

华为
教父

刘世英 彭征明/著

他正在改写着中国企业的生存法则

他领导下的华为开始成为跨国巨头极危险的竞争对手

他被评选为“15年来对中国管理影响最大的15人”

任正非

以深邃的思想引领企业，以做有高度的事业为最大的追求，
除了任正非，这个世界上还能有谁，
集企业家与思想家、低调与霸气于一身！



中信出版社
CHINA CITIC PRESS

华为
教父

刘世英 彭征明/著

任正非

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目(CIP)数据

华为教父任正非 / 刘世英, 彭征明著. —北京: 中信出版社, 2008.1

ISBN 978-7-5086-1043-6

I. 华… II. ①刘… ②彭… III. ①通信—邮电企业—经济史—深圳市 ②任正非—传记
IV. F632.9 K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 182088 号

华为教父任正非

HUAWEI JIAOFU RENZHENGFEI

著 者 刘世英 彭征明

策 划 者 中信出版社策划中心 广天响石企划机构

出 版 者 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路 14 号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者 中信联合发行有限责任公司

封面照片·CFP

承 印 者 北京诚信伟业印刷有限公司

开 本 787mm × 1092mm 1/16 **印 张** 18.5 **字 数** 218 千字

版 次 2008 年 1 月第 1 版 **印 次** 2008 年 1 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5086-1043-6/F · 1254

定 价 39.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

序

中国企业家中的“绿林秀才”

过去一些老革命经常自豪地说：“老子有两个杆子，一个枪杆子，一个笔杆子。靠着这两个杆子，老子夺取了天下。”这种风格就是典型的“绿林秀才”之风。

绿林秀才与儒雅秀才不同。他们既能舞文弄墨，又能脱去长衫、穿上草鞋、扔掉斯文、走进绿林。简而言之，他们拥有文韬武略，文治武功都行，他们是时代的强者。中国历朝历代真正能够夺取江山、成就大业的都是绿林秀才之类，秦皇汉武、唐宗宋祖等都是如此。近代的同盟会和早期共产党人更是典型，他们能言善辩、才华横溢，更能浴血奋战、大义凛然。

“绿林秀才”的过人之处就在于既有武力，又有思想，武力和思想完美结合拥有强大的生命力。武力的背后最关键的是有思想支撑，雨果说：“思想就是力量。”宇宙中有一种神秘的力量叫引力，它使地球成为生命之源；人类有一种神奇的力量叫思想，它使人的品位不断提升。思想具有超

强的穿透性，高度的思想方可成就永恒。中国发展离不开企业，企业发展需要企业家，而企业家更需要思想，简言之需要“绿林秀才式”的企业家。中国企业家需要有自己的思想，而不是“言必称韦尔奇”。两眼一味盯着金钱的生意人，到头来才发现金钱不是一切。古印度有一句名言：“只有当最后一棵树被砍下，只有当最后一条河流被下了毒，只有当最后一条鱼被抓住了，你才会发现金钱是不能吃的。”以思想为指导，形成高瞻远瞩的见识，才能做到基业长青。

任正非，知识分子出身，有军人背景。他既能带领华为在商海中打拼，又能写得一纸颇具感召力的文章。他的所做所为，颇有“绿林秀才”之风。

在一个投机主义大行其道的社会中，任正非竟然能坐得住，没有大规模的并购，却成就了一个旗舰型的企业。一个革命化的大动员、经常唱军歌、看似迂腐守旧的华为，打造的却是最顶尖的技术，建立的是高度现代化的企业，看似与世界格格不入的华为却成为让世界震撼的“中国力量”。更让人惊讶的是，一个整天大大咧咧的“老工人”却成为杨元庆、郭为、周鸿祎等众多大名鼎鼎、性格迥异的企业家们崇拜的“偶像”。所有的这一切都源于任正非是一个“绿林秀才”，是真正企业家。

看到中国通信行业满是国外品牌，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，立志沿着陡峭的北坡登上珠穆朗玛峰，打破中国无技术的神话，打破中国是世界工厂的尴尬。他正在改写着中国企业的生存法则，为中国企业在新时代走出了一条新路：以技术创品牌。中国IT界如果没有这位硬汉，外国人或许还一直嘲笑着中国没有核心技术，中国通信行业的半壁江山或许就岌岌可危了。

在商场上，任正非充分展现其雄才大略，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”。他敢打敢拼，不断向世界级企业迈进，华为的崛起已经使跨国巨头们感到了

前所未有的威胁，它的崛起，“将是外国跨国公司的灾难”。为了阻止这支新生的力量，它们绞尽脑汁，但是已经没有什么力量能够阻止它在国际化的道路上奔跑了。

任正非善于用思想做企业，以做有高度的事业为指导，带领华为走出了一条新路。他时时为华为领航，“华为没有成功，只是在成长”，他兢兢业业不断创新华为管理思想和理论，要做基业长青的企业，穷其一生的光阴，照管着这个即将长大的“孩子”。

面对你死我活的市场竞争，他深刻认识到市场竞争的残酷性，“市场已没有时间等待我们的成长，它不是母亲，没有耐心也没有仁慈。”他明白“枪打出头鸟”的道理，韬光养晦，警告华为“三代人之内，华为不说要进世界500强。这三代，不是说华为的三代领导人，而是华为垮了再起来，再垮、再起来的三代。”

任正非一直强调要以深刻的思想为指导，提出“华为初期的发展，是靠企业家行为，抓住机会，奋力牵引；而进入发展阶段，就必须靠规范的管理和懂得管理的人才。”他满脸的忧郁，强烈的忧患意识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。我们大家要一起来想，怎样才能活下去，也许才能存活得久一些。失败这一天是一定会到来的，大家要准备迎接，这是我从不动摇的看法，这是历史规律。”

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；他最早提出“走出去，国际化”的口号，华为的品牌在国际市场上越来越响，成为一支不可忽视的中国力量；他大胆地喊出“先僵化后固化”，“削足适履”，坚决引进西方先进的管理理念，缓慢地向西方滑行；他很早就意识到文化和制度的问题，力图达到“无为而治”的境界，自然传承，基业长青。

不可否认，任正非也是企业界的一介“秀才”，他那一篇篇充满煽动情绪的文章，活生生地再现了王者风范。一篇《华为的冬天》成为多少企业学习的模板，一篇《北国之春》又让多少人看到了希望，一篇《华为的

红旗到底能打多久》激起了多少人的危机意识……他的言论已经成了许多企业学习的“圣经”。

一直崇尚“技术为上”的他，打破了“中国无技术”的沉默，为中国企业走出了一条新路，开创了“技术立足”的新时代，改写了中国企业的生存规则。在一个特定阶段，他深深地影响了中国的企业管理。华为的实践告诉世界，中国也有优秀的管理，中国也有培养出国际大企业的土壤。

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。他为了华为呕心沥血，终于带领华为踏进了“世界巨人俱乐部”的门槛。他是中国商界少有的绿林秀才，华为如果没有他，创造的这些奇迹可能还只是天方夜谭。就是这样一位绿林秀才，站到了世界的前沿，与跨国巨头们试比高，不卑不亢，从容自如。

把企业比喻成武林，那他就是中国企业家中典型的“绿林秀才”，在他的推动下，中国 IT 产业迅速崛起；他联合国内多家企业夺回了中国通信业的“半壁江山”。马云戏谑地说，退休将出版《阿里巴巴的一千零一个错误》，而任正非则可以自豪地说，他将谱写《华为命运之歌》。

虽然，很多人知道华为但未必知道任正非，但毫无疑问任正非是一个有独特魅力的企业家，是华为的教父式领袖。笔者试图用“第三只眼”看华为，看任正非，读者若能从中获得一份感悟和启迪，则笔者将为自己艰辛的创作感到无限的欣慰。

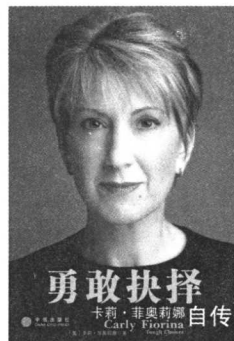
以此为序。

刘世英 彭征明

2007 年 12 月 10 日于北京西钓鱼台

《勇敢抉择——卡莉·菲奥莉娜自传》

- ◎惠普女总裁亲笔自传
 - ◎最有权威的商界女性首度真情告白
 - ◎从底层职员到全球500强企业CEO的成功历程
- ISBN 978-7-5086-0786-3/F · 1099
定价：39.00



《桑迪·韦尔自传》

- ◎花旗集团CEO桑迪·韦尔亲笔自传
- ◎2006年度英国《金融时报》年度最佳商业书候选图书
- ◎中国人民银行副行长吴晓灵、中国中信集团副董事长兼总经理常振明、美国前总统福特等联袂推荐

ISBN 978-7-5086-0877-8/F · 1144
定价：49.00



《艾柯卡自传》

- ◎全球畅销书，销量突破700万册
- ◎美国商业领袖最跌宕起伏、引人注目的传奇人生
- ◎《出版人周刊》、《商业周刊》、《纽约时报书评》、《时代》杂志等众多主流媒体竞相推荐

ISBN 978-7-5086-0943-0/F · 1183
定价：45.00



《艾柯卡自白》

- ◎超级畅销书《艾柯卡自传》姊妹篇
- ◎艾柯卡对企业经营、商业道德、政府政策以及未来等至诚至深的告白

ISBN 978-7-5086-0954-6/F · 1191
定价：42.00



敬请期待“艾柯卡管理经典系列”之
《领导者在哪里》

目 录

Contents

序 中国企业家中的“绿林秀才” XI

第一章 低调的“狂人”：谁认识任正非 1

任正非，低调的“狂人”，这个鲜为人知的“小人物”创造了许多奇迹。2005年，他的名字与比尔·盖茨、史蒂夫·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，英国《经济学人》称它的崛起，是外国跨国公司的灾难。

低调的人做有高度的事业 3

“穷小子”踏进“世界巨人俱乐部” / “直面冷对”福布斯的诱惑 / 平步青云“中国IT十大上升人物” / 享誉全球的不朽影响力

给跨国巨头制造噩梦的“小人物” 8

无线技术“独树一帜” / 占领“制高点” / 打破“中国制造”的尴尬 / 软件开发与国际接轨

一个“有准备的头脑” 13

机会成就领先地位 / “攻坚战”的风范 / 市场“快手”

一个善于出奇招的“怪人” 16

3G：与世界“巨人”握手 / 宽带：击败国际巨头 / “视点通”：坐上视讯“一把交椅” / “软化”：未来中国企业的“IBM”

第二章 厚积薄发：创业前的苦乐年华 23

孟子曾经说过：“天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身，行拂乱其所为，所以动心忍性，曾益其所不能。”要想解密任正非为什么有如此巨大的精神爆发力，我们从任正非的少年说起。

贫苦多难的少年时代 25

多子女的家庭 / 忍饥挨饿的岁月 / 家庭的熏陶

不懈追求的青年时代 28

“文革”的家庭蒙辱 / 父亲刻骨铭心的话 / 知识热爱狂 / “身着绿军装”的岁月

“阳光明媚”的“而立之年” 32

崭露头角 / 淡泊名利，宁静致远

第三章 筚路蓝缕：“为保家卫国而战” 37

“筚路蓝缕，以启山林”。前面是一条布满荆棘的路，自主创业的人需要披荆斩棘，大胆地走下去。天下之大竟无容身之地，已过不惑之年的任正非无处就业，为了生存，也为了捍卫祖国尊严，他坚决杀出一条生路。

人生“岔路口”的选择 39

转业后的“沉浮” / 创业前的“热身运动”

满腔热血的愤怒 41

“江山”已落入他人之手 / “为自强而战”

“打造中国人的品牌” 43

华为“横空出世” / 疯狂年代中的定力 / “亮剑”登场

“登上珠峰的路” 48

“宽门”与“窄门” / “从北坡登珠峰”

第四章 突破重围：上演华为版“书剑恩仇录” 53

金庸的一部《书剑恩仇录》，充满着血腥味，多少爱恨情仇交织成一幅波澜壮阔的景象。商场如战场，“一着不慎，全盘皆输”。商场上每走一步都要小心翼翼，方可站稳脚跟，谨防“全军覆没”，免遭被人蚕食的命运，华为的成长走了一条“书剑恩仇路”。

国内市场：硝烟四起 55

多足鼎立：“巨大中华” / “狼”与“牛”：看谁主沉浮 / 姜还是老的辣：智胜“小华为” / “迂回包抄”贝尔 / 优质服务
击退北电 / 客户战略挤走朗讯

扬帆出海：外面的世界很精彩 69

用“睡袋”踏上香港 / 北极“冰天雪地” / 亚非拉“剩下的果实” / “农村”建立根据地

征战欧罗巴的酸甜苦辣 74

法国“诺曼底登陆” / 荷兰“破例痛饮” / 英国“海峡苦战”
/ 风雨之后见彩虹

惊心动魄激战“狮子王” 82

初涉美国的历险 / “阿喀琉斯的愤怒” / 碰壁的谈判 / “暴风雨”来临 / 被动受挫 / 杀个回马枪 / 永不熄灭的硝烟

第五章 走向美丽蓝图：“我要三分天下” 93

随着经济全球化的发展，走向国际化成为大势所趋。世界级的企业得有世界级的市场，华为要想成为真正的世界级企业也不得不走向世界。“海阔凭鱼跃，天高任鸟飞”，在广阔的蓝天下一展自己的风姿。

“脱毛行动”：迈向国际的华为 95

由“农村”向“城市”转型 / 价格战：该放手就放手 / 改头换面：新LOGO树立新形象 / 海外市场拒绝机会主义 / 丛林法则：实力为王

新招数挑战“狮子、豹子” 103

“削足适履”：适应才能“闯天下” / 缔结同盟：他山之石，可以攻玉 / 本土化：世界是平的 / 国际展会：亮出我自己

融入“巨人们”的行列 108

“我们是友商” / 向IBM“学招” / 为“大T”服务

第六章 管理智慧：“任氏管理法” 113

管理在现代企业制度中起着关键作用。任正非说：“碳元素平行排列，可以构成石墨，

非常松软，而若三角形排列，则可以构成金刚石，异常坚硬。”任何一个成功企业的背后，都有一套行之有效的管理方法。华为的成功在很大程度上也得益于任正非行之有效的管理。

“中西合璧”的企业管理理念 115

生于忧患，死于安乐 / 生存是硬道理 / 《华为基本法》 / 无为而治 / 只改良，不革命 / 精细化管理 / 成本控制为先 / 低调法则

“潜力优先”的人才战略 127

“集体大辞职”的“鲶鱼”策略 / “潜力”为上 / 职业资格认证 / 以贡献论“英雄” / 培训挖潜力

“知本至上”的薪酬体系 135

高薪养才 / 持股励才 / 公平留才

“客户比天大”的营销之道 139

客户比天大 / 人海战术 / 销售向营销的转变 / 与客户“联姻” / 跟着外交路线走

第七章 独特的企业文化：华为“狼性文化” 147

任正非早就提出，企业要发展一批“狼”，每个部门都要有一个“狼群”组织计划，既要有进攻性的“狼”，又要有精于算计的“狈”。正是凭这种“狼精神”，华为前赴后继开拓市场，赢得了一次又一次的胜利。因此，华为以“狼性文化”著名，任正非也成为“头狼”。

敏锐的嗅觉 149

老远就能嗅到 / 奔跑的速度

“充满扩张的力量” 152

果断决策 / 执行力至上 / 不达目的誓不罢休

狮虎也惧群狼三分 156

战无不胜 / 管理需要团队 / “门户开放”

“狼性文化”的扬弃 160

“狼性”是时代的“产儿” / “狼性”更要“人性” / 从“狼性”到“兼容并蓄”

第八章 永恒的追求：“做有高度的事业” 165

詹姆斯·艾伦说：“一个人的成败是他自己思想的直接结果。”人应该有点追求，正是这种追求促使人奋发向上，放射出人性的光芒。做企业也是如此，一个没有追求的企业注定不会长久。任正非把做有高度的事业作为终生的追求，他要与巨人们“三分天下”。

要做就做“有高度的事业” 167

豪言壮语：要做世界级企业 / 英雄团队：高度的敬业精神

/ 时刻警惕：创业难，守成难

文化生生不息 171

知识就是力量 / 资源会枯竭，唯有文化生生不息

喝水不忘挖井人 174

寒门学子基金 / 责任的自律

第九章 真实任正非：散发着个人魅力的神秘

企业家 177

马克斯·韦伯曾经说过，个人魅力型的领导者具有超凡的能力，具有特别的天赋且喜欢应对挑战。任正非就是其中一个，他让人神秘难测。他是华为无可争议的精神教父，他的一举一动事关华为的未来命运。

“德意志式”的偏执 179

贫贱不能移，暴富不动心 / 只做通信产品 / 将3G进行到底

/ “我从来只见客户” / 坚持走上层路线

思想是“最美的花朵” 186

先知般的远见 / “灰色”理论 / 西方式思维

“神秘”背后的人之常情 190

“教父也幽默” / 宽容大度 / 心如止水 / 细腻的柔情 / 直

言和豪爽

温馨的亲情 197

失去双亲的切肤之痛 / “子之教，父之德”

第十章 “学毛著标兵”：浓郁的“毛泽东情结” 201

伟大领袖毛泽东浓郁的个人魅力影响了整整一代中国人，直到现在他还是国内许多企业家学习的典范，不仅国内热火朝天，国外也掀起了“学毛热”。任正非更是学毛思想的典型，他用毛泽东的思想不仅指导企业，还以此来提升自身的素质。

“毛式”言行 203

“学毛著标兵” / 低调做人：做一个“平凡”的领导者

善于“毛式”策略 206

企业版的“农村包围城市” / 大规模的群众运动 / “集中优势兵力” / “上甘岭”培养干部 / 自我批判

第十一章 深思：未来的挑战和难题 215

华为是在“狮子”的围攻、“狼群”的搏斗中成长壮大起来的，它自出生那一刻起，就必须勇敢地面对命运，接受挑战。同时也要在挑战中不断完善发展自己，华为要实现做世界级企业的梦想，就要勇敢直面未来的艰难困苦。

遭遇“短木板”的管理挑战 217

中层管理的“瓶颈” / 分权的悖论 / “舶来品”的内化 / 激情不再燃烧 / 内行管理的局限 / 有待理顺的管理层

风口浪尖上的抉择 226

“价格战”不是长久之计 / “土狼”向“狮子”跃进 / 按照国际化办事 / 个人魅力型领导的转型 / 将“鲶鱼效应”进行到底

“扑朔迷离”的上市 232

迟迟不登股市门 / 要国际化就要上市 / “一波三折”的上市历程

难解中的难题 236

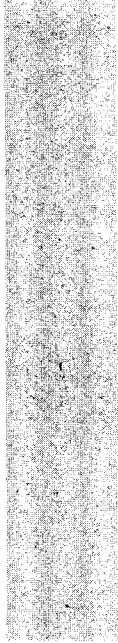
接班人难题 / 制度、文化和人的融合 / “公开化，社会化”考验

附录一 任正非经典语录 241

附录二 任正非经典文集选 247

华为的冬天 / 北国之春 / 资源是会枯竭的，唯有文化才能
生生不息 / 一个职业管理者的责任和使命

后 记 被误解了的任正非 279



第一章

低调的“狂人”：谁认识任正非
