蓝狮子企业家智慧系列⑨

任正非的竞争智慧

他是华为的『教父』！是华为的『精神领袖』！是最神秘的企业领导人！他带领华为在国际巨头夹缝中杀出血路，在全球市场劈荆斩棘！任正非如何以竞争带动市场？

张雨◎编著



浙江大学出版社

需要全本请访问 www.ertongbook.com

任正非的竞争智慧

张雨 编著

ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

任正非的竞争智慧/ 张 雨 编著. —杭州：浙江大学出版社，2011.4

Ⅰ.①任… Ⅱ.①张… Ⅲ.①企业管理－经验－中国
Ⅳ.①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2011）第　　号

任正非的竞争智慧

张 雨　编著

策 划 者　蓝狮子财经出版中心
责任编辑　王长刚
出版发行　浙江大学出版社
（杭州市天目山路 148 号　邮政编码 310007）
（网 址：http://www.zjupress.com）
排　　版　杭州大漠照排印刷有限公司
印　　刷　浙江印刷集团有限公司
开　　本　710mm×1000mm　1/16
印　　张
字　　数
版 印 次　2011 年 4 月第 1 版　2011 年 4 月第 1 次印刷
书　　号
定　　价　32.00 元

版权所有　翻印必究　印装差错　负责调换
浙江大学出版社发行部邮购电话（0571）88925591

目 录

前 言 001

第一部分
拔剑出鞘

导 读——机遇总是留给做好了准备的人 003

第一章
竞争第一步：抉择的勇气

分析·时代的契机 006
案例 1·初创华为——任正非的偶然之作 008
案例 2·深水大鱼——电子通信行业 012
案例 3·奇迹——偶然之中总有必然 015
本章启示 017

第二章
性格决定命运

分析·竞争能力的养成 020
案例 1·人生多艰——少年时代的磨砺 021
案例 2·军旅生涯——激情燃烧的岁月 025

案例 3・不惑之年——创业艰难百战多　029
本章启示　031

第二部分
商海风云

导　读——抓住老鼠就是好猫　037

第三章
技术・市场・客户

分析・抓住市场竞争的最核心　039
案例 1・做技术——做世界一流的设备供应商　042
案例 2・做市场——没有市场就没有研发　046
案例 3・盯客户——客户满意了才是好产品　051
本章启示　055

第四章
商场如战场：生死较量

分析・采取正确的竞争战术　058
案例 1・避实击虚——抢占国内市场　060
案例 2・剑指海外——抢占国外市场　066
本章启示　075

第三部分
英雄之路

导　读——实现团队的竞争力　079

第五章
企业领导者的影响力

分析・有了领导力,才有竞争力　081
案例 1・任正非的低调传奇　084
案例 2・坚持,不做昙花一现的英雄　088

案例 3・做学生,彻底学习 092
本章启示 099

第六章
得人才者得天下
分析・人才是企业的第一资源 102
案例 1・高薪——全国范围抢人才 104
案例 2・训练——培养华为自己的人才 107
案例 3・育人——中国企业人才的黄埔军校 111
本章启示 114

第七章
向管理要效益
分析・没有管理形不成力量 117
案例 1・让有成就欲望者成为英雄 119
案例 2・一支能打硬仗的管理队伍 121
案例 3・职业化之路——基本法的变迁 123
本章启示 125

第四部分
高手过招
导 读——英雄造时势 131

第八章
活在危机中
分析・冬天也是可爱的 134
案例 1・第一次过冬——电子百强首位 136
案例 2・第二次过冬——2004 年华为内部会议 138
案例 3・第三次过冬——冬天常态化 141
本章启示 143

第九章
不断提高资源,保持战略优势
分析·把握现在,展望未来　146
案例1·从跟随者到领路人　147
案例2·核心能力的回归　149
案例3·狼性文化的蜕变　153
本章启示　156

第十章
持久就是竞争力
分析·活下去,不要死掉　159
案例1·瓦解工号文化:一辞惊天下　161
案例2·任正非之后,有无传奇?　163
案例3·从必然王国走向自由王国　166
本章启示　169

后　记　172

前言

梁启超说过:“夫竞争者,文明之母也。竞争一日停,则文明之进步立止。”人类自古至今,总是生活在各种各样的竞争之中,有竞争才有了人类社会文明的进步。如果缺乏竞争,自然就会失去奋斗和进取的动力。竞争也是每一个人赖以生存的法则:原地不动,你会被超越;发展缓慢,你会被超越;脱颖而出,你仍有可能被超越……在激烈的竞争中,一个人只有凭借自己的核心竞争力,才能战胜对手,成就自我。

当今这个时代是一个充满了竞争的时代,同时,也是一个鼓励竞争的时代。就是在这个充满竞争的舞台上,整个社会才呈现出日新月异的面貌。每个生活在这个时代的人也都清楚,未来还会有更激烈的竞争,而成功只会眷顾那些早早做好准备的人。这就是优胜劣汰的自然法则。

三十年市场经济的发展,让中国人真正理解了什么是竞争,怎么才是竞争的残酷性。也就是在这段时间,改革开放的浪潮给一大批人提供了一个展现自己竞争力的契机。时代的弄潮儿提枪上马,开始了商场上的厮杀。商场如战

场，竞争总是残酷的，总会有成功者和失败者。浪沙淘尽，成功者和失败者同样都在时代的进程中得到沉淀。有些人被时代的大潮淹没，甚至我们都不知道他们的名字；也有一些人，昙花一现，在短暂的辉煌之后重新归于沉寂；更有一些人，在一次又一次生死较量中活了下来，成为真正的英雄。

任正非无疑就是经历过殊死较量之后，在经历一次又一次市场竞争的洗礼之后，活下来的英雄。他 43 岁开始创业，以凑来的 2 万多元人民币创办了华为公司。经过二十多年的一步一步努力拼搏，最终成为中国最具影响力的通信设备制造厂商，也成为国际行业巨头最有威胁的竞争对手。就像英国《经济学人》评价的那样："它（华为）的崛起，是外国跨国公司的灾难。"

华为的成功是一个传奇，任正非正是创造这个传奇的人。他是华为的创始人，也是华为一直以来的掌舵人。他低调，极少面对公众或者媒体。他拒绝了直接有利于华为形象的宣传活动，甚至还包括政府的活动。就是这样一个低调的人，却带领着一支让对手望而生畏的"狼性"队伍，战胜了一个又一个强大的竞争对手，东突西进，最终踏上了国际化的征途。正是这样一条艰苦卓绝的竞争之路，让华为成为中国企业实施国际化战略的标杆企业之一。任正非也成为这个时代最成功、也最受关注的中国企业家之一，他被称为中国企业界的"精神教父"，而他发表和未发表过的近百篇文章也在中国企业界广为流传，成为业界争相传颂的"圣经"。

能够去写与这样一个传奇人物有关的竞争故事，无疑是一个有趣的过程。一开始也难免会有一种期待：既然商场如战场，那也意味着我们会面对一场又一场刺激甚至血腥的厮杀，通过这些生死较量，我们就可以看到传奇的任正非是如何运筹帷幄，决胜千里之外的。

任正非带领着华为人不断拼搏奋进，为生存而努力竞争的故事扣人心弦。

但是，也就是在重新认识任正非的过程之中，隐藏在“竞争”背后的一些词语却更清晰地反复出现在我们面前，而这些词也正是大家所熟悉的，比如“危机”、“冬天”、“活下来”，甚至还有“失败”。当你认真去理解这些词语的时候，也就会逐渐明白，竞争真正意味着什么。

竞争并不意味着无情的厮杀，不是“把对手斩于马下”的实力与谋略。竞争更意味着一种活下来的能力。只要能活下来，就还有继续竞争的机会；只要能活下来，就有成长壮大的可能性；只要能活下来，就能从行业跟随者最终成为行业领跑者。任正非明白，对于历经拼杀而活下来的华为来说，什么才是更有高度的事业。对他而言，这个“有高度的事业”仍然和“活下来”有关，他说：“华为公司若不想消亡，就一定要有世界领先的概念。我们只有瞄准业界最佳，才有生存的余地。”

也正是因为这个原因，我对我所能掌握的材料进行了一次新的梳理，试图从中找出一种新的有关竞争的逻辑，也就是一种关于企业“活下来”的竞争逻辑，我也试图通过接下来的十个章节，来重新讲述很多人都已经熟悉的故事。同时也把这十个章节的内容划分为四个部分，来说明和竞争有关的“为什么”和“怎么做”问题。

但要想这样简单地去解释任正非这个人，解读在他身上展现出来的关于竞争的智慧，恐怕仍然是很难说完全的。作为一个职业管理者，他通过华为二十多年漫长而短暂的发展之路，寻找到了“竞争”这个普遍自然法则在商业社会里的高度，他说：“只有生存才是最本质最重要的目标，才是永恒不变的自然法则。”

在任正非那里，竞争不再是搏杀，而是专注于企业和客户共同的价值的提升和创造，以一种妥协合作的开放方式来实现一个企业的服务价值，专心于打造自己核心竞争力，最终不战而屈人之兵。

竞争就是一种持久力。换成那句更朴素的话就是：“活下去，不要死掉。”



第一部分

拔剑出鞘

导读

机遇总是留给做好了准备的人

市场总是在不断变化的，竞争也总是随着市场形势的变化而不断变化。把握住这些变化，也就掌握了竞争的契机。每一个参与激烈市场竞争中的人，都希望能够把握这种契机，在最适当的时候出手，在市场竞争的过程中取得事半功倍的效果，从而取得成功。

“机不可失，时不再来”，这句话并不是机会主义的体现。机遇就是契机、时机或机会，按照通常的理解，它是一种有利的条件和环境。按照字面意思，机遇还可以理解为忽然遇到的好运气和机会。一般来说，机遇有一定的时间限制或有效期，错过了时间，就再也得不到了。因此，机遇也是一个人、一个企业在竞争中获胜的关键。事实上，因为掌握了竞争过程中有利的契机，在竞争中一举取胜的例子屡见不鲜。

19 世纪中期，淘金热潮在美国西部悄然兴起。成千上万的人涌向西部寻找金矿，幻想能够一夜暴富。当时有一个十来岁的穷孩子瓦浮基，也准备去碰碰运气。因为穷，他买不起船票，就只能跟着大篷车，忍饥挨饿地奔向西部。不

久，他到了一个叫奥斯丁的地方。这儿金矿确实很多，但是气候干燥，水源奇缺。找金子的人最痛苦的是拼死苦干了一天，最后连能滋润嘴唇的一滴水也没有。抱怨缺水的声音到处弥漫，有许多人愿意用一枚金币换一壶凉水。

这些找矿人的满腹牢骚，使瓦浮基得到了一个十分有用的信息。他想，如果卖水给这些找金矿的人喝，或许比找金子更容易赚钱。他看看自己身单力薄，干活儿比不过人家，来了这么些天，疲惫不堪，仍然一无所获，但自己挖渠找水，他还是能办得到的。

说干就干，瓦浮基买来铁锹，挖井打水。他将凉水过滤，变成了清凉可口的饮用水，再卖给那些找金矿的人。在短短的时间里，就赚了一笔数目可观的钱。后来，他继续努力，成为了美国小有名气的企业家。

相似的机遇也在 20 世纪 80 年代赋予了那个时代的中国人。1979 年 4 月，邓小平在中央工作会议上对广东省领导人说：“还是办经济特区好，过去陕甘宁就是特区。中央没钱，你们自己去搞，争取杀出一条血路来。”于是便有了南海边的“那个圈”，被列为中国第一个经济特区的深圳也因此成为全国乃至全世界注目的焦点。

一时之间，全中国的人都在谈论充满生机的深圳，谈论那里遍地黄金的传说。迅速崛起的深圳同时也引发了中国社会的一场观念革命，“时间就是金钱”、“效率就是生命”成为中国改革发展大潮中的最强音。

20 世纪 80 年代是一个“冒险”的时代，深圳成为那个时代“冒险者的乐园”。这是一个中国人的淘金时代，在近二十年的时间里，大批怀抱梦想的年轻人，投入到深圳这个城市的怀抱，各行各业的人都希望能够在这个充满了希望和机遇的城市里快速淘到自己的第一桶金。

这是一个今天仍有很多人都津津乐道的故事：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。在当时，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。

这真的只是一个充满机遇的时代创造的奇迹吗？还是任正非个人的魄力和勇气创造的传奇呢？他通过二十年不懈的努力和坚持造就了华为—— 一个使欧美巨头感到害怕的企业。如今谁也不能否认，赢得了国内外业界一致瞩目的任正非和华为正在影响全球行业格局。

回溯任正非二十多年的创业历程，在他坚持不懈的奋斗之后的成功光环背后，我们回到一个成功者最初的起点，来审视任正非如何在竞争中不断掌握先机，成就了后来的华为。在任正非的身上，应该还印证着巴尔扎克的一句话：“人们若是一心一意地做某一件事，总是会碰到偶然的机会的。”

第一章

竞争第一步：抉择的勇气

分析·时代的契机

在这个世界上，有许多精力充沛、充满激情、随时随地都在准备着提刀上马，在市场竞争的舞台上厮杀一番的人；也有许多因为惧怕风险、裹足不前，当机会来临时，却白白地失去了成功的机会的人；当然更有稳扎稳打、步步为营、勤勤恳恳地为了自己的事业默默奋斗的人。

但是，对不同的人来说，当机会同样摆在他们面前时，有的人看到了机会也看到了挑战，勇敢地面对挑战，参与到机会的争夺之中；有的人看到了其中的风险，最终只是看着机会到来又离开，在犹豫中白白失去了竞争的机会；另外一些人呢？他们对于机会视而不见，机会对他们而言也没有意义。

这正如罗曼·罗兰所说的："如果有人错过机会，多半不是机会没有到来，而是因为等待机会者没有看见机会到来，而且机会过来时，没有一伸手就抓住它。"

这也说明机会随时随地都在，成功注定只青睐那些看到了机会，并且有勇气伸手去抓住它的人。当然，这并不是说抓住了机会就一定能够成功，但是，如果你没有选择的勇气，无法在机会到来的时候走出关键性的第一步，就永远不

会有成功的可能性。

机遇同时也是挑战，20 世纪 80 年代的深圳，成千上万的英雄豪杰从全国各地聚集到这个充满了希望的新兴城市。这些人中不乏机会主义者，也不乏胸怀大志的能人志士。不管他们来自哪里，有什么样的背景，怀着什么样的想法，对自己的未来有着怎样的预期，但有一点是相同的，他们希望通过自己努力获得成功，创造辉煌，开创一片新天地。

能做到这一点注定不会是一件容易的事，只有能够挺过长期的残酷竞争，最终才能脱颖而出。

竞争在淘汰失败者的同时，也注定会成就那些真正的成功者。任正非和他创办的华为就是这些成功者之一。

时势造英雄，在短短的十几年时间，白手起家的任正非用两万多元的注册资金创造出未来华为的神话，并且改写了中国乃至世界的通信制造业的历史。这在当初肯定是没有人能预见到的。

他出身平民，43 岁还默默无名。1987 年，他在深圳的一间破厂房里创建了同样默默无名的小公司——“华为”。

在以后短短的十多年时间里，名不见经传的“华为”奇迹般地发展为销售额 220 亿元、利润 30 亿元的电子百强企业，资产扩张了 1000 倍，成为了国内同行的领航者。

2000 年，任正非位居《福布斯》中国富豪排行榜第三位，个人资产估计为 5 亿美元。2004 年，《福布斯》推出美国以外全球最大私营公司 100 强排行榜，他的公司以 27 亿美元的营业收入排名 79 位，成为唯一上榜的中国公司。

2005 年，美国《时代》周刊评选出“2005 年度影响世界的 100 位名人”。任正非入选全球“建设者与巨子 100 名”排行榜，作为中国内地的唯一入选者，与微软