

## 任正非思想之路

这里收录了任正非讲话稿400余篇，从1994年到2018年，从深圳、中国到东南亚、非洲、欧洲、美洲，从研发、市场、服务到财经、人力资源、战略、内控与公共关系，从交换机、通讯设备、移动终端到人工智能、物联网，从2G、3G到4G、5G，从物理学、化学、数学到心理学、哲学，从.....到.....，穿越时空看华为大幕如何徐徐展开，观任正非大家成长进化，向优秀学习，与时代共舞。



image

我看到美国人十分执著的钻研与认真精神，看到如绅士风度一般的有条不紊、井井有条的管理。美国人踏踏实实、十分专一的认真精神，精益求精的工作作风，毫无保守的学术风气，是值得我们学习的。美国人没有像中国人那么多远大的理想，也没有胸怀祖国、放眼世界的空洞抱负，也不像我们那样充满幻想。这个民族踏踏实实、不屈不挠的奋斗精神是值得我们学习的。

IBM的总部据说占地400平方公里，这令人难以置信。在硅谷我们的感受最深，仿佛每根脉搏都在振荡。

以上摘自《[赴美考察散记](#)》——发表于1994年1月18日的《华为人》报。

美国在这种创新机制推动下，风起云涌、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。

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，对项目从预研到寿命终结的投资评审、综合管理、结构性项目开发、决策模型、筛选管道、异步开发、部门交叉职能分组、经理角色、资源流程管理、评分模型.....，

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。

企业缩小规模就会失去竞争力，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，是客观规律，是难以以人的意志为转移的，它必然抗不住风暴。

IBM明确技术领先战略，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。

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。寻找机会，抓住机会，是后进者的名言。创造机会，引导消费，是先驱者的座右铭。

美国由于私人风险投资基金的推动，使得一批一批的志士，如痴如狂地去追求成功.拼命奋斗是美国科技界普遍的现象，特别是成功者与高层管理者。是由数百万奋斗者推动的技术进步，管理进步，服务网络的优良服务，而取得的。不带有陈见去认识竞争对手，认真向他们学习好的东西，才有希望追赶上他们。

以上摘自《[我们向美国人民学习什么](#)》——1998年2月20日



image

我们有幸能找到一个很好的老师，这就是IBM。华为公司的最低纲领应该是要活下去，那最高纲领是超过IBM。

当然我们让大家去穿一双美国鞋，但是我们让美国顾问告诉我们美国鞋是这个样子，到你们中国鞋是不是可能变一点，但这只有顾问有这个权力，我们没有这个权力。

一个月一次任命（指IPD小组，由IBM辅导建设的集成开发体系，简称IPD，开启华为全面学习美国之路。），每次任命一定要除掉一两个，就是全都好了，也除掉一个两个。你把那个变动的名字划给我，你就帮我比那个表（指找出人员名单列表差异），有两个杀掉了，我们就成功了，不杀怎么样前进。

我们IPD小组再不敢真真实实地接触问题，那我们怎么治理好别人呢？你就不可能治理好别人，你自己都稀稀拉拉的，然后以后我们去推广的时候然后就好了？我不相信，骨干不好，下面就好了？！

从主观上来说，第一点我们还是希望的技术上有所发展，成为一个很优秀的公司，而且我们所进入的产品是长线领域而不是短线领域，我们要缩短开发周期，加强资源配置的密度，要提高产品的先进水平和质量水平；从客观上来说中国要参加WTO，美国对中国什么都不要求，只要求中国开放农民和信息产业。（为什么导入IPD。）

以上摘自 [《在IPD动员大会上的讲话》](#)——1999年4月17日在IPD动员大会上的讲话

EMT很欣赏IBM这套内控体系，华为内控体系建设就是要穿美国鞋[1]，在内控系统建设上不打补丁，要重头做起。在组织与流程不一致时，我们以改组组织以适应流程。现在任职的所有干部，理解这套系统的人就上岗，不理解的人就下岗，不讲资格、资历，要用一些明白人向IBM学习把这套体系建立起来。

公司的内控审计系统可以推翻重来，不要在我们现有的内控基础上作。需要完全按照IBM的内控实践，重新起草华为的《内控管理制度》，并作为内控建设的纲领性文件推行，制度起草不必受制于华为已签发的原有相关文件。

以上摘自 [《内控体系建设就是要穿美国鞋，不打补丁》](#)——2007年8月24日关于IBM内部控制实践介绍及EMT对华为内控建设的指导意见

福布斯和美国几个著名杂志评价，华为对美国的威胁是什么？为什么美国这么怕华为？因为美国企业谋取短期利益，华为能控制人的欲望和贪婪，所以能长远发展。

我们要敢于超越美国公司，最多就是输，华为已做出这么大贡献了，垮了也无怨无悔。只要努力奋斗就能潇洒走一回，我们要敢于拼搏。大时代变化太快，华为这种后发的优势已开始体现出来，我们要敢于领先、超越、驾驭这个时代。美国怕是有道理的，因为他真正了解华为。

以上摘自 [《要敢于超越美国公司，最多就是输》](#)——2013年5月17日在片联开工会上的讲话





image

我们也不是完全只靠自己这近万名科学家和技术专家，去对未来技术的研究，世界一切优秀的企业、世界各个大学和各个研究机构，都是我们的合作伙伴。

我们不仅仅只有一束光在照亮我们，还有千万道光也在照耀我们，近万名基础研究人员+7万多产品开发人员，8万多人，加上未来每年将近200亿美元的研发经费，我们的消化能力又比任何人都强，实际上我们自己就变成了金身，只要我们能谦虚地消化，我们就能领导这个世界！

我在达沃斯有一个全球直播的讲话，记者提问，我说首先我不懂技术，我不懂管理，也不懂财务，我手里提着一桶浆糊。华尔街日报记者说我卖萌。其实这桶浆糊，在西方就是胶水，这粘结人与组织的胶水本质就是哲学。前面三十年我提着这桶胶水，浇在大家脑袋上，把十八万员工团结起来了。现在我又提到这胶水到加拿大来了，也要浇到加拿大你们这些伟大人物身上，把全世界的科学家紧密连接成一个群体。这个哲学的核心就是价值创造、价值分享，共有共享，保护每一个贡献者的合理利益，形成一个集群，这个战斗力是很强的，这个就是分享的哲学！这个哲学要粘结全世界优秀的人。

首先我认为我们没有竞争对手，我们主要是和大家联合起来服务人类社会，所以我们的伙伴越多是越好的，而不是我们一枝独秀。但不是说我们很谦虚，用自己的死亡变成肥料来肥沃土壤，让别的庄稼长得好一点。所以我们自己要活下来，别人也要活下来，共同为人类信息社会做出合理的贡献。若果要明确一下我们的竞争对手，那就是我们自己的惰怠。华为立志：把数字世界带入每个人、每个家庭、每个组织，构建万物互联的智能世界。

以上摘自 [《一杯咖啡吸收宇宙能量，一桶浆糊粘接世界智慧》](#)——2017年10月4日-6日访问加拿大四所高校校长座谈会，以及在公司员工座谈会上的讲话。

该讲话clone <https://github.com/benmahr/RenZhengfei>