

一个创办华为、把企业带向世界500强的低调狂人

军人总裁 任正非



从普通士兵到通信霸主

“毛选”，管企业；用兵法，带队伍
国大师级企业战略家和思想家
懂他，就读懂了中国企业的未来

张力升◎著



中央编译出版社
Central Compilation & Translation Press



军人总裁 任正非



从普通士兵到通信霸主



中央编译出版社
Central Compilation & Translation Press

图书在版编目(CIP)数据

军人总裁任正非:从普通士兵到通信霸主/张力升著. 北京:中央编译出版社,2008.7

(当代中国著名企业家丛书)

ISBN 978-7-80211-686-3

I. 军… II. 张… III. ①任正非一生平事迹 ②通信—邮电企业—企业管理—经验—深圳市 IV. F632.765.3 K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 076216 号

军人总裁任正非:从普通士兵到通信霸主

张力升 著

责任编辑:冯 章

E-mail: chfengzhang@vip.sina.com

出版发行:中央编译出版社

地 址:北京西单西斜街 36 号(100032)

电 话:(010)66509360(总编室) 66509366(编辑室)

(010)66509364(发行部) 66509618(读者服务部)

http: //www.cctpbook.com

E-mail: edit@cctpbook.com

经 销:全国新华书店

印 刷:三河市文阁印刷厂

开 本:787 毫米×1092 毫米 1/16

字 数:230 千字

印 张:17.5

版 次:2008 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

定 价:35.00 元

本社常年法律顾问:北京建元律师事务所首席顾问律师 鲁哈达

序 军人性格 成就大业

在美国有这样一种说法：最大、最优秀的商学院，不是哈佛，不是斯坦福，而是西点军校。据《美国商业年鉴》的资料显示，二战以来，在世界 500 强企业里，西点军校培养出来的董事长有 1000 多名，副董事长有 2000 多名，总裁有 5000 多名。

在中国企业家版图上，也有一个独特的板块：军人出身。我们所熟知的一些大企业家竟然都有从军的经历，如联想董事局主席柳传志、万科董事长王石、中粮集团董事长宁高宁、华远总裁任志强、大连万达董事长王健林、杉杉董事长郑永刚、新疆广汇董事长孙广信、慧聪集团 CEO 郭凡生等，还有华为总裁任正非。

从这一串名单中我们可以看到，军人的性格对他们在商业上的成功影响颇大。军旅生涯对于这些人来说是一种财富，或许军旅生涯并不是他们成功的直接原因，但他们在其中所锻造的性格，特定的处事原则、纪律，都是如今他们活跃在商界的一个重要砝码。他们因军旅生涯改变了自己，也因军旅生涯改变了世界。也许“用商场如战场”来解释他们成功的原因更合适。

任正非，提到这个名字，行业内的人士可能立即会肃然起敬或是表情复杂。然而知道华为公司不知道任正非这个人的也很多，他们会含糊地说：

华为公司的老板？那个推崇企业狼文化的人？

有一点对，毕竟华为曾经以其强悍风格在业内甚至社会上引人注目。可是华为不止于此。不同于廉价日用品或垄断生意，华为把自己开发的通信和网络设备卖到全世界并打败了很多我们如雷贯耳的跨国企业。如果没有他和华为，我们今天在打电话和上网时也许要付出高昂的话费和网费，未必能在生活质量上与发达国家接轨。

与中国大多数企业的根本差别在于，华为依靠优质优价的产品和服务赢取国际订单，实实在在地用高新技术产品改变着中国的国家形象，而不是靠打价格战。而这个奇迹的缔造者就是任正非，经验丰富，深谙传统道德而又紧跟时代步伐的承前启后的中国人，从中国军队走出的传奇性的创业者。

这位低调的华为总裁，改变全球行业规则的人，近年来已日益受到人们的关注。因为他，中国企业开始具有了在高新技术产品领域与洋人一决高下的勇气，以前所未有的力度进行自身建设，中国制造所折射出的霸气和杀气令人心悸。因为他，人们越来越开始思索什么才是创业和企业管理的至高境界，领导者的智慧能带领大家走多远。

经历过多年军旅生涯之后，任正非像我们中的很多人一样经历着生活的考验，面对着严酷的生存竞争，然而他如同真正的士兵一样，不屈不挠，执着于自己的目标，不断学习、保持忧患、善于吸收前人的智慧为己所用，一步步地坚实前进，把当初2万元人民币起家的华为变为拥有上百亿美元销售额和雄厚技术储备的大型跨国企业，改变了全球行业格局。在企业发展初期，军人出身的企业家领导下的企业往往更具攻击性，更适应优胜劣汰的市场环境，于是诞生了众多军人出身的商界精英，任正非无疑是隐于公众视线之外的业界领袖。

每个人都以不同形式影响了自己所处的时代，而任正非，在二十世纪中叶至今的岁月里，曾经艰难的生活没有磨灭他的勇气和智慧，毫无疑问他将成为这个时代目光所汇集的焦点之一，民族产业从复兴到辉煌的最好见证。

目 录

序 军人性格 成就大业

第一章 华为横空出世 /1

没有一家中国企业像华为一样使欧美巨头感到害怕，没有一位中国企业家像任正非一样影响全球行业格局，赢得国内外业界的一致瞩目。

历史和现实的经历造就了任正非，磨炼出的人生价值观是责任感、奋斗、牺牲、坚持不懈。读懂了这个人，就读懂了中国经济精英的心路历程。

掀起风暴的人 /2

为什么是任正非 /5

个性决定成败 /8

产业强国，匹夫有责 /11

第二章 人生多艰 /15

诞生在书生之家的任正非和同龄人一起感受生活的现实，在年少的困境中学会珍惜，学会忍耐，学会积累，历史的声音如苦行者的叹息一般沉重。

背负沧桑，感受苦难，锲而不舍地播种希望，人生终将辉煌。

风雨苍生 /16

在“文革”漩涡中 /19

学习，再学习 /21

第三章 军旅烙印 /27

军旅生涯能使人改变多少？至少可以帮助你成为实干家和宣传鼓动者。坚持学习帮助任正非成为了优秀的技术干



部，但变幻的世界却不能保证他的仕途坦荡。

青春换来最深刻的人生积淀。没有 14 年的军旅生涯，也许就没有今天的华为教父。

技术天才和学习毛选标兵 /28

科学的春天，个人的春天 /30

当兵的人 /32

第四章 人生转折 /35

20 世纪 80 年代，空气里燃烧着希望。在喧嚣的深圳，感受新鲜的气息，创业者的雄心被激发出来。昔日的技术专家真正地走进尘世，创业的激情正在孕育。

放下一切走街串巷，风雨兼程。如果你始终只是观望，成功将永远与你无缘。

择业的迷茫 /36

与江湖的亲密接触 /39

结束代理，开始转型 /42

第五章 中年创业 /47

方向的选择是创业第一要务。做什么？做产品！误打误撞使任正非给自己套上了红舞鞋。在破落的民房里憧憬未来的远景，感谢上苍赋予的执着、智商和大势，任正非带领弱小的华为搭上了开往成功的顺风车。

荆棘之路 /48

做出产品，否则跳楼 /50

巨大中华时代 /55

梦想开始的地方 /58

第六章 土狼震撼江湖 /63

没有显赫背景，初现江湖的华为顽强而执着地为自己争夺领地，把传统的游击战术发挥到极致。颠覆秩序，挑战行规，以弱胜强，以小搏大。

农村包围城市，用利益连接彼此，震慑客户，个性不够圆滑的任总率领队伍在市场上纵横驰骋；困境求生，成功打开一片新天地。

- 莽撞的幼狼 /64
- 霸业起点：农村包围城市 /68
- 豁出一切为订单 /72
- 用户服务 /77
- 建立利益联盟 /79
- 不敢花钱的干部不是好干部 /81

第七章 如履薄冰 /85

搅局者从来不受欢迎，没有人像任正非一样真切而痛楚地感受到跨国巨头的压迫，从心底里感到超越的艰险。

低调对外，高调对内，一切有利于凝聚人心的精神武器都可以用来为现实服务，一切有利于企业发展的外界资源都必须充分利用。

- 如鱼饮水，冷暖自知 /86
- 付出健康以及一切 /88
- 低调人生 /91
- 学毛选，办华为 /93
- 《华为基本法》 /96

第八章 做有高度的事业 /101

知识是力量，但要把知识转化为力量则需要高额的投入。乞丐要想富过龙王，就必须学会自己寻宝。

摒弃杂念，执着本业，巨大的技术差距逼出来的研发最终决定了华为始终站在行业潮头，一洗中国企业的短视与安居下游形象。任正非有句话常挂在嘴边：“做事业，做有高度的事业。”

- 技术立身 /102
- 从技术至上到工程商人 /105
- 在摸索中前行 /109
- 加班文化 /113

第九章 任氏管理 /117

没有此人就没有华为，没有谁像他一贯引人关注而又一贯低调。霹雳手段，菩萨心肠。那么多老板，谁的讲话像他



的一样广受关注，被同行认真学习？

习惯于游击习气的队伍不可能壮大，只有正规化才是唯一出路。不惜巨资，完成脱胎换骨，实现干部能上能下。来来去去，谁是接班人？

永远自我否定 /118

拥戴与崇拜之间 /120

军事化与人性化 /122

制度建设：请洋和尚念经 /125

提拔谁？ /130

左膀右臂们 /134

第十章 财散人聚 /139

仗义疏财是抓住员工的心最有效的手段，放弃眼前财富，换取天下归心，屡屡将全国英才收入囊中的气魄令人折服。

内部创业计划力求实现多方共赢，大舍而大得。左膀右臂的流失为企业埋下隐忧。

物质激励，精神也激励 /140

拿钱拿到手软 /142

万人大招聘 /146

繁华后的隐忧 /150

第十一章 生于忧患 /155

任总不是不出错的圣人，在无情的市场风雨面前经历的洗礼甘苦自知。史无前例的业绩下滑，人心会散吗？

成为最好的忧患意识教员，努力实现自我警醒和自我批判，这也是他赢得众多尊敬的原因之一。

寒风骤起 /156

人心浮动之秋 /160

绝地反击 /162

第十二章 走出阴影 /167

没有直面死亡过的企业不是好企业，雷厉风行拯救公司，王者之风再次呈现。港湾科技回到华为这个更大的港湾，港湾依旧而世事已不复当年。

要跑在跨国巨头前面的捷径就是所有人在新的起跑线前重新开始。强悍的领导者敢于为明天的领先下注，也敢于耐心等待豪赌 3G 的收益。

春去春又回 /168

决不手软：打击港湾办公室 /171

一笑泯恩仇 /174

烧钱游戏：3G /177

黎明的曙光 /179

第十三章 由狼到狮 /183

狼群出击，不间断地实现自我转变和超越。江山初定后是放马一歇，还是由奔波的土狼尽快成长为更强壮的狮子？任正非永远选择后者，所以永远在超越。

今天的华为不是往日的华为，物是人非中文化的变革显得格外重要。华为继续前行，似曾相识中往事已然远去。

狼的背影 /184

彷徨的新人们 /187

养成狮子心态 /189

第十四章 国际化：驶进蓝色海洋 /193

红旗插遍全球，换回钞票和影响力。国内市场已无更大空间，走向风云难测而富含机会的蓝色海洋，哪怕交出昂贵的学费。

国际化需要现实的努力和艰难的开拓才能得以实现。敢于震撼别人需要勇气，更需要无尽的努力。

出征：剑指海外 /194

艰辛的开始 /197

风起俄罗斯 /200

征服洋客户的必杀技 /204

海外拓荒者们 /208

从屡战屡败到败中有胜 /213

第十五章 神话诞生 /219

穿越半个地球征服一流的客户，在新的领地里呼风唤



雨。秘诀就是化敌为友和不懈坚持。

面对重重限制和困难，走过战火洗礼的土地，中国企业横刀立马的时代就此来临。华为何时能够登上世界之巅？

征服大 T /220

构筑统一战线 /223

硕果还能摘多久 /227

何时登顶 /232

明天做什么 /237

第十六章 国事家事 /243

一席话使艰难支撑的任总获得宝贵的支持，个人和企业的行为总是与社会紧密相关。华为被赋予超出企业范畴的内涵，是幸运还是不幸？

成功者的家庭或许都缺少传统意义上的美满，沉重的事业负荷与天伦之乐往往不可兼得。对父母兄弟，对子女任正非能否无愧无悔？

借势 /244

母亲的担忧 /247

第十七章 未来：变革永恒 /251

淡出一线的领导者并不放弃思考，时光荏苒，壮心依旧不已。不断变革，开拓疆土，打造世界一流企业，与欧美巨头并肩，在有生之年走得尽可能地远。

集体辞职事件让公司又一次成为争议焦点，江湖险恶依旧，明天的华为红旗还能打多久？老兵逐渐远去，传奇依然延续。

华为上市？ /252

谁来接班：后任正非时代来临 /256

一辞天下惊 /260

华为的意义 /263

远去的传奇 /267

第一章

华为横空出世

没有一家中国企业像华为一样使欧美巨头感到害怕，没有一位中国企业家像任正非一样影响全球行业格局，赢得国内外业界的一致瞩目。

历史和现实的经历造就了任正非，磨炼出的价值观是责任感、奋斗、牺牲、坚持不懈。读懂了这个人，就读懂了中国经济精英的心路历程。



掀起风暴的人

2003年1月，中国南方城市深圳，冬日的寒风里这座都市一如既往的喧嚣背后涌动着不安的暗流，人们悄声相传着关于一种不知名致命流感的存在，以及应当采取的对策：少出门多喝醋烧高香等等。与此同时，万里之外的美国南部，一家名为思科（CISCO）的美国公司在得克萨斯州法院对一家名为华为的中国公司正式提出侵权诉讼，指控其非法抄袭其专利数据通信产品的设计，其使用的软件源代码、操作界面及帮助文件等存在争议。

这个消息使了解IT界的人感到精神一振，是那种有好戏看的亢奋和好奇心态。思科是谁？继微软和英特尔之后新一代硅谷神话的代表，全球网络设备制造行业的霸主，一贯饱受全球传媒和资本市场的顶礼膜拜，多次当选《财富》杂志全球最受尊敬的企业，以并购同行业企业、和人打知识产权官司见长，传说他们的口头禅就是：“多少钱买你？”或是“我们要告你。”可是指名道姓地告中国公司还是头一次。这个官司真够吸引眼球的，是谁有幸成为被告？

这家企业就是位于深圳的华为公司，它的创始人和带头人是作风刚正、为人低调的任正非，他带领公司从2万元人民币起家，10年时间资产扩充1000倍，又大举进入国际市场。尽管在规模和知名度上还远逊于思科，但华为的技术积累与产品水平已经向国际一流看齐。凭借着设备先进的工厂，上万名优秀的工程师，铺向全球的市场网络，还有以任正非为代表的管理层的运筹帷幄，整个公司已蓄势待发，即将开足马力碾过全球市场。纵观全中国，很难找到这么一家从技术到产品，到管理都如此高水平、令欧美企业忌惮的企业。如果华为不是中国最好的企业，至少也是其

中之一。

任正非是一位深具远见的战略家，他的目的不仅仅是争取一点市场份额，而是更大的王者之志。当华为在国内市场上还立足未稳时，任正非就提出要把华为做成一家国际化的公司，并开始探路。任正非的思路是：在电信业可能到来的萧条面前开始大调整，以运动战度过寒冬，从国内打到国外求生存求发展。

事实证明了这样的眼光超前，富有远见。从1996年第一次海外项目开始，华为一路跌跌撞撞而坚持不懈，在欧洲拿下设备合同，在中亚和俄罗斯市场攻无不克，在南美和非洲披坚执锐，一个接一个地攻占市场。英国《金融时报》惊呼，华为正在改写全球电信业的生存规则。而现在，轮到美国了。

思科有理由感到紧张。2002年，思科CEO钱伯斯声称，华为是思科在全球范围内的新一代重点竞争对手，感到威胁的思科成立了“打击华为”团队。关注此案的舆论普遍认为，这场官司不仅仅是一次普通的权益之争，而是反映出一个事实：华为在海外的扩张步伐让思科这样的大佬也感到了恐惧，诉讼是思科阻击行动的一部分。思科依赖其高达70%的产品毛利率本可以衣食无忧，悠然自得地维持其雄霸天下的硅谷领袖地位，然而任正非的华为却杀入思科的后院来虎口夺食，其相当于思科一半的产品价格具有极为可怕的杀伤力，有可能市场将会出现重新洗牌的局面。

有心人不免暗为华为和任正非捏一把汗，这架有的一打。美国各界一边倒地认为华为有问题，而华为一贯的低调也让中国媒体对华为抱有怀疑态度，中外舆论罕见地达成了一致。而对芸芸众生而言并不留意这条无关紧要的产业新闻，还是关注身边的致命流感（后来正式命名为非典）要紧。当然，他们用以交流和传递信息的手机、电话、互联网都离不开思科与华为的技术和产品。

这位“中国任”并不好惹。他一边在美国聘用当地最好的律师参与应



诉，一边与思科在美国的死对头 3COM 公司结盟共同对敌，3COM 的 CEO 作为业界权威出庭作证，对思科进行了有力反击。与有些中国公司在海外遭遇类似境遇时的不战而逃相比，任正非的强势风格使对手暗自头疼。历经波折之后，2004 年 7 月法庭最终中止诉讼，思科与华为达成和解协议，事件暂且告一段落。

案件事实上阻碍了华为在美国市场的前进步伐，华为把自己的涉嫌产品撤出了美国市场。但是因祸得福，华为全面启动了与国际同行的战略合作，不仅最大限度地化解了来自美国本土的敌意和政治阻力，而且间接进入了美国市场，收到了不错的回报。

也许这场官司会成为中国企业、乃至中国经济强弱走向的拐点。百余年来，发达国家的企业巨头们已经习惯于居高临下地看待中国企业，视之为组装件和仿冒品的来源，或是加以利用打开中国市场的拐杖。但是，由于这家中国企业和这个人，形势发生改变。把任正非称之为在欧美主流市场掀起风暴的人并不过分。

官司虽然暂时迟滞了华为在美国拓展的脚步，却并没有妨碍其在全球其他地区的扩张，而任正非也因此引起了美国主流媒体的兴趣。2005 年《时代》周刊评选出年度影响世界的 100 位名人中，任正非成为“商界巨子”组中唯一入选的中国人，与微软的比尔·盖茨、苹果的史蒂夫·乔布斯等全球 IT 名人比肩。《时代》认为任正非显示出惊人的企业家才能，正带领华为成为像思科和爱立信一样的全球化大公司。

美国人的评价并不过分。2006 年，华为实现销售收入 656 亿元人民币，同比增长 45%，其中 65% 收入来自国际市场，进入全球电信设备制造商前十名。2007 年华为更呈势不可挡，销售额突破千亿元人民币，进入世界 500 强，在网络接入、数据通信等领域的全球市场占有率列入三甲，华为已日益成为国际明星企业。华为董事长孙亚芳说：“我们不愿做世界老大，但是，我们已经走在成为世界老大的路上”。

渐渐地，一贯与外界媒体保持距离的任正非成为了公众舆论关注的对象，人们开始议论他怎么把企业做到了这种地步，为什么是他而不是别人，人与企业是谁成就了谁。与同时代的风云人物们比，他足够低调，又足够把很多人比下去。他究竟是什么样的人呢？

为什么是任正非

普通人不了解任正非情有可原，因为华为的产品是电信设备，主要面对运营商而不是终端消费者。但如果没有他，消费者就不可能享受到今天这样的电信服务。想想我们上一代人享受的通信服务吧，今天的人们已经忘记了当年的摇把子电话、扯着嗓子叫喊的通话方式，习惯于手机直拨全球、上网连通世界，而华为和任正非，用其辛勤的劳动为我们创造出的电信设备和技术，使这一切成为可能。信息时代的来临不是无根无据的，需要任正非式的企业家来为我们接通连接科学家和普通消费者之间的最后一米铁轨。

多位业内人士对这个人的一致评价是：他脾气急躁，行事果断，不是容易对付的对手和老板。但为人真诚，重视情感，强调社会责任，主张自我反思和自我进步，绝非庸碌之辈。而且他对企业管理的创新，对市场战略的把握，对智力价值的承认都堪称开创了中国民营企业的先河。总之，有这样的禀赋，才可能掀起那样的风暴。

成功的第一要素是抓住大势，即符合天时。时代潮流浩浩荡荡，带给人们的除了精神震撼之外，就是孕育其中的商机了，我们唯有去适应时代而不是抱残守缺。E时代到来了，如果你还抱着手工时代和机械时代的思维不放，那么一定会失败。洛克菲勒看到了石油时代的巨大商机，义无反顾地投入其中，成就了石油大王的宏业。美国王安电脑公司忽视IT界重



视兼容和小型化的趋势，结果被市场所淘汰。

有学者说，人类近一百多年中所创造的财富远大于数千年历史发展中所创造财富总和的根本原因，是和电报、电话、电脑网络等电信系统的建立与完善分不开的。如果没有现代通信技术的应用，我们难以设想会出现沃尔玛这样在世界各地有六千家超市、上百万名员工的产业帝国，以及麦当劳这样拥有上万家连锁店的快餐企业。如果没有通信技术所提供的全球范围内信息近乎随心所欲的传递流通，怎么可能实现？

任正非自称华为是误打误撞进入了通信设备制造领域，实际上能吸引眼光长远的任正非投身其中的必非凡物。20世纪80年代末，人们开始追逐继彩电、冰箱后的新宠：语音清晰、不掉线、随时接转的程控电话。在广东很多人争相从香港合法或非法地弄来程控电话设备转手出售，利润率800%甚至更多。十亿人的国家里平均几百人才有一部电话，如果每百人一部或每十人一部呢，这是什么概念？

任正非选择目前的发展方向是幸运的。因为华为的快速成长与中国特定的历史时期有关，它恰好赶上了中国经济大发展的高潮，通信设施的大量更新为公司带来了巨大订单。虽然也久经磨难，但是发展的市场为华为提供了重新再来的机会，条条大路通罗马，此路不通换一条。1992年，中国电信革命开始发源，到2000年基本建完成国内数字电信网络。2001年，中国成为世界最大的电信市场，而且连年保持快速增长，迈入E时代。中国用十年时间走完了欧美国家40~50年的历程，现代化的通信网络为中国经济和社会的快速成长提供了物质基础和保障。

成功的另一要素是善于激励，能够带动身边的人和你一起努力。一个好汉三个帮，想成就一番事业的人都希望自己的同事、下属能和自己一起共同奋斗，一起呕心沥血，如同士兵一样勇敢前进。联想董事局主席柳传志说过：“企业需要能为企业卖命的管理人员，但是，人家为什么要把命卖给联想？”使别人为你卖命的动力在哪里呢？在于良好的激励制度，使