



◎华为集团◎

任正非 生意经

穆志滨◎著

中国
CHINA PICTORIAL PUBLISHING HOUSE
出版社

图书在版编目(CIP)数据

华为集团任正非生意经 / 穆志滨著. -- 北京 : 中国画报出版社, 2010.8
ISBN 978-7-80220-792-9

I. ①华… II. ①穆… III. ①通信—邮电企业—企业管理—经验—深圳市②任正非—生平事迹 IV. ①F632.765.3②K825.38

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第147019号

书 名 华为集团任正非生意经

出 版 人 田 辉
作 者 穆志滨
责任编辑 张光红
出版发行 中国画报出版社
地 址 北京市车公庄西路33号 邮政编码 100048
电 话 (010) 88417359 (总编室兼传真) (010) 68469781 (发行部)
(010) 88417417 (发行部传真)
网 址 <http://www.zghbcbs.com>
电子信箱 cppl1985@126.com
印 刷 三河市三佳印刷装订有限公司
监 印 敖 晔
经 销 新华书店
开 本 720mm×1040mm 1/16
印 张 20.5
版 次 2010年10月第1版 2010年10月第1次印刷
书 号 ISBN 978-7-80220-792-9
定 价 39.80元

(如有印装质量问题可调换)

狼这种动物，很厉害，哪儿有肉，隔老远就能嗅到，一旦闻到肉味就奋不顾身，在困难的时候发现猎物是生存的唯一途径。

——任正非



大凡真正的大企业家，首先应该是个思想家，对企业的宏观战略有清晰的认识，以自己独特的思想认识，影响和指导企业的发展。

华为之所以成为中国民营企业的标杆，不仅仅因为它用10年时间将资产扩张了1000倍，也不仅仅因为它在技术上从模仿到跟进又到领先，更是因为华为独特的企业文化，而这种文化的背后表现的是总裁任正非穿透企业纷繁复杂表象的深邃的思想力。

从产品营销到技术营销再到文化营销，华为做得有条不紊。任正非对企业目标的界定，对企业管理的创新，对智力价值的承认，都开创了中国民营企业之先河。

1944年出生的任正非，家里兄妹7个，加上父母共9人，生活全靠父母微薄的工资维持。从小生活的艰辛以及心灵承受的磨难，成就了少年任正非隐忍与坚定的性格。他感慨：“我能真正理解‘活下去’这句话的含义！”

穷困是有大作为的人的第一桶金，饥饿感是一个人不竭的动力源。任正非感谢生活给自己的馈赠。他认为：“华为最基本的使命就是活下去。”

电信是一个竞争残酷的行业，世界上任何一个电信公司不是发展，就是灭亡，没有第三条路可走。华为同样如此，没有退路，要生存，就得发展，在压力面前任正非立下誓言：“处在民族通信工业生死存亡的关头，我们要竭尽全力，在公平竞争中自下而上发展，决不后退、低头”；“不被那些实力雄厚的公司打倒”；“十年之后，世界通信行业三分天下，华

为将占一分”。带着这些信念，任正非的管理显得强硬甚至几近偏执。而正是任正非这种“偏执狂才能生存”的理论，成就了今天的华为。

目前，华为不仅在全球范围广泛延伸其业务触角，更是在其所属的业务领域纵向延伸。华为凭借物美价廉的产品，覆盖了100多个国家和地区的300多家运营商，世界电信运营商前50强就有22家成为华为的客户。

在CDMA领域，华为接连大规模进入美国、印度等CDMA市场，已经成为全球CDMA产业的主导力量。在GSM领域，在2007年6月中国移动GSM集中采购项目中，华为以23.6%的份额成为该项目第二大供应商，合同总额近7亿美元。

在3G领域，华为在WCDMA及EV-DO这两大领域内，已获得的新增3G合同已经超过爱立信和阿尔卡特、朗讯等老牌跨国公司，成为全球第一。

在终端产品领域，华为为沃达丰定制的首款3G手机现已成功进入英国、德国、荷兰、爱尔兰、西班牙和意大利等十余个国家，且销量排名前列。另外，华为在数据产品、光网络市场上也有良好业绩。华为还向海底通信市场、智能手机市场延伸触角。

圈里有一个形象的比喻：如果中兴为南帝，那么华为就是彻头彻尾的东邪黄药师——儒雅、淡泊、低调，却丝毫无碍腾腾杀气，而这一切纯粹出乎自然。

任正非军人出身，人们习惯称华为的企业精神为“狼”、“土狼”，代表一种强烈扩张的欲望。这实际上是任正非一贯遵从的策略。

这里有一个典故。据称1997年一个会议上，任正非特别称道“狼”和“狈”的攻击组合。一位华为前员工说，任正非是一个喜欢讲故事的人，一般讲完故事后都要采取措施。这次“狼狈为奸”的故事直接促成了华为“狼狈组织计划”的出炉。

现在那项计划已结束，但“狼性”却作为华为精神延续下来。1996年1月，华为市场部上自主要领导，下至区域办事处主任集体辞职。将近12年后，这一幕重演，并且辞职规模扩大至包括总裁任正非在内的所有工作满8

年的员工。与上次一样，7000名员工在主动辞职后重新竞聘上岗。

事情很快引起广泛关注，但是在华为内部，一切仍井然有序。辞职的员工绝大部分很快重新上岗，并且领到了数额可观的补偿金。对于他们来说，这笔资金之可观，已经能消弭对一定风险的担忧。工龄归零，重新开始，华为再次给员工上了一堂生动的企业文化课。

华为员工数万，由于历史上离职的员工仍保留工号位置，其工号序列迄今已经排到10万以后。新进员工自然排号靠后，而排号靠前的自然是老员工。这些老员工不仅能获得新人敬服的目光，更因股权收益而拥有更稳定的薪酬预期。他们居功至伟，却也有可能缺乏上进动力，并且因为与新员工地位、待遇的悬殊，甚至能引发后者的消极情绪。

“工号文化”和功臣意识腐蚀狼性，那么就必须拿它开刀。任正非的新辞职运动，就是根植于这样的内部因素。

任正非认为，企业就是要发展一批狼。狼有三大特性，一是敏锐的嗅觉，二是不屈不挠、奋不顾身的进攻精神，三是群体奋斗。企业要扩张，必须有这三要素。也正因此，我们要韬光养晦，要向拉宾学习，以土地换和平，宁愿放弃一些市场、一些利益，也要与友商合作，成为伙伴，共同创造良好的生存空间，共享价值链的利益。

对华为来说，为客户创造价值，永远是第一位的。“客户关心的不是你有多少，他们更想知道你对他们有多关心！只有生存是最本质最重要的目标，才是永恒不变的自然法则”。

2005年，《时代周刊》曾评价说，现年61岁的任正非显示出惊人的企业家才能，他在1988年创办了华为公司，这家公司已重复当年思科、爱立信卓越的全球化大公司的历程，如今这些电信巨头已把华为视为最危险的竞争对手。

不过，这位极富传奇色彩的电信大佬却神龙见首不见尾，出奇低调，土狼、军人、硬汉、战略家……各种光怪陆离的色彩交织在一起，赋予其“中国最神秘的企业家”头衔。

华为因为任正非而成功，任正非因为其思想而杰出。

中国从来就不缺企业家，但从来都缺真正的商业思想家——在当代中国，任正非应该算是一个。

穆志滨

2010年3月27日于中国人民大学



第一章

华为起航——筚路蓝缕，创业维艰

20世纪80年代，中国的空气弥漫着希望的诱惑，无数的有志青年带着青春
的梦想与激情踏上了南去的列车，他们希望在那里开创属于自己的天地。

但是这些似乎与华为的创始人任正非相距甚远。1987年，任正非43岁，刚
从部队转业不久，不惑之年的他本来可以过着衣食无忧的国企干部生活，但是
命运再一次向世人展示了它的魅力。工作上的连续失意，迫使任正非不得不作
出辞职的决定；而家庭的不和睦几乎给了他致命的一击。

1987年，任正非通过各种渠道凑齐了两万元人民币注册资金，在深圳注册
了华为技术有限公司。经过二十多年的艰苦奋斗，他书写了中国电信行业乃至
中国企业的一段奇迹。

《时代周刊》评价说，60多岁的任正非显示出惊人的企业家才能，他在
1988年创办了华为公司，这家公司已重复当年思科、爱立信卓越的全球化大公
司的历程，如今这些电信巨头已把华为视为最危险的竞争对手。

然而，别忘了这一切只是开始，正如任正非经常挂在嘴边的：“华为没有
成功，只是在成长！”

1. 不惑之年创业，两万元奠基.....	3
2. 当兵的人铸就华为的军人气质.....	6
3. 前进需要一种破釜沉舟的勇气.....	8
4. 合抱之木生于毫末，起点无谓高低.....	11
5. 苦难最能锻炼人.....	13

6. 生活中不可能没挫折，但奋斗的意志不能丢.....16
7. 人是怕痛的，太痛了也不好.....18
8. 桃李不言下自成蹊，名气不仅仅靠宣传.....20

第二章

经营智慧——伟大成就来自点滴进步

◎该花钱的地方就要大手笔，该节俭的地方则要非常节俭。华为从不吝啬，但也从不浪费！

◎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。

◎在成功关键因素和选定的战略生长点上，以超过主要竞争对手的强度配置资源，要么不做，要做，就极大地集中人力、物力和财力，实现重点突破。

◎华为没有院士，只有院士。要想成为院士，就不要来华为。

◎最近进步很大，从很差进步到了比较差。

◎政府什么也不要干，政府只要把道路修好、把城市绿化好，就是对企业最大的帮助。

◎华为没有任何的经验可以借鉴，完全靠摸索，在市场中摸爬滚打，在残酷的竞争中学习。

许多人关注任正非，渴望参透华为的成功基因，可以说，任正非的经营智慧都渗透在这些点点滴滴当中了。

1. 财富是需要积累的，华为杜绝浪费.....25
2. 开发不容易，要做好投入几十个亿，几年不冒泡的准备.....28
3. 钱多未必就是好事，合理利用资金最关键.....31
4. 华为没有院士，只有院士.....33
5. 要在绩效基础上健全激励机制.....36
6. 最近进步很大，从很差进步到了比较差.....39
7. 政府只要把道路修好、把城市绿化好，就是对企业最大的帮助.....42

8. 难做的时候,你多做一个合同,别人就少一个.....	44
9. 积少成多,终成大业.....	47
10. 要趁着冬天,养精蓄锐,加强内部学习.....	49

第三章

管理哲学——上层做“势”，基层做“实”

1997年3月27日,《华为公司基本法》诞生,这是改革开放以来我国企业自主制定的第一部系统的企业管理大法。

《华为公司基本法》由六章103条构成,其内容涵盖了企业发展战略、产品技术政策、组织建立的原则、人力资源管理与开发,以及与之相适应的管理模式与管理制度等方面。其中心内容是企业的核心价值观。

华为公司总裁任正非形象地描述说:“核心价值观就是适合全体员工的一道菜,一个企业只能有一个核心价值观,以此来统一企业的文化与管理”。

1. “法”自然法则和社会法则,不断地求“是”	53
2. 管理层要淡化英雄色彩.....	56
3. 管理进步必须基于良好的管理方法与手段.....	59
4. 捍卫企业的市场地位,活下去永远是硬道理	62
5. 逐步摆脱对技术、人才、资金的依赖,建立起合理的管理机制.....	64
6. 引进新管理体系时,要先僵化,后优化,再固化.....	67
7. 均衡发展,就是抓短的一块木板.....	70
8. 追求持续不断、一点一滴地改进,促使管理不断改良.....	72
9. 对事负责制与对人负责制是有本质区别的.....	75
10. 战略管理,成就增长奇迹.....	78
11. 任正非的“灰色管理”	82
12. 要把生命注入到永恒的管理优化中去.....	85

第四章

领导艺术——企业家就是修好堤坝的人

任正非说，狼有一个很大的优点就是不屈不挠、奋不顾身的进攻精神。在华为创业的艰苦岁月中，华为正是凭借着不屈不挠的忍耐力，才得以渡过一个又一个难关；在华为开拓国际市场的过程中，也是华为人的忍耐使得华为在枪林弹雨中站稳了脚跟。

在华为初创时期，任正非一再强调华为没有管理者，只有员工。华为的高层总是与员工同吃同住，对于员工出现了错误，任正非甚至和他们一起分析原因、找到错误，一起攻坚克难。

有人说任正非是华为这个狼群的“头狼”，意志坚强、机敏、迅速、凶狠；有人说任正非是华为的“教父”，有感召力、亲和力、凝聚力。任正非认为自己只是做了一名企业家应该做的事情，他从华为的成长过程中，体悟着每一个细节，也正是这种细致入微的观察，不断使他进步，才成就了任正非“头狼”的称号。

1. 头狼的意志决定狼群的战斗能力.....91
2. 从管理走向领导，是企业家的必修课..... 95
3. 你的下属的成功决定你的成功..... 99
4. 从每件事中多体悟一点，水平自然就提高了.....101
5. 在顾客、员工与合作者之间结成利益共同体.....104
6. 领导者不仅要自己会减压，还要帮助员工减压.....108
7. 领导者应明白“天道酬勤”的道理.....111

第五章

企业文化——华为的“狼道”成功术

华为，中华大有作为。从建立华为的那一天开始，国家的概念就一直烙印在每一个华为人的心中。任正非一直都认为，小胜靠智，大胜靠德，华为的企业文化是建立在国家文化基础之上的。

在华为前进的道路上，任正非一直在塑造着华为的文化，不断地给华为的文化注入新的内涵。而华为人也在以自己的行动诠释着华为的文化。“床垫文化”、“加班文化”、“狼性文化”这一个个鲜活的字眼每一次出现的时候，都成为中国乃至世界竞相学习的榜样。

军人出身的任正非对祖国有着超乎常人的忠诚，为国尽忠，用鲜血保卫祖国的每一寸土地是每个战士的誓言，行走在国际商战中的任正非依旧秉承着对祖国的誓言，他深爱着我们这个刚刚开始振兴的民族，他相信我们的祖国将更加强大。

1. 资源会枯竭，唯有文化生生不息..... 117
2. 华为的企业文化是建立在国家文化基础上的..... 120
3. 热爱祖国，热爱我们这个刚刚开始振兴的民族..... 122
4. 以文化打造领导团队..... 125
5. 企业就是要发展一批狼：嗅觉敏锐，不屈不挠，群体奋斗..... 128
6. 企业家应该有国家荣誉感..... 130
7. 培养员工从小事开始关心他人..... 132
8. 选拔和培养全心全意高度投入工作的员工..... 135
9. 目光远大，胸怀开阔，不计较个人得失..... 138

第六章

发展战略——在一路“狂奔”中实现国际化突围

华为是以与香港交换机生产商联盟起步的，从那一天开始任正非就开始了自己的合纵连横之路。不管是在国内市场，还是在国际市场上，少树敌、多交朋友是华为一直秉承的原则。

任正非认为，在通信这个瞬息万变的行业中，企业保持生命力的最好办法就是紧盯市场，时刻保持充沛的精力，一旦有风吹草动就必须马上启动。拥有狼的奔跑速度，才能让企业前进的步伐永远充满动力，不能等到所有的问题解决了，再进军国际市场。华为正是秉承着边前进边学习的态度，以最快的速度

启动，最坚韧的耐心持续，在国际市场上杀出了一条血路。

对于华为的国际化，任正非曾这样评价：“破除了狭隘的民族自尊心就是国际化，破除了狭隘的华为自豪感就是职业化，破除了狭隘的品牌意识就是成熟化。”“国与国之间的竞争就是企业与企业之间的竞争。”华为走出去之前，任正非对政治的概念就是这样理解的。随着华为的国际化路途的延伸，这句话也被赋予了特殊的含义。

1. 华为公司的发展需要建立广泛的“同盟军” 143
2. 不能等到所有的问题都解决了，再进军海外市场 145
3. 祖国是后盾，国际化要遵守规则 148
4. 国际化过程中，企业不能出售核心技术 151
5. 三流企业做事，二流企业做市，一流企业做势 154
6. 在独立自主的基础上，才会获得平等与尊重 157
7. 狼性是时代的产物 160
8. 在设计中构建产品、成本和服务优势 162
9. 逆向思维，国际化是过冬的唯一选择 166
10. 怎样才能使发展速度更快？只有靠管理，靠服务 169
11. 没有规模，难以对付未来的低成本竞争 171
12. 狭路相逢勇者胜，冲过心理障碍，在管理与服务上狠下功夫 173

第七章

知识创新——“知本主义”铸就核心竞争力

正是凭借着“知识就是力量，别人不学，你要学，不要随大流”的家训，任正非从未停止过学习，而华为也传承了这一优点，每一个华为人人都自觉地要做知识的信徒。知识不仅改变了任正非个人的命运，也改变了整个华为乃至中国通信行业的命运。

从华为创业开始，任正非就一直强调自主研发的重要性，核心技术掌握在

别人手中，企业早晚会吃大亏。任正非时刻提醒华为的研发人员：核心技术的掌握能力就是华为的生命。

任正非曾经说过，创新是华为发展的不竭动力。“回顾华为的发展历程，我们体会到，没有创新，要在高科技行业中生存下去几乎是不可能的。在这个领域，没有喘气的机会，哪怕只落后一点点，就意味着逐渐死亡。”

1. 华为人要作知识的信徒，用知识改变企业的命运..... 179
2. 创造财富的方式主要是由知识和管理产生的..... 182
3. 兵法在商战中大显身手..... 186
4. 过去把创新看作是冒风险，现在不创新才是最大的风险..... 189
5. 产品研发要与世界同步..... 192
6. 为提升核心竞争力，进行不懈的技术创新与管理创新..... 195
7. 思想政治工作在当下的生产力..... 198

第八章

人力资源——干部要从实践中来

任正非认为：一个可发展的人才更胜于一个客户或一项技术，一个有创造性的人才可以为公司带来更多的客户，我们宁愿牺牲一个客户或一项技术换一个人物的成长。

早在创业初期，任正非就推出了自己的绩效管理模式，即高效率、高压力、高工资的模式管理华为。在以后的不断发展壮大中，华为逐渐形成了比较成熟的绩效管理方法。

在1998年迅速扩张的时候，华为口出狂言：“工科硕士研究生全要，本科的前十名也全要。”而任正非更是直言不讳地表示：华为就是要垄断自己所在行业的人才。每一个华为的高层领导心中都明白人才对于华为的意义，他们从不忌憚“浪费人才”，而是对于人才匮乏讳莫如深。

在《致新员工书》中，任正非写道：“实践改造了人，也造就了一代华为。您想做专家吗？一律从工人做起，已经在公司深入人心。进入公司一周以后，博士、硕士、学士，以及在内地取得的地位均消失，一切凭实际才干定

位，已为公司绝大多数人接受，希望您接受命运的挑战，不屈不挠地前进，不惜碰得头破血流。不经磨难，何以成才。”

1. 华为的通行证是能力，而不是学历..... 203
2. 只要你敢开口，高薪没有极限..... 206
3. 让员工持股，企业与员工共进退..... 210
4. 主管应对人力资源匮乏负首要责任..... 213
5. 要加强干部的考核、评价和干部体系的循环流动..... 216
6. 机遇偏爱于踏踏实实的工作者..... 220
7. 自我批判，脱胎换骨，重新做人..... 223
8. “华为辞职门”背后的用人之道..... 226
9. 领导者应该会选干部..... 229
10. 培养团队精神..... 231
11. 构建学习型组织..... 234

第九章

营销策略——以宗教般的虔诚感动客户

“成就一个大品牌，必须把基本工作做好，我们的思路就是让客户对我们寄予一种安全感，用产品的质量成就华为的品牌。”

“企业要走出去，但是不能盲目，国际大品牌营销手段比我们要成熟得多，我们要不断地学习、学习、再学习，在海外营销的过程中要做到有理、有利、有节。”

“在现代商场中，营销对于任何一个企业来说都是至关重要的，而做好营销的第一步就是拥有一流的营销人员。”

华为的胜利，不仅在于它用技术奠定了成功的基础，用纪律打造了一支狼性队伍，还在于总裁任正非非同一般的营销理念和执行策略。

1. 客户需要什么，就做什么·····	239
2. 我们的思路是让客户对我们寄予一种安全感·····	241
3. 优质的服务，是企业做大的后盾·····	244
4. 海外营销要有理、有利、有节·····	247
5. 用新思维、新方法和创造性的工作改善市场情况·····	250
6. 基础技术研究，系统集成要与市场结合起来·····	252
7. 营销要从营销人员素质抓起·····	256
8. 走好精细化营销的路子·····	258
9. 让听得见炮声的人做决策·····	262
10. 让营销投入的每一分钱都发挥效益·····	266

第十章

危机意识——天天思考的都是失败，对成功视而不见

任正非曾经说过：“什么叫成功？是像日本那些企业那样，经九死一生还能好好地活着，这才是真正的成功。华为没有成功，只是在成长。”在任正非那里，华为时刻都面临着危机，而他时刻在做应对挑战的准备。

“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，大家要准备迎接，这是我从不动摇的看法，这是历史规律。”这是任正非的忧患意识。

企业要生存不是靠“嘴皮子”，论文养活不了华为几万名员工，只有做出产品了，占有了市场，华为才会有明天。看到局部产品领先，就认为是世界水平了，这是短视。在华为，任正非把国际竞争的压力传导给了每一个人，也让这支队伍保持了强大的竞争力。

1. 华为没有成功，只是在成长·····	271
2. 十年来我天天思考的都是失败，对成功视而不见·····	274

3. 华为的危机，以及萎缩、破产是一定会到来的…………… 277
4. 看到局部产品领先，就认为是世界水平了，这是短视…………… 280
5. 华为的成功应该是机遇大于其素质与本领…………… 282
6. 在这瞬息万变的信息社会，唯有惶者才能生存…………… 285
7. 重视现金流对公司未来发展的意义…………… 289

第十一章

社会责任——以产业报国、科教兴国为己任

中国人民大学商学院杨杜教授强调，一个企业应该是经济责任、法律责任、社会责任并举的企业。而作为企业的领头人责任感意识的强弱直接决定着企业的责任感与企业的未来。被称为“狼性十足”的华为却也一直被称为中国最有社会责任感的企业之一。

任正非凭借着自己的诚信与能力既赢得了身边朋友的信任，也赢得了当地政府的支持。他抓住了改革开放带来的前所未有的机遇，在朋友的帮助下，很“偶然”地开始了自己传奇的一生。广泛的交际以及良好的人缘，使得华为在刚刚起步的时候得到了巨大的支持和帮助。其从订货、运输到销售，都是从人际网络开始的，这就是所谓的“人助”。

1. 华为以产业报国和科教兴国为己任…………… 295
2. 两部发动机，为国家，也为自己与亲人…………… 298
3. 品牌要建立在文化基础之上…………… 300
4. 员工必须跟着社会潮流走…………… 303
5. 反对富裕起来以后的道德滑坡、庸俗的贪婪与腐败…………… 305
6. 一个人再有本事，也得通过所在社会的主流价值认同…………… 308
7. 如履薄冰，谨言慎行…………… 310