



任正非文稿汇编（一）

目录

1	华为的冬天.....	2
2	悼念杨琳.....	22
3	我们需要什么样的干部	25
4	北国之春	29
5	走过亚欧分界线.....	42
6	在自我批判中进步.....	50
7	华为的红旗到底能打多久.....	53
8	在华为收购港湾时的谈话纪要.....	81
9	向美国人民学习什么.....	85
10	在实践中培养和选拔干部.....	91
11	创新是华为发展的不竭动力.....	104
12	狭路相逢勇者生.....	114
13	印度随笔.....	120
14	不做昙花一现的英雄.....	123
15	我的父亲母亲.....	135



1 华为的冬天

十年来我天天思考的都是失败，对成功视而不见，也没有什么荣誉感、自豪感，而是危机感。也许是这样才存活了下去。我们大家要一起来想，怎样才能活下去，也许才能存活得久一些。失败这一天是一定会到来的，大家要准备迎接，这是我从不动摇的看法，这是历史规律。

目前情况下，我认为我们公司从上到下，还没有真正认识到危机，那么当危机来临的时刻，我们可能措手不及。如果四面出现危机时，那我们可能真没有办法了。只能说“你们别罢工了，我们本来就准备不上班了，快关机器，还能省点电”。如果我们现在不能研究出危机时的应对方法和措施来，我们就不可能持续存活下去。

公司所有员工是否考虑过，如果有一天，公司销售额下滑、利润下滑甚至会破产，我们怎么办？我们公司的太平时间太长了，在和平时期升的官太多了，这也许就是我们的灾难。泰坦尼克号也是在一片欢呼声中出的海。而且我相信，这一天一定会到来。面对这样的未来，我们怎样来处理，我们是不是思考过。我们好多员工盲目自豪，盲目乐观，如果想过的人太少，也许就快来临了。居安思危，不是危言耸听。

我到德国考察时，看到第二次世界大战后德国恢复得这么快，当时很



感动。他们当时的工人团结起来，提出要降工资，不增工资，从而加快经济建设，所以战后德国经济增长很快。如果华为公司真的危机到来了，是不是员工工资减一半，大家靠一点白菜、南瓜过日子，就能行？或者我们就裁掉一半人是否就能救公司。如果是这样就行的话，危险就不危险了。因为，危险一过去，我们可以逐步将工资补回来。或者销售增长，将被迫裁掉的人请回来。这算不了什么危机。如果两者同时都进行，都不能挽救公司，想过没有。

这三年来的管理要点讲的都是人均效益问题。不抓人均效益增长，管理就不会进步。因此一个企业最重要、最核心的就是追求长远地、持续地实现人均效益增长。当然，这不仅仅是当前财务指标的人均贡献率，而且也包含了人均潜力的增长。企业不是要大，也不是要强，短时间的强，而是要有持续活下去的能力与适应力。我们有一位员工写了一篇文章《还能改进吗？还能改进吗？》，只有不断改进，我们才有希望。但是华为公司有多少员工在本职岗位上在改进，有多少人在研究还能再改进？我们的干部述职报告所有指标都是人均效益指标。人均效益指标降低了，我们就坚定不移地降工资。如果你连降工资都不能接受，我认为你就没有必要再留在华为公司奋斗了。一个部门领导没有犯过什么错误，但人均效益没有增长，他应下台了。另一个部门的领导犯过一些错误，当然不是品德错误，是大胆工作，大胆承担责任，缺经验而产生的错误，而人均效益增长，他应受到重视。若他犯的错误，是集体讨论过的，错了以后又及时改正了，



他应受到提拔。各级干部部门，要防止明哲保身的干部被晋升。在一个系统中，人均效益的指标连续不增长，那么主要部门领导与干部部门的人，应全部集体辞职。因为，人是他们选的，您选了些什么人？

在当前情况下，我们一定要居安思危，一定要看到可能要出现的危机。大家知道，有个是世界上第一流的公司，确实了不起，但去年说下来就下来了，眨眼之间这个公司就几乎崩溃了。当然，他们有很好的基础研究，有良好的技术储备，他们还能东山再起。最多这两年衰退一下，过两年又会世界领先。而华为有什么呢？我们没有人家雄厚的基础，如果华为再没有良好的管理，那么真正的崩溃后，将来就会一无所有，再也不能复活。

华为公司老喊狼来了，喊多了，大家有些不信了。但狼真的会来了。今年我们要广泛展开对危机的讨论，讨论华为有什么危机，你的部门有什么危机，你的科室有什么危机，你的流程的那一点有什么危机。还能改进吗？还能改进吗？还能提高人均效益吗？如果讨论清楚了，那我们可能就不死，就延续了我们的生命。怎样提高管理效率，我们每年都写了一些管理要点，这些要点能不能对你的工作有些改进，如果改进一点，我们就前进了。

一、均衡发展，就是抓短的一块木板

我们怎样才能活下来。同志们，你们要想一想，如果每一年你们的人均产量增加百分之十五，你可能仅仅保持住工资不变或者还可能略略下降。电子产品价格下降幅度一年还不止只百分之十五吧。我们卖的越来越



多，而利润却越来越少，如果我们不多干一点，我们可能保不住今天，更别说涨工资。不能靠没完没了的加班，所以一定要改进我们的管理。在管理改进中，一定要强调改进我们木板最短的那一块。各部门、各科室、各流程主要领导都要抓薄弱环节。要坚持均衡发展，不断地强化以流程型和时效型为主导的管理体系的建设，在符合公司整体核心竞争力提升的条件下，不断优化你的工作，提高贡献率。为什么要解决短木板呢？公司从上到下都重视研发、营销，但不重视理货系统、中央收发系统、出纳系统、订单系统……等很多系统，这些不被重视的系统就是短木板，前面干得再好，后面发不出货，还是等于没干。因此全公司一定要建立起统一的价值评价体系，统一的考评体系，才能使人员在内部流动和平衡成为可能。比如有人说我搞研发创新很厉害，但创新的价值如何体现，创新必须通过转化变成商品，才能产生价值。我们重视技术、重视营销，这一点我并不反对，但每一个链条都是很重要的。对研发相对用服来说，同等级别的一个用服工程师可能要比研发人员综合处理能力还强一些。所以如果我们对售后服务体系不给认同，那么这体系就永远不是由优秀的人来组成的。不是由优秀的人来组织，就是高成本的组织。因为他飞过去修机器，去一趟修不好，又飞过去修不好，又飞过去又修不好。我们把工资全都赞助给民航了。如果我们一次就能修好，甚至根本不用过去，用远程指导就能修好，我们将省了多少成本啊！因此，我们要强调均衡发展，不能老是强调某一方面。比如，我们公司老发错货，发到国外的货又发回来了，发错货运费、



货款利息不也要计成本吗？因此要建立起一个均衡的考核体系，才能使全公司短木板变成长木板，桶装水才会更多。

我们这几年来研究了很多产品，但 IBM 还有许多西方公司到我们公司来参观时就笑话我们浪费很大，因为我们研究了很多好东西就是卖不出去，这实际上就是浪费。我们不重视体系的建设，就会造成资源上的浪费。要减少木桶的短木板，就要建立均衡的价值体系，要强调公司整体核心竞争力的提升。

二、对事负责制，与对人负责制是有本质区别的，一个是扩张体系，一个是收敛体系。

为什么我们要强调以流程型和时效型为主导的体系呢？现在流程上运作的干部，他们还习惯于事事都请示上级。这是错的，已经有规定，或者成为惯例的东西，不必请示，应快速让它通过去。执行流程的人，是对事情负责，这就是对事负责制。事事请示，就是对人负责制，它是收敛的。我们要减化不必要确认的东西，要减少在管理中不必要、不重要的环节，否则公司怎么能高效运行呢？现在我们机关有相当的部门，以及相当的编制，在制造垃圾，然后这些垃圾又进入分捡、清理，制造一些人的工作机会。制造这些复杂的文件，搞了一些复杂的程序，以及不必要的报表、文件，来养活一些不必要养活的机关干部。机关干部是不能产生增值行为的。我们一定要在监控有效的条件下，尽力精简机关。秘书有权对例行的管理工作进行处理，经理主要对例外事件，以及判别不清的重要例行事件作出



处理。例行越多，经理就越少，成本就越低。一定要减少编制，我们的机关编制是过于庞大的。在同等条件下，机关干部是越少越好，当然不能少得一个也没有。因此我们一定坚定不移地要把一部分机关干部派到直接产生增值的岗位上去。机关的考评，应由直接服务部门进行打分，它要与机关的工资、奖金的组织得分挂钩。这也是客户导向，内部客户也是客户。

市场部机关是无能的。每天的纸片如雪花一样飞啊，每天都向办事处要报表，今天要这个报表，明天要那个报表，这是无能的机关干部。办事处每个月把所有的数据填一个表，放到数据库里，机关要数据就到数据库里找。从明天开始，市场部把多余的干部组成一个数据库小组，所有数据只能向这个小组要，不能向办事处要，办事处一定要给机关打分，你们不要给他们打那么好的分，让他们吃一点亏，否则他们不会明白这个道理，就不会服务于你们，使你作战有力。庞大的机关一定要消肿。在这个变革过程中，会触及到许多人的利益，也会碰到许多矛盾，领导干部要起模范作用。要有人敢于承担责任，不敢承担责任的人就不能当干部。当工程师也很光荣嘛。

在本职工作中，我们一定要敢于负责任，使流程速度加快。对明哲保身的人一定要清除。华为给了员工很好的利益，于是有人说千万不要丢了这个位子，千万不要丢掉这个利益。凡是要保自己利益的人，要免除他的职务，他已经是变革的绊脚石。在去年的一年里，如果没有改进行为的，甚至一次错误也没犯过，工作也没有改进的，是不是可以就地免除他的职



务。他的部门的人均效益没提高，他这个科长就不能当了。他说他也没有犯错啊，没犯错就可以当干部吗？有些人没犯过一次错误，因为他一事情都没做。而有些人在工作中犯了一些错误，但他管理的部门人均效益提升很大，我认为这种干部就要用。对既没犯过错误，又没有改进的干部可以就地免职。

三、自我批判，是思想、品德、素质、技能创新的优良工具。

我们一定要推行以自我批判为中心的组织改造和优化活动。自我批判不是为批判而批判，也不是为全面否定而批判，而是为优化和建设而批判。总的目标是要提升公司整体核心竞争力。为什么要强调自我批判？我们倡导自我批判，但不提倡相互批评，因为批评不好把握适度，如果批判火药味很浓，就容易造成队伍之间的矛盾。而自己批判自己呢，人们不会自己下猛力，对自己都会手下留情。即使用鸡毛掸子轻轻打一下，也比不打好，多打几年，你就会百炼成钢了。自我批判不光是个人进行自我批判，组织也要对自己进行自我批判。通过自我批判，各级骨干要努力塑造自己，逐步走向职业化，走向国际化。只有认真地自我批判，才能在实践中不断吸收先进，优化自己。

公司认为自我批判是个人进步的好方法，还不能掌握这个武器的员工，希望各级部门不要对他们再提拔了。两年后，还不能掌握和使用这个武器的干部要降低使用。在职在位的干部要奋斗不息、进取不止。干部要有敬业精神、献身精神、责任心、使命感。我们对普通员工不作献身精神



要求，他们应该对自己付出的劳动，取得合理报酬。只对有献身精神的员工作要求，将他们培养成干部。另外，我们对高级干部实行严要求，不对一般干部实施严要求。因为都实施严要求，我们管理成本就太高了。因为管他也要花钱的呀，不打粮食的事我们要少干。

因此我们对不同级别的干部有不同的要求，凡是不能使用自我批判这个武器的干部都不能提拔。自我批判从高级干部开始，高级干部每年都有民主生活会，民主生活会上提的问题是非常尖锐的。有人听了以后认为公司内部斗争真激烈，你看他们说起问题来很尖锐，但是说完他们不又握着手打仗去了吗？我希望这种精神一直能往下传，下面也要有民主生活会，一定要相互提意见，相互提意见时一定要和风细雨。我认为，批评别人应该是请客吃饭，应该是绘画、绣花，要温良恭让。一定不要把内部的民主生活会变成了有火药味的会议，高级干部尖锐一些，是他们素质高，越到基层应越温和。事情不能指望一次说完，一年不行，二年也可以，三年进步也不迟。我希望各级干部在组织自我批判的民主生活会议上，千万要把握尺度。我认为人是怕痛的，太痛了也不太好，象绘画、绣花一样，细致地帮人家分析他的缺点，提出改进措施来，和风细雨式最好。我相信只要我们持续下去，这比那种暴风急雨式的革命更有效果。

四、任职资格及虚拟利润法是推进公司合理评价干部的有序、有效的制度。

我们要坚定不移地继续推行任职资格管理制度。只有这样才能改变过



去的评价蒙估状态。才会使有贡献、有责任心的人尽快成长起来。激励机制要有利于公司核心竞争力战略的全面展开，也要有利于近期核心竞争力的不断增长。

什么叫领导？什么叫政客？这次以色列的选举，让我们看到了犹太人的短视。拉宾意识到以色列一个小国，处在几亿阿拉伯人的包围中，尽管几次中东战争以色列都战胜了。但不能说 50 年、100 年以后，阿拉伯人不会发展起来，今天不以土地换和平、划定边界，与周边和平相处，那么一旦阿拉伯人强大起来，他们又会重新流离失所。要是这样犹太人再过 2000 年还回不回得来，就不一定了。而大多数人，只看重眼前的利益，沙龙是强硬派，会为犹太人争得近期利益，人们拥护了他。我终于看到一次犹太人也象我们一样的短视。我们的领导都不要迎合群众，但推进组织目的，要注意工作方法。一时牺牲的是眼前的利益，但换来的是长远的发展。

我曾经在与一个世界著名公司，也是我司全方位的竞争对手的合作时讲过，我是拉宾的学生，我们一定要互补、互助，共同生存。我只是就崇敬拉宾，来比喻与竞争对手的长期战略关系。

如何掌握任职资格的应用，是对各级干部的考验。我们公司在推行激励机制时，不要有短期行为，我们要强调可持续发展。既要看到他的短期贡献，也要看到组织的长期需求。不要对立起来，不要完全短期化，也不要完全长期化。



同时，我们要推行以正向考核为主，但要抓住关键事件逆向考事，事就是事情的事。对每一件错误要逆向去查，找出根本原因，以改进。并从中发现优良的干部。我认为正向考核很重要，逆向的考事也很重要。要从目标决策管理的成功，特别是成功的过程中发现和培养各级领导干部。在失败的项目中，我们要善于总结，其中有不少好干部也应得到重视。要避免考绩绝对化、形而上学。特别是要从有实践经验、有责任心、有技能，且本职工作做得十分优秀的员工中选拔和培养骨干。

干部要有敬业精神、献身精神、责任心和使命感。区别一个干部是不是一个好干部，是不是忠臣，标准有四个：第一，你有没有敬业精神，对工作是否认真，改进了，还能改进吗？还能再改进吗？这就是你的工作敬业精神。第二，你有没有献身精神，不要斤斤计较，我们的价值评价体系不可能做到绝对公平。如果用曹冲称象的方法来进行任职资格评价的话，那肯定是公平的。但如果用精密天平来评价，那肯定公平不了。我们想要做到绝对公平是不可能的。我认为献身精神是考核干部的一个很重要因素。一个干部如果过于斤斤计较，这个干部绝对做不好，你手下有很多兵，你自私、斤斤计较，你的手下能和你合作很好吗？没有献身精神的人不要做干部，做干部的一定要有献身精神。第三点和第四点，就是要有责任心和使命感。我们的员工是不是都有责任心和使命感？如果没有责任心和使命感，为什么还想要当干部。如果你觉得还是你有一点责任心和使命感的，赶快改进，否则最终还是要把你免下去的。



五、不盲目创新，才能缩小庞大的机关。

庙小一点，方丈减几个，和尚少一点，机关的改革就是这样。总的原则是我们一定要压缩机关，为什么？因为我们建设了 IT。为什么要建设 IT？道路设计时要博士，炼钢制轨要硕士，铺路要本科生。但是道路修好了扳岔道就不要这么高的学历了，否则谁也坐不起这个火车。因此当我们公司组织体系和流程体系建设起来的时候，就不要这么多的高级别干部，方丈就少了。建立流程的目的就是要提高单位生产效率，减掉一批干部。如果一层一层都减少一批干部，我们的成本下降很快。规范化的格式与标准化的语言，使每一位管理者的管理范围与内容更加扩大。信息越来越发达，管理的层次就越来越少，维持这些层级管理的官员就会越来越少，成本就下降了。要保证 IT 能实施，一定要有一个稳定的组织结构，稳定的流程。盲目创新只会破坏这种效率。

我们不要把创新炒得太热。我们希望不要随便创新，要保持稳定的流程。

要处理好管理创新与稳定流程的关系。尽管我们要管理创新、制度创新，但对一个正常的公司来说，频繁地变革，内外秩序就很难安定地保障和延续。不变革又不能提升我们的整体核心竞争力与岗位工作效率。

变革，究竟变什么？这是严肃的问题，各级部门切忌草率。一个有效的流程应长期稳定运行，不因有一点问题就常去改动它，改动的成本会抵消改进的效益。已经证明是稳定的流程，尽管发现它的效率不是很高，除



非我们整体设计或大流程设计时发现缺陷，而且这个缺陷非改不可，其它时候就不要改了。今年所有的改革必须经过严格的审批、证实，不能随意去创新和改革，这样创新和改革的成本太高。

我们要坚持“小改进，大奖励”。“小改进、大奖励”是我们长期坚持不懈的改良方针。应在小改进的基础上，不断归纳，综合分析。研究其与公司总体目标流程的符合，与周边流程的和谐，要简化、化、再固化。这个流程是否先进，要以贡献率的提高来评价。我年轻时就知道华罗庚的一句话，“神奇化易是坦途，易化神奇不足提”。

我们有些员工，交给他一件事，他能干出十件事来，这种创新就不需要，是无能的表现。这是制造垃圾，这类员工要降低使用。所以今年有很多变革项目，但每个变革项目都要以贡献率来考核。既要实现高速增长，又要同时展开各项管理变革，错综复杂，步履艰难，任重而道远。各级干部要有崇高的使命感和责任意识，要热烈而镇定，紧张而有秩序。“治大国如烹小鲜”，我们做任何小事情都要小心谨慎，不要随意把流程破坏了，发生连锁错误。大家在处理相互之间的人际关系上也要保持冷静，稍不冷静就惹麻烦。千万不要有浮躁的情绪，戒骄戒躁，收敛自我，少一些冲动，多一些理智。

我们要坚决反对形而上学、幼稚浮躁、机械教条和唯心主义。在管理进步中一定要实事求是，特别要反对形左实右。表面看上去做得很正确，其实效率是很低的。



六、规范化管理本身已含监控，它的目的是有效、快速的服务业务需要。

我们要继续坚持业务为主导，会计为监督的宏观管理方法与体系的建设。什么叫业务为主导，就是要敢于创造和引导需求，取得“机会窗”的利润。也要善于抓住机会，缩小差距，使公司同步于世界而得以生存。什么叫会计为监督，就是为保障业务实现提供规范化的财经服务，规范化就可以快捷、准确和有序，使帐务维护成本低。规范化是一把筛子，在服务的过程中也完成了监督。要把服务与监控融进全流程。我们也要推行逆向审计，追溯责任，从中发现优秀的干部，铲除沉淀层。以业务为主导，会计为监督的管理模式，就是要为推行区域、业务的行政管理与统一财务服务的行政管理相分离做准备（财务 IT，将实行全国、全球统一管理）。

七、面对变革要有一颗平常心，要有承受变革的心理素质。

我们要以正确的心态面对变革。什么是变革？就是利益的重新分配。利益重新分配是大事，不是小事。这时候必须有一个强有力的管理机构，才能进行利益的重新分配，改革才能运行。在改革的过程中，从利益分配的旧平衡逐步走向新的利益分配平衡。这种平衡的循环过程，是促使企业核心竞争力提升与效益增长的必须。但利益分配永远是不平衡的。我们在进行岗位变革也是有利益重新分配的，比如大方丈变成了小方丈，你的庙被拆除了，不管叫什么，都要有一个正确的心态来对待。如果没有一个正确的心态，我们的改革是不可能成功的，不可能被接受的。特别是随着



IT 体系的逐步建成，以前的多层行政传递与管理的体系将更加扁平化。伴随中间层的消失，一大批干部将成为富余，各大部门要将富余的干部及时输送至新的工作岗位上去，及时地疏导，才会避免以后的过度裁员。

我在美国时，在和 IBM、Cisco、Lucent 等几个大公司领导讨论问题时谈到，IT 是什么？他们说，IT 就是裁员、裁员、再裁员。以电子流来替代人工的操作，以降低运作成本，增强企业竞争力。我们也将面临这个问题。伴随着 IPD、ISC、财务四统一、支撑 IT 的网络等逐步铺开和建立，中间层消失。我们预计我们大量裁掉干部的时间大约在 2003 年或 2004 年。今天要看到这个局面，我们现在正在扩张，还有许多新岗位，大家要赶快去占领这些新岗位，以免被裁掉。不管是对干部还是普通员工，裁员都是不可避免的。

我们从来没有承诺过，象日本一样执行终身雇佣制。我们公司从创建开始就是强调来去自由。同时，公司与社会间的劳动力交流是必要的，公司不用的、富余的劳动力在社会上其它地方可能是需要的，社会上也许有一些我们短缺的。公司内长木板和短木板的交换也是需要岗位与人员的流动。我们要及时地疏导员工到新岗位上去，才会避免以后过度裁员。内部流动是很重要的。当然这个流动有升有降，只要公司的核心竞争力提升了，个人的升降又何妨呢？“不以物喜，不以己悲”。因此今天来说，我们各级部门真正关怀干部，就不是保住他，而是要疏导他，疏导出去。在新岗位上尽量使用和训练老员工，老员工也应积极去占领，不然补充了新人，



他也有选择的权利。只有公司核心竞争力提升，才会有全体员工价值实现机会。我们要消除变革中的阻力，这种阻力主要来自高中级干部。

我们正处在一个组织变革的时期，许多高中级干部的职务都会相对发生变动。我们愿意听取干部的倾诉，但我们也要求干部服从，否则变革无法进行。待三年后，变革已进入正常秩序，我们愿意遵照干部的意愿及工作岗位的可能，接受干部的调整愿望。对于干部，我们只有这样一个方法，愿意听你们诉一诉，诉完后还是要到分配的岗位工作。

对于基层员工要“干一行，爱一行，专一行”，努力提升自己本职工作的技能。要严格控制基层员工的转岗，转岗一定要得到严格的审查与批准。我认为基层员工就是要发展专业技能，专业技能提高了也可以拿高工资。对已经转岗的和以后还要转岗的，只要不能达到新岗位的使用标准，而原工作岗位已由合格员工替代的，建议各部门先劝退。各部门不能在自己的流程中，有多余的冗积和沉淀。哪一个部门的干部工作效率不高，应由这一个部门的一把手负责任。

我们要减少工作协调与调度会议，即使对于那些必须开的、开完要立即实行的会议，也要减少参加这些会议的人员数量。同时要禁止技能培训类远期的目标的会议在上班时间召开，其他活动如体检、沟通、联欢之类活动，更不得在上班时间举行，要确保工作时间与质量得到贯彻落实。

八、模板化是所有员工快速管理进步的法宝。

我们认为规范化管理的要领是工作模板化，什么叫做规范化？就是我



们把所有的标准工作做成标准的模板，就按模板来做。一个新员工，看懂模板，会按模板来做，就已经国际化、职业化，现在的文化程度，三个月就掌握了。而这个模板是前人摸索几十年才摸索出来的，你不必再去摸索。各流程管理部门、合理化管理部门，要善于引导各类已经优化的、已经证实行之有效的工作模板化。清晰流程，重复运行的流程，工作一定要模板化。一项工作达到同样绩效，少用工，又少用时间，这才说明管理进步了。我们认为，抓住主要的模板建设，又使相关的模板的流程连结起来，才会使 IT 成为现实。在这个问题，我们要加强建设。

九、华为的危机以及萎缩、破产是一定会到来的。

现在是春天吧，但冬天已经不远了，我们在春天与夏天要念着冬天的问题。我们可否抽一些时间，研讨一下如何迎接危机。IT 业的冬天对别的公司来说不一定是冬天，而对华为可能是冬天。华为的冬天可能来得更冷，更冷一些。我们还太嫩，我们公司经过十年的顺利发展没有经历过挫折，不经过挫折，就不知道如何走向正确道路。磨难是一笔财富，而我们没有经过磨难，这是我们最大的弱点。我们完全没有适应不发展的心理准备，与技能准备。

我们在讨论危机的过程中，最重要的是要结合自身来想一想。我们所有员工的职业化程度都是不够的。我们提拔干部时，首先不能讲技能，要先讲品德，品德是我讲的敬业精神、献身精神、责任心和使命感。危机并不遥远，死亡却是永恒的，这一天一定会到来，你一定要相信。从哲学上，



从任何自然规律上来说，我们都不能抗拒，只是如果我们能够清醒认识到我们存在的问题，我们就能延缓这个时候的到来。繁荣的背后就是萧条。玫瑰花很漂亮，但玫瑰花肯定有刺。任何事情都是相辅相背的，不可能有绝对的。今年我们还处在快速发展中，员工的收入都会有一定程度的增加，在这个时期来研究冬天的问题，比较潇洒，所以我们提前到繁荣时期来研究这个问题。我们不能居安思危，就必死无疑。

危机的到来是不知不觉地，我认为所有的员工都不能站在自己的角度立场想问题。如果说你们没有宽广的胸怀，就不可能正确对待变革。如果你不能正确对待变革，抵制变革，公司就会死亡。在这个过程中，大家一方面要努力地提升自己，一方面要与同志们团结好，提高组织效率，并把自己的好干部送到别的部门去，使自己部下有提升的机会。你减少了编制，避免了裁员、压缩。在改革过程中，很多变革总会触动某些员工的一些利益和矛盾，希望大家不要发牢骚，说怪话，特别是我们的干部要自律，不要传播小道消息。我认为，每一个人都要站在严格要求自己的角度说话，同时也要把自己的家属管好。一个传播小道消息、不能自律的人，是不能当干部的，因为你部下的许多事你都知道，你有传播习惯，你不会触及部下？他们能相信您？因此，所有的员工都要自律以及制止小道消息的传播，帮助公司防止这些人成为干部。

十、安安静静地应对外界议论。

对待媒体的态度，希望全体员工都要低调，因为我们不是上市公司，



所以我们不需要公示社会。我们主要是对政府负责任，对企业的有效运行负责任。对政府的责任就是遵纪守法，我们去年交给国家的增值税、所得税是 18 个亿，关税是 9 个亿，加起来一共是 27 个亿。估计我们今年在税收方面可能再增加百分之七、八十，可能要给国家交到四十多个亿。我们已经对社会负责了。媒体有他们自己的运作规律，我们不要去参与，我们有的员工到网上的辩论，是帮公司的倒忙。媒体说你好，你也别高兴，你未必真好。说你不好，你就看看是否有什么地方可改进，实在报道有出入的，不要去计较，时间长了就好了。希望大家要安安静静的。

前几年国外媒体说我们资不抵债，亏损严重，快要垮了，不是它说垮就垮的。也许它还麻痹了竞争对手，帮我们的忙。半年前，也还在说我司资不抵债，突然去年年底美国媒体又说我司富得流油，还说我有多少钱。我看公司并不富，我个人也没多少钱。你们看我象有钱人吗？你们最了解，我常常被人误认为老工人。财务对我最了解，我去年年底，才真真实实还清了我欠公司的所有帐，这世纪才成为无债的人。当然我买了房子、买了车。我原来是 10 万元买了一台广州厂处理的标志车，后来许多领导与我谈，还是买一个好一些的车，万一车祸能抗一下。所以媒体说我们富，就富了？我看未必。而且美国媒体别有用心的编造，不知安的什么心。所以我们的员工都要自律，也要容忍人家的不了解，不要去争论。有时候媒体炒作我们，我们的员工要低调，不要响应，否则就是帮公司的倒忙。

我肯定的说，我同你们在座的人一样，一旦华为破产，我们都一无所



有。所有的增值都必须在持续生存中才能产生。要持续发展，没有新陈代谢是不可能的。包括我被代谢掉，都是永恒不变的自然规律，不可抗拒的，我也以平常心对待。

我认为，我们要严格要求自己，把自己的事做好，把自己不对的地方改正。别人说的对的，我们就改了；别人说的不对的，时间长了也会证实他说的没道理。我们要以平常心对待。希望大家真正能够成长起来，挑起华为的重担，分担整个公司的忧愁，使公司不要走上灭亡。为了大家，大家要努力。希望大家正确对待社会上对我们的一些议论，希望大家安安静静的。我想，每个员工都要把精力用到本职工作上去，只有本职工作做好了才能为你提高带来更大的效益。国家的事由国家管，政府的事由政府管，社会的事由社会管，我们只要做一个遵纪守法的公民，就完成了我们对社会的责任。只有这样我们公司才能安全、稳定。不管遇到任何问题，我们的员工都要坚定不移地保持安静，听党的话，跟政府走。严格自律，不该说的话不要乱说。特别是干部要管好自己的家属。我们华为人都是非常有礼仪的人。当社会上根本认不出你是华为人的时候，你就是华为人；当这个社会认出你是华为人的时候，你就不是华为人，因为你的修炼还不到家。

沉舟側畔千帆过，病树前头万木春。网络股的暴跌，必将对二、三年后的建设预期产生影响，那时制造业就惯性进入了收缩。眼前的繁荣是前几年网络大涨的惯性结果。记住一句话“物极必反”，这一场网络、设备



供应的冬天，也会象它热得人们不理解一样，冷得出奇。没有预见，没有预防，就会冻死。那时，谁有棉衣，谁就活下。

数字不是全部，精彩才是人生！

2 悼念杨琳

休假归来，郑黎告诉我杨琳在海南旅游出车祸已去世了，顿时我惊呆了。我还问了是哪个杨琳，郑黎说是市场部的杨琳。我立即打电话找张建国，他家人讲他出差了，我还诧异了，节日期间出什么差。我又打电话给几位公司领导，结果他们都知道杨琳出车祸了，因为我在外地，他们关心我的身体和安全，没有即时告诉我。但已经组织善后队伍出去了，张建国、朱建萍、唐明惠、唐修文早已飞去海南了。顿时我泪如雨下，多么好的一位同志，我们从此再也看不见她了。

半个月前，她还在来自市场前线的汇报会上，代表 100 多名秘书发言呢！她的音容笑貌还在我们脑中萦绕，而现在香消玉殒了。

杨琳什么时候来公司的，已记不清了，我本人几年来也没有与她说过几句话、谈过一次心。对她的了解是从每次评工资的标杆争论里，是从大大小小的各会务准备过程，是从她作为市场部秘书代表在汇报上的发言中。杨琳是一位出色的秘书，踏踏实实、不声不响、一点一滴的，一直做到市场部秘书处的主任，管理了庞大、复杂、多变的市場服务体系。杨琳是一位尽心的管理人员，为加强秘书队伍的管理下了很大功夫。使得市场部秘书们在秘书大比武中获得了较好的成绩；她出面组织的市场部秘书处关于“怎样做一名好秘书”的演讲比赛；定期对秘书文档的检查评比、规范，都收到了很好的效果。

前一次市场部的高层领导与我谈，市场发展太快了，杨琳的管理有点



跟不上了。我说，一是人力不足，事务太多。文件成堆，需要发送与接收给各地办事处的传真和电话应接不暇。我答应在春节后补充一大批秘书给她们，把管理者的压力降下来，使她们有学习的机会。二是春节后杨琳调到我的办公室来，给我做几个月的秘书，我来带一带，培养培养这些革命功臣，不要忘记这些英雄。旅游车的相撞，使她成了我未能上任的秘书，我悔不该前几年不能挤十分钟与她多说几句话，也算送一送她。这些年来，我几乎卖给了市场部，不停的让我出访、接待客户，竟然很少有时间与员工谈心，这会成为我将来的一大悔恨。

公司创业初期，是十分艰难的。工资很低，组织不健全，使得有的干部工作十分的繁重。杨琳所在的部门就是之一。我们那时的出版系统尚未健全，他们的几台复印机，就成了公司的印刷厂。公司排山倒海的市场宣传，就靠她们几十双小手在那儿频频翻舞。不停的展览会、推广会，秘书们比主管还要忙，会前、会后有多少无人知道的小事。与堆积如山的文件和用具与之相伴，起早贪黑的忙碌着。公司的秘书系统至今还没有出一位英雄，我想杨琳应算一名英雄了吧。

公司无论市场部、还是中研部、中试部、生产总部以及企管部门，几百名秘书们默默的奉献了她们的青春。我们的价值评价体系，由于前八年处在饥寒交迫时期，公司重点抓产品开发、市场拓展，对这两方面的英雄尽管评价体系还不完善，总归有个评价。但秘书体系常被忽略，而且很难得到评价。渡过了创业的艰难，我们要均衡的建设公司，秘书们会得到正确评价，也会英雄辈出，而杨琳做为创业者却失去了这个机会。她永远做为一名无名英雄，被我们怀念。我建议熟悉她的人，要把她的事迹写出来以教育后人，向她学习。

半月前，在来自市场前线的汇报会上，她代表 100 多名秘书发言，把



“最无私的爱藏于最深的心底”。那震撼人心的语言，句句都是她心灵的呼唤。华为正是由无数的平凡人物的呼喊，创造了自己光辉的历史。我又一次读了第四十二期华为人报“最无私的爱藏于最深的心底”，心灵一次又一次受到震撼。多么好的文章，多么好的人，多么真挚无私的呼唤，这篇文章，成了她留给我们的遗言。我们永远不要忘记她。她，是华为的功臣，是一位真正的英雄。

华为的光辉是由数千微小的萤火虫点燃的。萤火虫拼命发光的时候，并不考虑别人是否看清了他的脸，光是否是他发出的。没有人的时候，他们仍在发光，保持了华为的光辉与品牌，默默无闻，毫不计较。他们在消耗自己的青春、健康和生命。华为是由无数无名英雄组成的，而且无数的无名英雄还要继续涌入，他们已在创造历史，华为的光辉历史，我们永远不要忘记他们。当我们产品覆盖全球时，我们要来纪念这些为华为的发展贡献了青春与热血的萤火虫。

3 我们需要什么样的干部

公司业务正在进入一个新的以业务全球化为特征的高速发展时期，但干部队伍的数量和质量都严重不足，有大量管理岗位的空缺需要合格的后备干部去填补，此次人力资源管理变革应有利于建设一支能够在当前发展形势下承担责任并带领全体员工取得成功的干部队伍。

一、需要什么样的干部

1、使命感

处于中高层管理岗位上的干部应该是一群对事业充满使命感的人，这种使命感会使其保持持久的工作热情 and 高度负责的工作态度，具有使命感才能够自我激励和激励他人，在逆境中，这种使命感才可以支持领导者永不放弃地带领他的团队循着胜利的微光前行；在顺境中，这种使命感可以支持领导者带领他的团队不断地挑战自我，追求卓越，而不会“小富即安”地放弃更大的成功机会。使命感是团队领导者最重要的驱动因素。

2、宽广的胸怀

没有人会承认自己不具有宽广的胸怀，但知易行难，人的本我都含有自私、狭隘的成分，宽广的胸怀必须经过后天的修炼得来。具有宽广胸怀的前提是以事业成功为重，在这个前提下，做到求大同存小异，包容地处理来自于他人的不同意见甚至冲突；包容性与原则性并不矛盾，宽广的胸怀应该以原则性为保证，否则就会是非混淆，走向新的狭隘。对于自己反对的人或反对自己的人，要清楚地知道对方的优点是什么，有哪些值得肯



定与学习的地方；对于自己青睐的人，更要清楚地知道对方有哪些缺点需要改进。具有宽广的胸怀才能团结人和用人所长。

3、品德

团队的领导者是团队道德品质的榜样，影响整个团队的价值观。以权谋私、生活腐化、对公司发牢骚、讲怪话都应作为评价与选拔干部时的基本否决条件，不满足上述条件的人不能进入干部队伍；违反了上述条件的在岗干部也需主动反省与改正，否则不可能得到进一步的培养与提拔。团队领导者必须自律，不能律己、何以服人？要管好团队，先管好自己。

4、开阔的视野和结构性思维能力

公司业务发展的快速全球化决定了我们很多既有的思维模式和管理技能都需要得到更新与提高，干部要以更为开放、积极的心态去面对未知的世界；具有结构性思维能力的干部，才能够清楚地看到问题的本质并抓住工作的重点，干部不光要盯住“短木板”解决眼前的问题，更要有建立机制以防范问题的能力，这样才能避免“头痛医头、脚痛医脚”，才能提高管理的效率。视野开阔的团队领导者能看清整体与局部的关系，而视野狭窄的干部则有可能忽视战略机会与战略制高点，甚至带领团队用正确的方法做错误的事情，局部的胜利却造成全局的被动，最终导致战争失败。

5、均衡发展的管理能力

公司的大发展为干部队伍水平不断提高创造了非常好的机会，但也使相当多的干部在这个过程中习惯了善于“救火”却不善于“防火”的工作方式，工作靠勇气、靠灵感但缺乏系统的方法。当前我们的干部大多来自于优秀的业务骨干，重业务轻管理的现象普遍存在，综合管理能力急待提高，越来越复杂的商业环境要求各级干部除熟悉业务外，还须具备系统的财务、人力资源、运营管理、组织运作等管理知识与技能以及较高的职业



素养，从而不断提高组织的管理质量与管理效率。

6、善于学习

善于学习是提升管理能力的重要手段，善于学习的管理者才能培养学习型的组织，只有学习型的组织才能从容地面对高度不确定的商业环境。学习的途径有很多，书本可以启发我们思考问题、解决问题的方法，但就象“复盘”是棋手最好的学习与提高手段一样，每一次成功和失败（包括自己的也包括竞争对手的）都是我们最好的学习案例，因此必须学会在实战中进行总结与举一反三。人是有记忆的，但组织没有记忆，在当前新干部提拔快，培训系统跟不上组织扩张需要的情况下，如何采取有效措施保证个体的经验在组织内传播与共享是每个团队领导者需要认真解决的问题，总结案例的工作非常重要，但光有案例是不够的，还需要建立一个系统以保证案例中所蕴藏的经验与教训在组织内进行有效的复制，这将直接影响人力资源的使用效率和整个组织的工作质量。

对合格管理者的要求不仅仅局限于以上几点，但上述要求是当前干部队伍建设中需要重点关注的内容。

二、如何选拔和培养干部

1、以责任结果为依据

对干部的选拔要以责任结果为依据，好的干部是干出来的，对素质的评判更应以责任结果为依据，避免唯素质论；没有好的责任结果的干部不应该被提拔或被培养。

2、用好后备干部资源池

满足大量的干部需求要以建立足够数量的分层分级的后备干部资源池为保证，建立后备干部资源池的本质是建立一套动态的、例行化运作的后备干部选拔、考察、培养、淘汰、使用的机制，它就象一只不停摆动的



筛子，人们在这里要么进步要么被淘汰，没有第三个选择。这是一个宽进严出的系统，可以通过各级管理团队推荐，也可以自荐，但必须通过对关键否决条件的审核才能进来，进来了，就将接受更多、更艰巨的任务与挑战，同时也受到比其他人更为严格的考察与约束，这个过程就是培养。这是一个开放的系统，这一轮被淘汰的人，改进后还有可能再进来，但进来了就随时有可能被再次淘汰，因此这是一个熔炉而不是保险柜，只有那些始终能够通过最严格考验的人，才能真正走上各级管理岗位，不进则退是这个系统最基本的出发点。

严酷的竞争形势要求干部队伍的所有成员都必须从思想上、行动上保持一种随时可以进入战斗的紧张状态，我们应该承认并尊重人们对安逸和享受的追求，但对管理者而言，那应该是在退出管理岗位，不再承担管理责任之后的个人生活，因为形势不允许两全。

4 北国之春

在樱花盛开春光明媚的时节，我们踏上了日本的国土。此次东瀛之行，我们不是来感受异国春天的气息，欣赏漫山遍野的樱花，而是为了来学习度过冬天的经验。

北国之春总会来临

一踏上日本国土，给我的第一印象还是与十年前一样宁静、祥和、清洁、富裕与舒适。从偏远的农村，到繁华的大城市，街道还是那样整洁，所到之处还是那样井然有序；人还是那样慈祥、和善、彬彬有礼，脚步还是那样匆匆；从拉面店的服务员，到乡村小旅馆的老太太，从大公司的上班族，到……所有人都这么平和、乐观和敬业，他们是如此地珍惜自己的工作，如此地珍惜为他人服务的机会，工作似乎是他们最高的享受，没有任何躁动、不满与怨气。在我看来，日本仍然是十年前的日本，日本人还是十年前的日本人。

但谁能想到，这十年间日本经受了战后最严寒和最漫长的冬天。正因为现在的所见所闻，是建立在这么长时间的低增长时期的基础上，这使我感受尤深。日本绝大多数企业，近八年没有增加过工资，但社会治安仍然比北欧还好，真是让人赞叹。日本一旦重新起飞，这样的基础一定让它一



飞冲天。华为若连续遭遇两个冬天，就不知道华为是否还会平静，沉着应对，克服困难，期盼春天。

日本从 20 世纪 90 年代初起，连续十年低增长、零增长、负增长……这个冬天太长了。日本企业是如何度过来的，他们遇到了什么困难，有些什么经验，能给我们什么启示？这是我们赴日访问的目的所在。

华为经历了十年高速发展，能不能长期持续发展，会不会遭遇低增长，甚至是长时间的低增长；企业的结构与管理上存在什么问题；员工在和平时期快速晋升，能否经受得起冬天的严寒；快速发展中的现金流会不会中断，如在江河凝固时，有涓涓细流，不致使企业处于完全停滞……这些都是企业领导人应预先研究的。华为总会有冬天，准备好棉衣，比不准备好。我们该如何应对华为的冬天？

这是我们在日本时时思索和讨论的话题。

奋斗是一个民族崛起的动力源泉

在一个偏僻乡村的小居酒屋，巧遇一群旅游的日本退休老人，他们为我们热情地演唱了《拉网小调》，我们也情不自禁地与他们同唱北海道民歌《北国之春》。他们那样乐观、热情、无忧无虑，感染了我。相比之下，我感到中国老人有操不完的心，心事重重，活得很累。我们父辈们沉重的心情，他们至死也没有轻松过。

我曾数百次听过《北国之春》，每一次都热泪盈眶，都为其朴实无华的歌词所震撼。《北国之春》原作者的创作之意是歌颂创业者和奋斗者的，



而不是当今青年人误认为的一首情歌。

当一个青年背井离乡，远离亲人，去为事业奋斗，惟有妈妈无时无刻不在关怀他，以至城里不知季节已变换，在春天已经来临时，还给他邮来棉衣御严冬。而我再没有妈妈会给我寄来折耳根（鱼腥草）、山野菜、辣肠……了，这一切只能长存于永恒的记忆。儿行千里母担忧，天下父母都一样，担忧着儿女。我写的《我的父亲母亲》一文，日本朋友也译成了日文、英文让员工传阅，他们误认为我是孝子。我是因为没有尽到照顾父母的责任，精神才如此内疚与痛苦。我把全部精力献给了工作，忘了父母的安危，实际上是一个不称职的儿子。

一个人离开家奋斗是为了获得美好的生活，爱情又是美好生活中最重要的部分，但爱情就像独木桥一样，人家过了，你就不能过。离家已经五年，在残雪消融、溪流淙淙的时候，面对自横的独木桥，真不知别人是否已经过去，心爱的姑娘可安在。那种惆怅，那种失落，那种迷茫，成功了又能怎么样？

棣棠丛丛，朝雾蒙蒙，静静的水车，小屋，与阵阵无忧无虑的儿歌声相伴的是父兄的沉默寡言。我们多数人能去读大学，都是父兄默默献出自己的结果。他们含辛茹苦的，一点一点的劳动积攒，来供应远在他乡孤立无助的游子，他们自身反而没有文化。他们用自己坚硬的脊梁，为我们搭起了人生和事业的第一个台阶。但愿他们别太苦了自己了，愁时相对无言也沽两杯薄酒。我们千万不要忘记他们，千万不要嫌弃他们，千万不要忘



记报答他们。

由此我想到，我们每一个人的成功，都来自亲人的无私奉献，我们生活、工作和事业的原动力，首先来自妈妈御冬的寒衣，来自沉默寡言的父兄，故乡的水车、小屋、独木桥，还有曾经爱过你但已分别的姑娘……

《北国之春》是日本人民奋斗的一个缩写。

我亲自领悟过日本人民的勤奋，没有他们这种精神，就很难用二三十年时间，就从二战的废墟中崛起。日本民族善于精工，在产品经济时代大放过光芒，让全世界人民对日本人民刮目相看。我也领教了他们在困难时期战胜萧条的忍耐与乐观精神。日本是一个岛国，国土面积狭小，而且大多数是高山，日本民族因而养成了善于把“长大厚重”的东西，作成“短小薄轻”，长期养成了精工的习惯。小小的花园，是那样的美轮美奂；小小的街道是那样的整齐、精美，以至任何一个角落都让人舒适惬意。小小的功能强大的相机；曾经风驰电掣般席卷世界市场的家用电器；一个无煤炭、铁矿、石油……的国家，生产的优质汽车遍布全球。日本人民的勤劳，与德国民族的执着，在机电产品产业时代，震撼了世界。他们无怨无悔，勤奋努力，不断奉献的精神，创建了日本的繁荣。日本目前虽然遇到了困难，但其国民的忍耐、乐观、勤奋和奋斗的精神未变，信念未变，对生活和工作热爱未变。天道酬勤，相信日本能够度过这寒冷的冬天。

日本经济怎么了？

战后，日本 50 年代经济主要靠军需订货和美国的扶持起步，六七十



年代在机电产品制造业上，日本是世界的中心，那时的附加值主要在制造业上。在此基础上，日本经济迅速起飞。冷战结束后，美国迅速把军工技术转向民用，促成了信息技术的迅猛发展。由于信息技术进入工业体系，其产业的附加值很快转移到核心技术研发以及销售环节，制造业开放成为竞争剧烈而获利微薄的合同制造，以制造为竞争优势的日本受到了重创。

在批量生产、批量销售、物质生产效率甚高的 70 时代，日本经济的成长率约 10%；80 年代后，以混合创新、知识生产率为中心的环境发生变化，日本企业的体制，并没有随之变化，很快便由世界经济中心滑向利益圈的边缘，成长率不大于 4%；90 年代以后，在以市场经济全球化、知识价值增值、信息化社会的大发展环境下，日本企业的体制仍然没有根本改变，一下子被抛到这种经济圈的外面，成长率约 2 % 左右。日本企业曾经大为成功过，但企业不可能靠一种体制实现长期持续增长。华为曾经成长过的模式就这么可靠吗？也值得我们反思。

在日本经济飞速发展的时期，美国视日本与德国为假想敌。他们认真研究了日、德的弱势。针对日、德的封闭政策，美国实行开放的政策，采取的是引进世界优秀人才到美国工作，引进所有国家的先进技术，炒旺股市，吸引全世界的资金。而且日本相对是单一民族的国家，内部缺少竞争，人民的收入水平较为平均，也抑制了创新。日本虽然早已参加 W T O，政府的开放，不等于市场的开放，日本人民的爱国情结，使外国企业与产品在日本发展困难，例如媒体前些年广为宣传的日本人民出国也多乘日航班



机（当然日航服务好是一个原因），甚至出国旅游也带着日本的大米和酱油。因此，外国企业在日本的发展不足以激活日本的内部竞争。只有激烈的竞争才会促使创新，日本在创新上是不足的，使原有的优势不能持续下来。

现阶段使日本制造业走入困境的是创新不足，真正拖累日本经济是由于日本房地产业的大量坏账。日本在经济腾飞的年代，田中角荣提出了日本列岛改造计划，由于当时日本企业与人民都很有钱，岛国的土地资源又少，一下子地价暴涨，房产暴涨，连续几十年的兴旺，地产历年投入不低于几百兆亿日元。当金融危机到来时，加上制造业创新乏力，收益锐减，一下子地产就大幅跌价，使拥有地产的公司，许多成为了负资产，债务累累。这些地方公司的钱主要来自银行，银行也有被拖垮的危险。不去掉这些不良债务，企业就翻不过身来。当然，日本当时若乘着经济繁荣的时机，实行多元文化，大量引进人才，振兴教育，破除平均主义，促进内部的竞争，把凝聚力耗散掉，激发出新的能量，使制造业的雄风依旧，地产业再实行逐步收缩的方式，经济也不一定会垮下来。

与日本国情顾问竹内伦树教授的交流，对我启发很深。日本不乏有识之士，他们真正理解日本的国情，清楚日本的病症所在，也明白日本走出困境的必由之路。相信他们目前遇到的困难，是结构调整上的困难，他们一定会重新走向振兴之路。

相比日本，中国的经济发展有很大的优势。日本基础设施十分完备，



找不到什么地方还需要建设；日本的环保十分优秀，这么一个工业化国家，环保如此之好，是令人羡慕的，环保投资也找不到投入的地方；人们普遍比较富裕，教育也比较发达，启动内需真不知道从何入手。而中国经济正在兴起，不说西部，就说东部基础设施也十分不完善；东部的环保还不知要投入多少，才会重回青山绿水；不说西部还有尚未脱贫的人，就是东部下岗工人，都有待生活改善；13亿人民居者有其屋，以及良好的公共交通体系，不知要投入多少才能解决。全国13亿人受教育，提高全民族文化素质的工程就十分巨大。减轻农民负担，由国家来建设多媒体的农村中小学，就需要数千亿元，更何况把现在的大学建成现代化大学，还不知道有多大的投资机会。因此，中国的启动内需，一旦社会各方面的力量投入，成为持续不断行为，中国至少有二三十年的高速发展机会。不过在发展中要注意，一旦富裕起来后，可能产生福利社会的动力不足问题，提早预防，就不会出现日本出现的问题。目前，加拿大、北欧这些福利国家都遇到税收过高、福利过好、优秀人才大量流失的困境。我们认真研究吸取经验教训，就会持续有效地发展。

日本企业遇到了什么困难？

我们访问的是实业型公司，这样的公司相比其他类型的公司好一些。产品还在市场上有销售，现金流还能转得动。只是八年的经营成长曲线是一条平线，几乎没有增长，工资总额也几乎没有增长，甚至还略有下降。

日本企业面临的三种过剩，沉重地压在企业的头上，使之调整困难。



这三种困难是雇佣过剩、设备过剩和债务过剩。这三种过剩的调整，涉及机构改革、结构及产业重组，向发展知识创新产业过渡，以及培养核心经营能力和向速度经营的转变。过去的日本企业体制，束缚了这种转变，使之困难重重。日本企业真正感到了，不是做什么事好，做什么事不好，关键在于有无核心竞争力。

如果，华为的增长速度大幅减慢，日本企业的三种过剩都会在华为出现。没有及早的认识和充分的思想准备，就会陷于被动。

随着日本企业长时间不吸收新员工，员工平均年龄逐步增大，人才结构由宝塔形转向纺锤形，优秀的人才少，新生力量少，年龄大的一般员工多，使企业缺少活力，而且工资成本较高。由于人才的流动减弱，职位相对凝固，使创新明显不足。

日本企业的内部改革滞后，国内企业竞争不激烈，企业内部员工也缺少必要的竞争。促使企业改革的内因、外因，并没有因为经济不景气凸显。日本企业完全靠自身力量实行较大的改革，十分困难。如前所讲，日本是一个治安很好、生活很舒适、稳定的国家，尽管八年未涨工资，并未足以威胁消费，人们比较安于现状的生活，日本人连留学都很少出去。这种安定，也不利于迫使企业痛下决心进行改革。

尽管他们已废除了年功序列制、终身雇佣制，加强了绩效考核，日本企业现在内部也开始进行改组，重新划分结构，从一个大公司什么都干，逐步收缩到几大领域，然后这几大领域财务独立，共同品牌，使核算目标



清晰化等等，但观念和文化的惯性使这种变革的努力见效不大。

日本企业也开始推行员工持股制度，激活和推动员工之间和企业之间的相互竞争。日本的法律原先是不允许员工持股的。但日本企业在根本的竞争力提升上并没有有力度的行动。治标不治本，深层次的问题依然存在，苦熬是熬不出头的。因为日本一贯比较求稳，致使企业经营者年龄偏大，决策过程过于谨慎。许多重要决策必须一致通过，少数人通不过，要做工作，甚至有时做不通就拖着，这种决策的安全性拖累决策的及时性。过于民主的决策体系并不一定是好的。

日本的企业相比亚洲其他国家已经比较国际化，但他们总结他们的失败之因时，还是说他们不国际化。想想华为比松下、NEC的国际化还差多少，有什么可以值得盲目自豪的。亚洲企业的国际化本来就难，我国在封闭几十年后，短短廿年的发展，还不足以支撑国际化。华为的国际化步伐更难，仅仅因为大量的外籍员工，读不懂中文的文档，大量的国内员工英文也没过关，就足以看到华为的国际化是多么的困难。如果不克服这些困难，华为也可能是昙花一现。

日本政府也决定在2003年之前，处理完不良债务，把33兆亿日元的债务从银行买过来。实行小政府，确立地方分权。进行税制改革，降低所得税，提高消费税。实行教育改革，改变过去的平均教育法，采取因材施教的分类教育政策，开发人的潜能，提高年轻人的创造力。改革社会保障制度，引进美国的社会保障制度。加强IT建设，以信息化带动工业化。



为企业的进一步改革打下基础。

华为怎么办？

有人将企业比做一条船，松下电工就把自己的企业比做是冰海里的一条船。在松下电工，我们看到不论是办公室，还是会议室，或是通道的墙上，随处都能看到一幅张贴画，画上是一条即将撞上冰山的巨轮，下面写着：“能挽救这条船的，惟有你。”其危机意识可见一斑。

在华为公司，我们的冬天意识是否那么强烈？是否传递到基层？是否人人行动起来了。华为还未处在冬天的位置，在秋末冬初，能认真向别人学习，加快工作效率的整体提高，改良流程的合理性与有效性，裁并不必要的机构，精简富余的员工，加强员工的自我培训和素质提高。居安思危，也许冬天来临之前，我们已做好了棉袄。华为成长在全球信息产业发展最快的时期，特别是中国从一个落后网改造成为世界级先进网，迅速发展的大潮流中，华为像一片树叶，有幸掉到了这个潮流的大船上，是躺在大船上随波逐流到今天，本身并没有经历惊涛骇浪、洪水泛滥、大堤崩溃等危机的考验。因此，华为的成功应该是机遇大于其素质与本领。

什么叫成功？是像日本那些企业那样，经九死一生还能好好地活着，这才是真正的成功。华为没有成功，只是在成长。华为经过的太平时间太长了，在和平时期升的官太多了，这也许会构成我们的灾难。泰坦尼克号也是在一片欢呼声中出的海。我们有许多员工盲目地在自豪，他们就像井底之蛙一样，看到我们在局部产品上偶然领先西方公司，就认为我们公司



已是世界水平了。他们并不知道世界著名公司的内涵，也不知道世界的发展走势，以及别人不愿公布的潜在成就。华为在这方面很年轻，幼稚，很不成熟。

华为组织结构的不均衡，是低效率的运作结构。就像一个桶装水多少取决于最短的一块木板一样，不均衡的地方就是流程的瓶颈。例如：我公司初创时期处于饥寒交迫，等米下锅。初期十分重视研发、营销以快速适应市场的做法是正确的。活不下去，哪来的科学管理。但是，随着创业初期的过去，这种偏向并没有向科学合理转变，因为晋升到高层的干部多来自研发、营销的干部，他们在处理问题、价值评价时，有不自觉的习惯倾向，以使强的部门更强，弱的部门更弱，形成瓶颈。有时一些高层干部指责计划与预算不准确，成本核算与控制没有进入项目，会计账目的分产品、分层、分区域、分项目的核算做得不好，现金流还达不到先进水平……但如果我们的价值评价体系不能使公司的组织均衡的话，这些部门缺乏优秀干部，就更不能实现同步的进步。它不进步，你自己进步，整个报表会好？天知道。这种偏废不改变，华为的进步就是空话。

华为由于短暂的成功，员工暂时的待遇比较高，就滋生了许多明哲保身的干部。他们事事请示，僵化教条地执行领导的讲话，生怕丢了自己的乌纱帽，成为对事负责制的障碍。对人负责制与对事负责制是两种根本(不同)的制度，对人负责制是一种收敛的系统。对事负责制是依据流程及授权，以及有效的监控，使最明白的人具有处理问题的权力，是一种扩张的



管理体系。而现在华为的高中级干部都自觉不自觉地习惯于对人负责制，使流程化 IT 管理推行困难。

职业化、规范化、表格化、模板化的管理还十分欠缺。华为是一群从青纱帐里出来的土八路，还习惯于埋个地雷、端个炮楼的工作方法。还不习惯于职业化、表格化、模板化、规范化的管理。重复劳动、重叠的管理还十分多，这就是效率不高的根源。我看过香港秘书的工作，有条不紊地一会儿就把事做完了，而我们还要摸摸索索，做完了还不知合格否，又开一个小会审查，你看看这就是高成本。要迅速实现 IT 管理，我们的干部素质，还必须极大地提高。

推行 IT 的障碍，主要来自公司内部，来自高中级干部因电子流管理导致权力丧失的失落。我们是否正确认识了公司的生死存亡必须来自管理体系的进步？这种进步就是快速、正确，端对端，点对点，去除了许多中间环节。面临大批的高中级干部随 IT(管理)的推行而下岗，我们是否作好了准备。为了保住帽子与权杖，是否可以不推行电子商务？这关键是，我们得说服我们的竞争对手也不要上，大家都手工劳动？我看是做不到的。沉舟侧畔千帆过，我们不前进必定死路一条。

华为存在的问题不知要多少日日夜夜才数得清楚…… 但只要我们不断地发现问题，不断地探索，不断地自我批判，不断地建设与改进，总会有出路的。就如松下电工昭示的救冰海沉船的惟有本企业员工一样，能救华为的，也只有华为自己的员工。从来就没有什么救世主，也没有神仙皇



帝，要创造美好的明天，全靠我们自己。

冬天总会过去，春天一定来到。我们乘着冬天，养精蓄锐，加强内部的改造，我们和日本企业一道，度过这严冬。我们定会迎来残雪消融，溪流淙淙，华为的春天也一定会来临。

创业难，守成难，知难不难。

高科技企业以往的成功，往往是失败之母，在这瞬息万变的信息社会，惟有惶者才能生存。

5 走过亚欧分界线

因合营公司合同的签订，在今年4月8日抵达了乌拉尔山西麓的乌法市，这是俄罗斯的军工重镇，距亚洲仅3小时的路程。日夜加班赶制文件，十分疲劳。回莫斯科的飞机又要第二天晚上十点才开，在签字仪式后，主人安排我们去亚洲一游。

残雪消融，溪流淙淙，嫩芽初上白桦树。汽车一直向东奔驰，无边无际的黑土地，无边无际的原始森林。土地黑得流油，对一个童年时期生长在贫困的石灰岩山区的我来说，您想想有多大的感慨。我因为没有看见过原始森林，还专门乘坐数天破旧的公共汽车，到西双版纳看森林，见到乌拉尔这连绵数百公里的森林，感慨得所有的话都堵在心里，说不出来。

翻越过伟大的乌拉尔山、亚欧的分水岭，进入了亚洲。这么轻而易举的越过了洲际分界线，一点壮怀都没有。乌拉尔山实质是南北走向，长约数千公里的小土包，高度不过几百米。全是土质长满了森林。孙亚芳在写揭开以色列高速发展的秘密的文章中，感慨上帝给了欧洲多么好的条件。想想我们西北光秃秃的，真是天地之差。但想想以色列在那么贫瘠的土地上，创造了人间奇迹，我们的西北为什么不能改变，云贵高原的自然条件与瑞士差不多，只要有自强不息的精神，不断的提高教育水平，为什么不



能变成西南瑞士。

去年我们 08 机进入了香港的市话网，而且开通了许多国内未开的业务，取得了一定的成绩。今年我们向俄罗斯发起了冲击，这是在俄积蓄了三年的市场力量，得到了初步的进步，冲出了亚洲，不过才几百公里。要冲进西欧还得付出更大的努力。关山重重，任重道远，前面的困难还不知道会有多少。我们如何去赢得这块市场对我们的信任，三年来，我们有数十个代表团访俄，前后数百人次。俄代表团也数次访问华为，但我们真正对俄了解多少，能否打开市场，仍然没有把握。

俄罗斯有着巨大的天然资源，有世界上最大的土地与森林，世界第一位的黄金、钻石矿，世界首屈一指的石油储藏，世界受教育程度最高的国家，宇航一直走在世界前面，……。但现在却经济困难得一年、半年发不出工资，军队的基本生活维持不下去，物价飞涨，确实碰到了十分严重的经济状况。多年来西方对它的许诺，仍停留在纸上。为什么会出现这么大的困难呢？这是政治家研究的事。

我作为一位商人，因经济与政治分不开，也作了一些浅显的研究。56 年波匈事件之后，本来社会主义制度已受到一些挑战，说明我们并非完美，需要不断地去改进。在改进中不断让能量有控制地释放出来，通过社会的小震，不断地优化自己，不断地释放能量，就不会形成大震。本来就有不完善的地方需要改进，而勃列日涅夫执政 18 年，基本上没有改进，使矛盾越积越深。在实行的大一统的计划经济下，留下了隐患。不是按资源的



优化配置，而是按指令来布局的。例如：我参观过阿塞拜疆巴库的一个传输设备厂，大得令你吃惊，我曾对他们厂长说过，只要这个厂投产，全世界就都用不完，如何适应市场竞争。因为任何一个厂都无力让全世界的人全买他的产品。而且阿塞拜疆仅 600 万人口，巴库是首都也仅 200 万人口，它的主要工业是石油，是前苏联的石油基地。不是电子人才集中的地方，不可能有潜力，因而这样的厂在前苏联解体后，碰到了困难。前苏联为了平衡各加盟共和国的关系，各地设厂，有些资源又要从其他共和国来。当前苏联一解体，全部资源的配置就陷入了混乱。本来由国家计划配置的资源可以转由货币配置。由于太急太猛，经济来不及适应，解体已经完成。解体后，各国实行自己的货币，卢布又急剧贬值了几千倍，这么大的振荡，使得原有的经济协作关系几乎完全中断。中断又引起了新的困难，更加激化了协作关系。美国在苏联解体前曾经许诺，要给以帮助，但是他们没有兑现。他们又向俄推荐了休克疗法，使俄的经济一溃千里。他们总是给你诱饵，让你改变一些政策，当按照他们的要求改进了一点，然后他们又提出进一步的要求，不断地逼你，始终得不到美国“真诚”的帮助。美国天天标榜自己这么好，既然真诚帮助俄罗斯，那么，北约为什么还要东扩。北约是针对华约而存在的，华约没有了，北约也应随之消失，使各国的武装力量都缩小到以自卫为主，世界的和平就有望来到。北约进一步东扩，就是瞄准俄罗斯的，乘着它困难之际排挤它、消灭它，使之变成美国的附庸。美国的战略从来没有动摇过，包括挑动日本、遏制中国、支持台独，



制造中国威胁论，挑动周边国家与中国的矛盾。都是它想独霸世界的企图体现。

时好时坏的中美关系，是它的需要，并不代表它的醒悟。美国永远不会希望中国、俄罗斯强大起来，俄罗斯广大人民已有认识。俄罗斯民族是自尊很强的民族，一旦强大起来，美、苏还会对抗的，所以美国不会真心帮助他们。因此，有一部分人民愿意加强与亚洲的合作，特别是与中国的合作。他们认识到北约东扩，使俄罗斯受到西方的压力。日本对二战的暧昧、右翼势力策动的钓鱼岛事件、台独，都使中国受到美国遏制政策的压力。这种来自东西方的压力，使中俄靠得更紧了。江总书记与叶利钦总统去年达成了面向 21 世纪的战略伙伴关系，是符合中俄两国的根本利益与安全需要的。它必将对中俄二国经济互补与发展产生巨大的推动。

中俄两国不能只在战略上合作、上层友好。而要大力的在基层经济上交流，以巩固这种相互的友好。一切拥有中国品牌的优秀企业，都应到俄罗斯市场上去一显身手，在优势互补的条件下，促进中俄友谊，使美国独霸世界的野心不能得逞。在文章写成前，4 月 22～26 日江总书记又访俄并获得成功。五国协定的签订，也向世界表明了中国永不扩张。中国在自己的国界内，努力开发资源，特别是智力资源。控制生育，优生优育，大力开展教育，提高全民族文化素质，以创造更多的财富，满足逐步减少的人口需要。中国的外交路线是成功的，在世界赢得了更多的朋友。不上美国的当，对遏制中国的一些挑衅活动，从而破坏了我们的国际大环境，以



达到它牵制中国的目的。

华为公司的跨国营销是跟着我国外交路线走的，相信也会成功的。

俄罗斯这几年的情况，对我国是一个借鉴。俄罗斯市场上商品十分丰富，几乎全是进口的，价格很贵，人们买不起，大多是新贵们享用。俄罗斯工业品在市场上很少，人们怎么能富裕？想想我国国有企业的困难，主要还是没有市场，连方便面、肥皂、糖水……都几乎是外国货，国有企业不能在发展中去优化资源配置，越拖越垮。在加入世贸组织后，我国失业人口还会增加，政治上是否还会安定。俄政府也认识这一点，在宣传上大力提倡使用国货，拍卖政府官员的进口小汽车，努力恢复国内工业。这次塔斯社对华为在俄的投资和技术转让，作了大幅且很高的评价。俄正在着手一系列的工业合作，增加进口关税，以扭转国内工业处于不利的位置。以史为镜，才能使自己的祖国走上正常发展的道路。

我们在乌拉尔山顶上，在汽车的后盖上铺上桌布，吃了一顿并不丰盛的午餐。但我们已体会到主人的真诚。在俄罗斯法制环境尚未健全，友谊与信任也是一种约束力量。俄罗斯人民是友好的，他们的小伙、姑娘这么漂亮，以至在贝尔加湖的山沟里也具有这么震撼人心的美。只要我们加强沟通，增进信任，相信我们的内心会一样的美。不能因中国有些商人吃了亏，就止步不前。莫斯科一些黑社会的猖獗与贪婪，并不代表俄罗斯人民。为了国家与民族的利益，我们要世代友好下去。

回程时我们在马雅可夫斯基几十年前吃过饭的一个小木屋酒店，吃了



一顿便餐，喝了马奶。前苏联文人、思想先驱的命运，都挺惨，当然我国的文革也一样。

他们区长热情接待了我们，阐述了迫切需要中国的手扶拖拉机等小型农具的问题。他们的农庄解体后，大型的机械不适合自耕农，中国的各种小型机具比较走俏。巴斯吉尔共和国副总理也向中国大使馆科技参赞张连赢表述了想合资在俄生产小拖拉机。他们对中国的建设成就很兴奋。我们也相信，资源如此辽阔的俄罗斯，困难是短暂的，只要国家稳定下来，发展速度会比我们快。当然当前政府的频繁更替，也使我们担心。没有强大的执政党，如何使行政系统步调统一？！

回到了莫斯科，俄政府有关部门接见了我们，他们对中俄之间的技术合作给以肯定，而且对华为拥有的技术给予了很高评价。双方着重讨论了如何为俄罗斯培养专家的问题。高层的政府官员，对中国商品都已肯定，不同于一般的市民那样反感中国商品，他们受伪劣商品的害太深了。高级官员说，他们在全世界都看到中国商品很好，唯在俄不好，是管理问题。对中国成就的肯定，就有利于对我司的肯定。97 国际通信莫斯科展就要开始了，这是华为第二次在莫斯科参展，也许不会象第一次那样，人们是在惊奇与怀疑中看完的。也许得到的肯定会多一些。在国际市场上我们与西方国家竞争，他们背负着国家的无形资产，在人们崇洋的心态下进入的，不管什么商品，德国货就给人信任。我们是在背负着中国伪劣商品在俄罗斯猖獗、中国的流氓在国外火拼而臭名昭著下进入的，你不知道要用多少



心血才能洗刷。你知道有多少辛酸，我曾让王晓静写一下，陈志立跑了一天，晚上十一时还未吃饭，拿到我们从国内带去的方便面，吃得这么香。梁国世每天不断地喊话（通信不好，大声说话），嗓子象公鸭一样。而且孤身一人在俄工作了这么久。是这种不屈不挠的奋斗精神，支撑他们跌倒了再爬起来，擦干身上的泥水，又前进。是他们在一次一次的失败中，相互包扎好伤口，又投入战斗。华为在国际市场上屡战屡败，屡败屡战，败多胜少，逐渐有胜。是什么力量支撑着我们呢？是祖国，是我们希望祖国强大起来。当我们在莫斯科郊外的大别墅点燃壁炉，围在一旁，大家情不自禁地唱起了“五星红旗，迎风飘扬，……歌唱我们心爱的祖国，如今走向繁荣富强。……”

由于大量的文件准备工作，使得我们十分疲劳。我们在莫斯科郊外，伏尔加河边租了二幢供外交人员度假用的大别墅，轻松的度过一个愉快的周末，领略了莫斯科郊外晚上的风轻轻、河解冻的风味。并开了一个莫斯科代表处办公会议。

我一生中，两次走过重要的分界线。当我从约旦的首都安曼去死海游泳，走过了地平线，下到负海拔三、四百米的死海边。有人说到，约旦拟从红海开一条大隧道，将红海水引入死海，利用这三、四百米的落差发电，我想这是多么伟大的一项工程。死海的水可增加蒸发，改变沙漠的状况。大量的电力可以用于提炼海水化工产品，也可用于淡化海水，使之浇灌农田。随着科学的发展，人类对自然总会有征服能力的。我国的科学家也在



拟草，将雅鲁藏布江引入南疆、引入黄河。人一定会胜天的，只要我们努力。全世界人民都会越来越富裕起来，中、俄人民也会富裕起来。富裕不是西方的专利。

6 在自我批判中进步

各位领导和专家的发言，使我很感动。我深深感到我们今天通过的不是 GSM 产品的鉴定，而是国家民族的希望，我们必须在政府的领导下，努力为自己的祖国争光。我代表华为公司深深的感谢各位委员、各位代表，几天来的辛苦劳动，给我公司的 GSM 产品进行了认真的鉴定，提出了宝贵的意见。尽管这次通过了定型鉴定，这仅仅是产品发展的第一步，产品的稳定性，可靠性还得在实践中不断检验，而且新技术，新业务不断的涌现，产品发展适应性，还是万里长征，路途漫漫。科学无止境，奋斗无止境，必须在持续不断的自我批判中，吸收一切有益的营养，使我们的产品不断的向国际大公司的优良产品看齐。从而从中国市场走入世界市场。

华为成立十年来，本着不断学习思想原则，不断鞭策，鼓励自己，紧紧追赶一切优秀的竞争伙伴，逐步形成了自己的产品系列。我们永远不忘记，04 机开创我国的程控交换机发展的艰难历程，是巨龙为我们铺平了 08 机发展的道路；继而邮电院所在 SDH 的突破，率先打破了国外企业对我国光传输的垄断，华为相继也推出了 SDH，在 10G 以下形成了优秀的光传输产品系列，已开始出口国外；在大唐成功的完成 GSM 的鉴定后，我们的 GSM 系统也投入了鉴定。大唐率先在移动通信的突破，使国外厂家纷



纷的降价，将为国家节约数十亿美元的采购费用，也为国家争得了荣誉。我相信华为的 GSM 投入生产后，会成为他们的同盟军。一切正派经营的厂家都是我们学习的榜样，我们将会竞争的基础上，加强沟通，加强合作，携起手来，在党和政府的英明领导下，共同为振兴民族通信产业贡献力量。我们一定要多生产，多交税，多增加一些就业机会，多为党和国家分忧。

经历了十年发展的华为，开始从幼稚走向成熟。开始明白，一个企业长治久安的基础，是它的核心价值观被接班人确认，接班人具有自我批判能力。华为公司从现在开始一切不能自我批判的员工，将不能再被提拔。三年以后，一切不能自我批判的干部将全部免职，不能再担任管理工作。通过正确引导，以及施加压力，再经过数十年的努力，将会在公司内形成层层级级的自我批判风气。组织的自我批判，将会使流程更加优化，管理更加优化；员工的自我批判，将会大大提高自我素质。成千上万的各级岗位上具有自我批判能力的接班人的形成，就会使企业的红旗永远飘扬下去，用户就不会再担心这个公司垮了，谁去替他维护。用户不是在选择产品，而是在选择公司，选择对公司文化的信任程度。我们深知，华为与世界著名公司在管理上还有巨大的差距，我们一定要向朗讯、爱立信、诺基亚、西门子、阿尔卡特……等世界著名公司学习，不断的缩小与他们的距离。99 年我司研发经费将提升到 15 亿人民币，紧紧围绕提高核心竞争力而努力。努力提高产品的性能与质量，加大出口，为自己的祖国多争取一些市场。



当前我国政治稳定，经济关系正在理顺，人民高度团结……，这是本世纪一百年来，最好的发展时期，国家有信心在一片欣欣向荣中跨过这个世纪。我们也有信心，在党和政府的领导下，在信息产业部的领导下，珍惜这大好的时机，努力加强自己的管理，健康的发展。为伟大的祖国的繁荣昌盛，为中华民族的振兴，不懈的努力奋斗。

7 华为的红旗到底能打多久

我们这个时代是知识经济时代，它的核心就是人类创造财富的方式和致富的方式发生了根本的改变。随着时代的进步，特别是由于信息网络给人带来的观念上的变化，使人的创造力得到极大的解放，在这种情况下，创造财富的方式主要是由知识、由管理产生的，也就是说人的因素是第一位的。这是企业要研究的问题。

我司副总裁孙亚芳给我一个报告，说了三点问题：1、说了上述致富方式发生了根本性的改变，说我国不缺科技致富的种子，而是缺少使种子成长的土壤，这就是创新机制。2、区别社会责任（狭义）与个人成就欲望，给以疏导，发挥积极的推动作用，选择有社会责任者成为管理者，让个人成就欲望者成为英雄、模范（后面要讲）。3、一个企业长治久安的基础是接班人承认公司的核心价值观，并具有自我批判的能力。

一个企业怎样才能长治久安，这是古往今来最大的一个问题，包括华为的旗帜还能打多久，不仅社会友好人士关心，也是我们十分关心并研究的问题。华为在研究这个问题时，主要研究了推动华为前进的主要动力是什么，怎么使这些动力能长期稳定运行，而又不断自我优化。大家越来越明白，促使核动力、油动力、煤动力、电动力、沼气动力……，一同努力



的源是企业的核心价值观。这些核心价值观要被接班人所确认，同时接班人要有自我批判能力。接班人是用核心价值观约束、塑造出来的，这样才能使企业长治久安。接班人是广义的，不是高层领导下台就产生个接班人。而是每时每刻都在发生的过程，每件事、每个岗位、每条流程都有这种交替行为。改进、改良、不断优化的行为。我们要使各个岗位都有接班人，接班人都要承认这个核心价值观。

华为的核心价值观分为七条，我将逐条作一些解释。

第一条（追求）华为的追求是在电子信息领域实现顾客的梦想，并依靠点点滴滴、锲而不舍的艰苦追求，使我们成为世界级领先企业。为了使华为成为世界一流的设备供应商，我们将永不进入信息服务业。通过无依赖的市场压力传递，使内部机制永远处于激活状态。

核心价值观的第一条是解决华为公司追求什么。现在社会上最流行的一句话是追求企业的最大利润率，而华为公司的追求是相反的，华为公司不需要利润最大化，只将利润保持一个较合理的尺度。我们追求什么呢？我们依靠点点滴滴、锲而不舍的艰苦追求，成为世界级领先企业，来为我们的顾客提供服务。也许大家觉得可笑，小小的华为公司竟提出这样狂的口号，特别在前几年。但正因为这种目标导向，才使我们从昨天走到了今天。今年我们的产值在 100 亿元左右，年底员工人数将达 8000 人，我们和国际接轨的距离正逐渐减小。今年我们的研发经费是 8.8 亿元，相当于 IBM 的 1/60；产值是它的 1/65。和朗讯比，我们的研发经费是它的 3.5%，



产值是它的 4%，这个差距还是很大的，但每年都在缩小。我们若不树立一个企业发展的目标和导向，就建立不起客户对我们的信赖，也建立不起员工的远大奋斗目标和脚踏实地的精神。因为电子网络产品大家担心的是将来能否升级，将来有无新技术的发展，本次投资会不会在技术进步中被淘汰。华为公司若不想消亡，就一定要有世界领先的概念。我们最近制定了要在短期内将接入网产品达到世界级领先水平的计划，使我们成为第一流的接入网设备供应商。这是公司发展的一个战略转折点，就是经历了十年的卧薪尝胆，开始向高目标冲击。

1、以客户的价值观为导向，以客户满意度作评价标准。瞄准业界最佳，以远大的目标规划产品的战略发展，立足现实，孜孜不倦的追求、一点一滴地实现。

我们必须以客户的价值观为导向，以客户满意度为标准，公司的一切行为都是以客户的满意程度作为评价依据。客户的价值观是通过统计、归纳、分析得出的，并通过与客户交流，最后得出确认结果，成为公司努力的方向。沿着这个方向我们就不会有大的错误，不会栽大的跟头。所以现在公司在产品发展方向和管理目标上，我们是瞄准业界最佳，现在业界最佳是西门子、阿尔卡特、爱立信、诺基亚、朗讯、贝尔实验室……等，我们制定的产品和管理规划都要向他们靠拢，而且要跟随他们并超越他们。如在智能网业务和一些新业务、新功能问题上，我们的交换机已领先于西门子了，但在产品的稳定性、可靠性上我们和西门子还有差距。我们只有



瞄准业界最佳才有生存的余地。

公司现在最严重的问题是管理落后，比技术落后的差距还大。我们发展很快，问题很多，管理不上去，效益就会下滑。现在当务之急是要向国外著名企业认真学习，我们聘请了非常多的国外大型顾问公司给我们提供顾问服务。如我们的任职资格评价体系，是请的美国 HAY 公司来作顾问的。通过自己的消化吸收，一点一点的整改。任何整改都得先刨松土壤，这就要先从自我批评入手，才能听得进别人的意见。

公司有一个管理优化报，是专门批评自己的，也就是揭露丑陋的华为人。天津管局来公司访问时，提了一些意见，中研部、中试部全体员工组织听录音，认真反思，写了不少心得，管理优化报把它编成了一本书，叫《炼狱》，让以后的研发人员也要明白，怎么从对研究成果负责任转变为对产品负责任。

人才、技术、资金是可以引进的，管理与服务是引进不来的。必须靠自己创造。没有管理，人才、技术、资金形不成力量，没有服务管理没有方向。

2、坚持按大于 10% 的销售收入拨付研究经费。追求在一定利润水平上的成长的最大化。我们必须达到和保持高于行业平均的增长速度和行业中主要竞争对手的增长速度，以增强公司的活力，吸引最优秀的人才，和实现公司各种经营资源的最佳配置。在电子信息产业中，要么成为领先者，要么被淘汰，没有第三条路可走。



我们始终坚持以大于 10% 的销售收入作为研发经费。公司发展这么多年，员工绝大多数没有房子住，我们发扬的是大庆精神，先生产、后生活。而在研发经费的投入上，多年来一直未动摇，所有员工也都能接受，有人问过我，“你们投这么多钱是从哪儿来的”，实际上是从牙缝中省出来的。我们的发展必须高于行业平均增长速度和行业主要竞争对手的增长速度。过去每年以 100% 的增长速度发展，以后基数大了，肯定速度会放慢，那么以怎样的速度保持在业界的较高水平，这对我们来说是个很大的挑战。我们通过保持增长速度，给员工提供了发展的机会，公司利润的增长，给员工提供了合理的报酬，这就吸引了众多的优秀人才加盟到我们公司来，然后才能实现资源的最佳配置。只有保持合理的增长速度，才能永葆活力。

在电子信息产业要么领先，要么就灭亡，没有第三条路可走。华为由于幼稚走上了这条路。当我们走上这条路，没有退路可走时，我们付出了高昂的代价，我们的高层领导为此牺牲了健康。后来的人也仍不断在消磨自己的生命，目的是为了达到业界最佳。沙特阿拉伯商务大臣来参观时，发现我们办公室柜子上都是床垫，然后把他的所有随员都带进去听我们解释这床垫是干什么用的，他认为一个国家要富裕起来就要有奋斗精神。奋斗需一代一代地坚持不懈。

3、在设计中构建技术、质量、成本和服务优势，是我们竞争力的基础。建立产品线管理制度，贯彻产品线经理对产品负责，而不是对研究成



果负责的制度。

我们建立的是产品线管理制度，贯彻产品经理是对产品负责而不是对研究成果负责。因为不对产品负责任，就不会重视产品商品化过程中若干小的问题，而只重视成果的学术价值，就会使研究成果放置无用，这就是我国火箭做得好，打火机造得不好的根源。紧紧抓住产品的商品化，一切评价体系都要围绕商品化来导向，以促使科技队伍成熟化。我们的产品经理要对研发、中试、生产、售后服务、产品行销……负责任，贯彻了沿产品生命线的一体化管理方式。这就是要建立商品意识，从设计开始，就要构建技术、质量、成本和服务的优势，这也是一个价值管理问题。

4、贯彻小改进、大奖励，大建议、只鼓励的制度。追求管理不断的优化与改良，构筑与推动全面最佳化的有引导的自发的群众运动。

公司实行小改进、大奖励，大建议、只鼓励的制度。能提大建议的人已不是一般的员工了，也不用奖励，一般员工提大建议，我们不提倡，因为每个员工要做好本职工作。大的经营决策要有阶段的稳定性，不能每个阶段大家都不停地提意见。我们鼓励员工做小改进，将每个缺憾都弥补起来，公司也就有了进步。所以我们提出小改进、大奖励的制度，就是提倡大家做实。不断做实会不会使公司产生沉淀呢？我们有务虚和务实两套领导班子，只有少数高层才是务虚的班子，基层都是务实的，不能务虚。务虚的人干四件事，一是目标，二是措施，三是评议和挑选干部，四是监督控制。务实的人首先要贯彻执行目标，调动利用资源，考核评定干部，将



人力资源变成物质财富。务虚是开放的务虚，大家都可畅所欲言，然后进行归纳，所以务虚贯彻的是委员会民主决策制度，务实是贯彻部门首长办公会议的权威管理制度。

5、破釜沉舟，把危机意识和压力传递到每一个员工。通过无依赖的市场压力传递，使内部机制永远处于激活状态。

我们决心永不进入信息服务业，把自己的目标定位成一个设备供应商。这在讨论中争论很大的，最后被肯定下来，是因为只有这样一种方式，才能完成无依赖的压力传递，使队伍永远处在激活状态。进入信息服务业有什么坏处呢？自己的网络、卖自己产品时内部就没有压力，对优良服务是企业的生命理解也会淡化，有问题也会推诿，这样企业是必死无疑了。在国外我们经常碰到参与电信私营化这样的机会，我们均没有参加。当然我们不参加，以后卖设备会比现在还困难得多，这迫使企业必须把产品的性能做到最好，质量最高，成本最低，服务最优，否则就很难销售。任何一个环节做得不好，都会受到其他环节的批评，通过这种无依赖的市场压力传递，使我们内部机制永远处于激活状态。这是欲生先置于死地，也许会把我们逼成一流的设备供应商。

第二条（员工）认真负责和管理有效的员工是华为最大的财富。尊重知识、尊重个性、集体奋斗和不迁就有功的员工，是我们的事业可持续成长的内在要求。

我们要求员工要认真负责，但认真负责不是财富，还必须管理有效。



尊重知识、尊重个性、集体奋斗、不迁就有功的员工，是我们可持续发展的内在要素。市场部集体大辞职的壮举，开创了华为公司内部岗位流动制度化，使职务重整成为可能。因为创业期间他们功劳最大。他们都能能上能下，别人还不能吗？

华为公司容许个人主义的存在，但必须融于集体主义之中。HAY 公司曾问我是如何发现企业的优秀员工，我说我永远都不知道谁是优秀员工，就象我不知道在茫茫荒原上到底谁是领头狼一样。企业就是要发展一批狼，狼有三大特性：一是敏锐的嗅觉。二是不屈不挠、奋不顾身的进攻精神。三是群体奋斗。企业要扩张，必须有这三要素。所以要构筑一个宽松的环境，让大家去努力奋斗，在新机会点出现时，自然会有一批领袖站出来去争夺市场先机。市场部有一个狼狈组织计划，就是强调了组织的进攻性（狼）与管理性（狈）。

当然只有担负扩张任务的部门，才执行狼狈组织计划。其他部门要根据自己的特征确定自己的干部选拔原则。生产部门要是由狼组成，产品就象骨头一样，没有出门就让人扔了。

1、机会、人才、技术和产品是公司成长的主要牵引力。这四种力量之间存在着相互作用。机会牵引人才，人才牵引技术，技术牵引产品，产品牵引更多更大的机会。员工在企业成长圈中处于重要的主动位置。

我们认为企业发展主要牵引动力是机会、人才、技术、产品，这四种力量相互作用，机会牵引人才，人才牵引技术，技术牵引产品，产品牵引



更多的机会，这是一个循环。员工在这个成长圈中处于主动位置。要重视对人的研究，让他在集体奋斗的大环境中，去充分释放潜能，更有力、有序地推动公司前进。

落后者的名言是抓住机会，而发达国家是创造机会，引导消费。机会是由人去实现的，人实现机会必须有个工具，这就是技术，技术创造出产品就打开了市场，这又重新创造了机会，这是一个螺旋上升的循环。这四个因素中，最重要的还是人。国家和国家的竞争，实质是大企业之间的竞争。经济的竞争体现的是技术的竞争，技术优势的产生是由教育基础构成的。中国“地大物薄”，只有靠科教兴国，从人的头脑中挖掘资源。农村的养猪能手、种田能手很可能是爱因斯坦胚子，只是没有受到系统的教育。国家只要坚持科教兴国，那么下一世纪是很有希望的，特别是十五大以后开创的新局面，我们国家在十年以后会有很大变化。

2、我们坚持人力资本的增值大于财务资本的增值。我们尊重知识、尊重人才，但不迁就人才。不管你有多大功劳，决不会迁就。我们构筑的这种企业文化，推动着员工的思想教育。

华为公司十分重视对员工的培训工作，每年为此的付出是巨大的。原因是中国还未建立起发育良好的外部劳动力市场，不能完全依赖在市场上解决。二是中国的教育还未实现素质教育，毕业的学生上手的能力还很弱，需要培训。三是信息技术更替周期太快，老员工要不断的充电。公司有多少种员工培训中心，我也不清楚。总之员工之间的相互培训，已逐渐形成



制度。

我讲一个例子，新员工的培训。我们每年招聘大约 3000 人，专门有个新员工培训大队，还分了若干中队，不少高级干部包括副总裁担任小队长。新员工关起门来学半个月的企业文化，从思想上建立统一的认识。他们写的一些个人感受的文章被编成了一本书，叫《第一次握手》，由中国青年出版社出版。我们对所有的学生以同样的标准来要求，从一开始就培育团结合作、群体奋斗的精神，从而推动实现集体奋斗的宗旨。将来在工作中，会更多的放松一些对个性的管理，有了这种集体奋斗的土壤，个性的种子才能长成好的庄稼。

我们尊重有功劳的员工，给他们更多一些培训的机会，但岗位的设置一定要依据能力与责任心来选拔。进入公司以后，学历、资历自动消失，一切根据实际能力、承担的责任来考核识别干部。

我们建立了一种思想导师的培养制度，这是从中研部党支部设立以党员为主的思想导师制度，对新员工进行指导开始的。公司正在立法，以后没有担任过思想导师的员工，不得提拔为行政干部，不能继续担负导师的，不能再晋升。要把培养接班人的好制度固化下来。

3、我们不搞终身雇佣制，但这不等于不能终身在华为工作。我们主张自由雇佣制，但不脱离中国的实际。

公司与员工在选择的权利上是对等的，员工对公司的贡献是自愿的。自由雇佣制促使每个员工都成为自强、自立、自尊的强者，从而保证公司



具有持久的竞争力。

公司采取自由雇佣制，但也不脱离中国实际，促使每个员工成为自强、自立、自信的强者，使公司具有持续竞争力。由于双方的选择是对等的，领导要尊重员工，员工要珍惜机会。对双方都起到了威慑作用，更有利于矛盾的协调。

公司的制度也以适应自由雇佣制来制定。例如，公司每年向每位员工发放退休金，建立他的个人帐户，离开公司时这笔钱可随时带走，使员工不要对企业产生依赖。越是这样员工越是稳定，所有的员工都会想办法不要让上级把自己“自由”掉了，上级也担心与员工处不好，不能发挥他的作用，作出成绩来。一旦员工要被“自由”掉了，可先转入再培训，由培训大队对员工进行再甄别，看到底是这个员工确实不行，还是领导对员工的排斥、打击，所以领导也不会随意挤兑一个员工。对人才没必要一味迁就、承诺，随意承诺是灾难。企业和员工的交换是对等的，企业做不到的地方员工要理解，否则你可以不选择企业，若选择了企业就要好好干。自由雇佣制是企业稳定的因素。

4、招聘与录用

华为依靠自己的宗旨和文化，成就与机会，以及政策和待遇，吸引和招揽天下一流人才。我们在招聘和录用中，注重人的素质、潜能、品格、学历和经验。按照双向选择的原则，在人才使用、培养与发展上，提供客观且对等的承诺。



我们将根据公司在不同时期的战略和目标，确定合理的人才结构。

华为公司在招聘、录用过程中，最注重员工的素质、潜能、品格、学历，其次才是经验。很多企业更多地注重人的经验，而我们更看重人有无发展培养的潜力，所以每年我们公司的培训费用非常大。现在一些外资企业员工涌向我们公司，他们希望得到更多的培训，为实现个人价值，使个人才华得到更大发挥。因为在外资企业不容易进入核心决策层。华为公司待遇标准仅是中国业界最佳的 80%，这使那些仅仅为了钱的人不愿来我们公司，而那些为了干一番事业的人就想来我们公司。这也有利于我们队伍的建设。

重视人的素质、潜能、品格是非常重要的。对人的选拔，德非常重要。要让千里马跑起来，先给予充分信任，在跑的过程中进行指导、修正。从中层到高层品德是第一位的，从基层到中层才能是第一位的，选拔人的标准是变化的，在选拔人才中重视长远战略性建设。

我们在过去发展的困难时期，一手抓研发，一手抓市场营销，忽略了整个公司管理建设，因此这二个部门很棒但没有很好融合起来，造成资源浪费。很多产品做出来了，但没有尽快完成销售。这是我们存在的问题。

8、职务轮换与专长培养

我们对中高级主管实行职务轮换政策。没有周边工作经验的人，不能担任部门主管。没有基层工作经验的人，不能担任科以上干部。我们对基层主管、专业人员和操作人员实行岗位相对固定的政策，提倡爱一行，干



一行；干一行，专一行。爱一行的基础是要通得过录用考试，已上岗的员工继续一行的条件是要经受岗位考核的筛选。

我们有个原则，高中级主管要进行岗位轮换。我们有个副总裁叫李一男，给公司写了一个报告，建议高层领导应一年一换，不然容易形成个人权力圈，造成公司发展整个不平衡。我们主张没有周边工作经验的人不能当主管，没有基层工作经验的人不能当科长，我们对基层操作人员实行相对固定的政策，提倡爱一行、干一行，干一行、专一行。我们的干部轮换有两种，一是业务轮换，如研发人员去搞中试、生产、服务，使他真正理解什么叫做商品，那么他才能成为高层资深技术人员，如果没有相关经验，他就不能叫资深。因此，资深两字就控制了他，使他要朝这个方向努力。另一种是岗位轮换，让高中级干部的职务发生变动，一是有利公司管理技巧的传播，形成均衡发展，二是有利于优秀干部快速成长。去年我们动员了两百多个硕士到售后服务系统去锻炼。我们是怎样动员的呢？我们说，跨世纪的网络营销专家、技术专家要从现场工程师中选拔，另外，凡是到现场的人工资比中研部高 500 元。一年后，他们有的分流到各种岗位上去，有的留下作了维修专家。他们有实践经验，在各种岗位上进步很快，又推动新的员工投入这种循环。这种技术、业务、管理的循环都把优良的东西带到基层去了。

第三条（技术）广泛吸收世界电子信息领域的最新研究成果，虚心向国内外优秀企业学习，在独立自主的基础上，开放合作地发展领先的核心



技术体系，用我们卓越的产品自立于世界通信列强之林。

1、紧紧围绕在电子信息技术领域发展，不受其他投资机会所诱惑。
树立为客户提供一揽子解决问题的设想，全方位为客户服务。

我们广泛吸收世界电子信息技术最新研究成果，虚心向国内外优秀企业学习，在独立自主基础上，开放合作地发展领先核心技术体系。我们紧紧围绕电子信息领域来发展，不受其它投资机会所诱惑，树立为客户提供一揽子解决问题的设想，为客户服务。公司从创业到现在，紧紧围绕着通信，后来扩展到信息。大家知道，深圳经历了两个泡沫经济时代，一个是房地产，一个是股票。而华为公司在这两个领域中一点都没有卷进去，倒不是什么出污泥而不染，而是我们始终认认真真地搞技术。房地产和股票起来的时候，我们也有机会，但我们认为未来的世界是知识的世界，不可能是这种泡沫的世界，所以我们不为所动。

我们正在制订在通信产品上全面发展的计划，以能为客户提供全面的技术服务为目标，提升低成本的一揽子解决问题的能力。相信三年以后用户会更接纳我们。

2、高度重视核心技术的自主知识产权；

我国引进了很多工业，为什么没有形成自己的产业呢？关键核心技术不在自己手里。掌握核心，开放周边，使企业既能快速成长，又不受制于人。

可以举个例子，华为将作为世界大传输厂商角逐于世界市场，为什



么？传输的芯片是我们自己开发的，使用的是 0.35 μ 的技术，而且功能设计比较先进。可以肯定，在 2.5G 以下我们做的比国外的好。例如华为在新一代传输体制 SDH 中展现出强大的活力，2.5G 以下级别交叉能力是全世界最强的，实现了低阶全交叉连接功能，十分适应中国电信网络复杂的需求。在自行设计的芯片中，完成的复杂数字运算功能，大大地提高了光同步传输设备的业务接口在抖动、漂移等方面的指标特性。支撑网中适应高精度定时要求的网同步技术，延伸了 SDH 设备在节点数和距离方面的应用。

只有拥有核心技术知识产权，才能进入世界竞争，我们的 08 机之所以能进入世界市场，是因为我们的核心知识产权没有一点是外国的。

3、遵循在自主开发基础上广泛开放合作的原则。重视广泛的对等合作和建立战略伙伴关系，使自己的优势得以提升。优势更优势。

我们重视广泛的对等合作和建立战略伙伴关系，使自己的优势得以提升。在此我不便说出具体战略合作伙伴，但我们的合作确实是十分真诚的。我们已得到国际伙伴的重视和支持。不卑不亢，平等友好，也得到了国外著名公司的信任，包括一些竞争对手。在国外有人问我，你们是竞争对手，怎么会让你去看呢？我说和平与发展是国家之间的主旋律，开放与合作是企业之间的大趋势，大家都考虑到未来世界谁都不可能独霸一方，只有加强合作，你中有我，我中有你，才能获更大的共同利益。所以他们愿意给我们提供一些机会。所以这种广泛对等的合作，使我们的优势很快得到提



升，可以迅速推出很多新的产品，使我们能在很短时间提供和外国公司一样的服务。

4、没有基础技术研究的深度，就没有系统集成的高水准；没有市场和系统集成的牵引，基础技术研究就会偏离正确的方向。

我们一定要搞基础研究，不搞基础研究，就不可能创造机会、引导消费。我们的基础研究是与国内大学建立联合实验室来实施的。我们的预研部，只有在基础研究出现转化为商品的机会时，才大规模扑上去。

第四条（精神）爱祖国、爱人民、爱事业和热爱生活是我们凝聚力的源泉。责任意识、创新精神、敬业精神和团结合作精神是我们企业文化的精髓。实事求是是我们行为的准则。

1、君子取之以道，小人趋之以利。以物质利益为基准，是建立不起一个强大的队伍的。也是不能长久的。

必须使员工的目标远大化，使员工感之他的奋斗与祖国的前途，民族的命运是连接在一起。

在华为公司，物质文明和精神文明是并存的。我们认为企业的发展不能以利益来驱动，君子取之以道，小人趋之于利，以物质利益为基准，是建立不起强大的队伍的，也是不能长久的。农民革命、个体户、一些小公司的一些经营行为都是以利益为驱动，这都是不能长久的。所以必须使员工的目标远大化，使员工感到他的奋斗与祖国的前途、民族的命运是连在一起的。为伟大祖国的繁荣昌盛，为中华民族的振兴，为自己与家人的幸



福而努力奋斗。我们提倡精神文明，但我们常用物质文明去巩固。这就是我们说的两部发动机，一部为国家，一部为自己。

2、坚决反对空洞的理想。作好本职工作。没有基层工作经验不提拔。不唯学历。

同时我们坚决反对空洞的理想，青年学生最大的弊病就是理想太大。因此，在华为，不论什么学历，进公司一星期后学历自动消失，所有人在同一起跑线上。凭自己的实践获得机会。强调后天的进步，有利于员工不断的学习。

要保证组织与文化的统一，思想教育不能放松。公司从思想导师中选拔管理干部的制度。

3、报酬与待遇

我们在报酬与待遇上，坚定不移向优秀员工倾斜。

工资分配实行基于能力主义的职能工资制；奖金的分配与部门和个人的绩效改进挂钩；安全退休金等福利的分配，依据工作态度的考评结果；医疗保险按贡献大小，对高级管理和资深专业人员与一般员工实行差别待遇，高级管理和资深专业人员除享受医疗保险外，还享受医疗保险等健康待遇。

我们在报酬方面从不羞羞答答，坚决向优秀员工倾斜。

我们坚决推行在基层执行操作岗位，实行定岗、定员、定责、定酬的以责任与服务作为评价依据的待遇系统。以绩效目标改进作为晋升的依



据。

我们坚决执行不断继承与发展的，以全面优质服务为标准的管理体系的绩效改进的评价系统。

我们坚决在产品与营销体系推行向创业与创新倾斜的激励机制。创新不是推翻前任的管理，另搞一套，而是在全面继承的基础上不断优化。从事新产品开发不一定是创新，在老产品上不断改进不一定不是创新，这是一个辩证的认识关系。一切以有利于公司的目标实现成本为依据，要避免进入形而上学的误区。

4、自动降薪

公司在经济不景气时期，以及事业成长暂时受挫阶段，或根据事业发展需要，启用自动降薪制度，避免过度裁员与人才流失，确保公司渡过难关。

其真实目的在于，不断地向员工太平意识宣战。

公司采取自动降薪原则，这是我在德国考察时受到的启发。二战结束后，德国一片瓦砾，很困难，德国工会起到很大作用，工会联合起来要求降薪，从而增强企业的活力。这使我很感动，德国工人把企业的生死存亡看得很重。我们也不能把员工培养成贪得无厌的群众。我们要向员工的太平意识宣战。现在的市场是十分严峻的，外国厂家拚命倾销，中国企业不堪重负。我们有员工提出为什么不建华为大厦让大家免费居住，为什么不实行食堂吃饭不要钱，既然公司花很多钱支持希望工程、提供寒门学子基



金，还要支持烛光计划。不管公司经济上能否实现，这都反映了员工的太平意识，这种太平意识必须长期受到打击，否则公司就会开始迈向没落。现在公司的自动降薪就是用演习的方式进行打击。

5、晋升与降格

每个员工通过努力工作，以及在工作中增长的才干，都可能获得职务或任职资格的晋升。与此相对应，保留职务上的公平竞争机制，坚决推行能上能下的干部制度。公司遵循人才成长规律，依据客观公正的考评结果，建立对流程负责的责任体系，让最有责任心的明白人担负重要的责任。我们不拘泥于资历与级别，按公司组织目标与事业机会的要求，依据制度性甄别程序，对有突出才干和突出贡献者实现破格晋升。但是，我们提倡循序渐进。

我们要求每个员工都要努力工作，在努力工作中得到任职资格的提升。我们认为待遇不仅仅指钱，还包括职务的分配、责任的承担。干部的职务能上能下，因为时代在发展，企业在大发展，而个人的能力是有限的，这是组织的需求，个人要理解大局。

我们让最有责任心的人担任最重要职务。到底是实行对人负责制，还是对事负责制，这是管理的两个原则。我们公司确立的是对事负责的流程责任制。我们把权力下放给最明白、最有责任心的人，让他们对流程进行例行管理。高层实行委员会制，把例外管理的权力下放给委员会。并不断的把例外管理，转变为例行管理。流程中设立若干监控点，由上级部门不



断执行监察控制。这样公司才能做到无为而治。

公司也很重视优秀员工的晋升和提拔，我们区别干部有两种原则，一是社会责任（狭义），二是个人成就感。社会责任不是指以天下为己任，不是指先天下之忧而忧、后天下之乐而乐这种社会责任，我们说的社会责任是在企业内部，优秀的员工是对组织目标的强烈责任心和使命感，大于个人成就感。是以目标是不是完成来工作，以完成目标为中心，为完成目标提供了大量服务，这种服务就是狭义的社会责任。有些干部看起来自己好象没有什么成就，但他负责的目标实现得很好，他实质上就起到了领袖的作用。范仲淹说的那种广义的社会责任体现出的是政治家才能，我们这种狭义的社会责任体现出的是企业管理者才能。我们还有些个人成就欲特强的人，我们也不打击他，而是肯定他，支持他，信任他，把他培养成英雄模范。但不能让他当领袖，除非他能慢慢改变过来，否则永远只能从事具体工作。这些人没有经过社会责任感的改造，进入高层，容易引致不团结，甚至分裂。但基层没有英雄，就没有活力，就没有希望。所以我们把社会责任（狭义）和个人成就都作为选拔人才的基础。企业不能提拔被动型人才，允许你犯错误，不允许你被动。使命感、责任感，不一定是个人成就感。管理者应该明白，是帮助部下去做英雄，为他们做好英雄，实现公司的目标提供良好服务。人家去做英雄，自己做什么呢？自己就是做领袖。领袖就是服务。

一定要推行能上能下的干部制度，以使组织建设顺应市场形势的发展



变化，增强企业的竞争力。

6、培养员工从小事开始关心他人。要尊敬父母，帮助弟妹，对亲人负责。在此基础上关心他人。支持希望工程，寒门学子，烛光计划，……。平时关心同事，以及周围有困难的人。修养自己。只有有良好的个人修养，才会关怀祖国的前途。

我们培养员工从小事关心他人，关心自己的亲人，帮助我们的亲人就是帮助我们的国家。只有有良好的个人修养，才会关怀祖国的前途。一个人连父母、家庭都不爱的人，爱天下未免缺乏真实感。什么时候你是个中国人呢？当你在任何时候看到中国取得的巨大成就落泪时，你就是个中国人了。北大校庆时，江泽民主席在台上讲话，下面众多老北大人流泪时，我觉得他们是真正的中国人。只有站在国家的高度去思考问题，才是真正中国人。

7、华为的企业文化是建立在国家文化的基础上的。中国的国家文化就是共产党文化。华为把共产党的最低纲领分解成一点一点可执行操作的目标，给员工引导与鼓励。

华为公司内部的口号很实际，不空洞，因此常有人说灰色的。但员工听了很亲切，能实现，慢慢地就做起来了。但把这些灰色的口号叠加在一起，就会发现它与国家的精神目标是完全一致的。比如，各尽所能，按劳分配。怎么使员工各尽所能呢？关键是要建立公平的价值评价和价值分配制度，使员工形成合理的预期，他相信各尽所能后你会给他合理的回报。



而怎么使价值评价做到公平呢？就是要实行同等贡献，同等报酬原则。不管你是博士也好，硕士也好，学士也好，只要做出了同样的贡献，公司就给你同等的报酬，这样就把大家的积极性都调动起来了。

第五条（利益）华为主张在顾客、员工与合作者之间结成利益共同体。努力探索按生产要素分配的內部动力机制。我们决不让雷锋吃亏，奉献者定当得到合理的回报。

1、将矛盾的对立关系，转化为合作协调关系。使各种矛盾关系结成利益共同体，变矛盾为动力。

华为主张在顾客、员工与合作者之间结成利益共同体。

公司努力探索企业按生产要素分配的內部动力机制，使创造财富与分配财富合理化，以产生共同的更大的动力。我们决不让雷锋吃亏，奉献者定当得到合理的回报。这种矛盾是对立的，我们不能把矛盾的对立绝对化。改革开放前总是搞矛盾绝对化，不是革命者就是反革命，不是社会主义就是资本主义。而我们是把矛盾的对立转化为合作协调，变矛盾为动力。

2、对客户的长远的承诺，对优良供应商的真诚合作与尊重。客户的利益就是我们的利益。通过使客户的利益实现，进行客户、企业、供应商在利益链条上的合理分解，各得其所，形成利益共同体。

以客户满意度为企业标准，孜孜不倦去努力构建企业的优势。赢得客户的信任。

我们认为：客户的利益就是我们的利益。我们从产品设计开始，就考



虑到将来产品的无代演进。别的公司追求产品的性能价格比，我们追求产品的终生效能费用比。为了达到这个目标，我们宁肯在产品研制阶段多增加一些投入。只有帮助客户实现他的利益。只有他们有利益，在利益链条上才有我们的位置。

3、公司的竞争力成长与当期效益的矛盾，员工与管理者之间的矛盾，……，在诸种矛盾中，寻找一种合二为一的利益平衡点，驱动共同为之努力。

公司的竞争力成长与当期效益是矛盾的，员工与管理者之间是矛盾的，……，这些矛盾是动力，但也会形成破坏力，因此所有矛盾都要找到一个平衡点，驱动共同为之努力。管理者与员工之间矛盾的实质是什么呢？其实就是公司目标与个人目标的矛盾。公司考虑的是企业的长远利益，是不断提升企业的长期竞争力。员工主要考虑的是短期利益，因为他们不知道将来还会不会在华为工作。解决这个矛盾就是要在长远利益和眼前利益之间找到一个平衡点。我们实行了员工股份制。员工从当期效益中得到工资、奖金、退休金、医疗保障，从长远投资中得到股份分红。避免了员工的短视。

4、我们认为，劳动、知识、企业家和资本创造了公司的全部价值。

我们是用转化为资本这种形式，使劳动、知识以及企业家的管理和风险的累积贡献得到体现和报偿；利用股权的安排，形成公司的中坚力量并保持对公司的有效控制，使公司可持续成长。知识资本化与适应技术和社



会变化的有活力的产权制度，是我们不断探索的方向。

我们认为，企业的价值是由劳动、知识、企业家和资本共同创造的。公司实行知识资本化，让每个员工通过将一部分劳动所得转成资本，成为企业的主人。我们强调员工的敬业精神，选拔和培养全心全意高度投入工作的员工，实行正向激励推动。不忌讳公司处于的不利因素，公开公司当前存在的问题，使员工习惯受到压力，激发员工拼命努力的热情。员工有个共识，不要问国家给了你什么，要问你为国家做了什么。

第六条（文化）资源是会枯竭的，唯有文化才会生生不息。一切工业产品都是人类智慧创造的。华为没有可以依存的自然资源，唯有在人的头脑中挖掘出大油田、大森林、大煤矿……。精神是可以转化为物质的，物质文明有利于巩固精神文明。我们坚持以精神文明促进物质文明的方针。

这里的文化，不仅包含了知识、技术、管理、情操……，也包含华为公司认为资源是会枯竭的，唯有文化才会生生不息。这里的文化不是娱乐活动，而是一种生产关系。我们公司一无所有，只有靠知识、技术，靠管理，在人的头脑中挖掘出财富。我们一定要让员工有危机意识。

这一点是我在阿联酋考察时所得。阿联酋作为一个沙漠里的小国，他们和以色列一样非常伟大，他们把石油所得资金转化为一种民族文化，让全民族的人都到英国、美国等世界各国接受良好教育，通过这种不断的循环，用一百年的时间，成为一个非常发达的国家，事实也正是这样。全世



界最漂亮的城市就是阿联酋。在沙漠里面完全是用淡化海水浇灌出的花草，房子的建设等各方面都非常漂亮。以此为基础，在两个小时的飞机行程、七天汽车行程为半径的范围内形成了一个经济圈，印度和巴基斯坦都在这个圈内，以自己为中心建一个商业中心作为中转港，自己称为中东的香港。现在商业收入与石油相比已占国民收入的 40%，继续这样发展下去，当石油枯竭时，他绝不会再去赤日炎炎的沙漠放羊。正像孙亚芳副总裁在以色列的感受，想想我们与以色列相比，我们的自然资源不知要好到多少倍。以色列能在一亩地上产 35 吨西红柿，我们如果能每亩生产 3.5 吨就已经很了不起了。

以色列国在两千多年前被人家征服了，犹太民族迁徙到世界各地。但犹太文化保存下来了，而且生生不息。结果两千年后，犹太民族又在原来的地方重建了自己的国家。

华为唯一可以依存的是人。当然是指奋斗的、无私的、自律的、有技能的人。如何培养造就这样的人，是十分艰难的事情。

1、知识经济时代，企业生存和发展的方式，也发生了根本的变化，过去是靠正确地做事，现在更重要的是做正确的事。过去人们把创新看作是冒风险，现在不创新才是最大的风险。

知识经济时代，企业生存和发展的方式发生了根本的变化，过去是资本雇佣劳动，资本在价值创造要素中占有支配地位。而知识经济时代是知识雇佣资本。知识产权和技术诀窍的价值和支配力超过了资本，资本只有



依附于知识，才能保值和增值。

过去人们把创新看作是冒风险，现在不创新才是最大的风险。江泽民同志说创新是民族之魂。社会上对我们有许多传闻，为我们的经营风险感到担忧，只有我们自己知道我们实际是不危险的，因为我们每年的科研和市场的投入是巨大的，蕴含的潜力，远大于表现出来的实力，这是我们敢于前进的基础。公司十分注重内部管理的进步。我们把大量的有形资产变成科研成果和市场资源，虽然利润暂时下降了，但竞争力增强了。

2、我们要逐步摆脱对技术的依赖，对人才的依赖，对资金的依赖，使企业从必然王国走向自由王国，建立起比较合理的管理机制。当我们还依赖于技术、人才和资金时，我们的思想是受束缚的，我们的价值评价与价值分配体系还存在某种程度的扭曲。

摆脱三个依赖，走向自由王国的关键是管理。通过有效的管理构建起一个平台，使技术、人才和资金发挥出最大的潜能。

对人的管理才是最大的财富。当我们还依赖于人才，依赖于技术，依赖于资金时，我们的价值评价体系就存在一定程度的扭曲，我们还不能说是获得了自由。只有摆脱三个依赖，才能科学决策。我们起草基本法，就是要建构一个平台，构筑一个框架，使技术、人才、资金发挥出最大的潜能。

3、强调员工的敬业精神，选拔和培养全心全意高度投入工作的员工，实行正向激励推动。不忌讳公司处于的不利因素，激发员工拼命努力的热



情。

知识、管理、奋斗精神是华为创造财富的重要资源。我们在评价干部时，常常用的一句话，此人肯投入，工作卖力，有培养前途。只有全心全意投入工作的员工，才能造就成优良的干部。我们常常把这些人，放到最艰苦的地方、最困难的地方，甚至对公司最不利的地方，让他们快快成熟起来。

第七条（社会责任）华为以产业报国和科教兴国为己任，以公司的发展为所在社区做出贡献，为伟大祖国的繁荣昌盛，为中华民族的振兴，为自己和家人的幸福而努力。

两部发动机，为国家，也为自己与亲人。实事求是，合乎现阶段人们的思想水平。客观上实现了为国家。

中国是人均资源较少的国家。唯有科技兴国一条振兴的出路。这是企业的社会责任。

我们国家过去在导向上有失误的地方，总是宣传要人民关心国家大事，结果人人都去关心国家大事，不去关心怎么把本职工作做好。华为公司正相反，不鼓励员工都去关心国家大事，而是鼓励员工把本职工作做好。本职工作搞好了，公司发展了，对国家的贡献大了，国家的大事也就容易解决了。华为经历了十年的努力，确立了自己的价值观，这些价值观与企业的行为逐步可以自圆其说了，形成了闭合循环。因此，它将会像江河水一样不断地自我流动，自我优化，不断地丰富与完善管理。不断地流，不



断地优化；企业规模增大，流量不断自动加大，管理不断自我丰富。存在的问题，这次不被优化，下次流量再大时一定会暴露无余，事后也会得到优化，再重新加入流程运行。不断地流，不断地优化，再不断地流，再不断地优化，循环不止，不断升华。慢慢地淡化了企业家对它的直接控制（不是指宏观的控制），那么企业家的更替与生命终结，就与企业的命运相分离了。长江就是最好的无为而治，不管你管不管他，都不废江河万古流。

公司已确立了接班人的标准，各级岗位上正在涌现成千、以后还会上万的优秀儿女，他们承认华为的核心价值观，并拥有自我批判的能力。数十年对他们的不断优化，不断的成长，接班队伍的不断扩大，任何不合乎发展规律的东西都经不起时间的考验，企业管理将会有良好的净化能力。经过一代、一代的华为人的努力，华为的红旗会一代又一代更加鲜艳。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。

8 在华为收购港湾时的谈话纪要

我代表华为与你们是第二次握手了，首先这次我是受董事长委托而来的，是真诚欢迎你们回来的，如果我们都是真诚地对待这次握手，未来是能合作起来做大一点的事情的。不要看眼前，不要背负太多沉重的过去，要看未来、看发展。在历史的长河中有点矛盾、有点分歧，是可以理解的，分分合合也是历史的规律，如果把这个规律变成沉重的包袱，是不能做成大事的。患难夫妻也会有生生死死、恩恩怨怨，岂能白头呢？只要大家是真诚的，所有问题都可以解决。从现在开始，前半年可能舆论界对你们会有不利的地方，但半年后，一定是十分正面地评价你们的行动。所以你们不要担忧华为的员工如何看这个问题，在你们回来工作时，也会有一些不舒服的地方。将来如何对待你们，主要还是高层要对此有正确的看法，中基层是可以说服的。

你们开始创业时，只要不伤害华为，我们是支持和理解的。当然你们在风险投资的推动下，所做的事对华为造成了伤害，我们只好作出反应，而且矛头也不是对准你们的。2001 至 02 年华为处在内外交困、濒于崩溃的边缘。你们走的时候，华为是十分虚弱的，面临着很大的压力。包括内部许多人，仿效你们推动公司的分裂，偷盗技术及商业秘密。当然真正始



作俑者是西方的基金，这些基金在美国的 IT 泡沫破灭中惨败后，转向中国，以挖空华为，窃取华为积累的无形财富，来摆脱他们的困境。华为那时弥漫着一片歪风邪气，都高喊资本的早期是肮脏的的口号，成群结队地在风险投机的推动下，合手偷走公司的技术机密与商业机密，像很光荣的一样，真是风起云涌，使华为摇摇欲坠。竞争对手也利用你们来制约华为，我们面对了基金、竞争对手更大的压力。头两年我们通过加强信息安全、交付件管理才逐步使研发稳定下来；加强市场体系的干部教育与管理，使市场崩溃之风停住了。开了干部大会，稳定了整个组织，调整了士气，使公司从崩溃的边缘，又活回来。后来我们发现并不是和你们竞争，主要面对的是基金和竞争对手，如果没有基金强大的力量，你们很难招架得住我们的竞争压力。我们敏感到基金的力量，与巨大的威胁，如果我们放弃竞争只有死路一条。如果基金这样做在中国获得全面胜利，那么对中国的高科技是一场灾难，它波及的就不只有华为一家了。因此，放任，对我们这种管理不善的公司是一个悲剧，我们没有退路，只有坚决和基金作斗争。当然也要面对竞争对手的利用及挤压。因此，较大地挫伤了你们，为此表达我的歉意。这两年我们对你们的竞争力度是大了一些，对你们打击重了一些，这几年在这种情况下，为了我们自己活下去，不竞争也无路可走，这就对不起你们了，为此表达歉意，希望你们谅解。不过华为逐鹿中原，也是惨胜如败。但愿我们摒弃过去，面向未来，取得双赢。

我们之间真正的出路是重新走向合作，我代表 EMT 团队，会真诚地处



理这个问题的，不要担心会算计你们，也会合理地给你们安排职位的，不光是几个，而是全部。我们认真地来探讨合作的问题，构建我们真正的成功。历史上真正化干戈为玉帛还是不多的，基金的投机，一害你们，二害我们，我们都是受害者，相信我们会度过阴暗的这一天的。

华为处于一个大发展时期，今年销售可能突破 100 亿美金，华三、终端的一些数据都不放进来，以免成绩太突出了，易受攻击，矛头会指向我们的。太极八卦，有两条白鱼和黑鱼交织在一起，正、反两面是相辅相成的，只要你说你是白鱼，一定是万箭穿心，把你多黑一些。我们坚持实事求是地宣传报道，使华为逐步冷静下来，面对自己存在的问题，去努力优化自己。如果我们两股力量将来能合起来会更强大，也会对历史做一个非常好的注脚，不是说敌人永远都是敌人。还要感谢你们的存在，华三成长之快与此有很大关系，原来我们对企业网何去何从，还存有疑虑。

非常欢迎你们加盟，董事长在国外，我 14 号要出国，我来见你们就是让你们放心，我是获董事长及整个管理团队授权而来的，我们没有什么弯弯绕，我们也不纠缠历史。大家对历史会有不同的看法，交流会造成矛盾。我们面向未来，在减少矛盾的情况下，加强沟通，达到相互信任。公司处在全球历史性大发展的时期，如果你们想通了，双方工作小组也能达成一致，你们的回归将对中国科技史都是一项贡献。不一定会说你们输了，我们赢了，应该说我们是双方都赢了。如果华为容不下你们，何以容天下，何以容得下其他小公司。我们在很多方面不如小公司，小公司就是靠创意，



小公司 IDEA 强，大公司平台强，平台强就是发现机会后，可以加大投资猛追。

虽然我们和你们关于知识产权打官司，只是一部分而已，但你们的很多创意，像以多业务传送的思想来开发传输产品、以太网交换机也有很多自主开发的东西，这还是要肯定的，希望能加盟华为。这次华为的人力资源大调整，将形成一个五到十年的战略格局，外面抗衡国际竞争伙伴，内部吸收小公司加盟到我们一起发展。

这五年来说，没有你们离开公司，我们还发现不了公司这么多严重的问题。你们走的时候，我们快崩溃了，那时好象只要是在华为呆着的人，都被认为是很奇怪的，好象没离开华为的人，反而是不正常的，我曾说过我们的队伍要好好教育一下。我们幸亏也没有太急躁，促成内部矛盾激化，通过这五年的调整逐步稳定下来了。

这次来之前费敏还有压力，怕谈不好。为什么会谈不好呢？我来就是传达第二次握手，一定要握好。

现在华为使用轮值主席，通过轮流执政的管理方式，几年以后达到和谐的管理体系。EMT 的决策能力大大增强了。新的方面已取得非常大的机会，两家合作起来一定会有前途的。

9 向美国人民学习什么

这次访美我们重在学习管理，学习一个小公司向规模化转变，是怎么走出浑沌的。

前赴后继的创业精神与浪起云涌的创新机制

我去过美国很多次，美国人民的创新机制与创业精神留给我很深的印象。他们连玩也大胆创新，一代代人的熏陶、传递，一批又一批的移民不同文化的冲击、平衡与优化，构成了美国的创新文化。

越来越多的科技英雄的涌现与消亡，都对推动美国的科技进步做出了贡献。美国占据了世界 60% 的电子市场，信息潮的变幻莫测，快速的演变，使一批一批的大企业陷入困境，以至消亡；一批一批的小企业，成长为撑天大树，大树又遭雷劈。不断地生，不断地亡，这是信息产业的特点。华为由于幼稚不幸进入了信息产业，后退就是死亡，被逼上了不归路，创业者及继承者都在消蚀健康，为企业生存与发展而顽强奋斗。

纵观美国信息产业的兴亡史，令人胆战心惊。五百年春秋战国如果缩到一天内进行，谁是英雄？巨大的信息潮，潮起潮落，随着网络技术与处理技术的进步，新陈代谢的速度会越来越快。因此很难再有盖棺论定的英雄，任何过路的豪杰都会对信息业的发展给以推动。我们应尊重他们，学



习他们，批判地继承他们。

IBM 是昔日信息世界的巨无霸，却让一些小公司“捉弄”得几乎无法生存，以至 1992 年差点解体。为了解除困境，励精图志，IBM 重新走上改革之路，同时付出了巨大的代价。曾经受联合国工作人员致敬的王安公司，从年销售 35 亿美元，已经消失得无影无踪了。创立个人电脑的苹果公司，几经风雨飘摇，我们还能否吃到下世纪的苹果？……。再这么发展下去，发展中国家还有多少人敢进入信息产业。美国在这种创新机制推动下，几起云涌、层出不穷的高科技企业叱咤风云，企业不论谁死谁亡，都是在美国的土地上，资产与人才仍然在美国，破产只是拴住了法人，员工又可投入新的奋斗。这种从国家立场上来讲的宏观力量，永恒地代表美国的综合国力。由于信息产业的进步与多变，必须规模化，才能缩短新产品的投入时间，而几万人的公司又易官僚化。美国在科技管理上的先进也是逼出来的。发展中国家无论从人力、物力以及风险投资的心理素质来说，都难以胜任。如果发展中国家不敢投入信息产业的奋斗，并逐步转换成实力，那么美国的市场占有率就将从 60% 提升到 70%、80%……它占得越多，你就越没有希望。

优良的企业管埋

我们在 IBM 整整听了一天管理介绍，对他的管理模型十分欣赏，从早上一直听到傍晚，一点不觉累，听得津津有味。后来我发现朗讯也是这么管理的，都源自美国哈佛大学等著名大学的一些管理著述。



圣诞节美国处处万家灯火，我们却关在硅谷的一家小旅馆里，点燃壁炉，三天没有出门，开了一个工作会议，消化了我们访问的笔记，整理出一厚叠简报准备带回国内传达。我们只有认真向这些大公司学习，才会使自己少走弯路，少交学费。IBM 是付出数十亿美元直接代价总结出来的，他们经历痛苦是人类的宝贵财富。

IBM 作为巨无霸一直处在优越的产业地位，由于个人电脑及网络技术的发展，严重地打击了他赖以生存的大型机市场。20 世纪 80 年代初期 IBM 处在盈利的顶峰，他的股票市值超过前西德股票之和。也成为世界上有史以来盈利最大的公司。经过 13 年后，它发现自己危机重重，才痛下决心，实行改革，在 1992 年开始大裁员，付出了 80 亿美元的行政改革费用。由于长期处于胜利状态，造成的冗员，官僚主义，使之困难重重。管理的混乱，几乎令 IBM 解体。华为会不会盲目乐观，也导致困难重重呢？这是我们访美的目的。

听了一天的管理介绍，我们对 IBM 这样的大公司，管理制度的规范、灵活、响应速度不慢有了新的认识。对这样一个庞然大物的有效管理有了了解。对我们的成长少走弯路，有了新的启发。华为的官僚化虽还不重，但是苗头已经不少。企业缩小规模就会推动竞争力，扩大规模，不能有效管理，又面临死亡，管理是内部因素，是可以努力的。规模小，面对的都是外部因素，是客观规模，是难以以人的意志为转移的，它必然抗不住风暴。因此，我们只有加强管理与服务，在这条不归路上，才有生存的基础。



这就是华为要走规模化、搞活内部动力机制、加强管理与服务的战略出发点。在扩张的过程中，管理不善也是非常严重的问题，华为一直想了解世界大公司是如何管理的，有幸 IBM 给了我们真诚的介绍。

机会是企业扩张的动力

IBM 明确是技术领先战略，贝尔实验室更是如此。所有美国高科技公司的宗旨无不如此，没有一个公司提出跟在别人后面，模仿的战略是不会长久的。我们有幸参观了贝尔实验室，中午还与贝尔实验室的曾院士共进午餐。我青年时代就十分崇拜贝尔实验室，仰慕之心超越爱情。后来有幸成了竞争对手(指部分产品领域)。今天有机会亲自访问，十分高兴。贝尔实验室对人类有着伟大贡献，这里产生过七位诺贝尔奖金获得者。贝尔实验室原来属 AT&T，由国家垄断经营电信业务获得的巨大利润，支持其每年达 20 亿-30 亿美元的研究经费。因此，他们出了非常多的发明，促进了全人类的进步。我青年时听说他们每天产生一项专利，现在是每天产生 4 项专利。贝尔实验室现在归属朗讯，科研与预研明显的已往产品方向转移。但其科研能力在整个世界仍然十分超前。

我们参观了他们 1997 年的重大突破波分复用，和以波分复用为基础的光路由器，现在可实现几十段波长复用，以后还更多。光交换不是基于空分交换，而是波长交换。刻在一个 6 英寸硅片的光路由器，具有几十万门的交换能力，这意味着十年之内交换与传输将有重大的突破。我开玩笑说，以后一个邮电部长口袋中揣一个交换机，我就去失业保障局了。



在贝尔实验室，我们首先听取了资深技术主管玛丁的报告，与之讨论预测问题，华为在战略管理与项目管理上一直矛盾重重，理不顺，理又乱。玛丁开玩笑讲了几项著名的预测。

“电话作为一种通信工具，有许多缺陷，对此应加认真考虑。这种设备没有价值。”——西欧联盟(1876)

“我认为世界上有可能售出五台计算机。”——托马斯·沃特森(IBM 主席，1943)

“未来计算机的重量可能不会超过 1.5 吨。”——大众机械杂志(1949)

“无论对谁来说，640K 内存都足够了。”——盖茨(1981)

玛丁介绍了一系列重要的对未来的预测，例如，到 2010 年，0.07 微米芯片会实用化，达到硅的可能达到的最高极限。其单芯片容量可达到 40 亿只晶体管。2005 年无线接入的环路成本将低于有线接入。

当然也许后人也会将此预测纳入笑料。

贝尔实验室亚洲人占 11%，其中华人为多数。有许多人都取得了重大的成就。我们访问的所有公司都十分重视研发，而且研发要对行销、技术支援、成本与质量负责任，与我国的研发人员仅注意研发有较大的区别。IBM 每年约投入 60 亿美元的研发经费。各个大公司的研发经费都在销售额的 10%左右，以此创造机会。我国在这方面比较落后，对机会的认识往往在机会已经出现以后，做出了正确判断，抓住机会，形成了成功，华为



就是这样的。而已经走到前面的世界著名公司，他们是靠研发创造出机会，引导消费。他们在短时间席卷了“机会窗”的利润，又投入创造更大的机会，这是他们比我们发展快的根本原因。华为 1998 年的研发经费将超过 8 亿人民币，并正在开始搞战略预研与起步进行基础研究，由于不懂，也造成了内部的混乱，因此，这次访美我们重在学习管理。学习一个小公司向规模化转变，是怎么走出浑沌的。要真正培养一批人，需要数十年理论与基础的探索，至少在心理素质上就关山重重，任重道远。还不知有无人愿意在这如火如荼的时代甘坐十年冷板凳，并且要冒一生心血不成功的“懊悔”。即使成功不为人们理解，除内心痛苦之外，还有可能在大裁员时，把他也像 IBM 把发明光变相法的利文森错裁了一样，使 IBM 失去了在高精细芯片加工的技术领先与垄断地位。

科学的入口真正是地狱的入口处，进去了的人才真正体会得到。基础研究的痛苦是成功了没人理解，甚至被曲解、被误解。像饿死的梵高一样，死后画卖到几千万美元一幅。当我看到贝尔实验室的科学家的实验室密如蛛网，混乱不堪，不由得对这些勇士肃然起敬。华为不知是否会产生这样的勇士。



10 在实践中培养和选拔干部

我认为华为公司 QCC 活动是搞得不错的，特别令我高兴的是今天会场坐满了人，相信以后会有更多的人参加这一活动。

“小改进”中提升企业核心竞争力

大家应该认识到，“小改进、大奖励”对我们华为公司来说，将是一个长远的政策，而不是一个短期的政策。为什么呢？我们最近研讨了什么是企业的核心竞争力？什么是企业的创新和创业？创业，并非最早到公司的几个人才算创业，后来者就不算创业。创业是一个永恒的过程，创新也是一个永恒的过程，核心竞争力也是一个不断提升的过程。大家可以想一想，发错货少一点，公司的核心竞争力不就提升一点了吗？订单处理速度提高 30%，我们的整个业务运行速度不就提高 30% 了吗？这些都有利于核心竞争力的提升。对于我们这样一个公司，如果谁要来跟我谈一谈华为公司的战略，我都没有兴趣。为什么？因为华为公司今天的问题不是战略问题，而是怎样才能生存下去的问题。我们在座的都很年轻，都是向日葵。但是，年轻的最大问题就是没有经验。公司发展很快，你既没有理论基础，又没有实践经验，华为公司怎么能搞得好？如果我们再鼓励“大家来提大建议呀，提战略决策呀”，那我看，华为公司肯定就是墙头上的



芦苇，风一吹就倒，没有希望。那么，怎么办呢？就是要坚持“小改进，大奖励”，为什么？它会提高你的本领，提高你的能力，提高你的管理技巧，你一辈子都会受益。

小改进，大奖励，但重要的是“小改进”，大家不要太关注大奖励。我们现在要推行任职资格考评体系，因此你的每一次“小改进”，都是向任职资格逼近了一大步，对你一生是大奖励，让你受用一辈子，它将给你永恒的前进动力。我们坚持“小改进”，就能使我们身边的工作不断地优化、规范化，合理化。但是，在坚持“小改进”的进一步，如果我们不提出以核心竞争力的提升为总目标，那么我们的“小改进”就会误入歧途。比如说，我们现在要到北京去，我们可以从成都过去，也可以从上海过去，但是最短的行程应该是从武汉过去。如果我们不强调提升公司核心竞争力是永恒发展方向，我们的“小改进”改来改去，只顾自己改，就可能对周边没有产生积极的作用，改了半天，公司的整个核心竞争力并没有提升。那就是说，我们的“小改进”实际上是陷入了一场无明确大目标的游戏，而不是一个真正增创客户价值的活动。因此，在小改进过程中要不断瞄准提高企业核心竞争力这个大方向。当然，现在你们的每个 QCC 圈活动目的都是在为了提高公司核心竞争力的，围绕着这一总目标的。“小改进、大奖励”将是我们华为公司在很长时间里要坚持的一个政策。

坚持干部从实践中来

我们还有个政策：凡是没有基层管理经验，没有当过工人的，没



有当过基层秘书和普通业务员的一律不能提拔为干部，哪怕是博士也不能。你的学历再高，如果你没有这些实践经历，公司就会对你横挑鼻子竖挑眼，你不可能蒙混过关。因此，“从实践中选拔干部”和“小改进、大奖励”是两个相吻合的政策。我很害怕我们这个公司上层中有的人头脑发热，最后导致这个公司生命的终结。在《走出混沌》这本书里，黄卫伟老师的一篇文章中有一段话——我当时是看了报纸随手写给他的一段话，这本书一出来后，我才发现我这段话已给加进去了，就是讲万国证券公司失败的经验教训。

万国证券公司，是非常艰苦奋斗的，他们艰苦奋斗那段历史、那种经历应该令世人都震惊的。他们不是一个坏公司垮掉的，而是一个好公司垮掉的。他们是很有业绩，很有成绩的，做得有声有色。但是，由于内外种种压力，他们的总裁违反证券市场的操作法规，突然孤注一掷，抛空国债。本来，判他不违法，他可以赢利四十个亿，判他违法，他就亏损20个亿。大家想一想，不要说他们亏损20个亿，就是华为亏损20个亿，我看日子也是很不好过的。他们很难过关，他们就垮掉了。那么，华为公司会不会垮掉呢？比如说我也会不会去孤注一掷呢？完全可能的。因此，我们必须要有个《基本法》来确立华为公司的层层管理体系，确立层层动力和制约体系，这样，公司的发展才能有序有规则。然而，要实现这个有序有规则不是一天、两天就可以实现的，将是非常漫长，很艰难的。但实现了这种有序的动力与制约机制，我们就不会犯万国证券的错误，不管



总裁有多大个人威望，不对的事，就会有牵制。

现在我们需要大量的干部，干部从哪里来？必须坚持从实践中来。如果我们不坚持干部从实践中来，我们就一定会走向歧途。是不是外来的“空降部队”就一定不好呢？很多公司的历史经验证明，“空降部队”也是好的，但是其数量绝对不能太大。问题在于我们能不能把这支“空降部队”消化掉。如果不能消化掉，我认为我们公司就没有希望。那么，我们现在有没有消化“空降部队”的能力呢？没有。因为我们每级干部的管理技能和水平实际上都是很差的，对不对？我今天发现在这一次 QCC 活动中，市场部、研发系统参加者非常少，为什么？我认为这两个部门在公司是有点骄傲自大了，不愿意参加公司的“小改进”活动。生产总部小改进积极性很高，在这一点上，我们要对生产总部进行表扬，对前面两个部门我们要给予批评。我们华为公司因为迫切需要大量的干部参加到我们的大发展中去，所以我们才坚持以“小改进”这种方法来改善我们干部的工作方法与作风。当我们的每个干部都只会唱高调，不会集体干活的时候，我们这个公司就掏空了，就很危险。所以，我说我们现在还没有消化“空降部队”的能力。比如说，从哈佛大学来的几个博士，他们做的那套东西我们适应不了，结果，我们既没有受到教育，他也没有发挥作用。如果我们把他用到负责岗位上，他那个指挥系统可能就会搞得乱得一塌糊涂。但是，如果我们不用他呢，象我们这样的“农民”，何时才能革命成功呀。所以公司就确定了一条方针：从我们自己队伍里培养我们的骨干。就是依据公



司一系列干部制度和政策，靠自己的努力来培养自己的跨世纪的干部。

大家知道，我们现在推行英国的任职资格标准，但是英国的任职资格标准是一个僵化的体系。英国这个国家，法制管制和它的企业管理条例是非常规范化的，在世界上应该是高水平的，你看看英属殖民地，象新加坡呀、香港呀，发展都很好，都是来源于他有周密的、全面的法制环境与建设。英国的任职资格体系虽然是个非常好的体系，但就是缺少一个生命活力。我们已经把美国 Hay 公司的这个薪酬体系控制制度引入了任职资格体系，希望各级干部按照这个标准去比照比照自己，到底适不适合。我们最近考评了很多五级干部，仅用三级的标准考评他们，他们满头大汗，感到三级太难考了。他们说，那咋办？我说，给你三年时间，还是要达到五级，你自己去努力补这个课去。三年以后有一大批达到标准，那我们就可以制度化。所以我们高级副总裁一级的任命，只有二年有效期。所以，我们确定的干部路线是从我们自己队伍尽快产生干部，就是要在实践中培养和选拔干部，要通过“小改进、大奖励”来提升干部的素质。当你看到自己的本领提升，对你一生都有巨大意义，你才知道奖金是轻飘飘的了，另外，你才知道你后头的人生命运才是最关键的。

我们确定了要自力更生，从自己的队伍里面来培养和选拔干部，但是我们并不排除外来的帮助。大家知道，Tower 公司现在给我们做顾问，IBM 公司正在全面充当我们的管理顾问。他们带来了很多好思想、好方法，经过我们消化以后，经过一次培训、二次培训、三次培训以后，我们就慢



慢地传播到基层去。

共享资源的创新才是真正的创新

大家要多多读《华为人》报，多多读《管理优化》报，这里面有很多文章的字里行间将有对你人生的最大的启迪。我们能给你什么？我们什么都不能给你，唯有给你一个本事。你父母能给你什么？就给了你一个身体。我们给你什么？给你本事，让你有本领。如果说，我现在有本领了，不愿在华为公司，可以。华为实行自由雇佣制嘛，你要离开华为公司，是因为你有了本领，你还是能够被别人雇佣嘛，但是，你在华为工作的这段时间就应该认真工作，公司会给你一个应得的、合理的报酬。我认为，你在华为的大路上会得到不断的成长。

华为今年的计划销售额是 160 个亿，去年我们完成了 89.3 个亿的销售额，实际回收货款是 60 个亿。按 60 个亿计算，我们交纳了 4.7 亿的增值税和所得税，交纳了 2.6 个亿的进口各项税款，应该说我们对国家有很大贡献。今年我们可能会达到 160 个亿左右，因为我们已经有了几个新的增长点。如果，我们在今年“小改进、大奖励”中，一个是提高了我们产品的质量；二个是提高了我们的工作效率；三个是降低了我们的成本，那么，我们的市场竞争力就会进一步大大提高。如果我们把航空公司的机票拿来给大家发发工资、发发奖金，大家将会有多大收益？但是，由于你们产品质量不好，大家长工资的钱，都花在维修的机票、酒店的费用中去了。但是你们在这个 QCC 圈活动中漏下的那 0.31 个故障点，不知道



需要有多少飞机票来补偿。我们飞来飞去地去修机，修的什么？就是当时因为你马虎的一个焊点。正是这一个焊点使我们花出去将近一千倍、一万倍的价值。所以我们在工作中的每一项改进都直接关系到公司的生死存亡之命运。

大家会想，这家公司跟我没关系，我就是打工的。但是如果总以这种“打工仔”观念来想问题，你就没有跟公司建立起一种生死与共的命运观念。我认为，这一点一定要向日本人学习，一定要向德国人学习，学习他们那种一丝不苟、踏踏实实的实干精神。不是有句口号：“车到山前必有路，有路必有丰田车”吗？人家怎么能不自豪呢？那么我们公司敢说一句：“有人的地方就有华为的产品”吗？我们现在还不敢。即使是在中国，我们现在还不是处于一个很好的状况，要到世界各国去，谁卖我们的帐啊？

大家也很明确，华为的通信产品技术事实上好过西门子，但是为什么西门子没有我们这么多的销售人员，却有跟我们相差不大的销售额？他们产品稳定，问题少呀，而华为公司产品不够稳定，而且中央研究部不大愿意参加 QCC 活动呀。什么叫做客户满意度？客户的基本需求是什么？客户的想法是什么？他把客户的想法未经科学归纳就变成了产品，而对客户的基本需求不予理会，产品自然做不稳定。他盲目地自以为是创新，他认为做点新东西就是创新，我不同意这个看法。我刚才看了“向日葵”圈，他们就是创新呀，因为把一个不正确的东西，把它不正确率大幅度下降了。



他们付出了巨大努力，找到了里面的规律，就是创新。特别是我们研发系统，一个项目经理上台以后，生怕别人分享他的成果，因此就说所有这个产品的所有东西都是他这个项目组研究的。那我就给中央研究部的干部部说一句话，象这样的人不能享受创业与创新奖，不能因为创业、创新就给他提升晋级，而且他不能做项目经理，他实在幼稚可笑。

华为公司拥有的资源，你至少要利用到 70% 以上才算创新。每一个新项目下来，就应当是拼积木，只有最后那一点点才是不一样的，大多数基础都是一样的。由于一些人不共享资源地创新，导致我们很多产品进行了大量的重复劳动，根本就不能按期投产，而且投产以后不稳定。上一次我看了中央研究部有一个组织奖，这一次看来还有一个 BOM 清单（中试水晶）组得奖，所以我想，我们很快要开展什么叫做核心竞争力、什么叫做创业、什么叫做创新的大讨论。我希望每个人都要发言，特别是你们做了小改进的。你光看他搞了一个新东西那不是创新。

我刚才讲了研发系统，有些项目研发的时候连一个简单东西都自己开发，成本很高，他不是创新，他是消耗、浪费了公司的宝贵资源。一个大公司，最体现降低成本的措施就是资源共享。人家已经开发的一个东西我照搬过来装进去就行了，因为没有技术保密问题，也没有专利问题，装进去就行了，然后再适当做一些优化，这样才是真正的创新。那种满脑子大创新的人实在是幼稚可笑的，是没有希望的。我们非常多的高级干部都在说空话，说话都不落到实处，“上有好者，下必甚焉”，因此产生了



更大一批说大话、空话的干部。现在我们就开始考核这些说大话、空话的干部，实践这把尺子，一定能让他们扎扎实实干下去，我相信我们的淘汰机制一定能建立起来。

在学习与实践中增长才干

我认为 QCC 活动滚动的范围会越来越大，也会越来越宽。但是，不要完全自己去发明创造 QCC 圈的活动，要多阅读一些国际书籍，多阅读一些参考书籍，你们在活动之前多看看书，不要光使用无穷逼近法去消灭故障。干活要会使巧劲。在这个问题上要向国际规范化的管理多学习。我曾经给市场部的人讲过一个故事：50 年前有两个青年在抬石头修教堂，一个智者问他们：“你们在干什么”？一个青年告诉他“我在抬石头”，另外一个青年则说“我在修教堂”。50 年过去以后，大家回过头来看一看，说抬石头的人还在抬石头，说修教堂的已成了哲学家。这个故事谁告诉我的呢？是阿塞拜疆科学院院长到我们公司访问的时候，他跟我谈到这个故事。他讲华为公司现在每天都在修教堂，为什么？我们瞄准了一个发展大目标，做的事情是天天在搬砖头、搬石头，但是总目标是为了公司的核心竞争力的提升。所以我们每天都在修教堂，50 年后你们可能就修成了，大家都成为哲学家，成为企业家，成为一个很好的管理者，很好的工人，很好的专家。

大家想想，在公司里你的工作总目标是修教堂，而你的人生目标不是也在变化吗？回过头来你们想一想，在参加 QCC 活动之前，你们的能



力强一些呢？还是参加 QCC 活动以后你们的能力强一些？如果你的能力强了又被人事部门所确认了，是不是你的工资就涨了一些呢？我想你的家人也应该很高兴，作为一个父母，作为一个亲人，他希望看到的是你的进步，所以你也在这个 QCC 活动过程中得到了进步。因此，除了为公司的发展大家要同心协力之外，更重要的是你个人也在塑造自己。跨过这个世纪以后，华为公司的发展速度，还会加倍的快，在海外市场上我们还会有比较大的成绩。我相信在今年下半年你们一定会听到很多好消息。因此，我们迫切地需要大量的干部，也迫切需要可靠稳定的产品，需要更多更好的产品，这涉及到公司每一个员工。你们今天在自己的锻炼中所付出的投资定会加倍地得到回报。我希望我们这个 QCC 活动不仅要继续发展下去，而且希望团结的人要越来越多。

我认为，不一定要搞公司级的发奖，你们叫我来发奖，起了什么作用？没有作用。我想，各个部门都可以自己建立自己的 QCC 活动，要围绕公司核心竞争力的提升这个总目标，那么各部门的活动开展起来，得奖人的范围就可以大幅度扩大。我希望得奖和不得奖都应该给他们一个记录。现在我们讲任职资格考核要讲资历调查，我们的档案系统是太落后了，如果不把你们这些好的东西记进去，将来评级的时候，没有任何数据，评选靠领导印象，那是不公平的，你们亏了。当然，也不要计较这个小问题，磨难对你人生是最好的老师。但组织的公平、公正，要靠记录你们成绩的方式不断来考核你们，给你们的评价要得到不断提升。因为我们对干部的



关怀就是实事求是地评价干部，而不是靠感情，我跟谁好，就给谁打分高一点。当我们这个任职资格的尺子不断落实下去，将会有所改观。我想，有3年时间华为公司的人力管理上就会好多了，南郭先生吹号就不会太响了。

同心协力求公司大发展

我认为大家在这个 QCC 活动过程之中是在锻炼自己，但是不要满足于这项活动对你的锻炼，要提升它，要多读些书，多看些书，提升自己的本领，扩大自己的知能范围——知识范围和能力范围，然后使自己能够迎接新时代的发展。我想未来新时代的总裁可能就在在座的人中产生，各级干部的接班人都会在你们中产生。所以你们也不要光顾自己进步就忘了别人，因为我们这里今天才坐了 1200 人，应该有 8000 人。现在你们还是少数派，当你们变成多数派的时候，我们就可以去欺负少数派，你可以说，你只要不搞改进我们就不让你升级，那么我们就胜利了。现在你们是少数派，多数派认为你们搞得太先进了，你们破坏了现有的秩序，让我们日子难受了，我们大家不投你的票。所以你们要增加你们的得票机会，就要团结更多的人一起参加这个活动。

日本为什么搞得这么好？我曾经看到《华为人》报有一个关于品质的故事，讲一个汽车的 QCC（零件）圈，以前是 100% 的合格，被免检验收，后来是 100% 的不合格，原因就是零件上有一个毛刺，自己买一个锉刀，每次把毛刺挫掉，这个零件就很好了，产品就发走了，但他没有给



别人交待，在他退休以后，这个零件就又 100% 不合格了。我希望大家要把自己的经验告诉别人。为什么呢？我们已经确定了，华为公司将来选拔干部要使用导师制，就是你培养别人你就是他的导师，导师要优先得到使用。比如说，一个组长大家考评他没有什么能力呀，但，你这个组怎么成绩这么大，做出很多成绩来呢？我认为那就是他最大的能力，他就是一个胶水、浆糊，他把所有有用的要素都粘合在一起了，形成了新的成就。其实，他就是领袖呀，他就是管理天才，领袖不就是干这个事吗？我们哪一个领袖可能是什么都会呢？他就是把人用对了，把组织流程搞清楚了，把运行机制搞明白了，所以他就取得了很好的成效。你们不要小瞧你们的圈长，当然，我也不是主张你们圈员去篡权，你们圈长就在锻炼组织能力，因为当你在领导 8 个人的时候，有什么不可以领导 80 个人呢？当你领导 80 个人的时候，有什么不可能领导 800 个人呢？当你领导 800 个人的时候，有什么不可能领导 8000 个人呢？领导的才能是在实践中增长的。

所以我主张你们在实干中不断提升自己的实际能力、管理能力，对人的团结能力。但是团结要讲原则，要加强原则性的团结。华为公司跨入新世纪以后，需要大量干部的时候，我们还是要你们中间选拔优秀干部。但是即使有两个不优秀的，他们开后门上去了，不要怕嘛，我们都是标准的，他干了一段时间干不了那活，他也得下来。一个人优点突出，缺点也会很突出，大家评议他的优点的时候，也常会评议他的缺点。结果这个有缺点，那个有缺点，都上不去。结果找了一个人，嘿，这个人大家



都觉得没有意见，上来的却不是人才。怎么防止呢？就是要有多少年的记录，这些年走过的脚印是谁都不能否定和抹灭的。这样我们就能产生一大批优秀的干部。我们将来有根据拿出来，37 年他打过日本鬼子，38 年受过伤，42 年的时候他还到敌后去钻过青纱帐。那么一步步记录下来，我们选拔干部的时候是一目了然。大家埋怨我们，说我们有时候是乔太守乱点鸳鸯谱。你说不点怎么办？8000 多人能认识几个？要做好调查吗？精力很有限。因此我们现在使用干部的过程中，也缺乏很深刻的依据。我们通过各种管理活动，通过各种管理工作，大家的评价，将大家的活动作个记录，即使没有得奖，我认为也应该记录，只是得奖的人多了 1% 的退休金。我认为这些记录对你一生的成长是有帮助的，但是，千万不要为功臣所累，不要以为自己是功臣了，就得意忘形了，那好，你就可能栽在这个自满的基础上了。

对公司来说，要避免对干部评价的片面性，也要求大家不要赶热潮，永远保持前进的态势，永无止境。公司的发展是阶段论的，是一个阶段一个阶段地发展，但是，核心竞争力的目标是不断论的。所以在你停留的那段时间，你已经开始落后了，我们对你落后的那段历史进行记载的时候，你又亏了。那么你说，“我们什么时候能喘口气”？退休吧。

11 创新是华为发展的不竭动力

“创新是一个民族的灵魂，是一个国家兴旺发达的不竭动力”。江泽民总书记的这句话给华为人极大的激励和鼓舞，也使我们看到了祖国灿烂的前景和希望，更加坚定了不断创新的信心和决心。今又学习江总书记在两院院士大会上的讲话，联系华为十年的发展历程，我们深有感触。华为自始至终以实现客户的价值观为经营管理的理念，围绕这个中心，为提升企业核心竞争力，进行不懈的技术创新与管理创新。在实践中我们体会到，不冒风险才是企业最大的风险。只有不断地创新，才能持续提高企业的核心竞争力，只有提高核心竞争力，才能在技术日新月异、竞争日趋激烈的社会生存下去。

一、十年回顾，不创新才是最大的风险

回顾华为十年的发展历程，我们体会到，没有创新，要在高科技行业中生存下去几乎是不可能的。在这个领域，没有喘气的机会，哪怕只落后一点点，就意味着逐渐死亡。

华为是在艰难的学习中成长起来的。十年前，华为十分落后，当时党中央发出号召，要发展高科技，连我们自己都缺少信心。十年来，在党的政策一次又一次牵引下，华为经历了艰难困苦的奋斗，终于在 SDH 光传输、



接入网、智能网、信令网、电信级 Internet 接入服务器、112 测试头……等领域开始处于了世界领先地位；密集波分复用 DWDM、C&C08iNET 综合网络平台、路由器、移动通信等系统产品挤入了世界先进的行列；明年华为的宽带 IP 交换系统以及宽带 CDMA 也将商用化。这标志着在党的领导下，一群土生土长的中国人，争得与世界著名公司平等的技术地位，为伟大祖国争了光。

在华为创业初期，除了智慧、热情、干劲，我们几乎一无所有。从创建到现在华为只做了一件事，专注于通信核心网络技术的研究与开发，始终不为其他机会所诱惑。敢于将鸡蛋放在一个篮子里，把活下去的希望全部集中到一点上。华为从创业一开始就把它的使命锁定在通信核心网络技术的研究与开发上。我们把代理销售取得的点滴利润几乎全部集中到研究小型交换机上，利用压强原则，形成局部的突破，逐渐取得技术的领先和利润空间的扩大。技术的领先带来了机会窗利润，我们再将积累的利润又投入到升级换代产品的研究开发中，如此周而复始，不断地改进和创新。今天尽管华为的实力大大地增强了，但我们仍然坚持压强原则，集中力量只投入核心网络的研发，从而形成自己的核心技术。使华为一步一步前进，逐步积累到今天的世界先进水平。

有创新就有风险，但决不能因为有风险，就不敢创新。回想起来，若不冒险，跟在别人后面，长期处于二、三流，我们将无法与跨国公司竞争，也无法获得活下去的权利。若因循守旧，也不会取得这么快的发展速度。



二、创新的内、外动力

华为的发展得益于伟大的改革开放时代，得益于党和政府的技术创新政策。华为发展的十年时间，正是祖国经济大发展，人民生活不断改善，信息消费不断增长的时期，这为华为提供了生存与发展的空间。离开了时代的进步和社会经济环境的改善，华为纵有技术进步也难以生存。

同时，这十年，也是西方著名公司蜂拥进入中国的十年。其实他们不仅是竞争者，更是老师与榜样。他们让我们在自己的家门口遇到了国际竞争，知道了什么才是世界先进。他们的营销方法、职业修养、商业道德，都给了我们启发。我们是在竞争中学会了竞争的规则，在竞争中学会了如何赢得竞争。世界范围内的竞争者的进步和发展咄咄逼人，稍有松懈，差距就可能再次拉开；而且国内同行的紧紧追赶，使我们不敢有半点懈怠，客观上促进了我们的快速进步。既竞争、又合作，是 21 世纪的潮流，竞争迫使所有人不停地创新，而合作使创新更加快速有效。我们不仅与国内竞争对手之间互相学习，而且与朗讯、摩托罗拉、IBM、TI……等十几家公司在未来芯片设计中结成了合作伙伴关系，为构建未来为客户服务的解决方案共同努力。

竞争对手多方位、多层次的竞争，逼得华为不敢有任何一点疏忽。稍有不慎就会落后。当我们拼死拼活往前赶的过程中，公司就不可能出现太胖的羊、太懒的羊。一个充满危机感，又有敏感性，又无懒羊拖累的公司是一定能生存下来的。要达到这样的境界，不仅技术上要不断创新，更要



管理上不断创新。

这十年，营运商始终是华为的良师诤友。他们在我国通信网络的大发展中，在与西方公司的谈判、招标、评标中，练就了一种国际惯例的职业化水平。用这种职业水准来衡量每一家竞标者，使得我们的标书规格差一点，就不可能入围，更不能中标；特别是我们的解决方案，要在先进性、合理性，低成本、高增值，优良的服务上与西方公司进行综合比较才有可能入围。他们的苛求，迫使我们山沟沟的游击队，也不得不迅速国际化。他们对网络的理解，远远超过我们年轻的研发人员。一次又一次的谈判、技术澄清，就是一步一步又一步引导我们的青年人真正读懂技术标准，读懂客户的需求。我们一群土生土长的青年人，很快成为了世界领先产品的开发者，要感谢他们的引导。他们象严厉的诤友，逼着我们一天一天进步，只要我们哪天不进步，就可能被淘汰。他们处处时时拿我们与西方最著名公司进行比较，达不到同样的条件，就不被选用，逼得我们只有不断地努力，必须赶上和超过西方水平。没有他们的严厉和苛求，我们就不会感到生存危机，就不会迫使我们一天也不停地去创新，就不会有今天的领先。当然也由于我们的存在，迫使西方公司改善服务、大幅降价，十年来至少为国家节约了数百亿采购成本，也算我们对他们的一个“间接”贡献。

在这种激烈竞争的外部环境下，华为如何提升自己的核心竞争力，使自己也可以持续生存下来呢？

华为矢志不渝地追求企业核心竞争力的不断提升，从未把利润最大化



作为目标。核心竞争力不断提升的必然结果就是生存、发展能力不断被提升。我们认识到，作为一个商业群体必须至少拥有两个要素才能活下去，一是客户，二是货源。因此，首先，必须坚持以客户价值观为导向，持续不断地提高客户满意度。客户 100% 的满意，就没有了竞争对手，当然这是永远不可能的。企业唯一可以做到的，就是不断提高客户满意度。提升客户满意度是十分综合复杂的，要针对不同的客户群需求，提供实现其业务需要的解决方案，并根据这种解决方案，开发出相应的优质产品和提供良好的售后服务。只有客户的价值观，通过我们提供的低成本、高增值的解决方案的实现，客户才会源源不断购买我们的产品。归结起来，是企业必须管理与服务不断改进。其次，企业必须解决货源的低成本、高增值。解决货源的关键，必须有强大的研发能力，能及时、有效地提供新产品。由于 IT 业的技术换代周期越来越短，技术进步慢的公司可能市场占有率会很快萎缩。因此，迫使所有的设备制造商，必须世界领先。IT 业每 49 天就刷新一次，这对从事这个行业的人来说，太残酷了。华为追赶世界著名公司最缺少的资源是时间，要在十年内走完他们几十年已走过的路程。华为已提供了 7 种产品世界领先，4~5 种产品为业界最佳之一，这是一代又一代的创业者以生命消蚀换来的。

1999 年，世界权威电信咨询机构 Dittberner 公司在其年度报告中指出，“华为的 C&C08 交换机在全球网上运行量在业界排名第九位”，华为因最新推出 iNET 综合网络平台，被 Dittberner 公司称为“世界少数几



家能提供下一代交换系统的厂家”。是党和政府营造的宏观发展环境，是客户多年来给予的理解和帮助，才使华为从幼小的树苗成长到今天的规模水平。

三、坚定不移地提升企业的核心竞争力

信息产业进步很快。它在高速发展中的不平衡，就给小公司留下了许多机会。不象一些传统产业，如飞机制造，它的设计理论已进入经典热力学，大公司充满了经验优势。而且数十年来，他们申请了无数的专利，使这种优势法律化。绕开专利，制造成本就会很高，没有竞争力。完全购买人家专利，如何能够超越。没有一场技术革命，没有新的技术突破，超越这些传统公司，越来越困难。而且，你没有理由一定会比他们做得好。

而信息产业不同，昨天的优势，今天可能全报废，天天都在发生技术革命。在新问题面前，小公司不明白，大公司也不明白，大家是平等的。华为知道自己的实力不足，不是全方位的追赶，而是紧紧围绕核心网络技术的进步，投注全部力量。又紧紧抓住核心网络中软件与硬件的关键中的关键，形成自己的核心技术。在开放合作的基础，不断强化自己在核心领域的领先能力。

公司一万五、六千员工中，从事研发的有七、八千人。而且四、五千市场人员，又是研发的先导与检验人员。从客户需求、产品设计到售后服务，公司建立了一整套集成产品开发的流程及组织体系，加快了对市场的响应速度，缩短了产品开发时间，产品的质量控制体系进一步加强。在硬



件设计中，采用先进的设计及仿真工具，加强系统设计、芯片设计、硬件开发过程质量控制体系、测试体系的建设，并在技术共享、模块重用、器件替代等方面加大力度。尤其是代表硬件进步水平的芯片方面，我们进行了巨大的投入。目前，公司已经设计出 40 多种数字芯片，几种模拟芯片，年产 500 万片。设计水平也从 0.5 微米，提升到 0.18 微米。拥有自主知识产权的芯片，极大地提升了硬件水平，降低了系统成本。

软件开发管理的难度在于其难以测评和过程的复杂性。公司坚持向西方和印度学习软件管理办法，在与众多世界级软件公司开展的项目合作中实践、优化。我们紧紧抓住量化评估、缺陷管理、质量控制、项目过程以及配置管理等 SEI—CMM 软件能力成熟度的标准要求，持续多年地进行软件过程的改善实践。目前，华为的软件开发能力有了质的进步，完全具备高质量、高效率的大型软件作业能力。迄今为止，已成功开发出多种大型复杂的产品系统如 C&C08 交换机、GSM、数据通信和智能网等，其软件规模均接近千万行源代码，由数千人在 2~3 年的时间跨度内，分散在不同地域协同完成。

核心竞争力对一个企业来讲是多方面的，技术与产品仅仅是一个方面，管理与服务的进步远远比技术进步重要。十年来公司深深地体会到这一点。没有管理，人才、技术和资金就形不成合力；没有服务，管理就没有方向。

近两、三年来，公司投入了巨大力量，在国际顾问公司的帮助下，建



设企业的 IT。管理已经开始有进步，但还是远远不够。

管理的创新对高科技企业来说，比技术创新更重要。华为在发展中还存在很多要解决的问题，我们与西方公司最大的差距在于管理。四年前华为公司提出国际接轨的管理目标，同时请来西方顾问在研发、生产、财务、人力资源等方面做长期合作，在企业的职业化制度化发展中取得进步，企业的核心竞争力得到提升，企业内部管理开始走向规范化运作。

华为持续每年提取大于销售收入的 15% 用于研究开发，继续把最优秀的人才派往市场与服务前线，通过技术领先获得机会窗的利润，又将利润用于研发，带动更多的突破，未来十年一定是华为大发展的十年。华为的员工平均年龄 27、8 岁，十年后才 37、8 岁，正当年华，他们前赴后继，继往开来，一定会在未来十年内推动华为的发展与进步。

马克思说过，在科学的入口处正象地狱的入口处，这是那些把有限的生命投身于无限的事业中，历经磨难的人，才能真正感受到的。创新虽然艰难，但它是唯一的生存之路，是成功的必经之路。四、在中国共产党的领导下，我国一定会进入世界强国之列。值得庆幸的是，华为赶上了改革开放的好时期。党和政府实施的“科教兴国”战略和可持续发展战略，以及国家创新体系的建立，为华为的持续创新注入了强大的动力。

党的十二大提出了要提高全民族的文化素质，奠定了科教兴国的基础，推动了创新的发展。这廿年来，体制、机制、科技……的创新不断深化，促进了经济的快速发展。这一切成就都是在党的正确领导下所取得的。



我当时虽然参加了十二大，但对提高全民族的文化素质的理解并不深刻，随着国家撤消基建工程兵集体转业到地方的十几年来，才逐步理解了党的号召的深刻涵义。

江总书记近年来在多次讲话中透彻阐述了科教兴国、创新、民族进步的深刻内涵，使我们一步一步的更加理解了党的政策与方针，更加坚信发展的步伐。

中国共产党经历了 50 多年的执政努力，把一个贫穷落后、一盘散沙的旧中国，建成了一个民族团结、国家统一、步调一致、协作有效的初步繁荣的中国。中国共产党不断地在实践中丰富与发展自己的理论，引导全国人民努力建设繁荣富强的祖国。特别是江总书记的“三个代表”鲜明地指出了新时期党的建设的纲领与方向，更加有力地领导着我们走向新的胜利。

廿一世纪，中国将会快速发展，国家更需稳定，唯有共产党才能使国家稳定地发展。我接待过几个俄总统顾问、东欧一些国家的总统顾问的来访，他们非常羡慕中国在共产党的领导下，实现了基本的市场经济。他们的感慨，使我们由衷地感到生长在祖国的幸福。

华为及其员工一直把爱祖国、爱人民、爱党作为自己的企业文化，把国家前途、民族命运、企业的兴衰、个人得失、家庭幸福看成一条生命链。我们倡导全体员工除了努力提高自己企业的核心竞争力外，积极参加各类社会活动，支持社会进步的各项举措，提高自己的精神素养；积极关心国



家，支援希望工程；积极参加抢险救灾，热情捐赠；积极帮助贫困学生完成学业……。

现在是中华民族几千年来最好的发展时期。党和政府实施的“科教兴国”战略和可持续发展战略，以及国家创新体系的建立，为“振兴中华”注入了强大的动力。新的世纪，命运掌握在中国人自己手里。我们只有做出实实在在的成绩，才无愧于这个时代，无愧于千百年来中华儿女国富民强的梦想。华为人将在技术和管理上不断创新，争取在不远的将来，赶上和超过西方公司。

12 狭路相逢勇者生

今天我们开庆祝会，嘴张开我就哑口无言，不知说什么。历史已成过去，未来将面临什么。前程的艰险使我们始终不能有一次开怀畅饮。

10月26日江总书记在美国宣布我国将加入信息技术协定，意味着中国信息工业被推到了市场竞争机制的最高形式，完全要凭公司的实力，参与跨国集团在中国市场上的竞争，一点国家保护都不会有了。就象孩子要与狼搏斗没有母亲的帮助一样。中国电子工业100强的总和，只及IBM公司的1/5，生死存亡，一下子就压在了我们年青的没有国际管理经验的公司身上。

美国是全世界最发达的国家，电子工业占其总产值的1/3强，而且还在迅速地增长。为了寻找和发展更大的市场，发达国家精心策划了全球电信私营化，与信息产品零关税即ITA。目的是要长驱直入发展中国家，以企长期占据世界市场。中国年青的信息产业将面临狂风巨暴，幼苗还能否长直，不得不令我担忧。

我国在马尼拉宣言、大坂宣言上承诺2020年实现贸易自由化，投资自由化。但自由化并非零关税。现在信息产业不仅要提前20年实现自由化，而且要零关税。这种竞争法则，逼我们几乎提前几十年进入最高的市场角逐。是战、还是降；是胜、还是亡。历史没有侥幸。

经历市场部高中级干部集体辞职，两年来公司的组织建设与素质有了较大提升，整个公司有了巨大的进步。无论从产品水平、生产质量、售后服务、行政管理、市场营销都出现了好气象。今年7月31日国产机



用户协调会上，我司与 26 个省市签订了 650 万线的框架订货协议，当然尚需落实。含专网与出口，公司今年交换机的生产可能会超过 800 万线。加上其他多元化的通信产品投入，产值要超过 100 亿。这是十年卧薪尝胆、奋发图强的结果，是我们市场战略大转移的结果，是华为队伍开始成熟的表现。我们真心的祝贺 5000 名华为员工，您们的高度责任心，使华为的产品走向成熟，您们用心血在浇灌华为的每一个管理环节、每一个成长与进步。也因您们的可持续性贡献，使公司有了迎接风暴的勇气。

历史给了我们机会，也给了我们前所未有的困难。我们从小公司演变发展而来，不良习气还在我们身上不断地散发；组织体系也从没有经历过如此扩张。管理的脆弱，一定会在高速膨胀中显现出来；我们的队伍太年青，好奇心、兴趣点还没有转到做实上来，幼稚还是我们向日葵般面庞的写照。而在我们的前面是竞争对手，后面也是竞争对手，他们的强大是我们年青队伍不曾感受过的，后来者的生机勃勃，也是我们始料不及的。后退是没有出路的，落后只有死路一条。唯有狭路相逢勇者生，针对自身建设上的弱点，毫不遮掩地揭露和改正，使我们真正健康起来，强大到足以参加国际竞争。我们真正战胜竞争对手的重要因素是管理与服务，并不完全是人才、技术与资金，上述三要素没有管理形不成力量，没有服务达不到目标。至少华为近两、三年生死存亡的问题是管理与服务的进步问题。

我们的产品研究队伍，从中研到中试、从北研到上研、从信息到电源，是如此的年青，生机勃勃。他们最少包袱，敢想敢为，在较短的时间，把产品的水平提高到国际先进水平。但是，年青也是我们最严重的缺陷，好奇心代替了成熟；重视成果，轻视文档，特别是轻视状态文档（生产指导文件、检验文件、用户指导书、培训教材、故障处理路标……），还十分严重。重视技术、功能的开发，轻视可生产性、稳定性、可靠性



的默默无闻的劳动；面向客户还是面向未来，在价值评价体系上还未根本解决……与竞争对手相比差距仍然十分巨大。研究人员严重的缺少成本意识，以为还在学校写论文，填词作画，忘却是在进行商品的设计、试验，还没有深刻的意识到产品研究要对行销、技术支援、成本质量负责任。幼稚还体现在复杂的产品做得十分好，而同类技术应用在简单地方如此之差，远远不是科学的商人，这种不成熟性，处处都展示着公司的危机。年青也不是我们原谅自己的理由，微软同样年青，为什么人家做得好而我们做不到。市场已没有时间等待我们的成长，它不是母亲，没有耐心，也没有仁慈。我们必须，而且也是唯一，从今年起，推行产品的市场验收标准，这就是日本的低成本、德国的高稳定性、美国的先进水平，只有同时达到这三项标准，才有可能与国际著名公司竞争。新的产品研究体系的特点：一要保持持续领先；二要以客户的价值观为导向，强化客户服务，追求客户满意度。

今年我们对通信产品的研发经费投入将超过 8 亿人民币，对电源产品的研究经费投入将超过 8000 万人民币。我们一定要保证这些投入的强度，增长公司的潜力。也使用户放心他们网上设备的技术支持得到保障。研发部门要用好、用足这些经费，保障部门一定要保证及时提供。

我们在短短几年时间从几个人的小作坊、小生产，演变成年产百亿的大生产流程。虽然有了巨大的进步，无论从计划管理、品质控制、流程操作……都开始使产品质量具有国际竞争性。但是稚气还荡漾在管理者的脸上。很快我们将搬进龙岗生产基地，每天将出厂 5000 万元以上的产品，我们的组织建设是否适应了；管理流程是否适应了；人的责任心是否提高了……。先进的武器，并不一定代表战斗力，战斗力还是来自管理。我们是否推行了质量否决制；是否全体职工极端认真负责；是否效率与质量同步前进；是否使管理流程得到优化，并不断在优化；每个



员工的基本功是否在不断地演练，是否真正熟能生巧。摆在我们年青管理员面前是一大笔生命帐单，您追赶国际先进水平，不付出人生代价是不行的。一切愿意进步的员工，都应付出您的热情，执着与认真。只有苦心追求，才会成功。

我们公司从小发展到大，不到十年时间，今年将向年产值 100 亿冲击。财经管理系统的干部，十年巧妇，还没有熬成婆。我们成功地引入了 MRPII, ISO9000 也在不断的优化，合理化管理工作正在人们心中展开。在公司宏观管理大纲的指引下，微观管理正一步一步的落实。只有做实才有希望，已让人们接受，财务、计划、审计、管理、认证的部门并以此脱颖而出，在各自的领域走上了正轨。但是相比我们产品研究与市场营销国际接轨的目标是瞄准世界一流公司，我们财经系统的目标是否低了一些，我们能否迎接大发展的风暴，人们心存疑问。我们管理远远滞后市场的发展，不断超速发展撕裂管理的弥合，以及计划统计审计系统的科学性、弹性还有待时间来考验。这些系统预测、分解、弹性的相互关系是否已吸引了为之献身的人们在深刻研究与实践。计划系统综合平衡，统筹安排的能力还显得力度不够。组织构架、管理流程还需要不断优化。要在流程中设立监控点、审计点，各级干部要对不同的监控、审计点负责任，要深入到实际中去，亲自审核数据，不要浮在水面上，要让自动审计成为可能。审计是否已去剖析流程的合理性，深刻认识与分析计划模型在实践中的实时控制和调节能力。计划、统计、审计是否充满在每一个环节，使之形成管理的三角形。如果每个管理环节都为三角形叠加，公司的稳固性与在大发展中适应性就有了很好的基础。新的一年里，我们要让那些只做原则管理、宏观管理，不深入实际，不对监管负责任的干部下岗。要让那些做实的、认真负责的干部上来。

行政服务管理有待于进一步规范化，要继续向着减少非生产用工、



降低成本、合理编制而努力。节约每一个铜板，为着前线。逐步理清服务的职能，分工明晰、覆盖合理、减少重叠。大力推行职业化的培训与管理，加强服务功能的程序设计，用科学的管理代替人工管理。后勤工作将逐步走向社会化，减小公司管理的压力。

人力资源在考评上有了积极的进步。规范化的任职资格评价与审查；职能工资体系的建立；确定合理的报酬体系，仍然是我们为之奋斗的任务。各级干部部门，按责任心、使命感、技术与业务管理能力来选择和淘汰干部，有了较大的进步。但是各级干部部、干部处还得更加认真地做这件事，培养和造就一大批我们事业的接班人。把有高度责任心、有强烈使命感、有组织与工作能力的、善于团结合作、大公无私的员工提拔上来，形成一个宏大的、有效有序的管理队伍。新的一年要动员那些得过且过、明哲保身的干部下岗；动员那些文过饰非、粉饰太平的干部下岗。不能培养接班人的不能提拔。公司将继续推行反对贪污腐化，反对对时间与物质的浪费，反对惰怠，要从严进行干部的管理与审查。

98年我们将推行绩效改进系统，按绩效改进来确定员工的待遇与升幅。绩效改进比绩效考核要科学和减少矛盾。每人以自己为标准，今天不断地与昨天比，从而推进个人与公司的进步。

在市场营销上，二年来我们大转轨已初见成效。但我们占据的网的地位还很低，人均效益还很低，能独立担起重任的干部还很少，国际拓展力量不强，仍然是困难重重。今年公司销售额达100亿的管理与服务措施还不得力。不能把服务全压在直接服务人员上，各级干部、各个部门都要以客户满意度作度量衡，评价部门与自身的工作。培训与国际水平相距甚大。服务已敲响了我的警钟，项目管理的麻痹已敲响了我的警钟……，要警钟长鸣，不懈努力。营销改革的大政方针已经决定，各级干部要认真的抓落实。在本世纪末，营销队伍应有较大的进步。



华为电源得到了迅猛的发展。除通信外已进入电力电子、运输供电等领域。股份公司建设、事业部制管理、为其他产品事业部的建设作了有益探索。

华为处在一个超常的发展时期，当前最严重的问题不是竞争对手，也不是人才、资金……等问题。最大的敌人就是自己，能否战胜自己，是我们取得胜利的关键。狭路相逢勇者生，我们一定要冲过自己的心理障碍，在管理与服务上狠下功夫，从一点一点的小事进步作起。在市场洪流冲击我们的时候，不做叶公好龙的小人。

手挽手、心连心。坚决与自己的错误与缺点作斗争。为取得胜利，献出自己的青春、献出自己的真诚、献出自己的欢愉，为扎扎实实做好本职工作而奋斗。

13 印度随笔

乘 12 月 9 日 UA 航班深夜抵达印度首都德里，对印度进行了一周的访问。

印度这几年开始改革开放，处在相当于我国 20 年前刚开放的状态。交通乱哄哄的，环境污染严重，人民比较贫困，赤贫占总人口的 30%。由于民族文化问题、宗教问题的牵制及沉重的人口负担的拖累，印度的发展还会有相当的困难。与中国相对走上了发展之路，各方面的环境正在理顺相比较，这种差距还会拉大。

我们访问了印度的大学，以及它的高科技开发区，印度的硅谷班加罗。

印度有 200 多所大学，2000 多所高等学院，每年吸纳 350 万高等教育的学生，许多大学非常出名。我这次访问了印度最著名的大学 IIT。它的副校长率七、八个相关系的系主任接待了我的访问，也参观了他们的实验室，以及一些博士的研究课题。

印度人很聪明，古代数学与哲学是十分发达的。他们的教授在向我们进行技术介绍时，也恭维我们：中国人也很聪明，硅谷那儿说什么叫 IC，就是 INDIA+CHINA，印度人和中国人合起来就叫 IC。虽然是风趣的一句话，说明了一个问题，两国人才流失都十分严重。IIT 大学的入学资格，差不多考试成绩平均都达 97 分以上。但学生毕业后，大多去了美国。美国由于提供了好的环境，吸纳了全世界的人才为它创造财富。印度也是倾全力办好重点大学，而重点大学的人才大多去了美国。而国内



建设大多靠的是非重点院校的土博士。但这几年已有不少优秀学生留下来。我们参观的 W 公司，软件人员有 5000 多人，他们声称每年可以从 IIT 搞到 50 名学生。

我们看了一些博士的研究课题，如宽带、高频无线电的一些算法，同行的专家都认为十分优秀，都是世界级的课题。博士们还十分贫穷，穿着一双破旧的拖鞋和贫寒的衣服，好象几十年前我们的学生时代。印度人的高度聪明与国家的高度贫穷，使我们对祖国深感自豪：在中国共产党的领导下，经历了五十年执政的努力，把一个一盘散沙似的贫穷、落后、愚昧的中国建设成统一的、团结的、协作有效的国家。相信有了这个基础，经济发展会更加迅速，再过十年，人民的生活水平和所受教育的程度定会大大的提高，祖国将变得更加美丽可爱。我们由此对自己的祖国充满了更多的热爱。

全世界的著名公司都在印度挖掘人才，由于印度相对贫穷，环境不好，大量的人才外流。但他们政府的负责人说，中国也有几千万华侨，但这些华侨很爱国，是他所羡慕的。华为公司也决定在印度吸纳一些人才来华工作。我国电子信息人才教育的发展速度，相对落后于产业发展速度。在中国市场全面过剩的情况下，唯有电子信息人才不足，这是一个人才培养的机会点，希望我国的教育要赶上。为了再补人才不足，以及人才的优势互补，我们决定也在 IIT 大学建立联合实验室，给科研项目以支助，实行奖学金、奖教金，帮助他们培养人才，其中也吸纳一部分到中国来工作，以致将来可在印度建立分支机构。

我们飞赴南部的班加罗，访问了一些著名的软件公司，其中 W 公司仅进行 IT 研究的研究人员就达 5000 人，软件产值达 5 亿美元，每年利润增幅 68%。因为他们是直接的软件部件出口，因此，标准十分严，是许多国际著名公司的长期供应商。软件如果不规范是无法卖出去的。他



们的软件工程被评为 SEI4 级，争取明年达到 5 级。全世界只有 2~3 家 5 级、十几家 4 级，我们访问的二家公司都是 4 级，足以说明印度的软件力量。我问同行的专家我们华为多少级？他们说我们没有级，没有评过。我说：能否请印度公司作顾问，争取在 1999 年达到 SEI 1 级。

这些联合实验室承担了全球许多著名公司的软件研究，各公司提供的产品硬件都是规模十分庞大的，我们参观了一个容错机实验室，数十个机框联网轰轰的运行，黑压压的一个大厅，相比之下，美国公司在中国的联合实验室只是象征性的、小儿科式的。

华为正在经历建立各项流程管理，并逐步实现流程管理自动化。正在大规模的学习外国先进的科技管理，并逐步应用到自己的实践中来。当 3~5 年后，新的 IT 建设起来后，当经历了 3~5 年管理磨炼的员工熟悉国际规范的管理后，企业的核心竞争力一定会大大加强，人均创利，效益也会大大加强。

任何一个国家、任何一个民族，都必须把建设自己祖国的信心建立在信任自己的基础上，只能在独立自主的基础上，才会获得平等与尊重。祖国正在一日千里的进步着，党和政府一系列政策正在理顺稳定与发展的相互关系。相信十年以后，伟大的祖国会更加美好。

14 不做昙花一现的英雄

由于十年卧薪尝胆、艰苦奋斗的成功，面对国内外可能将越来越多的善意的宣传，我们是否会沾沾自喜，在我们队伍中是否会滋生一些不良的浅薄的习气？华为人的自豪是否会挂在脸上？凭什么自豪？华为能否持续自豪？我们前进的道路是越来越宽广，还是越来越困难？木秀于林，风必摧之。我们越发展，竞争对手实力越强，竞争就越困难。我们要有长期在思想上艰苦奋斗的准备。持续不断地与困难奋斗之后，会是一场迅猛的发展，这种迅猛的发展，会不会使我们的管理断裂？会不会使意满志得的华为人手忙脚乱，不能冷静系统地处理重大问题，从而导致公司的灭亡？事实上摆在我们面前的任务和使命，比以前我们重技术、重销售的时代更加重大而艰难，要全面地建设和管理我们的事业的艰难程度要远远大于以前的艰难程度，这就要求我们干部要更快地成熟起来。

管理是世界企业永恒的主题，也是永恒的难题，华为在第二次创业中更加不可避免。

一、管理与服务是华为生死攸关的问题

人才、资金、技术都不是华为生死攸关的问题，这些都是可以引进来的，而管理与服务是不可照搬引进的，只有依靠全体员工共同努力去确认先进的管理与服务理论，并与自身的实践紧密结合起来，以形成我们自己的有效的服务与管理体系，并畅行于全公司、全流程。

1、华为必须保持合理的成长速度

(1) 没有合理的成长速度就没有足够的利润来支撑企业的发展。我们



的企业生存在信息社会里，由于信息的广泛传播，人们的智力得到更大的开发和更大的解放，能够创造出更多的新产品和新技术来服务于这个世界。由于信息网络的加速庞大，使得所有新产品和新技术的生命周期越来越短。不能紧紧抓住机会窗短短开启的时间，获得规模效益，那么企业的发展会越来越困难。没有全球范围的巨大服务网络，没有推动和支撑这种网络的规模化的管理体系，就不能获得足够利润来支撑它的存在和快速发展。因此失去机会窗的原因对华为来说，主要是服务和管理，这是华为的战略转折点。

(2) 没有合理的成长速度，就没有足够的能力给员工提供更多的发展机会，从而吸引更多企业所需的优秀人才。人才的发展是马太效应，当我们企业有很好的经济效益时，就能更多地支撑人才加入，有了更多的优秀人才进入华为，由于我们较高的管理水平，就会使人才尽快地成长起来，创造更多的财富。以更多的财富支撑更多的人才来加入，使我们的企业管理更加优化。我们的企业就有了持续发展的基础。

(3) 没有合理的成长速度，就会落后于竞争对手，最终将导致公司的死亡。那么，怎样才能使发展速度更快？只有靠管理，靠服务。没有管理就形不成力量，没有服务就失去方向。

2、外延的基础是内涵的做实，没有优良的管理难以保持超过竞争对手的速度。

内涵的做实就是公司各级管理体系的不断优化。内涵的做实是管理中的根本点。各部门的工作不尽人意，其实就是内涵没有做实。不论从销售上、科研上、生产上，还是提供的各种服务上，各部门是不是围绕公司的总目标已经做得很好了，对公司《基本法》的认识已很深刻了？如果我们对公司总目标没有一个整体的、准确的、全面的理解，而只孤立地在一小块一小块地方去思考自己管理的进步，我就担心你的进步是



建立在制约别人的进步上，那么对整体的进步并没有产生巨大效应。因此管理的目标性应该很明确，内涵做实的目标也应很明确。

二、如何理解外延的基础是内涵的做实

(1) 扩张必须踩在坚实的基础上。

如果没有坚实的基础，擅自扩张，那只能是自杀。大家想一想，如果我们产品既不可靠，也不优良，仅仅是我们的广告和说明书写得很好，我们一下子撒出去一大批产品，那会是什么结局？如果我们又没有良好的售后服务体系保障，我们面对的将会是一种什么样的局面？如果我们的制造体系不是精益求精，扎扎实实寻求产品的高质量和工艺的先进性，那么我们产品使用在前方会有什么问题？当我们的服务系统不计成本进行扩张，我们也会走向死亡。这些假设的问题都是要解决的，就是要造就坚实的发展基础。坚实基础如何造就？要靠我们全体员工共同努力来推动公司管理的全面进步。

(2) 管理进步基于良好的管理方法与手段

有管理进步的愿望，而没有良好的管理方法与手段，必定效率低下，难免死亡。华为公司的人均效益和西方公司比较至少要低三倍以上，那么我们浪费的是什么呢？是资源和时间，这是因为管理无效造成的。我们正在引进西方的各种先进管理，要通过我们的消化来融汇贯通。

(3) 没有管理改进的愿望，企业实际已经死亡

如果管理不从小改进做起，什么事都将做不成。有人问我，我们到底到什么时候才能松口气？我说只有到棺材钉上时才能松口气。世界上唯一不变的就是变化，贯彻永恒的是管理改进。现在华为公司面临一个战略转折点，那就是管理与服务的全面优化建设。因为如果没有良好的管理与服务，就不可能有市场的扩张，就不可能有所前进，所以管理的优化和服务意识的建立是公司的战略转折点。公司安排了3~5年时间来



完成这个战略转移，如果能完成这个战略转移，我们效益水平即使不能提高到和西方公司一样高，但至少也能缩小与它们的差距，那么我们也属是迅猛异常了。华为公司能否在经过巨大的艰难困苦之后出现一个非线性的高速发展时期，关键在于一个管理与服务的全面建设问题。中国五千年来就没有产生过象美国 IBM、朗讯、惠普、微软等这样的大企业。因此中国的管理体系和管理规则及适应这种管理的人才的心理素质和技术素质，都不足以支撑中国产生一个大产业。我们只有靠自己进步，否则一点希望都没有了，这种摸石头过河的方法的艰难与痛苦可想而知。美国可以在产品技术得以突破之后，高举产品的大旗，招聘有各国工作经验的人才，就可打遍全世界，而华为公司取得产品技术突破之后，不仅不能打遍全世界，而且在家门口也未必有优势。我们作为小公司，也可能会有世界级的发明，超时代的发明，但这个发明一旦被西方大公司察觉之后，他们在很短时间完全可能做出超过我们很多的产品，当他们的产品覆盖全世界时，我们的产品就不可能卖出去了。因此现在华为公司决心构筑管理与服务的进步，当我们一旦出现新的机会点时，抓住它，我们就可能成长为巨人。现在是有机会也抓不住，最多在中国非主流市场上打一个小胜仗，大量的国际市场让给了西方公司。因此我们新技术的出现往往不能给我们巨大的利益，这个巨大利益怎样产生呢？那就是优良的管理和良好的服务。

3、没有规模，难以对付未来的低成本竞争

大家不要因为现在信息产品的利润率还比较丰厚而沾沾自喜，竞争的残酷性不会比 PC 机更轻松，世界级竞争一定会出现。没有大的市场规模是不可能低成本，但竞争一定会出现低成本阶段。

(1) 软件产品的可复制性，要求必须规模经营，以大幅度降低成本。

软件产品的复制成本很低，使得复制品越多，产品的成本越低，获



取的利润越大；利润越大，就可获得更多的优秀人才，用更多的钱去建立良好的管理体系，来对付新的竞争对手的进入，从而保证自己在市场上的领先。我倒不认为一个拖拉机厂大得一望无际就是世界级的，但我认为一个软件工厂如果没有各国的保护政策制约的话，实际上已经没有必要在世界上再建第二个工厂了，之所以要建第二个工厂，是因为各个国家、各个民族站在各自民族利益的立场上所确立的政策，所以世界上才产生了众多同样产业。因此我们必须看到我们所从事的信息通信产业就是必须要规模大。如果我们的交换机现在还是 300 万线以下，就不可能支撑我们的利润，如果我们的交换机产量能超过 1000 万线，我相信效益还会比今天还会好得多。

(2) 规模经营的低成本是管理产生的，而不是自发产生的。

大规模不可能自动地带来低成本，低成本是管理产生的，盲目的规模化是不正确的，规模化以后没有良好的管理，同样也不能出现低成本。一个大公司最主要的问题是两条，一是管理的漏洞，二是官僚主义。因此我们在管理上要狠抓到底，我们不相信会自发地产生低成本。

(3) 产品的复盖率、占有率、增长率是考核企业发展的宏观经济指标。

产品最后体现出来的经济指标是产品的市场复盖率、占有率、增长率。考察我们的管理是否有效的指标，就是这三个指标。因此我们现在制定的 KPI 指标要围绕公司的总目标来分解和贯彻，不能各部门孤立地去建立 KPI 指标。每个部门与产品的覆盖率、占有率、增长率都有一定的关系。在总目标引导下的管理与服务目标分解，才会起到综合治理的作用。就如长江防洪，不能沿江七省各搞各的一样。

三、要把生命注入到永恒的管理优化中去

华为公司的第一、二代创业者把生命注入到创业中去，获得了今天



的成功。研发人员也宣誓要把生命注入到产品中去，因此我们管理者也应把生命注入到持续不断的管理优化中去。把生命注入并不是要你象干将、莫邪铸剑一样跳到熔炉里去，而是要用一丝不苟、孜孜不倦的精神去追求产品的成功。我经常看到一些员工给公司写的大规划，我把它扔到垃圾桶里去了，而那些在自己的管理岗位上本身进步了，改进了自己的工作，这时候向我提的建议和批评我倒是很愿意听的。把生命注入管理中去，不是要你去研究如何赶上 IBM，而是研究你那个管理环节如何是全世界最优的，要赶上 IBM 不是你的事情，你也不具备这样的资历和资格，所以要面对现实，踏踏实实地进行管理的改进，这样公司才会有希望。现在公司说空话的人比干实事的人还是多，干部的幼稚比干部的成熟还是要多。要把生命理解成一种灵魂和精神，就是要将这种灵魂和精神注入到管理中去。没有这种精神的干部要下岗。前些年，由于快速的发展，我们提拔了很多，提拔时我们犯过乔太守乱点鸳鸯谱的错误，并不是我们选拔的所有干部都是合乎科学管理规律要求的。我们一定要把有责任意识、认真负责的员工选拔上来，给予培养的机会，通过这种置换，才能使我们的队伍更加强大。

四、管理革命的重点是任职资格体系的推行

任职资格的推行不是机械唯物主义的、形而上学的推行，而是真正达到管理进步的真正意义上的推行。

1、世界上最难的改革是革自己的命。考核与薪酬体系是全世界最难的一项企业管理命题。管理变革中有个三段论：

(1) 触及自己的灵魂是最痛苦的。必须自己批判自己。

(2) 别人革自己的命，比自己革自己的命还要困难。要允许别人批评。

(3) 面子是无能者维护自己的盾牌。优秀的儿女，追求的是真理，而不是面子。只有不要脸的人，才会成为成功的人。要脱胎换骨成为真人。



管理中的这个三段论很重要，一是要自己批判自己，一是要允许别人批判自己，最后是不要太要脸面，而要讲求真理。

2、企业的核心价值观通过任职资格来体现企业对员工的阶段性评价。

(1) 华为公司不是等待目标已经实现以后再予评价，而是在发展过程中进行评价，这使评价的准确性更加困难。当一件事情做完了来对它评价，是很容易的，当一件事情做了一半来对它评价是很难准确的。我们能等到事情全部做出来以后再作评价吗？那是不行的。我们只有在事物的发展过程中进行评价。

(2) 评价是通过人作出来的，尽管委员会的委员们很公正，但他们也是人，也是活生生、有血有肉的人，也难以摆脱个人对事物、问题的看法局限。因此不可能做到所有的评价让人人满意。企业要迅速发展，不能等待事事有结果之后再实行盖棺定论，每一阶段的评定必有不正确的地方。我们要求各级部门要尽量公平、公正，但我们更要求干部要能上能下，工资要能升能降，要正确对待自己，也要能受得委屈。如果不能做到，企业必定死亡。

3、我们要坚持以前制定的几条干部评定标准

(1) 各级干部都必须努力培养超越自己的接班人，这是我们事业源源不断发展的动力。没有前人为后人铺路，就没有人才辈出。只有人才辈出，继往开来，才会有事业的兴旺发达。

任何人都必须开放自己，溶入华为的文化生活中去。为了企业的生存与发展，要有能上能下的心胸。只有能屈能伸的人，才会有大出息。

选拔人才要重实绩，竞争择优，做不好本职工作的，就做不好更重要的工作。当然，看人要看主流、看本质、看发展，看品质、看受过的基础训练，不要求全责备，以偏概全，更不能论资排辈。



(2)要有强烈的进取精神与敬业精神，没有干劲的人不能进入高层。不仅仅是个人的进取精神，而是使所领导的这个群体的进取与敬业精神。没有敬业精神的领导干部要调整职位。华为公司永远要充满活力，永远不允许有自满自足的情绪在公司游荡。

(3)各级领导干部不但要学会做人，也要学会做事，踏踏实实地做事，认认真真地做事。那种只说不做，或只会做表面文章的人，只会进行原则管理、从不贴近事件的人，不能得到提拔和重用。

各级干部都要亲自动手做具体事。那些找不到事又不知如何下手的干部，要优化精简，不仅要精兵简政，也要精官简政。我们将把没有实践经验的干部调整到科以下去。在基层没有做好工作的，没有敬业精神的，不得提拔。任何虚报浮夸的干部都要降职、降薪。

(4)高中级干部要提高自己的修养，学习领导的艺术和良好的工作作风。我们要把批评与自我批评的工作作风，从高层一直传递到最基层去。我们要在公司内部允许对自己的上级，对自己的部下进行批评，否则人人都顾及影响，都做“好人”，企业管理的进步就无从说起。团结、沟通是我们工作的永恒的主题。任何一个干部，不仅要团结与自己意见一致的人，也要团结那些与自己意见不一致的人，做不到这一点就谈不上接班人，就永远不会得到提拔。

(5)任何一个干部都要清清白白做人、认认真真做事，做员工学习的榜样。不仅要严格要求自己，也要严格要求部属。只有一个群体具有高水平，才表明你这个干部的高水平。我们要持之以恒地在高中级干部中贯彻坚持原则，反对贪污，反对浪费，反对盗窃，反对假公济私，反对任人唯亲。

(6)在华为当干部要理解为一种责任，一种牺牲了个人欢愉的选择，一种要作出更多奉献的机会。每一个干部都要有远大的目光，开阔的胸



怀，要在思想上艰苦奋斗，永不享受特权，与全体员工同甘共苦。我们考核干部要看他担当的社会责任（狭义），是否有利于公司的整体利益，是否促进部门的管理进步。做华为的干部就不能满足于个人成就欲，任何未经社会责任改造的人，不能成为高中级干部。

4、对干部要进行深入的了解与沟通工作

过去十年来，干部大量被提拔上来，对干部的情况不甚了解，个人的履历可能由于种种原因有不真实的地方、家庭成员的情况可能也有变化，现在我们要求干部在这些地方要加强透明度。你可以放弃对公司的透明度，而公司也可以放弃你做干部的权利。在这个工作中，我们一定要尊重、相信干部个人对这个问题的陈述，这种陈述也是个人对企业的承诺，这种承诺我们是可以理解的。

我们还要清理干部的腐化，决不允许不良的现象存在。当然我们要重证据，尊重本人的申诉，宁可信其无，不愿信其有，我们的目的是让人改正。对干部的管理，一是要让其自我约束，二是公司进行约束。

华为公司不是生活在真空，社会上很多东西也会反映到公司中来；公司这么多年来，如果不进行各种管理，任其自由发展，就成为一个好公司，是不可能的。公司理解在发展过程中存在的这样那样的历史情况，我们希望大家对此能有个正确的陈述。大家在这个问题上要宁右勿左，不要把公司弄乱了，而是要让员工得到正确的人生观教育。

五、要有建立起大企业的思想准备、组织准备，更重要的是管理方法与管理手段的准备

1、我的《华为的红旗到底能打多久》一文，向外界说明了一个问题，华为一定会成为国际性大公司。这一点大家都已有思想准备、组织准备，而管理的方法与管理手段方面还缺乏准备。

2、在勇于自我改革、自我设计的基础上，大量引进西方成熟的管理。



不要把管理改进的一切工作，都推给顾问去做。

3、要有长期思想上艰苦奋斗的准备，也包括到国外艰苦的工作岗位上去工作的准备。

不能担负起公司的使命，没有使命感和责任感，就不可能作为高中级干部在公司存在下去。我们用《华为公司基本法》确立了公司宏观管理的构架，我们还会通过一系列的子法，对其进行描述，然后引进非常多的管理方法和管理手段使管理目标能真正实现。如果用三到五年时间，我们的管理实实在在进步了，我们就是往管理构架里放了很多砖，有希望建成一个大厦。

我希望大家不要做昙花一现的英雄。华为公司确实取得了一些成就，但当我们想躲在这个成就上睡一觉时，英雄之花就凋谢了，凋谢的花能否再开，那是很成问题的。在信息产业中，一旦落后，那就很难追上了。

《华为的红旗到底能打多久》一方面是教育员工，一方面也是向外界说明了我们公司的现实。我们公司的现实是在努力改进自己的管理，因此我们能发展成为大公司，而不是垮掉。华为公司会否垮掉，完全取决于自己，取决于我们的管理是否进步。管理能否进步，就是两个问题，一是核心价值观能否让我们的干部接受，二是能否自我批判。

3、一定要把任职资格的工作扎扎实实做到底，先推行，后平冤，再优化，三～五年内形成自己的合理制度。我认为我们公司就有了生存下去的希望。

我想，在推行任职资格中肯定会遇到重重阻力，但这个体系是一定要坚持下去的。那种对人的评价靠感性的评一评，估一估的时代已不能再持续下去了。对人的评价靠“蒙一蒙”“估一估”，定位的准确性是不高的，这对我们今后的发展会造成更大阻力，这样会挫伤优秀员工的积极性，同时保护了一些落后员工。所以要坚决推行干部任职资格体系。



当然，外国的先进管理体系要结合华为公司的具体情况，不能教条主义。在一种制度向一种制度转换过程中，新鞋总是有些夹脚的。也可能挫伤一部分同志，我们的方法是坚决推行已经策划好的任职资格管理，然后再个案处理个别受冤屈的同志，然后展开全面优化，使发达国家著名公司的先进管理办法，与我们的实践结合起来，形成制度。

4、干部一定要有天降大任于斯人的胸怀、气质。要受得了委屈，特别是做了好事，还受冤枉的委屈。

我们让科以上干部学《胡耀邦平反冤假错案》这一本书，我们要学胡耀邦胸怀坦荡，对党的事业极端负责任，且敢于坚持真理的精神。也要学习革命前辈历经苦难，痴心不改的坚强意志，看到我们的前辈所经受的苦难，我们那点委屈又算什么。不经磨难，何以成材。

六、干部的个人品德、素质是企业进步的最重要的要素

1、各级干部要提高自己的服务意识, 加强自己的社会责任感(狭义), 全面提高自己的驾驭与管理能力

我们要求中高层干部一定要加快自己的改造, 提高自我的改造能力, 尽快适应社会、企业对你的发展要求。很多书籍都会教会你怎样去做一个真正的人。我们的干部在工作技能上、思想素质上、管理水平上都有待提高, 还不能适应企业的发展。在工作中, 现在我们面临的最大困难是缺乏干部。我们的高中级干部现在很重要的问题是管理技能还比较低

下。

我的《华为的红旗到底能打多久》真实是针对公司员工、高中层干部而作的。对于中高层干部, 华为的核心价值观你是不是真学明白了, 是否具有自我批判能力了? 各级干部都要有自我批判精神, 我们要改变工作作风, 关心部下, 一定要倾听不同的意见。这些意见并非都是出于不良动机, 有很多动机都是好的。各级干部部门要和持不同意见的人交



朋友，分析这些人的问题，给他们以帮助，一是帮助他们改变思想方法，二是帮助他们疏散到不同的岗位上去，避开和主管领导的正面冲突。只要各干部部真诚做员工的朋友，员工能与你说知心话，我认为应该可以弥补主管在工作中的缺陷。

2、我们一定要站在公司的立场上综合地选拔干部，而不要站在小团体、小帮派的立场上选拔干部。

我们实行的是干部对事负责制，而不是对人负责制。对人负责制会滋生一些不良风气。否则就会使很多人说假话，拉拉扯扯，封官许愿，袒护问题，以人划线……一系列毛病都会在我们这个队伍中出现。这不符合华为公司选拔干部标准。应该看这个人的可培养性，区别他的基础、素质、他的管理能力。我们要允许持不同意见的人存在。

我们对干部有几条纪律：干部只能以个人名义表达自己的意见，我们不允许干部联合签名的方式。干部个人对问题的看法，只能用电子邮件发给专用邮箱反映，而不允许未经批准擅自把电子邮件上公告栏。当我们认为意见可以公开时，我们可在华为人报、管理优化报上发表。不管是正面意见负面意见，未经批准都是错误的。

15 我的父亲母亲

这是我一生中最大的憾事——如果8日上午我真给母亲打了电话，拖延她一两分钟出门，也许她就躲过了这场灾难……

上世纪末最后一天，我总算良心发现，在公务结束之后，买了一张从北京去昆明的机票，去看看妈妈。买好机票后，我没有给她电话，我知道一打电话她一下午都会忙碌，不管多晚到达，都会给我做一些我小时候喜欢吃的东西。直到飞机起飞，我才告诉她，让她不要告诉别人，不要车来接，我自己坐出租车回家，目的就是好好陪陪她。前几年我每年也去看看妈妈，但一下飞机就给办事处接走了，说这个客户很重要，要拜见一下，那个客户很重要，要陪他们吃顿饭，忙来忙去，忙到上飞机时回家取行李，与父母匆匆一别。妈妈盼星星、盼月亮，盼盼唠唠家常，一次又一次的落空。他们总是说你工作重要，先工作，先工作。

由于我3日要赶回北京，随胡锦涛副主席访问伊朗，在昆明我只能呆一天。这次在昆明给妈妈说了去年11月份我随吴邦国副总理访问非洲时，吴邦国副总理在科威特与我谈了半小时话的内容。首长说了这次我随访是他亲自点的名，目的有三个：1、鼓励和肯定华为，并让随行的各部部长也正面地认识和了解华为；2、了解一下我们公司的运行与管理机制，看看对别的企业有无帮助；3、看看政府对华为开拓国际市场是否能给予一些帮助。妈妈听了十分高兴，说“政府信任就好，只要企业干得好，其他都会随时间的证实而过去的。”最近这两年，网上、媒体中对华为有一些内容，也是毁誉参半，妈妈是经过“文革”痛苦煎熬过的，



对荣誉不感兴趣，对一些不了解我们真实情况的文章却十分忧心。我说了，我们不是上市公司，不需要公示社会，主要是对政府负责，对企业的有效运行负责。我们去年交税 20 亿多，2001 年要交 40 多亿的税。各级政府对我们都信任。我们不能在媒体上去辩论，这样会引起争论，国家纸太贵，为我们这样一个小公司争论太浪费。为我们这样一个小公司，去干扰国家的宣传重点，我们也承担不了这么大责任。他们主要是不了解，我们也没有介绍，了解就好了。妈妈舒了一口气，理解了我的沉默。这次我还与母亲约好，今年春节我不工作，哪儿也不去，与几个弟妹陪她到海南过春节，好好聊一聊，痛痛快快聊一聊。以前，我节假日多为出国，因中国过节，外国这时不过节，正好多一些时间工作，这次我是彻底想明白了，要陪陪妈妈，我这一生还没有好好陪过她。没想到终成泡影。

8 号那天，圆满结束对伊朗的访问，我们刚把胡副主席送上飞机，就接到纪平的电话，说我母亲上午 10 时左右，从菜市场出来，提着两小包菜，被汽车撞成重伤，孙总已前往昆明组织抢救。由于相隔千万里，伊朗的通信太差，真使人心急火燎。飞机要多次中转才能回来，在巴林转机要呆 6.5 个小时，真是心如煎熬，又遇巴林雷雨，飞机又延误两个小时，到曼谷时又再晚了十分钟，没有及时赶上回昆明的飞机，直到深夜才赶到昆明。

回到昆明，就知道妈妈不行了，她的头部全部给撞坏了，当时的心跳、呼吸全是靠药物和机器维持，之所以在电话上不告诉我，是怕我在旅途中出事。我看见妈妈一声不响地安详地躺在病床上，不用操劳、烦心，好像她一生也没有这么休息过。

我真后悔没有在伊朗给母亲一个电话。7 日胡副主席接见我们 8 个随行的企业负责人，我汇报了两、三分钟，说到我是华为公司的时候，



胡副主席伸出4个指头，说四个公司之一。我本想把这个好消息告诉妈妈，说中央首长还知道我们华为。但我没打，因为以前不管我在国内、国外给我母亲打电话时，她都唠叨：“你又出差了”，“非非你的身体还不如我好呢”，“非非你的皱纹比妈妈还多呢”，“非非你走路还不如我呢，你这么年纪轻轻就这么多病”，“非非，糖尿病参加宴会多了，坏得更快呢，你的心脏又不好”。我想伊朗条件这么差，我一打电话，妈妈又唠叨，反正过不了几天就见面了，就没有打。而这是我一生中最大的憾事。由于时差，我只能在中国时间8日上午一早打，告诉她这个喜讯，如果我真打了，拖延她一、两分钟出门，也许妈妈就躲过了这场灾难。这种悔恨的心情，真是难以形容。

我看了妈妈最后一眼后，妈妈溘然去世。1995年我父亲也是因为在昆明街头的小摊上，买了一瓶塑料包装的软饮料喝后，拉肚子，一直到全身衰竭去世。

爸爸任摩逊，尽职尽责一生，充其量可以说是一个乡村教育家。妈妈程远昭，是一个陪伴父亲在贫困山区与穷孩子厮混了一生的一个普通得不能再普通的园丁。

爸爸是穿着土改工作队的棉衣，随解放军剿匪部队一同进入贵州少数民族山区去筹建一所民族中学。一头扎进去就是几十年，他培养的学生不少成为党和国家的高级干部，有些还是中央院校的校级领导，而父亲还是那么位卑言微。

爷爷是浙江浦江县的一个做火腿的大师傅，爸爸的兄弟姐妹都没有读过书。由于爷爷的良心发现，也由于爸爸的执着要求，爸爸才读了书。爸爸在北京上大学期间，也是一个热血青年，参加学生运动，进行抗日演讲，反对侵华的田中奏章，还参加过共青团。由于爷爷、奶奶相继病逝，爸爸差一年没有读完大学，辍学回家。时日，正值国共合作开始，



全国掀起抗日高潮，父亲在同乡会的介绍下，到广州一个同乡当厂长的国民党军工厂做会计员。由于战争的逼近，工厂又迁到广西融水，后又迁到贵州桐梓。在广西融水期间，爸爸与几个朋友在业余时间，开了一个生活书店，卖革命书籍，又组织一个“七·七”读书会，后来这个读书会中有几十人走上了革命前线，有相当多的人解放后成为党和国家的高级干部。粉碎“四人帮”后，融水重写党史时，还把爸爸邀请过去。

爸爸这段历史，是文革中受磨难最大的一件事情。身在国民党的兵工厂，而又积极宣传抗日，同意共产党的观点，而又没有与共产党地下组织联系。你为什么？这就成了一部分人的疑点。在文革时期，如何解释得清楚。他们总想挖出一条隐藏得很深的大鱼，爸爸受尽了百般的折磨。

妈妈其实只有高中文化程度，她要陪伴父亲，忍受各种屈辱，成为父亲的挡风墙，又要照顾我们兄妹七人，放下粉笔就要和煤球为伍，买菜、做饭、洗衣……又要自修文化，完成自己的教学任务，她最后被评为中学的高级教师。她的学生中，不少是省、地级干部及优秀的技术专家，他们都对母亲的教学责任心印象深刻。妈妈这么低的文化水平，自学成才，个中艰辛，只有她自己知道。

父母虽然较早参加革命，但他们的非无产阶级血统，要融入无产阶级的革命队伍，取得信任，并不是一件容易的事情。他们不可能像普通农民、工人那样政治纯洁。他们是生活在一个复杂的社会中，这个社会又是多元化组成的，不可能只有一种纯洁的物质。历次政治运动中，他们都向党交心，他们思想改造的困难程度要比别人大得多，所受的内心煎熬也非他人所能理解。他们把一生任何一个细节都写得极其详尽，希望组织审查。他们去世后，我请同学去帮助复印父母的档案，同学们看了父母向党交心的材料，都被他们的真情感动得泪流满面。终其一生，



他们都是追随革命的，不一定算得上中坚分子，但无愧于党和人民。父亲终在 1958 年国家吸收一批高级知识分子入党时，入了党。当时向党交心，不像今天这样信息发达，那时，反对个别党员，有可能被说成反党。我们亲眼看到父母的谨小慎微、忘我地拼其全力工作，无暇顾及我们，就如我拼死工作，无暇孝敬他们一样。他们对党和国家、对事业的忠诚，已经历史可鉴。我今天要忏悔的，是我没有抽时间陪陪他们，送送他们。

回想起来，革命的中坚分子在一个社会中是少的，他们能以革命的名义，无私无畏地工作，他们是国家与社会的栋梁。为了选拔这些人，多增加一些审查成本是值得的。而像父母这样追随革命，或拥护革命，或不反对革命的人是多的，他们比不革命好，社会应认同他们，给以机会。不必要求他们那么纯洁，花上这么多精力去审查他们，高标准要求他们，他们达不到也痛苦，而是要精神文明与物质文明一同来支撑，以物质文明来巩固精神文明，以一种机制来促使他们主观上为提高生存质量，客观上是促进革命，充分发挥他们贡献的积极性。我主持华为工作后，我们对待员工，包括辞职的员工都是宽松的，我们只选拔有敬业精神、献身精神、有责任心、使命感的员工进入干部队伍，只对高级干部严格要求。这也是亲历亲见了父母的思想改造的过程，而形成了我宽容的品格。

我与父母相处的青少年时代，印象最深的就是渡过三年自然灾害的困难时期。今天想来还历历在目。

我们兄妹七个，加上父母共九人。全靠父母微薄的工资来生活，毫无其他来源。本来生活就十分困难，儿女一天天在长大，衣服一天天在变短，而且都要读书，开支很大，每个学期每人交 2-3 元的学费，到交费时，妈妈每次都发愁。与勉强可以用工资来解决基本生活的家庭相比，我家的困难就更大。我经常看到妈妈月底就到处向人借 3-5 元钱度饥荒，



而且常常走了几家都未必借到。直到高中毕业我没有穿过衬衣。有同学看到很热的天，我穿着厚厚的外衣，说让我向妈妈要一件衬衣，我不敢，因为我知道做不到。我上大学时妈妈一次送我两件衬衣，我真想哭，因为，我有了，弟妹们就会更难了。我家当时是2-3人合用一条被盖，而且破旧的被单下面铺的是稻草。“文革”造反派抄家时，以为一个高级知识分子、专科学校的校长家，不知有多富，结果都惊住了。上大学我要拿走一条被子，就更困难了，因为那时还实行布票、棉花票管制，最少的一年，每人只发0.5米布票。没有被单，妈妈捡了毕业学生丢弃的几床破被单缝缝补补，洗干净，这条被单就在重庆陪我渡过了五年的大学生活。

父母的不自私，那时的处境可以明鉴。我那时14-15岁，是老大，其他一个比一个小，而且不懂事。他们完全可以偷偷地多吃一口粮食，可他们谁也没有这么做。爸爸有时还有机会参加会议，适当改善一下生活。而妈妈那么卑微，不仅要同别的人一样工作，而且还要负担七个孩子的培养、生活。煮饭、洗衣、修煤灶……什么都干，消耗这么大，自己却从不多吃一口。我们家当时是每餐实行严格分饭制，控制所有人欲望的配给制，保证人人都能活下来。不是这样，总会有一个、两个弟妹活不到今天。我真正能理解活下去这句话的含义。

我高三快高考时，有时在家复习功课，实在饿得受不了了，用米糠和菜合一下，烙着吃，被爸爸碰上几次，他心疼了。其实那时我家穷得连一个可上锁的柜子都没有，粮食是用瓦缸装着，我也不敢去随便抓一把，否则也有一、两个弟妹活不到今天。（我的不自私也是从父母身上学到的，华为今天这么成功，与我不自私有一点关系。）后三个月，妈妈经常早上塞给我一个小小的玉米饼，要我安心复习功课，我能考上大学，小玉米饼功劳巨大。如果不是这样，也许我也进不了华为这样的公



司，社会上多了一名养猪能手，或街边多了一名能工巧匠而已。这个小小的玉米饼，是从父母与弟妹的口中抠出来的，我无以报答他们。

1997 年我国的高等教育制度改革，开始向学生收费，而配套的助学贷款又没跟上，华为集团向教育部捐献了 2500 万元寒门学子基金。

父亲一生谨小慎微，自知地位不高，从不乱发言而埋头在学问中，可在“文革”横扫一切牛鬼蛇神的运动中，他还是被揪出来，反动学术权威、走资派、历史有问题的人……万劫难逃。他最早被关进牛棚。

1967 年重庆武斗激烈时，我扒火车回家。因为没有票，还在火车上挨过上海造反队的打，我说我补票也不行，硬把我推下火车。也挨过车站人员的打，回家还不敢直接在父母工作的城市下车，而在前一站青太坡下车，步行十几里回去。半夜回到家，父母见我回来了，来不及心疼，让我明早一早就走，怕人知道，受牵连，影响我的前途。爸爸脱下他的一双旧皮鞋给我，第二天一早我就走了，临走，父亲说了几句话：“记住知识就是力量，别人不学，你要学，不要随大流。”“以后有能力要帮助弟妹。”背负着这种重托，我在重庆枪林弹雨的环境下，将樊映川的高等数学习题集从头到尾做了两遍，学习了许多逻辑、哲学。还自学了三门外语，当时已到可以阅读大学课本的程度，终因我不是语言天才，加之在军队服务时用不上，20 多年荒废，完全忘光了。我当年穿走爸爸的皮鞋，没念及爸爸那时是做苦工的，泥里水里，冰冷潮湿，他更需要鞋子。现在回忆起来，感觉自己太自私了。

“文革”中，我家的经济状况，陷入了比自然灾害时期还困难的境地。中央文革为了从经济上打垮走资派，下文控制他们的人均标准生活费不得高于 15 元。而且各级造反派层层加码，真正到手的平均 10 元左右。我有同学在街道办事处工作，介绍弟妹们到河里挖砂子，修铁路抬土方……，弟妹们在我结婚时，大家集在一起，送了我 100 元。这都是



他们在冰冷的河水中筛砂，修铁路时冒着在土方塌方中被掩埋的危险……挣来的。那时的生活艰苦还能忍受，心痛比身痛要严重得多，由于父亲受审查的背景影响，弟妹们一次又一次的入学录取被否定，那个年代对他们的损失就是没有机会接受高等教育。除了我大学读了三年就开始文化大革命外，其他弟妹有些高中、初中、高小、初小都没读完，他们后来适应人生的技能，都是自学来的。从现在的回顾来看，物质的艰苦生活以及心灵的磨难是我们后来人生的一种成熟的宝贵财富。

“文革”对国家是一场灾难，但对我们是一次人生的洗礼，使我政治上成熟起来，不再是单纯的一个书呆子。我虽然也参加了轰轰烈烈的红卫兵运动，但我始终不是红卫兵，这也是一个奇观。因为父亲受审的影响，哪一派也不批准我参加红卫兵。后来我入伍后，也是因为父亲问题，一直没有通过入党申请，直到粉碎“四人帮”以后。

1976年10月，中央一举粉碎了“四人帮”，使我们得到了翻身解放。我一下子成了奖励“暴发户”。“文革”中，无论我如何努力，一切立功、受奖的机会均与我无缘。在我领导的集体中，战士们立三等功、二等功、集体二等功，几乎每年都大批涌出，而唯我这个领导者，从未受过嘉奖。我已习惯了我不应得奖的平静生活，这也是我今天不争荣誉的心理素质培养。粉碎“四人帮”以后，生活翻了个个儿，因为我两次填补过国家空白，又有技术发明创造，合乎那时的时代需要，突然一下子“标兵、功臣……”部队与地方的奖励排山倒海式地压过来。我这人也热不起来，许多奖品都是别人去代领回来的，我又分给了大家。

1978年3月我出席了全国科学大会，6000人的代表中，仅有150多人在35岁以下，我33岁。我也是军队代表中少有的非党人士。在兵种党委的直接关怀下，部队未等我父亲平反，就直接去为查清我父亲的历史进行外调，否定了一些不实之词，并把他们的调查结论，寄给我父亲



所在的地方组织。我终于入了党。后来又出席了党的第十二次全国代表大会。父亲把我与党中央领导合影的照片，做了一个大大的镜框，挂在墙上，全家都引以自豪。

我父亲也在粉碎“四人帮”后不久平反。由于那时百废待兴，党组织需要尽快恢复一些重点中学，提高高考的升学率，让他去做校长。“文革”前他是一个专科学校的校长。他不计较升降，不计较得失，只认为有了一种工作机会，全身心地投进去了，很快就把教学质量抓起来了，升学率达到了90%多，成为远近闻名的学校。他直到1984年75岁才退休。他说，他总算赶上了一个尾巴，干了一点事。他希望我们珍惜时光，好好干。至此，我们就各忙各的，互相关心不了了。我为老一辈的政治品行自豪，他们从牛棚中放出来，一恢复组织生活，都拼命地工作。他们不以物喜，不以己悲，不计荣辱，爱国爱党，忠于事业的精神值得我们这一代人、下一代人、下下一代人学习。生活中不可能没有挫折，但一个人为人民奋斗的意志不能动摇。

我有幸在罗瑞卿同志逝世前三个月，有机会聆听了他为全国科学大会军队代表的讲话，说未来十几年是一个难得的和平时期，我们要抓紧全力投入经济建设。我那时年轻，缺少政治头脑，并不明白其含意。过了两、三年大裁军，我们整个兵种全部被裁掉，我才理解了什么叫预见性的领导。转入地方后，不适应商品经济，也无驾驭它的能力，一开始我在一个电子公司当经理也栽过跟斗，被人骗过。后来也是无处可以就业，才被迫创建华为的。华为的前几年是在十分艰难困苦的条件下起步的。这时父母、侄子与我住在一间十几平方米的小房里，在阳台上做饭。他们处处为我担心，生活也十分节省。攒一些钱说是为了将来救我。（听妹妹说，母亲去世前两个月，还与妹妹说，她存有几万元，以后留着救哥哥，他总不会永远都好。母亲在被车撞时，她身上只装了几十元钱，



又未带任何证件，是作为无名氏被 110 抢救的。中午吃饭时，妹妹、妹夫才发现她未回来，四处寻找，才知道遇车祸。可怜天下父母心，一个母亲的心有多纯。）当时在广东卖鱼虾，一死就十分便宜，父母他们专门买死鱼、死虾吃，说这比内地还新鲜呢！晚上出去买菜与西瓜，因为卖不掉的菜，便宜一些。我也无暇顾及他们的生活，以致母亲糖尿病严重我还不知道，是邻居告诉我的。华为有了规模发展后，管理转换的压力十分巨大，我不仅照顾不了父母，而且连自己也照顾不了，我的身体也是那一段时间累垮的。我父母这时才转去昆明我妹妹处定居。我也因此理解了要奋斗就会有牺牲，华为的成功，使我失去了孝敬父母的机会与责任，也侵蚀了自己的健康。

回顾我自己已走过的历史，扪心自问，我一生无愧于祖国、无愧于人民，无愧于事业与员工，无愧于朋友，唯一有愧的是对不起父母，没条件时没有照顾他们，有条件时也没有照顾他们。

爸爸妈妈，千声万声呼唤您们，千声万声唤不回。逝者已经逝去，活着的还要前行。