

马钧〇著

Zhong Guo Zui Ju Lang Xing De Zong Cai

中国最具狼性的总裁

狼是自然界中最具有生命力的动物，狼凭借着它天生的本性在残酷的环境中始终保持着顽强的生命力。狼性越来越成为现代人、现代企业所缺少的东西。华为被认为是最具有狼性的公司，它像狼一样思考、像狼一样行动，并以狼的凶狠迅速膨胀了自己的势力。

为了保持狼性，任正非敢于“顶风作案”。他是中国企业家的“带头大哥”和标杆。

本书以大师的视角来圈点中国标杆的管理与决策。

任正非

马钧
品
任正非



Wuhan University
武汉大学

中国中小企业“代言人”

马钧〇著

Zhong Guo ZuijuLang Xing De Zong Cai

中国最具狼性的总裁

任正非



K825.38
RZF

马钧
品
任正非



Wuhan University Press
武汉

中国中小企业“代言人”

图书在版编目(CIP)数据

马钧品任正非 / 马钧著. — 武汉: 武汉大学出版社, 2008.4

ISBN 978-7-307-06037-1

I. 马…

II. 马…

III. 通信—邮电企业—企业管理—经验—深圳市

IV. F632.765.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 193270 号

选题策划: 珞珈

责任编辑: 龙光桂

责任印制: 人戈

审读: 代君明

营销统筹: 石金盛

出版: 武汉大学出版社

发行: 武汉大学出版社北京图书策划中心

(电话: 010-63937419 传真: 010-63974946)

印刷: 河北廊坊市华北石油华星印务有限公司

开本: 787×1092 1/16

印张: 21

字数: 160 千字

版次: 2008 年 4 月第 1 版

印次: 2008 年 4 月第 1 次印刷

定价: 29.80 元

版权所有, 盗版必究(举报电话: 010-63978987)

(如图书出现印装质量问题, 请与本社北京图书策划中心联系调换)



前 言

在这个时代,让人敬佩或崇拜并不是什么难事,高密度的媒体炒作让一切富人都有可能成为大家追捧的对象,一个又一个没有根据的富豪榜受到的关注远远超过有根有据的慈善榜和纳税榜。但是,让像杨元庆(联想集团董事长)、郭为(神州数码控股有限公司总裁)、周鸿祎(原雅虎中国区总裁)这些性格迥异的知名企业家叹服乃至敬佩的人,在这个时代可能只有任正非一人。

不仅仅在中国,任正非在世界企业界也享有广泛的声誉。2005年,任正非的名字与微软总裁比尔·盖茨、苹果计算机公司董事长乔布斯等全球IT名人的名字一起出现在了美国《时代周刊》评选的“2005年度全球最具影响力的100人”的名单上。从2万元创立华为到带领它进入国际舞台,任正非一直以一个战略家的姿态导演着一个中国企业的骄傲。

不过,这位极富传奇色彩的电信设备大王却“神龙见首不见尾”,出奇低调、军人、土狼、硬汉、战略家……各种光怪陆离的评价和代号交织在一起,使得他被人称为“中国最神秘的企业家”。

任正非的低调是出了名的。“亡而为有,虚而为盈”,任正非执掌

下的华为几乎从来不主动宣传自己，哪怕遇到攻击的时候，也往往不“争辩”。“穿着发皱的衬衣，身上可能还有墨迹，一大清早就在深南大道上活动，外人绝对不会想到这位就是大名鼎鼎的华为总裁。”这是华为员工眼中的任正非。而任正非又并不是一个沉默内敛、严肃无趣的人。他做事雷厉风行，言谈直抒胸臆，实为性情中人。他的《我的父亲母亲》、《北国之春》、《华为的冬天》等文章饱含感情和思想；他不会为好事的媒体费一点口舌，但可以为最小的客户竭尽全力……

“土狼”是外界给华为的称号，而这个称号最早来自任正非首倡的“狼文化”。华为的图腾物是“狼”。“狼性”代表着一种强烈扩张的欲望和积极进取的心态。任正非把狼的优点总结为三条：一是敏锐的嗅觉；二是不屈不挠、奋不顾身的进攻精神；三是群体奋斗。创业是艰辛的，因此军人出身的任正非在很长一段时期内都强调“狼性”，外界也将他称为“头狼”。

有人说，任正非是一个不可复制的成功企业家，因为他身上拥有多种智慧。他不是一个政治家，却有着政治家的隐忍谨慎和敏锐眼光。他选择不面对任何媒体，或许正是为规避许多不可预知的风险。他不是一个军事家，却有着军事家的胆识与谋略。用毛泽东军事思想治商，虽不是任正非首创，但纵观华为的市场攻略、客户政策、竞争策略以及内部管理与运作，无不体现着毛泽东式的智慧……

做企业就是做人，如果我们将企业的“企”字拆开来看，会得出一个有趣的结论：企业“止”于“人”。任正非个人的一切成就了华为的企业文化。或许多少年后，当后人从故纸堆里寻找中国企业文化发展的线索时，“任正非”这个名字是无法回避的。



目 录

前 言 1

上编：“头狼”任正非

1. 贫寒伴成长 3

2. 坎坷“文革”路 8

3. 无恩也图报 12

4. 英雄不褪色 16

5. 为儿子导航 20

6. 曾是一个兵 24

7. 军人意志 28

8. 军人性格 32

9. 敬畏科学 36

10. 内贫外困创华为 40

11. 长子责任心中藏 45

12.不给面子的任总	49
13.英雄也多情	53
14.此中有深意	57
15.低调的智慧	62
16.“八股文”中的新意	66
17.群众运动和群众路线专家	70
18.用毛泽东的军事理论去商战	74
19.思想政治工作也是生产力	79
20.时势造英雄,花开在深圳	83
21.不放过任何机遇	88
22.巧借东风	93
23.立足国内,放眼国际	97
24.战无不胜的“床垫文化”	102
25.学习北极熊的耐力	107
26.学会做“本土居民”	112
27.勇猛的狼群	117
28.生在法国的野草	122
29.为华为装上双轮	127
30.像笋芽一样的生命	133
31.北美受挫,“东方之子”路遥远	139



下编 血性狼道

✓ 32.集中优势兵力突破	147
✓ 33.“狼子野心”，其心可嘉	151
34.战略合作，统一战线	155
35.走农村包围城市的老路	160
36.高调出击，打造国际品牌	164
37.基本法一统人心	168
38.削足适履	173
39.从人民战争到精准出击	178
40.成长最大化	183
41.服务客户是第一要务	187
42.领先方能制胜	191
43.华为的冬天不太冷	196
44.华为的“面子”	200
45.过冬的棉袄	204
46.直面媒体	208
47.小胜靠智，大胜在德	213
48.团队如家	219
49.“狼性”不灭	224
50.创新永不停歇	230

51. 奉献之道, 舍得之间	234
52. “找死”找出生存之路	239
53. 以质量打通“隧道”	245
54. 聪明的“拿来主义”	250
55. 锅变了, 鱼该怎么做	254
56. 没有人情味? 还是遵守规则	259
57. 动物凶猛只为实用	263
58. “笨方法”打出天下	267
59. 随机而变方可左右逢源	271
60. “悬赏”下的第三条通道	275
61. 没有永远的敌人, 只有永远的利益	279
62. 用无懈可击的服务巧买人心	282
63. 钢铁是这样炼成的	287
64. 富而可求, 何乐不为	291
65. 不患寡而患不均	295
66. 轮岗制: 我的成长不能没有你	299
67. 不要老是想做惊天动地的事	304
68. 穷则变, 变则通, 通则久	308
69. 事业部制: 机会与问题同在	314
70. “组织沟通”这道华为的特殊风景	318
71. 让规则说话, 才有最大的说服力	323
参考文献	328

上编

『头狼』任正非



1. 贫寒伴成长

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

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，惟倜傥非常之人称焉。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

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。

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

任正非,1944年出生于贵州安顺,祖籍是浙江浦江。父亲任摩逊,是一个文化人,因父母去世无法完成大学学业;任正非的母亲程远昭自学成才,成了学校的一名教师。抗日战争国共合作时期,任摩逊在同乡会的介绍下进入国民党一家军工厂当会计。后来土改时期任摩逊来到贵州少数民族地区筹建了一所民族中学,担任校长,母亲则在这家学校当一名普通的老师。

任正非在家里排行老大,下面还有6个弟妹。据任正非的家庭资料显示,在他50岁之前过着非常贫寒的生活。小时候他们一家9口人只是靠父母微薄的工资过日子。和父母相处的青少年时代,三年自然灾害给了他最深的印象,使他永生难忘。任正非在他的回忆文章中写道:

我们兄妹七个,加上父母共九人。全靠父母微薄的工资来生活,毫无其他来源。本来生活就十分困难,儿女一天天在长大,衣服一天天在变短,而且都要读书,开支很大,每个学期每人交2~3元的学费,到交费时,妈妈每次都发愁。与勉强可以用工资来解决基本生活的家庭相比,我家的困难就更大。我经常看到妈妈月底



就到处向人借3~5元钱度饥荒,而且常常走了几家都未必借到。直到高中毕业我没有穿过衬衣。有同学看到很热的天,我穿着厚厚的外衣,说让我向妈妈要一件衬衣,我不敢,因为我知道做不到。我上大学时妈妈一次送我两件衬衣,我真想哭,因为,我有了,弟妹们就会更难了。我家当时是两三人合用一条被盖,而且破旧的被单下面铺的是稻草。“文革”造反派抄家时,以为一个高级知识分子、专科学校的校长家,不知有多富,结果都惊了。上大学我要拿走一条被子,就更困难了,因为那时还实行布票、棉花票管制,最少的一年,每人只发0.5米布票。没有被单,妈妈捡了毕业学生丢弃的几床破被单缝缝补补,洗干净,这条被单就在重庆陪我度过了五年的大学生活。

在任正非高三临近高考的时候,由于复习消耗体力多,经常都是饥肠辘辘,饥饿难眠。在家复习功课实在饿得不得了的时候,他就把米糠和菜和在一起,然后烙着吃。有的时候被他父母发现,他们看了都很心痛,隐忍的泪水在眼眶打转。那时候任正非的家里穷得连一个能上锁的柜子都没有,粮食只能放在瓦罐里。可即使任正非饥饿难耐,他也不敢私自抓一把粮食,因为他明白,那样做的话他的弟妹们就会有人饿死。在高考最后的三个月,任正非的母亲常常在早上的时候悄悄地塞给他一块小小的玉米饼,才得以安心复习功课,顺利考上大学。任正非深深地明白,这一块小小的玉米饼是从父母和弟妹嘴里省出来的。

“饿则思变”,任正非实在忍受不了饥饿的折磨又没有东西可吃的时候,就和弟妹们上山采一些红刺果,把蕨菜根磨成浆,青杠

子磨成粉混着吃。有的时候他的妹妹采几颗蓖麻子炒一下当作花生吃,吃完却不停拉肚子。后来他们在荒地上种了一些南瓜,又发现了一种叫美人蕉的花根部是可以煮来吃的。任正非回忆:刚开始吃美人蕉根的时候,怕中毒,母亲只准每人尝一点。后来看大家都没有事,胆子就大一些,每天晚上儿女围着火炉,等着母亲煮一大锅美人蕉的根或南瓜来充饥,家庭和和睦睦。

任正非的家里根本就没有独立的厨房,更不要说有多余的空地了。兄弟姐妹们挤在一个卧室里,“厨房”也在这个卧室里。在床前的地上挖一个坑,做一个地炉,一家人就在这里做饭吃。冬天大家围在一起吃南瓜,暖融融的。但是一到夏天,房间就像个蒸笼似的,那种拥挤和闷热可想而知。任正非就这样度过了青少年时光,直到他参军才离开那个艰难但温暖的家。

贫寒的家境和饥饿的童年使任正非依然保持简朴节约的生活作风,即使在华为年销售额达到60亿美元的时候也没有改变。这也深深地影响着每一位华为。

1997年末,华为的高层领导在珠海召开战略规划会议。吃午餐的时候,每张桌子都坐了七八个人,但是奇怪的是每张桌子却只有三四个菜。如果按照“级别”来上菜的话,宫廷宴都不为过,再说当时的华为已经是颇有实力的企业。任正非笑着说负责会务的人员服务不周到,但华为的高层领导都明白,那是为了不让任总看到不必要的浪费,大家都做到吃得不够的时候再添菜。虽然任正非勤俭节约,但是并不是一根筋地搞一刀切。2000年之后,华为为了接待来访的贵宾或企业合作者,在深圳的坂田基地建立了高



档的豪华餐厅。一些经常和华为有业务来往的人员说,任正非每次请宾客吃饭的时候,总是把自己那份吃得干干净净的。任正非在他的《我的父亲母亲》一文中提到:“父母一生勤俭,而且不断以身作则来教育我,让我不要大手大脚。其实我的一生都是非常节俭的,她(母亲)只不过用过去的苦日子作标准来度量。”任正非的节俭行为影响到很多华为人,使他们自觉地感觉到浪费是可耻的。现在华为上下都有一种节约的风气,可以说是受任正非的影响。

经过多年的发展,华为形成了一股艰苦奋斗、勤劳节俭、同甘共苦、无私奉献的精神。任正非把他所历经苦难形成的优良品质灌注到华为的企业文化中。华为在任正非的带领下,在良好的企业文化的氛围之中,正朝着一个安全的方向航行。

“不经历风雨怎么见彩虹,没有人能随随便便成功。”在这个世界上,想要获得成功就必须有付出,付出得越多,收获也就越多。任正非是从大风大浪里走过来的,尽管这条道路上充满荆棘和坎坷,但他却获得了常人难以企及的成功。苦难,是让人成功必须经历的阶段,正如任正非一样。

2.坎坷“文革”路

十年的“文化大革命”就像一场没有硝烟的战争，有的人丢了性命，有的人存活了下来。任正非写道：“从现在的回顾来看，物质的艰苦生活以及心灵的磨难是我们后来人生的一种成熟的宝贵财富。‘文革’对国家是一场灾难，但对我们是一次人生的洗礼，使我政治上成熟起来，不再是单纯的一个书呆子。”

任正非是从“文化大革命”中走过来的人。那段特殊的岁月给每一个经历过的人都深深地打上了烙印。任正非当时即将大学毕业，也被卷进了这股洪流。他是如何度过这段“激情燃烧”的岁月的呢，他又是如何在别人狂热的时候沉下心来埋头苦读，这段岁月对他以后执掌华为又有怎样的影响？这是值得深究的问题。

任正非在他的《我的父亲母亲》一文中写道：

“文革”中，我家的经济状况陷入了比自然灾害时期还困难的境地。“中央文革小组”为了经济上打垮走资派，下文控制他们的人均生活费标准不得高于15元，而且各级造反派的层层加码，真正到手的只有10元左右。