

从2万元到3900多亿元，从深圳小厂到世界巨头

创华为

任正非传

华牧◎著



层层讲透
华为和任正非
29年中的
关键细节和重要决定

 华文出版社
SINO-CULTURE PRESS

从2万元到3900多亿元，从深圳小厂到世界巨头

创华为

任正非传

华牧◎著

华文出版社
SINO-CULTURE PRESS

图书在版编目(CIP)数据

创华为:任正非传/华牧著. — 北京:华文出版社, 2016.9

ISBN 978-7-5075-4226-4

I. ①创… II. ①华… III. ①任正非-传记 IV.

①K825.38

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第221502号

创华为:任正非传

著 者: 华 牧

出版策划: 李金水 蔡荣建

责任编辑: 张明华

出版发行: 华文出版社

社 址: 北京市西城区广外大街305号8区2号楼

邮政编码: 100055

网 址: <http://www.hwcb.com.cn>

电 话: 总 编 室 010-58336239 发 行 部 010-58336267 58336253

责任编辑 010-58336211

经 销: 新华书店

印 刷: 固安县保利达印务有限公司

开 本: 710×960 1/16

印 张: 21

字 数: 319千字

版 次: 2017年1月第1版

印 次: 2017年1月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5075-4226-4

定 价: 39.80元

版权所有 侵权必究



▲任正非



中国企业做大做强有不少，但能像华为这样叱咤风云，让外国巨头都连连称赞的不多；中国的企业家多如牛毛，但能像任正非一样脚踏实地、默默耕耘的人却很少。

2001年2月17日，一篇发表在华为公司内刊上的著名文章《华为的冬天》，被人们疯狂转贴传阅，轰动一时。这篇文章以振聋发聩的语言，向华为人敲响了警钟，警示着华为的未来，也向人们传递了一种强烈的危机意识。从此，华为走进了人们的生活，任正非走进了人们的视野。

1987年，43岁从部队转业到团级干部任正非，在就业无门之际，与几个志同道合的中年人，以凑来的2万多元人民币创立了华为公司。当时，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。

从创业之初的小公司，到如今成长为全球数一数二的通信设备商，华为走过了20多年的艰辛历程。任正非率领着华为人艰苦奋斗，顽强拼搏，在强手如林的通信市场中披荆斩棘，开拓新路。凭借出色的业绩，华为于2010年7月成功入选世界500强企业，成为中国民营企业的骄傲，也成为世界第二大通信设备提供商。2014年，华为排名《财富》世界500强第285位，与上年相比上升30位。

尽管取得了令全世界瞩目的成就，任正非却始终保持着一种忧患意识，以“我的世界没有第一”的标准严格要求自己，激励自己带领华为人人在残酷的生存环境中奋勇前行。他时刻谨慎，防止自己和华为人出现骄傲的情绪，努力推进各项改革，

打破阻碍华为进步的瓶颈，不断为华为注入新鲜的血液，使华为保持生生不息的成长动力。

早在2001年，在国际高科技产业进入寒冬，而华为却凭借不俗的成绩位居全国电子百强首位时，任正非及时发表了《华为的冬天》，他表示，“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”，并认为“华为存在的问题不知要多少日日夜夜才数得清楚……华为的冬天正在到来，各种机制、管理等正面临危机，已经到了不得不调整、改革的地步”。

此后，任正非不断在公司内部及其他场合对员工发表讲话，在这些讲话中，“居安思危”一直是其中极为重要的一个部分，强烈的危机感一直贯穿在任正非的讲话中。他用《活下去是企业的硬道理》《华为的红旗到底能打多久》等文章来警示员工，让华为人为始终保持着危机意识，感受着跨国巨头的压迫，感受着超越的艰难。

从一开始的“活下去”到后来的“走出去”，任正非一直在如履薄冰的心态下带领着华为大军驰骋于国内外战场，这种危机意识不仅源于对市场的超前洞察，更是一种战略思考，它驱动着华为应对环境变化的快速适应和超前变革。任正非用自己特有的管理理念，加上不断学习的精神，始终坚信知识和人才的力量，摒弃一切杂念，执著于本业。

任正非有着敏锐的眼光，果断的决策力，拥有“狼”一般的特性，只要自己认准的事情就会坚定不移地走下去。任正非领导下的华为坚持自主研发，坚持走国际化道路。“筚路蓝缕，以启山林”，前面是一条布满荆棘的道路，为了华为的明天，任正非带领着华为以“狼”一般的冲劲，顽强地杀出了一条生路，挺立不倒数十年，屹立于强手如林的通信市场。

居安思危、未雨绸缪的任正非，低调地造就了华为的传奇，也造就了他自己的传奇。华为的发展是不断战胜自我的过程。正如任正非所说的：“什么叫成功？是像日本那些企业那样，经过九死一生还能好好地活着，这才是真正的成功。华为没有成功，只是在成长。”

如今，年届七十、已是古稀之年的任正非，即将淡出华为，淡出业界，但是他仍然保持着一如既往的创业激情和进取精神。他惦念着与他并肩战斗的队友，关心着与他朝夕与共的员工，关注着他倾尽心血为之奋斗一生的华为的未来。在他的身上，人们依然可以看到当年那个意气风发、风趣幽默、坚韧顽强、奋发进取的任总的影子。对于任正非来说，他的世界没有第一，他的人生就是永无止境的超越自我、追求成功的奋斗历程。

“我的世界没有第一”，任正非以他非一般的个性意志、创业经历和人生智慧，为世人树起了一座丰碑。华为的优质产品改变了我们的生活，任正非不屈不挠的精神让人感动。以华为为鉴，以任正非为师，愿我们每个人都能从任正非的身上获得无尽的力量和无穷的启示，书写自己卓越的人生篇章！



第一章

激情燃烧的青春岁月

贫苦的少年时代 / 003

“文革”中扭曲的大学生活 / 006

毕业了，该何去何从 / 009

激情燃烧的军旅生涯 / 010

风雨过后是彩虹 / 012

山重水复疑无路 / 013

第二章

初闯通信江湖，华为横空出世

稚嫩华为初长成 / 019

列强肆虐，任正非拍案而起 / 021

华为要做自己国家的产品 / 022

破釜沉舟，背水一战 / 024

岿然不动，任尔东西南北风 / 026

天道酬勤，百二秦关终属楚 / 028

第三章

披荆斩棘，永不言失败

- 研发道路，几多荆棘 / 033
- 步履蹒跚，初尝败绩 / 036
- 失之东隅，得之桑榆 / 039
- 在哪里跌倒就在哪里爬起 / 042
- 无限风光在险峰 / 044
- 抢占科技制高点 / 049

第四章

通信论剑，问天下谁是敌手

- 群雄混战的通信战场 / 057
- “巨大中华”的兴衰 / 059
- 包抄上海贝尔 / 063
- 华为的地盘上没有“港湾” / 065
- 优质服务击退北电 / 072
- 战朗讯节节胜利 / 074
- 华为与中兴掰手腕 / 075

第五章

扬帆出海，驰骋世界显霸气

- 第一站，挺进香港 / 083
- 奋战在北极，莫斯科不相信眼泪 / 084
- 决战亚非拉，重点突破 / 087
- 快捷的服务在法国制造的浪漫 / 092

卓越的品质成就英国的风度 / 094

技高一筹让德国人心服口服 / 097

汗水浇灌的果实在荷兰飘香 / 102

第六章

挑战巨人，三分天下居其一

前车之鉴，后事之师 / 109

挑战北美电信霸主思科 / 111

思科很愤怒，事情很严重 / 113

大雨欲来风满楼 / 114

思科向华为“出招”了 / 115

合纵连横，构建防线 / 117

全面出击，逼和为胜 / 119

用美国的方式，在美国打赢官司 / 123

永不熄灭的战火 / 124

第七章

植入狼性基因，用狼性精神征服世界

敏锐地感知商机 / 131

快速的反应速度 / 132

果断决策抓住时机 / 135

执行力提高竞争力 / 137

不达目的誓不罢休 / 139

打造一支众志成城的“狼团队” / 140

让每个员工都成为冲锋陷阵的“狼” / 143

合纵连横打天下 / 145

- 华为就是一匹“狼” / 148
- 要“狼性”，更要“人性” / 150

第八章

人才兴企业兴，以奋斗者为本

- 不重经验重潜力 / 155
- 花大本钱培训员工 / 157
- 为人才创造发展环境 / 158
- 任职资格制度的变迁 / 162
- “鲑鱼效应”的极致运用 / 164
- 高薪酬是第一推动力 / 166
- 绝不让“雷锋”吃亏 / 171
- 改革股权分配制度 / 172
- 任人唯贤，而不是任人唯亲 / 176
- 华为拒绝“富二代” / 177

第九章

以市场为先导，以客户为主导

- 与普遍客户搞好关系 / 183
- “最小的客户我都要见” / 186
- 把客户的要求放在第一位 / 187
- 以宗教般的虔诚感动客户 / 189
- 以客户满意度为标准 / 193
- 客户需要什么就做什么 / 195
- 以气势压倒对手的营销策略 / 198
- 从销售向营销转变 / 200

营销要走外交路线 / 201

第十章

我是一个百分之百的偏执狂

活下来是真正的出路 / 205

3G这条路，走到黑也不回头 / 206

偏执狂的生存法则 / 209

斗士一样的强势 / 211

狂人也有柔情的一面 / 214

严刻而不失幽默 / 217

个人智慧的极限 / 219

独一无二的“灰度管理者” / 221

第十一章

华为没有成功，只有成长

削足适履，穿上“美国鞋” / 227

独一无二的矩阵管理体系 / 229

引入IBM先进的管理理念 / 231

细化人事考核指标 / 238

加长企业的每一块短板 / 241

功不可没的财务转型 / 244

《华为基本法》诞生 / 248

《华为基本法》背后的故事 / 250

让《华为基本法》更完善 / 252

华为总会有冬天，准备好棉衣 / 254

防范危机，未雨绸缪 / 255

第十二章

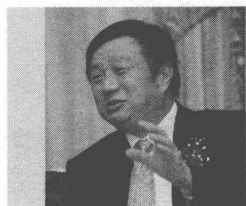
成功就是和自己的较量

- 低调低调再低调 / 261
- 名利与我无缘 / 262
- 神龙见首不见尾 / 264
- 低调才能务实 / 266
- 心如止水的恬静 / 267
- 屡败屡战，以高端挑战高端 / 269
- 一生都做有高度的事业 / 273
- 没有不带着汗水和心血的成功 / 275
- 成功永无止境 / 276

- 附录一 任正非经典语录 / 279
- 附录二 华为大事记 / 283
- 附录三 任正非及华为荣誉榜（节选） / 287
- 附录四 任正非经典演讲 / 292

第一章

任正非



激情燃烧的青春岁月

1944年出生的任正非，从小就经历了战争与贫困的折磨。任家兄妹七个，加上父母共九人，生活全靠父母微薄的工资维持。当时家里每餐实行严格分饭制，以保证人人都能活下去。任正非上高中时，常常饿得心慌，也只能用米糠充饥。他家当时是两三人合用一条被子，破旧被单下面铺的是稻草。他高中三年的理想只是吃一个白面馒头！可以想见，任正非青少年时代是在怎样的贫困中度过的。生活的艰辛以及心灵承受的磨难，成就了少年任正非隐忍与坚定的性格。他感慨：“我能真正理解活下去这句话的含义！”

20世纪60年代，任正非幸运地考上了大学，成为一名令人羡慕的天之骄子。大学期间，任正非对那些改变了人类命运的科学家们非常崇拜和敬仰，这种崇敬和对知识的追求也最终改变了他一生的命运。大学期间，任正非也经历了“文革”的人生磨难，家庭蒙辱，但这对他是一次人生的洗礼，使他过早地成熟起来。

大学毕业之后，任正非直接应征入伍，成了一名光荣的解放军战士，开始了他一生中重要的激情似火的军旅生涯。任正非踏上了对美好未来不懈求索的道路，前方的路又是怎样的呢？

贫苦的少年时代

任正非祖籍浙江金华市东阳，后迁徙到浦江县黄宅镇任店村。任正非出生及长大的地方是贵州安顺镇宁县。

任正非的家族并非文化世家，爷爷任三和是做金华火腿的乡间厨师，他的子女们除了任正非的父亲任摩逊外都没有读过书。任摩逊 1910 年出生，由于执意要求才获准读了书，也是家中唯一一个读过大学的文化人。1931 年任摩逊进入北平民大经济系就读，在求学期间正值日本入侵东北，救亡运动高涨，他和很多热血青年一起参加了共产党的外围组织。由于父母相继病逝，1934 年任摩逊差一年没有读完大学，回到老家后曾在职业学校任教。

抗日战争时期，任摩逊在同乡的介绍下到位于广州的 412 厂任会计，这是一家生产防毒面具的兵工厂。他身在国民党兵工厂却认同共产党的观点，积极宣传抗日，组织读书会，引起了国民党特务的注意，后来读书会中有相当多的人在新中国成立后成为高级干部。由于战争，工厂经广西辗转迁到贵州桐梓。1944 年任摩逊送家眷回乡定居，避开特务追捕后悄然回到贵州，自此长期在异乡生活，直到 1995 年才回到阔别半世纪的家乡观光，不久去世。

在贵州，任摩逊和任正非的母亲程远昭结了婚，育有二子五女，任正非是老大。1944 年，任正非出生于贵州安顺地区镇宁县山区。这里属于喀斯特石灰岩地形，风景优美，著名的黄果树大瀑布就坐落在那里，然而经济非常落后。

任正非的母亲高中毕业后，做了一名很普通的乡村教师，除按时完成教学任务外，还坚持自学，最后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，他们对任母的教学责任心印象深刻。任母一生陪伴丈夫在贫困山区从事教育事业。夫妻俩谨言慎行，埋头忘我工作，以至于无暇顾及孩子。

任正非的父母是处于当时社会底层的学校教员，无法给予孩子财富和事业上的帮助。他们留给孩子们的是对知识的热爱，以及为人父母的舐犊之情。

很多人天真烂漫的少年时光无忧无虑，充满稚气，充满美好的幻想，留下了许多美好的回忆。然而，任正非的少年时代却是灰色的。

在20世纪50—60年代，知识分子都是“臭老九”，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。任正非兄妹七个，加上父母共九人，全家靠父母微薄的工资生活，毫无其他经济来源，父母还要给老家的家眷寄生活费。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。贫困的景象连后来抄家的造反派都目瞪口呆。

任家当时两三人合用一条被子，破旧的被单下面铺的是稻草。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，开支很大。每个学期每人交2~3元学费，到开学交费的时候，父母就发愁，经常要到处向人借钱来维持，而且常常借不到，因为别人也一样困难。但他们始终秉持“自己再苦也要孩子有书念”的思想，想方设法筹集学费让孩子们上学。

就在这样艰难困苦的情况下，任正非读完了小学和初中。按理说，初中毕业在当时已经是知识分子了，可以有一个很好的出路了，而他又是家里的老大，早点工作也能减轻家里的负担。但是，父母都是很明智的人，他们不但让任正非上高中，还要供他上大学。

贵州地处高原，经济欠发达，尤其山区俗称“地无三里平，人无三分银”。“大跃进”运动开始后由于农村大办公共食堂，高征购，使得粮食极其紧张。1960年贵州已出现严重的饥荒现象，省委却向上汇报：全省食堂办得好和比较好的占总数80%，被誉为“红旗省”，要求全国学贵州“一律照此办理”。1961年，贵州这个大办食堂的红旗省不得不实行包产到户，城乡面貌才得以缓解。

任正非上高中的时候，正赶上了三年经济困难时期。国家实行严格的配给制，一切凭票，最少的时候一年每人只发1.5尺布票，几斤粮票，兄妹七人哪能够用！因此，直到高中毕业，任正非都没有穿过衬衣，即使炎热的夏天也