

世界第一 任正非和华为帝国

周锡冰 著

周锡冰 著



南方出版社

世界第一 任正非和华为帝国

周锡冰 著

周锡冰 著



南方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

世界第一：任正非和华为帝国 / 周锡冰著. — 海口：南方出版社, 2018.4

(世界第一企业系列)

ISBN 978-7-5501-3535-2

I. ①世… II. ①周… III. ①任正非—生平事迹②通信—邮电企业—企业管理—经验—深圳 IV. ①K825.38 ②F632.765.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第053545号

世界第一：任正非和华为帝国

周锡冰 著

责任编辑：王田芳 高会力

出版发行：南方出版社

地 址：海南省海口市和平大道70号

电 话：(0898) 66160822

传 真：(0898) 66160830

经 销：全国新华书店

印 刷：北京毕氏风范印刷技术有限公司

开 本：710mm×1000mm 1/16

字 数：250千字

印 张：14

版 次：2018年4月第1版 2018年4月第1次印刷

印 数：1—4000册

书 号：ISBN 978-7-5501-3535-2

定 价：39.80元

新浪官方微博：<http://weibo.com/digitaltimes>

版权所有 侵权必究

该书如出现印装质量问题，请与本社北京图书中心联系调换。

自序

国内媒体始终把“军人”“总裁”这两个看似不相关的词语用来描述华为创始人任正非。

军人，不管是在战争年代，还是在和平年代，都可以成为英雄。但与在战争年代成为英雄相比，军人在和平年代成为英雄的难度更大。

这就意味着，军人若想在和平年代成为英雄，必须在艰苦的环境中自我重塑，正所谓“舜发于畎亩之中，傅说举于版筑之间，胶鬲举于鱼盐之中，管夷吾举于士，孙叔敖举于海，百里奚举于市。故天将降大任于是人也，必先苦其心志，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”。

历史有着惊人的巧合之处，人在困苦的环境中，常常被逼着为了生存和发展而努力奋斗，这些人最终为了活下去而成为举世瞩目的英雄。

作为改革开放后中国第一代创业者的任正非就是这样，在艰难与困苦之中，书写了一个又一个神话。当我们感叹任正非为华为创造了种种奇迹时，他在创业初期的艰辛和难处却并不为人所知。

20世纪80年代，对中国来说，可谓是一个草莽英雄辈出的年代。在北京，创业的大潮已经如火如荼。1984年，作为中科院人事局领导干部处干部的柳传志，在中国科学院计算所所长曾茂朝的支持下，创办了北京计算机新技术发展公司（联想集团的前身）。1986年，柳传志任北京联想总经理，1989年升为总裁。

位于京杭大运河南端，浙江省政治、经济、文化和金融中心的杭州，已经

“春江水暖”。1987年，42岁的宗庆后借了14万元，承包了连年亏损的校办企业经销部，开始了自己的创业人生。

不管是北京，还是杭州，创业大潮正在激活那些敢于赶海的弄潮儿，作为改革开放“试验田”的深圳更是如此。20世纪80年代，深圳，作为中国对外开放经济特区，就犹如一个斗兽场，那些敢于冒险的企业家们在这个遍地黄金的地方寻找着自己的梦想。

1988年，从国营单位离职的王石，已经显露出卓越企业家的特质，在倒卖玉米和科教仪器赚得第一桶金之后，已经把“现代科教仪器展销中心”更名为“万科”。同年12月，万科发行中国改革开放后第一份《招股通函》，发行股票2800万股，集资2800万元，开始涉足房地产业。

与意气风发的王石不同的是，1987年，在与万科相距只有十几千米的深圳湾畔的一个杂草丛生的地方，任正非刚筹集了2.1万元的创业资金，搭起两间简易的板房，开始启动创业引擎。

尽管差距很大，但是历史总是会出现惊人的戏剧性变化，华为与作为中国第一批上市企业之一的万科不同的是：①华为至今未上市，同样成长为千亿规模的公司；②华为是一个典型的“出口转内销”公司，从创业开始就只能依靠自己的艰苦努力寻求生存与发展，这也为任正非提出“奋斗者为本”理论提供了实证。

在中国的英雄哲学中，人们始终坚持英雄是不会问其出处的。尽管如此，对于步入不惑之年的任正非来说，迟暮或许是其成为英雄的天敌，正所谓“自古美人如名将，不许人间见白头”。

当然，对于不服输的任正非而言，年龄不是问题，此刻的他最大的问题是被单位开除，同时还“被离婚”。不仅如此，从部队转业的任正非还是从一个国企高管，被一撸到底的。这样悲壮、凄凉的经历，敲打着倔强的任正非。

不过，英雄的历史往往是以如此决绝的悲情来书写的，因此无数的财经作

家在撰写任正非传记时，总会记载他的那段悲情故事——“1987年，任正非因为自己的工作失误，不得不离开让人羡慕的南油公司。在无处可以就业的情况下，被逼走上了这条创业的不归路”。

媒体报道总会提及“1987年”。当我们翻阅1987年、1988年关于任正非的文字资料时，发现了这样的叙述文字：“一个43岁的中年男人，由于不善经营，被骗了200万元，被南油集团除名。曾求留任惨遭拒绝，且背负200万元债务。‘屋漏偏逢连夜雨，船迟又遇打头风’，妻子又要求离婚，他一个人带着家人蜗居在深圳。在就业无门的情况下，他借钱创立了华为。”

这样看来，43岁创业的任正非，并不比75岁二次创业的褚时健缺乏励志故事。正如美国陆军四星上将乔治·史密斯·巴顿（George Smith Patton）所言：“衡量一个人成功的标志，不是看他登到顶峰的高度，而是看他跌到低谷时的反弹力。”

那些触底反弹的故事，能够让读者明白，触底反弹者才可能成就伟业，他们不会一直强调底有多深多长。基于此，一个学者从另外一个角度介绍了任正非的创业故事，他写道：“我查了目前市面上的《任正非传》，基本上这段话的前半部分是有根据的，但后半部分有刻意曲解的成分。任正非当时是有一点点资本的，而且他是跟几个朋友一起创业的，并非孤家寡人，另外他从南油退出时已经官至副总经理。而且他处在管制最为宽松的深圳，当时他跟王石一样，靠倒卖产品差价获得了第一桶金。”

在他看来，任正非的成功，源于他“赶上深圳最适合创业的年代——1988年，那是中国的‘五月花号’把全中国最不安分的人都带到这个国境南端的小渔港的时候”。不过，我对这样的论点是持保留态度的，因为当年勇闯深圳的中国人成千上万，能够做到像任正非和王石这样的企业家可以说是凤毛麟角。不过，我倒是赞成该文的一个观点——“为了说明一个人的传奇，其实并不必附会他的苦难过去，并非苦难越多越能衬托一个人的成功意义”。究其原因，在商

业世界里，一个企业的快速发展，与企业家本身的经营能力有关，困难只是其中的一个催化剂而已。

在和平年代，特别是在当下——大众创新、万众创业的时代，任正非、陶华碧、王石、宗庆后等企业家的创业故事，不仅曲折离奇，而且还经过了时间的考验，无疑比“互联网+”时代里任何一个一夜暴富的创业传奇更具参考价值。

可能读者不知道，创业的失败率是很高的。相关统计资料显示，目前中国的中小企业平均寿命只有2.9年。同样是成功者，屡败屡战的阿里巴巴创始人马云和东山再起的巨人创始人史玉柱，可能更好地说明了创业维艰的问题。2.9年的中小企业平均寿命足以说明，创业成功的概率极低，不可能每个创业者都能成功。

这就是我要毅然撰写任正非与华为的原因。当然，也正是任正非、马云、史玉柱等企业家所具有的这种永不放弃、永不服输的品质，激励我完成了这部能够为年轻创业者提供精神动力的作品。

如果一个创业者在豪情万丈、激情四射之时，却突然遭遇困境，艰难无助，想起当初落难的任正非，或许还能有再来一次的勇气。

事实证明，在创业的大潮中，总不缺乏东山再起的成功范例。到那时，作为成功者的您，可能会想起，在那个波澜壮阔的年代，在那个无助的创业维艰时期，正是曾经背着帆布包推销产品的任正非鼓励了自己。

周锡冰

2018.1.26

目录

自序

第一章 雄关漫道

第一节 铁腕总裁任正非 / 1

一、“雄关漫道真如铁 而今迈步从头越” / 2

二、华为的成功到底有没有模式 / 4

三、没有传奇，只有更传奇 / 6

第二节 深圳拓荒与创业 / 10

一、南下深圳与任正非的激情奋斗 / 10

二、问君能有几多愁，恰似任正非创华为 / 12

第三节 让世界 500 强的梦想照进现实 / 14

一、告诉大家一个“坏消息”，华为进入世界 500 强了 / 15

二、世界 500 强，让谁欢喜让谁忧 / 18

三、进入世界 500 强的华为，只有任正非最懂 / 23

第二章 冒着炮火前进

第一节 农村包围城市 / 27

- 一、“农村包围城市”必须以研发为前导 / 28
- 二、“农村包围城市”，意在城市通信市场 / 31

第二节 与思科短兵相接 / 34

- 一、约翰·钱伯斯的傲慢与偏见 / 34
- 二、华为的企业丛林法则 / 36
- 三、与思科短兵相接 / 42

第三节 超越爱立信 / 45

- 一、百年老店爱立信的艰难创业 / 46
- 二、傲慢的爱立信向华为致敬 / 48
- 三、全球第一大电信设备商——华为 / 51

第四节 手机技术和销量直追三星 / 56

- 一、华为5年干掉三星 / 57
- 二、华为取代三星在中国高端手机市场的地位 / 59

第五节 恭喜，恭喜，华为在中国超越了苹果 / 66

- 一、市场份额和售价均超越苹果 / 66
- 二、华为手机超越苹果坐上头把交椅 / 68

第六节 华为第一，小米第五 / 71

- 一、华为第一，小米第五 / 72
- 二、华为 VS 小米，谁才是真正的国产第一 / 74

第三章 以客户为中心

第一节 华为的文化就是为客户服务 / 79

一、拼服务，“脑袋对着客户”——明文禁止讨好上司 / 80

二、拼态度，能喝就喝，不能喝就不喝——禁止员工陪客户时喝假酒 / 84

三、拼落实，把“以客户为中心”植入员工血液之中 / 85

第二节 崇尚“以客户为中心”的核心价值观 / 87

一、华为的核心价值观只有一个原则——“以客户为中心” / 87

二、没有客户，华为的生存和发展犹如镜中月、水中花 / 90

三、“以技术为中心”向“以客户为中心”转移 / 94

第三节 坚持以“为客户服好务”为指导方针 / 96

一、让客户感受华为的“以客户为中心”战略 / 97

二、将“为客户服务”作为华为一切工作的指导方针 / 99

第四章 专注研发，技术引领

第一节 华为主航道只会越来越宽，宽到不可想象 / 103

一、苹果向华为每年支付数亿美元专利费 / 104

二、拿起法律的武器向销量全球第一的三星开炮 / 106

三、起诉三星与华为的主航道 / 109

第二节 专注研发，重金支持 / 111

一、数千亿研发投入换来技术领跑 / 112

二、2015年，华为专利申请数量全球第一 / 114

第三节 技术开发的动力是为了更好地生存 / 119

一、拥有自主的核心技术，才能在竞争中赢得主动 / 119

二、技术开发的动力是为了更好地生存 / 122

第五章 奋斗者为本

第一节 任正非与华为的奋斗文化 / 126

一、华为奋斗的目标：“以客户为中心” / 126

二、奋斗，以客户目标为导向 / 129

三、以客户为中心，以奋斗者为本，长期坚持艰苦奋斗 / 131

第二节 华为的床垫精神永不过时 / 136

一、床垫文化的优良传统 / 137

二、艰苦奋斗是华为文化的魂 / 139

第六章 遍地英雄下夕烟

第一节 “只要过了汶川救灾线，尿了裤子的也是英雄” / 143

一、对英雄也要不求全责备，要接受有缺点的美 / 144

二、不拘一格用人才，让胜利的旗帜高高飘扬 / 147

第二节 宰相必起于州部，猛将必发于卒伍 / 149

一、干部要有基层实践经验 / 149

二、永远不提拔没有基层工作经验的人做管理者 / 151

三、把最优秀的人才外派到基层 / 152

第三节 允许异见，方能将星闪耀 / 155

一、肯信——胜则举杯相庆，败则拼死相救 / 156

二、肯给——激发最拼团队活力，部分员工一年拿到近120万元股利 / 157

第七章 开放与合作

第一节 就算下一个倒下的是华为，也绝不做“黑寡妇” / 161

一、华为如果想独自称霸世界，最终是要灭亡的 / 162

二、华为告别“黑寡妇”式成长 / 164

第二节 积极地自上而下地变革强过被动开放 / 166

一、现代“堂吉珂德”是没有未来的 / 166

二、多把困难留给自己，多把利益让给别人 / 167

第三节 之所以能进步到今天，与华为本身的开放有关 / 169

一、不开放的华为就会死 / 169

二、开放是华为生存下来的基础 / 171

三、用开阔的心胸看世界，世界慢慢都是你的 / 173

第四节 “盐碱地”与华为国际化战略 / 174

一、“鸡肋战略”与华为国际化 / 175

二、一点一点清洗和耕耘非洲“盐碱地”市场 / 177

三、华为的欧洲“诺曼底登陆” / 180

第八章 华为的边界

第一节 允许小部分力量有边界地去颠覆性创新 / 185

一、“即使有‘黑天鹅’，也是在我们的咖啡杯中飞” / 186

二、“没有理论的创新是不可能持久的，也不可能成功” / 188

第二节 华为扩张的边界：上不碰应用，下不碰数据 / 191

一、华为的边界到底在哪里 / 191

二、华为的管道战略 / 192

第三节 28 年只进攻一个“城墙口” / 196

一、聚焦战略，简化管理，提高效益 / 196

二、坚持“力出一孔，利出一孔”，下一个倒下的就不会是华为 /

199

第四节 决胜 5G / 201

一、2020 年，数亿用户将被 5G 占领 / 202

二、华为 VS 爱立信：核心竞争还是 5G 标准 / 204

参考文献

后记

第一章 雄关漫道

转入地方后，不适应商品经济，也无驾驭它的能力，一开始我在一个电子公司当经理也栽过跟斗，被人骗过。后来也是无处可以就业，才被迫创建华为的。华为是在十分艰难困苦的条件下起步的。

——华为创始人 任正非

第一节 铁腕总裁任正非

在中国企业家群体中，任正非虽然很少接受媒体的采访，但是这并不影响我对他的崇敬。他与中国企业家迥然不同，异常低调。

美国《时代》杂志曾这样评述任正非：“一个为了观念而战斗的硬汉。”在该杂志看来，任正非为了坚持自己的战略方向，敢于战斗，不仅是硬汉，而且还是铁腕人物。

与美国《时代》杂志如此评价类似，学者田涛、吴春波撰文写道：“中国历来都不缺乏政治家、企业家，但从来都缺乏真正的商业思想家——在当代中

国，任正非算是一个。”

或许这样的评价有点接近对铁腕总裁的评价了。其实，我在很多总裁班讲课时也有类似的提法。对于家族企业创始人来说，正是因为其强势，家族企业生存和发展的机会才多。这在任正非身上体现得更为突出。

当任正非敏锐地发现，技术才是主导华为未来发展方向的因素时，他就毅然拿出近乎全部资金来搞研发；在形势一片大好时，任正非却告诫华为人，华为的“冬天”即将到来；在华为即将登上世界第一宝座时，任正非却撰文说，华为要开放，拒绝“黑寡妇”式增长……

正因为如此，媒体和研究者们才把“铁腕总裁”的称号送给了任正非。这样的评价，不知道任正非是否接受，但是可以肯定的是，正是因为任正非的“铁腕”，才造就了如今世界一流的华为。

一、“雄关漫道真如铁 而今迈步从头越”

“在中国，但凡研究标杆企业，任正非和他的华为公司都是绕不过去的名字。一旦研究者没有涉及任正非和华为，那么这样的研究显然就是不全面的、不客观的、不完整的。”在第十届商业模式论坛上，中国标杆企业研究者、财富书坊金牌策划“东山樵夫”高度地评价了华为。

在读者看来，或许这样的观点过于极端，但是它很好地揭示了华为在中国企业中的里程碑式的商业标杆作用。正因为如此，任正非和华为才被媒体称为“中国当代商业史上的传奇”。

作为书写这个传奇的“工匠”任正非，由于过于低调，使得外界只能透过他的文章和内部讲话来解析华为的成功基因。在一些媒体人士看来，华为的成

功其实就是任正非的成功，他们把任正非与华为画上等号，即没有任正非就没有华为。这也是媒体习惯性地关于任正非的新闻标题上加上“铁腕”的原因之一。

我较认可“东山樵夫”的观点，从创业初期到如今闯进《财富》世界500强俱乐部，任正非和他的团队不知经历了多少磨难，才最终取得真经，这些磨难或许只有任正非自己知道。

20世纪80年代，中国改革开放正如火如荼地进行，但此时的中国人依然抱着计划经济思维模式。转业到地方后的任正非由于不适应市场经济，栽了一个大跟斗。为此，任正非在《我的父亲母亲》一文中写道：“转入地方后，一开始我在一个电子公司当经理，由于不适应商品经济，也无驾驭它的能力，因此也栽过跟斗，被人骗过。”

栽了跟斗的任正非由于无处可以就业，才启动了创业的引擎。在《我的父亲母亲》中，任正非回忆说：“后来也是无处可以就业，才被迫创建华为的。在创建华为的前几年，其条件十分艰难困苦。这时父母、侄子与我住在一间十几平方米的小房里，在阳台上做饭。他们处处为我担心，生活也十分节省，攒一些钱说是为了将来救我。”

从任正非的回忆文字中不难看出，正是因为当初的“艰难困苦”，才有如今的“玉汝于成”。在初创阶段，任正非和他的团队利用两台万用表加一台示波器，在“一位老人画了一个圈”的深圳开始了自己的创业人生。任正非回忆称，1987年，已过不惑之年的他和5个合伙人集资2.1万元就开始创业了。

经过近30年的发展，如今的华为公司，已经由当初一个默默无闻的小作坊，成长为世界通信领域的领导者——2015年，华为营业收入达到3950亿元，净利润369亿元。

沧海横流，方显英雄本色。如今的华为取得了如此优异的业绩，赢得了媒体和研究者的一致“吹捧式”好评，但是有几个人知道，华为今日的高歌猛进其实离不开华为领军人物任正非的辛苦耕耘。他不仅经历了从中年创业者到全球知名企业家的蜕变之路，更给中国企业国际化提供了一个可供参考和借鉴的范本……

站在世界顶峰的华为，在其新一轮的征程中，在其多次跨越了“雄关漫道”时，作为“船长”的任正非始终坚信：“雄关漫道真如铁，而今迈步从头越。”

二、华为的成功到底有没有模式

由于任正非过于低调，加上他的传奇经历，中外媒体都想采访他。如何才能采访到任正非，媒体记者们头疼不已。究其原因，任正非几乎不接受媒体记者的采访，其个人公开资料甚少，相关故事大多来自《华为人报》。正是因为如此，任正非被外媒称为“中国最神秘的商人”。

任正非从1987年创建华为开始，到现在将其打造成世界电信设备供应商，这其中必有我们无法知晓的成功秘诀。

当翻阅关于任正非的诸多报道时，我发现，任正非的低调并不影响中外媒体对华为的中肯评价。2010年1月27日，韩国《朝鲜日报》在中国IT“知本家”系列报道中高度赞扬了华为的研发精神，该报道还探索了华为的成功秘诀——不断的技术研发和对技术的执着。华为员工在“军人总裁”“狼性企业家”任正非的影响和带领下，奋斗在一线，其工作环境绝对不亚于真实的战场。

不可否认的是，《朝鲜日报》的评价还是非常客观的。中外媒体都盛赞华为，都希望用一种模式来概括华为。于是一个困扰我很久的问题浮现在脑海中，华