



声名显赫又沉默如谜 任正非传

林超华
著

万众创新的中国脊梁!

43岁开始创业的任正非带领自己的团队，南征北战，纵横海外，把一个山寨公司打造成了震惊世界的科技帝国。华为的崛起，是外国跨国公司的灾难。——英国《经济学人》杂志



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>

声名显赫又沉默如谜
任正非传

林超华
著



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>

中国·武汉

图书在版编目(CIP)数据

声名显赫又沉默如谜:任正非传 / 林超华著. -- 武汉: 华中科技大学出版社, 2016. 6

ISBN 978-7-5680-1859-3

I. ①声… II. ①林… III. ①任正非-传记

IV. ①K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 125240 号

声名显赫又沉默如谜：任正非传

shengmingxianhe you chenmorumi: Renzhengfeizhuan

林超华 著

责任编辑：康 艳

封面设计：刘红刚

责任校对：李 琴

责任监印：张贵君

出版发行：华中科技大学出版社(中国·武汉)

武昌喻家山 邮编:430074 电话: (027) 81321913

印 刷：北京振兴源印刷有限公司

开 本：710mm×1000mm 1/16

印 张：15

字 数：240千字

版 次：2016年6月第1版第1次印刷

定 价：38.00元



本书若有印装质量问题, 请向出版社营销中心调换
全国免费服务热线: 400-6679-118 竭诚为您服务
版权所有 侵权必究

前 言

提起华为，大部分媒体会表现出极大的关注，许多人都会竖起耳朵，这不仅因为它是“唯一一家能够与国际顶尖电信制造商进行正面竞争的中国企业”，而且还因为华为掌舵人的神秘——被称为“华为教父”的任正非。

任正非自创办华为 20 多年来没有接受过任何一家媒体的正式采访，即使在今天，华为已全面调整对外宣传战略，允许华为高层对媒体自由发声，但任正非还是给自己申请了一项“特权”——“你们任何人都应该都可以接受采访，我就免了。我的性格不适合与媒体打交道。”

而人的心态就是这样，越是神秘就越想一探究竟。任正非渴望低调，而华为却“树大招风”。傲人的成绩总是让聚光灯兴奋、悸动。任正非不对媒体开口，华为企业不上市，甚至几乎不向银行贷款，外界的好奇堆积成山不得其解，流言四起却难有定论。外界认识任正非的渠道，只有任正非个人所写的文章、针对华为的各种讲话，华为员工的只言片语和一些从华为出走的员工写的各种小册子。



然而，仅靠这些只言片语和零星片段还不足以破解华为的快速成长之谜，一睹其全貌；不足以让我们认识一个真实的任正非，再现他艰苦打拼的传奇经历。因此，我们通过多种途径多种方式对涉及这位神秘人物的资料进行挖掘考证、走访调查，像拼接一张破碎的照片一样，使任正非的形象变得完整清晰起来。

1944年，任正非出生于贵州安顺地区镇宁县一个位于贫困山区的小村庄，饥饿感是任正非的少年创伤记忆；他的父母都是教师，家庭背景是他一生的第一个决定性因素。中国的知识分子对知识的重视和追求，可谓“贫贱不能移”。即使在三年自然灾害时期，任正非的父母仍然坚持从牙缝里挤出粮食来让孩子读书。不幸的是，任正非刚考上大学不久，“文化大革命”便开始了，他的父亲被关进了牛棚，学校也变成“枪林弹雨的环境”，但是他始终不为所动，坚持学完了电子计算机、数字技术、自动控制等十几门功课，甚至把高等数学的习题集从头到尾做了两遍，还学习了逻辑学、哲学，并自学了三门外语。大学毕业后，他参了军，成了一名建筑兵。在军工厂紧张工作之余，他钻研电子技术，并成为一名技术标兵。尽管14年的军旅生涯并没有给他带来多少荣誉和事业上的成就，但却深深影响了他的价值观并锻造了他的钢铁般的意志。

1987年，任正非从部队以团副的身份转业，来到成为改革试验田的深圳，在一家国有企业下属公司任职。没想到就在这一年的时间里，他遭遇了人生的两次重大打击。痛定思痛后，他决心“下海”创业。

那一年，他43岁，被解职，离婚，处于人生的最低谷；他以2万余元起家创立华为，以“活下去”作为公司发展的最大动力，以“深圳速度”飞速发展——2015年实现销售收入3950亿元人民币，创利369亿；员工由6个创业“元老”发展到17万人。任正非带领

华为不断发展壮大，从中国走向世界，使华为成为“土狼”走向世界的先行者，并改写了“全球电信业的生存规则”，成为全球电信设备巨头之一。

这个商业传奇，离开了任正非几乎是不可能的，他是一个少有的同时具备卓越的战略眼光、偏执狂般的执行力与商业雄心的企业家；也离不开任正非打造的优秀团队——“满世界拼命的华为员工”。尤其是在通往国际市场的漫漫征途上，一行行悲壮的脚步，给了有志于开拓国际市场的中国企业以无尽的启迪。在智利9级大地震中，华为员工失联，找到后还去地震中心维护设备。在利比亚战争后的撤侨行动中，任正非一声令下：“不准撤，网络瘫了，死人更多。”军人出身的他，对现代战争有最基本的判断——“战争是精确打击，不在那个点，就没问题。”在日本，2011年发生地震海啸，很多人开始撤走，但华为人情绪稳定，背着工具背包，逆难民而走……华为员工凭着一股为“中国制造”四个字争光的精神，为华为公司拓土开疆，所向披靡。华为公司或者说任正非，影响了成千上万年轻人的生活乃至改变了他们的命运。

本书以探究事实真相的写实手法，以多述事件、少发议论为原则，以任正非的人生经历、创业历程为主线，重点讲述了他的独特个性、管理理念、精神追求和他学者的思辨、智者的胆识、军人的风度、大师的风范、哲学家的深刻和作家的浪漫诙谐，以及华为员工的自发性成长、艰苦奋斗，华为组织的持续自我否定和演进，伴随着20余年企业成长的风风雨雨，展示一个具有独特魅力的现代企业家形象。本书可以说是一本具有励志色彩的不可多得的企业家正传。

本书在出版的过程中，得到了李华伟、林中华、李华军、范高峰、林学华、张慧丹、林春姣、李雄杰、刘艳、李小美、林华亮、



声名显赫又沉默如谜：任正非传

陈聪、曹阳、李伟、曹驰、庞欢、刘艳、张丽荣、李本国、林晓桂、李泽民、龚四国、周新发、林红姣、林望姣、李少雄、陈志、张鹏、李天昊、刘洋洋、沈文彬、向丽、杨城、曹茜、刘宇、杨卫国、孔志明、叶超华、金泽灿、罗斌、赵志远、汪建明、翟晓斐、林承谟、曹雪、林运兰、曹建强、陈娟、许伟、曹琨、赵生香、梁晓丹、张茗凯、吴佳琪、张昊、曹霞、汪鹏、刘昊宇、杨显辉、班跃鑫、刘宇、郭梦雅、崔佳生、田建兵、胡冬梅、李晓军、亢博剑、段勇、王映霞、郭松、王伟、林喆远等不少同仁的支持和帮助，在此特表示深切的谢意！

目 录

Contents

第一章 家族基因	1
一、“土狼”之说	1
二、任氏家族	3
三、穷也会有快乐	8
四、“饥饿”的印迹	12
第二章 艰苦攀登	16
一、知识就是力量	16
二、前路茫茫	20
三、大熔炉的锻炼	23
第三章 寂寞大佬	30
一、在转折点上	30
二、奋斗才能生存	33



三、独创的“床垫文化”	38
四、失败了只能跳楼	43
第四章 土狼突击	47
一、华为的“西乡军校”	47
二、豪言“三分天下”	52
三、“群狼围猎”争市场	57
四、华为基因	64
第五章 黄金年代	70
一、阻击？退避？合作？	70
二、“再创业运动”	74
三、《华为基本法》	82
四、扩充，扩张	87
第六章 冬天来了	95
一、左芳右非格局	95
二、第一次寒冬警告	103
三、怕冷的人如何过冬	108
四、同城反目	115

第七章 冲向世界	121
一、重新打造“铁军”	121
二、倔强地走出去	130
三、强攻欧洲，无法任性	136
四、客户至上	144
第八章 是非横生	151
一、对手与抑郁症	151
二、港湾回归	161
三、被质疑的企业文化	168
四、再一次寒冬警告	174
第九章 不断超越	182
一、为了打赢“班长战争”	182
二、决战3G，超越对手	187
三、由“硬”变“软”的考量	193
四、甩手掌柜与轮值CEO制度	197
五、坚守？开放？	203



第十章 保持节奏	209
一、“喜羊羊”的故事	209
二、华为要拥有全世界	214
三、基业常青的秘诀	219

第一章 家族基因

物质的艰苦以及心灵的磨砺，可以说是我们的人生走向成熟的一个契机。这在任正非身上得到了验证，家庭环境以及特殊的生活经历，造就了他那战略性的领导力：无私，远见，低调和危机感。

一、“土狼”之说

1998年，华为技术有限公司（以下简称华为）以80多亿元的年营业额雄踞声名显赫的国产通信设备四巨头“巨大中华”之首。势头正猛时，华为的首领任正非不但没有从此加入到明星企业家和富豪榜行列中，反而对各种采访、会议、评选唯恐避之不及，甚至对有利于华为形象宣传和政府的活动也一概坚拒，并给华为高中层人员下了一道命令：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。

尽管任正非几乎完全远离公众视野，但他的一举一动总会引发外界的高度关注。2002年的中国国际信息通信展览会上，任正非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长什么样子。任正非说实在不凑巧，他今天没有过来，但一定会把你的意思转达给他。



关于任正非的神出鬼没还有很多故事。有人去华为办事，晕头转向地交换了一圈名片，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，斯人已不见踪影。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，事后才被告知对方就是任正非，不禁懊悔不已。这些多少带点演绎成分的故事说明，想认识任正非的人太多，而真正认识任正非的人却太少。

当然，“一味地拒绝媒体会导致外界对企业的认识产生偏差”，因公司面临深层次的战略转型，从2008年开始，华为不愿再做鸵鸟。任正非说：“在舆论面前，公司长期的做法就是一只把头埋在沙子里的鸵鸟，我可以做鸵鸟，但公司不能，公司要攻击前进，华为公司到了这个时候要允许批评。”于是，人们开始大力宣传华为，各种有关华为成功的“宝典”也纷纷出版发行。不过，华为的掌舵人任正非仍是神龙见首不见尾，仅偶尔在云端露出来一鳞半爪而已。

任正非的刻意隐身，使得他被贴上“神秘”的标签，在各种事实与臆测中，人们凭自己的理解给任正非加上各种名号，如“土狼头领”“硬汉”“商业领袖”“华为教父”。对此，任正非表示：“媒体记者总喜欢将成绩扣到企业老总一个人头上，不然不生动，以虚拟的方法塑造一个虚化的人。我不认为自己像外界传说的那样有影响力，但是很敬业、无私、能团结人。”他这话一出，又引来种种议论，有人说他“偏执狂”“很暴躁”“心理有障碍”，还有人说他平时衣着打扮太平常，像一个老工人，衬衫袖子永远是挽到胳膊一半，偶尔系回领带还往往不正。

如果说“硬汉”“华为教父”不难理解的话，那么“土狼头领”又是从何而来，该作何解呢？

土狼又叫鬣狗，很多人常把土狼当成鬣狗，二者外貌相似而本质品行却有天壤之别。土狼是温顺的独居者，且行动较为迟缓，已从肉食动物中退化出来；而土狼的近亲斑鬣狗却飒爽、凶猛无比，是大自然界捕食动物的顶级猎手。显然，人们用来比喻任正非的不是这种土狼。这个“土狼”中的“土”是指中国本土，华为人把通信制造企业比喻成草原

上的三种动物：狮子——跨国公司；豹子——跨国公司在中国的合资企业；土狼——地道的中国本土企业。在狮子眼中，华为这匹土狼以100：1的兵力蚕食狮子的边缘战场，直至腹心；就是以狮子难以理解的目的疯狂发动价格战，使狮子的利润直线下降；就是以对中国本土市场无与伦比的适应性和理解能力，运用各种“不规范竞争手段”，在复杂的利益关系中灵活穿梭，使狮子的技术优势变得苍白无力，使华为成功挺进世界500强，成为全球第二大通信设备供应商。

如果说华为人是一群土狼，任正非正是这群土狼的首领，而这位首领最终成为企业的一个符号，体现的是本土企业的狼性：对成功的强烈渴望，面对挫折屡败屡战的可怕执着和忍耐，对多变环境的适应和求生能力，以及不惜代价集体作战的方式，都向狮子证明土狼是凶猛而难缠的对手。“力量，来源于组织，不是个人”，“土狼”之说原来是指任正非在一个本土企业里缔造的“狼文化”。

接下来，我们通过“狼文化”这一核心，由内向外去探究任正非的创业足迹、心路历程以及华为和他的传奇。除了他曾经共事的同事的看法（包括已出版的著述）之外，作为一家大型企业的总裁，他的重要讲话一般会有记录，外界也因此多了一个认识他的机会，加上与他一起生活过的老乡、同学、战友的回忆，所有的碎片衔接起来，使我们认识到，华为这家中国本土的高科技企业成功的背后，有它令人信服的故事经纬和哲学架构，即一部简明的、基于人性欲望的价值观所牵引下的有血有泪、有欢乐与苦难、有希望与绝望的一部群体奋斗史和财富创造史，同时也是一部人性管理思想的探索史。

二、任氏家族

生物学认为，遗传和变异决定于物种的基因。但考证任正非的家族，我们发现在他之前的任氏几代人没有半点狼性基因。



任正非的爷爷叫任三和，浙江浦江县任店村人（今浦江县黄宅镇任店村），年少时在金华火腿厂当学徒，由于他干活勤快麻利又谦虚好学，老板非常喜欢他。几年后，他成了腌火腿的大师傅。他制作的火腿皮色黄亮，肉色红润，香气浓郁，这一手绝活使他远近闻名。而金华火腿厂名闻天下，能在这样的大厂里当“技术员”，也算得上是“知识分子”，待遇顺理成章地越来越高。所以，任家当时家道殷实，有一栋雕梁画栋的四合院，很是气派。现今四合院还在，不过雕梁画栋已腐朽，只剩下杉树的雕花门窗了。

任三和在二十岁左右娶妻成家，不久有了一个儿子，日子过得挺舒畅。1910年11月16日，他们又得了个儿子，起名任木生，字摩逊，意指希望他“揣摩研究”学问和技艺，“不逊于”任何人。

任木生天资聪颖，说话作文很有条理，五六岁就被送进学堂。任三和学徒出身，没什么文化背景，一步步走到大师傅的位置，自然了解知识技术的价值，因此，他除了教给子女为人处世的道理外，还极力鼓励他们读书，多掌握文化知识。他的想法很朴实，家财万贯不如一技在身。在清末民初的纷乱世道里，即使读书不能晋身仕途，至少也有利于掌握一门好手艺和谋生技能，让生活的路子更广一些。任木生在兄弟姊妹中是学习最用功，也是成绩最好的一个，也因此获得了更多受教育的机会。但他没有走父亲的老路，不想将来靠手艺谋生，而且他进的是新式学堂，新式学堂开设了很多旧私塾没有的科目，少了些科举入仕的濡染，多了些新思想的熏陶。他思想活跃，向往新生活，为此学习非常努力刻苦，各科成绩都很不错。为了让儿子有个远大的前程，任三和在任木生十多岁的时候，就将他送到北平高等学校附属中学就读，以便考入高等学府。

果然，任木生不负父望，两年后考取了北平一所高校。他是任氏家族的第一个大学生，也是任店村的第一个大学生。任三和感到十分欣慰，对儿子有了“不逊于”任何人的期盼。

大学期间，任木生在努力学习文化的同时，为了实现自己的政治抱

负，接触了不少进步青年，组织起校友会。“九·一八事变”后，他参加了北平抗日救亡宣传活动，并加入了共青团。不幸的是，大三这年，他的父亲病故，不久母亲也随之而去。没有了经济来源，书也念不下去了，任木生只得回老家找工作。当时有大学学历的人并不多，任木生找工作还算比较容易。1934年，他被聘入浙江定海水产职业学校任教，一年后转入南京农业职中，担任校领导工作。在两校任教期间，他娶妻吴氏，育有一子一女。

1937年“七七事变”后，日本发动了全面侵华战争，苏沪沿海集结了大批日军，大战一触即发。正在南京农业职中任教的任木生为躲避战火，忙把家眷送回浦江乡下。任木生在大学期间参加过中国共产党领导的秘密革命活动（据说还加入了共产党），被国民党特务组织列入黑名单，一直被暗中监视。大学校友会的朋友早就建议任木生南下，但他一直犹豫不决。就在他把家人送往任店村时，国民党特务对他突然离校返乡产生了怀疑，秘密跟踪而至，值得庆幸的是，他们匆忙之中抓错了人。第二天，任木生装病托村里人用皮龙（类似于轿子）抬到郑家坞火车站，南下广东。没想到他这次匆匆离乡，一别竟是50多年，直到1995年，他才找机会回了一趟浦江，一了生前最后心愿。

任木生逃到广州后，不久进了412军工厂，在会计处担任会计。412工厂是国民党开办的一家生产防毒面具的军工厂。在厂里，任木生依然很活跃，响应共产党的号召，积极宣传抗日，组织读书会。参加读书会的人，大多是坚决主张抗日的爱国青年，其中还有共产党地下组织成员。任木生的爱国举动引起了国民党特务组织的注意，但他毫不畏惧，经常和大家一起探讨抗日问题。不久，为了顺应民意，国民党地方政府和驻军也喊出了抗日口号，并表示誓死坚守广州。

到了1938年，战局进一步恶化，日军大举南进并多次派出飞机对广州等地进行大密度的猛烈轰炸。国民党军队并没有拼死抵抗，而是迅速撤至粤北，412工厂也向西撤到广西融水。到达融水不久，任木生和几个朋友利用业余时间开了一间书店，专卖进步书刊，还重新组织起读

书会，取名“七七读书会”。同年10月下旬，广州沦陷，鉴于日军仍有可能继续西进，412工厂又迁到了贵州桐梓，任木生随厂来到这个偏僻之地。

桐梓素称“黔北门户”“川黔锁钥”，距离重庆（国民党中央政府已迁到重庆）不远，由于省外军工、学校、医疗等单位相继迁驻，这里人口日繁，商旅大增。在这个大后方，任木生的一腔抗战热血被冷却了，加上国共关系愈加紧张起来，他觉得继续在军工厂里待下去没有什么前途，1944年初，他做了一个对自己一生有着重大意义的选择：申请转地方继续干自己的老本行——教书。

他跟相识不久的一位叫程远昭的姑娘一起回到她的老家——安顺镇宁的一个小镇。这一带属于喀斯特石灰岩地形，享有“中华第一瀑”盛誉的黄果树瀑布就在这里，古人形容道：“白水如棉不用弓弹花自散，虹霞似锦何须梭织天生成。”虽然这里四周青山环绕，碧水长流，峭壁上的植被郁郁葱葱，但经济非常落后。

尽管没有太多的闲情逸致去欣赏景色，但任木生能感觉到这里山美水美人更美，老百姓勤劳善良、淳朴诚挚、热情好客，使他动了在此地安家扎根的念头。他与程远昭经过短暂的相互了解后，二人情投意合，心心相印。1944年初，34岁的任木生与17岁的程远昭喜结良缘。任木生一表人才，又在北平上过大学，才识不凡，谈吐儒雅；程远昭生在农家，勤俭诚实，模样俊俏，文静端庄，他们的结合可以说是天作之合。可惜两人不得不分居两地，新婚没几天，任木生便独自到上级安排的学校——黔江中学报到。

这年10月，程远昭临产，任木生匆匆从黔江赶回来守候。10月25日，一个健康、可爱的男孩降生了。新生命的到来给这个小家庭带来了无限的欢乐。任木生非常高兴地对妻子说：“我们的长子一定要取个好名字。”

程远昭说：“取个名字对你来说还不是信手拈来。”在她心目中，丈夫是个学问高深之人。