

华为教父的管理思想与商道真经
中国最神秘、低调企业家的商业传奇
众多中国企业家竞相学习的完美标杆

任正非

谈

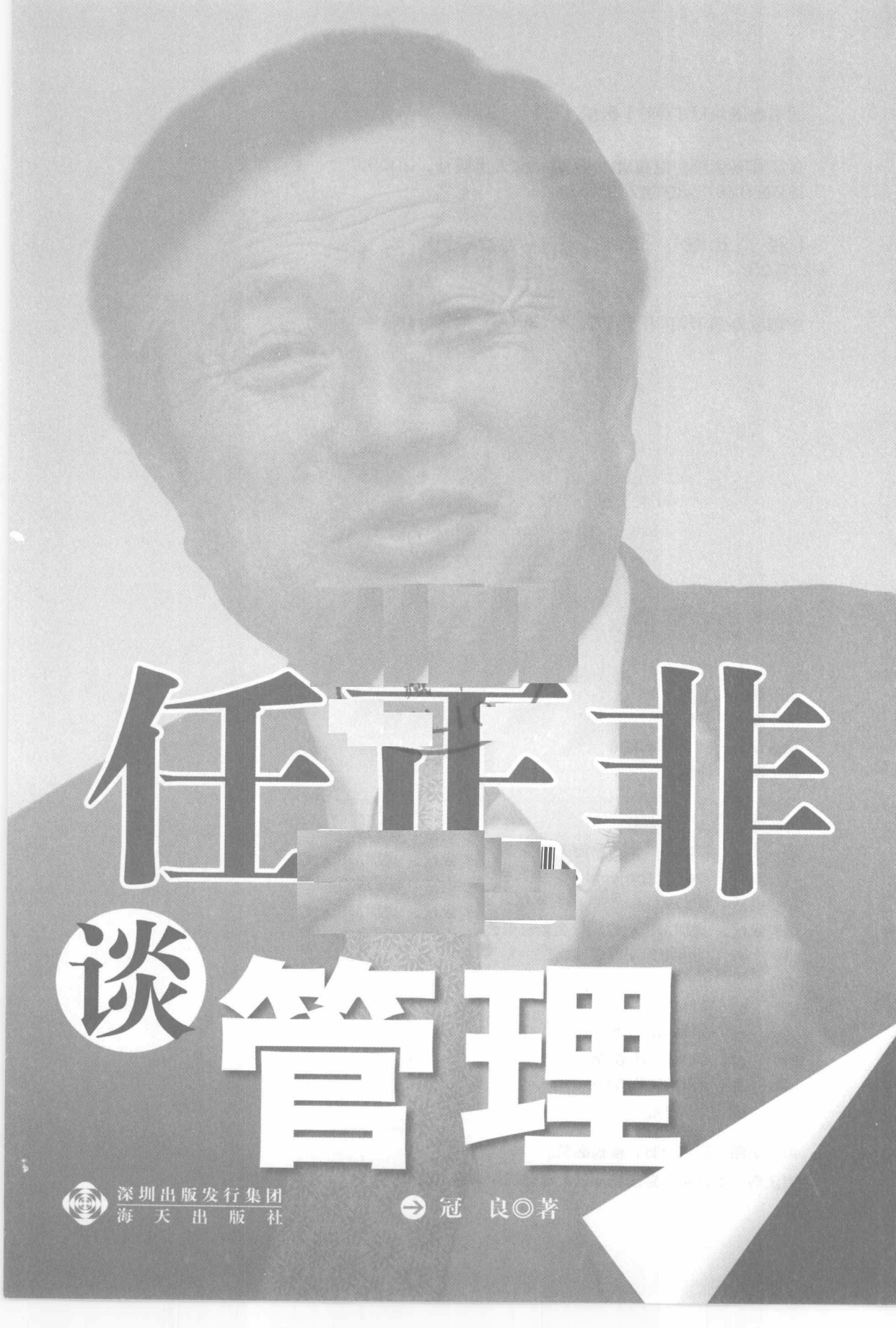
管理



深圳出版发行集团
海天出版社



冠良◎著



任正非

谈

管理



深圳出版发行集团
海天出版社

→ 冠良◎著

图书在版编目 (CIP) 数据


任正非谈管理/冠良著.—深圳:海天出版社,2009.7
ISBN 978-7-80747-553-8

I. 任… II. 冠… III. 企业管理—经验—中国 IV.
F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字 (2009) 第056484号

任正非谈管理

RENZHENGFEI TAN GUANLI

出品人 陈锦涛
出版策划 毛世屏
责任编辑 张绪华
装帧设计  斯迈德设计
责任技编 钟愉琼

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
订购电话 0755-83460137 (批发) 83460397 (邮购)
版式设计 深圳市斯迈德设计企划有限公司 (0755-83144228)
印 刷 湖南省地质测绘印刷厂
印 张 16.5
字 数 190千
开 本 787mm×1092mm 1/16
版 次 2009年7月第1版
印 次 2009年7月第1次
定 价 39.00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。

1987年，43岁的退役解放军团级干部任正非，与几个志同道合的中年人，以凑来的2万元人民币创立了华为公司。在短短20年时间内，任正非领导下的华为迅速成长为销售规模近100亿美元的中国籍跨国公司，成为中国企业走向全球化的标杆。

2005年，任正非入选《时代周刊》全球“建设者与巨子”100名排行榜。《时代周刊》的评价说，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。

2006年美国《新闻周刊》更认为，尽管创立者任正非一直保持低调，华为已经与电讯业的国际几大巨头北方电讯、朗讯科技、阿尔卡特、思科系统站在同一水平线开展竞争，而且它常常可以从它们中间赢得更多网络运营业务。

2008年12月，任正非荣膺《中国企业家》杂志“2008年度25位最具影响力的企业领袖”终身成就奖，感觉虽然有点迟到，但确实是众望所归。任正非以自己沉默的力量，影响了华为公司，影响了中国的企业和企业家，也正在影响着全球的通讯行业。

任正非无疑是华为取得成功的最重要因素。作为华为的创始人与领导核心，任正非是个传奇人物。越低调就越传奇。他大隐于市，冷面处世，从不面对公众或媒体，至今没有多少外界人见过他的真面目。

任正非对赞誉漠然处之，挂在嘴边的话最多的是“萎缩、破产一定会到来”。任正非集企业家与思想家一身。在20多年的经营生涯里，任正非通过他的文字，将诸如“华为的冬天必将到来”、“活下来才是真正的出





路”、“对事负责，而非对人负责”、“东方不亮西方亮”等企业经营与内部管理的思想深刻地烙印在华为人的脑海里，尤其在企业面临着重大危机之时，任正非的这些文章起到了非常重要的引领和鼓舞作用，最终渡过了一次又一次的难关，这在中国乃至世界上都是非常罕见的。

任正非是中国企业界出色的“精神教父”，一篇篇警世名作成为业界争相传颂的“圣经”。任正非就是这样的企业家，这样的圣人。他和他的企业不应该被神化，或被妖化，尽管今天他和华为仍然保持低调，尽管有关他和华为的消息总是轻易被媒体爆炒，我们仍然希望通过这本书，全面而深入地剖析任正非关于管理思想、经营策略、人才战略、企业制度建设与管理、客户服务与营销战略、国际化战略、企业文化和核心价值观等的思索和探求，辅之以精彩的背景介绍和理性分析。

任正非认为，管理企业的最高境界是“无为而治”。他说：“慢慢淡化了企业家对它（企业）的直接控制（不是指宏观的控制），那么，企业家的更替与生命终结，就会与企业的命运相分离了。长江是最好的无为而治，不论你管不管它，都不废江河万古流。”

任正非经常向部下们灌输这样一种思想，即“唯一可以依存的是人”。“华为唯一可以依存的是人。当然是指奋斗的、无私的、自律的、有技能的人。如何培养造就这样的人，是十分艰难的事情。”

任正非认为，对于大量的基层和中层管理人员，要坚持“从实践中来”的选拔原则。“现在我们需要大量的干部，干部从哪里来？必须坚持从实践中来。如果我们不坚持干部从实践中来，我们就一定会走向歧途。”

许多人认为，任正非“架子”很大。这是很多官员、企业家、专家、记者在碰了无数钉子后得出的结论。但是，有一个群体却是例外，他们可以很容易就见到任正非，那就是华为的客户。即便是一个很小的客户，任正非也会亲自去接见。“我不是不见人，我从来都见客户的，最小的客户我都见。”

创新意识是华为成功的基石。在中国，华为是少数几个在创立之初就重视创新的企业。任正非把创新看做是企业的灵魂，是使企业产生核心竞



争力和保持企业核心竞争优势的至关重要的因素。任正非表示：“在实践中我们体会到，不冒风险才是企业最大的风险。只有不断地创新，才能持续提高企业的核心竞争力，只有提高核心竞争力，才能在技术日新月异、竞争日趋激烈的社会中生存下去。”

长久以来，在很多人眼里任正非是强势、专断的，在管理手段上也是比较激进的。而实际上，在公司整体运作中，任正非一直主张进取而不盲动，稳健而不保守。对此，任正非说：“在管理上，我不是一个激进主义者，而是一个改良主义者，主张一点点地改，主张不断地管理进步，不主张大刀阔斧地改革。”

任正非将企业生存放在了公司目标的第一位，并将其传递到了每一位华为人那里，成为全体华为人每天必须面对和思考的命题。“对华为公司来讲，长期要研究的是如何活下去，寻找我们活下去的理由和活下去的价值。活下去的基础是不断提高核心竞争力，而提高企业竞争力的必然结果是利润的获得，以及企业的发展壮大。这是一个闭合循环。”

2007年9月，任正非再次警示华为人：“活下去，仍然是我们唯一的目标。有些人认为，华为已经那么大规模了，在很多领域都有了相当的实力，‘活下去’不再是一个问题；还有些人认为，可以暂时歇口气，甚至认为不需要艰苦奋斗了。事实上，过去两年中通信业发生了企业之间的兼并，国内一些明星企业由于不适应‘气候’的变化而苦苦挣扎或一夜之间轰然倒下……这些例子警示我们——活下去，仍然是华为唯一的追求，我们不能有片刻的放松。”

《任正非谈管理》精心整理了任正非众多精彩的创业语录与管理言论，让读者很容易就能直入任正非的内心，感受其传奇人生的经验与教训总结；倾听任正非的深邃思想的教诲，感受其战略与管理的真谛。因此，在某种意义上可以说，在当前的有关描写任正非的书中，这是一本最值得读者一读的书，也是距离任正非最近的一本书。

《任正非谈管理》定位为职业经理人、管理者、企业家的行动指南；企业培训、员工学习管理经验的必备读物；创业者、年轻人的励志读本；领导者、成功者的决策参考。

第一章	“无为而治”：管理企业的最高境界 ——任正非论管理思想 / 1
	管理企业的最高境界 / 3
	对事负责，而非对人负责 / 4
	聚焦：只做自己最擅长的事 / 7
	小改进、大奖励，大建议、只鼓励 / 10
	控制成本，健康成长 / 12
第二章	管理改良，均衡发展 ——任正非论管理变革 / 17
	持续不断的管理进步 / 19
	抓短板：实现均衡发展 / 21
	职业化管理：从人治到法治 / 24
	向先进学习——流程再造 / 28
	“激活沉淀层” / 38
第三章	干部路线：干部要从实践中来 ——任正非论干部选拔、任用与管理 / 45
	举贤不避亲 / 47
	干部要从实践中来 / 48
	岗位轮换激发企业活力 / 51



终结英雄时代 / 54

延伸阅读一：任正非谈干部选拔政策 / 59

延伸阅读二：任正非谈干部队伍整改 / 63

第四章 人力资本增值目标优先于财务资本增值目标 ——任正非论人力资源管理 / 65

人力资本增值大于财务资本增值 / 67

不搞终身雇佣制 / 71

以贡献定报酬 / 74

提供有竞争力的薪酬待遇 / 76

量化考核：用数据说话 / 78

直面员工忧郁症 / 80

第五章 贯彻末位淘汰制 ——任正非论企业制度建设与管理 / 85

《华为基本法》 / 87

贯彻末位淘汰制 / 90

职业资格认证体系 / 93

延伸阅读：任正非谈怎样做秘书 / 97

第六章 为客户服务是华为生存的唯一理由 ——任正非论客户关系管理 / 103

为客户服务是华为生存的唯一理由 / 105

客户需求：华为发展原动力 / 108

“客户无大小” / 111

第七章 不创新才是最大的风险 ——任正非论产品研发与营销攻略 / 115

创新是华为发展的不竭动力 / 117



走自主研发之路 / 121
在“拿来主义”上的产品创新 / 124
技术开发：只领先竞争对手半步 / 126
高投入才有高产出 / 128
技术市场化，市场技术化 / 131

第八章

国际化：拒绝机会主义

——任正非论国际化战略与管理 / 133

“东方不亮西方亮” / 135
学习拉宾“以土地换市场” / 140
拒绝机会主义 / 144
构建有国际优势的价格 / 147
牢牢握住知识产权“命脉” / 150
“国际化的队伍” / 154

第九章

为过冬准备好棉袄

——任正非论危机意识与过冬策略 / 159

活下来才是真正的出路 / 161
危机意识要传递到每一个人 / 165
华为总是在冬天 / 169
为过冬准备好棉袄 / 174

第十章

华为没有成功，只是在成长

——任正非论成败与生存法则 / 177

低调：避免树大招风 / 179
成功要靠艰苦奋斗 / 181
失败是一种光荣 / 186
没有成功，只是在成长 / 187





第十一章 “唯有文化才会生生不息”

——任正非论企业文化 / 191

“唯有文化才会生生不息” / 193

踏踏实实的学习型文化 / 195

进步的利器：自我批判 / 198

第十二章 华为的红旗到底能打多久

——任正非论华为的核心价值观 / 203

核心价值观是什么 / 205

“成为世界级领先企业” / 206

员工：华为最大的财富 / 209

“发展核心技术体系” / 212

“结成利益共同体” / 214

第十三章 “我的父亲母亲”

——任正非论个人情感与思想 / 219

“我的父亲母亲” / 221

崇尚“知识就是力量” / 224

“硬汉柔情” / 227

毛泽东思想印记 / 230

附录一：任正非精彩语录 / 233

附录二：不要试图做完人 / 236

附录三：任正非个人档案 / 246

参考文献 / 248

后 记 / 249

▶ 第一章 ◀

“无为而治”：管理企业的最高境界

——任正非论管理思想

慢慢淡化了企业家对它（企业）的直接控制（不是指宏观的控制），那么，企业家的更替与生命终结，就会与企业的命运相分离了。长江是最好的无为而治，不论你管不管它，都不废江河万古流。

管理企业的最高境界

无为而治是我国传统文化的核心思想之一。老子曰：“道常无为，而无不为”，“治大国如烹小鲜”；孔子认为古代圣王舜就是无为而治的典范：“无为而治，其舜也欤。夫何为哉？恭己正南面而已矣。”以德行天下反映了儒家“无为而治”的思想。这其中都蕴含了中国传统的哲学智慧。

“无为”并非什么都不做，而是要遵循大千世界的规律，尊重人的个性。

任正非认为，管理企业的最高境界是“无为而治”。一些国际知名的大公司，老板整天打高尔夫球，公司却能持续健康地发展。这就是任正非希望达到的“无为而治”的管理境界，即“无为而治”就是企业不需要人为控制，也能自行达到既定目标。通过内在控制来激发员工的工作热情，达到自我控制、自我管理。在新经济形势下，一个企业的每一个成员都能自发地、自觉地按照规范和目标行事，发挥自己的潜力，维护企业的利益，努力实现企业目标。

慢慢淡化了企业家对它（企业）的直接控制（不是指宏观的控制），那么，企业家的更替与生命终结，就会与企业的命运相分离了。长江是最好的无为而治，不论你管不管它，都不废江河万古流。

任正非希望华为犹如奔流到海不复回的长江水一样，不需要领导者整天疲于奔波，能够自动地、势不可挡地走向成功。

我相信这些无生命的管理，会随着我们一代又一代人的死去而更加丰富、完善。几千年以后，不是几十年，这些无生命的管理体系就会更加完善，同时又充满活力，这就是企业的生命。



所谓“无生命的管理”，就是引进国外的先进管理经验，任正非希望在华为，每个职业管理者都能在一段流程上进行规范化的运作。

我们将逐步引入西方公司职业化的待遇体系，如工资、奖金、期权、期股……，都是回到让职业管理者默默无闻、踏踏实实地工作上去。我们实现了这些，高层更不应成为英雄。这就是无为而治的基础。

要达到任正非所讲的“无为而治”，就必须在组织内部形成自我完善、持续提高效率和质量、降低成本的自动循环机制。

我们要逐步摆脱对技术的依赖，对人才的依赖，对资金的依赖，使企业从必然王国走向自由王国，建立起比较合理的机制。

实现无为而治，不仅是管理者实现“从心所欲不逾矩”的长期修炼，更重要的是我们的价值评价体系的正确导向，如果我们的价值评价体系的导向是不正确的，就会引发行为英雄化。行为英雄化不仅仅是破坏了公司的流程，严重的还会导致公司最终分裂。在这个问题上我认为高级干部的价值评价体系导向比个人修炼更重要。个人修炼当然也重要，但小草再怎么浇水也长不成大树，如果价值评价体系不正确的话，那我们的导向体系就错了，我们公司就永远发展不起来。



对事负责，而非对人负责

企业的发展有其内在的规律性，是不以人的意志为转移的。但所有成功企业在其生命发展过程中都深刻地体现着一个规律，即它的生命活动总是基于对事负责制，而不是对人负责。但这个规律并不是一开始就形成的，而是企业在长期发展过程中通过不断地实践逐步摸索出来的。

在企业初创时，由于企业的制度、运作流程不健全，企业管理更多地表现为对人负责制。但是，当企业发展到一定规模后，就必须依靠流程来进行运作，最大程度地减少对“人”的依赖。

我们实行的是干部对事负责制，而不是对人负责制。对人负责制会滋生一些不良风气。否则就会使很多人说假话，拉拉扯扯，封官许愿，袒护问题，以人划线……一系列毛病都会在我们这个队伍中出现。

做事情一定要坚持对事不对人的原则。谁说得对，就听谁的。因为个人之间矛盾影响公司工作的，两个人都要降职降薪，公司不会花时间研究谁对谁错的问题。不允许私下议论公司的是是非非，所有的意见都要当面提出来。坚决杜绝背后传闲话、碎嘴的习惯。我们的团队中绝对不能容忍长舌妇的存在。

为什么我们要强调以流程型和时效型为主导的体系呢？现在流程上运作的干部，他们还习惯于事事都请示上级。这是错的，已经有规定，或者成为惯例的东西，不必请示，应快速让它通过去。执行流程的人，是对事情负责，这就是对事负责制。事事请示，就是对人负责制，它是收敛的系统。我们要简化不必要确认的东西，要减少在管理中不必要、不重要的环节，否则公司怎么能高效运行呢？现在我们机关有相当的部门以及相当的编制在制造垃圾，然后这些垃圾又进入分拣、清理，制造出一些人的工作机会。制造这些复杂的文件，搞了一些复杂的程序及不必要的报表、文件，来养活一些不必要养活的机关干部，机关干部是不能产生增值行为的。我们一定要在监控有效的条件下，尽力精简机关。

华为从1996年开始进行以流程型和实效型为主导的管理体系建设，但很多干部仍然没有改变以前对上级领导负责的心态，凡事都汇报请示，导致办事效率低下。

华为由于短暂的成功，员工暂时的待遇比较高，就滋生了许多明哲



保身的干部。他们事事请示，僵化教条地执行领导的讲话，生怕丢了自己的乌纱帽，成为对事负责制的障碍。对人负责制与对事负责制是两种根本（不同）的制度，对人负责制是一种收敛的系统。对事负责制是依据流程及授权，以及有效的监控，使最明白的人具有处理问题的权力，是一种扩张的管理体系。而现在华为的高中级干部都自觉不自觉地习惯于对人负责制，使流程化IT管理推行困难。

任正非对那些只会明哲保身的人，即为了保住自己的利益而只对人负责的人深恶痛绝。他说：

在本职工作中，我们一定要敢于负责任，使流程速度加快，对明哲保身的人一定要清除。华为给了员工很好的利益，于是有人说千万不要丢了这个位子，千万不要丢掉这个利益。凡是要保自己利益的人，要免除他的职务，他已经是变革的绊脚石。在过去的一年里，如果没有改进行为的，甚至一次错误也没犯过，工作也没有改进的，是不是可以就地免除他的职务。他的部门的人均效益没提高，他这个科长就不能当了。他说他也没有犯过错啊，没犯过错就可以当干部吗？有些人没犯过一次错误，因为他一事情都没做。而有些人在工作中犯了一些错误，但他管理的部门人均效益提升很大，我认为这种干部就要用。对既没犯过错误，又没有改进的干部可以就地免职。



就在此时，随着华为国际化战略的实施，使任正非深刻地体会到华为在国际舞台与电信巨头竞争时，而反映出在管理上的巨大差距。

1997年，任正非邀请日本神户钢铁公司的岩谷真弓女士到华为对市场部管理者进行培训。培训结束之后，岩谷女士对时任副总裁的孙亚芳坦率地指出了华为存在的7大问题。其中的核心问题就是华为管理效率和劳动生产率太低，尤其与日本同类公司相比更甚，以签订商务合同为例，华为与客户签约所花费的时间是日本平均水平的5倍。

这种差距对华为的高层管理人员触动很大。任正非意识到，如果华为

还要继续这种粗放型的管理，只对人负责，不讲求效率，那么，不用等到电信行业的“冬天”到来，华为就会因为自己的低效低能先被自己打败了。

为了提高企业整体运转效率，真正做到对事负责，任正非开始着手完善华为的内部流程体系。所谓流程，通俗地说，就是被固化下来的做一件事情的先后顺序。在任正非看来，没有流程，势必以对人负责来维系企业的运作。

我们让最有责任心的人担任最重要职务：到底是实行对人负责制，还是对事负责制，这是管理的两个原则。我们公司确立的是对事负责的流程责任制。我们把权力下放给最明白、最有责任心的人，让他们对流程进行例行管理，高层实行委员会制，把例外管理的权力下放给委员会，并不断地把例外管理，转变为例行管理。流程中设立若干监控点，由上级部门不断执行监察控制，这样公司才能做到无为而治。

在任正非看来，梳理公司整个经营管理流程，提高整体运作效率，是华为势在必行的头等任务。而确定“对事负责”则是整个系统改进工作中一项非常重要的制度，如果不能实现这一点，华为的前途将令人堪忧。

聚焦：只做自己最擅长的事

多元化和专业化是企业制定战略时候的一个重要决策点，同时也是非常困扰企业决策者的一个问题。在中国企业界一直以来都对一个问题争论不止。很多企业家始终都坚持走专业化的道路，并着重强调聚焦战略。太阳的能量比一束激光不知大多少倍，却不能穿透一张纸，而激光却可以穿透一块钢板。把有限资源集中起来，产生巨大的能量，这就是聚焦的作用。聚焦战略告诉我们最大的聚焦往往就是最大的成功。

