

# 《以奋斗者为本》经典语录

## ——华为企业文化

组织的核心竞争力，来自于组织的核心价值观。华为“以奋斗者为本”的企业文化，为组织的健康发展注入了强大而积极的正能量。华为公司的任正非先生是最能深刻理解稻盛哲学精髓的人。

人和组织真正的衰退，是从停止奋斗的那一刻开始的。人生永不逊色的风景就是奋斗，奋斗是对生命的一种赤子之情。推荐所有管理者阅读《以奋斗者为本》，选出经典语句 72 条，并注明页码，帮助大家学习。秉承为社会创造价值，为行业创造活力的理念，我们需要长期奋斗，以奋斗者为本。

1、在价值创造问题上，存在一个悖论：越是从利己的动机出发，越是达不到利己的目的；相反，越是从利他的动机出发，反而越使自己活得更好。

2、我们要强调要真正努力实现客户的需求，要培养对客户有激情、有干劲，并孜孜不倦去实现的员工。

3、唯有靠全体员工勤奋努力与持续艰苦奋斗，不断清除影响我们内部保持活力和创新机制的东西，才能在激烈的国际化竞争中存活下去。

4、尽心与尽力，是两回事。一个人尽心去工作与尽力去工作，有天壤之别。要培养一批用心的干部。用心工作，就是思想上艰苦奋斗，尽力工作就是没有目标性地完成任务。

5、企业领导者最重要的事情就是创造和管理文化，领导者最重要的才能就是影响文化的能力。人是受动机驱使的，如果完全利用这个动机去驱使他呢，就会把人变得斤斤计较，相互之间没有团结协作，没有追求了。那么，文化的作用就是在物质文明和物质利益的基础上，使他超越基本的生理需求，去追求更高层次的需要，追求自我实现的需要，把他的潜能充分调动起来，而在这种追求过程中，他与人合作，赢得别人的尊重、别人的承认，这些需求就构成了整个团队运作的基础。

6、我们把主要关系到公司的命脉，生死存亡的指标，分解下去，大家都要承担，否则我们就没有希望，所以公司现在这个新的 KPI 体系就是要把危机和矛盾层层分解下去，凡是下面太平无事的部门、太平无事的干部就可以撤掉。

7、不要把我们的干部标准，变成员工标准，我们只选拔认同我们价值观，并比别人卓越贡献的人做干部。员工要遵守劳动纪律，按他的贡献付给他酬劳，贡献小于成本的应该劝退。

8、人均效益提升的基础是有效增长。加强组织优化和人员调整：公司须消除臃肿的各级支撑组织，大力精减支撑人员，那些不直接服务客户的人。挖掘出人均效益提升空间。

9、不为学历、认知能力、工龄、工作中的假动作和内部公关付酬。要明确员工在华为公司改变命运的方法只有两个，一是努力奋斗；二是提供优异的贡献。

10、向奋斗者、贡献者倾斜。薪酬制度不能导向福利制度。如果公司的钱多，应捐献给社会。公司的薪酬要使公司员工在退休之前必须依靠奋斗和努力才能得到。如果不努力、不奋斗，不管有多大才能，也只能请他离开。

11、价值分配体系要向奋斗者、贡献者倾斜，给火车头加满油。我们那时将引入一批“胸怀大志，一贫如洗”的优秀人才，他们不会安于现状，不会受旧规范的约束，从而激活沉淀的组织体系。在华为有人也会贪图安逸，不思进取，沦为平庸。我强调必须往前。人力资源体系就是要做到如何导向队伍去奋斗。

12、任何时候要以公司利益和效益为重，个人服从集体。任何个人的利益都必须服从集体的利益，将个人努力融入集体奋斗中。

13、华为公司视发展机会为公司可分配的首要价值资源，公司一方面通过不断开创新事业，为员工提供成长和发展机会，另一方面通过公平竞争机制，对公司的机会资源进行合理分配，并为人才的成长创造良好的环境和条件。发展机会的分配向奋斗者和成功团队倾斜。

14、以客户为中心，以奋斗者为本，长期艰苦奋斗，坚持自我批评。唯有靠全体员工勤奋努力与持续艰苦奋斗，不断清除影响我们内部保持活力和创新机制的东西，才能在激烈的国际化竞争中存活下去。

15、不可能容忍懒人，因为这样就是对奋斗者、贡献者的不公平，这样对奋斗者和贡献者就不是激励而是抑制。幸福不会从天降，只能靠劳动来创造，唯有艰苦奋斗才可能让我们的未来有希望，除此之外，别无他途。从来就没有什么救世主，也不靠神仙皇帝，要创造幸福的生活，全靠我们自己。

16、二十多年的奋斗实践，使我们领悟了自我批判对一个公司的发展有多么重要。没有自我批判，我们面对一次次的生存危机，就不能深刻自我反省，自我激励，用生命的微光点燃团队的士气，照亮前进的方向；没有自我批判，就会固步自封，不能虚心吸收外来的先进东西，就不能打破游击队、土八路的局限和习性，把自己提升到全球化大公司的管理境界；没有自我批判，我们就不能保持内敛务实的文化作风，就会因为取得的一些成绩而少年得志、忘乎所以，掉入前进道路上遍布的泥坑陷阱中；没有自我批判，就不能剔除组织、流程中的无效成分，建立起一个优质的管理体系，降低运作成本。

17、华为为什么成功，其实就是以客户为中心，以奋斗者为本，长期持续艰苦奋斗。华为公司是以客户为中心，不是以老板为中心，眼睛盯着客户干活，各级主管是以客户为中心，还是以领导为中心，这是两个不同的风格，两个不同的反应，两种不同的价值观。以客户为中心，这肯定会使我们企业走向胜利。

18、“烧不死的鸟是凤凰”，“从泥坑里爬出的是圣人”。干部一定要吃苦在前，享乐在后，冲锋在前，退却在后。一定要以身作则，严格要求自己。

19、干部要传承公司价值观，知恩畏罪，踏实做事，严禁拍马屁之风。所有的干部要抓价值观的传承，传承的基础是干部首先自己要理解。

20、领导者最重要的才能就是影响文化的能力。文化的作用就是在物质文明和物质利益的基础上，使他超越基本的生理需求，去追求更高层次的需要，追求自我实现的需要，把他的潜能充分调动起来，而在这种追求过程中，他与人合作，赢得别人的尊重、别人的承认，这些需求就构成了整个团队运作的基础。

21、公司要保持高度的团结与统一，靠的是有共同的价值观和认同观。我们要坚定不移地用经济杠杆来撬动公司的发展，用价值评价规律来牵引文化认同。

22、一定要建立弹性的人力资源机制，不要僵化教条的机制。我认为还是要建立一个扩张机制，不能建立一个停下来机制。整个公司必须在前进中调整，在前进中交接班，绝不允许停下来整顿，停下来交接班。

23、企业市场没有什么兵家必争之地，不要奢谈格局问题，一定要找到适合你的突破点，突破了，在撕大口子，逐步做大。我们还是要以优质的产品和服务打动客户，恶战、低价是没有出路的。

24、职业管理者的社会责任（狭义）与历史使命，就是为实现组织目标而奋斗，以实现组织目标为己任，缩短实现组织目标的时间，节省实现组织目标的资源，这才是一个管理者应有的职业素养与成就感。公司一贯主张各级主管的首要责任就是要带领下属团队去攻山头，而不是片面地只关注具体业务而忽略团队管理和下属的培养与成长。

25、干部的责任是以平和的心态去面对并一起解决问题，工作中既要抓效率，坚持原则，又要学会相互欣赏和支持，学会体谅和感激，共同创造一个和谐的有战斗力的管理团队，我们就能克服一切困难。

26、军队中有句口号叫“首战用我，用我必胜”。铁军都是打出来的，这些铁军他们不仅是用兵狠，更重要的是要爱兵切。我们各级干部去组织员工实践任务时，要以身作则，正人先正己。要关爱员工，关心他的能力成长、工作协调的困难，同时，也可以适当地关怀他的生活。

27、高级将领的作用是什么？就是要在看不清的茫茫黑暗中，用自己发出微光，带着你的队伍前进，就像希腊神话中的丹柯一样把心拿出来燃烧，照亮后人前进的道路一样。越是在困难的时候，我们的高级干部就越是要在黑暗中发出生命的微光，发挥主观能动性，鼓舞起队伍必胜的信心，引导队伍走向胜利。高级干部必须要用内心之火和精神之光来点燃我们全体员工的信心，这就是历史赋予我们高级干部的历史使命。

28、有效地提高管理效率，是企业的唯一出路。技术进步比较容易，而管理进步比较难，难就难在管理的变革，触及的都是人的利益。因此企业间的竞争，说穿了就是管理竞争。

29、任何规范的东西都需要不断创新。我们更需要组织创新，组织创新的最大特点在于不是个人英雄行为。盲目的创新就是我们事业的自杀。我们反对一朝天子一朝臣，



反对新干部上台否认前任的管理。

30、什么是职业化，就是在同一时间，同样的条件，做同样的事的成本更低，这就是职业化。在市场竞争中，对手优化了，你不优化，留给你的就是死亡。管理改革要继续坚持从实用的目的出发，达到适用目的的原则。

31、管理者的基本职责是依据公司的宗旨主动和负责地开展工作，使公司富有前途，工作富有成效，员工富有成就。管理者履行这三项基本职责的程度，决定了他的权威与合法性被下属接受的程度。

32、作为一个领导，最重要的职责就是培养接班人，不培养接班人，就是对公司最大的不负责。

33、拉不下情面进行管理的干部不是好干部。哪个部门找不出哪个干部好，哪个干部差，我们希望主管辞职，因为他没有管理能力。干部只要在管理岗位上，就一定要拉开情面，要站在公司的原则上，按公司的利益把价值评价体系贯彻到底。各级干部一定要把自己部门内部效率低、不出贡献的人淘汰出去。通过主动置换，去创建一个更有效的组织。

34、营造尊重与信任的氛围与作风。能创造价值的员工往往具有较强的独立思考能力，有较强的自信与自尊，主管要尊重他们的思考，信任他们的能力，要平等沟通与探讨工作上的不同意见。

35、通过自我批判，使干部思想洗刷，心胸开阔。比技能更重要的是意志力，比意志力更重要的是品德，比品德更重要的是胸怀。只有具备自我批判的人才具备优秀的品德和宽广的胸怀，才能容天、容地、容人。

36、我们培养人的目的，是要为实现企业目标而努力奋斗。如果让缺少这种品德的人担任了各级负责干部，团队就会逐步懈怠，就像温水煮青蛙一样，企业会逐步萎缩。我们要优先从愿意艰苦奋斗的优秀员工中选拔卓有贡献的人进行培养。各级一把手是建设团队奋斗文化的关键。将熊熊一窝，一把手不奋斗，团队必将涣散。在奋斗这个问题上我们不容妥协，不奋斗的人，明哲保身的人，该淘汰就坚决淘汰，否则无法保证公司的长治久安。

37、我们公司最主要的人力资源精神，是要保持奋斗，奋斗精神永远都不能改变，使命感、危机感、饥饿感永远都不能改变。通过不断贯彻奋斗的精神和理念，我们把客户需求导向和为客户服务蕴含于干部、员工招聘、选拔、培训教育和考核评价之中。

38、各级干部精力要聚焦在价值创造上，要把精力集中在业务进步上，不断提高业务水平，改善服务质量，降低运作成本，简化流程，优化组织，合理精减人员，以此来增强竞争力和改善普遍客户关系；对客户关系不要曲解，我认为改善客户关系，主要是以做好本职工作，提高服务质量，降低服务成本来实现。

39、我们腐败最主要的表现就是懈怠，小富即安，安于现状，不思进取，就是懈怠！曲意逢迎，欺上瞒下，拉帮结派，也是懈怠！

40、干部要有敬业精神、献身精神、责任心和使命感。没有奉献精神、处处斤斤计较的人，受不了委屈的人，当然不能成为干部。

41、把有高度责任心、有强烈使命感、有组织与工作能力、善于团结合作、大公无私的员工提拔上来，形成一个宏大的、有效有序的管理队伍。要动员那些得过且过、明哲保身的干部下岗；动员那些文过饰非、粉饰太平的干部下岗。反对对时间与物质的浪费、反对惰怠，要从严进行干部的管理与审查。

42、高级干部要有领袖心态，要有全局观点。对下属要无私公正，不亲不疏，坚持以责任结果导向来评价干部，个人友谊或好恶不要卷进评价里面来。

43、公司要团结的是有意愿、有能力、能干成事的员工，而不是为了团结而团结。对于不想干事、不能干事的员工，继续实施不胜任调整及淘汰。

44、开放、妥协、灰度是华为文化的精髓，也是一个领导者的风范。一个不开放的文化，就不会努力地吸取别人的优点，逐渐就会被边缘化，是没有出路的。一个不开放的组织，迟早也会成为一潭僵水的。我们在前进的路上，随着时间、空间的变化，必要的妥协是重要的。没有宽容就没有妥协；没有妥协，就没有灰度；不能依据不同的时间、空间，掌握一定的灰度，就难有合理审时度势的正确决策。开放、妥协的关键是如何掌握好灰度。

45、我们要坚持对事负责制。因此，我们要选拔那些不投机取巧的，有责任心、有管理思路和周边协调能力的，综观大局又敢于向上级报告真实情况、不掩饰不文过饰非的，富于创新精神但脚踏实地的员工，走上管理岗位。

46、对基层干部我们的要求是呕心沥血，身体力行，事必躬亲，坚决执行，严格管理，有效监控，诚信服从。

47、我们不能基于信任进行财务管理，要基于制度。信任是有弹性的，是不具备持续确定的标准的。因此，西方完全是以制度来进行财经的管理，你遵守制度，无论谁都是可信任的。你不遵守制度，无论谁都是不可信任的。我们在确立制度前，要充分地论证，确立后，要使制度具有权威。

48、“只有有牺牲精神的人才有可能最终成长为将军；只有长期坚持自我批判的人，才会有广阔的胸怀。”各级主管述职不必刻意低调，但不能夸大成绩，要实事求是；述职要有自我批判精神，要勇于面对过去一年中存在的问题和失误，这样才能不断进步。

49、比技能更重要的是意志力，比意志力更重要的是品德，比品德更重要的是胸怀。只有具备自我批判的人才具备优秀的品德和宽广的胸怀，才能容天，容地，容人。

50、我们的干部以后养成个习惯，就是光明磊落，问到什么事的时候，原原本本把事情说清楚就行了，因为我们不会不犯错误的。我们要形成一个习惯，要么不报告，报告就要讲真话。没有自我批判精神的公司一定会倒的。

51、只有无私才会公平、公正，才能团结好一个团队；只有无私才会无畏，才能坚持原则；只有无私，才敢于批评与自我批评，敢于改正自己的缺点，去除自己的不是；

只有无私才会心胸宽广，境界高远，才会包容一切需要容纳的东西，才有能力肩负起应该承担的责任。

52、各级干部要有崇高的使命感和责任意识，要热烈而镇定，紧张而有秩序。治大国如烹小鲜，千万不要有浮躁的情绪。戒骄戒躁，收敛自我，少一些冲动，多一些理智。“牢骚太盛防肠断，风物长宜放眼量”。我们的中高层干部要经受得住磨难与委屈。

53、学会“适者生存”的道理。适当的理解、相互的忍让，是必需的。“不舒适”是永恒的，“舒适”只是偶然。在不舒适的环境中学会生存，才能形成健全的人格。遇到困难和挫折，要从更宽、更广的范围来认识，塞翁失马焉知非福。

54、优点突出的人往往缺点也很突出，审视其缺点时要看主流。如果我们通过任职资格审查选拔出来的干部是一种非常完美的人，这种人叫圣人，或叫和尚，外国人叫教父。这不是我们所希望的，我们希望选出来的是一支军队，是一支战斗力很强的军队。不求全责备，不要求每个人都成为完美的人。宁要有缺陷的战士，不要完美的苍蝇。

55、人力资源管理变革的目的是为了冲锋，目的是要建立一支强有力的、能英勇善战、不畏艰难困苦、能创造成功的战斗队列，而不是选拔一批英俊潇洒、健壮优美、动作灵活、整齐划一的团体操队队员。我们的目的，不是为好看，而是为了攻山头。

56、任人唯亲是指认同我们的文化，而不是指血统。对腐败的干部必须清除，对干部严格要求，今天对他们严格，就是明天对他们的爱。先看这人说不说小话，拨不拔弄是非，是不是背后随意见论人，这是容易看清的。这种人是小人，是小人的人政治品德一定不好，一定要防止这些人进入我们的干部队伍。茶余饭后，议论别人，尽管是事实，也说明议论者政治不严肃，不严肃的人怎可以当干部。如果议论的内容不是事实，议论者本人就是小人。

57、想做一个好的领导者、管理者，你要把阅读面、视野展开，要看清行业的变化，才能规范好内部的行为。眼睛只看内部，忙着规范内部的行为，规范完了就淘汰了，为什么？因为不适应未来的变化。所以我强调视野很重要。视野不完全来自经验，还要来自学习。

58、正职必须要敢于进攻，文质彬彬、温良恭俭让、事无巨细、眉毛胡子一把抓，而且越抓越细的人是不适合做正职的。正职必须清晰地理解公司的战略方向，对工作由周密的策划，有决心，有意志，有毅力，富于自我牺牲精神。能带领团队，不断地实现新的突破。这就是狼的标准。我们在评价正职时，不一定要以战利品的多少来评价。应对其关键事件过程行为中体现出的领袖色彩给予关注。

59、我们提倡能上能下，在实践活动的大浪淘沙中，我们要把确有作为的同志放在岗位上来，把明哲保身或技能不足的干部从管理岗位上换下来，不管他的资历深浅。我们要把有希望的干部转入培训，以便能担负起更大的重任。我们也坚定不移地淘汰不称职者。为了保护高效益，我们绝不心软、手软。一切希望进步的同志，唯有奋斗一条出路。



60、真正绝对的公平是没有的，您不能对这方面期望太高。但在努力者面前，机会总是均等的，只要您不懈地努力，您的主管会了解您的。要承受得起做好事反受委屈，“烧不死的鸟就是凤凰”，这是华为对待委屈和挫折的态度和选拔干部的准则。没有一定的承受能力，今后如何能做大梁。其实一个人的命运，就掌握在自己手上。生活的评价，是会有误差的，但绝不至于黑白颠倒，差之千里。要深信，在华为，是太阳总会升起，哪怕暂时还在地平线下。

61、对于那些素质很高但责任结果导向不好的人，不能提升到管理岗位，要让他们到基层岗位上去工作，以免在管理岗位上做甩手掌柜搞虚假繁荣。

62、以有效增长、战略成长、交叉贡献来考核选拔干部，不要把增长、竞争与盈利对立起来。什么叫男人，100年前沉没的泰坦尼克号，给了我们明确的回答。在今天，经济在循环衰退的时候，什么是优秀干部？不腐败、敢担当。我们要努力地促进公司的有效发展，促进人人作为桨手，奋力把我们划出衰退的漩涡。要敢于使用有作为的干部，要形成一种你追我赶、“比、学、赶、帮、超”的生动活泼组织氛围与竞合的局面。

63、我们要坚持述职报告制度，坚持通过比较制度考核与识别干部。怎么比较呢，明年我看着你的两个述职报告比一比，做好了没有？存在的问题是什么？这就是比较考核识别干部。不能改进工作，不能提高人均效益的负责干部，要提前给予警告，警告不行，我们就要撤你的职了，撤职不是目的是手段。目的是迫使公司各级干部要有危机意识。

64、华为公司视发展机会为公司可分配的首要价值资源，公司一方面通过不断开创新事业，为员工提供成长和发展机会，另一方面通过公平竞争机制，对公司的机会资源进行合理分配，并为人才的成长创造良好的环境和条件。



65、新时期、新时代我们更多要通过文化、制度和流程来建立越来越科学化的管理，同时越来越放权、越来越要加大监控的力度，这是两个轮子，都得并行的运行。

66、我们要加强对中、高级干部的整顿，没有责任心、没有干劲、工作无能力、和华为文化不融合、牢骚怪话特别多的干部都得下台。高层干部不要害怕得罪人，也不要害怕降谁的工资，谁害怕，谁就辞去自己的职务，让不怕的人来做。

67、不允许在中基层干部中有甩手掌柜。对只知原则管理、宏观、不善具体运作的中基层干部要下岗。一个犯了错误的干部，不一定是坏干部，一个不犯错误的干部，可能往往是很平庸的。错了不要紧，但是我们一定要知道我们怎么去改，也可能他们要受委屈，一个是当事人可能要受委屈，一个是领导也可能受委屈。

68、干部队不论将来做什么，先得好好干活，是尖子才允许流出来。这里面谁是将军，我们不能唯心主义，天下是自己打下来的，不是谁给你任命的，你去打天下，打到多大就是多大。

69、将军实际上是打出来的，没有艰苦的战争磨难，不会产生将军的。禅机是悟出来的，大家不要放松了自己的学习。



70、干部的责任是培养人，培养人的目的是要产生结果，但是如果没有绩效，表面上很忙做了很多动作，“培养”了很多务虚的人，有学问而使不出劲的人，都是无用功、都是假动作，垫高了公司的成本。

71、公司的各级干部后备队的选择，应是从有责任感，有使命感，有敬业精神和献身精神，忠诚于公司，贡献突出的优秀员工中选拔。提高他们的品德、素质、能力、团队领导力，更重要的是教会他们一种学习及工作的方法，使他们时刻准备着被派遣和补充到需要的岗位上去，当然他们要争取到最艰苦的岗位上去。

72、我们要做的是建立一个机制，让水流的速度快一点，把上面的泥沙冲掉，让年轻有为的上来。谁来挑起公司的重担？因为新技术的发展非常快，公司又处在最先进的技术领域，可能越年轻的人越有优势。我们的机制要有利于这些人脱颖而出。