


任正非华为管理精华系列

任正非： 天道酬勤

华为公司爆裂式发展历程，重磅披露

张继辰◎著

 海天出版社（中国·深圳）

任正非华为管理精华系列

任正非： 天道酬勤

张继辰◎著



GOD HELPS THOSE WHO HELP THEMSELVES

 海天出版社（中国·深圳）

图书在版编目 (CIP) 数据

任正非：天道酬勤 / 张继辰著. — 深圳：海天出版社，2018. 6

(任正非华为管理精华系列)

ISBN 978-7-5507-2211-8

I. ①任… II. ①张… III. ①通信企业—企业管理—经验—深圳 IV. ①F632. 765. 3

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第284412号

任正非：天道酬勤

RENZHENGFEI: TIANDAOCHOUQIN

出品人 聂雄前
责任编辑 张绪华 杨华妮
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 (518033)
网 址 www.htph.com.cn
订购电话 0755-83460397 (批发) 83460239 (邮购)
设计制作 深圳市知行格致文化传播有限公司 Tel: 0755-83464427
印 刷 深圳市希望印务有限公司
开 本 787mm×1092mm 1/16
印 张 17.5
字 数 280千
版 次 2018年6月第1版
印 次 2018年6月第1次
定 价 58.00元

海天版图书版权所有，侵权必究。
海天版图书凡有印装质量问题，请随时向承印厂调换。

2016年11月，华为终于在通信核心技术上突破了欧美垄断的局面！这也是中国通信核心技术第一次占领制高点！

大家都知道，在通信领域中，中国几乎没有话语权。在2G、3G时代，所有的专利技术，几乎都被高通、爱立信垄断！就算是自主研发的TD-SCDMA（时分同步码分多址），与别人相比也根本不是一个档次！

华为 Polar Code（极化码）的胜利，标志着中国通信标准从追随、持平到引领的跨越，代表中国通信真正崛起。

打破垄断！今后，全球的5G技术标准将由中国企业参与一起制定。

花儿为什么这么红？它是由前行者的汗水和鲜血浇灌而成的！

爬雪山、过草地，不断追赶和超越领先者，矢志不渝地往技术的无人区和最前沿挺进，这就是华为！

是的，无人区！即使那里空气稀薄、即使那里一片荒凉、即使那里前不着村后不着店艰苦不堪，但是，那里也代表着新生的希望。一

且攻下了专利、拿下了标准制定权，就等于登上了整个技术体系的王者宝座！

任正非 1968 年毕业于重庆建筑工程学院，后入伍。他 40 多岁创业时，还是个通信行业门外汉。而 29 年之后，他占华为公司约 1% 的股权，统率一家 17 万人的企业，打破全球信息技术行业最残酷的定律。

华为似乎从一开始就知道自己要什么且不断为之努力。

礁石暗流，永远埋在通往荣耀的路上。

从“做得还不错”到“做到极致”，从来不简单。许多企业规模不大不小，社会贡献不多也不少，运营状态不好也不坏，管理水平不高也不低……

要跨越中间状态，从优秀走向极致优秀，是一种断裂式的变化，它潜藏着各种危险——既有成功之路可依循，又面临很多矛盾、挑战；既有转型升级的压力，又遭遇各种能力短板；既有一定的资源积累，又要面临利益分配难题……

困难永远比想象中的多，但好在解决的方案也永远比想象中的多。要得到你想要的某样东西，最可靠的办法是让你自己配得上它，天道酬勤。

《任正非：天道酬勤》既从华为的管理实践出发，又从任正非和华为人的经历出发，总结出了华为人在艰苦奋斗的过程中，事半功倍的方法。无论您是职场新人，还是管理者，都能从中找到您所需要的答案。

目录 CONTENTS

第1章 真正想做将军的人， 要历经千辛万苦 / 001

- 第1节 一开始就知道自己要的是什么 / 003
- 第2节 没有任何经验，只能勤奋弥补 / 005
- 第3节 勤奋的时候，方向得对 / 009
- 第4节 勤奋时要选择最擅长的事 / 013
- 第5节 反对高级干部埋头苦干 / 018

第2章 艰苦奋斗： 华为创立的初始逻辑 / 023

- 第1节 奋斗一定是有代价的 / 025
- 第2节 艰苦奋斗≠加班 / 029
- 第3节 天道酬勤，功不唐捐 / 032
- 第4节 长期艰苦奋斗不会变 / 037

第3章 不用金钱， 用时间来衡量一切 / 041

- 第1节 找到最重要的事 / 043
- 第2节 时间分配：80/20法则 / 046
- 第3节 集中精力干好一件事 / 049

延伸阅读：伟大是管理自己，而不是领导别人 / 055

延伸阅读：我的12年等于24年 / 059

第4章
用目标管理，
确立人生方向
/ 065

- 第1节 目标设置对个人的意义 / 067
- 第2节 制定目标时的 SMART 原则 / 072
- 第3节 将个人目标与企业目标合二为一 / 079
- 第4节 让长短目标紧密结合 / 085
- 第5节 该做的事马上去做 / 090
- 第6节 执行目标就要心无旁骛 / 094
- 第7节 目标不可随意变更 / 098

延伸阅读：牛顿的自我约束 / 103

延伸阅读：任正非：清晰的方向来自灰度 / 109

第5章
人生中，
更重要的是自我激励
/ 113

- 第1节 “板凳要坐十年冷”，怎么坚持 / 115
- 第2节 让工作本身成为激励 / 119
- 第3节 离开舒适区，适当地调高目标 / 124
- 第4节 加强紧迫感 / 130

第6章
成功的背后，
奋斗才是真谛
/ 135

- 第1节 不让雷锋穿破袜子 / 137
- 第2节 奋斗越久越划算 / 143
- 第3节 华为的大平台 / 164
- 第4节 相对公平，人际简单 / 168

延伸阅读：华为：员工的健康与安全 / 172

第7章
改变命运的方法只有
奋斗和贡献
/ 177

- 第1节 学历归零：博士当工人 / 179
- 第2节 重新做人，做工程商人 / 183
- 第3节 一律从基层做起 / 186
- 第4节 丢掉速成的幻想 / 192
- 第5节 劳动的准备成本应自己来支付 / 195

第 8 章
晋升
要靠劳动态度
/ 197

第 9 章
将自己的力量
发挥到最大
/ 227

第 10 章
用六项特质
擦亮天分
/ 247

- 第 1 节 第一次就把事情做对 / 199
- 第 2 节 执行力体现的是一种态度 / 206
- 第 3 节 大机会时代，认真做好简单事 / 210
- 第 4 节 尽职尽责地工作 / 214
- 第 5 节 将工作标准定高一点 / 218
- 第 6 节 做到最好，但不追求完美 / 222

- 第 1 节 唯一持久的优势是学习 / 229
- 第 2 节 永不满足的进取心 / 235
- 第 3 节 充分利用零碎的时间 / 240
- 第 4 节 忍受寂寞，战胜孤独 / 243

- 第 1 节 宽容是一种坚强 / 249
- 第 2 节 在工作中加入热情 / 253
- 第 3 节 用自信，拥有不设限的人生 / 256
- 第 4 节 成功是因为下定决心投入 / 259
- 第 5 节 自我批判才能尽快成熟 / 263
- 第 6 节 “鲜花一定要插在牛粪上” / 267

参考文献 / 269
后记 / 271

第 1 章

CHAPTER 1

**真正想做将军的人，
要历经千辛万苦**

CHAPTER 1

我们在主航道进攻，这是代表人类社会在突破，厚积还不一定能薄发，舒舒服服的怎么可能突破，其艰难性可想而知。无数硅谷人与时间赛跑，度过了许多不眠之夜，成就了硅谷的今天，“不眠的硅谷”，不是也彰显美国人的奋斗精神吗？这个突破就像奥运会金牌。我们现在跟奥运会竞技没有什么区别。

在主航道，美国很多企业的领袖们也很辛苦。真正成为大人物，付出的辛劳代价，美国人不比我们少。我和美国、欧洲公司的创始人在一起聊天，发现他们的领导文化也是艰苦的，真正想做将军的人，是要历经千辛万苦的。当然，美国多数人也有快乐度过平凡一生的权利。

第1节 一开始就知道自己要的是什么

任家兄妹有7人，任正非是老大，全家9口人靠父母的微薄收入度日，父亲还要接济老家的亲眷。当时全国经济处于困难时期，粮食严重短缺，全家人常常饿肚子。19岁前，任正非没穿过一件新衣服，因为家里上学的孩子多，每到新学期，母亲就开始为孩子们的学费发愁，经常要靠向别人借钱才能勉力维持。尽管日子艰难，父亲还是坚持让7个孩子都上学读书。父亲一直勉励任正非好好学习，正因为父亲对知识的重视和追求，使他养成了勤奋上进、崇尚知识的心态。

任正非读大学的时候，“文化大革命”爆发，父亲被关进了牛棚。任正非扒火车偷偷回家看望父母，半夜步行十几里回到家里。父亲见到他，来不及心疼，让他明早就走，怕人知道，影响儿子前途。第二天一大早任正非临走时，父亲脱下自己的一双旧皮鞋送给他，并特别叮嘱他：“记住，知识就是力量，别人不学，你要学，不要随大溜，你要有自己的绝活！”

背负着父亲的重托，任正非排除干扰，苦修数学、哲学，并自学了3门外语，奠定事业基础的计算机、数字技术、自动控制等技术，也是在这个时期开始入门的。后来，任正非入伍当工程兵，参与一项军事

通信系统工程时取得多项技术发明创造，两次填补国家空白。33岁时，他还因技术突出成就被选为军方代表，参加了全国科学大会。

任正非根本没有时间和人闲扯，他会有计划地去选书读，有计划地和人交流。他没有时间和人吃喝，他几乎从不喝酒，也从不抽烟。他一直处在学习思考、求生存状态。正因为如此，他一直有着超乎寻常的对现实的担忧、对未来辉煌的向往。他时常紧迫感与成就感交织，被时不我待的使命感驱使着前行，放下名利，专心于自己的事。

“物质上的艰苦以及心灵的磨难是我们后来人生的一种成熟的宝贵财富。”创业很少是富家公子的选择。创业太艰苦，太容易中途放弃，更适合没什么退路的人。任正非说，当年是硬着头皮才坚持下来，“不努力往前跑就是破产，我们没有什么退路，所以只有坚持。”

正是这些使得任正非这样一个普通人物，能够做成一项伟大的事业。和他一起工作过的南油集团同事，对任正非能创办华为这样大的公司，感到非常吃惊。这种吃惊不是任正非早年显示出了这种能力，而恰恰是因为他压根就没有显示过这种才能，也没有人相信他有这种才能，以至于揣测他身后是否有高人相助。也许正是因为这种“普通”，43岁开始创业的任正非非常务实，他直奔主题，直奔目的。他要找到一种状态、一种目标，以及如何达到这种状态和目标的方法。

这就是现代管理学之父彼得·德鲁克所讲的目标导向，目标是最高的，成就就是最好的。任正非要以此来证明自己是好样的、最棒的。除此之外，其他都可以放下，都可以让步，连利和名都可以放下。他由此变得强大了。他也会由此内生一种精神的感召力，我们把这个叫作道德垂范，至少是在勤政上的垂范。也就是古人常说的“言教不如身教”“己所不欲，勿施于人”。

第2节 没有任何经验，只能勤奋弥补

1968年，任正非从重庆建筑工程学院毕业，入伍当了一名工程兵，在军队整整待了14个年头，直到1982年以副团级干部身份转业。

1982年，中国大裁军，工程兵部队成建制取消，38岁的任正非从军队转业到深圳，在当时深圳最好的企业之一——南油集团下面的一家电子公司，任副总经理。正是在那里，40多岁的任正非遭遇了人生的第一个“冬天”：任正非做的一笔生意被别人骗了，200多万元货款收不回来。在20世纪80年代末，200万元不是一笔小数目，当年深圳月工资平均还不到100元。

创办华为并不是在我意想之中的行为，因为我们在20世纪80年代初期，中国军队大精简，我们是集体被国家裁掉了。我们总要走向社会，总要生产，我们军人最大的特点就是不懂什么叫作市场经济。我们觉得赚人家的钱这是很不好意思的事情，怎么能赚人家的钱呢？

第二个就是给人家钱，人家就应该把货给我们，我们先把钱给人家有啥不可以的，人都要彼此信任，这就是军队的行

为，是不适应市场经济的。所以我刚到深圳的时候，就犯了错误，那个时候我是一家只有20多人的小公司的副经理，有人说可以买到电视机，我说好，我们就去买，我们把钱给人家，人家说这个电视机没有，啥也没有。

这样一来，我就走上了追回这些款的漫长道路，这个过程是很痛苦的，并且我们上级并不认同我们，他们觉得是因为我们的盲目，不给我们钱，让我们自己去追。在追的过程中，我没有任何人帮忙。于是，我把法律书都读了一遍。从这些法律书中，我悟出来市场经济的道理：一个就是客户，一个就是货源，中间的交易就是法律。

任正非认为，创造客户我不可能办到，因此要把住货源、要找到货源，还要熟悉交易的法律诉讼。我们那时一分钱都没有，没有货源怎么办，就只能寻求货源，我们就给人家做代理，最后还能把代理玩得溜溜转。

“我来帮你卖，收了钱我再留下一点，剩下的我再付给你。我们做代理的公司，一家是珠海通信，一家是香港红莲。但由于我们代理做得太好了，人家就以为你们要把市场占完了，就不给我们供货了。这样就把我们好不容易赚到的钱，逼到市场上去，高价买货，再来卖给客户，以此来维护市场信用。”

走过这个阶段，任正非就慢慢地理解什么叫作市场经济了。“当时在国有企业干得不好，人家不要我，我还写了保证书，我不要工资，我要把这家公司的债务追回来，然后，我再领着这家公司前进，最终人家也不要我。最后科伟说，你出来吧，你搞的都是大项目，不成功的，你

就先搞小的。我们就出来了。出来就认为通信市场这么大，通信产品这么多，我搞一个小产品总有机会吧。

“由于幼稚我才走上了这条路。这个碗扁一点有啥关系，就卖便宜一点，照样可以吃饭。但是通信产品，指标稍稍有一点不合格，关系的是全程全网，会导致全世界通信都不能动，所以就不能做这件事。

“这样的话对一家小公司是极其残酷的，一家小公司要提高技术标准，怎么可能？我们就是付出了血的代价。我们不可能再后退，因为我们一分钱都没有了，因此华为就走上了这条不归路。”

这没有想象中的那么浪漫，也没有那么精彩，任正非认为，仅仅是为了生活，就被逼上了“梁山”。

早在1998年，华为就在全国建有33个办事处和33个用户服务中心，与22个省管局建有合资公司，在莫斯科设立代表处，在东欧10多个国家安装了设备，为中国香港提供了商业网、智能网和接入网。

在中国，创办一家企业，竞争对手是全球发达国家的世界级巨子，他们有几十年甚至近百年的积累，有欧美数百年以来发展形成的工业基础和产业环境，有世界发达国家的商业底蕴、雄厚的人力资源和社会基础，有世界一流的专业技术人才和研发体系，有雄厚的资金和全球著名的品牌，有深厚的市场地位和客户基础，有世界级的管理体系和运营经验，有覆盖全球客户的庞大营销和服务网络。

面对这样的竞争格局，面对如此的技术及市场壁垒，在中国，华为没有任何经验可以借鉴，只有通过勤奋弥补。

“谁能忍受别人忍受不了的痛苦，谁就能走到别人的前面。”个人的成长、企业的发展，无不都反复验证着这一逻辑。华为人从来都相信，天上不会自动掉下来馅饼。1994年，华为第一次参加在北京召开

的中国国际信息通信展，其展台上赫然写着：“从来就没有什么救世主，也不靠神仙皇帝；要创造新的生活，全靠我们自己。”这正是华为过去和现在的真实写照。

很多人把华为称为“黄埔军校”，而任正非就是校长，据悉早期的华为人只能把所有的精力都投入到工作当中。华为内部只有一份可以刊登生活的内刊，名字是任正非起的，叫作《24小时以外》，它的意思非常明显：在华为，如果想要享受个人的生活，只能是24小时以外了。

第3节 勤奋的时候，方向得对

28年坚持只做一件事，即对准信息通信领域这个“城墙口”冲锋。几十个人的时候如此进攻，现在17万人还是这样冲锋。

别人炒房炒股，华为不为所动，坚持不上市。因为上市后，股东看到可以赚快钱，就会逼着企业横向发展，华为就不能守住“上甘岭”，攻进“无人区”。在华为，最重要的不是钱，而是理想。

华为花了28年时间向西方公司学习管理，每年花上亿美元请IBM顾问团队来帮助管理企业，这样才使得华为的生产过程走向了科学化、正常化。

全面学习西方公司的管理

任正非坦言创业之初绝无与国企争锋的念头，他笑称“国企留出个手指缝对当时的民企来说都是宽阔大路”。直到外资大规模进入后，任正非发现外国的工业体系更加完善，西方企业的技术、管理理念都为华