



## 任正非文稿汇编（二）

### 目录

|    |                          |    |   |
|----|--------------------------|----|---|
| 16 | 全心全意对产品负责，全心全意为客户服务..... | 2  | - |
| 17 | 雄赳赳，气昂昂，跨过太平洋.....       | 8  | - |
| 18 | 选拔财经干部的必要条件是品格和责任 .....  | 11 | - |
| 19 | 迎接挑战，苦练内功，迎接春天的到来 .....  | 16 | - |
| 20 | 能工巧匠是我们企业的宝贵财富.....      | 37 | - |
| 21 | 要从必然王国，走向自由王国 .....      | 44 | - |
| 22 | 创业创新必须以提升企业核心竞争力为中心..... | 48 | - |
| 23 | 实事求是的科研方向与二十年的艰苦努力.....  | 61 | - |
| 24 | 谈学习.....                 | 73 | - |
| 25 | 答新员工问.....               | 76 | - |
| 26 | 凤凰展翅，再创辉煌.....           | 84 | - |
| 27 | 小改进，大奖励.....             | 90 | - |
| 28 | 为提高电信网营运水平而努力.....       | 93 | - |
| 29 | 坚持顾客导向，同步世界潮流.....       | 95 | - |
| 30 | 赴俄参展杂记.....              | 98 | - |



## 16 全心全意对产品负责，全心全意为客户服务

在我们华为公司，博士当工人已不是第一次，现在你们也不是最后一次。黄埔军校第一期学员不是最优秀的，延安抗大第一期学员也不最优秀的，最优秀的都是第四期。后来人比先行者更优秀，在于后来人是踏着先行者探索的足迹前进，更容易成功。

“神奇化易是坦途，易化神奇不足提”。数学家华罗庚这一名言告诫我们不要把简单的东西复杂化，而要把复杂的东西简单化。那种刻意创新而创新，为标新立异而创新，是我们幼稚病的表现。我们公司大力倡导创新，创新的目的是什么呢？创新的目的在于所创新的产品的高技术、高质量、高效率、高效益。从事新产品研发未必就是创新，从事老产品优化未必不能创新，关键在于我们一定要从对科研成果负责转变为对产品负责，要以全心全意对产品负责实现我们全心全意为顾客服务的华为企业宗旨。

“从对科研成果负责转变为对产品负责”这个口号是怎么来的呢？从我们龙岗基地建设中，我们确知外国设计院的设计费虽然很贵，但他们是工程负责，而我们国内的设计院只对图纸负责。我们公司的研发人员以前正是由于只重视对科研成果负责而缺少对产品负责才造成现在的不少



问题，所以我们明确地提出了这个口号。后来我们到 IBM 等公司去考察，发现西方公司的产品经理也是深入到产品过程的每个环节中去，也是对产品负责。现在在座的所有的人都须对产品负责，产品尤如你的儿子，你会不会只是关心你儿子的某一方面？你不会吧。一个产品能生存下来，最重要的可能不是它的功能，而只是一个螺丝钉，一根线条，甚至一个电阻。因此，只要你对待产品也象对待你的儿子一样，我想没有什么产品是做不好的。以前我们走了不少弯路，我们现在已采取了对产品负责的方针。我们曾经的失误导致我们 6 千万--1 个亿元的损失！当然，这一代价构建了我们 C&C08 交换机的成功，创造了巨大的市场。国务委员宋健同志与我交谈时，问我最大的感受是什么？我说我们浪费了较大，包括几个亿用于培训，几个亿报废了，但我们培养了一大批人，这大批人在什么时候发挥作用呢？下一个世纪。社会上，包括一些世界著名公司，说华为浪费太大，但我们认为正是浪费造就了华为。当然，我们不能再犯同样的错误，再浪费下去。公司最近出了一本书叫《炼狱》，炼狱就是要把你们这些博士前、博士后放到太上老君的炼丹炉里去炼一炼，让你们去反思我们过去所走过的道路，永远铭记我们走过的曲折道路。IBM 在 PC 机的开发上损失了几十亿美金，在通信网络的收购上，又损失了几十亿美金，“一朝被蛇咬，十年怕草绳”，他们面对通信领域，战战兢兢，不敢进入。华为公司是不是也要等到损失几十亿元之后才能赢得我们所要走的正确道路呢？不应该“前车之鉴，后事之师”，我们应该向世界各国成功的优秀企业学习。



我们现在的很多管理实际上是在发扬 50 年代 60 年代党的优良作风，那时毛主席提出科技人员要走与工农相结合，与生产实践相结合的道路，如今华为公司的工人农民就是生产线上的博士、硕士。为什么那时的优良作风没有发扬到今天？就是因为没有形成一个正确的价值评价体系。我们公司现在的任职资格评议系统就是一种价值评价体系。我们推行能力主义是不是有问题？是不是要将责任与服务作为价值评价依据？你有能力，但没有责任心，没有达到服务要求，我们就不能给予你肯定，给予你高待遇。我曾批评中研部，在价值评价上有问题，重技术，轻管理，只技术上给予肯定，管理上不予肯定，你怎么能够肯定对只更改一个螺丝钉、一根线条的员工就应给予高待遇？如果不给予高待遇，而对只做出没有突出贡献的一点东西的员工，你却给予他高待遇，这种价值评价颠倒就必将导致我们公司成本增加，效益下降。所以我们要通过价值评价体系把好的优良作风固化下来，使之象长江之水一样奔流不息，这将使我们走向光明的未来。

我们既重视有社会责任感的人，也支持有个人成就感的人。什么叫社会责任感？什么叫个人成就感？”先天下之忧而忧，后天下之乐而乐”，这是政治家的社会责任感，我们所讲的社会责任感是狭义的，是指对我们企业目标的实现有强烈的使命感和责任感，以实现公司目标为中心为导向，去向周边提供更多更好的服务。还有许多人有强烈的个人成就感，我们也支持。我们既要把有社会责任感强烈的人培养成领袖，又要把个人成就感强烈的人培养成英雄，没有英雄，企业就没有活力，没有希望，所以我们



既需要领袖，也需要英雄。但我们不能让英雄没有经过社会责任感的改造就进入公司高层，因为他们一进入高层，将很可能导致公司内部矛盾和分裂。因此，领导者的责任就是要使自己的部下成为英雄，而自己成为领袖。当然，英雄也可转化成领袖，领袖就是我们的项目经理、科长、处长、办事处主任等等。领袖不重视个人成就感，只注重组织目标的成就感，大家想一想谁给毛主席发奖章？谁给邓小平发奖章？就是因为领袖没有个人成就感，只有社会责任感，不需要大奖励。我们有非常多的无名英雄，他们是我们未来的一切，我们要依靠他们团结奋斗，充分发挥个人能力。我们要构建干部体系，通过价值评价体系把我们所需要的优良作风固？

我们要摆脱对人的依赖，要摆脱对技术的依赖，要摆脱对资金的依赖，使我们公司制定的所有政策都比较合理、实事求是。华为公司已经确立了企业核心价值观，经过十年的努力，我们的核心价值观已经被广大员工所接受。我们以前说的做不到？

就不能接班，因为他们不可能带领公司很好前进。我相信，从现在起，我们只要三年，我们的公司就很有希望，我的《从必然王国走向自由王国》一文里有一段话，讲一个企业长治久安的基础正是其核心价值观被其接班人所接受，而且接班人必须具有自我批判能力。只要努力地去实践我们所确定的核心价值观，只要实事求是地去批判自己、优化自己，我们的公司必将长盛不衰。我们公司今年的产值与 IBM 公司只差 55 倍了，与朗讯公司的只差 20 倍了，如果 1999 年我们的产值达到 160 亿，那么与朗讯差距



就降到 13 倍、与 IBM 差距就降到 35~40 倍了，我们正在大步前进，正在缩小与他们的差距。

为了使我们的研发人员能够铭心牢记“从对科研成果负责转变为对产品负责”这句话，我们年终将把库房里的呆滞物料打成一个个包，发给研发人员做奖状，每人一包，你可拿到市场去卖，请你回答，我们这历史累积上亿元的呆滞物料是怎么产生的？就是你们一笔一画不认真产生的。这么多的呆滞物料，经过这么大努力的处理还有数千万元是不能利用的，几千万元啊！我们有多少失学儿童，就是因为少几毛钱、少几块钱不能上学，这要让我们每一个研发人员铭记在心。去年年底的客户大团拜是由公司高层领导组成的，今年春节我们希望中研、中试、华为电气研发人员去拜访客户，每个小组发一个录音机，以便让你们全体人员听听客户是怎么骂你们的，哪里的客户对你们有意见，你们就到哪里去，只有敢于自我批评，你才会有希望。市场部可以支持一下，把对我们意见最大的客户找出来，鼓励他们讲真话，讲真话者多发奖金，让我们研发人员直接听听客户的心声。我们永远不能停止不前，永远不能沾沾自喜，认为今年的产品比去年的好的多了，就行了吗？今年我们发中研部呆滞物料奖，明年我们要把用户中心的飞机票，也打成一个个包，再发给中研人员做奖状，让他拿回家去对亲人说是自己得的浪费奖！华为公司实行低成本战略，其实我们的产品成本并不高，而是研发浪费太大！浪费就是马虎、不认认真真，我今天不想点一些人的名字，今天是一个很美好的时刻，不提那些不好的名字。





我们如果不从做论文的那种马马虎虎骗糊涂教授的方式转变过来，肯定是个很大问题，我希望大家高度注意到这一点。市场部今年应该说是对中研很客气的，能忍受就忍受，能抗住就抗住，抗不住才把矛盾推向公司，要飞机票，说是机器需要紧急修理，为什么那么紧急？就是中研产品不过硬。所以我们要真真实实地认识到我们所存在的问题，我们的最大问题就是上次在中研部提到的问题：幼稚，一定要反掉幼稚。我认为我们到下个世纪将不会幼稚，我们必须从现在开始就要反掉幼稚，如果我们能够在两三年之内构筑这方面管理上的进步，那么下个世纪我们将是大有希望的。

我们公司正在构筑着明年大发展的基本格局，明年将有更大规模的人才补充，今年我们已经进了大量新员工，正在招聘一大批专业人才，还要招聘大批客户经理、大批产品研发经理我们将向他们提供优秀的待遇，以支持他们与我们共有构筑今后公司大发展的势头。

未来三年，我们要抓住是中国国内市场大发展的大好时机，同时，我们也要大力开拓国际市场，这为每一位真正想努力发展员工提供了难得机会，就看你努不努力，就看你是来真的还是来虚的，你来真的，你就一定会大有希望，希望寄托在你们身上！



## 17 雄赳赳，气昂昂，跨过太平洋

雄赳赳、气昂昂，跨过太平洋……，当然还有大西洋和印度洋。是英雄儿女，要挺身而出，奔赴市场最需要的地方。哪怕那儿十分艰苦，工作十分困难，生活寂寞，远离亲人。为了祖国的繁荣昌盛，为了中华民族的振兴，也为了华为的发展与自己的幸福，要努力奋斗。要奋斗总会有牺牲，牺牲青春年华，亲情与温柔……。不奋斗就什么都没有，先苦才能后甜。

“青山处处埋忠骨，何必马革裹尸还”，没有我们先辈的这种牺牲，就没有中华民族的今天。为了祖国的明天，为了摆脱一百多年来鸦片战争、八国联军入侵的屈辱，以及长期压在我们心里的阴云，我们要泪洒五洲，汗流欧美亚非拉。你们这一去，也许就是千万里，也许十年、八年，也许你们胸戴红花回家转。但我们不管你是否胸戴红花，我们会永远地想念你们，关心你们，信任你们，即使你们战败归来，我们仍美酒相迎，为你们梳理羽毛，为你们擦干汗和泪，……。你们为挽救公司，已付出了你们无愧无悔的青春年华，将青春永铸。

华为正面临着一种机会与危机。我们的机会是经历了十年奋斗，培养和造就了一支奋斗的队伍，有组织、有纪律的队伍，一支高素质、高境界和高度团结的队伍，许多年轻的干部正在职业化的进程中，陶冶自己，重塑自己，他们不怕艰苦，勇于献身，努力学习，是我们事业的宝贵财富；我们经历了十年的积累，以客户化的解决方案为先导的产品体系有了较大的进步，有希望搏击世界舞台，在这个舞台上检验自己。只要勇于自我批





判，敢于向自己开炮，不掩盖产品及管理上存在的问题，我们就有希望保持业界的先进地位，就有希望向世界提供服务。我们不尽快使这些产品全球覆盖，其实就是投资的浪费，机会的丧失；随着我们的管理逐步国际化，IPD、ISC、财务四统一、IT、任职资格、虚拟利润方法、述职报告制度……的推行，华为将面临内部组织越来越开放，允许越来越多的优秀人才，加入我们的队伍。这些优秀人才，将一同与我们奔向战斗的前方，我们的队伍向太阳。

我们的危机是我们的队伍太年青，而且又生长在我们顺利发展的时期，抗风险意识与驾驭危机的能力都较弱，经不起打击。但市场的规律，常常不完全可以预测，一个企业总不能永远常胜，华为总会遇风雨，风雨打湿小鸟的羽毛后，还能否飞起。总是在家门口争取市场，市场一旦饱和，将如何去面对。

我们没有象 Lucent……等那样雄厚的基础研究，即使我们的产品暂时先进也是短暂的，不趁着短暂的领先，尽快抢占一些市场，加大投入来巩固和延长我们的先进，否则一点点领先的优势会稍纵即逝，不努力，就会徒伤悲。我们应在该出击时就出击。一切优秀的儿女，都要英勇奋斗，决不屈服去争取胜利。

我们的游击作风还未褪尽，而国际化的管理风格尚未建立，员工的职业化水平还很低，我们还完全不具备在国际市场上驰骋的能力，我们的帆船一驶出大洋，就发现了问题。我们远不如 Lucent、Motorola、Alcatel、Nokia、Cisco、Ericsson……那样有国际工作经验。我们在国外更应向竞争对手学习，把他们作为我们的老师。我们总不能等待没有问题才去进攻，而是要在海外市场的搏击中，熟悉市场，赢得市场，培养和造就干部队伍。我们现在还十分危险，完全不具备这种能力。若三至五年之内建立不起国



际化的队伍，那么中国市场一旦饱和，我们将坐以待毙。今后，我们各部门选拔干部时，都将以适应国际化为标准，对那些不适应国际化的，要逐步下调职务。

我们正处在危机中，还有一项例证。就是处在危机并不认识危机，前方浴血奋战，后方歌舞升平。机关不能以服务为宗旨，而是前方的阻力，使流程执行困难重重。当我们今天欢送将士奔赴前方时，我们要使后方全力为前方服务，不能实现这种服务的员工要下岗。

号角在响，战鼓在擂。前方没有鲜花，没有清泉……。一切困难正等着我们去克服。

随着中国即将加入 WTO，中国经济溶入全球化的进程将加快，我们不仅允许外国投资者进入中国，中国企业也要走向世界，肩负起民族振兴的希望。

在这样的时代，一个企业需要有全球性的战略眼光才能发愤图强；一个民族需要汲取全球性的精髓才能繁荣昌盛；一个公司需要建立全球性的商业生态系统才能生生不息；一个员工需要具备四海为家的胸怀和本领才能收获出类拔萃的职业生涯。

所以，我们要选择在这样一个世纪交换的历史时刻，主动地迈出我们融合到世界主流的一步。这，无疑是义无反顾的一步，但是难道它不正承载着我们那要实现顾客梦想，成为世界一流设备供应商的使命和责任吗？难道它不正是对于我们的企业、我们的民族、我们的国家、乃至我们个人，都将被证明是十分正确和富有意义的一步吗？

是的，我们正在创造历史、与文明同步！

你们背负着公司生死存亡的重任，希望寄托在你们身上。



## 18 选拔财经干部的必要条件是品格和责任

公司正面临历史赋予的巨大使命，面对快速增长的机会，我们如何选拔、评价和培养财经干部？财经干部的选拔标准与其他业务部门的选拔标准没有什么不一样，只是更强调品格及责任。在人的教育和培养上，一百多年前的山西票号的管理经验值得我们参考。山西票号日升昌在其经营近百年时间里，悬挂着许多条幅、警句。一是标榜信义是票号的立身之本，另一层意思大概也是提醒来人，能和票号一样本着这种信义原则做生意。在票号内部每个入号学徒的小伙计，都要经过长达数年的观察和训练。这种训练从日升昌创办之初就开始了，在此后一百年时间里，它作为票号最珍贵的传统一代又一代地传递着。民国初年山西票号最后一代大掌柜，曾用这样一段话概括了这种职业训练：票号以道德信义树立营业之声誉，故遴选职员、培养学徒非常慎重。人心险于山川，故用人之法非实验就无以知其究竟。远则易欺，远使以观其忠；近则易狎，近使以观其敬；烦则难理，烦使以观其能；卒则难办，卒使以观其智；急则易夹，急使以观其信；财则易贪，委财以观其仁；危则易变，告危以观其节；杂处易淫，派往繁华以观其色。日升昌的历经百年的培养、选拔、管理员工的方法对我们是有学习和借鉴意义。



一、财经系统要建立清晰的责任体系，加强对责任结果的考核评价，把那些敢于承担责任、敢于坚持原则、责任结果好、能持续贡献的员工，选进干部队伍。

财经对公司的贡献不同于别的部门，别的部门是以业绩来体现的，而财经主要体现在责任上。

财经是一个成熟的经典管理体系，是能建立清晰的责任架构，形成明确的责任体系的。它不需要盲目的创新。因此，我们在选择基层干部时，要从有效工作数量、服务质量和业务执行力，以及发现问题和推动解决问题的结果来评议；对中层干部的选拔，还要看他在基层团队的运作能力，以及规范化的管理能力。优先从来自于实践工作特别是艰苦一线、责任结果好的员工中选拔干部。

财经不能是明哲保身的部门，财经干部要敢于坚持原则，同时也要能善于坚持原则，要敢于制止和拒绝对公司有潜在危害的行为。如果不敢承担责任，那他就不该担任这个职务。不具备敢于承担责任和敢于坚持原则的必备素质是要被淘汰的。

二、思想品德和职业道德是财经管理干部任职的必要条件，也是选拔干部的排它条件。

品德不仅仅指思想道德、生活作风，而且包括愿不愿去艰苦的岗位工作，计不计较个人得失，是否捂盖子，能否处理好公司利益、部门利益和个人利益之间的关系；有没有发牢骚，讲怪话，搬弄是非等。财经在选拔



干部时要有原则性，诚实是财经人员承担责任的基础，干部要具备正直、诚实、忠诚的品质；在工作与评价中要受得了委屈。

财经干部必须不断提升自身的职业道德，职业道德作为干部选拔和任职的一票否决的标准，包括：带领团队公正、客观地处理财务业务，准确、及时地反映公司的业务运作；严格贯彻财务制度、会计原则和内控要求，确保公司资金、资产安全；时时以维护公司利益为第一责任，对知道的任何违法违规要及时报告；在工作中所获得的信息不得用于个人用途；不误传、不编造信息，未经授权不得擅自披露、谈论公司的财务信息。财经干部要以更好的心态，成为恪守职业操守的榜样。

任何制度、流程都不是天衣无缝的，财务的铜墙铁壁主要靠财经干部和员工的高尚品德与严肃作风来弥补，财务人员越优秀、品德越好，流程越简单，成本就越低。

**三、建立严密的管理与监管制度，使财经干部的管理与员工的工作，在制度的框架下按流程高效运行。**

我们不能基于信任进行财务管理，要基于制度。信任是有弹性的，是不具备持续能确定的标准的。因此，西方完全是以制度来进行财经的管理，你遵守制度，无论谁都是可信任的。你不遵守制度，无论谁都是不可信任的。我们在确立制度前，要充分的论证，确立后，要使制度具有权威。否则“四统一”会成为空话。

在财经系统推行授权、行权、问责制，建立一个科学合理的授权体系



和严格的干部行权监管体系。授权就是将责任重心下移，使最明白业务的基层主管承担责任。行权就是建立满足内控要求的分权制衡机制，在流程中明确行权并承担责任，确保流程被正确执行，支持业务的顺畅进行。通过问责制追溯行权，促使干部在行使权利中尽责。问责制是体现在流程中的，任何一个环节的岗位/角色都要设定明确的考核和问责要求，责任都要落实到个人，尤其是关键监控点上的管理责任要层层落实到各级干部身上。发现问题一定要从上往下找到责任人，一把手首先要承担责任。

#### 四、建立不学习淘汰制，把财经打造成学习型团队。

财经管理干部中学风不盛，我们要把财经体系变成一个学习型部门，要反复引入各种考试、能力爬升制度。为了实现这个目的，我们将倡导不学习淘汰制。我们已经有了干部九条标准，以及日升昌给我们的启示，我们要认真学习，包括在实践工作中不断总结与反省自己，提高自己以及团队的素质与能力。

财经要倡导钻研业务、不断学习，提升专业能力和管理水平。各级财经干部，要有胜任本职工作的技能，帮助公司疏导业务，防范风险，堵塞漏洞。财务技能的提高，不是指一般意义上的财务知识的学习，而是指对公司业务的了解和被服务部门业务规律的认识，不断用数据反映和揭示管理中的问题，以支撑管理改进。从被动服务，提升到主动引导式服务。

财经要加快自己国际化的步伐，加强海外和机关干部的轮换，财经要用 2-3 年时间完成整体国际化素质的提升，率先实现国际接轨。凡是没有





海外一线经验、国际化程度不达标的一律不能再晋升、提拔乃至调薪。

财经从 2006 年要实行全员述职制度，对责任结果不好，工作不达标，不学习，达不到职业道德要求的财经干部实施末位淘汰。我们绝不保护、迁就落后。

干部队伍建设不是一朝一夕的，我们需要建设一个有效的培养机制。通过制度化的干部选拔与培养、以及通过干标准牵引和承认绩效的考核导向，真正做到干部能上能下、人岗匹配、易岗易薪，通过简单有效的方式落实到部门的实际行动中。让那一批批已经在岗的干部和希望成为干部的员工在公司干部标准和培养机制的牵引下，快速成长。



## 19 迎接挑战，苦练内功，迎接春天的到来

首先感谢大家，近一年比较辛苦。因为近一年市场比较难做，一是电信投资规模还没有完全定下来，二是移动与联通受国外股东的影响，可能建设投资会有所缩减。在这种情况下，国内市场出现一些暂时的困难，我们该怎么看待这个问题？我们认为：

### 一、当前市场困难的状况是最能锻炼人与提高人的技能的历史时刻

那种在大规模收割庄稼的时候，我们的思想里面，不管是在工作方法上、营销手段上还是对客户需求的细分上，都没有创造性思维，就是简单地把收割机哗哗哗开过去，一大堆割下来。过去，形势好，庄稼割了一茬，又长一茬。没有割上的也不急，反正还会长出来。现在，形势不同了，庄稼一年只长一茬，割了就没有了。你说大家会怎样？国内市场现在短暂的困难期最能够锻炼人的思维，不能再原来的老思想、老方法去看待问题。这样的時候，我们认为各个口各个地方各个系统部，都应该发挥自己创造性思维，想想在你这个区里怎么实现市场的胜利。比如说北京提出 120 万线的交换机可以撤掉，问我有什么政策，那市场部就得赶快拿出自己的策略与分析来。

### 二、公司规模是未来运营商合作的基础



我认为很多东西已进入到一种理性状态，这种理性状态对我们有利还是有害？我认为市场走进理性状态后对我们是有利而不是有害。原因是什么？运营商目前经营状况不是太好，利润不是太多了，会买什么呢？大家说：“那就买最便宜的东西！”我想如果你们家里装修，至少不会这么做吧，否则你老婆就把你开除了。如果你们家装修时说买最便宜的东西，你们家老婆是董事长，她是管投资的，她绝不认为你这种投资是有效的。反过来，她会认为必须发挥综合投资效益，那么她选择供应商时，就会更加趋于理智。我在拉美走了一圈，拉美市场应该说泡沫化比中国严重。主要是宽带泡沫对他们拖累很大。现在所有这些大电信运营商找我谈话，告诉我两点：第一点，你不能放弃对窄带系统的开发；第二点，他们不会去再找小公司合作。为什么呢？美国 IT 泡沫时候，许多小公司开发了新产品现在装在网，可现在倒闭了，没有维护了，不可避免地被撤下来，给了我们空间。这时候，运营商选什么，是选公司。大家知道我们这次在巴西电信拿了一个从 ATM 交换系统一直到接入服务器的合同，他们的副总裁亲自把合同送到中国交给我，我感到很光荣。华为公司十几年来，我没有看到合同什么样子，我终于看到了合同是什么样子。因为他们下面的人来访问中国以后，都对华为公司的评价很高，说华为公司可以持久生存。但是他们主管这个事情的副总裁，很不放心。他说他头顶上的帽子是与这个合同连在一起的，所以要亲自过来看一下。看完后，说要把合同给我，做为礼品给我。为什么运营商如此之谨慎，因为经济在越来越走向困难的情况



下之后，用户不再选择产品，用户选择公司。

大家知道下个星期孙总就要到美国去，与 AT&T 进行结构性谈判。当然 AT&T 财务状况不是很好，银行不大愿意借钱给他。这次，AT&T 的美国银行要到中国来，跟我们谈谈对它的方案和分析。

美国是最少保守的国家。以前我们进入美国市场时，思想上老是担心，我们小公司进入美国是否会受排挤。AT&T 来了一个班子在公司进行测试，这个班子就告诉华为公司：“美国是最少保守的，谁的东西好就用谁的。”但是美国现在也变了，他不知一些小公司能生存多久，就不敢使用这些公司的设备。因此 CISC0 就占了很多便宜，这些小公司的出路就只有把自己卖给 CISC0。美国小公司的出路，不是寻找自己建立市场的出路，因为这个成本实在是太高了，他们寻找的出路是怎么让 CISC0 收购，然后打着 CISC0 的旗子赚个便宜。所以他们是以 CISC0 做互补性的开发和研究。所以美国也在变化，一个世界上最少保守的国家都发生了这么大的变化，说明这次 IT 泡沫对世界大局的影响和人们思维模式的影响还是很深刻的。

有些员工老是埋怨华为公司修了二个漂亮楼，浪费。我们在给生产总部做核算时候，把玻璃幕墙拿下来，给市场部，算在市场的核算里，做为他们的经营成本进行核算。

为什么，因为这个玻璃幕墙是为市场部建的。因为，客户来一看，说这个公司很漂亮，不象垮的样子，把合同给他吧！所以说这个房子也是客户掏钱建的，不是我们掏钱建的，这一点一定要明白。我们是为客户服务



嘛，客户看了舒服，我们就为他建。因此，在这个阶段，我们的思路就是使客户对我们寄予一种安全感。这次我们在发展过程中，在上海要建立一个房子，市场部是少数派，据理力争，最后把我们多数派说服了。修了一个美国 AMBOY 公司设计的上海研究所的基地，当然也包括市场部的办公机构和展厅。这里面有一条走廊，有 22 米宽，35 米高，650 米长，我看里面可以起降五台直升飞机了，可以在房子里面进行飞行表演了。市场部说五年以后要把客户吓一跳，把他们震撼住，把合同给我们。

### 三、普遍客户关系是我们差异化的竞争优势

创造一种合同来源的思维方式是多方面的，不要单纯的就那一个棋眼。去年，我和一个部门接触，我对他们很不高兴，我发现他们工作有问题。他们把工作面缩小到针尖那么大，搞来搞去似乎决策的就那么一个人，处级干部，副总裁级干部什么的都不考虑了。这是战略性、结构性的错误，所以那时我就提出要搞好普遍客户关系。

我认为普遍客户关系，华为公司在近一、二年进展情况是很好的。小公司只搞一个二个关系，最关键的关系，成本最低。但是现在决定事情的时候，也是要大家讨论的，大家的意见也不可能逆水行舟。中国现在的政治环境下，谁敢逆水行舟？即使本来自己是问心无愧的事情，也不敢逆水行舟，就包括我。我在华为公司这么长时间，问题讨论不出来就下次再讨论。我心里怎么想的，嘴上也不说。最后大家说的和我想的一样，我就说也赞成这个方案，最后是大家的。现在的决策体系，个人霸道的决策已经



不存在了，这个环境不存在了。想不想都得开个会，开会后，周边环境都会有很大的影响。我们有二百多个地区经营部。有人说撤消了可以降低很多成本，反正他们手里也没合同，我们还要不断的让他们和客户搞好关系。我相信这就是我们与西方公司的差别。我们每层每级都贴近客户，分担客户的忧愁，客户就给了我们一票。这一票，那一票，加起来就好多票，最后，即使最关键的一票没投也没有多大影响。当然，我们最关键的一票同样也要搞好关系。这就是我们与小公司的区别、做法是不一样的。小公司就是很势利。我在拉美时，与胡厚昆谈话，胡厚昆讲到了拉美市场拒绝机会主义。有合同，呼啦啦就来了，没合同，呼呼呼就走了。我认为他们的关系是不巩固的，至少普遍客户关系不巩固。

#### 四、活下来是我们真正的出路

当市场出现困难时，我们怎么在市场上产生一种能保持我们非常好的形象，给人增强信心，是很重要的。好多人打电话跟我说合同少了，去年一做就二个亿，今年一做二千万的合同都没有了，难做了。其实，难做以后才方显英雄本色呀。好做，人人都好做。难做的时候，你多做一个合同，别人就少一个。就象下围棋，我们多了一个气眼，别人就少了一个气眼。就是多一口气嘛。市场竞争，我们讲多留点给别人，首先我们得自己先活下来，如果我们自己也活不下来，按市场法则本身就是优胜劣汰。国际上的市场竞争法则不是计划法则，是优胜劣汰，客户也是嫌贫爱富的，银行也是嫌贫爱富的。富人谁想到贷款，银行抓住你，穷人见死都不救。因为





救死扶伤是民政部门的事，不应该由银行来承担对社会的救死扶伤问题，也不能依靠我们这样的先进企业。我们缴纳税收，由国家拿这些税收来解决这些救死扶伤的问题。兄弟公司之间竞争的时候，我们要争取更大的市场份额和合同金额，这才是我们真实的出路。

### 五、海外市场已呈现胜利的曙光

我们现在要有精神准备，要振奋起精神来。海外情况非常地好。今年独联体地区部、亚太地区部会在上半年开始有规模性的突破。大家知道今年一季度我们出口大于内销，国内销售低于出口。当然国内是因为萎缩了一点，但是出口也涨得太猛了一点，与去年同期增长了 357%。今年下半年后，我们认为中东、北非地区部要起来。昨天走在马路上，听了东太平洋地区部的汇报，今年也要销售 7000 多万美金，在发达地区，发达国家。发达地区欧洲地区部我还没听汇报。去年汇报比较保守的今年也起来了，我想明年南美地区部也要起来，南美地区现在在做什么呢？到处在测试，到处在开实验局，这就是市场开始走向新的培育的迹象。

中东北非地区今年夏天可能起来。9.11 后，常征坐不住了，本在公司还能工作半年，坐不住了，要回北美去。我对他说，9.11 后大家不想做飞机，开起会来，会议电视肯定就有市场，美国我想几十亿美金左右的市场可能还是存在的。我们的产品还是有一定竞争性。最近孙总去访问了中东北非地区，中东北非地区在 9.11 后，伊斯兰与基督教闹了点矛盾，佛教捞了便宜。因为佛教没去掺和，所以捞点便宜。以前中东是向西看，



现在是向东看，东一看，就看到我们的交换机，看到我们的传输。所以说，我们在国内，为了抢一个二千万的项目投入的力量是七八十人，而我们在国外，一个 2000 万的项目还分配不了一个人，一个人同时得管好几个项目。我认为今年中东北非地区会起来，去年销到几千万，今年应该有相当大规模的起来。出口的利润还是很好的。智能网国内 6 块一线，国外 15 美金到 40 美金一线。还是要出口。我认为有必要动员大家，至少动员在座的部下，要输出一些到海外去，海外的进步是很大的。当时出来时，一些人认为公司不要我们了，把我扔出来了，出来几年一看，感觉在海外的锻炼很大的，进步很快，成长很快。这是客观事实。新的一年，我们还会继续遇到困难，其实越困难时我们越有希望，也有光明的时候。因为我们自己内部的管理比较好，各种规章制度的建立也比较好。发生市场波折时，我们是最可能存活下来的公司，只要我们最有可能存活下来，别人就最有可能从这上面消亡。在人家走向消亡时，我们有二个原则，我们应该吸纳别的公司的好的员工，给他们以成长、出路的机会。所以市场部的员工心胸要开阔，能包容很多优秀员工进来；同时，在座的及你们的部下，要选派一些好的到海外去。加强对中东及好多国家的增兵，增加能量。大家要有新思维、新方法和创造性的工作及思维方法去改善这种市场的状况。

### 六、对全年工作的期望

#### 1、要努力应用新思维、新方法，和创造性的工作改善市场情况。



市场的好与坏，是不以人们意志为转移的。有人说我们以前卖交换机很好卖，今年应该比去年还好卖，明年还要更好卖。卖到什么程度？卖到你们家客厅得把交换机装进去。不然往哪里装啊，市场总是有限的嘛。好好好，好到一定时候就会下滑，这是客观性规律。不可能一直好，有下滑是正常的，我们不能指望以前好做，今年明年还好做。好做到最后，你们家客厅里就装满机器。如果家里不装机器，电信局的交换机往哪里装呢？市场是一定会有尺度和限度的，这时候我们一定要有很好的生存之道。今年和去年相比，我们减少了一些困难，去年在 CDMA 和 PHS 受到一些困难，今年我们的 CDMA 也会出来，我们的 1X 在中国市场还是很有前途的。PHS 技术不是什么先进的技术，但没有想到连续 5 年会持续建设，这是政策造成的，但是不是后悔还是什么东西，得过几年再来总结。今年我们的市场环境比去年还是有一定程度的改善。这是我个人的观点。下半年开始南北分拆，进入实际阶段。分拆后紧接着就会开始建设，这对我们增大了生存空间。中国电信今年投资额与去年一样，不下降。这是我在上海与俄罗斯邮电部长坐在一起时，吴部长说的。投资总额没有下降，华为就会有更多机会。因此我认为我们要关注问题的产生，而且南北分拆后我不认为他们会转向非常新的 NGN 之类的技术。估计建网的思路还是现在的电路交换。尽快把市场巩固住，占领住。这使我们有很大的希望。

### 2、重视现金流对公司未来发展的意义

我们要加强队伍的建设，现在要总结西方公司存在的缺点和问题。我



们看一下西方公司的现状。LUCENT 大概裁了将近一半以上的员工，北电裁了三分之二的员工。财务报表显示，LUCENT 销售额原来是 375 亿，卖掉了 85 亿，应该是 270 亿，去年实际完成销售是 189 亿美元，人员裁掉 5 万 5 千人，在裁员过程中 LUCENT 继续丢失的市场是将近 80 亿美元；北电裁掉了三分之二的人员，市场份额下降了一半以上。当然，市场下降不完全是因为裁员引起的，也是由于市场空间引起的。但裁员也对市场产生了极大的影响。马可尼是世界五百强之一，大家不要看低马可尼，他是无线电的创始人。马可尼在很多无线领域都是世界领先的，现在股票降到了 6 个先令。弟兄们赶快去买，6 个先令象垃圾一样很便宜啊。象我们公司如果想买的话，出手就可以把他买过来，不过买过来后他还有 42 亿美元的负债，咱们没有那么大的能量。所以看看这些西方大公司受到的极大打击。大家问小公司是否会比大公司更好一些？看看美国的现状：美国 IT 风暴损失了 9 万亿美金。但这 9 万亿美金不全在信息制造业，也不全在信息网络业，很多传统产业也在其中受到影响。我们假定三分之一资金在信息制造业，总投资就是三万亿美元。平均三亿美金一个公司，那么美国的信息公司有一万家左右。现在整个网络投资极度过剩，就是没有空间去销售，不是说大公司没有地方销售，小公司也没有地方销售。大家知道，三亿美金的公司，每一年的消耗至少在三千万美元到四千万美元，这是最低消耗。这种市场情况下如何生存，没有可能。大公司都没有生存空间了，小公司更加困难。但也不是绝对的，如果说有百分之一左右的公司是可能



活下来的，那美国现在的剩下三亿美金投资的公司大概还有一百家，现在有没有 100 家呢？天知道，可能没有。昨天我们排个表，我们准备收购这样的公司，都是投资二、三百亿美元的公司，现在二三百万美金就可把他们买下来。要自己开发，再走直路，也得投 10 亿美金。最近我们收购了一些公司，主要在国外新闻里报道，国内没有做这些事情，口头对大家说一下。收购对进一步提高我们公司的核心竞争力是有非常大的好处的。因此这种情况下，不是大公司困难，而是小公司死亡。大公司为什么死不了？大公司是银行不让他死，不是他自己不想死。马可尼之所以宣布他破产，其实就是和银行谈判失败。再借我三十亿英镑，2004 年后把毛利提高到 24%（这个数值是很低的），不借我三十亿美金，我就宣布破产，宣布破产后就可以赖帐。最后银行谈判失败，宣布破产。破产就赖帐。大公司因此也欠了银行的巨额债务。小公司的风险投资失败，导致美国的基金破产，接着还会有连环性的破产。比如说环球经济破产了，又会带动设备制造商的破产，使经济进一步恶化。环球电信从前 250 亿美金，现在卖 7.5 亿美金，至少还不了帐。没有收回投资的钱，银行就被套住了。这种连环性的社会影响还会在相当长一段时间内才能完成。所以希望在这个时间里能产生奇迹，在现实是不可能的。

在这种情况下，我们公司要以守为攻。大家总说华为的冬天是什么？棉袄是什么？就是现金流，我们准备的棉袄就是现金流。存在银行、仓库的钱算不算现金流呢？算，但钱总是会坐吃山空的。所以必须要有销售额。



大家有时对销售额的看法也有问题。我卖的设备原来是 100 块钱，我 90 元卖掉了就亏 10 元，这种合同坚决不做。坚决不做呢，公司就亏损了 23 元，因为所有的费用都分摊了，在座的开会的桌子，屁股坐的椅子费用都分摊进去了，还要多拿 23 元贴进去才能解决这个问题，甚至可能还不止这个数。如果亏了 10 块钱卖，能维持多长时间呢？就是消耗库存的钱。消耗消耗消耗，看谁能消到最后。就是谁消耗得最慢，谁就能活到最后。

市场是这种规律，网站也是如此。我们假设国内有一个网站手里还有 5000 亿美元的现金在烧，它就可能会把中国电信烧死。反正我不要钱，我就与电信拼烧钱。不要钱，花光用光，现金流都没有了，没有现金流就死了。死了就成功了。可惜他没有现金。我没有 5 千亿。我算了一算，中国电信的最后一口气是多少，是 500 亿美金，那我只要有 501 亿美金，这个商业模式就成功了。所以说，现在对现金的把握是非常重要的。几年前，我组织市场财经部，大家死都不愿意去，现在一看，市场财经部的人，哗啦啦老升官、升高官到国外升官。没办法，不升他升谁呀，升你你不会呀。不升他，在国外那么大的合同，钱拿不回来怎么办？那是棉衣啊。大家看市场财经的人升得很快，心里不舒服，不舒服也得舒服。大家要转变啊，一定要转变啊！现在有市场经验的人也可以转到市场财经部。用你的思维方法做这个事的话，你会更有前途。

纯粹的财务人员就没有市场人员有前途。因为国外销售有二个条件：一是把技术澄清了，讲清楚是怎么一回事；二是把商务讲清了，然后等着





吧，中标 OK。商务澄清不就是商务承诺、融资条件和手段吗，国外已变得越来越清晰，销售也越来越清晰。现在证明几年前进行市场财经的建设是正确的。美国佬死都想不清楚，组织这么一个庞大的收款队伍是为什么，因为他们不知道中国是怎么一回事。所以我们要重视现金流。

现金流必须要有销售规模来支持。智能网、交换机等是盈利比较好的，光传输遭遇到困难了，现在不太好（就是因为以前太好了你们今天才害怕），以前是哗啦哗啦赚钱，眼睛都不眨一下，这个领域引来很多人的羡慕和嫉妒，他们现在也要拼。现在一投标，西方公司的价格与我们差不多，我们有什么优势，我们没有优势。我们以前说质量高价格低，现在价格低不敢说了，再说价格低亏得就厉害了。我们的优势在一定程度上不断的消失和衰退。但在消逝和衰退中，我们还是有比较好的方法手段。比如说网通这个大环 DWDM 中标，这次中标不是因为我们价格便宜，西方投标价格也很便宜啊，现在局方已经不再看价格了。价格没什么谈的，就是这个样子了，不是真实的，就是策略。看谁性能多，就买哪一家。这给我们很大一口气。咱们多一口，多一口，多一口，只要气多几口，我们就活过来了。所以我们在这个问题上我认为，我们一定要重视现金流。夏收，抢收中有句话“家有粮，心不慌”，口袋里有钱心不慌，说的就是这个意思嘛。有钱就不慌了。在深圳口袋里有钱，心就不慌。不信我现在把钱收了，把车子也收了。放你们假，你们回家吧。你没有钱，你就慌了，你再也不卖衣服，今天中午就得饿肚皮，下午还得饿肚皮。所以在最关键的历史时刻，我们



一定要重视现金流对公司的支持。

在销售方法和销售模式上，要改变以前的粗放经营模式。我宁肯低一些，一定要拿到现金。我认为这是一个非常重要的方法。大家说这么苦为什么要过冬天？我让大家说说为什么要过冬天？北方有个瑞雪兆丰年的说法。大家听过这句话吧，瑞雪为什么会兆丰年？（提问的回答：因为下雪就会把害虫和有病的苗冻死，春天来的时候，好庄稼就会长得更茂盛。）这个冬天过去，没有足够现金流支撑的公司，在春天就不存在了。这个时候我们的竞争环境就会有大幅度的改善。我们说熬过了冬天就是春天，春天来了他们没有现金流，就支撑不了了。海外市场上节节胜利，与西方公司现金流的支撑有很大的关系。我到拉美去，我们在卡比拉的工厂参观，对面就是 LUCENT 的工厂。我一看 LUCENT 的工厂那么漂亮，我说我们一定要把它买下来。为什么，他已经把除开门的人外，基本都裁光了，这种情况下用户的信心也不存在了。并不是说我们公司不裁人了，我们公司是考核末位淘汰制，排在后面的还是要请他走的。

在上海办事处时，上海的用服主任跟我说，他们的人独生子女挺娇气的。我说独生子女回去找你妈妈去，我们送你上火车，再给你买张火车票，回去找你妈去，我不是你爹也不是你妈。各位，只要你怕苦怕累，就裁掉你，就走人。西方公司由于巨大的财务泡沫对他们已产生了打击的影响，他们自己已经乱了阵脚。乱了阵脚我们此时我们做什么呢？乘胜追击，争取更多的市场，更多的机会，我们就能活到春天。活到春天，我们存的粮



食都吃光了，就再种。我认为大家要帮助安圣的工作。安圣来了没有，市场为什么不请他们来，为什么只通知付恒科一个人呢？我认为以后这种市场分析会，也应该通知安圣每个办事处都来一个主任培训培训。通知他们全部今天赶过来，明天不是还有会吗？明天的会他们还能学到东西。高级干部全都赶过来。

你们不能这样子，人家送给我们一件大棉袄，我们采取这种态度是不正确的。我们现在帐上还有几十亿现金存着，是谁送给我们的，是安圣给我们的，我们如何能在穿着棉衣暖和的时候，忘了做棉衣的人，这怎么行啊？！在市场上每个主任都要认真帮助安圣的工作，帮助他们的销售。这点不要动摇，一定要坚决帮助他们，人家送了我们一件大棉袄，这个棉袄够我们穿二年的啊！我们和别的公司不一样，我们现在心里还没有多大的压力，我们今年的工资肯定够发，明年的工资肯定也够了，就是没有销售额也够了。我们熬到第三代移动通讯投入的时候，就可以好好捞一块蛋糕，好好庆祝一下。更何况我们还不是这个样子，我们还保持很好的市场份额，还在继续成长，海外的成长还是非常快的。要重视这个问题，要帮助他们，这点我还是要强调。

### 3、华为公司的发展需要建立广泛的同盟军

这里，我还是强化建立广泛的同盟军的概念。我们规定，办事处主任、直销系统的人不得干预分销系统的经营。尽管有规定并不等于不可以合作。我认为为什么不要干预他们呢？系统是他们在管理，但是我们的代理



商，只要明确是哪个领域的代理商、分销商，有困难的时候，我们是可以帮助他们的。电力系统问我们华为公司的产品怎么样，我们推广一下，华为公司的产品不错。为什么？他签了合同，就送了我们一件小夹袄，我也能过几天。分销系统也是一样的，不要干预人家，至少可以帮助人家，不要说“这事我不管”，这个态度可不好，这是对同盟军的打击。

我们公司胜利后，大家知道，这是一条供应链，将来的竞争是供应链的竞争。我们的供应链上要连着数百个厂家，有器件的、标准的、系统的、合同的制造商、分销商、代理商，是非常庞大的体系。这个体系要当成我们的同盟军，你们只是不能干涉人家的经营，但在刨松环境土壤上做出贡献，一件件的小夹袄送来，只要送到二万件小夹袄就够了。我们冬秋的棉袄就够了，安圣已经给了我们一件大棉袄披上，再配上我们同盟军，冬天就不存在了。

还有就是各个公司要把对安圣公司的不满批评直接报到我这里。我这次在上海，有对安圣的批评，问我管不管。我说我当然管，我是他美国公司的顾问。他们提完批评说，这些事情不报告你，我们的合同就不给他们了。你看，多大的影响。你们要帮他们提批评意见。可能有时他们自己不肯告诉他们的总部他们有什么缺点。你们把他存在的问题报给我，我们不是给他们小鞋穿，不会整他们，就是解决棉袄问题，让他们也有件棉被，我们是互相相衬的。我们的一部分零部件是安圣公司帮我们采购，平均下降成本到百分之七以上，一般可以到 20%。



安圣公司和华为公司之间要互相团结、互相帮助。我们建立代理商、分销商的体系以后，要理解分销商体系与代理商的困难，代理商体系，分销商体系要好好算一下，当前情况下他们有没有竞争力，我们给他们的价格他们有没有竞争力，他们能不能活下来，他们不活下来是他们不努力还是努力做不到。比如说我们给他们的价格比较高，再努力也做不到。如果他们不努力，我们也不支持。如果是我们的原因，努力的有困难的，我们要给予适当的帮助，适当的动态调整，使我们的同盟军还在。

春天来了，我们一排排开出去，就象是有几百万拖拉机，前面的拖拉机是 500 万马力，我们能收回多少东西！我们春天把种子抢播下去了，人家都晚了，季节不对头了，收成就没有了。

这次，我们又把俄罗斯高层市场占住了，而且这条线可是俄罗斯大环的重要一环。俄罗斯的大环可不是网通的环能所比的，要大好多倍，俄罗斯国土实在太大了！这就是大公司与小公司的不同，大公司在于输得起，赢得起，一定要有这种气派。我们在与同盟军及与他们的合作中，也是要有这个气派，这样我们才能渡过最严重的困难时期。

大家对 IT 泡沫对社会的影响理解可能还不深刻，我希望你们读读美国的杂志，所以我们以后休假，动员大家到美国看看，大家看看美国的现状，是凄凄惨惨的景象，一片凄凉啊。

硅谷除了一批穷光蛋，还有一批负资产阶级，资产阶级现在是负的了，原来有钱，现在欠了一屁股债了，资产已经是负的。大家看香港报纸，大



量的人已经是负资产阶级了。

在这样的情况下，重新出现第二次高潮的机会我认为是不大有可能的。但是对于不同的公司还是有不同的做法。即便我们公司有 3G 之类的好时机，我们也不会盲目地把队伍扩大的很大。我们还是要组织外包合同的方式。外包有什么好处呢？中国有句谚语说人少好过年，人多好干活。外包单位法律上是与我们是独立的，我们不对他的生死负责任，但他们必须按照合同为我们服务。我们战胜别人的机会越多，我们就越可能存活下来。

大家说是不是想做世界五百强？我说，我们公司从上到下杜绝这个名词，我们永远不说进入五百强，至少不是一代、二代人、三代人能够实现的。我说的一代、二代人不是说华为公司的领导一代、二代，而是说华为公司垮了再起来，再垮再兴起，才有可能。一个国家，一个公司不可能孤立在世界环境中独家前进，这是不现实的。因为我们定义是要活下来，就一定活得下来。当然，我们现在已经有活下来的可能。好在我们银行里还有几十亿现金流，大家说是不是要多发一点，多分一点，我们说把困难渡过去后，再看看。灾年过去之前，还是要控制我们的支出。

#### 4、国内市场要大力支持海外的拓展

现在，我要号召各位领导从部下中，推荐一些人、放一些人到海外去，特别是到非洲去。为什么要讲这个呢？这次我和胡厚昆到南非开会，胡厚昆说了一句话，坚决不准南美地区部的从南非转飞机。非洲这么好，这么





漂亮，都跑非洲来了，我这个南美如何干？胡厚昆在散步时从心里说了这句话。南非地区代表部办公环境的地方比我们现在的龙岗都漂亮得多得多，包括美国硅谷都比不上。整个非洲并不象你们想象得那么艰苦。如果把中国的社会阴暗面天天登在报纸的话，人家对中国也是很害怕的。

我认为海外是有很多希望和机会的。希望你们能放放你们的员工，到那里去，越是艰难的地方，越是能锻炼人的，越是成长的速度快。希望未来二三年把我们的出口销售额提高到 20 亿美金左右，这样整个公司生存安全的基础就比较可靠的。

今天讲的主要是这几点。希望大家在新的一年里保持良好的成长，大家不要有太多的思想顾忌。心理压力，可以与我沟通，大家不想出国也没有关系，但要动员部下，愿意走的就给他们走。我走到好多地方有人问我，我说可以报名啊，积极报名。多给机会给部下，国内人的密度，已经大于国外的项目密度。

孙总与俄罗斯邮电部长、国家的吴部长，在杭州开会时俄罗斯记者采访她，在采访中问她，你们又中了一个 20 万线的交换机你知道吗？孙总说不知道，忙不过来了，已经不知道有多少合同。海外市场有很大的前景，到海外去。从非洲抽调一些英勇奋战的有经验的员工补充到欧洲，西欧和东太平洋地区部，再从国内调一些人到非洲。新的一年里我们还是比别人充满了信心。应该说今年年初时还是有一定压力的。过春节，要放假了，大家都高高兴兴地过年了。结果王诚与李杰打起来了。



今年年初泰国签了个 GSM 的大合同，王诚就把公司资源都调到泰国了，然后李杰签到合同后发愁了。还是我做了协调。我在春节前，动员一些电信系统的施工单位，能够出去参与海外的项目建设，电信施工单位也找到了一些出路。顶着华为公司的名义出去，这样也是我们改善国内关系的一个很重要的环节。这个要支持，上海局就积极的要他们出去，在上海办因私护照，每个人要多少钱，我们公司给他出劳务费，顶着我们的名义，把海外的局给干了。他们干了后，回来说华为很好，我们也买一套吧。国内、国外市场相互呼应的。用服的不要算小帐，这种帐找市场部要，找杨汉超要，国内市场要多方面多元化改善市场关系。

国际市场上，整个北美，拉美地区，还有西欧地区，我们的数据通讯产品前景非常好，对我们进入这个市场有非常好的契机。传输设备也非常好，就是没有备用电源。整个世界开始回归冷静。运营商已转变思路，基本上以电路交换为主建立通信系统，NGN 的问题在南美已开始降温，这样一来，我们所有的优势都是我们市场上未来的希望。因此可能会在这个历史时期里，产生了一个非常有利的推动。

我今年和孙总轮流跑，基本上要把每个国家跑下来，过问一些事情，解决问题。过几天我就到越南、孟加拉地区了。五一后去中东北非，包括中亚，哈萨克斯坦，乌兹别克，我希望国内国外联起手来，一定要打一场胜仗。这个时候队形不能乱。看看国家的战争片电影，关键历史时刻，一个队伍的组织不乱，队形不乱，就是最后的胜利的基础。辽沈战役，共产



党还是很悬的，最终共产党获得了胜利，就是因为国民党的队形乱了，然后我们胜了。但是，我们还要保持队形不乱的时候裁掉一些后面的员工。在队形不散的情况下，我们可能在未来二、三年在国际市场上取得极大的胜利。希望已经看得很明显了。

国际市场有条件艰苦的地方也有好的地方。艰苦的地方比好的地方更能锻炼人，除去生活条件，交通条件其实都好过国内。南非这个地区，如果说现在上海长江三角洲追赶南非地区，至少十年、二十年以后才有可能赶上。胡厚昆跟我开地区部的述职会，说不准在南非转机，宁可去看欧洲。至少津巴布韦就很富，有很大的市场前景。诺得西亚，他是一个独裁，但是他个人掏钱，资助到这个国家移民，让法国、英国的移民来建设这个国家。以前，国家以他个人名字命名的，现在改名了。说刚果穷，刚果为什么穷，你们知道吗？多数人不知道，少数人知道。就是因为刚果太富了，这个国家才会这么贫穷。地下全是钻石。这个派别打过来，占领这个国家，开始挖钻石。然后呢，再过几年，那个也过来，人到了就挖钻石，谁也不管国家建设。联合国禁止钻石走私，就是想消灭非洲的战争。钻石不是经过合法矿产开采的，不准在市场上进行销售。整个非洲的资源大大地好过中国。所以我们准备在波茨瓦纳建一个旅游景点，把这个国家做为我们漂亮的旅游国家，在那里你会感觉不到在非洲，比欧洲还美。比美国好，美国破破烂烂的，到处都是垃圾。包括巴基斯坦，是一个比较贫穷的国家，周边比较差一点，但伊斯兰堡是一个非常漂亮的首都。



所以我认为年轻人，在你生命非常旺盛的历史时期，勇敢地走向国际市场，去多经风雨，多见世面，对你一生受益不浅。希望大家在这一方面也多做努力，这样的话，我们东方不亮西方亮，黑了北方有南方，我们公司的生存平衡就会变得更加好。



## 20 能工巧匠是我们企业的宝贵财富

这段时期以来，生产系统无论从产值上、质量上都有了很大的进步，我们今天开这个会的宗旨就是要使这个进步更进一步。生产制造是产品线的一个重要环节，它与研发、设计、中试同样的重要。而我们在这方面是十分薄弱的。将来国家在国际竞争中的主体是企业，而企业的竞争本质是技术先进、服务优秀、质量可靠。而我们相对来讲还是比较弱的，尤其是后者。我们对工艺与制造还没有提到象德国、日本一样重要，它的标志是我们的能工巧匠太少。我们要培养一支精良的工人队伍。

### 一、要苦练基本功，强化量化管理

生产系统目前的管理还处在一个很不成熟、非常幼稚的状态。在这一点上我认为：生产系统下一阶段最重要的工作就是不断苦练基本功，从上到下每一个员工都要苦练基本功。我曾经讲过可以把那些插件能手放在一条生产线上去，把这条生产线的定额定下来，不怕他们超定额，不怕他们高工资，要给其它人树立一个榜样。要把一些认真负责的能工巧匠的工资提起来。我们并不怕给你们多发一点工资，但怎么才能多发呢？我认为就是你们个人的基本功要过硬。但不要一提比武就是比速度，我认为不要忽略质量、遵守规章、处理问题的能力。



在苦练基本功的同时，还要加强同周边流程、相关工作岗位的协调，同步前进。我相信西方国家的生产工人和我们国家的工人没有太大的距离，当然这一点仅指的是劳动强度。中国的工人有一天也应该能拿到他们那么高的工资，也可以买房子、买车，但为什么我们做不到呢？我们应该很好地去研究一下。一个人有进步是不够的，整个周边环境都要进步。如果只有一个人干得很快，各方面都没有实现同等进步，一个人进步很快也没有多大意义。所以我认为在这个不断进步和优化的过程中，要特别强化周边的协调有效，我们每一个人的进步要和整个周边、整个流程共同进步放到一起。

同时，要真真正正量化考核。我们问一个干部：这个员工好不好？干部回答说他还不错。这就说明这个干部本身就不合格。在提拔干部上要用数据来衡量一个干部。只有用数据说话，才不会冤枉一个人，也不会乱提拔一个人。凭着感情说话，不是拉帮结伙，也是糊里糊涂。评价一个干部，要看这个干部是不是会做，是不是踏踏实实认真去做。在管理上我们还要继续深化，深化就是要用数据说话，这一点我们生产系统的人应该多向台湾人、香港人、日本人学习。

管理的深化还需要良好的环境。生产系统要先建立起好的环境，在这个好环境里面，要进行新的方法的不断的优化和改进，我们只有提高生产效率才能活下去。有人说我今年干了这么多活，比去年还增加了 10% 的贡献，为什么我的工资还是这么多？但是我认为，你增加 10% 的贡献，





你的工资可能还要降一点，因为我们的产品价格降得太快，竞争太激烈！去年干 100 线，今年就要干 110 线，否则就没法保住现在的工资，想上升就更没有希望了。因此生产系统不仅要有新的环境、新的条件，还要有新的气象、新的精神面貌。跟国内企业相比，生产系统在总的方面还是好的，但如果和美国、日本、欧洲的企业相比，我们还有很大差距。

### 二、要把整改贯穿到每一个系统、每一个环节，尤其在对干部的教育与提拔上

目前我们的管理还不是很顺，我们缺乏良好的干部考核方法。当然现在也在推行干部任职资格，但任职资格真正走向成熟，至少要三年。这三年时间里，需要大家不断去做努力，不断地去改进。现在可能还有提错干部的情况，提错了、提快了，我们就要赶快让他下去。虽然我们在干部的教育上是和风细雨的，但每一个干部都要认清自己是不是真正合格。

整改干部队伍的目的，是要公司活下去。要想活下去，只有让那些阻碍公司发展的人下去，或者说把那些不利于我们发展的作风彻底消灭，公司才能得以生存。这也是我们整改的宗旨。在整改中，有一些干部要下去，有一些干部要上来。下去的干部不能自暴自弃，也要努力干，而且下去了也不意味着就不能上来，可以上来，但首先要解决自身存在的问题。

对干部的教育上不能急，我们不能期望一天就使我们的干部能达到日本信华那样的严格标准，应该给他们一个逐步认识错误、改正错误的机会，如果他们不改正，可以辞退他们。但对干部的错误也不能只批评两句，说



两句就算过去了。相反，一下打入地狱也不应该，也没有必要把他们打到最底下。因为人的毛病不是一天就能治好的，工资要降，职务要撤，但不能降太多。我们要不断的加重处理的份量，每一次处理都留下机会，把我们应该做的事做完，听不听就是他自己的问题了。

干部的整改要真正触及灵魂。比如有些干部有投机心理，他们心里根本就没有装着公司的利益，也不是为了提高核心竞争力而努力奋斗，要从消除投机的思想去整改，你只有把自己整改好了以后，将来才会是一个很好的、了不起的干部。当然不是今天犯了错误的干部，以后都没有希望了，事物是发展变化的，每一个干部都要真正触及自己的灵魂，糊弄是糊弄不过去的，因为时间会对每一个人作出最正确的判断。

在整改的过程中我们也不允许转稼危机，把自己的错误转给部下，然后给他戴个帽子，包装起来就辞退了，自己的错误也就送给人家了，我们不主张这种慷慨大方。我们主张干部能看到自己不对，敢于说自己不对，我们并不因为你说了自己不对就把你怎么样，我们要看你干得对不对，你干得对了，你已经改了，这就是我们所希望的。

“苟利国家生死以，岂由祸福避趋之”。这是林则徐流放途中的一首诗。一个封建的士大夫，能够有这样的高贵品德，我们生活在这样的新时代，难道还会因祸福来决定我们对事业的态度，对管理的责任吗？

公司出现一连串的管理问题，多数是干部的素养所决定的。这个素养中，除了技能的训练、职业化之外，更多的是责任心、使命感。



为什么公司有人做了好事心还心虚。怕做的好事伤害了部门的利益、周边员工的利益，得罪了人。因为他一做好事，就暴露了以前的管理问题。而有些干部不怕伤害公司的核心竞争力，不是“为民请命”，就是对错误不闻不问，听之由之。先进得不到支持，认真负责的员工得不到肯定；错误得不到纠正，而且在纠正任何一项错误时，瞻前顾后的，怕涉及有关的人和事。

多年来巨额的报废、报损事件，没有触痛我们的干部，没有人为此呕心沥血到睡不着觉；合同的错误率一直居高不下，是不是每个员工都已高度投入了消错的队伍；发货的成套率一直提不高，仅感叹日本人的精细管理，自己不拼力行动。

挺身而出反对我们的员工还太少，干部中消极懈怠的行为太多。生产系统没有形成一种很好的氛围，大家来议论问题，一起认真来解决问题。把 QCC、合理化建议取得的成就，经过充分论证，形成新的管理流程，通过对优化的流程的固化，使管理一步一步的逼近合理。

### 三、作为公司的每一位员工，都要有强烈的责任感和危机意识

有人说：我是打工的，我拿这份工资，对得起我自己。我认为这也是好员工，但是他不能当组长，不能当干部，不能管三个人以上的事情，因为他的责任心还不够。打工，也要负责任，在生产线上出现的一个很小的错误，如果当场解决后，浪费的财产可能是一块钱；当我们把这个机器装到现场的时候，造成的损失至少是一千块钱。间接损失包括社会影响、包括



客户对我们的不信任，这个损失绝不是一千倍可以衡量的。这也损失了你涨工资可能的空间，因为利润已转化为费用，拿什么来提升。

公司总的来说，是希望不断地提高员工的收入，使员工的收入能够更好地进行家庭建设。但是钱从哪儿来呢，只有从提高效益中来。要按照公司总的增幅、总的利润的增长和降低成本目标来定出工资总额。所以如果我们利润不能再增长，我们收入也就不能再增长。只有大家提高自己的效益，使自己的工作有效性和质量达到一个高标准，才有可能把大家的待遇提到一个高标准。因此我认为企业是要根据自己的效益来不断提高，去改善员工的生活。

由于市场和产品已经发生了结构上的大改变，现在有一些人员已经不能适应这种改变了，我们要把一些人裁掉，换一批人。因此每一个员工都要调整自己，尽快适应公司的发展，使自己跟上公司的步伐，不被淘汰。只要你是一个很勤劳、认真负责的员工，我们都会想办法帮你调整工作岗位，不让你被辞退，我们还在尽可能的情况下保护你。但是我们认为这种保护的能力已经越来越弱了，虽然从华为公司总的形势来看还是好的，但入关的钟声已经敲响，再把公司当成天堂，我们根本就不可能活下去。因为没有人来保护我们在市场上是常胜将军。

每一个能工巧匠要模范地遵守流程，严格按规范来操作。任何改进必须经过周密策划，只有经过策划的尝试，失败不应受到指责。那种盲目将助焊剂任意不经实验就大规模采用，随意将烘烤温度从 100 度提升到 200



度，不是一种认真负责的行为。

在华为公司，像谭耀飞所做的是应该是每一个员工都是可以做的，而且做完以后都是普普通通的，但是他在生产系统却受到了打击，这个打击说明我们的员工还有太平思想，认为公司幸福无边，没有必要管这件事，浪费一点又不影响我。竞争的确已经存在了，所以如果我们再姑息一切不正确的员工，我们何以能生存下去？

#### **四、要尊重、承认、重视能工巧匠在公司管理中的地位**

我们不仅在经济待遇上要提升能工巧匠的待遇，以逐步达到国际标准。当然我们的工作标准也要国际化。也要在政治上肯定他们，提升他们的地位，培养他们的自豪感与自信心。通过 QCC、合理化，他们也卷入了管理，也培养了他们的技能。对他们的成绩要给以肯定，他们发明的方法，也可以用他们的名字来命名。



## 21 要从必然王国，走向自由王国

毛泽东同志说过：“人类的历史，就是一个不断地从必然王国走向自由王国发展的历史。这个历史永远不会完结。……人类总得不断地总结经验，有所发现，有所发明，有所创造，有所前进。”人们只有走进了自由王国才能释放出巨大的潜能，极大地提高企业的效率。但当您步入自由王国时，您又在新的领域进入了必然王国。不断地周而复始，人类从一个文明又迈上了一个更新的文明。

华为经历了十年的发展，有什么东西可以继续保留，有什么东西必须扬弃，我们又能从业界最佳吸收什么。如何批判地继承传统，又如何在创新的同时，承先启后，继往开来。继承与发展，是我们第二次创业的主要问题。

华为走过的十年是曲折崎岖的十年，教训多于经验，在失败中探寻到前进的微光，不屈不挠地、艰难困苦地走过了第一次创业的历史阶段。这些宝贵的失败教训，与不可以完全放大的经验，都是第二次创业的宝贵的精神食粮。当我们第二次创业，走向规模化经营的时候，面对的是国际强手，他们又有许多十分宝贵的经营思想与理论，可以供我们参考。如何将我们十年的宝贵而痛苦的积累与探索，在吸收业界最佳的思想与方法后，





再提升一步，成为指导我们前进的理论，以避免陷入经验主义，这是我们制定“公司基本法”的基本立场。几千员工与各界朋友二年来作了许多努力，在人大专家的帮助下，《华为公司基本法》八易其稿，最终在 1998 年 3 月 23 日获得通过，并开始实行。当然它还会在实行中不断地优化，以引导华为正确地发展。

华为第一次创业的特点，是靠企业家行为，为了抓住机会，不顾手中资源，奋力牵引，凭着第一、第二代创业者的艰苦奋斗、远见卓识、超人的胆略，使公司从小发展到初具规模。第二次创业的目标就是可持续发展，要用十年时间使各项工作与国际接轨。它的特点是要淡化企业家的个人色彩，强化职业化管理。把人格魅力、牵引精神、个人推动力变成一种氛围，使它形成一个场，以推动和导向企业的正确发展。氛围也是一种宝贵的管理资源，只有氛围才会普及到大多数人，才会形成宏大的具有相同价值观与驾驭能力的管理者队伍。才能在大规模的范围内，共同推动企业进步，而不是相互抵销。这个导向性的氛围就是共同制定并认同的《华为公司基本法》。形成切实推动的就是将在十年内陆续产生的近百个子基本法。它将规范我们的行为与管理。

淡化企业家和强化职业化管理，要求我们逐步的开放高层民主。华为实行的委员会民主决策，部门首长办公会议集体管理的原则，这是发挥高层集体智慧，开放高层民主的重要措施。以资深行政人员、资深专业人士，以及相关各行政职能部门首长组成的委员会，贯彻了选拔的从贤不从众。



在实行决策管理过程时，又使用了充分的民主原则。从而使企业的管理避免和减少首长个人决策的失误机会。即使失误了，也因事先有过充分的研究，可以有众多人员去补救。委员会是务虚，确定管理的目标、措施、评议和挑选干部，并在实行中进行监控，使企业的列车始终运行在既定的轨道上。

外延的基础是内涵的做实。华为要用五～十年时间将内部关系合理地理顺，使之充满了扩张的力量。不是制约与限制它的发展，也不是纵容它的扩张。而是管而不死，活而不乱，依规律行事。各级干部在做实的基础上，努力提高自己的素质，增强驾驭流程与组织的管理能力，并在实践中拥有不断优化自己、批判自己的能力。任何一个人在新事物面前都是无知的，要从必然王国走向自由王国，唯有学习、学习、再学习；实践、实践、再实践。

什么叫自由，火车从北京到广州沿着轨道走，而不翻车，这就是自由。自由是相对必然而言。自由是对客观的认识。人为地制定一些规则，进行引导、制约，使之运行合理就是自由。孔子说他人生的最高境界是“从心所欲而不逾矩”，这就是自由。必然是对客观规律还没有完全认识，还不能驾驭和控制这些规律，主观还受到客观的支配。例如：粮食现在还不能很大的丰产，水灾和地震还不断给人类造成危害，我们的交换机软件如何发展与稳定……。

一个企业能长治久安的关键，是它的核心价值观被接班人确认。接班



人又具有自我批判的能力。《华为公司基本法》已阐明了我们的核心价值观，我们的数千员工现时认同它，并努力去实践它，实践中把自己造就成各级干部的接班人，这就是希望，这就是曙光。

一个企业的内、外发展规律是否真正认识清楚，管理是否可以做到无为而治，这是需要我们一代又一代的优秀员工不断探索的问题。只要我们努力，就一定可以从必然王国走向自由王国。



## 22 创业创新必须以提升企业核心竞争力为中心

### 一、希望寄托在你们身上

研发部门对很多问题的认识和反应是相当快的，我对你们这次会议很兴奋。想借用毛泽东的一句话来勉励大家，“希望寄托在你们身上”。毛主席在五十年代接见莫斯科中国留学生时讲过：“世界是你们的，也是我们的，归根结底是你们的。你们青年人朝气蓬勃，正在兴旺时期，好像早晨八、九点钟的太阳，希望寄托在你们身上。”我们的国家和公司正在兴旺时期，只要自我批判的创新精神坚持下去，再过五至十年，你们在祖国的土地上、世界的舞台上就会站立起来。

大家想一想，五、六年以前，徐文伟、郑宝用、李一男等对交换机了解有多少？也就是用万用表在测量一台 40 门的小交换机，洪天峰还不知道什么是交换机，那个时候是在什么困难条件下进行开发呢？事实上，公司几乎没有钱买仪器，买万用表。所以徐文伟后来有一篇文章题目就是《用万用表及示波器来认识交换机》。但是现在我们公司的交换机已经可以跟世界著名的公司在市场上进行较量了，在许多功能业务上比他们还多，只不过我们的质量还没有他们的稳定。

从今天开始，在座的青年和没有在座的青年们，如果你们用规范化的



工作方法和开放性的新的思维来进行科技开发，那么，在五至十年后的中国大地上，在世界的科技舞台上，你们将有什么样的地位是可想而知的，至少在座的有相当一些人在世界上是可以排得上名次的专家、学者和商人。在这一点上，市场部的野心就比你们大，他们动不动就称自己是国际营销专家，但你们却没有。我想把希望寄托在你们身上。我们公司的优点是年轻，我们公司的缺点也是年轻，年轻充满了希望，但年轻没有经验，难免做事转来转去的。

如果我们人人都必须完成认识的全循环，那么我们同发达国家公司相比一点优势也就没有了。为什么呢？前人已经做了错事，走了那么多弯路，认识到今天的真理，我们却不去利用，我们却要去重新实践，自然就浪费了我们宝贵的青春年华！因此我们要站在巨人的肩膀上，站在世界发达国家先进公司已经走过的成功的经验、失败的教训的基础上前进，这样我们就占了很大便宜，我们的生命就能放射光芒。我们提出了在新产品开发中，要尽量引用公司已拥有的成熟技术，以及可向社会采购的技术，利用率低于 70%，新开发量高于 30%，不仅不叫创新，而是浪费，它只会提高开发成本，增加产品的不稳定性。当然，我们公司将来也会有许多人在未知领域去探索，也可能会有很大的成就，我相信会有这样的人才出来。但从公司的使命来看，我们是在做产品，完全创造性的东西在目前阶段没有可能和必要存在，将来也可能存在，存在的时候当然不会埋没你、压制你，一定会给你机会。但如果我们能在前人基础上善于总结善于提高，仅用五



到十年时间，你们的孩子还刚上小学，你们就可能是世界有名的专家，因此你们将有资本向你们的后代炫耀。但如果你们现在妄自浪费青春，一味自己埋头苦干，转来转去，你们的青春将不是无悔，而是懊悔不已。你不可能一个人去达到世界水平。

我曾经讲过一个故事，就是如果一个人倒着长，从80岁开始长，1岁死掉的话，我想这个世界不知有多少伟人。我们的父母教育我们要认真读书，我们却不认真读书。等我们长大了，又告诉我们的孩子要认真读书，他们不认真读书，他们还要批判我们。他们长大了，又管教他们的孩子要认真读书，……如此重复的人生认识论，因而人就没有很大的长进。如果从80岁倒着长，人们将非常珍惜光阴，珍惜他们的工作方法和经验。当然从80岁倒着长这是不可能的，但学习方法上是有可能的，我们如今有如此庞大的知识网络和科技情报网络，充分利用它们也就跟倒着长一样，只不过要有谦虚认真学习他人的精神才行。从这一点上讲，年轻是缺点，但也是优点。五到十年，世界将爆发一场革命——信息革命，目前正在蕴酿之中，还没有爆发，不知道新方法在什么地方突破，一旦突破，将爆发一场新的革命。所有的西方公司都经过了几十年的奋斗，他们的年龄结构比我们老，而他们恰在这个时候要进行更新换代，新人进来不知怎么干，老人交接时尚未将工作交待清楚。但华为公司的一批年轻人，再过5至10年以后有很多人刚刚成熟，能挑起这个担子来。在座每个人都能做一个项目经理，每个项目有5个人，那我们会有多少人？所以我认为华为公





司发展的前景和希望寄托在你们身上。因为我们的那个时代与你们是有很大的差别的。不过我们还好赶上改革开放的末班车，还做了点事，等我们死的时候，会感到我们还对得起国家、对得起人民。我们的前辈并不是因为他们没有才华，而是没有好的环境，所以才没有做出很大的贡献。改革开放这二十年来，给每一个人提供了极大的发展机会。而在未来的十年，国家政策法规的演变将会比今天更好，更有利于中国的发展。如果我们中国下一个世纪能在世界上站起来，再也不受气了，我认为功劳在你们。但是能不能希望寄托在你们身上呢？如果你们当中还有那么多的幼稚病，你们长大了也是老顽童，还能做什么大事？我今天参加这个大会，深感你们认识反应问题之快，我原以为要与你们好好作一番斗争，你们才能认识到，我看现在你们的认识得比我还深刻。

有一次，我随便走到一个实验室，与其中的工作人员谈话（是哪个实验室并不重要，我认为这是一种普遍的思维现象）。我问：对老产品的不断优化和对新产品的开发，你喜欢哪一种？他说我们当然喜欢新东西越多越好，将来离开华为后，还好就业。我说：专家专家，懂一点叫专家，懂得很多叫什么专家呢？为什么会出现专家的名词呢？就是因为人的生命有限，只可能懂得一点，就在这一点上，窄频带高振幅，这就是研发体系。但是中试体系为什么叫宽频带窄振幅？这是因为他们的年纪比你们大一点，经验积累多一点。所以我问他，你愿不愿意到微软？如果你到微软，你会找到多少新起点？在华为公司工作的时候，你是给这条铁轨的一段枕



木钉道钉，如果你到微软，你连钉道钉的工作机会都没有，分工更细，还得做更窄更细的工作，都 0，1、0，1、……的累加，你只会变得更无聊，更专业化。因此联系创新和认识论来看，我认为要紧紧围绕有利于核心竞争力，包括个人成长的核心竞争力为基础。

一个人知识不是越渊博越好，一定要看破这个红尘。发明往往并不是知识渊博的发明，而是对事物敏锐认识的发明。一个老产品如果 99.99% 的软件是很好的，只有一点不稳定，一个人如果能做出这一点稳定，说明他对那 99.99% 了解得很透彻明白，否则他是找不出来这点的。从知识论、认识论来说，后面解决问题的人是高水平，而绝非低水平。因此，认识论主要是对认识的深刻程度，表面认识到的很多东西，是字典、图书馆的，字典和图书馆的确很有知识，但它没有创造性。华为公司有这么好的氛围，研究系统有这么快的反应机制，我认为我们今天的青年，应珍惜这个机会。

从对科研成果负责转到对产品负责，是从龙岗基地上学来的。龙岗工程是由外国人设计的，原来基建处也想请中国人设计，方案拿来却不行，后来请外国人设计，结果基建处越来越离不开外国设计院，不想与国内设计院合作。这是为什么？郭平告诉我说：国内设计院是对图纸负责，外国设计院是对工程负责，虽然我们基建处权力减小了，但工程进展非常顺利。我联想能从对图纸负责转到对工程负责，研发系统能不能从对科研成果负责转到对产品负责呢？我们在美国又看到 IBM 的产品线经理管理制度，正好跟我们的想法不谋而合。我想研发体系分两到三年来重组，总的来说，



我们过去这一年，虽然说分家分得还不是很明白，但是我认为成效已经产生。

我们在上月麒麟山庄会议上，专门对创业创新的概念进行了讨论，将来，华为公司待遇结构要加强向创业创新的倾斜，这是前年在北戴河开会时提出来的。如何向创业创新的倾斜，在整个公司什么是创业和创新？就这个问题，在麒麟山庄会议上，高层领导做了一次辩论，辩论以后火种就烧到你们这儿来了。首先他们不明白，然后你们明白了一点。经过大家的讨论，到年底总结时，我们对什么是创业与创新就明白了。我们将对创业创新者赋予更多一些利益。要用经济杠杆来撬动公司的前进。

那么什么是创新呢？一个是面对全人类来说的，一个是具体面对我们公司来说的。如果人类给你发奖金，你就面对人类去做吧。因为待遇是我们公司给你发的，所以你要面对公司的核心竞争力提升，才能给你评价！有人可能不太接受我的观点，说我在做着完全的创造发明，和梵高的画是一样的，也可能死了多少年之后，一张纸可以卖到 2000 多万美金，如果你留下遗嘱的话，我们会忠实地将这笔钱转给你的受益人。但我们毕竟是企业，梵高当时不被社会所接受是受历史的局限和传播产生的影响。而在现实社会中，被埋没的很少，因为我们处在一个信息社会，传播速度很快，你只要有真实想法，一定人们会认识你。所以对创业创新，具体到我们公司，现阶段就是这样定义的。华为长期还会处于技术实用性研发阶段，大家说我们做了波分复用系统，但我们对光器件有多少了解？和贝尔实验室



差了十万八千里，在未来的十年内，我们对光器件和光原理的研究还赶不上贝尔实验室，只有超过它，才叫做对人类的创新。当前，我们的创新是有局限性的，就是提高华为的核心竞争力。有些人很不理解，我做出的东西，明明是最新的爆出冷门的东西，他做出来的大众化的东西，却给他要评出一个创新奖。我认为你做出的东西没有商业价值，就由人类来给你发奖吧。

一开头我就引用的毛泽东主席的那句话意义是很深刻的，只有伟大的政治家才能说出这句话。我希望大家不要忘了这句话，永远用这句话来激励自己。我们国家要摆脱贫穷，我们人民要走向富裕，当我们把自己的前途命运和把祖国的前途、人民的利益联系起来的时候，你就会感觉你的肩膀沉甸甸，心中的小九九就没有了，你的胸怀就宽广了。你们青年碰到了难得的好时机，说实话，我愿意跟你们换，但自然规律无法更改。

### 二、千古传唱的歌才是好歌

我曾经说过：什么是最好的科研成果，请看看都江堰几千年后还在流淌，还在孕育川西大地。而两河文明，古罗马的水渠已荡然无存。都江堰。因此，伟大的发明并不一定稀奇古怪。故弄韵律的歌总唱不长。

我举几个小例子，说明世界性的发明创造是怎样产生的。今天来看将细菌杀死，大家不会觉得希奇，但是人类从十三世纪到十七世纪认识这个问题付出了几千万人的生命代价。人们一开始并不知道生病是由细菌引起的，对生病，特别是鼠疫引起大面积的死亡是毫无办法的。宗教在当时很



盛行，于是人们只有寻求宗教的解释方法。当时一个看门人列文虎克，将玻璃瓶底不断地磨，磨成了透镜，通过小镜片叠加，看到水里有小动物在动，人类第一次发现了细菌，但并不知道它有什么意义，只认为是一种小动物。意大利巴斯特发现好好的啤酒为什么会变酸，后来将啤酒用高温煮了以后封装就不会变酸，通过反复研究认识到高温将细菌杀死了。这是一个简单的方法，却拯救了整个人类。当时用这个方法，防止了细菌感梁，死亡率大幅度下降，这是人类划时代的发明。所以，任何一个发明不是你转了多少个弯，搞了多少标新立异，出了多少自我设想的东西，而是对人类社会和对现实生活有意义，才是有用的东西。

早期的飞机，你们敢坐吗？天天都有摔下来的危险。有些飞机长时间都飞得很好，突然一下翅膀就断了。科学家通过分析，认为是金属疲劳了。金属为什么会疲劳呢？是因为一定频率的振动，造成了金属的疲劳。于是他们研究生物界，蜻蜓的翅膀振动更大，为什么它不会粉碎呢。后来在蜻蜓的翅膀上找到了一个黑点。原来是这个黑点起到了平衡的作用。我们现在的飞机翅膀上就安装了这个东西，解决了金属疲劳的问题了。这个成就现在说穿了不值钱，你们说值不值钱？

火箭刚发射的时候，速度是非常慢的，喷火口温度非常高，这个时候任何金属都能熔化。大家猜它的舵是什么做的？木头。因为火箭从发射到进入正常速度时只有十几秒钟了，这个时候木头烧光了也无所谓，反正所有的东西都烧掉了，还不如用木头。把这个说破了，谁给他发诺贝尔奖金，



又没有专利可申请，发了也没有用。这就是伟大的发明家。

直升飞机和飞机出现的时代一样，为什么一直没有投入运行，一直到三十年代才正规成为商品呢？就是直升飞机旋转时存在动平衡问题。有科学家提出在机尾上加一个风扇，平衡力矩，大家认为这是一个最笨最笨的方法。后来科学家花费了二十年的时间，一直都没有解决力矩平衡的问题，最后还是觉得尾巴加上一个小风扇是最好的解决办法。

我讲的这些小发明，都是一个时代的伟大创造。大家变着花样编软件，把软件精简了再精简，优化了再优化，就是贡献。我曾经与中研部讲为什么不和南开大学的数学系合作培养一批博士来搞软件？以后我们的软件越来越复杂，算法是个大问题，如果没有高速的算法，机器运行速度慢，我们的机器就没有竞争力。因此我们今天不要标新立异的去做一些东西，这是没有意义的。我年轻的时候记得华罗庚说的一句话：“神奇化易是坦途，易化神奇不足提”，这对今天创新的概念的认识同样具有指导意义。

### 三、危机迫使我们不得不提升核心竞争力

麒麟山庄会议精神已传达了，但会后我们发现这个会议具有局限性，会议预测公司的危机可能在三年以后出现，而实际上，比这个估计更提前。既要发展，又要避开危机，唯有办法就是要大力加速改变现状。

第一个问题要寻找新市场，象哥伦布一样。市场部不就高歌“雄纠纠，气昂昂，跨过太平洋”嘛，他们现在不仅跨过了太平洋，而且还跨过了大西洋、印度洋，真的是在很艰苦的条件下生活，当导弹袭击伊拉克的时候，





他们就在地下室，冒着炮火，不屈不挠的争取市场机会。

第二个问题是传统产品提高生命力，在同一个市场获得新的份额。如果我们的交换机，传输越做越好，产品很稳定我们的订单就会增加，在原有基础上我们就能增加一些产量。

第三个问题方法是增加新产品研发的投入。我们今年的研发的项目经费投入至少是 15 个亿，财务部说可以投入 20 个亿，研究部却说用不完，中试部说用来买仪器，就可用完了，那我说这是幼稚，不叫创新。为什么用不完？一是我们缺少成熟的学术带头人，二是公司整个组织结构和规范化管理不够，容纳不进更多的人和更多的项目。如果长期在研发经费投资牵引上完不成任务，公司的核心竞争力牵引速度就会减慢，实际上是削弱了公司的核心竞争力。现在这个时期要尽快积蓄力量完成研发。比如交换机、接入网，我们能不能在 99 年完成稳定性研究的既定目标？如果需要，我们能不能增加一倍的力量投进去，将它完成？我们要看到这个时代的发展，不能一股脑儿不顾周围世界发生什么变化。正如我在 QCC 动员大会上的讲话，我们小改进如果不围绕提高核心竞争力这个大目标来做，我们做的也是无益的工作，如果我们的这个创新不跟随大目标，就会有很大的盲目性。

危机可能到来，我们力求避开危机，我认为要加大投入，不加大投入，我们就会很危险。

所以现在，我们要围绕核心竞争力的提升进行创新。以前有人说我们



编软件，干脆数行数，编多少行就发多少奖金，我相信 99% 的都是垃圾，如果不把垃圾去掉，我们核心竞争力不可能提升。

怎样提升核心竞争力，用何种手段提升核心竞争力呢？这正是我们共同要研究的问题。如何去研究，你们应该比我更聪明。公司的能量是有限的，我们要紧紧把拳头收回来形成力量，我们才可能以更加强而有力的拳头打出去。

现在我们埋头做软件，却没有印度做得好。软件的高水平和低水平间其实并没有什么严格的差距，只是工作方法和工作习惯的差别。到底软件是边做边想边优化呢，还是先把软件研究好了，系统规划好了，文档做出来了，再去写软件？这是两个根本问题。中国人的特点是先上路，边做边想，外国人的特点是先坐下来先搞文档和做系统分析，再去做软件。我们不习惯该怎么办？只有自我批判，吸收业界最佳的工作方法。

任何一个人要不被时代所淘汰，唯一的办法就是学习、学习、再学习，实践、实践、再实践，只有取长补短否则你一定会被淘汰。现在我们公司推行任职资格，我们的任职资格是从英国捡来的，劳动部有个项目是推行秘书任职资格体系，华为公司就把它接过来了，并组织人员去英国参加培训和学习。我今天讲英国，是要讲英国的规范化管理，英国的管理条理十分的清晰。英国现在为何渐渐衰落了？原因在于没有创新。我们在引进英国的任职资格体系时，同时选用了“美国 HAY 公司的薪酬价值评价体系”。所以我们的价值评价体系里面既有英国的规范化管理，又有美国的创新精



神，因此我们公司最后不会象英国一样做得很死板。那么我们公司要求面对流程，要求规范化管理，大家认为规范化管理会不会把华为公司管理得跟英国一样呢？中国人的劣根性之一就是永远不愿规范，盲目创新是他们的不灭的灵魂。中国人老是想这个会了，再搞搞那个，好奇心是中国人的特征。如果我们推行规范化管理后，中国人的创新精神仍是压也压不住的火花，不过创新不象以前那么幼稚了，而是有序的，有价值的创新。我认为五至十年以后华为公司不得了的是在坐的各位同志，以及今天没有来的同志，当然不包括不愿意参加管理规范化的同志。

因此围绕华为公司竞争力的提升，每个人可能都要牺牲自己，因为我们在推行管理体系中，并不知道哪个人的脚穿哪双鞋最舒服。大家可能会问我怎么当炊事员？我说我们公司就做一道菜麻婆豆腐，爱不爱吃，都是这道菜。华为公司将会只推行一个价值评价体系，即只有一道菜麻婆豆腐，我们以这个价值评价体系来度量所有的人，我认为华为公司内部的矛盾才会摆平。我们认为我们的系统会不断地优化，不断优化的结果可以毛泽东主席的八个字来总结是“团结、紧张、严肃、活泼”。若太严肃了，就会向英国靠拢，活泼是创新，规范化的创新，就是向美国学习，效益将会大幅地增加。五至十年间，我们将共同进步，你们会成长为专家、工程师和商人等，而我们的企业将成长为具有一定生存能力和规模的企业。

我们要继承前人成功的经验。只有继承，我们才能进一步发展，而不是先还没有继承，就想发展。



现在外界一些报纸发表了不利我们公司的言论，随着时间的推移，世界也会发生翻天覆地的变化，我们何苦要去说明什么呢？华为公司没有必要作出回答，因为时间将自然会回答一切。不要分散我们狠抓内部管理的力量，同时，也要从别人的批评中，寻找自己的问题，加强自我批判。

我认为华为公司发展到今天，现在和未来的十年间正在和将要遇到千载难逢的机会。大家想一想，世界各国都很动荡，但中国却一直很稳定，在法制建设上正在一环一环地理顺，未来的五到十年正是华为公司在国家大好形势下，乘风破浪，努力发展的大好时机。另外，深圳市的发展也很好，深圳将“天蓝、地绿、水清、花红、路宽”，将变成美丽的国际城市，基础环境也将有很大的改变。我们国家已创造了好的大环境，中国共产党执政五十年以来，把一盘散沙的旧中国变成了统一，团结、协作有效的国家，中国在此基础上会有较大的发展。华为也一定要随着大潮流有较大的发展。

## 23 实事求是的科研方向与二十年的艰苦努力

### 一、华为的一些实践

华为公司作为一家高科技企业，从创业开始，就始终坚持市场的商业成功为导向，一切投资、一切管理的改进都紧紧围绕产品的市场商业成功，尤其摒弃的是脱离商业成功导向的、唯技术的创新。这种盲目自傲的创新，对于我们没有资金来源的公司来说，无异自杀。

华为在过去的 18 年里每年坚持投入销售收入的 10% 以上在研发上，尤其是最近几年，有超过二万五千名员工从事研发工作，资金投入都维持在每年 70、80 亿元以上，经过十八年的艰苦奋斗，至今为止，华为没有一项原创性的产品发明，主要做的、所取得的是在西方公司的成果上进行了一些功能、特性上的改进和集成能力的提升，更多的是表现在工程设计、工程实现方面的技术进步，与国外竞争对手几十年、甚至上百年的积累相比还存在很大差距；对于我们所缺少的核心技术，华为只是通过购买的方式和支付专利许可费的方式，实现了产品的国际市场的市场准入，并在竞争的市场上逐步求得生存，这比自己绕开这些专利采取其他方法实现，成本要低得多，由于我们的支付费用，也实现了与西方公司的和平相处。

2004 年华为公司推向市场的一款 WCDMA 的分布式基站，相比传统的



基站，运营商每年的运行/运维费用包括场地租金、电费等可以节约 30%，为客户带来了价值的同时体现了产品的竞争力，从而获得了客户的好评和选择。这款分布式基站没有革命性的技术，也不存在过多的技术含金量，仅仅是工程工艺上的改进而已。

事实上，在产品的工程实现技术方面，我们也经常遇到瓶颈，包括算法、散热技术、工艺技术、能源、节能等在内都时常成为我们在竞争中获得优势的障碍。为了解决这些问题，克服发展障碍，我们也不全靠自主开发，因为等自主开发出来了，市场机会早没有了，或对手已在市场上构筑了优势，我们没法在竞争的市场上获利，所以，我们经常采用直接购买技术的方式来缩短差距并构筑领先。

我们有一款全球领先而且份额占据第一的产品，在功能、性能上超越竞争对手的一个关键技术，是我们通过购买某外国公司的技术而获得的。我们寻找并选择了一家超长光传送技术和产品解决方案研究上非常领先的厂家，该公司累计投入已经超过\$70M，其技术主要应用在骨干长途光传送系统中，网络地位非常重要，经分析认为其产品和技术具有很高的市场价值，最后决定购买该技术。经过技术转移和二次开发，以及必要的法律\$手续，在短短的 9 个月时间内完成了集成开发，成功推出应用了新关键技术的产品，实现了大容量、长距离（4600 公里）无电中继的光传输。03 年推出该解决方案以来，在相关市场上得到快速发展，从最初的全球名不见经传的长途传输厂家，到 2005 年就已经快速成长为全球在长途传





输市场第一的厂家，并保持稳固的地位，特别值得一提的是：依靠优异的性价比，我们在拉美最大的固定运营商 Telemar 的 653 光纤系统上，依靠比其他厂家更强的带宽传送能力实现了市场突破性应用。

华为公司清醒地认识到，我们在技术上需要韬光养晦，必须承认国际厂商领先了许多，这种巨大的差距是历史形成的，一方面，由于发达国家创新机制的支持，普及了创新的社会化，技术获取相对容易；另一方面，当我们还在创始时期起步阶段，国外有些专利就已经形成了，无论是系统实现原理的还是技术实现细节的，国际领先厂商已经领先很多了。市场本身是开放的，但是我们要真正在全球市场上能够占有一席之地，使我们的产品和系统能够进入国际市场，我们只有通过谈判，支付合理的许可费用，才能够使得市场对我们也是开放的，也只能这样，才能扩展我们的市场空间，扩展我们的生存空间，这对我们是有利的，至少可以利用我们的相关优势拉动巨大的制造业前进。

华为公司历来尊重别人的知识成果和知识产权，同时也注意保护自己的知识产权。华为真诚地与众多西方公司按照国际惯例达成有关知识产权谈判和交叉许可，我们在多个领域多个产品与相应的厂商通过支付许可费的方式达成了交叉许可协议。宽带产品 DSLAM，是阿尔卡特发明的，我们经过两年的专利交叉许可谈判，已经与其他公司达成了许可，我们会支付一定的费用，换来的是消除了在全球进行销售的障碍，经过努力，我们的 DSLAM 市场份额达到了全球第二。国际市场是一个法治的环境，也是一个



充满官司的环境，华为有了这些宝贵的经验，今后就不会慌张失措了。华为以后依然要在海外取得规模收入，如果没有与西方公司达成许可协议和由此营造的和平发展环境，这个计划就不能实现。我们付出专利许可费，但我们也因此获得更大的产值和更快的成长。

今天，由于技术标准的开放与透明，未来再难有一家公司，一个国家持有绝对优势的基础专利，这种关键专利的分散化，为交叉许可专利奠定了基础，相互授权使用对方的专利将更加普遍化。由于互联网的发达，使创造发明更加广泛化了、更容易了。我们充分意识到需要在知识产权方面融入国际市场“俱乐部”，知识产权是国际市场的入门券，没有它高科技产品就难以进入到国际市场。

虽然华为每年按销售收入的 10% 以上投入研究开发，在研究经费的数量级上缩小了与西方公司的差距，也在 IPR 上缩小差距，目前华为已有一万多项专利申请，但相对世界几十年的积累仍是微不足道的。IPR 投入是一项战略性投入，它不像产品开发那样可以较快的、在一、两年时间内就看到其效果，这需要一个长期的、持续不断的积累过程。

我们也充分地认识到了基本专利的成长过程是十分漫长而艰难的，基础专利的形成是要经历很长的时间，要耐得寂寞，甘于平淡，急躁反而会误事。基本专利的形成是冰冻三尺，非一日之寒。即使是应用型基本专利的成长过程也至少需要 3~5 年。我们一直倡导并建立了相应机制，鼓励板凳要坐十年冷，同时坚定地走出去积极融入国际性行业组织中，广泛地



与业界同道交流、合作、协调；特别是在行业论坛以及行业标准开发组织中积极参与，共同致力于行业的成长和发展。虽然我们在国内外总共申请了超过 1 万件专利，但我们知道真正的核心的基本专利还不多，我们还会持之以恒地而且仍然在功能、特性、工程实现技术等方面加强投入，继续反对盲目创新、反对小农意识、反对自我封闭、反对闭门造车，坚持合作与自研并重，在把握行业发展趋势的同时顺应业界的潮流、顺应相应的规则下，厚积薄发、投放有序、广泛合作、优势互补，共同推进行业的发展和进步、构建良好的商业发展环境。

### 二、华为的发展情况

华为公司成立于 1988 年，在党和政府的关怀下，经过十八年的艰苦努力，由当初十几人发展成为现在六万多名员工的公司。十八年来，华为累计缴纳关税、增值税、企业所得税、个人所得税等各项税收 253 亿人民币。

华为公司长期聚焦通信领域的设备研发、制造和为客户提供解决方案，经过多年的奋斗，今天可以提供电信领域的较完善的端到端解决方案，产品覆盖移动通信、数据通信、光网络、固定通信、电信应用业务与软件、终端等领域。

华为在北京、深圳、上海、南京、西安、成都、武汉等地设立了研发机构，并建立了国际化的全球同步研发体系，在印度的班加罗尔、美国的达拉斯、美国的圣地亚哥、瑞典的斯德哥尔摩、俄罗斯的莫斯科等建立了



研究所。华为公司重视研发质量管理，全面实施 CMM5（国际上软件开发管理的最高等级）和集成产品开发流程（IPD）等管理流程和方法，从事软件研发的机构基本上都通过了 CMM5 级国际认证。

中国是世界上最大的新兴市场，因此，世界巨头都云集中国，公司创立之初，就在自己家门口碰到了全球最激烈的竞争，我们不得不在市场的狭缝中求生存；当我们走出国门拓展国际市场时，放眼一望，所能看得到的良田沃土，早已被西方公司抢占一空，只有在那些偏远、动乱、自然环境恶劣的地区，他们动作稍慢，投入稍小，我们才有一线机会。为了抓住这最后的机会，1996 年开始，众多华为员工离别故土，远离亲情，奔赴海外，无论是在疾病肆虐的非洲，还是在硝烟未散的伊拉克，或者海啸灾后的印尼，以及地震后的阿尔及利亚……，到处都可以看到华为人奋斗的身影。我们有员工在高原缺氧地带开局，爬雪山，越丛林，徒步行走了 8 天，为服务客户无怨无悔；有员工在国外遭歹徒袭击头上缝了三十多针，康复后又投入工作；有员工在宿舍睡觉，半夜歹徒破门而入拿枪顶着我们的员工进行抢劫；我们在拉美某地的班车也遭遇持枪歹徒抢劫，全车人被抢；即使是货物运送，也经常需要雇佣特殊人员护卫；有员工在飞机失事中幸存，惊魂未定又救助他人，赢得当地政府和人民的尊敬；也有员工在恐怖爆炸中受伤，或几度患疟疾，康复后继续坚守岗位；在一些国家，我们有 70% 的中国籍员工得过疟疾；我们还有三名年轻的非洲籍优秀员工在出差途中飞机失事不幸罹难，永远地离开了我们……。



在资金缺乏、竞争激烈的独联体市场，华为人忍辱负重、默默耕耘了10年，从获得第一单38美金的合同起，集腋成裘，到2005年销售额6亿美元，成为公司重要的市场。在要求严格的欧洲市场，经历三年的认证，我们终于通过了英国电信的考试，成为英国电信重要合作伙伴；为获得中东某电信运营商的认可，面对世界级电信设备商的竞争，我们冒着室外60度的高温进行现场作业，长达数月，靠着全心全意为客户服务的诚意，经过2年多的坚持不懈，终于开通了我司全球第一个3G商用局……

经过十年来的不懈奋斗和挣扎，华为逐渐地在海外取得了一些收获，2005年海外的收入超过了国内，尽管也进入了部分发达运营商的市场，但是我们在超过一半的市场空间里基本上是没有突破，尤其在北美、西欧和日本。

我们所处的行业方向选择太多而且还处在巨大变化之中，我们一直存在生存危机也一直生存在危机中，华为的衰退和倒闭一定会到来，而只有时时警醒我们自己，我们才能进步，才能延迟或避免衰退和倒闭的到来。

### 三、面对我们所处的产品过剩时代，华为人除了艰苦奋斗还是艰苦奋斗

从来就没有什么救世主，也不靠神仙皇帝，要创造我们的幸福，全靠我们自己。

中国高科技企业的成长之路注定充满坎坷与荆棘。选择了这条道路的人生注定艰辛与劳碌，同时也更有价值。



在中国，在高技术领域做一个国际化的企业、开拓全球市场，我们没有任何经验可以借鉴，完全靠摸索，在市场中摸爬滚打，在残酷的竞争中学习；

在中国，做一个以几万年轻知识分子为主的企业，竞争又是全球范围和世界级水平，我们没有任何成功的实践可以借鉴；

在中国，做一个企业，竞争对手是全球各发达国家的世界级巨子，他们有几十年甚至一百多年的积累，有欧美数百年以来发展形成的工业基础和产业环境，有世界发达国家的商业底蕴和雄厚的人力资源、社会基础，有世界一流的专业技术人才和研发体系，有雄厚的资金和全球著名的品牌，有深厚的市场地位和客户基础，有世界级的管理体系和运营经验，有覆盖全球客户的庞大的营销和服务网络。面对这样的竞争格局，面对如此的技术及市场壁垒，我们没有任何经验可以借鉴。

十八年来，我们公司高层管理团队夜以继日的工作，许多高级干部几乎没有什么节假日，所有的主管 24 小时不能关手机，随时随地都在处理随时发生的问题。现在，更因为全球化后的时差问题，总是连轴转地处理事务和开会。我们没有国际大公司积累了几十年的市场地位、人脉和品牌，没有什么可以依赖，我们只有比别人更多一点奋斗，只有在别人喝咖啡和休闲、健身的时间都在忘我努力地工作，否则，我们根本无法追赶上竞争对手的步伐，根本无法缩小与他们的差距。

经历 90 年代初艰难的日子，在资金技术各方面都匮乏的条件下，我





们咬牙把鸡蛋放在一个篮子里，紧紧依靠集体奋斗，群策群力，日夜攻关，利用压强原则，重点投入重点突破，我们终于研制出了我们的第一台通讯设备——数字程控交换机。

公司创业之初，我们没有资金，是创业者们把自己的工资、奖金投入到公司，每个人只能拿到很微薄的报酬，发工资经常打白条，绝大部分干部、员工长年租住在农民房，用有限的资金购买原材料、购买实验测试用的示波器，正是老一代华为人“先生产，后生活”的奉献，才挺过了公司最困难的岁月，支撑了公司的生存、发展，才有了今天的华为。一直到2001年，我们才拿出了所获得的利润的一部分来改善我们的员工的生活，让我们的部分员工解除了基本的生活上的后顾之忧。

由于我们年轻，无法避免地在解决方案的理解上不准确，无法避免地在设计、实现上存在幼稚和缺陷。1998年，交换机用户板因为设计不合理，导致对全网一百多万块用户板进行整改；

2000年，光网络设备因为电源问题，为了对客户负责和诚信，我们从网上回收、替换了20多万块板子，这些板子在仓库里堆积如山，造成损失十几亿；西欧某运营商，由于我们对于客户的需求理解偏差大，造成无法及时交付，只能按合同赔偿；亚太的一个移动运营商，选择我们的彩铃系统，由于工期极其紧张，导致工程质量低，造成诸如鸳鸯线等低级错误，给客户造成很大影响；

VPN系统由于没有考虑逃生设计，局部故障导致系统中断，客户无法



使用业务；系统操作、管理权限不是基于使用者而是基于角色设计的，由于权限过大，误操作导致整个系统瘫痪等等，无不是因为我们的年轻和幼稚，因为这种年轻和幼稚，所以我们必须也只能付出更多代价，系统的设计和研发要推倒重来，过去的工作等于是白做了。

为了还能够赶得上市场的节奏，为了还能够从市场上获得竞争先机，我们只能付出比别人更多的精力来工作，加班累了，就在办公室铺下垫子睡一觉，醒了就继续干；思路没了，就在办公室铺下垫子睡一觉，有了思路就继续干，所以也造就了华为公司传承至今的垫子文化。

2001 年开始的网络泡沫，市场急剧下滑和萎缩，尤其是 2002 年，华为深深地感受到了严冬的寒冷和彻骨。那一年，我们公司的销售是负增长，公司很多员工因为暂时的不利处境，纷纷离开公司，更加使华为公司雪上加霜的是，不少离开公司的员工离开的时候带走了华为公司的源程序、设计原理图等核心商业机密信息，在外面或自己开公司或有偿泄漏给同业者进行仿制，这种零成本、无投入的仿制，在市场上还全面形成了对华为的正面竞争，几乎造成华为公司的灭顶之灾。

由于对市场形势和发展判断失误，我们错失了很多可以获得收益和利润的市场机会；由于没有准确判断泡沫带来的低谷，对局部市场和产品盲目乐观，造成了 5 亿元的器件库存和积压；NGN 至今亏损超过 10 亿、3G 至今亏损超过 40 亿，不知道什么时候才能收回投资。

住两块钱的招待所，顿顿吃方便面，睡机房，我们经常经历；跟我们



在同一个客户那里出差的竞争对手的工程师，住的是当地最高档的宾馆，我们是多么地羡慕；在同一个机房干活的竞争对手的工程师，一到下午下班时间就收拾东西走了，而我们还在吭哧吭哧地干，我们还是羡慕。

我们通过集体降薪来支撑住公司；我们通过忘我工作来弥补我们年轻造成的过错；我们通过舍家别妻奔赴海外开疆拓土来为公司过冬添棉袄。公司上下同心同德卧薪尝胆，我们挺到了今天。

自公司创立那一天起，我们历经千辛万苦，一点一点地争取到订单和农村市场；另一方面我们把收入都拿出来投入到研究开发上。当时我们与世界电信巨头爱立信、阿尔卡特等的规模相差 200 倍之多。通过一点一滴锲而不舍的艰苦努力，我们用了十余年时间，终于在 2005 年，销售收入首次突破了 50 亿美元，但与通信巨头的差距仍有好几倍。最近不到一年时间里，业界几次大兼并，一下子使已经缩小的差距又陡然拉大了。我们刚指望获得一些喘息，直一直腰板，拍打拍打身上的泥土，没想到又要开始更加漫长的艰苦跋涉……

05 年春节晚会上，《千手观音》给了我们很大震撼。那些完全听不到声音，也许一生都不知道什么是声音的孩子，在没有任何音乐协调的情况下，形成那么整齐划一的动作，那么精美绝伦的演出，其中的艰辛和付出可想而知。华为数万名员工，正同他们一样，历经千辛万苦，才取得今天一点进步。但我们始终认为华为还没有成功，华为离成功还很远，华为的国际市场刚刚有了起色，所面临的外部环境比以往更严峻。海外很多市



场刚爬上滩途，随时会被赶回海里；产业和市场风云变幻，刚刚积累的一些技术和经验又一次面临自我否定。在这关键时刻，我们不能分心，不能动摇甚至背弃自己的根本，无论现在、还是将来，我们除了艰苦奋斗还是艰苦奋斗。



## 24 谈学习

基本法不是为了包装自己而产生的华而不实的东西，而是为了规范和发展内部动力机制，促进核动力、电动力、油动力、煤动力、沼气动力……一起上，沿着共同的目标，是使华为可持续发展的一种认同的记录。因此，各部门不必向外去宣传基本法，革命是不能输出的。只有人家需要了解，我们才可以交流。我们是功利集团，一切都是围着目标转的，没有我们的目标，去交流，是没有实际意义的，这就是搬石头与修教堂的关系。您愿意用业余时间的热情去研究、宣传，它也不能掩盖您工作上的失效。你做好本职工作，实质上就是没有学好。因为你不是政治家、社会活动家、历史学家。这就是既要努力学习，又要做实。不去做实，就没有必要学习。我们的目的是实现公司的发展。

“知本论”，我们把论留给社会学家，他们有时间去研究。把知本留给我们，好好研究相互之间的关系，以指导我们解决现实问题。基本法不是万应良药，当他去解决问题的时候，碰到的是矛盾的二个方面，对立又统一，这是痛苦的。例如分配，在原则上您拥护，当您是部门一把手时，您非常痛苦，您怎么去拉开差距。每个部门是否有勇气把后进员工，以及工作能力不适应在本部门工作的员工交给人力资源部重新分配。这个一把



手不会对基本法有赞美之词，而是感到太合理、太深刻，以至他难有情面，难以“做人”，他真正学明白了。所以学明白了的人就不会有一大堆赞美。因此，每个人好好想一想，您明白了哪一点，就写哪一点，不要堆砌赞美词藻，以浪费我们删去您空洞赞美的时间。对立的统一使人痛苦，只有没有深入其境的人才感到兴奋。

我们的学习要深入实际，各级干部都要学习收集案例。不要在对自己部下的培训中，言必称希腊。深入不进去的管理干部，要下放。不能在华为形成空中楼阁的管理。

我们要求高中级干部及一切要求进步的员工，要在业余时间学习，相互切磋，展开有关讨论及报告会。不要求一切员工都形式主义的跟着念报。员工也有不学习的权利，公司也有在选拔干部不使用的权利。这种权权交换，使得每一个要进步的员工都会自觉的学习。高中级干部退步的，我们也要调整下去。对《基本法》中的企业文化，是否熟读唐诗三百首就行了。我们考核你是否学好，是看本职工作是否做好，有否做好本职工作的潜力。因此，没有做好本职工作的员工，就肯定没有学好。不管你在心得上有多少赞美词，它都让秘书删去了，我们看不到。我们不仅看到你与我们同样的认识，而且要看到你与我们同样尽心地去实践。

无论从事技术、管理、业务……，我们都是一个目的。因此，华为文化是我们认同的基础。一个不认同华为文化的员工，是很难在华为工作的，处处评价都受挫，既然有心在华为工作，一定要努力认真去学习。杨琳就





是一个榜样。

同样，每个员工都要以绝大部分精力学好自己的专业，学好技术，学好业务。业精于勤。这是你服务与进步的重要工具。学习企业文化就是你的重要工具发挥较大的作用。华为不存在空头理论家。文化要落实在奉献上，没有本领就无法实现奉献。



## 25 答新员工问

问：任总您对我们新员工最想说的的是什么？

答：自我批判、脱胎换骨、重新做人，做个踏踏实实的人。

校园文化与企业文化是不相同的，校园文化没有明确的商业目的，只是教会你去做人。企业文化有明确的商业目的，一切要以商品的竞争力为中心。所以你们要重新做人，做工程商人。

我热切地希望你们年轻人很好地成长。但人生的道路是很艰难的，你今天很辉煌，明天并不一定很辉煌；你今天虽然满是伤痕，未必明天也不行。你们都要踏踏实实地工作，少去探索那些与业务主题无关的高不可测的问题，到了工作岗位，就要听项目经理的，否则他不给您第一步的发展机会，没有第一步，哪还有后面呢？我要告诫你们，不要认为自己了不起。

进入工作岗位后，进步慢的人要努力改造自己，慢的人未必永远会慢，进步快的人更要努力改造自己，否则跟斗会栽得很厉害。太顺利了，反而是人生一大敌人。

企业与学校不一样，华为公司等待你们的都是做小事。你们要把“宽广的胸怀”收起来，安安心心、踏踏实实地做小事，你们要顺应华为这个潮流，和大家一起去奋斗。



问：与外国竞争对手相比，华为最大优势与劣势在哪里？

答：华为最大优势和劣势都是年轻，因为年轻，充满生命活力；因为年轻，幼稚病多，缺乏职业化管理。

问：我们应如何克服我们的“幼稚病”？

答：“每日三省吾身”，自我批判，就是克服“幼稚病”的良方。幼稚病并不可怕，公司从高层到基层，我们都有幼稚病，特别是面对新事物、新问题的時候。认识新事物、认识新问题总是反反复复，不可能一步就认识到本质。因此我们都应该不断努力学习，不断提高认识事物、认识问题的能力。你们还要特别注重向别人学习，看看你身边的老员工是如何做的，学明白了再去创新，一点一滴、一步一步走向成熟。

问：全体员工中，合格的华为人占多少？

答：不同时期有不同标准，华为人的标准是在不断地提高的。按最高标准，合格的人较少；按最低标准，基本上都合格。我们应不断努力提升自己的标准，按高标准要求自己。

我们华为公司是一个随时都会崩塌的危险的公司。危机是什么？危机就是我们还不知道危机在什么地方，或者我们感觉不到危机。如果知道危机是什么，华为就没有危机了，就稳操胜券了。

我们要胜利、要成功，就要不断提高合格员工的标准。如果我们合格的员工数量很多，就是一旦发现公司出现危机，挽救措施有力也能避免危险。如果每一位员工都担负起重任，华为公司就一定很有希望。现在信息



技术的刷新周期越来越短，一旦出现方向性错误是十分危险的。但危险总是不可避免的，一个公司不可能是常胜将军。出现危险时，内部队伍不乱，员工训练有素，公司还能像十八世纪的战争那样，吹着号、打着鼓……冲锋，我们就少了一分危险。

问：如何理解您所说“进了华为就是进了坟墓”？

答：有一篇文章叫《硅谷：生机盎然的坟场》，是讲美国高科技企业集中地硅谷的艰苦创业、创新者们的故事的，它“埋葬”了一代又一代的优秀儿女，才构建了硅谷今天的繁荣。华为也是这样的企业，也是无数的热血儿女，贡献了青春与热血，才造就今天的华为。现在再来想一想，马克思说的“在科学的入口处就是地狱的入口处”，会多一些理解其深刻的内涵。它就是说明要真真实实地做好一项工作，其艰难性是不可想像的。要突破艰难险阻才会有成就。任何做出努力、做出贡献的人，都是消耗其无限的生命才创造了有限的成功。

华为要想追上西方公司，无论从哪一方面条件都不具备，而且有些条件可能根本不会得到，因此，只能多付出一些无限的生命。高层领导为此损害了健康，后来人又前仆后继、英勇无比。成功的背后是什么，就是牺牲。

问：在公司发展壮大过程中，任总最深感受是什么？

答：就是一个青年人要长期具有自我批判精神。一个人只有坚持自我批判，才能不断进步。大多数人走上工作岗位后会变成小心眼的人，如果



你们的那种小心眼不克服掉，对华为公司的发展不仅不是动力，反而可能是绊脚石，不仅不能使公司壮大，反而会削弱公司的竞争力。真正能使华为公司更快、更大发展的就是依靠每个员工开放自己，要加强对自我的批判。

问：任总您现在最大愿望是什么？

答：最大愿望就是希望你们年青人快快长大、成熟。公司花这么大的代价不断地培养你们，就是希望你们能挑起“天下兴亡”的责任来。

问：任总您光荣退休后，华为将会怎样？

答：我个人对华为没有做出巨大的贡献，真正贡献大的是中高层骨干与全体员工。他们努力建立了各种制度、规范，研制、生产、销售了不少产品……。不是我一个人推动公司前进，而是全体员工一起推动公司前进。我的优点就是民主的时候比较多，愿意倾听大家的意见，我个人既不懂技术，也不懂 IT，甚至看不懂财务报表……，唯一的是，在大家共同研究好的文件上签上我的名，是形式上的管理者。我认为大家总比一个人想得细致一些，可以放心的签上名。文件假若签错了，在运行中有问题，我也不会指责大家的会签，只要再改过来就行了，大家这次总会进步一点。每次我们都共同完成了一次修炼，次数多了，大家水平也提高了。

我唯一的优点是自己有错能改，没有面子观，这样的人以后也好找，所以接班并没有什么难，他只要比较民主，而且会签字就行。万不可把一个人神化，否则就是扭曲华为的价值创造体系，公司就会垮掉。因为，员



工认为自己在创造价值，积极性就会很高，如果员工认为只是某一个人在创造价值，积极性就会丧失。

华为公司大力推行流程管理，通过机制管理，今后将是惯性运作。事实上，现在公司的高层领导已很少直接管理公司，除重大决策之外很少管理公司。实际上公司运作已经开始与人的管理脱开了，交接班在自然而然中进行，当然这需要一个较长的过程。

问：华为打算培养理论水平也很高的工程师吗？

答：华为公司主要是要培养一大批工程商人。一个公司培养一批高理论水平的人才，总是需要的，如果没有理论的前瞻，就不可能有技术的突破，就不会产生机会窗利润。华为公司目前要做到这一点是很有困难的。华为公司现在不会去追求培养一批院士。华为公司只会把那些做出成就的人从他们的工作发展中培养起来。

问：任总您心目中的理想秘书是什么样的？

答：秘书是走向管理者的通道，秘书就是管理者。管理最初级就是秘书。公司 80—90% 的例行工作是由秘书进行管理，秘书有处理例行问题的权力。华为公司有很多高层领导都是出自秘书。性别歧视是客观存在的，公司也没有做到同工同酬，这是受社会传统习惯势力影响，绝不是华为公司领导有意识的行为，大家都用工作业绩来证明自己的地位才是最重要的。同时也要去说明和克服习惯势力。

问：华为如何技术培训新员工？





答：技术培训主要靠自己努力，而不是天天听别人讲课。其实每个岗位天天都在接受培训，培训无处不在、无时不有。如果等待别人培养你成为诺贝尔，那么是谁培养了毛泽东、邓小平？成功者都主要靠自己努力学习，成为有效的学习者，而不是被动的被灌输者，要不断刻苦学习提高自己的水平。

问：新员工进入岗位后，究竟是“干一行爱一行”还是“爱一行干一行”？

答：公司允许员工有挑选岗位的机会，不用封建包办婚姻式的包办定终身，但过分自由也不好。因此你在工作中要先服从分配，尽快磨合，让思想火花在本职工作中闪烁出来，慢慢爱上这个岗位。如果发现很不合适，还有调换机会。但万不可这山望着那山高，结果哪座山也爬不上，最后被公司淘汰了。干一行爱一行、爱一行干一行是相对的，不能无限地乱爱下去，不能无限制地调换岗位。

问：我们应如何开拓海外市场？

答：国外生活很艰苦，开拓海外市场将是很艰难的过程，只有披荆斩棘，才有公司的明天。经过前面一代人几年的屡战屡败，屡败屡战，已经不断取得胜利，且已卓有成效了。对于你们后来人，不但生活上要承受艰苦，工作、学习上也将要承受更大的艰苦。那么多产品，那么多技术标准都必须搞明白，不明白怎么去这个国家开拓市场？怎么去这个国家投标？所以等待你们的不仅是生活上的艰苦，更有学习与工作上的艰苦。我们需



要一大批勇敢的人走向海外市场，但光有勇气是不够的，我们面对的世界各国的竞争对手是非常有职业化水准的，我们在战略上可藐视他们，但在战术上必须认真重视他们。

问：如何做一个合格的华为市场人员？

答：要做一个合格的市场人员太难了，比产品研发还要难，难在学会做人。世界上最难的就是读好人、做好人。“三人行必有我师”必须永远留在脑海里，走进生活，你会发现任何一个人人都比你强。

问：公司前程如何？

答：公司要长久生存下去，就要不断提升核心竞争力，就要不断地面对公司的问题，并认真地解决公司的问题，问题解决了，公司还不能前进吗？比如我们现在的产品，技术先进性没问题，但使用稳定性有问题，就必须认真解决。如果我们的营销人员都具有国际业务水平，并都具有高度的责任心，我们的生产人员个个都是认真负责，我们的行政服务人员个个都是兢兢业业，都把客户价值观当作自己的价值观，我们即使有困难也是暂时的。扩大市场有两个方面，一是扩大老产品在市场上的份额，以及进入新的区域；二是培育新产品在老市场的成长。扩张市场是要付出生命的代价的，只有人人努力工作，消磨了青春，公司才有希望。公司前程如何，客观环境自然是一个因素，但更重要的还是我们的内部主观努力，能不能不断批判自我，超越自我。

问：华为公司怎么做到世界领先？



答：今年年底，我们将提出一个口号，就是在窄带通信领域要做到世界领先。怎么做到？要虚心、认真学习国外主要竞争对手的优点，并时时看到和改正自己的缺点。华为要活下去就要学习，开放合作，不能关起门来赶超世界。我们所有的拳头产品都是在开放合作中研制出来的。封闭心态的人无法进步，应下岗培训。

问：如何看待中美电信高级会谈？

答：中美电信高级会谈并非鸿门宴，我们对自己的国家应有足够的信心。美国奉行强权政治、霸权主义，他们使用经济全球化的措施，就是利用强势经济，瓦解弱国政府的宏观调控能力，是不讲道理的。我们唯一努力的就是使中国尽快强大起来，能和他们抗衡，这才是为中华民族做了我们应做的贡献。关键要靠我们青年人加倍努力。华为公司目前发展上还存在非常多的问题，特别是管理方面的问题。最严重的就是你们很年轻、很幼稚，把幼稚病带到我们的工作中去。我们刚扫除了一批幼稚病，又来了一批幼稚病。你们青年人要加强自我改造，我们的国家、我们的公司才有希望。



## 26 凤凰展翅，再创辉煌

### ——在华为市场部集体大辞职四周年颁奖典礼上的讲话

我首先认为不应该是发奖章，而是发纪念章，因为发奖章就一定得有评委，而评委的水平至少要比获奖人高。我认为你们的精神是至高无上的，没有人可以来评论你们，你们过去行为的检验是不需要任何人来评价的，你们的精神是永存的。

市场部集体大辞职对构建公司今天和未来的影响是极其深刻和远大的。我认为任何一个民族，任何一个公司或任何一个组织只要没有新陈代谢生命就会停止。只要有生命的活动就一定会有矛盾，一定会有斗争，也就一定会有痛苦。如果说我们顾全每位功臣的历史，那么我们会葬送我们公司的前途。如果我们公司要有前途，那么我们每个人就必须能够舍弃小我。四年前的行为隔了四年后我们来作一次评价，事实已向我们证明那一次行为是惊天地的，否则也就不可能有公司的今天。毛生江从山东回来，不是给我们带来一只烧鸡，也不是给我们带来一只凤凰，因为虽说烧不死的鸟是凤凰，但凤凰也只是一个个体，凤凰是生物，生物是有时限的。我认为他给我们带来的是一种精神，这种精神是可以永存的。孙总是市场部集体大辞职的带头人，但她受伤害最小。在市场部集体大辞职中毛生江是



受挫折最大的一个人，经历的时间也最长，但是他在这四年中受到了很大的锻炼，也得到了很大的成长。孙总给《华为人》报交代，要写一篇文章，把这种精神好好记述，并号召全体干部向他学习。

大家已经看到了我们高层领导的干部任职资格标准，知道了对高层干部的评价标准也发生了变化。如果没有市场部集体大辞职所带来对华为公司文化的影响，我认为任何先进的管理，先进的体系在华为都无法生根。市场部集体大辞职是一场洗礼，他们留给我们所有人的可能就是一种自我批判精神。如果说四年前我们华为也有文化，那么这种文化是和风细雨式像春风一样温暖的文化，这个文化对我们每个人没有太大的作用。必须经过严寒酷暑的考验，我们的身体才是最健康的。因此市场部集体大辞职实际上是在我们的员工中产生了一次灵魂的大革命，使自我批判得以展开。作为我个人也希望树立一批真真实实烧不死的鸟作凤凰。有极少数的人是真正“在烈火中烧”，如果说他们能站起来，那他们对我们华为人的影响是无穷的。

孙总去非洲之前专门向我交待，这次市场部活动一定要让各部门、各个口的有关领导来受一次教育，一定要好好向毛生江学习。如果没有这个精神，那么以后的改革还是会有问题的。好在总算有这一次的榜样，好在总有四年历史的检验。有人痛苦三个月是没有什么问题的，半年或许也是没什么问题的。但是四年，相当于人的生命的多少分之一，不是谁都能够受住这么长时间的考验。所以向市场部特别是向毛生江学习这种精神，我



认为是华为公司员工可以遵循的一种标准。人的生命是有限的，但他的精神是抽象的，是永恒的，我认为应把这种精神记述下来，流传下去。我相信这种精神是可以在华为公司传播下去的。传播下去的基础是什么，就是我们在公司坚定不移地推行任职资格标准。只要不顺应这种标准，那么你永远也爬不上来，只要顺应这种标准，那牺牲则必然在自我之中了。自我批判的目的是不断进步、不断改进，而不是停留和沉溺于自我否定，所以，我们每个人要对照任职资格标准，拼命学习，不断修炼和提升自己。我认为今天的意义非同小可，我相信一定会对我们的发展产生重大的影响。这四年来是由于一部分人能忍受痛苦，能给我们后人作一次榜样，华为才发展到今天。同时我认为明天更伟大、明天更需要我们加强自我批判。

第二个问题我要讲的就是去年你们的工作做得不错，你们也做了总结，去年销售额达到 120 个亿，特别是货款回收达到 88 亿。应该说去年的市场环境非常困难，回收货款的环境也错综复杂，但是我们都做得非常优秀。这两项行为如果让我们用一种方式来表达的话，这也是一种壮举，它奠定了 2000 年我们敢于发展的基础。这两个事情合在一起就是壮举，孤零零一件事情可能不仅不是壮举，有可能还是悲剧。大家想一想，如果去年销售额只有七、八十个亿，我们今天敢坐在这开会吗？因为，可能产生不了利润，甚至成本高到不能分摊。没有良好的市场销售量的支撑，作为领导的心里面没有底，那今年敢不敢发展？其实敢不敢大发展也就是一念之间，战争的胜负往往也就是将领在一瞬间对这个事情的决策。如果





觉得去年才卖那么一点，今年也不可能卖得再多了，我们没有利润，不敢再投入，不敢去抓住机会，也许会裁掉一点队伍，或者不敢招聘优秀员工，那么我看我们今年大发展是没有希望的。不是我们不想发展，而是我们不敢发展。

再试想一下，你们去年销售额 120 个亿，而货款回收只有 50 个亿，这么多款没有收回来，怎么还会有信心。心中想 2000 年即使我们能卖 200 亿，货款也这样收不回来，现金流会不会中断，资产负债率相当的高，我们还敢不敢再发展？如果再发展，当现金流一旦中断，我们公司会不会全军覆没？如果卖了 120 个亿收不回货款把我们拖得半死，还不如只卖七、八十个亿。

如果说这两个行为只有一个成功的，我认为那不能叫壮举，只能叫做悲剧，可能就会葬送华为公司。大家回想一下五、六月份的情况，五、六月份的市场既萧条又混乱，西方公司低价抛销，恶性抢占市场，我们整个市场系统沉不住气了。在这个时候孙总踩了刹车，我加了油门。孙总踩刹车是指削掉销售计划 40 个亿，但要求不能再降价。我加了油门是指让总裁办的人都去收款。结果销售目标完成得这么好，货款回收这么好。在市场出现混乱时，我们保持了队形不乱，大家排着队，打着鼓，唱着歌，齐步向前进。结果刚好我们就把可能出现的悲剧变成了壮举。孙总在非洲也委托我感谢你们两个部门，是你们给公司很大的帮助。如果说五、六月份这种混乱状态没有停下来，或者我们萧条下去，或者我们消沉下去，或者



我们顺应这种自然发展而不抗争下去，很可能我们今天就会变成一个连生存都很危险的公司。

第三点我想说的就是我们今年最重要的市场举措就是建立地区客户经理部（地区客户代表处），要以改善客户关系为中心来建立，到时我们的客户代表管理部、国内营销部、区域机构管理部可共同对这个地区客户经理部或地区客户代表处实施管理。这就是说我们要把碉堡建到每一个前沿阵地去。中国总共有 334 个本地网，将来即使联通或是其他网络营销商估计也会按这种结构来布局，我们不分对象都提供优质服务。所以我认为我们地区客户经理部的建立是非常正确的，他会使我们的工作做得更加精细，因为各个层面客户满意度的提高是保证我们持续增长的基础。

我们在全国各地建立了很多合资企业，大家知道客户经理部就是一个个碉堡，而本地化合资就是通向这些碉堡的一条条战壕。我们在多层次上和客户建立了全方位的关系，我可以说这一点西方公司是做不到的，没有一个人会为西方公司卖命而到一个偏远的地方去守阵地甚至守上几年而不回家。西方公司实行的价值观和我们公司的价值观不一样，我们有很多在地区工作的地区客户经理们非常辛苦，生活条件也很差，但是他们从不退缩。我们要把这一个个碉堡建设起来，今年还要再扩大这些碉堡的覆盖，我们只要守住这一个个碉堡，挖通一条条战壕，我们就会有更大的收益。我们还可以用些收益反投进去改善服务，我们会有更好的条件。这是个战略的决策，因此各个部门，各个办事处主任都要认真进行这个部门的建立，



不要打折扣，不要看到他们房子装修得好一点，一个人住一间就眼红，否则你自己下去。随着市场的发展，只要是客户关系比较密切的，都应该建立地区客户经理部。但是我们和客户间的合作也应是有原则的，丧失了原则是不好的，无限制的屈从也是不能成功的。在改善客户关系方面也要有指导书，可以按照指导书去做。

我认为这是公司的一个新的战斗举措。所以公司在新的一年中的市场举措大家要理解，特别是如果有些人要分到艰苦地方去，我希望他不要计较，要向毛生江学习，打起背包就出发。

## 27 小改进，大奖励

我们追求持续不断、孜孜不倦、一点一滴的改进，促使管理的不断改良。只有在不断改良的基础上，我们才会离发达国家著名公司的先进管理越来越近。

我们坚定不移地推行绩效改进的考评体系，坚决实行减人增效涨工资的政策。随着我们的发展，工作总量越来越大，但人员的增长要低于产值与利润的增长。每一道工序，每一个流程，都要在努力提高质量的前提下，提高效益，否则难以维持现行工资不下降。

我们要尊重那些踏踏实实、认真努力、恪守职责，并不断改进自己工作的老员工，要给予他们多一些的培训机会。他们是我们事业的基础。要帮助他们进行工作适应性调整，使他们在合乎自己能力的岗位上，发挥作用。通过不断改进本职工作，来提升自己的待遇。要干一行，爱一行，专一行。

对于一些具体的操作岗位，绩效改进在经过一段时间后，改进会越来越困难，如财务的帐务体系、生产的一些流程……，那么我们就推行岗位职责工资制。定岗、定员、定待遇。从他们的责任心、负责精神、服务意识中，进行晋升。

我们要创造更多的机会，给那些严于律己，宽以待人；对工作高度投入，追求不懈改进，时而还会犯小错误和不善于原谅自己的员工。只有高度的投入，高度的敬业，才会看破“红尘”，找到改进的机会，才能找到自身的发展。敢于坚持真理，敢于讲真话，敢于自我批判，在没



有深刻认识事物的时候不乱发言，不哗众取宠的员工是我们事业的希望。每一个员工都要立足本职，有所作为。那些一心想做大事而本职工作做不好的员工要下岗。

高中级干部要加强自己的管理技能训练，提高自己的业务素质，赶上时代的需要。经历了十年创业，高中级干部总的来说是好的，具有高度的责任心与事业心，也勇于自我批判，自我约束。由于历史的原因，把你们推到了领导岗位，并不意味着具备了必需的才干。但你们对公司的忠诚，对工作的敬业，都是你们提高技能后继续担负领导工作的重要基础，公司信任你们，你必须努力学习。公司的迅猛发展，你在管理技能上已出现差距，要下决心努力学习赶上来。

同时也要看到，由于公司发展快，在选拔干部时来不及认真地考核，也缺乏足够的时间检验，把一些不合适的人推上了岗位。单纯看学历，看他的讲用，就匆匆忙忙地提拔了他们。这部分人，一方面应该利用已获得的机会，努力改造自己，提升自己，高度的投入工作，高度的负责任，使自己适应下来；另一方面不是消极等待下岗，而应积极调整心态，接受组织的考验，努力争取到最需要、最适合自己的岗位上去工作。为共同的事业献出毕生精力。各级干部部门，要提高自己的管理水平，改善选拔干部的手段，对不适应的干部加以关怀，不歧视任何员工，推动干部进步的工作。

公司自从实行群众性的、自发但有组织改进活动以来，处处都在进步。这种春雨润物细无声的风气，正在成为华为人的一种修养与文化。它昭示着，明天会从这些小活动中，冒出一大批优秀的管理者。我们为之兴奋。

各个部门都要向研发、中试部门学习，他们十分认真对待客户的批评，全体听录音、讨论、整改。“闻过则改”，认真听取批评意见，不



断地自我批判，不断地改进，使自己变得更优秀。

公司将继续狠抓管理进步，提高服务意识。建立以客户价值观为导向的宏观工作计划，各部门均以客户满意度为部门工作的度量衡，无论直接的、间接的客户满意度都激励、鞭策着我们改进。下游就是上游的客户，事事、时时都有客户满意度对你进行监督。

在基本法的序言“要从必然王国，走向自由王国”一文中，我有一个重要的命题。一个企业能长治久安的关键，是它的核心价值观被接班人确认，接班人又具有自我批判的能力。希望全体员工共勉这一句话。千千万万的员工都会成为各级岗位的接班人。群体性的接班是我们事业持续发展的保障。希望你们在各自的岗位上，通过批判与自我批判，不断地净化自己，使自己成为一个优秀的人。



## 28 为提高电信网营运水平而努力

非常感谢广东省管局给了我们一个机会，也感谢广州市局、深圳市局这些年来给予我们的支持与帮助，对我们的宽容和谅解。

广东省提出商业网的构架标准与想法后，华为公司很快地响应了省局的决定，然后努力把 08 机作成适合于商业网所使用的交换机。这两年来我们得到省局和广州市局、深圳市局的大力支持与帮助，我们也有这样或那样的缺点，这样或那样的问题，他们给了我们很大的宽容、支持和帮助，使得我们通过这两年不断地改进，基本上达到了省局现阶段要求的标准。特别是为了迎接香港'97 回归，深圳商业网又担负了中央在深圳行政办公和生活的通信服务，经受了考验。为了能实现这项服务，省、市局在五个月之内进行了三次测试，每次测试都超过 2000 项指标。

广东这个大的电信网，当前在中国的土地上，有着非常重要的战略地位，同样，在国际技术水平上，处于高技术水平电信网的地位，我们在这个网上，如得到一些试验机会，将使我们尽快成熟起来，走向海外。特别是我们在香港电信网上的大量开局，得益于广东商业网的建设基础，才使得我们在香港网上获得了比较大的成功，包括此次在欧洲有关电信网上获得很大的成功，所以在这里我深深感谢广东地市局给予我们的支持、信任与帮助。

华为公司在发展中存在的缺点还不少，我们要与国际接轨，我们的难度还非常大，无论从资本上，从品牌上、人才上、管理上，我们和跨国公司还没有可比性，我们还非常艰难，而且在那些成熟的电信领域和



新的电信领域里面，华为公司与他们竞争也没有优势。因此摆在华为公司面前的道路还很艰难，我们不仅要在技术上，更重要是在管理上赶上他们，特别是我们正走向规模经营，规模经营的特征就是资源的用好用活，充分利用公共资源的作用来推动企业效益的进步，说起来集约经营只有四个字，但做起来就很艰难，在未来两、三年里面，我们还要做出巨大的努力去争取管理与服务方面的进步。我们是有希望在未来三、五年建成一个具有一定管理水平公司。更好地服务客户，促使客户满意程度得到提高。

未来信息革命，信息产业会是下一个世纪里面最重要的产业，全世界都已经非常关注这个产业，中央关注两个产业：一个信息产业，一个房地产业（微利房）作为中国支柱的两大产业，中国选择信息产业是有希望的，而且成功的可能性很大。信息产业的发展，使未来软件和硬件的比例可能会是 9:1，从现在的 8:2 上升到 9:1，芯片的设计水平会越来越高，软件的容量会越来越大。中国是一个最大的软件资源国家，中国人口多，但如果把中国人口多，变成中国人才多，那么中国就很有竞争实力，参与未来世界信息产业竞争。华为与广东省管局的结合，我认为就是优势互补。你们对网络运营、网络建设、网络标准有丰富的经验，我们对网络里面的黑匣子，有一群年青、朝气蓬勃、敢冲敢闯、敢迎着世界浪潮上的青年。所以我们的结合是最好、最优的结合，会产生更大的价值。

今天我们迈出了第一步，我希望尽快地迈开第二步，进行战略合作，实现跨国经营。

## 29 坚持顾客导向，同步世界潮流

感谢北京市给我们这个机会，我认为今天进入北京市不是一个商业活动的问题，它代表的意义要更加深刻。北京网的重要性和复杂性在中国和世界都是非常高的，中国不要很长时间就会成为世界第一通信大国，而且中国通信网特别是首都通信网的经验将会对其它国家产生重要影响。

华为已经在 20 多个国家开局，因此如果我们在北京取得经验将是我们国际市场上站稳脚跟的一个重要基地，基于这一点，我非常感谢北京邮电管理局、北京市话局、郊区局和有关专家和领导给予的支持和信任。

华为是一家年轻、充满活力而专注于电信业的公司，它成立于 1988 年，在短短 8 年时间里，以每年超过 100% 的速度取得了飞速的发展。96 年产值 25 个亿，97 年预计可达到 50-60 个亿，现有员工 3100 人，其中 40% 从事开发与研究，35% 从事市场销售和技术支持，12% 从事行政管理，13% 左右的人员从事生产制造，明年我们公司可发展到 5000 来人，国家教委已经批准了在 30 多个院校给我们 1500 学生，现在各个大学感到压力很大。公司的年轻体现在她的员工身上，全公司员工的平均年龄才 26 岁左右，其中已经有 60% 取得了硕士、博士和高级工程师的头衔和学历，许多人已经是掌握先进技术、从事电信研究工作已达五年以上。正是这些高素质、高学历的青年男女正在积极地推动着公司的快速发展。公司建立起了完整的生产管理和质量保证体系，获得了国际权威机构 DNV 和



SQCC 两家的 ISO9001 认证。ISO9001 涵盖了设计、开发、生产、安装和服务的质量保证模式，保证了公司从设计到进行质量管理这一方针的实施，它也是我们与其它国家和伙伴建立合作机构的质量保证基础。

华为能在中国激烈的通信市场竞争中和与世界电信巨子的较量中脱颖而出，除了坚持以顾客为导向，拥有令人赞叹的产品可靠性记录外，最重要的是她对研究开发的高度重视。公司拥有 1200 名研究开发人员，每年将销售 10% 投入研究发展。研究发展总部设在深圳，在美国硅谷、北京和上海建立了研究发展分支机构。

公司的 C&C08 交换机作为市话和农话设备在许多地区得到了广泛应用，至今已交付了近 700 万线，它集成了许多先进功能能为业务复杂的全本地网提供一体化的华为数字交换平台。同时 C&C08 也开始运用为网间接口局（Gateway）、长途汇接局和国际长途局。在 Unicom 的 GSM 网间接口局国际招标中 C&C08 已经中标，提供了联通公司第一个 GSM Gateway。C&C08 已经作为 C2 级长途汇接局在网络上运行并极有可能在海外提供国际长途局。已经研制成功的最先进的 C&C08STP 设备，使华为跻身进入世界少数几家能提供此类设备的通信巨头行列。这类设备应用在信令网的最高层，是建立高效、高可靠性、智能化的现代电信网的基础。

在先进业务提供方面 C&C08 也走在了前列，广东省 Internet 接口局，全中国第一个商业试验网深圳商业网，提供了虚拟网、ISDN、可视电话、Internet 访问、主叫号码显示、无线漫游等多种业务，在香港的密集商业区提供了大容量的 NP 智能网平台。在建设国家信息高速公路中，由信息委统一安排正在安装中国第一套基于光纤同缆混合网（HFC）的双向话音数据业务（安装在深圳的帝王大厦，邹家华、吴邦国亲到现场）。实现光纤到路边（FTTC）、光纤到大楼（FTTB），提供最新 ITU V5.2 标



准接口。

随着电信网的不断发展，电信运营商需要各种新的技术来提供电信增值业务以提高整个网络的服务水平，智能网和电信智能业务已经发展成为华为公司的一大支柱，公司的智能网产品提供了 Calling Card、VPN、NP 等各项先进业务，同时我们也是智能电信增值业务的主要供应商，还有大容量的语音邮箱、排队机、查号系统、综合信息系统等。我们的查号系统已经占领了中国近 80% 的市场，我们为上海国脉提供了多达 500 座席的用于传呼的排队机，提供中国近 80% 的综合系统。

SDH 设备是信息高速公路的主干道，华为提供了 155/622 兼容的 SDH 具有相当的优点使其能在众多的竞争者中脱颖而出，它已被许多地区所采纳，97 年初该系统还将进一步升级到 2.5Gb/s，为大容量电信网和宽带通讯筑路建桥。我们实用的宽带多媒体通讯技术，可以实现会议电视、远程教学、远程医疗、视像点（VOD）、远程游戏等业务，这拉近了人与人之间的距离，也拉近了不同民族之间的距离，这也是我们这家通信公司致力于高科技所追求的目标。

公司仍在从事着许多其它的先进技术，这些技术都是构成先进电信网的重要环节，正是这些先进的潜在技术的不断运用使公司持续不断地发展并拥有广阔的空间，公司目前提供了具有世界先进水平的电信网全方位解决方案，正是依靠这些先进的技术使得我们能为世界许多国家的电信发展提供服务。

以顾客为导向是公司的基本方针，公司本着贴近客户的原则在全国建有 33 个办事处和 33 个用户服务中心，与 22 个省管局建有合资公司，在莫斯科设立代表处，在其它国家正在兴建合资工厂，在东欧十多个国家安装了设备，为香港提供了商业网、智能网和接入网。为了满足用户的要求，我们还会做出我们更大的努力。



## 30 赴俄参展杂记

汽车沿着莫斯科河飞奔，穿过了一片又一片美丽的城中森林，跃上了列宁山，掠过了莫斯科大学，少年时代神往的圣地，实实在在地展现在眼前。我的青、少年时代是生长在中苏友谊的蜜月时代，当时全中国都在宣传苏联的今天就是我们的明天。电影、文学作品都是对前苏联建设的描写，受到了太多的苏联文化的熏陶。保尔·柯察金、冬妮亚、丽达、卓雅与舒拉、古丽雅，一直在引导着我的成长。去年我还专门去购买了“教育诗”的录影带来观看，马卡连柯一代一代的奋斗，使俄罗斯人民有很好的文化素质与教养。怀抱着《钢铁是怎样炼成的》，我走完了充满梦想的青年时代。俄罗斯是一个伟大的国家，伟大的民族，在宇航、尖端科学、文学艺术、基础资源、能源、森林都是世界第一，目前在消费品上是比较困难，但一定会很快发展起来的。十年以后的俄罗斯，发展不可想象。

一入俄国门，才知道卢布的贬值，花了二万卢布租了二辆手推车，将行李推到大门口。出租车进城一般约 40~50 万卢布。在 7、8 年前还是 0.8 卢布换 1 美元，现在是 5000 卢布换一美元。经济转轨给人民带来的困难，真是难以想象。使馆来车接我们，虞处长在车上给我们介绍，俄罗斯人民在这么高的通货膨胀的痛苦中，给了政府很好的理解与支持，仍然彬彬有礼，秩序井然。许多科学家、艺术家、许多高级的知识分子，都一下子变成了穷人。但是他们仍然很乐观。如果我国因为改革失败，我们能否对自己的政府充分的理解，给他们一个纠错的时间。谁也不能保证任何一件事的决策都会是成功的。只有相互之间的理解与宽容，才





会使我们的政策越来越合理。

莫斯科是一座美丽的城市。我们参观了浮首山胜利广场的二战纪念馆，象利剑一样指向蓝天，象征着前苏联人民奋勇抵抗法西斯侵略的坚强意志和坚韧不拔的民族魄力纪念塔。高塔全部是用铜铸造的，从上到下，都刻满了反法西斯侵略可歌可泣的事迹的浮雕，真是旷世杰作。纪念馆中的全景画，一幅幅都表述了二战经历的重大战役、纪念为保卫国家而牺牲的 3700 万公民。单这些艺术品，就反映了俄罗斯文化的伟大，二战的胜利更证明了这种伟大。去年\*\*\*总书记还来这儿参加反法西斯纪念大会，观看了阅兵式。中国人民也经历了 8 年的艰苦抗战，牺牲了这么多的同胞，决不允许再重演这种战争。当前世界的主流是和平与发展，政治力量正在趋向多极化，在相互制约的情况，战争将越难以发动。我们也理解了穷国无外交的深刻内涵。只有加紧把我国建设好，才能对世界作出较大的贡献。那个时候美国就不会再天天喊制裁，今天制裁这个，明天制裁那个，仗着它国力雄厚。我们要真正爱国，就要按邓小平的三个有利于的道理尽快发展经济，建设国家，不要僵化地使用一些形式来自己约束自己，不要公式化地对待生产关系与生产力。访俄期间，正好叶利钦总统访华，对中国的经济建设给予了很高的评价，江总书记与叶利钦总统，确立了中俄之间的面向二十一世纪的战略伙伴关系。并在上海与俄、哈、吉、叶确定了边界，五国一起签订了军事信任协议。这对中国实现十五年发展纲要要有十分重大的影响。我们可以集中有限的资金用于建设而不是军事，双方相互开放的市场可以互补经济增长。我国的外交路线，在小平同志“不要管别人的事，把自己建设好”的方针指引下，十年来大见成效。尽管美国天天在喊中国威胁论，没有人相信它，周边邻国都信任中国的和平共处五项原则。我们赢得了执行十五年纲要难得的和平环境。国内又政治稳定，经济开始有序，本世纪末的最后几



年，是近百年来最好的发展时期。我们一定要珍惜这个难得的机会，在下世纪初，确立华为的国际地位。我们在俄期间，俄罗斯人民对中俄的战略伙伴关系也评价十分高。塔斯社两次大型报道我司展览，给予了很高的评价。我想应该不是因为我们的技术产品十分好，好到俄国政府这么重视我们，而是沾了江总书记与叶利钦总统的光，沾了中俄相互希望改善关系的光。

我们这次来莫斯科是参加第八届莫斯科国际通讯展的。30 多个国家 600 多参展商组成的庞大阵容，都是看中了俄罗斯潜在的巨大的市场。华为参加这种国际角逐，除去年日内瓦小规模的一次外，这么大规模参加国际展，还是第一次，各种资料准备了数万份。我们参展的背景是中国的小商贩在俄罗斯搞得乌烟瘴气，大量销售伪劣产品，坑害老实的俄罗斯人，以至好一些的商店，为标榜自己商誉，到处贴着“本店没有中国货”的告示。加之我们又有语言障碍。本来英文好的不多，英文好又技术好的更不多，俄方也是英文好的不多，形成沟通障碍。展览前真是心怀忐忑。许多友好人士都说在俄参展不易成功，俄罗斯人比较自大，又有不好的中国伪劣商品潮的背景。参展小组到达后，立即投入了紧张的准备工作，在人生地不熟的地方，第一次这么大规模的展览，什么都得靠美元去解决，真是难为了他们。

在工作小组紧张忙碌的备展期间，我们抽空访问了保加利亚、罗马尼亚、阿塞拜疆等几个国家。如果说俄罗斯是森林之国的话，保加利亚首都索菲亚就可以说是花园之城。阿塞拜疆是前苏联的石油基地，首都巴库是十分有名的。连续开采了近百年，二战中，苏联坦克、飞机，所用石油 70% 是巴库供给了的。经历了这么多时间的奉献，巴库是处在衰退期。又由于前苏联解体，变得十分困难。特别是大中型企业。困难超过了我们的想象。由于同团有中国石油勘察院的专家参加，阿国十分热



情邀请我们参观了海上油田。我国的石油技术当年主要从前苏联、罗马尼亚学习的。在 80 年代，我国才飞跃发展，在现代科学技术的手段方面已超过了他们，中方提出了利用中国的技术，使废油田新生，投资少，又能使老油田焕发青春。我们乘坐米 8 直升飞机前往海上平台。我是第一次乘直升飞机，机长又好客，让我坐到驾驶舱里，与他们一同飞。前苏联飞机非常多，全是自己制造的。我从北京到莫斯科，搭乘的也是苏联伊尔 86，飞机显得十分陈旧，与我国民航条件无法相比。但我国是用钱买来的现代化，泱泱十二亿人口的大国，没有自己真正的飞机、真正的汽车，好在中国轮船的发展不错。但俄罗斯人在这样的条件下，服务仍然是比较好的，在驾驶、着陆等都处在高水平。俄罗斯遍地是汽车，没有自行车，他们家家都拥有汽车，国产的，质量并不高。我国人民的生活水平并不高，而我们街上跑的都是高级轿车，怎么为人民服务。到了海上油田，才知道前苏联是什么样的钢铁大国。黑海中心，到处都是钢铁的采油平台，储油、油气分离的加工。由于当年没有打斜井、水平井的技术，许多分布的采油孔都分别相距有一、二公里，使用油轮连接还不如修条路把它们连起来。因此，海上使用钢管把桩打到海底，上面用钢梁焊起来，再铺上水泥、沥青形成路，上面跑汽车，运货运人。连接这些平台的海上钢路有 460 公里长。我们的飞机就降落在一个在海上架起来的生活区，作业工人在这里生活、休息、住宿。我才真正理解了什么叫钢铁大国。庆幸中国石油开采技术的进步，否则我们到哪儿去找这么多钢铁。

我国经济与俄经济有较大的互补性，我们结成跨世纪的战略伙伴，中国的轻工业品及民用工业品有了广大的市场，以此，我们可以引入俄的重工业产品。我们也可以在俄租凭土地、养牛、养鸡、种植蔬菜……，改善俄的供应，赚取我们需要的钢材、水泥、化肥……。一切诚实的中



国人都会大有作为，奸商就不要去了，败坏我们民族的形象。华为将在俄开展经济合作、共同研制与生产电子信息类产品。我们可以认真吸收其尖端科学、军事科学的成就，用于民用，迅速提高自己的水平。也把我们达到世界先进水平的 08 机，打入俄罗斯市场，争夺世界上这个大国大网，一逞英豪。东欧及俄罗斯，还在进行经济改革，经济已经开始复苏。我们要从积极的方面去观察，不要老用消极的观点去看待东欧的事变。

在访问完保加利亚、罗马尼亚后，在临展前一天，我们回到莫斯科。展台已经架起来，各项工作已经铺开，展会悬挂的各国国旗已经挂起来了，五星红旗迎风飘扬，5000 套资料已整理堆放整齐，各种礼品已经分类放好。万事齐备，只欠开幕。开幕后会有多少人光顾华为的展会呢？会不会不吸引人，有人仍然瞧不起中国呢？我们聘请的俄水上芭蕾演员作展览接待人员、留俄的中国学生作翻译，他们都在热练、彩排。十分认真的演练接待参观者的模拟训练和语言沟通。还不知明天会不会有人来，中国商品是不是还让人瞧不起。

展会开始前，我们和使馆邀请过俄科技委通信局、邮电部官员，他们都打趣说：中国有什么高科技？由于使馆的出面，使他们仍然礼貌地到访。看后十分震惊，中国的通信技术怎么会这么先进，没有西方的帮助，怎么会达到这么高的水平。

俄总统办公室信息处的专家们，不声不响的悄悄参观了半个多小时，发觉中国不象他们想象的那么落后，才亮出名片，要求见见我。在我陪同他们继续参观的半个多小时中，他们频频表示对中国达到的水平的赞赏。对 08 机的交换速率、对一个平台完成这么多功能、图像、数据、分组交换、话音都在同一平台内，表示了赞赏。意犹未尽，他们还要看许多公司，刚走出十几步，我方接待人忘记说了功耗，追上去补充说：“我



司标准万门机功耗仅 60 安培，比国外同类机型 300A 低五倍”。他们十分诙谐地说：“您的机器比西方好五倍，我们非常欢迎。”

紧接俄邮电部正、副部长下午也到访，也给予了高度评价。为了让俄记者照好像，我们握手时间达 1 分钟。他不断说要扩大中、俄之间的合作，嘱咐我们要通过展览会找到俄罗斯的合作伙伴。在后来的三个月中，我们又先后派出三个小组去过俄罗斯，俄邮电部对我司印象转好，俄邮电部部长工作会议相当于我国的局长座谈会，专门邀请我们参加，同时被邀请的只有芬兰、法国。从中国商品的低形象，走到这一步，说明我们已改变了他们的印象，为明年五月在莫斯科的第九次国际通信展览会打下了良好的基础。我们计划用三年时间打入俄罗斯市场的目的有希望能够达到的。我们还在持续不断的努力，俄罗斯是一个大国，接受一种产品也是不容易的。随着我们已打进香港电信网，随着我们在罗马尼亚、立陶宛、爱沙尼亚、拉脱维亚开局的成功，也会促进我们进入英国电信网、俄罗斯电信网。公司在海外面对的是发达国家的著名公司，一时难以取得较大的成效，投标中也会有许多失败，但是在搏标过程中锻炼了我们，提高了产品的技术水平，更好的服务于国内用户。

展会的后几天，包括一些世界著名公司，如 AT&T 都来索要资料，我们友好的奉送。俄许多工厂也提出合作的愿望，渐渐的转入高潮。我国驻俄罗斯李大使、格鲁吉亚李大使派来罗秘书参观展览，这次出行阿塞拜疆、保加利亚、罗马尼亚、俄罗斯，使馆官员给了很大的帮助。阿塞拜疆的雷大使、保加利亚的乔秘书、罗马尼亚的邓秘书，特别是俄使馆科技处、教育处、……，给予了极大的帮助。十五的月亮还没有升起，但前面的一半是他们的。俄罗斯及国内驻莫斯科的许多新闻单位也来参观采访，莫斯科广播电台还播放了我的讲话。塔斯社及多家俄罗斯报刊给以报道。《人民日报》、《光明日报》、《人民邮电报》、《深圳商





报》、《特区报》……都转发了图片新闻。我们想轰动一下市场，结果轰得太大了，中俄关系的需要超过了市场的需要。我们为自己的祖国骄傲。

我们在乌克兰饭店举行了盛大的庆祝酒会，有 100 多名贵宾光临了酒会。俄邮电部长派来了代表，使馆张参赞讲了话，充分地肯定了华为这次参展的成功，并为国争了光。俄方的代表也发言，也充分肯定了展览的意义，气氛十分融洽。来出席酒会的还有格鲁吉亚邮电部长、南斯拉夫的邮电专家。一些俄罗斯专家唱起了歌，大家和声，歌声洋溢在莫斯科河畔。

展会一闭幕，我就急急赶回祖国，没有参加我们员工的渡假活动。俄罗斯的美丽风光，我一定还要来看个够。中俄关系的改善，美国就会感到，没有他，地球照样转。中国一定会富强起来的，不是美国遏制就遏制得了的。每一个国家、每一个民族都有他的优势，我们只要正确看待，向他们学习，自己的民族就一定会富强起来。俄罗斯也有许多不好的地方，就象我国的伪劣商品、不法商人不代表中国一样，他们也不代表俄国。不要专去看人家的弱点，这是一个民族的悲剧。