

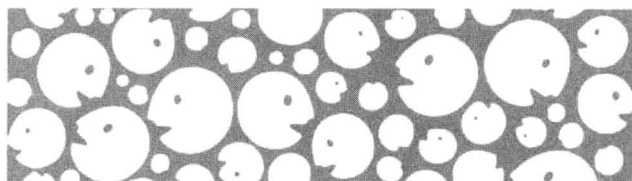
★★★★ 十六万华为员工，团队的正能量来自哪里？★★★★  
★★★★ 年收入两千亿，企业的赚钱密码在哪里？★★★★  
★★★★★★★★ 下一个倒下的会不会是华为？★★★★★★★★



# 任正非 内部讲话

关键时  
任正非说了什么

任正非在华为每一个阶段的商业远见和经营思想  
他最受国际媒体和竞争对手尊重的地方在哪里



# 任正非内部讲话

关键时  
任正非说了什么

曲智◎著



**图书在版编目 (CIP) 数据**

任正非内部讲话：关键时，任正非说了什么 / 曲智著.  
—北京：新世界出版社，2012.12  
ISBN 978-7-5104-3030-5

I. ①任… II. ①曲… III. ①①任正非—生平事迹②通信—邮电  
企业—企业管理—经验—深圳市 IV. ①K825.38②F632.765.3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第250159号

---

**任正非内部讲话：关键时，任正非说了什么**

**作 者：**曲 智

**责任编辑：**梁素娟 杨艳丽

**责任印制：**李一鸣 黄厚清

**出版发行：**新世界出版社

**社 址：**北京市西城区百万庄大街24号 (100037)

**发行部：**(010) 6899 5968 (010) 6899 8733 (传真)

**总编室：**(010) 6899 5424 (010) 6832 6679 (传真)

<http://www.nwp.cn>

<http://www.newworld-press.com>

**版权部：**+86 10 6899 6306

**版权部电子信箱：**frank@nwp.com.cn

**印刷：**三河市骏杰印刷厂

**经销：**新华书店

**开本：**710×1000 1/16

**字数：**250千字 **印张：**14.5

**版次：**2013年1月第1版 2013年1月第1次印刷

**书号：**ISBN 978-7-5104-3030-5

**定价：**27.50元

---

**版权所有，侵权必究**

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页等印装错误，可随时退换。

**客服电话：**(010) 6899 8638

## 这是一位卓越的企业领袖

教父式的企业家是中国企业家中最有魅力的一群人，而任正非无疑是其中最具代表性的一位。他被《福布斯》评为最受国际尊重的中国企业家，英国《经济学人》杂志认为他创办的企业是“外国跨国公司的灾难”，美国《时代》周刊评价他具有“惊人的企业家才能”，他被《中国企业家》杂志授予终身成就奖，他是中国所有企业家的光荣与梦想。

“惶者才能生存，偏执才能成功。”这是任正非的名言，意即生存须靠惶惶不安，而成功则要靠偏执。对于任正非来说，20年来他所孜孜以求的使命，就是回答“如何活下去，寻找我们活下去的理由和活下去的价值”。任正非是如何指引华为这个年仅20余岁的“惶者”，使其成为中国最成功的国际化企业的呢？

2万元的创业资金，步履蹒跚、筚路蓝缕；这时任正非说，“我们要塑造艰苦奋斗、吃苦耐劳的灵魂，我们要做烧不死的火鸟，要成为凤凰”！

华为开始艰难地发展，四处碰壁、人心涣散；这时他说，“我们一定能渡过难关，我们要做燎原的星火，华为一定能三分天下”！

企业取得了一定的成就，人才不足、发展模式落后的问题突显；这时他说，“人才增值才是最重要的增值，创新要以客户为导向，创造出来的东西没有商业价值，就别想让人们来奖励你”！

华为飞速成长，成长速度失控、内部发展不成熟；这时他说，“活下去的必要条件是及时去除一切错误，不作自我批评而一味向前冲、没有合理的增长速度必将导致死亡”！

华为不断壮大，国内市场已经难以满足其发展，国际竞争日益激烈；这时他说，“我们走出国门要坚持去粗取精，用奋斗的精神，在穿西装的人中走出中山装的风格”！

企业战绩辉煌，有人骄傲自满，艰苦奋斗的精神渐渐消失；这时他说，“我天天思考失败，我们绝不能沾沾自喜，不居安思危就必死无疑”！

华为步入正轨，管理的制度却渐渐跟不上技术的进步；这时他说，“不改进管理，企业就将死亡，要将生命注入永恒的管理优化中”！

在华为发展的每一个横、纵坐标点上，每一个关键或迷茫的时间节点上，任正非总是及时地站出来，以其卓越的企业家智慧为华为指明方向。因此，华为才取得了今天这样激动人心的跨越式的传奇发展。

每一个时代，都会涌现出一大批英雄人物，任正非可以说是我们这个时代的英雄。在企业界，像任正非这样优秀的商业领袖不多见，具备任正非这样的企业家精神的人也不多见，像他这样沉稳睿智而又具有系统思维、创新眼光的企业家更不多见。

如果希望像任正非一样站在时代的前列，我们需要以他为楷模，学习他经营企业的战略，学习他善于思考和创新智慧，学习他对西方文化去粗取精的原则，学习他宽广的心胸和低调的风格，学习他面对挫折时的勇气。

我们可以毫不夸张地说，任正非已经成为中国企业界的一座丰碑，值得我们仔细研究和深入领会，值得我们细心借鉴和认真揣摩。我们每个人，不论现在正从事哪一种行业，都应该在这样的学习中不断提高自我、突破自我，培养自己的专业素质与企业家精神。任正非的智慧和精神不论在当代还是以后，都值得我们学习。

任正非的经营思想已经被更多的国家、更多的学者所研究、重视、传播。任正非日益成熟的管理智慧，他的一篇篇深刻而鼓舞人心的文章、一次次动人心魄的演讲，他大气磅礴地进行全球性布局、游刃有余地面对激烈竞争，他的一切都令我们惊叹；有这样伟大的企业家作为榜样，实属我们同时代人的大幸事。

任正非并非天生就是卓越的企业家和领导者，他也是带领华为经过了披荆斩棘、披星戴月的奋斗，历尽艰难困苦，才成就辉煌。在企业管理与经营方面，我们应当以任正非为楷模，而且我们由衷相信，中国企业的未来，是靠华为这样的企业推动的。

我们的时代需要越来越多的任正非，你会是下一个么？

## 第一篇

### 关键时刻之草根创业

步履维艰，同心合力

在已然成为IT新贵的今天，仍然没有任何一个一路走来的华为人能够忘记最初的华为；没有任何一个华为人能够淡忘白手起家，筚路蓝缕，却在任何艰难面前都没有低下头，带领着华为一路走到今天的任正非。

不占天时，没有地利，如何能活下去，如何能更好地活下去？任正非让我们相信就是有这样一种商场上的英雄，可以带着他的团队，凭着一股拼劲儿，最大限度地发挥所有人的能量，从无到有，打开一片新天地。

#### 第一章 艰苦奋斗是华为的魂 / 2

华为是无数优秀员工成就的 / 2

创业的辛苦，只有华为人懂 / 5

任何时候都不能丢掉我们的魂 / 8

#### 第二章 前进需要背水一战的勇气 / 12

不跟随泡沫当时会死掉，跟随了泡沫未来可能死掉 / 12

集体辞职，我们公平竞争到底 / 15

企业发展最基本的理念就是活下去 / 18

### 第三章 三分天下，终有华为一席 / 21

华为呼唤英雄 / 21

星火燎原，做建立大企业的准备 / 24

烧不死的鸟就是凤凰 / 27

关键时刻的启示之一：创业要有坚定的勇气和决心 / 30

关键时刻的启示之二：该冒险的时候必须勇敢前行 / 34

## 第二篇

### 关键时刻之狼性生存

末位淘汰，不懈创新

“狼性生存”可谓华为前期企业管理的思想精髓。一个企业想要发展，最基本的就是要懂得适者生存的法则，坚持末位淘汰，坚持鼓励创新，这正是华为常青的关键。而值得一提的是，任正非并非一味鼓励将所谓的“丛林法则”引入职场生存规范，他以长远的眼光，希望遏制任何员工在转型期出现浮躁和膨胀的恶性心态。良性竞争，胜者为王。

### 第一章 胜则举杯相庆，败则拼死相救 / 38

相信我们的事业一定会胜利 / 38

决策不都是对的，需要理解与宽容 / 41

华为追求的从来不是利润最大化 / 43

雄关漫道真如铁，而今迈步从头越 / 45

## 第二章 人才的增值是企业最重要的增值 / 49

人力资本的增值大于财务资本的增值 / 49

培养人才要施行低重心战略 / 52

让自己成为一个开放的学习系统 / 54

落后者抓住机会，优秀者创造机会 / 57

## 第三章 以个人的能量，将整个组织激活 / 60

永不做丧失斗志的“沉淀阶层” / 60

板凳要坐十年冷 / 62

年轻是弱项，但也是强项 / 65

实行末位淘汰有利于保护优秀员工 / 67

## 第四章 创新：思想上的创造才有价值 / 72

资源共享的创新才是真正的创新 / 72

小改进大奖励，大建议只鼓励 / 74

要创新出能卖掉的东西，就得“反幼稚” / 77

关键时刻的启示之三：办企业就是办人才 / 81

关键时刻的启示之四：企业不创新，势必走向灭亡 / 86



### 第三篇

## 关键时刻之野蛮生长

### 接轨国际，探寻机遇

“国际化”三个字，说起来有多简单，做起来又有多难？艰苦的自然环境、落后的工业化水平、国情的差异、人员配备的不足、经费的不足，更为重要的，是国际上强大的竞争对手的虎视眈眈。

好在任正非从来都不是一个浅尝辄止的人，或者说，他从来都很清楚，要么走出去，要么被埋没的道理。他找准了华为的方向，一步步地带着他的团队走下去，有时缓慢，但从未停歇。

## 第一章 瞄准世界上第一流的公司 / 92

西方人穿西装打领带，我们穿中山装一样行 / 92

竞争中要坚持“深海滩，低作堰” / 95

“本地化”的贴身服务 / 98

## 第二章 企业必须保持合理的成长速度 / 102

没有合理的成长速度就会死亡 / 102

扭扭捏捏，就会一败涂地 / 105

相互批评不好掌握火候，要提倡自我批判 / 107

让听得见炮声的人来决策 / 109

### 第三章 质量和服务关乎生死 / 113

客户的满意是我们成功的基础 / 113

忽略质量，那是自杀，或杀人 / 115

让客户满意，就要坚持客户的价值观 / 118

打仗的队形是可以变换的 / 120

关键时刻的启示之五：中国企业要兼收并蓄，走出国门 / 124

关键时刻的启示之六：企业唯一的目标是创造客户 / 128

## 第四篇

### 关键时刻之居安思危

未雨绸缪，残酷竞争

“居安思危”是任正非讲话中极为重要的一个部分，也是华为这艘大船平安行驶到今天最有力的保障。

不论是《华为的红旗还能打多久》，还是《华为的冬天》，任正非从不避讳“失败”二字，并认为对于失败的思考的意义远远大于欢庆成功。没有硝烟的战争，残酷的商场竞争，危机已经到来的时候再做准备，往往无力回天，只有心中警钟长鸣，才能尽可能早地察觉到危机出现的征兆，将危机化解于无形。

### 第一章 天天思考失败，对成功视而不见 / 132

泰坦尼克号是在欢呼声中沉没的 / 132

别把公司当天堂 / 134

可以自豪，绝不能沾沾自喜 / 137

不能居安思危就必死无疑 / 140

自动降薪是为了戳破太平意识 / 142

## 第二章 掌握“知本”，再一次的IT泡沫崩溃也无所畏惧 / 145

把“论”留给社会学家，把“知本”留给我们自己 / 145

掌握核心技术就不会受制于人 / 147

谁有棉衣，谁就能活下来 / 150

关键时刻的启示之七：发展速度跑不过危机，企业必将一败涂地 / 152

关键时刻的启示之八：打造知识密集型企业 / 156

## 第五篇

### 关键时刻之基业常青

#### 两刃思维，灰度管理

《华为基本法》的诞生，不仅撼动了整个企业管理界，更伴随着华为成为如今的电信设备巨头，功不可没，经受住了历史的检验。《华为基本法》不仅仅是一套章程，更融入了任正非20年来对于企业管理所有的思考和智慧。

任正非执著地坚持，并敬告每一名华为的员工：一个不能不断优化管理的企业，必定缺乏生存下去的竞争力与生命力，我们几乎已经可以看到它走向死亡的未来。

## 第一章 从僵化到优化，优化后再固化 / 160

打麻将绝对不可以 / 160

- 管理落后要比技术落后更可怕 / 162
- 变革得太急切，效果不可能会好 / 166
- 管理中最困难的部分是成本控制 / 168
- 不想改进管理，企业已经死亡 / 170

## 第二章 任正非的A级管理要点 / 173

- 均衡发展，抓短板 / 173
- IT就是裁员、裁员、再裁员 / 175
- 以业务为主导，规范化管理 / 178

## 第三章 一个领导人重要的素质是方向、节奏 / 181

- 领导人的正确方向来自灰度与妥协 / 181
- 明哲保身的领导是变革的绊脚石 / 184
- 淡化英雄色彩是职业化的必然道路 / 188
- 让最有责任心的人担任最重要的职务 / 190
- 评价干部要不断推进任职资格 / 192

## 第四章 二十年成功与失败的积累锤炼出华为 / 195

- 要低调，不要响应 / 195
- 唯有文化生生不息 / 197
- 君子取之以道，小人趋之以利 / 200
- 核心价值观永远不能变 / 202
- 接班人的责任，是带领大家延续企业的生命 / 204

为家人的幸福和民族的振兴而努力 / 207

成功是一个讨厌的教员 / 210

关键时刻的启示之九：企业管理要不断优化 213 /

关键时刻的启示之十：企业领导者的素质能力至关重要 216 /

## 第一篇

# 关键时刻之草根创业

## 步履维艰，同心合力

---

在已然成为IT新贵的今天，仍然没有任何一个一路走来的华为人能够忘记最初的华为；没有任何一个华为人能够淡忘白手起家，筚路蓝缕，却在任何艰难面前都没有低下头，带领着华为一路走到今天的任正非。

不占天时，没有地利，如何能活下去，如何能更好地活下去？任正非让我们相信就是有这样一种商场上的英雄，可以带着他的团队，凭着一股拼劲儿，最大限度地发挥所有人的能量，从无到有，打开一片新天地。

## 第一章

# 艰苦奋斗是华为之魂

## 华为是无数优秀员工成就的

坚持倡导“垫子文化”，才有了今天的华为。

无数硅谷人与时间赛跑，度过了许多不眠之夜，成就了硅谷的繁荣，也引领了整个电子产业的发展。华为也是无数的优秀儿女贡献了青春和热血，才形成今天的基础。创业初期，我们的研发部从五六个开发人员开始，在没有资源、没有条件的情况下，秉承20世纪60年代“两弹一星”艰苦奋斗的精神，以忘我工作、拼搏奉献的老一辈科技工作者为榜样，大家以勤补拙，刻苦攻关，夜以继日地钻研技术方案，开发、验证、测试产品设备……没有假日和周末，也没有白天和夜晚，累了就在垫子上睡一觉，醒来接着干，这就是华为“垫子文化”的起源。虽然今天垫子已只是用来午休，但创业初期形成的“垫子文化”记载的老一代华为人的奋斗和拼搏，是需要我们传承的宝贵的精神财富。

用服中心的员工们，用青春和心血铺就了华为成功的道路。不管冰天雪地、赤日炎炎，在白山黑水、在崇山峻岭中，没有日夜的概念，终年奔波在维修、装机的路上，用户的需要就是命令。严冬由于雪堵住了道路，一天7~8小时坐在零下20多度的车上；炎夏挤在蒸笼般的超载的长途车中；大年三十爬上高高的铁塔，为了维修在研究、生产中的一点小小的疏忽；当我们坐在温暖的办公室内，他们却因为赶不上车，在车站外面等候；当我们一遍一遍受到培训，增加晋升机会，他们却因公司发展太快，服务工作跟不上，一直待在远离公司的地方，一待就是两年，没有回来一次；当我们与家人团聚时，他们却在远离公司的地方，坚守岗位。不站好这班岗，哪有市

场。当他们不断地守着我们早期有故障的产品，不敢停歇一会儿，以确保公司信用，在新技术方面没有跟上公司的发展，当他们打电话向公司求援时，却受到“明白人”的斥责，说他们水平不高。我们这个时代最崇高的是责任心，最可贵的是蜡烛精神，他们照亮了公司却消耗了自己。多么伟大的人格，多么高尚的情操，当我们取得辉煌时，他们仍然像萤火虫一样默默地发光。

不要把学习英雄停留在口头上，要真正用心去学习。用服中心员工向我们展示的就是最具代表性的华为精神，只有它才会生生不息，把我们带向繁荣。

不要说我们一无所有，我们有几千名可爱的员工，用文化连接起来的血肉之情，它的源泉是无穷的。我们今天是利益共同体，明天是命运共同体，当我们形成内耗小、活力大的群体的时候，当我们跨过这个世纪形成团结如一人的数万人的群体的时候，我们抗击风雨的能力就增强了，可以到国际市场的大风暴中去搏击。我们是不会消亡的，因为我们拥有我们自己可以不断自我优化的文化。

——摘自《资源是会枯竭的，唯有文化才能生生不息》

## 🕒 背景分析

华为了1991年9月租下了深圳宝安县蚝业村工业大厦三楼，五十多名华为人在此开始了充满艰险的创业之路。一层楼分隔为单板、电源、总测、准备四个工段，库房、厨房也设在同一层楼。十几张床挨着墙边一溜排开，床不够，就用泡沫板上加床垫代替。在工段上班，包括开发人员，累了就趴在桌上，或在地上找张泡沫板、纸板，席地而卧，睡一下，醒来接着干，包括公司领导也是这样。整层楼没有空调，只有吊扇，所有人都在高温下作业，经常是汗流浹背；每天加班到很晚，熄灯就睡，四周老化测试的机架，设备上一闪一闪的信号灯，高频电流的振荡声，伴随着枕戈待旦的华为入梦乡。

有时睡到半夜，突然来车到货，不论是沉重的蓄电池，还是机柜，华为入都会立即起来，卸完再睡。大多数人以公司为家，领料、焊接、组装、调试、质检、包装、吃饭、上厕所、睡觉都在这一层楼上。除了到外协厂及公司总部外，不少人一连几天都没下过楼，有时候连外面天阴天晴，有没有下雨都不知道。



没有包装工段，也没有搬运及包装临时工，设备测试合格后，临时叫上在场的几个人，不分工人、工段长还是经理，也不分大专、本科还是硕士、博士，大家一起包纸箱，装入木箱再钉上边角铁，然后四五个人一起抬起机柜箱，装车发货。当时华为的员工都开玩笑自称为“乡民”，经理就叫“乡长”。市场部招的新员工，一般都要先到总测工段实习，即先当“乡民”，经过培训后，才派出去。美国有著名的“西点军校”，华为人则自豪地称这里是华为的“西乡军校”。

## ☺ 拓展透析

河南省冬夏枣茶总公司就是由无数创业者并肩奋战的奉献精神铸成的。总公司的前身是内黄县酿酒总厂，1990年，由于经营不善等原因，酒厂一直处于半停产状态。困境中，王富安临危受命，成为这个半死不活的企业的当家人。走马上任后，王富安感觉肩头重担在压，丝毫不敢松懈，为了尽早使酒厂扭亏为盈，他带领整个领导班子日夜奋战在生产第一线，却从没有领过加班费和补助，这种以身作则、任劳任怨的奉献精神为全厂职工做出了表率，在企业中形成了一种良好的风气：职工们通过开展形式多样的劳动竞赛练就了一手过硬的技术；出差在外的购销人员为了节省资金，在最简陋的旅馆中构思着最宏大的销售计划……在全厂职工的共同努力下，工厂当年便扭亏为盈，成为年产1.8万吨的中国最大的枣肉饮料生产厂家。它的成功，得益于以王富安为首的新一代领导班子艰苦奋斗、牺牲小家顾大家的崇高精神。

事实上，翻开中国企业家创业史这浸透着汗水与心血的篇章时，我们就会发现，当今叱咤风云的巨头企业，几乎没有哪一个不是经历了血雨腥风的考验和艰苦卓绝的奋斗才崛起的。当年，联想集团的创始人柳传志为了发展壮大联想，睡车棚、卖彩电、顶风雪、冒严寒，用一腔不灭的激情和伟大的自我牺牲精神铸就了联想成功的丰碑；巨人集团的创始人史玉柱为了研制M-6401汉卡，艰苦钻研150天，凭借20箱方便面和昏天黑地的工作终于将第二代汉卡研制成功……

由此我们可以看出，在企业发展过程中，奉献精神是必不可少的，它可以发挥巨大作用让企业转危为安。现在国内诸多著名企业都在推进企业文化建设，积极倡导包括奉献精神在内的企业精神，其结果是大大提高了企业凝聚力和核心竞争力。