

超值  
白金版

Ren Zheng Fei

# 大全集

# 任正非管理思想

冠良◎著

任正非内部讲话精髓全收录  
让你一本书就能读透任正非！





Ran Zheng Fei

# 任正非管理思想大全集

冠良◎著



## 图书在版编目 (CIP) 数据

任正非管理思想大全集 / 冠良著. —深圳: 海天出版社,  
2011.9  
ISBN 978-7-5507-0137-3

I. ①任… II. ①冠… III. ①任正非—企业管理—经  
验 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第060118号



## 任正非管理思想大全集

RENZHENGFEIGUANLISIXIANGDAQUANJI

出 品 人 尹昌龙  
出版策划 毛世屏  
责任编辑 张绪华  
责任技编 梁立新  
封面设计 大观设计工作室

---

出版发行 海天出版社  
地 址 深圳市彩田南路海天大厦 (518033)  
网 址 [www.htph.com.cn](http://www.htph.com.cn)  
订购电话 0755-83460137(批发) 83460397(邮购)  
设计制作 蒙丹广告0755-82027867  
印 刷 深圳市华信图文印务有限公司  
开 本 787mm×1092mm 1/16  
印 张 18.75  
字 数 273千  
版 次 2011年9月第1版  
印 次 2011年9月第1次  
定 价 39.80元

---

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

## 前言

任正非管理思想大全集  
RENZHENGFEI GUANLI SIXIANG DAQUANJI

他创立的企业，无论从哪一方面看，都已经成为中国国际化程度和技术含量最高的企业，成为中国实施“走出去”的国际化战略的成功典范，目前正深刻地改变着世界电信业的格局，改写着“全球电信业的生存规则”，并已然成为跨国巨头最危险的竞争对手。

他创立的企业，使得英国《经济学人》给予了极高的评价：“它的崛起，是外国跨国公司的灾难。”美国《财富》杂志公布了2010年度全球企业500强排行榜，他创立的企业也是榜上有名。可以说，中国企业中，只有他创立的企业一家是同时在国际主流产品和国际主流市场这两个方面与国际一流企业展开竞争的。

他就是任正非，而他创立的企业就是华为。任正非是一个少有的同时具备卓越战略眼光、偏执狂般执行力与商业雄心的企业家。在美国《时代周刊》评选出的2005年度“全球100名最具影响力的人物榜”，曾这样评价任正非：年过60岁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，这家公司已重复当年思科、爱立信卓越的全球化大公司的历程，并且，这些电信巨头们把华为视为“最危险”的竞争对手。

《财富》杂志公布的2008年“中国最具影响力的商界领袖”榜单，任正非位居榜首。2009年，福布斯中文版首评年度人物，任正非拔得头筹。理由是任正非是“最受国际尊重的中国内地企业家”。

任正非对中国企业界影响最大的除了其国际化外，还有管理，这也是任正非希望华为在多年后能为中国企业界留下的瑰宝。在任正非的领导下，华

为成功地探索出有中国特色又与国际接轨的商业模式、经营模式、营运流程、内在机制和管理体系，直接触及企业内部根深蒂固的中国式管理基因。任正非也因此被评选为“15年来对中国管理影响最大的15人”。

然而任正非却始终以低调的态度应对成功与荣誉，《中国企业家》称他“几乎是中国最有静气和最有定力的企业家”。

中国从来就不缺企业家，但从来都缺真正的商业思想家——在当代中国，任正非应该算是一个。低调的任正非曾三进“冬”，三次向企业界喊出了过冬的口号，每一次都会预测到企业界将共同面临的恶劣环境。他的著作《华为的冬天》曾经被许多企业，尤其IT界作为危机管理的范本。

任正非认为，“华为没有成功，只是在成长。”“创业难，守成难，知难不难。”“十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。”

“华为的冬天来临了吗？”任正非喜欢用这句话提醒自己和华为。“华为的冬天是什么？棉袄是什么？就是现金流，我们准备的棉袄就是现金流。”

任正非表示：“三代人之内，华为不说要进世界500强。这三代，不是说华为的三代领导人，而是华为垮了再起来，再垮、再起来的三代。”

华为将来留给人类的瑰宝是什么？任正非表示：“以前我们就讲过华为公司什么都不会剩下，就剩下管理。为什么，所有产品都会过时，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个方面的建设，这样我们公司就会在奋斗中越来越强，越来越厉害。”

无论是市场开发，还是研发，任正非都强调压强原则，“压强原则就是在成功的关键因素和选定的战略生长点上，以超过主要竞争对手的强度配置资源，要么不做，要做，就集中人力、物力和财力，实现重点突破。”

关于员工激励，任正非的策略是：“公司实行‘小改进、大奖励，大建议、只鼓励’的制度。能提大建议的人已不是一般的员工了，也不用奖励，一般员工提大建议，我们不提倡，因为每个员工要做好本职工作。”

任正非表示要重视自己优点的发挥，而非改造缺点。“不要做一个完人，

做完人很痛苦的。要充分发挥自己的优点，使自己充满信心去做一个有益于社会的人。”

对于企业干部，任正非的要求是：“要有强烈的进取精神与敬业精神，没有干劲的人不能进入高层。”

任正非表示，要敢于改革一切不适应。“更多的是从管理进步中要效益。我们从来就不主张较大幅度的变革，而主张不断地改良，我们现在仍然要耐得住性子，谋定而后动。”

对于研发，任正非表示，靠研发创造出机会，引导消费。“得到巨额利润润滑的信息产业，要以更大的投入引导人们走向新的消费。这种流动使所有产业都得到润滑，互相促进了发展。”

任正非表示要积极扩大海外市场。“‘东方不亮西方亮，黑了北方有南方’。我们扩大海外市场，就可以扩大我们的生存空间，提高我们的生存质量。”

对于客户，任正非表示，“要始终如一虔诚地对待客户。”“我们的队伍建设就是要加强与客户的沟通，认真听取理解客户需求。生产要上去，干部要下去。”

《任正非管理思想大全集》全面梳理、总结了集企业家与思想家于一身的任正非的经营管理智慧与商道真经，深入研究了华为从 2.4 万元起家到 2009 年净利润 182.74 亿元，跃升为全球电信设备商老二的快速成长之谜，从任正非的视角去思考华为为什么成功，告诉你学习华为到底应该要学习什么。本书也是一本工具书，细致编排了任正非在华为的各个阶段的讲话，不仅可以帮助广大创业者和管理者站在战略的高度上来体悟任正非这个企业领袖的风采，更是可以看到任正非在面对企业成长阶段中所采取的具体的措施。企业家、CEO、职业经理人，更是可从这本书中找到管理的要义；对于创业者而言，本书关于任正非对创业、营销的思想非常详尽；对于第一次想了解任正非和华为的人来说，本书细致入微的分析和整理，更是华为的一本百科全书。本书亦可作为管理层培训的教材。

# 中国教父级CEO的创业真经与管理思想 中国最具影响力企业家的战略运筹与政治谋略

本书汇集了中国最新锐、最顶级CEO关于创业理念与管理思想的精彩言论，是这些教父级CEO在创业、管理、用人与领导思想与理念方面的精华。该书定位为创业者、管理者、职业经理人、企业家的行动指南；企业培训、中层干部、员工职场学习读物；领导者、成功者的决策参考。

谈 李彦宏

谈 王传福

谈 张瑞敏

谈 马化腾

李彦宏谈创业与管理  
张瑞敏谈战略与管理  
王传福谈创业与管理  
马化腾谈创业与管理

作者——张洪亮  
作者——文正欣  
作者——李东利  
作者——谢森任

每本  
39.00元

成功者一定是用自己的梦想去点燃别人的梦想，是时刻播种梦想的人。

——李彦宏

创业成功最关键的还是要有冒险精神。

——王传福

百年老店能站住是靠文化，而不是技术。

——张瑞敏

对于创业者而言，能够最终生存下来才是最重要的。

——马化腾

克莱默所著关于高绩效作品已被翻译成数十种语言陆续出版

累积销量超过 40 0000 册

《一分钟经理人》《知道做到》作者肯·布兰佳 理性推荐

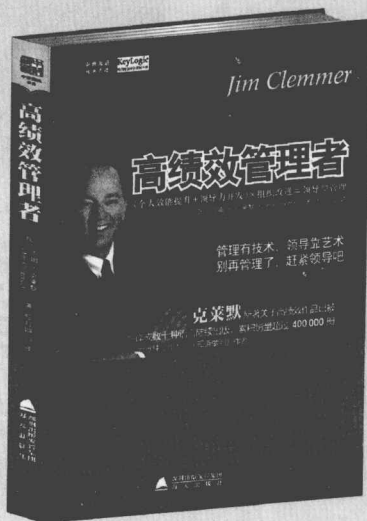
# 《高绩效管理》

——（个人效能提升 + 领导力开发）× 组织改进 = 领导型管理

众多全球知名企业正在践行吉姆·克莱默的领导理

念

IBM、奔驰、丰田、雷克萨斯、通用汽车、联邦快递、  
宜家家居、诺和诺德制药、卡夫食品、立顿茶品、剑桥  
商会、国际商学院、沃尔玛、富士施乐公司、安永会计  
师事务所、德勤会计师事务所、美国运通公司、加拿大  
国际航空公司、新西兰航空公司、戴尔·卡耐基训练营、  
蒙特利尔银行、加拿大皇家银行、加拿大工业部、交通部、  
劳工部、农业部……



（加）吉姆·克莱默（Jim Clemmer）著

任月园 译

定价：32.00 元

这本书将让你看清管理和领导。是时候把你的管理升级到领导了！吉姆·克莱默对领导的深刻认识让人心悦诚服。这本书绝对是值得细品的经典之作！

——著名领导力专家、中央人民广播电台“思卓书坊”专家主持人 杨思卓

我们常常希望自己的企业能走上一条高绩效道路，然而实际上我们经常会掉入一些泥沼无法自拔。《高绩效管理》为我们点明了那些不易被察觉的 12 个致命陷阱，同时也为我们树立了高绩效通途的灯塔。更可贵的是，这本书并没有止步于 what，而是为我们讲述了数百个的“How-to”点，启发我们如何能够到达高绩效。

——Keylogic（凯洛格）副总裁、首席领导力教练 李 萃

我是被这本书中关于促使组织改进、领导力开发和个人效能提升的主线吸引着读下去的。你可以把它当作一把开启绩效通途思维的钥匙，也可以把它当成一份走向绩效通途的指导手册！

——柳工集团人力资源总监 吴荫登 (Teddy Wu)

## 前 言 / I

## 第 1 章 管理思维 /1

- 管理上的灰色，是华为的生命之树 /2
- 妥协是对坚定不移方向的坚持 /3
- 只能用规则的确定来对付结果的不确定 /5
- 华为文化的基础是任人唯贤，而不是任人唯亲 /6
- 企业之魂永远是客户，而非企业家 /7
- 华为留给人类的瑰宝只有管理 /9
- 先进武器并不一定代表战斗力，战斗力来自管理 /10
- 淡化企业家的个人色彩，强化职业化管理 /11
- 任何组织只要没有新陈代谢，生命就会停止 /12
- 集体大辞职其实质是一种自我批判精神 /13
- 规范化管理：有效、快速的服务业务需要 /14
- 人力资本的增值大于财务资本的增值 /15

## 第 2 章 管理策略 /17

- 不能形式主义，要让员工有更多的时间聚焦工作 /18
- 解决规模与效率的矛盾 /19
- 要苦练基本功，强化量化管理 /20
- 企业改革的阻力主要来自高层权力丧失的失落感 /21
- 实行自上而下的优化组织结构，以适应大环境 /22
- 没有科学合理的成本控制方法，企业就处在生死关头 /23
- 只有强烈的悲剧感才能防止悲剧的真实上演 /25
- 矩阵管理是一个求助系统 /25
- 把生命注入管理中，踏踏实实地进行管理的改进 /26

以岗定级、以级定薪、人岗匹配、易岗易薪 /27

华为组织结构不均衡的地方就是流程 /28

摆脱各种依赖，走向自由王国 /29



### 第3章 经营管理战略 /31

企业的经营管理必须求“法” /32

现金流就是冬天的棉袄 /33

紧紧围绕着通信信息，不为其他投资机会所诱惑 /34

从创建就要借助国际公司的管理经验 /35

利用各种融资渠道，支撑公司发展 /36

劳动、知识、企业家和资本创造了公司的全部价值 /37

让听得见炮声的人来决策 /38

公司的发展需要建立广泛的同盟军 /39

残酷的竞争环境下，要保护同盟军的利益 /41



### 第4章 员工管理 /43

坚持以结果导向考核员工 /44

职业化使得做同样的事的成本更低 /45

更看重人的潜力，而非经验 /46

选拔人的标准是变化的，从中层到高层品德是第一位的 /47

胜则举杯相庆，败则拼死相救 /47

实践后经过归纳总结，才会有飞跃的提高 /48

学位及地位均消失，一切凭实际才干定位 /49

绝对的公平是没有的 /50

谦虚认真学习他人就等于倒着成长 /51

在荣誉与失败面前，要平静得像一湖水 /52

烧不死的鸟就是凤凰 /53

不能因一时的干旱，毁坏了企业宝贵的中坚力量 /54

努力是个人争取机会、创造机会，发展自己的唯一道路 /55

人才政策：爱一行，干一行；干一行，专一行 /56

只有高度的投入，高度的敬业，才会看破“红尘” /58

向管理要效益，依靠管理降低成本 /59

人的因素是第一位的，这是企业要研究的问题 /60

秘书是通向管理之路的初级阶段 /61

企业就是要发展一批狼 /62

自由雇佣制是企业稳定的因素 /63

职能工资制：向优秀员工倾斜 /64

消灭泡沫化的措施是提高人均效益 /65

将提高人均效益作为考核的起点 /67

激活整个组织，贯彻末位淘汰 /68



## 第5章 员工激励 /71

交接班要在自然而然中进行 /72  
 提倡自觉地学习，特别是在实践中学习 /73  
 真正培养一批人，任重道远 /74  
 整个培养工作要实行“低重心”战略 /75  
 老员工购买内部虚拟股，是对他们过去奉献的回报 /76  
 不让雷锋吃亏，建立合理的评价机制 /78  
 为了能团结广大员工，主动稀释股票 /79  
 破釜沉舟，把危机意识和压力传递到每一个员工 /80  
 正向激励推动，使员工全心全意投入工作 /81  
 小改进、大奖励，大建议、只鼓励 /82  
 培养员工从小事开始关心他人 /83  
 作为公司的每一位员工，都要有强烈的责任感 /84  
 每一个员工都要调整自己，尽快适应公司的发展 /85  
 肯定、提升能工巧匠在公司管理中的地位 /86  
 最大的困难是缺少带兵的人 /87



## 第6章 员工心理管理 /89

要看到自己生命中的优点，不断激励自己 /90  
 重视自己优点的发挥，而非改造缺点 /92  
 不希望大家去做一个完人 /94  
 正确地估计自己，才能够充分发挥自己的作用 /95  
 丰厚的薪酬是为了通过优裕、高雅的生活 /97  
 不要搞不正当的娱乐活动 /98  
 一个人对自己所处的环境要有满足感，不要攀比 /99  
 当你乐滋滋的时候，你就是你心目中最崇拜的英雄 /100  
 人生是非常美好的，但过程确实是痛苦的 /101  
 选择了这条路，就说明你认为它是正确的 /102  
 互相关爱可以平缓竞争带给人们的心理压力 /103



## 第7章 干部管理 /105

干部要少一些私心，无私就是最大的“自私” /106  
 干部一定要有“天降大任于斯人”的胸怀、气质 /107  
 要真正领悟妥协的艺术，学会宽容 /108  
 要造就一大批高中级干部，形成企业的核心力量 /109  
 干部要加强自己的管理技能训练 /110  
 选拔干部要使用导师制 /111  
 坚决推行能上能下的干部制度 /112  
 对中高级主管实行职务轮换政策 /114  
 对事负责，让最有责任心的人担任最重要职务 /115  
 坚持三权分立的干部监察制度 /116

区别干部有两种原则：社会责任和个人成就感 /118  
干部必须努力培养超越自己的接班人 /119  
没有干劲的人不能进入高层 /120  
对干部要进行深入的了解与沟通工作 /121  
一切不能自我批判的干部将全部免职 /122  
干部选拔：坚持“猛将必发于卒伍，宰相必取于州郡” /123  
当没有能力消化“空降部队”时，就不要引进 /124  
规范化：引入任职资格标准 /125  
整改干部队伍的目的是让公司活下去 /126  
任人唯亲与任人唯贤相结合的干部制度 /128



## 第8章 企业文化 /131

艰苦奋斗是华为文化的主旋律 /132  
“垫子文化”是宝贵的精神财富 /133  
唯有更多身心的付出，以勤补拙 /134  
拼搏的路虽然艰苦，但苦中有乐，乐在其中 /135  
华为的企业文化是建立在国家文化的基础上的 /137  
“基本法”不是为了包装自己而产生的华而不实的东西 /138  
“基本法”是华为公司全体员工的心理契约 /139  
“基本法”将牵引华为从企业家管理走向职业阶层管理 /140  
“基本法”归纳了过去八年的经验 /141  
避免陷入经验主义是制定“基本法”的基本立场 /142  
让员工在理解基础上丰富发展“基本法” /143  
考核是否学好企业文化是看本职工作是否做好 /144  
“基本法”不是万应良药 /145  
不认同华为文化的员工，是很难在华为工作的 /146  
企业能长治久安的关键，是它的核心价值观被接班人确认 /148  
接班人必须要有自我批判能力 /149



## 第9章 二次创业与变革 /151

木秀于林，风必摧之 /152  
二次创业的主要问题：继承与发展 /153  
没有管理改进的愿望，企业实际已经死亡 /154  
要改革一切不合理的流程 /156  
管理三段论：最难的是革自己的命 /157  
方向是坚定不移的，但过程并不是一条直线 /158  
面对变革要有一颗平常心 /159  
坚持均衡发展的思想，合理把握解决各种矛盾的灰度 /160  
变革需要相互之间有理解与宽容 /161  
变革不要操之过急，不要随意把流程破坏 /162  
变革主张改良主义，不主张大刀阔斧地改革 /163

“削足适履”，对系统先僵化，后优化，再固化 /164  
管理改进中，要坚持遵循“七反对”的原则 /166  
要敢于改革一切不适应 /167  
不能照搬西方的职业化 /168  
从杂乱的行政管制中走过来 /169  
要借助美国的经验和方法 /170  
管理革命的重点是任职资格体系的推行 /171  
变革要以作战需求为中心 /173  
今天我们有条件来讨论分权制衡 /174  
让听得见炮声的人，来呼唤炮火 /175  
一个有效的流程应长期稳定运行 /176



## 第 10 章 研发管理与创新 /179

从“以技术为中心”向“以客户为中心”转移 /180  
要像丹柯一样，引领通讯领域前进的路 /181  
推动技术进步的是市场需求 /183  
靠研发创造出机会，引导消费 /183  
工程师要多一些商人的味道 /184  
投入不足的原因是管理水平比较低 /185  
通信产品要有继承性 /186  
要对老产品进行不断优化 /187  
创新也要坚持“小改进，大奖励” /189  
伟大的发明并不一定稀奇古怪，千古传唱的歌才是好歌 /190  
坚持按大于 10% 的销售收入拨付研究经费 /191  
抓不住牛的缰绳，也要抓住牛的尾巴 /192  
一切评价体系都要以商品化为导向 /193  
要将研发与市场营销相结合 /194  
不创新才是最大的风险 /195  
压强原则：敢于将鸡蛋放在一个篮子里 /196  
自我批判是克服“幼稚病”的良方 /197  
共享资源的创新才是真正的创新 /198  
在新产品开发中，要尽量引用公司已拥有的成熟技术 /199  
联合研发，降低研发成本 /201  
研发的价值评价体系要均衡 /202  
超越客户需求的技术只会成为先烈 /203  
创新需要思想上的艰苦奋斗 /204



## 第 11 章 国际化管理 /207

美丽不是歪曲可以改变的 /208  
在偏远、动乱、自然环境恶劣的地区求生存 /209  
在海外市场为生存，拼命创造资源 /210

海外市场：忍辱负重、默默耕耘 /212  
开拓海外市场只有披荆斩棘 /213  
不奋斗就什么都没有，先苦才能后甜 /214  
要重视海外员工的医疗救治和生命保障问题 /215  
采用各种可能的形式，保证海外员工的伙食 /216  
在海外更应向竞争对手学习 /218  
东方不亮西方亮，黑了北方有南方 /219  
不打价格战，不做市场规则的破坏者 /220  
国际市场拒绝机会主义 /221  
赶时间、抢进度，全力以赴才能抓住市场机会 /222  
要对艰难性、残酷性做好充分的心理准备 /223  
任何强者都是在均衡中产生的 /224  
后二十年要把敌人变成朋友 /225  
“深淘滩，低作堰”以实现共赢 /226  
向拉宾学习，以土地换和平 /227  
要一天比一天有一点点进步 /228  
不得不到海外寻找生存的空间 /229

## 第12章 危机意识管理 /231

繁荣的背后，都充满危机 /232  
拍拍身上的泥土，又开始更加漫长的艰苦跋涉 /233  
思想上艰苦奋斗：每日三省吾身 /234  
每个人应将忧患意识放到做好本职工作上 /235  
能否战胜自己，是我们取得胜利的关键 /236  
激活“沉淀层” /237  
创业难，守成难，知难不难 /238  
活下来是我们真正的出路 /239  
华为的冬天：居安思危，不是危言耸听 /240  
均衡发展，就是抓短的一块木板 /242  
唯一不变的是变化 /243  
预见困难，与世界同步 /244  
冬天也是可爱的，并不是可恨的 /245  
公司全体上下一定要勤俭节约 /247

## 第13章 市场开发与客户管理 /249

客户的信任要靠不断的艰苦奋斗得来 /250  
普遍客户关系是华为差异化的竞争优势 /251  
生存下去的充分且必要条件是拥有市场 /252  
名牌就是承诺 /253  
没有好的服务网络，企业就会垮下来 /254  
扩张：必须踩在坚实的基础上 /255

要以宗教般的虔诚和忘我精神对待客户 /256  
事事、时时都以“客户满意度”为标准 /257  
经济困难时用户选的是公司，而不是产品 /258  
生产要上去，干部要下去 /259  
客户接待工作一定要明确目的，加强策划 /260  
围绕客户需求持续创新 /261  
把握技术发展趋势，只因关注客户成功 /263



## 第 14 章 领导力与自我管理 /265

宽容是一种坚强，而不是软弱 /266  
员工集体决定公司的命运 /267  
开放高层民主，发挥高层集体智慧 /268  
做任何事情都有好的策划，谋定而后动 /269  
不断地检讨昨天，规划明天 /270  
管理要达到无为而治 /271  
学会做人，也要学会做事 /272

附录：任正非个人简介 /274

参考文献 /276

后 记 /280

## 第1章 管理思维

企业的生命不是企业家的生命。西方已实现了企业家的更替，不影响企业的发展。中国一旦企业家没有，随着他的生命结束，企业生命也结束了。就是说中国企业的生命就是企业家的生命，企业家死亡以后，这个企业就不再存在，因为他是企业之魂。一个企业的魂如果是企业家，这个企业就是最悲惨、最没有希望、最不可靠的企业。如果我是银行，绝不给他贷款。为什么呢？说不定明天他坐飞机回来就掉下来了，你怎么知道不会掉下来。因此我们一定要讲清楚企业的生命不是企业家的生命，为什么企业的生命不是企业家的生命？就是我们要建立一系列以客户为中心、以生存为底线的管理体系，而不是依赖于企业家个人的决策制度。

## 管理上的灰色，是华为的生命之树

任何事物都有对立统一的两面，管理上的灰色，是我们生命之树。  
我们要深刻理解开放、妥协、灰度。

.....

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。

——2010年1月，任正非在全球市场工作会议上的讲话

### 思想精解

灰色管理并不完全是软弱、妥协，它要求各级主管既要坚持原则，也要善于找到让员工心甘情愿去接受的变通方法。

灰色管理，就是黑、白管理的二元平衡，就是中国式管理。管理或许有五颜六色的雕虫小技，但对于长久之管理，一切来源于自身，来源于适合自身素质的灰度管理。

妥协是灰度管理的一个重要方式。在一些人的眼中，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，实际上是认定人与之间的关系是征服与被征服的关系，没有任何妥协的余地。在现实生活中，人与之间的关系逐渐由依赖与被依