

任正非华为管理精华系列

任正非： 致新员工书

华为公司30年来核心用人机密，重磅披露

易小冬◎著



LETTER TO NEW EMPLOYEES

揭秘世界一流企业的用人法则、工作准则

凝聚了华为公司最新管理成果与思想精华，
对倍受追捧的华为员工内训课进行了全方位的解读。

 海天出版社（中国·深圳）

任正非华为管理精华系列

任正非： 致新员工书

易小冬◎著



LETTER TO NEW EMPLOYEES

海天出版社（中国·深圳）

图书在版编目 (CIP) 数据

任正非：致新员工书 / 易小冬著. — 深圳：海天出版社，2018.6

(任正非华为管理精华系列)

ISBN 978-7-5507-2213-2

I. ①任… II. ①易… III. ①通信企业—企业管理—职工培训—经验—深圳 IV. ①F632.765.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第284411号

任正非：致新员工书

RENZHENGFEI: ZHI XINYUANGONG SHU

出品人 聂雄前
责任编辑 张绪华 杨华妮
责任技编 梁立新
封面设计 元明·设计

出版发行 海天出版社
地 址 深圳市彩田南路海天综合大厦 (518033)
网 址 www.htph.com.cn
订购电话 0755-83460397 (批发) 83460239 (邮购)
设计制作 深圳市知行格致文化传播有限公司 Tel: 0755-83464427
印 刷 深圳市希望印务有限公司
开 本 787mm×1092mm 1/16
印 张 16.5
字 数 250千
版 次 2018年6月第1版
印 次 2018年6月第1次
定 价 58.00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。

作为一家无背景、无资源、缺资本的民营企业，华为将西方众多百年巨头纷纷斩落马下，它被众多跨国对手视作“东方幽灵”。将近30年来华为从一张白纸变为世界级高科技企业，成为中国企业的标杆。

华为缴纳的利税比国内所有IT企业缴纳的总和还要多得多，是国内销售额和利润最大的民营企业。社会对华为公司的评价是这样的：“全球最具创新的公司是苹果，中国最具创新的公司是华为。”

华为发展到今天，成为世界500强，令全世界都感到害怕，殊为不易；而华为作为一家民营企业，在艰难的环境中实现迅猛生长，更有诸多值得学习和借鉴的地方。中国企业爱学习，先是向西方企业学习，如今也开始学习国内的标杆企业，这是令人欣喜的。

华为一有新故事，大家津津乐道；任正非每有新文章，必定广为流传。有关华为的培训课程，始终是企业培训市场上的热门产品。但令人奇怪的是：真正学到华为精髓的企业似乎并不多见。

问题在于：华为的哪些方面和做法“学不会”？为什么“学不会”？

任正非曾这样说：“华为的成功在什么地方，就是经营人的成功。”

每个新员工都满面春风跨进华为这扇大门，人人的心情又各不一样，有摩拳擦掌想干一番事业的，有志忑不安左顾右盼的，有对华为文化认同并准备融入的，也有并不真正理解而随大溜的……这些都不重要，不管新员工是抱着什么心情来华为，只要想真正干点事业，有那么多人在一起，通过自己的努力，也一定会找到成功之路的。

《任正非：致新员工书》凝聚了华为公司最新管理成果与思想精华，对备受追捧的华为员工内训课进行了全方位的解读，本书将讲述新员工如何做才能迅速脱去职场菜鸟的身份，与老员工一较高下。

本书可作为新员工培训课程使用。对于任何一个致力于追求自我管理效率的人，以及任何一个想做优秀员工的人来说，这本书将会为您带来最大的提升。

目录 CONTENTS

第1章 华为初始逻辑： 以奋斗者为本 / 001

- 第1节 要活，大家一起活 / 003
- 第2节 天道酬勤，功不唐捐 / 006
- 第3节 华为的文化就是奋斗文化 / 012

第2章 尽快完成角色转换 / 021

- 第1节 不合作，会丧失奋斗的机会 / 023
- 第2节 终结个人英雄主义 / 026
- 第3节 求助是群体奋斗的最好形式 / 031
- 第4节 力出一孔，利出一孔 / 036
- 第5节 认清在团队中的位置 / 038
- 第6节 与团队进行有效沟通 / 040
- 第7节 “新同事关系” / 043

延伸阅读：你必须成为自己的首席执行官 / 046

第3章 为客户服务是 华为存在的唯一理由 / 051

- 第1节 华为文化的特征就是服务文化 / 053
- 第2节 这样做，才是站在客户角度考虑问题 / 057
- 第3节 以客户的满意程度作为评价依据 / 062

延伸阅读：为客户服务的奋斗精神不是传说 / 066

**第4章
天道酬勤，
幸福不会从天而降
/ 069**

- 第1节 上天厚待勤奋的人 / 071
- 第2节 约束自我，勤耕不辍 / 077
- 第3节 脚踏实地地去实行 / 082
- 第4节 主动学习才能事业长青 / 086
- 第5节 成功因为辛勤耕耘 / 090
- 第6节 付出越多，认可越高 / 093
- 第7节 比别人多点坚持 / 096
- 第8节 忍受寂寞，战胜孤独 / 099

**第5章
实践是水平
提高的基础
/ 103**

- 第1节 实践可以补充不足 / 105
- 第2节 做好本职工作就是英雄 / 112
- 第3节 真正绝对的公平是没有的 / 117

**第6章
归零：
完全放下自己
/ 121**

- 第1节 有多大能力就能拿到多少工资 / 123
- 第2节 从研发到市场，是人生的机遇 / 128
- 第3节 不干基层就别想当官 / 132

**第7章
执行力就是竞争力
/ 137**

- 第1节 执行要不折不扣 / 139
- 第2节 执行就是迎难而上 / 143
- 第3节 专注就要心无旁骛 / 148
- 第4节 执行时拒绝“差不多” / 152
- 第5节 纪律保证执行力 / 155
- 第6节 困难面前不找借口 / 159
- 第7节 认真做好简单之事 / 163
- 第8节 第一次就把事情做好 / 167
- 第9节 杜绝盲目乐观 / 170

第8章
坚持的事只能出自热爱
/ 173

- 第1节 干一行，爱一行 / 175
- 第2节 为荣誉而工作 / 180
- 第3节 从尊重工作开始 / 184
- 第4节 高质高效地工作 / 188
- 第5节 任何时候都能坚守岗位 / 192
- 第6节 自觉维护公司形象 / 196
- 第7节 进取心是华为的主旋律 / 199
- 第8节 专注并全身心投入 / 202
- 第9节 坚持的事只能出自热爱 / 206
- 第10节 激情建立在敬业之上 / 210

第9章
如何避免一些
不必要的痛苦
/ 217

- 第1节 不要做一个完人 / 219
- 第2节 不必面面俱到地去努力 / 224
- 第3节 正确地估计自己 / 228
- 第4节 人生一定要有自我满足感 / 233

延伸阅读：记终端公司站店业务促销实践 / 237

第10章
新员工职场大忌
/ 241

- 第1节 不要“指点江山，激扬文字” / 243
- 第2节 不要争虚名 / 249

参考文献 / 253
后记 / 255

第 1 章

CHAPTER 1

华为初始逻辑： 以奋斗者为本

第1节 要活，大家一起活

1994年，刚刚加入华为不到两年时间的李杰被调任负责营销工作，任正非在大会上问他：“你们一年多能跑多少个县？”李杰拍脑袋回答：“500个吧！”任正非说：“那我就按500个县定指标，你们去跑。”

于是，10多个人，开着公司配备的五六台三菱吉普和两台奥迪车，从深圳开赴中国各地的县邮电局，推广华为刚刚研发出来的局用交换机，每个县差不多跑3天。每个人跑了四五十个县，用了不到两年时间，一共跑了500个县，积累了几尺厚的客户资料……这大概是全球通信制造史上绝无仅有的事例，以至时任邮电部部长吴基传在邮电部的大会上，要求干部们学习华为……

华为的成功，许多人归诸中国政府的支持，实际上，最支持任正非的是17万华为员工。因为任正非采用了中国企业中史无前例的奖酬分红制度，约99%的股票，都归员工所有，任正非本人所持有的股票只占了约1%，正是这一举措造就了华为式管理的向心力。

任正非出生于贵州的一个贫寒家庭，家中有7个兄弟姐妹，身为老大的任正非，从小就学会要与父母一同扛起责任。高中那年，一家人穷到得去山上挖野草根煮来充饥。偶然得到一个馒头，父母也会切成9等

份，每个人只有一口，为的是让每个孩子都能活下去。

当时，任正非的父母把粮食存在一个个瓦罐中，没有孩子会去动。即使高三准备高考、饿到受不了的时候，任正非也只会放下书本，自己跑到郊外去采野菜，就着米糠烙成饼吞咽充饥。

“我们家当时每餐实行严格的分饭制，控制所有人欲望的配给制，保证人人都能活下来。不这样，总会有一两个弟妹活不到今天。”任正非回忆，即使每天要辛苦工作十几个小时养活一家人的父母，或是年幼的弟弟、妹妹，从来也不会多吃一口。

“要活，大家一起活！”这个意念从此深植任正非心中，成为他创业后坚持利益共享的基础。

全员持股是股权激励中风险较大的一种，但其收益也是显著的。当时，华为推动全员持股的行为，可以说是“敢为天下先”。它直接成为华为崛起的支柱，时至今日，华为仍然奉行着全员持股这一举措。华为内部股权激励始于1990年，至今已进行了4次大的股权激励。

1998年正式实行的《华为公司基本法》之于华为是一份纲领性和制度性的文件，是华为价值观的总结，代表着任正非本人的管理思想。多年来，内容部分曾做过修订，但涉及员工持股的价值分配章节的内容，一字未动过。

在《华为公司基本法》第一章第四部分第十七条中，可以找到华为关于员工持股的纲领性的陈述：我们实行员工持股制度。一方面，普惠认同华为的模范员工，结成公司与员工的利益与命运共同体。另一方面，将不断地使最有责任心与才能的人进入公司的中坚层。

这个表述契合了合伙人制度中的几个关键概念：一是模范员工；二是利益与命运共同体；三是中坚层。

在分配的时候，企业家应该得多少呢？劳动的这些人又应该得多少呢？这与企业发展的阶段有关系。

第2节 天道酬勤，功不唐捐

2007年8月，为转播奥运圣火的采集，中国移动决定在珠穆朗玛峰海拔5200米、6500米处采用华为的设备建设移动通信基站，并要求11月底必须开通。珠穆朗玛峰气候恶劣，天气变幻莫测，海拔5200米处大气含氧量相当于平原地区的50%，6500米处大气含氧量相当于平原地区的38%。4位华为人，加上司机，带着特制的御寒衣物、登山专用鞋、拐杖和充足的干粮，开始了“世界屋脊”的艰难跋涉。“头晕、头痛，嘴唇发肿、起泡溃疡，吃不香睡不着是典型的症状”，“同事中有一人连续两天流鼻血”，在海拔6300米的营地休息，“恍惚中半夜惊醒，发现头上结的全是冰疙瘩……”

在如此极端恶劣的环境下，经过奋战，华为3002E基站于2007年11月13日13时成功开通。至此，珠穆朗玛峰全部登山营地和所有登山路线实现移动网络全覆盖，而华为则创建了全球海拔最高的无线基站。

“天道酬勤，功不唐捐”，最重要的是行动。种子会在你意想不到的时间和地点发芽结果。很多问题，不是靠想象就能解决的，你必须亲自去做，在行动中去消除障碍。

华为 Fellow（代表华为公司专业技术人员重大成就的最高称号）孙

立新在华为上海研究所 2013 年新员工大会上这样说道：

“我们的脑袋里总是装着很多想法，心中怀揣着很多理想。100 个人会有 100 种想法和理想。但想法再多、理想再多，最根本的还是在于行动，这与公司倡导的‘天道酬勤’是一个道理。‘功不唐捐’更平和一些，简单地说，不要总是想着付出就一定要有回报，面对眼前的工作，实实在在去干，付出自己全部的努力，收获自然会有到来的那一天。”

“我记得 2002 年，老余（余承东）硬着头皮要去欧洲做实验网。首先碰到的就是专利问题，以前我提到过德国沃达丰替西门子向华为提出警告，要我们签订协议。但为什么爱立信、诺基亚没有提出警告呢？不是他们心地善良，而是我们在还没有去做实验网之前，已与他们签署了专利协议。当时我印象很深刻，临走之前，老余对我说，我们无线专利有很多，把这些都打印出来。”

“我打印了全部专利，非常厚的一叠。说实话，当时我们都不懂如何去与别人谈判。在谈判现场，对方一开头就问我们：你们的专利能够与哪个标准对上？而专利不‘对上’，协议就没有许可价值。经过了这件事以后，我们才更深刻地知道应该如何更好地去写作专利。2003 年初爱立信终于邀请我们去签署 IPR（知识产权）许可协议，在当时我们是根本想都不敢想以后能与爱立信实现零交叉。我们就是这样经过一年又一年的努力，才达到了今天这个目标。当然，今天爱立信不再与我们签署协议了，之前的协议在去年（2012 年）12 月 31 日到期，我们一直在联络爱立信，希望继续签署，但爱立信不再回应，因为他们知道，一方面是已经收不到我们的钱了，另一方面反而担心因为签署协议的事，我们会拿来在各个适合的机会进行客户宣传，这样的方式，会对他们非常不利。所以，就干脆不签署协议了。”

“大家有机会到 3GPP (3rd Generation Partnership Project, 第三代合作伙伴计划, 成立于 1998 年, 由许多国家和地区的电信标准化组织共同组成, 是一个具有广泛代表性的国际标准化组织, 是 3G 技术的重要制定者) 网站下载一些文稿, 可以发现华为公司提交的提案和声明的专利数已经超过爱立信。所有这些都表明, 只有自己亲自去做, 并尽自己最大努力做了, 踏实、坚定地走好自己的路, 才会等到回报的那一天。功不唐捐, 最重要的是行动。”

艰苦奋斗是任正非一直提倡并身体力行的行为准则, 是华为创业成功的一大法宝, 华为的创业史就是一部华为人的艰苦奋斗史。

任正非在其文章《华为的红旗到底能打多久》中这样写道: “华由于幼稚走上了电子信息产业这条路。当我们走上这条路, 没有退路可走时, 我们付出了高昂的代价, 我们的高层领导为此牺牲了健康。后来的人也仍不断在消磨自己的生命, 目的是为了达到业界最佳。沙特阿拉伯商务大臣来参观时, 发现我们办公室柜子上都是床垫, 然后他把他的所有随员都带进去听我们解释这床垫是干什么用的, 他认为一个国家要富裕起来就要有奋斗精神。奋斗需一代一代人的坚持不懈。”

任正非认为, 华为给员工的好处就是“苦”, 没有其他。任正非这样说道:

“苦”后有什么? 有成就感, 自己的收入能改善, 看着公司前进方向有信心……这就是新的东西, 这就是吸引员工的地方。华为奋斗在非洲的各级骨干大多数是“80后”“90后”, 他们是有希望的一代。

您在这个行业接触了很多美国科技公司, 比如雅虎、谷

歌的员工很自由，有的可以在家里上班。雅虎新 CEO（首席执行官）说员工不能在家上班，还引起了很多内部反对。您觉得类似这种文化，跟我们中国艰苦奋斗的文化，哪个更好，哪个更会激励人才？

咖啡厅里坐坐，快快乐乐，喝喝咖啡就把事情做成了，这也许可能不是大发明，多数是小发明。互联网上有很多“小苹果”“小桃子”，这也是可能的。

我们在主航道进攻，这是代表人类社会的突破，厚积还不一定能薄发，舒舒服服的怎么可能突破，其艰难性可想而知。不眠的硅谷，不是也彰显美国人的奋斗精神吗？这个突破就像奥运会金牌。我们现在跟奥运会竞技没有什么区别。

在主航道，美国公司的很多企业领袖也是很辛苦的。真正成为大人物，付出的辛劳代价，美国人不比我们少。我和美国、欧洲公司的创始人在一起聊天，发现他们领导的文化也是艰苦的，真正想做“将军”的人，是要历经千辛万苦的。当然，美国多数人也有快乐度过平凡一生的权利。

1991年9月，华为租下了深圳宝安县蚝业村工业大厦3楼，决定集中全部资金和人力，开发生产华为品牌的新型用户程控交换机。此时，算上任正非在内，华为一共有50多名员工。大家把一层楼分隔为单板、电源、总测、准备4个工作区，仓库、厨房、宿舍也设在同层楼。宿舍很简陋，十几张床挨着墙一溜排开，床不够，在泡沫板上加床垫代替。整层楼没有空调，只有吊扇，所有人都经常汗流浹背。

条件虽然艰苦，但大家的干劲都很足，包括领导在内，实在太累了