

RENZHENGFEI

有人说他的成功是个奇迹，他凭借什么获得成功？



任正非的感悟 狼说

《福布斯》2009年度
最受国际尊重的中国内地企业家



阅读智慧男人的隽言妙语
体验“听君一言，胜读十年书”
的顿悟！

《华中科技大学出版社

阅读智慧男人的**隽言妙语**
体验“**听君一言，胜读十年书**”的顿悟！



狼说 任正非的感悟

RENZHENGFEI

有人说它是个奇迹，他凭借什么获得成功？



《**华中科技大学出版社**

图书在版编目(CIP)数据

狼说:任正非的感悟/阮芳编著. —武汉:华中科技大学出版社, 2010年2月
ISBN 978-7-5609-5841-5

I. 狼… II. 阮… III. 任正非-语录 IV. K825.38

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第219213号

狼说:任正非的感悟

阮芳 编著

策划编辑:胡 晶

责任编辑:郝婷婷

封面设计:唐 宇

责任监印:熊庆玉

责任校对:姜 茜

出版发行:华中科技大学出版社(中国·武汉)

地 址:武昌喻家山

邮政编码:430074

电 话:027-87556096 010-64155588-8005, 8006

网 址:<http://www.hustp.com>

印 刷:湖北新华印务有限公司

开 本:720mm×1000mm 1/16

印 张:14

字 数:220 000

版 次:2010年2月第1版

印 次:2010年2月第1次印刷

ISBN 978-7-5609-5841-5 / K·60

定 价:29.80元

(本书若有印装质量问题, 请向出版社发行部调换)

作者序

我们生长在一个充满机会的地方，所以我们对未来总是抱持积极乐观的态度；因为我们有了积极乐观的态度，所以我们能勇气十足，主动出击，心无旁骛地全力奋斗。我们脚踏实地，我们讲求成效，我们不徒托空言。正因为我们拥有了这样的“实战”精神，才克服了一个又一个困难，创造了一个又一个辉煌。

在讲究实战的世界里，我们不能纸上谈兵，更不宜套用任何未被验证的理论模式。但是，我们可以从历史上找经验，从榜样中树精神。这样，我们就可以在超越前进的征途中少走冤枉路。

提到华为，每一个中国人都会将其作为民营企业的领袖、中国电信界的巨头、中国民族品牌的骄傲来称赞。在称赞华为的同时，人们自然将赞许的目光投向华为背后的那个默默的身影——任正非。

作为华为的创始人，任正非为人低调。但是，因为有了他，中国企业才开始具有在高新技术产品领域与发达国家一决高下的勇气；因为有了他，中国企业家才开始冷静思索，什么才是创业和企业管理的至高境界，领导者的智慧到底能引领大家走多远。

所以，任正非绝对可以作为我们学习的榜样。

在现实中，我们每个人都要面对生活。生活有时是残酷的，面对严酷的竞争，一些人能够一直执著于自己的目标、永不停步、不断克服困难、保有忧患意识，直至赢取最后的胜利。任正非就是这样的人，他一直坚持，一步步地走，最终把当初2万元人民币起家的华为变为拥有上百亿美元销售额和雄厚技术储备的大型跨国企业，改变了全球行业格局。如果把当今中国的经济发展比作正在从海平面上升起的太阳的话，那么华为就是最灿烂的一道阳光。

我们在讴歌一个优秀的企业、一个伟岸人物的同时，也不要忘记，他是我们学习的榜样，他的身上有许多值得我们学习的东西。

经验不能光靠移植，还要靠实地扎根收成。企业的奇迹般成长、企业家的特立独行需要我们关注，而其间所蕴藏的智慧资产更需要我们去挖掘、去整理、去诠释。

正是本着这样一种思想，笔者秉持求真、求实、求是的态度，精心搜集并整理了任正非的精彩话语，并结合典型事例对其进行详细解读，最终编写成这本《狼说——任正非的感悟》一书以飨读者。本书所收集的这些经典语录浓缩了任正非的经营理念、管理智慧以及为人处事的道理，原汁原味，极具参考价值。我们把这本书呈现给读者，目的就是要将任正非的那些闪光的思想发扬光大、提纯升华，引导读者丰富自己的头脑，指导自己的行为，进而增加创业成功的把握、强化管理经营的技能。

好的图书就像一杯龙井茶，需要读者慢慢品味，并且越品越香。让我们翻开书页，一同回顾任正非走过的道路，咀嚼他饱含哲理的睿智话语，终会受益匪浅。

目 录

CONTENTS

第一章 经营理念与策略:唯有惶者才能生存	1
唯有惶者才能生存。	3
经九死一生还能好好地活着,这才是真正的成功。	5
追求在一定利润水平上的成长的最大化。	8
东方不亮西方亮,黑了北方有南方。	11
如果一个企业的发展能够顺应自然法则和社会法则,其生命可以达到 600 岁, 甚至更长时间。	14
华为的国际化是与一个跨国公司合作然后再与另一家跨国公司合作推动的。	17
均衡就是生产力的最有效形态。	20
以宗教般的虔诚感动客户。	23
对于个人来讲,我没有远大的理想,我思考的是这两三年要干什么,如何干, 才能活下去。	26
开发可不是一件容易的事,你要做好投入几十个亿,几年不冒泡的准备。 ...	29
我自己 58 岁还在学外语,你们这些常务副总裁就自己看着办吧。	32
谁消耗得最慢,谁就能活到最后。	35
为客户服务是华为存在的唯一理由。	37
拒绝机会主义。	39
看看世界,比比自己。	42

只要我们能活下来,我们就是胜利者。	45
华为公司不需要利润最大化,只需要将利润保持在一个较合理的尺度上。 ...	48
第二章 人才战略:华为唯一可以依存的是人	51
华为惟一可以依存的是人。	53
因为我们没有对人才的依赖,便没有对人才的造就。	56
华为在员工培训方面投入了大量的人力和物力。	58
如果我们顾全每位功臣的历史,那么就会葬送公司的前途。	61
华为没有院士,只有院土。	63
如果邓小平到华为公司应聘,我们是否录用?	65
毛泽东不会打枪,但他会运动群众,会运动干部。	67
在实践中培养和选拔干部。	70
小改进,大奖励。	73
此人如果有精神病,建议送医院治疗;如果没病,建议辞退。	76
自我批判、脱胎换骨、重新做人,做个踏踏实实的人。	78
进了华为就是进了坟墓。	81
茶壶里煮饺子,倒不出来就不算饺子。	84
第三章 团队建设与管理:企业发展就是要发展一批狼	87
企业发展就是要发展一批狼。	89
在管理上,我不是一个激进主义者,而是一个改良主义者,主张不断地管理 进步。	91
要在动力基础上健全约束机制,否则企业内部会形成布朗运动。	94
做事情一定要坚持对事不对人的原则。	98
在管理改进和学习西方先进管理方面,我们的方针是“削足适履”,对系统 先僵化,后优化,再固化。	100
管理层要淡化英雄色彩,实现职业化的流程管理。	103
队伍不能闲下来,一闲下来就会生锈。	105
对不合理的制度,只有修改以后才可以不遵守。	107

制定一个好的规则比不断批评员工的行为更有效。	109
末位淘汰是永不停止的。	112
要把生命注入永恒的管理优化中去。	115
第四章 企业文化:全心全意对产品负责	117
世界上一切资源都可能枯竭,只有一种资源可以生生不息,那就是文化。 ...	119
全心全意对产品负责。	121
浪费是以死亡为代价的。	123
满肚子学问讲不出来,在华为就是没学问。	125
不要做一个完人,做完人很痛苦的。要充分发挥自己的优点,使自己充满信心地 去做一个有益于社会的人。	128
只有持续加大投资力度,我们才能缩短与世界的差距。	131
自我批判,就是克服“幼稚病”的良方。	134
尊重,学习,批判地继承。	137
我们坚定不移地反对富裕起来以后的道德滑坡,庸俗的贪婪与腐败,不管 他职务高低。	139
华为的光辉是由数千微小的萤火虫点燃的。	142
我们决不让雷锋吃亏。	145
第五章 做人与做事:人的一生太顺利也许是灾难	147
业精于勤,这是你服务与进步的重要工具。	149
时光不能倒流,如果人能够从 80 岁开始倒过来活的话,人生一定会更加 精彩。	151
我的水平比你们高?是因为我比你们多体悟一点点东西。	153
什么是英雄,人们常常把文艺作品、影视作品中的人物作参照物。因此, 在生活中没有找到英雄,自己也没有找到榜样。	155
历史呼唤英雄,当代中国更迫切地呼唤英雄的群体,华为青年应该成为这样的 英雄。	158
烧不死的鸟就是凤凰。	161

做工作是一种热爱,是一种献身的驱动,是一种机遇和挑战,多么难得,我们	
应该珍惜它。	163
以高薪推动企业积聚更多的优秀人才。	166
人的一生太顺利也许是灾难。	169
不管社会上怎么攻击我们,我们的重心是建设自己。	172
第六章 责任与精神:只有背负民族的希望,才可以进行艰苦搏击 ...	175
只有规模化,才能进一步提高质量,降低成本,更好地服务社会。	177
市场已没有时间等待我们的成长,它不是母亲,没有耐心,也没有仁慈。 ...	180
我不是不见人,我从来都见客户的,最小的客户我都见。	183
大家要对经济全球化以及市场竞争的艰难性、残酷性做好充分的心理	
准备。	186
不创新才是最大的风险。	189
奋斗需一代一代人的坚持不懈。	192
抓不住牛缰绳,也要抓住牛尾巴。	195
从来就没有什么救世主,也没有神仙皇帝。	198
只有背负着民族的希望,才可以进行艰苦搏击。	201
只有保持合理的增长速度,才能永葆活力。	204
华为公司有一天也会充满了淤泥。	206
华为不战则亡,没有退路,只有奋斗才能改变自己的命运。	209
繁荣的背后,都充满危机。	211
唯有科技兴国一条振兴之路,这是企业的社会责任。	214

第一章

经营理念与策略：唯有惶者才能生存

成立于1988年的华为，用了20年左右时间，由最初几个人的民营企业成长为一家拥有7万多员工的国际性大公司，年销售额超过600亿元。有人把它当成中国的一面旗帜，有人说它是个奇迹，有人认定它已经获得了成功。总之，似乎一切赞美之词都集于一身也不为过。

军人出身，处事低调的华为总裁任正非一直不承认华为成功了。即便如此，华为能够取得如此辉煌的成绩也是值得人们学习的。那么，任正非究竟用什么策略促进了华为的神速发展？华为的经营理念又是什么呢？

创业者问：

- 我们究竟应该抱着一个什么样的心态去经营一个企业呢？
- 华为究竟为什么而存在呢？
- 华为又是靠什么策略来发展的呢？

任正非答：

- 唯有惶者才能生存。
- 为客户服务是华为存在的唯一理由。
- 东方不亮西方亮，黑了北方有南方。

唯有惶者才能生存。

语录出处

2001 年，任正非访日归来所做《北国之春》一文。

语录解读

2001 年，已经度过创业初期的华为进入快速增长时期，全年开发投入为 30.3 亿元，累计申请专利 1021 项，申请国内外商标 468 件次，申请 3G 专利 132 项。全年销售额达到 255 亿元，在产品技术进步、管理业务变革、国际市场拓展等方面也取得了较大进展，具备极强的针对运营商的业务解决方案的能力。仅在光网络领域，华为国内销售逾 60 亿，更是创纪录地实现了从 1995 年起连续多年市场增长率超过 100% 的业绩。此时，华为的形势一片大好。

也就是同一年，华为总裁任正非写下了《北国之春》一文。在文章中，他对这种大好形势另有一番看法：“我们有许多员工在盲目自豪，他们就像井底之蛙一样，看到我们在局部产品上偶然领先西方公司，就认为我们公司已是世界水平了。他们并不知道世界著名公司的内涵，也不知道世界的发展走势，以及别人不愿公布的潜在成就。华为在这方面很年轻，幼稚，很不成熟。”

“华为经过的太平时间太长了，在和平时期升的官太多了，这也许会构成我们的灾难。泰坦尼克号也是在一片欢呼声中出的海。”

一个桶装多少水取决于最短的一块木板，不均衡的地方就是流程的瓶颈。任正非已经清楚地认识到，此时华为的组织结构已经不再均衡，效率非常低下。华为公司成立初期，饥寒交迫，等米下锅。这时候，重视研发、营销以快速适应市场的做法是正确的。因为生存是当务之急，就暂未进行科学管理。但是，随着创业初期的过去，这种偏向并没有向科学合理的方向转变，因为晋升到高层的干部多是研发、营销的干部，他们在处理问题、价值评价时，有不自觉的习惯倾向。于是，强的部门更强，弱的部门更弱，就自



然形成瓶颈。有时，一些高层干部指责计划与预算不准确，成本核算与控制没有进入项目，会计账目的分产品、分层、分区域、分项目的核算做得不好，现金流也达不到先进水平。

由于短暂的成功，华为员工的待遇比较高，于是就滋生了许多明哲保身的干部。他们事事请示，僵化教条地执行领导的讲话，生怕丢了自己的乌纱帽，成为完善对事负责制的障碍。

所以，对华为来说，提高公司的干部素质是迅速实现 IT 管理的关键。

任正非说：“推行 IT 的障碍，主要来自公司内部，来自高中级干部因电子流管理导致权力丧失的失落。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。面临大批的高中级干部随 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？关键在于，我们能否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，我们前进必定死路一条。”

“活下来才是出路”一直是任正非坚持的理念，只有生存才是最本质、最重要的目标，才是永恒不变的自然法则。企业存在的目的就是活下去，不要死掉。英特尔总裁安迪·格罗夫曾提出“只有偏执狂才能生存”的理论，这个理论也成为时刻提醒企业经营要加强危机意识的企业格言。格罗夫曾在《只有偏执狂才能生存》一书中说道：“只要涉及企业管理，我就相信偏执万岁。企业繁荣之中孕育着毁灭自身的种子，你越是成功，垂涎三尺的人就越多……我认为，作为一名管理者，最重要的职责就是常常提防他人的袭击，并把这种防范意识传播给手下的工作人员。”

格罗夫为了生存确实达到了“偏执”的地步，他整天都在忧虑：担心产品会出岔，担心在时机未成熟时就推出产品；担心工厂运转不灵，也担心工厂数目太多；担心是否用人正确，也担心员工的士气是否低落；担心技术被竞争对手超过，客户被抢走等等。

格罗夫的偏执与任正非的理论有着异曲同工之妙。在华为稳步发展的时候，任正非却有着许许多多的忧虑。这些忧虑都是客观存在的，所以任正非说：“创业难，守成难，知难不难。高科技企业以往的成功，往往是失败之母。在这瞬息万变的信息社会，唯有惶者才能生存。”

经九死一生还能好好地活着，这才是真正的成功。

语录出处

2001年，任正非访日归来所做《北国之春》一文。

语录解读

2001年，任正非去日本进行考察访问。当时，日本企业界还处于从20世纪90年代末开始的低增长、零增长甚至负增长的情况。这种情况已经持续了10年，但日本企业界依旧坚持着。他们的这种精神让任正非充满敬意。

任正非一行访问的都是实业型公司，这些公司的处境比其他类型的公司好一些。产品在市场上有销售，现金流还能转得动。只是多年的经营成长曲线是一条平线，几乎没有增长，工资总额没有增长，甚至还略有下降。

当时的日本企业面临着三种过剩，即雇佣过剩、设备过剩和债务过剩。这三种过剩沉重地压在企业的头上，使之调整异常困难。调整这三种过剩，涉及机构改革、结构及产业重组，培养核心经营能力，使之朝着知识创新产业发展，向速度经营转变。在过去的日本，由于企业体制的原因，束缚了这种转变，使之困难重重。如今，日本企业真正感到了，不是做什么事好、做什么事不好，关键在于有无核心竞争力。

随着日本企业长时间不吸收新员工，员工平均年龄逐步增大，人才结构由宝塔形转向纺锤形，优秀的人才少，新生力量少。年龄大的普通员工多，使企业缺少活力，而且工资成本较高。由于人才的流动减弱，职位相对凝固，创新也明显不足。

日本企业的内部改革滞后，国内企业竞争并不激烈，企业内部员工也缺少必要的竞争。促使企业改革的内因、外因，并没有因为经济不景气而凸



显。日本企业要完全靠自身力量实行较大的改革，显得十分困难。

另外，日本是一个治安很好、生活舒适稳定的国家，尽管多年未涨工资，并未威胁消费，人们比较安于现状，日本人连留学都很少出去。这种安定，也不利于迫使企业痛下决心进行改革。

后来，日本废除了年幼序列制、终身雇佣制，加强了绩效考核。日本企业在内部也开始进行改组，重新划分结构，从一个大公司什么都干，逐步收缩到几大领域，然后这几大领域财务独立，共用品牌，使核算目标清晰化。但是，由于观念和文化的根深蒂固，这种变革的努力并没有取得积极的成果。

根据日本的法律，员工不允许持股。但是，为了激活和推动员工之间和企业之间的相互竞争，日本企业也开始推行员工持股制度。不过，日本企业在核心竞争力的提升上并没有采取有力度的行动。治标不治本，深层次的问题依然存在，苦熬是熬不出头的。

因为日本一贯比较求稳，致使企业经营者年龄偏大，决策过程过于谨慎。许多重要决策必须一致通过，少数人通不过，就要做工作，做不通就拖着。这种决策的安全性直接拖累了决策的及时性。

面对持续十年之久的经济衰退情况，日本企业界没有放弃，依旧坚持着，采取各种方法以应对危机，渡过难关。

日本企业相比亚洲其他国家的企业来说已经比较国际化了，但他们总结自己的失败原因时，还是归结为国际化不够。

日本政府也决定在2003年之前，处理完不良债务，把33兆亿日元的债务从银行买过来。实行小政府，确立地方分权。进行税制改革，降低所得税，提高消费税。实行教育改革，改变过去的平均教育法，采取因材施教的分类教育政策，开发人的潜能，提高年轻人的创造力。改革社会保障制度，引进美国的社会保障制度。加强IT建设，以信息化带动工业化。所有这些都为企业的进一步改革打下了坚实的基础。

任正非访问松下电工时，看到不论是办公室，还是会议室，或是通道的墙上，随处都能看到一幅张贴画，画上是—条即将撞上冰山的巨轮，下面写着：“能挽救这条船的，唯有你。”人们常将企业比作一条船，而松下电工就把自己的企业比作冰海里的一条船。任正非通过这些画，感受到了日本国民

的危机意识，也感受到了他们在困难时期战胜萧条的忍耐与乐观精神。任正非认为，日本目前虽然遇到了困难，但其国民的忍耐、乐观和奋斗的精神一定能使日本度过这寒冷的冬天。像日本这些企业那样，经九死一生还能好好地活着，这才是真正的成功。



追求在一定利润水平上的成长的最大化。

语录出处

1998年6月22日，任正非在向中国电信调研团的汇报以及在联通总部与处以上干部座谈会上的发言。

语录解读

任正非创办华为，并不是在追求利润的最大化，而是为了生存、成长。成长是华为一直执行的第一策略。为了尽可能抓住机会，华为公司宁可在一定时期内放弃眼前的利润。这使华为在损失了一些看得见的利润收入的同时，也获得了迅速发展的良机。

任正非说：“追求在一定利润水平上的成长的最大化。我们必须达到和保持高于行业平均的增长速度和行业中主要竞争对手的增长速度，以增强公司的活力，吸引最优秀的人才，实现公司各种经营资源的最佳配置。在电子信息产业中，要么成为领先者，要么被淘汰，没有第三条路可走。”

实施成长最大化策略的企业，“成长”是其一切行为的根本出发点。这种企业，在决策上明显不同于其他企业。从竞争的角度去看，它也改变了竞争规则：在方式上，从弱肉强食到合作竞争；在目标上，从唯利是图到和谐发展；在结果上，从你死我活到互利共赢。

华为执行成长最大化的策略，最与众不同的一个具体表现就是“不计成本”。为保持较快的市场增长速度，执行成长第一策略，任正非很舍得投入。在市场费上，华为“敢于花钱”是出了名的。在外人眼里，华为员工的收入一流，费用开支同样也是一流的，“出差要住星级酒店，参展要在国际展厅，捐款要有轰动效应，市场要抢最大份额”正是对华为的真实写照。

华为公司曾经提出“不敢花钱的干部不是好干部，花不了的要扣工资”、“省钱的不是好干部”等理念，其目的就是鼓励员工在该花钱的时候一定要