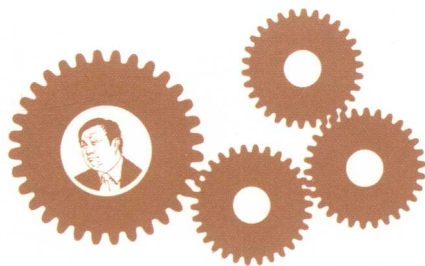


MANAGEMENT

METHOD

华为管理法

任正非的企业管管理心得



黄志伟◎编著

任正非 30 年管人、用人、育人智慧,诚意公开
完整阐释任正非的经营理念与华为企业管理方法

古吴轩出版社

中国·苏州

黄志伟◎编著

华为管理法

任正非的企业管理经验心得

MANAGEMENT
METHOD

古吴轩出版社

中国·苏州

图书在版编目(CIP)数据

华为管理法：任正非的企业管理心得 / 黄志伟编著

— 苏州：古吴轩出版社，2017.1

ISBN 978-7-5546-0854-8

I. ①华… II. ①黄… III. ①通信—邮电企业—企业管理—经验—深圳 IV. ①F632.765.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第006959号

责任编辑：蒋丽华

见习编辑：薛芳

装帧设计：润和佳艺

书名：华为管理法：任正非的企业管理心得

编著：黄志伟

出版发行：古吴轩出版社

地址：苏州市十梓街458号

邮编：215006

Http: //www.guwuxuancbs.com

E-mail: gwxcbs@126.com

电话：0512-65233679

传真：0512-65220750

出版人：钱经纬

印刷：北京天宇万达印刷有限公司

开本：670×950 1/16

印张：16

版次：2017年1月第1版 第1次印刷

书号：ISBN 978-7-5546-0854-8

定价：45.00元

如有印装质量问题，请与印刷厂联系。010-62406666

序 Preface



2014年4月，华为公司公布的2013年度的年报显示，华为在2013年度实现销售收入2 390亿元人民币（约395亿美元），首次超越爱立信，成为全球最大的通信设备商，并在世界500强的排名中提升了30个名次。其中，华为来自海外的收入占比高达65%，远远超过其在国内的收入。

如今，华为的员工多达17万人，外籍员工约占20%，华为的产品已经服务全球170多个国家和地区的30亿人口。在国外，很多时候，华为已成为中国企业的标签，也成为国外了解中国企业的一个窗口。

然而，当时光退回到1987年时，一个退役不久、在离开部队后充满失落感的中年男人——任正非，与另外几个志同道合、情况相似的中年人一起，凑齐2.1万元人民币，注册了一家小公司，主要从事交换机（一种网络通信设备）的代理销售，任正非担任这家公司的总裁。

当时，这几个创业者甚至连给新成立的公司起什么名字都

还没想好，他们看到墙上一幅标语上写着“中华有为”，便给新成立的公司起名叫“华为”。可以说，华为在刚成立时，像很多中小民营企业一样，面临缺资本、缺资源、无背景的艰难生存环境。

不仅如此，在华为创立的同时，国内迅速成立了400多家通信制造与销售类民营企业，这注定华为所处的行业是一个高竞争的行业。谁能活到最后，谁才会成为真正的赢家。从目前来看，华为是这批企业中活了下来且发展得最好的企业。

现在，设在深圳龙岗区坂田基地的华为总部占地1.5平方千米，豪华程度令到访的外商无不赞叹。我们可以从中窥出华为综合实力的一二。可是有谁能想到，在29年前，任正非等人刚创立华为时，华为却诞生在一座破旧的民房里。那时，为了获得快速发展，从而赢得生存空间，任正非带领当时所有的华为人夜以继日地投入到工作当中。

为了拥有自己的产品和技术，任正非等人甚至吃住都在那座破旧的民房里，困了就在一个床垫上躺下睡一会儿，醒来又继续投入紧张的工作之中。凭着这种艰苦奋斗的创业精神，华为逐渐拥有了自己的产品以及越来越多的专利技术。截至2011年，华为获得国内外专利23 000多项，长期在国内领先；2013年底，华为仅在欧洲的专利数量就高达7 300多项，成为欧洲专利申请的领航者之一，并向世界展示了雄厚的技术研发实力。

很多时候，一个企业的卓越与辉煌，总与其掌舵者呕心沥血的付出和精湛务实的管理能力息息相关。在这方面，华为与很多企业一样。在华为走向世界的过程中，任正非甚至多次被称为“华为教父”；另外，早在1998年，我国诞生的第一个企

业级基本法《华为公司基本法》，作为华为的“管理大纲”，更是令人们关注。其实，《华为公司基本法》主要是对任正非的长期管理实践与理论的梳理和总结。

由此可见，任正非的管理思想对华为影响之大。对于当今很多企业管理者而言，任正非的管理智慧是否有着可资借鉴的现实意义呢？

答案是肯定的。举例来说，曾经在一些快速发展的企业里，任正非的管理思想已经受到持续的关注与学习，甚至有些企业管理者在做出决策时的依据是“任正非当初在华为就是这么做的”。而事实证明，任正非的管理思想是朴素、务实而注重实践的，的确已有一些企业在向任正非学习管理的过程中促进了企业的稳健发展。

其实，创业这么多年以来，任正非还有一个显著的特点，那就是低调。比如，在2014年以前，任正非从未接受过国内任何一家媒体的正面采访，从不参加评选、颁奖活动和企业家峰会，是众多媒体心目中的一个“谜”。曾经有一次，国内一家杂志开展评选优秀企业家的活动，任正非名列其中，然而，这家杂志竟然找不到一张任正非的照片。在华为快速发展、成为很多人效仿与学习的榜样时，其掌舵者任正非竟然能够保持如此低调，其定力，不为外界干扰、一心扑在企业经营上的专注精神，的确值得很多企业家学习。难怪曾有媒体这样评价：“任正非几乎是中国最有静气和最有定力的一位企业家。”

事实上，随着华为在海外市场的异军突起，甚至成为对世界通信业极具影响力的全球化企业，华为总裁任正非在国外也享有盛誉，其管理思想与经营理念在国外企业界也有着深

远的影响。早在2005年，任正非就入选美国《时代周刊》全球“建设者与巨人”100名排行榜，是中国唯一入选的企业家；全球著名杂志《福布斯》则这样评价：“任正非是一个很少出现在公众视野中的人物，却是国际上最受人尊敬的中国企业家。”

基于此，本书主要对任正非的管理思想进行系统阐述。在行文中，我们立足于企业管理的核心原理与常识，再结合任正非长期管理实践中的心得体会，剖析了华为成功的管理秘密。全书共计12章，涵盖企业管理中最重要的12个方面。本书通过将任正非的管理心得与案例的有机结合，揭示出任正非在管理中是怎么做的，以及如何带领华为实现稳健、高速发展的，这对有志于提升管理能力的读者而言，具有极为重要的借鉴和参考意义。从这点上来说，本书是当今市场上对任正非的管理思想阐述得最为系统而全面的书籍。

最后，祝任正非先生身体健康、万事如意，祝华为公司越来越好，祝中国企业集体迈入世界先进企业之列！

黄志伟

2016年9月27日



第一章

战略管理：只有战略聚焦，才能有所突破

大机会时代切忌机会主义	002
聚焦，才能发现更好的机会	006
“以客户为中心”是颠扑不破的真理与常识	010
活下去，永远是硬道理	013
小改进大奖励，大建议只鼓励	016
让听得见炮声的人来决策	020
三分天下，华为必有其一	024

第二章

团队管理：职业化是华为的第二次创业

坚持以结果为导向考核员工	028
低调做人，本分做事	032
实践 + 总结 = 能力提高	035
培育集体奋斗的土壤	038
在冷板凳上坐的都是一代英豪	041
进了华为就是进了“坟墓”	044

第三章

中高层管理：选拔干部要看局部贡献和全局贡献

“宰相必起于州郡，猛将必发于卒伍”	048
注重个人成就感的人不能当领导	052
没有干劲的人不能进入高层	056
让最有责任心的人担任最重要的职务	059
管理者要培养能超越自己的接班人	063
虚位领袖和轮值CEO	066
铁军是打出来的，兵是爱出来的	070

第四章

危机管理：危机感延续了华为的生命

华为的冬天	074
居安思危，不是危言耸听	077
我们的竞争对手就是我们自己	080
每个员工都要有危机意识	083
烧不死的鸟就是凤凰	086
华为没有成功，只是在成长	090

第五章

市场管理：为客户服务是华为存在的唯一理由

华为的价值在于虔诚地服务客户	094
客户再小也不能忽视	097
市场竞争中的“压强原则”	100
扩张的基础要踩实	103
海外不打价格战，共存双赢	106
胜则举杯相庆，败则拼死相救	109
打造能在国际上驰骋的品牌	112

第六章

供应链管理：供应链是企业的生态链

企业竞争是供应链的竞争	116
“深淘滩，低作堰”	119
采购的职能化、专业化	122
忽略质量，相当于自杀或杀人	125
坚持普遍客户关系的原则	129

第七章

创新管理：不盲目创新，永远领先对手半步

论贝尔实验室的兴衰	132
创新的宗旨是什么	135
在老产品上改进优化也是创新	138
创新有风险，不创新必然被淘汰	141
合作使创新更加快速有效	144

第八章

财务管理：成本控制比扩大市场更有效

管理中最难的是成本控制	148
并非所有成本都得降低	151
铁三角：预算、统计与审计	154
做财务的也要懂业务	157
谁有棉衣，谁就能活下来	160

第九章

制度化管理：企业要实现流程化、制度化、规范化

向“蓝血十杰”学什么	164
先僵化，后优化，再固化	167
均衡发展，抓短木板	170
末位淘汰制有利于保护优秀员工	173
持续管理优化，一辈子不动摇	176

第十章

文化管理：以客户为中心，长期坚持艰苦奋斗

华为的核心价值观	180
资源会枯竭，唯有文化生生不息	184
没有完美的个人，但有完美的集体	187
我们与别人的不同之处是更努力	190
华为呼唤英雄	193
管理的最高境界是为无为而治	196

第十一章

资本管理：华为不上市是为了更好地服务客户

传统经济学的“谬论”	200
华为的成功是因为没上市	203
员工持股，利益分享	206
关于华为未来的上市问题	209
知识雇佣资本的时代	212

第十二章

灰度管理：坚持开放、妥协、灰度

不开放就会昙花一现	216
管理中的“七反对”	220
自我批判是拯救企业最重要的行为	223
妥协是一种崇尚和谐的智慧	226
基业长青准则：开放、妥协、灰度	229

附录一 任正非简历

附录二 华为公司发展史

后记

第一章

战略管理： 只有战略聚焦，才能有所突破

·任正非说·

我并不指望企业业务迅猛地发展，你们提口号要超谁超谁，我不感兴趣。

我觉得谁也不需要超，就是要超过自己的肚皮，一定要吃饱。

你现在肚皮都没有吃饱，怎么超越别人？

我认为企业业务不需要追求立刻做大做强，而是要做扎实、赚到钱。

谁活到最后，谁就活得最好。

不要总想着做第一、第二、第三，不要抢登山头，不要有赌博心理，

喜马拉雅山顶寒冷得很，不容易活下来。

华为的最低和最高战略都是如何活下来，你活得比别人长久，

你就是成功者。

我还是认为不要盲目做大、盲目铺开，要聚焦在少量有价值的客户、

少量有竞争力的产品上，在这几个点上形成突破……

当你们取得一个点的突破的时候，这个胜利产生的榜样作用和示范作用是巨大的。

这个点在同一个行业复制，你可能会有数倍的利润。

大机会时代切忌机会主义

在大机会时代，千万不要机会主义，我们要有战略耐性。消费者BG^①一定要坚持自己的战略，坚持自己的价值观，坚持自己已经明晰的道路与方法，稳步地前进。成吉思汗^②的马蹄声已经远去，现代的躁动也会平息，活下去才是胜利。

——引自任正非于2014年3月在与消费者BG管理团队午餐会上的内部讲话

华为公司成立于1987年。多年来，华为创始人任正非始终聚焦于通信领域，长期坚持“力出一孔”，使得华为这家成立时注册资本仅2.1万元、员工不过14名的小型民营企业，以核裂变的速度向前发展。2010年，华为作为中国一家民营科技企业闯入世界500强，并在此后的几年中排名连续上升，令世界为之震惊。

截至2013年度，华为实现销售收入2 390亿元人民币，同比增长19%，营业利润率高达18.3%，员工则达到15万人，其中，海外员工所占比例超过1/5。华为已经成为一家名副其实的全球化公司。

① BG，全称为Business Group，可译为“业务组”。

② 成吉思汗（1162—1227），李儿只斤·铁木真，1206年开创大蒙古国，曾于1219—1225年率领20万蒙古大军西征，灭掉中亚强国花剌子模。

如果将华为在2013年度的销售收入与其初创时的资产进行比较，我们就发现，华为的资产在29年里增长了1 000多万倍！这几乎是一个难以想象的数字。众所周知，华为在创业伊始，不过是一家销售交换机^①的代理商，并没有自己独立开发的产品。然而，靠着对通信行业的执着，从1989年起，华为开始研发有自主知识产权的交换机，逐渐由代理商转变为通信设备供应商；1993年，也就是在创业6年时，华为成功研制出C&C08数字程控交换机，这是华为公司自主开发的第一代数字程控交换机，并在1994年至1995年大规模投入生产，迅速获得市场反应，华为发展进入快轨。此后，为了确保科研上的优势，华为仍长期保持投入不低于销售收入10%的经费进行技术研发。

截至2011年，华为累计申请中国专利3万6千多件，外国专利1万多件，共获得专利授权2万3千多件，其中90%以上为发明型专利。对通信行业的长期专注，使得华为公司成长为一家世界领先的信息与通信解决方案供应商。

华为公司在通信行业取得的成就，与任正非坚持的“拒绝机会主义”战略是分不开的。正是因为长期在通信领域发力，华为公司才得以不断进步。在市场经营战略方面，任正非同样坚持踏实肯干、艰苦奋斗的精神，拒绝机会主义。

1995年，华为决定进军海外市场，任正非便着手制定了一系列打开海外市场的战略方针，并且明确地指出，进军海外，绝非“捞一把就走”的机会主义，而是华为一项长期的、极其重要的战略。

当时，已经成立8年的华为公司，在国内已算得上技术领先，但在国际市场上，与那些海外同行中的领先者相比，还有一定差距，所以在一开始，华为的产品在海外市场缺乏竞争力。任正非认为，要在海外市场站住脚，最终还是要靠过硬的产品技术与质量。为此，任正非要求到海外工作的华为人务

^① 交换机，英文名称为Switch，是一种用于电信号转发的网络设备，可以为接入交换机的任意两个网络节点提供独享的电信号通路。最常见的交换机是以太网交换机、光纤交换机等。

必坚持实事求是的原则，在技术和生产上坚持精益求精，把每一件产品都做到最好，力求完美。

抱着在海外市场打持久战的准备，任正非并没有急于一开始就赚到利润。由于华为刚进入国际市场时，知名度不够高，产品竞争力还不强，因此订单接得非常少，销售额增长得非常缓慢。对此，任正非并未改变初衷，仍然坚持“海外市场拒绝机会主义”，并没有像一些利益至上的企业那样施展各种手段圈钱。在1997年，华为终于获得来自俄罗斯的第一笔国际订单，但销售额很小，仅12美元，这与任正非要把华为建设成通信领域“三分天下有其一”的战略目标相差甚远。

16年后，即2013年12月，回忆起华为在海外市场艰难的破冰之旅，任正非给员工们讲了龟兔赛跑的故事：

“古时候有个寓言，兔子和乌龟赛跑，兔子因为有先天优势，跑得快，不时在中间喝个下午茶，在草地上小憩一会儿，结果让乌龟超过去了。华为就是一只大乌龟，25年来，爬呀爬，全然没看见路两旁的鲜花，忘了经济这20多年来一直在爬坡，许多人都成了富裕的阶层，而我们还在持续艰苦奋斗。爬呀爬……一抬头看见前面矗立着‘龙飞船^①’，跑着‘特斯拉^②’那种神一样的乌龟，我们还在笨拙地爬呀爬，能追过他们吗？……乌龟精神被寓言赋予了持续努力的精神，华为的这种乌龟精神不能变，我也借用这种精神来说明华为人奋斗的理性。”

于是，在海外市场上，华为持续不断地投入人力和物力，以国内市场的销售收入反哺海外市场的开拓，前后10年，累计投入近100亿元人民币；同时，任正非要求在海外工作的员工要尽快熟悉当地的市场与消费倾向，逐渐

① 龙飞船，是由总部设在美国加利福尼亚州的太空探索技术公司（SpaceX）牵头研发的商用太空飞船，是世界上第一艘由私人公司研发的航天飞船。

② 特斯拉，英文名称为Tesla，成立于2003年，总部设在美国加利福尼亚州的硅谷地带，是一家生产电动汽车的公司。