

中国企业家典范任正非的**创业真经**

奋斗不息

任正非的24堂创业课

互联网时代，创业者突围不可错过的创业实战课

余卓翰◎编著

深度揭秘
任正非经营管理
的雄才大略
和商业智慧

 地震出版社

中国企业家典范任正非的创业真经

奋斗不息

任正非的24堂创业课

余卓翰◎编著



地震出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

奋斗不息：任正非的24堂创业课 / 余卓翰编著. — 北京：
地震出版社，2018.7

ISBN 978-7-5028-4970-2

I . ①奋… II . ①余… III . ①通信企业—企业管理—
经验—深圳 IV . ① F632.765.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 080773 号

地震版 XM4165

奋斗不息——任正非的24堂创业课

余卓翰 编著

责任编辑：范静泊

责任校对：凌 樱

出版发行：地震出版社

北京市海淀区民族大学南路9号

邮编：100081

发行部：68423031 68467993

传真：88421706

门市部：68467991

传真：68467991

总编室：68462709 68423029

传真：68455221

市场图书事业部：68721982

E-mail: seis@mailbox.rol.cn.net

<http://www.dzpress.com.cn>

经销：全国各地新华书店

印刷：三河市九洲财鑫印刷有限公司

版 (印) 次：2018 年 7 月第一版 2018 年 7 月第一次印刷

开本：700×1000 1/16

字数：173 千字

印张：14.5

书号：ISBN 978-7-5028-4970-2/F(5673)

定价：42.00 元

版权所有 翻印必究

(图书出现印装问题，本社负责调换)

前言

当前，国家大力提倡“大众创业，万众创新”，在国家对创业、创新政策的扶持下，一波波创业者暗流涌动，随后一批批初创企业如遍地开花般崛起，一场创业热潮在轰轰烈烈中涌现。

然而，国家每年有超过1.2万家公司创立，同时却又2/3的企业因为“玩”不下去而倒闭。大多数民营企业总是逃不脱“各领风骚三五年”的宿命，我们也经常能听到和看到太多的关于中国民营企业的崛起后又衰落、倒闭的悲惨故事。但是华为作为一家典型的民营企业却成功了，并创造了业界神话。

任正非从21000元起家，用30年时间，从一个由6人创建的名不见经传的小企业发展为市值千亿、拥有超过17万员工的产业帝国——华为。任正非用自己奋斗不息的创业经历，为华为书写了一部辉煌的创业启示录，让人们在任正非的人生历程中学到了更多的启示与经验。

创业精神的淬炼。在任正非身上，我们可以看到一个真正的管理者所具备的积极心态和优秀品质；在他身上，我们看到了一种罕见的让心灵震撼的力量，那就是踏踏实实、诚信处事的超然心态以及在寻找实现自己人生价值道路上所体现的那份饱满的热情和充满活力的激情。任正非带领每一个华为人所创造出的伟大神话，在人们心中激荡不已，他的锲而不舍、永不放弃、奋斗不息的精神也长久地激励着每一个身处困境

的创业者。

用人模式的革新。任正非的伟大精神和优秀品格是人们所钦佩不已的，同时他在企业、团队、员工管理制度方面的天赋和智慧也是让每一个企业家所敬仰的。他总是能用极具高瞻远瞩的眼光看待市场发展趋势，看待企业发展前景，像华为的一盏指路明灯，为华为的发展指明了方向。他所提出的“以奋斗者为本”成为每个华为人艰苦奋斗、吃苦耐劳的指南针，并因此铸就了一批“烧不死的凤凰”；他用“工者有其股”“不让雷锋吃亏”“让听得到炮声的人来做决策”的方法吸引并留住了很多企业精英，为华为创造了更多的价值、更大的贡献。

市场策略的锻造。任正非用“以客户为中心”的原则，服务于客户、服务于市场；用高品质产品赢得了全球的赞誉；以用户体验为中心，让品牌口碑传遍四海，拓展了海内外市场的同时，更奠定了华为国际化企业的声誉。

管理模式的变革。任正非用变革的眼光和手法，为华为制定了卓尔不群的管理模式；用制度这柄富有法制气息的利器将华为逐步带入“无为而治”的境界，成就了华为如今在我国企业管理中的标杆地位。

竞争策略的凝练。任正非用“竞合”与“先僵化，后优化，再固化”的方式为自己打造了强大的竞争力，实现了华为“只做第一，不做第二”的伟大梦想。

创新方略的立异。“创新创业”是任正非引导华为崛起而起之后真正进入国际化扩张跑道，并实现攻城略地的重要战略。任正非用“拿来主义”实现了新旧融合、中西融合，并激发了研发人员的研发活力，让创新产品如泉水一般不断涌进国际市场。

企业文化的沉淀。任正非将华为的企业文化根植于全体员工的思想当中，将“狼性文化”作为企业文化中生生不息的精神动力，在每一个华为人身上得以传承；将“艰苦奋斗”作为企业文化永不褪色的主题，激励每一个华为人塑造吃苦耐劳、发愤图强的职业精神，并以此驱动每一个华为人自发为实现企业的美好愿景而不懈努力。

危机意识的塑造。任正非是一个典型的“忧患重症患者”，他总是无时无刻不在为华为未来的前景而殚精竭虑，无时无刻不在思考华为即将面临的失败和危机，并时刻提醒全员保持危机意识，消除侥幸心理。这种独树一帜的危机意识激发了员工齐心协力的团队精神，使他们爆发出潜在的超常能量，竭尽全力为华为在激烈的市场竞争中创造更好的生存环境。

这就是任正非，无论从哪个方面他都能凭借其卓越的智慧以及奋斗不息的精神，攻破华为发展中的壁垒，带领华为走出困境，成为中国企业走上国际舞台的成功典范。他是中国创新、创业的优秀样板。

本书全面梳理和总结了任正非的创业精神、用人模式、市场策略、管理模式、竞争策略、创新方略、企业文化、危机意识，可以说是中国优秀企业发展的创新、创业真经。此外，读者可以从书中领略任正非在各种场合其管、治企业的风采，以及经营企业的专业素养与优秀企业家精神品质。任正非这种非凡的智慧和奋斗不息的品质在任何时代都值得我们学习。

目 录

第一章

创业精神—— 创业是创业者的一 种精神修炼

第 1 课：创业是把梦想变为现实的过程 / 002

不奋斗就没有出路 / 002

梦想+实干，两万到千亿不再是神话 / 005

当机遇来敲门，要牢牢把握 / 009

第 2 课：创业需要做好艰苦奋斗的准备 / 013

创业路上要永远保持激情 / 013

用苦难喂养创业梦想 / 016

板凳要坐十年冷 / 019

第 3 课：思路决定出路，格局决定结局 / 023

创业要保持一颗理性的头脑 / 023

不做昙花一现的企业 / 026

发展需要静水潜流、大道无声 / 028

第 4 课：创业最怕的就是不够专注和极致 / 032

创业成功密码：坚持只做一件事 / 032

将战斗力发挥到极致 / 035

用人模式—— 创业坚持以奋斗 者为本

第 5 课：选对的人，做对的事 / 040

天下英雄尽入吾彀中 / 040

个人英雄主义要不得 / 044

人才任用自由雇佣制 / 047

干部必须从实践中出来 / 050

第 6 课：为奋斗者做阶梯，铺设人才成长之路 / 053

让人才增值先于资本增值 / 053

优胜劣汰企业才能永葆活力 / 056

用最优秀的人培养更优秀的人 / 059

职务轮换，用机制打天下 / 061

第 7 课：有勇气打破固有思想的障碍 / 065

敢于破格提拔任用 / 065

让“听得见炮声”的人来做决策 / 068

第 8 课：强效激励，人人分享收获 / 071

不让“雷锋”吃亏 / 071

股权激励：工者有其股 / 074

**市场策略——
以客户为本，以
客户满意度为标准**

第 9 课：客户就是上帝，就是创业的根本 / 080

时代的竞争是客户的竞争 / 080

为客户服务是企业存在的唯一理由 / 083

客户再小也要见 / 085

第 10 课：不做没有利润的产品 / 089

忽略产品质量，就等于自杀 / 089

产品不要忽略低端市场 / 092

产品竞争以用户体验为中心 / 094

第 11 课：从创业者升华为职业管理者 / 100

使部下成为英雄，自己成为领袖 / 100

自律永远是成本最低的管理 / 103

在黑白之间寻求平衡 / 105

第 12 课：创业离不开制度这柄利器 / 110

组织没有铁的纪律就没持续发展的力量 / 110

处理人要有分寸和水平 / 113

管理的最好境界是“无为而治” / 115

第 13 课：做好财务管理，莫让财务泡沫乱了创业阵脚 / 119

预备“粮草”，准备“过冬” / 119

加强财务管理制度的监管和优化 / 122

将财务人员融入市场 / 126

**管理模式——
创业企业的“法
制”变革**

竞争战略—— 打败一切竞争对手

第 14 课：只做第一，不做第二 / 130

要么领先，要么灭亡 / 130

最大的竞争者是自己 / 133

第 15 课：练就以弱胜强的竞争本领 / 137

与竞争对手也要手拉手 / 137

高度重视知识产权 / 140

创新方略—— 标新立异，永远 不做大多数

第 16 课：创新助企业走向卓尔不群 / 146

不创新才是最大的风险 / 146

没有理论的创新，就是“一地鸡毛” / 150

第 17 课：绝大多数的创新是融合与激发活力 / 153

创新也要“拿来主义” / 153

变革要主张进行“滴水石穿”式的改良 / 156

优化老产品也是一种创新 / 160

第 18 课：创新是一场没有终点的长跑 / 164

与世界共享创新机遇 / 164

先做追随者，后做领跑者 / 167

鼓励创新就要接纳创新失败 / 170

企业文化—— 创建有灵魂的企业 才能生生不息

第 19 课：企业文化是永不枯竭的资源 / 174

唯有文化才能生生不息 / 174

诚信是企业竞争的最大财富 / 177

坚持自我批判才能长盛不衰 / 180

第 20 课：信奉“狼性文化”，创业要像狼一样去战斗 / 184

以“狼性文化”缔造业界航母 / 184

唤醒团队的“狼性”进攻力和执行力 / 187

狼的眼睛中永远闪烁着希望的光芒 / 190

第 21 课：艰苦奋斗的精神永恒不变 / 193

“烧不死的鸟是凤凰” / 193

“床垫文化”要坚持 / 196

危机意识—— 居安思危，不是 危言耸听

第 22 课：看似平静的背后往往潜藏着难以预测的灾难 / 200

企业“寒冬”厄运终将来临 / 200

每天都要思考失败 / 203

第 23 课：创业——活下去才是硬道理 / 207

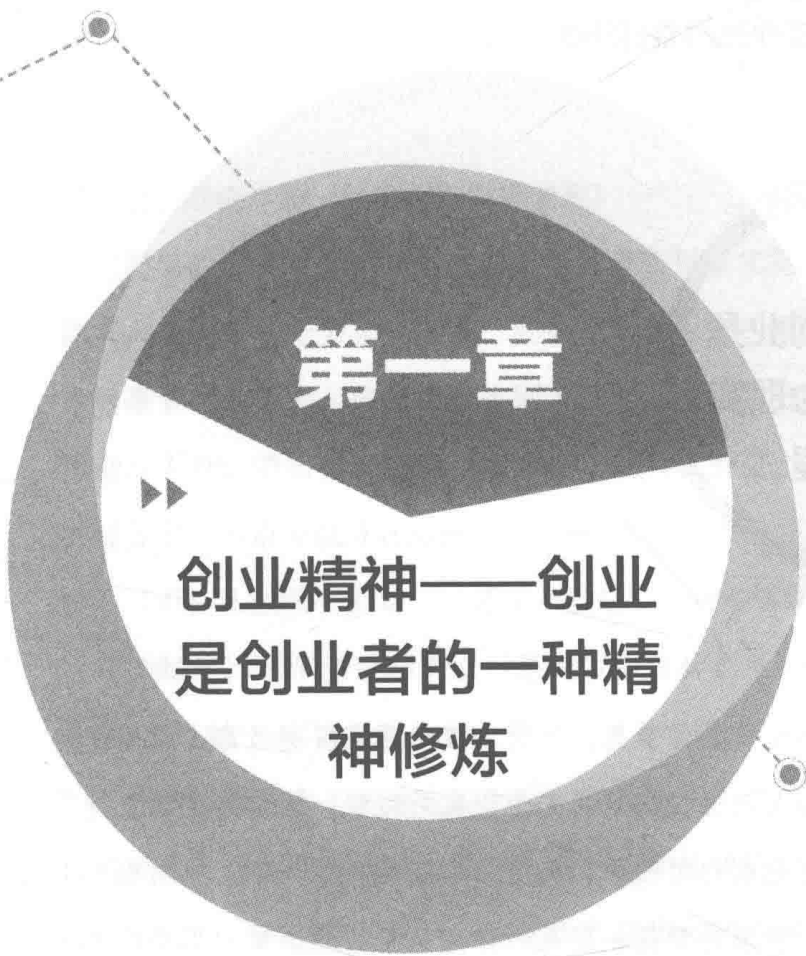
先谈生存，后谈发展 / 207

不能关起门来赶超世界 / 210

第 24 课：危机在前，改革必行 / 213

进攻是最好的防御 / 213

对手优化了，我们不优化是自寻死路 / 216



第一章



创业精神——创业
是创业者的一种精
神修炼

第1课：创业是 把梦想变为现实 的过程

每个年轻人都有自己的梦想，然而，梦想是需要通过努力付出才能收获成功的。创业就是坚持把梦想变为现实的过程，但能将梦想坚持下去的人并不多。在创业的过程中，失败不一定是一件坏事，成功也未必就是最终的结果，但坚持梦想一定是一件意义非凡的事情。那些所有在创业路上取得成功的人，在获得巨大成功之前，必须在梦想的道路上努力奋斗，坚持不已。很多时候，只有始终坚持自己的创业梦想，才会有奇迹发生。

不奋斗就没有出路

不奋斗，华为就没有出路。

同时相信每个志向高远、有所追求的人，心中都有一个伟大的梦想，然而，梦想对于每个人来讲，都是公平的，只要你不安于现状，敢

于奋起，不论年龄，谁都可以拥有梦想。

但是梦想并不是一句空喊的口号，没有付诸实际行动去为梦想奋斗的人，梦想最终沦为了一场梦，到头来一切皆空，依然站在原点。即便在追逐梦想的道路上，你的起点比别人要晚些或暂时处于困境，但只要你肯奋斗不息，终将找到出路、甚至超越别人。所以，在把梦想变为现实的过程中，不奋斗就没有出路。

“不奋斗就没有出路”，任正非就是一个典型的例子。

1982年，对于任正非来说，是人生中最有意义的一天。这天，任正非结束了14年的军旅生活，从此走上了大不相同的人生。

在党中央颁布了新的政策之后，20世纪八十年代的百万大裁军浪潮席卷而来，这样的变革意味着军人的一次集体整编、集体转业。此时，任正非作为一名基建工程兵，正是这大裁军中的一员，所以，已经升职为副团级干部的他，不得不面临一场人生的全新选择。

任正非起初非常迷茫，自从大学毕业后，一直都是在部队生活，十几年的军旅生活已经让他完全适应，并形成了一种依赖感，没有生活压力，不用为生计犯愁。正在此时，任正非收到了上级的通知，因为国家重视技术骨干的培养和任用，所以他作为一名基建工程兵，可以享受特殊的待遇：去军事科研基地工作，可带家属，这对于任正非来说已经是再好不过的安排。

当带着妻子和两个孩子来到基地之后，孩子们对全新的环境充满了好奇。在四处转悠玩耍的时候，女儿感慨此地荒凉的话触动了任正非的心。虽然女儿说得轻描淡写，但任正非内心却觉得自己亏欠孩子很多。

“是去还是留？”这个问题在任正非内心萦绕了良久，最终，任正非做出了一个惊人的决定：放弃军旅生涯。这也使任正非踏上了他的另一段人生征程。

当时国家正在加大经济特区建设的力度，任正非也将这一区域作为接下来的发展之地，于是，深圳就是任正非开始全新生活的地方。任正非的夫人先进入了深圳南海石油深圳开发服务公司（简称：南油集团）工作，随后任正非也入公司工作。刚进公司，任正非抱着满腔热忱，希望干出一番大事业，于是一边工作，一边关注时事，他发现交换机技术产业是一个极具前景的发展方向，在他成功说服领导之后，便在公司资金的支持下开始投入到研究当中。但遗憾的是，任正非并没有成功，最后只好怀着失望辞职。

一次失败并没有浇灭任正非的工作热情，于是，他选择自己创业。然而，选择什么项目创业是任正非需要认真思考的问题。在一个偶然的时机，一个朋友找任正非帮他卖一些设备，而这个朋友正好是做程控交换机的，这正好为任正非带来了很好的契机，他开始做起了代理程控交换机的生意。

在贩卖设备的过程中，任正非看到了当时中国电信行业对程控交换机的渴望，同时也发现整个市场被跨国公司所把持，民族企业在该领域完全没有立足之地。此时任正非突然表现出了他的商业天才，决定自己做研发。

1987年，任正非带着6个合伙人，拿着21000元，在工商局注册了一家“民间科技企业”——华为通信技术有限公司，意为中华有为。这样，华为就在两间杂草丛生的简易房里正是诞生了。但是，谁也没曾想

到，此时已经44岁的任正非，在仅有14个员工的运作下，竟然将此时一个看上去落魄不堪的小公司像一匹来自深圳的狼一样扑向了一个正在高歌猛进的行业，并能够在几十年之后发展成为世界级的大企业，甚至还创造了通信制造业的惊人奇迹。

任正非在自己的不断努力下奋斗不息，从最初给人打工时的失败，到后来自己努力创业取得的成功，实现了一次次逆袭，这完全是他在为自己的梦想而战。不惑之年的任正非虽然受过挫，但依然能满怀信心地挑战自我，找到出路最终成就了辉煌的创业梦想。

其实，创业无论成功与否，对于每一个人来讲都意义非凡；不论年龄大小，都不能阻碍自己为梦想施展拳脚的动力；只要有勇气，只要奋斗不息即便再艰辛，都能成功跨过艰难险阻，获得人生的升华。不管心中有何梦想，不管什么时候开始努力，只要用心努力去做，成功之日指日可待而不奋斗的人则永远找不到出路。

创业笔记

创业是一个把梦想变为现实的过程，也是一个对自身勇气考验、意志锤炼的过程。只要有梦想，只要肯努力，成功与年龄和先后无关。

梦想+实干，两万到千亿不再是神话

希望丢掉速成的幻想，学习日本人的踏踏实实、德国人一丝不苟的敬业精神。