

任正非 商业的逻辑

申辰◎著

对手竞争与伙伴合作

灰度哲学与股权激励

BUSINESS

战略聚焦与均衡发展

经营扩张与精细化管理

个中分寸任正非是如何权衡与拿捏的

一本书让你读懂华为飞速发展背后的商业逻辑！

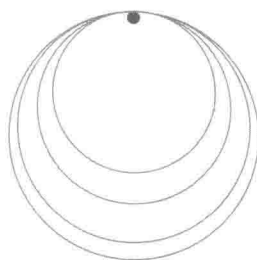
LOGIC



中国致公出版社
China Zhigong Press

任正非 商业的逻辑

申辰◎著



中国致公出版社
—China Zhigong Press—

图书在版编目 (CIP) 数据

任正非商业的逻辑 / 申辰著 . —北京 : 中国致
公出版社 , 2018

ISBN 978-7-5145-1246-5

I . ①任… II . ①申… III . ①任正非—生平事迹②通
信企业—企业管理—经验—深圳 IV . ① K825.38
② F632.765.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 069820 号

任正非商业的逻辑

申辰 著

责任编辑 : 闫一平 梁玉刚

责任印制 : 岳 珍

出版发行 :  中国致公出版社
China Zhigong Press

地 址 : 北京市海淀区翠微路 2 号院科贸楼

邮 编 : 100036

电 话 : 010-85869872

经 销 : 全国新华书店

印 刷 : 天津旭丰源印刷有限公司

开 本 : 710mm × 1000mm 1/16

印 张 : 14

字 数 : 180 千字

版 次 : 2018 年 7 月第 1 版 2018 年 7 月第 1 次印刷

定 价 : 42.00 元

版权所有 , 未经书面许可 , 不得转载、复制、翻印 , 违者必究。

前言



华为，是全球领先的信息与通信技术（ICT）解决方案供应商，专注于 ICT 领域。2013 年，华为首超全球第一大电信设备商爱立信，排名《财富》世界 500 强第 315 位。截至 2016 年底，华为有 17 万多名员工，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。

2016 年 8 月，全国工商联发布“2016 中国民营企业 500 强”榜单，华为以 3950.09 亿元的年收益居 500 强榜首。

001

华为公司取得的成绩是中国民营企业的奇迹，其让很长一段时间的中国制造变成中国创造，并得到众多西方国家人民的认可，而背后的领导者就是任正非，但他却很少出现在公众面前。现如今，华为的产品到处可见，深刻影响了我们的日常生活，提高了国民生活体验。

那么任正非到底是怎么做到的呢？他的创业史，也是一段血泪史，不忍回看。1982 年，任正非从军队转业到深圳，在当时深圳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”。一次，任正非做一笔生意时被人骗了，200 多万货款收不回来。20 世纪 80 年代末，200 万元人民币简直是天文数字（按当时货币的实际购买力不亚于 2009 年的 1 个亿），当年内地城市月平均工资才不到 100 元！

在这种情况下，任正非在令人羡慕的大国企待不下去了。此时的任正非下有一儿一女嗷嗷待哺，上有体弱的老父老母要赡养，还要兼顾6个弟弟妹妹的生活，正值所谓“上有老下有小”的中年危机。想必那时的任正非对人生的坎坷感到无比感伤。

但是，任正非没有时间去感伤，家庭的责任、事业的下滑，逼得任正非走上了一条下海干实事的路。就这样，人到中年的任正非开始创业，华为由此诞生。至此，深圳少了一个国企干部，中国多年以后多了一个高科技企业的“教父”。

最初两年，公司主要是代销香港的一种HAX交换机，靠价格差获利。代销是一种既无风险又能获利的盈利方式，经过两年的摸爬滚打，公司财务总算渐渐有了苗头。不过，任正非没有拿辛辛苦苦赚来的钱去改善生活，而是投到经营中，华为很快就进入了发展的轨道。创办华为公司后不久，任正非即决定走一条自主创新之路。1991年9月，华为租下了深圳蚝业村工业大厦三楼作为研制程控交换机的场所，50多名年轻员工跟随任正非开始了充满艰险和未知的创业之路。他独具慧眼，开始研发新的交换机，虽然环境艰苦，但是大家对未来充满信心。怀着对明天的美好期望，任正非几乎每天都到现场检查生产及开发进度，开会研究面临的困难，分工协调解决各类问题。

任正非就是用这种精神弥补了当时公司物质极度短缺的劣势，使得大家都为一个目标而齐心协力。10年后，华为年销售额已经达到200多亿元人民币，公司总部搬到了深圳龙岗坂田华为工业园，任正非算是熬过了创业的艰苦岁月。

任正非43岁开始创业，在许多人都觉得没把握的年纪，他用短短数年就站在民营企业的塔尖，并在海外有很高的市场占有率。在中国的企业家

中，任正非比马化腾还要低调神秘，几乎没接受过任何媒体的正面采访，从不参加评选、颁奖活动和企业家峰会，甚至连有利于宣传华为品牌形象的活动，他都一律拒绝参加。

这一切都更让人好奇他是怎么带领华为取得这些骄人成绩的。

华为最初的员工只有十几个，到现在约有 18 万员工，这期间他得到过鲜花和掌声，也经历过华为的冬天，并最终带领华为度过危机。如今他 73 岁高龄，事业版图还在不断扩大。他是通过什么样的方法让华为始终创造高收益的呢？500 强企业的商业策略到底和三流企业有什么不同？这是许多人所好奇的。

从这些年华为的表现来看，其的确跟其他企业的经营方式有很大不同。就任正非而言，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、讲做人，出口就是金句。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。

在外界看来，他专门请人为公司制定《华为工作法》，又推行狼性文化，并且不拘一格用人才，这些都吸引了大量人才进入华为，这些人才反过来成就了华为的地位和实力。

但也有人指出，华为的快速成长与中国特定的历史时期有关，它恰好赶上了中国经济大发展的高潮，通信基础设施的大量更新为华为带来了大量订单。但古来成大事者，绝不是仅仅靠风口就能一直处于领先地位，那些人们看不到的东西才真正成就了任正非。

成功不可复制，但成功者的方法、思想值得借鉴。本书分别从制度、企业文化、选用人才、竞争策略等多个方面来叙述任正非的商业逻辑，系统、

有侧重地向读者展现出任正非在各个时期对华为公司的整体规划，帮助读者近距离观察这位硬汉企业家，使读者对任正非的商业逻辑有个整体的认识并对日常工作起到一定的促进作用。

目录



第一章 001

制度大于一切，企业才能正向发展

建立人才培养机制，解决发展瓶颈 / 003

实行末位淘汰制，充分激活组织 / 007

任人唯贤，轮值 CEO 制 / 011

用基本工作法建立国际标准制度 / 014

任何人犯了错都严惩不贷 / 017

001

第二章 019

企业文化是双无形之手，决定企业能走多远

企业愿景给发展目标插上梦的翅膀 / 021

“垫子文化”让华为铭记那些艰难死撑的岁月 / 024

不浮躁、不骄傲，坚持低调行事 / 027

对岗位负责，对自己负责 / 029

第三章 033

甄别人才，培养人才，任用人才

经得住考验的人才会被留用 / 035

不仅高投入培养新人，也要求老员工不断充电 / 038

建立学习型组织，实行“低重心”战略 / 042

华为找寻的人才到底是什么样的 / 045

因为年轻，所以才大有可为 / 047

第四章

051

在激烈的市场竞争中杀出重围

差点冻死在冬天的华为是如何回春的 / 053

“深淘滩，低作堰”，追求极致创造 / 057

以守为攻，将势能辐射全国乃至全球 / 061

自主研发实力派产品，掌握核心技术 / 064

在保证质量的前提下，横扫海外市场 / 066

深挖用户需求，提供有力的解决方案和服务 / 070

第五章

073

管理：一是管员工，二是谋发展

激活员工斗志，实现双赢 / 075

保证一线人员充满激情和活力 / 078

多个公司并购整合，解决现金流问题 / 080

要求员工从集体利益出发做事 / 084

提高管理的优化和服务意识 / 087

第六章

089

解决公司发展中的内部矛盾

解决产品投入成本与产出比问题 / 091

领导和员工都要自我批判，与环境相适应 / 094

做大做强不等同于扩张 / 096

确立绩效考核法，缩减人员流动率 / 099

第七章
103

对公司领导层要严格要求

将多余领导组成数据库小组 / 105

减淡领导人光环效应，一切按流程运作 / 109

强化终身学习意识，做学习型领导 / 112

领导者要有卓越能力和道德责任感 / 114

按绩效、技能、资历来考核领导 / 117

中高层要学习哲学，这样才能更好地做决策 / 120

第八章
123

制定远大的战略规划

003

攻占海外市场，实现全球布局 / 125

进入国际市场只是第一步 / 129

大数据时代，终端转型迫在眉睫 / 132

第九章
135

危机无刻不在，骄兵必败

对成功视而不见，有的只是危机感 / 137

建立一套危机预警系统 / 139

生存下去的条件是拥有市场 / 142

积极采取防范危机措施 / 145

成为危机中最大的受惠者 / 147

第十章
149

创新是企业做大做强的核心要点

- 在模仿的基础上创新 / 151
- 高定位创新，再将收益投入到研发中 / 154
- 盲目、过度创新是不可取的 / 156
- 顺时代发展而创新 / 160

第十一章
163

华为的经营原则

- 用狼性信念克服困境 / 165
- 不单纯强调利润，要担当起社会责任 / 168
- 坚持学习先进技术，不问主义和立场 / 171
- 尽可能地满足客户的需求 / 174
- 诚信做人，诚信做企业 / 176
- 爱祖国、爱人民、爱党 / 179

第十二章
183

5200 亿收益背后的营销心法

- 华为营销法不止于“铁三角、LTC 流程” / 185
- 打造全球标志性品牌效应 / 188
- 重视对销售人员的专业培训 / 191
- 国际化营销和本土营销大不同 / 193

依形势转型，走在时代前列

从通信到互联网 / 197

云计算 2.0 时代 / 201

运营商 BG+ 企业 BG+ 消费者 BG / 206

加快数字化转型 / 208

制度大于一切，企业才能正向发展

实行末位淘汰走掉一些落后的员工也是有利于保护优秀的员工，我们要激活整个组织。

通往将军之路，就是艰难困苦之路，西点军校就是坚定不移地贯彻末位淘汰制度。

建立人才培养机制，解决发展瓶颈

1995年，随着自主开发的C&C08交换机占据国内市场，华为的年度销售额达到15亿元，华为结束了以代理销售为主要盈利模式的创业期，进入了高速发展阶段。而创业时期的一批管理“干部”，许多已经无法跟上企业快速发展的需要。管理水平低下的问题，成为制约公司发展的瓶颈。

任正非解决这一问题的方式是所谓的“集体辞职”。1996年1月，华为市场部所有正职干部，从市场部总裁到各个区域办事处主任，都要提交两份报告，一份是述职报告，一份是辞职报告。在竞聘考核中，包括市场部代总裁毛生江在内大约30%的干部被替换下来。

此事当时被竞争对手评价为“炒作”，但事实上，在1996年通信市场爆发大战前夕，华为市场体系高达30%的人真的下岗了。公司发展需要变革，但变革难免有阻力，最大的阻力来自现有组织的惯性。任正非的这一举措让华为明白，“在市场一线捕杀的人，不允许有思想上、技术上的沉淀。必须让最明白的人、最有能力的人来承担最大的责任”。

不过，任正非也深知“恩威并施”的重要性。每年华为会从一线撤换下来很多人，这些人可调往海外市场，或升迁、转岗、内部创业。其中内部创业就是鼓励员工出去创办企业，华为可免费提供一些产品供员工所创公司销售。据说，免费提供的产品价值 = 员工所持华为内部股 × 1.7。2000年底，曾被认为是任正非接班人的李一南离开华为，创办了做数据通信产品的北京

港湾公司。据透露，华为当时给了他不小的支持，其中之一就是将他持有的华为内部股兑换成相应的华为数据通信产品。北京港湾公司成立第一年销售额就以数亿元计，而现在，北京港湾公司已成为华为的竞争对手。

华为公司容许个人主义的存在，但必须融于集体主义之中。HAY 公司曾问任正非是如何发现企业的优秀员工的，他说：“我永远都不知道谁是优秀员工，就像我不知道在茫茫荒原上到底谁是领头狼一样。企业就是要发展一批狼，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。企业要扩张，必须有这三要素。所以要构筑一个宽松的环境，让大家去努力奋斗，在新机会点出现时，自然会有一批领袖站出来去争夺市场先机。市场部有一个“狼群”组织计划，就是强调了组织的进攻性（狼）与管理性（狈）。”

公司发展到一定的规模，必须要建立人才培养机制来解决组织发展中的人才瓶颈。华为在 20 世纪 90 年代中期也面临同样的问题，主要是通过建立任职资格体系来解决的。目前，华为的任职资格管理制度已经成为各大企业学习的对象。

人才培养机制的建立已经有了系统的流程，但在实际工作中，尚需要注意几个问题。

1. 需要统一规划和系统设计

任职资格体系的建立是一个复杂的工作，有必要进行统一规划、系统设计。而且，伴随着任职资格体系的建立，相应的激励体系也要随之建立，甚至有可能涉及组织结构的调整、工作内容的重新分配，而这些，往往是部门层面无法独立完成的。因此，任职资格体系的建立是公司层面的工作，要统一规划。否则，就会造成思想的差异、方法的不同、力量的分散，导致最终的结果是事倍功半。

经常有公司存在几套不同任职资格制度的情况。在公司层面建立了一套任职资格管理体系，各部门在执行公司层次的任职资格管理体系的同时，又建立了自己部门的一套任职资格管理体系，这样就造成了管理的混乱和资源的浪费。例如，公司研发中心的任职资格等级划分为6个级别，6级是最低的级别，而工程分公司则只有4个级别，1级为最低级别。这样划分的后果会造成人员在相互流动时，级别对应出现困难，给管理带来不必要的麻烦。另外，任职资格的评定组织存在着两套“班子”，公司及部门各自建立了自己的任职资格评定组织，其结果是重复评定、互相冲突。

2. 任职资格标准不是一成不变的

虽然保持任职资格的相对稳定性是前提，但不管哪种类型的人才在任职资格确定以后都不是一成不变的，要根据内外部环境对人才的需求变化而做出相应的调整。企业内部的资格认证体系中心也要确定一个相对稳定的更新任职资格的间隔时段，比如每两年或五年更新一次资格标准。

3. 职位分类、分层一定要有相应的指导原则

职位的分层首先要考虑战略对人才的要求，要进行战略规划，明确企业需要哪几方面的人才，需要什么层次的人才。

在建立任职资格体系的过程中，职位划分是一个非常重要的工作，将会直接影响到任职资格体系的有效性和适应性。职位划分包括两个方面：职位分类和职位分层。职位分类是指对工作性质相同、任职能力相似的不同职位进行识别和归类；职位分层是指根据企业战略对人才的要求以及不同职位类别工作难度、任职能力要求的复杂性来对不同职位类别进行层级划分。职位分类、分层必须遵循六大原则：与工作紧密结合原则，适应公司发展要求原则，统一分类原则，区分度明显原则，垂直上升和横向流动双向发展原则以及突出重点领域原则。