在运营商三朵云2.0阶段进展汇报会上的讲话

2016年10月26日

【导读】2016年10月26日在深圳E1 CSIC, 邹志磊和于向萍向任正非做了《三朵云离全面的作战平台还有多远》的专题汇报及演示。任正非提醒: 华为投入重金在运营商"三朵云"上,但"三朵云"也仅仅是工具,解决方案才是目的,不要本末倒置。并要求在建设"三朵云"时尽快形成"众筹、快闪"和"传帮带"机制,进一步优化算法,构建全球网络动态流量图,洞察未来机会点,实现作战和管理的统一。

一、三朵云是工具,解决方案才是目的。

机关资源化,资源市场化。我们要逐步构建起资源买卖的交易模式,前线调动资源,后方根据项目预算提供资源并进行结算。 这样指挥权就是谁有钱、谁指挥,不再是由机关领导来审批。前后方相互制衡,就慢慢减少了前线作战的盲目性,也给后方能 力供应明确了需求。

呈现给一线的能力也是一样。后方各个专业模块做好能力的供应,能力要专业化、颗粒度小、可编排、可调用,把能力编排和调用的能力给一线。就像"好医生"平台一样,后方能力供应部门的考核标准就是让大家多用,像流量一样。能力使用调用流量不大的部门也许是资源需求不这么迫切的部门,把流量大的部门先增强;其次就是看单位流量,根据每个人担负的流量大小来确定晋升。如果能力没有人用,那就减编制。

什么叫指挥权?指挥权其实就是编排能力。我们现在说授权,一线有客户选择权、产品选择权和合同销售项目的决策权,我们要充分把授权放开,授予少将编排和调用能力,由他根据机会点对能力进行编排和调用。这样编排能力水平高的就赚得多,编排能力差的就赚得少。如果一线不会编排和调用,那BG就派专家团给他们提供咨询,形成作战方案,但专家团不要去干预作战,决定权还是在一线。

我之所以支持三朵云,因为三朵云的核心就是放权,把能力编排权和调用权、客户选择权、产品选择权、合同销售项目决策权 都授权到一线,三朵云是工具、是平台,解决方案才是目的。你们的方向是对的,我支持你们往这个方向继续前进。能力要与 主业务流程解耦,打通合同生成和合同交付,这是主干业务流程要集中精力解决的事情,同时各个能力模块要优化来支持作 战。

二、形成"众筹、快闪"和"传帮带"机制,让专家在最佳时间、最佳角色,发挥最佳贡献,并将专家能力工具化、云化、微服务化。

一个科学家为什么要献出一生给华为?他只要把最佳时间、最佳角色、最佳贡献带到华为来就行,可能三、五年做完,他就走了。但在这三、五年里,我们给他股票、奖金等利益,同时把他的经验沉淀下来。你们要从"三朵云"到"三朵"云,将专家能力工具化、云化,最后再微服务化。这就是"众筹、快闪"。另外,我们可以请退休的业界Fellow形成专家顾问组,就跟美军顾问组一样,然后让他们飞去非洲,和我们年轻的战士融合起来,产生碰撞、产生火花,点燃未来的将军,这就是"传帮带"。

三、联合研究所的科学家设计和优化算法,构建全球网络动态流量图,帮助洞察未来机会点,实现作战和管理的统一。

第一,我们要在西安大屏上投射全球网络拓扑图和网络实时流量图。要能看到全球网络的骨干结构,往下打开,可以看清楚每个国家的支流以及24小时的流量统计,可以看到在哪个时段、哪个地点出现了流量的峰值,这样我们就能看到未来的机会点在哪里。接下来我们再把全球供应链图也都投射上去。这样我们的作战与管理都心中有数了。将军就放在那里培养,让他们去思考如何去疏导拥塞,如何去调整全球网络。天天看拓扑图,看出破绽来了,就有机会成为"将军"。

目前客户方案云做的还只是静态的网络拓扑图和流量图。前段时间,我看了俄罗斯科学家做的网络拓扑图模型演示,他们帮中国移动解决了流量拥塞的问题,不需要普遍扩容,只需要通过算法调整就使整个网络流量全平衡了。你们要跟俄研所联合起来,把动态流量这个重型题目出给他们,一起来研究解决全球的拓扑节点问题,做出一个全球动态网络流量图。

第二,我们还要请全球研究所的科学家一起来优化客户方案云的算法。要做出小区的数学模型,优化成在手机上就能非常简单操作的工具,以支持单兵作战,让我们每个工程师、专家在前线就能做小区的查补和编排调整。对于大区的算法,可以让研究所的年轻博士背着背包参战,把数学家也派到前线去作战。也可以把部分做平台业务的专家放到研究所去攻读半年,他带着对业务实际的理解,去请科学家一起去分析。业务专家从下往上解决问题,科学家从上往下分析,思想一碰撞,醍醐灌顶,可能就把世界打开了。这样业务专家也能升级,就培养了未来的种子,从"小老师"走向"大教授",从"二等兵"走向"将军"。

第三,GTS要多招聘一些测绘学、遥感遥测专业的毕业生进来,把之前进来的几个优秀博士可以调到三朵云。你们要用卫星作业的方法来作战,提升作战效率。