

# 任正非传

**讲述任正非跌宕起伏、真实传奇的一生**

对于任正非来说，70多年人生历程，30年创业生涯，其间的艰辛与磨难，绝望与坚持……构建了真实的自己，也造就了现在的华为。

孙力科 著

# 任正非传

讲述任正非跌宕起伏、  
真实传奇的一生

孙力科 著

 浙江人民出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

任正非传 / 孙力科著. —杭州: 浙江人民出版社,  
2017.3

ISBN 978-7-213-07882-8

I. ①任… II. ①孙… III. ①任正非—传记 IV.  
①K825.38

中国版本图书馆CIP数据核字 (2017) 第009491号

## 任正非传

孙力科 著

---

出版发行 浙江人民出版社 (杭州市体育场路347号 邮编 310006)

责任编辑 沈 度

责任校对 张谷年

封面设计 刘红刚

印 刷 北京玺诚印务有限公司

开 本 700毫米×990毫米 1/16

印 张 20.75

字 数 300千字

版 次 2017年4月第1版

印 次 2017年4月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-213-07882-8

定 价 39.80

---

如发现印装质量问题,影响阅读,请与市场部联系调换。

质量投诉电话: 010-82069336

# 序 言

提起当代中国的企业家，首先跃入大众视野的便是王健林、马云、李嘉诚、雷军等一批常活跃于新闻媒体上的非凡人物，他们用自己的勤劳和智慧创造着令人惊叹的奇迹。与这群常曝光于大众视野中的企业家相比，有一位商业精英十分低调。尽管如此，他仍成为最受大众关注的企业家之一，他就是全球领先的信息与通信解决方案供应商、华为的缔造者——任正非。

任正非的成功与其他企业家不同，他的成功蕴含着更多“民族化”的特征与色彩。他虽然在人生遭遇挫折时草草地创办了华为，可是创业的目的却不只为赚钱。他有着“中华有为”的梦想。

时势造英雄。任正非的成功，也印证了这个观点。

通信产业作为新时代的科技产业，它的繁荣足以振兴整个民族。可当时中国在科研上的能力有限，国门稍稍打开，国内的通信市场和大多数资源便成了国际巨头们的盘中餐，以“七国八制”为主体的巨头们很快主导了国内的通信市场。



面对着巨头们的“嚣张气焰”，任正非拍案而起，大声疾呼“中华有为”。他知道，要想振兴民族经济，单靠吸引外资还远远不够，中国人要想“站起来”，就必须有自己的产品。

认清了发展形势后，任正非一方面运用“毛著智慧”和“狼群战术”与竞争对手展开博弈，在取得巨大成功后，不忘进军海外市场，实现了企业的国际化；另一方面，则不断更新产品和技术，从空分模拟技术跨越至数字化技术，并领导华为成功度过3G时代，走进了4G时代，产品也由最初的C&C08程控交换机更新至普遍通用的校园电话卡，以及现在琳琅满目的手机产品。

理想远大的任正非在逐步实现理想、攀至人生巅峰的过程中，谨遵求真务实的原则。他知道，创业之路必然是曲折的，唯有脚踏实地、循序渐进，积累足够的能量，才有腾飞的可能。

通过积累，华为从一个最初只有6人的小作坊摇身一变为拥有近20万大军的世界级大型企业。这是令人赞叹的，也是极其不易的。在看似光鲜的外表下，隐藏着的是无尽的艰辛和挑战。

今天，华为已成为最成功、最强大、最令中国人骄傲的民族企业之一。但在任正非眼里，“革命尚未成功，同志仍需努力”。他在新时期继续思考着如何让华为变得更加坚不可摧！

本书通过记录任正非的人生履历，展示了中国通信产业从蹒跚学步到健步如飞的发展历程。可以说，本书既是任正非的个人传记，也是中国电信产业的发展图景。若说是非凡的人物创造了非凡的历史，不如说是沧桑的岁月打磨出了一个个顶天立地的商界精英。带着时代印记一路打拼的企业家，才是真正企业家。

## 第一章 谁是任正非？

1. 不凡的父辈 ..... 003
2. 一个特殊的时代 ..... 007
3. 军旅生涯 ..... 011
4. 转折：另一种人生的开始 ..... 015
5. 华为诞生记 ..... 018

## 第二章 踏上新征程

1. 寻觅商机的美国之行 ..... 025
2. 华为前途，喜忧参半 ..... 029
3. “与时俱进”，才是发展王道 ..... 033
4. 打一场“持久战” ..... 037

### 第三章 华为新起点

1. 万门机的问世 ..... 043
2. 邳州之战 ..... 048
3. 改变自己，改变历史 ..... 053
4. 兴衰“巨大” ..... 057
5. 在恰当的时机出手 ..... 061

### 第四章 打造软实力

1. 整顿内部，优化管理 ..... 067
2. 华为的“IPD”化 ..... 071
3. 从IPD到ISC ..... 075
4. “任氏”管理法则 ..... 079

### 第五章 “狼”行天下

1. 向上海贝尔宣战 ..... 085
2. “北电”失落记 ..... 089
3. 庞大的AT&T ..... 093
4. 朗讯的失势 ..... 097
5. “中华”大战 ..... 100
6. 两败俱伤 ..... 104
7. 祸起萧墙 ..... 108
8. 华为是“土星”，港湾是“光环” ..... 111
9. 华为的胜利 ..... 115

## 第六章 征战四方

1. 扎根香江 ..... 123
2. 坎坷的“俄罗斯之役” ..... 127
3. 挺进非洲与拉美 ..... 132
4. “刀马所至皆汉土” ..... 136
5. 征服“罗曼之乡” ..... 140
6. 牵手英国电信 ..... 144
7. 开拓荷兰市场 ..... 149
8. 德国：欧洲的最后一战 ..... 154

## 第七章 华为、思科大PK

1. “前华为”时代的商战 ..... 161
2. 非凡的思科 ..... 165
3. “华为威胁论” ..... 169
4. 敢打才能和，小输就是赢 ..... 174
5. 华为的“统一战线” ..... 179
6. “世纪之讼” ..... 183
7. 再接再厉 ..... 188

## 第八章 “华为精神”

1. 从《华为基本法》说起 ..... 195
2. 一波三折 ..... 199
3. 华为的向“前”看与向“钱”看 ..... 203
4. 独特的“薪酬激励法” ..... 207



- 5. 不让员工“吃亏” ..... 211
- 6. 股权制度的改革与风波 ..... 214
- 7. 华为“控股” ..... 219
- 8. 财务转型记 ..... 222

## 第九章 以人为本

- 1. 潜力第一，经验第二 ..... 229
- 2. 是人才，就有平台 ..... 232
- 3. “炒干部” ..... 236
- 4. “制造”精英 ..... 240
- 5. 从群众中来，到群众中去 ..... 244
- 6. 从“狼性”到“人性” ..... 248

## 第十章 一切都只为客户

- 1. 客户第一 ..... 253
- 2. 客户满意度 ..... 257
- 3. 华为“变奏曲” ..... 260
- 4. 非凡的营销战略 ..... 263
- 5. 华为的反应力 ..... 267

## 第十一章 新征程，新华为

- 1. 华为转型：从通信到企业网 ..... 273
- 2. 云计算时代 ..... 277
- 3. 为“中国质量”代言 ..... 281

4. 专利大战：华为VS三星 .....	285
----------------------	-----

## 第十二章 非凡领袖

1. 低调做人，高调做事 .....	291
2. 有原则的“低调” .....	295
3. “偏执”的力量 .....	299
4. 做有高度的事业 .....	303
5. 他是一个“强悍”的人 .....	307
6. 硬汉柔情 .....	311
7. 最难割舍是亲情 .....	316
8. 华为之父 .....	319



## 谁是任正非？

俗话说：「穷人孩子早当家」「年少得志大不

幸」。自小经历了清贫、忍受过饥饿的任正非，

随着年龄的增大开始表现出自立自强、积极上进

的品格，更在父母的伟大和平凡之间认识到了

「不自私」的内涵，这的确难能可贵。





## 1. 不凡的父辈

浙商在中国历史上一直有着举足轻重的地位。从明代首富沈万三开始，浙商的特点便随之显露：他们低调且和气，在生意上却从不收敛丝毫的精明，敢想敢做，一击必中。任正非带领的华为，也一样不缺乏这样的“稳、准、狠”，冥冥之中，似乎与浙商后裔这个身份有着“一切都是天意”的联系。

出生在贵州安顺地区镇宁县的任正非，祖籍便在浙江金华。

任正非的祖父名叫任三和，来自金华市浦江县黄宅镇的任店村。任店村的居民依山傍水而居，面前是流水潺潺的浦阳江，身后是钟灵毓秀的官岩山。有山则有灵，有灵则有庙。在官岩山上就有一座官岩寺。明代文学家宋濂曾经到过此地，写下一篇《官岩教寺记》，其中提到：“俯瞰县北岩坑，仙华诸峰如万马东行，或驻或跃，而浦阳江之水蜿蜒蜿蜒，又如白龙南飞一泻数十里，绕岩腹而去，周围原野星罗棋布……诚天地间胜绝之地也。”这座始建于唐朝的古刹，陪伴着当地人走过了无数风风雨雨，见证了这个桃源之地的种种变迁。

在任店村，任姓是个大姓。任三和是任店村的能人，他有一门在黄宅镇远近闻名的手艺——制作金华火腿。他做出来的火腿色泽金黄、纹理明显，味道更是无可挑剔。凭借这门手艺，任三和盖起了一座气派的四合院，街坊邻里无不羡慕。

说起这个四合院，似乎与今日的“豪宅”不相上下，“雕窗花”便耗时三年光景，实在惊人。与这种外在的“奢侈”相映衬的，即是任家的优渥生活。那时的任家虽非首屈一指的大户，也着实衣食无忧。

任三和积极上进，在那个年月娶妻生子便不是难事。等儿子降生时，心气高又有不甘于人后特质的任三和给孩子取了个很出众的名字——任木生，字摩逊，意为儿子长大后不逊色于他人。任三和哪里能想到，不仅仅是任摩逊没有辜负自己的期望，连任摩逊的儿子、自己的孙子——任正非，也一样不负所望。

任摩逊自幼聪慧，好学、善学，再加上家境殷实，没在学业上受过磕绊。1931年，他考上了北平民大经济学专业，随后在父母族人的期许中去学校就读。

这一年局势骤变，日本开始入侵东北。任摩逊和满腔热血的青年学生积极参加了各种救亡运动。在炮火连天的动荡时局之下，任摩逊远在浙江的父母相继病逝了。突然间，他断了经济来源，无奈之下，只好辍学回家，在一所普通职业学校任教，以维持生计。

一次机缘巧合，任摩逊在同乡的介绍下来到了位于广州的国民党412军工厂工作，任职会计。在抗战期间，这家工厂先后迁址广西、云南、贵州。

颠沛流离的生活并没有让任摩逊丧失对人生和国家的热爱之情。他私下里宣传抗日，组织讨论会，用行动抒发着自己的爱国情怀。任摩逊的举动很快引起了国民党特务的注意，他们计划追踪抓捕他。

察觉这一情况的任摩逊不得不另做打算，他以送同乡回老家为由离开了工厂。可不久之后，他不得不又离开家乡。因为特务们一路尾随、纠缠不休，他佯装得了恶疾，委托村里人用被龙（类似于轿子）把自己抬到了当地的火车站。为了不给老家的人带来麻烦，也为了找个安全的



避难所，他乘着继续南下的火车再次回返贵州，在这个看似危险实则安全的地方开始了自己的后半生。

在喀斯特地貌的山区，人们都知道那句顺口溜——天无三日晴，地无三里平，人无三分银。恶劣的环境造成了贵州山区落后的现实，经济的滞后更制约着这里的发展。不过，冥冥之中自有定数，重返贵州的任摩逊再执教鞭，还结识了任正非的母亲——程远昭。程远昭虽然也是在这个落后山区里长大的姑娘，却在父母的支持下念完了高中。在结识了任摩逊之后更是受其影响，开始自学，最后成了一名数学老师。

1944年10月25日，任摩逊和程远昭迎来了他们的第一个爱情结晶。这一年，任摩逊34岁，程远昭17岁。看着这个呱呱坠地的儿子，任摩逊想到自己这些年的经历，个中是非交错，一时百味杂陈。这世间的是非永远没有定论，也永远不会彻底地平息。但是，任摩逊希望自己的儿子在以后的人生中能明辨是非，成为一个对社会有价值的人。“任正非”的名字，也就这样落定了。

任摩逊和程远昭夫妻俩一共生育了7个孩子。在那个特殊年代，他们所要承担的生存压力可想而知，尤其对程远昭来说更是如此。

那时，任摩逊的全部时间和精力都花在教育上，家里的担子只有程远昭一个人扛。虽然如此，她却从不抱怨，朴实善良、性格开朗的她成了这个九口之家的顶梁柱。战乱年代，她要面临的最大挑战并非躲避枪林弹雨，而是如何应付柴米油盐。

在家里，程远昭总是把其他人照顾周全了才顾得上自己。有时候，把家人张罗着都吃上饭，她自己便开始拾掇灶台，等活计都干完，家人又都吃完了饭，她又得开始忙前忙后。每每吃不上饭，成了常有的事。

程远昭身上有着典型的中国优秀女性的特质：勤劳、耐苦、慈爱、不服输。比如，她生孩子当天，便下地做饭；忍饥挨饿，时而有之；用

野菜、树叶为孩子们做“特别”的美味……她的这些特质，十分难得，也自然影响着年幼的任正非。

社会物质的匮乏让底层的百姓度日艰难。任家的生计全赖任摩逊和程远昭微薄的工资维系。在任正非的印象里，每个学期两三元钱的学费最让母亲发愁，逢上月底，母亲总要四处奔走借钱，有时要走上几家才勉强能借到三五元得以度日。如此清贫的生活，的确让人心酸。

生活是艰辛的，可无论怎样难熬，任摩逊和程远昭从不多吃一口粮食，家里实行“分餐制”，以求家人中没有被饿死的。程远昭身上的母性光辉此时也愈发夺目，她那份本就不多的口粮，总会出现在急需填肚的孩子的碗里。

这段难忘的岁月，让任正非初尝了人生艰辛的一面。每日饥肠辘辘的他，哪里还有心思读书？他最大的愿望就是吃上一个白面馒头。

后来，直到他高考前，吃白面馒头的愿望仍未达成，倒是可以吃上一个小小的玉米饼了。这是程远昭对儿子的另一种爱吧，她希望儿子可以专心复习。而任正非也知晓，这小小的玉米饼来之不易。他曾说：“小小的玉米饼，是从父母、弟妹的嘴里抠出来的，我无以报答他们。”

在极度饥饿中度过很长一段岁月的任正非，从父母及家人身上汲取了巨大的动力。19岁时，他考上了大学，这份成绩也算是他对父母及家人的报答。

日后，任正非曾感慨：“我的不自私是从父母身上学到的，华为之所以这么成功，与我的不自私有一点关系。”

任摩逊和程远昭，以言传身教的方式传递给了任正非无穷的力量。这对不俗的父母，似乎也注定会养育不俗的后辈。



## 2. 一个特殊的时代

俗话说：“穷人孩子早当家”“年少得志大不幸”。自小经历了清贫、忍受过饥饿的任正非，随着年龄的增大开始表现出自立自强、积极上进的品格，更在父母的伟大和平凡之间认识到了“不自私”的内涵，这的确难能可贵。更难得的是，没有天赐良机、在学校成绩又不算出类拔萃的他凭借顽强的意志，在1963年以中上的成绩考入了重庆建筑工程学院。这是他另一种人生的开端。

进入大学，任正非的心思全在不辜负父母恩情上，因此学习十分刻苦。按常理，苦学几年，等大学毕业之后进入工作单位，赚钱孝敬父母，这一切是可预见的。不过，任正非所在的时代并不允许他这样顺利，更不允许他这样“平凡”。

任正非在大学的前三年时间里废寝忘食，刻苦读书，谁知马上就要毕业时突遭变故，任家上下都卷入了“文化大革命”的风霾之中。

任摩逊是知识分子，其背景和职业经历让他扣上了“臭老九”的帽子，很快身陷囹圄。受难期间，任摩逊常被造反派推到大街上游街示众，头上戴着高帽，脸被涂抹得漆黑，其惨景令人内心震颤。

那时，跟任摩逊有同样遭遇的人有许多，不少人因无法承受身心之苦而选择自杀，可他的脑子里被7个儿女的生活大计所占满，全然忘却了这份苦和难。他给自己打气，一定要活在这个世界上，自杀无异于“自