

普华  
经管

华通咨询  
HUATONG  
www.huatop.com

● 解码管理思想 感悟管理智慧

# 顶级CEO管理智慧

# 任正非 微语录

解读世界一流通信企业华为公司的成功之道

孙科柳 潘长青 ■ 编著



人民邮电出版社  
POSTS & TELECOM PRESS

014043741

F272  
457

# 顶级 CEO 管理智慧

——任正非微语录

孙科柳 潘长青 编著



北航 C1731471

人民邮电出版社

北京

F272  
457

137830710

### 图书在版编目 (CIP) 数据

顶级 CEO 管理智慧: 任正非微语录 / 孙科柳, 潘长青编著. —北京: 人民邮电出版社, 2014. 6  
ISBN 978-7-115-35363-4

I. ①顶… II. ①孙… ②潘… 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 070858 号

### 内 容 提 要

事实证明, 盲目效仿优秀管理者的管理方法和管理模式并不是成功的捷径。本书从管理学角度出发, 通过典型案例介绍了华为公司 CEO 任正非的管理理念, 揭示了华为优秀管理模式背后的真谛, 内容涉及用人、客户关系维护、战略规划、团队管理、激励、创新、企业文化和危机意识等 11 个方面。读者从中可更好地理解任正非的管理方式, 从而达到改善管理认知、提升管理素养、更好地开展管理工作的目的。

本书适合各级管理人员、培训师、咨询师和高校相关专业师生阅读、使用。

---

◆ 编 著 孙科柳 潘长青

责任编辑 刘 盈

责任印制 杨林杰

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市丰台区成寿寺路 11 号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

三河市潮河印业有限公司印刷

◆ 开本: 800 × 1000 1/16

印张: 14

2014 年 6 月第 1 版

字数: 150 千字

2014 年 6 月河北第 1 次印刷

---

定 价: 35.00 元

读者服务热线: (010) 81055656 印装质量热线: (010) 81055316

反盗版热线: (010) 81055315

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

# 前 言

现代管理理论的大发展让管理者步入了“管理丛林”时代，面对各种管理学说、管理方法和管理模式，管理者们经常“迷路”：当丰田生产方式获得巨大成功时，全世界的管理者开始争相效仿；当韦尔奇被评为世界上最伟大的 CEO 时，管理者又将韦尔奇的管理方法视为“制胜法宝”。但是，真正能够将这些管理理念和经营智慧应用成功的管理者却寥若晨星，大部分效仿者都以失败惨淡收场。

事实证明，盲目的效仿并不是成功的捷径，因为效仿往往停留在行为的表面，无法洞察这些理念和方法背后的秘密。正是基于这一原因，我们推出了顶级 CEO 管理智慧系列图书。

本系列图书以微语录的形式，通过分析知名企业家的所说所做，深入地剖析了他们的管理理念和管理方法，让读者更清楚地看到其管理行为背后蕴含的智慧，更好地懂得管理者应该如何做人、如何做事。

无数的经典案例证明，管理者的成功来源于敬天爱人、克己复礼、努力奋斗、诚实良善等一系列价值观的推动。通过对这些最深层次思想的学习，有利于我们成长为一名成功的管理者。

本书作为“顶级 CEO 管理智慧”系列图书中的一本，重点落脚于分析华为公司 CEO 任正非的管理思想、管理理念和经营方式，让广大读者更清晰地认识到他是如何帮助华为公司从一家小企业成长为中国技术含量最高的企业之一的。

为了让读者能够全面地了解任正非的管理智慧，深入地把握其管理理念的思想精髓，在本书中，我们对任正非的管理理论进行了系统的梳理，将其细分为队伍建设、人才培养、

团队管理、客户管理、工作激励、管理改良、文化建设与危机管理等 11 个方面，囊括了任正非及其伙伴们在企业如何经营等问题上的精彩思考与探索，可谓是“你所遇到的困难他都经历过，你所思考的问题他都给出了答案”。

我们希望通过对这些具体的经营实践案例、案例分析和理论管理的汇总、归纳，来帮助读者领会、运用这些直指人心的真知灼见，以获得更多足以唤醒自己管理意识和潜能的思考点，从而促使自己成为一名成功的管理者。

在这里，要特别说明的是，这本书的创作融入了团队的智慧，孙健、洪少生、洪少萍、李瑞文、秦术琼、宋松红、谭海燕、谭汉贵、王晓荣、杨兵、杨选成、袁雪萍、孙东风、孙丽、李国旗、石强、孙科江、李京静等参与了资料的收集、分析和文章的撰写工作，孙科炎和王瑞芳进行了文字修订工作，并最终由孙科柳和潘长青定稿。

我们衷心地希望，这本书能够给致力于提升企业管理成效、谋求持久发展的企业经营者带来切实的帮助。如果您发现本书的不足之处，请向我们提出宝贵的意见和建议。



# 目 录

## 第1章 | 知人善任，发挥华人的价值 //001

- 实践出真知，优秀管理者出自一线 //002
- 学历、经验很重要，发展潜力更重要 //004
- 实战高手胜过名校优才 //007
- 管理者要敢于任用比自己能力强的人 //010
- 实践经验丰富的管理者才能带好队伍 //013
- 主管想离员工近一些，直接沟通不能少 //016
- 掌握管理的灰度，管理并不是非黑即白 //019

## 第2章 | 学习是管好企业的唯一途径 //023

- 不被淘汰的唯一办法就是学习、再学习 //024
- 不经磨难何以成才，烧不死的鸟才能成凤凰 //027
- 想要成为佼佼者，先学习佼佼者 //030
- 不要满足自我，自我批判是进步的利器 //033
- 只要一天不进步，就有可能出局 //036
- 事后回顾，不善于总结就没有什么前途 //039

第3章 |  
CHAPTER THREE | 规范化管理是必经之路 //043

- 企业的发展壮大，离不开铁的纪律 //044
- 企业要规范管理，而非人治 //047
- 工作就是工作，生活就是生活 //050
- 制度第一，总裁第二 //052
- 只有领导做到了，员工才会遵守 //054
- 人是活的，但制度必须是死的 //057

第4章 |  
CHAPTER FOUR | 甲方至上，客户至上 //061

- 客户需求是华为发展的源动力 //062
- 华为存在的唯一理由就是为客户服务 //065
- 对待产品要像对待自己的孩子一样 //067
- 再小的客户也要见，小客户也是上帝 //070
- 客户没有错，错的只有华为人 //072
- 与客户交往就要各取所需、互惠互利 //075
- 宁愿放弃一些市场，也要与友商合作 //078

第5章 |  
CHAPTER FIVE | 谋定而后动，知之而有得 //081

- 项目决策要“先瞄准，再开枪” //082
- 凡事预则立，不预则废 //085
- 没有大胆的假设，就不会有所突破 //087
- 光有胆量是不行的，还要谨慎地求证 //090



小事没有了，才没有什么大事 //093

机遇偏多于踏踏实实工作者 //096

尽职尽责地完成本职工作就是英雄 //99

## 第6章 | 队形不乱才是最后的胜利 //103

CHAPTER SIX

求助是参与群体奋斗的最好形式 //104

公平是人类社会发展进步的保证和目标 //106

胜则举杯相庆、败则拼死相救 //109

有牺牲精神的人，才有可能成为将军 //112

注重个人成就感的人不能当领袖 //115

## 第7章 | 善用激励，催生工作活力 //119

CHAPTER SEVEN

工作本身就是一种激励 //120

管理不是事必躬亲，而是要引领思路 //122

对奋斗者要给予回报，决不让甘于奉献者吃亏 //125

不能让工作太舒服，太舒服容易没有追求 //128

华为不是养老所，不打粮食的管理者要下台 //131

企业是个大家庭，需要让员工有归属感 //133

## 第8章 | 做个改良者，坚持向管理要效益 //137

CHAPTER EIGHT

抓最短的一块木板，实现均衡发展 //138

不要做激进主义者，要做改良主义者 //141

- 企业要聚焦主业务，务实为本 //144
- 改善业务流程体系是企业的长期任务 //147
- 企业要认真地向大公司学习，才会少走弯路 //150
- 管理的最高境界是“无为而治” //153

## 第9章 | 不创新才是最大的风险 //157

CHAPTER NINE

- 没有创新，企业就无法生存 //158
- 做好自主研发，核心技术是企业的生命 //161
- 主张“拿来主义”，懂得节省地创造 //164
- 高投入才有高产出，规模大才能带来高效益 //166
- 技术开发只能领先竞争对手半步 //169
- 企业要开放合作，不能关起门来 //172
- 技术的创新要适应市场的变化 //174

## 第10章 | 唯有文化生生不息 //177

CHAPTER TEN

- 艰苦奋斗是华为文化的魂 //178
- 干一行，爱一行，专一行 //181
- 诚信是立身之本，不可或缺的品质 //183
- 失败是华为人的宝贵财富 //185
- 狭路相逢勇者胜 //188
- 除了自己，没有人能贬低我们 //191
- 我们拥有的，永远要比失去的多 //194

第 11 章 | 生于忧患，死于安乐 //197  
CHAPTER ELEVEN

- 繁荣的背后充满危机 //198  
成功是一个讨厌的教员 //199  
我们最大的敌人是自己 //202  
面子是无能者维护自己的盾牌 //205  
预见困难，与世界同步 //207  
不断地检讨昨天，规划明天 //210

参考书目 //213

# 第1章 知人善任，发挥华为人的价值

人才是企业最大的财富。企业管理者应善于发  
挥员工的价值。

## 实践出真知，优秀管理者出自一线

尽信书不如无书。

——孟子

理论所不能解决的那些疑难，实践会给你解决。

——费尔巴哈

人们对事物的认知只有在实践中才能得到深化，理论的正确与否也需要经过实践的检验才能得以证明。孟子曰：“尽信书则不如无书”，就是告诫我们不能盲目相信书本上的知识。

任正非深谙这一管理之道。为此，他要求华为公司的管理者和专家都要有一线工作的经验。

### 实践出真知

随着华为公司的快速发展，企业对人才的需求越来越紧迫，选拔优秀人才，特别是优秀的管理者成为任正非工作的重中之重。任正非对于人才的选拔有着自己独到的见解，他曾在《追求专业造诣，走好专家路》一文中写道：

对于专家的培养，我们过去有一些成见和误解，往往认为总部才是专家的摇篮。理由很简单，而且看似很合理：总部资源丰富，视野开阔，同时距离研发最近，从而做一线时间过长也成为了很多人解释自己技术退化、知识沉淀不足的自然然的借口。这些认识固然有一

定的道理，但是仔细推敲却不见得有其内在的必然性，并且容易让人忽视一线实践对于专家培养的重要性。有位客户曾这样评价我们的技术人员：“你们有些专家能讲清楚光纤的种类，却讲不清楚光纤的熔接；能讲清楚设备功耗的指标，却无法为我推荐一款可靠的电池；能讲清楚业务发放的流程，却从来没有去过运营商的营业厅。”

真正的专家是不能缺少一线工作经验的，我们最好的培养其实来源于我们的客户。专家要从一线中来，也要到一线中去，要在与客户的碰撞和交融中检查和修正自己对待专业的标准，避免成为伪专家。

对于实践，哲学家车尔尼雪夫斯基说：“实践是个伟大的揭发者，它暴露一切欺人和自欺。”可见，在哲学家眼里，实践是必不可少的。

正是因为实践的重要性，任正非坚持强调实践出真知，规定没有基层管理经验，没有当过工人，没有当过基层秘书和普通业务员的员工一律不能被提拔为管理者，即使是博士也不能例外。

如今在华为公司，无论新入职的员工是本科生，还是博士生，都要到一些比较偏远的地方去锻炼，而且一去就是数月甚至数年。当这些员工有了足够的基层工作经验后，才有可能被提拔为管理者。华为公司的现任副总裁徐直军、郑树生等就是博士毕业后进入华为，然后被直接分配到基层，为一线开发做出了杰出贡献，并积累了大量的管理经验后才得到提拔的。

@任正非

真正的专家是不能缺少一线工作经验的，我们最好的培养其实来源于我们的客户。专家要从一线中来，也要到一线中去，要在与客户的碰撞和交融中检查和修正自己对待专业的标准，避免成为伪专家。

## 干部必须从实践中来

《华为基本法》明确规定：“没有周边工作经验的人，不能担任部门主管。没有基层工

实践是个伟大的揭发者，它暴露一切欺人和自欺。  
——车尔尼雪夫斯基

作经验的人，不能担任科级以上管理者。”

2000年9月，李一凡（化名）正式成为华为的员工，他被分配到无线技术支持部第一线，从事 GMSC35 新产品的技术支持工作。李一凡每天的工作是现场开局、现场割接支持、远程支持问题处理等。一年后，华为开始实施中国移动 GSM 目标网全网升级项目，李一凡负责组织全网项目实施以及做好远程支持工作。由于工作任务很多，李一凡几乎每个月中有 20 天要在公司过夜。在入职的前两年时间里，他现场支持了 40 多个重大工程项目的割接，积累了扎实的专业知识和一线工作经验。第三年，李一凡成为了无线产品二线技术支持工程师、国内 GSMNSS 产品责任人。第四年，李一凡被调入北京分部，作为移动软交换长途汇接网项目的技术总负责人。就这样，不到四年的时间，李一凡就从一名普通的一线技术员，成长为华为公司的技术骨干。

人的思维是否具有客观的真理性，并不是一个理论问题，而是一个实践问题。因此，只有实践才能出真知。

## 学历、经验很重要，发展潜力更重要

知道事物应该是什么样，说明你是聪明的人；知道事物实际是什么样，说明你是有经验的人；知道怎样使事物变得更好，说明你是有才能的人。

——狄德罗

很多企业选拔人才时非常看重员工的工作经验，通常会在招聘简

章上对应聘人员的从业年限做出明确要求。这样企业就能达到“来之能战，战之则胜”的目的，不用花时间和金钱去培养人才。

任正非则认为，华为公司在招聘、录用员工的过程中，最应该注重的是员工的素质、潜能、品格、学历，其次才是经验。

## 在成功的道路上，聪明是最不需要的

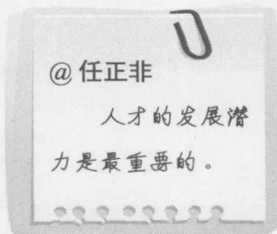
很多企业管理者都看重员工的学历和经验，认为只有拥有高学历的人才聪明，而聪明的人会给企业创造更多的价值。这种看法将会埋没那些真正有发展潜力，且愿意通过自己的努力与企业共同进步的部分员工。

在企业中，自认聪明、有经验、有学历的员工往往容易产生自我满足的心理，不愿意从基层做起，不愿意从身边的小事做起。相反，一些德才兼备的员工无论在什么岗位上，都能保持学习的心态，给企业创造更多的财富。

事实上，要想攻克工作中的难关，圆满完成工作，光有聪明是不够的，最重要的是要有持之以恒的毅力和自信，以及虚心学习的态度。

叔本华说：“智慧只是理论而不付诸实践，犹如一朵重瓣的玫瑰，虽然花色艳丽，香味馥郁，凋谢了却没有种子。”

因此，在成功的道路上，我们要有踏实学习与实践的精神。



## 人才的发展潜力是最重要的

虽然大多数管理者都希望找到“来之能战，战之则胜”、不需要花费时间和精



智慧只是理论而不付诸实践，犹如一朵重瓣的玫瑰，虽然花色艳丽，香味馥郁，凋谢了却没有种子。

——叔本华

力去培养的聪明人，但是任正非更看重那些有发展潜力的人。

任正非曾说过：“人才的发展潜力是最重要的。”因此，任正非要  
求华为公司的面试官选拔人才时，要不唯学历、不唯经验，只唯发展  
潜力。

华为公司副总裁胡红卫从一名“外行”成长为华为副总裁的经历，  
就是任正非根据发展潜力选拔人才的典型案例。

1991年，胡红卫从中国科技大学毕业，通过招聘考试后，他幸  
运地成为华为公司的正式员工，也是华为公司的第31名员工。之所  
以说他“幸运”，是因为胡红卫在中国科技大学学的是精密仪器专业，  
而华为公司主要做通信产品，显然他的专业不太对口。作为一个“门  
外汉”，胡红卫心里难免有点忐忑不安。

可是，专业不对口并没有成为胡红卫晋升的阻碍，因为任正非看  
重的是胡红卫的潜力。进入华为以后，胡红卫从最基层干起，以技术  
员和助理工程师的身份，参与了华为C08数字程控交换机的开发工作，  
先后担任产品试制段长、计划调度科长、仓库部主任、生产部经理等  
职务。不到四年，胡红卫就因其出众的个人能力，被提拔为制造部总  
经理、计划部总经理。1995年，胡红卫荣升华为公司副总裁，完成了  
令人惊叹的职位“大跨越”。

事实证明，任正非的这一举措是正确的。华为公司吸纳了很多和  
胡红卫一样没有经验、初出茅庐的应届毕业生，充分发挥他们敢干敢  
想、愿意从基层做起的优秀品质，才有了今天的成就。任正非坚持认  
为，一个可发展的人才胜过一个客户或一项技术，所以华为公司宁愿  
牺牲一个客户或一项技术来换一个人才的成长。任正非说：“一个有创  
造性的人才可以为公司带来更多的客户。”