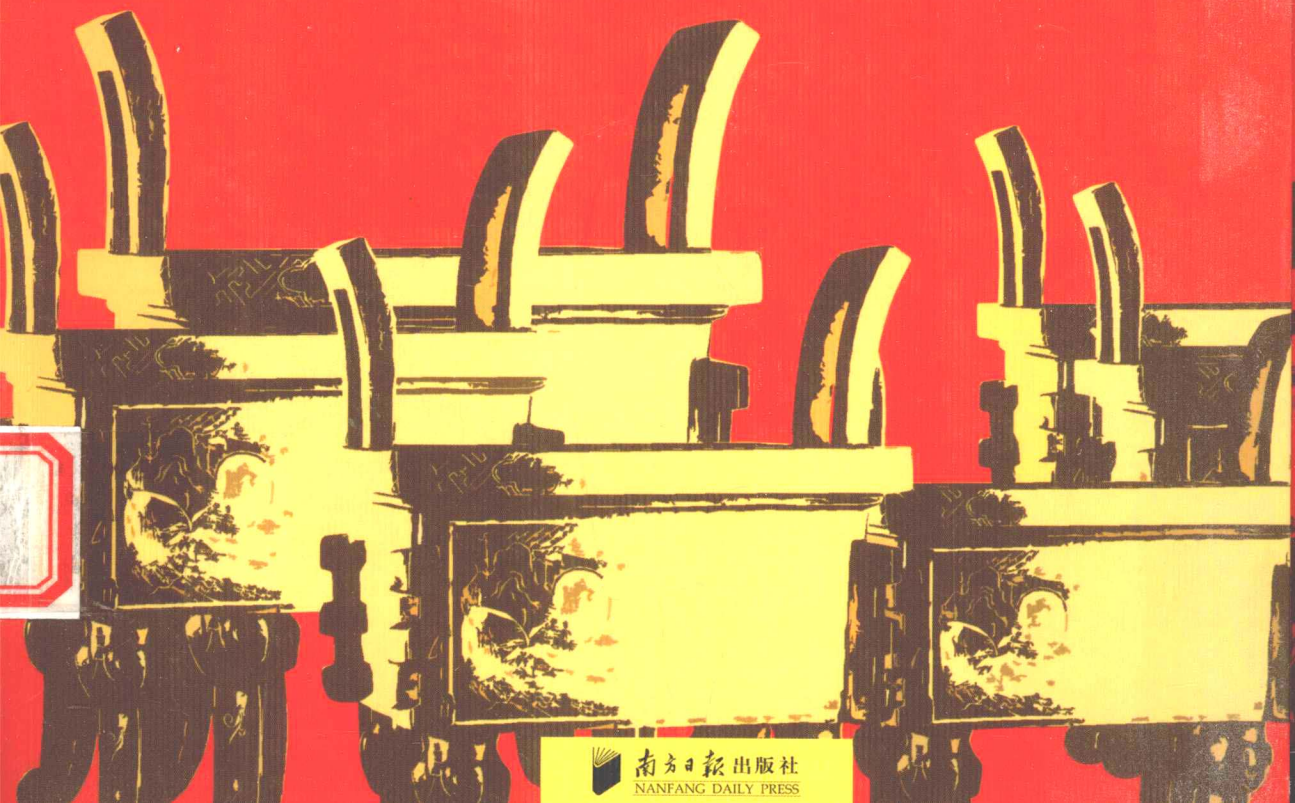


中国品牌研究院◎著

中国

品牌大师 Chinese brands Masters

他们以各自不同的经历，
演绎超人的经营智慧，诠释品牌的真谛。
从他们身上，我们看到中国品牌崛起的力量。



南方日报出版社
NANFANG DAILY PRESS

中國

-42

品牌大师
Chinese brands Masters

他们以各自不同的经历，
演绎超人的经营智慧，诠释品牌的真谛。
从他们身上，我们看到中国品牌崛起的力量。



K825.38

2610



南方日报出版社

NANFANG DAILY PRESS

中国·广州

图书在版编目 (CIP) 数据

中国品牌大师 / 中国品牌研究院编. —广州: 南方日报出版社, 2008.8
ISBN 978-7-80652-764-1

I. 中... II. 中... III. 企业家—列传—中国 IV. K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 083982 号

本书部分图片由 CFP 提供

中国品牌大师

中国品牌研究院 编

出版发行: 南方日报出版社

地 址: 广州市广州大道中 289 号

电 话: (020) 87373998-8502

经 销: 全国新华书店

印 刷: 广州市怡升印刷有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 15.5

字 数: 320 千字

版 次: 2008 年 8 月第 1 版

印 次: 2008 年 8 月第 1 次印刷

定 价: 28.00 元

投稿热线: (020) 87373998-8503 读者热线: (020) 87373998-8502

网址: <http://www.nanfangdaily.com.cn/press> <http://www.southcn.com/ebook>

发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

序

今年适逢改革开放 30 周年，对许多中国品牌而言，创建品牌或许就在这一短短的 30 年时间。可以说，本书涉及的多数企业，基本上都是伴随改革开放成长起来的品牌。尽管有些品牌，像联想、海尔、TCL 等已经成为世界级品牌。因此，在这样一个历史时刻，对这样一些品牌进行梳理和剖析，具有特别的意义。

当中，我们也发现了一个奇特的现象。就是这些能够代表中国国家形象的顶尖品牌，也是目前中国最有活力的品牌，几乎没有垄断行业的国有企业，差不多全部都是经过市场充分竞争之后，脱颖而出的一批民营企业，这也充分印证了市场竞争的魔力。

中国人常说，三十而立。走过 30 年历史的中国品牌，实际上才刚刚起步。正如《新营销》主编段传敏所言，2008 年是中国品牌元年。

本书所选的 27 位中国品牌大师，全部来自中国品牌研究院 2007 年 12 月 18 日对外公布的“中国品牌大师”名单，这是国内首次有机构评定“中国品牌大师”，也是迄今为止国内企业家获得的最高荣誉。

他们当中，既有代表冲破行业垄断格局的海南航空、平安保险、招商银行的掌门人，也有代表挫败跨国巨头侵食的正泰集团当家人，更有代表民族工业崛起的吉利汽车总舵手，还有代表开创全新商业模式的阿里巴巴创始人，亦有代表跌倒之后东山再起的巨人集团 CEO，更多的是手持独门武器，成为各自行业龙头企业的领军人物。

他们以各自不同的经历，演绎出超人的经营智慧，诠释品牌的真谛。从他们身上，我们看到中国品牌崛起的力量。

日本前首相安倍晋三在其就职演说中曾说过这样一段话——“向世界宣传展示美丽国家日本的魅力是很重要的。以前，‘日本制造’曾是品质低劣的代名词，而盛田昭夫则为日本洗刷了这个恶名。他在美国不懈努力，让世界了解到日本品牌的优良质量”。众所周知，安倍素来主张树立日本新的国家形象，他提到的盛田昭夫是日本著名品牌索尼（SONY）的创始人。从安倍的演讲中，我们不难看出，盛田昭夫俨然已经成为安倍眼中成功改善日本国家形象的民族英雄。

企业是最具经济活力的社会细胞，只有企业健康发展，社会才会不断进步。企业经营得好坏，企业家的作用十分关键。因此，“中国品牌大师”无疑是中国的经济脊梁。尤其是近期中国产品在国际市场遭遇危机，使更多的中国企业意识到创建品牌的重要性和迫切性——“中国品牌大师”也将是我们的民族英雄，他

们将在“中国制造”向“中国创造”过渡期中发挥很大作用。

最终进入这份名单的“中国品牌大师”，一定契合我们一向认定的、普世的价值，一定拥有不同寻常的影响力和闪光度。在中国改革 30 年之际，我们试图通过本书的出版，勾勒出“中国品牌大师”的神采，勾勒出中国社会经济 30 年的变迁。通过这些“中国品牌大师”在不同的行业、不同的经营手法，带来不同的成功，给人不同的启示。

由国内 20 多位资深记者鼎力合作，还原 20 多位“中国品牌大师”的英雄本色，本书无疑开创了先河。我相信，本书将成为职场精英的必读圣经、企业老板的决策指南、中国 MBA 的最佳教材。

中国品牌研究院院长 郑展威

任正非

10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下去。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。

隐而不藏 / 2 政治定位 / 3 华为的传承 / 5

王石

万科把自己放在高峰，这样才能有做大事的胸怀。同时也要把自己放在低谷，这样才能吸引别人的长处。

困境中的磨炼 / 10 超越自我 / 12

黄光裕

我做事要求速度，必须尽快实施，我不会花3个月来谋划，把这个规划书的标点符号都给它改清楚了，再去实施。我是边做边修正。一件事只要有三分把握，我就去做。当然，‘有三分把握就’做只是一个口语化的说法，并不是没想清楚、没看明白就去做。大意就是想、调整和做基本上同步进行，不要多谋少决。

国美的圣经 / 17

柳传志

小公司做事，大公司做人。

柳传志的“手腕” / 21 柳传志激辩“因人设事” / 24

柳传志新题：水在水中 / 27 “联想式国际化”的艰难与挑战 / 29

张瑞敏

创世界自主品牌是每个海尔人的梦想，为了圆这个梦，必须持续创新，每天战胜自我！让海尔成为一个世界级品牌，还有很多路要走，但不管路有多远，也不管路有多难，我会努力去做，一直到取得最后的成功！

企业家的记者梦 / 33 读书与管理 / 34
“不争”的张瑞敏 / 35 倾心于信息化再造 / 37

段永平

曾经很爱开快车，但后来意识到这样非常危险，自己开车的最终目的是为了安全到达终点。如果没有安全保障，开快车又有何意义呢？同样道理，一味追求企业的做强做大和开快车差不多，企业存在的最终目的应该是致力于做个百年老店。换句话说，首先应该比谁做得久。

脱轨者 / 40 独立投资者Mr. Duan / 42
“我是这样做投资的” / 47 New Money / 49

李东生

中国要成为世界强国必须要有自己的跨国公司，我们要成为第一个敢于吃螃蟹的人；没有敢于成为先烈的勇气，就不可能成为先驱。

国际化的探路者 / 54 鹰的重生 / 56 绝地反击 / 57 返璞归真 / 60

梁稳根

行业竞争力优于企业竞争力，要懂得怎么做一个行业的老大。

发现产品力：品质改变世界 / 63
打造产品力：中国制造的世界高度 / 65
提升产品力：从世界工厂到世界级企业 / 68

牛根生

从无到有，满足个人，这是小快乐；从有到无，回馈社会，这才是大的快乐。

一家特殊的企业 / 72 蒙牛的造势 / 73
“有心栽花”和“无心插柳” / 75 世界潮流概念 / 77
接班人问题 / 78 天字底下的头一号私心 / 79

尹明善

一个没有品牌的企业，注定是没有生命力的。而质量是品牌的基础，只有一流的质量才能塑造一流的品牌。

55年“一不小心” / 82 “聪明的猫会保持蹲伏的姿态” / 83

关于足球 / 84 关于慈善 / 84 从政“是另一门学问” / 85
家族企业50年不变 / 87 民企第一债 / 88 积极筹资谋发展 / 89

鲁冠球

只要你尽心、尽责、尽力去做一件事情，当别人工作5天，而你365天都不休息，别人在过年初一，而你还在接着干，那么你一定成功，这就是我的成功秘诀。怨天尤人没有出路，消极悲观走向死路。天上不会掉下馅饼，地上没有免费的午餐，我们只有扎扎实实地干，一切都是干出来的。

风云篇：常青树梦想造万向汽车 / 92 成长篇：四十年商海大潮屹立不倒 / 95

陈峰

中国现在是世界航空大国，但距离世界航空强国还有差距，主要是企业间的差距。在未来，希望中国能有2家至3家世界级企业步入全球航空20强。我们要为国家和民族、为民航业走向世界做一点贡献。

个性张扬 机智幽默 / 101 酷爱读书 从不间断 / 102 抓住每一次机会 / 103
公司治理高手 / 105 脱去地方“外衣”着眼长远发展 / 106
努力打造优质企业文化 / 107 鲲鹏展翅 志在高远 / 107

王振滔

我说奥康可以成为中国的LV，很多人不相信，跟我说不要玩虚的。但是我知道，人首先要敢想，才能尽自己最大的努力，抓住发展机遇。

从“草根”到“鞋王” / 110 从“受辱”到“洗耻” / 111
从“国内”到“国际” / 111 从“东部”到“西部” / 112
从“沉默”到“爆发” / 113 从“大智”到“大德” / 114

张跃

我们要做世界上最完美的产品和服务，不仅仅是为了赢得市场，也不仅仅是想卖个好价钱，更是为了对得起客户对远大的友情和期待。如果我们因疏忽而造成缺陷，不但损害了自己的利益和尊严，更刺伤了朋友的心。

狂热的理想主义者 / 118 不蒙骗客户 / 119 别人降价，远大提价 / 120
不让客户“买多了” / 121 不搞三角债 / 122 把爱看得比什么都重要 / 122

马云

造就一个优秀的企业，并不是要打败所有的对手，而是形成自身独特的竞争力优势，建立自己的团队、机制、文化。我可能再干5年、10年，但最终肯定要离开。离开之前，我会把阿里巴巴、淘宝独特的竞争优势、企业成长机制建立起来，到时候，有没有马云已并不重要。

中国的互联网之王 / 127 笑傲江湖 / 130 演讲天才 / 132
经验丰富的船长 / 133

刘永好

做产品是一分钱一分钱地赚，而做品牌是一毛钱一毛钱地赚。

民营企业家的历史判断 / 137 “小农场主”的实现路径 / 138
农牧巨擘的帝国理想 / 141

何享健

我的普通话说不好，文化水平也不高，既不像柳传志那样能侃，也不像任正非那样会写，跟媒体接触容易说错话，容易被人误解，给企业带来危害。所以，我不如不讲，少讲多干，把企业做大了，让企业赚钱了，比什么都强。

南存辉

做企业跟爬山很像，开始做的时候认为很简单，结果当你越爬越高的时候，就是企业越做越大的时候，碰到困难的时候，越爬越觉得上不着天，下不着地的时候，不能回头。

要不要控股权？ / 153 知识产权攻防战 / 156 柳市双雄 / 160 未来 / 162

史玉柱

作为我们曾经失败过，至少有过失败经历的人，应该经常从里面学点东西，人在成功的时候是学不到东西的，成功时候做的报告你别听，全是假的，只有失败总结教训才是深刻的，才是真的。

坚持做软件 / 165 不凡毅力 / 167 跌倒 / 169 再次崛起 / 170
信守承诺 / 171 聚焦银行业 / 172 复兴巨人品牌 / 173

杨元庆

我觉得，不是我能不能超越柳传志，而是必须要超越。今天的联想跟昨天的联想已不一样，对领导的要求也不一样。到我退休的时候，接替我的人一定要比我能力更强。只有这样，才能带领一个更大的公司。

两年整合 / 177 收购PB / 180 中国经验 / 180 品牌国际化 / 181

钟睺睺

对于企业来讲，知名度就是生产力，就是价值。企业不会炒作，就是木乃伊。

狂 / 184 傲 / 186 强势 / 188 另类 / 190

马蔚华

我们没有政府背景，有的就是在市场经济下摸爬滚打锻炼出来的身板。

布局华尔街 / 193 基因解密 / 194 芝麻开门 / 195 向天再借20年 / 196
从银行家到志愿者 / 197

李书福

如果把企业发展比喻成木桶，吉利现在要思考的，不是品牌、车型、管理哪个是短板的问题，而是企业全面调整和发展的问题。

一个男人 / 200 苦恼和幸福 / 201 为了一个美丽的追求 / 203
责任与使命 / 205

陈天桥

以前我总以为，钱能证明一个人的价值，我并不在意金钱本身，我只是觉得如果我能挣到更多的钱，就能够证明我比别人有能力。30岁的时候，我感到非常茫然，就好像爬山，我已经爬到了顶峰，然后还有什么奔头呢？但是，我太太对我说——有些人，一辈子只能爬一座山，但是也许你能爬三座、四座，甚至更多的山。

“主流”知本家 / 208 “狠心”陈天桥 / 210 “赌徒”陈天桥 / 211

宗庆后

中国的品牌市场还不像国外成熟，中国消费者品牌忠诚度极低，价格的诱惑极大。我认为，中国的品牌市场还要20年才会成熟，想主要依靠品牌来开拓市场要三思而行，所以娃哈哈很多产品一定要低价。

娃哈哈基因 / 216 “感觉”的简单逻辑 / 218 “一个人”的娃哈哈 / 220

马化腾

在进入一个领域的时机把握上，我们一般看到这个业务有第二出来了，表示这个东西有机会，就算没准备好，也要派一个人跟一下，不由自主跟一下，等到看清楚的时候才大部队进去做，这样才做到第二。

帝国时代 / 223 马氏攻略 / 224 谁的腾讯？ / 226

马明哲

为什么我要像一位盲人一样冒着被冲走的危险过河，如果我可以多付一点钱，比如通行费，为什么不走河上的桥呢？

平安要做中国的花旗 / 230 最好的防御就是进攻 / 232
牛顿换成了爱因斯坦 / 233 为什么不走河上的桥呢？ / 234



任正非

大师语录 >>

10 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下去。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。

2002 年的北京国际电信展上，华为总裁任正非正在公司展台前接待客户。一位上年纪的男子走过来问他，华为总裁任正非有没有来？任正非问，你找他有事吗？那人回答，也没什么事，就是想见见这位能带领华为走到今天的传奇人物究竟是个什么样子。任正非说，实在不凑巧，他今天没有过来，但我一定会把你的意思转达给他。

关于任正非的神秘出没还有很多故事。有人去华为办事，晕头转向地换了一圈名片，坐定之后才发现自己手里居然有一张是任正非的，急忙环顾左右，斯人已踪影不见。有人在出差去美国的飞机上与一位和气的老者天南地北地聊了一路，事后才被告知那就是任正非，懊悔不迭。这些多少带点演义成分的故事说明，想认识任正非的人太多，而真认识任正非的人却太少。

隐而不藏 >>

任正非的面孔在公众视线中消失，是 1998 年以后的事。1998 年的华为以 80 多亿元的年营业额雄居当时声名显赫的国产通信设备四巨头“巨大中华”之首，势头正猛。而华为的首领任正非不但没有从此加入到明星企业家的行列中，反而对各种采访、会议、评选唯恐避之不及，直接有利于华为形象宣传的活动甚至政府的活动也一概坚拒，并给华为高层下了死命令：除非重要客户或合作伙伴，其他活动一律免谈，谁来游说我就撤谁的职！整个华为由此上行下效，全体以近乎本能的封闭和防御姿态面对外界。

近两年来，华为的壁垒有所松动，出于打开国外市场的需要，与境外媒体来往密切，和国内媒体的接触也灵活不少，华为一些高层也开始谨慎露面。唯一没有解禁而且没有任何解禁迹象的，是任正非本人。

和其他因为种种原因保持一定程度“低调”的企业家相比，任正非消失之彻底、规避之严苛，在旁人看来已几近刻意。有人曾问任正非的一位好友，任正非退居幕后或退休时，是否可能会以合适的方式总结一下他多年来的创业经历？回答是：不可能，而且永远不可能！

但是，不露庐山真面目的任正非却有着许多争相展露头角的企业家根本无法望其项背的影响力。这一方面是以华为在行业乃至国际市场的实力和影响力为基础，同时也是任正非本人看似扑朔迷离实则清晰鲜明的个人形象所致。每每到华为发展的关键时刻，任正非即适时抛出《华为的红旗究竟能打多久》、《华为的

冬天》等充满了使命感和忧患意识的文章，这些文章或演讲稿不仅在华为内部流传，在同行乃至整个企业界都流传甚远、万人争读，有人甚至能大段背诵出文章的精华部分。而与此同时，《我的父亲母亲》这样的文章又展现了任正非理性和激情背后温情的一面。

如此的“语录”或许并不是任正非刻意所为，但这种偶尔露峥嵘的方式却一再成功地强化了他的存在感。以至于华为的同行曾不无艳羡地猜测，任正非施展影响力的策略的确高深。

有人把任正非如此做派归结为华为所面向的是行业和企业客户，不需要像终端产品厂商那样“牺牲”高层而在大众中做形象。任正非在公司内部也经常讲：“我们不是一家上市公司，没有向公众披露内部信息的义务，只要对政府负责，对企业经营负责就行了。”即便外界因华为的谨小慎微有各种或正面或负面的猜测，华为也从不给外人满足好奇心的机会。

华为内部还有一种说法，任老板秉性耿直，说话太冲，并不是一个善于双向沟通的人，这是华为相关人士及任正非本人都尽量避免让他出面的一个原因。天津有位副市长访问华为时曾向任正非讨教：“为了帮助企业发展，你认为政府应该做些什么？”任正非的回答让在座的人大吃一惊：“政府对企业最大的帮助就是什么也不要做，只要将城市的路修好，公园和道路旁边的花草种好，这就是对企业最大的帮助！”

任正非也因此得罪过重要客户。一次去拜访当时的广电总局领导，不等领导开口，任正非就连珠炮般讲起了华为产品的优势。领导不耐烦了，只好打断他：“你们华为的产品全是第一，没有第二！”会谈气氛因此陷入尴尬。任正非很清楚自己难以改变，他经常在公司内部说，等华为上市后，他就不能再做 CEO 了，否则他的出言无忌会让华为股票像坐过山车一样忽上忽下，谁能受得了！

另外，任正非在《我的父亲母亲》一文中总结说：“由于家庭原因，文革中，无论我如何努力，一切立功、受奖的机会均与我无缘。在我领导的集体中，战士们立三等功、二等功、集体二等功，几乎每年都大批涌出，唯我这个领导者从未受过嘉奖。我已习惯了我不应得奖的平静生活，这也培养了我今天不争荣誉的心理素质。”

华为日益成为公众瞩目的焦点，华为的首领却坚持只让公众看到他的背影，这仅仅是因为上述的原因吗？

政治定位 >>

与任正非同时代的企业家大都有脱不去的政治底色，尽管他们的工作与政治

无干，但是他们的成长背景却让他们的思维与政治有着莫大关系。任正非的青年时代是在文化大革命的风雨中度过的，他后来回忆说：“文革对国家是一场灾难，但对我们是一次人生的洗礼。文革使我在政治上成熟起来，不再是一个单纯的书呆子。”

1996年，时任国家科委副主任的朱丽兰参观华为，与任正非等高层沟通。之后朱丽兰在其他场合评价说，任正非是一个企业家而不是政治家。但是任正非听到这一评价后曾经私下表示：“其实我就是个政治家。”

任正非有如此强烈的自我政治定位，始于文化大革命的洗礼和历练，成熟于后来的自我修习与运用。除了学习科技文化知识之外，任正非非常注重政治学习，熟读《资本论》等著作，而研读最深的还是那四本《毛泽东选集》。从任正非所写的一些文章和讲话的标题如《目前的形势与我们的任务》、《希望在你们身上》中，很容易感受到毛泽东思想对他的巨大作用力。

任正非自认为近些年来他的思想认识早已摆脱毛式“一分为二、非黑即白”的窠臼。企业中充斥大量错综复杂的矛盾和悖论，一分为二的哲学根本无法应对。任正非提出了所谓“灰色”理念，灰色就是黑与白、是与非之间的地带，灰色的含义就是不走极端，在继承的基础上变革，在稳定的基础上创新，在坚持原则和适度灵活中处理企业中的各种矛盾和悖论。与早年的以运动治理企业相比，任正非近年来对华为的塑造正是他对新哲学的实践，他的政治头脑和思维也由此更加圆熟。

性情耿直并不影响任正非将政治思维全面运用于企业经营中。从任正非的一些做法上，不难领略他那种在现实环境中务实的经营智慧。前几年，深圳流传出华为要把总部迁往上海的消息，当时的上海市长也与任正非会过面，据说还承诺了许多优惠政策。深圳市政府紧张之下赶紧许诺更加优惠的政策，一来一往之后，华为的总部留在深圳，而上海的土地也批下来了，华为上海分公司顺利开张。

有时候，任正非的政治头脑会让那些“只知道商业的人”晕头转向。2004年，有记者偶然见到任正非，问他华为未来的发展重点。任正非回答：“我们也说不清重点是什么。未来怎么发展，我们都是糊里糊涂的。”记者追问华为未来发展的重点是国内还是海外，他说：“不知道，我真的不知道我们将来向哪个方向发展。”这种打到哪里算哪里的赌徒心态让记者感到疑惑，有些管理学者甚至由此推断华为在战略上可能真的出了问题，前程堪忧。任正非接着又说出了让记者更惊异的话：“我们现在生意很难做，如果我们开餐馆就好了，毛利会更高。”

开餐馆毛利率也许很高，但规模却很难上去，如果规模上去了，毛利率自然要下来，任正非不会幼稚到不知道究竟是微软、英特尔的毛利率高，还是麦当劳、肯德基的毛利率高。他也不会真的不清楚华为未来的发展重点，只是觉得没有必要披露。任正非面对记者如此乌龙，更多地是说给政府听，希望国家在制订

电信政策导向和设备采购时有所考虑。

政治家的底线是安全，毕生追求最高目标其实更安全。任正非不是政治家，但是作为有着深刻政治定位的企业家，他也一直把企业的安全作为追求的最高目标。他有一条坚信不移的法则，即“木秀于林风必摧之”。

企业成为“出头鸟”是企业家的梦想，但企业家切不可太过招摇与张狂。当华为还比较弱小的时候，任正非出头露面，既不扎眼，又可为企业带来商业利益。但随着华为成为中国企业界的翘楚，并开始与国际列强抗衡，华为的事情就微妙了，各种声音、各种目的就多了，哪一天轰然倒塌的担心并非杞人忧天。

相对于个人今天被崇拜，他更希望以企业长存的方式表达出自己的价值。这实际上是任正非对于人生和商业两种价值观的一种统一。

保护自己的最好方式就是不暴露，尽管这样做会有很多损失，却能规避更多不可预知的风险。比如华为内部股权是外界争议较大的一个问题，但华为却认为，如果当初按照国际通行的规则建立股权制度，要么根本无法实施，要么大家只能拿到少量可分配股权。在不规范的现行制度下，利用变通的方法建立自己的股权制度，再根据外部环境的变化不断改进，并小心翼翼从不对外解释澄清，不授人以柄，华为才一路发展下来、逐步规范起来。种种成长发展过程中的曲折，都不足为外人道。

优秀的企业如果能总结出成长过程中的经验与教训，不仅对其他企业有所借鉴，对中国企业群体来说也是一笔财富。但华为却固执地抗拒想要这样做的任何企图，相关政府部门不止一次提出华为可以把自己的经验拿出来交流一下，华为的反应却是：企业的个性重于共性，没有任何参照价值，IBM把一二三告诉我们，我们就能成为IBM吗？更何况华为还不是IBM，还没有做得那么好。事实上，华为前学IBM，后学三星，学了很多企业，如此排斥“典型”这顶高帽，还是源于“枪打出头鸟”。

最近两年，任正非在国内露面更少，他每年花大量时间游历全球，在各个发达市场与发展中市场上寻觅机会，在通信设备国际列强间合纵连横，寻觅可用的力量与资源。深刻领悟西式规则的同时，任正非的东方智慧又有了检验和发挥的机会。

华为的传承 >>

如果仅仅把任正非对声名敬谢不敏归因于他的圆熟与彻悟，未免太过简单。任正非无意执著于个人沉浮，却将企业的沉浮视为九鼎。或者说，相对于个人今天被崇拜，他更希望以企业长存的方式表达出自己的价值。因为个人各领风骚顶

多几十年，企业则可能上百年甚至更长久地存续下去。任正非从他多年模仿的对象 IBM 以及其他老牌企业的身上，清醒地看到了这一点。

任正非不是大彻大悟的超凡脱俗之人，把自己的背影留给观众，把自己的价值熔铸在华为的基业常青梦想上，这实际上是任正非对于人生和商业两种价值观的一种统一。

在一些场合，任正非屡次称许战国时代李冰修筑的都江堰工程。2000 多年前的都江堰至今仍造福人民，可谓泽被千秋，功著万代。我们不妨把都江堰视为任正非胸有大志向的隐喻，他要把华为塑造成都江堰一样的传世之作，华为的传世才是他任正非的传世。

把华为打造成真正的世界级企业，而且是持续经营下去的世界级企业，任正非很可能已经意识到是无法在短期内做到的。甚至，这个目标也无法在他的任期甚至有生之年实现，而必须由下一代甚至几代领导者接力完成。毕竟企业的生命必须超越企业家的生命，而企业的生命又必须靠企业家的顺利更替和稳定延续而持续下去。

民营企业领导者换代难是个老问题，企业寿命等同于企业家寿命，中国民营企业一直就迈不过去这个坎儿。在这个问题上，明智者多，能拿自己脑袋开刀的大智者少。民营企业的领导者要解决企业的寿命问题，不仅要自己觉悟，而且必须自己革自己的命，这可不是寻常人等能够做到的。多少坐拥绝对权力而膨胀的企业家一世聪明，最终却败于自己。很难说任正非已彻底超越了名利、看清了未来，但他在自己尚头脑澄明的时候就尽力克服人性弱点、努力做出种种安排，已可称大智慧。

1998 年，任正非就从国外买回 100 多本台湾版《再造宏碁》，发给华为所有高层学习。他让部下学习的不仅是宏碁国际化的成功经验，也学习施振荣如何培养人、保障企业持续长久发展。任正非希望他退休之后的华为，也可以像 2004 年底施振荣退位后的宏碁一样，平淡之中稳定接续。

随着任正非年龄日增和精力衰退，他为身退而做的安排越来越明显。大约从 2000 年开始，原本在企业内部是个地道“暴君”的任正非脾气渐改，无论对内对外都日益谦和。他开始控制在下属面前发雷霆之怒的频率和程度，缓解自己给周围的人带来的紧张和压力。每周还尽可能抽时间去健康中心做理疗，整个人都呈现出一点修身养性的味道。华为的一些高层感觉到，任正非正有意收缩他在公司中的辐射范围，他要亲手淡化自己在华为烙下的烙印。

任正非对于“企业生命必需超越企业家生命”的认识，使其并不是单纯地寻找一个称职的接班人，他要做的是从制度、文化、舆论上全面着手精心安排，扫清一切可能的路障，在自己逐渐退隐、新班子逐渐接手的平稳过渡中实现企业不动声色的更替。

对于未来的续任团队能否压得住阵脚、是否有能力正确判断企业形势的忧