

Capital

Ren Zhengfei's



任正非的资本

资本使财富重新转移，资本让人生发生裂变

资本是一个人立身处世、走向成功的根本

拥有资本是成功的前提
运作资本是成功的关键



| 李志朝◎著

REN ZHENGFEI'S CAPITAL

Capital is the fundamental to the success of a personal life

成功不是偶然也不是理所当然，离开资本一切都是空谈。

资本不仅仅局限于金钱。资本是各种能力及智慧的积累。

台海出版社



任正非的资本

拥有资本是成功的前提
运作资本是成功的关键

• • •

| 李志朝◎著 |

REN ZHENGFEI'S CAPITAL

Capital is the fundamental to the success of a personal life

成功不是偶然也不是理所当然，离开资本一切都是空谈。

资本不仅仅局限于金钱。资本是各种能力及智慧的积累。

台海出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

任正非的资本 / 李志朝著. —北京: 台海出版社,

2016. 12

ISBN 978 - 7 - 5168 - 1219 - 8

I. ①任… II. ①李… III. ①纪实文学 - 中国 - 当代

IV. ①I25

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 295797 号

任正非的资本

著 者: 李志朝

责任编辑: 王 萍

装帧设计: 天下书装

版式设计: 天下书装

责任印制: 蔡 旭

出版发行: 台海出版社

地 址: 北京市东城区景山东街 20 号 邮政编码: 100009

电 话: 010 - 64041652(发行, 邮购)

传 真: 010 - 84045799(总编室)

网 址: www.taimeng.org.cn/thcbs/default.htm

E-mail: thcbs@126.com

经 销: 全国各地新华书店

印 刷: 北京彩虹伟业印刷有限公司

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社联系调换

开 本: 880 × 1230 1/32

字 数: 200 千字 印 张: 10

版 次: 2017 年 5 月第 1 版 印 次: 2017 年 5 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5168 - 1219 - 8

定 价: 58.00 元

版权所有 翻印必究



前言 / Preface

REN ZHENGFEI'S CAPITAL
Capital is the fundamental to the success of a personal life

在华为的内部一直流传着这样一个故事：大约在 20 世纪 90 年代末，华为的销售人员拜会边疆某地电信局领导，聊天中，对方颇多感慨，说十年前你们华为就有人来过这里，那个人背着军绿色旧书包，敲开门问我们买不买交换机……

这位销售带着故事回到总部，讲给上年纪的老同事。对方同样一阵感慨，然后告诉年轻人，当年那个背旧书包去卖交换机的，可能就是咱们的任总。

这件事的真伪似乎没有人较真地去确认过，但人们就是喜欢这样带点传奇色彩的故事。对于任正非和华为来说，从他 1987 年拿出两万余元创业，就是一段传奇故事的开始。

任正非出生于贵州安顺，为人处世受父母影响颇深。这一点从后来他的文章《我的父亲母亲》中有诸多详细记述。在父母支持下，任正非得以进入重庆大学学习，毕业后进入部队从事技术工作。33 岁时因技术能力出众，他被推荐到北京出席科学代表大会。

转业后的任正非于 1987 年，在一个特殊的前提下选择创业。用后来他自己的话说，“华为是由于无知，才走上通信产业。当初只知道市场大，不知道市场如此规范，不知竞争对手如此强大”。

20 世纪 80 年代，随着通信需求的增长，中国诞生了 400 多家通信企业，烽火骤起，狼烟遍地。华为创业以代理香港一家交换机设备起步，但当其他对手满足于通过这种方式获得丰厚利润时，任正非却带领初创不久的华为转向自主研发。

提到华为早年的发展，就不能不提 C&C08 机，它的研制成功，奠定了华为后来数年的基础。这款交换机于 1993 年第一次推向市场，迅速成为华为在电信领域的一面旗帜。这里面离不开任正非的决断和知人善任。

在交换机大获成功的几年后，任正非花费巨资带领华为开启了全面引入 IBM 管理流程等内部变革，将一家小米加步枪的企业“硬性”地转变为具备初步国际化运作的公司。对于变革期公司的思想动荡，任正非曾做出过明确的指示：“先僵化，后优化，再固化”，华为要“削足适履”。

这种不同于传统企业的另类做法，后来证明对于一家经历了爆炸式野蛮生长的企业有着出乎意料的效果。之后任正非又带领华为完成了一系列变革和发展，他所倡导的“不让雷锋吃亏”的奋斗者文化，虽然经历了诸多变化，但依然难得地被继承了下来。

在华为热火朝天“搞革命”的同时，任正非又是一个非常低调的人。在华为发展的 20 余年里，这位创始人和掌舵者，

更习惯通过内部文化来传递自己对于公司未来的思考，而不是频繁地站到闪光灯和镜头前面。他的《华为的冬天》《一江春水向东流》等文章，不仅被公司内部视作理清思想、贯通战略的利器，也被外界看作读懂华为、读懂任正非的窗口。

如此具传奇色彩的一位大人物，很少露脸于各大公开场合，再加上西方媒体时不时抛出的任正非“红色背景”论调，给这个70多岁的老人贴上了更多神化标签：“推崇毛泽东思想的”“爱搞军事管理”“头狼”“充满危机感、没有一刻肯停下脚步的管理之神”等。就连华为的员工也很少与华为的这位“神秘大佬”有过太多交集。在更多员工的心中，“华为是一个黄埔军校，任正非是以一个校长的身份出现在员工当中”。

对于媒体爆料的这些或真或假的传言、评论和批评，华为从来没有主动公开证实、否认或驳斥。任正非及其治下的华为依然在按着自己的节奏做生产“打粮食”，分配股权激励员工，开放分享寻求扩张共赢……

华为在20多年的发展历程中，始终保持着极其快速的前进步伐，才能得以将一个个历史悠久、资金技术实力雄厚的对手甩在身后。即便这样，仍不时传出任正非在内部“泼冷水”的声音，比如“华为的冬天来了”，“华为没有成功，只是在成长”，甚至要求干部们坚持对自己、对今天、对明天批判，以及对批判的批判。

一些熟悉任正非的企业家说，这可能是出于其自身无一刻不存在的危机感，但任正非首度开腔即否认公司在施行危机管理。“这是假设，不是危机意识。诚惶诚恐不可能成功。”

对于年过七十的任正非来说，能够带出华为这样一家企业足以慰藉平生。而作为几乎是接受媒体采访最少的中国企业领袖，任正非的低调也曾给他带来过一些争议，但他似乎不愿意对此做出任何解释。关于华为的书籍和文章数不胜数，但真的有人读懂了华为吗？

也许那个最真实的华为，二十余年里所有的故事，都藏于这位老人内心之中。

任正非，这个浑身充满智慧的商界“老炮儿”，中国企业家中的“教父级”人物，经常会将思想寄托于文章之中。任正非每隔一段时间就会在华为内部发表一篇务虚式的讲话或文章，很多都成为商界名章。在华为发展的每一个横、纵坐标点上，每一个关键的、迷茫的时间节点上，任正非总是及时地站出来，以其卓越的企业家智慧为华为指明方向。因此，华为才取得了今天这样激动人心的、跨越式的传奇发展。

不得不说，任正非和他的华为是中国绝大多数企业家的光荣与梦想。他曾被《福布斯》评为最受国际尊重的中国企业家，美国《时代》周刊也评价他具有“惊人的企业家才能”，他还被《中国企业家》杂志授予终身成就奖。任正非不仅是一个卓越的企业家，也是一个天才的演说家。他说物竞天择，唯有惶者可生存；他说逆流而上，唯有智者获成功！烧不死的鸟就是凤凰！他的语言极具魅力，他的思想充满智慧。本书淋漓尽致地体现了任正非的远见、胆识、智慧，这些都是他成功的资本。他于商场中翻云覆雨的智慧，于危机中力挽狂澜的霸气，都值得我们去认识，去思考，去学习。

目录 / Contents

REN ZHENGFEI'S CAPITAL
Capital is the fundamental to the success of a personal life

第一章

志存高远——三分天下，终有华为一分

1. 有建立起大企业的思想准备 // 003
2. 要有战略的远见 // 006
3. 华为的目标——成就客户梦想 // 010
4. 只对着一个目标前进 // 014
5. 不做昙花一现的英雄 // 017

第二章

低调谦卑——从未觉得自己了不起

1. 过度自信会毁了华为 // 023
2. 长期坚持自我批判 // 026
3. 一个人自我改造多少，就可以成就多少 // 029
4. 至诚守信 // 034
5. 向 IBM 虚心学习企业管理 // 037

第三章

危机意识——居安思危，不是危言耸听

1. 天天思考的都是失败 // 043
2. “华为没有成功，只是在成长” // 047
3. 要么领先，要么死亡 // 052
4. “谁都有可能被淘汰，包括我” // 055
5. 要做灵活的老鼠 // 060
6. 活下来是我们真正的出路 // 064

第四章

实用主义——目标对准为客户创造价值，为公司创造利润

1. 利润才是第一位的 // 071
2. 坚持不让华为上市，避免被迫多元化 // 074
3. 以客户为中心 // 077
4. 拯救利润率 // 081
5. 挤掉水分，要粮食 // 084

第五章

拼命努力——不奋斗，就没有出路

1. 华为的文化就是奋斗文化 // 091
2. 迪拜精神，没有资源全靠自己 // 095
3. 天道酬勤，华为的“垫子文化” // 098
4. 一切希望进步的同志，唯有奋斗一条出路 // 102
5. 我们不怕牺牲 // 105
6. 拼搏的路虽然艰苦，但苦中有乐 // 109
7. 华为的成功没有秘密，就一个字——傻 // 112

第六章

不屈不挠——烧不死的鸟是凤凰

1. “最佩服的勇士是蜘蛛” // 119
2. 穷则思变，不惑之年创建华为是生活所迫 // 123
3. 屡战屡败，屡败屡战，败多胜少，逐渐有胜 // 126
4. 承受得起做好事后受委屈 // 129
5. 板凳要坐十年冷 // 133

第七章

用人之道——建设有利于优秀人才成长的机制

1. 秉承“用人不疑”的原则 // 139
2. 干部必须从实践中来 // 142
3. 没有干劲的人不能得到提拔和重用 // 146
4. 坚持以“结果导向”考核员工 // 150
5. 不断新陈代谢来激活队伍 // 154
6. 共享思维，笼络众多优秀人才 // 157
7. 呼唤英雄，但也不让雷锋吃亏 // 161
8. 为轮值 CEO 鸣锣开道 // 165

第八章

竞争智慧——让自己成为别人眼中的可怕对手

1. 最大的竞争对手是自己 // 171
2. 未来竞争是“班长战争” // 174
3. 采取竞合策略 // 178
4. 要活着，就要让自己成为别人眼中的可怕对手 // 182

5. 放弃低端市场等于培育竞争对手 // 185
6. 从来不放过可以跟巨头和合的机会 // 189
7. “压强原则”，就是将有限的资源集中于一点 // 193

第九章

颠覆式创新——桃树上一定要结西瓜

1. “世界上最难的改革是革自己的命” // 199
2. 不创新才是最大的风险 // 203
3. 我们的创新应该是有边界的，不是无边界的 // 206
4. 学习美国的创新 // 209
5. 盲目创新是企业的灾难 // 212

第十章

狼性文化——做企业就是要培养出一批狼

1. 面对下属的过失或者不足，任正非说话直来直去 // 219
2. 严苛的军事化管理 // 223
3. 狼性就是团队精神 // 226
4. “狼性”是要靠文化来保障的 // 229

第十一章

灰色观念——变革中不要走极端

1. 不追求完美，不追求精致 // 237
2. 对于选人，不求全责备 // 240
3. 正确对待自己的人生，不高估自己 // 243
4. 适度妥协，才能到达正确的彼岸 // 247
5. 先僵化，后优化，再固化 // 251

第十二章

学习精神——强大的学习能力

1. 我们必须向美国学习 // 257
2. 学习日本工匠精神 // 260
3. 我们该向以色列学习什么? // 264
4. 为什么要学习“蓝血十杰” // 268
5. 弯下腰，向小米学习 // 271
6. “一定要端正我们的学风” // 275

第十三章

赢在未来——抓住战略机会点

1. 走出去才能活下去 // 281
2. 抓住走出去的机会 // 285
3. 拒绝机会主义 // 290
4. 未来的企业之争，就是专利之争 // 293
5. 进军新战场 // 296
6. 领跑“云计算” // 301
7. 成功不是未来前进的可靠向导 // 305

第一章

志存高远——三分天下，终有华为一分

• • •

Capita 1

REN ZHENGFEI'S CAPITAL
Capital is the fundamental to the success of a personal life
REN ZHENGFEI'S CAPITAL
Capital is the fundamental to the success of a personal life

REN ZHENGFEI'S CAPITAL
Capital is the fundamental to the success of a personal life
REN ZHENGFEI'S CAPITAL
Capital is the fundamental to the success of a personal life

REN ZHENGFEI'S CAPITAL REN ZHENGFEI'S CAPITAL
Capital is the fundamental to the success of a personal life
REN ZHENGFEI'S CAPITAL
Capital is the fundamental to the success of a personal life

1. 有建立起大企业的思想准备

2015年的最后一天，华为公布了2015年预计销售收入：3900亿人民币，约合600亿美元。如今的华为，早已褪去了往日的青涩，变成了一颗参天大树，其根系在整个世界蔓延生长。现在，华为的电信网络设备、IT设备和解决方案以及智能终端已应用于全球170多个国家和地区。拥有15万名员工的华为，已经名副其实地成为一个万人膜拜的跨国性企业。

企业家的使命在于，打造出一个有远大理想的企业，而不是仅仅为了赚钱。赚钱是所有企业发展的特性，企业要养活自己，要发展自己，都需要钱。但是今天的华为，如果说仅仅是为了赚点钱，解决员工的收入，报答股东，那就太狭隘了。任正非有更远大的志向。

在很早之前，任正非在《华为的红旗到底能打多久》一文中试图向外界说明一个信念，那就是“今后华为一定会成为国际性大公司”。对此，任正非认为自己已经做好了充分的准备。

在一次访谈中，任正非曾十分感慨地说，中国文化和美国文化有很大区别，美国、英国这些国家的孩子上课时，老师讲的是大视野、大历史，如何做领袖，到全世界去“捞钱”。中国的孩子被鼓励好好做工程师。为什么我们的创新

文化不够？因为我们定位的不是做领袖，而是做工程师，工程师的方法就是模仿。在这个文化的基础上，照着书本去创业，不一定会成功。因此，华为想做大、做强，就必须摒弃以前书本里学到的东西，建立起能够成为大企业的思想准备。

但带领企业从弱小到强大，从国内到国际，谈何容易？

1987年，43岁的任正非与几个志同道合的中年人，以凑来的2万元人民币创立了华为公司。从两万到千亿，从一间破旧厂房到全世界，任正非走了20多年。这一路最需要的就是信心，坚定走属于自己的路。

任正非曾在1998年的内部会议上说，我们有属于适合自己发展的精神，只要适合自己就行。我们也处在优势，不要老羡慕别人。现在我们很多的员工，一提起互联网，就不断地说：“我们不是互联网公司，我们一定要失败。”他们没有看到，能做太平洋这样粗管道“铁皮”的公司已经没几家了，我们一定是胜利者。所以要坚定一个信心，华为是不是互联网公司并不重要，华为的精神是不是互联网精神也不重要，这种精神能否使我们活下去，才是最重要的。华为就是要坚定不移往前走，不要纠结、不要攀附，坚信自己的价值观，坚持合理的发展，别隔山羡慕那山的花。

事实证明，任正非的坚持是对的。8年后，华为在国际化道路上经过无数次的尝试和创新，海外收入首次超过国内收入，标志着华为已经成为一家真正的国际化企业。任正非终于轻轻舒了一口气，露出了微笑。

著名财经学者程东升评价任正非和华为时说：“大凡真正的大企业家，首先应该是个思想家，对企业的宏观战略有清晰的认识，以自己独特的思想认识影响和指导企业的发展。华为之所以成为中国民营企业的标杆，不仅仅因为它用10年时间将资产扩张了1000倍，不仅仅因为它在技术上从模仿到跟进又到领先，而是因为华为独特的企业文化，这种文化的背后则是总裁任正非穿透企业纷繁复杂表象的深邃的思想力。从产品营销到技术营销再到文化营销，华为做得有条不紊。任正非对企业目标的界定，对企业管理的创新，对智力价值的承认，都开创了中国民营企业之先河。”

要想将企业做大做强，企业家就必须要有自己的想法，哪怕这个想法很大，短期内实现不了。当初扬言要把阿里巴巴做成102年大公司的马云曾说：“小企业要有大梦想，今天IT发展不缺技术、不缺理想、不缺思想，缺的是把这些变成现实。有梦想很可贵，但是坚持梦想更可贵，把梦想变成现实的正确方法更为可贵，我们这批企业家都在坚持对梦想的追逐，都有很好的梦，对梦想坚持并执著。”马云认为，真正把管理做好，把文化做好，管理、文化背后必须有强大的思想，没有真正很好的思想就没有办法把企业做大。

可是现实中，很多企业总是乐于小打小闹，希望以小的投入获得大回报。这是小的格局。格局小的企业，想的永远是自己眼前的利益，希望从一颗鸡蛋中吃出黄金；而格局大的企业，则能着眼于未来，在大环境中定义自己的事业。

1999年，牛根生创业时总共筹到了300万，却毫不犹豫