

# 任正非 商业的本质

任正非亲口讲述：70余年商海心得，人生哲学，娓娓道来；  
30载经营要诀，商业理念，毫无保留。

孙力科 著

 北京联合出版公司  
Beijing United Publishing Co., Ltd.

# 商业的本质

## 任正非

孙力科 著

 北京联合出版公司  
Beijing United Publishing Co., Ltd.

图书在版编目 ( CIP ) 数据

任正非：商业的本质 / 孙力科著. —北京：北京  
联合出版公司, 2017.1

ISBN 978-7-5502-9079-2

I. ①任… II. ①孙… III. ①任正非—生平事迹②通信—邮电企业—企业管理—经验—深圳 IV. ①K825.38  
②F632.765.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第276975号

任正非：商业的本质

作 者：孙力科  
责任编辑：李红 徐秀琴

---

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街83号楼9层 100088)

北京玺诚印务有限公司 新华书店经销

字数：300千字 710毫米×1000毫米 1/16 印张：19.75

2017年1月第1版 2017年1月第1次印刷

ISBN 978-7-5502-9079-2

定价：39.80元

---

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有，侵权必究

如发现图书质量问题，可联系调换。质量投诉电话：010-82069336

## 第一章 思维决定了你的企业能走多远

- |                    |        |
|--------------------|--------|
| 1. 从必然王国走向自由王国     | …… 002 |
| 2. 华为没有成功，只是在成长    | …… 006 |
| 3. 发展需要静水潜流        | …… 010 |
| 4. 清晰的方向在灰色中脱颖而出   | …… 014 |
| 5. 新陈代谢是生命得以延续的基础  | …… 018 |
| 6. 坚持每天都进步一点点      | …… 022 |
| 7. 农村包围城市          | …… 026 |
| 8. 不要轻易错过任何一块“盐碱地” | …… 030 |
| 9. 企业发展不需要完美主义     | …… 035 |

## 第二章 管理首先是对人的管理

- |                     |        |
|---------------------|--------|
| 1. 不让“雷锋”吃亏，增强员工归属感 | …… 040 |
| 2. 干部必须从实践中来        | …… 044 |

3. 中高级领导的岗位轮换制	…… 048
4. “上层做势，基层做实”	…… 052
5. 人才培训计划	…… 056
6. 末位淘汰制下的竞争法则	…… 060
7. 坚持自我批判	…… 064
8. 尽心与尽力是两回事	…… 069
9. 纪律是保持行动一致的前提	…… 073

### 第三章 战略与市场是经营的双驱力

1. 做好企业的目标管理	…… 078
2. 去商业模式的发展战略	…… 082
3. 流程管理是提升效率的前提	…… 086
4. 现金流就是冬天的棉袄	…… 090
5. 海外市场上的机会主义不可取	…… 094
6. 让听得见炮声的人来决策	…… 098
7. 一切以客户为中心	…… 102
8. 寻求开拓市场的帮手	…… 106
9. 要确保拥有敏锐的市场嗅觉	…… 110

### 第四章 企业不是个人的，而是一个团队的

1. 培养和强化员工的团队精神	…… 116
2. “胜则举杯相庆，败则拼死相救”	…… 120
3. 消除个人英雄主义	…… 124
4. 独裁管理是企业发展的阻碍	…… 128
5. 保持开放和分享的姿态	…… 132

6. 团结一切可以团结的人	…… 135
7. 积极调动身边可以利用的资源	…… 140
8. 个人利益要服从集体利益	…… 144

## 第五章 知识经济时代的新经营逻辑

1. 华为的知本主义	…… 150
2. 尊重并把握知识产权	…… 154
3. 向竞争对手学习	…… 159
4. 注重学习和自我提升	…… 163
5. 把人才放在最重要的位置上	…… 167
6. 增加高科技研发的投入	…… 172
7. 知识的管理和应用	…… 176

## 第六章 创新是企业进步的标志

1. 不创新才是最大的危险	…… 182
2. 先僵化，后优化，再固化	…… 186
3. 小改进而不是大变革	…… 190
4. 真正的创新必须与实践相结合	…… 194
5. 华为的创新蜂巢模式	…… 197
6. 创新应该聚焦在主航道上	…… 202
7. 打造创新的驱动机制	…… 206

## 第七章 商业的核心在于耐力

1. 烧不死的鸟就是凤凰	…… 212
2. 板凳要坐十年冷	…… 216

3. 时刻做好艰苦奋斗的准备 ..... 220
4. 抵制诱惑，沉下心来做事业 ..... 224
5. 把一件事坚持做好，才是最大的成功 ..... 228
6. 做企业就要一步步壮大 ..... 232

## 第八章 均衡发展比盲目求快更重要

1. 均衡是生产力最有效的形态 ..... 238
2. 妥协就是寻求一种平衡 ..... 242
3. 组织结构的木桶理论 ..... 246
4. 不要过度压缩竞争对手的生存空间 ..... 250
5. 均衡并不是要求绝对公平 ..... 254
6. 能力与职位的合理匹配 ..... 258

## 第九章 企业文化推动企业飞跃

1. 思想权和文化权是企业最大的管理权 ..... 262
2. 《华为基本法》——华为人的基本法 ..... 266
3. 诚信制度是企业长久发展的重要保障 ..... 270
4. 狼性文化中的人文情怀 ..... 274
5. “只有不要脸的人，才能获得成功” ..... 278
6. 坚持艰苦朴素的作风 ..... 282
7. 享受生活，保持快乐 ..... 286
8. 从细节处把握发展 ..... 290

## 附录：任正非英国伦敦采访纪要

## 思维决定了你的企业能走多远

华为多年来一直都显得神秘而另类，它和中国其他企业有着非常显著的区别，这种区别恰恰是华为能够获得成功的关键。如果认真分析华为的成长史，就会发现它之所以会获得如今的成就，之所以能够从众多的民营企业中脱颖而出，原因就在于华为的商业思维与众不同，正因为拥有出色的独一无二的商业思维，华为才能开拓出属于自己的发展空间。



## 1. 从必然王国走向自由王国

毛泽东同志说过：“人类的历史，就是一个不断地从必然王国向自由王国发展的历史。这个历史永远不会完结。……人类总得不断地总结经验，有所发现，有所发明，有所创造，有所前进。”人们只有走进了自由王国才能释放出巨大的潜能，极大地提高企业的效率。但当您步入自由王国时，您又在新的领域进入了必然王国。不断地周而复始，人类从一个文明又迈上了一个更新的文明。

——任正非《要从必然王国，走向自由王国》

在谈到企业管理的时候，任正非从《华为基本法》的制定中获得了灵感，于是重新引用了两个特别的概念：“必然王国”和“自由王国”。其中，“必然王国”指的是人们对大自然或者社会状态的一种无能为力的状态，由于对社会规律的认识不够导致了人们的思维和行为受到了社会力量的约束。而“自由王国”指的是人们能够支配自然界或者社会的一种状态。在自由王国中，人们摆脱了盲目必然性的奴役，开始成为自然界以及自己社会关系的主人。

任正非在企业管理的理念中提出了这两个截然相反的概念，其中所要表达的意思很明显，就是要做到“无为而治”，而这是实现自由王国的一个重要方式。“无为而治”实际上是我国传统文化的核心思想之一，是道家思想中的一个精髓，所谓“无为”并不是让人什么都不做，“无为”的存在是以遵循客观规律、尊重人性为基础的，倡导的是有所为、有所不为。

在过去的一段时间，华为是典型的“人治”，老板拥有绝对的权威，上级喜欢用命令的口吻吩咐下属工作，管理者每天都在奔波忙碌，不仅工作效率不高，而且上下级的关系也处理得非常糟糕。强化管理、强抓管理的方法并没有让企业的运作变得更加顺畅。

1998年，华为正式进入大规模的扩张期，仅仅在这一年，华为的销售额达到了惊人的89亿元，这个数字在当时几乎是不可想象的。如果我们对这些数字进行具体解析，就会发现，当年华为的核心产品已经进入了国内所有的发达省份和主要城市。而在传统的交换机市场上，华为的市场份额高达22%，风头盖过了西门子、朗讯等国际巨头。

在这一时期，华为实际上已经基本实现了之前制定的“农村包围城市、最终夺取城市”的战略目标。不过对任正非而言，他此时并没有过分关心自己所取得的成就，而是开始探讨如何改进华为内部的管理。在扩张时代，领导的权力和权威不可或缺，他们必须懂得给员工施加压力，可是他也意识到自己的员工多半都是从事研发和设计工作，他们需要让自己的思维更加开放和自由，而一些硬性的工作要求、强制性的规章制度、主观因素强烈的命令，对员工发挥正常的思维没有任何好处。任正非觉得自己有必要换一种风格和方式，解除压在员工身上的那些“枷锁”，让他们的工作变得更加自主和富有张力。

任正非曾这样对下属说：“我相信，这些无生命的管理会随着我

们一代又一代人的死去而更加丰富完善。几千年以后，不是几十年，这些无生命的管理体系就会更加完善，同时又充满活力，这就是企业的生命。”这种“无生命的管理”指的就是“无为而治”，其终极目的就是减少管理者的戏份，让所有的干部和员工进行自我管理、自我控制、自我调节和自我引导。

在总结自己为什么要起草《华为基本法》时，他认为最终的目的就在于：“我们要逐步摆脱对技术的依赖、对人才的依赖、对资金的依赖，使企业从必然王国走向自由王国，建立起比较合理的管理机制……对人的管理才是最大的财富。当我们还依赖于人才、依赖于技术、依赖于资金时，我们的价值评价体系就存在一定程度的扭曲，我们还不能说是获得了自由。只有摆脱这三个依赖，才能科学决策。我们起草基本法就是要构建一个平台，构筑一个框架，使技术、人才、资金发挥最大的潜能。”

正因为如此，他开始实施了一系列的改革措施，而最重要的就是对管理方式进行改革，他意识到企业想要获得更好的管理首先需要释放员工身上的热情和积极性。毕竟在企业管理中，人的控制力和强迫力并不是确保自主达到管理目的的唯一方式，也不是最重要的方式。人盯人，以权力来压制和命令人的工作方法，不再适用于新的工作体系和工作环境。管理者可以通过激发员工的思想热情，来提升员工的工作积极性和效率，这样员工不再被推着走，而是能主动承担工作中的责任和义务。员工需要自发主动地发挥自己的潜力和才能，这样才能更好地推动企业的发展。

任正非觉得，要想将一个企业打造成更加自由的王国，要想让企业的一切运转都顺其自然，自己就一定要先从最高位置上走下来，需要让更多的人参与到企业的发展和建设当中去。华为不能只靠自己一个人的

能力，而需要一支高素质的团队，需要更多的帮手来提升竞争力。所以多年来他一直都在放权，一直都在想办法激发大家更高的积极性，给予员工更多自主选择的权利和更多的福利。

华为推行的一系列管理上的改革活动，实际上就是对企业“从必然王国走向自由王国”的探索。任正非明白，华为如果要想成为一家世界级的大公司，就必须踏上一条不断从“必然王国走向自由王国”的改进、循环之路，通过不断地循环改进来提升企业的竞争力。

## 2. 华为没有成功，只是在成长

十年来，我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。失败这一天是一定会到来的，大家要准备迎接，这是我从不动摇的看法，这是历史规律。

——任正非《华为的冬天》

2001年4月24日，任正非发表了《北国之春》一文。在文中，他说：“什么叫成功？像日本那些企业那样经历九死一生还能好好地活着，这才是真正的成功。华为没有成功，只是在成长。”在他看来，华为成长在全球信息产业发展最快的一个时期，它成长的背后则是“中国从一个落后网改造成为世界级先进网”这个大背景。因此，任正非认为华为的迅速发展不过是乘着大潮流带来的优势，而企业仍旧缺乏历练，缺乏危机的考验。从这一方面来说，华为有今天的成就更多是依赖于机遇，而不是自身的素质和本领。

进入2000年后，华为就获得了快速的发展，这与20世纪90年代初期四处碰壁、发展缓慢相比，华为的发展已经取得了实质性的进步。更重要的是，当初那个只能在国内艰难地抢占市场的小企业如今成功进入国际市场，比如2006年，华为在国际市场上的销售额占到了总销售额的65%，这样的成功无论是对华为还是对国内其他企业来说都是非常可观的。当时，有很多国内媒体和国际媒体认为华为已经是国内首屈一指的电信设备供应商了。

可是任正非觉得，华为所取得的这些成就根本不能算是成功，按照他的观点，一家真正成功的企业需要经历挫折，需要在危机中经受住考验，需要具备抵御危机的能力。而在未来的一段时间，华为必将会遇到寒冬，会遭遇各种危机和挫折。当时，他大声呼吁：“华为的危机以及萎缩、破产是一定会到来的。现在是春天，但冬天已经不远了，我们在春天与夏天要念着冬天的问题。我们可以抽一些时间，研讨一下如何迎接危机。IT业的冬天对别的公司来说不一定是冬天，而对华为可能是冬天。华为的冬天可能来得更冷一些。（因为）我们还太嫩，我们的公司经过十年的顺利发展，没有经历过挫折，不经历挫折就不知道如何走向正确的道路。磨难是一笔财富，而我们没有经过磨难，这是我们最大的弱点，我们完全无法适应不发展的心理准备与技能准备。”

当然，对华为而言，很多人并没有意识到危机的到来，也不清楚自身的危机究竟是什么。发展的成果非常喜人，几乎已经让华为欣喜万分，在一片叫好声中，任正非的呼吁堪称另类，但也足够振聋发聩。毕竟当一个公司处于快速发展的时期，很少有人会担心如果有一天公司销售额下滑、利润下滑甚至会破产企业该怎么办。

如果将目光放大到世界范围内就会发现，任正非的担心不无道理。世界上任何一家伟大的公司都是在冰与火的淬炼中坚持下来的，没有任

何一家公司是一帆风顺的，华为未来的发展道路也一定会遭遇各种坎坷和危机。任正非担心华为的发展看起来太顺利了，员工们经历的太平时间太长了，而这也许就是一个最大的灾难。

那么，这些危机到底是什么呢？华为又该如何防范呢？

按照任正非的理解，华为虽然发展迅速，但企业内部的职业化、规范化、表格化、模板化的管理还十分欠缺，管理中的重复、重叠现象非常严重，大大影响了效率。他将那时的华为比作“一群从青纱帐里出来的土八路”，认为华为的工作方法比较简单粗暴，缺乏更为合理的管理方式。

他曾经去香港考察，发现那些公司里的秘书工作效率很高，有条不紊地很快就把事情做完了。而华为的一些干部做事缺乏章法，没有一套合理的程序，做完后还要反反复复检查是否合格了，结果造成了低效率、高成本的现象。管理上的落后让任正非如芒在背，他始终觉得这是一个潜在的危险信号，一旦爆发就很可能让华为毁于一旦。

通过考察和分析，任正非意识到企业的高速发展实际上存在很大的问题，这是一个繁荣的表象，而管理上的改革已经势在必行。当时，他一直对内反复强调：“我们是否正确认识了公司的生死存亡必须来自管理体系的进步？这种进步就是快速、正确，端对端、点对点，去除许多中间环节。大批的高中级干部将随IT（管理）的推行而下岗，我们是否做好了准备？为了保住帽子与权杖，是否可以不推行电子商务？解决这些问题的关键是，我们得说服我们的竞争对手也不要上，大家都手工劳动？我看是做不到的。‘沉舟侧畔千帆过’，我们不前进必定死路一条。华为存在的问题不知要多少日日夜夜才数得清楚。”

正是管理上的大漏洞和缺陷，让任正非不得不提前做好防范工作，因此他建议华为必须认真提升工作效率，必须尽快进行技术改革和管理

体制上的革新，精简机构，强化员工培训，为即将来临的“冬天”做好充分的准备。

事实证明任正非判断的正确性。经过管理改革，华为这些年来的发展一直呈现良好的势头，销售额不断获得突破。在国际上，很多人已经将其作为通信领域内的大佬级企业来对待了，华为也从当初的追赶者成了行业内的标杆，成了后来者追赶的对象。在这种变化面前，任正非仍旧保持低调，仍旧强调要保持居安思危的想法，要关注那些潜在的危机和风险，要懂得不断改进和提高自己。对他而言，在好的企业和好的管理者眼中，成功只是一个虚无的概念。只有不断成长，只有在成长中经受住各种考验，才是企业最重要也最需要的特质。



### 3. 发展需要静水潜流

我们要的是成功，不是口号。有人说华为运行得平平静静，没什么新闻，是不是没戏了。我们说，这叫“静水潜流”。表面很平静的水流，下面的水可能很深很急。倒是那些很浅的水在石头上流过去的时候才会泛起浪花。

——任正非

2005年，任正非被美国《时代》周刊评为“影响世界的100位名人”，当时他是唯一入选的中国企业家。《福布斯》杂志对他做出了这样的评价：“任正非是一个很少出现在公众视野中的人物，却是国际上最受人尊敬的中国企业家。”2011年3月，美国《财富》杂志公布了中国最具影响力的50位商界领袖名单，任正非位列榜首，柳传志、张瑞敏分列第二位、第三位。

与这些名声形成鲜明对比的是，外界对于任正非本人的了解并不多，而且公众也很少见到任正非像其他企业家一样出现在媒体和镜头前。事实上，任正非从1987年创办华为一直到今天，几乎从没接受过任