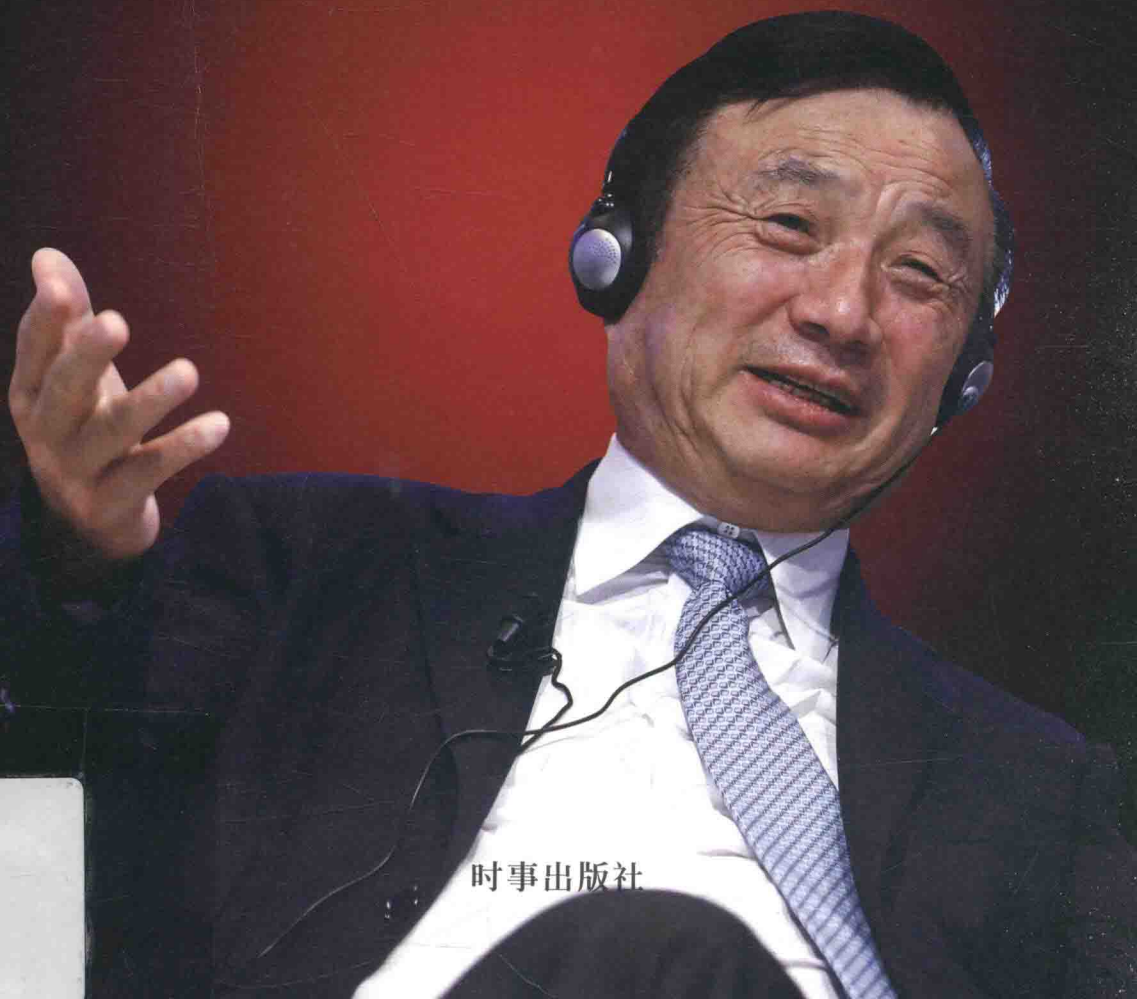


一代商业领袖的艰辛成长史
深度探讨任正非带领华为走向世界的经营之道。

任正非

永远思考失败

王楠◎著 | 当所有人都仰慕他的成就时，
踏实和沉淀才是他最引以为傲的财富。



时事出版社

任正非

永远思考失败

王楠◎著



时事出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

任正非：永远思考失败 / 王楠著 . — 北京：时事出版社，
2017.2

ISBN 978-7-5195-0077-1

I . ①任… II . ①王… III . ①任正非 - 生平事迹
IV . ①K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 001581 号

出版发行：时事出版社

地 址：北京市海淀区万寿寺甲 2 号

邮 编：100081

发行热线：(010) 88547590 88547591

读者服务部：(010) 88547595

传 真：(010) 88547592

电子邮箱：shishichubanshe@sina.com

网 址：www.shishishe.com

印 刷：北京建泰印刷有限公司

开本：787×1092 1/16 印张：19 字数：210 千字

2017 年 2 月第 1 版 2017 年 2 月第 1 次印刷

定价：38.00 元

(如有印装质量问题，请与本社发行部联系调换)

前言

在中国企业家中，任正非是个独特的倔老头。

他一手创建华为，打过无数场硬仗，市场份额从几百万做到几十亿美元，但他从不标榜成功，也不炫耀财富，而是无时无刻不在强调着“冬天来了”。

带着“惶者才能生存”的警示，他始终强调企业发展中的危机意识。或许，这一切来源于他的老母亲，她生前曾一直为其存钱，以待在华为遇到危难的时候去帮助他。即使是在华为挺进全国电子百强榜首位的2001年，任正非却发出了《华为的冬天》一文。他说：“我这十年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，我们大家要一起来想，怎样才能活下去，也许才能存活得久一些。”

一个时时刻刻感受到冬天的人，不会盲目自大，也不会故步自封。这个谨慎的老人，始终在准备冬天的棉衣，以备度过开拓路上的所有严寒。

不久前，72岁的他深夜独自在机场打车，照片被网友传上网络，他一跃上了热搜榜，哭笑不得地尝了把做网红的滋味。

不过，低调与踏实的确是任正非身上一贯的标签。

作为一个成功的企业家，他从不自视聪明，将自己定义为社会楷

模。他将华为的成功归为阿甘精神，并把它归纳为“四傻”：傻干、傻付出、傻投入、傻回报。

他崇尚工匠精神，认为认真做好产品才是最朴素的企业之本。他改变了中国企业的世界形象，让我们从仅仅简单复制和掌控廉价劳动力的局面，转变成技术创新和人才驱动下的新格局。

他居安思危，总是不断挖掘每一次失败的根源，即使在他人看来理所当然的“成功”，在他的认知里依然没有窃喜和心安理得，反而多了一份务实的自省精神——永远思考失败，总是在温暖的时期给自己冬天般的冷静和危机感。

在追求“短平快”的时代里，他的团队里有1万名博士，近百名国外专家，只为做技术研发。

他从不急功近利，急于追求单一规模成长而放弃战略性机会。

他甚至拒绝企业上市，转而将98.6%的股权下放给员工。

不融资，却融到了员工的心。

在这个很多人都愿意去做平台的时代，任正非却始终脚踏实地地做着实业，并坚信这是中国企业未来的真正趋势。

2017年新年伊始，华为先于其他企业出炉财报——2016年销售额达5200亿元，进入全球500强前75名，在全球千亿规模企业里增速排第一。华为以一份耀眼的成绩单，告别辉煌的2016年，迎接更具挑战与希望的2017年。

任正非与他所创建的华为，都带有中国传统的吃苦耐劳精神。而这正是我们曾经缺失，如今正在逐渐捡拾的。当所有人仰慕财富与成就时，踏实和沉淀才是他们最引以为傲的财富。从这个意义上讲，中国应该为拥有华为这样的公司而感到骄傲，中国人应该向任正非这样的企业家诚恳致敬。

目录

Contents

| 第一章 |

为什么华为比 BAT 总和还厉害

1. 全球最大的通讯设备提供商 // 003
2. 不可取代的科技生态公司 // 009
3. 华为的“上甘岭” // 016
4. 一杯能吸收宇宙能量的咖啡 // 022
5. 世界科技的中国“芯” // 028

| 第二章 |

华为精神就是任正非

1. 逆风做主流 // 037
2. 女子本弱，为母则刚 // 042
3. 绝不第三次“下岗” // 049
4. 44岁可不可以人生逆袭 // 055
5. 低调务实的掌门人 // 059

| 第三章 |

企业家植入的企业基因

1. 尊重汗水，坚信常识 // 067

2. 卓越是一种态度 // 073

3. 永远的忧患意识 // 079

4. 只专注做一件事 // 085

5. 华为主航道，这样玩 // 090

链接：2015年任正非最新修订版《致新员工书》 // 095

| 第四章 |

做用户真正需要的产品

1. 匠心 + 用户粘度 = 用户需求 // 103

2. 打造知识力密集型企业 // 110

3. 实实在在的企业可以走得更远 // 116

4. 理解的沉默 // 123

5. 做困难的事或许更容易 // 130

| 第五章 |

永远奔跑的阿甘

1. 华为的“知与本” // 137

2. 就一个字，傻 // 141

3. 拒绝短视和机会主义 // 147

4. 烧不死的鸟是凤凰 // 153

链接：任正非写给华为的《北国之春》 // 158

| 第六章 |

华为人为何如此拼命

1. 让听得见炮声的人做决策 // 171

2. 人力增值大于财务增值 // 177

3. 最赚钱的华为人 // 182

4. 给员工的好处就是“苦” // 186

链接：《华为基本法》 // 192

| 第七章 |

走出国界的土狼

1. 本地化经营 // 215

2. 全球配置资源 // 221

3. 长远就不能“一锤子” // 228

4. 错过了发展机遇，将会全军覆没 // 233

| 第八章 |

不上市的华为在想什么

1. 资本市场本质贪婪 // 241

2. 工具不是目的 // 245

3. 不融资，却融到员工的心 // 250

链接：华为的红旗到底能打多久 // 255

| 第九章 |

下一个倒下的会不会是华为

1. 当华为遇到 90 后 // 267

2. 危机的种子 // 273

3. 仿今天，不如学过去 // 280

4. 华为或被超越，但任正非不会 // 285

| 后记 |

谁能接得住华为这根“接力棒” // 291

第一章

为什么华为比 BAT 总和还厉害

很多人都说，任正非是一位完美无缺的企业家，这样极高的评价，任正非自是当之无愧。2015年，华为营收2882亿元，比BAT营收总和还要多800亿。阿里巴巴尽管是世界上最大的零售企业，但是因淘宝商城假货流通市场而备受争议；腾讯尽管是中国最大的社交开发与服务企业，但却因成为抄袭大王而被业界放冷枪；百度尽管是全球最大的中文搜索引擎，却因提供色情信息搜索与不良竞价排名搜索而被大众破口大骂。BAT（百度、阿里巴巴、腾讯）的负面影响已经成为挥之不去的记忆，华为作为全球最大的通讯设备提供商，不仅仅在互联网上看不到其负面消息，而且还让人们看到了一个低调务实、艰苦奋斗的华为掌门人任正非。

1.全球最大的通讯设备提供商

在残酷的竞争中胜出的羊群首领，以其天然的威望统领整个群落，那种“权”与“威”的结合坦然到无羊质疑，这位首领就是“领头羊”。羊群在领头羊的带领下沿着既定的方向一直向前，再恶劣的环境也阻挡不了羊群的奔跑，仿佛前方就是它们的目标，而这个前方有多远，它们不知道也不需要知道，只要跟着领头羊跑，就对了。

任何一个领域也都有走在最前沿的企业，它们就是行业中的“领头羊”。其能够洞悉大背景下的跑道是否够宽，能够甄别大环境下的奔跑速度是否够快，能够以一己之力带动整个行业瞄准一个相对准确的方向顺势发展，即便在最恶劣的事态下也能够创造出截然不同的加速度，无形中为行业里的其他企业遮风挡雨，形成硕大的“保护伞”。

2016年第一季度，全球几大通讯设备供应商纷纷出台各自年报，2015年作为“十三五”的收官之年，它的经济、政治、国际国内等诸多关系注定是不平凡的。就拿排行全球前五位的几大通讯设备供应商来说，一些数字就暴露出几家欢喜几家忧的局面。

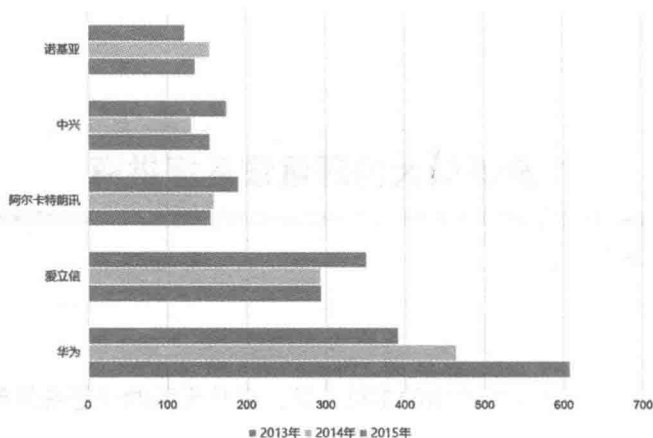


图 1-1 全球五大通讯设备制造商 2013-2015 年整体业务收入 (亿美元)

表 1-1 全球五大通讯设备制造商 2013-2015 年整体业务收入(亿美元)

序号	公司名称	2015 年	2014 年	2013 年
1	华为	608	465	392
2	爱立信	294	293	352
3	阿尔卡特朗讯	155	159	190
4	中兴	154	131	175
5	诺基亚	136	154	123

从数据上不难看出，华为已成为全球通讯设备供应商的“领头羊”。自 2013 年的全球收入一度超越蝉联多年“一哥”的爱立信后，“领头羊”华为已经连续两年以 30% 的收入增长速度冲在行业前沿，并越来越拉大了与“第二名”爱立信的收入距离。2015 年，华为的同期收入增长高达 37% 之多，是几乎处于原地踏步的爱立信的 2.1 倍。

是什么因素改变了竞争格局，让沉默多年的华为后发制人般一

跃登峰？仅 2015 年一年的收入，华为就超越了 BAT 的总和（2015 年，百度、阿里巴巴、腾讯“三巨头”的年收入分别为 663.82 亿元人民币、762.04 亿元人民币和 1028.63 亿元人民币，合计约 2454 亿元人民币，仅为华为 2015 年全球总收入 3950 亿元人民币的 62%）。

自 1987 年成立至 2015 年，华为奔跑了 28 年。这 28 年里有艰难的创业期，有激烈的市场竞争，有坚定不移的原则，亦有华为掌门人任正非的非凡领导。是的，华为今天的荣耀离不开 28 年的勇往直前，更离不开任正非对华为的严苛“教育”。

1944 年，任正非出生在贵州山区一个贫困的小村庄，父母都是在乡村从事教育工作。在那个衣食住行都充斥着危机的年代，父母给孩子们补足了“精神食粮”，在这对朴实的人民教师心里，知识不仅仅是改变命运的筹码，更是抵御一切危机的护城河，他们认为孩子们的教育是绝对不可以耽误的。恰是父母在教育上的严格把控，使得任正非兄弟姐妹六人受到很好的教育。这份坚持传承给了年轻的任正非，1987 年他初创华为的时候，就在心里坚定地告诉自己——华为，绝不可以输在自我学习上！

事实上，在任正非决定创建华为的时候，中国众多的企业家也都将目光瞄向了通信与科技领域，仅仅上个世纪 80 年代中后期，全国就诞生了近 500 家通信制造类企业。以无线通信技术为主的通信设备制造业作为资金与技术并重的密集型行业，伴随着这个时期陆续续兴办起来的企业而逐渐成熟，并得到广泛的应用。正是这样的潮流引领着华为等一大批企业迅速地成长起来。

当竞争环境呈现出平稳递进的状态时，竞争对手越多，竞争越

激烈，优胜劣汰的企业生存方式就愈发明显。通信制造业中的任何一个企业，一旦加入便注定要经历一场声嘶力竭的死亡竞赛，胜者就是死得最晚的那一个。或许，任正非一早就知道了这个游戏定律，所以始终向华为的员工们灌输所谓的“冬天思想”。目前看来，华为确实活到了“那个时期的最后”。

华为，凭借什么做到了“活到最后”？

显而易见，华为的成功在一定因素上取决于掌舵者任正非的思想，而华为一直活得很滋润的关键就是不断做大、做好、做强！当然，用任正非的话说就是，他把自己和华为逼上了“梁山”，那是一条不归之路，付出的亦是生命的代价！

“通信产品不一样，不能做不好的产品。这对小公司而言是极其残酷的，一个小公司做高技术标准，怎么可能？我们付出的是生命的代价。我们不可能再后退，因为我们一分钱都没有了，不可能再后退，所以我们就走上了这条不归路，不是想象中的这么浪漫，没有那么精彩，就是为了生活，逼上了‘梁山’。”任正非如是说。

“成长的烦恼”仿佛是所有中国企业发展过程中一定要经历的一次“生长痛”。军人出身的任正非，入行之初还不知道什么叫做市场经济，甚至搞不懂为什么要有竞争。一次，任正非遇到一个有着二十几个人的小团队，当时这个小团队的负责人说可以低价购进电视机。在上个世纪80年代的中国，电视机可谓一个新鲜的词汇，售价暂且不说，单是货源就很难寻觅，更别说比“行价”低很多的购进价格了。那时候的任正非是一个初入社会的青年，他的思想里依

然矗立着军人的操守和原则，可是他忽略了，他的优良品德并不是所有人都具备的。任正非将手里的资金都交给了这个小团队的负责人，但对方拿到钱之后就人间蒸发了。任正非的轻信导致了公司的损失，上层领导甚至对他的管理和执行产生了强烈的质疑，不愿意再拿出资金供他去打官司要账，他们担心再出资会再次“打水漂”。

这次失败的经历使任正非终于明白了什么叫竞争，什么叫市场经济。

“从法律书里，我悟出市场经济的两个道理，一个是客户，一个是货源。我们要找到货源，也要熟悉交易的法律诉讼……我们那个时候一分钱都没有，把代理搞得乱转。因此，我们没有货源就寻求货源，我们就给它（找到的货源）做代理，我来帮你卖，收了钱我再留下一点后还给你。我们代理了以后，因为做得太好了，人家觉得你们要把市场占完了，又不给我们货了，把我们好不容易赚到的钱逼到市场上去，再高价卖给客户，从而维护市场信用。”任正非从这次失败的经历中总结道。

就通信制造行业的市场而言，客户是稳定的，只要货源相对稳定，那么企业就可以平稳度过成长期。借助中国改革开放的先机，华为的成长是顺势而行的。随着全球化进程的加速，那些借助改革春风成长起来的企业走到了“十字路口”，一面是闯世界，另一面是守家园，笼罩在上空的还有激烈的市场竞争。正确的经营理念固然是企业做大做强的前提，但只有优秀的人才梯队与技术创新才是企业矗立在行业顶端、始终昂首前行的核心。

在华为，无论是基层员工还是中坚力量，也无论其进华为之前

的身价有多高、学历有多骄人，想要踏进华为的门就必须先接受一场叫做“大队培训”的知识洗礼，也只有达到华为大学毕业要求的“学员”才能顺利晋升为华为的员工。

华为推陈出新的源头，即是对员工最初的培训课程内容。学员入校后，先分班，再与专职的教官、班主任、班主任助理、生活老师、思想老师等组建的教学团队成员一一见面、交流。这是一种全封闭+半军事化的教学模式，文化占比约50%，教学内容包括团队建设、自我批判、敬业精神、企业文化、诚信原则、服从组织、客户心理等基础工作胜任内容；另外，如信息安全、质量安全、消防安全、保密信誉、办公软件操作等也隶属于培训内容；当然，最关键的培训内容是华为的企业文化与通信专业方面的知识和技能的学习。

多年来，任正非坚持为每一个“华为人”定制个性化的培养方案。他相信，企业的生存发展离不开核心人才的创造和付出，企业的持久竞争力离不开企业在行业中的主导责任与地位，而将这两项都做得到位，就一定不会跑偏。奔跑得再快，一旦方向错了就会万劫不复。想想当初一起成立起来的通信设备公司，有多少在建立的时候比华为“大”，而如今，要么形单影只、奄奄一息，要么苟延残喘、颠沛流离，要么鱼烂取亡、安坐待毙。只有华为在继续前行，只有任正非始终坚持自我的根本不动摇，稳坐中国通信设备的头把交椅，依然在不断自我完善、学习和创造。