

任正非作为中国企业家中的叱咤风云的人物，以其卓越的企业家智慧为华为指明方向。

孙向杰◎编著

任正非

文化至上

管理之王的管理秘密



REN ZHENGFEI

商界思想传奇 商道智慧

阅读本书，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，更好地开展管理工作的目的。

群言出版社
QUNYAN PRESS

任正非作为中国企业家中的叱咤风云的人物，以其卓越的企业家智慧为华为指明方向。

孙向杰◎编写

任正非

文化至上

管理之王的管理秘密

群言出版社
QUNYAN PRESS

· 北京 ·

图书在版编目(CIP)数据

任正非：文化至上：管理之王的管理秘密 / 孙向杰编著. —— 北京：群言出版社，2016.5
ISBN 978-7-5193-0117-0

I. ①任… II. ①孙… III. ①任正非 - 生平事迹②通信 - 邮电企业 - 企业管理 - 经验 - 深圳市 IV. ①K825.38②F632.765.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 108274 号

责任编辑：潘 昊
封面设计：孙希前

出版发行：群言出版社
社 址：北京市东城区东厂胡同北巷 1 号（100006）
网 址：www.qypublish.com
自营网店：<https://qycbs.tmall.com>（天猫旗舰店）
<http://qycbs.shop.kongfz.com>（孔夫子旧书网）
<http://www.qypublish.com>（群言出版社官网）
电子信箱：qunyancbs@126.com
联系电话：010-65267783 65263836
经 销：全国新华书店
法律顾问：北京天驰君泰律师事务所

印 刷：北京天正元印务有限公司
版 次：2016 年 8 月第 1 版 2016 年 8 月第 1 次印刷
开 本：710mm × 1000mm 1/16
印 张：15
字 数：192 千字
书 号：ISBN 978-7-5193-0117-0
定 价：35.00 元



【版权所有，侵权必究】

前言

华为，是世界上最神秘的企业之一，其在国内国际市场上攻城略地，被国外企业称为来自中国的“野蛮人、搅局者、东方幽灵”。

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2万多元人民币创立了华为公司。

当时，除了任正非，可能谁都没有想到，这家诞生在一间破旧厂房里的小公司，即将改写中国乃至世界通信制造业的历史。

被阻击、被提防，华为的成长道路可谓步步惊心。就是在这样看似山重水复无路处，以任正非为核心的华为企业采取由边缘到中心逐步包抄的圈地式战略，几度令爱立信、诺基亚、西门子、朗讯、思科等国际大鳄错愕不止。

2012年，华为实现销售收入2202亿元，成为与爱立信并驾齐驱

的全球最大的电信设备制造商；2013 年，华为在全球部署的 LTE 商用网络和 EPC 商用网络，名列世界第一。

目前，华为智能手机大规模突破欧洲、美国、日本等高端市场防线，全球热销。从国际竞争再回到华为内部管理，任正非执掌华为 27 年，华为的每一步成长足迹都深深烙着他个人的精神印痕。

不论企业内部推行的集体决策与三权分立，还是接班人轮值制度，深谙此中之道的中国人都明白，不论任正非的名义持股比例几何，不论台面上的权利制度如何，任正非都是华为的主教。

如今，任正非已到了古稀之年，代际交接之时，这个在当今世界具有独一无二竞争力的中国企业能否不断注入新的生命之源，赢得基业长青，一切尚在未定之天。

华为，作为全球闻名的电信设备供应商，它的成长不仅是团队合作成功的一个经典案例，更是任正非管理哲学的试验场。

华为的企业精神、华为的管理方法、华为人的成功之道，在某种意义上，印证了任正非管理的系统性和开创性，以及对市场的精准把握。

本书深刻的分析了华为发展过程中关键性的时间点，以及其时任正非所扮演的角色，他如何引导企业的成长，如何在黑暗中抓住微光，应对企业所面临的一次次危机。

任正非日益成熟的管理智慧，一篇篇热情、深刻而鼓舞人心的文章，一次次动人心魄的演讲，他大气磅礴地进行全球性布局，游刃有余地面对激烈竞争，从容不迫的处理企业发展困惑……

任正非并非天生就是卓越的企业家和领导者，他也是经过了披荆斩棘、披星戴月的奋斗，历尽艰难困苦，才成就辉煌。

任正非的理念就如同华为的太阳，华为成长的每一个阶段，都是以任正非的理念为支撑的。可以说，是任正非理念缔造了华为这个通信帝国。

可以坦诚地讲，在企业管理与经营方面，我们的确需要以任正非为楷模，以他为方向、为导师，我们由衷相信，中国企业的未来，是靠华为这样的企业推动的。

人人敬仰的“英雄”任正非，是如何指引华为，使其成为中国最成功的国际化企业的呢？相信你从这本书可以找到答案。

目 录

第一章 危机意识:居安思危,为过冬准备好棉袄

1. 危机意识是企业成长的动力 / 3
2. 华为总是在冬天 / 8
3. 危机意识转化成了变革动力 / 13
4. 为过冬准备好棉袄 / 18
5. 活下来才是真正的出路 / 23
6. 时刻注意到这种距离感 / 27
7. 危机意识要传递到每一个人 / 32
8. 只有安静的水流才能走得更远 / 38

第二章 创新意识:不创新才是最大的风险

1. 创新是华为的不竭动力 / 45
2. 不创新才是最大的风险 / 49

3. 只有技术自立才能真正发展 / 53
4. 创新是一条荆棘丛生的路 / 60
5. 整合创新只领先竞争对手半步 / 66
6. 创新坚持以客户需求为导向 / 71
7. 发展也要站在巨人的肩膀上 / 77
8. 技术上的弯道超越 / 82

第三章 人才培养:走下去,需要更多的新鲜血液

1. 用独特的方式激励员工 / 89
2. 尊重知识,尊重人才,重视员工培训 / 95
3. 向优秀员工倾斜 / 99
4. 集体奋斗的土壤,种子长得更好 / 103
5. 华为用知识赢得尊重 / 107
6. 在华为,能力比资历重要 / 111
7. 不断充电,跟上时代的步伐 / 117
8. 潜力重于学历和经验 / 121

第四章 客户至上:华为的追求是实现客户的梦想

1. 服务客户是存在的唯一理由 / 129

2. 客户满意度是企业持续增长的基础 / 133
3. 要减少短板就要认同售后服务体系 / 137
4. 顾客需要什么华为就做什么 / 142
5. 以宗教般的虔诚感动客户 / 146
6. 服务能力和态度是赢得客户依赖的重要砝码 / 150
7. 客户是华为生存下来的理由 / 154
8. 以客户为中心,以奋斗者为本 / 158

第五章 制度为纲:将管理永恒地贯彻下去

1. 以法治企,《华为基本法》的出台 / 163
2. 企业制度与文化是企业持续发展的动力源 / 167
3. 用制度激活沉下去的员工 / 172
4. 危机意识是企业成长的动力 / 175
5. 企业家就是修好堤坝的人 / 180
6. 贯彻末位淘汰的用人制度 / 184
7. 激励机制推动核心竞争力 / 188
8. 高效管理—全球化企业的必经之路 / 192

第六章 华为理念,唯有文化才会生生不息

1. 艰苦奋斗是华为文化的魂 / 197
2. 企业要有强烈的国家责任意识 / 203
3. 英雄不是个人而是集体 / 208
4. 对知识的尊重和回报 / 212
5. 唯有文化才会生生不息 / 215
6. 华为的狼性文化 / 219
7. 反对富裕起来后的道德滑坡 / 224
8. 华为要持续而艰苦地奋斗着 / 227

第一章

危机意识：居安思危，为过冬准备好棉袄

互联网时代，颠覆性创新不断涌现，企业随时都面临着被淘汰的危机。要想长期稳定地发展，企业的每一位员工都必须具有强烈的危机意识。任正非向华为的员工们表示：“虽然从华为公司总的形势来看还是好的，但入关的钟声已经敲响，再把公司当成天堂，我们根本就不可能活下去。”正是这种时刻存在的危机意识，激励华为始终保持艰苦奋斗的精神，取得了一个又一个成功。

1. 危机意识是企业成长的动力

大凡从事企业的人都知道，人才、技术、产品和营销等因素是企业现阶段的核心竞争力指标。而这些因素背后的企业文化则是一个企业能够长寿的生命力指标。

很多看上去很红火很景气很热闹的企业，常常在突然间就倒下再也起不来了。究其原因，大多是缺乏危机意识，或者是危机管理出了问题。

企业危机是企业运行周期的天然的组成部分，因此，无论是哪类企业都会遇到各式各样的危机。危机管理中首要的是如何预防危机的发生。换句话说，企业危机管理不应该被动地等待，而要制订有备无患的危机管理战略战术。明白地说就是要强化危机意识。

19 世纪末，美国康奈尔大学做过一次有名的青蛙实验。他们把一只青蛙冷不防丢进装满热水的锅里，这只青蛙在千钧一发的生死关头突然用尽全力，一下子跃出那势必使它丧命的水锅，跳到锅外的地面，安然逃生！

半小时后，他们使用同样的锅，在锅里放满与自然温度相同的凉水，然后把那只死里逃生又已经恢复了元气的青蛙放到锅里。由于水温适度，青蛙没有任何感觉。

教授们接着悄悄地点燃锅底下的炭火并让它慢慢地加热。青蛙悠哉悠哉地在水中享受“温暖”，等到它感觉到热度已经熬受不住了，终于想起来要奋力一跳以逃命，但为时已晚，它欲跳乏力，全身瘫痪，慢慢就皮开肉绽，葬身在热锅之中。

青蛙效应强调的便是“生于忧患，死于安乐”的道理。人天生就是有情性的，总愿意安于现状，不到迫不得已多半不愿意去改变已有的生活。若一个人久久沉迷于这种无变化、安逸的生活时，就往往忽略了周遭环境等等变化，当危机到来时就像那青蛙一样只能坐以待毙。

未雨绸缪、居安思危、有危机意识是我们应该从中领悟的。在生活和职业上都是如此，逆水行舟，不进则退。回顾一下过去，当我们遇上猛烈的挫折和困难时，常常激发了自己的潜能；可一旦趋向平静，便耽于安逸、享乐、奢靡、挥霍的生活，而不断遭遇失败。

一个人或一个公司，如果他陶醉现在已有的“卓越”中，那么他就只会走下坡路。可口可乐，作为世界软饮料行业的最卓越的公司。当罗伯特·戈伊祖塔接任可口可乐的 CEO 时，他向高层主管们提出了这么几个问题：

“世界上 44 亿人口每人每天消耗的液体饮料平均是多少？”

“64 盎司。”（1 盎司约为 31 克）

“那么，每人每天消费的可口可乐又是多少呢？”

“不足 2 盎司。”

“那么，在人们的肚子里，我们市场份额是多少？”

罗伯特·戈伊祖塔这一系列问题正是说明一个公司和个人都应该时刻充满危机感和不满足感。今天的成功并不意味着明天的成功。

你只有不断地保持自己的饥饿意识，设定远大的目标，才不会在生活中各方各面的竞争中被打败；你只有时刻保持有面临着危机的心态，你才能在真正危机到来时，临危不乱。

“华为没有成功，只是在成长”，这是任正非对华为发展的自我评估。随意翻看任正非文笔间记录的华为成长过程，即使没有听过他在华为的各类讲话，都会深深觉得，他和比尔·盖茨一样，常常居安思危。

比尔·盖茨的“微软距离破产永远只有 18 个月”，成就着大公司“大而不倒”的奇迹，任正非同样如此。

“没有安全感”是一种意识，更是大公司领导者积聚能量的内心动力——危机感常在，最终会让公司这个机体保持对体外刺激的敏感性，保持一种警惕和临界状态，然后才有可能保持我们常常寄望于大公司所应该具有的“活力”。

任正非认为，无论发展怎样，至少有三个问题是始终不能回避的：首先，不能相信自己无所不能。即使华为在集聚人才、积累资本、积累技术，但是否可以持续掌控行业发展的脉络、是否能维持强大的赢利能力，都不可预见。

其次，市场只靠纵向产品不够。整体通信领域一直遵循着纵向产业模式向横向转换的趋势，只有扩大该产品的横向市场能力才能继续创造新的利润体系，所以，华为手机、华为体验店都是华为转型和创新阶段的举措。

第三，高利润和模块化产品可能带来困境。在原有的通信制造业领域里，一个足够长的产品线中往往潜伏着无数的敌人和对手，创新规则、行业变迁、竞争重点随时都可能让利润点转移，华为是否作了足够的准备。

任正非说：“10 年来我天天思考的都是失败，对成功视而不见，也没有什么荣誉感、自豪感，而是危机感。也许是这样才存活了 10 年。失败这一天一定会到来，大家要准备迎接，这是我从不动摇的看法，这是历史规律。”他始终不敢掉以轻心，始终在提防任何可能的风险和潜在的对手。

2001 年是华为飞速发展的一年，外界称那段时期是华为的春天。但在春天里，他在内部会议上提出华为要为过冬作准备。这曾被 IT 企业称为行业的盛世危言。也正是在他的倡导下，华为人始终没有放松学习。

而当华为已经成为全球通信行业的领先者的 2010 年，他又提醒华为

管理者“让听得到炮火的人作决策”，全力打造企业的管理转型。

2011 年的新年，他再一次创造性地设计了“轮值 CEO 制”，带领这个已经站在行业高端的企业进行全面的组织转型。任正非是一个敢于自我否定并把自我否定作为一种领导者关键气质的人。

面对跨国公司，任正非并没有将它们看成简单而可怕的竞争对手，相反视它们为老师也是榜样：“它们让我们在自己的家门口遇到了国际竞争对手，知道了什么才是世界先进。它们的营销方法、职业修养、商业道德，都给了我们启发。我们是在竞争中学会了竞争的规则，在竞争中学会了如何赢得竞争。”

我们常常说安全感对于每个人来说有多重要，但对于一个大公司来说，最好的状态可能恰恰相反：没有安全感才是内心得以强大的好事。

一个具有强烈忧患意识的民族，是一个最有希望的民族。一个具有忧患意识的企业一定也是一个充满着希望的企业。

对于企业来说，最大的风险就是没有危机意识。近年来，面对市场环境的不断变化，有些企业能应变自如获得生机，而某些企业却步履维艰甚至是关门倒闭。其原因与上述关于青蛙的试验颇为相似。

变化的环境，如同逐步加热的水温，有些企业敏感性强，及时觉察，积极应对，因而处危不惊，应变自如，摆脱危机；可有些企业感觉麻木，抱残守缺，得过且过，图一时之快，到了积重难返之时，只有惨遭淘汰的份儿了。

任正非每年都喊华为的冬天来了，但事实却是华为的销售增长迅猛。在国际市场上，从第三世界到发达国家市场，华为与世界上最大的通信设备供应商们同台竞技而毫不逊色。居安思危，华为和任正非正是中国企业和中国企业家的典范。

成功的企业往往注重树立危机意识，力避温水效应。例如海尔集团以

“永远战战兢兢，永远如履薄冰”为生存理念，使企业保持蓬勃向上的发展势头。小天鹅公司实行“末日管理”战略，坚守“企业最好的时候，也就是最危险的时候”的理念，因此做到了居安思危，防患于未然。

如果一个企业的经营者只看到企业发展的有利因素，而忽视了潜在的风险，只看到对手的弱点，却看不到自身的不足，如果在取得一时的成功就得意忘形，而对可能发生的危机缺乏准备——这些都是十分危险的信号。俗话说，生于忧患，死于安乐。这个道理对于企业来说是同样适用的。

管理智慧

孟子云：“生于忧患，死于安乐。”人如此，企业发展也不例外。如果一个企业的员工，一直沉溺于过去的辉煌，没有忧患意识和危机精神，顺境面前盲目乐观，因循守旧，不思进取，时间一长，就会被习惯性思维所控制，丧失锐气。