

HUAWEI MANAGEMENT

企业就是要发展一批狼。

狼有三大特性：一是敏锐的嗅觉；

二是不屈不挠、奋不顾身的进攻精神；三是群体奋斗。

王永红◎著

华为管理

任正非的12堂经营管理课

以客户为中心，以奋斗者为本，长期坚持艰苦奋斗

华为没有成功，只是在成长

SPM

南方出版传媒

广东经济出版社

王永红◎著

华为管理

任正非的12堂经营管理课

SPM

南方出版传媒

广东经济出版社

• 广州 •

图书在版编目(CIP)数据

华为管理：任正非的12堂经营管理课/王永红著. —广州：广东经济出版社，2018. 1

ISBN 978-7-5454-5938-8

I. ①华… II. ①王… 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(2017)第289065号

出版人：姚丹林
责任编辑：易 伦 甘雪峰
责任技编：许伟斌
装帧设计：海阔天空

华为管理：任正非的12堂经营管理课
HUAWEIGUANLI RENZHENGFEIDE12TANGJINGYINGGUANLIKE

出版 发行	广东经济出版社（广州市环市东路水荫路11号11~12楼）
经销	全国新华书店
印刷	北京嘉业印刷厂（北京市大兴区黄村镇李村）
开本	787毫米×1092毫米 1/16
印张	15.75
字数	146 000
版次	2018年1月第1版
印次	2018年1月第1次
书号	ISBN 978-7-5454-5938-8
定价	49.80元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。
广东经济出版社常年法律顾问：何剑桥律师
• 版权所有 翻版必究 •

前言

老一辈的中国创业者身上总是有着鲜明的时代烙印，他们出身贫苦，创业初期面对的是一穷二白的困境，然而这样的条件也给他们带来了一种异常宝贵的财富，那就是坚忍不拔的意志力。著名哲学家尼采在《查拉图斯特拉如是说》中说：“人是应该被超越的东西。你们做了什么来超越他呢？”从任正非的身上，我们或许可以领略一二。

同 20 世纪大多数中国人一样，任正非的家庭既不富有，也不尊贵，他就是一个普普通通的人，一个普普通通的中国人。任正非从小生活在贵州的一个贫困村庄里，每天都可以看见远处的大山。比很多人都幸运的是，尽管生活在大山里，任正非的父亲却非常重视子女的教育。任正非年幼时，父亲跟随解放军进入了贵州，在少数民族生活的山区建立了一所民族中学。在之后的几十年中，任正非的父亲一直担任这所学校的校长，而任正非的母亲则是学校里一名普通的教师。在这样一个家庭里，任正非接受了良好的早期教育。后来，任正非考入大学，随后又进入部

队，长年的艰苦岁月，给这位志向远大的男人身上留下了不可磨灭的印迹。这些宝贵的经历告诉他，每个人都可能遇到坎坷，然而在面对困难时所做的取舍，才是人与人之间最大的不同。

2007年，《世界经理人》杂志评出“15年对中国管理影响最大的15人”时，对华为是这样评价的：“华为在国际市场上势不可挡的攻击性，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’。”

在经营企业时，任正非经常表现得像一个独裁者，他是华为的君王，说一不二。幸运的是，这位独裁的君王并不是一位昏庸无能的碌碌之人，而是具有非凡远见的智者。在任正非的管理下，华为的企业文化中逐渐产生了野性，这是一种专属于狼的野性：凶狠，坚忍，决不放弃。身为“群狼”的领袖，任正非对局势的把握能力无人能及，对团队的管理无懈可击。

今天，华为这座帝国大厦已经成为中国民营企业的一座标杆，而任正非也早已成为一代人的精神领袖，任正非的管理经验也被人们津津乐道。在中国企业向国际市场大踏步进军的今天，我们更需要向强者学习，将企业打造成一支管理完善的胜者之师！

王永红

目 录

第一章

关于企业： 忽略客户的企业没有存在理由

- 客户，是企业生存下来的唯一理由 /002
- 做企业的根本在于经营好客户关系 /006
- 产品服务的质量，在任何时候都不能放弃 /010
- 坚持对客户的承诺，企业才能做大做强 /014
- 聚焦客户，紧跟客户需要的变化 /018
-

【华为语录】 022

客户的价值最大化

第二章

关于用人： 脚踏实地的奋斗者才能成事

- 没有任何一项事业是不需要奋斗的 /024
- 不遗余力的奋斗，就是最大的优势 /027
- 创造宽松的奋斗环境 /031
- 训练一批敏锐、坚忍、团结的狼 /034
- 为奋斗者做阶梯，帮下属成长 /037
- 拒绝看起来很努力的行为 /041
- 以任职资格标准体系来规范员工 /044
-

【华为语录】 048

小改进、大奖励

第三章

关于中高层管理者： 做企业要把握住关键少数

- 中层管理者一定要从基层中来 /050
 - 把最重要的职务给最有责任心的人 /055
 - 只有在关键时刻才能真正认识一个人 /059
 - 宁要有缺陷的战士，不要完美的苍蝇 /062
 - 补齐队伍中的短板，让属下成为英雄 /067
-

【华为语录】 070

干部要解决自身存在的问题

第四章

关于制度： 强化控制能让管理更有效

- 制度是华为成功的基石 /072
 - 人治不靠谱，有制度才行 /075
 - 用指标说话，提升核心竞争力 /079
 - 管理者也要完全遵守制度 /083
-

【华为语录】 087

寻找更有意义的目标

第五章

关于危机： 不思考失败的企业做不长久

居安思危，不是危言耸听 /090

我们的竞争对手就是我们自己 /094

让每个员工都有危机意识 /097

战胜危机才能真正地壮大 /101

【华为语录】 105

冬天意识的培养

第六章

关于合作： 要竞争，也要共同发展

先做“追随者”后做“领跑者” /108

善于借助国际公司的管理经验 /112

尊重对手，向对手学习生存之道 /116

尊重员工的价值，让他们独当一面 /120

【华为语录】 125

历史给了我们机会

第七章

关于影响力： 锁定需求就是锁定影响力

互联网时代，不懂营销就注定要输 /128

从满足客户需求到创造客户需求 /132

多层次组合，满足不同客户的需求 /136

不能带来利润，就不是成功的转型 /140

【华为语录】 143

要么成为领先者，要么被淘汰

第八章

关于供应链： 互联网时代是供应链的竞争

供应链所引起的革命 /146

遵循“深淘滩，低作堰”的准则 /150

采购要做好职能化和专业化 /154

坚持普遍客户关系的原则 /159

【华为语录】 163

不能一边救火，一边埋雷

第九章

关于方向： 创新是客户的需求

- 创新是企业的命脉 /166
 - 坚持创新才能走得更远 /169
 - 敢于淘汰和优化老产品 /175
 - 把握好研发与市场营销的结合点 /180
-

【华为语录】 186

敢于将鸡蛋放在一个篮子里

第十章

关于成本控制： 再有钱也要花到该用的地方

- 农村包围城市 /188
 - 砍掉成本就是利润 /191
 - 拒绝烧钱模式，做好预算工作 /196
 - 永远不可忽视对现金流的管理 /200
-

【华为语录】 204

把每一笔预算用在该用的地方

第十一章

关于流程： 规范化是现今做企业的根本

- 适合自己的流程才是最好的 /206
 - 拒绝理想主义，一切以实效为主 /210
 - 在确定了的大方向与策略上尽心修正 /213
 - 确保管理的持续优化 /218
-

【华为语录】 222

每个人的忧患意识就是做好本职工作

第十二章

关于管理者： 懂得妥协才有正确经营方向

- 精准定价，把握利润的合理尺度 /224
 - 实实在在的企业才能长远 /228
 - 领导者必须学会妥协 /232
 - 管理的最高境界就是无为 /236
-

【华为语录】 240

做出成绩，无愧于这个时代

第一章

关于企业： 忽略客户的企业没有存在理由

2001年7月，公司内刊《华为为人》报上，有一篇文章题目为“为客户服务是华为存在的理由”，任正非在审稿时，将其改成“为客户服务是华为存在的唯一理由”。他认为：华为命中注定是为客户而存在的，除了客户，华为就没有存在的任何理由，所以是唯一理由。这就是华为公司的核心价值观，也是任正非经营理念的根本。

客户，是企业生存下来的唯一理由

2001年7月，公司内刊《华为人》报上，有一篇文章题目为“为客户服务是华为存在的理由”，任正非在审稿时，将其改成“为客户服务是华为存在的唯一理由”。他认为：华为命中注定是为客户而存在的，除了客户，华为就没有存在的任何理由，所以是唯一理由。这就是华为公司的核心价值观，也是任正非的经营理念的根本。华为也就是因为秉承着这一核心价值观，真正地把客户放在心上，进而一步步做大做强，成为现时代令人瞩目的企业。

任正非为什么会认为“为客户服务是华为存在的唯一理由”？我们来看看任正非对于这个“唯一理由”的具体阐述：

从企业活下去的根本来看，企业要有利润，而利润只能从客户那里来。华为的生存本身是靠满足客户需求，提供客户所需的产品和服务并获得合理的回报来支撑；员工是要给工资的，股东是要给回报的，天底下唯一给华为钱的，只有客户。我们不为客户服

务，还能为谁服务？客户是我们生存的唯一理由！既然决定企业生死存亡的是客户，提供企业生存价值的是客户，企业就必须为客户服务。现代企业竞争已不是单个企业与单个企业的竞争，而是一条供应链与供应链的竞争。企业的供应链就是一条生态链，客户、合作者、供应商、制造商的命运在一条船上。只有加强合作，关注客户、合作者的利益，追求多赢，企业才能活得长久。因为，只有帮助客户实现他们的利益，华为才能在利益链条上找到自己的位置。只有真正了解客户需求，了解客户的压力与挑战，并为其提升竞争力提供满意的服务，客户才能与你的企业长期共同成长与合作，你才能活得更久。所以需要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及服务。

上面这段内容源自任正非在 2005 年华为内部会议上的一次讲话，从中我们能了解到客户对于企业生存与发展的重要性，以及华为对客户的绝对重视！这也是我们每一个企业人应该向任正非和华为学习的地方。

在市场经济时代，对企业来说，“消费者就是上帝”是个不可动摇的经营观念，而这也是“以客户为中心”的另一个表现形式，也是“客户是企业生存下来的唯一理由”的另一种注解。事实上，如果我们稍微留心一下，就可以发现，企业的一切行为都要以满足消费者需要为出发点，这才是许多企业成功的至高秘诀。现代社

会，很多的企业都在使出吃奶的力气从各方面改善自己，无论是在生产环节还是销售环节，无论是对普通职工还是对管理者，要求都相当高，企业要求所有员工把客户当作上帝，以客户需求为导向提供周到的服务。毫无疑问，这样的企业才有可能获得成功。

海尔集团总裁张瑞敏曾经说过这样一句话，他说：“企业如果在市场上被淘汰出局，并不是被你的竞争对手淘汰的，一定是被你的用户抛弃的。”任何有眼光、有远见的企业老板，必然会把每一位客户都视为“最重要的客户”，并为其提供细致周到的服务。这就让我们进一步理解了客户对于企业的重要性，也进一步明白了一点：只有真心实意地为客户提供服务，企业才有可能在现今竞争越来越激烈的市场环境中得以生存和发展。

那么怎样才能做到这一点呢？以下介绍一些方法与途径。

1. 让客户告诉你什么东西对他们是很重要的

企业不仅需要发现客户所需要的，还必须用“客户自己的语言”进行学习。如果客户的需求很快被转变为公司的语言，例如：技术说明书，那么企业就会在实际的交易中失去很多的客户。

2. 了解客户的要求、期望和需求

要求是客户都会有的属性，期望是客户应该能够期待的产品或服务标准。需求是客户想拥有但未必真的期望的那些东西。

3. 收集并相信数据

如果对一些关键的客户进行了调查，就会在一定程度上对于“什么对客户是重要的”有所了解。关键是需要进一步做调查以获得更硬性的数据。

4. 制订相互作用的行动计划

基于硬件和软件问题的研究，公司应该做出内部的转变以增加客户的满意程度。如果调查的结果不能导致企业内部的转变，那么一切努力都是白费。

5. 努力使事情越做越好

永远不要认为不可能再进一步提高了。随着时间的推移，每个计划都可以制订得更周详。但如果第一步对了，随后不断做些小改进就行了。

任何计划都不是万无一失的，因此，最重要的还是要把客户放在心上，时时提醒自己是企业经营者，要有关注客户的意识，自然就能够因时因地采取各种有效的措施。



任正非如是说

为客户服务是华为存在的唯一理由，这要发自所有员工的内心，落实在行动上，而不是一句口号。

做企业的根本在于经营好客户关系

做企业，实质上就是要知道如何处理好企业与客户之间的关系。而要想经营好与客户之间的关系，就必须树立以“客户为中心”的经营理念，给消费者提供更为优质的产品和服务。在现今竞争激烈的市场环境中，产品的价格和技术差别正在逐步缩小，影响客户购买产品的因素除产品的品牌和公司的形象外，最关键的还是服务品质。

华为的成功就在于任正非很好地意识到了这一点，也正是因为如此，在华为的实际运营中，他们始终把客户放在首位，积极主动地满足客户的需求，提供给客户最为优质的产品和服务。在《公司的发展重心要放在满足客户当前的需求上》，即2002年4月18日与光网络骨干员工交流会上的讲话中，任正非就曾经特别强调了这一点。

虽然任正非讲的是要满足客户的需求，但实质上不就是通过满