

任正非

华为的冬天

唯有惶者才能生存的
冬天哲学

陈广 / 著

任正非的企业管理哲学
与华为的兴衰逻辑
揭秘华为帝国不为人知的成功哲学

危机意识是一种领导者积聚能量的内心动力，
更是一种超前的战略思维。
危机意识驱动着整个组织保持对外界刺激的敏感性，
激发公司的活力。

海天出版社（中国·深圳）





任正非

华为的冬天

唯有惶者才能生存的
冬天哲学

陈广 / 著

图书在版编目 (CIP) 数据

任正非 : 华为的冬天 : 唯有惶者才能生存的冬天哲学 / 陈广著. — 深圳 : 海天出版社, 2015. 5
ISBN 978-7-5507-1305-5

I. ①任… II. ①陈… III. ①通信—邮电企业—企业管理—经验—深圳市 IV. ①F632. 765. 3

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第035087号

任正非 : 华为的冬天 —— 唯有惶者才能生存的冬天哲学
Renzhengfei: Huawei De Dongtian —— Weiyou Huangzhe Caileng Shengcun De Dongtian Zhexue

出品人 陈新亮
责任编辑 张绪华
责任技编 梁立新
封面设计 元明·设计

出版发行 海天出版社
地 址 深圳市彩田南路海天综合大厦 (518033)
网 址 www.htph.com.cn
订购电话 0755-83460202(批发) 83460239(邮购)
设计制作 深圳市知行格致文化传播有限公司 Tel: 0755-83464427
印 刷 深圳市希望印务有限公司
开 本 787mm×1092mm 1/16
印 张 15.25
字 数 171千
版 次 2015年5月第1版
印 次 2015年5月第1次
定 价 39.00元

海天版图书版权所有, 侵权必究。
海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。



前言

PREFACE

对企业成长的历史稍有研究的人都知道，世界上没有任何一家企业的生命能超过1000年，甚至没有一家企业能活过500年，就算超过300年历史的企业，如今也很难找到。

死亡是任何一个企业所必须面临的，谁也逃不掉，只不过有的死得早一点，有的死得晚一点而已。生存是残酷的，有时候不带半点仁慈。

华为总裁任正非在《华为的冬天》这篇管理名作中写道：“公司所有员工是否考虑过，如果有一天，公司销售额下滑、利润下滑甚至破产，我们怎么办？”“华为总会有冬天，准备好棉衣，比不准备好。”

任何一个企业的成长，如果没有冬天的磨砺，是不可能成为真正成功的企业的，只有熬过漫漫寒冬，才能谈得上持续发展，也才能谈得上和国际一流企业竞争。冬天是企业的一种正常生态。没有经历过冬天洗礼的企业不是真正意义上的成功企业。

从《华为的冬天》中，我们可以深刻地看出任正非时刻都充满危机感，并希望将这种危机意识传递给每一位华为员工。

任正非作为一个企业家的爱国情怀、忧患意识及对企业管理的纵深思考，显示了华为这个企业的成长基于一个一般中国企业所不能企及的思想高度，这种忧患意识也成为华为不断发展壮大的内在动力。而对于众多中国企业来说，这些观念无疑具有振聋发聩的意义。

任正非认为，冬天是一定会到来的，他时刻提醒华为的员工，“萎缩、破产一定会到来！”华为人要时刻做好准备，即便不能避免这种危机，至少可以最大限度地避免企业受损。

任正非希望狂风暴雨来临的时候每一个华为人都能像蜘蛛一样，不管遭遇多少挫折和打击，都不要放弃，要尽自己最大的努力“补网”，等待危机过去；他要求华为人必须做到，在面对繁荣和赞扬时，要能像勤奋的蜜蜂一样，埋头苦干，不为得失而耿耿于怀。这种“在荣誉与失败面前，平静得像一潭湖水，就是华为应具有的心胸与内涵”的精神后来被纳入了华为的企业文化中。

《史记》中记载了“项羽破釜沉舟”的典故：项羽前锋军救巨鹿，初战失利，项羽便率大军渡过漳河，破釜沉舟以激励士气。终于杀苏角，虏王离，大败秦军于巨鹿之野。于是，世人便以“破釜沉舟”来表示下定决心，义无反顾。任正非要求每一个华为人也要做到“破釜沉舟”，只有这样，才能在强者如云的国际市场竞争中得以生存，并最终成长为全球第一的世界级企业。

本书全方位解读了华为的冬天哲学，其系统阐述的企业忧患意识与哲学，是每一个企业和个人都需要学习和借鉴的。



目录
CONTENTS

第一章 “冬天”一定会来临 / 1

第一节 向员工传递危机意识 / 3

第二节 繁荣背后要小心危机 / 8

第三节 活下来，才会有出路 / 11

第四节 熬过寒冬，才算成功 / 17

第一次“冬天” / 19

第二次“冬天” / 22

第三次“冬天” / 24

“现金为王”是硬道理 / 26

第二章 自我批判的精神 / 31

第一节 自我批判：进步的利器 / 33

第二节 任正非的自我批判精神 / 36

第三节 不能自我批判的干部将免职 / 37

第四节 各部门的自我批判 / 41

第三章 失败与成功哲学 / 45

第一节 艰苦奋斗，改变命运 / 47

第二节 “垫子文化” / 51

第三节 失败：宝贵的财富 / 55

第四节 没有成功，只有成长 / 59

第四章 团队忧患意识 / 61

第一节 向太平意识宣战 / 63

“市场部集体大辞职” / 64

“7000人集体辞职事件” / 68

第二节 归零：瓦解“工号文化” / 73

第三节 频繁的岗位轮换 / 76

第四节 非“终身雇佣制” / 83

第五节 “堡垒从内部攻破” / 87

第六节 直面员工忧郁症 / 90

第五章 敬业、牺牲与奋斗 / 95

第一节 敬业精神 / 97

第二节 牺牲精神 / 101

第三节 进取精神 / 107

第四节 奋斗精神 / 110

第五节 “永不放弃” / 113

第六章 变革，变革，再变革 / 117

第一节 淡化英雄色彩 / 119

第二节 管理职业化 / 124

第三节 “最短的木板” / 127

第四节 “三化”理论 / 131

第五节 灰度：黑白之间 / 137

第六节 严格控制成本 / 139

第七节 授权给一线团队 / 144

第八节 “群体接班” / 148

第九节 轮值 CEO 制度 / 155

第七章 生存的唯一理由 / 159

第一节 华为生存的唯一理由 / 161

第二节 为客户创造价值 / 165

第三节 “普遍客户”原则 / 170

第八章 不创新是最大的风险 / 175

第一节 不创新才是最大的风险 / 177

第二节 要走技术独立的路 / 181

第三节 “压强原则” / 184

第四节 持之以恒的研发投入 / 187

为了生存而开发 / 189

拿出销售收入的 10% 作为研发投入 / 190

第五节 “技术市场化” / 192

第九章 走出去，活下去 / 197

第一节 走出去才能活下去 / 199

第二节 抓住走出去的机会 / 204

第三节 “屡败屡战” / 208

第四节 拒绝机会主义 / 213

第五节 向对手学习 / 217

第十章 “低调教父”任正非 / 221

第一节 异乎寻常的低调 / 223

第二节 毛泽东思想印记 / 228

后记 / 233

第
一
章

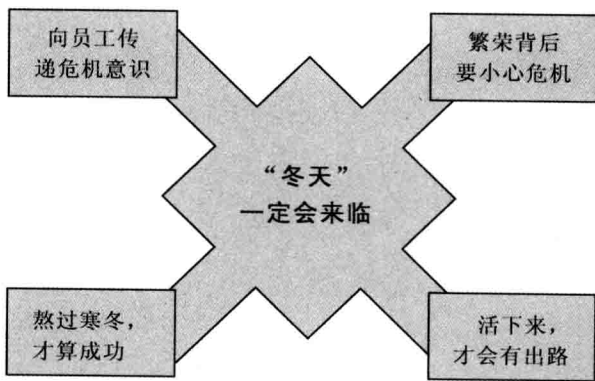


「冬天」一定会来临

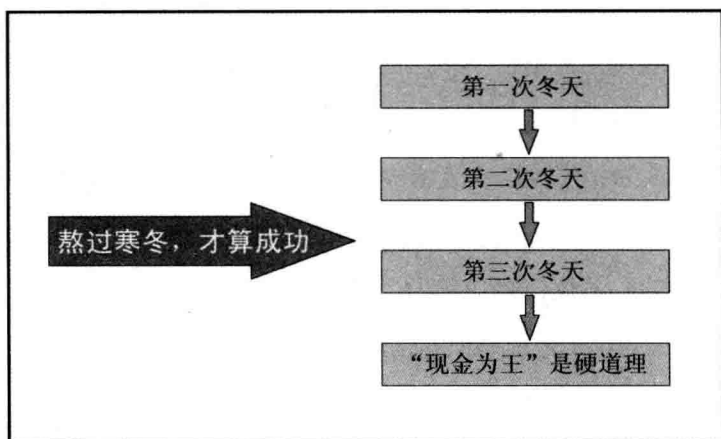
|任正非|

HUAWEI'S WINTER

华 为 的 冬 天



第一节 向员工传递危机意识



伊索寓言里有这样一则故事：一只野猪闲来在树干上磨牙，一只狐狸看见了，就问它为什么不躺下来休息享乐，况且现在并没有猎人和猎狗。

野猪回答说：“等到猎人和猎狗出现的时候再磨牙就来不及啦！”

明朝作家刘元卿，在一篇题为《獠》的短文中记述了这样一个故事：獠的体形很小，长着锋利的爪子。老虎的头痒，獠就爬上去搔痒，搔得老虎飘飘欲仙。獠不住地搔，并在老虎的头上挖了个洞，

老虎因感觉舒服而未察觉。獠于是把老虎的脑髓当作美味吃个精光。

19世纪末，美国康奈尔大学曾进行过一次著名的“青蛙试验”。他们将一只青蛙放在煮沸的大锅里，青蛙触电般地立即蹿了出去。后来，人们又把它放在一个装满凉水的大锅里，任其自由游动。然后用小火慢慢加热，青蛙虽然可以感觉到外界温度的变化，却因惰性而没有立即往外跳，直到后来热度难忍却失去逃生能力而被煮熟。“青蛙效应”强调的便是“生于忧患，死于安乐”的道理。

日本著名企业家松下幸之助在总结松下电器的成功经验时，强调长久不懈的危机意识是使企业立于不败之地的基础。任正非深以为然。他认为，失败这一天是一定会到来的，大家要准备迎接。即便不能避免这种危机，至少可以最大限度地避免企业受损。因此，华为需要的，不仅仅是决策层、管理层和个别部门具有危机意识，还必须加强对员工危机意识的强化与培养。

松下电器，不论是办公室，还是会议室，或是通道的墙上，随处都能看到一幅画，画上是一艘即将撞上冰山的巨轮，下面写着：能挽救这艘船的，唯有你。其危机意识可见一斑。

华为的国际竞争对手思科首席执行官约翰·钱伯斯的忧患意识超乎寻常：“我深知业界竞争的残酷，在高科技领域，如果你不处在技术潮流的最巅峰，你的对手就会把你创造的东西砸得粉碎，让你的员工流浪街头。我不想悲剧在我这里发生。”

华为总裁任正非同样时刻都充满危机感，并希望将这种危机意识传递给每一位华为员工。任正非在其文章《华为的冬天》中写道：

“公司所有员工是否考虑过，如果有一天，公司销售额下滑、利

润下滑甚至破产，我们怎么办？我们公司的太平时间太长了，在和平时期升的官太多了，这也许就是我们的灾难。泰坦尼克号也是在一片欢呼声中出的海。而且我相信，这一天一定会到来。面对这样的未来，我们怎样来处理？我们是不是思考过？我们好多员工盲目自豪，盲目乐观，如果想过的人太少，也许就快来临了。居安思危，不是危言耸听。”

如果一个企业的员工，一直沉溺于过去的辉煌，没有忧患意识和危机精神，顺境面前盲目乐观，因循守旧，不思进取，时间一长，就会被习惯性思维所控制，丧失锐气。而整个企业就可能如温水煮青蛙那样，对生存环境的变化浑然不觉，从而失去竞争力，待意识到变化来临，已无力应变，最终被市场淘汰。

闻名于世的波音公司，为了增强员工的危机意识，别出心裁地摄制了一部模拟公司倒闭的电视片，该电视片的主要内容是在一个天空灰暗的日子里，波音公司高挂着“厂房出售”的招牌，震耳欲聋的扩音器里传来“今天是波音公司时代的终结，波音公司已关闭了最后一个车间”的通知，员工们一个个垂头丧气地离开了工厂……没想到该电视片在员工中产生了巨大震撼，强烈的危机感使员工们以主人翁的姿态，努力工作，不断创新，使波音公司始终保持了强大的发展后劲。

任正非深知，一个企业在创业初期，规模、资金、市场份额和知名度都很小时，领导者容易有破釜沉舟的决心与勇气，员工们也会有团结一致的斗志。然而当企业做大之后，领导者往往贪图安逸享乐，员工心态巨变，内部勾心斗角，企业亲和力急剧下降。这也

正是许多著名企业最终落败、湮灭的重要原因。

任正非希望强烈的危机感能使员工们意识到，只有全身心地投入到企业的生产革新中去，企业才能在竞争中永立不败之地。任正非表示：“我们所处的行业方向选择太多而且还处在巨大变化之中，我们一直存在生存危机也一直生存在危机中，华为的衰退和倒闭一定会到来，而只有时时警醒我们自己，我们才能进步，才能延迟或避免衰退和倒闭的到来。”

“我们要广泛展开对危机的讨论，讨论华为有什么危机，你的部门有什么危机，你的科室有什么危机，你的流程的哪一点有什么危机。还能改进吗？还能提高人均效益吗？如果讨论清楚了，那我们可能就不死，就延续了我们的生命。”

“目前情况下，我认为我们公司从上到下，还没有真正认识到危机，那么当危机来临的时刻，我们可能是措手不及的。我们是不是已经麻木？是不是头脑里已经没有危机这根弦了？是不是已经没有自我批判能力或者已经很少了？那么，如果四面出现危机时，我们可能是真没有办法了。那我们只能说：‘你们别罢工了，我们本来就准备不上班了，快关了机器，还能省点儿电。’如果我们现在不能研究出出现危机时的应对方法和措施来，我们就不可能持续活下去。”

为了达到强化员工危机意识的目的，任正非甚至将这一点作为一项战略纳入企业的发展规划中。在1998年出台的《华为公司基本法》中，有这样一条内容：“为了使华为成为世界一流的设备供应商，我们将永不进入信息服务业。通过无依赖的市场压力传递，使内部机制永远处于激活状态。”他在其题为《华为的红旗到底能打

多久？》的演讲中这样解释这一观点：“我们把自己的目标定位成一个设备供应商，我们决不进入信息服务业就是要破釜沉舟，把危机和压力意识传递给每一个员工。”

“进入信息服务业有什么坏处呢？自己的网络、卖自己产品时内部就没有压力，对优良服务是企业的生命理解也会淡化，有问题也会互相推诿，这样企业是必死无疑了。在国外我们经常碰到参与电信私营化这样的机会，我们均没有参加。当然我们不参加，以后卖设备会比现在还困难得多，这迫使企业必须把产品的性能做到最好，质量最高，成本最低，服务最优，否则就很难销售出去。任何一个环节做得不好，都会受到其他环节的批评，通过这种无依赖的市场压力传递，使我们内部机制永远处于激活状态。这是置之死地而后生，也许会把我们逼成一流的设备供应商。”

通过《华为公司基本法》，任正非将危机意识融入华为的企业文化中，让员工每时每刻都能感受到一种山雨欲来的紧张气氛；引导员工不要只看着国内，而要向国际竞争对手看齐，从而达到遏制部分员工和管理人员因公司高速增长而滋生的盲目乐观情绪。

可以说，华为能一路走到今天，并且继续保持高速增长态势，和任正非具备强烈的企业忧患意识不无关系。“在瞬息万变，不断涌现颠覆性创新的信息社会中，华为能不能继续生存下来？不管你怎么想，这是一个摆在你面前的问题。”

任正非认为，企业有生命，也有成长规律。企业的成长其实是危机产生与消除危机、渐进循环的过程，而所谓的企业发展阶段其实也就是危机阶段性变化的循环。无论多大的公司，无论在哪个阶

段，管理者都要清醒地认识到生存是唯一的理由。任正非强调，对华为来说，道理也一样。每个管理者都要不断挑战自己，少一些抱怨，多一些努力，与公司一起奋斗着活下去。

第二节 繁荣背后要小心危机

阿里巴巴创始人马云曾说，如果别人都看好你的时候，那么就一定会出问题。如果现在你的公司是一片繁荣昌盛的景象，那么就意味着有很大的潜在危机。

马云强调，任何时候，当你发现一派繁荣的时候，请记住背后的灾难很快就要来了。全世界的调查证明 85% 的企业都是在前一年形势特别好，而且是整个市场形势很好，或者这个企业特别好的时候，第二年公司就突然倒闭了。

在 2003 年前，低调的华为、低调的华为总裁任正非在外界眼里充满一种神秘感。而由于华为的产品主要面向企业客户，无须像一般制造企业必须通过扩大宣传获得更多民众的关注，所以除了行业人士，其他人对华为一知半解。再者，任正非始终坚持做企业就要踏踏实实，不张扬，不求功名，并把这种思想灌输给每一个华为入，从而形成一致缄默对外的低调而神秘的企业形象。

即便如此，华为的大名早在 2000 年左右就已经在中国企业界流

传开了，而这缘于任正非的两篇管理名作《华为的冬天》和《北国之春》。在这两篇名作里，任正非通篇都在强调的是危机意识，任正非作为一个企业家的爱国情怀、忧患意识及对企业管理的纵深思考，显示了华为这个企业的成长基于一个一般中国企业所不能企及的思想高度，这种忧患意识也成为华为不断发展壮大的内在动力。而对于当时众多中国企业来说，这些观念无疑具有振聋发聩的意义。

然而，如果让我们追溯任正非在《华为的冬天》和《北国之春》中的思想根源就会发现，在更早的时候，即1995年，任正非就已经敏锐地意识到华为即将到来的危机。

1995年，华为自主研发的C&C08数字程控交换机在经过两年的研发、实验和市场推广之后，终于在中国市场上取得了规模商用。华为的08机与巨龙的04机一起，成为中国广大农村通信市场的主流设备。华为人为此欢欣鼓舞，对公司的发展前景满怀信心，而任正非则清醒地意识到：“由于全世界厂家都寄希望于中国这块当前世界最大、发展最快的市场，而拼死争夺，形成了中、外产品撞车，市场严重过剩，形成巨大的危机。大家拼命削价，投入恶性竞争，由于外国厂家有着巨大的经济实力，已占领了大部分中国市场，如果中国厂家仍然维持现在的分散经营，将会困难重重。”

1996年，华为全年完成销售额26亿元，经过8年奋战，华为正式进入企业的顺利发展阶段。而此时，任正非却尖锐地提出，面对成功，华为人必须要有一种清醒的认识，否则成功带来的不是企业的繁荣，而是令人措手不及的危机。“繁荣的背后都充满着危机。这个危机不是繁荣本身的必然特性，而是处在繁荣包围中的人的意