



任正非 管理智慧分享课

——互联网时代，华为怎么做

文 道 / 编著

微创新 大数据 互联网
电商 新经济



在思想上保持**艰苦奋斗**
不做**昙花一现**的英雄
一切以**客户**价值观为**导向**
封闭心态的人无法进步
企业变革**切忌草率**
做**干部**要有**责任感**



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

任正非 管理智慧分享课

——互联网时代，华为怎么做

文 道 / 编著

人 民 邮 电 出 版 社

北 京

图书在版编目 (C I P) 数据

任正非管理智慧分享课：互联网时代，华为怎么做 /
文道编著. — 北京：人民邮电出版社，2015.1
ISBN 978-7-115-38125-5

I. ①任… II. ①文… III. ①通信—邮电企业—企业管理—经验—深圳市 IV. ①F632.765.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第308567号

内 容 提 要

进入互联网时代，企业应该如何应对变革，这是一个值得企业管理者深入研究和探讨的问题。作为生产、销售通信设备的民营通信科技公司，华为在二十多年的发展过程中展现了很多新兴互联网企业所不具备的互联网时代特征。

这是一本介绍与分享任正非管理智慧的图书。本书通过对任正非讲话的深度解读，分析了任正非在领导华为时，如何激励员工艰苦奋斗，克服发展中的各种困难，将公司从无人知晓带向全球知名；分享了华为在互联网时代如何发挥自身的优势，走向更大、更强。读者可以清晰地感受到任正非的管理思想和华为应对变革所做的努力，并从中吸取经验，帮助自己更好地解决日常工作中遇到的问题。

本书适合企业经营管理人员，以及对华为公司和任正非感兴趣的读者阅读，也可以作为企业培训员工的读本。

◆ 编 著 文 道

责任编辑 张国才

责任印制 焦志伟

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本：700×1000 1/16

印张：14.5

2015年1月第1版

字数：130千字

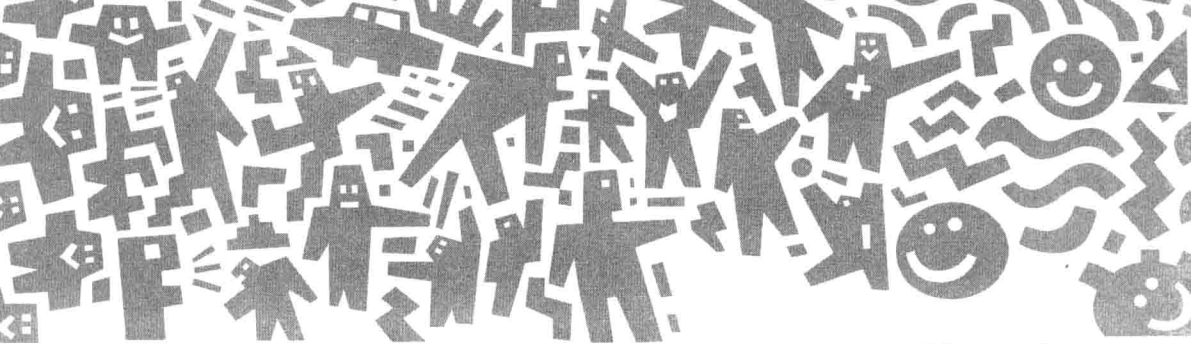
2015年1月北京第1次印刷

定价：39.00元

读者服务热线：(010)81055656 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京崇工商广字第0021号



前言

任正非，是一个什么样的人呢？

“他在工作中是 CEO，在家里是父亲。在高管的会上，我有时候会与他和其他高管辩论一些事情。在家里，我们不太谈工作。他曾经是一个慈父，我妈妈才是严母。在创办华为后，可能是管理一家企业对他的个性要求很高，他现在成了一个严父，我妈妈变成了慈母。现在有些事我们都是先跟我妈说，让她去做我爸的工作。我现在能见到他的时间不多。除了每个月最后一周是公司工作例会，他在那一周会回到深圳，其他时间他都在外面出差见客户。”谈到父亲任正非时，女儿孟晚舟作出这样评价。

作为一个企业战略家、一个中高层管理者，任正非说：“我 20 年主要是务虚，务虚占七成，务实占三成。”他将自己的角色定位于学习、思考、交流、传播。

华为，是一个什么样的企业呢？

“华为正重复当年思科、爱立信等卓越的全球化大公司的历程，并且正在成为这些电信巨头‘最危险’的竞争对手。”美国《时代周刊》如是说。

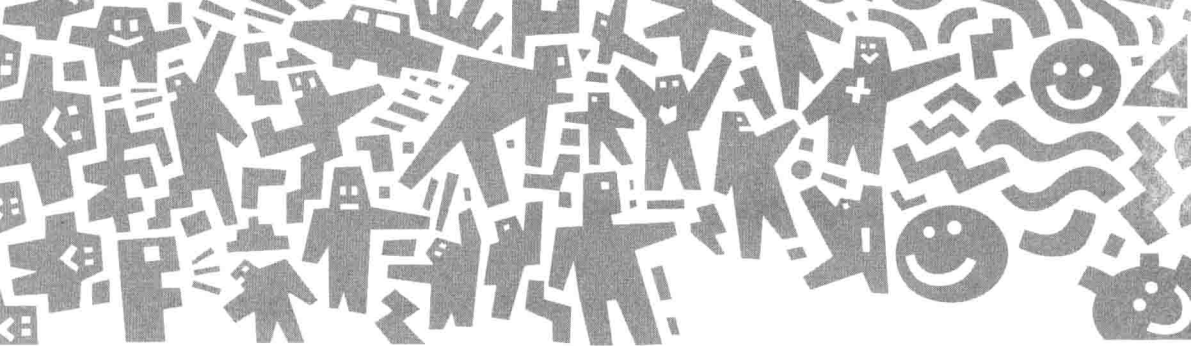
1987 年，43 岁的退役军人任正非与几个志同道合的中年人，以凑来的两万多元人民币创立了华为公司。当时除了任正非之外，可能谁都没有想到，这家诞生于一间破旧厂房里的小公司即将改写中国乃至世界通信制造业的历史。

那么，任正非是如何带领华为从一个无人知晓的小公司，到如今成为全球第五大通信设备商的呢？华为在互联网浪潮中，是如何渡过一个又一个难关、继续保持稳健发展的呢？

进入互联网时代，企业的生存环境早已发生了巨大的变化，企业是否可以抓住机遇，成功转型，对企业的未来至关重要。《任正非管理智慧分享课——互联网时代，华为怎么做》以任正非讲话为基点，以华为起步、成长、发展为主线，详细地介绍了华为在互联网时代的发展变化。除此之外，本书还提出了很多具有实战意义的观点，希望能帮助到更多的企业、更多的人。本书语言生动、通俗易懂，力求用最简洁的语言使读者既能学到知识，又可感受到乐趣。希望所有互联网企业都能够在本书中找到既能使企业保持正常、有效地运转，又不会使企业走进死胡同的经营指引。

在本书的编写过程中，作者得到了陈金川、姜翠平、曹兴泽、崔贵兵、高连兵、宋洁、白雪、赵智、邓青、张云、杨茜彦、王本刚、刘江川、高常艳、陆杰峰等多位同行与老师的大力帮助和支持，在此向他们致以诚挚的谢意。

由于时间仓促和编者水平有限，书中不足之处还请广大读者批评指正。



目 录

第一篇 艰苦奋斗，共创华为

第一章 奋斗：不努力将一无所有 //3

“世间管理比较复杂困难的是工业，而工业中最难管理的是电子工业。电子工业有别于传统产业的发展规律，它技术更替、产业变化迅速，同时没有太多可以制约它的自然因素。例如，汽车产业的发展受钢铁、石油资源以及道路建设的制约，而用于电子工业的生产原料是取之不尽的河沙、软件代码、数学逻辑。正是这一规律，使得信息产业的竞争要比传统产业更激烈，淘汰更无情，后退就意味着消亡。要在这个产业中生存，只有不断创新和艰苦奋斗。而创新也需要奋斗，是思想上的艰苦奋斗。”任正非在《天道酬勤》中这样激励华为员工们一定要奋斗，因为不奋斗，华为没有出路。

成功需要心血的浇灌 //4

比别人更多一点奋斗 //7

别因壮大而忘了本 //10

在思想上也要保持艰苦奋斗 //13

第二章 拼搏：排除制约公司发展的因素 //16

华为强调员工的敬业精神，选拔和培养全心全意投入工作的员工，对其实行正向激励推动。不忌讳公司处于的不利因素，激发员工拼命努力的热情。知识、管理、奋斗精神是华为创造财富的重要资源。华为在评价干部时常用这样一句话，此人肯投入，工作卖力，有培养前途。只有全心全意投入工作的员工，才能成长为优秀的干部。华为常常把这些人放到最艰苦、最困难的地方，甚至对公司最不利的地方，让他们快快成熟起来。

队伍闲下来就会生锈 //17

解决好前进中的问题 //19

冬天并不可怕 //23

第三章 战斗力：走下去，需要更多的新鲜血液 //26

关于谁是华为的英雄，任正非认为是推动了华为前进的 70% 以上的优秀员工，他们才是真正的英雄。在如何对待英雄这个问题上，任正非强调华为需要英雄，华为的继续发展需要有更多的新鲜血液。同时，任正非又希望华为员工不要做昙花一现的英雄，因为尽管华为公司确实取得了一些成就，但当他们想躲在这个成就上睡一觉时，英雄之花就凋谢了，而凋谢的花能否再开是很成问题的。因此，华为要想获得更大的发展、做出更大的贡献，还需不断为自己充电，以跟上时代的步伐。

不要做昙花一现的英雄 //27

不断充电，跟上时代的步伐 //31

吃水不忘挖井人 //35

第二篇 竭尽全力，携手生存

第四章 创新：任何工作都要从创造价值来考核 //43

在如何对待创新这个问题上，任正非有他独到的观点，“不能盲目创新，发散了公司的投资与力量”。针对华为员工面对互联网高速发展带来的成功诱惑，任正非劝导他们，“不要为互联网的成功所冲动”，“别光羡慕别人的风光，别那么互联网冲动。有互联网冲动的员工，应该踏踏实实地用互联网的方式，优化内部供应交易的电子化，提高工作效率”。

要成功，而不要自主创新的狭隘自豪 //44

要聚焦，不要四面八方喊创新 //47

神奇化易是坦途，易化神奇不足提 //50

华为的乌龟精神不能变 //53

第五章 人才培养：拥有优秀的人才，事业才能繁荣 //58

互联网时代，人类创造财富的方式发生了根本的变化。信息网络给人带来的观念改变，使人的创造力得到极大的解放，人才已经成为财富创造中的第一因素。任正非强调，员工在企业成长圈中处于重要的主动位置，企业要重视对人的研究，让他在集体奋斗的大环境中充分释放潜能，从而更有力、有序地推动企业发展。华为公司也正是秉承了这一理念，他们尊重知识和人才，重视员工培训，并在整个人才培养工作中实行“低重心”战略，要求员工苦练基本功，做一个踏踏实实、在本职工作中有所作为的人。

尊重知识，尊重人才，重视员工培训 //59

人才培养工作要实行“低重心”战略 //63

封闭心态的人无法进步 //66

对于机会，要大胆创造 //69

第六章 务实：长期不懈地做实将创造奇迹 //73

未来三到五年是华为抓住“大数据”机遇、抢占战略制高点的关键时期，针对这个时期，任正非提出华为的战略要聚焦，华为的组织变革要围绕着如何提升企业的“作战能力”。要实现这个目标，华为不能盲目行动，一定要聚焦在一定的行业、一定的产品范围内。对于员工，任正非鼓励大家不要“沉淀”下去，要保持激活状态，不断改进工作，提升自己。只有长期不懈地做实，才能最终创造奇迹。

聚焦力量，提升作战能力 //74

不“沉淀”，保持激活状态 //76

踏踏实实，先让自己升值 //79

在年轻的平台上发挥长处 //82

贯彻末位淘汰制 //85

第七章 危机意识：居安思危，让企业生存久一些 //91

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。”“十年来我天天思考的都是失败，对成功视而不见，也没有什么自豪感、荣誉感，而是危机感。”正是这种时刻存在的危机意识，激励华为入始终保持艰苦奋斗的精神，取得了一个又一个成功。

千古兴亡多少事，不尽长江滚滚流 //92

失败，这一天迟早会到来 //95

再把公司当天堂，就不可能活下去 //98

不能居安思危，就必死无疑 //102

自动降薪，向太平意识宣战 //105

第八章 责任：和公司一起共生共赢 //109

互联网时代，企业如何取得更长远的发展而不被淘汰？有些员工面对互联网浪潮心生不安：“我们不是互联网公司，我们一定要失败。”针对这种负面情绪，任正非强调，华为也是互联网公司，是为互联网传递数据的管道做铁皮，华为员工要坚定信心，华为公司不会失败。华为要坚持乌龟精神，坚信自己的价值观，坚定不移地向前发展。而且，华为拥有一批富有责任感、与公司同生共长的员工，也是公司能取得更长远发展的关键。

没有信心的企业无法取胜 //110

不要把人看成完人 //113

企业不能一味强调利润 //116

与公司同生共长 //119

第三篇 发展不懈，成长不止

第九章 开放：走出去，走进来 //125

互联网时代是一个开放的时代，企业要想做大、做强，长期生存下去，就必须走出去，参与竞争，加强合作。华为在任正非的领导下，坚持走开放合作的道路，最终发展成了今天具有国际影响力的全球第五大通信设备商。要想真正实现走出去，并走进国际市场中去，企业还必须先修炼内功，“深淘滩，低作堰”，掌握核心技术，超越自己。任正非就是运用这种理念，带领华为渡过了金融危机，闯过了一个又一个难关。

把华为做成国际化的公司 //126

深淘滩，低作堰，超越自己 //130

掌握核心技术，进入世界竞争 //134

真正实现“走出去” //136

第十章 冷静：保持合理的发展速度 //140

互联网时代是一个高速发展的时代，但发展过快也容易引发一些问题。任正非向华为员工们强调，“不要着急，慢慢来，别让互联网引起你们发烧。”企业要保持合理的发展速度，不热血沸腾，不盲目扩张，为员工提供更多的发展机会。自我批判、自我纠正是华为发展过程中防止速度过快的一种重要方式，华为正是通过这种方式，才能健康地成长，不断满足客户需求和积极响应世界科学进步；才能勇敢地拥抱颠覆式创新，在大数据流量上敢于抢占制高点。

自我批判，自我纠正 //141

不热血沸腾，不盲目扩张 //145

让听得见炮火的人来决策 //149

第十一章 面向市场：聚焦客户的需求 //152

好的客户体验是商业成功的基础。除了产品自身的体验之外，以云为基础的服务体验也越来越重要。未来智能终端的体验将不断丰富和加强人类情感的识别以及对外部环境的感知，其中穿戴式智能设备正成为大家关注的重点。华为的目标是提供业界领先的终端产品，通过关键技术创新（如情景智能、语音交互、新型材料等）、工业设计创新和云服务创新，全方位提升客户体验。

企业的产品和服务由顾客决定 //153

不要忽略质量 //155

一切以客户价值观为导向 //158

队形要因需而变 //161

第四篇 灰度管理，长治久安

第十二章 制度为纲：将管理永恒地贯彻下去 //169

华为的管理进步，要在项目管理进步的基础上，好好培养及选拔项目管理的八大员，建立起成熟的程序、庞大的优质管理队伍。华为要以战略预备队的方式，建立起项目管理的干部、专家资源池，要通过人员循环流动任职的方式，把先进的方法、高效的能力传递到代表处去，要善于发现金种子并让他们到各地去开花。这些变革都是各级组织发挥价值创造的机会，也是培养干部、识别干部的实践基地。

不要搞不正当的娱乐活动 //170

削IBM的足，适华为的履 //172

企业变革切忌草率 //176

低成本是管理产生的 //179

从管理上要效益 //181

第十三章 无为而治：淡化英雄色彩，走职业化发展道路 //185

互联网时代，企业的发展是否需要英雄人物，是否需要管理者的英雄行为？从华为的发展历程来看，华为虽然呼唤英雄，不会忘记英雄，但也不会做昙花一现的英雄。在任正非看来，“一个没有英雄的公司是一个最好的公司”，过去依靠英雄打下的基业，最终还是需要流程、平台才能长久稳定地运行下去，也就是企业需要推行职业化发展道路。任正非认为，作为一个职业管理者，要完成组织目标，必须具备好的素养和行为，这是无为而治的动机；作为一个职业管理者，要淡泊名利，要有奉献精神，这是无为而治的基础；作为一个高层管理者，必须淡化英雄色彩，这是无为而治的根本。

管理者的正确方向来自灰度与妥协 //186

清除明哲保身的人 //189

搞好企业的职业化管理 //193

做干部的要责任感 //196

不断推进干部任职资格 //199

第十四章 核心价值观：企业长治久安的基石 //203

华为公司的核心价值观蕴含着华为公司的愿景、使命和战略。华为公司的愿景是丰富人们的沟通和生活。使命是聚焦客户关注的挑战和压力，提供有竞争力的通信解决方案和服务，持续为客户创造最大价值。战略包含四个方面：（1）为客户服务是华为存在的唯一理由，客户需求是华为发展的原动力；（2）质量好、服务好、运作成本低，优先满足客户需求，提升客户竞争力和盈利能力；（3）持续管理变革，实现高效的流程化运作，确保端到端的优质交付；（4）与友商共同发展，既是竞争对手，也是合作伙伴，共同创造良好的生存空间，共享价值链的利益。

企业怎样才能长治久安 //204

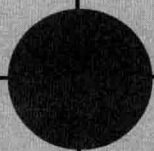
不甘落后，才不至灭亡 //207

改进我们的短板 //210

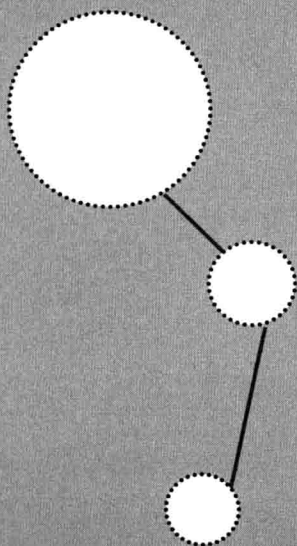
精兵简政，消除臃肿 //213

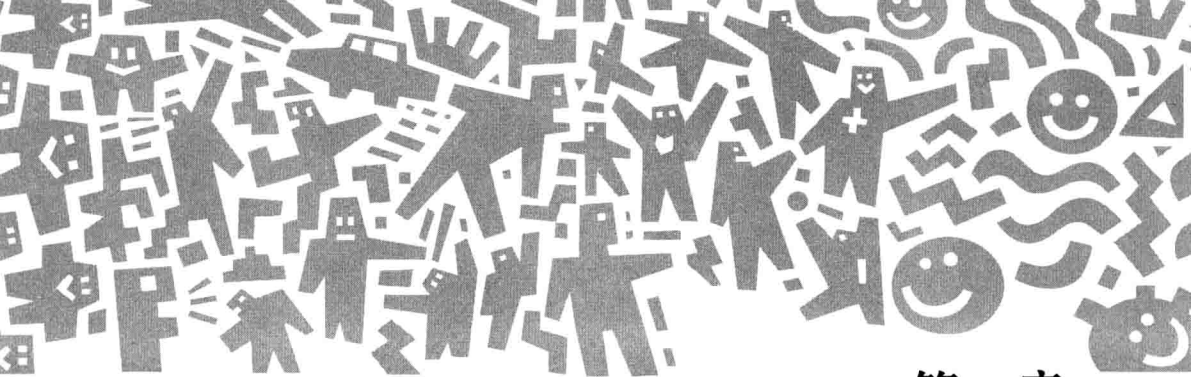
工作一定要模板化 //216

01



第一篇 艰苦奋斗，共创华为





第一章 奋斗：不努力将一无所有

“世间管理比较复杂困难的是工业，而工业中最难管理的是电子工业。电子工业有别于传统产业的发展规律，它技术更替、产业变化迅速，同时没有太多可以制约它的自然因素。例如，汽车产业的发展受钢铁、石油资源以及道路建设的制约，而用于电子工业的生产原料是取之不尽的河沙、软件代码、数学逻辑。正是这一规律，使得信息产业的竞争要比传统产业更激烈，淘汰更无情，后退就意味着消亡。要在这个产业中生存，只有不断创新和艰苦奋斗。而创新也需要奋斗，是思想上的艰苦奋斗。”任正非在《天道酬勤》中这样激励华为员工们一定要奋斗，因为不奋斗，华为没有出路。

| 成功需要心血的浇灌 |

从太平洋之东到大西洋之西，从北冰洋之北到南美南之南，从玻利维亚高原到死海的谷地，从无边无际的热带雨林到赤日炎炎的沙漠……离开家乡，远离亲人，为了让网络覆盖全球，数万中外员工，奋斗在世界的每一个角落，只要有人的地方就有华为人的艰苦奋斗，我们肩负着为近 30 亿人提供通信服务的重任，责任激励着我们，鼓舞着我们。

我们的道路多么宽广，我们的前程无比辉煌，我们献身这壮丽的事业，无比幸福，无比荣光。

——摘自任正非在华为 2013 年度干部工作会议上的讲话

《用乌龟精神，追上龙飞船》

创业初期，我们的研发部从五六个开发人员开始，在没有资源、没有条件的情况下，秉承 20 世纪 60 年代“两弹一星”艰苦奋斗的精神，以忘我工作、拼搏奉献的老一辈科技工作者为榜样，大家以勤补拙，刻苦攻关，夜以继日地钻研技术方案，开发、验证、测试产品设备……没有假日和周末，也没有白天和夜晚，累了就躺下睡一觉，醒来接着干……

——摘自任正非《天道酬勤》