

让听得见炮声的 人决策

任正非的 华为管理之道

企业发展就是发展一批狼。

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；
- 三是群体奋斗的意识。

让听得见炮声的 人决策

任正非^①
华为管理之道

石勇[◎]编著

图书在版编目 (CIP) 数据

让听得见炮声的人决策：任正非的华为管理之道 / 石勇编著.
—北京：企业管理出版社，2014.6
ISBN 978-7-5164-0806-3

I. ①让… II. ①石… 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087848号

书 名：让听得见炮声的人决策：任正非的华为管理之道

作 者：石 勇

责任编辑：张 羿

书 号：ISBN 978-7-5164-0806-3

出版发行：企业管理出版社

地 址：北京市海淀区紫竹院南路17号 邮编：100048

网 址：<http://www.emph.cn>

电 话：编辑部 (010) 68453201 发行部 (010) 68701638

电子信箱：80147@sina.cn zhs@emph.cn

印 刷：廊坊市兰新雅彩印有限公司

经 销：新华书店

规 格：700毫米×980毫米 16开本 15印张 220千字

版 次：2014年6月第1版 2014年6月第1次印刷

定 价：32.80元

版权所有 翻印必究·印装错误 负责调换

目录

CONTENTS



Part1 质量决定一切

1. 生存的理由是为了客户_002
2. 竞争的要义就是质量好_005
3. 坚持对客户的承诺_009
4. 跟紧客户的需要_012

Part2 保持优秀的制度

1. 让员工学会自律_016
2. 批判企业官僚化_019
3. 切勿频繁变革_024
4. 科学做好成本管理_027
5. 世界唯一不变的就是变化_031

Part3 锤炼专属精神

1. 有自己特色的企业文化_036
2. 华为就两个字：诚信_040
3. 相信团队的力量_043
4. 保持不甘落后的姿态_047

Part4 企业核心竞争力是人才

1. 尊重人才但不迁就人才_052
2. 重视普通员工_056
3. 机遇要偏向踏实的员工_059
4. 抓住机会创造机会_063

Part5 发展轨道与国际接连

1. 成功才能激发信心_068
2. 不断挖掘内部潜力_072
3. 不要满足于眼前的结果_077

Part6 培养破局之力

1. 不要盲目搞创新_082
2. 小改进要给大奖励_086
3. 创新要产生最实际结果_090

Part7 技术是第一生产力

1. 少一点儿务虚，多一点儿务实_096
2. 抓住内功心法_099
3. 荒年饿不着技术人_102

Part8 管理者的魅力

1. 与员工同甘共苦_106
2. 扼杀明哲保身的意识_110

3. 不要个人英雄主义_115

4. 不可迎合群众_118

Part9 要有破釜沉舟的勇气

1. 不打仗时也要建设队伍_122

2. 让最有能力的人扛最大的责任_126

3. 忘记过去就意味着背叛未来_130

Part10 天上不会掉馅饼

1. 华为的今天靠的是员工_134

2. 一路前行，冷暖自知_138

3. 要么领先，要么灭亡_143

Part11 生于忧患死于安乐

1. 裁员与减薪能解决的不叫危机_148

2. 不要把公司当养老院_152

3. 警惕得意忘形_156

4. 危机的到来是不知不觉的_159

5. 抛掉一劳永逸的想法_162

Part12 企业不可急功近利

1. 心急吃不了热豆腐_166

2. 及时去除一切错误_170

3. 提倡自我反省_173

4. 让听得见炮声的人来决策_176

Part13 华为靠自己，不相信救世主

1. 封闭心态的人无法进步_180
2. 允许有错误的人存在_184
3. 把利润把握在一个合理的尺度_187
4. 患难知人心_190

Part14 思想不经磨炼就会钝化

1. 用善于动脑筋的人_196
2. 是金子就一定能发光_199
3. 年轻是发展的巨大优势_202
4. 永不停止的末位淘汰制_206

Part15 伟大是熬出来的

1. 没人能阻止你当英雄_212
2. 要有成为英雄的准备_216
3. “剩”者为王_220

Part16 任正非的管理要术

1. 改进木板最短的一块_224
2. 干一行爱一行专一行_227
3. 勇于引导需求_231

Part1 **质量决定一切**

1. 生存的理由是为了客户
2. 竞争的要义就是质量好
3. 坚持对客户的承诺
4. 跟紧客户的需要

生存的理由是为了客户

华为生存下来的理由是为了客户。我们说客户是华为之魂，而不是一两个高层领导。建立客户价值观，就是围绕着客户转，这样会变得流程化、制度化，所以，普遍的客户关系要推广。对研发所有的副总裁级人员也要建立每周有几次见客户的制度。研发副总裁的人员名单要报到客户群管理部，客户群管理部要把对他们的考核交到研发干部部。坚持与客户进行交流，听一听客户的心声，我们就能了解客户好多想法。我们今天之所以有进步，就是客户教我们的。不断地与客户进行沟通，就是让客户不断帮助我们进步。

每一个客户经理、产品经理每周要与客户保持不少于5次沟通，当然，还要注意有效提高沟通的质量。要重视普遍客户关系，这也是我们的一个竞争优势。普遍客户关系，是对所有部门的要求，坚持普遍客户原则，就是不要认为对方仅是省局或县局的一个运维工程师就不做维护、介绍产品。一定要加强普遍的客户沟通，要把普遍沟通的制度建立起来。有人说省局见不到人，到县局去总可以吧；有人说到县局多花汽油费。我们宁可多花汽油费，也不能停下来，也要沟通。我们建立了到县局沟通的制度，就一定要执行下去。新员工找不到地方磨枪，就到县局去，他不到县局去，怎么能找到地方磨枪呢？他不磨枪就是锈枪，以后怎么能用呢？不要认为我们要讲节约，不下去跑能省钱。讲节约是讲在不需要浪费的地方的节约，不该省的费用就不能省。作为一个产品

经理、客户经理，不能装一肚子学问却不见客户，必须要通过交流来加深客户对我们的认识。

——摘自《胜利就是活下来》

背景分析

2000年春节，黑龙江的一个本地网交换机中断，网上运行着多种机型，不知道问题出在哪个厂家的设备上。华为的技术人员在一天内从深圳赶到黑龙江，发现问题不在华为。而出问题的厂商迟迟没有回应，于是华为将自己的接入网改接到另一路由器上，问题修复了，这让用户非常感激。《华为基本法》第二十五条规定：“华为向顾客提供产品的终生服务承诺。我们要建立完善的服务网络，向顾客提供专业化和标准化的服务。顾客的利益所在，就是我们生存与发展的最根本利益所在。我们要以服务来定队伍建设的宗旨，以顾客满意度作为衡量一切工作的准绳。”如今，华为公司已成立中东、北非地区技术服务培训中心，为埃及及其周边国家培养了大量电信专业人才，并提供了有力的技术支持，实现了为这些地区客户长期服务的承诺。如今，华为的地区客户代表处已遍布亚、非、欧、美等地区，较为完善的服务体系是供应链条正常运转的保障。

拓展透析

企业的战略制定应该来自顾客的需求，只有以顾客的需要为导向，以占领市场为导向，不断地创新，企业才能更好地生存和发展。现代管理学之父德鲁克说：“企业不是要去改造顾客，而是要满足顾客。缺乏市场意识是大多数新企业的通病，在企业的早期阶段，这是最严重的问题，有时甚至会永久地阻碍

那些幸存下来的新企业的发展。”

正如人们常说的“不是环境来适应你，而是你要去适应环境”，企业的产品和服务是由顾客决定的，而不是企业本身。不要试图去改造顾客，而要去适应顾客、满足顾客。

顾客永远都是没有错的，不要在产品卖不出去的时候找借口，也不要不能在满足顾客需求时试图改变顾客去接受你的产品。企业要不断改善产品和服务给顾客带来效用。如果管理者意识不到顾客更需要什么样的产品和服务，企业的可持续发展就很危险了。

以顾客需求为导向是市场营销的永恒主题。尤其是对刚刚走入市场却又面临知识经济时代挑战的企业来说，唯一的出路就是彻底转变思想，努力适应顾客的需求。

适应顾客需求，一般来说有两种情况。第一种情况是消极被动适应。就是简单地追随市场需求，紧盯顾客的眼前需求，走在顾客的后面，亦步亦趋。此种方式不能适应顾客变化多端的需求，这已为营销实践反复证明，因此，它不能从根本上适应顾客的需求。第二种就是积极主动适应，它主张在市场调研的基础上，把握顾客需求的现状及其变化趋势，走在顾客的前面，主动引导顾客，只有这样才能真正适应顾客的需求。

竞争的要义就是质量好

困难是客观存在的，在资源和生产过剩的情况下，竞争的要义是什么？就是看谁的质量好、服务好、成本低，这是企业竞争中颠扑不破的真理。价格和成本体系问题、优质服务体系问题、质量体系问题，是我们不可动摇、不可回避的三大问题。业界要走进成本竞争，我们应该怎么做？当然，我们绝不能为了降低成本，忽略质量，否则那是自杀或杀人。

我们要广泛地参与竞争，我们要积极扩大海外市场。“东方不亮西方亮，黑了北方有南方”。我们扩大海外市场，就可以扩大我们的生存空间，提高我们的生存质量，所以我们的员工要前仆后继地奔向国际市场。世界各地，特别是发展中国家，经济水平存在严重的不平衡，存在很多机会，对于这些地区的市场开拓，我还是很有信心的。我们多一些人到海外去，在这些领域内多发展，就解决了我们公司的平衡问题。这样，虽然市场下滑，但是我们合理配置，人均效益就会上去。

在国内市场上，我们的增长速度可以下滑，但不能低于别人。截至5月底（2002年5月），我们在国内的销售下滑了17%，海外上升210%，5月底（2002年5月）之前完成了100多亿元的销售。财务要求市场系统今年（2002年）一定要完成300亿元的销售。此外还不断要求各部门降低成本，保证赢利。但降低成本不代表我们的品质和服务也可以降低，我们的目标是以更低的成

本，来实现更好的质量，以拥有更强劲的竞争能力，这是我们生存发展的前提。

适当地和竞争对手开展合作，降低研发成本。孙总上个季度在欧美会见了业界同业公司的最高层领导，大家讨论了在竞争的基础上加强彼此间的相互了解和合作问题。对于我们公司，如果我们和对手联合起来搞研发，共同研发一个产品，研发成本下降一半，我们的成本就降了一半。竞争对手也要手拉手，也要走向合作，因为都要渡过这场灾难啊！

——摘自《任正非：在市场三季度会议上的讲话》

背景分析

任正非认为，与国外大企业，如IBM、苹果等公司的销售额相比，华为还有很大的差距。差距就在于产品的稳定性不如国外大公司。一位华为客户曾经说过：“我们也不希望你们天天过来，你们过来得越少越好，这说明你们的产品稳定性好。如果你们的产品稳定性差，你们天天过来，我们也是不满意的。如果你们过来和我们交流，打打球，我们是欢迎的，但因为产品不过关，你们天天过来服务，我们是不欢迎的。”可见，想要客户满意，产品必须具有良好的稳定性。只有产品性能稳定了，销售成本才能降低，才能做到如国外大公司那样赢得更多利润。

任正非非常重视生产制造环节，他认为这是公司产品达到技术先进、服务优秀、质量可靠的先决条件。他说：“生产系统目前的管理还处在一个很不成熟、非常幼稚的状态。在这一点上我认为生产系统下一阶段最重要的工作就是不断苦练基本功，包括从上到下每一个员工。可以把那些插件能手放在一条生产线上，把这条生产线的额定定下来，不怕他们超定额，不怕他们工资高，要给其他人树立一个榜样。要把一些认真负责的能工巧匠的工资提起来。但不要一提‘比武’就是比速度，我认为不要忽略质量，要遵守规章。”德国企业强调质量过硬，在机械化时代，德国制造曾经风靡一时；日本企业强调精致，成为电子时代的技术标杆。两国

企业在国际上具有很强的竞争优势，很大程度上归功于对生产制造环节的重视。

拓展透析

三鹿集团是河北一家有着50多年悠久历史的乳品企业，它所生产的婴幼儿奶粉价格相对低廉，是广大处于中低层经济水平的家庭的育婴首选产品。长期以来，三鹿集团不仅拥有稳定的消费市场，而且多次获得政府嘉奖，深受消费者好评。就在2008年1月，三鹿集团开发的“新一代婴幼儿配方奶粉的研究及其配套技术的创新与集成项目”还荣获国务院授予的、代表我国科技发展水平的最高奖项——国家科技进步奖，登上了国家最高科技的领奖台，成为中国乳品行业的骄傲。可就是这么一家顶着无数光环的老牌企业，最终却因为缺乏社会责任感，从高高的领奖台上摔了下来，再也没能爬起来。

原来，三鹿集团为了牟取暴利，在占领农村奶粉市场方面采取了低价倾销战略。为了节约成本，三鹿集团选择了添加大量廉价“大豆蛋白粉”的奶源，而这些所谓的“大豆蛋白粉”实为伪造蛋白质的化学原料三聚氰胺。三聚氰胺是一种三嗪类含氮杂环有机化合物，作为化工原料，广泛应用于木材、塑料、涂料、造纸、纺织、皮革、电气、医药等行业，由于含有更多的氮原子，常常被用来伪造高蛋白产品。实验表明，三聚氰胺主要影响泌尿系统，可能导致泌尿系统结石，很多婴儿就是食用了含有三聚氰胺的奶粉而得了结石病。据新华网报道，三鹿集团从2008年3月开始就陆续接到一些食用奶粉后患泌尿系统结石病的投诉，却未能引起高度重视，及时弥补自己缺失的社会责任，而只是敷衍一下、草草了事，直至同年9月被大规模曝光。

2008年9月11日上午，甘肃省卫生厅首次披露该省内59名婴儿肾功能不全、1人死亡的情况，是因吃了同一个牌子的奶粉。在湖南、湖北、山东、陕西、安徽、江西、江苏、河南等省都发现多个相似病例。11日晚，卫生部称，近期甘肃等地报告多例婴幼儿泌尿系统结石病例，调查发现患儿多有食用三鹿

牌婴幼儿配方奶粉的历史，并高度怀疑石家庄三鹿集团股份有限公司生产的三鹿牌婴幼儿配方奶粉受到三聚氰胺污染。

危机发生以后，三鹿集团不但没有意识到自身错误，反而把责任推给所谓的“不法分子”——奶农。此外，三鹿集团上下其手，试图拉政府部门下水，用300万元“摆平”百度，要求后者帮助隐瞒真相、平息事态。这些消息都激起了人们更大的愤怒与更多的谴责，三鹿集团也在这种不负责任的姿态中逐渐走向了灭亡，最终被收购。

在三鹿事件中，一同陷入危机的除了三鹿集团，还有伊利、蒙牛、三元、光明等众多知名乳制品企业。这些企业都因为产品被查出含有三聚氰胺而遭受各方质疑，整个乳制品行业受到了严重冲击，企业的“招牌”在信誉危机中摇摇欲坠。

其实不光是食品，所有产品面世后都与人们的生活息息相关，产品每一点儿质量疏忽都有可能对人们的生活造成恶劣影响，甚至危及生命。质量是企业的生命线，事关质量的任何问题都不是小问题，都应该得到最为谨慎的处理。很多企业在激烈的市场竞争面前选择了压缩生产成本，但如果因此导致产品质量下降，必然会使公司信誉为消费者所质疑，甚至有可能造成难以挽回的灾难。因此每个人都应该成为企业的安全卫士，为企业严把质量关，不把降低成本作为企业的唯一目标，实现企业的良性发展。

坚持对客户的承诺

我们必须以客户的价值观为导向，以客户满意度为标准，公司的一切行为都要以客户的满意程度作为评价依据。瞄准业界最佳，以远大的目标规划产品的战略发展，立足现实，孜孜不倦地追求，一点一滴地实现。客户的价值观是通过统计、归纳、分析得出的，并通过与客户交流，最后得出确认结果，成为公司努力的方向。沿着这个方向我们就不会有大的错误，不会栽大的跟头。所以现在公司在产品发展方向和管理目标上，我们是瞄准业界最佳，我们制订的产品和管理规划都要向它们靠拢，而且要跟随它们并超越它们。如在智能网业务和一些新业务、新功能上，我们的交换机已领先于西门子了，但在产品的稳定性、可靠性上我们和西门子还有差距。我们只有瞄准业界最佳，才有生存的余地。

要坚持对客户的长远承诺，对优良供应商的真诚合作与尊重。客户的利益就是我们的利益，通过使客户的利益实现，进行客户、企业、供应商在利益链条上的合理分解，各得其所，形成利益共同体。以客户满意度为企业标准，孜孜不倦地努力构建企业的优势，赢得客户的信任。

我们认为，客户的利益就是我们的利益。我们从产品设计开始，就考虑到将来产品的演进。别的公司追求产品的性能价格比，我们追求产品的终生效能费用比。为了达到这个目标，我们宁可在产品研制阶段多增加一些投入。只有

帮助客户实现其利益，在利益链条上才有我们的位置。

——摘自《华为的红旗到底能打多久》

背景分析

任正非曾经教导华为人，从企业活下去的根本来看，企业需要有利润，但利润只能从客户那里来。既然决定华为生死存亡的是客户，为华为提供生存价值的是客户，华为就必须为客户服务。所以需要聚焦客户的需求，提供有竞争力的通信解决方案及服务。

如今，在一个充满竞争的市场环境下，客户对产品的要求越来越挑剔。客户不仅希望产品的价格低，而且对产品的质量也有严格的要求，即希望产品“物美价廉”。相对价格差异不大的产品来说，质量的高低左右着客户的选择。优质产品是品牌建立的先决条件，例如，在体育用品市场上，耐克、阿迪达斯等国际品牌在中国市场上的市场占有率远远高出国内体育用品品牌，这些品牌之所以能在客户中拥有良好的口碑，很大程度上是因为它们质量过硬。华为在创立初期，由于技术不太过关、生产过程大意等原因，导致一些产品的质量不是非常稳定，经常要派技术人员前去“救火”，这样，既造成用户的抱怨，导致对华为品牌的负面评价，又浪费了大量人力、物力。因此，任正非非常重视产品质量的稳定性，把产品的质量看作公司的生命。

拓展透析

企业想要彻底地了解顾客的需求，是一件很困难的事情，所以很多优秀企业都非常看重市场调查。

增强顾客对公司商品的信任度和兴建超级商场，是克罗格杂货与面包公司