

他是让跨国巨头坐立不安的商界大腕
他是电信巨头“最危险”的竞争对手

丁萍◎编著

烧不死的 就是凤凰

任正非的 内部实干课

★★★★★
中国杠杆人物
内部培训课

中国商业出版社

烧不死的 就是凤凰

任正非的 内部实干课

丁萍◎编著



中国杠杆人物
内部培训课

中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

烧不死的就是凤凰：任正非的内部实干课 / 丁萍编著. —北京：中国财富出版社，2015. 1

（中国杠杆人物内部培训课）

ISBN 978-7-5047-5391-5

I. ①烧… II. ①丁… III. ①通信—邮电企业—企业管理—经验—深圳市
IV. ①F632.765.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 228799 号

策划编辑 宋 宇

责任印制 方朋远

责任编辑 于 淼 宋 宇

责任校对 饶莉莉

出版发行 中国财富出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010—52227568（发行部） 010—52227588 转 307（总编室）

010—68589540（读者服务部） 010—52227588 转 305（质检部）

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978-7-5047-5391-5/F·2243

开 本 710mm×1000mm 1/16

版 次 2015 年 1 月第 1 版

印 张 14.75

印 次 2015 年 1 月第 1 次印刷

字 数 218 千字

定 价 32.00 元

版权所有·侵权必究·印装差错·负责调换

前言

PREFACE

他，儒雅、桀骜，出身草莽，却有着鸿鹄之志；他，低调、简朴，有着“德意志式”的偏执；他，一个不起眼的小人物，却让许多商界大腕、跨国巨头坐立不安；他，曾经失业，到处流浪，如今却踏进了“世界巨人俱乐部”，成为中外权威媒体争相报道的焦点；他，联合国内多家企业从跨国公司手中夺回了中国通信业的“半壁江山”。

他就是任正非，敢于向跨国公司说“不”的华为技术有限公司创始人。任正非集企业家与思想家、低调与霸气于一身，他带领华为不断“从胜利走向胜利”。华为从2万元注册资金的小公司到销售额220亿元、利润30亿元的电子百强企业，十多年的时间一跃成为中国企业的“路标”。

美国《时代周刊》评价说，华为正重复当年思科、爱立信等卓越的全球化大公司的历程，并且正成为这些电信巨头“最危险”的竞争对手。英国《经济学人》的评价则是“它（华为）的崛起，是外国跨国公司的灾难”。

从当初无人知晓的小公司到如今成为全球前五大通信设备商，进入主流市场与各大主流公司正面交锋，华为是怎么活下来，并活下去的呢？

执行力！

执行力是当前每个企业面临的突出问题，是构成企业竞争力的基本因素。再好的战略也离不开优秀的执行力，再顶尖的企业也要保持强大的执行力，否则将在市场的竞争中走

向衰落。

军人出身的任正非继承了军队的作风，他要求做的事就必须立即做到，有时简直是逼着人变出业绩来。任正非的这种“攻无不克”的精神成了华为强大执行力的来源。

“任何语言都是苍白的，你唯一需要的就是执行。”在任正非看来，世间所有的事情都有困难，光喊困难而不去努力克服困难的人不是一个称职的员工或管理者。世界上没有什么办不到的事情，只要你肯干，没有什么不可能。所以，他在布置任务时，从不会花费太多的时间去反复论证，不讲什么理由，要什么资源只管说，下属只管去执行。

任正非说：“企业文化的实质就是员工的行为文化。”而在一个组织内部，员工的行为在很大程度上受到其上级的影响。任正非通过自己的行为影响到各级管理者的行为，而各级管理者又将这种行为习惯层层传递下去。

《烧不死的就是凤凰：任正非的内部实干课》纵览了华为创业史，摘录了任正非的讲话精华，从创业、经营管理、跨界创新、建设企业文化等诸多方面，展示了任正非和他的团队如何把优秀的战略变为现实。

无论是身处社会的哪一种位置，是作为家庭中的一分子，还是作为职场中的一分子，执行力都会影响到你以后的发展。所以，我们应该以不断进取的心态去追求自我的发展。希望本书能对你有所裨益。

目 录

CONTENTS

上 篇

艰苦奋斗，华为是干出来的

实干兴邦，空谈误国。事业是干出来的，这是永恒的真理。同样，华为的辉煌也是经过了无数领导者和基层员工们披荆斩棘、披星戴月的奋斗，历尽艰难困苦才最终成就的。这正如任正非所说：“世界留给我们的财富就是努力。不奋斗，华为就没有出路；不努力，华为将一无所有。”

003

第一章 生存没有“灵丹妙药”

华为为什么能活下去 / 003

你的工作没有什么“与众不同” / 005

脚踏实地，做自己心中的英雄 / 009

携手共进，奋力前行 / 013

017

第二章 低调务实，华为是干出来的

板凳要坐十年冷 / 017

低调务实，优秀不是炒出来的 / 020

让自己成为一个开放的学习系统 / 024

享受激情奋斗的人生 / 028

032 | 第三章 在疲乏中保持战斗力

不打仗时也要建设队伍 / 032

资源不足时，卖力工作就是最好的支持 / 036

人人都需要一点奉献精神 / 039

烧不死的鸟就是凤凰 / 042

为家人的幸福和民族的振兴而努力 / 045

048 | 第四章 反骄破满，在思想上艰苦奋斗

世间没有完美的企业 / 048

当心！失败总有一天会到来 / 051

在赞扬中保持平静 / 054

不“沉淀”，保持激活状态 / 057

树立责任心，保障落实力 / 060

戒骄戒躁，让年轻成为绝对的优势 / 064

中 篇

提高职业化，提速执行力

美国前总统艾森豪威尔说：“任何语言都是苍白的，你唯一需要的就是执行。”的确，在这个充满竞争与机遇的世界，每个大企业都不缺乏伟大的战略，真正需要的是把战略落实到位。

071

第五章
深淘滩，低作堰

企业经营要“深淘滩，低作堰” / 071

将利润保持在合理的尺度 / 075

控制成本，寻求长久的竞争优势 / 078

掌握核心技术才不会受制于人 / 081

做大，做强，更要做久 / 084

089

第六章
提高素养，实现职业化

“英雄创造历史”的时代已经过去 / 089

及时树立危机意识 / 091

立足大局，正确对待变革 / 094

对企业和领导多一分理解与宽容 / 097

为自己创造机会 / 100

脚踏实地，走向世界 / 103

107 | 第七章 变通执行，创新无限

创新要以市场需求为导向 / 107

务实不务虚 / 111

依托资源，避免无谓的浪费 / 114

小改进大奖励，大建议只鼓励 / 117

应需而变，获得竞争胜利 / 120

124 | 第八章 不令而行，价值促进落实

建立一个有灵魂的企业 / 124

诚信，是一种源源不断的生产力 / 127

走出去，走进去 / 130

以客户的价值观与满意度为导向和标准 / 133

把好质量关，让企业良性发展 / 136

与顾客的零距离接触和沟通 / 140

143 | 第九章 悉力以赴，做最好的执行人

沉舟侧畔千帆过，病树前头万木春 / 143

超越困难，将任务执行到底 / 145

和公司一起共生共赢 / 149

居安思危，惶者才能生存 / 153

自我批判，走向职业化 / 155

下 篇

将华为的生命注入永恒的管理优化中

执行力的核心是人。只有拥有了强大执行力的人，组织才能拥有强大的执行力。企业需要执行力，其实需要的就是执行的人，需要不折不扣的优秀执行者。世界上最成功的企业无一是拥有着不折不扣的执行者，所有优秀的企业都致力于打造一支具有强大执行力的队伍和组织。华为也不例外。

161 | 第十章
没有管理形不成力量

没有管理形不成力量 / 161

从小改进，优化管理 / 166

赋予企业精神 / 169

用愿景来指导工作 / 172

176 | 第十一章
领导偏一寸，下属偏百里

修己，才能安人 / 176

任人唯贤不唯亲 / 180

把员工“做实” / 183

在自我批判中成长 / 187

192

第十二章 制度保障执行

明确责权利，突破执行困境 / 192

严守规章，建设制度 / 195

以业务为主导，清晰流程，规范管理 / 198

正向考核，逆向考事 / 201

均衡发展，学会统筹 / 204

207

第十三章 打造执行力团队

企业就是要发展一批狼 / 207

淘汰不优秀的员工，激活整个队伍 / 210

减员增效，执行有力 / 214

群策群力，让一线人员做决策 / 219

狼群无敌，团队打天下 / 223

艰苦奋斗， 华为是干出来的

实干兴邦，空谈误国。事业是干出来的，这是永恒的真理。同样，华为的辉煌也是经过了无数领导者和基层员工们披荆斩棘、披星戴月的奋斗，历尽艰难困苦才最终成就的。这正如任正非所说：“世界留给我们的财富就是努力。不奋斗，华为就没有出路；不努力，华为将一无所有。”

第一章

生存没有“灵丹妙药”

华为为什么能活下去

多年来的含辛茹苦，只有我们自己与亲人才真正知道。一声辛苦了，会使人泪如雨下，只有华为人才真正地理解它的内涵。活下来是多么的不容易，我们对著名跨国公司的能量与水平还没有真正的认识。现在国家还有海关保护，一旦实现贸易自由化、投资自由化，中国还会剩下几个产业？为了能生存下来，我们的研究与试验人员没日没夜地拼命干，拼命地追赶世界潮流，我们有名的“垫子文化”，将万古流芳。我们的生产队伍，努力进行国际接轨，不惜调换一些功臣，也决不迟疑地坚持进步；机关服务队伍，一听枪声，一见火光，就全力以赴支援前方，并不需要长官指令。为了点滴的进步，大家熬干了心血，为了积累一点生产的流动资金，至今绝大部分的员工还住在农民房里，我们许多博士、硕士，甚至公司的高层领导还居无定所。一切是为了活下去，一切是为了国家与民族的振兴。世界留给我们的财富就是努力，不努力将一无所有。

——摘自《在公司研究试验系统先进事迹汇报大会上的讲话》

智慧透析

从无人知晓的小公司，到如今成为全球前五大通信设备商，华为用了20年的时间。而其中，华为的国际化之路走了近15年。可以说，华为的国际化伴随着汗水、泪水、艰辛、坎坷与牺牲。华为内部著名文件《天道酬勤》中说，很多人感到不解，“华为为什么能活到今天，华为为什么能活下去”。答案是，华为相对还很弱小，面临更艰难的困境，要生存和发展，没有灵丹妙药，只能用别人看来很“傻”的办法，就是艰苦奋斗。华为不战则亡，没有退路，只有奋斗才能改变自己的命运。

任正非在不断强调自身的弱小与同顶级企业的差距的同时，也在内部员工层面实现了高度统一的认识：“不奋斗，华为就没有出路。”随着这次讲话流传开来，华为对“艰苦奋斗”精神的坚持很快赢得了社会公众的支持，而原先的指责之声也日渐沉寂了下去。

在改革开放的大潮中成立的华为，成长速度非常快。华为以大市场、大科研、大系统、大结构为目标，建立了一个运作良好的组织体系和服务网络。1995年时，华为有1750名员工，其中1400多人受过本科以上教育，有800多名博士、硕士。在公司全体人员中，研究开发人员占40%，市场营销人员占33%，生产人员占15%，管理人员占12%，这是一个良好的倒三角形组织结构。按照计划，1996年的华为已发展到2500~2600人。华为已经形成了覆盖全中国的营销网络及延伸到美国和中国香港地区的采购网络。同时，在市场销售的激烈竞争中，一批久经考验、高素质、高水平的企业管理队伍也被逐步磨砺出来了。

赢在执行

艰苦奋斗才能活下去，对于企业和员工来说都是如此。每年，任正非都

会为华为制定下一个目标，虽然很多人都不相信能够兑现，但是最后结果表明，每年他所提出的目标大多都实现了。例如，1995年任正非要求用三年的时间将重新组建的莫贝克公司变成国内电源行业第一，仅仅过了两个月，他又提出了做“亚洲第一”的说法。

和军队作风相似，任正非要求做的事就必须立即做到，有时简直是逼着人变出业绩来。任正非的这种“攻无不克”的精神成了华为强大执行力的来源。

商场日益激烈的生存压力，要求在企业里必须做到一切行动听指挥，步调一致，才能取得胜利。所以，任正非在布置任务时，从不会花费太多的时间去反复论证，不讲什么理由，要什么资源只管说，下属只管去执行。当然，在执行过程中员工可以对出现的问题及时进行反馈，只要尽了努力，无论结果如何任正非都会给予客观评判。

在任正非看来，所有的事情都有困难，光喊困难而不去努力克服的人不是一个称职的员工或管理者。世界上没有什么办不到的事情，只要你肯干，没有什么不可能。

任正非说过：“企业文化的实质就是员工的行为文化。”而在一个组织内部，员工的行为在很大程度上受到其上级的影响。任正非正是通过自己的行为影响到高级管理者的行为，而各级管理者又将这种行为习惯层层传递下去。

你的工作没有什么“与众不同”

美国由于私人风险投资基金的推动，使得一批一批的志士如痴如狂地去追求成功。那种奋斗不止的精神，并非我们共产党人才有。我们先不说我们是为了社会的公平，他们是追求个人利益。从纯奋斗精神来讲，美国也有焦裕禄、孔繁森。多年来我接触相当多的美国科技人员，

由于一种机制的推动，非常多的人都十分敬业，苦苦地追求着成功，这是一种普遍的现象，而非个例。比尔·盖茨当初没有电视机，而是由他父亲帮他看新闻而后告诉他，有些人不理解，因此也不会理解中国的许多科技工作者在那么低的收入中的忘我奋斗与牺牲精神。理解不了“两弹一星”是怎么研制出来的，理解不了袁隆平为什么还那么农民。大庆铁人王启明不就是这么一个苦苦探索二三十年，研究分层注水、压裂，使大庆稳产高产成为世界奇迹的吗？

拼命奋斗是美国科技界普遍的现象，特别是成功者与高层管理者。当今的科技进步是由数百万奋斗者推动的技术进步，管理进步，服务网络的优良服务，而取得的。

如果以狭隘的金钱观来认识资本主义世界的一些奋斗者，就理解不了比尔·盖茨为什么每天还工作十四五个小时，不间断地努力。不带有成见地去认识竞争对手，认真向他们学习好的东西，才有希望追赶上他们。华为在IT泡沫破灭后侥幸活下来，其实是我们当时的落后救了华为，落后让我们没能力盲目地追赶技术驱动的潮流。而现在西方公司已经调整过来，不再盲目地追求技术创新，而是转变为基于客户需求导向的创新，我们再落后就将死无葬身之地。信息产业正逐步转变为低毛利率、规模化的传统产业。电信设备厂商已进行和将进行的兼并、整合，正是为了应对这种挑战。华为相对还很弱小，面临更艰难的困境。要生存和发展，没有灵丹妙药，只能用在别人看来很“傻”的办法，就是艰苦奋斗。

——摘自《华为的红旗到底能打多久》

智慧透析

在创业之初，当华为自主研发的设备刚出来，华为的创业元老们很兴