

# 任正非的用人术

作者：金烨 来源：《中国经济和信息化》

最有中国特色的公司，亦无法绕开民营企业最头疼的接班人问题。任正非的用人术及格吗？

作为是最能代表中国产业经济力量的企业之一，华为手握专利、低价两把利剑一度无坚不摧。但在公司管理上，任正非精神领袖的作用却成为一柄双刃剑，成就了华为的崛起，也为华为预设了一个难以逾越的高度。

谁接任正非权杖？华为已经不能再回避这个问题。

## 出走的天才少年

44岁开始创业的任正非一直在华为内宣扬要寻找接班人。曾经，业界看好华中科技大学毕业的技术天才李一男。

李一男，1992年即加入华为，工号在1000以内，一度位居华为常务副总裁兼中央研究部总裁，被华为员工以及公众打造为绝顶聪明、个性刚烈、年少得志的形象，并被中国通讯业教父任正非视为如同己出的高科技英雄和偶像。

1992年，李一男作为一名实习生出现在华为，当时他还只是华中科技大学二年级的硕士研究生。初来乍到的李一男对任正非的诸如“华为鼓励人人当雷锋，但决不让雷锋吃亏”等管理思想和见解感到非常新奇。另一方面，任正非也慧眼识珠，注意到了这位年轻人所具有的潜质。

随即，还是实习生的李一男被委任主持开发一个技术项目，按照李一男的要求，华为需要为此购买一套价值20万美元的外国设备。当时，处于创业阶段的华为财力并不雄厚，20万美元对于华为来说并不是一笔小数目。但任正非力排异议，依旧认可了李一男的提议。

由于市场和研发环境突然变化，李一男主持的项目意外搁浅，刚买来的设备也一下子成了废品，20万美元打了水漂。但任正非却出人意料地表现得很大度，并没有责备还在惴惴不安的李一男。在任正非看来，年轻人搞技术开发碰壁是常有之事，最重要的是能够从中吸取教训重新再来。

士为知己者死。任正非的大度让李一男心怀感激，1993年6月，硕士毕业的李一男义无反顾地走进了华为。任正非坚持根据业务能力不拘一格提拔人才的原则，于是23岁的李一男开始成为华为的一颗耀眼新星：两天时间里，李一男升任华为工程师；两个星期后，因解决一项技术难题，被破格聘为高级工程师；半年后，因工作出色出任华为最重要的中央研究部副总经理；两年后，李一男因为在华为C&C08万门数字程控交换机的研制中贡献突出，被提拔为华为中央研究部总裁以及华为总工程师；四年后，27岁的李一男成为华为最年轻的副总裁，亦被认为是任正非准接班人。

有着同样直率性格的李一男和任正非情同父子。但在任正非让他历任营销委员会主任、华为电气总裁、北京研究所所长等职后，30岁的李一男选择了自主创业，这在当时的华为受到了鼓励。任正非亲自在深圳当时最好的五洲宾馆为其送行。

按李一男离别时的承诺，他会做华为数据通信产品的代理商。出乎意料的是，一年后李一男组建的港湾网络公司，引入了风险投资基金，开发自主品牌产品，还吸引了一大批华为原来的技术骨干，俨然成为“小华为”。

此举令任正非震怒，尽管港湾的收入连华为的零头都不到。华为还是专门成立了“打港办”，在与港湾公司竞标时，以低到两折的价格赔本竞标。对港湾的骨干员工，华为进行高薪挖角，外界称，华为“熟悉港湾每一个细节，几乎可以挖走它想要的任何人”。

在港湾上市前夕的关键时刻，一封来自华为公司的律师函发到了港湾公司，要求其解释若干知识产权问题，并声明以法律诉讼为底线，这彻底打乱了港湾的上市计划。

此时的港湾只剩下被西方巨头收购的机会，当西门子有意收购时，华为派出以董事长为首的团队和西门子交涉。考虑到和华为在3G项目上的战略合作，西门子放弃了收购计划。

事情最终以最出乎意料的方式收尾：2006年6月，华为收购港湾网络，李一男重回华为。尽管还是副总裁和首席科学家，但他已经不再是核心团队EMT的成员，而华为副总裁有一百多个。归来后的李一男对相对平淡的职位保持着一贯的睿智和自信，同时增加了更多的沉稳持重。

2008年10月6日，百度宣布任命李一男为公司首席技术官，李一男自此便与“华为准接班人”失之交臂。今年1月，李一男离开百度加盟中国移动，任12580运营公司CEO，后深居简出，再不面见媒体。

## 淡去的英雄旧事

多年前，华为核心管理团队第三代代表人物之一的副总裁徐直军在公司内部发表了一篇题为《别了，猛张飞》的演讲，以此和华为市场等部门过往狼性十足、粗犷有余细致不足的作风话别，强调公司近年管理变革后提倡的团队合作、流程化作业。

这位以作风强悍、反应机敏著称的“猛将”，是华为EMT中除了总裁任正非之外，公众形象唯一略带有个性特征的人物。董事长孙亚芳、副总裁费敏（主管产品与研发）、洪天峰（主管运作与交付系统）、纪平（主管财经管理）、胡厚（主管销售与服务）——大都低调而沉稳，公开场合职业化的脸谱更为突出，鲜有公开言论和鲜明个性，传奇与故事更是无迹可寻。

这与华为上世纪90年代中期前后英雄辈出的景象迥然不同。

那时候，除了任正非，至少还有两位才俊——郑宝用与李一男在华为迭荡起伏的传奇与故事中被一再提及，一位追随任正非创业至今、情如兄弟，一位深得任正非欣赏并与其形同父子。郑李二人留给公众的形象符合华为早期创业与发展阶段的品味——技术标兵。

郑宝用主持开发了几款华为最早的自主研发的交换机，是华为第一个出任总工程师的技术领袖；李一男属于当年华为技术少壮派，主持开发了华为光网络、GSM、智能网、接入服务器等产品，是华为跻身移动通讯的领导型人物。

除此以外，郑李二人身上还有或多或少被外界涂抹上的传奇个性：江湖气质、不修边幅、性情中人。而在那些无数次假设的“接班人”猜想中，郑李被当成最为热门的人选。

但是，随后发生的一场内部大战，却是任正非史料未及的。1996年出任中央研究部总裁之后，李一男在华为的地位急剧上升。之所以让李一男接替郑宝用的研发大权，任正非有两个考虑，一是因为李一男的技术能力非常突出；二是希望通过他与郑宝用一新一老、创新精神和经验丰富的组合确保华为技术方向的正确性。

任正非其实还有一个考虑没有说：难分难舍的一体两面，再加上华为当时还处于摸索阶段，并不知道应该如何妥善解决两者之间的关系，更没有明确的决策与制衡机制。所以，虽然郑宝用已经不具体负责研发了，但是出于多年的习惯，他还是会经常过问研发的具体项目情况，甚至继续对某些具体项目计划发号施令。

对此，年轻气盛的李一男当然非常不悦。随着地位的不断提升，他对郑宝用的这种做法从不悦到不满，发展到后来两人的矛盾激化，持续一年之久的“郑李”大战便由此展开。

为了在他们俩人间建立起平衡，有一段时间，任正非还出面做和事老。在一次中研部高层干部会议上，任正非说：“郑宝用和李一男，一个是比尔，一个是盖茨。只有两个人合在一起，才是华为的比尔。盖茨。”

但是这场大战越来越不受控制，使得华为内部无所适从，部门之间矛盾重重，任正非只好不顾李一男在万门机开发项目上的出色表现，将他调离研发部门。但这对当时的李一男而言，并非心甘情愿，最终这也成为李一男出走华为的导火线。

2002年2月的某天，郑宝用在工作中突然昏倒而被检查出了患有恶性脑瘤，当时被诊断为生还希望非常渺茫。但是，在任正非的坚持下，2002年下半年，郑宝用被送往美国治疗。仅仅过了一年，奇迹竟然发生了，郑宝用的脑肿瘤完全消失。虽然没有人可以肯定他的病将来不再复发，但至少他又可以开始过上正常人的生活了。

不过，经历了如此一场空前的浩劫之后，郑宝用已经无法再像以前那样全力投入工作了。而当时恰恰是华为开始筹备私募和境外上市的关键时期，任正非左右臂膀尽失，其心情可想而知，而且这对华为的影响也不言而喻。

可以想见，任正非对于这些代价一定感到非常痛苦。但是，这种痛苦反过来进一步加剧了他对于“不依赖于人的制度”的追求。

## 心生嫌隙

创业阶段，元老的地位会伴随他们为企业所创造的业绩而攀升，但在中国企业外部法制环境、内部治理结构都不健全的情况下，在所有者与经营者的权限没有明确清晰的界定的情况下，企业家对于控制权的无意识的收紧几乎是不可避免的。

在华为独特的员工持股制度之下，任正非与其他核心管理层的股权比例相差无几，显然这更加剧了这种权力失控情况发生的可能。

而在摒弃塑造英雄的同时，曾经坚不可破的“左非右芳”也在逐渐出现裂痕。

“芳”当然是孙亚芳，她毕业于成都电子科技大学，华为公司董事长和法人代表，其主管的市场和人力资源部门对华为的贡献最大。孙亚芳举止优雅，说话和风细雨，讲求平衡，

善于沟通。1999年，任正非宣布孙亚芳任董事长时曾说，孙亚芳的最大功绩是建立了华为的市场营销体系。

在华为内部，孙亚芳的威信极高。任正非对下属非常严格，但唯独对孙亚芳十分尊重，对她的观点也倍加推崇。孙亚芳写的“探索以色列崛起之迹”还被任指定为《华为基本法》的辅导报告之一。而孙亚芳所著的《不要挽狂澜于既倒的英雄》、《小胜靠智，大胜在德》等文章被任正非在重要讲话中多次引用，后者还被篆刻为石碑立于华为总部。

孙亚芳在公司的地位仅次于任正非。公司虽然还有其他几位常务副总裁，但大家在称呼孙亚芳时都是尊称为孙总。有时在公开场合，任正非也是称她为孙总；而在一些人员任命和文件签署上，只要孙亚芳看过，基本就能通过。

共事16年，对于任正非与孙亚芳二人长期默契的合作，业界一直有“左非右芳”之美誉。孙亚芳担任华为董事长已长达12年之久，曾被外界视为任正非最有力的接班人。而在《福布斯》杂志2010年10月6日公布的“最有权势女性”年度榜单中，美国“第一夫人”米歇尔·奥巴马荣居榜首，惟一上榜的中国女性正是孙亚芳。

“左非右芳”的格局却被一则意外的消息打破了。今年10月27日，媒体传出消息称，任正非提出让其儿子任平做接班人，而现任董事长孙亚芳因不满离职，华为则赔偿孙亚芳9亿元，还有一说是14亿元。当日下午，华为发表声明，称这些消息“纯属凭空捏造的谣言，与事实完全不符”。

知情人一看便知，这传闻绝不是空穴来风。

也有华为内部人士表示，孙亚芳可能是华为最没有势力的一人。和华为决策层EMT中的其他元老不同，她并没有真正分管过任何关键部门，也没有自己的“心腹”。任正非只要将其架空，便一切好说，并不需要斥巨资把她遣走。

实质上，孙亚芳在华为的大部分时间是在主管人力资源和市场，华为至关重要的市场组织体系是在孙亚芳的领导下建立的。当初任正非提议孙亚芳做董事长，负责外部的协调，自己做总裁，专心做内部管理。孙亚芳在华为的地位和贡献可谓巨大，但“接班门事件”却在任和孙之间竖起了一堵厚厚的墙。

## 逐渐转舵

2000年之后，任正非就明确提出，华为必须从一个“英雄创造历史”的小公司，逐渐演变为一个职业化管理的具有一定规模的公司。淡化英雄色彩，特别是淡化领导人的色彩，是实现职业化的必然之路。华为要建立的新型动力机制，就是流程化的管理和职业化的团队。

此后，任正非开始有意识地从台前走向了幕后。许多2000年后加入华为的员工，和老板同乘一部电梯竟也不知道眼前的这位长者是谁；跨部门的变革领导小组取代了总裁的个人指挥；誓师大会也变成了系统性的宣传与培训；业务流程的重大变革以及组织机构的多次调整，都是在和风细雨中逐步进行的。

随着任正非年龄的增长，也随着华为站在世界级的最后几级台阶上，华为更加需要具有高度领导能力的人才来继续华为“成为世界级公司”的事业。对于任正非来说，这道心理上的难关也许是对他的最后一道考验题。

目前，任正非家族有5人在华为任职。其中，任正非的弟弟负责华为公司的物业管理；其妹在1999年之前曾任公司的财务总监。任正非的女儿孟晚舟，在1995年前后就加入了华

为，之前任华为财务部副总裁、华为香港公司销售总监、财务总监等，近日接替华为元老之一的梁华成为 CFO。其儿子任平在没有被曝光前在华为的最高职务是华为下面一个做配套的子公司老总，如今也渐渐浮出水面。

《华为基本法》对接班人的要求中说：我们要制度化地防止以后公司的接班人腐化、自私和得过且过，华为公司的接班人是在集体奋斗中从员工和各级干部中自然产生的领袖？？

1996 年拟定《华为基本法》的时候，恰好是华为从创业阶段向发展阶段过渡之时。虽然有人指出，《华为基本法》体现了不少对企业发展阶段的思考，但是似乎带有比较明显的决策者个人理念的色彩，甚至有“家法”的意味。

无论如何，在接班人方面，《华为基本法》还是能反应当初华为元老和整个管理层的意愿的，如今，华为迎来辉煌，此法约束力是否依旧？面对英雄的坍塌，管理层的用人之道是否应当有所转变？这些对于如今处于风口浪尖的华为和任正非来说的确是个严峻的问题。

### 任正非语录

“王小二卖豆浆，能卖一块钱一碗，为什么要卖五毛钱？我们产品的毛利，要限定在一定水平，太高或太低都不合适。”

2001 年，杨元庆来华为参观时，杨元庆表示联想要加大研发投入，做高科技的联想，任正非以一位长者的口吻对他说：“开发可不是一件容易的事，你要做好投入几十个亿，几年不冒泡的准备。”

时光不能倒流，如果人能够从 80 岁开始倒过来活的话，人生一定会更加精彩。

任正非问人力资源部员工：“如果邓小平到华为公司应聘，我们是否录用？”

1999 年，内地某副市长来华为考察参观，在欢迎晚宴上，副市长问任正非：“为了促进企业的发展，政府究竟应该干些什么？”任正非笑着回答到：“政府什么也不要干，政府只要把道路修好、把城市绿化好，就是对企业最大的帮助。”

我们的战略规划办，是研究公司 3~5 年的发展战略，不是研究公司 10 年、20 年之后的发展战略，我不知道公司是否能够活过 20 年，如果谁要能够说出 20 年之后华为做什么的话，我就可以论证：20 年后人类将不吃粮食，改吃大粪，我的道理是……？？

在华为的员工大会上，任正非提问：“2000 年后华为最大的问题是什么？”大家回答：不知道。任正非告诉大家：是钱多得不知道如何花，你们家买房子的时候，客厅可以小一点、卧室可以小一点，但是阳台一定要大一点，还要买一个大耙子，天气好的时候，别忘了经常在阳台上晒钱，否则你的钱就全发霉了。

华为没有成功，只是在成长。

任正非在一次高层会议上提问：“我的水平为什么比你们高？”大家回答：不知道。任正非说：“因为我从每一件事情（成功或失败）中，都能比你们多体悟一点点东西，事情做多了，水平自然就提高了。”

“华为没有院士，只有院士。要想成为院士，就不要来华为。”

华为一新员工刚到华为时，就公司的经营战略问题写了一封“万言书”给任正非，任正非批复：“此人如果有精神病，建议送医院治疗；如果没病，建议辞退。”

在一次华为公司总裁办公会上，任正非问：“毛主席会打枪吗？谁见过毛主席打枪？他要打枪恐怕要打到自己的脚趾头上。但是毛主席会运动群众，会运动干部。”

任正非在一次董事会上说：“将来董事会的官方语言是英语，我自己 58 岁还在学外语，你们这些常务副总裁就自己看着办吧。”

任正非批复华为基本法提纲时说：“要在动力基础上健全约束机制，否则企业内部会形成布朗运动。”

有一次任正非对财务总监说：“你最近进步很大，从很差进步到了比较差。”

在新员工座谈会上，新员工问：“任正非总裁您对我们新员工最想说的是什么？”任正非回答：“自我批判、脱胎换骨、重新做人，做个踏踏实实的人。”

茶壶里煮饺子，倒不出来就不算饺子。

进了华为就是进了坟墓。

1996 年，任正非听取完生产计划和销售计划工作汇报后，送给生产计划主管和销售计划主管每人一双工作靴，让他们走与工农兵相结合的道路。

任正非指着华为常务副总裁郑宝用说：“郑宝用，一个人能顶 10000 个。”然后又指着另外一位副总裁说：“你，10000 个才能顶一个。”