者为偶像

约西·瓦迪（Yossi Vardi）今年 69 岁，是一个戴眼镜，胡须花白，略带孩子气的秃顶老头。他被称为以色列的“科技创业之父”。在过去的 40 年里，他投资并培育了 80 多家以色列公司，其中诸多最终被国际巨头收购。他最得意的作品，是 1996 年他投资自己的儿子埃里克和另外三个年轻人成立的公司 ICQ。这款风靡全球的聊天工具在 1998 年买给美国在线（AOL）时价格高达 4 亿美元。同一年，一个叫马化腾的中国年轻人在深圳成立了腾讯公司，拷贝了 ICQ 的模式，发展到今天成为庞大的 QQ 帝国。ICQ 代表了 1990 年代以色列的一波科技创业热潮下涌现的一批互联网公司。1993 年，试图解决巴以争端的奥斯陆协定的签署，使以色列的投资环境更趋安全。

这批创业公司的涌现，和以色列政府于 1993 年推出的“YOZMA 计划”不无关系。YOZMA 计划是以色列政府为了刺激民营科技公司发展推出的一项措施，其内容为：一个科技公司如果获得国际风险资本注资，以色列政府将提供 1:1 的配对资金支持企业发展。这对这些刚起步的小企业是一个巨大的利好。因而从 1990 年代中期到 2000 年，以色列的科技公司出现了一股热潮。创业公司从 100 家增长到 800 家，风险投资从 5800 万美元迅速增长到 33 亿美元。

以色列政府发展部长 Rina Pridor 说：“这里的游戏规则是接受失败，你要拿到那枚金蛋你就得尽可能多地孵鸡蛋。”她表示，政府可以冒两到三年的风险来哺育创业公司，“对以色列来说，最大的损失是那些美好的创意在它们有机会证明自己之前就消失了。”瓦迪说：“科技就像钢琴，美妙的曲子需要钢琴家弹奏出来，而创业家就是那个钢琴师。”以色列有创业的土壤，人们有敢于承担风险寻求机

会的性格。这和保守的欧洲是不同的。现在以色列每年新涌现的创业公司数几乎能追平整个欧洲。

2000 年之后，全球的互联网泡沫很快破灭。诸多以色列科技公司也深受影响。一时之间出现了停滞。但这样的日子并没有多久。新的一波热潮又迅速到来。在 2005 年，以色列取得的风险投资已经超过了 2000 年。现在政府已经不需要通过 YOZMA 计划来吸引投资了，全球各地蜂拥而来的资本已经让以色列的创业公司水涨船高。

Onavo 便是近一两年涌现出来的新晋公司，目前已经得到了红杉资本的投资。2011 年夏天，在加拿大蒙特利尔，一群头发花白的妇女围住了 Onavo 公司的展台。在那届创业展上，Onavo 收获了一个特殊却很有价值的奖项：最受祖母欢迎的创业公司奖。这个奖项的潜台词是，你的卖点很清晰，连通常对新技术摸不着头脑的祖母们都能轻易掌握——Onavo 主打的是帮智能手机大幅度节省流量。Iphone 或者 Android 用户装上这个免费 APP，它使用使用服务器中的云计算技术对你即将预览的内容进行压缩，在内容抵达你的 iPhone 之前，你所消耗的流量已经显著减少，据称可以减少高达 80% 的流量。

这个 2010 年成立的公司，源自于六位出身于“8200”情报部门的年轻人到巴塞罗那参加世界移动电话展览回来之后收到了令人咋舌的电话账单。

CEO 盖·罗森认为以色列的创业土壤给了他们很大的帮助：“以色列是创业公司的沃土，是创业资本的热点。高质量的创业条件和资本的广泛介入使创业成功的可能性大增。而且以色列的文化是鼓励创业，甚至奉创业者为偶像。所以以色列拥有全球最高的人群风险资本值并不奇怪，比美国还高。”

（七）充满包容性的移民文化

一个能包容同性恋的国家，这个国家的创新力量会很强。现在世界上两个地方包容同性恋，一个是美国一些州同性恋是合法，还有就是以色列，以色列虽然不合法，但是包容。伊斯兰特拉维夫到处挂满彩色的旗，这个意义是同性恋。每天在

特拉维夫都会有同性恋游行。以色列对同性恋是最开放的。在极小空间内这个土地上的人有包容性。包容性有什么好？体现在创新创业失败后。

中国这一波创新创业可能是泡沫，但是不可怕。现在创新创业绝大多数会失败，但是带给我们最大的价值在哪里，很多人创新创业失败，你也别看不起我，我也不看不起你，所以是包容。硅谷文化和以色列文化中最大的创新创业文化就是包容，失败了重新再来。中国不一样，中国媒体这几年最不好的风格是谁倒霉了立马就扒缝。其实，通过创新创业后的失败可能就是一种扬弃。

由于犹太人擅长做生意，在文艺、学术上往往也颇有造诣，所以来自发达国家的犹太人，往往在金融、投资包括思想学术领域占有重要位置。他们会将资金投回自己的祖国帮助以色列经济发展，也对以色列公司在美国上市提供了巨大帮助。而那些愿意回以色列发展的犹太人，也较容易直接受各大跨国公司委派，担任设于以色列的研发中心的核心人员——英特尔的以色列研发中心便是这么起家的。

另一方面，由于犹太人坚持宗教习俗的纯洁性，他们要求自己的后代必须受洗，必须掌握希伯来语，必须熟习犹太教经文。相比在美国上犹太学校，他们会更倾向于将子女送回以色列进行教育，这样的熏陶更加原汁原味。有时候，父母甚至会放弃他们在美国的工作，回以色列陪伴子女一起成长。辛格本身就是一个例子。辛格出生于美国，青年时曾短暂回以色列居住四年，学习了希伯来语。后来他重回美国，他曾担任众多国会议员、众议院外事委员会和参议院银行委员会官员的顾问长达 10 年之久。1994 年，辛格和他的太太及三位孩子从美国搬回耶路撒冷居住，除了在《耶路撒冷邮报》工作外，他还担任以色列民主研究所驻耶路撒冷的兼职高级研究员，并在一家投资基金中担任顾问。

辛格甚至笑言，为了以色列盛产的美味番茄，很多犹太人都会想要回以色列。移民给以色列带来的是民族性的丰富，它使以色列像一个文化熔炉，冶炼着移民带来的世界各地的文化。而移民本身固有的冒险性更加使他们具备创业气质，这也成为以色列创业经济的一个重要的文化基因。

以色列的移民政策对于犹太人很宽松，只要你属于犹太人，不论说何种语言，只要一到达以色列境内，你的以色列公民身份就立即生效，无需考试，也无需申请绿卡。

（八）国际化的视野

以色列是一个年青的国家，极富移民社会的现代性和开放的特点。在其经济中心城市特拉维夫，你几乎感觉不到东西方的差异，他们都操着十分地道的英语，完全是现代人的生活节奏与生活方式。商店、影院、咖啡馆、剧场、夜总会，以大都市所具有的紧张而激烈的节奏跳动着。有人把特拉维夫称为以色列的纽约。而特拉维夫的高科技区域，又酷似美国的硅谷。

这个民族的最大特点是善于吸收不同文化的营养。他们虽然在宗教信仰和生活习惯上严格保留了各自的特色，但是却能广泛吸纳各民族、各国人的经验与智慧。以色列民族这种充分开放的特点顺应了当今信息时代的潮流，使这个国家在较短的发展时间内实现了国际接轨并拥有空前的社会经验和全人类的智力成果。

以色列由于国土很小，生存发展空间有限，这就迫使他们的商人眼睛盯着国际市场，努力在世界范围内去拓展空间并有效地利用组织来实现这种拓展。犹太人的后裔分布在世界各国，由于这个民族十分团结，善于集体协作，他们通过各种民间机构广泛收集、了解世界各国的发展动态。小小的一国家，几乎拥有一个遍布世界的商业情报网。每一个以色列的商人都会利用这个资源，并获得求助，再加上他们穷追不舍的精神，只要是他们看准的项目，成功率都很高。

以色列有一家具有相当实力的工商企业集团——艾森贝格集团。艾森贝格是以色列商界的风云人物之一。据介绍，几乎以色列所有公司的产品，当初都是在他的支持策划下进入中国市场的。艾森贝格集团与中国合作的项目涉及了电子、化工、农业等项目，在每个领域他们对中国市场的了解和精心策划都令人惊叹，其中无不充满了犹太人的智慧和胆识。

他们还善于在每一个关键点上动脑筋。例如：以色列的滴灌技术，中国就这个项目派出去学习的代表团不下一百个，但最终结论都是成本太高，不能普及而告终。

他们就专门给中国设计了一套低成本、容易向农民普及的滴灌技术。随团出访的农业专家也不得不佩服他们这套方案。艾森贝格集团的项目已经拓展到了中国每一个省。他们在多个领域都具有领先世界的高科技成果，并成功地进入了美国、欧洲、中国等大市场。以色列有许多这样的工商企业集团，在世界范围内有计划、有组织地拓展生存空间，支撑着以色列经济的高速发展。

以色列人善于开放自我，努力在世界范围内拓展生存空间，并吸纳不同文化的营养和全人类的知识与经验，这是她迅速缩短与世界发达国家的差距，实现经济快速增长的重要因素之一。

（九）自强不息的奋斗精神

历史留给以色列人的不是古老和辉煌，只是零散与辛酸。在这段饱经沧桑的历史中，以色列人得到的唯一财富就是自强不息的奋斗精神，这种精神能量的积累和爆发是推动以色列经济迅速崛起的原动力。

以色列的历史是一部充满冲突、战争、欺凌的苦难历史。五千年前她曾是文明之光升起的地方，开创了文明而短暂的帝国。是她的特殊战略位置使她饱经沧桑，为历代国外异族所垂涎。埃及人、亚述人、巴比伦人、波斯人、希腊人和罗马人，还有阿拉伯人、十字军骑士和土耳其人，乃至英国人都把征服以色列作为巩固帝国统治不可缺少的条件。在这种冲突与争夺中，以色列的历史曾被中断了二十个世纪而被世人遗忘。

整整两千年，犹太人离散在全世界的 70 多个国家，过着流浪的生活。传说我国的开封等地还有犹太人的后裔生活过。从 1933 年到 1945 年，先后近 600 万犹太人被德国纳粹分子屠杀，在以色列的大屠杀纪念馆前的 99 英尺高的圆柱上，铭刻着“记住”一词，在大屠杀纪念馆里收集了最完整和最感人的记录，记载了犹太人被残害的过程。这是对全世界的告诫，决不允许大灾难重演。

在流浪的二十个世纪中，重返以色列，建立自己的家园已成为犹太人首要的精神支柱。全世界的犹太人总是面向东方以无数次的呼唤聊慰思乡的忧伤。“明天一定要回耶路撒冷”这种执着的信念在他们的心底呼唤，一代人又一代人地呼

唤……在战争，流浪、屠杀中顽强生存下来的犹太人对独立、自由的追求，对重返家园的渴望长达两千年。当 1948 年以色列人凭借历史的权利及联合国的决议宣告独立时，犹太人重返家园的梦想成真。可以想象，这个民族几个世纪积聚的精神能量如同千年的火山爆发一样释放出来——足以创造任何人间奇迹。

留给所有参观者印象最深的是那座哭墙，犹太人的灵魂之窗，这是犹太人上帝之殿灭亡的象征。罗马帝国占领时期，犹太人开始向外散居。在漫长的两千年的流浪时代，在世界每一个角落的犹太人，总是朝着这座墙的方向祈祷，这座墙因此成为犹太人再度征服耶路撒冷及统一犹太民族梦想的象征。这在人类历史上是一幅独特的情景，尽管遭受了上千年的迫害，但这种再度统一的信念使犹太人保持了纯洁与团结，当这个梦想终于实现的时候，回乡的犹太人依照正规教规中男女别席的集合祈祷，失声痛哭，几十代人失而复得的梦想，几十个世纪的流放终有归宿。这座哭墙只是一个象征，她代表的真正含义是犹太人自强不息、顽强生存的精神。

一个国家、一个民族，甚至一个破碎的国家、离散的民族，唯有精神的力量和文化的力量是生生不息的。当我们了解到这个国家的苦难历史后，才充分理解以色列人能在这么短的时间内、这么差的条件下高速发展，创造世界奇迹。其精神力量源源不断的释放是她迅速崛起的根本所在。

（十）矛盾的和谐共同体

以色列是一个内部和外部都充满矛盾的国家。她有上百个民族，其居民来自 70 多个国家。以色列的犹太人不再仅仅是犹太人，而是不同种类的犹太人，有阿拉伯人、欧洲籍人、库尔德人和伊拉克人、美国人、俄罗斯人等，他们都顽强地保护着各自的文化传统遗产。其复杂的内部和外部关系的结果是和平共处。尽管差异很多，但都努力设想一个共同的未来，创造一种新的生活，这种共创美好未来的目标导向使之成为一个矛盾而又和谐的社会成功的典范。也正是这些社会经历，使这么一个小国的政治家、外交家、企业家都不愧为世界级的人才。

以色列存在的理由是成立一个民族多元化社会，她不会因为文化根基、宗教信徒的不同或不理解而岌岌可危，无论在世界舞台还是国内社会，她都是一个坚强的国家。一个充满冲突和矛盾的国家能这样团结齐心，我们要归功于以色列民族较高的整体素质和解决矛盾的才能。在这里，“求同”与“存异”都十分重要，“求同”可以通过目标导向、精神和文化的统一来解决，而“存异”则需要处理矛盾的人所拥有的“胸怀”和“智慧”，在不违背原则的情况下，要容忍差异存在；同时，要智慧地引导，避免差异的激化，并创造条件使她服从大目标的导向。

以色列人是解决矛盾的天才，善于在矛盾与冲突中寻求平衡与和谐，极富智慧地处理内外纠纷，求同存异，使这个是非之国在矛盾的冲突与平衡中仍保持高速发展。

（十一）宗教信仰统一了以色列人的思想、目标和意志

位于犹太山上的耶路撒冷，被称为全人类的宗教圣都。她汇集了这个国家及中东的所有矛盾，并以最明显的方式展现着。虽然以色列人称之为首都，但却没有被联合国正式承认过。她有 40 万人口，是三大宗的圣地，是充满宗教热情和回忆的城市。对犹太人而言，这是开始于大卫王时代的犹太首都，这里有被十五世纪的土木建筑包围着的哭墙，是犹太教的露天教堂；对基督教而言，这是耶稣基督受难的地方，这里有圣墓，传说是基督教耶稣升天的地方；对于回教徒来说，这是他们和平的圣都，有伊斯兰教的教堂奥玛清真寺。这三大教派的圣殿，都集中在耶路撒冷老城的几百英尺之内，给耶路撒冷蒙上了神秘的宗教色彩。

如果说特拉维夫代表现代的话，耶路撒冷则代表了古老，两个城市的风格差异之大，感觉象是两个国别。甚至从街上行人的着装、言谈举止上都有这种明显的差别。特拉维夫的居民着装流行、随意，表情十分轻松，无拘无束；而耶路撒冷的居民更多地保留传统装束或正统的西装，路上的行人来去匆匆，不苟言笑，表情庄重而神秘。我们穿梭于这两城之间时，受到这种环境氛围的影响，会下意识地

调整自己的行为举止，尤其在耶路撒冷老城的三个教区内穿行时，要小心谨慎，生怕冒犯了什么教规。

在特拉维夫和耶路撒冷之间是一条现代化的高速公路相连（相距 39 英里，大约 1 小时路程）。这条公路穿过人工培育的绿色平原，但她们却像被几千年的历史分开，这里没有喧闹、混乱，没有新式的高楼大厦，整个耶路撒冷建造在连绵不断的石头山（犹太山）上，为了保持这座古城的原迹，有法律规定这里建造的房子材料必须是石头，看上去简直是一座神秘的石头城。当然，聪明的以色列人也会用石头把房子造得如宫殿般美丽，并让她充分体现着古朴、回归自然的美以及强烈的宗教色彩。

外乡人到耶路撒冷，会被这里复杂的宗教教规搞得摸不着头脑。每逢星期五，是穆斯林的节日，全城三分之一的穆斯林人停止一切活动，过他们的节日，来到清真寺前祈祷。转天星期六是犹太教的安息日，极正统的信徒早在星期五下午就禁止车辆流动，信徒们来到犹太教以哭墙为中心的露天教堂面前祈祷。星期天，基督教徒们纷纷来到专供基督教祈祷的地方，在这里可目睹耶稣生与死的纪念之地。最为有趣的是在每一个圣殿周围和交通要道，都有荷枪实弹的军人把守，给这座神秘的宗教之城带来了几分战时的气氛，这大概是受中东局势动荡的影响，在紧急的情况下，是由军人来保护各自的圣殿。

这个小小的地区集聚了三大教派，居民们严格按各自教规行事，但又和谐地生活在一起。当我们穿过不同教区的商业区时，商人们都会热情地用英文向我们问好。以色列人对中国人十分友好和尊重，他们认为中国民族和犹太民族一样聪明，只有中国人最有资格和他们谈生意。从他们的服饰上可以看出教派的区别。甚至犹太教也极端正教派和改良派，极端正教的犹太人着黑大衣、黑礼帽，十分神秘，而改良派的标志仅是头上戴着小瓜皮帽，甚至许多企业的大老板也是身着笔挺的西装，头上顶着这样的帽子，他们的装束实际上在告诉我们，宗教信仰在他们的生活中占据十分重要的地位，已成为他们精神上统一的支柱，但并不妨碍他们与世界文明广泛交流。

不管什么教派，都在为繁荣这个国家，创造道德完美、公平的社会而努力。多教派宗教信仰给以色列人带来的不是愚昧、落后、争斗，而是心灵的净化，精神的统一，目标的一致，胸怀的远大。在这里，宗教信仰和现代进步被统一得如此和谐，我们要佩服智慧的犹太人创造性地解决了人们普遍认为宗教的落后、愚昧阻碍社会进步的问题。尤其是她高度统一了犹太人的意志，能在建国不到 60 年的时间内，国民经济高速发展，并拥有了多领域的世界最先进的技术。

三、做自己的首席执行官（CEO）

我们生活的这个时代充满着前所未有的机会：如果你有雄心，又不乏智慧，那么不管你从何处起步，你都可以沿着自己所选择的道路登上事业的顶峰。

不过，有了机会，也就有了责任。今天的公司并不怎么管员工的职业发展；实际上，知识工作者必须成为自己的首席执行官。你应该在公司中开辟自己的天地，知道何时改变发展道路，并在可能长达 50 年的职业生涯中不断努力、干出实绩。要做好这些事情，你首先要对自己有深刻的认识——不仅清楚自己的优点和缺点，也知道自己是怎样学习新知识和与别人共事的，并且还明白自己的价值观是什么、自己又能在哪些方面做出最大贡献。因为只有当所有工作都从自己的长处着眼，你才能真正做到卓尔不群。

历史上的伟人——拿破仑、达芬奇、莫扎特——都很善于自我管理。这在很大程度上也是他们成为伟人的原因。不过，他们属于不可多得的奇才，不但有着不同于常人的天资，而且天生就会管理自己，因而才取得了不同于常人的成就。而我们当中的大多数人，甚至包括那些还算有点天赋的人，都不得不通过学习来掌握自我管理的技巧。我们必须学会自我发展，必须知道把自己放在什么样的位置上，才能做出最大的贡献，而且还必须在长达 50 年的职业生涯中保持着高度的警觉和投入——也就是说，我们得知道自己应该何时换工作，以及该怎么换。

（一）我的长处是什么？

多数人都以为他们知道自己擅长什么。其实不然，更多的情况是，人们只知道自己不擅长什么——即便是在这一点上，人们也往往认识不清。然而，一个人要有所作为，只能靠发挥自己的长处，而如果从事自己不太擅长的工作是无法取得成就的，更不用说那些自己根本干不了的事情了。

以前的人没有什么必要去了解自己的长处，因为一个人的出身就决定了他一生的地位和职业：农民的儿子也会当农民，工匠的女儿会嫁给另一个工匠等。但是，现在人们有了选择。我们需要知己所长，才能知己所属。

要发现自己的长处，唯一途径就是回馈分析法（feedbackanalysis）。每当做出重要决定或采取重要行动时，你都可以事先记录下自己对结果的预期。9 到 12 个月后再将实际结果与自己的预期比较。我本人采用这种方法已有 15 到 20 年了，而每次使用都有意外的收获。比如，回馈分析法使我看到，我对专业技术人员，不管是工程师、会计师还是市场研究人员，都容易从直觉上去理解他们。这令我大感意外。它还使我看到，我其实与那些涉猎广泛的通才没有什么共鸣。

回馈分析法并不是什么新鲜的东西。我们只要持之以恒地运用这个简单的方法，就能在较短的时间内（可能两三年），发现自己的长处——这是你需要知道的最重要的事情。在采用这种方法之后，你就能知道，自己正在做（或没有做）的哪些事情会让你的长处无法发挥出来。同时，你也将看到自己在哪些方面能力不是特别强。最后，你还将了解到自己在哪些方面完全不擅长，做不出成绩来。

根据回馈分析的启示，你需要在几方面采取行动。首先最重要的是，专注于你的长处，把自己放到那些能发挥长处地方。

其次，加强你的长处。回馈分析会迅速地显示，你在哪些方面需要改善自己的技能或学习新技能。它还将显示你在知识上的差距——这些差距通常都可以弥补。数学家是天生的，但是人人都能学习三角学。

第三，发现任何由于恃才傲物而造成的偏见和无知，并且加以克服。有太多的人，尤其是那些术业有专攻的人，往往对其他领域的知识不屑一顾，或者认为聪明的头脑就可取代知识。比如，很多一流的工程师遇上与人相关的事就束手无策，他们还以此为荣——因为他们觉得，对条理清晰的工程师头脑来说，人太混乱无序了。与此形成鲜明对照的是，人力资源方面的专业人员常常以他们连基本的会计知识或数量分析都一无所知而自傲。不过，人们要是对于这样的无知还沾沾自喜的话，那无异于自取灭亡。其实，要让自己的长处得到充分发挥，你就应该努力学习新技能、汲取新知识。

另外一点也同样重要——纠正你的不良习惯。所谓不良习惯，是指那些会影响你的工作成效和工作表现的事情。这样的习惯能很快地在回馈中反映出来。例如，一位企划人员可能发现自己美妙的计划最终落空，原因是他没有把计划贯彻到底。同那些才华横溢的人一样，他也相信好的创意能够移动大山。但是，真正移山的是推土机，创意只不过是给推土机指引方向，让它知道该到何处掘土。这位企划人员必须意识到不是计划做好就大功告成，接下来还得找人执行计划，并向他们解释计划，在付诸行动前须做出及时的调整和修改，最后要决定何时中止计划。

与此同时，回馈还会反映出哪些问题是由缺乏礼貌造成的。礼貌是一个组织的润滑剂。两个移动物相互接触时发生摩擦是一个自然规律，不仅无生命的物体是这样，人类也是如此。礼貌，其实也很简单，无非是说声“请”和“谢谢”，记住别人的名字，或问候对方家人这样的小事，但就是这种不起眼的细节，使得两个人能够融洽相处，不管他们彼此之间是否有好感。许多聪明人，尤其是聪明的年轻人，没有意识到这一点。如果回馈分析表明某个人只要一遇到需要别人合作的事就屡屡失败，那么很可能就意味着这个人的举止不大得体——也就是缺乏礼貌。

把预期和实际结果进行比较，也会发现自己不能做什么。我们每个人都有许多一窍不通、毫无天分的领域，在这些领域我们甚至连平庸的水平都达不到。人们，尤其是知识工作者，就不应该试图去完成这些领域的工作和任务。他们应该尽量少把精力浪费在那些不能胜任的领域上，因为从无能到平庸要比从一流到卓越需要人们付出多得多的努力。然而，大多数人，尤其是教师，还有组织，都一门心思要把能力低下的人变成合格者。其实，他们还不如把精力、资源和时间花在将称职者培养成佼佼者上。

（二）我的工作方式是怎样的？

令人惊讶的是，很少有人知道自己平时是怎样把事情给做成的。实际上，我们当中的大多数人甚至不知道不同人有着不同的工作方式和表现。许多人不是以他们习惯的方式工作，这当然就容易造成无所作为。对于知识工作者来说，“我的工作方式是怎样的？”可能比“我的长处是什么？”这个问题更加重要。

同一个人的长处一样，一个人的工作方式也是独一无二的。这由人的个性决定。不管个性是先天决定的，还是后天培养的，它肯定是早在一个人进入职场前就形成了。正如一个人擅长什么、不擅长什么是既定的一样，一个人的工作方式也基本固定，它可以略微有所调整，但是不可能完全改变——当然也不会轻易改变。而且就像人们从事自己最拿手的工作容易做出成绩一样，他们要是采取了自己最擅长的工作方式也容易取得成就。通常，几个常见的个性特征就决定了一个人的工作方式。

我属于读者型，还是听者型？首先，你要搞清楚的是，你是读者型（习惯阅读信息）还是听者型（习惯听取信息）的人。绝大多数人甚至都不知道还有读者型和听者型之说，而且很少有人既是读者型又是听者型。知道自己属于哪种类型的人更少。但是，有一些例子说明了这样的无知可能造成多大的危害。

德怀特·艾森豪威尔担任欧洲盟军最高统帅时，一直是新闻媒体的宠儿。他的记者招待会以其独特的风格出名——不管记者提出什么问题，艾森豪威尔将军都从容地对答如流。无论是介绍情况，还是解释政策，他都能够用两三句言简意赅的话就说清楚。十年后，艾森豪威尔当上了总统，当年曾对他十分崇拜的同一批记者，这时却公开瞧不起他。他们抱怨说，他从不正面回答问题，而是喋喋不休地胡侃着其他事情。他们总是嘲笑他回答问题时语无伦次，不合乎语法，糟蹋标准英语。

艾森豪威尔显然不知道自己属于读者型，而不是听者型。当他担任欧洲盟军最高统帅时，他的助手设法确保媒体提出的每一个问题至少在记者招待会开始前半小时以书面形式提交。这样，艾森豪威尔就完全掌握了记者提出的问题。而当他就任总统时，他的两个前任都是听者型——富兰克林·罗斯福和哈里·杜鲁门。这两位总统知道自己是听者型的，并且都喜欢举行畅所欲言的记者招待会。艾森豪威尔可能认为他必须去做两位前任所做的事。可是，他甚至连记者在问些什么都从来没听清楚过。而且，艾森豪威尔并不是个极端的例子。

几年后，林登·约翰逊把自己的总统职位给搞砸了，这在很大程度上是因为他不知道自己是听者型的人。他的前任约翰·肯尼迪是个读者型的人，他搜罗了一些

出色的笔杆子当他的助手，要求他们每次进行当面讨论之前务必先给他写通报。约翰逊留下了这些人，他们则继续写通报。可是他显然根本看不懂他们写的东西。不过，约翰逊以前当参议员时曾经表现非凡，因为议员首先必须是听者型。

没有几个听者型的人可以通过努力变成合格的读者型——不管是主动还是被动的努力，反之亦然。因此，试图从听者型转为读者型的人会遭受林登·约翰逊的命运，而试图从读者型转为听者型的人会遭受德怀特·艾森豪威尔的命运。他们都不可能发挥才干或取得成就。

（三）我如何学习？

要了解一个人的工作方式，需要弄清的第二点是，他是如何学习的。许多一流的笔杆子都不是好学生——温斯顿·邱吉尔就是一例。在他们的记忆中，上学往往是十足的折磨。然而，他们的同学有这种记忆的却很少。他们可能在学校里得不到什么乐趣，对他们来说上学的最大痛苦是无聊。有关这个问题的解释是，笔头好的人一般不靠听和读来学习，而靠写来学习，这已成了一种规律。学校不让他们以这种方式学习，所以他们的成绩总是很糟糕。

所有的学校都遵循这样的办学思路：只有一种正确的学习方式，而且人人都得遵从。但是，对学习方式跟别人不大一样的学生来说，被迫按学校教的方式来学习就是地狱。实际上，学习大概有六七种不同的方式。

像邱吉尔这样的人靠写来学习。还有些人以详尽的笔记来学习。例如，贝多芬留下了许多随笔小抄，然而他说，实际上他作曲时从来不看这些随笔小抄。当被问及他为什么还要用笔记下来时，据说他回答道：“如果我不马上写下来的话，我很快就会忘得一干二净。如果我把它写到小本子上，我就永远不会忘记了，也用不着再看一眼。”有些人在实干中学习。另一些人通过听自己讲话学习。

我认识一位公司总经理，他把一个平庸的小家族企业发展成行业领军企业。他是一个通过讲话学习的人。他习惯于每周一次把全体高层管理人员召集到他的办公室，随后对他们讲上两三个小时。他总是提出政策性问题，在每一个问题上提出三种不同观点。但他很少请这帮同事发表意见或提出问题，他只需要听众听他讲

话。这就是他的学习方式。虽然他是一个比较极端的例子，但是通过讲话学习绝不是一种少见的方法。成功的出庭律师也以同样的方式学习，许多诊断医师也是如此（我自己也是这样）。

在所有最重要的自我认识当中，最容易做到的就是知道自己是怎样学习的。当我问人们：“你怎么学习？”大多数人都知道答案。但是，当我问：“你根据这个认识来调整自己的行为吗？”没有几个人回答“是”。然而，知行合一是取得成就的关键；如果知行不合一，人们就会无所作为。

我属于读者型还是听者型？我如何学习？这是你首先要问自己的问题。但是，光这些问题显然不够。要想做好自我管理，你还需要问这样的问题：我能与别人合作得好吗？还是喜欢单枪匹马？如果你确实有与别人进行合作的能力，你还得问问这个问题：我在怎样的关系下与他人共事？

有些人最适合当部属。二战时期美国的大英雄乔治·巴顿将军是一个很好的例子。巴顿是美军的一名高级将领。然而，当有人提议他担任独立指挥官时，美国陆军参谋长、可能也是美国历史上最成功的伯乐，乔治·马歇尔将军说：“巴顿是美国陆军造就的最优秀的部下，但是，他会成为最差劲的司令官。”

一些人作为团队成员工作最出色。另一些人单独工作最出色。一些人当教练和导师特别有天赋，另一些人却没能力做导师。

另一个关键的问题是，我如何才能取得成果——是作为决策者还是作为顾问？许多人做顾问时的表现会很出色，但是不能够承担决策的负担和压力。与此相反，也有许多人需要顾问来迫使他们思考，随后他们才能做出决定，接着迅速、自信和大胆地执行决定。

顺便说一下，一个组织的二号人物在提升到一号职位时常常失败，也正是因为这个原因。最高职位需要一个决策者，而一个强势的决策者常常把其信赖的人放在二号位置，当他的顾问。顾问在二号位置上往往是很出色的，但是换到一号位置，他就不行了。他虽然知道应该做出什么样的决定，但是不能接受真正做决定的责任。

其他有助于认识自我的重要问题包括：我是在压力下表现出色，还是适应一种按部就班、可预测的工作环境？我是在一个大公司还是在一个小公司中工作表现最佳？在各种环境下都工作出色的人寥寥无几。我不止一次地看到有些人在大公司中十分成功，换到小公司中则很不顺利。反过来也是如此。

下面这个结论值得我们反复强调：不要试图改变自我，因为这样你不大可能成功。但是，你应该努力改进你的工作方式。另外，不要从事你干不了或干不好的工作。

（四）我的价值观是什么？

要能够自我管理，你最后不得不问的问题是：我的价值观是什么？这不是一个有关伦理道德的问题。道德准则对每一个人都一样。要对一个人的道德进行测试，方法很简单。我把它称为“镜子测试”。

20 世纪初，德国驻英国大使是当时在伦敦所有大国中最受尊重的一位外交官。显然，他命中注定会承担重任，即使不当本国的总理，至少也要当外交部长。然而，在 1906 年，他突然辞职，不愿主持外交使团为英国国王爱德华七世举行的晚宴。这位国王是一个臭名昭著的色鬼，并且明确表示他想出席什么样的晚宴。据有关报道，这位德国大使曾说：“我不想早晨刮脸时在镜子里看到一个皮条客。”

这就是镜子测试。我们所遵从的伦理道德要求你问自己：我每天早晨在镜子里想看到一个什么样的人？在一个组织或一种情形下合乎道德的行为，在另一个组织或另一种情形下也是合乎道德的。但是，道德只是价值体系的一部分——尤其对于一个组织的价值体系来说。

如果一个组织的价值体系不为自己所接受或者与自己的价值观不相容，人们就会备感沮丧，工作效力低下。

让我们来看看一位十分成功的人力资源主管的经历。这位主管所在的公司被一家大企业收购。收购之后，她得到了提升，从事的是她以前做得最出色的工作，包括为重要职位挑选人才。这位主管深信，在选人时，公司只有在排除内部的所有可能人选后才能从外部招聘人才。但是她的新公司认为应该首先从外部招聘，以

吸收新鲜血液。对于这两种方式，需要说明的一点是，根据我的经验，适当的方式是两者兼顾。然而，这两种方式在根本上是互不相容的——表面上是政策不同，实质是价值观的不同。这说明在该公司人们对以下三个问题有着不同看法：组织与员工之间是怎样的关系；组织应该为员工以及员工的发展承担何种责任；一个人对企业最重要的贡献是什么。经过几年挫折，这位主管最终辞职——尽管她的经济损失很大。她的价值观和这个组织的价值观就是无法融合。

同样，一家制药公司无论是通过不断的小幅改进，还是通过几次费用高昂、风险巨大的“突破”来取得出色业绩，都主要不是一个经济问题。这两种战略的结果可能都差不多。实质上，这是两种价值体系之间的冲突。一种价值体系认为公司的贡献是帮助医生把他们已经在做的工作锦上添花，另一种价值体系的取向是进行更多的科学发现。

至于一个企业的经营是着眼于短期结果，还是注重长远发展，这同样是价值观问题。财务分析师认为，企业可两者同时兼顾。成功的企业家知道得更清楚。诚然，每一家公司都必须取得短期成果。但是在短期成果与长期增长之间的冲突中，每一家公司都将决定自己所选择的重点。从根本上说，这是一种关于企业职能与管理层责任的价值观冲突。

价值观冲突并不限于商业组织。美国发展最快的一个牧师教会，衡量工作成败的尺度是新教徒的人数。它的领导层认为，重要的是有多少新教徒入会。随后，上帝将满足他们的精神需求，或者至少会满足足够比例的新教徒的需求。另一个福音派牧师教会认为，重要的是人们的精神成长。这个教会慢慢地让那些形式上入会但精神上并没有融入教会生活的新教徒选择了离开。

这同样不是一个数量问题。乍一看，第二个教会好像发展较慢。但是，它留住新教徒的比例要远高于第一个。换言之，它的发展比较稳固。这也不是一个神学问题，至少首先并不是神学问题，而是有关价值观的问题。在一次公开辩论中，一位牧师这样说：“除非你先加入教会，否则你永远找不到天国之门。”

而另一位牧师反驳说：“不，除非你先有心寻找天国之门，否则你就不属于教会。”

组织和人一样，也有价值观。为了在组织中取得成效，个人的价值观必须与这个组织的价值观相容。两者的价值观不一定要相同，但是必须相近到足以共存。不然，这个人在组织中不仅会感到沮丧，而且做不出成绩。

一个人的工作方式和他的长处很少发生冲突，相反，两者能产生互补。但是，一个人的价值观有时会与他的长处发生冲突。一个人做得好甚至可以说是相当好、相当成功的事情——可能与其价值体系不吻合。在这种情况下，这个人所做的工作似乎并不值得贡献毕生的精力（甚至没必要贡献太多的精力）。

如果可以，请允许我插入一段个人的故事。多年前，我也曾不得不在自己的价值观和做得很成功的工作之间做出选择。20 世纪 30 年代中期，我还是一个年轻人，在伦敦做投资银行业务，工作非常出色。这项工作显然能发挥我的长处。然而，我并不认为自己担任资产管理人是在做贡献。我认识到，我所重视的是对人的研究。我认为，一生忙于赚钱、死了成为墓地中的最大富翁没有任何意义。当时我没有钱，也没有任何就业前景。尽管当时大萧条仍在持续，我还是辞去了工作。这是一个正确的选择。换言之，价值观是并且应该是最终的试金石。

（五）我属于何处？

少数人很早就知道他们属于何处。比如，数学家、音乐家和厨师，通常在四五岁的时候就知道自己会成为数学家、音乐家和厨师了。物理学家通常在十几岁甚至更早的时候就决定了自己的工作生涯。但是，大多数人，尤其是很有天赋的人，至少要过了二十五六岁才知道他们将身属何处。然而，到这个时候，他们应该知道上面所谈的三个问题的答案：我的长处是什么？我的工作方式是怎样的？我的价值观是什么？随后，他们就能够并且应该决定自己该向何处投入精力。

或者，他们应该能够决定自己不属于何处。已经知道自己在大公司里干不好的人，应该学会拒绝在一个大公司中任职。已经知道自己不适合担任决策者的人，应该学会拒绝做决策工作。巴顿将军（他自己大概永远不知道这一点）本来应该学会拒绝担任独立总指挥的。

同样重要的是，知道上述三个问题的答案，也使得一个人能够坦然接受一个机会、一个邀请或一项任务。“是的，我将做这件事。但是，我将按照我自己的特点，采取这样的方式来做这件事，进行这样的组织安排，这样来处理当中所牵涉的关系。这是我在这个时间范围内应该会取得的成果，因为这就是我。”

成功的事业不是预先规划的，而是在人们知道了自己的长处、工作方式和价值观后，准备把握机遇时水到渠成的。知道自己属于何处，可使一个勤奋、有能力但原本表现平平的普通人，变成出类拔萃的工作者。

（六）我该做出什么贡献？

综观人类的发展史，绝大多数人永远都不需要提出这样一个问题：我该做出什么贡献？因为他们该做出什么贡献是由别人告知的，他们的任务或是由工作本身决定的（例如农民或工匠的任务），或是由主人决定的（例如佣人的任务）。以前的人大多都处于从属地位，别人吩咐他们做什么，就做什么，这被认为是理所当然的。甚至到了 20 世纪 50 年代和 60 年代，那时涌现出的知识工作者（即所谓的“组织人”， organization man）还指望公司的人事部为他们做职业规划。

随后，到 20 世纪 60 年代末，就再没有人想让别人来安排自己的职业生涯了。年轻的男男女女开始提出这个问题：我想做什么？而他们所听到的答案就是“你们自行其是吧”。但是，这种回答同“组织人”听命公司的做法一样错误。那些相信自行其是就能做出贡献、实现抱负、取得成功的人，一般连三点中的任何一点都做不到。

尽管如此，我们还是不能走回头路，让别人来吩咐、安排自己要干什么。对于知识工作者来说，他们还不得不提出一个以前从来没有提出过的问题：我的贡献应该是什么？要回答这个问题，他们必须考虑三个不同的因素：当前形势的要求是什么？鉴于我的长处、我的工作方式以及我的价值观，我怎样才能对需要完成的任务做出最大贡献？最后，必须取得什么结果才能产生重要影响？

请看一位新任命的医院院长的经历。这是一所享有盛名的大医院，30 年来一直就靠名气顺利经营着。新院长上任后决定了自己应做的贡献：两年内在医院的某

个重要领域建立起卓越服务的标准。他决定以急诊室为重点，因为该院的急诊室地方比较大，受人注意，而又秩序混乱。他决定，到急诊室就诊的每一个患者必须在 60 秒钟之内由一名合格的护士接待。一年之内，该医院的急诊室变成了美国所有医院的样板，又过了两年，整个医院的面貌焕然一新。

正如这个事例所表明，把眼光放得太远是不大可能的——甚至不是特别有效。一般来说，一项计划的时间跨度如果超过了 18 个月，就很难做到明确和具体。因此，在多数情况下我们应该提出的问题是：我在哪些方面能取得将在今后一年半内见效的结果？如何取得这样的结果？回答这个问题时必须对几个方面进行权衡。首先，这些结果应该也是比较难实现的——用当前的一个时髦词说，就是要有“张力”（stretching）。但是，这些结果也应该是能力所及的。设定一个不能实现的目标或者只能在可能性微乎其微的情况下实现的目标，根本不能叫雄心勃勃，简直就是愚蠢。其次，这些结果应该富有意义，要能够产生一定影响。最后，结果应该明显可见，如果可能的话，还应当能够衡量。确定了要实现的结果之后，接着就可以制订行动方针：做什么，从何处着手，如何开始，目标是什么，在多长时间内完成。

（七）对自己的人际关系负责

除了少数伟大的艺术家、科学家和运动员，很少有人是靠自己单枪匹马而取得成果的。不管是组织成员还是个体职业者，大多数人都要与别人进行合作，并且是有效的合作。要实现自我管理，你需要对自己的人际关系负起责任。这包括两部分内容。

首先是要接受别人是和你一样的个体这个事实。他们会执意展现自己作为人的个性。这就是说，他们也有自己的长处，自己的做事方式和自己的价值观。因此，要想卓有成效，你就必须知道共事者的长处、工作方式和价值观。这个道理听起来让人很容易明白，但是没有几个人真正会去注意。一个习惯于写报告的人就是个典型的例子——他在第一份工作时就培养起写报告的习惯，因为他的老板是一个读者型的人，而即使下一个老板是个听者型，此人也会继续写着那肯定没有任何结果的报告。这位老板因此肯定会认为这个员工愚蠢、无能、懒惰，肯定干不

好工作。但是，如果这个员工事先研究过新老板的情况，并分析过这位老板的工作方式，这种情况本来可以避免。

老板既不是组织结构图上的一个头衔，也不是一个“职能”。他们是有个性的人，他们有权以自己最得心应手的方式来工作。与他们共事的人有责任观察他们，了解他们的工作方式，并做出相应的自我调整，去适应老板最有效的工作方式。事实上，这就是“管理”上司的秘诀。

这种方法适用于所有与你共事的人。每个人都有他自己的做事方法，也有权按照自己的方式来工作，而不是按你的方法来工作。重要的是，他们能否有所作为以及他们持有什么样的价值观。至于工作方式，人各有别。提高效力的第一个秘诀是了解跟你合作和你要依赖的人，以利用他们的长处、工作方式和价值观。工作关系应当既以工作为基础，也以人为基础。

人际关系责任的第二部分内容是沟通责任。在我或是其他人开始给一个组织做咨询时，我们听到的第一件事都与个性冲突有关。其中大部分冲突都是因为：人们不知道别人在做什么，他们又是采取怎样的工作方式，专注于做出什么样的贡献以及期望得到怎样的结果。而这些人不了解情况的原因是，他们没有去问，结果也就不得而知。

这种不去问明情况的做法，与其说是反映了人类的愚蠢，倒不如说是历史使然。在以前，人们没必要把这些情况告诉任何人。比如在中世纪的城市，一个区的每一个人从事的行业都一样。在乡村，土地刚一解冻，山谷里的每一个人就开始播种同一种农作物。即使有少数人做的事情和大家不一样，他们也是单独工作，因此不需要告诉任何人他们在做什么。

而现在，大多数人都与承担着不同任务和责任的人一道工作。市场营销副总裁可能是销售出身，知道有关销售的一切，但是，对于自己从未做过的事情，比如定价、广告、包装等等，就一无所知了。所以，那些正在做这些工作的人必须确保营销副总裁懂得他们设法做的是是什么、他们为什么要做这件事、他们将如何去做以及期望取得什么结果。

如果营销副总裁不懂得这些高层次的、知识型的专业人士在做什么，错主要在后者身上，而不在自己。反过来说，营销副总裁的责任则是确保他的所有同事都知道自己是怎样看待营销这项工作的：他的目标是什么、他如何工作，以及他对他本人和他的每一个同事有什么期望。

即使一些人懂得负起人际关系责任的重要性，他们和同事的交流也往往不够。他们总是有所顾虑，怕别人把自己看成是一个冒昧、愚蠢、爱打听的人。他们错了。因为我们看到，每当有人找到他的同事说“这是我所擅长的工作。这是我的做事方式。这是我的价值观。这是我计划做出的贡献和应当取得的成果”，这个人总会得到如此回答：“这太有帮助了，可你为什么不早点告诉我？”

如果一个人继续问道：“那么，关于你的长处、你的工作方式、你的价值观以及你计划做出的贡献，我需要知道什么？”他也会得到类似的答复——据我的经验，无一例外。事实上，知识工作者应该向与他们共事的每一个人，不管是下属、上司、同事还是团队成员，都发出这样的疑问。而且，每次提出此类问题，都会得到这样的回答：“谢谢你来问我。但是，你为什么不早点问我？”

组织已不再建立在强权的基础上，而是建立在信任的基础上。人与人之间相互信任，不一定意味着他们彼此喜欢对方，而是意味着彼此了解。因此，人们绝对有必要对自己的人际关系负责。这是一种义务。不管一个人是公司的一名成员，还是公司的顾问、供应商或经销商，他都需要对他的所有共事者负起这种责任。所谓共事者，是指在工作上他所依赖的同事以及依赖他的同事。

（八）管理后半生

当多数人的工作是体力劳动时，你不必为自己的后半生担心。你只要继续从事你一直在做的工作就行了。如果你够幸运，能在工厂或铁路辛勤工作 40 年后撑下来，你就可以快乐地度过余生，什么也用不着干。然而，现在的多数工作都是知识工作，而知识工作者在干了 40 年后，仍能发挥余热，他们只是有些厌倦。

我们听到了许多有关经理人中年危机的谈论，“厌倦”这个词在其中频频出现。45 岁时，多数经理人的职业生涯达到了顶峰，他们也知道这一点。在做了 20 年完

全相同的工作之后，他们已经得心应手。但是他们学不到新东西，也没有什么新贡献，从工作中得不到挑战，因而也谈不上满足感。然而，在他们面前，还有 20 到 25 年的职业道路要走。这就是为什么经理人在进行自我管理后，越来越多地开始发展第二职业的原因。

发展第二职业有三种方式。第一种是完全投身于新工作。这常常只需要从一种组织转到另一种组织。例如，一家大公司某事业部的会计师成为一家中型医院的财务总监。但是也有越来越多的人转入完全不同的职业。例如，公司经理在 45 岁时进入政府内阁；或者中层管理人员在公司工作 20 年后离职，到法学院进修，成为一个小镇的律师。

还有许多人在第一份职业中取得的成功有限，于是改行从事第二职业。这样的人有很多技能，他们也知道该如何工作。而且，他们需要一个社群——因为孩子已长大单飞，剩下一座空屋。他们也需要收入。但最重要的是，他们需要挑战。

为后半生做准备的第二种方式是，发展一个平行的职业。许多人的第一职业十分成功，他们还会继续从事原有工作，或全职或兼职，甚至只是当顾问。但是，除此之外，他们会开创一项平行的工作，通常是在非营利机构，每周占用 10 个小时。例如，他们可能接手教会的管理，或者担任当地女童子军顾问委员会主席。他们也可能管理受虐妇女庇护所，担任当地公共图书馆的儿童图书管理员，或在学校董事会任职等。

最后一种方法是社会创业。社会创业者通常是在第一职业中非常成功的人士。他们都热爱自己的工作，但是这种工作对他们已经不再有挑战性。在许多情况下，他们虽然继续做着原来的工作，但在这份工作上花的时间越来越少。他们同时开创了另一项事业，通常是非营利性活动。例如，我的朋友鲍勃·布福德创办了一个非常成功的电视公司，现在他仍然经营着。但与此同时，他还创建了一个与新教教会合作的非营利组织，也做得非常成功。现在他又创建了一个组织，专门指导社会创业者在经营原有业务的同时，如何管理自己另外创办的非营利机构。

管理好自己后半生的人可能总是少数。多数人可能“一干到底”，数着年头一年一年过去，直至退休。但是，正是这些少数人，这些把漫长的工作寿命看做是自己和社会之机会的男男女女，才会成为领袖和模范。

管理好后半生有一个先决条件：你必须早在你进入后半生之前就开始行动。当 30 年前人们首次认识到工作寿命正在迅速延长时，许多观察家（包括我自己）认为，退休人员会越来越多地成为非营利机构的志愿者。可是，这种情况并没有发生。一个人如果不在 40 岁之前就开始做志愿者，那他 60 岁之后也不会去做志愿者。

同样，我认识的所有社会创业者，都是早在他们原有的事业达到顶峰之前就开始从事他们的第二事业。请看一名成功律师的例子。这位律师是一家大公司的法律顾问，他同时在自己所在的州开办了模特培训学校。早在他 35 岁左右的时候，他就开始志愿为学校提供法律咨询。40 岁时被推选为一家学校的董事会成员。50 岁时，他积累起了一笔财富，办起了自己的企业——建立并经营模特培训学校。然而此时，他依旧在那家他年轻时参与创建的公司里担任首席法律顾问，而且几乎是全职工作。

发展第二兴趣（而且是趁早发展）还有一个原因：任何人都不能指望在生活或工作中很长时间都不遭遇严重挫折。有一位很能干的工程师在 45 岁时错过了晋升的机会。另一位也很能干的普通学院的教授在 42 岁时认识到，即使她完全具备担任教授的资格，她永远也不会在一所有名的大学里获得教授职位。还有一位则是在家庭生活里出现了悲剧：婚姻破裂或者痛失子女。在这样的时刻，第二兴趣——不仅仅是业余爱好——可能发挥重要作用。例如，这位工程师现在知道他在工作上并不十分成功。但是，在公司以外的活动中，例如负责教会资金的管理，他是成功的。一个人可能家庭破碎，但是他能在第二兴趣的活动中发现还有社区这个大“家庭”。

在一个崇尚成功的社会里，拥有各种选择变得越来越重要。从历史上来看，却没有“成功”一说。绝大多数人只期望坚守“适当的位置”。唯一的流动性是向下的流动性。然而，在知识社会里，我们期望每一个人都能取得成功。这显然是不可能

的。对许多人来说，能避免失败就行。可是有成功的地方，就会有失败。因此，有一个能够让人们做出贡献、发挥影响力或成为“大人物”的领域，这不仅对个人十分重要，对个人的家庭也同样重要。这意味着人们需要找到一个能够有机会成为领袖、受到尊重、取得成功的第二领域——可能是第二份职业，也可能是平行的职业或社会创业。

自我管理面临的挑战看上去比较明显，甚至非常基本，其答案可能不言自明，甚至近乎幼稚。但是，自我管理需要个人，尤其是知识工作者，做出以前从未做过的事情。实际上，自我管理需要每一个知识工作者在思想和行动上都要成为自己的首席执行官。更进一步来看，这样的转变——从一切听从别人吩咐的体力劳动者到不得不自我管理的知识工作者——也使得社会结构发生了深刻变化。历史上每一个社会，甚至是个人主义倾向最强的社会，都认为两件事情理所当然（即使只是下意识的）：第一，组织比员工更长寿；第二，大多数人从不挪地方。

如今，情况恰恰相反。知识工作者的寿命超过了组织寿命，而且他们来去自如。于是，人们对自我管理的需要在人类事务中掀起了一场革命。

四、你的经历才是你真正想要的.....

今天是 22 岁的最后一天。几个月前，我从沃顿商学院毕业，用文凭上“最高荣誉毕业”的标签安抚了已经年过半百的老妈，然后转头辞去了毕业后的第一份工作，跟一家很受尊敬的公司、还有 150 万的年薪道了别，回到了上海，加入了“刚毕业就失业”俱乐部，开始了一天三顿盒饭的新生活，中间许多精彩剧情暂时略过。我肯定不是第一个做过这样事的人，也肯定不会是最后一个。所以在说自己的一些有趣故事前，我想借用大家(包括 30 岁甚至 40 岁以上的朋友)的一点时间和一点平和的心态，和大家分享过去一年以来一直没说的一些话。所以前两部说的是对于一些一直困扰着我们的关键词的理解和体会。他们是：欲望、外界、标签、天才、时间、经历、人生目标、后悔、和现实。这可能会是一篇科普文，也可能会是一篇长篇小说，但我不想这篇文章变成一篇励志文，大家都审美疲劳了。所以我想忽略阳春白雪，尽管信息量很大，但是至少说一些实实在在的经验 and 故事，说一些效果立竿见影的观点，再说说活捉林志玲什么的，总之让大家多看一点就多获得一点实际的价值。

(一) 那些最容易被理解错误的事

1、关于欲望

这些是我们内心里和人生理想一样真实的东西：学历、工作、房、车、财富、以及爱。我们每个人都愿意为了这些欲望去付出，无论付出的是汗水、鲜血、还是身体健康、又或是其它你懂的。尽管我们付出的方式可能不被社会主流认同、可能没那么具有戏剧性，但你和我、北大图书馆里的学生和网吧中奋斗的少年、职场杜拉拉和夜场里跳舞的小姐、韩寒和芙蓉凤姐(韩少躺着也中枪_-)，我们谁没有为了一个目标连续熬夜奋斗过呢？我们谁没有为了得到一样东西而撕心裂肺地付出过呢？谁没有过那种拼命得快受不了的感觉呢？所以我们最不缺励志的故事，因为我们每个人都是付出领域的专家。

真正的问题是，当我们跑得越快，越是无法考虑我们是否在朝着正确的方向奔跑。

北野武讲过一个很有趣的故事。他说他没出名之前想有一天有了钱，一定要开跑车，吃高档餐厅，跟女人们睡觉。而真正功成名就的时候，他发现开保时捷的感觉并没有那么好，因为“看不到自己开保时捷的样子”。结果他就让朋友开，自己打个出租车，在后面跟着，还对出租司机说：看，那是我的车。我想说，过去几年里我认识的、深交的、共事过的所有人，包括身边一批又一批二十出头收入一百多万的金融朋友、三十岁左右收入几百万的前辈朋友、以及简历金碧辉煌得已经不在乎收入的大 BOSS、以及我自己的经历告诉我两件事：

一、顶级学校的文凭、顶级公司的工作、顶级的收入、顶级的房、顶级的车、顶级的声望，这些都无法满足人类。

二、无论是通过爸妈，通过运气，还是通过奋斗得到这些顶级的东西，人类都不会得到更多的幸福感。

接着北野武的故事说下去。想象一下：你今天骑在一辆助动车上，一个小山村来的年轻人经过，说你的车好帅，你不会有任何的满足感。十几年的奋斗后，你坐在一辆你今天都叫不出型号的保时捷的驾驶位上，一个路人经过，说你的车好帅，相信我，你也不会有任何的满足感。你不在乎他，就像你今天不在说你助动车帅的人。你的视角在变。每当我们考虑许多年后能够取得的成就，我们总是习惯站在今天的角度去衡量幸福感和满足感。你今天的视角只是错觉，却让你相信自己的目标是正确的。这是我们最容易跑错方向的时候。人类的需求是很奇特的。我们吃第一个面包的时候的幸福感和我们吃第一千个面包的时候的幸福感，是差不多的，前者甚至比后者还多一些。同样的感觉适用于我们赚到的第一笔一万元和第一笔一千万元，第一辆十万的车和第一辆一千万的车，第一个女孩和第十个女人，第一个男生和第十个男人。“生理需求、安全需求、归属与爱的需求、尊重的需求和自我实现的需求”-在著名的马斯洛五大需求中，你从任意一个细分需求里获得的幸福感只能有那么多。我们清楚地知道快感和幸福感的不同，我们也知道欲望和需求是两个东西(你从来没有听说过“马斯洛五大欲望”对

不对？)，但是我们的不幸福却是因为不小心把快感当成了幸福感，把欲望当成了需求，而这就是因为常站在现在的视角去想象未来的感受。事实是，就好像我们不需要很多的面包一样，我们不需要很多的财富，不需要很多的爱。因为他们很难给你带来更多快乐。当然，我们也不需要去拔高理想和自由的重要性。你可以尝试着停下来思考一下，这五种需求是否真的有高低之分，思考一下，是否连最贫穷最饥饿的人们，都一直在生活中同时追求着这五个高低层次的需求。你会发现其实这五种需求一样真实，离你一样近，也一样远。然后你需要找到一个可以同时实现这五种需求的平衡点。这个平衡点就是只属于你的奔跑方向。这篇文章会实实在在地帮你找到这个方向。但在这之前，我们先谈一些别的。

2、关于外界

外界带给我们生活最大的影响是嫉妒和比较。

我们一直高估了嫉妒。举个例子，没有人嫉妒雷帝 Gaga。雷帝 Gaga 应该要比我们都更有名、更有钱、坐更好的车、住更大的房子，比我们更随心所欲，而且也比我们更有才华。但你不嫉妒她，对么？我们没有人嫉妒雷帝 Gaga-因为她实在是太雷了。她奇怪得让我们完全不能把我们自己跟她联系在一起，所以我们在名利和才华面前没有自卑，也没有嫉妒，更没有仇恨。反而，我们会去思考，觉得她挺有趣的，挺发人深省的，不是么？

所以当你见到好事情发生在了那个他或者那个她身上，嫉妒的小火苗在你心中扑哧扑哧的时候，不如把 TA 当成那个很奇怪的雷帝 Gaga 吧。因为这样的時候，我们就会懂得抛开个人的杂念，去真正思考别人的亮点。

至于比较(Social Comparison)，我们可以选择努力向那个绩点 4.0 的同学看齐，努力向那个年薪几十万的旧识看齐，努力向那个不断得到提拔的同事看齐。或者，我们也可以选择看看外面更大的世界，那些和我们一样年轻的人们。看上去像是有 30 岁阅历的阿呆 Adele，19 岁时出了张白金专辑《19》，21 岁时出了全销量 1200 万张的专辑《21》，拿了两座格莱美。她出生于 1988 年。眼神和心态似乎已经像中年人那样淡定的杜兰特和德里克罗斯，两个毫无疑问的超级球星，

他们也出生于 1988 年。如果你喜欢实用一点的，那么 iPhone 上用户量最大的个人开发第三方浏览器猎豹浏览器的开发者，是一个 1992 年出生的北京少年。如果你的视线中有一个世界舞台，那么你会看到上面的人物已经越来越接近你的年龄。

我们不需要去看齐，我们只需要去“看”。去看到这个世界除了你现在正处在那个若干平米的封闭空间以外，还有许许多多精彩的事正在发生。当你发现这个世界的深度和广度，你就会发现你跟你身边的那些“同类人”根本没什么好比的。这个世界太大了。你不是你自己的标杆，别人也不是。谁都不是你的标杆，这是一个没有标杆的时代。

我们要做的是试着不去嫉妒，不去比较，更不要批判，但要试着去观察、去倾听，然后去思考、去沉淀、去让所有外界的信息在你大脑里经历一个长时间的处理过程。在你的大脑还没有沉淀出你自己对一件事的观点前，不要发表观点，不要给出你的定论。我们可以不断在大脑中质疑我们所看到的、听到的，我们可以不断挑战自己的想法、挑战任何理所当然的存在，只要我们保证我们的大脑一直在思考，独立地思考。要记得，你和世界上所有人都不一样。

3、关于标签

“牛逼”是过去几年里笔者听到的比较多的一个形容词。当我们喜欢的人称赞我们的时候，我们总是 P 颠 P 颠的。在这里为自己开脱一下，觉得这挺好，说明活得挺真实。但笔者想用一个好的朋友(自己来认领)去年当着我面描述我听的原话，来翻译一下这个已经被用得和“帅哥”“美女”一样烂俗的词。她说，“你想太多了(这是她一贯的开场白)。你只是有很多很牛的标签-上海中学、沃顿商学院、最高荣誉、黑石的全职 Offer、百万年薪。至于你本身么，牛不牛就说不清楚了。”这个故事告诉我们：一、“牛”和“帅哥”“美女”一样，是一种打招呼的方式，二、“牛”的从来都是那些标签，那些改变了金融产业的企业，那些通过培养人才改变了世界的学校，那些定义了时尚的品牌。虽然我无意改变大家打招呼的方式，但对于还没奔到三的人类来说，“高档”“精英”“牛逼”其实不如“做得不

错”或者“挺有意思的”来得更实在。当然，等奔到了三，我们就更不想用这些词了。

如果你曾经或者将来获得了任何标签，不管是高盛中金麦肯锡，还是北大清华常春藤，又或是 Gucci Prada Armani，有两件事值得思考一下。第一件事用来提醒自己：撕去这些标签，我们或许还未能为 500 强的客户们创造等同于我们年薪的价值，我们或许还未能用知识改变世界，我们或许还未能把那件衣服穿出五位数价格的范儿。

第二件事用来看清自己：这的确是一个人人都用标签来识别对方的社会，但是我们要记住我们的价值和我们的标签没有半毛钱关系。成功不是你有什么标签，而是你用这些标签做了什么。（是的，文章开头的“沃顿商学院”“150 万”“最高荣誉毕业”这些个标签让一部分人把这篇文章看到了现在，但无论如何，对于心理上被冒犯到了的人，在此致以诚恳的歉意）。

总之，把标签用在正确的地方，创造一些价值，虽然不是大到改变世界，也至少带来一些存在的意义。就不展开来说了。

4、关于天才

不要去考虑什么天赋异禀，一切都来自经历和渴望。特别是这些年，当我认识了一些全中国、甚至全美国最“天才”的年轻人以后，才发现哪有什么天才，如果把他们的经历一个个说出来，大家肯定觉得完全就是一群苦逼啊。但这些苦逼有一个共同点，他们很清楚的知道自己究竟需要什么，并且很嗨地追求着。

（二）那些最重要的事

1、关于时间

时间是唯一的货币。你所拥有的财富很重要，因为你可以用它用来换很多东西。你所拥有的时间远远更重要，因为你可以用时间来换这世界上的任何东西，包括财富，包括成就感，包括幸福感，包括其他那些我们都清楚的、比财富更让

我们的生命有价值的东西。是的，每个人拿时间换每样东西的汇率都不同，有些人可以用很少的时间换到很多的财富，有些人需要用很多的时间换到很少的幸福。但是事实是，只要你愿意花时间，你可以换到任何东西。所以你要想清楚，你到底要用时间来换取这世上无限可能中的哪些。打开你的视野，你会发现有太多经历和体验可以让你去换取。但你的时间银行里每天只存了 24 个小时。你可能以为你还有一辈子的时间去做一些你想做的事，但事实是，没有人可以保证明天上帝是否会往你的银行里存另一个 24 小时。所以，你要想清楚。

2、关于经历

如果你今天能从这篇文章中带走任何一样东西，我希望会是接下来关于经历的这一段。经历的英文叫什么？如果你曾经玩过角色扮演类游戏(RPG)，你会知道有一个概念叫 EXP，全称叫 Experience，这就是经历的英文。人生就是一场巨大的 RPG，你扮演你自己。你唯一升级的方法，就是不断地积累 EXP。我们都了解那些故事，我们都懂那些道理，看了那么多励志贴，我们甚至都快知道为什么乔布斯会成为乔布斯。但只有经历才能让我们真正把那些道理变成意识。那些改变我们一生的道理，都是不是别人教会的。

所以即使你有最完美的理论，你都没有把握说服那些还没有开上保时捷的人们，让他们懂得保时捷不是他们想要的，也没有把握去说服那些还没有在投行工作过的孩子，让他们懂得去放弃投行(更何况，对于那些热爱金融的孩子来说，你的劝诫极有可能是错的)。所以哪怕这篇文章非常努力地想要往实用的方向靠拢，可能你看完以后还是没有任何领悟。这一切就像你无法说服还没有吃过很多很多面包的人们，让他们懂得吃一千个面包是要反胃的。

在人生的每个阶段，只有我们已经拥有的那些经历，决定了我们下一步会做什么。所以很多时候，你只要记得一件事，那就是：去体验不同的经历。去爱，去恨，去在热恋中没心没肺地笑，去在失恋后声嘶力竭地哭，去翘课，去打架，去拼了命的读书，去让自己真的领悟那些道理。你所尝试的事，你所认识的人，都是你经历的一部分。他们帮助你去理解你一只知道但是不曾真正理解的事，他们帮助你去看到一直存在着但是你不曾看到的世界。

但是，你的人生很短，你的时间货币只有那么多。所以除了乔布斯已经告诉你的“不要生活在别人的世界里”你还要记得，永远不要重复一样的经历，因为你不会从第二次一样的经历中收获到更多，更因为这个庞大的世界有太多有趣的人等待着我们去认识、太多截然不同的经历等待着我们去体验。这篇文章也会实实在在地帮助你探索不同的经历。你只要记住，如果你每个星期都在做着差不多的事情，那么一年以后你还是一年前的你，只是老了一岁。如果你愿意每个星期、或者每个月都去尝试一种新的体验，或者认识一个来自完全不同背景的朋友，那么一年后你和一年前一样年轻，只是比别人多活了一年，多了一年的阅历和对世界的认知。

3、关于是否会为了去经历、去追随感情和理想而后悔

我们一定会后悔。但我们不会为了作出追随感情、或者追随理想的决定而后悔。事实是，如果我们有努力追寻、不愿放弃的梦想、如果我们有深爱的、不想伤害的人，那么在这条道路上，我们必然会为我们曾经做过的某些事而后悔。当我们离理想和真爱越是近，我们越是容易后悔。就好像晚了一分钟错过飞机的人会比晚了一个小时错过飞机的人更后悔懊恼-因为我们会清楚地看到如果自己不曾犯下某些错误，如果我们再多那么一点点的坚持，就或许已经实现了理想。所以后悔其实是一个信号，它告诉我们，离目标已经很近了。更重要的是，我们活着不是为了追求什么瞎扯的“无悔的生活”，我们不用为那些后悔而伤心痛苦。因为在我们选择的这条道路上，后悔不是告诉我们曾经做错了，而是告诉我们怎样可以做得更好。

4、关于如何找到人生目标

兑现承诺的时候到了。我想用一种最简单、直接、有成效方法来解决那些励志文章和成功故事的一个通病：就是他们一直鼓励我们“做我们想做的事”，但从来不说年轻迷茫的我们怎么去找到“我们想做的事”（以至于误导了很多朋友以为那就是“我想一觉睡到国庆节”或者“我想做个吃货”之类的意思）。我要说的这个方法在我认识的许多人身上成功过，但它不是我想出来的。知名博客写手

Steve Pavlina 在它的博客中对这个方法有很详细的描述，但似乎也不是 Steve Pavlina 自己想出来的。网上也有不少中文翻译版本，有可能你曾经看到过，但那些翻译都有失偏颇，以至于让读者很难理解精髓。所以在这里把原文重新编辑，结合以上的经验分享，再用比较适合中国人的陈述方式分享给大家。如果你愿意尝试，愿意按照要求去做，或许我们可以用接下来的不到 500 个字，帮助你在 20 分钟到 1 个小时内找到你的人生目标。我们开始吧！

(1) 先在你忙碌的生活中找出一个小时的完全空闲的时间。关掉手机，关掉电脑，关上房门，保证这一个小时没有任何打扰。这一小时只属于你，和你要找到人生理想这件事。你要记住，这可能是你人生最重要的一个小时。你的生命可能在这一个小时变得不同。如果一个小时的时间货币只能用来换一样东西，那么就是找到你的人生目标绝对是最值得的。

(2) 准备几张大的白纸和一支笔。

(3) 在第一张白纸上的最上方中央，写下一句话：“你这辈子活着是为了什么？”

(4) 是的，接下来你要做的，就是回答这个问题。把你脑中闪过的第一个想法马上写在第一行。任何想法都可以，而且可以只是几个字。比如说：“赚很多钱。”

(5) 不断地重复第 4 步。直到你哭出来为止。

是的，就是这么简单。尽管这个方法看上去很傻，但是它很有效。如果你想要找到人生目标，你就必须先剔除脑中所有那些“伪装的答案”。你通常需要 15-20 分钟的时间和过程去剔除那些覆盖在表面上的那些受到外界观念、主流思维影响而得出的答案。所有的这些伪装的答案都来自于你的大脑、你的思维、和你的回忆，但真正的答案出现时，你会感觉到它来自你的内心最深处。对于从来没有考虑过这类问题的人来说，可能会需要比较长的时间（一个小时或者更多）才能把脑子里面的那些杂物剔除掉。在你写到 50-100 条的时候，你可能会想放弃，或者找个借口去做别的事。因为你可能觉得这个方法没有任何效果，你的答

案很杂乱，你也完全没有想哭的感觉。这很正常。不要放弃，坚持想和写下去，这个抵触的感觉会慢慢地过去的。记住，你坚持下去的决定会将这一个小时变成你人生最重要的一个小时。

当你写到第 100 个或者第 200 个答案的时候，你可能突然会有一阵内心情感上的涌动，但还不至于让你哭出来。这说明那还不是最终的答案。但是把这些答案圈起来，在你接下来的写的过程中你可以回顾这些答案，帮助你找到最终的答案，因为那可能会是几个答案的排列组合。但无论如何，最终的答案一定会让你流泪，让你情感上崩溃。

此外，如果你一开始不相信人这辈子活着有什么目的，你也可以写下“1. 活着不为了什么。”没关系，只要你愿意坚持想和坚持写下去，你也会找到让你哭出来的答案。

作为你的参考，Steve Pavlina在做这个练习的时候，花了 25 分钟在第 106 步找到了他的最终答案。而那些让他有一阵情感涌动的答案分别出现在第 17，39，53 步。他将这些抽出这些答案重新排列，最后在第 100 步到第 106 步答案得到了升华。想要放弃的感觉出现在第 55 到 60 步(想站起来做点其他事情，感觉极度没有耐心等等)。写到第 80 步的时候，他休息了 2 分钟，闭上眼，放松大脑，然后重新整理自己的思绪。这么做很有效果，在那 2 分钟的休息后，他的思路 and 答案变得更加清楚。

如果你一定要拿笔者来做参考，那么答案是我当时比较无知，还不知道这个系统的方法，所以我用了四个月的摸索和迷茫，撞了很多墙，才找到了最终的答案(在第二章个人故事里会提到)。但经过笔者核实，这个方法科学有效，只因为它提炼出了关键的原理。

无论你愿意用什么方法，你最终的答案一定会是一句比较长的句子，或者几句句子的组合。这个答案在外人看来一定非常的空洞，就像是我前面所说的那种“谁都知道，但是只有少数人真正理解的大道理”。但是这几句空洞的句子会对你有非常丰富而且有意义的含义-因为这是你自己用了至少一个小时的时间和精力去整理你过去所有的经历，去思考，去判断，去剔除，去整合，去沉淀，最终领

悟出来的。如果你认真看完了从文章开始到这里为止所有的分析，你就会理解为什么这个方法是非常有效的。

5、关于为什么要有个人生目标(以及它和活捉林志玲的关系)

这是个好问题。所有人的终极目标其实都一样，就是用有限的人生货币去换最多的幸福感(这个幸福感可以来自内在的、外在的、和世界上任何人和物)。但大部分人都觉得这是件很困难、而且不知道如何下手的事。最大的问题其实就是，如何最大化人生幸福感是一个几万行的方程式，当中你要做出数亿个选择，而我们却指望用逻辑去解决它。你也知道，逻辑是多么不靠谱的一个东西。很多时候，你往往觉得你已经把脑子想炸了，但还是做不出一个选择，这是大脑逻辑功能达到处理极限的问题，它只能解决绕五个弯的问题，面对绕一百个弯的问题它弱得和奔 2 一样；又有的时候，你的逻辑很容易被你的欲望给废掉了，这个情况最常出现在早上起床的时候-“我该起床么？”“Hmmm...睡着挺舒服的，不起了。”-你以为你用逻辑完美地解决了问题，其实你只是让欲望解

决了问题，然后用逻辑完美地说服了自己。所以我们经常在过了一段时间后，突然发现，我们的欲望挂着“逻辑”的羊头“解决”了所有问题，但是自己却空虚得没有任何幸福感。我们不想这样，所以我们需要把你的大脑处理每一个选择的过程变得非常简单正确。

确立一个人生目标为什么可以解决这个问题？很简单，人生目标把你那个不知道是什么火星进制的大脑逻辑简化成了二进制。假设你的人生目标是“活捉林志玲”(当然，这只是一个不可能发生的例子，千万不要有人因为写到这个目标哭了出来)，那么你每天早上的起床的时候的过程就是：“我该起床么？”“Hmmm...继续睡下去能帮助我活捉林志玲么？”“很明显不能。起床！”这就是你听过很多励志演讲者会说：“究竟是什么让那些幸福快乐的人每天一大早醒来想也不想得就冲下床去做他们要做的事情？”-是林志玲。噢不，是他们的人生目标。其他事情也一样：“我要吃饭么？”“不吃饭我能活捉林志玲么？”“不能，所以我要吃饭。”“我要去夜店么？”“去夜店能帮我活捉林志玲么？”“不能，锻炼好身体一定可以。所以我还是用去夜店的时间货币去换强健的体格和咏春拳吧。”你会发现

你不用再去依赖不靠谱的复杂逻辑，做任何决定都很简单而且正确。当然，你的人生目标会“活捉林志玲”看上去高尚、空洞很多，它也一定会涵括你對自己、对身边亲人好友、对世界的考量。但记住无论如何，你那外人看似空洞的目标曾让你哭出来，所以它对你来说一定有极为丰富的含义。

最后，你可能会问：“我怎么能确定一直按照人生目标做出选择，我一定能最大化幸福感呢？”(其实这个问题看上去不怎么需要解释的)那是因为你的人生目标是你自己剔除了你欲望带来的杂七杂八的“伪装的需求”，经过沉淀以后得出的你内心最深处最想要的东西，它是你真正的需求。跟随着它你会在短期获得应该获得的快感，更会在长期得到你需要的幸福感。

6、关于现实和人生目标

我想给所有已经、即将、或者希望找到人生理想的人，和大家分享两个很平凡的故事，作为结束。

我想讲的第一个故事来自我大学最重要的两个导师之一。他是沃顿的一个明星教授，麻省理工本科，哈佛法学院毕业，五十多岁，教了十七年谈判学的课程。尽管他的课作业量很大，但每一年他的课都已几乎满分的学生评分位列沃顿所有课程的前三甲。

在我大学毕业前，我约他在费城附近的一个小镇吃了顿午饭。他跟我讲他年轻时候的故事的时候，我问他，他这辈子做出过得最让他后悔的决定是什么？他说，他从小一直很想当老师，特别是小学老师。当他二十多岁从麻省理工毕业的时候，他有一个很好的机会，去家里附近的一家他很喜欢的小学做老师。但即使在美国，小学老师也几乎是待遇很低、不受尊重的一个职业。而同时，他拿到了哈佛法学院的 Offer。最后他去了哈佛法学院，而这就是他这辈子做出过最让他后悔的决定。他后悔，不仅仅因为他后来发现哈佛法学院是那么的无聊而且勾心斗角，更因为他当时为了一个被社会所尊重、所仰慕的选择，放弃了一个被社会遗弃、看不起的选择。

他说他很幸运，一直那么喜欢当老师，在从法学院毕业许多年的颠沛流离以后，终于如愿以偿成为了一个老师。当我和一些人说起这个故事的时候，他们的第一反应就是，这不是乱说么？如果不是去了哈佛，他可能现在还只是个小学老师，根本不可能成为沃顿教授啊。我想，现实和理想的意义对于每一个人都是不同的，我们只需要理解并不是所有人都觉得成为名校的教授是比普通学校的小学老师更伟大、更幸福的成就。

第二个故事开头，我想问一个问题：你有没有考虑过我们每天上校内上微薄，看到很多人分享各种励志、免俗、追求梦想的文章，但他们最后究竟做什么去了？你可能以为他们马上回归现实去了。但其实他们很多时候，是怀揣着那些道理，继续去做他们知道怎么做的事情。这就有了第二个故事。每一个二十岁左右的年轻人都像一台高速运行的电脑。一代比一代运转地更快。我们从懂事开始就有别人告诉我们要运行各种程序，上幼儿园，上小学，上初中，上高中，上大学，工作，等等等。我们停不下来。关键是，我们很难运行自己想要运行的程序，因为过去二十年里面我们运行的所有程序都是别人编好以给我们的-我们自己不会编程。

如果有一天，有一台电脑突然下了决心，要运行自己的程序，他就必须先停下来。这时，他会看着周围所有的电脑依然在高速运行着，甚至嘲笑他怎么不动了，然后把他远远地甩在后面。而他，需要慢慢地开始学习自己编程，这个过程很漫长，很痛苦，因为从来没有人教过他。这就是为什么世界上只有少数人在运行自己的程序。

说这两个故事不是为了励志，而只是为了告诉大家如果今天或者明天你找到了人生目标，将会发生一些什么：一、即使你内心已经明确地知道你想要什么，依然会有一些更为社会认同的东西来诱惑你，要永远记得坚持。二、如果你坚持了，你一定会经历一个学习自己写程序的过程，这个过程会是痛苦并漫长的。总有一天我们会愿意去面对这个过程。好消息是，我们都还年轻。所以不如趁着现在还有那些热情和勇气，去撞一撞那些墙，用最少的代价。

（三）过去一年里的个人故事，给所有十年来认识的、和喜欢听故事的朋友们

1、辞职前的故事

我从去年暑假结束，拿到回黑石的 offer 后，就开始了寻找自己人生目标的旅程。2010 年的九月到 12 月，我过得挺糟糕的。因为我每天起来都在想我接下来这辈子要干什么。我可以很清楚地看到如果我接受了那个 offer，我未来两年的前景。我们办公室里有一个韩国人 Jay，我实习的时候是他做分析师的第三年。每年的反馈中，他都是黑石他那一届全球所有分析师里最强的那一个。我没有怀疑自己能够成为这届最好的分析师，但同时，我也可以很清楚地看到，J 是我能成为的极限。但仔细想想，J 也不过只是那样，像永动机一样地在办公室努力工作，像尊贵的孩子一样在夜店潇洒地玩耍。J 是最出色的，但也是黑石所能创造的最出色的。

后来我想到了环境的局限性，想到了密集网络。我在上中的时候，我这届最好的学生去了北大和清华。而在沃顿时，最好的学生去了高盛直投、贝恩资本、凯雷、KKR、Jane Street 等买方。我想到我们是不是已经成为模式化思维的牺牲品(victims of stereotypes)。我们的社交圈里都是与我们同类的人，我们互相交流、竞争、鼓励、启发，处于所谓的密集网络。我们自以为我们充分见识了整个世界，但其实我们只是在重复肯定同一类信息。所以如果你是“最出色的”那一个，那么你极有可能就是所有和你同类的人当中最出色那一个。但这也就是你的极限。而有另外一群人，他们只是想和别人有点不一样，他们想去外面看看，去见识见识这个世界究竟有多大，他们想要找到自己独特的生活。对于这些人来说，天空才是极限。说实在的，所有当年选择 DIY 出国的朋友们，如果今天你有幸拿到了让那些当年去北大、清华的那些同学羡慕的 Offer (再次向躺着也中枪的北大、清华同学致以崇高的歉意)，如果你有了比同龄人更多的见识，那绝对不一定是因为你比他们更出色，很大程度上是因为在那个出国还没有像今天一样流行的年代，你没有被那个上北大、上清华的模式化思维所套住。所以老天很弄人，因为所有一直在追求“出色”和“卓越”的人最后都在他们最坚信的标准上“输”给了那

些只是想过自己独特生活的人。当然，2010 年末的时候，我只是确定了自己是被老天玩弄的人哪。但幸好我还有一年时间，我决定一定要找到一个属于自己的生活目标，然后坚定地走下去。一开始，我和很多人一样，觉得人生的终极目标就是要多走走，去见识这个世界，活出自我。但后来我发现这个目标其实只是说着好听，但是其实不能给人带来持续的动力，然后我就很伤心。再然后，我好不容易想出了一个有点与众不同的目标，就是“做个有意思的人”(Be an interesting person)。因为对我来说，这是我当时能给另一个人的最高评价。但后来我又想了想，这个目标用管理学的标准来说，就是太不具体太不精确所以很难提供持续动力。然后我就更伤心了。所以从九月到十二月的四个月里，每天起来就因为找不到人生目标而痛苦。因为自己跟自己的内心对话太多，经常一不小心就错乱了。当时也没有人告诉我什么 20 分钟就可以找到人生目标的这种好事。于是我就上了很多奇奇怪怪的课，和各种奇奇怪怪的人交流，希望从他们的经历中获得一些启发。那段时间我过得真的很彷徨也很烦躁，好在我坚持了下来。我谈判课上的教授成为了我很重要的一个导师-尽管他从来没有一对一给予我任何指导。但就像我前面提到的，那些改变我们人生的道理，都不会是别人教会的。进入到十二月以后，我的目标慢慢找到了我。

四个月里经过无数内心挣扎之后沉淀下来的思想最终被我总结成了两句很简单、看似和“做个有意思的人”一样不具体、但对我而言包含了丰富含义的话：“To grow and to help others grow. To live and to help others live.”

“成长，并帮助别人成长。体验和经历生活，并帮助别人体验和经历生活。”这两句话就成了我的人生目标。它能让我感动得哭，也能让我感动得笑。最重要的是，尽管这两句话在外人看来可能莫名其妙，但我发现这两句话解释了过去二十多年里自己做的许多事情背后的原因，其中包括了我为什么从小一直都不好好读书，为什么选择出国，为什么一直逃课，为什么在 2009 年和一群朋友一起创建了 BIMP 这样一个神奇的项目，等等等等。

2、关于辞职的决定

在确定了人生目标以后，我的思路和视野都变得清晰了很多。我很快找到了我想要做的事。和身边许多的朋友一样，创业也曾经是我大脑中的考虑过的一个想法。但我一直想不到任何我愿意用我几乎所有的时间货币去换的一个创业项目。但在确定了人生目标的今年一月份，我几乎没有花什么时间就确定了一个项目的大方向，这个商业项目的创意像是奔着我而来的。然后再通过不断的完善从一个不成熟的产品渐渐变成一个成熟的产品，一个真正可以持久给所有人带来价值的产品。

所以，可能和许多我很尊敬的朋友不同，我的出发点并不是“慈善”和“义务服务”，“创业”也从来都不是我的目标(一个学了四年金融的人怎么可能一直心存“创业”这个目标呢)，我的目标就是实现“成长，并帮助别人成长。体验和经历生活，并帮助别人体验和经历生活。”简单的说，我的内心并没有一个声音告诉我“你一定要创业、你一定要创业”，只是碰巧创造一个商业化的项目是实现这个目标最好的方式，而创立一个商业项目这件事碰巧叫做创业。

而另一方面，在黑石工作可以帮助我“成长”和“经历”，但是我觉得在黑石的一个暑假实习里，我用 20% 的时间经历了接下来的两年里可能会经历的 80% 的体验，对我来说已经很值得了。我也一定会“成长”，但是未必会比创业成长得更快、更深刻、更理想、更多样化(比如说我就没有办法做我一直很想做的美工设计工作了！)。最重要的是，我意识到在黑石我基本上不能实现我人生目标的另外 50%—“帮助别人成长。帮助别人体验和经历生活”。所以结果就是，“是否辞去毕业后的第一份工作，直接成为无业游民”这么重大的一个选择，被我用人生的目标给瞬间解决了。有多瞬间呢？我后来发现了个有趣的巧合。四年前，我曾经尝试着去写一篇回忆录，来回忆出国两年多的旅程，然后这篇回忆录不幸地才写到出国的第一年就没有后来了。尽管写回忆录是一件有点折磨人的事情，但读回忆录绝对是件超开心的事。当中我写到过六年前我决定放弃轻松进北大清华的机会，毅然决定出国念高中，因为上海中学不支持孩子们申请国外大学。原文如下：

“北大清华这种学校我肯定不去!”我当时的有两个很简单也很清晰的想法：一，I deserve the best in the world，二，也是更重要的想法，我想，就算最终在美国毁了，我至少做了一个帅到五体投地的决定，我鄙视了北大清华。更离奇的是，从那以后的两年至今，我几乎从来没有为这个决定后悔过，也不觉得这有什么好想的。仿佛这道选择题是在侮辱我的智商而不是测试我的智商一样。无论如何，两年后的现在，我相信，这个帅到五体投地的决定，是我一生至今最正确的决定。”

这个故事告诉我们：人是不会变的。把上文中的北大清华换成黑石，就是我的大脑在半秒中以内做出辞职这个决定的思考流程。可见大脑在考虑一些人生大事上是不怎么需要运作的，让心去运作就足够了，而你的人生目标就是你的心。

如果说这六年里，相比上面这段话我又多了什么领悟，那就是(1)一个人生目标(2)人生没有任何决定是错误的，因为你永远无法知道另外一个选择是否是正确的。

3、撞上的许多堵墙

Randy Pausch 在他著名的“最后的演讲”中提到过一个很实在的观点。他说，在我们追寻理想的道路上，我们一定会撞上很多墙，但是这些墙不是为了阻挡我们，它们只是为了阻挡那些没有那么渴望理想的人们。这些墙是为了给我们一个机会，去证明我们究竟有多想要得到那些东西。

我撞上的第一堵墙，就是我没有如我所愿地一毕业就辞职。考虑到团队开发的进度，个人诚信问题方面带来的压力，家庭的压力，以及很多直接辞职可能带来的负面因素，我最终还是回去工作了四个月才得以正式辞职，其中包括一个月的培训。很长一段时间里，大老板都不允许我告诉任何人我辞职的事情，但大老板自己却没有做好保密工作，以至于同事们最终都知道了我一个小小的分析师要辞职。但我又被规定不能公开，所以在我座位附近的办公室气氛很糟糕，上班感觉度日如年。当中还穿插了许多压力山大的故事，比如我遇上了公司最高管理层一年一度的 3v1 谈话，在一个阳光明媚的下午被三个在华尔街响当当的名字各种拷问，因为我光荣成为了公司历史上第一个干都没怎么干就宣布不干了的分析

师(从小到大,坏孩子光荣榜上真是永远有我的名字)。又比如曾经跟我关系很好的一个 VP 整整四个星期把坐在整个办公室出入口的我当空气。但是无论当时多煎熬,现在想来都是非常独特的人生经历。

其实我很感谢和尊敬黑石,不仅因为我仍然是个热爱金融的家伙,更因为每一个我接触过的同事的做事风格都对我的个人风格产生了一定程度的影响。从情感的层面上,我最感激的是负责团队人事的韩国 VP,在我辞职的过程中帮我做了许多疏通的工作。在我离开的前两天的晚上,他说了一句我印象很深的话。他说,“Denny,你知道,作为你的上司,这次我面对着一个选择,是照顾公司的利益还是你一个年轻人的利益。我选择了后者。我希望你以后不用面临这样的选择。但如果你有一天遇上了,我希望你可以跟我做一样的决定。”

我离开的那一天,我的同事和几个以前一起共事过的朋友给我发来了道别邮件。让我很高兴的是,他们在祝福中都用了同一句话“You are very brave”(“你很勇敢”)。之所以高兴,是因为无论今后的道路如何艰难,至少在旅程的起点我实现了奥巴马用来形容乔布斯一生的第一个形容词。对于一个活在当下的傻子来说,这已经足够了。

现在我在上海的家中,和我非常喜欢而且非常有创造力的人们一起工作。虽说生活条件很普通(以银行家的标准来说的话简直是糟糕透了),虽说工作强度和时间依然和在黑石的时候差不多(以银行家的标准来看的话处于中上水平),但回到上海后的这段日子确实是我人生中自我学习曲线上升最快的一段日子。所以顺便说一个建议,当那些备受尊敬的金融机构告诉你为什么要选择他们的时候,特别是关于学习曲线的那些理由,不要那么快就为之屈服。他们不仅有可能(虽然也仅仅是可能)在推销给你一些你并不需要的东西,并且他们永远不会带你看清楚这个世界上全部的可能性。你要跳出“密集网络”,自己去看清楚。这个建议出自依然热爱金融的笔者。

我一年的故事就这么讲完了。如果回顾总结过去一年的人生,那么最好的形容就是从一年前我确定了人生目标的那天起,一切就开始失控。但我想在这个回顾的最后,和所有已经确定了自己人生前进方向的朋友,分享这一年最大的感想:

你的理想就像一辆车，如果你觉得这辆车的一切都在你的控制之中，那么可能说明你开得还不够快 (Your dream is like your car. If you are in full control of it, you are not driving it fast enough)。

4、关于感谢

感谢所有支持你、欣赏你、否定你、看低你的人。

我一直说，永远不要忘记你从哪里来，要到哪里去。我不是一出生就上了好到可以改变我的学校，一直到六年前，我都不算是个好学生，学生生涯当过的最高的职位是小队长，期中期末考试好像从来没有进过班级前三，有一年甚至还是全校倒数 10%，更不知道自己要什么。感谢自己不知为什么突然一根筋地开始愿意好好努力，自从那以后就知道实现梦想就靠坚持付出，没有别的秘诀。后来我出国，看到了一个很大很大的世界，在一路的坚持中，遇上了许许多多带给我灵感的人，他们用他们的经历影响和改变了我。这就是为什么我一直告诉自己不要忘记你从哪里来，这也是为什么我想继续传播我受到的影响，可能是作为一种感谢。

今年上半年还在上创业课的时候，我一边要照顾自己的项目的开发，另一边又创业课项目团队中的其他四个成员眼看即将毕业，完全不作任何事情。我的教授 Gelburd，一个前创业家，也是我在沃顿的第二个导师，他并没有因为我一个人担纲整个项目的开发和准备而减轻对我们团队的项目的要求，但是他给了我很多鼓励。期末演示日的那天，我在一天有三个期末演讲的情况下，被迫一个人完成了 80% 的项目演示。没有什么奇迹，我们的质量肯定不是最好的。但在我毕业的前几天，我收到了这门课的成绩。Gelburd 给了我 A+。他写了一封感谢信给他，他回复我说，每一年上这个课的学生中，真正去创业的不出三个，I think you will be come very successful。

五、华为的时间管理培训

（一）时间管理的概念和误区

1、时间管理的概念

（1）什么是时间？在我们探讨“时间管理”这个问题以前，不妨先来读篇文章：1930年，胡适先生在一次毕业典礼上，发表了一篇演讲，内容如下：诸位毕业同学：你们现在要离开母校了，我没有什么礼物送给你们，只好送你们一句话。这一句话是：珍惜时间，不要抛弃学问。以前的功课也许有一大部分是为了这张文凭，不得已而做的。从今以后，你们可以依自己的心愿去自由研究了。趁现在年富力强的时候，努力做一种专门学问。少年是一去不复返的，等到精力衰竭的时候，要做学问也来不及了。有人说：出去做事之后，生活问题急需解决，哪有功夫去读书？即使要做学问，既没有图书馆，又没有实验室，哪能做学问？我要对你们说：凡是要等到有了图书馆才读书的，有了图书馆也不肯读书；凡是要等到有了实验室方才做研究的，有了实验室也不肯做研究。你有了决心要研究一个问题，自然会节衣缩食去买书，自然会想出法子来设置仪器。至于时间，更不成问题。达尔文一生多病，不能多做工，每天只能做1小时的工作。你们看他的成绩！每天花1小时看10页有用的书，每年可看3600多页书；30年读11万页书。诸位，11万页书可以使你成为一个学者了。可是每天看3种小报也得费你1小时的功夫；四圈麻将也得费你1小时半的光阴。看小报呢？还是打麻将呢？还是努力做一个学者呢？全靠你们自己选择！易卜生说：你的最大责任就是把你这块材料铸造成器。学问就是铸器的工具。抛弃了学问便是毁了你自已。再会了，你们的母校眼睁睁地要看你们10年之后成什么器。

看到胡适先生的这一番语重心长的话语，你有何感受？“时间就是效率”、“时间就是金钱”、“时间就是生命”、“一寸光阴一寸金，寸金难买寸光阴”，诸如此类的描述我们每个人都可以脱口而出，但是我们做得究竟怎样呢？我们常常听到

“我要是在大学多学点东西就好啦！”

“我应该少看些电视，好好地约束自己，多读点书！”

“时间根本不够用，公司股价节节下降，董事会和股东像一群蜜蜂一样叮得我满头包；同事间争权夺利，我总是担任和事佬的角色；家人总也见不到我，几乎把我登报作废！”

世界几乎全面地在进步，但我们一天还是只有 24 小时。最成功和最不成功的人一样，一天都只有 24 小时，但区别就在于他们如何利用这所拥有的 24 小时。那么时间究竟是什么呢？

我们哲学家这样说：“时间是物质运动的顺序性和持续性，其特点是一维性，是一种特殊的资源。”要想能够真正地了解时间并且管理时间，我们有必要对时间的本质有深刻的认识。首先让我们先了解时间的四项独特性：

①供给毫无弹性：时间的供给量是固定不变的，在任何情况下不会增加、也不会减少，每天都是 24 小时，所以我们无法开源。

②无法蓄积：时间不象人力、财力、物力和技术那样被积蓄储藏。不论愿不愿意，我们都必须消费时间，所以我们无法节流。

③无法取代：任何一项活动都有赖于时间的堆砌，这就是说，时间是一切活动所不可缺少的基本资源。因此，时间是无法取代的。

④无法失而复得：时间无法象失物一样失而复得。它一旦丧失，则会永远丧失。花费了金钱，尚可赚回，但倘若挥霍了时间，任何人都无力挽回。

小案例：

如果银行每天早晨向你的帐号拨款 8.64 万元。你在这一天可以随心所欲，想用多少就用多少，用途没有任何的规定。条件只有一个：用剩的钱不能留到第二天再用，也不能节余归自己。前一天的钱你用光也好，分文不花也好，第二天你又有 8.64 万元。请问：你如何用这笔钱？

（2）什么是“时间管理”？

“时间管理”所探索的是如何减少时间浪费，以便有效地完成既定目标。由于时间所具备的四个独特性，所以时间管理的对象不是“时间”，它是指面对时间而进行的“管理者的自我管理”。

请注意：

①所谓“时间的浪费”，是指对目标毫无贡献的时间消耗。

②所谓“管理者的自我管理”——你必须抛弃陋习，引进新的工作方式和生活习惯，包括要订立目标、妥善计划、分配时间、权衡轻重和权力下放，加上自我约束、持之以恒才可提高效率，事半功倍。

大凡能够在事业上做出卓越成绩的人都是时间管理的专家，格里在威格利南方联营公司当了 20 多年的总经理，该公司是美国最成功的超级市场之一，他获得了许多值得骄傲的荣誉。第一，他的工作历程记录几乎为所有的总经理所羡慕，这个记录中包括连年不断的销售记录和利润记录。第二，他毫不松懈地连续应用计划、组织、授权、激励、评价和控制等项目基本原则，显示了他专业管理的精神。第三，他献身时间管理原则的事迹已经得到大量文章的赞扬。在格里看来，正确管理的基础是良好的时间管理。

在信息爆炸的今天，资讯的空间在无限地扩展，面临竞争的压力、客户高品质的需求，您是否又有些无所适从呢？

由于时间所具有的独特性，时间在各种资源中又往往容易被我们忽略。在上面的“银行拨款”案例中，我们不难发现：每天我们有 24 小时，每小时由 60 分钟组成，每分钟由 60 秒组成，总计就是 8.64 万秒。拥有这样的一笔财富，我们怎么可以视而不见？又怎么可以随意处之？这个问题恐怕需要我们花点时间来考虑。有人曾粗略地统计过一个活到 72 岁的美国人对时间是怎么花的：

睡觉：21 年

工作：14 年

个人卫生：7 年

吃饭：6 年

旅行：6 年

排队：6 年

学习：4 年

开会：3 年

打电话：2 年

找东西：1 年

其它：3 年

看了上面的这一组数据，您有何感受？“时间管理”一直是个重要的问题，但从来没像今天这么重要过，为什么？原因如下：

*寻求事业、家庭与社会生活平衡的需要

*信息爆炸

*竞争的压力

*你的客户对品质的要求

看来我们要成为一个高效的时间管理者和职业人，减少时间浪费的现象，确非易事。那么，我们的问题究竟在哪里呢？

2、时间管理的误区

我们探索克服时间浪费的途径便是“培养克服时间管理误区的技能”。所谓时间管理的误区，是指导致时间浪费的各种因素。以下列出时间管理的五个误区，请大家仔细阅读并分析，看看自己是否存在同样的问题：

误区之一：工作缺乏计划

查尔斯·史瓦在半世纪前担任伯利恒钢铁公司总裁期间，曾经向管理顾问李爱菲提出这样一个不寻常的挑战：“请告诉我如何能在办公时间内做妥更多的事，我将支付给你任意的顾问费。”李爱菲于是递了一张纸给他，并向他说“写下你明天必须做的最重要的各项工作，先从最重要的那一项工作做起，并持续地做下去，直到完成该项工作为止。重新检查你的办事次序，然后着手进行第二项重要的工作。倘若任何一项着手进行的工作花掉你整天的时间，也不用担心。只要手中的工作是最重要的，则坚持做下去。假如按这种方法你无法完成全部的重要工作，那么即使运用任何其它方法，你也同样无法完成它们，而且倘若不借助某一件事的优先次序，你可能甚至连哪一种工作最为重要都不清楚。将上述的一切变成你每一个工作日里的习惯。当这个建议对你生效时，把它提供给你的部属采用”。

数星期后，史瓦寄了一张面额两万伍仟美元的支票给李爱菲，并附言她确实已为他上了十分珍贵的一课，伯利恒瓷后来之所以能够跃升为世界最大的独立钢铁制造者，据说可能是因为李爱菲的那数句真言。

尽管计划的拟定能给我们带来诸多的好处，但我们有的同事从来不做或是不重视做计划，原因不外乎如下几条：

- ①因过分强调“知难行易”而认为没有必要在行动之前多做思考；
- ②不做计划也能获得实效；
- ③不了解做计划的好处；
- ④计划与事实之间极难趋于一致，故对计划丧失信心；

⑤不知如何做计划。

我们作为一个高新科技企业的员工，要步上职业化的道路，成为一个强调实效性的职业人士，不应该把以上原因当做工作中的借口，为什么呢？剖析如下：

①固然有些事情是易行而难料的，但若过分地强调这一点，则有可能养成一种“做了再说”或“船到桥头自然直！”的侥幸心理。试问：房子燃烧的紧要关头，消防队员是否应立刻拿起水龙头或灭火筒进行抢救，还是应花费少许时间判别风向、寻找火源、分派工作，然后再进行抢救？

②不做计划的人只是消极地应付工作，他将处于受摆布的地位；做计划的则是有意识地支配工作，处于主动的地位、并提高工作效率。

③由于目标中拟定假设的客观环境发生变动，计划与事实常常难以趋于一致，所以我们必须定期审察我们的目标与计划，做出必要的修正，寻找最佳途径。但如果是处于无计划的引导，则一切行动将杂乱无章，最终走进死胡同。

综上所述，由于我们的工作缺乏计划，将导致如下恶果：

①目标不明确

②没有进行工作归类的习惯

③缺乏做事轻重缓急的顺序

④没有时间分配的原则

误区之二：组织工作不当

组织工作不当主要体现在以下几个方面：

* 职责权限不清，工作内容重复

*“事必躬亲，亲力而为”

*沟通不良

*工作时断时续

首先，学会如何接受请托：

对于我们每一个人来说，所面临的请托可能来自部属、上司、其他同级管理者、或是组织以外的人士。在很多请托中，有一类是职务所系而责无旁贷的；另一类虽然也是职务所系，但请托本身却是不合时宜或是不合情理的；尚有一类请托则属无义务予履行的请托，经常引起我们困扰的是后两类请托。

倘若我们为了想做广受爱戴的好人而有求必应，则形形色色的请托将四面八方地源源涌来。一旦他办不妥委托的事项，则不仅他所企求的爱戴将化为乌有，而且他将丧失请托者尊敬。“明智地接受请托”的重要性在于：第一：“拒绝”是一种“量力”的表现。有的请托若由他人承受可能比你承受更为恰当，你不妨对请托者提出适时的建议。第二，拒绝是保障自己行事优先次序的最有效手段。倘若因勉强接受他人的请托而扰乱自己的步伐，是不合理的、不明智的。

所以在我们接受请托之前不妨先问问自己：这种请托是属于我的职责范围内吗？对实现我的目标有帮助吗？如果接受它，将付出什么代价？如果不接受他，则需承担什么后果？经过这一番“成本——效益分析”之后，你就可以决定取舍了。

其次，学会利用资源：

对于基层人员而言，要善于利用资源，学会从相关的部门或人员手中获取所需的资料，既节约了时间，又保证了信息的正确性。比如你了解本月度部门考勤信息，不妨去问问部门秘书；想了解公司的考勤信息，不妨去问问公司的考勤管理员；等等。

对于管理者而言，他们经常容易犯下面的错误：

①担心部属做错事；

②担心下属表现太好；

- ③担心丧失对下属的控制；
- ④不愿意放弃得心应手的工作；
- ⑤找不到合适的下属授权。

其实每个人的精力都是有限的，尤其是管理者应当学会授权，将主要的精力和时间放在更重要的事情上。

误区三：时间控制不够

在前面的“小张的故事”中，小张在时间管理上最大的恶习就是拖延时间，以致到头来一事无成。我们提供了一个拖延商数的测验，请你先做一下自我评核。

拖延商数测验

请据实选择以下每一个陈述最切合你的答案：

- ①为了避免对棘手的难题采取行动，我于是寻找理由和借口。

A 非常同意 B 略表同意 C 略表不同意 D 极不同意

- ②为使困难的工作能被执行，对执行者施加压力是必要的。

A 非常同意 B 略表同意 C 略表不同意 D 极不同意

- ③我经常采取折衷办法以避免或延缓不愉快的事是困难的工作。

A 非常同意 B 略表同意 C 略表不同意 D 极不同意

- ④我遭遇了太多足以妨碍完成重大任务的干扰与危机。

A 非常同意 B 略表同意 C 略表不同意 D 极不同意

- ⑤当被迫从事一项不愉快的决策时，我避免直截了当的答复。

A 非常同意 B 略表同意 C 略表不同意 D 极不同意

⑥我对重要的行动计划的追踪工作一般不予理会。

A 非常同意 B 略表同意 C 略表不同意 D 极不同意

⑦试图令他人管理者执行不愉快的工作。

A 非常同意 B 略表同意 C 略表不同意 D 极不同意

⑧我经常将重要工作安排在下午处理，或者携回家里，以便在夜晚或周末处理它。

A 非常同意 B 略表同意 C 略表不同意 D 极不同意

⑨我在过分疲劳（或过分紧张、或过分泄气、或太受抑制）时，以致无法处理所面对的困难任务。

A 非常同意 B 略表同意 C 略表不同意 D 极不同意

⑩在着手处理一件艰难的任务之前，我喜欢清除桌上的每一个物件。

A 非常同意 B 略表同意 C 略表不同意 D 极不同意

评分标准：

每一个“非常同意”评4分，“略表同意”评3分，“略表不同意”评2分，“极不同意”评1分。总分小于20分，表示你不是拖延者，你也许偶尔有拖延的习惯。总分在21至30分之间，表示你有拖延的毛病，但不太严重。总分多于30分，表示你或许已患上严重的拖延毛病。

我们通常在时间控制容易陷入下面的陷阱：

①习惯拖延时间，前面案例“小张的故事”中的小张就是一个典型的拖延时间的人。

②不擅处理不速之客的打扰。

③不擅处理无端电话的打扰。

④泛滥的“会议病”困扰。不少中、上层管理者曾经指出，会议竟占去他们日常工作的时间的四分之一，甚至三分之一！然而更令他们感慨莫名的是，在这么多的会议时间之中，几乎有一半是徒劳无功的浪费！

误区四：整理整顿不足

办公桌上的杂乱无章与办公桌的大小无关，因为杂乱是人为的。“杂乱的办公桌显示杂乱的心思”是有道理的。让一个不富条理的人使用一个小型的办公桌，这个办公桌会变得杂乱无章，即使给他换一个大型的办公桌，不出几日，这个办公桌又会遭遇同样的命运。套用“帕金森定律”——“工作将被扩展，以便填满可供完成工作的时间”，我们也可以导出“文件堆积定律”——“文件的堆积将被扩展，以便填满可供堆积的空间。”

当你的上司向你索取一份技术资料，你是否能在第一时间从容不迫地递给他？当你需要一份信息时，是否满文件夹地翻个底朝天？下面是一份“文件处置测验”，看看你的文件处置系统是否完善。

文件处置测验

请快速地解答以下十二个问题。如你无法即刻对某些题目提供确切的答案，则请在题目前打问号“？”。

- 1、订购文具后所取得的帐单。
- 2、收到一本管理杂志，其中可能具有值得阅读的文章，但目前你无暇阅读。
- 3、来自上司的会议通知（下周一举行会议）。
- 4、某大学企管系学生寄来的问卷。

5、部属交来的（或是你个人的）一份用于准备下一个月业务报告的有关资料。

6、一封需要尽快回复的信，但你必须先打数次电话才能回复。

7、一位你经常接触的人告知新地址及新电话号码的 E-mail。

8、组织内其它平行部门的来函，要求取得你的部门的市场（或其它）调查报告。

9、某管理顾问公司中寄来的出版物宣传单，你认为其中一、两本书也许值得订购，但你无法确定是否真正值得订购。

10、客户寄来的一封投诉信。

11、人事部门发出的有关员工考核程序的函件。

12、提醒自己明年及早准备财务预算的备忘录。

假如你在以上十二个问题的前面写上了两个或两个以上的“？”，则表示你仍欠缺一套完整的文件处置系统。你最好尽快设计这样的一套系统（包括你的纸面文件夹和电脑文件夹）！

误区五：进取意识不强

我们经常说到：“人最大的敌人就是自己”。有些人之所以能够让时间白白流逝而毫无悔痛之意，就象前面我们提到的“小张”，最根本的原因就是他个人缺乏进取意识，缺乏对工作和生活的责任感和认真态度。主要表现在以下几个方面：

*个人的消极态度

*做事拖拉，找借口不干工作

*唏嘘不已，做白日梦

*工作中闲聊

如果我们一直处于迟钝的时间感觉中，换句话说，当你觉得时间可有可无，不愿面对工作中的具体事务，沉溺于“天上随时掉下大馅饼”的美梦，那就需要好好反省自己了，因为你随时在丧失宝贵的机会，随时可能被社会所淘汰！

好了，前面我们谈到了五个时间管理的误区，不管以前我们做得怎样，要记住：世界上所有的成就都是“现在”所塑造的。因此，我们要记取“过去”，把握“现在”，放眼“未来”。送给大家一句话：

昨天是一张已被注销的支票，

明天是一张尚未到期的本票，

今天则是随时可运用的现金。请善用它！

3、时间管理的六项基本原则

通过前面的学习，我们对时间管理的概念和误区已经有了一个基本的认识，现在我们一起来探讨时间管理的基本原则，只有对原则有了一个认识后，才有可能很好地运用时间管理的技巧与方法。

时间管理的六项基本原则：

- (1)明确目标
- (2)有计划、有组织地进行工作
- (3)分清工作的轻重缓急
- (4)合理地分配时间
- (5)与别人的时间取得协作
- (6)制定规则、遵守纪律

下面我们就时间管理的六项基本原则分别进行阐述。

(1)原则之一：明确目标

①目标刺激我们奋勇向上

在人生的旅途上，没有目标就好象走在黑漆漆的路上，不知往何处去。美国的一份统计结果显示，一个人退休后，特别是那些独居老人，假若生活没有任何目标，每天只是刻板地吃饭和睡觉，虽然生活无忧，但他们后来的寿命一般不会超过七年。

虽说目标能够刺激我们奋勇向上，但是，对许多人来说，拟定目标实在不是一件容易的事，原因是我们每天单是忙在日常工作上就已透不过气，还哪来时间好好想想自己的将来。但这正是问题的症结，就是因为没有目标，每天才弄得没头没脑、蓬头垢面，这只是一个恶性循环罢了！

另外有些人没有目标，则是因为他们不敢接受改变，与其说安于现状，不如坦白一点，那便是没有勇气面对新环境可能带来的挫折与挑战，这些人最终只会是一事无成！

事实上，随波逐流，缺乏目标的人，永远没有淋漓尽致发挥自己的潜能。因此，我们一定要做一个目标明确的人，生活才有意义。然而不幸的是，多数人对自已的愿望，仅有一点模糊的概念，而只有少数人会贯彻这模糊的概念。许多人在公司五年，却没有五年的经验，只能说有五年一次的经验。

许多年前，某报做过 300 条鲸鱼突然死亡的报道。这些鲸鱼在追逐沙丁鱼时，不知不觉被困在一个海湾里，报道上说：“这些小鱼把海上巨人引向死亡。鲸鱼因为追逐小利而暴死，为了微不足道的目标而空耗了巨大力量。”

美国作家福斯迪克说得好：“蒸汽或瓦斯只是在压缩状态下，才能产生动力；尼亚拉加瀑布也要在巨流之后才能转化成电力。而生命唯有在专心一意、勤奋不懈时，才可获得成长。”下面不妨让我们一起来看看“赖嘉的故事”。

赖嘉承随父母迁到亚特兰大市时，年仅四岁。他的父母只有小学五年级的学历，因此当赖嘉表示要上大学时，他的亲友大多不表示支持，但赖嘉心意已决，最后果真成为家中唯一进大学的人。但是一年之后，他却因为贪玩导致功课不及格而被迫退学。在接下来的6年，他过着得过且过的生活，毫无人生目标。他大半时候都在一家低功率的电台担任导播，有时也替卡车卸货。

有一天，他拿起柯维的第一本著作《相会在巅峰》，从那时起，他对自己的看法完全改变，发现自己有不平凡的能力。重获新生的赖嘉，终于了解到目标的重要性。的确，目标决定我们的将来。

赖嘉的目标是重返大学，然而他的成绩实在太差了，以致连遭墨瑟大学拒绝两次。在遭到第二次拒绝之后的某天，赖嘉无意间撞见院长韩翠丝，他趁机向她表明心志。结果，院长答应了他的请求，准许他入学，但有一个附加条件：他的平均分数要达到乙等，否则就要再度退学。

赖嘉一改过去的散漫态度，以信心坚定、目标明确、内心无畏的姿态，重新踏入校门。他每季平均进修多个学分。经过2年零3个月，即以优异的成绩取得了学位，紧接着再迈向更高的目标。

如今，这个伐木工人的儿子已成为赖嘉博士，他还在全美发展最迅速的教会担任牧师，教会地点就在费城特尔市，距他成长的亚特兰大仅数分钟车程。

从上面的例子我们可以看出，有目标才有结果，目标能够激发我们的潜能。那么我们究竟如何选择或是制定正确的目标呢？我们认为在选择或制定目标时应考虑两个方面：一是目标要符合自己的价值观，二是要了解自己目前的状况。

请记住：成功完全是一种个人现象，只有你所完成的事情和你的价值观相符，你才会觉得成功。为什么有的人成功之后，又会感到空虚？为什么有的人得到名利后，却发现牺牲了更可贵的事物？邓尼斯个人设定目标可以说是一个成功的例子。

在 1974 年，美国著名证券经纪人邓尼斯是一个已干了 6 年的证券经纪人，以社会标准来看，他是美国中产阶级分子的典范：他拥有一个美满的婚姻、三个聪明伶俐的孩子、一栋房子、两部车，但是患了溃疡。证券经纪商的收入虽然不错，却与他的性格格格不入。他希望活得更扎实，但现在却无法支配自己的命运，这使他觉得受挫。

“只有自己与上帝才能支配我的命运”惊醒了他。于是，他开始设立自己的目标。他从小就爱好业余无线电，于是他决定创业，成立邓特隆无线电公司，生产并销售“火腿”（指业余无线电爱好者）的设备。

1974 年 4 月，邓尼斯辞去工作，卖掉车子当资金，以信用卡借款，开始在他的地下室生产业余无线电设备。邓特隆公司诞生了。他的许多朋友与亲戚都以忧伤和惊慌的眼光看着他，断定他发疯了。

1974 年 8 月 24 日，邓特隆无线电公司成交了第一笔生意。1975 年 4 月，公司搬到了俄亥俄州崔斯堡的厂房中。到 1975 年底，邓特隆的营业额超过了 100 万元。今天，邓尼斯已是一家资产数百万元的工厂的股东与总裁。

②如何制定目标

一个目标应该具备以下五个特征才可以说是完整的：

具体的（specific）

可衡量的（measurable）

可达到的（attainable）

相关的（relevant）

基于时间的（time-based）

A、具体的：

有人说：“我将来要做一个伟大的人”。这就是一个不具体的目标。目标一定要是具体的，比如你想把英文学好，那么你就订一个目标：每天一定要背十个单词、一篇文章。

有人曾经做过一个试验，他把人分成两组，让他们去跳高。两组人的个子差不多，先是一起跳过了1米。他对第一组说：“你们能够跳过1.2米。”他对第二组说：“你们能够跳得更高。”经过练习后，让他们分别去跳，由于第一组有具体的目标，结果第一组每个人都跳过1.2米，而第二组的人因为没有具体目标，所以他们中大多数人只跳过了1米，少数人跳过了1.2米。这就是有和没有具体目标的差别所在。

B、可衡量的：

任何一个目标都应有可以用来衡量目标完成情况的标准，你的目标愈明确，就能提供给你愈多的指引。比如你要买一栋房子，先要在心里有个底。房子要多大，是几层楼？需要多少卧室？要木头砌还是钢筋水泥的？要多少平方？座落地点呢？你的预算呢？有了这些明确的标准，你才有可能顺利地盖好你的房子。

C、可达到的：

不能达到的目标只能说是幻想、白日做梦，太轻易达到的目标又没有挑战性。多年前在美国进行了一项成就动机的试验。15个人被邀请参加一项套圈的游戏。在房间的一边钉上一根木棒，给每个人几个绳圈套到木棒上，离木棒的距离可以自己选择。

站得太近的人很容易就把绳圈套在木棒上，而且很快地就泄气了；有的人站得太远，老是套不进去，于是很快就泄气了；但有少数人站的距离恰到好处，不但使游戏具有挑战性，而且他们也还有成就感。实验者解释这些人有高度的成就动机，他们通常不断地设定具挑战性但做得到的目标。

D、相关的：

目标的制定应考虑和自己的生活、工作有一定的相关性，比如一个公司的职员，整天考虑的不是怎样才能做好工作，却一心发着明星梦，又不肯努力奋斗，在一天一天消耗中丧失学习、工作的能力，不思进取，不努力提高工作业务能力，最终会被公司抛弃、会被社会遗弃。

E、基于时间的：

任何一个目标的设定都应该考虑时间的限定，比如你说：“我一定要拿到律师证书。”目标应该很明确了，只是不知是在一年内完成，还是十年后才完成？

(2)原则之二：有计划、有组织地进行工作

所谓有计划、有组织地进行工作，就是把目标正确地分解成工作计划，通过采取适当的步骤和方法，最终达成有效的结果。通常会体现在以下五个方面：

①将有联系的工作进行分类整理。

②将整理好的各类事务按流程或轻重缓急加以排列。

③按排列顺序进行处理。

④为制定上述方案需要安排一个考虑的时间。

⑤由于工作能够有计划地进行，自然也就能够看到这些工作应该按什么次序进行，哪些是可以同时进行的工作。

那么有人会问：究竟该怎样做计划呢？大致的步骤如下：

①确立目标；

②探寻完成目标的各种途径；

③选定最佳的完成方式；

④将最佳途径转化成月/周/日的工作事项；

⑤编排月/周/日的工作次序并加以执行；

⑥定期检查目标的现实性以及完成目标的最佳途径的可行性。

目标如何制订，我们已在前面的内容进行了说明；至于如何制订并检查计划，我们会在后面的章节中详细地阐述。

有了计划，就必须有行动。行动是一件了不起的事，我们请大家记住：

①切实实行你的计划和创意，以便发挥它的价值，不管主意有多好，除非真正身体力行，否则永远没有收获。

②实行时心理要平静，估计困难、做好准备、及时调整。

美国的成功学家格林演讲时，时常对观众开玩笑地说，美国最大的快递公司——联邦快递，其实是他发明的。他不说假话，他的确有过这个主意。但是我们相信世界是至少还有一万个和他一样的创业家，也想到同样的主意。60年代格林刚刚起步，在全美为公司间做撮合工作，每天都生活在赶截止日期、并在限时内将文件从美国的一端送到另外一端的时间缝隙中。当时格林曾经想到，如果有人能够开办一个能够将重要文件在24小时之内送到任何目的地的服务，该有多好！这想法在他脑海中驻留了好几年……一直到有一个名叫弗列德·史密斯的家伙真的把这主意转换为实际行动。

这个故事的教训是：成功地将一个好主意付诸实践，比在家空想出一千个好主意要有从价值得多。

(3)原则之三：分清工作的轻重缓急

请看下面的行事次序，看看你自己平时喜好用哪种方式？

1、先做喜欢做的事，然后再做不喜欢做的事。

2、先做熟悉的事，然后再做不熟悉的事。

- 3、先做容易的做，然后再做难做的事。
- 4、先做只需花费少量时间即可做好的事，然后再做需要花费大量时间才能做好的事。
- 5、先处理资料齐全的事，然后再处理资料不全的事。
- 6、先做已排定时间的事，然后再做未经排定时间的事。
- 7、先做经过筹划的事，然后再做未经筹划的事。
- 8、先做别人的事，然后再做自己的事。
- 9、先做紧迫的事，然后再做不紧要的事。
- 10、先做有趣的事，再做枯燥的事。
- 11、先做易于完成的整件事或易于告一段落的事，然后再做难以完成的整件事或难以告一段落的事。
- 12、先做自己所尊敬的人或与自己关系密切的利害关系的人所拜托的事，然后再做其他人所拜托的事。
- 13、先做已发生的事，后做未发生的事。

以上的各种行事准则，从一定程度上说大致上都不符合有效的时间管理的要求。我们既然是以目标的实现为导向，那么在一系列以实现目标为依据的待办事项中，到底哪些应该先着手处理，哪些可以拖后处理，哪些甚至不予处理？一般认为是按照事情的紧急程度来判断。假如愈是紧迫的事，其重要性愈高，愈不紧迫的事，其重要性愈低，则依循上面的判断规则。可是在多数情况下，愈是重要的事偏偏不紧迫。例如参加管理技能培训、向上级提出改进营运方式的建议、培养接班人等等。如果我们按事情的“缓急程度”办事的话，不但使重要的事情的履行遥遥无期，而且经常使自己处于危机或紧急状态之下，最大的恶果是原本重要不紧急的事必然会转化为重要又紧急的事。举个例子来说，所有的主管都承认（包

括我们业务工作人员），业务报告是一件极其重要的事，但若现在距离上交业务报告的时间尚有一个月的话，则一般人大概不会把它视为“今天应该做的事”，更不会把它视为“今天必须做的事”，既然今天可以不做这件事，那么就可以不断地拖延下去。直到截止日期的数几天，他们才如临大敌般地处理“紧急事件”，结果不是迟交了报告，就是草率应付了事。经过一番挣扎之后，他们可能会信誓旦旦地下决心：下次一定要将业务报告提前准备好！但是除非能够彻底地改变按“缓急程度”办事的习惯，否则到了下一次而极有可能重蹈覆辙。大家还记得“波特的故事”吗？波特的的问题恐怕就在于此。

因此，我们认为：处理事情优先次序的判断依据是事情的“重要程度”。所谓“重要程度”，即指对实现目标的贡献大小。提请注意：虽然有以上的理由，我们也不应全面否定按事情“缓急程度”办事的习惯，只是需要强调的是，在考虑行事的先后顺序时，应先考虑事情的“轻重”，再考虑事情的“缓急”——也就是我们通常采用的“第二象限组织法”。

我们以下面的时间管理的方法来探讨“急事”与“要事”的关系，请看四象限图：

第一象限是重要又急迫的事。

诸如应付难缠的客户、准时完成工作、住院开刀等等。这是考验我们的经验、判断力的时刻，也是可以用心耕耘的园地。如果荒废了，我们很可能变成行尸走肉。但我们也不能忘记，很多重要的事都是因为一拖再拖或事前准备不足，而变成迫在眉睫。

第二象限是重要但不紧急的事。

主要是与生活品质有关，包括长期的规划、问题的发掘与预防、参加培训、向上级提出问题处理的建议等等。荒废这个领域将使第一象限日益扩大，使我们陷入更大的压力，在危机中疲于应付。反之，多投入一些时间在这个领域有利于提高实践能力，缩小第一象限的范围。做好事先的规划、准备与预防措施，很多急事将无从产生。这个领域的事情不会对我们造成催促力量，所以必须主动去做，这是发挥个人领导力的领域。

第三象限是紧急但不重要的事。

表面看似第一象限，因为迫切的呼声会让我们产生“这件事很重要”的错觉——实际上就算重要也是对别人而言。电话、会议、突来访客都属于这一类。我们花很多时间在这个里面打转，自以为是在第一象限，其实不过是在满足别人的期望与标准。

第四象限属于不紧急也不重要的事。

简而言之就是浪费生命，所以根本不值得花半点时间在这个象限。但我们往往在一、三象限来回奔走，忙得焦头烂额，不得不到第四象限去疗养一番再出发。这部分范围倒不见得都是休闲活动，因为真正有创造意义的休闲活动是很有价值的。然而向阅读令人上瘾的无聊小说、毫无内容的电视节目、办公室聊天等。这样的休息不但不是为了走更长的路，反而是对身心的毁损，刚开始时也许有滋有味，到后来你就会发现其实是很空虚的。

现在你不妨回顾一下上周的生活与工作，你在哪个象限花的时间最多？请注意，在划分第一和第三象限时要特别小心，急迫的事很容易被误认为重要的事。其实二者的区别就在于这件事是否有助于完成某种重要的目标，如果答案是否定的，便应归入第三象限。

请思考下面的问题：

你是否“知道”在哪一方面如果持续有优异的表现，对个人生活或工作会有积极的意义？

这个问题问过数千人，发现绝大多数答案可归类如下：

- ①改善人际关系。
- ②改善事先准备工作。
- ③更周详地规划与组织。

④善待自己。

⑤抓住机会。

⑥充实自我。

⑦增进能力。

这些都属于第二象限，因此也都是重要的事。如果你的答案也属于这七项，为什么不身体力行呢？

大家好！我们已经学习了时间管理的原则系列之一和之二，现在给大家做一测试，看看你在做事的急迫性上是什么样的情况。

急迫性指数测验

选取出你最可能作出的反应行为或态度（A=从不；B=有时候；C=常常）

- 1、我在压力之下表现最好。（ ）
- 2、我常归咎外在环境太匆忙或紧张，以致无法作深入的自我反省。（ ）
- 3、我常因周围的人或事动作太慢而不耐烦。我讨厌等待或排队。（ ）
- 4、我休息时会觉得不安。（ ）
- 5、我似乎永远在赶时间。（ ）
- 6、我常为了完成某项事情而拒人于千里之外。（ ）
- 7、我只要片刻没和办公室联系就觉得不安。（ ）
- 8、我在做一件事时常会想到另一件事。（ ）
- 9、我处理危机时表现最好。（ ）

- 10、处理突发状况的兴奋感，似乎比慢工出细活更让我觉得有成就。（ ）
- 11、我常为了处理突发状况，牺牲和亲友共处时间。（ ）
- 12、当我为了处理突发状况，必须取消约会或中途离开，我认为别人应该能谅解。（ ）
- 13、我觉得处理突发状况让一天的生活更有意义。（ ）
- 14、我常边工作边吃饭。（ ）
- 15、我一直认为总有一天能做我真正想做的事情。（ ）
- 16、一天下来办公桌上“已办”文件如果堆得高高的，我会很有成就感。（ ）

“A”总数： “B”总数： “C”总数： 总得分：

（A=0 分； B=2 分； C=4 分）

0 到 25 分属于低度急迫性心态，26 到 45 分属于强烈急迫性心态，46 分以上已经到了严重急迫性的程度。

(4)原则之四：合理地安排时间

首先我们来看看穆尔的故事：

穆尔于 1939 年大学毕业后，在哥利登油漆公司找到业务员的工作。当时的月薪是 160 美元，但满怀雄心壮志的他仍拟定了一个月薪 1000 美元的目标。当穆尔逐渐对工作感到得心应手后，他立即拿出客户资料以及销售图表，以确认大部分的业绩来自哪些客户。他发现，80%的业绩都来自于 20%的客户中，同时，不管客户的购买量大小，他花在每个客户身上的时间都是一样的。于是，穆尔的下一步就是将其中购买量最小的 36 个客户退回公司，然后全力服务其余 20%的客户。

结果如何？第一年，他就实现了月薪 1000 美元的目标，第二年便轻易地超越了这个目标，而成为美国西海岸数一数二的油漆制造商。最后还当了凯利穆尔油漆公司（Kelly-Moore Paint Company）的董事长。

这个故事除了告诉我们树立正确的目标的重要性，还体现了巴列特定律（也称 80/20 原理）：总结果的 80%是由总消耗时间中的 20%所形成的

按事情的“重要程度”编排行事优先次序的准则是建立在“重要的少数与琐碎的多数”的原理的基础上。举例说明：

80%的销售额是源自 20%的顾客；

80%的电话是来自 20%的朋友；

80%的总产量来自 20%的产品；

80%的财富集中在 20%的人手中；

再举个例子，传统式的电冰箱在结构上，冷冻库是位于上端，冷藏库则位于下端。当你使用冷藏库时，则往往非下蹲不可。不幸的是我们使用冷藏库的机率高达 80%，使用冷冻库的机率只有 20%，致使我们许多家庭妇女在使用电冰箱时往往因蹲下次数过多而感腰酸背疼。基于此，某家用电器公司在电冰箱的设计上做了修改，将冷藏库与冷冻库的位置做了对调，这种新型的电冰箱大大地减少了下蹲的次数。不难发现，这种设计就是利用了 80/20 原理。

80/20 原理对我们的一个重要启示便是：避免将时间花在琐碎的多数问题上，因为就算你花了 80%的时间，你也只能取得 20%的成效。所以，你应该将时间花于重要的少数问题上，因为掌握了这些重要的少数问题，你只需花 20%的时间，即可取得 80%的成效。

掌握重点可以让你的工作计划不致偏差。一旦一项工作计划成为危机时，犯错的几率就会增加。我们很容易陷在日常琐碎的事情处理中；但是有效进行时间管理的人，总是确保最关键的 20%的活动具有最高的优先级。

(5)原则之五：与别人的时间取得协作

任何人类的组织，不论大小，都有其周而复始的节奏性、周期性；而我们作为社会或者团体组织中的一员，毫无疑问地要与周边部门或人发生必然的联系。在这种情况下，我们需要互相尊重对方的时间安排，也就是说要与别人的时间取得协作。

认清并适应组织的节奏性与周期性是成功的要素。你也许拥有全世界最伟大的广告构想，但是如果你在各公司都已经做完广告预算后才提出你的构想，你可能就不会有太好的运气，可能要等到几个月后，你的构想才会被慎重考虑，甚至可能会一不小心扔到垃圾桶里去！

同样地，当我们需要到某一部门去参观学习，也需要提前与该部门人员进行预约，双方共同达成一个有关时间、地点、人员安排等等的约定。否则，突如其来的打扰会令对方措手不及，甚至有可能将你拒之门外！

大家想想，我们是不是也在经常抱怨外部的打扰（电话、来访等）、突发事件！既然如此，我们是不是也应该站在对方的角度考虑问题，严格要求自己，提前做好计划与安排，与他人的时间取得协作，少一份慌乱，多一份从容！

(6)原则之六：制定规则、遵守纪律

我们在成长的过程中，常被各种纪律所束缚，“没有规矩、不成方圆”，因为有纪律，我们才有秩序。在时间管理中，我们同样强调纪律与规则。

世界著名的音乐家莫扎特通常被描述成轻率而任性的天才，然而他从 15 岁到过世为止，终其一生的作曲数量都是非常固定的，甚至可以用代数式来计算。

历史学家梅尔·克朗兹勃呆在办公室里的每个早上都写 10 封信；杰出的演说学家乔·查伯纳教授要求手下的电话行销人员每个星期一、二都要打 13 个电话，星期三、四则是 12 个，星期五则是用来打电话给这个礼拜没有联络上的人。

很多作家固定在每天某个时段工作，而且在停笔前必须完成一定的字数。这个方法很有效，假如你养成每天写 1000 字的习惯，连续一个月后，写 1000 字便易如反掌。接着你可以增加字数到大概 1200 字，过十几天后，或许可再增加几百字。

因此，我们说，制定规则、遵守纪律的核心主要体现在以下三个方面：

- ①在进行工作的时候，一定要念念不忘这个工作应于何时截止。
- ②即使外部没有规定截止的日期，自己也要树立一个何时完成的目标。
- ③由于不得已原因而不能按期完成时，一定要提前和相关部门取得联系，将影响缩小在最小范围内。

在我们谈具体的时间管理的方法与技巧之前，先要有必要分析一下自己使用时间的方式和状况。

①分析自己使用时间的方式和状况

大多数人不喜欢好好地了解自己，逃避现实比观察及解释我们的行为更容易。面对自己并客观地制定我们对时间的使用，需要巨大的勇气。而若你愿意花一个星期做这种功夫，将毫无疑问地发现，这是一种有益的经验。

下面的练习将显示你以你的时间与生命真正去做的许多相关事项。在本项练习中列有一个你在一星期内花费时间的清单。这里要强调的这不是一个要你计算每一分钟的“时间难题”练习，而是要求你记录下一星期每隔半小时的所有活动。请记住：时间管理并没有什么高超的技巧，关键就在于持之以恒。

接下来就请按部就班地完成如何进行时间使用清单的分析，之后，你会考虑到一些问题，寻找指引你更适当的运用你的时间的答案。

请先看表一和表二：

时间使用清单表（表一）				
项目活动	每星期估计花费的时间（小时）	每星期实际花费的时间（小时）	上两项时间的差额（小时）	占每星期的总时间的百分比（%）
一、公务活动				
1 上下班				
2 开会				
3 打电话				
4 阅读文件、整理通信				
5 帮助下属				
6 接待宾客				
7 向上级汇报				
8 公务出差				
9 拜访客户				
10 其它工作上的活动				
小计				
二、个人活动				
11 整理仪容				
12 饮食				
13 睡觉				
小计				
三、家庭活动				
14 煮饭				
15 洗熨衣服				
16 打扫房屋				
17 杂务与家事				
18 卖杂物				
19 其它的逛街活动				
20 邀款				
21 看孩子				
22 宗教活动				
23 家庭外出				
24 家庭沟通				
25 其它家庭活动				
小计				
四、休闲活动				
26 听广播与音乐				
27 看电视				
28 休闲阅读				
29 嗜好				
30 观看比赛				
31 运动				
32 休闲旅游				
33 聚会与社交				
34 其它休闲活动				
35 其它活动				
小计				

职业化管理

一星期时间日志与简略分析表（表二）									
时间	周一	周二	周三	周四	周五	周六	周日	活动标号	时间小计
7:00								1 上下班	
7:30								2 开会	
8:00								3 打电话	
8:30								4 阅读文件、整理通信	
9:00								5 帮助下属	
9:30								6 接待宾客	
10:00								7 向上级汇报	
10:30								8 公务出差	
11:00								9 拜访客户	
11:30								10 其它工作上的活动	
12:00								11 整理仪容	
12:30								12 饮食	
13:00								13 睡觉	
13:30								14 煮饭	
14:00								15 洗熨衣服	
14:30								16 打扫房屋	
15:00								17 杂务与家事	
15:30								18 卖杂物	
16:00								19 其它的逛街活动	
16:30								20 缴款	
17:00								21 看孩子	
17:30								22 宗教活动	
18:00								23 家庭外出	
18:30								24 家庭沟通	
19:00								25 其它家庭活动	
19:30								26 听广播与音乐	
20:00								27 看电视	
20:30								28 休闲阅读	
21:00								29 嗜好	
21:30								30 观看比赛	
22:00								31 运动	
22:30								32 休闲旅游	
23:00								33 聚会与社交	
23:30								34 其它休闲活动	
0:00								35 其它活动	

实施步骤：

1、熟悉并准备一份“时间使用清单表”（如表一）。这份假设的清单是效率先生所作，效率先生，35岁，销售经理，有两个孩子，太太也是职业妇女，所以效率先生也分担了一些家务。

2、在表一中效率先生列出约30项每星期中的主要活动，并分成五或六类。希望你按表一的要求类似地列出公务活动、个人活动、家庭活动与休闲及其它活动等类30余项，但你的分类与活动可能与效率先生很不一样。

3、在列出在所有活动并予以分类后，将每一活动按顺序编号，如表一。

4、准备一份的“一星期日志与简略分析表”（如表二），将表一中的活动对应地列在表二中。

5、在下周一开始的时候，请注意随时携带你的表二，每半小时在表二的适当位置记上该活动的号码。例如效率先生星期一上午7点到7点半穿衣服去上班，他就把编号11记在星期一上午7点的空格里。

6、该星期结束时，表二的所有空格都应该有一个号码。现在统计每一项活动出现的次数。例如效率先生在时间表上第二项活动出现了15次，即表示他花了7个半小时在工作时打电话。因此效率先生要在打电话这一栏的“时间小计”中记上7.5。依上述方法填满表二，直到“时间小计”中都有一个数目字（可能是零）。

7、然后把表二中的“时间小计”填到表一的“每星期实际花费时间”上。

8、将“每星期估计花费时间”减“每星期实际花费时间”的余数填在表一的“上两项时间的差额”上。如果是负数，表示你花费在该活动上的时间多于你的估计；如果是正数，则正好相反。

9、为每项活动算出“占每星期总时间的百分比”，公式如下：

$$\text{百分比}(\%) = (\text{每星期实际花费时间} \div 168) \times 100$$

10、检查数目字。“每星期实际花费时间”的总计应该等于168，而“占每星期总时间的百分比”的总计应该是100%。若有些微差异，不必担心。本项练习的目的在于显示你的时间去处，而不是一项讲精确的练习。

11、再把每一类所有活动的数目字相加，并分门别类制成一表，可对你如何使用时间有更明显的印象。效率先生的总结清单如表三：

一星期时间总结表（表三）				
项目活动	每星期估计花费的时间（小时）	每星期实际花费的时间（小时）	上两项时间的差额（小时）	占每星期的总时间的百分比（%）
公务活动小时	45	50	-5	29.80%
个人活动小时	45	40	5	23.80%
家庭活动小时	32	46	-14	27.40%
休闲活动小时	40	27.5	12.5	16.4%
其它活动	6	4.5	1.5	2.60%
时间总计	168	168	0	100%

一旦你完成了时间使用清单,并对资料完成通晓,下一步就是应用这份信息,帮助你在未来把时间使用得更好。毫无疑问地,你真的会有一些惊讶,可能它们并不全让你愉快。

现在,请你诚实地做到下列练习。拿出几张纸、你的时间使用清单以及你写下来的目标,详细考虑后,写出你对下列问题的答案:

- ①我如何浪费我的时间? 未来有何途径可预防或减低时间的浪费?
- ②我如何浪费别人的时间? 我浪费了谁的时间? 我应如何预防不使其发生?
- ③哪些活动我现在可以减少、不予考虑或交给别人做?
- ④别人如何浪费我的时间? 未来有没有方法减少或排除其发生? 如果有的话,是什么方法?
- ⑤我做的哪些事既重要又紧急?
- ⑥我做的哪些事对我的目标很重要?
- ⑦我是否花费时间追求那些对我很重要的事? 如果没有,原因何在? 如果有,是哪些事?

这些问题的答案应能提供许多使你将时间使用得更理想的构想。每6个月做一份一星期时间使用清单,也是极佳的构想,第二次做的时候就轻松多了。你知道如何做,就不会感到吃惊。在努力拟定计划与设定目标之后,你大概会发现你的时间管理技巧有了进展。

新的坏习惯在根深蒂固之前,即可迅速暴露并加以排除。如同萨缪尔·约翰生所言:“习惯的束缚平常是感觉不出来的,等到发现时又已经变得难以破除了。”定期使用清单,使你有一个更好的机会打破那些束缚。

(二)如何制定计划

在我们对自己时间使用的方式和状况有了一个初步的了解后,就可以根据部门/个人的工作/生活目标来制订计划了。首先,让我们对计划的基础概念有一些认识:

1、计划的类型

分类标准	类型
按广度分	战略性计划、作业性计划
按时间框架分	短期计划、长期计划
按明确性分	具体性计划、指导性计划

应用于组织,为之设立总体目标和寻求组织在环境中地位的计划称为战略计划;而规定目标如何实现的细节的计划称为作业计划。战略计划趋向于覆盖较久的时间间隔,通常以年为单位,涉及较宽的领域和不规定具体的目标;作业计划趋向于覆盖较短的时间间隔,如月度计划、周计划、日计划,主要偏重于实现的方法。

2、短期计划与长期计划

短期是指一年以内的期间;长期一般超过 5 年以上;而中期介于两者之间。

3、具体计划与指导性计划

具体的计划具有明确规定的目标,不存在容易引起误解的问题;指导性计划只规定一些一般的方针,指出重点而不限定在特定的行动方案上。例如一个增加利润的具体计划,可能具体规定在未来 6 个月中,成本要降低 4%,销售额增加 6%;而指导性计划也许只提出未来 6 个月使利润增加 5%—10%。显然,指导性计划具有内在的灵活性,具体计划则更具有明确性。

刚才我们已经介绍了如何确定目标,实际上目标是计划的基础,确定了方向,怎么走就清楚多了。

4、制定计划的思路

(1) 事先的了解:

- ①所在部门的业务定位
- ②所在岗位的业务定位
- ③上级主管的业务目标
- ④上级主管对你的期望和要求
- ⑤与其它相关岗位的业务接口关系

(2) 遵循 5W2H 原则

Why: 为什么要做这项任务，对工作目标是否有支持

What: 任务的内容和达成的目标

When: 在什么时间段进行

Where: 任务发生的地点

Who: 哪些人员参加此任务，由谁负责

How to: 用什么方法进行

How much: 需要多少成本

(3) 设置控制点 (milestone)

①在目标或任务中设置阶段性的里程碑，通过检查，可以及时发现问题，对自己难以解决的，还可以获得同事或领导的支持。比方说，我们计划在 3 天之内给六层楼的地面刷上油漆，那么第一天就要设立控制点，如果不能刷完 2 层，显然后面就要利用增加人手、提高效率等方式，才能保证任务最后的如期完成。

②坚持工作周记和工作日记，对计划的执行情况进行总结，发现和纠正各种偏差，同时对计划进行调整和滚动。另外，还可以对前期的工作时间分配进行分析，不断改进时间管理。

5、利用计划工具

（1）计划管理——WBS

①定义

WBS（工作任务分解）是创造出产品所必须进行的全部活动的清单，它是 PERT、GANTT 分层计划以及预算和人员分配的基础。

②WBS 基本构架

阶段、步骤、任务、活动

③衡量标准

- A. 是否全部分解完毕
- B. WBS 分解的所有活动是否全部定义了项目的工作
- C. 所分解的活动是否可行
- D. 是否包含临时的里程碑和监控点
- E. WBS 的分解结构是否合适
- F. 分解后的活动在逻辑上是否能形成一个大的活动
- G. 是否集成了所有的关键因素
- H. 逻辑上是否合理、清楚和简单

（2）计划管理——PERT

①定义

PERT（网络计划评审技术）是以网络图的形式制定计划，求得计划的最优方案，并据以组织和控制开发进程，达到预定目标的一种科学管理方法。

具体来讲，网络计划评审技术是：首先，用网络图来表达一项开发计划中各工作（阶段、模块等）的先后顺序和相互关系；然后，通过计算找出计划中关键工序和关键路线；第三，通过不断改善网络计划，选择最优方案并付诸实施，最后，在计划执行过程中进行有效的控制和监督，保证合理地使用人、财、物，按预定目标完成任务。

②计划要素

A. PERT 主要反映任务的时间、资源、配合、控制等。

B. WBS 主要反映任务的层次。

建议：

A. 先画 WBS,标明 milestone（里程碑）时间及 deadtime（截止时间）

B. 标明任务间关系

C. 再画 PERT

③计划步骤

步骤一：先画图

首先不必注重美观，主要弄清楚任务之间的相互关系。

步骤二：估计时间

A. 工序时间 $= (a+4b+c)/6$

（a：最乐观时间；b：期待时间；c：最悲观时间）

B. 倒推法：一般确定结束时间，再逐步推出各部分需要时间。

C. 留有余地、应付突发任务

步骤三：确定关键路径

A. 时间上的关键路径

绘制完网络图，可以很容易算出整个计划的所需时间。同时，可以将整个开发计划分解成若干个开发流水线（路线、路径），每一条流水线都可以算出一个总持续时间，其中时间最长的一条路径 TMAX，我们称为关键路径。

B. 技术上的关键路径

某项任务采用的技术为关键技术，它的完成决定整个任务的完成时间，则该任务所在的路径为技术上的关键路径。

C. 关键路径是可以变化的

（三）不要让别人浪费你的时间

办公室的打扰无可避免，电话、来访、邮件等等，甚至有不少人对打扰提出了抱怨，同时也有无奈。

对待打扰的方法有很多，有全面出击来对付，也有消极地应付，更有甚者是视而不见。全面出击的人终会变得疲劳不堪，消极应付和视而不见的人终究会错失良机或是贻误大事……

那么究竟怎样做才是我们的可取之道呢？——我们的策略是将被打扰的时间缩短，将其负面影响减至最少。

1、事先的约定与准备

打电话约定时间和约定要求并不是什么新奇的概念，通过约定可以避免你在需要安静工作的时候被不断打扰、或是占线、或是接不到电话，更主要是避免电话中需要某些资料却无法提供，从而造成时间的浪费。

2、保持简短而明确的开场白

平时我们在打电话为了联络感情的需要，在开场白中经常会有一些寒暄，除了拜访客户、问候长辈等情况，比如“你最近很忙啊，在哪里发财啊”、“您身体还好吧、吃饭还行吧？”等，然而在办公室场合就应该少有寒暄，尽量从工作角度出发，使用简短而明确的开场白。

假如你正在将电话打给某人，不妨开门见山：“你好，我是 XXX，我给你打电话是因为……”或“你好，我是 XXX，有这样一件事需要……”等等；如果是某人打电话给你，你可以说“接到你的电话真高兴，有什么事需要帮忙吗？”或“你打电话来我真高兴，能为你做点什么吗？”或“好久没有收到你的消息了，请问有什么事需要帮忙吗？”等等。

3、控制通话时间、保持通话主题

在我们打电话的时候，要注意做好适当的记录，以免挂下电话后忘记某些信息，又不得不重新联系一次。另一个需要注意的就是：控制好打电话的时间并保持通话的主题。我们有许多人喜欢拿起电话就开始喋喋不休，而且经常是缺乏主题。在这种情况下，你不妨直言：“你现在需要我们解决的问题是什么呢？”、“你的重点是什么？”、“你看我们今天的沟通/讨论是不是就到这里呢？”

虽然一次电话省下的时间可能只有 2~3 分钟，但按照你每天接 10 个电话来算，每个月你就可以省下 7~10 个小时，一年就是就 84~120 个小时，这可是一段不少的时间呀！

4、过滤电话

你一定经常遇到一些不想接的电话，这个时候你就需要“过滤电话”了。首先解释你现在不能接电话的原因，如马上要出门了、要去开会了、正在与主管或其它同事商宜工作等等，但是在拒绝的时候一定要注意有礼貌，并约定回电或是对方再次来电的时间，在保证自己时间的前提下，同时不要给对象留下不良印象。

在前面的“时间管理的误区”中，我们曾经提到了如何接受请托，但是在我们被各种情况所打断时，应该如何处理呢？

（1）来自上司的打断

来自上司的打扰最难控制，尤其是当你正在全心尽力地处理一项紧急而重要的事情时。不过，如果你就是一名上司，你还是应该首先想想，你是不是也会对下属这样呢？

以下是如何处理类似问题的一个实际例子和妙招：

有一位职员，每当他应召去见上司时，他手上总是带着一件仍待完成的工作：编写一份报告、检查报告草案、或者阅读必要的资料等，一来可以利用在一旁等待上司打电话或是其他事务处理的时间，二来可以提醒上司自己的工作也是很忙的，希望可以尽快结束对话或事情的安排，三来还可以让主管对他的工作态度留下深刻的印象。

（2）来自下属的打断

你不妨想想以下有关解决下属打扰上司的各项问题：

①你是否曾经训练你的助理，将他人可能的打扰集中起来，然后每天或每星期一次地向你汇报？

②你是不是尽可能地把集体例会列为每日/周工作的一部分？

③你是不是每天都会保留一段固定的时间，供下属向你提出问题，同时一旦发觉某些工作日程发生改变时，会告诉对方何时见面较合适？

④你是不是曾经鼓励下属以便条/邮件方式提出问题，而不必亲自上门打扰你的工作？

⑤你是不是立即向下属回话，使他们不至于认为他们必须经常打扰你，才能立刻获得回应？

（3）来自同事的打扰

在上司打扰的时候，你只能无奈地加以接受；而下属在打扰你的时候，你可以将他的打扰方式加以定型化。可是，要处理同事或同级人员的打扰，恐怕必须多花一点心思才行。以下是你应该牢记的一些要点：

①双方应事先达成共识。你应该力求对他们的要求保持热心、同情以及随时愿意加以协助的态度，可是，你更应该让他们知道这么做往往会影响到你的工作效率。

②不要随意打扰对方。你可以从容地、预先地与同事联系你的要求、时间等，只有如此，你才有可能获得相同的回报。

③想想为什么你的中断情形无法受控：你不喜欢得罪他人？你喜欢参与每一件事？别人经常来询问你的意见，使你觉得自己很重要？你不善于结束他人的来访？你让别人习惯于经常咨询你的意见？你就是喜欢不断地和他人交谈？如果你让这些现象一直持续下去，你最后终究会一事无成。

（四）省时之道

有时我们经常会听到这样的说词：“等我有空再做”。这句话通常表示“等手上没什么重要的事情时再做”。但事实上，没有所谓“空”的时间。你可能有休闲时间，却没有“空”的时间。在休闲的时候，你也许会躺在游泳池边尽情玩乐，但这绝不是“空”的时间。你的每一分钟都很值钱。

凡在事业上有所成就的人，都有一个成功的诀窍：变“闲暇”为“不闲”，也就是不偷清闲，不贪逸趣。爱因斯坦曾组织过享有盛名的“奥林比亚科学院”，利用晚上休息的时间聚会，与会者总是手捧茶杯，边饮茶，边议论，后来相继问世的许多科学创见，有不少产生于饮茶之余。实际上，在我们的生活和工作中，有不少时间是零碎的，还有一些时间是用来等待的，浪费的时间可以用数以万计来说明是并不过分的。所以，除了能够认识到时间管理的误区和掌握一些基本的技巧外，我们还要向大家推荐一些省时之道。

1、等待的时候做什么

在一天的活动时间里，你可能常常不管如何精密规划的情况下，还是必须等待。乍看之下，这些时间可能永远无法追回；当你忙得不可开交而又必须等待的时候，你的失望只会增加而不会减少。以下是如何利用无奈或无聊时间的一些建议。

去看医生时带一本书，这样你就不必看他们的杂志或其它无益的东西。一位参加某个研讨会的公共关系主管告诉与会学员，他在电话旁边放了一叠阅读资料，每次在等对方接电话时便可以翻阅。一位必须在机场花很多时间的业务员说：“每次在下飞机去领行李的路上，我就停下来打公共电话，等我打完电话时，行李也已经出来了。只要能够利用，任何时间都不要浪费。”

不管在什么地方，齐格每次在排队等候时，他总会尽量带一些东西去看。美国人琳达自己开了一家顾问公司，一年约受理 130 个案子，她每年旅行各地，有很多时间是在飞机上度过的。琳达相信和客户维持良好的关系是很重要的，所以她常利用在飞机上的时间写短笺给他们。她说：“我已经无法自拔了，这样做让我非常愉快。”一次，一位同机的旅客在等候提取行李的时候和她攀谈，他说：“我在飞机上注意到你，在 2 小时 48 分钟里，你一直在写短笺，我敢说你的老板一定以你为荣。”琳达回答：“我就是老板。”

不管你多么有效率，总是有人让你等待：你可能错过公车、地铁、飞机，碰上出其不意的中途休息；你也许已经尽可能地小心计划每一件事，但是你可能意外地被困在机场。许多高成就者在这种情况下所做的事情是：

带本书看；写点东西；修改报告；检查语音邮件；打电话；用录音机口述信件等。

2、逆势操作

什么是逆势操作？在华尔街，逆势操作者就是当多数人都在买股票时卖股票，而大多数人都在卖股票时买股票的人；如果每个人都在观望，逆势操作者则疯狂地大买大卖。1980 年，美国人肯·库珀写了一本书名相当吸引人的书：《一直左转》。这本书的要旨是：“远离高峰时刻，避免一窝蜂。”

将逆势操作运用在时间管理上，就意味着当别人没有在做某件事的时候，你就去做，这样可以省下许多等待的时间。逆势操作者会在没有人排队的时候去兑现支票、采购，所以他们不会在周五下午去兑现支票，也不会周五晚上进超市，而会选在晚上 11 点或早上 6、7 点逛逛 24 小时开放的超市。逆势操作者退房的时间与其他人不同，他们会选择旅馆自动退房的方式：如果你可以在人潮多起来之前就退房，你就不应该在早上 9 点、10 点时去排长龙。在办公室里，逆势操作者会在中午大多数职员外出午餐时，使用传真或复印机。逆势操作者会在人潮涌入餐厅前或人潮散去后去吃饭，等等。

3、追求互赖模式

假设有人向你挑战比试腕力，时间限定在 60 秒内，比赛规则是扳倒对方次数越多者便是赢家，而旁观的另一人愿意提供赢家一角钱。双方各就各位后，一场激战即将展开。

为了说明的方便，请你假设一开始那人便把你扳倒，但是他并不停在那儿，反而立即放松施加的压力，让你把他扳倒，接着他迅速反应，将你再度扳倒，而你基于以往的习惯全力抗拒。

这时候你心中只有一个念头：“我要赢！”你的肌肉紧张、全神贯注以至于眉头紧锁，但就在僵持不下的当儿，你和那人脑中突然灵光一闪，发现一个事实：你们现在已各赢了1角钱！倘若你让他赢一回、接着他让你赢一回、不断相互扳倒，那么60秒结束，双方都赢了超过1角钱……于是，你们两个同心协力，不断地进行你扳倒他、他扳倒你的动作，来回反复地互相扳倒对方的手臂。在60秒结束的那一刻，你们各赚了3块钱，改写了只有一人能获得1角钱的局面。

双赢的精髓便是：人与人之间存在着合作的潜力，合作将能取得远大于个人凭一己之力创造的成就。

大多数人习惯以输或赢来判断自己的处境，“赢”便是代表其他所有人都得输，运动场上非赢即输的角逐、学习成绩的分布曲线在灌输我们“少便是好”的思维，于是我们便通过这副非赢即输的眼镜看人生，倘若没能唤醒内在的知觉，只为了争1角钱，一辈子拼个你死我活，却从来不曾想过合作的手段，能为彼此赚更多钱。“赢”的真正意义是实现目标，所以若用合作代替竞争，便能在有效的时间或较短的时间里达成更多的目标、甚至有意想不到的收获。

（五）结 束 语

好了，我们的教学内容到这里就结束了。希望通过这次教学，能够帮助各位对时间管理的概念、误区和原则有一些基本而清楚的认识，同时还能够在生活与工作中灵活地运用时间管理的方法和技巧。

最后，我们希望您能通过一点一滴的改进与积累，寻求合适的支点位置，不断地扩大组织和个人的力量，促使生活品质和工作品质的改善，祝大家都有一个有意义、充满快乐的人生！

六、我们应该向美国学习什么？

（一）环保

波士顿是座美丽的城市，而且是南北战争的策源地，也是当年欧洲人开发美洲大陆的窗口。古老的房屋收拾得十分整齐，外表都刷着朴实的油漆。这个城市的美，在于城市中处处都保留着小片小片的森林。沿街全是绿茵茵的草地，草地上种着阔叶树。这些枫树、橡树，冬天叶子都要掉得光光的。现在是秋天，树叶红的、绿的、黄的、黄绿的、褐色的、深红色的……在阳光的照耀下，全透明了，如诗如画。纷纷飘落的树叶，铺满了绿草地，好象一条五彩斑斓的地毯。这番自然风光还要盖过北京的香山。

美国人民数百年来对环境的保护，令人惊叹。在纽约街边的树上，小松鼠跑来跑去。一些旅馆门前，一到傍晚，每颗树上都落下几百上千只鸟，小鸟飞到人群中、房子里是十分自然的。

我们国土与美国大致相等，但西藏、新疆就占去很大一部分，云贵高原的大山又占去一部分，余下不到一半的国土，却盛着 12 亿人民。教育经费的缺少，文化素质的低下，盲目的繁殖人口，连田边地角都挖空了，如何还有山林、草地？

达拉斯是德克萨斯州中部的一座城市。德州原是一片草原，原先比较贫穷，因发现石油而一下子成为美国的富州。德州有似我国的内蒙古，并从石油引发了科技的发展。我国大庆的高科技开发区，号召科技人员纷纷下海，建立脱离石油的各类产业，几十年后，当大庆石油枯竭，中国又会出现一个德州科技区。任何一个领导，眼光都要放长一些。

拉斯维加斯城市是一片茫茫沙海，特别在夜间，也许是全美国最漂亮的城市。整个城市除了酒店、国际会议中心外，就没有任何建筑，酒店的大厅就是赌场，因此，具有同时吞吐近百万人的能力。凯撒宫之类的建筑令人瞠目结舌，是如此之漂亮、富丽堂皇。在酒店大厅里，还有一片热带雨林。

（二）教育

我们在 CP 呆了一天半多一些，第二天就要离开波士顿，仅仅余下的半天，又下着蒙蒙细雨。大家在雨中又参观了哈佛大学与麻省理工大学校园。这为世界孕育了多少英雄人物的校园中，差不多 1/4 以上的学生是亚洲人。这次考察我们普遍认为美国的教育文化水平很高，科学技术比较发达。在高度发达的信息社会里，低文化素质就象一条链，拖住了整个经济的发展。发达国家用一些硅片，换走了我们大量花生米，我们常认为这是一种不平等交换。

美国人踏踏实实、十分专一的认真精神，精益求精的工作作风，毫无保守的学术风气，确实是值得我们学习的。美国人没有象中国人那么多远大的理想，也没有胸怀祖国、放眼世界的空洞抱负，也不像我们那样充满幻想。航天飞机，大规模硅片，超大型计算机，超微型的终端，发达而优良的电信设备、测试仪器，是美国人民的勤劳创造的，是掠夺不来的。

不发达国家付出了大量的初级产品，只能换取发达国家的少量高技术产品。前者是随处可买到的，价格是有规律的，后者是独特的，价格是随意的，用以偿还开发生产中的风险投资及优秀人才的酬金，这并不是掠夺。感慨之余，回想二十年代、三十年代一些先辈，奔走呼号教育救国，为社会所不理解，他们的一片爱国心受到曲解。到了六十年代，七十年代，教育救国连提都不敢提了，仍然没有理解，反而相信书读得越多越笨。我们触景生情，有些感慨，同样大声呼出教育救国。

人们说十八世纪是西班牙的世纪，二十世纪是美国的世纪，二十一世纪是亚洲的世纪。这不正是一线曙光？随着市场经济方针的推行，人才的争夺必然会在中国的土地上进行。文化高的人越富，这种差距到 21 世纪就不可弥补。所以，我公司聚集优秀人才、提高人才浓度的政策是正确的，尽管它暂时增加了生产成本。

越繁荣越发展科技，越发展科技越重视教育，越重视教育越人才辈出，越人才辈出经济越繁荣，走入了一个良性的循环圈。只有知识有价，才会有人才的渴求，

有了人才的渴求，才会重视教育。想到我国广大农村学校多数还在危房中，想到希望工程在中国还未被人们高度认识，忧国忧民，给我们的心蒙上了一层阴影。

不振兴教育，是不可能振兴中华的，再穷不能穷教育。我国教育条件还十分困难，人口一天天增长，受教育的机会与水平均低于发达国家。希望工程的钟声，一遍一遍地敲响（还有人敲那个钟吗？没人啦！），正敲碎人们的金钱梦。台湾、南朝鲜是我们的榜样，大批回台工作的学者，为台湾经济增加了多少血液。

（三）人性

离开波士顿，乘了六个小时的汽车，来到纽约，住到中国领事馆。吃了几顿玉米糊，是如此的香。在美国最大问题是吃不惯，美国人吃得十分简单。纽约是美国最大、最繁荣，也是最脏、社会秩序最不好的城市，但秩序还是比我们深圳好得多。特别是美国人的天性十分超然。

因为是路过，匆匆一览。先是参观了美国中央公园，在如此繁华的市中心，竟有一块如此之大的原始森林般的中央公园，令人难以理解。森林是如此的漂亮，小鸟依人，松鼠逗人，一切是如此的和谐可爱。中央公园那么大，我们走了半天，一看地图才知走了一个小角。为了知道有多大，租了一个出租车，飞快地跑了一圈，因为司机怕黑人骚乱，花了相当于人民币 100 多元。

再是参观自然博物馆。在仅剩的一个小时里，我们想匆匆跑一遍，跑马观花式地参观一下自然博物馆。结果进去才知道我们错了，里面的展品如此精湛，如此栩栩如生，在有些地方简直是重归大自然，重归原始社会。全世界的各种珍奇精品，按照自然的规律收集、排列得如此的和谐，如此的丰富。难怪以前常有人说：他们博士论文就是在博物馆里写出来的。真是研究社会发展、自然发展最好的课堂。

我们路过费城，看了一个年收入约 4 万美元的中国留学生(已工作)家庭。冬天冻得十分冷，他们舍不得开暖气。小太太对我讲：这样一年才能节约 100 美元。而且国内亲戚一开口就要他们寄 1 万美金。他们国也不敢回。吃的、用的都十分简单。中国人是省吃俭用，留给后代，美国人狂花乱花，广交朋友。中国人永远陷

在中国人的圈子里，永远跳不进钱窝，在富裕的美国，仍然贫穷。美国人朋友越交越多，机会越来越好，钱也越挣越多。人生的成功，80%在机会。

周一我们飞抵达拉斯，这是德克萨斯仪器公司(TI)的总部所在地。TI 公司总部占地 6 万英亩。我们一到就提出参观工厂，其亚太地区经理告诉我们，这儿没有工厂，工厂分散在世界 100 多个地方封装集成电路。在总部主要集中了研究与销售队伍。我们注意到他们的总裁、董事长在比较简单的、外表比较破旧的平房里办公；地区销售经理们，却是一个地区经理一幢高大的玻璃幕墙的大楼，十分清洁与安静。

（四）科技

众所周知，美国的科技十分发达，我们专程赴拉斯维加斯，参观了国际电脑展。大约有 50 万人参加，华人较少，大陆华人更少。中国人不出去看一看，闭门造车，不仅不可能赶上别人，而且可能从时代的列车上摔下来。我们已处在入关的微妙时期，应保持良好的市场与技术信息。公司将会一批一批地安排同志们出去看一看。

TI 公司对我们的到访十分热情，向我们介绍了许多我们前所未闻的高速器件。公司的介绍非常条理化，主要使用投影设备、胶片以及编辑得逻辑性很强的技术说明。从早上一直到晚上不停地介绍，十分投机，增长了许多对 TI 的了解。

我们还看到成群的美国儿童来这里参观国际电脑展，心中无限感慨：不知此中还有多少发明明天的原子弹、航天飞机的英才在成长，美国将经久不衰。一小时，我们跑着看，竟连五层大楼的一层的一个角也没有跑完。认真看一个月也看不完。

参观这次国际展览，我们仅有一天，拼命地在厅里跑，才勉强参观完一个厅。之后才知有七个厅，至少需要七天。对国际电脑的发展，大开眼界。找到我国电脑工业将日落西山的感觉，找到我们不拼命发展技术、最终会丢失全部市场的感觉。

参观这次展览，我们才体会到什么是技术危机与市场危机。王安公司三年前还年销售 35 亿美元，现在宣布破产保护。日本三菱这么强大的集团，退出了电脑生

产。这种强烈的危机感，推动整个世界的前进。华为被历史摆在了一个不进则退的地位，科海无边，回头无岸，错过了发展机遇，将会全军覆没。华为这几年走过的路是对的，还不够，应大胆地往前走、往前走。

我们最后一站是到硅谷，圣克拉拉是加州的一个小地方，有 480 万人，竟然没有工业。全美电子工业、尖端工业都把研究机构设在这里。IBM 的总部据说占地 400 平方公里，这令人难以置信。我们租了一个出租车，在里面至少走了 6-7 公里的直径，到底有多大，还不明确。HP、NS、AMD、INTEL-----，都在这儿。因此，到美国考察，只需在硅谷就可以了解全美的电子技术。

加州的经济独立计算，占世界第八位。我们参观了 NS(国家半导体)，它有 6000 多研究人员，在硅谷没有工厂。听了他们关于光器件等一系列新器件的介绍，看到世界第三代交换网的崛起，看到新技术的出现将使世界市场变一个大样。

我们起步得晚，别人已走了几年了，我们才刚开始。我们用钱买到这些器件，水平也就尽快地提到世界前列，当然还有大量的软件要做。在硅谷我们的感受最深，仿佛每根脉搏都在振荡。

（五）管理

CP 公司在美国算是一家小公司，但管理十分先进。从这个窗口，我看到美国人十分执著的钻研与认真精神，看到如绅士风度一般的有条不紊、井井有条的管理。各类文件十分清晰、准确，并有良好的覆盖，是一项成功的系统工程。

美国人下午四时就下班了，可我们加了这么多班，他们也是很少的。参观了 DMOS 的硅片制造，十分先进。美国已开始将工业最核心的部分保留在本土生产，其余大量转移到世界各国的分公司生产，以降低成本，增强竞争力。这一点到硅谷以后，感觉更加强烈。

看到了我们科研方法还十分落后，研究管理水平还十分低下，效率还远远赶不上发达国家。值得庆幸的一点是我们的员工个人素质都不比美国公司差。要赶上美国，最重要的一条就是改善管理。

硅谷由于人工费、地皮，无论什么东西都是全美最贵的，所以才导致各公司仅把研究、销售机构留在硅谷，工业移入美国或世界其它地方。我们有些报道如“硅谷在衰落”、“硅谷夕阳”都是错误的。硅谷在信息产业上还在进行一场新的起飞，决不是衰退。

因此，我公司决定在硅谷中心区购买房屋，建立开发中心，把科研的成果与半成品，放在那儿优化设计，搞完了再移回深圳生产，并在那儿申请注册一个华为全资的兰博技术有限公司。兰博是译音，其含意是海上女神的头。

（六）电影

经由洛杉矶，我们开始返回祖国，在飞机上看了一部开发美国西部的电影。描写了一个富裕的英国少女，不甘依赖父母的平静生活，拿着一张美国西部给每一个开发者，免费赠送 160 英亩土地的报纸，即准备奔赴美国。约了一个被他父亲抓起来的雇工，雇工拒绝。第二天清晨她私自驾车逃跑，途径刑场，拉这位雇工上车就跑。小伙子只好跟她到了美国波士顿。当时的波士顿，比我国陕西农村还穷。一片破破烂烂，小姐在镇上轻信一个骗子，将她带的银餐具托之出卖，结果弄得一文钱也没有了。

他俩在美国开始处于平等的贫穷地位。为了积攒去西部的费用，小伙子去拳击场，小姐去洗衣裳。历尽了千辛万苦，他们终于萌发了爱情。其表现出的人间艰苦，比我们所有的片子都真实感人。当他们饿得难忍之时，闯进一无人的家拼命地大吃一顿。却被人当作坏人，开枪击伤小姐。小姐奄奄一息。小伙子抱着小姐，将之送到小姐的情人(英国追过来的军官)的旅店里。因为他身无分文，不能救活小姐，匆匆分手了。

小伙子一边修铁路一边走，终于到了西部。小姐养好伤后，也与丈夫到了西部。他们偶而相见，悲喜万分。当时西部已没有这么多土地了。当地政府只好在每块土地地上插上小旗，约定在某一天，谁先跑到，谁先插上自己的旗帜，土地就归谁。小伙子为此买了一匹十分烈的马。开始跑到之前，有人犯规偷跑，裁判也不可能叫回来重跑，就命火枪手将犯规偷跑的人射杀。

大队人马一跑起，风烟滚滚，有的车跑散了、翻了，小姐的丈夫摔在河里死了。小伙子终于跑到了土地前，小姐也追来了，但烈马将小伙子摔成重伤，小姐去救护，忘记了插旗，在大队追上来时，才想起插旗。小伙子开始已人事不知，在旗子插上时，微微睁了一下眼。电影就结束了，让你想想他们得到了什么。当小姐得到土地以后，所有亲人都未必有了。在没有爱情的荒漠，拼命地开垦，才造就了今天繁荣的西部。

美国人民绝大多数是勤劳的，好学的。我们应该学习他们的不屈不挠、一丝不苟的奋斗精神。从来就没有什么神仙、皇帝。我们中华民族唯有踏踏实实、面对自己的弱点，才有可能振兴。世世代代繁荣梦的破灭，使我们更深地感觉到了技术上向美国学习，管理上向日本学习的深刻含义。

七、你的追求成就你人生的高度

（一）加入华为消费者 BG 正当时

今天我看到你们一个个年轻的充满朝气的笑脸，感到非常高兴，你们刚加入华为，成为我们的新鲜血液，有你们年轻一代的加入，我觉得我们华为消费者业务会更有未来。

每次见到新员工的时候也明显感受到时代的发展和前进。我加入华为是 93 年，到现在为止整整 24 年多了，踏出校门第一个工作就是在华为，在座的你们基本上也是刚毕业，第一家参加工作的公司就是华为，我想和各位同学和新同事说，加入华为是你们正确的选择。

1993 年我加入华为的时候，华为还是一个非常不知名的小公司，今天在中国及全球范围很多人都知道了华为。其实在 24 年前，我一个偶然的机会来到深圳，别人说旁边的华为公司很不错，可以试一下，没想到试完之后，在华为再也没离开，这是从校门走入公司的第一份工作，也没有换过第二家公司。因为当时公司虽然不大，但我发现华为是一个非常有朝气、有活力、有前途的公司，是一家充满着进取心，一家非常不一样的公司。

今天我们进入了一个新的阶段，我们从一个很小的公司成为世界上最大最强的通讯企业，现在又进入到企业业务领域和消费者业务领域，企业业务领域华为是刚起步，消费者业务领域更是快速成长，我负责华为终端差不多有六年的时间了，这六年来我们也感谢大家的支持和小伙伴的努力，我们从中国排名前十名开外，进入到全球第三，而且我们有望在近两年做到全球第二，在下一个五年之内，我们的市场份额有望做到全球第一。

五、六年前新员工座谈时，很多员工问我，我们做终端能行吗？我记得当年一个社会招聘进来的中国区骨干，他讲到华为做消费品的基础太弱了，华为终端当时确实刚刚起步面向 2C 领域转型，但是五、六年以后，我们已经成为全球第三，

但我们不能止步于全球第三，我们正走在快速成长崛起的道路上，所以我想说的是，今天我们的这个阶段，有更大的成长空间，你们加入华为消费者 BG 正当时

（二）你的追求决定你的事业高度，同时只有持续努力，才能走的更远

有人问：如何更好更快的提升自己，余总可以分享一下你在华为的心得体会和对我们的建议吗？

这个问题也是上一次新员工座谈问过的类似问题，我想说的是每次当我看到新员工的时候，从大学刚毕业第一次走到工作岗位上的时候，对人生都充满着梦想，充满着期待，充满着希望，让我回想到了 30 年前我们上大学的时候，我们在想我们毕业会怎么样，三十年前上大学我们也是憧憬着未来，大学生活中，看到每个同学的行为、习惯、性格，我们也在猜测，每个同学将来毕业以后会是怎么样？我有一个惊人的发现，我们二十几年前的预测，和今天的变化没有那么大的差异！为什么呢？我觉得有重要的一点，人生有一些机遇，人生有很多运气的成分，但是有很多运气的成分在这个长一点时间的维度来看，运气的程度仅占一点点因素，往往有一些必然的因素在一个人的成长占更重要的成分，比如一个人的追求或想法。

今天你们加入华为，开始都是零起步，但是几年之后，有的人就会成为部门主管、专家、骨干，而有的人就很普通，我认为这一点非常大的不同在于“一个人追求的高度怎么样？一个人是否有自己的梦想？以及为梦想和追求是否付诸努力？”十几年后，慢慢就拉开了差距，有的人就会成为某个领域的带头人、骨干、核心力量，有的人就沦落成为普通的人，因为大家知道其实我们在上大学我们学习的知识是非常有限的，我们在大学的时候学的一些基础知识，也培养了我们一些自主学习的方法，但在工作中的你可能是 10 年，20 年、30 年、40 年，在这个漫长河中，你学的东西更多，大家要不断的学习，不断的进取，所以一个人在工作中的态度，追求的高低，决定一个人可以走多远。

不同的追求和付出，让大家在工作几年之后，十几年之后，二十几年之后，差距会拉的越来越开，那么今天你加入华为之后，今后是否可以做出更大的成绩，完全取决于你自己的志向和追求。

如果说每个人的智商和能力有差距，就像新东方俞敏洪说的，他以前上学的时候是补习以后才考上北大的，第一年高考，考的分数很低，但是他的事业在他班级里面做得还是最出色的。所以往往在工作中做出成绩的并不是最聪明的人，往往是不断努力的人，不断进取的人，聪明的人不一定能做出非常出色的成绩，往往持之以恒不断努力的人，在未来的人生长河中，能不断地做出更好的成绩。

（三）坚持做一个正能量的人，培养好的工作习惯、学习习惯和生活习惯，保持阳光的心态，一定会让你越来越好

我觉得一个员工加入华为以后，不管你读的什么大学，什么专业，读的是名校还是普通院校，进华为以后大家都是一视同仁，大家都从同一个起跑线起跑，未来大家每个人都可以做出非常突出的成绩，成为部门经理，专家、骨干，当然有的人也会默默无闻。这就取决于大家的奋斗精神与付出，同时工作以后，培养好的工作习惯非常重要，可以很好地和团队合作，不断进取，对自己高标准，严要求，自己去学习提高，可以把工作做的更好，和团队的人很好的配合，不仅可以把自己工作做好，还可以把协同的工作做好，这样的人几年之后，积累下来就会发生很大的差异。

培养好的工作习惯、学习习惯和生活习惯，会让你越来越好。就好像你上学的时候你可能比同龄同学学习好，是因为你有好的学习习惯，用心学，爱学，把精力都放在学习上面。工作以后，如果你把精力都放在工作中，把心用在工作中，用心的工作，思考工作，不断的学习，向你的师傅和周边的同事学习，多交流，多讨论，遇到问题主动请教，同时能主动思考如何把事情做好，敢于不耻下问，敢于去学习，敢于挑战，有时候也需要和供应商去交流学习，怎么可以把它做的更

好，不管你是做研发，还是渠道、零售，营销，都有很多值得学习的地方，三百六十行，行行是学问，所以大家在走向工作岗位后，应该培养好的习惯。

要注意锻炼身体，不要太熬夜。我记得我刚加入华为的时候，一个部门主管他爱玩游戏，周末的时候打游戏打到天亮，后来他很快就下去了。工作再忙也不能太多的熬夜，有部分时间加班是可以的，但是不能一夜不睡觉，睡觉不要睡太晚，要做到早睡早起，争取 11 点钟之前睡觉，早上六七点钟起来，去锻炼身体，有些人不喜欢早上锻炼，那就晚上锻炼也行，抽时间锻炼，这样你身体好的话，会让你工作更有精力。

提倡多交一些朋友，尤其是积极向上的朋友，正能量的朋友。一个朋友没有肯定是不好的，但是乱交一些天天海吃海喝海玩的朋友，就会颓废，交朋友要交正能量的朋友，当你遇到一些郁闷的事情的时候，与朋友交流交流，可能会好一些，交一些更加积极向上的朋友的话，可能会把你自己的变的更加的优秀，如果你交了一些比较颓废的朋友，可能会让你变的更糟糕，更加颓废。

不要把所有的业余时间都用在玩上，多抽点时间学习跟业务相关的知识或技能，这种学习包括看书，包括和同事交流，向你的主管学习，向你的师傅学习，向合作伙伴学习。因为人生就是长跑，长跑的过程不在乎谁先跑在前面，而在乎谁可以不断的加速，你只要能够持续有耐力不掉队，最终你会取得很好的成绩，跑着别人的前面去。

（四）只要有积极进取的心态，即使有棱角的人在华为公司也是能活下来的

每个人都要有正确的价值观和人生观，选择正确的发展道路。千万不要做一些不该做的事情，不要形成不良的嗜好，要培养好的习惯和良好的嗜好，尤其不要做违法乱纪的事情。像我们有的员工贪污，第一次收贿很紧张，后面继续收，就像有毒瘾一样，后面很难戒掉，最后进到监狱里面去了，非常的可惜，前途断送了。不要以为进了监狱多少年出来之后还是一条好汉，往往进入监狱以后人就崩溃了，

因为监狱生活条件非常艰苦，人的意志很快就被摧毁了，所以我希望我们每个人要有积极阳光的心态。

工作中会遇到非常多的困难和问题，如果是一个乐观的人，总能看到事情的积极一面，把事情变得更好，如果是一个悲观的人，你总是会更加悲观，更加消极，然后就会把自己变成负能量，越来越差。所以一个人太负面，往往自己也能把自己身体变差，负面情绪和抱怨，也会感染周边的人，甚至把整个团队感染的很负面，更加不积极进取；反之，积极进取的人就会很乐观，尤其是积极进取的主管，他会把团队带得更加充满正能量、战斗力，越来越强。

如果你要问我在华为的秘密，我的秘密就是“我是一个比较积极正能量的人，一个乐观积极进取的人，百折不挠的人”。大家要有积极进取心态和精神，要不断的挑战。人们常说“是金子总会发光的”，不能因为某个事情受到打击，就气馁就懈怠了，华为公司是强调价值贡献的公司，是一个强调战功的公司，不是靠搞关系的公司。

即使有棱角的人在华为公司也是能活下来的。我们不能做公司或者团队的和事老，大家在一起都是你好我好，把公司的业绩做的很差。大家有不同意见要敢于争论，大家要能够对结果负责，对事不对人。往往真理越辩越明，如果作为主管不能接受不同的意见，这样是非常危险的，因为每一个人都不是神仙，都可能会犯错误，看问题看不准，经过大家不同意见的争论或辩论，有可能就把问题考虑的更清楚。我们在工作中允许不同意见，决策上如果有问题，方向、方法有问题，我们就要敢于揭露问题，反映问题，如果说决策错了，我们要敢于修正，敢于改正，从这一点上来说，我们华为是一个最有自我批判精神的公司。

（五）无论是发达的欧美，还是贫困的非洲，海外工作都是你人生精彩的一部分，人生的旅途，过程甚至更重要

（有人问：新员工来到国内代表处还有机会外派出国吗？）我告诉你，华为公司比其他公司的最大的优势就是你可以有机会做不同的岗位，并可能到不同国家工作。

你现在在国内代表处工作，工作几年后，你可以申请到海外工作，这一点是华为的优势，其实到海外工作是人生中非常重要的经历，我本人做过华为欧洲区总裁，我在欧洲工作了三年，给我留下了非常难忘的印象，很怀念那段工作时光。有一句话说：人生是一场旅行，你整个旅途都是你的体验，并不只是“看到这个庙，见到这个碑”就是目的，过程甚至更重要。

我记得很多年前到九寨沟去旅行，坐长途汽车翻过崇山峻岭，经过岷江源头、红军长征路等，很精彩，不仅仅是九寨沟的风景，旅途过程中的风景更加精彩，工作和人生是一样的，不在于你的某一点某一阶段，人的起点和终点都是一样的，起点是出生，终点是死亡，过程的经历是不一样的，就像在旅途中看到的风景一样，其实到海外工作真的是人生中重要的一个部分，不管是发达国家还是艰苦国家，都是人生的丰富履历或经历，很有意思，我做欧洲区总裁时，欧洲是发达国家，很漂亮；我到很穷的非洲出差，疟疾呀等原始状态，也都很精彩，到每一个地方都有不同的经历不同的精彩。

其实在华为工作最大的优势就是你可以有机会做不同的岗位、到不同国家工作的经历。比如你做研发的，你可以转做采购，做销售，换一个岗位有可能有些人做的更好，所以华为比别的公司更有优势的是华为公司大，啥业务都有，有人做财务，有人做销售，三百六十行，行行出状元，行行都有牛人，对华为来说，你有一个换岗位的机会，你也可以有在世界 170 个国家工作的机会，当然不是说这 170 个国家你都工作一遍，所以我说，人生是一个旅程，在不同的岗位干，也是一个不同的旅程，这是人生非常精彩的经历。

多岗位锻炼，我觉得也是非常重要的履历，但不能瞎晃悠。当你换不同岗位的时候，你用不同角度来看工作，会让你成为更全面的管理者，你看问题更加深入，这种不同的经历，对于自己也是非常好的磨练，非常有价值。但我不希望我的员工在一个岗位上还没做熟，马上就跳另外一个岗位，或在一个岗位刚学习熟悉还

没有创造价值，马上就要换一个岗位，那你这是干啥呢，这不是来为华为公司做贡献，你这是完全在瞎晃悠！所以我们强调要先在一个岗位上做好，做出成绩，积累能力，再换一个可以创造更大价值的岗位，换一个对自己也更有提升空间的岗位。当然这时候，华为公司会有系列针对性的培训，有部门的，有专业的，但最重要的是你自己要学，向周边同事学习，向部门主管学习，边学边干，边干边学。

（六）我们一定要做“甩别人一条街、两条街”的产品，有追求的团队会越干越勇，能打胜仗的团队总是打胜仗

我们希望能够成为消费者喜爱和信赖的高端品牌，我们现在不说我们是第一，但我们心中没有第二。我们在任何一个岗位都要争取做到第一，否则在这里白混了，你们在这里的青春年华，如果都没有第一，将来退休的时候跟你的儿子、孙子交流的时候，都没有很值得谈的光辉业绩，是不是很遗憾？

大家知道几年前我们说我们要成为一个高端品牌，大家都说不可思议，但几年过去了，我们可以看到华为的品牌已经树立起来了，我们是全球前三，所以我们大的战略，我们肯定要不断地努力追求，我们要引领行业创新，技术创新，我们要做到全球引领，通过我们的技术创新，营销、销售与服务等，把口碑做好，渠道零售品牌做好。

我们当前巨大的挑战是什么？是我们产品竞争力越来越强，但我们的高端品牌形象树立得还不够，我们要不断的改善我们的产品创新，我们今年的 Mate10 会很厉害，我们每一代产品都将是一个大的跨越，未来的产品创新力会更强，会更有竞争力，我要求我们的研发团队要做“甩别人一条街的产品，甩别人两条街的产品”，比对手好一点点无法打败对手，比别人好很多才可以。我们这几年收入规模长了十倍，利润从不挣钱到还比较好的状态，当然和苹果比还不值一提，但是和中国厂家比，我们好太多了，我们未来上升空间非常大。

很多人说：老余，你当年在无线开创的 Single RAN 打遍天下无敌手，很快成为行业 No.1，你怎么到终端这么长时间，也还没有整出一个“Single RAN”来？我说：再等一等，我们在积累能力，也许明年会有爆发。我们团队要有追求，每一个团队如果没有追求，就越来越没有士气，越做越差；有追求的团队会越干越勇，因为能打胜仗的团队，先打小胜仗，再打中胜仗，然后再打大胜仗，总是打胜仗，因为他的士气、追求不一样，会激励激发每一个人的士气和战斗力。

（七）人的潜力是非常大的，工作中也一样，只要你不断努力，一切皆有可能

我上大学的时候，我们宿舍有一个体育并不好的同学但现在他到处去跑马拉松，而且成绩是三个多小时。

我还记得之前在无线产品线的一个手下，以前体重 95KG，爬梧桐山爬一小段就上不去了，他就说他们家的基因就不适合爬山，怎么都不行，现在这小子可以一口气跑到梧桐山上去，跑马拉松跑两个多小时，专业级水平，体重减了 50 多斤，然后还参加铁人三项，都是大拿级人物。我现在根本没有办法和他比了，甩我们几条街了。

你看俞敏洪俞老师，他高中复习几年后才考上北大的，而且他曾说过，北大的那些同学，看书很快就看完了，别人是雄鹰，很快就会飞上去，我是一个很慢的蜗牛，但是雄鹰能飞过高山搞不定蜗牛，蜗牛是一直往上爬，慢慢的不断上升，所以大家不要太在意自己的现在水平怎么样，而是不断努力更加重要。

所以一个人说什么基因不行呀，学历不行呀，等等，其实都不是问题，人的潜力是非常大的，工作中也一样，只要你不断努力，一切皆有可能。

首先要把质量、体验与生态做好，每一个人都做华为终端产品客服，做华为终端品牌大使

我们不论是高端机、中端机、低端机，首先要把质量做好，故障率做得很低很低，让消费者不用延保，也不会用坏。我们质量好不容易坏，口碑自然就非常好，我

们就会赢得客户及消费者信赖。其实手机坏主要是摔坏或进水，那我们出厂就送个保护套或保护壳，以及我们会采用新技术的加厚玻璃等，对手机有一个保护；还有我们以前高端机做的那个纳米涂层，洒上水，手机也不容易坏，第二天自然干了以后，都还可以继续用，基本上不会坏，以后我们的纳米涂层技术争取用到低端机上；同时我们要提升手机的器件的可靠性，做到不延保手机寿命也很长。

我们要继续把软件体验做好，设计做好，生态体验做好，我希望每一个人都做华为终端的形象大使，自己用华为产品，带动周围身边的亲戚、朋友、同学、校友等也用华为的产品。像我一样，每天都在做华为终端产品客服，答疑关于华为终端产品的相关问题，同时宣传华为产品，我们校友会搞活动时，他们知道老余来了，不用华为手机都不好意思参加。

我们要持之以恒地提升我们的竞争力，比如我们产品的设计、产品的体验、产品的创新等，从而不断提升我们的品牌，总有一天会成为全世界都喜欢和信赖的高端品牌。

（八）结束语

最后我非常感谢大家，也代表华为欢迎大家的加入，你们的选择是非常正确的！你们加入了一个非常有前景的公司，华为的收入利润有巨大的增长空间，同时在华为可以学到很多知识，提升很多技能，也能增加个人的价值，华为的收入待遇也会有增长空间。武汉、西安的同事很快就买房买车了，北京上海和深圳房子虽然比较贵，但我们营业收入和利润会大幅度增长，我们人又不多，员工待遇会快速提升，不管房子多贵，你们将来都能买得起。

华为是第一家进入 Interbrand TOP100 的中国品牌，当时没有一个中国大陆品牌进入这个排行，华为是第一家。过去大家觉得这是不可能的，我们都做到了，现在我们不仅仅是财富 500 强企业，又是财富 100 强企业，随着华为消费者 BG 业务的高速增长，华为还有上升到财富前 10 强企业的可能。

你们加入华为，作为新鲜的血液，年轻有朝气，充满活力，希望你们不断地超越我们，替代我们，成为更加优秀的人，不仅是在学习的时候，不仅是在培训的时

候，要在工作的时候表现更加优秀才更加重要。如果我们大家一起努力，我们就有机会一起打造一个更伟大的华为公司，你在华为也可以做一番伟大的事业。

八、工匠精神

2015 年，任正非签发总裁办邮件，转载汪中求的《日本工匠精神：一生专注做一事》，他说：我们公司也有工匠精神，我们从一个年产几百万，到年产 4000 亿是怎么过来的，多少辛酸泪。我们要重视技师文化的建设，给他们合理报酬和激励，文员、支付系统的员工……，都是一种特殊的技师，我们都要关怀。李建国是工匠第一人，他的任务是要让千万技师、技工成长起来，我们要后继有人。我们质量要百尺竿头更进一步。

以下为转载正文：

截至 2013 年，全球寿命超过 200 年的企业，日本有 3146 家，为全球最多，德国 有 837 家，荷兰有 222 家，法国有 196 家。

为什么长寿企业扎堆这些国家，是一种偶然吗？它们长寿的秘诀是什么呢？

答案就是：他们都在传承着一种精神——工匠精神。

很多人认为工匠是一种机械重复的工作者，但其实，“工匠”意味深远，代表着一个时代的气质，与坚定、踏实、精益求精相连。为何日本工匠能把这样的精神体现得淋漓尽致？

（一）质量不好是耻辱

冈野信雄，日本神户的小工匠，30 多年来只做一件事：旧书修复。

在别人看来，这件事实在枯燥无味，而冈野信雄乐此不疲，最后做出了奇迹：任何污损严重、破烂不堪的旧书，只要经过他的手即光复如新，就像施了魔法。

在日本，类似冈野信雄这样的工匠灿若繁星，竹艺、金属网编、蓝染、铁器等，许多行业都存在一批对自己的工作有着近乎神经质般追求的匠人。他们对自己的出品几近苛刻，对自己的手艺充满骄傲甚至自负，对自己的工作从无厌倦并永远追求尽善尽美。如果任凭质量不好的产品流通到市面上，这些日本工匠（多称“职人”）会将之看成是一种耻辱，与收获多少金钱无关。这正是当今应当推崇的工匠精神。

“工匠”在日语中被称之为 Takumi，从词义上来看被赋予了更多精神层面的含义。用一生的时间钻研、做好一件事在日本并不鲜见，有些行业还出现一个家庭十几代人只做一件事。

（二）产品为啥无法被模仿

说到工匠精神，就不得不提日本一家只有 45 个人的小公司。全世界很多科技水平非常发达的国家都要向这家小公司订购小小的螺母。

这家日本公司叫哈德洛克(Hard Lock)工业株式会社，他们生产的螺母号称“永不松动”。按常理大家都知道，螺母松动是很平常的事，可对于一些重要项目，螺母是否松动几乎人命关天。比如像高速行驶的列车，长期与铁轨摩擦，造成的震动非常大，一般的螺母经受不住，很容易松动脱落，那么满载乘客的列车没准会有解体的危险。

日本哈德洛克工业创始人若林克彦，当年还是公司小职员时，在大阪举行的国际工业产品展会上，看到一种防回旋的螺母，作为样品他带了一些回去研究，发现这种螺母是用不锈钢钢丝做卡子来防止松动的，结构复杂价格又高，而且还不能保证绝不会松动。

到底怎样才能做出永远不会松动的螺母呢？小小的螺母让若林克彦彻夜难眠。它突然在脑中想到了在螺母中增加榫头的办法。想到就干，结果非常成功，他终于做出了永不会松动的螺母。

哈德洛克螺母永不松动，结构却比市面上其他同类螺母复杂得多，成本也高，销售价格更是比其他螺母高了百分之三十，自然，他的螺母不被客户认可。可若林克彦认死理，决不放弃。在公司没有销售额的时候，他兼职去做其他工作来维持公司的运转。

在若林克彦苦苦坚持的时候，日本也有许多铁路公司在苦苦寻觅。若林克彦的哈德洛克螺母获得了一家铁路公司的认可并与之展开合作，随后更多的包括日本最大的铁路公司 JR 最终也采用了哈德洛克螺母，并且全面用于日本新干线。走到这一步，若林克彦花了二十年。

如今，哈德洛克螺母不仅在日本，甚至已经在全世界得到广泛应用，迄今为止，哈德洛克螺母已被澳大利亚、英国、波兰、中国、韩国的铁路所采用。

哈德洛克的网页上有非常自负的一笔注脚：本公司常年积累的独特的技术和诀窍，对不同的尺寸和材质有不同的对应偏差量，这是哈德洛克螺母无法被模仿的关键所在。也就是明确告诉模仿者，小小的螺母很不起眼，而且物理结构很容易解剖，但即使把图纸给你，它的加工技术和各种参数配合也并不是一般工人能实现的，只有真正的专家级的工匠才能做到。

（三）把做的事看成有灵气的生命体

在获得奥斯卡奖的日本影片《入殓师》里，一个大提琴师下岗失业到葬仪馆当一名葬仪师，通过他出神入化的化妆技艺，一具具遗体被打扮装饰得就像活着睡着了一样。他也因此受到了人们的好评。这名葬仪师的成功感言是：当你做某件事的时候，你就要跟它建立起一种难割难舍的情结，不要拒绝它，要把它看成是一个有生命、有灵气的生命体，要用心跟它进行交流。

我前后去过 9 次日本，以我的认识，还不只是工匠技术问题，我总愿意把它和精神结合起来思考。

所谓“工匠精神”其核心是：不仅仅是把工作当作赚钱的工具，而是树立一种对工作执着、对所做的事情和生产的產品精益求精、精雕细琢的精神。在众多

的日本企业中，“工匠精神”在企业上与下之间形成了一种文化与思想上的共同价值观，并由此培育出企业的内生动力。

树研工业 1998 年生产出世界第一的十万分之一克的齿轮，为了完成这种齿轮的量产，他们消耗了整整 6 年时间；2002 年树研工业又批量生产出重量为百万分之一克的超小齿轮，这种世界上最小最轻的有 5 个小齿、直径 0.147 毫米、宽 0.08 毫米的齿轮被昵称为“粉末齿轮”。

这种粉末齿轮到目前为止，在任何行业都完全没有使用的机会，真正“英雄无用武之地”，但树研工业为什么要投入 2 亿日元去开发这种没有实际用途的产品呢？

这其实就是一种追求完美的极致精神，既然研究一个领域，就要做到极致。

“技术高超的匠人加工的模具，手感妙不可言。”我虽不是机械行业出身，但我对松浦元男的这个说法深为理解。上世纪 70 年代的匠人，技术高超的能加工比机械更高的精度，在匠人圈被誉为“蒙骗机械”。

（四）产品精确到无需检验

在今年再版的我写的《中国需要工业精神》一书中，我曾分析说：日本职场人用得最多的一个词是“本份”，把手头正在做的事做透是应份的，必须的。

梅原胜彦从 1970 年到现在始终在做一个小玩意——弹簧夹头，是自动车床中夹住切削对象使其一边旋转一边切削的部件。梅原胜彦的公司叫“A-one 精密”，位于东京西郊，2003 年在大阪证券交易所上市，上市时连老板在内仅有 13 个人，但公司每天平均有 500 件订货，拥有着 1.3 万家国外客户，它的超硬弹簧夹头在日本市场上的占有率高达 60%。A-one 精密一直保持着不低于 35% 的毛利润，平均毛利润 41.5%。

“豪华的总经理办公室根本不会带来多大的利润，呆坐在豪华办公室里的人没有资格当老总。”梅原胜彦的信条是：不做当不了第一的东西。有一次，一批

人来到 A-one 精密公司参观学习，有位大企业的干部问：“你们是在哪里做成品检验的呢？”回答是：“我们根本没时间做这些。”对方执拗地追问道：“不可能，你们肯定是在哪里做了的，希望能让我看看。”最后发现，很多日本公司真的没有成品检验的流程。

（五）关于华为人的“匠人精神”

任正非这样谈到华为人，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！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！这就是华为人“傻傻”的坚持，追求极致的“匠人精神”！细细想来，“匠人精神本源于我们中华民族，为何现在找不到一点痕迹呢，中国企业的平均寿命在 2 年，为何我们国家很难出现百年企业？曾看过一段话：“世上本无夕阳的产业，而只有夕阳的企业和夕阳的人；由量的扩展到质的突围，正是中国制造的最后一公里。”在中国，从来不缺好想法、好点子，缺的是踏踏实实、沉下来做产品的“匠人精神”！我们希望在这里让看到的朋友都拥有“匠人精神”，无论生活还是工作；无论个人、企业还是国家，都可以把“匠人精神”传承下去！”

九、向日本学习，让大家不得不买！

任正非：首先，感谢各位学者、教授专家、媒体记者们光临华为，与我们进行沟通，我很高兴与你们直面交流。你们对这个咖啡厅有印象吗？我太太去过日本目黑雅叙园后，就说要仿建一个这样的咖啡厅，将来用于接待日本朋友。我们一家人，包括我的女儿，都很喜欢日本。我小女儿学的第二外语就是日语，她没事就跑到日本逛街，到药妆店买东西。

日本高校学者：非常感谢您今天给我们宝贵的时间。我第一次来访华为是 1997 年，那时候我还是大学的研究生。当时有一个非常年轻的员工接待我，他说下周就要去非洲了，在国内最后一个任务，就是在工厂接待外来的客人。我做大学教授后，前年也带着我的学生来过华为。坦率地说，日本学生对华为的印象有一点点害怕，但是当他们亲眼看到华为如此壮观的样子，和很领先的技术，也就知道华为现在是一个什么样的企业了。虽然华为存在外部环境的挑战，如果关注到技术层面，华为是世界最领先的一家企业。今天上午黄卫伟老师跟我们讲过《华为基本法》的想法。黄老师说，华为有一个基本的理念，就是确保一定利润的前提下重视成长最大化，另一方面追求存量市场获得第一名的地位，这是华为现在成长的驱动力。我认为华为下一步是不是可以考虑，在新的市场和领域创造一些新的价值和观点。华为是一家很好的通信设备供应商，考虑到未来 5G 需要把技术和服务结合起来，为人类提供更好的服务，是不是要对公司稍微做一些调整？举一个例子，现在对个人信息保护非常重视，欧洲出台的 GDPR，最基本的想法是把个人信息归还到个人，这方面技术不是特别成熟。今后华为可以在哪些方面创造新的价值？有没有具体的想法跟我们透露一下？

任正非：日本经济为什么这么发达？你们是以客户为中心，把商品做得这么好，让大家不得不买。很多中国人到日本抢购商品，这些东西中国也有，为什么不买中国生产的？哪怕中国做得和日本一模一样还便宜？不行，就是要买日本产的。日本产品给人们最深的印象就是质量，质量的目标就是客户需求。

我们公司是追求客户的满意度，而不是追求成长的速度和存量的管理。追求对客户的满意度，对产品要负责任，卖给客户的旧设备也要维护，不能说现在有 5G，以前的 2G、3G、4G 设备就不维护了，那非洲人民如何生活？

日本在工业产品上追求“短、小、精、薄”，追求客户体验和满意度，值得我们学习。我们的生产线制度，就是日本丰田公司以及很多退休老专家们来帮助设计的，也就是借鉴日本的质量管理体系。你们没有发觉我们一条一条的生产线大量是日本与德国设备，这与专家的咨询引导有关。大家参观的华为松山湖基地，也是日本建筑设计大师冈本先生设计的。

通过向日本学习这种精神，我们的 5G 基站也做到了让世界不得不买，因为我们追求像日本一样把大的设备想办法做小。5G 基站功能容量是 4G 的 20 倍以上，体积只有 4G 基站的 1/3-1/4，重量只有 20 公斤，能耗下降 10 倍，安装不需要铁塔。对于在欧洲人口密集的城市，有很多老房子没法建铁塔，我们的 5G 基站随便就可以挂在任何一个杆上、墙上。在耐腐蚀性材料研究上，我们也向日本学习，可以做到二十年甚至更长时间材料不会腐朽，那么以后 5G 基站甚至可以放到下水道里，这是非常适合人类需求的。如果到处建大铁塔，要花很多钱，施工时需要大吊车才能吊上去安装。在欧洲，我们一个基站的工程交付费用可以降低一万欧元，而且维护也非常简单。当然，美国地很大、钱很多，可以修很多铁塔，他们愿意这样做是可以理解的。但是，日本是一个人口高度密集的国家，街区很密集，不适合建铁塔。所以，向日本学习做出的这种基站，功能如此强大，体积如此轻巧，在任何条件下都可以安装，在很冷的北海道和很热的冲绳地区，都可以安装，大家肯定会接受和喜欢的。

我们的家用电器，都喜欢用日本产品，不仅质量好，还容易操作，即使文化不高的人也能操作好。我们把这种精神贯穿到产品设计中，使得我们有了机会。

华为成功最主要的原因就是把客户作为第一要素。有人把客户理解为有钱的才是客户，我不认同。非洲没钱，我们派到非洲去的员工工资是在中国的三倍多，我们在非洲赚不到多少钱，但是钱比在中国发得多，但我们还是要去非洲。我们不是上市公司，不追求资本报表的漂亮，而是追求为人类服务，为理想奋斗。珠穆

朗玛峰无论南坡还是北坡，基站基本都是我们安装的，珠穆朗玛峰上没几个人，能赚什么钱？但可能有网络就能挽救登山者的生命。我曾在尼泊尔的珠峰上吃了一顿午餐，但当时不知道，为了这顿午餐，一个尼泊尔姑娘背着食品爬了 8 小时山上来的，当地人告诉我，我下山三天都走不到。当我们在为人民服务时，人民也在感谢我们。这种精神，不就是日本精神吗？

我们向日本学习了非常多的经验，我也经常给大家讲日本的故事，日本人民的精神是未来工业文明中最重要的一种精神。当然，我们有很多方面也在向德国学习，特别是流程化管理。所以，我们把日本人民的管理方法、德国人民的管理方法，日本人民的精神、德国人民的精神都融合到华为的精神中。

日本高校学者：我关注中国经济二十五年了，主要关注中国民企的发展。我认为华为在中国民营企业中是最好的一家，之前华为有没有经历过民企特有的痛苦呢？中国民企的环境不是特别好，中国的民企为什么能有这样的发展呢？

任正非：你问的这个问题，我真是回答不出来。因为我除了痛苦，就没有不痛苦。克服痛苦的方法就是遵纪守法，法律不允许做的事情，我们就不做，不去触碰红线，就获得一种安全。怎么获得效益呢？就是希望员工多干活，希望大家多付出一些劳动。我们多辛苦、多劳动，对客户的服务质量、服务态度都好一些，就能获得客户的接受。

早期民营企业碰到的所有困难，我们都碰到过。最大困难就是贷不到款，自己也没钱。怎么熬？在 2000 年前，我们的个人收入基本都返投回公司了。

2000 年，我个人还没有房子住，我太太租了一间 30 多平米的房子，面对太阳西晒，没有空调。如果说我们是富人，那时候不知道这个“富”是为了什么。我弟弟跟我母亲讲“落后的员工都有自己的房子住，哥哥这么先进却没有房子”，因为我们把所有钱都投入到未来的发展中去了。当时我们得到第一笔贷款是费尽了九牛二虎之力，贷到了八万元人民币。

任何国家都会有不断发展的过程，中国也正在改变这些状况，总的来说，环境已经变得好太多了。在外人来看，你们是横向看问题，把日本作为坐标原点来比较，

认为我们的环境条件没有日本好。我们是纵向看问题，将三十年前作为坐标原点比较，认为今天的环境、政策已经非常好了。我相信国家会变得越来越好。特别是这次中美贸易战以后，对中国的内部经济改革会有加速和刺激作用，我认为环境会变得更好。

美国虽然倾一国之力打击我们，它到现在也没有展示什么证据。华为为什么需要遵纪守法？因为我们走出国门时，会被外国认为是共产主义，如果不尊重所在国家的法律，就不能生存；当我们退回国内时，又会被认为是资本主义。我前面讲没有钱是 2000 年时，不是说今天没有钱，今天别人把我当成资本家了。

所以，当两面都有置疑时，如果不努力规范自己的行为，如果我们哪一方面触碰了红线，就不会存在了。不只是其他国家的红线不能触碰，中国的红线也不能触碰。

日本专利事务所专家：我个人研究华为公司有二十年了，知道一些故事，过去公司只有一台车时您让给客户，自己在深圳市区里步行。我们昨天参观了松山湖，发现华为有这么庞大的欧式工厂，我个人非常感动。

任正非：你讲的是事实，那时我家离公司 4.4 公里，深圳夏天是极其炎热的，我从家里走到办公室已经全身都湿透了，那时的办公室条件是不可能有淋浴间洗澡的，我就穿着皱巴巴的衣服上班，所以留下了你们听到的流传故事。但是，那是过去，今天我穿得很潇洒，这要感谢我太太。我太太总说“见客人要换衣服”，逼着我去买衣服。

日本专利事务所专家（同上）：日本丰田公司有一个安动系统，是工厂生产自动化系统，虽然会按照各地的情况调整让生产人员判断生产线情况，但无论在哪里，系统都不会改变，丰田一定要维持这样的原则。华为在全球有各种工厂，华为有没有无论在什么地方都要维持的原则或者规则呢？

任正非：我们需要维持的原则也是不变的。我们松山湖的制造工厂今天有参观过吗？你们就会发现生产线上基本都是日本设备，我们完全按照日本的理念建的生产线，而且将会有几百条、上千条这样的生产线，每条生产线长度是 120 米，会

大量采购日本设备。日本很多资深的顾问和工程师来指导我们，教会了我们日本的管理方法，也教会了我们如何使用日本设备。以后我们在全世界也会建立工厂，把这种精神贯彻到全世界去。

德国的管理方法是先生产、再测试，德国有它的自信心。日本人民有高度的警惕性，每道工序都在检测。我们采用日本的质量管理。

日本专利事务所专家（同上）：华为有很著名的“奋斗者”的说法，华为无论在哪里今后要维持这样的理念，我的想法对吗？

任正非：你的想法很对，我们认为只要努力工作都是奋斗者。假设我是一个音乐家，每天上班八小时，周末去度假，下周再上四十个小时班，你认为会成为音乐家吗？画家也一样，每天上班画一画，下班就不画了，你认为会成为画家吗？制造优秀产品的人的奋斗时间可能比别人多，我们就起了一个外号叫“奋斗者”。成为奋斗者或劳动者是员工的自愿选择。劳动者享受准时下班玩、周末休息、加班给钱，经济回报上并不吃亏。奋斗者不要这些，就吃亏了吗？没有，成为奋斗者就给他分配内部股票。短期报酬是每年的贡献发成奖金，公司后面继续产生的利益跟他无关了。长期激励是用内部股票的方式，让你继续享受过去的劳动贡献。奋斗者退休以后可以保留公司内部股票，享受过去劳动的贡献。奋斗者配的股票数量不仅跟职级有关，跟奋斗贡献与年限也有关系。

日本高校学者：就我个人来看，非常担心发生在中美之间的摩擦，有可能会分裂整个世界。在 1、2 天前，美国发布了行政命令，过去是美国政府不能采购华为产品，现在通过行政命令禁止美国企业进口华为设备，通过商务部的实体清单制度禁止美国企业向华为出口，这也是让我们非常吃惊的事情。

我提两个问题：第一，美国策划分裂中国和美国之间的经济关系。您认为美国这样的措施会产生什么影响？第二，华为三月份曾针对美国 NDAA 法案起诉美国政府，对这次新法规，华为有什么想法？一种方式是在美国国内起诉，或者通过 WTO 世贸组织与中国政府合作起诉，这是对立式的方式。第二种方式是像中兴一样接受美国或者第三方的监视，类似和解型的方式。华为选择哪种方式呢？

任正非：我认为世界经济已经走向全球化了，过去传统经济时期，一个国家可以独立地制造一个缝纫机、一台火车、一艘轮船。现在进入经济全球化时代，全球是要合作共赢的。如果一个国家要封闭起来自己制造一个东西，这个零件的销售量不会很大，那整机就会非常贵，不能满足社会上的需求。经济全球化的目的，是你这个国家最适合做这个事，就把这个事做大。全世界高速设备不都是用日本一个螺丝钉厂的螺丝吗？如果每个国家都想做一个像日本那样的螺丝钉工厂，我认为成本会很高。

如果从全球化退回去，想孤立发展一个产业，经济会走向更加混乱，特别是日本。因为日本离中国最近，十三亿人民的市场对日本是很重要的。日本产品因质量优秀占领了中国市场，这个市场还在增长。过去中国对外商投资的限制较多，现在中国通过了新的外商投资法，放宽了要求，商品也可以在中国更快速流通。美国放弃中国市场对振兴美国经济不是好的办法。

美国商务部发布实体清单，由于时间太短，我们还没有思考好，但第一，绝不会走中兴的路。两家公司是完全不同的公司，不能因为是中国公司就把两个名字连在一起。第二，不能走 WTO 国际仲裁的道路，国际仲裁要动用国家力量，一个小小公司为什么要影响一个国家呢？国家有这么多事要操心，不需要操心我们一个小小公司。至于在美国要不要打官司，我们还没有想好。

日本媒体记者：我提两个问题：第一，假如华为被禁止进口半导体，华为手机终端的生产还可以持续下去吗？第二，全球无论是经济还是互联网社会，正在被分裂，您认为未来这个趋势会逆转吗？世界经济和互联网会一体化还是被分裂？

任正非：第一，不会对我们的生产产生太大影响。会有一些影响，但是不会太大。我们的销售收入也不会有大家想象中那么好了。我们一季度销售收入增长了 39%，到 4 月份，增长率已经下降到 25%。之前我们预计销售收入全年增长率不超过 20%，估计会差一些。

第二，我认为，世界的铁路因为大家要各自分离，形成了窄轨、标准轨、宽轨，因此货物不能很畅快地流通。历史证明，这对经济带来不好的结果，因此世界一定要建立一个非常好的连接。世界最伟大的发明是“圆”，没有圆就没有车轮，没

有马车就没有火车，也就没有轮船。在马车社会时，人们的活动范围是很小的；火车、轮船这些传统经济时期的发展速度是缓慢的，人类社会经历了很漫长的贫穷时期；当世界走向高速铁路、高速火车和飞机时，世界发展的速度加快了；网络技术的发达，会更加促进人类社会的进步。

世界也是从 3G、4G 走过来的，4G 就有三种标准，造价比较高。好不容易走到一条标准，就是 5G 标准，全世界通过的标准。5G 对人类社会产生的意义是什么？将来每个人消费每个比特的价格可以下降十到一百倍（科学家说一百倍，市场宣传是十倍），5G 带来的带宽价格是今天消费的 1/10 到 1/100，这样穷人的孩子也可以在网络上学习了，在网络上能够看见全世界，这个进步是巨大的。

我小时候是在一个很穷的山沟里面长大的，那时也唱过儿歌。在中国有名的儿歌是《让我们荡起双桨》，歌里面有一个“绿树红墙”，我很老了带我小孩去北海公园划船，体会一下“让我们荡起双桨”是什么意思。我看到墙是红的，树是绿的，才恍然大悟，“啊！这就是绿树红墙”。现在网络教育，很小的小孩就知晓世界了。人类的创造力会得到极大的发挥，这样人类社会会极大的进步。曾经有人想过人类社会能不能大同，网络会让社会走向大同。前两天有一个人问我“你认为下一代青年的民粹意识还会有多强？”，我说，下一代青年的思维可能是没有国界的。我不知道我小女儿的网络情况，有一个美国记者告诉我，你小女儿在全世界的粉丝有几万个。青年们在非地缘政治中，在同一种意识中交流了，怎么还会分成多种意识形态呢？

5G 是造福人类的，不是原子弹。需要搞网络，网络不互通，交流就困难。未来世界的最大资源在哪？在人口。世界 70%、80% 人口还在贫困地区，不是在少数发达国家。如果他们自己建了一个封闭的网络，就丢失了这么庞大人口的市场。我相信绝大部分国家都会看清楚这一点，不会走分裂的道路。

日本媒体记者：任总过去采访中提到特朗普是伟大的总统，今天这种情况下，您认为特朗普是什么样的人呢？

任正非：我认为特朗普是伟大的总统，是因为他把税降下来了，这在一个民主国家是极其艰难的事情。欧洲为什么形成了福利社会？税太重了，拼命努力工作，

大多数钱都缴税了，不如少干一点，在大街上喝两杯咖啡，为什么要去干活呢？税减下来以后是有利于产业发展的。但是特朗普做错了一个事，今天吓唬这个国家，明天吓唬那个国家。今天乱抓这个人，明天乱抓那个人，谁敢到美国投资？

减税这件事四十年前邓小平就做过，邓小平是把所有外资企业税收降到 15%。当时中国企业是 55% 的所得税，中国人心里想，怎么对外国人那么好，对自己儿子不好。开始外国人并不相信，就试一试，发现中国各地政府都想做出成绩来，争相把中央给的政策用得更好。外资企业先免税三年，再两年减半，外资企业在中国得到了极大的好处，就都蜂拥到中国来。三十多年前我就去过海南岛的亚龙湾，亚龙湾跟夏威夷一样漂亮，那么好的沙滩政府 5 毛钱一亩卖给霍英东，后来土地涨到一千万一亩，霍英东后来把高尔夫球场、一部分酒店捐送给政府了。

外资在中国税收优惠政策下蜂拥进入中国。邓小平对外国人是很友好的，特别是对日本。胡耀邦时期，中日青年一船又一船地互相往来交流，中国和日本在八十年代到了友谊的高峰，中日之间的经济互补性关系得到了发展。日航在上海建的花园饭店，今天还是很漂亮的。花园酒店已经不知道赚回多少个花园酒店了。中国是真心对外资好的，像特朗普这么吓唬人是没人敢投资的。

一个要政策优惠环境，一个要恪守信用。我讲特朗普伟大，讲的是减税这一条。特朗普人格有两面性，因此这么好的政策没有得到世界追捧，而且让美国股市狂跌。他没有用好这个政策，等他明白过来，别人也不敢相信他说话算数，可能就失去了成为伟大总统的机会。但是他给全世界各国政府都提了醒，一定要减轻企业负担，让企业缴税少一点，用于开发新产品、用于改善设备，这样国家才能恢复竞争力。中国也减了 4% 的税。

过去我说特朗普是伟大的总统，仅仅指减税这一面。今天并不改变这个看法，不会因为打击我就改变看法，不因为我的家庭受难就改变看法。如果我没有这样的胸怀，就没有今天的华为。

日本媒体记者：第一个问题，美国禁止向华为出口，华为是之前已经做好准备，还是比较吃惊？如果之前就有准备，大概是从什么时候开始准备的？是打算通过自己公司内部开发来解决，还是通过其他渠道来解决这些产品问题？第二，现在

美国对华为进行制裁，是针对华为公司还是因为华为是一家中国企业？华为作为一家中国企业，是吃亏了，还是觉得是一件好事情？

任正非：第一个问题，回顾一下历史，2002-2003 年的时候，也是我们公司发展的转折点。我们知道会慢慢爬上一个很高的高峰，当然，我们可能从北坡爬，北坡陡一点，困难一点，我们也没多少钱，带不了多少干粮；另外一个队从南坡爬，他们不仅有牛肉罐头、咖啡，还带有睡袋。两队爬到山顶相遇时，是会有矛盾的，也许会有激烈冲突的，我们判断华为会输，所以，我们在 2003 年时就准备用 100 亿美元把华为卖给一个美国公司。我们已经完成了所有的交易，签完了所有合同，双方团队都穿上花衣服，在沙滩上比赛跑步、打乒乓球，庆祝这个伟大的交易成功。但是在那个星期，这家美国公司的董事会发生变化，换了一个董事长，新董事长否决了这个交易。很多年以后，爱立信 CEO 告诉我，那家美国公司第二号人物见他时，说起这件事都哭了，他认为失去了一个这么好的机会。因为我们知道要与美国在高峰上相遇，所以准备戴一顶美国的“牛仔帽”，“牛仔帽”下面是中国人干活，避开和美国的尖锐矛盾，可惜这件事情没成功。

我们高层领导再次讨论这件事情的时候，大概是 2003 年左右，我们讨论还要不要出售公司？少壮派一致否定出售，我跟他们讲：“那十年以后，我们要面临与美国激烈冲突，要有思想准备”。从那时开始，我们就有了“备胎”计划，数千人隐姓埋名。他们每次都跟我抱怨，说公司不重视他们，看到别人都风光，唯有他们不风光，说明他们对备胎计划也是不理解的。我问他们：“工资奖金受影响了吗？”“没有。”那就行了。

为了避免跟美国竞争，在十几年前我们真的想把公司出售了，连出售以后的计划都已经想好了。有一种假设，是把中国所有大大小小的拖拉机厂全部收购，中国拖拉机的最大问题是漏油、不耐高温，我们用 IPD 的研究方法，能解决这个问题。那时拖拉机 1000 美元一辆，我们把质量提高以后卖 2000 美元，如果走了那条路，也许我们就成了世界上最大的拖拉机王国。第二个假设是搞旅游，目标地区是四川、西藏、云南交界的一个三角地，像瑞士一样开发齿轮的爬山火车，在这个地方建设旅游区。我们还动员高层领导去“三角地”一块块买地，在火车通过的附近建高级酒店，如果你没买到地，我们的火车就不从那里走，拐弯了。这项

计划也是伟大的，当时 100 亿美元是很大的数字，而且还可以用杠杆来撬动。今天中国的旅游很拥挤，若果那样，也能疏导一下人流。因为大家否决再出售计划，所以我们就一心一意走信息产业这条路不动摇了。

对于第二个问题，我认为它是从地缘政治来讨论这个问题。至于网络会不会分成两个呢？除非他们不想做别的国家市场。现在双方都在拼命爬坡，也许有一天我们都会爬到山顶，但我们决不会“拼刺刀”的，而是拥抱双方，庆祝我们为人类信息服务胜利大会师。我决不会记恨美国的，我年青时就是亲美的。

作为中国公司，吃亏还是占便宜？永远说不清楚。我们不想占便宜，也不认为吃了什么亏。我们在不断前进，不断履行为人民服务的使命。不是所有人都讨厌我们，不让我们服务。我们到愿意让我们服务的地区，也是完成了使命，我认为也是快乐的。不让我服务的地区，我拼命挤进去干什么呢？

日本媒体记者：关于您的经营哲学我很有感触，您过去提到，作为商人不应该谈政治，是不是过去有经验和教训才提到这点？您在文章中说，是受到拉宾的影响，您有什么看法？

任正非：我认为，“打锣卖糖，各干一行”。我作为商人，对政治不懂，如果我干预政治、结果是错的，对国家就有害。那就干脆不要过问政治，而是擅长干什么就做什么。

我说过我是拉宾的学生，我很崇敬拉宾，因为他遵从“用土地换和平”的原则。以色列的人口那么少，周边有几亿阿拉伯人，阿拉伯民族也是很聪明的，再过一两百年，说不定就强盛起来了。拉宾把边界划定之后，跟阿拉伯国家友好，避免未来几十年以后的灾难，这是有长远思维的目标。拉宾是很伟大的，他的遇刺是人类的损失。

我受到的启发，就是要对所有的竞争对手都要友好。过去很多年来，华为没有攻击过竞争对手，而是加强技术交流和沟通。即使我们在一些标准领域中取得了领导地位，也没有针对竞争对手有不好的措施。向拉宾学习“用土地换和平”，我们要“用合作换和平”，对我们思想有很大的促进。

大家可能记得，在有一次欧盟反倾销的浪潮中，第一个跳出来反对的是瑞典和芬兰，我想爱立信和诺基亚应该做了很多政府的工作。再比如，美国现在的政策应该是有利于爱立信、诺基亚、高通的，但它们的 CEO 发言都很中性，对我们很友善，并没有排斥我们的含义。如果各国都坚持拉宾的思想，世界大同与和平是可以实现的，人类社会最终要靠劳动创造财富。拉宾去世我很忧伤，乔布斯去世我们也很忧伤，如果他们能活得更长一点，世界信息产业不知道会发生多大的变化。

日本媒体记者：关于孟晚舟的事情目前迟迟没有新进展，这件事情有什么新的看法？

任正非：首先，孟晚舟没有违反任何法律。美国的指控是没有根据的，但是这要等美国最终拿出证据来审判才能完结。孟晚舟的情况现在总体比较好，她现在自学六门功课，借这个时间完成博士学业。从这点来说，她没有丧失自信心。

孟晚舟和日本也有良好的交流历史，当年日本“3.11”大地震引发福岛核泄露，她赶往日本指挥抢险救灾时，飞机上总共只有两个乘客，一个是她，还有另外一个日本人。在加拿大事件发生后，一位日本市民还写信感谢和鼓励她。

现在她的情绪很稳定，也很有耐心。法律过程可能比较漫长，历史真相总会澄清的。

专栏作家：我是今天访问团队的唯一一个中国人，我跟华为关系的是因为田涛老师那本书《下一个倒下的是不是华为？》，我组织翻译成日文，感受到华为的危机感一直很强烈。想请教一下任总，先抛开外部环境，比如说美国压力，任总怎么考虑华为内部最大的风险要素是什么？比如说股权结构问题、接班人问题、下一步我们战略方向的选择和决定的机制问题？

任正非：第一，我们内部没有那么多危机问题。在晚舟事件没有爆发之前，我们是有危机的，员工有钱就懒惰了。这个事件发生以后，我们内部变得更团结、更努力奋斗了，不奋斗的人可能就走了，所以这不会有问题。

第二，股权结构问题，员工满足一定条件下是允许退休保留股权的，他也可以回购给公司，这也没有风险问题。

第三，战略方向问题。我们几十年来就是对准一个城墙口，对准的是“信息流量疏导”这么一个城墙口。几十人、几百人时对准这个城墙口冲锋，几千人、几万人、十几万人还是对准这个城墙口冲锋。我们炮击这个城墙口的“弹药量”每年已经接近 200 亿美元的研发经费了。全世界已经没有几家公司敢于这么攻克同一个项目，上市公司都要看财务报表，他们在投资上都趋于保守。我们非上市公司不在乎财务报表漂不漂亮，只管战略目标一定要实现。所以没有战略方向调整的问题。

日本媒体记者：关于华为和日本的关系，日本企业向华为出口了大量的零部件，请问华为和日本企业今后会打造什么样的关系呢？

任正非：你提的问题非常好。首先，我们和日本企业有非常强的互补性。

日本盛产诺贝尔奖得主，说明日本在基础研究上是非常发达的，哪一个人获得诺贝尔奖，不说明什么问题，它是带动日本整个科研体系的基础研究，这是非常强大的。日本在材料工业研究上是世界上最强的，当然，后面可能还有美国。

第二，日本在零部件产业上也是世界最强的。大家都讲，人类社会将来要走向智能社会。智能社会的最大特点是感知，怎么感知？靠传感器，传感器的基础就是材料，包括显示也是材料科学。我们估计 5G 产业本身对世界产生 4000-5000 亿美元的推动，但它能带动物联网产业数十万亿美元的行业。所以，日本产品的“短、薄、精、小”，一定能在世界上得到超大规模使用。华为和日本企业是互补关系、友好关系，没有任何竞争关系。如果说是“爬山”，那日本企业是在和我们一起爬北坡的，因为必须大量使用日本产品才能爬上坡。我们和日本企业是合作共赢，共同做大信息产业，为人类形成智能社会而努力。

最近我看到日本财务大臣麻生太郎的讲话，我非常感动，他很公正、很积极，我们应该很感谢他，在这么大的压力下发出这样的声音是伟大的。

其实我们公司以前一直是胆小的，因为美国打击我们，我们被迫挺起腰来了，是美国把我们逼成了英雄。现在民间虽然有一些情绪，但民族主义和民粹主义不代表国家和社会的发展方向，中、日、韩一定会形成自由贸易区，通过经济互补，促进经济发展。中日韩是一个工业性的自贸区，东盟想加入进来，一方面买工业产品，一方面卖农产品。当东盟和中日韩自贸区融在一起时，欧盟就激动起来了，“我们也有很多优势的东西，想和你们合作，你们人口多，市场大”。这样“一带一路”就连起来了。连接起来后，火车走到一半要加油，中东、中亚有大量的能源，他们也加盟进来要加油，这样我们就会成为一个非常大的经济板块。在这个经济板块中，日本会起很大的作用，因为日本是先工业化的国家，中国是后工业化国家，中国在很多制度上还需要很长时间逐步完善。我们共同推进走向和谐社会，以经济贸易、创造财富为中心，而不是以军事霸权为中心。各国军费开支那么大，节约下来，世界上就没有穷人了。

希望你们经常到我们公司来，更多架起中日友好的桥梁。中国很多人不了解日本，但只要到日本看一看，就喜欢日本了。日本是世界最佳旅游国，任何一个小村庄干干净净的，至少有一家好的拉面馆，有一家好的居酒屋，小河沟的水清清亮亮的，沟边长满了野花，里面还有几只鸭子，鸭子旁边生了蛋，又孵出小鸭子来。其实日本就是一个和谐社会的典范，有很多值得美国学习的地方，因为美国花了非常多的钱打仗，自己的马路破破烂烂的。

十、任正非推荐文章：《不眠的硅谷》

任正非的内部多次推荐一篇文章，叫《不眠的硅谷》，他说：“讲述了美国高科技企业集中地硅谷的艰苦奋斗情形，无数硅谷人与时间赛跑，度过了许多不眠之夜，成就了硅谷的繁荣，也引领了整个电子产业的节奏。”

不要把未来想的太过美好，太过于理想主义和个人英雄主义。想做英雄，先问问做英雄的代价！

选择高科技创业注定是异常艰苦的，但对我们的人生和社会必将有深远的意义。异常充实的生活也挑战我们对人生各方面的协调能力。很多其它的挑战会逼得我们高速的成长。选择了征途，注定我们会拼的遍体鳞伤，而那些就是我们战功赫赫的勋章！

《不眠的硅谷》

在阳光灿烂的日子里，你非常难看到有人在外面闲逛；也非常难看到有人在午夜之前就上床睡觉。当然，我们不是在谈论夜间活动的“吸血鬼”，而是在说硅谷自己的“夜游神”。这些编程人员、软件开发、企业家及项目经理坚守“睡着了，你就会失败”的信条。凭着远大的理想，凭着痴迷和热爱，他们会坐在发出融融光线的显示屏前一直工作到凌晨四、五点钟，有时甚至到六点，而不是舒舒服服地躺在床上。这就是参与超越时区的国际市场的代价：每天都有新的起点，不断狂热地开发着“因特网”技术。想要做英雄，先问问做英雄的代价！

（一）睡觉是一种奢侈

拉莫思经常工作到五点钟，六点开始睡觉。早晨八点左右被来自东海岸或欧洲的电话吵醒。假设晚上歇息充足，他会在四点起床；或者当感到身体舒适时，他就在床上辗转反侧，或许一点也不想睡。拉莫思今年二十八岁，家在米尔蒂珀斯，经营一家游戏制作公司。这个工业发展如此之快以至于睡觉也成为一种奢侈。睡觉是无产出的时间耗费，是科技向未来快速发展过程中的一个令人厌烦的驿站。

对于越来越多的象拉莫思这种“凡人”来说，抵抗睡意是一种必要的生活方式，虽然这不是他们所希望的。他们继承了八十年代的工人为免遭解雇而日夜工作的方式。并把它发挥得淋漓尽致——有人说这是一种病态，可是，正是这种工作方式建立了今日的硅谷。

“睡得太久，就会有人抢先得到专利、升职、项目资金或市场份额。”正是这条座右铭驱使着睡眠朦胧的硅谷人彻夜工作。不要在意寒冷、偶尔的胡言乱语和昏昏沉沉地开车回家时的危急，这就是参与超越时空的高科技竞争市场所需付出的代价。每天都有发疯似的人耕耘着最新因特网技术，电子函件、ISDN 专线和万维网（WWW）已经使家成了工作的延伸地。

因为人们都努力赶超同类产品，使得产品周期变短。“产品开发的速度已经达到令人难以相信的地步。”太平洋研究中心经理西格尔说，该中心是在了望山的一个非营利组织。“十年前，你仅仅要更新产品就能够了。”他还说，“可是如今，在你还没有完毕一个产品之前就必须开发新的产品。”

人们降低睡眠，除了竞争激烈的这个原因外，也是受到具有强大压力的计算机精神的影响。这样的精神存在于因其常常更新记录和违反常规而引人注目的计算机工业中。在闪闪荧光下，凭着肾上腺激素和咖啡的支持，一个个大项目和大公司不断诞生。

“我从来都不理解为什么须要睡觉。”三十二岁的费洛说。他是雅虎公司的创始人之中的一个。与在九五年四月份上市之前一样，他努力工作，节制自己的睡意。如今，从帐面上看，他已是拥有几千万的大富翁了。费洛非常少有每晚睡四个小时的时候，有时你能够在桌子底下发现他。他说：“我经常想找一种方法来避免睡觉。我觉得人在生理上并不须要睡眠，睡觉仅仅是精神上的事。”非常多人的疲惫，非常大程度是由心灵造成。

夜间工作也非常适合技术人员的思维方式。不受打搅的一整段空余时间对这样的方式是十分重要的，这时能够免受来自白天诸如电话之类的干扰。“在这个行业中，你找不到太多的人，由于人是有政治倾向的动物，他们喜欢闲谈，喜欢开会。”三十岁的拉萨姆说。他是海格软件公司工作小组组长，他在红杉城办公室的灯每

天都亮到凌晨二点。拉萨姆非常少睡上四个小时，他称之为“永远的生活选择”——或者永远工作到他身体所同意的时候。“当我死后，他们能够给我挂上一块金牌”，他说。

（二）公司大院像大学校园

因为夜间工作的适合性和激烈的竞争性产生了这样的独特的硅谷生活方式，在深夜，公司内淡淡地漂散着大学校园气息——穿着体恤的青壮年吃着烤馅饼，光着脚丫在踢足球。可是，这并不可掩盖他们的斗志，而这正是工作着的人们特点。非常少有人会抱怨说太累了。“我们必须给智力提供赶超极限的机会。”二十七岁的雷基策斯说，“这就是我们为实现人类丰功伟绩所付出的代价。”他是网络应用公司（在了望山的一个文件服务公司）的程序员。对于雷基策斯来说，去年这个代价实在太大了，当时他陷入了“一个情感危机”。他觉得每天工作到凌晨四点的计划是引起这样的“危机”的部分原因。那时，即使睡了足够的时间，雷基策斯还是感到腰酸背疼。当他开车上班时，机器指令总会闯进他的脑海。雷基策斯在三月份回到公司，如今，他称自己为“康复了的夜猫子”，又开始试着在凌晨五点离开办公室。当采访结束时，雷基策斯依旧坐在他的终端前，忙于写他的长篇报告。

假设有人谈论说他非常累，那经常是一种自夸方式进行的。“跟运动员比腿上的伤疤一样，我们比谁睡得最少。”雷基策斯说，正如体育运动一样，高科技领域主要是年轻人的天下，这取决于人衰老过程的极限。据统计，在这个工业中，三十五岁下面的单身男子占绝大多数。他能感受到，有些人在趁他们还未变老之前，在拼命地尽可能从自己身上多榨出些成果（同一时候从公司领到酬劳）。过去的目标经常是在四十岁曾经成为一个百万富翁。克拉拉生产集团公司（一个高科技贸易协会）总裁柏克说：“如今好象已经下降到二十岁了。”

这样的抱负已经扩展到今日硅谷更广阔的技术敏感性领域。“如今解决硅谷的问题已经不够了。”圣何瑟州立大学人类学系主任达拉说，“如今，我们希望所做的一切成为全世界的楷模。假设你离开这条快速公司哪怕十亿分之一秒，你也会失去机会。”因此，睡眠必定成为一种灾难。

（三）凌晨二点发出的电子邮件

厄曼雷德，三十三岁，某网络应用公司系统 project 部经理，他常常在晚上八点离开办公室，然后在家中工作到凌晨二点。厄曼雷德努力睡上五个小时，可是假设忽然有了一个新主意，他就会起床并通过电子邮件把这个想法传给同事。“我在凌晨二点发出一个电子邮件。在四点又因想到了还有一个主意而醒来，发现二点发出的邮件已经得到了回复”，他说。当软件公布日来暂时，塞格软件公司的员工就睡在附近的大号汽车旅馆里，费用由公司支付。Netscape 通讯有限公司的员工过去常睡在铺有褥垫的指定的房间中，可是，公司已经撤消了这样的房间以鼓舞员工停止工作回家去。

（四）习惯一旦养成，非常难改掉

“员工们总是要求又一次开设铺有褥垫的房间。”霍尔说。霍尔是一个专业的 Netscape 程序员。她是一个“夜猫子”，带上装有衣服、卫生用具和照明灯的运动包。她把自己称作一个“雅皮士式的乞丐”。

员工们往往被分成小组。一旦公布日或装运期临近时，深夜就成了十分重要的工作时间。在互相合作的环境中，没有消瘦下去是令人担忧的，由于那意味着你没有拼命地工作。“我们在最后期限的压迫下工作。不会有人希望自己到时被迫说‘这是我的错’”霍尔说，当员工拥有公司股票时，这样的压力会更大，而员工拥有公司股票是很普遍的。

曼罗公园未来研究所的塞福说，计算机生产小组就象军队中的“排”一样。“在战争时期，没有人是为国家而牺牲的。”他说，“他们的死是由于在一大群人面前，每个人都不是胆小鬼。当你在产品开发小组中，你会面临相同的问题。”赛福把今日的硅谷描绘成为“智力上的武装竞争”。

机器本身也体现出它们的“残暴”，project 师和程序员都描绘了他们怎样不能感受到时间的流失；当检查问题时，仿佛仅仅花了几秒钟，但最后却发现几个小时已经过去。“昨天晚上，我在编一段程序，可老是不能完毕。”普林斯顿一家软件

咨询公司的老板库雷塔说，“只是，我总能从计算机那里得到正确的反馈信息，这是相当令人心醉的，于是我继续工作下去，直到我疲惫不堪。”这时已是凌晨四点，我稍稍打了一会儿盹，早晨七点半起床，打点好两个女儿，送她们去上学。

这个月的晚些时候，二十七岁的旋风工作室（3DO 的子公司，从事游戏制作）经理科勃勒将去渡三年来的第一个假。在一个深夜，他坐在狭小的办公室说：“把十足的夜游神吸引到这个行业里来说明了这个行业确实具有吸引力。可是，几年以后，它就失去了其魅力，如今，我宁愿呆在床上。”科勃勒承认曾经也说过这种话。我对自己说：“每天晚上，一喝到坎贝尔汤（一种用来提神的汤液），我就恶心。我必须培养其他兴趣，我赞同变革。可是，过了一段时间，我的生活变得平淡无奇，于是我又想去征服世界。”真正的战士总是渴望在战斗的状态中。

十一、读《美国陷阱》与华为案思考

周末花时间读了下法国阿尔斯通高管皮耶鲁齐写的《美国陷阱》。

这本书目前在中国很有名了，法国阿尔斯通公司的高管皮耶鲁齐，因为在印尼项目中的行贿案件，被美国以《反海外腐败法》进行长臂管辖，在美国的机场被捕，最终的结果是，阿尔斯通公司被处以 7.72 亿美元罚款，同时能源业务被美国通用电气收购。法国失去了重要的工业资产，

而皮耶鲁齐在被关押数年后，于 2018 年 9 月获释，写了这本书。

看这本书，能更加深刻的理解了一句话：法律是为国家利益服务的

里面披露了很多东西：

（一）美国司法部的起诉胜率高达 98.5%，那么为什么会有如此惊人的胜率呢？

一个是辩诉交易，也就是检察官会利用美国法律的繁杂性，以大量罪名起诉被告，在皮耶鲁齐的案件里面，美国检察官就以 10 项罪名起诉，合计的刑期高达 125 年，给被告造成巨大的心理压力，而皮耶鲁齐只要认罪，那么一切顺利的话，只会有一项罪名成立（腐败同谋罪），刑期最多 5 年。

那么能不能不认罪呢？当然可以，但是后果就是高昂的专业辩护律师费用，在皮耶鲁齐的案件里面，其辩护律师告诉他，美国检察官搜集了其 14 年来的所有邮件记录，以及通过无间道手段获得的录音音频，各种物证高达 150 万件，专业律师全部分析完需要 3 年以及几百万美元。而阿尔斯通公司也比较操蛋，给皮耶鲁齐的条件是，如果胜诉就支付辩护律师费用，如果败诉则由皮耶鲁齐本人承担，造成其进退两难。

“问题就是那些邮件，检察官昨天给我们寄了您的全部卷宗，共有11张光盘，少说也有150万件物证。里面主要是阿尔斯通高层近14年的往来邮件，还有联邦调查局以‘内部渗透’的方式录下的一些音频资料。检察官说在录音中没有听到您的声音，但我们不知道里面具体录下了什么。”

“那就需要律师好好分析一下！在我看来，这是当前律师首先要解决的事！”

斯坦突然变得很愤怒：

“我不知道您是否想象得到这意味着多大的工作量！简直是天文数字！150万件！这至少需要耗时3年、耗资几百万美元才能做到。”

所以美国 90%的案件的被告都会放弃申辩直接认罪。

而量刑的宽松度之大，也超出他的想象，在怀亚特监狱里面和皮耶鲁齐关系最好的一个囚犯，外号叫做运输机，美国检察官第一次提议监禁 27 年，要求他认罪，他拒绝了；于是在关押 1 年之后，经过漫长的心理折磨，美国检察官第二次提议他认罪，条件是监禁 14 年；在这之后继续漫长的监禁了一年，检察官第三次提议他认罪，只要在认罪书上签字，检察官承诺起诉书上的建议刑期不超过 7 年，于是他签字认罪，最终实际判了 5 年。

美国的法官一般都会按照检察官建议的刑期量刑。

在“运输机”这个例子里面，美国检方一开始提出的高额要价，然后通过监狱漫长的等待折磨（通常长达几年）考验被告的心理，然后不断放宽认罪条件，最终迫使被告屈服。

尽管美国法律规定，在联邦一级的犯罪案件总，需要经过大陪审团（一个由市民组成的团体，通常为 16-23 人，由抽签决定）的批准检察官才能起诉，从理论上上讲，这会阻止不正当起诉，而实际上陪审团面对专业的检察官递交的各种海量证据，根本无从分辨，通常都会同意起诉，美国司法部的调查数据显示，2010 年呈交到大陪审团的 162351 起案件中，只有 11 起被大陪审团否决。

高达 98.5%的起诉有罪率，大大的超过其他国家的水平，这里面一定有很多人其实是可以无罪的，但是美国检察官都会强烈的倾向证明其有罪。

那么为什么美国的司法体系会如此强烈的逼迫被告认罪呢？

以皮耶鲁齐的案件为例，只要认罪，美国司法部就可以获得阿尔斯通的高额罚款，以及完成背后的美国通用公司对阿尔斯通的收购交易。

另外在皮耶鲁齐关押的这个怀亚特监狱，居然是一个私人监狱，是一家需要盈利的企业，从香皂，牙膏，毛巾到塑料水杯，都需要付钱，看电视图像免费，但是没有声音，如果要听声音，就需要在监狱的商店购买耳机或者收音机。

监狱可以获得美国政府的补贴，同时大批的罪犯成为了监狱的盈利来源。

监狱背后的资本家和美国的检察官们有没有利益关系？简直不太敢想。

（二）美国人的长臂管辖

《反海外腐败法》让美国政府自认为可以追诉任何一家公司，只要用美元计价签订合同，或者仅仅通过设在美国的服务器（例如谷歌的 gmail 或者微软的邮箱）收发，存储（甚至只是过境）邮件，就都能被美国管辖。

同时美国司法部的罚款标准，对于外国公司明显的高于美国本土企业，1977-2014 年，《反海外腐败法》只有 30% 的调查是针对非美国公司，但是支付的罚款总额占到了 67%，也即是说，外国公司支付的罚款平均金额是美国本土公司的四倍以上。

在 26 个罚款超过 1 亿美元的企业里面，有 21 家是外国企业。

去年中兴事件，就有人拿出波音等美国企业曾经被美国政府罚款的例子，显示美国执法的公正性，例如下面这个标题的文章，去年就在中国网络上大量流传。

其实从大数据来看，并不是这样，明显的内外有别。

例如同样是违反美帝出口禁令，2016 年中兴第一次被罚，因为出口民用产品交了 9 亿美元罚款，而波音是出口了敏感涉及军用的产品，最终罚款金额为 6.15

亿美元。

而 2018 年中兴的第二次被罚，则是根本没有出口任何东西到伊朗，因为给涉事员工发了年终奖，被美方认为违反了协议并且涉嫌欺诈，其实这是双方对协议理解的不一致造成的，中兴并没有违反协议的故意，结果就罚了 14 亿美元。

和美国检察官对自然人的起诉类似，对企业的诉讼也是采取同样的手段，一旦怀疑企业行贿，就会和涉案企业的首席执行官取得联系，一个选择是认罪缴纳罚款，99%的企业都会选择这条路，一个选择是企业反抗走诉讼（在皮耶鲁齐研究的几百个案件中，只有 2 个企业选择抗辩），但是这样风险很高。

更为有趣的是，在皮耶鲁齐的研究里面，美国司法部对于美国本土企业的反腐败诉讼，大部分时候是发生在该美国企业已经在海外被其他国家起诉之后，这个时候美国司法部出面对该美国企业进行诉讼，随后宣布收回“调查权”，由美国法院对该美国公司的情况进行处理，这样就可以减少该美国企业在海外被诉讼造成的经济损失。

实际上司法部对本国企业的起诉，反而成为了保护本国企业免遭外国高额罚款的手段。

另外一个，在美国司法部对全球企业的起诉案例里面，一旦企业认罪，美国司法部在 99%的情况下不到 10 天就发出罚款通知。

而阿尔斯通进行认罪谈判并达成协议后，美国司法部却拖到法国政府、当事公司均通过通用电气并购手续才开出罚单。

这不得不猜测为美国司法部把罚款金额作为一张牌，如果被通用收购那么就可以减少罚款金额，如果不批准被收购就开出高价罚单获取利润。

更为重要的是，阿尔斯通与美国司法部谈判时，通用电气的人居然一起参与。皮耶鲁齐认为“美国司法部不是独立的，而是处于强大的美国跨国公司的控制之下”

（三）书中认为，2013 年的棱镜门事件是个转折点，因为全世界发现，所有的美国公司，包括谷歌，脸书，微软，雅虎，美国在线和苹果等，全部在为美国政府分享信息。

看完以上的部分，我有一些想法，第一点是，如果孟晚舟被引渡到美国，那么将会极为不利。

以皮耶鲁齐为例，一个跨国公司高管，被安排在重型犯监狱，这明显是一种故意。他在怀亚特监狱里面住的是 4 人监狱，跟一个越南罪犯和一个大块头黑人罪犯关押在一起，幸而两个狱友并不变态和暴力。

但是其他人未必有那么幸运，皮耶鲁齐一开始在监狱的公共浴室洗澡，就被人警告必须穿短裤和拖鞋，一方面是为了卫生，一方面是为了避免性侵。

美国方面可以通过各种手段进行心理和生理折磨，逼迫人认罪，这是一种煎熬。另外就是，抗诉的成本会非常高，起诉罪名动辄就是数十项，每一项要自证清白面临极高的时间和资金成本，而一旦抗诉失败，将会面临海量罪名罗织下的漫长刑期，因此必须要阻止被引渡到美国，美国的司法体系设计就对被告极为不利，尤其是对弱者，可以说是任人宰割。

另外就是，罚款已经成了美国执法部门的重要收入来源，2017 年的财富世界五百强，全世界每年净利润超过 10 亿美元的公司只有 320 家，也就是即使是世界 500 强，也有 180 家净利润达不到 10 亿美元的门槛。

我们参考下，光是中兴 2018 年就总共交了 14 亿美元的罚款。

在利益上，美国司法部门迫切的希望对华为和孟晚舟定罪。

第二点是，对谷歌之类的美国互联网企业退出中国要有更多角度的认识，中国国内一直有强大的声音认为完全是中国政府的问题，是控制言论。关于言论方面，

我自己深有体会，我认为其实可以更开放，就不展开讲，然而言论这只是事情的其中一面，还有另外一面。

不管是从 2013 年的棱镜门事件，还是 2019 年发生的华为断供事件，都可以看出，不管是提供情报给美国政府，还是对华为的元器件断供，美国企业执行美国政府的法律是非常坚决的，响应速度非常快，完全的执行美国的长臂管辖。

也即是说，他们认同在中国的分支企业也必须接受美国法律的管辖。

而在中国，中国政府是坚决不接受和承认美国的长臂管辖权的，而是要求在华美系企业按照中国政府和法律的要求接受监管，以保证国家安全。这样中美两国的法律就出现了冲突。

最为简单的，如果美国政府要求中国谷歌共享信息，按照美国法律谷歌是应该要提供的，按照中国法律谷歌中国把信息提供给美国则是违法的。

而美系谷歌等企业选择遵从美国法律，不愿意接受中国政府的监管，退出中国市场，是其自主选择行为。还有人夸奖谷歌不作恶，总不能说提供信息给美国政府就不作恶，提供信息给中国政府就是作恶，这就是双重标准行为了。

这方面中国其实已经比美国更加宽容了，毕竟谷歌曾经长期在中国是可用的，而华为在美国从来就没有被允许大规模应用，即使华为愿意保证不向中国政府提供情报支持。

现在美国企业对华为的断供行为，其在中国的分公司和工厂也全部不折不扣的执行了。其中谷歌对华为的全球暂停服务事件，华为声明是在中国不受影响，因为中国市场并不使用谷歌的地图，邮箱，youtube 等各种生态。

如果当年谷歌继续在中国提供各种服务，旗下生态成为中国的主流，今天谷歌中国必然也会接受美国政府的长臂管辖，对华为暂停服务，那么对华为的打击就大的多了。

当年中国政府的坚决行为，反而在今天保护了中国顶尖企业，这恐怕也是没有想到的。

十二、华为落入“美国陷阱”了吗？

长臂管辖权既缺乏充分的国际条约和国际法依据，也缺乏被管辖国家和地区的明确同意，因而只能是一种以国内法为纯粹基础的国际司法僭政。

《美国陷阱》本来就是一部国际畅销书，似乎无需特别营销。中信出版集团推出中文版之后很快在国内形成了一股“美国陷阱热”。这部书因恰逢中美贸易战如火如荼之际，很容易刺激人们的阅读和理解兴趣，更由于任正非访谈背景图片的加持而热度蹿升，个中原因是完全可以理解的：

其一，中国政府会高度重视此书，理由是此书包含了法国政府保护自身战略性企业的失败实践，中国政府或可从中吸取教训，从外交与法律上做好相应准备，因为中国已经抵达了此书描述的“皮耶鲁齐陷阱”。

其二，包含华为在内的中国大型战略性企业会高度重视此书，不仅因为华为因“孟晚舟案”及美国单方面贸易禁令已经涉案，而且因为此书包含了反制“皮耶鲁齐陷阱”的若干法律知识背景和技巧。

其三，中国普通民众会高度重视此书，理由是此书对美国法治神话进行了某种“个案性解构”，这对于法治转型与深度全球化阶段的中国人全面准确理解美国法治及其全球治理体系是非常生动具体的案例和素材，是法学院教材和公知话语无法取代的新颖窗口。

（一）个案背后的普遍意义

由于这一“陷阱”是对美国“神话”的直接解构，同时亦呼吁欧盟自身通过集体努力反制美国，因此必然被视为一种“反美主义”的作品。这一类型的作品在美国主导的话语世界中自然不仅是稀少难得的，更是触犯众怒的。

同时，由于这部作品是“现身说法”，是一种个案视角，而皮耶鲁齐先生不是法律专家，是受害人，尽管临时抱佛脚钻研美国《反海外腐败法》，仍有理解不够充

分和专业的地方。这就决定了在阅读和分析该书时必然会产生立场分歧和视角出入，甚至出现诛心之论和有意的误解扭曲。即便在法国国内，这种误解也是难以避免的。

但问题恰恰在于，正是这种直观真实的受害人个案视角，而不是经过法律专业修辞甚至形式主义伪饰的所谓专业视角，才可能发现一种无形而巨大的“美国陷阱”。通常的律师视角或法官视角，只是这一“陷阱”的流水作业环节，甚至只是局限于个体的法律职业利益，而不可能窥视出这一陷阱的全貌。

作为受害人的皮耶鲁齐先生恰恰体验了这一“陷阱”的全套戏法，包括私营监狱的黑幕、律师与检察官的利益捆绑、无处不在的辩诉交易及跨国企业的政商勾结，等等。我们需要正确看到这部书的定位，它不是学院化的法律教科书，而是警醒国家利益与国民的、与美国法全球化相关的社会启蒙读本，也是职业法律人拓宽政治理解和理论视角的必要背景资料。

由此，本书就不仅仅具有个案意义，也具有普遍意义。笔者因而将这种独特又内蕴普遍性的美国法全球化现象及系统风险称之为“皮耶鲁齐陷阱”。

（二）“皮耶鲁齐陷阱”与“华为陷阱”

不接受“美国陷阱”的人，无论是否法律专业人士，都倾向于将这部书限定于受害人个案视角，而且与中国面临的“华为陷阱”严格区分开来。他们不愿意承认“华为陷阱”实际上是“阿尔斯通悲剧”的深化和扩展，孟晚舟相当于皮耶鲁齐先生，作为涉案的“经济人质”，而华为总部亦面临着泰山压顶式的全方位压力。如果华为愿意出让股权给美国，或者主动放弃 5G 市场，一切都会烟消云散。理解此书的价值，不是在阿尔斯通个案与华为个案上“抠法条”或形式化对比，而是看到个案背后共同的美国法全球化与全球治理困境。

华为是中国的通信业巨头，而阿尔斯通是法国曾经的能源业巨头，这两种业态都是美国跨国公司激烈竞争的关键领域，美国法被滥用于打击国际市场的竞争对手，造成法律权威性与公正性的丧失。

如果一名法律专业人士缺乏对两个案件宏观制度背景与利害关系的透彻分析，而局限于纯粹的美国法程序视角，就不仅不可能发现“美国陷阱”，甚至还为外国公司对美国这一套量身定做之法律程序的不适应或反制而痛心疾首，或反唇相讥，以极度幽怨申斥外国公司对美国法的质疑和反抗，全然看不到这种法律陷阱的非正义性和长臂管辖的合法基础缺陷。

根据《美国陷阱》一书，这样的“只见树木、不见森林”的法律专业人士在法国“阿尔斯通悲剧”发生过程中是非常多见的，在今日中国亦呈现相同情境。这种“法律东方主义”式的配合性理解与责难本身，恰恰是“皮耶鲁齐陷阱”法律构造精巧性的证明，但再精巧的法律构造也难以掩饰其僭越国家主权与国际法的不正当政治本质。

（三）美国长臂管辖是否正当？

法律专业人士往往会提出非常直率的一个问题：美国《反海外腐败法》及其国际化构成了长臂管辖权的法理基础，这种合法性基础不正当吗？这是一个非常要害的问题。国际贸易竞争由于在一定程度上脱离了本国主权法律秩序的管控，同时由于本国企业的海外扩展基本符合本国国家利益，因此通常的国家对本国企业的海外腐败行为会有意放一手。

这种惯例是英国人确立和扩散的，是从英国议会对东印度公司的管治实践中产生的。18 世纪后期，由于无法容忍东印度公司在印度的腐败暴行，保守主义思想大师兼下议院议员埃德蒙·柏克发动了对黑斯廷斯总督长达近十年的弹劾，结果无疾而终。因此，在经济全球化时代，为了打击海外商业贿赂和腐败，以及促进全球化企业相互间的公平竞争，对企业海外行为的法律监管就成为各国共同面对的挑战。

美国从 1970 年代制定《反海外腐败法》到推动 OECD 国家反腐败公约的签署，其立法出发点确实包含了建立全球性反腐败体系的正当动机。然而，问题并不在于最初的立法动机，而在于法律实践过程的异化和滥用。

根据《美国陷阱》一书的陈述，美国的《反海外腐败法》建立了远超国内法管辖权的长臂管辖权，以美国司法部、FBI 及法院承担起管治 OECD 国家甚至全球性商业公司的司法责任。在实际管治过程中，作为国际贸易结算工具的美元及美国的全球监控网起到了关键性的技术支撑作用，确保了美国司法部超强的“情报与证据收集能力”。

因此，美国主要是依赖国内法建立了一种“准国际法”的反腐败司法管辖体系，所谓的 OECD 反腐败公约并未赋予美国以这样一种超强的跨国司法管辖权，这就是一种明显的法律与合法性的僭政了。

各国对于美国强硬推行的国内法“国际化”及长臂管辖权多有怨言，也深受其害，特别是美国国内司法常常在既得利益集团和法律歧视视角下选择性执法，侧重打击非美国的、具有很强竞争力的外国公司及其高管团队。

“阿尔斯通案”是非常典型的美国长臂管辖权滥用的案件。有些网上的分析文章提到了阿尔斯通的认罪协议，但根据《美国陷阱》的解释，这类认罪协议往往不是真正的罪行忏悔和自首表白，而是美国司法部超强压力下、变质了的“辩诉交易”的结果，类似“屈打成招”，是被调查公司高管的“免罪协议”，以个人免罪的结果来损害整体公司的利益。

事实上，这一“辩诉交易”的操作方向本来就不是追究具体高管的个人责任，是围猎目标公司的“人质化”手段。因此，长臂管辖权并不具有充分的国际法基础，美国单方面的司法管辖实践进一步损害了这一管辖权的合理性与正当性，从而造成了全世界对“美国陷阱”的法律本质日益觉醒和抵制。全球性反腐败体系的建立是法律全球化的正当议题，但美国的“长臂管辖权”模式已经一再被证伪，国际社会需要对此严肃反思和集体行动，其目标既在于制衡美国司法权力的跨境滥用，也在于探索建立一种真正公平合理的全球性反腐败法律体系。

（四）“阿尔斯通悲剧”会在华为身上重演吗？

有些网络分析还提到华为案的特殊性及华为依据美国国内法维权的策略选择，认为无需接受“皮耶鲁齐陷阱”的全面警示，只需要积极配合美国法律程序就能获得

公正结果。法律维权当然是必要的，也是华为当下正在进行的。比如华为提起的宪法诉讼，要求美国联邦法院审查国会专项立法及特朗普行政命令涉嫌“剥夺公权”的违宪行为并予以纠正。

如果纯粹依靠法律程序的配合，“阿尔斯通悲剧”会更快发生。华为案也一样，如果纯粹依赖美国国内法程序救济，那就是将美国的国家竞争意志及特朗普主义的霸权性罩上了一层法律外衣，起到了非常好的掩护效果，其结果很可能是“华为悲剧”的提前发生。

华为诉讼的意义并不在于胜诉，也基本上不可能期待美国法院宣布国会和总统涉及华为的行为违宪无效，其重要意义在于通过美国法律程序提出华为的事实与法律依据，证明华为自身的合法性与正当性，这种证明无需判决背书，而是一种全球化企业自信和企业文化的体现。

同时，中国对华为权益的政治性保护及华为的企业自救才是更为根本的层面。“阿尔斯通悲剧”不是根源于有关涉案人员没有配合美国法律程序，而是法国的政治性保护及阿尔斯通企业的团结自救基本无效。华为案的维权绝对不是简单的法律程序维权，而是综合性的、从政府到企业的超强动员和应对，因为美国对华为的制裁早已超出普通个案的范畴。

皮耶鲁齐先生的个案遭遇不仅仅是值得同情，还应当加以深刻理解和转化。事实上，在皮耶鲁齐先生涉案调查期间，法国的政、商、学界已经警醒和觉察到了“美国陷阱”的存在。由于皮耶鲁齐先生是这一陷阱的“活标本”，而且很有爱国情怀和责任感，因此法国国内举办了诸多关于“这一次是阿尔斯通，下一次会是谁”的法律与策略研讨会。皮耶鲁齐先生每每亲临现场，分享遭遇、理解和经验。

根据《美国陷阱》的记述，这样的“经验分享会”在法国早已开过几十场。皮耶鲁齐先生甚至专门成立了一个咨询公司来应对此类事务。2018年以来，皮耶鲁齐先生与法国记者马修·阿伦合作，将皮耶鲁齐先生的美国法遭遇及阿尔斯通个案加以整合，形成了《美国陷阱》一书。这首先是一部写给法国人民及欧盟的书，而不是写给中国人的书。但由于中国公司也同样进入了“美国陷阱”的打击范围，所以才有了中信版本及国内的“美国陷阱热”。

我们理解皮耶鲁齐及其著作，当然不是在法律个案意义上比对和吸取具体办案经验，而是从美国法全球化与全球治理的普遍困境及美国长臂管辖权的多支点展开的脉络中更加具体深入地理解美国霸权的法律构成。

某种意义上，中国企业高管也就可能是下一个“皮耶鲁齐”，甚至孟晚舟就已经是生动实例。有些个案会如皮耶鲁齐一样触及《反海外腐败法》，有些个案则可能触及美国某个特定的贸易禁令（比如伊朗贸易禁令）或其他的长臂管辖性法律，但无论是触犯何种具体的美国国内法规范，美国司法部随后展开的全球调查与变质的辩诉交易程序，则有着更多的共通性。《美国陷阱》为我们理解这种美国司法共通性与风险性提供了远远超过法学院教材和律师技巧层面的有益教诲。

（五）《美国陷阱》的启示

总之，这部书似乎不是因为“过度营销”而热，恰恰是因为其受害人视角的真实性及与中国企业全球化的风险相关性而热。通过此书，我们需要警惕的始终是“美国陷阱”本身，而不是其他的什么枝节或情绪。

作为中国企业和公民，我们当然不需要民粹主义和狭隘民族主义，但我们不能不为国家民族的整体利益与前途而思考和行动，不能不对“美国陷阱”针对中国发展产生的种种负面效应进行透彻的理解和应对。

《美国陷阱》的引入，有助于我们深化在中美贸易战之际对美国法长臂管辖权法理缺陷及技术细节的理解，也有助于我们建立对等抗衡性制度予以有力的反制。美国是事实上的“世界警察”，但从来不是名正言顺的世界警察，其长臂管辖权既缺乏充分的国际条约和国际法依据，也缺乏被管辖国家和地区明确同意，因而只能是一种以国内法为纯粹基础的国际司法僭政。

“阿尔斯通案”之后，法国国民议会对此进行了全面调查，尽管囿于种种政治和技术原因无法充分透明化及逆转案件结果，但法国人民的主权意志和自我保护意识已然觉醒，对美国法全球化的不信任与抵制正在法国及欧盟范围内日益上升，而以法国、德国为领导基础的欧盟正在通过多层次的立法与外交努力实现对美国陷阱的反制和超越。

比如面对美国单方面制定的伊朗贸易禁令，许多欧盟公司涉案，但欧盟及时制定了阻断法案及尝试运行独立于 SWIFT 的跨境交易支付系统，并通过完善欧盟的反腐败法治回击美国的长臂管辖权。如果欧盟在“皮耶鲁齐案”之前就已采取周密的立法与外交努力，或许皮耶鲁齐先生就不会有此悲惨遭遇。

不过，欧盟的联合自强与法律自主化，在美国二战后建立的针对欧洲的“准支配性”安全与监督体系之下，仍有非常复杂多元的议题需要处理，欧盟走出“美国陷阱”之路依然充满艰辛。默克尔近期在哈佛大学的演讲中重申了欧盟的贸易自由主义和多边主义，其中包含了对美国单边主义和美国法律陷阱的隐忧。

这些改变不完全是皮耶鲁齐先生的《美国陷阱》带来的，但《美国陷阱》被广泛阅读、理解和转化，恰恰可以使得更多的欧洲企业、民众及政府凝聚共识，集体行动，从而对促进欧盟一体化和欧盟的法律反制能力大有裨益。

于中国，华为公司正在自身努力与各方支持下突出“美国陷阱”的重围，我们需要的不是将“皮耶鲁齐陷阱”置之不理，甚至嘲笑阿尔斯通是一个曾经的“烂公司”、“腐败公司”、“等待美国拯救的公司”，不是以对美国国内法律程序的迷信取代中国政府与公司的正当、多层次、自主性的法律维权和立法建构，而是应当看到：一方面，“皮耶鲁齐陷阱”是涉及美国法全球化与全球治理的真实陷阱，不是阴谋论，因而需要认真学习和理解，将《美国陷阱》作为有益的读本和教材。

另一方面，华为兴起本身就是中国民族复兴的指标性现象，华为维权的复杂性和难度远超阿尔斯通，因而需要我们中国自身发展出一整套的应对“美国陷阱”的国家法制基础、企业合规体系与国际间的反腐合作机制，充分意识到需要通过国际间真正平等公正的法律合作及其制度化成果来反向制衡和驯化日益失控和滥用的美国长臂管辖权。

十三、任正非所推崇的蓝血十杰，他们到底是谁？

蓝血十杰，尽管对很多中国人来说还比较陌生，但是在美国，他们早已经家喻户晓，他们中有些人做过福特公司总裁，有人成为国防部长，世界银行总裁，还有人成为商学院院长和巨商。他们被称为美国现代企业管理的教父，美国商业史第一团队，他们造就了一个时代的奇迹。

蓝血十杰，他们都是空军后勤部门的军人，虽然他们从没上过战场，但他们用自己所擅长的数学模式，提供了大量珍贵的数据，这些数据是给军方高层做出正确的决策的依据，不仅为军方节约了数十亿美元的耗费，也帮助美军最终打赢了第二次世界大战。

举一个例子，在第二次世界大战的末期，美国军方打算用 B-17 和 B-24 轰炸机派往太平洋战场，对日本进行大规模轰炸，一举消灭日军。但经过军方后勤管理部门统计管制小组的数据分析，得到一份报告，这份报告中说明，B-17 和 B-24 轰炸机协调作战投下 2800 万吨的炸弹，大约需要花费 9 万小时，而如果使用 B-29 型轰炸机，只需要花费 1.5 万小时，而且一年可以节省 2.5 亿加仑的汽油，并减少 70% 的机员伤亡率。最终美国政府接受了这个建议。

美国的福特汽车公司曾经是美国最大的汽车公司，但是，此时福特公司正陷入了危机，从第一次世界大战以后 60% 的美国市场占有率，到第二次世界大战时还有不到 20% 的市场占有率，严重的亏损几乎吞噬了福特公司 1927 年至 1941 年累积的全部利润，福特公司濒临崩溃。

1943 年，老福特(福特公司创始人亨利·福特)的儿子，福特公司的总裁艾索·福特，死于胃癌手术的并发症，时年 49 岁，不久以后，艾索·福特的儿子小亨利·福特(福特二世)不得不从海军退役，回来接祖父的接班，当然，福特二世必须要解决的

问题，就是铲除一些老弱病残，特别是一些佞臣和毒瘤，并寻找一批优秀的管理人才来帮他带领福特汽车走出困境。

1945 年，战争结束后，年仅 32 岁的桑顿上校说服福特二世，带领另外 9 位“未来领袖”，集体加入福特公司，他们以数字为信仰，采用全新的控制和管理技术，再造了福特的供应链，使福特扭亏为盈，改头换面，最终把福特从低迷不振中拯救出来。

那么，蓝血十杰，这十个人到底是谁？他们每个人又各自取得了什么样的成就？今天本文就在这里对他们逐一介绍。

（一）查尔斯·桑顿

桑顿是这个十人小组的带头大哥，也就是上文中这个统计管制处的团队领导，他是蓝血十杰的核心，二战结束时，桑顿手下曾经有 3000 名在哈佛商学院受过训的优秀军官和 15000 名后勤人员。

加入福特后，桑顿很快带领团队熟悉了福特公司各部门的业务，对公司内部进行有效的整顿，并做出生产进度、现金预算、资本预算等很多数据统计报表。

然而，没过多久，福特二世又从通用汽车公司挖来布里奇和克罗素作为自己的左右手，桑顿的人马都要向这二位老兄汇报。这两个人的加入成了桑顿发展的障碍，桑顿非常讨厌布里奇和克罗素，同样，通用双雄看桑顿也不顺眼，认为他根本不懂汽车行业。

随着桑顿和他们之间的冲突愈演愈烈，桑顿不得不提前出局，离开福特公司。

离开福特之后，桑顿加入休斯飞机公司，担任副总裁，再后来，桑顿创办了自己的公司，利顿公司，通过成功的经营和一系列的兼并收购，桑顿买下了一家又一家的公司，使得原本不大的利顿公司成为一个庞大的集团，还差点收购了迪士尼。到 1961 年，经过 25 次收购，利顿公司在 9 个国家有 48 家工厂。

利顿公司发展迅速，在 12 年内营业收入达到 10 亿美元，成为美国企业史中成长最快速的公司。桑顿也成为媒体风云人物和仰慕对象。

（二）罗伯特·麦克纳马拉

麦克纳马拉，是十杰的二号人物，在桑顿离开福特公司之后，他成为新的带头大哥，麦克纳马拉在数字方面的鬼才令布里奇和克罗素赞叹有加，因此他得以受到重用，不断的晋升。

麦克纳马拉非常聪明，做事一丝不苟，事事都要求精确，被人称为“人类电脑”，福特二世曾经对记者说过，麦克纳马拉先生所有的知识和数据，都记在头脑里面，而其他需要翻书查资料才会知道。

由于麦克纳马拉的聪明才智和卓越的管理才能在福特得以充分发挥，他的职位也在不断上升，一路扶摇直上。终于，在他 41 岁时，被福特二世任命为公司总裁，麦克纳马拉是福特历史以来第一个当上总裁的非福特家族成员。

然而，就在麦克纳马拉就任福特公司总裁几个星期之后，肯尼迪总统抛来橄榄枝，邀请麦克纳马拉出任国防部长，此后，麦克纳马拉弃商从政，担任美国国防部长长达 7 年之久。

后来，由于越战的原因，迫于压力，麦克纳马拉卸任国防部长，离开五角大楼，被约翰逊总统任命为世界银行总裁，一直到 1981 年离任，他担任世界银行总裁 13 年。

（三）法兰西斯·利斯

利斯被派去拯救法国福特公司，布里奇告诉利斯，可以以 1 美元的价格，把整个业务卖给愿意承担资产和负债的人，福特二世只想收回公司的专利权、商标和品牌。但法国所有汽车厂都回绝了这个建议，因为他们认为福特汽车不可能还有什么名堂。

利斯不会说一句法语，他接手福特法国公司后，经历了各种障碍，但不久以后，他就牢牢控制了公司，在他接手公司 8 个月后，法国福特股票就开始大涨，公司开始盈利。两年以后，他推出新车型，也拿到银行提供的 21 亿法郎的贷款。最后把法国福特公司以股价双倍还多的价格卖给了辛卡汽车公司。

利斯有着伟大的成就，他使法国福特汽车公司起死回生，并受到法国政府颁发的由拿破仑创始的荣誉勋章，以英雄身份凯旋回国。

然而，利斯最后却以悲剧收场，由于他负责推出的 1957 年水星大道巡弋车型没有成功，市场证明是一个彻底的失败，这是美国汽车史上第六大失败案例，利斯非常沮丧，这件事也使他在福特公司的事业走到了尽头。

利斯不愿意接受降职，所以就离开了福特公司，加入了艾维可实业公司，但是他在这家公司的事业并不顺利，两年以后，由于市场竞争激烈，利斯并没有解决公司面临的困难，眼看总裁的宝座已经无望，利斯所负责的业务也没有好转的迹象，这越发让利斯压力山大，倍感失落的他始终无法走出失败者的阴影，最后，利斯在家中开枪自杀，结束了自己 45 岁的生命。

（四）乔治·摩尔

摩尔是一个重感情、对人肝胆相照的人，他是一个天生的推销员，魅力十足，乐天知命，又有幽默感。他的这种个性让他似乎跟每个人都是好朋友，所以他人缘很好，有血有肉，受大家欢迎。他在全球各处奔波，为桑顿调停解危，深得桑顿的信任。

就能力和知识来讲，摩尔在十杰中属于资质平庸的那种，是桑顿所带领的十杰中最弱的。摩尔自知自己能力有限，跟这些顶尖的朋友在一起，他有些自卑，也总是自嘲。由于布里奇的加入，福特公司充满了变数，此时，安德森已经走了，桑顿和克罗素也互相不服，自己在福特的也变得不再乐观。摩尔考虑再三，决定离开福特，自己创业，做了林肯-水星的经销商。

有了自己的新事业，摩尔得以施展自己在营销方面的才华，1948 年，他在康涅狄格大道 4400 号的一栋大楼里找了一个 1350 平米的店面，并打造成为华盛顿特区里最光烂夺目的汽车展示店，是美国有史以来最华丽和最大的汽车经销公司新厦。

但是，由于经营不善，摩尔的公司面临困难，在摩尔回到福特公司寻求利斯的建议的时候，他遇到了自己的贵人，福特的一位重量级经销商，詹姆斯.K.杜布思，杜布思的分店遍布在全国 35 个城市，是福特最大的经销商。在晚宴上，摩尔的真诚打动了杜布思，杜布思非常欣赏这位年轻人，主动提出帮他解决困难，教导他如何做生意。

不久，在杜布思的帮助下，摩尔把他的业务改头换面，很快摩尔业务就有了好转，并通过业务的扩张，开始腾飞。杜布思也一直关注着摩尔的事业，对于自己的成功，摩尔非常感激杜布思，他专门做了一场演说向杜布思致敬。

摩尔喜欢享受人生，他喜欢喝朋友聚会，一起吃饭、喝酒、作乐。他也经常集合一群人组织读书会，每个月一起讨论好书，他博览群书，品味不拘。

然而，由于经济的衰退，和与合伙人之间的分歧，后期摩尔的公司遇到了更大的困难，大量的库存车辆积压，债台高筑，摩尔结束了汽车经销业务，转型做别的行业，即便得到桑顿的大力帮助，摩尔也没能重新取得成功，他变得非常的消沉和憔悴。

由于大量酗酒，加上糖尿病，还有长年的胃病和心脏毛病，摩尔 47 岁便去世了，死于胰岛素休克反应。

（五）爱荷华·兰迪

兰迪所负责的福特公司的财务部门，从 50 年代麦克纳马拉领导时开始崛起，并在米勒领导下发展壮大，到了 60 年代，兰迪找来很多优秀的大学生，逐渐使财务部门几乎无所不能，兰迪担任财务副总裁，权势和控制力量越来越大。

兰迪深得福特二世的信任，最后变成了福特二世的心腹。福特公司里发生的事，没有一件他不知道的。多年来，兰迪和福特二世只对一件事情看法不同，就是对人事的看法。要是有人离开福特公司，去别的公司就职，福特会认为他们是忘恩负义。而兰迪却认为，如果你雇佣的是人才，他们就有价值，当然也会受到别人的欢迎。

兰迪的分析能力不亚于麦克纳马拉，他坚持每一份财务报告必须公正，必须不偏不倚，他也要求每一份财务报告必须是根本形态的业务报告，必须简明和一针见血。

兰迪在福特公司这么多年，录用了数千位企管硕士，并把他们训练成严格的财务管理人员，他的财务人员分布在整个组织里，监视着一角一分的花费。到兰迪退休时，福特公司的财务人员超过 1300 人，这个数量比美国很多公司的员工总数还要多。

1979 年 6 月 1 日，兰迪以主管财务的执行副总裁身份在福特公司退休，此后，他继续担任福特公司的顾问，1985 年，兰迪从福特公司董事会退休，总计为福特公司服务超过 37 年。

（六）班·米尔斯

米尔斯负责林肯事业处，但他的林肯车生产进度不断延期，因为他却必须依赖其他部门的工厂进行生产，与福特、水星还有艾德瑟部门竞争公司的资源，对一项业务没有充分控制权，却必须为结果负责任，这对士气是莫大的打击。

米尔斯跟着利斯一起被降级，但是他并没有被击垮，他忍辱负重，等待机会。

艾德瑟车型是 1958 年推出的，被寄予厚望，这是以老福特儿子命名的新车，但事实证明，这也是一款不成功的车型，算得上是第二个大道巡弋，负责该业务的副总裁南斯压力很大，而且他负责的三个车系，水星，艾德瑟和林肯，一直都没有显著的改善，所以南斯不得不辞职，米尔斯就接手了这个烂摊子。但米尔斯接

手的时候向福特和布里奇提出了两个要求，一个是他们必须要认为自己是最适合这个职位的，另外一个必须至少给他 5 年时间。

米尔斯多年以后回忆，“在我的事业生涯里，有太多时候事情并不是尽如我的希望或是我的计划，但是我想，我总不可能要求每件事都称心如意，人一定会遇到挫折，而在一个大公司里，生存比什么都重要，因此我就是逆来顺受。我告诉自己，我会生存下来，也许哪一天我会变成这家伙的上司也不一定。结果，我的话真的应验了。”

（七）阿杰·米勒

自麦克纳马拉以来，在 60 年代初期，具有财务背景的主管们，在福特公司受到更多的重用，他们不研究公司的产品，而是关心企业的相关数字。十五年来，米勒和兰迪网罗进来大量的企管硕士。

米勒身兼审计长和副总裁，在他的带领下，财务部门成为三足鼎立的组织，包括会计、财务分析规划以及人事行政三个单位。财务分析部门，是由麦克纳马拉所创立，已逐渐成为权力最大的部门。

米勒是十杰中第二位成为福特公司总裁的，福特二世在莱特和米勒中挑选了米勒当总裁，也是因为福特喜欢米勒的建议，尊敬他明智和理智的做事方式，因为这种方式 and 麦克纳马拉的方式一样，在技术上都很有效率，不像莱特的魅力来自谦逊。

米勒在福特公司工作这么多年，福特只批评过他一次，福特看到米勒桌上的支出报告，认为米勒的支出太低，所以米勒只好又订了一辆车，并开始多花公司的钱。

米勒能够得到福特二世的信任，还有一个原因是兰迪。兰迪总是跟随着米勒的脚步，总是支持这位好朋友，不断的向别人宣扬米勒。

后来，米勒离开福特公司后，成为斯坦福商学院院长，而且做得有声有色。

（八）詹姆斯·莱特

莱特一直伴随着麦克纳马拉高升，每一次都紧跟在麦克纳马拉后面升官，一直到麦克纳马拉离开福特去了五角大楼。莱特在麦克纳马拉被升为福特总裁时，接替了麦克纳马拉原来的汽车卡车多元化副总裁职位。此后一直是福特公司的三号人物。

麦克纳马拉出走之后，约翰·戴斯特拉出任总裁，但戴斯特拉很快又要退休，由于莱特与戴斯特拉性格合不来，也没有取得福特二世的信任。所以，最后在总裁位子的竞争中，莱特败给了米勒，也没能保住原来的职位，被贬为信用及保险事业处的副总裁。

50 岁的莱特感到非常失望，提出了辞职，离开了工作了十七年的福特公司。他被桑顿聘请担任顾问。之后，他在汽车零部件大厂商联邦莫古尔公司找到总裁的职位，做了五年。

在莱特离开之后，原来的蓝血十杰只剩下 4 个人还在福特公司，米尔斯，包士华，米勒和兰迪。

（九）查尔斯·包士华

包士华在福特公司最高只做到汽车事业处采购部门首脑的职位，不过，随着米尔斯的升官，他大梦初醒，因为十杰中留在福特公司的人，除了他以外，其他都是副总裁以上，他为此失望透顶。1966 年 4 月 30 日，包士华离开了福特公司，离他 50 岁生日只差 3 个月。他离开福特之后，再也没有工作过，寻找了一个地方退休安居。

（十）威伯·安德森

安德森是十杰中最早离开福特的人，他一开始就比其他任何人都清楚桑顿和他们这群人无法如所预期地控制福特。安德森在军队中是上校，也是十杰之中唯一的与桑顿拥有一样高的军衔，其他人都是中校和少校。但安德森在福特的职位和薪

水并不高，也不像其他人单独负责一个部门，只是一个小组成员之一，所以他过得并不痛快。但他不甘于屈居人后，也认为不值得他花时间去烦恼这些事，在加入福特还不到两百天后，他就果断提出了辞职。此后，他去了加州，加入了一家专门从事货运仓储的贝金斯公司，并在 1969 年升任总裁。

安德森是一个细心体贴的男人，也非常顾家，他在贝金斯公司工作，可以兼顾工作与家庭，是在福特的麦克纳马拉，利斯或米勒，或是利顿工业的桑顿所无法相比的。

蓝血十杰，他们是天才中的天才，他们的组合也是绝无仅有的，他们中有两位特别杰出，桑顿和麦克纳马拉；他们有好几位都做过福特公司的副总裁，总裁；他们有人虽然离开了福特，但事业也有着很好的发展。

然而，他们并不是完美的，他们的职业生涯和事业发展也并非都是一帆风顺，有成功也有失败，有人起起伏伏，却能够坦然面对，有人却因失败一蹶不振，学习蓝血十杰，我们不但可以学习他们的成功，我们也可以从他们失败的案例中吸取教训。

十四、为什么我们今天还要向“蓝血十杰”学习？

二次大战结束后，来自美国战时陆军航空队“统计管制处”的十位精英，被刚刚从老亨利·福特手中接过福特汽车公司控制权的亨利二世招致麾下，进入公司计划、财务、事业部、质量等关键业务和管理控制部门。从此，他们掀起了一场以数据分析、市场导向，以及强调效率和管理控制为特征的管理变革，使得福特公司摆脱了老福特经验管理的禁锢，从低迷不振中重整旗鼓，扭亏为盈，再现当年的辉煌。这十位精英所抱持的对数字和事实的始终不渝的信仰，以及对效率 and 控制的崇拜，使之获得了“蓝血十杰”的称号，人们将他们尊称为美国现代企业管理的奠基者。

六十多年过去了，如今世界已经进入了互联网时代。互联网以其便捷的无时、无事、无所不在的信息沟通和交流，以及海量的信息资源传送、呈现、挖掘和共享，正在颠覆书籍、报刊、音像、分销、零售、中介等行业的传统经营模式，并对物流、金融、医疗保健、教育等越来越多的行业造成巨大冲击。

有一种流行的观点认为，在互联网时代，过去的工业科学管理的思想和方法已经过时了，现在需要的是创新，是想象力，是颠覆，是超越。真是这样吗？科学管理过时了吗？我们真的不再需要基于数据和事实的理性分析和精细管理了吗？

（一）我们向蓝血十杰学习什么？

要回答互联网时代需要什么样的管理，首先要搞清楚“蓝血十杰”为现代企业管理贡献了什么，我们应当向“蓝血十杰”学习什么？

蓝血十杰对现代企业管理的主要贡献，可以概括为：基于数据和事实的理性分析和科学管理，建立在计划和流程基础上的规范的管理控制系统，以及客户导向和力求简单的产品开发策略。

蓝血十杰在战时陆军航空队统计管制处的卓越表现，使他们养成了一种对数据和事实的信仰，他们把这种信仰和工作方法带到了福特汽车公司，根本改变了福特公司基于直觉和经验的管理模式。按照蓝血十杰的管理哲学，事实都是可以度量的，不能够度量的事情就不是事实，只是一种现象。他们要求从经销商的销售能力，到广告的效果，每一件事情都要有数据，每一个问题都要有一个数字作为答案。例如，品质就是一个必须用数字度量的事实，为此，蓝血十杰专门设计出一套品管系统来统计新车的瑕疵情形，并据此确立了一项标准：一部车如果瑕疵点数超过三十五点，就不应该出厂送到经销商手上，缺一个零组件等于二十点。

事实上，基于数据和事实的理性分析和决策，本质上是一种批判性思维，这是一种客观的、公正的、态度谦逊的和不带成见的思维方式。而批判性思维恰恰是创造性思维的出发点。可见，科学管理与创新并非是对立的，二者遵循的是同样的思维规律。今天的互联网作为工具，可以使工业管理减少层级，简化管理，提高及时、准确、快捷的服务，使从铁到汽车，从出厂到生命后周期，更科学更合理。

当蓝血十杰最初接手福特公司的企划部门时，公司的管理可以说是一团混乱。没有可以作为决策依据的资讯，没有明确的组织形态，在福特公司四十四年的历史中，从未有过账目稽核。而同城的竞争对手通用汽车公司，已经在总裁斯隆先生的领导下建立起了“分权经营，集中控制”的大公司的组织与管理控制体制。于是蓝血十杰将全部身心投入到公司的改造中，他们建立了财务控制、预算编列、生产进度、组织图表、成本和定价研究、经济分析和竞争力调查等，这些构成现代企业管理体系的基本要素。他们扩展了主计长的职能，使之承担起从事计划、预测以及进行数量分析的职责。他们推动了公司利润中心的设立，建立了正确评价业务部门绩效和监控业务部门运作的标准，所有这些都已成为现代企业管理控制系统的基本构成要素。他们重新定义了财务部门的功能，将其重点从审计、会计、现金管理等传统领域，转向持续不断地评估公司的成本、价格和利润、经销与服务的效率，以及长期规划和重大资本投资的财务分析。

从技术角度讲，蓝血十杰在新产品开发方面是外行，通常认为他们对资产负债表要比产品蓝图在行，对生产单位成本比设计细节更加清楚。但这些技术外行所具有的理性思维品质，使他们生性对市场预估比对产品的奢华配置和发布会的炒作

更感兴趣。蓝血十杰主持开发的“猎鹰”牌小型轿车大获成功的案例，雄辩地说明了客户导向和力求简单的开发策略对于新产品的成功是多么重要。猎鹰的产品概念最初来自德国大众的“甲壳虫”轿车销售持续增长所引发的关注，一个直接的问题是：到底都是什么人在买甲壳虫轿车？市场调查的结果使那些持底特律固有成见的高管们大吃一惊，买甲壳虫车的不是所谓缺乏品味的低收入群体，而主要是律师、医生、大学教授。这意味着汽车产业中存在一个尚未开发的新市场。在随后的四年中，蓝血十杰又让福特事业部的设计师们进行了十四次市场调研，访问了成千上万的美国民众，向他们询问对汽车从气缸数目、车身长度、乘客人数到耗油量的意见。从而，不是凭直觉而是根据所得到的事实做出了新车的关键参数决策。结果猎鹰推出后一炮而红，成为当年最畅销的车款。而与之形成鲜明对照的是号称凝聚了底特律汽车人梦想开发出的“艾德瑟”牌轿车，却总共亏损了两亿五千万美元，成为当时美国汽车产业有史以来最惨重的失败。

这就是我们今天还需要向蓝血十杰学习的原因。要学习他们对数据和事实近乎宗教崇拜的科学精神，学习他们从点滴做起建立现代企业管理体系大厦的职业精神，学习他们敬重市场法则在缜密的调查研究基础上进行决策的理性主义。

西方公司自科学管理运动以来，历经百年锤炼出的现代企业管理体系，凝聚了无数企业盛衰的经验教训，是人类智慧的结晶，是人类的宝贵财富。我们应当用谦虚的态度下大力气把它系统地学过来。只有建立起现代企业管理体系，我们的一切努力才能导向结果，我们的大规模产品创新才能导向商业成功，我们的经验和知识才得以积累和传承，我们才能真正实现站在巨人肩膀上的进步。

中国企业没有经过科学管理运动，我们在企业的运营管理中习惯于依靠直觉和经验进行判断，决策的随意性很大，总愿意创新和尝试新事物、新概念，缺少踏踏实实、“板凳宁坐十年冷”的持续改进精神。因此面对不确定的未来，我们在管理上不是要超越，而是要补课，补上科学管理这一课。

（二）华为公司管理存在的问题和挑战

从 1998 年起，公司投入数十亿美元，邀请 IBM 等多家世界著名顾问公司，先后开展了 IT S&P、IPD、ISC、IFS 和 CRM 等管理变革项目，在任总制定的“削足适履”，“先僵化、后优化”方针指导下，经过十几年的持续努力，取得了显著的成效，基本上建立起了一个集中统一的管理平台和较完整的流程体系，支撑了公司进入了 ICT 领域的领先行列。

但是，管理变革和建立现代企业管理体系的艰巨性和复杂性远远超过了我们最初的估计，而且随着公司全球业务的扩展和新的奋斗目标的提出，公司管理不断面临新的挑战。目前公司管理仍然存在一些难点问题。

一是跨领域、跨部门的端到端的主干流程的集成和结合部的贯通，仍是目前最大的短板。通过重新回顾公司在引进 IT S&P、IPD、ISC、IFS 和 CRM 等管理变革项目时顾问为华为设计的框架和导读，我们发现当时出于种种现实考虑而舍弃的一些重要模块，如：IPD 的组合管理、产品配置包、配置器和市场管理；ISC 中与服务、交付的集成和全球供应网络布局；CRM 的高优先级能力框架和客户细分；IFS 的机会点到现金业务全视角拉通、战略到执行的集成和责任中心定位；IT S&P 关于华为未来业务模式的定位和演进等等，正是目前管理体系中缺失的要素，应成为下一步管理变革的重点。我们要把公司级的管理变革进行到底。

二是公司运营管理与业界最佳实践还存在较大差距，已经成为制约公司市场竞争力提升的短板。去年，IT 与流程优化部通过与 E 公司的对标，针对从客户 PO 下达到生成订单，生产订单到备货完成，任何产品从订单到全球任意站点，软件从订单到软件加载，以及设备进站到验收的周期，提出了“五个一”目标。供应链和 GTS 根据任总的要求同时发起了“账实相符”管理变革项目。“五个一”以及“账实相符”目标的实现，涉及从产品配置简化，产品配置打通，业务场景分类和简化，全球供应网络布局优化，从销售要货到国家仓再到站点的统计调模式变革，交付上 ERP, ISD 变革等多个管理变革项目的集成，问题覆盖范围广，改善难度较大。

三是如何实现向以项目为中心的管理转型。公司的运作正在从以功能部门为主的运作方式，逐步向以项目为中心的运作方式转变，客户、研发、服务和变革项目将成为未来业务运作的主要形态。如何建立项目组合、项目群和项目的三级管理

体系；如何通过 GTS 和供应链的早期介入拉通项目的端到端运作，实现真正意义上的项目经营；如何确定各类项目的责任中心定位并围绕定位合理授权；后方支撑平台如何响应来自项目的炮火呼唤，通过前方拉动、推拉结合，实现资源的高效配置，等等，都是需要深入研究和通过实践探索解决的管理难题。

四是简化管理问题已经提上日程。公司以客户需求为导向的经营方针，使得快速响应客户的个性化和多样化需求成为公司的差异化市场竞争优势。然而随着业务和组织规模的不断扩张，这种商业模式也使得经营管理日益复杂化。同时产品配置包复杂、配置器搞不好的老大难问题，又进一步加剧了管理的复杂性。最终使得管理的复杂性随规模非线性地增长，已经开始成为公司竞争力的制约因素。要降低管理的复杂性，必须从需求和供给两个源头入手进行梳理。问题的两难困境在于，客户需求的个性化和多样化是客观趋势，我们必须在坚持满足客户个性化需求的商业模式的同时，降低管理的复杂性。这要求加强对客户需求本质和业务场景的洞察、归纳、抽象和分类，通过模块化、标准化和引入产品配置包模式，改善产品配置管理，从而简化内部管理，降低内部交易成本，并尝试将个性化配置向供应中心和国家中心仓前移，以缩短产品从订单到站点的供应周期以及对站点交付和变更的响应周期。这是一项长期的任务。

解决上述复杂管理问题要靠现代管理体系的建设，管理体系建设的最终目标和衡量标准是提升一线组织的作战能力，多产粮食。管理变革将进入攻坚期。公司经营管理的复杂性使得仅靠主观努力和加大人力投入是无法根本改善的，这也是为什么我们今天还要向蓝血十杰学习的原因，要运用蓝血十杰奉行的基于数据和事实的科学管理方法，剖析问题的根因，寻找系统的解决方案。

（三）用互联网改善公司的管理

尽管互联网以及物联网正在渗透到社会生产和生活的方方面面，然而也应当看到，互联网虽然促进了信息的生产、交流、获取和共享，但没有改变事物的本质，即使在互联网时代，车子还是车子，内容还是内容，豆腐还是豆腐。同样，互联网也不可能使一家公司的管理实现跨越，科学管理还是基础，流程和规则可以简化，但不可以没有。

号称梦想飞机的波音 787 飞机投运后,可谓命运多舛,发生了锂电池自燃等事故,被美国联邦航空管理局责令停飞三个月。空客也没少走弯路, A380 巨型客机的一个简单设计计算错误害得已完工一半的飞机拆掉了好几公里长的电线进行重装,问题的原因是德国分部与法国分部所使用的设计软件版本不同,加上发动机供应等其他失误,这场混乱导致 A380 的投产推迟了两年多。还有, 2013 年 7 月, 搭载 3 颗“格洛纳斯-M”导航卫星的俄罗斯质子火箭在拜科努尔发射场升空不到一分钟后坠毁, 后经查明事故原因是几个传感器被装反了。这些都与互联网无关。

华为又何尝没有陷入过如此的困境。我们的管理系统能否确保按期交付像空客 A380 这样复杂的系统, 能否确保不发生像俄罗斯质子火箭那种悲剧? 显然, 我们还有很大的差距。但未来占领世界大数据流量的制高点恰恰需要华为建立这样的管理体系, 而且还必须是商业化的, 也就是不能不惜代价, 还得赚钱。

对实体经济来说, 互联网的真正作用是什么? 是颠覆还是推动? 从历史角度看, 蒸汽机和电力都曾在产业和社会生活中起过革命性的作用, 但这些技术革命不是颠覆而是极大地推动了社会和生产的进步。互联网也不例外, 其本质作用在于用信息化改造实体经济, 增强其优质、低成本和快速响应客户需求的能力。一句话, 提升实体经济的核心竞争力。

在改进公司内部管理方面, 互联网可以大有作为。首先可以使产业链内部交易标准化、数据化的信息快速传递, 并全流程透明; 其次通过信息互联加强内部的信息沟通和共享, 推倒部门墙, 简化内部运作、核算和控制, 降低交易成本; 再有, 运用大数据分析方法, 充分挖掘和分析公司客户需求的大数据, 加强客户洞察, 与客户共同创造价值; 分析内部运作的合同、订单、项目、配置、库存、物流的大数据, 支持及时、准确、优质和低成本交付; 通过对人力资源的大数据分析, 实现人力资源的合理配置, 牵引优质资源向优质客户的倾斜; 实际上, 把标准化产品销售和行政采购搬到互联网上, 实现 B2B、B2C、O2O 等多种新商业模式的运作, 我们已经在做了。

2011 年, 中国人民大学商学院 EMBA 的一个移动课堂来到了英国兰卡斯特大学管理学院, 在与对方教授的交流中学员们不无自豪地谈到了华为。对此, 对方教

授有一个评价：华为不过是走在西方公司走过的路上。此话可谓一语中的。的确，华为之所以能够在国际市场取得今天的成绩，就是因为华为十几年来真正认认真真、恭恭敬敬地向西方公司学习管理，真正走上了西方公司走过的路。这是一条成功之路，是一条必由之路。我们今天为什么还要向蓝血十杰学习，就是因为我们要沿着这条路走下去。革命尚未成功，同志仍需努力。

十五、任正非：我今天是来批判“蓝血十杰”的

“蓝血十杰”表彰大会结束不到半小时，任正非接受了国内 20 多家媒体的集体采访，开场白的第一句话是：我今天是来批判“蓝血十杰”的。可惜，这句话没有引起任何一家媒体的关注。

任正非无疑是冷静的，深邃的：不能以一种倾向掩盖另一种倾向。在推崇“蓝血十杰”基于事实和数字的理性主义精神的同时，万万不可忽视管理的目的是什么。

笔者在给华为员工讲课时，提示他们，《蓝血十杰》这本长达 680 页（中译本）的教案级管理著作，应该分成前后两部分阅读，前 300 多页讲的是数字与理性管理的辉煌与胜利，后 300 多页则是对数字管理的误区和缺陷的批判。作者高度评价“十杰”们的成就：十杰在 1945 至 1990 年间，把彼得·德鲁克所谓的管理革命变成世界性的主流，通过传说和夸大，他们在数百万经理人心目中，变成了现代经理人的原型……“他们可以组织和经营庞大的公司，建立企业帝国，并且征服政府，简单地说，他们可以根据逻辑、理性和合理化，创造出一个完美的世界……”但与此同时，“他们盲目坚信，行之一时的东西可以行之久远”，他们企图“扮演上帝的角色，却忽略凡人的责任”，作者借用一家著名财经媒体的评论：十杰将系统分析工具宗教化了，“统计是量化方法的胜利，量化方法则是生机尽失与死亡的胜利”。

“十杰”是一批卓越的职业管理专家，但他们不是战场上打出来的将军和领袖，“头脑中缺乏韵律细胞”，因此，当他们以数据和流程拯救福特公司从混乱走向强盛时，教条与完美哲学又被他们推向极端，管理过度化开始窒息公司活力，对成本的过度控制开始扼杀创新，一种束手束脚的企业文化又将福特带向衰落。

“十杰”信奉的是“办公室的数字统治”，企图用沙盘与图表完全覆盖“战壕里的经验”，这也导致他们通过市场调研的数据推出了大获成功的产品，同时也为了完

型头脑中的“蓝图”，他们中的“超级冒险家”利斯不惜进行数据造假，结果推出的产品完全背离客户需求，造成巨大损失。“十杰”之一的福特总裁麦克纳玛拉在转任美国国防部长时，面对美国在越战节节败退的形势仍然对记者说：“所有的数据表明，我们胜券在握……”麦克纳玛拉在 1967 年被评为“当代美国最伟大的企业家”，媒体评价他“精通数字，沉迷事实，使他同时做得这么成功，也这么失败”……

“十杰”之首的桑顿离开福特后，创立了利顿工业公司，8 年先后进行了 25 次并购，是美国企业兼并的先驱人物，但由于“为成长而追求成长”，被资本市场完全左右，被“超出地心引力的野心”所驱使，最后以惨败而收场。

“十杰”在福特公司构建了强大的财务控制体系，人数最多时达到 14000 人，这使得这家 30 万人的巨型公司在成本控制、绩效管理方面有了相对可靠的监管平台，但同样由于过度和极端化，监管变成了目的，财务部门成为福特公司至高无上的权枢中心。导致的结果是，偏离市场与客户，组织体系趋于僵化，竞争力下降。

“蓝血十杰”们的深刻缺陷是：他们是批判主义者，但从不进行自我批判。一次又一次卓越的成功，使他们在心智上出现盲点，认为一种工具可以无往而不胜，因此，他们野心勃勃，人人无所畏惧，人人都是工作过度的“企业修道士”，和妄想家，但几乎每个人都走进了“自我封闭的城堡”，最后，多数人以悲剧而结束职业生涯。

“十杰”最后一位人物兰迪从福特退休后，福特公司在第一时间做了两件事，一是裁减一半财务人员，从 14000 人减到 7000 人，二是组织公司的中高层管理者参加研修一门课程：《非理性管理》。

几年之后，福特再度复苏。

“十杰”谢幕后，美国管理学界在反思：组织中的士气、纪律、领导力、创造力、品德和勇气如何量化？

管理，远不是线性思维所能覆盖的。组织中，必须永远保持两种以上的对冲思维和对冲力量。

回到华为。据胡厚崑介绍，华为在进行人力资源变革时，胡厚崑几次向任正非汇报，任都不表态，最后一次胡厚崑说：“老板，我们是中学为体，西学为用……”任正非释然：那我就放心了……

十六、如何比较通俗但准确地理解 《新教伦理与资本主义精神》

（一）由来与争论

到了十八世纪，由于欧洲资本主义带来了史无前例的财富大爆炸，更重要的是，还由于它和人类的现实与未来密切相关，那么顺理成章，它的来龙去脉就逐渐成了一个热门的学术与政治话题。

在这个论域，首先产生了全局性影响的，就是卡尔·马克思，他构建了一整套经济学逻辑，在那个著名的历史唯物论基础上，论证了资本主义的生死存亡，按照所谓“庸俗马克思主义”的大力演绎，是追求利润最大化，并通过劳动、价格与价值的无政府操作机制，导致了资本主义的产生、发展和繁荣，然后，由于经济基础决定了政治上层建筑、政治上层建筑又对经济基础产生反作用这样的因果关系，最终由无产阶级把资本主义葬入坟墓，人类便会迎来一个极乐的共产主义大同世界，这都是我们耳熟能详的了。这里的核心要素，用一个不久之后被提炼出来的著名概念来说，就是经济决定论，简而言之，一切都是经济基础说了算。

就在马克思主义狂飙突进的时候，马克斯·韦伯横空出世了。韦伯是受到马克思与马克思主义思潮强大冲击和裹挟的第一代欧洲知识分子的一员。但是，还在读博士的时候，他就已经清醒地意识到，马克思的历史解释方法有问题，它的逻辑有漏洞，很不周到，难以服人，至于“庸俗马克思主义”的历史观，就更不用说了，那只是一套意识形态教条，用于社会政治动员可能有效，但学术品质基本上不足为训。另一方面，韦伯还注意到，十七世纪以来，宗教界和神学界就对资本主义有了许多研究。在经过长期考察与思索之后，他终于确认，历史从来就不是单一因素决定的，任何历史现象，无不是产生于多元因果的交互作用，这是韦伯一个原创性的重大理论贡献，一个观察和解释经验世界的方法论。具体到资本主义来说，就决不是一种单纯的经济现象，这个意思是，它的源动力决不是单纯的经济因素，还有其他若干非经济因素发挥了因果作用，而新教伦理就是它的源动力之

一。这项思考的结果，就是韦伯写出了《新教伦理与资本主义精神》这部传世之作。我们可以提前说一下，自从这部著作问世以来，不管人们怎么评价它，有一点早就成了世界性的共识，就是说，是韦伯，第一次把观念系统对个体与共同体的行为系统的决定性作用，提升到了无可争辩的理论高度，这在以往是貌似人人意中都有、但人人笔下全无的思想史成果，关键是，这个理论完全符合经验世界的本相。

1904-1905年，韦伯分两次发表了这部名著。它一问世，就立刻在德国引起了高度关注，随后在欧美也产生了同样的反应，再往后，又在东方产生了冲击性影响，而且持续至今，只要一谈论资本主义的来龙去脉，就不可能绕过这部名著提出的基本问题，也就是历久常新、到现在还没有人能推翻的“韦伯命题”。

按照一个世纪之前的德国人和一个世纪之后的中国人相当普遍的理解，韦伯说的意思就是，新教徒有一套伦理，资本主义有一种精神，这两个元素发生了因果反应，于是就有了资本主义制度这个历史现象和历史阶段。甚至还有更简单的理解，认为新教伦理就是资本主义的第一推动力，它们具有直接的因果关系。

如果不想拐弯抹角的话，用咱们老祖宗留下的两个词来说，这样的认知水平，纯粹就是不求甚解、望文生义导致的轻率歪曲。实际上，在韦伯的著述体系中，无论外在的文笔还是内在的逻辑，这本书已经算非常平易近人了，要想原原本本读懂了它，绝对不是个艰苦的精神历程。那为什么还会出现一波接一波的误读和曲解呢？主要原因，恐怕还是作为观念传播的主体——喜欢谈论这个话题的许多知识分子——在思考力方面的轻浮浅薄所致。

当年，为了澄清这些无的放矢的议论，韦伯曾写过十多篇回应文章，很有匡正视听的效力，但还是有几位学界大佬不愿接受——或者说不愿承认——自己的理解力残缺不全这个事实，坚持曲解韦伯的本意到了胡搅蛮缠的程度，于是韦伯写了最后一篇文章，很有名，“关于‘资本主义精神’的反批评结束语”，以后就再也不理睬任何这样的曲解和误读了，意思是你们自娱自乐去吧，本人不奉陪了。当然，这样的曲解和误读，几年之后就在德国失去了市场。

曾在德国留学的美国社会学创始人塔尔科特·帕森斯，还在留学期间就认为，这个韦伯命题一定会成为世界性的学术指南，于是把这个文本译成了英文，1930年出版，果然，立即在英语世界又引起了广泛的同类现象，一方面是产生了更普遍的震撼性影响，另一方面，不少人也在重复当年许多德国人的误读，不过所幸，也是如过眼云烟，甚至可以说稍纵即逝。但这一波理论冲击，却比当初在德国大大进了一步，就是让大家认识到了这个“韦伯命题”的扩展效力，它的逻辑框架的开放性，以及它的社会科学方法论价值，加之后来持续不断的研讨和争论，反而大大丰富和深化了对它的理解。

自从有了这本书的第一个中译本，到今年是整整三十年了，很可惜，至少从台面上看，我们的大部分读者实际上仍在重复一百多年前和八十多年前许多欧美人的低级理解错误，耗费的时间成本明摆着比人家多了不少。同时，我们的不少读者，好像比欧美读者还多了一层焦虑感，就是说，我们这里根本就没有新教伦理的传统，那怎么才能产生资本主义呢？如果说我们有了些资本主义成分，那是和什么宗教伦理有关系呢？归根结底，这个韦伯命题跟我们搭界吗？不用多说，这实际上也是向韦伯的理论发出了挑战，而且是中国特色的挑战，因为这些问题都不是空穴来风，况且都是这个韦伯命题没有直接触及的问题。

理论的有效性，首先就在于它能有效解释经验世界，其次在于它能有效解决经验世界的问题，还有就是，它能有效揭示延伸出来的问题和解决之道。

因此，韦伯到底说了些什么，更重要的，他到底是怎么说的，自然就是必须弄清楚的事情，否则就很不容易理解，这个韦伯命题怎么至今还有难以抗拒的吸引力，特别是对于我们中国读者来说。

（二）几个核心概念

概念是分析问题的基本工具，概念越严谨、越不含糊，这个工具就越有效力，越能把表面上杂乱无章的经验现象，整合成一个可以进行条分缕析的有机体，否则，概念就很可能变成一些浆糊搅拌器，越说越乱。韦伯在这里使用的若干核心概念，虽然都不是他的原创，但是，他给出了前人根本没有达到的严谨定义，这对于他

建构这个新教伦理命题，特别是对于建构由此扩展出来的理论体系，都产生了无可替代的作用。

首先，韦伯笔下的“资本主义”这个概念，就是很多人根本没弄明白的东西。平时说起来，好像人人都知道资本主义是怎么回事，但实际上，未必。用韦伯的话说，如果是单纯谈论一种经济行为，搞一笔资金或资产，然后投资生产经营或贸易，产生利润，分配，消费，积累，再投资，这样循环操作的资本主义经济行为，在埃及法老那个时代就有了，也就是五千年前就有了，在中国也有三四千年了，就是说，这种经济行为，几乎和文明人类的出现一样古老。而新教和新教伦理的出现，满打满算才不过五百年，到韦伯写出这本书的时候，还不够四百年。所以就完全不足为怪，韦伯顺理成章地把资本主义给一分为二了，就是古代(或者传统)资本主义和现代资本主义。这是前人没有想到过的，是思想史上的第一次，意义非常重大，因为他开创了一种全新的方法——比较观察、比较研究和比较分析的方法，而且富有理论和经验解释力。那么，他是根据什么界限来划分古代和现代两种资本主义的呢？用韦伯的另一个核心概念来说，就是以“理性化”程度划分界限。

在韦伯看来，古代资本主义经济活动有多种形式，其中最主要的就是“政治资本主义”，也就是由政治权力直接间接操作、或者在政治权力直接间接干预下操作的资本主义经济活动，这在世界各地都是很悠久也很常见的现象。另外还有“贸易资本主义”“金融资本主义”“军事征服资本主义”“海盗资本主义”“投机资本主义”等等。但所有这些资本主义现象，都表现为低度理性化或者非理性乃至无理性的形式，因为，后面我们会在比较中看到，它们的目的-手段之间的因果关系，特别是它们的内在动力，与现代资本主义不可同日而语，直到新教和新教伦理出现之后，局面才发生了根本性的变化。

1517年，马丁·路德发表了《九十五条论纲》，后来又把希腊文《圣经》翻译成了精彩的德文文本，由此激发了宗教改革运动。韦伯认为，尽管天主教王国在欧洲占据支配地位一千多年，如今已经腐败得一塌糊涂，但路德本人并没有明确意图要对它进行制度变革，他主要是进行教义改革，以对抗教会所垄断的教义解释权，其中，路德提出的两个新观念，尤其产生了石破天惊的效应。

一个是因信称义，意思是说，只要信徒能够有效证明自己是虔诚的信徒，我就用不着你教会的评估和认可。这种观念对教会的一元化统治地位将造成多么大的威胁，同时又将对广大信众产生多么强有力的鼓舞作用，就可想而知了。

接下来的问题自然就是，怎么才能自我证明呢？于是，路德提出了另一个新观念，就是他的“天职观”，这里涉及到对劳动、特别是对财富的重新评价，更是既有颠覆性、又有建设性意义。

按照天主教的传统教义，劳动是谋生而不是谋利的手段，超出生存必需限度的财富，在道德上就是可疑的、甚至是可耻的，为上帝所不快，特别是积累了大量财富的富豪，尤其令上帝不悦，他们是不可能进天堂的，而且很可能会遭受永罚、只配堕入地狱。

但是，路德的天职观却一举推翻了这种僵硬的戒律。他认为，任何虔诚的信徒，只要做出了任何正当的职业选择，如果坚韧不拔、一以贯之，条理化地承担尘世事务中的责任，并把这看作是个人道德活动所能采取的最高形式，那就是履行了“天职”，就都是在“增加上帝的荣耀”，从而体现了上帝的旨意，因为这是令上帝满意的唯一生活方式，也是有望得到救赎的唯一途径。这意味着，任何正当的职业，在上帝看来，都具有完全同等的价值，都是为了恪尽个人在尘世的义务。那么，由此可能带来的财富，也就必须另眼相看了。一方面，它们不是赃物，而是你持之以恒忠诚履行天职的可见证据，意味着你得到了上帝的青睐和眷顾，但另一方面，这财富只是上帝的托管物，你只是受托保管和打理，根本没有资格去随意消费甚至挥霍，否则上帝随时都可能收回去，甚至毁灭它。这就是一种禁欲主义要求了，而传统的禁欲主义只是限于修道院或隐修院的范围里，是一种遁世的修行，需要离群索居才行，路德则把它推向了全社会，这让广大的普通信徒产生了得救的真实希望，其感召力和动员力可想而知。这就可以看出，相比传统的天主教教义，路德的天职观，对世俗劳动与财富的道德重视和宗教认可，差不多是史无前例的。

这种教义改革不断深化，到了加尔文时期，便出现了一个最有代表性的激进教义学说，就是“得救预定论”，韦伯概括道，这个加尔文主义学说断定，上帝所要拯

救的合格子民只有极少数，而且早就预定好了，其余的绝大多数，注定只能被永罚地狱，根本不用指望得救了。但是，可能得救的人具体是谁，具体什么时候能得救，这是上帝的秘旨，谁也不可能窥知。顺理成章，这在广大信徒当中就产生了无法平息的焦虑感，因为人在面对不可知、不确定的前景时，极容易陷入恐惧和恐慌，一般来说，也极容易下定决心去摆脱它们。结果，为了最终证明自己能够得救，你就只有一辈子都毫不懈怠，去履行自己的世俗天职，排除一切与此相悖的思维和行为模式，抵制一切来自本身和外界的非分诱惑与冲动，这就是禁欲主义生活方式的根本含义，除非你预定了自己已经不可救药，或者不可能得救，那就彻底没辙了。

教义改革理所当然会推动教义的实践，这就不是单纯的观念问题了，最终一定意味着，它要介入行为系统，并且积极进行干预。韦伯这里使用的核心概念，叫做“世俗禁欲主义”，或者“入世禁欲主义”，其中的关键含义是，它要求严格遵循一种理性化的生活方式。这个理性化，并不是寻常理解的心平气和、从容不迫之类的意思，而是有着特定的操作含义，就是在目标与手段之间确立一种因果关系，有了目标，不管那目标大小远近，一旦确定下来，都理应设计或调度相应的手段资源，然后井井有条、锲而不舍地运用这些资源去实现目标。对于新教徒群体来说，终极目标就是获得上帝的恩宠，这需要在日常的禁欲主义生活方式中，一步一步地去践行一个一个的现实目标，以不间断地证明自己值得救赎，其中也包括在经济活动中获取证明，那就是要干出个样子来。

总体来说，新教伦理可以看做一个前所未有的“焦虑-诱导”信念系统，由此便产生出一个前所未有的理性化行为系统。

（三）理性化与资本主义精神

从上面的叙述可以看出，宗教改革的先驱们，还有他们提出的新教伦理，根本就不是以开创和发展现代资本主义为目标，而是把追求上帝的拯救这个观念系统，重新进行了理性化改造。

前面说过，宗教改革的一个重大因果趋势，就是拒绝承认教会的思想权威和组织权威，认定每个虔诚的信徒都有资格直接与上帝沟通。传统天主教会的戒律是，每个人都是上帝的工具和仆役，需要接受教会这个上帝代理人的管制；而新教的观念则是，每个人都是上帝的容器，上帝就在我的灵魂中，用不着你教会代表上帝对我指手画脚。结果，按照韦伯的考察论证，这种摆脱了教会束缚的思想自由，直接推动了新教徒在社会生活中的个人自由，其中就包括经济自由，也就是劳动与创造财富的自由，这一点意义非常深远。

首先，新教徒不再遵守教会的各种仪式性清规戒律和繁文缛节，不参加教会活动，而是迅速发展起来一种自组织机制，以教派共同体的形式规划自己的生活。以前的传统是，只要你走个规定程序，不管你是什么人，也不管你的虔诚到底是真的假的，都可以成为教徒，教会可能会强迫你入教，也可能求着你入教。但清教徒的共同体就不是了，每个人都必须是自愿入教，都要接受严格的准入资格甄别，尤其是无休止的相互监督和评估，让灵魂处于不间断的警觉与拷问之中，以免丧失得救的资格，进而争取跻身上帝预定的那个神秘的得救者名单。至关重要的是，要想实现这个目标，需要毕生的努力才有可能。放在宗教改革之前，事情就简单得多了，入教并不麻烦，关键是，入教之后同样也没这么麻烦，内在和外在的监督更没有这样的强度，到了十四世纪，教会甚至发明了“赎罪券”，你只要愿意和有能力出钱，教会即可发给你这种东西，意思是教会可以代表上帝赦免你的现世罪孽，你买的“赎罪券”越多，上帝对你就会越仁慈和宽容，哪怕你罪大恶极呢，至于你是不是真能博得上帝的恩宠，灵魂是不是真能得救，教会就不怎么操心了，你只要表现出对教会的表面顺从就好。这使对上帝的信仰最终成了一桩虚伪的“道德”交易，而且还是赤裸裸的。新教改革首先就以观念的理性化彻底颠覆了这种体制。

其次但同样重要的是，这些观念进而在新教徒群体中导致了行为系统的不断理性化，塑造出了一种新型的人格，而且从个体人格融合成集体人格。表现在经济生活领域，就有了许多与众不同的非凡业绩。比如往小处说，新教徒的时间观念就与众不同，按照韦伯的叙述，他们有一种对时间安排精打细算的精神，差不多像穷人过日子对收支状况精打细算一样，要让每一时每一刻都有内容，包括物质内

容和精神内容，而且要井井有条，避免杂乱无章，决不虚掷光阴。还比如说，新教徒做生意，普遍不会讨价还价，随行就市的情况下，基本上就是一口价，赚了不得意、赔了不沮丧，以此保持一种稳定的经营方式，重要的是给人以稳定的信用预期。类似的理性化行为可以说不胜枚举，守时，守诺，不计代价讲究手段的正当性，决不推卸自己的责任，这些品质在新教徒那里特别突出。往大处说，为了提高生产经营的全流程控制精确度，新教徒发明并推广了复式簿记法，众所周知，这对于现代资本运作、特别是大规模资本主义式的生产经营，具有多么重要的技术价值，而且至今还不可或缺。在新教共同体占主导地位的地区和国家，他们创造出的最重大经济成就，则是把自由劳动力整合进一种现代劳动组织的架构中，与各种传统的经济活动相比，这使得劳动效率最大化和利润最大化，成了一种自然而然的因果趋势，而且，这种劳动组织的内在动力源源不断，外在的扩张力同样源源不断，直接可见的特质之一，就是带来了社会财富持续不断的稳定膨胀，不仅史无前例，且至今还不见停滞，尽管经济周期会给这个进程造成波动，但那是另外一个问题了，而且有一些非经济的复杂因素，比如自然因素、政治因素或者战争因素什么的。总之，韦伯举证说，凡是以入世禁欲主义精神苦修来世、同时又富甲一方而闻名于世的新教教派，都是把宗教生活方式和极度发达的工商业头脑结合在一起的共同体。这个工商业头脑是什么呢？按照韦伯的论证，除了井井有条的技术素养之外，一个非常重要的因素就是资本主义精神。

和前面说的资本主义一样，韦伯这里所说的资本主义精神，也是仅仅指的现代资本主义精神，就是说，既要合法挣钱、而且多多益善，同时又要力避一切本能的生活享乐。这里头完全没有幸福主义的成分，更不用说享乐主义成分了，这一点至关重要，因为它是忠于天职并且精于天职的表现；要在尘世中尽到天职义务，这一独特的观念，事实上正是资产阶级社会伦理中最具代表性的因素，通俗地说，这就是现代资本主义的精神，一种一丝不苟追求 *summum bonum*(至善)的伦理观，这不光是新教精英圈子里的表现，而且成了一种大众现象，理性地使用资本，以及按照资本主义方式理性地组织劳动，便逐渐成为经济生活的主流。韦伯根据自己的历史考察，最终得出了一个结论，“不管在什么地方，只要资本主义精神登台亮相并全力以赴，它就会创造出自己的资本和货币供给，来作为达到自身目的的手段。……推动这一变化的人通常并不是那些我们在经济发展史的各个阶段都

能遇到的胆大妄为、毫无节操的投机商和经济冒险家，也不单单是那些大金融家。恰恰相反，他们是些在艰难困苦的生活环境中成长起来的人，怀着严谨的资产阶级见解和原则，既工于算计又敢想敢为，最重要的是，他们无不稳健节制、诚实可信、机敏精明，全力以赴地投身于事业之中。”换句话说，这种不间断工作的事业，成了他们生活中不可或缺的组成部分，以致看上去他们是为了事业才生存，而不是为了生存才经营事业。但是，按照世俗的幸福论眼光来看，这种生活方式却是非理性的！

总之，在韦伯看来，资本主义精神的一个关键产物就是，以严谨的计算为基础，使经济活动达到了史无前例的理性化，以远见和谨慎为后盾，追求永无止境的经济成功。这根本不是用贪得无厌或者不择手段追求利润最大化就能简单解释过去的，而且，这在以往任何一个群体那里都是看不到的，不管是传统的农民、商人、行会工匠还是现代以前的资本家，都没有。新教共同体的观念和行为的理性化，不断渗透进社会经济生活，最终扩张成了一个前所未有的理性化经济系统，用韦伯的话说，这就是“现代资产阶级的资本主义”，他指的是产生在现代、以资产阶级为主导的资本主义，而不是其他什么时代、其他什么阶级的资本主义，在观念上和生活方式上开了先河的，则是以新教伦理为指南的新教徒共同体，主要是这些新教徒共同体，推动了现代资本主义经济从一种分散的地区现象，逐渐扩展为一种民族国家现象，直至成为一种世界性潮流。

（四）韦伯的基本逻辑

叙述至此，很多人很可能会断定，资本主义精神和新教伦理是一脉相承的，因此，资本主义经济系统的生成，和新教伦理之间具有直接的因果关系，没有新教伦理，就没有现代资本主义。

然而，这真的是韦伯的理论吗？我们不妨提前先说一下，根本不是！接下来再说一下原因。翻遍现在所能看到的韦伯有关论述，包括这部《新教伦理与资本主义精神》，很容易就能确定，韦伯从来就没有在新教伦理和现代资本主义之间划上等号，连约等号都没有。那么，他究竟说明了什么呢？按照韦伯本人的白纸黑字，和欧美学界的主流认知，可以说，他构建了下面这样一个基本的逻辑框架：

1、现代资本主义最早生成、繁荣和发达的那些地方，都是在西欧和部分中欧地区，而且随处都能看到新教共同体的主导力量和优势地位，北美地区则代表了它的最新阶段，这应该是个比较偶然的现象，理由很简单——这并不是个世界性的普遍现象。

2、作为资本主义先驱的新教徒共同体，最与众不同的地方，就是它们的伦理观，而这种伦理观又导致了它们与众不同的行为模式和生活方式，恰巧，这些因素都与现代资本主义所需要的那种精神，建立了一种特殊关系，韦伯使用了一个概念，叫“选择性亲和”关系，而这种关系也是一个偶然现象。

3、它在持续的发展过程中，意外地产生了一个经济成就，也就是打造出了一个现代资本主义的经济体系，这是新教共同体根本就没有设想过、也根本没有预料到的结果，就历史事实而言，灵魂的救赎，而且仅仅是灵魂的救赎，才是宗教改革以及新教共同体生活和工作的核心。现代资本主义、特别是现代资本主义带来的财富爆炸，是他们未曾料到、甚至是不希望出现的劳动成果。

4、这只是证明了，不论观念系统的初衷和结果是什么，它是社会行动的决定性动力之一，应该是毫无疑问的，从而证伪了马克思、特别是庸俗马克思主义的一元化经济决定论，同时也证伪了任何主义的一元化决定论。另一方面，也正是由于新教伦理的特殊作用，使得现代资本主义在欧美的自发生成，便具有了唯一性，也就是说，它不可能在世界其他地方自发生成，或者说，可能性微乎其微，至少，我们还没有看到强有力的事实证据。归根结底，欧美的现代资本主义精神，乃至整个欧美现代文化的基本要素之一，就是天职观念基础上的理性行为，它的源头则是新教的入世禁欲主义精神——这就是《新教伦理与资本主义精神》力图论证的观点。

5、但是，韦伯进一步指出，自从新教共同体的入世禁欲主义开始重塑尘世并在尘世贯彻它的理想起，物质财富对人类的生存就开始获得了一种史无前例的控制力量，这力量不断增长，最终变得不可动摇。事到如今，大获全胜的资本主义已不再需要这种精神的支持了，因为资本主义的系统化经济强制力，使得进入这个系统的任何人，不管你是不是新教徒，也不管你有没有天职义务的观念，你都必

须按照它的规则去生存，否则你就很可能财务破产、婚姻破产、公共关系破产，总之，很可能无法安身立命，按照韦伯的说法，清教徒是为了履行天职而工作，我们的工作却是迫不得已。这个庞大的现代经济秩序体系，已经有了自身独立运行的机制，它的力量几乎不可抗拒，无论你是不是打算直接参与经济获利。重要的是，人们对财富的追求已经普遍丧失了原有的宗教和伦理涵义，变得越来越与纯世俗的需求和感情息息相关。韦伯甚至预言，完全可以这样言之凿凿地说，在这种文化发展的最新阶段，“专家已没有灵魂，纵欲者也没有了心肝；但这个废物却在幻想着自己达到了一个前所未有的文明水准。”这是韦伯对现代资本主义的世俗化趋势发出的严厉批判，同时我们也能生动体会到，韦伯非常眷恋那种参与创造了现代资本主义的宗教传统，对它的日趋衰落感到痛心疾首，因此对未来世界的文化品质感到忧心忡忡。以至于，这部名著发表之后，有媒体采访韦伯，请他预言一下资本主义正在突飞猛进的这个世界的前景，韦伯沉默了半晌，只说了一句话：“无可奉告”。

可以理解，这个话题太过宏观，当然不可能微观定论；这个话题又太过复杂，当然不可能简单定论；同时，这个话题还太过动态，当然不可能静态定论。那么，单纯从新教伦理的兴衰这个角度来说，是不是未来就没有指望了？如果这样理解，肯定又是大错特错了。

说了这么多之后，我们应该能清楚地意识到，韦伯讨论资本主义，根本不是单纯讨论一种经济现象、一种经济活动、一种经济运行机制，他面对的是一种文明形态，一个多元因果要素作用下的高度复杂的文明实体，新教伦理也好，资本主义精神也好，都只是具有决定性作用的力量之一，这个韦伯命题只是在专门论述它们，看上去非常显眼，以致不断有读了这部著作的人轻率认为，韦伯是个一元化的文化决定论者，走上了与经济决定论这个极端相对而言的另一个极端。

事实上，不要说韦伯在其他地方还有大量的系统论述了，单是在这里，韦伯就明确告诉他的读者，“我的目的当然不是对文化和历史进行片面的唯灵论(这个概念是指承认一个无穷大的人格化上帝，承认灵魂不朽，承认理智和意志的非物质性，尤其是承认存在着一种独立于物质并优越于物质的现实。)因果解释，以取代同样片面的唯物论因果解释。每一种解释都有着同样的可行性，然而，无论哪

一种解释，如果不是把它用作一项研究的准备，而是把它用作一项研究的结论，那就同样不可能揭示历史的真相。”通俗地解释这个说法，意思就是，韦伯写出这部著作，仅仅是开了个头，仅仅是论述了多元因果关系中的一元，还有其他若干元有待论述和论证。如果把一种文明形态看做一个系统，它一定会有若干子系统在发挥作用，或者是并行作用，或者是交叉作用，或者是顺序作用，哪一个系统要素的单独作用都不可能生成一种文明形态，不管那是什么文明。

既然存在多元因果关系，那么除了宗教(文化)这个元，还有若干什么元呢？按照韦伯后来的大规模研究，至少，还有政治、法律、军事、城市等等子系统要素，而每个要素也都有自身的多元因果成分，不管是在哪个层面，只有尽可能把握住不同的多元因果关系，也才有可能对历史和现实问题形成比较客观准确的理解和判断，不管那是在宏观层面还是微观层面，也不管是在理论层面还是实践层面。从百年来的学术和思想发展史来看，应该说，这个多元因果方法论，是韦伯留给后人最重要的一个遗产。

（五）我们的问题与关切

可以相信，各位阅读理解《新教伦理与资本主义精神》，最重要的动力之一，大概就是希望追问一下，这个命题跟我们有什么关系。应该说，关系非常大。看看别人是怎么走过来的，是怎么从传统社会进入现代性过程的，此其一。其二，看看我们自己是怎么走过来的，应该怎么走，可能还会怎么走。

这个韦伯命题让我们碰到的最大疑惑，就是我们完全没有新教伦理这么一个观念体系，尤其是没有入世禁欲主义实践这样一种理性化的生活方式，算不算一种文化缺陷？比如说，新教共同体无不具有一种超常的经济活力，原因很多，其中有一个时间观念问题，前面已经谈到了，这里不妨再说几句。新教伦理的教导是，惟有劳作才能增加上帝的荣耀，因此虚掷时光便成了万恶之首，而且从原则上说还是应受天罚的大罪。人生极为短促，最宝贵者莫过于确保自己成为上帝的选民。社交、闲聊、奢侈、甚至保证健康所需时间(最多 6—8 小时)以外的睡眠，都应遭受无条件的道德谴责。这种观念很容易和资本主义经济活动所需的一种精神达成契合——时间就是金钱，从某种精神意义上说，这对新教徒来说是个绝对真理，

因为时间无比珍贵，虚掷一寸光阴，就是虚掷一寸为上帝的荣耀而效劳的宝贵时辰，所以这是大罪，甚至不可饶恕，关键是，这有可能被上帝从那个神秘名单中除名，对于新教徒来说，这样的危险乃是不可承受之重，从而能够敦促他们产生并保持一种内在的工作动力，而且还是卓有成效的工作，以此为天职，要不断干出实实在在的业绩，以献身于那个终极价值、终极目标，至死方休。从细微处说，我们可以看到，新教徒当中甚至不会出现乞丐，因为事实上他们从不知乞讨为何物。从总体上看，比如同样是在韦伯那个时候的德国，天主教徒普遍表现得游手好闲、漫不经心和贪图享乐，而形成对照的则是新教徒，他们把日常的勤奋、中庸及创新精神视为宝贵财富。

类似这样的精神鞭策，作为一种内在的动力源，会体现在新教徒的所有行为细节上，进而构成了一个理性化的行为系统，而所有这一切，都是为了一个目标，就是争取获得上帝的救赎。那么，在没有这种无休止的精神鞭策的环境里，会是什么样的情况和结果呢？根据我们这里的经验，大概主要是依靠外在的强制力了，尽管有可能习惯成自然，也很有可能产生同样的经济业绩，但物质和精神成本无疑会高得多。

当然，上一节说过，除了新教伦理与资本主义精神之外，还有其他一些因果要素在起作用，就是说，还存在其他一些先决条件，这才使现代资本主义的生成和发展有了可能性。比如新教共同体创造出来的现代劳动组织，它需要源源不断的自由劳动力供给，这个要是没有普适性的法律制度，以保障劳动力的自由流动，保障契约化的市场关系，就是完全不可想象的。所以，宗教改革开始的时候，也是因缘际会吧，罗马法的复兴、英国法的完善以及日耳曼法的普及，就成了不可或缺的前提因素，比如说，新教徒的经济活动，可以不接受僵化腐败的教会法庭的裁决，并寻求世俗法庭的救济。如果没有这个外在条件，不难想象，他们付出的时间、财产乃至生命的代价，肯定也会高得多。在这里起作用的，是法律制度的理性化，或者理性化的法律制度。特别是在拿破仑法典问世并强加给欧洲大陆之后，这方面的保障就越来越牢不可破了。

还有一个因果要素也特别重要，就是韦伯说的政治统治的理性化，这里的核心是官僚制行政的理性化。官僚或者官僚制，在我们的日常用语中好像主要是个贬义

词，一般指的就是繁文缛节、效率低下、僵硬迟钝等等意思。这当然是一个方面，但另一方面，官僚制可能还意味着程序精确、规则严谨、责任清晰、不看人下菜，它的理性化程度越高，情况就越是这样。归根结底，它应该是一个非人格(就是说，一部官僚制机器，虽然是由活生生的人构成，但它不应该表现出具体哪个活人的七情六欲、喜怒哀乐、爱憎好恶等等人格特点，你觉着受不了你可以走人，但只要你还是这个机器上的构件，你就不能有别的选择，只能严格按照程序和规则履行自己的职能和功能，不看人下菜，否则就要承担后果。)的客观性工具，就看社会对它有多大的需求、以及由谁来驾驭它了。官僚制行政在世界各地都很古老，但多数时间、在多数地方都处于一种低度理性化的状态，也就是它的客观性程度很低。是新教徒资本家最早把官僚制行政引进大规模生产经营和经济管理过程的，这对于人力资源和物力资源的整合与调度，对于投入产出的可控性和可预期性，都产生了史无前例的高效推动作用。当然，韦伯也清楚地看到，官僚制行政的一个副作用，也非常可怕，那就是有可能把每个个人都嵌入一部精密构造、机械运转的人工机器之中，从而有可能扼杀每个个人的自由意志。这样，他最终就把目光投向了政治领域。

事实证明，现代资本主义的发展，从一开始就需要一个统一而自由的市场环境，也就是需要约束政治权力系统的任意干预。在这方面，现代资本主义发端于欧美，早就有了一个得天独厚的条件，那就是这些地方从来没有产生过埃及、中国那样大一统的巨型集权体制，而是长期处于小邦国、小实体、小共同体林立的局面，宗教权力和世俗权力虽然也有合作关系，但更多的时候是互相抗衡与竞争，而且都要吸引人力物力财力资源作为背景支持力量，这就给新教徒共同体的扩张提供了空间。当然，这是个充满了多方博弈的过程，但结果却是，政治游戏的任意性越来越弱，规范性越来越强，顺理成章，这就为理性化的自由市场经济活动提供了越来越稳定的可预期性。在这个过程中，是政治人、政治家、政治集团在扮演主角，其中自然也少不了新教徒群体的积极参与，他们一起构成了另一个波澜起伏的历史舞台，不过，这已经不是新教伦理命题所讨论的范畴了，有兴趣的读者可以继续阅读了解韦伯这方面的著述。

说到这里，也许大家已经清楚地意识到，现代资本主义，作为一种不知不觉产生的文明形态，从欧美发源时，并没有任何人、任何群体、任何利益集团事先设计过，更没有谁把它当做一个发展目标，而是各种力量都有各自的需求，在这些需求的交互作用下，最后出现了一个意外产物，韦伯的《新教伦理与资本主义精神》是专门讨论观念的力量，除此之外，还有政治、法律、经济……甚至自然的力量。结果是，资本主义文明携带着不可抗拒的能量成长了起来，又难以阻挡地向世界各地扩张，以致所有非西方的文明都不得不面临同一种前景，用个西谚老话说，愿意的，命运领着走，不愿意的，命运拖着走。所以才有了另一个也已经比较老的说法，世界潮流浩浩荡荡，顺之者昌逆之者亡。

但是，现在来看，大概可以明确地说，是韦伯指点我们了解到这些多元化的力量谁也无能力独自包打天下，我们只是在回顾历史的时候才发现，原来它们是在共同创造历史。那么，这样的启示，能不能帮助我们自觉地面未来的历史呢？能不能给我们提供自觉创造历史的途径呢？诚实的答案恐怕应该是这样的：有可能，但也未必。未知知识的不确定性，各种力量的平衡与再平衡的不确定性，到底能把历史导向何方，依然不是任何一种力量能独自说了算的，事实证明，哪怕是貌似无所不能的极权主义力量，也够呛。

最后，话又说回去，当年的新教徒有个终极目标——博取上帝的恩宠，追求上帝的救赎。他们抱着这种坚定理想，参与创造出了这样一种史无前例的文明形态，但是他们的理想却在物质主义现实的冲击下逐渐萎缩，韦伯在一个世纪之前就为此而忧心忡忡，那么，我们呢？

十七、读《失去的胜利》谈战略思维

《失去的胜利》一书是德国战略天才弗里茨·埃里希·冯·曼斯泰因对德国二战失败的原因进行总结和分析。从中我们可以从战略的高度看到德国在二战前期为什么取得巨大胜利，又为什么最终失败。曼斯泰因从纯军事角度看，认为德国本该能取胜的（所以书名为“失去的胜利”），但为什么却失败了？领悟了其中的原因，对现代企业管理，尤其是做战略决策有很大的帮助。

（一）胜利的原因

德军在前期取得的巨大胜利，可以简单的归功于其先进的指挥思想、装甲部队的战斗力和机动能力以及德国军人素质。

1、先进的指挥思想

德军当时领先其它国家部队的指挥思想主要体现在两点：

A、著名的闪电战

跟绝大多数人一样，在真正深入了解德军指挥思想之前，我以为闪电战就是讲究快。但真正了解以后才发现这是一个错误的、肤浅的认识。因为闪电除了快以外，还有一个特点是能量非常的集中。在黑夜里，你会发现闪电以一道亮光劈开黑暗并不断延伸，最终把夜空撕开成两半。所以真正的闪电除了快以外，其核心是：集中所有的优势力量于一点，突破敌人的防线。继而以优势力量为前端，像一把宝剑一样深深的插入敌人阵营。并以这个撕开的裂痕为中心，不断的向两边延伸，扩大缺口范围。很多时候这种突破可以迂回形成包围圈，所以在对苏联的战争前期，德军经常把几十万的敌人包围后歼灭。

对闪电战的打击力和破坏力，给我印象最深刻的记忆是隆美尔在法国突破到海岸线的一战。他带着一个残缺的战车团，在敌人后方冲了一天一夜到达海岸线。等他们到了海岸线过了几个小时以后，拦截到一辆英国军车，上面载着几个去海边

游泳回来的英军军官。也就是说德军的突破速度和深度达到连敌人指挥官都还没做好战斗准备就已经被占领了，与其说英法法部队是被打垮的，不如说是被吓散了。其实多数法国部队的人和武器都还在，就是被吓散了以后行不成战斗力。

B、任务型指令

二战以前，德军就意识到随着科技的发展，战场越来越复杂和多变，而且变化速度也很快。过去的指挥的思想（也是二战开始时几乎所有其它国家的指挥思想）是上级下达很具体的作战指令，不光要下达任务，还要告诉下属如何完成任务，下级只需要机械的执行命令。德军意识到这种指挥思想不能满足当时战场形势的需要，于是他们的指挥思想是上级只下达任务型指令，下属根据实际情况灵活的处理，只要完成任务就行，如何去执行完全由下级自己根据战场形势决定。这就导致德军的战术灵活多变、反应迅速，而敌人却死板的执行老套思想。因为高级将领不知道一线的情况，而一线指挥官不懂得也不敢随着战场形势调整战术。

2、装甲部队的战斗力和机动能力

前面说了，闪电战的核心一个是快、一个是强大的突破能力，这两个因素都建立在强大的装甲部队基础之上。二战开始时期，德军的战车是当时最先进的，同时德军对装甲部队的战术应用也是最科学的。《闪击英雄》的作者古德里安就是德国战车部队的缔造者，而他又同时是德国二战里面最优秀的军事指挥官之一，所以德国对战车的运用非常先进和科学。于是德军的装甲部队战斗力和机动能力都非常的突出，而这恰恰是闪电战基础。

而且德军灵活的指挥思想，也使得部队善于在机动中寻找和抓住每一个机会打击敌人。这种指挥思想使得即使是在二战末期，德军的战车已经不再有绝对的优势、同时部队数量也捉襟见肘了，但德军的机动能力和机动中寻求突破的能力依然是一流的。

3、德国军人素质

普鲁士人以遵守纪律而著称，在战场上这一点很重要。所以德国军人，无论是一战还是二战，都是最优秀的军人。跟德军并肩作战的部队，几乎清一色的都不经打，一打就散。以至于在与罗马尼亚部队协同作战时，要在其部队中分散编入一些德军部队作为中流砥柱，才能抗得住敌人的进攻。用曼斯坦因的话说：德国部队对于罗马尼亚部队的作用，就像女人胸衣中的金属骨架——缺少了就软趴趴。实际上在北非战场，隆美尔遭遇了同样的困难：相对于德军来说，意大利部队几乎毫无战斗力，反而有时候是累赘——要派德军到处去解救他们。

德国军人的战斗意志和对命令的执行力，可以用第6集团军被包围后战斗到最后了一颗子弹来证明和体现。他们是为了执行希特勒错误的命令而被包围的，也是希特勒的命令才使得他们违抗了集团军群司令曼斯坦因的命令而失去突围机会。在最后突围无望，弹尽粮绝的绝望时刻，他们还坚持抵抗，直到接到允许投降的命令后战斗到最后一颗子弹。

（二）失败的根源

如此优秀的德国军队，为什么后来也败了呢？用简单的反人类战争终将失败来说太空洞，而且不一定准确。至少在曼斯坦因看来，德军是有机会取得胜利的。基于他的分析，我认为德军失败的转折应该归功于希特勒掌握了军事指挥权开始——这应该也是他的意思。

1、希特勒的变化——很多中国企业老板都会犯的错

政治和军事的不断胜利，让希特勒变得狂妄自大、独断专行，以至于他认为他的意志力能战胜一切，胃口也越来越大。二战基本是以德军进攻波兰为起点，但实际上希特勒本不想进攻波兰。因为前苏联的强大让德国很担心，所以保留波兰的独立，在德国和苏联之间有个缓冲，德国相对安全——打败波兰后德国进攻苏联的根本起源也是因为少了缓冲而感到不安。所以希特勒本无意进攻波兰，只是想以军事为威胁逼迫波兰交还一战中占领的德国领土。但波兰以英法为后台，拒绝

希特勒的要求，才导致德国进攻波兰——实际上在开战的最后一刻希特勒都还在努力避免军事入侵。

占领波兰之后，希特勒本希望跟英法和谈，结果被拒绝。无奈之下希特勒又冒险入侵法国，结果又顺利而迅速的取胜了。接连的胜利让希特勒开始头脑发热，自信心膨胀。按照曼斯泰因的分析，希特勒起初是没有这么大的野心的，否则他应该早就把所有战争的准备做充足。但实际上无论是入侵波兰还是法国，都是在准备不充分的情况下匆匆行动，也就是希特勒压根就没打算打这些战争。但意外的接连胜利让希特勒胃口大增，于是才有了后来的入侵苏联。

胜利让希特勒的信心大增，变得独断专行，夺取了最高军事指挥权——有一段时间他甚至还兼任一个集团军群的司令，这是德军灾难的开始。因为希特勒根本不懂军事指挥，违背了德军指挥原则，丧失了德军的优势。

2、死命令取代了任务型指令

希特勒违背的第一个指挥原则就是用死命令取代德军任务型指令。前面说了，德军优势的其中一个来源就是任务型指令给了下属足够的灵活性，造就了德军灵活、机动的优势，这是德军取胜的一个很重要因素。希特勒获得最高军事指挥权以后，经常干涉下属的指挥。他的干涉甚至严重到中央集团军群总司令对兵力超过一个营的军事行动都需要提前跟他商量，也就是说一个集团军群总司令甚至连一个营的兵力都无法自由调动。最典型的失败案例就是曼斯泰因下属第6集团军的全军覆没——这是当时德国最优秀的打击力量，希特勒后来自己也承认完全要由他本人付全部责任。因为正是他的干涉才导致整个集团军被包围，又是他的干涉导致曼斯泰因的解救计划一次次的被否定和错过，最终全军覆没损失惨重。

3、不肯放弃已得的成果违背闪电战原则

希特勒违背的第二个指挥原则是闪电战。

进攻苏联的时候，当时就有两种方案，一个是希特勒坚持的从两翼分别进攻列宁格勒和乌克兰原料地区，而陆军总部却认为应该从中间进攻击败红军主力。妥协

之下选择折中的方案，全面兼顾和不停的摇摆。结果导致兵力分散，一个目标也拿不下，这已经违背了闪电战集中兵力做突破的指挥原则。

从僵持转入后退的时候，希特勒已经完全掌握了军事指挥权，他不肯放弃任何一个阵地，拒绝所有的撤退请求（也正是他拒绝放弃斯大林格勒才使得第6集团军不能撤退、不能突围而等着被歼灭）。正如曼斯泰因所说：想守住全部阵地的人最终一个阵地也守不住。因为这再一次违背了闪电战的选择，守住所有阵地势必要把兵力分散，而当时苏军数量已经数倍于德军，再分散就更加不足。按照曼斯泰因记载，多数阵地苏德部队数量之比不低于8比1。在如此艰难的条件下，在已成溃败的形势下，曼斯泰因居然还能抓住机会大败苏军，可见其的指挥水平之高。也反过来印证如果希特勒能接受曼斯泰因的建议，德军真不一定会败。

4、不肯放弃阵地丧失机动战优势

希特勒违背的第三个指挥原则导致德军丧失了擅长机动战的优势。前面说了，德军最强大之处在于机动能力和灵活的指挥体系形成的攻击力。一旦陷入死守阵地，德军就完全丧失了这个优势，而阵地战恰恰是德军不擅长的，尤其是部队数量又远比敌人少的情况下。

5、一味的死守就等于放弃以退为进的战术

中国有句俗语是以退为进。其实曼斯泰因也提到这一点：在敌人进攻的时候刻意后退避让，让对方战线拉长、补给困难的时候给予致命的反击。这种在机动中作战恰恰是德军的优势，取胜把握远比死守阵地大。甚至有时候曼斯泰因做好了通过退让形成包围战歼灭敌人的作战计划，都会遭到希特勒拒绝所有撤退的命令而作废。

我们今天讨论德国到底有没有机会取胜毫无意义，但从曼斯泰因的分析和总结，我们可以看到德国成功和失败的原因。从而从中可以领悟到很多企业管理的道理，这才是这本书对现代企业管理者的真正价值。

十八、闪击英雄内容概要

第一章我的家庭与青年时代

1901 年 4 月 1 日，我和弟弟进入巴登的卡尔斯鲁厄候补军官学校。一直到 1903 年 4 月 1 日，我又从这里转到一所重点候补军官学校，这座学校位于柏林附近的大利希特费尔德。

和弟弟在同一所军官学校

军校学生团所受的军事教育虽然非常严格和枯燥，却是宽容和公正的。我们的课程以高级文科中学的教程为基础，特别注重现代语言、数学和历史等课程。这为我此后的生活打下了一个扎实而牢固的基础，这里的教育水平一点儿也不比同级的民办中学逊色。

军校宽容公正

婚后不久，我们甜蜜的生活就被 1914 年 8 月 2 日爆发的战争打断了。在四年的战争期间，我只能利用短暂的休假时间去看望我的夫人和孩子。

婚后参加一战

我本来自步兵，但是在科布伦茨第 3 电报营的工作，以及一次大战中接触了几个月的无线电方面的工作，使我学到了许多通信方面的知识，这对我以后组建一个划时代的新兵种有着非同寻常的意义。

学习了无线电

第二章德国装甲兵的建立

虽然我是步兵出身，也不懂技术，可命运却偏偏要我与摩托化结缘。

早起装甲兵肯定是步兵出身

说我应当先去研究汽车制造厂、加油设备、汽车制造和技术人员的培训，以及公路、运输方面的问题。这一点完全出乎我的意料。我对他说，我对技术方面的问题实在是一无所知，无法胜任。

先去学习汽车制造

研究工作开始后不久，又出现了一个问题，即在运动战中如何对摩托化部队的输送进行防护。要想解决这个问题，唯一有效的方法就是利用装甲车辆进行输送。

思考用装甲车输送部队

在我们当时的理想中，装甲师最终要装备的坦克应当是这样的：在两种型号中，轻型坦克装备一门穿甲炮，炮塔和车身上各装备一挺机枪；中型坦克装备一门大口径火炮，炮塔和车身各装备一挺机枪。

设计理想的坦克

1932 年的演习是冯·兴登堡元帅 15 参加的最后一次演习。演习之后，已是耄耋之年的他对我们的演习做了讲评，对于他如此清晰而透彻地指出演习中出现的差错，我真是从内心深处表示敬佩。在谈到骑兵军领导时，这位老先生说：“在战争中，只有简便易行才有可能取胜。我曾经到过骑兵军司令部，在那里我没有看到简便易行的东西。”他的话或许是正确的。

很尊敬兴登堡

德国的总理亲自在开幕式上讲话，这在德国历史上实属罕见的奇闻。而且，他讲的话完全有别于部长们和前任总理们在类似场合所惯用的言辞。他宣布废除汽车税，声言要建造帝国高速公路和“人民汽车”

大众

这些分队运动的快速性和精确性给希特勒留下了异常深刻的印象，他不断大声喊道：“这个我用得着！这就是我想要的！”

坦克吸引了希特勒

1935 年 10 月 15 日，三个装甲师正式组建起来：

第 1 装甲师，由魏克斯男爵将军指挥，驻在魏玛；

第 2 装甲师，由古德里安上校指挥，驻在维尔茨堡；

第 3 装甲师，由费斯曼将军指挥，驻在柏林。

最早三个装甲师

有人说过：“胜利只能来源于运动。”我们同意这一说法，而且想利用我们这个时代的技术辅助手段来说明这一思想。运动的目的是将己方的部队调向敌方。

胜利来源于运动

我们认为，一种武器效能的大小取决于当时与之对抗的武器的水平。如果坦克遇到优势之敌——敌坦克或反坦克炮，坦克也会被摧毁，此时坦克的效能也就变小了；但是如果反过来，它就会具有毁灭性的效能。

坦克的优势

第三章希特勒独揽大权

我从我尊敬的上司装甲兵上将鲁茨手里，接受了第 16 军军长这一新职务。这个军的参谋长是保卢斯 40 上校，几年前我就认识他，他是一个标准的总参谋部军官，头脑清醒，勤奋努力，而且人品极佳，使人对他的纯洁和忠诚深信不疑。我们在一起工作得很出色、很协调。后来，这位不幸的第 6 集团军司令因守卫斯大林格勒的问题，遭到了最严厉的指责和诽谤。除非保卢斯能有机会为自己辩护，否则我不相信任何对他的指控。

斯大林格勒战役的保卢斯

胸前挂满勋章的第一次世界大战的老兵们，站在路边向我们挥手致意。只要我们的车子一停下来，他们马上就会将鲜花撒在车子上面，往士兵们手里塞各种食物。任何地方都没有发生不和谐的事情，因为这种合并是双方渴望已久的，只不过多次被人为地阻断了。一家的同胞兄弟姊妹因倒霉的政治已被分割长达数十年之久，现在终于可以团圆了。

箪食壶浆，以迎王师

很明显，温斯顿·丘吉尔有一点道听途说了。因为慕尼黑的铁路站长曾告诉我，在军队向奥地利开进的当天，没有任何运送军事人员或物资的特别列车由德国开往维也纳。

从温斯顿·丘吉尔的回忆录中可以看出，他是想证明，大不列颠和法国的政治首脑们完全有能力在 1938 年的一场战争中取得胜利；不过他们的军事首脑却有充分理由对此持怀疑态度。因为他们知道他们军队的弱点，却找不到革新之路。德国将军们也渴望和平，但不是因为自己有弱点，或者害怕什么革新，而是他们相信，通过和平的手段也能达到其民族所需要的目标。

回击丘吉尔回忆录

第四章灾祸开始

在布吕恩 47，我看到了捷克的装甲车辆，发现这些车辆尚可使用，后来这些车辆在波兰战局和法国战局中都发挥了很好的作用，直到俄国战局时才完全由德国重型坦克所取代。

一开始用捷克的坦克进攻波兰

我们并不是怀着轻松愉快的心情开赴前线的，世界上从来没有一个将军愿意打仗。

真的吗？

我们的许多老军官和数以万计的士兵，都亲历过第一次世界大战，尤其是当战争一旦超出波兰一国的范畴，他们知道战争将会带来怎样的结果。

见识过一战的老兵害怕世界大战

第一发炮弹落在我的指挥车前 50 米的地方，第二发落在我后方 50 米处。我估计，下一发就要命中我，于是我立刻命令驾驶员赶紧向右转。

校准呢

突如其来的爆炸把驾驶员吓坏了，一踩油门，开足马力把车开进了一条沟里。我的这辆半履带式指挥车的前轴被撞弯，动弹不得。我不得不到军指挥所，换了一辆车，并向那些热情过度的炮手说明了当前的情况。在此我想顺便说一下，在战场上使用装甲指挥车实施指挥的军长，我算是第一个。

第一个坐指挥车指挥

波兰的“波莫瑞”骑兵旅对我们的坦克性能和作用一概不知，竟然使用马刀与我们的坦克对抗，结果遭受毁灭性的损失。

波兰骑兵

9 月 3 日，我视察了第 23 步兵师和第 3 装甲师，再次见到了我的小儿子库尔特。在我的出生地库尔姆，还看到了库尔姆钟楼的塔尖，心里有说不出的高兴，它似乎在维斯瓦河东岸向我招手致意。

夺回了自己的出生地

希特勒在被炸毁的维斯瓦河大桥旁站了一会儿。当他看到被炸毁的波兰炮兵的火炮时，问道：“这是我们的俯冲式轰炸机干的吗？”我回答：“不，是我们的坦克干的！”

坦克干的

希特勒指着那里问我，那是不是库尔姆。我回答说：“是，那就是库尔姆。前年 3 月我有幸在您的家乡欢迎您，今天我又在我的家乡迎接您。我就出生在库尔姆。”多年后，希特勒还清楚地记得当时的这一幕。

衣锦还乡

遗憾的是，在接下来的年月里，希特勒就很少到部队视察，而到了战争的最后几年他就根本不去了。他因此再也没有办法保持与部队的接触，也不再了解士兵的甘苦。

希特勒疏远了军队

第五章西线战局

戴高乐 67、法拉第和其他人曾针对上述问题提出过改进建议，但始终无人加以理睬。从中可以看出，法国最高领导并没有认识到坦克在运动战中的意义，或者说不想去认识。

法国没有注意到戴高乐等人对装甲不对的意见

当局，使我们感到诧异的是，当 1939 年秋天德国陆军主力特别是其全部装甲兵力被牵制在波兰的时候，他们为什么没有利用这样一个大好时机发动进攻。其原因我们当时并不知道，只能靠推测。

奇怪法国没有在入侵波兰的时候打击德国

我们知道，戴高乐将军新组建了一个师，即法国第 4 装甲师，5 月 16 日的时候我们曾经见过这个师，它第一次出现是在蒙科尔内。在以后的几天里，戴高乐一直与我们纠缠，5 月 19 日他的几辆坦克甚至到达距我在欧尔农树林里的前进指挥所仅 2 公里的地方，而保障我们这里安全的只有几门 20 毫米口径高炮。在这几个小时里我们的确十分紧张，直到这些不速之客驶向别处，才算松了一口气。

戴高乐的装甲师差点干掉古德里安

在这一天，最高统帅对作战行动进行干预，极大地危害了整个战争进程。希特勒命令左翼军队停止在阿运河畔，并禁止渡过这条小河。至于为什么要这样做，他并没有告诉我们。命令中有这样一句话：“把敦刻尔克留给空军。如果占领加来遇到困难，也可把它留给空军。”

敦刻尔克留给空军

我们不得不在敦刻尔克城前停止前进！眼巴巴地看着空军实施攻击，也眼巴巴地看着英国人乘坐各种各样的大小船只，络绎不绝地从这个要塞撤走。

如果不是国防军总司令部反复阻止第 19 军前进，那么敦刻尔克早就被我占领了，胜利也早就到来了。如果当时能在敦刻尔克俘虏英国远征军，那么战争的进程也就很难预言了。

至于为什么让我的军停止前进，后来给出的一种解释是，佛兰德河川纵横，不适于坦克的行动。这纯属无稽之谈。

差点活捉英国远征军

我曾要求你们 48 小时不睡觉，

你们却坚持了整整 17 天之久。我曾强迫你们不断前进，不要顾及来自侧翼和背后的威胁，你们毫无惧色，勇往直前。

给士兵的致词

在巴黎逗留期间，我从巴黎出发，到凡尔赛宫和枫丹白露观光。枫丹白露是一个神妙的古老宫殿，充满历史回忆和名胜古迹。马尔迈松的拿破仑博物馆是我参观中非常感兴趣的一个地方。

参观巴黎

第六章 1941 年的俄国战局

希特勒只问了我一个问题，到达明斯克需要多少时间。我回答：“五六天。”事实上，进攻是 22 日开始的，我 27 日便到达明斯克。

明斯克这么简单啊

现在，常有人说，1941 年陆军冬装匮乏的责任应完全由希特勒一个人承担。我并不认同这种说法。因为，空军和党卫队的装备一直很好，而且供应也很充足，冬装也及时做了准备。问题的症结在于，国防军总司令部一直沉浸在一种梦幻当中，认为俄国肯定会在 8—10 周内被打败，接着就会在政治上崩溃。

想得太简单

它曾严重地玷污了德国的尊严。在战争开始前不久，德国国防军总司令部向各军、师直接下达了一个命令，是涉及在俄国境内如何处置平民和战俘的命令。命令规定，如果德军官兵在处置俄国平民和战俘时有违反纪律的情况发生，没有必要运用军事惩戒法对违纪官兵加以惩处，只需其直接长官酌情加以处理。

这个命令将会对军纪的维护造成极为不利的影响。不管俄国人是否已在《海牙陆战法规公约》84 上签字，也不管他们是不是承认《日内瓦公约》，德国军人必须遵照这些国际法和基督教教义准则，来规范自己的行为。

不允许随意处置平民

6 时 50 分，我在科洛德诺乘坐一艘强击艇渡过布格河。我的指挥梯队由两辆装甲通信车、几辆越野车和摩托车组成，直到 8 时 30 分一直跟随我前进。

开始进攻苏联

7 月 16 日，第 29 摩托化步兵师占领斯摩棱斯克，这是第一个达成其战役目标的作战单位。这当然是一个了不起的战绩。

占领斯摩棱斯克

我曾利用一次视察阵地的机会，顺便看了看这个城的大教堂，未发现任何损毁。当我踏进教堂时，却不免使我大吃一惊，因为教堂的入口处和教堂的一半居然变成了一个无神论博物馆。在大门口，立着一个向人讨饭的乞讨者的蜡像。再里边，立着一个真人高的平民蜡像，形象十分夸张，意思大概是要表明无产阶级是如何受到歧视和剥削，粗制滥造，毫无美感可言。不过，教堂的右半部分还保持着原

样。俄国人本想把教堂的银质祭坛物品和灯具都藏起来，但还没等他们干完，我们就突然到来了，大厅中央堆满了大型的珍贵物品。

我让人去找一个俄国人，好将这些贵重的物品交给他保管。不一会儿，找来一个留着大白胡须的教堂司事，我通过一个翻译向他交代，这些贵重物品暂由他代为保管，尽快从这里搬走。价值连城的镀金木雕圣像屏 89 完好无损。至于教堂后来的情况，我就知道了。总而言之，我们当时是尽全力来保护这些古迹的。

还保护古迹

如果你不是一个身处前线的人，不亲身经历这种污泥成河的窘状，你绝对不可能理解部队当前的需要和装备状况，你也就不可能对前线的态势做出正确判断。而我们的军事领导既不亲自到前线来考察，又听不进我们的汇报。其结果必然是要付出沉重的代价，而我们所蒙受的巨大牺牲本来是可以避免的。

一定要在第一线了解情况

截至 9 月 26 日，合围基辅的会战胜利结束。被合围的俄军投降，66.5 万人成了我们的俘虏。

基辅会战

我们不断向上级提出我们的请求，要求能尽快把冬装发下来。可是，我们得到的答复却是，冬装肯定会及时配发的，以后不要再提这种多余的要求。即使如此，我还是一再催请速发，但是在这一年里我们始终没有看到冬装的影子。

冬装迟迟不到

至于说到俄国居民的态度，我可以讲述一个例子，就是我在这些天与奥廖尔的一个沙皇老将军的谈话，极具代表性。他说：“如果是 20 年前，我们会热情地欢迎你们。但现在太晚了。我们刚刚开始重新复苏，你们来了，又使我们倒退到 20 年前，我们又不得不从头起步。现在我们团结一致为俄罗斯而战。”

晚来了 20 年

希特勒：“那您就应当在原地挖战壕，坚守每一寸土地！”

我：“不是哪儿都能挖战壕的，那里的冻土已经达 1 米到 1.5 米，而且用我们那些可怜的工程器械，根本就挖不动。”

希特勒：“那您就应当用重型榴弹炮炸出弹坑，构筑阵地。一战时我们在佛兰德就是采用这种办法。”

用老经验，指导新实践

第七章 退职

与我的太太离开柏林，到博登湖畔或萨尔茨的王室庄园购买一套小房子。

到 1 月，我感觉身体已大有恢复，2 月末甚至可以到瓦尔特高去挑选房子了，并盘算着即将开始的农夫生活。可是，这一切都未能成为现实。

会德国休养

第八章 1942 年 1 月至 1943 年 2 月装甲兵的发展

于是，在经过一番比较之后，最终的解决方案是，继续生产重约 60 吨的“虎”式坦克，

另外再设计一种“豹”式轻型坦克，重量在 35 到 45 吨之间。1942 年 1 月 23 日，这一方案呈送希特勒。

为了不致对坦克的生产造成过大影响，希特勒命令自行火炮的生产都使用非优质钢。尽管如此，现在的事情很明显，生产的重点已由坦克转向火炮。换句话说，就是从进攻转向防御，而用于防御的兵器却十分缺乏。

开始由进攻转入防御

不过，希特勒有一个观点是正确的，它完全有别于上述这些五花八门的坦克设计方案。他主张，“虎”式坦克应装备弹道低伸的 88 毫米口径长管火炮，而不应使

用初速很低的大口径火炮。坦克炮主要是用来对付敌人坦克的，在这一主要任务面前，其他任何一种方案都处于次要地位。

希特勒也是有真知灼见的

第九章装甲兵总监

在斯大林格勒作战中，德国一个完整的集团军投降，这是前所未闻的罕见事。

难以想象

自从 1941 年 12 月 20 日之后，我还没有再见过希特勒。14 个月过后，他似乎老了许多。他的举止已经不再像当年那样坚定有力，说起话来也不像过去那样流利，左手在不停地颤抖。我看见，我写的那本书就摆在他的书桌上。他以这样的开场白开始了与我的谈话：“1941 年我们分手了。当时有许多误解，对此我很抱歉。我需要您。”

重新启用古德里安

戈培尔博士确实是希特勒亲信中最聪明的人。我觉得我或许有望从他这里得到帮助，来扭转我们当前的形势。

高看戈培尔

这些问题主要是，存在于我们最高军事指挥层中的极坏的组织状况，以及更糟糕的人事安排。我指出，现在国防军总司令部、国防军指挥参谋部、陆军总司令部、空军、海军、党卫队、装备部等多种机构并立，指挥上各自为政，而希特勒又不断地设立直属于他的机构，久而久之就造成了当前的混乱不堪，结果使希特勒自己也无法应付。

官僚系统的典型问题

希特勒的思想是第一次世界大战堑壕战的产物，他根本就不知道什么叫机动战；而隆美尔却是由于被敌人的空中优势吓破了胆，认为机动作战根本就没有可能实施。

举步维艰

第十一章总参谋长

1月20日，敌人踏上了德国的领土。德国的最后时刻就此开始了。这一天的早晨，俄军已到达位于霍恩扎尔察东部的德国边界。在落下第一颗炸弹的前半个小时，我的夫人才离开瓦尔特高的代彭庄园。她之所以拖到最后一刻才离开庄园，为的是避免使周围的居民产生误解，以为大逃亡开始了。她一直处在纳粹党的监视之下，整日里惴惴不安。1943年9月遭敌机轰炸后，我们家所留下的家产已经不多，现在也只能撇下不管，像成千上万的德国人一样，加入难民的洪流。我们为能与他们共命运而感到骄傲。

老家丢了

第十三章第三帝国的领导人物

他有一个绝顶聪明的头脑，具有超乎寻常的记忆力，尤其是对于历史事件发生的日期，以及技术和国民经济方面的数据，他都能倒背如流。

他后来当上总理和国防军总司令之后常说的一句话就是：“您六周前和我讲的跟现在完全不一样！”

他先天就有一种本领，能利用简明易懂的方式将其思想表达出来，进而不断重复，将他的讲话铭刻在对方的心中。不管站在他面前的是成千上万的人，还是几个人，几乎每次讲话时他说的第一句话都是：“当我1919年决定做政治家的时候……”而在每次政治演讲和训话结束时，都会说：“我不会屈服，绝不会投降！”

他懂得如何巧妙地迎合听众的心理。比如，他对工业家讲话就不同于对军人讲话，对党内亲密同志讲话则不同于对政见不一者讲话，对省党部头目讲话又不同于对小官吏讲话。

希特勒最突出的一个特性是他的意志力。他可以利用他的意志力，迫使大家跟着他走。他的这种意志力能产生一种强大的诱惑力，甚至可以对某些人产生一种催眠作用。

在占领捷克斯洛伐克之后，又夺回了梅默尔地区。到了这个时候，德国似乎已经强大到不费吹灰之力，便可静等民族愿望的全部实现。可希特勒并不这么想。究其原因，是希特勒有一种奇特的预兆，他认为他会早死。他说：“我知道我不会活得太长。没有太多的时间供我去浪费。我的继承人没有我这样的活力，面对艰苦的抉择，他们表现得软弱无力。我必须在有生之年亲自来做这些事情！”

在斯大林格勒会战失败之前，他还经常和国防军总司令部的成员一起用餐。此次会战失败以后，他就开始一个人吃饭了。只是少有几偶尔邀请一两个客人同他一起用餐。他一边狼吞虎咽地吃着蔬菜和面食，一边喝着凉水或啤酒。

对希特勒的看法，还是挺真切的

戈林是一个无所顾忌、极为不拘小节的人。起初，他在工作中表现出非同一般的活力，为德国组建一支现代空军奠定了基础。他一直都在致力于把空军建设成独立的第三军种，如果不是他对这项工作全身心地投入，那么德国也就不可能拥有今天这样一支新型的、能担负战略任务的军种。

对戈林，早期肯定，后期否定

在希特勒所有的追随者当中，最令人感到神秘莫测的要算党卫队帝国领袖海因里希·希姆莱。这是一个不大引人注目的人，带有一种明显的种族自卑感，外表单纯朴实。他的个人生活方式和戈林迥然不同，可以说近乎斯巴达式的简朴。

希姆莱完全否定

在希特勒的圈子里，约瑟夫·戈培尔博士应当算最聪明的人，他是柏林党总部首领，担任宣传教育部部长。他是一个能言善辩的演说家，

在过去对共产主义的斗争中以无人能比的勇敢为纳粹党争取到大量柏林的选票。但他也是一个危险的蛊惑者，他疯狂地煽动反教会和犹太人，反父母和教师，参与了 1938 年 11 月臭名昭彰的“水晶之夜”¹⁵⁴。

这个具有雄辩才能的演说家，一到希特勒面前就变成了哑巴。

戈培尔，被希特勒催眠

第十四章德国总参谋部

沙恩霍斯特¹⁵⁶和格奈泽瑙¹⁵⁷是德国总参谋部的鼻祖。弗里德里希大王的思想和德意志民族挣脱拿破仑桎梏的坚强意志，都给总参谋部的建设打上了深深的烙印。

沙恩霍斯特，一个下萨克森农民的儿子，沉默寡言，头脑冷静，勇敢忘我，谦虚质朴，有主见，不谋私。他是解放战争时期普鲁士军队的组织者，总参谋部的创建者，因在战场上身负重伤而去世。

可惜啊

格奈泽瑙，布吕歇尔¹⁵⁹的参谋长，参与了 1806 年科尔贝格保卫战，活泼热情，足智多谋，在无数次或胜或败的会战中，为他的总司令出谋献策。在 1815 年 6 月 16 日利尼之战失利后，他力劝布吕歇尔向结盟的英军方向开进，他的这一建议为 1815 年 6 月 18 日盟军在滑铁卢取得对拿破仑的决定性胜利做出了重大贡献。

军舰以他命名

克劳塞维茨，撰写了《战争论》一书，在解放战争中没有晋升到关键职位。他是个文静寡言、矜持节制的学者类型的人，在德国总参谋部军官中常常可以看到这种类型的人。他在世的时候，很少为人所知，却对后世产生了重大影响。

纸上谈兵

毛奇，德国陆军最重要的总参谋长，闻名于世的思想家、筹划者和天才的战争指导者。高雅恬淡，思维缜密。他最突出的一点是独树一帜，自成学派。他不仅是一个伟大的军人，而且还是一个高尚的人，一个出色的作家，一个关注异国他乡民风民情的观察者 160。

高人

施利芬，高雅，聪明，冷静，喜欢冷嘲热讽。他像毛奇一样，能认识到时代对技术的要求。他思想的确切性及其令人折服的力量，给他的继任者小毛奇以巨大影响，以至于他的作战计划在他死后只做了很少改动，便在 1914 年被付诸实施，只不过当时的条件已经发生了变化，因此，所谓施利芬计划失败的责任，不应归咎于他，而是因为照搬照套和一味模仿。他始终没有机会到战场上显身手。

同样纸上谈兵

兴登堡，朴实无华，头脑清晰，意志坚定，平易近人，仗义豪侠，他能真正做到“疑人不用，用人不疑”。凡是他信任的人，他便会大胆放手，任其发挥。而他本人也具有清晰的总揽全局的本领，以及出众的知人善任的能力。他说：“如果坦嫩贝格会战失利了，人们不要去争论谁该为这场失败负责任。”

长寿的老将军

鲁登道夫，是个意志坚强的人，具有超凡的工作活力，杰出的组织才能。在炽热的爱国热情激励下，他以巨人般的力量，企图拯救其民族于即将来临的溃败。他在国家最危难的时期做出了伟大贡献。

啤酒馆政变

泽克特，头脑清楚，行事审慎，沉着冷静，在公众面前表现得还有点腼腆。他在战略和组织方面都独具天分，但在对技术的领悟上却不及毛奇和施利芬。

贝克，受过高等教育，沉静，高雅，在德国重整军备之后，致力于重建毛奇风格的总参谋部，但他对时代对技术的要求了解不多。他对航空、摩托化和无线电一概不知。

其余将领

在我们于二战初期成功实施了快速打击之后，敌人便启用一个词语，叫“闪击战”。

施利芬伯爵早就说过：“现在欧洲已是一个大家庭，每一个成员都难以置身于家庭纷争之外，特别是当你的房间正好位于中央时。”

此话恰如其分地描绘了我们所处的无法更改的状况，它把我们卷入了欧洲的每一场冲突，实非我们所愿。德国民族绝不比欧洲其他民族更好战。只是因为“房间正好位于中央”，因此在漫长的历史中当邻国爆发冲突时，德国很少能摆脱其影响。

德国好委屈啊

在两次大战失败后，总参谋部都因遭到战胜国的禁止而解散。战胜国的这两次措施只说明一点，即我们昔日的敌人也不得不对这个杰出的组织表示敬畏之意。“剩下的就是沉默！”

强调德军总参谋部的厉害

十九、从将军身上学管理——读《闪击英雄》

《闪击英雄》作者：古德里安。古德里安和隆美尔、曼施坦因一起被认为是二战德国方面最杰出的将军。这本书和《失去的胜利》、《隆美尔战时文件》一起被认为是战后关于德方最重要的书籍。我们老板曾经推荐各层干部读这几本书。对于《闪击英雄》老板建议大家学习古德里安在苏德战争期间的战略思维和大局观。历史没有如果，但是果真在 1941 年夏德国放弃乌克兰优先攻击莫斯科，以当时的状况拿下莫斯科是大概率事件，毕竟经过基辅大战后的德军还是能攻击到莫斯科郊外。拿下莫斯科及其周围的工业区后，斯大林估计就没有时间恢复被肃反破坏的红军指挥体系了，也许朱可夫当不到元帅就被俘了。在决定进攻莫斯科还是基辅时，希特勒看重的是经济利益，乌克兰的工业和民生设施对支持战争有利。古德里安看重的是战略，拿下莫斯科，苏联就失去了继续支撑战争的工业体系和意志。由于德国东西两线作战，尽快终结东线战争战略上至关重要。希特勒毕竟只是一个政客，他思考的应该是拿占领区的物资去讨好国内民众。据说二战期间德国人民的生活不是一般的好，完全没有受战争影响。那个时候希特勒精神可能已经不正常了，否则他怎么能不借鉴拿破仑的教训？

除了战略外，从古德里安身上还可以学到很多。

其一是学习新事物的能力。古德里安是陆军出身，把他调到运输部队之前对汽车和装甲一无所知，他仅仅是通过阅读一些国家的军队条令以及奥地利一个将军写的关于坦克的书，就能推理出坦克在今后战争中的作用，日耳曼人的演绎推理能力真不是盖的。05 年左右我们参与 O2 的无线网络项目时，德方工程师愣是从我们无数配置说明中总结出了基站配置原则！德国在欧洲中部，在一战之前部队的机动能力就是个问题。二战前德国组建汽车运输部队估计就是为了增强机动能力，古德里安就是从这点出发开始推理，汽车运输、装甲运兵车、武装装甲运兵车、坦克、摩托化步兵、闪电战。吞并奥地利的行动中，装甲师一个昼夜前进 1000 公里的战绩应该震惊了德国军方，后续波兰、法国等战争中闪电战被运用就不奇怪了。英法联军拥有比德国还多的坦克，但是因为战术思想不对，最终大败亏输。在新技术出现后，能否看到它成熟后的作用是一种能力，看到它成熟后的作用后，

是用来补充老的体系还是围绕新技术建立新体系又是一种更高的能力。最近看到银联在猛推云闪付，不禁唏嘘，银行应该是所有产业里面最先利用计算机的吧。

其二 古德里安做为高级指挥官，在历次作战中都奔走在第一线，书中有个例子，说古德里安的指挥车被苏军炮火瞄上，先在车前 50 米打了一炮，又在车后 50 米打了一炮。古德里安判断后面肯定要挨炮了，让指挥车拐出公路，掉到沟里，逃过一劫。古德里安应该是把指挥中心建在装甲车上，用无线电指挥作战的第一人。即使担任集团军指挥后，古德里安也一直奔走在最一线，正因为如此，他才会对战局有清晰的判断。而德军的陆军司令部的官员在整个二战期间竟然没有到过前线，以至于苏德战争期间他们认为已经送到前线的给养还在华沙！不在前线而瞎指挥，浪费了德装甲集团强大的战役能力。老板所谓让听得见炮声的人来指挥的说法也许和这几本书相关。

其三，古德里安从不轻言放弃。早期在推动以装甲集团为中心制定战略战术时，各方反对得很厉害，二战时的主战兵种都希望坦克成为他们的附属。军队高层也没几个人支持他。古德里安为了说服陆军中央司令部使用了两个方法，第一是演习，通过演习展现装甲集团的能力让高级指挥者眼见为实。第二是写文章和出书，通过文章和书统一整个陆军的认识。通过这两手，古德里安成功的改变了以步兵为中心配置坦克的思想。其实到了战争后期，尤其是斯大林格勒之后，东线战事已成定局，但是古德里安还是做了大量的努力，把他不轻言放弃的精神发挥到了极致，可惜无济于事。人力终有穷时。

书中古德里安还对纳粹的运作体制做了精妙的评价，以史为鉴，对我们的现实至少有借鉴意义。别人走过的倒霉路，我们再走，总要小心一点。

二十、沙漠之狐——《隆美尔战时文件》

二战德军三大文件，分别是古德里安的《闪击英雄》、曼施泰因的《失去的胜利》和由李德哈特整理的《隆美尔战时文件》。

1940 年西线的闪电战，这三位主角都在其中，曼施泰因成功的说服了希特勒，从施利芬计划转为 B 计划，全军主力绕了一个圈，改由阿登高原实施突击。当时，德军 136 个师中只有 10 个装甲师，而这 10 个师就是决定性的。其中，古德里安下辖 3 个装甲师负责在色当做突击，隆美尔则率领第七装甲师在古德里安的侧翼挺进。传奇就此上演。

李德哈特是英国的战略家，也是装甲兵机动作战的鼻祖，古德里安称自己深受他的影响。隆美尔是我儿时的偶像，仰慕到初中曾把 Erwin Rommel 作为自己的英文名。中学时代，热衷于读二战名将传记，当时最欣赏巴顿（他很推崇隆美尔的《步兵进攻》）和隆美尔，后来才知道还有曼施泰因这样的战略天才的存在。

隆美尔，套用 NBA 的说法就是，极其擅长炮轰和运动战，唯快不破。一旦落位到阵地战一板一眼的打，受限于人员配置和武器装备的巨大差距，无法发挥出机动性，就容易被人强吃。

他作为机动作战的战术大师，其战略视野是被人低估的，这本书很好的还原了他本人在二战时期的历次作战记录和心路历程，让人有身临其境之感。

身先士卒，深入一线，亲自决策

指挥官最重要的任务是对自己战场及敌人的位置了如指掌。优秀的指挥官不喜欢二手信息，他经常冲在最前线，对战场信息进行及时有效传达，高效实时指挥。

此外，越是艰苦卓绝的战斗，一线指战员看到将领与自己同甘共苦，其士气的提升不可估量。

集中兵力，单点突破

闪电战的奥义在于：集中兵力于一点，强行突破敌阵，向两边卷动以确保侧翼的安全，再像闪电一样透入，不让敌人有反击的时间，即已深入敌人的后防。

隆美尔在北非战场面对英第八集团军，始终在人员装备处于劣势，伤其十指不如断其一指，他将全部机动兵力集中在一起，用各个击破的手法逐一消灭英军，赢得了沙漠之狐的美誉。

最高速度，勇追穷寇

隆美尔始终要求部队利用好时间和空间，做最大限度追击和突破，机械化部队必须用最高速度前进（隆美尔的军令中，最高速度这个字眼出现无数次），装甲兵和步兵的配合要有层次，为了追求战略突破，不应拘泥于补给和后勤的牵制，不能让对手有喘息之机，以达到出其不意的效果。

李世民在冷兵器时代不顾刘弘基劝阻，日夜兼程二百里大破宋金刚，“乘胜逐之，破竹之义也”正是此意。

兵不厌诈

利用地形和伪装，掩护自己的真实进攻意图，以达成突然性。

随机应变

部队作战必须养成随时迎敌的好习惯，做到抢先开火压制。此外，用 88 毫米高射炮放平射击抵抗英军坦克也是一大创举。

切忌因循守旧，随时自我革新

隆美尔认为一战后德军受限于战败国约束，反而没有像英国一样，被步兵战争思想所主导，能率先将装甲运动战用于实践。他提出，指挥官必须经常注意利用新技术来改革旧技术，并能根据实际情况随时调整自身的战争思想。

他一再强调，指挥官若是想成功，最重要的是他的思想绝不可以定型，绝不可以僵化，一定要适应他周围的环境。

阵地战 vs 运动战

隆美尔关于这两种作战的目的阐述的很清楚，一支机动部队，一旦战车被击毁，尽管人力损失很小，但也失去了战斗价值。阵地战的情形则完全不同，所以阵地战总是一种“杀人”的战争，而运动战则以“毁物”为目的。

阿拉曼战役期间，隆美尔受困于巨大的补给缺口和人员装备的劣势，巧妇难为无米之炊，硬生生从擅长的运动战拖成了阵地战。这也是为什么我对蒙哥马利一向不以为然。

制空权

隆美尔应该是德军将领里最早领悟到盟军空中优势对战争形势的逆转。火力覆盖及火炮射程也被多次提及。从他的战时日记，不难窥出美军二战后的建军纲领：掌握绝对制空权，对战区空域实施清场和火力覆盖。制空权对于任何强大的陆军，都是一张死刑判决书。

以身作则

以上是隆美尔的作战纲领和反思，作为一代名将，沙漠之狐的人格魅力也是不凡，引用隆美尔担任军校校长时的一段演说作为文章的收尾：

“无论是在公务的哪一方面，你都要做你部下的模范。你要忍受一切的疲倦和饥寒，千万不要想不吃苦，千万不要使你的部下认为你不肯和他们共甘苦。你的态度一定要彬彬有礼，不要用恶声向人说话，因为那通常表示你自己心里有某种短处，怕被人家识破了。”

二十一、“沙漠之狐”隆美尔之死

（一）重回诺曼底

1943 年 11 月，隆美尔重新来到诺曼底，时过境迁，此番故地重游，隆美尔的心情十分复杂，和 3 年前时大为不同。1940 年那个在法国所向披靡的英雄一受挫于北非，再失意于意大利，现在被迫在这里防守海峡对面集结起来的强大舰队。

在非洲前后两年的战役中，我有很多机会来实验地雷在各种不同战争形式中的重要性，我非常熟悉敌人布雷的方法。与之相比，我们手中的资源实在是少得可怜。1941～1942 年冬季，在迈尔迈里卡和昔兰尼加苦战结束之后，英军在组建他们的新防线时就大量使用了地雷。英军的新防线长达 50 英里，从加扎拉一直向南延伸到沙漠地区为止。英军利用两个月的时间，在这条防线上，和在托布鲁克的前方地区中，埋置了 100 万枚以上的地雷。雷阵有些地方纵深达几千米，地雷之间以电线彼此相连，给我们的清扫带来极大的困难。

在我们进攻时，我们的敌人坐拥大量的反坦克炮和坦克，并且都部署在雷区中央，我们想接近敌阵必须要通过雷区，而在清扫雷区时则要受到敌军火力网的威胁，这样的战斗实在是非常的困难惨烈。这些经验使我深刻认识到英军大量布雷的价值，做个假想，在北非，如果守阵的是德军，进攻的是英军，那么这些阵地或许永远都不会沦陷。

隆美尔全身心地投入到防线的建设工作当中，每一个细节都要亲自把握，务求到位。他煞费苦心设置了許多障碍物，并且尽可能地将地雷的应用发挥到极致。和在北非时一样，他再次受到原料供应的困扰——不过那次是燃料，这次是水泥。从所有防御工事的设计和建设到战争爆发时突发情况的应对，事无巨细他都了然于胸，这些从他在 4 月 22 日的报告中可见一斑。

经过过去几周的视察和考虑，我认为应集中一切力量，在海岸上消灭敌军，一定不能使他们建立起稳固的登陆点。我们要逼得敌军在我方已经设防的地带里战斗，

因此必须建立一个从海滩浅水区向内陆延伸的要塞和布雷区，要有一定的纵深，约五六千米远，并且同时兼顾海面和陆地的防守。现在的雷阵外围只有铁丝网保护，所起的效果非常有限，甚至可以说毫无价值。尤其铁丝网上还有宽广的空隙，必须赶紧消弭。理想中的雷区应包括无数的雷阵，每一个都有几千米的宽度和纵深。这些雷阵在铺设时要经过精心的设计，大致分布在海岸线和内陆之间约 6 千米宽的区域。雷阵里面应包括各种不同种类的地雷，并且威力也必须得到保证。假如敌人陷入雷阵之后，还继续想要进攻我军阵地的话，那么他们便是自寻死路。他们便会重蹈我军在北非时的艰难境地，而且会更加凄惨。他们要在死亡陷阱中开辟一条生路，而且还要面对我们各种各样强大的防御火力。不仅在滩头地区会是如此，在后方还有更多和更广泛的雷区在等着他们。任何企图从后方向海岸防线突击的空降部队，都会发现在降落到地面上时，就是踏上了一条不归路。

我认为沿着布洛涅到索姆河口之间的危险地段，在海岸防线之东，一定要摆着两个师的预备队。一旦发现敌人的攻击重点之后，这两个师马上就可以开入第一线，以阻止敌军建立桥头阵地。这也许不是一个大规模的作战，而只是使用小型的战斗群，逐个地把正在下船或刚刚下船后的敌人予以扫荡歼灭。海岸上的战斗也许只要几个钟头就结束了，假使经验就是判断的基础，那么后方的兵力若能迅速地开入前线，就是一个最具决定性的因素。要使这种逆袭能够获致成功，则德国所有可以调动的战术空军，都应该用来支援这种攻击。最重要的是击溃敌方的轰炸机编队。

不管怎样，海滩防御线只是西线防御的一个方面。关于德军仅存的几个装甲师的应用，德国的几个陆军元帅争执不下。争论越来越激烈，古德里安将军觉得所有的坦克都应安置在敌军舰炮射程之外，避免遭到毁灭性打击。隆美尔坚持认为，如果把装甲师留在后方，一旦敌军展开进攻，在强大的制空权保证下，敌人的空军会竭尽全力阻止支援部队的行动。没有坦克支援，敌军很快就能建立滩头阵地，而后便可长驱直入。3 月 21 日，希特勒召见了隆美尔，听了双方的争吵后，做出了一个决定，将西线的 7 个装甲师中的 3 个划给隆美尔指挥，部署在海岸附近。

亲爱的约德尔：

只要敌人一脚踏上陆地，他们就会以最快的速度，把所有的反坦克炮和坦克都送入桥头阵地之内，而让我们一头撞在上面，直到头破血流为止——这正是他们在非洲梅德宁之战时所采用的伎俩。要想突破这种防线，一定要在大量炮兵的掩护下，实行迟缓而有组织的攻击，可是由于盟军拥有空中优势，我们当然办不到，像战争初期那样使用坦克横冲直撞的时代早已过去了——连东线方面也慢慢地不再使用这样的作战方式。

假使不管敌人的空中优势多么强大，而我们在最初几十小时之内，即能够把我们大部分的装甲兵力，全部投入遭受威胁的海岸防御地区之中，那么我确信：敌人在海岸上的攻击，在第一天之内即可以完全被击溃。截至目前，敌人的猛烈轰击虽然足以使我们在许多地区中的野战工事、交通壕等等受到完全的破坏，但是我们那些加强混凝土所构成的要塞工事，受到的却只是极轻微的损失而已。这就可以证明所有的阵地都有使用混凝土的必要，甚至像位于后方深处的炮兵阵地、高射炮阵地、预备阵地等等也都莫不如是。

这整场战争中最具有决定性的会战，以及德国民族的未来命运，在这里都已受到了极大的威胁，假使一切的兵力，不能在统一指挥之下从事防御工作，则所有的机动兵力就不可能尽早投入海岸上的战斗，那么胜利也就非常可虑了。假使我此时不提出一个紧急的要求，则将来一定会误事，我们很可能再度遭遇到像意大利一样的失败……

（二）诺曼底登陆

隆美尔的司令部起初设在枫丹白露，但在3月份的时候，他们搬到了一个更为舒服的地方——塞纳河畔的美丽的拉罗什盖恩城堡。尽管整个1944年的春天，隆美尔大部分的时间都在视察加固大西洋防线，但偶尔待在这里的时光依旧使他倍感惬意。他甚至还养了两条小达克斯拉狗作为消遣。到了5月，这样短暂的闲适一去不复返，加固防线的速度大大加快了，隆美尔也要为多争取一些装甲力量来增援海岸防线而奔波操劳。

亲爱的露：

5月中旬了，敌人还是一点进攻迹象都没有。不过在意大利境内，敌人已经发动了一个钳形的攻势，这也许是春末夏初大事发生的前奏曲。我又已经出发视察了好几天，到处和官兵们

谈话。在最近几个星期当中，我们的成就的确非常惊人。我深信当敌人进攻时，他们一定会吃大亏，而终于一无所成。

两天前，我第一次打电话给元首。他似乎非常愉快，对于我们在西线上的工作也颇多赞美之词。我希望工作进度能比过去更快。天气还是那样冷，又下雨了。英国人也许还要再耐心地等下去。我正在等着，看到了6月间是否可以抽空回家一趟。可惜的是，意大利的局势越来越坏了。敌人在炮兵方面具有极大的优势，而在空军方面更是如此，他们已经把我们的正面突破了。

（1944年5月8日）

隆美尔对他的防线信心满满，自信有它的存在，盟军暂时很难从西欧登陆。对这个防线的长期有效性，他却心存怀疑。6月4日是一个星期天，他离开法国飞回德国，一方面希望能够面见一下希特勒，另外一方面，6月6日是他妻子露西的生日，他希望能给她过一个浪漫温馨的生日。因此，当6月6日清早，当前线的电话打来时，他还在家。参谋长斯派达尔将军打来电话告知他盟军空降部队已于昨日夜间空降，但空降地点并不是他预计的位置，而是在诺曼底。10点钟左右，隆美尔在家中打电话确认一下，这次的袭击不是佯攻，而是敌军确实选择诺曼底作为登陆地点，海面上已经出现了大批登陆舰。当晚22点钟，隆美尔赶回司令部时，当头传来噩耗，盟军从5处海岸突破，他设计的种种障碍并没发挥出想象中的巨大威力。

隆美尔立即下令位于附近的装甲部队（只有第21装甲师）马上反攻，但由于其余的两个装甲师不在这附近，第21装甲师的反攻很快被登陆的盟军部队击退。这时，盟军已经在诺曼底海岸一连串的滩头阵地上登陆并空投了15万人和大批的武器装备。

接下来，隆美尔一直竭力抵挡盟军，他费尽心力，但这里的情况不同于在北非，可以进行大范围的机动作战。在这里，德军寸土必争，面对着源源不断的兵力装备皆占优势的盟军，头顶着昼夜不停的敌机轰炸，德军避无可避，只能拼命死战。这已经不是战术指挥的较量，而是人力物力消耗的比拼。在这里，隆美尔空有一

身本领无处发挥，他所能做的，只是死死守住防线，并给前线浴血奋战的将士们打气鼓劲。

形势越来越不利，在诺曼底登陆的英美部队打下的大片滩头部队即将连成一片。6月11日，隆美尔把这里的情况汇总成报告发给总部。

机密文件：

1944年6月11日

截至目前，在诺曼底的战斗发展经过已经很明显地显示了敌人的作战意图：

- 1、在奥恩河与维尔河之间，获得一个纵深的桥头阵地，以作为向法国内陆——可能是指向巴黎——发动强大攻势的跳板。
- 2、切断科唐坦半岛，以期在极短的时间内占领瑟堡，如此他们可以获得一个大型的港口，以便有较大的登陆能力。（似乎还有一种可能性，那就是假使战况过于激烈，敌人也许会放弃在科唐坦半岛方面的作战，而倾全力向法国内陆挺进。）

由于海岸防御部队已经做了顽强的抵抗，而一切可以使用的预备队也都立即发动了逆袭，所以敌人尽管已经尽了最大的努力，但推进速度仍比他们希望的要慢得多。同时敌人使用的兵力，也似乎比原定计划中的数量要多。

在他们非常强大空军的掩护下，敌人已经逐渐予以登陆的部队增援。可是我们的空海军——尤其是在白天里——对于他们却一点阻拦的力量也没有。所以敌军流入桥头阵地的速度，可能比我方预备队开上前线的速度，要快上一大步。

由于敌人拥有空中优势，我们无法迅速地把党卫军第1装甲军、第7重迫击炮旅、第3高射炮军以及第2空降军调到奥恩河和维尔河之间，以便在敌人登陆之后，发动一次反攻。重迫击炮旅、高射炮军和第2空降军还在向前开进的途中，而党卫军第1装甲军已经被迫采取守势，正陷入到苦斗之中。

目前，本集团军群所能做到的，就是利用陆续赶到的兵力在奥恩和维尔两条河流之间，维持一条连续不断的防线，以阻挡敌人的攻势。不幸的是，在这种情形下，我们无法救出沿岸许多地点中，仍在那里苦守待援的部队。

本集团军群正设法用步兵替换装甲部队来守住防线，然后再把装甲部队集中起来，摆在防线后方，当作机动预备队使用。

集团军群总部也想方设法在以后这几天之内，把它的作战重心移到卡朗唐-蒙特堡地区，其目的是为击毁在那个地区中的敌人，并解除瑟堡方面的威胁。此后，我们才开始攻击夹在奥恩河与维尔河之间的敌军。

我们在诺曼底的作战，受到下列诸因素的影响，处于极端不利的情况下，有些地方简直是不可能的：

1、敌方空军的力量实在是太强大了，简直有压倒之势。这是我和我的幕僚们(也包括所有的战地指挥官在内)所亲身感受到的痛苦经验。敌人在整个战场上——从最前线一直到深入后方 60 英里以内的地区，都掌握着完全的制空权，白天，我方所有的交通运输——不管在道路上还是空旷地区中——都无时不被强大战斗轰炸机群或轰炸机群钉住，结果就是我方部队在战场上的行动，几乎完全陷于瘫痪，而敌人却可以自由地运动。在后方地区中，每一道运输上的“关口”(例如隘道和桥梁等)都不断地受到敌人的空中攻击，所以要把必需的弹药和燃料，补给到最前线上的部队，实在非常困难。

甚至于在战场上小型单位的移动——例如炮兵进入阵地、坦克集中编队等等——也马上都会受到猛烈的空中攻击，而产生重大的损伤。白天，战斗部队和各级指挥部被迫在森林密聚的地区中寻找掩蔽物，以躲避不断的空中攻击。6 月 9 日，在党卫军装甲军的后方地区中，其情况可以简述如下：大量的战斗轰炸机在战场上空不断盘旋，而强大的轰炸机编队则对着部队、村落、桥梁和十字路口加以猛炸，完全不考虑平民的安全。不管是我们的空军也好，高射炮兵也好，似乎都没有能力来阻止敌方空军这样强大的攻击力量。据估计他们一天可以出动 2.7 万架次（这太夸张了。即令在 D 日那一天，盟军全部战略战术空军出击的架次也只有 10585 之数而已）。我方部队——无论是陆军还是党卫军——利用他们手里所有的工具，对防御尽到最大的努力。但是弹药却十分缺乏，而且部队的调换也必须在极端困难的条件下进行。

2、敌方强烈的海军炮火也产生了很大的影响。盟军使用的火炮有 640 门之多。它们的威力巨大，在这种速射炮火控制下的地区中，我方无论是步兵还是坦克，根本都无作战的可能。不过，尽管在如此猛烈的炮击下，在沿海阵地中的我方守军，以及之后在蒙特堡地区中进行反击的部队，都曾经极为顽强地死守他们的阵地。但是除非我们的海空军有办法使对手丧失作战能力，否则敌人军舰对于陆上作战的支援还是会持续不断地参加——尤其是在科唐坦半岛方面——因为他们根本不必考虑弹药的消耗。

3、美军的物质装备比我们优越，他们拥有许多新型的武器和作战物资，根据党卫军中将迪特里希（党卫军第 1 装甲军军长）的报告，敌人的装甲部队似乎远在 2500 码以外的距离时，即开火射击，对于大量的弹药消耗毫无顾惜，并且也拥有极良好的空中支援（在阿拉曼会战时，就早已是如此了）。此外，他们在炮兵方面也具有强大的优势，而且炮弹的补给十分充足。

4、敌军对于空降部队的使用，不仅数量众多而且具有极大的弹性。当他们空降在我军未设防的地区时，就会马上掘壕固守，我们的步兵即使有炮兵的支援，也无法把他们赶走。我们应预料到今后敌人还会常常使用空降作战，尤其是对于我军尚未设防的地区。很不幸，我们的空军未能依照原定的计划击败这些部队。敌人利用他们的空军力量，可以一次就把我方的机动兵力钉死达几天之久。而他们在作战时，却可以任意使用机动兵力和搜索部队，所以我们的处境实在是非常困难。

各军种的部队在战斗中，都已经尽了最大的努力，尽管敌人不惜浪费大量的物资，但我军官兵们却都还是死战不退。我应该把上述的情形报知元首……

隆美尔

B 集团军司令

美军像洪水一样流入开阔地区，没有人能够阻挡住他们——一切都不出隆美尔的预料。在向西转到库唐斯之后，他们马上就把我们在科唐坦半岛中的战斗兵力封锁住并加以歼灭。于是德军的防线被撕开了一个大口子，巴顿的集团军从这里向法国的心脏地区狂冲而入。这就是战争结束的开端，阿夫朗什的突击，本是切断巴顿主力的一个回马枪，可是当部队集结时，即被英军大批轰炸机击碎，结果攻

击始终不曾发动。假使不是受到了盟军空军的阻挠，这次攻击行动一定可以提前开始，那么毫无疑问一定可以获得一次我们希望的胜利。所以这也和整场诺曼底登陆战一样，这次战斗失败的主因，就是盟军握有完整的制空权。

拜尔林向集团军总部写的报告，在隆美尔遗留的文件里，找到了这个文件的副本，摘录如下：

诺曼底前线的情况一天比一天糟糕，已经接近一个严重的危机了。

由于战况惨烈，敌人不惜使用大量的物力——尤其在炮兵和坦克方面——同时他们对于战场更具有无限制的制空权，所以我们的死伤数字非常高，每个师的战斗力都迅速减低。从国内送来的补充兵源为数极少。死伤总数已经累积到 9.7 万人（其中包括军官 2360 人）——平均每天损失 2500 到 3000 人——而截至目前，补充总数仅 1 万人，实际上又只有 6000 人到达最前线。

物资上的损失同样巨大，而补充的数量更是不够。以坦克为例，截至目前，一共补充了 17 辆，而损失却已有 225 辆之多。

新到的步兵师中都是一些新兵，他们的火炮、反坦克炮和近战的反坦克武器也都极度缺乏，所以当敌人在排炮和密集轰炸的掩护之下，向前进攻的时候，他们不可能支持太久。事实上，像敌人这样拼命消耗物资的打法，即令是任何最勇敢的军队，也一定会逐渐地被消耗完——在消耗的过程中，人员、装备和土地的损失都在所难免。

由于铁路系统已经全部被毁，同时从前线到 90 英里以内的后方地区中，一切道路的交通也都受到敌人空军的威胁，因此我们的补给情况恶劣不堪，只有极少量的必需品，勉强可以运到前线。所以在所有的战场上，都不能不力求节约，尤其是在炮兵和迫击炮的弹药消耗方面。这种情形似乎是很难改善的，因为敌人的活动只会使我方的运输量越来越少。

除非削减海峡方面第 15 集团军的兵力，或抽调在法国南部地中海防线的兵力，否则诺曼底前线上的兵力断无增加的可能。可是以第 7 集团军的整个正面战场而言，最起码还需要两个师的兵力。

在这种环境下，我们可以预料到不久的将来，敌人就会突破我们这道单薄的防线——尤其是第7集团军方面——然后开始向法国境内深入挺进。除了装甲兵团地区的预备队以外——他们现在也被正面战斗牵制住了，而且由于敌人握有制空权，也只能在夜间行动——我们就再也没有其他的机动预备兵力，可以用来对付这种突破。至于我方空军的活动，还是和过去一样，不会有太多的效力。

部队在任何地方都已经尽到英勇战斗的职责，但是这种不平等的战斗已经到了极限。在这种情况下，我以集团军群总司令的身份，有责任把这些话坦白地说出来。

隆美尔

从这份报告上可以清楚看到隆美尔此刻的处境，但这并不代表他没有完成自己的职责。他派出步兵快速回守卡昂，抽出装甲部队进行反击，阻止美军的进攻。6月13日，英第7装甲师与德军党卫军第2装甲师遭遇，双方爆发激战，英军兵员、坦克损失很大，被迫后撤。隆美尔在医院病床上听到这个捷报，大感欣慰。这是他最后的一次胜利，也是他指挥生涯的最后一战，不无遗憾的是，他无法在现场品味胜利的喜悦。

（三）隆美尔之死

7月17日，隆美尔坐着党卫军第1装甲师作战处处长迪特里希的专车赶回司令部的途中遭遇空袭，身负重伤，尽管如此，8月初，他还在制定作战计划。由于施陶芬伯格事件，隆美尔和克卢格都受到怀疑，8月中旬，克卢格在返回柏林途中自杀，留下绝笔更证实他对纳粹所作所为感到内疚。9月份的时候隆美尔意识到他被人监视了。10月初，他接到凯特尔的电话，通知他马上赶到柏林，隆美尔以身体不适远行为由拒绝了，他私下对他的朋友鲁格说：“我知道他们会在路上杀掉我”。

10月14日中午，布格道夫将军和他的副手恩斯特将军前来探望隆美尔。他们告诉他，被指控为刺杀元首的同案犯。密谋分子们在供词中提及了他，说一旦刺杀成功，他们会积极支持隆美尔。他们给了隆美尔两个选择：一是服毒自尽，家人

还正常生活，能领到元帅的抚恤金；二是拒不认罪，作为嫌疑犯被捕，进行公审，家人也会受到牵连。

隆美尔选择第一条路，希望元首能看在他连年征战立下汗马功劳，成为国民英雄的份上，遵守诺言放过他的妻子和儿子。隆美尔告诉家人他的决定，然后和两位将军一起坐上了车。车开出一段路后停了下来，这位威风赫赫的陆军元帅平静地吞下毒药。随后，他的遗体被运到了乌尔姆医院，在那里发布讣告，隆美尔因大脑栓塞死亡。

1944 年隆美尔的死使得德军失去了一位最富冒险精神、最具进攻头脑的元帅。如果他还活着，继续指挥西线的战斗，是否能力挽狂澜，至今众说纷纭——但能够确定的一点是他卓越的指挥技巧使得他能够抵挡一下如潮般的盟军，或许能够延缓一些帝国崩溃的脚步。不管如何，隆美尔的离去对德国仍是一个难以估量的损失。

1944 年 6 月施陶芬伯格刺杀希特勒的炸弹事件成了隆美尔的催命符。隆美尔不幸卷入其中，成为涉案的最高德军将领。尽管 1944 年，他在希特勒面前已经失宠，对于元首的某些做法也颇有微词，但没有足够的证据表明隆美尔直接参与了这项行动。但是，从要犯口中牵连出隆美尔的名字那一刻起，他的命运已经注定。那时已经多疑暴躁、草木皆兵的元首根本无法容忍隆美尔继续活在世上。

和大多数的同僚一样，隆美尔曾希望穿上纳粹军服，为国家社会主义而奋斗。他或许没有看清纳粹的本质（也有可能是选择性无视）——主要表现在反犹太主义和集中营等方面，但他始终无法脱开和纳粹政治的千丝万缕的联系。任何把他当作一名纯粹的战士，他的行为都是受上级指示的看法并不能令人信服。所有的战士都有自己的权利和责任拒不执行不道德的命令——他们是有血有肉的人而非毫无主见的机器。

那么，隆美尔的政治立场到底是什么呢？从他的手稿中，我们无法探得太多端倪，我们只能试着从他的行为上来解开这个谜团。尽管在“一战”战后德国动荡不安的政治斗争中，他一直置身事外，但不可避免地受到这些政治冲突的影响。

从他参军伊始，在 1914~1918 年的军旅生涯中，他一直在前线作战，耳濡目染的都是战术指挥，鲜有机会接触战略思想。一路凯歌的过程和全盘皆输的结局之间的对比，赢得了战术却输掉了战略的挫败感，给他留下了难以磨灭的印象。事实上，他并不觉得德国人是在战场上被打败的，而是将这归咎于政客的无能。这使得他下决心远离政治漩涡并始终保持超然事外的态度——举一个例子，在德国 20 世纪 20 年代到 30 年代间那段动荡岁月中，他一直平静地过着自己的生活，同样，没有政治主张的他自然很容易就被 1933 年得势后的纳粹的强势理念所主宰。

希特勒着重强调的自己的战士出身和宣扬的大德意志政治主张在大批军官中引起强烈共鸣，吸引他们为了“伟大的德意志帝国”而献身。1934 年，隆美尔从思想上接受了希特勒的理念，彼时已有不少军人向希特勒宣誓效忠，接受元首的领导。

1944 年，纳粹军事方面的失败已成定局，加之卷入炸弹事件的大批人员被投入死亡集中营，使得一些军官不再效忠希特勒。隆美尔很可能会是其中一员。但军事意见上的不合、思想上的失望就会使得隆美尔与希特勒——这对昔日的恩主和爱将——决裂乃至反目么？我们不得而知。

回顾这段过去，我们知道的是，希特勒曾经对隆美尔青睐有加，十分欣赏他的勇敢果决和领导能力，堪称有知遇之恩。隆美尔对此一直受宠若惊，对恩主自然是推崇备至，对纳粹的事业竭智尽忠，至少在战争初期那段岁月是这样的。

从他最后的文字中字里行间流露出的复杂情感，我们不难感受到在那段日子中，他也会因为自己壮大了纳粹事业这一助纣为虐的结果而倍受煎熬。从军事上来看，他是一名不折不扣的将才，一名不世出的名将，在那段将星如星河般璀璨的年代，他依旧是最闪耀的那一颗。但是，他所奋斗的终究是一项不道德的事业，他所致力终究是一个与正义背道而驰的目标。他的军事造诣让人叹为观止，他给历史留下的印记难以磨灭，他就是国士无双！我们不能仅仅把他当作是一只北非搅得天翻地覆的“沙漠之狐”，诚如他的手稿中所言，他是一名军人，却无法跳出社会和政治的桎梏。

二十二、为什么任正非力荐《马世民的战地日记》？

因为任正非作序，我精读了《马世民的战地日记——从悍将到企业巨人》。

任正非是华为公司的创始人和 CEO，我最景仰的企业家，他阅读量很大，但目前他只为一本书作序。

任正非一直关注关心青年人。在很多场合，他一直寄语。在《下一个倒下是会不会是华为》一书的扉页印有一句话：“视野，意志，品格——任正非送给年轻人的人生格言”。

任正非在《马世民的战地日记》的序言中说，“中国正处在一个发展时期，马世民的故事对中国的青年人有许多启迪的益处。正是许多像马世民那样的中国青年人，与勤劳勇敢的十三亿人，一同推动祖国的未来，朝向才更加美好。……对于今天快速发展的中国来说，马世民对当代年青人，是一个非常好的榜样。对我来说，他是一个实在丰富的老师。”

马世民是一位英国人，他的本名是 Simon Murray。生于 1940 年的他目前 73 岁，生于 1944 年的任正非今年 69 岁。任正非在序言里介绍，2012 年 9 月 7 日马世民在伦敦的办公室请任正非吃饭，马世民指着高 1000 多英尺全玻璃 (832,3.00,0.36%) 的 The Shard 大厦说，三天前，他用绳索从那个楼上爬下来。任正非感慨马世民是奇人，是一位“72 岁的青年人”。

马世民有两个方向的故事，一个方向是探索与探险的人生故事。在他 18 岁本应该去读书的年纪，他开始了人生第一次冒险，登上了一条船，历时 9 个月从荷兰到达南美。他因此没有大学学位，而是以自己的方式在人生路上闯关。19 岁的时候他投考英军未能如愿，转而加入了法国的外籍军团，在阿尔及利亚从军 5 年，九死一生。1999 年马世民参加了世界上最严酷的越野赛跑——撒哈拉沙漠马拉松大赛 (Marathon des Sables)，全程 254 公里，相当于 6 次正常的马拉松比赛，

前后要跑 7 天，还要背上必须的装备——食物、煮食炉、燃料、防晒、防寒衣物、睡袋、地席等等，59 岁的他轻松跑完全程。2004 年已经 64 岁的马世民和英国著名极地探险家赫道尔(Pen Hadow)联袂由南极洲的边缘 Hercules Inlet(海拔为零)基地出发，以徒步兼不设后援方式，共花 58 天到达南极点(标高为 2835 米)，完成了长达 1095 公里的冰雪之旅，成为近几十年来最年长的南极探险家。

另一个方向是商业故事。马世民从法国外籍军团退役之后加入怡和洋行(Jardine Matheson)工作。1984 年他出任和记黄埔董事总经理，是李嘉诚的得力爱将，也是李泽楷的导师。1994 年起他出任德意志银行亚太区行政总裁，1998 年开设基金公司世铭投资集团(Simon Murray Group)。今天，他仍然是世铭投资集团主席，是全球矿业巨头亚洲嘉能可国际公司(Glencore International AG) 主席，还就任包括印度能源公司 EssarEnergy、铁江现货、长江实业、东方海外、永泰地产、安利控股和瑞士历峰集团在内的多家企业董事。任正非在图书序言里还介绍，马世民一手促成了 1990 年中国长城公司用国产的长征火箭，发射一个美国卫星“亚洲一号”，这样一件具有奇迹意义的事。

任正非是一位当过军人的企业家，马世民也是一位军人出身的企业家。军人出身的企业家，无论中外都有很多，美国的西点军校比任何一个商学院都培养了更多的企业家。

我是在了解了以上这些背景之后精读这本《马世民的战地日记》的，我想发现，军营和战地，是怎样塑造了企业家的基础本质；我想发现，在以上所有这些商业故事开始之前，马世民有一个什么样的开始；我想发现，年青人应该有怎样的任正非所说的视野、意志和品格。

马世民 5 年的战地生活主要分为三个部分。一是新兵上路的魔鬼训练营；二是两年多的和阿尔及利亚反法游击队的山地作战；三是更为魔鬼和蜕变的军官训练营。每一个阶段，都是从身体和意志上对自己的极限发现。军营战地生活也练就了他对纪律、执行的理解。

马世民用无数词语描述军旅生涯。

“寒冷像冰冷的钢铁标枪直刺到你骨头里去”

“今晚又将是一个又冷又湿的夜晚——这没什么新意”

“今天的集体长途跋涉艰辛得就算是骡子也一定累垮了”

“人一般是在消耗体力约三成的时候容易瘫倒——离死还远呢，这时候要靠意志力来主导”

“寒冷和疼痛感觉离发疯仅剩下一毫米距离了”

“我逐渐找到步行的节奏，这就是行军的秘诀，然后脑袋便可放松，等思绪开始乱飘就没问题了，你会忘了自己的双脚与背部，有点儿像在梦里漂泊”

“长官们的首要目标就是剥夺我们的睡眠，这是消灭反抗心理的最快方法，他们真的想摧毁我们”

“突然间一阵机枪向我扫射过来，扬起一片尘土，没有中弹，我们发狂般卧倒在地，实在太危险太刺激了，丘吉尔曾说过，人生中没有什么比这更令人兴奋了：有人向你开枪你却没事”

.....

在整个 5 年服役期，马世民显然收获了很多，首先是对身体极限的探索，对这种探索的把握，增强了他对自己的自信。马世民的心态往往非常从零出发，但他却取得了整个外籍兵团射击比赛精确射击与速射综合成绩的个人组第三名，他最后取得了整个下士训练营第一位的成绩，跻身首席下士（chief-corporal）精英团体。

在结束下士训练营的时候，他总结了这种自信——“全结束了。我们如释重负，心满意足。我们撑过所有挑战，都因这场经历而改变。自己看自己或许很难察觉，但对我而言别人的转变相当明显。这里不是彻底造就一个人，就是彻底摧毁他。而我们成功了，现在每个人的脸上都有写着前所未有的自信，对自身能力的充分肯定。这种自信在我们心中沉淀，源于了解自己能应付任何刑罚，以及因此练就

的回复能力。也只有现在，当我停下脚步回望过去数月的一切，才领悟到我们真正经历过什么。”

除了对身体极限的探索，马世民在日记里记录了很多件对自己意识和价值观冲击的事件。比如——有一个晚上，营地的一个帐篷发生了不小心的爆炸，一位士兵的手榴弹保险针不经意卡住，在脱下装备时被拉了出来产生了爆炸。眼前仿佛是一幅关于地狱的画或恐怖剧的场景。躯体散布各处，帐篷里的十个人有四人瞬间毙命，其他人徘徊在生死线之间。马世民感慨，“神啊，人生的逆转来得多么的突然。顺境时，我一定会记起今晚的事。”

再比如——有一次战斗他们击毙了两位阿拉伯游击队员，回到营地但马世民接到命令，需要回到战场把阿拉伯人的人头割下来，带回来检查和拍照已确认是否是之前为法军战斗的叛徒，完成任务到营地后则还发生了“我可能到临死前回想起来都要恶心地打冷颤，然而在当时引发的却只是一场哄笑”，有士兵把人头扔到了他们煮汤的锅里。

还比如——有一次一位战士很狠惨的处死了一只猫，马世民看在眼里。但他感慨自己说，“我对他没有什么感情，对那只猫也没有，我什么感觉也没有。我的情感早已死去，然而脑中的某处告诉我刚才见证了难以想象的恐怖。我不敢相信这是我；我的感官已麻木到如此地步，毫不在意任何事，或者我的价值观已经出了问题。我的价值观到底是什么？老天啊，真是要命的想法。”

无论是身体的极限，还是价值观的极限，马世民在整个战地生涯探索了自己。而且他用日记记录了自己的探索。要知道，即便在结束整个战地生涯的时候他也只有 23 岁。

在有一次总距离长达 90 英里（约 144 公里）的长途行军的一天，他日记里说，“就是这样的距离把男人和男孩区分开来。”其实这本书的总体意义就是把男人和男孩区分开来。

除了对身体极限和意志极限的探索之外，军营和战地显然还会收获友谊，收获纪律与执行，以及收获领导力。显然，这些都具有整个人生的意义。如果在 23 岁开始事业之初，就拥有了这些，显然将受益终生。

19-23 岁的 5 年，相当于我大学的 4 年和初工作的第 1 年。读这种人生，你会自然的想起自己。读万卷书不易，行万里路更难。我往往更想自己是否有去行万里路的勇气。个人的工作和事业是待探索的征程，任正非所说的“发展中的中国”是待探索的征程，但我不知道我有怎样的探索的极限。

我设想我可以徒步征服 100 公里，设想我可以征服一座比华山更高的高山，设想我可以有一次更有挑战的壮游，甚至设想可以有一次军旅生涯。发现自己，给自己更多的自信，找到自己。

马世民在“自序”里说，年少时看过卢梭的《社会契约论》，开首便说“人是生而自由的，却处处受到束缚”，但走过大半个世纪后我认为他错了，我们并非生而自由，而是一出生便受到束缚，受制于环境。你的人生路怎样，取决于你生于哪个盒子。但唯有跳出既定的轨道，才能体验人生的种种历练。我不是说要漫无目的地游荡，而是要找到正确的人生方向一旦找到自己，就能领略自由的真谛。

“对我而言，加入法国外籍兵团就是偏离了人生的轨道。兵团生涯非常艰苦，而且与我原本要走的路截然不同。但正是这经历让我找到自己。我是个自由的人。”马世民说。

但马世民在后记里的感慨，很符合当前的现实。他说，现在回头看，那个时代比起今天的世界要更加自由，人们活得比较随行，有更多机会可以偏离人生的主干道。一个 19 岁的青年可以选择离开去爬一座山。今天，人生的回廊相较之下狭窄许多，人们追求的物质主义反而将生命限定在一条道路上，从我们第一次考试的一刻起，想要停下来都不行。

但马世民也说，时间是足够的，对那些正在决策边缘徘徊挣扎的人，我的建议是去吧，趁着你还年轻，去攀登属于你的人生山峦吧，只有这样，到了 60 岁你才会快乐。

要知道，任正非在创立华为的已经 40 岁。是意志和思想让任正非领导华为。今天已经 69 岁的任正非依然也是探索欲的“年青人”。今年 3 月，任正非还和家人、友人自行开车在贵州的山区游历，任正非喜欢开车，喜欢开快车。

二十三、马世民，永远是我的老师

——任正非序《马世民的战地日记——从悍将到企业巨人》

我还没有仔细读完此书，但我读过马世民其人。英国人马世民（Simon Murray）是一个伟大的人，且不仅仅是在商业成功方面。中国正处在一个发展时期，马世民的故事对中国的青年人有许多启迪的益处。正是许多像马世民那样的中国青年人，与勤劳勇敢的十三亿人，一同推动祖国的未来，朝向才更加美好。我仅举一个中国人熟悉的小小的商业故事，来说明马世民其人。

这个故事大多数的中国中年人都知道。中国长城公司，曾经在 1990 年用国产的长征火箭，发射一个美国卫星“亚洲一号”。这对一个刚刚开放的中国，无疑是一件巨大的事情。当时，我们普遍对美国还抱有敌意，美国也不信任中国，在那样的时代，这真是一件敢想敢干的事情。而且这个事情背后，还有更加离奇的故事，这些故事的中心，都离不开马世民这个人。

1984 年 2 月，休斯公司替西联公司生产的“西联星 6 号”，由“挑战者”号航天飞机发射上天。结果发射失败，卫星流浪太空。发射失败后，保险公司 Lloyd's 向西联公司赔偿 7500 万美元保费，卫星所有权转给 Lloyd's，马世民当时是 Lloyd's 的社员。Lloyd's 与美国宇航局协商，能否将这个卫星收回来，美国宇航局收取 275 万美元后，于 1984 年 11 月回收了“西联星 6 号”。从太空收回卫星是个奇迹，这一过程被拍成了纪录片留给了历史。成功回收后，经休斯公司修理后，Lloyd's 以 5000 万美元的价格又将“西联星 6 号”卖给美国特雷卫星公司。后特雷公司破产，卫星又重回 Lloyd's 之手。最后，香港和记（马世民时任和记 CEO）与中信集团董事长一道担任亚洲卫星公司的联席主席。

而后，中国、美国、法属圭亚那，竞争“亚洲 1 号”的发射权，当时中国的价格只有他们的一半，中标发射。马世民又花了几个月的时间说服美国政府，并最终说服了他们。理由是美国重点发展卫星制造和销售的能力，让中国等更低成本的国家负责卫星的发射，那么美国可以卖出更多的卫星。马世民还积极说服“巴统”，

让他们也同意由中国发射。同时，又说服中国政府由美国海军陆战队全程押运卫星入中国。最后成功发射。

这一系列奇迹都是由马世民撺掇的，可见其人一斑。

2012 年 9 月 7 日，马世民在伦敦的办公室请我们吃饭，指着高 1000 多英尺全玻璃的碎片大厦（The Shard）说，三天前，他用绳索从那个楼上爬下来，这是奇人的又一斑。这可是一位 72 岁的青年人啊！

对于今天快速发展的中国来说，马世民对当代青年人，是一个非常好的榜样。对我来说，他是一个实在丰富的老师。我不知道他在全世界有多少产业，怎么飞的，如何分配时间的，值得我学习的还多得很。

华为技术有限公司总裁 任正非

2012 年 11 月

二十四、马世民不是个天生的成功者

马世民一直都是位很酷的绅士，他干练、目光敏锐，善于处理复杂的事情，难怪他是李嘉诚的爱将，带领着和记黄埔取得了卓越的成绩。他并没有很好的学校教育，起初也没有很好的工作，他是怎样能够从一个普通青年成长为一个企业领袖的，在读完这本书之后，我才找到了答案。

军队，正是在军队的教育改变了他一生。其实，这个事情不是很难理解。在美国，最优秀的“商学院”，不是哈佛、不是沃顿，而是西点军校。据美国商务年鉴的统计资料显示，二战以来，在世界 500 强企业中，西点军校培养出了 1000 多名董事长、2000 多名副董事长，总裁、总经理、董事更是高达 5000 多名。像我们熟知的沃尔玛创始人山姆·沃尔顿是拿着 5000 美元复员费开始第一零售帝国征程的。

军队是人类社会最原始的竞争性组织之一，其管理思想和方法早就超越了军事本身，成为商业竞争乃至社会生活中都常用到的智慧。如果研究 100 余年现代企业管理的历史就会发现，对管理理论贡献最大的不是企业家，不是商学院，而是军队。一方面，军队是为了消灭敌人而存在的组织，事关生死存亡，巨大的考验下会产生卓越的智慧；另一方面，现代企业管理中的许多方法与原则确实都来自军队。

商场如战场，军人似乎天生适合经商。在我国，柳传志、张瑞敏、王石、任正非等是业内翘楚，在世界上也有影响力的企业家。狼一样的战斗力，像攻山头一样的精神，使得企业在创业发展过程中克服种种困难。他们这样的价值观、习惯、动力和能量全部几乎都来自于军队铁血一样的培养。

马世民不是个天生的成功者，他出生在英国，参军在法国，工作在香港的英国人，他最大的优点就是没有优点。他个子不高，他出身不好，他学历较低，他贪生怕死，他有恐高症，他酗酒狎妓，他抛弃过女人也曾被女人抛弃。

他后来所有的成就，都跟军事教育有关。魔鬼训练，出征阿尔及利亚，经历过血腥的战斗，几次死里逃生，这都锻炼他的神经，磨练了他的意志，更重要的是改变了他的性格和习惯。

优秀不是天生的，而是一种习惯。在这本书我们可以看到他心路历程的发展，性格的改变，内心的纠结，对抗挫折和死神的考验，最终他胜利成为了一个战士，后来，他整个人生都赢了。

这样书，对于每一个志在成功的年轻人都有帮助，因为他是一个普通人的成长史，从中你可以找到属于你自己的东西。

“马世民对当代年青人，是一个非常好的榜样”

——福布斯中文网

附：马世民先生履历

马世民先生是世铭投资和湛思投资的董事长兼创始人。他曾在亚洲生活了 40 多年，在金融、交通、自然资源、基础设施和电力行业拥有丰富的投资和运营经验。

马世民先生一直在世界各大公司担任董事和顾问等重要职位。马世民先生目前担任英国石油勘探企业 Gulf Keystone Petroleum 的主席，并且同时担任包括 Essar Energy、铁江现货、长江实业、两仪控股（绿森集团）、东方海外和历峰集团在内的多家上市企业的董事。他还曾担任嘉能可国际的主席，以及沃达丰、Tommy Hilfiger Corporation、威望迪环球集团、Usinor S.A.、爱马仕、通用电气、中国海洋石油总公司、华为集团、麦格理银行、罗斯柴尔德银行以及贝恩咨询的董事和顾问。

二十五、金一南震撼演讲：干困难事，必有 所得

（一）我曾是疲于追赶末班车的人

这些年来，我讲过很多课，包括在党政军的机构、企事业单位、大专院校讲台都讲过，但在一个庄严的毕业典礼上讲话，对我来说是第一次获此殊荣。

今天让我起个题目，我就起了“我们的时代，我们的奋斗”。

前面讲了，这对我来说是殊荣，为什么呢？我从来没有从哪所院校毕业。我们这代人属于特殊的群体，长身体的时候遇上国家经济困难；进中学遇见文化大革命；结婚时遇上计划生育；步入中年遇上机构改革，打破铁饭碗。

有句俗语叫“不能输在起跑线上”，这样讲我们已经满盘皆输。

你要说命运的话，这就是我们这代人的命运。给我刺激很深的是什么呢？1987年，我与五位分别二十多年的老同学聚会，结果发现他们学历不是本科就是研究生。

唯独我这个学校的班长、特等生，保送上中学的，还保持在文化大革命开始的学历——初中毕业。那是我第一次感觉到人生的危机，当年已经 35 岁了啊。

那次聚会之后，我参加了自学高考。在大约 3 平米的小屋子里面，满墙、满桌、满地的图表，红笔、蓝笔画得密密麻麻，累了就躺在办公桌上，枕个抽屉睡一会。我用两年时间考下了党政干部自学大专，迄今为止这是我的最高学历。

我们这代人注定了要比别人走得更为艰苦。我当过工人，当过基层的战士，什么都干过。今天很多人都讲金一南如何如何，我最为骄傲的是什么呢？

我曾经在连队夺得过插秧第一名，插秧插到腰弯下去直不起来，直起来弯不下去，人达到极限，就第三天下午一个一个超过安徽兵和湖南兵。凭什么，就凭这种意志，这是我最光荣的一点。

我们没有什么好的运气。我曾经在修机厂混凝土搅拌机前，搅拌了三天三夜。他们往里面倒砂浆，我在那儿撕开一袋水泥往里倒。一袋水泥一百斤，到最后手抓紧松不开了，完全僵了，松开了怎么也攥不拢。脸上、身上全部都是水泥石灰，一出汗就烧石，脸上胳膊上烧的一块一块，斑痕累累。

如今我们站在台上穿着西服，大家看着油光水滑的，你能想象当时的场景吗？

后来我入伍在基层连队干了 11 年，出板报，墙报，打篮球，参加各种比武，忙得热火朝天，全然不知高考机会已在身后悄悄消失，完全不知道啊。我从来不是那种敏感的人，对机会表现得比较盲目。

我 36 岁学外语，41 岁学电脑，46 岁副高职称，47 岁走上讲台。不管从哪方面说，从来没当上时代的弄潮儿。

我自己形容我是疲于追赶末班车的人，最后一班车快开车了，我上去了。最后一班车快开了，我又上去了。始终处于被淘汰的边缘，我一直的角色是这样的。

但是几十年下来，今天能够有所作为，取得点成就，最大的原因不是智商，不是聪明，我就把握住一点：从来没有厌弃过自己干的任何工作，从来没有后悔过自己干的任何工作！

当工人被成为天生的好车工；到部队当无线技师被称为天生的好技师；到国防大学图书馆当管员被称为天生的好管员；走上讲台当教师被称为天生的好教员。

只有我自己知道，哪有什么天生的呢，我就相信一句话，一个人如果热爱生活，从热爱工作开始，一个人如果热爱祖国，从干好工作开始。整天埋怨，整天牢骚，根本不爱干自己的事情，成功的可能性太小了。

数十年走来，我今天跟大家分享三点体会：做有心人，干困难事，立大格局。

（二）做有心人

为什么要做有心人？因为世界变化得太快了，因为知识过时得太快了。惟有有心，才能让你持续学习，持续积累，持续追赶。

以前我在军区通讯团做无线技师。冬天那个寒风凛冽，屋子窗户根本糊不住，早晨醒来脸盆里毛巾冻得梆梆硬。在那个宿舍里，我把一本哲学史简编全部啃透，红笔蓝笔铅笔，记了大量的笔记。

我完全想不到啊，二十年前的记录，成为二十年后在英国皇家军事科学院学习的基础。

那些教授讲军事战略，不管谁上台都从历史开始，从哲学开始，滔滔不绝、口若悬河。我是自学的英语，比同学差多了，但下课以后，我都能讲清楚要点在哪里。

人生最大的魅力就在于不可知。就是因为不可知，成为一个人改变自己命运的奋斗空间。

大家常说的一句话，“学到用时方恨少”，关键看是不是有心。

如果无心，坐在宽敞明亮的教室里，不一定学得进去。如果有心，风餐露宿的场所，照样是很好的学习天地。

我在基层连队 12 年，没有比别人更好的条件，之所以能多看一些书，多做一些笔记，回想起来很简单，就是利用了别人看电视的时间、聊天的时间、打牌的时间。

我们讲，社会有种种不平等，但是唯时间对每个人一律平等。对这个资源的不同运用，拉开了人与人之间的差距。

人不是输在起跑线上的，我们这代人甚至没有起跑线。今天有人说我们是成功者。怎么成功的？就是做有心人，就是学习。

（三）干困难事

我经常讲，做难事必有所得。

干困难事就是自找苦吃，为什么要干困难事？我说就一条，为了克服平淡。

平淡是磨灭理想的钝刀子。人们常说成功毁人，因为成功带来骄傲与自满，让人松懈。人们也说失败毁人，因为失败导致颓丧和自弃。

这一说法有一定道理，但却会忽略一个基本事实：成功与失败只占人的生命 1% 都不到，人的生命 99% 是平淡。

每天同一时间上班，同样时间下班。干同样的工作，看同样的报纸，写同样的文章，准备同样的课程。即使一块棱角分明的石头，也会在时间长河的打磨之中，被平淡冲刷成一块鹅卵石，四面溜光。

对大多数人来说，生活中最大的杀手，既不是耀眼的成功，也不是痛心的失败，而是悄无声息的平淡。

2006 年，我通过很多关系，不是为了提职晋级，而是为了坐军舰横跨太平洋，参加中美联合军演。

一上舰，很多官兵疑问，因为当年我已经是少将的军衔，他们觉得很奇怪，将军完全可以坐飞机去参加军演，你这横跨太平洋多么枯燥，多么辛苦，还要晕船，还要呕吐，何必呢？

为什么这么做，就是毛主席说的，不但要学有字之书，而且要学无字之书。

没想到我们在北美水域，碰见了军舰 1979 年下水以来最大的风浪。副舰长室距海面高度 15 米，平常海浪根本打不下来，那天滔天巨浪铺面而上，所有官兵不许上甲板，一上去立马会被卷到海里。

当时锚链仓被巨浪打碎，涌进 30 吨海水无法救援。军舰前面的信号灯被打得踪影全无。机关炮的炮衣被巨浪撕成碎片，2 公分厚的钢板弹药箱，被打得弯曲过来。

我的那本书《苦难辉煌》就是横跨太平洋 34 天，在那艘 881 舰上定稿的。当时风浪整整持续两天半，我心中冒出不祥念头，我说糟了，这本书白写了，有可能回不去了。

我心想，要是来架直升机救援，把我的笔记本吊走就行，书稿全在笔记本里，人走不走无所谓，要把笔记本吊走。

那时真是异想天开，这么大的风浪，直升机根本无法救援。

最后我们进入维多利亚港，加拿大舰队司令和军官，站在山坡高崖向我们敬礼，因为中国海军编队经历了最大风浪。

我和老舰长共同站在指挥舱，他讲的一句话让我印象极其深刻。“幸亏我舰是 1979 年下水的，都是上海老工人的焊缝，没有工程的层层转包。”

这就是为什么我们不能拿前三十年否定后三十年，不能拿后三十年否定前三十年。我们前三十年奠定了完整的工业基础，留下了良好的工作作风。

这就是我们今天为什么要一遍遍地做难事。艰苦的实践，充满风险的实践，给你带来的认知，是仅仅在空调房里品着茶水看材料，永远不可能获得的。

“做难事是最有效的耕耘”。生活不能总是一潭死水，生活需要波澜，没有波澜营造波澜。不主动把自己逼上墙角，形势也会把你逼上墙角。

1972 年入伍时，我在自己的日记本扉页上写下这句话，“做难事必有所得”。哪怕干砸了，干失败了，也是收获，比不做收获要大。这句话到今天都没变过，已经成了我人生的一个信条。

心理学家赫伯特·奥托讲，普通人一生只使用能力的 4%。因为你没有干过，所以不知道自己能干什么。不做难事，绝大多数人的绝大多数才华都被磨没了。

平淡最杀灭人的志向。像我们没有起跑线优势的，想有所作为，必须着力克服平淡。

要敢于做自己没有做过的事，敢于舍弃轻车熟路，敢于打破自我形成的固定节律，敢于把自己逼上墙角。

只有这样，才能够把自己从习惯和环境营造的惰性中解脱出来。

藏族诗人饶阶巴桑说，成熟的年龄多余的是成熟。我们哪个人内心没有过火花，有几个人能够将它聚成火焰？我们哪个人没有自己的理想，几十年风雨过去，又有几个人还在坚持自己的理想？

就像诗人艾青写的那个话一样，“当死亡还没有来临，把能量都发挥干净”。

不是说死亡已经来临，我这个人能量特别大，真可惜什么都没发挥出来。不是我们喜好这个，而是要充分激发自身潜力。

（四）立大格局

如果仅仅把学习当作为一个敲门砖，仅仅作为一个晋职、就业的敲门砖，那是不够的，格局还不够。

我碰到过一个很好的战友，在战略研究卓有成效，后来调机关了，很多书很多笔记放在那儿。我就问他怎么办？他说，你全处理吧，不要了。

我能体谅他，他觉得走上行政岗位了，当上副主任了，敲门砖敲开了，砖头可以扔掉了。但是，如果就这种学习，格局太小了。

我到黄埔军校去，那个军校门脸让我印象深刻：“升官发财请走它路，贪生怕死勿入此门”。

当年凭借这种信念，多少名将由此产生？

你看我们国防大学前身抗日军政大学，“黄河之滨，集合了一群中华民族优秀的子孙；人类解放，救国的责任全靠我们自己来担承。”

中华民族一代一代走来，就是这样的格局，这都是前人给我们的奠基，我们站在前人肩膀脖子上了。

今天我们肩膀能不能像前人那么硬？后人踩着肩膀，会不会说这代人是软肩膀，一踩踩塌了？这是我们今天学习、进步必须具有的格局。

有这样的格局，你才能使自己的能量不像个手电筒那样四面散射，而像激光那样高度聚集，让你真正具有穿透力，保持“泰山崩于前而色不变，麋鹿兴于左而目不瞬”专注。

而今天中国的格局，从改革开放的三千多亿产值人民币，今天到 90 万亿人民币，国力急剧增长。

从世界大格局中看，中国今天是全球第二大经济体，全球第二大消费国，全球第二大吸引外资国，全球第一大制造国，全球第一大贸易国，全球第一大外汇储备国。

2016 年中国制造业占全球比重 26.7%，世界第一。到了 2025 年，中国制造业将占全球比重 40%-45%。这是我们今天的格局。

清华大学的阎学通教授讲的话非常好，他说，“中美关系要改善有个前提，也不难做到。中国国力江河日下，中美关系一定改善”。挺惨的，挺可怜的，我给你点东西援助援助，改善。中国国力蒸蒸日上，一定麻烦。

除了担心我们的经济实力和军事力量，美国人更加担心什么呢？

《华盛顿邮报》评论，中国拥有全球最多的理工毕业人才。2001-2014 年，中国新开设 1800 多所大学，培养了近 500 万科学、技术、工程、医学毕业生，是美国的十倍。

被我们自己广为诟病的大学扩招，现在我们最大的优势，美国最担心这个。

从反面证明什么呢？中国特色社会主义的成功，必然包含中华文化的复兴，包含中华民族的伟大复兴。我觉得这是我们今天学习的格局。

（五）结 语

我们刚刚开始，前面的道路还很长，困难还很多，麻烦还很大，必须一步一步地前行。为了什么呢？绝不仅仅为了个人，而是为了整个民族复兴。

作为奋斗者，这是我们的责任，我们绝不单是成功的享受者。所以今天别人说，金教授你别被吹得飘飘然。再吹我就跟没听见一样。再说我好，我就这样，再说我差，我也这样。我就是我，我没有变。

从当初工厂、车间、连队一路走到今天，做有心人，干困难事，立大格局，我没有任何改变。我当年的理想依然是今天的理想。

最让我骄傲的，不是我获得了多少东西，多少社会名誉，而是保持了自己的本色。当年我在连队当兵，教导员对我的表扬，“金一南没有忘本”，我到现在还印象深刻。

什么叫做人之本？你不忘本就跟不忘初心一样，你从那里来，你到哪里去，我们得活明白，搞清楚，反复问自身这个问题。一定要把持这个本。

只有这样，我们什么时候都不会骄傲，什么时候都不会萎顿，什么时候都不会被困难吓倒。

二十六、金一南：民族复兴需要忠诚、干净、担当的高素质干部队伍

（一）人的本质在权力中尽显

希腊悲剧大师索福克勒斯说：“世间最难以揣测的事物，莫过于人的思想和心灵。要想看清楚一个人，最好的方法是将权杖塞在他的手里，看他如何行权号令。”

一个人掌握了权力，就很难隐藏自己。没权力时，人小心谨慎、勤勤恳恳、任劳任怨，说自己有远大抱负，是道德楷模；处高位时，就贪得无厌、贪赃枉法、目空一切。

是这个人变了吗？不是。因为人的本质在权力中尽显。权力小的时候，心魔是藏起来的；权力一大，魔瓶就打开了，妖怪全出来了。

为什么要提忠诚、干净、担当？不是说我们已经做得很好了，而是我们做得还不够好。在今天的权力环境下，我们尤其要注意这三点。

任何一个国家、团体、民族或企业，无论是复兴还是发展，都需要忠诚、干净、担当的高素质干部队伍。

（二）忠于使命，不盲从领导

什么叫忠诚？忠于事业、忠于理想、忠于信念。

举例，陈赓当年和蒋介石有很深的关系，在黄埔（军校）一期，蒋介石最信任他，陈赓还救过蒋介石一命。

陈赓如果留在国民党，如果忠于蒋介石个人，那他是“高官任坐，骏马任骑”。但陈赓不干，就要跟共产党走。

他为什么坚决跟共产党走？

台军退役将领、原来蒋介石的侍从副官到大陆来访问，提到一个历史细节：“我的老班长（陈赓）看不起蒋，不是因为别的事儿，而是蒋在指挥作战之余，总是打开收音机，收听上海的股市。”

陈赓认为，蒋不是真正的革命者，而只是个商人，到了革命北伐、统一中国的关键时刻，却在关心股市赚了多少钱、赔了多少钱。

后来，陈赓离开蒋介石，再不愿见他。

这般不畏官、不贪钱、不怕死、不惧苦，而只为主义和信仰的人，共产党内有很多。中国近代以来，没有哪个政治团体能做到这样。所以，共产党有胜利资格。

今天的华为，就建设了一支这样的队伍。老任（任正非）说，现在社会上吹华为的太多了，没人挑华为毛病，于是就组织了“蓝军”并投入大量资金，专门给自家企业找麻烦。

2008 年，华为准备以 80 亿美元的价格，卖掉终端业务，日后只对接企业用户。任正非请蓝军提意见，结果，蓝军直接否定了这个计划，说：“放弃终端就是放弃华为的未来。”华为的终端业务才得以保留，手机业务才有今日的辉煌：

华为员工 18 万，其中 15 万做管道，直接对各供应商、基站、路由器、服务器；3 万人做终端。预计到 2030 年，管道业务能达到 1300 亿美元，而到 2023 年，终端业务能达到 3000 亿美元。

后来，任正非就说，想升官，先到蓝军去，不把红军打败，不要升司令，红军如果没有蓝军的经历，也不要再提拔了。你都不知道如何打败华为，说明你到天花板了。

任正非还要求，如果他到任何地方去检查工作，哪个主管到机场接他，就地免职。“你们是服务客户的，不要整天来伺候我。”墨西哥的华为地区事务部老总去机场接人了，结果真的被当场免职。

所以，不要以为忠于（老板）个人就是忠诚。“他是老板，我忠于他”“他是领导，我忠于他”……这些都不是忠诚。

（三）高尚行为的原动力，必须来自最高层

有这么一句话：我们需求越少，越接近神。反过来讲，我们的需求越多，越接近鬼。

圣雄甘地有什么？他没有权力，没有一兵一卒，没有办事处，就随身带只山羊，以羊奶为食，周游贫困的乡村和污秽的城市，以自己蒙受苦难的方式唤醒众人。

但就是这么一个穿着单薄，看似弱不禁风，主张非暴力的人，最终摧毁了大英帝国在印度的殖民体系。

甘地怎么做到的？印巴分制，印度教、锡克教大屠杀，死几万人。甘地没有别的招儿，就绝食，绝食到第六、第七天，教主们都围在他的床前，哀求他：“我们不再打了，不血拼了，不互相杀了，你吃饭吧！”甘地才喝了一碗稀饭。

这种力量来自于哪里？就是“无欲则刚”。

甘地说，有七种东西摧毁我们：不劳而获、昧心享乐、没有人格的知识、没有道德的商业、没有人性的科学、没有牺牲的宗教、没有原则的政治。

我们下一代子孙恐怕很难相信，世界上真的有过这样一个人（甘地）。

当年，毛泽东的亲弟弟毛泽覃，把猪贩子当土豪打，要没收猪，给部队改善生活。毛泽东知道了，非常生气，当即责骂甚至动手打他。

在场等候吃猪肉的众多官兵，强烈不满。当时很多人的想法是分光吃尽。毛泽东内心非常着急。针对红军内部种种流寇主义、盲动主义、军阀主义残余……毛泽东指出：“若不彻底修正，则中国伟大革命斗争给予红军第四军的任务，是必然担负不起来的。”

为人民谋幸福、谋复兴，不是打家劫舍，不是个人发财、个人致富。没有初心，没有干净队伍，那跟农民起义毫无二致。

在《井冈山的斗争》一文中，毛泽东写过一段话：

“现全军五千人冬衣，有了棉花还缺少布。这样冷了，许多士兵还是穿两层单衣。好在苦惯了。而且什么人都是一样的，从军长到伙夫，除粮食外一律吃五分钱的伙食。发零用钱，两角即一律两角，四角即一律四角。因此士兵也不怨恨什么人。”

朱德和毛泽东会师，问过毛泽东：你在井冈山是怎么稳住队伍的？

毛泽东就讲了这句话：“官兵一致、上下一致，大家都一样，因此士兵也不怨恨什么人。”

所以，永远不要忘记一个伟大的真理：信誉、高尚行为的原动力必须来自最高层。

要求下属做到什么的时候，先问自己：“你做到了没有？”

（四）担当：敢于承担风险

没有担当，干净成了空谈，忠诚变为口号。领导者为将，自己都不担当，队伍怎么能打胜仗？

1947年，人民解放战场即将由战略防御转为战略进攻，毛泽东连问四个“敢不敢”：

“我们长期在农村打游击，我们敢不敢进攻打城市？进去之后敢不敢守住它？敢不敢打正规战、攻坚战？我们这么大的国家，这么多的人口，要吃、要穿，面临这么多的问题，我们共产党人敢不敢负起责任来？”

毛泽东连问四个“敢不敢”，既是问部属，也是问自己。共产党敢不敢负起责任来？敢不敢担当？担当需要意志、需要胆略、需要决断。

今天讲领导力，最好的方式是什么呢？

有的授权也授责，权力交给你，出了问题是你的，大量领导做到这一步就不错了；但真正的担当是什么？授权不授责，权力交给你，出了风险我来承担，这才是敢于担当的领导者。

敢担风险的领导者，才能获得部下真正的信赖。他真正信赖你，是因为他觉得，你这个人仗义、够意思，到了关键时刻挺身而出，为部下遮风避雨，觉得你敢担当、你敢负责、敢承担责任。

2014年2月，最高领导人在接受俄罗斯记者采访时，讲了下面这段话：“我的执政理念，概括起来说就是：为人民服务，担当起该担当的责任。”

你看十八大反腐，力度是非常大的。党的十八大以来，立案审查的省军局长党员干部440人，十八届中委、候补中委43人，中纪委委员9人，厅局级干部8900余人，县处级干部6.3万余人，处分基层党员干部27.8万余人，追回外逃人员3453人……

最高领导人讲：“得罪千百人，不负十三亿。”得罪千百人就是担当，坚决地干，不负十三亿是力量的源泉，为了十三亿人民，必须得变革，必须得反腐，必须得前行！

（五）结 语

今天，我们面临着一个百年未有之大变局。中华民族由过去器不如人、制不如人、思想文化不如人，横看竖看都不如人，发展到今天拥有“四个自信”。

最高领导人讲：“中华民族伟大复兴，绝不是轻轻松松、敲锣打鼓就能实现的。全党必须准备付出更为艰巨、更为艰苦的努力。”

我们的面前，没有红地毯，没有夹道欢迎，没有鼓掌，没有鞭炮，没有剪彩，而是一条不进则退的雄关漫道。

中美关系什么时候能改善？清华大学阎学通教授的判断很简单：中国国力江河日下，中美关系一定改善；中国国力蒸蒸日上，中美关系一定麻烦。

现在，中美两国达成协议的可能性很大。双方都需要喘息，我们的股市需要恢复，经济需要提振，而特朗普需要 2020 年的选票。

但不要就此以为，两国就不打了。特朗普的经济顾问建议他，“先和中国人达成协议，明年大选胜选后，再对中国‘来硬的’”。

美国今天面临的是什么？美国国务院政策研究室主任斯金纳说：“与苏联的竞争，在某种程度上是西方大家庭内部争斗。这次是我们第一次面临一个非白人强大竞争对手。这是一种完全不同的文明和不同意识形态之间的斗争，美国以前从未经历过。”

很多人认为中美矛盾属于国家利益或价值观的冲突，但从斯金纳的话来看，这种矛盾已经上升到“人种、文明差别”的层面。现在谈复兴，绝不仅是中国共产党的胜利、中国特色社会主义的胜利，而是中华民族、中华文明的复兴！

恩格斯讲，一切问题取决于经济。今天中国社会所取得的成功，许多企业家做出了不可磨灭的贡献。在中华民族复兴过程中，企业家也扮演着至关重要的角色。

和平时期没有战争了，企业家却天天在“打仗”。“人的本质在权力中尽显”，你是懦夫还是勇士，都在权力中尽显。

今天提出“忠诚、干净、担当”，就是呼唤精神、呼唤信仰、呼唤思想、呼唤人格。正如最高领导人所说，我们“四个自信”，最根本的是文化自信。我们要对中华文明有信心。

完成民族复兴，需要企业家们和所有人的共同努力。

谢谢大家！

二十七、金一南：真正的领导者，敢于胜利

（一）当年的学徒工，43年后接受基辛格的道歉

提到“爱国”，我就想起来 2015 年 3 月份基辛格先生访华时，我们参加了会谈。

基辛格先生当时已经 92 岁了，从美国飞到中国十几个小时，落地以后几乎没有（倒）时差。时间安排得非常紧。他和我们会谈的时候，谈着谈着就睡着了，太累了。

基辛格的助手讲“你们提的问题太缓和了，应该提尖锐问题刺激他”。我就问“1972 年 2 月 21 日尼克松总统访华，车队多少辆车？”

基辛格先生一下就精神了，他说车队有三四十辆。我说：不对，有 107 辆车！

我当年是北京一个街道小厂的学徒工。那天中午我正在上中班，尼克松车队访华经过长安街，公共汽车被卡在了路口。我们全车人在那数，1、2、3、4……最后数 107。

你把我们堵在上班路上了。我上班从未迟到，就那天迟到了。

全场哄堂大笑。

第二轮会谈开始。基辛格先生站起来把身体转向一边，对着我鞠了一躬，说：现在为 43 年前耽误你上班，我向你正式道歉。

全场中方代表都没有想到，大家热烈鼓起掌来了。我急忙之中想起他几天前对最高领导人说过的一句话：万万没有想到的是，中国今天与美国平起平坐地讨论世界和平与发展问题。

我借用这句话回复他：万万没有想到当年一个被美国总统访华堵在路上的学徒工，今天能够跟基辛格先生坐在一起会谈，并接受你的道歉！

如果我的背后没有一个强大的中国，没有一个崛起的民族，基辛格会不会访华？而我会不会坐在这儿与基辛格会谈？在那一刻，我感受到的绝不是我个人的荣誉，而是整个国家民族的复兴、崛起！

（二）忘记过去，意味着背叛，意味着将来可能重蹈覆辙

我经常想，我们从哪里来？中华民族从哪里来？

最好的回答是，毛泽东主席题字、周恩来总理书写的，刻在北京天安门广场的人民英雄纪念碑的三句话：

三年以来，在人民解放战争和人民革命中牺牲的人民英雄们永垂不朽！

三十年以来，在人民解放战争和人民革命中牺牲的人民英雄们永垂不朽！

由此上溯到一千八百四十年，从那时起，为了反对内外敌人，争取民族独立和人民自由幸福，在历次斗争中牺牲的人民英雄们永垂不朽！

我们是从 1840 年一个深重苦难的旧中国过来的。“东亚病夫”名号怎么戴上去的？就这么戴上去的！西洋打不过，东洋打不过。

富而不强，一定要挨打；没有能力捍卫自己的财富，一定要挨打。这是我们近代以来灾难的来源。

孙中山当时形容了中国一句话：四万万中国人一盘散沙而已。孙先生 1925 年去世了，他也看不到 6 年后，1931 年九一八事变，两个多月后，东三省全部沦陷；1937 年七七事变，一个月华北沦陷……

今天有人讲，中国人历史包袱太重了，忘记过去吧，我们向前看，包袱太重是走不动的。我说，我们能够忘记吗？我们是怎么一忍再忍，一退再退才到这样地步的？

忘记过去，不但意味着背叛，意味着将来可能还会重复。

1840 年以来那段百年沧桑的日子，国家面临危亡，无人挺身而出，无人横枪立马，都在蝇营苟且——中国共产党就是在这个时候应运而生的，首先完成的任务就是民族救亡。

我经常讲，中国共产党应的这个运，不是什么“好运”，是在国家最黑暗、民族最无望的时候，一批人一无资源、二无名望、三无影响、四无地位，他们没有抱怨，凭自己的一腔热血站了出来，浴血奋斗。

（三）真正的领导者敢于胜利

1927 年，八一南昌起义，中国共产党开始组建自己的队伍，22500 人。两个月之后，就剩 1000。9 月 9 日毛泽东领导秋收起义，5000 人，20 天之后就剩 1000 人。

中国革命不是从胜利走向胜利，而是从惨败走上胜利。这时，毛泽东写了篇文章《中国的红色政权为什么能够存在？》，他坚信红色政权一定能够存在，在中国革命最困难的时候提出“星星之火，可以燎原”。这是共产党的信仰。

谁能想到这种精神的力量、信仰的力量，就是以毛泽东为首的中国共产党人，在最穷困潦倒、最不名一文时的内心信仰。

多数人因看见而相信，少数人因相信而看见。真正的领袖、真正的领导者，就是这样的少数人，心有愿景、心有梦想，并且敢于实现。中国共产党最厉害的就是他们坚信，所以最终看见。

美国未来学家托夫勒，把人类历史迄今为止的力量归结为三种状态：

第一种，暴力。谁的拳头大、谁的嘴巴大、谁力量足，谁称王。第二种，金钱。金钱万能，买通一切。第三种，知识。知识就是力量。

但是，托夫勒忘记了第四种力量——信仰。那是共产党人以信仰而表现出来的改天换地、摧枯拉朽的力量！

方志敏在《可爱的中国》里写：

亲爱的朋友们，不要悲观，不要畏馁，要奋斗！要持久地艰苦地奋斗！要各人所有智慧才能，都提供于民族的拯救吧！无论如何，我们决不能让伟大的可爱的中国，灭亡于帝国主义的肮脏的手里！

这就是我们先辈们的信仰！

我们过去不敢胜利，但共产党的队伍敢于斗争、敢于胜利。所以这支队伍能够五次反围剿，两万五千里长征，抗日战争，解放战争，跨过鸭绿江……中国共产党锻造了中国历史上一支前所未有的队伍。

中国共产党领导的中华人民共和国，最勇敢、最坚决、最具有奋斗精神、最不怕牺牲、最有效地捍卫国家民族利益！

就是这样一小部分人，这样几支火炬，靠着坚定的信仰，最后燃成了熊熊大火，点燃了整个中华民族内心的火炬，最终实现毛泽东所讲的“星星之火，可以燎原”！

（四）年轻人开始担当大梁，这是我们最厉害的地方

1949 年建国的時候，一颗钉子叫“洋钉”，一袋水泥叫“洋灰”，一盒火柴叫“洋火”，因为我们一穷二白，什么也没有。但今天完全不一样了，我们用 70 年的时间完成了其他国家二三百年的现代化进程。

我们现在是全世界最大的制造国，从建国时只占世界制造业的 2%、3%，到 2016 年的 26.7%，世界第一。而 2025 年，预计将占 40%-45%。

按照联合国工业发展组织统计，中国是世界上唯一一个拥有联合国产业分类中全部工业门类的国家，涵盖 37 个大类、191 个中类、525 个小类，形成了门类齐全、独立完整的工业体系。大家注意，是唯一。

《华盛顿邮报》最近有一篇评论：

中国拥有全世界最多的理工科毕业人才；中国是首个年度专利申请突破百万的国家，约占全球总量的 40%，比美国、日本、韩国加起来还要多。

奥巴马总统在 2013 年 3 月在迈阿密港口演讲时，要求各路资本进入制造业，重塑美国制造业辉煌。一阵风吹来，把他后面吊车上的一面美国国旗吹掉了，露出了“上海振华重工”的标识。

美国记者报道说：美国总统在中国重型装备之下呼唤恢复美国制造业。多么具有讽刺意味的事情！

这是中国制造的一个缩影，这就是今天中国的工业能力。

我前不久去了福建平潭。平潭岛是我们距台湾最近的一个岛屿，现在平潭跨海大桥通了，修建得非常不易。按照海上施工的标准，六级风以下才能施工。但是台湾海峡长年累月六级风以上将近两百天，施工的工期只有一百天。

中国的建筑工人、桥梁工人通过各种加固措施，最后改成八级风以下可以施工，这样就争取到了一年能在平潭大桥施工将近两百天。

德国汉堡科技大学、德国慕尼黑大学主动与中铁大桥局联系，要求德国的本科生到平潭工地实习两个月，德方全部支付费用。

实习干什么？与工人在一起捆扎钢筋，浇灌混凝土，下沉箱，学这些基本的工业动作。德国没有了，中国还在大规模地建设，他们必须让这些学生们来中国，学习第一手是怎么建设的。

我到江南造船集团参观，那天非常感慨：我们第三艘航母的总建造师，是 1980 年生人。江南造船集团董事长是 1972 年出生的，总经理则出生于 1976 年，陪同我参观的副总经理兼党委副书记是 1979 年生的。

一伙 70 后、80 后正在掌控中国空军的主战装备。我们承认，与西方还有很大的差距，但我们有很快的追赶速度。70 后、80 后现在开始担当大梁，这是我们最厉害的地方。

现在，华为的 5G 领先美国 3 年左右，领先欧洲 5 年左右，这是重大的成果。这是 1840 年以来，中国第一次在一项技术上获得世界领先，西方技术城墙被华为撕开了一个巨大的缺口。

任正非讲“除了胜利，我们已经无路可走！”我觉得，我们今天特别需要这样的有力语言。你看过去的语言，“好汉不吃眼前亏”、“人在屋檐下，哪能不低头”、“活麻雀比死老鹰强”……这套东西大行其道，都不够有力量。

我们今天同样拼搏的是信仰。

（五）中华民族实现复兴是一次新的长征

随着国家经济发展，形势发生了天翻地覆的变化。中国是联合国五大常任理事国，中国军人参加联合国维和行动的数量也最多。最高领导人已经同意了联合国的要求，八千武装维和的部队随时听候联合国的调遣。

军人最重要的是经历，而不是学历。

我有一位战友曾是联合国维和军队的地区司令。一位联合国的维和人员因交通事故死亡，他一看名单，这个人他的同学。他去处理，一个人带了桶汽油，浇上去烧了他的遗体，捡了骨灰、包起来带回国。

这就是今天的中国军人。不要以为战争、冲突、考验离我们很远。我们有一部分军人，是一路硝烟、一路烈火、一路牺牲，一路鲜血蹚回来的。

这是今天中国军人的光荣，也是所要承担的责任和义务——我们一定不要忘记国家还没有统一！

十九大报告写的，实现中华民族的完全统一是实现中华民族伟大复兴的必要要求。中国在完成统一的过程中，我们不允许任何力量干预和介入。这不是声明的问题，是实力的问题。

我们必须有统一的实力和决心！

回想过去，百年救亡、百年复兴：从 1840 年到 1949 年，无数先进的中国人为三个字“救中国”而浴血奋斗。

1949 年到 2049 年，建国一百年，我们要完成伟大的民族复兴，这是我们的目标。这是一个百年变局的大时代，国际力量、世界格局在较量中剧烈演变。

我们正在参与的，中华民族一步一步地实现复兴，也是一次新的长征。

（六）做难事必有所得

我从参军当战士起，就在日记里反复提醒自己：做难事必有所得。一定要做困难的事，干自己没有干过的事，否则要被平淡所淹没。

日常的平淡能杀灭所有的志气。很多人参军都是立了很大的志向，结果到部队发现不过如此，整天执勤，日复一日，年复一年，志向磨没了。但是这平淡要产生淘汰的。军人不可能走出来全是英雄，不可能。

所以，我们要不断地学习、不断地提高、不断地自我挑战。没有挑战，也要创造挑战。生命在这个过程中才能真正地绽放，这实际上也就是从平凡到非凡的过程。

一定要自我挑战、追求卓越，不管干什么都要做到极致。

我当工人时，被车间主任誉为“天生的好车工”，还有人说我是“天生的好技师”；

我在图书馆时，有人说我是“天生的好馆员”；

我走上国防大学讲台时，有人说我是“天生的好教师”。

只有我知道没有天生的，那些事我都没干过，我是对自己负责。一个人只有不忘本，不忘初心，才能真正地有所作为。即使平凡，也把它过得不平凡。

（七）内心有一盏灯，世界哪里有暗夜？

今天是个最好的时代。

我们有多好的发展？全世界最有发展机会的、最有发展前景的都在中国。这是多么好的环境！很多高学历却怨天尤人的年轻人比比皆是，但我们也看到，有些人没太好的境遇，闷头奋斗，最后成为了领先者。

中共一大 13 个代表，当年最不起眼的两个人——毛泽东、董必武——走到了底。他们俩个人学历低、岁数大，都不符合今天的用人要求，但是他们咬定青山不放松。

现在的年轻人天天都在选择，时时都在选择。精彩也好，平淡也好，都在于选择。这种选择的考验可能绝不亚于枪林弹雨，它也是一场战斗。

今天，我们要学做人的方法，干事的方法，前辈们赢得战争的方法，他们使自己的平淡人生发出光彩的方法……这些永远值得我们汲取。

有这样一句话：内心的光明若失去了，黑暗何等之大。反过来看，内心有一盏灯，世界哪里有暗夜？

我们的前辈，面对黑暗的旧中国，他们的内心之火熊熊燃烧，最终实现“星星之火，可以燎原”。还有后来的奋斗者，科研工作者、教师、工人、农民……组织起来，就是一幅中华民族实现伟大复兴的光荣图景。

设想一下，当你走出国门的时候，当你面对前所未有的危险和挑战时，你的责任、你的义务又是什么？

在中华民族伟大复兴的时代，我们合格地扮演了我们的角色，我们就完成了我们的使命，完成了我们的任务。无愧前辈，无愧当代！

二十八、金一南：任正非一句话，超越了所有经济理论

最近，几乎整个世界都在关注中美经贸谈判。

北京时间 5 日晚上，特朗普在推特上发出针对中国的“关税威胁”，引起一片哗然；此后，国务院副总理、中美全面经济对话中方牵头人刘鹤再次赴美谈判，双方展开第十一轮经贸磋商。

在此过程中，美方已将对 2000 亿美元中国输美商品加征的关税从 10% 上调至 25%。中国商务部表示中方对此深表遗憾，将不得不采取必要反制措施。刘鹤则强调，谈判并没有破裂，在重大原则问题上中方决不让步，中国不怕，中华民族也不怕；中方对磋商未来审慎乐观；双方经贸团队商定，将很快在北京见面。

一波三折的中美谈判又将走向何方？作为普通人，我们该如何认识中美关系？听听国防大学教授金一南的解读。

贸易摩擦是一个很重要的方面，但不止于此。中美关系是今天世界上最复杂也是最重要的一对大国关系。以往所有国家的关系，都无法解释今天的中美关系。

这对大国关系经历了怎样的过程？这里简要回顾一下历史：

50 年代、60 年代中美关系互相对抗，朝鲜战争、越南战争都是这样，当时双方关系的火药味很浓；

70 年代、80 年代中美关系改善，基辛格秘密访华，尼克松公开访华，基础是什么？基础就是共同对付苏联，对抗北方那个在蒙古陈兵百万的社会帝国主义，我们也需要减缓东面美国给我们的压力，所以中美关系一拍即合。

中美关系一定要有基础，基础一旦崩盘就会出问题。1991 年苏联解体，关系基础失去了，然后怎么办？双方的经贸关系合作就变成了新的压舱石。

这个压舱石非常典型。我们今天很多人讲中美关系正在恢复新的冷战，我说，中美不可能进行新的冷战。

你看冷战时期的美国、苏联，双方都有完全独立的政治阵营，一方是社会主义阵营，一方是资本主义阵营，一个华约，一个北约，完全不同的军事组织和经济团体。高峰时期，美苏贸易额只占美国贸易总量的 0.8%，这是两个几乎不搭界的世界啊。这是标准的冷战。

今天中美关系是新的冷战吗？有独立的政治集团吗？有独立的经济组织吗？什么都没有。中国采取了全新的政策，融入世界，跟他混在一起。我们现在是美国第一大贸易伙伴，双方贸易总额 6300 亿美元，占美国贸易总额 16% 以上，加上港澳台，占 20%。

美国经济界有个测算，一个国家占美国贸易总量 7%，说明这个国家与美国有重大利害关系，不仅有必要建立紧密的政治关系，维护这个经济利益。

中国还是美国国债最大的持有者，将近 12000 亿美元。这些都是苏联时期完全不具备的。以往所有国家的关系，都无法解释今天中美这种非常复杂的关系。怎么处理？非常难，对美国政治家来说也非常难。

克林顿提出什么呢？对付苏联很简单，瞄准它，收拾它，全面对抗。对付中国，克林顿提出，通过“接触”改变他们，不管是通过网络、媒体还是企业发展、中产的形成。结果克林顿搞了八年“接触”，中国没有改变。

小布什上台，说克林顿这套不行，于是提出“遏制”。然后遏制也遏制不成，中美依然保持深度的经济交往。

轮到奥巴马，他创造了一个新词——“接触性遏制，遏制性接触”，先接触再遏制，先遏制再接触，非常复杂的关系。

而在这个时期，中国的发展举世瞩目。仅从经济总量来说，1978 年 3000 多亿人民币的产值，1989 年 16900 亿，2017 年 827100 亿，这种经济增长的速度，全世界没有先例。

1978 年邓小平同志访问美国，就是为了筹措外汇，非常困难。1978 年的外汇储备是 5 亿美元，今天是 3 万亿美元。你看我们 1978 年的窘迫和现在的状态。1981 年里根担任美国总统时，中国经济规模还不到美国的 10%，现在接近 70%。这是按照美元计算。

哈佛大学国际事务中心的埃里森讲，按照国际购买力平价，2014 年中国经济与美国持平，2017 年中国经济已是美国经济的 114%。埃里森说，一个 1980 年未出现在任何排名的国家，如今跃升至世界经济前列，这国家怎么回事？

今天我们有人说，中美贸易摩擦是因为我们把美国人惹了，拍了个片子叫《厉害了我的国》，搞了工业制造 2025，美国终于警觉了。我说，哪有这么简单的事？美国看我们的电影、看我们搞工业 2025 就跟我们干起来了？美国长期关注我们，一直在盯着我们。

2007 年美国是 130 个国家最大的贸易伙伴，中国是 70 个国家最大的贸易伙伴；2017 年中国是 130 个国家最大的贸易伙伴，美国是 70 个国家最大的贸易伙伴。十年翻盘！美国人一看这个趋势，你要超越我。根据美方统计，2017 年美国全年贸易逆差 8000 亿美元，将近半数来自中国，能不着急吗？中国贸易摩擦的起源就是这个。

所以，2017 年 12 月美国国家安全战略报告提出“中国是修正主义强国”；2018 年 2 月美国国务卿蒂勒森讲，中国是“新帝国主义列强”。这帽子是以前我们拿着扣别人的，现在美国拿帽子扣我们，说中国要修改国际秩序，中国经济正在“入侵”非洲、南美，“入侵”美国。你看美国人提的，是因为我们拍个片子就对我们狠起来了？

我经常讲，合作是双方的，对抗只要单方面决定就可以了。合作需要双方意愿才行，你跟我对抗，我想合作也合作不起来。

当然在今天还得加上一个重大的国际背景，就是我们的工业制造 2025。

2008 年国际金融危机之后，很多国家开始反思去工业化的弊端，西方大国纷纷开启再工业化的进程。

我们可以看，2008 年以前，国家、地区在统计经济发展指标的时候特别看重三产（第三产业），认为“三产”超过“二产”是一个地区经济发展健康、有潜力的表现，大家对制造业都不太在意了。一场金融危机对大家醍醐灌顶，真正能扛住金融危机的都是制造业大国，“二产”极其强大，德国、日本、中国、韩国都能扛住。

所以金融危机之后，西方大国纷纷开启再工业化的进程：美国，先进制造业国家战略；德国，工业 4.0；日本，工业价值链战略。中国，制造强国战略开始了。

今天不要说西方，我们国内的很多学者还没弄清中国制造 2025，就攻击它。为什么攻击？说中国制造 2025 太狂了，要走在世界前列。我说你们搞清楚了没有？中国制造 2025 是“三步走”的第一步，2025 第一步，2035 第二步，2049 第三步，你把三步当做一步了。2025 达不到世界制造前列，只是进入行列，2035 达到中等的制造强国水平，2049 进入世界制造强国前列。这是我们的发展规划，并不是一脚就要跨过去。

当然，这里面的核心是什么呢？核心是高技术。如果我们安于现状，保持劳动密集型，低端就低端，“7 亿件衬衫换一架波音飞机”，那么我们永远相安无事。美国人现在发现中国人往上走了。

硅谷的数据统计，2017 全球人工智能创业融资 152 亿，中国企业占 48%，美国企业占 38%，人工智能知识产权方面中国为 1239 件，美国为 231 件；1980 年首次召开人工智能年会，美国占绝对优势，欧洲参与不多，中国一篇论文都没有，2018 年 2 月的年会，中国投稿 1242 篇，美国 934 篇，被大会采用的论文中国仅比美国少 3 篇。

你看这个国家从哪儿冒出来的？1998 年一篇论文都没有，20 年后变成这样。我们的学习能力、创新能力、奋斗精神带来的变化，引起对方极大的警惕，美国战略国际问题研究中心（美国最权威的智库）提出，中国在人工智能领域正和美国

并驾齐驱地竞争，不是跟跑，是并驾齐驱，欧洲、日本这方面已经不行，这太可怕了。

所以中美贸易之争，实际是科技之争，是主导权之争，是国运之争。我们认为时机不成熟，还要闷头发展，美国人说不行，现在必须把它遏制住！你看，我们对美国有美好的想法，好几次讲“中美贸易摩擦不打了”，回回达成协议，全被美方单方面撕毁。贸易摩擦难以避免。

贸易摩擦打到今天，从网络舆论和各方的采访看，出现一种奇特的现象：中国经济学家看衰中国，美国经济学家看衰美国。你采访中国经济学家，一片唱衰，“完了”“糟了”，“大难呐”；你采访美国经济学家，跟我们一样，“完了”“糟了”，特朗普这样折腾，美国将出大麻烦了。

为什么出现这种现象？双方对自身的缺点都了如指掌，但对对方的缺点有所不知。我们看今天中国的优势在哪里？美国的优势又在哪里？

中国的优势第一是制造优势，第二是市场优势，第三是开放优势。

美国呢？第一是科技优势，第二是货币优势，第三是军力优势。

2016 年中国制造业占世界制造业比重 25%，世界第一，这种优势任何国家难以取代，而且还在上升。华盛顿邮报讲，中国拥有全球最多的理工毕业人才，中国是首个年度专利申请数量突破百万的国家，占全球专利申请总量的近 40%，比美国、日本、韩国加起来还多……

美国人还学工程学吗？他们选修什么呢？法律、金融、医学，因为最来钱，工资待遇最高，都搞这个去了。按照美方统计，中国本科生每年毕业 600 万个工程师，90%转行，他还有 60 万，美国有这样的人吗？奥巴马要返回制造业，特朗普要返回制造业，大声疾呼拼命号召，人在哪里？工程师在哪里？蓝领工人在哪里？你看我们曹总（曹德旺）在美国搞玻璃厂，雇佣的工人都是五六十岁，四十岁极少，谁给你当工人呢？没人干，非常困难，就是美国今天面临的很大问题。

中国今天不但是第一大制造业大国，还是全球第一大贸易国，第一大市场。谁会跟第一大市场过不去呢？这就决定了不管美国政府如何决策，美国企业一定要挤进中国市场。你打俄罗斯可以，打加拿大可以，打墨西哥也可以，但不可能和一个比你还大的市场持续进行贸易摩擦。

美国刁难中国在美国的投资，华为、中兴、三一重工、联想都受到刁难；我们安抚美国企业在华的投资，继续扩大开放力度，包括金融领域。这就决定了贸易摩擦当中我们的中长期优势。

近期我们遭受了意外的困难，感觉这坎好像过不去了。其实博弈对双方都难，没有容易的。大家注意，特朗普是 46 年出生，奥巴马是 61 年出生，美国这交班很怪异，60 后交给了 40 后。特朗普简单地把过去美日经济对决当成今天与中国的经济对决，80 年代末美日经济对决，一个广场协议把日本打趴下，今天拿出对付日本那套对付中国，可行吗？80 年代末，美日经济对决是产品之间的对决，双方都有独立于对方的完整产业链。全球化深度发展的今天，美中经济对决不是产品的对决，不是汽车、计算机的对决，而是产业链的撕裂，这完全不一样。

40 后至今还没想明白这个问题，他觉得还是产品，你看他划的产品（清单）非常细，涉及中国的几千种产品。你知道大量是中间产品吗？产品进入美国还要再加工，这影响极大。产业链上下游之间的密切共生关系，决定了并非谁掌握高科技谁就掌握了一切，中低端优势也并非那么容易取代。刚才讲美国回不去（中低端产业链）了，好，找一个替代国，有中国的规模和质量吗？没有。所以中国手中不是一张牌没有。当然，我们承认中低端利润不如高端，对高端的优势顶礼膜拜，我们今天正在往高端走。

为什么很多经济学家唱衰中国？大家觉得美国太厉害了，一个芯片就把中国搞住。我说，你知道这是产业链吗？中兴完了，高通怎么办？2017 年高通全球营收 223 亿美元，中国市场占 150 亿美元，占 2/3，而且比例还在上升，同时高通在美国本土的营收微乎其微。2017 年中兴出货 4600 多万部，超过一半是高通芯片，中兴休克，高通深受重创。这就是今天的产业链，特朗普懂这个吗？

2015 年，中国对高通开出 9.75 亿美元的罚单，高通十分配合，第一时间缴纳，马上把钱交上来，并对国产手机厂商专利费打 6.5 折，高通失去中国市场使高通无法接受。

这是今天形成的共生关系，我们没有新的冷战，企业在勾连，这种关系无法斩断。

上海交大的潘英利教授讲了很好的观点：美国最大的问题不在于跟中国的关系，而在于美国与企业的关系。

起点是 20 世纪 70 年代末，制造业外移引发的“全球化”陷阱。制造业移到国外，收益被私有的跨国集团获取，成本却由联邦政府承担，包括外交斡旋、地缘战争形成巨大的不稳定性，美国政府没钱了，税收却在外国回不来。

所以，美国今天的优势正在被化解，不是被别人化解，而是在被自己化解。克林顿高级顾问泰森说，美国高科技行业能否抵住中国的挑战，并不取决于美国能否遏制中国的进步，而取决于美国自身的创业能力。然而迄今为止，政府的政策措施主要集中在支持煤炭开采和钢铁生产等传统行业，而非创新。

大家不要忘记特朗普是个老派人物，他钟情于传统工业，希望煤炭重新开采，钢铁重新生产……另一方面，反移民政策严重损害美国科技创新，你到硅谷看看，中国移民、印度移民、以色列移民、东欧移民，大量在硅谷，特朗普反移民在反什么？反人才。

当然，特朗普宣布国内减税，这做的不错，但大家注意，美国政府本来就没钱，再一减税更没钱。特朗普胃口很大，想干的事很多，还宣布重返月球。美国阿波罗计划之后就废弃了，为什么？因为登月太花钱。与此同时，美国的军费达到创纪录的 7160 亿美元，是美国之后九个国家的总和。并且还要大兴基本建设。

其实核心就一句话：钱在哪里？打仗要钱，建设也要钱。

我们看看美国债务，原来一直在可控水平，现在美国债务已经超过国民经济总量。2016 年特朗普胜选时，美国债务 20 万亿，当时的美国国民生产总值是 17 万亿，

都不够你还债的。特朗普发誓要把债务减下来，但现在这个趋势到特朗普第一任期结束，债务要达到 25 万亿。

彼得希夫是美国很了不起的一个人，美国经济学者中他是唯一一个准确预测了 2008 年金融危机。他说，加剧美国下一场经济危机的最大问题是美国人已经身无分文，都在借钱。69% 的美国人存款都在 1000 美元以内，合人民币不到 7000 元，你不开玩笑吗？美国就开玩笑。你不储蓄，美国各大银行就没钱。

很多美国经济学家讲，美国经济大问题是民间不储蓄，但是中国高储蓄，极大支持了政府。

所以短期看中美贸易摩擦，结局必然两败俱伤；长期看，不但倒逼两国经济转型升级，而且通过一段时间的较量与发展，反而有助于双方找到新的平衡点，这个平衡点就是产业链，双方紧密交叉在一起，你掰不开我，我也掰不开你，这样是最安全的。

美国有个电影叫《教父》，给我很深的印象，主角的父亲被对手杀了，他讲了一句话：对对手最大的震撼，就是平静地和对手坐在一起喝咖啡。

我们对对手的最大震撼不是开始冷战，不是“你干你的，我干我的”，我们更要跟你混在一起。有人问我：金教授，能不能到美国投资？我说：到美国投资很好，只要你进得去就干，就怕你进不去，美国的限制很严。

对中国来讲，我们要认清自己的地位，坚持扩大改革开放，积极主动与国际接轨，加大对国际产业链的深度嵌入，努力培植扩大内需，最终谁也奈何我们不得。

2006、2007 年，我们的进出口贸易占国民经济总量 63%，今天只占 33%，比例大大下降，因为内需提振了。贸易摩擦如果发生在 2007 年，对我们影响非常大，今天也有影响，但不像很多人宣传的那么悬。

这里有个历史缘由，我带大家简单回顾一下。今天这个状态，国内不管是理论界、企业界，还是民间、股市，一片哀鸿遍野，在以前出现过，就是（对日）抗战之

初，国内舆论一片哀鸿，认为打不过日本。我们几个一流的学者，成立“低调俱乐部”，说老蒋跟共产党一起“吹牛皮”，抗战你抗得过吗？

这伙人除了胡适、陈布雷，抗战一开，全部变成汉奸。当时胡适被老蒋派去全世界游说，宣传国民政府抗战，等游说一圈回来，发现汪精卫已经成汉奸了。老蒋救了胡适。今天好多人还在说胡适不得了，没老蒋救他，他就完了。

国民党中央宣传部长周佛海讲，中国人的要素、物的要素、组织的要素，没有一个能和日本比拼，战必败。跟我们今天多类似啊？你看我们今天学者讲的，中国人的要素、物的要素、组织要素，没有一种能和美国比，贸易摩擦中国肯定失败。有什么差别？历史在惊人的重复。

你看当年中国最聪明的大脑怎么看中国的，抗日抗得过吗？毛泽东就说干得过。为什么？毛泽东在《论持久战》里讲了一句话：“战争的伟力之最深厚的根源，存在于民众之中。”

注意，老蒋说抗战能抗多长时间？6个月。因为国民党兵工署向老蒋报告，南方、北方所有枪炮弹能够打3个月，3个月以后枪炮弹都没有了，老蒋能说抗6个月，也还算可以了。老蒋只看到武器的统计数字了，毛泽东看到民众。我们今天不是这样吗？我们应对中美贸易摩擦最深厚的根源仅仅是外汇储备吗？仅仅是美国国债吗？仅仅是贸易盈余吗？

今天的民众是什么样的民众？你看这批企业家：

华为的任正非，1987年以27000元集资创建华为，2015年全年营收利润110亿美元，2016年华为国内纳税700亿，海外纳税300亿，变成一个震惊世界的科技王国，今天把美国人吓得要死，堵截华为。

波士登的高德康，1976年八台缝纫机起家，为了完成上海进货，骑自行车往返，驮着布料来回200多公里，下大雨，把布料衣服包得好好的，自己浇成落汤鸡一样。有一次自行车爆胎，他扛着衣服要上公交，被人嫌弃一身汗臭，满身泥泞，然后被推下了车。小裁缝的大梦想，这不是民众？

吉利的李书福，只有高中毕业，干汽车很困难，很多人说，你懂汽车吗？你知道汽车是工业社会的皇冠吗？当年收购沃尔沃，中外媒体都丑化李书福，画的样子很丑，一个蛇要把象吞了。再看看今天的吉利。

“战争的伟力之最深厚的根源，存在于民众之中。”你看中国人这种耐受性，这种创造性，这是经济学家能总结出来的吗？这是股市能计算出来的吗？

我们今天的学者在讲什么？中等收入陷阱、马尔萨斯人口陷阱、金德尔伯格陷阱……学者告诉我们企业家全是陷阱，寸步难行，太危险了。你看看任正非、高德康、李书福这些人怎么回答的？都是问题，愁死你了，干才是答案，做才是最终的目的。

阿富汗战乱时，任正非去看望过员工。利比亚开战前两天，他还在利比亚，任正非说，“我若贪生怕死，何来让你去英勇奋斗？”

什么叫中国企业家精神？这是经济理论能解释的吗？这就是中美贸易博弈，我们中方的优势，中国社会、中国人这种勤劳勇敢，这种创新能力无可替代，这是我们最大的优势、最大的资本。任正非讲：“除了胜利我们已经无路可走。”这话已经超越我们现有的经济理论。

最后跟大家分享几句忠告：

第一句话，知识不是力量，只有能执行的知识才有力量。灰心丧气发牢骚、讲坏话也是知识，它形不成力量。最有知识的人成立了低调俱乐部，你说他有力量吗？

第二句话，人人都是普通之人，人人都可能做非凡之事。从任正非到高德康，哪个不是普通之人？普通的农民，普通的工人，他们都做出了非凡之事。

第三句话，再谦卑的骨子里也流淌着江河。

第四句话，世界上只有一种真正的英雄主义，那就是认清真相之后，依然热爱生活。

二十九、金一南：美军的秘密

今天这个题目很特殊，我今年初在学校有一个讲座是关于军人的灵魂与血性。今天根据华为的要求，做了一个改变，集中讲美军的问题，这部分内容由原来只占整个内容的 1/5 到 1/6 调整到 100%。说点我的感受，我到别的单位一看就能看出这个单位的气场，我是第一次进入华为，从昨天晚上到今天感觉到华为的气场非同小可，气场非常强。

刚刚经过了抗战 70 周年的阅兵，大家印象都非常深刻，包括装备、包括武器，包括东风 21 等等。但我印象最深的不是兵器，而是老同志们通过天安门时，习主席主动站起来，全场的人也都站了起来，给我留下最深印象的是眼神。你看看今天中国军人的眼神，2015 年中国军人的眼神，你再看看 1900 年八国联军进北京时中国人的眼神，1937 年七七事变爆发时中国人的眼神，那种无奈，那种微弱，那种不自信，那种被奴役般的眼神。你再看今天这种自信、自尊、富强，从士兵眼神里能看出来。士兵们现在营养也好了，身材也高了，眼神炯炯放光。在过去，我当兵时都做不到这一点，现在完全不一样了。

从昨天到今天，今天中午跟任总讲过这个问题——眼神，员工的眼神、一个企业的神采，当然是产品的问题，销路的问题，市场的问题，盈利的问题，但是一个单位的精气神不一样，我觉得今天我们中国人的精气神真的不一样。

今天还要看一个跟我们精气神不相上下的国家——美国。美国跟中国两个国家相似的地方很多，现在全世界生产总值超过 10 万亿美元的就两个国家，美国 17 万亿，中国 10.5 万亿。全世界国防投入超过 1000 亿美元的就两个国家，美国 6200 亿，中国 1550 亿。同时，国土面积中国 960 万。美国 1997 年最近统是 963 万。过去五大湖面积没有列入统计，水面都不统计。美国现在把湖边列入统计了，所以国土面积比中国大点。中国 960 万，另外边境东段 9 万平方公里印方掌握了，中国还少 9 万。中国还不是实际的数字，美国是实际的，所以它比中国面积大。人口方面，中国人口比美国多。部队人数美国 140 万，中国 200 万。中美两个国家有很多相似的地方。美国对中国防范越来越严，对中国的揣测越来越严。今年 6

月中国要到美国基辛格布热津斯基，美国全国外交关系委员会、美中关系委员会、美国海军分析中心一系列进行谈判，能否不防范中国，两个国家共赢。美方越来越防着中方，它觉得中国跟过去完全不一样了。我们在美国就讲过，两个国家都是一样的，两个国家的军队都是游击队出身，都诞生于解放国土的战争中，都从民兵和游击队的基础上发展起来。欧洲不一样，欧洲的军事传统，乔顿骑士团、圣约翰骑士团、圣殿骑士团，欧洲传统作战中，平民从事生产、农业、手工业、商业，贵族作战。中美不一样，都是贫民、农民，都是起源于最差的力量。华盛顿担任大陆军总司令指挥宾夕法尼亚、马里兰和弗吉尼亚 10 个民兵连队。这是美国最早的武装力量。和中国一样，1927 年 9 月毛泽东领导秋收起义，带领上井冈山，创建农村根据地的队伍不到 1000 人，也就 10 个连跟美国一样。我们都是民兵出身，都是农民武装。现在也是一样，无论美国如何发达、如何富裕，跟中国都是一样的。同时双方都非常困难，当年华盛顿写给国会的信，不管是生病的、还是作战的、还是被俘虏的士兵都没有衣服穿。乔治华盛顿给国会写的信和当年毛泽东在井冈山给中央写的信如出一辙。毛泽东写信的内容是：现在全军 5000 人的冬衣，有了棉花还缺少布。这样冷了，许多士兵还是穿两层单衣，好在苦惯了，而且什么人都是一样苦，从军长到伙夫，除粮食外一律吃五分钱的伙食。发零用钱，两角即一律两角，四角即一律四角。因此，士兵也不怨恨什么人。从信上看双方部队都很困难，双方从根源上都是一样的，真是苦孩子出身。同时两国的军队都经历屈辱和失败。美国，1814 年被英国人把白宫国会大厦付之一炬，英国人真是特别爱放火，1860 年圆明园也被英国烧了。当然，英法联军火烧圆明园的责任应该是大清王朝负，不该由中国人民解放军负，当时清朝的八旗绿营挡不住。从历史上看，两个国家的武装力量都经历过这样的屈辱。后来为什么叫白宫呢，就是 white house 原来 house 不是 white，原来 house 是褐色的，被烧的面目全非之后，被漆成白色的，掩盖烧过的痕迹，所以就叫白宫了。英国人是老牌的帝国主义，2014 年英国驻美国大使馆庆祝白宫被焚毁 200 周年，这是英国大使馆驻美国大使馆在微博上发的。美国人抗议英国，英国说当年是大火把白宫烧了今天仅仅是一些闪耀的火束，周围点一些蜡烛像的烟火一样，今天只是点焰火庆祝一下而已。你看英国人印象多深啊，200 年前怎么把白宫烧的，到今天还记得。在美国的华盛顿英国大使馆做个蛋糕，蛋糕中间就是白宫，周围点的

蜡烛，他说你看今天我们放的火都是烟火了，跟当年真放把火给白宫烧了不一样。后来因为美国人的抗议英国才不再庆祝。我觉得这是英国人帝国的光荣，你别看美国现在怎么强大，当年白宫就让我一把火给烧了，他很光荣。但是香港错误的利用了这个观念。2014年香港中文大学两个学生在英国下院作证，要求英国重启南京条约和天津条约，英国人提都不提。英国可以在美国首都大张旗鼓的庆祝烧白宫200年，但他不敢提南京条约和天津条约。现在如果有人贩毒，比如海洛因，冰毒等被抓后处以极刑。100多年前，大英帝国以国家战争的方式推销毒品，太丢人啦，不是道德的高地吗？不是民主自由人权的灯塔吗？100多年前干这个事，多么下作啊，所以英国提都不提。香港人昏了头的人还要求重启南京条约、天津条约，英国连话题都不敢接。我们觉得很耻辱，他也觉得很耻辱。当然这是我穿插的一段。

中美之间的这种共性，相似的地方很多，而且两国军队都培养出了杰出的人才。我觉得大家都知道了毛周朱，最早的军委主席周恩来。创建第一只武装——黄埔军校建立的大元帅府铁甲车队，就是叶挺独立团，是共产党掌握的第一支武装。毛泽东讲中国共产党熟悉战争、掌握武装，从黄埔军校开始，即从周恩来开始。再加上邓小平，全部是军队出身。但很多人不知道美国人也是这样，美国240年产生44位总统，10位获得将官军衔，5位获得校官军衔，7位获得尉官军衔，共计22位总统与军队结下不解之缘，占比50%。美国总统律师出身很多，但是军人出身更多。

10位总统获得将官军衔。第一任总统乔治华盛顿，陆军上将；第七任总统安德鲁杰克逊，陆军少将；第九任总统威廉姆亨利哈里森，陆军准将；第十二任总统扎卡里泰勒，陆军少将；第十四任总统富兰克林皮尔斯，陆军准将；第十八任总统尤利西斯格兰特，陆军上将；第十九任总统拉什福德海斯，陆军少将；第二十二任总统詹姆斯加菲尔德，陆军少将；第二十三任总统本杰明哈里森，陆军准将；第三十四任总统，德怀特艾森豪威尔，陆军五星上将。

5位总统获得的校官军衔。第五任总统詹姆斯门罗，陆军中校；第二十五任总统威廉姆麦金利，陆军少校；第二十六任总统西奥多罗斯福陆军上校；第三十三任总统哈里杜鲁门，陆军少校；第三十七任总统理查德尼克松，海军少校。

七位总统获得尉官军衔。第十六任总统亚伯拉罕林肯，民兵上尉；第三十五任总统约翰肯尼迪，海军上尉；第三十六任总统林登约翰逊，海军中尉；第三十八任总统杰拉尔德福特，海军上尉；第三十九任总统吉米卡特，海军上尉；第四十一任总统乔治布什，老布什，海军少尉；小布什，空军中尉。

美国 44 位总统中 22 位与军队结下不解之缘。美国总统军人出身的比例相当大，在西方民主国家中首屈一指，超过欧洲所有的体制，尤其是二战结束之后的 12 任美国总统有 9 任全是军人，比例极高。哈里杜鲁门是炮兵连长、陆军少校，34 任总统艾森豪威尔，五星上将，35 任约翰肯尼迪是鱼雷艇长、海军上尉；肯尼迪的鱼雷艇被日本的驱逐舰击中炸成两节，肯尼迪掉入水中，他用牙齿叼住一个水手游了两公里，最后到了一个岛上，救了那个水手一命。肯尼迪获得紫心勋章。36 任总统林登约翰逊，海军前方观察官、海军中尉。二战爆发，林登约翰逊是国会众议员，强烈要求参军，他以众议员的身份参军。到美国海军中尉之后，海军两架巡逻机空中相撞，林登约翰逊奇迹般幸存。37 任总统理查德尼克松是运输勤务官、海军少校；第 38 任总统杰拉尔德福特，航空母舰舰员、海军上尉；第 39 任总统吉米卡特，核潜艇艇员、海军上尉；第 41 任总统乔治布什，老布什，海军少尉，美国海军最年轻的海军航空兵飞行员，是轰炸机飞行员。美国轰炸机被日本地面炮火击落。五名飞行员，就他一人跳伞，其他 4 个人随飞机坠落牺牲。当时他跳伞落到太平洋的岛上。离日占岛非常近，当时情况很危急。因为日军特别恨美国的轰炸机。老布什很危险，跳到海里，正好有一艘美国潜艇路过把他捞上来了。老布时 89 年 90 年竞选美国总统时就用的这张照片，竞选最有利的海报就是老布什这个照片。民众一看这个人竞选总统，他当年为国家冒着险。小布什是国民警卫队飞行员、中尉。整个二战之后，美国 12 任总统，没当过兵的只有三个。所以我觉得大家要熟悉美国动辄使用武力，因为他非常熟练武力。扬长避短，不熟悉的能不用就不用，不到死生之地，存亡之道绝不用。35 任总统全部是海军，是因为日本空袭珍珠港，全部加入海军。所以一定要了解美国总统的出身经历对他们的影响，他们对武力的迷恋，即使没当过兵的逃兵克林顿都不一样，口气都很硬。从这儿可以看出战争管理走在国家管理和社会管理之前了，中美两国领导人都首先做的是战争管理，然后是国家管理。美国著名总统乔治华盛顿独立战争，然后林肯南北战争，然后西奥多罗斯福美西战争。三场著名的战争，

独立战争完成美国独立，南北战争完成美国统一；美西战争，使美国从地区走向世界。四个最著名的总统，三人都是战争。所以中美的共性是战争管理都在国家管理和社会管理之前，同时都在战争中完成了进程掌握、人才培养、思想引领，然后全部都用到和平时期。中美两国都是首先掌握战争的进程，然后掌握建设发展进程，人才培养，军队最先怎么培养人才？思想引领，怎么产生思想呢？双方都失误，我们失误大一点。毛泽东同志把战争的方法指导经济的时候，容易犯大跃进这样的错误。毫无疑问，在战争管理向国家管理过渡的时候，中美的共性都是一样的。同时我们可以看到在管理过程中。即使对战争最不熟练的克林顿，那他这种细心。每当爆发危机传到华盛顿，他们的第一反应是离出事地点最近的那艘航母在哪里？这是美国人处事的习惯。他绝对想不到外交部起草抗议声明，然后新华社发表宣言。他们首先想到的是我的打击点在哪里，报复点在哪里。这个已经从战争管理延续到国家管理、社会管理、国际秩序的管理了。先是战争管理很熟练，这些战争领导人成为国家领导人管理国家，然后成世界领导人了。管理世界也是这个“where’s the nearest carrier”，就靠这个管理世界。所以我们从这来看，中美之间的相似性，虽然今天大都不一样，比如宗教信仰、人种、地域的差别都很大，但是我们根本上的相似性，很多地方很相似。2002 年我在美国讲学，当时美国战争学院的院长、少将问我说：你讲的挺好的，但是我个人问你个问题，你们讲的枪杆子里面出政权？政权是民主选举的，枪杆子出来的政权合法性在哪里？后来我问他说：据我了解，美国刚独立 13 个州，你们第一面旗帜跟欧盟差不多就 13 个星，现在国旗上有 50 个星，请你告诉我哪个星是选举出来的。这不是先打印第安人、墨西哥人再打西班牙人，一个一个的打，然后国旗上的星一个一个的增加，到 1959 年最后增加夏威夷，国旗上成了 50 个星。我说中美都一样，都是枪杆子里出政权，都是打出来的。美国 13 个州，现在那么大的面积，当然其中取了一些巧，包括从法国买路易斯安那州，从俄罗斯买阿拉斯加州，阿拉斯加州每英亩才零点几美分，我说这么好的地这么便宜，谁不做这笔交易。俄国沙皇特别缺钱把阿拉斯加卖了。这也是报应，听说俄国就要金美元，那个船还没到俄罗斯就沉了，事后金币没拿到手。现在俄罗斯还在揣测怎么全部把金币拿了，还在探宝。俄罗斯非常冤枉，阿拉斯加那么大的面积，每英亩零点几美分卖的，而且钱还没到手，这是全世界最大的冤债。俄罗斯这口窝囊气都咽下去了，到现

在还没找着船沉在什么地方。当然我觉得这是美国的运气，它的运气很好，走到了今天。这就是我们说的枪杆子里出政权。

但是现在的观念在淡化，现在的美军国防大学环境非常好，我在那学习了不断地时间，离国会大厦和白宫就两三公里，华盛顿纪念碑看的非常清楚。克林顿早上经常到这来跑步，唯一要求是总统来跑步，你们不要靠近，因为他要锻炼身体，你们不要向他大声问候，这样不好。最著名的是西奥多罗斯福大厦，我们经常翻译成国家军事学院，我就疑惑说战争学院怎么换成军事学院了？美国人都这么翻译，“Army War College”翻译成陆军军事学院。“Naval War College”翻译成海军军事学院，“Air force War College”翻译成空军军事学院。我说这些都是战争学院，为什么翻译成军事学院。后来有关涉外单位军队的地方就讲说军事比战争的外延更宽，包容量更大。我说这些都是战争学院不是军事学院，来这就是学习战争、研究战争，不是学习军事、研究军事。到现在都没改过来，我们就叫它国家战争学院、陆军战争学院、海军战争学院。针对枪杆里出政权的思想，我们现在就有弱化，都想和平发展，不想战争。准备好战争，就没战争了。1999年。李登辉“两国论”触动的时候，海峡两岸三代作战飞机他有300多架，我们70架，我们比较被动。现在蔡英文，他敢不敢？陈水扁再复出，他敢不敢？情况完全不一样了。你准备好战争，战争就会远离理你，我们就是没做好准备，在96年年的时候又出现炸馆事件，然后李登辉又有“两国论”情结，2001年撞击事件，那时候就感觉到捉襟见肘。因为我们主张和平发展，不研究战争，就带来很大的问题。所以我们讲到美军的战争管理学院，到这来都是研究战争的。军校打着培养未来领导者的牌子，首先领导战争，进而领导国家，只有有效领导战争，才能有效领导国家。所以西点陆军军官学校、安那波利斯海军军官学校、科罗拉多空军军官学校，绝不以第一任职为目标。西点是陆军军事学院培养初级军官的连排级军官。但它绝不以第一任职为培养目标。西点陆军军官学校的宗旨是，每一名学员都是一名未来的领导者。海军军官学校的宗旨是，我们训练每一位毕业生具有在艰苦困苦条件下担任领导和作出重大决策的能力。空军军官学校的宗旨是，为了空军的未来和国家的未来，我们只录取最优秀的人才。这些军校全部是这样，学习战争的、操作战争的一定是国家民族最优秀的人，才能担此重任。

美国军校的筛选很严格，军官学校申请者有四个条件：首先高中成绩必须优等，第二个条件是必须通过 ATC 知识测验，第三个条件是必须通过 SAT 能力测验，第四个条件是必须获得国会议员的推荐。这些就是我们所说的德才兼备，最下面是才，德由国会议员来担保，把风险给国会议员。一个议员可以推荐两名学院进入西点军校。美国总统可以推荐 30 人。美国国防部长可以推荐 30 人，陆军部、海军部、空军部部长均可推荐 10 人。我说你这个推荐方法会使得走后门盛行，全评关系。美国说只要他推荐的人被退学了，就是丑闻。众议员相当于公示一样，所在选区挑选了两个人进入西点军校，两个人进入安那波利斯海军军官学校学习，现在被退学了，那这个众议员的选票就会大跌。相当于把众议员的声誉压在学员身上，国会议员为未来的军官做出担保。1997 年我在那学习有一个高中生，义务的为我们干了一些事，我说这小伙子还挺不错。他的最高的愿望就是报考西点军校，他学习成绩绝对没问题，但是不认识议员。他说没关系，我可以给议员写信讲我的优点，我这么优秀他肯定会推荐我的，他非常自信。不像我们写信会考虑说他又不认识我，怎么会推荐我呢。这就是美国严格的筛选，一定要保证最优秀的人进入这样的军校。

西点军校的录取情况：报考建档 12744 人，获得推荐的 4308 人，通过考试的 2058 人，最后录取的 1192 人，录取比例不到十分之一，通过推荐最后录取的四分之一。录取的 1192 人中高中排名前 5 名的占 76%，6-10 名的 18%，90% 以上都是高中学习前十名的人，进入军队的都是尖子生。而且 1192 人中，国家或州级优秀男女 206 人，班长或学生会主席 200 人。学业受到全国性奖励的 215 人。校刊编辑或助理编辑 335 人。学校体育运动队选手 1054 人。德智体的要求体能非常重要。学校体育运动队的队长 741 人。1192 人中，741 人都是体育运动队的队长。这是给大家看的一个典型案例，美国在选择什么样的人，成为为民族打拼的一个团体。

海军军官学校的录取情况：报考建档 9827 人，获得推荐 4876 人，通过考试 1774 人，最后录取 1231 人。比陆军军校录取比例稍微高一点，但高不了多少，录取比例也是 9:1 的样子。高中排名更高，高中前 5 名的占比 78%，6-10 名的占比 17%，95% 的人都是高中前十名。其他也都一样，1231 人中，国家或州级优秀男

女 209 人。班长或学生会主席 258 人。表演、讲演、辩论获奖 824 人。不仅身体很好，也能说会道。1000 多人 800 多人都是表演讲讲的人。我们在美国访问发现一个特点，美国随便一个人站起来说话就滔滔不绝，表达能力特别强。他们从小学开始学表达，我们特别内向、羞涩，不爱表现自己，美国人特别喜欢表达自己。校刊编辑或助理编辑 259 人，他们很看重文字编辑能力，学校体育运动队选手 1107 人。所以美国军校严格筛选大量的精英进入军校。

这些精英进入军校学习指挥之前，先学会服从。四年的学习前三年都是学习服从，无论什么身份，前三年都是一个老师。编班是混合编班，各年级混合编班。学长是班长，吃饭都是大四的学长说开动大家才能吃饭，喊停的时候，大家都不能吃了，全部是这样。美国是个很自由的社会，但是进入军营、进入训练体系就非常严格，全部都是必需的服从。军校培养未来的领导者这点能力非常强。为什么特别强调这一点呢，因为必须特别注意军官潜意识的培养，军人特别强调潜意识、情感，对国家和民族的忠贞，学员的意志，克服困难完成艰苦任务的能力，这些能力无法衡量，以智商无法考验。一般对文职人员的要求主要是学历、智商水平。但是军人往往在危难情况下执行任务，军人特别要求潜意识，特别注意发挥潜意识，特别注意潜意识的教育。我们现在从小学到大学衡量分数，分数就是智力，还不是那种创造的智力，还是重复的智力。但是我们对情感，对意志长期考虑不够。美国地方院校也存在这个问题，但军校特别强调潜意识。

另外严格筛选的就是一种团队精神。将来华为到西点去外班的话，就能看到西点的房子上的黄色标语“GO ARMY, SINK NAVY”，到陆军来吧，击沉海军。在海军军官学校买东西的购物袋上都写的“GO NAVY, BEAT ARMY”，到海军来吧，打败陆军。这就是他们的团队精神，都不用插手，我自己就能解决。空军军官学校标语是“AIRFORCE IS OVER A&N”，空军完全超越、完全胜出陆军和海军。美国原来没有空军，空军是 1947 从陆军航空兵部独立出来成立的，过去的死对头就是陆军和海军。最初的争斗是橄榄球比赛，橄榄球全国冠军不是陆军就是海军。所以橄榄球比赛的口号“GO ARMY, SINK NAVY”和“GO NAVY, BEAT ARMY”延续到了陆军、海军军校。空军军校 1947 年成立后也不甘寂寞，出了一个口号“AIRFORCE IS OVER A&N”。所以美国的一个军种，就是一个团队，很有团队

精神。而且这个团队叫谁也别上，就我们就行了。当然极端来讲是一种唯我独尊。他们从军校就培养这种强烈的感觉。这是陆战队的口号，翻译成中文就是“群的力量来自于狼，狼的力量来自于群”，建立强劲的团队精神。我们注意到美军非常善于建立团队口号，当然我们也有团队口号“一根筷子能掰断，十根筷子掰不断”，这是中式口号。美国的就是“狼的力量来自于群，群的力量来自于狼”。所以我们要看到美国正在构建它的力量体系，而且这种力量体系绝不单单是国防投入的问题，绝不单单是装备先进的问题，绝不单单是信息化数字化的问题，它从精神上锻造一个体系。

另一个方面就是荣誉准则，军官荣誉准则。陆军、海军、空军的标准都一样。我最初看美国的军官荣誉准则，觉得标准低了。我国也有荣誉准则，忠于国家、忠于党、为人民服务，标准提的很高。美军的荣誉准则：第一是我们绝不说谎。第二是我们绝不欺骗，第三是我们绝不偷窃，第四是我们绝不允许我们当中任何人这样做。我当时觉得美国荣誉准则的标准太低了。后来美国人给解释：绝不欺骗的意思是如果你的学术成果是源于别人，必须以书面形式加以说明，否则就是欺骗，也是偷窃，而且绝不容许我们当中任何人这样做。任何人违反了规定，军校里的学员委员会就会决定开除该学员并通知学校，学校一般都采纳。学员委员会甚至不和校方反应为什么要开除他，可以保护他的隐私，他不知道干了什么事违反了军官荣誉准则，绝不允许我们当中任何人这样做。这个标准是从基础开始，不单单是不说谎，军官一定要保证提供的是真相，而不是一味的讨好谁，掩盖什么，那样你就违反了军官荣誉准则。这些标准都从基础做起，基础打的很好。

美国的军官从各个军校毕业以后，第一次授衔进入军官队伍的委任状是美国总统签署，一生就这一次。以后你哪怕当了五星上将，总统也不会给你签署了。从进入军队成为少尉军官的这一刻，总统签署一次，以后就是国防部、陆军部、海军部、国会批准的事情了，跟总统就无关了。这跟中国的情况有些相反，我们是师级、正师以上都是军委主席签署，低级别的都是下面的人签署。美国是你进入队伍的这一刻是最荣耀的一刻，总统来签署，其他的顺理成章了，不管是继续服役还是退役总统都不再管了。这就充分建立军官的荣誉，一定要注意我们是荣誉团体。当然这种荣誉在欧洲问题不是很大。因为他们的骑士精神延续了很多年。再

给大家举个例子，二战中的德军名将隆威尔——闪击英雄、沙漠之狐，是美国人和英国人最头疼的。其实隆威尔在德国军官中地位很低。因为他不是军官团出身，不属于乔顿骑士团。隆威尔是一介平民，虽然当上了陆军元帅，但是在德国陆军军官中地位很低，军官团排斥他，这是欧洲的传统，美国人不是这样的，美国人就是平民出身，我们国家也是。所以美国特别注重要建立具有欧洲骑士精神的境界。为了军队荣誉，从最开始的温饱型转换到荣誉型，美军就是要完成这种精神的转换。随着时间的推移，我们也一样，也要完成这种转换，军队荣誉感的培育是很重要的一个方面。

另外一个就是持续教育。军人就是终身教育、持续教育。晋升到哪一级就必须要做哪一级的事情。第一年西点军校毕业，到部队还不行，这都是西点军校毕业之后必须要进的兵种专业学校。装甲兵、陆军航空兵、通信兵还要进专业学校学习16个周的少尉课程。第4年到第7年，要到兵种院校学习18个周的中尉-上尉课程。第5年到第10年，要到地方大学攻读硕士学位。军队的学位授予点非常少，基本都在地方手里。你要到地方去发学位。同时第5年到第10年，陆军要进入陆军指挥与参谋学院，学习6个周的参谋课程。第11年到15年到进入指挥与参谋学院，学习10个月的少校的课程。第16年到22年再进指挥与参谋学院学习指挥课程，就是中校到上校的课程。美国一个陆军师师长起码20年以上才授予，不管多有才智，必须得有经验的。第22年到第25年，要到军种军事学院学习军事战略、联合作战指挥。第22年到第27年，进入国防大学学习国家安全战略、国防动员。

下面给大家看一下，在美国国防大学学习的将官班所列的书目，他们的阅读量很大。排名前十的书中第一名是《美国宪法》，第二名《孙子兵法》。第三名克劳塞维茨的《战争论》，再往下主要书的是历史上著名的传记、战事。前十本书都是一些著作和决定性会战。虽然美国历史很浅，1776年独立，200多年历史，但是非常注重研究欧洲的、世界的历史，把历史的资料为他所用。这是后20本书，《华盛顿传》、《大无畏的精神》、《拿破仑传略》、《名将纳尔逊的个人历史》、《海军统帅的付出，海上作战演进》、《长矛的贸易》等等这些书列入美国将官班必读书。他们列了60本，这里给大家列举了前30本。他们阅读的书的特点，

第一个是传记，第二个是战事。反正是。要求将官班必须要完成这方面的准备，作为一个军人必须完成这方面的准备，这就是美国的院校的核心：培养未来的领导者。

部队，以作战为核心。首先大力塑造备战环境，美国军营里到处都是“ANY TIM”“ANY WHERE”“ANY WEATHER”这样的标语。今年6月底到7月初访美，7月1号在美国海军分析中心会谈，当时会谈的时候让我主讲中国的军事战略。因为今年5月25号中国刚发布中国军事战略白皮书，让我主讲，美方提问。我讲完了，做了个简介，美国问你们的军事斗争准备是什么意思啊？我说你们的“ANY TIM”“ANY WHERE”“ANY WEATHER”，你们这些就是军事斗争准备。做为军人，我插过秧、种过麦子、割过稻子、修过机场、混泥土搅拌机里倒水泥，你们干过吗，你们什么都没干过。军队当时很困难，我们劳动、生产、经营都干过。我们今天提军事斗争准备就是回归军队的本质。军队是干什么的，就是“ANY TIM”“ANY WHERE”“ANY WEATHER”我们就做到了你们早都做到的这一点，这就是我们必须要做到的。美国人要求每天24小时，每周7天待命，随时准备奔赴任何地区。

1997年在美国国防大学学习，国防大学不提供晚餐，每天晚上派一个福特面包车把我们拉到附近的高领空军基地吃饭，里面有陆军、海军各色人等都有，吃的非常好。今天中午还跟任总在交流，我说你看他们专门把我们安排到尉官餐厅，因为尉官餐厅，校官餐厅将官餐厅伙食都是一样的，但是将官餐厅付费最高，尉官餐厅付费最低。后来跟一个维修空调的南京大学毕业，一看来两个中国人，从来没看见基地来中国人，就很很热情。这个人是南京大学化学系毕业，然后在美国定居了，他所有的任务就是给基地维修空调。那天空调出毛病，他来维修空调，我们碰见他很高兴。他是南大化学系毕业的，说到了美国学习的化学没有什么用，为了生计修空调。他跟我说美国人挺坏的，我的车子停在外面，我进来修空调，回来后发现车上的收音机被人偷了。车载收音机被他们卸了，把收音机偷走了。我说这些人生活很舒服，每天吃这么好，基地的环境很好，绿草如茵，还有游泳池、社区啊。美国军人从来不到街上去买东西，没有人穿着军装在街上逛超市。各个基地的超市里货物一应俱全，而且国会规定美军基地的商品价格必须

比外面的商品最少有 20% 的折扣，而且免税。所以军人根本就不出来购物，他们都在基地里面买东西。1997 年我在美军的基地里买了个尼康相机，把我的同伴羡慕坏了。他在纽约哥伦比亚大学做了半年的访问学者，在纽约学习期间跑遍了大街小巷，在一个店里找到了这款相机，最便宜的价钱 680 美元，我在基地买的 390 美元。美国定的是 20% 的折扣基础，也可以定 60% 的折扣，都可以，但是至少 20% 的折扣。但是要想进入基地买东西很难，我们在那学习时，陆军参谋长专门给我们签了一个单子，每回凭单子进超市，别人是不行的。后来我跟空调维修的这个人说，这些军官每天好吃好喝太舒服了。那个人说他们才不舒服呢，昨天还在这吃饭，今天就没了，到各个地方去了，再回来就少了几个人，阵亡了。他们的压力就是随时准备奔赴任何地区，随时准备绝不是口号。美国军事法典规定，第一，军官最可宝贵的素质是常备不懈。第二，考核军官领导能力和指挥效率的标准，就是其所在单位的战备状态。单位的战备状态是考核军官最关键的标准。

美国的朝前配置，首先是大力塑造备战环境，第二是一切保证朝前配置。前方装备充裕，后方捉襟见肘。前方美军一个师的作战车辆能达到 5000 多辆，后方国防大学只有 6 台车，加上卡车是 7 台。2 台轿车，4 台福特大面包迎来送往。只有国防大学校长有一台，信息资源管理学院院长有一台、信息资源管理学院是国防部计算机所从五角大楼并到了国防大学构成信息资源管理学院，那台车是从五角大楼带来的，国防大学原来只有校长有一台专车。国家战争学院院长、武装力量工业学院院长、指挥与参谋学院院长都是两星少将，没有专车开自己的车。美国就是这样，前方全是车，后方没有车，一朝切前配置。

一线齐装满员，后方很少用兵。如果有军人给你开车，那就是最高待遇了。我们出访多次都没有碰见这种待遇，唯一的一次是 2002 年在美国讲学时，终于有士兵给我开车了。美国对司机要求很严，我是资深大校，美军没有大校，把上校当做大校。在你到之前，司机已经把车门打开，立正站在车门旁边，旁边放个小板凳儿，将军得踩着板凳上车。开车到了陆军指挥参谋院，司机先走下来，把板凳放好，然后车里的人踩着板凳下车。参观访问时，司机不能离开车。再看中国很多军队单位的司机，管理不严格。当然在美国司机很少用到兵，用到兵的时候就是最高待遇了。

在待遇方面规定，待遇在前方，晋升机会在前方。从西点军校等各军校毕业的毕业生，都是按照成绩首选职业，他们的第一选择是到海外服役。军官晋升的顺序是什么呢，比如今年要将 1978 年西点军校的毕业生，从陆军少校提为陆军中校，首先是计算机筛选，把西点军校 1978 年毕业生档案全部调出来，把在海外总部、中央总部、南方总部、太平洋总部、欧洲总部服役的人排在第一排。在五角大楼、参谋长联席会议的人都排在后面，前方总部排在第一层。第一层再挑出在前方总部进入过危险地带的人，再往前提。其中，接触过敌对火力，开过枪还击过的人再往前排，最前面一个是受过战伤的人。也就是，第一个等级是受过战伤的人；第二个等级是开过火、接触过敌对火力的人，第三个等级是进入过危险地带的人；第四个等级是前方总部的人，国内五角大楼的人永远排在最后。军校毕业，根据成绩挑职业，成绩比较差的学生只能进入参谋长联席会议或者五角大楼。但他们一般只想在这个地方干两年，两年之后一定要到前方去。西方国家觉得美国西点军校好战，不是他们不珍惜自己的生命，是因为想晋升，所以好战。他们一定要到前方危险地带放两枪，然后有敌对火力了，就有晋升条件了。这就是利益驱动，是机制问题，如果在首长身边晋升比较快，那大家又都到前方了。美国军校很少有人愿意进大机关，很少有人愿意当主要领导人的副官，都愿意到前方去，因为机会、利益都在前方。每年白宫都要挑白宫副官，这些副官基本都受过战伤，没有走关系进来的，从低军衔就接触高层。比如美国的黑人总参谋长科林鲍威尔就是越战受伤被选为白宫副官，后来当了总统安全事务助理、参谋长联席会议主席，他就是年轻的时候已经和高层接触。

在各种各样的补贴方面，比如海外驻防、危险职务、敌对火力等补贴，前后方比例差别很大，待遇差别很大。美国军官退役特别繁琐，是强制退役，中校 18 年必须退役，上校 30 年必须退役。陆军上校退役的工资，是服役 30 年中的工资最高的三年的平均工资的 75%。后来我和美国人说，这个算法太繁琐，服役 30 年间年薪最高的三年不就最后三年吗？最后三年资历最老、待遇最高。然后美国人给我调了一个退役军官的档案，这个军官工资最高的三年，是在越战期间做陆军上尉那三年，他上校的时候就享受在越南战场的陆军上尉的工资。所以美军同等军衔退役，工资五花八门，中国退役军官的工资是一刀切。美国的事业激励、经济激励机会都在前方，西点军校好战的说法就是这种机制导致的。美国人也不是

一腔热血，也是追逐利益，前方有利益就往前去，后方有利益就往后方去，关键就看利益怎么设置。我觉得这是对方一个很值得我们学习的，我们颇有点可以参考的东西。美方为什么特别强调这一点，特别强调前方一线。

国防部做过一统计，550 名军官，上校为主体，军衔跨度是中校到准将。调查才智和经验在相关表现中所占的比例。调查发现，在压力也比较轻的时候，军官表现好坏主要取决于智力。随着压力的逐步增大，智力占的比例开始下降。当压力达到足够的量级，相关表现的好坏几乎全部来自于经验，与智力毫不相关。美国发现这样一个特点：在压力非常大的情况下，军官的表现主要来自于经验而不是才智。军队、军事往往是在高压之下进行的事业。所以美军全世界学历最高的军队最不强调学历、最强调经验。美国为什么特别突出经验，强调军事是一门基于经验的科学，因为军事不是实验室能推演出来的，军事是一个基于经验的科学，非常强调经验。所以美国要的人才、主要领导者必须从第一线最前沿产生、最基层产生。经验无可替代，不管智力如何都无法替代经验。在美国 20 年才能产生一个步兵师师长，再聪明再好的训练，没有经验也不行。学校能提供学历，院校能提供训练，但经验只能靠自己。

给大家看一下美军航母舰长的基本条件。没有学历的要求，第一个要求是飞行员出身，任职在舰载机中队长以上；第二个要求是航母上起降 800 次以上或者飞行 4000 小时以上，如果一年飞 100 小时，4000 个小时得飞 40 年，按照时间早就退役了，但美国人飞的多，一年飞 200 多个小时，十几年才能积攒到 4000 个小时。第三个要求是当过舰长，复杂情况下进出港口 50 次以上。这些要求都是量化标准、经验标准。没有经验就无法任职航母舰长，海军军官学院、海军指挥学院、海军研究生院全学历也不行，必须把经验积累够才可以任职。这是一个非常有意思现象，全世界最学历最高的军队，最讲究经验。

第三是军事理论不拘一格。美军没有军事指导思想，把美式实用主义拿来就用，非常灵活。美国人提出，向德国学习机械化作战。二战期间，最初在欧洲作战的时候，德国人看不起美国人。德军防线明显出现了缝隙，美军不敢纵深突进，迂回包抄穿插。德国、中国、日本和俄国都一样，讲究战争艺术。美国人没有战争艺术，美国是战争工程，用火药、弹药覆盖，然后部队占领，战术非常单调。后

来德国人觉得美军挺厉害的，因为德军士兵、日本士兵、中国士兵都是农民，美军士兵是汽车司机、餐馆服务员等，会修理机械。所以美军学习了德国的机械化作战后，特别熟练，机械化部队运维的恢复非常快，小毛病一修就好了。不像我们只会开车，不懂修车，车坏了只能等专业人员来修理。因为全是城市人，工人组成的军队，所以美军的机械化作战学的非常快。美国人承认刚开始什么都不会，作战很单调。向德国学习机械化作战，向日本学习岛屿作战，没有瓜达康纳尔，没有硫磺岛，没有冲绳那些惨烈的作战，美军还不会岛屿作战。然后向越南学习游击战。美国承认他的作战方法都是向别的国家学习来的，美国军事对世界的贡献是首创信息化作战，精确打击、数据先导。

美军最大的特点，是学习别的国家好的作战方法，美式实用主义、拿来主义非常厉害。第一个例子陆军综合激光作战系统。是几个陆军军官在街上看到小孩玩的激光巷战游戏，从游戏开发出来的，然后成为美国陆军的大型综合作战激光系统。另外一个例子是，海湾战争时期的商用 GPS 系统。海湾战争时期美国军方不知道 GPS 的作用，美军第七军团在沙漠长据几百公里，沙漠地区没有地标，有几个陆军军官买的商用 GPS 定位仪，在沙漠作战使用，被军队领导发现 GPS 的用处。海湾战争之后美军才开始使用军用 GPS 系统。完全是意外发现的，GPS 最初开发是商业定位，没想到对军队有这么大的作用，这些就是这种从经验中得来的。第三个例子是，阿富汗战争期间用无人机也用毛驴，美军还能够很熟练的使用毛驴。这些就是美式实用主义，拿来就用，为我所用。这一点很值得我们借鉴。美军的这些重要的系统，从 GPS 系统开始到激光作战系统都不是事先的设计和长期规划产生的，都是一种意外。但是有意外能够马上捕捉然后引申，产生非常大的应用。美军的实用主义包括一些复杂理论，比如信息化作战，数字化部队，中国就搞得很玄乎。比如提出要建立基于信息系统的体系作战能力，关于这个概念同志都解释不清楚。我们太注重理论化了。当我们将简单问题复杂化时，美国将复杂问题简单化。美国陆军参谋长认为数字化作战全部要诀就三个，第一个是“where you are”，第二个是“where your buddies are”，第三个是“where the enemy is”。这三个问题一解决，作战效能提高 60%，这个就很简洁。我们太喜欢包装了，把一个非常简单的事情，弄得复杂了，使得大家都背不下来。所以理论一定要简洁，大家才能接受。美军最大的特点就是简洁。

美军有一本 22 条军规书，其实美军没有 22 条军规，这些军规没有列入美国军事法典，这本书是军人自己编的，没有经过领导认可，没有经过上级批准。我觉得 22 条军规中军人的互相提醒、互相叮嘱挺好的。第 1 条，你不是超人，不要无畏的冒险。第 2 条，如果一个愚蠢的方法有效，那它就不是愚蠢的方法。第 3 条，不要太显眼，那样会引人攻击（所以航母是“炸弹磁铁”）。第 4 条，不要和比你勇敢的家伙待在一个掩体里。第 5 条，别忘了你手上的武器是由出价最低的承包商制造的。第 6 条，如果你的攻击很顺利，那你一定是中了圈套。第 7 条，没有任何计划能够在遇敌后继续执行。我国的大将陈赓也曾经说过，再好的规划，枪声一响，作废一半。第 8 条，所有 5 秒的手榴弹引线都会在 3 秒内烧完。第 9 条，装成无关紧要的人，因为敌人弹药可能不够了（所以它会打那些重要人物）。第 10 条，那支你不加注意的敌军部队其实是攻击的主力。第 11 条，重要的事情总是简单的。第 12 条，简单的事情总是难做的。这些军规非常实用，都是在一线的经验积累出来的。第 13 条，好走的路总是会铺上地雷。第 14 条，如果你除了敌人什么都缺，那你一定在交火中。第 15 条，飞来的子弹有优先通过权（挡它的道就倒大霉）。第 16 条，如果敌人在你的射程内，你也在他的射程内。第 17 条，要一起用才能生效的装备通常不会一起运来。第 18 条，无线电总会在你急需火力支援时断掉。第 19 条，做任何事情都可能让你挨子弹，什么都不做也一样。第 20 条，唯一比地方炮火还精确的是友军的炮火。第 21 条，专业士兵的行为可以预测，但世上却充满了业余玩家。第 22 条，当两军都觉得自己快输时，他们可能都是对的。后来又补充了 3 条。第 23 条，当防守到敌人攻不进来时，你自己也打不出去。第 24 条，如果多报战功，会有更多艰巨的任务等待着你。第 25 条，没有一支做好战斗准备的分队能够通过检阅。这些军规很简洁、很实用。作战就从这些最直接的经验里来，胜战或者败战的要诀，怎么打、怎么受、怎么保存自己、怎么消灭对手。这些军规不乏幽默，不乏狡诈，但是充满简洁的理论，充满了对实践的指导。这就是美军很大的一个特点——军事理论不拘一格。

第四个特点，十分注意研究失败。1997 年在美国学习时就发现，海湾战争的战例没有写进美国国防大学陆军战争学院—西点军校和安纳波利斯海军军官学校的教材。海湾战争是美军越战之后的大胜，他们自己称为叫翻身仗，翻身仗都没有描述。后来听参谋长、联席会议主席科林鲍威尔讲，1991 年海湾战争是理想

的战争，难以再现。有五个理想条件，第一，碰到了理想的敌人；第二，建立了理想的联盟；第三，有着理想的设施；第四，拥有着理想的地形；第五，获得了理想的战场。这五个理想很难再现，所以海湾战争不值得总结。

给大家看一下《海湾战争——美国国防部致国会的最后报》，1991 年结束，1992 年底国防部致国会的最后报告做出来了。这个报告描述的海湾战争和我们所看到的精确武器制导，十字线瞄准，目标轰然被消灭完全不一样。报告写的是，美军地面和海上部队在扫雷经验、训练和装备方面都没有做好准备，这一点令人遗憾。战场通讯能力严重不足，使那些距离稍微拉开、彼此喊话刚刚听不见的部队之间无法进行通话联系。提供的战术情报经常是马后炮，而且不能令人满意或者毫无价值。由于缺乏夜视器材，海军陆战队每天天黑后不得不停止作战行动。我们在沙漠风暴行动中缺乏运输工具，不得不在世界范围内到处租借卡车。事实上有些系统性能不佳，在作战中妨碍了部队的调动。情报支援的不足也越来越严重的妨碍武器效能的发挥。目前使用的压制敌方防空武器的飞机均已陈旧，在伊拉克入侵科威特时有些型号的飞机甚至正在退出现役。我觉得美国人自己描述的跟我们所宣传的、在网络上看见的完全相反。他们对于成功点不总结，总是拿放大镜找问题，这是一个思维习惯问题。我们军队一个著名的将领，也是军队著名的思想家、军事科学院的副院长讲了这么一句话“我们这个对手很难对付，因为它还在保持清醒，还在创新；每次作战之后，都重视总结经验特别是查找问题；它连条令都搞成活页的，以便随时修订。”这是最值得注意的，美国一直在找自己的毛病，很少总结自己的经验、成功的炫耀。美国人就说他们是从二战的辉煌跌倒越南战争、朝鲜战争的低谷，他们的经历是上一次成功掩盖下一次失败。海湾战争获得新的辉煌，接下来下就有问题了，伊拉克战争，阿富汗战争都是这样。我们当年在美国提出，下面会不会又下滑。他明明知道有三个下滑，但他还是有出路，到伊拉克爆发战争去了。2002 年在美国讲学时，最后有个灵活交流，当时推荐我到鲁伯特看美国海军的战争学院，后来我说我要去看陆军指挥参谋学院，因为这个学院提出了沙漠风暴的作战方案，不是参谋长联席会议出的方案。陆军指挥参谋学院是陆军的核心，有一个中心“military lessons”，我们翻译成待战中心，美国称为叫军事教训中心。这个中心有七八十个人，分成若干小组分到不同战场第一线收集战例，主要收集失败的战例，现场就讲发生在战役一线的案例。这就是

他们讲课的内容，不是讲诚信、不是讲光荣、不是讲讲过五关斩六将，专门讲走麦城怎么走，哪个部队又吃亏了，又死多少人，这种课程是对人最大的提升。他们的这个中心专门研究教训，这一点，我觉得也很值得借鉴。

第五是以法律保障军人进退。军官队伍要年轻化，军官队伍要淘汰，军官队伍也是流水不腐，户枢不蠹，不能长久占据高位。编制非常清楚，参联会主席任期两年，最多任3届，各军种参谋长轮流担任。军种参谋长任期四年，只能任一届。联合参谋部编制1627人，陆军、海军（含陆战队）、空军各占三分之一。将官晋升必须晋一退一，不得超过国会法定名额。下级将官晋升必须待上级将官空出名额，不得破坏国会规定的各级将官比例。编制即法规，国会规定将官名额就是840人，上将占比4%，中将占比13%，少将占比33%，准将大约占比50%。这些将官名额均有年龄限制，不能无限期的占据名额。海军军官的年龄分布在20岁以下及60岁以上的数量很少，不单独统计，占比最多的是年龄在26—35岁，占总数的45%，占比第二的年龄阶段是36—49岁，占总数的40%，这个年龄阶段具有创造性。50岁以上的数量大幅减少，仅占比2%，因为美军到了一定年龄，有强制退役的规定。美军除了有年龄限制、编制限制，还有体能限制，少将以下都必须进行体能测试。2分钟俯卧撑标准：22岁40个，32岁33个，42岁26个，52岁16个。2分钟仰卧起坐标准，22岁47个，32岁38个，42岁29个，52岁26个。2英里（3218米）跑步及时标准：22岁16分36秒，32岁18分钟，42岁19分12秒，52岁20分钟。在美国社会上胖人很多，但军队没有，因为军队有体能标准，胖人被淘汰了。体能是强制性标准，只要体能不行就不达标，所以在军营里24小时都有人锻炼身体。

当时在美国国防大学学习的时候，关于住房问题感触很深。华为在住房方面与美军有相似性，基础员工住房条件较好，中高层自行解决此问题。美军没有营房部，用房子搞腐败根本就没可能。军官没有固定的房子，退休以后才能考虑在哪儿买房的问题。来国防大学学习，国防大学可以提供军官宿舍，但是租金比较高，军官大多到学校外面租便宜的房子，保证每天早上8点钟去学习就可以了，所以军官的房子都是自己解决。

关于车子的问题，国防大学的车很少，校长的专车也只是负责接送他上下班，接送过后车子要开回学校，不能停在校长家，只能停在国防大学。校长下班后除了可以用车去办公务或者官方应酬，要是无计划的用车都不行。隔一段时间后校长觉得这样很不方便，下班以后，就自己开车离开，不再坐专车。另外车辆损坏的维修费用都由军官个人负责，单位负担轻。

人财物权方面，令我们吃惊的是国防大学没有开发票的地方。根据中美双方达成的协议，我们的学习费用由美方负责，住宿费用自己负责。后来学习完之后，准备开发票的时候发现国防大学没有开发票的地方。用了四五十分钟的时间去到华盛顿军区开发票，我就询问麦克奈尔堡为什么没有开发票的地方。华盛顿开发票的人告诉我，麦克奈尔堡是华盛顿军区的地方，属于华盛顿军区管理，没有地产权，所以它没有权利处置任何资产。华盛顿军区与北京军区或者广州军区不一样，华盛顿军区没有警卫任务，需要管理所在地区的军产，国防大学、麦克奈尔堡、参谋长联席会议、麦伊尔堡、五角大楼的所有地产归华盛顿军区管辖了。任何单位都没有权利进行商业买卖，连财务章都没有。这些地方是军人集中精力训练、作战的地方。举个例子，我们到海军陆战队大学，海军陆战队的上校中午请我们吃鹿肉，陪我们一起吃饭的有 11 个人，心想美国陪同吃饭的人跟中国也差不多。没想到吃完饭后现场宣布每人支付 11.5 美元，这让我们大吃一惊。美方的军官觉得这样请客吃饭是很自然的事。美军是一个全球开支最大的军队，竟然没钱吃饭。我们在美国学习期间，五角大楼就只有来和走这两次的预算。学习期间如果大家想要请客吃饭，军官和文职人员就每家、每人带一个菜来吃饭。这就是美军的管理制度，全世界开支最大的军队、预算管理程度最高。有 1997 年美军的的预算管理达到 97%，机动经费的比例是 2.7%，97%多都是固定经费的划拨。1997 年中国军队的固定经费划拨不到 50%。机动经费比例很大，就容易产生腐败。美军的固定经费比例很高，1997 年 1998 年到了 97%，这就是管理。你这个机会呢。对待土地资产，也是这样。

岗位轮换方面。1997 年去美国国防大学学习，2001 年去讲学。这两年多的时间人全换了，都不认识了，机关人员、教官都换人了。只有几个资深的文职教官还在，还认识。美国的岗位轮换很厉害，一般在一个岗位上就两年三年，不超过 4

年。他们的理论是，一个人如果把事情做到熟练得闭上眼睛都能做到，那这个人除了惰性什么也没有了，因为都是机械的简单重复。人最富创造力的时候是对工作半生不熟的时候这时候最谨慎、最小心、最想把事情干成，时间不超过三年，超过三年就有惰性。所以美军不断的轮岗，为的就是把人的最佳效能发挥出来。就像我们今天中午讲的，华为最初创业研究程控交换机的时候，一二十个人个中没有一个人懂交换机，创造力就是这么产生的，如果是什么都懂的的人来做，也就什么都不行了。美军的岗位轮换机制就是这样，通过轮换激发人的创造力。这样一来，美军内部的人事关系比较简单，为了工作可以随意批评，因为事业交集就这两年到三年，顶多四年，相互间没有利益链呢。因为岗位轮换的原因，所以美军的人事关系很简单。当年我在进入国防大学以前，从来没有在一个单位待过超过 5 年的时间，1985 年到了国防大学之后一待就是 30 年。后来我就觉得，读万卷书，行万里路，积累经验的最佳途径就是“move”。

美国军官的晋升，前方后方的激励机制不一样，美方的法规很值得我们学习。举个例子，2013 年 5 月 16 日，奥巴马总统与土耳其总理埃尔多安在白宫玫瑰花园举行联合记者会，恰逢下雨，奥巴马身旁海军陆战队士兵为他和宾客打伞，此举遭到强烈批评。因为他违反了军人手册。《海军陆战队手册》规定。男性士兵穿制服时不能带伞和打伞。还规定：未获得海军陆战队司令的批准，任何官员不能向海军陆战队队员发出与手册条款相冲突的指令。总统想海军陆战队的队员发出了与手册条款相冲突指令，总统必须道歉。奥巴马最后道歉，违反了军规。我们在美国学习时每天在空军基地吃饭，军人不能打伞的规定，给我们的印象很深。军人的手，第一要手持武器。第二要向长官敬礼，所以不能打伞，可以穿雨衣。空军基地下雨时，就算没穿雨衣，军人也要镇定自若的走，美军的条例规定：军人不能在自然变异面前表现出恐惧。所以这两个领导人要向陆战队道歉，向陆战队司令道歉，依法治军。美国的军人守则规定的非常细，女军人发卡的顏色都有规定，有两个要求，第一是与头发颜色一致，另一个是透明的。我觉得这点非常值得学习。美军不仅仅是钱和装备的问题，它的内部管理运行机制非常值得我们借鉴。不是说我们信息化装备要达到一定程度才能搞军事变革，我们立即就能学。

美国主力军官的年龄层次，之所以能保证在 26—35 岁和 36—49 岁，主要是通过强制退役致度。最高服役年限：少校 20—22 年，中校 28 年，上校 30 年，将官 35 年或者任职满 5 年。如果第 28 年任命将官职务，入职满 5 年就要强制退役，也就是 33 年。比如，克林鲍威尔任职两届参谋长联席会主席，在 58 岁时强制退役。

美国军事法典规定的军官与士兵的差别，军官的责任，权力越大，责任越大，军衔越大，风险越大，这是完全相对应的。给大家举个例子，阿富汗战争时，美国军官局要求必须做好准备，就算没有做好准备，国家意志到了也必须行动。其实在美国没有一点准备的时候，阿富汗战争就已经开始了。911 事件的第二天美国布什总统打电话问中央总部司令弗兰克斯是否有阿富汗全面作战计划，弗兰克斯心想哪里有作战计划。首先阿富汗周围没有一个像样的美军基地，没有支撑点。第二，美军总部从来没有做过针对阿富汗的作战计划。第三，美军全军无人懂当地语言。第四，部队缺乏针对性的训练。布什就讲了一句话：10 天之内拿出作战方案。9 月 18 号，一周内，中央总部弗兰克斯拿出了作战方案，完全没有做好准备。中国的兵法讲：不打无准备之仗。其实，布什看中的中亚是全世界最后一块战略真空地带，他认为这是千载难逢的机遇，机遇比做好准备更加重要。9 月 12 号打的电话，18 号拿出作战方案，10 月 7 号阿富汗战争开始。这就是军人，但是战争分正义和非正义，阿富汗作战是非正义的。但是从军事技能、军队服从命令、服务国家需求方面来看，哪怕布什的需求最后是荒谬的，美军到了阿富汗陷入更大的泥潭，那是政治方面的问题。但是作为军人来说，必须做到这一步，国家意志到了，就必须得上，必须要拿出方案，不能等到做好准备。我觉得我们特别讲究准备，不打无准备之仗，但是因为太过于准备，有时候会轻视机遇。总之就是一句话：机遇比做好准备更加重要。机遇来了，没做好准备也要上，这才是一个国家、一个军队。对于企业来说也是这样，华为也是这样。从全世界来看没有一支军队在打准备好的仗，都没做好准备。比如阿富汗战争、伊拉克战争、第二次世界大战等战争，都没有做好准备。希特勒早就知道德国两线作战是灭顶之灾，一定要避免两线作战。苏区吞并，慕尼黑协定达成，最后进攻波兰，他以的英法还能吞下这个苦果。1931 年 9 月 1 号，英法对德宣战，第二次世界大战开始，那天希特勒的办公室非常沉闷，德国陷入两线作战，德国也没做好准备。

做好准备、有条不紊的应对都是课堂上推演的理论。实际上都是连汤带水的、连滚带爬的成就事业。当然这这就要求军人在这种情况下，必须要有这样的能力。

德国人克劳塞维斯的《战争论》也被列为美国将官必读书目之三。第一是《美国宪法》，第二是《孙子兵法》，第三是《战争论》。《战争论》被西方列为现代军事战略的鼻祖。《战争论》中写到：在战争指导中，对敌情和战局发展洞察是相对的，是模糊中的清晰。指挥决心就是在多种可能、多种方案中，对一种方案的认定和对其他方案的否定，是选择的结束和实施的开始。所有惊心动魄的战略行动，都在这种情况下产生。领导做的就是选择，选择就是决策。战略决策里就有这条，选择首先就是放弃。你要做什么，首先决定你不做什么。我们特别喜欢既要这样又那样，既不要这样又不要那样，到底要干什么，其实自己也不太清楚。一定要注意，选择就是放弃，放弃其他方案，才有一个执行的方案。从军事和战略上来说必须要做到这一点。说到这就说到一个问题：军人之于国家的意义。从军人的角度来讲，国家培养军队不是为了牺牲，牺牲是军人的巨大付出，但不是军人的最高奉献。甲午战败，水师提督丁汝昌自杀，“定远”管带刘步蟾自杀，“镇远”管带林泰曾自杀，继任管带杨用霖自杀……那还是很英勇的，但是留下了《马关条约》，割地赔款。割让辽东半岛、台湾向日本赔款两年，赔款两亿两白银就结束了吗？死是不能了结的。八国联军入侵北京，庚子事变，李秉衡受命抗击八国联军，京城从皇帝到百姓都对其寄予厚望，但刚到通县张家湾他就自杀，留下遗书“天下事从此不问罪臣”全军不战自溃。国家培养军队是为了什么，牺牲是军人的最高付出，但不是军人的最大奉献，军人的最大奉献是胜利，胜利无可替代。没有胜利就白牺牲了，军人的职责就没有完成，李秉衡就认为自己死了之后，别人就责怪不了他自己就解脱了。军人本质上对国家和民族的最高付出、最大贡献是胜利。一定要拿胜利奉献给祖国、民族，这才是军人对国家的最大意义。国家培养军人是要能打仗，打胜仗，这是军人的核心与根本。1997年我在美国国防大学时美国驻华陆军事务官胡柏中校陪同我参观西点军校。胡柏中校是西点军校1978年毕业生，对西点很熟，我们在西点军校纪念馆内看见上甘岭597.9高地和537.7高地的模型，胡柏中校给我讲了一句话：我们在西点军校学过这个战例，他说我不知道怎么攻不上你们这两个阵地。我知道阵地上有两个连守卫，我们7个营轮番进攻，就是攻不上去。我不知道为什么，教官也解释了、学校还讨论了，

最后还是弄不明白为什么我们 7 个营都攻不下你们两个连的高地。我说这就是军人对国家民族的奉献，给美国人留下深刻印象。我们访美，在空军基地进餐的时候，都要跟跟我们中国军人聊天、握手合影，拿回去给家人看。因为中美军队在朝鲜交过手，美军吃过亏，所以对中国军人印象特别深刻。

来华为的前两天连续主持了两天中日会谈，给我们一个很大的启示，会谈来的都是中日友好人士，要求中日恢复正常关系、反对战争。其中很多人都是被俘虏的日本战犯的遗孤，他们在中国被判为战犯，之后把这些人都遣送回了日本。改造日本战犯的成功，成为我们一个非常大的亮点。会谈第一天就集中讨论了改造日本战犯成功的问题，讲到了品德，我们改造战犯的管理员知道日本人喜欢吃高粱米，就给他们吃高粱米，这些战犯就很感动。仅仅是这样还不行，我们一个管教干部说了句更深刻的话：出兵朝鲜是改造日本战犯最有利的东西。大家都没有想到志愿军跨过鸭绿江是改造日本战犯最有利的一个东西，都觉得这是风马牛不相及的事情。另外大家可以从网上看到有好多人在讨论，出兵朝鲜，推迟中国改革开放的时间，不值得。改造日本战犯不仅仅是“德”的问题，而且要有“威”。没有“威”的“德”也可能是软弱、无奈、祈求。“威”“德”并用，日本战犯才非常感动。日本最怕美国，因为美国对东京进行了大轰炸。中国和美国在朝鲜交战，而且把美国从北部赶到了南部，日本就觉得中国了不得，就觉得中国有“威”了。改造国民党战犯和改造日本战犯一样，杜聿明给中央纪委写了好多报告说自己很了解美国远征军，告诉中国人民解放军如何攻打美军。美国人总是说中国人这个不行那个不行，训练不行，装备不行，素质也不行等等，真应该好好教育他们一下。他们那时候都忘记自己是在共产党的战俘营里，只觉得自己是中国人，中国人在和美国人交战。这就是出兵朝鲜的重大意义。这样改造日本战犯他们觉得中国得“德”是大“德”，而不是一个无力的、无奈的小人的小“德”而已。所以说品德不是一个单一的事物，用威力来支撑显得特别有“德”。中国共产党给中国带来胜利。我们最缺乏的就是胜利。

指挥进攻上甘岭的美军将领范佛里特是典型的火力制胜论者，多次以极大弹药消耗量在美军内部创下记录，被称为“范佛里特弹药量”。四十三天的上甘岭战役，范佛里特在我军 3.7 平方公里阵地上倾泻炮弹 190 余万发，航空炸弹 5000 余枚，

阵地山头削低 2 米，坑道被打短了 5—6 米。我军在这样严酷的战场环境下，坚守不退，反复争夺，打出了国威，打出了军威。上甘岭战役指挥秦基伟说：“上甘岭战役是一场特殊的战役，它既是敌我双方军力的较量，又是两种世界观，两种价值观，两种思想体系的较量。”直到今天中国和美国依然是两种世界观、两种价值观、两种思想体系的较量。任总也多次讲过上甘岭的问题，不知道华为怎么讲上甘岭，但是从军事角度来说，也是胡柏中校说的为什么没美国学了好久，不知道 7 个营为什么攻不下中国两个连的阵地，为什么范弗里特投入弹药量那么多还打不下来。我觉得这就是威和德的关系，真正在世界立威。中国人过去是那样的吗，鲁迅写的《阿 Q 正传》，记录中国人丑陋的国民性，低眉顺眼、天生的奴才。台湾白杨写的《丑陋的中国人》，写了中国人的奴性、不自主、依附性以及中国人出汉奸多等等内容。明哲保身，忍气吞声，为了一己利益或苟活于世，什么都可以不顾。人的尊严，社会价值、是非曲直，真理道义都在活命前提下变得无足轻重。西方人觉得中国人传统就是这样，最大的变化是中国共产党领导的中国革命，给中华民族的肌体注入了全新的激情、尊严与血性。敢于斗争，敢于胜利，独立自主，奋发图强。这些特性不是我们民族传统的秉性，是中国革命所赋予的中华民族的全新体系。我们以前不是这样，中国人和过去不一样了，共产党注入了很多全新的因素，我们今天没有完全总结出来是我们的问题。今天我们非常清楚的看到，绝不能仅仅再凭着兵马俑、大熊猫、满汉全席或者孔子学院立足世界，要凭借新的东西，中国的志气、豪气。我觉得华为在里面做了个非常骨干的事业，我认为华为再发展绝对是一个民族的代表、成功的代表。中国要凭这些立足于世界，再也不能凭过去传统的東西了。

最后给大家举个例子，一个美国军队培养的最标准的国防部长最具鹰派色彩的拉姆斯菲尔德。小布什政府时期发誓，绝不到中国访问。因为 2001 年中美撞机时他是国防部长。他是 1978 年出任美国国防部长，当时 43 岁左右，是美国最年轻的国防部长。2001 年再次出任国防部长时，71 岁，是最年长的国防部长。美国的政治系就是这样，不限制政治家年龄上限。2005 年拉姆斯菲尔德到北京访问，75 岁了，身体非常好，当时住在昆仑饭店 12 层上下楼都是走楼梯。拉姆斯菲尔德 1955 年参加美国海军，1956 年成为美国海军的摔跤冠军。他说我现在摔跤摔不动了，但是一看到对手，脑海中就在想怎么把对手扳倒。所以说定要注意美国

领导人的出身。他是西点军校、安纳波利斯海军军官学院体育运动队的队长、摔跤冠军，领导人的好斗性使得美国富有侵略政策。欢迎仪式上他只对美国国歌、美国国旗表示尊敬，不对其他任何旗帜敬礼。到了北京他提出看四个地点，第一是北京西山地下指挥所，我们当然不会让他看，安排他到西山附近的解放军军事科学院观看。第二是炮兵司令部，他是第一个参观二炮司令部外国贵宾。第三个要看 SU-27 的生产线，当时说这个生产线是中俄共同打造的项目，需要俄罗斯同意，俄罗斯回复说不管这个事情，最后在中俄互相扯皮之间没时间参观了。第四个地点是陆军第 39 集团军。为什么要看陆军第 39 集团军，因为 1950 年 10 月 1 号陆军第 39 集团军在朝鲜云山与美军第一骑兵师迎头相撞，中美两军第一次交手。1950 年 10 月 1 号晚上 7 点多交战，那时天都黑了，双方都没看清对方是谁。我们以为对方是南朝鲜伪军，美方以为我们是被击溃的北朝鲜军队，双方从 7 点交战到 10 点，双方互有俘获。审问之后才知道对方是美军驻军核心主力第一骑兵师。第一骑兵师的番号从南北战争之后从未改过，后来机械化，直升机划、数字化，但还叫第一骑兵师，左肩标是一个马头的标志，是美国陆军的核心主力。美方从我们被俘的人那知道我军是林彪的第四野战军的核心主力，陆军第 39 军。双方的陆军主力迎头相撞，互不相让。美国陆军参谋长克罗伊斯的回忆录中写到盖伊师长怀着难受的心情咽下了他到朝阳战场的第一杯苦酒。盖伊师长说这是什么部队啊，没有重火力、没有远程炮火、没有航空火力，穿着胶鞋作战，穿插分割动作极其勇猛，把第一骑兵师两个团切成数块。我们对他也留了很深的印象，志愿军 39 军军长吴信泉回忆：本来上朝鲜战场想吃肉的，没想到第一个口啃上一块骨头。中美第一次交手，双方都给对方留下了很深的印象。后来我看第 39 集团军的军部在辽阳，任总当年在基建工程兵的项目就在辽阳。这就是中国人立足世界，别人能够看得起我们，不仅是腰包里揣满了钱，还有能力。

从中美两国军队发展来看，两支农民队伍变成了两个世界一流军队。世界上没有一样东西可以取代毅力，才干也不可以。怀才不遇者这比比皆是，一事无成的天才也十分普遍。教育也不可以。世界上充满了学而无用的人。只有毅力和决心才能使人真正具有价值。学历是外在的，通过毅力决心把外在的知识内化为本身的依附物。有句话说，知识没有外界需求的时候，永远是身外之物。因为知识主要是别人教授的，不是自己的，没有需求。当产生需求之后，知识就能产化为自身

内在的东西。随着中国的发展，一定要完成这样的转化，如何把身外之物转为自己的东西。现在我们的生活越来越安逸，环境越来越好，越更加需要决心和毅力。比如今年我们国家大压力非常大，经济下行，李克强总理非常着急，全国亮点不多，深圳是个典型的亮点，华为又是深圳的亮点中的亮点。之前听深圳市的领导讲，深圳今年年底经济总量超过香港。这就是机遇问题，毅力和决心问题。今天中午吃饭，我就引用了一个苏联骑自行车功勋运动员的讲话，他的经验就是距离是在上坡时候拉开的，上坡是超车的最佳时期，靠的就是毅力和决心。所以说现在虽然条件都很好了，但是依然需要毅力和决心。

这里给大家引用一段话：1986年两弹元勋邓稼先病重，第一次乘红旗轿车绕天安门广场一周，对夫人许鹿希说再过十年，二十年还会有人记得我们吗？邓稼先在1986年去世。我来深圳华为看到有稼先路，而且是指的邓稼先。这就是答案，深圳没有忘记，华为依然记得。当然不止华为，很多人都记得，这就是担当。

今天的课程用我书上新增的几句话作为收尾。战胜对手有两次，第一次在内心里，第二次在现实中，首先在内心战胜对手。今天讲的都是美军内部运作好的方面，我觉得我们非常幸运，有一个如此强大的对手。就像平常讲的，小成功需要朋友，大成功需要敌人。我们有这么强大的对手，他做的这么好，警示我们千万不能睡着了，8小时的睡眠时间都有点多，还得少睡一点。五加二，白加黑，加班加点干，我们才能跟这个对手有所匹配。所以对手强不是坏事，是好事。他在提醒我们、在警醒我们，第一次先建立一个强大的内心，有强大的心，最后变为一个最终的现实。