



中国著名企业
管理日记系列

捌

马立明 编著
中国铁道出版社

任正非 华为 管理日记

中国著名企业
管理日记系列

捌

马立明 编著
中国铁道出版社

任正非 华为 管理日记

中国铁道出版社
2011·北京

图书在版编目(CIP)数据

任正非华为管理日记 / 马立明编著. —北京: 中国铁道出版社, 2011.3

(中国著名企业管理日记系列)

ISBN 978-7-113-12309-3

I. ①任… II. ①马… 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(2010)第243042号

书 名: 任正非华为管理日记

作 者: 马立明 编著

策划编辑: 王 菁

责任编辑: 范晓婷 电 话: 010-51873150

封面设计: 彩奇风书籍设计

责任校对: 胡明锋

责任印制: 郭向伟

出版发行: 中国铁道出版社(100054, 北京市西城区右安门西街8号)

网 址: <http://www.tdpress.com>

印 刷: 三河市兴达印务有限公司

版 次: 2011年3月第1版 2011年3月第1次印刷

开 本: 700 mm×1 000 mm 1/16 印张: 25.75 字数: 407千

书 号: ISBN 978-7-113-12309-3

定 价: 39.80元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版的图书, 如有缺页、倒页、脱页者, 请与本社读者服务部调换。

电 话: 市电(010)51873170, 路电(021)73170(发行部)

打击盗版举报电话: 市电(010)63549504, 路电(021)73187

序

著名小说家余华曾经说过：“无论是写作还是人生，正确的出发都是走进窄门。不要被宽阔的大门所迷惑，那里面的路没有多长。”无论条件与压力怎样，华为技术有限公司在任正非的带领下低调而神奇地发展着，它敏捷地甩开西门子、诺基亚和阿尔卡特等全球通讯业巨头，成为仅次于爱立信的全球第二大通讯系统供应商。创立华为后，任正非曾立下一条铁律：华为永远不做通讯运营商，只做通讯设备和网络解决方案供应商。他选择了一条充满风险的自主创新、技术自立的实业之路。

也许之前你对任正非这个名字并没有一个很清晰的概念，对华为的崛起也没有很深入的认识。因为在任正非的带领下，华为这个强大的团队并不是那么高调，也从不愿意在媒体上透露自己的财富发展状况。但正是这样的默默无闻，才让异军突起的华为在被“曝光”后对公众产生了如此巨大的震撼。

任正非是一个经历过动荡岁月的人，因此，他的内心始终隐藏着一种不安。他的偏执和苦行僧似的生活是可以理解的，因为，他有过食不果腹、衣不蔽体的深刻回忆，但眼前的一切让他感到满足，更使他懂得珍惜这来之不易的成果。世界上一流的企业家几乎都具备这种特质，这便是浓厚而紧迫的危机意识。安迪·葛洛夫坚信做企业是“惶者生存”，比尔·盖茨认为“微软离破产永远只有18个月”，李建熙则发出了“三星离破产永远只有一步之遥”的呐

喊。任正非同样是从企业的发展中悟出了“生于忧患，死于安乐”的道理，但令人惊讶的是，他可以数十年如一日地思考同样一个问题，而且这个问题是让人痛苦的，那就是“失败”。曾经有人这样说过：如果有人一直回味失败的滋味，那么这个人不是愚不可及，便是个旷世奇才。如同越王勾践卧薪尝胆一般，任正非在很长一段时间内都是在危机感中度过的。

你会在《任正非华为管理日记》中看到一個最真实的任正非、最真实的华为，并从中看到繁华背后的艰辛、勇气以及创造不败神话的危机意识。

一个成功者，首先要有自己的思想和独特的处世风格，毫无疑问，任正非做到了，而且做得很好。任正非是一个值得人们追随的管理者，华为是一个值得人们借鉴的成功模式，总之，任正非和华为的成功都是一个值得当代社会去学习、去深思的榜样。

目 录

一月 January 均衡发展——抓住最短的那块木板 ▶ 1

他是一个有“灰度”的人	2	如何发挥成本优势	20
以客户为中心，以奋斗者为本	3	严冬中，保住同盟军	21
IPD、ISC 为核心的华为管理变革	4	华为有 200 多个盟军	22
果断反对完美主义	5	如果找不到光明就会荒废掉这个 时代	24
华为备受重视的研发体系中也存在 “短板”	6	不需要的地方要节约，不该省的 费用不能省	25
股权激励政策	8	要从必然王国走向自由王国	26
没有妥协就没有“灰度”	9	研发的价值体系要均衡	27
领导岗位时刻开放	10	从直线结构到矩阵结构	28
看清年轻的优势与劣势	11	拿出勇气，吸取教训：3COM 的国际 教训	30
任正非的习惯让其他高管失去了“开好车” 的机会	12	东方不亮西方亮，黑了北方有南方	31
向优秀员工倾斜——华为在报酬和待遇上 从不羞羞答答	13	技术决定企业命运	32
不要忘记英雄	15	将行政管理与业务管理相分离	33
去一线发现目标和问题	16	职业管理者的心态与行为	35
商业组织里，价值观和业绩同样重要	17	华为的可持续发展	36
需要的有限性和供给的无限性是信息 产业的软肋	18	优质的服务是均衡发展的重点	37
		总结成功经验、持续发展	38

二月 February 高效运营——对人对事负责，区分本质 ▶ 41

高效流程——全球化企业的必经 之路	42	擅自扩张，只能是自杀	52
业务流程程式化——最安全的高效操 作模式	43	“少放臭屁”——任正非“直接沟通” 的利弊	53
在华为，能力比资历重要	45	重视知识产权	54
坚决实行减人、增效、涨工资的政策	46	面对变革要有一颗平常心	55
考核应该更注重改进过程	47	进行创新式规范化管理	56
培养新进员工，打造高效团队	48	模板化是所有员工快速进步的法宝	57
向德国、日本一样重视生产制造环节	49	高速发展中看到机遇与危机并存	58
客户满意度是企业持续增长的基础	50	敢于创新，走向世界	60
		效率与品质相伴：高效、高质量	61

“高效率、高工资、高压力”的	公平建立于效率均等之上	69
“三高”企业	回报社会并不难，缓解就业压力就是	62
在低迷期，队伍不能闲下来	很好的方式	63
员工工资与效率	只有胸怀祖国才能走得更远	64
华为薄利经营	用最少的资源创造最大的财富	66
责任心决定生存空间	胜则举杯相庆，败则拼死相救	67
把产品做好，避免短期行为		68

三月 March 创新工具——自我批评和不盲目 ▶ 75

创新是华为的不竭动力	从技术创新到思想创新	76	92
不会自我批评的干部将被免职	广开言路才能提高创新的效率	77	94
管理改进——坚决反对盲目创新	华为的转型	78	95
创新是一条荆棘丛生的路，但企业的使命	创新的入口是天堂还是地狱		96
就是生存下去	创新模式——“七伤拳”还是	79	
创新要靠组织而不是个人英雄	“九阳神功”	80	97
不能因为风险的存在而不敢创新	创新与研发不会那么顺利	81	98
敢于在研发上投入	华彩 3G 业务创新成就华为霸主	82	
创意只是运营中的一环，要把每项工作	地位		100
落实到实处	从懵懂到积极创牌	83	101
“概念”需要变成具体的东西	打造服务体系金字塔	84	102
企业领袖需要有自我批判精神	坚持实施自由雇佣制度	84	104
重大决策性创新需慎之又慎	必须今天有所修正	85	104
10 年华为，不创新才是最大的风险	激活沉下去的员工	87	105
创新需要内外动力	在残酷的竞争中学习	88	107
提高企业的核心竞争力就要坚定不移	华为运营，以守为攻	89	108
摒弃单方面，全心全意对产品负责	找个合适的机会让华为上市才是	90	
持续投入，不断创新	最大的突破	91	109

四月 April 企业文化——最现实的是商业目的 ▶ 111

脱掉“草鞋”，换上“美国鞋”	华为禁止一切消磨意志的活动	112	116
顾客需要什么，华为就做什么	军队的烙印影响着任正非的价值观	113	117
资源会枯竭，惟有文化会生生不息	无论如何诚信是基石，只有做到这点	114	
一个企业需要精神力量	才能走得更远	115	118

利润源于出色服务·····	119	自动降薪，不断地向员工太平意识宣战·····	130
华为如何提升客户竞争力和盈利能力·····	120	使员工的目标远大化·····	131
商业工程师队伍——华为的核心竞争力·····	121	职务轮换与专长培养·····	132
建立全球性商业生态系统·····	122	提拔干部有两种原则·····	134
放下面子，看重目标·····	123	持续的鼓励荣誉部·····	135
我们有务虚和务实两套领导班子·····	124	为中华民族通讯产业发光、发热·····	136
削足适履·····	125	要保持对事不对人的做事制度·····	137
下一道工序是用户·····	126	做好本职工作·····	138
集体利益·····	127	重点打击主要对手——压强原则·····	139
《华为基本法》的起因·····	128	人性化管理·····	140
我们不搞终身雇佣制·····	129	华为的加班文化·····	141
		赢得客户靠能力与态度·····	143

五月 May 立足内外——内力强大，安静应对外界议论 ▶ 145

摆脱企业对人才的依赖·····	146	任正非背后看不见的财富·····	159
华为的每一段历程都充满了任正非的理念·····	146	安安静静静地应对外界的议论·····	160
当员工从很差进步到比较差·····	147	向拉宾学习，用土地换取和平·····	161
本分、低调是任正非乃至华为的一贯作风·····	148	在海外拒绝机会主义，不打价格战·····	162
忍受自己人生的悲伤才能体验到成功和幸福·····	149	“我们的研发成本只有国际公司的1/3”·····	162
历史给了我们极大的压力和危机·····	151	独特的《华为基本法》·····	163
经营要诀是经受过很多挫折和磨难后才获得的·····	152	抛弃《华为基本法》·····	165
华为这样的中国公司的崛起将是外国跨国公司的灾难·····	153	小米加步枪的时代·····	166
任正非的低调影响力·····	154	置之死地而后生·····	167
几年前对华为有所怀疑的人，今天已经找不出任何理由了·····	155	不断变革创新才能适应市场·····	168
华为的农村包围城市·····	156	从来没有救世主·····	169
华为走出去才能活下去·····	156	用技术打造出中国人的品牌·····	169
低一些，才不会被风吹倒·····	158	不对媒体负责·····	170
		把思想、目标贯彻到基层·····	171
		敬业，但要适可而止·····	172
		华为三权分立·····	173
		销售规模是必须的·····	175
		别让员工“贪得无厌”·····	175

六月 June 战略管理——缔造狼性和国际化策略 ▶ 177

没有独裁就不会有民主·····	178	中招·····	190
将来华为董事会的官方语言是英语·····	179	注重与俄罗斯的大国伙伴关系·····	191
任正非的奇思妙想——狼狈为奸组织		郑李之争·····	192
计划·····	179	企业要发展一批狼·····	193
狼行天下，从华为起，自任正非初·····	180	用毛泽东思想武装华为思想·····	194
能够让“狼”奋不顾身是有办法的		奉献的三个层次·····	195
——让员工利益均沾·····	181	以运动战度过寒冬·····	196
全员导师·····	182	国外也有焦裕禄·····	197
如果大家都认为该走那条路了，那么		与国际同行相比，华为最大的差距	
那条路就不能走了·····	183	在于管理·····	198
战略就是要有突破，而且一定要有		在自己的队伍里培养精英·····	199
组织目标·····	184	在沙漠中找绿洲·····	200
清理股权运动·····	185	引进“丙种球蛋白”·····	201
华为的“床垫文化”·····	186	与竞争对手手拉手·····	202
毛泽东不会开枪·····	187	华为 3COM 的前世今生·····	203
赌徒“任疯子”·····	188	做出产品，否则跳楼·····	204
任正非攻防有术，华为“虎口夺食”·····	189	打击港湾——绝不手软·····	205
奉陪到底，华为全身而退，对手		群狼吓退狮虎·····	206

七月 July 利润法则——有效、有序的程序控制 ▶ 209

名牌企，提高市场占有率·····	210	华为军事化管理·····	221
华为不追求利润最大化，只要求利润保持		华为的专家价值·····	222
在一个合理的尺度上·····	210	好的制度要比批评员工有效得多·····	223
华为注重成本控制·····	212	高绩效的服务文化·····	223
融资管理对企业的发展至关重要·····	213	既要有成本优势又要有利润·····	225
对现金流要有足够的重视·····	214	华为绝地反击·····	226
浪费是以死亡为代价的·····	215	要领先但要适度·····	226
从无序到有序的营销渠道·····	216	竞争要有理性·····	227
懂得规则才有发言权·····	217	将 3G 进行到底·····	228
如果要顾全每个功臣的历史，那么华为		IT 微利时代的新出路·····	229
就会灭亡·····	218	放长线钓大鱼·····	230
满腹学问，在华为讲不出来就是		华为不断发展强国产业·····	231
没有学问·····	219	华为的利益链·····	232
丰厚的薪酬是为了更好的工作与生活·····	220	像军人一样·····	233

要完善华为的价值链·····	234	培养客户服务，华为才有利润可赚·····	237
先有大家，才有小家的存在·····	235	“化友为敌”背后的商业逻辑·····	238
榜样的力量·····	236	华为入谿出一切只为订单·····	239

八月 August 发展步伐——没有成功，只有成长 ▶ 241

科学的入口就是地狱的入口——走进华为	242	做中国 CMM 的领头羊·····	257
就是走进坟墓·····	242	华为与中兴的博弈·····	258
企业文化的实质就是管理·····	242	华为主力移师海外·····	259
作为领导首先要做正确的事，然后再正确	243	背靠华为好乘凉·····	260
地做事·····	243	成长第一战略，而不是利润最大	261
三流的产品卖出一流的市场·····	244	战略·····	261
成为一流的接入网供应商——不想灭亡	245	尽职尽责做好“成长”工作·····	262
就要世界领先·····	245	C&C08 机是华为撬动市场的支点·····	263
从后行者到领头羊再到佼佼者·····	246	向终端产品延伸·····	264
倒下四拨人才能起来一块市场·····	247	发挥自己的优势就行了，不必做到	265
“寒门”企业的崛起——知识和技术的	248	完美·····	265
紧密结合·····	248	业精于勤，这是进步的基础·····	266
从“信息产业因为思科而改变”到“思科	249	保持合理的增长速度，才能永葆	267
因为华为而改变”·····	249	活力·····	267
崇尚“知识就是力量”·····	250	消耗最慢的才能坚持到最后·····	268
让研发痛一痛·····	251	能活下来就是胜利·····	269
核心还是发展·····	252	珍视经验，求得成长·····	269
三年之内华为必定上市·····	253	供应商与客户同样重要·····	270
“巨大中华”——四足鼎力·····	254	不合理的制度要修改过后才可	271
无为而治——管理最高境界·····	256	不遵守·····	271

九月 September 商战秘籍——技术自立，企业方强 ▶ 273

华为的核心竞争力——技术·····	274	技术领先半步·····	281
研发——利益与风险同在·····	275	不可一味的技术崇拜·····	282
选择客户需要的研发项目·····	276	危险的技术创新·····	283
小灵通不是失误·····	277	技术适合市场，华为第一·····	284
豪赌 3G·····	278	华为抢跑中国电信 40G·····	285
除了技术研发，中国别无选择·····	279	要想成为行业专家就要将技术与业务	286
产品研究的助推器——正确的决策·····	280	结合起来·····	286

从技术立本到工程商人	287	技术管理的难度不亚于研发	296
GSM 颠覆国外技术垄断	288	产品怎样做, 不再是研发说了算	297
技术巨头也难逃厄运	289	不要因暂时的成败论成功	298
技术, 卖出去才有价值	290	品牌 = 技术 + 服务 + 宣传	299
技术商业化才是出路	291	核心技术就是生命	300
怎样做研发, 本身就是一门学问	292	潜力重于能力	301
从技术驱动到市场驱动	293	走出去的是帅才, 留下来的也是英雄	302
研发协作跨部门	294	上下同心, 营造一种归属感	303
技术拿来主义——对外合作是一种趋势	295		

十月 October 危机控制——华为的冬天会来也会去的 ► 305

李一男的出走让任正非看到了“狼性” 的后遗症	306	向 IBM、百度等学习危机意识	318
迎接挑战, 苦练内功, 迎接春天的 到来	306	寻访日本企业“过冬”秘诀	319
任正非在危机感中度日如年	307	其实冬天是可爱的并不是可恨的	320
北国之春	308	只要队伍不散, 就有机会	321
3 000 多名尖子的出走, 华为也会 摇摇欲坠	309	“令行禁止”的执行力	322
等待 3G 牌照下发最苦的企业	310	“华为模式”的极限与挑战	323
惶者生存	311	冲锋势头隐藏的危机	324
现在是春天, 离冬天也不远了	312	标准的华为人为	325
“杯酒释兵权”——一个人也应该有 危机感	313	成功占领欧洲市场	326
繁荣背后存在危机	314	初涉美国的风险	327
没有预见, 没有预防, 就会被冻死	315	军人的孤独	328
冬天的寒冷是社会的净化过程, 谁也 逃不掉	316	只有改良, 没有革命	329
集体大辞职	317	抢先战略的实施	330
		时刻警觉: 创业难, 守业更难	331
		剪刀加糨糊思维的枷锁	332
		心如止水的领导气质	333
		风口浪尖上的抉择	335
		自己成就的奴隶	336

十一月 November 人才团队——华为打造的营销铁军 ▶ 337

英雄的色彩应该被淡化	338	利润和报酬保持一致	353
收购港湾让李一男回归	339	员工忧郁症怎样面对	354
是 70% 以上的员工推动了华为的 前进	340	新同事关系	355
一个能顶 10 000 个用的人才	341	待遇标准仅是中国业界最佳的八成	356
群体接班思想	342	只争人才	357
华为工程师的任职资格体系	343	男女一律平等	358
茶壶里煮熟的饺子不是好饺子	344	北京研究所——技术里程碑	359
烧不死的鸟就是凤凰	345	干部从基层实践中来	360
商业工程师的诞生	346	真正的专家要源于一线	361
能工巧匠是企业的宝贵财富	347	强调团队协作精神	362
硬汉的柔情——《怀念杨琳》	348	强化管理层和员工内部竞争机制	363
人才是最宝贵的财富	349	人的能力的管理	364
实行同等贡献，同等报酬的原则	350	培训不能改变员工素质，但能提升 能力	365
额外报酬	351	商业工程师的事业是满足人们的需要	366
引入薪酬体系控制制度	352	运用低价打压对手	367

十二月 December 精准眼光——长远的预测不适合企业 ▶ 369

脱胎换骨，做个踏踏实实的人	370	把眼前的小客户当成上帝	385
华为“80 后”	370	重赏之下必有勇夫	386
辞退写“万言书”的人	372	领先或灭亡	387
对默默有奉献的人心怀景仰	373	没有院士，只有院士	388
人力资本增值优于财务资本增值	373	华为的大门随时敞开	388
华为立志服务社会	374	有一天，华为也会充满淤泥	390
我的水平为什么比你们高	375	考核制度督促员工进步	391
领导要注重创造远景和战略	376	华为制度化用人	392
没有夕阳产业只有夕阳企业	377	华为的培训制度	393
华为公司的愿景	378	中学为体，西学为用	394
市场体系要有长远的眼光，要建立 与客户之间的联系	379	永远在思想上艰苦奋斗	395
信息产业将成为一个传统产业	380	伟大的成就来自于点滴的进步	396
华为“接班人”迷局	381	以市场需求为导向	397
反对空洞的预测好理想	382	加强员工队伍培训是一项长期的 任务	398
培养超越自己的接班人	383	变革财务管理为国际化	399
华为接班人只能从内部产生	384		

一月 January

均衡发展——抓住最短的那块木板

均衡发展在企业发展过程中所起到的重要性已经受到很多管理者的重视，一个组织不怕存在缺陷，但是如果劣势与优势之间相差太大，就会对企业产生致命性的威胁。对于木桶来说，最短的那块板越长，装的水才能越多；对于企业来说，最严重的缺陷越优越，企业的竞争力才会越强。华为要想均衡发展就要抓住企业最短的那块板。

一个清楚的方向，是在混沌中产生的，是从灰色中脱颖而出，方向是随时间与空间而变的，它经常又会变得不清楚。并不是非白即黑、非此即彼。合理地把握合适的“灰度”，是使各种影响发展的要素，在一段时间内和谐，这种和谐的过程叫妥协，这种和谐的结果叫“灰度”。

——任正非语录

★ 任正非管理智慧

在华为的核心价值观中，有一条非常重要的标准，那就是开放与进取。针对这一条，华为管理层在进行行政治理团队的讨论时，有很长时间都存在着争议。华为是一个具有较强自主创新能力的公司，开放对于他们来说真的就那么重要吗？

当取得成功之后，人们总是会变得越来越自信，这种自信会逐渐发展成一种自满，事实上，这何尝不是一种越来越自闭的表现？因此，任正非一直强调开放，向更多的先进企业学习，这样华为才会有更新的目标，才会有真正的自我审阅，才会有时代的紧迫感。所以，任正非在管理上坚持实施“灰度”管理。他认为，一个领导人就需要具备适当的“灰度”，而且清楚的方向来自于“灰度”，而坚定不移的正确方向则来自于“灰度”、妥协与宽容。

纵观中国历史上的变法，虽然各种变法对当时的社会进步产生了非常大的影响，然而，其结果大多都没有达到变革者的理想状态。任正非认为当时的变法者在面对自身所处的时代环境时，他们的变革太过激进、太过僵化，冲破阻力的方法也过于苛刻。假如那些变法者能够用较长的时间进行实践，收到的效果也许会好许多。他们之所以没达到自身所期望的理想状态，就是因为缺少“灰度”。前进的方向需要始终坚定不移，但却不必是一条直线，它可以是不断左右摇摆的曲线，甚至还可以画出一个圈。但是，当人们离得远一些或者粗一些来看的话，它的方向却始终指着前方。

按照这一“灰度”理论，任正非提出了正现金流、正利润流、正人力资源效率增长，以及通过分权制衡的方式，将权力通过授权、行权、监管的方式，授权给直接作战部门的管理方法，这无疑是一种创新式的变革。而在华为的这

次变革中，可能各个部门之间在协作问题上都会产生矛盾，但是，任正非却认为这种矛盾的存在恰恰可以令华为内部变得更为包容、更具团结性。

★ **管理心得**·当一个企业发展到一定程度之后，企业内部势必会产生一种自满情绪。在自满不断形成的氛围中，就会失去前行的方向，思想也会变得混浊。这时，就需要领导者及时实施“灰度”管理，这样才能指引企业朝着更好的方向发展。

1月2日··以客户为中心，以奋斗者为本

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。华为主张在员工，顾客与合作商之间形成利益共同体。努力探索按生产要素分配的內部动力机制。

——任正非语录

★ 任正非管理智慧

华为的企业文化是：以客户为中心，以奋斗者为本。只有帮助客户得到利益，华为才能在利益的链条上找到自己的位置；只有真正了解到客户的需求，了解客户的压力与挑战，并为其提供满意的服务，才能使客户与企业实现共同成长与合作的目标，才能使企业得到长久的发展。

任正非曾经在一次市场部年终大会上发表讲话说：“二十年来，我们在研发、市场、服务、供应、财经管理、监控审计、员工的思想教育等方面都得到了较大的成功。我们也已经在全球化竞争中奠定了基础，我们正在走向提高科学管理的能力，提高动作运行的效率，合理降低内部成本，适度改善报酬与考核机制，促进新生的优秀干部快速长成的道路上。但是，以什么为我们的工作纲领，以什么为我们的战略调整的方向呢？我们在经历长期艰难曲折的历程中，悟出了华为的企业文化，这是我们一切工作的魂。我们要深刻地认识它、理解它。”

任正非还说，企业应当坚持为客户做好服务，这也是一切工作的指导方

针。通过二十多年的持续努力，华为在不知不觉间，建立了以客户为中心的价值观，并不断应客户所需，开发出一系列产品，以满足客户需要。

★ **管理心得·做企业**，首先要做的就是处理好企业与顾客、员工之间的关系。一个优秀的企业不仅要将矛盾的对方关系转化为合作协调关系，使各种矛盾关系转变成利益共同体，将矛盾转变成动力，而且还要对客户负责。这样做的道理非常简单：客户的利益就是企业利益实现的大前提，只有通过让客户利益与权益得到保障的方式，企业才有机会在竞争激烈的商战中生存下来，并获得与自身付出相对等的利益。

1月3日 · · IPD、ISC为核心的华为管理变革

持续管理变革，实现高效的流程化动作，确保端到端的优质交付。

——任正非语录

★ 任正非管理智慧

从1998年起，华为便开始实行从“游击队”向“正规军”转变的管理变革。在这一次转变中，其中最核心的就是建立产品开发管理机制，即IPD——集成产品开发；运营管理机制，即ISC——集成供应链以及人力资源管理机制。

从华为对产品的具体研发过程中所获得的认识与具体实践，公众可以清晰地看到任正非对企业发展规律的理解在不断地得到深化。华为在创办之初，就是靠代理其他厂家的产品起家的，随着不断的发展，他们开始自主开发具有本企业特色的产品，这在当时是大多数企业都很难做到的事情。接下来，华为将交换机产品所得的利润全都投入到光网络产品与智能网产品。在得到收益之后，又将这些利润继续投入到无线通信产品中去。以一个产品的成功推动下一个产品的成功，这种接力式的研发思路使华为得到了迅猛的发展。

不过，当时的华为所面临的最大困难是如何去掌握产品开发的规律，以使自身具备持续高效的研发能力。不仅如此，华为还急需建立一套先进的、规范

的研发管理体系，只有通过这些机制来保障产品开发，才能不断取得成功。而华为投资超过10亿元人民币、耗时五年研制成功的IPD，正是为实现这种高效的研发机制而进行的先期准备。

★ **管理心得**·企业若是没有了危机意识，就会面临危机。企业只有时刻保持危机意识，才能迎来生机。而衡量一个企业是否具有危机意识，关键要看它在面对环境变化时所产生的行动力，这种行动力维系着整个团队的成长与创新。如果企业只是满足于过去的成就，就很难关注竞争环境的变化，并因此而丧失危机意识。一旦缺乏危机意识，企业的变革意识就会变弱，创新的动力也会随之下降，长此以往，整个企业就会停滞不前，直至被市场所淘汰。

1月4日··果断反对完美主义

如果我们用完美的观点去寻找英雄，是唯心主义。英雄就在我们的身边，天天和我们相处，他身上有你值得学习的地方。我们每一个人的身上都有英雄的行为。当我们任劳任怨，尽心尽责地完成本职工作，我们就是英雄。当我们思想上艰苦奋斗，不断地否定过去；当我们不怕困难，愈挫愈勇，您就是您心中真正的英雄。我们要将这些良好的品德坚持下去，改正错误，摒弃旧习，做一个无名英雄。

——任正非语录

★ 任正非管理智慧

华为一直都很反对完美主义，他们对职业进行了如此定义：在同一时间、同样的条件，做同样的事情所需要的成本更低。如果在市场竞争中，对手优化，而自己不优化，等待自己的将是死亡。任正非曾经拿思科与爱立信在内部人员管理上的水平与华为做了对比。他认为，思科的创新能力和爱立信高水准管理，都是华为所不及的。要想缩短这些差距，就必须持续地改良企业的管