

Summary

任正非思想之路

- [简介](#)
- [从任正非思想看华为研发管理变革成长之路](#)

1994年

- [赴美考察散记](#)
- [团结奋斗 再创华为佳绩](#)
- [胜利祝酒辞](#)
- [对中国农话网与交换机产业的一点看法](#)
- [从二则空难事故看员工培训的重要性](#)
- [致新员工书](#)

1995年

- [坚定不移地坚持发展的方向](#)
- [不前进就免职](#)
- [励精图治 再创辉煌](#)
- [英雄好汉站出来](#)
- [上海电话信息技术和业务管理研讨会致谢词](#)
- [要建立一个均衡的平台](#)
- [在第四届国际电子通信展华为庆祝酒会的发言](#)
- [解放思想，迎接96年市场大战](#)
- [目前我们的形势和任务](#)

1996年

- [当干部是一种责任](#)
- [我们要向市场、开发、创造性工作倾斜](#)
- [反骄破满，在思想上艰苦奋斗](#)
- [加强合作走向世界](#)
- [要树立服务意识、品牌意识、群体意识](#)
- [再论反骄破满，在思想上艰苦奋斗](#)
- [我们是要向前迈进一小步，而不是一次大飞跃](#)
- [胜负无定数，敢搏成七分](#)
- [秘书体系是信息桥](#)
- [赴俄参展杂记](#)
- [做好基础工作，逐步实现全面质量管理](#)
- [实行低重心管理，层层级级都要在做实上下功夫](#)
- [培训——通向华为明天的重要阶梯](#)
- [管理改革，任重道远](#)
- [坚持顾客导向同步世界潮流](#)
- [团结起来接受挑战，克服自我溶入大我](#)
- [不要叶公好龙](#)

1997年

- [不要忘记英雄](#)
- [资源是会枯竭的，唯有文化才能生生不息](#)
- [加强用户服务中心建设，不断提高用户服务水平](#)
- [秘书如何定位](#)
- [坚定不移地推行ISO9000](#)
- [胜则举杯相庆 败则拼死相救](#)
- [悼念杨琳](#)
- [自强不息，荣辱与共，促进管理的进步](#)
- [谈学习](#)
- [走过亚欧分界线](#)
- [加强夏收管理 促进增产增收](#)
- [呼唤英雄](#)
- [为提高电信网营运水平而努力](#)
- [提升自我，找到切入点，迎接人生新挑战](#)

- [当代青年怎样爱国](#)
- [在《委员会管理法》评审上的重要讲话](#)
- [建立一个适应企业生存发展的组织和机制](#)
- [我们需要什么样的干部](#)
- [苦练基本功，争做维护专家](#)

1998年

- [狭路相逢勇者生](#)
- [不做昙花一现的英雄](#)
- [我们向美国人民学习什么](#)
- [要从必然王国，走向自由王国](#)
- [华为基本法](#)
- [在自我批判中进步](#)
- [希望寄托在你们身上](#)
- [华为的红旗到底能打多久](#)
- [小改进、大奖励](#)
- [全心全意对产品负责全心全意为客户服务](#)
- [印度随笔](#)

1999年

- [创业创新必须以提升企业核心竞争力为中心](#)
- [在IPD动员大会上的讲话](#)
- [在实践中培养和选拔干部](#)
- [“中国人今天说不”图片新闻感想](#)
- [能工巧匠是我们企业的宝贵财富](#)
- [答新员工问](#)

2000年

- [与身处逆境员工的对话录](#)
- [凤凰展翅再创辉煌](#)
- [一个职业管理者的责任和使命](#)
- [活下去，是企业的硬道理](#)
- [沟通从心灵开始](#)
- [创新是华为发展的不竭动力](#)
- [为什么要自我批判](#)
- [在秘书资格颁证大会上的讲话](#)

2001年

- [雄赳赳 气昂昂 跨过太平洋](#)
- [华为的冬天](#)
- [我的父亲母亲](#)
- [北国之春](#)

2002年

- [迎接挑战，苦练内功，迎接春天的到来](#)

2003年

- [在理性与平实中存活.md](#)
- [产品发展的路标是客户需求导向,企业管理的目标是流程化的组织建设](#)
- [发挥核心团队作用，不断提高人均效益](#)
- [在自我批判指导委员会座谈会上的讲话](#)

2004年

- [持续提高人均效益，建设高绩效企业文化](#)
- [华为公司的核心价值观](#)

2005年

- [华为与对手做朋友 海外不打价格战](#)

2006年

- [全流程降低成本和费用 提高盈利能力](#)
- [在华为收购港湾时的谈话纪要](#)
- [我的青春岁月](#)
- [天道酬勤](#)
- [冰岛游记](#)
- [上甘岭是不会自然产生将军的 但将军都曾经是英雄](#)
- [华为大学要成为将军的摇篮](#)
- [在BT系统部、英国代表处汇报会上的讲话](#)
- [实事求是的科研方向与二十年的艰苦努力](#)

2007年

- [对区域监控工作的讲话纪要](#)
- [财经的变革是华为公司的变革，不是财务系统的变革](#)
- [要快乐的度过充满困难的一生](#)
- [在行政采购及信息安全问题座谈会上的讲话](#)
- [听取艰苦地区生活专项问题汇报会上的讲话](#)
- [以生动活泼的方式传递奋斗者为主体的文化](#)
- [上甘岭在你心中，无论何时何地都可以产生英雄](#)
- [敢于胜利，才能善于胜利](#)
- [完善和提高对艰苦地区员工的保障措施](#)
- [关于员工培训工作的谈话](#)
- [变革最重要的问题是一定要落地](#)
- [内控体系建设就是要穿美国鞋，不打补丁](#)
- [将军如果不知道自己错在哪里，就永远不会成为将军](#)

2008年

- [珍惜生命，要从自己关爱自己做起](#)
- [在EMT例会“08年公司业务计划与预算”汇报上的讲话](#)
- [看莫斯科保卫战有感](#)
- [人生是美好的，但过程确实是痛苦的](#)
- [让青春的火花，点燃无愧无悔的人生](#)
- [让青春的生命放射光芒](#)
- [大家都是共和国的英雄](#)
- [在PSST体系干部大会上的讲话](#)
- [逐步加深理解“以客户为中心，以奋斗者为本”的企业文化](#)
- [在地区部向EMT进行2008年年中述职会议上的讲话](#)
- [理解国家，做好自己](#)
- [从泥坑里爬起来的人就是圣人](#)
- [从汶川特大地震一片瓦砾中，一座百年前建的教堂不倒所想到的](#)
- [围绕客户PO打通，支撑“回款、收入、项目预核算”](#)
- [2008年新年祝词](#)

2009年

- [开放、妥协与灰度](#)
- [让听得见炮声的人来决策](#)
- [谁来呼唤炮火，如何及时提供炮火支援](#)
- [与IFS项目组及财经体系员工座谈纪要](#)
- [在驻外行政人员培训交流沟通会上的座谈纪要](#)
- [市场经济是最好的竞争方式，经济全球化是不可阻挡的潮流](#)
- [与PMS高端项目经理的座谈纪要](#)
- [深淘滩，低作堰](#)
- [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](#)
- [CFO要走向流程化和职业化，支撑公司及时、准确、优质、低成本交付](#)
- [加快CFO队伍建设，支撑IFS推行落地](#)

2010年

- [以客户为中心，加大平台投入，开放合作，实现共赢](#)

- [春风送暖入屠苏](#)
- [以客户为中心，以奋斗者为本，长期坚持艰苦奋斗是我们胜利之本](#)
- [在全球行政人员年度表彰暨经验交流大会座谈纪](#)
- [拉通项目四算，支撑项目层面经营管理](#)
- [干部要担负起公司价值观的传承](#)
- [开放、合作、自我批判，做容千万家的天下英雄](#)
- [世博结束了，我们胜利了](#)
- [改善和媒体的关系](#)
- [做事要霸气，做人要谦卑，要按消费品的规律，敢于追求最大的增长和胜利](#)
- [五彩云霞飞遍天涯](#)
- [以“选拔制”建设干部队伍，按流程梳理和精简组织，推进组织公开性和均衡性建设](#)

2011年

- [成功不是未来前进的可靠向导](#)
- [关于珍爱生命与职业责任的讲话](#)
- [华为关于如何与奋斗者分享利益的座谈会纪要](#)
- [与罗马尼亚账务共享中心座谈会纪要](#)
- [与华为大学第10期干部高级管理研讨班学员座谈纪要](#)
- [与财经体系员工座谈讲话](#)
- [与同等学历认证班学员座谈纪要](#)
- [力出一孔，要集中优势资源投入在主航道上，敢于去争取更大的机会与差距](#)
- [一江春水向东流](#)

2012年

- [不要盲目扩张，不要自以为已经强大](#)
- [绝对考核的目的是团结多数人](#)
- [紧紧围绕客户，在战略层面宣传公司](#)
- [董事会领导下的CEO轮值制度辨](#)
- [中国没有创新土壤不开放就是死亡](#)
- [面向未来，以客户痛点为切入点，全球化展示](#)
- [东南非多国管理部向任总汇报工作纪要](#)
- [与毛里求斯员工座谈会议纪要](#)
- [与华为大学教育学院座谈会纪要](#)

2013年

- [力出一孔，利出一孔](#)
- [在小国表彰会上的讲话](#)
- [和广州代表处座谈纪要](#)
- [家人永远不接班](#)
- [要敢于超越美国公司，最多就是输](#)
- [在海外行政后勤服务管理思路汇报会上的讲话](#)
- [财经流程建设汇报纪要](#)
- [要培养一支能打仗、打胜仗的队伍](#)
- [在重装旅集训营座谈会上的讲话](#)
- [在GTS客户培训服务座谈会上的讲话](#)
- [最好的防御就是进攻](#)
- [团结一切可以团结的力量](#)
- [提倡节俭办晚会，节约会议成本](#)
- [财经汇报纪要](#)
- [用乌龟精神，追上龙飞船](#)
- [与CEC成员座谈会的讲话](#)
- [在GTS网规网优业务座谈会上的讲话](#)
- [在华为大学教育学院工作汇报会上的讲话](#)
- [在IP交付保障团队座谈会上的讲话](#)
- [我一贯不是一个低调的人](#)
- [在EMT办公例会上的讲话](#)
- [在公司内控与风险管理“三层防线”优化方案汇报的讲话](#)
- [关于“严格、有序、简化的认真管理是实现超越的关键”的座谈纪要](#)
- [聚焦商业成功，英雄不问出处](#)
- [在运营商网络BG战略务虚会上的讲话及主要讨论发言](#)
- [在大规模消灭腐败进展汇报会上的讲话](#)
- [CFO标准与培养机制汇报纪要](#)

2014年

- [风物长宜放眼量](#)
- [做谦虚的领导者](#)
- [在董事赋能研讨会上与候选专职董事交流讲话](#)
- [握紧拳头才有力量](#)
- [自我批判，不断超越](#)
- [在外派伙食补助汇报会上的讲话](#)
- [在关于重装旅组织汇报会议上的讲话](#)
- [在大机会时代，千万不要机会主义](#)
- [三年，从士兵到将军](#)
- [在华大建设思路汇报会上的讲话](#)
- [在日本研究所工作汇报会上的讲话](#)
- [与巴西代表处及巴供中心座谈纪要](#)
- [在巴西代表处的讲话](#)
- [在秘鲁代表处座谈会上的讲话](#)
- [在拉美北地区部、哥伦比亚代表处工作汇报会上的讲话](#)
- [在华为上研所专家座谈会上的讲话](#)
- [在后备干部项目管理与经营短训项目座谈会上的讲话](#)
- [英国媒体会谈纪要](#)
- [喜马拉雅山的水为什么不能流入亚马逊河](#)
- [简化管理，选拔使用有全局观的干部，数据及信息透明](#)
- [在巡视松山湖制造现场的讲话纪要](#)
- [推动行政服务业务变革，试点流程责任制](#)
- [在海外子公司董事会推行工作汇报会上的讲话](#)
- [在丹麦代表处员工座谈会上的讲话](#)
- [在西欧地区部工作汇报会上的讲话](#)
- [在德国LTC教导队训战班座谈会上的讲话](#)
- [在保加利亚代表处工作汇报会上的讲话](#)
- [为什么我们今天还要向“蓝血十杰”学习](#)
- [洞庭湖装不下太平洋的水](#)
- [在“关于内部网络安全工作方向”的决议](#)
- [在人力资源工作汇报会上的讲话](#)
- [第一次就把事情做对](#)
- [在变革项目激励政策汇报会上的讲话](#)
- [在小国综合管理变革汇报会上的讲话](#)
- [在项目管理资源池第一期学员座谈会上的讲话](#)
- [在2014年7月25日EMT办公会议上的讲话](#)
- [在销售项目经理资源池第一期学员座谈会上的讲话](#)
- [在“班长的战争”对华为的启示和挑战汇报会上的讲话](#)
- [在公司近期激励导向和激励原则汇报会上的讲话](#)
- [在多个汇困国家调研中的讲话](#)
- [与CEC就非物质激励工作优化的座谈纪要](#)
- [在行政流程责任制试点进展汇报会上的讲话](#)
- [遍地英雄下夕烟，六亿神州尽舜尧](#)
- [坚持为世界创造价值，为价值而创新](#)
- [在“从中心仓到站点打通”工作汇报会上的讲话](#)
- [依托欧美先进软件包构建高质量的IT系统](#)
- [在艰苦地区及岗位管理部工作汇报会上的讲话](#)

2015年

- [在与法务部、董秘及无线员工座谈会上的讲话](#)
- [打造运营商BG“三朵云”，将一线武装到牙齿](#)
- [变革的目的就是要多产粮食和增加土地肥力](#)
- [最大的敌人是我们自己](#)
- [改善艰苦地区条件，加快循环赋能，为公司筑起第二道防线](#)
- [主航道组织坚持矩阵化管理，非主航道组织去矩阵化管理](#)
- [在2015年全球行政工作年会上的讲话](#)
- [在变革战略预备队进展汇报上的讲话](#)
- [埃森哲董事长Pierre拜访的会谈纪要](#)
- [在变革战略预备队及进展汇报座谈上的讲话](#)
- [与BCG顾问交流会谈纪要](#)
- [在变革战略预备队誓师及颁奖典礼上的座谈纪要](#)
- [在监管重装旅座谈会上的讲话](#)

- [在公司质量工作汇报会上的讲话](#)
- [在固网产业趋势及进展汇报会上的讲话](#)
- [在合同场景师建设思路汇报上的讲话](#)
- [在子公司监督型董事会管理层监督方案及试点情况汇报上的讲话](#)
- [与英国研究所、北京研究所、伦敦财经风险管控中心座谈的纪要](#)
- [在战略预备队业务汇报上的讲话](#)
- [在变革战略预备队第三期誓师典礼上的讲话](#)
- [构建先进装备，沉淀核心能力，在更高维度打赢下一场战争](#)
- [脚踏实地，做挑战自我的长跑者](#)
- [在2015年8月28日EMT办公会议上的讲话](#)
- [在波士顿咨询汇报行政服务变革（国家驻点成果及未来变革方向）的讲话](#)
- [接受福布斯中文网采访](#)
- [在战略预备队誓师典礼暨优秀队员表彰大会上的讲话](#)
- [在公共及政府事务部2015年工作汇报会的讲话](#)
- [在2015年9月24日EMT办公会议上的讲话](#)
- [在GTS站点信息库、地理信息库、网络动态运行信息库和集成交付平台建设汇报会上的讲话](#)
- [最终的竞争是质量的竞争](#)
- [将军是打出来的](#)
- [小国要率先实现精兵战略，让听得见炮声的人呼唤炮火](#)
- [聚焦主航道，在战略机会点上抢占机会](#)
- [彭剑锋专访纪要](#)
- [致新员工书](#)
- [在调查工作授权及流程优化汇报上的讲话](#)

2016年

- [决胜取决于坚如磐石的信念，信念来自专注](#)
- [革的目的就是更简单、更及时、更准确](#)
- [在2016年1月25日EMT办公会议上的讲话](#)
- [做“成吉思汗的马掌”，支撑我们服务世界的雄心](#)
- [巴塞罗那通信展小型恳谈会纪要](#)
- [多路径多梯次跨越“上甘岭”攻进无人区](#)
- [28年只对准一个城墙口冲锋](#)
- [关于改善艰苦国家的作战环境](#)
- [在巴展总结会议上的讲话](#)
- [与日本代表处、日本研究所员工座谈纪要](#)
- [在专业服务业务策略汇报上的讲话](#)
- [与Fellow座谈会上的讲话](#)
- [在中亚地区部员工座谈会上的讲话](#)
- [为祖国百年科技振兴而努力奋斗](#)
- [以创新为核心竞争力，为祖国百年科技振兴而奋斗](#)
- [前进的路上不会铺满了鲜花](#)
- [在签证业务变革进展汇报上的讲话](#)
- [聚焦战略平台，加强血液流动，夺取未来胜利](#)
- [在诺亚方舟实验室座谈会上的讲话](#)
- [IPD的本质是从机会到商业变现](#)
- [公司必须持续不断的、永恒的促进组织血液流动，增强优秀干部、专家的循环赋能](#)
- [美丽的爱尔兰是软件的大摇篮](#)
- [关于行政与慧通工作讲话的纪要](#)
- [建立对作业类员工的科学管理方法与评价体系，导向多产粮食](#)
- [在质量与流程IT管理部员工座谈会上的讲话](#)
- [在运营商三朵云2.0阶段进展汇报会上的讲话](#)
- [春江水暖鸭先知，不破楼兰誓不还](#)
- [聚焦主航道，眼望星空，朋友越多天下越大](#)
- [在中亚（塔吉克斯坦、土耳其、白俄）代表处汇报会议上的讲话](#)
- [聚焦平台，加强血液流动，敢于破格，抢占世界高地](#)
- [与合同场景师座谈会上的讲话](#)
- [人力资源政策要朝着熵减的方向发展](#)
- [内外合规多打粮，保驾护航赢未来](#)
- [在法国研究所座谈交流纪要](#)
- [在法国美学研究所的讲话](#)
- [在存货账实相符项目汇报会上的讲话](#)

2017年

- [在人工智能应用GTS研讨会上的讲话](#)
- [在2017年市场工作大会上的讲话](#)
- [在消费者BG年度大会上的讲话](#)
- [在健康指导中心业务变革项目阶段汇报会上的讲话](#)
- [在北部非洲（尼日尔、布基纳法索）汇报会议的讲话](#)
- [在厄瓜多尔代表处的讲话](#)
- [在玻利维亚代表处的讲话](#)
- [在巴拉圭的讲话](#)
- [在泰国与地区部负责人、在尼泊尔与员工座谈的讲话](#)
- [在泛网络区域组织变革优化总结与规划汇报的讲话](#)
- [在高研班和战略预备队汇报会上的讲话](#)
- [我们的目的是实现高质量](#)
- [客户需求导向，提升公司E2E系统竞争力](#)
- [在公司监督与管控体系延伸建设思考汇报会上的讲话](#)
- [在支付系统员工座谈会上的讲话](#)
- [与广州代表处部分员工晚餐会的讲话](#)
- [与网络能源产品线部分员工晚餐会的讲话](#)
- [在战略预备队座谈会上的讲话](#)
- [在道德遵从委员会第二次代表大会的讲话](#)
- [在职员类定位与差异化管理汇报会上的讲话](#)
- [在哈佛商学院全球高管论坛上的演讲](#)
- [在健康指导与应急保障业务整合及签证变革进展汇报会上的讲话](#)
- [在继任计划工作汇报会上的讲话](#)
- [什么叫精神文明，什么叫物质文明](#)
- [方向要大致正确，组织要充满活力](#)
- [在曼谷座谈纪要](#)
- [与德国代表处交流纪要](#)
- [与波兰代表处交流纪要](#)
- [在俄罗斯代表处讲话纪要](#)
- [在华为平安园区项目汇报会上的讲话](#)
- [在战略预备队述职会上的讲话](#)
- [在三季度区域总裁会议上的讲话](#)
- [在新员工入职培训座谈会上的讲话](#)
- [与韩国办事处交流纪要](#)
- [与徐直军在消费者BG2017年中市场大会上的讲话](#)
- [在人力资源管理纲要2.0沟通会上的讲话](#)
- [在行政服务解决“小鬼难缠”工作进展汇报上的讲话](#)
- [科学的量化、简化管理，关注技能与经验的积累，培育工匠文化](#)
- [在子公司监督型董事会年中工作会议上的讲话](#)
- [在冰岛与四位弟兄咖啡细语](#)
- [在规范职能组织权力工作组座谈会上的讲话](#)
- [与采购干部座谈会上的讲话](#)
- [开放创新，吸纳全球人才，构建“为我所知、为我所用、为我所有”的全球能力布局](#)
- [在诺亚方舟实验室使能工程部成立会上的讲话](#)
- [在GTS人工智能实践进展汇报会上的讲话](#)
- [在“合同在代表处审结”工作汇报会上的讲话](#)
- [在英国代表处的讲话](#)
- [在伦敦FRCC听取贸易合规和金融合规汇报的讲话](#)
- [与接入网团队座谈会上的讲话](#)
- [在捷克代表处讲话](#)
- [在加拿大代表处的讲话](#)
- [一杯咖啡吸收宇宙能量，一桶浆糊粘接世界智慧](#)
- [在会议标准化及服务提升项目汇报会上的讲话](#)
- [在2017年第四季度地区部总裁会议上的讲话](#)
- [在消费者BG业务汇报及骨干座谈会上的讲话](#)
- [关于人力资源管理纲要2.0修订与研讨的讲话纪要](#)
- [在公司愿景与使命研讨会上的讲话](#)
- [什么是“一杯咖啡吸收宇宙能量”](#)
- [什么是确定性工作](#)
- [确定性工作精细化、自动化](#)
- [在落实日落法及清理机关说NO](#)
- [熵减的过程是痛苦的，前途是光明的](#)
- [在听取展厅工作汇报时，关于咨询师的讲话](#)

2018年

- [在财务部分员工座谈会上的讲话](#)
- [从泥坑中爬起来的是圣人](#)
- [与财务、基建、行政座谈会上的讲话](#)
- [‘落实日落法及清理机关说NO’秘书处座谈会上的讲话](#)
- [在员工关系变革工作进展汇报上的讲话](#)
- [在斯里兰卡代表处的讲话](#)
- [从系统工程角度出发规划华为大生产体系架构，建设世界一流的先进生产系统](#)
- [在蒙古办事处汇报会议上的讲话](#)
- [在2018年全球行政年会上的座谈纪要](#)
- [研发要做智能世界的“发动机”](#)
- [在黎巴嫩代表处的讲话](#)
- [关于人力资源组织运作优化的讲话](#)
- [在战略预备队述职会上的讲话](#)
- [励精图治，十年振兴](#)
- [在剑桥和伊普斯维奇研究所座谈纪要](#)
- [BG机关要缩短经线，畅通纬线，强化作战组织的能力考核与选拔，精减非作战组织的规模及运作](#)
- [在2018年IRB战略务虚研讨会的讲话](#)
- [与平台协调委员会座谈纪要](#)
- [在卢旺达饭店与员工聊天记录](#)
- [在攀登珠峰的路上沿途下蛋](#)
- [在GTS人工智能实践进展汇报会上的讲话](#)
- [从人类文明的结晶中，找到解决世界问题的钥匙](#)
- [坚持多路径、多梯次、多场景化的研发路线，攻上“上甘岭”，实现5G战略领先](#)
- [鼓足干劲，力争上游，不畏一切艰苦困苦](#)
- [寂寞的英雄是伟大的英雄，我们要鼓励新旧循环](#)
- [加强与国内大学合作，吸纳全球优秀人才，共同推动中国基础研究](#)
- [在日本研究所业务汇报](#)