

具有“长期持续艰苦奋斗的牺牲精神，永恒不变的艰苦奋斗的工作作风”是成为一个将军最基本条件

—任正非与核心工程队相关人员座谈 2009年8月27日

【导读】塔尖人生！曾经有工程人员这么描述工作场景：在塔顶扫频的操作简单枯燥，扫描一个方向一般30-40分钟，如果要扫全方位，那就要连续不间断工作4个多小时。而且扫频中必须死死盯着仪器上的显示屏，无论头顶是烈日炙烤，还是狂风肆虐都不能懈怠。更让人崩溃的时，因为接收的数据经常会超出设计值，导致设备报错并停止工作，这时就要重新调高设计值以满足设备接收要求，然后重新进行扫描。

我们建立核心工程队的原因是什么？是因为我们的生产制造已进入了核心制造，核心制造的本质是管理而不是动作，因此我们把动作部分都划给了富士康、比亚迪和伟创力，自己进行核心制造，加强管理能力的延伸。所在管理体系的端到端打通方面，我们越来越有经验了。其实我们在工程方面花的钱不比在制造方面花的少，而且还请了很多顾问公司帮我们搞工程。但目前我们的工程能力并不是很强，原因是什么呢？是因为我们还没有一个部门能把顾问公司提供的工程方面的管理，端到端流程打通。我们大量的工程是外包给别人的，而外包公司没办法理解顾问公司提供的这些方法。

因此，我们组建这个队伍的目的是希望西方公司为我们提供的这些优良的管理理论，可以通过这样一个部门进行吸收、理解和优化，最终形成属于华为公司的工程管理经验，并推广到合作方去，从而降低工程交付成本。这是我们的第一个目的。如果把这样一个组织并到任何一个部门去，那么它在短时间内是很难成长起来的，因为单个部门的权力太小，做着做着就把核心工程队做蔫掉了。而如果形成一个跨部门的组织，那就具备了协调资源的能力了。我们有三十多家顾问公司，每年付出的顾问费高达三千多万美金。为什么不把这笔巨大的财富消化、转化成华为公司自己的管理呢？因此核心工程队要担负起这个责任来。核心工程的建设不完全是比快、比定额，而是要比对工程的理解和统筹，从而使制定出的方法大规模提升工程质量并降低运作成本。

第二个目的是，我们会把各个部门中基层的优秀干部以及将来有可能提拔起来的人，安排进入到核心工程队中与大家一起协同作战，使他们率先进入人生的“之”字型成长道路。过去我们的干部都是“直线”型成长，对于横向的业务什么都不明白，所以，现在我们要加快干部的“之”字型发展，就要从新提拔的基层干部开始采用这种模式。我们强调“猛将必发于卒伍，宰相必起于州郡”。当然我们是优先从这些实践人员选拔，今天我们同时将各部门一些优秀的苗子，放到最艰苦地区，最艰苦岗位去磨练意志，放到最复杂、最困难的环境，锻炼他们的能力。促进他们的成长，加强组织的选拔。优秀干部干干看，就知道了。我可能把你空投到北冰洋、阿富汗等最艰苦的地方去，只有在炉火中你才能成长为真正的将军。不合适的话，你仍然可以正常地从事职业生涯。核心工程队不一定会空投到这些地方去，但未来要成长起来的干部是一定要空投到那里去的，想当将军的人必须走这条路，这就是我们组建这个队伍的目的。研发的人为什么要做这件事呢？那是因为研发长期是脱离实际的，我们过去的产品，在可维护性、可制造性、可运输性方面都不够高，现在稍微好一点，但还不够。什么叫做职业化？职业化就是在做同一件事情时，用最少的成本达到相同的质量和标准，这就是职业化。因此，核心工程队就是要在流程化和职业化上走出一条道路来。你们的人员可以流进流出，而且将来不从事工程工作的人也可以进来接受意志上的磨练。

人只有经过炉火考验，才有可能百炼成钢。华为大学的老师前段时间与我座谈，我问华大的老师有意志吗？如果有意志，那么请每周步行十公里两次，夏练三伏冬练三九。你没有意志上的锻炼怎么能够成长起来呢？所以我认为我们的干部走向将军的必然之路，就是要有长期、持续地坚持艰苦奋斗的牺牲精神、永恒不变的艰苦朴素的工作作风，这是成为将军的最简单最基础的条件。核心工程队现在的组建还没有成规模，公司批准的编制是一千人。

提问：刚才您讲到我们的员工要成为将军，必须从一线干起，对一线的业务相当了解，但是在这个过程中是否有成本方面的考虑？

任总：我不是为了你当将军而专门为你设计你的人生之路。而是坚持从有成功实践经验的员工中，一次次、一层层选拔。我不可能让人人都去当将军，也不可能为了让你去一线实践专门提供费用。当将军的名额就那么多，如果你没被选上就算了。我不保证你一定能当将军，你只有在实现华为公司的目标过程中争取到你的人生机会，从而实现自己的人生价值，而不是为了实现你的人生价值华为公司来提供这个机会。

提问：都说“三十而立，四十不惑”，我们现在都是三四十岁的人，您作为一个长辈，对我们有什么忠告？

任总：吃苦。只有吃得苦中苦，才会比别人有更多的机会，任何取巧都不可能成功。有些人说我吃了苦以后也没有完全成功啊。那么请问什么叫没有完全成功，是一定要走到那个位置上才叫成功吗？我们人生都是在朝着一个目标努力奔跑，只不过有人跑得快有人跑得慢。因此不要背着沉重的包袱，想要依赖一个忠告然后去投机取巧，那是不可能的。只有吃苦，比别人吃更多的苦，你才能比别人成长得更多更快。

提问：我是来自研发委培班的学员，在我们委培班的开班会上，研发总裁徐直军对我们说，研发委培班将来要成为研发选拔合格干部的重要平台，因此我想问一下您对研发委培班有什么样的期望？

任总：我认为所有干部的选拔不能完全以技能为中心，我们很强调综合方面的锻炼。“宰相必起于州郡，猛将必发于卒伍”。之所以让你们到核心工程队来，就是让你们来接受一次战斗的洗礼。经不起炉火考验的人还是可以继续干活的，我只是通过选拔的方式把更优秀更合适的人选拔出来。要想知道谁能成功，谁会失败呢？我也不知道。如何能当将军呢？我没有标准也没有主意，只有你自己在人生路上去感悟。生活确实给了你一次机会，你可能会成为英雄也可能成为将军。但将军与英雄你只能选择一个，不可能又拿荣誉又拿钱。所以黄继光没当将军，他成了全国英雄；当了将军的人还不一定比黄继光出名。另外，你们到一线去实践，相关部门会对你们的表现做考核、做鉴定的，这个鉴定是有用的。后备队只给他们认为合适的人作鉴定，这些人占1/3左右，其他人只填在后备队锻炼过。

提问：刚才您谈到的研发委培班和干部“之”字型成长，现在我们工程这边需要来自其他部门有不同经验的人，因此请问将来能不能让核心工程队出来的一部分人流到工程部门去？

任总：一个是别人流进来，一个你的人是流出去，这就是互联网。人员的进去、出来都是没有问题的。干部进到后备队来洗礼就是进行第三方公正评价。你们部门的主管很喜欢你，很偏向你，其他人就会不服气，有没有地方说呢？有，可以到后备队来说，后备队的权利比你们部门的权利要大。因此越早来洗礼的人就越划得来。

提问：经过核心工程队洗礼的人能不能进入其他的业务部门？

任总：都可以，只要人家要你。现在供需双方都要到后备队见面，干部部也不敢随便要人，要人必须要经过后备队审核批准。你想当空军，那你就别去陆军应聘。

提问：我们这期研发委培班开班的时候，领导希望我们通过实践开阔视野，走“之”字型道路，把研发先进的经验带到一线。但是我担心是，我们现在都是一些最基层的PL，后续通过实践将在一线学习到的、值得研发复制的方面带回研发，在推动方面可能会力不从心。

任总：你也别指望你能救这个公司，我们公司也不能说我们能担负起这个重任来。大家只要干好本职工作，在力所能及的范围内，产出正确的东西就行了。让你们来力挽研发的大浪也不太实际，这还需要一个相当长的时间，不可能出去锻炼一下回来就能够叱咤风云，所以你们也要有一个耐心的准备。

提问：后备队和核心工程队好像都是人员流进流出很频繁的部门，那么请问核心工程队是不是应该重点构建自己的核心能力或核心价值？

任总：你认为你到研发去没有用，到财经去也没有用，你就觉得工程你挺熟悉的，也有你的发展通道，那你就留在工程队干。如果说这个工作刚好适合你，你为什么要换个地方去做呢？没必要呀。留下来不要走了，换来换去最后什么机会都没有了。后备队中只有尖子才能进入核心工程队培养，新员工中最多只有10%最优秀的人，经过吃大苦、耐大劳后才有机会进来。劳动的准备过程是员工自己要付账的，你认为你合适这个岗位，为什么要走呢。大家都走光了，不就该你升了吗？因此一定会有人留下来的，不会都走光的。

提问：产品的生命周期一般在8-10年，比较长，而工程的周期则是3-6个月。为什么这次要专门成立核心工程队这样一个针对工程业务的部门，是不是在全流程中这个环节浪费的成本是最高的？

任总：我认为我们在端到端交付流程中恰好缺少工程这一环节。因此我们想改变这样的结构状况，无需监管别人如何施工，只管做到工程的及时、准确和低成本交付。因此要转变现有的管理模式，对于我们所欠缺的工程交付能力，就要着重抓这一环节。当这个环节已经建立起来时，核心工程队就可以离开后备干部总队，组建一个职业化的新机构。那时，对于我们其他所欠缺的环节，又可以在后备干部总队里面组建另外一个部门。财经体系与后备干部总队合作，马上就要成立一个CFO工作队，9月底就开班了，通过培训将陆续向全球派遣200多个CFO，800多个CSO。这些都是机会，你看见机会，为什么不往那边多走一走呢？就像这位小伙子一样，不要老想着往家走，要多往机会走。就像在抗日战争、解放战争时，跟着大军，远离家乡，扛着枪、过雪山、爬草地，打到北京以后，发现当部长比种地划算，于是就留下来，不回家种地了。所以不只是你们成立核心工程队，很快很多类似的组织也会陆续成立的。

提问：比如ITO是工程公司关注的一个现金流KPI，更多的体现了工程拖延的时间特别长。我刚在广东电信C网管了五个月，结果发现从市场产品部做配置一直到供应链供货，其中很多部分是脱离了交付。

任总：现在不是说哪个地方出问题，哪个地方就要办一个班，这样的成本会非常高。而是要在全流程整改时不断地整改，我们目前主要是缺少了工程的执行环节，才组建了核心工程队。将来CSO可能也要送到后备干部总队来培养和锻炼。

提问：核心工程队目前在工程交付方面已积累了一定的能力了，现在他们一方面在验证，但在验证过程中还缺少了一些东西，如在海外的一些土建、铁塔硬装抬机工程，从现在的人员素质来看，好像还不太适合。因此想问一下能否招入一些低端员工加入工程队？（李刚）

任总：目前来看，土建工程本身是比较简单的。另外，我们搞一些电子的人去搞土建是不符合工作需要的。建筑工程是力学工程，而电子工程是逻辑工程。拿逻辑去搞力学，搞得懂么？因此我认为你们就应该缺什么补什么。你说外面那些中专生、包工头其实挺优秀的，能够在机房建设中高质量、低成本、快速交付，那就是他的贡献。每个岗位对公司都要产生增值。你们让学电子的员工去做这个事情就不增值，我批评我们公司“低质量的人力资源扩张”讲的就是这个道理。盲目拿高学历的人，去从事简单工作，是不合适的。我们盲目招了很多电子专业的学生，然后让他们转行去做基建、做混凝土，研究硅酸盐、研究钢铁，他们是搞不明白这些力学问题的。而且没有必要一定要大学生，只要是在建筑工地干过三年的有一定经验的中专生就蛮好的了。

【任正非小结】

华为公司的成功，不是一个人的奋斗故事，你们不要太过于关注这个事情。华为公司的成功是由于它拥有一个无私的领导层以及一大群不服输的团队。我们不保证人人都能成长都能成功，但是我们确实会向每一位员工开放成长成功的机会。

我们要通过核心工程队对未来要成长的干部进行思想意志上的锻炼，包括技能的提升以及对公司目标的理解。这次在华为大学对主业理解的考试，我还是很高兴的，有20%多的老师是比较好的，有30%的老师有基本的概念，还有50%没有概念。我之前从毛里求斯到新加坡再到机关，对IFS所有成员进行了考试，考他们知不知道传输的盒子是方的还是圆的？最后只有机关的一个人画出了大概的图纸，其他人都不清楚。你说我们的财务合格么？因此我们要通过后备队锻炼思想和意志，提高技能以及对

公司执行目标的理解。每一位将来要成功的华为干部，必须要有长期艰苦奋斗的牺牲精神。就像我们在零下40—50度的北冰洋装基站，是为了保证欧洲天然气的供应，让更多的人不受冻；我们在赤日炎炎的中东沙漠里装铁塔，是为了让全球的汽车跑起来。不管将来公司发展的多壮大，也要保持永恒不动摇的艰苦朴素的工作作风，这是成为将军最基本的条件。我们做任何工作，都要记住三个基本条件：及时、准确、低成本交付。

每一个将来有可能承担重任的干部，一定要具有对开放、妥协和灰度的理解，这是将来要成为领袖最重要的心态和工作方法，需要慢慢理解。

毛泽东说过：人类的历史，就是一个不断地从必然王国向自由王国发展的历史。这个历史永远不会完结。在生产斗争和科学实验范围内，人类总是不断发展的，自然界也总是不断发展的，永远不会停止在一个水平上。因此，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。停止的论点，悲观的论点，无所作为和骄傲自满的论点，都是错误的。

今天广东C网的核心骨干到场与会，核心工程队的队员要研究一下，端到端交付的总流程中要把广东C网的经验和其他优秀的交付项目经验好好总结一下。当然你们这次成功，有集中兵力、不计成本打“歼灭战”。如果我们有效控制投入，就是世界先进水平了。虽然你们的目标结果是好的，但公司作为生产机构是要计算成本的，而不能像战争一样不计成本，只为求胜。我们要把这些优质的经验展开，经过总结、认识、理解变成一种科学的方法推广到公司所有领域去，这就是将军。

因此希望大家能够珍惜每一个机会，不要叫苦。在人生的主航道、主战场上，吃大苦、耐大劳，实现你人生的灿烂辉煌。现在，华为公司选拔干部的标准必须为实现公司的目标而努力奋斗。如果你能做到这点，我就选拔你做干部。如果你不想奋斗，只想打工一个月赚个四、五千块钱；加班时只想要加班工资，不要股票，我们也是允许的。每个人都有自己的人生选择，不是所有的人都会选同一条道路的。只是我们积极鼓励大家在实现华为公司的目标过程中，实现你的人生理想。