

任正非的谜 华为的那套办法

从代理商到全球最大通信设备供应商，它是世界500强罕见的中国民营企业
从技术兵到最具影响力的商业领袖，他是让全世界为之震撼的商业思想家

闫岩◎著



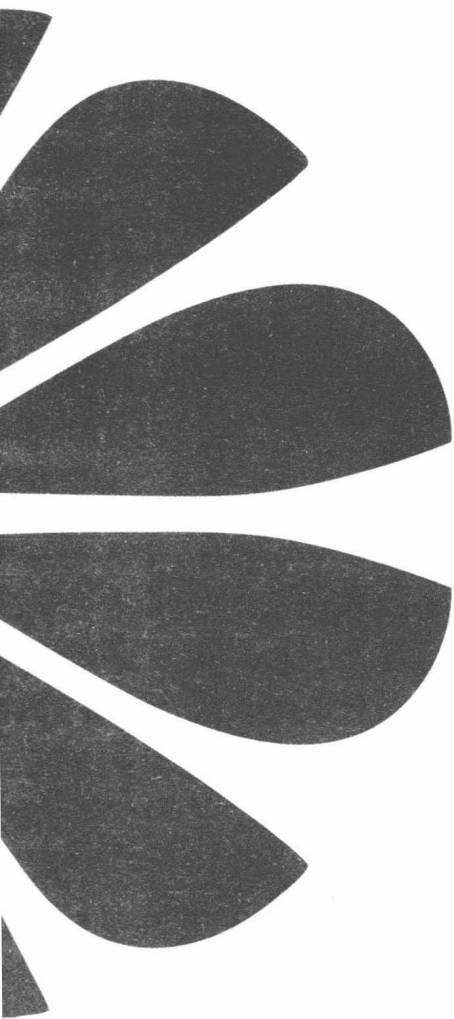
中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS



任正非的谜 华为的那套办法

闫岩◎著

中国财富出版社



图书在版编目(CIP)数据

任正非的谜:华为的那套办法 / 闫岩著. —北京:中国财富出版社, 2016.1
ISBN 978-7-5047-5939-9

I. ①任… II. ①闫… 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(2015)第263881号

策划编辑	刘 晗	责任编辑	尚林达 于晨苗	
责任印制	方朋远	责任校对	杨小静	责任发行 邢小波

出版发行 中国财富出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路188号5区20楼 邮政编码 100070

电 话 010-52227568(发行部) 010-52227588 转 307(总编室)

010-68589540(读者服务部) 010-52227588 转 305(质检部)

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京柯蓝博泰印务有限公司

书 号 ISBN 978-7-5047-5939-9/F·2506

开 本 640mm×960mm 1/16 版 次 2016年1月第1版

印 张 17 印 次 2016年1月第1次印刷

字 数 213千字 定 价 39.80元

PREFACE

前言

1

1987年,43岁的退役解放军团级干部任正非,用凑来的两万多元人民币注册资金创立了华为公司。当时,除了任正非,可能谁都没有想到,这家诞生在一间破旧厂房里的小公司,即将改写中国乃至世界通信制造业的历史。

仅仅十年多的时间,从名不见经传的小公司到销售额220亿元、利润30亿元电子百强企业,华为的资产扩张了1000倍,逐渐成为了中国企业的领航人。

2000年,任正非位居《福布斯》杂志评选的中国富豪榜第3位,个人财产约为5亿美元。

2004年,《福布斯》杂志又推出美国以外全球最大私营公司100强排行榜。他的公司成为唯一上榜的中国公司,以27亿美元的营业收入排名第79位。

2005年4月中旬,美国知名杂志《时代》周刊评出了“2005年度影响世界的100位名人”。他入选《时代》周刊全球“建设者与巨子100名”排行榜。他和微软董事长比尔·盖茨、苹果公司CEO史蒂夫·乔布斯等跨国企业大腕比肩,也是中国内地唯一的入选者。

2007年,任正非入选《世界经理人》评选的“15年来对中国管理影响最大的15人”。《中国企业家》称他“几乎是中国最有静气和最有定力的企业家”。他深刻地影响了当代中国管理界。

2

难以相信,一个穷得叮当响的“草根”会成为叱咤风云的人物;

难以相信,一个没有任何背景的穷小子会成为世界富人俱乐部的明星会员。

难以相信,一个其貌不扬的“老头”竟会成为令跨国巨头寝食难安的噩梦。

难以相信,一个有着德意志式执着的“中国偏执狂”,竟会成为中外权威媒体争相报道的焦点。

.....

这一切,来自他执着的信念、敏锐的眼光和非凡的魄力。

他深知拥有自主技术的价值,“任何一个国家、任何一个民族,都必须把建设自己祖国的信心建立在信任自己的基础上,只有在独立自主的基础上,才会获得平等与尊重。”因此,他创立了华为,为中国企业在新时代走出了一条新路:以技术创品牌。

他敢打敢拼,不断向世界级企业迈进,带领华为南征北战,雄震亚非大陆,横扫高加索,震撼欧罗巴,“雄赳赳、气昂昂,跨过太平洋”。

他有着英雄的气魄,最早喊出企业要发展一批“狼”,以“狼”的魄力大力拓展生存空间。

他满脸的忧郁,强烈的忧患意识使他时刻警惕着随时袭来的危险,“十年来我天天思考的都是失败,对成功视而不见,也没有什么荣誉感、自豪感,而是危机感。也许是这样才存活了十年。”

.....

他是华为无可替代的“精神教父”,运筹帷幄,驾驭着华为这艘大船在风雨飘摇的大海上航行。

3

本书是一本展现任正非及华为历史的画卷,详细介绍了任正非究竟是一个什么样的人,他又是如何把华为从边陲小镇的小公司培育成了叱咤全球的跨国巨头,为读者展现了一个真实的任正非,一个受人尊敬的神秘而低调的人所做的伟大事业。作者从多方面入手,叙述了任正非经营管理华为的策略、方法、手段,即他带领华为从创业走向业界巨头的方方面面的经验。

它可以让人了解一个全面的华为,可以让人掌握一个世界级企业的成长经验,还可以让人领略一个企业家的核心素质和魄力,更重要的是,每一个有志于成功的人,都能从中获得一份感悟和启迪。

CONTENTS

目录

第一章	先苦后甜打天下,侠骨柔情企业家	1
1.	苦难是人生的第一笔财富	1
2.	部队的摔打磨炼	5
3.	华为出世——内贫外困的创业生涯	8
4.	用军人的意志导航华为	13
5.	保持艰苦奋斗的作风	16
6.	任总的“火爆脾气”	18
7.	“侠骨柔情”的企业家	22
第二章	“狼性”创造激情,“棉袄”应对危机	25
1.	狼文化的“始作俑者”	25
2.	像狼一样创造机会	29
3.	战无不胜的“床垫文化”	32
4.	保持激情,拒绝“沉淀”	35
5.	停止奔跑,意味死亡	37
6.	淘汰是为了更好地发展	40
7.	把危机意识传递给每一个员工	45

第三章	高薪酬激励人才,“低重心”培养人才	50
1.	人才是企业最大的财富	50
2.	股权激励,吸引和保留人才	56
3.	以“英雄”的标准要求员工	59
4.	重视每一位员工的价值	62
5.	务实为本的人才观	66
6.	“不要脸”才能进步	69
7.	员工培训的“低重心”战略	72
第四章	笃信知识的力量,崇尚技术的“偏执”	75
1.	靠技术创品牌,坚持自主研发	75
2.	知识改变华为	78
3.	只做通信产品	81
4.	资源会枯竭,唯有文化生生不息	83
5.	保护知识产权	86
6.	打造知识密集型企业	90
7.	引导员工懂得高雅的文化	94
第五章	对客户高度重视,对媒体低调做人	97
1.	企业生存下来的唯一理由是客户	97
2.	与客户“联姻”	101
3.	客户的压力就是华为的压力	104
4.	先实现客户的梦想	107
5.	客户的利益就是企业的利益	112
6.	像经营产品一样经营客户	116
7.	低调的智慧	120

第六章	用“灰度”管理团队,让合作推动华为	124
1.	“灰度”管理:开放与妥协	124
2.	破除“木桶效应”	126
3.	唱反调的“蓝军参谋部”	129
4.	关注细节,从小事抓起	133
5.	“胜则举杯相庆,败则拼死相救”	137
6.	三个层次的“奉献之道”	141
7.	小胜靠智,大胜在德	144
第七章	不创新就没有活路,不奋斗就没有出路	149
1.	创新永不停歇	149
2.	“找死”找出生存之路	152
3.	与时俱进,甩掉“狼性”标签	156
4.	聪明的“拿来主义”	161
5.	体系变革,解决技术与市场的矛盾	163
6.	价格战要因势而变	168
7.	“第三条”渠道模式	171
第八章	让规则说话,按制度办事	174
1.	人力制:不患寡而患不均	174
2.	轮岗制:流水兵铸就铁打的营	177
3.	事业部制:机会与问题同在	180
4.	干部制:从基层中来	183
5.	“有效沟通”,华为的特殊风景	186
6.	规则是最大的说服力	190
7.	从制度化管理到规范化管理	194

第九章	沉浮国内市场,没有成功只有成长	197
	1. 目标远大,“野心”可嘉	197
	2. 革自己的命,阵痛过后是成长	200
	3. 从人民战争到精准出击	204
	4. 舍得投入,成长第一	208
	5. 迂回战术,避实就虚	212
	6. 兵贵神速,领先方能制胜	215
	7. 合作双赢,化敌为友	219

第十章	扬帆出海,踏上国际化征途	222
	1. 海外市场拒绝机会主义	222
	2. 像野草一样登陆法国市场	226
	3. 与“英国豪门”携手合作	229
	4. 征战荷兰:诚信与速度	233
	5. 进军俄罗斯:国际版“农村包围城市”	237
	6. 闯荡美国:挫折不一定是坏事	240
	7. 高调出击,打造国际品牌	245

附录	任正非经典语录100句	249
-----------	-------------------	-----

第一章

先苦后甜打天下,侠骨柔情企业家

1. 苦难是人生的第一笔财富

任正非和许多“子承父业”的企业家不同,他是白手起家创办了华为。任正非之所以能够创立如此伟业,那是经历苦难后才结出的硕果。苦难造就了任正非,而任正非造就了华为。

1944年,在贵州安顺地区镇宁县一个贫困山区的小村庄里,任家的长子——任正非出生了。任正非兄妹七个,全家都要靠父母微薄的工资来生活。又赶上新中国成立后的困难时期,本来就没有什么积蓄的任家生活更是举步维艰了。

青少年时代生活的艰辛成就了任正非隐忍与坚定的性格。任正非感慨道:“我能真正理解‘活下去’这句话的含义!”

任正非的祖籍是浙江省浦江县黄宅镇治平片任店村。他的爷爷任三和是腌火腿的大师傅,在当时的浦江远近闻名。任正非的父亲

名叫任摩逊,母亲名叫程远昭。

父亲任摩逊在北京上大学期间,积极参加学生运动,进行抗日演讲,还参加过共青团。由于爷爷、奶奶相继病逝,他差点没有读完大学,险些辍学回家。当时,正值国共两党刚刚开始合作,全国兴起了抗日的浪潮。父亲在同乡会的介绍下,到广州一个同乡当厂长的国民党军工厂做会计员。战争逼近,工厂迁到广西融水,后来又迁到贵州桐梓。在贵州,任正非的父母相识相知,结为连理。

他的父亲和母亲都是普通教师。在20世纪五六十年代,知识分子是社会最底层的人。那时的教师不仅工资收入微薄,而且受人鄙视,与现代社会知识分子的待遇大相径庭。

那时候全国经济困难,粮食严重短缺,那一点点存粮连全家人填饱肚子都不够。他的家里当时两三人合用一条被子,破旧床单下面铺的全是稻草。那时候国家实行严格的配给制,日常所需凭票领取,最少的时候一年每人只发0.5米布票,兄妹七人哪里够用!直到高中毕业,任正非都没有穿过衬衣,即使在炎热的夏天也是披着厚外套。

本来生活就十分困难,但是儿女一天天在长大,衣服一天天在变短。而且孩子们都要读书,开支也很大。每个学期每人交两三元学费,每当学校要交学费的时候,母亲就会愁容不展。尽管如此,母亲还是坚持供任正非上学念书。

在青少年时期,他并没有鸿鹄之志。高中三年的理想就是能吃一个白面馒头。饿得多了,方法也多了一些。上山采一些红刺果(就是绿化用的那种),把厥菜根磨成浆,青杠子磨成粉当作食物。有时候妹妹采几颗蓖麻子炒一下当花生吃,一吃就拉肚子。后来又在山上荒地种了一些南瓜吃,或者是将美人蕉的根煮熟了吃。

父亲有时外出参加会议,还有机会适当改善一下自己的生活,

而母亲却负担沉重，除了自己的工作，还要生火、煮饭、洗衣、修煤灶，还要教育七个孩子。她什么活都干，消耗这么大，自己却从来不多吃一口。任家当时每餐实行严格分饭制，只有这样才可以保证全家都能活下来。若不是这样，也许就会有一两个孩子活不下来。

这段忍饥挨饿的人生经历使任正非养成了艰苦朴素、勤俭节约的好习惯，摆脱了奢侈和招摇，养成了朴实无华的心态。

任正非念高中时正值国家三年经济困难时期，饥饿和死亡威胁着人们。全国饿死的人多达四千多万。在这种形势下，人每天都饥肠辘辘，哪里有心思读书啊！高二他还补考过一次。

任正非快高考了。有时在家复习功课，实在饿得支撑不住了，用米糠和菜和一下，烙着吃。那时家里穷得连一个可上锁的柜子都没有。粮食用瓦罐装着，他却从来没有去随便抓一把，因为他清楚地知道如果那样做的话，弟弟妹妹们都要挨饿。

临近高考的后三个月，母亲经常早上悄悄塞给他一个小小的玉米饼。也正因为如此，他才能安心复习功课考上大学。任正非后来感慨地说：“如果不是这样，也许我也进不了华为这样的公司。社会上多了一名养猪能手或街边多了一名能工巧匠而已。这个小小的玉米饼，是从父母与弟妹的口中抠出来的。我无以报答他们。”

上大学期间的一件事让任正非记忆犹新。那一次母亲送给了他两件衬衣。他深知这来之不易，激动得流泪了。他考上大学那年，需要自带被褥，这可难倒了父母。后来母亲有了一个新主意，那时正赶上学生毕业，母亲就捡回毕业学生丢弃的破被单缝缝补补，洗干净做好让他带上。这才得以度过了大学生活。

任正非的父母都是知识分子。任父早年在北京某大学读书，勤奋好学、知识功底扎实。母亲高中文化，在父亲的影响下自学成才。

新中国成立后，父亲穿着土改工作队的棉衣，随解放军剿匪部

队一同进入贵州少数民族山区去筹建一所民族中学。“文革”前父亲是一个专科学校的校长。他不计较升降得失,拼命工作,全身心地投入进去。很快他就把教学质量抓起来了,升学率达到了90%多。他全身心地投入到教育中去,一干就是几十年,培养出了不少优秀干部。他自己的地位却依旧卑微,他也从来不计较什么。

母亲高中文化,除按时完成教学任务外,还坚持自修学习,后来被评为中学高级教师。她的学生中有不少是省、地级干部和优秀专家,他们对母亲教学时高度的责任心印象深刻。

父亲稍有空闲就给孩子们讲一些科学家和文化名人的故事,并鼓励孩子们努力学习,将来成为国家的栋梁之材。由于从小耳濡目染,任正非也爱好读书,喜欢独立思考。他小小的心灵里播下了知识的种子。他一直很努力学习,在学校里成绩优秀。

任正非的价值观在家庭的影响下逐渐形成了。他养成了踏实上进、淡泊名利的心态,形成了热爱读书、追求知识的品格。这也为他后来创建华为、坚决走技术之路奠定了基础。

苦难是财富。谁认真地对待苦难,把吃苦当作一种幸福,以苦为乐,那么他必将取得非凡的成就。我国伟大的汉代史学家、巨著《史记》的作者司马迁就在他的《报任安书》中写道:“古者富贵而名磨灭,不可胜记,唯倜傥非常之人称焉。盖文王拘而演《周易》;仲尼厄而作《春秋》;屈原放逐,乃赋《离骚》;左丘失明,厥有《国语》;孙子膑脚,《兵法》修列;不韦迁蜀,世传《吕览》;韩非囚秦,《说难》《孤愤》;《诗》三百篇,大抵圣贤发愤之所为作也。”这些古代先贤,面对苦难毫不惧怕,凭着顽强的毅力和坚定的信念在人类历史的长河中留下了灿烂的一笔。

孟子说:“故天将降大任于斯人也,必先苦其心智,劳其筋骨,饿

其体肤，空乏其身，行拂乱其所为，所以动心忍性，增益其所不能。”大凡天下成功人士都是经过“非人”的考验走过来的。许许多多的成功人士被人采访，采访者希望从这些人身上得到一些成功的秘诀，但是往往得到的回答只是两个字：勤奋。在面对苦难时，他们不是退缩而是迎难而上，不是把困难当作痛苦而是当作上天对自己的恩赐。

任正非说：“我认为出身贫寒并不羞耻，而思想与知识贫寒，出身高贵也不光荣。我的青少年时代就是在贫困、饥饿、父母逼着学中度过来的。没有他们在困难中看见光明、指导，并逼迫我们努力，就不会有我的今天。”

2. 部队的摔打磨炼

1968年，任正非从重庆邮电学院毕业，入伍当了一名工程兵。穿上一身绿军装是20世纪六七十年代人的向往。可以保家卫国，在那时是很值得自豪的事情。

他在部队整整待了14个年头，一直到1982年才以副团级干部身份转业。任正非清楚地了解父母大半生因没有通过思想检查而错失发展机会的痛苦。他得出了一个基本经验：“一个人再有本事，也得通过所在社会的主流价值认同，才能有机会。”

在当时的中国，主流价值是工人、农民和军人主导的，对于受过大学教育的任正非来说，选择从军也许是当时最现实的选择。后来任正非还进入了军方的研究单位。

部队给予任正非的也很多,任正非的性格特征的形成与这段军旅生涯密切相关。在部队里,任正非养成了宠辱不惊的心态。受父亲成分不好的影响,任正非在部队从未得到过任何嘉奖。他说:“我习惯了不得奖的平静生活,这也是对我今天不争荣誉的心理素质的培养。”在华为,任正非有着雷厉风行的作风,他说话直来直去、不留情面的特点;还有华为管理上的军事化作风和唱军歌的传统,无不打上了军队的烙印。

在“文革”期间,无论他如何努力,一切立功受奖的机会都与他无缘。任正非回忆说:“在我领导的集体中,战士们立三等功、二等功、集体二等功,几乎每年都大批涌出,而唯独我这个领导者,从未受过嘉奖。”

在部队的时候,他凭借扎实的专业知识,刻苦钻研,专心搞科研。当时,贵州安顺地区有一个飞机制造厂是个军工企业。身为通信兵的他被抽调过去参与一项代号为011的军事通信系统工程。

1976年10月,中央一举粉碎了“四人帮”,思想开始解放。党的十一届三中全会顺利召开,随后全国范围内进行拨乱反正,纠正冤假错案,改革开放的步伐逐渐展开,中国的经济发展步入了一个新轨道。

后来父亲的冤案终于得以平反,任正非也入了党。任正非在《我的父亲母亲》中提到,“在兵种党委的直接关怀下,部队未等我父亲平反,就直接去为查清我父亲的历史进行外调,否定了一些不实之词,并把他们的调查结论,寄给我父亲所在的地方组织。我终于入了党。”部队首长在一次谈话中说:“任正非是自己人。”于是部队派人到地方了解父亲的情况。地方得知部队派人下来了,也不敢怠慢,于是很快父亲就平反了。

任正非逐渐在一系列活动中开始崭露头角。在新时期,他意气风发,积极准备做出一番成绩。三十岁风华正茂,正是大有作为的

“黄金时代”。许多卓有成就的人都是在三十多岁做出一番事业的。

中央军委提出要重视高科技的作用。他两次填补过国家级的专项空白，又有技术发明创造，一下子“标兵”“功臣”等的称号扑面而来，部队与地方上授予的荣誉都排山倒海似的压过来。他一下子又变成了各种奖励的“专业户”。但是他却并不热衷于此。许多奖品都是由别人代领回来的，然后又分给了大家。

1978年3月任正非出席了全国科学大会。那一年他才33岁。在6000人的代表中，35岁以下的仅有150多人。后来，他又作为代表出席了党的第十二次全国代表大会。父亲把他与党中央领导合影的照片，做了一个大大的镜框挂在家里，全家引以为自豪。

在罗瑞卿同志逝世前三个月，任正非还有机会聆听了他为全国科学大会军队代表的讲话。讲话说未来十几年是一个难得的和平时期，要抓紧全力投入经济建设。那时他还年轻，缺少政治头脑，并不明白其中的含意。过了两三年，军队大裁军，整个兵种全部被裁掉了，他才理解了什么叫有预见性的领导。

改革开放后，在新政策的指引下，中国人开始努力想办法改变贫穷落后的现状，在遵守政策的前提下发家致富。于是，告别贫穷、走向富强，成为那时全中国人的夙愿。改革开放“春雷轰隆一响”，整个中国都沸腾了。政策给予每个人千载难逢的好机会，于是几乎人人都行动起来了。

20世纪80年代是“冒险”的时代，是“冒险家的乐园”；80年代是淘金的时代，各行各业的人争取在最快的时间内淘到“第一桶黄金”。80年代的社会气氛是财富至上的，人们普遍地对知识持轻视的态度，在人们眼里只有赚大钱才是根本。整个社会的空气中都飘着一股浮躁的气息。

但任正非不为表面的利益所动，以知识为依托，执着地追求着