

探索任正非管理背后的精神 深度挖掘华为“野性”的秘诀

华为，作为全球最大的电信设备供应商

首个进入Interbrand top100榜单的中国大陆企业

任正非管理哲学，打造最有影响力的全球终端品牌

野性华为 任正非的管理哲学

孙科柳
张余
编著



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
Beijing 100013, China

野性华为

任正非的管理哲学

孙科柳
张余
编著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 • BEIJING

内 容 简 介

本书从心理学角度出发,从价值观、领导力、人才、团队精神、制度、授权、执行力、决策沟通、激励、服务、变革与创新和危机意识等方面,系统的阐述了任正非的团队管理理念。

在各个方面的阐述中,不仅有华为及许多世界知名企业的典型案例,还融入了百余种心理学原理,以及众多哲学观点,以期帮助管理者更好地解析任正非的团队管理事迹、借鉴任正非的管理思想,从而达到提升管理素养、提高团队执行力,更好地开展管理工作的目的。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

野性华为:任正非的管理哲学/孙科柳,张余编著. —北京:电子工业出版社, 2015.3

ISBN 978-7-121-25191-7

I. ①野… II. ①孙… ②张… 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297918号

责任编辑:夏平飞 文字编辑:张岩雨

印 刷:三河市兴达印务有限公司

装 订:三河市兴达印务有限公司

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编:100036

开 本:720×1000 1/16 印张:19 字数:281千字

版 次:2015年3月第1版

印 次:2015年3月第1次印刷

定 价:39.80元



凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010)88254888。

质量投诉请发邮件至zlts@phei.com.cn,盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010)88258888。

孙科柳

精益界智力平台合作伙伴

管理咨询顾问，精益执行力训练导师

拥有近20年外资企业高级管理和精益制造管理课题研究和咨询经历，曾出版相关著作数十部。目前从事企业文化建设、制度体系设计以及员工执行力训练等咨询辅导工作。

在丰富的一线管理实践经验之上，全力推动企业精益执行体系建设，涵盖流程优化、现场改善、标准化作业、全面绩效导入、团队建设、职业成长教育等咨询课题。曾先后咨询辅导过厉华纺织、依赛通信、致君制药、晟通集团、以纯服饰、宝塔石化、联合尚品等各类型企业。

精益界·精益管理智力圈

“精益界”(www.leanall.com)是国内首家以推行精益管理思想为使命的互动网站。网站汇聚了数百位国内顶尖的精益管理专家，共同对中国企业的管理实践问题进行研究，为企业管理水平提升提供助力和支持。精益界将陆续分主题编著“实用精益管理”相关实践指导图书，以扩大管理交流和互动，帮助管理实践者更好地提升管理效果。



尽

善

尽

美



弗

求

弗

迪

中国的通信设备商很多，为什么没有一家能够同华为相抗衡？很多企业都在模仿华为模式，为什么最终都是画虎不成反类犬？很多人都在感叹任正非的领袖才智，那么，任正非的才华究竟又展现在哪些方面呢？

华为自1988年创立以来，以爆炸式的速度成长为中国通信行业的领头羊，2013年年底，更是一举超越爱立信成为世界第一大通信设备商。华为的成就无须多说，相信众多读者朋友最关心的还是，华为之所以能够取得巨大成功的管理秘诀。

本书作为中国式领导系列图书中的一册，重点分析华为总裁任正非先生的团队管理思想和理念，一来让广大读者看到华为是如何从一家小企业成长为中国化程度技术含量最高的企业；二来通过深入剖析任正非带领团队的方式方法，让读者更加清楚地看到管理行为背后的管理思维。

为了让读者朋友全面地了解任正非的管理哲学，深入地把握其管理哲学的思想精髓，本书依次介绍了任正非在华为价值观建设、领导力塑造、人才培养、团队精神构建、制度

体制建设、授权、执行力打造、沟通决策、激励体系、服务、革新、危机意识培养等多方面的团队管理技巧。可以说，这12章囊括了任正非在华为团队管理中所遇到的，方方面面问题的思考与探索，通过对以上内容系统化的梳理和整合，本书旨在为广大管理同仁提供一些可供学习的成功案例。

在写作方式上，本书在对任正非团队管理理念进行梳理的同时，创造性地将真实案例、心理学原理及管理哲学等诸多元素相结合，可以使读者在轻松阅读中收获更多的阅读体验。在表达形式上，本书还是比较灵活的，不仅阐释得精细、明确，语言上更是深入浅出，意在以最简单、朴实的方式，为读者提供丰富的管理知识。

最后，衷心地希望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提供切实的帮助。同时，本书的论述难免有不足之处，也希望读者向我们提出宝贵的意见和建议。

Chapter 1

第1章 价值观——文化植入是最高明的管理/ 1

用狼性文化征服世界/ 2

以社会责任为己任/ 5

坚定的“乌龟精神” / 8

明确华为存在的唯一理由/ 11

活下去，永远是硬道理/ 15

EMT自律宣言/ 18

构建不依赖于人的流程文化/ 21

艰苦奋斗的精神不能改变/ 25

把自己的身体化成肥料/ 28

Chapter 2

第2章 领导力——领导格局决定团队高度/ 33

拒绝形而上的黑白分明/ 34

领导者既要务实，也要务虚/ 37

敢于承担也是一种领导力/ 40

宽容，是领导者的成功之道/ 44

华为属于全体员工/ 47

不偏不倚，一视同仁/ 50

亲亲而仁民，仁民而爱物/ 54

视野的宽度，决定事业的高度/ 57

Chapter 3

第3章

人才——留住人才即留住核心竞争力/ 61

将军的摇篮：华为大学/ 62

培养预备队的内部人才市场/ 64

保持干部的流动性/ 67

用进修打造核心竞争力/ 71

以逆境检验和锻炼人才/ 74

吸引更多的人才加入我们/ 77

知人善用，唯才所宜/ 80

完善员工的福利保障体系/ 83

Chapter 4

第4章

团队精神——构建企业内部团结的保证/ 87

组织性是华为所向披靡的基础/ 88

纪律是自由的第一条件/ 91

关注每一个团队成员的感受/ 94

避免企业内部的恶性竞争/ 97

批判别人，也要自我批判/ 100

取长补短，发挥各自优势/ 103

狼群作战，拿下猎物/ 106

若不善待团体，我将一事无成/ 109

Chapter 5

第5章 制度——高效的执行力依赖于规则/ 113

向管理制度要效益/ 114

再高也不能高于制度/ 117

华为的内部“宪法” / 119

激发斗志的全员持股制/ 122

强化干部绩效承诺制/ 126

倡导归零政策/ 129

完善员工培训体系/ 132

轮值CEO的接班人制度/ 135

Chapter 6

第6章 授权——经营绩效依托于授权技巧/ 139

管理的最高境界是“无为而治” / 140

充分授权，打造精英基层/ 143

高效自主，不必事事都请示/ 146

用谁，就要信任谁/ 149

不符合要求的干部要离开/ 152

让听得见炮声的人做决策/ 155

授权不等于彻底放权/ 158

Chapter 7

第7章 执行力——企业运营效率的直观体现/ 163

执行力是企业竞争的重要一环/ 164

企业要有明确的战略目标/ 167

不要讲销售额，要说利润/ 170

无功无过，可就地免职/ 173

大机会时代，要有战略耐性/ 175

聚焦主业务，务实为本/ 179

以10年为单位规划公司未来/ 182

Chapter 8

第8章 决策沟通——领导和员工之间的纽带/ 187

当断即断，决策时杜绝犹豫/ 188

决策中，要淡化英雄主义色彩/ 190

强化员工之间的交流与沟通/ 194

领导与团队要无缝对接/ 197

做领导不能太顽固/ 200

放低姿态，让员工敢于反驳/ 202

对待下属反馈，应给予及时处理/ 205

Chapter 9

第9章 激励——招揽和留住人才的不二法门/ 209

力出一孔与利出一孔/ 210

让员工分享公司的成功/ 213

不达底线目标,领导也是零奖金/ 216

激励制度的设计是自由有度的/ 218

精神奖励总是不可或缺的/ 221

末位淘汰,将机会留给有能力的人/ 224

喝止错误也是一种反向激励/ 227

Chapter 10

第10章 服务——打造吸引客户的金手指/ 231

专注于客户服务的绩效导向/ 232

不要把问题扔给客户/ 234

以客户为中心的服务意识/ 237

保证与顾客的需求同步/ 240

保持并完善服务创新能力/ 243

保持服务与业务“双领先” / 246

为友商的客户提供服务/ 249

Chapter 11

第11章 变革与创新——突破发展桎梏的必由之路/ 253

开放和学习是进步的力量/ 254

把握好方向,谋定而后动/ 256

不搞过激改革,做改良主义者/ 259

研发投入是创新的基石/ 262

“自主创新”是闭关自守 / 264

高级干部与专家要有所改变/ 267

发现战略点,并全力投入/ 270

Chapter 12

第12章 危机意识——居安思危是企业家的基本素养/ 273

十年来我天天思考的都是失败/ 274

繁荣的背后充满危机/ 276

别让互联网引起你们发烧/ 280

拒绝懒惰，走出舒服区/ 282

解决了短板，才能有所突破/ 285

预见困难，与世界同步/ 288

第1章

价值观——文化植入是最高明的管理

任正非在创立华为之初，就强调必须以积极进取的狼性文化和艰苦奋斗的团队精神，作为华为人的力量源泉。通过长期的熏陶和强化，华为的这种价值哲学和职业理念深深地植入每一位华为人的心中。

用狼性文化征服世界

任正非：企业要扩张，就是要将华为人发展成一批狼！

狼群崇尚合作，面对目标积极进取，不达目的誓不罢休。任正非将这种近乎疯狂的精神意志，移植到华为的团队文化建设中，成就了华为人攻城拔寨的行动哲学和价值观体系。

【任正非怎么说，如何做】

受到了“群狼作战”的启发，任正非在华为许多战略部署上都不忘强化局部优势，运用团队作战的策略，打出快、准、狠的“遭遇战”。

20世纪90年代初期，华为最初在开拓河南市场的时候，面对当时的主要竞争对手中兴，华为营销部并没有明显优势，甚至在人员配置上还存在一定的短板，然而，任正非当机立断，果断做出了“群狼战术”，使得战局瞬间扭转。

分布在世界各个地区的近千名华为销售精英，任正非的一纸调令，让他们同时停止手上的工作，仅仅几天时间便齐聚。简单修整之后，一千人的销售大军直取河南。

面对着这样强大的阵容，河南市场的中兴销售人员只能叹息道：“华为太狠了，1比100的实力对比，胜负是明摆着的。”

在华为，由于长时间强调“狼文化”，这种“狼性”已经被深深地植入华为团队管理的各个方面，每一个华为员工都坚定地把每一次市场竞争看做不是你死就是我亡的生死较量。不管对手是谁，虎口夺食这种事，华为从不畏惧。

一名华为中层组长曾经感叹：“华为的发展史，其实就是一部不断从虎

口夺食的历史，华为面对的是老虎，所以每时每刻都不能懈怠。”

2003年，华为进军美国，刚一迈进美国市场，在美国数据通信领域处于绝对领先地位的思科集团，就开始了对华为的阻击。同年1月23日，思科以华为仿制其产品，侵犯其知识产权为由，正式起诉华为及华为美国分公司。

面对思科的疯狂打压，任正非一边聘请律师应诉，一边着手结盟3COM公司，这家公司，正是思科在美国的死对头。同年3月，华为和当时已进入衰退期的3COM达成一致，宣布成立合资公司“华为三康”，由3COM公司的CEO专程作证——华为没有侵犯思科任何知识产权。

在诉讼最关键时刻，任正非连横合纵的奇招，不仅成功瓦解了思科的围剿，还迫使思科与华为和解，允许华为进入美国市场，上演了一幕虎口夺食的好戏。

如今，华为人俨然已经成为了一匹匹眼睛泛着绿光的野狼，这支狼群正依靠着灵敏的嗅觉，不放过任何目标，逐渐征服了一个个对手。

【领导者的团队管理智慧】

商场如战场，更如自然界的优胜劣汰，弱肉强食。企业在市场的法则之下，要么营造利润继续发展，要么因为“饥饿”而走向灭亡，而华为等中国企业因为起步晚，在全球市场上并无优势，想要在与众多跨国大企业的竞争中保持足够的战斗力，便必须学习狼的精神：机警、团结、善战！

在动物世界中，为了生存，很多生物时刻都保持着高度的危机感，狼是其中之最。狼群进食的时候，总有一只游走在边缘地带，一旦发现入侵者，便发出警报，警醒的狼群便会发动疯狂式攻击，直到将危险彻底消灭。

狼的体型与牧羊犬相当，却能抓捕比它们体型大上数倍的驯鹿，就算是以勇猛著称的野牛遭遇狼群，也只有奋力逃跑的份儿。论健壮，狼不如虎，

论敏捷，又不如豹，然而，即便是猛虎和猎豹，与狼群狭路相逢，也只能不得不忍痛将辛苦打来的猎物拱手让出，这与狼的团队精神是分不开的。

狼群从来都不是单兵作战，它们更像是一个有着严格等级和职位区别的组织，有头狼，有侦察兵，有主力军，并有着严格的纪律性和组织性，一旦发生冲突，狼群所指，即便是老虎也要负伤，即便是猎豹也未必能够逃脱。

这便是任正非强调华为必须培养和坚守狼性文化的价值所在——希望华为始终坚持以狼群作战的精、气、神，战斗在世界各地。说到华为的狼性文化，我们不得不提到一个心理学概念，即“场化效应”。从生活常识中可知，虽然铁本身并不具有磁性，但是在铁被磁场磁化了之后就会具有较强的磁性了。这种现象也出现在日常生活中，例如某个个体本身并不具有某种个性特征的，但是一旦进入了一个群体之后，就会被这个群体所产生的心理场磁化，就产生了之前他本来并不具备的个性特征行为或情绪。在群体心理学中，将由群体心理场的影响而产生的效应，称为“场化效应”。

任正非一直致力于打造的狼性文化，就是希望起到“场化效应”的作用，让每一个加入华为的人，在这种团队文化的感召下，将狼性深深地烙印在自己身上，时刻保持着高度的危机感和侵略性，保持着严格的纪律性和团结性，随时准备参战。

【领导力的思考】

任正非说：我并不卓越，所以对于那些后辈，没有什么可以忠告的，只想说，中小企业想要壮大，大型企业想要保持超强竞争力，就需要像狼群一样，直面危机，集体作战，在每一次竞争中都能像生死战一样势在必得。