

你只管精彩，老天
自有安排
任正非的16堂生存哲学课

水中鱼◎著

台海出版社

前言 I

没有不带着汗水和心血的成功

在2011年福布斯富豪榜上，任正非排名仅为全球第1153名，中国第92名。然而在2012和2013年的《财富》“中国最具影响力的商界领袖”榜单中，他却位列第一。

可以说任正非的成功不在于他个人拥有多少财富，而在于他建立起来了一个什么样的企业，他在这个企业以及现在社会中的精神影响力。

华为成立于1987年，是一家生产销售通信设备的民营通信科技公司。

2007年华为合同销售额达160亿美元，其中海外销售额占115亿美元，并且在当年中国国内电子行业营利和纳税企业中列第一。

2008年年底，华为在国际市场上覆盖100多个国家和地区，全球排名前50名的电信运营商中，已有45家使用华为的产品和服务。

如今，华为的产品和解决方案已经应用于全球170多个国家，服务全球运营商50强中的45家及全球1/3的人口。

2013年《财富》世界500强中，华为排行全球第315位，与上年相比上升38位。

2014年《财富》世界500强中，华为排行全球第285位，与上年相比上升30位。

纵观国内各行各业，像华为这样发展迅速的企业，可以说是屈指可数。最初在没有资源、没有条件，研发部只有五六个开发人员的情况下，顶着国

外先进技术的高压，华为人用不怕苦不怕累的精神，夜以继日地钻研技术，到环境最艰苦的地方去开拓市场，“在冰天雪地、赤日炎炎，在白山黑水、崇山峻岭中，没有日夜地终年奔波在维修、装机的路上”，用任正非自己的话说，华为人“用青春和心血铺就了华为成功的道路”。

翻开华为浸透着汗水与心血的创业史，我们就会发现，华为可以说是经历了血雨腥风的考验和艰苦卓绝的奋斗才获得了最终的崛起。华为有今天的成就，离不开一代代华为人的艰苦奋斗，更离不开其创始人任正非的领导和指引。

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。

有人把任正非称为中国企业家中的教父级人物。对于这样的称呼，任正非可以说是受之无愧。他常常根据企业、市场、大环境的发展，不时抛出凝聚着深刻洞见和教益的美文，说公司、谈战略、话做人。他对中国人素质教育的建言、对“冬天”的忧患，以及对英雄主义的旷野呼喊，既能与一线员工保持共鸣，又能为广大公众所接受，甚至有些思想直接被国家领导人所熟悉和欣赏。

作为“军人帮”造就的狼性企业家，任正非每隔一段时间就会对华为内部发表一篇务虚式的讲话或文章，其中很多都成商界名章了。

任正非并非天生就是卓越的企业家和领导者，他正是经过了披荆斩棘、披星戴月的奋斗，历尽艰难困苦，才成就了辉煌。任正非日益成熟的管理智慧，一篇篇热情、深刻而鼓舞人心的文章，一次次动人心魄的演讲，他大气磅礴地进行全球性布局，游刃有余地面对激烈竞争，从容不迫地处理企业发展困惑。

可以坦诚地讲，在企业管理与经营方面，任正非可以说是社会各行各业的创业者和管理者的楷模。本书深刻地分析了在华为发展过程中关键性的时

间点，任正非扮演了什么样的角色，以什么样的方法引导着华为的成长；分析了任正非如何引导企业的成长；如何在黑暗中抓住微光，应对企业所面临的一次次危机。

相信通过阅读本书，你不仅可以从中找到答案，而且将受益良多。

目 录 |

Part 1 不奋斗，华为就没有出路 / 1

“垫子文化”：华为人需要传承的精神财富 / 2

群体奋斗：华为坚实的基础与不可逆转的趋势 / 5

艰苦奋斗：任何时候都不能丢掉我们的魂 / 9

Part 2 华为的发展离不开“狼文化” / 13

队伍不能闲下来，一闲下来就会生锈 / 14

让最明白的人、最有能力的人承担最大的责任 / 18

扔掉功劳簿，将艰苦奋斗进行到底 / 21

Part 3 三分天下，终有华为一分 / 25

星火燎原，小企业要有大目标 / 26

华为呼唤英雄，英雄需要超越自我 / 29

烧不死的鸟就是凤凰 / 33

Part 4 败则拼死相救，胜则举杯相庆 / 37

危难之中，不退步、不低头 / 38

没有人是一贯正确的 / 41

华为追求的从来不是利润最大化 / 44

雄关漫道真如铁，而今迈步从头越 / 47

Part 5 人才的增值是企业最重要的增值 / 51

人力资本的增值大于财务资本的增值 / 52

培养人才要施行“低重心战略” / 55

让自己成为一个开放的学习系统 / 58

落后者抓住机会，优秀者创造机会 / 61

Part 6 华为没有院士，只有“员工” / 65

永不做丧失斗志的“沉淀阶层” / 66

板凳要坐十年冷 / 69

年轻是弱项，但也是强项 / 72

“活力曲线”就是强制淘汰曲线 / 75

Part 7 创新需要聚焦到主行道上 / 81

要创新出能卖掉的东西，就得“反幼稚” / 82

小改进、大奖励，大建议只鼓励 / 86

资源共享的创新才是真正的创新 / 89

Part 8 瞄准世界上第一流的公司 / 93

走出去是国际性大企业的必然选择 / 94

竞争中要坚持“深淘滩，低作堰” / 97

“本地化”的贴身服务 / 102

Part 9 发展必须保持合理的成长速度 / 107

没有合理的成长速度就会死亡 / 108

扭扭捏捏，只会一败涂地 / 112

相互批评不好掌握火候，要提倡自我批判 / 114

让听得见炮声的人来决策 / 117

Part 10 质量和服务关乎企业存亡 / 121

客户的满意是我们成功的基础 / 122

忽略质量，那是自杀，或杀人 / 124

让客户满意，就要坚持客户的价值观 / 128

打仗的队形是可以变换的 / 131

Part 11 天天思考失败，对成功视而不见 / 135

泰坦尼克号是在欢呼声中沉没的 / 136

别把公司当天堂 / 138

可以自豪，绝不能沾沾自喜 / 141

不能居安思危就必死无疑 / 144

自动降薪是为了戳破太平意识 / 147

Part 12 掌握知本，便能无所畏惧 / 151

把“论”留给社会学家，把“知本”留给我们自己 / 152

掌握核心技术就不会受制于人 / 155

谁有棉衣，谁就能活下来 / 157

Part 13 从僵化到优化，优化后再固化 / 161

打麻将绝对不可以 / 162

削IBM的足，适华为的履 / 165

变革得太急切，效果不可能会好 / 168

管理中最困难的部分是成本控制 / 171

不想改进管理，企业已经死亡 / 174

Part 14 任正非的A级管理策略 / 177

均衡发展，抓短木板 / 178

IT就是裁员、裁员、再裁员 / 180

以业务为主导，规范化管理 / 184

Part 15 从淡化英雄到职业化管理 / 187

淡化英雄色彩是职业化的必然道路 / 188

让最有责任心的人担任最重要的职务 / 190

明哲保身的领导是变革的绊脚石 / 194

领导人的正确方向来自灰度与妥协 / 198

评价干部要不断推进任职资格 / 201

Part 16 二十多年成功与失败的积累锤炼出华为人 / 205

要低调，不要响应 / 206

唯有文化生生不息 / 208

君子取之以道，小人趋之以利 / 212

核心价值观永远不能变 / 214

集体的智慧是力大无穷的 / 217

为家人的幸福和民族的振兴而努力 / 220

成功是一个讨厌的教员 / 223

任正非近期讲话 / 227

Part 1

不奋斗，华为就没有出路

在电子信息产业，要么领先，要么就灭亡，没有第三条路可走。华为选择电子信息产业，就等于走上了一条艰难的路。在国际市场技术领先、品牌强悍的双重压力下，华为凭借顽强的毅力拼杀出了一条自己的路，这条路是用华为人的青春、汗水和心血铺铸而成的。

“垫子文化”：华为人需要传承的精神财富

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发展。华为也是无数的优秀儿女贡献了青春和热血，才形成今天的基础。创业初期，我们的研发部从五六个开发人员开始，在没有资源、没有条件的情况下，秉承20世纪60年代“两弹一星”艰苦奋斗的精神，以忘我工作、拼搏奉献的老一辈科技工作者为榜样，大家以勤补拙，刻苦攻关，夜以继日地钻研技术方案，开发、验证、测试产品设备……没有假日和周末，也没有白天和夜晚，累了就在垫子上睡一觉，醒来接着干，这就是华为“垫子文化”的起源。虽然今天垫子已只是用来午休，但创业初期形成的“垫子文化”记载的老一代华为人的奋斗和拼搏，是需要我们传承的宝贵的精神财富。用服中心的员工们，用青春和心血铺就了华为成功的道路。不管冰天雪地、赤日炎炎，在白山黑水、崇山峻岭中，没有日夜的概念，终年奔波在维修、装机的路上，用户的需要就是命令。严冬由于雪堵住了道路，一天7~8小时坐在零下20多度的车上，炎夏则挤在蒸笼般的超载的长途车中。大年三十爬上高高的铁塔，为了维修在研究、生产中的一点小小的疏忽。当我们坐在温暖的办公室内，他们却因为赶不上车，在车站外面等候；当我们一遍一遍受到培训，增加晋升机会时，他们却因公司发

展太快，服务工作跟不上，一直待在远离公司的地方，一待就是两年，期间没有回来一次；当我们与家人团聚时，他们却在远离公司的地方，坚守岗位。不站好这班岗，哪有市场。当他们不断地守着我们早期有故障的产品，不敢停歇一会儿，以确保公司的信用，在新技术方面没有跟上公司的发展。当他们打电话向公司求援时，却受到“明白人”的斥责，说他们水平不高。我们这个时代最崇高的是责任心，最可贵的是蜡烛精神，他们照亮了公司却消耗了自己。多么伟大的人格，多么高尚的情操，当我们取得辉煌时，他们仍然像萤火虫一样默默地发光。

不要把学习英雄停留在口头上，而是要真正用心去学习。用服务中心员工向我们展示的就是最具代表性的华为精神，只有它才会生生不息，把我们带向繁荣。

不要说我们一无所有，我们有几千名可爱的员工，用文化连接起来的血肉之情，它的源泉是无穷的。我们今天是利益共同体，明天是命运共同体，当我们形成内耗小、活力大的群体的时候，当我们跨过这个世纪形成团结如一人的数万人的群体的时候，我们抗击风雨的能力就增强了，我们就可以到国际市场的大风暴中去搏击。我们是不会消亡的，因为我们拥有我们自己可以不断自我优化的文化。

——摘自任正非2006年7月21日给华为内刊《华为为人》报
(第178期)《天道酬勤》的专稿

华为于1991年9月租下了深圳宝安县蚝业村工业大厦三楼，五十多名华为开始了充满艰险的创业之路。一层楼分隔为单板、电源、总测、准备四个工段，库房、厨房也设在同一层楼。十几张床挨着墙边一溜排开，床不够，就用泡沫板上加床垫代替。在工段上班，包括开发人员，累了就趴在桌上，或在地上找张泡沫板、纸板，席地而卧，睡一会儿，醒来接着干，包括公司

领导也是这样。整层楼没有空调，只有吊扇，在高温下作业，经常是汗流满面。每天加班到很晚，熄灯就睡。四周老化测试的机架，设备上一闪一闪的信号灯，高频电流的振荡声，伴随着枕戈待旦的华为人进入梦乡。

有时睡到半夜，突然来车到货，不论是很重的蓄电池，还是机柜，他们都立即起来，卸完再睡。大多数人以此为家，领料、焊接、组装、调试、质检、包装、吃饭、上厕所、睡觉都在这一层楼上。除了到外协厂及公司总部外，不少人一连几天都没下过楼，有时候连外面天晴天阴，有没有下雨都不知道。

没有包装工段，也没有搬运及包装临时工，设备测好后，临时叫上在场的几个人，不分工人、工段长还是经理，也不分大专、本科还是硕士、博士，大家一起包纸箱，装入木箱再钉上边角铁，然后四五个人一起抬起机柜箱，装车发货。当时华为的员工都开玩笑自称为“乡民”，经理就叫“乡长”。市场部招的新员工，一般都要先到总测工段实习，即先当“乡民”，经过培训后，才派出去。美国有著名的“西点军校”，华为人则自豪地称这是进华为的“西乡军校”。

》》 拓展透析

事实上，当我们翻开中国企业家创业史这浸透着汗水与心血的篇章时，我们就会发现，当今叱咤风云的巨头企业中，几乎没有哪一个企业不是经历了血雨腥风的考验和艰苦卓绝的奋斗才崛起的。当年，联想集团的创始人柳传志为了发展壮大联想，睡车棚、倒彩电、顶风雪、冒严寒，用一腔不灭的激情和伟大的自我牺牲精神铸就了联想成功的丰碑；巨人集团的创始人史玉柱为了研制M-6401汉卡，艰苦钻研150天，凭借着20箱方便面和昏天黑地地工作终于将第二代汉卡研制成功……

由此我们可以看出，在企业的发展过程中，奉献精神是必不可少的，它可以发挥巨大作用让企业转危为安。现在国内诸多著名企业都在推进企业文化建设，积极倡导包括奉献精神在内的企业精神，其结果是大大提高了企业凝聚力和核心竞争力。

群体奋斗：华为坚实的基础与不可逆转的趋势

多年来的含辛茹苦，只有我们自己与亲人才真正知道。一声辛苦了，会使人泪如雨下，只有华为人才真正理解它的内涵。活下来是多么不容易，我们对著名跨国公司的能量与水平还没有真正的认识。现在国家还有海关保护，一旦实现贸易自由化、投资自由化，中国还会剩下几个产业？为了能够生存下来，我们的研究与试验人员没日没夜地拼命干，拼命地追赶世界潮流，我们有名的“垫子文化”，将万古流芳。我们的生产队伍，努力进行国际接轨，不惜调换一些功臣，也决不迟疑地坚持进步。机关服务队伍，一听枪声，一见火光，就全力以赴支援前方，并不需要长官指令。为了点滴的进步，大家熬干了心血，为了积累一点儿生产的流动资金，至今绝大部分的员工都还住在农民房里，我们许多博士、硕士，甚至公司的高层领导还居无定所。一切都是为了活下去，一切都是为了国家与民族的振兴。世界留给我们的财富就是努力，不努力将一无所有。

华为经历了8年奋斗产生和日渐完善的企业文化，认真研究了中国企业的优势与劣势，实事求是地拟出了实现管理的大纲，使群体奋斗在华为成为坚实的基础和不可逆转的趋势。在这样的文化土壤上，才有可能长成茂实的庄稼，它孕育着无数的英雄，百万雄师过大江，是一代中国青年的真实写照。

中国长期受中庸之道的影响，虽然在寻求稳定上有很大的贡献，但也压制了许多英雄人物的成长，使他们的个性不能充分地发

挥，无法实现对社会的牵引和贡献，或者没有共性的个性对社会形成破坏。因此，发展中的中国特别需要英雄群体来推动火车头的前进，这种渴求为每个人的成长提供了机会。华为将自己的目标选定向世界一流公司靠拢，而现在差距又这么大，更迫切地需要英雄，需要那种群体奋斗的英雄，那种勇于献身、无私无畏的英雄。所有有志的热血儿女都应该为中华的振兴而奋不顾身。献出你的青春，献出你的热血，拥抱你的事业，享受奋斗的人生。

——摘自任正非1997年在公司研究试验系统先进事迹汇报
大会上的讲话《呼唤英雄》

从当初籍籍无名的深圳企业，到如今成为全球前五大通信设备商，华为用了20年的时间。而其中，华为的国际化之路走了近15年。可以说，华为的国际化伴随着汗水、泪水、艰辛、坎坷与牺牲。华为内部著名文件《天道酬勤》中说，很多人感到不解，“华为为什么能活到今天，华为为什么能活下去？”答案是，华为相对还很弱小，面临更艰难的困境，要生存和发展，没有灵丹妙药，只能用别人看来很“傻”的办法，那就是艰苦奋斗。华为不战则亡，没有退路，只有奋斗才能改变自己的命运。

面对部分公众对于华为“垫子文化”等精神的质疑，任正非的这次讲话可谓给出了一个有力的回击。任正非在不断强调自身的弱小与同顶级企业的差距的同时，再次重申华为企业文化的原点：“不奋斗，华为就没有出路”，并在内部员工层面实现了高度统一的认识。随着这次讲话流传开来，华为对“艰苦奋斗”精神的坚持便很快赢得了社会公众的支持，而原先的指责之声也日渐沉寂了下去。

在改革开放的大潮中成立的华为，成长速度非常快。华为以大市场、大科研、大系统、大结构为目标，建立了一个运作良好的组织体系和服务网络。1995年时，华为有1750名员工，其中1400多人接受过本科以上教育，有

800多名博士、硕士。在公司全体人员中，研究开发人员占40%，市场营销人员占33%，生产人员占15%，管理人员占12%，这是一个良好的倒三角形组织结构。按照计划，1996年的华为已发展到2500~2600人。华为已经形成了覆盖全中国的营销网络以及延伸到美国和香港地区的采购网络。同时，在市场销售的激烈竞争中，一批久经考验、高素质、高水平的企业管理队伍也被逐步磨砺出来。

》》 拓展透析

马云，阿里巴巴创始人，被称为“创业教父”。曾经的创业艰辛、近日的荣耀辉煌，使得这位卓越的企业家身上萦绕着散发不完的光环。阿里巴巴无疑是中国互联网史上的一次奇迹，而这次奇迹是由马云和他的团队创造的。

阿里巴巴创业开始，钱也不多，50万还是18个人东拼西凑凑起来的。50万，是他们全部的家底。然而，就是这50万，马云却喊出了这样的宣言：“我们要建成世界上最大的电子商务公司，而且要进入全球网站排名前十位！”

1999年，中国的互联网已经进入了白热化状态，国外风险投资商疯狂给中国网络公司投钱，网络公司也疯狂地烧钱。50万，只不过是像新浪、搜狐、网易这样大型的门户网站一笔小小的广告费而已。阿里巴巴创业开始相当艰难，每个人工资只有500元，公司的开支一分钱恨不得掰成两半来用。外出办事，发扬“出门基本靠走”的精神，很少打车。据说有一次，大伙出去买东西，东西很多，实在没办法了，只好打车。大家在马路上向的士招手，来了一辆桑塔纳，他们就摆手不坐，一直等到来了一辆夏利，他们才坐上去，因为夏利每公里的费用要比桑塔纳便宜2元钱。

阿里巴巴曾经因为资金的问题，几乎到了维持不下去的地步。

8年过去了，2007年11月6日，阿里巴巴在香港联交所上市，市值200亿美元，成为中国市值最大的互联网公司。马云和他的创业团队，由此缔造了中

国互联网史上最大的奇迹。

这是一个企业家辈出的时代，老一代企业家柳传志、张瑞敏、任正非；中年一代企业家马云、俞敏洪、陈天桥；年青一代李想、茅侃侃、戴志康等等。老中青三代企业家的创业故事影响了中国，他们的成功故事给无数创业者还带来了指引与激励。

更为难得的是，我们处在一个创业者的美好时代，全民创业的时代已悄然而至。从市场层面来看，互联网缩小了人与人之间的距离，地球村的市场到来、创业的机遇云集；从政策层面来看，各级政府提出了全民创业的口号。但即使有这么多的有利条件，我们在创业之前仍然需要谨慎思考、严谨行事，仍然需要继承并发扬艰苦奋斗的精神，不将创业当儿戏，不浮躁、不轻易放弃。

那么，个人创业应当注意哪些问题？

首先，个人创业，要选准行业。选准行业，看上去很简单，三百六十行，行行出状元，干哪一行都能出成绩、出效果。事实上，在个人创业阶段，选准行业对个人发展有很大的影响。任何一个行业都不是独立存在的，相互衍生的项目很多，这就是我们常说的产业链。那么，我们应该选择什么样的行业进行经营才能快速致富呢？选择适合群体广泛，竞争不太激烈，做生意人之生意是最理想的。尽管生意人在做生意的过程中可能会和你讨价还价，但如果适合群体广泛，其利润也能积少成多，完全可以满足财富积累之效果。生意人之生意总结为，生意之基数大、数量多，利润空间不透明的情况下，赢利模式容易建立。

其次，个人创业，要选准地方。做金融肯定要去上海，深圳和北京。寻找国内金融行业集中的城市，上海和深圳是上市公司挂牌集中的地方，也是投机商必选的风水宝地。做生意人之生意，就要在有生意人的地方就有你的生意。不论一级城市也好，二、三级市场也罢，都有你发展的空间。如果选择三级市场作为起点，则可以回避大城市经营运作的费用和较大的风险，也

可以回避因业务拓展和经营管理不善早日夭折的风险。在三级市场拓展除了上述优势以外，还可以利用当地资源灵活经营运作模式，利用政府对三级市场的政策支持，利用个人在大城市经营管理的经验和优势等等。

再次，个人创业，要选择合适的帮手和合作伙伴。孟母择友三迁的故事大家都很清楚，选择好的合作伙伴，无疑是事业成功的有力保证。综合素质良好、社会经验丰富、社会资源广泛都是考察的基础。

当创业遇上现实，任何激情都应该回归理性。创业者除了要有坚韧不拔的精神和意志外，更应该掌握创业的知识，借鉴成功者的经验，这样可以科学创业、高效创业。

艰苦奋斗：任何时候都不能丢掉我们的魂

艰苦奋斗是华为文化的魂，也是华为文化的主旋律，我们任何时候都不能因为外界的误解或质疑而动摇我们的奋斗文化，我们任何时候都不能因为华为的发展壮大而丢掉了我们的根本——艰苦奋斗。

在电子信息产业，要么领先，要么就灭亡，没有第三条路可走。华为由于热爱走上了这条路。当我们走上这条路，没有退路时，我们付出了高昂的代价，我们的高层领导为此牺牲了健康，后来人也仍不断在消磨自己的生命，目的就是为了达到业界最佳。沙特阿拉伯商务大臣来参观时，发现我们办公室柜子上都是床垫，然后把他的所有随员都带进去听我们解释这床垫是干什么用的，他认为一个国家要富裕起来就要有奋斗精神，奋斗就需一代一代坚持不