

华为王朝

任正非

接班人迷局

刘宏飞 著

一个神秘的商业奇迹 · 一个讳莫如深的王朝

中华工商联合出版社

华为王朝

中华工商联合出版社

图书在版编目(CIP)数据

华为王朝 / 刘宏飞著. —北京: 中华工商联合出版社, 2012.2

ISBN 978-7-5158-0135-3

I. ①华… II. ①刘… III. ①通信—邮电企业—企业管理—研究—深圳市 IV. ①F632.765.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 264600 号

华为王朝

作 者: 刘宏飞

出 品 人: 成与华 李 军

选题策划: 杨水秀

责任编辑: 卢 俊 效慧辉

特约编辑: 任军锋

营销企划: 李 莹 万春生 韩博华 效慧辉

责任审读: 郭敬梅

责任印制: 迈致红 潘代兵

出 版: 中华工商联合出版社有限责任公司

发 行: 中华工商联合出版社有限责任公司 北京日知图书有限公司

印 刷: 北京正合鼎业印刷技术有限公司

版 次: 2012年2月第1版

印 次: 2012年2月第1次印刷

开 本: 787mm×1092mm 1/16

字 数: 192千字

印 张: 15

书 号: ISBN 978-7-5158-0135-3

定 价: 36.00 元

服务热线: 010-58301130

销售热线: 010-58302813 010-82632146

地址邮编: 北京市西城区西环广场A座19-20层, 100044

http: //www.chgslcbs.cn

E-mail: cicap1202@sina.com (营销中心)

E-mail: gslzbs@sina.com (总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题, 请与印务部联系。

联系电话: 010-58302915

我们为何而战？

2010年10月26日，网上传出一个爆炸性的消息：华为总裁任正非逼走共事16年的董事长孙亚芳，为儿子任平顺利接手华为铺平道路；任正非给孙亚芳的分手费，据说高达10亿元人民币。

在传闻愈演愈烈的时候，一向低调的任正非主动出面辟谣，指出华为不会简单地子承父业，并号召全体高管主动与媒体接触，并将此事列入业绩考核指标，这才把事情压了下来。

但这种姿态，并没有打消人们对华为的疑虑：华为权力传给谁？中国民企的“劣根性”到底能不能被克服？中国人尊敬祖先，重视血统，对待继承人问题大都十分敏感和关注。

这种关注反映了一个本质问题：我们到底为何而战？到了生命的最后阶段，一切胜负都已经看破的时候，自己的后代混得比别人好是否成了唯一关心的问题？还是说，让儿子来继承就是保护自己个人成就威望不受后

来者侵犯的最稳妥手段？

关于任正非的文章很多，关于华为的书更多，研发、资本、销售、人员管理、海外市场、企业文化等。透过大量的资料，我们知道任正非原是一个壮志未酬的转业军人，是一个毛泽东思想的标兵，是一个有魄力、有成绩、有野心的企业家，是一个有私心、有爱心的父亲。

除此之外，他还是什么？由于任正非的一贯神秘和低调，很多人只能凭借现有的书籍和报道，获得对他的一些模糊认识。但是，我采访的许多前华为高管均认为，目前市场上关于华为和任正非的书都不能真正解读华为，不能反映任正非的内心，对任正非和华为的认识只是管中窥豹。由于没能全面地解读，广大读者了解的任正非和华为自然只是其冰山一角。在和任正非有过长久亲密接触的高管眼中，华为不像外人看待的那样是一个明星企业，而更像一个铁蹄王朝；而任正非不仅是一位成绩卓著的企业家，更像是一位深谙政治的“君王”。为此，笔者将本书命名为《华为王朝》。

本书以任正非作为个案进行研究，不是为了追捧成功者，更不是为了看明星企业家的笑话，而是希望通过书中事件来解答大家关心的3个重要问题：一是任正非到底是一个怎样的人，他有着怎样的心路历程？二是作为一个国际化商业帝国的王者，任正非究竟为何而战？三是年过花甲的任正非将来会把华为的权杖交给谁，华为能否顺利渡过这权力交接的难关？

当然，本书不单单是为了解决这些问题，作为中国民营企业的一个代表，华为有很多共性问题值得大家去思索。

中国改革开放已经30多年了，经济发展取得了长足的进步，然而可与世界企业巨头一较短长的企业仍不多，除了国有垄断企业如中石油、中国移动外，民企中能发展壮大的，简直是凤毛麟角。“中国制造”已经获得世界级的影响力，但靠的大都是低成本劳动力；在高科技领域，在世界

范围内成绩显著的，唯有华为。

近年来，特别是2008年发生世界金融危机后，对中国未来发展道路的思辨一直在持续。相当一部分人开始从传统文化中寻求答案，从中国历史悠远的孔孟之道、官场文化中寻找发展的内在力量，更多的人则在探讨究竟什么是中国模式？企业能不能在蓬勃发展的同时，升华出独特的企业发展理念？

华为之所以能够崛起，是得益于先进的组织模式，还是领导人的个性魅力？是中国文化特有的现象，还是放之四海而皆准的范本？同时，华为的成功是可持续的，还是昙花一现？关于继承人的问题，是子承父业的家族式管理能长久，还是职业经理人模式更为科学？诸如此类的问题，很值得大家去思索。

在本书中，笔者试着跳出原有模式，把任正非看成一个活生生的人，还原他人生中的心路历程，把任正非个性的形成与他对华为发展的种种决策对照起来，解读任正非。

在漫长的写作过程中，笔者不仅收集了大量材料，还采访了很多华为员工以及与华为密切接触的合作伙伴，他们为本书提供了大量鲜为人知的素材，并提了许多宝贵的建议。

在此，我对为本书提供帮助的所有朋友们，表示由衷的感谢！由于笔者知识面的狭窄和信息量的局限，难免会出现一些不足，敬请各位批评指正，笔者将不胜感激。

刘宏飞于北京

2011年12月

目录

序

我们为何而战？

第一章

华为权力交给谁

所谓娱乐，就是把人捧得高高的，再摔下来看笑话。华为已经足够高了，很多人都等着听它“吧唧”一声响呢。在媒体沸沸扬扬爆炒“华为10亿逼走董事长，为任正非儿子让路”时，任正非不得不出招了。

大厦将倾？ / / 003

血雨腥风 / / 005

企业家都该学学 / / 007

一个女人的世界 / / 010

学习IBM好榜样 / / 013

谁说华为是朝鲜？ / / 015

卿本佳人，奈何从“贼”？ / / 018

第二章

谁认识华为

如果你不喜欢看一连串枯燥的数字，也厌烦了听成功企业的传奇故事，那么你可以一目十行翻过此章，后面有更精彩的篇章。对相当一部分“只知道华为是个了不起的企业但没细致了解过”又好奇的朋友来说，这一章可以带你迅速熟悉华为的世界。

- 奇迹，原本始于微末 // 023
- 名与利，华为应有尽有 // 026
- 狼性、床垫、冬天、基本法 // 027
- 车队、食堂、卫生间 // 030
- 华为员工赚多少？ // 032
- 对手和员工眼里的华为 // 034
- 低调造就神秘 // 038
- 不入江湖，江湖却都是他的传说 // 042

第三章

寒门之子，苦其心志

“天将降大任于斯人也，必先苦其心智，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。”孟子的认识影响了中国两千多年。但像任正非对苦难印象这么深刻的，恐怕仍不多见……少年时代的任正非和他的亲人最大的愿望居然是——活下去！

- 火腿生意经与青年爱国志 // 047
- 贫寒屈辱 // 049
- 活下去 // 051
- 要帮助弟弟妹妹 // 053
- “右二代”的军旅生涯 // 055
- 付出未必有回报 // 056
- 致命打击 // 058

第四章

踉跄来时路

当任正非直面最惨痛的人生，战胜内心恐惧之后，性格坚韧的英雄塑造完成。然

而作为一个企业经营者，他才刚刚上路，像所有白手起家的人一样，任正非从最简单的倒买倒卖开始，一点一滴地积累财富，沉淀经验，获取员工和市场的信任。一段传奇，就此跌跌撞撞地开始了。

倒儿爷起步 / / 063

绝非误打误撞 / / 066

华为的原罪 / / 069

历史不容戏说 / / 075

枪杆子：没有枪没有炮，有人给我们造 / / 078

笔杆子：替天行道，师出有名 / / 079

钱袋子：天上掉下个林妹妹 / / 083

第五章

揭竿而起，王朝初现

解决了枪杆子、笔杆子、钱袋子的问题，任正非露出峥嵘，华为上战场了。整个20世纪90年代中后期的华为，尚不是王朝，还是征战四方的“闯王阶段”。大笔推广经费、设备垫付费用从何来？怎么让客户相信“泥腿子公司”的产品？如何平衡研发费用和市场费用的关系？如何处理与竞争对手和供货商的关系？

财散则人聚 / / 087

空手套白狼 / / 090

从山寨到闯王 / / 092

从模仿到超越 / / 094

人走茶不凉 / / 098

人海战术和统一战线 / / 102

步子大了吞恶果 / / 105

既生瑜何生亮？ / / 108

供应链的斗争 / / 112

第六章

奇招迭出，稳固王权

企业发展到拐点后，成长的速度往往不可思议。到了1996年，华为在国内的销售额达到26亿元人民币，突破了民企收入不过亿的瓶颈，成为通信行业领头羊。从这个时间点开始，任正非已经完成了从“山寨土匪头子”到割据一方的“闯王”

的蜕变。所处地位的改变，声名的确立，让任正非开始思考接下来的路如何走，如何让已经庞大的企业更上一层楼。他巩固王权的步伐，就此开始了。

- 王者蜕变 · 1996 / / 119
- 昔日的战友，今天的君臣 / / 120
- 金手铐和庞氏骗局 / / 124
- 华为法典，规范治军 / / 128
- 轮岗的暗示 / / 132
- 骂人政治学 / / 137
- 娃娃将领的妙用 / / 142

第七章

征战天下，王者雄风

尽管我们生活在一个和平的时代，但让国人追忆的强汉盛唐，无不是通过对外战争，树立起民族尊严。华为享有如此高的企业界地位，靠的就是在对外“战争”，特别是海外“战争”中的一个个胜利。

- 外交开道，走出国门 / / 151
- 捷径堵死，咬牙死磕 / / 154
- 稳扎稳打，步步为营 / / 157
- 树大招风，大佬狙击 / / 161
- 连横合纵，各个击破 / / 165
- 一将功成万骨枯 / / 168
- 没有结局的战争 / / 171

第八章

剿灭叛党，威慑群臣

历史上帝王的强悍形象，很多是通过消灭叛党来衬托的。相对于消灭外敌而言，对叛徒的绞杀，更能起到震慑人心的作用。任正非摄人心魄的霸气，在收复“叛军”李一男后，达到了最高峰。

- 曾经温情李一男 / / 175
- 黑锅你背，送死他去 / / 176
- 离开在冬季 / / 179

风险投资双刃剑 / /	182
不惜代价狙击港湾 / /	185
铩羽而归，受尽羞辱 / /	188
做有高度的事业 / /	189

第九章

王权的传承

如果我们把问题仅仅当做是一家企业选择接班人，无疑是太狭隘地理解继承这个问题了。权力的传承，本质上是领导人对自身价值的一次反思，一个转化，一种自我肯定。当权力终将交付出去的时候，任正非希望得到的是什么呢？

何谓政治家？ / /	199
王权下的臣民们 / /	202
分权与否的纠结 / /	206
绝妙的股权架构 / /	211
财富的转移 / /	216
独裁的魅力 / /	218
储君初长成 / /	220

尾章 长空箫声去 权杖伴英豪 / /	225
--------------------	-----

华为王权

第一章 华为权力交给谁

所谓娱乐，就是把人捧得高高的，再摔下来看笑话。

华为已经足够高了，很多人都等着它“吧唧”一声响呢。在媒体沸沸扬扬爆炒“华为10亿逼走董事长，为任正非儿子让路”时，任正非不得不出招了。

大厦将倾？

“俗话说得好：举贤不避亲。不是说因为有血缘关系，就一定不能进入华为任职，就一定不能占据关键岗位。作为创始人，尤其是成就辉煌的创始人，基本上是规矩你想怎么定就怎么定，别人也不好说什么；但关键是不能说一套、做一套，自相矛盾啊！不能嘴里说让员工无私奉献，自己搞一己之私啊。”肖知兴无奈又忿忿不平。

作为中欧国际工商学院的知名教授、著名管理学讲师，肖知兴最纠结的倒不是替孙亚芳打抱不平，而是“以后到底应不应该再把华为当成民族企业的成功案例给学生们讲呢？诺基亚、爱立信会不会笑掉大牙？哪里还需要去专门研究怎么对付华为的战略？他们等着任正非退休就是了”！

照着这种苗头发展下去，恐怕不用等到任正非退休，华为人心就散了。

华为，2009年全球销售额1491亿，是入围世界500强企业的三家中国民企之一；另两家是传统制造业的联想和沙钢，仅有华为是打着高科技旗号的。截至2009年底，华为累计申请专利达42543项，其中国际专利申请量居全球第二，它是中国在世界上为数不多拿得出手的高科技企业。在电信领域，使得西门子、爱立信、思科等世界巨头望而生畏。

以“狼性文化”形容其凶，以“床垫文化”彰显其辛勤；“华为基本法”树立企业规范标杆，“华为的冬天”昭示居安思危的理念；无论是技术研发，还是海外扩张，都成为中国民族企业的榜样。一句话，华为已经成为民族的骄傲。

古人云：“内圣而外王。”大家平日里津津乐道的不是华为的成绩，而是

支撑它辉煌业绩的企业文化。他们强调爱国主义，标榜民族自豪感，说得最多的是“不让焦裕禄累出肝病，不让雷锋穿破袜子”，鼓励让员工做甘于奉献、勇于牺牲的雷锋和焦裕禄。据说，在海湾战争打得最厉害的时候，华为面试毕业生最后一道题都是：“如果派你去伊拉克工作，愿意不愿意？”回答否的人就会直接被拒绝，毫不手软。

华为强调大公无私的精神在2008年达到巅峰。以任正非为代表的华为管理层发表了“自律宣誓”，杜绝以关联交易为核心的各种不良行为。任正非的誓词是：“只有无私才会公平、公正，才能团结好一个团队；只有无私才会无畏，才能坚持原则；只有无私，才敢于批评与自我批评，敢于改正自己的缺点，去除自己的不是；只有无私才会心胸宽广，境界高远，才会包容一切需要容纳的东西，才有能力肩负起应该承担的责任。我郑重承诺，在任期间，决不贪腐，决不允许亲属与公司发生任何形式的关联交易，决不在公司的重大决策中掺杂自私的动机。”

如果不是“接班人事件”浮出水面，任正非“大公无私”的招牌或许能扛得更长久。

1944年出生的任正非，已经是年近古稀的老人了。华为公司内部“心声社区”论坛上题为《如果任总退休了，华为的好日子还能继续下去吗？》的帖子，已经盖到了1739楼。无需举例，无论对一个国家还是一个公司，领导人永远是独立于制度外最重要的变量”。

关于华为的接班人选，越来越多的迹象表明就是任正非的儿子任平。从雷锋到儿子，从“先人后己的奉献精神”到“一己一姓之私”，从“无愧于祖国、无愧于人民”到“任正非家事”，变化之大让局外人错愕、苦笑。

不少支持者认为，任正非英雄了得，岂是专为一家一姓谋福利之人？选择任平可能也是没有办法的办法。在缺乏足够优秀继承人的情况下，选择“阿斗”，“挟血缘以令百官”，也许可以让团队维持现在这个平衡状态，

让为华为立下汗马功劳的老臣们“追先帝之殊遇，欲报之于任平也”。

没有最惊人，只有更雷人。华为不是没有合格的接班人，而是这些接班人一个个被任正非“剪除”了。

最劲爆的“小道消息”指出，任正非曾经让华为最高管理机构EMT投票决定任平是否可以进入EMT，结果被否。任正非恼羞成怒，在EMT之上成立了一个三人小组，由任正非、孙亚芳和任平组成。

千万别认为中国民营企业都是没文化的土包子，起码任正非不是。当年清朝雍正皇帝为了独裁用兵，设立了“军机处”，直接废掉了清政府一直实行的“议政王大臣会议”。史学家认为，至此，封建专制终于发展到了顶峰。

这一权术谋略，被熟读历史的任正非活学活用。

血雨腥风

一份流传开来的华为决策层EMT的8人名单，勾勒出了这家企业王朝在2007年巅峰期的权力核心：

孙亚芳为董事长；

费敏主管产品研发；

纪平主管财务；

洪天峰主管运作与交付系统；

徐直军主管战略与市场；

胡厚昆主管销售与服务；

郭平主管终端、战略合作、法务、信息安全；

徐文伟为欧洲地区部总裁。

各位看官，不用纠结于记不清这些陌生的名字。他们中的大多数人，

只是一个脸谱，只是华为王朝的一介过客，就像宫廷电视剧中光鲜威猛的满朝文武——连小孩都清楚，主角并不是他们。尽管如此，在揭示整个华为王朝的来龙去脉之前，我们大可以在开篇的时候，用几个他们的镜头，作为开场的映衬。

故事的开场，他们的下场。

2007年在EMT那次否定任平、拂逆任正非之后，任正非就很生气。

费敏，华为常务副总裁，主管产品研发，在一家以技术立足的企业中，可以说是掌管的核心部门，把他比做掌兵的“天下都招讨，兵马大元帅”也丝毫不为过。所谓常务副总裁，一般是指总裁因年岁大、外事繁忙等原因不主持工作时，实际行使总裁权力的人，这又好比是皇帝不上朝时批复公文的当朝宰相。当元帅又当宰相，这费敏心里能不打小九九吗？

坏就坏在费敏看到接班“曙光”的时候，犯了急躁的错误。在否定任平的问题上，他充当了“急先锋”的角色。

“立太子”一事搁浅后，费敏反而更加得到任正非的赏识，承担了比原来还重的担子，俨然成了储君身份，就差把他继承人写入“华为基本法”了，但这位仁兄还没来得及对任正非的“博大胸怀”感激涕零，就突然发现自己掌管的业务，几乎无处不是错误——并不是他能力突然下降了，而是本来世上就没有不出错的业务，负责的东西越多，出错的机会就越大。任正非的火暴脾气是众所周知，费敏前面的两位被认为可能是继承人的李一男、郑宝用，哪个不是大名鼎鼎，照样被任正非骂得狗血淋头，最终无一不惨淡收场。对敢跟太子争风吃醋的费敏，任正非自然更加“爱之深，责之切”。

结果，还不到中年，费敏就因为工作压力大患上了抑郁症，最终挂印而去，其个人信息也早已被华为ID系统删除。

如果他不那么急躁，而是始终踏踏实实继续做自己的事情，以其卓越