

任正非

REN ZHENG FEI
BUSINESS
WISDOM

谈商录

生存是最本质、最重要的目标，是永恒不变的自然法则。
因为优秀，所以死亡。创业难，守业难，知难不难。



传统理念 创新经营

任正非献给青年人的创业礼

细述世界500强

最罕见中国民营企业的创富宝典

从代理商到全球最大通信设备供应商

华为的成功是一种模式的胜出

任正非

REN ZHENG FEI
BUSINESS
WISDOM

谈商录



REN ZHENG FEI

路云/著



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

图书在版编目 (CIP) 数据

任正非谈商录/路云著. —北京: 北京联合出版公司, 2014. 6
ISBN 978-7-5502-2919-8

I. ①任… II. ①路… 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086324号

任正非谈商录

出版统筹: 新华先锋

责任编辑: 孙志文

封面设计: 王 鑫

特约编辑: 张晓艳

版式设计: 李 萌

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街83号楼9层 100088)

北京佳信达欣艺术印刷有限公司印刷 新华书店经销

字数256千字 787毫米×1092毫米 1/16 20印张

2014年8月第1版 2014年8月第1次印刷

ISBN 978-7-5502-2919-8

定价: 48.00元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容
版权所有, 侵权必究

本书若有质量问题, 请与本社图书销售中心联系调换

电话: 010-88876681 010-88876682

|任正非经典语录 100 条|

◎ 惶恐才能生存，偏执才能成功。

◎ 最好的防御就是进攻，要敢于打破自己的优势，形成新的优势。

◎ 不舍得拿出地盘来的人不是战略家，你们要去看看《南征北战》这部电影，不要在乎一城一地的得失，我们要的是整个世界。

◎ 我们在作战面上不需要展开得那么宽，还是要聚焦，取得突破。当你们取得一个点的突破的时候，这个胜利产生的榜样作用和示范作用是巨大的，这个点在同一个行业复制，你可能会有的数倍的利润。

◎ 我们要用最先进的工具做最先进的产品，要敢于投入。把天下打下来，就可以赚更多的钱。

◎ 数据流量越来越大，公司也可能会越来越大。公司可以越来越大，管理绝不允许越来越复杂。

◎ 三个人拿四个人的钱，干五个人的活，就是我们未来的期望。这样改变以后，华为将一枝独秀。

◎ 要想升官，先到“蓝军”去，不把“红军”打败就不要升司令。“红军”的司令如果没有“蓝军”经历，也不要再提拔了。你都不知道如何打败华为，说明你已到天花板了。

◎ 天上掉下一块东西，人们觉得只要是馅儿饼就已经喜出望外了，

实际上天上掉下的是块金子。

◎ 因为优秀，所以死亡。创业难，守业难，知难不难。高科技企业以往的成功，往往是失败之母，在这瞬息万变的信息社会，唯有惶者才能生存。

◎ 我认为任何一个民族，任何一个公司或任何一个组织，只要没有新陈代谢，生命就会停止。只要有生命的活动，就一定会有矛盾，一定会有斗争，也就一定会有痛苦。如果我们顾全每位功臣的历史，那么我们就送我们公司的前途。

◎ 人类所占有的物质资源是有限的，总有一天石油、煤炭、森林、铁矿……会开采光，而唯有知识会越来越多。

◎ 世界上一切资源都可能枯竭，只有一种资源可以生生不息，那就是文化。

◎ 合作要找强者合作。比如，有时候我汽车没油了，我就蹭他的车坐一坐，总比我走路好，总比我骑毛驴好。所以，我们要敢于、要善于搭上世界各种车，我们这个利益就多元化了。利益多元化了，谁能消灭你？

◎ 成功是一个讨厌的教员，它诱使聪明人认为他们不会失败，它不是一位引导我们走向未来的可靠的向导。

◎ 什么叫成功？是像日本那些企业那样，经九死一生还能好好地活着，这才是真正的成功。华为没有成功，只是在成长。

◎ 磨难是一笔财富，而我们没有经过磨难，这是我们最大的弱点。

◎ 客户是我们的衣食父母，你们的工资收入和各项福利不是我给的，而是客户给的，客户才是你们真正的老板。

◎ 企业不能只为实现股东利益最大化，也不能以员工为中心，管理的任务是争得为客户服务的机会，因为客户是企业价值的源泉，没有了客户，企业就失去了立足之本。

◎ 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，也许是这样才存活了十年。

◎ 为了达到主要的目标，可以在次要的目标上做适当的让步。这种妥协并不是完全放弃原则，而是以退为进，通过适当的交换来确保目标的实现。

◎ 我并不指望企业业务迅猛地发展，你们提口号要超谁超谁，我不感兴趣。我觉得谁也不需要超，就是要超过自己的肚皮，一定要吃饱。你现在肚皮都没有吃饱，你怎么超越别人？

◎ 这个时代前进得太快了，若我们自满自足，只要停留三个月，就注定会从历史上被抹掉。

◎ 毛泽东会打枪吗？谁见过毛泽东打枪？……但是毛泽东会运动群众，会运动干部。

◎ 我们华为人都是非常有礼仪的人。当社会上根本认不出你是华为人时，你就是华为人；当这个社会认出你是华为人时，你就不是华为人，因为你的修炼还不到家。

◎ 大公司不会必然死亡，不一定会惰怠保守。否则不需要努力成为大公司。

◎ 优质资源要向优质客户倾斜。什么是优质客户？给我们钱多的就是优质客户。让我们赚到钱的客户，我们就派“少将连长”过去，就把服务成本给提高了，“少将”带个连去服务肯定好过“中尉连长”

的服务。

◎ 茶壶里煮饺子，倒不出来就不算饺子。

◎ 活下来是我们真正的出路，国际上的市场竞争法则是优胜劣汰，难做的时候，你多做一个合同，别人就少一个。兄弟公司之间竞争的时候，我们要争取更大的市场份额与合同金额，这才是我们真实的出路。

◎ 王小二卖豆浆，能卖一块钱一碗，为什么要卖五毛钱？我们产品的毛利，要限定在一定水平，太高或太低都不合适。

◎ 时光不能倒流，如果人能够从80岁开始倒过来活的话，人生一定会更加精彩。

◎ 我希望各级干部在组织自我批判的民主生活会议上，千万要把握尺度。我认为人是怕痛的，太痛了也不太好，像绘画、绣花一样，细细致致地帮人家分析他的缺点，提出改进措施来，和风细雨式最好。

◎ 人是有差距的，要承认差距存在，一个人对自己所处的环境，要有满足感，不要不断地攀比。你们没有对自己付出的努力有一种满足感，就会不断地折磨自己，和痛苦着，真是生在福中不知福。这不是宿命，宿命是人知道差距后，而不努力去改变。

◎ 为客户服务是华为存在的唯一理由；客户需求是华为发展的原动力。

◎ 宁肯卖得低一些，一定要拿到现金，亏钱卖了就是拼消耗，看谁能耗到最后，谁消耗得最慢，谁就能活到最后。

◎ 华为的每个部门都要有狼獾组织计划，既要有进攻性的狼，又要有精于算计的獾。

◎ 一个人再有本事，也得通过所在社会的主流价值认同，才能有机会。

◎（压强原则）在成功的关键因素和选定的战略生长点上，以超过主要竞争对手的强度配置资源，要么不做，要做，就集中人力、物力和财力，实现重点突破。

◎ 只有企业的员工真正认为自己是企业的主人，分权才有了基础，没有这样的基础，权力分下去就会乱。让有个人成就欲望者成为英雄，让有社会责任者（指员工对组织目标有强烈的责任心和使命感）成为领袖。基层不能没有英雄，没有英雄就没有动力。

◎ 队伍不能闲下来，一闲下来就会生锈，就像不能打仗时才去建设队伍一样。不能因为现在合同少了，大家就坐在那里等合同，要用创造性的思维方式来加快发展。

◎ 华为是一群从青纱帐里出来的土八路，还习惯于埋个地雷、端个炮楼的工作方法。还不习惯于职业化、表格化、模板化、规范化的管理。重复劳动、重叠的管理还十分多，这就是效率不高的根源。

◎ 我们处在一个电子产品过剩的时代，而且会持续过剩，过剩的商品绝不会再卖高价。而制造这些复杂产品却需要更多的优秀人才，需要更多的人力成本。一个是更少的收益，一个是更大的付出，这是摆在所有电子厂家面前的难题。

◎ 冬天也是可爱的，并不是可恨的。我们如果不经过一个冬天，我们的队伍一直飘飘然是非常危险的，华为千万不能骄傲。所以，冬天并不可怕，我们是能够度得过去的。

◎ 十年之后，世界通信行业三分天下，华为将占一分。

◎ 我们公司的太平时间太长了，在和平时期升的官太多了，这也许就是我们的灾难。泰坦尼克号也是在一片欢呼声中出的海。

◎ 在管理改进中，一定要强调改进我们木板最短的那一块。各部门、各科室、各流程主要领导都要抓薄弱环节，要坚持均衡发展，不断地强化以流程型和时效型为主导的管理体系的建设，在符合公司整体核心竞争力提升的条件下，不断优化你的工作，提高贡献率。

◎ 现在流程上运作的干部，他们还习惯于事事都请示上级。这是错的，已经有规定，或者成为惯例的东西，不必请示，应快速让它通过去……我们要简化不必要确认的东西，要减少在管理中不必要、不重要的环节，否则公司怎么能高效运行呢？

◎ 管理就像长江一样，我们修好堤坝，让水在里面自由流，管它晚上流，白天流。晚上我睡觉，但水还自动流。

◎ 他说他也没有犯错啊，没犯错就可以当干部吗？有些人没犯过一次错误，因为他一事情都没做。而有些人在工作中犯了一些错误，但他管理的部门人均效益提升很大，我认为这种干部就要用。对既没犯过错误，又没有改进的干部可以就地免职。

◎ 自我批判是思想、品德、素质、技能创新的优良工具。我们一定要推行以自我批判为中心的组织改造和优化活动。自我批判不是为批判而批判，也不是为全面否定而批判，而是为优化和建设而批判。

◎ 我们倡导自我批判，但不提倡相互批评。因为批评不好把握适度，如果批判火药味很浓，就容易造成队伍之间的矛盾。而自己批判自己呢，人们不会自己下猛力，对自己都会手下留情。即使用鸡毛掸子轻轻打一下，也比不打好，多打几年，你就会百炼成钢了。

◎ 我认为，批评别人应该是请客吃饭，应该是绘画、绣花，要温良恭让。一定不要把内部的民主生活会变成了有火药味的会议。高级干部尖锐一些，是他们素质高，越到基层应越温和。事情不能指望一次说完，一年不行，

两年也可以，三年进步也不迟。

◎ 自我批判不是今天才有，几千年前的曾子“吾日三省吾身”；孟子的“天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身，行拂乱其所为，所以动心忍性，曾益其所不能”；毛泽东同志在写文章时，要求“去粗取精，去伪存真，由表及里，由此及彼”……都是自我批判的典范。没有这些自我批判，就不会造就这些圣人。

◎ 区别一个干部是不是一个好干部，是不是忠臣，标准有四个：第一，你有没有敬业精神，对工作是否认真……第二，你有没有献身精神，不要斤斤计较……第三点和第四点，就是要有责任心和使命感。

◎ 世界是在变化的，永远没有精致完美，根本不可能存在完美，追求完美就会陷入到低端的事务主义，越做越糊涂，把事情僵化了。做得精致完美，就会变成小脚女人，怎么冲锋打仗？

◎ 现在是春天吧，但冬天已经不远了，我们在春天与夏天要念着冬天的问题。IT业的冬天对别的公司来说不一定是冬天，而对华为可能是冬天。华为的冬天可能来得更冷，更冷一些。我们还太嫩，我们公司经过十年的顺利发展没有经历过挫折，不经过挫折，就不知道如何走向正确道路。

◎ 冬天总会过去，春天一定来到……我们定会迎来残雪消融，溪流淙淙，华为的春天也一定会来临。

◎ 华为成长在全球信息产业发展最快的时期，特别是中国从一个落后网改造成世界级先进网，迅速发展的大潮流中，华为像一片树叶，有幸掉到了这个潮流的大船上，是躺在大船上随波逐流到今天，本身并没有经历惊涛骇浪、洪水泛滥、大堤崩溃等危机的考验。因此，华为的成功应

该是机遇大于其素质与本领。

◎ 我们有许多员工盲目地在自豪，他们就像井底之蛙一样，看到我们在局部产品上偶然领先西方公司，就认为我们公司已是世界水平了。他们并不知道世界著名公司的内涵，也不知道世界的发展走势，以及别人不愿公布的潜在成就。华为在这方面很年轻、幼稚，很不成熟。

◎ 当前市场困难的状况是最能锻炼人与提高人的技能的历史时刻。

◎ 公司规模是未来运营商合作的基础：我们的思路就是使客户对我们寄予一种安全感。

◎ 有些员工老是埋怨华为公司修了两个漂亮楼，浪费。我们在给生产总部做核算时，把玻璃幕墙拿下来，给市场部，算在市场部的核算里……因为客户来了一看，说这个公司很漂亮，不像垮的样子，把合同给它吧！所以说这个房子也是客户掏钱建的。

◎ “基本法”不是为了包装自己而产生的华而不实的东西，而是为了规范和发展内部动力机制，促进核动力、电动力、油动力、煤动力、沼气动力……

◎ 一个人再没本事也可以活 60 岁，但企业如果没能力，可能连 6 天也活不下去。如果一个企业的发展能够顺应自然法则和社会法则，其生命可以达到 600 岁，甚至更长时间。

◎ 对于个人来讲，我没有远大的理想，我思考的是这两三年要干什么，如何干才能活下去。我非常重视近期的管理进步，而不是远期的战略目标。

◎ 活下去，永远是硬道理。近期的管理进步，必须有一个长远的目标方向，这就是核心竞争力的提升。

◎ 在管理上，我不是一个激进主义者，而是一个改良主义者，主张不断地管理进步。现在我们需要脱下草鞋，换上一双美国的鞋，但穿新鞋走老路照样不行。换鞋以后，我们要走的是世界上领先企业走过的路。

◎ 我们现在向 Hay 公司买一双“美国鞋”（西方鞋），中国人可能穿不进去，在管理改进和学习西方先进管理方面，我们的方针是“削足适履”，对系统先僵化，后优化，再固化。

◎ 对不合理的制度，只有修改以后才可以不遵守。

◎ 您想提高效益、待遇，只有把精力集中在一个有限的工作面上，不然就很难熟能生巧。您什么都想会、什么都想做，就意味着什么都不精通，任何一件事对您都是做初工。

◎ 要关心时事，关心国家与民族的前途命运，提高自己的觉悟，但不要卷入任何政治漩涡，指点江山。公司不支持您，也不会保护您。公司坚持员工必须跟着社会潮流走。

◎ 作为高层管理者，我们怎样治理这个公司，我认为这很重要。以前我也多次讲过，只是这篇文章（《无为而治》）给我们画龙点睛，更深刻地说明了这个问题。希望大家来写认识，也是对你们职业素养的一次考试，考不好怎么办呢？考不好你还可以学习，我们是托福式考试，以最好的一次为准。

◎ 实现无为而治，不仅是管理者实现“从心所欲不逾矩”的长期修炼，更重要的是我们的价值评价体系的正确导向，如果我们的价值评价体系的导向是不正确的，就会引发行为英雄化。行为英雄化不仅仅是破坏了公司的流程，严重的还会导致公司最终分裂。

◎ 我们这个时代是知识经济时代，它的核心就是人类创造财富的方式和

致富的方式发生了根本的改变。随着时代的进步，特别是由于信息网络给人带来的观念上的变化，使人的创造力得到极大的解放，在这种情况下，创造财富的方式主要是由知识、由管理产生的，也就是说人的因素是第一位的。

◎ 机会、人才、技术和产品是公司成长的主要牵引力。这四种力量之间存在着相互作用。机会牵引人才，人才牵引技术，技术牵引产品，产品牵引更多更大的机会。员工在企业成长圈中处于重要的主动位置。

◎ 我们坚持人力资本的增值大于财务资本的增值。我们尊重知识，尊重人才，但不迁就人才。不管你有多大功劳，绝不会迁就。我们构筑的这种企业文化，推动着员工的思想教育。

◎ 君子取之以道，小人趋之以利。以物质利益为基准，是建立不起一个强大的队伍的，也是不能长久的。

◎ 培养员工从小事开始关心他人，要尊敬父母，帮助弟妹，对亲人负责。在此基础上关心他人，支持希望工程，寒门学子，烛光计划……平时关心同事，以及周围有困难的人。

◎ 公司的竞争力成长与当期效益的矛盾，员工与管理者之间的矛盾……在诸种矛盾中，寻找一种合二为一的利益平衡点，驱动共同为之努力。

◎ 知识经济时代，企业生存和发展的方式，也发生了根本的变化，过去是靠正确地做事，现在更重要的是做正确的事。

◎ 超宽带时代会不会是电子设备制造业的最后一场战争？我不知道别人怎么看，对我来说应该是。如果我们在超宽带时代失败，也就没有机会了。

◎ 一个企业的内外发展规律是否真正认识清楚，管理是否可以做到无为而治，这是需要我们一代又一代的优秀员工不断探索的问题。只要我们努力，就一定可以从必然王国走向自由王国。

◎ 过去人们把创新看作冒风险，现在不创新才是最大的风险。

◎ 历时八年的市场游击队，锻炼了多少的英豪。吃水不忘挖井人，我们永远不要忘记他们。随着时代的发展，我们需要从游击队转向正规军，像参谋作业一样策划市场，像织布那样精密管理市场。

◎ 我们这个大发展的时候，多么缺乏一群像他们那样久经考验的干部。“烧不死的鸟就是凤凰”，有些火烧得短一些，有些火要烧得长一些；有些是“文火”，有些是“旺火”。它是华为面对困难和挫折的价值观，也是华为挑选干部的价值标准。

◎ 碳元素平行排列，可以构成石墨，非常松软；而若三角形排列，则可以构成金刚石，异常坚硬。为了建成这样一种人才和资源的配置结构，我们需要更多的富于自我牺牲精神的干部，他们的实践是我们的榜样，他们言行所产生的榜样的力量是无穷的。

◎ 从泥沼里爬出来的才是圣人，烧不死的鸟才是凤凰。

◎ 外延的基础是内涵的做实，没有优良的管理难以保持超过竞争对手的速度；扩张必须踩在坚实的基础上；管理进步基于良好的管理方法与手段；没有管理改进的愿望，企业实际已经死亡。

◎ 要把生命注入到永恒的管理优化中去：华为公司的第一、二代创业者把生命注入到创业中去，获得了今天的成功。研发人员也宣誓要把生命注入到产品中去，因此我们管理者也应把生命注入到持续不断的管理优化中去。把生命注入并不是要你像干将、镆钺铸剑一样跳到熔炉里去，而是要用一丝不苟、孜孜不倦的精神去追求产品的成功。

◎ 希望大家不要做昙花一现的英雄。华为公司确实取得了一些成就，但当我们想躺在这个成就上睡一觉时，英雄之花就凋谢了，凋谢的花能否再开，那是很成问题的。在信息产业中，一旦落后，那就很难追上了。

◎ 干部一定要有天降大任于斯人的胸怀、气质，要受得了委屈，特别是做了好事，还受冤枉的委屈。

◎ 马克思说过，科学的入口处正像地狱的入口处，这是那些把有限的生命投身于无限的事业中，历经磨难的人，才能真正感受到的。创新虽然艰难，但它是唯一的生存之路，是成功的必经之路。

◎ 再过几天香港就要回归了，整整过去了一百五十七年。鸦片战争的硝烟已经散去，但鸦片战争的阴魂还在幽荡。百年的屈辱告诉我们一个真理，弱国永远没有“道理”，狼要吃羊的时候总能找到道理。

◎ 2000年后华为最大的问题是什么？……是钱多得不知道如何花，你们家买房子的时候，客厅可以小一点，卧室可以小一点，但是阳台一定要大一点，还要买一个大耙子，天气好的时候，别忘了经常在阳台上晒钱，否则你的钱就全发霉了。

◎ 在战场上，军人的使命是捍卫国家主权的尊严；在市场上，企业家的使命则是捍卫企业的市场地位。

◎ 狭路相逢勇者生，我们一定要冲过自己的心理障碍，在管理与服务上狠下功夫，从一点一点的小事进步做起。在市场洪流冲击我们的时候，不做叶公好龙的小人。

◎ 现在我们需要大量的干部，干部从哪里来？必须坚持从实践中来。如果我们不坚持干部从实践中来，我们就一定会走向歧途。是不是外来的“空降部队”就一定不好呢？很多公司的历史经验证明，“空降部队”也是

好的，但是其数量绝对不能太大。

◎ 以色列这个国家是我们学习的榜样，它说它什么都没有，只有一个脑袋。一个离散了廿个世纪的犹太民族，在重返家园后，他们在资源严重贫乏，严重缺水的荒漠上创造了令人难以相信的奇迹。他们的资源就是有聪明的脑袋，他们是靠精神和文化的力量，创造了世界奇迹。

◎ 我认为年轻人，在你生命非常旺盛的历史时期，勇敢地走向国际市场，去多经风雨，多见世面，对你一生受益不浅。希望大家在这一方面也多做努力，这样的话，我们东方不亮西方亮，黑了北方有南方，我们公司的生存平衡就会变得更加好。

◎ 华为唯一可以依存的是人，当然是指奋斗的、无私的、自律的、有技能的人，如何培养和造就这样的人，是十分艰难的事情。但我们要逐步摆脱对技术的信赖，对人才的信赖，对资金的依赖，使企业从必然王国走向自由王国，建立起比较合理的管理机制。

目 录

任正非经典语录100条

第1章 “华为狼”的蜕变

甩掉“狼性”标签 / 2

不奋斗就没有出路 / 7

让“精神”统领“文化” / 11

最宝贵的资源在头脑中 / 15

延伸阅读：华为要做追上特斯拉的“大乌龟” / 19

第2章 选干部，不是“疯子”不要

干部要从基层中来 / 30

“片联”成立，开创干部流动新局面 / 33

没犯过错的干部未必是好干部 / 37

CEO也轮值，究竟谁来“接班” / 41

延伸阅读：小改进，大奖励 / 45