



TONGRENGE  
商界领袖  
财富经典

“大音希声，大象无形。”任正非给中国企业带来的，远非公司上千亿元的营收所能衡量，其管理思想和理念对业界的影响，是看不见的巨大财富。——《IT时代周刊》

解读任正非的管理秘密与财富观念



# 任正非 财富启示

商智 编著



中国致公出版社

解读任正非的管理秘密与财富观念



# 任正非 财富启示



中国致公出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

任正非财富启示：解读任正非的管理秘密与财富观念 / 商智编著. —北京：中国致公出版社，2011.1  
ISBN 978-7-80179-983-8

I. ①任… II. ①商… III. ①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 (2010) 第 204867 号

---

### 任正非财富启示：解读任正非的管理秘密与财富观念

编 著：商 智

责任编辑：刘 秦

出版发行：中国致公出版社

(北京市西城区德胜门东滨河路 11 号西门 电话 66168543  
邮编 100120)

经 销：全国新华书店

印 刷：北京洛平龙业印刷有限责任公司

开 本：700×1000mm 1/16 开

印 张：17.25

字 数：220 千字

版 次：2011 年 1 月第 1 版 2011 年 1 月第 1 次印刷

印 数：10000 册

ISBN 978-7-80179-983-8

定 价：29.80 元

---

版权所有 翻印必究

---



# 前言

一提到任正非，人们立刻都会肃然起敬。他出身贫寒，白手起家，却成为中国通信行业的领军人物。青少年时代的艰辛经历成就了任正非坚定隐忍的性格，家庭的熏陶使他形成了热爱读书、追求知识的品格，世事的种种磨难使他养成了踏实上进、淡泊名利的心态。

淡泊名利的任正非一贯是走低调的路线。从2万元人民币起家到发展成为全世界瞩目的企业，他从来不张扬，总是稳扎稳打，不断地前进。一贯低调的性格使得“华为”集团在发展的过程中少了一些麻烦，多了一些稳定；少了一些失败。“华为”集团从一开始走的就是自主研发、独立自强的路子。勇于拼搏，勇于实践，大胆地走国际化的道路，走出国门，大步地走向世界。

军人出身，又是任正非的一大特点。军旅生活的历练，让他能够面对严酷的生存竞争，像真正的将领一样，果断决策，不屈不挠，执著于自己的明确目标，不断地学习，保持着忧患意识，不断地汲取别人的智慧来充实自己，勇敢向前。把当初只有2万元人民币起家的小型民营企业发展成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，改变了全球的企业格局。“华为”集团适应了优胜劣汰的市场竞争环境，



## 任正非财富启示

：解读任正非的管理秘密与财富观念

见证了中华民族产业由复兴到辉煌的全过程。

任正非有着敏锐的眼光，果断的决策力，拥有“狼”一般的特性。有“野心”，有魄力，只要自己认准的事情就会坚定地走下去。任正非坚持自主研发，坚持走国际化道路。“筚路蓝缕，以启山林”，前面是一条布满荆棘的道路，为了“华为”集团的明天，为了祖国的荣誉，一个已经过了不惑之年的人，带领着“华为”集团以“狼”一般的冲劲，奋勇向前，顽强地杀出了一条生路。

勇敢向前的任正非始终又保持着一种危机意识，如履薄冰，时刻谨慎，防止“华为”人出现骄傲的情绪，让“华为”人始终保持着危机意识，感受着跨国巨头的压迫，感受着超越的艰难。用自己特有的管理理念，加上不断学习的精神，始终坚信知识的力量，摒弃一切杂念，执著于本业。

“霹雳手段，菩萨心肠。”一个令人敬仰的“华为”集团总裁，从表面上会给人一种严厉的毋庸置疑般的感觉，内心里却也一样的诚恳，一样的善良。把员工的利益看得比自己的利益要重，把员工的需要看得比自己的需要更迫切，想尽一切办法为员工谋福利，竭尽全力地解决员工的各类需求。他同样具有温柔的情怀，具有亲情仁爱。他热爱父母、热爱家庭，需要有与他人内心的真诚交流与沟通，硬汉同样有柔情。任正非对工作认真负责、一丝不苟，但他也一样具有幽默风趣的特质，有着洋溢风情的欢笑。

传奇即将远去，企业新的接班人仍然是一个难题。明天的“华为”将要做什么？“华为”的旗帜还能够打多久？值得深思，值得探索。

编著者



# 目 录

## 第一章

### 神秘企业家：个人魅力型的领导者

人们都说他是一个低调的“狂人”，因为虽然出身于平民，他却成为了中国通信行业的领军人物；虽然他的名字和比尔·盖茨、史蒂夫·乔布斯等全球IT名人的名字一起出现在了美国《时代周刊》评选的“2005年度全球最具影响力的100人”的名单上，但是他从来不在公众及媒体面前招摇和炫耀。于是，他成为了人们眼中的神秘人物，但他的个人魅力却又让人深深地为之折服和敬佩。他的智慧和胆识，他不一样的思维和策略，都是使他走向成功的必要元素。难怪英国的《经济学人》杂志撰文说：“华为的崛起是外国跨国公司的灾难。”

1. 低调造就传奇 /003
2. 未雨绸缪的大智慧 /006



3. 出奇制胜的“怪人” /009
4. 孤独中的英雄胆识 /013
5. 低调做成大事业 /017
6. 让跨国巨头胆战心惊的“小人物” /020
7. 延伸阅读：加强合作走向世界 /023

## 第二章

### 卧薪尝胆：创业前的艰苦岁月

古人说：“故天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身，行拂乱其所为，所以动心忍性，增益其所不能。”对于任正非来说，这句话就是一个很好的印证。青少年时代的他经历了太多的苦难和哀愁，但也正是那个年代的艰辛经历铸就了任正非隐忍和坚定的性格，正是那些生活的磨难成就了他踏实上进和淡泊名利的心态。背负沧桑，迎难而上，任正非为自己和民族播下了希望，收获了无尽的辉煌。

1. 少年时代多苦难 /027
2. 不能虚度的青春时光 /030
3. 持之以恒地去学习 /033
4. “而立之年”迎来“明媚阳光” /037
5. 延伸阅读：反骄破满，在思想上艰苦奋斗 /039



### 第三章

## 军人痕迹：成就“非一般”的传奇

有人说任正非是“华为”的军人总裁，这句称谓其实是很中肯的，正是经历了多年的军旅生涯，在面对生活的磨难，在面对残酷的生存竞争时，他能够像一名真正的士兵一样，不屈不挠，不轻易放弃，执著踏实地学习和进步，并不断地吸收别人的智慧和经验，终于取得了令人瞩目的成就。军人出身的任正非，带领着“华为”集团在优胜劣汰的市场竞争环境下，冲破层层阻隔和障碍，赢得了属于自己的一片广阔天地。

1. 学习毛泽东思想 /040
2. 一个当兵的人 /046
3. 影响“华为”的军人意志 /049
4. 军人的决策 /052
5. 延伸阅读：再论反骄破满，在思想上艰苦奋斗 /055

### 第四章

## 个性的管理：增强核心竞争力

每一个在商海中的人都清楚地知道，管理在现代企业制度





## 任正非财富启示

：解读任正非的管理秘密与财富观念

中起着至关重要的作用，在很大程度上决定着一个企业是成功还是失败，是走向辉煌还是始终“蜗居”。任正非曾经这样说过，碳元素若平行排列，可以构成石墨，非常松软；而若三角形排列，则可以构成金刚石，异常坚硬。任正非是这样说的也是这样做的，他那些行之有效的管理模式使得“华为”走向了壮大和辉煌，使得“华为”可以在风云变幻的市场上屹立不倒，像一块金刚石一样，坚硬无比。

1. 创立“中西合璧式”的企业管理理念 /063
2. 团队精神很重要 /067
3. 独特的人才战略 /070
4. 合理的薪酬体系 /074
5. 不断变化的《基本法》 /078
6. 客户至上的原则 /081
7. 延伸阅读：致新员工书 /084

## 第五章

### 土狼文化：打造独特的“华为”

任正非很早就提出，要在华为发展一批“狼”，而且每个部门都要有一个“狼獾”组织计划，要充分利用狼的进攻优势和狼的善于计算的特长。另外，军人的烙印更使得任正非以及“华为”具有了狼的品质和优势，他们敢于进攻，团结合作，敏锐地发掘着市场上的一切“风吹草动”，在“狼精神”的鼓舞和推动下，任正非带领着华为人取得了一个又一个的胜利。



1. 像狼一样敏锐的嗅觉 /091
2. 魔鬼式的训练 /092
3. 实行全员导师制 /094
4. 独特的岗位轮换制度 /096
5. 做战无不胜的群狼 /098
6. 下岗培训，学习再就业 /100
7. “进攻”的力量 /102
8. 狼性文化中的人性 /104
9. 延伸阅读：第四届国际电子通信展——“华为”庆祝酒会上的发言 /105

## 第六章

### 重视知识：用知识改变企业命运

任正非是一个热爱学习的人，他明白知识对于社会发展的重要意义，对于企业发展的重要作用。可以这样说，他是一个很执著的知识信徒。正像科技的不断进步推动了人类社会日新月异地发展一样，一个企业不断地学习和丰富知识，它才可以真正地壮大和取得发展。任正非就是用知识改变了自己的命运，也创造了华为的辉煌，他为中国塑造了通信行业的标志性企业，更为华为甚至是中国企业在新时代的发展开辟了一条新的道路。

1. 文化是企业之本 /111
2. 崇尚“知识就是力量” /113



3. “唯有文化才会生生不息” /115
4. “华为”的“床垫文化” /117
5. 打造中国人自己的品牌 /119
6. 为别人栽树乘凉 /121
7. 延伸阅读：资源是会枯竭的，唯有文化才能生生不息 /122

## 第七章

### 孤注一掷：用创新推动发展

“华为”每年都创造了巨大的财富，而且“华为”的销售收入也在不断地刷新着。这是国内很多企业所艳羡和难以企及的。任正非有什么“致富”的诀窍吗？如果说有，那也是他坚持创新和研发的不打折扣，也是他坚持只做通信设备这一块的孤注一掷。任正非始终坚持“华为”以大于10%的销售收入作为研发经费，而且“华为”所有的工作人员中有40%以上的人在从事研发工作，正是不断地投入大量的人力和物力来进行产品的研发工作，“华为”才始终保持着与时俱进的步伐。而且，任正非还坚持“华为”只走通信设备这一条道路，这些因素使得“华为”在孤注一掷中取得了巨大的成就。

1. 不断创新 /129
2. 技术创新能力 = 话语权 /131
3. 重视技术的重要作用 /133
4. 做客户喜欢的产品 /135



5. 敢于“拿来” /137
6. 与时俱进的产品研发速度 /139
7. 延伸阅读：狭路相逢，勇者生 /140
8. 延伸阅读：创新是“华为”发展的不竭动力 /145

## 第八章

### 走向国际：开辟更广阔的市场

经过艰辛地打拼，任正非带领着华为人把“华为”打造成为国内通信行业的顶级航母。但是，任正非和“华为”并没有停止前进的步伐，没有停止探索的渴望。于是，像顶尖级的商业精英一样，他将目光投到了国外，开始着手发掘海外市场。任正非在寻求“华为”的国际化，争取把“华为”办成一个跨国的大企业，办成一个可以使中华民族扬眉吐气的大企业。当然，在面临着重重困难的时候，他依然拿出了军人的胆识和气概，拿出了“狼一般”的睿智和勇气，扬帆出海了。

1. 扬帆出海 /155
2. 踏上欧洲商场 /157
3. “征战”美国 /160
4. “农村包围城市”的策略 /162
5. 跨越文化的鸿沟 /164
6. 打造一支国际化的队伍 /166
7. 拒绝“机会主义” /169



## 任正非财富启示

：解读任正非的管理秘密与财富观念

8. 奉行“利益均沾” /171
9. 延伸阅读：雄赳赳、气昂昂，跨过太平洋 /173

## 第九章

### 走向未来：“华为”的明天在哪里

纪伯伦说，“时间就像指间沙一样，你抓不住，把握不了，它无时无刻不在流逝。”对于任正非以及“华为”来说，时间也是如此的大公无私。任正非43岁开始创办“华为”，到如今，他和“华为”一样，已经走过了20多个春秋。任正非渐渐地老去，但是“华为”是不是也会随着他走向苍老，年轻不再了呢？“华为”的传奇是不是也会一去不复返了呢？“华为”的明天在哪里呢？今天的“华为”，为我们揭开了一层层的面纱。

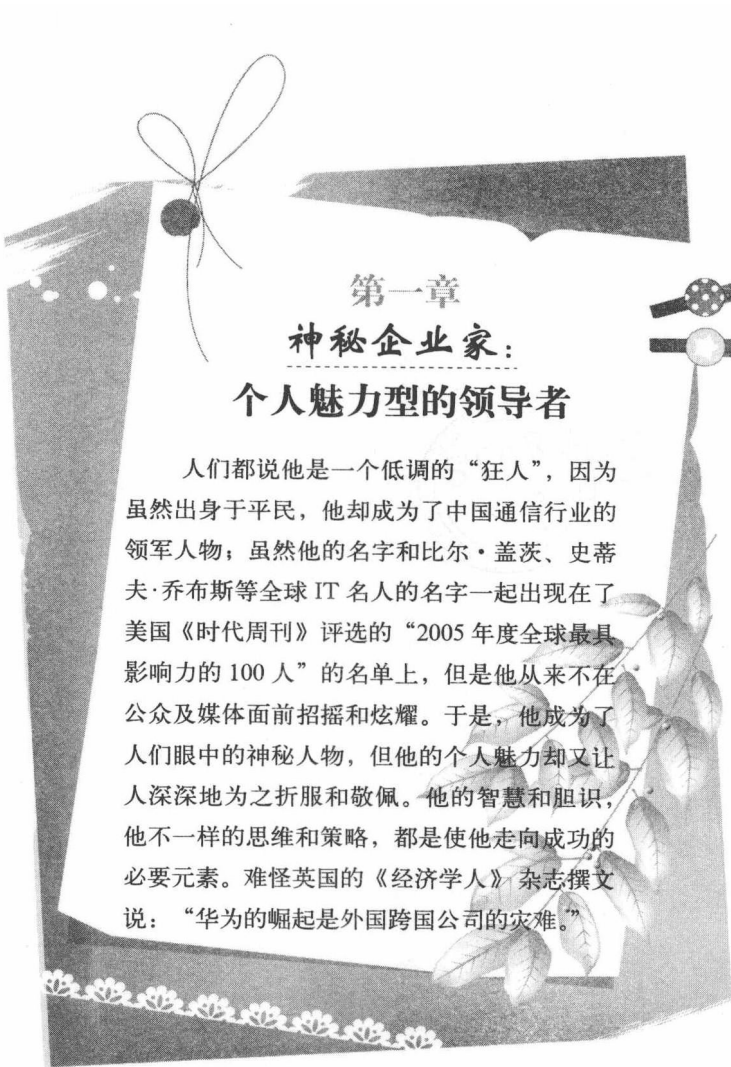
1. 活下来：真正的出路 /179
2. 管理上的挑战 /182
3. 遭遇难题 /184
4. 构筑统一战线 /186
5. “华为”的意义 /188
6. “华为”的明天 /190
7. 一个渐渐远去的传奇 /192
8. 延伸阅读：“华为”的冬天 /194



## 第十章 温柔的情怀：别样的任正非

古人云，“人非圣贤，孰能无过。”同样，人非圣贤，孰能无情呢？在很多人的眼中，任正非是一个不讲私情不懂得感情的人，是一个一心只为着事业的硬汉子。但是，真正了解他的人却无比地明白，任正非也是一个有情有义的人，是一个有浪漫主义情怀的人，是一个很豪爽、很洒脱的人，是一个非常看重亲情、看重家庭的人。在任正非的身上，你既可以看到他谈吐时的幽默风趣，又可以看到他处理问题时干脆直率的真性情。

1. 亲情之重 /205
  2. 直言不讳的豪爽 /207
  3. 硬汉子的柔情 /209
  4. 也有浪漫主义的情怀 /211
  5. 总裁的柔情与幽默 /213
  6. 延伸阅读：悼念杨琳 /214
  7. 延伸阅读：“我的父亲和母亲” /216
- 附录一：任正非个人档案 /221
- 附录二：任正非精言妙语 /222
- 附录三：任正非讲演录 /227
- 附录四：任正非经典文集选 /238
- 主要参考文献 /249



## 第一章 神秘企业家： 个人魅力型的领导者

人们都说他是一个低调的“狂人”，因为虽然出身于平民，他却成为了中国通信行业的领军人物；虽然他的名字和比尔·盖茨、史蒂夫·乔布斯等全球 IT 名人的名字一起出现在了美国《时代周刊》评选的“2005 年度全球最具影响力的 100 人”的名单上，但是他从来不在公众及媒体面前招摇和炫耀。于是，他成为了人们眼中的神秘人物，但他的个人魅力却又让人深深地为之折服和敬佩。他的智慧和胆识，他不一样的思维和策略，都是使他走向成功的必要元素。难怪英国的《经济学人》杂志撰文说：“华为的崛起是外国跨国公司的灾难。”







## 1. 低调造就传奇



提到“华为”集团，便不能不提任正非。然而，在“华为”扬名海内外的時候，任正非却依然保持着他那一贯低调的行为。“华为”的成功蕴涵着任正非非同一般的管理智慧，“华为”的传奇也成就了任正非的传奇。因此，没有人会怀疑“华为”集团是中国最好的企业之一，也没有人会怀疑任正非是中国IT通讯行业的“精神教父”。在市场经济风起云涌的时代，任正非掌舵着“华为”这艘航母巨舰驶向海外市场，走得越来越远。

然而，任正非的低调行为并不能遮蔽去他身上的光芒，他是以一种被动的方式被人们所了解和熟知。美国《时代周刊》杂志曾这样评价他，年过60的任正非显示出惊人的企业家的才能。1987年，他所创办的“华为”公司正慢慢地重复着思科和爱立信的全球化大公司的历程，如今，这些电信巨头们已把“华为”视为是“最危险”的竞争对手。英国《经济学人》杂志也评价说：“华为的崛起是外国跨国公司的灾难。”

然而在“华为”集团和任正非之间，一方面，是“华为”的高歌猛进时代，它不断地占领一个又一个的市场，缔造着各种各样令人瞠目结舌的神话；另一方面，任正非却总是保持着“神龙见首不见尾”的神秘色彩。但是，尽管任正非似乎是刻意地保持着自己的低调行为，他不事张扬、谨言慎行的个性，也随着“华为”从一个胜利走向另一个胜利的扩张中，不断地为人们所认知和了解。于是，有人说任正非的低调行为造就了他的传奇和“华为”的传奇，同时，他也被人们冠上了“土狼”、