

目前我们的形势和任

——任正非在1995年总结大会上的讲 1995年12月26 【1987年到1995年，华为用了不到10年时间，员工人数从6人至1750人，销售收入从0到15亿元。任正非在这次讲话中首次提出末位淘汰的思想，每年保持5%的自然淘汰率和10%的合理流动率，以激发员工的积极性。一、历史回 十五年前，我们打开国门，实行开放改革。那时十亿中国人的心中装满的是世界上2/3的人民在受苦受难、等着我们去解救的念头，认为资本主义国家已经腐朽、一天一天烂下去。打开国门一看，事实正好相反。在我们进行文化大革命“内战”的时候，世界工业文明第二次革命正悄悄进行，超大规模的“高精尖、大洋全”的生产方式，提高了质量，降低了成本，长远保持产品领先的地位，占领了大片世界市场。如此的反差，使我们从上到下都感到迷茫。加上那时知识分子政策还未落实，面对的世界如此先进发达，丧失了自立的信心，希望通过以市场换技术的方式，尽快振兴民族工业 因此，我们不断地用优惠政策吸引外资，不断地扩大开放。当时，由于中国处在一个由计划经济转向社会主义市场经济的转型时期，大量的政策法规还未起草公布，国内工业的体制改造、技术改造尚未完成，大量的让出市场，使国内企业处于不平等的竞争中。激进同志的高速发展我国经济的呼声十分高涨，人民群众渴望幸福生活的欲望又这样的不现实，推波助澜，使得在缺少市场法规的情况下，就大大地开放了市场。合资浪潮，此起彼伏。急于求成，特别以为照搬资本主义就会发展，甚至把发展的希望寄托在资本主义上。不仅仅那些激进的人如此，而且十分正直的、呕心沥血的人也是如此。特别是那些处江湖之远的诚实的、全心全意为振兴地方经济而努力的领导，也被外国资本分割利用，使中国市场出现混乱，就如没有裁判的球赛。市场竞争中，混水只有利于强者摸鱼，国营企业是无能的，他们在市场中处于劣势。没有市场是几十万国营企业处于困境的根本原因。曲折的经历，十五年的摸着石头过河，使我们懂得了一条真理：只有自己才能救自己。从来就没有什么救世主，也不靠神仙皇帝，中国要发展，必须要靠自强 急于求成是不行的，还得从科技兴国做起，没有下一个十年的卧薪尝胆，不从基础做起，从根本抓起，美梦还是美梦。科技兴国，是我们下世纪的曙光 中国人终于认识到，外国人到中国是赚钱来的，他们不肯把底交给中国人，中国人得到的只是感染，促使了观念的转化。他们转让技术的手段，都是希望过几年您还要再引进，然后，引进、引进、再引进，最终不能自立。以市场换技术，市场丢光了，哪一样技术真正掌握了？从痛苦中认识到，没有自己的科技支撑体系，工业独立是一句空话。没有独立的民族工业，就没有民族的独立 我们能理解实行宏观调控、安定团结是权力交接平衡过渡的基础，但苦了在发展中的国内企业。国内企业发展缺少资金，这三年外资乘此大举进攻中国，节节胜利。我们理解国家为了打破发达国家封锁，不断地扩大和提升我们的外交地位，为了解决香港的回归、台湾的统一，需要大量的国际交往。中国是穷国，拿什么吸引人家呢？拿什么去分化发达国家呢？只有市场。人家不要土豆、洋葱市场，只要高科技市场，通信市场首当其冲。因此，我们一成立就在自己家门口，碰上了国际竞争。通信产品都垄断在世界著名公司手里，因此，一出生就受到了著名公司的挤压，自身不硬就会粉身碎骨。没有自立的思想，一味地依赖是没有出路的，十条程控机生产线引进的例子，说明了这条真理 华为创建在深圳倒买倒卖的时代，知识无用论有过于文化大革命，那里只要会21寸、方角、遥控就行了，搞技术人家说是傻子。外部环境的不协调，华为的创业艰难可以想象。又经历了深圳的泡沫经济时代（房地产、股票），一个真真实实做学问的公司受到的冲击可以想象。在开放之初法规不健全，腐败四生，华为要在这种环境建立自己洁身自好的队伍是如此艰难 在创建之初，每月工资200多元，后来升到300多元，还要拼命努力，许多人累垮了身体，看着人家轻松地倒买倒卖就可以舒适生活，勤劳的人有何感想。华为创建在中国提倡科技个体户的时候，要重建集体奋斗的组织平台，是何等的艰难，何等的悲壮。现代科学技术的发展越来越复杂，变化越来越快，高科技产业稍有不慎，就会落在后面，以至消亡。发达国家是几千人、几万人同做一个软件，我们起点就低，再进行商业个体户的行为，必定失败 推行集体奋斗遇到了阻力，就可以想象，纷纷有骨干跳槽，使公司经常面临危机。华为坚定不移的钉子精神，压强原则，集中一切可以集中的力量，突破一点，局部领先，使华为渡过起步的艰难。张燕燕时代创建的办公室文化还在流传。创建之初，办公条件简单，蚊子又多，张燕燕躲在蚊帐中写信封，向用户发信函，令人难以忘怀。郑宝用同志从40门交换机做起，又做生产工人，又去前线装机。一个搞激光的外行，经历摸索后，大胆地提出来瞄准世界最先进水平，赶超AT&T 5号机，又碰到任正非这个傻子，他们多么像现代的堂吉珂德。C&C08成功后，正在拉斯维加斯参观完展览后，在电话上跟我说，回想起来，全身发抖，全世界没有我们这么搞科研的，同时采用这么多新技术，没有样机借鉴，一步到位地从头设计，幸亏我们成功了，失败了后果真不堪设想 历史上只有敢想才能敢干，只有敢于革命才能善于革命。他们这种敢于创新之魂，终于流入中央研究部数百人之魄。一个25岁身轻如燕、骨瘦如柴的李一男，担负起中央研究部总裁的担子，任期内要与国际接轨，不仅要在技术上，人才的质量与数量上也要与年科研经费数十亿美元、研究人员16600的人爱立信靠拢，担子之重，可以想象。我脑子里老想着他端着一体化网络平台，大喊“狭路相逢勇者胜”冲过独木桥，杀出一条血路。中央研究部团队，这几百名年轻的人儿，你们将永远载入史册。华为公司经历了多少困难，它摧残了一代创业者的健康，又在给一代年轻人施加压力。唯有在世界领先，否则随时都可能破产 想想HJD48出厂的情景与背景，想想毛生江在义乌开局，肩负着全体华为人的期望，率领几十个从来没有见过交换机、更没有开过局而研制成功 C&C08交换机的年轻研究人员，几个月在山沟沟里守着问题百出的试验局，而家里有数百员工及家属企盼等着米下锅。这里面就毛生江看别人开过一次局，称半瓶醋，其他瓶子里还没有醋。相继万门机要快推出来了，绝大多数万门机的开发者，还没有见过万门机局，还专门飞去长春参观一次。历史给我们留下的笑料，也是历史给我们创造了机遇 华为是没有多少资本的公司，发展的速度又十分的快，6年来增长了近千倍。资金从来是困扰公司最大的困难，高层领导每年90%的时间是为了解决资金问题，有多少时间关心了科研？关心了市场？关心了生产？关心了管理？关心了员工生活？由于资金的不平衡，公司一次又一次地面临危机，一次又一次被推到危险的边缘。是谁挽救了公司，是什么神暗中保佑？是集体奋斗之神，是数千员工及家属之魂，托起的气场保佑了公司。尤其是在市场

部“胜则举杯相庆，败则拼死相救”的工作原则感召下，多少英雄儿女放弃科学家梦，一批又一批奔赴前线。商场如战场，却比战场更加持久的残酷与艰苦。华为是一个小公司，不宣传人们不认识，通信是一个大产品，轻易用户不会订货。广东省对我们公司评价最高，也十分信任，我们对进入广东市场也十分有信心。技术交流6年了，至今广东还未装一台机，可见选型的艰难。市场部的员工为了强力推广华为的产品，走遍了大江南北、山村乡镇，行程可以绕地球和月球转几千个来回。推广涉及的人次，加起来相当于拜访过一个大中城市所有的居民量。他们宗教般虔诚，使公司在全国一片滑坡的情况下，保持了100%的市场增长。举几个例子，大家就知道有多难了。为了挽救一个地方的市场，我们市场部的高层领导知道重要客户在一个宾馆与爱立信洽谈，从吃了晚饭就等在大厅，直到深夜一点半，客户出来后，说一句“没时间”就走了。我们一位博士，在首都机场迎接一个重要客户，由于飞机晚点，在寒风中等了四个小时，这位重要客人到了看有人接他十分高兴，一问不是AT&T，扭头就走了。在残酷的市场竞争中，我们始终坚持创品牌的正派销售，我们为此忍痛放弃了多少大合同。我们在东北伊春的一单合同，推广人员、市场人员为此作了不下十次的技术推广和工程建议，风餐露宿，长途往返跋涉，前后长达半年。最后因一些原因，市场部决定放弃。从事此工作的数名七尺男儿，伤心地痛哭一场。市场不相信眼泪，残酷的市场使他们更坚强，现在从事这项工作的业务骨干身患肝炎，仍不肯回深圳就医，坚持在冰天冻地的第一线奋战。我们一定要关怀他们，这是我们的弟兄。苦难的历程磨炼了多少营销干部。许多同志一遍又一遍地冲锋，始终打不开市场；有些败下阵来，由于市场的需要，一批一批的新人替代他们又冲上去。市场部象一个大轮盘，一批一批的干部大轮换，他们毫无怨言地走上新的工作岗位。是他们用青春铺就了华为公司成功之路。我在这里代表公司真诚地感谢那些向下调整过位置的人员，没有他们的自我牺牲，就不会有大市场、大结构。他们的精神将会推广到所有部门，万世飘香。我用近代英国伟大的政治家邱吉尔的一段警句送给他们：战争的时候要有决心、毅力，战败的时候不可气馁、沮丧，胜利时要宽大为怀、知所收敛，和平时要广结善缘、与人为善。为了适应公司大市场、大科研、大结构、大系统的发展需要，这次市场部全体正职在递交述职报告的同时，将全部递交辞职报告，接受组织的评审，表现了大无畏的英雄气概。在中国通信市场如此错综复杂、艰难困苦的发展时期，此举措，真是惊天动地泣鬼神，将会震动整个中国。“一将功成万骨枯”，我衷心感谢那些在华为发展史上，强渡过大渡河，爬过雪山草地，至今还默默无闻的英雄儿女。他们有着无数可歌可泣的故事，等待着您们去采访。三年前，当孙亚芳、纪平、江西生接手市场部，他们与市场部高层紧紧团结在一起，坚定不移推行正派销售，强力推广；坚定不移地反对内部的腐败。紧紧抓住干部培训、教育、考核，紧紧抓住组织建设，奋力推行矩阵式管理。在全国一片滑坡的情况下，仍然保持市场高速增长。想想我们小作坊的BH03，想想将在龙岗落成的世界水平的交换机工厂；想想物料采购因货款收不回来，付不出款去的窘境，看看我们已甩开膀子实行国际采购；公司管理从没有规范，到有了初步的生产管理规模，正在进行业务流程重整。相信过去的历史给我们十分有益的教育；相信我们永远不会忘记艰苦创业的日子，忘记过去就意味着背叛。二、目前形。华为是由于无知，才走上通信产业的。当初只知市场大、不知市场如此规范，不知竞争对手如此强大。一走上这条道路，就如上了贼船，要么就是沉没在商海中，要么强大到年产值数百亿、有自立的能力。没有第三条道路可走。80年代的国际风暴席卷下，世界交换机厂家从34家，减少到17家；90年代以来，例如北电、NEC等著名公司也步履艰难，竞争还在加剧。世界通信市场的竞争，在中国出现了极度的恶化。未来三年将是中国通信厂家发展最暗的历史时期，竞争困难，技术发展没有资金实力，这是难以渡过的三年。在这个时期里，外国厂家凭借技术经济实力，在其政府的支持帮助下，不惜一切代价继续抢夺这块当前世界上最大的、发展最快的市场。持续十年通信大发展，催生了中国的通信制造业，并迅速成长。都寄希望这块市场，都超大规模地投入，中外产品严重撞车，极度过剩，使本来恶化的竞争更加恶化。华为成长在这个时期，中国数百家通信厂家也如雨后春笋般地成长在这个时期，这些嫩笋有多大的抗风暴能力。但是当这些笋捆在一起，奇迹就出现了，进口交换机一统天下的局面一去不复返了。市场被国产机切割东一块、西一块。随着95计划的智能网的推行，通信网将从点对点的连接，转到实现智能通信，这时期的特点，在原有通信网上要大量增加软件。这样国产机的优势迅速上升。因为外国机器的软件价格十分昂贵，而且响应中方要求也不及时，了解中国文化还有一个距离。我们要重视其他国产交换机的盟军作用，这是我们共同抵抗外国厂家绞杀的战友。只有我们团结在一起才会有森林的抗风暴作用。近年我国在程控交换研究生产上，出现群体性突破；在SDH光传输通信上又会再次出现群体突破；在计算机工程上，中国已拥有足够的基础。因此，建设一个通信支撑网的几大要素，中国已经具备。可以有信心说，十年之内中国在设备研究上充分满足中国网的更新换代是有可能的。1、国家重视高科技产业，推崇科教兴国以及爱国主义教育有利于华为的成长。海湾战争巡航导弹的巨响，提醒了党中央重视高科技产业的发展。特别是在开放的基础上，独立自主，自力更生地进行支柱性产品的开发。一个国家拥有的高科技实力，不仅仅在市场上获得巨大利益，而且是国家综合国力的象征。没有高科技，就象没有军队一样软弱无力。程控交换机在高科技产品中，更关系国家安全，国家一定会重视这种产品的国产化。特别是近几年中国程控交换技术呈群体突破，它给了中央信心。随即中央提出了科教兴国的号召，这是几代人企盼的伟大号角，它进一步吹响了下一个十五年的高科技的冲锋号。不仅党和国家会调整政策，支持高科技的发展，而且以后人力资源的供应更为保证。从去年下半年对中小学生实行爱国主义教育开始，我们就预感会发展成全民族的一项行动。事实已是这样。特别是李登辉访美造成的中美伤痕，使全国人民明白了，美帝亡我之心不死。二战50周年的纪念，使人们不忘一个弱国受到欺凌，更加激发了强国梦。这些大环境营造的气氛都会有利于我们产品的市场导向，人们越来越亲切地对待国产货。2、中央及地方政府重视和关怀华为的发展。党中央、国务院、中央各部委、省、市领导不断视察华为，给以关怀和指导。江总书记在接见我时，肯定华为的成就，特别对芯片、软件的能力给以了高度的肯定。在汇报到华为坚持先生产、后生活、98%的员工还住在农民房中时，江总书记说：“华为的年青人不是为了钱，为了钱不会有这么大成就。历史上的科学家也不是为了钱，但奋斗成功都很有钱。”对华为进一步完善分配制度，给予了支持。李岚清副总理在视察中说：“华为是风险很大的企业，一定要坚持领先战略，Microsoft是世界首富，而

王安垮了。软件领先一英寸您就胜了。”岚清副总理还在出访西非与南美时，向有关国家推荐08机。国务委员宋健在视察中说：“华为要实行产品多元化，增加生存的能力，十年以后华为不得了。”邹家华副总理参观94北京国际通信展华为展区时，说：“在外国展区升起了一面五星红旗，华为做了一件让中国人扬眉吐气的事情。”政治局常委胡锦涛特别关心青年人的成长，关心把人才留在中国的问题，并专门接见了青年科技人员的代表，说：“祖国有前途，您有前途”。国务委员李贵鲜、国家安全部计算机局何德全局长，都一再谈到预藏病毒的问题，把国家通信网络的安全受控问题提到了高度。高层领导对网络安全提出了认识，认识到网络软件是用人家的，国家就无密可保，会逐步影响政策倾向国产机的销售。邮电部、电子部领导多次听取公司汇报，给了前进的指示。广东省委书记谢非、省长朱森林、深圳市委书记厉有为、市长李子彬都在视察中，帮助华为解决了具体发展中的困难问题。各级政府的关心，都促进了华为的发展 3、华为自身的改革是促进发展的内因 外部环境对企业的生存发展只能提供一个土壤，真正要有所作为，关键还在企业自身。我们看到，在同样的客观环境下，企业的发展也是不平衡的。一些靠国家政策取得较好的生存条件的企业，其发展道路上也遇到来自企业内部的重重阻碍，而华为作为民营高科技企业，能够在行业政策并不完全有利于我们的情况下，以势不可挡的发展速度走到今天，真正起作用的还是我们的内部机制。而我们自身的改革，正是对这种内部发展机制的一种提升。改革的成功，将使华为在新的水平上进入一个发展的新阶段 经历了两年的公司组织改革、体制改革，再有6个月就会有初步的结果，这是公司发展的一次基础平台革命，它使具有高度责任心和强烈敬业精神，大公无私、廉洁奉公，努力学习、有较高技能，善于协作、勇于合作、能团结群众，踏踏实实、一步一个脚印的骨干员工，团结成企业的核心。保持企业发展的稳定，增强承受风险的能力，以此事业的火车头为基础，加快加大人才的吸收，使越来越多的优秀人才愿意进入，补充和壮大我们的队伍，并具有持之以恒的奋斗精神 工资改革使企业的分配逐步步入合理化，调动全体职工的积极性，进一步提高了劳动生产率。1996年我们要真正达到人均产值100万，并以每年提升10%的比例使公司人力资源利用达到最佳优化状态，最大限度地发挥他们的优势与潜能。我们将逐步拉开差距，提高优秀人员的待遇，让雷锋先富起来，使千百人争做雷锋 多年的发展已使我们初步建立了较为合理的、以矩阵管理为基础、灵活有效的管理体系。我们建立了分层分级的顺向管理体系，严格有序民主的决策体系，合理有效的有限授权体系，使日常运行大权落在基层干部手里，使用权管理、制约、平衡大权握在大部门手里，使重大决策权在充分听取反映后，握在高层手里。与此同时，我们已逐步启动管理改革工作，我们正在建立矩阵式的逆向控制体系，使公司管理形成一个简捷的网络结构，使需要指导者以最简单、最快捷、最直达的方式获得支援，公司内每一件事、每一种内容仅有一个管理控制中心，大大压缩了组织平面，提高了效益。就有如我们的08机一样，均匀分配负荷，配置合理的中继，利用公共资源，各自完成各自的程序，内存映射式的传递，极大的吞吐话务量 我们即将开始的公司基本法的起草、业务流程重整、管理信息系统的引进、ISO9000的贯彻，是促使管理体系更为科学合理的手段和措施，也是今明两年公司的战略重点。通过这些管理手段的实施，将充分保证公司的管理体系向标准化、科学化、国际化靠拢 华为正在进行企业文化[1]的教育。建立以国家文化为基础的企业文化是公司全体员工的粘合剂。爱祖国、爱人民、爱公司；奉献社会优质产品、优质服务；团结奋斗、拼搏，建立利益共同体；尊重知识、尊重人才、平等沟通；民主决策权威管理。这些从华为创建第一天就坚定的信念，正在演变成一种文化，并激励自己。它是公司最宝贵的无形资产。这是企业发展的灵魂，管理的精髓，规范员工行为的准则，增强沟通与理解（包括客户）的桥梁。我们将更加坚持集体奋斗，不断优化和精制我们的工作，使我们逐步与国际接轨。我们有信心讲当我们失去所有的物质财富的时候，只要拥有华为的员工，我们可以再造一个更新的华为。我们只要持续不断进步，就永远不会垮掉，成功一定会属于我们。公司近期的企业文化教育运动，取得了一定的成功，它将向基层员工延伸，每一个要进步的华为人为，都必须具有华为文化。生生不息的企业自身革命，必将推动华为大规模向前发展，它将使华为走上健康成长、良性循环的道路 4、一个高度团结、能展开批评与自我批评的领导班子是企业胜利的保证 经历了8年的磨难，华为领导班子多数人已消蚀了健康，但意志经过千锤百炼更加坚强，管理也开始成熟了。这是一个不谋私利的班子；是一个以身作则、奋力工作的班子；是一个经济上说得明白、政治上清清楚班的班子；是一个勇于批评与自我批评、有自我的约束机制的班子；是一个目光远大、不畏艰难的班子；是一个坚持各尽所能、按劳分配的社会主义原则，关怀职工利益的班子。因此，有资格领导公司，也能领导公司走向成功 8年来，经过大浪淘沙的300多名的部门副总经理、副总工以上的干部经受了考验，而且大多数努力学习，自我更新意识较强。他们构成华为管理的基础平台，是走向成功的有力带头人。数百名科以上、工程师以上干部是我们事业的榜样，全体华为人的努力是我们成功的基础 我们整个管理群体，在民主磋商中，在批评与自我批评中，在只能有一个企业营运、管理、决策中心的约束中，充分发挥各自的个性，为建成共同目标而不懈奋斗 5、企业的民营机制是高科技产业现阶段容易取得成功的一个机会 高科技产业的本质是变化快，一日千里，瞬息万变，技术、产品更新换代的频率越来越高。它必须信息灵、决策快、行动迅速。特别是电子产业，世界平均3个月被刷新一次 民营的核心是自主决策，自己承担全部责任。自主决策带来的是决策快、行动快、掉头快。自主承担全部责任带来的是求生存、求发展的源源不断的推动力。国营企业为了安全必须实行规范化管理。而相当多的还不是独立法人，管理决策程序较多，而且最后、最有权的决策人往往又不明白决策的这件事。规范化必然牺牲了效率 21世纪世界企业的走向是民营化。国家经贸委副主任陈清泰不久前宣布的国家抓大放小政策，也会促进国有民营的发展。国家将抓住2万家大国营企业，放开800多万个中小国营企业，按现代企业改组，实质上有部分企业也将会民营化。这是一个管理潮流。由于信息产业的迅猛发展，许多产业不是靠占用国家资源，而是靠人才、靠技术、靠信息，主要领先的是人，而不是资源，因此民营化有利于加速发展。华为诞生在这个时代，经历了8年的探索，所积累的宝贵的痛苦与愉快的经验教训给我们提供了更有力的机会，必将使我们更加适应这个潮流，成为这个潮流的弄潮儿 上述表达了我们有利的市场环境，但我们要时常注意陷阱。我国通信网持续高速发展了十年，而我国的管理与计划并没有到达极高的水平，总可能会出现一个调整的时期。这时通信网的任务是加强

内部调整，对于我们单一产品的公司，可能一下子没有了订单，就会十分艰难，我们一定要密切重视这一动态，保持准确的分析判断。在这时期未到来之前，加快成熟产品的技术升级、系统化、成套化；加快产品多元化；逐步增强对起劲较晚的省、市市场的力量，在全国衰落的时候，这些地区反而可能在局部上成长；加快国际市场的开发；全面开展增产节约，努力降低成本；优化管理、简化程序，精简人员、提高效率。除此之外别无出路

三、我们的任务 我们未来3-5年的主要任务是国际接轨。在产品研究系统上，在市场营销上，在生产工艺装备及管理上，在整个公司的企业文化及经营管理上，全面与国际接轨。在本世纪末，我们要达到一个国际中型公司的规模与水平。高高兴兴，愉快地跨出本世纪

1、我们要建立一个产品战略发展研究体系，产品中央系统规划与集成研究系统、中间试验系统互相平行的，符合大公司战略的三大研究体系 公司要保证按销售额10%拨付研究经费，而且在年成好时还要加大这种拨付。坚定不移发展十年，初步建成具有世界先进水平的科研体系

产品战略研究要站在时代的高度，要高瞻远瞩，脚踏实地。要在基础研究上，公共资源的研究与管理上，人才的战略培养上，博导、硕导的支助预研上，在对有创意尚不成熟的半成品研究成果的收购上，先进的产品技术的引进上，进行大胆而精密的系统工程研究。要造就和培养一批优秀分子，要培养一批目光远大、思想敏锐、没有失败的压力和包袱，有着充足的资金“浪费”，不干绝对有把握成功的项目，敢于打破常规，敢于走别人没有走过的道路的一代“科学疯子”、“技术怪人”，把华为从技术创造引上思想创造

中央产品研究系统，要集中精力在确定的近期目标上组织会战。要加快加大分层结构建设、目标考核管理，要用8机均匀分担话务负荷、内存映射等技术借鉴，来建设自己的科研组织，机器能做到的，人也一定可以做到。只有分层管理软件的开发，才能加快新品开发的速度和提高软件的质量，要扩大研究骨干的培养，不断地选择和保留研究的种子，不断地输送人才，部分科研人员要随项目一起流动，要培养一批只精通很窄一段技术的专家。只要合理地安排分布这类专家，整个公司就是有很高振幅的宽频带。我们只要拥有这批学术带头人，我们冲击的力量会有多强！你们的目标，要瞄准爱立信，要在产品的水平，研究的手段、人员的数量与质量上，逐步与之靠拢。为了活下去，本世纪末，我们将达到3000—4000研究人员。中研部永远是会战的战场，永远是富有创造力的年轻人的天下，我们要注意研究他们、爱护他们。要使功臣有归宿，有很好的人才输送和晋升的机会，要使年轻人源源不断地争相输入 到本世纪末，通讯技术的飞速发展急剧改变我们每一个人的生活，华为公司将全方位地发展骨干支撑网核心技术，为开发个人通信、多媒体、数据通信等多方面技术，给千家万户带来科技进步的享受 大力发展大型汇接交换局、长途交换局、大型信令转接点（STP），基于UNIX的大型电信网络管理系统，国际长途交换，以智能网为中心发展各种电信技术，开发大量智能网软件，全力配合改善我国电信网的服务质量，加大力度开发622M、2.5G以上的SDH传输设备，融交换、交叉连接、传输系统和管理于一体 开拓无线通信和个人通信领域在数字微蜂窝、无线本地环路上首先突破，进而发展无线通讯的主流市场。进入欣欣向荣的多媒体领域，发展视像技术和CATV技术，为千家万户带来科技的享受。未来的计算是基于网络的计算，数据通信和ATM宽带交换技术是实现信息高速公路的基石，华为公司将成长为信息高速公路建设的主力军 未来的蓝图是美好的，作为一个直接和国外著名厂商竞争的高科技公司，没有世界领先的技术就没有生存的余地，在奋力发展各种尖端科技之时，应加强知识产权的保护工作，公司的每一位员工都应象保护自己眼睛一样保护公司的知识产权 我们要十分重视新产品、器件及工艺的品质论证和中间试验环节。要把中试部提高到中央研究部的目标和定位来建设，要尽快地建立一个装备精良、员工经过全面培训、具有百折不挠的作风、有较高素质与丰富经验的优秀专家组成的大型试验中心。要通过不断的品质论证，提高产品的可靠性，长年累月地开展容差设计试验和改进工艺降低产品成本，提高产品的使用性能和工程指标，通过不断的器件和工艺实验和积累，要极大地缩短产品进入商品化的周期，抢占市场先机。“解放开发，指导生产，支援市场”是中试部的最好描述 我们将开放科研，将产品优化的一部分内容，转入中试进行，并跟踪。中央研究部将大量使用窄带专家，他们大量启用年轻人，大胆地、创造性地、敏锐地在参数设计上突破，中试部大量容纳的是宽带专家，有极丰富的知识、极广泛的经验，有一把什么产品都能试验的大筛子，帮助年轻不足的产品走向商品化。他们大量启用的是老一些的年轻人。中试产品，不要中试人，它将担负起向中央研究部、市场部、生产质量管理体系输送骨干的使命，它将是继“西乡军校”之后，成为华为的将校学院。我们在进行产品中试的同时，连同它生产必需使用的专用设备的研制一同中试完成

2、我们要建立一个吸取国际精髓的、符合中国国情的、具有国际水平的市场营销系统 要用比中研部短一半的时间，五年达到与国际接轨。在跨过这个世纪的时候，我们要超大规模地跨出国门，市场部从现在开始要转变销售思想，树立战略营销思想，贯彻全面顾客服务意识，要实现从观念到组织的五个转变：公关到策划的转变，推销到营销的转变，小团队作战到营销兵团作战的转变，局部市场到大市场的转变，产品营销到战略营销的转变。市场部要做到每一件事都要进行策划，1996年要以全年的策划报告为龙头，树立市场策划的思维模式，去规范指导工作。以策划报告实施的动态跟踪、评估、修正、总结来提高自身的营销策划水平和判断与组织能力，在贯彻全面顾客服务意识中加强对内部顾客和外部顾客的服务，以服务展示公司的新形象内涵。公司从最初的公关型销售过渡到策划型战略营销，从依靠小团队的冲锋陷阵进入大市场、大系统、大结构、大兵团的公司整体性经营行为，我们应加强推销“华为”企业形象和各种产品的品牌形象。因此，应从整体性、战略性来塑造、包装“华为”和其产品。我们是在销售公司、产品、企业文化，并向用户销售自己。当溶在其中时，有什么产品销售不出去？我们走向海外市场时，是在销售自己的国家，销售这个国家的政治与文化 市场信息系统实施“共建共享”，积极营造“人人都是系统建设者，人人都是系统获益者”，群策群力，充分调动市场部全体参与建设。充分利用信息系统铺天盖地散发资料，让公司产品的最新资讯地毯式轰炸准确着陆，使其在最短的时间内直接告之用户。同时，要分类归纳战略用户，对战略用户进行长期虔诚地持之以恒的宣传 市场部要加强全员培训，造就一批营销专家，创造宽松的人才环境，引入竞争机制，敢于委以重任，大力吸引优秀人才，充实、激活整个市场系统，市场部各部门主管，包括片区工程部、办事处主管都负有对其下属培训的职责，要利用每一件投标来普及培训基层干部，通过合同评审来使每一个营销者知道下一件事如何去做，持之以恒地培训营销人

员。在本世纪末，我们要产生5、6名指挥全球战略的高级营销专家，几十名指挥国内、国外战役的“将军”1996年要完成以片区工程部、办事处为基础的销售平台的建设。要在这个平台上完成多种产品销售，要在这个平台上实现多家公司共同销售（下属合资企业），建立以利益共同体为原则，实现市场资源的共享。不管华为发展到多大，合作公司有多少，销售平台仍是一个。要把市场的作战指挥部前移，片区要实实在在地建成一个战斗、指挥的团体。要加强基层的建设，要实行干部的大轮换，在循环中培养，提高基层干部的水平。片区、办事处的建设以商务、策划为主，要做好这些必须深入地明白产品与技术。要瞄准外国公司中国办事处的水平来要求自己，都是大学生，除了外语不苛求外，在管理上达到与他们一样的水平，要建立以办事处主任为首的催款队伍，要象抓销售一样抓货款回收。回收率达不到指标的与完不成销售一样，办事处主任同样不合格 市场部机关要组成多个工作组下去，切实地帮助、检查、考评销售平台的建设。近期以直销为主，逐步转向营销。要进一步扩大代理、合作生产等多种形式的销售。要建立以技术换市场的战略眼光，开发国际市场 我们要建立合理的考绩制度，以考评为杠杆，激励干部奋发努力。我们要有良好的制约机制的激励机制，就象没有刹车的火车头，完全会失控，走向反面。没有这个杠杆的撬动，市场部人越多，力越小。1996年要达到人平销售额500万元。1997年的考绩制度，要从合理走向科学，为公司的市场大改革打好基础 我们要加强各专业市场部的建设，支持产品部的试点。要利用各专业部穿插的方法，激活各个销售平台。各专业部要由有商业意识的一流技术专家组成，要加大推广的力度，扩大推广的面，改善推广的条件，提供推广使用的设备、仪器、交通工具和通信工具。要使地方军区主动与野战军联合作战，要多兵种联合作战（各专业市场部），推广一定要有力度，办事处要有跟踪。要建立用户信息系统，要铺天盖地地散发资料，并让产品的最新资料地毯式地轰炸并准确着陆，使新产品在最短的时间直接告之用户。要分类归纳战略用户，对关键用户进行长期虔诚地持之以恒的市场宣传工作 强力销售的基础是可靠的产品、良好的售后服务。我们要建立分层分级的用户服务系统。要把培训部水平提升到市场部的技术专家部，承接新技术向市场系统传播的任务；学习1240的培训方法，让用户成为我们各地的支援助手。要大力进行资料的编写出版工作，要提供先进的宣传出版设备。要明确没有文档化、没有编写好文献，科研成果实际没有完成。要请进来、派出去与专家们合作编写图书、资料。超大规模地出版、发行资料 要建立远程支援服务系统、中央备件供应管理系统，要实实在在地帮助安装工程师们进步，要苦练内功，培养专家和多面手，要让他们循环流动吸收新的技术。要关心他们的生活，建立一支打硬仗的队伍。要组建一支海外工程队伍 市场部是公司的先锋队，它承担的担子十分繁重，特别是当前市场情况极其困难的情况下。我们理解您的困难，但要生存，还必须继续努力 3、我们拟用3年建立世界一流的生产工厂，这个一流主要指的是管理一流、工艺及设备一流、建筑群体一流 我们现在正在进行ISO9000工程、业务流程重整、管理信息系统的引进，我们又有这么高的文化素质，2年之内达不到高的管理水平，是说过去的。有了一个良好的管理系统，这个软件就给生产线注入了一个新的灵魂，也是整个华为公司管理的灵魂 我们将引进先进的生产设备，并自制多种配套关键设备，紧紧瞄准当代先进的测试水平及适合我们工艺的加工设备，建成具有国际水平的一流生产线，这是硬件、骨架 龙岗的工厂我们将聘请外国设计公司进行设计，建筑群体会达到与世界交换机厂相比毫不逊色的水平。这是外衣。灵魂、骨架、外衣都有可能达到第一流，真正实不现，是我们的干部没有第一流 4、采购国际化，财务、资金、审计都要实现与国际接轨 物料采购工作要向国际化大公司看齐，要立足高起点、高水平，采用“请进来，走出去”的办法，大胆吸纳国内著名公司的优秀人才，充实我们的组织，不断将新思想新方法融入我们的管理体系化，不断解放思想，大胆工作，探索新思路，建立一个开放式的、勇于承担责任的、具有开拓创新精神的领导班子。我们将认真推行集中认证、分散采购、流动操作工作的方法，使人们的采购工作更加开放，更加适合我们自己产业扩张的需要。优化组织结构，规范认证流程，建立物料采购综合成本控制目标和实施计划，与供应商建立长期、稳定的伙伴式合作关系，拓展我们的业务领域。要建立客户、供应商、华为为一体的利益共同体。充分利用香港国际商业中心的优势。在公司下一步战略发展及国际化接轨过程中发挥窗口作用 我们的财务、审计系统，要在1996年内实现正规化，达到先进的管理水平。在今后的市场上，成本将是一个企业竞争力度的标志，不能实现成本控制的财务体系是不合格的。因此，必须切实建立完整的成本核算、分析、控制管理系统，提供可信、可靠的信息决策依据。要建立稳定的催款组织结构，要象建立市场销售队伍一样建立一支涵盖各级网络结构的催款队伍，要配合公司的整体目标，组织、落实货款回收的有效的管理构架，提高公司大市场的营销功能，要把货款回收当成公司生死攸关的事来抓。公司的大发展对融资工作不断提出高标准的新课题，资金工作除在原有成绩的基础上，要更加广泛地拓展融资渠道，开拓海外银行间的业务渠道，利用多种国际渠道进行的金融手段，有效利用国际金融资本的潜力。广泛吸纳年轻化、专业化、国际化的优秀财经管理人才，加强对资产经营的管理和控制能力，为实现全公司与国际接轨的目标奠定基础。审计系统要建立完备的，规范化的内部流程控制制度与执行审查制度 5、建立达到国际标准的行政系统 要站在全局上来发展人力资源系统。外国公司的人力资源系统水平是很高的。我们公司在发展中，十分缺乏优秀人员。如果说我们本世纪末达到8000人，我们进人的要求又这么高，等于我们要办一所清华。内部资源的合理利用，员工心态的评价系统，爱一行、干一行，干一行、爱一行的真正落实。员工个性在公司文化的共性基础上的发挥……，都是摆在我们面前的困难 历史把我们推到一个不进则退、不进则亡的处境。我们只有坚定不移地向国际著名公司看齐，努力实现全面接轨，否则随时都有破产的危险。山羊为了不被狮子吃掉，必须跑得比狮子快；狮子为了不饿肚子，必须比山羊跑得快。各个部门各个环节都必须优化自己，将懒羊、不学习上进的羊、没有责任心的羊吃掉。不愿意重新分配工作的员工，可以劝退，劝退的员工要注意他们的合理利益。每年华为要保持5%的自然淘汰率与10%的合理流动率。哪一个部门的人员凝固了，就说明哪一个部门的领导僵化了 我们要加强行政、宣传系统的建设，加强公共关系的策划，为企业发展提供服务，理顺外部渠道，调和内部关系，加强企业文化的建设，加强集体奋斗的引导，团结全体员工，以加快企业的发展 加强后勤生活服务的建设，为员工提供一个舒适、稳定的环境。我们公司大量都是单身职工，食堂就是半个家。我们将逐步帮助员工购房，让他们安居下来

我们意外地发现，今天是毛泽东诞辰。再过几天就要进入九五计划。看伟大祖国一片欣欣向荣，人民在党中央的领导下意气风发，这是一百年来最好、最稳定的发展时期。经历十五年的探索，我国经济已走上健康成长的阶段，相信再过十五年，我们再相聚，自己的祖国该有多么美。我们坚定不移地相信我们走过的道路是正确的，明天的道路有全体华为人的导航，会更加正确。也许那时候我们已经退出了事业，也许我们有的人生命的旅程已经走完。我们相信，华为会有胜利的一天，失败不属于华为。您有幸进入了华为公司，我们也有幸获得了与您的合作，我们将在共同信任的基础上，度过您在公司工作的岁月。这种理解和信任是愉快奋斗的桥梁与纽带。华为公司是一个以高技术为起点，着眼于大市场、大系统、大结构的高科技企业。以它的历史使命，它需要所有的员工必需坚持合作，走集体奋斗的道路。没有这一种平台，你的聪明才智是很难发挥，并有所成就的。因此，没有责任心，不善于合作，不能集体奋斗的人，等于丧失了在华进步的机会。那样您会空耗了宝贵的光阴，还不如试用期中，重新决定您的选择。进入华为并不意味着高待遇，因为公司是以贡献定报酬的，凭责任定待遇。对新来员工，因为没有记录，晋升较慢，为此十分歉意。如果您是一个开放系统，善于吸取别人的经验，善于与人合作，借助别人提供的基础，可能进步就会很快。如果封闭自己，怕工分不好算，就需要较长时间，也许到那时，你的工作成果已没有什么意义了。实践是您水平提高的基础，它充分的检验了您的不足，只有暴露出来，您才会有进步。实践再实践，尤其对青年学生十分重要。唯有实践后善于用理论去归纳总结，才会有飞跃的提高。有一句名言，没有记录的公司，迟早要跨掉的，多么尖锐。一个不善于总结的公司会有什么前途，个人也不是如此吗？实践改造了人，也造就了一代华为。您想做专家吗？一律从工人做起，已经在公司深入人心。进入公司一周以后，博士、硕士、学士，以及在内地取得的地位均消失，一切凭实际才干定位，已为公司绝大多数人接受。希望您接受命运的挑战，不屈不挠地前进，不惜碰得头破血流。不经磨难，何以成才？公司要求每一个员工，要热爱自己的祖国，热爱我们这个多灾多难、刚刚开始振兴的民族。只有背负着他们的希望，才可有进行艰苦的搏击，而无怨言。我们总有一天，会在世界通信的舞台上，占据一席之地。任何时候、任何地点都不要做对不起祖国、对不起民族的事情。要严格遵守公司的各项制度与管理。对不合理的制度，只有修改以后才可以不遵守。不贪污、不盗窃、不腐化。严于律己，宽于待人。坚持真理，善于利用批评和自我批评的方法，提高自己，帮助别人。