

蓝狮子著名企业家
管理日志系列②

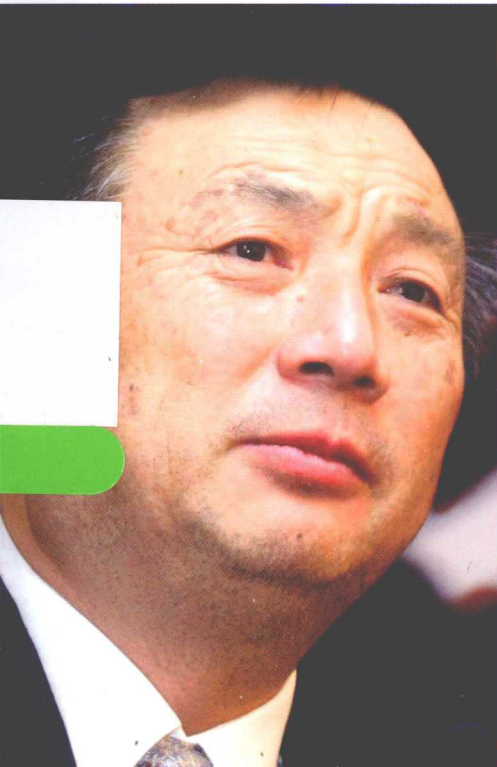
任正非

管理日志

程东升 / 编著

全新修订版

★★★★★



五年名作持续畅销，百万读者如潮好评
中国著名高校十大商学院教授联袂推荐丛书
系列累计销量超过五十万册
网罗中国最优秀的商业领袖
碎片化解读“中国式管理智慧”

全新修订，经典再现

“脚踏实地而非好高骛远，少些激扬文字、挥斥方遒或愤青心态，多些低调务实、持之以恒，这就是动物法则告诉我们的朴素而伟大的真理。”

——任正非



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

| 蓝狮子著名企业家 |
| 管理日志系列 ② |

任正非

管理日志

程东升 / 编著

全新修订版

★★★★★



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

任正非管理日志 / 程东升编著. —修订本. —杭州: 浙江大学出版社, 2013. 5

ISBN 978-7-308-11337-3

I. ①任… II. ①程… 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 (2013) 第 067520 号

任正非管理日志 (全新修订版)

程东升 编著

策 划	蓝狮子财经出版中心
责任编辑	何 瑜
出版发行	浙江大学出版社 (杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007) (网址: http://www.zjupress.com)
排 版	浙江时代出版服务有限公司
印 刷	浙江印刷集团有限公司
开 本	710mm×1000mm 1/16
印 张	18.5
字 数	320 千
版 次	2013 年 5 月第 1 版 2013 年 5 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 978-7-308-11337-3
定 价	45.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部邮购电话 (0571) 88925591

前言

任正非：中国古典哲学与西方现代管理集大成者

思想是行动的导师，唯有思想创新才有商业的变革。

任正非引领华为创业 20 多年，华为从几个人、2 万元资本的小作坊，发展成为今天年销售收入近 2000 亿元人民币、名列世界通讯设备供应巨头前列的大型企业集团，深邃的思想一直是任正非指引华为发展的内在动力。

深入考察任正非的思想，我们发现，他将中国传统哲学与西方先进的经营管理思想进行了融合，从而形成了自己独特的管理哲学，并以此来指导华为的发展。

任正非深受毛泽东、郭士纳以及稻盛和夫思想的影响。

华为创业初期时，任正非广泛运用毛泽东的诸多哲学思想，比如“农村包围城市”、“运动战”等思路，实现了技术的重大突破，并打通了国内外市场，实现了华为第一次创业的目标。在《华为真相》中，笔者对任正非活学活用毛泽东思想进行了专门分析。

华为在信息技术领域进行二次创业的时候，任正非又引入了两种思想，一种来自远东的稻盛和夫，一种来自北美的郭士纳。

1997 年，任正非前往美国的 IBM 公司取经。在 IBM，任正非听到了项目管理、预研管理、投资评审、综合管理、结构性项目开发、决策模型、筛选管理、异步开发、部门交叉职能分组、经理角色、资源流程管理、评分模型等新鲜的管理名词和阐述。

本次考察和学习，让任正非的思路一下子打开了。任正非对 IBM 先进的管理方法十分认可，后来得知这些管理理念，均源自美国哈佛大学等著名大学的一些管理著述。返回华为后，任正非在高层中进行了长达两天的传达与研讨，学习这些先进的管理方法，并印发了 100 多页简报供华为内部学习使用。

任正非说：“我们只有认真地向这些大公司学习，才会使自己少走弯路、少交学费。IBM 是付出数十亿美元直接代价总结出来的，他们经历的痛苦是人类的宝贵财富。”

他说：“纵观美国信息产业的兴亡史，令人胆战心惊。五百年春秋战国如果缩到一天内进行，谁是英雄？巨大的信息潮，潮起潮落，随着网络技术与处理技术的进步，新陈代谢的速度会越来越快，因此很难再有盖棺论定的英雄。任何过路的豪杰都会对信息业的发展给以推动，我们应尊重他们、学习他们、批判地继承他们。”

在学习郭士纳的管理理念之后，华为在短短几年时间就出台了《华为基本法》，引进了任职资格制度，实现了产品的多样化，介入了数据业务、3G 等通讯领域的主导产品。

通过机会、人才、技术和产品四种力量的牵引，华为获得了飞速发展，成为国内通信市场的领头羊。不过，任正非在高速发展的背后看到了危机的存在。从 1997 年起，创业 10 年后华为的发展速度已经开始慢下来，华为每年的增值由原来的 50% 逐步降到国际高科技企业 35% 的平均增长水平。面对发展减速，任正非提出了可持续发展的要求。华为在成长管理过程中，是多个战略组合，在吸收多种管理思想的基础上，任正非形成了华为特色的经验管理模式和核心文化。

创办华为以来，任正非苦心经营 20 多年，经历国际风云巨变，经历过冬天，也拥抱过春天，还走过国际化颗粒无收的秋天。

2013 年初的华为，已经成为年销售额近 2000 亿元人民币的世界 500 强企业，在多个领域已经站在了世界通信技术的最前沿。华为基本实现了任正非在创办初期就定下的宏大目标——世界通信市场，三分天下，华为有其一。

现在华为正在二次创业，打造华为云帝国。任正非在华为的漫长征程，才刚刚开始。

尽管华为已经是中国民营企业的翘楚，但华为并非完美，华为遭遇的各种挑战也才刚刚开始。即便如此，华为仍无愧于中国企业的一个标杆；任正非对华为的管理试验，将中国传统哲学与西方经营管理理念融合，并在华为 20 多年的发展中成功应用，非常值得众多中国企业学习。从这个角度说，将任正非看做是中国古代哲学与西方先进的经营管理经验的集大成者并不为过。

正因为如此，我们之前编著的《任正非管理日志》出版后一直受到各界人士的追捧，不但在全国各大书店一直畅销，而且在多个数字平台上下载量巨大。这是任正非个人的魅力之所在，这是华为至今仍旧值得我们学习的例证。

2011 年开始，浙江大学出版社多次催促我们对《任正非管理日志》进行修订、增改，因为华为的发展日新月异，该书的一些内容的确需要更新，一些观点需要修正。在

浙江大学出版社和蓝狮子财经出版中心各位领导和编辑的耐心鼓励、催促下，我们终于完成了该书的修订。

感谢浙江大学出版社的耐心等待。

感谢各位读者朋友的支持，你们的支持是我们继续前行的动力。

程东升

2013 年 2 月

一月 愿景与价值观：要么成为领先者，要么被淘汰 / 1

- 荣誉感 / 2
- 永远正确的「店规」 / 3
- 大家与小家 / 4
- 华为的追求 / 5
- 榜样 / 5
- 不追求利润最大化 / 6
- 必然王国 / 7
- 一切工作的魂 / 8
- 让听得见炮声的人来决策 / 10
- 奋斗的目的 / 11
- 领先者 / 12
- 客户的价值观 / 13
- 对手优化了，我们不优化就是自寻死路 / 14
- 瞄准业界最佳 / 15
- 奋斗精神 / 16
- 为用户服务是唯一理由 / 17
- 黑白之间的灰度管理 / 19
- 拥抱挑战 / 20
- 中庸之道 / 21
- 将向媒体全面开放 / 22
- 实现共赢，而不是一枝独秀 / 23
- 使命感和责任感 / 24
- 不冒险才是最大的风险 / 25

二月 企业文化：人定胜天 / 27

- 企业文化 / 28
- 开放的文化 / 29
- 「床垫文化」没有推广的价值 / 30
- 禁止消磨意志的活动 / 31
- 「烧不死的鸟就是凤凰」 / 32
- 诚信是立身之本 / 33
- 我们没有提出「狼文化」 / 34
- 发展自己 / 35
- 奉献精神 / 36
- 认同 / 37
- 吃水不忘挖井人 / 37
- 任人唯贤 / 38
- 实干 / 39
- 无名英雄 / 40
- 华为文化的真实 / 41
- 健康 / 42
- 败则拼死相救 / 43
- 灰色口号 / 44
- 唯文化才会生生不息 / 45
- 小改进、大奖励 / 46

三月 待遇：决不让雷锋吃亏 / 47

机会均等 / 48
决不让雷锋吃亏 / 49
改善待遇 / 49
提高待遇与艰苦奋斗 / 50
付出与回报 / 51
冒险投入 / 52
绩效 / 53
人员的增长要低于产值与利润的增长 / 54
额外报酬 / 55
关键在于平衡 / 55
利润与报酬 / 57
业界最佳的八成 / 57
能力决定待遇 / 58
自动降薪 / 59
外派补助 / 60
待遇以贡献为准绳 / 61
探亲待遇 / 62
全员持股 / 63
良好的薪酬奖励制度 / 64
增加贡献，工资不一定能升 / 65
责任与待遇 / 67
效益 / 68

四月 财务管理：与国际接轨 / 69

预算 / 70
成本控制 / 71
规划财务 / 72
简化差旅费审批制度 / 73
价值评价 / 73
优化 / 74
只做到水龙头为止 / 75
财务管理 / 76
财务管理国际化 / 77
内部审计 / 78
应该看质量成本 / 80
向研发倾斜 / 81
财务共享 / 82
财务口径 / 83
不是提倡所有成本降低 / 84
仅仅向IBM学财务 / 85
财务人员要懂业务 / 86
财务部是服务部 / 87
拒绝浪费 / 88
财富 / 89
上市 / 90
产值目标 / 91

五月 供应链：生存之本 / 93

- 供应链就是生态链 / 94
- 集成 / 95
- 善待供应商 / 96
- 华为终端要成为该领域的重要玩家 / 97
- 走过小米加步枪时代 / 97
- 采购专业化 / 98
- 完善营销系统 / 99
- 跟踪 / 100
- 协作 / 101
- 营销 / 102
- 摒弃单方面重视功能开发 / 103
- 欲生先置于死地 / 104
- 向创新与创业倾斜 / 105
- 利益链条 / 106
- 擅自扩张就是自杀 / 107
- 以少胜多 / 108
- 工艺 / 109
- 客户关系 / 110
- 重视营运商 / 111
- 客户和货源 / 112
- 太急功近利会丧失竞争空间 / 113
- 供应链竞争 / 114
- 一步到位 / 115

六月 人才观：不断清零 / 117

- 实践 / 118
- 领导岗位时刻开放 / 119
- 摆脱对人才的依赖 / 120
- 长远投资 / 121
- 选优 / 122
- 真正的专家要源于一线 / 123
- 铁军是打出来的，兵是爱出来的 / 124
- 【铁三角】作战单元 / 125
- 强化竞争机制 / 126
- 管理者的种子 / 127
- 到华为大学去重新调配工作 / 128
- 在低端员工中，推行同等学历认证制 / 129
- 有用的人 / 130
- 华为没有博士只有【博士】 / 131
- 敬业 / 132
- 英雄与领袖 / 133
- 人才的马太效应 / 134
- 要正确对待自己 / 135
- CEO 轮值 / 136
- 无私才无畏 / 137
- 素质模型 / 139
- 对等 / 140

七月 学习观：不搞培养制，只搞选拔制 / 141

基本功 / 142
培训 / 143
业精于勤 / 144
敬业 / 145
竞争对手 / 146
我们要积极地向强者学习 / 147
英雄 / 148
自觉 / 149
削足适履 / 150
学习的责任在于自己 / 151
本职没有做好就是没有学好 / 152
做人 / 153
淘汰 / 153
创新 / 154
忠言逆耳利于行 / 155
上华为大学需自费 / 156
开放自己 / 157
不搞培养制，要搞选拔制 / 157
学习伟大品格 / 158
避免做「夹心饼干」 / 159
深入 / 160
「养」、「用」结合 / 161
学以致用 / 162

八月 品牌：用户选择的不是产品而是公司 / 165

名牌就是承诺 / 166
优质优价 / 167
下一道工序是用户 / 168
稳定性 / 169
好产品来自高素质 / 170
二次创业规划 / 171
不需要所有老百姓都知道我们 / 172
品牌效应 / 173
营销改革 / 174
服务才能换来商业利益 / 175
产品多元化 / 176
应客户的需求开发一些产品 / 177
打破条块分割 / 178
市场验收标准 / 179
可怕的上升期 / 180
删除维护公司声誉这一条 / 181
公司宣传原则要与个人区分 / 182
超越思科，追赶谷歌 / 183
商品化 / 184
用户不是在选择产品而是在选择公司 / 185
美誉度 / 185
快速响应需求 / 186
亲儿子 / 188

九月 技术：以客户需求为路标 / 189

技术崇拜 / 190
只领先半步 / 191
投入 / 192
技术只是一个工具 / 193
继承 / 195
技术与市场 / 196
从已经成功的人类文明中汲取经验 / 197
技术之外 / 198
工程师要多一些商人的味道 / 199
研究队伍 / 200
核心技术 / 201
购买部分技术 / 202
要强调思想上的艰苦奋斗 / 203
云计算是一种新的技术 / 204
鲜花插在牛粪上 / 205
预研的作用 / 205
保持技术领先 / 207
利用信息的有用度来造福人类 / 207
管理和服务 / 208
以市场为中心 / 209
没有基础就没有方向 / 211
人 / 212

十月 干部：领导只从基层来 / 213

下属 / 214
绝不提倡又凶又恶的干部作风 / 214
基层经验 / 215
正人先正己 / 216
授权 / 217
公开、公平、公正 / 218
领导人水平就是合适的灰度 / 219
宽容是领导者的成功之道 / 220
不能单方面崇尚领兵作战 / 221
提拔重用的标准 / 222
制度化让贤 / 223
务实与务虚 / 224
管理者的成绩由员工体现 / 225
权力制约 / 226
压力杠杆 / 227
争做将军，而不只是做英雄 / 228
纪律 / 229
接班人 / 230
要会做人，也要会做事 / 231
有牺牲精神才能成为将军 / 232
末位淘汰 / 233
空降兵 / 234

十一月 国际化：建立新型竞合关系 / 237

- 做一个国际市场秩序的维护者 / 238
- 接轨国际与语言没有关系 / 238
- 扎根俄罗斯 / 239
- 紧跟国际同行 / 240
- 把内部办好 / 241
- 国际市场 / 242
- 挑战老牌 / 243
- 国际营销 / 244
- 弱点 / 245
- 跨国合作 / 246
- 追赶 / 247
- 行政管理 / 248
- 国际化领导团队 / 249
- 熟悉国际管理规范 / 250
- 掌握核心，开放周边 / 251
- 新型竞合关系 / 252
- 成本考验 / 253
- 教条主义 / 254
- 国际化代价 / 255
- 本地化 / 256
- 个人的国际化步伐 / 258
- 下调职务 / 258

十二月 责任：享受奋斗 / 261

- 责任心 / 262
- 胸怀祖国 / 262
- 对产品负责 / 263
- 保持与党和国家一致 / 264
- 公平 / 265
- 资源 / 266
- IFS 的责任 / 267
- 服务社会 / 268
- 集体利益 / 268
- 第一受信主管的责任制 / 269
- 首长负责制 / 270
- 有限责任 / 271
- 职业责任感 / 272
- 区别社会责任与个人成就欲望 / 273
- 认真负责不是财富 / 274
- 个人成就感 / 275
- 管理者的责任和使命 / 276
- 精神文明 / 277
- 爱心 / 278
- 企业公民 / 279
- 科教兴国 / 280
- 责任意识 / 281
- 享受奋斗 / 282
- 贡献 / 283

一月 | 愿景与价值观：要么成为领先者，要么被淘汰

January 1
2013 CALENDAR

SUN	MON	TUE	WED	THU	FRI	SAT
		1	2	3	4	5
		元旦	廿一	廿二	廿三	小寒
6	7	8	9	10	11	12
廿五	廿六	廿七	廿八	廿九	三十	初一
13	14	15	16	17	18	19
初二	初三	初四	初五	初六	初七	腊八节
20	21	22	23	24	25	26
大寒	初十	十一	十二	十三	十四	十五
27	28	29	30	31		
十六	十七	十八	十九	二十		

1月1日

荣誉感

中国通信产业正飞速向前发展，并形成自己的民族通信工业。未来3年将是中国通信工业竞争最为激烈的时期，持续10年的中国通信大发展催生了中国的通信制造业，并迅速成长。由于全世界厂家都寄希望于这块当前世界最大、发展最快的市场，而拼死争夺，造成了中外产品撞车、市场严重过剩，形成巨大危机。大家拼命削价，投入恶性竞争，外国厂家有着巨大的经济实力，已占领了大部分中国市场，中国厂家仍然维持现在的分散经营，将会困难重重，是形势迫使必须进行大公司战略。

泱泱十多亿人口的大国必须有自己的通信制造产业，对此，华为作为民族通信工业的一员，已在拼尽全力向前发展，争取进入国家大公司战略系列。

——摘自《在第四届国际电子通信展华为庆祝酒会上的发言》

背景分析

1995年，华为技术有限公司（以下简称华为）的员工才区区800多人，当年销售额仅仅15亿元。这年，华为成立了北京研发中心，开始进入数据通信领域。华为大规模地与内地厂家合作，走共同发展的道路，华为也开始从农村市场向城市市场转型。此时，成立仅8年的华为，面临着一个险恶的市场环境。鉴于内忧外患，任正非主张本土企业联合起来，国家也应该支持民族通信企业的发展，让本土企业迅速壮大，提高竞争力，最终到海外拼搏。

行动指南

“愿景”就是企业的宗旨，也可以说是企业的一个阶段性目标。愿景的设置要合理，既不能太不切实际，又不能目标过低，前者会导致员工缺乏实现目标的信心，后者则达不到振奋士气、鼓舞斗志的目的。在某些时候，远大的目标更容易使员工产生荣誉感，从而更有助于激发员工的斗志。

愿景的表达要简单、具体，要尽可能让员工充分理解企业愿景，如果表达过于模糊，

容易导致员工产生厌烦甚至是抵触的情绪。任正非给华为定下了一个比较适中的目标，以此激励员工奋斗。华为的经验证明，无论企业规模多小，也一定要有崇高而远大的目标，只有不仅仅为钱奋斗的企业，才能使员工一直充满斗志。

1月2日

永远正确的“店规”

第一，客户永远是正确的；第二，如果客户错了，请参考第一条。

在为客户服务的过程中，仅将自己工作做正确是不够的，只有最终使客户满意才是将工作做好的证明。因此，我们心中也应该时时要有这样一条“店规”：如果客户错了，请参考第一条。

——摘自《能工巧匠是华为企业的宝贵财富》

背景分析

有一次，某客户自提合同 358 件货物，这些货物已经经过华为公司及时、正确地复核和校验。华为员工在与客户交付货物时发现：由于客户方清点失误，漏清点 6 件货物。发货复核和发货组并没有简单地对客户讲：“关于这 358 件货物，我们已层层把关，经过 IT（信息技术）系统保证其准确性，认真细致地完成了装载，并在过程中时时提醒客户核对数量。我们输出的质量是正确的，你们的失误不是在我们职责范围内的事情。”相反，为保证交付给客户的货物数量正确、清晰，发货复核及发货组暂停了其他货物的装运，克服货物装载时间紧、场地有限等因素，主动协助客户卸货重新清点。在发货组卸货重新清点货物后，客户核对了数量，承认可能是因自己疏忽而少点了货物。于是，发货组又重新将货物装载紧密，交付给客户。

为确保客户利益，次日，华为的发货复核人员又多次联系客户核实货物情况。客户很愧疚地回复，在广州火车站清点后，发现还是少 6 件货，并请求援助。发货复核和发货组员工分析后认为客户清点存在问题，于是立即赶赴广州火车站协助客户再次清点。经过紧张细致的清点，复核人员在混乱的火车站台上找到了所有货物，也找到了客户漏清点的原因：将几件捆绑在一起的货物当成一件。最后，客户满意地离去了。

行动指南

对客户负责，不只是体现在圆满完成客户托付的任务上，还包括容忍、原谅，乃至承受客户的过错。

1月3日

大家与小家

任何时候、任何地点都不要做对不起祖国、对不起民族的事情。

要关心时事，关心国家与民族的前途命运。提高自己的觉悟，但不要卷入任何政治旋涡，指点江山。公司不支持您，也不会保护您。公司坚持员工必须跟着社会潮流走。要承认只有共产党才能领导中国，否则就会陷入无政府主义。一个高速发展的经济社会，没有稳定，没有一个强有力的领导，陷入无政府主义状态是不可想象的。

——摘自《致新员工书》

背景分析

企业都面临着大环境与小环境，前者是指企业所在的国家、所处的社会，后者是指企业内部的环境。两个环境都很重要，企业家必须能够平衡两者的关系。任正非作为一名优秀的企业家，一名有着深厚的民族情感、强烈的爱国意识的企业领导人，他的政治意识非常强，热爱祖国、拥护共产党是他最基本的做人准则，也是他对公司员工的最基本要求。很难想象，一个连国家都背叛、连民族尊严都舍弃的人，会对企业带来什么样的危害。因此，任正非明确要求员工必须做到对祖国忠诚、对党的领导坚决拥护。虽然任正非对员工有这样的政治要求，但他又禁止员工参与到政治事件中。因为，他很清楚，在商言商，商人的焦点是商业，企业家的焦点是经营与管理企业。华为人必须在政治大环境下与共产党保持高度一致，对国家和民族负责，又要在小环境中恪守自己的本分，安心经营。

行动指南

时刻与社会主流价值观保持一致，这不单单是商人角色的需要，更是一个企业、

一个人的生存技巧和处世原则。

1月4日

华为的追求

华为的追求是在电子信息领域实现顾客的梦想，并依靠点点滴滴、锲而不舍的艰苦追求，使我们成为世界级领先企业。

——摘自《华为的红旗到底能打多久》

背景分析

上述目标是任正非在向中国电信调研团汇报，以及在联通总部与处级以上干部座谈会发言中提出来的，当年华为的产值为100亿元左右，员工人数为8000人左右。虽然企业规模已经不小，但距离世界领先企业的规模还很远。小小的华为公司竟提出这样狂妄的口号，也许大家会觉得可笑，但正因为有这种目标为导向，华为才有了今天的成就。事实上，自成立以来，华为与国际行业巨头间的差距正在逐渐缩小。这一年华为的研发经费是8.8亿元，相当于IBM的1/60；这一年，华为的产值是IBM的1/65；华为的研发经费是朗讯的3.5%，产值是它的4%。差距虽然很大，但每年都在缩小。在任正非看来，若不树立企业发展的目标并以此为导向，就无法使客户建立起对华为的信赖，也无法使员工树立远大的奋斗目标和发扬脚踏实地的精神。

行动指南

理想要远大，行动要具体，任何远大而崇高的目标都是由点滴行动来实现的。做企业首先要抬头看路——看清楚方向，看得长远一些；同时，又要低头看脚下，踏踏实实做事情，一点点积累财富，一点点实现梦想。

1月7日

榜样

我们要秉承毛泽东搞“两弹一星”的气魄和决心，响应党中央“科