

冠良

管理者^的 责任与使命

任正非谈管理

华为教父的—— 管理思想与商道真经

一个职业管理者的社会责任与历史使命，就是为了完成组织目标而奋斗。

——任正非

中国最神秘、低调企业家的商业传奇
众多中国企业家竞相学习的完美标杆



管理者的 责任与使命

任正非谈管理 (第N版)

冠良
著

图书在版编目 (CIP) 数据

管理者的责任与使命:任正非谈管理/冠良著. —
2版. —深圳:海天出版社, 2014.4
ISBN 978-7-5507-0879-2

I. ①管… II. ①冠… III. ①企业管理—经验—中国
IV. ①F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第026875号

管理者的责任与使命:任正非谈管理

GUANLIZHE DE ZEREN YU CHIMING: RENZHENGFEI TANGUANLI



出品人 陈新亮
责任编辑 张绪华
责任技编 梁立新
封面设计 元明·设计

出版发行 海天出版社
地 址 深圳市彩田南路海天大厦 (518033)
网 址 www.htph.com.cn
订购电话 0755-83460293(批发) 83460397(邮购)
设计制作 蒙丹广告0755-82027867
印 刷 深圳市新联美术印刷有限公司
开 本 787mm×1092mm 1/16
印 张 17.25
字 数 231千
版 次 2014年4月第1版
印 次 2014年4月第1次
定 价 42.00元

海天版图书版权所有,侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题,请随时向承印厂调换。

前言

1987年，43岁的退役解放军团级干部任正非，与几个志同道合的中年人，以凑来的2万元人民币创立了华为公司。

任正非经历过“三年困难时期”、“文化大革命”，当过兵、转过业、受过骗，似乎苦难和贫穷才是他的第一桶金。

1993年初，在深圳蛇口的小礼堂里，华为召开了1992年年终总结大会。当时全体员工270人，第一次目睹了任正非满脸沉重、嗓音沧桑的真情流露。会议开始后，只见任正非在台上说了一句“我们活下来了”，就泪流满面再也说不下去，双手不断抹着泪水……

任正非创业初期经受的艰辛与屈辱终究获得了回报。如今，在任正非的领导下，作为一家无背景、无资源、缺资本的民营企业，华为将众多西方百年巨头纷纷斩落马下。它被众多跨国对手视作“东方幽灵”。这是中国最优质的一家民营企业，没有之一。早在10年前，思科首席执行官钱伯斯（John Chambers）就称他是“令人尊敬的对手”。

2012年，在任正非的领导下，华为的年销售额达到了惊人的2202亿元——超越爱立信成为全球最大的电信设备供应商。一个公司的海外销售额占全球销售额三分之一以上的话，才可以称得上是一个国际化的公司。从这个角度评价，华为已是一家真正国际化的公司。

任正非曾入选《时代周刊》全球“建设者与巨子”100名排行榜。《时代周刊》的评价说：“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，并且正在成为这些电信巨头‘最危险’的竞争对手。”

任正非荣膺《中国企业家》杂志“2008年度25位最具影响力的企业领袖”终身成就奖，感觉虽然有点迟到，但确实是众望所归。任正非以自己沉默的力量，

影响了华为公司，影响了中国的企业和企业家，也正在影响着全球的通信行业。

2013年,《财富》杂志评选任正非为“中国最具影响力的商界领袖”。《时代周刊》评选的2013年最有影响力的100人,任正非入选。《时代周刊》将任正非称为“世界上最受争议的商人”,作为华为的总裁,他并不经常露面,低调神秘。

任正非无疑是华为取得成功的最重要因素。作为华为的创始人与领导核心,任正非是个传奇人物。越低调就越传奇。他大隐于市,冷面处世,从不面对公众或媒体,至今没有多少外界人见过他的真面目。任正非并不是一个内敛的人,熟知他的人说,他言谈直抒胸臆,为性情中人,他可以为最小的客户竭尽全力,但不会为好事的媒体费一点口舌。

任正非的自我批判是一种认知上的大无畏精神。自我批判是任正非的特征属性——一个人如果能严格地做到自我批判,从逻辑上说,他当然也就敢于和一切进行竞争了。华为能够连续地快速地成长,跟任正非不断的自我批判息息相关。

任正非对赞誉漠然处之,挂在嘴边的话最多的是“萎缩、破产一定会到来”。任正非集企业家与思想家一身。在30年的经营生涯里,任正非通过他的文字,将诸如“华为的冬天必将到来”、“活下来是真正的出路”、“对事负责,而非对人负责”、“东方不亮西方亮”等企业经营与内部管理的思想深刻地烙印在华为人的脑海里,尤其在企业面临重大危机时,任正非的这些文章起到了非常重要的引领和鼓舞作用,使华为最终渡过了一次又一次的难关,这在中国乃至世界上都是非常罕见的。

任正非是中国企业界出色的“精神教父”,一篇篇警世名作成为业界争相传颂的“圣经”。任正非就是这样的企业家,这样的“圣者”。他和他的企业不应该被神化,或被妖化,尽管今天他和华为仍然保持低调,尽管有关他和华为的消息总是轻易被媒体爆炒,我们仍然希望通过这本书,全面而深入地剖析任正非关于管理思想、经营策略、人才战略、企业制度建设与管理、客户服务与营销战略、国际化战略、企业文化和核心价值观等的思索和探求,辅之以精彩的背景介绍和理性分析。

任正非认为,管理企业的最高境界是“无为而治”。他说:“慢慢淡化了企业家对它(企业)的直接控制(不是指宏观的控制),那么,企业家的更替与生命终结,就会与企业的命运相分离了。长江是最好的无为而治,不论你管不管它,都不废江河万古流。”

任正非经常向部下们灌输这样一种思想，即“唯一可以依存的是人”。“华为唯一可以依存的是人。当然是指奋斗的、无私的、自律的、有技能的人。如何培养造就这样的人，是十分艰难的事情”。

任正非认为，对于大量的基层和中层管理人员，要坚持“从实践中来”的选拔原则。“现在我们需要大量的干部，干部从哪里来？必须坚持从实践中来。如果我们不坚持干部从实践中来，我们就一定会走向歧途”。

任正非有一个很重要的观点，叫作“从泥土里爬出来的人是圣人”。华为能够把 15 万知识分子凝聚在统一的旗帜下，形成统一的意志和共同的价值观，重要的一点就是灰度理论。任正非讲，我们不是培养和尚、圣人，我们培养的是一支军队，一支商业部队。

许多人认为，任正非“架子”很大。这是很多官员、企业家、专家、记者们在碰了无数钉子后得出的结论。但是，有一个群体却是例外，他们可以很容易就见到任正非，那就是华为的客户。即便是一个很小的客户，任正非也会亲自去接见。“我不是不见人，我从来都见客户的，最小的客户我都见”。

创新意识是华为成功的基石。在中国，华为是少数几个在创立之初就重视创新的企业。任正非把创新看作是企业的灵魂，是使企业产生核心竞争力和保持企业核心竞争优势的至关重要的因素。任正非表示：“在实践中我们体会到，不冒风险才是企业最大的风险。只有不断地创新，才能持续提高企业的核心竞争力，只有提高核心竞争力，才能在技术日新月异、竞争日趋激烈的社会生存下去。”

长久以来，在很多人眼里任正非是强势、专断的，在管理手段上也是比较激进的。而实际上，在公司整体运作中，任正非一直主张进取而不盲动，稳健而不保守。对此，任正非说：“在管理上，我不是一个激进主义者，而是一个改良主义者，主张一点点地改，主张不断地管理进步，不主张大刀阔斧地改革。”

任正非承认，华为挫伤了一部分努力创造的人，有许多优秀人才也流失了。“剩下的我们这些平凡的 15 万人，25 年聚焦在一个目标上持续奋斗，从没有动摇过，就如同是从一个孔喷出来的水，从而产生了今天这么大的成就。这就是力出一孔的威力。我们聚焦战略，就是要提高在某一方面的世界竞争力，也从而证明不需要什么背景，也可以进入世界强手之列”。

任正非将企业生存放在了公司目标的第一位，并将其传递到了每一位华为那里，成为全体华为每天必须面对和思考的命题。“对华为公司来讲，长期要

研究的是如何活下去，寻找我们活下去的理由和活下去的价值。活下去的基础是不断提高核心竞争力，而提高企业竞争力的必然结果是利润的获得，以及企业的发展壮大。这是一个闭合循环”。

任正非曾含着眼泪对华为的高级主管这样说：“好消息我不想听，坏消息我一定要知道，尤其是关系到员工生命安全的大事，这些可都是为了公司在奋斗的奋斗者啊！”

任正非认为一个企业的核心价值观就是“上甘岭”，“上甘岭”也许不能直接产“粮食”，但企业一旦丢失了“上甘岭”，就永远不会产“粮食”了。“我们不能有狭隘的自豪感，这种自豪感会害死我们。我们的目的就是要赚钱，是要拿下上甘岭。拿不下上甘岭，拿下华尔街也行”。

“福布斯和美国几个著名杂志评价，华为对美国的威胁是什么？为什么美国这么怕华为？因为美国企业谋取短期利益，华为能控制人的欲望和贪婪，所以能长远发展。”对于这个评价，任正非比较认同。

任正非强调开放、合作。任正非表示：“我们今天的创造发明不是以自力更生为基础的，我们是一个开放的体系，向全世界开放。作为一个开放的体系。我们还是要用供应商的芯片，主要还是和供应商合作，甚至优先使用它们的芯片。”“如果我们不用供应商的系统，就可能为华为建立了一个封闭的系统，封闭系统必然要能量耗尽，要死亡的。”

本书作者精心整理了任正非众多精彩的创业语录与管理言论，让读者很容易就能直入任正非的内心，感受其传奇人生的经验与教训总结；倾听任正非的深邃思想的教诲，感受其战略与管理的真谛。因此，在某种意义上可以说，在当前的有关描写任正非的书中，这是一本最值得读者一读的书，也是距离任正非最近的一本书。本书可作为职业经理人、管理者、企业家的行动指南；企业培训、员工学习管理经验的必备读物；创业者、年轻人的励志读本；领导者、成功者的决策参考。

目 录

前 言 / I

第 1 章 “无为而治”：管理企业的最高境界 ——任正非论管理思想 / 1

管理企业的最高境界 / 02
对事负责，而非对人负责 / 04
聚焦：只做自己最擅长的事 / 08
小改进，大奖励，大建议、只鼓励 / 12
控制成本，健康成长 / 15

第 2 章 管理改良，均衡发展 ——任正非论管理变革 / 23

变革中的改良主义 / 24
抓短板：实现均衡发展 / 27
职业化管理：从人治到法治 / 32
向先进学习——流程再造 / 37
“激活沉淀层” / 49

第3章 干部路线：干部要从实践中来 ——任正非论干部选拔、任用与管理 / 57

举贤不避亲 / 58
干部要从实践中来 / 60
岗位轮换激发企业活力 / 64
终结英雄时代 / 66
EMT 与轮值 COO 制度 / 71
轮值 CEO 制度 / 73
以制度来选拔干部 / 76
造就核心力量 / 78
用好后备干部资源池 / 79
培养工作精细化、系统化 / 80

第4章 注重人力资本增值 ——任正非论人力资源管理 / 83

增值人力资本 / 84
不搞终身雇佣制 / 88
职能工资制 / 91
高薪激励 / 94
量化考核：用数据说话 / 98
直面员工抑郁症 / 100

第5章 贯彻末位淘汰制 ——任正非论企业制度建设与管理 / 107

《华为公司基本法》 / 108
贯彻末位淘汰制 / 113
职业资格认证体系 / 116

第6章 为客户服务是华为生存的唯一理由 ——任正非论客户关系管理 / 121

为客户服务是华为生存的唯一理由 / 122
客户需求：华为发展原动力 / 125
“客户无大小” / 130

第7章 不创新才是最大的风险 ——任正非论产品研发与营销攻略 / 133

创新是不竭动力 / 134
走自主研发之路 / 139
“拿来主义”创新 / 142
只领先竞争对手半步 / 147
高投入才有高产出 / 149
技术市场化 / 151

第8章 国际化：拒绝机会主义 ——任正非论国际化战略与管理 / 155

“东方不亮西方亮” / 156
“以土地换和平” / 162
拒绝机会主义 / 167
构建有国际优势的价格 / 170
牢牢握住知识产权“命脉” / 174
“国际化的队伍” / 179

第9章 为过冬准备好棉袄 ——任正非论危机意识与过冬策略 / 183

活下来才是真正的出路 / 184
繁荣中的危机意识 / 189
危机意识要传递到每一个人 / 192
为过冬准备好棉袄 / 196
保持合理的成长速度 / 200

第10章 华为没有成功，只是在成长 ——任正非论成败与生存法则 / 203

从低调到逐步开放 / 204
成功要靠艰苦奋斗 / 208
失败是一种光荣 / 212
没有成功，只是在成长 / 214

第11章 唯有文化才会生生不息 ——任正非论企业文化 / 217

“唯有文化才会生生不息” / 218
踏踏实实的学习型文化 / 221
进步的利器：自我批判 / 224

第12章 “我的父亲母亲” ——任正非论个人情感与思想 / 231

“我的父亲母亲” / 232
崇尚“知识就是力量” / 235
“硬汉柔情” / 238
毛泽东思想印记 / 241

附录一：任正非精彩语录 / 244

附录二：不要试图做完人 / 247

附录三：任正非个人档案 / 257

附录四：任正非：华为很快就是世界第一 / 259

参考文献 / 265

后 记 / 266

第1章

“无为而治”：管理企业的最高境界

——任正非论管理思想

我们要逐步摆脱对技术的依赖，对人才的依赖，对资金的依赖，使企业从必然王国走向自由王国，建立起比较合理的机制。

管理企业的最高境界

管理的最高境界就是不用管理，古代叫作“无为而治”。无欲往往是最大的欲望，无为往往是最大的有为。总裁无为，中层有为，基层无所不为，企业才能大有所为。

所谓“无为而治”的有机管理思想，注重于精神的引导，淡化形式上的控制，提倡企业高层管理者尽可能地将权力下放，以便充分发挥员工的潜能。“给人们行动的自由去实现他们自己的构想，并对所产生的结果负责”。¹

任正非认为，管理企业的最高境界是“无为而治”。一些国际知名的大公司，老板整天打高尔夫球，公司却能持续健康地发展。这就是任正非希望达到的“无为而治”的管理境界，即是企业不需要人为控制，也能自行达到既定目标。通过内在控制来激发员工的工作热情，达到自我控制、自我管理。在新经济形势下，企业的每一个成员都能自发地、自觉地按照规范和目标行事，发挥自己的潜力，维护企业的利益，努力实现企业目标。

企业家慢慢淡化了自己对企业的直接控制（不是指宏观的控制），那么，企业家的更替与生命终结，就会与企业的命运相分离了。

长江是最好的无为而治，不论你管不管它，都不废江河万古流。

1 彼得·圣吉：《第五项修炼》，第333页。

任正非在其文章《一江春水向东流》中这样回顾道：

在华为成立之初，我是听任各地“游击队长”们自由发挥的。其实，我也领导不了他们。

前10年我几乎没有开过办公会类似的会议，总是飞到各地去，听取他们的汇报，他们说怎么办就怎么办，理解他们，支持他们；听听研发人员的发散思维，所谓研发实则是乱成一团的，当时简直不可能有清晰的方向，像玻璃窗上的苍蝇，乱碰乱撞，只要听客户一点点的改进要求，就奋力去找机会……更谈不上如何去管财务了，因为我根本就不懂财务，这与我后来没有处理好与财务的关系也有关联，他们被提拔少，这个责任在我。

也许是我无能、傻，才如此放权，使各路诸侯的聪明才智大发挥，才成就了华为。我那时被称作甩手掌柜，不是我甩手，而是我真不知道如何管。今天的接班人们，个个都是人中精英，他们还会不会像我那么愚钝，继续放权，发挥全体的积极性，继往开来，承前启后呢？他们要做的事业更大，承担的责任更重，会不会被事务压昏了，没时间听下面唠叨了呢？当然，我相信华为的惯性，相信接班人们的智慧。

任正非希望华为犹如“奔流到海不复回”的长江水一样，不需要领导者整天疲于奔波，就能够自动地、势不可挡地走向成功。

我相信这些无生命的管理，会随着我们一代又一代人的死去而更加丰富、完善。几千年以后，这些无生命的管理体系就会更加完善，同时又充满活力，这就是企业的生命。

所谓“无生命的管理”，就是引进国外的先进管理经验。任正非希望，

在华为的每个职业管理者都能在各自流程上进行规范化的运作。

我们逐步引入西方公司职业化的待遇体系，如工资、奖金、期权、期股等，都是为了让职业管理者回到默默无闻、踏踏实实地工作上去。我们实现了这些，高层更不应成为英雄。这就是无为而治的基础。

要达到任正非所讲的“无为而治”，就必须在组织内部形成自我完善、持续提高效率和质量、降低成本的自动循环机制。

我们要逐步摆脱对技术的依赖，对人才的依赖，对资金的依赖，使企业从必然王国走向自由王国，建立起比较合理的机制。

.....

实现无为而治，不仅是管理者实现“从心所欲不逾矩”的长期修炼，更重要的是我们价值评价体系的正确导向，如果我们价值评价体系的导向是不正确的，就会引发行为英雄化。行为英雄化不仅仅会破坏公司的流程，严重的还会导致公司最终分裂。在这个问题上，我认为高级干部的价值评价体系导向比个人修炼更重要。个人修炼当然也重要，但小草再怎么浇水也长不成大树，如果价值评价体系不正确的话，那我们的导向体系就错了，我们公司也就永远发展不起来。

对事负责，而非对人负责

负责是指在工作中尽到应尽的责任，是责任心的具体体现，而责任心是做好工作的第一要素，比任何能力都重要。负责的指向有两种：一

是对人负责，二是对事负责。这是两种截然不同的责任文化。

对人负责体现的是人治理念。中国是个有着几千年人治历史的国家。人治的色彩弥漫于所有的组织。“忠君”思想的影子无处不在。这里所指的“忠诚”是对人的忠诚，而不是对事、对工作、对事业的忠诚。就像任正非所说的，创业初期的华为实行的是企业家管理，人治色彩太浓。当企业做大后，就必须淡化企业家管理，由人治向法治过渡。

中小企业员工数量少，业务规模不大，企业家凭借个人能力就能实现全面管理，不会影响企业的发展。但是，当企业发展到一定规模后，就必须依靠流程来进行运作，最大限度地减少对“人”的依赖。

我们实行的是干部对事负责制，而不是对人负责制。对人负责制会滋生一些不良风气，会使很多人说假话、拉拉扯扯、封官许愿、袒护问题、以人画线等一系列毛病出现在我们这个队伍中。

做事情一定要坚持对事不对人的原则。谁说得对，就听谁的。因为个人之间矛盾影响公司工作的，两个人都要降职降薪，公司不会花时间去研究谁对谁错的问题。不允许私下议论公司的是是非非，所有的意见都要当面提出来。坚决杜绝背后传闲话、碎嘴的习惯。我们的团队中绝对不能容忍“长舌妇”的存在。

对事负责体现的是法治理念。忠于“事”的本身，恪守办事的程序，信守办事的原则，遵守办事的规律，不因人而异，这就是法治的思想。

为什么我们要强调以流程型和时效型为主导的体系呢？现在流程上运作的干部，他们还习惯于事事都请示上级。这是错的，已经有规定，或者成为惯例的东西，不必请示，应快速让它通过。执行流程的人，要对事情负责，这就是对事负责制。事事请示，就是对人负责制，它是收敛的系统。我们要简化不必要确认的东

西，要减少在管理中不重要的环节，否则公司怎么能高效运行呢？现在我们机关有相当的部门以及相当的编制在制造垃圾，然后这些垃圾又进入分拣、清理，制造出一些人的工作机会。搞了一些复杂的程序及不必要的报表、文件，来养活一些不必要养活的机关干部，而机关干部是不能产生增值行为的。我们一定要在监控有效的条件下，尽力精简机关。

华为从 1996 年开始进行以流程型和实效型为主导的管理体系建设，但很多干部仍然没有改变以前对上级领导负责的心态，凡事都汇报请示，导致办事效率低下。任正非对此表示：

华为由于取得了短暂的成功，员工的待遇暂时比较高，就滋生了许多明哲保身的干部。他们事事请示，僵化教条地执行领导的讲话，生怕丢了自己的乌纱帽，成为对事负责制的障碍。对人负责制与对事负责制是两种根本（不同）的制度。对人负责制是一种收敛的系统；对事负责制是依据流程及授权，以及有效的监控，使最明白的人具有处理问题的权力，是一种扩张的管理体系。而现在华为的高中级干部都自觉不自觉地习惯于对人负责制，使流程化 IT 管理推行困难。

任正非对那些只会明哲保身的人，即为了保住自己的利益而只对人对负责的人深恶痛绝。他说：

在本职工作中，我们一定要敢于负责任，使流程速度加快，对明哲保身的人一定要清除。华为给了员工很好的利益，于是有人说千万不要丢了这个位子，千万不要丢掉这个利益。凡是要保自己利益的人，都应该免除他的职务，因为他已经是变革的绊脚石。