

任正非

正传

指挥狼之队驰骋沙场的商界思想家传奇



赵凡禹燕君 / 编著

读透任正非这个人， 学中国教父级CEO的商道智慧

商人们花巨资才可以现身的媒体盛事，企业家们趋之若鹜的工商联副主席和全国人大代表资格，他守拙婉拒。别人的价值体现在市场上，他的价值体现在对企业经营的专注上。他沉默、果决、不求闻达、坚持到底，具有敢于挑战的大勇，总能对一切胜利者以及对每次胜利的偶然因素做出独立而精辟分析。他说自己是“狼”，别人说他“更像沙漠上一只孤独的狐狸”。他是谁？他就是“华为之父”任正非。



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>



任正非



指挥狼之队驰骋沙场的商界思想家传奇

赵凡禹 燕君 / 编著

解读任正非这个人
学中国教父级CEO的前道智慧

华中科技大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

任正非正传/赵凡禹 燕君 编著. —武汉:华中科技大学出版社,2010.10
ISBN 978-7-5609-6282-5

I. 任… II. ①赵… ②燕… III. 任正非-传记 IV. K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 108118 号

任正非正传

赵凡禹 燕君 编著

责任编辑:杜月朋

封面设计:久品轩

特约编辑:陈艳军

责任校对:孙倩

责任监印:熊庆玉

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)87556096 (010)84533149

印刷:河北固安保利达印务有限公司

开本:720mm×1040mm 1/16

印张:24.75

字数:435千字

版次:2010年10月第1版第1次印刷

定价:42.00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

中国企业做大做强的有不少，但能像华为这样叱咤风云，让外国巨头都连连称赞的不多；中国的企业家多如牛毛，但能像任正非一样默默地耕耘的人很少，以至有不少人都不知道任正非是谁。

华为的优质产品改变了我们的生活，任正非不屈不挠的精神让人感动。

任正非，华为无可替代的精神领袖，他以“力拔山兮气盖世”的豪情，带领华为从一个仅仅只有两万多元注册资本的小企业，一跃成为销售额超过 300 亿美元的大公司。取得这样骄人的成绩，他没有沾沾自喜，而是躲在幕后，呈现出一副低调姿态，吸引了无数媒体的聚光灯。

一时之间，低调、神秘、土狼……各种名号不断地加在任正非的身上，他始终不予回应。于是，一些人对他产生了种种猜测，说他神秘兮兮，说他自身有缺陷，说他和华为的背后有着不可告人的阴谋，说他清高，说他简单粗暴，说他不近人情……不一而足。不管是诽谤，还是赞扬，他都无动于衷。走自己的路，别人爱说什么就说什么去吧！

美国《时代周刊》评价说，华为正重复当年思科、爱立信等卓越的全球化大公司的历程，并且成为这些电信巨头“最危险”的对手。英国《经济学人》的评价则是“它（华为）的崛起，是外国跨国公司的灾难”。

任正非过着默默无闻的低调生活

毫无疑问，任正非是一个传奇人物，他大隐于市，冷面处世，从来不对公众和媒体，至今没有多少外界人见过他的真面目。

想当初，为了活下去，任正非自己创办公司。当时任正非与父母等住在深圳一间十几平方米的小屋里，在阳台上做饭。父母通常在市场收摊时去捡菜叶或买死鱼、死虾来维持生活。

穷困是有大作为的人的第一桶金，饥饿感就是一个人不竭的动力源。“忧劳兴国，逸豫亡身。”任正非感谢生活给予自己的馈赠。他认为：“华为最基本的使命就是活下去。”在高技术领域活下去更需要超凡的毅力。

任正非隐忍的性格决定了他要把自己藏于九地之下。一如工作在地下的人，一个挖掘开采和探索地下世界的人，任正非们默默无闻、谨慎、不动声色和不可动摇地向前推进。每天工作长达 15~20 个小时，几乎看不到什么苦恼的迹象，风花雪月仿佛是另一个世界的东西，跟他们全然无关。仿佛他们要的就是这种长期的黑暗，就是这样不可思议、不为人知和难以理解，就是甘愿充当为世人驱使的驴子！在他们强毅的精神里面，存在着尊严；在傲立着的尊严之中，存在着意志力；在意志力中，存在着对最重的重负的内在渴求；在渴求之中，存在着欲望的爆发力。

“亡而为有，虚而为盈。”任正非执掌下的华为几乎从来不主动宣传自己，哪怕遇到攻击的时候，也不争辩。

“穿着发皱的衬衣，身上可能还有墨迹，一大清早就在深南大道上活动，外人绝对不会想到这位就是大名鼎鼎的华为总裁。”这是一位内部员工眼中的任正非。而任正非并不是一个内敛的人，熟知他的人说，任正非言谈直抒胸臆，为性情中人，他可以为最小的客户竭尽全力，但不会为好事的媒体费一点口舌。

商人们花巨资才可以现身的媒体盛事，企业家们趋之若鹜的工商联副主席和全国人大代表资格，他守拙婉拒。别人的价值在广场上，

他的价值在对企业经营的专注上。他是沉默、孤独、果决、不求闻达、坚持到底的人，而具有敢于胜利的大勇，总能对一切胜利者以及对每次胜利的偶然因素做出独立而精辟的分析。

任正非做着极有高度的伟大事业

“做事业，做有高度的事业”是任正非挂在嘴边的一句话，华为本身成为最好的例证。

1987年，43岁的退役解放军团级干部任正非，与几个志同道合的中年人，以凑来的2万多元人民币创立了华为公司。当时，除了任正非，可能谁都没有想到，这家诞生在一间破旧厂房里的小公司，即将改写中国乃至世界通信制造业的历史。

在起初的两年时间，公司主要是代销香港的一种HAX交换机，靠打价格差获利。华为由此获得了第一桶金。此时，国内在程控交换技术上基本是空白。任正非敏感地意识到了通信技术的重要性，他将华为的所有资金投入到了研制自有技术中。此次孤注一掷没有让他失望——华为研制出了C&C08交换机，由于价格比国外同类产品低2/3，功能与之类似，C&C08交换机的市场前景十分可观。成立之初确立的这个自主研发技术的策略，让华为冒了极大的风险，但也最终奠定了华为适度领先的技术基础。

1995年，华为开始走向海外市场。直到1999年，华为才形成规模，并建立大的营销和服务网络。

2009年，华为年收入近1500亿元，其中有75%以上来自海外；华为在全球市场的占有率已从2008年的11.5%上升至14.2%，趋近龙头老大爱立信的20.8%。更为重要的是，这一年，华为由于业务及财务上的稳健成长，已经与诺西、阿朗等传统对手拉开了距离。

华为的产品和解决方案已经应用于全球100多个国家，以及35个全球前50强的运营商；在海外市场设立了20个地区部，100多个分支机构；在瑞典斯德哥尔摩、美国达拉斯及硅谷、印度班加罗尔、俄罗斯莫斯科，以及中国的深圳、上海、北京、南京、西安、成都和武汉等地

设立了研发机构，通过跨文化团队合作，实施全球异步研发战略。

华为产品和解决方案涵盖移动 (HSDPA/WCDMA/EDGE/GPRS/GS, CDMA2000 1xEV-DO/CDMA2000 1X, TD-SCDMA 和 WiMAX)、核心网 (IMS, Mobile Softswitch, NGN)、网络 (FTTx, xDSL, 光网络, 路由器和 LAN Switch)、电信增值业务 (IN, mobile data service, BOSS) 和终端 (UMTS/CDMA) 等领域。

华为 2008 年提交了 1737 项 PCT 国际专利申请，超过了第二大国际专利申请大户松下（日本）的 1729 项和皇家飞利浦电子有限公司（荷兰）的 1551 项。这已经是华为连续 6 年蝉联中国企业专利申请数量第一，其所申请的专利绝大部分为发明专利，连续 3 年中国发明专利申请数量第一。截至 2008 年 12 月底，华为累计申请专利 35773 件。而华为获得的国内外大奖更是无以计数。

华为在国际标准化组织中的话语权也在上升：华为加入了 83 个国际标准组织，如 ITU、3GPP、3GPP2、OMA、ETSI 和 IETF 等。在过去的几年里，在光纤传输、接入网络、下一代网络、IP QoS 和安全领域，华为已经提交了 800 多篇提案。在过去的 4 年里，华为也已经成为 3GPP 和 3GPP2 的积极参与者，并在核心网络、业务应用和无线接入领域提出了 1500 多项提案。

华为还担任 ITU-T SG11 组副主席、3GPP SA5 主席、RAN2/CT3 副主席、3GPP2 TSG-C WG2/WG3 副主席、TSG-A WG2 副主席、ITU-R WP8F 技术组主席、OMA GS/DM/MCC/POC 副主席、IEEE CaG Board 成员等职位。

在参与这些国际标准组织的标准制定中，仅 2008 年，华为共提交了 4100 多项提案，并就光纤传输、接入网络、下一代网络等领域，提交了 1300 多项提案；在核心网络、业务应用和无线接入领域提出了 2800 多项提案。

而华为做到这些，竟然完全没有用到大规模的并购，且它的这一充满传奇色彩的成功，发生在一个机会主义盛行的大环境中。这些经历，无疑开始激励一批有雄心的企业投资研发并借此角逐于强敌环伺

的全球市场的信心，并提供了一个楷模，而未来这种楷模作用还将不断增强。

华为注重企业制度和文化建设，1998年3月，华为推出了《华为基本法》，这是迄今为止中国现代企业中最完备、最规范的一部“企业基本法”。这些规章制度保证了华为健康、持续、稳定地发展。

一个历经人生冷暖的灵魂，从最低的山谷，走到了人生的正午，避开喧闹，获得一种静观。看事、看人、看物都有了别样的视野。他常常根据企业、市场、大环境的发展，不时抛出凝聚着深刻洞见和教益的美文，说公司、谈战略、话做人。他对中国人素质教育的建言、对“冬天”的忧患，以及对英雄主义的旷野呼喊，既能与一线员工保持共鸣，又能为广大公众所接受，有些思想甚至直接被国家领导人所熟悉和欣赏。

目 录

第一篇 任正非与华为的那些事儿

第一章 神龙见首不见尾，任正非是何许人	2
第一节 少年时代的磨砺	2
一、祖籍之谜	3
二、善良淳厚的父母	5
三、贫苦的少年时代	7
第二节 青年时代的追求	9
一、“文革”中扭曲的大学生活	10
二、毕业了，该何去何从	13
三、激情燃烧的军旅生涯	14
第三节 而立之年的奋发	16
一、风雨过后就是彩虹	17
二、山重水复疑无路	18
第二章 稚嫩华为，破土而出	22
第一节 闯通信江湖，华为横空出世	22
一、发现商机，凭的是敏锐的嗅觉	23
二、列强肆虐，任正非拍案而起	25
第二节 为自强而战，华为奋勇前行	27

一、背水一战，功到尽处自然成	28
二、岿然不动，任尔东西南北风	32
三、天道酬勤，百二秦关终属楚	34
第三节 走荆棘之路，华为顽强成长	36
一、研发道路几多荆棘	37
二、步履蹒跚初尝败绩	40
三、失之东隅得之桑榆	43
四、在哪跌倒在哪爬起	46
五、无限风光在险峰	48
六、抢占科技制高点	54
 第三章 沙场纵横，狼性尽显	 60
第一节 神州大地，硝烟四起独风骚	60
一、群雄混战的通信战场	61
二、“巨大中华”的兴衰	63
三、包抄上海贝尔	67
四、华为的地盘上没有“港湾”	69
五、优质服务击退北电	78
六、战朗讯节节胜利	79
七、华为与中兴掰手腕	80
第二节 扬帆出海，驰骋世界显霸气	86
一、挺进香港，人心齐，泰山移	87
二、奋战在北极，莫斯科不相信眼泪	89
三、决战亚非拉，重点突破	91
第三节 攻陷欧洲，扬眉吐气真快意	97
一、快捷的服务在法国制造的浪漫	98
二、卓越的品质成就英国的风度	100
三、技高一筹让德国人心服口服	104
四、汗水浇灌的果实在荷兰飘香	108

第四节 挑战巨人，三分天下居其一	112
一、前车之鉴，后事之师	113
二、华为初涉北美市场	115
三、思科很愤怒，事情很严重	117
四、大雨欲来风满楼	118
五、该来的躲是躲不掉的	119
六、合纵连横，构建防线	121
七、全面出击，逼和为胜	123
八、世纪之讼给我们的启示	127
九、永不熄灭的战火	128

第二篇 缔造通信航母，“非”一般的智慧

第一章 独创任氏管理法	134
第一节 中西合璧的管理理念	134
一、生存才是企业的第一法则	135
二、脱掉草鞋，换上新装	136
三、组织的矩阵式结构	139
四、引入 IBM 先进的管理理念	141
五、细化人事考核指标	148
六、企业发展，重在均衡	152
七、功不可没的财务转型	155
第二节 潜力优先的人才战略	158
一、不重经验重潜力	160
二、为人才创造发展环境	163
三、任职资格制度的变迁	167
四、“鲶鱼效应”的极致运用	169

第三节 知本为上的薪酬体系	172
一、高薪酬是第一推动力	172
二、绝不让“雷锋”吃亏	176
三、改革股权分配制度	178
第四节 客户第一的营销之道	182
一、与普遍客户搞好关系	184
二、把客户的要求放在第一位	187
三、以宗教般的虔诚感动客户	189
四、以客户的价值观为导向，以客户满意度为标准	193
五、客户需要什么就做什么	196
六、以气势压倒对手的营销策略	198
七、销售向营销的转变	200
八、外交路线就是营销的方向	201
第五节 不可动摇的基本法规	203
一、独特的《华为基本法》	204
二、《基本法》背后的故事	206
三、让《基本法》更完善	208
 第二章 以毛泽东为榜样	 211
第一节 学毛标兵的言行	211
一、坚定的“学毛著标兵”	213
二、做一个“平凡”的领导者	215
第二节 用毛思想的策略	216
一、“农村包围城市”的成功运用	218
二、与员工打成一片的群众运动	219
三、“集中优势兵力”各个击破	222
四、干部要经过“战场”的洗礼	223
五、在自我批判中奋勇前行	224
六、企业发展中的兵法思想	226

第三章 “狼性文化”的积淀	228
第一节 嗅觉无比敏锐	228
一、敏锐地感知商机	229
二、快速的反应速度	231
第二节 力量无限扩张	234
一、死也要死得轰轰烈烈	234
二、执行力提高竞争力	236
三、不达目的誓不罢休	238
第三节 群狼何惧狮虎	240
一、“狼团队”战无不胜	241
二、同心协力凝聚力量	243
三、合纵连横打天下	246
第四节 要狼性更要人性	248
一、“狼性”是时代的产物	250
二、要“狼性”更要“人性”	252

第三篇 可爱的狂人，魅力无极限

第一章 低头做事，抬头做人	258
第一节 低调低调再低调	258
一、名利与他无缘	260
二、低调蕴含韧性	261
三、低调才能务实	263
四、心如止水的恬静	265
第二节 “坚强”的偏执	267
一、“最小的客户我都要见”	267
二、3G这条路，走到黑也不回头	269

三、偏执狂的生存法则	272
四、个人智慧的极限	274
第三节 做有高度的事业	276
一、任正非的低调冠军路	277
二、做有高度的事业	280
第二章 神秘背后的至情至性	283
第一节 狂人的真性情	283
一、斗士一样的强势	284
二、狂人也有柔情的一面	287
三、严刻而不失幽默	290
第二节 亲情永远割舍不掉	292
一、愧对双亲之痛	293
二、慈父的良苦用心	295
附录 1 任正非经典语录	297
附录 2 华为基本法	306
附录 3 任正非及华为荣誉榜（节选）	323
附录 4 任正非经典文集选	329
华为的冬天	329
我的父亲母亲	338
北国之春	350
致新员工书	359
印度随笔	362
赴俄参展杂记	364
雄赳赳，气昂昂，跨过太平洋	370
念杨琳	372
春风送暖入屠苏	375

第一篇

任正非与华为的那些事儿

可以这样说，没有任正非，就没有驰骋世界的华为；没有华为，任正非就没有披荆斩棘、所向无敌的利剑。任正非让华为破土而出、茁壮成长，华为让任正非从一个军人变成了一个企业家，走进世界巨头的行列。

第一章 神龙见首不见尾， 任正非是何许人

短短 20 多年的时间，华为的名字就响彻大地。在国际通信行业一片“狼来了”的声音中，“任正非”三个字也越来越多地被人们提起。不过，人们所知道的只有他是华为的领导者。他就像一条神龙一样，见首不见尾。越是如此，人们越是好奇，任正非究竟是何许人呢？

第一节 少年时代的磨砺

磨砺者，磨难中得到砥砺也。磨难同时也是磨练，它在消耗大量体能、身体遭受创伤创痛的同时，也锻炼人的体魄，锤炼人的意志。从某种意义上讲，磨砺是一种文化，磨难则是一种财富，少年磨砺和磨难尤为如此。而这种文化和财富的积累过程，总让人回味。

孟子曰：“天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤……”它道出了一个真理，一个成功的人士，必定在其成长的时候经受过多次的苦难，得到了多次的磨砺。如：周文王拘而演《周易》，孔子不得志而作《春秋》，屈原被逐放而作《离骚》，左丘明失明

而作《国语》，孙臆受害而编《兵法》，韩非被囚而作《说愤》，苏轼经历“乌台诗案”的贬谪，留下万古的诗篇《赤壁赋》、《念奴娇·赤壁怀古》……这些成功人士所经历的遭遇，非一般人所能忍受，但他们凭借着惊人的意志，排除万难，最终名留史册，供后人学习。因为磨砺，生命的光彩砰然而现；因为磨砺，人们更加成熟，成就了自我；因为磨砺，磨去了年少轻狂的棱角和爱冲动的锋芒。

1944年出生的任正非，从小就经历了战争与贫困的折磨。任氏兄妹七个，加上父母共九人，生活全靠父母微薄的工资维持。当时家里每餐实行严格分饭制，以保证人人都能活下去。任正非上高中时，常常饿得心慌，也只能用米糠充饥。他家当时是两三人合用一条被子，破旧被单下面铺的是稻草。他高中三年的理想只是吃一个白面馒头！可以想见，任正非青少年时代是在怎样的贫困中度过的。生活的艰辛以及心灵承受的磨难，成就了少年任正非隐忍与坚定的性格。他感慨：“我能真正理解活下去这句话的含义！”

任正非能够成为一个行业的巨头，与他小时候经受的苦难和磨砺有着极大的关系。

一、祖籍之谜

任正非，一个叱咤全球的人物，他是哪里人居然不为人知，这不是很奇怪吗？如果不是他的《我的父亲母亲》，这一切还都是谜。任正非在文中说，他的老家是贵州浦江，但没有具体说是浦江哪里。浦江那么大，究竟哪里才是他的老家呢？

一些有心人决心揭开这个谜底，到浦江去寻访。但是寻访了一天，依然没找到答案。正所谓山重水复疑无路，柳暗花明又一村。在与一位老乡交谈的时候，他们意外得知任正非的老家是浦江黄宅镇治平片任店自然村。据说，为查证任正非老家的详址，浦江有关部门用了两年时间。

这些人马不停蹄立即赶往任店村。在那里，他们遇到了任正非的堂哥任希平。通过交谈得知，浦江姓任的人不多，是祖上从东阳迁移