

# 与华为大学第10期干部高级管理研讨班学员座谈纪要

2011年07月27日

【导 读】任正非提醒高级干部要学哲学，开拓视野，走出显微镜的工作状态，学会使用望远镜思考和工作。

任总：学点哲学是为了犁松我们思维的土壤。从高级干部学起，有利于公司的进步。今天孙总、徐直军、郭平、胡厚崑都来了，我们以互动方式跟大家沟通，不正确的地方其他领导和在座各位可以批评，这样有益于我们在发展中减少挫折、降低成本。今天先用1个小时和大家座谈，然后胡厚崑做小结，其他几位领导也可以积极发言，现在开始提问吧。

滕云芳：公司推行三权分立的干部管理机制，但在实际运用中，行政主管的影响力非常大，三权分立并没有解决这个问题，请问公司领导对此怎么考虑、如何避免？

任总：你问的是一个灰度的问题，怎么看待对一个干部的考核呢？我认为永远不会有科学的方法，永远做不到真实合理的判断，我们只能相对准确地评价员工。

第一，任何人都应该是为了目标和理想来奋斗的，我努不努力跟你认不认同我没有关系。我的年轻时代也是得不到认同的，如果那个时代我因为得不到认同，就放弃努力，我今天和大街上的人有什么区别？不要过分强调组织、公司的认同。如果完全以它们的认同为基础，世界上就不会有科学家、梵高和贝多芬，也不会生产出直升飞机。“倘使当初身便死，一生真伪谁人知”。在人生的激励中，更重要的是自我激励。

第二，我们要努力从组织的角度做到公正。现在行政管理团队管理的力度很大，权重很重。怎么办呢？我们要力求做到公正，例如评价的标准，使用的尺度，排序方法……都先告知全体。让大家在考核评价的公示中，进行一些修正。也许看问题的角度不同，偏差也不同，结论也不同。我们推行绩效ABC、评价、事件公示，以此来对管理团队的评价做一些修正。

三权分立是为了使合理性增加一点，而不是说三权分立就能做到合理。经营团队强调一个价值标准，就是责任结果导向（不是素质导向），责任结果导向并不是以销售合同为中心，怎么评价责任结果，看各级组织的管理水平；三权分立修正，使大家发挥积极思维，有话敢说，加强交流沟通。

黄华：公司未来的2012实验室是一种创新的综合性研究工作，在目前导向下，如何评价它后续的价值创造？我们讨论时有一些困惑。

任总：胡厚崑提出的干部的之字型成长路线，只适合高级管理者和一部分综合性专家，不适合基层员工和干部。我认为基层管理者短时间不可能成为领袖，二等兵成为统帅的时代，已不太现实了，我不否认过去曾经有过。我们强调基层要在自己很狭窄的范围内，干一行、爱一行、专一行，而不再鼓励他们从这个岗位跳到另一个岗位。在目前淘汰不厉害的情况下，如果他在公司认识了一个什么样的领导，就跳到那个领导下面的岗位去，做不了事窝在那里本身就是成本，流程到他那不能运转，实际上还把别人的效率拖低了。

基层员工和干部允许在很小的一个面上有弹性的流动和晋升。跨领域的我不赞成，比如初级秘书，我们建个初级秘书池，让一些优秀文员可以通过一定的考核方式进入这些资源池。同样调度、计划、核算、簿记……资源池，资源池有很多标准的，通过一定时间，业务骨干可以考进和晋升到这个资源池里，以备可能被别的部门选用，这比推荐公平。不要僵化地以学历为中心，有学历的人不一定比有实践的人更能干、更聪明。我们公司不能形成唯学历论，必须要以实际能力来衡量。不强调13~15级的干部人人都可能成为战略家和领袖。之字型成长在高级管理干部和一部分综合型专家中是适用的，现在已经开始这种继任计划。

中国教育体制的弱点是以培养高级打工仔为基础的，而欧美有一部分学校是以培养领袖为目标的。例如，他们在中学开设历史，哲学，政治，社会学……。我们公司的高级干部，以及一部分领军的高级专家，要使自己的视野宽广一些、思想活跃一些，要从“术”上的先进，跨越到“道”上的领路，进而在商业，技术模式上进行创造。有部分人可以成为某方面的思想家，学点哲学，历史……，有好处。

我们就不去评价2012实验室了，它想怎么干就怎么干，他想怎么发展就怎么发展，它在公司毕竟不是很大规模，不为他的评价费力。

刘鹤仙：工作中经常在同一时间内会面临多个客户以及多种交付场景和需求，资源有限情况下我们如果取舍？以什么样的标准？

任总：我们学一点哲学，目的是把自己的思想犁松，我们的土壤太板结了。华为公司绝大多数的高中级干部是学工科出身的，学文科出身的人思维方式是平面的，没有立体结构；学理工的人有立体结构，对事物的理解很深，但缺点是很死板。我们学了半天就是要把理工科的人思想犁松一些，文科人的思想变得稍微复杂一些，因为文科人的思想没有多元结构，构想出来的东西都是空想的。

学哲学不是给你找到一个具体的方法，比如说怎么帮你评价一下你的项目，而是告诉你有什么方法去做事。学了哲学马上回去就能用是骗人的，这么有用干脆别干活，学一学哲学就行了。而且也不只学这么一次，这次是给你点燃一下，后面大家有很多机会去磨练。学的目的是让思想能弹性放松，一些新的改革、新的东西容易理解。万事万物都有一定的道理，能够辩证统一地认识这些道理，使自己的工作做得更有效率一些。

张文伟：像印度等个别市场，运营商融合、并购，市场空间总体下滑的态势是市场的客观规律。我们考核的导向要求自己跟自己比，今年跟去年比，有点单纯求增长，这与当地市场的客观规律相违背。即使能做到增长可能要付出过于沉重的代价。关于

这个问题，我想听听您是怎么看的？

任总：现在我们没有纯粹要增长。增长的目的是让大家不要窝在内部搞分权、分利，而是要到外部抢东西，减少内部分歧和矛盾。能增长的地方就要增长，不能增长的地方你就要创造效益，创造不了效益你可以把人、资源让出来，调到其他国家或地区去。太具体的事情是你们要做的，我只是告诉你们，我们今天处在最好的历史时期，以后会越来越困难、越来越差。美国为什么要打我们，就是因为我们公司强大。我们以后还会更强大，那以后就会更困难，不要指望以后日子比今天更好过，以后的日子比今天要难。你们用什么方法来解决具体问题，就是要把理论和你的具体实践相结合。

袁千：在跨文化管理、核心价值观传播过程中，后续是否会开针对国外高端员工、本地主管的核心价值观传递的课程，形成统一的核心价值观认同。

任总：外籍员工的核心价值观与我们的核心价值观并不矛盾。你把这个话变成“你想不想多拿钱？”“想。”“那你多干活好不好？”“可以。”，OK就是这样了。以奋斗者为本其实就是多干活多拿钱，不矛盾不冲突。我们认为中方员工比外籍员工要幼稚一些，所以希望中方员工先学。哲学来自于宗教，在西方宗教的气氛很浓烈，西方对哲学问题的认识比我们深刻，我们想讲的一些道理，西方员工照样能接受，员工想多休息，少拿一点就行了，如果想多拿一点那你就奋斗，这两个价值观没有冲突。

李世伟：公司新的作战领域，比如说企业BG或者终端，公司如何考虑用价值分配的杠杆推动该领域的快速布局和发展？

任总：这个题目出给你们，就别来考我了。我们拆成几个BG，就是强调不同的客户需求要用不同的解决方案、不同的组织结构、不同的干部管理、不同的激励机制。而组织结构简单了，流程缩短了，有利于效率的提高。思科就是推行大量的委员会制度，使内部各个板块平衡，委员会的特点就是决策速度慢，但决策正确性高。它太笨了，让我们赶上了。

我们公司在重大问题的决策上实行委员会制度，在执行层面或贴近项目的决策层面推行行政首长负责制，所以我们决策速度快。代表不同BG的行政首长怎么考核评价？先把粮食抢回来你一定知道怎么发，粮食都没抢回来怎么分？O乘以任何系数还是O，所以内部的分配改革一定要建立在有充分的粮食基础上。平衡是在动态中形成的，没有动态怎么形成平衡？改革以后最难的是代表处和地区部，特别是代表处，工资、奖金怎么平衡，这个挑战是最难的，留给你们年轻人动脑筋去想。

张铁岩：客户需求是企业之魂，总的来说一线更能把握客户需求，公司在推动流程建设和优化时，一线的发言权是否可以加强？

任总：首先对客户需求要有正确理解，现在打着客户需求的幌子，卖狗皮膏药的事情太多。合同质量那么差怎么变成了客户需求呢？客户需求就是我们共同地创造价值，客户的要求是要经过“去粗取精，去伪存真，由此及彼，由表及里”的改造制作以后，才科学地代表了客户需求。客户需求是一个人格化的集合。现在合同质量很烂，我们正在整改合同有关的体系和部门。

第二公司不能出现大面积的腐败，少量的腐败我们可以抓，大面积的腐败我们公司就失败、崩溃了。你拿了点小钱，但你股票全都是废纸，大钱全都丢光了。腐败以及合同的低质量会像一个杠杆一样，被放大了几十倍甚至几百倍地撬动公司，这样公司一定会灭亡，所以要正确理解客户的合同需求，不要打着合同的幌子对公司施压。正因为你们一线贴近客户需求，才将权力授予你们，让你们呼唤炮火，你们要珍惜这个机会，用好这个权力。一线不能实现以利润为中心，不以绩效责任结果导向考核，还要你当代表干什么？你要有本事，就要把客户服务得很好，赚很多钱，你的队伍才高高兴兴地奋斗，你才是好代表。不要动不动就拿竞争对手、拿客户来威胁我们，甚至贪污腐败了还想绑架一下客户。在客户需求的问题上，如果没有正确认识客户需求，就会把公司拖向死亡，好好用一下你的哲学思维去认识这个真理。

郭大磊：这几天的学习讨论中我们发现了一条新机制：干部的使用权与调配管辖权分离，能不能请您解读一下？

任总：这个机制哪是什么新机制？这是共产党用了六十年的机制。比如说派一个人到县里做县长，县长不怕专员也不怕地委书记，因为他是受省里管的，是来工作的，这个地方想搞个独立王国就搞不起来。第二点，如果你给我穿小鞋我是有地方说的。如果管理权和使用权都是你一个人，你就是土皇帝。共产党还有很多管理方法是优秀的，我们也要学一学，要跨一级任命干部。

吴余粮：基层的激励在三到五年内，还是靠收入、奖金上拉开差距，奖金比例低分阶段发比较零散，激励效果不明显。后面是否考虑增加奖金弹性的比例，而在股票比例上适当降低，有利于短期的导向冲锋。

任总：这个改革我们在慢慢地思考，现在还不好说应该怎么改。总的来说，在一个团队里，让火车头多一点油是我们的愿望。以前的油不多，别一激动人心把人都激垮了。你要知道原则，然后在薪酬包里自己去把握，怎么鼓励火车头多拉车。我是倾向短期激励与长期激励要合理平衡的。

黄霞：艰苦地区的干部都比较新，跑步上岗，小步快跑得很快，到发达地区后发现不好用。发达地区面临的市场环境复杂，能力强，但发达地区的干部不肯到艰苦地区工作。我想问公司机制如何保证区域之间的人才合理流动，使各个区域的能力能够均衡发展？

任总：这是员工面临的实际问题，要是我的话，我先去艰苦地方干，而且又抓紧时间学习，提高，我的人生走的就是这样的路，与我的同学几十年来，拉开了很大的距离。

黄霞：公司在内控体系的建立上，各级管理者越来越重视。可是我们跟一些主管、一把手讲管控中有哪些高风险，说他是内控的第一责任人时，他会说：我“第一责任人”“一把手”的地方多了，哪里负责得过来那么多，我们如何看待这种现象？

任总：关于“第一责任人”的问题，我们的态度是：继续把权力下放给各级行政首长。各级行政首长主要职责是什么？第一、创造价值。第二、有效监管。权力已经下放给你了，你就要帮我管住这块地，你任其腐败发生不管那就不合格，就不能担任主管

了。如果你作为一把手监控得很严明，大家一起把奖金挣回来好好分，干部也成长了、队伍也带好了。因此，作为行政主管，不能作为监控一把手的人，就不能把权力下放给他，换个人就是了。

韩爱平：一线攻山头的攻坚战能力和导向整体上比较强，但防御战的能力提高得比较缓慢，急需加强或从战略上尽快重视。面临对手进攻时，很多比较坏的合同有部分原因就是防御战的研究不够。想听听任总在一线对防御战的整体能力提高，以及干部导向、选拔等方面的意见。

任总：我们应该理性地处理市场问题，我们攻，不能破坏规则，不能扰乱市场，损人不利己。守，一定要有策略，我们的干部要成熟起来，提拔几个这方面做得好的，就有了榜样示范作用。我认为如果竞争对手使用的行为非法、非道德的话，他们总有一天会撞墙的。间谍行为是个不光彩的行为，个人的人生也不光彩，他是会受到惩罚的。

防御战的问题，要从员工的思想教育着手，要发现哪些员工有不正当行为，加强教育与惩戒。不然的话“长城太长，防不胜防”。我们公司绝大多数员工，还是要有攻击前进的心态，不能只是防，防不住的，总有一天大家会拉开差距。在这个问题上大家合作起来努力做一些工作，遏制恶性化成长。

张浩：如何理解主观成就客户，客观实现公司商业成功。

任总：我说的是主观为个人，客观为国家。你说的也对，我们努力为客户服务的目的，是让他高高兴兴让我们赚他的钱。赚了钱身体好，家庭幸福了，装备先进了，更好地为客户服务。又赚到他的钱，又去为他服务。

张浩：怎样学习华为的管理哲学？

任总：在这个哲学学习中，不应该有标准答案，站在左边、右边的人都是正确的，辩论有利于更深刻的理解。就是因为多元、多层、多个方向上，你们交流后会达成妥协，妥协就是阶段的结论。时代在变化，真理也不是绝对的，所以不能完全倾向某一个方向。华为的价值观只能说是相对正确，你可以反对华为的价值观，在反对的过程中可以更深刻地认识它。第一点，没有一个人能保证自己一生走得都正确。最根本的方法就是发现自己错了勇于改正错误，希望大家认识到事物的科学性和全面性。

第二点，在促进人与人之间的关系上我反对科学。科学精神是什么？（学员回答：怀疑；最极端、最标准的状态；客观数据；精确地衡量出结果；非黑即白；大胆假设小心求证。）我觉得你们这个班比前面几个班学得好。科学精神不能解决人的关系问题和社会问题，科学精神就是不断深究，“行到底、刨刨刨。刨到原子、中子还在刨，刨到夸克还在往前刨……”。人与人之间相处，多一些宽容，你不要管人家心里活动想什么，多看一些他的输出。人和人之间为什么要宽容，就是这个道理。不要用科学精神来处理人和人之间的关系。中庸是为了团结人，科学精神在处理人和人的关系、处理集团和社会的关系上是有缺陷的。

我很高兴，你们终于比前几个班学得好，坚持三到五年，我相信改革的土壤就全部刨松了。我们集中了中华民族甚至世界一批最优秀的儿女，这些年干了一些并不怎么赚钱的活。社会说我们床垫文化，过劳死……都是表明了我们奋斗的艰苦。在这个泡沫的大时代，这么多优秀的人踏踏实实地做实事，一点一点地抠成本，这是十分伟大的。大家想一下，我们这二十年做了中华民族多么伟大的一件事情，建立了一个大的平台，这个平台将来可以做许多事，可以有较大的增值。但管理体系、分配体系都没有科学化时，过早的增值，这个泡沫可能让人心毛了，公司就更干不成事了。

这二十多年的磨合，我们已经建立了大平台，如果我们在新时代，新班子的领导下，我们用十年时间把这个平台打造得比较科学合理，这个时候干部也成熟了，我们不是在一个领域做世界第一，我们要在多个领域做世界第一，只要想就可以世界第一。那个时候我们的东西才能增值起来，股票才能增值起来。现在我们还要共同去努力，把这个平台的问题做好，努力优化好。

名和利的问题我们不能说解决得很好，但马马虎虎也基本解决了，我们形成了十一万人的团体。如果机制经过优化，企业既严肃又有活泼、生动、动感的平台，将来肯定能创造更大的价值。我们和西方为什么不一样呢？西方以人为本结果垮光了；我们以奋斗者为本，越来越厉害了。实际上是一样的，以奋斗者为本，实际上也是以人为本，因为公司没有几个落后的人，只剩下奋斗的人了。

秦小虎：绩效结果公开的结果，会使很多人关注结果多于以客户为中心关注长远的客户需求。我从商鞅变法的例子感悟到，变革中如果能够多一点灰度，变革成功的机率就会大一些，想听听任总在绩效公开上的灰度该如何把握？

任总：首先要假设一个员工，你是愿意长期还是短期在公司工作？如果长期工作，还是要关注客户需求的。你关注绩效，今年绩效很好明年怎么办呢？所以这是不矛盾的，是能够妥协解决的问题。以客户需求为中心，体现在哪儿？体现在责任结果。对责任结果应该有一个合理的描述，合理的权重分，以后会有很多权重分，来解决这个评价问题。一个人只要你耐得住寂寞，总有一天会被评价好。

赵劲松：“以客户为中心，以奋斗者为本，长期坚持艰苦奋斗”是我们公司成功的一个根本原因。一直遵循这个核心价值观，就像任总说的我们进入任何行业都可能获得成功。我们现在已经在做管道、消费品和企业业务，以后应该如何来平衡业务扩张，如何风险控制？

任总：你说的以后是多少年以后？一千年以后我们还是不能预知的，我现在连十年以后都不能预知。我不知道十年以后社会变成什么样子，当年拿着摇把子电话机打电话时，能想到今天的宽带网吗？技术发展速度是很快的，不能完全预测我们应该做什么，但是我们是不是什么东西都要做？这也是个问题。有些东西我们能做，不一定会去做。做与不做、应该怎么做，到那个时代再来决定，不能预测规划。

李斌：我们崇尚奋斗，与个人斗、与竞争对手斗、与行业标杆斗。未来“斗”与“和谐”的关系，或者说“妥协的灰度”应该如何把握？

任总：奋斗是指我们努力，并不是指“斗争”，我们不是以“斗”为中心，是以“努力”为中心。关于和谐与斗的问题，从来就是动态平衡的，很难说哪个状态最好。

王允勃：“开放、妥协、灰度”中提到干部的霸气，年青干部气盛可能要示弱或收敛，但在实际工作中强调将熊熊一窝，通过赛马文化选的千里马都霸气十足，想请任总确认一下怎么去保持这两者的平衡？

任总：如果把霸气理解成粗鲁就完全理解错了，秦始皇统一中国，是秦王朝在六百年时间，几十代王朝目标一致、利益一致的结果。管子说“利出一孔者，其国无敌”。有很多伟大的领袖看起来文质彬彬，你能说他没有霸气吗？霸气是指我们一定要把工作做好、一定要把服务做好，而不是拍桌子、打板凳就叫霸气，那叫粗鲁、低水平，那种干部是要下台的，我讲的霸气是一定要把事情做好。

胡厚崑：做事要有霸气，做人要谦逊。

程鹏：有些领域我们可以做，但不一定做。我有个困惑，做TD手机时发现以前是合作的，后面做了几款自研的，W和CDMA在我们做得很好的时候也会选择一些合作方式，合作做的机器包括外观等都让我们眼前一亮，也很有竞争力。所以，是不是任总您前面讲的话就是告诉我们，实际在有些领域，特别是消费品领域，我们会选择更开放的模式往前走，业内产业链的合作伙伴也是我们的主要合作方式。

任总：你讲得很正确，替我回答完了。

胡厚崑：第一次开这么大的班，三个班人比较多，大家学习了人力资源管理的理念和纲要，任总结合管理经验和公司的文化价值观，给大家做了精彩的回答。这里面涵盖了很多内容，包括：对核心文化和价值观的诠释；怎么去理解奋斗，奋斗是以努力为核心而不是以斗争为核心；核心价值观和文化怎么进行跨文化的传承；在价值创造过程中，怎样正确理解客户的需求和公司的长远发展；怎样不去把绩效结果的要求和客户需求机械地对立起来；人员评价过程中个人不要去极端追求绝对的公正，但组织要尽最大的努力去促进这种公正，包括用公开的方式去促进公正；干部培养中，怎样看待“窄频带、高振幅”的专才与“宽频带、低振幅”的通才之间的关系，之字型发展的干部培养策略会在哪些人群中来实现，我们并不希望把所有的专才都培养成通才……这些内容都给大家非常好的启发，能够帮助大家更好地理解这次研讨班中，看到、学到或研讨到的价值观和理念。

今天这个分享，我相信很多人可能觉得不过瘾。为什么不过瘾呢？大家提出了很多的问题，任总好像没有直接给出答案。比如怎么满足客户需求，在资源有限情况下在需求之间怎样做取舍等，但任总告诉了大家，我们做这种价值观和管理理念的研讨，目的是把大家的望远镜擦得更亮一点，或者说希望通过这种研讨，让大家从过去这些年非常具体的日常管理工作中，能够戴上望远镜脱身出来，看看未来的方向，望远镜不能当显微镜来用，是为了让你把方向把握好，大方向不要错。今天在某个问题上感到失望的同事不要沮丧，因为你已经有了一副望远镜，任总的回答提示了我们寻找答案的思想方法，回去以后在日常工作中自己再去琢磨、摸索，希望大家能够戴着一副擦亮了的望远镜回到工作岗位上去，谢谢大家。

孙总：我很欣赏陈老师刚才放的《开放、妥协、灰度》，画面上都是非常有名的画、著名景点、哲学发源地希腊，还配有很好的音乐。这一层干部去提升这个修养是有好处的，这样戴望远镜不容易头晕。我很欣赏今天任总的回复，失望的人要去反思，自己是不是还在显微镜里。

给大家推荐一本书，叫《事事本无碍》，英文叫《No Boundary》，我用自己的例子跟大家分享，我也是个很讲原则的人，黑白分明。这本书让我悟到黑白的界线是自己在定义的。我在任总那里学到很多东西，当时怎么学呢，就是反思“他为什么这么做？为什么要这样处理”。从任总处理问题中看到他对灰度的把握。这本书讲到，我们人类社会制定的种种标准，所有的好和坏、对和错是人为定义的，每个时代，每个国家，社会，家庭都定有自己的标准。如果我们学会从人为的对与错中跳出来，从哲学的角度去理解发生的事，我们处理事情（尤其是与人有关的事）就不容易那么走极端，对灰度的把握就容易一些。就像胡厚崑说的一样从望远镜或从另一个星球看地球这里发生的事，你就不会那么气、那么要求公平了。

老板讲的一个道理非常好，学会自我欣赏。一个乐观自信的人，不会指望领导欣赏他，也不会活在外部的评价中，他会自我欣赏、自我激励，这样他是愉悦的、工作是很开心的。等着上级去欣赏的结果往往是每天战战兢兢、生怕犯错，即使领导没有批评，也会习惯性认为自己不够好。如果领导批评了则会郁闷很久，活在对与错的误区里，人为的压力就来了。我相信一句话，是金子总会发光，华为的机会太多了，你们很幸运有这样的平台。不要把精力浪费在“对与错”和期待外部奖励上，学会在自我激励中发挥自己的潜力，去把握机会。

郭平：以前看过一个统计数据，在中国，企业赚到第一笔钱后，有80~90%的企业会跨掉。应该说在任总的领导下，我们很幸运，从一开始就赚钱，到现在十几万人我们还在发展。（孙总：任总说我们没赚钱。）实际上还是在赚钱，赚的是小钱。

我们也在想，中国改革开放以来应该说生活越来越好，但抱怨却越来越多，为什么呢？以前读过梁漱溟的书，讲人生要处理好三种关系，而且这三种关系之间顺序错不得：人和物的关系、人和人的关系、人和内心的关系。

人和物的关系看，赚到钱了，但自己的幸福感没有提升，这就要归结到人与人相处，有没有一种宽容和妥协的精神，要不然物质生活越过越好，但整个生活永远焦虑紧张。人和人之间的关系又可以归结到人和内心的对话。我们期望公司在发展过程中，员工解决好了物质生活，应该要更好地处理好人和人之间的关系，创造和谐地、能团结而有战斗力地去工作的环境。归根到底，每个人要解决好与自己内心的对话，这样公司才会越来越有向心力，不至于发展得越来越快，但人的内心越来越浮躁，希望大家通过学习也能够改善这三个方面的关系。

#### 【参考资料】

《孙亚芳在公司干部大会上的讲话》

2011年5月9日

关于如何识别奋斗者和给予合理回报，已经总结出来。我这里要谈的是关于混在奋斗者中间的蛀虫和如何处理的问题。也就是老板说的要经常念念紧箍咒，老是歌舞升平，沉迷在过去的成功，公司也很难持续成功。

什么叫奋斗者中的蛀虫？现在的蛀虫主要有两类，第一类蛀虫是违背了商业准则底限和违法的，偷窃商业技术秘密，出卖给恶意竞争对手。第二类是利用工作之便进行贪污、受贿活动。

第一，员工要遵守基本的商业准则，不向竞争对手提供商业机密。

公司的商业机密是公司及万名员工二十多年的心血积累，任何员工尤其是持股员工有权为保护公司的商业机密不受侵犯。实际上长期以来，恶性竞争对手花了很大的力气和代价，持续通过各种手段去收买公司的员工，包括骨干员工和管理层，使这些人成为偷窃公司商业秘密的蛀虫，从盗窃公司的技术秘密一直到商务机密，投标信息。大家也知道，这几年我们也通过法律手段制裁过这些人，也有人通过法律制裁进了监狱的，那么当然，按员工持股管理规定，他的股票兑现是要首先赔偿公司的损失，同时也有相应的刑事处分。

不向竞争对手提供商业机密，这是作为一名员工基本的底限或高压线；而且作为持股员工，按持股员工章程规定，我们实际是用自己的股票做为承诺，不侵害公司的商业利益。我最近听徐直军说，近来恶性竞争对手盗窃公司商业机密的方法是越来越多，各种恶劣手段都出来了。我们很多软件都是几百人年、上千人年开发出来的东西，可能一夜之间就会被剽窃拿去做为他们的成果，你们也知道，我们主要针对的是恶意竞争对手，因为他们总是号称要跟随我们，紧跟我们怎么做呢？这就是他们最重要的一个手段。我们持股员工做为底限不能向恶意竞争对手提供商业秘密。

第二点是持股员工不能利用手中的工作之便，从事贪污和受贿工作。

这几年，我每周总收到关于员工贪污、受贿的审计报告，我看了以后真的很痛心。这些审计报告揭示了各种形式的贪污活动，都是公司的内部员工，包括管理者。参与的人涉及到公司相关部门的经济岗位，从采购、基建、海外工程采购、行政采购，一直到市场体系，从这些揭示的贪污活动中看到，少数管理层和员工图利的做法已经到了令人吃惊的地步。那么这些人还混在奋斗者之列，出现这样的情况，我们承认制度上有漏洞，我们要去改善制度，加强审计，还有一个就是管理不严。

尤其是我们的直接主管，明明已经感觉到或是看到有这样的问題，却不敢大胆地站出来制止，不得罪人，让这样的行为一再地发生下去。当然，做主管的腰板要直，以身作则，在日常的商业活动中严格地做到公私分明。如公司二十年前就明令禁止公司内部就餐不得报销。但就是这样的“小事”，我们一些主管还是无法过关，不肯自己掏一分钱请下属吃饭，或者尽可能让公司从激励活动中出钱，或塞到报销单里瞒报。对自己要求不严格，当然没有底气管下属。为什么私帐公报的事从未停止，我看还是主管没有严格管理所造成的风气。

我建议主管要从“小事”上识别干部，“小事”都不能过关的人，千万别委以重任，贪小利的人是培养不成领袖的。在他贪小利时放任，他就可能在经济岗位上贪大利，成为奋斗者中的蛀虫，这类人是最容易被恶意竞争对手拉上钩的。当然，我们审计出来的问题，就不是这些“小事”了，贪污、受贿的数额足以通过法律方式解决，遇到这类问题，我们还是提倡坦白从宽。按公司管理规定，用自己的股票兑现和其他收入所得赔偿损失。也有个别态度不好的，通过司法介入解决。

因此，带好、管好队伍是管理者的责任。不要让蛀虫在你的队伍中出现。蛀虫多了要追究主管责任或调离岗位，因为你不是一个带兵的人。对贪污受贿的当事人，我们的处理办法也跟出卖机密的一样。

第三种情况是营造不正之风，这类人也叫公司的蛀虫。

我们的少数员工不仅自己不奋斗，混到奋斗者之列，还把大量的时间和精力花在怎么搞定领导身上。搞定领导的办法非常多，甚至不惜利用各种恶劣的手段拉领导下水，包括出入不健康场所、赌博等。

作主管的你要有鉴别能力，要清醒什么是不健康场所或赌博的危害，不要进去以后出不来，或被你的下属抓了把柄，今后你就只能与他们同流合污，为他们谋取非法利益。成为蛀虫团伙，这种现象在国内外都有。我们要再次强调严禁出入不健康场所和参与赌博行为。

审计部在去年审计EMT成员后，现在继续往下审计，尤其要对报销的合法、合理性，出入场所等加强。去年审计部审计EMT成员时，也是在一桩“小事”的报销上看到问题。我的原则是与下属就餐是我买单，一是我愿意买单，二是我不知道转身之后，可能有人就去把这个单给报销了。上次就审计了我们，某一顿饭就一定要问我是在哪儿吃的这个饭，吃了什么，给我张照片看，是不是这个地点？我们这是一次快餐，有四、五个人，忙着赶飞机，不知道是被谁买了又拿去报销了；当然他不是故意来坑害我，也知道公司明明有规矩：自己人吃饭不能报销，但他可能就不能严格要求自己，公私分明。

所以说连这样的空子你们都要注意不要被有些人钻了。

.....

所以我们除了鼓励贡献者和甄别什么是贡献者之外，也要把混在奋斗者中间的蛀虫、怎么处理蛀虫我们也要把它说清楚，这也是全公司的利益。

再谈谈我对奋斗者的看法。

第一，不要把奋斗者看得那么悲壮，因为艰苦奋斗本身就是我们这个民族的一个传统。

艰苦奋斗可能从你父母那里就学来了，从你周边的人身上学来了，从你老师那里学来了，在华为从周边同仁身上也学来了。艰苦奋斗本来是我们这个民族一件很自然的事情，而且哪个民族不艰苦奋斗，这个国家就会慢慢走向没落。同时，艰苦奋斗是符合我们社会认同的价值观，值得提倡的，我觉得不要把这个东西看得那么悲壮。何况我们工作在竞争非常激烈的IT行业，奋斗又是我们生存的底线。我们本身有这个传统，所以我们没有理由不奋斗。你们可以看到近20年来在中国有多少干我们这个行业的公司一个个消亡了，全球有多少这个行业的佼佼者被兼并。

从这点来看，不奋斗是没有出路的。还有就是看看我们的客户，尤其是发达国家，欧洲是最讲福利的国家，但是我特别感动的是欧洲的客户。我跟欧洲大T的CEO、CTO、CXO接触，我们常常说我们飞得多，什么三分之二的时间在国外，再数数他们的时间，我觉得，他们的工作量远远大于我们，欧洲人的拼命简直让我吃惊，他们都是艰苦奋斗的榜样。就是说，这是整个行业的状况，大家都知道不奋斗就牵涉到公司的生存问题。奋斗是一件再自然不过的事情，没有什么好质疑的。至于外面的人说我们，又不关系到他们的生存，随他们说去，外面的人各有各的说法我们不要受影响。

第二，如何成为一个优秀的奋斗者？责任贡献和绩效是试金石。

真正能做到持续高绩效的人，要用脑和用心。奋斗分好几层，光动手不动脑筋蛮干，是不行的；光动手动脑筋不用心，也是不行的。什么叫使命感，要真正拿心去做才有使命感，心中装着客户才叫有使命感。把奋斗当成乐业和敬业时，那个时候你不会有牢骚和抱怨，因为乐业已经变成你生活的一部分；包括你奋斗中的失败与成功，这些对你一生来讲是一个很好的历练。在这种状态下，我觉得奋斗对你来讲不会是一种负担。不必把奋斗理解得那么悲壮，好像奋斗就一定要牺牲。我提倡工作在这个快节奏、责任大的行业更要学会平衡好自己的工作和家庭生活，学会照顾好自己的身体，“我的健康我负责”，实践如何健康地工作和生活。同时，我们要有智慧的奋斗，尤其是要用心，动脑筋，老板也专门讲了要在思想上艰苦奋斗。

如果你是乐业的，用心去做这个事情，把这个事情作为在人生路上的一种荣耀，能够在公司与这么多优秀的人一起工作，能够在全球范围内工作，是一种荣耀，我就是这种感觉，我觉得是乐业的，见客户是开心的，在这种情况下你不会有抱怨，不会有抱怨，身体就会是好的。我希望咱们在座的大家都能够成为持续的、能够乐业的奋斗者。

奋斗一定是聚焦到客户身上，我们的奋斗千万不要是围着领导转，我们很多人会讨领导喜欢，给领导做内部汇报胶片呀，揣摩领导爱好呀，这种奋斗太不值得，害人又害己。我们讲的奋斗是以客户为中心的奋斗。小徐总说其实我们公司第一谈奋斗，第二谈以客户为中心，但实际上有时候会成为口号。我坦诚地说“以客户为中心”在许多主管那里会成为口号，尤其是少接触客户的主管。

马电事情，以及更严重的AIS。在马来我们可以说客观理由是我们跨项目的交付，主观是我们的态度有问题。在AIS就没有客观了，从客观到主观都是我们想牵着客户的鼻子走，我们认为客户离了我不行。

最后，希望大家能成为以客户为中心的、乐业的持续奋斗者。