

2016

任正非与 Fellow 座谈会上的讲话

2016 年 5 月 5 日、6 日、17 日、18 日

【导读】华为有两个决策体系，一个决策体系是以技术为中心的理想主义，一个决策体系是以客户需求为中心的战略 Marketing 的现实主义。

人类社会正处在一个转折时期，未来二、三十年内将变成智能社会，智能社会就是信息大爆炸的社会。这个时期充满了巨大的机会，没有方向、没有实力的奋斗是不能产生价值的。没有正确的假设，就没有正确的方向；没有正确的方向，就没有正确的思想；没有正确的思想，就没有正确的理论；没有正确的理论，就不会有正确的战略。现在没有人知道未来的社会结构是什么样，但是我们可以假设，假设流量会越来越大，就给了我们机会。我们不能像小公司只赌一个方向，而是要多路径、多梯队研究。我曾经在英国研究所讲到将来的工作方法，但是并没有提到工作方向。我们公司现在有实力，但是方向是否正确？未来社会是什么样子？我们一起来探讨，充分听取大家意见，也算是“一杯咖啡吸收宇宙能量”。请各位专家畅所欲言。

一、华为坚持管道战略，开放合作，团结一切可以团结的力量，对未来方向进行探索和研究，掌控不确定性。

1、与会人：第一个问题，人类智能化来自于学习，学习的基础是算法和数据。如果我们上不碰应用，下不碰数据，怎么学习？第二个问题，电信客户是我们的粮仓，我们面临的一个很大的机会和挑战是 NFV 和 NFC。往回看，我们在讨论 NFV 时分为两派，保守派说只要我和爱立信联手不做 NFV，电信运营商就没办法。激进派则表示我们要激进，积极参与和挑战，我想问下公司有何措施消除 NFV 给我们带来的威胁？

任总：我们要做一个管道操作系统，下面操作管道，上面中间平台是网络集成，对上还要能力开放，把所有内容接进来，实现管道的三点衔接，即任何两个点经过一个转接点就能接通。我们的网络已覆盖世界的 1/3，是有可能减少我们内部的转发。当接通需要转发次数变少，价格成本也就降低了，速度也快了。管道操作系统“上不碰内容，下不碰数据”，只是负责信息流量的传送，但我们并不知道送出去的是什么，只要传送了就要收费，包括信息垃圾。有人说，我们需要过滤垃圾，否则将来流量太大。如果我们现在要去区分数据的有用性，就成了一个内容公司，要同时打赢两场战争：信息传送和信息过滤，我们公司有这样的能力做到都是佼佼者吗？如果有一场战争不是佼佼者，会不会导致全局失败？而且我们也不能利用别人的数据来产生新的数据做经营，那会涉及国家的安全问题。

我们说管道操作系统“上不碰内容，下不碰数据”，并不是建立两个混凝土的夹层墙来隔源的。在支撑别人的过程中，我们一定要充分理解客户需求，包括对方提供的内容需求。我们是融合在里面，给内容提供良好的服务，让内容能够通过我们中间件运转起来。数据在我们平台里运转，又还给数据；内容在平台里运转，又还给内容。就像银行流钞票，但并不拥有，钞票都是别人的。

苹果公司是 好的服务商。人类社会有两次整合：第一次是横向整合，IBM 推动兼容机，Intel 发明 286/386/486 ……，抄了苹果公司的后路，后来苹果公司放弃了，兼容机推动了全世界普及了电脑，给今天人类信息社会的文明作出了伟大贡献。第二次是苹果公司垂直整合，几百万个应用组合在手机里面，这就是互联网随人移动。它也是不碰内容的。在这方面，我们公司与苹果公司相比，还有弱点，是否可以花三年时间努力往前赶一点？现在还不好说。

李英涛：“上不碰应用，下不碰数据”，指我们不拥有数据。比如我们帮某一个电信客户提高它的离网率时，我们会把算法和平台放在客户那里运转，用客户的数据帮客户解决问题。比如银行也是类似，把我们的算法和平台

台放到银行去，在银行的数据中心里运转帮助银行解决问题。徐直军：不同的公司对数据的做法不一样。互联网公司千方百计想拥有数据，基于已有数据做各种事情，但

IBM 不拥有用户的数据，IBM 的认知计算主要服务于企业，服务于企业时，企业并没有把数据提供给 IBM。回到我们所说的人工智能或者认知计算，首先看这是一个技术，未来多种场景都需要。我们帮助运营商建网络、发展业务，都需要这个技术，它无处不在，我们是提供整个解决方案去帮助客户创造价值。

丁耘：跟数据相关的投资，我们有一块叫“TelcoOS”，我们帮助客户提供工具，但不拥有数据。通过 TelcoOS，把网络的带宽能力、数据能力以及业务能力，开放给第三方合作伙伴，让他们在 TelcoOS 上进行应用开发。NFV 和 NFC 的问题，我很认同一个观点，鸡蛋从外向里面打碎，那是一个“煎蛋”；鸡蛋从里面向外面打碎，那是一个新的生命。我也不喜欢 NFV 或者 SDN，因为它们会颠覆我们整个通信网络的格局和架构，但是我不愿意成为一个被别人从外面把我们打碎的“煎蛋”。拥抱挑战、拥抱颠覆，这是我们对未来 SDN、NFV 的态度。

2、与会人：针对管道问题，像 Google 平台式的互联网公司也做了很多探索研究。但是新技术可能会和运营商新的商业模式产生冲突，比如从技术上探讨如何解决带宽的问题。新技术上的投资，存在不确定性，如何去管理？

任总：十几年前，前北电 CEO 欧文斯曾提出和我们合作做低轨道卫星，其实就是今天 Facebook 和 Google 提出来的方案。当时我们没有做，因为卫星可能涉及军工，我们上不碰军工，下不碰机密，民营企业恪守本份。那么，是否会出现一种东西把今天的电信网络颠覆？我相信一定会的。摩托罗拉的铱星计划其实就是一个很好的计划，但 知道接着出现了光纤，就把它颠覆了。人类的电信网络难道就不能颠覆吗？

我们现在讲的是管道战略，没有讲电信战略，大家一定听到我们的口号是有变化的。不管什么样的信息流动，从空中流下，可能高频度、小窄带，存在颠覆互联网的低频度、超宽带的一部分应用。即使颠覆了运营商，我们也要活下来。就像丁耘所说，我们一定要从鸡蛋壳里打出去，产生一个新生命，而不是让别人从外向里打碎了，成了一个煎蛋。丁耘说的新生命是“小鸡”，我说是“小孔雀”。为什么呢？

第一，“一杯咖啡吸收宇宙能量”。公元 1 世纪至 5 世纪是人类文明繁荣的历史时期，那时没有互联网、没有电话，但是不要认为很落后，民主制度、雅典法典、罗马法典、议会制度.....都来源于那个时候，因为每个人都可以站在罗马广场上阐述自己的观点，天才成批来。心声社区就是一个“罗马广场”，STW 也要成为一个“罗马广场”。心声社区总体是很健康的，让大家免费免责提意见，使华为文化得到普及理解。虽然大家在上面“胡说八道”，针对我们说的，有很多人来评头论足。这些跟帖就是未来将星在闪耀。我不需要知道马甲背后是，但是我知道华为有人才。

第二，现在这杯“咖啡杯”里，以你们为核心，团结世界所有同方向的科学家，淡化工卡文化。如果那些科学家做出了跟你们同样的贡献，那么就要给他们同样的待遇。我们可以试试人才“众筹”，就是特优秀人才快进、快出，不扣住人家一生。不求他们归我们所有，不限制他们的人身自由和学术自由，不占有他们的论文、专利.....，只求跟他们合作。我听说，有的部门与美国大学教授合作，还提出很多附加条件，不要这样做。我们去支持大学里的教授，喝杯咖啡沟通沟通，听听他的讲话，理解他这篇文章的意义，就能得到很大启发。你们晚上没有事，也可以看看生物等这些跨学科书籍。虽然不能去创造发明，但增强对其他学科理解，当其他学科的专家跟你聊天时，就能感知他学问的价值用途。

虽然有些教授本人不会到我们公司工作，但是他下面有很多博士，可以吸纳进来。这些博士理解教授的科学研究的，而且跟老师有技术往来，也把我们与教授的纽带链接起来了。我们出现了成功，注明是来自这个老师的成功，也可以分享成功。名和利双方各只收获一条，两者不矛盾，不就成为合作伙伴了吗？

第三，“咖啡杯里”不仅要有有学问的科学家，还要有一些“歪瓜裂枣”瞎捣乱，也许“小孔雀”就从里面蹦出来了。我讲一个基因的故事。孟德尔摩根从豌豆的种植发现基因以后，两百年世界没有任何人理解这个基因，两百年以后，基因才开始慢慢走过来。在科学的道路上，我们不要压制不同见解的人，这就是我们所讲的“多路径”。要有不同的观点，才叫多路径，未来走的途径就越来越心胸宽广。胸怀世界，就要敢气吞山河。我们期望“黑天鹅”也要飞在我们的“咖啡杯”中，虽然按我们现在的思想结构，“黑天鹅”还不在于我们杯子里。首先我们要去掉“农民意识”，跟别人去喝咖啡，要送一瓶好酒；和教授合作，不要提那么多要求，就说能否在你立项和失败的时候给我们讲两堂课，在讲的过程中，我们喝几次咖啡。我们与几百个人喝了咖啡，消化几百人的思想，然后就会领先世界。如果你不理解，当“黑天鹅”要出现时，就会错失。

丁耘说“拥抱挑战，拥抱颠覆”，我们不要害怕颠覆，真正的挑战出现了，要敢于上去拥抱。人类社会要转型了，没有方向和实力的奋斗是没有价值的。小公司没有实力；有些大公司有实力，但是没有方向；华为既有实力，又在探索方向，怎么不能引领未来呢？五、六年前我就提出要争夺“上甘岭”，这里的“上甘岭”是指：在高科技阵地，华为要和美国争夺领先，并非指五、六十年前的上甘岭。而且我们处在攻势上，不是守势。目前美国仍然比我们强大很多，它容纳世界创新的动力是极其强大的。比如，通用处理芯片加软件的方式来颠覆通信领域，具有极大的实力，这点不能轻视。我们要和美国竞争，这的确是很难的问题，但是我们总要有一个奋斗目标吧！

徐直军：作为科学家和各个领域专家，应该去追求科学真理，不能有“屁股”。比如，有些专家做任何事情总想着自己的部门利益是否会受到损害；还有人担心我们做任何的创新，可能会损害某一类客户的利益……。这些都不是我们追求科学真理所采取的做法。我们只有去追求解决存在的问题，才可能有创造和创新，才可能有创造性的解决方案和发明。

3、与会人：只要我们开始有这种科学家的文化，就会比以前好很多，因为以前我们是工程商人。

任总：今天我们实际还是工程商人，即使在创新这个层面，其实还是工程领域的创新，而不是技术理论领域在创新。因为我们现在还摸不着技术创新的脚，但是我们摸到技术领域的科学家、教授。这也是我们前进的一个方向，在文化上先要有个起步。就像你所说的，我们过去还没有做到这程度，希望未来就要重视。

4、与会人：任总一直强调技术专家要走出去，要多与外界的人喝咖啡，吸收宇宙的能量。华为公司是一个结果导向的公司，在对外技术合作过程中，对结果的交付还是比较看重的，但像国外的公司在研究环境方面相对要宽松些。华为如何平衡对外技术合作回报以及吸收业界思想？有些业界大牛更适合于提供方向和火花，在交付上会提供少一些。

徐直军：这些年，我们强调在研究方面的合作要加强投入，历史上的对外技术合作主要是产品线在做，缺什么合作什么，产品线要把产品交付出来，无可厚非。现在是要加大研究和创新领域合作的投入，公司在逐步加大研究经费投入，就是和西方公司一样的做法。面向长远，围绕创新方向重新开辟新的合作模式，加大研究方面的投入，我们就可能锁定教授长期合作。

任总：我们要与产业链构建战略合作关系，实现共赢发展。比如，我们在终端上，要捆绑世界上优秀的技术进来。我们与莱卡的合作，能不能进一步打通？把数学所开发的算法也提供给他们，形成战略伙伴关系，这是一种螺旋关系。我们还要把世界上好的音响厂家捆绑进来。华为不可能独家霸天下，更不要成为国际孤儿，与世界上优秀的企业合作起来。我们要降低研究、预研的门槛，因为这儿都是不确定性，应让科学家多一些自主决策，当然要控在边界内。在产品开发上，我们要聚焦在高技术含量，难的领域，这点小公司难以做到。别做低技术门槛的东西，容易诱发内部创业。公认的优秀模块合作，我们就拥有了世界。

5、与会人：文章里有一张图提到“产品线需要面向确定性开发”。我们的理解是，培养颠覆性力量需要有三个要素：一个是技术要有创新，一个是看准大数据这个方向，还有一个是投资。这三个要素有一个关键特点

——时效性，其实就是要接地气，只有在一线的作战组织里，只有直接面向客户、面向打粮食，才能把握这个时间。

任总：我们有两个决策体系，一个决策体系是以技术为中心的理想体系，一个决策体系是以客户需求为中心的战略 Marketing 的现实主义。两个体系在中间强辩论，然后达成开发目标妥协。

6、与会人：是否思想科学家都在上面，2012 实验室只需要验证，就不需要科学家了？任总：我们要从思想到服务全流程打通，验证科学家也叫科学家，交付服务也要有 Fellow。思想科学家是一个抽象组织，不是一个具体的实体组织，它只有一个秘书机构，没有人。也就是说，定期开会 都可以来，包括博士前。博士前的概念是指，没有读过博士的农民、工人、服务员.....，都是博士前。你拥有了一定的思想，我们也要囊括进来。

美研所未来的发展方向，就是思想研究所和软件所。因为在美国做硬件和芯片往中国输出，会不会有很多障碍，不敢肯定。但是思想是无边界的，这个思想不一定在中国发表，可以在美国杂志上发表，在美国网上可以下载。而且美国的员工可以回来喝杯咖啡，这不就解决问题了吗？我们在先进地方汲取思想，来产生我们现有的成绩。同时，软件代码也是思想，而且代码是用文字描述的，也是思想的体现。

7、与会人：任总文章提到，我们打开了思想的创新、思想的实验，这与社会化、市场化的创新相比，到底哪个效率更高或者开放性更强？

任总：我认为的价值观，是每个要素都要分享到合理的利益和回报。“自由、平等、博爱”很好，但没有定义来做蛋糕，没有蛋糕，怎么能做到“自由、平等、博爱”？社会上说将来网络设备白牌化，很便宜，但是“免费的午餐”来做，来维护？白牌化的网络设备质量能做到非常好吗？维护非常好吗？一个要素分配不到价值时，这个要素就会塌陷。免费的午餐不符合市场经济规律，在这里不赚钱，就在那里捞点钱，这种创新叫“商业模式创新”，而美国是“技术创新”。商业模式创新好不好？我现在先不说。日本遭遇二十年金融危机塌下来，日本下面全都是“鹅卵石”，如丰田、松下、索尼.....一大批好企业，撑着日本二十年没有垮。如果中国一旦遭遇金融危机，垮下来的是什么呢？豆腐渣，假衣、假油、假商品。创新能不能成大产业，没有理论突破，小改小革，就是一地“鸡毛”。

我们公司既要握有主航道，又要车轮滚滚，“一杯咖啡吸收宇宙能量”。只有坚决攻进无人区，才没有利益冲突和矛盾。我们是公正的扩张，借力的规则是利于这个世界共同发展的，大公司不会反对我们，小公司望尘莫及，说也没用。只有坚决攻进无人区，才没有竞争对手，我们可以自由飞翔。什么是无人区？第一，没人给你指明前进的道路与方向；第二，没有规则，也不知道哪儿是陷阱，完全进入一个新的探索领域。过去华为公司都是跟随别人，我们节省了很多开路费；走到今天，我们必须自己来开路了。开路，就难免会走错路。

无线的未来是什么？其实我们根本没有定义清楚；网络的未来是什么？我们也没有定义清楚。因此，我们还根本就不知道无人区在哪里。无线未来的大价值，我认为就是 后一百公尺，就是接入。但是如何让接入更科学合理呢？目前也不清楚。所以我不认为无线已经进入无人区了。

二、未来智能社会，我们面临的大信息流量的低成本与低时延问题，要敢于探索新的理论和技术。

（一）关于大信息流量和时延

1、与会人：我把未来方向总结成了四个字“大云移智”，“大”指大信息流量，“云”指 cloud，“移”指移动，“智”指智能化。从这个方向，应该可以做很多事情。

任总：你讲得很好，可能是流量的一个方向，但不能完全代表我们要探索人类秘密的这个方向。

我认为，流量不能简单像自来水一样无限制扩大，因为自来水的分子结构是一致的，管子不够，可以再加一些管子。而我们的信息流量，每个分子从哪儿来、到哪儿去，分子结构都不一样，所以必须要一个大平台分配。大平台可以做到非常大的仓库，但是岔路口怎么管理？这是提出的新学问。

这个新学问还没有搞明白，又出现一个问题。我们假设未来是一个智能社会，智能社会 大的问题就是流量问题，流量大的问题可能解决，但是时延不可能解决。公司很多人说“我们已经通过工程数学、物理算法等工程科学解决了流量大的问题”，那时延能解决吗？不能。光的理论速度每秒 30 万公里，实际在光纤中的速度是每秒 20 万公里，传到美国也需要 50 毫秒。第一，物理时延。我们现在的传输方式是 IP 转发，就会产生线路时延，电容也是会产生时延的。如果说电路没有电容，但电线的表面就有电容，半导体还有电容。有人说量子通信可以减少时延，但量子通信是否可以做大流量的载体？现在还不行。第二，网络时延，（朱广平：物理时延是 1000 公里 5 毫秒，但网络时延的根本原因是因为拥塞造成的，拥塞又不可能完全避免，所以这样带来了一个问题，就是交互式 VR 那种严格的时延和今天这种 IP 的统计复用在网络交换体制上，有可能存在理论上的冲突。）现在 VR 还只是少量的点，当全世界普及的时候，拥塞就更厉害，而且拥塞还具有随机性。规律性的可以用算法打开，但随机性的很难解决。因为建网不可能建得永远无限大，无限大的网实际不存在，没有这么大的能力。第三，存储带来的时延。

所以时延是一定存在的，可能是 困难的一个问题。VR 需要低时延，我们还做不到，也许以后会有一些科学定理新发明，但是现在还没有。所以，我们要理性认识 VR/AR 的产业发展规律，保持战略耐心。AR/VR 的发展速度太快，就会出现泡沫。为什么 VR 将来会有个泡沫期，关键是没人能解决时延问题。所以我们强调更多的应该是在基础研究上面下功夫，走后发制人的道路，准备好“浅滩捡鱼”。浑水摸鱼，只有强者才能摸到鱼。如果你本身没有能力，那是捡不到鱼，即使是浅滩。

（二）关于终端

2、 与会人：过去十年，智能手机爆发巨大的能量。今年一季度，苹果手机销量下滑，您如何看未来终端的发展？

任总：未来可能是软件世界，你能抓一把在手上吗？所有人类智慧的显示是终端（不仅指手机），因此终端未来的发展前景应该是方兴未艾。我们并不完全知道，但有时人们会有一个阶段性的满足，可能又不断出现新的方法和台阶。终端是人类文明社会 需要的一个显示器，不会没有前途，只是目前我们投入还不够，还没有完全能把握人类社会发展的机会点。

苹果公司很有钱，但是太保守了；我们没有钱，却装成有钱人一样疯狂投资。我们没钱，都敢干，苹果公司那么有钱，为什么不敢干呢？如果苹果公司继续领导人类社会往前走，我们可以跟着他们走；如果苹果公司不敢投钱，就只能跟着我们，我们就会变得像苹果公司一样有钱。

相信有一天，我们一定会成功的，“桃子树上会结出西瓜”，虽然现在结的还只是“李子”。

3、 与会人：我们的智能手表和手环在欧洲、美国拓展，但云和服务没有跟上，未来在欧洲和美国的云的部署战略是什么？徐直军：消费者 BG 已经有计划，基于安全和隐私保护的基础上，来逐步展开。

丁耘：只要安全和隐私保护达到要求，你们就可以在欧洲和美国部署云。

（三）关于 4G 和 5G

4、 与会人：现在各个地区的网络信号不稳定，未来网络是否可以变成动态，跟着终端走？可能这是未来网络研究的一个方向。

任总：我认为，这应该是优质运营商之间竞争的范围。运营商首先应该好好部署网络，不要总是去追求 5G，其实现在 4G 的网络部署还没有做到好，某些城市的核心地区信号覆盖强度都很弱，更不要谈高速数据。所以，未来网络信号的稳定，不完全取决于需求的想法和技术，而是取决于对需求的商业模式的改变——流量货币化，运营商之间要有一个竞争机制。只要真正做到流量货币化，带宽的满足会越来越厉害。

5、与会人：我们将如何部署 5G？因为管道会得越来越宽，我们知道 AR/VR 也会撑大管道，我的问题是我们怎么部署 5G？我们部署的策略是怎样的？

李英涛：从 2009 年开始，到现在为止，5G 在研究方面初步取得了比较好的成果。但是，在形成全球 5G 标准上，今年才刚刚起步。到 2020 年时，可能完成标准固化和第一批商用的部署。未来 5G 不仅解决人和人的通信，还可能给各个行业解决机器和机器的通信，以及机器和人的通信。5G 未来的想象空间很大。但踏踏实实来讲，

4G 还有很多工作要做。2020 年以后，5G 才会真正被推动起来。

（四）关于软件

6、与会人：我们公司在 SDN 投入比较多，后 SDN 的主要方向和策略是什么？人与自然强调分布式自然交易，我们公司在流量数据化有什么大方向上的考虑？

任总：人类社会将来只剩两个：一个是情感，一个是数字，数字和情感之间一定要有一个联接，就是华为。华为如何联接数字和情感？就是 SDN。

你说“后 SDN”，现在我们连前 SDN 都还没弄明白，何谈后 SDN。

丁耘：现在不是谈后 SDN 的时候，未来 5-10 年，重要是拥抱 SDN 这样的机会，拥抱 SDN 带来的网络架构变化以及设备升级带来的机会，获得我们在网络中的地位，实现老板所说的联接数字和情感。因为 SDN 会带来整个产业链网络架构的重整，目前我们在这方面还有很大的差距。

7、与会人：我认为很多问题 终核心价值都在数据上，请问数据技术对未来华为的意义以及我们在数据技术上所做的战略思考？

徐直军：我们在云服务和网络领域明确“上不碰应用，下不碰数据”，但数据技术发展很快，未来我们要做到 SDN、云化，分布式数据库是 核心的技术。

（五）关于芯片[1]

8、与会人：现在无线很多竞争力都是建立在芯片上，后面半导体工业到 7 纳米后该怎么走？对于整个行业如何保持快速的增长速度，想听听各位领导意见。

任总：我们可以用叠加、并联的方案，来处理这个问题，虽然笨一些，在新的技术没有出来之前，还是可以去替代的。

徐直军：比利时半导体研究院给我们很强的信心，在我们可见的十年内，半导体技术支持我们继续往前走是有希望的。何庭波预测 2025 年以后会出现拐点，新的技术可能会出现，我们要保证在现有技术领先，也要保证拐点出现时，有能力应对。

9、与会人：Intel 移动芯片业务，诺基亚的手机，两者都是在自己擅长的领域失败了，您在这方面的思考？

任总：网络标准从简单到复杂，随着技术进步，标准又会变得越来越简单。在这个交替过程中，很容易产生“黑天鹅”的。Intel 之所以在移动芯片业务没有成功，可能是他们对通信标准理解不够。思科以前那么有钱，为什么不进入无线领域？我们今天是真没钱，因为把钱都分给大家了。

资本给创造世界出了一臂之力，但 重要还是靠劳动创造世界。我们得益于二十几年去读这些标准，融入公司所有人的脑袋中了。对每个脑袋称重量，然后把股票合理分配，就形成了我们的新机制。虽然走了两个人，但标准体系还存在，读标准的人还是很厉害的。如果公司有一天散了，再重新聚回来，原有的所有体系都不再有了，因为标准要有生命才能延续。管理是无生命体系，标准体系是无生命体系，如果没有有生命的人去支撑，我们这个体系就付诸东流了。所以，华为公司不能垮，否则几十年来花费了百亿美金积累起来的管理体系就没有用了，形成对技术标准的理解也没有用了。

其他公司想进入这个领域，一定要对网络标准有非常深刻的理解。诺基亚和微软的合作为什么没有成功？诺基亚太自信，认为一定要用 windows 才会成功。华为今天也要绑定 windows，但是绑的方法不一样，也可能我们就成功了。此一时，彼一时，世事很难料定。现在不敢断言 Intel 移动芯片业务一定失败了，因为没人说得清楚未来手机是什么样子。所以我们一定要开放，炸开“金字塔尖”。 10、与会人：以前我们处理数据是把数据从硬盘、内存搬到 CPU 里，现在换了一种想法，能不能把 CPU 放到无处不在的地方，只要有数据的地方就放 CPU，所以现在业界正在说，以数据为中心的计算或者叫 NDP 基数据计算，是对计算体系的一个颠覆。在这样一个思想下，Intel 和三星就不一样了。Intel 是做 CPU 的，希望把内存做到 CPU 里去；三星是做内存的，希望把 CPU 做到内存里去，这个产业方向上就开始博弈了。

任总：这个博弈就是社会进步。我们公司现在有钱，也可以自己内部博弈。怎么才会更有钱呢？就是“一杯咖啡吸收宇宙能量”，把世界同方向科学家包裹进来，产生更大的能量。我们也要研究这两种方式，赶上时代步伐。

（六）关于人工智能

11、与会人：现在都谈 AI 人工智能，对于这个领域，华为的看法以及未来是否有计划进入？从哲学角度来讲，上帝创造人类，现在人类要创造新的人类，新的人类将来是否会替代人类？

任总：人类创造的新人类有可能取代我们真人类，这是霍金和比尔盖茨以前的观点。我们看到负面的一面，也要看到正面的一面。人类的生产、服务过程可能实现人工智能化，过去我们所期望的物质财富和精神财富极大丰富都可能实现，至少精神财富方面是可能实现的。比如，将来新人类可以一秒钟读完莎士比亚，两秒钟把美国图书馆的书籍读完，三秒钟学完几百种语言……。生存 80 年，真人类可能就死亡了，但是新人类可以把灵魂和躯体相分离，把“灵魂”放在数据库，重新换一个机器躯体，就变成 80 岁智慧的 20 岁小姑娘；再过 80 年，它变成 160 岁智慧的 20 岁小姑娘……。再接下来，它可能还会有千年的智慧结晶。这样的人类创造的电视剧，就不会再出现抗日神剧，因为它懂历史、懂科学。新人类肯定比我们真人类更智慧，让我们的生产、服务智能化。

李英涛：华为在人工智能领域是有布局的，2012 实验室的诺亚方舟在研究，面对我们“上不碰应用，下不碰数据”的原则，我们如何运用人工智能？实际上，我们在电信领域是有尝试的，比如我们可以快速帮客户找到网上问题，可以帮助客户提高与用户之间的黏性，这些可以给运营商带来现实的价值。如何使我们自己的工程、交付、流程人工智能化……。只是我们在做这些研究时，没有大力向外宣传。

（七）关于网络能源：

12、与会人：华为以前的成功很多依赖于数学的算法和工具，无论对软件还是硬件。现在能源越深入研究，越发现相当于跟物理化学有关了。

任总：公司主航道就是要攻克大信息流量的疏导，大数据里 大的困难就是发热，硬件工程、电子工艺 大的问题就是散热。有位专家说，未来 50%的能源将消耗在芯片上，散热和发热机理也可能是电子技术 核心的竞争力。芯片的发热是没有任何价值的，发出多少热，就要散出去多少热，发热和散热是同样重大的科研科技。所以，发热机制与散热问题是大数据传送的关键挑战，我们需要加大投入研究。

我在乌克兰跟很多学院的教授座谈，他们说散热问题完全可以用数学解决。我们的热管，居然跟 都不合作，自己闷着头干能做出什么水平。热导是宇航技术，为什么不能跟有名的宇航研究所科学家和学院合作呢？乌克兰、俄罗斯的战斗机，加工不如美国的精密，他们就把翅膀故意做得“粗糙”一点，让上面贴附一层空气层流，贴附在翅膀的层流，润滑飞得跟美国战斗机一样快。如果没有很好的模拟水平，这是绝对做不到的，这是高空的动力水平。那么想想，我们公司的散热原理是什么？

我们要重点研究发热机制，芯片为什么会发热，线路为什么会发热？为什么发那么多热，这个热能不能降下来，怎么把热散出去？从这个角度开始，我们研究为什么要电源，要多少电源，能不能少一点电源，不要电源行不行？我们要解决芯片发热的机理问题，以及如何把热散出去。能不能几秒钟将手机充满。

三、随着时代发展，华为正在不断变革。只有“力出一孔，利出一孔”的团结奋斗，才可能有未来的成功。

1、与会人：第一个问题是流程创新。我们是一家技术公司，但技术创新的进程正在发生变化，其中一种变化是越来越跨学科，其中一个例子就是新生代员工所展示的跨工程与人类感知领域创新。在硅光子领域（silicon photonics），我们很强大，但在人类光电子（human photonics）领域，我们还不够强大。我们如何重塑华为以适应跨学科的组织 and 结构，从而我们可以参与这种形式的创新？问题的第二部分相对有点现实，因为我们有中央硬件、中央软件，我们有网络，这是我们非常强的领域。但是我认为，我们需要人类感知的其他学科以及技术集成生物学。

第二个问题，创新变化的方式。科学技术发展非常之快，有些技术还没上市就失败了。昨天轮值 CEO 提到，我们要容忍失败，但是我们必须能够非常非常快地失败，也要非常非常快地成功。但实际情况是，我们很难非常快速地行动，因为我们的流程非常慢，比如决策流程、建立小的敏捷团队、与知名教授的实验性工作、与初创企业的合作.....。

任总：我倒过来回答。

第一， 摧毁了索尼？KPI 高绩效文化。我们处在一个创新的时代，把很多不确定性、确定性工作都流程化后，就抑制了新东西的产生。首先要肯定日本是一个伟大的国家，将规范的管理落实到了基层，车间的螺丝刀、零件、纸巾.....摆放都规范得清清楚楚，青年工人进来后需要严守这个规则，青年人创造的冲动就没有了。英国也是伟大的国家，给世界输出的文化是规则，但英国把流程规则到 末端。而美国是一批异教徒移民，把英国制度撕裂，大的法律框架是规范化的，但管不了末端，所以美国把英国文化做了变异，创造了一个灿烂的美国两百年。

我们是从一个混乱公司走过来的，如果不走流程化、高绩效考核的道路，今天就是布朗运动，每个分子都乱动，形不成动力。我们规范化以后，管子“哗哗”地流，经过“拉法尔喷管”挤压。可压缩的流体被压缩超过音速后，扩展的面积越来越大，速度越来越快，这就是火箭。火箭的发动机基于拉法尔喷管。我们是先规范、后放开。

华为公司经过一个瓶颈挤压大家，这就是价值观。挤压完以后，再放开，大家的奔跑速度越来越快，推动华为这个“机器”的前进。我们正在改变，让大家的聪明才智得到发挥，让大家的思想活跃起来。

第二，未来世界一定是跨学科创新的，但是华为不可能拥有这么多跨学科的人才，所以胡厚崑提出淡化工卡文化。我们以前叫做“低带宽、高振幅”，每个人某方面的能量非常大，但知道的知识面可能很窄，但是如果把很多人拼起来，那么我们就是“宽频带、高振幅”。如何实现跨学科？只能各种组合来实现，这就是我们将来新的研究措施。就像徐直军所说的，希望各位 Fellow 和专家拿刀子把“屁股”砍掉，去全世界思想碰撞。当日本樱花盛开的时候，为什么不请法国科学家到樱花树下去和日本科学家喝喝酒？当法国薰衣草盛开的时候，为什么不请日本科学家坐在薰衣草地上去喝喝法国的红酒？经常思想碰撞，就可能产生新的“火花”。当然，产生“火花”的方式，还有与大学教授合作。

第三，以后我们不能随便使用“失败”这个名词，要使用“探索”这个名词，因为“成也英雄，败也英雄”。在任何不走错路的关闭项目中，去分析项目的成功经验或失败原因，即使告诉我们此路不通，也是一种探索。把做这个总结的人调到另外一个项目去，炮火就能打得更准。

我们要承认英雄。珠穆朗玛峰的探险家多艰难，现在有人攀登上去才发现一百多年的探险家遗体，他怎么不是人类伟大的英雄呢？阿波罗登月，13号飞船因服务舱液氧箱爆炸中止登月任务，那三名宇航员也是英雄。

所以，我们要重新看待成功与失败，失败的经验对我们是宝贵财富。失败也是一种学习，而且是宝贵的学习。“一生能有几次败”，所有一切不能重来。我们把失败项目中的奋斗者留下来，以后就不会失败。干部部门更要重新去看待这个问题，评价系统不能僵化，应该有灵活的考核方式。

2、与会人：目前公司的人才招聘流程非常长，需要很多领导签字，海外招聘一个人需要用两个月时间。您对HR的人才招聘有没有新的想法和思考？

任总：首先干部部长要来自于科研人员、项目人员、业务人员，能充分理解项目，HR必须要从业务人员中产生。三年前，我们就制定了“奖金要从下往上及时发放”的政策，但现在仍是年底“排排坐，吃果果”，分不动，因为人力资源不懂业务，不知道如何评价人。所以HR一定要懂业务。

3、与会人：Google十年前把安卓开源，六年前开始涉足无人驾驶领域，已经提前布好局了。马斯克回收火箭，现在看到他的成功，其实也是经历了几十次的失败。我们向未来看，还没有经历这样的波折，而且能力差距还很大。十几年前美国大片中的场景，现在逐渐走进了生活。走向未来的二三十年，成长能力提升的路径是什么？

任总：未来社会变化非常快，不是哪一个人的智慧能支持我们的发展，我们让大家来集思广益。现在我们会开放一个务虚平台，允许一些专家来“胡说八道”，就像心声社区一样。未来这个平台是否会开放给普通员工和大学学生，我们可能拿一个春节假期来试试，让员工在家看看，看能否产生一些奇思妙想。我们也担心，员工没有成熟就胡思乱想。突破是一定要一些底蕴的。只有踏踏实实，才能有所突破。

虽然现在我们很难预测华为在未来社会中到底是什么地位，但是我认为，只有奋斗才会有未来，我们奋斗可能会不成功，但不奋斗肯定是不成功的。因此，我们努力往前划船。第一，我们公司有“力出一孔，利出一孔”团结奋斗的商业平台，这是一种模式，全世界绝无仅有。第二，我们不是上市公司，每年攻击城墙口的炮弹投入是200-300亿美金。没有任何一家上市公司愿意这么大的投资，因为股东不会同意。我们要生命，不要钱。

社会上有很多家公司也在划船，互联网公司比我们公司加班的情况还严重，但他们实现的是个人价值，不可能挖出一条长江，在长江边有一个小水库是有可能的。我们是一条大江、大河。

4、与会人：您如何看华为未来二三十年的发展？

任总：华为未来的发展，就是我们一定能活着，而且一定能成功！因为我们在七八年前就已经把人才“金字塔”顶端炸掉了。“金字塔”是一个封闭的模型，塔尖的这个人有多宽的视野，“金字塔”就有多大。现在炸开了塔尖，组合了非常多精英，战略方向和前进方向是靠大家共同去探索出来的，而不是靠一个人来判断局势。大部队大的问题，就是方向不能错。战略目标不明确，天天很辛苦，这是过去的华为，现在我们的领导要仰望星空。当我们放开视野，大部队的方向就不容易出现差错，不出现差错，我们就不会灭亡。

你问华为未来二、三十年的发展，我也希望华为能再存在二、三十年，即使有三、五年，我也满意了。

5、与会人：如果未来有一个中国公司领导世界，了解华为的人都知道，华为有九成的希望。

任总：你说未来有一个中国公司领导世界，我相信那一定不会是华为，因为华为是全球化公司，不是一个中国公司。

为什么有这么狭隘的荣誉感呢？不要总想到做领袖的光荣，不要去背上这个沉重的口号和包袱，荣誉对于我们来说是没有用的。我们说未来要领导世界，是为了鼓舞大家信心，让大家奋斗去做得更好。其实我们都很笨，但是我们依托了一个大平台获得了成功。我们这个成功，是为了自己给老婆多赚点钱，不是为了世界荣誉，不是为了当世界领袖。

6、与会人：华为公司已经很成功了，什么因素让我们做到现在的程度，还有哪些因素让您晚上睡不着觉？

任总：成功的标志是什么？全世界 68 个战略高地，我们才进入三五个，怎么叫“成功”呢？我们在很多发达国家，还没有进入主流运营商，进入了一些非主流的运营商，但也还没有进入这个运营商的主流市场，这怎么能叫“很成功”呢？

我没有这个自豪感，你有自豪感，应该上战场，去给我们创造成功。

7、与会人：您刚才讲美国比世界大，我想听听比世界还大的世界是什么？任总：比世界还大的世界，就是你

的心胸。（2016 年 6 月 27 日） [1]截止到 2016 年 8 月 20 日，搭载麒麟 Kirin 芯片的华为、荣耀两个品牌的手机发货量累计超过 1 亿部。

在专业服务业务策略汇报上的讲话

2016 年 4 月 28 日

【导读】任正非认为，所谓专家，不强调会修理产品，而是能发现问题的故障在哪里，对专家要求要有广博的知识，但更强调判断能力，而不是操作能力。“简单产品要做到标准化设计，复杂产品要做到模块化设计”，是服务效率提升的基础。

一、服务专家要有广博知识，能够快速发现故障，解决问题，可以用专业专家。因此，要循环上战场充电。服务也要有 Fellow。

第一，服务专家要有广博的知识，越老越好。不要总是像研发一样强调年轻化、接受新事物。为什么？这跟摸脉一样，老专家懂得旧网络。旧网络不一定要淘汰，新网络和旧网络同时运行，故障不一定都在新网络上，有可能是旧网络带来的。没有老中医摸摸脉，新医生就得在 CT 上找半天。

所以服务专家和研发专家所走的路线不一样，我不强调你们特别聪明，但强调要特别智慧。不强调你们会修理产品。就像你们的 22 级专家，说修不好某个东西，我觉得你才是真正的专家，为什么？因为你只要告诉我故障在哪儿就没你的事了，一定有会修理这个故障的人，现在根本的原因就是不知道故障在哪儿，所以专家的价值就是找到故障在哪儿，定位之后，缩小范围以后，那我们分产品的专家就可以很快解决。而且 GTS 的专家队伍里，还要把研发的骨干圈进来。一旦你们捕捉到这个范围后，现象反映出来，听听他们的意见，看看问题是在哪个设备上。

第二，机关专家要循环上战场。每个项目今天的情况和昨天是不一样的，一个专家坐在机关，呆上一年可能就不再是专家了。因此他去上战场，打一场战回来，他的实力就是真实力。为什么李建成被李世民杀了呢？李建成是太子，坐在皇宫里面，不能乱走，因为万一皇帝出事，他需要马上继位，结果呆在皇宫里多年但又继不了位。而李世民天天在外面打仗，能力比李建成强，所以后来李世民就不愿意让李建成继位了。

专家下到基层，特别是对小国服务质量的诊断，小国本来就只有几十个站点，为什么不能成为世界 优的网。下去后也要讲课、培训员工，去和其它人喝杯咖啡，可能你几句话就能给别人极大启迪。这样不仅你自己充了电，同时也给别人开了天光，对整个公司循环进步也很有价值。专家进项目要当项目一把手，这样你才知道时代变化的脉搏。

第三，服务也要有 Fellow，网规网优专家也可能成为 Fellow。中国有两个军事家非常厉害，一位是林彪，一位是粟裕，他们共同的嗜好是看地图。粟裕家里挂满世界地图，只要任何一个地方发起战争，他就把那些新闻和信息拿来，自己比划比划战场。服务专家长期一心一意的趴在网络上，可能真的会产生 Fellow。

二、服务可以有自己的研究机构，研究走向未来的服务模式和策略。交付只能组装产品，不能生成产品。

第一，支持服务搞一个服务研究所，研究走向未来的服务模式和策略，不能说设备来了是啥样就啥样。我们要适应这个社会完整的变化，要研究面向未来的很多问题，要面对未来的不确定做不同的假设，比如：可以假设我们的系统集成方案能满足客户需求，但也还要有人做这样和那样的假设。这样万一出现新的可能，我们不至于全面陷入被动。

第二，可以在日本建立一个交付能力研究所，不跟现在日本两个研究所地点重合。日本人在做细心的工作上很厉害，服务可以找一大堆日本人来帮助你们上战场。通过日本交付能力研究所，我们要在工程交付和质量上找些秘诀。GTS 也要利用全球各地资源的优势。

简单产品要做到标准化设计，复杂产品要做到模块化设计，可灵活组装来面对客户界面差异化场景需求，但末端不确定性的只能组合不能自创建。交付只能组装产品，不能生成产品。你们前线总是讲客户化定制，要根据这个原则严格控制。这就是说，公司有这么多产品，面对客户的需求交付可以组装出一个作为新的产品，但是不能生产产品。

三、服务要贡献更多利润，在利润贡献的基础上实现规模增长，人员编制应随销售收入增加呈衰退曲线增长。

服务人员的人均净利润要追求高于公司的平均水平，每个部门都要创造净利润才有存在的价值。在实现利润贡献的基础上，才允许追求服务的规模增长，你们要好好考虑，服务未来可能达到多少？813 规划时要回答。

打破人员编制随销售收入比例增长的线性关系，可以适当的按衰退曲线比例增长，我支持。比如，服务销售收入 108 亿美金时，交付与服务人员编制是 3.1 万人；当服务销售收入到 200 亿美金时，服务人员编制是多少；当服务销售收入达到 200 亿美金时，如果服务人员也是按 108 亿美金到 200 亿美金的比例线性增长，那就没有意义了，我们应该是按增长衰减的曲线考核。

规模增长，怎么让人员编制减少呢？第一，职级。后方专家职级高一些，还是前方员工职级高一些，你们各自调整，公司已经将很多权限授权给你们了。第二，服务要以项目为中心的运作管理。你们可能有几种项目管理，可能会有不同场景，把确定性和不确定工作分开，90%都可以按固化平台作业，这样人工费就降下来了。如果说要突破固化，先让后方专家帮你们分析是否需要。

四、华为上不碰内容、下不碰数据[1]，建立网络管道操作系统目的是支持网络更加简单化。

未来网络实际就像“高速公路”。“高速公路”是没有风险的项目，运营商只要有流量的地方建“高速公路”基础设施，就没有风险，为什么呢？车过就收到钱。

华为的奋斗目标，就是要使网络更加简单化。只有更加简单，才能应对更加复杂。我所说的管道操作系统，下面是操作管道，中间平台是网络集成，对上还要能力开放，把所有内容接进来，实现管道的三点衔接，即任何两个点经过一个转接点就能接通，这不就是软件定义网络吗？我们就要做这么一个平台，把网络简化，那这个平台就有价值，我们就能活下来。

我们要把网络能力开放，这个世界是丰富多彩的，未来会有几千万家公司在平台上跑。华为上不碰内容，下不碰数据。内容是一个开放系统，我们没有能力做；数据涉及国家安全问题，我们更不能碰。但是只要做好了网络管道操作系统，天上的“咖啡”就有可能流到我的“咖啡杯”里，怎么不可能呢？系统集成的目的也是使得网络更加简单，对我们来说，在系统集成过程中，其实是构建更多的开放能力，我们要适应这个社会的变化。

专家要上前线，综合诊断各国网络的运行水平，感受客户体验。（2016年6月27日）

[1] 华为战略 CEO 徐文伟：上不碰应用的意思是什么呢？因为应用是千差万别的，你不可能选 挣钱的自己做，不挣钱的让别人做，这样的话，原来的合作伙伴全部会被挤死掉，会没有合作伙伴愿意和你合作，因为不敢。所以上不碰应用，就是开放给合作伙伴。我们下不碰数据，我们认为数据是客户的核心资产，华为帮客户处理数据，包括人工智能，大数据分析，但是不拥有数据，数据的所有权是客户的，华为不拥有，不转卖，不去变现用户的数据。这就是下不碰数据，和互联网的模式不同。

与日本代表处、日本研究所员工座谈纪要

2016年4月5日

【导读】除了图像实验室，华为于2017年在日本又设立工艺研究实验室，日本先进的制造能力、品质管理体系、精益求精的工匠精神是设立工艺研究实验室的重要原因。

任总：这次来看望大家，感谢大家这些年的努力，不系统性地讲什么，因为我们有大量的文件，如果大家对文件有什么不理解的，我来回答，不限制任何问题，也不怕大家问题尖锐。

京兆伦：听说 近要在日本建立一个图像实验室，这个实验室需要什么样的人才？是多大规模的实验室？主要是为公司哪些业务做贡献？

任总：我认为未来人类社会的信息流量 90%~95%应该是图像，那我们怎样才能给图像提供一个支撑平台呢？我们首先要对图像有所了解，未来图像的算法是什么？图像有什么基因？我认为日本在图像上是领先世界的，在明天的图像体系建设上来看，我们沿着现有的基因，能否解决未来算法问题？当然我讲的不光是 4K 电视，不光是 VR 的问题，我们还有更多的问题等待解决，我们认为日本是有这方面基因的，和全世界所有研究所联合起来，我们是有可能在图像技术上领先世界，当然我们不是要去做电视机等图像产品，而我们做的平台是要能支撑传送未来的图像（徐直军：我们上午讨论过这个问题，即将成立的日本图像研究所就是要支撑智能手机

在照相、摄像上在产业界做到 佳，包括照相、图像处理、图像存储、图像显示全流程，图像研究所都要做贡献)。徐直军讲的只是我们的 低纲领，我们的 高纲领是要解决视频类算法问题。

儿玉博充：日本研究所与日本本地供应商建立良好关系的同时，也会向中国总部介绍一些新技术、新材料、零部件，在现在全球经济形势下，为了提高日本研究所的价值，希望任总给我们一些建议。

任总：我们和日本公司一起合作研究了很多技术、材料、部件，我们不是要生产这些东西，我们希望还是继续由日本公司生产，集成来卖给我们，这样我们和日本社会就没有冲突与矛盾，而是共同发展。我们主要是在主航道上获得胜利，我们也希望和合作伙伴分享这个胜利。因此我们还会继续扩大在日本研究所的研究范围，以使我们公司在主航道上处于世界领先的地位。刚才徐直军讲了在终端图像领域起步，因为我们不能起步太高，让我们在很长时间内都做不成，所以我们有一个 低的起步标准，现在你们已做的不错了，正在起步往前走，我们希望继续往前延深，当然不只是日本研究所，而包括俄罗斯研究所、法国研究所，全世界的研究所一起努力。

细井：我是负责网络安全的细井，加入公司已经四年了，之前我拜读了您 2001 年发表的《北国之春》，当时您对日本的印象非常好，现在离文章的发表已有十多年了，您对日本的变化有什么感觉？是觉得变好了还是变坏了呢？

任总：你这个考试把我考倒了，应该承认整个世界都已变好了，我们的生活质量也比以前更好了，整个社会都在同步进步。日本非常重视质量，这是未来胜利 根本的基础。日本经过这 100 年的脱胎换骨，成了世界高质量代名词，我相信中国通过多年努力，经历多次阵痛后也会成为新的代名词。中国老百姓把全世界的奶粉都抢光了，为什么，他们不让他们的孩子吃假货。所以，中国社会正在发生一个巨大的转型，从一个假货横行的泡沫社会回归理性。所以我认为中国社会和日本社会都在共同进步。日本 20 年来遭遇到巨大经济危机，但是泡沫破了后日本都是真货，包括丰田、松下.....呀，这些真货支撑着日本挺过了困难时期。我希望中国泡沫破灭之后剩下的都是好产品，如果剩下的豆腐都是酸的话，那我们会遇到非常严重的问题。

张鹏：我是整合营销传播的张鹏，今天上午我们去见了一个 ICT 的教授，他是这个行业的业界领袖，他说日本现在 ICT 行业集体在衰弱，但华为在大踏步进步，他希望华为承担更多的责任，用华为公司全球化的经验带给日本

ICT 行业和 ICT 公司，我的问题是，在日本这个政冷经冷的大背景下，我们以往市场营销工作都聚焦在点对点地对客户营销，而不是聚焦在整个行业上的传播，不知道任总有什么看法？

任总：首先我们是一个商业公司，我们不应该过问政治，因为政治是政治家的政治，不是我们的政治，因为我们不懂政治。我们认为还是要踏踏实实地为客户做好服务，这样我们就会赢得我们的成功。其实华为的成功很简单，没有什么复杂的道理，我们就是正正经经的为客户服务，我们眼睛就是看到客户口袋里面的钱。你能不能给我点钱？你能不能再给我点钱？你能不能多给我点钱？你看都不给我钱，就说明你们日本代表处对客户不够好。所以我们真心为客户服务，客户就把口袋里面的钱掏出来给我们。我们没有什么复杂的价值观，特别是小公司，不要这么多方法论，认认真真的把豆腐磨好就有人买。我昨天中午还排了很长的队去吃面条，人家反复给我介绍这面条来自中国，怎么中国人面条没有做好，让日本人把面条做的那么好呢？这个就需要反思了。所以任何一件事，不要把方法论说的那么复杂，消耗了我们的精力，其实我们就是一句话，你真真心心地对客户，终有一天客户会把口袋里的钱掏到你的口袋里，客户还心甘情愿。小室伊作：我是来自测试中心的小室伊作，主要负责测试设计与质量改善。以前我是在东芝和大和总研负责质量改善，前年加入公司的，去年一年我是在机关研究如何把好的质量方法引入固网 IPD 开发过程中，提升产品质量，因为我们领导说，如果把日本、德国这些先进的方法融合到华为的技术里面，华为就会成为一个强大的公司。但这一年的工作中，我遇到了很多文化和组织上的障碍，我想问下任总，关于如何克服文化上的障碍，任总有什么样的建议？

任总：我认为没有什么文化上的障碍，我们是一个技术性的商业公司，为什么要有文化上的障碍呢？如果说文化上的障碍，就是中国人要改变马马虎虎的习惯。如果中国人不马马虎虎，何必要在日本、德国、中国建立大质量体系呢？随着我们产品容量越来越大，速度越来越快，其实我们的风险是越来越大，而不是越来越小，任何一个小问题都可以爆炸成一个大问题。为了使这些产品质量更具有可靠性，我们就利用德国人、日本人高度认真的精神，和中国的设计人员来共同提高产品质量。我至少相信德国人和日本人不会说假话，但我们中国人说假话的很多。所以我们在改变自己，使我们具有真实性、开放性、可批评性。那来拿着鞭子来批评我们呢？我们希望是日本人和德国人，这样我们研发系统就得到了很好地验证，我们的产品质量就飞跃地提升了。大家知道我们现在的经营状况非常好，非常好是来自我们产品的维护成本大幅度地降低了。我们其中有个产品，客户拒绝和我们签维护合同，因为这个产品也跟日本的家用电器一样不坏了。如果我们所有商品都做到不再维护了，我们不知道还有多大的利润空间。我们要做到终端产品不维护了。如果我们终端产品卖出去再也不用管了，那我们遍地都有卖火柴的小姑娘、小伙子，我们就拥抱世界了。关键是我们手机卖出去还是有问题，好赖我们的伙伴苹果也有问题，要不然我们就活不下去了。所以我们争取我们的产品将来要比苹果还好，那我们还要加强。所以我觉得我们的测试是功不可没的，测试不能按照标准程序测试，研发人员可能按照标准程序去测试，但实际现实中可能不是这样使用的。因此在测试中你要捣乱，你要变出花样来折腾这个东西，看它还有没有问题。发现问题就要发个大奖状，奖状发多了就说明你的产品不需要维修了。（徐直军：有文化冲突是正常的，就是有你们看到这些文化冲突，才有日本、德国的 TDC 存在的价值，如果没有这些冲突，就不能促成我们来日本、德国建立 TDC。但是在冲突的过程中，我希望你们去同化和你们不同的部分，而不是反过来被他们同化）。如果是你们被他们同化了，那我们在日本就白投资了。

小室伊作：我再补充一个实际的例子，在日本通常的做法是在设计的早期阶段就开始考虑质量问题，进行质量管控，这样我们就可以控制成本。但华为的做法先是把东西做出来，再考虑降成本的事情，希望今后可以在设计早期阶段就考虑质量控制问题。

任总：刚才徐直军讲了，是你们去同化我们，不是我们去同化你们。

苏英俊：任总刚才从文化层面给我们对质量做了解读，任总去年 5 月份也提到要在公司建立大质量体系，在中国、德国、日本建立大质量体系的能力中心，我想问下日本的能力中心具体怎么落地？

任总：近一个姑娘跟我讲她想给爸妈换一个新的洗衣机，他们那原来的洗衣机就是日本的，用了十几年老不坏，但还想换个新的，怎么办呢？父母又不舍得丢，就后来把日本那个洗衣机专门用来洗被子呀什么的，又换了个新洗衣机。她“恨”日本的质量怎么老用不坏呢。我十多年前，也买了个日本松下的洗衣机，松下爱妻牌，80 年代买的，我都换过两三次房子了，这东西还不坏，如果华为的产品也是这样的话，我们就不得了了。所以大质量体系的建设实际上已经开始了，从思想上、哲学上各方面都开始了。你们刚才问的问题就是大质量体系的一部分，我们手机起步晚，跑到了第三，不就是你们研究所的大质量体系吗？难道大质量体系还是我们一个看得见摸得着的东西吗？不就是你们在搞的什么摄像头呀，光圈呀，你们所有的东西不都是大质量体系吗？将来你们的屏幕用纳米材料涂过一次，永远都没有手印，你看多光彩呀，你说姑娘们为什么要擦一擦看一看，她以为这上面的指印是她脸上的疤呀，没有这个疤，姑娘们买的不就多了吗？这就是大质量体系。你们天天做的就是大质量体系。

境川亮：我是日研终端的境川亮，我是两个月前加入华为的，负责高端手机定制屏幕工作，是为了提供比友商更有竞争力的屏幕，关于日本技术，作为日本人我也非常自豪，华为把这些技术用于产品，我觉得非常有必要对本地供应商进行投资，这是我的一个提案，不知道您有什么考虑？任总：我们原则上不对外进行投资，投资就意味着终身要购买她的东西，因为她是我的儿媳妇。我们现在就是见异思迁，今天这个好就买这个，明天那个好就买那个。当然我们也建立战略伙伴关系，希望你别落后了。只要你不落后，我就买你的，但你落后了，我就买别人的。我们主要关心所有的产品是世界上好，而不是是我儿媳妇生产的，我来组装。

Lv Yan: 刚才您讲话中提到日本市场的两个特点, 一是新产品、新技术都是在日本先导入的, 像 4G/5G 等, 还有就是日本人注重质量, 我们在交付与前期拓展中, 为了应对这些特点, 防止新产品不稳定, 我们投入了大量人力来改善客户满意度, 但公司每年对我们又有效益提升的要求, 所以我想问一下, 能否在人力或效益提升上给我们松松绑?

任总: 我们会把你们的奖金、TUP 反算到日本代表处来, 我们将来会把非洲的战争费用、艰苦补贴费用, 飞到拉丁美洲的机票费用平摊到世界各部, 非洲要买好的吉普车以躲避战争及被绑架的危险, 日本代表处也要出钱, 这样算下来, 你们必须多赚钱, 发达地区不赚钱, 难道还让穷非洲补贴你吗? 赚不到钱, 说明你没有本事。如果你们是亏损的, 我为什么要支持你们发展呢。所以你们要改变这个现实, 你们才有可能发展, 你们的发展是需要靠自己赚来机会, 靠黑非洲的钱来投日本战略, 你这个理解是错误的。你创造了很大价值, 我也让你当将军。我们枪林弹雨的非洲弟兄都英勇善战, 为什么? 他们升将军太快了, 他们奖金太多了, 他们的食堂太漂亮了, 他们吃的全是原生态的食品, 所以非洲的弟兄充满了干劲, 争抢了市场。但不能把他们抢来的粮食运到日本来呀, 日本战略投入需要你们努力, 你看日本的贡献利润率还是比较低的。

顾虚谷: 日本研发有开展很多合作, 都是用日元与合作方计费的, 之前日元一直是贬值的, 以后日元如果升值了, 我们的开发成本就变高了, 您是怎么看这个问题的呢?

任总: 当时我与日本确定以日元为单位进行采购, 是日元一直在升值, 日本供应商是很高兴的。随着日元的贬值, 起起浮浮, 我们不会改变用日元支付的政策。必须遵守一种契约精神。我们当然也希望日元升值, 但日元会不会升值, 我想会升值的。因为日本的商品是好商品, 你看中国人疯抢日本的商品, 我这次回去托运可能还得给人家多交运费。我们到日本来都在抢购, 日本经济会不会增长? 回升了, 我们还是坚持日元。这就是契约精神。没有契约精神就没有经济发展。

孔方贵: 任总刚才说了日本是高端、高价值的市场, 但由于其岛国性质, 其在 ICT 产业链中具有孤岛特征, 所以在很多规范、式样、协议, 甚至手机硬件、软件的规格定义都是跟全球化不同的。过去十年, 日本在产品路标、开发投入上得到了公司的支持, 取得了一些发展。全球大战略前提下, 面对日本本土市场这种特殊性上, 公司打算如何发展日本市场?

任总: 首先, 我想问苹果是不是全球化的公司? 日本流行的终端主要是哪个厂家的? 苹果能做到, 你为什么做不到呢? 前面有老大哥, 为什么我们不能跟着老大哥前进呢? (徐直军: 我们终端在日本的策略也就是和苹果差不多, 所以说苹果在日本有些个性化, 也不完全是) 当你卖不动的时候, 你就少投点人, 不要投那么多人。世界上哪个国家卖得动, 你们就到哪个国家去, 为什么要占有全世界呢? 世界有几个国家卖得动就不错了 (徐直军: 我们不会再走过去那种路, 比如单独为日本市场设计 1 款或几款产品, 但是我们会用全球的产品来覆盖日本, 就像苹果)。首先说日本的手机厂家为什么会跨掉, 如果是卖功能手机, 几十年不变, 可能是世界第一。日本就是因为不能快速地适应客户需求, 而失去了市场。第二个, 就是客户的需求碎片化了, 让日本的手机厂家不适应而跨掉。我们首先有个大的公共平台, 在公共平台上我们理解日本的一些个性化需求。明年再往前走一步, 日本的个性化需求又把公共平台覆盖了, 那么个性需求又少一点, 那么又可以增加一些个性化需求, 我们是在大平台上适当满足一些个性化需求, 而不是为一个国家定制几款手机, 将来就没有办法升级了 (徐直军: 反思日本本地厂商做的手机不能面向全球, 后导致规模化起不来)。

蔡靖楠: 刚才您提到日本有很多优秀资源, 那么对于日本研究所来说, 基于这些优秀的资源, 做一些前瞻性的研究是很有优势的。但我们的研究经费, 包括项目都是从总部来的, 日本研究所无决策权。我们能不能提供这种平台或资源, 让日研所在前瞻性的、创新性的项目上有一定的自主权? 任总: (徐直军: 你这个问题我清楚, 也就是研究所是没有独立的预算去做研究和创新项目, 所有研究所都有提到这个问题。但是我们现在经费又是由产品线或者研究项目向下覆盖的, 这件事是一直比较矛盾。站在研究所的角度, 研究所有一定的预算去做创新和研究新项目, 说得通。但是在产品线的角度, 又怕重复, 现在还没有拿到好的解决方案)。我觉得 2012 实

验室将来肯定每年有一笔预算，占一个百分比，这个预算就不管，允许大家花些钱做些前瞻性的投入，这个预算模式的改变，徐直军回去好好研究研究（徐直军：现在美研所在试点，日研所还没有过来）。

蔡靖楠：在有优秀资源地方，外研所做创新性研究项目的比例是否可以高一些，任总有没有什么建议？

任总：你给我们提了一个很大的课题，就是我们组织结构的改革。我们愿意在我们的顶部设立一个思想研究所，我们的高级专家、高级干部可以在这个思想研究所里面头脑风暴，来理解世界未来可能的方向是什么，我们 2012 实验室来做些验证。我们过去很重视工卡，没有工卡呢，我们就认为不是我们的人。我们的视野与我们的工卡有那么大关系吗？在我们这个咖啡杯里面有很多没有工卡的科学家，我们也要支持，这样我们才有这么大的胸怀，才能去拥抱世界。要胸怀世界就要敢于气吞山河，富士山、喜马拉雅山都吃到你的肚子里面去了，你看下你的心胸有多大。我们要敞开心胸，拥抱这个世界。思想研究所需要确定一个边界，在一个边界范围内的项目，我们允许创新，既允许外部科学家创新，也允许内部创新，这样即使出现黑天鹅，也是从我们的咖啡杯里面飞出来的，我们有条件把这个黑天鹅变成白天鹅，所以你讲的是我们组织结构未来可能要发生的改革，这个改革正在酝酿之中。

张丽萍：前段时间看到一个数据，说苹果今年的销售收入是 2000 多亿美金，研发投入是 90 多亿美金，华为去年的销售收入是 600 多亿美金，研发投入是 90 多亿美金，从绝对数量上和投资比例来看，都比它要高，这个问题有几个解释，一方面可以说华为看的比较长远，苹果会短视一点，但另一种解释是华为研发投资收益比更低，不知道您怎么来看这个问题？

任总：在你看来，哪个公司更有希望一点呢？（张丽萍：我觉得华为更有希望一点）对呀，你都觉得华为与苹果距离在不断短缩小，那就说明我们的努力有效果呀。苹果有 40 多年的历史，大家不要只看到苹果手机，世界第一台 PC 机是苹果发明的。IBM 在苹果发明以后用 5000 多人抄了苹果的后路才做了 PC 机。IBM 做了 PC 机之后发现 PC 机不赚钱，就发明了兼容机（X86），从而开创了一个电脑的时代。所以电脑时代要感谢苹果率先发明了电脑，包括鼠标。第二个时代是苹果发明了动漫，图像处理技术。第三个时代就是 iTouch，那个时候我就想这个东西加个手机功能不就很厉害了吗？果不然，过不了两年，他们就发出了第一代苹果手机。苹果改变了世界，我们要感谢苹果。苹果发明了移动互联网之后，就把这个管道撑粗了。撑粗了，发财？我们发财了。我们就可以多卖网络设备。如果没有这个时代，我们就会滑下来了，华为就可能不在了，领导人都没有了，这个产业还会有吗？我们从后面追上来，终端才追这么一两年，明确说是去年下半年才发展的，上半年我们的组织结构还是烟囱式的结构。我去看了路由器的开发体系之后，我给余承东打电话，让他去查钩那看看模块化的开发模式，刚好余承东从北京下飞机，他也就去看了，看完之后下半年才改组织结构，改成了平台式、模块化的结构，才使华为的手机走起来了，能够卖两百亿美金就够疯的了，实际上他的话呢，你不要听，他真正给我讲的比你们想象中的还大。因为他敢跟我讲真话，不敢给别人讲真话，给别人讲真话，别人要卡他预算呀，要钱，要指标，我说我啥也不要，我们正在前进的路上，我们为什么要这么简单地去看财务比？

神尾百惠：我是日代人事部的神尾，主要负责培训工作，我们在培训上有给新员工介绍任总写给新员工的一封信，但是这封信主要是针对在中国入职的专家来写的，关于日本本地入职的员工，希望您能给我们一些建议。

任总：你说的非常正确，我回去要改进这封信，适应全球化的标准。因为这封信是很早以前写的，没有改过，当时还是基于我们是一家中国公司来写的，你这个建议很好。

关于改善艰苦国家的作战环境

——任正非在 EMT 办公会议上的讲话 2016 年 3 月 7 日

【导读】我们要向美军学习，一线的战斗开着悍马到处跑，但后方的国防大学就只有校长有专车。我们也要这样子，一线的员工牛哄哄地开着好车，一会儿见总统，一会儿见部长，我们就是要给在艰苦国家奋斗的员工提供让他自豪的条件，这样大家才愿意去一线奋斗呀。

这次考核基线改变后，在艰苦国家多出来的费用，用于改善当地的作战环境，如果不用公司就收回来了。这样代表处可以买好一点的车辆，虽然我们同意用 Uber 租车，但代表处还是要有几辆自己的好车；危险国家的办公和住宿场所，外面的围墙不变，在里面可以贴一层钢筋混凝土；宿舍房间靠近睡觉的墙壁可以加一些钢板，而且建议员工不要睡在窗户边；出于安全原因代表处在人力资源上稍微富余一点也是可以的.....各方面合理调整一下，我们还是要建立自我保护意识。

这些费用还可用于当地公共关系，比如你到这个站点去，买几只羊给村民；买些文具送给当地的小学；出去的时候带一个本地人，给外包司机一点小费，也可以列入报销，并且在当地就审结了不用再回公司报销；真正危险的时候，请两个保镖也是可以的.....这样去和当地的人搞好关系，一旦出现危险的时候，他们可以帮助保护我们的安全，我们员工心里就踏实了。

这方面我们也要向美军学习，一线的战斗开着悍马到处跑，但后方的国防大学就只有校长有专车。我们也要这样子，一线的员工牛哄哄地开着好车，一会儿见总统，一会儿见部长，我们就是要给在艰苦国家奋斗的员工提供让他自豪的条件，这样大家才愿意去一线奋斗呀。不愿意继续在艰苦一线奋斗的人可以回来，与用人单位进行双向选择，有用的就用，通过重装旅进行训战上岗；不能适应岗位的，可以到资源池重新回炉和洗礼、深造。非洲的将军撤回来，为什么不可以到机关作职员呢？可以的。

几百年前英国的传教士去非洲是坐又小又破的木船去的，100 个人到了非洲海岸只剩下 1 个人；从非洲海岸往内陆走，100 个人只剩一个人；从那个地方能回到英国探亲，100 个人回去的也只有 1 个人.....我们也要有宗教般的虔诚挺进，但我们要提供足够的弹药和装备让员工有自豪感。如果艰苦地区只有艰苦，北京上海只有挥霍，还有愿意去艰苦地区呢？我们要从预算里面拿出些钱来，厕所打扫干净了、绿化搞好了、安全搞好了.....给劳动者发点奖金，员工给服务人员一点小费，虽然我们服务外包了，但外包公司也不一定能把钱给到劳动者的。

各级干部还是要在自己的部门把小费制度推起来，我们已经是国际接轨的公司了，不给小费就是不国际接轨。给劳动者一点补偿也是感恩嘛，心对心，你给了黑人保姆一点点钱，人家把你的衬衣烫得平平整整的，你出去就像绅士一样，有什么不好呢？南非地区部这方面就做得很好，所以各方关系很融洽。小费制度同样也适用国内的部门。

行政服务管理不能只看规模大小，还要看国家的艰苦程度，要明确这个导向，因为把艰苦地区的生活搞好是很不容易的。在行政服务减少人员编制的过程中，不减你们（行政管理）的薪酬包，你们在自己的职权范围内要敢于提高艰苦国家行政服务管理人员的级别和薪酬待遇。而且要爱护保留一些优秀的行政人员，疏导各级、各类岗位去。我们只要上甘岭，打下上甘岭你就是将军，我们在干部考核机制上还是强调责任结果导向。（2016 年 4 月 27 日）

在巴展总结会议上的讲话

2016 年 3 月 31 日

【导读】华为在巴展，从 初只拥有在帐篷里二三十平方米展位，到 2016 年在主展馆里拥有六千平方米展台，晚上在巴塞罗那国家宫举办“华为之夜”大型的联谊会。从小帐篷到国家宫，一步一步见证华为的成长。

巴展对于我们来说是一个推介型的展览会，我们听了别人的声音后吸收了什么能量，要进行总结，每年都总结几条。我们的讲解员要有鲜明的服装，这样客户来了可以快速找到讲解员。非高峰时期讲解员不要进去那么多，换上普通的服装，找个地方休息一下，这样客户来了才能以饱满的精神进行讲解。

我们的讲解员、服务员现在是连续作战，早上天不亮就起来，一直到很晚，这样拼体力，四天拼不下来的。讲解员、服务员每天要有两个小时的休息时间，不管是间断的还是连续的，要中断一下，有个休息的地方。

现在接待客户的咖啡厅，客户来了，咖啡厅坐满了人，分不清是客户是员工。我们的员工一定要佩戴工卡，服务员看到是我们自己员工，优先把位置让给客户。

中心展场的会议室永远都不够，我们要尽可能用外场的会议室。在外场会议室与客户沟通做好了，到我们中心展场就是赶个庙会，或者是参观完了以后，拉到外场去沟通，条件也好很多。（徐直军：也要看客户的日程表，很多客户也是很忙的，日程表排得满满的，一小时就是一小时。）

我还是强调，将来客户有意愿来，让客户自己出机票钱和酒店钱，现在客户是有这个条件的。我们还是沿用过去的方法，包打天下，结果就是接待 12000 人，平均到四天、200 个讲解员，每个讲解员每天要给那么多人讲解，效果好吗？我自己接待国内一位客户高层参观我们展台的时候，人太多，客户根本听不清楚讲解员讲的什么，我也没听清楚，可客户后面还带领了二十几人的团队，他们更是连听都听不见。闹哄哄地就完了，我们的炮弹并没有打中目标。我们不是拓展接待客户的数量，而是要减少接待客户数量，提高与客户交流的质量。宁肯我们的展台不是黑压压的站满人，而是少量的人，但炮弹真正打中才是有意义的。

战略 Marketing 部要改革，不要大小事都包揽，你们主要是管好客户的问计、展览的方向，别的不要管。邀请客户来，我们要达到什么目的，要事先进行策划。客户来了，首先把问计这个事情搞清楚后，客户赶庙会的就去赶庙会了。（2016 年 6 月 20 日）

二十八年只对准一个城墙口冲锋

——任正非接受新华社专访 2016 年 3 月 5 日

【导读】任正非于 2016 年 5 月 11 日在深圳总部接受新华社专访。这次的采访内容，涉及十个方面的内容，这些内容并没有多少新意，因为在任正非过去的文章中已经多次提及，概括来说，就是：业务聚焦、技术领先、艰苦奋斗、自我批判、利益均沾，这是华为走向成功的五大法宝。

1、成功密码：坚持只做一件事记者：当下全球经济不景气，华为却逆风飞扬。华为成功的基因和秘诀是什么？

任正非：第一，华为的发展得益于国家政治大环境和深圳经济小环境的改变，如果没有改革开放，就没有我们的发展。深圳 1987 年 18 号文件明晰了民营企业产权。没有这个文件，我们不会创建华为。后来，华为发展到一定规模时，我们感到税负太重，很多同事说把钱分了算了。这时深圳出了“22 条”，提出投资先不征税，等到收益后再征税，实行了好几年。这个时候我们就规模化了。

第二，华为坚定不移 28 年只对准通信领域这个“城墙口”冲锋。我们成长起来后，坚持只做一件事，在一个方面做大。华为只有几十人的时候就对着一个“城墙口”进攻，几百人、几万人的时候也是对着这个“城墙口”进攻，现在十几万人还是对着这个“城墙口”冲锋。密集炮火，饱和攻击。每年 1000 多亿元的“弹药量”炮轰这个“城墙口”，研发近 600 亿元，市场服务 500 亿元到 600 亿元，终在大数据传送上我们领先了世界。引领世界后，我们倡导建立世界大秩序，建立一个开放、共赢的架构，有利于世界成千上万家企业一同建设信息社会。

第三，华为坚定不移持续变革，全面学习西方公司管理。我们花了 28 年时间向西方学习，至今还没有打通全流程，虽然我们和其他一些公司比管理已经很好了，但和爱立信这样的国际公司相比，多了 2 万管理人员，每年多花 40 亿美元管理费用。所以我们还在不断优化组织和流程，提升内部效率。记者：华为每年花上亿美元请 IBM 顾问团队来帮助管理企业。为什么要花这么大的价钱改进管理？

任正非：你们知道吗？丰田的董事退休后带着一个高级团队在我们公司工作了 10 年，德国的工程研究院团队在我们公司也待了十几年，才使我们的生产过程走向了科学化、正常化。从生产几万块钱的产品开始，到现在几百亿美元、上千亿美元的生产，华为才越搞越好。我们每年花好多亿美元的顾问费。

我们走出国门、走向全世界的时候，什么都不会，不知道什么叫交付，全是请世界各国的工程顾问公司帮助我们。第一步就是认真学习，使公司逐步走向管理规范化。现在我们正在自己往前一步，就想再做得更简单一些、更好一些。

记者：华为有没有弱点？

任正非：有。华为公司 3 年前应该快垮了。为什么？因为大家有钱了，怕苦了。我们往海外派人都派不出去。大家都想在北京买房、陪小孩，都想在好地方呆。我们就琢磨：为什么不提升一线作战的人的待遇呢？我们确定非洲“将军”的标准与上海、北京的标准不一样，年轻人在非洲很快就当上“将军”。你在非洲干，就朝着这个非洲“将军”的标准，达到了就是“将军”，就可以拿“将军”的钱。现在我们的非洲员工根本不想回来。

记者：创新能把华为领向一个怎样的未来？

任正非：比如 4K 高清电视，现在北京、深圳都还做不到，但四川全省连边远农村用的都是 4K 高清电视，就是我们和四川电信合作做的。4K 电视会把带宽、信息管道撑得很大。手机很快也是 2K 了，也会把信息管道撑大。这么大的管道一定要有人来做！4K 现在还没有到来，VR（虚拟现实）就要到来了，还能互动，流量会远远大于

4K。这是阻挡不住的社会发展趋势，也是巨大的战略机会。香港、澳门马上也会实现。四川的实践证明，普通的农村也可以享受很高的带宽。

2、 坚守上甘岭：中心是有理想记者：华为成长过程中，正逢中国房地产爆发，您是否动摇过？任正

非：没有。没炒过股票，没做过房地产这些东西。

记者：没有诱惑么？

任正非：没有。那时，公司楼下有个交易所，买股票的人里三层外三层包围着。我们楼上则平静得像水一样，都在干活。我们就是专注做一件事情，攻击“城墙口”。

记者：是怎样形成这样一种文化的？

任正非：傻，要总结的话就是傻，不把钱看成中心。中心是理想，理想就是要坚守“上甘岭”。钱不是重要的。

记者：华为为什么不上市？

任正非：因为我们把利益看得不重，就是为理想和目标而奋斗。守住“上甘岭”是很难的，还有好多牺牲。如果上市，“股东们”看着股市那儿可赚几十亿元、几百亿元，逼我们横向发展，我们就攻不进“无人区”了[1]。

3、 创新者窘境：即使有“黑天鹅”，也是在我们的咖啡杯中飞

记者：历史上很多大公司几乎在一夜之间倒闭了，就像在《创新者的窘境》里写的一样。您有没有这种忧患意识？

任正非：至少在大数据传送这个领域不会出现这种状况。即使有“黑天鹅”，也是在我们的咖啡杯中飞。我们可以及时把“黑天鹅”转化成“白天鹅”。我们内部的思想氛围是很开放自由的，“黑天鹅”只会出现在我们的咖啡杯中，而不是在外面。我们这里已经汇集了世界主要的技术潮流。

记者：您对华为的未来比较乐观，但是您自己也在强调“下一个倒下的是不是华为”，为什么？

任正非：两个问题。第一，我们公司也会懈怠，我们增长的速度非常快，但是增长完了以后会不会变懒呢？我们要看到自己不足的地方。第二，我们国家一定要加强知识产权保护。物权都有物权法保护了，至少知识产权要等同于物权。国家要保护知识产权，才能有发明。

记者：前段时间您和爱立信签订了一个专利交叉许可协议？

任正非：是的，签订后我们公司高层欢呼雀跃，因为我们买了一张世界门票。我们一个普通员工写了个帖子，说“我们与世界握手，我们把世界握到了手中”。

如果我们保护原创发明，就有很多人去做原创，后这个原创就会发展成产业。

4、修宽航道：主航道只会越来越宽，宽到你不可想象

记者：企业间的竞争其实挺残酷的，但刚才听您讲到和国外的竞争对手可以自如地对话，这是怎么做到的？不是都讲企业竞争搞焦土政策吗？

任正非：那是别人说的焦土政策，我们从来没有这样做过。华为是小公司的时候就很开放，和别人总体都是保持友好的。为什么我们在国际市场有这么好的空间？因为我们知识产权的“核保护伞”建立起来了，这些年我们交了那么多的知识产权费给别人，当然我们也收了非常多的专利费，和那么多公司签了专利交叉许可协议，这本身就是友善、尊重别人嘛。我们现在发展速度比别人快，进入的领域比别人深，我们还要顾及世界的发展。

记者：华为都是在主航道作战，那现在主航道是越来越宽了呢，还是越来越窄了呢？竞争对手是越来越多了、越来越强了，还是怎样一个情景？

任正非：主航道只会越来越宽，宽到你不可想象。我们现在还想象不出未来信息社会是什么样子。我们只是把航道修宽了，在航道上走各种船，游艇啊、货轮啊、小木船啊，是别人的，运营商也只是收过路费。所以我们要跟千万家公司合作，才可能实现这个目标。

5、管住两条堤坝：政府 主要还是建立规则 记者：在深圳，政府和企业的关系怎样？您对政府有什么建议？

任正非：深圳市政府做得比较好的一点，是政府基本不干预企业的具体运作。法治化、市场化，其实政府只要管住这两条堤坝，企业在堤坝内有序运营，就不要管。政府 主要还是建立规则，在法治化和市场化方面给企业提供 有力的保障。

记者：深圳创新型经济如何走在全国前列？任正非：深圳就是要率先实现法治化、市场化，这方面要走在全国前面。打知识产权官司，法庭要公正判决。

记者：过去有一个阶段，珠三角地区被称为“世界工厂”。您怎么看这些年珠三角走的世界工厂之路？这条路对创新发展、创新驱动有怎样的价值？

任正非：20 多年前你来华为看，会觉得华为是家快关闭的工厂。我们是利用两台万用表加一台示波器在一个烂棚棚里面起家的。我们曾经也是落后工厂，落后到比珠三角的加工厂还可怜。

演变是一个循序渐进的过程。现在珠三角大量劳动密集型产业转到东南亚去了。你不能只看珠三角有少数高科技公司成功了。高科技公司也是在“低科技”的基础上成长起来的。你只要给他条件，他就会改进自己、赶超自己，慢慢就会发展。高科技公司也需要“低科技”的零部件。记者：也就是说，如果没有这些基础制造业的支撑，所谓高科技也是没有基础的？

任正非：是的。我们的高科技是由多少“低科技”组成的？每个零件都是高科技吗？不可能。我们的产品是由多少零件组成的？以前买这些零件，我们都是付人民币，到东莞提货，现在是付美金，到东南亚提货了。

6、走向繁荣：锄头一定要种出玉米，玉米就是实体企业记者：您觉得现在抓住国际机遇进一步扩大改革开放，重点应该是在哪些方面？

任正非：第一，减税，先把税减下来。减税可以带来企业持续减负，从而增加更多投资和创新，企业有钱搞研发，这样就可能得到休养生息和喘息的空间，产业就能做大，税基也大了。第二，改变劳动和资本的分配机制。华为这些年劳动与资本的分配比例是 3：1，每年经营增值部分，按资本与劳动的贡献设定一个分配比例，劳动者的积极性就起来了。

记者：创新跟改革开放是什么关系？

任正非：创新就是释放生产力，创造具体的财富，从而使中国走向繁荣。虚拟经济是工具，工具是锄头，不能说我用了五六十把锄头就怎么样了，锄头一定要种出玉米，玉米就是实体企业。我们还是得发展实体企业，以解决人们真正的物质和文化需要为中心，才能使社会稳定下来。

记者：有人说这些年改革的动力有弱化的现象，您怎么评价？

任正非：我认为如果每个人都抱着一夜暴富的想法，实现不了，它的动力就弱化了。但真真实实的是，天还是那个天，地还是那个地，轱辘篱笆狗都没有变，你怎么能变成“富二代”呢？如果我们抱着一种努力创造、缓慢健康成长的心态，每个人的满意度就提升了。

7、战略耐性：没有理论的创新是不可能持久的，也不可能成功记者：美国硅谷是世界高科技的高地，中国创新的希望何在？

任正非：高科技领域 大的问题，是大家沉得下心，没有理论基础的创新是不可能做成大产业的。“板凳要坐十年冷”，理论基础的板凳可能要坐更长时间。我们搞科研，人比设备重要。用简易的设备能做出复杂的科研成果来，而简易的人即使使用先进的设备也做不出什么来。

记者：中国有可能成长出许多个“华为”吗？

任正非：可以的。第一，小企业做大，就得专心致志为客户服务。小企业特别是创业的小企业，就是要认认真真、踏踏实实，真心诚意为客户服务。小企业不要去讲太多方法论，就是要真心诚意地磨好豆腐，豆腐做得好，一定是能卖出去的。只要真心诚意去对客户，改进质量，一定会有机会。不要把管理搞得太复杂。第二，先在一个领域里做好，持之以恒做好一个“螺丝钉”。第三，小公司不能稍微成功就自我膨胀。我始终认为企业要踏踏实实一步一步发展。

泡沫经济对中国是一个摧毁，我们一定要踏踏实实搞科研。一个基础理论变成大产业，要经历几十年的功夫，我们要有战略耐性。要尊重科学家，有一些人踏踏实实做研究。如果学术研究泡沫化，中国未来高科技很难有前途。不要泡沫化，不要着急，不要大跃进。没有理论的创新是不可能持久的，也不可能成功。

我们公司在世界资源聚集地建立了 20 多个能力中心，没有这些能力中心科学家的理论突破，就没有我们的领先世界。中国必须构建理论突破，创新才有出路。小改、小革，不可能成为大产业。

记者：您说的理论创新是指基础研究？任正非：理论创新比基础研究还要超前，因为他写的方程也许连神仙都看不懂，就像爱因斯坦一百年前写的引力场方程，当时也看不懂，经过许多科学家一百年的研究才终于证明理论是对的。很多前沿理论突破以后，人类当时都不能理解。

记者：华为聘用的国外科学家很多？

任正非：我们海外研究所的科学家大多是外国人，所长是中国人，所长就是服务。我们“2012 实验室”现在有 700 多位科学家，今年会到 1400 多人。

记者：高科技发展应该以基础理论为支撑？

任正非：有理论创新才能产生大产业，当然有技术创新也能前进。日本一个做螺丝钉的小企业，几十年只研究螺丝钉，它的螺丝钉永远不会松动，全世界的高速铁路大都是用这个公司的螺丝钉。一个螺丝钉就有非常多的地方可以研究。我去过德国的小村庄工厂，几十年就做一个产品，打出的介绍图不是说销售了多少，而是占世界份额多少，村庄企业啊！记者：就您在华为成长过程中的感受，我们国家在未来一轮经济周期怎样才能“抢占”高新技术的一席之地？

任正非：首先不要有“抢占”这个概念，一抢，就泡沫化。就是踏踏实实做基础，融入世界潮流，与世界一同发展，分享世界的成功。

8、未来三十年：一定会崛起非常多的大产业记者：有人说深圳走上了创新驱动发展的道路，其中的一个动力源就是华为？

任正非：未来信息社会的深度和广度不可想象，未来二三十年将是人类社会发生大变化的时代。伴随生物技术的突破、人工智能的实现等等，未来人类社会一定会崛起非常多的大产业。

我们面对着极大的知识产权威胁。过去二三十年，是从落后通信走向宽带通信的二三十年，全世界出现多少大公司，美国思科、谷歌、Facebook、苹果，中国没有出多少，就是因为对知识产权保护不够。未来还会出现更多的大产业，比如 VR 虚拟现实，中国在这些产业是有优势的，但是要发展得更好，必须有十分苛刻的知识产权保护措施。

记者：您觉得中国应该建设和发展怎样的一种商业环境？

任正非：我认为中央提出新常态是非常正确的。我们不再追求高速度了，适当发展慢一点，有发展质量才是根本的。

有个专家说，投资有两种方式：一种是外延方式，比如建一个钢铁厂，再建一个钢铁厂，又再建一个钢铁厂，规模就做大了；第二种叫普罗米修斯投资，普罗米修斯把火偷来了，有了火才有人类文明，这就是创新突破。我们国家提出要沿着创新之路增长经济，是正确的。外延式增长，投资越大产品越过剩，价格越来越低，投资效果越差。

记者：在您看来，我们面临着前所未有的大机遇，同时面临的大风险是什么？

任正非：我觉得，中国经济没有想象中那么大的问题。主要是不要把自己泡沫化了。中国的情况还是比别人好的，只要不让假货横行，就出不了大的问题。

9、防范危机：高成本 终会摧毁你的竞争力记者：您觉得深圳未来的危机在哪里？任正非：很简

单，140 年前，世界的中心在匹兹堡，有钢铁。70 年前，世界的中心在底特律，有汽车。现在，

世界的中心在哪里？不知道，会分散化，会去低成本的地方。高成本 终会摧毁你的竞争力。而

且现在有了高铁、网络、高速公路，活力分布的时代已经形成了，但不会聚集在高成本的地方。

记者：华为是深圳本土成长的企业，您对深圳的城市发展比如国际化、改革开放等有怎样的期望？

任正非：深圳房地产太多了，没有大块的工业用地了。大家知道大工业的发展，每一个公司都需要一定的空间发展。

我们国家 终要走向工业现代化。四个现代化， 重要的是工业现代化。工业现代化 主要的，要有土地来换取工业的成长。现在土地越来越少，越来越贵，产业成长的可能空间就会越来越小。既然要发展大工业、引导大工业，就要算一算大工业需要的要素是什么，这个要素在全世界是怎么平均的，算一算每平方公里承载了多少产值，这些产值需要多少人，这些人要有住房，要有生活设施。生活设施太贵了，企业就承载不起；生产成本太高了，工业就发展不起来。

10、 中国企业走出去：要搞清楚法律，不是有钱就能投资的记者：对一些希望走出去的中国

企业，有没有一些建议？

任正非：首先中国要建成法治国家，企业在国内就要遵纪守法。你在国内都不守法，出去一定是碰得头破血流。所以我不支持中国企业盲目走出去。制度对社会的影响不会立竿见影，会几十年一百年慢慢释放影响。第二，要学会在中国管理市场经济，在中国你死我活地对打，还活下来了的话，就能身强力壮地出去跟别人打。中国要加强法律、会计等各种制度的建设，使自己强盛了走出国门。不然企业走出去会遇到非常多的风险，后可能血本无归。所以我认为，中国企业要走出去，首先要法治化，要搞清楚法律，不是有钱就能投资的。

[1] 还有任正非的另一个形象说法：猪养得太肥了，连哼哼声都没了。

多路径 多梯次 跨越“上甘岭” 攻进无人区

——任正非在巴展和乌克兰的谈话要点 2016 年 2 月 27 日

【导 读】炸开人才金字塔！其表现在内部人才的流动和社会招聘的不拘一格上，同时还体现在两个外部动作：一是为全球顶级人才在其家乡设立研究所。隆巴迪先生（Renato Lombardi）是全球著名微波研究专家，几年前，华为因为他把华为微波研究中心设在了其家乡意大利米兰；克里纳先生（Martin Creaner）是全球知名商业架构师，两年前华为为他在爱尔兰科克市设立研究所；二是拨出大量的经费支持大学教授学者做专题研究，不求回报。任正非所说：“我们对科学家的支持是无条件的，我们不会谋取教授的专利，不谋取教授的成果，我们只希望教授多和我们喝几杯咖啡。告诉我们这东西在未来有什么用，如果我们使用了，我们就需要付费。”

一、未来的社会是个智能社会，我们面临的大信息流量，并要求低时延，需要哪些新的理论和技术取得突破？是否有工程方法来解决？

2K、4K 把流量管道撑大了，VR/AR 将把管道撑得更大，而且在线 VR 要求更低和稳定的时延。未来的大信息流量网络可能是什么样的架构，这个架构中我们需要有哪些理论支撑？我们已经具备哪些能力，哪些能力还不具备，我们应该怎么去规划？管道变粗、变快以后，关键是数学、物理等基础科学的能力。其理论基础是什么，方向是什么，假设是什么？我们公司理论上还缺哪几块，这些理论在哪里？哪些支撑的理论在哪个公司已经突破了，我们将来要与之交换获得许可？哪些没有突破，我们要去突破？在没有基础理论和技术突破之前，有没有工程技术来解决？我们都要去研究和探索。

二、领袖的作用是方向感，引领方向是艰难的。

领袖的作用是方向感。不在于你是否扛锄头、挖战壕，而在于你是否能领导大家走出困境，找到前进的方向。方向感就是要在多种不确定性中给出确定性的判断，尤其是资源有限的情况下，当然也包括模糊性的判断，引

领走出混沌。我们原来是跟随世界，将来你要领导世界了，你怎么办。当年为了一个小灵通，一个 TD，差点把我的命都给搞掉了，为什么？8年啊，看到人家小灵通轰轰烈烈，大家写报告，说3个月就能做出来，做不做；还有 TD，到底上不上，你说那8年，我咋过来的，领导好难做啊。不做，错了如何办；做了，在非战略机会点上，消耗了战略竞争力量，会有今天吗？现在轮到你们来领导世界了，你才会感到是把你放在炉子上烤。

做领导者是艰难的，我们要做领导者了，得改革了，不改革我们的体系，我们领导不了这个世界。我们一定要做领导。

华为不能僵化，向美国学习，如何领导世界。

一杯咖啡吸收宇宙能量，就是炸开封闭的人才金字塔模型的顶尖，开放仰望星空，企业不再依靠塔尖上那个人的视野。而是天才成批来，真理引导企业。事业不再取决塔尖上那个“巴顿”，这就是现代“战争”。

三、改革我们的思想指导原则，开放合作，团结一切可以团结的力量，让黑天鹅飞在我们的咖啡杯中。

1、多路径、多梯次、饱和攻击

大家不要把主航道理解成唯一航道，多路径是朝着一个目标和方向，这不叫背离主航道。我们公司在奔向无人区的前进过程中，只要多路径，就不会出现僵化；只要多梯次，就不会出现懈怠。因为每一个梯次在冲锋的时候，他的视野已经聚焦在那个山头上了，所有的外围东西他都看不见，他都不想了，一心只想攻上“上甘岭”；第二梯队就是广阔视野，关注星空，扫清外围，第一梯队攻破城墙口，已经消耗殆尽了，就应该第二梯队上去。所以只要保留多路径、多梯次，我们就不会僵化懈怠，就能在大信息流量传送这个问题上攻进无人区。

“软件+专用芯片”的这条路我们一定要坚定不移地走，这点不要动摇。我们还要有多路径研究开发，将来多模块叠加、并联，无非是体积大一点，但是流量大到一定程度，使得单模块被冲掉的时候，我们还有应对方案。当然时延也大了。如果说将来某单模块就是时代潮流，多模块培养的人才也可以过来加入，所以我们一定要多路径。多模块会有大时延，咋办。

徐直军说，我们围绕管道战略加大投入，战略上不会错，方法上要多种方法，不要排斥。不要只赌一种方法，小公司才会赌一种方法，因为他投资不够，赌对了就赢了，大公司资金充足，为何不采用多种路径？某一种路径“失败”了，也给我们培养了很多人才，而且这些人是带着两种球蛋白来加入主航道的，和主航道的思想有很多不一致，这种异化也可能使正确更加正确。只要我们坚持多路径的方向，就不会僵化的，互相都在攻击，怎么会僵化呢？这样我们就形成“黑天鹅”梯队、预备梯队、能工巧匠梯队……。

“黑天鹅”是可能出现的，但是希望出现在我们的“咖啡杯”中。我们要开放，要支持同方向的科学家，要支持理解歪瓜裂枣……。“黑天鹅”到我们公司里来飞，我们允许你飞，自己颠覆自己。

蓝军要实体化，也有他的假设、思想、理论……完整的一套，不是仅仅写两篇批判文章就可以的。大量的梯队可以在蓝军里面，蓝军应该是一个跟红军差不多相同的队伍。比如，有六个梯队是红军，其实红军是一个，其余均为蓝军。红军坚定不移走“专用芯片+软件”这条路，蓝军就准备将来的路要比这条路还要宽10倍、20倍怎么办，多模块叠加来，时延如何办。传送图像的要害是成本，怎么办。没有低成本，4K就不能广泛应用。没有低时延，AI、AR、VR就难大规模地在线。我们要确定下来，蓝军只是研究团队，不包括开发。开发是确定性工作，重心在交付。Intel用通用计算+软件来改变管道基础设施其实就是蓝军，我们也要关注。

四、拉法尔管上面是不成熟的土豆，下面喷出来的是灿烂辉煌的思想。

第一梯队没时间读书，不读总裁办文件，不读公司文件，这个梯队两三年、三五年就能量耗尽了。第二梯队就将星闪耀，递补上去，前仆后继，高举先辈（一梯队）的旗帜，踏先辈的意志，继续攻击前进。跟帖已反映公

公司的青年人跟上来了，接替第一梯队的往前冲。我们要准备一下二梯队；在国内还要招一些学激光、物理、化学的顶尖学生，因为激光速度很快，学很快理论的学生，思维也快，当年郑宝用就是一个。第二梯队如果重复做前面人做的，那就不叫二梯队，他看到前面存在的问题，解决一些想不到的问题，或红军想到了暂时做不到的问题，以及和红军思想不一样的问题。

我们在世界上要找一些有歧见的教授，同意支持他，我们有一个团队跟他，就是二梯队了。就像量子通信一样，前几年还在批判这个东西不适用，还遥远的很，现在你看，中国不就做成了么。我们能不能在我们的通道中，给他留一条道，将他溶进应用的大海中。我们对一些准博士、“歪瓜裂枣”，有聪明才智的人敢于支持。要在大学里活动，要发现这个人才，从当学生时代就支持他，他也不一定到华为来工作，他在别的单位工作如果有发明能解决这个问题，那我们就运用这个发明，有偿使用就行了。

三是能工巧匠梯队，我们要提高大专生、中专生的起薪，很多事情是手艺功夫，我们的理论再好，工匠做歪了一点点就不可靠了。我们生产系统吸引几百个能工巧匠进来，他文化不高，但是有手艺，是各方面尖子型的工匠。生产系统要以技师为中心生产，第二要招高端技师进来，就是特定这个地方的尖子……。不过我们要倡导，用高精密自动生产模式，将工匠的不确定性确定下来。

我们可以从光学能工巧匠抓起，扩展到每一个特殊的专业中，而且把级别定高。“一杯咖啡吸收宇宙能量”，上面是领导力量，下面是准备力量。准备力量包括能工巧匠、博士、准博士……，还有博士前，也要重视博士前。

我讲的能工巧匠不是仅指中国人，全世界的能工巧匠都可以。在德国、日本建立精密制造中心，包括英国。在中国要完成全流程高精密自动制造，使生产过程全自动化、高精密、信息化。只要是能工巧匠，都囊括进来，高薪。某些关键部件，国内做不出来，我们就把部件的制造中心放在德国、日本，组装好了再发过来，不一定要把工厂都建到国内。我认为，比利时公司可以扩大一倍，英国也可以扩大一下，把能工巧匠也团结过来。

2、把能力中心建到战略资源聚集地区

我们要在社会上广泛寻纳，把能力中心建到战略资源聚集地区。在一定的地区、一定的专业，也要有一个汇聚平台。汇聚平台是消化理解这些灿烂的思想火花。我们对大学的投资支持，我支持这个教授，不要你的论文，不索取你的专利所有权，不求拥有，也不求成功，即使不成功，你告诉我为什么不成功，过程讲清楚，把你的研究过程、阶段性成果来给我们讲讲课，如果研究走错了，把这个错误给我们讲讲课。我们这个汇聚平台要从他那里“去粗取精、去伪存真、由此及彼、由表及里”中归纳总结几点经验教训。那么，我们有数百个专家汇聚务虚，汇聚平台把这些教授的理解综合起来，培养我们的员工，我们的员工就具有了对未来的敏感性。一旦世界出现苗子，这个平台就开始发挥作战作用。从汇聚平台中得到假设，2012 就去做验证……。

美国研究所不要建一个大的研究所，可以星罗棋布，只要有战略资源的地方，就建一个研究所，比如西雅图，不一定要行政统一、平台统一、招聘统一……。每个区域的研究所对于每个区域的教授给予评价和支持。

加拿大可以建两个大的汇聚平台（渥太华和多伦多）给前方予以支撑，因为北美是相通的。因为随着反恐，美国政府收紧进入美国的签证，加拿大是放开的，进不去美国的优秀科学家可以到加拿大去工作，然后美国科学家的论文、想法就到了我们汇聚平台，我们去消化，消化不了也不要紧，我们开放啊，让更多人看见就行了。

除了数学，俄罗斯在物理方面也有人才。我们进入材料科学，不是去创造，而是如何应用好。我们在俄罗斯也可以再成立另外的研究所，战略资源聚集地区到底在哪儿不知道。还要研究新西伯利亚行不行，那儿曾经是前苏联的军事科学研究基地。

所以希望我们的科学家队伍在今年翻一翻，想办法多找一些地方的人才，科学家愿意在哪里生活就留你在哪儿。我们就是要有一个平台把这些人才聚合起来，不限制人身自由，能不能定期来我们这里度两天假，聊聊天，他的火花能否点燃大平台。

3、吸纳人才，团结一切可以团结的力量有一位员工讲“我们与世界握手，就把世界握在我们手中”，这正是我们的目的。在这个历史时代，我们要敢于扩张，扩张是有边界的，在喇叭口边界内的“咖啡杯”中就吸收宇宙能量，囊括世界所有人才，其实就是服务世界的雄心。

失败的项目中也有英雄。我们这个喇叭口要心胸宽广，可以多路径，可以容纳更多人才。失败的路径同样有优秀人才存在，失败中也有英雄产生，有缺点的英雄也是英雄。我们要善于总结失败中的成功基因，这样失败也是成功。在确定性的领域我们可以以成败论英雄，在不确定性的领域，失败的项目中也有英雄，只要善于总结。所以在评价体系上，不要简单草率。颠覆这个世界常常都是外行颠覆的，不是沿着内行的方针演进出来的。颠覆旧中国的是两个医生(孙中山、鲁迅)。

我们的唯一武器是团结，唯一的战术是开放。既团结又开放，怎么能不世界领先呢？五、改革我们的体系，强化未来方向的探索和研究，掌控不确定性。

1、总体框架是围绕管道战略的目标，形成完整体系，抓住产业趋势你们说今天的网络和数据中心解决方案可以支撑 5 年，5-10 年以后我们公司怎么做？

首先是思想研究院和战略务虚会，研究未来 5-10 年的问题，理想主义，当然，我们是有边界，这个边界就是管道战略。

接下来是战略 Marketing 部和 2012 实验室，都是二次验证部门。2012 钻研技术细节，验证思想，可以分为红军和蓝军，不要只有一条路。战略 Marketing 部关注商业机会、节奏，组织全球专家对是否是未来发展方向进行论证。

其次是产品线 Marketing，基于客户需求研究未来 3-5 年的问题，要有现实主义，离开现实主义不能活的。

后是各产品线的 IPMT，基于客户需求导向来投资决策，明确做什么样产品，产品做成什么样，什么时候做出来。产品线 Marketing 支撑 IPMT 的投资决策。然后是开发团队基于 IPMT 批准的投资预算，按计划、预算、核算来完成产品开发。开发是交付问题，只是不同于一般的交付。开发没有达到预期，可以重新要预算，但是要说清楚。

这就是我的想法。我们现在不光是科学家战略，还有能工巧匠战略。

2、思想研究院就是一个“火花研究院”

“一杯咖啡吸收宇宙能量”，不是把人装进去，主要是吸收思想。将来以 Fellow 为中心能不能成立一个思想研究院？Fellow 要多交叉，跨领域，多碰撞，多产生思想火花。这个研究院的宗旨就是思想和方向研究，而不仅仅是研究实现技术。Fellow 不要只干具体事，不要只关心这个产品、那个产品，来喝杯咖啡，产生火花碰撞，思想井喷。每个研究所要有一部分独立预算，这就是思想。徐文伟上次讲上不碰内容，下不碰数据，这就是重大方向，这也是思想。但不是严格划界，我们要产生能支撑内容与数据的能力，只是不去经营。

我们不知道信息社会未来会是什么样子，要研究未来信息社会的假设，没有正确的假设，就没有正确的方向；没有正确的方向，就没有正确的思想；没有正确的思想，就没有正确的理论；没有正确的理论，就不可能出来正确的战略。思想研究院研究未来的思想和方向，然后 2012 实验室再形成理论，经过验证，2012 实验室是在做这些假设思想中的实验。我们一定要搞清楚未来走哪里去。

希望我们的 Fellow 能发展到 40-50 人。郭平说了，服务也应有 Fellow。我们在技术与服务上，要全流程打通。如果 Fellow 隶属于某个专业，他就是一个专业科学家，我现在需要思想科学家，思想科学家不可能凭空产生。只能这样产生，又专业又思想，思想研究所其实就是个火花研究所，找到这个世界的火花在哪里，你没有那个修炼，达不到那个水平，火也点不着。我们这次回去要制定一个规则，以后，对外每开一次研讨会，大型、小型的会，一定要有咨询费。我们先把这个标准定下来，你们和全世界的专家在喝咖啡，不要再去白喝了。请人家喝杯咖啡，一定要送个礼品，比如华为公司 好的手机或者是中国的工艺品啊，200-300 美元的一瓶好酒呀！这样才有礼节。回去和陈黎芳商量，陈总将来咨询会也要发钱，和陈黎芳一起制定。

心声社区就是一个免费免费的罗马广场，STW（战略技术研讨会）会议更是一个免费的罗马广场。

3、提升研究和创新投资比例

“范弗里特弹药量”、多路径、多梯次重在研究和创新上，前面喇叭口要做大。我们的研发经费的提取比例一定是行业领先的。管理改进的投入也应是行业领先的。以前我们定位研究体系的经费是研发经费的 20%，现在应该按照比例扩大到 30%或者多少是合理的，我们来合理的逐步扩大。当然整个研发经费的提取比例也要扩大。

面向未来发展，“范弗里特弹药量”不是用在开发上，开发不应拿着钱去做小产品，要严格管制。开发是交付问题，是确定性工作，不能乱花钱，要有计划、预算、核算和交付管理。

而研究和创新可以多花点钱，“范弗里特弹药量”要用于未来方向上，而且未来方向一定要有边界，不是边界内的人不要，科学家很有本事并且愿意到边界里来，我也需要；不进来只合作，我也需要。这样我们把全世界的科学家都纳入进来了。不进入我们体系，如胡厚崑讲的，淡化员工的工卡文化，只要科学家、“歪瓜裂枣”在同方向的，我们都给以支持，共创未来，分享收获，心胸要大一些。我们在研究和创新上就可以多路径，向上喇叭口，大量容纳志同道合者；向下喇叭口，向我们未来的梯队传送我们的价值观，让他们前赴后继加盟到我们这里。

六、任总与丁耘电话要点

- 1、海外研究所的预算不能只来自于产品线，应该有一部分独立预算，让他们超前一点，不要受产品线过多制约。海外研究所应该有牵引性质，而不仅是产品线的工具。
- 2、开发工作要变成特殊的确定性工作，有计划、预算和核算。错了可以重申请。
- 3、改变研发投资结构，扩大研究和创新的投入比例。比如，开发经费占总研发经费的 70%，要有 30%来做研究和创新。总研发经费，可否占销售收入的 14%。
- 4、研究和创新要多路径、多梯次，面向未来。开发这一块应该是确定性的，每个产品线的 IPMT 确定的东西就按照路标去实现。
- 5、研究组织里要成立蓝军组织，蓝军组织也要研究、验证。
- 6、在我们“一杯咖啡”的咖啡杯边界内的科学家，都要囊括进来合作，不一定局限在华为员工，合作、支持、沟通.....都应该在我们这个体系里面。
- 7、不能只有研发体系高水平，制造执行体系也要有尖子高水平。研发部门要和制造部门加强沟通，把那些特殊的能工巧匠囊括进来。开发部门要打通制造、服务的研发工作。

8、“歪瓜裂枣”计划不是扶持贫困者，而是寻找未来的领军者。我们要在全世界大学里找那些“歪瓜裂枣”，将来找到一些博士、准博士.....这种基础训练好的人，每年都要囊括几十个人，在全世界形成后备梯队。

我们要改变过去的布局，以深圳为中心的布局改变为以资源为中心的布局。有些很高、精、尖部件的制造工作可以放到德国、日本去，封装好再拿回中国。3月底的日本研讨会，加一个“日本能工巧匠”的研讨题目，可以请日本科学家给我们讲日本能工巧匠的特点，我们支付顾问费。

回去后，要讨论应该怎么做，用2-3年的时间进行调整。

七、关于技术要素的讨论

1、网络需要什么新的理论体系

2K、4K把大数据管道撑大了，虚拟现实会把管道撑得更大。未来的大流量平台可能是什么样的结构，这个结构中我们要有哪些理论支撑？

（朱广平、党文栓补充：流量的类型和人机交互方式的不同，可能需要不同的网络交换理念和技术体系，应用需求和技术体系是相互促进的。语音是主要业务时，实时性是第一位的要求，技术选择是有连接的TDM交互，资源独占，确保实时性；数据是主要业务流量时，带宽是第一位的要求，技术选择是无连接的IP分组交互，资源统计复用，确保资源大利用，大限度地发挥带宽的能力，从现在看，4K是成本问题，不太可能影响网络技术体系的革命，当前，互联网公司都是通过城域网部署CDN降低对骨干网和城域网的带宽要求，网络和存储存在着竞争关系；未来VR、AR、全息等新型的人机工程和业务体验的改变，需要端到端20ms甚至10ms超低时延、上Gbps的超高带宽，网络、计算、存储需要什么样的技术体系？如果网络不能支撑新的体验，VR很长时间是单机应用，和早年大型游戏也是从单机开始的。）

2、光传输

光传输，我们有条件努力去争取领导这个世界，在业界有没有看到有颠覆光的奇思怪想的教授？如果以后我们发现了，就要和这些“歪瓜裂枣”合作，坚决给以资金支持。光传输，一个是应付“黑天鹅”事件，有没有出现有异见的科学家，那我们要组成梯队；第二个梯队要培养一批有聪明才智的物理、化学、激光（不是光学）人才。所以我们要组建光学的第二梯队，如果没有异见，那就是重复研究，好他有歧见，你们就去验证。

3、数据中心

我们谈数据中心，那你们认为DC未来的方向是什么？数据在管道里面流动的时候，每个分子从哪里来到哪里去是不一样的，所以有时候并联不能解决问题。自来水分子同质化，可以并联加管子，一汇总就可以分配了。信息是每个分子的结构不一样，从哪儿来去哪儿也不一样。现在数据过来，怎么合并，分走的时候来分配？这个瓶颈怎么做？有没有假设，有没有方向，有没有思想，有没有理论？如果这些都没有，将来就是一个大瓶颈。多层数据中心之间的分配又如何解决？我们这种解决方案能扛几年？数据中心，大的问题不是存储，存储就是做大，我担心的其实就是岔路口。

（朱广平、党文栓补充：数据中心之间的流量调度，首先是业务层基于自身的能力和带宽进行业务调度，根据业务量在不同数据中心调度，其次，是网络调度，网络基于自身流量情况，来进行流量调度，佳的效果是业务调度和网络调度协同起来，网络开放也是这个目的。AT&T和亚马逊有类似的合作。）

4、终端

我在终端讲话，说五年后你们要领导这个世界了，你作好这个准备没有，有没有思想基础、方向与架构的认

识，有没有必要的胸怀.....？结果，在北京、上海都各只有一个女孩举手，看来有些阴盛阳衰啊！但我们的产品都是理工男啊！一开发布会，说“我用了什么‘核’，用了什么架构.....”，普通人听不懂。技术上满足目前可见的大众需求就是这三年。三年以后，正态分布中间的需求全都满足了，正态分布下沿这个地方是小众，小众需求不是大众需求。差异化是小众需求，要投入很大，但不可能有很大的受众。这时候我们要换过思路，向苹果学习，就是质量、服务要跟上来。

第一，终端一定要把服务体系建起来。技术上别人能赶得上来，我们一定要在别人赶上来之前，把服务体系.....各种体系建好。服务体系就是给成吉思汗的战马钉个马掌，不然是软的跑不动。我们要学习、吸取别人的优秀之处，在有利润时期加快服务体系建设，即使别人赶上来了，咱们比赛服务、质量，还能维持一段。

第二，Google 不做的模块，我们加快开发，不要去颠覆 Google 的操作系统软件。因为颠覆了 Google 的软件，不利于解决中美关系问题，也不利于利用 Google 的生态。终端一定要把解决中美关系问题作为一个抓手。我们只是抓住 Google 做得不足的地方加大投入。

5、VR

VR 的普及当然需要时间，但是 VR 带来的数据流量更大，因为它是互动性的，时延要求又高，在线 VR 的理论还没有解决。现在一哄而上，过早的泡沫化，会有许多公司洗盐碱地呢？互动性很强的做 VR 的有几千万个公司，每天都会死几万家公司。我们上不碰内容、下不碰数据是正确的。我们沉住气，线性化缓慢投入，只要有足够的资金，又有底层研究的基础，就有浅滩捡鱼的能力。但是担负信息传送管道设备的公司也就两、三个。在这两、三个公司中，我们处于领先地位，所以我们怎么能够使自己继续领先？

6、4G 和 5G

2K、4K 当然美好，但是现在从办公室走到厕所就断线了。在 4G 时代，运营商还有很多可作为的空间，不能等待 5G 来解决存在的问题。时代在变化，枪一响，所有的作战方案都没有用了，现在我们要多种方式准备。只要在战略投入上不松劲，内部团结不出大问题，不管出现什么方式，我们都是赢家。发展越快，跑得越快，不管你开放不开放，总要解决这个问题。他们都说白牌化，我对白牌化不那么肯定，跑得快了以后，就操作不了白牌化。我们要加大推动流量增长，只要流量足够大，白牌就做不了。只要你领先，怎么发牌都可以，但是我们也准备，别人一旦追上来怎么办？八、其他

基因技术与大型计算机的出现有很大关系，当年美国主要是研究蛋白质分子，需要巨大计算机，计算量比核爆炸大很多倍。随着计算技术越来越发达，生物技术就在末梢，人工智能也很快了，这些突破都意味着巨大的数据流量。

在新员工分类的过程中，我们要讲讲未来的原理，思想比较专一的人应该进研发，思想比较综合的应该去做服务。服务越来越难了，服务也是未来很重要的一个领域，服务的未来也需要“范弗里特弹药量”。（2016 年 5 月 17 日）

巴塞罗那通信展小型恳谈会纪要

2016 年 2 月 23 日

【导读】2016 年 2 月 23 日，任正非在巴塞罗召开了一个小型恳谈会，邀请的人员有郑渊洁（童话大王）、田涛（华为基本法起草之一）、蔡洪平（原德意志银行亚洲区投资银行部主席）、秦朔（秦朔朋友圈创始人）、包政（华为基本法起草人之一）、吴伯凡（《21 世纪商业评论》发行人）、方兴东（博客网创始人）、苏芩（情感作家）、胡泳（《赢在中国》总编辑）和王育琨（著名管理专家）共 10 个人，就大家感兴趣的问题进行了交流。

任正非：欢迎大家。我认为发展应该是循序渐进的。突跃会产生，但需要很长的酝酿过程。怎么能创造价值呢？我们认为是循序渐进。欧洲其实也是发展几千年才进步的，也是一点一点进步来的，欧洲几千年前是中世纪的黑暗时代，GDP 的增长不到千分之一。我们那时是唐宋文明，清明上河图的时代。有时候我们看欧洲的昨天，觉得怎么这么傻呢，其实我们是以今天的眼光在看昨天。我不相信大跃进可能成功，所以我们公司没有大跃进。

问题 1：我跟华为接触了 20 多年，但还是第一次参加巴展。下午持续看了差不多 2 小时，有三点感受，第一点是华为与其他展馆不一样。第二个感受是，今年华为展示不一样的是，展示的是融合产业链，这种心态值得其他公司学习。今天的华为是包容为主题，而不是占领为主题。第三个感受就是你们跟德国电信合作一起展出新网络，是和它的自来水与水管结合在一起，与水池也相连接，以后华为推销云等产品，等局面打开了，这是很了不起的战略合作。任正非：你刚才有没有看到展台有一个树，上面树枝结了许多果子。这棵树的树干就是我们的数据管道，树枝上的果子是千万家内容商与运营商的业务。我们的云原则是上不碰内容，下不碰数据，而是支撑平台，这同样也是管道。树干上面挂了很多果，其实就是运营商、内容提供商等各种商，几千家、百万家将来都在这棵树上开花，服务社会。根在哪呢，根在客户那个地方。我们吸足营养，这样会使得我们的树干更强壮。

你看到的是德国电信展示的高清图像，是 4K 图像。日本是 8K，大家说这个 4K 投资会不会很冒失？我认为不冒失。当时中国移动疯狂投资 TD-LTE 的时候，有人说这样风险很大。有人也问我风险大不大，我说你去东京、韩国看一看，人家 300 兆，人家国家经营得好得很，赚很多钱，大投资没有问题。4G 理论说是可以到 300M，扩展可到 450M，现在实际应用效果上才几 M，所以我觉得 4G 时代还有很长时间，中国不要着急 5G，还早着呢。4K 还没有普及给老百姓，VR 就来了，以后的管道还要变得更粗。

问题 2：我问郭平什么时候上市，郭平说一千年以后。

任正非：当然，不用一千年，但五、六十年内也许不会吧。

虚拟经济是实体经济的工具，我们不能把工具变成了目的，我们用锄头去种地，不是说我有好多把锄头就创造了好多财富。锄头就是工具，目的是拿来种地的嘛，如果我们玉米不丰收，啥也不种，就没有创造直接价值，锄头永远就没有意义。虚拟经济是实体经济的工具，它不是一个目的，如果我们把虚拟经济变成目的了，这个迟早会有一些挫折。

首先我们要抓住货源要保持高质量，供给侧一定要保持高质量。第二，产品要高质量，有了就会有客户群。

供给侧改革中核心是质量。质量的关键是要提高成本。低成本就不可能有高质量，低成本必然带来地沟油、假冒伪劣。高质量为什么不能卖高价格呢？卖不了高价格，政府就要减负，企业才能有余钱投入创新。我在达沃斯讲的我们坚决不走低价格、低成本、低质量的道路，这会摧毁我们二十多年后的战略竞争力。

任正非：我们今天不批判别人。我们是想听听你们批判华为。

问题 3：两年前你开“蓝血十杰”大会时，有句话讲得很有意思，你说华为内部很多管理变革，像 早的 IPD 这样的，在这之后很多管理变革都是郭平等高级领导去搞的，你都没有具体参与。但是我发现其实在重大战略机会这方面您经常都有重要的讲话，像管道战略、近终端的品牌战略等。您主要管什么事？为什么大的战略您还是把握得这么有前瞻性？

任正非：我讲一个故事给你听。肖钢到我们公司来访问，他那时还是中银董事长的时候，我们面对面坐着，我旁边坐个徐直军。徐直军就跟肖钢说，老板懂什么管理[1]，我们的变革 IPD，他就知道那三个英文字母。肖钢下面坐了一群人，都吃惊了，你们怎么这样说老板？本来就是这样，那也不是我要做的事情啊。我主要关注方向要正确，所以我不是要做很多事。蓝血十杰这个大会，你们没有注意我的讲稿和蓝血十杰大会主题不一样，

我在蓝血十杰大会上的讲话是反蓝血十杰的，蓝血十杰是关注内部管理，我就告诉他们要关注以客户为中心，不能关注内部管理为中心，我那个讲话稿你们再回去比一下，我是反蓝血十杰的。但是我们要纪念蓝血十杰，我们有很多精英能人不能因为我们讲这些话，他们的历史就被否定了，对吗？我们要肯定他们的贡献，但是也要叫他们抬起头来，要以客户为中心。

问题 4：你的战略洞察是主要来自于跟客户的交流吗？

任正非：与所有人交流、包括高层、客户，我们心声社区经常在炮轰华为，也从这些帖子中吸取营养。也包括在互联网上的阅读……。有空就把这次市场大会的跟贴和正文全部发给这几位专家，让他们看看，我们的跟贴全都在炮轰华为，这些跟贴是什么？一代将星在成长。我不知道是，但我知道这些年轻人将来一定会走向我们高层的管理者。

田涛：普通员工带着马甲，反正也不认识。任正非：可以不带马甲，大多都带马甲。所以我认为方向的来源其实还是一种聚集，而不是哪一个神仙能感悟出来的。我们的 APP 全开放的。我们有员工说外面专家的评论文章写错了，为什么呢？你们不关注，我们公司整个战略在第一段，第二段终端企业也要讲，因为他们为公司做了很大贡献，也要为他们说两句话，但根本不是公司的重点，公司的重点就在第一段话。第一段话，我们一定会在管道领域走在世界前面。

问题 5：终端业务与传统业务不同，要怎么考虑风险问题？

任正非：终端光芒闪耀，很容易被别人注意。但是我们在管道业务上，世界领先的地位，短时间内是不会被颠覆的。我们一杯咖啡吸收宇宙能量，我们包容了许多科学家，支持世界许多卓有见解的专家，与他们合作、资助，这咖啡杯中吸收了许多许多的人才，即使出现黑天鹅，也是在我们的咖啡杯中飞翔。用咖啡这个词，代表要与世界沟通。所以终端一旦有风险，他退下来，我们也有七、八百亿美金管道底线支撑着他，他还可以东山再起。所以华为终端做错一件事没关系。但是苹果、三星做错一件事，他们就波及到坐标的底线了，他们要东山再起的困难较大一些，但是我们没有，我们就允许终端有冒险精神。

问题 6：您每天的生活状态能给我们描述描述吗？大家很好奇，有人说你很注意锻炼身体，有人说你还自己开车，也有人说你还在学外语。有人说你不见媒体，但是要见客户，跟各种各样的客户交流。你每天是怎么样的生活状态，让我们感受感受。

任正非：第一点，媒体关注公司，公司是开放的，想见媒体就去见，每个员工都可以接受采访，只要求实事求是，你别编就行，不一定要我去见，我有精力多研究一些方向、思想问题。第二，和媒体相处，我就希望媒体转载我的文章的时候别改，标题也别改，里面的内容也别改。你可以写批判稿，想怎么写怎么写。因为是你改了以后，不是我的意思，还假以我的名字，这个东西影响很大。当然不会影响我们公司，我们公司内部文件都很精准的，外面的文章回传不进来，但是很可能曲解我的意思，这个不好。

开车这件事，我就喜欢速度，没有速度就好像不舒服。滑雪我也不行了，我现在右膝盖不好了，小回转提不起来，大回转也只能是初级水平。其实我的生活还是比较简单化的，没有那么复杂。[2]

问题 7：这一两年关于企业和政府的关系，柳传志就说在商言商，王石说企业做的举足轻重了就有风险，需要国资来规避风险，类似的观点。你怎么界定华为与政府的关系，你把握的尺度和分寸是什么？

任正非：政府要企业的就是依法纳税。我们每年交四、五百个亿的税，政府应该很高兴啊。去年，我给深圳市政府缴的税，深圳政府分到的部分，平均到政府卖给我们的土地，每一亩地每一年交税七、八百万，前年是每亩六百八十万。我们和政府的相处就完成了。为什么我们不赞成政府补贴企业呢，政府的补贴如果给国内企业还可以，但如果要给全球化企业，我们就违反了国际贸易准则，会被发起国际贸易案件，被反倾销，付出的代价还要更大。所以我们做事情还是要靠自己努力，靠市场经济。

问题 8：我看到欧洲市场已拥抱了华为，华为也拥抱了欧洲。

任正非：我们在欧洲的份额也不能太高，我们也要给竞争对手留有生存的余地。所以有时别人说我们定价高，我们定价不得不高，我们如果定价低就把别人都整死了。把别人整死不是我们的目的，那么钱多了我们怎么办，我们就加强对未来的科学研究投入上，去年我们全世界科学家有 700 多个，要增加到 1400 多个。

问题 9：你们是吸引过来，还是挖过来的？

任正非：我们现在不是挖过来的问题，大学里的只要方向与我们一致，跟我有关无关的教授，我们都支持他们搞科研。我们不占有他的成果，不占有他的专利，不占有他的什么，我们给他就是沟通，全球有数百个大学跟我们合作。他们与我们沟通，我们就先理解了这些成果的意义，能力转换要比别的公司快和强。你想做什么我们就支持你什么，成功与失败都不重要，失败了你就告诉我你怎么失败的，这也是我们的支持“成功”。我们有人去理解聚合这些东西。现在我们对美国的科学家也要支持了，美国大学在通信这一块，缺钱搞科研。

问题 10：刚才说欧洲市场，我还想问其它市场。任正非：日本市场更好，你只要没听到哪个市场的声音，哪个市场就是好得不出声音了。全世界名牌汽车都装了我们的电子系统，你看我们什么时候讲过汽车了？

问题 11：马云 佩服的人就是你，他和你也差不多，主要管战略和文化问题。你心目中，华为的文化是什么样的文化？

任正非：华为的文化某种意义上讲不就是共产党文化嘛，以客户为中心不就是为人民服务嘛；为共产主义理想冲锋在前，享乐在后，不就是奋斗者文化嘛。董存瑞和黄继光都是光荣的，共产党不是长期艰苦奋斗嘛，共产党没有大起大落，豪华生活。我们这个文化与中国传统文化有什么区别呢。也是中国几千年传统文化，同仁堂说童叟无欺，不也是以客户为中心嘛。然后说大家要努力，中国人说的勤劳，不也是奋斗者文化嘛。所以没有特殊的地方。

问题 12：华为现在的这个覆盖面很宽，其实有 IT 啊、比如说 CT 啊还有终端嘛，在里面也有很多的竞争对手，那你怎么评价华为的一个目标？或者说中国公司都喜欢说我要成为中国的谷歌？我要成为中国的什么。华为要成为世界的什么？或者华为怎么去看这些竞争对手？

任正非：他都是要有一个奋斗，终端也是奋斗，奋斗的目标朝着的方向就是为管道提供服务，终端就是要把管道撑大，没有离开我们的主航道。

他们的口号就是为了卖东西吆喝的，我们怎么可能在世界上取代很多重要的地位呢？如果说管道领域里面我们暂时领先这个世界，可能是。别的方面怎么可能呢？唯有管道这块，我们 28 年来几十人往这个城墙口冲锋、几百人冲锋、几千人冲锋、几万人冲锋、十几万人冲锋，不怕流血牺牲，英勇奋斗，还是对准这个城墙口。而且现在我们轰炸这个城墙口的这个炮弹，每年是两百亿美金（研发 500~600 亿人民币，市场与服务 500~600 亿人民币），轰炸同一个城墙口 28 年之久，所以就在大数据的传送上我们领先了世界。我们也很艰难，我们领先以后就有了更好的经济状况，有了好的经济状况我们就把世界更优秀的人才都吸引进来，我们就保持我们这种研究、这种领先的状况暂时不落后，但不能说永远不落后，只是暂时的。问题 13：昨天郭平总的一个发言讲的非常好，要和这个世界共同发展。

任正非：所以我们要建立一种规则，这种规则是有利于所有人发展的，而不是利己的。如果我们建立一个狭隘的利己规则，迟早是要灭亡的。你看，成吉思汗垮了，他建立了一个利己的规则，那么，我们还是要建立一个规则，这个规则让大家共赢发展。这个规则，我们不是提了吗？要向爱立信和诺基亚学习在 GSM 低门槛，要向谷歌和苹果学习开放和链接千万家公司一起发展吗？所以我们不会在去建规则的时候狭隘于这个问题。

问题 14: 华为当年这个刚搞轮值 CEO 制度的时候, 那时候的媒体都觉得挺不可思议, 或者觉得会不会出什么问题, 现在都觉得非常好。

任正非: 法国大革命, 自由平等博爱, 但它没有讲清楚 来做蛋糕, 没有蛋糕, 怎么会有自由平等博爱呢? 法国大革命讲的口号非常美好, 死了几百万人, 流血啊, 没有实现美好。所以你看英国的光荣革命, 英国大权不在女皇掌握, 是在议会掌握。所以英国 350 年没有战争、没有死人, 而且把世界版图也拥有了很大一部分, 那英国这个东西也很好, 就是世界不能只有唯一的一种方法。第二, 一个公司不能把希望寄托在一个优秀人才身上, 万一飞机掉下来了呢? 怎么会就摔别人不摔你呢? 对吧。这个时候我们实行的这种制度就是离开, 公司都得转。

问题 15: 任总过去我们看你的文章, 发现你特别痛恨官僚主义。你现在对华为 担心的是什么呢? 还是官僚主义吗? 还是脱离客户吗? 还是别的?

任正非: 我也搞不清楚我担心什么。流程、制度它不断在改革, 不断在缩短, 前线的权力不断在增加, 前线的薪酬职务涨的比机关快。现在你要从非洲动员回来一个人很难, 你要往非洲派一个人非洲不会要你的, 为什么? 因为你到底有多能耐, 没有能耐你来分我的钱凭什么? 所以说我们的机制中没有像你想象很多担忧的事情, 没有什么担忧, 就是不断的改良的问题。

问题 16: 过去很多人都出过关于华为的书, 你可能不知道。

任正非: 人家也要挣钱吃饭, 只要有人买, 对他有好处, 对我们有什么坏处呢? 而且骂我们的书我们更欢迎, 因为解决我们公司不要再走错路。

问题 17: 我看到有的书里提到这个华为的管理模式, 如中国式管理。那你觉得华为的管理模式是什么?

任正非: 没有模式。有人问我们, 华为的商道是什么? 我们就没有商道, 我们就是以客户为中心, 就要让客户高兴, 把钱给我。你哪个客户给的更好, 我就给好设备。氮化镓是一种功放效率很高的功放管, 使用这种功放管的设备成本较高, 我们只卖给日本公司, 或卖给少量的欧洲公司, 因为他们出钱高, 那出钱低的我就不考虑卖给你, 这么好的设备。所以同样的设备还有好坏之分, 氮化镓的量随着我们的使用产量扩大以后价也降下来, 老百姓也会受益。

问题 18: 我听说那个华为的决策机构, 有的时候还真的把你的一些想法给否定掉了? 这是什么样的情况?

任正非: 那肯定。徐直军当年就给中银董事长肖钢讲, 老板懂什么? 这个变革他懂什么? 这个 IPD 变革, 他就懂这三个英文字母。IPD 啥意思, IPD 怎么搞, 不知道。否定很多啊。在我们公司不是哪个人一言九鼎的。大家都可以批判。批判以后有限度地吸收了, 你讲的对, 他就吸收了, 你讲的不对, 他就不吸收。

问题 19: 中国经济压力还是很大, 政府要通过互联网来激活, 搞互联网+, 或者+互联网。您对中国经济未来走向, 和互联网的关系有何看法?

任正非: 我觉得还是要发展实体经济, 你如果没有实体经济, 怎么解决 13 亿人的就业问题。我们一搞劳动法, 就把广东的低端产业逼到东南亚去了, 逼到越南去了。我去越南, 那里的公路破破烂烂的, 走都走不动, 但是旁边的工厂非常非常的漂亮。为什么? 因为转出去的第二代工厂, 不再是简易厂房了, 非常现代化。所以越南的通货膨胀, 是相对于我们 80 年代, 经济发展太快了, 供电不上, 钢供不上, 路供不上。所以我们认为工业是从低端走向高端的, 天上怎么会掉下个林妹妹呢? 所以我觉得我们国家还是要强调发展实体经济。

第二, 实体经济赚钱很少, 磨个豆腐两分五, 现在炒个房就几十亿, 还去磨豆腐呢? 我们在俄罗斯买油画, 俄罗斯的画家就跟我们讲, 你赶快买吧, 以后俄罗斯也就没有油画了。在这个金融时代, 我们也是精英。凭什么

我们画画每年只能赚 20 万美金。他说慢慢他们也不画了。他们画得很好，但年轻一代不再画画了，所以俄罗斯的油画在泡沫经济中也被摧毁了。所以我认为还是要实实在在地做实体，满足人们生活的物质欲望。虚拟经济，银行啊这些只是工具。不能把工具当成了目的。

问题 20：任总自己的管理智慧和管理思想的来源是哪里？

任正非：是学习。首先你们不要误会，媒体总说我们是学习毛泽东思想[3]的。毛泽东思想有他天然合理的成分，但世界哲学是多种多样的。毛主席讲的是一分为二，讲的是斗争哲学。我们讲的是灰色哲学，是妥协，这两个不是一回事。我们公司内部大家喊的都是妥协的口号。第二点，如果孔夫子之道就能治国，道德经就能治国，怎么中国五千年没发展呢？我们不要认为依托任何一种文化就可以促进任何一种发展。说不清楚你怎么吸收的能量，每个人都可以看同一本书，理解是不一样的。环境是不断在变化，我们说攻一个城墙口那是大目标，很难有一个综合性的判断。

问题 21：我突出的感觉是，华为已经不再用自己的眼睛在看这个世界，他在用客户的眼睛，用万事万物 节俭， 经济的方式来看这个世界。

任正非：我就讲一个 简单的道理。我国互联网上，很少有科学论文，这些论文是有利于创新的。我们没问题，可以从国外看。小公司看不到，那小公司怎么知道这个世界该走什么路呢？那为什么我们国家不能在互联网上把外国很多的论文都拿过来呢？它本身无关政治。但拿来之后没人看，赚不到钱，这是小众网呀，引领产业的科学家是少的。他们要的是大众网，不是小众网。大众网就是拿来以后可以玩游戏，发发微信，赚赚钱。因为没有人为了国家未来的成长实现这个目的。所以这些论文都看不到，你就是在重复别人做过的事，或是你不知道这个方向而走了很多弯路，或者你根本就走不到。

我们没有这个问题，我们一杯咖啡吸收宇宙能量。我们参与全世界那么多组织共同研究标准。吸收了这么多优秀专家、科学家参加我们公司，所以我们没有受到这种限制，我们能感受这个世界的脉搏是怎么在跳。感受这个脉搏，然后把高端人士引进来一起再开放的讨论，我们再归纳一下，一个教授可能十几年，二十几年都没有突破，是有的。

问题 22：华为对于像华为当年一样正走在起家路上的中小企业有什么方法论的建议？

任正非：不要管理复杂化了。小公司只有一条，就是诚信，没有其他。就是你对待客户要宗教般的虔诚，就是把豆腐要好好磨，终有一天你会得到大家的认同的。中小企业还想有方法、商道、思想，我说没有，你不要想得复杂了。你就盯着客户，就有希望。就是要诚信，品牌的根本核心就是诚信。你只要诚信，终有一天客户会理解你的。

问题 23：华为 核心的文化是灰度哲学，我感到在华为公司，二分法的区分还是非常重的，尤其在美国更是二分法在看世界。

任正非：不要老是讲妥协，一讲大家就觉得这个词是负面的。我们内部讲话可以讲，到外面就不讲这个词，灰色其实就是投降哲学。田涛 近针对乔伊娜写的文章，就说乔伊娜是不完美的英雄，也是英雄。我们也要改变公司对人要完美的要求和评价，这抑制了很多干部的成长和发展。我们现在看，什么是英雄？英雄在那一段时间做出了贡献，就是英雄。不要求在孩童时代就有远大理想，也不要以后背负着这个荣誉包袱而要求任何时候不能玷污了我们这个队伍。不这么过度的要求，我们千军万马就能上来。你不能对一个英雄要求是一个完人、圣人，我们的媒体对明星、对所有人不断敲击他的缺点，但他就是一个演员嘛。我们对人有完美的要求，就抑制了英雄的产生。所以为什么田涛写的这篇文章在我们公司反响很强烈，大多数人认为英雄是要完美的，但我们高层领导认为，英雄是没有完美的。每个人对每个人的行为承担责任。不需要去维护这个荣誉。我们近有两

个员工喝酒醉了打警察被抓。公司不认为这有多大事，这是他自己的事儿。他就是他，华为就是华为，华为也不是天衣无缝，一点缺点也没有的。

问题 24：任总你创业的时候都是 50 后、60 后，现在都是 80 后、90 后。

任正非：我们现在的主力是 80 后、90 后，他们是有希望的一代，黄老师写了一个蓬生麻中，不扶而直。我们在非洲的弟兄怎么会想回来呢，你想娶个美女做老婆吗，到非洲去，今天见总统明天见部长谈判，回来一吹，乡亲们都被感动了，钱又多，那小镇美女当然羡慕，我就跟你去非洲了，我们非洲的小伙子娶的都是中国美女，不一定是家乡的，同学啊什么都有。那大家都英勇到前线奋斗，争当黄继光，当不了黄继光就当秦基伟，不给英雄称号就给升官。所以升官的人都不要奖金很多，奖金多让一些给没升的人，所以就没有矛盾。升了官后面还有大头，奖金多的人升官慢，奖金少的就是升官快的人，把钱就让给别人，就没有矛盾，就团结往前冲。

问题 25：对内部来讲，蓬生麻中，不扶而直，华为的方向、大战略是共建一个全球联接的世界，这种情况下，重要的思维交锋就是你的灰度哲学与美国的二分法之间怎么办呢？

任正非：其实你们误解了，美国也是一样的，美国比我们做得还好。第一，我们有个技术团队，有几十个院士，还有两三万人做预研的团队，他们是理想主义者，专攻 先进的技术。另外，我们有五千个技术专家、Marketing 人员，他们听客户的声音。他们两家在一起吵，达成一个产品开发目标。你也可以说这个是两分法，一部分是技术专家，他们看未来世界是这样子，一部分是听客户需求，现阶段需求是什么，后达成现实目标，把一百多亿美金的预算一起去开发，非常多的人一起做这个工作。其实是妥协，达成了理想主义、现实主义都能接受的目标。

问题 26：换个角度问，建立全联接世界，你认为在思想上、在商业上 大的问题是什么？

任正非：首先还是数学。因为我们公司擅长搞数学逻辑，在搞物理上不行，所以在达沃斯我讲过我们不进入物理领域，所以日本人就坚定死心塌地跟我们合作，因为日本人就是搞物理，我在日本只是研究新材料的应用，不会研究新材料本身，所以我们在全世界研究的过程中没有伤害所在国和所在企业的利益，只是梳理逻辑。我们在应用技术上发挥我们的作用，大的难题还是数学的问题不能错，但是我们公司已经有十年的储备。

人类世界未来是啥样子，我们现在都不能想象。第一点，生物技术的突破你不能想象；人工智能的突破，你不能想象；人工智能 后的突破，两极分化更厉害，资本是雇佣机器人，不再雇佣真人。工人如果没有文化，不高度重视农村教育，农村孩子没有文化，现在我们一胎农村尚且没有完善的教育，二胎只有五六年时间就上学了，这五六年时间怎么能完善？如果我们没有做到完善，他怎么在信息时代就业？这个时代已经不是凭人口红利就能取胜的时代，这个时代是后技术时代，如果这个时代西方重新恢复竞争，你用机器人我用机器人，不就是插个电嘛，如果西方重新恢复制造雄狮了，那我们制造也会垮了。

问题 27：你说华为信奉的是数学逻辑，日本很多地方是物理逻辑，那我作为文科男问一下，这是说数学逻辑引领物理逻辑？

任正非：不是引领。物理本身就是客观存在的，5G 几千万年前就有，只是我们不认识，我们拿什么工具去认识呢？就是用数学的工具把他认识出来。物理现象早就存在，我们认识它们需要工具。数学引领物理世界不可能，物理世界早就存在，只是我们没有掌握。

问题 28：你过去写的文章里，提到过日本、欧洲、美国，你觉得未来中国 在创新上哪些方面可以跟学习？

任正非：第一，中国首先要保护知识产权，才会有原创。第二，我们的人要耐住寂寞，现在泡沫化的社会中不会产生科学家。几十年以后我们还在泡沫边缘化上，后会被历史抛弃，所以我们还是要踏踏实实耐下心来做学问，太难了。一个浮躁的社会重归理性社会，需要几十年的回归。本来社会就不应该主动泡沫化，过多的泡沫

化再倒回去太难。要几代人重回冷静，队伍中才会有真正的科学发明。像日本人得了诺贝尔奖后，日本媒体都在批判反思，这些成果是几十年前作的，现在的日本社会还能抓到这样的机会吗。日本社会浮躁泡沫了，媒体批判，社会就反思为什么几十年前能做到，几十年后却做不到了。日本比我们还要踏实得多。所以我们要成为世界文明的主导，还是要回到理性上。

任正非：我认为，我们的创新要向美国学习。美国的创新是不竭的动力。第二，要向日本、德国、瑞士学习，发挥工匠精神，就是要踏踏实实的做东西。日本有个小公司研究螺丝钉，几十年就研究一个螺丝钉，他把螺丝钉做到不会松开。全世界的高铁、飞机高速运转的设备都用他的螺丝钉。德国如果不是劳动法律的影响，全世界的汤勺都是德国制造。高级水晶杯、高级的银餐器都是德国小村庄生产的，我去过两个小村庄，他们打出来的表格说他们从来不谈销售，他们谈占世界份额的多少，村办企业啊，讲的是他占世界份额的多少。所以这一点来说，我们要回归踏踏实实的经济，经济的增长不可能出现大跃进。做“成吉思汗的马掌”，支撑我们服务世界的雄心

——任正非在消费者 BG 服务策略汇报会 2016 年 2 月 14 日

【导 读】2015 年度，华为实现全球销售收入 3950 亿元人民币（608 亿美元），同比增长 37%；净利润 369 亿元人民币（57 亿美元），同比增长 33%。其中：运营商业务收入达 2323 亿元人民币（358 亿美元），同比增长 21%；企业业务收入达 276 亿元人民币（43 亿美元），同比增长 44%；作为 2015 年度 显著增长亮点，消费者业务收入达 1291 亿元人民币（199 亿美元），同比增长 73%。

终端只有三年的大好时机，三年以后不可能靠技术突破，再回到新的市场。主要正态分布的需求基本都解决了，边缘是小众需求，不是大众需求，这个时候技术需求的发展不迫切，小厂家追的上来。这个时候如果我们已经有世界这么大的市场规模了，靠边际成本，我们仍然可以活下来。再过两三年，你们的手机就是火柴盒，卖一个出去从来不需要维修，技术水准又比较先进，一定能赶超苹果。技术上我们追上苹果的速度会越来越快，但是销售规模上我们赶上苹果的可能性很难，但我们有知识产权核保护伞，有了覆盖全球的分支机构，然后快速前进。要称霸世界就要钉马掌，没有钉马掌，马蹄是软的，很快就磨损了，成吉思汗也不能称霸世界。所以服务就要做“成吉思汗的马掌”，支撑我们称霸世界的雄心。

1、 创新人力资源政策，打造多层次服务队伍，快速建立全球服务能力。

服务就是硬件服务和软件服务。软件服务就是本地化和全自检。客服都是本地的（母语服务），前方有电话远程支持服务系统，后方有专家来进行支持。在全球各国家选拔服务感知好的尖子，可以是本科生、大专生、中专生，只要他们有服务意识，能给消费者带来好的服务感知，就有升职和加薪的机会，通过他们在一线把服务能力建起来。通过大比武(软件大比武和硬件大比武)选拔服务能手，没有时间给你考核，只有大比武，比武成功的头几名可以录用，涨工资。也可以利用广告活动，在网上实行比赛，初赛完了就在电视台去大赛，大赛的时候就等于是现场广告。赛完了的 优秀的几名，就是优秀服务员工了。比武还能挣钱，还能发奖，广告也做了。我反复讲英雄不问出处，不一定是跟学历有关，服务要建立多层次的作战队伍。学历高的人不一定修的好机器。比如美国，为什么火箭不断地失败，中国为什么不失败？美国有一批大科学家，都是 70-80 岁的老专家，以及博士组成的火箭团队，每个博士善于讲架构、讲总体，然后火箭发射出问题，往往就是一个线头没焊好、一个螺钉没拧紧。服务的队伍也要多层次，特别是面向消费者的服务人才要“英雄不问出处”。你们要让大家学习金教授的讲课，向美军学习，上过战场、开过枪，受了伤，服务要勇于做人力资源政策的创新。

2、 通过建设华为直接管理的“客户服务中心”，充分授权，打造华为服务好，服务快，效率高的核心服务能力。

我们一个地区一个国家至少要有有一个华为直接管理（建设运营管理）的“客户服务中心”，因为这个服务中心敢吃亏，吃亏也是品牌，口口相传。“吃亏”只有我们直接管理的店才能这样做，如果是合作店，他就不会做成这样，他是要承担成本的。这样我们既建立了服务的品牌形象又抢霸了市场。我们在服务上一定要敢于投资，就是现在拿出一部分利润，增加一些服务投资的成本，就为明年的市场打下了基础。苹果门店的色彩搭配很漂亮，服务门店的设计你们也可以请法国的美学家设计，注重颜色搭配，然后提供给服务门店统一装修。我们直接管理的店必须是我们自己做，我们做服务就是要不赚钱，要敢于投资，服务短期赚钱是不可能的，服务的目的是促进销售，促进称霸。

你们要向慧通订机票学习。慧通接电话服务非常快，如果这个客户太难缠，立刻跳到他的领班去。领班不考核接电话次数，只负责处理客户疑难问题，要给领班充分授权，当场解决问题。我们要在全球各个我们终端销售所覆盖的国家建立服务好，服务快，效率高的服务能力。

3、抓住机会，加大对服务投入，加快服务体系建设，支撑市场的快速发展。

XX 公司 大的问题就是质量控制，他们如果改进了质量，那我们就晚了，我们一定要抢在他们没改进质量问题之前实现我们“标准化”“简单化”“免维护”，我们把服务做好以后，我们就抓住了客户。我认为中国众多的山寨厂家是华为的战略伙伴，为什么呢？他们在低端市场上纠缠的时候，就给我们赢得了喘息的机会。当我们高端产品做好了以后，我们的中低端产品到喜马拉雅山脚围住北坡，苹果也在做中低端产品，他从尼泊尔围住南坡，那高端机就只有我们两个厂家在竞争，低端机已经攻不进来了，防火墙已经建好了，就攻不进来了。这个时候客户唯一信任的就是服务，利润越高越要做好服务。

我们将来严守两个承诺，一个是知识产权的承诺，一个是产品质量的承诺，我们只要挣到钱，就改善服务，就去投资，这就是范弗里特弹药量嘛，全球的服务体系要赶紧快速建，快速建来不及，就国内培训，国内培训后优秀的服务人员就外派，将海外国家的服务能力建设好后，就让本地服务团队服务好当地消费者，外派队伍就逐渐后撤。服务模式要不断创新，因为手机的竞争慢慢的不是研发了，产品易用性到一定阶段的时候，你再改进产品对消费者的价值就不大了，研发找不到改进措施了，苹果也找不到改进的措施，这就表明其实技术很快达到饱和线了，兔子跑到饱和线就没有地方跑了，就等待乌龟来追你了，这个时候我们加快服务体系建设，就是称霸世界的准备，就是“成吉思汗的马掌”。

在 2016 年 1 月 25 日 EMT 办公会议上的讲话

2016 年 1 月 25 日

【导读】华为的订单极其复杂，每个合同对应应有上百个 PO 号，曾有员工抱怨，华为系统按照内部合同号和流水发票号生成对账单，而客户付款凭证中只显示税票号和 PO 号，双方口径不一致，牛头根本对不上马嘴，时间一长，结越打越多。

一、关于减少 PO 生成阶段的环节

李健、易翔、邹志磊、陶景文、梁华你们组织联合会战，把 PO 的环节减少下来。PO 环节减少主要是生成环节，一次生成正确，直接就发到供应链。一线对 PO 承担责任。机关有一个 PO 环节，不是为审查这个 PO 批准，而是根据 PO 产生的错误，纠正 BOM 以及其他工具，促进逐步完善。

如果我们标准化的产品（先从盒子开始）全球统一是一个价格。通关、工程、交付.....的不确定性，由代表处负责。陆、海运输费用按流量分摊。简化了考核的环节，也使远方市场得到帮助。省了很多中间环节。现在我们同一件设备成百上千个价格，承载了运费、通关费加了一大堆，复杂到国家代表处都做不了，还要回机关做。我们还是要简化，不只是前方要减少人，后方的平台也要减化管理。

有了流程没有执行就把这个干部回战略预备队训练后，再上流程，换一个执行流程的干部先顶上去。所以还是要坚持按流程走，但流程要不断优化，不断简化。

解决确定性的问题，全球是统一的代码，统一的标识、统一的组装；不确定性的在代表处实现。刚才徐直军讲了一句话“产品只能组合，不能创建”，这个原则要定下来，这样我们的管理就简单化。

PO 的生成要往前移，争取一次就把 PO 做对了。PO 有错，生产已经发货了，后端是收到错误的投诉后，及时地审查和修改规则，而不是对每一单 PO 都重复审查批准。这样先把四层审查减少到两层，第一层就容易把事情做对了。后面这一段必须有前面实战经验的人担任，有实战经验的人他知道错在哪，怎么去找，找到了怎么整改，反复论证后进行规则整改。争取把原来的四层责任就变成两层，第一层责任就是 终责任，第二层责任是整改责任。

二、关于产品配置端到端优化

以前的 BOM 本质上是以制造为中心，从制造向客户翻译，结果是制造简单了，但客户界面的销售很复杂。客户本来就复杂，组网方式本来就是千差万别，复杂加复杂，就是复杂的平方。

现在我们认为客户界面要标准化、简单化，复杂问题留给我们内部来解决。（梁华：过去我们是从制造 BOM，到销售 BOM，然后再回来。这次我们要做的就是销售要卖什么事先想清楚，产品开发时就定义好。）生产阶段就是发出“裸体美人”，到了代表处再一件、一件地穿衣，把通关费用、工程、交付.....穿上去。这样大流量的标准货物全简单化了，代表处不同场景、不同交易条件的不确定性，由代表处作，不牵涉影响全公司的运作。成本的核算方式我们用另外一种方式是不是可以核算？不要都承载财务数据， 后的结果是管理越来越复杂。

大家刚才回顾公司 BOM 的演进历史，说要对这次变革的成功签字画押，我就讲，任何人都不要承担历史责任，没有任何人能够承担得起历史责任。社会在不断前进，就是在不断扬弃，如果没有扬弃就不会有今天进步的社会。你们看我过去说的很多话今天又不说了，不说了就对了，何必要讲呢。历史在前进，错误一直在扬弃，大家不要对历史承担太多的责任，也没有那么大的胆量。我们就是讨论，就是要往前走，就是要简单化。那天管理研讨叫我说话，我就说了两句话：管理就是简单化，完了。后来回答提问又说了那么多，说要出纪要，这纪要就一句话：简单化、及时、准确、安全。管理就这一个目的。

三、关于小产品为了使公司能够过了管理关，我们恳请产品与解决方案体系不要再上小产品了，否则使前端的管理越复杂化了。流程畅了，以后再说以后的事。不能乱生小产品，从预算上严格改过来。小产品能关掉就关掉，为了公司管理能冲破屏障，我们只有压缩自己，让自己简单化，内容越简单越容易冲开，冲开以后再逐渐复杂化我们也可能接受，但我们现在冲不开的原因，就是承载了太多东西。

首先要压缩管理承载的东西，美人就是裸体跑，不要承载太多东西。今年在预算分配上，密集炮火的范围不包括产品开发，产品开发是确定性工作，要讲究目标与效率。密集炮火是面对未来，是突击无人区，不能随使用密集炮火的方法，必须要好好地审视。当然不确定性的开发也要有边界，是为主航道服务的；不为主航道服务的我们也要控制。

干部也要简单化。干部现在承载了太多的东西：使命感、国家命运、老婆的要求.....完了就走不动， 后被历史淘汰掉。

四、关于部门主官下基层蹲点，打通流程流程部门，包括审计部门的办公地点就到问题 多的代表处去办公。

我认为我们现在的改革要下基层去，不下基层去的就自动放弃主官位置。不光是“五个一”，IT 部门也是如此，踏踏实实把我们二十多年改革打不通的地方全部打通，现在的关键问题就是要打通。打通后大量破格提拔在基

层打通流程有功的人员接管这个公司。先学会管理世界，再回来管理公司；不会管理世界的人不允许管理公司，这是干部原则。

服务这一块，我们要做出一个标准的东西来，就是交付模型，这是确定性；然后基层自己去填表，基层自己在这个库里面把裸体的美人一件件穿上衣服给客户看，我们多美，我要卖贵一点，这是不确定性。当然服务也不是说要做一个通用模型，寻找放之四海而皆准的东西实践证明是行不通的。

我们很多改革都是心血来潮，每个人都想把流程做弯，体现出艺术家画的画很美。这次我们奖励了沙特的一个干部，沙特通关，换个海关就从 6000 份文件降到了 300 份，郭平请示能不能奖励，我说我们是结果导向，就要奖励。如果有人觉得这是投机，所有人都去干这种投机，那公司管理不就简单了吗？我们当年也走了弯路，强调关键事件过程行为考核，强调过程，而不是结果。很多人一步就把事情做完了，没有过程，只有结果，却得不到积极的评价，非逼着人家制造一点复杂才行。我们今后不要讲过程了，就讲责任结果。

变革的目的就是更简单、更及时、更准确

——任正非在 ISC+ 变革项目汇报会上的讲话 2016 年 1 月 18 日

【导读】流程的变革其实也是组织的变革，大的困难在于，有权的人变得没权，权大的变权小了，甚至连主持变革的人都被推翻了。所以阻碍变革，或消极变革是常见的事。

一个领袖首先是方向正确，然后才是行动科学化。我写的《战略 Marketing 部自我批判民主生活会会议纪要》按语中，后一句话，高级干部热衷于抓事务性工作，什么事都不放手、不授权，这是不是他搞不明白方向是什么的表现。

要加快推行大部门制、缩小评审点。逐步增多在基层审结的范围。审结了又不是不审计，有什么过分的担忧。代表处以利润为中心运作，拥有一定的指挥权，随着权力下放到代表处，代表处作战平台在一段时间会暂时变大，这是机关管理平台往一线作战平台前移，也是一个逐渐改革的过程。

变革的目的就是更简单、更及时、更准确。（2016 年 2 月 18 日）**决胜取决于坚如磐石的信念，**

信念来自专注 ——任正非在 2016 年 1 月 13 日市场工作大会上的讲话 2016 年 1 月 13 日

【导读】带领华为进入“无人区”才是任正非真正的战略目标，为此，既不允许内部有丝毫迟疑和懈怠，财经一怒，内部队伍有了“一切为了前线、一切为了业务服务、一切为了胜利”的反思；也不希望外部断自己的粮食，比如芯片就要自己做，不受制于人，任正非曾在 2012 实验室说：“我们在价值平衡上，即使做成功了，（芯片）暂时没有用，也还是要继续做下去。一旦公司出现战略性的漏洞，我们不是几百亿美金的损失，而是几千亿美金的损失。我们公司积累了这么多的财富，这些财富可能就是因为那一个点，让别人卡住，后死掉。……这是公司的战略旗帜，不能动掉的。”华为的手机因此成功了，提出 1000 亿的目标，开始饱和攻击。

一、要敢于在战略机会点上，聚集力量，实施饱和攻击。

当前 4K/2K/4G 和企业政府对云服务的需求，使网络及数据中心出现了战略机会，这是我们的重大机会窗，我们要敢于在这个战略机会窗开启的时期，聚集力量，密集投资，饱和攻击。扑上去，撕开它，纵深发展，横向扩张。我们的战略目的，就是高水平地把管道平台做大做强。

在知识产权的核保护伞下，要加快 170 个国家的终端业务的布阵点兵（巴西例外[1]），在终端组织能力不强的国家、各区域、代表处要尽快成立终端的销售、服务组织，与终端同考核、同待遇。对于战略重点市场，终端

组织可以插进去直线管理，原创立代表处组织仍然要分享成功。对于非战略机会市场，可以交给当地代表处管理，消费者 BG 不要在这样的市场上耗费宝贵的精力，要聚焦能够形成规模的市场并努力尽快将这些市场做大。

终端要敢于 5 年内超越 1000 亿美元的销售收入，在结构上、组织上、模式上要好好考虑。同时要保证合理盈利，库存风险可控。我们一定要立足打造中高端品牌，通过中高端带动中低端的销售。

企业业务要抓住成功的部分，先纵向发展，再横向扩张。智慧城市、金融行业的 IT 向云架构转型、电力行业的数字化、政府和企业对云服务的需求，都是重要战略机会。平安城市是智慧城市的一个抓手。千万不要大铺摊子，失去战略聚焦的机会。

“一切为了前线、一切为了业务服务、一切为了胜利”，也许会成为变革时代的一个标志性口号。我们要在 10 年内实现大体系支撑下的精兵战略，逐步实行资源管理权与作战指挥权适当分离[2]。指挥权要不断前移，让优秀将领不断走向前线，灵活机动地决策。以代表处为利润中心，对结果承担责任，指挥权、现场决策权首先前移至代表处。当然监督权也要不断前移，子公司董事会经过几年的发展，通过立足一线，不断摸索，在内、外合规的管理上逐步成熟，效果开始显现，我们在个别国家可以开始对一线业务部门实施授权试点。要扩大在代表处审结的内容和范围，这就是权力下放。流程要纵向、横向打通。要让听得见炮声的人能呼唤炮火，能呼唤到炮火。

要逐步形成各领域的专业职员层，他们不需要循环流动，不需要跨领域成长，只需要对自己的操作熟练、及时、准确。他们可以本地化，不受年龄限制，可以快乐地度过平凡的一生。使确定性的工作，能简单、快捷。指令性的错误应由指令下达者负责。

加快行政服务的市场化与慧通碎片业务的私有化进程，他们的任务是繁荣园区，减少职员。

二、要不拘一格用人才，让服务的旗帜高高飘扬。

我们要对各级优秀干部循环赋能，要在责任结果的基础上，大力选拔干部，内生成长永远是我们主要的干部路线。我们要用开放的心胸，引进各种优秀人才，要敢于在他们能发挥作用的方面使用他们。

我们要不拘一格地选拔使用一切优秀分子，不要问他从哪里来，不要问他有何种经历，只要他适合攻击“上甘岭”（各部门、各专业、各类工作.....不要误解了只有合同获取才是上甘岭）。我们对人才不要求全责备，求全责备人才就选不上来，“完人”也许做不出大贡献。除了道德遵从委员会可以一票否决干部外，对工作中的差错，要宽容，不抢答的干部不一定是好干部。看风使舵，跟人、站队，容易产生机会主义。选拔各级干部要实行少数服从多数的表决制，向上级团队报告应是本团队的集体意见，应告知上级团队的每一个人。私下与上级团队沟通的内容，以纪要形式再向上、下两级团队中沟通。对破格提拔的，推荐人要在两年内承担连带责任。即使道德遵从委员会的一票否决，但否决期只有 6 个月，6 个月后可以重新提名，已改正，不再否决，就可以使用。不要随意否定一个冲锋的干部。我们一定要促使千军万马上战场。

精英我们不要理解为仅仅是金字塔塔尖的一部分，而是存在于每个阶层、每个类别。有工作的地方，就有精英。做面条有面条精英，焊接精英、咖啡精英、支付精英、签证精英、仓库精英.....。我们的政策要覆盖激励所有精英，形成组织合力，千军万马搞好质量，提高效率，增加效益。

我们要精减非主航道、非战略机会点项目的编制。要千军万马去抢夺战略机会窗开启时期的胜利。我们要的是胜利，不是过程。各主战场的部门，不要排斥其他项目调整进入的骨干，不要借口他们的专业不合适。颠覆往往都是外行干的，年青人从事的工作往往与他所学的专业无关，颠覆旧中国的是两个医生。在一些战役关键时刻，战略预备队也打光了，常常是卫生兵、炊事员、理发员、警卫员、通信兵.....组成的杂牌部队投入进去，是赢得胜利天平的 后一根稻草。各级主管要有全局观，让干部循环流动起来，你不放一些优秀干部走入主战场，

让他们失去立功的机会，结果比他们更年青的人升为将领，他们会真心拥护你吗？你辖区的新生力量没有了晋升机会，他们会拥护你吗？你以为扣住人你就会成功吗？君不知二十多年来，华为走出去多少优秀青年，留下我们这些“傻子”，他们不走有我们这些“傻瓜”的机会吗？他们把胜利的光荣让给了我们，我们不是受到家人表扬了吗？我们既然胸怀世界，就要敢于气吞山河，团结一切你不愿团结的人，反对过你而且又反对了的人，也包括反错了的人。

我们要提高作战队伍的能力，“少将”连长首先必须是少将，他们必须具有管理确定性的能力，以及对不确定性事情有清晰的视野与方向感。连队也必须具有师一级的火力。机关的主官，必须有成功的实践经验，而且必须不断循环上战场，为何不可以再有“中将”班长呢？少将上前线，不仅自己贴身现实，而且对年青苗子的感染力，是非常有力的传帮带。

我们要坚持每年从应届生中招收不少于 5000-6000 人的新生力量，不让我们的作战梯队有断代的问题。“蓬生麻中，不扶自直”，80 后、90 后是有希望的一代，“蚊子龙卷风”、“牵手”、“被绑匪树立的‘楷模’”.....，不是一代将星在闪烁吗？

我们年青人不仅仅要有血性，也要容许一部分人温情脉脉，工作慢条斯理，执着认真，做好“狷”的工作，“一切为了胜利”是我们共同的心愿。这就是“狼狷”合作的 佳进攻组织。

一切作战主官，关注的是胜利，要把确定性的事权，分给职能部门：一切平台主官，眼睛应是盯着前线，驱使自己的部门，及时、准确提供服务与支持，你们的考核是你们服务事项的结果，前方打了败战，你也是败将。我们要善于在成功中找到失误，在失败中找到为什么，古人尚有退思堂，我们自己难道就不能总结反思一下吗？失败中也有英雄，主观的失误不要掩埋将士的努力，他们中也有可歌可泣的。

我们各级主官的目标与责任要清晰。责任结果为导向的考核机制，导致内部的机制简单，风气正派，脑袋对着客户的勇士更多。责任结果导向，必然是优秀干部倍出，迎合作风消失。

基层干部我们要重视他们的意志力、毅力的培养与选拔，他们努力奋斗，一时成绩不佳，要帮助、辅导；中、高级干部是重视他们的组织能力与协调能力，要学会激活整个组织，充分利用平台，学习别人的经验；高级干部要培养他们的方向感与节奏控制。方向是什么？方向就是面对目标的位置；节奏是什么？审时度势，因势利导，就是灰度。

凡是工作得好的，都是分权合理的部门，事无巨细、眉毛胡子一把抓的人就不适合作为主官。

三、我们要坚定不移地在主航道上奋勇前进，面对目标我们也要有灵活机动的战略战术。一线主官的目标是胜利，是责任结果评价你们，而不是像士兵一样以简单的服从为天职。时代呼唤我们，我们要用自己的青春去创造奇迹。一旦战略方向及布局确定后，我们要坚定不移向前进，决不动摇，毫不犹豫。未来二、三十年世界会爆发一场巨大的技术革命，这是人类社会五千年来不曾有过的，其深度、广度我们还想象不到，但是过去的二十多年，我们十几万人一同努力划桨，已经把华为的航母划到起跑线上了。我们要力出一孔、利出一孔，密集炮火攻击前进，努力进入无人区。当我们逐步走到领先位置上，承担起引领发展的责任，不可以自己为中心，不能以保护自己建立规则。我们要向 ITU/3GPP/IETF 学习，建立开放的架构，促使数万公司一同服务信息社会，以公正的秩序引领世界前进。没有开放合作，我们担负不起为人类信息社会服务的责任，所以，我们要向 3GPP 一样的开放，向苹果、Google.....一样的链接数十万合作伙伴，持续建设和谐的商业生态环境。以自己为中心迟早是要灭亡的。

我们也决不在困难面前退缩，也不在负议论中犹豫，不然大军忽然转向会一片混乱。千军万马必须谋定而后动，大战役也无密可保，我们现在就是征求意见：方向对不对；时间是不是机会点了；二十多年来我们储备的能量够不够；战略后备部队的前仆后继有没有准备好；有没有挫折的预案.....。我们即使有了正确的战略，我们现在的各级主官与专家有没有胆略。当然我们也会在行进中，不断完善，从机制和制度上，全面构建自我批判

的能力，通过自我批判不断纠正方向。特别是决心形成的未来两、三年中，我们会不断地听取批评，不断纠偏。

我们的组织变革、流程变革要支持我们的战略。变革应使达到目标更简单、更快捷、更安全。

胜利鼓舞着我们。我们一定会胜利的，因为我们的前面是“蚊子龙卷风”、“牵手”……，背后是十几万英勇奋斗的員工，我们没有不成功的理由。

时代在呼唤我们，祖国的责任、人类的命运要靠我们去承担，我们处在这个伟大的时代，为什么不用自己的青春去创造奇迹。人的生命只有一次，青春只有短短的几十年，我们要无怨无悔去度过它。我们的目的一定会达到，也一定能达到。

在中亚（塔吉克斯坦、土耳其、白俄）代表处汇报会议上的讲话

2016 年 10 月

【导 读】华为把小国家视为战略缓冲带，一是可以从容地寻找客户痛点和市场需求；二是其综合性可以比较好地培养英雄和将军。

一、小国不要和 2000 亿捆绑，但一定要活下来，构建战略缓冲带。只考核利润，不考销售收入。

我们不指望小国赚大钱，但一定要活下来（盈利），构建战略缓冲带。要活下来，我们就一定要站在客户的角度抓好网络质量。要研究客户的网络痛点在哪，就是从数据流量图、网络拓扑图、卫星图……经济/人口分布图等看看，每个月坚持看，痛点在哪里，哪里的数据流量太集中了，这个地方投一点资，这个网就会松开很多，收益就增加，这样运营商就增加了发展的信心。不要带着理想硬塞死老鼠给别人，要避免无效投资，就是要在高价值区域重点投资，低价值区域暂时别去管它。小国要聚焦。

二、小国要培养英雄和将军，要提升综合能力。大多数的干部一定要在三年左右完成这个循环。

到小国就要培养综合能力，这样将来升了大官，你才能明白那些活是怎么干的。以后大多数员工应当采取这个模式成为英雄。愿意专职做小国将军的，一个国家就两三个人，就像蒙哥马利一直在沙漠里作战，我们就给他们破格提拔、涨工资，在一定的范围内流动。艰苦地区浮动的职级要包含 TUP 配给，今年没有给的，明年要补上。剩下的人都洗洗澡，当英雄，过两、三年补进大战线去。这次研发 2000 名干部和专家下一线，三年完成循环后就厉害了，五年后大机会来临时我们就准备好了。我们把结构差距拉开，把价值体系公开，留下来的就信心百倍，精神状态就完全改变了。

在存货账实相符项目汇报会上的讲话

2016 年 12 月 22 日

【导 读】存货账实相符的管理基线为：站点存货准确率 98%，中心仓准确率 99%。

存货账实相符率先实现公司变革战略目标，这是一个里程碑。每个区域将有功人员的名单列出来，要公开表彰名单，给他们发军功章，让所有人都感觉到做这个事情是有意义的。

每年的年度审计时，审计师都对我们公司的存货管理水平提出警示，今年是我们第一次在存货管理上实现了全球领先，我相信，今年的年度审计，审计师会对我们的存货管理水平感到满意。

同意存货账实相符项目关闭，供应链和 GTS 以联合工作组的形式继续运营 6-12 个月，防止变革回潮，存货账实相符的管理基线确定为：站点存货准确率 98%，中心仓准确率 99%。

一、供应链要率先实现人工智能化管理，让货物实时可视追踪。把交付与服务建设成有生命的“万里长城”和“马奇诺防线”。

1、 供应链要率先实现人工智能化管理。比如，通过智慧物流与数字化仓储，把货物、物流等通过卫星系统连接，在货物上贴上通讯芯片，通过货物与运输工具的关联，实时跟踪物流信息。这个项目可以交给企业 BG 做，用自己卖的，买自己用的，才能在客户面前具有可信度。

2、 公司内部招标可以金额提高一些，内部采用虚拟货币的结算，提高项目单价，将鼓励各个部门积极服务好内部需求，只要我们在经营报告上单独列示内部服务与外部客户的收入规模。我们物联网为什么不可以把供应链先做好呢？多付一些项目费，吸引他们嘛。

3、 我们对确定性的作业进行智能化以后，就可以对不确定性的事项加大投入力量。人工智能应用所减少的作业人手，可去招聘科学家，这样供应改善、服务改善、交付改善，把交付与服务建设成有生命的“万里长城”和“马奇诺防线”。

4、 目前，公司正在做全球能力资源总规划，供应链要将物流能力规划也放在全球能力资源建设的总规划中，并开展建设。

二、优化一线作战装备和工具，敢于武装到“牙齿”， 终目的是提高效率，这也是竞争力的体现。

1、 我们要改进一线作业装备结构，敢于武装到“牙齿”，包括手机作业、电脑系统、作战服……。我们可以学习 Google 的作业方式，头上戴着自动录像的设备，把现场的实时场景录上十几秒的小视频，传回公司，形成有直观感觉的现场图。不要各级各层汇总，这样不减少人力。

2、 我们要对物理站点进行 3D 化的建模，并由 GTS 把数据的层次规划出来。比如，第一层卫星图，有经纬度；第二层平面图，说明站点与站点的关系；第三层是实景图，类似 Google 图层。这些数据记录可以被账务存货盘点或网络设计的工勘调用。如果有些国家对数据有管制，就在这个国家的本地服务器存储，需要了解某个数据，单独申请将这个数据提出来。

3、 公司总共有 430 万个站点，用几年时间逐渐把每个站点原始档案都建起来。我们也要有激励机制，每建一个站点档案，都要对信息录入人员给予适当激励。我们给一线改善装备和条件， 终是要提高效率。

三、简化站点配置模型，减少管理对象，主辅分离，提高辅料管理效率。

1、 结合全球的网络实况，理出一、两百个典型站点配置模型，然后根据模型在现场进行工勘及修正。不用把合同原始数据等内容传回公司，只需要把模型编码传回来，供应链解码后就可以启动供应制造。

2、 实施主、辅采购分离，并对辅料管理进行优化。在 CIF 方案实施后，主设备由一线向公司采购，辅料由采购体系公布辅料的全球价格参考表，代表处可以自愿选择在公司采购还是当地自采。辅料工程的余料，可以当地消耗和处理，只要仓库做好出入库记录，财务记好帐就行。

我们还是要鼓励踏踏实实做工作，鼓励优秀青年成长。非洲国家的客户并不复杂，只要你自己愿意学习，找两个案例弄明白，积极与客户沟通，就容易成功。这就是“熵减”，论资排辈就是“熵增”。我们之所以要破格提拔四五千，就是要激活组织血液，一批批优秀的年轻将领就会产生。

在法国美学研究所的讲话

2016 年 12 月 17 日

【导 读】华为全球首个美学研究中心于 2015 年 3 月 12 日在巴黎设立，巴黎是全球艺术与时尚中心，拥有丰富的创新和设计资源。任正非在 2013 年在计划设立法国设立美学研究所时说，法国在色彩学上的积淀可以帮助华为的产品改变形象。

今天你们告诉我，P10 给了你们机会。我非常高兴，我认为这就已经是突破了，终端公司能重视美学，推广就有机会了。

美学所的建立是为了给华为的产品创造一个更美好的形象。公司的形象是一次性行为，我们可以外包。但产品是有纵深的持续性行为，几十年到几百年。我们希望华为产品除了性能好以外，还要给人提供一个美好的形象。让人不仅因性能好，想买，看着美也喜欢。美学不仅只为终端服务，你们是为所有华为产品服务的。周红多支持你们，他管整个欧洲，可以垂直管下去，企业网的产品非常多、家庭路由器也是重要装饰品，能设计得有多漂亮？我希望这些工业品，不仅仅是工业品，而能设计成一个赏心悦目的产品。希望美学要展开自己的翅膀，统一优化华为全部产品的设计语言，这样整个系列化产品都将被美化，体现美学的价值。

我们派到美学所的中方干部，要有艺术水平或者热爱艺术，法语要流利。艺术家是多奇葩的，交流的幽默诙谐也会激发灵感。法语的浪漫，语言的流利容易一擦碰出火花。

在法国研究所座谈交流纪要

2016 年 12 月 17 日

【导 读】华为法国数学研究所，成立于 2016 年 6 月，位于法国 92 省布洛涅市，旨在挖掘法国基础数学资源，致力于通信物理层、网络层、分布式并行计算、数据压缩存储等基础算法研究，长期聚焦 5G 等战略项目和短期产品，完成分布式算法全局架构设计等。

一、数学算法要在公司管道战略中发挥关键作用。

我们这个时代是信息时代，一定要非常粗的管子才能将信息传输过去。自来水流量不够了，可以再加一根管子，再不够了我们可以再叠加一根管子。因为水的分子是同分子结构，从哪里来到哪里去并不重要，一根根管子叠加是没问题的。信息“分子”每一个都是不一样的，到哪里去也不一样，这样的结构就需要一个非常大的平台来分配信息“分子”。如果容量太大，塞纳河不够，地中海也不够，就需要有太平洋这么粗的管子来传输信息。大家想一想，太平洋这么粗的管子是非常难做的，但我们立志要做这么粗的管子，数学算法要在打造管道中发挥关键作用，我们对基础理论掌握越快越早，我们在信息社会中占据的领导地位就越高。

这个管子有两个目标要求，大带宽、低时延，要求都体现在你们研究所刚刚汇报的成果上。宽带要低成本，只有低成本，用这个宽带的人才会越多，用的人越多，宽带才会低成本。再过 5 年，AI、AR、VR 变成现实以后，还会要求低时延。这两个命题，都是人类面临的太大的命题，我们已经有希望走到前面。我们不能看到别人做自动驾驶等就眼花了，放弃了我们主要的优势。我认为会有非常多的新技术涌现，它们会把我们的管道撑得更大。现在像我们这样能做大管道的公司，在世界上不多了，所以我们还是聚焦在把管子做大上。

上个世纪 重要的发明是抽水马桶，下个世纪 伟大的发明是能够把太平洋这么粗的管道做出来。二、数学算法要理论联系实际，提升万亿美金网络的运维效率，做到世界第一。

华为现在全球网络中有近万亿美金存量规模。这么大的网络天天都可能会发生故障，一个故障的闭环时间接近四周。我们研究人工智能用于网络及管道，要搞定故障自动定位、网络状态预测，成为世界第一。

法研不仅要研究理论，还要和实际网络结合。研究人员要多和 GTS 联系，公司可以把数据全开放给数学家，数学家来研究未来多长时间网络可能出现的问题。

三、两个咖啡杯拥抱世界，上面对准“红衣主教”，下面对准优秀学生，中间是我们研究所。

我们的结构像在倒扣的杯子上再放一个杯子，上面杯子口朝上对准“红衣主教”，就是世界范围内的科学家；下面杯子口对准大学的优秀学生；中间是我们法国研究所。我们要加强与世界级科学家的合作，支持他们的研究，而不需要他们的论文、不需要专利、不占有成果。对法国高等师范学校的数学天才们，甩点世界难题给他们，每年拨几十万欧元的红包让他们抢，研究可能不成功，但我们发现了人才。想想你们 Polar 码是怎么搞出来的？土耳其教授 Arikani 发表的论文就像灯塔一样，它没有只照亮我们，也照亮了别人，但我们那么快就把它变成了一个方法，我们只是比别人早了几年，先进了一点点。比别人成功，就可以多发点工资。多发点工资，你们希腊的朋友也要进来工作了，我们就建立了希腊研究所，如果你们觉得法国还有什么领域更强，我们可以再建新研究所。我们未来的战略就像拿破仑一样，要拥抱世界、领导世界，但不要有滑铁卢。

数学算法内部也要开放，比如莫斯科天气好的时候，全球所有数学家（有工卡、无工卡）集中过去；薰衣草开放的时候，请他们大家都去坐在草地喝酒，交流、冲突、争论。数学家们经常在一起思想碰撞，就可以产生新的对世界的认识。你们组织科学家们在一起吃饭交流，可以作为会议费核销掉，不要总是靠自己一点补助。

内外合规多打粮，保驾护航赢未来

——任正非在监管体系座谈会上的讲话 2016 年 12 月 1 日

【导读】在任正非看来，公司不因为腐败而不发展，也不因为发展而宽容腐败。“公司发展得越快，管理覆盖就越不足，暂时的漏洞也会越多。”因此，华为设置了内部控制的三层防线：业务主管/流程 owner、内控及风险监管的行业部门、内部审计部。

华为公司建立起这支监管队伍不容易。一个组织要有铁的纪律，没有铁的纪律就没有持续发展的力量。华为优秀的一点，就是将十七万员工团结在一起，形成了这种力量。公司发展这么快，腐败这么少，得益于我们在管理和控制领域做出的努力。虽然，在你们眼中仍然能够看到公司存在这样或那样的问题，但相比我们的业务发展，相比我们的组织规模而言，这些问题已经相对较少，而且处于明显下降的趋势，这里面有你们的功劳。

我个人建议在内控、内审、稽查、CEC、法务、信息安全、子公司董事.....监督岗位工作的所有员工，只要三年以上的监管岗位工作经历，就应该给他们每个人发一个奖章，奖牌刻上“英雄万岁”。不仅是在座各位，前线监管岗位的员工比你们还辛苦，有好事也不能漏掉他们。

一、公司不因为腐败而不发展，也不因为发展而宽容腐败。

公司发展得越快，管理覆盖就越不足，暂时的漏洞也会越多，因此，我们设置了内部控制的三层防线。

第一层防线，业务主管/流程 owner，是内控的第一责任人，在流程中建立内控意识和能力，不仅要做到流程的环节遵从，还要做到流程的实质遵从。流程的实质遵从，就是行权质量。落实流程责任制，流程 OWNER/业务管理者要真正承担内控和风险监管的责任，95%的风险要在流程化作业中解决。业务主管必须具备两个能力，一个能力是创造价值，另一个能力就是做好内控。

第二层防线，内控及风险监管的行业部门，针对跨流程、跨领域的高风险事项进行拉通管理，既要负责方法论的建设及推广，也做好各个层级的赋能。稽查体系聚焦事中，是业务主管的帮手，不要越俎代庖，业务主管仍是管理的责任人，稽查体系是要帮助业务主管成熟地管理好自己的业务，发现问题、推动问题改进、有效闭环

问题。稽查和内控的作用是在帮助业务完成流程化作业的过程中实现监管。内控的责任不是在稽查部，也不是在内控部，这点一定要明确。

第三层防线，内部审计部是司法部队，通过独立评估和事后调查建立冷威慑。审计抓住一个缝子，不依不饶地深查到底，旁边碰到有大问题也暂时不管，沿着这个小问题把风险查清、查透。一个是纵向的，一个是横向的，没有规律，不按大小来排队，抓住什么就查什么，这样建立冷威慑。冷威慑，就是让大家都不要做坏事，也不敢做坏事。

现在大事大案建立了机制，培养了队伍，要继续抓好单据的入口管理，不要淤泥堆积。要建立严格而不恶的规则，明确收到供应商、各客户……单据、投诉的事务性员工，必须当天或者不迟于第二天，将消息贴在公告栏上；一周内必须把单据整理好上传，并给客户开具通知，稽查审计凭此查不作为员工。前五年有意迟滞单据传递的，接受过供应商旅游度假……的事务性员工要反思，不合适的员工要进入末位淘汰资源池[1]，但仍可以在职在岗自省。轻的可以降职降薪，弃除虚拟股 ESOP 或 TUP。大胆把责任心强的员工破格提拔起来。我们在主航道上已经实现了账实相符的伟大，可以把一些优秀员工破格提拔起来，开进后勤及一些边缘业务地带，全面实现账实相符，切实解决小鬼难缠的问题。数据透明是监管的基础，也是防腐的基础。

第二，人力资源的正向分配，就是干好了多分钱。现在公司的利润很多，都是创造出来的，既然大家能创造出来，为什么还要去偷鸡摸狗呢？没有必要。所以，一方面，我们用正向分配引导大家不要犯错；另一方面，用冷威慑来控制公司不要出现大问题。这样我们一边前进，一边就完成了对自己的整改。从混乱走向有序，需要时间，需要过程，所以我们需要这么一支庞大的监督队伍，站在我们的旁边，时刻提醒和警示我们需要努力改进的地方。

第三，加强问责制的实行。在过渡时期，通过设置廉洁账户给大家一个改过自新的机会。没有了廉洁账户，大家就要更加严格的要求自己。关闭廉洁账户，并不是反腐减弱了，而是更进一步加强对队伍的约束。就地司法就是一种形式。通过问责体系的建设，让大家愿意沿着正确的规则做事，愿意尽职尽责地做事。

二、监督岗位更多履行个人负责制，要敢于坚持原则，实事求是。

监督岗位可以实行个人负责制，在事实面前要敢于坚持原则，不要总看 AT 团队的脸色。敢于负责、个人表现突出的优秀员工，尽管领导可能不喜欢，也要尽快被升级、被破格、被提拔。我们要加强这个队伍的组织建设，充实优秀骨干。人力资源已经在做这个事，你们也可以申诉。我们认为，监督岗位人员的升迁、升降问题，不一定是当地 AT 说了算，而且应该不是同级 AT 管，可能由上一级 AT 或者再上一级的 AT 管。

人力资源要把审计、内控、稽查等作为主要战略来抓，监管也是产粮食。公司发展得快，可能问题就会多一点，所以要加强监管队伍建设，将干得好的人员职级都升快一些，低职级的员工是管不住高职级干部的。

我们一贯主张，同一职级上，监督岗位应比其他岗位高一、两级的工资，但是不同意给项目奖，以避免发生很多冤假错案。坚持实事求是，如果调查下来没有什么问题，方法很好，管理很好，也该奖励。

三、监督岗位工作要从成功走向科学化、程序化，改进方法，提高技能。

去年公司的流水是 1 万亿美金，今年应该是 1.5 万亿美金左右的流水，每张单据的流水都可能有猫腻，但没有想象的多，这主要还是你们的贡献。当我们的销售收入达到 2000 亿美金的时候，流水可能达到 5、6 万亿美金，如果这么大的流水还没有出现大问题，从正面来看，内控做出很大贡献。

虽然你们看公司的问题很多，但我们看总状况应该还是好的，绝对的纯洁不存在，我们追求相对的纯洁。发展永远没有终结，内控永远不会结束。奖章只是阶段性的纪念，不是终结。如果说还有不足的地方，那么你们首先是要改进方法，进一步提高自身技能，因为目前大家只是抓具体的事，从流动数据上还发现不了问题。你们辅助别人、帮助别人，自己也要成为伟大的人，从成功走向科学化、程序化，才是我们的目标。第一，内控推

行 SACA 这些制度，慢慢让我们这些“农民”有点国际接轨，但是还要学习。在金融的内控上，我们引进了英国的专家，后来又在美国、日本建立金融风险控制中心，让我们公司在经济大波浪中的风险变小。美国总统竞选给了我一个很大启发，“通过一个新法律，必须关掉两个旧法律”，他抓到了美国政府复杂化的症结。我们公司也计划通过《关于“11.30 日落法”的暂行规定》：在 IPD、SUP、MFIN、LTC、DSTE、SD 等成熟流程领域，每增加一个流程节点，要减少两个流程节点；或每增加一个评审点，要减少两个评审点。这样用三至五年时间，让我们内部管理逐步减化。我们不能把管理越搞越复杂，不是增加审批点，就一定会有好的结果。增加审批点，可能会越搞越复杂，后的结果是漏洞越多，越容易钻。我们主要是以产粮食为中心，变革成功与否看是不是多产了粮食，稽查成不成功也要看是否多产粮食。

第二，发现问题，我们对前因后果都要分析，而且要对行政主管问责，他们要承担责任。怎么问责？比如代表处出现生命质量事故，将前因后果全分析清楚以后，他们内部要开会、要反思，而且还要问责，对主管处分。如果我们总心疼有些干部，那是不行的。有些人犯了错误，只要在一定期限内改正不再犯，就可以从档案中抹掉。处理人是有分寸和水平的，但是该“杀头”时还得“杀头”，你可以先把他的“头”砍了，半年以后再把“头”给他装上去嘛。这类事情不能轻描淡写，否则我们就永远建立不起一支优秀的作战队伍。你们可以构建一些合理的通报制度（比如在心声社区上通报），但是通报内容一定要准确，一定要真凭实据，而且好是与本人沟通过。我号召内控、稽查、审计，一定要想办法升华理解自己，把自己的行为、动作规范化，我们要坚信能做出一套好的体系来。

第三，子公司监督性董事会经过三年运作，已经逐渐走向成熟，所以让你们先慢慢去实践，学会转身。子公司董事会要真正发挥出内外合规监管的责任，对外合规是以产粮食为中心，不能比外部要求还左，保持在一个合理范围内。子公司董事会为将来合同在代表处审结打下了基础，我要感谢你们。我们的目的还是要产粮食，产粮食不要担负了很多外部的风险，这就是政策与策略。

小国费用高，要追求费用的真实性，而不完全强调合理性。真实发生的费用和盈利相比。现在的小国网络质量都不太好，为什么呢？呼唤不了炮火。一个国家那么少的基站，钱不多，呼唤不到炮火。只要多出钱买炮弹，没有一个炮弹不愿意去的。所以，小国要以合理的利润、合理的市场份额为基础。小国的费用问题关键看它是否真实发生，没有贪污腐败，就能理解。大国、小国都不能有虚假。

四、干部离任要审计，在任也要审计，这是对干部 大的关怀。

公司培养一个干部很不容易，常务董事会研究处理干部，每次给我汇报时，我都很痛心。其实通过努力为公司作出贡献而获得的利益更大，华为总体待遇不低，高级干部的待遇收入更高。为了一点小小利益去做不正确的事，不值得！对干部的离任和在任审计，其实就是在关怀爱护干部，让干部至少不要把坏事做大了。惹大了事，坐牢不舒服，就地司法制度改革后会更痛苦，国外的牢坐得更不舒服。

第一，审计调查问题，首先是无罪论定。必须要有证据，没有证据不能随便伤害一个干部；同时要有科学的方法，实事求是的方法，要尊重人权。干部要严格要求自己，尽量不要出这样的问题。当出现问题时，我们想同情也没有用，如果我们都很有情，后摧毁的只能是好人。现在公司 90%以上都是好人，不能让几个坏人把公司毁了。如果确有证据，斗争有理、有力、有节，要有节制，不是说斗争就是无情打击，那样不解决问题。

第二，评功摆好不是审计人员的责任，这是 高领导层的责任，“功”和“过”是两回事。

审计本着实事求是的原则，把问题调查清楚，处理问题交给 HRC 的纪律与监察分委会，查处分开[2]。我们要把功和过分开，如果这个人有功，就宽容了他的过，这样就建立不了铁的组织纪律。审计人员要有独立的能力，既要坚持原则，同时又要有方法。希望审计人员像御史学习，一定要敢于斗争，还要善于斗争。培养一批既能够坚持原则又善于坚持原则的人，对公司很重要。

五、内控、监管不是阻止速度，而是让流程顺畅后速度更快。公司很多人仍不重视内控建设，可能是我们过去人力资源评价体系存在问题，只看拿到多少合同；很多人自己不做坏事，就认为别人也不做坏事。为什么要搞监管重装旅呢？就是让业务主管来训战赋能，知道什么叫监管。我们要努力，不能懈怠，内控、监管不是阻止速度，流程顺畅了，速度更快嘛！你们看，高铁跑得很快，但没有内控能行吗？高铁就是流程内控做得很好，从北京直达深圳的列车，一站都不停，一整夜要经过多少监控点，但并没有阻挠它的速度。第二，在审结点实行大部门制，一个部门只有一个审结点。这个审结点是有时限的，过了时限就自动通过，出了事追究评审点的责任，这样我们才能像高铁一样运行。

2017 年我们将会对几个代表处实行全授权管理试点，实施业务授权试点、内外合规试点、稽查试点、监控试点等等。比如试点合同在代表处审结，现在公司每年有 11000 多个合同，全球有 430 万个站点，每年新增站点或机器扩容是 96 万个。现在的模式是每个站点合同信息全部传回公司，包括每颗螺丝钉、每根线；然后公司专门有一批人读这些厚厚的信息，读完后就往上传；然后又要很多人要去读.....，这就是我们管理水平低，浪费了非常多管理精力。所以将来授权前移，同时代表处的稽查、内控监管作用还要加强，走顺以后再逐渐减少编制，否则公司不可能迎接 2000 亿美金销售收入的增长。

监督体系本身是公司很重要的支柱之一，没有这个支柱，华为公司怎么会有明天？而且明天更复杂、更艰难，在这种情况下做好监管更不容易。你们也要传帮带，让更多新人一代代涌入，公司不能在我们的手里终结。华为公司 宝贵、伟大的财富就是我们的管理平台，如果公司的生命终结，这个平台也就一文不值了。所以我们一定要维持生存，维持生存的根本就是不能腐败！

再次谢谢大家，提前祝你们新年好，代问你们家人好！

[1] 短名单，也是一种冷威慑

[2] 公安和法院的关系。

人力资源政策要朝着熵减的方向发展

——战略预备队指导委员会在听取汇报时的讲话 2016 年 11 月 30 日

【导 读】熵原本是热力学第二定律的概念，却被任正非用于企业的发展之道，成为贯穿任正非管理的思想精华。熵是无序的混乱程度，熵增就是世界上一切事物发展的自然倾向都是从井然有序走向混乱无序，终灭亡。对于企业而言，企业发展的自然法则也是熵由低到高，逐步走向组织疲劳并失去发展动力。任正非说，要想生存就要逆向做功，把能量从低到高抽上来，增加势能，这样就发展了（由此诞生了厚积薄发的华为理念）；人的天性就是要休息，舒服，这样企业如何发展（由此诞生了“以奋斗者为本，长期艰苦奋斗”的华为理念）？

2016 年 11 月 30 日，战略预备总队就整体业务架构以及部分场景和专业分队的定位与规划进行了汇报，明确继续聚焦主航道为客户创造价值；人力资源政策要朝着熵减方向发展；持续地研究“一国一制”考核方案，继续优化现有的获取分享制；管理朝着简单、及时、准确方向优化。

战略预备队要实现员工的能力转换，以及战略目标建构能力的提升。战略预备队主要目标是激活整个公司的组织结构与干部、专家。通过训战管理，提高作战能力；战略预备队是个能力中心，作战的指挥决策权还是在一线；队员的任职资格管理仍然是由 HR 及其授权机构管辖。这样预备队就能有序的配合，不冲突、不撕裂。

训战目的是提高作战队伍的意志和能力，改善机关服务支持的水平，提升争夺大市场机会的能力。具体来说就是交付人，推动面向客户的解决方案的形成。这次研发抽调的两千高级专家及干部与熟悉场景的数千将士一同轮训后走上战场，拧成一股绳，迎接这网络转型的战略机会，十分重要。

传统增量市场仍然要覆盖大机会国家、大机会市场。小国及艰苦国家应以合理的市场份额、合理利润为考核目标，不要去穿上销售收入的“红舞鞋”。市场占有率过高未必是好事。有些国家三个运营商都占了，市场是零和游戏，总有运营商会挤垮，你英雄去救美，TOP3 低价了，就会把 TOP1、TOP2 的价格全拖垮。

一、关于训战场景选择。

战略场景规划要来自公司的战略规划，训战的场景和战场选点都不要铺得太多，积累经验后可以再扩张，要高水平的训练一批优秀队伍走出战场。战场选点由各分队长负责。从各机关抽调的干部、专家应该对参加什么场景的训战有自由选择的权利，自由选择进入哪个场景。作战要聚焦，培训不聚焦，允许各种思维出现。

训战的四组一队，任何一个组都必须要有当地熟悉场景的人员参与，跟着同步训练。否则只是机关专家，就会是“空军司令”在天上，不接地气。

各部门的循环赋能、干部的循环流动千万不能停，停下来就沉淀了，就不可能适应未来新的作战。预备队方式的漩涡越旋越大，把该卷进来的都激活一下。这种流动有利熵减，使公司不出现超稳态惰性。

这么大的一次组织换血，这两千多名高级专家和干部作为种子，会激活整个公司的组织结构的活力。同时，一定要把外籍员工卷进来，避免出现新的知识鸿沟，代表处的本地员工也要参与循环赋能。翻译部作为二线作战团队，扩招翻译，组建翻译连，背上同声翻译设备，一同走上战场，让外籍员工也理解高端的解决方案。不然会形成两张皮，缺乏整体战斗力，会像成吉思汗一样被铲除掉。

机关干部和国内研究所干部、专家要逐步地参加循环参战，在循环流动中成长起来，国内研究所一定级别以上的专家、干部，三年必须有半年参加基层实践，取得成功经历。秦淮河边的温柔之乡成长不起世界的领袖来。还要限定某个级别以上的高级干部，一定要具备项目全流程的经验，在没有项目的混沌中厮杀出一个项目来，从项目的跟踪、发生、获得、交付到服务，全流程贯通，否则将来就是一批软兵。

二、战略预备队要以考促训，在实战结果中鉴定队员的实战能力。

除这两千名高级专家和干部外，各部门要允许有贡献的员工通过自荐形式对自身的业绩事迹进行描述，然后找三个推荐人签字，放到网上证明事迹真实性，由预备队资格审核后就可以决定是否入队，要允许越过基层主管选拔；对于一些直接作战成功的项目人员，不需要通过层层关系也应该可以直接收归过来。

推荐过关后，要考试，以考促训。你是英雄，不具备一些各分队的基本要求，你就跟不上队伍，英雄必需在入队之前完成自学，来队是接受考核来了。考试完全靠自学，看你能不能够承受，别指望别人给你浇水。不能因为曾经做过贡献，就自然培养你上航母。

预备队在作战中作出成绩的，要给以鉴定，鉴定一定要有水平。第一，不是对人做全面鉴定，而是突出这个人在训战中的情况，评价他能在什么方面有什么用。鉴定要清晰地说明这个人，能让我们凭鉴定就能用人。第二，我们现在很容易识别有功的员工，但对尚未成长起来的苗子，基本上还没有能力识别。人力资源资格管理的预备队，也背上背包，一边参战，一边拿着小本本作记录，在实地、实战中摸索总结实践中鉴定人员能力的方法。

准备回研发的人要多参加交付分队，因为交付实际接触着的问题，可以推动研发的进步，这样就会体会到研发和交付的关系，有些人就能回去研发做负责人。关于预备队员对研发的回流要在流程中标注出来，要有回流机制，以此促进研发能力的提升。

战略预备总队每半年向指委会做一次述职汇报。

小结：华为公司不能像部分西方公司一样，在温柔乡中葬送了我们 28 年的奋斗。我们要看到这个世界的复杂性，要看到我们未来的艰难性，从这个出发我们要构建未来胜利的基础。一定要充分理解训战的意义。循环不能终止，训战也不能终止，超稳定状态一定是毁灭华为的重要问题，不是别人打垮了我们，是我们自己打垮了自己。

三、指导委员会成员的期望与要求。

同意后续工作计划，指导委员会的总体期望和要求如下：

1、（徐直军）战略预备队不对项目直接作战结果负责，只对能力的提升、转化承担责任。将来对战略预备队的评估，就是看公司的业务是否向前走，能力是否跟得上客户的变化和业务的发展。当业务来了，我们的能力自然跟上了，那就是伟大的胜利。

2、（郭平）战略预备队的职责有两个，一个是要交付人、训战人，使我们能适应未来的机会，不在机会面前变成叶公。第二个是要利用我们各自的影响力推动横向的面向客户的解决方案形成。

3、（胡厚崑）战略预备队的核心使命是要帮助整个集团完成知识的换血，在新的形势下，必须要做这件事。和西方国家的裁人招人相比，我们采取的是相对改良的方式，因此预备队 终要成为一个长效的机制，要跟业务相结合，跟人力资源的运行相结合，目前方案在这方面有很大的进步。后提醒是，要长效，就要抓住核心的真正创造价值的活动，该简化的尽可能简化。

4、这次述职挺好。第一，战略预备队是一个长效机制，不只是三年，过程中内容可能会不断变化，但这种循环赋能的机制是永生的。西方的大裁员缺少继承性，我们是在继承性的基础上不断改良前进，循环赋能实际上就是在改造我们的队伍。第二，要简化，培训不强调对人的公平性，每期只拣重要的指点，机遇就是机遇，碰上就碰上了。培训也不要面面俱到，只培养成功的关键点，剩下的靠自学去。不是靠浇水就能成为将军，而是要流动。训战不需要保密的都开放，让全体员工都能进步。第三，战略预备队没有收益考核指标，不要背上不该背的包袱，西点军校不对二战胜利负责。预备队就是提交能力提交转换，收益管理就是看华为公司的粮食是否产多了，客户的问题是否解决了，客户是不是成功了。

台风形成的时候就是一个小气旋，战略预备队就是这个小漩涡，漩涡越变越大，就把整个公司盘活了。这个大漩涡漩的时候，一定要让新血液快点进来，快点晋升，要大胆选拔年轻将领。华为公司一定要培养优秀将领，要排除一切障碍，就是让英雄儿女成长。

很高兴这次述职每个地方都找到了落脚点，这是第一步，下一步就是想办法扎根下来，我相信一定会成功的。

与合同场景师座谈会上的讲话

2016 年 11 月 21 日

【导读】现代商战已经不是作战火力的较量，而是全人能量、全算法能量、全景能量图的一种较量。合同场景师，用通俗的话说，就是可以在恰当的时间，恰当的地方，使用恰当的方法，打赢一场战争的参谋长。

一、合同场景师是一个非常高级的职务，是大军参谋长。将来的合同场景师不流动或小循环流动，可以给合同场景师高薪，同时合同场景师要承担起责任。

合同场景师是一个非常高级的职务。打仗司令很重要，政委很重要，参谋长也很重要。参谋长把所有的东西做出来以后，让司令来拍板，来下定决心。合同场景师就是参谋长。首长拍板的依据就是合同场景师根据真实的

情况搞清楚了所有问题，这些问题不能单单是技术，对客户真实需求和交易条件、国家的政治地理和商法环境、合理的解决方案.....都要考虑到。打仗也要揣摩对方司令员的心理，所以不光是识别地形、地貌、网络、结构，还要超越这些。如果现在还做不到，那你先把确定性的、能做到的先做到，多读当地的历史、地理、社会学、哲学，就会慢慢提高。所以说合同场景师就是大军的参谋长，司令可以调走，政委也可以调走，我们不希望合同场景师的工作发生调动，希望他在熟悉的地方作战。合同场景师更适合本地员工，可以减少流动性。

将来代表处的合同场景师是不流动或小循环流动的。可以给合同场景师高薪，责权要对等，但你要达到这个水平，要负得起这个责任。在这个世界上，一定有人想负责的。二、合同场景师是大家可以努力去奋斗的一条路，这是一项综合性的、复杂性的工作。

中国就有一个合同场景师，他就是东北野战军的刘亚楼。因为林彪接管东北的时候，带的是 10 万农民兵去东北，甚至有些人没有带枪，以为到了那边捡到枪就可以去打仗。结果到了东北不适应，衣服也没的穿，夏天还穿着棉衣，把袖子撕掉了，裤子下面剪掉就穿棉短裤，那种状况啊！但是林彪要打胜仗，怎么办呢？这要靠苏联红军，还要用现代化的办法打仗，他就把当年红军派去苏联学习，随苏联红军进攻东北回来的刘亚楼直接任命为东北野战军参谋长，刘亚楼当时随苏联红军进入东北，仅是一个苏军中校，这就是大合同场景师。一是与苏联联络，二是军校毕业懂现代战争，所以打锦州的时候，是集中了一千门炮，直接打锦州。这不就是一个合同场景师吗？林彪是一个决策者，但林彪不一定知道炮怎么打啊，林彪知道这个炮厉害，但林彪不知道怎么布炮阵、怎么攻？

一个站点规划不正确，一个合同不正确，造成的经济损失是巨大的，所以不在乎给合格的合同场景师多加一些钱。我们公司由于合同不正确，每年浪费几十亿美金。提高合同有效性，对我们非常重要。你去收人家的款，你对合同的执行、合同的生成不了解，款也收不到。不要认为合同场景师只有这条死胡同走到底，能讲清楚其中的逻辑了，以后哪个岗位都是可以用的。将来如果不做合同场景师了，也可以到机关来工作，机关也需要对事务明白的人。

三、合同场景师的主要责任还是先把确定性的工作搞明白，建立正确的高质量的合同，通过学习和实践逐步向不确定性的工作过渡。

合同场景师的主要责任还是先把确定性的工作搞明白，建立正确的高质量的合同。如果对不确定性有分析能力，那就叫领袖。从不确定性走向确定性，从合同场景师走向领袖没有一道墙，就看你自己怎么去悟，你自己怎么去感受，然后你就找出一定的规律来了。所以要多读书，比如说中东，你不熟悉中东的历史，那你怎么知道中东的裂变呢？

合同场景不仅是网络拓扑，社会、政治、客户情况、财务、世界金融变化等都是相关的。我们第一批派出去的合同场景师，不一定能全部完成转身，我不能保证你们人人都能当将军。华大高研班进行过一场辩论，2000 个英雄上前线，是炮灰还是炮弹？公司有 9 万人跟着辩论，到底是炮灰还是炮弹？一定有人是炮灰，有人是炮弹，不是所有人都成灰了。

合同场景师首先要了解业务场景、交易条件、伙伴的需求、政治及社会.....，也要学学遥感遥测，都要用先进工具画网络拓扑图。将来合同场景师脑袋里面是个多层地理立体图，当地的民风、民俗、河川、湖泊等都在你的脑袋中，所以你做出的合同才可能是贴近现实的。你这个参谋长给司令出了好主意，那司令就会给你升级涨薪。

四、懂一点叫专家，懂得多才是参谋长。参谋长要有更多的能力，而不是更多的权力，有了能力一定会有权力。

我们公司有很多参谋，有财经的参谋，产品解决方案的参谋，但这不是合同场景师，这是专家。懂一点叫专家，懂得多才是参谋长。参谋长首先要有更多的能力，而不是更多的权力。权力要靠你去抓啊，你讲的话有道理就拿到会议上去讨论，大家采纳你的建议，你才有权啊，有了能力就一定会有权力。

在我们的心目中，合同场景师就是万事万物装在心中，就像一本字典，一翻开就知道这个网络成本是多少。现在是把整个合同的所有附件都传到供应链，站点回传的信息非常多。未来要根据网络情况，整理出多种典型的站点配置模型，并根据工勘修正，将确定后的配置模型编码传递到供应链，然后供应链再对这个编码进行解码，这样只传一个符号，供应链就知道你传回来的是什么东西，那样速度就快了。所以合同场景师要把你所在的国家有几种模型分清楚，比如架到楼上就矮一点，架到河上就长一点，架到山上就重一点，根据不同的模型，电缆电线等所有东西其实都是标配的，只要把这种符号传回，生产再加上标配就发出去了。合同场景师并不完全担负增长的任务，合同场景师主要的责任是帮助做出正确的合同。增长是代表的责任，这个国家经济不好，增长不动了，我们就把一部分人调走，就减少这个国家的投资，可以把人调到战略预备队去，减少人员的消耗。

既要赚钱又要很好的满足客户需求，这两个目的要同时实现就太伟大了，但如果不能同时实现的时候，就有问题了。要平衡这两个方面本来就很难，就是需要你来掌握这个度，掌握这个度你就是领袖了。为什么权力要下到代表处，就是这个原因。所以我们要让贴近炮火炮声的人来决策，就是要具体事情具体分析。

五、合同场景师顺应了华为销售领域专业能力成长应运而生，面对未来需要针对具体销售场景进行非常深入的分析和洞察。

面对未来，有非常多的不确定性，在不确定性的场景下，要有应对方案。合同场景师就是在这种情况下应运而生的，它顺应了华为销售领域能力成长的形势。

销售需要针对很多具体场景进行深入分析和洞察。销售领域的专业能力非常之多，那么从哪里开始？公司非常强调两个方面：一方面是合同质量的提升。合同质量的提升不是靠干部拍胸脯、拍脑袋那种方式，而是有非常多场景的设计，合同场景师能够扮演非常重要的角色；另一个方面，是合同签订以后在执行的过程中，怎么根据具体的场景进行改善。提升我们的合同质量和交付质量，合同场景师在这两个方面可以首先发挥起作用。希望我们的合同场景师有这样的能力，承担起华为未来在这些销售专业领域内的光荣责任。场景师可以从很大的层面设想未来的趋势是什么。只有负重才能成长，只有负重才能真正地发挥作用，在公司里面才有地位。合同场景师是一个新生事物，大家一起来研讨，研讨的关注点是作为场景师要对什么有担当。要看看在地总的眼里，什么是重要的？你如何能成为刘亚楼、成为司令官们的参谋长！

聚焦平台，加强血液流动，敢于破格，抢占世界高地

——任正非在南研所业务汇报会上的讲话 2016 年 11 月 15 日

【导读】2015 年，华为总体收入已经超越思科、爱立信、诺基亚、中兴等二十多年一直相伴的“难兄难弟”，追赶和超越不再是目标，开始紧盯“图像时代”的战略城墙。

一、抓住图像时代战略机遇，聚焦平台，撕开口子，纵深发展，集中兵力打歼灭战。

我以前来两次南研所都不够满意，第一次来南研所，你们做颗粒，颗粒做得多得了不得了。后来南研所做大颗粒，小颗粒变大颗粒，还不是我们的目的。颗粒的销售不能复制，又不能拷贝，软件又卖不起价格来。这样使业软的许多人工工资涨不起来，奖金又不多，我有责任。终于你们今天走向平台了，南研所转过来了。

你们在德电已经炸开了一个小城墙口，我认为你们要聚焦这个城墙口，去撕开这个口子，要从纵深往前发展。现在用户 38 万，若 3800 万又怎么办呢？因此，我们第一梯队要不怕流血牺牲，英勇奋斗，要撕大这个口子。

今天我们刚撕开了一个口子，如果这个口子还不够纵深，否则我们起个大早、赶个晚集。都知道这是机会窗，AT&T 并购时代华纳[1]的出现，就说明图像时代已经到来。以前说是假设，怎么是假设呢，时代华纳和 AT&T 就要合并，就是视频的全球化。这个不是假设了，这是世界大战都开始了，我们还能坐在秦淮河边，享受六朝古都的温柔吗？二、我们要迅速建立第二梯队，在云架构的基础上建立大视频。要敢于从世界各国吸收大架构师。

无线的家庭视频接入当前还是不现实的，现实的接入还是光纤。无线的家庭视频接入问题，我们认为可能是两年以后，因此家庭信息消费也是战略机会点。视频未来机会点非常大，但要分阶段实施。我认为第一阶段首先要以光纤和 FTTX 为基础类的视频化，接着下来两年后才会有无线的视频化。今天我们已经撕开口子了，要继续范弗里特弹药量扩大这个战果。范弗里特弹药量不是弹药，是人！人才！堆上人才，我们一定要纵向发展、横向撕开，进行发展。

你们做视频的平台，终是撑大了网络，撑大了无线。考核上他们要分一些钱给你们，他们的军功章[2]上，有你们的一半。我们就这么看问题，你也要这样来看问题，你才会有全局观。

三、加强血液流动，敢于破格，促进人才倍出。

你们要增加新鲜血液，让优秀人员上战场当将军去，抢占这个世界。有战场成功经验的人员可以有一部分要回流回来，推动研发的进步。我告诉你，未来世界市场上出现年收入 1 万亿的公司不稀奇，一定会有。我们现在要建立能冲过这个城墙，盖过去的作战队伍。

你们南研所，19 级以上的是 1.21%，我就奇怪为什么 19 级只有 1.21%？南研所领导几千人，这么大的系统，只有这么点 19 级，怪不得你们的软件做不好。

四、提升大视频架构认识，在全球战略资源聚集地构建架构师团队。

大师不一定胡子长，要敢于用青年人来激活你这个平台，第二要更多人认识整个架构。世界未来真是啥样子，你们还没想过整个架构。而且软件架构师不一定是学电子的。

软件构架其实也就是一张纸，一捅就破。那架构在哪？大量优秀种子应该在美国，以及美国的周边国家。南京鸡鸣寺小吃好吃，你们吃的东西不是世界的东西，将来怎么能领导世界？

[1] 2016 年 10 月 23 日，AT&T 宣布收购时代华纳，收购价格为 854 亿美元。时代华纳是美国一家跨国媒体企业，成立于 1990 年，其事业版图横跨出版、电影与电视产业，包括时代杂志、体育画报、财富杂志、生活杂志、特纳电视网、CNN、HBO、DC 漫画公司、华纳兄弟等具有全球影响力的媒体。

[2] 军功章，不是黄金做的，而是身上的伤疤和体内的弹片。

聚焦主航道，眼望星空，朋友越多天下越大

——任正非在上研听取无线网络产品线业务汇报纪要 2016 年 10 月 31 日

【导读】任正非认为，抓住战略机会点的关键在于，如何解决“带宽的低成本、网络的低时延”这个世界性难题；以及内部要实现流程和能力的解耦，实现能力升级。

一、聚焦主航道，抓住战略机会点，做领先者

怎么抓住未来历史的机会点，我觉得这是一个问题。我们走到前面一定是痛苦的，是孤独的。但是如果说你跟随别人，也是痛苦的，走到前面也是痛苦的。你领先的痛苦和跟随的痛苦都是痛苦，但是不一样。如果我们

害怕未来领先产业的痛苦，那么我们靠跟随能养活 17 万人的高工资吗？你们今天抢占先机是痛苦的，但不抢占先机，会更痛苦。所以，我认为领先很痛苦，但我们还是要领先。

我一直讲的一个观点是做多连接，撑大管道。行业市场也是连接，我们真正解决的问题还是连接。我们启动某一个东西的时候有困难，可以把困难分解了以后再承担，当我们进入核心的时候，我们就获得了更多的利益。我们坚定不移的坚持做多连接，撑大管道这个战略，通过无线提供连接，在行业市场上还有重大机会。

弹药是要自己补充的。无线只要不离开主航道，应该没有投资问题。什么叫主航道，我认为可复制可拷贝不另开辟独立的销售渠道，就叫主航道（包括无线的小部件），我们就要做。不可复制不可拷贝就是个性化需求，应该引入小公司进来做，但我们不帮助他销售。如果平台是开放的，就像苹果一样，吸纳很多人来做，形成强大竞争力。你们自己确定项目，可以做正确的预算，不够你们写申请报告，预算不够你们就喊，但还是要不断提升效率。不在非战略机会点上消耗战略竞争力量。在这个时代，我们是很重要的强者，在核心技术上要有技术断裂点。不要因为担心对手而延误了我们自己的战略性的机会，我们要胸怀宇宙。在世界这个舞台上，我们还是很小的，实际上我们还是在跟随。我们要以一个新的心态来改变这个世界。这个新的心态就是要向美国人学习，学习美国的精神、美国的机制和美国的视野。

二、无线业务发展的方向和机会

1、 无线网络解决带宽的低成本、网络的低时延，是世界性难题。

通过技术创新提高客户频谱资源的利用率，这非常好，但要更关注时延的体验。为什么我很担心时延的问题？时延问题是未来 大的挑战，是移动产业进行转型的关键所在。一旦时延卡住我们华为前进的步伐，就会让后面的追兵追上来了。为什么我们能追上西方公司，就是在关键转型的时候，他们停顿了。那我们公司的停顿点可能就在时延，如果突破不了时延，未来前进过程中，我们跑不动、跑不快了，后面就慢慢追得上来了。只要他们有突破，就会撕开一个小口，慢慢逐渐撕大了。都是各领风骚数百年，没有一个公司能永生的，我们要努力跑得更快。

我们有全球的服务平台，这个平台的智能化、给客户提供优质的服务是我们的 后一道防线，这么多年的积累，别人想要颠覆我们没有那么容易。无线可以大胆往前冲，通过机器学习，人工智能，不断地学习改进，这样解决方案才更加贴合客户的需要，才能给 终用户提供更有价值的特性，更好的体验，无线网络才能应对未来巨大的复杂性。

2、 拓展无线家庭业务，把视频弄进去，帮助移动运营商抓住十亿未连接的家庭宽带机会

将来有利于有线的时候，就用有线，有利于用无线的时候就用无线，这样就把家庭全抓在手里面了，有线和无线要结合起来。十亿未光纤连接的家庭是一个重大命题， 后一百公尺也是个重大命题。这和我们真正做移动是不一样的结构，做些针对优化，把视频给弄进去，进入千家万户，2018 年、2019 年左右就能出来。我们有二十亿家庭，只有部分用光纤连接，那其他家庭就要用无线方式。我们两千人出去的初衷是抢占视频高点。但是突然冒出这么多机会点，我也没想到。未来会战，我们怎么会做不到二千亿呢？移动运营商现在处于恐惧的状态，因为有线网运营商的视频业务对他们有摧毁性的影响，在家庭还是有线+WiFi 占优势，所以他们恐惧。我们打通有线和无线视频，把在有线视频积累的能力复制到无线，用无线接入帮他们来解决代替这 后一百公尺，移动运营商就没有什么好恐惧的，就有坚定的发展信念了。上次陈黎芳在大会表扬的就是这个 WTTx，新西兰电信已经用起来了。

现在终端的降价速度非常快，4K 的电视也就三千多块钱一台，说不定还会降。这样，社会的普及速度会很快，穷人的家庭可能也想看看电视。我们可以把植入电视机的那个芯片做出来，让视频直接通过无线接口进来。

所以，我认为十亿未连接家庭宽带问题是一个重大命题，后一百公尺接入是个重大命题，这都是不那么容易的，无线要努力解决。

3、5G 要保障不同业务的差异化体验，积极构建产业生态，做大产业空间

未来我们走向 5G 的时候，能不能改进。专门给不同的应用去预留一定带宽，不要把带宽全部给了图像，我们说是以图像为中心，那是从怎么撑大管道的角度说的。语音是重要的功能，应给它一个专门的带宽。我现在也在说，波分能不能也给量子通信留一个带宽？不要让量子通信成为一个独自的系统。这样就解决了一个问题，就是合理分配资源给不同业务需要的问题。不然 5G 总说带宽宽得很，但总是充分满足了这一部分应用，又挤压了别的应用，有了区分服务就会使得业务体验比别人好。

这就像公司这几年强调的，一定要把流程和能力解耦，流程和能力非要捆在一起干啥呢？这样能力要升级的时候，等你升好再上我的路，不要在我的路上修车。5G 也要好好考虑这个问题。无线积极拓展物联网这些垂直行业非常好，但要思考我们搞的物联网，怎么与产业链分享共建？现在航天业发射了卫星，就把一些流量吸到卫星上去了。物联在大海上怎么办，在没有 4G/5G 移动网的地方，包裹怎么跟踪？我们要综合思考这些问题，联手各方来做大产业。

三、仰望星空，交世界的朋友，朋友越多天下就越大

我们需要对全流程架构理解很深的人才，高端人员要仰望星空，提升自己的眼界和见识，要建立对全球架构的理解。高级专家要转变思想，要更加开放，我们和美国比起来差距还大的很。你们看美国，Verizon 出手收购雅虎，AT&T 收购时代华纳，这就是给我们宣示，华为壮大的机会已经打开了。

无线要站在未来的高度，要让高端人员去仰望星空，牛角尖要让新生力量去钻。为什么？高端人员不要太多务实，只做太具体的技术突破就浪费了。我们要看到美国正在走架构型的改革，美国的运营商正在改变全世界。我们的专家要提升自己的眼界和见识，眼界、见识和方法比技术能力更重要。

我欢迎说错话的人，你的话都是对的，还有什么机会呢？还有新技术，就像人工智能，其实是六十年前就有人提出来了。三十年前，多伦多大学三个教授提出神经网络计算机的时候，人们都嘲笑他们是疯子。直到十年前，他们赢了图像识别比赛，大家才开始承认，你说他们委屈了多少年呀。面对未来的时候，我们怎么能够更好地洞察，这个对我们所有人来说应该都是一个挑战。

要给 Fellow 配助手，专职在身边做一些思想整理工作，滚动时间不超过三年，三年后他们就出去了。减轻高端专家事务性的工作量，同时又培养了新的种子。人是 Fellow 你自己选的，你选就是，包括英文不好的，还可以配专职翻译。我们不要求任何一个人全面全面发展，你只要有特长发展就行，你这方面差，我们帮你补这方面。我们的科学家都四五十岁了，再不补点博士进去，十年之后就青黄不接了。那现在补博士进来，十年以后这些人可能就成才了。

我常问，纯技术的干部和专家的待遇怎么样？我问了几个，就动了几个人，动了几个人就知道整个体系有问题，要进行体系性的改革了。整个技术口职级和待遇过低，要再加强评价。让研发的弟兄们充满血性，有了血性，怎么就不能拥抱世界呢？

你们要多到全球去喝咖啡。那你跟人家白喝咖啡啦？你跟别人喝杯咖啡，随手送别人一瓶好点的红酒。这样，人家也愿意跟你喝咖啡嘛，人家觉得你们挺有绅士风度的，你们才能获得对未来的结构性、思维性的突破。开会的时候，我们也要讲真话。我们不要老说我们是保密的，不能跟人家讲真话，你不跟人家讲真话，别人怎么跟你讲真话？没有在一个层面上碰撞是没有火花的。你看，我的话都没有保密，贴到网上，大家都来看，你保密呢？

我们要敢于多参加国际会议，关键不仅是在大会上讲论文，可能就是在休息的十分钟，跟人家碰一杯，人家可能讲的就是真话。去的时候带一点小礼品。我主张你们要更多地去交流，找到机会点，然后组织千军万马上去。我们要广泛地和科学家交朋友，交世界的朋友。逢年过节送贺卡，寄点小礼品。感情这东西是得长期联络的。这个朋友圈，并非需要给你讲一个完整的道理，其实他有时候一句话，就知道世界的发展方向，一句话两句话就搞明白了。

上海高校也有很多科学家，也有一些踏踏实实做事的人，你们也可以交朋友。交朋友何必要这么清水衙门？要有足够的礼节礼貌。如果说实在顾不来，那你们研究所专门成立几个公共关系秘书来帮你处理这些社交事务，可以增加预算。不去社会交往，这叫闭关锁国，跟满清没有什么区别。我们要改变一下人际交往的方式，要学会正确交往。改变一下，朋友就遍天下，朋友越多天下就越大。

结束语：

我代表公司谢谢你们，无线做的很好！无线能从那么个破烂状况走到领先世界，我肯定你们！但是要想到，怎么去应对未来的世界变化，这是重要的！

春江水暖鸭先知，不破楼兰誓不还

——任正非在“出征·磨砺·赢未来”研发将士出征大会上的讲话 2016 年 10 月 28 日

【导读】这是华为历史上第二次举行如此大规模的誓师出征大会，但这次与 16 年前“风萧萧兮易水寒”的情景大为不同。2000 年，华为的誓师出征是为生存所迫，多少有些悲壮。此次，则是为了抢占未来的战略高地、为了获取更大的胜利而出征。

在当前行业数字化及网络转型的时机，我们从研发集结了 2000 名高级专家及干部，奔赴战场，与几万名熟悉场景的前线将士，结合在一起，形成一股铁流。在机会窗开启的时间，扑上去，撕开它，纵向发展，横向扩张。我们的总战略正如徐直军在法兰克福宽带大会上所说的，“做多连接，撑大管道”。我们错过了语音时代、数据时代，世界的战略高地我们没有占据，我们再不能错过图像时代。我们不能像过去一样，以招聘新员工培训后扑入战场，等 3~5 年他们成熟的时候，这个机会窗已经半开半掩了，我们又失去了一次占领图像高地、云化时代的机会。因此，我们短时间直接选拔了，有 15~20 年研发经验的高级专家及高级干部投入战场，他们对技术深刻的理解能力，与前线将士的战场掌控能力结合在一起，一定会胜利的。

像这样的誓师大会，我印象很深的，还有 2000 年的五洲宾馆的出征将士的送行大会。“青山处处埋忠骨，何须马革裹尸还”的大标语，充满了一种悲壮，其实我们那时连马革也没有。为了身份的证明，我们需要世界的成功，在完全不了解世界的情况，就踏入了茫茫的“五洲四洋”，那时非洲还在战乱中……。风萧萧兮易水寒，在那外汇管制的时代，常常发生我们的员工在麦当劳刷不出卡来的窘境。有一本小书《枪林弹雨中成长》就记录了一代人的艰辛。今天能达到 800 多亿美元的销售收入，融进了多少人的青春、血汗与生命。我们今天成功了，不要忘记一起奋斗过的人。不要忘记不管是因公，还是因私，献出了生命的人。我们今天已有大片土地，一定能找到纪念他们的形式。

今天我们的勇士又要出征了，我们已经拥有 170 个国家武装到牙齿的铁的队伍，我们的流程 IT 已经能支持到单兵作战。每年我们仍会继续投入上百亿美元，改善产品与作战条件。我们要从使用“汉阳造”到驾驶“航母”的现代作战方式转变。我们除了在传统增量市场大量培养将军，创造成绩，多生产粮食外。在新的机会领域，我们也要努力成长。云化是我们不熟悉的领域，图像虽然我们领先，但海外除德国大规模实践的经验外，在其他国家还没有规模化的成功，还没有建立一支成熟的队伍。特别是面对大视频带来的流量洪水和更低的时延要求，我们还没能驾驭。战略预备队只能一边学、一边教、一边干，让小老师逐渐成为“大教授”；让二等兵在战火中升

为将军。大时代呼唤着英雄儿女，机会将降临有准备的人。大江东去浪淘沙，天翻地覆慨而慷，不能打仗的主官将会离开岗位。随时准备下台，才能不下台。

服务是我们进攻中的重要防线，网络容量越来越大，越来越复杂，维护越来越困难，任何新公司、黑天鹅要全球化，都不可逾越此障碍。没有多年的积累是不可能建立起来活的“万里长城”、“马奇诺防线”，我们这道历时 28 年建立的服务体系，不是容易超越的，特别是这条防线正在逐步人工智能化。GTS 这些年的进步，为我们建立了巩固的防线，使我们进可攻退可守。我们迫切需要更多的专家、将军，建立起对未来复杂网络，更巩固的防线。“江山代有才人出”，服务将是我们不败的基础。

20 多年前我们走出国门，是为了身份的证明，我们曾借用二战苏联红军瓦西里·克洛奇科夫的一句口号，“背后就是莫斯科，我们已无退路”。莫斯科不是我们的，我们根本就没有任何退路。我们向前走，被认为是共产主义在进攻，退后被认为是资本主义在萌芽，当我们拖着疲惫的身体回到家里时，面对陌生的妻儿，一句话也说不出来，因为对客户说得太多了。在他们需要陪他们游戏，给他们讲讲故事.....的时候，我们生命的时间，完全被为生存而战全部绞杀了。儿女总有一天会明白，他们的父、母无怨无悔的一生，明白他们父、母像中央空调一样温暖了全人类，没有像电风扇只吹拂他们的伟大情怀。但是，我们永远不能报答自己父辈的良心自责，将久久萦怀。

我们除了在市场战线要获得成功外，在技术战线我们也要有所作为。我们每年除了给开发拨付 80~90 亿美元以上的开发经费外，将给研究每年超过 30 多亿美元的经费。我们为什么要延伸到基础研究领域，因为这个时代发展太快了，网络进步的恐怖式发展，使我们不能按过去科学家发表论文，我们理解后去做工程实验，然后产品，这样缓慢的道路。我们现在就要选择在科学家探索研究的时候，探进脑袋去思考如何工程化的问题。我们不仅要使自己数十个能力中心的科学家和工程师努力探索，不怕失败。而且要越过工卡文化，大量支持全球同方向的科学家。我们的投资是不具狭义目的的。正如我在白俄罗斯科学院所说的，我们支持科学家是无私的，投资并不占据他的论文，不占有他的专利、他的成果，我们只需要有知晓权。不光是成功的，包括他失败过程的知晓权。像灯塔一样，你可以照亮我，也可以照亮别人，而且灯塔是你的，完全不影响你产业化。

我们今天集结 2000 多名高级专家及高级干部走上战场，让他们真正去理解客户需求，背上他们自己制造的降落伞，空降到战火缤纷的战场。“春江水暖鸭先知，你不下水，怎么知道天气变化”。当前“天气预报”绝大多数都是美国作出的。美国不仅集中了大量优秀人才，而且创新机制、创新动力汹涌澎湃。我们要敢于聚焦目标，饱和和攻击，英勇冲锋。不惜使用范弗里特弹药量[1]，对准同一城墙口，数十年持之以恒的攻击。敢于在狭义的技术领域，也为人类作出“天气预报”。努力在基础科学上领先，与以客户为中心并不矛盾。客户需求是广义的，不是狭义的。

正如胡厚崑所说的，我们每年要破格提拔 4000 多个员工，以激活奋斗的力量。让优秀人才在 佳时间、 佳角色，作出贡献。人力资源的评价体系要一国一制，用什么考核什么，不进行无目的的考核，让前线将士聚焦在作战上。人力资源要研究热力学第二定律的熵死现象，避免华为过早地沉淀和死亡。

郭平提出，用法律遵从的确定性，来应对国际政治的不确定性。给我们指出了正确处理国际关系的方向。我们的财务管理已达到行业领先水平，结束区域站点存货无法盘点历史，中心仓存货的帐实准确率 99.89%，站点存货的帐实一致率 98.17%。有成功实践经验的优秀专家及干部正在大规模成长，但不能就此满足。要有应对金融危机的预案，要压缩超长期库存和超长期欠款。提高合同质量是 根本的措施。

三十年的奋斗，我们已从幼稚走向了成熟，成熟也会使我们懈怠。只有组织充满活力，奋斗者充满一种精神，没有不胜利的可能。炮火震动着我们的心，胜利鼓舞着我们，让我们的青春无愧无悔吧。

春江水暖鸭先知，不破楼兰誓不还。

[1] 1951 年 8 月 18 日 6 时，美第 2 师长拉夫纳少将以师的全部火力一齐开始攻击 983 高地。9 天时间的战斗中所消耗的弹药仅炮弹就约有 36 万发，相当 1 门炮发射了 2860 发。美军的弹药量是平常五倍，这就是所谓的范弗里特弹药量。意指不计成本投入庞大的弹药量进行密集轰炸和炮击对敌实施强力压制和毁灭性的打击，意在迅速高效地歼灭敌人有生力量，使其难以组织有效的防御，最大限度的减少己方人员的伤亡。

在质量与流程 IT 管理部员工座谈会上的讲话

2016 年 10 月 26 日

【导读】轮值 CEO 徐直军曾发文强调：1、要有效使用公司 IT 系统，不搞形式主义、不做多余动作，聚焦产粮食或增加肥力，否则就是刷流量，包括强制登录、虚假点击等。2、各级业务主管不能弄虚作假，过于僵化执行内部过程性管理要求，利用行政权力强制或诱导用户虚假登录、点击 IT 系统，使之不能聚焦在为客户创造价值上。3、IT 应用是为了提升工作效率和输出质量，公司员工应拒绝弄虚作假的要求和行为，高质量、高效率地聚焦在为客户创造价值上。

首先祝贺本次企业数据中心顺利搬迁到东莞，大家不要认为这只是一次简单的搬迁，而是一次升级换代，将在公司未来发展中发挥重要作用。

过去几年，质量与流程 IT 支撑了公司业务的高速发展，取得了一些成绩，比如：建成了覆盖全球业务的网络，构建了 8 个 100ms 业务圈，建立了 IT 服务质量承诺，接受业务监督；通过“三朵云”部署，面向客户首次实现体验式营销；结束区域站点存货无法盘点历史，中心仓存货的帐实准确率 99.89%，站点存货的帐实一致率 98.17%；业务对流程 IT 的满意度达到 87.22 分历史好，IT 需求端到端交付周期也下降了 3 倍.....。虽然还有不满意，华为还是从“农民”公司走到现在的 IT 能对全球业务的支持，而且现在部分领域已经支持单兵作战，是我们很大的进步，一定要肯定。

金融危机可能即将到来，我们强调，一定要降低超长期库存和超长期欠款。以前我们的货款记录不清晰，客户来还欠款时，我们还莫名其妙，连合同和欠条都找不到了，如果客户不还钱，多少预备金都付诸东流。现在我们已经结束区域站点存货无法盘点的历史，货款记录开始清晰，进步很大。

你们还做出了很多成绩，我就不一一陈述。你们自己去评奖，想表彰多少人都行，奖牌可以从道德遵从委员会领取。今天我们主要谈谈下一步工作的要求和期望。

一、变革和 IT 也要聚焦，减少变革项目数量，IT 不能遍地开花。每增加一段流程，要减少两段流程；每增加一个评审点，要减少两个评审点。

面向一线，要做好跨功能、跨部门的流程集成和 IT 集成，改变每个变革项目有自己专用 IT 系统的状况。从需求管理与结果评估入手来加强 IT 应用开发的有效性。对于生产 IT，业务部门要承担决策责任，投入使用后，没有使用量的要建立问责机制并问责。对于办公 IT，流程 IT 部要承担责任，并基于使用量来评价。我们要学习川普，每新增加一个流程节点，必须关闭另两个流程节点。流程必须持续简化，IT 应用及文档文件要有日落法 [1]。

第一，不产粮食的流程是多余流程，多余流程创造出来的复杂性，要逐步简化。

回顾过去五年的变革，看看到底哪些流程使用量大。没有使用量或者使用量很少的流程，能否先把带宽供给压缩一半，支持流程的人员也减少一半；再过三个月，如果没有投诉，把带宽再压缩一半；如果还没有投诉，就只留下一名人员支持。不想升职加薪的人可以守在那里，希望进步、升职加薪的人都聚焦去消除流程断点。

流程是为作战服务，是为多产粮食服务。使用量少的流程是不是多余流程？当带宽不断减少时，可能会有人投诉，你们就去访谈，看看这个需求有无可能合并在其他流程中。当然，不能简单直接减掉一个流程，因为可能会产生断裂带，引发矛盾冲突，就不会成功。

不可持续的就不能永恒，繁琐的管理哲学要简化。有人说，已经走了很多复杂化道路。不经过复杂，也简化不了，如果一开始就能做出简化方案，那你是神仙。

第二，集中精力消除流程断点，打通信息流。

目前公司的架构流程乱、数据断点多。甚至有些业务流程，操作人员要跳过四、五段流程，才能达到后目的。举一个例子，以前深圳有很多断头路，之所以堵车这么厉害，因为没有微循环，后来交通改革打通了断头路，让一些车辆不用绕到主干道上，交通就比原来通畅一些。

现在我们公司的流程也比以前好了一些，但还要精简无效流程，将减下来的人员集中精力去打通“断头路”。重点打通合同信息流，目前合同中的配置数据、价格数据依然存在断点。第三，IT 应用开发投入使用后，没有使用量的要建立问责机制并问责。

对于五年内的无效流程清理，能否敢于实行问责制？提议开发这个流程，能否追溯他的责任？如果他提议开发，一直在使用这个流程，可以赦一半罪；如果他自己也不使用，能否狠狠处分两个人？有人在命令高级干部看无效视频，以撑大流量，这种人就是拍马屁的，一律免职。

我们不能满足客户需求多元化，每个人都会有需求也无法都满足。如果把所有个性需求上升到很重要的地步，那公司会乱成一团麻。

二、主业务流程和能力解耦，能力模块化、微服务化是方向。

第一，流程和能力解耦，IT 部门 重要的职责是把“高速公路”修好，打通到前线、到战壕。

能力要和流程解耦，包括财务能力的优化。从单纯自建 IT 基础设施到自建与使用公有云服务相结合，把应用分类，涉及核心信息的应用部署在自建私有云上，不涉及核心信息的应用大胆使用公有云服务，以此来提升资源使用效率，减少运营、运维人员。有部分领域已经在支持单兵作战，这点非常好，我们要巩固。

IT 部门 重要的职责是把“高速公路”修好，至于路上跑的是“轿车”、“卡车”、“牛车”.....跟 IT 部门无关。如果流程和能力纠结在一起，“路”不通，能力也就不能用。

我们一定要聚焦主航道，以合同信息流为中心全打通，合同信息包括从合同生成到交付回款，其他先放一边。我在 LTC 会议上说过，我们就是将合同信息流打通，其他优化模块、能力模块，先放一边。现在 GTS 流程基本打通了，企业网流程阎力大也基本打通了。我们打不通的是做了几十年的系统，为什么？因为不聚焦在主航道上，什么乱七八糟的都往主航道上放。流程要支持主航道主干体系，这个系统的人多提拔，优秀儿女都涌过来，怎么可能会打不通？打通了，再去挖小沟、小渠。大禹治水，如果大江大河都没有打通，难道把小沟挖完后就没有水灾了？现在流程 IT 之所以困难这么大，就是因为主航道没打通，导致投入了很多兵力，做几百个项目都没有用。

第二，能力要模块化。

我们不要有完美主义思想，流程与能力解耦。能力模块化以后，单个能力能及时、快速优化，不要因为这块能力优化，把其他能力也给拖住。以前华为公司存在那么多问题，也发展到了今天，所以能力即使达不到 优化，

公司也不会活不下去。如果今天的能力能做到完全优化，那五年后我们做什么？第三，所有能力要有统一接口，IT 应用坚持软件包驱动。

IT 部门要与业务部门形成合力，重点突破，为一线作战队伍提供集成的 IT 平台。一线人员登录 IT 系统后，能够获得作战所需的资源、能力和服务，使得一线能够灵活作战，后方有力支撑前方，业务过程透明可视并监管有效。公司各种数据（如 GTS 数据、供应链数据、三朵云的数据等）要制定统一的规范接口，拉通互用，才能多维度关联建模分析，提升作战效率，数据资产价值大化。建立业务部门与 IT 部门的联席会议，重要问题在联席会议上讨论，一定要打通各个业务模块、信息模块、信息共享。

IT 部门是“万里长城”的主要建设者，需要建立自己的能力中心，坚持购买软件包驱动变革、驱动流程，不强调自主开发。前期公司已经将流程 IT 的开发部门全部切出去了，你们要学会当甲方，他们是乙方。如果你们自行开发出一个软件，无法想象五年、十年后还能不能使用，而且算算开发人员的股票、分红……，成本多高，还不如从国外或企业 BG 购买。一方面他们已经构建了软件包的生命周期，另一方面他们会不断维护生命周期的循环。

所以我们强调改变模式，减少自主开发，用美国砖、欧洲砖……来修建“万里长城”。

三、未来五年，华为要自己实现 ROADS，实现数字化转型，变革与 IT 要在夯实 IPD/ISC/LTC/IFS 的基础上围绕这个目标来展开。

公司提出了 ROADS 计划，要沿着这条路持续走下去。使能公司实现数字化转型和大平台下的精兵作战，在研发、销服、供应等业务领域要率先实现 ROADS 体验（实时、按需服务、在线、自助、社交化连接）。

【华为文件】

《关于“1130 日落法”的暂行规定》华

为 EMT 决议【2017】005 号

为简化管理，经 2016 年 11 月 30 日 EMT 会议讨论通过“1130 日落法”暂行规定如下：

- 1、在 IPD、SUP、MFIN、LTC、DSTE、SD 等的成熟流程领域，每增加一个流程节点，要减少两个流程节点 或 每增加一个评审点，要减少两个评审点。随着其他流程领域走向成熟，逐步覆盖到所有流程领域，并由各 GPO 负责落实。
- 2、行政文件、流程文件的发布要有明确的有效期，且有效期不超过五年。相应责任组织要对有效期进行管理，若有效期后要继续执行，则优化后重新发布。此规定发布前已发布的没有有效期的行政文件和流程文件，从发文日开始有效期统一为五年。超过五年有效期的流程文件和行政文件，2017 年 12 月 31 日前要完成优化或重新发布，否则废止。
- 3、IT 应用要根据使用情况，对需求提出部门建立问责制度。对于生产 IT 应用，业务部门要承担决策责任；对于办公 IT 应用，质量与流程 IT 部要承担决策责任。流程 IT 要对 IT 应用基于使用量多少进行日落法管理。
- 4、质量与流程 IT 管理部作支撑机构，要对日落法在各流程领域、责任组织、业务部门的执行落地提供工具和方法支撑。

[1] 日落法，即 sunset law，又称“夕阳法”。是国会在批准成立一个新的行政机构或批准一个联邦计划项目时，明确规定该机构或该项目的终止日期。在政府行政管理中，建立一个机构和批准一个项目是比较容易的，但要

撤消它们却很困难，因为这将使许多人失去工作，会损害许多方面的利益。如何控制自然趋于膨胀的行政机构，对于任何政府来讲都是一个头疼的问题。制定“日落法”这种特殊形式的法律，目的就是为了对抗机构自我膨胀的趋势。

在运营商三朵云 2.0 阶段进展汇报会上的讲话

2016 年 10 月 26 日

【导读】2016 年 10 月 26 日在深圳 E1 CSIC，邹志磊和于向萍向任正非做了《三朵云离全面的作战平台还有多远》的专题汇报及演示。任正非提醒：华为投入重金在运营商“三朵云”上，但“三朵云”也仅仅是工具，解决方案才是目的，不要本末倒置。并要求在建设“三朵云”时尽快形成“众筹、快闪”和“传帮带”机制，进一步优化算法，构建全球网络动态流量图，洞察未来机会点，实现作战和管理的统一。

一、三朵云是工具，解决方案才是目的。

机关资源化，资源市场化。我们要逐步构建起资源买卖的交易模式，前线调动资源，后方根据项目预算提供资源并进行结算。这样指挥权就是 有钱、 指挥，不再是由机关领导来审批。前后方相互制衡，就慢慢减少了前线作战的盲目性，也给后方能力供应明确了需求。

呈现给一线的能力也是一样。后方各个专业模块做好能力的供应，能力要专业化、颗粒度小、可编排、可调用，把能力编排和调用的能力给一线。就像“好医生”平台一样，后方能力供应部门的考核标准就是让大家多用，像流量一样。能力使用调用流量不大的部门也许是资源需求不这么迫切的部门，把流量大的部门先增强；其次就是看单位流量，根据每个人担负的流量大小来确定晋升。如果能力没有人用，那就减编制。

什么叫指挥权？指挥权其实就是编排能力。我们现在说授权，一线有客户选择权、产品选择权和合同销售项目的决策权，我们要充分把授权放开，授予少将编排和调用能力，由他根据机会点对能力进行编排和调用。这样编排能力水平高的就赚得多，编排能力差的就赚得少。如果一线不会编排和调用，那 BG 就派专家团给他们提供咨询，形成作战方案，但专家团不要去干预作战，决定权还是在一线。

我之所以支持三朵云，因为三朵云的核心就是放权，把能力编排权和调用权、客户选择权、产品选择权、合同销售项目决策权都授权到一线，三朵云是工具、是平台，解决方案才是目的。你们的方向是对的，我支持你们往这个方向继续前进。能力要与主业务流程解耦，打通合同生成和合同交付，这是主干业务流程要集中精力解决的事情，同时各个能力模块要优化来支持作战。

二、 形成“众筹、快闪”和“传帮带”机制，让专家在 佳时间、 佳角色，发挥 佳贡献，并将专家能力工具化、云化、微服务化。

一个科学家为什么要献出一生给华为？他只要把 佳时间、 佳角色、 佳贡献带到华为来就行，可能三、五年做完，他就走了。但在这三、五年里，我们给他股票、奖金等利益，同时把他的经验沉淀下来。你们要从“三朵云”到“三朵”云，将专家能力工具化、云化， 后再微服务化。这就是“众筹、快闪”。另外，我们可以请退休的业界 Fellow 形成专家顾问组，就跟美军顾问组一样，然后让他们飞去非洲，和我们年轻的战士融合起来，产生碰撞、产生火花，点燃未来的将军，这就是“传帮带”。

三、 联合研究所的科学家设计和优化算法，构建全球网络动态流量图，帮助洞察未来机会点，实现作战和管理的统一。

第一，我们要在西安大屏上投射全球网络拓扑图和网络实时流量图。要能看到全球网络的骨干结构，往下打

开，可以看清楚每个国家的支流以及 24 小时的流量统计，可以看到在哪个时段、哪个地点出现了流量的峰值，这样我们就能看到未来的机会点在哪里。接下来我们再把全球供应链图也都投射上去。这样我们的作战与管理都心中有数了。将军就放在那里培养，让他们去思考如何去疏导拥塞，如何去调整全球网络。天天看拓扑图，看出破绽来了，就有机会成为“将军”。

目前客户方案云做的还只是静态的网络拓扑图和流量图。前段时间，我看了俄罗斯科学家做的网络拓扑图模型演示，他们帮中国移动解决了流量拥塞的问题，不需要普遍扩容，只需要通过算法调整就使整个网络流量全平衡了。你们要跟俄研所联合起来，把动态流量这个重型题目出给他们，一起来研究解决全球的拓扑节点问题，做出一个全球动态网络流量图。

第二，我们还要请全球研究所的科学家一起来优化客户方案云的算法。要做出小区的数学模型，优化成在手机上就能非常简单操作的工具，以支持单兵作战，让我们每个工程师、专家在前线就能做小区的查补和编排调整。对于大区的算法，可以让研究所的年轻博士背着背包参战，把数学家也派到前线去作战。也可以把部分做平台业务的专家放到研究所去攻读半年，他带着对业务实际的理解，去请科学家一起去分析。业务专家从下往上解决问题，科学家从上往下分析，思想一碰撞，醍醐灌顶，可能就把世界打开了。这样业务专家也能升级，就培养了未来的种子，从“小老师”走向“大教授”，从“二等兵”走向“将军”。

第三，GTS 要多招聘一些测绘学、遥感遥测专业的毕业生进来，把之前进来的几个优秀博士可以调到三朵云。你们要用卫星作业的方法来作战，提升作战效率。

建立对作业类员工科学管理方法与评价体系，导向多产粮食

——任正非在作业类员工激励审视汇报上的讲话 2016 年 10 月 25 日

【导读】对作业类员工进行分类管理，以科学的量化管理为目标，并注重岗位上的技能与经验积累，以此培育工匠文化和工匠精神。

一、将来员工应该分属四类：管理类、专家类、职员类、作业类。我们要对标德国和日本的制造行业，建立对作业类员工的科学管理方法和评价体系。

第一，这次调整，我们解决了作业类员工管理的历史积压问题，但有些小部门可能还有遗漏。应该有个政策公布在网上，被遗漏的人员可以自荐，你们收到申请后，可以重新去集中认证他们的任职资格。

第二，你们还要制定出对作业类员工的科学评价方法。经过这次系统梳理，你们基本解决了历史问题，这个矛盾缓和下来了，但你们的工作还没有结束，现在开始要研究科学化管理。

将来员工应该是分属四类：管理类、专家类、职员类、作业类，机关操作员工叫职员类，生产操作员工叫作业类。职员类和作业类之间的界限不是很清晰，我们要慢慢将一些职员类从操作类中剥离出来，操作类也可以再细分。比如，财经的会计人员应该是走职员类，因为开支票不是简单的操作，还需要理解政策。像业务场景师一样，可以固定在一定的地方与岗位，精于本职责就行。科学化管理要针对业务特点细分类别，不是简单几个类别。作业类员工有多少类别，哪些类别适合哪一种管理方式？比如，签证中心就是一个类别，考核要围绕岗位的责任结果导向，要强调干什么考核什么，不要漫无目的地考核，不要多考核。我们作为组织部门，没有必要牵引他多学习，学习是自己的责任。

管理者和专家这两个职类需要参加循环流动，但职员类和作业类不需要流动，不需要“之”字型成长。干部、专家薪水待遇比较高，但是要强制循环流动，在流动中有晋升和淘汰。职员类和作业类不需要这么大的淘汰率，也不需要年龄限制。只需要把本职工作干好。这两类人员的工资是有限制的，他们可以快乐地度过平凡的一生。

所以，职员类、作业类是一个很重要的类别，你们要研究这类人员的素质模型和任职资格。我们的研发和市场开始脱离国际标准，建立了自己的体系，但是职员类和作业类人员的管理体系还没有建立起来，所以你们首先要去调研，一定要走到前线去，才能“春江水暖鸭先知”。同时，可以研究发达国家成熟的管理体系，可以对标到德国、日本的制造行业，研究一下他们的管理类和作业类人员级差是多少，回头来看我们如何确定职级标准。你们甚至可以请专门搞作业类人员管理的顾问公司来，协助解决事务性人员的待遇合理化问题。比如一个研究人员和一个操作人员，收入差额是多少倍？用平均值来估算，得出了一个参考基线，基线向上一、向下一点？你们劳资部门就是要研究劳动者的价值评价方法和规律，不能蒙在鼓里面，自己和自己比，没有一个参照系。

二、事务员的岗位通道不要封顶在 16 级，要基于各岗位特点实事求是定级，留住优秀人员。

事务员的定级也不要封顶在 16 级，应该实事求是。比如签证中心，签证是一个复杂的东西，语言要好，又要灵活、聪明，还要善于和人打交道，所以不能把职级压得太低，否则优秀的人跑光了。签证效率太慢，“炮弹”不能快速运到一线，这是个大问题。我曾听说，有人准备签证材料花了 154 天，这还仅仅是材料的准备时间。你们想想，因为签证耽误，人送不出去，每年要耽误一、二十亿美金，等签证下来，人派遣了，那边的工作也结束了。而且等待签证的时间，公司也是要支付高工资的。所以我们要把签证中心人员的职级提起来，有些岗位能否定到 19 级或 20 级？这样就可以从海外调一些曾做过相关工作的人进来。签证中心要有几个专家，指导填表、研究签证业务难题……，级别低了，也是不行的。

所以事务员的岗位，你们不要都认为到 16 级就封顶了，可以到 17、18 级，资深事务员也要有个机会。签证中心改革之后，接着户口文档中心改革。先改革签证，接着是档案，然后社保、医保……各种保险改革。

三、政策调整的目的是为了多打粮食，不能增产的主管就下台。

这次政策调整，终要看是不是多产了粮食，如果你增收了粮食，工资就涨对了。没有增收粮食，这个政策就是错的。我们投入那么多人工，不能多产粮食的主管就该下台。主管要学会分钱，分钱的前提是要多产粮食，给员工的感觉就是“减人、增效、涨工资”。

实际上，我们的改革是主动淘汰制，要逐渐淘汰不合格的落后人员，公司需要更多的优秀人才。

美丽的爱尔兰是软件的大摇篮

——任正非与爱尔兰研究所[1]专家及爱尔兰大学科学家座谈纪要 2016 年 8 月 19 日

【导读】爱尔兰信息和软件产业发达，被称为“欧洲硅谷”，超过 3300 家跨国公司在爱尔兰设有机构，摩托罗拉、IBM、INTER、LOTUS、苹果、谷歌、脸谱、雅虎、推特等众多企业的欧洲总部驻扎于此。2015 年 7 月，华为收购了一家位于爱尔兰的专注于软件定义网络(SDN)软件的团队 Amartus，收购后的 Amartus 在重组后一分为二，位于爱尔兰的高层管理团队和产品员工将加入华为在爱尔兰的业务。爱尔兰曾经是个骑在羊背上的国家，而且这只羊越走越快，软件能力走到世界上 快的水平上来了。由于它的低税制，使全球经济低迷的时期，它仍以高于 20%的速度前进，比华为发展还快。爱尔兰靠近美国的东部，距离它又这么近，是很容易吸收它的能量的，所以我希望爱尔兰研究所能崛起，多一些架构大师，来领导我们的软件进步。我们到爱尔兰投资，就是让华为解决封闭的价值观、开放思想，才能引领时代。爱尔兰由于税收低，全世界的软件核心能力的开发都在这儿，很容易找到大架构师。

一、未来信息社会和智能社会的大要害是宽带的低成本和网络的低时延。

现在整个网络都在从传统网络向数据网络再到大流量的视频网络进行转变，未来的世界将转向大视频。大视频网络的要害是宽带的低成本，智能社会根本的要害是网络的低时延。面对图像和视频时代，面对智能社会时

代，我们的网络架构还是不是今天的架构？基于 IP 的路由器、交换机、传送设备还是不是今天的技术？未来的数据中心又会是什么样子？要解决好智能社会的网络大宽带和低时延，这对我们是一个很大的挑战。

我们有信心说，华为今天在硬件技术上是领先的。我希望华为的硬件能够软化，通过软化使我们的管道更加灵活。我们在视频领域的主要技术方向是大带宽、低成本的传送以及超高清视频、图像的实时处理。

二、在软件领域要寻找大架构师，寻找优秀“博士”、突出人才，瞄准二、三十年后的目标与梦想，勇于领导世界。

我们公司在视频业务上有突破，要扑上去，撕开它，纵向发展，横向扩张，敢于投入战略力量。但我们从小颗粒、大颗粒、平台化走过来的，我们虽然今天有所突破，但面对未来大图像社会，我们还有些仓促。我们第一梯队要英勇冲锋、不惜牺牲、撕开市场的口子。第二梯队要重构图像时代的云架构，迎接 3~5 年后市场机会的扩大。我们迫切的希望自身能产生一些大师，也希望引进一些大师，合作起来，建立大的事业。

爱尔兰是个软件大国，我们 近在爱尔兰会增加投资，聚焦软件，不仅是招成熟的科学家和懂架构的专家进来，也要允许大量的优秀年轻博士都进来，瞄准未来二三十年的目标与梦想，布局未来。未来智能社会，人的互动速度要求更高，我们的目标是要建设 领先的视频大平台和技术，我们就有可能会领导世界。

三、要善于开放合作，多和业界交朋友、多喝咖啡，多支持科学家的研究，吸取宇宙能量。

创新的源泉来自宇宙。宇宙在哪？就在爱尔兰，就在美国东海岸。在研究探索领域，我们要更加开放。我们主要还是提供基础设备，跟 Amazon、Google、Facebook、微软这些公司本身没有利害冲突。应该把他们看作是我們的客户，希望你们去和所有这些公司的优秀人员多交流、交朋友。

我们将增加在全球优质资源地的布局，会对相关的科学家提供支持。我们对科学家的支持是无条件的，我们不会谋取教授的专利，不谋取教授的成果，我们只希望教授多和我们喝几杯咖啡。告诉我们这东西在未来有什么用，如果我们使用了，我们就需要付费，帮助我们在未来的智能社会中做出些贡献来。

未来社会的信息流量将越来越大，流量越大越需要我们的管道，只要有人买管道我们就不会死亡，所以我们会去争取明天。基于这种假设，我们认为我们公司未来潜力很大，要敢于进攻。

[1] 2014 年 6 月，华为轮值 CEO 郭平会见爱尔兰总理恩达·肯尼，被问到：“华为为何选择在距离爱尔兰首都都柏林 280 公里之外的科克建立研究所？郭平回答说：因为那里有一位网络架构的大牛人.....

关于行政与慧通工作讲话的纪要

2016 年 10 月 21 日

【导 读】任正非对行政服务的主要观点：行政只提供基础保障服务，慧通负责增值服务、优质服务；慧通干部只能反映存在的问题，无权擅自收回契约；吊在口头上的威胁，就是暗示行贿、受贿的苗头；前 50% 的门店租金每年可降 1%~2%，排在后 20% 的门店租金每年增加 2.5%，鼓励先进，并未淘汰；鼓励所有门店都卖高价、高服务，价格是购买决定的，你卖得出高价，才是真有本事。

行政和慧通的分工边界要划清楚。行政只提供基础保障服务，慧通负责增值服务、优质服务。这样职能边界清晰，各自聚焦把工作做好，边界模糊地带可以开会协商解决。

一、行政仅提供基础保障服务，不提供增值、超标准服务。

对该由行政承担的基础保障，行政要有能力提供专业化的支持，要做好基本规则，要学会正确利用外包机制，以补充能力的不足。外包要加强适当的集中性，减少供应商的数量，找到一些优质供应商，优质服务可以优质价格。

行政也要逐渐走向精兵策略，人力要适当调整，在逐步提升人均贡献值的基础上把工作做好，提高优秀人员的任职资格、管理能力。行政人员前些年大的特点是缺乏平台支撑，是打乱仗，打乱仗的就是个人协调能力很强，很多行政的干部在海外和国内都历经了磨难，精减的优秀人员也是公司的宝贵财富，可以先升级，后充实到公司相关部门去工作。精简的速度可以慢一些，要帮助他们提高新岗位的任职能力。

行政要坚持低地价、低房价，长守信，吸引全国舌尖上中国的厨师来创业，将 170 个国家的厨师循环培训起来，改善全球中、外员工的生活。将全世界好、美的咖啡厅.....吸引来园区，美丽繁荣的园区也是竞争力。

二、增值服务与优质服务由慧通市场化方式来运行，用市场化的方法来满足一部分员工的需求。

慧通可以提员工（客户）满意度，即让员工多付钱还高兴。你赚他的钱，他很满意，这就是员工满意度，也是为客户服务。慧通公司也只对员工进行服务，在围墙内搞好繁荣园区的任务，包括网上销售，必须是有员工 ID 的人才能注册，没有必要，也不应该直接对社会任何人服务。门店可以对外销售服务。

慧通公司尽可能使碎片业务私有化经营，有利于管理简化，而且可以提供差异化的优质服务。不要因私有化刚迈出步有什么问题而退缩，要坚决走下去。逐步逐步的私有化，你开放，管理也会越来越有经验的，园区就会越来越繁荣。大家都赚钱，劲头会越来越大。只有条件不具备的少量业务可以自营，自营店也要实行市场化考核，不要变成“国营”企业，要形成竞争机制。员工服务部不是国际会议中心，要讲成本核算的。自营的门店要全成本经营，不仅地租、水电、薪酬、股票分红.....，都要反映到虚拟报表上，进行财务监督管理，以此，不断改进。

不论自营、私营，要有竞争，但竞争要适度，过度竞争就会摧毁这次改革，左的思想要不得。

三、我们要贯彻契约精神，恪守契约，让所有外包者有信心投入。

外包方有小的过错也很正常，慧通财务的责任是收取地租，帮助疏通税收，其他事情是业务监管部门的事情，各自管理不要越过边界。慧通公司任何干部、员工只能反映存在的问题，不能动不动说收回契约，一是你也无权说，只有慧通董事会研究后，报公司法务部批准，由集团公司代表人去说。你连董事都不是，无权威威胁别人。二是你们吊在口头上的威胁，就是暗示行贿、受贿的苗头。

我们要增强外包店的经营信心，经营两年后，经营得好的前 50%，可以考虑一次签十年租赁合同，稳定他们投资的信心。排在倒数 20%的门店，可先延期一年合同，而且要增加租金。再不好就末位淘汰。我们要把私有化的企业当成兄弟姐妹一样的真心对待。机关的管理，就是真心去帮它，而不是去卡它、指责它，我们又不是房地产公司。

每年评选一次，前 50%的门店租金每年可降 1%~2%，连续评为优秀，就连续降低租赁费用。排在后 20%的门店租金每年增加 2.5%。这样就可促使先进更先进。外面门店搞不好的原因是，你经营好了，房地产商就涨租金，他们不承认劳动的价值。慧通的总发展目标是繁荣园区，不断减少监管人员。除了国际会议中心，实行慢动作、高品位服务，与公司销售收入增长，同比例增长员工数目外。慧通机关，包括作业层（含库管员）都是朝着减人方面发展。

我们要鼓励所有门店（私有化，慧通自营）都卖高价、高服务，越漂亮越好，铺上桌布，摆上鲜花，服务人员笑容满面。员工是用脚投票的，价格是购买决定的。你卖得出高价，才是真本事。为华为的产品销售作个榜样。什么叫不正当竞争，就是低价、低服务，破坏了园区的美丽与繁荣。监督是员工用脚投票的，私有化的目

的就是繁荣园区，我们要真正打击的是形象不好的，卫生不好的。不然我们也不需要私有化。你们换位想一想，我们给你待遇低，你会工作好吗？你慧通的岗位越多，公司支付越大，所以欢迎你们自身也去参与私有化。更欢迎自营店、私营店去战胜国际会议中心，若你们能低成本形成的高品质、高形象的提供服务，那你们才是伟大的人物，用低成本就建立了丰功伟绩。（2016 年 10 月 21 日）

IPD 的本质是从机会到商业变现

——任正非在华为公司 IPD 建设蓝血十杰暨优秀 XDT 颁奖大会的讲话 2016 年 8 月 13 日

【导读】华为在谈到 IPD 变革的经验时说：方案设计在变革成功中占 30-40%，推行占 60-70%。IPD 变革时，连怎么建模板，画表格填表格，怎么有效开会……都是顾问手把手教的。

今天非常高兴与大家欢聚一堂，我很感动。历经八年，研发 IPD 团队从 2008 年的 3.2 分提高到今天的 3.6 分，这 0.4 分是跨时代的进步。因为 3.5 分以下的 IPD 开发是相对封闭的，封闭在研发内部，没有与相关流程关联，这 0.4 分代表 IPD 与相关流程关联了，做到这样的突破，为公司“万里长城”的发展奠定了坚实的基石。

回看华为公司二十八年发展的历史，可以归结成一句话——“苦难与辉煌”。想想公司刚成立时，就几个有文化的“农民”，虽然也穿着西装，但是农民意识，不了解外面的世界。1992 年，我第一次去美国，就感到一种氛围的冲击。第二次去美国，我们想到改革公司。我很幼稚，曾买到一本书，以为我们跟着这本书就能变革成功。IBM 说“可不是这么简单”，派来了庞大的改革顾问小组进入我们公司，手把手教，历时二十年才走到今天。这么有经验的顾问指引，尚且如此困难，所以当初想靠一本书就能变革成功，的确很幼稚。

IBM 与我们谈“你们是否有革自己命的决心？美国也没有几家公司推行成功。”因为按流程节点来赋权，高领导人没有权力了，权力下放到比科长还低职级的人手里。你们看我现在没权，整天“游手好闲”，这就是革命成功的一个表现。下一轮改革，还要革掉轮值 CEO 的一部分权力，一层层放权。这样整个流程系统是一个柔软的结构，不再僵化，才能适应未来高速社会的发展。因为我们在全世界每年将有一万个合同，现在指挥这些“战争”的人是二等兵，所以我们一定要增强一线作战部队能力。当然，不要认为市场才是一线，研发项目也是一线作战部队。IPD 改革的大特点，就是为了把权力继续分散下去，形成一种合力。我们要看到历史赋予我们的巨大使命，今天公司的管理能走到这样程度，应该感谢各级领导自我革命的结果。每个领导杀掉自己的权力，就是“革命”。

以前我们做 IPD 其实很盲目，即使今天获得“蓝血十杰”的人，也不得不说，当时也没有这么深刻的认识。所以我们要感谢顾问，感谢作出历史贡献的功臣。除了获奖人员，还有很多没有获奖、默默无闻作出贡献的人，也要考虑他们的贡献，贡献有大、有小，希望他们也能分享公司未来的成果。

一、研究是将金钱变成知识的过程，开发则是将知识转换成金钱的过程（美籍华人科学家李凯语）。成功的标志是优质的客户体验，以及产品的竞争力。因此，技术只是手段，对准客户需求，紧紧追随支持体验与服务，实现商业变现。

1、紧紧注意消费行为的改变，抓住时代的步伐。要基于客户的视角出发思考。时代在变，行业的边界变得模糊；跨行业竞争导致客户的需求变化周期缩短且多样性增加；竞争对手在变，华为的对手从电信厂商扩大到 IT 厂商，甚至更多。要有新的对标，产品开发模式要更加敏捷以适应上述变化，主动地调整，要有所为，有所不为。什么都是第一，又不是菲尔普斯，全球才一个呀！希望 P&S 体系好好对标，每个产品线不能拥兵自重，也不能各自为阵。产品线不能以技术为中心，都要以客户为中心，为客户服务，赚客户的钱。产品线总裁不是研发总裁，应该负责从研发、生产、交付、服务、到生命后周期管理……。而且产品线总裁的办公地点不一定在研发，他的作战位置应该在前线，到“战争”艰难的地方去。

2、 客户购买的不是产品，而是产品的使用。不管什么样的需求，我们都应有一个清晰简洁的客户界面。客户需要的是体验，而不是设备的指标，产品线以技术分类的烟囱型发展模式要思考。

有些部门为了客户满足所有需求， 后做不好大平台。我们要学会适当拒绝，因为我们不是万能的。客户有需求，我们都必须有边界的满足，只能有限度地满足，要有战略集中度。对于限度以外的需求，我们应该开放产品的能力，让其他公司来满足客户碎片化的需求。

3、 我们已占有 1/3 左右的全球网络，我们的设备自己与自己连接，如何高效低时延连接是我们面对的挑战。

面对未来，为什么不能减少转发，存储的过程，从而降低网络成本，降低时延。

4、 加强各产品线之间的沟通，构建各层各级的有效连接，使解决方案实用化。

建议产品线总裁和运营商 BG 总裁、企业业务 BG 总裁都搬到同一栋小楼去办公，经常在一起喝杯咖啡、吃吃饭，加强相互交流。丁耘说“要从鸡蛋里飞出孔雀”，只有在 困难的地方才能飞出孔雀，如果总是孵出小鸡，如何体现竞争力，防止内部创业冲动？我们要真真实实改革，使大家真正理解客户需求。

二、深刻理解 IPD 的核心理念，从机会梳理到商业变现的流程化管理。敢于挑战难的项目，实现大成功。

1、 我们是构建一个大的系统、大的平台。必须要有一些规划，不然就不能建立一个万里长城。历史的万里长城是死的，而我们的万里长城是活的，随时都会部分改建的。若底层基础的砖头随时代进步是不可改的，不能优化，那么我们就是一个僵化的公司。

IPD 就像修万里长城一样，非常重要，不要因为互联网公司总是攻击我们，就对 IPD 失去信心。如果大家有兴趣，可以自己租一架飞机，沿着万里长城飞一万里看看，悬崖陡峭的高壁上都修了长城，中国伟大不可想象。即使现在走向热兵器时代，大量游客来游览，不少人仍靠着万里长城致富。所以，我们的 IPD 怎么会没有用呢？ IPD、IFS、ISC、LTC.....所有流程构建了我们做到行业领导者的地位，全世界没有第二家公司能做到十七万人一条心、一股劲、一个平台。我们把“万里长城”的基础建扎实，面对未来海量的浪潮，会比互联网公司有更坚实的基础。当然这么优质的平台，一定要有“大河奔腾”的踢踏舞、天鹅湖、茉莉花.....。

但是互联网公司响应客户需求的速度比我们快很多，我们对一个需求的满足， 短时间三、五年， 长时间七、八年。其实客户并不需要做到万无一失，我们有坚实的一面，也有灵活的一面，要学习互联网公司轻和灵活的一面，让 IPD 也能敏捷起来。今天的保守，希望明天能更多开放。

2、 开发是一个特殊的确定性项目，应有计划、有预算、有核算，不仅投入财务可视，过程及核算也应财务可视，要加强研发财经队伍的建设。为实现有效管理而逐步努力。所谓特殊性确定，就是失败了可再申请预算。

现在我们的产品线存在烟囱型发展，正在拥兵自重。我们的开发结构是否可以考虑面向客户、面向功能、面向使用.....来建设。我们一定要寻找 有难度的产品进行开发，简单的产品不要去开发，因为这样将导致公司聚焦的核心能力发散。大流量、低时延，这两个机会点，已经足够我们生存，为什么还不放过那些小产品？如果华为四分五裂了，如何给在座发高工资呢？只有商业成功，才是成功。

3、 我们瞄准的是大带宽、高实时流量的价值目标。而且流量增大的速度越来越快，我们不仅要有稳定的长城基石，更适应大信息流量的波涛澎湃，时代挑战着我们、考验着我们。我们是否成为合格的时代弄潮儿，困难重重，也人生难得一次搏。我们要有快速响应的能力，也要有坚实的基础。丁耘告诉我，未来要实现大带宽、大流量，传统 IPD 依然是坚实的基础，适合传统硬件和嵌入式软件（如基站、光网络）；IPD 进一步发展就是敏捷，适合 IT 类软件（如

BES)；未来，IPD 更要联合客户敏捷，对接客户业务流，商业级敏捷，适合云服务类软件（如公有云）。

4、我们将担负起现在担负网络存量一万亿美元的维护服务，未来五年还会增加。其复杂性、及时性不可想象。

人工智能来帮助我们维护这些网络，有利于及时、有效的为客户提供服务质量，增强竞争力。因此，在新品的设计中，都要有利于自动检测、自动排除故障的能力。

我们如何变革，使我们自己更加适应这个时代，存活下来？在未来变革过程中，产品开发不能站在自己的角度，一定要站在客户的视角，构筑自动检测、自动排除故障等能力构建，就能把质量提升上去，把成本降下来。如果我们优先利用人工智能对我们自己网络服务，而不是对外服务，可能这方面也能做到世界第一。

三、加快优秀人才的培养与选拔，让青春早些放射光芒。

1、加快人才的循环成长，更多的人走上战场，先学会战争，再学会研发。让优秀人才早一些感知市场、服务、生产、交付、财务.....，让人才的成长速度更快一些。人生青春几何，让优秀人才 佳时间、佳角色，产生佳贡献。人的生命很短，信息社会变化太快，早一些发挥人才优势，就可以多作一些贡献。

我支持在人才循环过程中选拔出优秀人才来。主航道要加强战略循环，让优秀人才一定要走上战场，否则研发就会封闭起来做指标，无法正确理解客户需求。研发优秀人才进入战略预备队轮训后分流，一部分回来去做将军，一部分走向产品行销做将军，一部分走向服务做将军.....，以此改变整个公司的人才结构。烟囱型的成长是有天花板的，达到一定程度，就上升不动了。

2、增强一些综合性人才的成长。

我曾让 GTS 多招一些测绘的学生，现在他们利用卫星来进行网络的规划和调整，给“三朵云”提供了极大的支持。

你们研发也可以去招一些“牙科医生”，怎么不可以呢？现在医学院学生的电脑技术也很好，怎么不可以来编程？

3、容得下特优秀的人才。

我们要让优秀人才活下来，优秀人才大多都是歪才。在座各位能接受贝多芬到华为应聘吗？知道，聋子也能成为音乐家呢？华为公司要能容忍一些“歪瓜裂枣”，容忍一些不太合群的人，允许他们的思想能在公司发酵。所以心声社区允许员工批评公司，这些帖子我都会看，看看他们批评的是哪一点，找些领导来看看这点是否真正有问题。如果真有问题，我们做出改进。你们看到，现在总裁办邮件发文经常附上心声社区跟帖，这些跟帖就是“一代将星在闪耀”。

美国的 95%大学学习是为就业而服务，这些学生的 大特点是遵纪守法、好好赚钱；只有 5%的优秀人才作为领袖培养。选拔这些人才的面试，有两个问题必须要问，第一个问题：你是否关心过贫困儿童？第二个问题：你是否关心过孤寡老人，有去慰问过吗？作为领袖，是渴望自己成功，还是会关怀社会。十项考核，如果这两项不合格，就只有 80%，不可能进入名校。所以美国名校出来的学生思想发散，形成了美国灿烂辉煌的文化，灿烂辉煌，就是杂乱无章。但是，美国靠军队奠定起社会主航道的基石，美军严格要求高中前十名才能进入军事院校，训练非常严格，而且军校毕业必须要上战场。学会战争后，再来学会管国家、管理企业。

华为公司 IPD，就是奠定了一个基石，让所有优秀人才来跳舞，想怎么跳舞都可以。为什么特优秀人才在华为无法生存下来？我们要研究这个问题。“万里长城”大平台上，我们要允许一些灵活开放的体系。各级领导要心胸宽广，允许一些特优秀人才在华为生存。

借着今天的机会讲几句话，希望研发八万多人更能担负起公司的责任和历史使命。华为将来可能会是伟大的公司，伟大是靠你们。你们一定要努力改变自己，努力使自己适应社会需要，也找到适合自己发展的目标。你们不知道人生未来的发展方向，不要强求自己一定要走某条路，可以去参加公司人才循环，也许换一条路，就会找到适合自己的方向。

谢谢大家！

【参考资料】

《IPD 流程指南》前言

尽管原有前言的大部分内容对华为仍很有意义，但是自 2002 年 5 月本前言第一次撰写至今，华为已经取得了很多成绩同时也有很多经验教训。所以，我们在此增加了这三年来 IPD 在华为的实践经验。

华为已经开始了业务变革的旅程。华为在变革之路上迈出的重要第一步是决定通过一种经过验证的、贯穿一致的规范方法来管理产品开发工作。华为的选择是集成产品开发（IPD）流程。千里之行，始于足下。已经迈出关键第一步的华为，目前正沿着 IPD 之路前进。并非所有的旅程都是一帆风顺的，并非所有的旅程都是毫无险阻、无所畏惧的，并非所有的旅程都是毫不犹豫、一直前进的。不过，只要走了，所有的旅行都能使人们更好地加深认识，增长经验并取得更大的成就。

现在我们已经走到了 IPD 之旅的 IPD 流程 5.0 版。我们已经取得了不小的成绩，但是仍有更多的事情要我们来完成。我们已经转变了许多，但是有更多的地方需要改变。我们已经学了不少，但是学无止境。在 IPD 之旅的前进道路上，我们必须时刻注意前方的道路，知道为了使我们的旅行成功，需要做哪些工作。要想使 IPD 之旅获得成功，我们要继续力排众议，消除大家对 IPD 的疑惑。我们要各尽其力，平和地说服我们身边对 IPD 有疑惑的

人，改变他们的看法，并将这些案例与其他人共享，给他们加油鼓劲。过去的三年，华为从怀疑 IPD 的价值转变为发现了很多 IPD 的问题，而这些问题同样也是很多欧洲运营商非常关心的问题。实际上，在最近的 EMT 会议上，他们已经签发了新的更强有力的政策和指导来使 2002 年和 2003 年制定的 IPD 好的实践得以贯彻落实。下面提供了一些指导，可以使你在充满险阻的变革旅程中保持坚定的信念，重点关注相应的领域，保持成功的势头：

疑虑：IPD 不够灵活。

事实：IPD 非常灵活。IPD 流程是一种改进运作效果的平衡方法。事实上，IPD 流程是非常灵活的，可以适合于所有的软硬件开发项目。IPD 流程实际上并不是要求所有项目都逐一地执行所有活动，而是可以、也应该根据项目的实际情况对活动进行一定的调整。针对小项目更加明确的规范已经制定出来了。针对平台和 ASIC 的新版本的技术开发流程（TPD）正在开发之中。针对解决方案的客户化流程已经开发出来，不久将开展推行。不过，对 IPD 无限灵活性的探索能力与我们的知识、对 IPD 的理解以及实际的经验和实践是分不开的。

疑虑：走 IPD 流程用的时间太长了。

事实：IPD 会将产品上市时间提前。不过，要实现 IPD 本身的这些好处需要华为停用或者进一步重新设计自己的老流程，而且在向未来前进的过程中，不要依然留恋过去。如果仅仅是简单地加入新流程和作法，但仍然按照老流程和老作法进行运作，最终结果只有失败。只要想一想全球的电信和计算机公司都在使用 IPD 来加快流程速度、缩短周期时间，就可以消除大家对 IPD 使开发周期增长的疑虑。华为的产品开发周期时间要比竞争对手长得多。最近的竞争对手标杆调研已经证实这一点。如果华为的产品开发周期比竞争对手长，质量又没有竞争对

手的产品质量好，怎么能具备强劲的竞争能力，立足于国际市场呢？疑虑：IPD 是要在速度与质量之间做出取舍。

事实：必须是速度与质量相结合。华为已经知道不能因为速度的原因而牺牲质量。华为“抓住市场机会”的紧迫感实际上是抓住销售机会，通常表现为速度较快，但是质量不好。一切都是为了完成销售，即使这将意味着向客户承诺的需求 PDT 是无法交付的。这种方法是先跨进客户的门槛，向客户表示华为可以提供他们所需的产品，然后承诺大量的资源来排除产品的缺陷，这种方式不是以市场为驱动的公司行为。这是以销售和研发为业务模型的公司行为，华为如果以这种方法在全球市场与对手进行竞争，是无法获得成功的。IPD 的目的是保证速度，但同时也要保证产品的高质量。IPD 不仅要使华为加快开发速度，而且还提供了一种规范，保证能够生产出高质量的产品。华为由过去按照老研发流程随时进行 B 版本发货，转变为在 EDCP 之前发货，再转变到现在禁止在 EDCP 前发货。这表明华为高层管理团队切实承诺发货时一定要保证产品质量，PDT 也应该照此执行。

疑虑：IPD 影响决策的速度。

事实：重量级团队（IPMT 与 PDT）加快了决策的速度。但是我们必须明确了解哪些决策由谁负责制定，对这些决策负责任，而且所有决策团队的成员在做决策时都必须与会。华为领导会愿意快速做出决策，然后再撤回决策，如此多次反复吗？华为领导会愿意看到因为有太多的将军指挥部队，向部队下达相互矛盾的命令而使产品上市的时间推迟或造成产品质量低下吗？要想加快决策速度，很重要的一点是要了解哪些决策由谁负责制定，对这些决策负责任。通过授权 PDT，功能领域以及 IPMT 在自己的责任范围内制定和管理决策，加快了决策的速度。IPD 管理体系支撑 IPD 流程，明确了这些决策权限和上报渠道。在竞争环境之下，各团队需要相互合作，当存在分歧时，要利用管理体系来快速解决。

疑虑：重量级团队削弱了功能部门的影响力。

事实：功能部门在 IPD 的执行与决策中都占据着关键地位。但是角色发生了变化。就像在乐队的演奏中，每个人都有自己的角色。如果鼓手演奏的声音比其他人大，如果鼓手想控制整个音乐（即使鼓手的技能不够），虽然鼓手自己可能感觉很强大，但是整个音乐已经不和谐了，已经被破坏了。扪心自问，实事求是地考虑一下自己真正的权力来自哪里。功能部门在 IPD 中扮演着非常重要的角色，不过在 IPD 流程中以团队的形式进行运作很重要。如果没有本身优秀的强大功能部门，IPD 也无法发挥自己的作用。功能部门在许多方面都发挥着重要的作用，如对本部门员工技能的培养进行管理，制定功能部门策略，向 PDT 和 IPMT 做出并履行承诺，将本功能部门与其他部门及公司联合起来，加强本功能部门对承诺的执行。同样，IRB 和 EMT 已经签发了政策和指导来更好地支撑华为的重量级团队建设环境，包括激励，PBC 和资源池。可是每个团队成员仍然有责任充分参与团队工作，积极帮助团队实现目标。

总之，变革以及通过变革带来变化，总是困难重重的。变革不是懦夫能够做得到的，而是真正要达到自己力所能及、佳境地的勇者之举。这对我们个人以及公司都是一样的。一定要保持耐心，坚定信念，始终关注于我们的目标。我们不会一夜之间就大获全胜。即使我们拥有全世界所有的详细模板、对照检查表和流程也做不到，因为这些东西只是提供了一个框架和一种指导，而并非针对不同情况判断需要哪些东西的能力。听报告和参加培训只会给你输入一些信息，而不是成为一名专家真正需要的知识和经验。我们的成功需要实践、时间和坚持不懈的努力。这意味着需要大家充分承诺、认真地支持 IPD。我们大家要共同努力，来消除这些疑惑，通过事实让大家了解到 IPD 的好处。我们大家要共同努力来保证华为之队的成功。要知道一根链条的强度取决于弱的一环。对你自己、你的团队和华为公司做出承诺，成为链条中力所能及的坚实的一环。

在你阅读和学习 IPD 指南的过程中，要记住它提供给你的只是信息、框架和指南。它无法替代知识、理解、经验或判断。为了保证 IPD 的真正成功，华为必须培养所需的判断能力、团队精神，并积累经验。获得经验和学

会如何进行判断是需要时间的，但其回报也是巨大的。所以让我们一起继续我们的旅程吧，让我们互相学习，让我们在华为这个大交响乐团中扮演好自己的角色，共同奏出美妙、成功的交响乐吧！

公司必须持续不断的、永恒的促进组织血液流动，增强优秀干部、专家的循环赋能

——任正非在战略预备队建设汇报的讲话 2016 年 8 月 15 日

【导读】内部人才市场、战略预备队的建设，是华为转换能力的一个重要手段，以真战实备的方式，来建立后备队伍。这也是一个耗散的过程。一、华为公司想不死，就要新生，要增强组织的血液循环，给优秀干部专家赋予新能量，然后走上战场、承前启后，英勇奋斗。战略预备队是重要的转换中介。

三十年河西、三十年河东，我们三十年大限快到了。华为公司想不死就得新生，我们的组织、结构、人才.....所有一切都要变化。如果不变化，肯定不行。如果我们抛弃这代人，重新找一代人，这是断层，历史证明不可能成功，那么只有把有经验的人改造成新新人。我们通过变化，赋予新能量，承前启后，传帮带，使新的东西成长起来。

第一，战略预备队是重要的转换中介，我们要高度重视战略预备队的建设，我建议成立战略预备队指导委员会。我可以担任指导员，三个轮值 CEO 作委员，李杰也是委员，和华大一样的作法。工作直接向我汇报。华大是教学交付平台；战略预备队是能力交付平台；HR 是任职交付平台，是互相协同的。

战略预备队整个体系不只是市场，也包括研发、财经、管理、供应.....等所有体系。要有效运作，需要有一个强有力的组织。我们要转换，把优秀的干部组织输送出来，进行面向未来的训战结合，建立适应作战方法的能力，把他们再送到一线，要重新参加作战。

第二，未来我们能否通过人工智能来解决大量网络服务问题，这是不是改朝换代？即使改朝换代也不能随便抛弃老员工，他们有资历、有资格。如果光有知识，没资历、没经验，能领导得了这个组织吗？领导不了。所以战略预备队就是要在业务转折过程中，“转人磨芯”，磨砺人、转换人、筛选人，经过训战仍跟不上公司发展的人就扬弃了，跟得上的人就升官了。我们要的是胜利，不是要每个人成功，不是对每个人负无限责任，给每个人公平的机会进步。要实现未来新一代改朝换代，要看到预备队的战略地位和重要性。

第三，战略预备队聚焦未来公司新的结构和运作方式，主要目的是结构改革。

你们上网去看一看华北大学，因为解放战争胜利太快了，为了接管全中国，毛泽东集中了两万营团干部在石家庄建立华北大学，校长吴玉章，是辛亥革命元老，副校长是成仿吾、林伯渠，他们都是后来的国家领导人，很厉害的。这些营团干部完成训练就分配工作，接管全中国。我们正在进行一场比较大的组织结构改革，我们也需要两万营团干部啊，当然希望一万是将军。

二、战略预备队要让组织换血，加强血液循环流动，这就延缓我们公司垮台的过程。

我们的队伍永远要有新生的血液往前冲，而不能干部流动板结化，干部结构老化，新生血液包括我们这些愿意接受新事物、新观点、能保持持续学习能力和意愿的各级高级主官与专家。战略预备队人员有几个来源：第一，我们选拔每年排在前 25%优秀的人员进战略预备队，就告诉他们这是升官发财的机会，你们就写“升官发财请来战略预备队”，这样我们就会吸引一批优秀的种子进来；第二，现在国际风波如此激烈，一旦出现风险国家，我们收缩要有预案。出现风险的国家裁员，不要让地区部再塞到哪个地方分配，可以全部转到战略预备队里。如果还留在那个地方，就是打消耗战，与其这样不如充点电更好。第三，结构性改革中，我们要关闭一些产品开发组织，这些人也是人才，就进入战略预备队重新找机会和找方向。

我们要在预备队中，通过一轮轮的筛选，选拔出其中 好的人。少将、中校、二等兵，选拔时都作为优秀人员过滤进来，这几个人空投到一线作战，二等兵和上将一起作战，二等兵可能作上将的助手，打完仗后能力就提升了，这就是传帮带，这就是下连当兵，重新认识实践。我们需要很多这样的二等兵，也需要更多的与时俱进的将军，到 艰苦的地方作战。没有实践，没有真正的体验，就没有实际的东西。

那些经过历史考验的人，希望他们转型，能像李云龙、丁伟这些人转型成功。这批人政治思想好，不能只做“螺丝钉”，我更希望他们能做“发动机”，那就要看他们的能耐了。历史就是无情的。也不能确保我们的胜利，就不能确保每个人的幸运。希望经过思想、意识考验的人，真正在技能上能提升起来。

在变化过程中，可能有批“老红军”接受不了，新军就要进去，“老红军”可以保留奋斗的利益。我们尊重历史上作出贡献的人，但不要忽略了“我们要的是胜利，不是要的平衡”。胜利的基础，就是 能打下“上甘岭”，就优先选择 。

我们大量干部不断输出到前方，有两个好处。第一个，让前方的干部有危机感，随时有人替代他，他就会努力干。第二个，给喷涌的新鲜血液一个提升的机会，换血，加强血液循环流动。加速选拔有一线成功实践经验的人，有综合能力的人。

公司这个集体是没有生命的，但是，是由有生命的人组成的，华为的血液不断在更新，这就延缓我们公司垮台的过程。战略预备队就是加速血液循环流动的组织。

三、战略预备队是训战赋能机构，不是干部任用的权力机构，但要对人员鉴定推荐。我们不能确保升官发财，但提供升官发财的机会。

战略预备队没有职位分配的权力，只是人力资源系统的重要人才供给培训的基地。

第一，战略预备队队员就是新军。在其中选拔培养未来的优秀种子，培养后怎么办？培养以后没有办法确保升官发财，但我给你升官发财的机会。上战场，立功去。我们要有很好的组织部门，这个组织部门要给人写档案。要写得具体点、准确点，准确评价他，在分配工作时，推荐到困难项目中去、大项目中去。我们鉴定、推荐是很重要的。战略预备队是训战赋能，不是权力机构。

学员录取要考试。我们不能强调把红军战士一定要培养上“航母”，但是要给红军战士被挑选上航母的机会。这样，进预备系统和不进预备系统的所有人在转型过程中都受到了洗礼。我们抓住典型学员，跟踪这个学员情况，看到机会就空投。历史赋予努力的人机会，有了这种机会，人们都争着进战略预备队。战略预备队钓鱼要有个钩，钩上放个饵，饵就是升官发财。

第二，战略预备队要有一些灵活预算，一部分的预算是在直接组织参战，胜利后分摊到国家，也分一点利润。战略预备队就有一点钱，挣的钱干啥呢，补到做失败的项目里去。出现危机的国家人员切入预备队，就把薪酬包和差旅费预算资源带回来，原地区部的成本就降下来了。所以战略预备队不用增加庞大的预算。

第三，在队、不在队的都是公司未来的接班人，不要总强调是否在队，边缘要模糊化。自学就不能成才？不是集中起来赋能才叫战略预备队，如果员工自学，我们也承认，给他支持和帮助。

美国是 自由化的国家，美国的思想和商业文明灿烂辉煌、五彩缤纷，像焰火一样，其实灿烂的另一个名词，就是混乱。一定要有一个主心骨、主航道，铁一样的队伍，才能使灿烂变成辉煌。但美国也有铁一样的军队，保障国家坚定的发展方向。美国名牌大学，凝聚了世界精英、灿烂的思想，若无集中度，也会耗散掉。美国军队是 遵守纪律、 自强不息的组织，大量的优秀军人，后来成为美国总统、企业家，凝聚了这些创新力量。华为公司要持续开放，也要有铁一样的力量，在岗在职的人要英勇奋斗，这就是我要建设战略预备队的核心。我们也需要一支有铁的纪律、铁的意志的队伍。

四、战略预备队的机制要覆盖到各个体系，通用的训练模型，不同的训练内容；要天天考试，压力大才能迸发出能量。

第一，战略预备队要从市场扩大到研发、流程管理、财经.....各个体系，都是一个训练模型，不同的训练内容。公共训练模式都是一样的，有公共的训练平台，都得遵守，跑步落后了分就低，专业训练模式可以不一样。经过公共的熔炉冶炼后就是合金钢了。纯钢纯铁没有这么强的力量，加一点微量元素，力量就很强，让大家感受一下熔炉的氛围。

第二，在作战的岗位上要以结果为导向，在培训的过程中，要以学习理解为导向。华为大学就是一个教学、考试的交付平台。我们在前方作战是结果面前人人平等，在培训过程中考试面前人人平等。压力大才能迸发出能量，轻飘飘怎么能培养战略预备队？第三，训战结合，教学要结合现实。预备队要引导明天，但是不能跳跃太多，跳太多就不接地气了，树不能长在地上。否则一大堆都是怀抱未来理想，饿着肚子能到共产主义吗？未来都还没有战场，培训未来没必要，但是让大家知道未来是有好处的。

我们越来越需要更有综合能力的人挑起重担，但是综合能力的成长需要有过程，每个人在学习中都要跨过这个边界。我们也要改革，也要有越来越多的跨学科、跨领域的平台，至少可以用论坛的形式，吸引大家来打擂台，要活跃这个气氛。

五、研发每年输送 2000 个高中级干部、专家上前线，先到战略预备队，然后再派到前线作战去

研发每年输送 2000 人，不是直接到一线去，因为直接去，他还搞不明白。到战略预备队参加训练、项目作战，感受前方和后方之间的差别，然后再派遣，不能说枪都不会打就上战场嘛。先学会打枪，再上战场。上了战场几年以后，他们可能回来，也可能不回来；可能走向产品解决方案，也可能走向 GTS，这都是重要岗位，说不定将来就当将军了。研发要尽快把优秀的干部派出去。可能前五、六个月他们还不会干活，奖金也不会高。所以先给他们涨一下职级，升一下薪，再上战场，大家就有积极性。这些优秀人员经过二、三年的战火熏陶和考验，客户需求的理解就深化了。回来做产品线领导，接地气了。研发要大胆地换血，不然新生力量提不起来，老人也没有感受战争的硝烟，感受不到客户需求，感受不到客户体验。研发部分新员工也要先去 GTS，理解什么是客户需求再回来工作。

渡过这轮危机，完成这一次改革，华为就在世界上真正站起来，这次改革应该是很重要的。但是结构改革是缓慢的，大家不要急，改快了 后反而是失败。未来我们需要什么能力，不知道；需要什么样的干部，不知道。但是往前跑，我们就会一天比一天好！

在诺亚方舟实验室座谈会上的讲话

2016 年 8 月 10 日

【导读】2011 年，华为高层多次提到公司将很快从技术的追随者向创新者转变，华为需要自己研发全新的产品，甚至新的理论，诺亚方舟实验室在此背景下成立。其目标是致力于“从大数据至大智慧”的远景，主要围绕数据挖掘和人工智能展开研究。

我们所有的人工智能要自己的狗食自己先吃，自己生产的降落伞自己先跳。基于我们巨大的网络存量，现阶段人工智能要聚焦在改善我们的服务上。服务是公司 大的存量业务，也是 难的业务，人工智能可以首先在服务领域发挥作用，世界上还有哪个公司有这么大的业务量和数据量与我们比拼？通过在服务上的积累和改进，五年后就可能产生世界上 强的人工智能专家，同时把大量优质服务专家解放出来为攻克上甘岭投入更多战略部队。

所以人工智能要瞄准服务主航道，下决心花钱打造公司内在的能力，先不做边界外的事情，不做社会上的小产品。

一、巨大的存量网络是人工智能 好的舞台

为什么要聚焦 GTS、把人工智能的能力在服务领域先做好呢？对于越来越庞大、越来越复杂的网络，人工智能是我们建设和管理网络的重要的工具，人工智能也要聚焦在服务主航道上，这样发展人工智能就是发展主航道业务，我们要放到这个高度来看。如果人工智能支持 GTS 把服务做好，五年以后我们自己的问题解决了，我们的人工智能又是世界一流。

首先，是解决我们在全球巨大的网络存量的网络维护、故障诊断与处理的能力的提升。我们在全球网络存量有一万亿美元，而且每年上千亿的增加。容量越来越大，流量越来越快，技术越来越复杂，维护人员的水平要求越来越高，经验要求越来越丰富，越来越没有这样多的人才，人工智能，大有前途。我们现在用的是 IP 网，IP 是牺牲时延来降低成本，路由窜来窜去的，哪个地方出问题，问题出在哪儿，都不知道。英国出现了问题，原因可能在德国。虚拟化软件和硬件又解耦了，未来网络中要更多地关注亚健康检查，出问题前就要知道。明天网络还会越来越复杂，越来越搞不定，故障不知怎么回事。华为在全球网络中占有三分之一的份额，这么大的存量网络维护难度也很大。网上的设备从遗老遗少，到时髦青年，还有新新人类，如果没有人工智能的自我学习、知识技能的不断扬弃，这张网只靠人怎么来维护？人是记不住这么多事故模型的。所以我们就要构筑这个能力，我们一定要在自动诊断、自动发现故障隐患这个问题上下工夫，不然将来我们的机构很臃肿，我们要在这里面敢于投入。

人工智能通过学习，可以使得专家只用聚焦解决 关键的 10%的问题。一部分简单的问题可自动去实施，这样服务的专家就可聚焦解决关键问题了。精减下来的编制，可以全部给人工智能研究去招聘科学家与博士（当然包括茶博士、博士前）。

我们现在的基站安装，就是现场硬件装上去，我们在西安、罗马尼亚.....做总调。以后发现问题，不一定要罗马尼亚去，我们当地发生的问题，经过全世界数据的自我学习以后，系统自己就可以调整解决，再把结果上报。我们通过专家分析和训练，校正机器算法的结构，在处理问题中提升算法，重要是让机器有学习能力，而不仅是人有学习能力。

单纯用水泥修个房子是很脆弱的，风都能吹得倒，水泥里加点沙子加点石头就很坚硬，你要搞混凝土工程。做人工智能，一定要贴近实际，贴近需求，贴近客户。诺亚方舟实验室应在每个 GTAC 都应该设一个小组，天天和服务专家一起上班做故障处理，搞明白什么叫故障，故障是怎么发生的怎么排除的，它们数据模型是怎样的，他们不会在解决故障后来给你讲成故事。另外，还要熟悉网络是什么，若不是一个网络专家，你怎么能通过人工智能发现故障呢。亲身体会存在问题是啥，解决问题的方法是啥，这个不是 GTS 落地，而是 2012 实验室的责任，GTS 相应团队可以投资和配合。

第二，是人工智能在网络大流量预测使得网络规划与优化从被动走向主动。

以成都这张网为例，随着视频业务发展，过去 1 年 4G 用户增加 75%全网流量增加 70%，成都市区用户平均下载速率从 35Mbps 提升到 40Mbps。那么，客户的挑战是如何在网络流量快速增长的同时，保障和提升 终用户的体验？随着网络承载的业务越来越丰富，越来越动态，就需要利用人工智能去主动的预测，去主动发现未来几个月的流量热点并对网络进行事前的调整。以后的网络是以数据中心为中心的网络，在网络的规划设计中，网络拉远共享带来了时延，拉近了则时延少了但数据中心就多了，几万个数据中心之间的数据调来调去就是个复杂的算法问题，这也需要人工智能在网络规划中发挥作用。为什么这么多年我一再鼓励，要有些学航天、地理、测绘、生物.....等杂家进入服务体系来，就是要敢于用 先进的工具和方法解决问题。通过使用先进的工具，把网络的拓扑图拿出来，把卫星地图拿出来，再利用人工智能进行大流量预测输出一个流量图，然后把韩国的

先进案例、四川的先进案例图拿来，一重叠，就能预测网络的流量机会在哪。通过流量非正常变动，发现事故苗子……。现在我们网络优化的模式都是事后的。根据你们的流量预测与自动规划的例子，以后可以做到提前预测，这样就在用户拥塞发生之前进行网络调整，提前避免问题。我知道你们不可能一步做完，但是我们一步一步往前走，我们一定能找到机会窗。虽然有的内容还只是演示没有进入全面实用状态，我相信今天的假，就是明天的真，我支持你们，我们一定要找到 实用 简单的方式为世界服务。我们构筑了这个大的机制和队伍，这么大的能力，就能更好地为客户服务。

所以人工智能在服务的应用一个是对网络故障诊断分析，第二个是对网规网优的指引，再有就是做好技术资料的翻译。我们的人工智能要优先往内做，拿我们内部业务一块一块做实验，今年这块做成一点，明年那块做成一点，技术越难越要搞，对内部我给足预算，下定决心花钱在服务上打造好这些本领，才有未来。进攻就是好的防御，当我们用这种方式进攻时，门槛高得其他公司跟不上了。2020 年我们超过 1500 亿美金后，我们会变成一个慢牛，不会再增长那么快，这个时候人工智能如果使用好，我们会控制人数，增加效率与效益，那我们公司还是一个好的经营状况。这时候我们培养的这支队伍就可以杀出去，为攻克新的上甘岭投入更多战略部队。

二、人工智能要聚焦到主航道上，不要做小商品

2012 实验室在瞄准未来构筑一些高端技术的过程中，还是要敢在主航道上向前冲。人工智能研发技术越难越要搞，不要去做些小商品挣些小钱，趁着这几年我们有的是钱，要大力投入，加快建设步伐让服务用上 先进的工具。这些技术马上达到实用性还要些时间，我们要有这个战略耐心。

人工智能在 GTS 先做好，你们有好多独立型的模块和问题领域，可以有一个全面攻击的部队，但是要突出一个重点攻击的部队，重点攻击成功了，人员又分散去作为种子，这块攻击成功了，再扩散旁边一点点。人工智能初不一定要选择 难的骨头来啃，可以选择简单的那块骨头先啃，先从 容易的地方入手。对于 GTS 容易的是马上可以用的，这样就得到了及时的信心鼓舞。任何一次成功，大家自己凑钱吃顿饭，自己拿萝卜给自己刻一个奖章，自己在墙上贴个小红花，集到多个红花到公司换个大牌牌。

智慧要在主航道边界里面，不做边界外的事情。人工智能要与主航道业务捆绑，在边界之内可以大投，一起扩展更多的灵感更多的发挥。所以离开了这个边界，偏离主航道的就不给钱了。华为不做公共人工智能产品，不做小商品，我非常害怕你们一冲动，拿人工智能去和社会比。你做出来我没用，有人就去创业，这会掏空公司的，如果你有才华就要转到主航道上来。这些公共人工智能产品（别人主业、我们副业）的事不要做。别人成功了我们就花钱拿过来用。

三、用美国砖建中国长城，让“蜂子”在长城上跳舞

人工智能研究一定要走向高度开放。你们自己开展研究是正确的，不研究你就不知道方向与对错，就不知道哪些是好的。世界上还有比我们做得好的，我就引进来。谷歌的系统大量读西班牙的、拉丁美洲的图书，它的英文翻西班牙语就非常准确，我们也要从外面引进这些做得好的机器翻译能力。在自然语言对话上，我们能不能与业界领先企业合作，我们给他们一些支持，做出来后我们用他的系统就行了。我们要有这种气概，只有容天下才能霸天下。

我们要防止封闭，一定要开放。在机器学习领域，一定有很多学习软件大大地超越我们，会有很多很多人做出好的东西来，我们就和这些 好的厂家合作。这边掺进一个美国砖，那边再用一个欧洲砖、一个日本砖，万里长城，不管砖是 的，能打胜仗就行了，不要什么砖都自己造。在这个万里长城大平台上，允许大河奔腾的踢踏舞，允许“蜂子”跳舞，它颠覆不了这个平台，但是激活了这个平台。在产业分工上，在别人有优势的地方就利用别人的优势，集中精力在主航道。就是刚才 GTS 讲的那个方面，人工智能先在这几个方面做好。

单项的研发能力，全世界很多国家的公司和研究所都很厉害，但是整合能力我们 强，所以我们不要害怕开

放。学术界平均 1000 篇论文才有一篇有商业价值，他们也很着急，只要我们找他们讲问题，他们就很高兴。我们要把思想研究院搞起来，思想研究院只有秘书机构，就是一个会议机构，各种思想碰撞后出纪要。我们一定要对未来有一个投入，才可能在 3-5 年之后在这个领域里面取得一定的地位。

四、在人才获取上要敢于做“东北乱炖”，要加强干部的循环

这些年之所以鼓励吸收各专业的杂家进入服务体系，就是要敢于将各种 先进的工具和新的方法应用到我们的业务中来。当年我跟 GTS 讲，每年进 100 个学测绘的博士进 GTS。所以人工智能煮饭的时候，就像东北那个乱炖，管他什么都炖进去，不知道 能炖出味道来。瞄准未来，生物学的萝卜拿来炖一下，牙医的萝卜拿来炖一下，还有好多学科的萝卜，要敞开一个很大的人才喇叭口。只要他们愿意转行，他带来的思维方式都会使我们的人工智能更成熟，带着很多生物学、医学的思维观念进入电气学。不能只招计算机和电子类学生。我原来学建筑，高中时看了一本小说《百炼成钢》，填报了建筑志愿，但毕业后一天专业也没搞过。

世界上 厉害的软件国家还是美国，美国的创新意识很强，我们还要在美国加大对未来优秀人才的投入，把诺亚方舟的前哨部队放到美国、加拿大去。爱尔兰靠美国的东部近，有没有大的架构师？我们在海外的专家平均都是四五十岁，现在我们要进苗子了。苗子不一定是中国人，可以是外国人的博士，进来十年后正好可以冲锋，不然我们很快就会青黄不接。香港、台湾也有非常多的优秀人才留学后回来，但没有太大产业，我们要多拢一点回来。现在人工智能在外面炒作得很火，可能会出现一些泡沫破灭，河水一泛滥后就在马路上抓鱼，华为这个时候趁机赶紧找人。

我们在一些名牌大学里面还要更多的开展各种竞赛活动，因为人才是非常多方面的、非常多元化的，我们要有需求策划。原来我们的万里长城是不容人跳舞的，为什么不能像张艺谋 G20 演出一样，搭一个台子供大家跳舞？我们要招一些牛人，几个牛人带一批小青年，人才我们要去找，不是去招，……。我们的牛人，每个 Fellow 要自己选四个助手，培养这些年轻人开阔眼界，研发也减轻你的工作量，让你聚焦在主要作战方向上，众人拾柴火焰高，每个助手跟你时间不超过 3 年，能力就循环出去了。

2012 实验室与 PSST 要一起推动，加强干部流动，研发人员要循环起来，避免闭门造车，否则，慢慢地他就找不到目标方向了。那些在前线的干部，有一些回来是带有战争经验到研发，有一些走向 GTS 了，有一些是走向产品销售，又增加了纵深，这样子我们公司的血液都流动起来了。

五、战略方向已经明确，大胆投入，成功只是时间迟早问题

我今天 高兴的是，你们的战略方向跟我想的是一致的，短期内成不成功并不重要，我们走到这一条路上来，后一定会成功，只是时间迟早的问题。而且我认为在人工智能的历史长河中，你们也要有业务的战略聚焦点，现在就是聚焦在服务上，在一个项目中也要有战略重点和战略次点，可以把一个 容易的地方先智能化，大家一成功了就高兴，弟兄们我们又成功了，我们就有信心往更高的山头攻了。我们那个时候，40 门的交换机还做不出来，我们天天都在庆功，然后到 2000 门……，一直庆功走过来的呀。都是因为小胜利把我们胆子弄大了，我们就开始一天到晚“胡说八道”， 后自己相信自己的“胡说八道”，就真做到这个“胡说八道”了。

你们这些年轻的未来的将军，在胜利鼓舞中在炮火震动中，一定会一步步走向 终的胜利。

附：诺亚方舟实验室座谈回答问：人工智能在华为的发展会怎么走？

任总：发展人工智能要先聚焦在主航道上，聚焦在改善服务和内部运作上。编程的人工智能可以购买……。对于越来越庞大、越来越复杂的网络，人工智能是服务管理网络的 重要的工具之一。产品线的研究也要朝向支持和服务，朝向商业变现。华为在全球网络中占有 1/3 的份额。华为用笨方法把这些设备连接起来，时延大、设备浪费大。与友商设备间的连接用公有协议，华为自身设备间的连接可不可以用私有协议，我们可以使得华为的设备体积更小、重量更轻、耗能更小、速度更快、成本更低，未来的网络建设一定要慢慢走上这一步。在网络

建设和服务过程中，网络变得越来越复杂，一个人的学习时间从小学后开始算，平均大约也就六十年左右，但人工智能可以到五千岁，五千年后的网络靠人还维护得了吗？这要靠人工智能。因此，对于越来越庞大、越来越复杂的网络，人工智能是我们管理网络的重要的工具之一。发展人工智能与发展主航道是同等重要的发展，我们把人工智能放在这样的高度上来看。我们的人工智能和社会上的人工智能不一样，我们自己做的“狗食”自己先吃，我们吃的“狗食”是基于巨大的网络存量，这世界上还有几个公司能有机会在如此大的网络存量上使用人工智能？这样的机会就能产生世界上强的人工智能专家，有了这些专家和技术，以后做啥不行呢。所以，现阶段聚焦在改善我们的服务上。为什么要改善服务呢？十三号将给产品线讲话主题是“IPD 的本质是从机会到商业变现”。产品光吹技术好，没有用，光讲指标好，没有用，一定要让客户体验到好，一定要有市场竞争力。

问：华为的创新模式和百度、谷歌等有什么本质上的不同？

任总：有相同也有不同。某些互联网公司的创新是碎片化的，是形不成整体的竞争力的。而我们是在开放基础上进行开发，我们强调做一个大的平台，形成具有长远支撑能力的架构，这些方面我们之间的开发就是不一样的。诺亚实验室在创新上与这些公司有相似之处，可以自己决定怎么做，但要在华为主航道的边界内。但是产品的开发必须强调要有目标管理，要有计划、预算、核算的管理。如果这个世界不发生颠覆式的黑天鹅事件，就没有人能推翻华为。如果要颠覆华为，那是我们自己颠覆自己。问：当前我们光脚干翻了思科，现在我们穿上鞋子如何干翻苹果？

任总：我们从来也没有想干翻思科，也没有想干翻苹果。前段时间传说思科收购爱立信，我高兴得不得了，如果还有人举着旗子在前面走，我就好跟着站队，现在苹果账上有 2000 多亿美金的现金，如果苹果积极一点，苹果为啥不能与人合并呢？合并以后就是一个全网络公司，而且它有那么多钱，那不就成就了一番霸业吗？我跟着他们的旗子后面走，为啥不可以呢？我们为什么要去推翻人家呢？这是网上的胡说八道。我们为什么要推翻他们，我们能称霸这个世界吗？称霸世界的只有两个人，一个是成吉思汗，一个是希特勒，他们死无葬身之地。我们不要树敌过多，我们要多交朋友。

问：刚才您也提到了，人工智能是我们公司的主航道也是战略方向，我们也投入了很多。但我有个感觉，就是我们公司的知识产权部门并没有给这个方向足够的重视，比如我们的专利产出评审甚至没有一个专门的委员会，要放在其它部门评，这样导致评审的专家并不太懂评审的内容，也不能深入地去理解和评估这个技术的价值。想听听您的看法。

任总：这是一个好的建议，李英涛把这个话带回去，我们要重视这个问题。另外我们要参加世界上各重要的人工智能组织，还要参加其他的一些组织包括风险投资公司，从中得到一些报告，知道世界的动态和水平，来指引我们前进的方向。我们不是关起门来写专利写其它东西，而是要放眼世界，世界眼睛大的其实就是美国的几大风险投资公司。另外，弟兄们都要积极去参加世界上各种学术和专利组织的会议，通过参加会议获得认识的机会。

问：欧洲公司的模式一般是偏向于保守，相反，美国的公司则较激进。华为在未来的几年策略是什么？是在安全区待着还是也选择激进一点？

任总：在华为现在的平台里，落后的人待不住，但是优秀的人也待不住。就是我们这群傻瓜待在这儿形成了一个平台，但是我们这个舞台是允许很多“蜂子”来跳舞的。“蜂子”跳舞的过程颠覆不了这个平台，但是激活了这个平台。IPD 建设的平台相对保守，但坚实，我们也要像西方一样激进一点。

问：做人工智能、大数据等与公司内合作的项目中，对数据分析而言拿到数据是非常重要的。但在具体的操作中，数据的分享要费一番周折，我们很多的精力耗费在这方面。请问公司有没有鼓励大家更多地合作和共享？

任总：这个问题请梁华和信息安全部门去沟通落实，对你们开放一点。他们对自己人很封闭，对小偷他们管不住。华为公司的部门墙还很厚，我们要拆掉这个部门墙，才会形成一个总体性。

问：因为数据安全的问题，我们不能把数据提供给外部合作的大学等机构去做研究，这样会比较大地影响到合作效果。

梁华：对于一些已经离网、非实时的数据，通过签署 DNA、保密协议等来对合作研究机构提供这些数据，不然，找了一批教授空对空研究对我们也没有价值。

问：现在分析数据的过程中，在设备中的数据都是不一致的，导致分析的过程中增加了很多难度。公司是否对数据作一致性管理？

梁华：这是我们现在的一个问题，数据的一致性管理确实有很大问题。未来如果要做大数据分析和人工智能，我们要做好基础数据的一致性，包括数据的收集、清洗，这样才能加速人工智能方面的研究。

问：传统模式是对确定性网络的部署上线，而人工智能是从小学生学习，形成闭环不断成长的过程，其带来的冲击是传统的工作模式和方法需要改变，您怎么看人工智能带来的挑战和风险？又如何能在万亿级的网络上快速推动新的模式的部署和闭环？

任总：对于整个 GTS，有一个系统性的假设性的规划，业务变化这么快，这个规划实际上就是“鬼话”，因为你每年都得人工修正，因为你不知道 5 年之后真正实施这个东西是啥样子，但我们总得有一个系统化的全网的规划，刚才说了规划就是“鬼话”，没有假设咋动手呢。但我认为人工智能不一定要选择 难的骨头来啃，你们可以选择简单的那块骨头先啃，从 容易的地方入手。对于 GTS， 容易的还是可以用得上的。但如果你去社会上销售，这个半成品是没有用的，我们公司却可以用你的半成品，这样你们就得到了及时的信心鼓舞。任何一次成功，大家自己凑钱吃顿饭，自己拿萝卜给自己刻一个奖章，自己在墙上贴个小红花，集到多个红花到公司换个大牌牌。这个牌牌是有用的，将来我们用大数据扫描看哪个人的牌牌多，先拿来研究一下看这个人能不能提拔。赶快拿来看一看，一看这小子应该破格提拔，干脆当元帅算了，别当巴顿了。现在大家都是高文化素质的，若他被否认了，能够第二轮上来的机会还有多少啊，少啊。我们以后都是这样的一个管理原则：成功，则贴大牌牌；失败，也拿萝卜做个牌牌，探索本身就没有失败这个问题，因为你们是在走前人没有走过的路，你怎么知道哪条路是对的呢？你想想，我小时候外婆给我说地球是方的，一个乌龟驮着的，连我小时候都认为地球是方的，因为外婆给我们讲故事的时候说，你走啊走到边边上的时候，咚，就落下万丈深渊去了。科学本来就是探索未知领域的探索，就不可能没有错，走了一条路发觉此路不通，但是还有“小鬼”、“王八”不相信此路不通，一百年或两百年以后有人沿着这条破路往前走半步，通了。我问一句话，把水烧开了能消毒的原理 不懂？其实它就是一张纸。但是一千多年前，人类就不知道高温能杀死细菌，是巴斯德在研究啤酒的过程中发现高温能杀死细菌，从此开创了人类的新纪元。包括空气动力、飞机发动机，那些理论上的方程、算法其实就是一张纸。人类社会走过这么曲曲弯弯的道路，我们今天已经开始摸到真理的脚了，不要总认为我们做这个事情是失败了，什么叫成功失败？你走了此路发觉不通，你告诉你的同志这条路走不通咱们换条路走，那也是成功。在这些所谓的失败过程中，也培养你极大的经验。就比如，当年 IP 战胜了 ATM，增加了路由便利性、牺牲了时延，今天 AR/VR 碰到时延问题，ATM 类的技术又要起作用了。在人类长河中对未知的探索没有失败这个词，这样你们心头就踏实了。我们的信心鼓舞起来了。我们认为人工智能的半成品我们也可以用，不要老是认为我们又失败，我们有些人认为有失败所以就跑了，可惜了，我们培养了你这么长时间。换一个岗位照样能打胜仗。我们评价一个人不要用简单的、黑白分明的评价方式，这样的方式不行，我这是指你们研究类项目，不是指确定性项目。

问：供应链领域的合作，我们不是供应链业务的专家。我们怎样才能做得更好？

任总：你若不清楚供应链，又要去做供应链的人工智能，那你当然不知道怎么做。我给你们出个主意，供应链的专家找梁华推荐，你找点人来组成混合团队就知道了。单纯由水泥修个房子是很脆弱的，风都能吹得倒，水泥里加点沙子加点石头就很坚硬，你要搞混凝土工程。即便目标宏大也从先易后难开始启动。

问：供应链里的 IT 部署比外面还保守，IT 那边 TR5 不过连试都不让试。

任总：你们在心声上写文章骂他们。心声社区是一个罗马广场[1]，骂一骂他们就有改进，他们基于信息安全、基于恐惧而保守了，你们讲得若有道理，他们可能就开放了。

梁华：过去老的系统是开火车版本的，几个月都赶不上。现在新的系统是迭代式开发的，你们可以部署在新的系统上。

问：GTS 和诺亚的人工智能联合开发项目正处于起步阶段，尽管现在还很弱，但我们觉得通过在 GTS 业务中把这些算法越积越多，五年后我们可以形成 GTS 的一个智慧大脑，想问问任总对 GTS 智慧大脑的看法。

任总：要大力投入。你们应该在罗马尼亚有一个小组，在西安有一个小组，在墨西哥也可以有一个小组，我们在印度、西伯利亚也有平台。GTS GTAC 这个平台随着业务的发展，若觉得不够，在合理的地区还可以增加我们的平台。故障到哪儿，你们专家到哪儿，有案例，机器就可以学习。你要到那儿去，跟那些服务专家混在一起，你才知道故障在哪儿。他们是怎么发现故障的，他们不会在解决故障后来给你讲成故事，所以要跟在旁边看。若给你讲，他讲得会是轻描淡写的，你若按照这个信息当不了英雄。所以，一定要贴近实际，贴近需求，贴近客户，否则你解决不了故障的判断。他们天天都要判断故障，天天都知道故障，另外，还要熟悉网络是什么，若不是一个网络专家，你怎么能通过人工智能发现故障呢。故障都是从内往外发现的，搞明白什么叫故障，故障是怎么发生的怎么排除的。

问：华为跟西方公司、日本公司相比，有什么本质不同？任总：没有，都是多干活多拿钱，我没有听说哪个国家是干活不拿钱的。

问：咱们公司想要的科学家是什么样的？

任总：你就是科学家。任何人都可以说是科学家，天天埋头搞科学，不回家，就是科学家。什么都不懂只懂一件事的就叫专家。专家的定义、科学家的定义要广泛化。学院怎么产生的，就是四五百年前，宗教要传教，宗教都有庭院，然后他们坐到庭院里学习，念经呀理解经文，因此他们把这个院子叫学院，学院来源就是院子。

问：我们要找 好的人，优秀的人，结果经常会碰到像谷歌这样的公司竞争，跟我们抢，我们怎么从更高的层面，从公司策略等方面吸引这些人才来？

李英涛：GTS 这边，已经有巨大的网络存量平台了，这个舞台目前来讲除了我们没有其他人能提供，巨大的机会本身就是对人才的吸引。让他在这个上面做出贡献来，要不然他就是做一点点小事情。给他一个大的罗马广场，还是事业和机会在吸引人。

任总：我们公司有一样事情是比谷歌好的，我们的餐厅做得比谷歌好。谷歌的餐厅，饭不要钱就是标准化，都吃这个饭。我们的食堂开始多元化多方位地满足客户需求，将来松山湖有 28 个餐厅，还有十来个咖啡馆，松山湖还有两条铁路连起来。

第二个呢，招聘人才这个事情其实我们真的不知道哪个人才 优秀。颠覆旧中国的是两个医生，孙中山和鲁迅，你找领袖的时候怎么会去找个医生做总统呢，你有没有想过这个问题，当然孙中山虽然是临时大总统，当了几天也是大总统啊。所以说 是人才，不是人才，没有模型。你们大家知道金一南将军，看看他的简历，图书馆管理员。

谷歌有他的选择人才的方式，他拿走了很多人才。但是我们认为识别人才的方式很多，就是我们不能用一种教条的方式衡量什么是人才。这次财经在美国招聘了大量的博士，这些人的第一志愿是非洲。为什么？出去留学的不全是富二代、官二代，还有穷二代。穷二代的大理想是，书读完了赶快挣钱帮爸爸妈妈还账。华为哪儿挣钱多，非洲挣钱多，他们就选择去非洲，他们到非洲综合化锻炼，什么都搞明白了，你怎么知道他不是华为未来的接班人呢？当然这里面也有很多富二代，而且家里非常有钱，还有些是女孩子，同样在非洲艰苦奋斗。

什么是人才，我看典型的华为人都不是人才，钱给多了，不是人才也变成了人才。

问：如何平衡长期目标和短期目标？因为科研很多东西比如一些算法往往需要很长时间才能产品化，才能商用。有时会有些冲突。

任总：这就是中国五千年来没有为人类做出重大贡献的原因。阿基米德不是中国的吧，阿拉伯数字也不是中国发明的吧，你看人类社会的多少重大文明不是中国的，中国人的目标是解决问题，西方人的目标是寻找逻辑。这就是九章算术，与欧几里得几何的不同。怎么平衡长期利益和短期利益？有两条，第一个本人耐得住寂寞，不去在乎人家的评价。其实只要不是人人都说你不好，只要给让你干活的机会就行了。不给我涨工资，饭够吃就行了。十年、二十年你成功了，你就是大博士、伟大科学家，什么都有了。第二条是，我们的组织要对这些人宽容。如果说贝多芬到我们公司来应聘，一定不会被录取的，音乐家是聋子，你有没有搞错吧？你想想，会录取吗。所以我们的组织也要有一个宽容的精神，对待这些科研者。我欢迎更多人有长期远大理想，但是我们的文化还容不得。

[1] 任正非为什么要把心声社区建成罗马广场？他说：让人说话天不会塌下来，而且还能起到“补天”的作用，要相信“人必有一善，集百人之善，可以为贤人；人必有一见，集百人之见，可以决大计”。

聚焦战略平台，加强血液流动，夺取未来胜利

——任正非、郭平、徐直军在电信软件业务汇报会上讲话 2016 年 8 月 5 日

【导读】任正非很早就认为，软件可以与硬件分开，单独销售。不能与硬件分开的软件，应该进行内部核算，以体现软件产品的价值。

郭平：电信软件这两年产品竞争力有明显提升，从救火状况中基本走出来了，但还处于经营困难的境地。

刚刚业务交流中你们用了很多的语言说要把平台做好，我觉得我们恰恰需要总结的是，为什么这么多年没把平台做好？我想了一下，有三个因素：

- 1、 压力不够：你们自己感觉自己压力很大，但从投资角度来说，压力完全不够，为什么呢？你们可以算一算，这个版本做坏了做差了，重新启动一个，后压根不知道你们做了多少个版本才把业务做好，这个里面到底投资了多少？很多投入及资源都不可见，不可见的话就不好管理，所以你们的压力不够，这是我的第一个发现。
- 2、 方法不对：我们一直在谈平台化转型，平台化到底需要什么样的人才结构来构建？我的观点是高端架构师加上一大堆基层编程人员。我希望是有一些 23 级的加上一堆可能 15、16 级的这么一个结构，这也是国外绝大多数 OTT[1]公司的基本结构。现在的情况是一堆中层的人员，高没高上去，低没低下来，拿着华为水平的工资，在客户侧又没有价值呈现，所以客户反映你们太贵了，我觉得这个里面反映的是方法不对。
- 3、 决心的问题：坦率的说这几年软件业务 KPI 的压力是很大的，即要保收入，又要保未来，什么都舍不得，什么都没做到。我觉得在这个上面体现的是决心问题。目标和方向确定了，就把未来的三个方向的力量投足，

把不需要的地方撤出来，牺牲短期保长期。软件一定要有一个破釜沉舟和一诺千金的决心才能改变局面。这是我的三个观点。

徐直军：软件这几年有两点是可以肯定的：

1、产品竞争力：这几年运营商 BG 对全球网上产品的调查，客观上来说，软件现有在网产品竞争力还是逐步在提升的。两三年之前，软件面临四处救火、到处投诉的状况，现在经过这几年的努力已经进入到一个平稳状态，基本上在客户那边天天救火和投诉的问题解决了，在网上使用的产品竞争力提升了。

2、业务聚焦：去年我们和任总、丁耘一起确定了软件聚焦三个产品，并要求把这三个产品做好。从去年决策后到今年，软件还是做了比较大的调整，聚焦以后今年上半年的经营结果其实没有你们想像的差，该 HOLD 住的基本上也都 HOLD 住了。

但是，在座的各位软件团队成员，我觉得在以下两个方面需要改进：

1、我们要敢于自我批判，放下包袱，面向未来。不去自我批判，不把我们跟业界做的好的软件公司去做对比，找出自己的问题，然后破釜沉舟的去改进，我们是永远走不出来的。因为每一次我们什么都想按住、后什么都按不住。我们现在已经明确了这三个产品，那现在就应集中精力把面向长期的产品竞争力打造好，这样我们才有未来。在这种情况下，我们整个软件不要老是想自己要证明自己，老想着证明自己，其实越证明越痛苦，越证明越难。我们任何一个开发团队，做事情不可能做的那么完美，那就不要怕自己做错了，也不要怕做的不好，只有承认我们在做的过程中是犯过错误的，只有我们敢于自我批判、放下包袱、不解释，不自我保护，反而能够更轻松的去面向未来。

比如 BES，我们就延迟了，如果没有犯一点错误怎么可能延迟了呢？我和金伟荣通过电话，金伟荣说我们确实在初期对软件套件和微服务理解没那么透，所以过程中犯了一些错误；但是我们现在通过再次的努力，我们看清楚了，知道了应该怎么做，那我们有可能能够做好。我觉得是可以接受的。

2、一定要重视软件架构。我们软件这个团队，历史上是以项目交付为导向的团队，一个项目派一堆人出去做，对架构的重视不够，对平台的重视不够，这些年一直在转变。一个以项目交付为基础的团队，要转变成一个以架构为导向，以微服务、云化为基础的团队，是要有个过程的。这个过程中我们要大规模的去引进架构师，从架构上真正搞清楚，然后以一个新的开发模式来面向未来。这个过程有可能我们会走弯路，但是大家要大胆的去转变，你不转变你是没有未来的，你只有真正的有一支强大的架构师队伍，再加上转变我们过去的开发模式，然后以新的架构来面向未来才有可能走出来，要不就永远走不出来。

要敢于自我批判，敢于引进架构的明白人，不怕掀丑。如果老是说我们很努力，做的很好，这些没有价值，这一切都是要靠结果来证明的。

任正非：

三个平台不平均投放能力，要集中兵力在有机会的一个平台上打歼灭战，在市场拱起来，另两个平台才能被拖到半坡上。

加强人员流动，抽调一些员工走进战略预备队，走上战场，亲身感受硝烟，才能回来领导产品线。有一部分也可以走上市场、服务，做将军去。流出去的人的薪酬包留给你，可以给优秀员工加薪，激活队伍。流水不腐，让人才流动起来，新鲜血液才进得来。

要学会在非战略目标上，拒绝客户的需求，专心致志地做好一款产品。

[1] OTT，Over The Top，是指通过互联网向用户提供各种应用服务。

在签证业务变革进展汇报上的讲话

2016 年 8 月 4 日

【导读】在一个小小的签证变革会上，说出“华为快到 30 年了，该死了，要想不死，就得重生，再不变革，就是死路一条，在这个过程中，不要照顾任何人的面子，一切只为变革成功。”语惊四座！

一、变革的目的就是快速将炮弹送到前方，让该出差的人尽快得到签证。要通过竞争让签证中心的优秀员工成长起来，让外部签证中心的能力发挥出来，使公司得到你们提供优质服务。

二、成立专门签证变革领导小组，加大投入，要让签证变革成为后勤改革的一面红旗。

我们成立一个专门的签证变革小组，变革小组任命我来签发，白利民做组长，孟平做副组长，选一两个，或者多一点，都没关系，做助理，签证中心与人事部管理上脱钩。签证中心先归员工关系部管，后面逐步向慧通过渡。我们把外面的狼也引进来，与狼赛跑，就是激活你们，我希望你们能够成为一面变革的红旗。你们签证变革，要稳扎稳打，逐步前进，不要太着急。人员要多学习，多改进。我也不是很快要求你做到好，只要你们开始改进，我就已经很高兴了。

涉及改善签证公共关系环境的费用投入，单独做一个预算给财委会，实事求是。签证公共关系工作要成为一个持续、例行的工作，不能总等到要拉屎，才想去找手纸。公共及政府事务部不光是帮助我们的人疏通全世界的使馆公共关系，还要帮我们的合作伙伴去疏通使馆公共关系，缩短半天，也是胜利，就是要把炮弹送上去。

三、我们选择供应商的标准就是快，要不惜代价把炮弹送到前线。

我们找签证的合作伙伴，不管你覆盖多少国家，只选你承诺快的国家与之合作。有些公司可能只在这个国家有水平，那我就只和你在这个国家合作，慢的就不合作，别形成了垄断。即使在合作的公司里，我们不见得一定要找大的供应商，大供应商哪些国家快，就选那些国家合作。我们一定是选择在这个国家短时间能办成签证的人来合作。你们不用管业务部门要不要炮弹，你只管把炮弹送到前线去，我们不管为送炮弹付出多少代价，我们只按短签证时间来选择合作伙伴。而不在于覆盖数量，小公司只搞一个国家也可以，只要快就行。我们就是不惜一切代价，把炮弹送上去。落后长期达不到承诺目标的就清退，引进先进，只要能把炮弹送到前方去。我们要给员工提成，要奖励，这是一场战争，怎么能因为这个受到阻挠呢？我们只要快！我们要像当年朝鲜战争志愿军后勤保障一样，不惜牺牲（他们是生命，我们是金钱）建成一条打不烂、炸不垮的钢铁运输线，你们一定要成为公司后勤改革的一面红旗。

四、打开思路，多角度、全流程的优化签证管理，不断改进。

签证的难度和数量要做一个乘法，或者积分，根据积分来牵引资源配置和人力，有些国家虽然签证数量小，但是难，可以多配人。也要配置强人，级别可以高一些。有些国家签证量大，但签证办理可能很容易。其次签证有工作签证，也有旅游签证，不同签证价格可以不同，我们很多产品线支撑的人只是短时间出差，有时也可以考虑旅游签，这个类别还是要列出来，不能全部以工作类签证为中心，一个是根据难度系数来梳理，一个根据签证类型来梳理，慢慢清晰我们的管理界限。签证的价格要提高，让外界的公司也有利可图。我们内部有许多成本未算，对合作不公平。

签证准备过程和签证过程都是要变革的，签证准备填表，要有版本管理，我们签证填表老出错，为什么表格老填不对呢？要建立一个档案系统，每个人历次的都存进去。填表可成立一个专家组织，也可以外聘专家，指导员工填表。不要全推给员工本人，有些从没出过国，摸不着门。要建立每个人的每次签证的档案管理。不光是签证办理的时间，签证的准备时间也是时间啊，为啥不能有标准版本呢？签证的准备时间也要考核，许多基本信息是不变的，不要反复折腾。为啥我们没有一个档案系统呢？你可以搞一些专家，来指导员工来填表，不要

让员工读半天的签证指引，他也读不懂啊，更不要把这个问题说是员工的问题。其实我们很多信息是固有的，有人帮别人填表，合理收费嘛！也可以引入人工智能。

签证当前的定价不见得够，先试一试也可以，多一些，让各方有积极性。我们有紧迫感，和正常的旅行社签证不一样。定价还包括了公共关系费用，要包括你们的薪酬、股票、提成、奖励以及运作费用……。自食其力，自己循环，那就成功了，这个价格究竟够不够，你们要好好想一想，当然有个假设是好的。

下一步的变革，就是员工档案管理、户籍管理，开始要进入变革领域了，国内行政部门的优秀干部，要像签证一样，抽调一些过来，参加后续的这些变革。如果现在的僵化管理，炮弹送不上去，怎么办？

挺好的，希望你们成为一面真正变革的红旗，在华为公司高高飘扬。改好了，将来可以好好写一篇文章，激发别人如何变革，不光是动你们，还有别的体系变革。“三十年河东，三十年河西”，华为快到 30 年了，该死了，要想不死，就得重生，再不变革，就是死路一条，在这个过程中，不要照顾任何人的面子，一切只为变革成功。

相信你们，胜利的旗帜一定会高高飘扬。前进的路上不会铺满了鲜花

——任正非在 2016 年市场年中会议上的讲话 2016 年 7 月 12 日

【导读】2016 年上半年，华为实现销售收入 2455 亿元人民币，同比增长 40%；营业利润率 12%。智能手机销售量为 4377 万台。

人类社会要转变成智能社会，这是一个客观规律，也无法阻挡，我们要看到人工智能对社会产生的积极正面作用。我们要有战略自信，勇敢地去拥抱挑战。第一个信心就是有机会窗，管道扩大和流量增大创造了巨大机会；第二个信心是我们这支队伍能挑得起来。形成这支队伍非常不容易，历经了二十八年磨难，也曾栽过跟头，也曾从泥坑里爬起来，我们犯过多少错误，才修正到今天的状况，而今天的修正是否科学？知道。过去的奇迹是我们这群人创造的，接下来我们还要创造更大的奇迹。当然，今天我也会讲到一些不足，那是给大家提升成为将军之路的指引。

一、机会、风险、战略自信

1、机会：高清图像需要宽带的低成本；AI、VR、AR 需要网络的低时延。

智能社会的出现需要两个基础条件：第一，高清图像需要宽带的低成本；第二，AI、VR、AR 需要网络的低时延。这两者不是要求同时实现，带宽的低成本在未来 3-5 年内，需求非常迫切；网络的低时延可能未来 5-10 年迫切需要。这是时代的两个机会窗，我们如何去实现？

世界大的计算机用于研究蛋白质分子，现在要研究人脑，应该比研究分子还厉害，大家可以想像人工智能的传送量要有多大。如果在座一半是真人，用脑袋在算，没有传送出来；另一半是机器人，计算出来要发送到数据中心，这就给我们提供了巨大的流量机会。到底是把芯片放在“脑子”里，还是把“脑子”放在芯片里？这又是一个概念。

所以，华为的大机会是什么？大信息流量，机会窗已经对我们打开，需求应该是很巨大的。

我们为什么一再强调要聚焦主航道呢？就是因为自信我们对未来的大机会、机会窗的假设是正确的，我们不会贪图小利和眼前利益而迷失了方向，丢掉了大机会。

2、 战略自信：28 年“力出一孔、利出一孔”的厚积薄发，资本与劳动的分享机制，集体奋斗的精神是有独特竞争力的。

首先我们要感谢苹果公司，当年网络流量开始接近增长很慢的时期，如果没有苹果公司推动的移动互联网，华为可能已经垮掉了。现在是大互联网时代，未来的物联会取代互联网，其流量更大。假设这个目标是正确的，假设大信息流量传送是正确的，假设我们去做内容处理一定不会成功，我们就应坚守在流量传送的管道领域，流量管道越来越粗，这就给我们提供了机会。华为这二十八年来努力，使得今天能够厚积薄发。在大信息传送领域，我们有可能到达无人区。所以，我们要建立一种战略自信。我们相信，在这个大机会时代，我们一定能够抓住机会；我们相信，我们的队伍将来能承载着 2000 亿美金销售收入的目标。当然，我们的队伍不要为 1500 亿、2000 亿美元的口号所累，不要穿上红舞鞋[1]。公司说的这个目标，是在指引公司的结构改革、机制改革、流程改革.....，以适应未来真正能达到时，我们的能力能与之相适应，不是指标，不是 KPI，而是核心竞争力，否则我们就是叶公好龙。

(1) “以客户为中心”市场竞争体系的建设，170 个国家的组织建设，一支英勇的队伍已形成。

我们用了二十八年的时间，建立了全球的市场体系，落实了组织建设，流程基本到位。但是我们的能力还没有完全激活，如果激活了，我们还会有更大的希望。

我去过艰苦国家的代表处，已经感到大家在进步，现在 IT 部门给艰苦地区很好的支持，网络也比较发达了。在艰苦地区工作就是英雄，英雄同时也要加强学习，利用各种方法，把英雄的忠诚转换成能力提升，华为公司需要很多具有综合能力的干部。大国工作很难使自己的综合能力综合化，因为大国垂直部门分得很清。而在小国工作更有助于综合成长，就跟“东北乱炖”一样，要会销售、会财务、会装机，讲得清楚解决方案.....。如果我们去到那些小国、艰苦地区，只是为了拿高补助，积累一些钱，怎么能叫做为自己的前途负责任呢？

小国人少，每天饭后喝杯咖啡，一人准备一个案例。你准备韩国超宽带的案例，我准备西藏的案例。把责任地区的网络拓扑图反复推演，把卫星图叠加上看，分析分析先进的案例如何落在这个叠加的拓扑图上，机会点不就来了吗？运营商不就欢迎你了吗，不就成将军了吗？听说有个小伙子不断测算一个 Jack 模型，利用这种方法提升自己。

我们要关心在小国及艰苦地区的员工，要多给他们一些培训，有利于他们从英雄转到将校。

(2) 客观上，研发为公司的发展做出了较大贡献，研发要面对新技术探索，更要面对客户需求综合，以及需求的敏感度。一定要制造合乎客户需求的产品与服务。昨天大家对研发提了很多问题，研发“以客户为中心”的精神正在退化，但是我们还是要客观肯定研发做出的巨大贡献。虽然我们用了世界级巨额的研发投入，为什么没有产生世界级的成果？但是其中一部分是培养了人才。这么多年的成长，我们是花了很多冤枉钱，比如 IMS 走错了路，接下来 SDN 又“起个大早，赶个晚集”。这就是无人区难的地方，因为没有人领路，自己摸索往前走，一走就容易走错路，然后后面的人都超越了我们，现在着急了。大家也不要因为犯了这些错误就感到郁闷，毕竟我们大多数还是“农民”出身。美国人受到先进文化教

育，经历 200 多年的发达，现阶段成长处在世界前列是自然的；而我们是“农民”出身，能做到现在的程度，其实比他们难得多。我们在技术灵魂实际上已经西化了。在此，我们要感谢所有员工的功勋，包括离职员工。

研发的目标要从产品开发转向支持商业变现。客户需要的不是产品，而是服务和运营，产品需要将能力使能到运营、服务，才能实现商业变现。我们不要单纯的追求指标，还要考虑网络实际的体验结果，产品一定要有竞争力，一定要支持商业变现。

时代要求我们更往前走一步，研发要进一步提高对客户需求的敏感度。我们的组织建设能否从以技术分类，走向面向客户、面向需求集合。我们要思考如何把希望变成现实，如何把技术上的理想主义和客户需求的现实主

义结合起来，从而来满足客户需求。我也要肯定，我去过很多研究所，看到研究所在理论研究、未来构成研究上，有非常多超前于当前社会的東西，我们面向未来还是有很大希望的。

(3) 管理部门进步很大，难以想象一个中国公司这么大的营业额，问题还没有那么大。经历 28 年，流程化基本形成，电子化正在完善，简化正在进行。

我们是一个真正没有钱的公司，别人 5 个美元可以产 1-2 美元产值，而我们 1 个美元承载了 4-5 美元的产值。如此高效的全球资金运转，不能不肯定我们有一支优质的管理队伍。

我们的管理体系进步很大，我们在全球有 241 家子公司，业务覆盖了 170 个国家，这么大的营业额，问题还没有那么大。当然，我讲的这句话，审计可能不接受，他们说看到了很多问题。但是从营业总量来看，我们的问题不是很大，而且远隔千山万水，能做到这点也是不容易的。审计、内控起到了很大的贡献。

历经二十八年，我们的流程基本形成，电子化支撑也正在完善，而且我们对流程的简化还正在进行中，所以我们相信未来 5 年能支撑这个公司达到 2000 亿美金销售收入。

(4) 供应链这些年的持续改进，方向是正确的。供应链要更加开放和主动，打造一条打不烂、拖不垮的钢铁供应链。

我们公司供应链只有一条，不能垮掉，垮了公司就无法连续运行。过去几年供应链建立了贴近客户的快速供应网络，账实相符、五个一、存货 ITO 都有明显改进，精益制造、采购产业链管理的能力也有很大的提升。

供应链要主动延伸到产品设计和项目运作中去。可以在一线提拔一批人，像市场一样设立“供应场景师”，组成专家团队，把主要精力集中在管理不确定性工作上，负责供应场景的设计和管理，解决产品和合同的供应问题，这样就能一次把 PO 做准确了。

诺亚方舟的人工智能要进入供应链业务，GTS 服务，我们就是要用人工智能来解决另一部分确定性工作的自动化，以及一部分不确定性工作智能化。我们已有一万亿美元的网络存量，你去哪儿找这么大的人工智能市场呀！

(5) 终端在通讯、图像上追上来，三年以后在软件也要追上世界先进。

这两年终端明显有很大进步。我们赶上了一个大好时代，终端正在做结构性调整，终端员工也很努力。在通讯功能上，我们一定要做到世界第一；在图像能力上，三年以后我们应该也是世界前列；在软件上，三年以后要争取赶上世界先进。我看到终端在世界各个角落的覆盖很厉害，终端产品质量上的进步也是可喜的，在未来前沿性的研发投入也是不错的，而公司各个研究部门给予他们的协同也是实事求是的。

我希望终端用世界上好的镜头、好的音响、好的计算能力.....，组装成世界上好的手机。这些零部件不需要全都自己开发，把我们的研究系统和战略合作供应商平台全打通、全融合，共同来分享利益。即使大部分是我们研究的，也要让合作伙伴集成生产、组件供应。决不可自耕农。我们能给员工分享利益，为什么不能给战略合作伙伴分享利益呢？我们一定不能事事“自主”，成为国际孤儿。

有人说终端以后没前途，很多厂家都追得上来。但是我们想，网络的进步你怎么能体会到？你们现在把手都举起来，抓一把先进的软件下来，抓到了，我发奖。不可能做到，都得靠终端。终端未来的前途是无量的，但是市场需求可能是波浪式的，不知道需求会飘到哪儿去，Marketing 要及时跟上。当然，终端并不完全是指手机。终端一定是智能设备重要的一项工具，但是这个工具做什么用，我不知道。相信我们在机会时代，一定能抓住机会。

3、风险

(1) 世界黑天鹅事件群飞，全球会产生我们想象不到的波动，我们严格的内、外合规还没有完全建立。经营的有效性、财务的健康性还有待努力。

未来三至五年，公司存在很大风险，华为公司必须遵纪守法，以法律遵从的确定性，应对国际政治的不确定性。整个世界风云变幻，但是我们能确定自己遵纪守法，在世界各国都不要违反法律。

子公司董事要敢于暴露问题，管理好内、外合规边界。不要触犯规矩，不要行贿、不受贿，内部不要滋生腐败，对外不要触犯当事国法律、联合国法律，在敏感地区不要触犯美国法律。要严格控制在这个范围内，我们就是商人，我们只是经商。

每个代表都不要去玩政治。代表可以做的公共关系，是以销售目的为基础的适当公共关系。如果有人喜欢做这个事情，可以调到公共关系部去。

各代表处要严把合同质量，不断提高经营的有效性。

(2) 多国经济问题的积重难返；每个代表处要坚定不移地建立在高合同质量的基础上，现在我司从以销售为中心到全面建设转移的步伐，还不尽人意。我们一定要渡过这场危机。

由于全球经济环境不良化，大客户的信用风险可能爆发，可能无法归还到期欠款：如上半年巴西 Oi 申请破产，印度 Reliance 债务风险，这都给我们非常明确的要求：华为公司的增长要建立在高合同质量上。如果国际政局上发生危机，我们公司还有钱买“老面馒头”，就活下来了。如果没钱怎么办？所以，我们不能任性地冲过去，要加强合同管理，在市场上强调提高效率、效益。特别是回款高风险国家的管理。提高预付款到账的占比，减少终验款的占比，使得今年的增长过程中还能确保有质量的增长。机会、风险，我们要将风险排在销售的前面。暂时看不到机会的国家，可以把员工撤退到战略预备队去，减少开支。

我们过去重销售，现在要转变到代表处的全面建设，每个代表处的效益增长，一定要坚定不移地建立在高合同质量基础上。我们的合同必须要有二次审批，第一次合同签订叫做配置、价格条款确认，第二次合同审批是审批合同承诺条款。区域管理部要做一个指引：合同会审，哪些条款不能省掉。巴林银行是怎么垮掉的？就是授权体系不清晰。第二次合同回审，首先要审可销售清单上，所有销售产品是否在已授权可销售清单，不在清单里的就不能承诺；第二，要审核合同条款中是否有起止年限、延期付款是否有滞纳金和利息，是否法律遵从了。

其实有些优质客户，我们并没有做成好客户。要想想这种风险，如果我们继续犯下去，可能渡不过这个危机时代。泰国代表处有一个反思，我只写三个字“真英雄”，没有必要写更多的字来评价，他们敢于“刺刀见红”，敢于对着自己开炮。我是真心实意表扬他们是真英雄，希望每个代表处、每个部门都敢于把自己的问题揭发出来，只要能揭发出来，就一定会有改进措施，就会朝着更美好的明天前进。

二、面对客户为中心的权力要进一步下沉 1、代表处应有客户的选择权、产品的选择权、合同的决策权，以此来推动后方的各项改革。代表处的决策权仅适用代表处不确定部分的自处，全流程的成本公司不授权，形成一定基线。

我们只把代表处不确定部分的决策下放给代表处。

我们要把全流程的一部分成本全球按流量分摊，先进行试点。

我们的考核要“一国一策”，给艰苦地区一些支持。也不要认为我们以赚钱为中心，毕竟我们是履行为人类服务的理想。既然我们有这个理想，就要有实现这个理想的措施。有些地区丢就丢了，不能以此拖垮公司。

- 2、推动前后协调的问责机制的形成，（市场对研发问责），研发如何对客户负责，Marketing 如何做好桥梁。产品线应考核收入，迫使产品线必须制造符合代表处需要的产品与服务。解决方案必须使产品研发、行销、服务是一脉相通。前线也不能随意满足客户需求，严控在可销售清单内。新需求必须经过 Marketing PK 后，达成决议才开发。

研发如何做到以客户为中心，如何对客户负责？研发要组织民主生活会，讨论出一些措施。Marketing 一定要做好桥梁，要敢于说话。如果大家都不干预产品线，他们独立做出来的产品是否符合客户需求呢？是否有竞争力呢？我们强调，代表处要以利润为中心，产品线要以销售收入为中心，代表处有产品选择权、客户选择权、合同决策权。产品线必须穿透行销、生产、服务。这样就把研发逼近向“以客户为中心”转移，否则没有销售收入，日子就难过了。

我们要建立一种良好的沟通机制，“一杯咖啡吸收宇宙能量”，地区部总裁们，你们要用一杯咖啡吸收产品线的能力，然后要推动代表去认识；代表和 GTS 后方的解决方案专家也要建立一种良好的沟通机制，这样我们公司才有综合能力上升，否则空军是空军，海军是海军，陆军是陆军，如何综合打赢一场战争？

建议产品线总裁和地区部总裁应该建一个微信平台，互相多交流，做好朋友。地区部要给产品线交流要什么样的炮弹，他们才能做出符合客户需求的炮弹来。这个平台可以放到心声社区上，透明公开，但加入需要提交申请。你们可以再讨论。

- 3、知己知彼，提升作战能力。以客户为中心，实质是认真履责、契约精神。不要轻诺、寡信。

我们有些代表处的员工既不知彼，也不知己。为什么不知己呢？不学习，闷着头干，一直原地踏步，他不知道公司的进步，也不学习先进地区的案例，所以就落伍了。比如，刚才我讲到的，我们要有一个“可销售产品清单”，你可以少选择，不可以乱承诺。正如徐直军说的，代表处可以组合产品，不能创造产品。违反清单，合同二次评审时，一定要把这个合同取消。有人面对客户要求，乱答应，把它签在合同里，以为自己力量很大，能推动公司开发这个产品，而且客户的很多要求都是软件应用。结果公司不开发，后自己解决不了，然后就赖。有些项目拖几年都没有实施，导致客户的意见很大。

我们不仅要知己，还要知彼，但是绝大部分人不知彼。今天会议结束，你们对在座各位考试，考一个运营商在一个地区的网络拓扑图的分析。如果我们连拓扑图都不看，也打胜仗了，那是怎么打的胜仗呢？不知己、不知彼，胡乱塞给别人一堆产品。

所以，各个代表处要努力学习公司各种产品的路标，学习用这些路标用得好的案例。公司网上有很多学习案例，可以找一、两个接近你所在地区的案例，深入学习。既然我们把青春押在了华为，自己就要加强学习。一年 365 天，有空时好好读懂一个案例，喝咖啡时每个人总有一个案例来讲，然后这个团队都会出将军。地区部、代表处要将大家的学习精神鼓舞起来，必要的考试还是需要的。

- 4、未来我们每年要碰到五千到一万场“战争”，中央集权的管理，不适应 2000 亿美元规模的组织形式。如何在未来十年有序放权，这是我们管理的重点。若果有一万个少将连长，我们就一定会胜利。未来我们公司每年会碰到一万场战争，不可能使用中央集权的方式来管理我们的队伍，我们面临这种面向客户为中心的组织改革，一定要让前方有责、有权，事后监控、问责与事前的流程管理结合起来。加快优秀干部的提拔，有些好好先生的主官，有些内部公关占便宜的员工，可以一同清退。因此不要怕放权。现在公司状况是什么呢？高级干部大多数不直接面对客户，面对客户的是基层员工，一线作战部队按照线性往下传递，越传职级越低。因此，我们要把面对客户的一线人员提升，这几年结构性改革，已经取得了很大进步。人力资源委员会汇报，他们逐步把人岗匹配和以岗定级解耦，不完全紧密连在一起，我们在前线的作战部队还会得到一些好处。这样可以给出空间，让一些有统兵经验的人上来，几个人组成一个连队，配一个“少将连

长”。所以权力下放是时代给我们的压力，如果继续中央集权，既要承担责任，也做不好。淘汰末位主官，给优秀苗子晋升机会。

5、提拔优秀员工的同时，末位淘汰不努力的员工。大幅调升了工资，工作质量也要提升，问责制要加强。45岁退休的政策不变，对有病者已经放宽。华为要朝熵减少的方向发展。

今年我们大幅度调整了薪酬，还要大规模提拔优秀员工，包括破格提拔。我们要求在职在岗就要英勇奋斗，创造价值。我们已考虑建立一个职员族，不循环、不流动，做好本职工作，让一部分人快乐的度过幸福的平凡一生；我们也放宽了伤病员工的退休政策；同时，我们也要宽容那些在主航道英勇奋斗、有铁的意志、铁的纪律.....的优秀员工，年年青青走上高职位。时代呼唤着英雄，我们要正能量，也要正激励。他们要有对美好未来的使命感、亲力亲为的工匠精神（科学、艺术、工程.....）、集体至上的个人主义、自下而上的组织能力，会激活我们整个组织，让新鲜的血液，增加我们生命的活力。同时，也要末位淘汰不努力的落后员工，包括干部。如果干部不作为，不清楚战略，践行不够好，也应该下岗。

所以第一，调整工资不是水涨船高；第二，我们也不能保证每个人都幸福，我们只能说奋斗者一定幸福。幸福是什么？不是挣到钱就幸福，而是积攒起一大把的回忆就是幸福。我允许每个员工都刻一块石头，藏在华为的花园里面，记录你们的光辉过去。我们承认你们光辉的过去，所以退休时保留一些股票，使大家离开华为以后，生活条件也有一定保障。我们坚持这一点不动摇。

三、简化管理，有权、有责、受监督

1、管理的目的是为了有效地产粮食。要下决心打通销售的流程线，下决心打通交付的流程线；逐步优化为客户服务、为内部管理服务的流程线。

管理的目的是为了有效地产粮食，我们首先要简单地打通销售流程，接着简单地打通交付流程（包括供应链），让这些流程能简单、快捷地运作。我们不能为了优化流程，迟迟不打通。我们不能为了避免有一块板子可能会出现发货错误，投入巨大兵力堵在那里，层层审批合同，我宁可这个错误发生，事后追溯，也希望流程先简化。

管理是为了作战，同时要让每个节点的管理者有权、有责、被监督。很多签字人不看内容就签字，那何必要设这个节点呢？根本没必要。我们逐步优化为客户服务的流程，但是有两个主线条，一个是销售，一个是交付，必须要做到快捷解决问题；我们逐步优化为内部管理服务的流程，比如财务流程可以继续优化，但是不影响销售流程的行动。

2、要建立一支铁的纪律队伍，培养各级主官以及优秀专家，培养各级接班人。加强战略后备队伍的优良运作，在实践中选拔使用优秀人才，走向各级重要岗位。以及合理地破格提拔杰出贡献的努力人才。加强人才的流动，促进公司的组织活力、管理活力、员工活力的增长。

第一，公司可能要扩展，现在干部队伍中可能还有很多虚位以待，首先我们要把虚位以待的干部位置充实。另外要考评这个人是否合格，如果合格，岗位职级是否可以临时给他。什么叫临时？就是说先把这个职级给他，如果过两年不符合岗位要求，职级要降回去。第二，除了要培养一些高精尖专家，深刻地理解本专业之外，还要培养很多综合型专家。研发每年应该抽调

2000 名左右中高级干部、专家，进入到战略后备队参加作战。作战以后，其中一部分人可能回到研发，重新认识如何领导研发队伍；一部分人走向 GTS，服务领域很复杂，故障的综合判断非常难，这部分人不是去维修设备，而是要快速判断出故障点；一部分人走向解决方案、营销、财务等领域。我们不能把刚入职的新员工直接补充到这些岗位，因为他们没有项目实践经验。

第三，干部不要选择跟人、站队的方式，这也许会掉队的。你与其把精力消耗在投机上，不如把用在机会主义方面的精力，去多种粮食，增加土地肥力，也许你也会成功的。都这么有文化了，为何要投机呢？那些业绩不好，会内部公关，人际关系挺好的人，也许常会被评 A、B+，并不断升级的员工，应一同与他的主官一起末位淘汰。

我们要加强前方、后方干部的轮训，特别是艰苦地区小国。这样小国人员才知道公司现在的进步程度，他可以使用什么先进武器作战。如果把他边缘化在前线某个地方，公司都进入导弹时代了，他还拿着把“大刀”守在那里。我们要求参加战略预备队轮训是每年前 25%做出贡献的人员，我们对艰苦地区、边远地区能否不按这个比例，而是给他们更多机会来充电、循环。

第四，各个领域都要进入公共洪流锻炼，研发、市场、财务、GTS.....都要打通循环。财务人员一定要懂业务，被动读代码是不行的，否则不能发挥主动性，不能成长为高级干部。高级干部也要懂财务，现在公司哪个高层领导不懂财务？除了少数 FELLOW、技术专家可以更深入专业研究之外，大多数人都应该循环成长，使自己综合能力提升。现在公司经营状况好，让战略预备队消耗一些利润，为公司未来的健康发展奠定基础。

第五，战略预备队不分资格，已经在战略预备队训练得比较好的前 25%-30%的人员直接编成小组，空投到全球各个项目去，和当地团队合作作战。作战成功以后，给他一个鉴定，分配工作，他的职级由新工作岗位的代表处、地区部.....给他创造机会，按责任结果赋值。这样我们就掌握了一批生力军走向前线。在项目实践中做得好的 20%-30%重新回炉，回炉人员里，可能有些不是原来的学员。

3、加强跨专业的高级综合人才的成长指引。

每个人都要选择适合自己发展的方向，有些人是专家，有些人是跨专业的综合人才.....。高级干部一定要仰望星空，才能牵引公司走向未来。我们公司正在迷茫之中，我讲的迷茫是看见方向的迷茫，但是真实的迷茫呢？五年后，我们就要引领世界了，但现在居然还没有一个领袖群。领袖在走向高位前，就已经完成了当领袖的准备。

华为今天有多少人能担负起世界领袖的责任来？担负不起来，你们为什么要做到 2000 亿美金销售收入，为什么不降下来？而且你们降不降得下来？降不下来。你们挡不挡得住历史的车轮？也挡不住。既上不去，又挡不住，你们说华为该怎么办？我将这个题目就留给你们。

泰坦尼克号是一片欢呼声出海的，与华为今天何其相似。沿着惯性，华为还有 3-5 年的高速增长，3-5 年后呢？百年前生产泰坦尼克号的贝尔法斯特在工业革命中，何等的繁荣呀！匹兹堡、底特律也曾是世界中心，物斗星移，换了人间。三十年河东、三十年河西，华为也三十年，要想不死，就必须自我改革，激活组织，促进血液循环，焕发青春活力。

当红色蔷薇含苞欲放时，没有枝叶繁茂，一枝独秀，就不会绽放成艳丽的花朵。

[1] 童话故事：有一双非常漂亮、非常吸引人的、有魔力的红色舞鞋，女孩子把它穿在脚上，跳起舞来都会感到更加轻盈、富有活力。有位姑娘实在抵挡不住这双红舞鞋的魅力，不听家人的劝告，悄悄地穿上跳起舞来，她跳过街头巷尾、跳过田野乡村，她跳得青春美丽焕发，真是人见人爱，人见人羡。夜幕来临，姑娘感到倦意想停下来，但她无法停下舞步，因为红舞鞋还要跳下去。终于人们发现姑娘死在一片青青的草地上，她的双脚又红又肿旁边散落着那双永不知疲倦的红舞鞋。

以创新为核心竞争力，为祖国百年科技振兴而奋斗

——任正非在全国科技创新大会讲话 2016 年 5 月 30 日

【导读】1978 年的全国科学大会，任正非以军队科技人员代表的身份参加会议；38 年过去，弹指一挥间，2016 年 5 月 30 日的全国科技创新大会，任正非以华为当家人的身份，再次出席大会。这次大会上，任正非做此发言，并且接受了央视的采访。

从科技的角度来看，未来二、三十年人类社会将演变成一个智能社会，其深度和广度我们还想象不到。越是前途不确定，越需要创造，这也给千百万家企业公司提供了千载难逢的机会。我们公司如何去努力前进，面对困难重重，机会危险也重重，不进则退。如果不能扛起重大的社会责任，坚持创新，迟早会被颠覆。

一、大机会时代，一定要有战略耐性

人类社会的发展，都是走在基础科学进步的大道上的。而且基础科学的发展，是要耐得住寂寞的，板凳不仅要坐十年冷，有些人，一生寂寞。华为有八万多研发人员，每年研发经费中，约 20%~30% 用于研究和创新，70% 用于产品开发。很早以前我们就将销售收入的 10% 以上用于研发经费。未来几年，每年的研发经费会逐步提升到 100~200 亿美元。

华为这些年逐步将能力中心建立到战略资源的聚集地区去。现在华为在世界建立了 26 个能力中心，逐年在增多，聚集了一批世界级的优秀科学家，他们全流程地引导着公司。这些能力中心自身也在不断地发展中。

华为现在的水平尚停留在工程数学、物理算法等工程科学的创新层面，尚未真正进入基础理论研究。随着逐步逼近香农定理、摩尔定律的极限，而对大流量、低时延的理论还未创造出来，华为已感到前途茫茫，找不到方向。华为已前进在迷航中。重大创新是无人区的生存法则，没有理论突破，没有技术突破，没有大量的技术积累，是不可能产生爆发性创新的。

华为正在本行业逐步攻入无人区，处在无人领航，无既定规则，无人跟随的困境。华为跟着人跑的“机会主义”高速度，会逐步慢下来，创立引导理论的责任已经到来。

华为过去是一个封闭的人才金字塔结构，我们已炸开金字塔尖，开放地吸取“宇宙”能量，加强与全世界科学家的对话与合作，支持同方向科学家的研究，积极地参加各种国际产业与标准组织，各种学术讨论，多与能人喝咖啡，从思想的火花中，感知发展方向。有了巨大势能的积累、释放，才有厚积薄发。

内部对不确定性的研究、验证，正实行多路径、多梯次的进攻，密集弹药，饱和攻击。蓝军也要实体化。并且，不以成败论英雄。从失败中提取成功的因子，总结，肯定，表扬，使探索持续不断。对未来的探索本来就没有“失败”这个名词。不完美的英雄，也是英雄。鼓舞人们不断地献身科学，不断地探索，使“失败”的人才、经验继续留在我们的队伍里，我们会更成熟。我们要理解歪瓜裂枣，允许黑天鹅在我们的咖啡杯中飞起来。创新本来就有可能成功，也有可能失败。我们也要敢于拥抱颠覆。鸡蛋从外向内打破是煎蛋，从里面打破飞出来的是孔雀。现在的时代，科技进步太快，不确定性越来越多，我们也会从沉浸在产品开发的确定性工作中，加大对不确定性研究的投入，追赶时代的脚步。我们鼓励我们几十个能力中心的科学家，数万专家与工程师加强交流，思想碰撞，一杯咖啡吸收别人的火花与能量，把战略技术研讨会变成一个“罗马广场”，一个开放的科技讨论平台，让思想的火花燃成熊熊大火。公司要具有理想，就要具有在局部范围内抛弃利益计算的精神。重大创新是很难规划出来的。固守成规是容易的选择，但也会失去大的机会。

我们不仅仅是以内生为主，外引也要更强。我们的俄罗斯数学家，他们更乐意做更长期、挑战很大的项目，与我们勤奋的中国人结合起来；日本科学家的精细，法国数学家的浪漫，意大利科学家的忘我工作，英国、比利时科学家领导世界的能力.....会使我们胸有成竹地在 2020 年销售收入超过 1500 亿美元。

二、用优秀的人去培养更优秀的人用什么样的价值观就能塑造什么样的一代青年。蓬生麻中，不扶自直。奋斗，创造价值是一代青年的责任与义务。

我们处在互联网时代，青年的思想比较开放，活跃，自由。我们要引导和教育，也要允许一部分人快乐地度过平凡一生。现在华为奋斗在一线的骨干，都是 80 后、90 后，特别是在非洲，中东疫情、战乱地区，阿富汗，也门，叙利亚.....80 后、90 后是有希望的一代。近期我们在美国招聘优秀中国留学生（财务），全部都要求去非洲，去艰苦地区。华为的口号是“先学会管理世界，再学会管理公司”。

我们国家百年振兴中国梦的基础在教育，教育的基础在老师。教育要瞄准未来。未来社会是一个智能社会，不是以一般劳动力为中心的社会，没有文化不能驾驭。若这个时期同时发生资本大规模雇佣“智能机器人”，两极分化会更严重。这时，有可能西方制造业重回低成本，产业将转移回西方，我们将空心化。即使我们实现生产、服务过程智能化，需要的也是高级技师、专家、现代农民.....，因此，我们要争夺这个机会，就要大规模地培养人。

今天的孩子，就是二、三十年后冲锋的博士、硕士、专家、技师、技工、现代农民.....，代表社会为人类去做出贡献。因此，发展科技的唯一出路在教育，也只有教育。我们要更多关心农村教师与孩子。让教师成为光荣的职业，成为优秀青年的向往，用优秀的人去培养更优秀的人。

这次能够在大会上发言，对华为也是一次鼓励和鞭策。我们将认真领会习近平总书记、李克强总理重要讲话和这次大会的精神，进一步加强创新，提升核心竞争力，为祖国百年科技振兴而不懈奋斗。

为祖国百年科技振兴而努力奋斗

2016 年 5 月 28 日

【导读】这是任正非用于 2016 年 5 月 30 日全国科技创新大会上发言的内部撰写稿。

从科技的角度来看，未来二、三十年人类社会会演变成一个智能社会，其深度和广度我们还想象不到。就如 IBM 的主席沃森当年说的“我觉得全世界可能只需要五台计算机吧”。比尔盖茨 1981 年预测“内存 640K 足够了”。

我们也不能构想未来信息社会的结构、规模、形式。随着生物技术的突破，人工智能的使用.....，为满足信息流量爆炸的传送与处理，从而促使石墨烯替代硅时代，引发电子工业革命，其汹涌澎湃，巨浪滔天，我们无法想象。我们一片迷茫。越是前途不确定，越需要创造，这也给千百万家企业公司提供了千载难逢的机会。我们公司如何去努力前进，面对困难重重，机会危险也重重，不进则退。如果不能扛起重大的社会责任，坚持创新，迟早会被颠覆。重大创新风险大，周期长，更需要具有造福人类社会的远大理想。

一、大机会时代，千万不要机会主义。一定要有战略耐性。

人类社会的发展，都是走在基础科学进步的大道上的。而且基础科学的发展，是要耐得住寂寞的，板凳不仅要坐十年冷，有些伟大的人，一生寂寞。基因技术也是冷了几百年，才重新崛起的。华为有八万多研发人员，每年研发经费中，约 20~30%用于研究和创新，70%用于产品开发。我们已将销售收入的 14%以上用于研发经费。未来几年，每年的研发经费会逐步提升到 100~200 亿美元。

华为这些年逐步将能力中心建立到战略资源的聚集地区去。在世界建立了 26 个能力中心，逐年在增多，聚集了一批世界级的优秀科学家，他们全流程地引导着公司。这些能力中心自身也还在不断地发展中。

华为现在的水平尚停留在工程数学、物理算法.....等工程科学的创新，尚未真正进入基础理论研究。随着逐步逼近香农定理、摩尔定律的极限，而世界面对大信息流量、低时延的理论还未创造出来，华为已感到前途茫茫，找不到方向。华为已前进在迷航中。重大创新是无人区的生存法则，没有理论突破，没有技术突破，没有大量的技术积累，是不可能产生爆发性创新的。华为正在本行业逐步攻入无人区。无人区，处在无人领航，无既定

规则，无人跟随的困境。华为跟着人跑的“机会主义”高速度，会逐步慢下来，创立引导理论的责任已经到来。华为也不能光剪羊毛，谢谢西方公司前三十年对华为的领航。

华为过去是一个封闭的人才金字塔结构，我们已炸开金字塔尖，开放地吸取“宇宙”能量，要加强与全世界科学家的对话与合作，支持同方向的科学家的研究，积极地参加各种国际产业与标准组织，各种学术讨论.....，多与能人喝喝咖啡，从思想的火花中，感知发展方向。巨大的势能的积累、释放，才有厚积薄发。随着突破越来越复杂，跨界合作越来越重要，组织边界要模糊化，专业边界也要模糊化，培育突破的土壤。

内部对不确定性的研究、验证，正实行多路径、多梯次的进攻，密集弹药，饱和攻击。蓝军也要实体化。并且，不以成败论英雄。从失败中提取成功的因子，总结肯定，表扬，使探索持续不断。对未来的探索本来就没有“失败”这个名词。猴子在树上时，世界就没有路；成为人后才走出曲曲弯弯的小路；无数的探险家，才使世界阡陌纵横。没有一个人能走完世界，走一段路的探险家就是英雄。从欧洲到亚洲的路上，沉没了 350 万艘船舶，那些沉在海底的人，是全球化的英雄。不完美的英雄，也是英雄[1]，它鼓舞人们不断地献身科学，不断地探索。使“失败”的人才、经验能继续留在我们的队伍里，我们会更成熟。我们要理解歪瓜裂枣，允许黑天鹅在我们的咖啡杯中飞起来。创新本来就有可能成功，也有可能失败。我们也要敢于拥抱“颠覆”，鸡蛋从外向内打破是煎蛋，从里面打破飞出来的是孔雀。现在的时代，科技进步太快，不确定性越来越多，我们也会从沉浸在产品开发的确定性工作中，加大对不确定性研究的投入，追赶时代的脚步。我们鼓励我们几十个能力中心的科学家，数万专家与工程师加强交流，思想碰撞，一杯咖啡吸收别人的火花与能量，把战略技术研讨会变成一个“罗马广场”，一个开放的科技讨论平台，让思想的火花燃成熊熊大火。公司要具有理想，就要具有在局部范围内，抛弃利益计算的精神。重大创新是很难规划出来的。固守成规是容易的选择，但也会失去大的机会。

干部、专家，我们不仅仅是以内生为主，外引也要更强。我们的俄罗斯数学家，他们更乐意做更长期挑战很大的项目，与我们喜欢短期成功的中国人结合起来；日本科学家的精细，法国数学家的浪漫，意大利科学家的忘我工作，英国、比利时科学家领导世界的能力.....，会使我们胸有成竹地在 2020 年销售收入超过 1500 亿美元。

二、遵纪守法，努力成为一个全球化的企业。

四中全会的法治化、市场化的决定，是中国百年振兴的纲领，我们坚决拥护。几十年后我们会成为一个强大的国家，对世界做出更大的贡献。华为的市场已覆盖 170 多个国家与地区，法律遵从是我们在全世界生存、服务、贡献 重要的基础。我们不仅要遵守各国法律，联合国决议，而且在敏感地区视美国国内法为国际法。不然，我们就不可能全球化。

当前世界风云变幻，危机重重。我们要严格的遵纪守法，用法律遵从的确定性，来应对国际政治的不确定性[2]。要严格的管制内、外合规，严守商业边界。

在知识产权方面，我们的“核”保护伞覆盖了世界所有的地区与我们所有的产品，进入任何市场已无障碍。但我们的干部年轻，从青纱帐里，走向世界舞台，还有诸多的短处。我们建立了一批曾经是地区部总裁，有资历的代表处代表组成的多个国家的子公司董事会，主管内、外合规，履行监督职责，实行个人负责制。即不需要集体讨论（集体讨论是建设性问题），就可以对可能会引起重大危机的问题，发起攻击，这就是他们的忠诚。他们的表彰、提拔、奖励公司不管，对他们的弹劾、批评，必须被 高层批准，从而约束了一群无知青年组成的庞大市场队伍，成为一支有组织、守纪律、英勇奋斗的“军队”。

我曾经提议过表扬法务队伍是国际一流队伍，应领国际一流薪酬，遭常务董事会否决。他们说，法务部打官司是国际一流的，建设性还不行。因此，法律遵从的队伍建设正在逐步加强。

我们越快速发展，风险越大。我们自身运行风险也极大。我们所处的 170 多个国家与地区中，总会有战争、疾病、货币.....等风险。我们已在伦敦建立了财务风险控制中心，去年管理了 178 个国家、145 种货币、5 万多亿人民币的结算量的风险，把损失降到 小。即将在东京、纽约同时建立财务风控中心，用这些国际优秀人才，来管理控制公司的资金运行、合同、项目管理风险。已取得不小成效，为全球化奠定了基础。三、国家的政策正有利于“用 优秀的人去培养更优秀的人”。

用什么样的价值观就能塑造什么样的一代青年。蓬生麻中，不扶自直。奋斗，创造价值是一代青年的责任与义务。

我们处在互联网时代，青年的思想比较开放、活跃、自由。我们要引导和教育，形成一支主流团队，为未来的领袖，做好准备。也要允许一部分人快乐地度过平凡一生。现实华为奋斗在一线的骨干，大多是 80 后、90 后，特别是在非洲、中东疫情、战乱地区、阿富汗、也门.....。80 后、90 后是有希望的一代。近期我们在美国招聘

优秀中国留学生（财务），全部都要求去非洲，去了艰苦地区。华为的口号也是“先学会管理世界，再学会管理公司”。

我们国家百年振兴中国梦的基础在教育，教育的基础在老师。教育要瞄准未来。未来社会是一个智能社会，不是以一般劳动力为中心的社会，没有文化不能驾驭。若这个时期同时发生资本大规模雇佣“智能机器人”（过去的机器人，是机器，不是人。未来的机器人，是“人”，不是机器，智能机器人有自我学习能力），两极分化会更严重。这时，有可能西方制造业重回低成本，产业将转移回西方，我们将空心化。即使我们实现生产、服务过程智能化，需要的也是高级技师、专家、现代农民.....，文化不高的劳动力将失业。因此，我们要争夺这个机会，就要大规模地培养人。

今天的孩子，就是二、三十年后冲锋的博士、硕士、专家、技师、技工、现代农民.....，代表社会为人类去做出贡献。因此，发展科技的唯一出路在教育，也只有教育。我们要更多关心农村教师与孩子。让教师成为 光荣的职业，成为优秀青年的向往，“用 优秀的人去培养更优秀的人”，应成为基本国策。（2016 年 6 月 7 日）

[1] 乔伊娜广告想说明的就是这一点。

[2] 华为也必须是一个懂政治的企业，老板必须兼具政治家的视野和智慧。

在中亚地区部员工座谈会上的讲话

2016 年 5 月 23 日

【导 读】任正非对客户理解：并非有需求就是客户，有需求但是不付钱，怎么能叫客户呢？付款买需要的东西，还能赚到钱，这才叫客户；付更多钱买东西的叫优质客户。

一、主官要聚焦战略目标和胜利，处理不确定性事务；生产性的日常确定性事务由总经办、流程质量运营部负责。

公司正在变革，一线的一把手不再叫主管，叫“主官”，他永远盯着战略目标和胜利，处理不确定性业务。我们把确定性的工作逐渐分散，强调两个管理线，一个财务管理线，一个物流管理线。生产性的日常工作就交给总经办、质量运营部管理。中国军队改革后的士官长，就是以前有经验的“老班长”，对潜艇、舰艇、导弹、鱼雷.....都很熟悉，凭经验、按程序就能管理整个舰队的日常训练。这样舰队的舰长不再操心“油加好了没有，机油配好了没有，导弹装好了没有？”等日常事项，关注的目标就是作战，就是胜利！我们这期改革，就要把地区

部总裁、代表处代表、系统部主任释放出来，盯着成功。为了使他们聚焦目标，对确定性的业务建立规则，这就是按流程去做。

对确定性业务的考核是管理效率和质量，好的管理方法就是遵从流程，当然可以按一定的程序去优化流程；代表处有很多不确定性的工作，我们已经授权代表来处理，管理方法是以利润为中心。利润为中心就是代表处有客户选择权、产品选择权、合同决策权。决策权不是按全流程成本授权的，而是按代表处的不确定性的成本授权。我们在年底闭环时，算出来这个代表处有多少利润，总利润决定了考核结果和可分配的额度。

二、首先要有战略自信，做好战略准备，建设“三朵云”，对准战略机会点来撕开“城墙”突破口；不要与恶意竞争对手拼商务。什么叫战略？“略”是什么意思？“略”是指舍弃一部分东西。你不舍弃一部分东西，不叫略；没有方向，不叫战。

对于形势不好的市场，要敢于抛弃一部分、聚焦一部分，聚焦后有利润赚就行了。

第一，中亚地区部一定要有战略自信，找到当地市场战略突破口，来把握未来战略机会。怎么去撕开这个“城墙”口子？中国地区是用4K电视来撕开的。我认为中亚地区也一样，要找到突破口，不然我们的战略机会点在你们这里就展不开。抢占制高点，运营商也是可以说服的。而且在全世界都有案例，有全世界顶级的样板点，可以到德国看看怎么做的；也有四川电信在边远农村的4K应用，可以看看四川电信怎么建的4K电视，以此来激活市场。不要总是到公司总部，那里就是展厅，从头到尾啥都说一遍，没有针对性和震撼性。

第二，建设好“三朵云”，与公司信息同步，更好把握战略机会点。公司进步快，你们远隔千山万水，不通过“三朵云”了解就会落伍，成为信息孤岛，也难于把握战略机会点。代表处“三朵云”建设是一种授权，建设哪一种，由你们说了算。可以不用公司去订货，你们从市场上买来后请人装上去就行，IT再帮你们连上公司的网络。“三朵云”推到前线来，就能有更多体会。你们天天看拓扑图，就找到战略突破点在哪了？公司关于“三朵云”建设有相关文件的，花多少由公司报销，计入空耗系数。“三朵云”建设要比赛，年底排在后面的代表处要降工资、降级。

第三，我们不要担心恶意竞争对手“做了烂合同后走向好合同，一步步走向胜利”。华为公司可是经过二十八年人力资源的磨合，二十八年才形成合理性的分配结构，世界上像这样做的企业是少有的。华为都那么先进了，不利用领先优势，却用低价去竞争，那就没找对路。没找对路，就没赚到钱，就做不好服务。在整个中亚地区甚至全球，我们首先要建立的是战略自信，不能被恶意竞争对手牵着鼻子走。

三、任何国家都是主战场，不能放弃；同时聚焦价值客户，要有战略选择。

如果能放弃第一个小国，我们会放弃第二个小国，又可以放弃第三个小国.....，就会把全世界小国都放弃掉。“防线”就往后退，退到哪里呢？退到中国。在中国可以退掉西藏、云南、贵州，再退掉新疆、青海.....，那就剩北京、上海了。北京、上海赚钱，但能守得住吗？别人一围，我们就死掉了。所以为了活下去，每个“阵地”对公司来说都很重要。

每个区域都很重要，但对客户要有所选择。并非有需求就是客户，有需求但是不付钱，怎么能叫客户呢？付款买需要的东西，还能赚到钱，这才叫客户；付多钱买东西的叫优质客户。我们对客户的认识要做适当改变。世界那么大，我们不能什么市场都做，如果为了服务几个低价值客户，把优质客户的价格都拉下来了，那就不值得了。

四、各国要抓住终端之“机”，发展线上销售及门店销售。

华为有庞大的科学家队伍和巨大的数学研究基础，来支撑未来终端业务的发展，保障每一新款手机都有独特亮点。除了苹果公司之外，这点没有哪家手机厂商能做到。你们要抓住终端技术、质量、品牌快速提升的机会，

把销售做起来。终端业务是“机会主义”，销售“投机”的。第一，终端公司顾不上小市场，你们可以回去学习，利用公司这次给的品牌费用，把手机销售不好的地区激活起来。和终端合作怎么把线上销售做起来。线上交易挣的是本币，再和慧通合作买点东西，把本币转成美金、人民币。第二，你们也要开展门店业务，特别是线上销售没做起来的，要大力发展门店销售。

在有些小国，不一定要大规模做终端广告，可以把广告费变成实体手机，在不同城市找些大学生志愿者来给你做推广。推广完了，手机归他，他拿了这个手机很兴奋，会继续来推广，通过微信、Facebook 等各种渠道去向朋友传递。这样我们就逐渐形成了一个特定群体的品牌和销售机会。

五、考核机制以责任结果导向，对英雄及时激励；敢于破格提拔优秀人员，拉开分配差距。

第一，对英雄的激励要及时，就是根据目标达成情况，不要按干部选拔标准去评价。冲上山头的就是英雄，就该发山头激励奖。至于冲上山头的人能不能当干部，我们可以再把干部选拔标准拿出来比一比。当前有一种现象，不管评什么，都把各项指标拿出来比。冲上山头和一些微毛细节有什么关系呢？攻上山头、炸了碉堡，就是英雄嘛，就奖励炸碉堡这件事情，与其他毛病无关。毛病会影响他升职升级。

选拔英雄，就是“矮个中拔大个”，不要和其他区域比。每个人都有主战场，把你自己的业务做到优秀，就是英雄。这样就能激活你们的组织，激活你们的平台。很多人的工作是有失误，给公司造成损失，只要好好总结，敢于“把脓疱捅破”，就有改正的机会；而且从泥坑里面爬出来的，就更是英雄。历史上的英雄大多数都有点“吊儿郎当”，像李云龙那样，因为他抓的是主要矛盾，其他方面可能有缺点。我在泰国代表处民主生活会上纪要的批示：真英雄，是发自我的内心的。

第二，我们要敢于拉开分配差距，破格提拔贡献者，优秀员工要多拿钱、快速提拔。不拉开差距，优秀苗子就起不来，被压得嗷嗷叫，升不了官，团队士气就低落。铁军都是打出来的，打赢了就快速提拔，士气高涨，战斗力就强。选出几个优秀人员来树立标杆，大家看到了榜样，就会开始争着上战场冲锋，去超越标杆，这样队伍的士气才能起来。后进、落后、不出绩效，慢慢的末位淘汰。

中亚地区部要敢于大手笔：提级、发奖，把士气提升起来，以此激活组织，营造勇猛冲锋和敢于胜利的氛围。

六、配置项目财务（PFC），做好项目交付管理，向运营要效益。

我们当前项目管理还没做好，早我们连项目交付都不懂，后来懂交付了，又开始不顾一切地交付，做完交付就完了，不在乎亏赚。现在我们不仅要会交付，还要开始关注交付效益，这就要把项目财务配上来。公司已出文件：PFC 到位率排后的地区部，地总和干部部长要降一级。我们需要三千 PFC 做项目财务，每个 PFC 多管三个项目，今年要从应届毕业生中招一千人来培养，以后还要增加人员。今年配够资源，明年就要求 CFO 介入后，把项目管出水平来。几年以后，项目管理就会优秀，我们这一挤，就挤出几十亿美金啊！

PFC 要做好项目管理，就必须懂业务。应届毕业生来做 PFC，要和工程师下站点看装机，就拿秒表测时间，再算一下你每秒的工资，然后看“快递哥”干要多少钱，这样不就测出来业务改进带来的收益了吗？我们的交付越来越标准化、规范化后，就能更开放化，软调也越来越“烟囱化”了。PFC 第一步该做的就是“滚一身泥巴”，真正理解业务，只有这样，“三点闭环”才是可能的。否则 PFC 就是“空军司令”，不接地气，多少年后不给你“加油”就会掉下来。

七、调整艰苦国家考核基线，让考核更趋于合理。

付出同样的劳动，应该获得同样的收获。艰苦区域获得同样业绩，付出要高于发达地区，这就是我们调整考核基线的原因。区域管理部已经在讨论，终会把艰苦地区的考核基线降到合理。

八、重大项目部要转身，从培养斗士向培养将军转型。

重大项目部要转型，要培养将军，要去做重大项目，不能总盯着“竞争”。重大项目部从过去以管理中层为中心，转变为构建一支核心队伍。

战略预备队就是循环赋能，我们选择在基层做得优秀的前 20% 人员去充电，充了电再回来。在充电过程中，我们再选 20% 的优秀人员进重大项目部训练，可以成建制地空投到项目，做得好的，回来后给他做个鉴定，再做推荐。比如你是 14 级的员工，我们就推荐到 18 级岗位上去干，干好了就 18 级，为什么还要从 15、16、17 一步一步地走呢？这样就产生了优秀将领，三、四十岁当“将军”的人一大把，我们就不会稀缺干部。重大项目部的人到一线干得好，当地一定会留你，升官、提级，这样我们就把整个华为公司的队伍盘活，干部也循环流动起来了。（2016 年 6 月 27 日）

2017

在公司监督与管控体系延伸建设思考汇报会上的讲话

2017 年 3 月 27 日

【导读】华为开始重视“业务扩张”与“风险控制”的平衡。

一、子公司监督性董事会担负子公司的内外合规、干部监督、账务合规、经营状况的监督职责，帮助作战队伍实现“安全合规多打粮”。

第一，子公司监督性董事会的定位与作战队伍的目标一致——“多产粮食，增加土壤战略肥力”，“粮食”不仅是指销售收入，还包括利润和现金流。有利润的收入，有现金流的利润，我们对多产粮食的定义。目前子公司监督性董事会担负子公司的内外合规、干部监督、账务合规、经营状况的监督职责，将来可能还会承担公共关系平台、法务平台、后勤保障平台，与作战队伍各司其职，让作战队伍在合规中轻装前进。

风险管理要以价值创造为导向，实现“业务扩张”与“风险控制”二者之间的有效平衡，防止走向忽视风险（过左）或过度保守（过右）两个极端。代表处以利润为中心，坚定不移以贸易合规为红线。业务主官在权衡这个点时，可能有些擦边或突破，子董不是以监督控制为目的去严守一条合规界线，而是和业务主官一起冲锋，帮助取得胜利和在胜利的路上内、外合规。在冲锋过程中，主官的责任是获取胜利，子董的责任是在获取胜利的基础上保障合规。虽然两者分工不同，但目标都是赢得胜利，而不是管成“幼儿园”。如果都不产粮食，管控有何意义？

第二，公司中央集权的三条监督线（即资金管理权、账务管理权、审计权），这三条监督线直接穿透各层各级，在各层各级实现透明。子董以子公司为维度，构建集成的合规监督平台，风险识别与风险管理要融入到业务中。

比如，我们对市场需求的理解不能片面化，市场需求一定与客户支付能力相关。公共关系要有政治敏感性，对于商业环境恶化的地区，及时做出正确的综合评价，并输送到市场经营方针中。现在我们的产品、管理没有拉开竞争力，商业定位也没有拉开竞争力，该盈利的国家没有跟上步伐，高风险地区反而投入过多。对于考核，财务报表的合法性和经营考核报表的合理性要分开，真正实现代表处为利润中心。

第三，目前子公司法律型董事会继续承担“橡皮图章”的角色。我们要抓实的子公司监督型董事会形成，当形成到一定程度，才能将子公司法律型董事会和子公司监督性董事会合并，成为真正的权力机构。如果当前就承担法律型董事会的角色，需要深入到非常多的细节中去，反而做不成事。

二、将来作战中心授权前移，监督也随之前移。要选拔有资历、认真负责的优秀干部担任子董，同时提高监管能力。

未来五至十年，公司将按 1500 亿美金销售收入规模来实施业务组织改革。公司董事会和它的咨询性质委员会侧重于确定制度和规则，而不是讨论决策具体项目。国家层面就是作战平台，BU 是作战中心、利润中心。系统部主任要从机会发现、合同生成、合同交付、合同服务等端到端全流程承担责任。构建一个新的分权制衡机制，作战线越短越好，直接指挥作战单元，对作战结果承担责任。子公司 BU 承担利润权重大，销售收入权重小；总公司 BU 利润权重小，销售收入权重大。当然，我讲的长远，现行改革不用那么深。

作战平台和监管平台同时前移，基层要发挥作用，我们需要层层组织承担起责任来。现在我们有 18 个销售收入 20 亿美金、34 个销售收入 10 亿美金的代表处。能否提升岗位职级，提高作战能力和监管能力。同时，我们也要选拔有资历的人来担任子董，合理化调整职级和薪酬，让大家积极去冲锋。

三、对于试点“合同在代表处审结”的地区，子公司董事加快战略预备队培训点的建设。

今年我们将试点合同在代表处审结，要从战略预备队调去重兵。一旦遇到困难，合同无法审结，立即转为传统方式供货；变革小组将困难点梳理清楚后，促进后方改进。不仅在哥斯达黎加和阿根廷，我认为每个地区部都可以选一、两个中小代表处作为试点。对于试点合同审结的地区，我们要重新规划子公司监督性董事会的地位。可以成为子公司董事的战略预备队培训点，就在当地实践，一定会遇到非常多的复杂问题。子公司董事会相对集中，可以有商有量。貌似浪费了人力编制，但培养了种子，他们天天讨论，其实也促进自我成熟。

客户需求导向，提升公司 E2E 系统竞争力

——任正非在产品配置 E2E 项目汇报会上的讲话 2017 年 3 月 16 日

【导读】产品配置设计是主业务流程集成打通与运营效率提升的关键，配置器处于 IPD 和 ISC、LTC 等业务的结合部，配置复杂，打通也极其困难。但产品配置 E2E 是影响一线效率的关键因素。售前 PO 是否与交付解藕？售前 PO 是否对准了交付？售前 PO 是否对准了计统调库存？计统调库存是否对准了交付？全球很多项目都无法做到一次清晰，在逐步清晰的条件下，是否可用产品配置 E2E 的方法论规避各种变更。

一、以客户需求为导向，强化全流程能力的投资，提升公司的系统竞争力。

首先要明确，客户需求才是龙头。我们过去的运作模式是产品开发完了，然后全流程推广产品，是以产品来驱动全流程的，现在客户需求这么复杂，一个个的产品到前方如何组成面向客户的解决方案呢？前方又多是二等兵，把困难塞给他们？我们要以客户需求拉动整个流程，使流程明晰为服务的，来驱使。

我们是以客户需求来牵引产品和解决方案，过去我们构筑了很强的产品能力，面向未来需要加强解决方案的能力，要加强对解决方案的投入，牵引研发趋向客户需求。如果产品线自己想怎么干就怎么干，全不顾前方客户的需求，客户解决方案的需求不落地，BG 如果不能代表价值客户驱动投资并和产品线共同构筑行业、商业解决方案能力及产品竞争力，BG 就成了空军司令。好比长城的地基由产品线有独立的预算来建设，他们受战略、基础研究的制约，有独立的预算；地基上面的城墙，BG 要有参与建设的权力；同时支持开放接口让长城上其他人也可以跳舞。

IRB 要驱动全流程系统能力的提升，除研发外，还包括营销、销售、制造、采购、供应、交付、维护、财经领域。现在 IRB 对下游一些环节的需求重视还不够，产品的试制和导入过程周期长，导入自动化程度低，到了销售环节无法对准市场一线需要，产品也做不到生命周期免维修。要从 IRB 的投资里面拿出一定比例来加大对全

流程综合能力的提升，比如做好生产系统的生产自动化，可生产、易交付、免维护.....以后产品立项和上市时就要有个筛子，让制造、交付.....等来筛一筛，过了这个筛子的产品才可以投入生产、交付、使用和服务。

产品要越来越简单，越来越开放。坚持沿着主航道前进，占领大道让开两厢。我们聚焦在大道上，但大道一定要开放。高速公路就有很多接入口，让无数的车都可以上高速。但是，如果解决不了面向客户需求的规划问题，我们永远也做不到像苹果那样“六款手机称霸世界”。要正确理解客户需求，不是说客户说的什么话都是客户需求，而是用统计规律不断分析，得出我们认为的未来时代的需求。而且并不是所有需求都要满足，我们重点满足正态分布中间段的需求，坚持“去粗取精、去伪存真、由此及彼、由表及里”。

二、区域配置设计是代表处一次做好 PO 和围绕项目作战高效打通的基础。

过去 20 多年对配置做过多次变革，先是制造 BOM 主导，然后是销售 BOM 主导，再到 S2 配置打通，始终没有解决销售灵活性与端到端效率改进之间的矛盾。

亚马逊处理一个客户需求，十几分钟。我们现在不敢按客户需求做，只能是标准化去做，否则我们全乱掉了，原因就是配置太复杂。过去把这么复杂的配置放到前线，也搞不懂，来支撑代表处一次做好 PO？手机很复杂，怎么文化不高的也会用？为什么我们的产品不能拨拨键盘上的 APP.....。

代表处作战平台必须基于项目单元横向打通，配置是基础。将配置设计能力延伸到一线作战平台，对准客户需求，在保障销售灵活差异的前提下，实现客户交易的简化和确定性业务自动化。一线销售不需要关注交付细节，也不需要把 BBOM 回传公司。承担一线配置设计能力的区域配置工程师要尽快完成分层设计、全球落地，区域配置工程师职级不能太低。提高前端的职级，我们的作战能力才会大大提升，才能有效支撑代表处的各种决策。机关的投入产出要体现在 E2E 效率提升，否则变革就变成了机关持续加大人员投入、一线受益部门也不减人，组织就会日益臃肿。这次专题汇报后，所有组织都要把产品数据责任人明确出来，至少产品线的一把手都是产品数据的主要责任人。

三、要在商业成功的基础上标准化、简化作业、提升效率。

要在商业成功的基础上标准化、简化作业、提升效率。一定要区分具体场景，对特殊场景更要集中精力用优秀的、有经验的人员来负责。

区域销售目录要支持代表处实现面向客户的“百客百店”，解决区域可销售清单、辅料管理等问题。比如英国网络安全要求高，有些产品不在那里卖，区域目录就要很好的管理起来。

落地主辅分离，构建辅料推介平台，把辅料全球采购价格开放到网上，让代表处自主选择向公司购买，还是在当地自行采购，这样辅料管理就简单化了。

四、在配置变革过程要舍得投入资源，多训战培养种子，对取得成果的项目进行表彰。

“五个一”和产品配置 E2E 项目不仅是为五年而去设一个奋斗目标，我们要的是真正踏踏实实去持续改进，时间多长都无所谓，我很高兴看到公司在一点点进步。

在配置变革过程中要舍得投入资源，多培养一些种子，不要舍不得钱。人比什么都宝贵，变革后一部分人继续往前改革，一部分人逐步层层沉淀下来把基础夯实。

战略后备队的训战要抓起来，要通过循环训战把一部分人的知识能力更新，更新优秀的就上位得高一点，更新慢的就上位低一点。而不是抛弃老员工再招新人，招来的没有实际现场作战经验的新人更难应对复杂问题。

一线代表处的验证表明产品配置 E2E 项目预期目标基本已达成，这是公司配置 20 年变革的关键里程碑。所有与产品配置 E2E 变革相关的人员，都要好好的给予表彰和奖励，给他们发军功章、晋级、发奖金，鼓舞大家往前冲、千军万马上战场。

在高研班和战略预备队汇报会上的讲话

2017 年 2 月 24 日

【导 读】金一南将军说：人的血性需要点燃和唤醒。

前几年，公司组织学习哲学，目的是给板结的“土壤”松土。人力资源改革，架构设计就要有哲学，并且需要员工理解。沙漠里能种出郁金香吗？不可能做到。黑土地是要经过几千年才形成的，松软、保墒的黑土地才能种出郁金香。今天我们开始理解，中国的“洋务运动”之所以不成功，是因为在半封闭、半殖民地的愚昧落后基础上，创新不可再生，不可持续；而西方工业革命，因为先有大量的哲学、文艺、音乐、绘画……等艺术将土壤耕耘松了，创造了一个新的价值起来，所以取得了成功。

现在公司的“土壤”应该比较松软了，相信绝大多数员工是理解公司政策的。即使外界炒作风吹草动，公司内部依然有序，说明我们已经有基础进行人力资源改革了。

一、未来高研班应为人力资源改革服务，围绕目标开放讨论，解决思想基础问题。

第一，对于高研班教学，我们不是要去组织编写一本教材，主要是确定目标和大提纲。可以提供一些参考性资料，列出资料的清单目录，学员也可以自己上网搜索。然后分组讨论，各组讨论的内容不同，那就是生动活泼。我们不能保证人人学得一模一样，也不能保证人人都得到一模一样的培养，获得一模一样的结果，运气是有的，也许碰上你了。华为贯彻选拔制，不是培养制，不要过分强调公平。如果过分强调“不输在起跑线上”，就会泯灭了创造性。

第二，HRC 结合人力资源中长期战略，每隔一段时间，提出一个面向人力资源变革的主题，围绕这个目标，组织高研班学员开放讨论。哲学是为改革铺垫，人力资源要改革什么，需要具备什么样的思想认识，我们把痛苦的部分先拿来辩论、震荡，就减少改革时的障碍。

比如，面向 2017 年和未来的大人力资源改革，公司业务如何运营，人才结构、分配激励机制、组织边界如何适应未来战略，如何改革，如何衔接？围绕共同价值进行研讨，如何正确定级，如何正确核算和发放奖金？

17、

18、19 级的员工职级是否可以公开，以后是否逐步公开？个人总结公开、组织评议公开……。同一职级的新入职员工和老员工能否有所区别，人力资源如何做出累积贡献和突出贡献之间的价值分配？……这些都是难题。

又如，现阶段人力资源还存在一个重要问题，过去我们总担忧员工囤积在发达地区，而现在担心的是艰苦地区的员工不愿意回来，因为从艰苦地区回到机关和发达地区，能否适应“航母”时代，能否追上队伍，不被淘汰。这都是问题。“上过战场、开过枪、受过伤”的资格审查如何应用，从艰苦地区也不是可以直接进入机关与发达地区的，也要经过必要的上岗考试。我发现大多数机关干部连文牍都不懂。这就是训战结合、以考促训。如果资格审查没有通过，即使考得好也不能被提拔。从现在起要强调干部的直接基层实践经验。

二、以金一南将军三个讲座视频为中心，认真学习美军改革。

大家要理解人力资源未来产生的变革，这就是我们的哲学。金一南将军的三个讲座视频，清晰解析了美国军队改革。美国军队改革既有哲学，又有方法论。我们应该通过这三个视频，认真学习美军改革，学习美军的价值

评价体系和组织建设体系。这几年我们的人力资源改革模模糊糊的，意外与美军改革同方向，听了金一南将军的解析后，人力资源的制度和政策开始逐渐系统化了。

比如，我们学习美军的价值评价体系，首先看是否“上过战场、开过枪、受过伤”，资格审查作为任职资格的第一个台阶，这应该是科学的。通过资格审查后，再比能力。如果能力强的人员没能通过资格审查，提拔要慢。现在华为公司仍是“学生型”组织，能力还是作为任职资格很重要的评价标准，显然在机关、发达地区的人员永远是能力强的，在艰苦地区爬冰卧雪的人员永远是能力弱的，而能力强的人永远都有机会。如果我们不把“上过战场.....”资格作为重要因素来称重，大家都不愿意上战场了。当然，也不一定必须强调“受过伤”，万一他给自己“开一枪”，也没有必要。

三、哲学主要是针对领袖培养，绝大多数人员更强调训战结合。

我们不指望公司所有人在哲学上都明白，对于三个纲要，应该是自发学习，而不是强迫性学习。因为三个纲要难学，虽然发行了几十万册，但绝大多数人可能都是浅尝辄止，公司内真正读完的人应该不到 1%。所以，不是所有人都能理解，能理解的人悟出“道”就成为领袖；领悟不出“道”就是战士，应该上战场冲锋去，然后给予及时激励。

所以未来要有所区分，对于不同阶段的人员有不同的训练内容。哲学主要是针对一定职级以上人员作为领袖培养，而绝大多数人更多强调训战结合。比如，2017 年试点合同在代表处审结，是中级干部训战结合的主要内容。18-19 级是合同审结的主要骨干，做出成绩后，有机会升到 21-22 级，再去学习哲学。当然，个人也可以有自愿选班的权力，参加训战结合或者学习哲学，都算学过了。但是干部评价考核，要以责任结果为导向。我出差很多代表处时，发现大多数人都不知道站点长什么样。这种情况下，即使学了哲学也没用。

另外，每个人都进行职业生涯设计，应该是不合适的。我们不要求公司每个人都“之”字型成长，只有特别优秀、卓有贡献的，才需要“之”字型成长。

四、战略预备队要通过制定路标来牵引队员，将来选拔高级干部要求具备项目端到端的成长经历。战略预备队“入队快、出队快、升官慢”，对于需要重返研发的 优秀干部，出队标准应该是完成项目端到端的训练，从出现机会到获取合同、交付、维护等。希望他们能获得端到端的实践经验，否则将来做领袖，考虑问题还是会片面。“八百里秦川何曾出过霸王”，我的意思就是要出“霸王”，没有“上过战场、开过枪的人.....”是不可能做主官的。战略预备队要制定一个端到端成长经历的路标，将来我们通过这个路标去选拔高级干部。当然，“端到端”是高标准，可能有些队员只走到一半路，也承认这个任职资格，只是将来提升会受到限制。

人力资源要有清晰定位，用政策来牵引，不同阶段的干部有不同的选拔标准。把各种类别标准、选拔场景都做出来，自然有人去对标，找到自己成长的路线。比如，制定场景师标准，产生更多的研发场景师、合同场景师、工程概算师、项目精算师、大厨师.....。

我们的目的是实现高质量

——任正非在松山湖工厂考察时的讲话 2017 年 3 月 14 日

【导读】针对逼迫 34/45 退休的传闻，任正非在这次会上做出了特别的安抚：“不确定性的工作和确定性的工作是有区别的，我们要用不同的人力资源政策进行管理。在你们这个系统里面，我们强调作业员工要以胜不不胜任工作为评价标准，胜任就继续干，经验也是宝贵财富。你们也不要以 5%为目标减员，这是书生关着门想出来的，他哪知道战壕那人能打机枪啊！教条主义。改善优化出来的人也不要减掉。经验对你们这个系统是重要的，不要盲目的年青化。”要用世界上一切 先进的生产装备、 先进的工具方法、优秀的人，瞄准高质量前进。

一、这个时代的特征就是高质量，一定要永远围绕高质量，提升我们的能力。

这个世界未来是质量的世界。短缺经济时代东西少，华尔街用经济杠杆一撬，东西就多了，资本就盈利了；现在是过剩经济，东西多了就卖不出去，杠杆一撬，就更卖不出去了，边际利润就没有了。饱和经济时代的特征就是走向高质量。

我们要瞄准高质量前进，敢于投资，要以胜利为中心，不以省钱为中心。我们所有业务的本质是实现高质量，高质量的实现是需要投入高成本的，我们一定要明白我们要的是胜利。五千年来 省钱的是，是农民，但直到今天农民也没有富。你看我们这三十年来了啥事，就是不停地花钱，构建起了这个共同的平台，这不是随便就能拷贝的。能打败华为？只有我们自己，如果搞个低质量，一下子就让我们栽了。

世界上不需要维护的是什么，是钞票。如果产品不需要维护，不就等于是拿电路板“印钞票”吗？

二、我们要的是领先、是领导者。要利用世界上一切优势的资源，一切先进的工具和方法、一切优秀的人，实现高质量。

要实现高质量，必须有大质量体系，大质量就是全面质量管理，端到端的质量哲学系统。就是要和世界上 好的公司合作、和世界上 优秀的人在一起。

三、制造是华为公司 重要的模块之一，要以工匠、技师为中心，建立一支铁的队伍。

我们向别人学习，要把培养人作为 重要的环节，用更多优秀的专家培养更多的优秀人才。和顾问合作，不能把大师请来当成打工仔，把事情做好了就走了，没有培养人。我们对变革项目多投一些人，优秀的苗子，跟着顾问干一段就开窍了。年轻时如果有机会，我都愿意给他们端盘子、端茶水，大师一席话会对我一生有多大启发啊。要给顾问多配一些人，把大量的种子投入进去，选那些踏实肯干、优秀的员工和他们在一起。这样种子传帮带，几年后我们就有了一支队伍，走掉两个，还剩下三个，公司还可以搞下去。

不确定性的工作和确定性的工作是有区别的，我们要用不同的人力资源政策进行管理。在你们这个系统里面，我们强调作业员工要以胜任工作作为评价标准，胜任就继续干，经验也是宝贵财富。你们也不要以 5%为目标减员，这是书生关着门想出来的，他哪知道战壕那人能打机枪啊！教条主义。改善优化出来的人也不要减掉。

经验对你们这个系统是重要的，不要盲目的年青化。

制造也是华为公司重要的模块，要武装到牙齿，只与 好的顾问公司合作，只买 好的设备与工具软件，用好的工程师/技师/技工，生产 好的产品。

四、逐步实现自动化生产，在关键节点上逐步智能化，缓慢走改良道路。

我主张在生产系统中走改良的道路。智能化这个路标，如果提得太高太快，可能就慢慢的做虚了、做空掉了，后做死了。智能化在生产系统中，是个使能器，别太夸大了，别潮流化。我相信你们有进步，但不要把成长的目标拉的太快太紧，要用逐步改良的方法。

五、你们关注内部的改进我支持，还要解决输入和输出的标准化和简化。

你们想打通、要透明化，要从源头开始，源头不准确，后面的东西都不可能准确。产品的引入就要有标准控制。要把可制造、易交付、免维护或少维护融入产品开发的源头去。

输入的产品怎么集约化。产品验收模板就是一个筛子，得研发自己钻这个筛子，钻不过这个筛子的东西就不准他投产，这样就倒逼研发改进。研发人员一开始就要研究如何钻这个筛子，钻你这个模板，他就得标准化，如果他认为有冲突，可以和你一起讨论，循环改进。

六、以后我们的产品 好做到免维护，免维护做不到就做到服务的标准化。

我们在手机服务上差距还很大，要用三年时间，在服务的标准化、服务的及时和优良上，赶上苹果的高服务质量。我认为专家有两种，一个是你们提到的智能维修诊断学习机器人专家系统，第二个是真人专家，把他们结合起来， 终能找到免维护的方案，这就是付钱买来免维护。

你们提到的建模、切词、自学习特别好。要鼓励门店的维修人员把他们的维修案例词条、维修心得和小窍门上到我们的系统，就从我们的网站直接给维修人员奖励。我们的员工才 18 万人，全世界有 65 亿人，每个人都可以有案例、词条提上来。我们收集人工智能大数据从哪来，不就是这么来的？

现在你们的专家系统主要覆盖中国区，应该是全球覆盖，全球的用户都上这个系统。你们的手机维修专家系统全球化了，说不定对泛网络也有刺激，泛网络是有专家系统的，但是专家都是我们的员工。

我们一定要有全球视野，就要对全球提供服务支持。

七、华为制造跟上了时代的步伐，你们要有自豪感、自信心。

我认为制造也是华为公司高价值的重要领域，你们做的很好，我很高兴。我希望你们要有自豪感、自信心。

你们也要把自己的专家捧起来。你看市场系统，枪林弹雨那本书，说一个蚊子龙卷风把大家都激动起来了。制造为什么不学习这种做法呢，你们也写一本书，高质量就是我们的生命，写成小故事，不就把松山湖食堂也激动起来了么？

上次我来，促进了你们的技师队伍建设，现在你们有 2500 多技师了，我很高兴。制造部要让技师在生产中发挥关键作用，并实现高工匠、高工资。我把工匠称为工匠科学家，你看我们英国的 CIP 是科学家自己管，他们是用生产心脏起搏器的方法生产光芯片，我们就是要走向这条道路。

制造部还可以利用社会荣誉激励员工，不要公司高层低调，普通员工也都那么低调，获得一个国家奖也很重要。但外面的评奖把技师报上去，他会很高兴。这样，制造系统就会有更多的自豪感和自信心。我曾说过，“都江堰疏导不了太平洋”、“八百里秦川何曾出过霸王”、“秦淮河边上产生不了世界领袖”，讲的就是我们一定要有称霸全世界的雄心，要去做世界领袖。

在泛网络区域组织变革优化总结与规划汇报的讲话

2017 年 2 月 20 日

【导 读】业务作战指挥权前移，子公司董事会监管前移，资金管理权、账目管理权、审计权仍采用“中央集权制”。

一、泛网络区域组织变革重心在项目型组织和代表处组织，提升一线决策力。责任、权力和利益都授权。合同试点在代表处审结。

代表处主战，BG 主建，机关以服务支持为中心，这是我们未来几年的改革重点。

用项目来牵引代表处，用代表处来牵引大区/地区部，授权是手段，需要强化系统赋能和监管。提升一线决策力，决策力也代表承担责任。将来区域有几个层级经营责任中心：第一层，项目型组织；第二层，代表处系统部；第三层，代表处。集团董事会承担终极经营责任，以及机关为实现终极责任提供的服务与支持。围绕这几个层级的经营责任中心，来定义它的责任，设计它的权力、监管、干部评价标准。至于代表处之上的大区/地区部，将来不一定要成为经营责任中心。

变革重心在项目型组织，然后代表处组织，这两层变革成功了，大区/地区部的变革就容易。各种流程要优先在项目管理中横向打通，有了这个基础，代表处的综合管理就容易了。项目型组织、代表处的改革，是核心的改革，区域管理部是这次变革的重要支柱，不仅仅要管理所辖部门服务与支持，还要按代表处的要求去协调整个机关组织去服务支持，确保这场变革胜利。

1、关于项目型组织/系统部运作：

IPD 的本质是从机会到商业变现。项目型组织运作强调端到端流程打通，并承担责任。目前项目管理的分权进展很好，但是项目经理端到端的全流程管理还需要更加重视，每段流程的相关性还不够。能否先在项目中、代表处将全流程纵向打通，各流程横向打通连接起来。

系统部不只是销售系统部，要承担一切项目目标，要贯彻端到端流程打通，从机会发现、合同获取、合同交付、合同维护、回款.....全流程承担责任。交付是代表处的平台组织，但是交付的责任还是系统部主任，项目管理也是这样。

另外，去年项目奖金分配增加了透明度，这点做得不错。增强及时性，奖金分配才会更准确。如果拖延发放，期间员工犯点错误，可能就会被功过相抵了。

2、关于代表处组织运作：

第一，从项目管理逐渐深入到以系统部、代表处管理，试点责任、权力、利益都授权给代表处。现在有些项目的原材料浪费极大，当代表处承担利益责任时，这种情况应该会改变，他们自己就会去思考如何优化项目。将来以代表处为利润中心，大 T 系统部是协调组织，拥有一定的授权范围内的决策权，实行 CIF 方案后，维持海关前的代表处购买价格全球一致，但不确定性的通关成本、工程费用、交付费用.....等全球不一致，所以 后的销售价格不统一，大 T 不得干预 终交付价。代表处的责任、权力、利益是对当地不确定性决策。辅料由采购体系公布辅料的全球价格参考表，代表处可以自愿选择在公司采购还是当地自采。

当然，合同在代表处审结就是我们允许代表处做错事（亏损项目的决策），但要承担责任，从其他项目补回来。子公司董事会监督是内外合规的，不干预他们的经营，可以授权他们自己去平衡。如果事事要求保证增值，那么只有不做事。第二，继续优化以代表处为中心的基线管理，全球“一国一制”的合理基线。并且不断摸索优化，采用电子智能化后，基线管理也很简单。我们现在的基线是模糊的，以后是科学的。

将来代表处的述职报告 5-6 页即可，第 1 页讲一、两个战略客户的 KPI，说清土壤肥力，就知道可否持续发展，就能预算出第二年能获得客户多少合同。这样大家就会逐渐以客户为中心，不再以领导为中心。

第三，提高一线基层作战组织的职级和能力。代表处是作战平台，如果大区/地区部相当于“旅”，代表处相当于“营”，系统部相当于“连”，每个作战平台有七、八个系统部，很多项目组是“尉官”“校官”组成的作战组织。因为我们的项目随时代进步，太复杂了，“士兵”是不能作战的。因此，我们都是干部队、专家队、职员队.....。我们是高科技作战队伍，要提高经验积累、作战能力、待遇，让优秀人才去到作战队伍，才能夯实基座，赢得云时代、视频时代.....。“少将连长”是指让少将当连长，而不是指连长就是少将。

代表处代表是决策的执行者，要增加专家和职员族来支撑，而且允许部分岗位比代表的职级高，才有利于科学决策。

3、关于大区/地区部组织运作变革：

区域组织变革优化，区域是能力和资源中心，“机关资源化、资源市场化”，并以区域牵引公司职能部门、研发、BG。

一线购买“炮弹”，将来实行 CIF（要货成本）定价方案，目前正在试点。CIF 定价过程中，叠加了公司确定性成本，全球统一海关前的到岸价；对当地不确定性因素授权代表处决策定价。CIF 超额获取的利润，不归机关，扣除机关应允许的平均薪酬和奖金后，作为全球的共享利润，全体员工重新二次分配。

区域能力与资源中心建设，不局限在大区，地区部也可以。因为目前全球只有拉美可以成立大区，其他地区成立大区的意义不大。集团董事会承担终极经营责任，保障能力中心的能力提升和资源中心的支持量提升。

二、业务作战指挥权前移，子公司董事会监管前移，但资金管理权、账目管理权、审计权仍采用“中央集权制”。

监管有两块需要区分开：第一，监督性子公司董事会监督是内外合规，非流程化的。业务作战指挥权授权给前方，监管也要前移。第二，三个中央集权坚决不能下放：资金管理权、账目管理权、审计权。其中，资金管理权决不是管、卡、压，而是要灵活快速服务，代表处资金使用很灵活；账务管理权，集中做账，口号是“不为客户负责，不为业务负责，不为领导负责，为真实性负责”，跟所有业务管理组织脱钩。服务作战、共享中心等都是这三个权力的分权力，不是核心权力。审计是事后监管。

三个服务平台可以给前方提供支持：公共关系服务平台、法务服务平台、行政后勤保障服务平台。

除中央集权项目外，财经、供应链、HR.....都是为业务服务，并对执行监督的组织，并非以权力中心。

三、变革项目应适当增加专职人员，培养变革种子。

变革项目不要设太多兼职，让种子多一些机会。人力资源拿出战略补贴计划，对变革（如代表处合同审结、项目型组织运作）试点过程中的地区进行人力资源补贴，纳入空耗系数作为战略投入。因为各地区变革时，需要多一些人、多一批专家先解剖“麻雀”，人力可能不会下降，反而还会增加一些。我们要先打通，以后再考虑省人的问题。如果变革要由这个地区承担成本，他们可能不愿意增加人力，导致所有角色都是一个人，辛辛苦苦做一个项目就只培养出一个种子。我们也要培养干部，变革成功时，这些专家可以分到其他地区去做变革种子。

四、总结推广抢险救灾流程，提高组织敏捷度。

华为在全球抢险救灾中的响应速度很快，这就是前方指挥后方。你们要去梳理一下抢险救灾流程，如果审计没有出问题，可以总结推广到正常 PO 中来。这个敏捷流程，是否能在其他地区和业务系统得到实现？在泰国与地区部负责人、在尼泊尔与员工座谈的讲话

2017 年 2 月 15 日-16 日

【导 读】南美来回 4 万公里，然后又奔往海拔 5200 米高的珠峰大本营。有这么拼命的老板嘛！

非常高兴尼泊尔代表处的进步，你们的一个历史项目概算亏损，从大前年亏损 2.7 亿美金，到前年亏损 3000 万美金，到去年盈利 2140 万美金。在喜马拉雅南麓一路爬坡，辛苦了。听说去年你们都涨了工资，我十分高兴。巴西代表处也历经磨难，终于走上了成功之路。他们说，再过两到三年能把前二十年的亏损全部补回来，我认为五年能做平就不错了，我就很高兴了。巴西的亏损也有我们盲目领导的责任，不能全怪员工。你们真伟大，从泥坑里爬出来的人，都是圣人。我也向全球在努力扭转亏损的弟兄们致敬。

这次有机会去了珠峰大本营看了看你们站点，到 5200 米，我真的不行了，得慢慢地走，不敢快，英雄不是当年。我想，你们把一根一根铁塔部件背上山的艰难。十几年前，公司在西藏墨脱开通“450”设备的一个站点时，王文征带 200 名民工，背着拆开的各种部件，4 天 4 夜翻过 4 座 4000-5000 米的雪山，风餐露宿，开通了墨脱的通信，为公司在中国保留了一个“450”设备西藏试验区作出了贡献。来回是 8 天 8 夜，都是野外啊，想想都流泪了。

网上传有员工 34 岁要退休，不知 来给他们支付退休金？我们公司没有退休金，公司是替在职的员工买了社保、医保、意外伤害保险等。你的退休得合乎国家政策。你即使离职了，也得自己去缴费，否则就中断了，国家不承认，你以后就没有养老金了。当然你们也可以问西藏、玻利维亚、战乱、瘟疫.....地区的英勇奋斗员工，征集他们愿不愿意为你们提供养老金，因为这些地区的奖金高。他们爬冰卧雪、含辛茹苦，可否分点给你。华为是没有钱的，大家不奋斗就垮了，不可能为不奋斗者支付什么。30 多岁年青力壮，不努力，光想躺在床上数钱，可能吗？

春节期间我去了拉美。以前都跑的是大国体会还不足，这次跑的都是小国，深刻体会拉美员工的艰难。两个相邻国，应该一脚就迈过去了，因经济落后，没有直达飞机。结果要转三次飞机，每次飞 40-50 分钟，到一个机场等 2-3 个小时，再飞 1 小时；再转一次飞机，从下午飞，到第二天天亮才能到，而且全是经济舱。因此，我们要理解，他们不仅跨两个大洋，隔我们两万公里。而且在陆地上，也非常不方便，有效工作时间也不足，在考核基线上，要考虑这些困难。我也经历过两次空中危险，幸亏飞行员迫降成功。员工乘经济舱连续飞行 40 多个小时，他们这么辛苦，哪里想挤出钱来养那些不想干活的人。公司允许我乘商务舱，比员工还好一些，乘坐头等舱差价是我自己支付的，陪同人员的机票等是我自己支付的，并非公司支付。公司文件中，只有病员才允许陪同。

我承诺，只要我还飞得动，就会到艰苦地区来看你们，到战乱、瘟疫.....地区来陪你们。我若贪生怕死，何来让你们去英勇奋斗。在阿富汗战乱时，我去看望过员工。.....。利比亚开战前两天，我在利比亚，我飞到伊拉克时，利比亚就开战了。我飞到伊拉克不到两天，伊拉克首富告诉我：“我今天必须将你送走，明天伊拉克就封路开战了。我不能用专机送你，不安全，我派保镖送你。”结果前后一个大车队，十多名保镖，连续奔驰一千多公里，把我送上了 后一架飞机。一路上换车队，就如从深圳到西藏，经过广西换广西车队；经过贵州、云南换当地车队。粤 B 一直开到那里，那里就太显眼了。

我鼓励你们奋斗，我自己会践行。谢谢在叙利亚、也门.....奋斗的员工，至今我、徐直军、陈黎芳、彭中阳.....都认为也门饭是世界 好吃的饭。

在巴拉圭的讲话

2017 年 2 月 6 日

一、拉美市场

全世界未来几年风云震荡、波涛起伏，拉美会相对平静。拉美经济已低到不能再低了，政治上开始从左转右，经济上也会逐渐缓慢增长。地区部电信市场也会逐步复好。已经处在盈利较好的地位，适度的增长与发展是可能的。大幅的衰退与增长都是不可能的。这种稳态有利于我们试点合同在代表处审结。

二、我们要开始进行合同在代表处审结的试点

就像军改以旅、营、连为基本组织一样。我们也模仿旅（大地区部、资源中心、机关资源化、资源市场化）、营（代表处作战平台）、连（代表处系统部、项目管理中心）。我们也要用现代工具减少我们的管理层级，增强一线的作战能力与现场决策权力。公司将来除资金管理、账务管理、审计与内控由中央集权外，在数据全透明的基础上，将经营决策的权下放到作战团队。团队有权、有责、有利，自己制约自己。若果一个营拥有一个师的作战能力，那么营长就是师职，少将连长就自然产生了。

在玻利维亚代表处的讲话

2017 年 2 月 5 日

去年年初，你们给我打电话。我说了，你们飞多高，我都会来看你们的。玻利维亚代表处，是我们全球 高的代表处（4000 米）。为了来玻利维亚，我去年七月去西藏试了试，在海拔 3700 米我感觉还好，我就把交付代表叫过来，陪我去山上的站点看看。结果是站在公路上，看着山上的站点，望山兴叹，爬不上去了。

今天来到你们这里，我感觉还好，先慰问你们了。交付的兄弟们，在大山里的交付，像西藏一样难，慰问你们了。你们的首都很漂亮，你们餐厅太漂亮了，也许全中国（包括上海）也找不出你们这样好的一个花园餐厅、咖啡厅来。应该买下来，成为我们永久的基地。

我们要让艰苦地区的后勤保障 好，把永久基地的环境做得 好，让人们安心奋斗。我们说的艰苦奋斗，说的是思想上的，而非身体上的。

同时，我们也作一条规定，海拔 3000 米以上地区的中方员工，连续工作期不超过两年。

你们这两年业绩很好，我们要表扬，要可持续。

在厄瓜多尔代表处的讲话

2017 年 2 月 3 日

【导读】2017 年春节期间，任正非奔赴南美的厄瓜多尔、玻利维亚和巴拉圭，为了履行一个去看望员工的承诺！“去年年初，你们给我打电话。我说了，你们飞多高，我都会来看你们的。”这一趟来回的飞行里程超过 40000 公里，玻利维亚的海拔是 4000 多米。之后，又马不停蹄地去了泰国和尼泊尔，还特意去了海拔 5200 米的珠峰大本营看站点。

我是十六年前来过厄瓜多尔的，这十几年基地变化很大，代表处也变化很大，祝贺你们的成功，也祝贺你们春节好，问你们的亲人好。

我是二十二年来拉丁美洲的，那时几个月见不到客户，也不知市场如何做。语言不通，天天吃烤肉，就是那时吃胖的，再也没有减下来。当时大家奋斗很辛苦，轮换了几任总裁，终于进入了一些小的运营商，结果 IT 泡沫破灭时，这些小运营商灰飞烟灭了，我们不仅没有了市场，结果钱也没有了。那时我们是小公司，主要的就是没有钱，十分可怜。你们今天做得很好，应该表扬。你们以后的述职报告 5—6 页就可以了。第一页应是战略客户的 KPI，就说清你们的土壤肥力了，战略的希望就展开了。这样大家的眼睛就会转过去盯着客户。祝你们更好，优秀的员工要作出更多的贡献，创造更多的机会。

在消费者 BG 年度大会上的讲话

2017 年 1 月 17 日

【导读】2016 年，华为实现全球销售收入 5216 亿元人民币，同比增长 32%，净利润 371 亿元人民币，同比增长 0.4%。三大业务板块中，华为运营商实现销售收入 2,906 亿元人民币，同比增长 24%；在企业业务领域，华为实现销售收入 407 亿元人民币，同比增长 47%；消费者业务全年智能手机发货量达到 1.39 亿台，销售收入 1,798 亿元人民币，同比增长 44%。2016 年华为研发费用达 764 亿元人民币。

首先感谢大家在过去一年做出的成绩，值得肯定。当年消费者业务处于困难阶段，我们的主要目标是摆脱困境，如何整合起来使终端走向今天。消费者业务进步很大，今天你们做得比我们想象的还好一些。但是还有很大的改进空间，不能因为好一些了，就听不进别人讲我们的缺点；也不能因为我们存在一些问题，就丧失了信心，有什么问题，我们互相沟通。

一、消费者业务应关注 佳用户体验，反对无价值的盲目创新。

1、面对客户销售的界面，终端软件设计一定要有继承性，不要无价值的盲目创新。

面对不同的消费群有不同的终端界面，我理解，但是面对同一个消费群，有些创新就没有必要。比如一个应用在手机界面的位置，放在左边或右边，其实并没有什么科学根据。如果消费者每更换一款新产品，都要去找这个应用的位置，这就浪费了他们的时间。有些商业人士找应用的时间成本可能比这台手机还贵，那他们为什么要换手机呢？所以我们提供给消费者的操作习惯一定要有继承性，你们内部改革是工程师的问题，不能让消费者来学习。苹果设备很多体验具有继承性，它是做优化和完善，没有明显的价值，不会把原来的方式改掉。

2、希望缩小面对用户的开发平台，多平台设计其实也是浪费。

允许你们产品线有两个平台，让内部也有竞争，但内部一定要有交流。从 P 系列换到 Mate 系列，手机界面就不一样，要改变这样的状况。

内部竞争也不是像“应用位置左边还是右边”的问题，应该是实质性问题。比如低端手机具有巨大市场，OPPO/VIVO 适应了客户需求，我们要考虑如何提高低端手机的门槛线，将高端机的新技术在中低端手机重复使用，延长生命周期。我们的高端机延长销售时间、降档销售，需要降档明显一些，而且销毛较好，才能有效果。比如可以将 P9 的技术在低端手机中使用，低端机做到标准化、简单化、生命周期内免维护化，这样提高低端手机的门槛。只要通信功能好，中文系统好，就是一道防火墙。批量生产，就是拿电路板“印钞票”。在低端手机的市场竞争中，通过用户体验逐渐去感受，比如新产品一、两年后就过时了，把 1G 上网能力放到中低端机上去，仍只卖这个价格，那么他们更新换代时就会换到华为手机。这样竞争力比零部件降成本更厉害，优势产生了，低端产品就能做成一道围墙。为什么一定要做新手机才代表光荣呢？这就是你们的人力资源评价系统有问题，还是在以技术导向、以价值能力为导向，要以消费者为中心，以有效盈利为导向。

3、关注 佳用户体验，组合世界 优质的供应商，结成战略合作伙伴。

消费者业务的应用数百万个，其实我们根本就开发不了，那就向社会买 好的。如果 好的被苹果垄断了，我们向第二好的买。我们不能组合一些烂应用来拼烂网，如何与苹果竞争呢？我们要关注的是 佳用户体验，组合世界 优质的供应商，结成战略合作伙伴，才有可能去竞争。

4、“要想富，先修路”，业务部门向流程 IT 部门购买服务，而不是去建流程 IT。将来终端的 IT 服务体系是由你们来操作的，你们要提出需求，由流程 IT 部门来实现支持。公司已经在空耗费用中加进去这块，其他部门在“路”上跑，怎么交“养路费”，你们就怎么交，也不需要你们多交。

二、允许“一国一策”，不同地区、不同国家要创新不同国家的经营模式。

终端的销售和营销模式允许“一国一策”。我们从来没有严格划分线上和线下的界线，允许线上、线下销售模式交叉，只要能销售出去就行。由于物流配送便捷，中国线上销售可以大力推行；海外线上销售因地制宜，根据消费者习惯和物流能力来选择。

我们要向小米学什么？学习营销模式。我们没有绝对地排除互联网思维，也没有绝对肯定化，而是实用主义心态，根据不同的情况选择不同的“武器”。我只有一个思维——利润。

三、我们一方面要控制库存，另一方面要规划核心零部件开发，重视归一化建设，以此建立稳定的供应系统。

1、合理控制零部件库存，确保供应安全。

对于终端，三亚会议精神只有两条，一个是利润，另一个是库存，现在仍然是这两条。苹果手机之所以敢有这么大库存，因为是单一款式，而我们是多品牌、多款式，器件种类涉及很多，就不敢储存那么多材料。一台手机由多个零部件组成，差一个零部件，可能一部手机也生产不出来。我曾提出要“以产定销”，不同意“以销定产”，因为销售后，我们买不到零部件，如何给客户承担责任呢？现在客户对我们有渴求，但我们又不敢扩大，实际上也不能扩大，因为关键部件还在供应商那里采购。

2、对核心部件的开发和定制进行规划，重视零部件归一化建设。

我们要向苹果公司学习，腾出手来对一些核心部件开发做出规划。不一定是我们规划、我们开发，也可以合作开发和生产。比如镜头合作，我们在设计，对方也在设计改进，可能由于法律限制不能向我们供货，但是并没有放弃共同开发零部件。我们的零部件采购动辄一、两亿的数量，采购量已经很大，应该要做出规划，这样才能建立一个稳定的供应系统。

零部件归一化建设的问题，在新的一年里，我们要提到日程上。比如电池、音频器件等要归一化，在不同款终端上能重用。不仅提升竞争力、提升效率、降低成本，主要是归一化后，能解决供应风险、库存风险。一个产品滞销了，另外一个产品可以重用。海量复制，不仅能保证质量的稳定性，也能降低成本。

四、向优秀厂家学习优秀之处，善于借用华为大平台优势，合作共赢。

1、我们要向所有优秀的人学习，学到优秀之处才能让我们变得更强。

过去十年，苹果公司就推出了两、三款手机，他们投资负 50 亿美金，盈利是 2336 亿美金。你们说要超越苹果公司，我同意，但我指的是在利润和服务水平上超越苹果，而不是销售台数。所以公司 EMT 会议给你们终端订了一个小目标，三年内，服务水平赶上苹果，利润率赶上 OPPO/VIVO，这样我们就很满意了。

第一，苹果有极大的生态粘性，目前我们还有一定差距。国外的教育领域、银行系统、国内外先进的医疗系统.....只能使用苹果设备，用其他设备每次都要转换，有了这个生态，销售自然就好。中国高端人士习惯华为

Android 系统的可能性是存在的，外面炒作说我们要做操作系统，但操作系统不是软件，而是生态。我们没有，也不可能创造出来。在 Android 这个生态上，我们能否先把中文版 Android 系统的用户体验真正做到极致，能和苹果竞争，这是我们第一个目标，这个目标的粘性同样很大。

第二，我们还要学习苹果公司的服务体系，你们去随便找一个苹果门店，处理方法和华为门店完全不一样。不只是售后服务，我认为大服务的概念。我们说“以客户为中心”，看到客户口袋里的钱，但是我们取之有道，合理地赚钱。我们要让消费者自动把钱拿出来，服务也是重要的一个环节。第三，学习优秀之处，不要总拿我们的长处比别人的短处。你们第一次向 OPPO、VIVO 学习的纪要我没转发，因为你们总揭 OPPO、VIVO 的底，把它踩低来证明我们“高”，其实我们同样不高。我们要学习它的“高”的方面，在鞋垫上垫高一点，就成了“帅哥”。你们第二次写的学习纪要，我认为非常深刻，所以批示“终端真伟大”，那是发自内心的。第三次极端了，我不同意。

2、终端要利用华为大平台优势，利用世界一切好的资源，提高作战能力。

第一，终端之所以能发展到今天，确实受益于华为的大平台优势。比如图像技术，未来三年终端的图像技术有可能会达到很先进。因为华为已经投入大量数学家在研究图像，但在网络上还没有用起来。公司 EMT 出了决议，把图像技术浓缩在终端上，用三年时间体现出它的高价值。又如，法国美学所设计的东西其实很漂亮，你们也可以好好利用。华为平台输出一些研究成果给你们使用，一点点垫高你们的作战能力，增强竞争优势。你们要心胸宽广，善于接纳，不要以为封闭起来做就是王。

第二，消费者业务要和我们的企业业务、运营商业务捆绑起来，抓住某些方面的优势资源，在一些领域做到独家，就有独家的小市场。比如华为办公系统可以放到云服务里，让社会用了这个终端，也可以用做小公司的办公系统。

BAT、亚马逊、谷歌.....能提供的云服务，我们都应该开放，允许他们接入到我们的系统中来，因为他们对消费者的理解比我们深，但是我们在办公系统的能力很强。我们不是说要和 BAT、亚马逊、爱立信竞争，有优势，我们就用的，扩大我们手机的用途，增加手机销量。云服务不是我们的目的，卖手机才是我们的目的。

我们还要加强网络安全体系的开发，有些消费者担心自己的数据导在云上，就可能会导出问题。因此，现在我们这个体系已经进步很大，但还要关注个人隐私的开发、使用，甚至可以跟世界有名的开发商合作。因为在加密系统上，我们永远赶不上别人的水平。

第三，对于双品牌问题，终端手机搭载华为品牌，过去是受益的，因为规模还小，当你们做大以后，华为则可能代表保守。华为的价值文化是修“万里长城”，重视扎扎实实挖基础，把墙砌好，否则不到两千年，万里长城就倒了。但是终端不一定是这样的文化，因此有利的时候是一定会有弊。既然我们已经选择走双品牌这条路，只有继续往前走，不断审时度势来研究如何适应客户需求。如果在国外，你们觉得双品牌这条路走不通，也可以品牌合并。

3、和谐、共赢、竞争、合作。

苹果、三星、华为是构成世界终端的稳定力量，我们要和谐、共赢、竞争、合作。“灭了三星，灭了苹果”之类的话，无论公开场合，还是私下场合，一次都不能讲。讲一次就罚 100 元，CBG 人力资源部设一个微信号把罚款存起来，作为你们的聚餐、喝咖啡的经费。我相信你们不会故意这样讲，但可能会被媒体借机夸大事实炒作，我们不要用虚假的内容去光荣。如果为了销售必须要讲些话，这是我理解的，但也要避免树敌过多。

你们为什么不能像互联网公司一样烧钱呢？因为我们没钱烧。OPPO/VIVO 为什么是我们的朋友？它是靠商品挣钱的，我们也是靠商品挣钱的。我们的对手是？烧钱的公司，因为它不是以客户为中心的，想通过烧钱垄断市

场，然后敲诈客户。我们目的不是敲诈客户，而是合理赚取利益，帮助客户也共同成长。所以在这个价值体系上，我们要确立三星、苹果、OPPO/VIVO 其实都是一个商业模式的朋友。但朋友之间也是允许有竞争的，这是两回事。

五、消费者业务要合理成长，找准未来发展方向，踏踏实实前进。

什么叫信息社会？我不知道，也感受不到。运营商业务、企业网业务如何进步，用手是摸不到的，都要靠终端。当然，我说的终端不完全是指手机。你们把网络撑大了，运营商 BG 也应该分一些钱给你们，至少分摊一部分开发费用，这不就是价值的合理分摊提升竞争力吗？将来所有业务都会授权，但是现金流管理、账务管理、审计管理仍然是中央集权的方式。消费者 BG 才组建很短时间，能发展到今天的规模，是真伟大。未来这些平台给你们提供很大贡献，但是也会有所牵制。终端必须要有利润，利润一定要有现金流。当然，消费者业务也一定要合理成长，不要背上利润目标后层层去压，有压力就会有瞒产、有假话，要不就会拿绳子勒着客户脖子要钱。我们应实事求是，做不出那么多利润来就减人，把成本降下来，减下来的人员可以调整到战略预备队，充电以后再上战场，以此科学发展。

所以对于未来，你们要有一个假设，每半年开一次务虚会，确定你们的方向。华为之所以能走到今天，就是二十多年来没有犯大错误，虽然小错误天天不断。所以终端也不要犯大错误，踏踏实实走，越走越厉害，逐渐走向行业领先。

再次感谢大家一年的奋斗，通过你们向全球终端员工问好，也向你们的家属问好。你们常年在世界各国奋斗，家属做出了巨大牺牲，军功章上有你们的一半，也有他们的一半。发了奖金，让家里人多花一些，分享你们的快乐。谢谢大家！

在健康指导中心业务变革项目阶段汇报会上的讲话

2017 年 1 月 20 日

【导读】2008 年华为首设首席员工健康与安全官。2016 年，华为积极推动健康中心的建设，聘请专业的医护人员，为员工提供方便、专业的驻场基础医疗服务。2016 年 4 月，公司在北京研究所试行建设健康中心，面向员工提供健康咨询（提供一对一定制化健康指导、疾病跟踪和干预服务）、急症处理（危重情况下的院前急救、急救培训和演练）及健康促进（提供丰富多彩的健康知识宣传教育等）等服务。南京研究所、上海研究所、杭州研究所、武汉研究所、成都研究所、西安研究所健康中心建设项目相继启动，并于 2016 年 11 月正式运营。健康中心覆盖已超过 7 万名员工。

员工健康指导中心不是一个责任体系，而是一个指导体系，重在指导。要聚焦对于指导的管理，即通过对供应商的管理来为员工提供健康服务，而不是直接提供医疗。健康一定是员工自己的责任，我们不能逼他吃药，员工要自我管理，对自己的健康负责。公司提供基础保障，推行全面体检，同时引入多样化且优质的健康服务资源，通过平台化的手段、搭建市场化竞争体系，员工有更高标准的要求，按他的需要，有付费解决个性化诉求的方法。未来，健康指导中心的导向是机关资源化、资源市场化、市场平台化。

一、明确价值定位，提供基础保障

公司为员工提供基础的健康保障，通过平台化的手段引入多样化且优质的健康服务资源满足共性化需求，从而帮助每位员工都能在岗位上健健康康地创造个人价值并享受精彩人生。

美军健康业务的目标是全面福利化，体系背后是近乎无限的资源投入，我们不该学也没法学，该借鉴的是其整合和共享资源的改革方向。看看美国企业的历史和教训，高福利带来了高成本，却不能保证带来生产力的提升。我们主张给员工足够的收入，让员工有能力自付费，在公司搭建的平台上选择、购买自己真正想要的健康

服务。海外员工的医疗问题可以通过保险解决。公司现在提供的就是统一标准的保障，但是超过这个标准都需要自己掏钱。

二、全面推行体检，营造健康氛围

健康指导中心全面推行体检的同时，也可以通过案例传递健康意识，牵引员工适当自发组织业余健康活动，促进形成健康氛围，相互影响。我们有半马俱乐部、全马俱乐部.....，这种俱乐部很多都是员工自付费，不是公司组织而是众筹的，实践证明效果很好，而且也完全形成了气候。安保、安全与环境相关的业务不属于健康服务，不归健康指导中心管理。

三、打造健康资源平台，机关资源化、资源市场化、市场平台化，强化竞争管理要学习和借鉴一些企业的优秀实践经验：第一是平台化，现在公司也有一个 iHealth 平台，这就是一个平台化的思想，要像 Uber 和滴滴打车一样，在平台上汇聚大量优质资源，使用者付费点击。第二就是给员工一个额度标准让他自己去选择体检医院、选择体检项目。

要引入供应商并鼓励竞争，资源市场化、市场平台化。引入市场优质资源，建立市场化竞争体系，付费资源管理要优质优价，比如健康咨询公司提供一级咨询师、二级咨询师和三级咨询师，不同的咨询师，不同价格，员工自己点击，自己付钱。所以未来我们的工作重点是要引入资源、资源平台化并实现资源竞争。完善员工自付费平台，员工按需购买服务，这个我认为我们想要的。平台各个模块里放上医生资源，健康中心是管理这些模块，全中国的好医生都可以在网上的，员工可以通过邮箱等其他渠道在线咨询，费用通过系统自动自己结算。将来大家都一样，会对这个“医生”有个合理的评价，评价低的我们将来慢慢也不要了，这样我们慢慢十年、二十年以后就建立了一个网上“好医生平台”。利用外面“好医生”的思想概念来解决技术专家的点评问题，所以健康中心不承担具体责任。iHealth 平台也要通过合理评价机制实现资源的优胜劣汰。资源的平台化需要 IT 部门提供技术支撑，健康指导中心就是向 IT 提出需求，最终平台的建设与运营由 IT 负责。

四、未来健康指导中心要以保险为依托，做好健康指导和应急保障

把保险业务给你们，你们可以借助保险的资源和管理员工健康风险。比如罗湖区医改，保险费由医院集团管理，医院就不希望你生病，积极地预防。保险公司也是有动力降低发病率，因此，医改后的罗湖区整体发病率就降低了。通过保险和医院的合作就形成了利益共同体。就是用这样的方式大家合作来做健康的事情。我们强调和国际保险公司的合作。

我认可健康指导中心价值定位、业务变革和健康管理白皮书的整体方向。我认为第一是基础保障；第二，对于医疗诊治我们引入竞争性的体系；第三，对员工开放付费服务的资源，例如咨询，体检报告解读等自付费。“企业搭平台，员工自付费”。

我就喜欢简单一点的，越简单越好，让员工一看就全明白了，“我的健康我负责”，让所有员工重视自己、关注生命、关注安全。你们做得不错，辛苦了，谢谢！

在人工智能应用 GTS 研讨会上的讲话

2017 年 1 月 7 日

【导读】2017 年 1 月 5 日，华为召开了一个 GTS 主管座谈会，但任正非对主管的素质和表现极不满意，临近结束时任正非飙了一句：过什么春节！！第二天，华为 EMT 出台 2017 年第 1 号文，全文就两条：1、自 2017 年 1 月 1 日起，新任命交付与服务副总裁/副代表须具备两年以上网络维护工作经验。2、现岗的交付与服务副总裁/副代表如无维护经验，需补充。

公司巨大的存量网络是人工智能 好的舞台，GTS 要利用人工智能实现高质量和高效率的交付与服务，支撑“一万亿”美元存量网络的服务以及故障处理、预防的自动化.....，以及支持每年数百亿美元的网络增量的科学、合理、有效地交付。持续为客户创造价值并提升客户满意，构筑活的“万里长城”，成为公司重要的可移动的“马奇诺防线”。能 低成本地提供高质量的服务，就是这个世界 后的赢家。公司的人工智能研究是一个使能器，促使公司各项管理进步，不要随议论的忽悠而迷失方向。

一、高质量的数据是人工智能的前提和基础，高质量数据输出要作为作业完成的标准

为什么我们不可以统一作业的工具，和工作的标准。配个数据采集聚集器，员工在现场作业完后，回到驻地处理一下，一按键就群发出去了，不必经过办事处、地区部，就一步到位了。数据对各级各段透明，没有层层级级的汇总处理，就快多了。我们有 430 万个站点，每年增加 96 万个，1 万 1 千个合同，每个基站报上来的报表这么厚，是因为没有模块化分类。不抽象不总结就要上报，我们处理管道就那么粗，所以堵得一塌糊涂。实际上归纳出来可能就一百种，大不到一千种模块。我们分类按模板传信息给供应链，供应链解码打开、作清单发货，我们管理会简化很多。现在报表层层上报，每层增加好多人，一大堆报表甚至没人读过。要基于目标标准模型建设简单自动报表体系，这样中间的人工就减掉了，主战场的员工就增加了。人人都基于作业给你提供准确数据，集中起来你的科学性就好了，有了这些准确数据，通过监督学习和统计手段就能使我们的效率提高。

填写的表中有清晰的也有模糊的，确定性的工作填写的数据要准确，如果没有审核就传上来不正确的数据，就是一团乱麻。清晰的数据不断更新积累，新的有效数据不断更替。总有一个模糊区，模糊数据的模糊性会持续不断降低，但又产生新的模糊。在不该模糊的地方应该有指引，能够指引基层工程师来清晰操作。人工智能就要靠几万员工在做事的时候把数据有效采集回来，在归纳总结中找出规律来。清晰、准确的现场数据是重要的事情。

我们是设备供应商不是流量运营商，要根据业务场景来看多快数据算实时，不要形而上学，要根据必要的需求来获取这些所谓实时数据。对于网络设备数据的输出，可以采用类似“七远八按”的方式建设数据输出标准，以基于人工智能的交付服务视角重新制定可服务性标准，并作为产品上市必要条件。

因此，你们说数据缺乏、杂乱无章，我不批评，我觉得没有数据才是我要批评的。每一个人能不能搞个工装穿在身上带个仪器，数据先收集存储起来，然后一按按钮就传送到信息库，对贡献数据者还可以奖励。

二、要聚焦投入，敢于投资，成功只是时间迟早的问题

在 GTS 选定的站点作业、网络集成、网络维护、网规网优等关键场景，在业务模型、算法、平台和数据上要加大投资，具体的人力与费用在战略规划未来的时间链中落实。

要开发公司统一的人工智能软件平台，把算法、知识、方法、经验等都固化在平台上，首先在 GTS 实践和应用，未来也可以为公司其他业务提供支撑。数据底座的投资更需要加大，作为长期的基础工程来建设，有了高质量的数据基础，人工智能才能发挥作用。

2012 实验室的科学家要紧密与服务工程师合作，由熟悉理论和算法的科学家选择 成熟的方案应用到服务场景中，并共同完成业务提升，这就是技术和场景的结合。一部分人熟悉技术理论，一部分人熟悉场景，两者合作起来天下无敌，你们先把我们内部的改进搞好，到那时候我们是不是走向外部我们再考虑。

新事物失败也是成功，自己取得一点进展就记下来，这是过程记录，自己用萝卜刻奖章，积累多了就去换金牌。不要怕出错，别人说华为是落后的，因为我们只给成功的人发奖，从来不给失败的人发奖。今天比昨天好就要发奖，喜马拉雅爬一半也是成功，因为我们过去连山脚都没去过。

三、人工智能要聚焦投入不要全面开花，先纵向打好歼灭战，旗开得胜后再横向扩张

我们业务扩张中，人员不按线性扩张就成功了。服务工程师要聚焦服务业务，在完成服务业务同时完成人工智能所需要的正确数据输出，在此基础上产生场景分析师、数据分析师和模型设计师。这些专家要长期投入在服务战场上，通过服务客户不断提升能力。对于场景分析师、数据分析师、模型设计师，我的态度是要看在三年之内，有多长时间在一线服务战场上取得成功的实践经验。没有成功的实践经验就不要快速晋升，这样也保证水是流动不是腐败的。

人工智能在投资充分的情况下不要太冲动，要急用先行小步快跑，要聚焦在确定性业务、人工消耗大的项目，宁可做得少一点，先在一两个点突破杀开口子，集中力量打歼灭战，不要铺开一个很广泛的战线。不要遍地都是智能化，这会形成全面开花没有结果的盲动，就有可能满盘皆输。

如人工智能的应用首先要瞄准实现简工勘，在此基础上进而实现自动化设计。海量重复动作要运用人工智能技术来替代，实现文档自动生成、质量自动审核、远程验收及自动开票。然后再把人工智能应用的成功经验扩展至网络维护、网规网优等业务场景，把被动问题处理变为主动预警预防，不仅提升了效率还提升了为客户服务的质量。

要踏踏实实聚焦场景一个个解决，选择与场景匹配的相对成熟的算法，不要等平台和数据底座的成熟，半成品也可以先投入到内部改进的使用，在不断的实践和问题解决中打造成成熟的平台和数据底座。我们在这些集中突破的项目上取得经验培养出新生力量，这些新生力量要到基层去贯彻推广落实，使它能够应用起来变成习惯。在纵向发展的基础上，把握好横向扩张的合理节奏。一只饼如果糊了再翻过来掉过去烙就是夹生饼，我们不要“出师未捷身先死，长使英雄泪满襟”，我们要的是旗开得胜和 终成功。人工智能是个新生事物，在实现过程中因为双轨运行，要接受阶段性的成本上升，实现清晰的长期目标。

人工智能应用中一定会遇到很多困难，在前进的过程中要多鼓励、少批评，可表扬可不表扬的要表扬。上战场枪声一响，是英雄，不是英雄？你说他不是英雄，在山脚你一拍他肩膀，他扛着两个炸药包，冲上了上甘岭，可能就真成了英雄。

在 2017 年市场工作大会上的讲话

2017 年 1 月 11 日

【导读】在此次大会上，还进行了干部八条工作作风宣誓：1、我绝不搞迎来送往，不给上级送礼，不当面赞扬上级，把精力放在为客户服务上。2、我绝不动用公司资源，也不能占用工作时间，为上级或其家属办私事。遇非办不可的特殊情况，应申报并由受益人支付相关费用。3、我绝不说假话，不捂盖子，不评价不了解的情况，不传播不实之词，有意见直接与当事人沟通或报告上级，更不能侵犯他人隐私。4、我们认真阅读文件、理解指令。主管的责任是胜利，不是简单的服从。主管尽职尽责的标准是通过激发部属的积极性、主动性、创造性去获取胜利。5、我们反对官僚主义，反对不作为，反对发牢骚讲怪话。对矛盾不回避，对困难不躲闪，积极探索，努力作为，勇于担当。6、我们反对文山会海，反对繁文缛节。学会复杂问题简单化，六百字以内说清一个重大问题。7、我绝不偷窃，绝不私费公报，绝不贪污受贿，绝不造假，我们也绝不允许我们当中任何人这样做，要爱护自身人格。8、我们绝不允许跟人、站队的不良行为在华为形成风气。个人应通过努力工作、创造价值去争取机会。

我很高兴，在过去一年，我们取得很大成绩；我也高兴，在新的一年里，我们正确认识了自己。新年开始，炮火声声，从总裁办电邮 001 号文件《少些浮躁，深入纵深》开始，王盛青的炮火迎接了新年。邹志磊、王盛青还邀请了四、五十名网友座谈，昨天他们已将访谈内容贴到心声社区，我认为讲得很深刻，大家都在积极参与对华为未来的设计。

未来是什么？有利润的增长、有现金流的利润，去除干部身上的浮躁，转变到踏踏实实为客户服务。我们要不断简化流程，提升效率。我们重点表彰了两个体系：一个是 GTS 有了很大进步，虽然刚开始，但让我看到了光明；另一个是 170 个国家的账实相符，170 多种货币，1 万亿美金的流通量，差错率比银行低 100 倍，社会上有人评价比银行的水平高，这是很伟大的。去年我们通过了《关于“11.30 日落法”的暂行规定》，很多网友反馈华为审批太复杂，我也观察了审批，一件小事可能在华为的流程也极其漫长。现在我们已经开始在成熟领域做减法，华为正在走向新形象：踏踏实实做事，向一切优秀的人学习，就能前进。

一、坚决遵守干部八条，建立一支有铁的意志、铁的纪律、思想活跃、生龙活虎的奋斗队伍。

今天干部改进工作作风八条宣誓，我既感到荣耀，也很感慨。外界社会很浮躁，我们内部小小的地盘能讲实话，不容易。账实相符和账务改进是很优秀的，而且是在多数人因为学历不高，都在 12 级以下的情况下改进的。我们前两、三年已经把阶级分界线切除了，让职业人士和精英专家在同一个垂直方向上开始晋级。华为需要这样的员工，需要这样的精神。我们需要更多员工讲真话，我很高兴，看到心声社区上很多人发言不穿马甲了，说明公司已经有讲真话的氛围了。如果敢于讲真话，就是一代将星在闪耀，不怕被打击。可能在一段时间、局部地区会受到挫折，但是将来迟早会闪闪发光。各级干部要积极认识敢批判华为的人。1、面对客户要说真话，我们公司应该有信心讲真话；面对上级不说假话，不搞假动作，浪费太大，作风太差；面对同志要襟怀坦白，口直心快，直言不讳，善于磋商，这样就会产生真实为客户服务、创造价值的解决方案，以及由始至终的毅力和坚守。如果大家总是去盯着竞争对手，终会不知道客户的需求和价值体系是什么。

高级干部内心强大的表现是经得起批评，真金不怕火炼。世界上肯定会有不同意见，我们一定要有战略自信，这个自信首先是不怕别人批评。本来这个世界上就不可能人人说你好，更何况一枝独秀呢？公司更要如此，别背上荣誉的包袱。多听听别人的批评比表扬的麻药好。高级干部要有强大的心理、开放的胸怀，才能迎接做好世界领袖的准备。我们接纳所有意见，吸取有益的部分。能量不一定是好的，要去粗取精，去伪存真，由此及彼，由表及里。

2、我们的业务越来越大，覆盖的地域越来越广，尽管我们建立了制度和流程，但我们监管难以无缝，还是要靠干部、员工的自律，这样才能降低管理成本，以及大量发现和选拔培养干部。优秀干部的创造，一方面要创造价值，一方面通过管理、治理、内控.....来控制住问题的产生。越是制度化、流程化，越是需要各执守人的自觉，这就是西方的法治加宗教。公司建立了制度，还要自觉遵守，否则建立层层城墙去挡住，成本多高啊！

去年三项费用在代表处审结，取得了经验和教训。我们今年可能试点合同在代表处审结，加快权力下放的步伐。同时，抽调地位高、能力强、敢负责的干部，加强监管队伍的建设，使授权是真正的，而不是表面的。合同审结比三项费用审结还要复杂，我们从中、高级干部抽调一部分人员去监管队伍，让各级主官去冲锋。监管人员的地位也要与相应业务团队对等，让一定级别的人去管住一定级别的人。

3、我们要敢于去拥抱这个快速变化的时代，也要敢于去拥抱全球化。这个时代一定是全球化时代，无论将来会产生多少风波，我们也要努力去实现全球化。每个人都把自身置在这个浪潮中，努力地划桨，不管到达什么位置，一生都是无愧无悔的。我们不要总追求自己的人生目标要登顶，即使没有登顶，爬到山腰或者其他任何位置，也很光荣。我曾说过“都江堰疏导不了太平洋”、“八百里秦川何曾出过霸王”、“秦淮河边上产生不了世界领袖”、“北京没有户口指标成不了科技中心”.....，是逼迫我们这一代人就要成为世界领袖，而不是繁衍几代后才是。我们一定要冲到国际化队伍的前列去，不要成为“空军”司令，一定要接地气。高级干部及专家到前方去（前方不是物理位置，流程改革、研发.....都是前方），直接参加从端到端的洗礼，从机会到变现，要认识全过程；世界有很多战略高地，到战略资源聚集地去，参加探讨，扩大视野，有人说“你都没有去过世界，哪来什么世界观”，这句话很精彩；到管理一线去，真正体会梨子的味道.....；到实践中去取得成功的经验，为担负更重要的担子取得资格。努力树立起为全世界服务的精神与思想。

战略预备队的意义，面对不确定的未来，我们的干部、员工要转换思想与技能，才能不被淘汰。我们都要遵守干部八条，也不局限在这纲领性的八条，可以延伸出来，应该还有很多可取之处。

二、从铁的奋斗洪流中选拔成千上万的接班人。

1、在实践中方显奋斗本色，通过流动保持组织的活力。

公司决定今年破格提拔“4000+人”，我们让优秀人员快速成长，但是以责任结果考核干部的政策不变。

我们一定要加强中、高级干部和专家的实践循环，在循环中扩大视野、增加见识，提高能力。这就是熵减。万物生长是熵减，战略预备队循环流动是熵减，干部增加实践知识是熵减，破格提拔干部也是熵减，合理的年龄退休也是熵减……。我们不能让惰怠在公司生长。一周只有四十小时用于工作，是产生不了科学家、艺术家的。公司有些年青人踏踏实实做事，成长很快，你们要去研究一下。

我们一直认为，中、低级员工可以温暖幸福、快乐平凡，因为他们是被指挥者，除非他们胸有抱负，或者被末位淘汰。平凡是什么意思？就是相对而言收入不高，但是也够花，因为根据不同责任、不同贡献有不同待遇。但中、高级干部、专家和有追求的中、低级员工，应该勇于到洪流中去，向一切有经验的人学习，当然也可以向市场人员学习，他们在战争的国家、艰苦的地区，不也是远离家人吗？既然胸怀大志，就要有相应的付出。我们要增加专家和专业人员的数量配置，公司运行规范化后，主官的数量减少，专家及专业人士增加。我们的事业越来越复杂，主官不可能像小公司一样事事都明白，主官对不确定性的决策来源于专家及职员大量的贡献。

国内研究所的管理团队必须是国际化水平、全球化视野的，不能出现本地化团队。否则成为“中国风”，慢慢就沉淀下来了，然后只有两种可能，一种是逼迫大规模换血、淘汰，另一种则是逐步在此基础上改良，让干部、专家走向战场。上战场去，让生命的火花放射光芒。只有循环流动起来，才能熵减。因此，干部和专家的流动一定要制度化，常务董事会已经形成了关于干部流动原则的决议[1]，要形成细则，逐步落实。要具有全球化水平，而不是孤芳自赏。通过流动拓宽视野，丰富经验，完善技能，才能胜任管理规模庞大、高度复杂的业务。

2、敢于破格使用人才。

人的工作生命其实很短，这讲的是生理生命。由于技术的飞跃发展，不是人人到老都能不断追日（追上时代步伐），知识生命更短。我们自己一定要在 佳时间、 佳角色，作出 佳贡献。组织也一定要在他冲上甘岭时，多给他一包方便面。我们今年将要破格提拔 4000-5000 名优秀员工，是否可以按去年的组织绩效结果，把指标分到各个团队。我们一定要培养一批勇于担当、善于担责的优秀领头雁。人才也要贯彻日落法，飞不动了，可以排到雁行的后面，顺风省力一些。领头雁需要很勇敢。

我们要相信绝大多数员工是英雄。这是一个英雄倍出的时代，华为的英雄会越来越多。“天将降大任于是人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身，行拂乱其所为”。每一个英雄要有奋斗精神，也要有奋斗技能，所以我们对英雄没有一定的模式和要求，更多的是鼓励。我们要形成一支英勇无畏、头脑清醒、方向清晰的奋斗队伍。在集体主义中的个人主义是允许的，因为每个人都有差异，每个人都有自己的思想。但是个人主义是为了这个集体，使我们的队伍五彩缤纷，在竞争中团结，在团结中竞争。华为公司就是典型的个人主义，我们的个人主义就是要创造价值，为国家做出贡献，至少给中国政府缴了三千亿的税。我们的集体主义就是国家主义。

是英雄，还不是英雄的人，我都认为他是。在山脚下一拍他肩膀，他扛着炸药包就冲上上甘岭了，怎么不是英雄呢？“遍地英雄下夕烟，六亿神州尽舜尧”。我们对英雄要有正向肯定，过去我们 360 度考核，可能总在挑英雄的缺点，不是挑优点，考核方式需要改变。我们各级干部对人要多鼓励，不要指责过多，当大多数人沉默的

时候，就麻烦了。人的见识比知识更重要，我们还是强调以贡献为中心，不是因为学习成绩好，就被提拔、涨薪。

如何能够培养一批优秀干部，在历史的关键时刻站到第一线去？这是我们的命题。因为华为迟早要面临接班问题，人的生命总要终结。华为 伟大的一点是建立了无生命的管理体系，技术会随着时代发展被淘汰，但是管理体系不会。华为活下来，才能使管理体系生存下去，这是宝贵财富。如何让优秀干部成长起来，能够承担责任和创造价值？我们要向很多人学习。

3、长江后浪推前浪，不废江河万古流。

我们处在一个伟大的时代，我们已经站在一个良好的平台上了，我们要立志为人类的发展作出贡献。经过 28 年的努力，我们的变革终于开始落地。运筹不在帷幄而在沙场，决胜不在千里而在心里，所有人都要走向前线。我劝天公重抖擞，不拘一格降人才。破格选拔那些有成功实践经验，或在本职岗位十分认真负责的人。我们在这大河奔腾中，努力划桨，不要落后于时代的要求。历史总是会优胜劣汰的，我们力争晚一些淘汰我们，但我们永远左右不了历史，我们只有努力去在顺应历史中，顽强的表现自己。千古兴亡多少事，不废江河万古流。多少公司在繁荣鼎盛时期轰然倒下，鲜花的背后可能是墓志铭。别人的教训，就是我的座右铭。但愿鲜花的后面，仍然是绿茵。

在哈佛商学院全球高管论坛上的演讲

【导 读】任正非对外部说：“如果有一天员工不需要我了，联合起来推翻我，我认为是好事。我认为这恰恰是企业成熟的表现。”一、80 后、90 后是有希望的一代。

1、蓬生麻中，不扶自直。社会上有一种担心，认为现在的 80 后、90 后大多是独生子女，他/她们的生长环境更优越，他/她们的价值观更加多元化，他/她们更强调自我、不愿遵从权威，他/她们的职业选择更多、更容易受到其他利益的诱惑。总之一句话，他/她们将更难管理。

我们公司的人力资源部门也曾有过类似的担忧。但实践证明，80 后、90 后也是有追求的一代人，他/她们不甘平庸地度过一生，他/她们的观念和行为具有很强的可塑性，他/她们个性张扬和不盲从权威的批判精神，只要引导的好、管理的好，将更富创新性。这恰恰是华为在互联网时代持续有效成长所需要的。

用什么样的价值观就能塑造什么样的一代青年。华为现实奋战在一线的骨干都是 80 后、90 后，特别是非洲疫情地区及中东战乱地区，以及阿富汗、也门.....，活跃的奋斗华为人中，80-90%是 80 后、90 后。有些已成为国家代表、地区部总裁。

所以，真正的挑战还是华为的核心价值观能否真正制度化，真正融化在各级干部的血脉中，从而构建起一个奋进的、强壮的、包容的企业文化氛围，使得新加入者不论其动机如何、文化背景如何、价值取向如何，都能融入这一文化氛围，不断壮大我们的奋斗者队伍。

这就是蓬生麻中，不扶自直的道理。

2、美国是自由化的国家，而美国军队是守纪律、自强不息的组织。从而塑造了美国一代又一代的杰出领导人、企业家，有 1/2 的总统、企业家出自军人。这说明纪律和自由是可以并存的，是相辅相成的。没有纪律的自由就是无政府主义，没有自由的纪律就是盲从和奴性。而使纪律和自由相辅相成的关键，是理想和信仰的共同性。

中国的先哲孔子，认为人生的高境界是“从心所欲而不逾矩”，这不就是自由和纪律并存的佳状态吗。所以，华为对干部员工的要求就是：有理想，守纪律。

3、华为通过“力出一孔，利出一孔”，有没有可能塑造一个有组织、有纪律、有理想的队伍呢？实践结果是正向的。

“力出一孔”是华为长期坚持的战略原则，“利出一孔”是华为对高级干部和骨干员工的严格要求。华为靠这两条纪律和原则走到了世界产业的前列，使我们获得了更大的自由和发展空间，我们未来还会继续坚守这两条纪律和原则。

企业的基本矛盾是扩张与控制。我们从二十多年的实践中体会到，扩张中的控制，首要的是要控制住资源分配的方向，其次才是财务回报。我们强调，资源分配一定要聚焦在主航道、主潮流上，要沿着主航道创新，迎难而上。这就是“力出一孔”。

我们为什么要求高级干部和骨干员工的收入只能来自华为的工资、奖金、待遇和股票分红、不允许有其他的利益来源呢？就是要让高级干部和骨干员工的利益和公司的利益紧紧捆在一起，与公司结成利益和命运共同体，使干部聚焦在工作上。这样的队伍才有强的战斗力，而这种强的战斗力必然会转化为公司的效益，从而使干部员工的收入超过业界较高水平。这就是“利出一孔”，这是一个良性循环。“利出一孔”还为了杜绝公司内部的腐败。

所以，“力出一孔，利出一孔”是我们塑造有理想、守纪律的干部队伍和员工队伍的宗旨。

4、从肯定大多数优秀员工开始，以激励落后者。我们做了一个正确的假设，就是正确的价值观引导下，大多数人是会力争上游的。我们实践以结果导向来考核员工，去除学历、素质的考核。这使得不论员工进入华为时在学历、学位上有多大差异，都站在一个公平的起跑线上，这有利于激发员工的潜能，为客户和为公司做出大的贡献。那么，这对于那些有高学历和高学位的员工是不是不公平呢？实践证明不是的。这背后的假设是，你有高素质，就一定能在岗位上做出更大的贡献，从而获得更高的回报。

再有，我们还在不断扩大先进员工的人数和比例。每年获得金牌人数占总人数 5%，明日之星奖牌占 20%，每年大约已有 4 万-5 万员工获奖。我们的方针是，使先进员工成为多数，而不是少数，这样就形成一个强大的“场”，也就是一种氛围，从而激励那些暂时落后的员工加倍努力，进入先进行列。

我们对先进员工也不是只发个金牌就到此为止了，而是逐步试行将在艰苦地区工作过并获得金牌奖励的员工，与健康保障和福利待遇结合起来，建立起一个荣誉累积制度。这有利于调动广大员工到一线和艰苦地区工作、争当先进、保持先进的积极性。

5、允许大多数人快乐地度过平凡一生，但贡献必须大于成本。

对于普通员工，只要完成上级下达的任务和本职工作的目标，只要他们个人的贡献大于成本，公司不干预其工作之外的生活，乐见他们快乐地度过平凡的一生。如果不甘平凡，那些想担负重任的管理者和有志于担负重任的骨干员工，公司要求他们要有使命感和责任感，要像先哲孟子所言：“天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身，行拂乱其所为……。”机会偏爱有准备的人。有志者事竟成。

二、“坚持以客户为中心，以奋斗者为本，长期坚持艰苦奋斗”的价值观来建设组织、选拔管理者。以自我批判来作为纠偏的工具。

1、我们奋斗的目标是为客户创造价值。不能为客户创造价值的流程是多余流程；不能为客户创造价值的组织是多余组织；不能为客户创造价值的人是多余的人；不能为客户创造价值的动作是多余的动作。从而使管理简单化、考核简单化，组织精干、执行力强，效益高。

2、人性化的驱动工具。主、客观两部发动机，主观为自己而奋斗，客观为客户、为国家、为社会。通过利他来利己，引导华为的管理者开拓自己的视野、敞开广阔的胸怀。通过利他，管理自己人生的更高目标。通过利他，使自己的人生，使自己的家庭更快乐，更幸福。

3、我们对高层领导的选拔遵循“猛将必发于卒伍，宰相必取于州郡”的原则。我们对高层领导的选拔，要看其是否有基层和一线工作经验，是否在一线和艰苦地区工作过并有过良好的表现，是否有在业务单位独当一面的任职经历并取得过优秀业绩。这就是中国古代先哲韩非子所说的“猛将必发于卒伍，宰相必起于州部”的原则，之字形成长原则。

社会上有人质疑华为的接班人问题，我认为，只要我们坚持这样的高层领导选拔原则，就会有大量德才兼备的、胜任的、孚重望的接班人产生，华为的事业就后继有人。

三、不在非战略机会点上，消耗战略竞争力量。要有战略耐心。

1、厚积薄发。近年来，每年投入上千亿（人民币），（500 亿研发，500-600 亿市场、服务费用），持续 28 年攻击同一城墙口，密集投资，（范弗里特弹药量）。终于在大数据传送上，走到世界前列的队伍中来了。应用压强原则，针尖般的突破。

2、二十多年来抵制诱惑是企业大的困难。华为这么大的队伍及力量，随便攻击一个目标，容易获得成功。从而容易诱使年青的主管急功近利，分散攻击的目标。公司内部一直在为聚焦到主航道上矛盾重重。

怎么使我们的高级干部主动抵制偏离主航道的利益诱惑呢？就是要树立公司的远大目标，树立成为世界产业领导者的宏伟目标，以实现公司远大目标作为高级干部的个人目标，而不把个人的名誉、出人头地，以及个人的权力和利益看得很重。聚焦主航道，就是聚焦大方向，聚焦公司的远大目标。

我们坚持在大机会时代，拒绝机会主义的方针。坚持战略竞争力量不应消耗在非战略机会点上的方针。

3、成功不是未来前进的可靠向导。

成功也许会成为负资产。过去的成功不意味着未来的成功，过去的成功经验是我们的宝贵财富，但是经验如果不能上升为理论，不能抓住成功经验的本质，就有可能使我们陷入固步自封的窘境。无数实践证明，在高技术产业，成功是失败之母。

没有正确的假设，就没有正确的方向；没有正确的方向，就没有正确的思想；没有正确的思想，就没有正确的理论；没有正确的理论，就不会有正确的战略。

华为正处不知未来信息社会是什么结构、前进的方向困惑的时期。

在北部非洲（尼日尔、布基纳法索）汇报会议的讲话

一、公司专家要先把小国、艰苦国家网络质量搞好。提升服务质量、降低成本；解决方案要解决客户赚钱的能力。

公司机关高级专家晋升的时候，要说哪个国家网络质量进步是因为他而进步的，当地员工就跟着看看专家怎么做，不断提升自己。优化小网，难度不大，小问题的解决和大问题的解决，方法是一样的。网速好好整改提升了，可能花不了多少钱，投不了多少钱，就提升了、增加了这个网络流量其实就改善运营商的收入。

我们对质量的理解，一定要从单站点、单产品、单技术的理解要综合到客户的体验，客户只要赚到钱，他一定会买我们的东西，我们就能赚到钱，就可持续。解决方案要真正做解决方案，解决客户赚钱的能力。研发 2000 将士上战场，他们熟悉技术，一线的员工熟悉场景，结合起来为客户共同做解决方案，在互教互学的过程中共同成长。

二、要持续改善艰苦地区工作和生活环境，所有的目的就是要聚焦作战。

内部条件可以继续改善，我们要像美国军队一样，充分做好优质的后勤保障，包括买原装新车，不要去租二手车。买一个房子，旁边再买一块地，建篮球场、游泳池，非洲所有的国家都可以。

在考核干部过程中，得过疟疾就是受过伤。也不能故意去得疟疾。要统计统计，要让大家申请，至少要发个纪念章，而且升级要优先于其他人。我们华为公司就是从艰苦走过来的，我们前面的人给我们爬冰卧雪做了贡献，我们不能说他们文化低就要把他们抛弃了，只要他努力。我们今天好了，至少要给他们发个纪念章。

在小国要苦练基本功，以考促训，没有上战场做英雄的决心，不要到艰苦地区来。工作量没这么大的地方，适当的考试是可以的。要在年轻，还没有走向航母，还没有走向高级领导之前，对基层的东西都搞明白了，将来指挥别人才是合情合理的。

在听取展厅工作汇报时，关于咨询师的讲话

2017 年 12 月 25 日

展厅是 前线的作战平台，是高级解决方案师预备队培养实习的地方。我们要提高展厅咨询师的标准、定位和作战能力，以考促训，培养他们文武双全，能讲、能实践的能力。现在客户接待与展厅管理已分开，BG 就负责内容规划和讲解，展厅的规划、建设另有部门承接。讲解就是让你们解决方案部门集中精力建好咨询师队伍。我们一步步进行改革。展厅及参加会展服务全划归慧通了，你们要集中精力建好合格的咨询师队伍。一、在展厅及展会的规划与建设上，我们要敢于战略投入，该战略投入的必须投入，确定性工作该省的一分一毫都要省，我们要分得清价值。采用高标准、场景化，生动才能感动客户。展厅是作战平台，是先进解决方案与客户接触的地方，不要畏手畏脚。

要把咨询平台作为很重要的作战场地，展厅不能只有电视屏，也不能只是孤零零的成品展示，应该是丰富多彩的，并且要场景化。（丁耘：场景化包括三个核心要素：产品、网络、数据。产品是基础，将网络数据、用户数据、经营数据等结合在一起，我们才能够与客户形成更深刻的互动。）客户不远万里的飞到这里，目的是想听到在当地不容易解决的问题。如果就听你讲一遍 PPT，不如就在他办公室讲，他还能回家吃饭。你们别把展厅当成了博物馆、背背胶片的地方。展厅是战场，你都不知“枪”从哪儿打过来，背哪张胶片可以挡“子弹”。如何讲解，讲话是互动，关注在双方的焦点。展厅还是要多展示未来，要与客户可互动、可演示。二、加强咨询师队伍建设，咨询师是“炸碉堡”之前的先锋部队，一定要文武双全，发音标准。

1、 首先咨询师的语言表达一定要清晰，中文发音和英语发音要标准，不够的要向中央台主播学习发音。

咨询师的语言表达要清晰，你们可以对照中央电视台播音员去苦练发音。

2、 咨询师一定要深刻的理解解决方案，并实践过。咨询师要增强内涵，理论加实践，讲解才会生动。

展厅不是一个博物馆，不能靠背胶片。而是要作为一个作战平台来对待，这个作战平台比“扛着炸药包炸碉

堡”还要更前端，BG 要重视。现在我们的展厅讲解苍白无力，巴展的讲解也是平铺直叙，每个客户进入展厅都是“幼儿园式”的前进，从头到尾讲一遍，先学“算术”，再学“语文”，后讲到关键痛点，他要走了。为什么不直接解决客户痛点，或者与客户就是解决痛点的对话？曾经有位小孩，老师考她乐谱，让她倒回来唱一遍，出乎意外的真倒着唱了一遍，这才是真正的融会贯通。所以，我们的咨询师也要学会正着讲、倒着讲，打断讲……各种情况的反复练习，我们要从很多方法上来调整。

第一，通过刻苦学习，真正理解这些理论；第二，通过实践，再次深刻理解。没有理论的实践，是盲目的；但是只有理论，没有实践，也是苍白的。过去我们的老师傅就是这样一次次实战的经验积累，当了八级工，实践百次也只知其所以然。有理论来指导的实践，才是有目的的实践。中央台主持人欧阳夏丹每天不断学习世界各国历史、阅读许多书籍……，她的播音才有这种底气，底气来自于自己的内涵。希望我们的咨询师也要不断增强自己的内涵。

咨询师在展厅作战，作战好，就是高级别；不具有先天发音条件，可以退到后台去，那也是有前途的地方。前台作战，必要条件发音要清晰，充分条件是解决方案的深刻理解者，实践的优秀者。前台必须是真正的作战，要选拔我们优秀的人员。而且讲那种场景，必须从那种场景成功的实战中选咨询师。不优秀的咨询师的前途呢？到前线作战去，可能还有机会当英雄，虽然你不适合做咨询师，但是前方解决方案还缺乏人才。当然，优秀的咨询师苦练功夫，相信前途更远大。

3、咨询师要建立一个垂直循环系统，所有咨询师必须具备实战经验，成为明白人。可以适当增大编制。

中央台的 5.12 汶川地震报道，讲得好的一个人叫“张泉灵”。她在人民大会堂讲了两个小时的汶川地震，语言流畅，没有一页底稿，也没有重复内容，因为她亲历了地震，来自于作战现场，讲的内容才能让大家感到生动、感慨。这就是有心人。大家要知道，为什么今天有这么多纪录片？美国每个部队都有记者连，扛着照相机跟着冲到第一线去。旗帜插上硫磺岛，作为第二次世界大战结束的标志照片之一，但记者本人却没有看见，他在拍照 39 天后牺牲了。你们也要牺牲青春，牺牲汗水，少一些微信，发散了精力。聚焦在本职工作上，你也会成功的。你们要向美国记者学习、向张泉灵学习，才能真正做好咨询师。

将来我们的展厅咨询师如何成长？轮流去实践，必须要具有实战经验。可以有小循环，在 BG 内部的 Marketing 或解决方案循环；也可以大循环，与代表处的解决方案专家循环。比如准备讲“无线家宽业务”这个课题，讲解组几个人直接奔向战场，参加到这个项目去实践半年或一年，从项目预案到交付复盘，看看标准曲线与设计曲线、以及真实结果之间的差别是怎么产生的，问题在哪。你们要到作战现场去备课，到枪林弹雨中去备课，而不是在读教本备课。虽然你不是项目经理，不担负作战主责，但应该也是主要参与者，要跟着攻“山头”。通过实践，成为明白人，你的讲解才身临其境，更能打动客户，而不是靠理论曲线来说服客户。没有实战经历的人，原则上不要进入咨询师这个领域。

所以，咨询师队伍要循环起来，轮流参加实战，可以适当增大编制。现在客户接待任务分出去了，你们也可以从客户接待压缩编制，将咨询师编制扩大。航母能用“汉阳造”打吗？不行，必须用导弹，导弹多贵啊。将来面临高成本的战争，我们就要学会高成本的作战，当然也要获取高盈利。如果说是低成本作战，那我们去雇幼儿园小朋友，人力成本肯定比你们便宜很多，但是能打赢战斗吗？

4、以考促训。

军队的作战方式是以考促训，希望我们的展厅也是以考促训。当没有客人参观时就进行考试，每个人都上台来讲解。一把手主官也要参加考试，不合格的主官要更换，有很多“二等兵”想升上来。

熵减的过程是痛苦的，前途是光明的

——《华为之熵，光明之矢》序

水从青藏高原流到大海，是能量释放的过程，一路欢歌笑语，泉水叮咚，泉水叮咚，泛起阵阵欢乐的浪花。遇山绕过去，遇洼地填成湖，绝不争斗。若流到大海再不回来，人类社会就死了。当我们用水泵把水抽到高处的时候，是用外力恢复它的能量，这个熵减过程多么痛苦呀！水泵叶片飞速地旋转，狠狠打击水，把水打向高处，你听到过水在管子里的呻吟吗？我听说过“妈妈我不学钢琴呀！”，“我想多睡一会。”，“妈妈痛，好痛呀！我不要让叶片舅舅打我呀！”

人的熵减同样。从幼儿园认字、弹琴；小学学数学；中学历史、物理；大学工程；又硕士、博士，考试前的不眠灯光……。好不容易毕业了，考核又要受打 A、B、C，末位淘汰……的挤压。熵减的过程十分痛苦，十分痛苦呀！但结果都是光明的。从小就不学习，不努力，熵增的结果是痛苦呀！我想重来一次，但没有来生。

人和自然界，因为都有能量转换，才能增加势能，才使人类社会这么美好。

任正非

2017 年 12 月 19 日

在落实日落法及清理机关说 NO 工作组、合同场景师推动小组座谈会上上的讲话

2017 年 12 月 18 日

今天开一次动员大会。这两个工作组选拔的是敢于批评公司的人，我愿意跟你们相处，其实你们是真真正热爱这个公司，能看到公司的不足，才会这么深刻地批评公司。

一、改变公司这三十年来积淀的复杂管理问题，我们要敢于改革，但是也要谨慎改革。

第一，高层领导组下面应该会有很多细分小组，成员要“掺沙子”，各方面的人都要含有，不要一反就是正确的，防守的要敢于防守，不要随潮流。公司才能走在正确的道路上。如果他的组里冒出一些优秀人员，可以更换到变革小组，防守的去做评审组。有经验的运营质量管理部部长也可以到评审组去，多听听，坚持你的合理想法，达成合理流程的共识。

对于反映出来的不合适文件问题，变革的小组可以提出意见。评审组研究哪些合乎过去的流程、哪些不合乎，哪些可以遵循他们的意见，我们做出妥协性改革。达成一部分共识，就先生效一部分文件，这样我们用 3-5 年时间逐步将管理体系简化。

细分小组推动要积极、工作要镇静、心态不要投机。热烈的开展讨论、实事求是的推进改进，要深入一线实际场景，没有亲身的调查研究就没有发言权。参与公司的改进变革也只是自己的一次机会，而不是升官发财的保证。

第二，高层领导组至少每个月开一次会，可能有两个输出：思想输出，短短五六百字的纪要贴到网上；实质性推动运作中产生的结果。这样一点点滚动，通过你们的文章将“黑土地”的思想松土，通过具体操作一块块去落实。你们每个月要给我一个报告，看看具体推动了什么事情，真真实实立竿见影。

第三，每 6-9 个月可以优化一次小组成员，吸收一些优秀员工，对于不敢批判公司、没有实际行动的要适当淘汰。现在组员只能从言论中选拔，将来选拔的组员不仅会说，而且实际也要干得好。

对于批评公司比较有水平的实名跟帖，吕克会根据他过去的考核成绩，选拔补充到骨干队伍来；有些穿着马甲批评公司的，能联络得上就联络，实在联络不上也没关系，金子总会发光，二等兵会冒出来的。我们现在聚集一些优秀的改革力量，允许明天也有持续的改革力量。你们都要去基层负责任地发现人才，看到合适人员，可以先接触、考察，以个人名义写篇文章贴到心声社区，这就是公示。

二、合同场景师推动小组负责制定规则和指引，专家、职员、场景师等标准全部由各大业务部门自行评审。合同场景师宁滥勿缺，在作战中去认证。

第一，高层领导组是推动公司改革，职责是制定规则和指引书，有推动权，没有决策权。场景师是一个广泛的概念，各个业务领域都有场景师，不同国家、不同地区是不同场景，所以地区部、产品线等各大业务部门应该是不同的评审。前两、三个月开会，你们盯着合同场景师评审，看看每个行业中哪些人需要固化；下一步就盯着细分出来的小组，从这个角度继续变化。

专家和合同场景师是两类：专家在自己的领域很专业，能做精；合同场景师做不了那么精，但是能把产品组合起来，明白相互关系。每个地区部去思考自己需要什么人，就给你产生这类人的机会。

第二，我们在短期内要增加二、三百个场景师，宁滥勿缺。有些人可能现在不合格，但是愿意努力，可以让他先上来，给予两年宽限时间，不要担心他犯错，在作战中去认证。如果这两年中出现比他优秀的人员，可以把他们替换下来。他经过一次洗礼，总比没经历过的人好。

公司真正的高成本在于不作为和胡乱作为的主官，以及惰怠的员工，不在于我们是否使用了“导弹”，不要用“汉阳造”的悲怆来掩盖主官的无能。现在我们的合同评审，每个人都站在各自立场，没有统一。烂合同很多，有主官的投机意识的问题，也有技术平台不支撑的问题。开发现在是以产品为中心，不以场景为中心，前方拿到一个场景，不知道如何组合，把复杂的问题交给了一线的“二等兵”。汪涛说，“要把简单留给别人，把困难留给自己”，留给自己的困难就用人工智能、自动化来解决。

三、公司要简化管理，首先要求不能随意发文，再逐渐根据日落法去减少文件和流程，全公司都是蓝军。

首先，我们要停止二、三级部门随意发管理文件，只能做工作联络单、流程管理.....，必要的发文由一级部门总裁批准，遵循“增加一个文件，减少两个旧文件”的规定。我们之所以有这么多层级，是因为基于不信任管理。数据要由作战单元直达数据中心，不要层层要报表，增加前线作战负担。第二，我们逐渐根据日落法去减少文件和简化流程。公司级的文件，你们有权关闭；下面的文件，要推动各个地区部、业务部门开始精简。财务能拿出正面清单来，但是不等于其他业务管理部门、地区部等也能拿出正面清单。你们梳理出哪些文件，对这个区域没有用，你们可以关闭。每个区域的情况不完全一样，但是只要我们的改革是有利于增产，有利于人均效益提升的，我就认同，每个口都可以拿这个作为指标。

第三，全公司员工都是蓝军，大家一起动手来简化，不要认为只有蓝军部才是蓝军。只要你认为哪一段流程有问题，把那一段流程全部拿出来以及你对这段流程的评价，输入到“落实日落法及清理机关说 NO 工作组”去，抓住这一段深入改革。有些文件先不取消，关闭三个月试试，如果没有人提出异议，再取消。分阶段处理，滚动性退出，这样我们就可能成功。

什么是“一杯咖啡吸收宇宙能量”

——任总在喀麦隆代表处的讲话 2017 年 12 月 11 日

一杯咖啡吸收宇宙能量，并不是咖啡因有什么神奇作用。而是利用西方的一些习惯，表述开放、沟通与交流。你们进行的普遍客户关系，投标前的预案讨论、交付后的复盘、饭厅的交头接耳……，我都认为在交流，吸收外界的能量，在优化自己。形式不重要，重要的是精神的神交。咖啡厅也只是一个交流场所，无论何时、何地都是交流的机会与场所，不要狭隘的理解形式。

法国的花神咖啡馆是几百年来文人作家的交流场所；摩洛哥里克咖啡馆是二战期间各国间谍的交流场所，不是有《北非谍影》吗？老舍茶馆、成都的宽窄巷……是用品味吸收人们去交流，你约不到人，咖啡馆就是可被动获得机会的邂逅，不仅仅是学术。

我强调公司要开放，见识比知识还重要，交流常常会使你获得一些启发。

我觉得你们年年青青就走出国门，就到了艰苦地区，不要自闭于代表处，自闭于首都，要大胆融入当地社会，更重要的要融入当地的上层社会，市场的机会、格局的形成，都在他们手里。西方人好运动，你们固守在“闺房”中，如何交朋友？打球去、滑雪去、水上运动去……，一切运动都是接近客户的机会。没咖啡，胜似咖啡。

确定性工作精细化、自动化

——任总在科特迪瓦代表处的讲话 2017 年 12 月 15 日

科特迪瓦管理的电子平台做得很好。我们要善于把成熟的经验归纳总结起来，固化成流程和工具，使它可以传承下去。并逐步将它自动化，减少人工消耗。

大量的工作是确定性工作，在确定性工作中，我们除了质量要保证外，对成本也必须分、毫必抠。通过工作的归纳、做细、做精，我们也会培养出一代人来。为什么我们的产品不能达到像美国那样先进，德、日那样高质量，不能像其他竞争伙伴那样低成本呢？我们的战略目标应该是不是企望每比特流量的成本极低。这都是各环节一点一点去实践出来的。

自动化必定会带来人员精减，我们怎么保护好那些有经验的、努力工作的、认真负责的人的工作机会呢？所有努力的、有经验有能力的人，都是公司的宝贵财富，人力资源部门要拿出措施来，保护好。我们已开放了合同场景师、数据分析师、项目精算师、百客百店经理……各种岗位，以后还会加大开放的力度，希望通过内部劳动力市场调剂。我在你们代表处，对一个 GTS 转过来的项目核算师说过，你还可以工作 20 年。个人也要努力去创造机会，公司更需你在本职工作上晋升，去适应新的工具。

什么是确定性工作

——任正非在几内亚办事处的讲话 2017 年 12 月 13 日我们绝大多数工作都是确定性工作，包括市场与解决方案、投标中，也至少有 70-80%是确定性工作。几内亚办事处，投标中可能有 90%以上的工作是确定性，只有一少部分是不确定性的。即使解决方案，可能其他国家与地区已经有这种场景比较成功了，那对你来说，确定性的成份就提得更高了。

对待确定性工作，我们要及时、准确、精细的完成。我们常说“范弗里特弹药量”，那是对未知的战略领域的一种说法，不是浪费的借口，市场上没有这个名词。在明白的确定性领域，分、毫都要计较的精细化管理，不能形成铺张浪费。管理水平、质量与成本，是一点一点抠出来的。我们每个人都要在自己的领域精益求精，敢于承担责任，快速认真处理问题。业精于勤荒于嬉，行成于思毁于随。这样我们就能成为一个高效的组织。确定

性的事，可以个人负责制，许多事不要等到月底开碰头会来定，有时好像不发言是显示不积极，没事找些事来问，这就是极大的浪费。这就是我们的考核系统有问题。背影，看看那些埋头苦干的人的背影，我们要更多关心那些踏踏实实、埋头苦干的员工，不要看不见，机会就比别人少。

以客户为中心的目的，是不要以领导为中心，并不是要大家无条件地满足部分客户不合理的要求，降低合同质量。也不能没有与客户协商达成合同变更，而单方无理中止合同执行。

任正非在公司愿景与使命研讨会上的讲话

2017 年 11 月 20 日

华为立志：把数字世界带入每个人、每个家庭、每个组织，构建万物互联的智能世界。

一、把数字世界带入每个人、每个家庭、每个组织，本身就是以客户为中心。

把数字世界带入了每个人、每个家庭、每个组织，才有可能实现智能世界；把数字世界带入每个人、每个家庭、每个组织，本身就是以客户为中心，让服务更优秀。

未来每一个个人、每个家庭、每个组织（包括企业、政府及公共事业组织等），或多或少要用到华为公司的产品或服务，或者使用华为帮助运营商建设的网络、或者使用华为的终端、或者使用华为的企业类产品。这些是分散的，缺少凝聚力，智能化才能凝聚起来。

个人、家庭和组织是社会、世界的基本构成形态，同时也直接体现我们的主要业务场景、业务范畴。这样的业务形态、业务场景和范畴本身就体现了我们“以客户为中心”的核心价值观。

二、以数字世界面向客户，用数字技术使能数字世界进入人们的生活和工作。

我们通过数字技术的突破，带给客户更好的产品和服务，从而把数字世界带入人们的生活和工作中。我们实质是通过聚焦 ICT 基础设施和智能终端，提供一块信息化、自动化、智能化的“黑土地”，这块“黑土地”上可以种“玉米”、“大豆”、“高粱”、“花生”、“土豆”……。是让各个伙伴的内容、应用、云在上面生长，形成共同的力量面向客户。数字世界更有想象空间，可以有技术、内容和服务，可以是我们直接提供的，也可以是我们使能的。更多的技术、内容和服务，可以围绕客户的需求和体验全面的展开。也许我们会种一棵“高粱”，但万物的生长是千万个伙伴形成的。

把数字技术带给客户，是以华为为主体的表述，而把数字世界带入客户，则更多站在客户角度，以客户为中心、为主体，可以让客户（听众）自己不断理解和探索，有更大的内涵与外延和面向未来的发展。我们持续站在客户角度，紧紧围绕这个主体，通过技术创新使能和满足需求与体验，同时也牵引和催生新的需求与体验，和客户一起不断探索和创新的上升螺旋中，走向未来的智能世界。

三、从数字世界走向智能世界。

简单的说，数字世界是散的、虚拟的，智能世界是凝结的、现实的，把散的东西凝结起来，这边是一堆散的数字世界，那边凝结成智能的现实东西，华为是中间的这个桥梁，也是连通万物的“黑土地”。做平台是我们的优势，我们要使优势更优势。

把一个大的虚拟世界带入到每个人、家庭和组织，就是在构建形成另外一个更大的新的世界、智能的世界，这是一个走向未来的过程，华为就是作为中间的一个桥梁。

带入每个人的就是今天和以后的公众网、智能终端，带入每个家庭的就是今天和以后的家庭网络，带入每个组织的就是企业网络和各种云。万物互联也是把现在和未来连接起来。

关于人力资源管理纲要 2.0 修订与研讨的讲话纪要

（本纪要摘录了 2017 年 11 月 13 日任总在人力资源纲要 2.0 第三次对标会及 2017 年 11 月 20-21 日常董会民主生活会有关人力资源纲要 2.0 集体讨论中的讲话内容）

一、人力资源管理纲要 2.0 的思考主要从过去的不信任管理体系，向信任体系转变。在内、外合规的情况下多产粮食，减少不必要的汇报、报表，这样管理层级会缩小。让作战的力量多用在产粮食上。

首先要厘清在“天”与“地”管控下，历史上“一棵树”的管理是如何夯实的，有什么经验教训。要先强调 30 年来单一业务是怎么管好的，然后再横向拓展到多棵树的管理的设想，针对差异化的“多棵树”管理进行探讨。“一棵树”的管理总结好是基础，好好总结过去的管理经验和现存问题，再纵向进一步明确下一步管理该如何扬弃、优化。

为什么公司一直强调要聚焦主航道呢？因为每增加一个业务就给管理系统增加了几千个管理点，对管理进步的牵制很大。目前，我们一棵树的管理尚不优秀，多棵树管理会不会冲乱了管理体系。要从有效管理的角度先解剖和改进好“一棵树”的管理。比如延标、拆单等就是一棵树上的现存问题，现在机关随便说“NO”的文件有 7000 个，流程一到，这里就被卡住，那里又被卡住，速度很慢，流程改革多难啊？只有用的人才知道，欲哭无泪。运营业务这棵树上的管理问题依然如此复杂，多棵树我们会不会乱成一团麻呀！现在管理还有很大的优化空间。我们要研究八爪鱼的控制系统，它的 2/3 神经元在爪尖上，所以它的几根爪不会打架混乱。爪尖的小脑与中央大脑如何协同的，这也是我们明确天地之间多棵树，树与树之间管理原则上不要有相关联的思考。树之间的关联主要是通过天、地相关联的。

我们挡不住业务的客观发展，会冒出多棵树来。但是我们要首先着手总结经验教训，不允许杂草丛生，不允许盲目创新。生物学上人体的成长是靠的是细胞的受控分裂，分裂成新的脑细胞、红细胞等，吸收营养，滋养肌体，茁壮成长；而不受控的细胞分裂就是癌症，无限分裂的细胞疯狂消耗宝贵资源，带来的却是肌体必然的枯萎与死亡。公司未来每棵树的全球市场占有率必须企望达到全球前三，没有可能达到的，立项要控制。内嵌式的业务改进，也许是战略；外挂式的产品研发，未必在主航道。坚决不在非战略机会点上消耗战略竞争力量，不仅因为我们没这么多钱，也因为我们管理不好这么多拖油瓶。面对差异化的业务与人群，我们是要采用差异化的政策和管理方法，但差异化首先要从单一业务有效管理这一坚实的基础出发。

将来公司几个业务管理的核心思想与宏观规则基本是一样的。云业务不要去简单地抄袭外界云业务的表面做法，要深刻理解业务的规律，更要结合我们的实际。我们还是坚持做一块肥沃的东北黑土地，允许大家来种玉米、高粱、大豆……。哪家土豆好，就让它来种土豆；哪家玉米好，就让它来种玉米；可以开放接受所有优秀的业务，这个业务群就形成了一个云平台。我们也是个云业务公司，不过多数庄稼是别人种的，我们只是一块黑土地。我们坚持不走重资产化的路。我们做安平的业务，也是坚持做好东北黑土地，才能和优秀公司一起有效发展。当然，不排除我们也种一棵高粱，但这个业务必须企望全球前三以上，否则就别种。

纲要 2.0 的结构可以分为两个部分：第一部分，先按过去 30 年实际做了什么来总结，也就是先把人力资源管理 1.0 版本总结透，再来说未来，但是这个总结不是简单的用素描方法来总结过去的历史，是可以今天前沿的方法来总结过去的历史，还要梳理出来还有多少问题，这些问题要用什么方法去解决。第二部分，“一棵树”理论在“多棵树”场景下使用的过程中，我们还会存在很多新问题，需要理念的扬弃与发展。成功不是未来可靠的向导，企业生命长存就要遵循生物学的进化法则，在外界环境变化缓慢时，持续积累是优势；而在外界环境快速变化时，要警惕依赖过去经验造成的发展障碍。总结和扬弃的原则是，和人性相关的管理经验，未来可能依然适用；和业务、和时代环境相关的经验，可能发生了变化，不能路径依赖。要坚持公司核心价值观的形而上的核心理念，可以逐步日落过去为适应阶段性需求的形而下的表象做法，积极开放探索适应变化的新方法。开放

是企业进化的前提，只有开放，保持空杯，洞见和学习吸纳外部信息，才不会使自己成为商业丛林发展中的孤岛，才有机会改变、迭代和进化成始终适应时代的先进企业。

二、公司未来是统治与分治并重的分布式管理体系，采用“横向分权，纵向授权”的权力结构。统治系统各机构间是分权制衡关系、统治系统与分治系统间是授权与监管关系。立法权高于行政权。

未来集团董事会是经持股员工代表大会授权的公司 高领导委员会，代表集团的统治权力；下面是消费者业务管理委员会、ICT 基础设施业务管理委员会和平台协调管理委员会。消费者和泛网络业务管理委员会有一定的分治权力；平台协调管理委员会支撑集团统治的协调权力，承接从董事会下来的主张与要求，做细节性的穿透工作，形成公司的共同平台。董事会的中央管控一定是强有力的，通过统治平台来管制不同业务的分治，否则就容易被架空。

未来采用“横向分权，纵向授权”的权力结构。公司统治系统如董事会和监事会间是分权制衡，但统治系统到分治系统不是分权而是授权，决策权力是授给下面的，监督权仍在集团。不是农民起义来夺权，只是分经营决策权，没有分监管权，既然接受了授权就要接受监管。把该管的管住了，才能把要授的授下去。如果授权后都管不住了，那授出去干嘛呢？授权就是要在合理的宏观统治下，让各个业务单元增加自身活力，而不是让各 BG/BU 脱离公司跑掉了。

公司共同价值管理就是董事会承担的总责任，主要有四条：一是战略洞察；二是建立业务边界与管理规则；三是管理高层关键干部；四是监督。董事会的支撑平台就是现在集团的主要职能部门，负有统治支撑责任，更多是基于建设，而不是操作；下面分治体系自己建设的平台是操作和监督。关于集团职能的监督、管控和服务，可以进一步讨论优化。这样我们让多元化业务在我们公司生长，甚至小的创业模型出来了，我们也容忍，但你是受限、受控的，不能赌博式的无底洞投入，你必须企望进入世界前三，在世界 IT 版图上拥有自己的一席之地。各业务必须要创造出价值来公司才给你，没有创造出价值，也别讲故事。

以天、地为平台进行管理的目的是允许多棵树在公司平台上共同生长，好树和树之间不关联，只是天和地跟这些树关联。我们是有中心的发散与收敛，使各业务有自由运营的灵活机动，又有天、地的管控。去中心化，短期内还不适合华为。也就是说，树与树之间原则不共享，各自干自己的，这样互不牵制，管理也就简单化了。公司统治平台是一个，分治的平台是各自的，就是分治以后就别再共享了。若果代表处实行子公司董事会代表公司，作为一个平台，它为所有业务服务。

公司基础平台（比如技术平台与组织平台）建设很重要，要保持稳定。在公司基础平台对我们的应用平台开源，支持应用平台的快速发展。每年从各个应用平台上沉淀公共的代码与程序，减轻应用平台的负担，提高他的运转速度，快速响应业务需求。应用平台不求全求美，暂时有缺点也可以用，不行还可以再淘汰。在平台上面跳舞是不在乎的，你方唱罢我登场，因为演员的生命是有限的，跳跳死了。但平台越垫越厚，成为支撑公司长远发展的皇天厚土，要有极强竞争能力能称霸一方的基础。万里长城今犹在，不见当年秦始皇，公司重要的是要抓住平台的建设，提高竞争力。平台建设得足够好的话，我们业务上也能更好发展，平台是永远年青的。

公司过去不稳定，是我们在组织变革中打散了旧平台重新组合、再组合，不断形成新平台，既不利于业务能力的持续积累，也无法在一点突破后迅速聚集起发展力量，公司平台的业务支撑作用和杠杆作用无法得到充分发挥。以后要允许公司有专职平台，平台之间弱耦合，可以各改革各的，就不会引起混乱。如果我们建立了两个平台，一个基础研究的技术平台，一个基础管理平台。不同业务的大树就可以充分发挥自己的活力，按照自己的业务规律运作、发展。基础研究的技术平台就慢慢做，踏踏实实把“尘嚣”一层层沉淀下来，丰富“万里长城”的基座；应用平台允许有错，积极服务客户，每一年从应用平台沉淀 5%~10%到基础平台上来。那么应用平台的作战队伍可以更年轻化一点，要敢冲敢闯，错了也只是一个模块。在市场的作战平台上，一定要有一个强大的职员队伍，他们是精兵作战的关键骨干，他们稳定高效工作既可以使过程管理简化，也能帮助一线行动迅速。

三、人力资源管理要用好精神与物质两个驱动力，精神激励要导向持续奋斗，物质激励要基于价值创造。

在精神激励方面，强调坚持核心价值观，将公司的愿景使命与员工个人工作动机相结合，这就是集体主义下面的个人主义。品德与责任结果是干部选拔的两个基座，在此基座之上的小树们要比生长质量与速度。要构建信任、协作、奋斗的组织氛围，逐步实施以信任为基础的管理，持续激发组织与员工积极创造的精神动力。

每个员工都有自己的价值观、使命感，基层员工也会有使命感，但是不用承载太多；高层领导主要做政策、规则，使命感要强，不同层次不能用同一标准。不排斥有少数二等兵使命感很强，每个人承载的动机也允许不一样，至少权重不一样。我们假设有少量一群人是胸怀大志，但是不能号召所有二等兵都要转为统帅。大多数人是干一行、爱一行、专一行，公司的核心价值观是统一的，但是在传播时可以分类、分区域采用不同的要求标准。

对优秀人才、超优人才倾斜是给予机会上战场，不是立即提升职级。做出成绩后才能把职级升上来。我们要以规则为中心，而不是人治。责任结果的理解，不一定要抱个金娃娃，抱个泥娃娃也可以。

从物质激励方面，我们还是强调物质回报的理念是多劳多得。在物质回报的分配上，多劳多得是理念，分享机制是手段。对内部可以有的一次分配和二次分配，获取分享制要向外延伸，延伸到整个价值链里面去。这样让所有的内外部的优秀人才参与到价值创造和价值分配的过程中，从而实现价值创造的合理化。

将来会进一步改革长期激励机制和短期激励机制，长期激励机制导向持续奋斗，短期激励机制导向多产粮食。长期激励机制现在有饱和，但饱和以后还会不会导向长期奋斗呢？所以我们现在试点在低职级员工里面从总收入中提取 20% 去买股，你干得好，多拿钱多拿奖金，以总收入的一部分，你就可以多购股。如果你的总收入低于当年同职级平均值的一定程度后，那你当年股票就不要买了，就放弃一年。没有饱和线了，大家可以不断冲锋，这才是长期激励机制。长期激励的分配要重点瞄准中基层员工中持续优秀的、有使命感的那一部分人，这些人是未来主官、高级专家、高级职员的基础。我们要鼓励这一部分人，而不是撒胡椒面。短期激励机制大家现在说 3:1 短期激励太强烈了，3:1 是根据经验得到的，将来可以订正一个可能更合理的系数。要针对基层、中层、高层，市场、研发、职能，作战与支撑等不同人群的贡献性质和激励诉求，来差异化薪酬结构中长期与短期的构成比重，薪酬的结构管理不能一个模子、执行不能一刀切。要大胆探索出支持“即插即用”“众筹快闪”式用工模式的薪酬激励模式。

在分配中，战略性的问题公司做战略性的安排，非战略性的东西成长必须以贡献为中心，有些业务你说得天花乱坠的好，不产生利润就没有利益分享，这样评价机制慢慢就会有一个科学的方法。

对于公司业务边界内，成熟业务的获取分享制要优化，逐步引入追加奖励、战略奖励等措施，不仅让“多打粮食”的工作得到当期回报，也要让“增加土地肥力”的努力获得合理收益。追加奖励也是一种激励。另一方面，多打粮食不能以“透支恶化”土地肥力为代价，对于透支恶化土地肥力的急功近利行为，让大家都知道，要建立科学的发展观更重要的是建立科学的历史观。

四、坚持从成功实践中选拔干部，打造富有高度使命感与责任感，具备战略洞察能力与决断力、战役的管控能力，崇尚战斗意志、自我牺牲和求真务实精神的干部队伍。敢于选拔优秀的低级别员工，也敢于淘汰不作为的高职级的主官。

要区分好领袖群体、主官群体、一般干部群体的不同作用。“仰望星空、洞察变化、把握好公司前行的宏观战略方向”是对公司领袖的要求，不是对主官的要求。主官就是要聚焦战略执行和作战成功，要求也不能过于宏观。

每个干部都要敢于担责，不敢担责、不行权的干部要问责、撤换。干部行权其实就是自己 大的机会，放弃使用就放弃了机会。干部要嗷嗷叫，公司才有希望。干部也不能拿公司做人情，对于作不出成绩，对于不敢淘汰和降级不合格员工的主官，要坚持每年 10% 的末位淘汰。不努力工作，我们与患了富贵病的王朝有何区别？干部撤换下来不是直接辞退，先到战略预备队或内部人才市场，让他们重新去寻找岗位，和年青人竞赛！要让不作

为的干部知道重新上岗这条路很艰难，他们才知道在岗行权担责，这才是大的机会。主官的淘汰率高，但他们升职也快。人力资源纲领 2.0 的一个重要目的就是要祛除 30 年积淀的问题，帮助组织重新焕发青春。

干部八条实质就是一句话，说老实话，做老实事。我们还是维持这个八条，不用讲得太精细化。干部八条可以采用一些张贴方式，做一些很漂亮的张贴画、小册子等。道德遵从委员会要形成一种针对干部违反八条后予以警醒的鸡毛掸子，比如干部在哪些地方违反了八条，先不撤你职，也不处分你，就是点你的名放在一个公开平台上，希望大家不要违反。今年市场大会上，我们数千高级干部庄严宣誓忠实执行八条，刚刚宣誓完，决不允许有人挑衅八条，公开或当面吹捧领导人，领袖的光辉伟大是自然形成的，而不是靠阿奉承堆砌的。对悍然挑衅八条权威的政治投机行为，决不允许它蔓延，越是在胜利冲昏头脑的时候，越是要警惕扒手。我们各级主管及干部部门，要看得见一些埋头苦干的人的背影。

五、坚持努力奋斗的优秀人才是公司价值创造之源。让内部英才倍出，外部优才汇聚，建设匹配业务、结构合理、专业精深、富有创造活力的专业人才队伍。

“努力奋斗的优秀人才是公司价值创造之源”，其实努力奋斗的优秀人才是公司价值创造的主源，但我们不应忽略其它价值创造要素，所以提“之源”是可以的。在人才管理机制上，我们就是要外部优才汇聚、内部英才倍出，通过整个人才队伍机制的打造，形成一个支撑公司发展的专业队伍。

我们主要的问题一是研发队伍需要年轻化，第二是高级人才要有战略洞察力，大量应届理工科生通过研发进入，再到 GTS 实践一段，然后，再到研发工作两、三年，完成一些项目，取得一些成功经验，再分流到各岗位。即使继续从事研发的人，二次循环，收益也会颇丰，余承东、汪涛不就是成功完成了一个研发项目，走上市场，有洞察力的例子吗？懂技术才会有战略洞察。如果不懂技术，就无法战略洞察，要及时从新生力量中，从研发获得一批人走向各种岗位、战略后备队岗位。

公司对不同类型的人才要有差异化的管理政策与机制。针对外部高端专家人才要有“众筹快闪”式的管理方法。没必要捆绑一个科学家 20 年，也没有必要始终要求他忠于公司，他进来只干三年五年也不要紧，达成目标，你该拿多少就拿多少，也许不少于按普通机制他呆二十年的所得。

职员族是公司夯实确定性高效运营的基础，希望队伍要稳定，操作要及时准确，职员族只要努力学习，能力胜任，工作到 5、60 岁都是可以的。

面对不确定性的主官族，要实施大浪淘沙，要快上快下。

对于专家要在相关专业领域内垂直循环，横向循环，三、五年一个循环，要有一段时间去前线参加作战，建立理论联系实际。若果建立了一个稳定且强大的职员队伍，解决方案即使变化了，实际上标书 95% 都是没有变化，只有 5% 的味精撒进来了，专家只要管那 5% 的味精怎么撒进来的问题。主官只盯着作战方向和成功，以及合理组织资源。

我们公司一定要有稳定的职员族，职员负责职业化的操作与运营，是公司稳定的发展基础。什么是职员？军队的士官就叫职员，他负责的是确定性的业务。专家是解决不确定性和疑难问题。过去的银行日常管理人员主要就是职员，襄理就是职员；后台管理者有专家，但也是一些职员和行政管理；行长主要是社交，公共关系与政治家、商业结构家。职员和专家都要有专业技能但面对不同场景，专家是应对不确定性和变化，对出现的特殊情况进行处置；职员就是按确定标准不断作战，但规则确定，并不意味着事情简单，比如做标书，做标书的也可以是高职级的职员。美国军队负责全军管油的就是一个士官，美军认为打仗管油这件事就是一个确定性的事。但所有将军去五角大楼都向这个士官敬礼。因为海军、空军、陆军都要分油。按日本的政策，当了 33 年的士官工资就等于少将，当然 33 年的经历也不是在那里简单坐等的，但努力和贡献了 33 年，被承认了就是将军了。美国政府的运作为什么这么稳定？副部长以下的都是属于职员，换人就换一把手。一把手跟随总统管不

确定的事，今天开会他说要这么做，大家就要听，跟着他走，但执行起来有稳定的职员来操作。项目经理将来职级是可以高的，21级及以上的项目经理应是基本状况。我们要做个低级职员、中级职员、高级职员区分，低级职员第一，要熟悉本职业务，第二，要知晓基层实践的状况；中级职员一定要有基层实践的成功经验；高级职员对实践的理解和成熟程度要很高，不仅自己业务的经度有经验，而且在相关业务的纬度上，也要有洞察。高级职员是允许回炉的，允许循环深造的。其他中低级职员从基层锻炼上来后，原则上在岗位上不变动，干一行、爱一行、专一行，让全公司职员都流动起来是没有必要的。

今年持续进行破格提拔，在15、16级破格提拔3千人，17、18、19级2千人，其他层级1千人，就是要拉开人才的差距，让这些负熵因子激活组织。让火车头加满油，与“全营一杆枪”的目标实现是一致的，目的是打下“飞机”。

常务董事会要把特别优秀的专家提起来，我们很多科学家、业务专家是很优秀的，他们可以高于我们行政长官，即使是实行了年薪制的也可以提起来。我们要拉高专家尖子，把公司的专业技术屋顶撑高，让很多专家获得成就感，现在专家高层级的人数，同比只有我们管理者层级的十分之一，这方面做得还很不够。针对应届毕业生中的优秀人才，能否先给个2%-5%的指标，定较高的薪酬，像谷歌、三星、苹果面试那样直接定个薪酬，加大对优秀人才的吸引；针对外部高端专家，要出台差异化管理机制，用特殊的方法管理；战略后备队员能否面大一点，重点培养的可以放在艰苦岗位和挑战岗位去锻炼，让新生苗子成长更快些，当他不再是苗子在某一层停下来了，又有一批新苗子进入公司的眼界。

对于操作类员工除了改善物质激励外，要进一步加上精神激励。可以发些小红花，多少小红花可以换一个大红花等等，物质激励和精神激励并重；对于操作类员工，要把很多评价转为量化，快速决策评价与激励，可以采用工资小步快跑的方式。基层员工要逐渐开展“生产线全能员工”学习和活动，既要干一行、爱一行、专一行，也有适当与合理的专业跨度，生产线每个角色都懂，以解决基层员工目前过窄的技能跨度。文员实际上的操作非常复杂，我们要关怀他们的合理待遇。

随着我们的生产过程智能化，我们的基本队伍不再是工人，一些博士、硕士也进入了，我们要重新定义这一支工匠专家、科学家队伍。

六、坚持业务决定组织，适应不同业务特点、发挥大平台优势，构建聚焦客户、灵活敏捷、协同共进的组织。

要强调业务决定组织，使组织适应业务特点，同时发挥大平台的优势。公司平台是分层的，主要是分为两类，包括整个集团的平台和各个业务的平台，是有灵活性的。终构建的组织是要满足三个要求：构建聚焦客户、灵活敏捷、协同共进。业务组织要有一定管理跨度，不要分得太细。公司已进入稳定的管理状态，部门划小，对一线干扰过多。

整体上公司的组织运作要从管控型转向支持作战型。组织运作是为了作战，不是为了管控，管控是管控问题，怎么把自己的作战也管控的动弹不得了呢？基于信任的管理就是减少不必要的汇报、不必要的PPT、不必要的组织层级。在运作方式上，我们要逐步推广“平台+业务团队”的方式，这是一种理念但实现的方式很多。希望职能部门要平台化、平台要服务化、服务要市场化，平台不能变得很笨重，平台的厚度要根据一线的调用来决定，反过来才能挤压平台的成本，后平台与前线是力出一孔、利出一孔。

公司仍然需要构建流程化组织，否则大兵团作战将来怎么实现，但流程的繁琐不是科学，但必须先立后破。眼镜蛇摆动就是好的KPI运作，眼镜蛇蛇头摆过来，关节跟随着动，身体就摆过来了，但关节之间连接是没有变化的。美军在伊拉克战争上后勤表现很好，其实就是很好的流程化运作。我们公司现在左讨论右开会，但组织运作僵化，流程管控僵化，还需要节节审批，真不如国企中国铁道的高铁运营管理。但现在流程差，不等于不建立流程组织，虽然流程有非常多的毛病，但还支撑了这么大公司的运作，这个流程虽然有问题的，但是还得继承与优化，抛弃了流程运作，我们就是游击队。要逐步改变流程决策机制，对不确定性事务是以主官为主体的团队决策，确定性事务是以高级职员为中心的首长负责制。我们一年20万个会议，在咖啡厅开的小型会议

还没有统计在内，办公会太多了，AT 会也多，权力也过大。高层委员会集体决策针对的事是很重要的，可以不着急、慢慢来。但中基层的日常运作就不能完全套用这个体系，确定性的事务实行首长负责制，决策速度应该很快，而不是放在每月一次的会议上决策。变革指导委员会自身要对准多产粮食，而不是流程完美的自我欣赏。要推动基层的流程可裁减运用、过程文件的日落、不科学文件的优化活动进行。看看哪些地方适合实施首长负责制？如果取消 ST，也需要拿出替代性的管理机制，实现软着陆。变革委员会要有主动改进的动力，目标是多产粮食，全是大官又不推动，不如进来一些愿意推动改进的优秀的二等兵。七、人力资源工作的重心是以业务为导向，一切都是为业务服务的。

人力资源工作的重心与财务相比是类似的，对财务的要求是“以业务为导向、财务为监督”；但人力资源不叫监督，人力资源一切都是为业务服务的。

人力资源不能总是跟着业务屁股后面走，人力资源职员系统不能满足于专业运作，必须了解一线业务实际需求；人力资源主管必须来源于业务领域，来源于一些成功的项目经理、成功的主官。人力资源主管必须是业务先锋，这样才明白管什么，也才找得到明白人，不然怎么识别人才呢？没有这种业务经验的人力资源人员，要先从一般职员做起，而且不能权力过大，权力在主官手里，他先从做好支撑工作开始。

人力资源队伍可以超过一些编制，让人员跳出人力资源自我封闭的体系外面去循环，人力资源队伍包括干部系统的人员，要保持三分之一的队伍参加到作战队伍里面，混杂在作战队伍里面，不断地循环轮回。不循环对业务太不知晓，就无法与业务有共同语言，就不能很好的识别人才和洞察问题，就只能起到秘书作用。当然队伍中有少量秘书性的人员，不计入作战循环也是可以的。在这种干部的循环过程中不是易岗，只是循环，别把工资给他降了。下去的人力资源干部不要强调自己是来锻炼的，要强调自己是来参战的，在战火中是有牺牲和淘汰的，我们没有锻炼这个名词。我们要去摸索解决合理的干部和职员循环。

人力资源的政策管理是以适应业务、使能发展为目的的，而不同的业务的运营特点不同、发展阶段不同，比如，各业务所需要的内外资源不同、队伍中新老员工构成的需求不同、集体与个体在价值创造中的作用不同、组织运作的模式不同。因此，过去习惯的全要素、一刀切的政策管控模式必然带来人力资源政策在具体执行中的捉襟见肘、左右为难。人力资源政策的管控要紧紧抓住核心价值观和文化遗产、关键高层干部和结构性激励框架管理等等一系列集团一致性管理的关键核心，而在与业务强相关的组织、调配、考核、具体分配等事宜上，开放一定的差异化政策制定的空间，鼓励业务部门主动寻找能适应自身业务、激发组织活力的管理办法，对于主动尝试的政策改进不要简单说 NO。

在消费者 BG 业务汇报及骨干座谈会上的讲话

2017 年 10 月 24 日（深圳）、10 月 27 日（北京）、11 月 2 日（上海）

一、消费者业务要正确判断未来，脚踏实地成长，开放、合作、共赢，百尺竿头更进一步。

这几年终端的发展成绩总体很好，回顾我们走过的历程，其实是很悲壮的。初华为做终端的原因，是因为当年我们的 3G 网络设备卖不出去，没有终端。自己做终端，我们什么都不懂，首台终端有多大？整整装满一辆考斯特，于是我们买来十多辆考斯特围着上海转圈，目的是帮助网络测试过关。3G 做出出来后，首先出口到阿联酋，但是没有终端就无法销售，我们向日本其他厂家购买，没有厂家愿意卖给我们一台终端，它们已让其他运营商包销了，我们才被迫开始自己来做。

终端 早是郭平主持起步。然后是彭智平，彭智平 900 人开发了 100 多款手机，这些人包括了供应链、行政服务等编制在内。我认为平均几个人开发一款手机，这不符合华为的战略集中度，所以又把郭平换回来。郭平提出绑定运营商做定制手机开发，这就是定制手机的起源，终端公司逐渐走出了困境，开始有一点点盈利。从那种悲壮的时代走到今天，这是不容易的。明天是否会更好？我相信会的。

第一，重要的原因是终端员工不畏艰难困苦，勤奋努力。终端取得很大成绩，与这十几年来大家的努力密不可分，感谢大家的贡献。

第二，我们有一个大平台支持。公司以网络技术的基础理论平台，慢慢注入终端的开发，促进了终端的快速进步。从去年7月开始，公司大平台的理论系统又注入到了终端业务。因为2012实验室的部分研究有些超前，在网络系统中短期内还用不到，所以先注入到终端来焕发青春。这就是华为的备胎计划，在关键点起了作用。终端在这些技术上继续开发前进，将来也要反送给网络系统使用。所以，在华为整个大平台支撑下前进，终端业务具有很强的后发优势，未来一、两年将突飞猛进，每个季度可能都会有新亮点。苹果没有网络系统，爱立信没有终端，横跨这两个体系，我们都具有，这也是我们能感悟进步的一个原因。

第三，我们有广阔的心胸，不追求自主创新，只要捆绑世界优秀，组合起来，我们就是优秀。捆绑别人的同时，我们自己也要努力，在图像问题上一定要努力做到世界领先。大家要看到，图像对未来信息社会产生的巨大贡献。未来十年信息社会是什么样子？无法想象。就像20年前我们不知道互联网，3-5年前我们不知道移动互联网。未来时代越来越发达，没有大平台，不可能成就大事业。华为公司用30年时间慢跑、紧跑、快跑、拼命跑，终于赶在世界发展的时候，跑到了起跑线。我们参加了起跑，通过努力，将来就有希望领先或者第二名、第三名；或者落后，即使落后，也是引领过这个时代的，也很伟大，何况我们可能不是后一名。

所以，不要妄自菲薄，未来的巨大发展空间，也有我们的生长空间；不要盲目骄傲自满，楼外有楼，天外有天。我们要正确判断未来，才能把握我们公司，能在这个世界上生存下去。希望你们继往开来，在今天的成绩基础上前进，百尺竿头更进一步！二、消费者业务首先深刻理解客户需求，找准产品定位，逐步构筑战略纵深。

1、消费者业务一定要真正对客户需求有深刻理解。

首先要判断清楚，我们的阵地在哪，“马奇诺防线”在哪？“机关枪”、“卡宾枪”到底要架在哪个位置合适？在这个位置，客户需求是什么，我们能提供给客户什么样的感受和体验？如果这些我们都能做到，应该就会有领先优势。你们要去好好讨论，这要靠大家的智慧。你们的各种产品都是尝试，善于总结，就能找到合适的位置。

我们的目标要远大，就专心致志盯着客户需求，不要总去对标别人，否则后可能把自己的先进，也变成了落后。比如，手机哪些功能需求典型？上网快、拍照效果好、音响好，其他功能可能是小众需求，小众指只有少数高端人的需要，高端人群也不一定是小众。我们要明白客户需求是什么，对于客户需求，只有一线的人清楚，将来欢迎一批“二等兵”升到将领来。

2、消费者业务要逐步增强战略纵深的构筑，要在成长好的时间里拿出精力来应对未来。

我们要逐步构筑战略纵深，这几年虽然在部分领域构筑起了我们的核心能力，比如产品竞争力、渠道、零售、服务.....，但与三星和苹果相比，还有一定差距。在确定性事务的战略纵深方面，我们做得还不够，那么在不确定性的战略纵深上就更不够了。我们要坚定不移的持续努力，从中国开始打造生态链，逐步向全球去构筑。

在华为成立初期，我崇拜贝尔实验室，今天贝尔实验室何在？没有了，但是时代还在发展，桃花依旧笑春风。如果将来华为不存在了，时代也在发展，我们要给人类留下我们的贡献。但是我们要先想想，为什么会不存在？我们要生存下来！一定要去思考和学习。可能在某些方面我们超过了别人，但是别人优秀的地方，我们做得不够，只有奋起前行，才不会落伍。未来消费者业务面临的压力比运营商业务更大，我们要在成长好的时间里拿出精力来应对未来。

3、以商业成功为中心，高端产品加强成长，但是不能忽视低端产品保护着我们市场空间的作用。

首先，我们要正确对待低端机的商业价值，不要认为从事低端机业务的就是低端人才，高端机就是高端人才。什么叫高端，什么叫低端？我们不是学术单位，不是大学，不是论技术能力大小，不是论考试成绩多少，而要论商业价值，我们必须以商业成功为中心。高端品牌不是高端产品，麦当劳、肯德基、山姆，就是高端品牌。非洲地区弟兄的工资是广州地区的三倍，难道非洲的贡献比广州大吗？其实非洲小国的销售额远远低于广州代表处，但是我们不能放弃。如果我们不断退出艰苦地区、战乱地区.....，退到只有中国市场，再退缩在北上广深这些发达城市，终会像蚂蚁一样被别人轻易消灭。所以，用低端产品来保卫我们高端产品多一些盈利，很重要。虽然低端机在商业成功上赚的钱少，但是保卫了高端机的市场，它为你流血牺牲，高端机为什么不能分点钱给你呢？人力资源价值系统需要调整。艰苦地区也能出将军，低端产品也能出将领。第二，低端机要做到质量好、成本低、生命周期内免维护。要打磨成熟、高品质的海量发货产品，这种产品经过数千万台的洗练和磨合，没有故障、质量提升、无技术风险，再通过批量采购，降低采购成本，这就是低端机的做法。低端机满足普通消费者的需要，这个世界 95%还是普通消费者。低端机没有占用多少资源，为什么吃水线相同呢？高端机将新技术研究的成本摊完，低端机使用这些成熟技术不用再分摊成本，这样形成一个低成本的价格体系，而且也就一、两款机。低端机的成功，定位为商业成功。

4、重视工艺与美学，打造高颜值产品。

目前手机三个功能：通信功能；手机实际是云、管、端的平台，所以华为终端其实是一个巨大的网络平台；手机也是一种艺术品。

第一，当信息产业走向水平化发展时，技术容易趋同，产品同质化严重是无法阻挡的事情，不仅是通过功能改进和优质服务来吸引客户，更要通过工艺和美学上的改进来争夺大众客户。我们组建美学研究所，就是为了解决这个问题。我们要重视时代需求，如果只是一群学电子出身的理工男在讨论颜值，我认为文不对题。心理学也是美学，我们考虑在意大利建立消费心理学研究所。既然你们面对全球这么庞大的 65 亿人口，有黑人、白人，有基督教、伊斯兰、佛教等宗教信仰的人，有快乐的人、不快乐的人，.....，如果你们不懂心理学，还认为自己的商品畅销，我认为是你们自己想象出来的。

国外统一不起来就算了，国内各产品的颜值设计都统一不起来，不能实行统一平台设计服务，颜值个体户真是怪现象。各产品线经理像诸侯一样，十项全能，个个是楚霸王。我们还是要推行全公司的模块化平台设计服务。

第二，产品研发应该从营销到研发、生产、服务等全流程贯通，研发来告诉大家，工艺如何管理，制造如何管理，零部件如何管理，零部件纵深到哪个厂家去.....。我们的全自动化生产，研发人员一定要熟悉，才能完成优质工艺。工艺也是竞争力，这几天看到你们在工艺和颜值设计开发上有一支庞大队伍，我很高兴。

三、打造荣耀独立品牌，守住“喜马拉雅山”北坡。

华为和荣耀双品牌分开运作，华为品牌走向高端，荣耀面向年轻人市场，形成“双犄角”，各自应对不同的客户群体和市场。支持荣耀用轻资产的方法去辐射海外，在遵守内外合规的前提下，尽快在海外把荣耀的模式构建起来，你们就是“喜马拉雅山”北坡团队。消费者业务管理委员会和消费者 BG 要帮助荣耀快速配置全球组织和队伍。

1、我们要从客观上清晰荣耀的战略定位，构筑一条“马奇诺防线”。

荣耀不是要全面去打赢别人，所有战线不可能都领先。明确在哪儿建立防线，需要什么武器，就在这个位置上布置防线，锁定在这个防线上深化对市场的贡献。这个防线位置也会发生变化，但不要短时间去改变“卡宾枪”和“机关枪”摆放的位置。经过一、两年后，务虚讨论重新判断防线在哪里。

2、 荣耀销售不拘于形式。

敢于充分利用互联网，但不要过多强调线上、线下。线上做的是广告，线下做的是实体销售，线上、线下可以交叉，只要卖出去就是成功。线上合作品牌搞潮店，线下要顾及分销商的利益，别把市场打乱了。

3、 荣耀团队要尽快改变利益分享机制，激活作战组织和团队。

简化 KPI、PPT 汇报，只要符合内、外合规，符合财务管理、资金管理、供应链仓库管理的流程，货到门店卖了出去，我们的奖金就及时兑现。其他产品也可以思考如何改革好。终端公司就是卖“火柴盒”，别把“小女孩”考糊了。我们的考核方式要改变。形成不同的团队集体合作、内部分享；资金回收系数也可以作为一个考核标准；供应链对线下门店存货要有管理，避免渠道商对畅销产品囤货太多，风险太大……。公司组织结构改革是以安平系统部为试点，从市场转向格局。奖金系统改革就以荣耀作为试点，简化 KPI,荣耀要号召“千军万马上战场”合法赚钱。

四、消费者云服务目的是帮助手机提升用户体验，我们要找准差异化的努力方向，主推有价值的高品质内容。

经过公司 EMT 会议批准，同意试一试开展视频业务。我们做消费者云服务不完全是为了盈利， 终目的是帮助手机提升用户体验，促进手机销售。所以在内容选择上，我们要有自己的价值观，找准差异化的努力方向，选择好内容。我们主推高品质内容，因为这些是有价值的，孩子们只有从真正的哲学、历史中，才能学习如何成为真正的人才。我们不要做毒害社会的事情，应该有选择的加载，而不是为点击率服务。

五、终端供应链业务要加强结构性的组织建设，降低风险，确保高质量交付。

终端在设计、品牌营销、渠道等方面自己能把握好，比较难把握的就是供应链，因此我们要根据自己的弱点去加强结构性的组织建设，并且成立高层的“风险管理小组”，像特种兵一样随时盯着风险，能快速扑上去解决问题。

物流和信息流可以分离。信息流是从华为到分销商/国包商再到零售商，而实物发货有可能做到从华为直接到零售商门店。分离后就可以减少物流的时间。发货至门店，对物流配送效率的要求会很高，供应链要思考如何提升物流网络能力。

六、我们要建立有广泛人才基础的终端公司，不拘一格用人才。

这两年泛网络一批优秀干部将有机会调入终端，以及吸纳了外来优秀人员加入华为，终端管理者一定要开放思想，大胆任命，不拘一格用人才。终端业务和泛网络业务有很大区别，终端面对广大的消费群，在人才使用上不要僵化教条，用更广阔的胸怀迎接更广泛的人才，你们才有可能做到领先。

在这个时代，我们不仅要重视统计学、系统工程、控制论、神经学……等各种专业，还要更重视哲学。因为未来发展过程中，这些科学都要发挥巨大作用，而不是单纯的机械技术观点发挥作用。学哲学，不会马上体现到商业价值，但就像东北的土地，如果不开垦、不播种，黑土地就是黑土地。哲学是黑土地，系统工程、统计学等这些都是黑土地。

在 2017 年第四季度地区部总裁会议上的讲话

2017 年 10 月 19 日

一、我们为什么要学习满广志、向坤山？为什么要学习梁山广、孔令贤？

1、 我们要焕发出战斗活力，要敢作为，但不能胡乱作为、不作为。

全球当前经济形势都非常不好，这是金融泡沫化、虚拟经济泡沫化累积了十几年的一种反馈。在这种情况下，我们不能坍塌下来，一旦坍塌就会出现资不抵债，公司很容易被拖垮。如果这样，前三十年我们又何必花费这么多资金和精力去改进管理呢？《蓝军参考》中提到“华为或许是世界上 穷的顶级科技公司”。华为公司基本是无形资产，没有多少有形资产，只要公司不存在了，过去所累积的无形资产就完全没有用。历史上破产的公司从来没有说是一点点垮的，都是兵败如山倒，像雪崩一样崩溃。所以，我们不能崩溃，就要进行整改。在整改过程中，不要影响冲锋陷阵的积极性，我们要焕发出战斗活力，就要向满广志、向坤山学习，让大家把工作干劲爆发出来。

2、 加强公司经营质量管理，杜绝作假，财务报表应基于经营业务的真实情况。

公司一直强调，主官必须讲老实话、做老实事，目标紧紧盯在胜利上。业务人员不允许作假，真实性要从源头抓起。安然、AIG、雷曼等大公司都是涉及经营质量问题，自毁前程。所以，大家要看到这种危机，不要看华为今天的经营情况好，如果肚子里是一包“草”，而不是“粮食”，遇到重大风险的时候，没有“粮食”可以兑现，就会瞬间崩溃。没有 会永垂不朽。我们一定要重视经营质量，不要把明天的东西放到今天，不要把今天的东西藏到明天，公司要变得更真实。

将来项目指挥权和决策权前移，我们的干部要真正做实事，经营好自己的“一亩三分地”，不能再编故事来自己骗自己。将来考核中，产粮食占 70%，以数据的真实计算；土地肥力战略占 30%，可以用述职评价的方式。我们机关的高级干部也要深入前线，了解事实，避免官僚主义。

3、 不要歧视犯了错误、落后的人。对于受了处罚的干部，要对口帮扶，处罚目的是为了他将来能爬起来。

我们不要歧视犯错误的干部，不能让他们沉沦下去，只要改正了，就有机会再爬起来，还可能爬得更高。我们有过去三十年的习惯问题，也有工作方法、能力不够等一系列问题，我们不要逮住几个人就使劲踩，而是要激发他们把心思用在正途上，让他们自悔来促进队伍的自励。对于受了处罚降下去的干部，他们年轻不懂事，总干部部要帮助他们，给予思想辅导。总干部部要尽快落实，把现在已经犯错误的干部分配给熟悉的导师，由他们去对口帮扶。他们犯错误，机关就没有责任？一有错就缩回来，这叫机关吗？为什么不主动冲上去分担处分呢？这才叫什么英雄好汉。

二、主官要具有战略洞察能力，盯着战略目标的不确定性，关注胜利；主管是高级职员，专业精通，管好确定性的具体事务。

主官负责的是战役方向，一心一意盯着战略目标的不确定性，精力集中在胜利上，把确定性事务授权；主管就是高级职员，主担处理确定性事务，可能比主官在专业上更精通，在确定性的工作中，我们实行首长负责制。主官和主管就是这样一个区别，以后我们的一把手要更多能充当主官。

军队战将都不会去管具体细节，而是管战役方向。比如，林彪和粟裕是典型的主官，只会趴在地图上寻找胜利。

三、大兵团作战要遵守流程与制度。当然我们要合理改革流程，但在未改革前，先遵守流程。

我们鼓励英雄积极冲锋，但在大兵团作战的形势下，必须要遵守流程。李云龙的精神可以理解，但他是游击队做法。我们这种大兵团作战不能允许游击队作风产生，捅个篓子，就可能给全局的一个大窟窿。如果流程有问题，你可以积极提意见，可以批评，我们一边整改，一边英勇奋斗。

流程的改革有多难！我举一个例子：我们的垃圾邮件有多少？过去华为公司平均每天的邮件是 780 多万封，这次关掉垃圾邮件是每天 255 万封。如果平均每人看一封垃圾邮件需要 10 分钟，那是 2550 万分钟，约 40 多万小

时；如果平均每天有效工作时间 6 小时，那么每天看垃圾邮件消费的时间、浪费的人工是 8 千人天，意味着每年多耗 10-20 亿美金，这些浪费的钱不如拿来发奖金。目前 IT 部门判定垃圾邮件只是第一步，还没有深入清理。如果有些邮件关闭后没人喊冤，说明关闭得正确，这就是日落法。流程要变得简单化，还是要滚动清理。

第二个例子，我们在清理集团文件时发现，机关部门对前线业务有 1600 个文件有否决权。我们要用两年时间来清理这些文件，改变这些文件的评议以后，如果有三个“火车站”评议相同，那就合并成一个站，这样两、三年以后流程才慢慢简化。所以大家要看到改革之难，希望大家都不要去破坏合理的流程，不要别出心裁违反流程，不然更麻烦。当然，流程制定者也要深入一线，了解流程运作的问题，主动开展流程效率的持续改良。

四、我们要把优秀干部放到战略机会点去冲锋立功，同时通过破格提拔，让一批朝气蓬勃的新生力量也走向战场。

当今形势下，未来两年泛网络业务的前进路程可能比较困难，终端业务和企业业务可能有发展。但是企业网要改善盈利低的状况，如果盈利太低，就没必要进行扩张；终端要改善盈利高的状况，如果盈利太高，也可能丧失机会。泛网络业务处于改变的时期，希望各级主管要把优秀干部派到其他战略机会点去抢粮食，顶住公司的业绩下滑。趁业务低潮时，将优秀干部派到有机会的业务上去，使企业网与终端良好成长。空出的空间，“二等兵”就可以逐步升上来。2019 或 2020 年以后，图像、AR、VR 等一系列会撑大带宽，泛网络业务可能会出现爆炸性的重新增长。这批新的生力军经过两年磨砺，到时又能冲上来，顶住了天，全盘激活了优秀干部、专家、职员。大家要从全局出发，把优秀干部放到机会点上去炸开“城墙口”，给他们一个立功的机会。两年以后泛网络增长时，他们已成熟。已派出去的优秀干部，也可以螺旋回来。

我们有称霸世界的能力，也需要有称霸世界的队伍，而且要有称霸世界队伍的纪律。我们在大兵团作战中，要遵守流程，不要胡乱作为。不作为怎么办？10%的主官末位淘汰率不能降低，甚至还可以扩大。主官被淘汰后，就上战略预备队去“磨刀”，重新争取机会。这就是我们为什么要推行破格提拔，破格提拔一定有提错的，但大多数人是会被提对的。提对的人还可以再上台阶，那我们就培养了一批朝气蓬勃的生力军。提错的人就再上不去第二个台阶，也许还会降下来。

如果大家有不清楚的问题，可以发邮件来讨论，也可以在心声上全公司开放讨论。我之所以对公司充满了信心，因为看到跟帖中有人对文件理解很深刻，甚至超过我们的高级干部，那就是将星在闪耀。希望高级干部带头读书，今天我送给你们两本书，一本是黄卫伟的《价值为纲》，一本是田涛的《下一个倒下的会不会是华为》近出的浅褐色封面版。这两本书写得好，融合了他们个人的心血，你们认真去读，也号召员工多读，相信能悟出很多道理。

五、由总干部部组织学习“满广志、向坤山”文件后继续干什么？

由总干部部组织三级以上管理团队学习，各自提出如何考核自己，怎样的规定符合你们的作战现实。各团队你大概认为的主官、专家、职员的大致标准是什么。大家学习讨论这些标准合不合规你所处的情况，总干部部应建立一个平台，让三级管理团队以上成员在上面互动、讨论、争执、交流起来，共同来修改主官、专家、职员及其他人员的考核条例。总纲在讨论中就会逐步清晰明了起来，分岗位、分国别、分专业的考核场景，如何合情合理。经过半年的时间讨论，总干部部再梳理出一套指导稿出来，逐步统一思想，以此为基础再广泛讨论考核。这事由总干部部推动各级主官主抓，HR 作秘书。

在会议标准化及服务提升项目汇报会上的讲话

2017 年 10 月 18 日

一、会议室即作战室，我们的目标是胜利。会议室建设全球标准化，适应现代化作战需求，用先进的软、硬件装备支撑业务“多产粮食”。

我们不要在会议设施投入上省钱，而要快速行动去改进装备，用世界上先进的“武器”打赢现代化“战争”。华为公司现在每天低支付的工资就有几个亿.....，如果因设备落后导致会议效率低，浪费的是人力高成本。所以，我们要开放思想，浪费人力成本的钱，不如让作战装备更先进一些。

1、在硬件方面，首先要做到多屏显示，支撑会议实用和远程会议。

会议室应该是多屏显示、大屏显示、多接入，屏之间可以互动、重叠。我支持简单、高效的会议，但不支持简单的会议设备，一定要有便捷使用的工具，把复杂问题留给IT部门去解决。比如，与会人需要各自调出一张数据，没有必要一屏多用（在一个屏幕上不断切换内容），如果会议室有多屏显示，每个人都可以把自己意见投在不同屏幕上，信息直观，便于比对、磋商、决策。所以，我认为大型会议室应该是多屏、大屏，中型会议室至少3屏。只要是合理的显示方式，不一定都需要用投影仪，有些电子屏还可以方便书写。屏幕可以大一些，视觉效果好，即使员工坐在不利的角度，也能有清晰的感受。各业务部门和各代表处至少规划1-2个综合会议室支持业务作战，我看到有些小国的会议室小小的，还是过去的习惯。

会议室、咖啡厅都要配置高速WIFI，这样3-5人的小型会议可以到咖啡厅召开，看个人电脑屏幕。如果这么大的会议室只有3-5人使用，高成本不如补贴咖啡费用。

2、在软件方面，IT部门要开放，引入世界上先进的软件系统来构建华为的“万里长城”。

会议室的硬件设施改造好了，软件设施也要跟上来。引入先进的软件，建立联动机制，让作战体系更高效。比如，把会议室预订、纪要、会场连接、三朵云、运营中心、大T能力中心调入、会务服务管理系统.....这些软服务要做好，标准化。开放环境，每个人都可以使用手机、电脑方便接入视频会议系统，我们不要过于保密，自己捆住自己的手脚。

IT部门要开放，引进世界上优秀的软件来构建我们的“万里长城”，尽量不要去自主开发，“自己的狗粮自己吃”是针对我们的产品部门。比如，会议室能否引进讯飞的语音软件？开完会自动生成文字纪要初稿，修改后，会议纪要就能在短时间内发布。作战命令早一天到前线，就能早一天产出粮食。而且，会议系统要支持多种语言同时使用，我们有这么多外籍员工，中文、英语、日语、法语.....都可以借助翻译软件方便交流。即使翻译得不精准也没关系，我们还有胶片辅助理解。

3、会议室装修要服从于作战需要，不能为了美观而不实用。

将来会议室应该叫作战室，不用装修得多高档，要简洁、大方，更要适合现代化办公，营造出积极的作战氛围。比如，可以把墙面改成白板、屏幕、玻璃.....，也可以在墙上挂满作战地图，一边挂上网络拓扑图，一边挂上GOOGLE地图。

B1会议室继续改造，首先要做到实用。现在你们的会议室很整洁，没有看到一条明线，如果改造后做不到全都走暗线，可以先走明线，便于使用。林彪的作战地图也是随意挂在墙上的，我们要的是胜利，不是外观美丽。

你们梳理出会议室标准，基建协助完成。大家一起来改，改出一个新会议室样板来，然后全公司统一。

二、构建标准化的会议服务管理系统，同时能支持个性化会务需求，让员工聚焦会议。

1、一站式会议管家做好会议室的基础保障服务。

建立会议服务支持中心，借鉴业界优秀实践，结合华为业务，持续优化会议室建设及服务标准；建设数字化运营平台，变被动为主动，确保会议系统安全稳定运行；同时，统一会议室服务接口，提供一站式会议管家服务。

2、我们要基于信任管理，为员工提供增值服务。

其他会务服务，比如咖啡、水果、餐点.....都纳入会务服务管理系统。会议室是授权单位，只要员工按了服务按钮，点击了需要的服务，就提供相应服务，连报销都不用管了，全部自动完成。让员工聚焦开会，提升效率。会议室消费及小型在会议室外面的会议消费的报销模式，财务拿出一个规定，灵活一点。预订和结算系统在一起，可以每个月结算一次。

机关不要限制住会议室服务方式，服务多姿多彩，鼓励改变，快速响应个性化要求。比如，有贵客要在咖啡厅开会，需要哪种台布、哪一种花.....都可以要求，只要能帮助作战胜利；还可以提供充电宝，方便电脑使用。当然，价格可以比标准服务适当提高一些，不冲突。我们是鼓励涨价的，降价是走进恶性竞争，涨价就是提高服务质量。

三、会议室改造预算单列，2018 年底前全球会议室按新标准完成改造。

在会议室改造上，你们的思路方向大致正确，但还要敢于投资。由流程 IT、行政、基建、慧通成立新的会议变革项目组，陶景文任组长。预算单列，充分授权，预算内的事情由这个小组直接决策。

项目组快速改造一两间实用的会议室，请一批使用会议室多的人来评价和验收，制定出会议室装修标准初稿。然后与财经沟通预算、核算方式，文件定稿后，全球会议室都按此标准执行。希望 2017 年底，至少在每个国家或者每个地区都有一两个样板点；2018 年年底，华为全球所有的会议室都要按新标准完成改造，我来参加你们的庆功会！

一杯咖啡吸收宇宙能量，一桶浆糊粘接世界智慧

——任总访问加拿大四所高校校长座谈会，以及在公司员工座谈会上的讲话 2017 年 10 月 4 日-6 日

（在多伦多大学）

一、信息社会发展汹涌澎湃，让高校的灯塔照亮华为，共同推动人类社会进步。

信息技术在五年以后是怎么样，我自己也不清楚；未来三十年人类社会会变成什么样子，根本不清楚。信息技术前三十年积累的能量，将在后三十年爆发，这个洪水会不会把华为冲得无影无踪，还不好说。十多年前的人，不可能想象我们今天的生活。庆幸我还在，所以我看到了今天；即使我还在，我也看不清明天。信息社会的发展，这种汹涌澎湃也阻挡不了。

基础研究是把钱变成知识。我们和高校的合作，就是通过资助获得知晓知识。因为学院的科学家他们是为理想而奋斗的，它会领先我们公司自己的科学家和技术专家。因为，企业的社会功能定位和本性是商业组织，更看重利益所使，会更贴近现实。学院的科学家与技术专家们更贴近理想，常超越在我们之前产生知识。他们的先知落到我们公司近万名基础研究人员漏斗中，形成推动我们产品领先时代的有利能力。我们的研究平台担负向生产转移技术的责任，因此有现实性的局限，目光会短浅一点，我们的视角可能只是五到十年左右的未来。但我们也不是完全只靠自己这近万名科学家和技术专家，去对未来技术的研究，世界一切优秀的企业、世界各个大学和各个研究机构，都是我们的合作伙伴。学院科学家和教授们研究的是未来，很遥远，处在引领时代前列，点亮着我们前进的航灯。我们判断他们方向与我们大致相同，就开始支持他们，这个支持不光包括投资和经济上的支持，也可以开放我们公司的研究平台进行交流，我们也可以派一些员工帮教授做实验。

教授的基础研究对整个人类社会是公平的，他们发表的论文、申请的专利，像灯塔一样可以照亮别人，也可以照亮我们。我们有基础研究的科学家和产品研发平台，解析这些教授的思想，把它转化为人类的应用，要比任何人都快，以此增强了我们的竞争力，我们有信心坚持这种开放长期不动摇。同时，我们不仅仅只有一束光在照亮我们，还有千万道光也在照耀我们，近万名基础研究人员+7万多产品开发人员，8万多人，加上未来每年将近200亿美元的研发经费，我们的消化能力又比任何人都强，实际上我们自己就变成了金身，只要我们能谦虚地消化，我们就能领导这个世界！

还有一种情况，我们出了很多钱，教授没有成功。但在科学的道路上没有失败这个名词。你只要把失败的这个路径告诉我们，把失败的人给我们，这些失败的人甚至比成功的人还要宝贵。他们可以补充到我们生力军中去，把失败的经验带到我们其他的项目中，避免失败。合作中没有失败这个名词，不要说这个没有做好，那你不能请我们喝一杯咖啡，告诉我们哪里走弯了，将失败的教训告诉我们，这就是成功，钱花了就花了。我们以这个思想，从中国到日本，再到俄罗斯、东欧、整个欧洲、英国、加拿大、美国、以色列，建立了各个强大的能力中心，合作非常成功。越来越广泛的朋友圈，使我们的实力大幅提升。

人工智能的发展，我首先认为无论人们接受不接受，社会都会客观前进。除非建立一个中世纪政教合一的组织，坚决不允许做，才会做不起来。但中世纪那么黑暗，还出了一个哥白尼。那今天我们如果不做人工智能，别人做，我们就死掉了。所以，我是积极支持人工智能这个产业在有益的方面积极发展，我们的着力点，一开始紧紧抓牢使能我们管理体系简单化和产品竞争力提升这两个目标，集聚起数千人才，这些人才也作为智能产品的战略后备军。使能工程部任重道远呀！

如果将来的机器人，一个人的能量相当于十个人的能量，可能不止十个人，还要更多一点，那么德国就成了相当于八亿人口的工业国家。所以机器人做工，我们来控制它，让我们来多产生一些价值贡献，生活得更好一点。在这个社会上有大量的重复劳动，这些重复劳动让机器完成，会比让人完成的水平更高。社会还有很多模糊的问题，判断不清的问题，由机器来处理。这就是脑力劳动自动化。为什么会有特别好的医生，特别好的工程师，是因为他们掌握了很多问题产生之前的数据。人脑子容量有限，记不住这么多模型，所以我们有经验的医生，数量毕竟还是少的。而机器人能记住更多的模型和数据，根据这些模型判断现在的状况，对人类进步是很大的。出现伦理道德问题，到时候只能求助法律，技术上没法解决。

我在达沃斯有一个全球直播的讲话，记者提问，我说首先我不懂技术，我不懂管理，也不懂财务，我手里提着一桶浆糊。华尔街日报记者说我卖萌。其实这桶浆糊，在西方就是胶水，这粘结人与组织的胶水本质就是哲学。前面三十年我提着这桶胶水，浇在大家脑袋上，把十八万员工团结起来了。现在我又提到这胶水到加拿大来了，也要浇到加拿大你们这些伟大人物身上，把全世界的科学家紧密连接成一个群体。这个哲学的核心就是价值创造、价值分享，共有共享，保护每一个贡献者的合理利益，形成一个集群，这个战斗力是很强的，这个就是分享的哲学！这个哲学要粘结全世界优秀的人。

（在滑铁卢大学）

二、高校天马行空的机制，造就了创新的井喷。教授后面的一大群跟随者，这些青年才俊继承了教授的血脉，是注入华为好的两种球蛋白。

华为的主航道是ICT基础设施，其实就是信息社会的一块东北的黑土地，让千万家企业来种玉米、大豆、高粱……。这个行业的空间足够大，够我们这辈子努力，不要轻易转移这个战略目标，也不要非在战略机会点上，消耗了战略竞争力量。而且随着时代进一步的发展，对ICT基础设施的要求会变得非常复杂，非常困难，非常挑战，需要千千万万优秀人才的毕生奋斗。对加拿大的投资是华为的一个长远的计划。整个北美的文化是相通的，如果美国走向更加封闭，而加拿大走向更加开放，那我们投资加拿大的意图会更强烈。

华为作为一个商业团体，做好增量创新的同时，先要在网络产品作好延续性创新，保护客户投资。颠覆式创新的探索，我们更多地与高校紧密合作，多维度、多路径积极展开。就像编程语言一样，C 语言一直在持续改良，现在依然是世界上主要的编程语言之一，同时新语言也层出不穷。我们要采取改良的方式进行技术改进。否则我们就要抛弃大量的存量市场，这会是个很大的浪费。计算机语言随着信息量的扩张会产生不能支撑的现象，也需要做相应的扩展。完全颠覆一种语言的后患，我们还不能估计。当然，过去的一些程序随着时间的流转就可以慢慢退出舞台，被淘汰，跟随这种变化，人们的生活方式也会在不知不觉中发生改变。但现在新技术发展的速度、更替速度和应用速度也在加快，我们也要积极跟踪，随时拥抱颠覆。继承与发展是人类走过几千年的优良哲学，随着技术与社会进步的速度越来越快，变化时间短，就成了颠覆。我们大公司比较笨，也要淡定对待变化，出现新的颠覆，及时扑上去，追过它。例如：当年，核心网这个产品我们走错了路，而且我们还很固执，抵制了很长时间，错过了机会与时间，被中国场所排斥。但我们及时醒悟了，争得了以我们坂田基地这一小块试验田，试一试我们的核心网产品，这个试验证明了我们改正、追赶的水平。现在世界上绝大多数都是使用了我们的核心网。另一个例子，在 2002 年公司濒于崩溃时，400 人的干部大会上，公司明确从鸡肋战略抓起，当时 IT 泡沫破灭，北电把光传输带到了谷底。公司那时明确，将光传输作为公司的鸡肋，全力扑上去抓住这根鸡肋，现在光传输上我们已领先全世界，成为第一。这就是在茫茫黑夜中，领袖托着自己心点燃的火炬，照亮了前进的方向。人工智能我们同样也晚了，我们现在将着力点用在简化管理和产品竞争力提升上，这样可以让使能工程部汇聚起几千人马，奋起追赶。

滑铁卢大学有很多毕业生都加入了华为，在深圳、上海、芝加哥、渥太华等地。这些学生加入了华为的主航道，对华为是非常有利的。他们是了解老师的，他们会把你们的血液带到华为来，就像在为华为不断地注射两种球蛋白一样，使得华为能保持并提升活力。这些毕业生们来到华为，就是滑铁卢大学给华为的好的礼物！

（在蒙特利尔大学）三、人工智能会不断推动人类进步。重复工作自动化，模糊判别智能化，是华为努力的方向。

我相信任何东西都会不断地推动人类进步。古代的人，对我们今天也是不理解的。古时候的货币是石头做的，而且很大，就怕被搬走了。我们现在用的信用卡、微信支付、支付宝.....，这是古代人不可想象的，我们也不可能想象未来的人类的生活方式。但是人类不可能停下脚步来，总是要不断的前进。如果这个世界没有大型、超大型计算机的产生；没有无线和光纤这个网络的产生；没有大量数据存贮设备的产生；没有整个信息网络的低成本，人工智能也是不会出现的。但今天都产生了，所以人工智能的前景有了基础。我们也不要害怕因为人工智能的出现会伤害了人类，我相信它的积极重要作用是多的。假如我们的拖拉机具有了人工智能，24 小时都可以耕地，我们也不因为播种和收割，要忍受蚊虫的叮咬，社会财富自然是会增加的。再如，能源将来会成为人类文明发展的瓶颈，大家都怕核辐射，我们在世界上没有人的地方大量建核电站，用人工智能在那里生产，人都不去，那怕核能干啥呢？核是很恐怖的，但是中国没有害怕，中国就解决了能源问题。缺电以后生产力下降，收入降低，那就没有钱读书了，文化就降低了。文化降低，生产又降低。生产降低，收入又降低了，后由害怕变成落后国家了。所以今天的人工智能，有正的一面，也有负的一面，就像核能是一样的。我也担心人工智能对人的价值观产生破坏。但是我们挡不住人类社会前进的步伐。

现在华为公司在人工智能的投资上也是极大的。人工智能我们在两个方向上努力，一，大量解决我们管理中重复性劳动的自动化问题，降低了管理的成本，也避免人做重复工作，因审美疲劳而犯的低级错误，我们在这个世界上的生存能力就更强了；二，是对于不确定性事情的模糊性识别和智能化处理。我们给全球 30 亿人口提供了通信，我们提供设备的网络存量约一万亿美元，这些网络每年故障发生上百万次。但，每次故障都不会像雪崩一样突然发生，它都应该有前兆。但是我们人类的学习能力和记忆能力没有这么大容量，这需要我们产生非常多的专家才有可能，不幸的是专家太少，并且，现在网络复杂性越来越高，逐步超过单个专家的能力了，所以我们相信人工智能有这么大的反应能力，使我们能够在故障出现之前预测和预防故障。故障出现以后，我

们希望百分之八十到九十的故障可以自愈。只有少量的必须要人去解决的故障，而且由人工智能系统指导应该从哪个路径去处理这个问题。人解决问题后的经验又再次形成案例和数据，成为人工智能的养分，提升人工智能的能力，形成正循环。

（在蒙特利尔理工大学）

四、加拿大的开明开放，使我们充满了投资的信心。用自由的合作探索未知的道路，让高校成为华为前进的雷达。

蒙特利尔理工大学是我们的雷达，因为我们不可能知道未来世界的方向是什么。科学家怀抱的是理想，能实现的和不能实现的都是科学家的伟大抱负和理想。作为商人我们有思维的局限性，比如这项技术能不能产生粮食啊，这就是思维局限性。如果头上不装个雷达，说不定就走错路了。我们这么大体量的公司一旦走错路，就很难回得来。世界上的很多大公司就是因为战略方向错了几年，然后就回不来了。所以我认为我们和蒙特利尔理工大学的合作很重要。当然我们头上的雷达不光是蒙特利尔大学，我们还有俄罗斯、日本、英国、法国、德国、美国、加拿大.....等各地的合作伙伴的，所以我们头上装了好多个雷达，有多普勒的、激光的、红外的。

在支持教授往前走的时候，并没有渴望一定获得成功，不成功也没关系，这一条小路知道你走过了，如果再走的时候我就要注意有没有蛇。所以在与教授合作的过程中，不把成功作为合作的基础。在科学的道路上没有失败这个词，探索不可知的东西本身就是一种探索，几千年和几万年前人类社会是没有路的，也许是猴子从树上下来，走一走，走多了就有一小段路。世界没有任何一个人，能走完所有的路，都是不同人走不同段，才形成了阡陌纵横。这个世界没有广谱科学家，任何一个科学家都不可能完成全部的假设，知道一条路走不通，就减少了我们决策判断的难度。只走了一段路也不叫失败。他延长了人类社会的认知。这样我们与蒙特利尔理工大学的合作，双方都很自由！

我们是从一个落后的公司赶上来的，如果我们固步自封，如果对战略的投入不够，很快就被历史边缘化。蒙特利尔理工大学的很多学科在世界上是占有领导地位的，所以合作还会继续扩大。加拿大政府是一个非常开明的政府，因为他的开明和开放，使我们对加拿大的投资充满了信心。希望和蒙特利尔理工大学是一种长期的合作关系。谷歌不是说再过二十年我们就可以长生不老了吗？我们和蒙特利尔理工大学的合作很重要，与蒙特利尔理工大学的合作就要一千年，一千年以后我希望我能邀请校董董事长晚餐。

（在蒙特利尔、渥太华、多伦多与员工座谈）

五、我们已经从迷茫走向了清晰，下一步要从清晰化走向科学化。

问：华为公司过去做了一些正确的商业变革，满足了市场需求，现在可预见的商业冬天又要来临了，我们怎么办呢？

答：应该看到，我们的本质是“农民”，大的优点是种地。从事基础研究就如同刨地。也可能种玉米时，插种了一些大豆；种水稻时，稻田里养了一些鱼；但本质没变，仍在主航道上。我们并没有泡沫化，仍旧应继续我们的“方向大致正确，充分激活组织活力”的奋斗目标，不要动摇。虚拟繁荣的梯次性爆破与我们没有太大关系，我们坚持在 ICT 这个行业的土地耕耘与不断增加土地肥力上，虽然收益不高，但人类是永远需要土地的。我们的未来是有很大的发展希望的。

问：华为目前在网络、终端、企业网、云业务上已经布局，请问关于物联网、边缘计算、分布式计算和云计算上的战略方向是什么？

答：物联网是我们未来要大力争取的机会窗，但重在万物连接，这与我们的主航道战略一致的。连接里包括了你说边缘计算，分布式计算之类的在内。传感器这个领域我们可能没有多大机会，因为传感器的核心是物

理学和化学，而我们擅长的是数学。有人问我，未来信息社会是什么，我说不清楚。借助外面的一句传言来说明，“物理学的尽头是数学，数学的尽头是哲学，哲学的尽头是神学。”未来的描述，也许只有神才知道。只要我们的方向有不断地自我批判，不断地自我纠偏，方向就能调整到大致正确，或许会得到神的暗示；在职时我们必须拼命努力，只有努力才会减少死亡的机会。方向不对会死，不努力也会死，没有会永垂不朽，公司过百年就很少。

问：关于 AI 技术应用除了 GTS 方面，在供应链、财经、制造、质量管理上是否应有应用。比如市场部的不确定性决策怎么使用。

答：我们在 GTS、财经上已开始进行 AI 应用的研究，是为了让 AI 坐实，别虚化了。否则在产品人工智能开发上，不成熟，就不敢冒昧的投入数千人。在使管理简单化的过程中，就为产品研究储备大量的后备人才。由于这种机制，即使整个社会人工智能投资泡沫中，我们也能立稳脚跟。一旦泡沫破灭，我们就从社会大量招聘对失败有深刻思考的人才，补入我们的作战队伍，实现后发优势。

人工智能是赢家通吃，我们要爱惜不成功公司的优秀人才。

问：看到战略预备队的文章，印象非常深刻，可否也适用加研？

答：战略预备队不是一种物理形式，而是一种逻辑形式。并不是一个喊着“一、二、一”的队列，它会分布在有能力的地方，培养造就未来需要的人才。

问：关于管理哲学中的灰度我非常认可，那么在这个理念下，科研中如何适用这个理念？

答：“方向大致正确”就是灰度，因为方向不可能做到绝对准确。绝对的黑和绝对的白，这个“绝对”根本就不存在。“绝对”只是数学上定义的，在物理学上不可能。物理学上绝对的黑一打开，灰尘落上去，就变成深灰；绝对的白一打开，灰尘落上去，就变成了浅灰。一杯咖啡吸收宇宙能量就是灰度，你听了别人的想法，回来后加工一下吸收一下，就不是绝对的了，是相对的。灰度不是对着科学研究讲的，是对管理者讲的。因为几千人、几万人没有妥协，就没有团结，就形不成合力。但科学上不一定适合，前几天我看诺贝尔生物学奖是从研究苍蝇腿上的寄生虫得出的结论，如果科学家没有绝对的执着，可能也没有诺贝尔奖的获得。妥协是指我们之间人太多了，相互之间相处的时候只坚持自己的意见，可能就不能团结很多的人，所以有时候需要绕一个弯，打一个圈，是从这个方面来说的。所以与科学家讨论这个的时候，我是力不从心的。

问：我们现在从事的好多前沿研究工作会遇到风险，那么风险与 KPI 就会有冲突，那么在这个问题上您有什么看法？

答：我多年来其实不是都赞成 KPI 的。KPI 是用于大兵团作战的流程化管理，但过于僵化，反而是不好的。我曾讲过，我们的组织与流程，应像眼镜蛇一样，蛇头不断地追随目标摆动，拖动整个蛇身随之而动，相互的关节并不因摆动而不协调，这就是科学的 KPI。

在科学研究和未来网络探索过程中，不仅没有 KPI，也没有失败两个字。我们都不知道路怎么走，怎么去 KPI 呢？所以我们在科学研究未来的考核中，我们要更多一些宽容。

问：加研员工都是非常有经验的高资历员工，在未来的 3-5 年或者 5-6 年在新的技术方向上，我们该关注什么？

答：这个问题应该问你自己呀，因为你才是专家。我将来愿意更多的走到你们中间来，和你们喝喝咖啡，听听你们的一些想法呀，然后能激发我自己多一些思考。华为的平台是允许讲真话的，大家在这个平台上都充分发

表自己的意见。将意见总结归纳起来后，就形成我们的战略。即使，这样我们还走错了路，讲真话还可以纠偏。

问：来这有 2 年多，刚开始的时候，有融入和交流方面的障碍，在此期间逐渐融入了团队和项目中。作为一个外籍员工，在华为职业上的成长和发展，您有什么好的建议？

答：成长和发展与国籍没有关系呀。另外与民族、种族、信仰、性别.....，都应该没有什么关系。我们是一个商业性的公司，没有标签这个问题。博士就是博士，没有人种、国别、民族、信仰.....的区别，只有优秀不优秀、适不适合我们之区别。当然，也包括博士前。

问：对于 PBC 绩效考核，产业界有不同的看法，有些人认为这个方法不是非常有效。您对华为研发体系 PBC 的绩效管理有什么看法？

答：我只是一个思想上思考，不负责具体操作。所有改革都有个过程，我讲的话比较激进，实施会有个缓慢的过程。我讲的话并不意味着公司高层已经基本达成共识，只是我的个人意见，仅供参考，不必太介意我的讲话，更不要把它变成指令，神话了它的作用。在变革的过程中，你有两个事情要做：第一个，你要忍耐。我们是大兵团作战，没有规则是不行的，规则也不可能适合每一个人，所以忍耐是必须的；第二个，你要提出来，他们怎么考你，你认为好，因为只有你自己了解怎么评价你。只有这样双方积极地互动，我们才有可能在以前的基础上改革，走向更科学合理。所以你应该积极地提出对自己怎么考核，给有关部门作为参考，这样他们制定的政策就能正确。

问：华为在未来新的市场、新的机会如何竞争？

答：首先我认为我们没有竞争对手，我们主要是和大家联合起来服务人类社会，所以我们的伙伴越多是越好的，而不是我们一枝独秀。但不是说我们很谦虚，用自己的死亡变成肥料来肥沃土壤，让别的庄稼长得好一点。所以我们自己要活下来，别人也要活下来，共同为人类信息社会做出合理的贡献。

若果要明确一下我们的竞争对手，那就是我们自己的惰怠。

华为立志：把数字世界带入每个人、每个家庭、每个组织，构建万物互联的智能世界。

在加拿大代表处的讲话

2017 年 10 月 3 日

加拿大代表处经营还好，销售虽小，贡献率较高。各国都要聚焦自己的一亩三分地，对他国的影响，是你成功后，客观浸润的。

大家可能都看过美军第二十四师师长的故事。第二十四机步师是攻击巴格达正面战场的主力部队，在开战前一天，师长临时提出还需要增加两个基数的弹药。战区司令官清楚这根本不可能实现，就先拒绝了。为什么呢？两个基数实在是太大、太复杂了。这些种类要从哪些仓库调出，装在哪里，投放在哪里，如何配套，多复杂啊；然后把这些东西分类清楚，并运到指定地点，就是更难的一件事情。但当时会上有装备少将、后勤少将表态说“没问题，你把路途的集结点告诉我们。然后，排山倒海地用直升机群运过去。”在前进的行军路线上，按照多远距离需要补油、多少距离需要补弹药的需求，把集结点物资堆积得像山一样。美军果然一天就做到了！

今天我不是讲这个师长的问题，而是想从美军的后勤保障谈谈确定性工作的快捷运作，并如何建设职员体系，用这个例子来反观我们公司目前在确定性工程上是怎么做的。

第一，将来“主官+职员”就是精兵作战系统。职员族是比主官在专业上更精通，是主担处理确定性事务的主管。

实行的是首长负责制。

我们公司确定性的事情为什么还要不断拿上会议来讨论，不断地开会呢？现在开会常把确定性的事情和不确定性的事情搅在一起，会又长，又议而不决。开会呢，一大堆跟这个事情不相关的人也来参加，听了半天觉得无聊，耽误了他产粮食。如果某权威发了两句言呢，本来确定的事情就又变得不确定性了，运作更慢。高铁从北京到广州，至少有几个千个管理点，每个管理点它本身就是确定性的事情，火车来了按几个指令核对，把道闸给它开了，让它走.....，若果过某个点，我们也要拿来研究研究，高铁就变成牛车了。华为现在的运行模型就像牛车一样，确定性的事情也要上会研究一下。为啥呢？职员体系对自己的业务不精通，不精通担不了责就拿来开会。对于确定性的事情，美国整个军队油料供应就是五角大楼一个士官管理，不是什么将军。分油这个事情是一个确定的事情，所以他是一个士官在负责，但是士官也有职级高的。日本规定 33 年军龄的士官经济待遇上等同于少将。习主席这次对 26 个士官长授衔时说，找个将军容易，找个士官长难。将军干啥？是对不确定性的战争负责，不是对确定性的业务负责任。

在具体的工作中你很精通，就是主管职员负责制，不是事事都必需开会。首先，我们要减少会议，我们全球每年召开 20 万场会议，这还不包括 5、6 个人在咖啡厅开的会议。第二，我们开会来一大堆人，无关的人也要陪会，这样我们的粮食就产少了，所以贡献就小了。为什么要说这个故事，就是看看我们确定性工作怎么做。每一个做具体确定性业务的职员，如果业务不精通，反复来回折腾，这就是效率低的很大表现。美军体系很伟大，我不是看这个师长受处分，而是看到它的职员系统，就是非作战系统世界第一。我以前就说美军是世界上伟大的公司，只是它不讲成本。如果它讲成本，就真是世界 伟大的公司。我们还要成本呀！我们应推动减少 10% 的会议，减少 10% 的开会人员。

第二，我们要进一步改革。比如，我们首先批准了 IFS 关闭变革；批准了三项费用在代表处审结；就是把许多工作变成确定性，简化了整个公司对这个体系的投入。把不确定性变为确定性。现在 LTC 变革好像也要开始逐步关闭了。生活中，我们常常一个新官上来，充满热情，毫无根据就推翻前任的贡献，“你这个程序只产生 80% 的效率，太低了。我要一改能到 90%。”结果，流程是改一点、动全身的。流程效率反倒回到 60%-70% 了，让编制增加了 10%。每一个流程相关性非常大，要谋定而后动。每个新官上任不去继承人家优良的东西，而是想变。变呢，也不是往产粮的方向变，不是向作战变，而是事务性的变。今天我们讲怎样去学习美军的士官制度，也包括我们国家士官制度的改革、文职人员的改革，就是主官做战略洞察，业务人员在自己的专业范围内要比主官精通才能打胜仗。林彪很简单，林彪不可能去管做面条和里面的肉臊子怎么做，不然他怎么打胜仗呢？主官管打胜仗，做面条的人可以面条做得比林彪好，这样搭配起来就是一个胜利。所以要改革，从发达国家小代表处开始改革去做，建立起各种责任制，甚至你们可以建立一些考试制度。你能不能达到这个标准，就去考，以考促训。确定性的流程也可以优化，用平衡记分卡模式，每两、三年轮着优化一次。在使用中发现的问题，他输出记录，累积到一定程度，改一次。

我今天的讲话不是针对加拿大代表处，而是讲给全公司听。我们的会议太多、汇报太多。汇报为什么多呢？是因为不信任。按内外合规的基础上，多产粮食就是英雄好汉，何必要天天汇报、天天胶片呢？浪费那个精力不去作战，干啥呢？你们要带头改起来，提高运作效率，降低运作成本。我们的员工要提前熟悉合同场景，提前深刻了解解决方案.....。不看地图，也不看运营商网络拓扑图，不去熟悉合同场景，一天到晚在这里想当然，我们怎么能做出未来呢？确定性的事情为什么不可以提前做？你们看看满广志，他不就是三十多岁的年轻人，怎么就能把 31 个红军师给消灭了？第 32 个红军师也只是一个惨胜，所以中国人民解放军全军都喊“踏平朱日和，活捉满广志”。能打胜仗的优秀主官都是趴在地图上，我们能趴在运营商网络拓扑图上天天看拓扑图和流量，能找出网络破绽的有多少人？我们怎么才能做到战无不胜？要真真实实地深入网络结构，才能去解决客户痛点。

自豪不是来自华为，而是来自你对作战情况的真实了解和贡献。

在捷克代表处讲话

2017 年 9 月 17 日

捷克代表处经营很好。汇报也精简扼要，目标清晰。

我再讲讲三级以上管理团队学习两个文件，应该怎么去理解。我们讲主官要有洞察力、决断力，这些都来自对客户需求的真正理解，对合同场景的充分知晓，对解决方案的深刻认识，对组织能力及人员配置的胸有成竹.....。“胸中自有百万兵”就是这个道理。不能情况不明，决心大。口号式的誓师表态，这也是一种惰怠。大家看电影，毛主席是伟大的战略家，林彪是伟大的战役家，邓华、韩先楚.....是伟大的战争组织者，哪个不是对胜利呕心沥血、全神贯注。他们之间有矛盾，也有斗争，是各自站在不同角度看胜利。没有对战场的深刻了解，烂熟于胸，何来的坚强意志，这种铁三角构筑了全国的胜利。我坚决反对不作为、胡作为，假意志，乱指挥.....。我们部分员工龟缩在代表处、龟缩在首都，这算什么上过战场，开过枪.....。我们的使命是要万物链接，就是要科学合理的覆盖全世界，为什么不在平时对覆盖你所辖地区，作调研，作预案。周末，员工想利用车去各地玩玩，给他一些调查任务，平时做好各种预案，到客户合同下发时，一重叠，也许 60-70%是可以重合的，只要对不重合的地方加紧补课，就会接近现实一些。哪有临到做标书，还不知道要翻过几座山。三级以上团队要从这两篇文章学习中，找出成功的要素是什么，什么是真正的英雄。

林彪还上战场看地形，我们的主官在担责期间，如何抓住主要矛盾、与矛盾的主要方面，做出正确的判断。我们公司的队伍中，有成千上万个“满广志”、“向坤山”.....，我们如何指导他们成长，是我们各级干部部门的责任。360 度考核，别只盯住英雄的缺点，要给他贵人指点、开开天光。我们也要活捉“满广志”，活捉的目的是让他升官，担负更重的责任。

任正非与接入网团队座谈会上的讲话

2017 年 9 月 4 日

今天与你们沟通，一是听听你们对接入网未来发展的设想和调整建议，以及有什么困难；二是希望你们从你们改革做起，我们一定要让产品适配各种场景，按客户需求来规划产品，从以技术为中心转变为以商业成功为中心。

一、接入网发展前景广阔，大有可为。

第一，家庭宽带用户数量还会不断增长。目前全球有 11 亿个家庭还没有宽带，加上还有很多人没有手机，用这个数字乘以带宽需求，未来世界的网络流量会扩大多少倍！网络由三部分组成：接入网、核心网(城域和骨干)、数据库（数据中心），其中接入网占了很大部分。你们 GPON 已经做得很好，未来仍然很有希望。未来网络发展是要给家庭、企业提供极宽带，我们现在的模式是否适合极宽带？如果不适合，那就是过渡模式。我们要瞄准未来的市场需求，定义清楚远期目标，分阶段实施，应该可能实现。

第二，内容会促进宽带网络的增长。中国区目前的挑战主要就是因为没内容，有了内容还会继续增长，不要着急。如果广东省推动的 4K 电视成功，国家会得到很大促进，4K 的体验很好，但内容太少。为什么不在北上广深推 8K 呢？如果 AT&T 是否与时代华纳合并，将引爆全球运营商的视频瀑布式增长。

第三，家庭内部覆盖非常重要。现在网络只接到家庭这个点，却没有做整个家庭内部的覆盖。干线铺设很容易，拉一根光纤就能解决，而进入千家万户每个角落的覆盖不容易，而且也很重要。

第四，园区网络非常重要。你看我们这么大型企业，要进行光纤延伸，要覆盖 Wi-Fi。我就要求他们把大堂、餐厅、咖啡厅.....的 Wi-Fi 都覆盖好，客户可以通过 Wi-Fi 接入，我们四、五个人的内部会议也可以去咖啡厅开。

我们解决了接入点的宽带问题，还没有解决在家庭覆盖问题。已覆盖的家庭多粗一捆网线呀！二、我们要研究各种场景化需求，技术来适配场景，产品与解决方案服务全世界人民。

第一，接入网本身是多场景化，我们的产品与解决方案要针对不同场景的接入模式，技术发明要适配各种环境和地区的需求。比如，你们要研究美国的接入方式，将来 大的市场可能在美国。因为美国居民分散，线路很长，铺光纤的成本太高，难以把光纤铺到每个家庭去。所以，大功率的 5G 接入模式传播距离远，可能适合美国市场需求。欧洲也有类似的情况，挪威很富裕，但这个国家的版图太狭长，峡湾 3000 多公里，通信不方便，大多数人看不到电视。我们如何满足这类国家的需要？

你们要改变思想，与国际接轨，休假时带着全家去世界各地旅游，体验到哪些地方有哪类需求，才会有适合的发明。瞄准场景就是领袖。我们做的基站很先进，但适合发达地区，如果喜马拉雅山也得装这个基站，那就是高成本。因为喜马拉雅山人烟稀少，不需要看高清电视，多要求能打个电话、发个彩信。

第二，网络接入方式多种多样，将来不应再按有线、无线这样的技术类别来划分，而是按用途来划分为“家庭网、企业网、公众网”，再加上一个“物联网”。从概念上讲，整个无线都是接入网。固定接入和无线接入需要协同起来。

对于家庭宽带场景，你们能不能不要区分有线和无线接入？虽然 5G 是无线开发的，但是公司内部开源，你们可以站在前人的肩膀上前进，在此基础上改造成你们想象的接入系统，你们也可以从无线吸收一些无线人才。我们要去理解，如何利用当前无线的成果，解决家庭场景的问题。

第三，重视家庭网络的价值，综合多种技术解决家庭覆盖问题。接入网解决家庭覆盖的问题。将来家庭的网络覆盖可以用光纤，五类线数量大大减少。以太网方式不适合小工程、小家庭、老住宅，一是布线太复杂，施工难度大，线路成本高，维护成本高，二是旧房没有吊顶，改造难度大。我们要研究新的电力线家庭内部接入方式，如果我们在滤波技术方面做得好，完全能保证宽带质量。但是不赞成他们去研究高压线接入，低压线的家庭内部覆盖更有商业价值。

在固定终端和家庭业务发展方面，终端做他们的产品，你们也可以做自己的产品。我们虽然不能完全依赖运营商，但也要支持运营商向家庭内延伸提升体验和 ARPU。

三、高端市场和低端市场都要重视，不要只朝着先进方向努力，还要朝着用户需求努力，实现商业成功。

第一，高、低端市场都有宽带需求。高端接入要瞄准像美国这种配线长、用户分散的场景需求，才能占领市场。低端接入要能服务高密度的棚户区，同样也有高清需求。曾有专家论证 4K 电视，4K 电视的佳观看距离是 2-3 米，不需要很大的房子，电视机的价格在 3000-4000 元左右，普通家庭都可以安装，那么必然会引爆市场空间。我们要做好价值区域的识别，可能越是低收入人群，越需要数据业务，因为他们往往有更多时间是在家看电视、玩手机。第二，高端产品和低端产品要形成有竞争力的“犄角”，不要担心低端标准化、简单化。我们只要在核心业务部分有突破，就不怕小厂家做进来。越标准化，越简单化，我们的价值就能体现在其他地方。任何事情都是马太效应，强者越强。

第三，低端产品要减负。固定终端这类低端产品的销售，服务资源使用少，可以降低费用分摊，因为这类产品也并没有消耗多少研发资源。如果低端做到销售量大、成本低，价格降下来，就可以在世界上形成规模效应，引发一种增长。优秀人才为我所用，扩大队伍，增强实力，又形成正循环。虽然产品线不能直接操作，你们可以提出意见，推动公司改革分摊规则，解决吃水线的问题。低端产品是护城河，我们不能丢失低端市场。

四、要学习亚马逊模式，积极进取；开放心胸，敢于吸引和提拔优秀人才，组合优秀资源，夺取胜利。

第一，你们要学习亚马逊敏捷开发模式，灵活快速响应。你们内部已经团结一致，具备亚马逊模式的条件，允许一个个小团队快速开发，就像“瓜”结在“藤”上，一个个小团队是“瓜”，不是“藤”，“瓜”可以有大有小，不同的“瓜”有不同的样子，这就是亚马逊模式。你们可以请企业 BG 来讲讲课，他们正在尝试亚马逊模式做小开发系统，一个个小团队积极进攻。

第二，你们要敢想敢干，敢于提拔一些有奇思妙想的青年人。给他们一个目标和一些资金，让他们对接入去发明创造，会不会就做成功了呢？即使做不成，但是锻炼了能力，根据他们的劳动态度也可以合理涨级。

第三，你们要有开放心态，发挥自己的优势，吸收全世界的研究成果；组合业界优秀资源，和优秀厂家结成战略合作伙伴关系，那么我们就变得更优秀。

希望接入网改革就从场景化开始，积极进取，团结一心，对准城墙口冲锋，就一定能成功。

在英国代表处的讲话

2017 年 9 月 12 日

【导读】2017 年 9 月 4 日和 6 日连续发两个文件，一个是《要坚持真实，华为才能更充实》，一个是《我们要紧紧揪住优秀人物的贡献，紧紧盯住他的优点，学习他的榜样。这要成为一种文化，这就是哲学》，号召学习梁山广和孔令贤。

英国代表处经营还好。在三级团队学习两篇文章也有收获。

强调主官一定要有战略的洞察能力、决断能力，一定要有坚强的意志和自我牺牲精神。为什么要强调这一点呢？过去我们是中央集权的组织，选拔干部的标准很强调执行力、客户沟通能力……。现在我们要把合同在代表处审结，基层主官缺少对客户真正有价值需求的洞察能力，不深入地熟悉合同场景，对解决方案的理解又不透彻，又缺少决断能力……，对内部组织人员的使用又不尽合理，这才是我们这一系列错误的原因。我与徐直军在沟通“满广志、向坤山是我们时代英雄”的按语时，我们共同认为提升洞察力、决断力是我们干部当前重要问题。各三级以上团队，要多组织几次认真地讨论。这个时候合同洞察能力就非常重要了，当然包括如何提升土地肥力的洞察力。

以后主官+职员构成精兵作战模式，主官+职员+专家构成特战模式。优秀的主官是？你们看电影，一个是林彪，一个是粟裕……。林彪、粟裕一心一意铺在战场上，完全不关心多余的事。对战局了如指掌，胸中有全局，所以跟着林总一定打胜仗。主官就是要一心一意打仗。锄头扫把都管，叫做主管。主官就是一直盯着胜利。我们要加强干部的战略洞察能力、决断能力、自我牺牲精神的培养。这次向满广志学习，向向坤山学习，向梁山广和孔令贤学习，为什么？其实我们这个队伍，有成千上万这样的人。过去三十年，我们积累了一大批优秀的、执行力很强、客户沟通和亲和能力很强的干部，一定要在战略洞察上加强成长。为什么？我们要变成一百多个小华为了，你要学会当家。当我们把权力给你们的时候，你们的担责就大了。任何一个合同，任何一个交付，一定要复盘。复盘才知道我们这件事哪些做错了，哪些做对了。我们所有的高级干部要增加一些阅读量，公司的文件一定要读，不读公司文件的主官容易逐步被淘汰。公司文件都是千锤百炼的，要读懂公司文件背后到底想讲什么，读懂了，不就有一点战略洞察了嘛。

【华为文件】

《要坚持真实，华为才能更充实》电邮其他【2017】087

号

我们要鼓励员工及各级干部讲真话，真话有正确的、不正确的，各级组织采纳不采纳，并没什么问题，而是风气要改变。真话有利于改进管理，假话只有使管理变得复杂、成本更高。因此，公司决定对梁山广，工号 00379880，晋升两级，到 16A。即日生效。并不影响其正常考核与晋升。根据其自愿选择工作岗位及地点，可以去上研所工作，由邓泰华保护不受打击报复。

我们要鼓励员工及各级干部讲真话，真话有正确的、不正确的，各级组织采纳不采纳，并没什么问题，而是风气要改变。真话有利于改进管理，假话只有使管理变得复杂、成本更高。因此，公司决定对梁山广，工号 00379880，晋升两级，到 16A。即日生效。并不影响其正常考核与晋升。根据其自愿选择工作岗位及地点，可以去上研所工作，由邓泰华保护不受打击报复。

二〇一七年九月四日

《我们要紧紧揪住优秀人物的贡献，紧紧盯住他的优点，学习他的榜样。这要成为一种文化，这就是哲学》电邮其他【2017】090 号

按语：为什么优秀人物在华为成长那么困难，破格三级的人为什么还要离开。我们要依靠什么人来创造价值，为什么会有人容不得英雄。华为还是昨天的华为吗？胜则举杯相庆，败则拼死相救，现在还有吗？有些西方公司也曾有过灿烂过去。华为的文化难道不应回到初心吗？三级团队正在学习“不要借冲刺搞低质量”、“满广志、向坤山都是我们时代的英雄”，不是导向保守主义，而是让一些真正的英雄的血性迸发，脚踏实地，英勇奋斗，理论联系实际，让这些人英勇地走上领导岗位。为什么不能破格让他们走上主官，为什么不能破格让他们担任高级专家与职员？为什么不能按他们的实际贡献定职、定级？遍地英雄下夕烟，应在 100 多个代表处形成一种正气。形不成正气的主官要考虑他的去留。

转发心声社区帖子：《寻找加西亚》

加西亚，你回来吧！孔令贤，我们期待你！2014 年孔令贤被破格提拔 3 级后，你有了令人窒息的压力，带着诚意离开了华为。周公恐惧流言日，更何况我们不是周公。是公司错了，不是你的问题。回来吧，我们的英雄。

我们要形成一个英雄倍出的机制，英雄倍出的动力，英雄倍出的文化。要紧紧揪住英雄的贡献，盯住他的优点，而不是纠结英雄的缺点。回来吧，加西亚，是公司对不起你。

二〇一七年九月六日

在伦敦 FRCC 听取贸易合规和金融合规汇报的讲话

2017 年 9 月 13 日

1、首先要肯定，伦敦风险控制中心成立四年以来，从无到有，做了很多贡献，也取得了很大的成绩。贸易合规系统也做出了很大的贡献，公司至今没有出现大的问题，这就是成绩。不管是伦敦、东京和纽约，风险管理都要贴近我们的项目，而不是贴近大规则。管理风险的人要懂规则，更要懂业务，要负责把规则转化成业务行动，并监督落实。你们不是要贴近金融，也不是贴近财经，而是要贴近业务。财经也是要对业务服务的。 2、金融合规要服务于业务

金融合规的目标也是多产粮食，而不是影响或阻碍粮食的生产。法律上有风险和障碍的地方，不能一概说 No，而是要找到合规的解决方案，指导一线如何合规地把业务做成， 终目标还是要紧紧锁在“多产粮食”上。台风来

了，不是放弃水稻，还要把水稻扶起来，这样虽然会减产，但还是有粮食。必要时，你们要背上背包，拿上铁锹，奔赴战场，与业务部门一同在战壕中解决问题。

金融合规的管理要适度，不是所有金融的条款都适用于我们的业务场景，要具体问题具体分析。基线是一个管理参考线，不仅仅是一个严格的高压线，你们要研究的是如何规避风险。实在要擦边，越过红线，要研究预案以及善后处理。管理风险的主官，要懂得规则，更要懂得业务，要负责把规则转化为业务行动，在业务作业中督促落实。你们走上战场，有两方面好处：一，可以培训了前线指挥官；二，使你们的专家更丰富了能力。你们需要增加人力，可以增加编制，要充分利用伦敦的人才优势。

3、 要对过去发布的文件进行回顾，时刻保证我们适用的是 新的规则和要求。文件不要面面俱到，否则会抓不住重点。不重要的地方，你们认为又有必要保留的，也可以保留，但可以用淡淡的小字体保留，要把那些关键重点的部分突出出来，让业务执行部门快速抓住重点，并容易理解。公司推行把管理的内容压缩，就可以更有效地管理重点，简化管理。

4、 风控中心现在已经建设了基本的规则，规则建设后就要推广。就像美国权威机构说的，规则是可控的，但是执行不可控。这也就意味着我们要更多地到一线去，保障项目成功，多产粮食。要关注和加强对全球子公司业务执行的监督和管理。对于员工个人的非工作违规或者违法行为，公司不袒护。专家要到一线去蹲点，要知晓业务，业务也要知晓风险管控的要点，这样循环迭代管理矩阵就建立起来了。

5、 我们的业务越做越好，攻击目标明显，议论的人会越来越多，小漏洞就很容易被抓住和放大。所以要管好风险。怎么管好，就是要走到业务中去，飞到风险国家去。风控中心要走出围墙，要走到现实生活中去。林彪为什么能打好仗，就是自己亲自到战场上去看地形。不去看地形，就是纸上谈兵。你们也应该去一线看地形，滚上一身泥巴，就是真正的专家。

6、 对于重点领域的合规建设，要把我们作为全球领导者，看我们如何做。要对美国盯得 严的国家做好合规和风险控制。业务有难度，可以对考核进行调整，不要把业务逼上梁山。不能做的事情，和业务达成协议，就坚决不碰。

7、 沿着服务对象梳理机关组织

集团和一线都是我们的服务对象。为集团服务，价值要体现在有效控制上。为一线服务，价值要体现在多产粮食上。

将承担集团管理职责的组织与服务一线的组织进行软分离，以现有的组织架构为依托，在实体组织下设小组，由小组对口大区/BG 提供专业服务。

8、 减少报表数量你们要与流程 IT 合作，使用效率低、用户量少的报表，要停止提供。

明确一线需要上报给机关的责任报表/报告数据，是一线必须承担责任的部分，必须由一线报表。要从经营有效的角度去定义合理的报表/报告数量。

分析类的报表不要再由一线提供，为他们真实减负。改变机关向一线随机索要报告的习惯，分析类的报表机关可以自己在系统中提取数据，进行分析，确实不懂时，可以请求一线帮助，而不是指令。要明确向各层经营组织提供报表的清单，按时、按需提供。同时，也给经营组织开放系统权限，允许其在系统中提取数据做更详细的分析。服务双方要有报告约定，明确报告的清单，超过约定需求时，双方均有权不提供。财经的大量数据都在系统中，需要数据的，可以通过系统权限获取数据、编制报告。

9、 蓝军的价值要体现在更优的解决方案上

伦敦风控中心已建设四年，蓝军组织基本成形，对红军作业进行了抽查和挑战。风控中心要走出围墙，要走到现实生活中去。林彪为什么能打好仗，就是自己亲自到战场上去看地形。不去看地形，就是纸上谈兵，不切合实际的“指点江山”，算不上专家。

下一阶段，蓝军要思考如何支持红军打胜仗。蓝军不仅要挑战红军，而且要拿出比红军更优的方案，怎样去合规产粮。这样，才能证明蓝军的专业水平不是停留在纸上谈兵。

蓝军的建议，红军不一定接受，红军背负着业务成功的责任，应由他们自主决策，环境和条件的成熟度，都制约着我们在方案选择上的空间。蓝军能够提出挑战，就是水平，能够在挑战的同时提出可落地的方案，就是高水平。

10、对付金融危机的 好办法，就是提高合同质量，当前我们在抓合同质量，不是要趋向保守，也不要产生一些不敢干、缩手缩脚的情况。主官还是要英勇奋战，公司不会吹毛求疵的，但要在长期奋战与学习中增加战略洞察能力与决断力，对执行的高效协调能力，更需要对预算、核算的管理能力。要逐步地提高合同质量。

同样一件事，从不同角度看不一致的，这就是铁三角决策。例如锦州战役，领袖毛泽东、东野司令林彪、各主战部队的主官，对打同一个锦州的认知是不同的，这不是对抗，也不是反对，这是胜利的铁三角。一味的拥护也不一定是正确的。

CFO 既要背上背包，拿上铁锹，一同走上战场，CFO 重点是看工事牢不牢，弹药量、担架……，风险、有问题应与主官谈谈以及直接在会上讲，是十分正确的。关键决策点吃不准的，应举手，举手是求助，不应视为是反对，即使有不同意见，也是为解决胜利求助。GTS、供应……围绕目的来谈问题，矛盾多多，也是不同角度，目标是走向胜利。这就是铁三角作业。

有人反映 PFC 多了。我们去年大量派 PFC 下去，就是从核算做起，增强项目的管控能力，使管理走向科学的预决算，推动合理决策。有一大批优秀人员已经成长起来了，我们要让他们循环上升起来。同时，我们也要从有经验的 GTS 工程师中，选拔一批优秀人员，转换到核算经理的位置上，他们至少还可以工作 20 年。

在“合同在代表处审结”工作汇报会上的讲话

2017 年 8 月 29 日

一、合同在代表处审结的要点是“内外合规，多产粮食”，减少不必要的内部汇报和复杂考核。

首先，我们要定义清楚合同在代表处审结的目的，即在内外合规的边界内，多产粮食。如果在产粮食的过程中，总需要弯来弯去来回汇报，只会让行军路线变长，多耗时间，多耗成本。以前我们是“蒙估人”，蒙一蒙、估一估，就定下来了；后来变成“内蒙古”，可能蒙得好一些。现在我们增加了很多繁琐的汇报关系，总聚焦在芝麻小事上。所以人力资源政策正在改革，我们提出以责任结果为导向，简化考核。在内外合规的情况下，多产粮食就是英雄好汉，任命干部不能总讲资历。这样改革以后，相信会促进一大批优秀主官、职员、专家……产生。

对于合同审结试点的代表处，应该可以授权不用回复机关（含大区/地区部机关）不创造价值的邮件。流程 IT 部负责审查，如果机关发出的邮件长期没有回复，这个机关部门应该被合并和精简。二、将来代表处是作战中心，有作战指挥权；机关是平台，为前方提供服务与支持；公共关系、法务、行政服务等公共平台共享化。

- 1、 合同审结改变的是公司管控代表处的方式，从中央集中管控模式转变为分布式管理模式，构建新的分权制衡机制。

合同审结重点解决机关部门和一线的权力划分问题，涉及运营模式、责权利、能力&资源、监管等领域。我们认为，未来公司将是这样一个机构：第一，中央有四项权力，即战略洞察、规则制定、关键干部使用、监督。第二，机关是平台，平台的责任是服务与支持，在服务支持中提供指导，能力要实现服务化。第三，公共平台共享化，比如法务、公共关系、行政服务.....不要重复建设。子公司监督型董事会与机关平台一样，都是为大家提供服务，促进“安全合规多产粮”。第四，剩下的是作战部队，就是精兵，只负责作战，需要的服务都用预算去买。

- 2、 代表处是作战中心，有客户选择权、产品选择权、合同决策权。

将来代表处就是“小华为”，作战指挥权前移，代表处成为作战中心、利润中心，对机会发现、合同生成、合同交付、合同服务等端到端全流程承担责任，对长期有效增长负责。代表处自主经营，基于经营目标承诺自主决策，应对当地不确定性。所以，代表处有报价权、预算分配权、资源&能力调配权及一定额度的单项目亏损权，但是产品定价权应该保留在集团。代表处与集团交易简单，流程在代表处集成并闭环，合同信息在代表处完成终结，同时实现数据透明和有效监管。

代表处可以有多个作战中心，各个中心自己分灶吃饭。但不是每个代表处都全面发展，成为重装代表处，不需要与公司对应建立同样齐全的组织。一个小国样样都做，有必要吗？产品不适合，就关掉，可以选择卖能赚钱的产品。如果说新业务一定要培养，是否有战略可能？如果有，BG给予补贴；如果没有，就饿死BG，BG自然会去牵引研发聚焦在主航道上。如果研发的产品卖不出去，为什么还要这么多预算？这就是前方对后方有选择权。

- 3、 做到内外合规就实现了有效监督，完善不同国家的交易条件，是做到内外合规的基础。

子公司监督型董事会首先聚焦在试点国家，加强内外合规监督，建立合规体系。子公司监督型董事会增加在阿根廷和哥斯达黎加这两个试点代表处的配置，看看当地是如何审结的。如果稍微过了一点边界，要有善后处理措施。第一批参加试点的人员，将来可以分裂到其他国家，就升职了。

- 4、 小国在业务规模、组织形态等方面不同于大国，一国一策，根据市场难度系数制定考核方法。

合同在代表处审结很多能力必须要构建在代表处，有些小代表处可能要形成类似于小国管理部。比如十个、八个小国形成的代表处，代表处有难度系数，这个难度系数是多少？我们把市场难度配过来，就是业务考核的方法问题。也可以不改革，什么方便用什么。

三、合同在代表处审结是公司未来五至十年主要的变革方向，试点代表处可以合理高配干部。

- 1、 合同在代表处审结是高理想，不急于全改革，我们逐步来实现。

合同在代表处审结是高理想，如果我们一时做不到，也不要强求同时实现这么多内容，实现一项就是一项。有些代表处合同审结，有些在系统部合同审结，有些仅在项目合同审结。在改革过程中，可以分为两部分，一部分我们能做到的，就去做；另一部分，我们还做不到的，按照老方法运行。在改革中碰到困难，可以再来汇报。

- 2、 试点代表处可以合理地高配干部，能力不足是我们的资源配置出了问题。在试点国家，代表处的代表应该高配，可以高于地区部总裁。我们原来说“少将连长”，为什么一定要“少将”呢？如果能力不足，一放权就会出大问题。可以换个“上将”去当代表，取得成果就有机会做总参谋长；派一个“中

将“去系统部；派一个“少将”去做项目经理。这样全部重兵压过去，改革出一个样板来，我们就能在全球推广。

现在你们集中精力对一些“上将”、“少将”、“中将”培训，让一些种子去接管改革的代表处，包括系统部对改革有经验的人，也可以把当地“游击队”拉回来培训。在整个队伍中，对于胡乱作为、不作为的干部，要尽快边缘化，让他们自己去内部人才市场找工作。今年开始，长期激励也要考虑核算到代表处，大家就知道用一个高成本员工的难处。以此促使公司焕发出生命力和战斗力，我们就能在世界上生存下来。

在 GTS 人工智能实践进展汇报会上的讲话

2017 年 8 月 29 日

一、聚焦内部效率提升，利用人工智能改变作业模式、简化管理，结合业务场景解决一线实际问题。

人工智能的核心在于应用，GTS 把人工智能作为一个工具，研究海量重复性活动的智能化自动化，提升人的效率和辅助人的工作。从你们的探索来看，实践经验非常重要。

在人工智能和自动化推动过程中，要关注交付服务流程以及人员思想、行为模式的改变，如果他们还是老一套思路，不重视数据的录入和采集，我们人工智能和自动化就会失去源头，同时要看到人工智能是一个持续演进和迭代的过程，大家在推进过程中要不急不躁，持续改进，关键要抓好数据治理和平台构架设计，保证我们大方向正确，在正确的方向上加快迭代，小步快跑。

第一，利用人工智能简化站点作业活动，把设计、报告自动化，同时要联合产品线，构建免安装、免调测网络。

我们在全球有 460 万站点，每年会在 100 万站点上作业，任何一次的站点作业都是成本。要通过构建站点信息库，开发站点 3D 扫描能力，把站点勘测简单化，上站录入表格的时间也就大大节省了。以后的数据录入还可以进一步简化，捆绑一个好的语音系统，现场作业完成了，自己说一遍，表格就自动生成，然后回家把这个表格稍微修改，就能完成交付作业。

基站设计方案模型很多，现在通过机器学习，实现基站连线图和配置参数的自动化生成，降低对现场工程师的要求。面向未来，要在设备模型归一、免安装、免调测上做研究。5G 时代万物互联，能不能先把我们的基站连起来？荒山野岭，咱们有多少站点？应该是数百万个。可以请位快递哥骑个摩托车上山，把基站挂上，通电一开，无线连接所有设备都自动连上了，这样减少了错误，也节省了人工。

质量检查只要拍个照，通过与标准图样对比，分包商在站点安装的时候就可以检测安装质量的好坏，一次把事情做对，避免了多次上站，节省了工时，提升了效率。不要小看 1~2 个小时的节省，这是一个点，若是有几十万个站可推广，乘以系数，就有几十万的规模效益。

第二，网规网优要敢于应用地理、测绘、数学等先进技术和新的业务模式，只要能提升效果，都为我所用。

网规网优基于数据、算法、成本的影响，选择人工智能突破口，通过“分析机器人”提升人员效率，在无线干扰分析、天馈系统方向角优化调整等方面加强人工智能技术的引入，提升无线网络优化规划效率，同时基于产品数据的虚拟路测是一个方向，不需要路测就可以清楚网络的信号状况，一个城市节省 3000 公里路测，十几个城市就相当于绕地球一圈。

人工智能理论是所有人类瑰宝，都可以为我所用，而不只是我们的理论。网规网优是一个基于数据的业务，人工智能也容易发挥效益，所以我们要敢于招一些统计学、系统工程学、哲学、遥感、遥测.....等专业的优秀博士、硕士，就像当年我要求招一些地理测绘专业的人员一样，只要实践两年，自然就明白了。第三，万亿存量

是我们的优势，不断积累小样本，维护模式要从被动问题处理到主动预测预防，并进一步反馈到制造、产品设计，形成闭环改进。

面对海量的、确定性的重复工作，逐步将复杂的成千上万的场景收敛，通过表格、建模等方法不断的总结提炼经验。就像我年轻的时候，一个庞大的数字设备，出了问题就一次一次的闪灯，从闪灯中慢慢看集中在哪个区，再看电路，一判断，是电阻坏了，然后打开，修好了，这就是小样本！这些小样本提供给你们，你们再归纳、总结，上升到理论高度，就是故障模型。

维护的最终模式要从被动问题处理走向预测预防为主。问题处理方面，我们至少可以把问题经验库丰富起来，暴露的问题多、解决的好，也可以搞小奖励。在预测预防方面，通过障碍发现的芯片及批次等相关问题要进一步反馈到公司的制造部门、产品设计环节，从源头上提升设备的稳健性。

二、围绕业务，持续加大 GTS 数据系统、AI 算法和 AI 使能平台的投资。

第一，行为即记录，记录即数据，构建并持续完善 GTS 数据系统。

数据是一门科学，是人工智能的基础，要把业界做得好的方法借鉴过来。GTS 沿着作业活动，把作业过程、对象、规则和经验数字化，持续完善 GTS 的数据系统。各产品线也要把自己的产品数字化，这是服务数字化的基础。要强化云平台基础设施建设，丰富单兵数据采集工具，给每个员工配个数据采集器，员工在现场作业完后，回到驻地处理一下，一按键就发出去了。

数据要以用促建，利用表格、建模等方法输出作业数据，将高质量的作业数据输出作为作业完成的衡量标准，要形成对工程师高质量作业数据输出的牵引，形成指导和模板。

第二，算法要服务于业务，算法科学家与熟悉服务场景的工程师紧密配合，在服务客户的战场上提升能力

人工智能应用是实践科学，在实践和应用当中迭代式前进，效果不是一蹴而就的。实践初期，算法达不到高级工程师的水平也要坚持使用，以人为本，机器为辅，对算法进行持续的训练和提升。

人工智能开发，算法专家、产品线专家要与 GTS 业务专家组成混合编队，共同识别实际场景中的 AI 应用机会、理解业务场景、设计算法模型、优化算法效果。

第三，加快开发公司统一的人工智能平台，并于 2018 年首先在 GTS 实践和应用。

开发公司统一的人工智能平台，部署统一的人工智能训练环境，首先在 GTS 实践和应用，把 GTS 积累的站点作业、网络维护、网规网优领域的算法、知识、方法、经验都固化到这个平台上。

人工智能平台在 GTS 的应用要急用先行、小步快跑，聚焦服务场景一个个解决，选择与场景匹配的、相对成熟的算法，快速构筑数据处理、模型训练等工程能力，边战斗边优化，并于 2018 年将平台部署在 GTS 系统上。

三、人工智能未来对内要横向扩张，与周边部门协同产生倍增效益；客户界面升级服务内容，在设备和网络的生命周期内，创造更大的价值。

第一，自动化也是人工智能，改善一个点，可能有几十万个着力点可推广，就有几十万的倍增效益。

跨领域也应有着力点进行推广，通过数据互联互通、业务交叉融合，公司很多部门就可以精简了。比如财务在人工智能上也梳理了 100 多个点，其中有些点和 GTS 有交互，如项目核算要开票，GTS 可以这个点为起点，横向发展到财务那里去。

我们要矢志不渝地前进，让一些确定性工作自动化、智能化，减少重复劳动。不能总是强调人工智能对模糊问题的判断和处理，为什么对确定性问题就不行呢？自动化也是人工智能。改善一个点，乘以系数，就可能有几十万的倍增效益。GTS 人员都应实验性地“洗一次澡”，有些人在循环中变得更厉害，产生新的工作方法，大幅提高工作效率。

第二，在自身实践成功的基础上，利用数据和智能技术，升级服务内容、构建在线服务模式，解决客户挑战。

基于万亿存量数据的优势，通过改善自身管理的循环实践，构建全球智能网络大平台，平台的能力再以服务方式向客户开放，并将服务内容扩展到设备和网络的全生命周期，解决客户挑战的同时华为也获得收益。

站点的选择，能否根据流量预测和动态变化，进行精准的网络规划？几百万台设备，也不能一天二十四小时高速开着，如果能根据流量动态设定产品能耗，是不是就可能极大地提升网络和能源效率？更远的未来，能否将预防预测能力延伸到整个网络，有预见地应对自然灾害、重大事件等带来的挑战。

我们抓住这些机会，升级服务内容，就可以利用在线服务等手段，在网络全生命周期持续为客户创造价值。

在诺亚方舟实验室使能工程部成立会上的讲话

2017 年 8 月 28 日

一、人工智能的发展是为了使用。

人工智能使能工程部脚踩着华为公司的需求，为简化管理，降低运行成本，使大量重复的确定性工作自动化；为部分不确定的模糊工作增加智能分析能力；为提高全流程的工作效率而努力奋斗。这里是有大量的工作可做的，在这三、五年内你们也许会发展成一个规模较大的人工智能的战斗队和战略预备队。

看了诺亚的业务进展，我很高兴，方向很正确。我认为，人工智能的研究在公司分三部分：

第一部分，是研究基础理论，我们的科学家、专家可以根据兴趣与能力特点选择方向与课题，不一定要与生产、价值创造挂钩。他有几个弟子愿意与他矢志不移地钻研“冷”理论也是可以的，要给他们体面的收入。

他有另一些弟子，跟着他懂得了什么叫理论研究，又有了高超的分析方法，他们应张开大眼睛去看世界，提高战略洞察能力。认真研究世界创造出来的一系列理论，优先吸收这些人类文明的先进理论，当然，也包括我们创造的理论，但不限于自己创造的理论，武装我们的队伍，把这些人类文明成果引进到我们的产品研究中去。使宇宙的能量，灌入我们小小的机器。博采众长，海纳百川。

第二部分，就是去做产品，做产品我就不讲了，因为产品线已有好的考核方法。做产品一定要与我们的主航道相吻合，跟我们的现实相结合。

第三部分，就是做使能器来改造我们的流程管理，这个使能工程不对外，只全对内，是解决公司管理的难点、痛点与人力消耗大的流程管理节点的自动化、智能化问题。这是公司生存的真实需要。我们公司太庞大了，相互关联太复杂，除了业务适当地解耦，还要从模糊中找出规律，让有规律的事情变得自动化，自动化也是人工智能。重复劳动转成人工智能以后，管理简化了，我们的竞争力也就大大提升。这里有大量工作可做。因为，简化管理，就创造出大量的倍增效益，所以我们可以容纳较大的编制，可以作为将来人工智能冲锋时的预备队。（李英涛：那这个部门将来会有几千人吗？）当然是啰。

二、要深入到现实场景中，通过成功的应用破格提拔内部优秀人才，同时也要从全世界吸引一切优秀人才。

我们要深入现实场景中去，这对人生的成长很重要。科学家虚构的很多东西，到实践中接触一下，也许会变得简单。

对人才的开放性，成就了美国今天的强大，华为要向美国学习。要破格提拔优秀人才，要敢于吸收全世界的优秀人才。怎样才能吸引到全世界的人才？要向美国学习。在加拿大蒙特利尔这些人工智能专家集中的地方，我们还可以再扩大一些规模，把人才都吸引进来，培养一支我们的科学家队伍。我们在理论上构建应用，在使能工程部提供实战实习、战略性培训。

三、重视使能工程部，迅速扩大人工智能使能者队伍，做公司变革的战斗队，做诺亚方舟人工智能的战略预备队。

使能工程部偏向工程，可以吸纳更多更广泛的人才。一旦使能工程部担负的流程节点的人工智能项目突破了，你们项目成功了，相关流程工作的人减少了。减少的员额的一半可以补充到使能工程部。人工智能一定要有一批精通业务的人，组成混凝土工程，才结实。当然使能工程部门的人，也可以重新循环回到流程管理中去。此时、此人已不是彼人，公司在螺旋式循环中上升了。业务与变革相互的关系就像“野战军”和“地方军”，野战军打到哪个地方，就把地方部队卷进来，重新整编，形成统一的力量。打完胜利后留下一些人当“县长”，文明就传遍了四方。人工智能算法不能当饭吃，要应用到业务上，科学家要浪费多少时间才能真正感知业务，但是把懂业务的民兵卷进来，就形成了混凝土团队，滚滚洪流，势不可挡。

使能工程部要尽快接入实际项目，不要贪多铺得太开。一个项目成功了，可以一分为二，一部分人继续优化这个项目，优化后再细胞分裂。另一部分人可以开发新的项目。补上新兵，通过不断地分裂组合，不断地破格提拔与正常晋升，不断补充新人进来，公司三、五年后就会形成一支强大的力量。公司在进行战略结构性调整的时候，那些过去熟悉业务、熟悉软件方法的人可以不断补充进使能器队伍，改善我们的内部流程，从而提升队伍的能力，这些能力又可以抽去参加产品线会战。你们可以定个游戏规则，产品线节省了多少费用，减少了多少人力，就按比例自动补足到使能器队伍。如果完成这些内部优化，他们就成为你们的一个客户，不就是一条产品线了嘛。

未来人工智能，华为应该能成功，因为我们做自己主航道的产品，改善自己的管理，形成正循环，一定会用起来的。而且有效益，敢养一支较大的队伍。阶段成功以后就更有信心，就敢做，经过三、五年卧薪尝胆就能走向胜利。

社会人工智能投资正在泡沫化，这个超热泡沫化的抛物线见顶下跌时，这就是我们人工智能的战略机会点。我们就要及时把优秀的社会人才招进来，壮大我们的“野战军”，在主航道上，形成主洪流。这就是我们为什么站在一万亿美元网络服务优化上大力扩大使能工程部的道理。立得稳，才能胆子大。

开放创新，吸纳全球人才，构建“为我所知、为我所用、为我所有”的全球能力布局

——任总在全球能力布局汇报会上的讲话 2017 年 8 月 26 日

一、华为要有开放的用人态度，吸纳全球优秀人才。

我们为什么要建能力中心呢？向美国学习。美国原住民是印第安人，今天的美国之所以发达，因为它先进的制度、灵活的机制、明确清晰的财产权、对个人权利的尊重与保障，吸引了全世界的优秀人才，从而推动亿万人才在美国土地上投资和创新。斯拉夫民族的很多人都是杰出的，为什么他们在东欧时没有成功，因为东欧缺少合适的“土壤”。华为能不能也让优秀人才更加脱颖而出呢？具小美国一样的土地，让他们生存发展呢？随着人工智能的发展，我们公司的员工数量不会随销售收入呈线性增加，那么公司的产值和利润提升，为什么不能去全世界进行人才争夺战呢？

华为要有开放的用人态度。美军参联会主席邓福德，三年时间从一星准将直升到四星上将，而且是一把手的上将；艾森豪威尔从上校升到五星级上将，只用了五年时间……。美国这样用人的态度，为什么华为就不能用？

所以，我们要建立能力中心和人才中心。能力中心与人才中心有所区别，我们在穷国、战乱国家去获取世界级优秀人才，不是建能力中心，是要把人才吸引过来，创造一个环境。（徐直军：我们在全球化的定义里也有一句话，就是“利用全球能力和资源，做全球生意”。如果单建一个能力中心，但当地的社区和人才没有氛围，也是不可能长久的。过去几年，运营商业务的能力中心建设就不成功，因为运营商业务仅找明白人，明白人用两年，由于他们没有根和土壤，慢慢就不是明白人了。现在，企业业务建设能力中心就吸取了运营商业务的教训，基于开放实验室在人才聚集地，把行业伙伴聚集在那里，一起来打造解决方案，一起来探讨解决方案，这样的话有一个基地，有一个根基，再来聚集人才。）未来国内的基建完成时，我们还要再建立让当地人才感到体面的海外基地。

我们要重视对爱尔兰的投资，它离纽约只有 6 个小时的航程，但税收比美国和中国低很多，所以很多美国大公司的资源都放到了爱尔兰。我们在那里能够亲身感受美国文化，轻松获取美国人才，而且它的生活环境更美。美国可以在全世界建立基地，我们可以围着美国周边建人才基地。

二、开放创新，不盲目追求“为我所有”，要构建“为我所知、为我所用、为我所有”的能力组合。

在全球能力中心布局思路，胆子要大一些。你们提的“开放创新，不盲目追求为我所有，多层次构建为我所知、为我所用、为我所有的能力组合”的口号非常好。（注：指在产品、解决方案及服务技术能力上，重在为我所用，但在关键控制点上要为我所有。在基础技术能力上，侧重为我所用，但在核心技术上要为我所有。在基础理论能力上，做到为我所知、为我所用就可以了。）

比如建立制造实验室，我们是要掌握精密制造的能力，这个能力要为我所有，促进我们自己发展高精生产。别人的制造能力也能达到我们的水平，可以允许外包给这些先进公司。迫不得已时，我们才自己制造。但是，不是所有公司都能赶上我们的进步的。我们要有准备自己智能制造，不要偏离了主航道。

我们应当组合世界上 优秀的资源，和优秀厂家结成战略合作伙伴关系，我们就会变得更优秀。我这个人啥都不懂，不懂技术，不懂管理，不懂财务，不就是用“一桶胶水”把你们组合在一起，又组合了 18 万员工，为我所用不就行了吗？华为是为积蓄能力而创新的，而不是完全叠加一些东西，有一个整体的系统能力。

全球能力中心的布局，除了技术和人才，对于确定性工作要加上“成本”。我们对不确定性工作是技术和人才，对确定性的工作是技术、人才和成本。因为不是所有工作都是不确定性，确定性工作就要降低成本。谈到成本，希望我们发达国家代表处也配几台车和司机，我去了欧洲的代表处，都没有汽车，他们就缩在代表处不出去，怎么能叫作战部队？三、瞄准未来，吸收多学科人才，构建未来新的理论基础。

华为公司在建立一个新时代的时候，要构建未来新的理论基础，就要重视有理论素养的人才进入公司。因为懂理论的人转过来学技术很快，搞技术的人很难转到理论上。（徐直军：没有理论基础，搞不清楚原理，那就是照抄，照抄就不可能有创造。）照抄只是反向学习，它不是一个 简洁的方法，你不知道构建这些东西的理论基础是什么，人才与技能是什么，知识结构是什么。前几年，GTS 招聘了一批搞卫星遥感、遥测的测绘专业人员，现在对三朵云的贡献就能看出来。你看珠峰这个事情，如果让学测绘的人去做，他能把谷歌地图一套，就知道这个站点要翻过几座山。他把地图和我们的站点一重叠，就知道这个工程的难度有多大，就不会出现一个站点报价大错误的问题。

我们需要多种学科的人才，构筑对华为有长远影响的技术知识体系，不能只局限在对通信、电子工程类的招聘。公司可以招聘一些学神经学、生物、化学、材料、理论物理、系统工程、控制论、统计学等专业学科的人

才，甚至包括牙科专业的。你们知道，当年华为 早的电源团队的一个主力曾经是牙科医生。这些人只要愿意从事通讯技术，到了我们的员工群体里面，他们的思想就会在周围有所发酵。

这些新进来的应届生要坚持两年的保护期，两年内不要淘汰，可以把优秀的提拔快一些。因为他有两年不太明白的适应期，将来能否脱颖而出就看他的实际贡献。

四、公司全球能力布局已从迷茫走向清晰，下一步要从清晰走向科学化。听了你们的汇报非常高兴，增强了我们必胜的信心，我们从一个懵懵懂懂的少年逐渐走向成熟。几年前，我给大家出了这个题目，那时大家都很迷茫。今天，终于从迷茫走向了清晰；下一步，我们要从清晰化走向科学化。

科学化，是要拿出数据来，说清楚建了这个能力中心对你的好处，如何体现和反映。有时我们可能做不出来，可以找顾问公司，研发的能力中心可能比较散，但供应链的能力中心可以请顾问公司帮我们算一算，这样我们从清晰化走向科学化以后，就可以增大投资，比如仓库建设等。

“全球能力的布局要聚焦主航道，不要为了建而建”这句话太好了。研发能力中心是轻中心，轻装的能力中心可以勇敢一些，重装的能力中心要慎重一些。另外，能力中心要一语道破，不要怕扩散，扩散不一定就能被模仿。如果总强调保密，保到 后的结果是我们自己没搞明白，别人反而搞明白了。

在规范职能组织权力工作组座谈会上的讲话

2017 年 8 月 21 日

【导 读】能产粮食、直接做事的组织是作战组织，不能直接产粮食、发文要求别人做事的就是职能组织。

一、规范职能组织权力工作不要去改变流程以及流程的节点和流向，而是去审视和简化各个管控节点的评审词句。

我们过去的业务管理多是基于不信任的集中职能管理，机关拥有太多的否决权，而且日积月累，没有做减法。未来要逐步走向基于信任的管理，倡导在内、外合规的边界内“多产粮食和增加土地肥力”，就是英雄。前线将领审时度势，呼唤炮火，并对结果负责。机关要逐渐放权，慢慢培养一批能独立支持服务作战的人员。

第一，这次规范职能组织权力的优化，不去改变流程，以及流程的节点和流向，因为会牵一发而动全身。你们要去一线调研所有的评审点，先把职能组织说“NO”的节点找出来，优化和简化评审规则，再来审视保留“NO”的必要性。简化流程及管控节点，由变革指导委员会以后再重新评议，用 5-10 年的时间输出一套即简洁又可靠的方法。“11.30”日落法目前执行得不错，很多地方实现了轻载和简化，日落法就是减负法。

第二，给一线减负工作要具体，要把自己做得专业化、组织化。只是一个笼统的减负发文不是减负，比如日落法是减负不必要的管理，但不是减负组织。今天召集你们座谈，就是怕你们管过了界，管到流程变革上去了，再次明确，只改管控节点的评审语言要素和规则。

二、各种政策/规则/质量标准/红线要求等后面，还跟着一系列的从职能视角出发的执行细则、赛马、排名、晾晒报告、考核等，要尽快清理和简化。

过去我们缺乏战略眼光，机关职能组织怕管不住下面，在发布基本的政策和红线文件后，塞了很多赛马、评比、考核到一线，18 个人生病，18 万人吃药，做得很复杂。这些赛马、评比、考核要尽快清理和简化，简化后，核心的考核以内、外合规和多产粮食为基础。将来要取消机关职能组织这些权力和职责，给一线作战组织减负。

三、明确职能组织和作战组织。

能产粮食、直接做事的组织是作战组织，不能直接产粮食、发文要求别人做事的就是职能组织。说自己不是职能组织，那就不允许你发号施令。你不发号施令，别人也能够产粮食，你就是多余组织。若你是职能组织，不发号施令，而影响了产粮食，就是失职。未来的作战组织是“主官+职员”的精兵组织，以及“主官+职员+专家”的特战组织，再加“新兵”带来青春和热血。

四、工作目标和节奏。我们希望用 5-10 年时间逐步实现大平台支持精兵作战，并输出一套既简洁又可靠的管理方法，支撑安全合规多产粮。2017 年底前，不仅要把情况梳理清楚，还可以抓一试点，为明年的工作展开提供经验。

与采购干部座谈会上的讲话

2017 年 8 月 24 日

一、采购要有战略纵深，理解行业趋势，掌握采购方向，走向科学性采购。

第一，采购一定要有战略纵深，不要仅仅盯着供应商谈判等细节上。一是要深入研发领域，加快对产品的熟悉；二是看看世界级的科学论文、行业动向，增加对整个生态环境的理解以及世界未来发展趋势的预判，提前几年就有思想规划；三是加强对生产和制程工艺的理解。采购人员要像“八爪鱼”一样，深入四面八方，具有广博的知识，触及到的每个领域要博众家之所长。

第二，我们要实现科学性采购，继续提高计划性。采购的难点在于计划、平衡、选择等一系列复杂问题，希望大家学会在确定性工作中找到不确定性，在不确定性工作中找到确定性，这样采购才能做到心中有数，做好系统性规划。我们可以招进一些系统工程学、统计学、控制论、神经学.....专业的优秀硕士、博士，让他们先在基层实践 3-5 年或更长时间，然后再分散到他们喜欢的工作岗位去，促进整个公司的工作更加具有计划性、合理性。

美国第一架航天飞机的计划是怎么做的？1969 年，美国宇航局提出建造一种可重复使用的航天运载工具，运载火箭和卫星到太空，这个想法很好。1971 年美国正式把研制航天飞机列入计划，开始系统性工程规划，涉及 42 万名工程师、数万项发明，其中有很多项还未发明出来。投入了 100 亿美金，影子都没有见到，美国国会又追加 80 亿美金，还是没有成功。经过十年的研制开发，总投资了 250 亿美金，“哥伦比亚号”终于建造成功。这就是计划。

第三，持续加强风险管理，任何情况下都要保障供应安全。前瞻性地识别风险，做好风险预案，端到端防范，对关键物料要有备份方案。加强对产品的归一化设计，同时持续加强对计划水平的提升，对于关键瓶颈物料及高风险物料，该储备的要储备，不要计较一时的储备成本，保障供应安全是第一位的。

第四，采购要与世界 优秀的供应商建立战略合作伙伴关系。未来的竞争是产业链和产业链的竞争，我们要持续加强产业链管理，掌控关键控制点，支撑产品相对竞争优势。竞争中有合作，合作中有竞争，科学地做好竞合管理。有效管理好产业链上的合作伙伴，维护良好的产业生态。我们要与产业链上下游协同，利用供应商优势资源，共建高质量，不搞低价同质竞争；也要与研发及相关业务部门紧密协同，端到端保障质量。

我们要团结一切可以团结的力量，和世界上 优秀的供应商、客户联合，形成 强大的伙伴关系。加强与战略供应商的合作，共同创新，共同进步，推动创新资源、 新技术、 新产品优先能为我所用，实现双赢。我们要给予供应商更多的信任、机会以及发展空间。在同等条件下优先用战略供应商，但是如果战略供应商比别人落后了，我们提醒他以后，仍然不进步，也只能放弃合作。

二、采购体系人员要苦练内功，踏实提升专业技能；开拓视野，不断提升战略洞察能力。

采购人员要做到胸有成竹，除了踏踏实实提升专业技能，做精、做细，更要开拓视野，有意识地培养战略洞察能力和战役管控能力。无论硬性采购还是软性采购，都要清楚战略结构，明白你在干什么、买什么、行业是什么……。我们不能改造世界，就要去配行业、适配这个社会。每个人都要苦练功夫，胸怀全局，才能提升自己的能力。我们的队伍通过不断循环、不断锤炼，就能构筑整体竞争力。

第一，工程采购人员必须要具有工程项目经验，否则就不具备做工程采购人员的资质。以前我们做工程分包、采购的人有 2/3 不懂工程，四百多亿美金的工程居然是亏损的。所以前两年我们提出，用 3 年左右时间，通过训战结合，把不明白人换成有工程经验的明白人，换下来的人员重新接受赋能，补齐工程经验。下一轮，我们将再用 3-5 年时间，把明白人换下来，换成项目实践中的优秀人员。总之，不明白就不准管了。这样公司就会形成一个强大的作战体系。我们要加强内行的采购队伍，只有业务非常熟练才可以做采购代表，不能单纯从价格的分包来确认产品质量。

我曾从一个小包工头那里学到很多，他拿一个几十万人民币的项目都能赚钱。我就问他：“平时看你没几个人，怎么能一下找到两三百名砖工、木工、油漆工……，你是怎么管的，如何去平衡他们的职级？”他说：“我没有管。广东有一个村的人全是砖工，一个村全是石头工，一个村全是木工，一个村全是油漆工……，全部专业化，他们内部有职级评定系统，职级是他们自己考的。如果我需要 3 个五级工、10 个三级工、50 个一级工，打电话就可以找到人。”这个包工头的工程做得很细致、高标准，价格不贵，他还能赚钱。德国也有很多这样专业化的村庄，有个村庄专业做玻璃杯，两个工厂的几代人竞争了上百年，已经形成了一种和谐的竞争关系，没有严格的区分老板与工人的概念。他们拿出表格来，关注的是占世界多少份额，而不是销售额。

第二，采购人员要深入现场了解业务，踏踏实实提高专业技能。我们要看到苹果和三星的战略纵深，如果我们的采购以中国为中心，以中国人为中心，没有深入作战现场，没有在大采购集散地建立能力中心，没有用多一些当地国家人，这样的采购是什么呢？苹果公司有驻厂代表深入到整个供应链条的企业中去，清楚掌握了行业动态，也清楚合作伙伴能拿多少利益，这样苹果就能做出世界上好的产品。我们也要深入进去，而不是做表面功夫。我们几个驻厂代表，其中有几个人清楚供应商的表格？没有表格，怎么知道他们“自来水”的含量是什么，多少钱一吨“自来水”，一个人一天喝多少“水”，“水”的消耗成本是多少？如果自己心里都没有底，如何跟别人谈判？你出的价格没谱，只会被对方嘲笑，认为你是外行而已。通过谈判达成的价格，刚好是贴近对方成本和让对方保持合理的利润水平，对方会认为你是高手，后达成双赢的结果。

三、软性采购是基于信任，采购人员要放下精神包袱，将精力聚焦在技能提升上。

软性采购本身就是基于公司的信任，不完全基于流程。要做到准确、审时度势地掌握好这个采购，非常难。

第一，采购人员一定要抛弃私心杂念，把精力聚焦在技能提升上。我们要基于信任，每个人都值得信任，每个人都要改变采购的心理状态。放下压力，克服心里障碍，不要怕别人说什么，如果精神上背着沉重的包袱，技能是没有用的。华为公司未来的发展前景很好，而且我们的人力资源政策逐渐趋于完善，会让大家都得到合理报酬。可能有一时半会的委屈，但是可以用时间来解决，不可能永远都委屈你。

第二，赞成在战略预备队成立一个软性采购分队。一方面可以向先进的单位学习，另一方面战略预备队有不同体系的同事在一起磋商，形成一种正气能量。天才成批来，把业务的运作方式和能力想明白，推进软性采购的进步。

美国参谋长联席会议主席约瑟夫·邓福德，三年内从一星准将升到四星上将；俄罗斯现任国防部长谢尔盖·绍伊古，由预备役上尉直接晋升为少将；中国的李作成也在二十多年时间从连长晋升到总参谋长。采购为什么就不能产生“邓福德”、“绍伊古”、“李作成”呢？应该是可以的。从来没有救世主，也没有神仙皇帝，全靠我们自己的努力。谢谢大家！

在子公司监督型董事会年中工作会议上的讲话

2017 年 8 月 9 日

【导读】作战中心通过授权前移，监督也随之前移，三项中央集权（资金、帐务、审计）直插到底，让 100 多个作战平台变成“小华为”。

公司走到今天这么规范，这几年子公司监督型董事会的贡献很大。面对未来公司业务快速增长，我们要改进考核方法，在内、外合规的条件下多产粮食就是好的结果。要简化过程考核中的不信任方式，减少层层汇报。内外合规、多产粮食是公司的考核目标，层层汇报不是。机关是提供服务与支持。在内、外合规的管理边界内，充分授权来简化管理，把大量用于层层级级的考核力量转入作战。以此方法来建设全球 100 多个作战平台，来支持产粮食。土壤的肥力可以用述职来评价战略投入。那么在全球可能会产生一百多个相当于华为 2003 年作战能力的“小华为”，决策能力提升，扩张能力增强。我们正在试点合同当地审结的方式，以及推行 CIF 价，如果推行成功，中央管理平台就会变得又瘦又小，这就是“美女”。“美女”需要在实践中锻炼，普遍真理要与当地实践相结合，各个主官在决策与实践过程中锻炼成长。

公司作战中心授权前移，那么监督前移也至关重要。三项中央集权（资金管理权、账务管理权、审计权）的监督体系直插到底，建立起边界；子公司监督型董事会不仅担负子公司内、外合规等监督职责，子董对年轻主官也有“辅弼”的责任，帮助作战部队安全合规多打粮。

一、简化考核，在内、外合规的边界管理下，结果是好的考核。

公司经营权下放，如何考核执政者？首先强调内、外合规，在此基础上，结果是好的考核，即多产粮食和增加土壤肥力。公司已经精简 KPI 考核指标，未来一、两年内，人力资源也会转变为以信任为中心的考核体系，抓住几个重点 KPI，简化对过程行为的考核。将来代表处的考核，70%根据产粮来量化计算，30%根据汇报土壤肥力的情况来决定是否给予激励，这样我们不会因为授权而短视。公司一直强调，代表处应该实事求是地增长，即使增长不动，也不要去做烂合同。

中央有四个职责：战略洞察、规则制定、关键干部使用、监督。机关不是中央，平台不是领导，平台是为前方提供支持与服务，不能总要求听下层汇报，不了解，你们就走到一线去，帮助搬砖去。我们不能花费大量精力却不产粮食，这么多 PPT、报表，有几个人真正去读完过。如果机关需要报表，多数应自己去搜，形成结果后与基层核实一次。因为现在的数据基本都在网上，不需要代表处提着“水桶”到站点去取数据。这样前方可以多一份力量去作战，而不是对付内部无价值的动作。我们会逐步精简没有价值的机关组织，转成更多产粮食的队伍。

二、所有监督体系的目标都是帮助业务多产粮食和增加土壤肥力，合规标准要因地制宜。

子公司监督型董事会是一个新生事物，这几年正在摸索、磨合的过程中。现在我们明确了该怎么做，但是边界可能没有划清楚，影响了大局也不行，所以抽调了你们这么多有经验的人来担任子董。但是也不能犯经验主义错误，因为公司过去“毛毛虫”形成的经验和今天“大蟒蛇”需要的经验并不完全一致，对你们是新问题，对我们高层领导也是新问题。

1、什么是内、外合规？

第一，对外合规：我们要守法，遵守各国法律、联合国决议，而且在敏感地区视美国国内法为国际法。当然，我们不是在所有风险上绝对地画出一条高压线。前段时间，伦敦金融风险中心在法律线内，设计出一条 δ 线作为合规线，比银行还左，这是不合适的。我们应该是对经营风险监督，减少项目风险、国家经营风险，而不是

泛泛而谈的金融监督，否则直接按法律办就行。所以，在处理某些具体问题时，业务部门不一定能做到每句话都合规，如果稍微过了一点边界，专家要有善后处理措施。

第二，对内合规：子公司监督型董事会要明确边界线，要求大家不能触碰。当然，我们也要区分业务操作性错误和违规边界性错误。有些地方是工作错误，不适合内、外合规监管。例如，可能 10 发炮弹能攻克下来，但是他打了 100 发，如何证明 100 发就错了呢？不能证明，历史不能重演。如何考核？事后数炮弹壳，把炮弹计入成本，这就控制了奖金。这是成本控制，是业务范围的事。

这样我们定出原则，设好边界线，中间留有一定自由度，下放经营权给作战部队去冲锋。

2、 子公司监督型董事会要有灵活机动的战略战术，帮助业务部门多产粮食和增加土壤肥力。

我们要永远记得，抗大的校训是“坚定正确的政治方向，艰苦朴素的工作作风，灵活机动的战略战术”。在梳理内、外合规时，公司提出一个基本指导原则，不同地区有不同的现实条件和环境，具体问题具体分析，灵活机动就是你们子董的水平。如果只是强调严格管理，是机械教条的。你们有资历、有经验，相信能发挥作用。公司没有单纯的监督岗位，都要对准多产粮食。

如何帮助业务部门多产粮食和增加土壤肥力，对你们是一个考验，你们自己去思考。我们没有在火星上设子公司监督型董事会，因为那里不产粮食，就不需要这个机构。监事会可以慢慢摸索一套规律来考核你们。

3、 子公司监督型董事会与运营主官的关系：子董应融入业务，及时识别出经营风险，帮助主官做到内、外合规，但是在经营上不能越俎代庖。

第一，将来每个子公司监督型董事会应由 3-5 名子董组成，有商有量。当然每个国家可以 1 人为主，其余子董是辅助作用，经常从别的国家飞过来。这样 5-6 名子董可以负责 4-5 个国家，这就是平台。

第二，监督人员不是站在内、外合规的边界上拿着“机关枪”盯着，而是背上背包，带上“铁锹”……，与业务部门一起前进，包括合同生成、合同交付等。所以，子董可以融入项目去监督内、外合规，但是不能指挥如何作战，不能越俎代庖去管经营质量。如何贴近现实去作战，这是主官要承担的责任，当官才知责任大。

当然，对于年轻的主官，子公司董事也有指导责任。大多数子董富有成功的项目实践经验，在作战过程中，识别出问题和风险，可以提出一些建议，帮助这些年轻主官成长。将来主官的末位淘汰率是 10%，他们的压力很大，被末位淘汰的主官有一部分人可能选择转到职员岗位，有一部分人可以经过战略预备队赋能后再重新应聘。

第三，子董在帮助业务主官的过程中，其实监督已经在流程中落地，监督已经在主官的执行流程里，他们自己管住了自己，从而降低了监督成本。这不就是罗湖区的医改模式吗？政府把保险费划给了医院，医院是选择治疗，还是预防。他们以预防为主，到处帮助大家锻炼身体，少生病，少花钱；医院有钱了，给医生多发工资，医生愿意积极到社康医院循环下去，然后可以再回来。别拖成大病再抢救，轰轰烈烈，还上电视。钱花光了，问题仍没解决。病小的时候预防，医疗费就省了。你们知道，公司培养一个干部多不容易呀，何必等他“病重”了，再抓走他呢？一个是“治疗”，一个是“保健”，我们的内、外合规也要取得好的模式。

所以，我们不能强调抓住很多问题才算立大功，讲不出成绩、代表处又没有违规，这样的子董应该提拔。我们的监督不能走向恶性循环，早期发现“病症”，介入治理，有些项目更容易扭亏。如果“病”拖重了，可能会把一个家庭拖垮。

4、 子公司监督型董事会与三项中央集权的关系：中央集权的垂直监督是工具，为子公司监督提供报表支持。

子公司监督型董事会是代表公司资本方，在不同国家实行监管的高组织形式，法务、财务、审计、公共关系.....等都是工具。资金、账务、审计三项中央集权实行垂直管理，做好三层日清日结，真实的记录业务以及相关发生的账务，快速服务业务。对全公司提供报表支持，数据透明，不受行政领导左右，对真实性负责。子公司监督型董事会实行综合监督，对报表有知晓权，如何运用好这些数据行权，这是你们的责任。

5、 审计人员是事后回溯建立冷威慑，从流程、计划、结算.....中看到问题，不能随意干扰作战。也要有利于多产粮食。

公司已公开的业务流程，审计人员原则上要去充分理解，遵循流程完成监督。审计人员在正常流程下发现执行的问题，拿回来认真研究，谋定而后动，集体讨论清楚后才可以去执行。审计不是刑警队，质问（质疑和询问）不能草率。审计也是一个平台，同样要是服务与支持，以多产粮食为中心。

如果审计人员不懂流程，应该自己去网上加强学习，能力不胜任就不能担任这个职务。不能总让业务部门来给你培训，更不能随便质询，业务主官的任务是需要去抢粮食，不是你的老师。当然，如果你与业务主管很熟，他愿意在业余时间给你讲讲，不在此列。不能随便、任意地质询。

三、监督体系人员要加强学习，建立宏观思维能力和微观察觉能力，坚定的原则，灵活机动的战略战术。在公司业务快速发展的过程中，监督岗位非常重要，如何实现“安全合规多打粮”，这就需要你们的聪明才智。希望你们不断改进监督方法，提高能力和水平，不能只作为一个“判官”，如果阻扰业务不能产粮食，那我们只有饿死。

公司在少量国家的合同审结试点很快会有经验产生，有些代表处合同审结，有些在系统部合同审结，有些仅在项目合同审结，你们可以先聚焦在那里，看看是如何审结的。审结，意味着作战权力完全授权给当地主官，但是权力要有制约。我们也产生了一些问题，但是不能因为问题而终止授权，还得继续往前走，总有一天能真正运作自如。

时代进步很快，希望你们抓紧时间学习，不断提高自身能力。公司正在转型，你们要跟上过去的速度，还要跟上未来的发展速度。你们要积极在小组会议、大会上发言，有活跃的讨论气氛；你们内部可以建一个平台（不完全指微信），让你们能够讨论、磋商，不断改进内、外合规的监督方法。如果你们都不敢做“满广志”，如何去创造呢？加强学习，书本中有很多指引。如何坚持做好？坚定的原则，灵活机动的战略战术。谢谢大家！在

冰岛与四位弟兄咖啡细语

2017年8月16日

在冰岛有长白昼与长黑夜，要利用来好好学习。一个是提升自己的能力。年轻人挣了钱要投入，投入不是买房，首先是要学习充电。特别是在小国，综合锻炼机会很多，努力学习，把眼界扩大了，境界扩大了，技能提升了，那你才会有上升机会。

实践很重要，不实践，时间长了就会被淘汰，公司文件已经要求没有基层成功实践经验就不提拔为主官，高层干部更是如此。但是只有实践没有理论总结，永远就是个工人师傅嘛。需要总结，一根绳子抓不到鱼，打成一个一个的结就成网了。总结就是打结，多打结就结成一张网了。

不要龟缩在首都，不要龟缩在代表处，要多去了解合同场景、以及未来的合同场景，旅游时，也估估这个地方的工程难度。不然怎么叫上过战场。

第二，还有提高自己的社交面，不要把穷酸风气带出国门，不融入上层社会，会认同你呀，你怎么去拿合同呀？要从多方面去了解当地社会，改变生活方式，融入当地社会。要和他们有共同语言，共同的生活方式，共同的爱好，才会有共同感。我们的合同是在上层社会手里面，融入不进上层社会就没有这个机会。

从我们走过的这个道路来说，首先舍得花钱，才会挣钱。年青人首先不要存钱，要存本事不存钱，存人脉不存钱，没有人脉能做成啥呢？但，你没有本事，有人脉也白搭。当然我也理解有人要存钱娶媳妇，有出息是不是更容易一些？

在行政服务解决“小鬼难缠”工作进展汇报上的讲话

2017年8月7日

【导读】针对“小鬼难缠”，任正非在讲话中提出四项具体措施：①整改从流程开始解决，简化行政流程，管得越少就会管得越好。②行政服务建成一个公开办事平台，规则公开透明，通过严格的制度化管理解决“小鬼难缠”问题。③构建健康生态圈，对供应商信用评级、优胜劣汰。④行政继续精简机关，清理不作为员工，减人增产涨工资。

“小鬼难缠”主要是指吃拿卡要、懒政不作为、拖延怕担责、流程效率低下，这些问题不仅是行政服务，采购、物料检验等环节都同样存在。行政率先整改，因为行政是一个并联行为，不影响公司流程，积累的经验可以输出。

一、整改从流程开始解决，简化行政流程，管得越少就会管得越好。现在公司流程臃肿，就是因为“一人生病，全家吃药”，不停地打补丁，流程不断复杂化，我们要清理这个问题。

这么多流程节点，你们要对这些节点进行闭卷考试，比如抽查“核价”，拿一个项目出来考核如何核价。流程审批环节多，大家都不作为，所以要减少审批环节，不负责就问责。

行政管得越少，就会管得越好。大家看到，公司餐饮之所以进步这么大，就是因为放开去私有化经营，市场经济，相信三年后这些餐饮、咖啡厅会达到科学合理的水平。只要我们内部不贪污腐败，可以让利一些给他们。对于园区的自动售卖机，公司行政也不要参与，由园区内的餐厅、咖啡厅这些经营单位自己与外面供应商洽谈合作，由他们来承接管理。不要搞成像共享单车过度竞争，一个大区一、两家就可以了。因为中间涉及劳动过程和风险承担，比如计划、装货、服务等工作，他们拿返点也属于合理，相当于代理商费用。自动售卖机进入我们的园区，一是要高档、漂亮一些，二是要有人管理，方便加班和吃饭不规律的员工。

二、行政服务建成一个公开办事平台，规则公开透明，通过严格的制度化管理解决“小鬼难缠”问题。

第一，行政服务统一受理入口管理，驱动后台业务流程改进。单据受理集中化，这样就不会餐饮方面找餐饮受理，物业方面找物业。现在技术能力很强，窗口不需要做很大，可能一两个人就能完成。他们的责任是收件、加盖编号、扫描上网公示。然后，每块业务及时处理自己负责的部分，对于拖延时间不处理的行为，与绩效考评挂钩，并且要问责。因为拖延的时间过长，中间可能存在猫腻，怎么知道有没有吃拿卡要的问题？这个平台放在公有云上，业务主管和供应商都能看到，供应商也可以替我们监督。

比如针对拖延付款的问题，公司一直强调要求日清日结，收到单据当天必须要给对方回扫描件，并第一时间贴到网上公示，让作业天数清晰化。超过三天、一星期没有处理，理由是什么？需要问责。超过一段时间，供应商可以向我们的投诉中心投诉，管理者介入。这些采用流程督促快速付款，因为是否需要这个货物，在购买之前就已经决定了，付款不应该拖延。

第二，管理规则公开透明，严格制度化管理。“小鬼”只有执行权，不能替天行道，只要公开透明，他就没有空子可钻。政府办事已经公开透明，我们把行政服务的业务也要建成一个公开办事平台，公开 SLA（服务水平承诺）。“小鬼难缠”就是需要通过流程、系统等各种改革来解决，而不是依赖人盯人。不要求你们做到绝对的好，只要在逐渐进步就行。

比如对物业外包的管理，明确承包商的利润提取多少和聘请的审计师资格得到我司批准，才具有投标资格。对于已有物业公司，也要按这个方法改进。第一，限定物业公司每年提走利润的合理比例；第二，物业公司指定审计师，带审计师参加投标。首先我们财务来评定哪些审计师是可以接受的，然后每年根据这些审计师提供的财务报表来看物业公司能提走的利润。对于不能拿走的利润，需要返投回来，用于提高服务质量和物业公司员工的合理待遇，共享利益。物业公司要承担过失责任，我们建立物业管理投诉平台，放在公有云上，人人都可以投诉，其实不需要专人来负责，行政进行抽查。

对于这些管理措施，你们制定一些规则，贴在办公室和递标书地点的门口。哪些规则是开放的，哪些规则是需要管理的，所有批示、管理都要公开透明，贴在公告栏。

三、构建健康生态圈，对供应商信用评级、优胜劣汰。

第一，我们要构建健康生态圈，大家共同来增加土壤肥力。比如食堂改革，供应商赚到了钱，才有共同生存下去的价值。公司已经明确可以奖励外包员工，行政可以先做起来，对清洁工、绿化工、保安.....进行直接奖励到个人。

第二，对所有供应商信用评级。对于优质供应商，我们的审查速度很快，事后可以追溯；对于新供应商，审查速度可以慢一些。这样多数大流量快速流过去，剩下百分之几的小流量，大家集中精力处理。

第三，我们大量业务走向私有化、门店外包，不需要太多评定标准，就看它的财务报表。如果这个店经营得好，赚钱了，再签十年；另外一家店不赚钱，再开一家类似的店与它竞争，亏损了自然会走。赚钱，留下；赔钱，淘汰。怎么才能赚到钱？客户需求第一，得讨员工喜欢。

四、行政继续精简机关，清理不作为员工，减人增产涨工资。

第一，行政和慧通这两年改革取得了好成绩，继续大胆往前抓好服务化改革。你们要继续精简机关，做成一个模范的行政管理部和慧通，给全公司做个榜样。比如，办公楼内会议室不收费，行政只提供清洁服务，不负责送水、送东西，茶水间也仅提供简单的自助服务，取消服务员；主培楼（J区）改成收费会议室，咖啡、午餐等由门店负责供应，设定不同的报销标准，可以按需要去点。

第二，我们明确在未来三年内，行政以现有薪酬包为基准（三年内减人不拿走你们的薪酬包），同时每年按公司薪酬平均增长比例，增长给你们。这就是“减人、增产、涨工资”。当然，可以再吸纳一些认真负责的人进来，可以在公司内部招聘账务、审计、工程采购的人员，流动起来。业精于勤，才能决策果断。

在人力资源管理纲要 2.0 沟通会上的讲话

2017 年 8 月 7 日

一、公司未来的价值创造要以客户为中心，聚焦在万物互联的优势领域（ICT 基础设施和智能终端），汇聚内、外优秀价值链资源，成为智能社会的使能者和推动者。

我们要成为智能社会的使能者和推动者，要坚持聚焦，不是什么都做。万物互联我们要敢于领先，持续扩大优势。万物感知我们只聚焦做一部分，万物感知的特性是传感器，不是我们的业务特长范畴，我们只聚焦在其中的连接和边缘计算、分布计算，持续构建和巩固优势。终端有感知部分，但，更是一个端、管、云的综合体，不仅仅只是一个网络显示器。

万物智能是行业知识和信息技术相结合的结果，这是各行各业的业务领域，而且数据涉及隐私保护，处理这个问题很难的。ICT 行业使能各行各业智能化、使能智能社会的关键，将是一个持久的、充满挑战的历史过程，因此也是我们的长期机会。但我们坚持“不做应用、不碰数据、不做股权投资”，我们聚焦云计算和大数据人工

智能平台，让各行各业实现自身的智能时更简单、更容易。同时也用于我们自己内部管理的智能化，使我们自己的内部管理更加简单、高效。也用于现有产品和服务的智能化，比如 GTS、消费者云服务，使用智能新技术为现有客户、现有网络创造新价值。我们要限制我们的领域，一是能力有限；二是这些数据涉及隐私保护，我们要处理好这个问题，要使客户放心、让伙伴放心。我们只要处理好这个问题，在客户授权下，聚焦在 ICT 基础设施和智能终端，是可以有作为的。战略不要发散，ICT 基础设施和智能终端已经是很大很复杂的业务领域。

未来的价值创造来源“以客户需求和技术创新双轮驱动”，我是同意的。商业模式创新是一个工具，目标还是满足客户需求。首先我们要不断地形成方向大致正确、组织充满活力，就能胜出。如果方向不正确，是产生不出价值来的，组织也难以充满活力。方向正确是领袖要素。领袖要素是方向大致正确的一个保障，组织充满活力要成为方向大致正确的另一个保障。组织充满活力既要能够使得大致正确的方向得以贯彻执行，也要善于自我批判，使得一旦方向脱离大致正确后，能够及时纠偏。在知识爆炸、行业快速变化的今天，充满活力的组织要让领袖听得见来自各个层级的声音，吸收全组织的精华，以保证持续维持大致正确的方向。

华为将来的价值循环平台还是全产业链的价值创造与分享，包含对外价值链和对内的价值链。这个平台是应该有方向和业务目标的，要捆绑内、外 优秀的资源。对内价值链，是激发组织与员工的活力，提高每个组织与员工在价值创造中的机会及输出；对外价值链，是捆绑组合一切优秀的资源能力，形成优质资源的集合，提高我们的整体竞争能力。

二、公司未来的运作模式是在共同价值守护、共同平台支撑下的各业务/区域差异化运作，是从“一棵大树”到“一片森林”的改变，要统一思想，但也要耐心改良。公司运作模式从现在到未来的改变是从“一棵大树”到“一片森林”的改变，这就很形象。首先我们要认真总结，三十年来是如何种好一棵大树的，让历史的延长线给我们启发，如何去种好一片森林。“一片森林”顶着公司共同的价值观；下面是共同的平台支撑，就像一片土地，种着各种庄稼；中间是差异化业务系统。

共同的价值观，是共同发展的基础；有了共同发展的基本认知，才可能针对业务特点展开差异化的管理；共同的平台支撑，是我们在差异化的业务管理下，守护共同价值观的保障。“天”和“地”是守护共同价值的统治，中间业务的差异化是促进业务有效增长的分治。

第一，我们公司的理想，还是要在世界上有一定地位，所以要聚焦一个窄窄的航道，跑得比世界均快，现在我们可以强调航道稍微宽一点，但仍聚焦在主航道上。我们总体的业务方向和承载的技术要具有相当的一致性。

第二，如何形成共同基础？我们要有价值创造及价值分配的共同思想基础。为客户服务是我们共同的价值观，支撑这个价值观的长期、短期激励机制，是实现这个目标的有力措施。精神激励要导向奋斗，物质激励要导向多产粮食。我们的长期激励，是对员工已有贡献及可持续贡献的价值分配，这也是共同的基础、共同的理想，是不可动摇的理念。短期激励，是对当期贡献的分配，同时兼顾其为增加土地长期肥力的隐形努力。这是我们努力改进的方向。

第三，共同平台有中央平台、前方平台。中央平台要简化，担负着服务与监督的统治责任，虽不参与一线的具体作业决策，但对整体作业质量要起到监督责任。授权不是分权，授出去的是决策权，保留下来的是监督权。中央平台同时要担当全球战略性决策的职能，负责战略洞察、整体战略制定及支持关键重大战役。同时担当集团能力中心，集中、吸收 好的一线经验，孵化能力，并为一线广泛赋能。前方平台，根据不同国家、不同条件，前方平台跟随业务的差异化、区域的差异化而构建。差异化平台所承载的功能，由服务对象牵引平台功能的构建。可以在内外合规的条件下，作战方式更加灵活机动。一线的部分数据可以不再上传，但不上传不等于中央平台不能管控，数据要透明。权力是由中央授予的，是分治权力，中央平台要对授予的权力展开有效监督。

第四，在西伯利亚、亚马逊长的是森林，在内蒙和哈萨克斯坦长的是草，还有沙漠。我们有 100 多个代表处，100 多个作战平台，消费者业务和网络业务的运作方式也相差很大.....，业务差异化、区域差异化是必然存在的，我们允许目标的差异化、考核的差异化，运作方式的差异化，但经营数据的规则不能差异化。目标的差异化、考核的差异化、运作的差异化，是让作战组织能够在实战中迅速决策、抓住机会。经营数据的规则不能差异化，否则我们就无法看到每个业务单元的真实经营情况。因此，差异化只能在共同的“天”和“地”中间产生，必须是“顶天立地”，中间放开，这样就可以在我们共同价值的基础上，又激活了各模块的创造合力。共同价值、差异化是什么，我们将来都注示清晰。

第五，差异化管理，就是要在内、外合规的边界下充分授权，有效行权。三项中央集权（资金管理权、账务管理权、审计权）加强垂直监督，要穿透层层业务直至末端，实现有效监督。其他管理权力，是在中央平台向下授予的各项经营活动权力，由基层主官、职员承担责任。监督权仍在中央平台手中。管好边界，放开内部活力，守住内、外合规的边界，在边界之内，你可以自由飞翔，作战方式的灵活机动由基层主官担任。拥有监督权的组织及个人，承担起监督责任，要敢于与业务部门一同作战，也要敢于举手向上反映问题。拥有决策权的基层作战主官，要敢于决策、勇于担当，只要发自内心愿意成长，行权就是 好的机会。我们不会吹毛求疵，世界上没有完美的人，任何一个人都会犯错，功过自然分明的。

我们要有统一的思想，也要有耐心地改良，思想松土可以走在前面。将来中央主要是战略洞察、规则制定、关键干部任用、监督。机关平台更重在建设而不重在操作；前方平台重执行、服务、支持与监督；前线作战指挥者就应该走向主官责任制方式的道路，一心盯在胜利，如何指挥胜利。由职员及专家队伍支撑这种决策的实现。主官对不确定性的事情承担决策责任。主管对确定性事情承担责任，可以实行首长负责制，提高运作效率。我们现在的机关平台是收敛、汇总、再转发，今后改变这个权力分配，转向服务与支持，平台的指挥作用会降下来，服务能力会升上去。欲速则不达，我们变革也不要急于短期达到目的，人力资源管理纲要 2.0 能否用十年时间去逐步实现。

三、公司坚持从成功实践中选拔干部。干部队伍要有使命感与责任感，要具备战略洞察能力、决定力，要富有战役的管控能力，要崇尚战斗的意志和自我牺牲精神。

公司的高层干部要多仰望星空，多思考公司的战略方向。高级干部不仅要具备业务洞察能力、决定力，还是要强调视野、见识、知识。爱因斯坦对周有光有句话：“人生的差异在业余”，我们在业余时间里其实能增强很多见解。比如三星电子的 CEO，一年中有半年时间在全世界与别人做交流、沟通，通过战略的洞察，确定三星的战略方向。在战略洞察能力上，我们与之还有一定差距。我们是做出了成绩，但还是在低层次的追赶之中，战略布局还不够。例如，采购现在是以深圳为中心，以中国人为中心，甲方心态。为什么不在采购集中地建立能力中心，为什么不用当地国家人？我认为，我们不要求基层干部做战略布局这些事情，但的高级干部要抬头仰望星空，看一看这个世界，否则容易迷失道路，走错了方向可能会拖垮整个公司。

我们还强调干部要有牺牲精神，否则如何团结到人？选拔制要永远要坚持，这是真理性的，我们要制定各级干部的实践经验要求，没有这个经验，就不能再往上一级晋升，不能形成一大堆“空军”司令。在白皮书里面一定要体现出来排他条件。机关干部要循环下去，再上来。我们还有新人要提拔，不要过于担心一个人辞职，就迁就落后。我们还要大胆拉开差距，明年重点在 15、16 级中，显著拉开优秀人员的差距。也要关注 17、18、19 级中的特优秀人员快速走上岗位。

干部可以分两层管理，使用者拥有提议权，上层管理者具有批准权，不一定要层次太多去审查干部。作战部队的主官要管干部，有干部使用的提议权、编战权，HR 提供支持服务。HR 的主管也应是本业务的优秀人员出身。招聘选拔工作主官要多担责，HR 要多作好秘书作用。作战指挥中心如果没有权力挑选干部，怎么去组织这个作战单元？如果形成帮派、小集团，脱离平台管理，我们可以干预，不要老是怕形成小集团。

四、贯彻物质激励和精神文明建设双轮驱动，用荣誉感激发责任感，将公司愿景使命与员工工作动机相结合，在规则制度基础上信任员工，激发员工持续奋斗的内在动力。

物质和精神是共存的，雷锋是精神榜样，但同时必须给“雷锋”的责任贡献结果合理的物质回报。激励不仅仅是物质上，员工也不只是为了钱才努力工作，要给员工荣誉感。公司荣誉激励的奖章很漂亮，现在社会反映非常好。以前我是反对搞形式的，对于搞授勋都有很多限制条件，希望简朴一点。但是看看海军官兵上阵很讲究仪式，海军军官还配剑，激励了官兵一生的努力。仪式与勋章创造荣耀感，荣耀感可以激发出更大的责任感与使命感，所以在发奖的时候有点仪式，正式一点、光鲜一点、欢跃一点，给人一生记忆。拍个照片可能就感到很庄严，这就是激励感，让他感到要承担责任。以后我们可以继续研究各种活动的仪式，场地费用公司可以补助一部分，另一部分众筹。我们追求的是精神的一致，不必过多地追求外表的一致。我们不是军队，他们的步调一致使他们更严格的外在与内在管理。我们更追求多元化的一致，精神多元化的一致，因此，我们不要过多追求服饰的统一，多姿多彩更富有创造力。

公司的使命是使能智能社会的转型、为客户创造价值、为社会做出贡献，员工的目标是为组织的使命达成进行高质量的工作。公司的商业成功与员工获得的回报是上述努力的结果。未来我们要认清中基层员工、中高级干部、高层领袖的不同使命动机，要差异化来识别与规划。如果从上到下都是一个使命，那不正确，基层不需要担负这么重的东西。价值观不一样，不同的工作人员有不同的动机和要求。领袖、主官、执行者站在不同角度，对同一事件有不同看法，是正确的，是合乎社会发展的哲学的。

专家要垂直循环，不断吸收实践的东西；主官要跨领域横向循环，螺旋式上升。

将来我们要基于信任进行管理，如果基于不信任，会造成要层层 PPT 汇报、搞承诺，使用 KPI 这个压力枷锁。其实我们早期创业就是基于相互信任，每个人都很有干劲，互相帮助。现在公司的规则、制度等都已经建立起来了，这个时候谈信任是有管理的，应该可以简化考核。

五、以责任结果导向简化 KPI 考核。

第一，我们 KPI 考核的改革，是在内、外合规边界内的责任结果导向，减少考核更多的过程行为。考核的是当责和当责的结果，当瞄准结果考核的时候，我们要简化 KPI，而不是复杂化。KPI 一简单，所有人的奋斗目标也清晰了。

第二，考核要形成一种共同的奋斗精神，像我们过去的“胜则举杯相庆，败则拼死相救”。像电影《绝密 543》部队那样全营一杆枪（光它一个营击落了四架 U2 飞机，也是全世界第一个用导弹击落飞机的典范。）现在由于 KPI 考核的不合理，使得共同的奋斗精神弱化了，形成了自私，这种环境制约了群体奋斗、狼群战术的文化。所以，我们要管住边界，简化考核，结果导向，重塑这种精神。华为过去“胜则举杯相庆，败则拼死相救”的精神就很好，大家一听说你做的产品有问题，都到你那里帮忙。那时虽然我们的产品不够好，但勤能补拙，大家互相帮助、互相信任。我们要回到这种状态，这是有价值的。

低绩效员工还是要坚持逐渐辞退的方式，但可以好聚好散。辞退时，也要多肯定人家的优点，可以开个欢送会，像送行朋友一样，让人家留个念想。别冷冰冰的。开个欢送会、吃顿饭也是可以报销的。也欢迎他们常回来玩玩。

六、运作重心前移，反向梳理，逐步精简机关，加强人员流动。

我们支持成熟业务的合同在代表处审结，条件不够，也可以在项目审结。我们抓一抓这个试点，再进一步扩大一线权利，通过试点，探索经验，逐步推广。责任前移，从循环实践中选拔，逐步产生前方司令官。

合同在一线审结，机关就是服务与支持的平台，制造、供应“炮弹”。现在一线对机关怨声载道，说我们都精简了，为什么机关不精简？作战指挥权前移后，然后看需要哪些机关，一线来投票。对于大家都不投票的机关，就要精简、合并，减少管理层级，保留功能并入相关部门。有些功能代表处不需要，自然机关的人就会逐步减少。

比如平台发个邮件要求代表处统计报表，代表处可以不回答，拒绝回答的次数多了，机关这个部门就是多余的，因为你是干扰前线。否则，机关永远精简不了。有人说他也是作战部门，那你就不能发命令，直接去产粮食。

七、在坚持核心价值观和责任结果导向的基础上，通过开放迭代、汇聚智慧的过程，逐步构建面向未来的人力资源管理纲要。

这次汇报的人力资源纲要总体思路我们是一致的，大架构是正确的。未来总纲要遵循，分卷就是提供一个方法，可以去参考，去差异化执行。

纲要的制定要坚持成功的核心理念。首先“以客户为中心，以奋斗为本，长期艰苦奋斗”不能变。我们必须正确地要以客户为中心，否则就会以领导为中心，帮派林立；如果不强调艰苦奋斗，到了一定程度，大家就可能惰怠了；我们还要坚持责任结果导向的评价原则。有这些基础，业务是可以差异化管理的。

要采用开放众筹、快闪方式录用顶级科学家及管理者，形成领导世界的能力。持续迭代的方式来制定纲要。纲要的版本和结构就像安卓系统一样，安卓是开源的，免费给大家使用，但大家的讨论反向给它，它不断地吸收。让大家去讨论，群众是聪明的，允许每个人、每个小组都能输出一个版本和结构。将来五花八门的版本，纲要小组吸收以后沉淀净化，纲要也越来越完善，生成后的版本。所有文件起草人员，必须有基层成功实践经验，文秘除外。在开放讨论中，其实也就完成了对大家的思想松土，公司出正式版本时，他愿意读第二次就等于读了一个正确版本进去。在研讨纲要哲学过程中，大家不断输出只言片语，要慢慢去引导，允许跨领域、多元化的交流。

科学的量化、简化管理，关注技能与经验的积累，培育工匠文化

——劳动工资科向任总汇报日本制造企业作业类员工管理调研纪要 2017年8月7日

一、对作业类员工的考核要逐步走向科学的量化管理

作业类员工要对确定性的内容负责，对他们的考核要有基于基线的量化指标和质量指标，通过比对，看完成情况来确定他的待遇。鼓励他们多拿钱，拿钱少的员工可能优先减员。基层员工级别不高也可以拿钱很多，他可能是销售很好，如果他没有持续贡献能力的，就不能提级，但是他可以拿奖金。在机制上真正体现出多劳多得，我们的价值观和管理体系要调整过来。对作业类员工的考核，要逐渐走向科学的量化管理，科学量化评价后，我们的薪酬管理也要简化。

我们在设计作业类员工的薪酬时，要考虑员工的作业特点，比如，服务员的薪酬，她们要去接待客户，面对现实端茶送水，有些人想躲在后面作管理者。我们设计了上岗津贴和宴会补贴后，她们就都愿意去一线接待客户，不愿意在后面做管理，在月度收入上就有体现出了差异，后面在配股上，我们按年薪酬总收入购买股票，就还有第二次获取分享。这样大家都愿意去一线作战。总收入少了，配股就会少。如果我们要给制造部员工升级，那么你们就用计算机扫描，去年拿得多的人就获得晋级机会，所以你要想升级，就要做出更多贡献，多劳多得。科学的量化考核后，员工知道自己能拿多少钱，不要每个主管去评议。我们要用数据说话，逐步改革走向科学化。对作业类员工的薪酬管理也要基于岗位特点逐步量化和简化，牵引大家都去一线作战。

二、注重岗位上的技能与经验积累，导向专注与踏实

日本企业员工成长通道大部分是单通道。蓝领升到一定级别就会有天花板了，蓝领是极少转换到白领上去的。(李建国[1]：我去日本考察的时候，看到他们的工段长很厉害，工段长对本工段的所有工序都会做，而且随便一个人有问题，他马上就可以顶上去。)每一级别的晋升都有明确的要求，如技能等级考核、经验积累、该级别上工作年限及达到绩效标准等，规则明晰。低职级的升得快一点，高职级的会升的慢一点，从新人升到蓝领的顶层需要二三十年。日本的职位通道与晋升体系强调岗位技能与经验的累积，导向专注与踏实。日本的自有员工以多技能工培养为主，而低端的操作类工人则以外包、劳务工、季节工、小时工等为主。

我们的作业类员工发展主要还是单通道，鼓励员工在岗位上持续积累，做精做专。我去参观徕卡，徕卡有一个工序，一个老太太 37 年就做一个东西，徕卡负责接待的人说现在机器人代替不了这个人，所以保留了这个工序作为展览。有些人能力不强，就适合在某个工序上做专做精，适合单通道发展，到了退休的年龄，有一个体面的收入。也有少量很厉害、很聪明的人，学习能力很强，可以走双通道，但是绝大多数人都是走单通道。我们将来每个岗位要有考核、考试，从底层升到作业类的顶层可不可以，可以的，只要通过考核、考试就行，我们可以比他们灵活一点，我们在作业类和基层管理类中间，有一些岗位可以转换，但要明确转换中的考核和考试要求，通过考试的可以转。你想一下，有一些管理工段长的岗位，学历高解决不了问题的，要有实践的工作经验。当然还要达到一定的理论修养，光有实践也不行。在晋升节奏上也要有要求，美国军队的晋升也是有年限要求的。除了特殊天才外，大多数人的晋升都需要在岗位工作一定的年限去积累。

三、职级会有封顶，探索结构化工资，可以尝试工龄工资和岗位津贴，鼓励在本岗位做精做深

日本企业的绩效考核一般是每年考一次到两次（低端二次），每次会从技能、绩效和态度（核心价值观）等方面评价，一次考核，结果多维度应用。比如升级和加薪，除了看绩效结果以外，还要看能力和态度，态度可以理解为行为价值观，是不是履行了追求高质量、追求卓越。奖金主要看绩效结果。他们的考核结果应用规则非常明确，也没有那么多次评价，在考核、升级和调薪操作上非常简单，这是我们值得学习的地方。

我们的奖金已经放开了，因为奖金是计算出来的，干得越多拿得越多。我们将来对职级要进行考核，而且职级会有封顶，不是说职员都可以一直涨，封顶后的人可以采用工龄津贴，未来我们的工资结构中，可以尝试工龄工资和岗位津贴。

四、重视非物质激励，关注工匠氛围营造日本非常重视非物质激励，概括起来就是荣誉、传承和沟通。这是日本制造企业产品高质量的灵魂。在日本荣誉代表着自身的地位和影响力，日本人将产品的质量视为自己的自尊和荣誉，在生产的全流程中自觉践行高质量文化。除了良好的个人的素质与修养外，日本的企业文化和社会环境都非常有利于培育高质量的工匠，日本企业中顶级工匠除了技术过硬，还要有德，德就是他一贯交付质量和口碑、影响力，他对瑕疵的态度及获得周边认同程度。日本的师徒制是终生的，师傅会把徒弟当成自己产品来看待，如果徒弟德行有亏，师傅会觉得自己失职，会很没面子。正是这种传承文化，将日本的工匠精神很好的延续下来。

我觉得将来你们发明日之星、发奖牌，可以搞一个仪式，要强调仪式感。要让人记得住。你们那个明日之星评下来，把奖牌悄悄一塞就走了，没有仪式感。这次看《深海利剑》，毕业的仪式很认真，我们可以花点钱让他们牢记，他的光荣就是责任。他拿到这个东西就是责任。你们制造系统可以适当拿点钱先做起来，让大家发奖的时候有一种荣誉感。师傅带徒弟，徒弟好了之后，能不能有奖励。这也是一种小鼓励，肯定你的传帮带。你们可以拿出一个适合我们的考核方法，包括升级规则、考核标准、师傅带徒弟等，徒弟超过师傅给师傅啥奖励。奖励就是我们现在的兑换比。因为升级是要自己能胜任，不能胜任升级这个奖励是有问题的。我们在内部也要营造出工匠的文化氛围，在考核、激励等方面，牵引员工自觉追求高质量，形成工匠的文化氛围。

我认为德国和日本是有区别的，日本强调一次就把事情做好，做好后再测试，而德国就是小心谨慎，不断检测，保证出好产品。华为在这两个地方设点，找到华为的质量文化的哲学体系是什么，考核也是哲学体系的一部分。你们这个日本的调研非常好，再去调研下德国宝马等公司，把这些东西归纳出来形成个大纲，拿去试用

一下，看好不好用，我们再修正一下，就可以发布我们自己的质量文化大纲，质量和收入肯定是有关系的。我们的目标是走向自动化，终走向智能化。但是我们现在要有一个过渡时期，一步是到不了自动化的。所以现在开始就要优化劳动力结构，逐步提升自动化水平，然后我们的评价都简单化了。我们前面是有榜样的，不是完全摸着石头，要向榜样学习。

这次是我们自己在对标德国、日本，找到我们同专业的航母怎么管，以这个做好的标杆横向扩展到公司其他的作业类员工，逐步全面覆盖低端岗位，采用科学的量化、简化管理，我们中低端员工的管理问题就能解决。

[1] 华为制造部总裁，华为“工匠第一人”与韩国办事处交流纪

要

2017 年 7 月 18 日

- 1、主官要对业务真实性负责，聚焦有利润的增长，有现金流的利润。账务要对真实记账承担责任。资金管理、账务管理、审计的责任是多产粮食。一线主官要给后任创造土壤，挖坑的代表要返回来解决问题。
- 2、要把前 25%优秀的人送到战略预备队，可以对高潜质岗位需求的人才，先不把关系转过去，把工资留在代表处，训战 2-3 个月，回来继续做代表处的事情。末位的人不允许送到战略预备队，代表和 HR 要承担不合格送战人员的培训成本。
- 3、韩国利润在公司平均水平之上，对于在公司平均水平之上的代表处，要把人均贡献利润作为考核指标提出来。公司今年年底可否把目标考核比重调整为利润 50%，收入比重 40%，强调有效经营，请常务董事会研究研究。不准搞冲刺，不搞收入排名，就是真实的统计报表。
- 4、以后公司奖金也可能做评定系数，奖金超过平均数的，就多给一个小红花。钱多的人就要给他更多一些机会，这就是精神文明，精神文明和物质文明是互相转化的。精神文明不产粮食就没用，这些人也许会进入末位。
- 5、人才不是培养出来，是自己成长起来的，我们是选拔制，干部要从有成功项目管理经验的人中选拔。6、内、外合规的边界管理下，多产粮食就是好的考核。我们要面对结果来简化考核。简化现在以过程行为的考核方法，就没有这么多 PPT、汇报会。机关要表格，多数应自己搜去，多形成结果后与基层核实一次。机关是平台，平台是支持服务，平台不是领导。我们所有监管的目标都是产粮食。合规标准可以因地制宜，公司强调一个指引线，不同国家可以结合当地情况具体制定，如果把手都绑死了，无法作战，这个也不是我们追求的。

与徐直军在消费者 BG2017 年中市场大会上的讲话

2017 年 7 月 23 日

【导读】华为终端业务 2017 年上半年销售收入 1054 亿元人民币，同比增长 36.2%；智能手机发货量 7301 万台，同比增长 20.6%。但上半年遭遇华为 P10 闪存和疏油层的危机。

首先祝贺消费者业务取得很大成绩，这些年大家做得不错！很难有人相信一个公司能把系统和终端同时做好，因为两者“性格”背道而驰，它们做“夫妻”，应该会有矛盾。消费者业务的活跃性生长在华为严肃的平台环境中，能走到今天很不容易。未来两、三年可能是消费者业务快速崛起的时期，我们应该如何获得战略成功？就是开放。今天我们来共同探讨进步路线，不是对过去的指责，也不是指示。如果我说得不正确，你们也可以来推翻。每个部门都不要急躁，“花”需要一点点养护。

一、品牌的本质是质量与对客户的诚信，处处、时时都在建立品牌。

1、品牌是经营团队给客户带来的一种信任，首先我们要脚踏实地做好产品，加强战略洞察，以消费者体验为中心。

先讲讲苹果和三星的故事，在战略纵深的认识上，其实我们公司与之还存在很大差距。苹果公司会提前几年对新技术和资源进行前瞻性布局和储备，产业链纵向一体化管理，深度掌控风险及成本，比如铝制机壳，苹果有一批人在全球期货市场购买铝，以及在机会点上大规模投入研究。我们在这些方面投入不够，一是没有苹果这么多资金，二是缺少这么多有战略洞察能力的人才。三星今天的屏能领先日本好几年，量子点显示系统中，三星已经囊括了全球 40%-50% 的基本专利，通过合作，用“喇叭口”吸收能量，奠定未来 20-30 年领先的基础。华为公司刚把“喇叭口”展开，真吸收了吗？还没有那么多。所以，品牌是经营团队在经营时给客户带来的一种信任，我们要不断提高能力，不要急于求成，踏踏实实耕作“土地”，才能逐渐建立品牌。

我们也要向 OPPO/VIVO 学习，他们更多是讲客户体验，而不是宣传零部件。“炮弹”使用什么零部件其实并不重要，关键是否击中目标？受众人群大多数没有电子知识，他们如何感知？我们要以需求为目标。比如，对于手机照相功能的宣传，普通老百姓不太理解什么是“大光圈”、“长焦距”，你们可以和摄影协会合作，通过他们来宣传，往外发酵。

2、处处、时时都能建立品牌，不要狭隘地将品牌理解成广告。

对于运营业务，华为是一家低调的公司，因为我们运营商客户总共就三百多个，有集中度，与其大规模宣传，不如定点宣传到客户。但是消费者业务面对亿万人民，不能也这样“酒香不怕巷子深”。

第一，你们对品牌的理解不要有偏狭，不要认为品牌就是广告，不要理解为要投入很多钱才能建立品牌。广告是必需的，但只是手段之一，处处、时时都是品牌。比如，苹果公司在形象设计和服务设计做了一系列工作，值得我们学习。有人去苹果售后维修摔坏的手机屏幕，经鉴定无法修复，售后直接免费更换了一个手机。其实打碎手机屏的人并不多，提供了这种服务，就是在树立品牌。我在网上看到一段你们终端售后服务的视频，客人一到店，我们的服务人员先递上了一杯水，多温暖。说明消费者业务这五年也在不断改善，无论这个视频是否是宣传片，播给所有员工看看，要形成标准操作，这也是品牌。第二，公共及政府事务部维护与国家之间的关系，建立一种良好的商业生态环境。虽然与你们直接面对消费者不同，公共关系部和消费者业务是否有机会协同呢？我是主张的。

3、与国际知名品牌建立战略合作关系，品牌搭载，双方受益。

我们借助了保时捷、徕卡等国际品牌力量，走向国际化。当然，不完全是借助大品牌。徕卡在玻璃、镀膜、胶水等方面积累了一百多年的经验，有些工人在同一岗位工作了 37 年，他们认为机器都无法取代。华为公司的优势是算法，双镜头的投射与 PS 技术原理一样，只是我们重叠得更好，实现了高清，其实难度非常大。以前徕卡是小众品牌，现在明显提升了知名度。所以，在搭载品牌时，相互促进彼此的品牌产生了作用。

4、消费者业务自己的故事也有很多伟大之处。

《枪林弹雨中成长》这本书给华为公司的正面形象宣传起到一定作用，其实消费者业务十几年的历程也是痛苦的，并非想象中那么容易，有非常多的故事。大家努力工作、努力转型，这种苦可以用文字记录下来，写一本书给你们每位员工读。无论拉美、中东……，无论成功、失败，都是故事，像一盏指路明灯，讲给大家听，可以教育战略预备队，可以团结几万员工共同奋斗。

二、建立有战略洞察能力、战役管控能力、战斗意志和自我牺牲精神的混凝土团队，才能构筑全局性胜利。

1、构建“老终端+泛网络业务优秀干部+业界明白人”的混凝土团队，提高组织作战能力。

第一，前几年，公司推动大量具有泛网络业务优秀实践经验的干部补充到了消费者业务，他们敢于挑战、敢于学习，快速转身，也做出了成绩。现在你们希望接纳更多的“老红军”，但是你们错过了大量吸纳人才的好时机。目前平安城市业务快速崛起，是公司新的战略机会点，需要补充各种将领走上战场，同样也是建功立业的机会。如果员工自愿选择消费者业务，希望你们真心诚意地对待他们，通过战略预备队让“老红军”也能开“航母”，这是你们的责任。华为公司久经革命考验的人是有价值的，相信他们能够转型。年青人很聪明，能说得出头是道，但是没有资历，可能也管不住这支队伍。如果“老红军”真的无法转型，可以退还给运营商业务，我们不会抛弃经过“两万五千里长征”的革命战士。

第二，除了华为内生成长，也要从外部引入业界明白人。老华为有经验、有能力，周边协调能力强；明白人懂渠道、营销、零售、流程 IT 支撑体系等方法。

第三，消费者 BG 要和欧洲研究院[1]合作，引入世界顶级科学家。我们要向苹果和三星学习，目前在战略洞察上，我们还存在很大差距。

2、认真学习《国际商法》，构建战略性思维。

我在创立华为时读过很多书，印象深刻的是《国际商法》，这本书是人类社会很重要的一个总结，把渠道管理、代理商管理、代理商权力.....都讲得很清楚。分销、代理其实不是操作方法，就是一个法律。一边是货物，一边是客户，中间连接的是法律。

消费者 BG 员工要认真学习《国际商法》，多数人可以读简版，并且要对干部进行考试，没有读懂的人不能在分销、渠道等岗位担任领导职务。要真正成为分销系统的战略家和战役管控者，没有学好《国际商法》，那就是迷糊的。

无论“老红军”还是新干部，我们首先要建立战略性思维，针对具体国家和地区的法律，有战略洞察能力，构建一系列作战策略。第二，除此之外，还要有战役管控能力、战斗意志和自我牺牲精神，才能构筑全局性的胜利。从理论开始，武装改变自己，相信所有人都可以转型。

3、每个人都要加强学习，提高能力，“二等兵”也可能当“将军”。有经验的人要学习，没有经验的人更要学习，学习与年龄无关。年青人读互联网容易越读越差，为什么老员工会越读越好？因为互联网上的内容 70-80% 是碎片化的，老员工有很多经验和消化能力，把这些碎片化信息粘成了一个战略洞察面。年青人看着碎片化信息，联系不起来，这也说明有时资历很重要。如果说资历是一个包袱，那是因为你躺在经验主义上才是包袱，不躺在经验主义上就是资本。

有人说“终端干部职级低”，我说“13 级的干部为什么不能拿 23 级的待遇？”我认为，将来 21 级的“将军”是带一批“班、排长”和“游击队”作战，而不再带一群“旅长”和一群“团长”，否则高端干部成本太高，把钱分光了，作战部队没人。我们加强边界管理，经营权下放，这样每个地方都是“小老虎”，怎么不可能呢？只要在内、外合规的边界内达到目标，抢的粮食多，13 级就可以拿 23 级的报酬，分奖金只与产多少粮食有关。他们又问“13 级能不能当将军？”可以，只要你具有持续管理的能力，那就能走将军之路；如果暂时还不具备，钱已经先分给你了。

公司已经精简 KPI 考核指标，减少了“二等兵”升“将军”之路的路障。所以高级干部要读公司文件，否则被“二等兵”超过的可能性是存在的。如果 30 多岁的年青人当“上将”，能为国立多少功呀！

三、我们坚持改善经营质量，提高贡献利润。供应体系、监管体系也要贴近业务，帮助业务部门多产粮食和增加土壤肥力。

1、 华为公司每个经营单元都要改善经营质量，踏踏实实稳步增长。

我们要坚持有利润的增长、有现金流的利润，如果利润很多，可以拿出一部分来作战略投入。有代表处说目前做不到那么多利润，还希望增大投入，那你应该去和艰苦地区的兄弟们商量，让他们多赚点钱赞助给你，让你成为“拿破仑”，看看他们是否愿意？也有代表处说他们的流程变革做得很好，为什么不产粮食？变革的目的就是为了多产粮食。

所以，第一，希望产品线总裁不要再去发布会上“跳舞”，扎扎实实将产品做好，这才是 根本。我们都是理工男，这些事情让 MKTG 去做就行。消费者业务今天发展起来了，就是因为不断在提高产品质量，不要因为外面的泡沫太有吸引力，让你们心乱了。第二，开放，心胸要宽广。每个人在科学道路上走一小步，就是伟大的人。不要总是追求“原创发明”、“自主创新”，不要担心“工分”被别人分走，关起门来自己干的人，那才是渺小的。只要你是带头人，光荣就是你的；只要你心胸更开阔，世界更是你的。

2、 供应链必须要有业务的战略洞察能力，对各方面正确估计，应对风险；华为机器坚持对产品出厂质量把关。

我们认为终端有三大风险：第一，库存风险，是 大的风险；第二，供应商风险，供应商一直要求同一个零部件要有两款手机使用；第三，质量风险，是 典型的风险。我们如何来抗击这些风险？

第一，供应链必须要对业务战略洞察，对各方面有正确估计，如果只坐着房间里敲算盘，可能永远都敲不明白，因为不明白“战争”。

目前终端有 21 款机型，要管住呆死物料，控制备料，那么要把备料除以 21 才安全。而苹果手机只有一个款式，则可以把库存扩大 21 倍。款式越多，绞索越多，构建死亡的基础就是库存。如果某一款手机的零部件备料少了，供不上货；备料多了，这款手机一旦出现问题，又可能导致死亡。所以，我们不是饥饿营销，而是真做不出来，原因就是款式太多。研发要规划核心零部件开发，重视归一化建设，以此建立稳定的供应系统，才能给计划更大的弹性。不要总想着标新立异，不能在“高速公路”上扔个“小石头”来证明自己的价值。

第二，坚决支持华为机器对产品出厂质量把关，质量问题没有灰度，一定要走向高质量。消费者 BG 制定和完善质量标准（包括新技术引入），华为机器按修正后的质量标准严格执行。如果需要更改标准，也要经过正规程序。

3、三项中央集权（资金管理权、账务管理权、审计权）的监管体系垂直深入消费者 BG 内部，建立起边界，充分下放经营权。三项中央集权垂直深入到消费者 BG 内部，如何加强监管？对准快速产粮食，不当绊脚石。第一，资金管理的人员证明钱已收到，立即通知账务；账务对真实性负责，出账是主官完全可以信任的；通知供应链尽快发货，这样循环起来。第二，对于申请费用，按照预算及时拨付，事后追溯。这与主官没有矛盾，应该是分担了责任。第三，审计人员也要懂业务，好好学习《国际商法》，支持业务作战，不能在执行中去摸索、学习。这样的监管体系才受业务部门欢迎。

四、对于终端产品开发，华为和荣耀两个品牌要形成“犄角”，两个竞争点分别应对不同客户群体和市场，荣耀主要面对年轻人。

我们在争夺高端市场的同时，不能丢了低端市场。如果其他公司在低端市场进攻，我们就缺乏防守力量，因为没有相应的产品和营销管理方法。高端机符合消费者需求和时代脉搏，品质入门机也不是真低端，有两个功能首先要做好：通讯功能好，网络接入速度快；中文软件功能好。

1、 加强零部件归一化管理，高端机和品质入门机应该可以共用零部件。

第一，我们可以根据平衡记分卡，每年改变三个零部件，战略纵深去设计，与厂商共同改进。我们应向苹果学习在厂商设立 **Apple Room**，通过派驻跨部门的专业团队驻厂，帮助合作伙伴管理生产制程及质量，保证端对端的质量管控。

第二，关于高端机和品质入门机共用零部件这个问题上，有人认为零部件影响价格，其实没有那么严重，期间重构、设计、研发人力费用.....这些成本加起来，共用零部件反而更节省成本。因为关键部件拉通后，管理简单化；少一个零部件，也增强了库存安全性。

对于硬件开发费用，高端机销毛更高，能否将品质入门机的开发成本放一半到高端机，或者品质入门机使用高端机的任何零部件及软件，不摊开发成本？因为高端机在开发时，原本就需要花这些开发成本。品质入门机采用高端机的成熟技术，做到高质量、低价格、生命周期免维护，增强竞争力。关于这个问题，你们可以继续研究。

2、 硬件开发模式走大平台道路，应用开发模式、定制开发模式走小团体道路。

面对用户的开发平台，消费者 **BG** 内部要避免多平台设计。但允许有两个硬件开发平台，让内部也有良性竞争。基础平台版本就一个版本，可以多发出几个芽。我们向安卓系统学习，每年在平台吸取共同的东西，然后不断沉淀。

3、 重视产品颜值对终端市场的影响。

未来手机越来越同质化，我们要将终端颜值逐渐提升作为重要目标，重视美学在设计中的作用。我们理工男开发产品，容易重视功能开发，不重视颜值。在功能上拉开一点点差距，都需要付出极大代价，但是用户没有太多感受。未来终端走入市场，包括物联网的终端都会重视颜值。

徐直军：

1、 消费者 **BG** 全体员工要学习《国际商法》，构建货物到消费者的整个法律基础。

2、 过去对品牌的认识有误区，品牌不等于做广告，也不等于做营销活动，品牌是消费者 **BG** 一切行为、一切工作构筑的结果。广告和营销活动都只是提升我们品牌的手段之一。

3、 集中精力做好产品。产品线总裁、SPDT 经理、研发队伍要聚焦把产品做好，而不是参加各种活动。没有高质量的产品，不可能有品牌。产品是一切的基石，如果产品做不好，消费者 **BG** 一切工作都没有基础。这几年我们之所以能发展好，大家深刻体会到，产品质量和体验在不断提高。虽然在抓质量提升的节奏上可能有分歧，但是坚定不移地抓好质量和体验的目标是一致的。

4、 强调以消费者体验为中心。第一，所有面向消费者的传播内容，要让消费者听得懂。第二，聚焦产品本身带给消费者的体验，消费者购买我们产品的购买体验，以及消费者在使用华为产品过程中享受到的服务体验（包括线上、线下维修.....）。只有各个层面带给消费者好的体验，以提升体验为中心，我们的工作才会有方向。

5、 开放胸怀，吸收泛网络的优秀人员加入 **CBG**，吸引业界明白人，真正打造混凝土队伍。只有吸纳更多优秀人才加入队伍，才能把一个国家、一个区域做好，才能把一个个产品做好。

6、强调制造对出厂质量把关的责任。我们在公司层面也表扬了制造部，在出厂质量把关上坚持了原则。制造部对消费者 BG 定义的产品出厂质量标准把关，质量标准制定责任在消费者 BG。

7、消费者 BG 作为快速发展的业务，很多业务流程还不够成熟，业务模式还在探索过程中，审计、稽查、内控要围绕多产粮食和提升土壤肥力来开展工作，而且要清晰化自己的定位。监管体系不能去挑战业务该怎样做，不该怎样做，不能变成裁判，如此是本末倒置。稽查聚焦事中帮助业务部门管理风险，审计是事后调查形成冷威慑。）

未来两、三年消费者业务可能会快速增长，泛网络业务的增长速度会适当减缓，因为我们会加强对泛网络增长质量的管理，从而为未来发展打下基础。因此，在大机会时代，对每个人都提供了机会，唯有一个要求——深度学习！

【参考资料】余承东的倡议书

24 年华为的经历，有两个价值观我深深地认同，它们不光影响着我，更是塑造着我：坚持自我批判，坚持以客户为中心。这些天我的心情非常不平静，可以说很沉重。我必须要进行深刻的自我批判。之前在微博上看到了一些争议的声音，鱼龙混杂，工程师出身的我对产品技术参数极为敏感，再加上太过急于表达，造成了不合适的回应。现在我有更多反思。

整个手机行业是战场，更是学校，大家要变得更强大，也要互相取长补短。我们未来还有很长的路要走，我们唯有以更加严格甚至苛刻的标准要求自己 and 团队，才能更好地服务好消费者。

这次事件对我们来说是一次深刻警醒。这让我们反思这几年我们是否跑得太快了？在一路狂奔向前的路上，是否坚守了我们出发时的初心？我们是否以身作则，认真践行了公司的核心价值观——以客户为中心？

我们在很多信息的公示上，还是太过粗线条，给消费者带来了不必要的困扰。我们面对消费者的质疑和意见，习惯于将自身的境遇、所做的努力以及行业的特性作为第一诉求来回应，态度傲慢，缺乏谦卑。我们要深刻自省，消费者已经支付了全部的信任与热爱，他们提出的任何要求都是鞭策我们继续向前的力量！我们要把它转化成团队勇往直前的动力！我们一定要真正地听进去不同的意见，做出真诚的回应，并迅速改进。为此，我已安排成立了一个“消费者聆听特别行动小组”，落实后续的一系列计划，主动聆听来自消费者的各种声音。

五一劳动节将至，我认为我们应该从自己做起，走到跟消费者近的地方——我们的几千家零售和服务店，跟消费者们在一起！我将带领消费者业务管理团队到零售店、服务店站店，深入一线与消费者近距离沟通。在此，我也倡议华为消费者业务全体员工在节日期间走访店头，聆听消费者，服务消费者，从而改善我们的工作流程、服务态度，用实际行动担当起全球消费者赋予华为品牌的信赖！

[1] 欧洲研究院位于比利时鲁汶，负责管理华为在欧洲不断发展的研发分去，协调华为分布在欧洲八国的 18 个研究机构的工作，主要聚焦于新一代网络技术研究。

聚焦主航道，围绕商业竞争力构建和全流程系统竞争力提升进行投资管理

——任总在 IRB 改进方向汇报会议上的讲话 2017 年 7 月 6 日

IRB 的投资方向一定要聚焦主航道。

- （1）投资方向一定要聚焦主航道。要梳理乱投资行为，都并到主航道上。胡总说了，我们“下午茶”就集中精力吃几个甜点，剩下的让别人做。

(2) 在公司确定的范围内，所有新产业和新解决方案的立项要在 IRB 决策，IPMT 也可以有立项权，但是不能再往下授权。下层决策团队的决策可以呈报 IPMT，重大的决策呈报 IRB。同时也要禁止到处乱立项，到处乱要

钱。运营商业务领域在主航道上的决策权力可以放低一点，非主航道的项目要上报批准，企业业务领域决策权力可以收高一点。

(3) 我们一定要做网络极简，实现极速、宽带、视频引领这个世界（极致体验）。

(4) 收缩 CRM，研发人力转到视频上。华为自己的 CRM 变革都这么困难，怎么能帮运营商做 CRM 变革。视频已经出现机会窗，我们把 CRM 业务策略调整出来的资源投入到视频等战略机会点上去，让这些有经验的员工在上甘岭立功、快速晋升。视频是比较复杂的技术，有经验的员工比招新员工进来要效果好得多。

(5) 收缩边缘化产品，梳理乱投资行为。关注车联网技术开发，能源要聚焦做好部件。无人驾驶我们不可能称霸世界，称霸世界一定要掌握数据，我们没有优势，我觉得聚焦在车联网上，可能还可以称霸。车联网技术要开发，利用车联网实现无人驾驶是其他公司的事情。能源我们要往小功率做，往手机里做，往模块里做，来实现赶超。公司原来投资分散有我的责任，EMT 批评我讲过话，说只要有更高利润能养活自己就行。我检讨，过去的事我承担责任。

(6) 笔记本电脑要走向高端化，减少低端化。

(7) 重视低端手机。这个世界百分之九十几都是穷人，友商低端手机有穷人市场，不要轻视他们。华为也要做低端机，我们的老产品沉淀下来可能就是做低端机。

1、产品的竞争力是商业竞争力而不仅仅是技术，IRB 要注重商业成功。

(1) 产品的竞争力要的是商业竞争力，而不仅仅是技术。我认为这次 IRB 的改革一定要注重商业改革，以商业为中心，不要只走到技术的牛角尖里面去，我们要的是商业成功，要从全流程去改进，哪怕一年关注一点，也要把全流程关注到。过去 30 年管理逐渐累积做加法，后就会包袱太重坍塌，我们就完了。我们现在就要搞川普日落法，给管理做减法。

我们过去是技术导向的公司，包括选拔干部也受到很大影响。往往能力强的人提得快，能力强也是考评考出来的，我们的考评、任职资格管理是以技术能力为导向，没有商业成功的技术导向有什么用。所以我们坚持以责任结果为导向，选拔、晋升员工。我们要打破“做低端产品的人就低端，做高端产品的人就高端”这个僵局。低端产品如果赚钱好，就一样可以拿高职级的待遇。我们对价值的评价，要用商业成功来评价，而不是用高端、复杂的技术来评价。任职资格现在都是以能力来评价，这样在前方比如非洲作战肯定吃亏了，虽然产粮食多，但是能力弱。我们要用商业成功结果为导向来评价。

(2) IRB 要提倡端到端的改进提升，牵引产品的易交付、易维护、易用性等全流程商业竞争力的改进，而不是只关注产品技术，当今面临的竞争是分布在全流程各领域中的。现在我们卖给全球的基站都是一样的，欧洲发达城市用、非洲落后地区也用、珠穆朗玛峰也用，即使有时我们反复跟客户解释我们的产品好，但到非洲投标没有成本优势，客户说其他运营商的简易基站也能用啊。在越南遭遇史上强台风，其他公司的铁塔都塌了，就华为铁塔还在。而且我们这个标准适用全球，沙漠、城市、高山都是这一个标准，这不是浪费吗。我们非洲为什么要用欧洲的基站？非洲国家首都城市可以用欧洲标准，边远地区为什么也用那么高标准？我们的基站活不了 200 年，不要以技术先进为导向，5%先进的小众，其余 95%还是穷人。

我们不是搞物联网吗，难道铁塔上的产品不是物吗？不可以自己先联吗？要搞那么多线，在珠穆朗玛峰上搞那么多线施工进行连接是很麻烦的。你们不是号称我们有高速 Wifi 吗，不是说你们 5G 厉害得很，为什么数据机房里面一捆捆的线？为什么不易交付？

IRB 不要仅牵引技术先进，而要牵引易用性。我们首先应该要研究一种简单、低成本、高质量的基站，可以做一种基站适应喜马拉雅山这类艰苦工勘条件，也可以根据流量表配置无人基站，反正只要能降低运营商的成本，他的投资信心就来了。

(3) IRB 要牵引产业链 E2E 全流程的竞争力，对产业链 E2E 各领域能力进行研究。

我们公司 懂铝？苹果的采购纵深，从铝的期货交易来控制产业链成本。还有几千个人做驻厂代表，深入与供应商一同研发改进零部件的质量与成本。苹果从设计概念就开始介入产业链的管理。我觉得人家这种做法是值得借鉴的。再比如，我们公司每年销售那么多铁塔，要消化大量钢铁，但我们公司没有人研究钢铁，我认为这些里面我们公司也需要介入研究。

(4) 平台要瞄准未来，解决方案要瞄准现实。面向中长期的平台的立项权应该给 ITMT，通过技术和 Marketing 牵引，平台上面的应用由 BG 和 Marketing 牵引。什么都是产品线做，就会烟囱林立，各种重复就是浪费了资源。IRB 就要牵引平台瞄准未来，解决方案要贴近现实。

2、IRB 要做好全流程投资管理，牵引各功能领域的平台建设和系统竞争力能力提升，这部分投资要单列审视，并定期审视投资执行情况及流程日落法情况。

(1) IRB 的投资是从机会到变现的 E2E 全流程的投资。IPD 的本质是从机会到变现，要实现这点就靠 IRB 的投资，好比从北京到广州的高铁，沿线都要有投资，营销、供应、制造.....都有投资。以前我们的投资重心是产品开发，其他部门的建设和投资都是偷偷摸摸的搞，我们要把这些摆到明面上来，比如智能制造，把我们的生产过程实现智能化。IRB 要给出投资分配给营销、供应、制造.....各环节的百分比，比例是可调的，每年都审视调整，这样才能促进全流程的进步。为什么过去没有对 E2E 全流程进行投资和管理呢？在 2002 年的时候，IPD 变革本来还要继续往深走，但是当时公司经营环境不好，我当时不同意继续改革，说要收口了，收口就收到只改革了研发。

(2) 各功能领域系统竞争力能力提升的预算要单列，不占用功能领域部门运营成本预算。松山湖生产线搞得非常好，但这些都是他们从自己部门经费里面偷偷摸摸拿出来搞的，所以这次在日本建立工业化实验室、在德国建立魏尔海姆实验室、在松山湖建实验室，用三个实验室来解决未来智能化制造的问题。日本人天性秩序性很强，德国人天性谨慎，我们在中间吸收两个民族的优点，构筑高质量。IRB 要先把功能领域的投资拿出来，鼓励他们去研究自己的平台建设，这些钱不要让他从部门费用和运营成本里面出，不要占到他们的薪酬包，不能压低员工的工资。到时候我们还要按照 11.30 日落法进行审查，看看各领域是不是增加一个新流程减少了两个旧流程。任何变革都要对准这个目标：多产粮食，增加土地肥力，跟产粮食没关的就不要做了。

(3) 对于 2012 实验室，主要要对产品线“透明”，2012 实验室主要关注不确定性。

3、要建立投资可视化和闭环管理的机制，建立科学的投资评价机制，投资闭环要有投资回报率和产生价值评估。

(1) 要建立科学的投资评价机制，投资闭环要有投资回报率和产生价值评估。成功的项目是双重成功，失败的项目只是项目失败，人还是可能成功的。项目失败或关闭的时候，产生了多少专家、干部。

(2) 关于投资闭环对解决方案的诉求,可以考虑以平安城市为例整理一个结算机制。现在要以解决方案为中心来驱动开发,而且也不是什么解决方案都做,只能做几个甜点。我们做的是平台,允许人家来种庄稼,家的玉米好,我们就捆绑家的。我们开放接口,让人家跳舞,相互竞争。平安云,我们只是设备供应商,要让各个优秀的业务内容商都集成进来,使地方都想用我们的云,把中国打造成战略基地,再向外走,门槛越低成功率越高。从海外减员回来的人,只要英文好,就允许他们进平安战略预备队,三年国内战争成熟后,就可以重返国际。

4、IRB 成员要由对应领域的一把手亲自参与。倡导各层决策团队和全体员工解放思想,关注端到端,参与全流程。

(1) IRB 成员要由对应领域的一把手亲自参与,不能妥协成委托代表。高层在一起开会,就是头脑风暴,是达到一种共识,对你有用,对别人也有用,派一个代表来,他也拍不了板,也不在一个层面,效果大打折扣。将来哪个领域的代表弱,哪个领域来参会少,他的负责人就可以换到别的工作岗位去。

(2) IRB/IPMT/BMT/SPDT 主任是端到端重量级团队的 Leader,是承担机会到变现责任的,不能只是研发视角。从机会到变现是各级重量级团队的责任,我们各级重量级团队 Leader 不要自己把自己变成研发的人。

(3) 参与决策过程的所有 IPD 管理体系重量级团队成员,不要站在自己岗位本位角度,要解放思想,参与全流程,才能拥抱世界。不能再狭隘关注技术,要关注全流程,关注全流程产生的价值。IRB 要管理好全流程,思想要先改过来,才能做全流程。然后再改你们的各级 IPD 核心代表,也要站到全流程,有屁股是对的,但是要有全流程视角。

(4) 改变工作作风,深入现场。我们公司 PPT 文化太重了,经常讲了半天还没有进入正题,要求直接进入主题,五分钟就要把一个重要事情讲完。

5、IRB 支撑组织:需要有独立的专家参谋机构,研究全流程能力,高级主管需要有秘书处,专门受理内部管理不善的投诉问题。

(1) IRB 还应该要有个专家团队,研究全流程能力,就是产品出来了,怎么可生产、易交付、免维护……。IRB 成员每个行政长官下面,也需要有独立的专家参谋机构,支撑 IRB 各功能领域主管更好的履行职责。

(2) 公司的各大体系主官下面,应该成立一个秘书处,受理内部管理不善的投诉,秘书处去研究、解决管理障碍的原因是什么,下去解决这一块管理的障碍,解决后上来评审,通过后就修改。这样就解决一层层部门投诉,一层层传输就把问题衰减了。这个秘书处级别要高,接到投诉后,下去调研,通过全流程审视,找到解决方案。通过 11.30 日落法,流程就变轻了。秘书处跟办公室不一样,办公室帮助管日常工作,这个秘书处就是处理内部投诉矛盾,把职责规定一下,秘书处处理之后给出建议,大量在会下解决。

(3) 越是高层决策组织,越是要深入基层,了解基层情况才能充分决策。IRB 下面这些支撑机构,他们不是坐在办公室,要蹲点问题发生的地方,而不是成为官僚组织。办公室没必要在办公室办公,有会议可以飞回来。公司不在乎一张机票,一定要深刻了解一线情况。这么大组织,不了解情况决策失败后成本更高。一定要走到前面去调研。

(4) 要强调成本委员会跟定价委员会没关系。定价委员会要根据市场竞争来定价,成本委员会要强调管理 E2E 成本竞争力。

6、整理 IPD 变革系列故事,学习 IPD 精髓。

(1) IPD 序言已清楚诠释 IPD 的本质,IRB 成员要重读 IPD 序言,学习 IPD 精髓,真正把 IPD 和 IRB 搞明白。

- (2) 后续关于 IRB 运作改进的 EMT 纪要公布后，鼓励 EMT 领导、IRB 领导、IPD 顾问等都分享 IPD 变革的心得文章，贴到网上激发员工思考。
- (3) 我们的变革就是要让大家知晓，光是靠讲话和流程大家看不懂，一定要靠故事。IPD 变革也去写一本书，成功、失败的故事都可以写，像“枪林弹雨”、“厚积薄发”一样，通过小故事中的大道理来改变全体员工的思想，让基层员工知道公司的方向是什么，端到端到底是什么意思。高层领导要多写一些文章，写自己参与变革的深刻感受，通过故事讲明白深刻道理。圣经为什么那么普及，就是靠故事，圣经全是小故事，小孩、老人都看得懂，每个人不同感受，所以能够传播开。佛教为什么推广不开，只有方丈搞得懂经文。

在战略预备队述职会上的讲话

2017 年 7 月 11 日

【导读】战略预备队是华为的“能力交付平台”，通过战略预备队的建设实现三个目标：一是让参加“上甘岭战役”或“二万五千里长征”的战士，通过在战略预备队重新赋能，转化成为将军或航空母舰舰长；二是通过在关键环节建立人才的循环流动机制，以实现后方与前方、不同模块之间的人才流动，避免因地方主义而人才板结；三是外部高端管理者进来后，先不安排岗位，到战略预备队参加作战，在战斗实现团队和文化融入，提高人才的存活率。

一、建立战略预备队的目的是什么？

1、为主航道培养有战略洞察、战役管控能力、战斗意志和自我牺牲精神的职员、专家、主官。

通过战略预备队的赋能训战，实现员工的能力转换，以及战略目标建构能力的提升，为公司大结构转型培养各级专家、职员、主官。我们认为，目前华为公司的能力积累是叠加上去的，没有系统性改变，没有充分发挥作用。我们希望通过内部组织结构合理化，通过战略预备队、华大的赋能，完成公司大结构性转型，充分激活每个人的能量，让公司能活下来，还能长久地活下去。我们下定决心聚焦主航道，加大对未来的战略投资，在公司人员数量增长不多的情况下，产值、利润增加。所以，将来对战略预备队、华大等部门的考核，首先看华为公司人均贡献、投资收益率是否有提升，从这两个指标来看价值。

大家要去认真理解上海战略务虚会的会议精神，我们的目标是世界领先。我们需要培养的是“将军”、“将领”、优秀的职员、专家，战略预备队要坚持自己的定位，作战管理的核心是建立有效的能力转换模型，实现对未来领导者的识别和塑造。所以，我们要聚焦在人的能力培养，不能总抓一些“雕虫小技”的细节去误导员工的发展方向。不只是学员要转身，高层管理人员也要转身。

2、当出现爆炸性机会点时，我们要在行政组织上快速调整，战略预备队快速培养人才，争夺战略机会窗。

如果出现战略机会窗，战略预备队“铁三角”就要快速补进去。比如，部分平安城市业务可能会有爆发性增长，我们有落地服务的优势，要继续把这个优势发挥好：第一，尽快在国内各对口代表处建立行政组织，可以作为一个单列的系统部，业务隶属企业 BG，行政隶属代表处；第二，在成熟的运营商业务中挑选一批优秀员工去组成这个系统部，加大战略预备队的入队和作用，只要考核达到标准，不特别要求经验，就可以进入预备队。

如果有些地区因战乱、自然灾害.....涉及业务大规模收缩，则采取人员快速撤出机制。我们可以明确一个原则：优秀的中方员工回国优先进入战略预备队，特别优秀并且实际他国业务特别需要的外籍员工，才考虑跨国流动。

3、挑选高潜质人员入队，从散兵训练走向铁三角实战训练。

未来的训战模式应从散兵训练逐渐转变为铁三角组成训战。“铁三角”是一个代名词，不强调标准化；成员也不仅限于技术人员，还包括财务、供应链……。对特别优秀的铁三角，可以针对特定项目，先在预备队模拟作战，空投到同一个项目去参加实战。当然，他们不是主战部队，而是参战部队，与区域人员形成混编团队，以区域为中心。实战结束后，战略预备队给这些学员做出鉴定。对于特别优秀的学员，可以写推荐信到相应岗位，但是具体是否胜任，需要以贡献结果进行评估。当然，我提出的是一个方向，目前可能还做不到，但要不断去牵引。如果总是将散兵空投到各个地区，容易被当地传统经验作业同化。

另外，目前战略预备队承载了大量研发输送一线的转型工作，这批学员参加完训战就上岗。根据他们的自愿，多数“洗完澡”后，可以回到研发。原派出单位的主管，要保持与派出人员沟通，有些不适应转型训练的人，快速把他捞回来。对于已经参加一定时期赋能并且有一线成功实践的人，可以分流成三部分，一部分回到研发去当“将军”，一部分到 GTS，一部分到营销。对于分流到 GTS 的人员，做几年后还可以再回流。二、战略预备队总队建立平台，分队建立管理机制。

1、 战略预备队总队是一个平台，不能变成部门化运作。

如果平台需要 AT，可以管理自己团队和老师，而不是管理学员。建立平台鉴定模型，抓住试点，深入科学的指导分队评价学员。战略预备队没有学员升级的批准权，因为任何人的职级提升都是以贡献为标准。学习成绩好，不代表能升官，一定要上战场去作战。战略预备队对他的学习成绩做出鉴定和推荐给业务部门，让他有机会在实战去做出贡献后，才能升职加薪。

2、 学员的管理和使用权在分队，健全分队的组织结构。

战略预备队要建立起品牌，大家都认为去了是有前途的。我们的学员，并不要求以打赢多少战役来证明，在训战过程中能力提升，就达到我们的目的。扔到战场上，几年后他成长起来了，追根寻源，看看出自哪个分队。这也是将来考察、评价每个分队的方法。

当然，我们不会强调一个绝对性指标，要确认相对性指标。各个分队做得好与不好，我都不会评价，因为都在往前走。跑得快一些，多捞一些，是英雄；跑得慢一些的，我也不会认为是“狗熊”。只要创造的贡献大于成本，我都认同。

三、简化入队流程，加强出队及队员鉴定管理，建立末位淘汰机制。

1、 简化入队流程。

对于推荐的学员，流程需要简化。推荐到战略预备队的学员，要求必须是各部门、各层级前 25%的优秀人员，基层直接主管在评议中认为他优秀，经过公示基本可以快速入队，不需要再设面试环节。学员入队前可以安排专业沟通或专业辅导，只是为分配队列时提供参考，而不是否决他的入队资格。我们不能用专业面试来设关卡，正因为他不懂这个专业，才需要给他赋能。当然，对于自荐的员工可以在通过必须排在前 25%的筛选后安排面试，面试有决定权，所在部门核实后才能入队。

战略预备队应选高潜质人员参加。本部门也应针对自己的高潜质岗位，有意识的定向培养人，因为培训成本很高。这些人也许代表处要求回到原部门去的，就不用把工资关系转出来。对于推荐入队的人员名单，推荐单位要先内部公示和背书，被提名者要获得荣誉感。对于落后员工，各个部门应采取的做法是直接辞退，而不是送到战略预备队来占用资源。在战略预备队淘汰，主官与 HR 要承担一部分培训成本。

2、 建立两种鉴定模式，即学员自我鉴定和组织鉴定。

第一，学员自我鉴定要公示。有人说他只会干活、不善于记录，我充分理解，可以去做职员，何必来作战部队呢？战略预备队培养的是将军，善于总结、学会管理，才能做将军。如果他不想做将军，不要勉强，认真干活，当劳动模范也很光荣。

第二，组织鉴定要互动。组织鉴定是简洁、如实记录学员的历程，而不是要做出他的人生鉴定。即使他今天没能发挥作用，也许“霜叶红于二月花”，后期会发挥出作用。目前的组织鉴定可能不够科学化，不适合全公开，那就加强与学员的互相交流，听听他们的意见，也可以再修正，写鉴定的目的是促进他们更好成长。

3、训战要建立末位淘汰机制。

在战略预备队的培训中，应像西点军校一样，有末位淘汰。不是每个班末位淘汰，而是整体拉通来看末位淘汰。公示淘汰名单，发函通报推荐单位。推荐单位要负连带责任，如果他推荐的几个学员都被末位淘汰，代表、HR 怎么办。因此，派出单位要经常保持与学员的沟通。

这里的“末位淘汰”，不是贯彻能力末位淘汰制，而是精神末位淘汰。队员入队后，不认真学习，学习态度不端正，就要被淘汰。能力鉴定是学员出队时的鉴定环节。因为同一队列也许有“师长”、“旅长”、“连长”、“排长”，因此，不能凭能力淘汰人。但是退队或转岗不算末位淘汰，比如有些学员确实努力学习，但仍跟不上预备队的学习节奏，建议出队上战场当兵去，可以不给鉴定。

学员不准牢骚怪话，要聚焦正能量。学员不是自由人，应受一定的纪律管束。

四、战略预备队以培养“将军”为目标，内生成长和外部引入相结合，团结一切可以团结的力量。

战略预备队的目的是快速培养出一批“将军”，内生成长为主，外部引入为辅。一方面把我们的员工训战成“将军”，另一方面将外面的“将军”引入我们公司当将军，两者相结合。依靠我们自己的“万里长征”培训过程成长起来，固然很好，但目前我们还存在一些短板，完全自给自足，估计还不足够。要欢迎一切优秀的人与我们结合在一起，欢迎一切优秀的模块和公司与我们捆绑在一起，我们要形成一种组合优势。

我们一定要这种精神，团结一切可以团结的力量，争做世界领先。战略预备队可以经常开展一些活动，唱唱歌、搞搞联欢，开阔心胸。你们是否看过一部电视剧《高地》，两位 亲密的战友在军队里面斗了一辈子，退休了还在争。我们就要形成这种争先恐后的风气，一种活跃风气，一种精神投入风气，不要怕社会嘲笑我们是疯子。

今天我还是很高兴，看到大家都在认真做这件事，短时间内也不容易看出成绩，哪能立竿见影呢？找一个电杆，插上一根火柴，这个火柴灯能煮饭吗？我们要的是照亮世界。你们这次汇报整体挺好，总算走出一步，哪怕存在一些问题，也很好，我们对标后重新定位。虽然我们不知道华为公司 科学化的结构是什么，摸着石头过河，只要一步步往前走，相信公司一天会比一天好，一代更比一代强。

在三季度区域总裁会议上的讲话

2017 年 7 月 12 日

【导读】目前，华为产品与解决方案总裁为丁耘；运营商 BG 总裁为邹志磊；企业 BG 总裁为阎力大；消费者 BG 总裁为余承东。

一、上海会议精神的理解

今年公司总的运行情况较好，特别是消费者业务进步很大，谢谢大家的努力。公司已发布 2017 年上海战略务虚会决议，今天我就谈谈自己的理解。决议的每个字、每句话都有含义，我们来共同理解，层层往下贯彻，用 510 年时间逐渐完成变革，公司就是充满合理、及时、准确、高效的执行，方向又大致正确的组织。当然，达成的共识不是永远不变，也许 3-5 年后我们还会再优化调整，使得公司产业政策等大致正确。

1、 IRB 的改革

IRB 组织正在改革，回到初心。在座各位是否读过 IPD、IFS 的序言？没有，只有黄卫伟读过，读完后，才发现我们走偏了。公司竞争力应该是 E2E 全流程的竞争力，IRB 要推动整个产业链系统能力提升和支撑协同运作能力提升。IPD 本质是从机会到商业变现，就像买了一张从北京到广州的火车票，对于铁路来说是一个机会，当然还可以退票；如果火车已经将你从北京载到广州，那就不能再退票，这就是变现。过去我们重“火车头”、轻系统能力建设，对“铁路”沿线有些地方投资不够，所以“火车”跑得不够快、效率不够高。那么 IRB 应沿着整条产业链，合理投资，提升速度。

2、 ICT 的希望

这次上海会议肯定了 ICT 行业仍有前途，坚定了我们的信心。ICT 很有前途，前途在哪？有人说白牌化，那么我们就研究一下。一个互联网公司内部搭建架构时，不考虑架构的开放性，所以可以做到网络极简。当年 ITU 定位网络时，认为世界网络是由千百家公司共同搭建，要求每段网络一定要有开放性、标准性，所以 ITU 的标准非常多。事实上，经过多年运行，将来可能就两、三家公司担负全世界骨干网的建设，接入网建设也不会有太多公司，那么是否会产生转发次数减少、建造成本降低、运营成本降低、效率提高的新产品呢？为什么有大量 ICT 基础研究的体系，竞争不过白牌化呢？以前阻扰公司是否能继续行业领先的关键，其实在于我们自己，因为网络简化，意味着同一个合同的销售额减少。

上海会议达成一致意见，同意网络简化，直到极简，当然实现极简的过程可能需要较长时间。我们认为，第一，当实现网络架构简化和走向极简时，带来一个好处，管道越粗，价格越便宜，用户越多，流量越大。貌似直接销售额下降，但是有助于我们业务的扩张，算下来利润不会减少。第二，降低了门槛，减少自己的既有优势积累，其实构建更大的新优势，适应未来的信息社会。

未来信息社会是万物感知、万物互联、万物智能。万物感知，我们做不了太多；万物智能，我们想做一些，但可能力不从心；万物互联就是网络连接，我们应该能做出成绩，在世界上具有一定地位。

3、 收缩有的产品线

我们下定决心，向主航道聚焦。公司的精力是有限的，适当收缩业务，不展开太大的进攻面。处处设战场，可能处处都攻克不下。

二、大能力中心与小作战单元相结合的组织改革

1、 把中央集权（资金管理权、账务管理权、审计权）的监管体系，直插到底，建立起边界，充分把经营权下放给作战队伍。

在组织结构改革过程中，贯彻继续授权。当然，决议的落实还需要一个过程，我们会一块块梳理，逐步给前方更多授权。这几天公司会通报几个典型胡乱作为的案例，让他们回到原项目去承担起责任，我们不会因为有几个胡乱作为而停止授权。2003 年华为销售收入只有 130 亿人民币，相当于今天广办的 1/3，为什么不能把广办变成一个小华为呢？全球变成一百多个小华为，这战斗力提升多少呀！我们已有了优良管理的后方平台，有规

范作业的操作方法，这比我们以前“外蒙古”强多了。当年我们是连账都看不懂的“草莽英雄”，冲上战场，蒙一蒙、估一估就定了，后来变成“内蒙古”，现在你们变成优秀的职业经理人，甚至是将领。

坚持经营权继续下放不动摇，监管权上移。监管也要以多产粮食为中心，没有纯粹的监管。在改革过程中，各个口都要积极支持。希望大家不要胡乱作为，越有权，越要谨慎。

2、 未来在主官位置上的干部，三至五年内没有基层项目循环成功的实践经验，不得再担任主官，要减缓升职、升级。现任主官缺少这方面经验的，应从战略预备普通一兵开始，走上战场，补这一课。

将来后方改革，能力中心变成大部门制，少一个决策点，运行速度就会快一些。如果有问题，内部开会先解决，往外只能输出一个评审点。化小作战单位，更加灵活机动，除了主作战必须需要的，其他都服务化，各方面的改革有利于作战队伍轻装化。

主官要聚焦在主作战上，关注的是胜利，多产粮食和增强土壤肥力。未来公司各级主官都必须具有基层项目成功实践经验；对高级一点的主官，要求具有项目的综合成功经验；更高一级主官，还要求跨领域，在纵向（产品管理）、横向（区域管理）都要具有成功实践经验。当然，我讲的是未来，现在很多主官还不符合条件，可以抓紧时间补课。脱离实战 3-5 年的主官，必须下去回炉，不愿去的要转成职员，免除主官位置。

3、 “以其昏昏，使人昭昭”的工作方法，不能成为机关的习惯。

现在开会之所以议而不决，是因为主官心中没数。流程不断优化，再优化，是昏官的代名词。高层是委员会集体决策制，基层是主官负责制，如果主官拿不出意见来，怎么让你当主官？历史上打胜仗的军队，主官脑袋中都有一盘棋。胜利就是主官，胜利的标志是多产粮食，主官要承担起责任。随着“11.30 日落法”的实施，公司效率明显在提升，年底还要审计“11.30 日落法”的执行情况，我们要学会流程关闭。如果每个主官上台都全部推翻，从头再来，那是拿公司在折腾，这样的主官要撤职。现在我们也提倡精神文明建设，精神文明要变物质文明，如果只有精神文明，不产粮食，也要末位淘汰。

变革要朝着多产粮食的方向前进，多产粮食，才能加强对未来的投入，抓住机会窗。我们选择了主航道，只有在这个领域，我们才能聚焦能力，才有希望。有人说，未来三年是困难时期，那三年后不就一片春光明媚吗？在这个时期，我们不能以销售收入为导向，胡乱做烂合同，让我们陷入泥沼。当春天来临时，如果我们的脚还陷在泥沼里，那就无法欣赏美景。大家要看到上海务虚决议的本质，就是要做到领先世界，每个人都要有领先世界的视野，重新定位、认识自己的岗位。

在华为平安园区项目汇报会上的讲话

2017 年 7 月 5 日

【导读】可以预见，未来将是万物感知、万物互联、万物智能的社会，“万物互联”已成为华为的战略思维基础，华为将继续围绕贯穿“端、管、云”架构的策略进行战略布局。端：已不仅仅是手机，穿戴设备、物联网设备、家用路由器、城市摄像头、各式传感器……等，都将各行其职，端的形态会更加多元化。管：除了解决超宽、海量、低时延之外，将打破现在的树状结构，走向平台化，这对商业模式提出了新的要求。云：华为已在全球各地建设云数据中心，但具体做哪些云呢？目前条件相对成熟的、并已做布局动作的有终端云、平安云、GTS 云、图像（视频）云……等。但是，要实现真正的贯穿，达到云化的效果，那么首先必须打破产品线烟囱式的现状。

一、华为平安园区项目基于公司园区建设与管理的真实需求，牵引形成平安园区解决方案，各部门要通力合作，把项目做成功。

公司在上海战略务虚会上，已经明确了要像做运营商行业一样，把公共安全行业做深做透。平安园区承载了平安城市解决方案中的部分关键场景和核心平台（如 IOC、IOT、视频云等）。华为自身就是一个大企业，把华为的平安园区建设好了，有利于这一类市场的拓展。“自己的狗粮自己吃”，流程 IT、行政、基建、EBG、P&S、采购等部门，按照甲乙双方运作，共同合作解决问题，把项目做成功。既建设好华为平安园区，又为平安城市、智慧城市搭建一个内部的试验场。这也是安平系统部的战略预备队的培训与实习基地。

通过这个项目的交付，企业 BG 要加速积累针对这一类项目的解决方案能力，产品与解决方案（P&S）要开发出易于被集成、可规模复制的产品和解决方案。以终为始，从未来面向市场销售的角度，规划系统架构，思考定价模式，找到战略控制点，探索建设之后的运营管理模式。先把平安园区建设好，从中逐步积累起规划、建设和运营等方面的经验和能力。

平安园区项目不能仅站在园区安全、智慧的角度看，也要站在园区环境的角度看，要始终保持华为园区的美观效果。项目有了阶段性输出之后，企业 BG 要面向市场推广这些产品或解决方案。项目结束后，要输出华为平安园区的建设标准，纳入基建、行政的基线，由基建、行政、IT 等部门负责后续其他园区的建设，企业 BG 和 P&S 继续提供支持和服务。

二、改变研发预算机制，通过平安园区项目优化解决方案的管理机制

IPD 是从机会到变现，IRB 是为了实现从机会到变现，要用投资的方法来驱动。目前产品线都是烟囱式的，通过平安园区项目拉通各产品线，形成解决方案和行业 PaaS。项目涉及到的产品和解决方案自研或外购要充分评估，如果公司产品线不做，就开放给合作伙伴做。构建好平台，使得任何一个合作伙伴都可以扎根在我们的平台上，我们要基于平台做生态。

研发预算分配有四个管道：一部分预算给产品线用于产品开发，另一部分预算给战略 Marketing 用来牵引平台性的建设，还有一部分预算给 BG 用来牵引应用性的建设，再有一部分预算给 2012 实验室用来牵引面向未来的建设。通过研发预算机制的改变，产品线和 BG 都拥有研发预算（人和钱）。BG 拥有应用性建设的预算后，根据优先级分钱给产品线，产品线拿到钱之后会更加积极地去干，这样通过预算就实现了对产品需求优先级的驱动。例如，某产品本来的预算是 100 元，调整之后新的预算是 70 元，企业 BG 又给了他 35 元，总共就是 105 元，这个产品的优先级就从第三排到了第一。

从研发预算机制的改变入手，以平安园区项目作为典型样例，优化解决方案的管理机制。IRB 要在其中发挥作用，真正实现 IPD 从机会到变现，提升公司产品和解决方案的竞争力。

三、实现“无限连接”，在极速、宽带和图像（视频）领域实现领先

公司的基站铁塔建设走线工程量很大，能不能简化布线，用 5G 和 WiFi 把各部分连接起来？EBG 复杂的网络能不能也省略布线，通过 WiFi 连接？我们要为客户建立“连接”，为什么不先连自己的设备呢？

我们的网络要简化，目标是在极速、宽带、图像（视频）领域实现领先。从极速宽带中可以孵化出一个枝节来，通过无线网络连接我们的产品，实现“无限连接”，降低工程成本。可以先开展研究，逐渐降低门槛，大规模实施后再考虑性价比。

四、战略预备队队员按“铁三角”出队，按目标管理，发挥团队作用

将平安城市战略预备队与平安园区项目结合起来的作法很好，使平安园区项目成为平安城市战略预备队的重要训战基地。将来预备队员出队时应该像美国军队一样，按目标管理，针对某类场景，把整个“铁三角”都调过

去。不要把个人单独分到某个战场上，这样会像格瓦拉一样只身到森林里去开展革命活动，很快就被整个组织同化了。“铁三角”是多个人的队员组合，来自销售、解决方案、产品、服务、财经等多个领域，要把团队的作用发挥起来。

在俄罗斯代表处讲话纪要

2017 年 6 月 24 日

要战略聚焦，有所为，有所不为。充分激活组织，坚持有效增长。你们现在刚刚有点起色，成绩不错，但还是困难期，不要展得太开，核心是要盈利。

俄罗斯的战略高地是莫斯科，要想办法帮助 ROS 在莫斯科建设支持 4K 视频的家庭宽带网络，华为的先进性需要莫斯科来证明。对于偏远地区，要让研发做低成本的基站。去服务俄罗斯的边远地区。为什么要拿一个爱马仕的裤子去给穷人呢？两条裤管的，为什么不是裤子呢？管理服务要保证盈利，能不做的就不做。

做公有云要慎重，不能把公司套进去。要在公司的能力范围内做，否则你就会陷在泥坑里。

EBG[1]尤其要聚焦，特别是在俄罗斯。先纵深做透一个行业，不要管什么 5 个行业。纵向发展，横向在同行业中发展。

CBG 要聚焦盈利，逼你规模增长，你就去割 的肉。华为和荣耀两个品牌，一高一低，荣耀品牌封住喜马拉雅山的山脚，防止别人打上来，华为品牌就可以在山顶多采几朵雪莲。但在海外销售，不要坚持两个品牌，否则宣传费用太重。

要敢于换血，形成一种精气神，保持组织活力。

俄罗斯是“战斗民族”。我们一定要让俄罗斯所有员工充满激情，不激情不战斗就没钱，激情战斗的钱多一点，这就是精神文明。

我们是选拔制不是培养制，要明确岗位的任职资格标准，做一个指引表，缺什么自己就去补什么，不合适就淘汰。干部要从基层打上来，没做过项目管理的，原则上就不要提拔成干部了。过去我们说“让听得见炮声的人呼唤炮火”，现在改成“让听得见炮声的人指挥战争”。没做过项目经理怎么指挥战争？

[1] EBG，企业业务事业群

与波兰代表处交流纪要

2017 年 6 月 23 日

汇报的胶片五、六页就够了。主官要抓住主要的矛盾和矛盾的主要方面，要有效地提高经营质量，主官应对真实性承担责任。竞争不是质量不好的借口。小国一定要选择有利于自己的经营目标，不要对口公司机关什么都有。小国可以有点机会主义，我们主要是要粮食。

每个人一定要学会五分钟讲清你的问题，炮弹都飞过来，等不得你啰啰嗦嗦。深思熟虑，就能一句话抓住要点。

有人问，公司的产品线呈长尾分布，许多老员工还在维护设备，是否会淘汰他们？我们淘汰不以年龄划线，是以贡献为标准。老员工同样是我们宝贵财富。

代表一定要组织大家多产粮，产不出来，你的员工分少了，就可能有意见了。

合同的责任在主官，主官一定要对合同承担责任。

与任总在曼谷座谈纪要

2017年6月21日

与会人：任总、李杰、彭中阳、吴伟涛、周鑫、强华、杨峰要坚持有利润的增长、有现金的利润，以生存为底线。

当前，经济增长缓慢，运营商投资趋缓。我们要适当地把握自己的节奏，不要焦虑。不要硬性地推销售收入增长，以致去承接一些坏的合同。表面的增长，是实质的风险累加，要关闭一些不好的合同。战略力量要聚焦到一些优质客户来，帮助他们打赢胜利，争取优质扩容机会。

公司在考核和奖金分享上，这两、三年时间内，运营商业务要增加贡献利润的权重，促使这两、三年把合同质量调过来。

各级干部要看公司的文件，不要埋头经验主义，小心让二等兵超越。

与德国代表处交流纪要

2017年6月22日

变革要对准多产粮食，终要能看见数据指标结果的改善和提升。形式的美好与结果的好要结合起来，以结果为目标。

强调“有利润的增长和有现金流的利润”，一定要盈利。条件不行，泛网络的销售规模可以降下来，合同质量不好的就不要签了，收入下降就要减低费用。近一、两年企业业务、终端还会增长，所以公司收入规模总额还会有增长，确保活下来，不要着急。

在全球经济不好的前夜，运营商日子不太好过的情况下，不能逼着增长，否则会被逼死，要保证盈利，渡过难关，以后就可以捡贝壳。不要着急着撑大规模，否则太虚会被风吹走，要用“健康的方式”渡过这场灾难。德国代表处要争取两、三年内“全年贡献利润率接近全球平均水平”。

方向要大致正确，组织要充满活力

——任正非在公司战略务虚会上的讲话 2017年6月2日-4日

【导读】华为蓝军部长潘少钦透露，在此次会议的中段，任正非提出公司发展的基本逻辑：方向要大致正确，组织必须充满活力，并要求把这段加入这次会议总结的主标题中。当时，与会的一些领导还是有所争议的，有的认为不能说方向大致正确，一是有些方向一定要绝对正确，比如以客户为中心；有的认为讨论战略的时候，放入组织活力的课题是否合适？对此，任总做了两点澄清和解释，首先，这里的方向是指产业方向和技术方向，我们不可能完全看的准，做到大致准确就很了不起；其次，在方向大致准确的情况，组织充满活力非常重要，是确保战略执行、走向成功的关键。

一个公司取得成功有两个关键：方向要大致正确，组织要充满活力。这里的大致正确的“方向”是指满足客户长远需求的产业和技术。其实“方向”包含的内容非常广泛，以客户为中心、以奋斗者为本、艰苦奋斗、利益分享制.....都是我们前进的方向，这是广泛来说的。今天讲的是技术、产业。作为商业组织，如果不能聚焦客户需求，把握商业趋势，方向就不可能做到大致正确。

本次会议是基于未来定位来讨论华为管道产业发展方向，寻找战略机会点。数字化时代，赢家通吃的趋势日趋明显，华为应该沿着自己的优势往前走，要有信心，坚定不移。优势如何再发展一步，它有什么价值？未来有什么方向，哪些领域适合我们的组织平台去构建行业领先的优势，如何构建？.....所以，希望在座各位要建立长远的战略思维，更多精力用于仰望“星空”，减轻日常事务性管理。我们都要成长起来，为公司长远生存作出贡献。

一、未来智能社会是万物感知、万物互联、万物智能，华为应以万物互联为基础。要主动推动网络简化，减少自己的既有优势积累，才能构建更大的新优势。为此，要坚持有所为、有所不为，聚焦在战略机会点构建持续领先的优势。

1、未来智能社会，智能无处不在，贯穿整个“端、管、云”架构。

智能社会有几个特征：万物感知、万物互联、万物智能。万物感知是传感器组成的“神经网络”，万物智能是超级计算，中间万物互联就是网络连接。我们要去研究“端、管、云”的内核优化，以及边界的相互影响。管道里是否有云，如何理解相互分工？从这个角度出发，来解构华为所在的位置。

第一，端。万物感知，用什么感知？软件用手抓不到，人类只有依靠终端才能体会。终端不仅仅是手机，家庭路由器、摄像头、穿戴设备、传感器、物联网终端.....等各种都可以称为“端”。实现万物互联，端的形态多样化；实现万物感知，端的非生物元素和生物元素高度融合，物理世界与数字世界高度融合，并具有边缘计算能力。

第二，管。在端和云走向智能的趋势下，未来的管将高度简化。智能社会首先要有万物互联，对管的要求是即插即用，极简的架构，管道一定是平台化的概念，而不是现在的树状结构。这对技术要求、商业模式产生新变化，要突破壁垒，推进整个管道平台化，实现超宽带、极低时延、海量连接。

第三，云。云承载了未来的智能运算，代表新的运算模式和服务模式，必须要抓住。“端、管、云”中到处会分布智能，但云是目前主要的智能来源。从功能上讲，在云里实现智能化，集中和分布、通用和专用并存，形成复杂结构。在万千朵云中，我们做哪些云，不做什么？我们要聚焦在我们有能力的方向上，在有限的方向上敢于战略性突破。比如：平安云、视频云、终端云、GTS 云。

有人认为，将来传感器的大赢家应该是日本，因为日本材料科学非常发达，传感器核心是材料科学；美国隐私保护完善，全球数据都会集中到美国，美国在云上很发达，应该是大赢家；运用智能，也许大赢家应该是德国，因为德国的系统工程很发达，用人工智能发展工业，提高生产效率和质量，生产多又好的产品。一个八千万人的国家，就变成了八亿人口的工业大国。华为应挤进去，连接应发达，而且是必需的。

2、推动网络简化，敢于削弱我们的既有优势，就是我们的新优势。

针对 OTT 等推动开源、开放架构和白牌硬件，我们要看到其简化网络、提高效率等有价值一面，认识到其背后的推动力量是 OTT 自身的商业目的。我们也要推动网络简化，减少壁垒，削弱自己的优势，降低重心，形成更大的优势。网络一定会逐步走向自动化、自治、自运维。网络有很强的延续性，可以阶段性逐步实现简化，不断降低自己的优势，我们的长远目标是网络架构极简，在极度宽带视频时代领世界风骚一阵子。在网络简化的基础上，网络应用场景可以越来越复杂，就像“高速公路”的分岔路口清晰，至于跑什么复杂的“车”都没关系。

当整个社会形态变得复杂时，只有提供越来越简单的网络，才具有优势。IP 牺牲了时延和实时性，提升了网络吞吐率，降低了成本，在文字时代和数据时代具有优势，促进了互联网的发展。在 AI、AR、VR 时代，时延成了困难，新的网络架构是什么？我们如果不能在自己已有的优势上简化网络，并以此构筑新的差异化的竞争优

势，一旦坍塌，华为公司也就不存在了。我们通过网络架构的简化，把网络建造及运营成本降下来，服务提上去，实际也筑高了门槛，一方面防止大公司把我们吞掉，另一方面防止小公司把我们缠死。

3、坚持有所为、有所不为，聚焦战略机会点，构建持续领先的行业优势，保持有利润的增长、有现金流的利润。

公司在业务发展过程中，处处是机会，处处是危机。如果世界不改变，我们沿着“火车道”往前跑就行，不需要看方向，但如果驾驶“汽车”不看方向，就会翻车。我们要有所为、有所不为，聚焦在战略方向上构建持续领先的优势。就像胡厚崑所说，我们吃其中几块“甜点”就行，剩下领域开放给别人去赚钱。我们要的是胜利，不能在非战略机会点上消耗战略竞争力量。未来是什么？我们现在还不知道，但是每个地区都要增加盈利，而盈利要敢于转为加大投入。如果有些领域长期不赚钱，还要继续往前走，钱从哪里来？

华为不是万能的公司，不可能一直增长下去，要练好内功，要做减法，聚焦到主航道来，否则样样都会，样样都不精通。如果我们不主动降低产值，就像“骡子”加上太多包袱，爬不上坡，而且长期驼重东西，还可能会被压死。如果我们希望长期生存下来，可以减少一些销售收入，但是利润不能减少。因为“骡子”驼的东西轻了，跑得也就更快。比如，减少系统信号的转发次数，数据中心的机柜就会两个并成一个，设备需求减少，运营商的数据中心建造成本降低，经营能力增强，我们给客户创造价值，客户也会给我们相应利润。

二、管道战略是产业战略，目的是将产业投资重点清晰化。

很多人将管道战略误解为运营商业务，其实管道战略的范围很广，既面向运营商业务，又面向企业业务和消费者业务。华为这些年的优势还是在管道。在别的行业里，管道也能充分发挥作用，买我们的管道，就是我们的客户。

我们要根据行业发展趋势，更新管道战略范围，按客户场景、客户需求分类，不再以技术分类。

在管道战略领域，我们要明确自己的核心优势领域，在无线、光、数据通信上要持续领先，在数学核心算法的基础上，通过和物理、化学上领先的伙伴进行合作，开放创新，构建性能和成本的长期竞争优势。我们要增加物理学、化学的高端人才，掌握相关能力，应用到产品与解决方案中，而不是大规模投入物理学、化学材料基础研发本身。

1、运营商业务：正确理解客户需求，面对未来加大投入，将运营商解决方案做深、做透。

2、企业业务：纵向发展、横向扩张，在行动中积累能力，在过程中及时地优化和调整，聚焦在自己明白的少数领域。

3、消费者业务：走向更加开放，首先将通信功能做到好。

（1）终端应该把通信功能做到全世界好。因为我们明白从系统到终端的连接，而苹果公司没有系统设备，爱立信没有终端。现在绝大多数人通过通信功能上网，要求带宽宽、上网快，游戏功能并非要固化在手机上。

（2）终端还要走向更加开放，我们面对的客户是多姿多彩的，我们应有理解他们的能力。当然，平台还是理工男优势的机会点，深入钻研进去，少平台化，越做越好，越做越精，平台为应用层的人增强支持。

三、未来三至五年，服务要逐步走向数字化和智能化。

华为在电信行业的经验是我们不可替代的财富，1 万亿美金的网络存量是我们的优势，要拥抱智能时代的趋势，利用先进的技术手段，逐步走向数字化和智能化。

1、 第一阶段借助机器学习和人工智能提升内部效率，将重复性劳动变成智能劳动、自动化。

第一，服务要优化。通过智能化高效管理，把复杂的管理科学化、自动化。

第二、网规网优要利用 先进的手段。要敢于使用卫星，遥感遥测。GTS 是个系统工程，应该广泛引进一些学统计、系统工程、控制论.....的高端人才。GTS 要实现这个目标，减轻大部分人员重复劳动的压力负担。通过 AI 和训战，使一部分人重新焕发青春，适应未来社会。

第三，财务、供应链、制造.....也是一样，都要使用先进工具提升内部效率，确定性业务自动化。

2、 第二阶段再考虑升级服务内容和在线服务模式，在设备和网络的生命周期内，持续为客户创造价值。

全世界只有两、三家公司拥有庞大的存量基础设施网络，未来五至十年，我们是否可以将运维服务逐渐走向开放，建立全球智能网络大平台，帮助运营商通过给别人提供优质服务来赚钱，从而华为也获得收益。简化系统接入方式，也变成一个苹果生态，各种优势资源都可以接入，利益分享制。

3、 坚持内部经验库的管理，鼓励员工及时总结案例。

GTS 要坚持总结案例，挑选出有价值的案例，也可以给案例付费。内部管理的经验库，不仅有利于培养新员工，善于总结经验其实对自身进步也有好处。友商思科的学习材料大多数放在网上，其实就是收集了很多案例，这种做法值得华为学习。我们的经验积累是在实践中产生的，没有一个公司有这么综合全面的实践条件。产品的经验案例积累多了，就是不可替代的优势。我们把脚本综合归纳起来，循环深化，就跟华大的教案一样，逐渐成为不可替代的脚本。GTS 要把这点做好，让别人使用我们设备时，有安全感。如徐直军所讲，第一，产生故障后，能自愈；第二，指导愈合伤口，如何在当地处理故障。当然，我们的设备要尽量做到生命周期内免维护。如果终端能做到免维护，那就相当于在用“电路板”印钞票。

四、坚持开放、合作、共赢，保持组织活力，坚持厚积薄发，追求持续领先。

1、 坚持开放合作，选择优秀的伙伴形成产业联盟、提高系统竞争能力。

第一，华为要做行业领袖，就一定要开放合作，和产业价值链上的 佳供应商以及行业玩家广泛合作、共享利益。我们不是要寻找竞争对手，把自己做到更优秀就行。我们要逐渐化解世界矛盾，不能陷入孤立主义。普天之下，都是我们的朋友，而不是敌人。

世界没有什么胜利者联盟或失败者联盟，大家不要总想象我们很委屈，要做失败者联盟的头，来扶植各个厂家；也不要说全世界的胜利者联盟都在围剿华为，华为要的“蛋糕”只有那么一点大，而其他公司的心胸大的很多，他们是希望构建全球性的新商业模式，并非围剿华为。华为也可以借鉴或参与这个模式，不同业务模块，可以有不同政策。直面不同赛道的竞争，敢于胜利，持续领先。

第二，我们增强组织活力和竞争力，也要敢于率先公布战略意图，统一标准意识，让大家获得分享，都得到进步。让所有人都走同一条路，只是我们比别人走得好一些，这才是真成功。所以，我们不能有独霸的思想，当世界不能实现共赢时，其实我们就是单输。

2、 保持组织活力，坚持厚积薄发。

第一，我们要充满信心，基于三十年的积累，厚积薄发。厚积薄发，就像跑马拉松。华为公司必须要有良好的经营财务状态和组织状态，才能争取赢未来。战略是明确公司发展方向，真正实现目标是靠组织活力。

我们始终坚持为客户创造价值的正确方向，持续激发组织活力。战略执行要闭环，经营管理要下沉。坚持导向熵减，加快优秀员工的提拔，让人才在 佳时间、 佳角色、做出较大贡献。资金、账务、审计实行中央集权，全力服务业务，风险控制有效。下放业务经营权，让听得到炮声的人来指挥战斗。以责任贡献分配价值，以愿景使命提升队伍精神追求，加快对做出突出贡献的人才破格提拔。

第二，从单点技术的领先到构建平台的领先，持续把经验和能力积累优势形成竞争力。

第三，不在非战略机会点上消耗战略竞争力量，将缩减这些领域的人员及投资，人员经过战略预备队训战以后，聚焦到增强面向未来的战略机会点上，撕开战略突破口。这不是裁员，而是内部消化。他们转型后，在战略机会点上可能还晋升得更快。

公司要通过战略预备队充电，让大家适应新时代、新社会。如果战略预备队每年培养 1-2 万人，他们锻炼成熟后，冲上“上甘岭”，下面的“钻石矿”都是我们的。如果华为没有战略投入，没有后备队伍接上，将来无法应付知识结构转型，总有一天会坐吃山空。

3、追求“人无我有，人有我优”的持续领先。

无人区、不可替代，都不能成为目标去追求，而是我们正确选择业务战略，并通过努力奋斗达到的一个自然结果。更不能 KPI 化，否则容易导致业务不断走向自我封闭。世界上没有绝对不可替代的东西，只要持续领先，速度比别人快，持续做到“人无我有，人有我优”，就相当于不可替代。如郭平所说，“优”也可能就是成本、性能有优势。

面向未来，应该强调开放合作，形成产业链体系。苹果公司 大的特点是开放合作，它的生态就是不可替代，其实都不是苹果公司做的，拥有这么多合作伙伴，苹果树上结出了西瓜。

什么叫精神文明，什么叫物质文明

——任正非与中国地区部代表及主管座谈纪要 2017 年 6 月 1 日

【导读】华为的“获取分享制”由是轮值 CEO 胡厚崑首先提出来的，任正非认为“获取分享制”的大特点是“有包容性而不是压榨性”，能包容客户、员工的利益，也能包容资本的利益，包容各种要素（如知识产权）的利益。华为“获取分享制”未来将做三个方面的延伸与扩展：一是研究“一国一制”的考核方案，将客户的成功定义到员工的考核要素；二是对供应商不再是压榨性的，而是基于对华为价值创造的利益分享；三是先给予，再让员工去创造价值。

一、什么叫精神文明，什么叫物质文明？

先讲一下什么叫物质文明、什么叫精神文明。我们创业这 30 年来，就是物质文明和精神文明融合在一起，共同推动公司发展的，以物质文明促进了精神文明，以精神文明巩固了物质文明。但是，前 30 年我们强调物质更多一些，希望加快改善大家的生活。现在绝大多数员工（除了新员工）都有一定改善，那我们在新时期多强调一点精神。

什么是精神文明呢？让有使命感、责任感、做出了贡献的人快一点晋升，让他们在 佳时间、 佳角色、做出佳贡献，少数人还可以破格提拔。提拔晋升就是树立组织榜样。榜样的力量是无穷的。人的生命太短了，为什么不优秀人员的青春早一点放射光芒，多一时间照亮人生的路程。在现代社会平均工作生命 30 年，甚

至 30 年不到，社会淘汰速度太快了。我年轻的时候，国家号召锻炼身体，说要为国家工作 50 年。当时在传统经济环境中，不努力学习靠多劳动还行。现在不学习，怎么就业？所以，我们要让人们在 佳的时间里做出较大

的贡献，就快一点提升他们，这就是精神文明。让大大小小的火车头来带动队伍。不要以为我们的精神文明是讲空话、表决心，不是这样的。是以榜样来牵引队伍前进的，我们相信榜样的力量是无穷的。我们就是要树立出一些榜样来，人人都想做黄继光、人人想立功受奖，这才是我们的优势啊，人人都不讲贡献，那还有啥优势呢？人人都只守规矩，那我们不如去办幼儿园，幼儿园孩子是守规矩的，但什么都不懂就没有贡献，我们是以贡献为中心来树立榜样的。

我们无法解释清楚什么叫精神文明，公式是怎样的。看看身边的榜样，以他们为标准，向他们学习吧！天涯何处无芳草。

二、 获取分享的分配机制不会改变，只会优化；要加快有使命感、责任感、做出贡献的人的提拔。对不作为、胡乱作为、不能作为、假作为的干部要末位淘汰。以激活正能量，这就是精神文明。

也许有人没有真正理解，以为我们讲空话、空许愿，误解不发钱了。我们的分享公式是不会变化的，经历这么多年，我们摸索到一个正确的激励方法，为什么不坚持优化呢？我们的获取分享机制不会改变的，只会上下左右沟通以后，继续优化，使它更科学、更合理。在此基础之上，我们对有使命感、责任感、做出贡献的人加快提拔。对不作为、胡乱作为、不能作为、假作为的主官末位淘汰，当然我们说的末位淘汰不一定要离开公司，也可能是调整他的岗位，也可能是他自己寻找新的合适岗位，重新异位上岗。不让上岗，不等于是清除一个个的人了吗，而是要让他重新认识到自己的责任。大家要想到诺曼底登陆，盟军是 300 万军队要登陆。海军陆战队和空降兵的责任是抢占一片滩头。空降兵是要炸掉几座桥，防止德军的重装部队压过来；海军陆战队是登陆沙滩，抢占登陆场，在这个登陆场建港口。盟军几百万人，当时又夺取不了一个港口，怎么渡过来呢，丘吉尔说我们自己建一个港口。结果海上遇到大风了，延迟了几天才建起这个港口来。建起了港口，坦克等重装才能卸下来。因此，轻装的海军陆战队和空降兵多阻挡了敌军几天，巩固了这个登陆场，他们在沙滩上伤亡了 7.8 万人，打到巴黎城下（仅比深圳到广州远一点点）盟军牺牲了 20 多万人。如果给你分到的机会刚好是要牺牲的机会，怎么办？逃岗，在军队里就会就地正法。我们不正法，你逃岗，就要你下岗，对不对？胡乱作为，乱编造一些合同案例，然后骗取绩效结果，以为这样就可以升官？我们把你揪回去，你必须要把这些烂合同扭回来。在公司不作为、胡乱作为就不能生存！华为公司任命任何主官，你要掂量，能否承担得了这样的责任来。有可能像诺曼底登陆一样，刚跨出船舱第一步，还没登上沙滩，就被子弹打死了，不能立功，怎么办。承担责任、不承担责任，我们还是要做区别的，这就是精神文明。所以大家不要理解我们强调精神文明是光喊口号不发钱，没这回事啊！你也别只想着钱，眼迷了，看不清目标，迈出船舱那一瞬间倒下了。

三、 激发组织活力就是讲精神文明，以多打粮食、增强土地肥力为中心来建设精神文明，以巩固我们的团结、巩固我们的奋斗精神，走向未来的胜利。

我看了一个心声跟帖，有一段话我感触很深，他说：“光是物质激励，就是雇佣军，雇佣军作战，有时候比正规军厉害的多。但是，如果没有使命感、责任感，没有这种精神驱使，这样的能力是短暂的，只有正规军有使命感和责任感驱使他能长期作战”。我看了，我觉得讲的很深刻，这样的员工有这样深刻的认识，很感动我的。

现在每个团队不是正在讨论吗，重新认识我们怎么胜利的呢？我们胜利的两个基础，一是方向要大致正确；二是组织要充满活力。我们一定要有正确的方向，正确的方向我们不一定能找得到，只能不断探索，方向大致正确就行。但组织的活力我们是有信心建立起来的，这就是精神文明，组织活力就是精神文明！有时候我们不是很清楚战略方向，但是要研究我们的优势，继续发挥优势往前走，为什么要放弃优势呢？时代是不可能跳跃前进的，不可能没有继承与发展的，我们只要不固步自封，对未来的胜利是有信心的，在这样的信心下进行一些改革，是有利于公司发展的。

在未来不长时间里，公司会达到 1500 亿-2000 亿美金的收入。随着管理进步，一个一个的管理问题也在关闭，关闭以后，按流程操作，就不能胡乱作为。我们的一切改革，都是以产粮食为中心，这就是精神文明。有时候不要去对标社会上的说法，各自有理解不同嘛，和我们的理解不一样也是允许的。

加强管理，加强团结，正气上升，我们就一定会持续发展的。

在健康指导与应急保障业务整合及签证变革进展汇报会上的讲话

2017 年 5 月 27 日

【导读】签证工作就是往前线运输炮弹，从 2000 年的 500 人次，到 2005 年的 2000 人次，2016 年达到 40000 人次。华为在 2012 年成立签证共享中心。

一、将分散的员工健康、安全与保险业务整合进员工关系部统筹管理。

1、组织拉通与业务整合：拉通健康、安全和应急保障前后端业务，重心由事后被动应急，向事前积极预防前移。

整合后的员工健康指导与应急保障部负责公司员工的健康、安全及相应的保险政策制定、资源整合与统筹协调。在新模式下，人员编制整合到员工关系部，尽快集中办公。同时针对海外员工健康与安全指导工作，由员工健康指导与应急保障部赋能一线如何做好相关工作，理顺后形成制度，流程化运作，具体人员安排，不必每个代表处都有一个专职健康与安全管理人员，在员工关系不能落地的区域，代表处的行政主管就可以兼任这个职责。

我们买保险是为了用保险，而不是为了单纯交钱。通过买保险的部门和用保险的部门整合拉通，让健康和应急保障的重心前移，重在指导，既要让组织精简，也能让员工健康求助、保险求助成为一个简单的流程。就像海外的保险一样，员工去医院看好病，拿着药单填写报销，赔付的钱很快就到。

2、员工健康指导与应急保障部围绕四个中心开展工作。

指导中心：对员工进行健康方面的指导；应急中心：及时处理紧急、危急事件；

资源协调中心：提供外部优质医疗资源，由员工自主付费选择，当前 iHealth 平台上已有 60 多种优质资源并收到很多员工的正向反馈；解决方案中心：将公司的健康与保险拉通，提供员工健康相关问题的解决方案；后面可逐步考虑卫生管理中心建设。

二、探索通过保险实施健康管理，将以赔付为中心的保险转变为以健康为中心的保险。

1、参照罗湖区医改模式，探索与保险供应商建立利益共同体。

让保险公司承担更多的责任，通过保险更有效地管控健康风险，并控制成本。要寻找有能力的保险供应商，建立长期的合作伙伴关系，探索交由保险公司管理整个健康与保险费用包，通过“总额固定、盈余不退”的费用核算方法，让保险公司有动力进行前端的健康管理，让员工的健康不断地得到改善。华为公司与保险公司形成利益共同体当前方案不成熟没关系，逐步探索，先运作起来，以后有需要了可以打补丁。

2、利用公有云服务进行企业健康风险、数据及业务操作的管理。

员工健康保障不涉及到核心机密，没有太大风险。数据与信息不需要放在公司平台（私有云）上，可以租用市场上公有云，但这个云平台仍需设置边界，进行严格的鉴权管理。具体你们联系陶景文落实。3、企业提供就医管道，员工自付费。

我们正在探索健康管理的现代企业会员制度，员工自费缴纳一定费用成为会员，生了病以后就可以享受协和等优质医疗资源与服务；对不参加会员制的员工，我们建立一些优秀医院的联系，推荐给员工，我们把这样的管道建立起来，员工根据自己需要交钱看病就行，核心还是机关资源化、资源市场化、市场平台化。

三、员工服务市场化变革。

1、国内签证市场化变革：

围绕把炮弹快速输送上一线，持续推进。跟慧通一起共同设计服务大厅供应方案，充分利用周边市场化资源，从服务环境、方式等方面不断改进，要贴近员工，把办证员工当客户，从细节处体现人性化的服务，更活跃，而不是冷冰冰的柜台服务。办理签证的员工如同将走上战场的战士，送行的温暖是给士兵的勇气。我们的员工，拿到签证后，一走就是千万里，不能一想到“娘家”都是怨恨，要让他们感到公司的温暖。例如，大厅里可以放鲜花，有咖啡厅服务员亲切服务，在适时的时候送上咖啡、茶点，在饭点的时候供应简餐……。摆桌椅在柜台外和员工一起作业，或秋天到院子里作业，让大家感觉更亲切。费用可以加进去，价格可根据成本变化调整，因公向部门或因私向员工收取费用，费用中一部分可以在签证厅核销。签证业务我们公司过去没有做好，要持续改进。还要考虑驻点服务的公务人员生活补贴，要礼貌化。切换慧通后，和员工关系建立共管空间，可共管相当长时间。

2、海外签证变革逐步推进：

在国内签证业务变革逐步理顺的前提下，可以考虑尝试海外签证区域中心试点，先期可以选取一些好的国家进行中转签证尝试，但不是所有的大区都要建立中转机构，也不是所有的都要从中国签。多听取一线代表处的建议。往前延伸往前探讨，试好了，再汇报。

3、人事服务变革：

人事、社保等仍然由员工关系负责变革落地，近期可以再做一次汇报。

在职员类定位与差异化管理汇报会上的讲话

2017年4月27日

这两三年，我们要加快职员队伍和专家队伍的建设，放宽成长空间，给主官增加两个“轮子”。主官盯着战略目标，重点做好决策，承担责任；职员类是确定性工作的执行队伍，奠定稳定运行的基础；专家系统是对确定性与不确定性工作的主战队伍与参谋系统。

一、职员族应对确定性工作，将日常操作做到好，提升效率。

职员对确定性事务按计划、按规则工作。虽然电脑操作看似简单，但责任重大。比如，去年财经支付团队查到179笔银行搞错的账，追回3.76亿美金，这就是价值。所以职员也可以做到非常优秀，虽然是给“高铁”搬“道岔”，“道岔”也很重要。高级职员就是士官，是确定性工作、日常事务的领导。要提升士官的地位。

生产线上的操作类可以归为作业类。作业类和职员类的区别，一个是劳动贡献，一个是杠杆贡献。作业类犯错误的影响小，出一个零部件错误，只报废一个零部件；职员类犯错误的影响可能会被杠杆放大。

现在作业类中有部分岗位做的是不确定性工作，虽然他们有不不确定性，但是有规律可寻，多数属内部控制可以解决的，如高级厨师、海外厨师、生产线上的顶级技师等，以及VIP服务，他们也可以划入专业类。而专业类岗位中有少量未来可以划入职员类。

二、针对职员族的不同人群特点，持续简化管理。第一，加强职员族的本地化建设，原则上不跨地区流动、不跨业务流动。若要流动，必须通过跨岗考试，以及通过上岗考核，重新定级。不是特殊人才，不必要流动，建立一个稳定的专业人才基地。当然，也可以允许少量流动。

将来整个公司对专家及管理者有三层流动循环：第一层是“金字塔”底部的认知型流动，第二类是中部的赋能型流动，第三类是高层的领导力流动。我们要根据业务需要区分流动人群，让不需要流动的人流动就是高成本。横向流动是跨领域，这类人员将来可能当领袖；纵向流动是在技术上不断夯实。比如，专家流动性强，多数是纵向流动，少数跨领域的横向流动。

第二，职员族要分类管理，“一国一制、一门一类”，根据岗位权重大小来确定。我们不断摸索，就会逐渐摸索到合理规律，针对不同人群特点持续简化管理。

第三，职员类的考核要进一步简化，推行基于基线的绝对考核。减少管理工作量，减少负责考核的，赶下去干活，增加产粮食的机会。职员类岗位只要胜任工作，通过考核，就可以接着干，以胜任为留职基础，没有必要强调年轻化。但是我们也要求每年都要有进步，可以把岗位指标逐步稍微提高，他能跟得上就行。

职员类和作业类员工以是否胜任工作为淘汰标准，不存在强制比例的末位淘汰。如果已经胜任工作，再去重新换一个人，可能还不如他。身强力壮干活的时候，为什么要淘汰呢？公司对管理者有末位淘汰，目的是把压力传递给他，如果袒护落后员工，就要付出代价。既然知道被淘汰后无路可走，在担任主官时为什么不去努力获取胜利呢？如果专家不胜任当前岗位，也涉及末位淘汰，从首席专家转到资深专家、高级专家……。他有这么大的知识境界，去给新员工“博导”，加快新员工成长速度。

第四，职员族薪酬在现有架构基础上，可以探讨是否引入岗位津贴、工龄工资。比如，对于 17-19 级的职员类人员，当职级不再有提升空间时，能否根据工作年限发放岗位津贴？当他们升到另外一个岗位时，就不再领取？我们要讨论清楚这个问题。

合理的薪酬设计可以牵引员工自觉去多打粮食，这样我们也不需要这么多脱产的管理岗位。管理岗位不一定收入高，比如国际会议中心的服务专家，转到管理岗位的，收入还不到在一线岗位服务时的一半，所以大家都冲着想上一线。

职员类的奖金也跟着业务流程走，像制造的工时人员一样是弹性的，干得多，拿得多。为什么还要坐下来评奖金呢？找一堆干部来评，评来评去又是讲感情，运作高成本。

三、劳动工资科要深入到业务部门，梳理存在的问题，与业务部门一起改良。

劳动工资科负责职员类和作业类员工的薪酬政策，具体对职员类和作业类员工的管理、评价与薪酬执行由各业务部门负责。劳动工资科要拿着本子去到业务部门办公，一个月呆在办公室不能超过三天。去到作战前线，几人一队，一条条梳理，看看有没有不合理的地方；过段时间回来开会讨论，然后跟有关部门协调，再开会。当然，识别出问题，得出不同意见，要以现实为基础，改革不要太急躁。因为存在就是合理，我们是改良，而不是改革。

在继任计划工作汇报会上的讲话

2017 年 5 月 27 日

【导读】华为的继任计划项目在人才选拔完成后，按照继任准备程度将继任者候选人分为三个等级，分别是：Ready-Now——聚焦精准；One-job-away——聚焦发展，需制定未来 1-2 年有针对性的详细培养发展计划；Two-job-away——看重潜质，可以指引员工未来 3-5 年的职业发展路径。

一、继任梯队干部在上岗前，就应完成岗位职责要求、能力要求、资格要求.....的准备。继任计划“四点一线”，从业务战略、对组织/人才的需求、岗位要求到人才梯队，识别、发展能够胜任岗位要求，并且有能力引领公司走向未来商业成功的领导者及继任梯队。

第一，继任梯队干部在上岗之前，就应完成准备，包括岗位职责要求、能力要求、资格要求.....。每个岗位要求都要形成文档，每两三年循环梳理升级，随着梳理，岗位要求会越来越清晰，将岗位要求全公开，所有人都可以在公司内网上查询。公开后，大家就会去比对，看自己是否具备条件；对于欠缺的部分，自己就去补。

第二，成功实践经验是对继任梯队干部的必要要求，不仅讲能力。在继任计划的 two-job-away 后划条线，这条线叫做资格线，你至少要有个成功的实践经验，才可以上来继续成功、继续做事。不给继任梯队干部打标签，就放到岗位上去锻炼，取得成功实践经验后就提拔。实践经验达到什么样的标准，也要评级认证，可以先拿一个岗位示例。注意，资格线不是资历线啊。

第三，不要将副职岗位用来锻炼继任人选。继任梯队干部更多是在这个部门/业务蹲着“啃”一个个难点，通过啃难点，熟悉要担负的责任和工作，上任后才能指挥方向。要严格控制专职的副职岗位。

二、建立多梯队、多梯次的人才管道，让每层梯队都有继任者和实战者。

公司一定要具有人才可替代性，不能产生人才稀缺性，所以我们一直贯彻“多梯队、多梯次”管理。我们要有计划地培养多梯队、多梯次人才，朝着同一个方向，几个梯队同时冲锋，当一个梯队冲不上去时，换另一个梯队继续冲锋。将人才管道变长、变粗，其实不产生浪费问题，因为每层梯队的继任者都是实战者。等在那儿准备接班，你做梦吧。

三、贯彻多层人才流动，除了领军作战的人才成长，基层人才也要盘活。

继任计划除了坚持一层层、一年年做下去，还要做层与层之间的能量转换，拉通人才交换。比如，我们可以从制造、服务等领域抽调一批人员走向财务支付岗位、核算岗位.....，会计专业毕业的人员，对业务可能没有制造、服务岗位了解。随着生产过程自动化和服务进步，这批跟随我们浴血奋斗过的人员，只要踏踏实实、认真负责，可以去战略预备队参加账务培训。他们将来对账务的真实性有帮助。考试合格，就去担任项目精算师、工程概算师.....；考试不合格，也可以回原岗位。

人力资源部推动几个部门开会讨论，给以调动。这样我们既把一批优秀人员保留下来，又增加了基层岗位的调动空间。

在道德遵从委员会第二次代表大会的讲话

2017 年 4 月 24 日

【导读】4 月 24 日，华为道德遵从委员会（OEC）第二次代表大会在深圳坂田召开，大会投票选举产生了公司新一届道德遵从委员会委员。本次道德遵从委员会委员选举实行民主竞选，由 12 个选区选举产生的 171 名代表为选举代表，其中中基层管理者 18 名、专家 20 名、高管 58 名、外籍员工 7 名、OEC 主任 68 名。选举终产生了

19 名委员、11 名候补委员。选举完成后，当选的新一届道德遵从委员会委员进行了集体自律宣誓。华为总裁任正非和参会人员合影，并发表了讲话。

首先祝贺你们当选，为公司组织建设作出贡献。

道德遵从委员会虽然是一个自下而上产生的组织，但也是一个目标明确的组织，我们的目标是“多产粮食，增加土地肥力”。道德遵从委员会不是一个政治组织，无论在国内、国外，都不要去过问政治。我们是理工科出身，不懂政治，不要从互联网听来一星半点内容，一知半解就去指点江山、激扬文字，可能会误导社会。第二，我们要求内、外合规，不允许任何人在国内、国外参与非法活动。

一、严格遵守干部八条 1、制度不可能完善到无懈可击，流程只有与认真遵守的人相配合，才会取得较大的价值和贡献。如果流程过于复杂，沉重的内部体系运转不动，其实是管理高成本，客户不可能为我们自己的高成本买单，那么可能只会以失败告终。历史上，很多世界级大公司倒闭，其实就是内部运作的极高成本，导致缺乏活力和竞争力，后衰退。流程是用来运作的，当然目标是简单、及时、准确，绝大多数人遵守纪律就容易实现目标。

2、自律永远是管理的低成本，各级干部应把践行八条作为终生的座右铭，使我们的流程管理更加简洁、及时、准确。“促进自律，完善他律”形成一个良好的内部场。道德遵从委员会每个人都要带头遵守干部八条，以点带面，让大大小小的“火车头”带领二十多万员工的“火车”跑起来，让公司充满活力和竞争力。

我们敢于接受群众监督，形成他律。自律与他律相结合，形成的组织氛围必然是正向、积极的，也提供了流程不完备时的“自愈”机制。

3、团结就是力量，是我们持续胜利的法宝。团结为什么很重要？我们经营了三十年，正常运行没有绝对的错、绝对的正确两种极端状态，大家多一些开放、妥协、灰度，就能更融洽一些。各级民主生活会，要坚持。多沟通，一杯咖啡吸收宇宙能量。和谐的氛围、正的能量就一直会在公司上升。我们实行了项目责任制，这种长期责任，甚至是终身责任。不是我们的管理保守了，而是在内、外合规的条件下，鼓励在集体主义下的个人主义更好地发挥。我们呼唤英雄，也要宽容英雄的一些过错。英雄要更加自律，天降大任于斯人也。

华为正处于踌躇满志的历史阶段，如果不正确对待，可能面对崩溃的危险。内、外部环境的不确定性，风云多变幻，往往会是非成败转头空，这又不是没有过。因此不要认为繁荣是永恒的。

二、加强精神文明建设

1、公司前三十年，以“获取分享制”为基础的物质文明，促进了精神文明，使绝大多数骨干脱离了贫困。在此基础上，我们不可能以不断增加物质满足的方式来牵引，因为做不到，钱从哪儿来？我们一方面仍坚持过去的分享制不动摇，另一方面要加强精神文明建设。

现在是用精神文明来牵引物质文明进一步发展的机会，建设一支有使命感、负责任、有能力、愿奉献的生力军，去为人类社会作出更大的贡献。贡献有大、有小，力度有深、有浅，我们奋斗了，就无怨无悔。我们要加强精神文明建设，加快让有使命感、责任感、有能力的人多拥有一些机会。我们要敢于用愿景去挑战自我，去牵引使命感、责任感，驱动奉献投入。

2、只有精神文明，才能促进人们的使命感、责任感、奉献精神，才能建立一支铁的队伍。有理想、守纪律、有能力、健壮体魄，应是一代有为青年人的追求。我们青年人朝气蓬勃、精神旺盛，要把有限的时间用在努力上，减少发牢骚、说怪话、闲聊的时间，争取有较大的进步，青春万岁，人生无悔。梦想不像土豆，种下去一定会有收获，但不播种、不努力一定不会有收获。牢骚太盛防肠断，风物长宜放眼量。

高、中级干部，在工作分配时，讨价还价，甚至拒绝上岗是合理的，我们应该尊重个人的选择。但，一旦上岗就必须忠实履行职责，任何惰岗、逃岗都不适合再做一个管理者。

解放战争时期，共产党的战斗力达到了高水平，其实就是精神文明建设。我们跟他们很像。现在华为公司经营状况好，但“胜则举杯相庆，败则拼死相救” 共同奋斗的文化正在淡化。我们要有正确的价值观，为社会创造价

值做出努力，人生才会感到无怨无悔。我们要有正确的精神追求，人的生命其实很短，要珍惜自己的宝贵青春。“幸福不会从天降，梦想不会自动成真”。

华大的校训，把“健壮体魄”放在第一位。清华大学 近要求“不会游泳的学生不能获得毕业证”，这个口号其实 1919 年时就曾提出过。五、六十年代全国大中学生、工人、农民响应劳卫制（劳动、卫国体育制度）号召，清华率先提出“为祖国工作 50 年”。我们不要求大家为华为工作 50 年，能否工作 30-40 年以上呢？所以，健壮的体魄是基础，我们要有健康的思想和行为。体育锻炼会使人们充满集体主义，充满血性，意志坚定，性格坚韧。 3、激发人性中积极进取的力量。古今中外所有做出成就的人，都是有精神的渴求，苏格拉底、贝多芬、爱迪生、曹雪芹、乔布斯、梵高、达利.....，都是由责任和意义驱动的人生。物质激励的边际效用是递减的，使命和责任感牵引的动力是持久的，不断强化的。

三、培养造就一支有理想、守纪律、有能力、体魄健壮的团结奋斗队伍

1、 三十年河东，三十年河西。我们要加强整个队伍的建设，要为人作出较大的贡献，把青春献给祖国的繁荣昌盛。我们要创造给奋斗员工多一些机会，把那些有优胜结果的员工快速推上岗位，让他们经受炮火的考验。

2、 我们的解决方案越来越复杂，我们的主官及专家要像林彪、粟裕那样专心致志地趴在地图上，聚精会神地研究问题，才能作好一个司令员。我们的专家、职员要作好参谋长，提高作业的有效性。我们正在推项目终身责任制，这并不是走向保守，而是在内、外合规的边界内，鼓励在集体主义中的个人主义，英雄行为的激励。我们也要宽容英雄在工作中的小错误，鼓励他们多产粮食，增强土地肥力。“以其昏昏，使人昭昭”是不行的，各级人员从踏踏实实地从做好本职工作开始，循序渐进地快速前进。业精于勤而荒于嬉，行成于思而毁于随。

【参考资料】

《华为“十六条军规”》

（2016 年 8 月 11 日，华为以电邮其他【2016】074 号文发布了“十六条军规”，后扩展到二十一条，但仍沿用“十六条军规”的提法。）

1. 商业模式永远在变，唯一不变的是以真心换真金。
2. 如果你的声音没人重视，那是因为你离客户不够近。
3. 只要作战需要，造炮弹的也可以成为一个好炮手。
4. 永远不要低估比你努力的人，因为你很快就需要追赶他（她）了。
5. 胶片文化让你浮在半空，深入现场才是脚踏实地。
6. 那个反对你的声音可能说出了成败的关键。
7. 如果你觉得主管错了，请告诉他（她）。
8. 讨好领导的好方式，就是把工作做好。
9. 逢迎上级 1 小时，不如服务客户 1 分钟。

10. 如果你想跟人站队，请站在客户那队。
11. 忙着站队的结果只能是掉队。
12. 不要因为小圈子，而失去了大家庭！
13. 简单粗暴就像一堵无形的墙把你和他人隔开，你永远看不到墙那边的真实情况。
14. 大喊大叫的人只适合当拉拉队，真正有本事的人都在场上呢。
15. 简单的是讲真话， 难的也是。
16. 你越试图掩盖问题，就越暴露你是问题。
17. 造假比诚实更辛苦，你永远需要用新的造假来掩盖上一个造假。
18. 公司机密跟你的灵魂永远是打包出卖的。
19. 从事第二职业的，请加倍努力，因为它将很快成为你唯一的职业。
20. 在大数据时代，任何以权谋私、贪污腐败都会留下痕迹。
21. 所有想要一夜暴富的人， 终都一贫如洗。

在战略预备队座谈会上的讲话

2017 年 4 月 18 日

【导 读】任正非很会借势，“美联航不以客户为中心，而以员工为中心，导致他们对客户这样恶劣的经营作风。华为会不会是下一个美联航？”

一、你们要像种子一样，到 需要的地方去，生根、发芽、开花、结果，再成片开成花海。部分勇敢的人，要到艰苦的地方去快速成长。

虽然目前战略预备队的训战规模还不大，但在我心目中，将来每年应该要训战 1-2 万人。我们抽出这么多时间，花费这么大代价，培养出种子，是希望你们到全球各地去生根、发芽、开花、结果，推动变革进步。对于少数特别优秀员工，还可以到 艰苦的国家去快速成长，除了提升技能，更能磨炼意志。希望你们能实现这个目标，但是“大江东去浪淘沙”，我们不能保证人人都能成为将军、人人都是英雄。六十年代的电影《大浪淘沙》讲述四个青年人走进黄埔军校， 后走向完全不同的人生道路。起点相同，人生不同。相信在座各位会走向不同的领域，但是期望你们都能走向我们希望的目标，为未来作出较大的贡献。

1、你们不管资格多老、经历多丰富，如果这件事你不明白，就是新兵一个，以这种姿态投入训战，围绕目标创造性开展工作。

在训战过程中， 重要是靠自己努力， 好的训战结合是在实践中，而不是在课堂上。实战无论何时何地都随时存在的，如何自我培养，学学毛泽东、邓小平，他们可没有进过任何队。你们作为选出来的优秀分子参加集中训练，要安心接受赋能。华大不能过分强调条件，黄埔军校只有两条绑腿，抗大只有一条小板凳，但它们是真正的世界名校，培养出大量人才。参加集训可能也是你们人生的一次宝贵机会，看你们自己如何把握。

尽管华为公司引进了西方管理，提供了各种表格，你们要通过自己创造性的理解，在项目中因时因地去运用，不断优化。其实我们的作业表格并非大量抄顾问公司的 PPT，是结合自己的实际归纳整理的。什么是训战？就是训练时所用的表格、代码.....与作战的表格与操作是一样的。你们 贴近项目，老师贴近共同规律，你们相差 100 米，要互相探索前进。在没有深刻体会、充分实践的情况下，你不要提意见，自显高明。应削足适履，按规定的表格作业，端正学风。在作业过程中，你们总会有感悟，可以总结发表出来，也许在这个项目中已无法改进，但可以在下一个项目中或者别人吸取经验后继续改进。我们 需要的还是你的感悟。

当然，对于未能参加课堂培训的人，也可以通过互联网学习，公司案例都是全开放的。公司有很多案例，不知道哪类 适合你，如果你认为这类案例对自己启发很大，收藏到自己的储存，因为 IT 是通过日落法来简化案例管理，不会长期保留的。

2、 学班是混合联队建制。不同专业、不同职级、不同年龄组成的联队，互相取长补短。

大家各自来自研发、财经、人力资源.....，参加训战时，可能会感到“鸡同鸭讲”，如果对话不上，可能那就是你更需要去理解的内容。高、中级干部需要跨流程、跨区域成长，如果不具有全流程的知识结构，就当不好领袖。冲突文化，其实是相互 好的教育。进入学班后，没有军衔高低。当你们进入这个团队，就没有职级之分，在一起工作，平等交流。在差异中冲突，在冲突中井喷，一杯咖啡吸收宇宙能量。互相交流对案例、执行、项目、流程.....的看法，总结出精华要点，在 基层项目起步时，就能客观掌握作业的方法。

3、 学会用科学的方法工作来管理项目，不是僵化地照搬流程。

既然已贴近项目，无论项目大小，应该都是有作为的。以项目管理为中心，理解、解剖，真正明白项目管理的内核。

以考促训，贴身鉴定。在变革过程中，很多不同专业的团队跟着项目前进。比如，人力资源团队也需要知道“螺丝钉怎么拧”，贴近我们的业务层考核，才能给每个人做出科学合理的鉴定。也许这个鉴定不会给他的人生产生多大作用，但是未来大数据扫描，扫描几个关键词，可能我们会发现这个苗子。又如，在混合作战团队，财经应充分发挥项目核算、项目精算、工程概算.....的引导作用，也要去感知合同场景。要精通自己的业务，也要熟悉相关的业务。

二、坚持以客户为中心的路线不动摇。

1、 从美联航事件看，企业必需以客户为中心。

美联航[1]不以客户为中心，而以员工为中心，导致他们对客户这样恶劣的经营作风。华为会不会是下一个美联航？我们认为 宝贵的财富是客户，一定要尊重客户。我们以客户为中心的文化，要坚持下去，越富越要不忘初心。

2、 巴塞的火爆与坂田的冷清，标志着华为正在淡化以客户为中心的文化。

现在有些客户不远万里来到坂田，很多专家和主官都不愿意去展厅为客户提供讲解咨询，不愿多抽一些时间粘粘客户。这是否标识着华为正滑向美联航的道路？如果每个人不热心见客户，坐而论道，这类人群要从专家队伍和主官队伍退到职员岗位上去，将来人力资源会做相关考核。富了就倦怠，难道是必归之路吗？

3、 产品经理与客户经理的主责，要与客户有粘性，没有这种热情及成功渴望的人，不能担任主官。

每个代表处都要明确“如何以客户为中心”，干部、专家要考核与客户交流的数量与质量。考核是全流程，从机会、获得、交付、服务.....。缺失这个热情的要改正，以后的考核要量化、要公开。

公司机关既然不愿意好好为客户服务，为什么机关要建立这么庞大的机构。每年管理者的末位淘汰比为 10%，但淘汰不是辞退，他可以进入战略预备队重新去竞争其他岗位。通过淘汰主官，将压力传递下去。在这个时代，每个人都要进步，时代不会保护任何人。不要认为华为公司是五彩光环，我们已处于风口浪尖，未来将走向何方？没人知道。因此，我们各项工作都要导向多产粮食、增加土地肥力。

三、各环节都要关注端到端的流程打通，任何变革都要有目标方向。变革者不要站在自我欣赏的角度，把流程弄复杂了。

1、 所有变革都要有目标，主干流程要以多产粮食与增加土地肥力为中心。

你们要科学性、创造性地理解项目管理，在项目中，所有流程都要端到端横向打通。流程是拿来用的，变革是为了实现业务及管理目标的。没有目标会越改越复杂，变革会成为以自我为中心的完美体系，一个个完美的癌症，会阻碍业务发展。财经 2009 年确立了变革目标“准确确认收入，加速现金流入，项目损益可见，经营风险可控。”为 IFS 成功关闭，为账实相符的流程变革关闭，作了很好的引导，“山沟里的马列主义”。我们的变革项目群和变革项目，要学习 IFS 用简洁的语言，准确地阐述变革的目标，用明确的目标来指引变革的方向和举措。允许没做好，不允许说不清。我们要推行“变革项目化、IT 产品化、流程版本化”，在持续运营中不断改进。

2、 研发、供应.....都要关注以客户为中心。要关注端到端的协同与流程贯通。研发是客户服务的，应该多与客户交流。“可生产、易交付、免维护”的设计要纳入研发立项流程，从立项开始改变。将产品研究成功后，再去做适配性的生产，这种方法要改变。研发必须是客户需求导向的，商业成功导向的。

3、 成为领袖的人，胸怀宽广，视野远大，但都是从小事做起的。晋升到 17 级的台阶，应有完成一个项目的全流程交付。

华为已经进入产业的世界领先行列，我们的事业呼唤领导，华为的优秀员工要树立领导世界的雄心壮志。“天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身，行拂乱其所为，所以动心忍性，曾益其所不能。”应该成为华为优秀员工的座右铭。

[1] 2017 年 4 月 9 日下午 5:40 分，一班由芝加哥飞往肯塔基州 大城市路易斯威尔、编号为 UA3411 的国内航班，因超额订票而将一名不愿意下机的美籍越南裔乘客强行拖走。美联航被起诉，后达成庭外和解，赔偿金额高达

1.4 亿美金。

与网络能源产品线部分员工晚餐会的讲话

2017 年 4 月 10 日

【导 读】未来华为的作战队列是“主官+职员+专家+新兵”。

网络能源产品线 17-19 级个人职级作为第二个公开的部门，让你们担负了一定的压力和责任，谢谢大家。按照前期约定，今天请你们吃饭，也讲讲华为公司未来的作战模式。

一、期望每个人都在 佳时间、 佳角色做出 佳贡献，组织给出 合适的确定。

第一，将来新员工（前两年）13、14 级不进行末位淘汰，让他们在一定宽松条件下，尽快完成认知性的循环。在这个循环中，不努力的，不在此列。但强调他们必须在这段时间加快和公司的磨合，寻找自己的着力点。

第二，对于 15、16 级人员，应该是干一行、爱一行、专一行，一旦选定目标，就尽快通过自己的努力提升达到

17-19 级，进入主力作战部队。这群人可以通过训战结合赋能。训战的机会处处都有，主要在项目实践中。少数优秀员工可以通过战略预备队训战。

第三，对于 17-19 级人员，我们加强战略预备队的循环赋能。在循环赋能中，在项目执行中，加强领导力的提升。我们要求研发人员一定要懂生产、交付.....，也一定要懂商业结构模式，产品线、研究所要循环流动起来。你们首先要自己去感悟，不要总等着公司给你们赋能，如果只懂研发这么窄窄的一点，是无法做好领袖的。

第四，对于 19 级以上人员，我们会进一步引导跨体系、跨区域的大循环，希望你们将来成长为领袖。领袖会吃更多的苦，做出更多的牺牲。

这个过程不一定很长，要充分发挥青春的力量、生命的光芒。公司每年破格提拔 4000-5000 人，这个政策不会改变。我们要让每个人在 佳时间、 佳角色做出 佳贡献，这是我们的期望。

二、通过 17-19 级的循环，我们会分离出职员族、专家族、管理族。

第一，职员族。我们对职员族的定位，是对确定性问题进行合理化管理，及时、准确的操作。职员族没有年龄上限限制，只要他们愿意并且认真负责、胜任工作。职员族不需要参加循环流动，原则上当地招聘、当地使用，跨地域流动可能会给他们带来不必要的生活负担。

第二，专家族。专家族的特征是什么？专家的知识结构变化很快，一定要参加循环作战，熟悉现代化作战模式和先进武器。专家需要循环成长（纵向循环、横向循环、跨领域循环），有流动的可能性。这就是我们建议的专家族。人生充满了机会，也充满了风险。但努力者，总能驾驭潮流。第三，管理族。我在广州代表处晚餐会已提到，未来华为公司的作战队列是什么？“主官+职员+专家+新兵”。

我们现在的队列是“主管+员工”，这种作战模式已经不适合我们越来越复杂的项目要求。

主官责任重大，又处在末位淘汰的重点区域中，但也前程远大。

所以，我们强调 17-19 级是华为公司的中坚力量， 有精力，也 有活力，我们从主力部队开始改变。在主力军的建设过程中，有人可能被评估高了，不要忧虑，公司不会算计你，管理团队和周边同事都应该帮助你达到这个职级的要求；也有人被低估了，也不要担忧，公开后“向右看齐”，更有发展的空间。

三、互相促进，加快成长。

人的生命太短，大多数人的职业生涯大约是 30 年。五、六十年代时，清华大学就提出“为祖国工作 50 年”，就是要加强身体锻炼， 近清华规定不会游泳的学生不能本科毕业。我认为这是正确的，说明中国的教育模式开始改变，不再是以前只会考试的成长模型。所以，华为公司也要建立一种新的作战模式。其实我们已经讲了三、四年，只是大家不太注意，不到与自己利益和前途命运相关的关键时刻，大多数人不会去读公司文件，但相信应该有人会读。多年的耕耘，华为公司板结的土壤已经松软，可以种“玉米”、“大豆”.....，所以这时提出来公开 17-19 级个人职级。我们认为，这是一件很正能量的事情，不是负能量。

这几天，市场体系也在轰轰烈烈的公布 17-19 级个人职级，但是公开的形式不完全一样，他们是在 HR 服务平台上公布，实时搜索查询，互相促进成长就行。你们作为前三个公布的部门，当时我们还没有想好公布形式，你们就冲出来了，是勇敢者。这也是华为公司一个伟大创举，每个人有什么感受，可以贴在网上与大家分享，互相启发，这会使公司成长更快。

与广州代表处部分员工晚餐会的讲话

2017 年 4 月 6 日

【导 读】在华为需要有直面炮轰和非议的勇气，在比喻为“罗马广场”的心声社区，基层员工可以“肆无忌惮”的炮轰，炮轰华为主管的泡沫化、KPI 钻营与利己主义.....等等，当然，以及还有蓝军“不能用办展会的勤劳掩盖华为内部管理的堕落”的对阵。阳光是 好的防腐剂，职级公开以接受所有员工的检阅。

公司之所以酝酿了三年才将部分个人职级公开，我们一直是矛盾着的，因为牵涉到人际关系，也牵涉到组织结构之间的矛盾。原本正能量的事情，有可能瞬间变成负能量。在公司变革过程中，让你们个人担负很大压力。我很久前曾说过，前三个个人职级公开的勇敢部门，无论天涯海角，我都会去请他们吃饭。

开放的目的就是让大家评议，所以允许人讲话，当然你们也可以去讲讲自己的人生感受，互相启发。我们不要怕炮轰，要经得起批评，做得不对的就纠正，做得好的继续发扬。敢于自我批判，才有未来。

一、为什么要公开个人职级？

华为公司正在转换作战队形，让更多专家和职员成长起来。“主管+士兵”作战模式已经不适合我们越来越复杂的项目要求了，将来应该是“主官+职员+专家+新兵”组成的主要作战队伍。就如现代军队的“军官+士官”的组织结构。士官也许比军官高，得一个“兵王”不容易。将来合同场景师、项目精算师、工程概算师.....，这些都属于职员、专家岗位，这些岗位的职级也有可能高于行政管理者，这就是作战模式在转变。第二，职员族要把确定性工作做到 好，主官的责任是盯着战略目标的不确定性，专家要研究应对前进路径的方案与不确定性。什么叫主官，什么叫主管？“主官”是盯着战略目标，关注胜利，确定性的事已授权；“主管”是什么都管，具体事务。为什么先公开 17-19 级个人职级？我们认为，将来主力作战部队应该是 17-19 级组成的生力军（这不是说 20-22 级就不是作战部队），这些青年人 年轻、 有希望。当然，我从未问过现在的实际人数，五、六万人是我想象的应该有这么多人，如果现在还不够，将来有一部分优秀员工应该要升上来。公开个人职级，就是呼唤让更多人在佳时间、 佳角色做出 佳贡献，组织给出 合适的确定。所以，我们先从 17-19 级试点，将来全公司都会陆续公开。你们可能会遭遇非议，但应该也会受到鼓舞，在历史大天平上，你们也可以自己去称称贡献。华为这么庞大的队伍，如果只靠岗位称重来确定岗位职级，只靠行政管理团队来评定每个人的职级，不全面，也不科学。辛苦他们前三十年的贡献，后三十年我们一起来贡献。所以我们需要公开，允许大家来纠偏，让优秀的苗子能充分发现。我们总的结构是“向右看齐”，向优秀员工看齐。大家共同来讨论职级应该是什么标准，让华为公司更加适应时代发展。

不要追求评价的绝对公正，历史上很多人都曾被低估过，低估不等于你的真实价值，真实价值是你的自信心。相信在未来流程中会公平公正，大浪淘沙，金子总会发光的。

二、华为走向更加开放，今天的“二等兵”可能就是将来的“将军”。

公司三十年走到今天不容易，未来三十年要走向更加开放，在原来基础上继续前进。今年公司销售收入可能实现 900 亿美金左右。广办是公司代表处中 重载的火车（近 300 亿人民币），而且还高速前进着。出成绩的地方，也要出人才，把经验传播出去。我昨天晚上从日本回来，日本代表处在发达国家中，表现是先进的，手机销售虽少，利润高。我们需要更多的人才具有全网络结构的创造性思维，我们要建立历史性和架构性的认识，高瞻远瞩，在座各位都面临这种挑战和使命，这就是希望。

三、适应现代化作战，努力学习，提升自身能力，抓住机会。

我曾讲过，公司的人力增长速度不能高于业务收益增长速度。未来几年，公司销售收入可能将达到 1500 亿美金，公司整体组织结构将按这个规模规划，但人员不能与收入呈线性增长，但还是增长着的。我们要变过去的盲目性走向更加科学性，保持一种合理态势。每个员工都要努力去胜任自己的工作，向优秀员工看齐。

在这个新时代，高级干部、专家、职员.....成长很快，青年人成长也很快，公司每年破格提拔 4000-5000 人的政策不变。将来公司管住职级，放开评议，建立科学的职级评价体系。现代青年人都要更加努力去适应社会，不要怨声载道，不要认为天上能掉下一个“林妹妹”，“七仙女下凡”是故事。

我曾说“都江堰疏导不了太平洋”、“八百里秦川何曾出过霸王”、“秦淮河边的温柔之乡产生不了世界领袖”，我的意思其实是呼唤华为产生世界级领袖，这是乐观的。你们就是明天的希望。谢谢大家！在支付系统员

工座谈会上的讲话

2017 年 3 月 28 日

一、支付系统的绩效评价应基于作业质量为核心，组织编制应保持合理冗余。

1、 资金安全，是我们对支付系统的明确要求。支付系统的岗位绩效评价应强化责任结果的应用，明确提出“作业质量持续优质”就是我们对支付人员的评价标准。

2、 作业质量的提升，要逼近 佳，即便是作业质量已经高于金融机构，也要不断提升作业质量；作业效率的提升，不能无限提升和盲目改进，过度也许引起工作人员的紧张，反会差错。改进要适可而止、合理要求，合理的资源配置是工作质量的基本保障。

3、 目前，支付团队的年度人均单据量为 6 万张，资金团队的年度人均单据量为 12 万张，按 250 天的有效工作日来计算，支付团队每人每天处理 240 张单据。财经体系要基于未来的监管方案，重新思考这两个团队的人员编制，以降到现在工作量的 70%-80%为宜。

4、 业务在发展，行业在变化，支付岗位的员工在完成日常作业的同时，要有计划地了解和学习先进的支付技术，以技术改进来保障作业质量和作业效率。 5、支付系统的人员补充，要从 GTS、供应组织中引入工作认真负责，做事稳妥细致的员工，让他们在新的岗位上创造价值。

二、三层日清日结机制的建设。

1、 第一层日清日结应该在业务运行中完成，财经组织要思考如何在服务业务的同时，履行好监督职责。业务主管要对真实性、合理性负责，各级 CFO 在服务业务的同时，也要对关键业务的真实性、合理性进行管理。各业务单元的财经团队要与业务团队拿出第一层日清日结的履职方案，有效实施及落实。

2、 第二层日清日结在账务管理部，在账务处理的过程中，要核对业务单据是否齐备合规，是否具备启动付款的条件；也要核对我们的应收账款是否被清晰、完整的记录，并与客户完成直接对账工作。

3、 第三层日清日结在资金管理部，要核对全球所有账户的支付记录，是否与账务记录相符。当日支付，当日对账，同时支付差错应在一个工作日内识别及处置。

4、 消费者业务、企业业务的场景复杂、收支频繁、客户分散，一旦出现支付差错或业务差错，很难再挽回损失。在这两类业务中，日清日结的人员编制应比在其他业务组织的宽松。

- 5、 账务团队要在海量的数据中，建立识别业务风险的能力，勇敢地警示业务团队，并定期向公司汇报。业务的作业质量低下，可以给予时间改进，但不能容忍和默许。
- 6、 通过三层日清日结机制的运行，驱动业务真实性、合规性的提升，这是财经组织更有价值的进步，也是你们大的成长机会点。三层日清日结之间要建立有效的沟通机制、及时业务反馈，推动问题的解决。
- 7、 要以责任质量为导向，给日清日结系统的人，在一定条件下，体面的收入。

三、正确认识错单率。

- 1、 要敬畏错误，不要害怕错误。错误率是业务运行的必然，零差错是理想，不是现实。我们要敬畏错误，发现错误时，要及时反思、要努力改进，避免下次犯错。不能害怕错误、回避错误、掩盖错误。
- 2、 支付错误只要能纠正回来，就不算为真正的错误，也不计入员工的业绩档案。这样才能鼓励大家暴露错误，报告错误，依托集体的力量去纠正错误，减少损失，而不是掩盖错误，直到损失无法挽回。
- 3、 错误的过程要在系统中记录，记录不是为了惩处，而是为了改进。每一次错误都是一次宝贵的经验，我们要把错误的类型、原因做成支付作业的风险地图，驱动改进，加强赋能，不断关闭这张风险地图上的起火点。
- 4、 支付作业质量持续较低的员工，要离开支付岗位，但不能每次错误都考核到人，处罚到人，这是总量管理的基本逻辑。单笔错误，我们要把精力放在改进上，避免再次犯错。频繁错误，我们要及时调整岗位人员。
- 5、 有效改进

5.1 对错误发生的原因要清晰识别、定位准确，不能以偏概全，也不能眉毛胡子一把抓。

5.2 属于前端业务的差错，我们要推动改进，直到业务的输出符合我们的要求。

5.3 属于自己操作或能力不足的差错，我们要敢于自我批评、制定改进计划，勇敢地推动自己进步。可以设置离岗机制，当支付人员的差错在某个较短的时间段内频繁发生时，我们要让其暂时离岗。也许技能不足，那就去学习；也许情绪不好，那就先休假；也许对这个岗位没有兴趣，那就换个岗位；总之，支付作业不能带病上岗。

- 6、 责任岗位，人的因素很重要，没有对错误的正确认识、合理处置、客观评价，只能给大家造成更大的精神压力，导致更多的错误。账务和资金要对支付岗位的差错率进行管理，科学、合理、积极、正向地管理。我们要构建基于系统控制的支付安全保障，也要构建基于每个人的认真、敬业的支付安全保障。

四、智能化和自动化是方向，不能把人的工作简单化和边缘化。

- 1、 智能化和自动化是我们努力的方向，是不断提高支付安全的有效工具，不能本末倒置，粗浅地认为机器就可以替代人。机器作业并不是 100%地正确，也不能自主应对各种变化，机器能够适应标准化的工作，并保持很高的作业效率，但并不意味着机器从不会出错。在某些岗位、某些行业，机器一旦出错将是无法承受的。比如，今天的飞行技术，在很多时候都依赖于机器，尤其是高空巡航的时候，就是机器在驾驶飞机，即便这样，机长对飞机的意义和作用，也不是机器可替代的。没有机长的飞机，你敢坐吗？

2、智能化是帮助我们的支付人员在海量数据中快速识别可能的差错，自动化是帮助我们的支付人员在海量的单据中完成初步匹配，最终，“核按钮”的启动，是需要人来完成的。自动化与智能化的技术能力，是帮助支付人员提高作业质量，而不是让支付人员边缘化、简单化。

3、自动化扫描替代了人工逐行检查，支付人员就应该把时间和精力转移到关键问题的改进上，让他们的经验、技能、综合判断与分析能发挥更大的价值。希望自动化和智能化的应用，能推动支付人员更加主动地反思自己的操作技能、判断技能，堵住业务的漏洞。

五、支付平台 重要的是安全，而不是支付方式的创新。

1、在支付方式的应用上，必须以安全为主，把支付安全放在首位，宁愿采用成熟的、传统的支付方式和支付渠道；也不能随大流，别人用，我就要用；更不能为创新而创新，沉醉在支付方式和支付渠道的丰富、扩展、创新上。支付必须使用传统安全的方式，收款允许客户用多种方式。

2、支付方式和支付渠道的引入，要严格评估、谨慎分析、充分认证，识别并关闭所有的风险后，才能试点运行。只有长周期、高质量的试点运行，证明这种支付方式、支付渠道安全可靠，才能正式引入支付平台。

后，感谢大家这些年的努力，让公司安全度过很多危机。财经组织要在良性的思维循环中发展成长，有了成绩，要宣传和滴灌，只有大家认识到财经的价值，才会更主动地与财经协同，这对公司才是有价值的。宣传自己的贡献和成绩，是一种自信，也是一种自豪，更是一种无形的鞭策！

2018

任正非在 2018 年全球行政年会上的座谈纪要

2018 年 3 月 14 日

首先谢谢大家的努力，你们为公司后勤保障做出了很大贡献。这些年行政变革取得很大进步，行政从过去“游击队打乱仗”到今天的逐步有序，这是不容易的。“打乱仗”时期，行政“游击队长”其实个人能力很强，一个人要应付这么多没有规律的事情，也没有人指导。现在“正规军”提供了一个平台，“游击队长”来管理这些正规的信息，效率提升就很大。你们现在为 170 多个国家、18 万员工提供服务，要适应不同文化、不同民族、不同货币、不同状况（战争、高危、疫情等）.....，公司整个后勤保障队伍只有几百人。我们的保障是用了货币化，调动了 9000 多个社会资源来提供服务，但是资源调度的科学性和协调性，也是你们努力的结果，我代表公司感谢你们。华为公司从“游击队”时代改进到今天，下一步还会走向更加合理化的管理。

一、行政变革是为业务服务，优化行政管理体系，帮助作战部队聚焦“多产粮食”。

公司正在进行一系列变革，后勤服务也发生较大变化。当然，我们不是无止境变革，业务觉得舒服了，变革就成功了。第一，公司很多改革逐渐和行政相关，要求在这些地方提供更多综合服务。行政不仅管“吃喝拉撒”，还要为这些地方提供包括现代化办公、综合性服务等很多方面的协调。

公司现在有 7000 多个会议室，流程 IT 部门会把它们全部改成电子化的作战平台，将来归行政管辖和调度，让作战部队聚焦去“多产粮食”。公司提出网络要做到极简，行政服务也要走向简化。比如，会议室安装点单按钮，由周边咖啡厅来提供服务，报销单也不用签字，当然也包括点夜宵，财务自动走账报销；在咖啡厅也可以开小型会议，你们自己去把握核销方式，这样会议服务就简化了。

健康指导中心也会从人力资源部划出来，由行政担负起来。当然，在危难的时候，代表、HR 都会出来帮你。如何为全球提供基本健康指导服务？这也不是一件简单的事情，包括各种保障性服务（艰苦保障、意外伤害保障）逐步承担起来。

公司还有一些新业务组织在逐渐调整，优先考虑从行政岗位中选调干部，这些都是机会，特别是你们在海外身经百战、摸爬滚打，更是宝贵的财富。为什么？你们早期在海外奋斗的员工，就是“打乱仗”，没有规律，也没有标准，还要保障几百人的吃喝拉撒，这说明个人能力和适应能力很强。所以我们在创建一些新业务的时候，需要你们这些宝贵财富。比如，签证中心已经在国内建起来了，下一步要在全球建立分签证中心，快速把炮弹送到前方。这些都要补充很多干部，我建议优先从行政管理岗位中调派优秀干部过去。西非的签证工作做得很好，全球还有哪些签证困难的环境呢？应该要像他们学习。

所以，中方员工是作为一个战略机动部队，哪里需要改革，就到哪里去。我们不要求中方员工包打天下，行政本地化也是目标方向，让更多本地员工成长起来，能担负起责任，也是低成本。

第二，我们要建立一个基于信任的管理体系，不要把管理和服务变成一件复杂的事情。

供应商管理也要不断简化，行政采购大规模依靠大型超市。现在行政采购系统和山姆会员供应系统对接，超市供应商采购可能比零售市场贵一些，但是有规范的管理机制。超市采购必须刷卡和打印清单一致，清单和信用卡消费清单吻合，再回来验货，就简化了流程，降低管理成本。我们为什么要去认证那么多供应商呢？

即使需要临时去社会采购，通过合理判断，灵活机动的处理。比如，根据大数据评估，这根葱价格是 2 元钱，50 个人吃饭，每天大概消耗多少根葱，采购价格和评估价格相吻合即可。如果我们派个人跟着厨师后面去采购，这个人的股票、奖金、行动费用、出差补贴……，后比葱还贵。这也是简化体系。当然，如何去优化管理，不是僵化地让我来说几句话，而是你们自己去创造发明。

第三，慧通的改革很成功，把很多边缘服务社会化，精简非核心队伍，鼓励“民兵”的积极性，让千军万马共同作战，创造了共同作战的低成本、高效率模式。比如，大量碎片化服务由“民兵”担任，活泼了服务的内容与方式，扩大了服务的对象，已取得了好成果。对松山湖尚有环境困难而未达经营效果的，给予善意的帮助。国际会议中心去巴展作战的都是骨干精兵，一部分辅助工作可以由“民兵”组成出国参与。“民兵”是指私有化门店的服务员，平时通过各种考核成为我们的预备兵源，在公司需要的时候，换一身衣服，就跟着国际会议中心的服务专家去前线作战。这些民兵不是我们公司的编制，不涉及高工资、股票……一系列待遇问题，他们有机会出国也很开心。你们看，美国航母靠岸的时候，下来的人员穿着五花八门，作战部队是军人，但是厨师、服务员岗位不需要军人。这样军队编制就压缩下来了。

当然，行政现在不能像慧通一样采用市场化的方式，还是要按计划经济来提供服务。但严守基本服务，严格控制编制。慧通也一样，发薪人员不准增加。但是在海外，行政可以把一部分服务开放给家属。

第四，我们还有很多方面需要变革，让听得见炮声的人来指挥炮火，你们来自基层，有发言权，谈谈“炮”应该如何打。比如，有人提出某些业务不适用 KPI 考核或者排序考核，那么应该用什么方法考核，促进大家把事情做好？你可以写出一篇改革方案的建议，贴在心声社区上，公司会有人看的。我非常赞成这个观点，如果三个人都很优秀，不一定非要相对考核来干掉一个。其实绝对考核适合于很多体系，比如正在改革试点的荣耀模式、平安城市模式……，都在简化 KPI 的作用。二、我们会逐步改善全球各地区的工作和生活环境，让海外员工有坚强、舒适的“堡垒”；同时行政也要牵引员工建立自我保障意识。

有人问，广州代表处年销售收入 60 多亿美金，整个非洲加起来还达不到这个数，我们为什么还要在艰苦国家和地区服务？我们的理想是“把数字世界带入每个人、每个家庭、每个组织，构建万物互联的智能世界”，这是

我们必须承担的历史使命。所以，任何地区我们都要提供服务，但是服务并不是去冒险，希望大家能注意。但是龟缩在代表处、驻留首都不深入业务的人，不会有出息的。

第一，国内基建即将结束，海外基地的建设已开始准备，未来全球基地将对标泰国代表处，来建立工作与生活标准。我去过很多艰苦地区的代表处，工作和生活环境有了提高，但是还不够，还要继续改善。为什么呢？我们要有安全、幸福、温暖的家。虽然公司一直强调要去英勇作战，在艰苦地区“爬冰卧雪”，回到家不能蚊子丛生。现在公司有条件保障，该节约的地方我们要厉行节约，该投入的地方就要花高成本，将作战支撑中必要的高成本与基础保障中合理的节约进行差异化管理，一切都是为了打胜仗。就像美军严格实行“只能免费喝三杯咖啡，第四杯就要收费”的管理制度，但是在作战中敢于投入“范弗里特弹药量”。

第二，在艰苦国家和地区，我们提倡购买足够的汽车并且配置司机。员工出门办事，不要总是自己开车到危险的地方去，带个本地司机，就相当于半个保镖。虽然我们有组织纪律，司机不能和客户一起用餐，这些是为了礼仪，但是员工为什么不能买一个面包给司机呢？司机吃饱了精神好，才不会发生车祸，这也是保护自己安全。舍得、舍得，有舍才能有得，小气的人是不容易有朋友的。

第三，我们要继续推动对服务人员的感恩，和谐周边关系，也是让大家的生存环境更好。有些代表处做得很好，每月给厨师、保姆、服务人员小费，在关键时刻，也许他们就能帮助你。有个代表处曾在战乱时期被包围了两个月，什么吃的都没有，就是这些服务人员从家里提来大米、鸡蛋、肉……供应给代表处，他们也是知恩图报的。建立小费制度的代表处要表扬，没有建立的代表处，代表没风度。

第四，行政应该建立一些指导提纲，通过你们来传递，辅导大家如何改变形象，“多产粮食”才是出路。我们绝大多数员工来自农村，暂时还没有学会绅士风度，行政要辅导牵引他们。其实我们通过一个人的着装就能看出他是否给保姆小费，如果小费给得多，保姆会把他的脏衣服洗得干干净净、烫得整整齐齐。如果舍不得花钱，窝在代表处不出去见客户，客户就不会给你机会，不产粮食，职级待遇更难提升。

我曾经批评过代表处有些人，总把自己关在代表处、关在首都，不去见客户。既然出去了，就要努力奋斗，给自己争取更多的机会，青春无悔。即使很落后的地区，也有让自己快乐的方法。我去过一个艰苦国家，住的酒店是法国一两百年前修建的，非常舒适和漂亮。所以，不要出去就抱怨苦，苦的地方升官快、钱也多，拿一点点钱出来改善自己的生活，充实自己的知识，等待将来更多崛起的机会。呆在首都不下去的人，迟早末位淘汰的。公司“蒙哥马利计划”就是指加强纵向直升，不从横向派干部来取代机会，所以艰苦地区的员工更要努力学习，你们容易成为“全科医生”。特别是行政主管人少，综合能力强，如果再懂一些业务，知道如何把“炮弹”快速送上前线，业务部门也会很欢迎你。

三、营造让员工健康工作和快乐生活的环境，行政服务提供员工基础保障，超额服务通过市场化方式提供。

行政管理部担负的责任是员工基础保障，但不能无限制提高基础保障标准。我们把员工基础保障交给行政管理部，员工需要的超额服务可以采用市场化方式提供。有些代表处，员工自己吃饭不掏钱，我感到很奇怪，他说有补助。那是补助，不是你的基本伙食费，不是指你只能吃那点钱，你自己还是要掏出钱来改善生活的。慧通虽然市场化了，但直接发薪人员要严控。

公司鼓励千军万马英勇上战场，行政担负的大量任务，是让大家在前方健康、快乐的生活。怎么快乐？每个人都发了那么多钱，要舍得自己拿出一点来众筹搞活动，舍不得钱的员工，缺少朋友，进步一定慢。比如，蒙古的羊肉非常好吃，经常出去烤个全羊不好吗？自己吃好一点，身体才能强壮。我们的生活为什么要这么单调呢？可以编出很多法子让大家快乐起来，许多事发动家属做。如果有不搞活动的地区，我们就知道这个代表处的代表抠门。现在我们以结果考核为导向，不是对过程行为考核，所以允许员工出去散散步、健健身、喝杯咖啡，但前提是首先把工作做好，如果结果不好，也要被末位淘汰。

研发要做智能世界的“发动机”

——任正非在产品与解决方案、2012 实验室管理团队座谈会上的讲话 2018 年 3 月 21 日

未来二三十年，人类将进入智能社会。面向新的时代，公司致力于把数字世界带入每个人、每个家庭、每个组织，构建万物互联的智能世界。这既是激发我们不懈奋斗的远大愿景，也是我们所肩负的神圣使命。

公司要成为智能社会的使能者和推动者，这将是一个持久的、充满挑战的历史过程，也是我们的长期机会。在这一过程中，研发要扛起重任，成为公司走向未来的发动机。研发要坚持客户需求和科技创新双轮驱动，打造强大的“基础平台”，这个基础平台就像东北的黑土地。传输和交换不是平台，但它是平台的基础，华为联接全世界 170 多个国家、1 万多亿美金网络存量的传输交换，把它转换成平台，让所有的“庄稼”成长，带给客户更好的产品和服务，这是我们一个理想。

未来是赢家通吃的时代，我们主航道的所有产业都要有远大理想，要么就不做，要做就要做到全球第一。为此，我们要打造一支胸怀梦想、充满活力、团结奋进的研发队伍，团结一切可以团结的力量，全营一杆枪，持续构建具竞争力的产品和解决方案。

一、“全营一杆枪”的目的就是要打下飞机，没有“你们”的项目，都是“我们”的上甘岭。

“全营一杆枪”的目的就是要打下飞机。对公司来说，只有商业成功，才能说明市场销售与服务好，才能说明产品有竞争力，也才能说明技术领先。只有从 2012 实验室到 P&S、从研发体系到市场体系都做到全营一杆枪，公司才能实现商业成功。我们不能是各自孤芳自赏，不能是问题全在他人身上。“全营一杆枪”意味着面向客户需求，我们要构筑从机会到变现的 E2E 全流程解决方案能力。一个营的官兵必须凝聚为一个整体，聚焦一个目标，才能取得胜利。

为什么我把产品线的总裁全部安排到 B1 来办公？因为你们不只是研发的主管，而且肩负着产业端到端经营的责任，在 B1 就是为了方便沟通和解决问题，哪个地方有短板，就搬到哪里去办几天公。各产品线总裁集中办公，也是在增强你们横向纬线的打通。

打上甘岭的时候，没有“你们”的项目，都是“我们”的项目。说“你们”的人，我要问一下你做了什么贡献？你冲上去没有？开了枪没有？上过战场没有？流过血没有？没有，你就下去。要身临其境，做一个战斗员，不要做一个站在岸上的专家。以后评审项目的时候，就放到游泳池去评审，有深水区和浅水区，当他再站在旁观的角度说“你们”的项目时，就把他推到深水区去呛一下，不能老在岸上说闲话！我们的代表、委员不能游离在项目之外，要参与其中履行职责。以前采购委员会开会缺席三次就罢免委员资格，没有委员资格就没有表决权，现在出席率都很高。产业管理者也要有权力对功能领域代表进行弹劾、考核，甚至降级降薪，开发代表对要素代表也是一样。如果他们不履行职责，就换个二等兵上来，现在二等兵都是博士、硕士，能力都很强。

各领域的代表、委员参与项目，不是去卡项目、去否决项目，而是要积极拖动各领域的资源来支撑项目成功。你有看法要积极表达，践行努力。代表和委员没有一票否决权，一直到 IPMT 都没有一票否决权。当你要否决的时候，你要说明你这个委员做了什么？你自己要想清楚，要讲清楚，当然也要敢于坚持原则。如果没做贡献，讲不清楚，是不好的。卡住多少问题不能成为你的业绩，帮助解决了多少问题才是你的功劳。我是有否决权的，但我轻易不会否决，我要否决的时候，先退回去跟别人商量，讲明我的意见是什么，来回商量以后我们一起调整，而不是站在旁边看热闹。我们一起冲锋，冲错了，一起改正，相互帮助，这才是战友。

二、打造一支嗷嗷叫的作战队伍，千军万马上战场，攻下上甘岭。

1、主官要有强烈的求胜欲望，坚定信念打胜仗主官要有主动求战、求胜的欲望，要有坚如磐石的信念，具备坚强的意志和自我牺牲精神。美国的两个主力作战师，101师和82师，为了争夺荣誉，士兵甚至会打架。如果大家平稳成一碗水，看似很理性，但是没有活力，这样的主官就要淘汰。主官一定要有自豪感、荣誉感，一定要胜利。

抢占上甘岭，主官首先要“剃头宣誓”，誓死奋斗。我们的主官剃个头，嗷嗷叫，枪一响，上战场，会不跟你冲。“跟我冲”、“给我冲”，是两种不同的领导方式。以后要先找到领头人，再立项，没有合适的人，也别立项。

我找一个主官说你来干这个项目，主官一上来先讨价还价，这样是不能做出世界一流的产品的。为什么我们很多的改革是半途而废的？除了IFS，财经从头打到尾以外，很多改革都是改到一半，改革者跑了，这就是机会主义者，以后不允许机会主义者在我们公司担责。

2、专家要聚焦作战，专业技术的领军人物就要有“少将军衔”

专家是我们应对不确定性的重要力量，面向新业务，专家的价值会越来越大。新技术、新业务发展越快，专家的作用越来越重要。随着技术车轮的前进，主官要减少，专家要增多。我们要给专家赋权，职级和待遇要匹配相应的贡献，牵引专家持续在领域内深入钻研。专家的职级可以高于主官，就如现代军队的军官和士官，得一个“兵王”不容易。我们鼓励一些专家下沉到基层开发团队PDU，专家的岗位职级可以高于PDU部长的岗位职级。这次我们要大力提拔一些“单板王”、“模块领袖”……，各业务部门都有一些业务尖子，技术专业的大拿，财经、行政、供应、制造……也有做得好的模块领袖、业务大拿的小火车头。

我们要重视专业技术的领军人物，领军人物就要有少将军衔。做出突出贡献的首席单板专家/软件首席程序员能否提到23级？可能一次不能提到23级，但可以先升到20级。你有几百个单板，那就是几百个少将。提高领军人物的职级，我们就有了一群“少将连长”，他们可以影响更大的一群人，这样会继续出来一大批“少将连长”。首席专家要有任期制，3年一任期，期满复核，能上能下。让做得好的专家获得发展，激活我们的专家队伍。有经验的专家可以作“博导”，要给导师合理的地位、权力与责任，让他们辅导新员工、新主官、新专家，起到传帮带的作用。

专家不能到一定职级后就高高在上了，只参与评审、不参与具体的开发工作了。每个团队要把强的力量用在生产活动中，参与单板或软件的设计和开发。我们的排长和连长也要作战，承担部分核心代码开发或架构设计工作，这样你们的综合能力才会更强。

3、员工的培养和指导，主管一定要当责

主管要加强对员工的指导，尤其是新员工，更要热情指导。有新员工反馈说，进部门后什么都不知道，部门就说把一个测试任务交给他。怎么测试？没人指导；测试结果向谁汇报？不知道；去问主管，也没人回答。如果我们不及时指导员工，员工就加班加点，还做一堆错事来，增加了评审的工作量，这就是马太效应。研发能不能规定每天留一个小时复盘？复盘的时候，大家坐在一起喝杯咖啡，反思一下今天的工作。多次复盘完了以后可以建模，模型不一定要数学的，可以定性的也可以定量的，技巧方法传下去了，下一次操盘就容易了，这样新员工也就发挥了作用。可以成立一个导师部，一些有战功的优秀干部和专家，他们有丰富的作战经验，也乐于和大家交流分享，可以让他们去指导新员工和帮助基层主管提升能力，工作指导正确了，问题就少了，评审就少了，效率也就提高了。

4、破格提拔要允许少年英雄，让优秀人才脱颖而出

少年强则中国强，华为也要有少年英雄，要让有朝气、有活力、敢闯敢干的优秀人才脱颖而出。霍去病是中国有名的征西将军，打完江山才二十几岁。对比研发目前的职级，你们给他这个年纪的人定多少级？17级吗？他

应该是上将军，17级才相当于校官。深圳有一个学生14岁读大学，现在是MIT的博士，他已经在《Nature》上发表了两篇关于石墨烯的论文。这样的人才如果招到公司，能不能给他19、20级？现在研发团队19级员工平均年龄居然接近40岁，这样升级的速度太慢了，要设法改变。现在升级速度慢，说明我们没钱。招到领袖来就能多赚钱，多赚了钱，怎么就不能给少年封个连长？如果少年英雄到不了华为，就是我们的机制有问题。职级低的年轻人也可以当主官，管理职级高的人。我们不提倡论资排辈，我们需要的是能带领部队冲上上甘岭的人。17、18、19级是主力作战部队，要将他们放在主力作战岗位上，担任主攻任务，不要把他们拉去搞非生产力的活动。要敢于早一点把合适的人提到相应的位置上，优秀的人员应该在30岁左右可以升到17-19级。我去了一个代表处，听说这个代表才26岁，一年升了4级，升到18级，非常鼓舞士气。我很高兴人才辈出。破格提拔就是这样，新生力量不断上升，代表着一种正气不断上升。

5、合理流动，向外扩张,让内部新生力量不断冒出来

研发可以保持现有的编制，但要保持合理的对外流动，这个流动率不能太高，太高没有继承性，也不能太低，每年10%左右可能差不多。不要怕流动，研发流出去到供应链、制造、市场去的优秀干部和专家，将来就会成为你们中间的润滑油，流出去了还可以再流回来，他把市场的东西带回来了，同时他也懂得研发的东西，就可以做好工作。我们现在还有很多新的战略机会点，比如安平，这些机会点需要有战略洞察能力，需要一些优秀的研发干部和专家，他们流动过去就建功立业了。以后，技术类的应届生都可以先从研发进，学习锻炼一段时间后再走向市场上去打仗，不然连产品都讲不清楚如何能服务好客户？这样来回循环，研发就成了将军的摇篮。上前线多了，也可以回研发来，更有经验。

三、简化管理，一切工作围绕提升土地肥力和多打粮食来开展。

1、学习亚马逊模式，做好架构解耦，组织优化与架构解耦迭代前进

把架构解耦做好，就好布阵点兵。只要方向没错，越干越省劲，方向错了越干越累，越干越麻烦。基层组织不要太大了，否则协调面太大，效率不高。中国的军队在做师改旅，裁剪了很多部队，以前是叫坦克团、炮兵团，打仗的时候再来组合，慢的很。现在一个旅就有直升机、坦克、大炮，打仗组合就变得更加灵活，团队规模小了，反而战斗力更强。这也是全功能团队的概念。研发作战部队直接面向客户，灵活机动，很多需求和问题就可以快速澄清和短路闭环。基层组织的调整要授权给业务决策组织，依据业务的变化快速调整。

组织优化与架构解耦相互促进，迭代前进。成熟业务用组织优化牵引架构解耦，新业务用业务牵引组织调整，横向大部制、纵向扁平化都是优化方向。

创新类项目可以采用多路径，多梯次，多场景的方式。在一个项目中，有两个版本我是支持的。但在运作时，两个版本应该有主有次，例如经过评审，有希望的是A组，那B组这个版本实际不是跟着A组发展，而是跟着未来发展的，未来还可能颠覆A组的发展，这样B组就对迭代更替起作用了。面对未来的艰难，我们要出现C角，C角更难，不要在他还没出成绩时，忘了给他涨工资。我们的政策不要忘了啃骨头的人。

2、坚持责任结果导向，放开冲锋路径，多产粮食

流程的本质是服务于业务，杜绝形式主义，不要让流程左右了我们的行为。针对不同业务场景实施质量差异化，流程差异化，授权业务团队按需适配，不要管出左脚还是出右脚，我们要的是结果，不过多关注过程，不要成为流程的奴隶。我们还要在公司内部打破信息垄断，千军万马打下上甘岭。

我们要区分作战组织与职能组织，能产粮食、直接做事的组织是作战组织，不能直接产粮食、发文要求别人做事的就是职能组织。发文要收敛到三级部门及以上，发文就是发令口，我们精简文件，就是要精简发令口。如果往下细分的部门都有发文权力，变成一个蛛网状，就会相互干扰。

在绩效考核上，一方面，面向不同的业务人群，实施差异化绩效管理，不搞一刀切，充分发挥每个团队成员的潜力；另一方面，要简化组织 KPI、增强协同考核，重塑“胜则举杯相庆，败则拼死相救”的艰苦奋斗精神。

研发员工加班多，很辛苦，我认为不要普遍加班，不需要加班的就不加班。干部要考核员工绩效，而不是看他是否在你身边，因为你笨，要多飞，晚上干得很晚，聪明的为什么不可以早一些睡呢？如果部门无效加班多，说明主管没能力，没能力的主管就是形式主义。我们是责任结果导向，不要强调过程考核。听说加班夜宵报销要主管审批，我觉得多此一举，不能为几个没有加班的人吃了夜宵，让我们战壕中的人也要一边冒着“枪林弹雨”，一边去批条子。听说一餐只有 7 元钱，是否合理，已过去这么多年了，该日落了吧！加夜班的优秀好汉要多吃点，吃好吃点，干劲大。标准是否可以优化？没有食堂供应的是否可以点外卖，以一单为标准，不以金额限制为标准，可以否。我们的干部要爱护员工。

3、简化管理，提升效率，从主官做起

主官要深入实践，提升战略洞察能力。我们很多主官可能十几年没摸过代码了，实操自然生疏。现在我们的干部打一打，就不打了，慢慢地战略洞察能力就弱了。我不是说干部天天都要去编代码，但是我认为从作战部队脱产过早，会导致脱离实际，结果对问题讲来讲去讲不清楚，让团队走了弯路。方向一定要正确，既要有大方向，也要有小方向。每一个领兵人都要有战略洞察能力，都要知道要实现这个目标应该怎么做，怎么能省工省时。

主官的职责是天天盯着地图，争取胜利，而不是听汇报发文解决问题。主管要拿着铁锹，背上背包，走上战场，亲身去解决问题。中基层组织的研发干部不能完全脱产，每年要有一些时间在具体项目中实践。前些年，俄罗斯反法西斯胜利大阅兵，第一架核战略轰炸机，是空军司令亲自驾驶飞过红场的。主官都走向战场，听汇报的时间就少了，自然管理就简化了，胶片文化就逐步减少到必要；主官走向战场，和作战部队一起作战，就能发现流程为什么复杂，为了胜利就会主动梳理流程；主官走向战场，平时就练兵提升能力，提升了能力就能争取更大的胜利。

组织优化和效率提升是每一个主官的责任。每一个作战主官，要主动去识别影响作战效率的核心问题，制定措施改进。形成机制，一个一个去改进，每个人，每个团队，各层各级都来发现问题，短路径去闭环解决，大家都行动起来，研发效率就提高了。

四、改革要有清晰的方向，统一的意志，有序的组织，终目的就是胜利。

我们承认现在是相对合理的，要逐步改革。要像财务一样一点点小改革，一点点小进步。改革要从小处着手，看到方向，做到心头有数。不要一下就拿出一个大框架来，不切实际也无法落地。而且反复“烙饼”，容易伤害已成功的管理。从小事起，慢慢延伸，不着急匆匆忙忙解决，湖水要动起来就行了。

要用各种方法激励员工，多正面肯定，少负面批评，不要动不动就负向问责。研发人天天对着屏幕，活跃性、开放性不够，可以多组织一些活动，包括带家属去活动，大家去放松。春天来了，松山湖很漂亮，周末可以到松山湖去野餐，要搞的活跃，一定要有组织氛围。以前深圳活跃的就是研发，你们还可以召开研发体系年度工作大会，大家闹一闹，鼓舞鼓舞士气。多花点钱没关系，自己出点，公司也可以补贴一部分。如果花的方法不清楚，就和财务沟通。

公司致力于构建万物互联的智能世界，未来的黑土地，研发要扛起重任。你们一定要开放，要有开放的心态、开放的胸怀，形成真正鼓励开放、创新、试错的氛围，焕发活力。我们的终目的就是一定要胜利！为构建智能社会做出贡献！

从系统工程角度出发规划华为大生产体系架构，建设世界一流的先进生产系统

——任正非在松山湖工厂沟通纪要 2018 年 2 月 24 日

面向工业 4.0 和智能制造，我们要从系统工程角度出发，从未来的商业模式规划和设计供应模式、制造模式和生产方式。先要把大生产体系的架构规划清楚，架构不清楚未来就会走弯路。

一、以德国的工艺流程和工业软件为主体，把日本的质量管理嵌进去，松山湖实验室要统筹规划未来整个大生产体系的系统性框架松山湖实验室要研究整个华为公司大生产体系和智能制造的系统性框架应该怎么做。你们一定要跳出现有的平台、跳出过去的基础，站得高一点来完成这个框架。也许这个框架将来还有更优秀的人进来做，但你们今天作为思想者、先驱者把框架提出来，这样我们德国实验室和日本实验室就不会迷航了。

我希望未来五年以后的大生产体系架构，以精益生产为基础，以德国的工艺流程和工业软件为主体，把日本的质量管理嵌进去。德国和日本的工业自动化实验室快要进入使用状态了（李建国：德国实验室今年 7 月份投入使用，日本实验室已开始运营），架构清楚以后，它该生产什么就生产什么，精密制造、零部件开发等我都不阻挠，你想多做一些我也不干预，先踏踏实实做好。但要挑难的做，越难越可以立项，简单的就不要做了。德国和日本管理日常生产的是一伙人，要认真做好东西；还有另一伙人，要把关键能力（包括先进的流程、装备/工艺、软件、质量管理等）提取出来，组成我们未来新的生产模式。这样我们在德国做实验，在日本做实验，松山湖统一管，更大规模地把关键能力黏结起来，就形成了世界一流的先进生产系统。

为什么要设立德国工厂和日本工厂（建议改成德国和日本实验室），德国人工作非常严谨、流程非常严格、工业软件非常优秀。比如说西门子，将机械、电气、电子、工艺、结构、材料、热能等多学科能力集成到了一个统一的软件平台上，产品和工艺的设计、开发、试制验证都可以在这个平台通过数字化手段完成，节省大量重复性工作。并且在西门子数字化转型过程中得到了充分检验，我们就可以借鉴德国的工艺流程，直接应用其工业软件。生产系统的软件对我们来讲是不重复使用的软件，坚决买。日本的“检一个、装一个、测一个”一个流没有断点的精益生产模式，从来料到出货全流程不间断流动，通常集中的老化工序也能随线。生产能流起来的前提是质量稳定，直通率达到 95%，生产线可以动起来，达到 98%时就可以顺畅流动。流动可以减少等待、减少沟通协调、减少浪费，也能避免出现批量质量问题，保证制造过程的高质量、高效率，这就是我们要学习的日本经验。结合德国“高质量/高性能/高度自动化”和日本“小型/低成本/一个流自动化”之长，把这些都融入到我们的大生产体系架构中，以有综合竞争力的成本实现高质量、高度自动化和部分智能化生产。

我们的大生产体系架构，包括质量方针/质量目标、计划体系、调度体系、生产体系、工艺体系等等，实际上都可以转化为确定性的。你们的计划体系不是指熊乐宁的那个计划体系，那个计划体系是非常不确定的，因为市场在波动。不要把波动传递到制造系统，制造就是要通过合理的吸收波动，做到均衡生产，按照计划怎么能生产出优质产品来。这些确定性的工作怎么融合起来，整个管理过程每一个口的经线是什么、纬线是什么，怎么走向智能化，希望在这一次新架构设计和思想框架搭建过程中要很清晰。

经线做到比较清晰相对容易，纬线要打通则很难。我们每个口有大循环、中循环、又有小循环，我认为小循环有统计规律，大循环、中循环也有统计规律，要根据这些统计规律，在一个复杂的地方建一个模型，在另一个复杂的地方再建一个，模型和模型连接起来，就解决了很多纬线相衔接的问题。你们过去的很多改进做的很好，要不断地通过统计学进行持续优化。

二、参考工业 4.0 的架构，大生产体系的主体就是沿着三个流打通、集成和融合

智能社会万物感知、万物智能和万物互联，机器人也可以像真人一样沟通。自动化解放了人手，智能化会解放人脑，工业 4.0 和数字化/智能制造可能会深刻改变未来的商业模式、供应模式、制造模式和生产方式。自动化

/ 数字化/智能工厂内，关键资源都相互连接，可以动态灵活调配，通过“人与物”的相互协同、“物与物”的相互通讯，达到“人与物”的佳配置和优配合。未来有没有可能会部分走向 C2M 模式？市场、研发、生产制造等环节都数字化融合和集成，工厂与客户可以直接连接，可以远程验证、远程验收和远程维修/维护。比如说，客户通过虚拟环境进入工厂走一圈，就可以直接下单、甚至可以有规则地影响制造过程，满足不同用户的定制化需求，实现“设计即制造、所见即所得、制造即服务”。

未来大生产体系架构的主体应该围绕从产品设计到投入生产的产品工程数据流、从客户需求到生产指令的生产信息流、从来料到成品出货的生产工艺流这三个端到端的过程进行打通、集成和融合。

1) 设计与制造数字化融合，多角色在一个平台上工作。产品工程数据流在先进的 MPM 软件平台上进行研发与制造融合设计，虚拟验证和实物验证相结合。产品工程数据从 PDM 到 MPM，再到 MES+ 端到端集成，设计到制造多角色在一个平台上工作。产品、物料、工厂设施/生产设备和工艺流程都数字化，从而为真实的物理世界建立起一个虚拟世界的“数字双胞胎”，在设计阶段就可以在这个虚拟世界进行生产过程中每一步制造方案的设计/仿真/验证/优化和 DFM 的工具化/自动化检查；产品设计数据和工艺参数就可以免转换、一键式地灌入生产系统和生产设备，从设计源头保证产品高质量，缩短产品开发周期和试制周期。

2) 客户订单/供应计划信息透传到制造工厂，共享式集成、自动化处理。生产信息流通过 ERP 把订单/计划信息透传到 MES+，通过 MES+ 实现客户数据驱动按价值流自动化生产。产业链上的供应商、制造工厂全过程互联，订单状态、供应商来料状态和生产过程状态透明可视，客户下单后就可以直接看到产品制造过程，看到他的产品生产到哪儿了，生产完就可以直接送到指定地点。

3) 生产工艺过程是多级物联的，高度自动化、部分智能化，可以软件定义。生产工艺流要实现精益一个流/有综合成本竞争力的高度自动化生产，关键资源尽可能 100% 互联，生产设备智能诊断和预防性维护，资源动态调配。这样，原材料都是自动分拣、自动配送，然后自动检测、自动组装、自动测试和自动包装，一个流自动化不间断生产。人的工作就是设计机器、管理机器、维护机器，键盘敲一下就可以集中调用机器人、控制机械手工作，保证机器生产都是 6 西格玛的高质量水平，甚至零缺陷。这样，生产线/生产系统的研发、维护和生命周期管理将成为越来越重要的工作，要不断将人的经验变成数字化的管理平台 and 工业控制软件，不断迭代优化和刷新，机器人出问题了、系统出问题了，马上能够恢复，零部件的寿命到来之前也能够智能预防性维护。

中国 5000 年农民生产、手工生产是这三条主线，今天走向机器自动化生产也是这三条主线，管理也没有本质上的变化。三条线中间加一朵云，把所有的东西都连接起来，就改变了我们现在的生产方式，就是智能制造了。

智能制造还是要坚持继承和发展，迭代推行，边规划、边实施。要优先保证高质量，也不能片面地追求全自动、无人化，人在未来智能制造系统中还是会起核心和决策作用，但工厂人员结构将会改变，都是工匠科学家和工匠专家。

三、要系统性地规范工匠科学家、工匠专家的管理，提高这些领域人的待遇，适当增加编制，让研发和制造从一开始就是融合在一起、就是打通的

我们的生产过程不断地智能化，生产系统中越来越多的是工匠科学家、工匠专家。现在已经不再是做砖瓦砂石的时代，可能 3-5 年后我们每条线只有 5-6 个人，这 5-6 个人主要是维修/维护工程师，生产人员怎么还叫工人呢？你们一定要破除迷信，在制造系统以后没有工人称呼，大小都是专家。就像我们英国光芯片工厂，有大量动手能力很强的德国博士，要不是博士，就生产不了。研发很伟大，工艺研究也很伟大，管理也很伟大，就是要去掉这个界限，才能有利于公司的全流通。因此要系统性地规范工匠科学家、工匠专家的管理，提高他们的待遇。薪酬包怎么定呢，可以采用分享制，你们产生的贡献是多少，就分享一点钱嘛，这样制造和研发从头一开始就是融合在一起的、就是打通的。

未来生产人员的素质也很高，赚钱也很多，也有自豪感。你看研发人员老是不愿意出来，他认为你们还是工人，出来以后地位低了，挣钱少。所以制造系统不要去压弟兄们的工资、挤成本，要提高这个领域人的待遇，然后号召你们弟兄吃饭都稍微吃好一点，松山湖食堂的场地补贴是高的。

三个实验室找到改进、突破方向之后，还要规模化的引进一些优秀人才，适当增加编制，要重视华为大生产体系的规划和设计。我们不仅要吸纳中国的博士、硕士进来，还要引入德国日本等发达国家的优秀博士、硕士，学习大工业的概念、学习世界的先进制造。你们可以引进些统计学、系统工程学、控制学.....的大学生来做工匠科学家，还可以进来一些搞系统工程的、搞统计学的博士加强研究，他们有建模的能力。有时不一定完全看简历，受过这么高的训练，只要踏踏实实，有耐心好好干活，干几年他慢慢就能悟出道理来，这种改进对整个公司的价值创造是有很大帮助的。

现在你们需要人工智能研究方面的人才，可以有三个来源。第一，整个软件研发体系集体转型合并到用服，中间会抽出 1000 人来补到各个战略机会点，可以去挖五六个人进来；第二，2012 实验室要整合一部分，里面有硬件、软件、物理的，划给陶景文做使能工程部和人工智能用，他一时吃不了那么多人，可以去挑几个人，李建国去找陶景文和李英涛要。不足的，高端的社会招聘，低端的别招了，留一点我们的员工转岗用，改行都能做。

多找一些人充实你的队伍，未来三五年的后备干部，都放到德国和日本学习培养，训练未来的各级管理干部和专家。

任正非在蒙古办事处汇报会议上的讲话

2018 年 3 月 2 日

小国的发展要符合客观条件，在客观条件内做到优秀。如果客观条件不具备，我们就不要去做，一定要量力而行。做不到的，就减掉资源，把成本降下来。小国的优势，就是你们想要做的先进项目，其他地区也许已经做过，你们可以好好学习，好好借鉴。

项目之初要策划，项目阶段与交付后要复盘，这样新员工进步就快。多次复盘后可建模，当然，不一定是数学方式，可以是定性方式。这么做，小国人才进步就快。到小国来 好的条件，就是努力做“全科医生”。合同场景师就是我们倡导的“全科医生”之一，要在各专业推进“全科医生”计划。

关注基层员工，创造和谐环境，全营一杆枪。艰苦危险的国家，可以多聘一些本地的司机，本地司机其实就是半个保镖。代表推动实行小费制度，这是对基层服务人员的一种感恩，建立了一种和谐关系，安全就有保障。

任正非在斯里兰卡代表处的讲话

2018 年 2 月 23 日 科伦坡

希望把你们这个代表处打造成模范代表处，出成绩、出人才。但成绩不是好大喜功，不要过度挑战目标，目标不光光是销售收入的增长。

第一，小国要聚焦，聚焦战略伙伴，经营不要盲目冒进，一定要加强合同质量管理，才能度过金融危机。挑战也要看现实，不要盲目冒进。为什么说所有国家都不要冒进，冒进的话就会更多调用资源，而不是准确调用资源，这样就会使你的效率更低。斯里兰卡整体经营是比较好的，我就是要保持你这种稳定经营，进一步提高运营质量。我们员工好不容易到小国、到基层来了，每个人都争取做“全科医生”，全业务地提升你的实战水平。分工过细不利于成长，而且效率也低。业务对齐，组织不对齐。

第二，从合同场景师开始，各个岗位都要走向全科专家；专家垂直循环体系是多循环的，不是单循环的。财务也可以有全科专家，不是全科专家怎么做纬线呢。财务垂直体系做得很好，跨行业、跨专业，你早一点跨，不就走在别人前面吗？其实我们在推向“全科医生”的道路中，就是要努力吃苦、努力学习。干过业务、干过交付、干过解决方案、懂得财务，这才是真正的合同场景师。所以需要利用各种时间去补课，成为一个真正的内行。合同场景师开放了，就是第一次开展全科专家建设。财务将来也有全科专家，解决方案也要有全科专家，各行都要有全科专家，不是只有合同场景师是全科专家。一线有这种操作经验，比别的岗位机会多。

人力资源干部要有成功的业务经验或成功的项目经验。人力资源如果没有真正的成功业务经验，我们选人的时候，就看不到这个真正优秀的方面，我们需要的是有缺点的战士，不需要完美的幼童。我不是说人有缺点就能容忍，他要能改，主要还是要能攻上上甘岭。破格提拔就是拉开人和人之间的差距，我们的标准就是多产粮食。我们要看责任和贡献，这样我们的队伍才有希望。

任正非在员工关系变革工作进展汇报上的讲话

2018年2月9日

一、健康指导中心要加强平台管理，从主动关怀健康走向主动管理健康。我们把涉及健康的全部业务划给健康指导中心，切入到行政后，要把健康卫生保障、意外伤害安全保障和商业保险（涉及健康类别）管起来，包括对艰苦地区的保障服务指导，对应的预算原则上先要用保险的费用来实施，不够的费用，特别是海外艰苦地区，可以纳入合理的预算管理。健康指导中心实行平台管理，可以让医务出身的人员到前线去帮助处理问题，也可以吸收前线和其他岗位的优秀人员回来转岗充实。

健康指导中心不管理具体健康业务，比如健身中心，你们仅仅是指导，拿意见，不管建设，建起来以后由物业管理。另外内部管理要灵活，不要僵化，比如对于做心理咨询、应急处理的员工因为工作承受的压力很大，可给予适当的政策与方法帮助减压。

华大现在尝试领袖心理学方面探索。我们可以尝试做一个管理平台，网上引入心理专家、心理咨询机构，在网上服务。一方面，健康指导中心可以与做心理咨询的一些网站合作，为我们的员工提供心理咨询，减少心理障碍；另一方面，也可以找一些心理专家，在我们招聘的时候提前识别一些有精神心理疾病的人。

荔枝苑门诊和松山湖门诊开业后，引入了适度竞争，这是好事。应该有更多好医生来，服务质量就会提升。

二、人事服务变革要控制成本，不能通过增加编制来增加服务，不在非战略机会点上消耗战略力量。

人事服务变革要把所有涉及到人事服务的业务都统筹起来，一起变革。人事服务首先向在职员工提供基础服务，公司根据提供的基础服务，划拨预算或内部结算作为基本费用；对于为离职员工和在职员工家属提供的服务，可以参考外面的人事服务公司收费标准执行。人事服务变革要给员工提供指导书，通过宣传让员工了解公司提供的相关保障如何使用，充分发挥积极支持作用。这次松山湖买房，能不能指导员工如何使用公积金呢？

在变革过程中，也要控制成本，要具体审视现有的业务运行是否满足需要，做有针对性的变革，不能盲目、僵化，不搞花架子，我们不能在非战略机会点上消耗战略力量。人事服务也不能包揽太多，不能把本应是社会提供的服务变成公司要提供的服务，支持减少编制增加服务，反对增加编制增加服务。

人事服务变革成熟一块，剥离一块，人事服务划出来后，还要考虑管公司的劳务。海外签证服务中心运行成熟后划到慧通，慧通也要像发展机票业务一样去发展签证业务，同时要研究如何把海外当地的优质供应商纳入正规途径；签证共享平台要建在公有云上，借鉴业界先进签证平台模式，充分整合内外部资源，快速高效解决炮弹输送的问题。管理持续改进也可从相对数考核走向绝对数考核。剥离之后，未来的人力资源管理部就是政策法规部，不管具体业务操作。

三、人力资源的干部一定要懂业务。

下一步人力资源的改革，欢迎懂业务的人员上来，因为人力资源如果不懂业务，就不会识别哪些是优秀干部，也不会判断 好 坏，就只会通过增加流程节点来追求完美。我们现在录用一个员工，像选一个内衣模特一样，挑啊挑，可结果不会打仗。我们要的是战士，而不是完美的苍蝇。

在财务、基建、行政座谈会上的讲话

2018 年 1 月 16 日

财务部门已搬到 B1 办公，今天行政和基建来回访，听听使用部门的意见，共同理解未来的办公系统应该是什么样的，共同讨论如何调整才合理，后基建从美观、舒适出发来定位。我们要求，确定性工作要例行节约、精于细算，但是该投入的地方要敢于投入。将办公环境改造得漂亮、舒适、实用，不仅能促进工作效率的提升，也是员工的一种待遇。以后所有的办公条件都要超过 B1。我们不要太节约，现在需要的是现代化作战，不能用“汉阳造”来打“航母”。员工的利益不完全是把钱发到手上，改变办公环境也是一种利益。对于艰苦地区及国家，也依此办理，特别是交通安全、作业安全、生活卫生.....上，要给以关心。

1、 办公室设计要与业务部门需求相结合，促进工作效率提升。办公室如何改造法，才能让业务部门和员工满意呢？我们先开一个头，待会财务和基建、行政部门好好磋商 B1 的经验，让此成为样板。当然，我们不要从一个极端跳到另一个极端，今天应该是来找到一个灰度。

比如，公司提倡员工首先要有“健康体魄”，我们总结坂田基地以往的缺点，办公区缺少健身中心，这一点我们要增强，从松山湖基地开始，要考虑设置健身中心，让员工加强身体锻炼。少生病，工作效率高才是目的。人力资源 2.0 改革的核心思想就是责任结果导向，在内、外合规的基础上多产粮食。既然是责任结果考核，当员工工作累了，喝杯咖啡或者健健身、散散步，我们认为都是允许的。虽然我们减少过程管理，但如果结果不好的员工，有可能被淘汰。

又如，松山湖基地的办公室应广泛征求世界顶级设计公司意见，提供多种设计方案，再由每栋楼分配的业务部门根据需求来选择，开放思想，不要走过去的老路，不搞统一化。当然，已经装修好的办公室暂且不用再整改，过几年根据需要调整。业务部门如果看到其他公司有好的办公环境，也可以拍照发给基建启发。（孟晚舟：其实像 Google、Facebook 这样的公司很早就消除格子间，他们提出“集团化作战”、“平台化作战”，所以提供大办公桌，协同办公效率非常高。因为华为管理的复杂度，流程化作业是基础，我们也要进阶，协同化作业。

2、 基建通过总结确定一个设计标准，以此为样板改造其他区域。

这两三个月内，基建和行政多次回访，通过 B1 改造的经验教训总结，基建确定一个模板，与 2-3 家设计公司和 23 家家具厂进行沟通，以此为样板，对松山湖基地、B2、机加中心、A9.....其他区域进行改造，希望能改造得更好。基建确定一个设计标准，放之四海而皆准，提高华为全球办公环境标准。

任正非与“落实日落法及清理机关说 NO”秘书处座谈会上的讲话

2018 年 2 月 5 日

你们来自于基层，有实践经验，带着一线的痛感去思考我们业务过程中的改进点。你们提出的评议的合理性，交给变革委员会去评审后，确定是否“日落”。

一、我们不要在改革上犯急躁病，流程改错造成的损失比不改这个流程更大。

秘书处不承担变革的职责，因为你们不是变革委员会。你们是从下到上、以点带面地推动改进，变革委员会是从上到下的结构性变革。局部的改进并不一定能带来全局的效益，改革要有耐心，不要想要一下出个“大金娃娃”的投机心理，只要比昨天更好一点，即使只是肯定了昨天是正确的，也是成绩。所以希望你们冷静，千万不要躁动和投机，不要认为自己是救世主，要担负起天下兴亡的责任，你们只是改革的一个动力。“我们需要的是热烈而镇定的情绪，紧张而有秩序的工作。”二、秘书处的工作方式是带着基层的痛感，经过调研、研讨，找到改进点，交给流程变革体系去落实改进。

在基层中发现哪些点不太合理，我们围绕这些点不断调研和研讨，也可以和质量与运营部的领导们研讨，他们曾是流程制定人，后确定这些点是可改，还是不可改。确定可改后，做一个标记，交给变革委员会去“日落”。可以先不改文号，但是改它的年月日和内容。我们不断地改这个文件，有可能后它就是一张白纸，这段流程就取消了；也有可能只是取消了部分条款，但还保留在网上，流程就简化了。为什么还在网上呢？因为我们不知道哪个流程中关联了这个指导文号。这样我们逐步地去迭代，落实简化。

我们还要确定主干流程和末端流程。对于主干流程，保持它的权威性和连续性，制定的标准流程要普遍适用；对于末端流程，我们对每一个代表处要具体问题具体分析，得到批准后，末端流程应该是可以允许裁剪的。比如，一个小小的代表处，就那么三个人，要走几百个流程，哪来的几百双手呢？还不是你们三个人合并在一起处理。我们将来会走向“一国一策”。

三、不限制秘书处并行以个人名义写文章批评公司，唤起听众千百万，让大家共同来关心这个变革。中华民族5000年能保存下来，其实就是文化传承，就是一点点地影响。人的思维改造、社会改造的相关性导致它是缓慢的，所以我们的改革是缓慢的。你们也不要认为自己的文章没有影响，心声社区对公司有没有影响？我们现在很多政策，公司内部能接受，换家公司是不能接受的，那就说明它已经产生了影响。

你们在这个秘书处工作半年或一年，觉得哪个地方更适合你，也可以去那个地方当“县长”，带去一些改革动力，也是好的。我们这支队伍不断变化，循环迭代，星火燎原，五至十年以后，我们的流程就优化了。

在财务部分员工座谈会上的讲话

2018年1月16日

过去三十年，财经做出了很大成绩，感谢大家的努力。财经是公司的底座，这个财经不仅仅指财务，“经”是除了技术方向外的全部经济活动，包括供应链、行政、后勤、物流、基建、研发等等。希望财经体系要从财务管理走向名副其实的财经管理，融入项目，融入业务，夯实基础，纵横打通。

一、财务在经线管理上已是世界一流，要加强纬线的管理优化。同时，努力夯实底座，让优秀的管理继续往下沉，到现场去解决问题，在作战中赋能。

财经管理部下一步的变革，不是追求我们要做成世界第一、世界第二的高水平的财务，而是要建立对业务作战实用的财务能力，扎扎实实的将我们的基础搞好。有了基座，万丈高楼平地起。

我们要夯实财经基础，不仅仅是财务基础，你们要明白自己身上担负的重任，所有不熟悉业务的财务人员必须抽时间去学习业务，所有业务人员都要知晓财经，才能使纬线管理优秀起来，纬线的贯通，使我们运行效率会加快。知道为服务，才能真正提供有价值的服务，也才能深刻解财务服务的意义。

面对客户需求，财务要走向更加实用化。建议所有财务人员休假时，可以自己有一次体验：第一次，坐高铁“深圳到北京”往返，北京到深圳的高铁有多少管理点啊，为什么你一点没感觉就到深圳了。财务也要走向高铁化，让别人感受不到财务在管理，但其实已经安全地让业务快速通行。第二次，看看东京转京都车站的七层地铁站，高铁转高铁只需要几分钟，你们去反复转车感受一下。除了流程运行快，交汇点也应该运行快。财务是确定性工作，把简单留给别人，把复杂留给自己，复杂工作可以用人工智能方法来解决。

二、业务人员要懂财务，财务人员要懂业务，形成坚固的混凝土体系。

一线用服工程师懂配置、懂工程.....很多方面，也曾与我们一同爬冰卧雪，为什么不让他们有一部分人转岗去做项目核算经理呢？有一部分从优秀的核算经理到预算经理，再做到计划管理，不就是项目 CEO 吗？即使只做核算经理，也可以再干 20 年。当然，财务人员也可以担任此责。这批有实践经验的人员走向财务，财务专业出身的 PFC，要在财务经验上丰富自己的业务经验，螺旋式上来。

业务螺旋到财务，财务螺旋到业务，机关螺旋下去，基层螺旋上来，这样的螺旋运动，使得我们能够形成一个非常坚固的混凝土体系。

三、加强财经维度的能力建设，率先产生一批财务场景师。

场景师不仅仅是在销售领域，技术领域可以有，财务领域也可以有。

一个组织的良好运转，既需要“全科医生”，也需要“专科医生”。“专科医生”，是我们所说的各个财务专业领域的建设，继续沿着原来的方向补齐能力和队伍，这是经度，在垂直方向上打通；“全科医生”，是贴近作战组织提供支撑的 BP 财务，这是纬度，在平行方向上实现合纵。财经在各个纬度的能力积累不足，要着重加强。

四、财经秘书处充分听取各方面对内部管理的批评与需求，努力建设好能力基座，服务好业务。努力建设好财经流程 IT 建数据基座。秘书处是财经管理部的不管部。第一，问题投诉。财经秘书处只承接公司各个组织或个人对财经问题的投诉。属于财经作业范围的，采用首问负责，CFO 办公室对问题的解决及落地进行闭环；不属于财经作业范围的，转交相应的责任部门处理，并将转交信息知会到投诉人。秘书处明确投诉内容的规范性要求，让投诉人明确具体事件、流程点、授权行权等内容，以及碰到的困难、想解决的措施，投诉的清晰化，有利于问题调查解决，支撑秘书处快速定位问题。秘书处组织相关部门对投诉问题进行充分的专业讨论，给出解决方案或改进建议。决策路径不变，解决方案、优化改进等均按现有决策路径进行决策。

秘书处的价值在于“以点带面”推动改进。投诉闭环并不是 终目标，这只是一个解决问题过程，要通过解决问题的这个过程，识别同类事件在系统建设上的不足，从而推动作业方式、作业流程、甚至是授权、政策指令的改进。

第二，区域财经专业能力建设。财经各个专业组织的能力已经很强，薄弱之处是各层业务 CFO 的综合财经能力，他们是直接面向一线作战的，重要的是提升财经综合作战的能力。

面向区域财经人员的赋能，要基于场景化的解决方案展开赋能，他们不需要知道太多的财经知识点，而是要知道如何将财经的知识点聚合成支撑作战的综合能力，这就是我们要打造的“全科医生”。

财经的赋能，可以邀请业务人员一起参与，财经要懂业务，业务也要懂财务。业务的赋能，也邀请财经人员一起参与。我们要设计“全科试卷”，以考促学，业务和财务在考分要求上可以不一样，既要懂财务，也要懂业务，是我们对主官的期望，也是我们对主官的要求。财务技能与业务知识的融合，业务和财务的主官们才能更加有效地行权。

第三，财经战略预备队的建设：通过预备队的建设，建设好更高水平的 B 角，及时补充到改革的关键点去。以考促训，包括对预备队员将要去服务的业务知识与实践经验考试。预备队学员必须是责任结果考核好的，不达标的员工不能进入预备队。

从泥坑中爬起来的是圣人

——任总在“烧不死的鸟是凤凰，在自我批判中成长”专题仪式上的讲话 2018 年 1 月 17 日

跌倒算什么，爬起来再战斗，我们的青春热血，万丈豪情，谱就着英雄万古流。伟大的时代是我们创造，伟大的事业是我们建立，伟大的错误是我们所犯，渺小的缺点人人都有……。改正它，丢掉它，朝着方向大致正确，英勇前进，我们一定能到达珠穆朗玛。我们面临的时代空前伟大，信息社会、智能社会我们还根本不能想象，华为刚启航的航母正需要成千上万英雄划桨。担负时代命运的责任，已经落到了我们肩上，我们还有什么个人的小九九不能放下。任何一个时代的伟大人物都是在磨难中，百炼成钢的。矿石不是自然能变成钢，是要在烈火中焚烧去掉渣子，思想上的煎熬，别人的非议都会促进炉火熊熊。缺点与错误就是我们身上的渣子，去掉它，我们就能变成伟大的战士。在伟大时代的关键历史转折关头，跟上去，超过它，勇担责任重担，向着光明，向着大致正确的方向前进，作为伟大公司的一员，光荣、自豪。永远不要忘记自我批判，摩尔定律的核心就是自我批判，我们就是要通过自我批判、自我迭代，在思想文化上升华，步步走高，去践行人生的摩尔定律。

我们的前途是光明的，我们的道路可能艰难困苦，我们信心百倍，走在改革的大道上，意气风发，斗志昂扬，勇立在时代的潮头。

英雄万岁，青春万岁，敢于改正错误缺点的人，青春永存。

加强与国内大学合作，吸纳全球优秀人才，共同推动中国基础研究

——任正非与中国科学技术大学包信和校长座谈的讲话 2018 年 11 月 19 日一、加强与国内大学的合作，共同推动基础研究，让高校的灯塔照亮华为。

没有基础研究，对未来就没有感知，没有感知就做不到领先。早些年华为开始在全球的研究布局，这十多年，欧洲、日本、加拿大都是我们的重点。华为在欧洲的研究投入取得了很大的成果。同时，我们也在全球聚集了三四千名业界的科学家和专家。接下来，我们要加强与国内大学的合作，用 20 年时间，资助中国的要素的创造发展。把实验室搬到全世界有条件的大学附近，共同推动基础研究与实验，实现自己掌握一部分核心要素的局面。

基础研究是把钱变成知识。我们有一个路径图，技术喇叭口子足够大。当这个技术距离我们实现产业化还有十亿光年，我们可能投资一点点，放个芝麻；距离只有 20 年了，我们多投入一点，放一个西瓜；距离只有 5 年了，我们就“范弗里特弹药量”重点投入，增强对准主航道的作战能力，把钱变成知识。后面还有几万开发人员把知识变成钱，做出好产品。我们 2012 实验室聚焦五至十年就能实现产业化的技术研究，而远期的基础研究，就请大学教授、科学家去做。

对基础研究我们不要求都成功。前段时间我讲过，对科学研究，要大胆的失败，成功太快是保守，要轻装上阵才能激发想象力。失败了就涨工资，成功了就涨级。科学研究上就没有不成功这个词。为什么呢？你告诉我走这条路是错的，讲清了路径，解决了边界问题，这就是成功。一打钻就直接打到油田中心，没有这种事情。就像四川天然气田的发现，实际上是一个酒店打温泉，打穿后冒出大量天然气来，这才发现是一个大气田。

我们会加大对教授的资助，加大和高校的战略合作。和高校教授在基础研究的合作主要是通过资助优秀教授，获得知识的知情权，不谋求教授和科学家的知识产权，不谋求论文的署名权。典型的就是土耳其 Erdal Arıkan 教

授（Polar 码之父），他在 2007 年发现了信道极化现象与极化码，我们在这基础上，经过数年的努力，终于把理论变成了 3GPP 5G NR 控制信道编码标准，得到了世界的认可。

未来十年到二十年，华为与国内大学的合作一定会提升到一个新的高度，只要教授的前期研究方向跟我们基本一致，在一个“喇叭口”里面，我们就对教授无条件给予资助，这点是不会变的。让高校像灯塔一样，照亮了别人，也照亮了华为。

二、高校应加大开放合作，吸纳全球人才，成为第二次人才大转移的战略高地。

第二次世界大战后有一次人才大转移，是从前苏联转移了 300 万犹太人到以色列，促进了以色列的高科技发展，这就崛起了一个世界奇迹。现在是第二次人才大转移的机遇，华为已经敞开怀抱在全世界接收这些科学家，他们愿意在哪个国家，华为都有科研机构可以接纳，科学家想在哪儿办公，我们就在哪儿建研究所。我们的热学研究所就部署在白俄罗斯和乌克兰。这两年已经有业界知名的数学家、物理学家、化学家大规模地加入我们，近在香港又引进了一批人工智能的专家。

我们需要有一个机制来凝聚一批科学家，才能够不断创造出新的东西。我们 5G 的标准就是源于 Arikan 教授十年前发表的数学论文，为致敬基础研究和探索精神，我们专门在深圳总部举办了颁奖仪式，向 Arikan 教授颁发特别贡献奖。Arikan 教授说“作为研究人员，大的奖励莫过于见到我们的构想成为现实。”现在英国剑桥大学要把它作为一个案例来研究：怎么把一个数学公式比较快地变为人类的一个通信标准？他们说，这一定是很好的案例。

现在是吸纳全球人才的好时机，在这个时候，中国的高校要敢于敞开胸怀，拥抱大量的科学家回到中国。如果还在韬光养晦，不举起旗子来，科学家看不到你们的大计划就不来了，计划是人做出来的，有了人才就有了未来。大学没有必要太低调，要加强开放合作，这样人才才会成群而来。国家在建设综合性国家科学中心，高校要成为第二次人才大转移的战略高地，促成基础研究的井喷。

三、基础教育很重要，教育的基础在教师，“用优秀的人去培养更优秀的人”。中央电视台播放了华为的公益宣传片《基础研究和基础教育》，说的是基础教育是人才成长的起点，一个国家的强盛是在小学教师的讲台上完成的，要“用优秀的人去培养更优秀的人”。抗日战争时期，武汉大学逃难，逃到了乐山，面对着雪山和喇嘛庙，继续讨论原子能科学。南京大学（原中央大学农学院）逃难，还把 2000 头良种牲畜带着西迁，炮火中继续做实验教学。在国家民族生死存亡受到威胁的时候，仍然坚持科研教育。现在国家有钱了，第一个要振兴的是教育。钱投到房子，二三十年就旧了，但投资教育，二三十年孩子就成博士了。国家的实力不是房子，是优秀人才。俄罗斯七十年前的电影《乡村女教师》，我前几天重看了一遍很感动。一定要让教师成为受人尊敬的职业。我们第一代革命家全都是师范学校出来的，要让优秀的人才去读师范，从基础教育抓起，国家才有未来。

教育的开明，使整个国家强大。“不要输在起跑线上”是错误的，关键是不要输在终点线上，什么时候起跑不要紧。孩子在十岁之前不要去灌输“1+1=2”，他能明白一根筷子加一根筷子等于两根筷子，不等于知道“1+1=2”，这是逻辑学。但是等到了五年级自然就会懂得“1+1=2”。孩子是有创造性的，就应该自由的发展，要让他自主决策，做错了就纠正回来。他来回多错几次，就知道以后应该怎么做了。做科研也是这样的，要能自主决策。

在高校学科设置上，我特别支持你们重视统计学。计算机科学不仅仅是技术，还应该以统计学为基础。大数据需要统计学，信息科学需要统计学，生命科学也需要统计学。国家要搞人工智能，更要重视统计学。统计学不是一个纯粹的学科，而是每一个学科都要以统计学为基础。

中国科学技术大学是为两弹一星创办的大学，参与了国家一系列的重大科研计划，现在国家投资的重点实验室在建设中，建设好了，你们把实验室开放出来给大家使用，让人才倍出。科研经费一部分用来调研、买仪器设

备、买图书资料，也要考虑给教师、科学家提升一点收入，把办公室、实验室修得好一些。华为松山湖溪流背坡村就是在一个荒坡上建设出来的。我相信，中科大在合肥可以创造出一个全中国 好的科学研究环境。

任正非在日本研究所业务汇报

2018 年 11 月 21 日

一、经常搞樱花树下喝小酒、薰衣草边座谈会，名字就叫数学家会、光学家会……。汇聚全世界科学家一起喝咖啡，把全社会先进的东西粘在一起，集成的产品就是 有竞争力的。

在日本可以把欧洲研究院等的科学家召集过来一起开学术研讨会，比如在高山祭的时候，白天活动，晚上开学术会，大家高高兴兴喝咖啡一喝、酒一喝，就冒出宇宙火花，点燃日本科学家的头脑。这样全世界的科学家一会儿在日本汇聚，一会儿在法国汇聚，互相在一起，就能产生一种学术上的冲撞，这种冲撞就能推动我们研究所走向世界的前沿。我们在日本可以邀请不仅仅是内部科学家，还有外部科学家，外部科学家可以送点好的礼品。

你们以后都要向我学习，我其实什么本领都没有，我读大学的时候刚好碰上文化大革命，大学读了三年，相当于一个大专生，大家都没有学问，我稍微高一点，就爬出来了，你们都是博士硕士大学生，我比不过你们，但我也很有本领，提了一桶浆糊，把大家粘在一起，外界说我强大，实际上我还是啥也不懂。将来我们的手机、系统设备等也是一桶浆糊，我们把日本的技术、法国的数学，全社会先进的东西粘在一起，集成的产品就是有竞争力的，赚了钱大家一起分，这就是分享制。

二、研究走在世界前沿的时候，要多路径、多梯次投入，要鼓励失败，失败了也要涨工资。

在日本，你们已经取得了一定的成功，研究走在世界前沿的时候，再往前走，我们要鼓励失败。失败了，大家一起讨论，看看失败有没有道理，有道理一鼓掌，就涨工资，大家都去尝试，就算大多数失败了，人才也培养出来了。总会有一个成功，一旦成功，所有的失败者往成功路上去的时候，带来了通过失败增加的知识、能力、经验，汇聚到成功的管道上，就会更成功。这不是单一的方法，而是多个方法的汇聚，这就是多路径前进。现在你们从事科学研究，首先不要管他有没有用，你们只是对一个奥秘不断探索、往前走，失败的人也要正确评价。正如我在上海研究所讲话，科学实验 A 团队做科学样机，B 团队做商业样机，C 团队就做多场景化应用，D 团队做人类 优秀又 便宜 简单的产品，循环起来。在离我们有 10 亿光年的地方，至少投一个芝麻；离我们 200 光年的地方，投一个苹果；离我们 5 公里的地方，投入范弗里特弹药量。我们不要担负起引领世界的责任，我们引领不了，但是在 前沿的地方给一些资助是可以的，这边给芝麻，这边给苹果，这边用范弗里特弹药量全力投入。在投入的过程中鼓励失败，不要老鼓励成功，鼓励成功眼光会看的太近，鼓励失败，在失败中找到成功的机会和可能性，科学家也会很高兴，失败了还能发奖金，其实科学家也很想失败，他们的理想都很远大的。

各种技术创新，本身就不可能绝对正确，失败了，这个路径你讲清楚，边界充分论证，告诉我边界在哪里，到了这个边界，走不通了，就是成功。比如说石油工业，石油几千万年来不断地聚集在这个窟窿里面，如果我们打油打到这个窟窿上，那是顶呱呱的水平，但是地下能搞得准吗？电磁波也穿不透，我们打到这个地方，发现没油，后来又打了那个地方也没有油，再后来打到这个地方有点油了，难道打早的那两点就不算成绩，三年就不能涨工资？早打的两个点就告诉你这个油层的边界在哪里，根据这个边界和油层厚度就能算出储量。打一次是很难打到油的，就多打几次，不能认为打在边上的都没有功劳，只有打到油的才有功劳，那中国石油工业就没有了，所以不成功的科学研究也是一种成功。

三、在产业合作方面我们永远不要伤害日本企业，要合作共赢。

在产业合作方面我们永远不要伤害日本企业，决不准侵犯日本的专利，我们来做研究、办企业，不是挖日本企业的墙角，而是增强我们这方面的能力，也促使日本企业更成功，使我们在系统集成上更成功，我们要本着这个原则进行产业合作，就不会出现冲突。

在日本做研究与合作，不能说这个零件我们会造，就不让日本企业造，这样日本社会就不会欢迎我们，如果这个零件日本企业会造，我们合作研究之后会造得更好一点，然后我们请日本企业利用合作成果帮我们造，这样实现共赢，就没有矛盾了。我们应该利用日本的优势资源继续增加研究所、实验室数量。

寂寞的英雄是伟大的英雄，我们要鼓励新旧循环

——任正非在西安研究所业务汇报会上的讲话 2018 年 11 月 7 日

西安在产品的生命后周期管理有贡献，也要选拔“单板王”。更重要的是要让部分优秀员工大循环起来，把生命后周期管理的经验从新产品立项开始输入，例如 5G、网络安全等新产品，让它们一开始就引用生命后周期管理的经验，使我们的新产品更健康。通过人员的流动循环，将经验带入新产品。生命后周期的专家，也要短期走上服务战场，对事故多发点调研，增加场景化的认识。

内地研究所的通病是你们不受季风冲击，容易懈怠，我们一定不要让暖风熏得人人醉，振奋起来，朝向新技术、新时代，奋勇前进。这点一定要克服，我们在现在的困难环境下，不努力会失败的。

要敢于让一些优秀员工脱颖而出，让组织充满活力。我们也要有开阔的心胸吸纳各种人才，建设多元化的人才队伍，把能力中心建到世界资源聚焦的战略机会点上去。

冲出八百里秦川，冲出温暖平静的小世界，到大风大浪中去，到世界的资源聚焦点去，到机会点去，到“城墙口”去，建功立业。

鼓足干劲，力争上游，不畏一切艰难困苦

——任正非在 2018 年四季度工作会议上的讲话 2018 年 10 月 19 日

一、不要把当前形势看得过于悲观，目前我们 重要的是苦练内功，提高能力和效率，才能应对社会和时代的发展。

首先，我们要有信心，不要把当前形势看得过于悲观，形势总体还是好的。我们处于信息社会，信息流量空间的增加还极其巨大，即使个别地区不接纳我们，也不影响在流量扩大时，我们的机会。信息社会到底是什么样？其实现在 也不清楚，是不是大量的像大气环流一样的信息环，人类社会中有大量循环根本没有研究清楚。每个循环的认知，就是流量巨大的增加，越拖越大，是我们没有足够的管道、超级优秀的搜索引擎、好的时延。我们不是志满意得的时候，而是我们追不上时代。比如，美国有家小公司正在研究用人工智能让智障儿童集中注意力（脑神经）来听课，大家不要以为这是医疗，集中度的用途是非常多的，打枪需要神经集中度，飞机作战也需要集中度。当神经集中度打开，就出来一个循环，这个循环到底有多少用途？不知道。以前没有搞清楚的事情的漩涡变成了“大气环流”，我形容的“大气环流”是指信息流，用一种信息流来解决人类社会的很多问题。

在目前的国际环境中，华为公司应该怎么办？我看《远方的家》电视栏目，记者采访过一位打太极拳的道士，他的太极八卦轻轻柔柔舞动，沙土就陷下去 2-3 公分的浅坑，表面上看似没有力量，内表是很有力量的。太极拳的含义是什么？内功。华为公司不是要为明天的计划做准备吗，我们主张打“太极拳”，首先苦练内功，内功的强大才是真正的强大，不要表现得像少林功夫那样咄咄逼人。

现在外界过分夸大了华为公司，也有可能是灾难，因为他们不知道我们今天处在的高度痛苦，我们实际到底行不行呢？外面说我们好，可能会麻醉了我们的员工，特别是我们发钱还多。近我才了解到日本的待遇体系，他们是很低的，未来有极大的竞争力。如果只是表面的繁荣带来我们内心的自豪，就会导致懈怠，我们绝对不允许懈怠。公司已经有点泡沫化了，虽然我们对未来的发展空间有信心，但如果不加强内功修炼，提高实际运作效率，可能就不能应对这个社会和未来时代的发展。

二、重视经营质量，坚持实事求是做计划，绝对不能说假话、作假账，确保公司稳健发展。

和平时期 不平静的是海洋，大海永远是不平静的。市场环境也是不平衡的，市场经济引发的周期经济危机，泡沫化推动的梦想的坍塌，不同国家的多米诺骨牌.....，我们已经全球化，发展总是不平衡的。我们不要求全球代表处必须是同一个发展模型，考核要随之灵活机动，不能僵化教条。

所以，经营也要打“太极拳”，希望我们的发展稳定、健康、高质量。这些年我们打假，大家已经开始转换认识，逐渐提高了经营质量。如果销售收入确实做不上去，可以减少人员编制，调整资源，把成本降下来。只有真实的经营、真实的报表，才能使得我们具有良好的经营质量。看看过去成功的大公司衰亡，我们公司要坚定不移地练内功，提高自己内在的力量。现在公司抓经营质量，大家都感到很大压力，我认为应该要有这个压力。

三、各级行政主管要对业务真实性负责。在公司改革过程中，我们要建立信任体系，各司其责，简化管理，降低内部运作成本，包括沟通成本。

公司强调账务、资金、内审三项中央集权管理，但是各级行政主管要承担起业务真实性的责任。有人说“既然中央集权，那你去管吧，我不管了”，这是推诿责任，近我们要处分一、两个这类干部，让大家知道担负的责任。因为财经不可能审查业务的真实性，他们对指令的合规性负责，他们提供真实的收支、真实的账务。收入的确认上，到账了他就通报，对数字承担责任；支出对命令的符合承担责任。命令人要对业务的真实性承担责任。只要预定指令符合了，就必须发射。所以，业务与中央集权的关系，就是“高铁运作模式”。高铁从北京开到广州，至少途径成千上万个审查点，都是快速通行，其实就是无接触的监管，也是我们提倡的，减少沟通成本。

所以，在公司改革过程中，我们要建立信任体系，各司其责。各级业务主管要承担业务责任，这样才能使公司的管理简化，互相信任。第一，职责分明，权责落实。公司内部要慢慢建立规则，按规则追究责任，简化管理就会节省人力，从而降低内部运作成本，减少改革的困难。我们要把问责制度清晰化。现在有些部门干了一个错事，就把具体操盘的基层员工整得死去活来，发命令的主管反而没事，我认为，基层职员只对命令负责，不应该对结果负责任。

第二，立法权大于行政权。在决议制定的过程中会征求各方意见，允许公司内部有争吵，允许反对，但是通过的决议就必须得执行。你不执行就下岗，换个人执行，这就是“立法权大于行政权”。我认为，公司 EMT 决议应该扩大发布范围，至少让三层以上管理团队能够看到，才能按照文件精神去贯彻执行。

第三，我们一定要确保公司经营质量健康，积极进攻是可以的，过程中也可以有损失，对待损失要宽容。但是，要看是在新领域积极进攻中产生的失败，还是在成熟领域不遵守规则而失败，这有区别。

四、公司人力资源机制正在改革，优化干部晋升制和淘汰制，推行专家循环制和淘汰制，建立稳定的职员体系。所有变革都要谋定而后动，一切向“打仗”靠拢。

第一，优化干部晋升制，坚持淘汰制。在主官、主管类干部管理机制上，我们要加强对责任结果的考核，贯彻淘汰机制，高级干部要服从公司安排，不能自己设计人生；中基层干部允许发挥个人聪明才智，找到自己的突

破口；行政干部升官快、拿钱多，但是被淘汰的风险也大。我们的末位淘汰应集中在主官、主管上。我们公司大多数员工都受过高等教育，不能当“将军”？我们不允许有庸官，兵熊熊一个，将熊熊一窝。

我们的干部选拔要以李云龙、赵刚为标杆。各级主官均要从主战部队中的主战人员中选拔，有战功、有持续贡献能力、有自我约束本事的。直至以后的轮值董事长、接班人，均从主战人员中成长。我们不是上市公司，上市公司关心财务报表，因此，有 CFO 接班的可能，我们公司不会。担负保障和协调任务的干部，走赵刚路线，和平时多担责，战时司令员说了算。我们在管理中也如此，主官有垂直到底的管理协调权力。支持保障与协调的干部，用纬线的协调机制，确保主官的意志实现。

第二，加强专家循环成长，“全科医生”和“专科医生”一定要循环起来，并且通过不断考试、考核和绩效管理来进行筛选，消灭“南郭先生”。对于考试不达标的人员，不一定要淘汰，可以去内部人才市场找工作，转换到其他岗位。专家很光荣，循环淘汰过程中可能也痛苦。

第三，建立清晰、稳定的职员队伍，95%的确定性工作由职员承担，像高铁运行一样保持高速的日常运作。职员对本职岗位充分理解和分析，按照规程和指令来操作，根据工作量大小、差错率等方面来确定职级和待遇；按命令的符合度承担责任，而不是对结果负责，就减少了沟通成本。职员岗位更多是本地化，没必要实行岗位循环流动；职员可以有岗位津贴、工龄津贴，来解决岗位职级封顶后的问题。职员只实行绝对考核，不实行相对考核。但工作稳定可靠，并且允许工作到六十岁，不一定要年轻化。目前俄罗斯代表处正在试点，建立一套职员体系。

改革对于我们公司，呈现了很多不同的意义，各个部门要逐渐理解。我们一定要改变，但是不允许各个代表处乱改，谋定而后动，一切向打仗聚拢，所有变革都要导向“多产粮食”和“增加土地肥力”。我们看到，基建的改革应该是成功的，松山湖基地、机加中心等建设速度快、周期短，这就是改革后的贡献。100 亿的工程，工期加快 1 年，就减少 6 亿利息。他们从对员工到供应商、客户的分享，实现了合作共赢。在积极进攻中，你去思考，但并不是盲动，不是草率而动。

我曾说过，改革要用五至十年来逐步落地，所以不要着急，缓慢前进。今天我讲了形势对我们的压力，讲了改革的成果，改革进度也不要压力，坚持实事求是。

五、应对当前形势，公司采取“攻防兼备”战略，不仅要建立良好防线，也要积极进攻。各级部门都要履行自己的职责，力出一孔，英勇前进，赢取 后的胜利。

我们要建立良好的防线，防线是我们的 后手段，不是 高目的，我们的 高目标还是要积极进攻。所以，公司的策略从以前的“防守计划”转变为“攻防兼备”，以防为辅，以攻为主。我们有战胜的力量，我们整个公司都要坚定信心，英勇前进，为构建万物互联的智能世界而不懈奋斗，向死而生。

大家要多看我这一年来的纪要，在战略机会点上要实现战略领先，各个部门都要履行自己的职责，积极投入、积极配合，强身健体。过去你们做出了伟大贡献，可能公司有时候没有看到，让你们受了点委屈，不要斤斤计较，也不要怄气，再做出更多成绩不就能证明自己了。我们正在改革 BG 和代表处的关系，代表处积极说话，BG 积极发言，形成我们既有固守机制，也有穿插机制，固守部队和穿插部队融合在一起共同作战。我们一定要打赢这一仗，打赢了才可能获得未来二、三十年的和平。除了胜利，我们还能有什么呢？从人类文明的结晶中，找到解决世界问题的钥匙

——任正非在公共关系战略纲要汇报会上的讲话 2018 年 9 月 29 日

一、我们要解决在西方遇到的问题，首先要充分认识西方的价值观，站在他们的立场去理解他们。

公共关系纲要主要是要解决与西方的沟通问题。亚非拉发展中国家很容易接受我们的观点，日韩也还好一点，欧美很难。如果我们和西方价值观不一样，怎么进得去西方？那他们就会认为我们是在进攻。他们一定会把墙越筑越厚、越筑越高，我们的困难就越来越大。实事求是讲，他们几千年形成的文明，不是我们小小的公司改造得了的，蚍蜉撼树谈何易。

我们这些年，都是采取中国的思维方式去理解世界的格局、去揣测西方的意图。要对世界有充分的了解，必须站在西方的观念上理解西方。电视片《大国崛起》讲了一些道理，我们研究各国强盛的原因，要站在西方角度，去解释文明的兴衰。

几百年前，英国人把世界各地很多艺术品、杜鹃花.....运回国，站在我们的角度，这是掠夺。但如果站在英国人角度上，他们不这样认为。他们不惜飘洋过海，冒着生死风浪，把一些艺术品甚至整个神庙，用木船运到英国，好好保存下来。例如，津巴布韦维多利亚大瀑布，是戴维利文斯敦发现的，他把它献给英国女王，并坚守在那儿几十年，防止有人开发破坏，想想那是百年前的蛮荒时代呀，要忍受多少痛苦，至少没有婚姻的幸福小康；把稀世珍宝的宝石献给女王，如果从不同的角度去理解他们的行为，永远没有共同语言，也就不可能间接找到解决问题的模式。

中国改革开放，邓小平挖了一块洼地，低税制让外资进来，后外国人相信了，然后忽地涌进来。看看现在中国社会的进步，会相信，三、四十年前，我们还是濒于饥饿，经济几乎崩溃的状态呢？美国今天也在挖一个洼地，减轻产业负担，土地肥沃了，有可能是美国百年振兴的根基。如果下一任总统不改变现在的税收政策，而是到处去沟通友好，与都握手，就把投资吸引过去，加上人工智能的应用，怎么会不崛起呢？我们的公共关系工作现在应该不需要再去强调身份证明，能证明的差不多也都证明了。现在是要解决商业大环境的问题，就是要充分认识西方价值观，把华为价值观中和西方一致的部分讲清楚，在一定程度上形成共识。当然，我们也有自己的价值观，我们并不完全接受西方的政治价值观，在市场经济、技术、用人方面，哪些是不能碰的，我们不接触就行了。我们坚持自己的自信，并不一定要示人。

二、学点哲学、历史、社会学、心理学、国际法律秩序及权力分配学.....，从中找到解决世界问题的钥匙。

公共关系纲要中，哲学、历史、社会学和心理学等都需要放进来，这些人类文明的结晶，会带着我们找到解决世界问题的钥匙。

在两千多年前西方出现的苏格拉底、柏拉图时代，中国也有孔、孟之道，但中国没有出过柏拉图。大家也假设过，如果出了一个“柏拉图”中国又会怎么样呢？为什么呢？孔孟之道提倡“修身养性，齐家治国，平天下”，都是向内收敛的；而西方哲学主张往外开放，开放了两千年，西方就称霸了世界。中华文明收敛的五千年中，国家没有分裂，是不是全因为孔孟之道儒家文化呢？中国的西面、南面是高山，北面是沙漠，东面是大海，因此形成了一个小的封闭环境，这样的地理环境与思想形成可能有很大关系。你们想想，毕达哥拉斯原理、欧几里德几何是研究勾股定理中的原理、意义和探索，他们的研究是为什么，是朝向源头，是道的问题；我们的九章算术也是在研究勾股定理，是研究怎么用，怎么解决问题，是向内核发展，是术的问题。我们向下，西方向上，那么就成了一个价值的分水岭，我们就没发现微积分，没有微积分就没有工业的基础。所以西方工业比我们发达。

一千多年前的欧洲还处于中世纪黑暗，GDP 每年增长不到 1‰，公元始的一千年内经济翻了一番。中国一千多年前的唐宋文明已经非常发达，清明上河图不是凭空创造出来的。那为什么后来中国衰落欧洲就崛起了？莎士比亚怎么会对欧洲文艺复兴产生这么大作用？我以前想不明白。我看拜伦的《唐璜》，怎么这个戏剧就触及到欧

洲的思想解放呢？我看不懂，就问别人，别人说唐璜就是一个流氓，但冲开了宗教的禁锢；还有米开朗基罗的雕塑，我也不明白，怎么这就是文艺复兴呢？实际上，人本质上就是裸体的，厚厚的衣服穿上的是封建和宗教。文艺复兴，就是恢复到原始自然的本来面目，这就是解放思想。莎士比亚的戏剧、米开朗基罗的雕塑.....开启了文艺复兴，也就开启了欧洲的强盛之路。

三百多年前俄罗斯彼得大帝派遣使团前往西欧学习先进技术，自己化名彼得米哈伊洛夫下士随团出访，去做木工。修船造船，回国后就兴办工厂，发展科研，改革军事。叶卡捷琳娜二世执政期间，大量引进了西方的哲学、艺术、绘画等。俄罗斯绘画是写实的，写实和工业化是有关系的。中国绘画是写意的，写意可能和今天的人工智能、虚拟游戏有关系，但问题是，没有造就中国三百年前的强大。

一百多年前，美国马汉提出的“海权论”，推进了美国海军的彻底转型，使美国成为了世界上强大的海洋国家。而我们从汉武帝开始，就一直在征西，为了一个汗血宝马。汗血宝马的传代是靠母马。一个一个地生，不是靠公马播种，因此，两千年都没有形成强大的马队。我们忽略了海洋。当然，两千多年来为了守住边疆，我们的祖先牺牲了多少人。那时候去新疆戍边，带来的后果是永生永世不能再见妻儿，即使放探亲假，你也回不来，士兵靠步行走过沙漠的可能性能有多大？而且未必能马革裹尸还。我们看到前人的艰辛与伟大，也看到了我们的短视与不足。当我们不面向海洋，全球化就晚了几百年。我们到当代才重视海洋。

文明发展的历史能帮我们找到解决世界问题的钥匙。我们从今天看昨天，容易找到轨迹，而当事人就迷，想不清楚。比如人种的繁殖和传播，据说智人起源于非洲，一百万年前走出非洲，迁移到欧亚大陆跨大洋洲，一定有人是划独木舟漂洋过海，想想海浪多大，有多少人葬身海底呀！可能一万条独木舟都不能有一条抵达。我曾经乘过十七万吨的游轮过赤道，偶遇风浪，我只能一直平躺在床上，思绪万千，朦胧中充满对先人无限的崇敬。

所以，你们要加强哲学、历史、社会学的学习。你们可以不用看原著看完也不一定抓得住重点，不如去看纪实片、讲座之类的视频，虽然不代表原著，但是学者把他自己的理解告诉你了，你多看几个学者，就明白了。也可以多看看西方有代表性的节目、演讲、辩论等，洞察西方新的思想发展、思辨要点和社会心理变迁。再者，对同一个事件，中、西方媒体报道的方向、观点及引用事实与数据都可能是不同的，只有经常学习西方文章，我们才能理解这种差异，拉近东、西方思维上的距离，把信息沟通好把问题处理好。

公共关系每年也可以招聘一些在西方留学的政治学、社会学、心理学、历史学的博士、硕士就像财经体系一样，放到非洲等艰苦地区进行锤炼。两三年后就开始循环，十年以后，队伍的长期迭代就基本解决了。

三、基础研究突破正在结构性深化，我们还没有被产业认同，是因为我们做得还不够好。

华为过去30年的发展，不仅得益于中国开放改革的环境，也受益于全球化的产业环境。90年代之前，全球电子工业是以日本为中心，70、80年代日本电子产品风靡全世界，但它用的是模拟电路，当时运算放大器的生产很难，成品率很低，成本高。90年代美国数字技术兴起，开启新一轮电子工业革命，全球化电子工业开始起飞。中国开放改革，恰好跟上了这个时代，但俄罗斯进行的不是电子工业革命。而是政治革命，错过了这个产业周期，就被边缘化出去了。我们这只小麻雀正好出窝，一步步跟随，刚好每一步都踩在鼓点上，直到今天我才刚刚走到了起跑线。

正是因为我们的出身不好（民营企业），才使得我们更加努力，我们才会更加有希望。我们不被个别西方国家认同，不要埋怨，因为我们做得还不够好。

有人说“百年基础研究的红利基本消耗完了，现在是存量竞争”，我不认同。这个时代，正从管道转向平台化；平台逐步云化；私有云、小公有云逐步成为一个全球化大云；云开始逐步的智能，到万物智能，这中间需要多少的理论突破呀！基础研究突破所带来的红利并没有消耗完，而是正处于结构性深化之中。即使改造存量，也

不是用鲁班师傅的方法。亚马逊模式对世界的颠覆太厉害了，他们在科技汇聚上的能力是很强的。再比如 NASA 的改革，马斯克发射了一个重载火箭这么大推力的火箭，这些都不是我们能比拟的。所以，我们要宽容探索创新的科学家。

存量改造永远是重大的机会，但只有突破了才有改造存量的可能性。中国的高铁、轮船为什么做得好？所谓核心技术都在别人手里面，但我们不停地造造造，外国就造不出来了，因为我们的核心技术是总体集成，总体集成本身也是核心能力。高铁与普铁是有根本区别的，普铁速度慢，是轨道基座建在土地上的，用道渣来调平；高铁的轨道基座是建在岩石上的，桩打下去几十米，容不得半点波动。高铁工业的发展模式，就是走合作共赢的道路，任何一个技术只有一个国家掌握，这个时代已经一去不复返了。造大轮船，主要靠焊工。华尔街有几个人愿意脱了西服做焊工？钢板焊工、钳工是中国造船的基本力量。现在是我们的小镇美女上飞机，小镇男儿去做焊工，我们有足够的男儿，经过训练我们就有做大轮船的集成力量，这也是核心能力呀！各有所长，互补互助。

我们重新构想一下，其实我们这么多年都是跟随战术，近我和研发讲话，就是要研发站起来，在战略机会点上要领先。我们对客户需求的理解不能狭窄，不要以为客户说出来的是需求，其实客户需求是一种逻辑学和哲学，是人性的持续激活与成长，是人类文明发展的必然趋势，客户面临的现实问题是客户需求，面向未来的科技创新也是客户需求，只是更长远一点。

过去公司的人才结构是“金字塔”，将来应该呈“倒三角”，我们把确定的工作实现智能化和自动化，下面三角形变小，我们腾出这个口来，从世界前沿招聘更多的博士、硕士，更高端的科学家、专家进入我们公司。我们为什么给 Polar 码之父颁奖？就是要让全世界看到华为对科学家很尊重，愿意和我们合作。

美国不认同我们，我们就把 5G 做得更好，争取更多的西方客户。

四、未来公共关系的价值观与战略纲领是“合作共赢”，要建立一个开放的思想架构。你们是一把伞，可能与业务部门有冲突，各说各的调，唱唱双簧，他们做他们的“矛”，也没有什么不好，没有必要步调一致。合作共赢是公司的大思想，实现过程是困难的，要允许部门不听话，慢慢会转过来的，这就是华为。

第一，公共关系要把华为的价值观讲清楚，大帽子一定是合作共赢，要以高屋建瓴的方式建立世界的平衡和合作共赢的格局。如果没有这个纲领，那就容易被理解为要颠覆世界世界就会排斥我们。领先者，可以只顾自己；领导者，就要顾及他人。这么多年来我们都想领导行业，但我们还做不了领导者。那我们就要实现战略领先，利他和合作共赢，与西方的价值诉求是一致的，公共关系一定要强调和平共处。

公共关系要建立一个领导世界的模型，营造领导者的环境，和技术、市场口可以走不同的价值观道路。公共关系走的是合作共赢、领袖姿态的道路；技术和市场口要领先，走的是竞争道路，走的也许是不同的道路，慢慢协调，公共关系是多帮助，不是多指责。如果是走相同的道路，正反馈容易让公司走向极端。公共关系对公司应该是负反馈，要约束公司的一些极端行为。公司左的时候，你们应该右；公司右的时候，你们就左。这样才能避免走偏。公共关系要做华为价值观传播使者，我们现在的重要任务之一就是怎样从所在国当地的本土文化出发、用本地语言来讲华为的故事、本地贡献等。日本企业进入德国时，在波恩、杜塞尔多夫等城市种了很多樱花树，受到欢迎，几十年过去了，都成了当地著名景点。

第二，公共关系以前主要是对外的一块盾牌，以后不仅是对外的盾牌，也是对内思想转变的催化剂，对内、对外都要开放。学学打打太极拳，少一点少林寺，别咄咄逼人，可以自黑，不可以自夸。我看过《远方的家》，一个师傅轻轻柔柔的太极舞动，脚下的沙土陷下去一对浅坑，可见内功之大。华为员工要多练内功，内功的强大才是真正的强大，抗住外部压力要靠内功。公共关系与心声社区多推动大家洗洗，思想的修炼不是一天能完成的。现在社会过分夸大了华为，这是有害的，让我们的年轻人，以为公司真的成功了，而麻痹起来。

当前我们还缺乏对西方世界（权力结构、文化与冲突、价值观、社会心理等）的深刻理解和认识。在西方占据强势话语权和世界主流价值观地位的现实下，我们只有站在西方的立场上理解西方价值观，基于西方的思维方式进行对话，才能有效沟通，才有可能找到解决问题的办法。

公司不能低估全球权力格局的动态变化，不能盲目自信，就像 100 多年前义和团那样。要将外部环境的压力变成倒逼我们业务创新与管理改进的动力。借鉴世界和中国发展历史，只有不断解放思想、开放进取、自我变革，才能不断强大，公司走向封闭收敛是没有出路的。外部环境虽然逐步变坏，但未来世界数字化、智能化和云化的空间很大，我们只要技术上创新求真，踏踏实实的干出尖端成果，组织有活力，员工有干劲，公司还有生存与发展的基础与能力的，这点要充满信心。

五、公共关系要从一个部门，走向一个场态。

第一，公共及政府事务部要建场，而不是突破。公司内、外部的“场”都在变化，公共关系的抓手就是解决场的问题。

以前公共关系主要面对政府和媒体，现在建“场”，都可以贡献。只要发电就有电场，发磁就是磁场，发光的就有光场。比如在大学的讲座就挺好，讲座前滚动播放基础研究和基础教育的视频，很多学生就会下载、传播，因为这是正能量。讲座传递的价值观，也会带来一些影响，国家迟早都是这些受过高等教育的人来主导的。

过去这些年，运营商客户是我们商业环境建设的重要锚点。随着终端、企业业务的发展，众多的供应商、合作伙伴、企业客户都可以成为新锚点。比如我们和徕卡合作、欧洲汽车厂商的合作、与日韩的一些大公司合作等，业务部门做了很多有战略价值的工作，公共关系要积极跟进，与新朋友一起构建新的锚点。锚点多了，船自然稳了。

公共关系要走搭载的道路，工作职责边界不要太清晰化。不是你们增加很多预算、编制来做这个事情，而是全员都要参与。公司高层领导本来就要做公共关系。地区部总裁、代表……所有领导其实也是公关经理。我以前给终端讲过，做广告可以捎带一下公共关系。这个广告还有点文化，当然，公共关系宣传时也可以捎带终端。另外，民间宣传渠道（如员工个人账号），都可以发散。余承东微博有上千万粉丝，粉丝中还套粉丝，给你们贴一下，就可以在民间开始发酵。我们全员都是公关，每个人的一举一动，一言一行实际上都代表了公司的形象。

第二，我们也要看到公司在变革过程中产生的各种场。溪流背坡村勃良第的咖啡厅很好，你们可以去体验一下。

有人问，华为为什么能够做到上、下总体一致，其实就是立法权大于行政权。我们在讨论的时候，是允许大家发言的，包括反对，一旦做了决定，你不执行就下岗。比如，拉美已经在试点合同在代表处审结，现在“考军长”考得热火朝天。要允许像海德广场一样，任何人都可以用半个小时在食堂走廊讲学术报告和说说他的观点、他的贡献，也许一个观众都没有，也促进了他的内心强大。公共关系也可以这样，给半个小时，每个人都可以展示自己的风采。考评的时候就沿着这点和你沟通，评价你的价值，而不是拿个标准筛子来评价，把优点全过滤掉，缺点全装进来。

公共关系也可以在发生历史事件时，各自组合扮演各个小组，分别代表不同的角色，进行辩论推演。例如，中东危机事件，有人扮演北约有人扮演伊朗、俄罗斯、美国、沙特、以色列……各种利益团体，思辩使人进步，争论越激烈越要去搜索资料，也是一次深刻的学习。也可以各自扮演新闻发言人，演演活报剧。

第三，公共关系基本原则与边界要清晰化，比如“我们不能介入民族矛盾不介入阶级冲突，不介入宗教问题，不介入地缘政治，不选边站……”。海外的边界不仅仅在当地有时候可能就在中国，我们不能牺牲国家利益去做交换企业利益的事情。我们也要感知一些脉搏，不要去挑战别国的制度自信。

你们继续修改纲要，迭代更替我们的架构。未来我们要有领导世界的能力，现在就要有所准备。

坚持多路径、多梯次、多场景化的研发路线，攻上“上甘岭”，实现 5G 战略领先

——任总在上研所 5G 业务汇报会上的讲话 2018 年 10 月 17 日

大家一定要明白，领先和领导是不同的。领导的含义是要建立规则，建立共同胜利的标准。领先，就是在技术、商业模式、质量及服务成本、财经等方面一系列领先。如果我们的产品做得好，就能服务世界上绝大多数运营商，这样就能掌握主动权。所以在 5G 的问题上，我们就是要下定决心做到战略领先。

一、先从 5G SA 组网做起，要做到网络架构极简、交易架构极简、网络极安全、隐私保护极可靠、能耗极低，全面实现领先。

5G SA 组网先从现行机制中脱离出来，单独组建。5G SA 通过站点极简、运维极简、交易极简等，把复杂留给自己，简单留给客户，这是非常正确的。虽然你们 5G 第一阶段取得了成功，但后续还有更大的努力方向。在 5G

SA 独立组网上，5G 基站和核心网一起，率先推行网络架构极简、交易模式极简，做好网络安全和隐私保护，将质量做上去，将成本按摩尔定律降下来。我们在新产品里，用新的开发手段不断进行产品架构重构，积累经验，培养力量，随着新网络的市场扩大，一个先进的网络就形成了。我们的种子成倍增长，不仅新的网络诞生了，可以逐步替代过去，从而迭代更新网络存量，而且大量的战士是我们宝贵的财富。

NSA 的核心网要跟 4G 关联，与 2G、3G 连接，关联比较复杂，坚决沿着原路径继续攻击前进，不要摇摆，我们没有力量整网改造，沿过去的路线不动摇，同样也要做到世界领先。过去的产品可以优化，但不要理想化，不要总是改，总改就什么都不像了。我们仅仅是拿 SA 试点，其余所有产品线，按原路线进攻。

终端也要卷入 5G 极简网络这个战略里来，希望 5G 的端管云有一些联合设计，上我们自己的网是快、好的，双方可以基于特殊接口简化算法，这样速度更快，能耗更低，更受用户欢迎。上别人的网也是可以的，是标准的接口。

网络安全要提到高纲领上来，因为将来社会是云社会，网络安全面临挑战更大，安全就有了竞争力，就有了生存的可能。5G 网络安全策略，你们讲得非常正确，不同域，分域要实现各自安全抵抗。以前我们重视“围墙”的建设，但是没有建设好层层抵抗的安全机制，不适合打“巷战”。我让陶景文来做公司内网的时候，就提出要用“美国砖”修“万里长城”，现在体现出价值来了。我们在这里叠一块“砖”，那里叠一块“砖”，别人不知道“砖”是怎么叠的，而且这些“砖”不是同一个公司的，即使找到入口攻进来，也只有小范围受到影响。比特币这一次网络敲诈，我们公司没出大问题，没有全公司瘫痪，就是因为攻进“城墙”以后，我们还有层层的安全抵抗，外国公司的软件有“巷战”的能力。分层抵抗外来入侵，不会满城出问题。我们的产品“围墙”是不错的，但砌“围墙”的“砖”里还有 C&C08 机的软件，拆不出来，像豆腐渣一样，软弱不敌。能耗极低将来肯定是一个体现竞争力的地方。把能耗降下来，不是电费问题，而是水平问题，我们一定不要把降能耗与省电费等同起来。带宽、时延等性能指标，5G 各个厂家都可能做到，就是早一点、晚一点的问题，但能耗极低，其他厂家就不一定能做到。我们的热学研究所要加大投入，目标是降能耗，把能耗降下来，不仅仅要降芯片的能耗，还要把基站整机能耗也降下来。将来会有很强的竞争力，甚至是比电子技术更强的竞争力。

我们要看到这一点，要看到有时候功夫是在诗外的，无线的功夫也是在诗外。二、对未来的研究，我们要多路径、多梯次、多场景，构筑我们胜利的基础。

什么是多梯次？我们研发从科学实验与验证，到科学样机、商业样机、多场景化样机、全简化样机，循环周而复始的优化。对科学实验，我们要大胆的失败，成功太快是保守。A 梯队只搞科学样机，不管样机赚不赚钱，无论是用“钻石”还是“黄金”做支架都可以，它是论证理论的可行性，不可行也是成功的，不以成败论英雄，要大胆探索。B 梯队负责在科学样机的基础上发展商业样机，要研究它的适用性，高质量、易生产、易交付、好维护。C 梯队要面向多场景化，按客户需求多场景化的产品是合理适用节约的产品，有利于用户的建造成本、运维成本的降低。就像你们做的 RuralStar 农网产品一样，就是场景化的一种。D 梯队研究用容差设计和普通的零部件，做出好的产品来。优质量，易使用、安装生产和维护，低的成本架构。挑战极大，你们的“刺刀”对准的是自己的胸口，大胆试验，勇于创新，革自己的命，就是革整个网络的命。比如，日本电视机的设计就是容差设计，他们并不是每个元器件都是优的，但整体却是优的。我们 5G 基站为什么不能达到电视机的水平？容差设计就是合理成本架构。

我们要多梯次，保持战略的领先地位，保持长久的人力迭代，前仆后继，人力资源部要制定考核模型。针对 A、B、C、D 四个梯队采取不同的考核方式，不是所有梯队都要承担极大的交付压力，有些梯队就是要释放压力，轻装上阵才能激发想象力。A 梯队、D 梯队，失败了就涨工资，成功了就涨级。我们充分估计到他们的难度，失败了，只要讲清路径，也是成功，“不以成败论英雄”就是这个意思。

多路径，就是技术上探讨多条可实现形式，不要轻言否决。当然，也可以研究全球化的路径、区域性的路径，我们都可能会走。我们要坚持全球标准，原因是我们本来就是全球化公司，但也要随时准备应对各国的要求。世界在变化，我们有可能改变这个变化吗？改变不了，我们只能顺应，用多种路径应对。同时，我们自立必须要有实力，要有能力解决替代问题。我十年前讲，要按照极端情况进行备战，建立备胎，当时绝大部分人不相信。我说这个世界上大的备胎就是原子弹，什么时候打过核战争，一次也没打过。我们就要坚持用双版本，80%左右的时候都用主流版本，但替代版本也有 20%左右的适用空间，保持这种动态备胎状态。

多场景解决网络问题，降低建造成本和运维成本。多场景化的组网很复杂，我们可以通过 AI 来解决。我们现在只解决了产品问题，没有解决网络问题。未来 5G 大流量在全球铺开，网络一定会拥塞，我们提前在国内的几个研究所成立理论部，研究网络流量的疏导问题。目前俄罗斯研究所已有成功疏导网络流量的方法，可以让俄罗斯研究所辅导各个理论部，陆续解决 4G 的流量问题，到 5G 网络流量拥塞，疏导就有了经验。另外，上海研究所也可以招收一部分数学、物理、神经学等博士，从反诈骗软件研究开始。在理论研究上，我们还要有梯次，我们和很多教授合作，也要列出清单看看教授下面有多少博士在和我们合作。我们也招一些博士，再派过去和教授合作，研究成果是教授的，我们只是应用，十年以后迭代梯次就建立了。

在基础研究方面，我们要更重视，加大投入。比如，太赫兹可能是未来，我提议能不能推荐刘盛纲教授为“太赫兹之父”，当然不是对世界，而是对我们。我们要多支持像刘盛纲、李小文这类伟大的科学家，他们就是灯塔。

三、5G 的市场选择要有集中度，5G 的战略预备队要一体化打通，“四组一队”攻上“上甘岭”。

5G 率先突破了大带宽、多天线关键技术，取得了先发优势。我们要利用这个优势及制式换代的关键时间窗，优化全球格局。我认为要搞“田忌赛马”，我们的客户群是以国家客户为基础，集中优势兵力到优质客户，这就是田忌赛马。5G 市场选择要有集中度，我们要改善服务，改善价值体系和后备队伍的培养，千军万马上战场。

我强调，销售、服务、MKT 和研发要一体化打通。我们不断吸收一些优秀员工加入战略预备队进行轮训，大浪淘沙，知道将来是“将军”。今天来开会的有“二等兵”，为什么要开放 13、14 级来参加公司的战略决策会议呢？就是让你们来感受一下，听一听、看一看就会炸开脑洞，快速成长。

“四组一队”交付培训的时候也要多梯次，要把公共关系、供应链、财经等都纳进来。因为理论阶段他们可能听不懂，但实践阶段可能就懂一点了，要让他们的思想也得到一些升华，“民兵”才能配合主力部队作战。不能让“民兵”不知道该怎么配合你，他们至少可以送“粮食”、扛“炮弹”啊。“四组一队”还要应对不同场景，做这个场景就不要去管其他场景，聚焦攻下这个“山头”。时代在变，我们的方法也要跟着不断变化，一轮轮集训，整编制空投。

我再次强调，我们 5G 就是争夺“上甘岭”，就是世界高地。5G 这一战关系着公司的生死存亡，所以我们一定要在这场“战争”中不惜代价赢得胜利。攻上“上甘岭”，全要靠你们。

另外，不要为我的几句话，而纠结。我说了都江堰的水，是对全公司的人讲的，不是四川人才洗澡、四川人才温柔，难道江南人不温柔、上海人不嗲吗？是时代提示我们必须勇于奋战，多情未必不豪杰。在这里，我向成研道歉了，我看到你们产品架构的改变，“八爪鱼”的“爪”已伸出去，你们洗干净又战斗了。我并不希望浑身都是泥土。

在攀登珠峰的路上沿途下蛋

——任正非在上研所听取无线业务汇报的讲话 2018 年 7 月 13 日

一、客户需求是多场景的，通过平台化、组件化提供多场景化的解决方案，来化解客户存在的问题，满足客户的要求。

我在非洲看到了无线场景化的农网 RuralStar 解决方案，以及你们展厅的家庭宽带 WTTx 解决方案，非常好。农网也是一个场景，而 RuralStar 就是一个场景化的解决方案，通过无线回传，既可以是 4G 数据接入基站，也可以拉远到偏远村庄，做 2G/3G 语音基站，模块都是复用的。WTTx 就是家庭场景的解决方案，有的家庭需要高端的，就给他个高端的 CPE，提供上百兆的高速宽带，有的家庭需要低端的，就给他个便宜点的 CPE，带宽小点，够用就行了，但是整体方案是场景化的，不是定制的。客户的需求是多场景的，我认为还是要做很多场景化方案，而不是都提供标准化方案。

我们不怕场景增多，但是场景化不是定制化，定制化是一个失败的道路。如果太过于定制化，又不能拷贝，这个成本就很高，我们就会死掉。我们要听客户的需求，但不是客户的所有需求都得一成不变地传回来，像个传声筒不行。我们要用多场景化的解决方案来消化客户的需求，化解他们存在的问题。

无线通过平台化、组件化，既能满足客户需求的多场景，又可规模复制，做得很好。芯片、算法、射频等关键能力进行平台化共享，构建低成本大带宽，支持 2G/3G/4G 一直到 5G，提升了研发效率，才能把成本做得极低。平台化的技术应用到不同的组件当中，再把不同的组件组合起来，就构成了多场景化的解决方案，比如：面向城区的大容量基站，面向农村的农网基站。当然，我们的平台化也不是追求唯一的平台。

平台和组件之间的耦合，要松耦合，不要强耦合。Wintel 为什么失败了？就是微软和英特尔强耦合，我进步你也得进步，不同时进步，一个落后了，另一个就不同步，会散伙。这就是强耦合的问题，夫妻也是一样，互相要给一点空间，有点距离，会多一些恩爱。松耦合就是让不同组件之间的进步，相互不强关联。否则我们喊“齐步走”，为了这个步伐对齐就浪费了机会。

二、在主航道的研究要坚持多路径、多梯次、多场景化的道路不动摇。

多路径的好处，可以快速找到战略机会的突破点，或勘定边界。清晰战略突破点后，要敢于“范弗里特弹药量”（在战略突破口聚集人才，以及多梯次的人才布局）。但永远不要关闭其他路径的研究，它至少可以培养开放思想的人才。一旦我们战略突破口选错了，我们立即转向，仍然有一批精干的轻骑兵等着领导我们大部队转

换队列。未来战略一定是多路径、多梯次的持续创新：**A 角**定位现实主义，**B 角**构建理想方案，**C 角**实现自立。**ABC 角**之间可以轮换，相互竞争，激活组织平台。**A 角**是直攻山头，他们目标是胜利，来不及顾及更远、更宽的未来。当攻上山头，他们精力耗尽。但成功的喜悦促使他们带着产品走上市场、走上服务、走上制造，走上去领导一个产业发展的道路。同时，部分员工继续沿产品研发前行，他们也应轮换休整，也可以去市场体验一下产品的应用效果。休整好了，继续投入优化产品的道路。这时 **B 角**也补上来了，在 **A 角**攻山头的时候，他们广开视野，研究“空天一体战”如何优化对山头的攻击。这 **AB** 两股力量汇在一起，承前启后，进行产品更深、更广的改造。

C 角，更难了。**C 角**是在某些零件得不到供应时，实现自立。我们要求无线要自立，终端要自立，光要自立……。用普通的零件、便宜的零件、安全的零件，也要能做出 好的产品，这就是容差设计。还要考虑政治环境、竞争……，越难的环境，成长起越有能耐的人。不怕配不上你经历的苦难。**C 角**之难，难于上青天，若能上青天后，干什么，就是一代领袖崛起了。领袖是在准备好了再上位的。我们要有优秀的员工愿意长期默默无闻的做 **C 角**，我们要承认 **C 角**是伟大队伍中的一员，一定不要忘了暂时作不出贡献的 **C 角**，这样才能保证我们公司长久不衰。

多梯次。我们要敢于多梯次，为什么要多梯次呢？就是第一梯队赶快把产品做稳定做好让我们去卖，第二梯队就来做我们想象的、理想化的东西，第三梯队就是某些零部件得不到供应时，我也要生存。我们能做到这个水平，这就是 **ABC 角**。**ABC 角**之间人员可以流动，队列之间也可以相互竞争合作，这就激活了组织平台。

在未来战略模型中，我们一定要多梯次，我不要求 **A 角**把里面的几件事情都做了，**A 角**就是目标明确攻占上甘岭，完成产品的基本商业设计；炮火延伸是 **B 角**的责任；**C 角**的目标是在任何情况下都要实现自立。

我们一定要在 好的时候改革，承认 **B 角**、**C 角**也是伟大队伍中的一员。所以我们这一次提拔单板王的时候，一定不要忘了暂时作不出贡献的 **C 角**。所以在公司里不要认为 **B 角**、**C 角**是多余的。我们的革命接班人，就是荡起双桨的那些人，才能保证我们公司长久不衰。

无线在明确的主航道上，利用现有的组织和流程持续创新，构建大带宽低成本的管道能力。同时，无线还有一些小分队，拓展新的商业机会，沿途下蛋。既然无线在这方面取得了成功，就要坚持下去，就要敢于多路径、多梯次、多场景化前进。

三、未来的胜利是极简的胜利，外部极简单，内部极复杂，复杂留给自己，方便留给别人。

未来的胜利是极简的胜利。如果我们能做到极简，这世界还有 能打赢我们？极简是对准客户的，留给自己是极其复杂的，而现在电子技术、芯片技术、计算技术等各种新技术已经能够把复杂问题简单化、智能化。

时代华纳和 **AT&T** 合并之后，全球拥抱图像和视频传送，这个传送的网络一定要极低成本，否则这个网络 也用不起。短视频的出现，会极大地丰富它的表达形式与传播内容，会极大地撑大管道。我们不要认为只有印度才要求低成本，发达国家也会要求网络极宽而且极便宜，因此我们朝着这个方向努力是不会错的。

在车联网模块这个问题上，我们的态度是把新产品的价格降到极低，支持合作厂家加载我们的芯片，将来我们也以综合模块在不破坏竞争对手的市场规则的方式，进入这个市场。车子有多大量，车联网模块就有多大的量，成本降到一定程度，我们就建立了一堵城墙。

我们强调用极低的成本迎接未来信息社会，一定要构建非常低的成本，遵循降低每 **bit** 的成本的摩尔定律，推动我们把质量提到极高，成本降到一定程度，就没有人能够跟我们竞争了。需要强调，不要为了降成本，牺牲网络安全和用户隐私保护。要把网络安全和用户隐私保护提到 高纲领上来，要把网络安全和隐私保护当成核心竞争力来做，不要当成负担。因为未来信息社会越来越发达，网络安全和用户隐私保护越来越重要。

未来我们要做到极简的网络、极简的商业模式、极简的组织结构、极简的流程，什么都极简，就是收入极多。

四、在追求理想主义的路上，不断孵化现实主义的产品与解决方案，攀登珠峰的征途中沿途下蛋。我们说无人驾驶，其实是一个珠穆朗玛峰，是一个领袖型产业。我认为无人驾驶是基础研究，支持科学家为理想而奋斗。暂时，不要去做商用产品。先让科学家一心一意研究科学，不要顾及商业利益。沿途下蛋，将来即使是我们不能在马路上无人驾驶，可以在生产线上使用，管理流程中使用，低速条件下的工作中使用.....。（朱广平说我们要做电信网络的无人驾驶。）各种东西都可以引入无人驾驶这个思维概念，但是它不一定是无人驾驶。我跟何庭波在欧洲讲这个事的时候，何庭波发明了一个名词“沿途下蛋”。无人驾驶就是爬珠峰，爬山过程中，有人可以半路去放羊，有人可以半路去挖矿，有人可以半路去滑雪,.....。把孵化的技术应用到各个领域，这就是“沿途下蛋”。我们现在很多公司，把无人驾驶作为产品目标，若果它失败的时候，我们就要网罗他们的人才，就让他来我们这里母鸡下蛋。失败的人都是理想太大，平台太小，到我们这来，我们的平台很大，那不就成功了嘛。我们反过来要拥抱失败人才，不仅仅是拥抱成功人才。

同样，我们在走向 5G 的路上，也要将 5G 的先进技术先用到 4G 网络上，因为 4G 我们已经占有全球很大的份额，如果 4G 好用，那么这些份额就是我们的地盘。

GTS 在站点规划上用人工智能，我在非洲看到，以前一个熟练工程师一天能规划 4 个站点，现在用人工智能一个人一天能规划 1200 个站点。无线也可以成立一个小组，要将人工智能做到产品中、做到站点上、做到网络里，实现电信网络的“自动驾驶”。我们的网络为什么有故障？一个站点的配置要输入几千个参数，一旦输错了网络就容易瘫痪。为了规避风险，我们需要搭建复杂的环境反复验证，这些成本都是大家的工资和奖金，如果用人工智能解决这些问题，我们的效益就提升了。

热是未来无线技术中的尖端技术，“零流量零功耗”是一个牵引目标，永远不可能达到，但是会一路下蛋。摩尔定律到头以后，没有新的材料替代的时候，芯片要叠加，叠加起来中间这个部分温度太高，要散出去降低体温，热散不出去体积就做不小。

我们要承认现实主义，不能总是理想主义，不能为了理想等啊等啊。我们要在攀登珠峰的征程中沿途下蛋。

五、向一切先进学习，不断提升自己，以后我们的对手就是自己。

拜一切能人为师，不断提升自己，我们不是只想做“村长”，我们有更高的追求，就是要向一切先进学习。

其实骂我们厉害的人就是我们的老师。客户骂我们厉害，我们才有今天的进步。所有挑毛病的都是在给我们上课，很多时候我们没有这个意识，就会抵制这些建议。年青人是很厉害的，是这个世间人是宝贵的因素。只要有了人，什么人间奇迹都可以做出来。

面对挑战，我们要重视科学家队伍，避免在关键要素上被外部卡死。我们决不投降，决不屈服，从不畏惧，英勇前进。我们要有更高的追求，就要向一切先进学习，以后我们的对手就是自己，自己要挑战自己。

任正非在 GTS 人工智能实践进展汇报会上的讲话

2018 年 7 月 18 日

在人工智能和云的建设上，华为公司落后于时代，但是我们现在不能泡沫化地追赶。云，我们的追赶方法是做“黑土地”，打通基础平台，让千万家公司都可以来这块“黑土地”上种“庄稼”。人工智能，我们有两条路：聚焦在产品智能化和内部管理服务的持续改进与自动化、智能化上。

我们应首先依托人工智能改进内部管理，提升内部效率，这个领域的人工智能应用成功率可能会较高，逐步积累起信心和后备专业人员力量。这样在主航道产品有成功的突破后，可持续不断从后备队伍中抽调力量补充投入进产品智能化去，为产品开发输送后备人才。我们要有重点的一块块突破，不要全面铺开，所以公司选了 GTS 和财经作为内部管理改进试点，持续不断地投入人工智能、数字化转型的力量，扩大人工智能的后备队伍，从单点突破到多点突破，进而横向拉通。目前我们看到了一些 GTS 的试点成果，比如非洲地区的网规网优和基站规划设计确实有进步，感谢弟兄们的努力。今天的汇报，我把 2012 实验室的科学家和相关部门都请来了，听听你们试点做了什么、有什么成果、有没有好的经验。科学家们也可以谈谈自己的想法，在整体架构和方案设计上给以指导，也讨论一下这些实践的思路能否汇聚起来、提炼出来，为公司未来的人工智能应该怎么做提供思路。我先从片面的角度谈几点，希望各个部门能够看到这些问题。

一、GTS 人工智能在交付上取得了单点突破，是可喜可贺的。从单点突破到横向拉通道路还很漫长，把财经和供应链卷进来，一起理解交付的概念，以站点为单位综合性铺开。单纯的交付观点，好像把设备安装好就结束了。我们现在要求要实现站点综合效益管理。我们要从盯着交付成功，转移到实现站点效益成功上来，财务与供应链同时要卷进来。在工勘阶段，我们应在完成工程设计的同时完成项目预算的编制；在交付履行阶段，我们要在交付的同时及时开票和完成项目核算。

2017 年，我曾在诺亚方舟实验室使能工程部成立会上讲话，其实当时心里很忐忑，不知道能不能突破。我们先抓住 GTS 和财务来改革，把千军万马压在这上面，这方面有确定的目标，至少能解决内部工作效率和数据透明问题，敢于在这方面囤积千军万马，同时也给未来产品的人工智能应用提供了战略后备军。如果首先在产品领域集中几千人，万一失败，这几千人如何养？现在我们有信心步子再大一些。

今天来看，GTS 取得了一些单点突破，单点突破对公司非常有意义，增强了我们在人工智能发展的信心。比如，工勘平均每年有几十万个站点，每个站点又涉及几十到上百设计文档和表格，大量数据都是在重复填表，人工耗费极大。把工勘变成数字化、自动化，我们就能逐步提高效率，就是人工智能。我们不要纠结于模糊问题智能化才是人工智能的社会定义，不要在乎社会对这项工作的评价标准，伟大是评定的？是我们自己，不需要别人来评价。晚会上你们找几株芦苇别在屁股上，就“尾”大了。我们提高效率让职级、奖金不吃亏，就伟大了。一时受委屈，回家用萝卜刻个章自己表彰一下，明天更伟大，我们自己说伟大就伟大。只要我们将大量的重复劳动自动化，提高了效率，就是我们的期望。

但是，你们今天讲的都是交付和维护，还没有包含预算、核算、供应。我曾在 Fellow 及部分欧研所座谈会上提到，现在我们要从单点突破走向多点突破，然后横向拉通。什么叫“横向拉通”？

第一，工勘把预算、供应拉通。现在你们只是解决了 GTS 的交付技术问题，还没有解决财经的项目预算问题，供应一次到位的效率也没有明显提升。工勘能否把财务和供应链拉通？我认为，财经至少要选 10 个 PFC 卷入进来，供应链也要卷一些骨干进来，组成混合以站点为单位的混合人工智能应用团队，以提高工勘效率的同时，完成可交付性自动评估，生成供应计划，以及实现项目概算的自动编制。

第二，开票把核算拉通。按 DU 核算，我们每年至少为 200 多万个点开票，每个点又是几百张表格。项目核算要在开票的同时完成项目实时经营情况的核算，开出给客户的发票和收到供应商的发票要自动形成项目的损益。

第三，人工智能在某个领域的应用，是单点突破；人工智能在某几个领域的协同应用，就是横向拉通。木桶短板的原理，使得人工智能在多个领域的协同应用，如以站点为单位，将项目管理、交付管理、财务管理融合改进，才能更有效地提高某一段流程的整体工作效率。

二、吸收内外部优秀人才，壮大华为人工智能的战斗队和战略预备队，支撑人工智能的研究、推广和维护。

1、人工智能的战斗队要广泛吸纳有经验的专业人才。

我们已经把网络安全、隐私保护作为公司 高纲领，确保用户利益不受侵犯，公司整个产品架构会面临变化。在人工智能问题上，我们要吸纳大量有经验的员工上战场，逐步积累起一个庞大的人力队伍，在网络重构中作为生力军。

第一，公司各大部门精简的技术专家和管理干部，大量涌进到人工智能这支突击队来，天生我材必有用，我们需要算法专家，更需要有业务经验的干部、专家。将来推广和维护还需要更庞大的队伍。第二，国内的人工智能正在泡沫化，可以招聘社会上的算法专家，也包括失败了的算法专家。为什么失败的人也伟大？他的理想可能很大，但是原来的平台小，不容易成功，到了我们这个大平台，可能就如鱼得水。

这样，公司业务专家和业界算法专家结合起来，能不能把我们复杂的管理智能化？

第三，我们不仅招聘测绘学的博士，也要招一批卫星、航天、航空、航测.....等专业人员，用大场景来解决宏观问题；还要招一些炮兵队伍转业的炮兵学院毕业的军官，他们能解决近距离的微观环节问题。如果不是我们当年招聘测绘专业的博士，现在“三朵云”及 GTS 无线规划、勘测数字化、自动化就是一句空话。

在这些问题上，公司要敢于发生大变化，人工智能要进入各种管理环节，使重复的工作简单化。这点你们要向李建国学习，华为机器以前产值几十亿美金，6000 人；现在产值 1000 亿美金，还是 6000 人。因为他已经完成“换血”，队伍里有很多硕士、博士，并且具有很强的动手能力，他们不是工人，叫“工匠科学家”。

2、 组建 GTS 人工智能的战略预备队，学习“四组一队”训练法，集成编练，成队空投，成片推广。

GTS 在推广人工智能这些工具时，不是苦口婆心去说服别人，可以成组编队，选择某个试验点训练，然后成组空投，一个国家就成片推广了。比如科特迪瓦代表处做得很好，为什么不能建立一个战略预备队的培训基地？对一些编余的员工，不要排斥、打击，让他们回到预备队，参加下一组编成。

这点可向 CBG 学习“四组一队”战术上已经有些探索，根据各个国家的情况，把人员模拟编成队，并且与这个国家当地团队反复会议 PK，确定 后空投到这个国家的整个队伍模型。当然，成队空投并不是取代“江南游击队”，不是取代当地奋斗的员工，而是把当地员工卷进来。如果当地有员工没有被卷进来，可以让他们回到战略预备队来，参加到新的编组训练。

3、 科学家瞄准未来从事基础理论研究，允许脱离实际，但要沿途“生蛋”，传播思想与理论，为其他领域创造突破。

随着公司政策的优化调整，很多业界顶级科学家不断进入公司。今天 2012 实验室的科学家来了 23 人，我认为将来应该是 2300 人。人工智能研究相当于攀登珠穆朗玛峰，科学家瞄准未来从事基础研究，不考核，不要求解决实际问题，按他自己的研究方向往前走，但是沿途要“生蛋”，为别的领域创造突破。比如，喜马拉雅山脚那么肥沃，为什么不可以养几只羊？爬到半山腰，为什么不去采点矿？再爬高一些，为什么不能滑雪呢？你们爬到珠峰很冷、少氧、很少吃的，我们可以把羊肉、鸡蛋送上去，这都是你们沿途下蛋生产出来的呀。科学家可以抽空到现实场景中去，给其他人讲讲课，把你们的方法论往下传，同时也理解需求，这样可以沿途“生蛋”。科学家、专家、工程师也可以经常一起喝喝咖啡、聊聊天，名师指导很重要，既然我们汇聚了这么多名师，就要多出来给年轻人指点迷津，公司的前进速度就快。

三、公司的人工智能不主张建立大构架，要允许各模块单点前进、单点突破。

首先，我不反对公司做整体规划，但是要允许各模块单点前进、单点突破，不能因为整体规划约束了每个模块的发展，重要的是我们还不明白什么叫整体规划。比如，无线场景化的农网 RuralStar 解决方案，就是针对农村建站困难的单点突破，单点人工智能。要把农网项目达到电视机质量标准，没有哪家的电视机是看坏的？

第二，在人工智能的战略投入问题上，我们要有一个框架性模型，在战略机会点上敢于投入。董事会能否出一个结论：“人工智能所节约出来的效率和费用反投回人工智能，加大战略机会窗的突破”？华为的人工智能是以提高管理效率为中心，当公司运作效率很高了，将来就具有很强的竞争力。刚才你们说要尽可能拦截故障，这个理想很伟大，每年我们的产品故障有上百万个，如果你们能拦截 60%~80%，让故障自愈，这就很伟大了，我们能减少多少人力物力呀！这些减少，返回去加大战略机会窗的投入，所以天生我材必有用，要避免过度裁员。有经验的员工，是走向人工智能中的宝贵财富。比如，GTS 去年盈利较预期提高了 4 亿美金。今年可以增加 4 亿美金预算用于全公司人工智能，去买炮弹、买人。第三，关于人工智能在产品上突破，不是指专门做一个人工智能产品，而是能否让我们公司的 5G 基站人工智能，让我们的传输人工智能，让我们的核心网交换人工智能.....？这可以作为产品奋斗的一个目标。

华为在 170 多个国家有 1 万亿美金的网络存量，五年后可能达到 1.5-2 万亿美金的网络存量，如果我们把网络存量变成平台，全世界有哪个网比我们大？没有。未来理想的实现需要在座所有人的共同努力，我们要开放心胸，敢于拥抱时代，拥抱人才！

任正非与平台协调委员会座谈纪要

2018 年 6 月 27 日

一、平台协调委员会，不改变每个组织已有的决策体系。

各部门的管控决策来自于董事会的决定，运作服务来自一线的需求驱动，这是经线；以及相关部门的协调请求，这是纬线管理。平台协调委员会的责任是推动各部门，在执行这些任务中的运作优化，以及跨领域的运作简化、协同强化，让机关在 3-5 年内，从管控型转向服务与支持型，与一线更加密切合作作战。

平台协调委员会不参与每个组织的日常业务运作决策，而是在理解公司的要求及指示下，推动平台组织在准确理解公司意图与改进要求的基础上落地执行，包括推动跨领域执行。

二、平台协调委员会的每个委员是站在集团立场，来解决公司建设中的问题。

平台协调委员会的成员，不是代表自己部门在委员会上的代理人，而是代表公司推动所有平台组织不断优化组织、管理改进与协同工作的力量。更不是代表部门来争“瓜”的，准备是来分“瓜”的，就可以从委员会中除名。大家都是来做“饼”的，目的是把“饼”做大，把“土地”做肥。

当平台组织间出现各自“经线”专业决策冲突时，平台协调委员会的成员必须放下自身部门的立场，站在公司集体利益上做出合适的选择。对于由于组织运作体系设计问题缺失存在的责任不清问题，要鼓励、奖励相关组织“把困难与麻烦留给自己，把方便让给别人”的风气与做法成为习惯，树立服务支撑型组织的典型，绝不允许以责任不清而相互推诿，绝不允许关键问题迟迟得不到解决。

平台委员会加强“纬线”的打通，优化、简化，以及人员的调配与考核。

三、平台协调委员会要推动各部门的组织结构的优化与简化、运作优化与简化，关键角色与专家、干部的选拔与评议。

抓住 COE 主官的专业化建设，以及合理使用及优胜劣汰。专业工作只有结合服务对象的业务开展，才能真正创造专业价值，COE 主官既要精通自己的专业领域，也要懂所服务对象的业务。平台组织的 COE 主官，如果不懂业务、不懂专业，纯粹为做官而做官，那就应该直接边缘化。平台协调委员会有权对各部门主官评议、考核，提出罢免及晋升建议，也有权提议继任者，报董事会审议；其余主要专家角色、职员，以及辅助官员有考核任免权。组织的精简、招聘与裁员由各部门各自进行，平台协调委员会给以评议。

四、数字化转型、信息的透明、公开与共享，这些工作可以先从平台组织入手，不断卷入各业务组织参与到数字化转型中。

平台部门的数字化建设不能关起门来搞自产自销，要打开大门让业务组织卷进来一起搞；不要追求完美，要围绕作战场景和管理要点，不断迭代优化，让数字化改进增强作战能力，机关组织可以透视战场，而不是变成机关组织厚重管理的又一道借助工具，数字化建设也要坚持变革的“七个反对”。平台的流程与 IT 建设一定要明确一个原则，就是主要用于作战的、服务作战的，不是主要服务于内部管理的，管理的监督应该要从透明化的数据中自己提取分析。

平台组织不是要成为全球领先的组织，而是要成为“围绕生产、促进生产”的 佳服务组织。

任正非在卢旺达饭店与员工聊天记录

2018 年 7 月 1 日

感谢你们在艰苦地区奋斗，感谢布隆迪的弟兄们赶过来看我。也感谢在全世界奋斗的员工的艰苦努力，没有全体员工的努力，就没有公司的辉煌。

我们为什么要在艰苦的地区、艰苦的国家奋斗呢？我们是履行我们为全人类服务的承诺，我们立志“把数字世界带入每个人、每个家庭、每个组织，构建万物互联的智能世界”。为了履行这个承诺，我们无论在人迹罕至的高山、荒漠，无论在疾病流行、战火纷飞的地区.....任何有人的地方都有华为的员工。我们不要怕一些人嘀嘀咕咕，我们是在造福人类，而不是威胁社会。他们心胸狭窄，不要与他们计较，影响了我们为人类服务的理想的前行。

任正非在 2018 年 IRB 战略务虚研讨会的讲话

2018 年 6 月 23 日

一、重视体验，以商业需求曲线和技术生长曲线叠加的 大值作为战略目标，并随时间漂移。

我首先要问一个问题：人们对图像的欣赏，需求是什么？如果我们公司将来做出比眼睛好得多的镜头，而其他公司能做出和眼睛一样好的镜头，两者之间的销售价格差别有多少？答案是几乎没有价格差，因为人们只需要眼睛看得好就行了，感受是一样的。在这种情况下，我们付出的努力，和小公司拉不开差距，我们的商业结果可能会出问题。因此，不要以纯技术为导向，还需要有商业视角，我们一定要有商业和技术两条轨道。但不反对科学家有更高的目标，他的探索可以沿途下蛋，催各类产品的产生，以及生产品水平提高。

基于技术趋势度曲线，视频技术在这个曲线上有一个点，是人类 佳观景点，再往后视频技术远远超过人眼需求，对工业、对科学是有意义的，但是人们的大众需求在 佳观景点已经满足了。外部的科学家要做到比人的眼睛好得多，手机一照月亮，嫦娥喝的什么酒都能照出来，我支持，那是科学家。但是作为商业专家，应该有一个边界。我同意多路径进攻，进攻后找到一个 佳，这样就在技术领域锁定了边界。找到这个边界，我们就把战略力量聚焦在商业需求曲线和技术趋势曲线重叠的 高波峰点上。当然这个点也随技术进步、商业需求变化而变化的。外延的部分我们应该去增强，可以和大学教授合作。

我们在探索未来的过程中，跑得快是需要的，但是一定要找到我们的战略城墙口在哪里。选择战略城墙口的时候，应该要找到商业需求和技术价值两个曲线，两个曲线叠加的大值就是我们公司的奋斗目标。我们走过了人们的佳技术需求点，还在往前走，而且投资极大，优秀人员投入也极大，在我们探索没有产生巨大商业价值的时候，很容易被小公司掏空。

为什么我们的设备在有的地方卖的不好呢？我们做的 4G 设备是豪华版，适合于英国、日本和发达国家。把这些设备卖到非洲去，说我们的东西好得很，没有体现出来我们比友商好多少，客户无法感知到差异。网络不好，客户的体验也不好，我们的 BG 专家、GTS 专家应该帮助客户搞好网络，搞好就有竞争力了。现在我们公司各个体系都不够重视体验，所以这次在组织优化时，我把相关部门都叫做首席体验部门。做战略规划首先是体验规划，规划的战略自己没体验，战略怎么能落地得了呢？质量与运营部也改名叫质量运营与体验部。

二、控制横向扩张，聚焦攻破城墙口，做好充分的战略准备。

我们现在面临的现实，和美国的关系可能会出现比较紧张的一个阶段，要做好充分的准备。投降没有出路，从来亡国奴就是任人蹂躏，我们不会愿意甘做亡国奴。因此，每条战线要收缩一些边缘性投资，同时在关键领域加大投资，避免生命线被卡住。现在每个产品线都很兴奋的横向扩张，我们这么大的平台去做一个鸡头很容易，鸡头对战略没有意义，会削弱进攻主战场的力量。我们要坚持不在非战略机会点上，消耗战略竞争力量。公司这些年在运营业务上管得严，希望运营商逐步收缩，不要去做一些鸡头。企业网也要控制自己的横向扩张，收缩到合理水平，聚焦攻击，做充分的战略准备。我们在发展过程中，强调终端公司要自己保障自己，因为终端公司可以完全保障自己。

三、敢于用人，加强新鲜血液循环，让组织充满活力。

以前研发是上面一个小金字塔，下面一个大金字塔，重产品开发，不重理论形成。现在炸开金字塔，上面喇叭口放大一些，下面喇叭口不压缩，但要加强新鲜血液循环。永远是长江后浪推前浪，研发体系一定要加强新陈代谢，加强人员输出。输出的老研发人员和高级干部，他们有丰富的经验，这些经验在其他一些岗位上能起很大作用，不能一边把有用的人裁掉，一边从社会招人重新培养，总干部部要把干部的调整和循环这项工作做好，保证让我们的组织轮换起来，充满新鲜血液，让组织充满活力。

近两年来，很多部门开展了自我批判，第一个自我批判的部门是财经。财经的经线管理很好，纬线管理不够好，那么屁股就要往下坐。

研发体系用人千万不要护犊子，千万不要宁可大家工资低点也要保留人，这样就不能让优秀的种子脱颖而出。有些不太合适的员工换到另一个岗位可能还是优秀员工，从公司出去的员工还有担任上市公司 CEO、CFO 多得很。这次研发体系破格提拔单板王，被我退回去三次，提得不够，没给后面的人留有空间，终报上来的一些单板王还是 18C。我们一定要敢于拉开差距，火车头就是要拉开差距。优秀人员要加快提拔，主力作战部队允许年轻化。

现在我们和美国赛跑，到了提枪跨马上战场的时候，一定要把英雄选出来，没有英雄就没有未来，英雄犯错了就下去，改了再上来。我们一定要改变用人的格局和机制。我们要敢于团结一切可以团结的人，我们的唯一武器是团结，唯一的战术是开放。第二次世界大战后有一次人才大迁移，是 300 万犹太人从苏联迁移到以色列，促进了以色列的高科技发展；现在美国这么排外，又有一大批科学家也会离开美国，好在我们在世界各国都有科研中心，他们想在哪，我们就可以安置在哪。要敢拥抱这第二次人才大转移，我们又有钱，又有平台，为什么不能，为什么要错过天赐良机？我们才能获得对未来结构性、思维性的突破。小家子气是交不到朋友、学不到东西的。

我们一方面要在内部识别合适的人做合适的工作，另一方面也要对优秀的人给予肯定，不要论资排辈。我们在硬件领域好一点，在软件领域更要讲质量管理，宁可让考核骂，也不要让用户侧体验不好。软件在华为为什么不成功，要考虑人力资源机制，不能完全怪员工。

我们公司整体情况是好的，整个公司嗷嗷叫，不怕。我们有能力自己站起来，不做亡国奴。大家要不断研究，加强国际交流，不断开放思想。我们只有敢于敞开心胸，容纳人才，我们才有未来！

BG 机关要缩短经线，畅通纬线，强化作战组织的能力考核与选拔，精减非作战组织的规模及运作方式

——任正非在“从定位和职责出发，持续优化运营商 BG 机关组织和规模”汇报会上的讲话 2018 年 6 月 22 日

【背景】丁耘向任总做了《从定位和职责出发，持续优化运营商 BG 机关组织和规模》的专题汇报，在新的业务环境下就运营商 BG 机关的新定位和职责（业务战略和策略的制定与实施；关键能力、平台和工具的建设；资源供应和服务；业务监管）以及基于新的定位和职责，运营商 BG 的主要变化（简化管理，组织扁平化运作，加强横向协作，强化专业技术管理；强化专业技术导向，专家去“南郭化”，向全科医生+专科医生转变；成熟业务的主要力量要前移到代表处，机关要加强主建的职责等）进行了汇报。

会上，任总提出以下几点意见：一、我们对未来要充满信心，客户需求是客观存在的，要去研究怎么满足客户需求，解决客户问题。

美国 AT&T 收购时代华纳意味着全世界的图像时代要大规模的到来，时代华纳有那么多资源、视频，AT&T 就是要把它们传播出去。这个合并，可能会引起更多运营商去考虑，到底是被内容提供商吃掉，还是吃掉内容提供商？如果这形成一个趋势，就会出现巨大的视频市场，管道的填充速度就要加快了。

客户需求是客观存在的，关键是存在的客户需求怎么去解决。我认为要研究家庭网络的价值。家庭网络不是现在的这种服务模式，这种只关注技术、不关注体验的模式不会成功。家庭网络这个网络空间还是极大的，还是空白空间。

各个环节都要有体验官，敢批评公司的体验官应该优先晋职晋级。

二、坚持简化管理，精简组织，做强战斗部队，BG 机关要从管控到服务和支持的转变，支撑一线作战。缩短机关经线，合并小部门，限制小部门发文。实行大部门制，多角色、少官员；畅通纬线，加强机关快速协同支持前线；改造机关的服务、支持、监管职责。精简非生产机构及人员。

BG 机关要减少层级。我去过这么多小国，70%-80%固网是我们做的，60%-70%无线是我们做的，但网络体验不好。去管体验？体验都没搞好，躲在机关叫什么专家？没有体验叫啥质量？我们网络体验不好，可能是人家落后不明白，我们明白人应该去负责提升网络质量。现在好像是“温水煮青蛙”，客户不学习，我们的员工也不学习，这样的代表处怎么成长起来？

原来我们展厅讲解叫咨询专家，我建议展厅就叫体验专家。这次日本众议院大岛议长访华团，访问公司参观展厅时，一个日本员工的讲解就非常好，应是我们讲解专家的榜样。经常我到展厅去，专家讲的内容只能顺着讲，一跳就不行了，还是没有作战能力。战争真正打起来，炮火是变化的，炮要跟随目标变化来打，如果不能及时应对目标变化，就是体验不行。客户的思想是跳跃的，我们要随之跳跃，还要系统讲明问题。马化腾说他是首席体验官，我觉得这个观点很正确。我们的展厅专家首先就是体验官，要有一线作战实践经验。客户来展厅，因为你站在客户的角度体验过，就知道如何围绕客户的体验来讲。

我们公司非作战队伍太多，要精简这些组织。将非生产人员压缩到 小。

对于向一线要报告，要的是哪些报告，哪些人在看？干部部要定期组织考试，你要的这份报告到底看过没有？要那么多报告，主官又不读报告，没有被阅读的报告，就应该被减掉。我曾经与 PO 管理的人座谈，我问“读过一个 PO”，只有一个老实人说他读过半个，管 PO 的人都没读过一个完整的 PO，那要这么多管 PO 的层级干啥？我说把 PO 就改成两层，第一层实打实地做，下到代表处一次把事做对；即使错了，错了再改，也比设立这么多机构的损失小。第二层 PO 管理是监控，发货过程中的错误，分析是供给的错误，还是前线将士疏忽而产生的错误，如果是供给产生的错误，我们要及时修改我们的供给 BOM，使供给变得符合实际，如果是前线的错误，我们就要矫正前线人员的工作方法和质量。

共享中心是参战部队，它不是机关。

三、机关干部要有持续成功实践经验，要有专业能力；梳理职员岗位，建立职员人群的管理机制。

机关干部要有成功的项目实践经验。对机关的干部要限定一个条件，过去有成功实践经验，近五年内没有实践经验的就成白丁，三年内没有成功实践经验的人员不能被提拔，这样强制性的循环流动起来。机关的主官应是专业出身，业务出身也是技术出身。主官首先要有专家的身份，否则就没法有业务洞察，没法抓住机会点，当然不一定要要求是牛的专家。主官的职业生涯可能是大起大落，升职速度快，降得可能也很快，降职以后就到内部人才市场找工作。如果以后他的能力又提升了，也可以重新任职，但也有可能他再也上不了岗。我们对主官应该这样，否则主官一个台阶、一个台阶的下，下得太慢了，岗位没法让出来。我们要加强对一些肯打肯干、头脑清晰的优秀干部重点培养，加快提拔。主官可以大起大落；专家一定是要不断循环，要真刀真枪有本领，要真实上过战场，在战场打赢过；职员工作要稳定，经验很重要，职员可以不懂得战略，但要知晓他的服务对象。职员队伍要稳定，只要胜任，就不要换人，动不动拿人家末位的风气要改变。

我们要梳理出来哪些岗位是职员，哪些人是优秀职员。岗位是确定性的内容，就定为职员岗位，他胜任工作，可以连续工作十年、二十年。我们就把一些确定性工作稳定下来，这样改革就在主战部队里面改。不能改革的同时把职员给改丢了，然后换个主战部队人员去当职员，其实这个效率很低。什么叫职员？美国副部长以下的所有人都是职员，只有正部长、国务卿和总统不是职员，竞选的时候换的是部长，不换副部长，因为副部长是职员。我们要明确这个就是我们改革的法则，不要为了流动而流动。炊事班长上航母，回来还是煮饭，他也当不了航母舰长，不需要这样不增值的岗位流动，这样的流动，形式主义，成本太高。在改革过程中，我们要把不同的人群区分出来。

四、要坚持去“南郭化”，坚持干什么考什么，专家要具备专家的水平并做出专家的贡献。

我还是要强调一点，针对不同地区、不同岗位，干什么考核什么。当地不涉及 5G，就不要考 5G，不要搞统一的考题，非洲人员做 3G 但考 5G，这就是战略性破坏，要一 T 一策，一国一策，干什么考什么。可以指引学习未来

1-2 年会发生的内容，3-5 年以后的可以不用先学习。

我认为，将来专家的待遇有可能普遍高于主官。专家是一个待遇体系，不是行政管辖体系，那专家级别为什么不能高呢？对产品来说，优生永远比优育重要，优生的基因好，才能有优育的基础。市场代表的 GTM 首先要做好优育的工作，同时更好地使能优生。17、18、19 级是主作战部队，平均年龄 40 岁，那还打什么仗？要给优秀人员升得快一些。飞机制造厂有军代表，他不一定是厉害的飞机专家，但能管飞机质量；铁道部厉害的军代表（军事代表师），天天来研究运行图，一旦调兵的时候就懂得怎么调兵，这就是叫真干。

所有到市场和服务去的技术专家，应该有成功的研发经验和成功的项目实践经验。现在强调，学理工的新员工要有半年的交付实践经验，交付锻炼以后再到研发干 2-3 年，3 年后开始分流，一定要有成功的开发经验。全

科医生先有专科经验，从点的突破，到面的丰富。然后一部分又从全科医生深化为专科医生。如果没有成功的业务和技术经验，不可能有战略洞察力。我们未来的人力资源模型就要进行这种结构性的调整。

机关要保留顶级专家，顶级专家也要不断实践。现场交付要有独立作战能力，售前专家要和 GTS 专家联合起来解决体验问题，在能力建设上可以合署办公。

对于组织整合和精简，可以输送一些人给人工智能。人工智能那些算法专家许多是不懂业务的，只有和业务专家一起工作才知道做出来是干啥的，他们才会去把这个东西做好。另外一部分就下基层，五年之内没有下过基层就边缘化，在内部人才市场找工作。

所有岗位都要去南郭化。我之前对人力资源讲，作为 HR 管理者先考人力资源管理模板，人力资源模板懂了，再考所服务的业务；然后看有没有洞察能力。如果既不懂人力资源模板，也不懂所服务的主航道业务，就是“南郭先生”。你总叫别的部门减人，自己不动刀子捅自己两刀，这怎么行呢？在剑桥和伊普斯维奇研

究所座谈纪要

2018 年 6 月 5 日

6 月 5 日，任总在英国剑桥与员工座谈，希望剑桥所能发挥喇叭口作用吸收宇宙能量，吸引四面八方的人才。在科技战略前应先有思想战略，要让科学家安于研究，政策制定要宽容，鼓励科学家和员工灵活开放的开拓创新，既要深厚的知识储备又要有瞬间的奇思幻想，不断为万物智能的人类社会推动科技发展。

6 月 5 日，任总在英国与伊普斯维奇员工座谈，提出伊普斯维奇研究所应该是研究 + 实验室 + 工厂的模式；愿景是“宽容纯粹的研究，关注商业价值，以商业思维驱动创新”；研究应该是两个方向：海量产品的方向就是质量做到好，成本降到极低；高端产品就是成本高、价格高、性能也绝好。要在英国建规模的商业性工厂，我们要保持清醒，要在核心的网络上领先世界。领先不是领导，领先是在技术上、商业模式上、质量及服务成本上……；领导是建立规则，引导同行进入竞争，目前我们没有这个能力，而且当前要合力应对风险，生存是第一位的。

（一）任总在剑桥研究所座谈纪要

一、希望剑桥所能吸引四面八方的人才，发挥喇叭口作用。我们研究所的科学家，在学院教授的理想之光的照耀下，吸收宇宙能量，形成 Know How 后传回产品开发设计部门，启发他们去做产品。

英国文化孕育出了美国文化，美国文化以其为基础，汲取了其从上到下的规范化，但又放开末端，使其灵活机动，创新不竭，取得了长足的发展。我们现在到了英国以后，要学习英国的规范化，但我们要灵活开放。因为你们是科学家，科学家的喇叭口很大，你们要畅想整个宇宙，仰望星空是什么样子。我们要允许你们试错，我们没有要求对科学家的考核方式一定要像市场人员一样。如果采用那样的考核，世界上就没有科学家。

对海外研究所而言，不会改变你们现在的业务格局，同时主张你们发挥喇叭口作用，把科学家的思想理解以后，转变成我们需要的知识，灌到下面开发部门的六万多人里去，他们去做产品。

二、在科技战略前应先有思想战略，要不断从工程发明去尝试科技发明，鼓励科学家和员工灵活开放的开拓创新，在基本方向一致的基础上，既要深厚的知识储备又要有瞬间的奇思幻想，重大发现是不存在知识瓶颈的。

谷歌、亚马逊、思科、苹果都有自己的创新模式，我们有没有？我们实施的是大投入的战略，在此前面应该有思想战略。我们鼓励科学家要仰望星空，一个喇叭口对外。不光老科学家可以仰望星空，年轻科学家也可以仰

望星空。你们不仅要跟教授往来，也要跟教授的博士生往来。跟年轻人交朋友，请他吃顿饭，就相当于为人类社会培养二三十年以后的领袖，当你退休以后，在家里给孙子讲故事的时候，你可以骄傲地说那个小孩就是当年我请他吃了顿饭他才得了诺贝尔奖的。

人类社会很多发明，不一定全部都是基于深厚的知识储备，也有一些是基于一瞬间的奇思幻想而造就的。鼓励我们的科学家和员工去开拓创新，不要妄自菲薄，敢于去想，说不定别人偶然说的一句话，你再斟酌一下，脑袋运转一下，就点破了人类社会的秘密。我们要让科学家安于研究，政策制定要宽容，不要浪费他们的宝贵时间。

经纬度是英国的纺织女工发明的，早的天文学家天天看星象，数十年，这星星还在这个位置。看一晚上累了，他就找纺织女工来替他看星星。纺织女工搞不清楚，她就把纺织的那个格子放到天上，把这个星星定位在某个格子上，突然开窍发明了人类社会航海的经纬度；英国工业革命时期，瓦特是蒸炉锅炉的修理工，所以他发现了蒸汽机，所以我认为重大发现是不存在知识瓶颈的。而人类社会大的科技发明目前没有一项是华为的。我们进入了这个无线产业，实际也就十几年，我们绝大多数发明是工程发明，就算是路由器、无线基站里面，也基本没有我们贡献的重大发明。那未来我们在英国剑桥这样的世界上思想发达的地区，应该有能力往前再进一步，为人类科技发展作出贡献。

三、 应为理想而努力，鼓励攀登珠穆朗玛峰，登顶的人短期内不能创造价值，但沿途生蛋，为别的领域创造突破。公司的人工智能我不主张建立大的构架，可以通过小模块的微智能解放人力，逐步积累起一个庞大的人力队伍。方向要大致正确，不断为万物智能的人类社会推动科技发展。

在人工智能领域，我并不主张建立大的构架，也不主张按社会的定义，来定义这项工作。只要我们将大量的重复劳动自动化，提高了效率，就是我们的期望。模糊工作的智能化及产品智能化，一步步地走，整体是人工智能那几个主流的方向和架构。我们公司对这个世界的看法，就是任何一个小模块都可以人工智能化。以前我们在推行人工智能的时候，还是比较秘密的；比如怕编程工作智能化以后，对研发人事波动影响大，但后来为什么开放呢，就是我们想明白了，每个人的每件工作都可以微智能化。我们首先抓住了客户交付的工作用来使用人工智能，实际上我们现在做的还不好，还达不到满意程度，在网络故障维护过程中，每一个节点需要输出几千到上万个配置参数，没有一个人能记得清楚这数千个数据。当我们做每一个网络节点切换的时候，常常是由几万台服务器和路由器搭成模拟环境，通过这种模拟环境，训练一批人，在模拟环境上进行节点切换，两个系统镜像同步运行，一旦有故障就有求助后方赶快做实验，出现这个故障我们怎么解决。一旦这个问题我们能用人工智能实现模拟的时候，我们可以节省很多人力。

上海会议决议的标题就是方向要大致正确，那为什么不要求绝对正确呢？就是产业到了后末期的时候，就会比较正确了，但是夕阳无限好！早期真理是模糊的，只能方向大致正确，人类从来就没有过绝对真理，都是相对的。即使正确度非常高，但也可能被边缘化了。这个时代如果你没有赶上发展机会，即使落后了一点点，但事实上你已经被时代抛弃了。

我们要把数字化带进每个人，每个家庭，每个组织，使他们智能化；我们要讲智能的，不是单纯的连接数。以前叫万物链接，现在叫万物智能，已经是巨大的进步。物联网将来会是人类史上大的一个网络，终极形态是什么，现在不知道，我们老是讲管道，运营商实际上只是管道的一部分，运营商搞的是自来水的管道，实际上排污水管道是我们的管道，水龙头也是我们的管道。

（二）任总在伊普斯维奇研究所座谈纪要

一、伊普斯维奇研究所应该是 研究 + 实验室 + 工厂的模式，应该允许纯粹的研究才可能把领先的时间延长，愿景是“宽容纯粹的研究，关注商业价值，以商业思维驱动创新”，整个半导体产业发展本身就是从假设到方向到思想到理论到技术到商业创新的突破。

我们纯粹的研究也是需要的。如果你们没有纯粹研究这个概念，你们就会被武汉取代。如果你们没有纯粹的研究，我们永远都赶不上美国。我们现在的行业领导力是暂时的，我们应该允许纯粹的研究才可能把领先的时间延长。所以你们的愿景要改成：宽容纯粹的研究，关注商业价值，以商业思维驱动创新。创新不一定是技术创新，它还包括理论创新。从假设创新到方向创新，从方向创新到思想创新，从思想创新到理论创新，从理论创新到技术创新，从技术创新到商业创新。假设、方向、思想、理论、技术、商业六个创新，整个半导体产业发展本身就是从假设到方向到思想到理论到技术到商业创新的突破。我认为你们 IPSWICH 研究所应该分成两部分，一部分是探索部分，不计投资也不计考核；另一部分我们逐渐从理论技术走向商业，那我们有一些要求。这样你们伊普斯维奇研究所才不会被武汉研究所消灭掉。

二、我们要保持清醒，要在核心的网络上领导世界，把终端和网络连接起来，不断加快终端的创新速度。

我们还是要在核心的网络上领导世界，这是很难的。终端只是我们网络核心里面的外延，总结这个世界上所有的公司历史，没有一个终端公司活过 20 年，因为终端公司的创新会有越来越缓慢的时候，小公司会逐渐跟上来蚕食你的市场，就像我们蚕食了苹果一样，未来别的公司也会蚕食我们，所以我们还是要保持清醒，我们的核心还是网络领导世界。当我们的终端和网络连接起来的时候，我们终端的创新速度加快，也可以甩开别人一定的距离。终端有无限宽广的未来，人类社会转变为信息社会，还不知有多复杂。我们大气层的云有 1000 公里厚。信息没有重量，未来的云社会，比 1000 公里还要厚，所有云都要有终端才能实现人机对话、机机沟通……。终端有无限宽广的前景，我们应无限努力。

任正非在战略预备队述职会上的讲话

2018 年 4 月 26 日

一、明确战略预备队定位，聚焦战略能力的探索和突破，选拔高潜质人才进行实战化赋能，目的是攻下“上甘岭”。

首先我们要清晰认识到战略预备队的价值。目前我们处在一个历史转折时期，战略预备队应围绕公司业务战略，聚焦能力、机会的探索和突破，选拔有使命感的高潜质人才参加训战，发育业务能力，培养并输出优秀的干部、专家和职员。战略预备队的所有学员和干部都要学习总裁办电邮 30 号-《任总在持股员工代表会的讲话》。

1、 第一个定位：战略预备队是“预备机制”还是“能力转换机制”？

第一，“预备机制”和“能力转换机制”其实并不矛盾，我们是在预备机制的过程中培养能力。战略预备队学员选拔必须以责任结果为导向，员工在岗位上先做出贡献，才有资格进行能力转换，能力是个人在自学过程中完成转换的；然后通过战略预备队几个环节的考核，合格者再来受训，再进入预备机制；对于通过认证的学员，战略预备队进行新方法赋能，让学员带着基层的模式、新的管理方式、新的产品解决方案、新的作战装备……上战场。所以，这两者是相关联的。

第二，我们培养干部和专家，不是为了培养而培养，而是为了“上战场”、“多产粮食”。战略预备队要有更多的现实主义精神，我们不能脱离现实来培养。中央军委 2018 年开训动员大会要求“按实战要求去训练，按训练去实战，训练与实战达到一体化”，习主席说“唱歌不是战斗力，战斗力就是要实战”。所以，我们不要只强调能力预备或者各种转换机制，要强调实际，实战化使用。我们的干部更要踏踏实实去“产粮食”，不要堆砌一些销售数字。不要盲目说培训了多少人，点击量有多少，做到了“世界领先”。点击率的统计，有可能低俗化、虚假化、夸大化……。什么叫世界领先？华为的工资是领先了，竞争力未必。

2、 第二个定位：战略预备队是“中央党校”还是“五七干校”？

第一，本次会议明确，战略预备队的定位是培养优秀的干部、专家和职员，我们一定要有能攻下“上甘岭”的人。既然定位这个机制，就不能追求数量，而要追求质量。我们先把质量和品牌做起来，让业务部门愿意推荐员工来受训，让大家自愿踊跃报名，多荣耀的事情啊！

黄埔军校就是两条绑腿，抗大就是一条小板凳，为什么能成为中国两所有名的学校？不要把训战搞得多光环。我们毕竟与黄埔军校和抗大还存在差距，有些业务部门想明哲保身，将不愿意裁掉的落后人员都塞给战略预备队，预备队又贪图数量，培养一大批又送不出去，名声不就臭了吗？

中国和平时期，干部管理好的应该大庆油田，余秋里对干部考核管理非常严格，残酷的管理制度出人才，余秋里只把优秀干部按国家需要一批批送出去，一般的留下自我消化，同时又把一大批优秀新干部提起来，形成了一个迭代优化的机制。当时送出的很多干部后来升到了省部级，所以大庆油田这么多年没有困难过。你们可以看看电影《铁人》，讲述两代人的石油开发对比。我们要向大庆油田学习干部管理机制，如果不从难、从严、铁面无私，哪有优秀干部产生啊？第二，各级“党校”培养各级骨干，没有说只能有“中央党校”。

第三，战略预备队要真正变成“党校”，今年的一个重点是把地区部总裁、代表处在任代表及候任代表、CBG 国家业务部部长、SPDT 经理等岗位参加战略预备队“转人磨芯”，转变思想观念，从关注短期的 KPI 到关注中长期，管理更加贴近业务实质，提升他们的经营管理能力，从一个销售主管真正转型成懂经营的总经理，改善公司的经营质量。

3、第三个定位：战略预备队和内部人才市场的区别？

战略预备队培养机制与内部人才市场完全不一样。战略预备队是选拔高潜质人才参训，业务部门也应针对自己的高潜质岗位，有意识地定向培养，我们要将业务部门和战略预备队的训战、需求打通。

而内部人才市场是开放了一些岗位和任职资格表，给不适合或不胜任当前岗位的员工一个缓冲机会，只要通过了新岗位的考试和面试，他们就能重新找到适合自己的岗位。有些高职级员工也可能自愿降级去上岗。

二、战略预备队总队是平台，华大提供课程支持；各场景分队是权力机构，要将需求、训战、任用等环节打通。

1、战略预备队的总队是平台，要将总干部部运作和后备干部培养打通。

总队不是权力机构，主要是一个教育组织，负责学员的训练、管理、鉴定、出队等，课程教育由华大完成。目前战略预备队的鉴定做得很好，将来对学员出队情况还要进行持续跟踪。

下一步由彭中阳担任战略预备队的总队长，对战略预备队进行改组，将总干部部的运作和后备干部的培养打通，我们要从难、从严、从实战出发来训练干部、专家和职员。

2、各场景分队是权力机构，可以结合自身特点制定差异化政策，加强学员培养和使用的耦合度。

第一，战略预备队的运作重心在各场景分队，我们应给分队更多的自主权，分队可以结合自身特点制订一些差异化政策。分队重点要解决好三个问题：“优秀的人进得来”，战略预备队培养的是精英，后续需要考虑相应的政策吸引优秀人才入队；“进来以后长得大”，核心是考核、培训方法、提升能力，还要解决赋能和激励的问题，比如网络架构转型分队从一阶到三阶的过程非常漫长；“长大以后出得去”，要有承接的组织，让预备队培养出来的人真正发挥作用。

第二，分队有鉴定权、使用权、识别权，要把需求、训战和任用几个环节打通。各分队可以根据未来业务需

要，决定培养什么人、培养多少人、培养的人准备到哪去、如何培养……，培养和使用要有一定的耦合度。分队对学员进行推荐，不是架空 AT 团队，目前分队长基本都是高层领导，官都比总队长大，可以和业务部门讨论，这样就有一个输送的过程。当然，分队也要承担推荐不当的责任。

第三，分队不是永恒的行政组织，可以考虑日落后关闭。有些分队组织化落地以后（如网络架构转型分队、云服务分队等），具备新的能力、新的人才，应该不需要再以战略预备队的形式运作，可以业务部门自考核、培训。但是分队的种子不要散掉，是将来建立行政组织部门的核心骨干。人力资源考核不要僵化，对于一些新业务，不完全以产粮食为中心，而是以评价体系为中心，这样让新业务在部门里面也能成长起来。

特别是唯一责任主体的分队，业务主官要承担起突破新业务的责任。如果需要预算和政策支持，集团可以给予补贴。我们不要在唯一责任主体之外，另建一套架构体系，这会导致指挥体系混乱。分队在业务部门里，训战是为了自己部门使用，它是逻辑式的分队，不是物理式的。

各分队在 2018 年先维持当前运营机制，下次汇报时再确定哪些分队关闭或转换。但是过渡时期可以双重，已经转换了的分队，预备队机制也保留。现在我们让公司先滚起来，不断寻找方向，方向大致正确就行，这样公司滚滚向前，只要我们不垮，未来就有可能领先。

三、战略预备队坚持选拔制，从实战出发对学员进行赋能，形成不同能力阶梯进入公司各个岗位。

1、战略预备队是选拔制，机会提供给责任结果好、有使命感的高潜质人才。

第一，入队的充分必要条件是责任结果导向，达到岗位模型的认知标准，责任结果好。每位员工都可以参加网上考试，如果责任结果没达标，战略预备队不给予评分。

第二，员工利用业余时间自学应知应会的基础知识，并通过网上考试、面试或视频面试，获得入队资格。入队需要有担保，主官承担识别、推荐优秀人员入队的责任。如果训战不合格的学员被退回去，同时要对担保人进行扣分。

第三，至于预备队学员是否应该有奖金的问题，你们根据具体场景去讨论确定。我认为，重要是提供机会，机会比短期利益重要。升官机会应该留给有使命感、想奋斗的人。

2、战略预备队从实战出发，给学员走上战场赋能新的作战方法，而不是做基础知识的全面灌输。

选好学员以后，战略预备队要有目标地培养。不是灌输 ABC 基础知识，全方位能力提升是个人的责任。战略预备队通过案例、方法和讨论的赋能，考试、讨论、再考试……，也许是一种习惯。对激发他的能力产生一些作用，走上战场再总结提高，形成真正的实战能力。所以，战略预备队不要向全方面发展，如果总想做大、做宽、做广，反而变成一个“大杂烩”。就做一个突击队，抓住可能做成的事努力去做，先突出一个可能再说。大庆油田不就是石油吗，怎么可能把其他方面也突出来呢？

当然，不是学员在战略预备队“洗过澡”，就算作战略预备队的成绩，不能是互联网追求点击率的评价体系。比如林志玲是天生丽质，怎么是训练出来的呢？但她的其他增值才是你培训出来的。战略预备队从实战出发，给学员赋能新的作战方法，学员在实战中运用这个方法并做出了贡献，这才是战略预备队的成绩。

3、新项目可以战略预备队为主，但是成熟项目要坚持一线“江南游击队”的作战指挥权。

在新项目中，我们要敢于战略投入，把预备队“种子”空投进去，以战略预备队为主，这时地方“江南游击队”可能能力不够，可以做副职。比如视频业务，不一定全部投入视频分队的种子，也可以有其他部门的种子，编成混

合联队。成熟业务还是让“江南游击队”担任正职，他们熟悉场景。有人说，把 18 级员工空投到“县”里，“县”里的

15 级员工叫苦，这有什么好叫苦的呢？因为 18 级不是长期进攻这个“县”，他是来磨刀的，磨完刀还有别的用处。如果磨完刀以后，18 级的能力还不如 15 级，那就把两人职级对调。当然，18 级和 15 级的能力应该是不一样的，只是需要有磨刀的时间。

在成熟项目的进攻中，我们仍然强调“江南游击队”的地位，战略预备队不能把“江南游击队”挤掉了。我们 终目的是把落后分子挤掉，但不是一开始就挤掉，当我们的“种子”发酵起来了，落后分子自然就做“肥料”了。

其实战略预备队和“江南游击队”到第三、第四阶段已经混合交叉了，大军向前走，队伍中的优秀人员可以留下当“县长”。

4、 战略预备队要形成不同阶梯进入各个岗位，只要能力提升，都是成绩，不一定非要爬到“喜马拉雅山顶”。

虽然我们的目标是爬“喜马拉雅山”，但不一定人人都能爬到山顶。如果爬到山麓去种地、放牧了；走到半山腰去打猎了；都是英雄，都是价值贡献。比如，网络结构转型分队可以向西点军校学习，训战路径分为三阶：第一阶学习后去战场实践，选拔一部分人再回到二阶来学习，再作战，再选拔少数人进入三阶学习。美国陆军上将李奇微很优秀，每作战一年半回来学习一年，当他学空降兵时，刚好碰上诺曼底登陆，就有了一个战略性的机会。

所以，“喜马拉雅山”这个坡是分阶梯的，每个阶梯要有过滤、选拔，我们要让这些聪明人不断去爬阶，爬不上去也要有满足感， 终爬到哪里取决于队员的意愿和能力。爬不到顶，可以横向流动出去，也是好汉。

5、 研发出征进入战略预备队是为了让研发队伍年轻化，以及培养一批具有战略洞察力的高级人才，让研发持续有新生力量、新鲜血液，以激发组织的活力。对于确实不适合走向其他领域的人员，尽快安排返回研发岗位。

2016 年研发集结了 2000 名高级干部及专家出征，进入战略预备队接受赋能转型，一是为了让研发队伍年轻化，二是为了培养一批具有战略洞察力的高级人才。如果有些队员确实不适合走向其他领域，要尽快安排返回研发岗位，他们在战略预备队“洗过澡”，综合能力多少有所提升。

大家要知道，研发不是只出征 2000 人，我希望将来可能有 20000 人走出去，让研发有更多的新生力量。如果大家认为进入战略预备队、流动出去就是死路一条，后面的都会缩在“乌龟壳”里不愿意出去，是硬拿鞭子往前赶吗？我们还是要有的方法。如果研发输不出人才，我们每年的招聘速度就要降下来；如果没有新生力量、新鲜血液，研发是会“死”掉的。所以我们尽量在找一些岗位，让员工也能得到机会发挥。研发各级主管不要护着，可能是在耽误他们的前途。

励精图治，十年振兴

——任正非在 Fellow 及部分欧研所座谈会上的讲话 2018 年 5 月 15 日，6 月 4 日-13 日 1、与会人：我是 2002 年参加华为，当年任总到硅谷去，我们见过。我参加华为不久以后，在华为内部报纸上看到一篇讲话提到“华为不需要科学家，华为需要工程商人”。

任总：沙漠里是不能种郁金香的，但是改造完的沙漠土壤，是可以种植的。库布齐、塞罕坝、以色列不也是遍地绿茵吗？当年，华为是急着解决晚饭问题，顾不上科学家的长远目标。不同时期，有不同时期的指导思想。

今天我们已经度过饥荒时期了，有些领域也走到行业前头了，我们要长远一点看未来，我们不仅需要工程商人、职员、操作类员工.....，也需要科学家，而且还需要思想家，希望你们这些卓越的 Fellow 仰望星空，寻找思想与方向，引导我们十几万人前进。十八万队伍没有方向、没有思想，会溃不成军的。要看到过去的三十年，我们整体上是抓住了全球信息产业发展的大机会，作为行业跟随者充分享受了低成本、强执行力带来的发展红利；而未来三十年，在赢者通吃越来越成为行业规律的趋势下，我们必须抓住科学技术和商业变化的风云潮头，成为头部领导型企业，才能有机会去分享技术进步和创新的红利。要创新与领先，我们就必须依靠科学家。

当然，首席科学家也可以不永远做首席科学家，经过一段时间，换个座位，迭代发展。首席科学家以后，可以做资深科学家，看更宽的未来，传、帮、带更优秀的新鲜血液，做“上将”的导师，“二等兵”将来也许会成为“上将”。

你们创造了华为辉煌的文明，公司尊重你们过去的贡献，也需要共同分享利益。首先要让你们心安下来，公司永远是你们的，这是你们永远享有的权利。

与会人：这点很好。我一直感觉，只要我们努力工作，公司肯定会考虑我们的利益。

任总：现在我们要共同讨论，如何防范风险，我们要贯彻契约精神，我们双方的契约是我们之间的高约束，这样我们就能符合法律的要求，通过契约让你们长期合法持有 ESOP。不只是 Fellow 享有，只是你们起头做个宣言，契约要能够得到切实尊重，我们还要辐射非 Fellow 的高端科学家和高级专家、管理干部，也要参照这个待遇，退休时给他利益，不能人走茶就凉。

与会人：公司对我们高层技术人员，希望我们作为科学家还是工程商人？

任总：我希望你们更多的人成为科学家，面向未来，有时候你们不一定要研究理论，也可以研究概念和方向，以及实现形式。在外部技术环境越来越动态的情况下，看技术方向与实现途径非常重要，也更需要科学家级的人才，因为消化人类的文明成果，不是什么“胃”都能够消化的，但是我相信你们能消化、能理解。所以，与你们去做具体事，不如具体事让我们的工程师来做，你们看华为公司未来的发展方向，这是重要的。有一部分人不做具体的技术产品和工业产品，可以做思想，做假设。多与外界喝喝咖啡、多交流交流，听听别人讲道理，探索出一条方向还在模糊时期的道路来，让一缕光亮牵引公司前进的研究方向。

徐直军：走到今天，华为人才应该是多元化的。过去我们强调做工程商人，那是很多年前；走到今天，我们既需要工程商人，又需要科学家，不是人人都被要求做工程商人。Fellow 队伍也是多元的，未来有思想家，有科学家，也有工程商人。比如，朱广平就是一位思想家。

2、与会人：想听听您对中美贸易战的看法。

任总：中美两国贸易依存度很大，不会强烈冲突的。而且中美第二次会谈前，中国成功与日本签订了十项协定，没人会想到中日之间会突然拥抱起来，那么 知道中国和德国、法国、英国、非洲、亚太.....会不会拥抱呢？如果各个国家都想获得自己的利益，加强与中国的贸易，那么大家不是有更多的机会了吗？中国 大的武器就是十三亿人民的消费。中国开放了金融，开放了制造业，降低与人们相关的日用品、奢侈品的关税，后面还有很多领域会制定路标一点点开放，容纳世界的“水”流进来。所以，我认为中美贸易战打不起来，应该会相互妥协。美国在科技上是很强大的，它是个法治社会，对知识产权的保护非常完善，对人才的尊重，促使创新动力非常强大。CDMA 无线技术始于 40 年代，在通讯领域应用研究，美国 60 年代就进入高潮，那时我还刚入大学。我们公司进入无线通讯研究才多少年呵，起步才仅仅十几年，我们只是努力把产品及工程做好了。5G 的标准，是全人类共同努力奋斗的结果，更是全世界数十家公司、数万科学家和工程师、数十年的努力而推动的，华为只是其中比较努力的一个而已。后面的路还很长，也不知我们跟得上、跟不上。我们只有承认先进，知道

别人的强大，才知道尊重别人的创造。即使我们真正领先，我们也会公平、无歧视许可别人，决不会用优势去敲诈社会，也不会敲诈别的国家、别的公司的。

我们今年还要买高通 5000 万套芯片，我们永远不会走向对立的，我们都是为人类在创造。我们与英特尔、高通、苹果、三星、微软、谷歌、高通.....会永远是朋友的。

希望你们科学家领导更庞大的后继队伍，努力冲锋，像美国一样具有这么多先进要素和先进理论，让我们的黑土地更肥沃一些，也能做出先进的产品，服务人类社会，自己也能生存下来。

3、与会人：我们有没有计划，减轻对美国进口部件的担心？

任总：首先，要继续大量使用美国的部件，这是利用人类文明成果，美国也需要市场支持它的产业发展。我们是买家，只要善待供应商，会成为友好伙伴的。我们也要加强基础研究的投资，希望用于基础研究费用从每年总研发费用 150-200 亿美金中，划出更多的一块来，例如 20%-30%，这样每年有 30-40 亿美金左右作为基础研究投入。

第二，我们希望大幅度增加对大学相关教授和世界标准组织的资助。全世界几百个标准组织和平台组织，我们可以多出一些会费，使世界组织得到更好的支持。华为公司赚钱的一个目的是希望造福人类社会，支持标准组织及平台组织也是造福人类社会。

我们支持大学教授去做后天的探索与研究。公司做基础研究的一万多人主要做明天的“know-how”，“knowhow”这个东西是需要 Fellow 看清楚并理解外部科学家的思想理论，给引路的，让我们的专家、年轻人来做研究。研究是将金钱变成知识，开发是把知识变成金钱。你们做思想领袖、理论领袖，这样转换一下工作负担，让公司能够很好前进。

至于我们与美国之间的差距，估计未来 20-30 年，甚至 50-60 年还不能消除，美国领先世界的能力还很强。但是，我们要将差距缩小到“我们要能活下来”。以前这是 低纲领，现在这是我们的 高纲领。任何时候要保持头脑清醒，不要一点小成功，就小人得志。

我们过去把网络安全、隐私保护列入优先的项目来努力，以后我们要把网络安全、隐私保护列为公司的 高目标，确保用户的利益不受侵犯。可能产品成本会高一些，东西好也可以卖贵一点嘛。

与会人：公司的愿景很好，但是下面具体执行存在问题，到处碰壁？

任总：我们要改。以前他们要求外部的教授、科学家必须提供交付件，才能报销，科学家哪懂什么叫交付件呀！2012 实验室的员工外出喝杯咖啡还要写心得才能报销费用。要改，基于信任管理。让科学家的力用在冲锋上。

朱广平：以前我们所有出差都要写出差报告，这两年放宽松了。

任总：你们一定要炮轰。如果你们感受到公司在基础研究的体制、方法上还存在哪些问题，可以提出意见，我们会真心诚意地吸纳，一步步去认真改进，这样才能促进公司发展。就像《人力资源 2.0 总纲研讨班上对任总的批判意见汇总》一样，贴在心声社区上直接炮轰我，我把错误揽到自己身上，“我错了，我改”，才有改革的借口。又不用安抚什么人，改革力度又大，这就是炮轰自己的好处。

4、与会人：基于我们所看到的新闻，无论中东事件还是中国制造 2025 计划，中国应该会加大在硅和半导体方面的投资。现在看到中国越来越多初创型小公司像雨后春笋一样冒出来，但在美国大企业的竞争力其实远远超过小企业。我想问问我们的策略，我们希望做些什么来更好的保护我们自己？使我们变得更放心，还是让我们不惧怕初创型企业的竞争。

任总：华为还是要踏踏实实继续做学问，过去的三十年，我们从几十人对准一个“城墙口”冲锋，到几百人、几千人、几万人到十八万人，都是对准同一个“城墙口”冲锋，攻打这个“城墙口”的“炮弹”已经增加到每年已经接近 150 亿到 200 亿美金，全世界很少有上市公司敢于像我们这样对同一个“城墙口”进行投入，要相信我们领导行业的能力。我们有的研究所已经在单点上突破，领先世界了，要继续在单点上的突破的基础上，在同方向上多点突破，并逐步横向拉通，在未来三、五年内，我们是有信心保持竞争力的。当然，我们也可能产生一些困难，过一些苦日子，那时华为内部股票的价值可能会下跌，希望你们不要去兑现。只要我们踏踏实实基础研究上前进，在一个比较窄的方向上突破，就有可能博弈。我们已经有近 8 万项专利获得授权，许多还是基本专利、核心专利，这对人类是一个贡献，当然对美国的信息社会也是一个贡献。高科技不是基本建设，砸钱就能成功，要从基础教育抓起，需要一个漫长的时间，我们公司也是急不得的。

与小公司比，我们没有他们灵活，他们是新生力量，有强大的动力与欲望。我们是领导者，领导者的责任，是要跑得快，否则就被追上了。可惜现有的定律、标准都快到尽头了，发展已在曲线的饱和段，我们也跑不快了，心里也忧虑发愁。

芯片急是急不来的，不光是工艺、装备、耗材问题，股市为了圈钱，夸大太多了。我们还是要踏踏实实，自知在云、人工智能上我们落后了许多，才不能泡沫式地追赶。在这些问题上，我们要有更高眼光的战略计划。

Fellow 是从作战队伍走过来的，希望你们能消化世界更先进的文明，转过来多仰望星空。世界风云多变幻，到我们理解的时候，已经不是科学了，只有你们才能理解未来是什么样。要敢于在假设上创新，在方向上创新，在思想、理论、技术、商业模式上创新。实行多路径、多梯次、多场景的进攻方式。敢于单点突破、横向拉通，逐步平台化。我们要敢于投入，向死而后生。

我们要站在后天看明天，也要从今天看未来，我们也要找到明天的技术曲线与商业需求曲线峰值的重合部，就是我们的战略机会，作为我们排炮攻击的“城墙口”。当然，这个“城墙口”也随时间与需求的变化而变化的。“炮火”的校正就是我们的战略规划的责任。

5、与会人：您如何评价基础研究是否有成效？您心目中的科学家是什么样？

任总：评价基础研究，我们不能采用量化的考核方法。如果你们来给我汇报，我听懂了，对你们的考核签字，我都听得懂，那还叫科学？其实很多科学家是讲的“鬼话”，全世界能听懂的没有几人，去考核？古时候讲“千里眼”、“顺风耳”、“阿拉伯飞毯”……，不都实现了吗？但这些话放在一千年前，他们肯定被认为是“骗子”。因此，我们应从一个很长的时间轴来看科学家讲的话，不能计较所有内容是否都具有现实性意义。费马大定理是用 350 年证明的，它并没有对法国经济起多大贡献，若果我们这么狭隘地看问题，人类怎么探索前进？但是我们有个约束，方向要大致在公司前进的主航道上。比如，合成生物我们就不会支持。

我们可能听不懂科学家讲的话，但是可以开放在网上，让公司的“二等兵”来学习。这些“二等兵”是博士、硕士、受过高等教育的成功实践人士，怎么知道他们之中没有人能读懂你的文章呢？即使现在读不懂，十年、几十年后也有可能读懂。如果他们读明白了，为什么不可以做“将军”呢？现在我们的博士招聘不分国别、民族、肤色，只看是否优秀，补充到你们的继任计划中去，十年时间他们可能就成长起来了。

人的可塑性很大，希望我们的高端 Fellow 和资深专家多与新员工交流，一句话可能就启发了他，给他一生产生巨大影响。现在的青年人，“一杯咖啡吸收宇宙能量”，与 Fellow 喝咖啡也可能开天光，未来会有多厉害啊！

我曾经总讲“牙科医生”，是故意讲的，意指现在人人都懂计算机，只要他愿意转行，就有可能在某方面成为科学家。在科学道路上，往往不会有专业局限，会莫名其妙产生一些“奇花异草”。年轻的新员工在你们的指引下少走弯路，成长更快，未来公司才有希望。

我们对科学家要多一些宽容，要是当年没有美苏两国对布劳恩、科罗廖夫的宽容，就没有美苏两国的太空争霸；孟德尔发现遗传基因后，他的见解沉寂了两百年，才让人类重新认识。我国因意识形态问题，不支持神父出身的孟德尔、摩尔根，而支持米丘林、巴甫洛夫学说，又耽误了几十年。汪健是个有争议的神人，不知他说的话会不会有下一个突破呢？我们不妨宽容一些。

我们对不明白的东西，只要大致对准主航道，我们就多给一点宽容。

与会人：我们总以为，我们以前是工程师，不是科学家。

任总：你们要看到我们的决心。以前我们对博士招聘政策比较紧，因为博士到华为很难生存，因为我们那时还是技术“沙漠”。现在我们放开对外国优秀博士的招聘，不分国别、民族、肤色、人种.....，就只看是否优秀，补充到你们的继任计划中去，十年他们就成长起来了。

我今天强调你们的科学家作用，是希望大家能在公司主航道的范围内，更积极大胆地向纵深研究，没有产业技术的深根探索和核心控制，怎么会有产品与产业的控制力呢。所以，公司发展到现在，更需要各位发挥科学家的研究与探索作用。

6、与会人：现在特斯拉似乎面临一个矛盾，一方面要去做创新、颠覆，另一方面在商业层面面临挑战，他们正在找一个面向未来的愿景？

任总：对真正有奇思妙想又可能在主航道上科学合理成份的人，让这些新苗不断成长。我们对未来的探索，要宽容。我们还是要宽容创新、宽容失败。但，华为要求方向要大致对准主航道。科学研究，没有浪费就不可能有成功。华为公司走到今天，我们在产品研究的成功率应该还没有超过 50%，相当于我们每年有几十亿美金被浪费了，但是培养一大批高级将领成长起来。

马斯克的作战面可能太宽，应该聚焦在一个窄窄的作战面。

我们要宽容失败，才会有创新。双重宽容：第一，科学家自身对评价要有一些正确的态度，有时候科学家也会受一点委屈，但是请你们自己对组织也宽容一些，只要生活是体面的；第二，我们对科学家的评价也要相对合理，不要过于情感化，对一时的不成功，也要合理的鼓励，让你们能接受的。我们要肯定你们的贡献，你们也要宽容公司在阶段里没有做出特别的评价。

我们还要继续宽容，如果美国不给我们要素，我们需要自己去创造要素，创造的同义词是失败，失败可能更多。

7、与会人：我个人有一个疑问，对于合作的大学和教授，我们如何去评价合作是否达到了预期效果？

任总：我们与大学的合作，首先我们无法对教授研究成果是否达到预期进行评价，我们也不需要评价。只要教授的前期研究方向与我们吻合，我们就给他提供经济上的支持；如果他做出的贡献与我们相接近，我们就把他的博士生招过来，相当于代我们培养了博士生，博士生与教授有“根”与“枝叶”之间的联系，我们还可以不断吸收营养。也可以让这些博士去帮他工作。我们投资的目的，只资助人类社会早一些突破，我们不企图占有他的成果、论文、专利.....，投资仅仅需要一个知晓权。它像灯塔一样，既可以照亮我，也可以照亮别人。他的研究不成功，也告诉了我们边界，也是一种成功。

华为公司基础研究平台很大，不只是需要一种养分，这些养分进入我们体系，这个体系消化很厉害，会在产品、工程、管理方面超越的。所以，在教授的评价上，不能狭隘的要一个的考绩表、交付件.....，而应该是宽泛的教授资助。即使教授的研究成果可能对我们没有用处，也算是对人类社会做出了贡献。在座科学家也可以推荐，哪些地区有哪些先进要素，可以再建一些小的城市研究所？然后我们派人去寻找，看好就扎个根。我们所处的时代可能对华为的成长有一些困难，但我们要坚定信心，要敢于前进。不要一听蝼蛄叫，就不敢种庄稼

了。要敢于加大战略投入，持续攻击前进，绝不屈服，从不畏惧，英勇进步，为人类社会的万物连接、万物数字化、万物智能化而不懈奋斗。

当前世界将出现第二次世界大战后的又一次人才转移潮，我们有充足的资金和充足的利润，我们要敢于拥抱人才，敢于拥抱时代。

任正非在黎巴嫩代表处的讲话

2018 年 4 月 11 日

感谢你们在艰苦地区奋斗，感谢你们取得的成绩。

小国组织不必分工这么细，这有利于员工综合成长。机构不必搞太多的部门，变成官多兵少。只要功能对齐，组织不对齐，运作顺畅就行。例如，从解决方案、交付、服务可不可以全流程打通，人人都可以有有线、无线、合同、交付……一起动手，有利于全科医生的成长。代表处合同做不上去，也不要焦虑，要认真找客户痛点，痛点投资少见效快，改善客户收益，你就有机会。实在做不上去，可以适当减员，降低成本。

我们是鼓励在集体主义下的个人主义，员工要在本代表处做得太好的情况下，个人才有成长路线。不要一事当前先想个人的成长

关于人力资源组织运作优化的讲话

——任正非与总干部部及人力资源部相关主管的沟通纪要 2018 年 4 月 20 日

一、现在是人力资源管控过度、干部部来自业务一线的人员较少，对业务的具体运作、变化的战略洞察知之更少。未来人力资源管理总的体系要进行结构性的调整，把决策权、管理权、执行权分开。

要让懂业务（人力资源专业管理能力+主航道业务洞察水平等）、有能力的人员上位担责，不懂的要赶快补课，人力资源优化变革的主力部队应该从在一线实践优秀、具有很强洞察与思维能力的指挥员群体或优秀专业人员群体中产生。

总体来说，公司人力资源管理这 30 年来有很大贡献，但是还不够科学。现在公司 18 万多名员工、170 多个国家，没有评工资的大困难，没有评奖金的大困难，没有配股票的烦恼与困难，就是基本平衡了的成绩。现在这些管理存在一些问题与矛盾，但是没有大的问题和大的矛盾。应该我们从 0 到 80%的判断是基本准确的，但是从 80%到 100%的判断还不够准确、管理也常出现波动，这就是我们目前存在的缺点，如何优化，如何使机关从管控型走向服务支持型，让公司上下左右部门全体全力朝向“多打粮食、增加土地肥力”而奋斗，这是我们改革的一个问题。

公司现在的作战方式等各方面都在改变，我们的人力资源政策管理为什么跟不上？大家都在批判说我管得细，其实我就是去抓了一些点，通过这些点来激活原有政策这潭水，因为如果大家只是按分层分级、按部就班的去管，经过层层官僚主义，关键问题可能就得不到应有重视与及时解决，那肯定是不行的。但是我们应该明确，点激发起来后，后面跟上的改革还是要按照一定的规则进行，不能任意性，政策的优化首先一定要深入基层，主动到一线调研，了解政策的实际执行效果和存在的问题，使政策不断地被优化，不断地滚动变化，而不是采用摆开架子，大批判、大变革，搞乱了阵脚。也不能等着人家半路来汇报的方式。我们要逐步从管控型变成服务支持型的机关。

以前我们的人力资源整体是政策规则要管，具体的人也要管，变得过于权力中心化，也造成两件事都没有完全管好。首先要明确未来人力资源总的体系的整体定位是为公司找英雄、找领袖、鼓励员工冲锋的，管缺点的是

道德遵从委员会，管坏人坏事的是审计部。我们一定要首先将 HR 整体的工作方向明确下来。而且我调查了一些基层 HR，基本上不主动学主航道业务，工作时间、业余时间也不下战场，用主观意识管控行使权力，而不是服务。不懂业务怎么服务呢？你不懂什么是人才，怎么用好人呢？每年流走许多人，流走的会不会是“油”呢？那么人力资源专业人员应该怎样为业务服务呢？首先自己要深刻明白人力资源管理的模板、方法，帮助业务主管识别员工、评价员工。怎么帮助，你不懂作战，如何对选拔的干部、专家、职员做客观的评价呢？若果主管一对照模板，觉得画得挺像，就照着模板自己画，也学会了用模板去看干部，这样你的作用就发挥了。主管重要的是管什么？主管就是要管干部，管干部能做出主要贡献，能作战、会管理，不是找“内衣模特”。如果你都不会识别、认识干部，怎么能做得成功呢？后的结果就是日常管理的僵化。

我强调立法权高于行政权，主张政策制定的权力在董事会，人力资源部管规则与监督，干部部管人。人力资源政策管理和干部管理都是推动公司前进的动力。因此，未来公司人力资源管理总的体系包括人力资源体系和干部部体系两个系统（到了基层组织，两个系统可以融合，以提高效率与协同），他们不是对立的关系，而是两个分工各有侧重、相互协同的系统，我没有说绝对要画一条线来区隔两个系统的责任边界，但要有各自的工作重点。总体上，人力资源体系主要负责公司人力资源政策与规则的体系性、专业化的建设；而干部部体系主要负责在人力资源政策与规则框架下，将政策与规则与业务部门的实际相结合，具体执行人的管理，最终让政策的效果能达到预期，符合差异化实际需求。

所以，在顶层组织设计上，我们要把原来在人力资源部具体管人的权限拿出来，建立一个总干部部，总干部部本身是要管人的，管全局范围协调干部队伍，管跨领域成长、流动，管干部能力成长，管干部的后备平衡体系.....，但现在总干部部连市场都没管过来，还达不到公司的目标要求。但中央组织部怎么就能管住全国的干部呢？为什么他们可以管好，而我们却管不了呢？我们要学习，要去研究这些问题。

二、人力资源体系要认真真把各种规则管好，交给干部部体系去统筹应用；各级干部部是业务领导的助手，要更加贴近业务，把人管好。

1、人力资源部主要管好规则，包括规则的建议，以及对规则执行的监管。

人力资源体系包括人力资源部，以及人力资源部根据必要向下延伸到一定层级的部分专业化组织，共同构成人力资源体系。这个体系就是对于规则的制定建议负责、对于规则的执行予以监督，并辅助相应的干部部更好地将规则应用在各部门的实际管理中。

人力资源部所拥有的权力是规则的草拟权力，而规则是由董事会决策的，这就是规则制定的权力体系的基本结构。当然人力资源部也可以草拟一些授权下的规则制度，董事会允许人力资源部可以审批，这时候人力资源部就批了，但这只是授权，不是你天然的政策制定权力。比如说出差补助啊，一些小事情或者专业的操作啥的，可以授权人力资源部来定。

人力资源部要梳理公司存在的结构性人力资源管理问题，并协助公司建好解决这些问题的标准、框架和机制。

比如今年我们要提拔大概 2000 个小火车头，单板王、项目王、各种模块干将、“螺丝”能手、每个业务的大拿就是小火车头，要在一、两年内逐步涵盖全公司所有岗位的优秀专家、职员。现在研发里面有 A 角、B 角、C 角，其实 B 角和 C 角的工作难度可能要比 A 角更大，过去我们评了很多的 A 角，却没有 B 角、C 角的，所以，我们强调这次申报破格必须要有 B 角、C 角。小火车头职级调整了，明年我们就要对各种做出各自应有贡献的一些重要的岗位、角色（车厢挂钩、锅炉、电刷、道工.....各种角色）进行梳理，解决“全营一杆枪”下相关人群的职级配套问题，这样不断梳理，后就把落后的人分离出来了。人力资源部若不把这些结构性问题理出来，只会越管越细，越管越严，却管出了一批乖孩子。

岗位称重和个人职级晋升管理现在存在一个大问题，过去简单的强调结果导向，也阻碍了员工专业能力的强

化。比如说你打了 200 斤粮食，那时打下了 200 斤粮食就奖励你 80 斤或给你五级专家了，但你的实践能力可否持续呢？而且是否有 200 斤粮食可能是前任土壤肥力大而产生的，你是如何持续增产的呢？能持续贡献当然应该升级，不管怎样做出成绩，奖金是应该到位的。再者，现在 AT 团队的权力太大了，特别是全面掌握了对专家的评定，往往容易指鹿为马，也一定程度妨害了各项专业通道的建立，导致不重视专业能力的切实提升，我们劳动质量和能力一直都在下降，往往一大批人哄拥而上，却做不成事情，现在公司里的南郭先生还是有一少部分的。我们要看到，过去依赖 AT 线管人也管能力，是因为主管本身是从业务中来的，对业务能力熟悉，业务种类也不多，所以没有出现大的问题。但是现在，业务种类大大增加、复杂性越来越大、业务发展又快，对员工的专业技能要求是越来越高的，主管原有的技能与过去的经验积累可能很难跟上当前与未来业务变化，过度依赖 AT 可能影响到我们专业能力的进一步发展，当然，我们的行政主管也必须持续学习，不断洞察业务变化、持续提升专业能力，公司不存在只做管理、不作战的主管。所以，人力资源及干部体系，要帮助主管做出合理客观的评价。根据业务发展，我们要不断建立和更新很多标准，人力资源部就是要从管规则角度去思考，而总干部部更多的是要从管人的角度去思考，两个方面都一定要真真实实的管理到位，才能帮助打胜仗。

我们也看到有些规则是正确的，比如说荣耀去年有一个 14 级干部拿了 100 万奖金，广州企业网的一名 14 级员工也拿了 100 多万的奖金，但是没有提到 18 级。为啥？就是提级还要看他有无持续贡献能力，他的能力没有跟上来，那奖金是不能少的，但反映任职能力的个人职级暂时不能给他，因为能力没跟上，也可能是偶然做出大贡献，一次两次碰上了，但不可持续。所以人力资源部就是要认认真真把各种规则管好，包括内外合规，总干部部就是要去管好规则的运行与适配。

针对代表处的考核基线，怎么就建立不起来呢？考核基线就是在不断循环评估过程中逐步建立起来的。比如把过去 3 年代表处的考核指标数据拿出来评估一下，求出平均值，就能确定一个假设，再以此假设就能建立一个有激励的基线，这个假设基线推广以后，看看是否有垂直进步，每年再循环评估一下，三年就明白合理点在哪儿。非洲业务很艰难，基线再稍微差异化调整一下，一点点无穷地逼近现实，就形成不同地区的考核基线，这个基线用过去的统计和方法就能得出来。确定这个基线以后，我们会发布一个白皮书，一国一制、一品一策就出来了。当然若产业环境、客户方面发生比较大的变化，或者业务发展进入不同的发展阶段时，就要实事求是的及时合理调整基线。人力资源部就要在不断循环评估的过程中提出规则并持续优化。

2、总干部部是公司整个干部管理的 COE。要把干部、专家、职员全部纳入进来，面向不同业务和对象进行政策适用的差异化匹配。

人力资源部体系管理的规则就是长江的河道，管好两侧的堤坝；干部部体系就是管好水里的船和人，让船及人在河道内的主航道里跑，追逐百舸争流，冲击上甘岭。干部管理的理念、标准、流程、授权原则的建设管理，要导向科学的管理和冲锋。干部部体系包括总干部部以及在各部门的干部部。干部部体系在执行规则的过程中，总干部部要引领好各级干部部履行好管人的职责，但总干部部的职责不是调配到具体干部与人才，总干部部要对各部门、区域的关键干部与人才拿出评估意见，帮助公司培养关键干部与人才梯队建设，协调关键干部与人才流动，让公司整个干部与人才盘子灵活运作起来。

总干部部也是公司董事会干部管理上的支撑机构，对直管干部、专家、高级职员进行考察、评价，与 AT 团队建议成为两个独立的意见。

总干部部也要分层分级去授权，干部与人才任用的权力执行应该在各部門主管与相应的干部部。使用部门有提名权，上一级部门有审批权，这就是两级审结，针对少数特殊的情况，可以有三层管理。不要一个基层系统部主任的任用都要报到公司来批，有必要吗？地区部就可以批了。

但监管权是中央直接到基层，人力资源部对政策在公司范围内的执行、总干部部对各部门干部与人才的日常管理都有各自的监管权，中央没有放弃监管权。

3、公司通用规则的架构与方法管理在人力资源部，规则的应用与适配管理在总干部部。在公司未来人力资源管理的总架构中，人力资源体系和干部体系是规则制定与应用的分工，干部部体系在人力资源体系提供的量化框架下做事。人力资源部还要管好考核支撑、员工招聘、全员学习与发展等人力资源专业支撑工作，总干部部要重点管好后备干部的选拔、培养、考核、弹劾。

考核报表的责任主体是人力资源部，考核报表是给总干部部及各级干部部开展考核工作提供基础，人力资源部根据公司确定的虚拟计算考核模式，确定各部门岗位工资、奖金管理等有关框架，然后就交给干部部体系去分配。配股、调薪、奖金评定等日常人力资源管理操作也归干部部体系管，由各干部部去和各自业务主管讨论，形成发放清单，交给人力资源部共享服务去发放。配发不公平、不正确错了，审计部门、有关业务部门，还有群众自然会提意见。但不是提给人力资源部的，而是提给那个干部部和业务主管的。

人力资源部要负责好公司专业的人力资源支撑服务，比如招聘政策与专业操作平台、针对不同人群的任职资格和学习发展宏观框架等，这样，各部门的主管和干部部就可以充分利用专业化的支撑体系，开展各部门差异化的考核、招聘和员工能力提升工作。干部部体系要切实做好干部与人才的资格认证管理，以牵引干部与员工在作战胜利的同时持续提高，避免南郭化。干部部体系要特别注重后备干部的选拔、培养、考核和弹劾，要学会与实践新方法，让自己的人员选拔视线穿透厚重的组织层级、到深海中去识别自己涌现的“自然领袖”，为他们提供挑战性机会。通过压强式考验，检验干部苗子的真才实学，相信那些心怀高远、绩效优良、敢于担当、朝气蓬勃的苗子一定能突破层层组织、在风雨中茁壮成长起来，他们就能构建支撑公司未来发展的干部后备队伍。

三、人力资源体系要从权力中心变成服务支持中心。人力资源改革首先是强调深入战场，人力资源的价值就是要懂业务、做好业务的助手，多一些适应业务的构想。

我们要把权力分开，业务领导直接管干部与人才，不再两张皮运作，人力资源体系和干部体系都是支撑机构不是权力机构，从权力中心变成服务中心。要搞明白服务对象，为 服务，首先就要懂得 。 是 好的 HR 呢？赵刚，李云龙的助手，他和李云龙配合很好，学明白了战争， 后升得比李云龙还快。政治部主任也要会打仗，你要不会打仗，你怎么为军队服务？消灭满广志的 112 师，所有师旅长都在演习中“牺牲”了，是一个政治副主任带着打赢的。这是全军唯一一个战胜满广志的师。我们的改革落后于军队，落后于国家。人力资源的改革首先是强调人力资源与干部部人员要深入战场，自己独立承担一个任务的计划、预算、核算，我就算你开始搞明白了一点。

我对法务部的批示，不要做世界 好的法务部，我要的是 适配我们生产的合作者。我对财经管理部的批示，不是要做世界 好的财经管理部，而是要屁股往下坐，要解决一些纬线管理问题。人力资源管理也有纬线问题，什么叫纬线呢？就是你服务 就要懂 。财务不懂的时候就要让一些懂业务的干部转到财务，财务的干部也去业务实操，要去懂业务。我们的人力资源也是这样，就缺赵刚，优秀的 HR 就是赵刚呀。不实战，你是学不了赵刚的，也要学邓小平，邓小平不会打仗，他是个政治家，但他脑子是有构想的。你们去好好看一下《历史转折中的邓小平》，这是邓小平改革管理时期的讲话，看看他是怎么做好一个政治家的。我们的 HR 其实真正扮演的角色就是去做业务的助手，我们自己也要多一些构想。我希望总干部部和人力资源部认真反思，带动整个人力资源团队与人员，深入业务，好好研究，搞明白。