

任正非 管理的真相

专为中国企业定制的管理法则

囊括华为“教父”任正非

30年商业智慧，70年人生哲学

孙力科◎编著

 浙江人民出版社

任正非 管理的真相

孙力科◎编著

图书在版编目 (CIP) 数据

任正非：管理的真相 / 孙力科编著. — 杭州：浙江人民出版社，2017.6

ISBN 978-7-213-08035-7

I. ①任… II. ①孙… 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 116929 号

任正非：管理的真相

孙力科 编著

出版发行 浙江人民出版社 (杭州市体育场路 347 号 邮编 310006)

责任编辑 钱 丛

责任校对 戴文英 朱志萍

装帧设计 刘红刚

电脑制版 顾小固

印 刷 三河市冀华印务有限公司

开 本 700 毫米 × 980 毫米 1/16

印 张 17

字 数 202 千字

版 次 2017 年 6 月第 1 版

印 次 2017 年 6 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-213-08035-7

定 价 39.80 元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与市场部联系调换。

质量投诉电话：010-82069336

前 言

《时代周刊》曾评价说：“年过六十的任正非显示出惊人的企业家才能，他在1987年创办了华为公司，这家公司已经重复当年思科、爱立信卓越的全球化大公司的历程，如今这些电信巨头已经把华为视作‘最危险’的竞争对手。”

英国《经济学人》给予过华为高度的评价：“它的崛起，是外国跨国公司的灾难。”

万科企业董事长王石夸赞华为：“当华为还是一家名不见经传的公司，处在创业初期时，任总对新生事物的敏感和反应快慢为其不同于常人的判断和行为。”

TCL集团总裁李东生说：“国际化做得比较成功的是华为，它的数据是比较可信的，别的企业还在探索当中。”

CIBC世界市场分析师史蒂夫说：“华为公司对网络市场的影响，正如丰田和本田两家公司对汽车市场的影响。”

国务院发展研究中心研究员吴敬琏说：“华为在创业初期十分艰难的情况下，采用激励制度、创新等办法吸引了大量人才，进行大规模的研究和开发投入。经过20年的奋斗，终于摆脱了单纯依靠低劳动成本竞争的被动处境，自立于世界电信业强手之林。华为等一大批企业在坚持自主创新方面为我国企业树立了值得学习的榜样。”

《世界经理人》“15年来对中国管理影响最大的15人”对华为是这样评价的：“华为在国际市场上势不可当的攻击性，以及由此带来的成功，为任正非赢得了西方媒体的尊重。事实上在此之前，为人低调、从不走向幕前的任正非，已经被视为中国通信设备制造领域的神秘‘教父’。”

这就是任正非，这就是华为，在外人看来，无论从哪个方面来看，任正非创立的华为都已经成为国际化的大企业，拥有国际化的技术含量，成了中国企业走上国际舞台的成功典范。

任正非之所以能够将华为从最初几个人的小公司做到如今十几万人的国际性大企业，除了他成功的经营方式，还有他独到的管理模式。任正非不断地在实践中摸索，也学习西方大企业的管理经验，成功总结出既适合中国国情又与国际接轨的商业模式、经营模式、管理方式等。华为总结出的管理体系，直接触及了华为企业内部的管理改革，华为在完成蜕变之后，以全新的姿态更加自信地迎接国际舞台上的挑战。

在中国的企业家中，任正非算是真正的商业思想家，他在经营、管理华为时，华为曾经经历三次“过冬期”，在华为的低潮期，任正非每次都预测到了企业将面临的困境，带领着华为走出困境，他应对危机的能力，也成为IT界危机管理的范本。

华为留给后人的是什么？任正非说：“以前我们就讲过华为公司什么都不会留下，就剩下管理。为什么？所有产品都会过时，会被淘汰掉，管理者本人也会更新换代，而企业文化和管理体系则会代代相传。因此我们要重视企业在这方面的建设，这样我们就会在奋斗中越来越强，越来越厉害。”

本书全面梳理、总结了任正非的管理思想、经商智慧和做人真经，让读者可以深入了解华为从2.4万元起家创业发展到2009年净利润182.74亿元，跃居为全球电信设备商老二的快速成长之道。从任正非的视角来精彩解读，详尽囊括了华为的成功之道，将任正非的管理精髓一一解析出来。这是一本企业管理的百宝书，通过任正非管理语录加案例分析，为读者呈现出了企业管理的精华，读者可以从这本书中找到企业管理的意义。

前言_1

第一章

思维管理：先进武器并不一定代表战斗力，
战斗力来自思维_1

妥协是对正确方向的坚持_2

从必然王国走向自然王国_6

繁荣背后是更多的身心付出_9

如果没有新陈代谢，生命就会停止_13

居安思危，不是危言耸听_16

均衡发展，就是要抓短的那块木板_19

只有安静的水流，才能走得更远_23

华为没有成功，只是在成长_27

延伸阅读：一个职业管理者的责任和使命_29

第二章

员工管理：更看重人的潜力，而非经验_33

坚持以结果导向考核员工_34

实践后归纳总结，才会有飞跃的提高_38

不让雷锋吃亏，增强员工归属感_41

集体奋斗的土壤，能让个性的种子长得更好_45

胜则举杯相庆，败则拼死相救_49

务虚是开放的务虚_53

进了华为就是进了坟墓_56

延伸阅读：谈学习_60

第三章

干部管理：任人唯亲与任人唯贤相结合_63

注重个人成就感的人不能当领袖_64

干部必须从实践中来_67

宽容会团结大多数人与你一齐认知方向_71

没有干劲的人不能得到提拔和重用_73

- 绝不允许“堡垒从内部攻破”_76
- 绝不允许干部在公司重大决策中掺杂私心_80
- 高、中级主管必须要进行岗位轮换_84
- 延伸阅读：为什么要自我批判——
在中研部大会上的讲话_87

第四章

- 经营管理：企业的经营管理必须求“法”_93
- 现金流就是冬天的棉袄_94
- 公司全体上下一定要勤俭节约_97
- 自我批判是拯救公司最重要的行为_100
- 竞争迫使人创新，而合作让创新更有效_104
- 聚焦，才能找到更好的机会_108
- 让听得见炮声的人来决策_112
- 当新机遇来临时，固守教条的就是傻瓜_115
- 延伸阅读：加强合作，走向世界——在深圳华为通信股份有限公司与云南电信器材厂通信电源合作签字仪式上的讲话_119

第五章

企业文化管理：不认同华为文化的员工，
是很难在华为工作的_121

唯有文化才会生生不息_122

《华为公司基本法》要融于每一个华为人的行为和习惯中_125

拼搏的路虽然艰苦，但苦中有乐_128

不要努力去做完人，要做对社会有益的人_132

改正错误，摒弃旧习，做一个无名英雄_135

要有强烈的责任感_139

靠诚信制度建立起互相信任的关系_143

延伸阅读：资源是会枯竭的，唯有文化才能生生不息_146

第六章

创新管理：对手优化了，你不优化，
等待你的就是死亡_151

在老产品上不断改进优化_152

不创新才是最大的风险_156

变革主张改良主义，不建议大刀阔斧_160

先僵化，后优化，再固化_163

延伸阅读：小改进，大奖励——在品管圈（QCC）活
动成果汇报暨颁奖会上的讲话_167

第七章

研发管理：超越客户需求的技术只会
成为先烈_171

从“以技术为中心”向“以客户为中心”转移_172

从对科研成果负责转变为对产品负责_175

“鲑鱼效应”拿下了全球市场的“通行证”_179

打仗的队形是可以变换的_182

我们的重心是建设自己_186

抓不住牛缰绳，也要抓住牛尾巴_190

要么领先，要么死亡_193

延伸阅读：为提高电信网营运水平而努力_196

第八章

市场管理：生存下去的充分且必要条件是拥有市场_199

推动技术进步是市场的需求_200

虔诚地服务客户是华为存在的唯一理由_203

客户再小也要见_207

生产要上去，干部要下去_210

延伸阅读：印度随笔_214

第九章

国际化管理：东方不亮西方亮_217

积极扩大海外市场，黑了北方有南方_218

活下来是我们真正的出路_221

外延的基础是内涵的做实_225

海外不打价格战，寻求共赢_228

打造能在国际上驰骋的品牌_232

海外市场拒绝机会主义_235

延伸阅读：走过亚欧分界线_238

附录1

任正非简介_244

附录2

任正非接受法国媒体采访_248

思维管理： 先进武器并不一定代表战斗力， 战斗力来自思维

成功是一个讨厌的教员，它诱使聪明人认为他们不会失败，它不是引导我们走向未来的可靠的向导。华为已处在上升时期，它往往会使我们以为八年的艰苦奋战已经胜利。这是十分可怕的，我们与国内外企业的差距还较大，只有继续艰苦奋斗，长期保持进取、不甘落后的态势，才可能不会灭亡。繁荣的背后，处处充满危机。

——任正非

妥协是对正确方向的坚持

管理语录

坚持正确的方向，与妥协并不矛盾，相反，妥协是对正确方向的坚持。

当然，方向是不可妥协的，原则也是不可妥协的。但是，实现目标过程中的一切都可以妥协，只要它有利于目标的实现，为什么不能妥协一下？当目标方向清楚了，如果此路不通，我们妥协一下，绕个弯，总比原地踏步好，干吗要一头撞到南墙上？

在一些人眼中，妥协似乎是软弱和不坚定的表现，似乎只有毫不妥协，方能显示出英雄本色。但是，这种非此即彼的思维方式，实际上是认定人与人之间是征服与被征服的关系，没有任何妥协的余地。

“妥协”其实是非常务实、通权达变的丛林智慧，凡是人性丛林里的智者，都懂得在恰当时机接受别人妥协，或向别人提出妥协，毕竟人要生存，靠的是理性，而不是意气。

“妥协”是双方或多方在某种条件下达成的共识，在解决问题上，它不是最好的办法，但在没有更好的办法出现之前，它却是最好的

办法。

妥协并不意味着放弃原则，一味地让步。明智的妥协是一种适当的交换。为了实现主要目标，可以在次要目标上做适当的让步。这种妥协并不是完全放弃原则，而是以退为进，通过适当的交换来确保目标的实现。

相反，不明智的妥协，就是缺乏适当的权衡，或是坚持了次要目标而放弃了主要目标，或是妥协的代价过高会遭受不必要的损失。

明智的妥协是一种让步的艺术，妥协也是一种美德，而掌握这种高超的艺术，是管理者的必备素质。

只有妥协，才能实现“双赢”和“多赢”，否则必然两败俱伤。因为妥协能够消除冲突，拒绝妥协，必然是对抗的前奏；我们的各级干部如果真正领悟了妥协的艺术、学会了宽容、保持开放的心态，就会真正达到灰度的境界，就能够在正确的道路上走得更远，走得更扎实。

——任正非2010年1月14日在2009年全球市场工作会议上的讲话

管理智慧

妥协是管理上的一个重要方式，管理是一门高深的艺术，并不是非错即对、非黑即白那么简单。管理中最重要的是中间的灰色，灰色管理是在黑与白的管理之间寻求平衡。很多管理者都缺乏灰色管理，任正非早就在《华为十大管理要点》中提出：干部要学会灰色管理才行。

所谓的灰色管理，就是突破了将一切事物都一分为二看待的简单思维，在管理过程中，管理者在看待一个方案、一个员工时，不能纯粹地说这个方案可行还是不可行、这个员工优秀还是不优秀。一些人，或者

一些事本身没有绝对正确的情况下，管理者要在它们之间找出可以介于两种结论之间的办法，将管理延伸到一个缓冲地带，也就是灰色地带。

任正非曾经说过：“我们常常说，一个领导人重要的素质是方向、节奏。他的水平就是合适的灰度。一个清晰的方向，是在混沌中产生的，是从灰色中脱颖而出的，方向是随时间与空间而变的，它常常会变得不清晰。并不是非白即黑、非此即彼。合理地掌握合适的灰度，是使各种影响发展的要素在一段时间里达到和谐，这种和谐的过程叫妥协，这种和谐的结果叫灰度。”

妥协在这里并不是贬义词。灰色管理是在管理中学会妥协，这并不是要求管理者在遇到问题时低头，而是说，管理者既要坚持原则，又要善于找到让员工心甘情愿接受的、能够变通的办法。很多管理者不认同妥协管理的办法，他们认为身为企业的领导者，只有在做决策时坚持自己的想法、毫不让步才能体现出领导者的水平和风范，让员工敬畏；其实不然，人与人之间的关系并不是那么僵硬、不可调和的。尤其是在企业管理中，人际关系错综复杂，管理者一味地强硬只会令管理陷入僵局，倒不如学会妥协，反倒能给团队带来和谐，为合作双方带来合作和共赢。

1999年之后，华为逐步进入了平稳发展的阶段，员工增多，部门结构稳定，基本的经济模式也形成了。在公司发展壮大之后，任正非发现之前粗放式的管理模式已经不可取了，需要的是更高效、更科学的管理模式。任正非决定让华为的管理更加细化、更加有人文色彩，也更加能被员工接受。

在处理公司内部管理的事情上，任正非要求管理者们不能对人或事有浮躁情绪，要收敛自我，少一些冲动，多一些理解和体谅。他要