

聚焦商业成功，英雄不问出处

——任正非在西研所业务汇报会上的讲话 2013年12月22日

【导读】雷锋是一种精神，不是一种机制。

一、放眼全球，广纳英才，英雄不问出处。

我们正在向国际化靠拢，一批特别优秀的员工，收入水平逐渐要达到国际水平，这样才能把国际一流的专家引进来。为什么美国那么发达？美国这个国家有一个非常好的土壤，美国的土著是印第安人。华为的土著是什么人呢，陕西蓝田人。我们现在引进中国各个民族各个地区的人，华为就发展了，华为下一步还要引进世界各地的人。引进人就需要钱，没钱就不行，所以我们要聚焦商业成功。我看心声社区上有人说今年他涨了三次工资，这小子穿着马甲敢这么说，他应该脱了马甲请大家吃饭。因此，要使我们的薪酬合理化、国际化，唯有我们要赚到钱，合理赚钱。

我们有个心理状态不好，不要老是歧视海归。我认为人家在国外就受了气，回来再受我们土鳖的气。我们要团结一切可以团结的人，董事会决定要团结一切可以团结的力量，有广泛的思想，我们从来英雄不问出处，管他是从什么地方来的，只要是真英雄。美国吸引了这么多人加盟了美国，才有了美国的今天。所以你看，华为现在的优秀人才、科学家进来的越来越多，未来希望越来越大。

二、大数据流量时代，维护专家价值连城；培养网优远征军，走向全世界。

深圳出了个院士，是深圳市国土局的处长嘛，他就是做那个土地管理的東西，所以不要认为你们这些专家里面不能出高端专家，也能出的。

服务承担的责任和压力越来越重，我们现在的网络越来越复杂，越来越危险，容量越来越大，速度越来越快，就像原子弹爆炸一样，说爆就爆。网络无论在世界哪一端，出几个小问题，都会关联起来，这时就需要大量的优秀服务专家参与进来，维护能力不能下降，反而是越来越重要。光有发展通道也不够，更关键的是下面的专家要跟上来，因为都要从有底层经验开始，有了底层经验就会有上层经验。维护专家的薪酬要合理化、国际化，要达到国际一流水平。养专家的钱从哪儿来呢？一定要让客户出钱，你不出钱，我哪能养得活。所以，少将少将，你得有人买单才是少将啊，多养几个少将，就要靠你们多要赚几个钱。

大数据、大流量时代，故障的定位能力非常关键，维护会越来越重要，现在重装旅已把维护当成了主要内容。未来大数据流量，出问题的几率越来越大。维护专家首先是要判断故障在哪儿，这就好比是2012海浪涨起来了，你要知道我那个戒指丢在哪儿，比喜马拉雅山还高的浪，水下还有几千米，汹涌澎湃，要找到一个故障点在哪儿，我觉得维护专家不容易的。重要的是发现故障点在哪，出了问题要快速搜索，快速找到问题。找到问题，解决就简单了。解决问题不一定能真正体现专家的能力，找到故障点、发现故障点的价值能力更大，维护专家需要的是综合能力，要能快速准确判断出问题出在哪。我们要更多的通过你们西研这个所不断的培养一批能发现大数据流量中的故障是发生在哪儿的、有判断能力的维护专家，这些专家在未来这个时代里面价值连城。

你们还要吸引大量网优的人，培养网优的人走向全世界，你们这个所要成为我们公司的网优培训中心。不是给中国区准备的，训练完以后，是远征军呢，扛着步枪，打上绑腿，要出国呢，我们要大规模的从你们这里派遣远征军走向全世界。也可以把全世界的种子拿回来轮训，他来这里跟着干一阵子，半年他就是维护专家了。你们要发挥这个作用，让这个队伍在你们这里循环起来。

三、生命后周期要有商业化的思维方式，收尾可以赚大钱的。

我们不要老是认为收尾不赚钱，收尾才赚大价钱。我们要向日本人学习，日本人卖汽车就特有经验，日本有很多二手汽车都要淘汰，他就卖到非洲去，2万块人民币一辆，便宜的不得了，但是备件卖得很贵，换个备件都得几千块钱。C&C08也没有竞争性了，客户也不会引入竞争对手，你们来做C&C08的生命后周期管理，备件、维护的优化也挺有挑战性，维护也要能多赚钱。所以零部件贵一点，客户也能接受，因此我们要学会一些方法。

生命后周期时代，是产品的生命后周期，不是商业的生命后周期，也不是我们生命后周期。C&C08备件涨了，为什么工资不给你涨呢，我们为什么就不能给你多分一点呢。雷锋是一种精神，不是一种机制。大家干了活不拿钱，不长久的。有一部分维护专家，愿意以技术为通道，也可循环去做1000G路由器的生命后周期管理。产品没有投产，就开始生命后周期研究。

我们硬件还是要向德国、日本的家用电器学习，终身不维修。我们的备件经营，不要老是认为这是低端。我们将来在生命后周期管理，要把一些精力用在备件经营商业化的思维方式上，在你改进这个东西的时候，你要有一个框架，这个框架是一个战略框架，包括商务的战略框架。不要老是闷头苦干。华为公司有很多项目，你光说你先进有啥用，要从商业模式上来看你所占据的地位。

四、用获取分享制来激活组织。

将来西安的产品线不要分的那么清，每个部门是大部门制，每个人适当轮换就积累了个人成长的动力了，人才在循环中就成长起来了。

西研所在人力资源政策上就要和公司多研究“获取分享制”，获取分享利润以后弟兄们一家伙就进来了，研发就8个人管08机，这有多少油水，然后08机还有专家在输出，还有新人在进来，循环滚动起来，研究一下分享机制，大家精神状态就好了嘛。

我们不能纯以技术来评价人，强调商业性的成功是主要的。你愿意做雷锋多贡献，把分享系数降低一点我也不反对，但是人家

奉献了技术成功，你们奉献了商业成功，都是成功。我们叫获取分享制，我不当院士了，多拿点钱也行啊。你是技术领先，我是商业多得，是共赢。

五、集中远程交付是大趋势，要促使服务整体水平成长。

远程交付可以很大地节省成本，这是大趋势，大方向，产品开发上要支撑远程交付。对于办公平台，可以和基建进行协商设计，让西研新基地的办公平台适应维护业务集中远程交付地开展。

我们的用户档案都是宝贵财富，要管理好用户档案。目前在这方面还是做得不够的。网络设备运行不可能不出问题，出了事故后及时组织解决就好。对于一级重大事故，需要升级上报的就要及时报，不要担心和有压力。

每个人每个季度都要写案例，不写案例就写心得，多个心得叠加起来，就能写出案例来了。项目做完了不输出案例就等于浪费。当然，刚开始案例会越来越多，但是最终案例还是要越来越少。比如你写了个案例，我写了个案例，他也写了个案例，最后去实践以后，再综合化，把三个案例归纳成一个，这就是案例的二次加工。就像书先是越读越厚，但最后是越读越薄。这样不仅案例应用便捷，服务的整体水平也随之成长了，人就进步更快了。

你看我们的松山湖基地，首先房子一定要漂亮，而且专门引进了一条瑞士的火车，作为员工穿梭园区使用；松山湖有三十多个食堂，让员工充分享受！