

世界极客 任正非

李东洋 何 静◎著
SHIJIEJIKE
RENZHENGFEI

华为战记

一个具有世界影响力的商业英雄缔造了一个令西方国家颤抖的“神秘的中国企业”！

这个商业英雄就是任正非，
这个中国企业就是华为！



全球商业竞技场
上的
挑战者 · 成功者 · 领跑者

台海出版社

世界极客

李东洋 何 静◎著
SHIJIEJIKE
RENZHENGFEI

任正非

华为战记



台海出版社



图书在版编目(CIP)数据

世界极客任正非:华为战记/李东洋,何静著.——

北京:台海出版社,2017.9

ISBN 978-7-5168-1534-2

I. ①世… II. ①李… ②何… III. ①任正非—生平

事迹②通信—邮电企业—企业管理—经验—深圳 IV.

① K825.38 ② F632.765.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第203806号

世界极客任正非:华为战记

著 者:李东洋 何 静

责任编辑:王 艳

装帧设计:方与圆

版式设计:苏洪涛

责任印制:李广顺

出版发行:台海出版社

地 址:北京市东城区景山东街20号,邮政编码:100009

电 话:010-84827588(发行,邮购)

传 真:010-84045799(总编室)

网 址:www.taimeng.org.cn/thcbs/default.htm

E-mail: thcbs@126.com

经 销:全国各地新华书店

印 刷:北京天宇万达印刷有限公司

本书如有破损、缺页、装订错误,请与本社联系调换

开 本:710mm×1000mm 1/16

字 数:250千字

印 张:17

版 次:2017年12月第1版

印 次:2017年12月第1次印刷

书 号:ISBN 978-7-5168-1534-2

定 价:48.00元

版权所有 翻印必究

創新之責任正非

丁酉夏月雷平

雷平书法家（中国书法家协会会员、乌海市青年书法家协会主席）

|| 他 序

作者说他要写任正非的时候，我着实为他捏了一把汗。江湖传言，任正非是个极其低调的人，出行从不前呼后拥，自己一个人打车来去机场，乘飞机经常坐的还是经济舱。最要命的是，他和那些经常上头条的商界大佬们不一样，几乎不见媒体。这样的人，能挖掘出料来吗？

坦白说，我对任正非这个人还是非常有好感的，军人出身，历经沧桑过后，带领着华为由当年注册资金只有 2.1 万元的民营小公司，在强敌四伏的市场上杀出一条血路，一举成长为今天的世界五百强企业。在通信设备制造方面，华为创造了中国企业前所未有的辉煌。这几乎就是我最完美的英雄形象！可是，当这个英雄的故事以文字形式呈现在我面前时，我突然感到又回到了上一次为他的《世界极客孙正义》写序时候的状况：一个不通经济不问科技的女子，该给这本书如何写序呢？

因为喜欢，我读起作者这第二部书来好像更认真了。也或者说，我不想错过这一个深入了解自己心目中的英雄的机会，哪怕只是细微之处：一家九口人实行分餐制，为了让每个人都活下去；上高中的时候饿到吃糠菜饼，也舍不得抓一把正对自己书桌的罐子里的苞谷；从军旅到商海，他为承担起一个男人的责任完成了一次华丽转身，并且认定，一个企业若想生存，必须要有自己的核心技术；为谋发展，他以壮士断腕一般的决心，拿着年息24%的高利贷，只为科研项目能够顺利进行；面对失败，知耻而后勇，带领华为锐意进取，加强对对手产品的分析研究，发挥出一个成功企业之所以能够成功的造血功能；筛子式的用人机制，从重装旅到陆战队的组织架构，激发员工斗志的利器——持股制度，还有堪称太上老君炼丹炉的CEO轮值制，让华为由弱变强，更保证了华为可以于危难中实现绝地反击；几番沉浮，以身作则，凭借一腔热血与一身韧劲儿打造出一支狼性队伍、一个商业帝国，却不得不面对“子欲养而亲不待”的彻骨悲痛……

这样的任正非，无疑是令人心疼的，同时让我对这个习惯于居安思危且年已古稀的老人更添了一份敬仰。透过文字，我无从猜测，任正非现在的心里会想些什么，是少年时期那些历历在目的苦难，还是青年以后一直到现在的沧桑与荣耀？但我又在想，也或者这些都不是他所关注的。他的目光所及，是华为的明天，是中国经济发展的明天。那么，作者写这部书的目的，是不是也在于此呢？

其实，当我读完书稿之后，对作者也有了一个全新的了解，我似乎能感觉到，他通过这一场探索、这一次创作，一如既往地呈现出他致力于寻找中国未来发展道路的拳拳之心与改变家乡经济面貌的古道热肠。我想起我们从相识到现在，他写过关于资源枯竭的乌海，今天这本书又提到了草原的未来，似乎有一股永远也使不完的劲儿，有一团永远也熄不灭的火，领跑在时代的前面。

作者的这部《世界极客任正非》，但愿能够激起那些创业者们心中的狼性，让他们冲破樊篱，构筑起一个个屹立不倒的，既属于他们自己，更属于民族和世界的商业模式！中国，何愁不会强大？！

江 雁

2017年5月1日

江雁简介：宿迁市古琴学会副会长，曾为中学高级教师，因厌倦应试教育的功利性辞职，喜诗词歌赋，爱好书画欣赏，有散文诗歌见诸报端，以故乡为背景创作的系列小说《江庄轶事》，亦广受好评。

|| 自序

转眼间，一年又过去了，笔者的第二本书《世界极客任正非》满载着模式的力量终于与大家见面了。坦白地说，我不是一个专业写手，书肯定有瑕疵，恳请读者朋友们理解。有人写书是为了生计，有人写书是为了爱好，而我呢，写书纯粹为了学习，为了探索，希望在探索中能解决一些问题。

我之所以要写这本书，是希望能够向读者传递完整的“华为模式”，了解任正非先生的思考力；选中任正非先生，源于他创造的“华为模式”。笔者认为这是 21 世纪的钻石模式，他为全社会填补了一个非常伟大的配套体系，让世界企业看到一个新的生产模式。

中国这些年来，引进了西方企业管理体制、管理模式、运营模式。60 多年过去了，中国的中小企业 3 年以上的成活率不到 3%，这是为什么呢？有人戏称中国的企业家是半夜起来做事的家伙，大部分创业者都在经历走向失败之路或是永不退休的成功之路。这个戏言让人唏嘘不已，同时引发人们对其

出处的思考：它是因何而来的呢？笔者认为，一方面这些年中国在企业体制方面，依然沿用着几十年的老套路，没有创新；另一方面，就是我们缺乏对企业主体模式的重视与探索。这样的状况下，笔者以为解读“华为模式”，深刻理解任正非的企业思想结构，就显得尤为重要了，因为那将会对中国中小企业产生非常深远的影响。好的模式，才能代表一个企业对外界的吸引力，一个国家对世界的吸引力。这些年中国企业家赢在勤奋，但真真实实地输在模式创新和模式坚持上。通过对华为公司内部体系的梳理，笔者希望能为中国中小企业加一把油，送去一团火。也希望通过任正非先生的履历，给中国成片的创业者们带来启发和力量。我甚至相信：如果有一天任正非先生创办创客大学，一定是四方来贺，国家之幸。中国强大，是世界人民的一面和平旗帜！

本书出版之际，有乌海著名书法家王厚孝、雷平等多位中国书协会员为本书题字，有江苏省宿迁市女作家江雁老师为书作序，有帮笔者润色的北京汇智博达图书音像有限公司总编辑李广顺老师、编辑刘燕妮老师付出辛勤的劳动，以及可能在本书中引用了一些佚名者的图文资料，在这里一并致谢！

愿本书能为你了解华为提供一个新视角。

李东洋

2017年10月1日

|| 目 录

第一章 穿越任正非不为人知的轶事

出生在山区的小孩任正非/002

少年立志书相伴/004

饥寒磨砺求学路/005

戎装铁马的军旅岁月/009

第二章 转战商海，华为诞生

深圳打拼，从军人到商人/012

成功要有撞墙精神/014

以信立世，打开市场突破口/016

- 加盟华为，一起走过的精彩/018
- 莫贝尔公司，为华为赢得春天/021
- 只要路是对的，就不怕走远/023
- 让奋斗者一直保持斗志的秘密/025

第三章 人才管理：华为的长青基石

- 筛子式的用人机制/028
- 从重装旅到陆战队的组织架构/029
- 激发斗志的持股制度/033
- CEO轮值制是太上老君的炼丹炉/035
- 末位淘汰制消灭“夹心阶层”/037
- 新陈代谢的干部任免/041
- 保鲜企业的岗位轮换/044
- 锦上添花的绩效管理/046
- 企业重器——《华为基本法》/049
- 量化管理，打磨高品质匠人/051
- 取经之路上的奖与罚/052
- 凝聚血狼兵团的智慧集/055

第四章 产品一定要性感

- 纵观产品史/062
- 发力物联网/069
- 华为未来产品线/072
- 有温度的服务/078
- 有要求的科研成果/079

第五章 从封闭到向外开放的管理研究院

研究所的风采/082

呼吁敞开胸怀向外界开放/086

第六章 稳如磐石的华为财务

孟晚舟与华为的财务团队/090

高明的财务管理思想/093

财务集中管理，重构公司运行逻辑/095

第七章 这里的文化宛如电闪雷鸣

资源会枯竭，唯有文化才能生生不息/100

华为存在的理由/101

华为的灰色哲学/103

关乎生死价值观/104

关于供应链竞争说/108

我为什么来华为/112

第八章 变革是烧不死的鸟

为员工注入革新力量/122

持续学习美军，去中心化/127

积极变革的华为，没有理由不成功/130

理想的变革共建世界全联接/136

核心理念的变革，让企业翻江倒海/139

技术变革让市场颠覆/144

第九章 扩张之旅

- 从中国巨头变为国际巨头/152
- 华为突围海外大布局战略/154
- 华为的国际品牌之路/158
- 华为海外发展战略/161
- 拒绝机会主义成就国际华为/165

第十章 思考未来，华为每天都在危机中度过

- 任正非：一个永远的思考者/172
- 繁荣的背后危机四伏/173
- 三年前华为快要垮了/174
- 别让互联网引起你们发烧/176
- 解决了短板，才能有所突破/177

第十一章 极客的世界里，任正非的真经与战记

- 低调得过于神秘，全世界都为他点赞/182
- 不上市，我有自己的理由/184
- 不靠贷款靠研发，华为天地很广阔/185
- 与苹果PK：华为还有很长的路要走/188
- 请进来比走出去更重要，聘请高级顾问是成功的秘诀/192
- 28年的初心，只想狠狠对准一个城墙口冲锋/196
- 荣光与梦想，要的是有过万的员工年薪超百万/199
- 除了柳传志和王石，真没人和我玩喽/203

第十二章 给极客一个新战场“让草原满血复活”

回放草原的盛装/208

草原的迷茫需要极客来改变/221

附 录

致新员工书/225

华为的冬天/230

在华为，人人都是合伙人

——华为常务董事、CFO 孟晚舟清华大学演讲实录 /240

任正非核心管理思想与管理哲学/246

1

世界极客 任正非 ——华为战记

第一章

穿越任正非不为人知的轶事

一个人性格的形成，莫不与童年经历有关。如果说今天的任正非拥有超凡的思想能量与开阔的视野，那肯定离不开优良的家风和成长环境。因为父母是乡村教师，对知识的重视和追求，即使在最艰苦的三年困难时期，任正非的父母仍然坚持让孩子读书。所以，任正非的童年虽然在贫穷中度过，却是快乐美好的。

出生在山区的小孩任正非

任正非，这个出生于知识分子家庭的偏远乡村孩子，在家中排行老大，下面还有六个兄妹。因为父母是乡村教师，对知识的重视和追求，即使在最艰苦的三年困难时期，任正非的父母仍然坚持让孩子读书。所以，任正非的童年虽然在贫穷中度过，却是快乐美好的。

任正非的祖籍在浙江金华浦江县黄宅镇任店村。早在明清时期，黄宅镇就是浦江的第一大镇，这里虽然住户不多，但男耕女织，民风淳朴，邻里和谐。任店村人杰地灵，风景宜人，这里有清澈秀丽的浦江，狮蹲虎踞的官岩山，花香鸟语，景色优美。一个人性格的形成，莫不与童年经历有关。如果说今天的任正非拥有超凡的思想能量与开阔的视野，那肯定离不开优良的家风和成长环境，这就要从任正非的爷爷任三和说起了。

早在民国时期，任三和是金华一带颇有名气的火腿生产商。因为火腿生意不错，任家盖了一座气派十足的四合院，单单雕窗花，就花了三年时间。任三和心气高，给儿子起了个不俗的名字：任木生，字摩逊，大有任家“不逊于”任何人的派头。看任摩逊天资聪颖，勤奋好学，任三和把任摩逊送到北平上大学去了。任摩逊是村里唯一的大学生。在北平民大经济系就读期间，任摩逊与热血青年一道参加了共青团，积极参加抗日演讲、反对侵华的“田中奏折”等抗日救亡运动。可是，由于父母相继病逝，任摩逊差一年没有读完大学，辍学回家。1934~1936年，任摩逊先后在浙江定海水产职业学校和南京农业职中任教。1937年，当第二次国共合作掀起抗日高潮时，任摩逊在浙江同乡的介绍下，进入国民党412军工厂任会计。在抗战炮火中，这家军工厂从广州迁到广西融水，后来又辗转迁往贵州。

1944年，任摩逊做了对他一生有重大意义的选择：回学校教书，此后他就没有离开过教学。爱情是生命里的盐，也是在这一年，任摩逊遇到了17岁的程远昭女士，两个人相爱并结婚。说到任正非的母亲，这里有必要介绍下这个伟大的母亲的点滴精彩。任正非的母亲程远昭在山区里长大，性格开朗、朴实，贵州山区少女得以读书已是造化，能一直读到高中算是非常幸运了。她受丈夫影响，靠自学成为一名数学教师。她一共生下七个孩子，个个活泼可爱。老公一心扑在教育上。家里八口人的生活全仗着她支撑。战争时期的动乱，与二十世纪五六十年代生活的艰难，八口人的吃饭穿衣就给了她无与伦比的挑战。她的绝招是：舍己，时常忘了家里的第九个人——她自己。任正非清晰地记得，小时候每学期每人缴纳2~3元的学费时，母亲每次都发愁不已。每到月底，常见母亲到处向人借钱，而且常常走了几家都未必借到。

任正非出生于1944年10月25日，他是任摩逊和程远昭夫妇的第一个孩子。虽然当时任摩逊和程远昭两个人婚后的日子过得不宽裕，但这个男娃的到来，还是给他们带来无限的欢乐。任摩逊是受过高等教育之人，他怀里抱着哭声洪亮的男娃，对躺在床上坐月子的程远昭说：“我要给儿子起一个有意义的名字。”

程远昭说：“起什么名字呢？”

任摩逊想了想：“就叫他正非吧！”

“这个名字好！”程远昭从丈夫怀中接过爱子，怜爱地说：“你有名字了，你以后就叫任正非了！”

任正非听到这个属于自己的名字，一张红扑扑的小脸上露出了笑意。

任摩逊惊喜地道：“儿子，儿子竟能听懂我们的话！”

程远昭也连连点头。人世间充满了是是非非，究竟何为正，何为非？真需要一个人，用一辈子去探究、去领悟。只要将是是非非悟透，那么他就能成为一个对社会、对国家、对世界都有用的人。

任父任母虽然给了任正非兄妹们聪明的头脑，但无法给他们温饱的生活。任家父母为了让七个孩子都有书读，他们宁可省吃俭用，四处借钱，即使几个人合用一条被子，在地炕里做三餐，也不觉得苦。