

为

以奋斗者

任正非引领华为 的方法和故事

35条中高层领导者用人真经
助力打造高效能尖刀团队

向任正非学习带队伍
看准人 / 用对人 / 管好人

本

成
正
心
著



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

以奋斗者为本

任正非引领华为的方法和故事

成正心/著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内容简介

本书从任正非如何管理组织团队的角度出发，通过阐述团队人才的选、用、育、留，以及加强团队凝聚力、提高团队竞争力、激发团队活力等方面，围绕团队及企业的关系进行了全面分析和解读，是团队管理和组织培训的综合教程和知识读本，是企业管理者们的必读之作。

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

以奋斗者为本：任正非引领华为的方法和故事 / 成正心著. —北京：电子工业出版社，2018.2
ISBN 978-7-121-32911-1

I. ①以… II. ①成… III. ①通信—邮电企业—企业管理—组织管理学—经验—深圳
IV. ①F632.765.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第258319号

责任编辑：王陶然

印刷：三河市鑫金马印装有限公司

装订：三河市鑫金马印装有限公司

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：15.5 字数：238千字

版次：2018年2月第1版

印次：2018年5月第2次印刷

定价：42.00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, 88258888。

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

本书咨询联系方式：(010) 57565890, meidipub@phei.com.cn。

前 言

FOREWORD



20世纪90年代，华为公司还是一个中等企业的时候，曾邀请中国人民大学商学院的一些教授组成一个小组，为公司制定发展框架，这就是后来著名的《华为基本法》。这种眼光在当时是很超前的。从今日之视角看，更重要的不是它的具体内容，而是华为公司未雨绸缪的态度和发展壮大的雄心，这在今天仍然是很多企业所稀缺的。

《华为基本法》有一些重要的论断成为后来广为人知的“以奋斗者为本”的文化源头，如全文第二条“认真负责和管理有效的员工是华为最大的财富。尊重知识、尊重个性、集体奋斗和不迁就有功的员工，是我们事业可持续成长的内在要求”、第五条“我们决不让雷锋吃亏，奉献者定当得到合理的回报”，这些论断从90年代那个懵懂的时期发声出来，不得不让人震惊。不过，更重要的是，华为在后来数十年里一直坚持这样的原则，并不断地完善这种思想，发展出了一套“以奋斗者为本”的实践方式，这种实践方式正是我们要在此探讨的。

我们可以秉持这样一种观点来看待华为以奋斗者为本的文化实路：一个企业如同一个人，可以有很多想法、口号、理念、梦想，这些东西都可以冠之以文化之名，冠之以使命之称；但确切地说，唯有企业通过实践创造出一套方法，并使之形成一种氛围、一种精神状态，我们才可以称这个企业有文化，或者说这个企业的文化是真实有效的。华为就是处于这种有效的状态，这是很不简单的。

我们现在有很多管理上的难题、疑点，甚至包括许多未知的领地，华为可能都已经走过了一遍。正所谓：“他山之石，可以攻玉。”华为的成功，有人总结是“管

理 + 技术”的力量，但这至少可以让我们看到，华为的经验是值得我们学习和借鉴的。正是在这个意义上，我们将华为最突出的管理特点——“以奋斗者为本”的管理体系，呈现在各位读者面前，就尤有意义和价值了。

客观来看，目前已经有一本叫《以奋斗者为本》的书，那是一本语录版的管理论断摘要，它整合了华为历年来的一些管理论述。与其不同的是，本书将管理的基本问题、管理的案例、管理思路在整体上做了一个梳理和总结。

虽然在写作本书时我们耗费了大量的时间和精力，却仍不能涵盖全部内容。但是，通过华为的管理故事的管理逻辑，我们还是可以看出华为以奋斗者为本的管理体系的运作方式和发展轨迹。我们的观点是：重要的不是华为做了什么，而是我们能够从华为的经历和经验中学到什么。

本书在写作和资料收集、整理过程中，得到了丁菲女士的热情参与，在此致以谢意。感谢读者们，愿你们在管理的功力上更进一步。

目 录

CONTENTS



01. 真正的专家源于一线 / 01
02. 发展潜力更重要 / 08
03. 不轻易放过任何一名员工 / 15
04. 任人唯贤和任人唯亲相结合 / 21
05. 敢于选用比自己高明的人 / 27
06. 重视对基层员工的培训 / 33
07. 创建学习型团队 / 42
08. 学习佼佼者 / 48
09. 不经磨难，何以成才 / 55
10. 在自我批判中进步 / 61
11. 每天进步一点点 / 67
12. 事后回顾，获得改善 / 73
13. 易职、易岗，不断清零 / 79
14. 管理的“灰度”理论 / 86
15. 让制度管企业，让制度管人 / 91
16. 绝不允许“堡垒从内部攻破” / 97

17. 以身作则，从我做起 / 104
 18. 打造精、准、狠的基层 / 110
 19. 先瞄准目标，再开枪 / 119
 20. 用过程控制保证效能 / 126
 21. 战略和执行力缺一不可 / 134
 22. 聚焦主业务，务实为本 / 143
 23. 打破部门墙，优化团队 / 150
 24. 强化与员工之间的沟通 / 157
 25. 与员工交往要放低姿态 / 164
 26. 坚持向管理要效益 / 171
 27. 持续提高人均效益 / 179
 28. 激活“沉淀”员工 / 185
 29. 给员工传递压力 / 192
 30. 不打粮食的干部要下台 / 198
 31. 要让下属看到“希望” / 203
 32. 对下属一定要“公平公正” / 209
 33. 多样化的团队建设 / 217
 34. 与奋斗者分享利益 / 223
 35. 营造归属感 / 231
- 参考书目 / 238



真正的专家源于一线

真正的专家是不能缺少一线经验的，他们必须要从一线中来，然后回到一线中去，这样才不会成为伪专家。

◇ 实践出真知

中国企业管理者在选拔人才的时候，通常会把重心放在一个人的学历，而不是一个人的从业经验上。事实上，很多有着高学历、高资历的应聘者正式走上工作岗位之后，工作表现往往不尽如人意。因为这些人脑子里只有理论知识，连基本的操作能力都没有。

管理者为什么忽视一个人的经验而看重学历？管理者为什么会选择重点大学的应届毕业生，而放弃那些已有几年工作经验的应聘者呢？事实上，这是因为管理者被心理学中的名人效应影响了。

美国心理学家们曾经做过一个实验，在一个大学课堂上，他们向学生介绍一位从外校请来的德语教师，然后告诉学生们：“这位德语教师是从德国来的著名化学家。”

上课期间有一个环节，就是让大学生们参观这位化学家的“实验”。在“实验”中，这位化学家煞有介事地拿出一个瓶子，然后对大学生们说，这是

他新发现的一种化学物质，有些特殊的气味，然后让同学们一一过来闻。实际上，这瓶液体就是无色无味的蒸馏水，而绝大多数学生都称自己闻到了特殊的气味，并断定那确实是化学物质。

本来没有气味的蒸馏水在这位“化学家”的暗示下，让多数学生都信以为真。这是因为学生们在看到某一领域的权威时，心理很容易接受名人的暗示而产生信服甚至盲从的现象，这就是心理学中的名人效应。

这种心理效应同样存在于管理者身上：应聘者拥有越高的学历，管理者会觉得他们的能力也越高，因而也更倾向于选择这些高学历的应聘者。

然而，人类的认识总是要在实践中才能得到深化，理论的正确与否也必须经过实践检验才能得以证明。孟子曰，“尽信书则不如无书”，就是为了告诫我们不能盲目地迷信书本上的知识。

任正非是一位智者，他自然知道“实践出真知”的道理。因而，当华为对人才的需求越来越紧迫时，任正非坚持在选拔优秀的人才，特别是选拔干部时，会优先考虑那些有经验的人。

在《追求专业造诣，走好专家路》一文中，任正非就有过这样的论述：

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，且看似合理：总部资源丰富、视野开阔，且距离研发最近；而从事一线工作时间过长也成为很多人解释自己技术退化、知识沉淀不足自然而然的借口。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。

正如有位客户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，而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。

事实上，不仅仅是管理者认同“实践出真知”的观点，哲学家的理解也是这样的。俄国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，实践也是必不可少的。

◇干部要从实践中来

在华为，任正非曾有过这种烦恼：公司的快速扩张导致了成熟型管理干部的短缺，创业时期涌现的一批既能精通机器组装和销售，又能够很好完成检测和维修工作的英雄已经不能满足华为规模快速扩张的需要。

《华为人》报就曾刊登过这样一个故事：一个汽车的QCC圈长，由于总是发现零件有毛刺的问题，就自己买了一把锉刀，把问题零件的毛刺锉掉，这样，零件就能够100%合格了。可是，等到他退休以后，同样的一批零件却有超过大部分不合格了。

这件事在华为引起了很大的反响，也让任正非为华为缺少管理干部的问题担忧起来。在2009年的一次讲话中，任正非无奈地感叹：“带兵的班长不会打枪，怎么可能把这个班带好呢？”

任正非的担心不无道理，毕竟企业的战略目标能否实现，主要还是取决于公司是否有一批具备能打硬仗、善打硬仗的各级团队带头人。带头人能够在别人工作陷入困境或者看不到希望时，充分利用自己掌握的知识和技能为其指明一条道路。

然而，任正非并没有被这种烦恼冲昏头脑，在干部选拔的问题上，他有一个非常清醒的意识，那就是始终坚持“实践出真知”这一重要理论。

在华为，新入职的员工，无论是本科生，还是博士生，都要先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。

就拿华为公司媒体技术研发部部长张爱东来说，他在浙江大学完成学业后，虽然顺利地成为华为又一批博士后员工，但是公司知道当时的他还没有独当一面的能力。当华为在宁夏开通了第一个省网，而单板老是出现问题时，总

部集中华为公司所有的软件精英，声势浩荡地前往故障现场，上演一段“银川鏖战”的佳话，张爱东也是其中一员。在这段时间里，张爱东工作毫不马虎，实践能力也得到了提升。

回到深圳以后，张爱东又成功地说服领导，与10多个软件人员切断了NOTES系统、电话线，在“4号楼”的一个与外界断绝联系的房间里，开始了一个月的“集中营”生活：学习建立软件版本库，进行版本控制，首创提出“虚拟MCU”“虚拟终端”等大网组建思想，解决了云南、福建等地的组网问题。

一段又一段激烈的一线作战经历，让张爱东的个人素质和领导能力得到了提升，也让他有机会获得干部提升的机会。

任正非要求新员工先在基层的工作岗位上做好才能获得提拔的机会，这不是一种形式，而是一种工作积累。华为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，在一线开发岗位上做出了杰出贡献，并积累了足够的管理能力以后才得到提拔的。

无独有偶，联想总裁柳传志也认为选人不仅要看学历，更应该看重实践经验。柳传志曾经提出了一个“在赛马中相马”的选人策略。柳传志认为，选拔人才不能“相面”，也不能光看简历，而要在实践的过程中寻找。提出“在赛马中相马”的策略后，柳传志就开始大量提拔、任用年轻人，几乎每年都有数十名年轻人受到提拔。就连联想接班人，也是从基层一步一步走上重要管理岗位的。

联想的“在赛马中相马”策略执行起来是这样的。刚开始的时候，年轻员工会被安排在副职的岗位上，由一个资深的联想人充当师傅的角色。比如，在联想的10个部门中，年轻员工担任其中3个部门的主任、经理，另外7个部门皆由资格较老的联想人担任主任、经理的职务。不过，在这些老资格的联想人身边，你总是能看到年轻员工的影子。这些年轻员工承担着副主任、经理的角色。

通过这种方式，柳传志不断地把年轻人推到企业的前沿，让他们参与

更多的实践，并且在实践中发现“千里马”。为此，联想造就了一大批精英人才。其中，杨元庆是最让柳传志感到满意的人才之一。柳传志为培养杨元庆，可谓煞费苦心，为他提供了多次参与“赛马”的机会。

1988年，联想面向全国进行公开招聘，最终从500个应聘者中选择了58名员工，杨元庆就是其中之一。杨元庆的第一个职位是销售代表，负责推销INTEL386芯片的SUN工作站。在这期间，杨元庆对客户出色服务及客户良好的回应引起了柳传志的关注。1992年，杨元庆被任命为计算机辅助设备部（CAD）的总经理，开始奔波于以中关村为中心的北京电脑世界，负责推销惠普公司的绘图仪。同时，杨元庆还将“代理”这个对当时的中国人来说还比较陌生的概念推销出去。杨元庆成功了，他所在部门的销售业绩在两年后增长了九倍以上。

看到杨元庆的潜质，柳传志让不到30岁的杨元庆担任联想微机事业部的总经理。杨元庆自然没有让柳传志失望，当国产PC销售持续下滑，联想遭遇前所未有的挑战时，杨元庆使用“低成本战略”，使联想PC跻身中国市场三强。这不仅保证了联想PC销售持续增长，也确立了联想PC在全国PC市场的稳固地位。

后来，有人询问柳传志为何在关键时刻起用如此年轻的杨元庆担当重任时，柳传志的答案是：“我研究他已经很久了。”

俗话说，“是骡子是马拉出来遛遛”。真正的人才要通过实践才能被辨识，而辨识人才是一个从实践到认识，到再实践到再认识的过程。

无论是任正非还是柳传志都能够意识到，没有实践能力的人才算不上真正的人才。因而，任正非才要求在华为没有基层管理经验，没有做过工人，没有当过基层秘书和普通业务员的一律不能提拔为干部，哪怕拥有再高的学历也不能。

◇从群众中来，到群众中去

为了让华为员工有更多的实践经验，更好地将理论知识与实践结合在一起，任正非鼓励华为人去一线实践，到基层去体验。对于那些在基层摸爬滚打的员工，任正非也更愿意给他们提拔为干部的机会。

2000年9月，李一凡（化名）正式成为华为的员工，就被分配到无线技术支持部的一线，从事GSMSC35新产品的技术支持工作。他每天负责现场开局、现场割接支持、远程支持问题处理工作等。

一年以后，华为开始实施中国移动GSM目标网全网升级项目，李一凡则负责组织全网项目实施及远程支持工作。工作任务很重，李一凡几乎每个月有20天都在公司过夜。在两年时间内，他现场支持了40多个重大工程项目的割接，个人积累了扎实的专业知识及一线工作经验。第三年，李一凡成为无线产品二线技术支持工程师、国内GSMNSS产品责任人。第四年，李一凡就被调入北京分部，作为移动软交换长途汇接网项目的技术总负责人。就这样，不到四年的时间里，李一凡从一名普通的一线技术员，成长为华为的技术骨干。

任正非让华为员工到基层去体验，然后再给他们赋予重任，这和聪明的裁缝师傅教徒弟的道理是相通的。聪明的裁缝师傅并不会一开始就把缝西装这种重要的任务交给徒弟，而是让他们从最基本的缝鞋垫学起。这样徒弟才能一点一点地提高自己的手艺，接替师傅帮别人缝西装。

正是在这种理论的支持下，任正非坚持要求华为员工不仅仅要“从群众中来”，还要“到群众中去”，这样也让华为员工比较快速地成长起来。

智慧小语

1. 选拔人才，一定要透过现象看本质，着重关注应聘者的实践经验、能力特长和取得的成果等，而非应聘者漂亮的履历表。
2. 对于重要工作岗位的人才选拔，特别是干部的挑选，企业应该注重从基层选拔，这样选拔上来的员工能够更快地适应工作岗位。
3. 企业不仅要从基层提拔员工，还要将干部下放到基层去锻炼，到基层去提高自己的能力。



发展潜力更重要

邀请一名员工加盟我们的团队首先要看他的发展潜力，我们认为一个可发展的人才更有可能为公司创造价值。

◇高学历不等于高能力

无法否认，学历和资历往往是大众衡量人才的首要标准。一些人认为，学历越高、资历越深的人越能干。故而，他们会在招聘时，强调学历、资历等，且不愿意花时间和金钱去培养人才。

实际上，那些自以为聪明、有经验、学历高的员工更容易产生骄傲自满的情绪，不愿意从基层做起、从身边的小事做起，更容易丧失前进的动力；相反，有些人也许学历不高、资历不深，但他无论在哪个工作岗位上都能保持学习的心态，这样的员工往往能够为企业创造更多的财富。

阿里巴巴公司成功收购雅虎中国后，马云向外界发布了招聘中国雅虎CEO的消息。消息一出，就有很多“精英人才”投了简历，其中就包括谢文。

谢文在简历上这样介绍自己：1981年中国人民大学毕业后赴美留学；随后在国外从事投资咨询工作，回国后就任于中公网公司，并担任CEO一职，在中公网公司任职期间，曾独立收购了联众游戏，并将其打造成为国内首屈一指的

在线游戏网站；后来出任和讯网公司的CEO，并被业界人士称为“互联网的活地图”。

看到谢文的简历，马云当即决定把雅虎中国的帅印交到他手上。

可是，让马云感到意外的是，仅42天，谢文就递交了辞呈；而且，让马云更加想不到的是，公司的很多员工竟然为谢文的离开，鼓掌庆祝。

此时，马云才意识到谢文身上的一大缺陷：人际关系太差了。

事后，马云自己感慨道：“在选拔人才时，领导者万万不可被表象迷惑了。那些表面看起来光鲜的人，不见得就能胜任高位。”

由此可见，领导者在选用人才的时候，如果过分关注学历和资历，而忽视应聘者的实际能力，那么人岗不匹配的问题就在所难免了。

我们不否认，高学历、高资历人才在知识和经验方面具有很大的优势，但这并不意味着他们的能力一定很强。因而，学历不应该成为领导者选拔人才的唯一指标。

任正非曾说：“人才的发展潜力是最重要的。”他认为，有高学历的人并不一定有能力强带动企业的发展，有的人反而还会拖企业的后腿。

◇更看重人的潜力，而非经验

任正非不仅认识到人才发展潜力的重要性，他还将这种认识付诸实践。在华为，任正非要求华为公司在招聘、录用的过程中，首先注重员工的素质、潜能、品格、学历，其次才是经验。华为副总裁胡红卫从一名“外行”人成长为华为副总裁的经历，就是任正非看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，通过华为的招聘考试后，幸运地成为华为的正式员工，也是华为的第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，而华为主要做通信行业。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，专业问题并没有成为胡红卫晋升的阻碍，任正非看重的是他的潜力。进入华为以后，胡红卫从基层工作干起，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，又先后担任了产品试制段长、计划调度科长、仓库部主任、生产部经理等职务。不到4年的时间，胡红卫就因出众的个人能力，被提拔为制造部总经理、计划部总经理。1995年，胡红卫荣升华为副总裁，完成了令人惊叹的职位“大跃进”。

事实证明，任正非的这一举措是正确的。华为靠着跟胡红卫一样没有经验、初出茅庐的应届毕业生，充分发挥他们敢想敢干、愿意从基层做起的优秀品质，实现了企业的长远发展。因此，任正非坚持认为，一个有潜力的人才更甚于一个客户或一项技术，宁愿牺牲一个客户或一项技术也要换来一个人才的成长。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。”

如今，任正非更加强调华为的HR要具备“伯乐”的独到眼光和识别能力，慧眼识珠且要看准“千里马”，不要让德才兼备、有发展潜力的人才被埋没。

华为市场部门有一句话：“天下没有沟通不了的客户，没有打不进去的市场。”华为派到市场的员工不是那些有着高学历却不愿意吃苦的人，而是一些工作积极性十足的新员工。任正非并没有派那些经验丰富的员工到市场上去，而是派那些刚从学校毕业、没有任何社会经验，尤其是没有任何市场开拓经验的新员工去做市场。

华为之所以招收这些刚刚迈出校门的大学生，看重的就是他们单纯执着、充满激情、不怕吃苦、甘愿牺牲的精神。这些人往往能够比那些仗着自己有高学历、对工作挑三拣四的人创造出更多的价值。

哲学家培根说过：“炫耀于外表的才干徒然令人赞赏，而深藏不露的才干则能带来幸运。”意思是说，越是表面上看起来有能力的人，越是没有能力；越是看起来没有经验的人，越是深藏不露。

在人才选拔的问题上，索尼的创始人盛田昭夫的观点和任正非是一致