

任正非

决策华为的66金典

华为没有成功，只是在成长

任正非被称为中国最神秘的企业家，他打造了一个令世界瞩目的电信王国，成为中国民营企业的标杆。从产品营销到技术营销再到文化营销，华为做得有条不紊



张俊杰 著



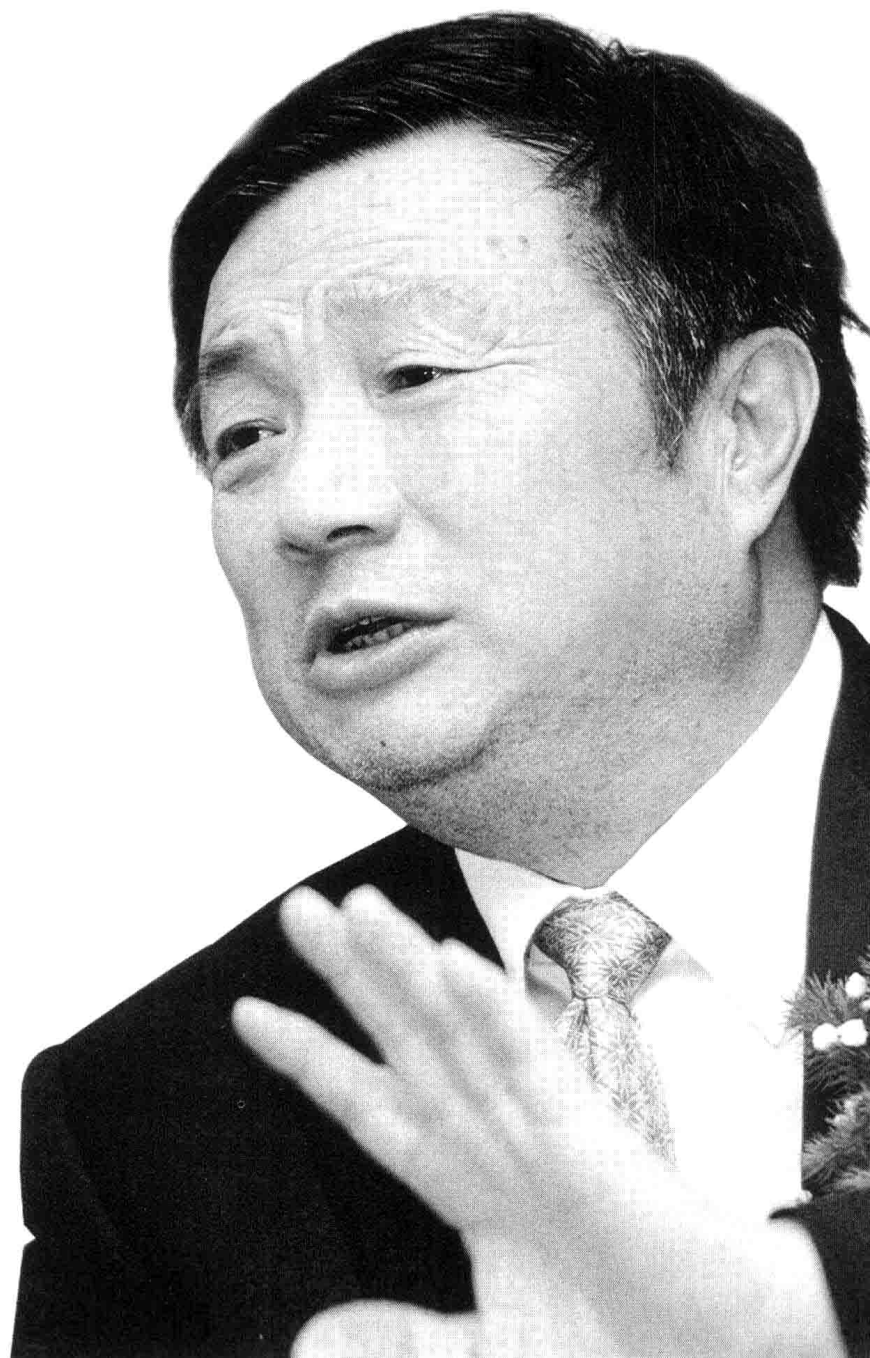
中国商业出版社

任正非

决策华为的66金典

华为没有成功，只是在成长

张俊杰◎著



中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

任正非决策华为的66金典/张俊杰著. —北京:中国商业出版社,2014.5

ISBN 978-7-5044-8444-4

I. ①任… II. ①张… III. ①通信-邮电企业-企业管理-经验-深圳市 IV. ①F632.765.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第071806号

责任编辑:唐伟荣

中国商业出版社出版发行
010-63180647 www.c-cbook.com
(100053 北京广安门内报国寺1号)
新华书店总店北京发行所经销
北京嘉业印刷厂印刷

*

710×1000mm 1/16 18.5印张 250千字
2014年5月第1版 2014年5月第1次印刷
定价:38.00元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

任正非

决策华为的66金典



前言

43岁从解放军团级干部退役，2万多元白手起家。在华为成立初期，没有人能够想到，这家诞生在一间破旧厂房里的小公司，会在不久的将来成为响当当的电信巨头。

英国著名财经杂志《经济学家》曾直言不讳地指出：“华为公司的崛起，是外国公司的灾难。”事实上也确实如此，华为正在用自身的力量改写着全中国乃至全球通信制造业的历史。

从一个穷困窘迫的复转军人到享誉全球的电信大亨，任正非在风雨中所表现出来的镇定令人叹服。研发巨资打了水漂怎么办？如何挺过突如其来的行业“冬天”？怎样在海外市场拿订单……狭路相逢勇者胜，无论遭遇怎样的困境，任正非始终都坚持着自己的“狼性”，哪里有肉就带领群狼集体扑向哪里。这种带有鲜明特色的决策观正是华为井喷式发展的最原始动力。

马丁·科尔在《最伟大的力量》一书中曾指出：“每个人都拥有一种伟大而令人惊叹的力量……一旦你意识到了这种力量的存在并且开始运用它，你就会改变自己整个人生走向，成为耀眼的人物。”很显然，任正非很早就意识到了决策的力量，并运用这一点带领华为走向成功与辉煌。

只要烧不死就能浴火重生，就能变成金凤凰。在机遇面前，是缩着脑袋装聋作哑，还是冒着风险主动出击？即便会落得身败名裂，也要拼死一试，这就是任正非。在进退之间，他凭借一往无前的勇气选择了往前冲。

“十年来我天天思考的都是失败，对成功视而不见，也没有什么荣誉

感、自豪感，而是危机感。”在任正非看来，世界上没有坐享其成的事，一心求稳只会让自己死得更快。你不主动打破自己的优势，别人迟早也会打破，到时候必然会陷入被动局面。一味地防守只会溃不成军，唯有进攻才是最有效的防御手段。在华为没有成功，只有不断成长。

在技术研发的资金投入上，任正非是当之无愧的“暴发户”，他逼着研发部门花钱，谁没把钱花出去，谁的工作就没做到位。为了研发，他甚至押上了自己的全部家当，更是放出“研发不成功，我就跳楼”的豪言壮语。研发跟不上，企业就没有发展，但研发并不是一件容易的事，必须从一开始就做好“投入几十个亿，几年不冒泡”的心理准备。

华为在业界有一个响当当的名号——“土狼”，做企业就是要发展一批狼，任正非以军人的果敢与强硬，一手组建了一支营销铁军。就是靠着这支队伍，华为从南海打到北国边疆，然后又挥师国外，和众多的国际巨头抢市场。恶劣的生存环境、“狮子”独霸的市场局面，强劲的狙击实力，华为统统扛下来了。这与任正非极力倡导的“狼文化”不无关系。

正如华为不做广告一样，任正非的决策观念同样低调。客户买的是产品不是公司，时至今日，我们依然很少听到关于华为的公开“叫卖”。没有代言，没有宣传，仅凭着过硬的质量、超前的技术和真刀真枪的营销，华为打下了属于自己的一亩三分地。这种剑走偏锋的经营理念与任正非实打实的低调作风如出一辙。

随着企业的发展壮大，华为也出现了这样或那样的问题，机构臃肿、股权纠纷、管理僵化……作为最高领导者，任正非毫不犹豫地选择了断臂求生。世界上最难的事不是革命，也不是变革，而是自己革自己的命，但任正非做到了。墨守成规，华为的危机、萎缩和破产迟早都会到来，如果不敢对自己下手，迟早都会一败涂地。

人是企业发展的最根本动力，在用人方面，任正非巧借“饿狼逼饱狼”的铁血军规为团队注入了激情与活力。铁军是打出来的，但兵是爱出来的，华为从不亏待自己人，“掠夺式”的招聘模式，连外企都惊叹不已

的高薪制度，充分保障了企业的人力资源。

“狼”代表着强烈的扩张欲望和积极的进取心态，只要拧成一股绳，即便是“狮子”和“老虎”也要惧怕三分。“狼”的目标很明确，不管经历了怎样的九死一生，只要还能好好地活着，就是最大的成功。作为华为“头狼”，任正非嗅觉敏锐，他能够找到市场的正确方向；他有激情有欲望，在困难面前绝不打退堂鼓；他处处先人一步，因为他深知一旦停下前进的脚步，马上就会在市场洪流中一命呜呼。

如此简单，又如此复杂，这就是任正非的狼性决策观，这就是华为野蛮式生长的背后推动力。

目 录

PREFACE

第一章 创业决策:大胆创业,烧不死就是金凤凰

- 决策金典 1 不冒险才是最大的风险 (2)
- 决策金典 2 想创业就必须背水一战 (6)
- 决策金典 3 “德意志式”的偏执狂 (10)
- 决策金典 4 只有活下去才能看见希望 (14)
- 决策金典 5 满腔热血自然一飞冲天 (18)
- 决策金典 6 一根筋将 3G 进行到底 (22)
- 决策金典 7 没有什么能阻挡我们前进 (26)

第二章 战略决策:狭路相逢勇者胜,组建群狼战队

- 决策金典 8 孤注一掷的狼性决策法 (32)
- 决策金典 9 执行力至上,不达目的誓不罢休 (36)
- 决策金典 10 战无不胜,要强将更要精兵 (40)
- 决策金典 11 低调鼓动不起十几万华为人为人 (44)
- 决策金典 12 头狼的意志决定狼群的战斗能力 (48)
- 决策金典 13 哪里有肉就扑向哪里 (52)
- 决策金典 14 做企业就是要发展一批狼 (56)

第三章 技术决策:知识资本在手,IT 泡沫有何可惧?

- 决策金典 15 没有核心技术,靠什么立足? (62)
- 决策金典 16 培训支出不是浪费,而是一种投资 (66)
- 决策金典 17 手握知识资本,不怕行业泡沫 (70)
- 决策金典 18 不研发等死,重研发“烧”死 (74)
- 决策金典 19 大把砸钱,舍得投入才有新技术 (78)
- 决策金典 20 资金投入不能吝啬,也绝不可浪费 (82)
- 决策金典 21 谁占领制高点,谁就拥有行业话语权 (86)

第四章 营销决策:谁能听见市场炮声,谁来下命令

- 决策金典 22 没宣传没广告,剑走偏锋的销售经 (92)
- 决策金典 23 忽略质量,无异于自杀 (96)
- 决策金典 24 让听得见炮声的人来决策 (100)
- 决策金典 25 客户比天大,市场就是冲锋号 (104)
- 决策金典 26 生产多少,就努力销售多少 (108)
- 决策金典 27 给每个销售员都配一把“尚方宝剑” (112)
- 决策金典 28 营销路上,要学习、学习、再学习 (116)

第五章 发展决策:求稳要不得,进攻才是最好的防守

- 决策金典 29 与其坐以待毙,不如放手一搏 (122)
- 决策金典 30 逆向思维,国际扩张的“过冬”战略 (126)
- 决策金典 31 打破已有优势,才能形成新优势 (130)
- 决策金典 32 技术竞争防不住,开放化是唯一出路 (134)
- 决策金典 33 谁贪图安逸,谁就会被吃掉 (138)
- 决策金典 34 不在进取中生存,就在守成中死去 (142)

第六章 创新决策:一流企业,总是要处处先人一步

- 决策金典 35 不创新就意味着死亡 (148)
- 决策金典 36 拥有狼的奔跑速度才能先人一步 (152)
- 决策金典 37 所有问题都解决了,还有什么可决策? ... (156)
- 决策金典 38 创新的“鲜花”要插在“牛粪”上 (160)
- 决策金典 39 矩阵式管理是高科技公司的唯一出路 (164)
- 决策金典 40 没有“拿来主义”,谈何技术创新? (168)

第七章 人本决策:“饿狼逼饱狼”,淘汰制下炼人才

- 决策金典 41 IT 就是裁员、裁员、再裁员 (174)
- 决策金典 42 哪怕“断臂”也要力保企业竞争力 (178)
- 决策金典 43 牺牲客户和技术,也要换人才的成长 (182)
- 决策金典 44 从“蓝军”干部中选“红军”司令 (186)
- 决策金典 45 没有影响力的人才,不是真人才 (190)
- 决策金典 46 要想成为院士,就不要来华为 (194)
- 决策金典 47 连外企都望而生畏的高薪战术 (198)

第八章 管理决策:双刃思维,不变革就只能等死

- 决策金典 48 世界上最难的是革自己的命 (204)
- 决策金典 49 机构臃肿,想保“帅”就弃“车” (208)
- 决策金典 50 “鞋”不合脚,只能削足适履 (212)
- 决策金典 51 不走黑白极端,坚持灰色管理 (216)
- 决策金典 52 股权的优与忧,到什么山唱什么歌 (220)
- 决策金典 53 从僵化到优化,优化后再固化 (224)
- 决策金典 54 变革是好事,但心急吃不了热豆腐 (228)

第九章 品牌决策:资源会枯竭,唯有文化生生不息

- 决策金典 55 没文化,企业再大也是傀儡 (234)
- 决策金典 56 华为就是要让“中华大有作为” (238)
- 决策金典 57 民族品牌之路,任重而道远 (242)
- 决策金典 58 没“床垫文化”,就没井喷式发展 (246)
- 决策金典 59 核心是技术,动力却来自文化 (250)
- 决策金典 60 品牌建设不靠吹,要靠干 (254)

第十章 危机决策:华为没有成功,只有不断成长

- 决策金典 61 华为距离破产只有一线之隔 (260)
- 决策金典 62 市场险恶,唯有惶者才能生存 (264)
- 决策金典 63 发展跑不过危机,必将一败涂地 (268)
- 决策金典 64 自动降薪,打破表面的太平盛世 (272)
- 决策金典 65 宁愿战死沙场,也决不举白旗投降 (276)
- 决策金典 66 避免在欢呼声中“沉没” (280)

第一章 创业决策：

大胆创业，烧不死就是金凤凰

在机遇面前，是缩着脑袋装聋作哑，还是冒着风险主动出击？即便会落得身败名裂，也要拼死一试，这是任正非创业的真实写照。在进退之间，他凭借一往无前的勇气选择了往前冲，因为他相信，只要烧不死就能浴火重生，就能变成金凤凰。



决策金典 1

不冒险才是最大的风险

创业是一个颠覆过去，开创新局面的过程，如果只想着怎样才能不冒险，那么必定会一败涂地。在任正非看来，不冒险往往才是最大的风险。20世纪80年代，有两条截然不同的路摆在了任正非的面前，是选择衣食无忧的国企干部生活，还是破釜沉舟选择冒险创业，这是一个问题。

当时的任正非早已不是年轻力壮的小伙子，但他依然带着自己的梦想与激情踏上了创业的道路，并希望能够在电信领域开创一片属于自己的天地。在谈到创业时，任正非语重心长地说道：“我是不惑之年创业，用两万元奠定发展基础的。从无到有的过程充满了艰辛，但是面对挑战也别有一番乐趣。”

只要选择了正确的道路，那么不管前方是艰难，是险阻，是荆棘，还是悬崖峭壁，都必须坚持走下去。如果没有这种勇气和魄力，又如何能在竞争激烈的商场中立足呢？如今，华为公司，已重复当年思科、爱立信等全球化大公司的历程，成为国际电信巨头们“最危险”的竞争对手，华为的成功充分显示出任正非惊人的企业家才能。俗话说“台上一分钟，台下十年功”，华为辉煌的背后，也同样隐藏着无数的付出与汗水。

十几年的军旅生涯历练了任正非的坚强果敢，然而突如其来的裁军政策却令人措手不及。此时的任正非已经四十多岁了，尽管是部队中的技术骨干，组织还专门准备将他安置到一个军事科研基地，但在选择面前他显

得十分茫然。

“爸爸，这地方好荒凉啊！”就是女儿这样一句无心之语，让任正非最终拒绝了军事科研基地的工作，并毅然决然地选择了转业。对于一个在不惑之年转业的军人来说，似乎这辈子也就这样平平淡淡地过去了。但这不是任正非的性格，他从来都不是一个喜欢逃避的人，越是有挑战性的事情，越是能够激起他争强好胜、不服输的心。

“1979年那是一个春天，有一位老人在中国的南海边画了一个圈，神话般地崛起座座城，奇迹般聚起座座金山……”正如歌词中唱的那样，1979年对于深圳来说意味着翻天巨变。昨天还是一个人口不足3万的边陲小镇，转眼间就成了欣欣向荣的经济特区，用“遍地黄金”来形容人们对南下深圳的狂热感触一点也不夸张，全国各地的有志青年纷纷南下掘金，而任正非也是其中的一员。

与众多的掘金者不同，任正非南下深圳的目的似乎更为单纯。多年的军旅生涯使得一家人聚少离多，转业后他想做的第一件事就是全家团圆，由于妻子在深圳南油集团工作，所以他便来到了深圳。

在部队，虽然物质简朴但不用操心基本的生存问题，但在深圳这个新兴的城市里，却处处充满了残酷的市场竞争。对于一个已经习惯军队生活的人来说，怎样适应深圳的新生活，这无疑是一个十分现实的问题。不适应商品经济的大环境，因为领导和服从意识过强，所以没有什么自身的想法和主意，初来深圳，任正非显得有些格格不入，这使得他的工作也出现了一些麻烦。

在“深圳速度”面前，任正非内心的豪情壮志如星星燎原般越烧越旺，然而一时之间又根本找不到可以施展的途径和空间。在南油集团工作期间，任正非本是怀着一颗大干特干的心专门给南油老总写了一份“军令状”，请求其把旗下的一家公司交给他打理，但并没有获得回应，实可谓“出师未捷身先死”。

生活从来都不会一帆风顺，然而也正是困境才能造就破釜沉舟的英



雄。在工作上频频受挫的任正非，不甘心处处碰壁，他始终坚信不冒险就是最大的风险，那么，何不放开手脚，大胆地拼搏一番呢？

在重重压力面前，没有逃避，没有消沉，没有抱怨，任正非下定决心选择了创业。时至今日，他已经成为全球领域内的电信大亨，他的名字更是频频出现在各类媒体上，他的成功历程也成为人们家喻户晓的谈资对象。然而没人能知道，他在决定创业之前到底经历了怎样的思想斗争，到底承受了多少来自各方的压力。那时的任正非已经四十多岁了，如果说二十多岁的年轻人还有机会重来，那么任正非无疑是在用自己的整个余生作赌注。创业失败会怎样？他肯定千百次地思考过这个问题，毕竟人生能有几个四十年？尽管输不起，但他还是毅然决定走上了这条不归路。

光脚的不怕穿鞋的，当时的任正非一穷二白，已经身处生活的最低谷，再糟糕又能糟糕到哪里去？穷困，往往能使人产生赚钱的勇气和智慧，越是一无所有的人，往往越能够成功创造奇迹。不管是世界首富比尔·盖茨，还是中国首富李嘉诚，都是如此，任正非也不例外。

说干就干，下定创业的决心后，任正非雷厉风行地开始筹措资金，通过各种渠道东拼西凑终于凑齐了两万元的注册资金，深圳华为技术有限公司于1987年正式成立。创业不仅需要冒险的魄力与勇气，更需要合适的时机。当时的深圳在改革开放的政策下，正处在高速蓬勃发展时期，各行各业百废待兴，华为的成立正好搭上了政策的顺风车，并快速融入到了中国改革开放的大潮之中。

经过二十多年的艰苦奋斗，华为从曾经的一叶扁舟成长为电信行业的航空母舰，2003年任正非在福布斯财富排行榜上以11亿美元居273名；2005年华为销售收入469亿元人民币，利润高达51.5亿元；2008年华为销售业绩再创新高，达到了233亿美元。从这一组数据上，我们不难看出华为跨越式的发展。风险与利润同在，这是商界公认的黄金法则。在狂飙猛进的发展背后，任正非到底承担了怎样的风险，作为局外人，我们似乎很难去评判。但毫无疑问的是，如今华为的辉煌是建立在任正非不怕冒险

的经营决策之上的。

市场瞬息万变，商场也是风云无常，根本不存在永远可靠的避风港。如果一个企业惧怕风险，惧怕失败，那么迟早会在被动的守成中被残酷的竞争打败。机遇往往都藏在风险背后，不冒险就不会有发展。

选择创业就等于选择了未知，尽管如今的任正非已经俨然成为功成名就的代名词，但二十多年前，他同样不清楚自己的未来在哪里，更不可能预测到华为今天的辉煌成绩。凤凰浴火可重生，但又有多少人能够舍弃已拥有的而去追求未知呢？要么在灼灼燃烧的火焰中丧生，要么熬过烈火的焚烧获得从未有过的新生，这种非此即彼的刺激感或许正是创业的魅力之所在。

纵观那些成功的白手起家者，无一不是敢于冒险的人，他们坚韧执着、意志刚强，只要有了目标，便会不顾一切地去奋斗，不达到目的，决不罢休。“富贵险中求”这种说法并非毫无道理，正如泰戈尔所说，“只有经历地狱般的磨炼，才能炼出创造天堂的力量；只有流过血的手指，才能弹出世间的绝唱。”任正非用自己的经历向世人诠释：风险背后就是阳光。

尽管华为是一个冒险者的成功，但作为掌舵人，任正非即便冒险也是相当低调。当别人为了短期利益忽视技术，为了赚钱而投资热门产业时，他依然义无反顾地做技术、搞市场。事实证明，默默耕耘正是帮助他超越同行，创造奇迹的一张王牌。

不冒险肯定不能成功，但并不是每一个冒险者都能劫后余生。冒险也要讲究效率，如果只是为了冒险而冒险，那么除了留下项羽式的悲剧外，不会有任何意义。冒险不是鲁莽和冲动，更不是彰显个人英雄主义的道具，而是冷静思考后的一种正确决断。在这一点上，任正非无疑为我们树立了最好的榜样。



决策金典 2

想创业就必须背水一战

创业要想成功，不背水一战是不行的。当过兵的人最大的优点就是敢打硬仗，敢啃硬骨头，任正非在长达十几年的军旅生涯中，早就练就了吃苦耐劳的金刚不坏之身。在他看来，没有什么吃不了的苦，没有什么忍不住的痛。

创业初期，为了节省资金开支，任正非带领五十多个研发人员，挤在一间无比破旧的办公大楼里。没有舒适宽敞的大床，那就打地铺睡床垫，地上一张床垫挨着一张床垫，昭示着华为人背水一战的勇气和艰苦奋斗的优良传统。“不是一番寒彻骨，哪来梅花扑鼻香？”要想真正做出一番事业来，不吃苦是不行的。住的问题解决了，剩下就是吃的问题，为了腾出更多的时间用于科研，华为的办公桌与厨房设在同一个楼层，大家同吃同住，一起没日没夜地工作，实在困得不行了，就直接在床垫上眯一下，醒了就继续投入到繁忙的工作中。

当时已经步入不惑之年的任正非，无论是精力还是身体素质，与年轻人都是无法比拟的，但他知道，如果自己作为将军都不敢上阵杀敌，那么又怎么可能组建一个有超强战斗力的铁军呢？他一头扎进工作，每天的工作时间都超过16个小时。有什么样的将军就有什么样的士兵，任正非这种不怕吃苦的精神在华为创业初期为大家树立了一个不可动摇的精神丰碑。于是，工程师们也都拿出了拼命的精神，甚至有人累到眼角膜都脱落了。