

没有成功，只有成长

任正非的正能量

冠良◎著

▼创业正能量

成功要靠艰苦奋斗
创业的“床垫文化”

▼管理正能量

让听见炮声的人来决策
真正做到对事负责

▼团队正能量

干部从实践中来
激活团队精神

▼经营正能量

客户是华为之魂
国际化拒绝机会主义

▼创新正能量

创新是成功的基石
崇尚自主研发

▼危机正能量

活下来才是真正出路
冬天永远都是“机会”



深圳出版发行集团
海天出版社

超级正能量
系列

没有成功，只有成长

任正非的正能量

冠良◎



深圳出版发行集团
海天出版社

图书在版编目(CIP)数据

没有成功,只有成长:任正非的正能量/冠良著. —
深圳:海天出版社,2013.8
(超级正能量系列)
ISBN 978-7-5507-0718-4

I. ①没… II. ①冠… III. ①任正非一生平事迹
IV. ①K825.38

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第086507号

没有成功,只有成长:任正非的正能量

MEIYOU CHENGGONG, ZHIYOU CHENGZHANG; RENZHENGFEI DE ZHENGNEGLIANG

出品人 尹昌龙
责任编辑 张绪华
责任技编 梁立新
封面设计 元明·设计

出版发行 海天出版社
地 址 深圳市彩田南路海天综合大厦7-8层 (518033)
网 址 <http://www.hthp.com.cn>
订购电话 0755-83460293 (批发) 83460397 (邮购)
装帧设计 深圳市知行格致文化传播有限公司
印 刷 深圳市新联美术印刷有限公司
开 本 889mm×1194mm 1/32
印 张 7
字 数 171千字
版 次 2013年8月第1版
印 次 2013年8月第1次
定 价 35.00元





1944 年出生的任正非，家里兄妹 7 个，加上父母共 9 人，生活全靠父母微薄的工资维持。从小生活的艰辛以及心灵承受的磨难，成就了少年任正非隐忍与坚定的性格。

穷困是有大作为的人的第一桶金，饥饿感就是一个人不竭的动力源。“忧劳兴国，逸豫亡身。”任正非感谢从小贫穷的生活给予自己的馈赠。他认为：“华为最基本的使命就是活下去。”在高科技领域活下去更需要超凡的毅力。虽然华为已经成为全球瞩目的成功企业，但他始终坚持，华为远远没有成功，只是在成长。

任正非的低调是出了名的。“亡而为有，虚而为盈”，任正非执掌下的华为几乎从来不主动宣传自己，哪怕遇到攻击的时候，也往往不“争辩”。一贯低调的性格使得“华为”集团在发展的过程中少了一些麻烦，多了一些稳定；少了一些失败，从而不断成长。他不会为好事的媒体费一点口舌，但可以为最小的客户竭尽全力。

任正非有着敏锐的眼光，果断的决策力，拥有“狼”一般的特性，有“野心”、有魄力，只要自己认准的事情就会坚定

不移地走下去。任正非领导下的华为坚持自主研发，坚持走国际化道路。“筚路蓝缕，以启山林”，前面是一条布满荆棘的道路，为了华为的明天，带领着华为以“狼”一般的冲劲，奋勇向前，顽强地杀出了一条生路。

勇敢向前的任正非始终保持着一一种危机意识，如履薄冰，时刻谨慎，防止华为出现骄傲的情绪，让华为始终保持着一一种危机意识，感受着跨国巨头的压迫，感受着超越的艰难。他用自己特有的管理理念，加上不断学习的精神，始终坚信知识的力量，摒弃一切杂念，执著于本业。

毫无疑问，任正非是一个充满超级正能量的传奇人物，他大隐于市，“穿着发皱的衬衣，身上可能还有墨迹，一大清早就在深南大道上活动，外人绝对不会想到这位就是大名鼎鼎的华为总裁”。这是华为员工眼中的任正非。而任正非又并不是一个沉默内敛、严肃无趣的人。他做事雷厉风行，言谈直抒胸臆，实为性情中人。

“做事业，做有高度的事业”是任正非非常挂在嘴边的一句话。华为本身成为最好的例证。任正非常常根据企业、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，有些思想甚至直接被国家领导人所熟悉和欣赏。

《没有成功，只有成长：任正非的正能量》将从不同的角度带你领略任正非身上各种正能量，全方位挖掘这位传奇企业家的正能量、传递其身上独具魅力的超级正能量。本书翻开的每一页都将为你呈现出与众不同的精彩内容，为你带来不一样的视野！本书值得每一个人阅读、学习和珍藏。

目录

POSITIVE ENERGY OF
RENZHENGFEI

第1章 任正非的创业正能量 /001

- 成功要靠艰苦奋斗 /002
- “狼性”创业精神 /008
- 创业的“床垫文化” /011
- 异乎寻常的低调 /013
- 失败是宝贵的财富 /017
- 毛泽东思想，活学活用 /020
- 聚焦：只做最擅长的事 /023
- 该节俭的地方要节俭 /025

第2章 任正非的管理正能量 /027

- 无为而治的管理境界 /028
- 真正做到对事负责 /030
- “小改进、大奖励” /032
- 利润来自成本控制 /034
- “末位淘汰制度” /038
- “坚持改良主义” /042
- 解决“最短的木板” /044
- “法治”：职业化管理 /047
- 职业资格评价体系 /049
- 学习先进管理经验 /053
- 脱下中国的“草鞋” /055
- 僵化，优化，再固化 /058
- 灰度：黑白之间的管理 /063
- 让听见炮声的人来决策 /065
- “轮值 CEO 制度” /068

第3章 任正非的团队正能量 /071

终结个人英雄主义 /072

干部从实践中来 /076

“岗位轮换制度” /080

“人力资本增值” /083

主张自由雇佣制 /086

高薪酬集聚人才 /089

贡献大，报酬就高 /091

考核与评估的量化 /094

激活团队精神 /096

1996年市场部集体辞职 /096

2007年集体辞职 /100

“国际化的队伍” /102

打造学习型团队 /107

向发达国家学习 /108

向国内竞争对手学习 /110

华为的团队学习 /111

直面员工忧郁症 /112

专题 任正非谈干部选拔与队伍整改 /116

第4章 任正非的经营正能量 /123

“客户是华为之魂” /124

“宗教般”虔诚感动客户 /127

搞好普遍客户关系 /129

满足客户的需求 /132

一、基于客户需求导向的组织建设 /133

二、基于客户需求导向的产品投资决策和产品开发决策 /134

三、在产品开发过程中构筑客户关注的质量、成本、可服务性、可用性、可制造性 /134

四、基于客户需求导向的人力资源及干部管理 /134

五、基于客户需求导向的、高绩效的、持续演进的企业文化 /135

“利益共同体” /135

和员工结成利益共同体 /135

和客户结成利益共同体 /137

和友商结成利益共同体 /137

“农村包围城市” /138

“东方不亮西方亮” /140

“以土地换市场” /149

国际化拒绝机会主义 /152

用低价撕开市场缺口 /155

第5章 任正非的创新正能量 /159

创新是成功的基石 /160

“崇尚自主研发” /163

创新也要“拿来主义” /165

“领先竞争对手半步” /167

“高投入，高产出” /169

“技术市场化” /172

一定要搞基础研究 /174

第6章 任正非的危机正能量 /179

繁荣背后充满着危机 /180

一直生存在危机中 /183

活下来才是真正出路 /187

冬天永远都是“机会” /193

第一次冬天 /194

第二次冬天 /197

第三次冬天 /199

“现金为王”是硬道理 /201

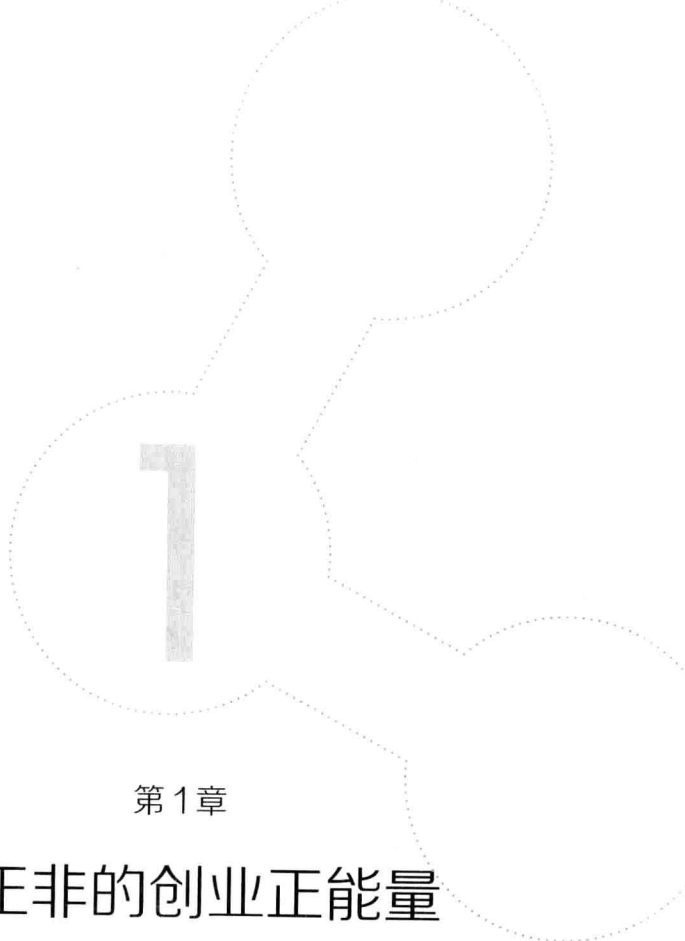
自我批判是进步的利器 /205

附录一 任正非精彩语录 /209

附录二 任正非个人档案 /212

参考文献 /214

后记 /216



1

第1章

任正非的创业正能量

POSITIVE ENERGY OF
RENZHENGFEI

没有华为人当时冒险投入和艰苦奋斗的正能量，华为不可能生存下来。我们感谢过去、现在与公司一同走过来的员工，他们以自己的泪水和汗水奠定了华为今天的基础。更重要的是，他们奠定与传承了公司优秀的奋斗和奉献文化，华为的文化将因此生生不息，代代相传。

成功要靠艰苦奋斗

艰苦奋斗精神对于一个民族、一个国家、一个政党而言，尚且如此重要，更何况是对于一个企业。一个没有艰苦奋斗精神作支撑的企业，是难以长久生存的。

任正非认为，艰苦奋斗是华为文化的魂，也是华为成功的正能量。“我们任何时候都不能因为外界的误解或质疑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。”

任正非曾这样描述华为创业者们艰苦的创业历程。华为公司创业之初，根本没有资金，是创业者们把自己的工资、奖金投入到公司，每个人只能拿到很微薄的报酬，绝大部分干部、员工长年租住在农民房。正是老一代华为人“先生产、后生活”

甘于奉献的正能量，才挺过了公司最困难的岁月，支撑了公司的生存、发展，才有了今天的华为。

任正非认为，没有华为人当时冒险投入和艰苦奋斗的正能量，华为不可能生存下来。“我们感谢过去、现在与公司一同走过来的员工，他们以自己的泪水和汗水奠定了华为今天的基础。更重要的是，他们奠定与传承了公司优秀的奋斗和奉献文化，华为的文化将因此生生不息，代代相传。”

在任正非看来，华为要发展，要参与国际竞争没有任何经验可以借鉴，更没有任何可以利用的资源，只有靠艰苦奋斗。“华为没有背景，也不拥有任何稀缺的资源，更没有什么可依赖的，除了励精图治、开放心胸、自力更生，我们还有什么呢？最多再加一个艰苦奋斗，来缩短与竞争对手的差距。公司高层管理团队和全体员工的共同付出和艰苦奋斗，铸就了今天的华为。”

任正非指出，华为没有国际大公司积累了几十年的市场地位、人脉和品牌，没有什么可以依赖，华为人只有比别人更多一点奋斗，只有在别人喝咖啡和休闲、健身的时间也忘我努力地工作，否则，根本无法追赶上竞争对手的步伐，根本无法缩小与他们的差距。世界上最难管理的是工业，而工业中最难管理的又是电子工业。电子工业有别于传统产业的发展规律，它技术更替、产业变化迅速，同时，没有太多可以制约它的自然因素。例如，汽车产业的发展，受钢铁、石油资源及道路建设的制约。而用于电子工业的生产原料是取之不尽的河沙、软件代码、数学逻辑。正是这一规律，使得信息产业的竞争要比传统产业更激烈，淘汰更无情，后退就意味着消亡。要在这个产业中生存，只有不断创新和艰苦奋斗。而创新也需要奋斗，是

思想上的艰苦奋斗。

任正非时刻提醒华为人为人，过去的成功或许将成为华为进一步发展的最大阻碍，华为人的过分自信可能导致最大的失败。“华为已处在一个上升时期，它往往会使我们以为多年的艰苦奋战已经胜利。这是十分可怕的。我们与国内外企业的差距还较大，只有在思想上继续艰苦奋斗，长期保持进取、不甘落后的态势，才可能不会灭亡。”

任正非始终认为华为还没有成功。“华为的国际市场刚刚有了起色，所面临的外部环境比以往更严峻。全球超过 10 亿用户使用华为的产品和服务，我们已经进入了 100 多个国家，海外很多市场刚爬上滩涂，随时会被赶回海里；网络和业务在转型，客户需求正发生深刻变化，产业和市场风云变幻，刚刚积累的一些技术和经验又一次面临自我否定。在这历史关键时刻，我们决不能分心，不能动摇，不能因为暂时的挫折、外界的质疑，动摇甚至背弃自己的根本，否则，我们将自毁长城，全体员工 18 年的辛勤劳动就会被付之东流。无论过去、现在还是将来，我们都要继续保持艰苦奋斗的作风。”

著名管理专家、并购专家王育琨在文章《华为国际化调查报告》中这样记述着当年华为人在俄罗斯的奋斗历程：“现任华为独联体地区部总裁的李杰，就是在这样的背景下被派往俄罗斯开拓市场。俄罗斯的 1998 年，天气倒是不冷，可市场太冷了，而且紧接着俄罗斯发生的一场金融危机，使整个电信业都停滞下来。李杰回忆说：‘有在打官司的，有在清理货物的，官员们走马灯似的在眼前晃来晃去，我不仅失去了嗅觉，甚至视线也模糊了，那时候，我唯一可以做的就是等待，由一匹狼变成了

一头冬眠的北极熊。’这一年，李杰几乎一无所获，唯一告诉俄罗斯：我们还在。1999年，李杰还是一无所获。在日内瓦世界电信大会上，任正非点醒了自己的爱将：‘李杰，如果有一天俄罗斯市场复苏了，而华为却被挡在了门外，你就从这个楼上跳下去吧。’李杰说：‘好。’李杰马不停蹄地开始组建当地营销队伍，培训后送往俄罗斯各个地区，以此为基础建立了合资企业贝托华为这个营销网络；在不断的拜访中，他们认识了一批运营商的管理层，了解和信任在频繁的沟通中得以建立，从而形成了目前最主要的客户群。在艰难的起步中，华为从俄罗斯国家电信局获得的第一张订单只有区区12美元。”

面对艰苦的环境和高强度的工作压力，华为人没有被吓倒，而是以一种乐观、积极、自然的心态去面对，并从工作、学习、奋斗、追求、进步中去领悟自己的那份成就感与幸福感。

华为内刊《华为人》上，一位曾在阿尔及利亚工作的华为人记述着这样一个故事：“生活是美好的，前途是光明的，但道路是坎坷的。在阿尔及利亚，工作之外最困难的是衣食住行。

“第一次来阿尔及利亚，走在去 Annaba 的路上，忽然来了两辆警车，一前一后地把我们夹在中间往前走。我觉得很惊奇，出了什么事吗？同事笑着对我说，不要惊惶，在阿国，他们是接到信息后专门来保护外国友人的。哦，原来如此。一路上，警车开道，好不威风！到了目的地，当我们一定要请警察兄弟们吃顿饭时，他们却礼貌地拒绝了，把我们交接给当地警方后，很快就回去了！真是让人感动至极！

“当我和大家谈起这件事时，一位在阿尔及利亚生活工作了多年的朋友说，以前在首都，我们去买菜，警察都是派车来保护

的。啊，可爱可亲的阿拉伯兄弟！慢慢地，我才知道，中国和阿尔及利亚有很好的邦交关系，上个世纪 50 年代底，中国就与阿尔及利亚建立了外交关系，目前已经有近半个世纪的情谊了！”

“饮食上，很多同事都不习惯，我们吃惯了中国菜，在这里，只有‘棒子’面包、Pizza 和沙拉了，很多同事甚至还更愿意吃国内带来的方便面。

“以前，阿国物品极不丰富，想买东西，很难买到，尤其到了冬天，这里的蔬菜更少，偶尔可以从中国建设集团的工地上买到‘老干妈’，立即觉得生活质量上了一个档次。近一年，情况有了较大改观，一方面公司总部每两月会给我们寄一些慰问品，一方面阿国北部有了几个小菜市场，代表处也优化了食堂，在饮食上，大家觉得比以前好得多了。闲来无事时，我们也从网上搜索一两个喜欢吃的菜名来，自己尝试做两个‘中国菜’，打打牙祭！有同事笑着说，吃了自己做的菜，半年不想家了！”

“同时，我们积极地融入到当地生活中，经常在周末和本地员工、当地朋友来一个烧烤，或者邀请客户打场篮球、踢场足球。生活在不断地更新、变化着，我们深深地感受到了阿拉伯民族的友好和热情，每到一处，都能感受到主人的地主之谊。闲暇之余，和他们一起谈天说地，一起吃手抓羊肉品尝咖啡，一起感受沙漠的深奥，一起欣赏地中海风情。”

任正非说道：“中国是世界上最大的新兴市场，因此，世界巨头都云集中国，公司创立之初，就在自己家门口碰到了全球最激烈的竞争，我们不得不在市场的夹缝中求生存；当我们走出国门拓展国际市场时，放眼一望，所能看得到的良田沃土，早已被西方公司抢占一空，只有在那些偏远、动乱、自然

环境恶劣的地区，他们动作稍慢，投入稍小，我们才有一线机会。为了抓住这最后的机会，无数优秀华为儿女离别故土，远离亲情，奔赴海外，无论是在疾病肆虐的非洲，还是在硝烟未散的伊拉克，或者是海啸灾后的印尼，以及地震后的阿尔及利亚……到处都可以看到华为奋斗的身影。我们有员工在高原缺氧地带开局，爬雪山，越丛林，徒步行走了8天，为服务客户无怨无悔；有员工在国外遭歹徒袭击头上缝了30多针，康复后又投入工作；有员工在飞机失事中幸存，惊魂未定又救助他人，赢得当地政府和人民的尊敬；也有员工在恐怖爆炸中受伤，或几度患疟疾，康复后继续坚守岗位；我们还有三名年轻的非洲籍优秀员工在出差途中飞机失事不幸罹难，永远地离开了我们……”

“18年的历程，10年的国际化，伴随着汗水、泪水、艰辛、坎坷与牺牲，我们一步步艰难地走过来了，面对漫漫长征路，我们还要坚定地走下去。”

任正非深知创业难，守业更难的道理，他忠告华为，繁荣的背后，处处充满危机，华为必须保持艰苦奋斗的传统，否则就会走向消亡。“公司高层领导虽然都经历过公司最初的岁月，意志上受到一定的锻炼，但都没有领导和管理大企业的经历，直至今天仍然是战战兢兢、诚惶诚恐的，因为10余年来他们每时每刻都切身感悟到做这样的大企业有多么难。多年来，唯有更多身心的付出，以勤补拙，牺牲与家人团聚、自己的休息和正常的生活，牺牲了平常人都拥有的很多的亲情和友情，销蚀了自己的健康，经历了一次又一次失败的沮丧和受挫的痛苦，承受着常年身心的煎熬，以常人难以想象的艰苦卓绝的努力和毅力，才带领大家走到今天。”

“狼性”创业精神

有人把通信制造业的各类企业比作草原上三种动物：跨国公司就像狮子，跨国公司在中国的合资企业就像豹子，而地道的中国本土企业就像土狼。如果这个比喻贴切的话，那华为就是最杰出的土狼。

狼是一种让人畏惧、讨厌的动物，极少有人愿意与狼相提并论。同时，人对狼又是不公平的，总让狼扮演故事中不光彩的角色，人渐渐从心中排斥狼，而狼的优点却被抹杀了。然而，华为却自诩为狼。华为能够透过世人的眼光看到狼的闪光个性，已不容易，且还把这种个性炉火纯青地运用到企业的经营管理中，更是让人佩服。

直到今天，华为人尤其是华为的销售人员给人们的印象仍然是一群红了眼的“狼”。他们不仅极具攻击性，个个骁勇善战，目标一致，不达目的誓不罢休；而且往往以一个团队整体出击，纪律严明。这种特性成为华为品牌推广体系的强力支撑，使得华为能在短时间内站稳脚跟，并以令人吃惊的速度成长为中国通信行业的领袖企业。

任正非带领着华为狼群，与市场中的豹子、狮子拼杀，将企业的狼性表现得淋漓尽致，屡建奇功。在业界，华为闻名遐迩。在通信领域跨国公司占尽优势的情况下，华为依然不断成长，因为它更有成功的欲望，更执着地追求发展，采用市场中尽可能有效的战术，常常以集体战方式发展，斗过了强大若干倍的对手，找到了生存之法。

任正非军人出身，其带有浓厚军事色彩并且强调斗争性的

个人色彩深深地影响着华为。他曾经对土狼时代的华为精神作了经典概括。他说：“发展中的企业犹如一只狼。狼有三大特性：一是敏锐的嗅觉，二是不屈不挠、奋不顾身的进攻精神，三是群体奋斗的意识。企业要扩张，必须要具备狼的这三个特性。”

狼性精神一直存在于华为早期创业阶段，只是没有被提炼出来。在华为内部，任正非对狼性精神第一次，也是唯一一次系统阐述，是20世纪90年代初期任正非与美国某著名咨询公司女高管的一次会谈。

“那天整个是谈动物。任总说跨国公司是象，华为是老鼠。华为打不过象，但是要有狼的精神，要有敏锐的嗅觉、强烈的竞争意识、团队合作和牺牲精神。”《华为公司基本法》的起草者之一吴春波回忆说。

任正非在《华为公司基本法》第二条中提出了“企业就是要发展一批狼”的观点。事实上，这也是任正非对华为过去10年之所以能获得快速发展的一个总结，即重视人才，重用具有“狼”性的人才。

连华为的国际对手也不得不承认，华为人的进攻性的狼性精神是最可怕的，他们不惜代价地猛追猛打，以其不规范的一些方式获取竞争优势。

这种可怕之处在于：华为销售人员为了争取客户，甚至于不惜一切代价。只要是客户喜欢的，华为的销售人员都会竭尽所能地满足他们。客户喜欢运动，销售人员马上安排最好的运动场所和专职教练；客户喜欢收藏，销售人员就是挖地三尺也要找到一些极具收藏价值的古董。

在1997年一个会议上，任正非特别称道“狼”和“狈”的