

像任正非

一样去经营 XIANG RENZHENGFEI
YIYANG QU JINGYING

XIANG RENZHENGFEI
YIYANG QU JINGYING

周婷 于富荣/编著



江西教育出版社

JIANGXI EDUCATION PUBLISHING HOUSE

像任正非 一样去经营

周婷 于富荣/编著

 江西教育出版社
JIANGXI EDUCATION PUBLISHING HOUSE



图书在版编目 (C I P) 数据

像任正非一样去经营 / 周婷, 于富荣编著. -- 南昌:
江西教育出版社, 2018.1

ISBN 978-7-5705-0120-5

I. ①像… II. ①周… ②于… III. ①通信企业—企
业管理—经验—深圳 IV. ①F632.765.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 011150 号

像任正非一样去经营

XIANG RENZHENGFEI YIYANG QU JINGYING

周婷 于富荣 编著

江西教育出版社出版

(南昌市抚河北路 291 号 邮编: 330008)

各地新华书店经销

江西省和平印务有限公司印刷

700 毫米×1000 毫米 16 开本 16.5 印张 字数 200 千

2018 年 1 月第 1 版 2018 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5705-0120-5

定价: 32.00 元

赣教版图书如有印装质量问题, 请向我社调换 电话: 0791-86710427

投稿邮箱: JXJYCBS@163.com 电话: 0791-86705643

网址: <http://www.jxeph.com>

赣版权登字-02-2018-60

版权所有 侵权必究



前 言

1987年,43岁从部队转业的团级干部任正非,用凑来的2万多元人民币创立了华为公司。当时谁也没想到,这家开办在深圳宝安一栋破旧厂房里的小公司,竟然会在日后成为叱咤风云,让外国巨头都心惊胆寒的世界头号通信设备提供商以及世界第三大手机厂商。现在提到华为,每一个中国人都会将它视为民族企业的领袖、中国民族品牌的骄傲。

尽管取得了令世界瞩目的成就,任正非却一直保持着低调的作风,他兢兢业业、脚踏实地,坚持不在公众场合亮相,曾经有很长一段时间保持着高度“神秘感”;他时刻谨慎,为了防止华为人出现骄傲自满的情绪,他发出“华为的冬天”论,希望大家继续严格要求自己;但同时他又敢想敢干,不流俗,不平庸,鼓励创新,努力推进各项改革,以求打破阻碍华为进一步发展的瓶颈,使华为保持住高速增长与发展的动力。

任正非被称为中国真正的“商业思想家”,他将自己理解的创业精髓、经营理念加以总结,通过撰写文章或在公司内部以及其他场合的讲话,将这些宝贵的精神财富传递给他人,其中很多文章都被无数企业奉为经营的范本。在任正非身上,我们不仅可以学到企业经营的方针、战略,也可以吸收管理智慧的真知灼见,他的话语平实、浅显,却又凝聚着深刻的洞见和教益,既能对精英人物以启发,又能为普罗大众所接受,其中对于“冬天”的担忧,对于英雄主义的呐喊,更是具有鼓舞人心的力量。

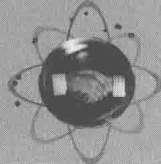


本书立足于华为公司的实际情况,剖析了华为发展过程中的很多具体案例,并从任正非的经营理念及其讲话、文章等大量资料出发,着重讲解了任正非在客户服务、产品研发、市场管理、企业管理、人才管理、企业文化、危机意识等方面的理念和智慧,涉及企业经营的各个环节,能够为读者学习任正非的经营战略、方针、措施提供帮助和指导。

阅读本书,读者可以了解到任正非在华为每一个关键的转折点中扮演了怎样的重要角色,可以领悟到他以什么样的方法引导华为走向正确的道路并一步步发展壮大,还可以感受到在他身上特有的那种经营者的勇气和魄力。也正是因为拥有这些特质,任正非才能够游刃有余地带领华为在激烈的市场竞争中脱颖而出,并实现波澜壮阔的全球化布局。

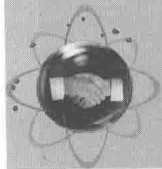
作者在写作过程中,精心搜集并整理了大量任正非的精彩话语和华为的真实案例,并注意结合实例对任正非的经营理念进行详细的解读;同时在解读时,又注意避免填鸭式教学,尽量做到简单化、条理化、通俗化,并努力提供一些符合实际的建议,希望能够为读者提供更多的帮助。

愿读者能够从本书中收获宝贵的智慧资产,以任正非为榜样,像任正非一样去经营!

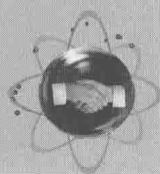


目 录

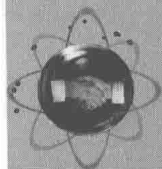
前言	1
第一章 为客户服务是华为存在的唯一理由	1
华为的“魂”就是客户	3
眼睛盯着客户,屁股对着领导	8
华为的优质资源要向优质客户倾斜	12
以客户为中心就是要帮助客户商业成功	16
客户的需求是华为发展的原动力	20
“深淘滩,低作堰”,为客户创造长期价值	24
第二章 用最先进的技术做最先进的华为产品	27
专利研发是让华为活下去的“知本”	29
压强原则:用最少的资源做最大的效益	32
领先半步是先进,领先三步成“先烈”	36
忽略产品质量,那是自杀,或杀人	40
坚守工匠精神,打造卓越产品	46



聚焦“主航道”，做战略上不可替代的东西	50
产品研发既面向客户，又面向未来	54
第三章 华为生存下去的充分且必要条件是拥有市场	57
依靠强势品牌制胜市场	59
恶性价价格战在市场上没有出路	64
农村包围城市，逐步占领市场	67
东方不亮西方亮，黑了北方有南方	71
海外市场拒绝机会主义	74
时刻关注“本地化”市场发展	77
第四章 用管理提高华为的核心竞争力	81
管理的最高境界是“无为而治”	83
华为要从“必然王国”，走向“自由王国”	87
灰度管理：管理艺术中的较高层次	91
打造“蜂巢型”企业组织生态	94
严格有序的制度是高效管理的关键	98
组织反腐：决不允许“堡垒从内部攻破”	102
管理要拒绝浮在半空的“胶片文化”	107
让听得见炮声的人来为华为决策	111
均衡管理，改进“木板最短的那一块”	114
不断新陈代谢以激活组织活性	118
建立“快、准、狠”的强大组织执行力	122
第五章 铁军是打出来的，华为的兵是爱出来的	127
提倡人人学雷锋，但绝不让雷锋吃亏	129



员工持股计划:为火车头加满油	134
通过培训实现人力资源的增值	138
培养华为自己的“商业工程师”	142
“利出一孔”才能“力出一孔”	145
不搞培养制,要搞选拔制	148
在华为,能力比学历更重要	152
基层不能没有英雄,没有英雄就没有动力	155
第六章 持续的危机意识是华为成长的动力	159
华为的冬天可能来得更冷一些	161
现金流就是“冬天的棉袄”	167
华为最基本的使命就是活下去	172
自动降薪是为了向太平意识宣战	176
建立一支和“红军”唱反调的“蓝军”	179
队伍不能闲下来,一闲下来就会生锈	182
逼,凤凰得重生;不逼,温水煮青蛙	185
华为不做昙花一现的英雄	190
第七章 华为要敢于打破自己的优势,形成新的优势	195
从模仿到颠覆式创新	197
只有开放,才有出路	200
小改进、大奖励、大建议、只鼓励	206
先僵化,后优化,再固化	210
不创新才是最大的风险	215
以创新为核心竞争力	219



第八章 企业文化是华为成功的基石	223
资源会枯竭,唯有文化生生不息	225
华为文化之“芯”:静水潜流	229
狼性文化、乌龟精神和眼镜蛇特质	232
耐得住寂寞,板凳要坐十年冷	235
烧不死的鸟就是凤凰	238
《华为基本法》自然嬗变	241
提倡自我批判,不提倡相互批判	246
胜则举杯相庆,败则拼死相救	249
垫子文化,艰苦奋斗的精神永远不能丢	253

第一章

为客户服务是华为存在的唯一理由





华为的“魂”就是客户

华为,一个既没有背景,也不拥有任何稀缺资源的企业,从一穷二白起步,如今发展成为一家全球领先的企业,靠的是什么?这个问题引起了众多业界人士的好奇。诚然,铸就华为今日辉煌的因素有很多,但其中最关键的无疑是这家企业对客户所持的态度。那就是将客户当成企业的“魂”,以虔诚的信仰来对待自己的客户,而这种精神恰恰是今天我们很多企业所缺少的。

有人曾经说过,华为的“魂”就是任正非,这位杰出的企业家以其睿智的远见卓识、雷厉风行的作风、富有感染力的个人魅力成为华为的一种标志和精神象征。但在任正非看来,华为真正的“魂”就是客户,他曾经多次强调:“为客户服务是公司存在的唯一理由”“是我们一切工作的出发点与归宿”“华为的‘魂’就是客户,客户是永远存在的”……从“唯一”“一切”“永远”这些带有绝对色彩的形容词中,可以看出任正非对客户的重视程度。

华为从小企业发展成为通信业巨头,员工队伍从区区几人发展为十余万,其中更不乏中、高级知识分子和精英人才。这些性格各异的员工走进华为之后,虽然都拥有各自不同的梦想,但经过任正非和华为文化的荡涤和熏陶之后,他们的价值观发生了变化,自觉成为华为“为客户服务”的整个机体中一个充满活力的细胞,以无比虔诚的态度为客户提供最为满意的产品和服务。

在华为还没有什么名气的时候,为了获得与客户面谈的机会,员工可能要等待很长的时间,并且由于当时的客户不熟悉也不信



任华为,华为员工吃闭门羹、被拒绝、被冷嘲热讽的情况并不在少数。可就是这样,华为的员工从来不会因此而产生抱怨或就此放弃这个客户,反而会从自己身上找问题,看看是不是自己没有向客户表现出足够的诚意。有一次,一位员工为了等待客户,在机场冒着寒风等待了整整八个小时。好不容易看到了客户的身影,员工的心情是十分兴奋,没想到刚刚自我介绍了一句“我是华为的XX”。客户听到后就转身离开了。原来客户打算与另外一家实力更强的公司合作,对当时实力还很弱小的华为一点都不感兴趣。遭受了这样的冷遇,这名员工开始是很沮丧的,但他事后反思了一下,觉得客户是对华为不够了解才会有这样的反应。于是,员工花了很多精力用心整理大量资料,还有华为的一些成功的商业案例,再次寻找机会与客户接触,虽然又遇到了几次挫折,员工仍然没有气馁,并且对待客户的态度始终是那么虔诚、尊重。最终功夫不负有心人,客户被员工深深地感动了,就决定和华为合作一次。当然华为的产品和服务也没有让客户失望,从此,这位客户就成了华为的忠实支持者。

无独有偶,华为的一名驻尼日利亚的员工在被客户公司的CEO当面拒绝几次后,仍然没有选择放弃,而是继续努力寻求打动客户的机会。在一个偶然的機會下,这名员工听说那位CEO准备在某地举行婚礼,于是员工毫不犹豫地购买机票,直接飞到当地。从机场前往婚礼现场的路上,遇到了大雨,该员工全身都被淋湿了。由于时间紧急,他顾不上换衣服,就出现在客户的眼前。这种诚意让客户无比动容,于是答应给华为一个参与项目投标的机会。华为凭借自己在产品和服务方面的优势在竞争中脱颖而出,赢得了这个难得的客戶。

类似这样的案例还有很多,正是因为每一位客户都来之不易,华为人才会加倍地珍惜客户,并用心去对待自己的客户。对此,任



正非曾在《天道酬勤》的讲话中这样说道：“无论国内还是海外，客户让我们有了今天的一些市场。我们永远不要忘本，永远要以宗教般的虔诚对待我们的客户，这正是我们奋斗文化中的重要组成部分。”

“把客户当作华为的魂”“以虔诚的态度对待客户”，华为人在实际工作中是这样来实践这种非同一般的理念的：

1. 建立普遍的客户关系

一般企业在打通与其他企业之间的合作通道时，往往选择与组织上层的管理层、经营者进行接触和沟通，即争取“关键客户”。可是在华为，与客户接触的层面却被拓宽开来，形成了一种有趣的“普遍客户关系”。也就是说，华为不仅对所有的客户一视同仁，还注意与同一客户从高层领导到基层员工都要搞好关系，形成一种“全面融入”、牢不可破的合作。

华为在与浙江义乌邮电局合作的时候，为了让邮电局的工程师能够顺畅使用和调试华为的电话交换机产品，一口气派出了十多位最专业的技术人员，为两名工程师培训了 20 多天。两名工程师感觉有困难的一切问题，都得到了华为员工态度一直非常亲切、耐心的解决，让两名工程师非常感动。不仅如此，华为还派出了 40 多名专业技术人员，常驻在义乌组装调试设备，这些员工就租住在邮电局旁边的民房里，只要邮电局员工遇到问题，哪怕是在深夜，他们也会立刻赶来。长此以往，邮电局最基层的作业人员与华为员工形成了伙伴一般的情谊。而在与邮电局全局上下的接触中，华为的员工也全面了解到了客户方方面面的需求，能够提供更加完善的服务。

2. 认真对待客户提出的每一个问题

任正非认为，对于客户提出的问题不应该敷衍，更不应该心存抱怨，而应当认真对待，并想办法解决。这一点在企业强大后更需



要分外注意,切勿因为过分自负、傲慢而走到客户的对立面上来。在《我们未来的生存靠的是质量好、服务好、价格低》的讲话中,任正非这样说道:“所有怨天尤人、埋怨客户的观念都是不正确的。我们不可能从外部找原因,我们是无法左右客户的,唯一的办法是从内部找原因。怨天尤人、埋怨他人是没有用的,唯有改造我们自己。”

在任正非的指引下,华为上下形成了一种风气,就是要认真对待客户提出的每一个问题,在客户面前没有对错之分,只有竭尽全力让客户感到满意。华为一位负责发货的员工就曾经遇到过这样的事情:一位客户收到产品后发现少了几件,并因此大发雷霆,质问华为的发货人员。可是员工反复核对了出库数据,发现问题应该不是出在华为方面。不过员工并没有与客户争辩,而是立即与同事交接好手头的工作,快速赶往客户所在区域,帮助客户一起盘点货物。后来经过多次清点,才发现是客户这边的工作人员放错了库房,导致了少件。问题解决后,客户因为之前不礼貌的态度向华为员工道歉,还说自己感到不好意思,给这位员工添了麻烦。可员工却诚恳地表示一点都不觉得麻烦,因为“只要是客户需要的,就是华为员工该做的”。有了这种真正的“将客户当成上帝”的精神,华为自然会赢得客户的大力支持。

3. 以服务先行的做法打动客户

无论从事何种行业,“服务先行”都是一种十分有效的打动客户的法宝。将服务做到位,让客户深以为然,再拿出自己的产品和方案,客户才会更加容易接受。华为在早期拓展客户的时候,可谓将“服务先行”理念做到了极致,不仅提倡为客户服务,还要为客户企业中的各级工作人员服务,甚至还要为他们的家人服务。据说的华为员工还曾经到客户家里做过家务,由此也可以看出华为人是真正地将客户当成了自己的“衣食父母”。



在与新客户接触的时候,华为还有一种值得推荐的做法是向客户提供实际的解决方案,或是就客户的业务开展给出很多有益的建议。这种做法比起直接向客户推销产品更加受到客户的欢迎,因为它可以通过提前“服务”让客户得到很多实际的收益,很多客户往往就这样对华为产生了更多好感,也更愿意与华为建立起合作的关系。

4. 在客户面前应保持谦虚和尊重的态度

在很多高科技公司,不少员工在专业水平上无可挑剔,但是缺乏一种尊重客户、谦虚待人的态度。有的不愿意花时间与客户接触,有的在与客户接触时缺乏耐心、细心、责任心,做不到认真倾听客户的需求,对于客户的意见十分反感,这样不仅会影响客户满意度,还会脱离客户的实际需求以及市场的即时变化,将严重影响企业长远发展。

对此,任正非时常用“吃水不忘挖井人”的道理来警告和提醒全体员工,告诫大家不能忘记“客户需求才是我们的发展之魂,没有他们也就没有我们的今天”。因此,企业内部要培养对客户谦虚和尊重的态度,要抓住一切机会倾听客户的心声,研究客户的需要,通过与客户接触产生思想的火花,也为企业的发展奠定好扎实的基础。



眼睛盯着客户,屁股对着领导

任正非有一句最爱说的话:“眼睛盯着客户,屁股对着领导。”这句话听起来极为简单通俗,但朴实的话语中却能够体现出华为的一条价值观:坚决以客户为中心,想客户之所想,急客户之所急;同时坚决摒弃以领导为中心,反对只关注领导的好恶,而忽略客户需求的做法。

在华为,无论是任职超过十年的资深主管,还是刚刚进入企业的新手员工,都会把“以客户为中心”挂在嘴边,放在心里。与很多企业仅仅将“为客户服务”当成一句口号的做法不同,华为人是从上到下身体力行地执行着为客户服务的宗旨。只要接到客户的电话,无论是巴黎、伦敦、悉尼,还是西伯利亚、乞力马扎罗山,华为的工程师都会以最快的速度,乘坐飞机赶往现场,为客户排忧解难;在很多落后的国家和地区,华为的员工为了建设基站,往往要克服各种难以想象的困难,在那里一工作就是半年。

华为员工能够如此积极主动地为客户服务,都是任正非一直坚持着“以客户为中心”的企业价值建设的结果。对此,他感到非常骄傲,还说自己并不害怕公布华为的这个核心价值,因为他自信地认为华为人想客户之所想的服务精神是任何对手都难以复制的。

2011年,日本发生强烈地震,福岛核电站发生泄漏问题。在很多当地公司的员工仓皇出逃、部分地区秩序陷入混乱的时候,华为的员工却始终坚持战斗在第一线,在一天之中就抢通了三百多个