

洞庭湖装不下太平洋的水

——任正非在IT存储产品线业务汇报会上的讲话 2014年6月19日

【导 读】华为IT产品线以云计算为契机，提供服务器、存储、虚拟化以及IT应用的系列产品，同时与Intel、IBM、Accenture、Citrix、CA等三百多家合作伙伴携手，提供覆盖全行业的端到端IT解决方案。帮助客户构筑先进、高效的IT平台，提高客户内部运作效率和业务效率。

一、存储业务要坚定不移走针尖式发展道路，聚焦价值行业。

存储一定要有所为，有所不为，坚持针尖战略。不在局部利益上消耗战略竞争力量。要把指挥中心放到全球力量的聚集地去，不能做都江堰的农民。

业务要聚焦，千万不能发散。第一，我们会碰到新技术革命，最大的问题还是大流量，硅不够用了，才需要石墨，都会流到太平洋里来。你们总说洞庭湖，我认为洞庭湖太小了，怎么装得下太平洋呢？第二，我认为存储未来的突击方式就是要“大嘴巴、大肚子、简单化”。

存储不要涉及过多行业，要聚焦在很少的价值行业上。铺开的摊子大了，就不会有真知灼见，没有针尖式发展，就不可能领先成功。不要在局部竞争点上消耗战略力量，要聚焦一切战略力量攻破进入大市场的条件。如果存储现在花大量精力去了解很多行业，就是在非战略机会点上消耗战略竞争力量，针尖上的冲击力不够。存储目前还在亏损中，因此对于一些不能大规模拷贝、不能大规模扩张的行业就少做一点。

二、拓展全球存储战略布局，加快新技术收购。

我很担忧两点：第一是在全球的布局不够，第二是对新技术的收购不够。如果你们孤芳自赏，自我膨胀，最后可能会丢失了最佳时机。如果你们要做一个“都江堰农民”，很快就会被历史抛弃。

现在法国也在建大数据数学研究所，法国巴黎研究所和俄研所工作性质是一样的，因为俄研所现在的优势在无线的算法上，有线算法目前处于起步阶段。可以尽快增加一些预算投入，这些预算属于前瞻性研究。我们可以让美研所小型化、分散化，重点发挥加拿大研究所的基础平台支撑作用。支撑5、6个人科学家成立一个小的机构，在全美国分散布局。硅谷过去的快速发展最主要依靠芯片，除芯片外，还有其他的增长并不是在硅谷。所以我们要在最贴近增长的地方，寻找优质科学家。

三、华为要容得下世界级人才，IT存储要建立一支全面超越EMC的专家队伍。

这个世界上，仅凭一个人是不能做到优秀的，要学会把一些优秀的人才用起来，就是要用好人家的介质，发挥好自己的关键点。在我们产品线的研发过程中，一定要大量地把维护专家培养起来，建立一些预备队，因为将来维护的作用甚至可能比研发还大，责任更重。而且我们要容纳得下世界级的人物进入公司。在商业系统里，空降兵很难成功，因为外来一个管理者，他会遇到来自上甘岭的兄弟连，指挥不动他们。而科学家进来呢，他遇到的都是方程式，没那么多复杂的人际关系，因此科学家在华能为生存下来。我们的商业系统、市场系统要有战略预备队，让外来管理者参加循环流动起来，形成新的兄弟连。

这个世界上最简单的就是脑袋，外面的世界输入信息进来，很快就能输出结果。但是你们这些从外表来看很简单的脑袋，是读了本科、硕士、博士、博士后……的，实际内部是很复杂的。苹果就是这种模式，把复杂与困难，留在机器中，人们使用界面很简单。我们将来的战略机会就在脑袋里，我们的机器也要适应简单化。俄罗斯、法国、印度的数学人才很多，因此我们要增强这方面的认识和理解。我上次去俄罗斯研究所，他们要从无线领域进军有线领域，第一，我要求他们在无线领域的数学科学家从70人扩充到140人，还要增加俄罗斯有线数学家的规划；第二，人员吸纳延伸到博士和准博士，不一定全部都是现成的科学家，因为我们不知道十年以后将碰到什么问题，十年以后这些博士和准博士或许正好成长为我们需要的人才。

我们在科学家人才领域，不搞田忌赛马。存储的理论构建能力、科学家数量、核心能力，要与EMC对比，要拿最好的产品与最好的企业比，要比业界竞争对手在数量上多、水平上高、能力上强。

若你们赚不到钱就不敢发工资，不敢发工资就招不到人，招不到人，业务不能发展，然后又挣不到钱，又发不了钱，最后你们就衰落了。所以你们要利用好公司内外部一切可利用的资源，而不是关起门来自己搞，加大前瞻性、战略性投入，把握先机，构筑面向未来的技术及人才优势，能够持续地活下去并且还能活得很好。

四、仰望星空，把握产业脉搏。

我们现在要仰望星空，要有正确的假设，要用一杯咖啡吸收宇宙能量。未来要碰到石墨烯的革命，要碰到量子革命，要碰到全光架构的系统，未来洞庭湖装不下太平洋。这样假设的情况下，怎么产生正确的思想？有了正确的思想，才有了正确的方向；有了正确的方向，才有正确的理论；有了正确的理论，才有正确的战略。

IT和存储面临的问题与无线不一样。无线就是最后一公里，贴近客户，容易了解客户需求，并进行假设怎么搞清楚未来十年、二十年的价值需求。但IT和存储未来的情况如何，现在我们谁都不清楚，这就是之所以要求我们的科学家、高级干部要望星空。为什么华为公司不能产生望星空的大家呢？

不要认为美国、俄罗斯公司好像什么都不如我们，那为什么动不动冒了个Apple、Facebook出来，又冒个特斯拉出来？中国怎么不冒个什么出来呢？都江堰从两千年前到现在，水还是这么流动的呢？为什么我们总是落后？就是因为我们没有仰望星空，没有全球视野。你看不见世界是什么样子，就把握不住世界的脉搏，容易被历史所抛弃。IT和存储产业其实没有那么复杂，是很有希望的产业，要么突破了就是大市场，要么就是死亡，没有什么小市场给你。希望你们能成就巨大的产业！

