

1994

赴美考察散记

——发表于 1994 年 1 月 18 日的《华人民》报。

三年前还年销售 35 亿美元的美国知名王安电脑公司，为什么现在宣布破产保护？日本三菱这么强大的集团，为何会退出电脑生产？带着这样的疑问，我前往美国考察。

飞机经东京，飞越太平洋及美国大陆，抵达大西洋彼岸的波士顿。一出国门我就生病了，在香港机场 始呕吐，又加上连续二十多小时的时差反应，一直折腾到美国中部城市达拉斯。

1

波士顿是座美丽的城市，而且是南北战争的策源地，也是当年欧洲人 发美洲大陆的窗口。古老的房屋收拾得十分整齐，外表都刷着朴实的油漆。

这个城市的美，在于城市中处处都保留着小片小片的森林。

沿街全是绿茵茵的草地，草地上种着阔叶树。这些枫树、橡树，冬天叶子都要掉得光光的。现在是秋天，树叶红的、绿的、黄的、黄绿的、褐色的、深红色的.....，在阳光的照耀下，全透明了，如诗如画，纷纷飘落的树叶，铺满了绿草地，好象一条五彩斑斓的地毯。

我们年轻时慕名几千里跑到香山看红叶，这次我们乘灰狗（长途汽车），奔驰几千里，处处都香山般美妙，自然风光还要盖过香山。

美国人民数百年来对环境的保护，令人惊叹。在纽约街边的树上，小松鼠跑来跑去；一些旅馆门前，一到傍晚，每颗树上都落下几百上千只鸟，小鸟飞到人群中、房子里是十分自然的。

我们国土与美国大致相等，但西藏、新疆就占去很大一部分，云贵高原的大山又占去一部分，余下不到一半的国土，却盛着 12 亿人民。教育经费的缺少，文化素质的低下，盲目的繁殖人口，连田边地角都挖空了，如何还有山林、草地？

2

我国教育条件还十分困难，人口一天天增长，受教育的机会与水平均低于发达国家，在高度发达的信息社会里，低文化素质就象一条链，拖住了整个经济的发展。发达国家用一些硅片，换走了我们大量的花生米，我们常认为这是一种不平等交换。

这次我们普遍认为，美国的教育文化水平很高，科学技术比较发达。不发达国家付出了大量的初级产品，只能换取发达国家的少量高技术产品。前者是随处可买到的，价格是有规律的，后者是独特的，价格是随意的，用以偿还 发生产中的风险投资及优秀人才的酬金，这并不是掠夺。

当然这样文化高的人越富，那么这种差距到 21 世纪就不可弥补。感慨之余，回想二十年代、三十年代一些先辈，奔走呼号教育救国，为社会所不理解，他们的一片爱国心受到曲解。到了六十年代，七十年代，教育救国连提都不敢提了，仍然没有理解，反而相信书读得越多越笨。我们触景生情，有些感慨，同样大声呼出教育救国。我公司聚集优秀人才、提高人才浓度的政策是正确的。尽管它暂时增加了生产成本。

我们波士顿之行，是访问一家专门生产电源的 CP 公司。我们参观并听取介绍了陶瓷基片、铝基片的模块电源，这种电源更先进、体积更小、效率更高。CP 公司介绍大约每片 2 美元。美国同类厂家有好几家，大约比 CP 规模大，技术更先进。

CP 公司在美国算是一家小公司。从这个窗口，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。各类文件十分清晰、准确，并有良好的覆盖，是一项成功的系统工程。

整个考察期间，我们深感，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。

航天飞机，大规模硅片，超大型计算机，超微型的终端，发达而优良的电信设备、测试仪器，是美国人民的勤劳创造的，是掠夺不来的。

我们在 CP 呆了一天半多一些，第二天就要离 波士顿，仅仅余下的半天，又下着蒙蒙细雨。大家在雨中又参观了哈佛大学与麻省理工学院校园。这为世界孕育了多少英雄人物的校园中，差不多 1/4 以上的学生是亚洲人。

人们说十八世纪是西班牙的世纪，二十世纪是美国的世纪，二十一世纪是亚洲的世纪。这不正是一线曙光？

随着十四大市场经济方针的推行，人才的争夺必然会在中国的土地上进行。只有知识有价，才会有人才的渴求，有了人才的渴求，才会重视教育，希望工程的钟声，一遍一遍地敲响，正敲碎人们的金钱梦。

不振兴教育，是不可能振兴中华的。**再穷不能穷教育。** 台湾、南朝鲜是我们的榜样，大批回台工作的学者，为台湾经济增加了多少血液。

3

离 波士顿，乘了六个小时的汽车，来到纽约，住到中国领事馆。吃了几顿玉米糊，是如此的香。在美国 大问题是吃不惯，美国人吃得十分简单。纽约是美国 大、 繁荣，也是 肮、社会秩序 不好的城市，但秩序还是比我们深圳好得多。

因为是路过，匆匆一览，参观了中央公园及自然博物馆。

在此如此繁华的市中心，竟有一块如此之大的原始森林般的中央公园，令人难以理解。森林是如此的漂亮，小鸟依人，松鼠逗人，一切是如此的和谐可爱。中央公园那么大，我们走了半天，一看地图才知走了一个小角。为了知道有多大，租了一个出租车，飞快地跑了一圈，因为司机怕黑人骚乱，花了相当于人民币 100 多元。

剩下仅一个小时，我们拟参观一下自然博物馆，想匆匆跑一遍，跑马观一下。结果进去才知道我们错了，里面的展品如此精湛，如此栩栩如生，在有些地方简直是重归大自然，重归原始社会。全世界的各种珍奇精品，按照自然的规律收集、排列得如此的和谐，如此的丰富，难怪以前常有人说：**他们博士论文就是在博物馆里写出来的。真是研究社会发展、自然发展最好的课堂。**

看到成群的美国儿童的参观，心中无限感慨，不知此中还有多少发发明明天的原子弹、航天飞机的英才在成长，美国将经久不衰。一小时，我们跑着看，竟连五层大楼的一层的一个角也没有跑完。认真看一个月也看不完。

越繁荣越发展科技，越发展科技越重视教育，越重视教育越人才辈出，越人才辈出经济越繁荣，走入了一个良性的循环圈。想到我国广大农村学校多数还在危房中，想到希望工程在中国还未被人们高度认识，忧国忧民，给我们的心蒙上了一层阴影。

我们路过费城，看了一个年收入约 4 万美元的中国留学生(已工作)家庭。冬天冻得十分冷，他们舍不得 暖气。小太太对我讲：这样一年才能节约 100 美元。而且国内亲戚一 口就要他们寄 1 万美金。他们国也不敢回。吃的、用的都十分简单。

中国人是省吃俭用，留给后代，美国人狂花乱花，广交朋友。中国人永远陷在中国人的圈子里，永远跳不进钱窝，在富裕的美国，仍然贫穷。美国人朋友越交越多，机会越来越好，钱也越挣越多。人生的成功，**80%** 在机会。

4

周一我们飞抵达拉斯，这是德克萨斯仪器公司 (TI) 的总部所在地。TI 公司总部占地 6 万英亩。我们一到就提出参观工厂，其亚太地区经理告诉我们，这儿没有工厂，工厂分散在世界 100 多个地方封装集成电路。

在总部主要集中了研究与销售的队伍。我们注意到他们的总裁、董事长在比较简单的、外表比较破旧的平房里办公，地区销售经理们，却是一个地区经理一幢高大的玻璃幕墙的大楼，十分清洁与安静。

TI 公司对我们的到访十分热情，向我们介绍了许多我们前所未闻的高速器件。公司的介绍非常条理化，主要使用投影设备、胶片以及编辑得逻辑性很强的技术说明。从早上一直到晚上不停地介绍，十分投机，增长了许多对 TI 的了解。美国人下午四时就下班了，为我们加了这么多班，他们也是很少的。

参观了 DMOS 的硅片制造，十分先进。美国已开始将工业最核心的部分保留在本土生产，其余大量转移到世界各国的分公司生产，以降低成本，增强竞争力。这一点到硅谷以后，感觉更加强烈。

达拉斯是德克萨斯州中部的一座城市。德州原是一片草原，有似我国的内蒙古，原先比较贫穷，因发现石油而一下子成为美国的富州，并从石油引发了科技的发展。

我国大庆的高科技 发区，号召科技人员纷纷下海，建立脱离石油的各类产业，几十年后，当大庆石油枯竭，中国又会出现一个德州科技区。任何一个领导，眼光都要放长一些。

我们专程赴拉斯维加斯，参观了国际电脑展，大约有 50 万人参加，华人较少，大陆华人更少。中国人不出去看一看，闭门造车，不仅不可能赶上别人，而且可能从时代的列车上摔下来。我们已处在入关的微妙时期，应保持良好的市场与技术信息。公司将会一批一批地安排同志们出去看一看。

拉斯维加斯城市是一片茫茫沙海。整个城市除了酒店、国际会议中心外，就没有任何建筑，酒店的大厅就是赌场，因此，具有同时吞吐近百万人的能力，特别在夜间，也许是全美国 漂亮的城市。凯撒宫之类的建筑令人瞠目结舌，是如此之漂亮、富丽堂皇。在酒店大厅里，还有一片热带雨林。

参观这次国际展览，我们仅有一天，拼命地在厅里跑，才勉强参观完一个厅。之后才知有七个厅，至少需要七天。

对国际电脑的发展，大 眼界。找到我国电脑工业将日落西山的感觉，找到我们不拼命发展技术、最终会丢失全部市场 的感觉。华为这几年走过的路是对的，还不够，应大胆地往前走、往前走。

参观这次展览，我们才体会到什么是技术危机与市场危机。

王安公司三年前还年销售 35 亿美元，现在宣布破产保护；日本三菱这么强大的集团，退出了电脑生产。这种强烈的危机，推动整个世界的前进。

华为被历史摆在了一个不进则退的地位，科海无边，回头无岸，错过了发展机遇，将会全军覆没。

5

我们 后一站是到硅谷，圣克拉拉是加州的一个小地方，有 480 万人，竟然没有工业。全美电子工业，尖端工业都把研究机构设在这里。**IBM 的总部据说占地 400 平方公里，这令人难以置信。** 我们租了一个出租车，在里面至少走了 6-7 公里的直径，到底有多大，还不明确。HP、NS、AMD、INTEL.....，都在这儿。因此，到美国考察，只需在硅谷就可以了解全美的电子技术。加州的经济独立计算，占世界第八位。

我们参观了 N S (国家半导体)，它有 600 多研究人员，在硅谷没有工厂。听了他们关于光器件等一系列新器件的介绍，看到世界第三代交换网的崛起，看到新技术的出现将使世界市场变一个大样。我们起步得晚，别人已走了几年了，我们才刚 始。我们用钱买到这些器件，水平也就尽快地提到世界前列，当然还有大量的软件要做。

在硅谷我们的感受最深，仿佛每根脉膊都在振荡。 看到了我们科研方法还十分落后，研究管理水平还十分低下，效率还远远赶不上发达国家。

值得庆幸的一点是我们的员工个人素质都不比美国公司差。因此赶上美国，十分重要的一条就是改善管理。

硅谷由于人工费、地皮，无论什么东西都是全美 贵的，所以才导致各公司仅把研究、销售机构留在硅谷，工业移入美国或世界其它地方，我们有些报道如“硅谷在衰落”、“硅谷夕阳”是错误的。硅谷在信息产业上还在进行一场新的起飞，决不是衰退。

因此，我公司决定在硅谷中心区购买房屋，建立开发中心，把科研的成果与半成品，放在那儿优化设计，搞完了再移回深圳生产，并在那儿申请注册一个华为全资的兰博技术有限公司。 兰博是译音，其含意是海上女神的头子。

6

经由洛杉矶，我们 始返回祖国。在飞机上看了一部 发美国西部的电影：

“

一个富家英国少女，不甘依赖父母的平静生活。拿着一张美国西部给每一个 发者免费赠送 160 英亩土地的报纸，即准备奔赴美国。约了一个被他父亲抓起来的雇工，雇工拒绝。第二天清晨她私自驾车逃跑，途经刑场，拉这位雇工上车就跑。小伙子只好跟她到了美国波士顿。

当时的波士顿，比我国陕西农村还穷。一片破破烂烂，小姐在镇上轻信一个骗子，将她带的银餐具托之出卖。结果弄得一文钱也没有了。他俩在美国始处于平等的贫穷地位。为了积攒去西部的费用，小伙子去拳击场，小姐去洗衣裳。历尽了千辛万苦，他们终于萌发了爱情。其表现出的人间艰苦，比我们所有的片子都真实感人。

当他们饿得难忍之时，闯进一无人的家拼命地大吃一顿。却被人当作坏人，枪击伤小姐。小姐奄奄一息。小伙子抱着小姐，将之送到小姐的情人(英国追过来的军官)的旅店里。因为他身无分文，不能救活小姐，匆匆分手了。

小伙子一边修铁路一边走，终于到了西部。小姐养好伤后，也与丈夫到了西部。他们偶一相见，悲喜万分。当时西部已没有这么多土地了。当地政府只好在每块土地上插上小旗，约定在某一天，谁先跑到，谁先插上自己的旗帜，土地就归谁。

小伙子为此买了一匹十分烈的马。始跑到之前，有人犯规偷跑，裁判也不可能叫回来重跑，就命火枪手将犯规偷跑的人射杀。大队一跑起，风烟滚滚，有的车跑散了、翻了，小姐的丈夫摔在河里死了。小伙子终于跑到了土地前，小姐也追来了，但烈马将小伙子摔成重伤，小姐去救护，忘记了插旗，在大队追上来时，才想起插旗。小伙子始已人事不知，在旗子插上时，微微睁了一下眼，电影就结束了。

"

让你想想他们得到了什么。当小姐得到土地以后，所有亲人都不一定有了。**在没有爱情的荒漠，拼命地开垦，才造就了今天繁荣的西部。**

美国人民绝大多数是勤劳的，好学的。我们应该学习他们的不屈不挠、一丝不苟的奋斗精神。

从来就没有什么神仙、皇帝，我们中华民族唯有踏踏实实、面对自己的弱点，才有可能振兴。世世代代繁荣梦的破灭，使我们更深深地感觉到了技术上向美国学习，管理上向日本学习的深刻含意。

团结奋斗 再创华为佳绩

——与市场培训人员座谈，1994年1月26日

这次在巴黎有幸去参观了阿尔卡特大的工厂。德国、法国的一些通信厂家都把华为列为第一合作伙伴。法国公司还要帮助我们将产品出口柬埔寨。我们需要国际伙伴，我们也要在关键技术上保持中国人的自立。这次C&C08被邮电部确认为同类产品技术领先，当然是用模糊的说法，但它说明了该机在世界的地位。我多次考察过国际著名厂家，C&C08（2000门）在这一点上来说就是当之无愧的。C&C08的万门机，也能进入世界前列。我们的硬件水平领先未来好几年，但稳定软件还需要时间。邮电部领导评价华为是一股不可忽视的强大力量。

今年底C&C08还会有非常令人振奋的消息。

这次从国外回来，我有一个很深的感觉，觉得国外的中青年人有一个很伟大之处，就是他们没有什么空洞的理想，脚踏实地做好每项不起眼的工作。搞焊接的，对每一焊点质量充分保证，能钻研进去，在这方面成为专家，也有价值上的承认，照样拿高工资。他们是为生活好而奋斗，多挣钱买房、买车、旅游。干什么爱什么。而我们的青年人，干干就想着提升，就想脱离自己的岗位，一辈子熟练程度都不够。

我们中有些人可悲的就是理想太多，总想轰轰烈烈干大事。到了办事处看不起维修工作，就急着要做市场，要当副主任、主任，结果什么也没干好，理想也没实现。制造部的人也不甘落后，争着上市场，我与他们谈话，要脚踏实地做好本职工作，到市场部淘汰很快，也许一、二个月就退下来，再回到制造部，还不如当初留在制造部做好适于你发展的工作。

公司在大发展，并力图给每个人创造发展机会。公司的人才是跑步就位，同样的培训，在实践中有的人进步很快，在座的人员中明年就会拉距离。公司对人的评价是现实的，不在你理想有多大，而在于你的实际贡献。今年贡献大，是英雄，明年就不一定了。但大家要坚信一条，是金子必然发光，在公司这种大浪淘沙的环境中，金子是不会被埋没的。

我还是要求你们学习两个人，一个是韩信，一个是阿庆嫂。委曲求全人生伟大的美德，一方面要忍辱负重，另一方面要学会为人处事。每一个市场人员都要善于学习，善于总结，做好工作学习笔记是对你们的起码要求。你要想进步，就要吸收别人在谈判中、在技术交流中的宝贵经验，总结整理，加以运用，这就是你学到的本领。我对大家提三点要求：1) 品德第一；2) 团结奋斗；3) 高度的责任心和工作热情。

公司推行效益优先，兼顾公平原则，让优秀分子先富裕起来，但要反对富裕起来后的不良行为，不要做违法乱纪的事，要加强精神文明教育，要作风正派，在公司按公司的纪律办事，在公司以外按国家法律办事，违反公司纪律和国家法律的，公司决不迁就。

在中国市场上，我们不被那些实力雄厚的公司打倒就很不简单，因此我们要学习学习再学习，缩短与他们的差距。

我们在 93 年已始进行了大市场、大系统、大结构的市场攻势，94 年还要产生一个飞跃。今后市场部经理要一两年换一任，以保持公司的发展永远旺盛，市场部推行 ISO9000 管理，就是要适应大规模的市场拓展。

华为公司非常重视干部的培养，华为明天的希望在一批团结、协作的干部身上，公司财富真正的核心是优秀的人才。作为一个办事处的主任，要有博大的胸，发挥公司一盘棋的作风，不仅要团结办事处的员工，也要团结相关的业务部门，同时也要团结反你反错了的人。办事处主任一定要坚持原则，有责任心，有一定的热情。办事处主任的责任是用好权、分好权、合理地调动人，要学会十个指头弹钢琴，充分调动和发挥一切可调动的力量，才能创造出排山倒海的成绩。

作为一个办事处的主任，不应担心吃亏，只有吃点小亏，才能成大气候。希望每个办事处主任能够做好一个主任、做一个完全的人、做一个长远、永久的人；每位同志能正确认识自己，正确把握自己，在得意的时候不要忘形，在失意的时候不要灰心，要改变别人的错误看法，更要好好地干。不卑不亢，落落大方，团结起来一条心，把华为公司推上光辉的顶点。大浪淘沙，历史是无情的。一个企业家首先是一个政治家。大家要学会理顺各种关系。任何企业的奋斗都不是个人奋斗，而是集体的努力。希望大家能挑起革命的重担，在新的时代里充分发挥出聪明才智。

胜利祝酒辞

——1994 年 6 月 5 日，华为总部与全国 27 个办事处同时举行 5 月份销售额突破 12 万线的庆祝酒会，欢庆这一历史性时刻。任正非在酒会上致祝酒辞。

“胜则举杯相庆，败则拼死相救”的市场工作原则，几年来感召了多少英雄儿女一批一批地上前线。商场如战场，却比战场更加持久的残酷与艰苦，苦难的历程又抚育成长了多少市场营销干部。没有他们一滴汗、一滴泪的奋斗，就不会有今天月销售额突破 12 万线的好成绩。我代表公司向市场部全体成员表示衷心的祝贺。在全国多个市场上，各省管局都较大幅度地接纳了 C&C08。预计 6 月份的市场将上升 10%。这些与科研人员日夜的辛劳、计划生产系统优良的管理、公司各部门的努力服务分不的。我代表市场部向他们表示深深的感谢。

公司在 6 月份将在广东省通多个母局带模块局的试验，我们相信会十分成功。争取作为国产机第一家较大规模地进入广东市场，使回收货款的状况有所改善。随着县本地网体制的确立和推广，C&C08 以光交换为中心形成的强大处理能力的母局，用三次群光纤在 50 公里范围内，连接分布 16~32 个 2000 门模块远端模块群，由远端模块群再在 7~8 公里范围内用线路倍增技术连接分布 4~8 个 64~512 门远端模块组的全分散的交换机，会

在集中维护、集中管理的号角声中得到较大规模的使用，特别是 C&C08 的功耗仅为 1240 的 1/5，使无人值守变为现实。

加之我司 7 号信令已通过了国家测试，并到 8 月份参加邮电部在广州与各国机器对接的检验，并由邮电部安排在实际网上试验。明年全网将 7 号信令，我们的这些优势都会使明年的市场逐渐转好。加上公司推出的全数字 ISDN 排队机、智能平台、200 号平台、双向 CT2、7 号信令的监视仪……，都会相互推动市场，促进销售。

几年的时光一晃就过去了，华为从一个小公司逐渐变为一个有实力的公司，更有机会向市场提供良好的服务，售后服务的成本也在降低。在当前市场外患内乱、不正当的竞争几乎把国内厂家逼到临近破产的状况下，我们一定要坚持提升技术的先进性，不惜提高产品质量的可靠性，建立及时良好的售后服务体系。在当前产品良莠不分的情况下，我们承受了较大的价格压力，但我们真诚为用户服务的心一定会感动上帝，一定会让上帝理解物有所值，逐步地缓解我们的困难。我们一定能生存下去，为中华民族的通信产业，发出光和热。历史给了我们巨大的压力、危机，也给了我们难得的机遇。处在民族通信工业生死存亡的关头，我们要竭尽努力，在公平竞争中生存发展，决不退步、低头。

马克思在 100 多年前就告诉我们一条真理，我们要深刻地去理解它。“从来就没有什么救世主，也没有神仙皇帝，中国要富强，必须靠自己。”我们从事的事业，是为了祖国的利益、人民的利益、民族的利益。相信我们的事业一定会胜利，一定能胜利。

对中国农话网与交换机产业的一点看法

中国农话的现状及发展趋势

中国是一个农业大国，农村地域和农业人口占了总数的 80% 左右。这几年，随着国家经济的蓬勃发展，农村经济特别乡镇企业发展非常迅猛，从而促使农村电话的大发展，潜力很大。但也不能用资本主义国家的方法来测算。我国农村总体文化不发达，商品经济还未成熟，通信是要发展，不会这么快，这么急迫；现在的估计过大了一些，造成严重的供过于求。放号率不高，资金回笼困难，这些矛盾又转嫁给生产厂，造成拖欠货款长期难以回收。一些不切实际的口号，如一步到位等，又牵动了发展的负担，各种攀比心，又推动了不平衡的加剧。但由于经济发展不平衡，全国农话网的发展差距也相当大，整个网上的通信设备，包括了数字程控交换机、空分模拟（程控、机电）交换机，有全自动交换接续，有各种半自动，甚至人工交换设备、传输从光缆、数字微波、同轴电缆至载波均有。另外还有一些非标设备同时存在于网中，造成了整个网络结构非常复杂，计费方式多种多样。

归结起来，农话通信网有以下几个特点：

- 发展不平衡，传输手段复杂多样，交换设备层次多，接口复杂。
- 标准、非标准并存，网络复杂，计费方式多样。
- 话音通信为主，兼容数据业务。
- 维护力量有限，对交换机防护要求高。
- 环境差，供电系统要求高。

随着全程全网的结构改造，本地网是必然发展趋势。特别是母局带远端模块群，远端模块群再带远端用户单元组网方式会得到较大的采用。集中维护、集中计费和集中网管是本地网发展方向。作为本地网的一部分，农话网必须协调发展，目前农话网以话音通信为主，但在网络规划上特别是发达地区光纤传输网建设上，必须考虑数据通信和新业务发展的需求，提高标准化程度，避免重复投资，这也是通信设备所必须关注的问题。

中国农话市场和产业现状

经过几年的发展，国产交换机的技术发展已达到了比较高的水准，达到国外先进交换机的水平，生产也有相当规模，可以满足国内市场的需求；但也存在着以下几个问题：

****第一、内乱外患。** **由于通信发展迅速，市场大，国外、国内的厂家都想抢占这个市场，出现了目前市场混乱的现象。品种多，产品质量差异很大，一些低质量产品推到市场，影响了农话网通信质量，全程全网的服务指标下降。由于这些低质产品，影响了国产交换机的声誉。

****第二、农话建设资金短缺。** **很多国外已淘汰的国内生产/仿造交换机，和低档低质交换机价格低，也解决了部分地区通信扩容的暂时问题，但造成制式杂乱，增加了网复杂程度，造成了设备重复投资。

第三、作为高技术产品的程控交换机，同时也是高投入的，厂家只有紧跟世界先进技术水平，在发上大量投入，才能保证设备具有世界一流的技术水平；只有在市场、培训、服务投入，才能保证设备在交换网运转良好，适应高质量通信网建设。但目前市场并没有体现“优质优价”，做长线产品技术与设备大量投入，负担重，发展遇到重重困难，而短期行为投入少，利润却颇为不错。如果国内厂家几年之内，继续无资金进行更新改造、加速科研投入的话，几年后将被外国企业一扫而空。

****第四、内外政策不平等。** **许多国外整机进口产品实行免税、减增值税政策，国产产品纳全税，同时国外厂家利用雄厚的资金和本国政府的支持打进中国市场，非常不利于民族工业的发展。以市场换技术是我国的目标。现在市场丢失了，技术没有拿到手。上星期天（6月19日），江泽民总书记在深圳接见了我，多次谈及通信产业的政策。中央财经领导小组的领导也述说了，国家要有主力机型，要逐步以国产为主，国家很快解决取消国外交换机利用商业贷款获得的免除关税、增值税的作法，保护国内工业，使国内外工业处于公平竞争。

中国农话交换网和农话交换机技术方面的建议

农话网作为本地网的一部分，首先必须遵从《邮电部电话交换设备总技术规范书》要求，同时应考虑以下几点：

1. 集中维护、集中计费和集中网管农话本地网的突出需求，应建立规范的接口要求和组网标准。母局带远端模块，远端模块带远端用户单元方式是农话本地网的良好选择。
2. 应具有简便的中文菜单设定、维护、计费等操作，应具备信令跟踪监视功能。
3. 容量系列、交换机能力、话务负荷应明确严格的要求。
4. 对雷击、过压防护，包括电源防护应有严格要求，至少做到 220V 碰线和 4000V 雷击自动恢复。
5. 由于农话经营管理的特点，计费方式多样，应扩充计费建议标准做到规范化。
6. 减少机型品种，减少过渡型机器入网。对已入网机型要加强质量管理及技术提升规划。
7. 对传输网建设要考虑到数据业务。
8. 对机器功耗应有要求，功耗和机器对环境的要求是实现无人值守是很关键的一个内容。只有电源和空调也无人值守，才能做到真正集中维护，从根本上解决农话维护技术力量薄弱的问题。
9. 体积、安装等工艺水平要求。

宏观调控政策建议

- 加强市场管理，减少入网机型。进网证必须严格管理，以保护优质厂家的生存与发展。
- 国产交换机的生产应逐步向股份合作、集团化方向发展，没有任何一个国家有象中国这么多的交换机生产厂家，各厂家各自为政，很难使国产交换机的整体水平提高档次，也是产生许多短期行为的原因。现在的现实，好的厂家都会被拖垮，差的厂家又成不了气候。中国的通信工业处在一个非常时期。
- 要保证交换设备在网上高质量运行，不仅设备要好，同时还包括了技术培训、技术服务、安装、维护维修、备件供应等方面因素。发展集团化，走合作化发展的道路，提高交换设备的综合质量水平，更好地对交换机的售后服务提供完善的保证。
- 19 日江泽民总书记在接见我时，我说到程控交换机技术关系到国家的安全，一个国家没有自己的程控交换机，就好象没有自己的军队一样。江总书记明确地答到：说得好。是谁说的？我说是广东省邮电管理局石清泉处长说的。中国电子工业中，唯有程控交换机有可能成为中国的拳头产品。国家要行强力干预，使之健康发展，成为中国走向世界的一个拳头产品。目前的现状，入关后堪忧。
- 减少品种，扩大规模，提升工艺，降低成本，加强售后服务，加强科研投入。减少自相残杀，股份制联合发展，这是摆在中国通信产业面前的现实问题。必须正视，回避不得。只有这样，才能避免复关后，全军覆没。

从二则空难事故看员工培训的重要性

我走过许多国家，考察过众多的工厂，无一不对资本主义国家的员工的敬业精神所感动。我多次在员工教育会上讲过，我们要赶超发达的资本主义国家，就应向他们学习长处。公司近些年的发展迅猛，除了万门机进入世界一流水平，大量投产局外，还在进行处理能力极强、中继容量数万门的智能网的SSCP点的研究。一旦成功，将担负起中心城市各种新业务的汇接。如果，我们的员工素质不高，培训不严，因经验不足，处理不当，造成全网瘫痪，这是多么可怕的局面。

因此，从难从严，从实际出发，各级组织，加强员工培训，是一项长期的艰巨任务。下面二则空难可以看出。

韩国航空公司的班机降落时已经发生事故，几分钟后就发生爆炸。而在该机组空姐的疏导下，二分钟内全体人员撤离飞机。后一名空姐检查完确认机上已无人跳出机舱，这时飞机已陷入大火之中，旋即，连串的爆炸始。

我国西北航空公司的图 154 飞机，在西安机场检修时，自动驾驶仪的偏航回路导线，被错接到倾斜控制系统上，而倾斜回路的导线被错接在偏航控制回路上。如果飞行前作一次严格的检查，如果飞行员训练有素，在塔台工作人员的指挥下，处理果断一些，160 人的生命将会得以挽救。而命运之神一次，一次被错过了。这是缺乏严格管理而导致的。

市场部去国外考察，他们报告，国外企业十分重视员工培训，他们将在一、二年内，通过员工现场报告，将工作水平提高到国际水平。我十分高兴。希望每一个部门都认真对待这个问题。我们生存下去的唯一出路是提高质量，降低成本，改善服务。否则十分容易被外国垄断集团，一棒打垮。

致新员工书

您有幸进入了华为公司。我们也有幸获得了与您的合作。我们将在共同信任的基础上，度过您在公司工作的岁月。这种理解和信任是愉快奋斗的桥梁与纽带。

华为公司是一个以高技术为起点，着眼于大市场、大系统、大结构的高科技企业。以它的历史使命，它需要所有的员工必需坚持合作，走集体奋斗的道路。没有这一种平台，你的聪明才智是很难发挥，并有所成就的。因此，没有责任心，不善于合作，不能集体奋斗的人，等于丧失了在华为进步的机会。那样您会空耗了宝贵的光阴，还不如试用期中，重新决定您的选择。

进入华为并不意味着高待遇，因为公司是以贡献定报酬的，凭责任定待遇。对新来员工，因为没有记录，晋升较慢，为此十分歉意。如果您是一个放系统，善于吸取别人的经验，善于与人合作，借助别人提供的基础，可能进步就会很快。如果封闭自己，怕工分不好算，就需要较长时间，也许到那时，你的工作成果已没有什么意义了。实践是您水平提高的基础，它充分的检验了您的不足，只有暴露出来，您才会有进步。实践再实践，尤其对青年学生十分重要。唯有实践后善于用理论去归纳总结，才会有飞跃的提高。有一句名言，没有记录的公司，迟早要跨掉的，多么尖锐。一个不善于总结的公司会有什么前途，个人也不是如此吗？

实践改造了人，也造就了一代华为人。您想做专家吗？一律从工人做起，已经在公司深入人心。进入公司一周以后，博士、硕士、学士，以及在内地取得的地位均消失，一切凭实际才干定位，已为公司绝大多数人接受。希望您接受命运的挑战，不屈不挠地前进，不惜碰得头破血流。不经磨难，何以成才。

公司要求每一个员工，要热爱自己的祖国，热爱我们这个多灾多难、刚刚始振兴的民族。只有背负着他们的希望，才可有进行艰苦的搏击，而无怨言。我们总有一天，会在世界通信的舞台上，占据一席位子。任何时候、任何地点都不要做对不起祖国、对不起民族的事情。要严格遵守公司的各项制度与管理。对不合理的制度，只有修改以后才可以不遵守。不贪污、不盗窃、不腐化。严于律己，宽于待人。坚持真理，善于利用批评和自我批评的方法，提高自己，帮助别人。

您有时会感到公司没有真正的公平与公正。真正绝对的公平是没有的，您不能对这方面的期望值太高。但在努力者面前，机会总是均等的，只要您努力，您的主管会了解您的。要承受得起做好事反受委屈。没有一定的承受能力，今后如何能做大梁。其实一个人的命运，就掌握在自己手上。生活的评价，是会有误差的，但决不至于黑白颠倒，差之千里。您有可能不理解公司而暂时的离开，我们欢迎您回来。您更要增加心理的承受能力，连续工龄没有了，与同期的伙伴的位置拉大了。我们相信，您会加步赶上，但时间对任何人都是一样的。

希望丢掉速成的幻想，学习日本人的踏踏实实、德国人的一丝不苟的敬业精神。真正生活中能把某一项技术精通就是十分难的。您想提高效益、待遇，只有把精力集中在一个有限的工作面上，不然就很难熟能生巧。您什么都想会、什么都想做，就意味着什么都不精通，任何一件事对您都是做初工。努力钻进去，兴趣自然在。我们要造就一批业精于勤，行成于思，有真正动手能力、管理能力的干部。机遇偏多于踏踏实实工作者。

公司建立了以各部门总经理为首的首长负责制，它隶属于各个以民主集中制建立起来的专业协调委员会。各专业委员会委员来自相关的部门，组成少数服从多数的民主管理。议事、不管事。有了决议后由各部门总经理去执行。这种民主原则，防止在一长制中的片面性，在重大问题上，发挥了集体智慧。这是公司六年来没有摔大跟头的因素之一。民主管理还会进一步扩展，权威作用也会进一步加强，这种大民主、大集中的管理，还需长期探索，希望您成为其中一员。

公司永远不会提拔一个没有基层经验的人做高级领导工作。遵循循序渐进的原则，每一个环节对您的人生都有巨大的意义。您要十分认真地去对待现在手中的任何一件工作，积累您的记录。要尊重您的现行领导，尽管您也有能力，甚至更强。否则将来您的部下也不会尊重您。要有系统、有分析地提出您的建议，您是一个有文化者，草率的提议，对您是不负责任，也浪费了别人的时间。特别是新来，不要下车伊始，哇啦哇啦。要深入地分析，找出一个环节的问题，找到解决的办法，踏踏实实地一点一点地去做。不要哗众取宠。

在公司的进步主要取决于您的工作成绩，一个高科技产业，没有文化是不行的。业余时间可安排一些休闲，但还是要有计划地读些书。不要搞不正当的娱乐活动，绝对禁止打麻将之类的消磨意志的活动。为了您成为一个高

尚的人，受人尊重的人，望您自律。谁为谁服务的问题一定要解决。公司总的是为用户服务，但具体来讲，下一道工序就是用户，就是您的“上帝”。您必须认真对待每一道用户。

要关心时事，关心国家与民族的前途命运。提高自己的觉悟。但不要卷入任何政治漩涡，指点江山。公司不支持您，也不会保护您。公司坚持员工必须跟着社会潮流走。当前，要承认只有共产党才能领导中国，否则就会陷入无政府主义。一个高速发展的经济社会，没有稳定，没有强有力的领导，陷入无政府主义状是不可想象的。共产党的缺点，通过整党和教育来解决。我们可以帮助它，但必须是善意。

公司在飞速的发展，迫切地需要干部，希望您加速磨炼，与我们一起去担起明天的太阳。

1995

坚定不移地坚持发展的方向

——任正非在中央研究部干部就职仪式上的讲话 1995 年 1 月 9 日

一、发部的改革要为各系统的改革树立榜样

1、新老干部要团结。一方面要看到，长江后浪推前流，新人永远比老人行，后人总要超过前人，这样，历史才能发展，我们公司也才能发展。另一方面，后人也不能否认前人的丰功伟绩，否认他们非常艰难地铺平的道路；前人走过的路，总是后人的宝贵财富。发部老干部要真诚地帮助新干部，公司新老干部的团结应在发部作出表率。这样，为整个公司的下一步的改革作出榜样。

2、要搞好团结，首先要团结本小组、本部门的人。华为公司支持“小集团”活动，只要不是对付别人，团结得越紧密越好。同时，应保持与其它部门、其它系统的良好的协调关系。3、一定要尊重上级，因为，以后你可能也会走上领导岗位，也需要你的下级尊重你。

4、我们要团结所有人，要团结一切可以团结的人，包括曾反对过你，而且反错了的人。大家本是同根生，都是背井离乡人，应以博大的胸处理周边关系。

5、过渡时期的兼职，要尽快减少。培养新人，逐步接过火把，使组织建设得更充实。

6、公司全体高中级干部要坚决反腐败、反贪污、反盗窃、反假公济私、反一切违法行为。我们在这方面要防患于未然，不要对不起全体员工。他们信任您们，选举了您们。

二、重新规范组织与规划工作流程

1、发系统具体的职责与工作流程让新老干部共同去讨论。对于过去的规章制度，持“祖宗之法不可变”的度是错误的，但“变法”一定要保证科学性，要保持不断的协调，要先“立”后“破”，这样才能避免旧的已经废除，新的还未产生，制度上的真空地带引起的混乱。

2、要吸取现代科学精髓，但也要重视老方法。公司在组织变革上，要采取“补台”而非拆台的政策，赞成改良，不希望“天翻地覆”的改革。

3、在公司组织建设上，ISO9000 办公室这一年多来的工作，起到了潜移默化的作用，我们应该看到，我们在组织建设上的进步还是很大的。公司 95 年下半年，要推行 ISO9001，其中也涉及 发部。在以后的推行工作中，各部门要负责所属中文件的编写，ISO9000 办公室负责提供指导和进行审查。

三、坚定不移地坚持发展的方向

- 1、由于我们在通信领域，已有良好的市场、发资源，所以在近期，我们在产品范围上坚持通信多元化产品。
- 2、我们要继续坚持“压强原则”，即集中力量，在一个点、一个面上有重大突破，这样，逐步改善公司的总体条件。

3、公司遇到了千载难逢的历史时机，要抓住机会，加速发展。四、要建立实事求是，严格认真、广泛

吸纳的工作作风

反对浮夸风，主张做老实人，说老实话，干老实事。从难、从严、从实战出发，做好一切工作，争取“平时多流汗，战时少流血”。同时，应看到，“三人行，必有我师”，我们应积极向国内外先进的大公司学习，取长补短，综合发展。

五、灵活机动的战略战术

- 1、公司在各系统增加层次，是为了加快决策速度，增加活力，而不是要增加官僚主义。在这个问题上，我们要树立主动服务的思想，坚持“下道工序就是用户，就是上帝”。只要坚持主动服务，就可以避免官僚主义。
- 2、多层组织建设，能充分发掘 基层的创造性。公司对上层要进一步加强管理，但对基层还要进一步放权，让明白者有适当的权利。
- 3、公司各系统都把培训放在很重要的位置，公司将来要办很多研究生院，使公司由“技术创造”转向“思想创造”。但目前，我们还要自己培养干部。市场部以前第年一度的培训，对公司巩固和发展市场起了很大的作用，今后则采取“滚动培训”方式，进行无止境的培训。

要建立一个均衡的平台

—任正非在公司秘书业务培训班上的讲话

在座的各位都是秘书，从事着秘书的工作。怎样做一个合格、称职的秘书，来适应华为公司超大规模的发展，是我们这次学习的目的。

做一个秘书，首先要具备做一个基本文员的条件。如果你没有达到做一个基本文员的标准，我认为秘书是做不好的。

我们公司过去 好的秘书是张燕燕，她是公司 早的秘书。人们常常 念张燕燕时代，就是她十分投入地服务，人们对她的印象很深。她的秘书工作做得相当不错，因为她个人，无论是在品德上、技能上、管理上都出类拔萃。譬如打字，当年她打字是非常非常快的，好多人都比不过她。她参加公司的管理，也做了大量的工作。

虽然现在她在做公司的副总裁，但她依然刻苦钻研业务，如进出口业务、物料采购等。

从秘书成长为公司的副总裁，张燕燕为公司的发展作出了她应有的贡献！你们以后也可以私下和张燕燕交流交流。

我们公司秘书的前途在哪儿呢？我认为在你们手里。

华为公司要大规模地推行网络化的管理、矩阵管理，推行计算机体系化管理，怎么个管法呢？秘书在这里面起了很大的作用！经理们主要是对一些宏观的、重要的、更需要平衡思维的方面进行决策，更多的事则由秘书在公司允许的一个误差范围内来处理，因为日常的交流与管理，不一定非要经理亲自来做。如果象公司这样一个大的信息系统都由经理来处理，你说他能有多大水平？所以单就秘书工作而言，这是一个重要的岗位。可是现在有很多秘书，只会打字，我看就很有必要加以提高。

应该说，我们华为公司的秘书系统是比较庞大的，可能中国很少有这样的公司，有一百四、五十个秘书人员，而且文化素质总的都是比较高的，基本上都是本科以上，如果大家都能把握到发展的脉搏的话，那发展前途还是十分大的。

作为秘书，你要主动地服务。主动地服务，并不是要你成为一个中心，我们全公司都为你服务，这是不可能的。秘书的主动性，是一个很重要的因素。你要做一个合格的秘书，是不容易的。这是我说的第一点。

第二点，就是“善解人意”，这是秘书的一个重要的原则，是必须好好把握的。

善解人意，通俗地说，就是人家想做啥，你就把这个事情准备好；或者是人家说了这句话，你就把它整理成一个有条理的东西。

当然，要做到善解人意，你必须拓宽你的知识面。如果你不精通天文地理，不通晓古往今来的历史，不了解世界科技发展的现状，你怎么可能善解人意？这是从大的方面讲；从小的方面讲，华为公司有什么重大决策，有什么样的规划、计划……公司发了这么多的文件，你是否认真去读过、思考过？另外，你还要努力寻找彼此间共同的语言，如何才能与经理产生共同的语言，你琢磨过了吗？

这些都是你达到善解人意的前提条件。否则，你就不能善解人意。既然不能善解人意，则要你这个秘书又有何用呢？你一定要理解你的领导要做什么？与周边的关系需要你的领导来解决什么？你的领导应该向周围扩散什么？公司的这个运行火车里头有什么在运行？你只有把握住了这个脉搏，才可能成为一个好秘书。

我记得张燕燕做秘书的时候，石油部的领导对她有过很好的评价。他对我说：“你的这个秘书，特别能善解人意。你想做什么事，她在电话里就帮你处理了，但是你并没有交待她做什么事。”

因此我认为对一个秘书来说，不要仅仅满足会打字，还要经常阅读公司的文件。公司的很多文件发下去，首先是到你们手里，并没有说不给你们看，那么你们不学习便是你们自己的问题了。公司的文件要学习，古往今来的历史要学习，天文地理要学习，世界科技发展的潮流要学习，我们客户的投诉要学习……这些都是很重要的信息源。你只有学通了这些东西，并加以掌握，才有可能善解人意。善解人意了，助手的工作不就做成了吗？就可以起助手的作用了嘛！第三，秘书要善于归纳。

我觉得秘书的差距有时是很大的，其差距就在归纳上。

以前我讲完话以后，我的秘书很快就能归纳成一篇文章。其实，文章里有些话我并不就是这么说的，而且在说话过程中，废话一定也不少，这是口语嘛！所以，这就要求秘书善于归纳总结给我看。如果我觉得需要改动的很少，那我就认为这个秘书的水平高，她能够理解、善解人意、善于归纳。

有一些秘书用录音机一录音，送给我的便是这样一个录音稿。我想这个录音稿若是发表在报刊上，那一定很“臭”！肯定是很“臭”的！因为演说词与文字稿毕竟是有很大区别的。至少它的条理性并不是很强。

你们经理的思维有很多可能是创造性的思维。他有时在会上只讲一、两句，就不说了，因为在座的都是他比较了解的人，一句话、二句话，就可以达到相互间的默契，就会达到相互间应用的交流。但是作为秘书，不能把

他的两个字、一句话简单地写上去，那样很多人会读不明白，这个会议的主题是什么都不清楚。因此，要把这些关键、重点的字眼加以发挥，用文字准确地表达出说话者或指示者本人的意思。说话者或指示者的意思错了，那由他本人负责，但是作为秘书要把他本人的意思准确地翻译出来。

所以，对一个秘书而言，首先要博览，然后要善于归纳。没有归纳，就掌握不住重点，就没有力量。我认为这是一个很重要的因素。

第四，公司要重视文档建设。

文档建设很重要的工作是由秘书来完成的。大家知道，发部有些部门的文档建设做得比较好，我就提出来了，每年我们愿意出几千万购买发部的文档！就是我们重视到这个程度，但是是否我们所有的经理都给予了相应的重视呢？不一定的。

如果文档未做好，对我们这样的公司来说，是非常危险的。对一个发展非常快的公司，对一个人员结构经常变的公司，如果没有大量的文档建设的话，是非常危险的，甚至会走到破产的边缘！

比如说我们的万门机，如果我们没有良好的文档建设，没有记录下我们所走过的历程，当主持万门机工作的同志们一升官，走掉了，或者调到其它部门，过几个月请他回来说一说万门机的情况，可能也说不清楚了。在此情况下，我们只能重做万门机的软件。大家知道我们的 200 号就是重做了一次软件的。因为许国平出了车祸，当时文档建设还不是很好，为了 200 号能够出去，我们又相当于重做了一次文档。可见这个软件的重要性有多大呀！

有了良好的文档建设，我们就能跟着前人的脚印前进，去理解他们的思维，接收下他们的系统，从而增加产品系统的可继承性。

你们知道，我们公司现在不仅仅是在卖一台机器，而在有的地方卖支撑网了。

那么支撑网是什么东西呢？就是说我们一个一个大交换机要用一个网联接起来，网的结构有信令网、同步网、交换网。可以想象，一旦这些支撑网停下来，就等于整个国民经济停下来！——火车不能走了，走了就要撞车了……——那么我们进入到这样一个高的层次以后，越往后走，胆子就越来越小而不是越来越大。胆子能否大起来，就取决于文档建设。

美国纽约到新泽西州的 7 号信令网出了故障，瘫痪了 7 个小时。美国的 AT&T、贝尔实验室，这么大的公司，做了这么久的工作，也出了这样的故障！不能说我们华为公司就不会出故障。谁也没有这个胆量拍这个胸口。关键在，出了这个故障以后，我们公司有没有能力在七个小时内排除几千公里的支撑网的技术故障，这里很重要的方面是查看档案，在发现这个问题以后，尽快翻阅我们的历史档案，在这个问题上我们是怎么考虑的？当时的考虑与今天运行的网是否有冲突？有，就尽快把这个软件修改了，然后弥补。可见，文档工作的重要。

第五，要进行秘书系统整顿。

公司要大规模发展，还要进行整顿。如果我们不提高自身的素质，便不能打赢一场大规模的战争。

我们公司的办公体系要条理化、规范化、制度化，起点从哪 始？从秘书 始。只有秘书工作条理化、规范化、制度化后，才能带动其它方面进步。“牵一发而动全身”嘛！

将来秘书工作规范化、制度化是一个很重要的工作。我们公司下阶段要引进美国的 MRPII 软件，这个管理软件一旦引进，我们公司大量的经理们就消失了，我们的干部队伍就减少了很多，没有这么复杂了。由计算机取代了这项工作，但实际上秘书队伍会更庞大、服务性队伍会更庞大。因此你们现在提高自己的水平，对公司的发展也是有巨大的意义的。现在我们为什么要对秘书进行评定、进行考核？就是要推动我们公司下一阶段的规模发展。

我们现在市场对抗的公司就是美国的 AT&T、法国的阿尔卡特、德国的西门子等几家公司，可见我们的对抗力量已经进入国际状况。但是我们公司仍然是一家比较小的公司，公司的能量发挥还不够。公司是建立在我国整个管理平台还比较低的基础上的，什么都要靠自己摸索。而且，我们很快要推行矩阵管理，要否定掉宝塔式管理、层层管理这种形式。推行矩阵管理之后，秘书的工作更是纵横交错，公司要形成多个权力中心、受理中心，中心的权力会一步步分配到原本的机构和单位上去，那么管理和操作这些系统，对秘书的要求会更高。

我们公司有很多人到国外访问过，你们可以把他们请来作报告，象郑宝用、张燕燕等，没有一个人不对国外的秘书系统作出高度的评价，包括我自己。不论是欧美、还是日本等，它们的秘书系统发挥得相当出色。反观我们的秘书系统，则还比较混乱、低效。所以我认为今天通过这个培训、通过这个提升，使得我们对公司的经营水平提升一步。这次对你们也要考核、定级，也关系到你们的切身利益，所以你们认真学习、出好成绩也是很重要的。

在公司秘书系统里尚没有博士一级的人员，但硕士有不少了，作为秘书系统承担公司发展的重担，现在还是很不够的。我们公司有一部分是畸形发展，不够均衡，过去比较重视技术和市场。这两个部门较受重视、干部也强一点。现在要建立一个均衡的系统，秘书在这里起非常重要的调节作用，很多事情没有必要由经理和经理碰头来完成。我们实行矩阵管理以后，多个权力中心之间的秘书可以相互协商，形成初步意见，报至经理办公会批准，形成一个决议，这个决议对全公司进行指导。

象我们这样大小的公司，在美国可能年销售额 3~5 亿美元，而我们才 2 亿美元，能量还未充分发挥，其中相当多的是无效劳动。如果秘书能有效地相互沟通，无效劳动是可以减少的。所以，我们公司要进行现代化的管理，秘书是一个相当大的平台。

我们今年要花大资金从国外购买计算机管理网络系统——这个网络系统本来我们也曾发了，但它的弹性不够，随着公司的大发展，就把这个平台撕了，撕了以后，一直在修补，使我们不能有效地利用起这个系统——这个软件回来后，其中有很大的工作是由秘书来完成、是由秘书先来消化的，可能是由秘书先把经理培训会了；也可能是先对经理们进行系列培训。我认为，推行新的管理系统，秘书将会起到非常重大的作用！后一点，对秘书的希望。

大家知道，现在全国程控交换机并不是供不应求，而是供过于求。而华为公司则是供货不已，而且还要限制卖！在这种低潮之下，我们还有这种能量，那么，96、97、98 年三年将是华为公司超大规模发展的三年。在这大跃进的三年中，如果我们不乱，则在很大程度上取决于秘书系统不乱，有条不紊。

华为公司的整体水平在提升，如果我们的秘书跟不上趟，则你们就拖了公司很大的后腿。我认为，通过这次考核，工作应有调整，即使工资级别的确定，也要参考一下其实际表现和这一次的学习成绩。这些都应有所参考。当然以后还要多次考试、多次学习，那么大家都争取好成绩吧！将来我们也放一些高级秘书的位置，把高级秘书的条件公布出来，招标嘛！可以用内部招标的形式来解决。

我希望大家一定要学习好，认真考核；同时对大家的评定要客观、要公正。至于对个别同志的工作要调整，也不要有什么意见。为了明天更大规模的发展作好准备，每个人的能力有大也有小，只要能够到一个你能发挥作用的地方，我认为就非常有意义了。

我们在座的人都很年轻，你们的可培养性很强。在目前的发展形势之下，我认为我们的秘书队伍总的来说是非常可爱的，为公司的发展作出了很大的贡献。但我们必须正视我们，同世界各国相比，我们还有差距，还须不断地学习、不断地提升。大家不要寄望于这一、二次培训，这一、二次考试上，每一天、每一时、每一刻都是学习的机会！古人云：“三人行，必有我师焉。”希望你们抓紧时间、抓住机遇、不断学习、努力进取，为公司的发展作出自己应有的贡献！

目前我们的形势和任务

——任正非在 1995 年总结大会上的讲话 1995 年 12 月 26 日

【1987 年到 1995 年，华为用了不到 10 年时间，员工人数从 6 人至 1750 人，销售收入从 0 到 15 亿元。任正非在这次讲话中首次提出末位淘汰的思想，每年保持 5% 的自然淘汰率和 10% 的合理流动率，以激发员工的积极性。】

一、历史回顾

十五年前，我们打 国门，实行 放改革。那时十亿中国人的心中装满的是世界上 2/3 的人民在受苦受难、等着我们去解救的念头，认为资本主义国家已经腐朽、一天一天烂下去。打 国门一看，事实正好相反。在我们进行文化大革命“内战”的时候，世界工业文明第二次革命正悄悄进行，超大规模的“高精尖、大洋全”的生产方式，提高了质量，降低了成本，长远保持产品领先的地位，占领了大片世界市场。如此的反差，使我们从上到下都感到迷茫。加上那时知识分子政策还未落实，面对的世界如此先进发达，丧失了自立的信心，希望通过以市场换技术的方式，尽快振兴民族工业。

因此，我们不断地用优惠政策吸引外资，不断地扩大 放。当时，由于中国处在一个由计划经济转向社会主义市场经济的转型时期，大量的政策法规还未起草公布，国内工业的体制改革、技术改造尚未完成，大量的让出市场，使国内企业处于不平等的竞争中。激进同志的高速发展我国经济的呼声十分高涨，人民群众渴望幸福生活的欲望又这样的不现实，推波助澜，使得在缺少市场法规的情况下，就大大地 放了市场。合资浪潮，此起彼伏。急于求成，特别以为照搬资本主义就会发展，甚至把发展的希望寄托在资本主义上。不仅仅那些激进的人如此，而且十分正直的、呕心沥血的人也是如此。特别是那些处江湖之远的诚实的、全心全意为振兴地方经济而努力的领导，也被外国资本分割利用，使中国市场出现混乱，就如没有裁判的球赛。市场竞争中，混水只有利于强者摸鱼，国营企业是无能的，他们在市场中处于劣势。没有市场是几十万国营企业处于困境的根本原因。曲折的经历，十五年的摸着石头过河，使我们懂得了一条真理：只有自己才能救自己。从来就没有什么救世主，也不靠神仙皇帝，中国要发展，必须要靠自强。

急于求成是不行的，还得从科技兴国做起，没有下一个十年的卧薪尝胆，不从基础做起，从根本抓起，美梦还是美梦。科技兴国，是我们下世纪的曙光。

中国人终于认识到，外国人到中国是赚钱来的，他们不肯把底交给中国人，中国人得到的只是感染，促使了观念的转化。他们转让技术的手段，都是希望过几年您还要再引进，然后，引进、引进、再引进，终不能自立。以市场换技术，市场丢了，哪一样技术真正掌握了？从痛苦中认识到，没有自己的科技支撑体系，工业独立是一句空话。没有独立的民族工业，就没有民族的独立。我们能理解实行宏观调控、安定团结是权力交接平衡过渡的基础，但苦了在发展中的国内企业。国内企业发展缺少资金，这三年外资乘此大举进攻中国，节节胜利。我们理解国家为了打破发达国家封锁，不断地扩大和提升我们的外交地位，为了解决香港的回归、台湾的统一，需要大量的国际交往。中国是穷国，拿什么吸引人家呢？拿什么去分化发达国家呢？只有市场。人家不要土豆、洋葱市场，只要高科技市场，通信市场首当其冲。因此，我们一成立就在自己家门口，碰上了国际竞争。通信产品都垄断在世界著名公司手里，因此，一出生就受到了著名公司的挤压，自身不硬就会粉身碎骨。没有自立的思想，一味地依赖是没有出路的，十条程控机生产线引进的例子，说明了这条真理。

华为创建在深圳倒买倒卖的时代，知识无用论有过于文化大革命，那里只要会 21 寸、方角、遥控就行了，搞技术人家说是傻子。外部环境的不协调，华为的创业艰难可以想象。又经历了深圳的泡沫经济时代（房地产、股票），一个真真实实做学问的公司受到的冲击可以想象。在 放之初法规不健全，腐败四生，华为要在这种环境建立自己洁身自好的队伍是如此艰难。

在创建之初，每月工资 200 多元，后来升到 300 多元，还要拼命努力，许多人累垮了身体，看着人家轻松地倒买倒卖就可以舒适生活，勤劳的人有何感想。华为创建在中国提倡科技个体户的时候，要重建集体奋斗的组织平台，是何等的艰难，何等的悲壮。现代科学技术的发展越来越复杂，变化越来越快，高科技产业稍有不慎，就会落在后面，以至消亡。发达国家是几千人、几万人同做一个软件，我们起点就低，再进行商业个体户的行为，必定失败。

推行集体奋斗遇到了阻力，就可以想象，纷纷有骨干跳槽，使公司经常面临危机。华为坚定不移的钉子精神，压强原则，集中一切可以集中的力量，突破一点，局部领先，使华为渡过起步的艰难。张燕燕时代创建的办公室文化还在流传。创建之初，办公条件简单，蚊子又多，张燕燕躲在蚊帐中写信封，向用户发信函，令人难以忘。郑宝用同志从 40 门交换机做起，又做生产工人，又去前线装机。一个搞激光的外行，经历摸索后，大胆地提出来瞄准世界先进水平，赶超 AT&T 5 号机，又碰到任正非这个傻子，他们多么像现代的堂吉诃德。

C&C08 成功后，正在拉斯维加斯参观完展览后，在电话上跟我说，回想起来，全身发抖，全世界没有我们这么搞科研的，同时采用这么多新技术，没有样机借鉴，一步到位地从头设计，幸亏我们成功了，失败了后果真不堪设想。

历史上只有敢想才能敢干，只有敢于革命才能善于革命。他们这种敢于创新之魂，终于流入中央研究部数百人之魄。一个 25 岁身轻如燕、骨瘦如柴的李一男，担负起中央研究部总裁的担子，任期内要与国际接轨，不仅要在技术上，人才的质量与数量上也要与年科研经费数十亿美元、研究人员 16600 的爱立信靠拢，担子之重，可以想象。我脑子里老想着他端着一体化网络平台，大喊“狭路相逢勇者胜”冲过独木桥，杀出一条血路。中央研究部团队，这几百名年轻的人儿，你们将永远载入史册。华为公司经历了多少困难，它摧残了一代创业者的健康，又在给一代年轻人施加压力。唯有在世界领先，否则随时都可能破产。

想想 HJD48 出厂的情景与背景，想想毛生江在义乌局，肩负着全体华人的期望，率领几十个从来没有见过交换机、更没有过局而研制成功 C&C08 交换机的年轻研究员，几个月在山沟沟里守着问题百出的试验局，而家里有数百员工及家属企盼着等米下锅。这里面就毛生江看别人过一次局，称半瓶醋，其他瓶子里还没有醋。相继万门机要快推出来了，绝大多数万门机的发者，还没有见过万门机局，还专门飞去长春参观一次。历史给我们留下的笑料，也是历史给我们创造了机遇。

华为是没有多少资本的公司，发展的速度又十分的快，6 年来增长了近千倍。资金从来是困扰公司大的困难，高层领导每年 90% 的时间是为了解决资金问题，有多少时间关心了科研？关心了市场？关心了生产？关心了管理？关心了员工生活？由于资金的不平衡，公司一次又一次地面临危机，一次又一次被推到危险的边缘。是谁挽救了公司，是什么神暗中保佑？是集体奋斗之神，是数千员工及家属之魂，托起的气场保佑了公司。尤其是在市场部“胜则举杯相庆，败则拼死相救”的工作原则感召下，多少英雄儿女放弃科学家梦，一批又一批奔赴前线。商场如战场，却比战场更加持久的残酷与艰苦。华为是一个小公司，不宣传人们不认识，通信是一个大产品，轻易用户不会订货。广东省对我们公司评价高，也十分信任，我们对进入广东市场也十分有信心。技术交流 6 年了，至今广东还未装一台机，可见选型的艰难。市场部的员工为了强力推广华为的产品，走遍了大江南北、山村乡镇，行程可以绕地球和月球转几千个来回。推广涉及的人次，加起来相当于拜访过一个大中城市所有的居民量。他们宗教般虔诚，使公司在全国一片滑坡的情况下，保持了 100% 的市场增长。

举几个例子，大家就知道有多难了。为了挽救一个地方的市场，我们市场部的高层领导知道重要客户在一个宾馆与爱立信洽谈，从吃了晚饭就等在大厅，直到深夜一点半，客户出来后，说一句“没时间”就走了。我们一位博士，在首都机场迎接一个重要客户，由于飞机晚点，在寒风中等了四个小时，这位重要客人到了看有人接他十分高兴，一问不是 AT&T，扭头就走了。

在残酷的市场竞争中，我们始终坚持创品牌的正派销售，我们为此忍痛放弃了多少大合同。我们在东北伊春的一单合同，推广人员、市场人员为此作了不下十次的技术推广和工程建议，风餐露宿，长途往返跋涉，前后长

达半年。后因一些原因，市场部决定放弃。从事此工作的数名七尺男儿，伤心地痛哭一场。市场不相信眼泪，残酷的市场使他们更坚强，现在从事这项工作的业务骨干身患肝炎，仍不肯回深圳就医，坚持在冰天冻地的第一线奋战。我们一定要关 他们，这是我们的弟兄。苦难的历程磨炼了多少营销干部。许多同志一遍又一遍地冲锋，始终打不 市场；有些败下阵来，由于市场的需要，一批一批的新人替代他们又冲上去。市场部象一个大轮盘，一批一批的干部大轮换，他们毫无怨言地走上新的工作岗位。是他们用青春铺就了华为公司成功之路。我在这里代表公司真诚地感谢那些向下调整过位置的人员，没有他们的自我牺牲，就不会有大市场、大结构。他们的精神将会推广到所有部门，万世飘香。我用近代英国伟大的政治家邱吉尔的一段隽语送给他们：战争的时候要有决心、毅力，战败的时候不可气馁、沮丧，胜利时要宽大为 、知所收敛，和平时要广结善缘、与人为善。

为了适应公司大市场、大科研、大结构、大系统的发展需要，这次市场部全体正职在递交述职报告的同时，将全部递交辞职报告，接受组织的评审，表现了大无畏的英雄气概。在中国通信市场如此错综复杂、艰难困苦的发展时期，此举措，真是惊天动泣鬼神，将会震动整个中国。“一将功成万骨枯”，我衷心感谢那些在华为发展史上，强渡过大渡河，爬过雪山草地，至今还默默无闻的英雄儿女。他们有着无数可歌可泣的故事，等待着您们去采访。三年前，当孙亚芳、纪平、江西生接手市场部，他们与市场部高层紧紧团结在一起，坚定不移推行正派销售，强力推广；坚定不移地反对内部的腐败。紧紧抓住干部培训、教育、考核，紧紧抓住组织建设，奋力推行矩阵式管理。在全国一片滑坡的情况下，仍然保持市场高速增长。

想想我们小作坊的 BH03，想想将在龙岗落成的世界水平的交换机工厂；想想物料采购因货款收不回来，付不出款去的窘像，看看我们已甩 脖子实行国际采购；公司管理从没有规范，到有了初步的生产管理规模，正在进行行业务流程重整。相信过去的历史给我们十分有益的教育；相信我们永远不会忘记艰苦创业的日子，忘记过去就意味着背叛。

二、目前形势

华为是由于无知，才走上通信产业的。当初只知市场大、不知市场如此规范，不知竞争对手如此强大。一走上这条道路，就如上了贼船，要么就是沉没在商海中，要么强大到年产值数百亿、有自立的能力。没有第三条道路可走。80 年代的国际风暴席卷下，世界交换机厂家从 34 家，减少到 17 家；90 年代以来，例如北电、NEC 等著名公司也步履艰难，竞争还在加剧。世界通信市场的竞争，在中国出现了极度的恶化。未来三年将是中国通信厂家发展 暗的历史时期，竞争困难，技术发展没有资金实力，这是难以渡过的三年。在这个时期里，外国厂家凭借技术经济实力，在其政府的支持帮助下，不惜一切代价继续抢夺这块当前世界上 大的、发展 快的市场。持续十年通信大发展，催生了中国的通信制造业，并迅速成长。都寄希望这块市场，都超大规模地投入，中外产品严重撞车，极度过剩，使本来恶化的竞争更加恶化。华为成长在这个时期，中国数百家通信厂家也如雨后春笋般地成长在这个时期，这些嫩笋有多大的抗风暴能力。但是当这些笋捆在一起，奇迹就出现了，进口交换机一统天下的局面一去不复返了。市场被国产机切割东一块、西一块。随着 95 计划的智能网的推行，通信网将从点对点的连接，转到实现智能通信，这时期的特点，在原有通信网上要大量增加软件。这样国产机的优势迅速上升。因为外国机器的软件价格十分昂贵，而且响应中方要求也不及时，了解中国文化还有一个距离。我们要重视其他国产交换机的盟军作用，这是我们共同抵抗外国厂家绞杀的战友。只有我们团结在一起才会有森林的抗风暴作用。

近年我国在程控交换研究生产上，出现群体性突破；在 SDH 光传输通信上又会再次出现群体突破；在计算机工程上，中国已拥有足够的基础。因此，建设一个通信支撑网的几大要素，中国已经具备。可以有信心说，十年之内中国在设备研究上充分满足中国网的更新换代是有可能的。

1、国家重视高科技产业，推崇科教兴国以及爱国主义教育有利于华为的成长。

海湾战争巡航导弹的巨响，提醒了党中央重视高科技产业的发展。特别是在 放的基础上，独立自主，自力更生地进行支柱性产品的 发。一个国家拥有的高科技实力，不仅仅在市场上获得巨大利益，而且是国家综合国力的象征。没有高科技，就象没有军队一样软弱无力。程控交换机在高科技产品中，更关系国家安全，国家一定会重视这种产品的国产化。特别是近几年中国程控交换技术呈群体突破，它给了中央信心。随即中央提出了科教兴国的号召，这是几代人企盼的伟大号角，它进一步吹响了下一个十五年的高科技的冲锋号。不仅党和国家会调整政策，支持高科技的发展，而且以后人力资源的供应更为保证。

从去年下半年对中小学生实行爱国主义教育 始，我们就预感发展成全民族的一项行动。事实已是这样。特别是李登辉访美造成的中美伤痕，使全国人民明白了，美帝亡我之心不死。二战 50 周年的纪念，使人们不忘一个弱国受到欺凌，更加激发了强国梦。这些大环境营造的气氛都会有利于我们产品的市场导向，人们越来越亲切地对待国产货。

2、 中央及地方政府重视和关 华为的发展。

党中央、国务院、中央各部委、省、市领导不断视察华为，给以关 和指导。江总书记在接见我时，肯定华为的成就，特别对芯片、软件的能力给予了高度的肯定。在汇报到华为坚持先生产、后生活、98%的员工还住在农民房中时，江总书记说：“华为的年青人不是为了钱，为了钱不会有这么大成就。历史上的科学家也不是为了钱，但奋斗成功都很有钱。”对华为进一步完善分配制度，给予了支持。李岚清副总理在视察中说：“华为是风险很大的企业，一定要坚持领先战略， Microsoft 是世界首富，而王安垮了。软件领先一英寸您就胜了。”岚清副总理还在出访西非与南美时，向有关国家推荐 08 机。国务委员宋健在视察中说：“华为要实行产品多元化，增加生存的能力，十年以后华为不得了。”邹家华副总理参观 94 北京国际通信展华为展区时，说：“在外国展区升起了一面五星红旗，华为做了一件让中国人扬眉吐气的事情。”政治局常委胡锦涛特别关心青年人的成长，关心把人才留在中国的问题，并专门接见了青年科技人员的代表，说：“祖国有前途，您有前途”。国务委员李贵鲜、国家安全部计算机局何德全局长，都一再谈到预藏病毒的问题，把国家通信网络的安全受控问题提到了高度。高层领导对网络安全提出了认识，认识到网络软件是使用人家的，国家就无密可保，会逐步影响政策倾向国产机的销售。邮电部、电子部领导多次听取公司汇报，给了前进的指示。广东省委书记谢非、省长朱森林、深圳市委书记厉有为、市长李子彬都在视察中，帮助华为解决了具体发展中的困难问题。各级政府的关心，都促进了华为的发展。

3、 华为自身的改革是促进发展的内因。

外部环境对企业的生存发展只能提供一个土壤，真正要有所作为，关键还在企业自身。我们看到，在同样的客观环境下，企业的发展也是不平衡的。一些靠国家政策取得较好的生存条件的企业，其发展道路上也遇到来自企业内部的重重阻碍，而华为做为民营高科技企业，能够在行业政策并不完全有利于我们的情况下，以势不可挡的发展速度走到今天，真正起作用的还是我们的内部机制。而我们自身的改革，正是对这种内部发展机制的一种提升。改革的成功，将使华为在新的水平上进入一个发展的新阶段。

经历了两年的公司组织改革、体制改革，再有 6 个月就会有初步的结果，这是公司发展的一次基础平台革命，它使具有高度责任心和强烈敬业精神，大公无私、廉洁奉公，努力学习、有较高技能，善于协作、勇于合作、能团结群众，踏踏实实、一步一个脚印的骨干员工，团结成企业的核心。保持企业发展的稳定，增强承受风险的能力，以此事业的火车头为基础，加快加大人才的吸收，使越来越多的优秀人才愿意进入，补充和壮大我们的队伍，并具有持之以恒的奋斗精神。

工资改革使企业的分配逐步步入合理化，调动全体职工的积极性，进一步提高了劳动生产率。1996 年我们要真正达到人均产值 100 万，并以每年提升 10%的比例使公司人力资源利用达到 佳优化状， 大限度地去发挥他们的优势与潜能。我们将逐步拉 差距，提高优秀人员的待遇，让雷锋先富起来，使千百人争做雷锋。

多年的发展已使我们初步建立了较为合理的、以矩阵管理为基础、灵活有效的管理体系。我们建立了分层分级的顺向管理体系，严格有序民主的决策体系，合理有效的有限授权体系，使日常运行大权落在基层干部手里，使用权管理、制约、平衡大权握在大部门手里，使重大决策权在充分听取反映后，握在高层手里。与此同时，我们已逐步启动管理改革工作，我们正在建立矩阵式的逆向控制体系，使公司管理形成一个简捷的网络结构，使需要指导者以 简单、 快捷、 直达的方式获得支援，公司内每一件事、每一种内容仅有一个管理控制中心，大大压缩了组织平面，提高了效益。就有如我们的 08 机一样，均 分配负荷，配置合理的中继，利用公共资源，各自完成各自的程序，内存映射式的传递，极大的吞吐话务量。

我们即即将 始的公司基本法的起草、业务流程重整、管理信息系统的引进、ISO9000 的贯彻，是促使管理体系更为科学合理的手段和措施，也是今明两年公司的战略重点。通过这些管理手段的实施，将充分保证公司的管理体系向标准化、科学化、国际化靠拢。

华为正在进行企业文化[1]的教育。建立以国家文化为基础的企业文化是公司全体员工的粘合剂。爱祖国、爱人民、爱公司；奉献社会优质产品、优质服务；团结奋斗、拼搏，建立利益共同体；尊重知识、尊重人才、平等沟通；民主决策权威管理。这些从华为创建第一天就坚定的信念，正在演变成一种文化，并激励自己。它是公司 宝贵的无形资产。这是企业发展的灵魂，管理的精髓，规范员工行为的准则，增强沟通与理解（包括客户）的桥梁。我们将更加坚持集体奋斗，不断优化和精制我们的工作，使我们逐步与国际接轨。我们有信心讲当我们失去所有的物质财富的时候，只要拥有华为的员工，我们可以再造一个更新的华为。我们只要持续不断进步，就永远不会垮掉，成功一定会属于我们。公司近期的企业文化教育运动，取得了一定的成功，它将向基层员工延伸，每一个要进步的华为人，都必须具有华为文化。生生不息的企业自身革命，必将推动华为大规模向前发展，它将使华为走上健康成长、良性循环的道路。

4、一个高度团结、能展 批评与自我批评的领导班子是企业胜利的保证。

经历了 8 年的磨难，华为领导班子多数人已消蚀了健康，但意志经过千锤百炼更加坚强，管理也 始成熟了。这是一个不谋私利的班子；是一个以身作则、奋力工作的班子；是一个经济上说得明白、政治上清清楚楚的班子；是一个勇于批评与自我批评、有自我的约束机制的班子；是一个目光远大、不畏艰难的班子；是一个坚持各尽所能、按劳分配的社会主义原则，关 职工利益的班子。因此，有资格领导公司，也能领导公司走向成功。

8 年来，经过大浪淘沙的 300 多名的部门副总经理、副总工以上的干部经受了考验，而且大多数努力学习，自 我更新意识较强。他们构成华为管理的基础平台，是走向成功的有力带头人。数百名科以上、工程师以上干部是我们事业的榜样，全体华为人的努力是我们成功的基础。

我们整个管理群体，在民主磋商中，在批评与自我批评中，在只能有一个企业营运、管理、决策中心的约束中，充分发挥各自的个性，为建成共同目标而不懈奋斗。

5、企业的民营机制是高科技产业现阶段容易取得成功的一个机会。

高科技产业的本质是变化快，一日千里，瞬息万变，技术、产品更新换代的频率越来越高。它必须信息灵、决策快、行动迅速。特别是电子产业，世界平均 3 个月被刷新一次。民营的核心是自主决策，自己承担全部责任。自主决策带来的是决策快、行动快、掉头快。自主承担全部责任带来的是求生存、求发展的源源不断的推动力。国营企业为了安全必须实行规范化管理。而相当多的还不是独立法人，管理决策程序较多，而且 后、有权的决策人往往又不明白决策的这件事。规范化必然牺牲了效率。

21 世纪世界企业的走向是民营化。国家经贸委副主任陈清泰不久前宣布的国家抓大放小政策，也会促进国有民营的发展。国家将抓住 2 万家大国营企业，放 800 多万个中小国营企业，按现代企业改组，实质上有部分企业也将会民营化。这是一个管理潮流。由于信息产业的迅猛发展，许多产业不是靠占用国家资源，而是靠人才、

靠技术、靠信息，主要领先的是人，而不是资源，因此民营化有利于加速发展。华为诞生在这个时代，经历了 8 年的探索，所积累的宝贵的痛苦与愉快的经验教训给我们提供了更有力的机会，必将使我们更加适应这个潮流，成为这个潮流的弄潮儿。

上述表达了我们有利的发展环境，但我们要时常注意陷阱。我国通信网持续高速发展了十年，而我国的管理与计划并没有到达极高的水平，总可能会出现一个调整的时期。这时通信网的任务是加强内部调整，对于我们单一产品的公司，可能一下子没有了订单，就会十分艰难，我们一定要密切重视这一动，保持准确的分析判断。在这时期未到来之前，加快成熟产品的技术升级、系统化、成套化；加快产品多元化；逐步增强对起动较晚的省、市市场的力量，在全国衰落的时候，这些地区反而可能在局部上成长；加快国际市场的发；全面展增产节约，努力降低成本；优化管理、简化程序，精简人员、提高效率。除此之外别无出路。

三、我们的任务

我们未来 3-5 年的主要任务是国际接轨。在产品研究系统上，在市场营销上，在生产工艺装备及管理上，在整个公司的企业文化及经营管理上，全面与国际接轨。在本世纪末，我们要达到一个国际中型公司的规模与水平。

高高兴兴，愉愉快快地跨出本世纪。

1、我们要建立一个产品战略发展研究体系，产品中央系统规划与集成研究系统、中间试验系统互相平行的，符合大公司战略的三大研究体系。

公司要保证按销售额 10% 拨付研究经费，而且在年成好时还要加大这种拨付。坚定不移发展十年，初步建成具有世界先进水平的科研体系产品战略研究要站在时代的高度，要高瞻远瞩，脚踏实地。要在基础研究上，公共资源的研究与管理上，人才的战略培养上，博导、硕导的支助预研上，在对有创意尚不成熟的半成品研究成果的收购上，先进的产品技术的引进上，进行大胆而精密的系统工程研究。要造就和培养一批优秀分子，要培养一批目光远大、思想敏锐、没有失败的压力和包袱，有着充足的资金“浪费”，不干绝对有把握成功的项目，敢于打破常规，敢于走别人没有走过的道路的一代“科学疯子”、“技术怪人”，把华为从技术创造引上思想创造。

中央产品研究系统，要集中精力在确定的近期目标上组织会战。要加快加大分层结构建设、目标考核管理，要用 08 机均 分担话务负荷、内存映射等技术借鉴，来建设自己的科研组织，机器能做到的，人也一定可以做到。只有分层管理软件的发，才能加快新品发的速度和提高软件的质量，要扩大研究骨干的培养，不断地选择和保留研究的种子，不断地输送人才，部分科研人员要随项目一起流动，要培养一批只精通很窄一段技术的专家。只要合理地安排分布这类专家，整个公司就是有很高振幅的宽频带。我们只要拥有这批学术带头人，我们冲击的力量会有多强！你们的目标，要瞄准爱立信，要在产品的水平，研究的手段、人员的数量与质量上，逐步与之靠拢。为了活下去，本世纪末，我们将达到 3000—4000 研究人员。中研部永远是会战的战场，永远是富有创造力的年轻人的天下，我们要注意研究他们、爱护他们。要使功臣有归宿，有很好的人才输送和晋升的机会，要使年轻人源源不断地争相拥入。

到本世纪末，通讯技术的飞速发展急剧改变我们每一个人的生活，华为公司将全方位地发展骨干支撑网核心技术，为发个人通信、多媒体、数据通信等多方面技术，给千家万户带来科技进步的享受。

大力发展战略汇接交换局、长途交换局、大型信令转接点（STP），基于 UNIX 的大型电信网络管理系统，国际长途交换，以智能网为中心发展各种电信技术，发大量智能网软件，全力配合改善我国电信网的服务质量，加大力度发 622M、2.5G 以上的 SDH 传输设备，融交换、交叉连接、传输系统和管理于一体。

拓无线通信和个人通信领域在数字微蜂窝、无线本地环路上首先突破，进而发展无线通讯的主流市场。进入欣欣向荣的多媒体领域，发展视像技术和 CATV 技术，为千家万户带来科技的享受。未来的计算是基于网络的计

算，数据通信和 ATM 宽带交换技术是实现信息高速公路的基石，华为公司将成为信息高速公路建设的主力军。

未来的蓝图是美好的，作为一个直接和国外著名厂商竞争的高科技公司，没有世界领先的技术就没有生存的余地，在奋力发展各种尖端科技之时，应加强知识产权的保护工作，公司的每一位员工都应象保护自己眼睛一样保护公司的知识产权。

我们要十分重视新产品、器件及工艺的品质论证和中间试验环节。要把中试部提高到中央研究部的目标和定位来建设，要尽快地建立一个装备精良、员工经过全面培训、具有百折不挠的作风、有较高素质与丰富经验的优秀专家组成的大型试验中心。要通过不断的品质论证，提高产品的可靠性，长年累月地 展容差设计试验和改进工艺降低产品成本，提高产品的使用性能和工程指标，通过不断的器件和工艺实验和积累，要极大地缩短产品进入商品化的周期，抢占市场先机。“解放 发，指导生产，支援市场”是中试部的好描述。

我们将 放科研，将产品优化的一部分内容，转入中试进行，并跟踪。中央研究部将大量使用窄带专家，他们大量启用年轻人，大胆地、创造性地、敏锐地在参数设计上突破，中试部大量容纳的是宽带专家，有极丰富的知识、极广泛的经验，有一把什么产品都能试验的大筛子，帮助年轻不足的产品走向商品化。他们大量启用的是老一些的年轻人。中试产品，不要中试人，它将担负起向中央研究部、市场部、生产质量管理系统输送骨干的使命，它将是继“西乡军校”之后，成为华为的将校学院。我们在进行产品中试的同时，连同它生产必需使用的专用设备的研制一同中试完成。

2、我们要建立一个吸取国际精髓的、符合中国国情的、具有国际水平的市场营销系统。

要用比中研部短一半的时间，五年达到与国际接轨。在跨过这个世纪的时候，我们要超大规模地跨出国门，市场部从现在 始要转变销售思想，树立战略营销思想，贯彻全面顾客服务意识，要实现从观念到组织的五个转变：公关到策划的转变，推销到营销的转变，小团队作战到营销兵团作战的转变，局部市场到大市场的转变，产品营销到战略营销的转变。市场部要做到每一件事都要进行策划，1996 年要以全年的策划报告为龙头，树立市场策划的思维模式，去规范指导工作。以策划报告实施的动 跟踪、评估、修正、总结来提高自身的营销策划水平和判断与组织能力，在贯彻全面顾客服务意识中加强对内部顾客和外部顾客的服务，以服务展示公司的新形象内涵。公司从 初的公关型销售过渡到策划型战略营销，从依靠小团队的冲锋陷阵进入大市场、大系统、大结构、大兵团的公司整体性经营行为，我们应加强推销“华为”企业形象和各种产品的品牌形象。因此，应从整体性、战略性来塑造、包装“华为”和其产品。我们是在销售公司、产品、企业文化，并向用户销售自己。当溶在其中时，有什么产品销售不出去？我们走向海外市场时，是在销售自己的国家，销售这个国家的政治与文化。

市场信息系统实施“共建共享”，积极营造“人人都是系统建设者，人人都是系统获益者”，群策群力，充分调动市场部全体参与建设。充分利用信息系统铺天盖地散发资料，让公司产品的 新资料地毯式轰炸准确着陆，使其在短的时间内直接告之用户。同时，要分类归纳战略用户，对战略用户进行长期虔诚地持之以恒的宣传。

市场部要加强全员培训，造就一批营销专家，创造宽松的人才环境，引入竞争机制，敢于委以重任，大力吸引优秀人才，充实、激活整个市场系统，市场部各部門主管，包括片区工程部、办事处主管都负有对其下属培训的职责，要利用每一件投标来普及培训基层干部，通过合同评审来使每一个营销者知道下一件事如何去做，持之以恒地培训营销人员。在本世纪末，我们要产生 5、6 名指挥全球战略的高级营销专家，几十名指挥国内、国外战役的“将军”。

1996 年要完成以片区工程部、办事处为基础的销售平台的建设。要在这个平台上完成多种产品销售，要在这个平台上实现多家公司共同销售（下属合资企业），建立以利益共同体为原则，实现市场资源的共享。不管华为发展到多大，合作公司有多少，销售平台仍是一个。要把市场的作战指挥部前移，片区要实实在在地建成一个战

斗、指挥的团体。要加强基层的建设，要实行干部的大轮换，在循环中培养，提高基层干部的水平。片区、办事处的建设以商务、策划为主，要做好这些必须深入地明白产品与技术。要瞄准外国公司中国办事处的水平来要求自己，都是大学生，除了外语不苛求外，在管理上达到与他们一样的水平，要建立以办事处主任为首的催款队伍，要象抓销售一样抓货款回收。回收率达不到指标的与完不成销售一样，办事处主任同样不合格。

市场部机关要组成多个工作组下去，切实地帮助、检查、考评销售平台的建设。近期以直销为主，逐步转向营销。要进一步扩大代理、合作生产等多种形式的销售。要建立以技术换市场的战略眼光，发国际市场。

我们要建立合理的考绩制度，以考评为杠杆，激励干部奋发努力。我们要有良好的制约机制的激励机制，就象没有刹车的火车头，完全会失控，走向反面。没有这个杠杆的撬动，市场部人越多，力越小。1996年要达到人均销售额500万元。1997年的考绩制度，要从合理走向科学，为公司的市场大改革打好基础。

我们要加强各专业市场部的建设，支持产品部的试点。要利用各专业部穿插的方法，激活各个销售平台。各专业部要由有商业意识的一流技术专家组成，要加大推广的力度，扩大推广的面，改善推广的条件，提供推广使用的设备、仪器、交通工具和通信工具。要使地方军区主动与野战军联合作战，要多兵种联合作战（各专业市场部），推广一定要有力度，办事处要有跟踪。要建立用户信息系统，要铺天盖地地散发资料，并让产品的新资料地毯式地轰炸并准确着陆，使新产品在短的时间直接告之用户。要分类归纳战略用户，对关键用户进行长期虔诚地持之以恒的市场宣传工作。

强力销售的基础是可靠的产品、良好的售后服务。我们要建立分层分级的用户服务系统。要把培训部水平提升到市场部的技术专家部，承接新技术向市场系统传播的任务；学习1240的培训方法，让用户成为我们各地的支援助手。要大力进行资料的编写出版工作，要提供先进的宣传出版设备。要明确没有文档化、没有编写好文献，科研成果实际没有完成。要请进来、派出去与专家们合作编写图书、资料。超大规模地出版、发行资料。

要建立远程支援服务系统、中央备件供应管理系统，要实实在在地帮助安装工程师们进步，要苦练内功，培养专家和多面手，要让他们循环流动吸收新的技术。要关心他们的生活，建立一支打硬仗的队伍。要组建一支海外工程队伍。

市场部是公司的先锋队，它承担的担子十分繁重，特别是当前市场情况极其困难的情况下。我们理解您的困难，但要生存，还必须继续努力。

3、 我们拟用3年建立世界一流的生产工厂，这个一流主要指的是管理一流、工艺及设备一流、建筑群体一流。

我们现在正在进行ISO9000工程、业务流程重整、管理信息系统的引进，我们又有这么高的文化素质，2年内达不到高的管理水平，是说不过去的。有了一个良好的管理系统，这个软件就给生产线注入了一个新的灵魂，也是整个华为公司管理的灵魂。

我们将引进先进的生产设备，并自制多种配套关键设备，紧紧瞄准当代先进的测试水平及适合我们工艺的加工设备，建成具有国际水平的一流生产线，这是硬件、骨架。

龙岗的工厂我们将聘请外国设计公司进行设计，建筑群体会达到与世界交换机厂相比毫不逊色的水平。这是外衣。灵魂、骨架、外衣都有可能达到第一流，真正实不现，是我们的干部没有第一流。

4、 采购国际化，财务、资金、审计都要实现与国际接轨。

物料采购工作要向国际化大公司看齐，要立足高起点、高水平，采用“请进来，走出去”的办法，大胆吸纳国内著名公司的优秀人才，充实我们的组织，不断将新思想新方法融入我们的管理体系系列化，不断解放思想，大胆工作，探索新思路，建立一个放式的、勇于承担责任的、具有拓创新精神的领导班子。我们将认真推行集中

认证、分散采购、流动操作工作的方法，使人们的采购工作更加 放，更加适合我们自己产业扩张的需要。优化组织结构，规范认证流程，建立物料采购综合成本控制目标和实施计划，与供应商建立长期、稳定的伙伴式合作关系，拓展我们的业务领域。要建立客户、供应商、华为一体的利益共同体。充分利用香港国际商业中心的优势。在公司下一步战略发展及国际化接轨过程中发挥窗口作用。

我们的财务、审计系统，要在 1996 年内实现正规化，达到先进的管理水平。在今后的市场上，成本将是一个企业竞争力的标志，不能实现成本控制的财务体系是不合格的。因此，必须切实建立完整的成本核算、分析、控制管理系统，提供可信、可靠的信息决策依据。要建立稳定的催款组织结构，要象建立市场销售队伍一样建立一支涵盖各级网络结构的催款队伍，要配合公司的整体目标，组织、落实货款回收的有效的管理构架，提高公司大市场的营销功能，要把货款回收当成公司生死攸关的事来抓。公司的大发展对融资工作不断提出高标准的新课题，资金工作除在原有成绩的基础上，要更加广泛地拓展融资渠道， 拓海外银行间的业务渠道，利用多种国际渠道进行的金融手段，有效利用国际金融资本的潜力。广泛吸纳年轻化、专业化、国际化的优秀财经管理人才，加强对资产经营的管理和控制能力，为实现全公司与国际接轨的目标奠定基础。审计系统要建立完备的，规范化的内部流程控制制度与执行审查制度。

5、 建立达到国际标准的行政系统。

要站在全局上来发展人力资源系统。外国公司的人力资源系统水平是很高的。我们公司在发展中，十分缺乏优秀人员。如果说我们本世纪末达到 8000 人，我们进人的要求又这么高，等于我们要办一所清华。内部资源的合理利用，员工心 的评价系统，爱一行、干一行，干一行、爱一行的真正落实。员工个性在公司文化的共性基础上的发挥.....，都是摆在我们面前的困难。

历史把我们推到一个不进则退、不进则亡的处境。我们只有坚定不移地向国际著名公司看齐，努力实现全面接轨，否则随时都有破产的危险。山羊为了不被狮子吃掉，必须跑得比狮子快；狮子为了不饿肚子，必须比山羊跑得快。各个部门各个环节都必须优化自己，将懒羊、不学习上进的羊、没有责任心的羊吃掉。不愿意重新分配工作的员工，可以劝退，劝退的员工要注意他们的合理利益。每年华为要保持 5%的自然淘汰率与 10%的合理流动率。哪一个部门的人员凝固了，就说明哪一个部门的领导僵化了。

我们要加强行政、宣传系统的建设，加强公共关系的策划，为企业发展提供服务，理顺外部渠道，调和内部关系，加强企业文化的建设，加强集体奋斗的引导，团结全体员工，以加快企业的发展。

加强后勤生活服务的建设，为员工提供一个舒适、稳定的环境。我们公司大量都是单身职工，食堂就是半个家。我们将逐步帮助员工购房，让他们安居下来。

我们意外地发现，今天是毛泽东诞辰。再过几天就要进入九五计划。看伟大祖国一片欣欣向荣，人民在党中央的领导下意气风发，这是一百年来 好、 稳定的发展时期。经历十五年的探索，我国经济已走上健康成长的阶段，相信再过十五年，我们再相聚，自己的祖国该有多么美。我们坚定不移地相信我们走过的道路是正确的，明天的道路有全体华人的导航，会更加正确。也许那时候我们已经退出了事业，也许我们有的人生命的旅程已经走完。我们相信，华为会有胜利的一天，失败不属于华为人。

您有幸进入了华为公司，我们也有幸获得了与您的合作，我们将在共同信任的基础上，度过您在公司工作的岁月。这种理解和信任是愉快奋斗的桥梁与纽带。

华为公司是一个以高技术为起点，着眼于大市场、大系统、大结构的高科技企业。以它的历史使命，它需要所有的员工必需坚持合作，走集体奋斗的道路。没有这一种平台，你的聪明才智是很难发挥，并有所成就的。因此，没有责任心，不善于合作，不能集体奋斗的人，等于丧失了在华为进步的机会。那样您会空耗了宝贵的光阴，还不如试用期中，重新决定您的选择。进入华为并不意味着高待遇，因为公司是以贡献定报酬的，凭责任定待遇。对新来员工，因为没有记录，晋升较慢，为此十分歉意。如果您是一个 放系统，善于吸取别人的经

验，善于与人合作，借助别人提供的基础，可能进步就会很快。如果封闭自己，怕工分不好算，就需要较长时间，也许到那时，你的工作成果已没有什么意义了。实践是您水平提高的基础，它充分的检验了您的不足，只有暴露出来，您才会有进步。实践再实践，尤其对青年学生十分重要。唯有实践后善于用理论去归纳总结，才会有飞跃的提高。有一句名言，没有记录的公司，迟早要跨掉的，多么尖锐。一个不善于总结的公司会有什么前途，个人也不是如此吗？

实践改造了人，也造就了一代华为人。您想做专家吗？一律从工人做起，已经在公司深入人心。进入公司一周以后，博士、硕士、学士，以及在内地取得的地位均消失，一切凭实际才干定位，已为公司绝大多数人接受。希望您接受命运的挑战，不屈不挠地前进，不惜碰得头破血流。不经磨难，何以成才。

公司要求每一个员工，要热爱自己的祖国，热爱我们这个多灾多难、刚刚 始振兴的民族。只有背负着他们的希望，才可有进行艰苦的搏击，而无怨言。我们总有一天，会在世界通信的舞台上，占据一席位子。任何时候、任何地点都不要做对不起祖国、对不起民族的事情。要严格遵守公司的各项制度与管理。对不合理的制度，只有修改以后才可以不遵守。不贪污、不盗窃、不腐化。严于律己，宽于待人。坚持真理，善于利用批评和自我批评的方法，提高自己，帮助别人。**解放思想，迎接 96 年市场大战**

——任正非在办事处工作会议上的讲话 1995 年 11 月 18 日

一、加强策划，层层考核

到今年年底前所有市场部正职干部向公司提交述职报告，述职报告里检讨 95 年的工作，提出明年工作计划，希望在递交述职报告的同时，也要提交辞去正职的报告，在两份报告中公司一定会批准一份。市场部是公司先锋队，以后全公司每个都要采用这个模式，推广到所有部门去。你应该很愉快地接受新的工作。对所有的正职干部都有这个要求，办事处主任也可以要求你的下属这样做，今后对干部的管理要有这种层层考核制。你们应有强烈的危机感，说不清楚怎样管理办事处，说不清楚怎样 拓市场，这样的人是不能做正职的。公司每年会对照述职报告检查工作。

办事处主任应由原来的公类型转换为策划型，每个办事处要做出明年的市场总策划，不是市场策划部策划好了，由办事处来干，一定要办事处自己策划，由市场策划部给予技术性的支持和协助。下一代的办事处主任应该要从策划型转向管理型。我们告诉大家，就是让大家抓紧学习。你们一定要好好读我的文章，我在做某件事的时候，早在一年前或半年前就埋下了伏笔，大家认真阅读这次企业文化教育中的文件，会从中得到启发。

二、摒弃地盘思想， 放市场

华为要超大规模地前进，但目前总共只有三十块地盘。地盘是有限的，但市场要无限地扩大，所以说对地盘应站在更高的角度来认识，不能有地主的概念。大家十分辛苦地 发了这块市场，有感情，这我们是理解的，但一定要 放，让大家去这块地方种更多的庄稼。我们一定要打倒地主，一定要解放市场。要有 阔的心胸，市场不是任何个人的，市场是属于华为这个奋斗集体的。将来的市场将形成美洲、欧洲、亚洲三足鼎立，我们要跃升在全世界通信市场上的名次，并且再逐步上升，不 放市场让大家都帮你的办事处做，怎么行呢？我们不仅要在在中国争夺这三十块地盘，我们还要到全世界去争夺地盘。战火已经点燃，我们要把战火烧到国外去。每个办事处主任回去都要宣传这种思想，都要 放自己的办事处。努力学习策划，学会种庄稼，先把排队机种下去，再把智能平台种下去，再种几根电源，再种汇接局，再种几个用户接入系统，在每个地盘里，什么庄稼都要种，适合什么产品生长就种什么庄稼。市场要 放，要加强相互交流。

办事处人员很辛苦，今年做出了很大的成绩，应该给予表扬。办事处人员要跟随公司的总步伐前进，就是一定要有 阔的心胸， 放市场，多种庄稼，长不出庄稼的是市场做得不好。希望片区经理、办事处主任不要成为新时代的诸侯，各个专业部都要密切与办事处配合，不要因为诸侯在，中央军就不去了。市场扩大不到的地方，庄稼一样长不出来，种子一定要有人播才能发芽。

三、努力学习营销和管理新时代对各办事处主任、各片区经理、各专业部的总经理在管理上提出了更高的要求，感到力不从心的，要赶快去读书。我每到一个办事处都要翻翻床头上放的是什么书，大家可以多买一些书放在床头，每天翻一翻，过几年你进步了，就是当初是为装璜门面也会变成自己真实的东西了。我就担心那些办事处主任沾沾自喜，以能喝酒的公关型经理著称，过几年也就掉队了，所以公司要走向正派经营，这一点非常重要。我们要建立一个大市场、大科研、大系统、大结构的大公司，要真正地学习、理解，提高管理水平。

商务部与销售部要联合组织若干工作小组，到各办事处协助工作。这点是从惠普学到的很好的经验。惠普到全世界任何一个地方辟办事处的时候，都是由总公司的高层管理人员带着本公司的企业文化、带着所有管理文件、带着所有操作方法和惯例去打天下，经过二、三年在当地培训了一批干部，然后把这些干部提起来，他们能继承惠普的企业精髓。当年由于华为公司匆匆忙忙打天下，没有采用这种建立企业文化的推广方法去建立办事处，任其自由生长，公司在此表示歉意，特别是那些今年的述职报告没有通过的干部。

办事处主任要到公司参加轮训，用户服务中心的干部也要加强轮训，在一个地方呆久了，技术也很快沉淀了，无法对今后服务提供有力的支援，办事处的工作人员也要实行轮换机制，从而不断地把新思想、新作风、新的工作内容带下去，否则基础不扎实，建设跟不上，办事处不是大脚板，公司这个巨人是站不稳的。

华为公司感谢老市场人员对公司所做出的贡献，没有他们的呕心沥血，没有他们提供的点滴利润，华为公司也不可能发展到今天。所以公司给予老同志更多关怀和培养，把他们放到机关进行循环和训练，这样才能更有力量，站在更高的起点上，去承担更重的担子，但是任何时候自我学习是永远重要的。现在市面上销售的营销书籍是很多的，但有多少人认真学习过。华为公司并不是凭一事一时定干部，有投机机会，任何人都可以抓住时机，表现自己的才能，有机可投没投到的是你水平不够。每人在每天做的工作中，要想清楚工作目标，有敏锐的观察眼光，深刻理解自己所从事的工作，有远大的理想。加强自身提高不要以为自己是历史功臣，而沾沾自喜。历史功臣并不一定要居高位，可以享受相当的福利，奖金、职务一定要给责任者。华为公司不提倡终身制，终身制与终生在华为公司工作是有区别的。华为公司是一个发展公司，如果这样做，可能会发展到与国营企业差不多的。

四、建立、健全完善的考核机制

考核机制要走三步曲，即从今年的初级、明年的合理、到 97 年的科学。市场部已建立了激励机制，同时也应建立制约机制，加强协同配合及利益共同体。市场系统管理应建立大营销概念，明年大力招聘高级营销人员，促进市场部在总体上的大进步。

我们有六百多英勇作战但不善战的干部，投入大，产出不高，所以要提高谈判技能，卖到底价的干部不能提拔。

我们今天坐在这里要好好总结，特别是对一些典型人物，例如新疆、山东，先进的后进的办事处，对几个人进行解剖，从工作量、工作方法、所获得的工作支持、所获得的成绩等方面进行分析。进行合理定位后对明年的考核指标要落到实处，一方面是对历史承诺要言而有信，另一方面通过二、三年的发展，对考核要定位。要做到各尽所能，按劳分配。

十年之内真正产生一大批高档的营销专家，可以先树一个营销标杆，给他写传记，号召大家向他学习。春节前要在市场系统中建立各岗位的标杆，要保护英雄人物，凡是妒贤忌能的人一定要下来。在华为工作的功勋人员将来公司都会给出一个很好的优待政策。

五、加强组织建设，树立远大理想，清楚奋斗目标

一定要展办事处内部的思想教育与思想斗争，不利用在春节前这段时间做好这个工作，我认为明年打大仗是没有精神基础的。因此在春节前，各个办事处要实行剃头宣誓，一定要为明年大市场的争夺组织敢死队。同时

要把思想教育的报告交上来。各办、各片区整顿和教育要落实，市场部的组织也要落实。培训、学习的方法很多，三人行，必有我师，生活中处处有榜样，处处有机会，一定要努力向别人学习，不学一定会落后，落后保不住你的位置。

市场部的担子很重，不想演三国演义的人请退出去。我坚信我们能与 AT&T 和阿尔卡特演一场三国演义，我们一定要抢占国际市场，公司也要建立以技术换市场的指导思想，给小国技术来换市场。

市场部缺乏具有宏观策划、踏实的干部，要加强培养这些干部。干部之间要加强合作，特别是今年要调整的干部，一定要真诚地移交，如果不想移交，将来的机关任命的位置也是不高的，因没有必要再培养这个人。

市场要综合、全面、均衡发展，巩固阵地、为前方输送人才，都需要用户服务中心的密切配合与支持，所以要加强与用户服务中心的合作，市场部与用户服务中心要永远组成一个融洽的集体。

明年我们将进行大决战，所以我们一定要扩充队伍，扩大市场，打三年解放战争，占领中国市场的 30%。后，祝大家马到成功，有一天我们将再聚同饮庆功酒。

在第四届国际电子通信展华为庆祝酒会的发言

尊敬的各位领导及专家们：深深地感谢你们的光临，感谢多年来你们的信任与支持。

我国的 放改革经历了十五年摸着石头过河，已积累了丰富的经验，在党的三中全会、四中全会、五中全会的正确方针和宏伟规划指引下，我国经济正以前所未有的速度向前发展。华为诞生在这个时代，在党的 放政策指引下，迅速成长。华为公司积极争取本世纪末成为大公司，并进入国家大公司战略发展的行列。

在通信行业，中国通信产业正飞速向前发展，并形成自己的民族通信工业。未来三年将是中国通信工业竞争为激烈的时期，持续十年的中国通信大发展催生了中国的通信制造业，并迅速成长。由于全世界厂家都寄希望于这块当前世界 大、发展 快的市场，而拼死争夺，形成了中、外产品撞车，市场严重过剩，形成巨大危机。大家拼命削价，投入恶性竞争，外国厂家有着巨大的经济实力，已占领了大部分中国市场，中国厂家仍然维持现在的分散经营，将会困难重重，是形势迫使必须进行大公司战略。泱泱十二亿人口的大国必需有自己的通信制造产业，对此，华为作为民族通信工业的一员，已在拼尽全力向前发展，争取进入国家大公司战略系列。

华为有信心渡过这困难的三年，并将获得较大规模的发展。但市场经济 终会把所有的产品逼到薄利经营，因此，只有提升产品先进性、实用性，实行产品多元化，实行超大规模生产以降低成本、提高质量，除此再没有其他办法可以抗衡内战外困的巨大压力。而超大规模生产的充分必要条件是市场的吞吐，只有市场才能扶育出大产业。通信是大市场、少客户，吸纳市场参股，组建产业集团，以扩大市场占有，平滑供需矛盾，这是一项十分艰巨的工作。

华为作为一家新兴的集体高科技企业，在国家的支持和自身的努力下，在中国通信领域已取得了较大的成就。我们自身具有一些独到的优势，潜在发展实力十分巨大。

1、 现代科学技术的发展越来越复杂，变化越来越快，高科技产业稍不慎，就会落在后面，出现危机。华为作为拥有高素质的人才群，具有灵活有效的管理体系，有良好激励机制、制约机制的新兴公司，反应比较灵活，跟随新技术发展的方向比较及时。

2、 华为从创建就借助了国际公司的管理经验，建立了产权明晰、权责明确、管理科学的企业制度。建立了以市场为导向，新产品 发、生产为主体，以资产为纽带的规范运行新型公司。华为作为新兴的高科技产业，没有什么包袱、机制灵活，有良好的各尽所能、按劳取酬的实践与探索，运行比较灵活，有利于留住人才，有利于集体奋斗。 3、华为在这六年发展，以大市场、大科研、大系统、大结构为目标，建立了一个运作良好的组

织体系和服务网络。现有 1750 人中，1400 多人受过本科以上教育，其中有 800 多名博士、硕士。研究 发人员占总人员的

40%，市场营销 33%，生产 15%，管理 12%，这是一个良好的倒角型，明年华为将发展到 2500~2600 人。以此，形成了覆盖全中国的营销网络及延伸到美国、香港的采购网络。从而为 1996 年销售 21-25 亿打下了基础。同时，在近几年市场销售的激烈竞争中，靠拼力渗透，我们培养了一批久经考验的人才，形成了一支高素质、高水平的企业管理队伍。

4、 华为正进行的体制改革、组织改革、工资[1]改革、企业文化教育、业务流程[2]重整、管理信息系统的引进等，都正在为华为迈向一个大集团公司作好起点准备。因此，华为有能力在党和国家政策的指引下，在本世纪末成为一个具有国际中等水平的大公司。

5、 我们正在奋力 拓国际市场，努力扩展生存空间。在国内与众多竞争伙伴实行企业重整、股份制合作，建立由市场与国家控股的大产业集团，进入良性竞争。

看伟大的祖国一派生机蓬勃，全国人民在党中央的指引下，正在为建设自己的国家而努力奋斗。我们要秉承毛泽东搞两弹一星的气魄和决心，响应党中央科教兴国的伟大号召，跟随五中全会跨世纪的宏伟规划，在改革开放的基础上，独立自主、自力更生地建立和发展华为产品体系。学习老一辈革命家、专家团结一致、艰苦奋斗、奋发图强的精神，赶超世界先进水平，以充分满足用户的 高需求。用建立在国家文化基础上的企业文化，粘合全体员工，集体奋斗，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不懈努力。

上海电话信息技术和业务管理研讨会致谢词

各位领导、各位专家、各位来宾：

首先感谢您们光临今天的大会。十分感谢各位领导、专家多年来对华为的关心、帮助。您们的批评指导是对我们的支持。我们队伍还很年轻，对电信网的认识，是从一次又一次向您们汇报、听取您的批评而成熟起来的。除了我们自身的努力，所有的产品也包含各位领导、专家的心血。

公司年轻是一个弱项，但也是一个强项。年轻缺少经验和全局的规划能力，但年轻是我们今后发展的巨大优势，未来的十年便是发挥这个潜在实力的舞台。只要我们能坚持向您们虚心地学习，我们就能在年轻的平台上，不断进步。产品也能不断发展、延伸。C&C08 象一株常青树一样，不断地长出技术的新芽，从而使您的一次投资大大节约。对于外国产品，我们现在还争不赢他们，但明天就会强有力。今天，在网上有些方面还没有达到您的要求，明天我们会逐步完善的，以满足您们日益发展的需要。

上海 160 信息系统、128 自动/人工寻呼系统，能达到今天的水平，得到了上海市邮电管理局、上海市内电话局、国脉股份公司的大力支持与帮助。是他们派出专家拟定了总体方案，我们是在这个基础上 发的。我们真诚地感谢所有帮助过我们的人。

我们还是一个小公司，发展中的公司。在中央及地方各级政府的支持和帮助下，依靠自身力量，克服了重重困难，终于有所发展。7 年的发展道路，我们认识到我们没有市场，只能靠技术先进、质量可靠、服务周到去争取市场。创建初期，我们的产品质量不好，是靠遍布在全国的 33 个维修点及时的售后服务来弥补。各种及时的售后服务体系发展至今，已形成三级支持系统，200 名优秀技术人员的服务网络，及时服务已成为良好的风气，市场对我们也越来越信任。公司近期投资近一亿，建立了用户服务中心大厦，将 通集中维护系统，向全国的用户提供远程支援。现代化的培训系统，将一改过去的落后状况。我们已聘请了相当数量的离退休专家参加公司的出版工作、网络规划工作。这会使过去资料提供不充分的现实得以改变。

我们近产品通过了邮电部的质量论证，在所查的 99 项指标中，符合的 91 项，不符合的 2 项，有缺陷的 5 项。公司在不断的进步中，我们将会在本年度获得国际权威颁发的 ISO9002 证书。我们要不懈地为平均无故障 2000 天而努力。要争取 2000 天不出硬件故障，减少上门维修的工作量，将会进一步降低综合成本，为用户带来利益。在发过程中，我们始终遵循国际上规范的软件工程化设计方法，增强了产品软件的继承性、可扩充性。通信产品至少使用十年，没有继承性是非常危险的，会造成投资的巨大浪费。工程化设计方法使软件的设计摆脱了对人才的依赖，不管谁离开公司，都不会影响公司的正常运作，为产品提供了安全性。因为我们没有对人才的依赖，便没有对人才的造就。每个人都必须放自己，吸收他人的经验，形成一个和谐的奋斗集体，使集体智慧在产品设计、中试、生产过程得到了佳的发挥，产品会越做越精良。

“技术市场化、市场技术化”。我们号召英雄好汉到市场前线去，现在一大批博士、硕士涌入市场，3~5 年后会对公司的发展作出推动。现在 C&C08 即使达到国际先进水平，也没什么了不起。因为您的产品是已有的产品，思想上仍是仿造的。唯有思想上的创造，才会有巨大的价值。例如：首先发明光纤通信。为使公司摆脱低层次上搏杀，唯有从技术创造走向思想创造。杂志、资料不能产生思想创造，只有用户需要才能产生。所以我们动员公司有才干、有能力的英雄豪杰站出来，到市场前线去了解用户的需求。

“高投入才有高产出”，我们的成本比兄弟厂家高，因为科研投入高、技术层次高。科研经费每年八千万，每年还要花 2000 万用于国内、国外培训和考察。重视从总体上提高公司的水平。这种基础建设给了我们很大的压力。但若我们只顾眼前的利益，忽略长远投资，将会在产品的继承性和扩充性上伤害用户。当前，今天的谷贱伤农与明天的先进目标困扰着我们。要了今天就会误了明天，要顾及明天，今天就难生存。由于公司多年对员工的教育培养，全体员工一致认识到活下去就是胜利。因为先生产、后生活得到大家的谅解。有了这些可爱的员工，相信更多的奇迹会创造出来。

我们要把企业内部办好，同时还要放自己。如果内部是一盘散沙，我们就不能对外放。现在我们的员工团结，经得起任何考验。因此，公司下阶段将“切块上市”，把一部分产品公司转成上市的公众公司，以募集到更多的发展资金，建立现代化的生产线，象一条自动印钞机一样，大规模地复制技术，产生利润，降低成本。我们将在 1996 年首先将莫贝克股份公司推向市场，转化为上市公司。接着经过产权清理后，放华为，让社会资金投入华为，扩充成 08 集团，在运行稳定后，同样转化为上市公司。成立“08”集团的事，中央及地方政府十分关注。我们仍一如既往的欢迎广大的邮电部门、工厂、三产职工投资。在利益均沾的基础上，合作起来。

我们近对中短期的产品定位、市场定位作了规划。始从一个超速的无序发展，走向了规范化、规模化的有序发展，综合能力将大大增强。目前生产规模还不够大，管理还有很多问题。我们仍在摸索前进。我们不妄自菲薄。经过一、二年的改造完成后，生产能力就可以从现在月产 20 万线，提高到月产 40 万线。从现在的周销售额 5000 万，提高到每星期销售额 1.3 亿。产品从单一的通信产品，发展到多元化的、高技术密度的投资类电子产品。只有规模化，才能进一步提高质量，降低成本，更好地服务社会。我们正在尽力进步中，十分真诚地欢迎您们再次光临华为指导。**英雄好汉站出来**

——任正非在市场总部高、中级干部就职仪式上的讲话

市场是公司的生命线，是关系着华为公司生死存亡的前方阵地。目前，通信市场的竞争已近乎白热化。市场总部的高级干部今天就职，实在是“天将降大任于斯人也”。我们谨向您致以热烈的祝贺！向还奋战在前方，和即将出任一线的市场部干部、员工致以崇高的敬意。

市场工作是特殊的、复杂的，也是伟大的。我们公司的市场人员应该是集各类专家之大成的特殊专家。应该具备科学家的才智，哲学家的思维，演说家的雄辩，社会改革家的抱负，还有宗教家乐观进取、奋斗不息的精神。“市场人员激励、推动着产品天空研究的发展，是社会进步的桥梁。”作为今天的市场工作者。您应为从事这种伟大的创性工作感到由衷的自豪和骄傲。

市场也是严酷的，这里虽然没有战火纷飞、硝烟弥漫。但这里也是战场，是没有硝烟的战场。在这个战争中，永远不会有第二名。市场竞争的结果只有胜利者与失败者。失败者将得不到任何的同情与怜悯。但真正的热血儿女、英雄好汉更应该在这样的舞台上站起来。狭路相逢勇者胜。您不是一直渴望着一展身手吗？不是一直盼望着自我实现吗？您勇敢地站出来，这个伟大时代呼唤着特有的英雄骄子。

公司会继续集中力量，创建大环境，营造大市场。公司发展六年来，由农村到城市，由用户机到局用机，由 C5 局到 C4 局、C3 局。我们的产品高技术、优性能已成为用户共识。公司在不断地发展壮大，我们也期望着我们的路先锋们有信心，有毅力，排除万难，将红旗插遍全国，向东南亚进军，向莫斯科 进.....

公司会大力支持您。公司会始终不移地贯彻以市场为中心，以利润为基本点的方针政策，会要求各系统、各部门责无旁贷地全心全意地为市场服务，作好您的坚强后盾。对于从事市场工作的人员，我们也会在各方面予以政策上的倾斜。公司对按业绩提成的销售人员，实行上不封顶的分配政策，希望每个销售人员都能通过自身业绩成为巨人。这是我们希望看到的，也是我们一定能看到的。

公司将持续地号召各系统、各部门向市场输送优秀干部，公司也要求市场总部的干部们继续保持良好的协作精神，“胜则举杯相庆，败则拼死相救”应化为每一个市场人员的基本信条，希望你们新老干部们加强自身管理，改进工作方法，转变工作作风，塑造一代大公司的营销风范。

看看外面的世界，群雄逐鹿，中原振荡。是英雄好汉的，站出来。唯有这样，我们华为公司才会大有希望。唯有这样，我们的民族通信业才会大有希望。

励精图治，再创辉煌

——任正非在财经采购系统干部就职仪式上的讲话

希望你们在新的岗位上搞好团结，脚踏实地，一丝不苟地，诚实地，不哗众取宠地去做好自己管辖的事情。要按公司的产品定位与市场定位，跟进自己的工作。

一、财务系统要逐步由现行核算型会计模式扩展为管理型。必须加强预测、决策、分析与控制工作。

企业管理的核心就是提高质量，降低成本。抓财务管理，就是要抓资金流通的全过程及全部内容，以及不断地对它们优化。今年要在降低成本上做出实际可行的成绩来。这就要求财务系统能提供高质量的会计信息，我们知道，财务信息的敏感程度比其他信息更高。可以说，财务信息是企业生产经营的“荧光屏”、“晴雨表”。在现今公司大发展时期，若不能及时建立有效的财务运行机制，强化内部管理，提高经济效益，就有可能在市场竞争中被淘汰。公司内部财务运行机制能否形成并有效地运转，取决于公司整体各方面的共同努力，任何一个环节的不协调都将导致整个机制运转不畅从而 终影响整个公司经济效益的提高。你们要着重建立健全货币资金的管理与牵制制度、结算资金的管理与牵制制度、成本费用管理考核制度及财务分析和考核指标制度。

二、公司的资金管理必须形成从市场着眼，从抓货币资金收入着手的逆向思维，顺向管理的格局。

将回收货款提到建设高度来认识，要在组织上，制度上给予落实。公司的资金管理，要进入公司的综合计划平衡，不是哪一个部门的事情，资金、财务部门要起纽带作用。不能唱独角戏。因为公司的资金运作，涉及到公司生产经营的全过程，只有各方面共同参与，齐抓共管，才能消除梗阻，实现资金的良性循环。因此，公司的资金管理，必须把财务、资金、计划、生产、发、销售、采购等部门有机结合起来，落实资金管理责任制，形成纵横连锁的资金管理保证体系。把增加效益的立足点，转向挖潜力，炼内功，降成本上来。因此，要从推行责任成本入手，以降低消耗为突破口，以提高劳动生产率为基础。以压缩可控费用为重点，大力节约费用支出。健全管理制度，规范财务行为，提高公司自控能力。

从公司经济管理活动内在要求出发，努力提高财务系统宏观综合能力，参谋决策能力，布局协调能力，推进公司在大生产、大流通、大市场的发展环境中，构建适应市场经济发展，适合公司特点的新型管理模式。

三、随着市场的放，物料系统要根据市场供求规律和生产发需要，要建立后齐前不齐的远期订货，滚动订货，关键件加大库存的订货计划系统。要建立公司级的订货认证机构及采购系统相融合的灵活而又控制有效的放系统。要将认证部门的工作与采购、外协分。在定期认证指导下实行放性订货，缩短谈判及订货周期。要逐渐启用香港分公司，利用香港国际金融中心和贸易自由港的地位，实现采购国际化。摸清国际市场的采购规律，把握国际电子元器件市场的供求关系。对市场长线物资实行无库存或少库存供应管理，充分利用社会库存，减少人力、物力的耗费和资金占用；同时要积极展清仓库，合理确定储备定额，不断完善存货的管理与牵制制度，积极处理超储积压物资，把死物变成活钱，推动社会资源的合理流动，要强化在产品和产成品的管理，积极展压库促销，使公司的在产品和产成品资金控制在科学合理的限额之内。要强化采购资金管理。加强非产品物资的采购与使用管理，堵塞流失与浪费。实行择优、择廉、择近采购物资，压缩采购成本，节约采购费用，把好公司生产经营的前大门。

四、内部监督制度是公司财务运行机制的不可缺少的组成部分之一，我们审计的目标，是为了建立合理的、规范化的经济管理体系和可靠的而简化的运作程序。

它近期目标是规范化、程序化，建立全公司的资金及物流管理与制约的框架，并逐步去组织实施。抓住运行规范，控制重要环节，实行分级授权管理。形成不是少数人搞审计，而是每个运行过程都有自动审查、核销。要紧紧抓住合同评审，缩小和堵塞漏洞。逐步发展到对公司有效的监控管理。

我们要继续反对贪污，反对浪费，反对假公济私，反对高级干部腐化。

五、就公司总体来讲，坚持团结协作和集体奋斗始终是公司发展永恒的主题。

各部门负责人要带头加强对其他部门的主动服务，要搞好团结，提倡民主集中制原则。新老干部要团结，部门之间要团结，部门内部更要团结，要团结一切可以团结的人。不能坚持团队奋斗的人，终将被华为淘汰。各部领导人要高瞻远瞩，要有远见卓识，要站在战略高度来统揽全局，我们绝不允许任何官僚主义、本位主义的出现。希望每一位中高层领导要关心和培养下层员工，对有拓精神和业务专长的人员，创造条件，促进人才进步发展。不培养员工的人不能做为高中级领导。

你们在财务、物料系统赴任的每一位干部都必须明确自己肩负的历史使命，认真制定本部管理规范和程序文件，建立大公司规范管理体系，其中也包括干部的思想和道德规范管理。每一位干部必须严于律己，我们坚决反对中高层干部的腐化，持续不断地反腐败、反贪污、反盗窃、反假公济私、反不道德行为将是保持我们干部队伍廉洁奉公的有力武器和法宝。

创立企业良好形象，树立企业一代国际风范。随着外国资本逐渐进驻中国通信舞台，历史已将民族通信工业抛向无情的国际市场。中国要发展，唯有靠自强。中国民族通信工业要想立足于世界通信市场，除了有现代化的管理水平外，创立良好的企业形象和国际风范随公司发展同样至关重要。财务的引资、融资，物料的器件采购无不和外界乃至国外有着千丝万缕的关系。你们的举手投足代表着华为，你们的形象代表着祖国。公司要求每一位员工在对外关系时，要始终提高警惕，洁身自好，自觉抵制各种腐朽思想的侵蚀，坚决维护华为良好企业形象，树立一代企业国际风范。即将赴任的各位中高级干部更是应该如此。

现代企业经营之路依然是一条曲直平凹的路，它的前面有鲜花、阳光、幸运和成功，也有荆棘、阴云、挫折和失败。这就要求我们每一位干部要不断提高战略眼光，加强磨练自己意志，从而做到长远看待问题，正确预见未来，勇敢地面对困难，清醒地对待成绩。既作顺境中的好汉，在大好形势下不陶醉；又作逆境中的英雄，在压力危机下不动摇。这也是我对即将就职干部的忠告和希望。

华为正处于历史发展的绝好时机，我相信经过诸位的努力和公司每一位员工的共同奋斗，相信华为的大发展终将改变中国民族通信工业乃至世界通信工业的历史。

让我们携手共进，勇往直前，用我们的双手一同托起华为美好的明天。

不前进就免职

—任正非在生产系统干部就职仪式上的讲话

首先祝贺您们就任新职务。公司组织改造从市场部中层 始，已经延伸到生产系统。在华为大发展的历史时期，您们有机会负责一部分事情是无尚光荣的。公司号召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。历史已经把我们推到了时代的前沿，您们要用自己的青春热血去实践，我相信您们会踏踏实实、一丝不苟地去做好自己管辖的事情。

华为的干部没有终身制，从总裁到工段长无一例外。我们的队伍越来越庞大，干部水平越来越高，考核也会越来越严格。公司将建立一套合理、公正的人员评价与考核系统，不称职的干部将免职，去从事适合他的工作；怠惰者将会被撤消职务、降低收入，直至辞退。这次到任的每一位干部，从上到下都必须明确责任、目标。我们不相信，说不清道不白的人能将工作搞好。我们将持续不断地进行考核，给每一位干部建立记录，确保干部都能责权对等，尽责胜任。

每一位干部都要认真地去培养接班人。我们的事业要兴旺，就要后继有人。工作成绩优秀的干部，在接班人培养上搞不好，就不能提拔，否则您走了和尚如何吃水。我们要有博大的胸，培养我们事业的接班人，只有那些公正无私的人，才会重视这个问题。只有源源不断的接班人涌入我们的队伍，我们的事业才会兴旺发达。这些接班人培养中，应包括反对过自己而反错了的同志。没有这种胸，何以治家。不能治家，何以治天下。

要加强各部门的团结，要加强协作者之间的团结，把生产搞好，按计划进度出产品，把产品质量平均无故障率提高到 2000 天。各部门的人都要站在公司全局的高度，超越部门限制来观察和思考问题。绝不允许高级干部带头搞本位主义，即那些拉小圈子伤害整体的行为，否则将会被警告和免职。我们现在也有条件、有基础、有能力撤换这些人。

要坚定不移地贯彻 ISO9000，规范生产行为。现代化的生产组织绝不能停留在师傅带徒弟上，一定要推行“一切按文件办事，一切按程序办事”的 ISO9000 的管理和相应的国际化大生产的行为。新上任的干部要自己编写所属文件，交 ISO9000 办公室审核批准，而且奋力去实行。要在半年时间内，准确描述到每一岗位，让每一位干部、工人都明确职责，合格上岗。在生产系统中，凡不推行 ISO9000 的干部一律免职，推行不力的干部要调动岗位，离 重要岗位。公司管理要进步，一定要搬掉绊脚石。

要建立大公司的行为规范与形象。各系统应树立一代国际风范，市场上应完成销售向营销的转变，公司干部的思想、道德也应相应地规范。公司绝不允许高层干部腐化，我们将持续地在高级干部中反贪污，反盗窃，反假公济私，反不道德行为。持续地反对惰怠，上至总裁下至各部门经理无一例外。廉洁公司的行动将延伸到基层干部，每一位有上进心的干部，都要时时刻刻注意严格要求自己。

谦虚谨慎，听取合理建议。努力系统地学习管理，把自己份内的工作做好。眼睛向下，一丝不苟，多用事实说话，少吹牛拍马。江总书记说的“德国人一丝不苟的实干精神”在每个人身上应得到严格贯彻，毫不含糊。在座的人，大多学生出身，没有大规模生产的经验，是华为的蓬勃发展而将大家带到了这个岗位，您们千万别踌躇满志、骄傲自满。要象海绵一样吸取别人的经验，鼓励和奖励合理化提案活动，励行增产节约，使您自己跟上历史行进的步伐。今年的生产速度要加快，可能突破 200 万线，怎样不断地提高产品质量，巩固我们的市场，生产系统的干部们任重而道远。

1996

反骄破满，在思想上艰苦奋斗

——任正非在十大杰出员工表彰大会上的发言 1996 年 4 月 6 日

成功是一个讨厌的教员，它诱使聪明人认为他们不会失败，它不是一位引导我们走向未来的可靠的向导。华为已处在一个上升时期，它往往会使我们认为八年的艰苦奋战已经胜利。这是十分可怕的，我们与国内外企业的差距还较大，只有在思想上继续艰苦奋斗，长期保持进取、不甘落后的势，才可能不会灭亡。繁荣的里面，处处充满危机。

在这个世界上除了懒汉、二流子之外，90%的人都在身体上艰苦奋斗，吃大苦耐大劳是人们容易理解的。但什么人在思想上艰苦奋斗呢？并不为多数人所理解。科学家、企业家、政治家、种田能手、养猪状元、善于经营的个体户、小业主、优秀的工人……，他们有些人也许生活比较富裕，但并不意味着他们不艰苦奋斗。他们不断地总结经验，不断地向他人学习，无论何时何地都有自我修正与自我批评，每日三省吾身，从中找到适合他前进的思想、方法……，从而有所发明、有所创造、有所前进。

思想不经磨炼，就容易钝化。那种善于动脑筋的人，就越来越聪明。他们也许以身尝试，惹些小毛病，各级领导要区分他们是为了改进工作而惹的病呢？还是责任心不强而犯下的错误？是前者，您们要手下留情。我们要鼓励员工去改进工作。在一个科学家的眼里，他的成果永远是不完善的，需要不断的优化。我们产品办、中研部、中试部的员工有这时感觉时，您就进入了科学家的境界。我们生产的工艺、产品的加工质量，您每天都充满去改进的欲望时，难道您还看不见爱迪生的身影吗？我们的市场营销要从公关、策划型向管理型转变，高中级要做势、基层要做实。这种“做势做实”需要我们多少人去琢磨，我们那些读了几十年的销售工程师，在理论上再提高，多读一些书，“读书又读人”，“读人再读书”难道就不会转变成战略专家吗？知识点滴在积累，方法在一点一滴去实践，成绩一点一滴去创造。只要动脑筋，善于用纸笔去总结，几年后您再来看自己，就有些奇怪进步为什么这么大。

华为是一个大学校，它在改造人，培养造就人。一个思想上的懒汉，真是虚度了这么宝贵的年华。为什么会有大厨师？为什么会有名小吃？难道思想上不艰苦奋斗会有这些成就吗？一个机关干部不断去改善您的运作程序，不断去改善周边合作，下了决心去总结，推行 ISO9000、MRP II 会有这么难吗？华为人做任何事都十分认真，而且第一次就把它做好，这种风气已广泛为员工接受。只有在思想上艰苦奋斗，才会在管理上赶上日本。当我们的产品质量非常好，成本又低，销售还会这么难吗？销售不难，可以减一些人，成本又进一步下降，竞争力又进一步增强，管理的“马太”效应不就发生了吗？

当然华为要培养优秀的科学家、营销专家、管理家，但我们整个培养工作要实行“低重心”战略。要重视普通员工，普通岗位的培训。要苦练基本功，培养过硬的钳工、电工、厨工、库工……工程师、秘书、计划员、统计员、业务经理……。每一个人、每一件工作都有基本功。要把员工“做实”紧紧抓住不放，否则大好形“势”就浪费了。员工眼高手低的状况要克服，做一个踏踏实实的、在本职工作中有些作为的人。真正象江总书记希望的那样，向德国人民学习一丝不苟的实干精神。

我祝贺取得十佳荣誉的员工，我祝贺那些已达到优秀员工水平而又默默无闻的人。只要您认为您真正进步了，就自己请自己去吃一顿饭。这种进步的自我肯定，会进一步的陶冶您的心灵的。我真心的祝贺那些正在努力的员工，愿您们尽快成长，充分发挥自己的作用。

我们要向市场、发、创造性工作倾斜

——任正非在工资改革汇报会上的讲话

我们公司的工资在相当长时间里都要实行倾斜，向市场、发、向创造性工作倾斜。

机关工作也要有创造性，管理也存在创造性。要经常问一问，我们的管理是不是还可以改进？任何一个岗位都有创造性，这是客观存在的。

很多人向我汇报工作时，老是说工作很辛苦。我不喜欢有人说自己怎么怎么辛苦。要看你的工作成绩，没有业绩的工作没有意义。工作描述中不要动不动就写上工作辛苦之类的东西。关键是业绩，要强调成效。公司要生存、要发展，必须要有业绩。一般人只注意身体上的艰苦奋斗，却不注重思想上的艰苦奋斗。科学家、企业家、善于经营的个体户、养猪能手，他们都是思想上的艰苦奋斗。为了比别人做得更好一点，为了得到一个科学上的突破、为了一个点的市场占有率、为了比别人价格低些、为了养更多更好的猪，他们在精神上承受了难以想象的压力、殚精竭虑，他们有的人比较富裕，但并不意味他们不艰苦奋斗，比起身体上的艰苦奋斗，思想上的艰苦奋斗更不被人理解，然而也有更大的价值。评价一个人的工作应考虑这种区别。

华为缺少火车头。我们一定要坚定不移贯彻倾斜政策，向市场人员、向发人员倾斜。要在很长一段时间维持这种倾斜。要保证作战的人受益大。

工资改革是为了合理推动公司的管理。我们要向承受压力大、工作难度大、创造性的工作倾斜。我们不能保证公正、公平。摆平的作法，抹去了不同人员承受的压力是有巨大差别这一现实，是对那些公司有价值人员的视而不见。这反而是真正的不公正。

为什么有人愿意在外国公司工作？看看他们做市场的效率。我们公司对优秀人才缺乏倾斜，很难吸引这些特别优秀者加入我们的行列。是这类优秀人员工资低了，而普通人员的工资高了，造成人员惰怠，流动性差。我们公司缺少火车头，没有科研、市场的火车头，没有管理、生产、质量、其他领域的火车头。外国公司对个体价值肯定强，我们对集体肯定强。优秀人才为什么不到华为来？为什么没有外国公司的人到市场部工作？发系统也应有外国公司的人来工作。

各级干部要加强管理，要有一种敏感性，不要等待。我们公司大的浪费是人才的浪费。我们的效率很低。一方面我们要精兵简政，一方面市场系统、发系统还要扩充，形成火车头。我们要和外国公司比较，市场部要和外国公司在中国的办事处比，中央研究部也要和外国公司比。我们要知道，没有国家的保护，我们一下子就会被打跨。

每个干部都要接受时代的考验。星期六为什么不可以用来学习？科以上干部在大礼拜要多学习。要进行自我批评，不是批评别人，你不自己批评自己，你就会落后。谁叫你是科以上干部呢？不想学习，可以不当干部嘛。业务流程重整我们也是下了决心的，不惜换人，谁阻挡，就叫谁下来。

创造一个事业，就是给自己创造一个坟墓。历史从来就是这样的，每个人干的都是埋葬自己的工作。在这个过程中，要主动学习，要经常进步，否则就会被淘汰的。

当干部是一种责任

——任正非在市场部全体正职集体辞职仪式上的讲话 1996年1月28日

【有一次任正非对当时分管市场的副总裁孙亚芳说，现在很多干部进入城市市场之后思想观念、能力跟不上，要引入竞争淘汰机制。为此，孙亚芳提出一个办法，由她带领市场部所有高管集体辞职，重新考量后再聘任。

经过一个月的整训后，1996年1月28日，市场部各部門主管向公司递交两份报告，一份是辞职报告，辞去正职，让更有能力的人接替自己的工作；一份是述职报告，坦然接受公司的评审和挑选。】

市场部作为公司的先锋队，六年来建立了不可磨灭的功勋，受到了全公司员工及用户的信任与尊重。我同样与他们朝夕相处，是充满了感情的。我热爱他们，特别是那些牺牲自己、为明天铺路的员工；但我也热爱明天，为了明天，我们必须修正今天。他们的集体辞职、接受组织的评审，表现了他们的大无畏的毫无自私自利之心的精神，它将光照华为的历史，是全公司员工学习的楷模。

我今天讲一讲我们企业高级干部的修养问题：一、每一个骨干员工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。

我们要造就一大批优秀干部、工人，才有希望在未来十年内全面实现国际接轨。只有全心全意、毫无自私自利之心的人，才会全力以赴地去培养超越自己的接班人，市场部今天做到了这一点。看看市场迅猛的发展，没有前人为后人铺路，就没有人才辈出。看看他们的合唱，就能理解这个部门的集体奋斗精神。市场部现在人才济济，没有他们这个领导群体的放精神、努力培养部下的精神，没有他们放弃了狭隘的华为圈子，广为招揽人才，并给以充分信任，就没有今天合唱的雄壮队伍。

当然，今天有些人要退一步，踏稳基础，是为了明天更好的进步。只有人才辈出，继往开来，才会有事业的兴旺发达。我们有个电源事业部，刚 始力量十分单薄，聂国良执政以后，拼命地挖掘和培养人才，而现在他们是公司博士 多的部门。这些人十分能干，不仅改变了工作局面，而且比聂更能干。聂没有地方坐了，我们就请他坐到主席台上来，做公司的副总裁，作为公司的第三负责人。以后凡是自己的事业没有接班人的，他就在那个岗位上站下去，一直站到被淘汰。只有事业平衡交接，您才会被提拔。

财务总监纪平上台后，努力改变了原来人员层次较低的状况，大胆引进人才，已在力图做一些建设性的工作，在员工年轻化、专业化、国际化迈出了可喜的一步。有一天她一旦被取代以后，她到哪儿去？我们就请她到台下去，一位领导要不断地把自己变成内行，要想不下去，96年要取得助理会计师的职称。

我也给毛生江同志谈过，95年您引进、培养、提拔了什么人才，他说没有。我说你是市场部的总裁，就是代总裁，随时都可能连代及总裁全取掉。

因此，任何人都必须 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。只有这种能屈能伸的人，才会大有出息。努力调整自己，按不同时期找准自己的位子、丢掉患得患失，在新工作岗位上与你的同事们好好干一场。

我们要善于识别那些有进取心、有强烈敬业精神的人。看人要“看主流、看本质、看发展”，“看素质、看受过的基础训练、看他的品质”，不要求全责备，以偏概全，破除论资排辈的习惯势力，克服凭经验办事、管理上不求进步的惰性。选拔人才要注重实绩、竞争择优。做不好本职工作的，就做不好更重的工作。优秀人才只能在本职工作的卓越中脱颖而出。

二、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级。

毛泽东同志说过“世界上怕就怕认真二字。”只要有认真精神，不可能不实现产品 2000 天无故障；不可能不感动用户，打 市场；不可能不实现第一流的软件；不可能不达到管理水平的优化；小至饭菜、保卫……。

从我做起，向下延伸，做真正的三老四严、认认真真做事的模范员工（做老实人，说老实话，干老实事；严格要求自己，严格自我训练，严肃认真的工作作风，严守与人合作的信用）。

我们提倡的不仅仅是个人的进取精神，而是你领导的一个群体的进取与敬业精神。没有你个人的进取与认真精神，你所管辖的人和事就不会不断得到优化，不断提高效率；没有你领导的群体的集体奋斗，流程不和谐，就会产生阻力，降低效率。外国公司为什么做得好，他们任何一件小事都十分认真。每一个微流程都做到了十分优化。只要你深入进去研究，就一定会找到优化的钥匙。

我们今年要坚定不移地优化组织，简化程序，调整富余人员。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。不仅仅是精兵简政，也要精官简政。我们将进一步贯彻把没有实战经验的干部调整到科以下去。我们以后要立这样一个规矩：在基层没有做好工作的，没有敬业精神的，不得提拔。我们要重视员工的学历与自我训练，更要重实绩。任何虚报浮夸的干部要降职、降薪。没有敬业精神的高级干部要调整职位，华为公司要永远充满活力，永远不允许有自满自足的情绪在公司高中级游荡。各个部门都要向市场部学习，重新考查你的干部，要进行优化调整。那种拉不情面的领导，我们也想请他换一个位置，搬绊脚石。

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，学会用科学的方法做事，那种只说不做或只会做表面文章的人不能得到提拔和重用。学会做事，很重要的一条就是要会管事，要有管理头脑，会管理时间，有计划、有条理地安排各项事务，提高工作效率。我们要认真贯彻爱一行、干一行的组织原则，每一个员工都要量体裁衣，找好自己的位子。过高地估计自己，浪费了宝贵的青春；过低的要求自己，埋没了你的才华。各级部门的考官，要严格把关，给拟调换工作的员工以辅导，任何营私舞弊，任何轻率的同情，一害应聘员工本人，二害公司。真正落实了爱一行、干一行，仍然没有敬业精神、做不出成绩的要辞退。

华为公司要奋力培养窄带专家，在此基础上部门实行合理的人员配置，实现部门宽带化。我对用户板研究组讲过话，你们长年累月地盯在一块板上，多么的枯燥无味。从他们的身上可以看见德国人、日本人是如何工作的，这些国家是如何使精良的产品占领全世界的。我说他们用户板组的水平已是世界一流水平，是因为华为保密，不然可以去美国著名机构讲学。他们的枯燥工作创造了巨大的经济价值。如果我们每一块板都这么做，每一件事都这么做，还有日本人的天下吗？当然，他们官也许不会当大，但收入可不少。

没有每个员工全身心的投入，管理的进步就不会真正实现。不能提高质量与降低成本，我们企业就不能生存，皮之不存，毛将焉附。

在华为应该有这样一个定理：员工靠知识、靠诚实劳动，应得到较好的报酬，不靠诚实劳动及知识就能挣到钱就说明管理有问题。我们这一次工资改革，要把以前靠取巧而把工资级别定高了的调下来，那些真正有贡献的要调上去。一定要促成一种风气，诚实去劳动，有效去进步。

三、团结、沟通是我们工作永恒的主题。

当一个部门不愿与别的部门协调，当一个人不愿与别人用会议来调整双边多边关系的时候，实际上这个部门在华为存在已没有必要，至少这个人不能做这个部门的领导。华为是有严格分工、实行矩阵管理的公司，没有协调就没有运动。那些还在种一亩三分地的员工，要迅速转变工作作风。团结在华为这个高速运行的、规模较大的公司，显得尤其重要。不能搞好团结的人，不仅不能做各级部门的领导，而且作为一位普通员工都有困难。

各大部门的正职，要抓部门建设，抓与周边关系的协调，先抓大事，后抓小事。要紧紧抓住那些并不紧急而十分重要的事，以引导部门正确前进。各大部门副职应从日常那些十分紧急而又不十分重要的事，一步一步地把部门推向前进。正、副职联手与手下的员工沟通，与周边部门沟通，就能把团结做好。

我们不仅要团结与我们意见一致的人，也要团结与我们意见不一致的人。甚至要团结反对过自己、而且反错了的人。做不到这一点就谈不上接班人，就永远不会得到提拔。

高中级干部要提高自身的修养，学习领导的艺术，特别是坐在主席台上的人。我们的干部年轻，有一些人有知识，但缺乏修养。威信的树立，不是靠官位、靠权、靠发脾气来吓唬下级，领导艺术是一门很深的学问。你的

成功来源于三点：天时、地利、人和。天时、地利创造的成功，外部条件是成功的主要因素，而人和创造的成功，才真正体现你的领导水平，是可以复制的。高层干部要善于营造这种人和的气氛，把每一个人的能力都调动起来，朝一个方向努力。这是成功的基础。

我们坚定不移地推行批评与自我批评的工作方法，对自己的上级、对自己的部下，有什么不对可以说一说，人人都顾及影响，想树立个人的威望，都做“好人”，企业管理的进步就无从说起。我们要把这种好的作风，从高层一直传递到基层去。每位领导不能公布他部门 30% 的优秀人员名单、10% 的后进人员名单，他就有可能到台下去。因为他们没有管理的能力与管理的跨度。

四、溶入到华企业文化中去。

您要做一个干部，而没溶入华为文化，您会十分别扭，而常常挨批评，干起来没意思。不可想像做华为人，没有华为文化，没有丰富的内涵，可以在华为当官。因此，任何一个员工都要遵守华为人的行为准则，任何一个干部都发扬这种文化，并有所创造。

我们要做一个目光远大的人，但得从小事做起。那种不愿做小事，不愿深入实际去积累经验，不愿走与基层员工相结合的道路的人，只能是一位高高在上的官员，我想多有 3 个月他就会被淘汰。华为集中了一批高学历的员工，如果不从实际出发、理论联系实际，纸上谈兵的错误就会不断发生。重则断送公司前途，轻则使发展受到挫折。理论联系实际，这是马克思主义活的灵魂。在新时期对走与工农相结合的道路有新的说法，到生产实践中去，与在第一线工作的博士、硕士、工程师相结合，他们就是新时期的工农。

一个干部踏踏实实，没有远大的目光，也会被历史淘汰。有一个故事，有两位青年推石子，有一个老头问他们在干什么，一位青年回答说：他在推石子；另一位青年回答说：他在修教堂。几十年后，人们看见有一位老人还在推石子，而另一位成为哲学家。

华为的员工大多数是青年学生，社会经历少，挫折少，容易空想，容易过高估计自己。有些员工不断向我述说他是优秀人才。我问他能不能做到上班不接听私人电话，上班不要看报纸；不要在上班时间写信；吃饭不要插队；吃完饭自己收拾好碗筷、垃圾，将它按规定放好；上、下班车适当谦让一些，不要多占位子；不要把层次太低的亲属推荐到公司来；在使用干部时任人唯贤，多团结一些局外的人；……这些简单的华为文明，您做好了，再把本职工作做出成绩来，您就一定会脱颖而出。我不知道宣传部主持通过的副科长、工程师以上的干部吃饭不插队的规定是否真正做到了。小小的事都不肯牺牲，口号喊要为事业献出鲜血与生命，如何让人相信你是真的可以做到。

当我们富裕起来的时候，想想还在失学的儿童；想想见义勇为的勇士还生活在困难中；想想是否应对父母及家庭多尽一些义务；一个优秀人才不是人家评出来，而是自己创造出来的。尽管华为文化不能包罗万象，社会公德中应做到的都去做了，也就是有了华为的丰富内涵。

五、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。

任何一个高中级干部一定要清清白白做人，认认真真做事，做一个员工学习的榜样。榜样的力量是无穷的，上梁不正下梁歪。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，才表明了您的高水平。

古人说：每日三省吾身。我们每位干部都要经常反思，您的行为是不是合乎优秀的准则。只有自觉地改造自己，才会脱胎成佛。

我们有的干部，在把握录选员工大权时，不加声明，把自己层次很低的亲属及相关人员放进来。他们这样的人当干部，就很难公正客观地对待员工及相关部门；我们有的干部，在自己的办公室看着员工上班时间私人通话和聊天而不制止，那么他会严格要求自己吗？他们拼命说人不够，是不是人不够呢？我们有的干部占用了较

多的备用金（当然必须占用的还得占用），是否很好呢？我提议从我始，到各部门副总以上的干部，不要占用公司备用金（市场部外派干部因办公费用的支出除外）。一点一滴的转变，才能使我们的公司管理更加科学、更加透明、更加和谐、更加合理，效益也自然会增长，生存的能力自然会加强。我们在生产总部经常发现丢失器件，发生人为地把器件及板子丢在垃圾桶里，为什么呢？我们的干部如何去加强管理呢？

我们每一位干部，都要加强修养，防微杜渐，严格管束自己，才会有发展的前途。不仅是自己要好，与自己相处较好的朋友要好，自己的属下也要好，带动整个风气的转化。

各级干部应关心公司的管理改革和推进工作，并积极投入或参与到管理改进的工作中去，决不允许因个别部门或干部的阻力而妨碍公司整个管理改革的进程。

我们坚定不移地反对不良风气在华为的发生与蔓延，我们要求员工做到的自己必须做到。在华为当官要理解为一种责任，一种牺牲了个人欢愉的选择，一种要作出更多奉献的机会。当官才知责任大，才知担子重。只有肩负重任，继往开来，才会豪情满怀。（1996年1月28日）

【参考资料】

《辞职书》

尊敬的总裁：

96年是市场大决战的一年，市场的发展势不可挡。随着公司产品结构的多元化，产品档次的提高，随着市场竞争的日益白热化，市场对产品、对公司、对市场人员的要求也越来越高。

做为一名在市场上战斗多年的市场人员，为公司市场的发展做出了努力，奉献了我的青春。但在市场前线上工作的几年中，自己的技术水平、业务能力可能已跟不上公司发展的速度，落后了。另一方面，公司也涌现了大批有冲劲、技术高、有策划能力和管理水平的优秀市场人员。长江后浪推前浪，公司的发展需要补充大量的新人。如果公司通过考评选拔出更适合承担市场工作的人员，我将诚心诚意辞去我现在的职务。

说自己不难过，说自己很坦然，这是不真实的。中国几千年的文化，使得“能上能下”对每一个将下的人来说，不能不说是一次心理承受力的挑战。但是，作为华为的一名市场人员，为了公司能发展壮大，我可以离开心爱的岗位、熟悉的市场、亲密的战友，接受公司对我的选择。

后我想说的是：我决不气馁，将更加努力地学习，适应新的工作岗位，为公司的发展做出我的贡献。

市场人员：（签名）

一九九六年一月二十八日

不要叶公好龙

——任正非在管理改革工作动员大会上的讲话摘要

【1996年，是华为不平静的一年，推出TELLIN智能网；始组织起草《华为基本法》；进行业务的流程重整；市场部集体辞职；国际市场试水，C&C08首次在香港和记电讯商用。这一年实现销售收入26亿。在管理上，1996年，华为形成产品战略研究规划办公室、中央研究部和中试部三大系统，产品战略研究规划办公室目标是回答“做什么产品”，以避免做错产品；中研部，主要组织产品的会战，一旦认定产品潜力，就全力以赴的攻

坚，目标是“做出产品”；中试部成为华为研发体系的重要一环，其使命是加快产品研发成果的成熟化，目标是“做好产品”。】

进行以业务流程重整为主的管理改革，具体说，我们要抓三个方面工作：第一：起草“基本法”

基本法是公司管理的宏观构架。围绕公司总的奋斗目标，应该有一个什么样的宏观构架对公司进行宏观管理很重要。如果没有宏观管理，我们就会迷失方向，管理就会走向务虚，结果就是增加内部消耗，增加工作成本。

第二：业务流程重整

我们要有一个宏观控制，同时也要有微观调节。业务流程重整就是要把基本法所规范的内容用一个个程序、一个个命令体现在工作流程中。业务流程重整目前包括 MRPII、ISO9000。MRPII 是把我们所规定的行为准则全部用计算机程序定义下来，规范行为，减低工作强度；ISO9000 也是将业务流程及操作文件化，一切按文件行事，规范我们的行为。

第三：行政管理规范化建设

人民大学正在与我们合作，研究劳动人事管理，市场部首先开始这项工作。现在，与人大的合作可扩展到整个公司。第三件事是相辅相承的，基本法和业务流程重整是建立公司整个管理的目标、流程、控制和操作方法。下一步在行政管理规范化上，要用新的劳动制度的描述激活整个公司。

以上，我讲了业务流程重整三大模块间的关系及意义。

为什么要进行业务流程重整？一、这是生产发展的需要

虽然今天我们的生产形势不错，但明天不一定很好。竞争愈来愈激烈，愈来愈残酷，我们面临的竞争对手是世界著名公司，他们已经提出口号：“在中国市场上谁亏得起，谁就是大胜家！”

我们没有这个经济实力。我们还有 95% 的人没有房子，没有更多的资金“赌博”，我们唯有一句话：“提高工作效率，降低工作成本”。

业务流程重整就是以具体的操作方法来完成这一任务。

我们的员工文化层次很高，很聪明，但如果不能规范管理，那么，主意越多，人心越乱，管理就越没有希望。中研部有人给我写了个条：中研部必须有很多活思想，规范化管理使我们效率降低，新突破降低。反对规范化管理。我就给他批了条：如果中研部的工具库、数据库，甚至每个功能模块，每段程序都不规范的，拿什么去拼出一个具有创造性思维的产品呢？不规范管理将导致公司越大，效益越低，矛盾越多，越没有竞争潜力，后就破产了。不是有许多企业盲目扩大，结果破产吗？我们极力要求一律要按文件办事，按程序办事，有不同意见，可以民主化提出，但个人擅自修改不行。

也许一些新上来的干部有很多新思想，一上来就想把负责的工作流程更改一下。可以议论，但不准随意修改，只是星期天找几个人个论证会，大家认为新提议的程序比老的管理程序更有效，就将它以规范化的文件建议写出来，经过多次论证，多次审批，才准更改流程与操作。即使你的文化层次比前一位干部高很多，在你的思想未得到认可之前，也不能急于改掉现有程序，以免造成人力资源上的浪费。

我们公司的现有程序中，微循环还存在许多重复劳动，宏观程序没有投入更多的力量，导致每个部门内部小循环都搞得不错，但到整个公司的大循环中就不协调。这个不协调大大增加了管理的难度和跨度。

我们曾看到有些外国公司，一个月时间，就有三分之一的新面孔出现，人才流动很大，但产品质量确保。因为他们的工作计划和流程都是高水平、规范化的。一个新任职人员，只要你能看明白程序，经过一个星期的培训

就可以上岗，接替前任工作，如果操作过程中还有不熟练的地方，前后程序一拉，就把你带过去了，你就明白了。

我们公司人才已经有些沉淀。当然，我们不说非要人才外流，但要提倡内部流动，我们有个指标，达不到流动标准的经理，就是僵化的经理。现在工作流程不畅，每个人在工作中都必须从头了解到尾，浪费了巨大的时间和精力，效益很低，甚至低于国内同类厂家。因此，我们将在六月份表彰业务流程重整工作中的优秀员工，推进这次改革。全体员工，尤其是干部要给予支持，因为这是我们生存的唯一途径。

大家知道，外国公司经理的管理压力没有华为公司大，因为外国这块土壤近百年来产生了非常优良的管理环境。有人也许会说，我们不进入国际竞争，将来也能管好这个企业。我认为科学是没有国界的，资本主义国家几十年的管理经验、管理方法值得我们借鉴。前几年我们虽然进行了所谓计算机管理，但实质上只是一些基础数据的存储和部分事务的计算机处理，并未进入真正的管理。

我们现在花大量资金购买经过国外几千家、上万家大公司验证过的软件，其可靠性、可验证性和弹性都非常大，但还必须通过人的思维界定管理方法，并操作和执行，否则，这次业务流程重整是要失败的。购买先进设备、软件在中国绝对不是华为公司一家，很多家比华为公司投资大，买的系统全，但为什么他们不能实现计算机管理？就是人力作用。

二、业务流程重整是我们发展的必须

我们公司经历了八年的艰苦奋战，1997年将是公司走向飞跃的一年。我们原计划将1997年的发展速度调整到50%，但从目前形势发展看，1997年整体发展过程中会产生一系列飞跃，我们的国内外市场要超大规模扩张。面对大好时机，首先要求我们内部是一个非常稳定、有序的整体，各个方面都要适应它，就是说，内部管理的高水平是97年大发展的起点。

公司近几年在发展上是十分保守的，这与我们指导思想有很大关系，怕出乱子，破坏了发展前景，所以有许多发展机会都控制而不发。

我们的软件销售 重要是拷贝，拷贝越多，成本就越低，产品的竞争实力越厉害。我们将在海外建立工厂，到那时，我们根本不需要对海外工厂设计管理方法，只要将理顺的程序、规章制度移植过去，他们的管理就跟我们一模一样，我们就实现了从拷贝产品、拷贝软件过渡到拷贝工厂，从技术输出走向资本输出。因此，我们要通过这次业务流程重整，将一大批优秀的管理干部从日常烦恼中解脱出来，走向真正的科学管理。近以来从中央到地方的政策都有利于国内产业，有利于民族工业，在这个政策的干预下，我们会有更好的成绩。“七五”规划中，国家电子工业的突破是以彩电工业的突破为纽带，是生产规模、生产工艺、产品质量的突破；“八五”计划电子工业的突破是以程控交换机为主，这是知识产权的突破，比上一代突破有质的飞跃。中央给我国电子工业很大信心，对程控交换机的发展国家可能会拿出产业政策，一旦实行产业政策，国家会对国内企业有相当好的保护措施，这样就有利于我们竞争，市场可能有较大发展。

国家整个宏观政策的改变，我们本身产品质量的提高，技术科研水平差距的拉大，使我们97年有一个飞跃的市场，当这个飞跃的市场到来时，我们不能“叶公好龙”，因此一定要进行业务流程重整，而且要尽快取得阶段性成果。大家要支持、配合。我们将在海外建立工厂、办事处，需要大量的干部负责这里的计划和管理。国外引进时我们技术，同时也引进我们的管理。因此，管理改革是一个必然，是我们管理走向现代化以及国际接轨必须要做的一件事。

三、极大地解放生产力公司目前人均产值70万元左右，这大约只够资本主义国家同类工厂发工资，说明我们的规模和水平还很低。

管理干部应该做一些非常重要的但不很紧急的事，为明天做好疏导，但因流程不畅使我们的许多干部还整天忙于琐碎的事。

比如办事处，如果每个秘书每个打五个电话，贴五个信封，一天就与客户联系了十次，一年就是三千四百多次。每个销售经理进行广泛联系，我们客户联系量就大大增加了，那么一个办事处一年会与客户联络 3-4 万次，有了沟通与了解，销售就不是好做多了吗？这一点市场部已经在做，而且效果显著。但我们还没有达到高标准，否则，市场占有率还会增加许多。因此，在进行业务流程重整过程中，要更好地改革，解放生产力，使生产管理，机关管理及其他部门在业务流程重整中得到提高。

为什么公司目前如此困难？就是因为我们的产品与别人的产品只能在微观上做比较，只多多少少比别人强一点，这样就很难销售。假如我们的产品远远超过别人，那么我们的市场就不会那么苦，产品就会卖得很快。我们几百人搞科研与别人几万人搞科研、每年科研经费几十亿美元相比，差距拉大，市场就永远陷入泥潭。市场占有率低，拷贝少，成本就高。因此，解放生产力不仅是提高机关工作效率、压缩机关干部、压缩非生产人员，中研部的科研管理也应用新的管理方法。不要认为中研部都是一批天才，他们同样需要现代化的规范管理，当然，管理方法要因时、因地、因部门而异。我们要将 MRPII 的普遍真理和华为公司的具体实际规范化，这才是我们从一个小公司走向一个大公司 基础的一件事。

市场部曾有人反映，外面客户的工作都好做， 难做的是公司内部的工作，这倒不是说这个部门故意卡前方的同志，而是我们互相之间业务流程的理解和衔接不谐调，出现了不是有意识但确是客观存在的障碍，这次管理改革就是要解决这一障碍。市场部合同评审工作经过流程重整，效率大大提高，速度提高了 50%。外国人为什么有那么多时间去渡假、娱乐，软件还卖得厉害，而我们却这么困难？不是人的素质太低，是管理水平太低。

从以上三个方面的意义来讲，管理改革工作是必须的，希望全体干部都要支持。

今天来参加会的，除了副科级以上的干部外，基层许多热心管理的同志也主动来了，这是我们所希望的，基层同志对现在在岗位上的干部也是一个挑战。

这次业务流程重整同时还会碰到工资改革、管理干部调整。

干部改革是业务流程改革顺利进行的重要保障。如果将不称职的干部继续留在重要岗位，这次改革就可能失败。我们的干部不能光考虑个人得失、本部门利益，市场部干部的集体辞职为我们做了榜样带了头，这次业务流程重整也要根据需要，坚定不移地进行调整。

但是，我们就等待着调整吗？不断学习，不断提高的人，才不会被淘汰。我每到一个办事处，就让他们都排着队，把自己床头的书拿出来给我看，看你们都看什么书。在座的各位也应该在自己在床头多增加管理方面的书。

不过，万一被淘汰，也不要抵触，因为这是为了事业的发展，大家要经得住考验，整个公司经住了这场考验，我们就会突飞猛进地发展。或许有人会问：被换下来的干部，还有没有机会换上去？我认为，我们公司从来就是能上能下，职位调整的比比皆是，受处分的高层领导不止一个，不见得他们一定要跨掉，因此，不要做这次改革的绊脚石，要成为动力，努力积极支持管理改革工作，认真研究，让你的微程序与我们的大程序更加吻合。

同时，我们也在搞工资改革，它不可能是完全正确、非常公平的，用唯物主义的观点看，不公平是绝对的、公平是暂时的，经过集体评议的结果，个人有什么不满请先包涵着。我们确实不能明察秋毫，但改革一定要往前走。如果刻意追求百分之百的公平，后将导致对 99% 的人都不公平，希望奋发努力，用聪明才智改变这暂时的不公平，切勿自暴自弃。我们的管理干部都是在不断摸索中成长起来的，在现代企业管理上缺乏经验，要给我们一个摸着石头过河的条件，使我们走向规范化。

我们这一次进行的一系列改革，如体制改革、工资改革、组织结构改革速度还要加快，希望广大员工积极配合，可以提合理化建议，但不要提反对意见，让这次改革顺利完成，以便为公司带来飞跃。这样，公司下一步的改革才会更放，才会从一个范围的研究扩大到更多人来参加研究，改革也更科学。

在这次改革的大好形势面前，我们有两个不要“叶公好龙”：一是在大好形势面前不要“叶公好龙”；二是在个人发展和改革面前不要“叶公好龙”。否则，我们将永远处在小公司的管理上。这次改革对公司很重要，是本世纪公司起飞的基础，在座的各位要努力提高自己，争取将来能挑起更重的担子。公司还缺乏管理干部，你们还缺乏锻炼，特别是现在市场发展很快，缺少大量的人才上前线。大家知道，读书容易，“读人”难，尤其是从事市场、对外发展、管理等工作的干部更要“读人”。

今年年底，公司将发展到 2800 人，其中一半以上都受过很高文化训练，90%以上是本科毕业，这样的人才很难得，我们要有很好的企业文化把大家团结起来，充分发挥其聪明才智，明年的产值就有可能突破 50-60 亿。我们有这么大的事业基础，有这么大的人才训练基地，许多干部才三十出头一点，正好是大干几年，赶超发达国家的好时机。

管理改革，任重道远

——任正非在管理工程事业部工作汇报会上的讲话 1996 年 12 月 2 日

一、ISO9000 要从必然王国走向自由王国 ISO9000 从一个咨询工作机构逐渐转化成一个权力机构，我们已经把它定位到总裁办公室里，作为其中的一个办公室，给它地位的提升，这就说明我们对它的重视。因此它去干预别人的内部审核，就是理所当然的事情。没有一个部门会说我不接受总裁的领导，不接受总裁办的领导。而总裁实际上是不会领导的，是靠一个办公室来领导。这办公室也不是一个真正的、实实在在的办公室，应该是一个虚拟的办公室。它是由一大群散落在各地的专家组成，把他们的意见归纳起来，然后在有关部门里面贯彻执行，这样我们就可能使我们的管理更加贴近真实，也更加贴近科学而远离权威。那么我们现在成立这么一个虚拟的管理机构，说是一个办公室，但没有固定的“将军”。人在循环，洒落在各地的 ISO9000 人员和各地的长官其实都是我们的管理人员，他们更加贴近真实，贴近了科学的合理，而远离了权力。他们不是以权去压人家，而是以理去服人家。你说这个流程不行，咱们就辩论，总归有个结论，要不就是你办公室辩输了，服从真理，要不就是你办公室辩赢了，服从权力。

ISO9000 取得了证书是万里长征还没有离瑞金，还在江西，还没有出来，再过十年，我们能不能说 ISO9000 做好了？我们认为还不行。

管理是永恒的主题，ISO9000 有完吗？没完！即使建立流程后，流程还会再丰富、还会再变化、还需要人去做很多的工作。ISO9000 人员应该大循环，ISO9000 这个委员会应覆盖公司所有的管理干部。我们已经讲了，ISO9000 考试不及格的，没有做干部的资格，我们组织解决。生产总部应聘的时候，先考 ISO9000，ISO9000 不行，免谈，别应聘。他说他是个天才的科学家，也得先回去把“之乎者也”学完。军队用“一二一”保持步调一致，

这种管理就能体现出力量来，经“一二一”练出来的，打仗就有战斗力。我们 ISO9000 这种管理也体现出力量

来。公司会越来越庞大，管理也会越来越复杂，不能用权威机构不断做出各种定义来，要在不断的管理过程中去寻找自身创造的定义，规范他的行为，这样就能做到整个公司大且活而不乱，管而不僵。我现在想要管好财务，绝对有办法。钱全部冻结，一分都不准往外花，进门就给我装订起来，这样就管住了，公司也死掉了。从这点就看出管理的重要意义，是在运动中加强管理。ISO9000 办要组织一个个小组去各模块、各系统战斗，所以现在的机构、力量，都不足以适应未来十年或更长一点时间的管理要求。因此我们的干部要大循环，哪部门乱，就从 ISO9000 任命一个副职去干，干一段时间，要是那个正职还没有学明白，请那个正职到 ISO9000 办公室

来干。咱们要采取组织解决的方式来推行 ISO9000，你不执行 ISO9000，你不懂 ISO9000，你搞不了 ISO9000，你不能对你的员工进行 ISO9000 培训，就请你从正职位置上下来，换个 ISO9000 办公室的人去坐坐你那个位置，

你来坐坐这个“学者”的位置，你来推广 ISO9000。那时候，你还推广不了，ISO9000 办公室这个工作我也不去做，那么能不能去做清洁工？我想我们将来可以培养一批博士级、硕士级的清洁工，因为你背弃了管理，你的聪明才智就会极大地破坏，而不是一种极大的力量。因此我认为在管理过程中 ISO9000 的推行要继续深化。革命尚未成功，同志还需努力。

我认为要深化 ISO9000，还要更好地推进规范化，完成我们的管理进步。那么下一阶段应该怎么做呢？就是正职抓培训，就是车间一把手要抓这个车间的 ISO9000 培训、制造部的一把手抓制造部的培训。培训不是 ISO9000 办来给各部门讲讲课，而是各部门正职要亲自抓，ISO9000 办公室主要抓考核。正职亲自讲至少生产总部的要亲自讲，财务系统也要亲自来讲，这比以前延伸了一步。我们还要用二、三年的时间继续推进，奋力前进。

ISO9000 暂时和 MRPII 机构分来，保持一定的独立性，但又都属于总裁办公室的机构，又都相互密切联系。我们制造系统假设哪个部门搞得不错，我们就允许那个部门始活化。ISO9000 是个死东西，人的聪明才智怎么在一个规范化的行为中发挥出来？“一二一，一二一”这样一个规范死的东西怎么会产生一个巴顿将军？还有那个蒙哥马利？还有中国这么多将领？这就是他们活用了军事法典。因此要活化 ISO9000 的管理，既要规范化，又要活化。什么时候去活化呢？这个部门的 ISO9000 已经到了成熟阶段，他们就要成立一个小组，然后这个小组就不断提出些怪问题，在这些怪问题中去产生新的思想。如果把一些条条框框变成一个活的思想，让管理小组把它玩转了，这就从必然王国走向了自由王国。要非常科学地使用这个东西，以它为井冈山，以它为延安，然后再向外扩展。第一波已经把根据地打下来了，现在第一波在向外扩张，扩到兄弟部门去，第二波就是活化 ISO9000 的管理，不要把它当作一个一成不变的教条，要先教条后破教条，因此是波浪式的前进。不要每一波都进行同样的行为，不同的波要有不同的行为。我认为 ISO9000 做到底肯定是可以的，特别是以流程为出发点去建立这个体系，和我们 MRPII 相配合。ISO9000 办公室还要从高起点（所谓高起点就是要抓紧时间，狠抓落实），到现场去，不懂生产的要学会生产，把生产的人循环上来，一定要加强干部的大循环，只有在循环中才能提高，才能传播。

公司哪些部门需要 ISO9000 呢？所有部门都要有 ISO9000，ISO9000 已经做到了，还怎么办？回过头再优化，绝对是可以发现问题的，为什么？你们是一股脑从东北打到了海南岛，你们沿途扫荡过去，革命根据地建设不好，建设的思路不完整，产生了一个个独立的区域：洪泽湖啊、鄱阳湖啊……。因此你们沿着这个打通的基础建立了各个管理体系，管理体系相互有效的、有机的合作，但定义却不是很明确。调整调整，深入思考，咱们来重新认识这个系统，重新优化这个系统。说华为公司的管理是财富，在哪儿？你们的人走光了，华为公司就没有财富了，怎么能说财富在这儿呢？没有。当我们颠来倒去把我们的管理制度运行得很好了，你们走有什么影响呢？公司的管理还在，我们可以拷贝建一个工厂，再拷贝，再建一个工厂，那不就是财富了吗？因此我认为，拿 ISO9000 来说，你们取得了一个初步的成绩，这本身不是我担心的问题，大家不要以为我不管

ISO9000，我走到哪儿，就讲到哪儿，哪个不搞，组织解决，他不干不要紧，我把他撤了，换个干的上来，我想一定能干通。当初我 担心的是 ISO9000 根本就不能形成一个真实的、可运行、可操作的东西，对 MRPII 的担心是同样道理，从这个问题上来说，ISO9000 已经有了一个初步的打通，这是一个很了不起的胜利。

如果 ISO9000 从来没有打通流程，这对华为公司是太恐怖了，我们还能不能再搞一次 ISO9000，我怕老是“狼来了”，都没有理了，所以你们就葬送了华为公司的管理前途。我们华为公司的所有管理，后压宝都压在你们这个业务流程重整上。业务流程没有搞好，我们这个宏观管理管什么呢？所以我们整个管理改革的后落脚点就是落在 ISO9000 和 MRPII 上。从这点来说，你们已经取得了初步的胜利，这很好。现在不是百尺竿头，更进一步，而是你这竿子只有一尺，还要走第二尺，第三尺，什么时候，走到一百尺，还不敢说，百尺竿头更进一步更谈不上。在这问题上我们认为要不松懈，大大加强，而且还要把重心压到财务上。财务所有的管理文件都要 ISO9000 化，所有流程的描述，都要准确、科学，不惜投入重兵。一个物流，一个资金流，两大流都是我们公司重要的流，其它部门也是重要的，至少这两个部门是很重要的。物流和资金流是厉害的两大块，所以我认为重心要压到这个地方来，不惜吸收一些青年学生，学财务的学生，加入到 ISO9000 的工作中，这就是未来的干部。你们不要以为你们亏了，你们这次上党校出去就可以当个市长、省长干干。华为公司我们要什么，我们能留下的财富是什么，我在给中研部、中试部、生产总部和用服中心 文档会议的时候，说我们的技术有巨大的财富，在哪儿？文档不清楚、不准确、不是一体化的，拿那个文档造不出机器来，那么人换一帮以后，我们哪有财富？现在我靠人员稳定，所以我们有财富。如果说人都散了以后，重新拿这个文档造不出机器来，哪有技术财富？说我们管理很好，我们是一个优良的管理机构，ISO9000 拿出来是牛头不对马嘴，MRPII 运转起来是牛头不对马嘴，哪里来的管理财富？为什么我们今天能运行，我们是依靠这几个很熟悉的人，所以我说过有三个摆脱——摆脱对技术的依赖、摆脱对人才的依赖、摆脱对资金的依赖。完成了这三个摆脱，我们就从必然王国走向了自由王国。人利用科学技术就自由了，管理也要做到这一点。我们有 ISO9000，有 MRPII，我们还有技术工程部的文档，我们依靠这几个系统可重建一个华为。万一出现了意外，只要我们这些东西都存在，我们可以再建一个新华为，这才是财富。财富是无形的，财富不是意识性的，是物资性的。管理虽然很抽象，实际上也是一种物资性的东西。以前我们对财富这个定义不是很清楚，糊里糊涂打了八年仗，我们才有了初步的认识，什么叫财富？财富就是管理，是文档。资本主义国家管理，人家也是依靠文档日积月累。宏观构架的管理当然重要，微观管理在一个企业里面显得比宏观管理重要的多。所以从这点说，ISO9000 要“不可沽名学霸王”，不要沾沾自喜。拿两个证书很高兴，宣传也是必要的，但不要理解成已达标了，你没有达标。但是再过三年五年回过头来看，这世界也可以排排名次了，这个时候你才可以出神入化了，感到巨大的光荣。包括 MRPII，所以一定要把这个鼎足之势定在这个位置上，这样，就不会骄傲了。所以我认为 ISO9000 在制造系统、物料系统取得了很好的贯通，是可喜可贺的事情。今后在资金管理上，在有关部门里还要进一步贯通，向其它部门的延伸是非常必要的事情，但是千万不要急功近利，千万不要有很快我要做大事业的想法，还是要重点突出，一步一步往前走。一定不要想全面性的突破，达到一个高标准。有些系统你们做起来很难，在中央研究系统做起来还是很难的，保持低速度，把重要的力量集中到突破点，就是重点要突出，跟踪要全面。逐步逐步地解决推进。要全面性地解决问题，我认为目前没有这个能力。

二、ISO9000、MRPII 不是论证要不要搞，而是论证怎么去搞

我们是要深刻地理解 MRPII 的内涵，而不是二次发，也不是讨论与其他软件的关系。现在没有争论我们只有搞 MRPII、ISO9000。ISO9000、MRPII 已经走到这一步了，我们回过头来讨论这个东西是不是适用是没有必要的。因为什么？我们走到这一步了，不能再问姓资姓社，现在再争论不休的话，我们这个管理什么时候才能推进。经过论证的东西，就要坚定不移的贯彻到底。财务为什么不可能上 ISO9000，不可能用 MRPII，唯有你们怎么去做细、做实的问题，你们做的不细不实，给人家造成很多麻烦，人家可能有一定的抵制。但是我认为不可能在这个时候去论证要不要搞，而是我们只能论证怎么去搞。我认为 MRPII 和 ISO9000 都要加强在财务上的力量，要重要突破这一块。全套的财务文件还没有很好的建设，流程管理也没有很好的建设，MRPII 又没有很好的建设，我们怎么能把这个系统很好地打下来，我觉得很恐怖。财务已经请了三个顾问公司，一个香港的，一个深

圳的，一个中南财大的，将来帮助制定一些文件，是基本的管理文件。ISO9000 肯定要我们自己来做。在这问题上可能要很好地推进一下。成本和财务都要大大加强，而且成本的问题更多。所以我认为在这个问题上要加强力量，MRPII 要加强力量，ISO9000 要加强力量，招一些人进来，特别要让业务人员加进来，业务人员在你们这里滚一段，象培训一样，再回到原来的工作岗位。

三、管理科学化，任重而道远

一个科学的管理要摆脱对重复劳动的依赖。重复劳动之所以被摆脱，是用计算机替代人。一台台计算机可以在一个个环节上代替人来工作，这是一个方面，但还是有重复劳动。从这个模块跳到那个模块，可能还会有重复劳动，重复劳动的避免就需要有一个大系统软件来解决。华为公司从来没有经历用大的系统软件来推进管理的进步，MRPII 就是给我们一个考验，也是一次挑战。这个问题已经到了关键决战时刻了。第一，同志们一定要爱护身体：第二，就是关键时刻要找到突破口，否则就进行不下去了。要重视这个决战阶段，如果没有 MRPII 的实施推行，华为公司的矩阵管理是难以形成的，整个管理进步就会延缓下来。ISO9000 不管你说的天花乱坠再好，如果没有 MRPII 这个流程去支持去控制，ISO9000 也会土崩瓦解。流程已经描述好了，计算机流程也装好了，你只能这么用，不这么用就没有数据出来，人们时间长了就习惯了。所以 MRPII 的推进已经进入这个关键阶段，不要功亏一篑。一定要连续作战，持续作战，一定要去突破。MRPII 为了突破一定要大规模投入进去，不要在这个问题上有含糊。可以增加一些优秀人员，要吸收一些外来优秀人员，也要把我们公司内部人员进行转化，合理调整，特别是你们将来还要推向市场，形成一个比较优良的队伍也是很重要的。在这个问题上我个人认为一个是你们要坚持下去，把这个事情搞成功。一个要壮大自己的队伍。队伍壮大到一定程度以后，我把 ISO9000 和 MRPII 抽一个小组出来，入到莫贝克去，莫贝克管理也现代化了，我们再抽一个小组出来放到南斯拉夫去，南斯拉夫的管理也现代化，当然还包括企业文化的小组。我们公司要逐渐从产品经营走向资本经营。资本经营的时候我们都不去管，也管不住，那不就是全国一片红吗？全球一片红吗？怎么一片红呢？财务赤字报告，投多少亏多少，那么我们何必到外面去投资呢？不仅华为公司的管理要突破，而且我们的管理要输出。输出的原因，不光是为了要卖到市场。卖到我们公司行不行？卖到莫贝克，卖到广东分公司，卖到南斯拉夫、罗马利亚、保加利亚、俄罗斯的工厂去行不行？衡量管理的好不好，就是要摆脱对人的依赖。不是说你制造一个系统，使人家摆脱对人的依赖，而是你们本身就要摆脱以人的依赖。所以在 MRPII 这个问题上，需要公司给予支持，公司还要给更多的支持。这个问题是华为公司生存死亡的问题。ISO9000 做成功了，如果没有 MRPII 跟进去巩固，两年以后，ISO9000 实际上是没有的。外国人的人才流动比我们大的多，人家说两个月出差回来办公室一坐，三分之一都是新人，人家为什么还能运行的非常良好，其实就是 ISO9000，就是 MRPII。谁走了都无所谓，你看得懂这个程序，会敲键盘，你上班吧。发命令，发计划单，人家就生产了，肯定没有问题是准确的。所以在管理上有许多要推进，华为公司下定决心要用三年到五年时间实现管理上与国际接轨，任重而道远。

四、MBC 公司 ISO9000、MRPII 的建设

对莫贝克公司你们要当成一个事业部来说我们要摸索出一个管理的方法来。因为将来华为公司会产生很多事业部，刚才我也讲了我们管理僵化，不是说你们 ISO9000 僵化，MRPII 僵化。公司为什么僵化呢？昨天我在北京讲话的时候就讲了，C&C08 这个庄稼长得又粗又大，其它东西的苗呢，小小的，黄黄的、蔫蔫的，为什么？如果我们实行事业部制我们就可能产生一些新的突破点，避免了管理的僵化。莫贝克如果不独立，莫贝克也不会有今天，所以在华为公司未来的三年中会有事业部不断的产生。今天只有莫贝克这么一个试点，所以以事业部的管理先摸出一个方法来，摸出一些经验来，我们就可以去拷贝，我们有了很好的措施和方法。在这个问题上，我希望莫贝克要做实，继续推进。我认为万里长征也是刚刚起步，对事业部管理的认识，掌握的深度我认为还要进一步去动脑筋。不要把它当成一个独立公司来考虑，它不是华为公司一个平等的独立公司，它必须有控股关系，这种控股性的公司作为事业部来建设，应该怎么管好？既要放，又要控制，一个是莫贝克自身要努力，一个是公司这边要延伸。

五、实现管理的闭合循环，推动管理进步

如果我们管理能够真正做到系统性的进步，而且是闭合循环的体系，本身就会产生一种不断去优化的潜在动力。刚才我说我很多线条没有动力，要有一个第一推动，我在这里说这个事要推动一下，就“达达”地传下去了，它没有自身的闭合循环，如果它有自身的闭合循环，就会产生改进的动力，计划、统计、审计本身就是一个改进的统一，就是一个管理的审查，这样才能使我们的管理获得更多的生命。公司是一个闭合循环体，部门也是一个闭合循环体，每个业务流程都是闭合循环体，任何一件事都是一个闭合循环的，你说我们多少个闭合循环。我想你们MRPII、ISO9000做出来以后你们自己也数不清，这时候公司的管理就走向了一个非常有效的管理，前一阶段你们管理部门是作为一个咨询机构在公司存在，不是一个权力机构存在，现在把你们划到总裁办公室是赋予了权力，我们认为你们的事情已经通了，你们可以代表公司拿着尚方宝剑杀人了，这个时候你们有了进一步推动管理进步的基础。为什么胡红卫要集计划和审计总监为一体呢？计划怎么去实行，靠审计去推动，管理怎么优化，靠审计去推动。刚才不是说了管理审计吗，就是一句话，不要把审计理解成“纪检委”。纪检委的责任和审计部的责任是有区别的，纪检委的责任是就事论事，把这个事情给解决了。我们管理部门干什么

呢，我们说的是就“是”论“是”，“是”就是要把处理这件事情的管理方法全部理清楚，这是有区别的。把审计部门老放在纪检委的位置上，你就犯错了，主流是抓管理，使我们的管理进步。

总的来说是有成绩，再接再厉，争取更大的胜利。

团结起来接受挑战，克服自我溶入大我

——任正非在优秀员工报告会上的讲话 1996年12月28日

【导读】华为已驶入快速发展期，但企业管理水平低下的问题，也逐渐暴露出来，成为制约公司继续发展的瓶颈。1996年到2004年，是华为二次创业与迈向国际化的时期，华为所有的变革——人力资源系统、管理体系、流程体系，都是在这八年完成的。

一、目前的形势与我们的任务

华为公司目前正处在高速发展的时期，给英雄辈出提供了一个非常大的舞台。我们有非常多的干部是跑步到位的，特别是市场部的干部。先是一个人扛着一杆大旗去宣传、招聘，就在那个地方做了官，然后队伍扩大了，就成了游击队长。后来由于市场发展得太快，就开始了竞聘，聘上者就开始工作，这比以前科举考状元要放得宽得多。这种以才为主，才德兼备的选人方式就产生了英雄辈出。我们看到许多我们不很熟悉的人都干得很不错，这是公司高速发展时期的必然产物。中国春秋战国时期是思想非常活跃的时期，也是英雄辈出的时期。任何一个快速发展的环境都会给人们充分表现自己、充分施展自己的才华提供一个很好的舞台，从而造成思想的繁荣。我认为我们华为公司员工的思想、考虑问题的方法越来越成熟，我们的文化特色越来越鲜明，这些是我们公司大发展的良好基础。

当然在这种跑步就位以才选人的过程中，我们也是有差错的，有人利用我们的信任干了一些不是很好的事情。是把权力收回还是继续把权力下放同时加强监督和调控措施呢？我认为我们不能因噎废食，我们必须继续把权力和责任都放下去，同时加强干部的挑选，就是将选择优秀的干部制度化。对一些利用了权力和机会表现不好，干得不好的干部我们要予以制约和淘汰。

我们也希望大家能真正地理解我们。在这个世界上绝对的公平、公正是没有的，公平、公正只是在一定的条件下，是相对的。大家不要过分地追求公平与公正。毛主席提出的“既有民主，又有集中；既有纪律，又有自由；既有统一意志，又有个人心情舒畅、生动活泼的局面”，是管理的高境界。我们现在也很难实现，我们将来努

力去实现。在管理过程中，我们也向大家征求对我们这个问题的看法，请们们提提意见。但是在决策中我们坚决从贤不从众。这样一个思想比较 放的环境，为华为公司很多优秀的青年提供了很好的成长和发展的机会。

华为公司正处于转型期，是多事之秋，隐藏着危机。法国大革命产生在路易十六时代。路易十六加强农业改革，大力发展生产使农民变富了，能拿出钱来投资修铁路，把农业搞得很好，解放了生产力。当人们在专制制度下得到一定程度的解放后，逐渐感觉天下原来这么自由，并感到很不满足，觉得自由还不够，就导致了后来的法国大革命， 后把路易十六国王送上了断头台。一般人都认为被送上历史断头台的人都是应该受到谴责的人，但我认为历史的断头台杀的人并不都是坏人，也有比较好的人。

苏联、我们国家也出现过这种情况。56 年的波兰、匈牙利事件其实就是对社会主义的一次挑战，说明社会主义制度本身也不是很完善的，也是需要改进和调整的，但是勃列日涅夫执政以后没有针对这些问题的基础去改革它，而是压制改革，把整个改革停下来。到戈尔巴乔夫执政的时候，他觉得还是要改革，并产生了他的“新思维”，“新思维”把人民群众调动起来了，大家觉得问题是很多，是一定要改革，群情激昂，局面控制不了， 后一把火就把苏联烧掉了。国家分裂解体了，完整的法律制度、财产管理制度等一系列制度还没有建立起来，使俄罗斯经济上陷入了极端困难和危险境地。老百姓回过头来想一想可能有更好的方法能解决问题，但是历史已发生了，不能再往回走。任何改革都要在严格控制下实行，放任自流的大民主，有害而无益。在我们国家经历了反右、大跃进、文化大革命以后，人民群众有许多方面处于压抑中。粉碎“四人帮”以后 始解禁，人们的能量逐渐被释放出来，那个时候对西方的宣传过多且过于片面，人们觉得西方太好了，简直是极乐世界，要求改进的愿望也越来越强烈，国家也一直在进行改革，但改革怎么可能不出一点差错？由于物价改革未控制好，加之人们的欲望已被充分调动起来，变得如此强烈，从而引发了混乱，对中国的进程产生了负面影响。

华为公司一定不能重蹈覆辙。一定在控制有效的基础上，进行转制改革。象新加坡的方法一样管得很严，在严管的情况下，逐步去释放能量，释放过快就成了原子弹。但是我们认为这种很严厉、苛刻的管理不利于公司长期稳定地发展建设，我们想逐步放松、放松。有位首长叫何德全对我们的这个理论有个精辟的描述，叫做耗散结构，就是让能量不断地释放出来，不要一下子放得太快，释放得太快，就要爆炸，一乱什么矛盾也解决不了了。我们请大家参加公司的议政，在一些大政方针上公司也希望听取大家的意见，不断地加强和大家相互之间的沟通与理解，但要认识到任何事物的演变不可能是非常迅速和非常理想化的。大家要站在不同的位置上多想一想，保持一种克制和忍耐状，才能使我们公司的改革真正得以完成，否则可能几把火就把华为公司给烧掉了。我们要从爱护的角度积极地参与公司的建设。对于高中级干部我们一直是控制得很严的，要求他们不准在下面发牢骚，不准把矛头对准公司，在群众中间产生煽动。群众有意见我们是让提的，但公司的高层绝对地要保证高度地团结与统一以顺利地实现改革。这次改革要大幅度放权，要把大量的权力逐渐放到科长、科员们手里去，甚至更基层的人员手里，要让 明白的人 有权。我们要求更多的人投身到这次改革中去，大家要从大局出发自觉和公司的整个改革保持同步。

97 年公司的任务将更加繁重。原定我们 97 年要把发展速度减下来，确确实实把管理抓上去，为以后的发展做好准备，但是事实否定了我们的想法。97 年我们的发展速度不仅降不下来，而且发展速度比我们预想的可能还要更猛更快。国内市场经过了 8 年抗战，经过艰难困苦的努力，正处于一个良好的发展时期。从全国各个片区、各个市场所反应的情况来看，明年的市场销售额可能是要翻番，甚至更多。在这种情况下我们是叶公好龙，激流勇退呢？还是勇敢地接收这个挑战呢？我的回答是我们要调整自己，但是我们要勇敢地接受这个挑战。

我们呼唤更多的员工做实，呼唤在做实中产生一代管理英才。华为公司一个 大的优点是员工太聪明了，存在的严重的问题也是员工太聪明了。这次日本神户钢铁公司到我们公司进行了一次培训，培训完评论说华为公司的员工太聪明了。二种含义，一种是这些聪明人做不好事，一种就是这些聪明人可以很好地培养。我们现在要呼唤更多的员工去做实。我们不看你写了多大的文章，讲了多大的道理，你自己有多伟大的抱负，只看你这件事情做得怎么样，这次测试测得怎样，产品合格率达到了多少。我们要做好每一张表格、每一个标书，做好每一

次统计。从一点一滴的小事做起，伟大产生在平凡当中。明年更要抓做实，要低重心发展。基层干部一定要从做实的干部里挑选，做实不够的干部能不能给他们创造一个条件请他们下去重新从工人做起？以后长工资、发奖金考虑报酬的依据是看你做实做得怎样。三年以后我们要从产品经营走向资本经营，有许多的工厂要去兴办，办工厂要派遣大量的管理干部，如果派出去的干部只会说不会做，只会讲不会管，那我们的公司不是垮得很快吗？这是我们要坚决避免的。前 8 年华为公司处于饥寒交

迫状，重点抓了产品 发和市场营销，带来的问题是管理严重地不平衡，市场、研究 发及中试系统很强大，管理很脆弱。为了加强管理，我们就给 ISO9000 一个地位，在管理干部中强行推行 ISO9000，不推行 ISO9000 你就不能当工段长、车间主任。现在我们又用 MRPⅡ这个软件来巩固 ISO9000 所取得的成果，同时要选择一大批有优良管理水平的人来充实我们的管理队伍。我们要努力培养一大批务实的优秀管理干部。什么叫优秀管理干部？你把库房管理好了，把焊接单板的工段管理好就叫优秀管理干部。

97、98 两年我们要确立在国内的地位，下世纪初要确立国际地位。97、98 年我们在国内要尽快地走到 前面来，这要作出艰苦卓绝的努力。从研究 发、中间试验、制造、市场营销到企业管理各方面都要严密地配合起来，只有在本世纪末打好了在中国的地位基础，下世纪初我们才能真正走向世界。公司决定进军世界市场的誓师大会 99 年在日内瓦召，届时我们将参加国际电联在日内瓦举办的跨世纪超大型国际通信展览会。99 年我们的出口值将达到 3~5 亿美元。我们要用 3~5 年时间完成从产品经营到资本经营的准备，为下个世纪进入世界市场做好准备。软件 赚钱是因为能不断地拷贝，产品多拷贝也能多赚钱。下一步咱们要拷贝工厂，拷贝一个工厂能产生几十个亿，多拷贝几十个工厂，我们不就与国际大公司相差不大了吗？二、团结起来接受挑战，克服自我溶入大我

我们这次评选出了 200 名优秀员工，800 名模范员工，他们都是我们学习的榜样。公司认定 70% 的员工都是英雄模范，将以不同形式予以肯定。今天可能有十个人代表大家发言，不是因为他们做得比别人更好，而是他们的文章写得比别人更感人、他们更善于表达自己教育别人。将来还有很多文章写得更好的人也是可以上台来讲一讲的，后我们把英雄当成一个符号只是把他的文章传递给所有员工。也许他自己做得并不是很好，但是他说得很好，我们就把他广为传播，大家把他作为学习的榜样，结果培养出千百个象他所说的那种员工，后只有他一个人不行，没关系，我们教育的目的已经达到了。我希望更多的优秀员工要善于宣传，善于帮助教育别人。如果你认为自己干得好就行，别人好不好我不管，那么你这个优秀员工还没有起到优秀员工的作用。要宣传教育别人使大家一样好，要 展一帮一、一对红。你把后进的人帮成先进后，就算你二份成绩，我们将来要制度化地巩固互相帮助的好作风。我们不评一个、二个英雄，后把人家孤立起来。让 70% 的英雄模范帮助带动另外 30% 的人，不断地将公司推向前进。

团结合作、群体奋斗是华为公司的特征，全体员工都要在此基础上加强批评与自我批评。只有在批评和自我批评中，华为才会变得更加强大。我们不要搞一团和气，互相包庇缺点，要加强批评与自我批评。只有在批评与自我批评的基础上，才能陶冶自己、清洁自己，提高对公司文化的认识，加强真正坚实的团结。前不久，在办事处 会的时候我们问他们办事处主任，你们搞技术培训通知用户服务中心没有，他说我们还没有通知，我说评劳动 度的时候团结合作这一条你就不合格，退休金就少了 25%。假如群众有个投诉投错了，但是你成为了第一投诉人，投诉到你那儿去的时候你是不是认真地把他转达下去了呢？你认真把问题转下去了，你是尽力做好这项工作，那你就可以得 12.5 分。如果你还盯住他“你答复了别人没有”，那你就是尽心的干部，你就可以得 25 分。如果问题投诉到你这儿你把它束之高阁，没有往下传达，那么你是既不尽心也不尽力的干部，这个考核项目你就是零分。这评价标准多简单多好评，你们评不出来，是因为你们展不 批评与自我批评。我认为只有在批评与自我批评中公司才能更加强大，但是我希望批评温和一点。公司也有缺点，大家提公司意见的时候要温和一点，因为过头的意见往往激怒另一方面的意见，产生争论，争论会造成公司内部更多的不协调。

时代呼唤我们要溶入群体文化，在群体奋斗中努力去发挥自己的个性。牛顿、法拉第时代不存在了，中研部是不是真正体会到这里的含义呢？我们的工作是不是多利用了别人的成果呢？在中央研究部汇报工作的时候，我总是跟他们讲不要跟我谈过程，一谈过程你就是表功，我要听结论，一听结论他就说这个东西是自己干的也说

不出来了，还不如大家一起干，干好了都有光彩。什么东西 100%是我做的，100%是你做的那你就是农民，只有农民才自给自足，不是农民就会充分利用别人的成果。我们要充分利用人类文明的一切成果，在这个时代非群体奋斗不可能成功，美国成功的公司包括微软都是群体奋斗的楷模。群体奋斗并不磨灭个性。我认为日本人在这个方面是很优秀的。日本人很团结很讲群体奋斗，但是每个人顽强地表现自己的欲望又是如此之强烈。

三、要经得起时代的检验，做一个真正有为的人

《华为人》报上有人提出口号“烧不死的鸟就是凤凰”，能上能下，经受大风大浪的考验，肯定是很有意义的。市场部的集体辞职，这种制度化的让贤在我们第二次创业过程中是有巨大的意义的。这个意义 3—5 以后才有资格来评价，从现在情况来看积极意义已经很明显了。市场部集体辞职将记入华为历史的纪念碑。我们所有干部都要向他们这些人学习，他们真正抛弃了自我、溶入了大我，真正是把公司的利益作为高的利益。市场部集体辞职产生的深远影响会在公司的各个部门各个领域都产生巨大影响。我非常赞成“烧不死的鸟就是凤凰”这句话，让历史来检验你，时间来检验你，而不是那个个人的感情来检验你。经受洗礼的员工将再次进入重要岗位，他们会更加坚强和优秀，而且这样坚强和优秀的干部是我们的事业成功的很重要的基础。很多优秀员工也可能会有起落的，我们保持每年有 70% 的人是优秀员工，那你怎么知道其他 30% 的人不往 70% 里钻呢？因此我希望全体干部包括优秀员工要经得起时代的检验，否则会落在时代的后面。历史上有句话：“不经磨难不会成才”，经历了磨难，就增加了许多智慧，增长了许多才干。

四、《基本法》将为公司的发展提供准确、客观的描述

经公司全体员工及人大专家组各位老师的共同努力，华为公司《基本法》草案已经公布。《基本法》将为我们提供认识事物的共同的价值基础，为每个员工的发展和成长，为每个部门的前进提供方向，这种方向不会受个人情绪的影响。我希望想进步的员工要好好研究学习《基本法》。这种宏观性的描述可能对做具体事情的员工没有多大的指导意义，但对担任领导职务的人有指导意义，一般员工可以不学习《基本法》，但是一般员工要学习企业文化。如果说企业文化是公司的精髓，那么《基本法》是企业文化的精髓。我们准备用一年的时间来完善《基本法》，欢迎大家多提宝贵意见。明年年底我们将公布《基本法》。

坚持顾客导向 同步世界潮流

——在北京市电信管理局和华为公司 C&C08 交换机设备签定仪式上的讲话

【导读】此时的任正非是一个传道士，是一个说客。北京市场的进入标志华为终于从农村走到城市，始洗脚上田，国际巨头的垄断也终于被打破。1996 年华为快速推出 HONET 接入网，实现三网合一。

感谢北京市给我们这个机会，我认为今天进入北京市不是一个商业活动的问题，它代表的意义要更加深刻。北京网的重要性和复杂性在中国和世界都是非常高的，中国不要很长时间就会成为世界第一通信大国，而且中国通信网特别是首都通信网的经验将会对其它国家产生重要影响。

华为已经在 20 多个国家 局，因此如果我们在北京取得经验将是我们在国际市场上站稳脚跟的一个重要基地，基于这一点，我非常感谢北京邮电管理局、北京市话局、郊区局和有关专家和领导给予的支持和信任。

华为是一家年轻、充满活力而专注于电信业的公司，它成立于 1988 年，在短短 8 年时间中，以每年超过 100% 的速度取得了飞速的发展。96 年产值 25 个亿，97 年预计可达到 50-60 个亿，现有员工 3100 人，其中 40% 从事研发与研究，35% 从事市场营销和技术支持，12% 从事行政管理，13% 左右的人员从事生产制造，明年我们公司可发展到 5000 人，国家教委已经批准了在 30 多个院校给我们 1500 学生，现在各个大学感到压力很大。公司的年轻体现在她的员工身上，全公司员工的平均年龄才 26 岁左右，其中已经有 60% 取得了硕士、博士和高级工程师的头衔和学历，许多人已经是掌握先进技术、从事电信研究工作已达五年以上。正是这些高素质、

高学历的青年男女正在积极地推动着公司的快速发展。公司建立起了完整的生产管理和质量保证体系，获得了国际权威机构 DNV 和 SQCC 两家的 ISO9001 认证。ISO9001 涵盖了设计、发、生产、安装和服务的质量保证模式，保证了公司从设计到进行质量管理这一方针的实施，它也是我们与其它国家和伙伴建立合作机构的质量保证基础。华为能在中国激烈的通信市场竞争中和与世界电信巨子的较量中脱颖而出的原因，除了坚持以顾客为导向，拥有令人赞叹的产品可靠性记录外，重要的是她对研究发的高度重视。公司拥有 1200 名研究发人员，每年将销售 10% 投入研究发展。研究发展总部设在深圳，在美国硅谷、北京和上海建立了研究发展分支机构。

公司的 C&C08 交换机作为市话和农话设备在许多地区得到了广泛应用，至今已交付了近 700 万线，它集成了许多先进功能能为业务复杂的全本地网提供一体化的华为数字交换平台。同时 C&C08 也始运用为网间接口局（Gateway）、长途汇接局和国际长途局。在 Unicom 的 GSM 网间接口局国际招标中 C&C08 已经中标，提供了联通公司第一个 GSM Gateway。C&C08 已经作为 C2 级长途汇接局在网络上运行并极有可能在海外提供国际长途局。已经研制成功的先进的 C&C08STP 设备，使华为跻身进入世界少数几家能提供此类设备的通信巨头行列。这类设备应用在信令网的高层，是建立高效、高可靠性、智能化的现代电信网的基础。

在先进业务提供方面 C&C08 也走在了前列，广东省 Internet 接口局，全中国第一个商业试验网深圳商业网，提供了虚拟网、ISDN、可视电话、Internet 访问、主叫号码显示、无线漫游等多种业务，在香港的密集商业区提供了大容量的 NP 智能网平台。在建设国家信息高速公路中，由信息委统一安排正在安装中国第一套基于光纤同轴混合网（HFC）的双向话音数据业务（安装在深圳的帝王大厦，邹家华、吴邦国亲到现场）。实现光纤到路边（FTTC）、光纤到大楼（FTTB），提供新 ITU V5.2 标准接口。

随着电信网的不断发展，电信运营商需要各种新的技术来提供电信增值业务以提高整个网络的服务水平，智能网和电信智能业务已经发展成为华为公司的一大支柱，公司的智能网产品提供了 Calling Card、VPN、NP 等各项先进业务，同时我们也是智能电信增值业务的主要供应商，还有大容量的语音邮箱、排队机、查号系统、综合信息系统等。我们的查号系统已经占领了中国近 80% 的市场，我们为上海国脉提供了多达 500 座席的用于传呼的排队机，提供中国近 80% 的综合系统。

SDH 设备是信息高速公路的主干道，华为提供了 155/622 兼容的 SDH 具有相当的优点使其能在众多的竞争者中脱颖而出，它已被许多地区所采纳，97 年初该系统还将进一步升级到 2.5Gb/s，为大容量电信网和宽带通讯筑路建桥。我们实用的宽带多媒体通讯技术，可以实现会议电视、远程教学、远程医疗、视像点（VOD）、远程游戏等业务，这拉近了人与人之间的距离，也拉近了不同民族之间的距离，这也是我们这家通信公司致力于高科技所追求的目标。

公司仍在从事着许多其它的先进技术，这些技术都是构成先进电信网的重要环节，正是这些先进的潜在技术的不断运用使公司持续不断地发展并拥有广阔的空间，公司目前提供了具有世界先进水平的电信网全方位解决方案，正是依靠这些先进的技术使得我们能为世界许多国家的电信发展提供服务。

以顾客为导向是公司的基本方针，公司本着贴近客户的原则在全国建有 33 个办事处和 33 个用户服务中心，与 22 个省管局建有合资公司，在莫斯科设立代表处，在其它国家正在兴建合资工厂，在东欧十多个国家安装了设备，为香港提供了商业网、智能网和接入网。为了满足用户的要求，我们还会做出我们更大的努力。

谢谢大家！

培训——通向华为明天的重要阶梯

——任正非在人力资源部培训工作汇报会上的讲话 1996 年 11 月 21 日

【导 读】华为建立培训体系始于 1997 年，初建立时以培训新员工与客户管理为导向；2000 年，各业务部门设立干部中心，培训体系执行逐步专业化；2003 年初，成立华为培训中心，课程、师资统一规划建设；2005 年，正式注册成立华为大学。

97、98 年是华为公司确立中国通信领域领导地位至关重要的两年。99 年日内瓦国际通信展将是华为进军世界的誓师大会，海外出口我们已经达到 3-5 个亿美金。公司要大发展的时候，我们就要下决心打大决战。这样就要求我们一定要在做实上下功夫。我们管理还很落后，合格的管理干部还奇缺。我们有发展的潜力，关键是如何充分发展出来。从这个意义上讲，培训工作很重要，它是贯彻公司战略意图，推动管理进步和培养干部的重要手段，是华为公司通向未来、通向明天的重要阶梯。

一、建立培训的组织保障体系，提高培训工作的地位

我是非常重视培训工作的，并会积极去推动它。我们将成立六个有机联系在一起的干部部门，那就是：研究中试干部部、营销工程干部部、进出口干部部、电源工程干部部、生产管理干部部、企管工程干部部。将来各部门干部部的部长由各部门第二把手担任，培训工作将成为他的一项非常重要工作，这样培训工作推动起来就容易得多了。另外公司也将把培训工作做为考核各级干部的重要指标之一，每个干部都应负有培训下级的责任。将来公司要建立各类干部标准，对将提拔的人进行资格审查。公司有了干部标准之后，大家自然就重视培训。没有干部标准，就只能靠领导拍脑袋选拔干部。过去急需干部时，许多干部跑马上任，那是历史。历史是历史，将来要做资格审查，没有进行资格审查的干部要补资格审查。目前，资格审查起码有两条硬标准：文档考核不合格的，不能进中央研究部；ISO9000 考核不合格的，不能做制造系统工段长以上干部。为什么以前没有培训，现在要培训，而且现在培训队伍还在壮大呢？是为了将来！因为我们的发展有了这方面的需要！例如将来想参加某部门经理职位的竞聘，大家首先对你进行资格审查，没经过相关培训，免谈！ISO9000 没通过，免谈！这样就使得你会主动去补上这一课，以便达到这一标准。通过这些措施，培训部门的地位就很高了，培训的作用和效果就能体现出来了。

二、各部门的培训工作应各具特色，培训形式要多样化

市场部前一段时间的培训工作，造了一定的势，有了一定的推动。但我认为市场部的培训工作还要务虚与务实相结合。中高层与基层培训的方式和内容不一样，市场横跨面太宽，它不象制造系统那样目标很明确，所以市场部总体目标不是很明确的，对人的目标也不是很明确的，这样就不可能有千篇一律的统一大纲和目标。所以市场部的培训工作至少应该分为两层，另外还应该注意启发人们学习。

中央研究部的案例培训是不错的，不管是市场部、中试部还是人力资源管理部都应该学习。案例培训将来是我们的一种高级培训方式。案例教学不要怕“刺刀见红”，这个案例说这样不行，那个案例说那样不行，这没有什么关系，它将被载入历史史册，并将会成为一段佳话，带到辉煌的明天。这些案例将来还会被好的大学拿去作教材，因为案例是从实践中产生的，而实践则是好的老师，有血有肉。我们现在的培训是平面的，根本就没有经过验证。多次培训总合起来的效果是零，对基层员工不要搞这么多学派，基层员工没有足够的消化能力。

哈佛大学的 MBA 很抢手，案例教学功不可没。大家对案例进行深入的讨论，很难有定论，有定论反而是不行的。通过讨论案例可以相互启发思维，以后到你去当老板的时候，你就知道该怎么干了。收集案例对各个部门来说，都是很重要的。要不断收集好案例，案例要敢“刺刀见红”。《华为人报》敢不敢“捅一捅”？《华为人报》不要尽说好话。我们现在已经强大了，应该经得起批评。当我们强大的时候，我们要利用批评的武器使我们更强大。所以案例涉及到谁都不怕。如果他不愿意用真名，我们就用假名字；如果他愿意写真名，好，那样他还可以去交流个人感受。我们自身的经历都是案例教学的好素材。

中研部 放式的讲座、“胡说八道”式的研讨会或讲座间一种启发创造性思维的培训，可能不适合采取教材的方式，学校的教学方法可能也不适合。中央研究部和中试部都要重视方法培训，中试部重视的是描述用统计和管

理的方式对产品进行“面试”的方法，而你们是描述产品发的方法。你们应该重视的都是方法论，但是侧重点不同，中试部是一把“大筛子”，你们是一把“小刀子”。

中央研究部要特别重视企业文化建设。中央研究部的劳动个人化与工作必须群体化之间是有矛盾的，这种矛盾的解决要从工作出发。他们的软件手册、硬件手册都是一些有共性的东西，故培训工作应该首先抓这些东西。中研部与市场部不一样，市场部在外打市场，只有手拉手才能成功。中研部的人跟尼姑差不多，尼姑面对“青灯”修道几十年，中研部的人要面对屏幕修道很多年，容易形成“封闭情结”，所以要多开展活动，强迫他们放，不断地再社会化。生产总部的“模糊教学”是一种启发思维的方法，我不做评价，但是它在激励人们学习方面，是有积极意义的。

生产总部的干部培训要非常重视 ISO9000 体系，达不到 ISO9000 标准的，一律不能当工段长。他通不过 ISO9000，但是潜在素质又很高，各方面条件都很好，那就调到 ISO9000 办公室来，从事 ISO9000 工作，让他去考核别人。如果他还做不好，对不起啦，只有下岗去。

生产总部要大量地培训干部，向公司输送，特别是向用服中心输送。用服中心的干部要由制造系统给。这么多本科生，长期呆在一个部门也不是事儿。其它部门不合乎要求的干部也要退还给制造系统。退还不是要制造系统包下来，而是让制造系统给他们一个宽限期，三个月、四个月，重新培训和再教育，如果达标，再调回原部门，如果达不到我们的职工标准，调皮捣蛋，我们会让他下岗的。公司过去认识人的标准与今天有区别，以后，很多人的工作要调整，我们要妥善安置好他们，而制造系统要在这方面做工作。还有，老员工不要摆资格。

三、加强培训教材的出版和改版工作

编委会将来要加强员工培训教材的出版工作，将增加一个编辑部。请杨汉超将编辑委员会调整一下，请一些技术好、外语也很好的人调到编辑部做编辑工作。编辑高一个层次，因为他主要起审核作用。我认为华为公司对全局性的、有共性的培养内容应尽快形成教材，在公司内部作为教材出版。该花的钱，就得花！印刷的数量不要太大，除了需要的发行数目外，还要余一点，只保留一段时间，可以给新员工培训用。但必须注意改版的问题，不能一个版本投进去之后，就老用这个版本，不能偷懒。有些书，很长一段时间都是一个版本，这就是懒惰。懒惰的工作程序只是拷贝、复印、赶快发行，而不去改进，必须要纠正这种作风。生产总部的教材编写试点工作，我们是会支持的。著书立说可以署名，谁当的责任编辑也可署名，改版的人，也可以署名，但要写清楚在谁的版本上修改和在原版上有哪些改进。每改一次都应该这样做。这样就使得我们公司在教材的问题上滚动起来，有继承和发展，从而更好地推动这项工作。将来评功摆酒的时候，这就是你的一项成绩。同时你们慢慢将教材整理好、归纳好、印刷好后，我们到国外建厂时，我们就可以去拷贝工厂。比如去几个管理干部，拿一大堆培训教材，还有 ISO9000 的文件和基本法，我们就进入了一个国家，就进行了工厂的拷贝。

四、华为大学是以自学为主的教育引导体系

我们要办什么样的华为大学？首先华为大学没有固定的场所，没有固定的组织形式。其次，它是一种以自学为主的教育引导体系。它主要是通过引导干部员工不断进步，严格要求自己、约束自己，使自己向着目标逐步迈进。这就是华为大学的真谛。就象徐立新讲的那样，每位员工必须对自己职业生涯进行设计，进行真正的个人设计！每个人目标设计的发展方向都不相同，培训需求与内容自然也各不相同，而我们只能满足华为公司全局性的、有共同性的培训需求。为每一个人进行一系列各不相同的培训，我们没有条件，也没有必要。但是我们有自学引导体系。比如说我们有小卖部，有图书馆，好书进到这儿来，以成本价来鼓励大家购买，然后大家回去自学，这就是自学引导，也是华为大学的特征。这种脱离共性培养，走向个性培养的方式主要靠自学。那么自学大学怎样办呢？可以定期一些演讲会、讲座、研讨会，主题你们自己可以提，向人力资源管理部申报。比如，近你对某一个问题认识很深刻，有一篇论文，确信非常有价值，想给大家讲一讲，你可以先发个启事，谁愿意听课谁签名。喔！一看有三十多个愿意听！接着就发一个通知，说某个星期天，你可以讲一个小时。如

果有价值，公司可以付课酬，听课的人也会非常感谢你带给他的收益。如果没有价值，演讲完了后，那么你得请听课的人吃顿饭，大排档，一人一碗炒粉也行，算是对大家的一点补偿。

我们要利用各种激励机制来促进人们把自己的潜能发挥出来，在发挥潜能的过程中也会发现自己的很多弱点，这样就有利于个性和共性的融合，这种融合能推动个性的发展，这样我们就能够产生高级人才。我认为高级人才光靠培训是培养不出来的。你们知道方丈是怎么出来的？悟出来的！悟性，是很难培养的。尽力是很容易的，华为公司绝大多数员工是尽力地工作，但是华为多数员工没有尽心地工作，尽心与尽力是有天壤之别的。高级干部的悟性是在全心全意的工作中，在不断地进行思想上的艰苦奋斗中逐渐形成的。当你走向个性与共性相融合的时候，实际上你已经成功了，华为大学可以毕业了，而且我认为这个毕业证不比博士差。当然，中基层员工更多地要靠灌输，甚至是强灌。基层员工说我也想做高级人才，没有问题。我们要与国际接轨，赶不上潮流该如何办？好多人这也不行，那也不行，星期六、星期天还非玩不可，我认为这不一定正确。休息是脱离劳动，休息不一定是完全不学习，难道一定要打牌才算休息？五、破除“面子”观念，广泛 展批评与自我批评干部要进步提高，还要过“面子”关，即要能够听取和接受各方面意见。

我常说：所有干部都应该不要“脸”，要“脸”的干部没多大出息。为什么？好“面子”的干部，怎么能做到“三人行，必有我师呢”？没有“三人行，必有我师”，你又怎么能提高呢？谁 要“脸面”？是那些没有学问、没有本事的人！我 不要“面子”，因为我知道自己有本事，我不怕任何人批评我，批评对了，我就承认错误，我公 承认自己有缺点、存在问题。郑宝用为什么进步很快？郑宝用当初就是一个技术专家，我带着他到邮电系统去跑，他在邮电系统“胡说八道”，人家群起而攻之，回来后跟我说“明白啦，这是一个问题”，这样就进步了，又往前走了一步。刚才徐赤讲的让 明白的人讲课和让 不明白的人也讲课，这种“模糊教学”对干部培养是有启发意义的。那就是公司内部必须 展干部批评干部，内部批评内部。只有广泛 展批评和自我批评，华为公司才有希望，否则就没有希望。明年的市场机遇与压力并存，如果说我们的整体建设不到位，压力传递不下去就会错失发展机遇。如果说我们整体建设到位之后，我们战斗力很强的话，我们就不用担心。而我们缺干部，缺能够真正派上大用场的干部。因此，在我们内部，要提倡不要“脸”的人，提倡抛 “面子”观念去学习、提高、进步。只有这种不要“脸”的人，才能够做干部。那种很在乎“面子”观念的人先是不愿接受别人的批评，然后就是逐渐地固步自封，各方面都会落后。多听听各方面的批评意见有什么不好呢？没有什么不好的！所以在这个问题上，你们的“模糊教学”也不妨做为各部门启发思维的一种方法。我认为可以在搞技术“卡拉OK”时，试一试，启发他们走上台来。在我们内部，一定要打掉好“面子”的思想。

基层管理干部还要重视沟通，要有沟通意识。

考评管理时，就要调查这些基层、中层干部一个星期请员工吃了几顿饭。首先把莫贝克的高级干部请客户吃饭的情况列个表，每个星期给我看。这是一种意识，沟通意识，请部下吃饭[1]总不能一句话不说，说几句，不就沟通了吗？多几次不就一致了吗？公司领导陪客户吃饭就是培养市场意识。不单是市场人员要有市场意识，而是全员市场意识，这就是华为的“吃”文化。你不好好沟通，怎么做一个领导？你老不跟客户沟通，怎么产生市场意识？以前在北京，我曾对颜伟敏、乔小平、陈黎芳三人讲，你们比赛互相请吃饭，哪个请得多，就是大秘；哪个请得较少，就是二秘；哪个请得 少，就是三秘。以前是各干各的，大家不 放，互相不沟通。现在这样就 放了，沟通了，协同工作，互相通气，工作效率就提高了。当然这个话可能说得重了一点，但是一个人不愿意与别人沟通的话，确实不可能做领袖的。所以你们这个培训考评系统，将来在这个问题上也要有一个说法，特别是对新干部。老干部由于身体健康问题，以前过了这一关就不用强行要求。华为的“吃”文化，在附近是有名了，所有的大排档，中午、晚上都是华为的员工，几元钱一份的饭，促进了大家的团结。

六、实事求是地进行人生自我设计每位员工都必须进行自我人生设计，但是要实事求是地进行自我设计。

我们讲“爱一行，干一行”，你不爱，你就别干。同时“爱一行，干一行”也要实事求是，比如 发部的优秀高级工程师，要设计当总裁，我认为这种设计不矛盾。如果设计的未来是当医生，我要说你是胡来。不能爱得太多，

泛爱，这不行。公司的一个典型例子是李华，教训是很深刻的。当时我安排他当经理的时候，我很信任他，亲自带他去日本考察访问。回来之后，把他安排到物料部、财务部工作，应该说是信任他的。他却给我写了一个报告，说他对集成电路的芯片设计很感兴趣，我就给他批了一个“胡说八道”，请财务部把他的工资降下来。你愿意设计芯片，只要人家要你，你就可以去。我认为他这种爱一行，是胡爱，跨度太大，不客观。这世界很美，什么我都爱，怎么可能呢？进行了真正的自我设计之后，那么你就用设计的目标去严格地要求自己，约束自己，使自己朝着目标走。例如你设计要当总统，那你就得用总统的标准去严格要求自己，注意自己的一言一行。否则人言可畏，经不起人家的攻击、揭底，自己是很苦的。大家甘愿作培训阶梯的铺路石，应该是很光荣的。同时在培训别人的过程中，希望把你们自己也熔炼进去，你们也能成为新的合金钢。你们当中有人可能愿意长期从事培训工作，有人也可能愿意接受更多新的挑战性工作，我认为这都是可以理解的。但一定要把接班人培养好，要做好别人的工作，首先要做好自己的工作，设计好自己的未来，否则靠你们培养不出优秀的人。在此希望你们：

- 1、严格要求自己。做为培训的组织者，要为人师表，在培训的过程中也要不断提升自己。
- 2、各个培训部应携起手来，加强交流与合作。大家可以一起去小梅沙渡假。大家泡在水里面，取掉了伪装，会有更好的交流与合作。这样才能建立有机联系在一起而又相互独立的培训体系。
- 3、各部门可以学学市场部，各自依托一家或几家顾问机构。比如，国外有很多软件公司，中央研究部能否请他们做我们的顾问？中央研究部保密、保安没有办法，老失灵，能否从美国请一家保安公司做顾问？我们的制造系统也能否从日本请一些顾问？这些都值得考虑的。也就是说我们一方面要自立更生，另一方面我们也不排斥爬山的时候用拐杖，拐杖也有拐杖的意义。而且这个钱也是要付一点的，不付出代价，怎么能够进步呢？
- 4、调整培训资源。比如把中央研究部的“胡说八道”的讲座录下来不要编辑，连同技术“卡拉OK”、研讨会、讨论会的带子，可以自由借出。这些都可以用作培训。要重一次讨论会，没那么容易，一定要资源共享。培训教材、录相带和光碟等一系列培训资料，再配以行之有效的培训措施，就会大大提高我们的培训效率。

实行低重心管理，层层级级都要在做实上下功夫

——任正非在劳动工资汇报会上的讲话 1996年11月15日

华为公司的发展要实行低重心的管理，就是做实。层层级级都要在做实上下功夫，只要我们做实，我们的生产能力就可以增长，我们公司的经济增长能力至少可以增长三分之一，我们现在还是极大的资源浪费，所以要花一、二年时间实行低重心战略，凭着低重心战略，我们就能争取到国内市场的地位，坚定不移地在做实中贯彻成本否决制度。

比武也是做实，比武的目的就是要选优，尤其是在华为公司第二次创业的过程中，这点绝不动摇。全公司有很多比武，各项比武都要规范化，逐渐地变化，我相信明年和今年是有区别的，明年和后年可以有很大的进步，年年都有进步，就可以把优秀人才选出来。你不要以为大比武就没有用，眼前看不出成果，二三年以后华为公司绝对是优秀的，大家知道是这么回事了，就会不断努力，时时感觉到压力，就会不断地去学习。

比武不要求全责备，先做起来，比武考总比不考好，以后再考就有经验了。比武一定要干起来，糊里糊涂地干也比以前进步了，在干的过程中，管理部门要尽快引导、尽快达标，提出你的建议来。我认为大比武不仅是现在已有三十八个工种比武，这还不够，还有很多工种。每个工种比武结束就下每工种的批复文件，完成一个部门就要公布一个部门，到覆盖了差不多的工种时，就可以表彰了。例如有百分之七十的优良就选百分之七十的能手，明年这百分之七十的人就要涨工资，基层员工涨工资要有制度。以后涨工资要改变以前那种领导来评的

方式，领导认识、了解人的范围与数量毕竟有限，对于一、二百人小部门还可以，对于数千人的大部门就不可能认识，只能发更多的数据，让更多的数据来参考。

这里牵扯到一个档案问题。比武的问题和档案的问题是相关的，比武后的成绩要记入员工档案。怎样建立员工档案，你们搞的 NOTES 系统，我认为可能在很多方面使用并不一定十分成功，如果把 NOTES 系统做成一个放的系统员工档案，给每个员工建立档案，建档后每次考核成绩、比赛成绩、培训记录、工作表现、每年的出勤率、年终总评等都可以记入档案，这套系统仅对员工本人及一定权限的人放，多数人是不可以互相看的，但对他本人是放的，他可以随时随地看到自己的档案，但不可以修改。这样可以保证员工档案的准确性。一定要建立人力资源的档案，如果不建立档案，就无用人公正性可言。我们要把它作为一个科目放在 NOTES 里面，在公司建立几千人的档案。当某部门经理要提拔几个干部时，在大家讨论议定之后，将其本人的档案翻出来看作为参考。我认为建立员工档案系统要作为管理部门工作的重要内容来发，分层、分权地控制与管理，一定要达成共识。

一、建立统一的人力资源管理体系和制度

人力资源部将来考核的重点是基层员工，对基层员工的各种奖励进行监督，目前各基层也在做。高、中级干部的考核由六个干部部负责，人力资源部要建立人力资源管理办公会议制度。我们要建立一个体系而不是诸侯经济。但要把行政管理和业务管理脱，这样子我们就可以实现矩阵管理，我们一定要建立分层、分级、分型，而且共同管理的工作体系。指标或其它东西要对我负责，日常工作你要听那个诸侯对你实施管理，这个问题要好好地论证，但我想这次首先要把基层员工做实的问题放在一个重点来抓，这个系统一定不要考虑得太理想化，一定要考虑现实性和可操作性，太理想的东西不能操作是没有价值的，人力资源的建设，全公司是要拿出一个体系性的建设，既允许诸侯管理问题，也要服从公司一体化建设的原则，也要考虑不同的干部、不同的部门要有不同的评价体系和考核标准，但又要使共性的部分比较一致。建立干部管理体系要先易后难，先粗后细，一步步地分解、深化。

我认为不仅是我们现在的低层员工将来逐渐不会由部门考核录用而是由人力资源部直接进行素质测试，然后进行录用。而且干部考证-录用的权力会逐渐向人力资源部靠拢。干部的招聘过程也要改革。要看他气质、素质、所受的基础训练及教师推荐，如果行就可以进来，不要因为个性而否定了这个人的全部——这实质上就造成把很多优秀的人才拒之门外。

二、细化工资管理，分清劳动工资权力定义，促进公司效益增长

我们公司只能建立一个统一体系和制度，劳动工资科要把考评分出去，你们的重点是考勤和工资，其他一概不管，全公司这方面，分层分级管理，都是你的亲属，尽管他们也叫劳动工资科，但是你毕竟还是有管理权限，这要在 ISO9000 流程上给他定义一下，必须要有管理权限，这样有统一的控制权，才不会出现混乱，都叫劳动工资科，但是职能不一样。工资的管理全部是按原则、规范化的东西进行制度化的管理。你非要达到制度的要求，晋升一定要有依据，一定要有文件，将来审计部门回过头来还要对工资进行审计，要查你的依据。因此工资部门就是一个坚定不移的制度化部门。无论是在生产总部发放还是在这边发放，都必须以这边劳动工资科做的表为准。

劳动工资部门的权力定义一定要清楚，我们把劳动管理问题分成了两块。定义了工资的考勤部门，就要对非基础性的工资进行控制，如浮动奖励。而工资部门主要是掌握一个晋升和人员调动的影响，而考核部门就要对他日常工作运作的评价体系产生影响。劳动工资部门人员可以适当增加。但劳动工资工作一定要细化。只有加强严格的控制与管理，才能促使公司效益的增长。我们在管理这个问题上是没有情面可讲的。你只要把这两个问题切，工作效率自然会提高。劳动工资部门与别的部门不一样，它只要把工作做实一点，它增长的效益不是一倍二倍而是十倍八倍。扣款的问题，以后要从人力资源部摆脱出去，由职工银行去解决这个问题。工资统一归劳动工资科管理，将来在职工银行辟一个语音邮箱，所有的员工都可以通过打电话来查询工资和扣款。

你们要用刺激这个激励机制，来使得我们的生产效益增长，至于抵扣，只是财务管理问题，是个死问题，不是增长问题。你们一定要管好增长。对员工的一系列评价、考评等都是刺激真正增长的因素，非增长性的因素，你们以后不要管它，但是你们不要马上不管，我说了这个原则，你们可以按这个原则协调，直到别人接下来移交出去。

三、实行科学考勤管理，尽快完成全公司电脑联网考勤系统

考勤的管理也需要用一个科学的方法来管理，特别是请假和销假制度是否都能建立起来？要尽快完成全公司电脑联网考勤系统，只要我们有归属的人就要有电脑考勤，与劳动人事部门联系起来，对弹性上班的员工也要实施考勤，我们不要求他 8:00 上班还是 12:00 上班或是晚上上班，但是他要做够这么多小时，这个小时要他的项目经理签字后记录进去，有效工作时间对华为来说是钱，因为这些钱不是发完了以后不发了，说不定以后要发各种奖励基金、安全退休基金，而这又是与考勤挂钩的，所以考勤系统不要简单认为是个监督系统，也是一个发钞票的系统，不要以为考勤是简单工作，就是收收东西。要经常下去调查研究、处理问题。考勤部门要进行资金的核算，考勤部门重点是对非标准、非技能工资以外的东西来实施核算，要重视这个问题，层层级级都要加强管理，人力资源部将来的权力是那一个部门管得不好，就通报那一个部门，那么我就知道了，就找那一个部门算帐去。

一定要把自己的管理理清楚，你不可能全管，你想要全管，结果却一样也没有管好，至于计算机录入，要赶快引入计算机劳动人事管理模块。我为什么把胡红卫叫来，这是他们义不容辞的责任，我们今天讲了话，他们就一定会想到协助你们，当然明天不可能就形成，但是过几天就会有一个比较好的方法。我认为在这个系统上，现在 IC 卡系统到处都有，我们可以去买一套完整系统来，我们公司内部流行的就是一个统一的 IC 卡，不要完全靠自己发。或者，将黄本晴的这套系统专门划给管理部。只要是商品化的东西，就可以向市场购买。

四、建立统一的评价体系和工资管理体系，先粗后细，先易后难

要把考评部分逐渐下放下去，下放下去以后，考评也是对数字进行考评，也不能直接造表，直接交到财务部门，也要经过劳动工资科对表进行审核，审核表也有一个制度长期生成程序，例如，员工填表按工号来填，填完后由机器自动分类，避免费时排位、重复输入，这值得软件工程思考一下，如何实现多级、多层进行工资管理和评价，但是我们只有一级管理系统，这个系统必须要用软件来减轻整个管理的负担。要建立管理一体化，不能各自为政。包括莫贝克也要纳入我们这个管理体系，对他实施这个管理。

各部门的评价标准可不一样，但对这个部门的专业人员的评价标准、对所有共同性的人员应该有一个统一的评价标准。你们现在提出三十八个工种，说不定还不止三十八个工种，我们不要急于求成，总的要把宏观大构架拿出来，在宏观大构架上，拿得出详细办法的，就开始实行。如果不拿出宏观构架的办法来你们将来的工资体系还是七孔八窍。一个一个描述，描完这个再描那个，描完以后两个就不平衡了。所以先宏观描述，建立一个水平线，然后再进行分类指导，我们认为工资管理就会上一个台阶，这个工作量很大。

工资管理宜粗不宜细，分类太细了后执行操作起来很困难，主要是考虑管理的难度，也不能说不分细，这是一个辩证的概念。要先粗后细，当我们将来管的人越来越多了，管理水平也越来越高了，我们再分细点。先细后粗，我怕你们将来合不拢，应该先粗后细，工资体系也是框架型体系，防止在工资里面钻牛角尖。

现在的问题就是要对几十个工种的人员、工资进行宏观的评价，在宏观评价的基础上，才能对每一个工种实行分类工资指导。首先要进行宏观描述。例如汽车司机，作为司机驾驶来说都是一样，按安全行驶来定级别，对责任来说，卡车司机首先车要安全，第二货要安全，这就是有两个安全。他们在送货时要监督货的发放，他们要有特殊政策，我们对他描述时，同是司机应该承受同等待遇，但司机里有不同的职责，我们就划分出不同的格格来，那么我们就得出了准确的描述考核方法来。特别是公司基层员工的转化，公司基本上有原则。这次要从中央警备团来二、三十人，驻港部队可能也要来几十个人，一个是把我们现行的保卫人员替换一部分下来。现行的保卫人员中，要保留一部分作为骨干。这些人总体思想、素质、表现都不错，那么就把他们转移成

勤杂人员，让他们参加驾驶学校学习，毕业后去车，这样就改变我们司机整个低层次的状况和人员的结构状况。如果正气占了绝大多数、少数人不可能乱来。对勤杂人员我们宁可自己拿出培训费来进行培训也比从社会上没有目标招聘来的强，这些都是我们劳动工资管理部要做的工作。

完善和建立各种规章制度，你们可以参加讨论，是你们部门的问题，等部门建立起来后，就请你们就要经常下去测试，看看测试是否合理，如何更合理。不断地调整管理办法，使我们的管理办法有序可行。

我认为建立一个体系不是为了看，而是为了干，我们建立工资体系时不是为了看，而是要实用化，要能干起来。我认为可以借助人大课题的力量，加上我们现实，结合起来，把这个系统从基础建设上推进起来，这些东西由低到高要逐步建立起来，一环环建立起来，急于全面展建设，你一样也没有建设好，但要持之以恒，要一点点地进步，不要急于大跨步。

做好基础工作，逐步实现全面质量管理

——任正非在品质系统工作会上的讲话 1996年11月13日

一、建立独立的品质体系，逐步实现全面质量管理

华为的品质工作曾经走了两大弯路，早非常重视品管，给了品管很高的地位。但是由于没有建立完善的流程管理和规章制度，各方面工作都没有规范化，造成生产部与品管部一直协调不好，关系没有理清、理顺，越理越乱，以致行动不了了。所以又合成了一个机构。到了今天，在围绕一个总的质量目标进行的共同努力下，对

ISO9000 已初步进行了贯彻和执行，因此，品质部门作为支持制造系统的支柱，独立出来的可能性已经客观存在。因此，下一阶段在公司的整个体制改革中，要将品质、计划和文件作为三个支柱来支持制造系统。同时又划分有线制造模块、无线制造模块、电源制造模块等几大模块。这样品质部门就独立成了一个体系。

循序渐进地建立独立的品质体系，再进行全面质量管理，不能急于求成。否则，既没搞好全面质量管理，也可能没搞好产品制造，也没有建设好干部队伍。所以，在这个问题上应分两步走：先作为一种支撑从制造系统独立出来，先把产品制造和售后服务跟踪好；然后逐步延伸，逐渐覆盖全公司。要抓好两头检验，控制中间的生产流程，建立产品的长期跟踪体系。

二、采用各种奖励制度，建立广泛、准确的信息来源

设立统计控制室，这是我们品质工作的一大前进，怎么进行统计控制呢？对产品的跟踪是很重要的。你们老说信息没有来源，你们可以把品质报告发到各相关的工程师手中，然后将反馈报告收集起来。没有人愿意做，我们可以出钱买嘛，比如5块钱买一份报告，再不行，10块钱买一份报告。花钱买批评是买得来的。我们早建立信息系统的时候，卡片是买来的，后来由于没有付钱，信息来源就不畅了。要建立一个质量信息反馈收集奖励制度，每年可以几次对所有质量反馈报告进行评选，并设一、二、三等奖，一等奖不一定只有一个，可能有五、六十个，二等奖也可以有五、六百个。信息反馈来源于各个生产工作岗位，而质量体系的人员对报告进行评审、分析，然后解决问题，对解决问题的反馈，可以设解决问题奖。品质管理其实也是一种控制方式，统计是一种巧妙的方法，一定要控制起来。我们既然发奖金、退休金、福利金等等，那么为了质量进步，为什么不能发点质量反馈金呢？这方面，你们可以制定一个管理规定出来。统计控制室是站在一个很高的层次上，对公司宏观性的质量指导，如果信息不准确，如何进行正确的指导呢？品质系统前段时间及现在展的工作总的来说是很好的。

三、展全员质量活动，变少数专家的质量监控为大众的全员监控

关于体系的建成，比如系统质量监控体系、目标质量的管理、质量成本等，应该多举办一些质量联系会、研讨会等，然后不断地产生论文。我们在人力资源管理上鼓励所有的员工向优秀员工靠拢，优秀员工的评价讲究敬业精神等等，这也是有利于质量管理的成长。所以在这样的一个大环境下，质量体系的确立要有利于民间的学术组织。可以申请活动经费，要把质量活动从质量部门跳出来，扩展到各个部门的志同道合者中去。如果想长期把工作做好，不管做哪一个行业，品质管理都是基础的重要的品质信念。所以刚才提出的系统质量监控体系、目标质量的管理、质量成本等，可以通过联系会、研讨会形式来进行，将少数专家的监控变为大家的全员监控。为什么我们国家有品质部门，而日本就没有品质部门？就是因为日本人都讲质量，还要品质部门干什么？而我们从不讲质量，所以才要有一个品质部门。因此，这个问题很重要。

四、 提高对机械设备重要性的认识，大力改进品质设备

目前，我们品质方面的设备和装备不是很好，你们可以与品质试验中心协商一下，大大改进 IQC 和 QE 等品质方面的设备，不一定全买国外的，我建议可以考虑买一些国产的，总之要买先进的优良设备，而不要盲目崇拜。对于机械设备的重要性，要提到一个很高的层次来认识。下一步，我们要更多地招聘机械方面的人员，而不是电子人员。华为的产品在外观上也要提到一个高度上来。

总之，我们要大力将上面四点抓起来，让我司的品质工作更上一层楼。从而更好的继续深化和推广 ISO9000 体系。

秘书体系是信息桥

——任正非谈秘书体系建设问题

【秘书体系隶属于华为人力资源部，是人力资源一支重要保障队伍，华为全球秘书约 2000 人，深入公司各部门各 BG。后来于 1998 年引进英国 NVQ(National Vocational Qualification) 文秘(行政管理)职业标准体系，是华为任职早推行和完善体系之一。华为独特的秘书体系专业化程度在国内及业界均为领先地位。】

这次培训中，比较重视权力中心的培训，有计划、统计、审计等，但对“桥”的培训较少。华为要建立信息桥，建立秘书网络体系。我现在要亲自抓秘书组织结构建设，通过秘书对非决策性管理事务进行快速反应，权力中心的经理们进行决策性管理。非决策性管理事务全由秘书处理，本来就可以照本宣科的事，程序化的事情，通过授权，秘书就能处理了，为什么一切都要压在经理的办公桌上呢？决策性管理和非决策管理是有区别的，这样就可清理出大量的淤泥，疏通河道。以前为什么流不动？是因为经理们带着淤泥跑，能跑得动吗？

华为的秘书体系建得很庞大，2~3 百人。为什么秘书系统不能自成体系，建不起来呢？是各级干部认识不够，重视不够，理解不够。不懂得有限授权原则。要么培养一两个优秀的秘书，让他们握有大权，地位很高；要么就压制秘书，形不成体系。我认为秘书体系是一个日常的非决策性的管理体系。秘书有一定的权力，甚至有时可以代表主管发布命令、工作，但是，这些都是没有决策量，或决策量很小在有限授权范围内。例如：客户送来仓库，秘书也知道这些东西一惯放什么地方的，就让搬运工直接搬去了，还是去问经理，我看不必了。有经理不高兴，说他没权了，但提高效率必须授权。

各级部门的秘书要负起各自责任，对非决策性事务进行管理。“信息桥”在我们的组织建设中很重要。当信息桥建立起来了，当有限授权体系建立起来了，每个人都能发挥重要作用；当每个人都能发挥重要作用时，每个人对自己行为的约束就会提高一个层次。各级领导认识不到这个问题，很多领导都事必亲躬。他说自己没权。权力是什么？权力是让别人去做事，不是自己去做事，地位是什么？人家不会做事时你指导一下，你的指导有权威就是有地位。我们现在的干部是自己去做事，所以感到很累，这是工作方法问题。近我肯定要抓秘书体系建设。希望能把国外现代的秘书体系在信息管理和企业管理中起到的作用和地位的有关资料收集来，日常性、非决策性的事务、正常的往来、程序化的东西为什么一定要主管来执行呢？

如果组织结构很清楚，各级秘书的职责很清楚，整个体系就打通了。现在我们为什么管理混乱？就是因为职责不清。领导的管理是不系统的管理，是突破性思维的管理，秘书是系统性思维的管理。秘书做的是系统性强的事情，他的思维没有突破性的东西。领导的思维突破后，一定要有人接上去。任何事情一旦有新的想法，就要有人一步一步地落实，去落实的人并一定要有创造性思维。

华为管理要把渠道选准，挖掉淤泥，这涉及两方面的问题：一是干部配置，二是信息分流。决策性和非决策性信息分流。因此我对秘书系统非常重视，我讲话后，中研部听进去了，他们这次报上来的秘书都是科长、处长，我都批了。不管体系科不科学，先让它有个庙，运行起来再说。运行起来后，终会找到一个合理的出路。一定要找到信息桥的管理方法。市场部也启动了，我相信通过业务流程重整，一定会很快推进信息分流、管理分流。

秘书与文员是有区别的，秘书是经营者的助手，助手是没有决策权的，而且不能搞有限的授权，有限授权还只是对业务人员不是对秘书。这点与前面对秘书实行有限授权是不矛盾的。秘书的有限授权是非决策性的，对业务人员的有限授权是决策性的。

有人曾说：到公司要做公司“机关”的工作，才能把事情办成，因此人际关系比流程对工作的推动更大，我认为如果我们的秘书体系正常运转起来了，人际关系的作用就会减弱。因为流程是自动要流动的。

对发部的管理，我们只是影响它，而不干预它。我们先把好管的部门搞好，然后再去对创造性劳动进行管理。现在连常规劳动都管不清楚。发部应向美国学习，欧洲和日本都比较僵化，管理其实就是管死，管理本身的定义就不可能管活，在管死的过程，我们要努力创造，这就是科学。管理的进步就是不断分权分责，不断地把责任与权力传递下去，让更多的人为一个大目标，从事许多具体的工作。华为目前还面临着一个如何评价历史功臣的现实问题。在华为生死存亡的关头，他们拼死杀出一条血路来。发展到现在是肯定他们，还是否定他们呢？我们肯定又要否定，肯定与否定是交织在一起的。但如何肯定他们，如何否定他们，非常复杂，不好解决。我们比内地企业好解决，我们已经走到“知本主义”这条路上，我们把知识作为本钱。知识里面已隐含贡献，历史贡献在企业中以股权形式得到补偿。职位降下来，个人收入不一定会有很大影响，因为股权收入与资历挂钩，工资奖金与能力、贡献挂钩。这样适当分流缓和了矛盾，能解决一部分问题，但还是不能完全解决问题，因此我们要对老员工不断进行培训，给他们提供转换机会，能转一个就争取一个，能转换两个就争取两个，转换不了的要给一个合理的岗位调整。

我们从上到下始终要贯彻能上能下的思想，这是三、五年内重要的课题，能干什么就应该去干什么。我们现在实行干部的招考制度、选聘制度，给新人、老人提供了很多机会，逐步解决中、低层干部的问题。企业发生天翻地覆地转型变革中，重要的问题是干部问题，华为必须在本世纪内完成转型，如果拖到下世纪，压力就太大了。

赴俄参展杂记

汽车沿着莫斯科河飞奔，穿过了一片又一片美丽的城中森林，跃上了列宁山，掠过了莫斯科大学，少年时代神往的圣地，实实在在地展现在眼前。我的青、少年时代是生长在中苏友谊的蜜月时代，当时全中国都在宣传苏联的今天就是我们的明天。电影、文学作品都是对前苏联建设的描写，受到了太多的苏联文化的熏陶。保尔·柯察金、冬妮亚、丽达、卓雅与舒拉、古丽雅，一直在引导着我的成长。去年我还专门去购买了“教育诗”的录影带来观看，马卡连柯一代一代的奋斗，使俄罗斯人民有很好的文化素质与教养。抱着《钢铁是怎样炼成的》，我走完了充满梦想的青年时代。俄罗斯是一个伟大的国家，伟大的民族，在宇航、尖端科学、文学艺术、基础资源、能源、森林都是世界第一，目前在消费品上是比较困难，但一定会很快发展起来的。十年以后的俄罗斯，发展不可想象。

一入俄国门，才知道卢布的贬值，花了二万卢布租了二辆手推车，将行李推到大门口。出租车进城一般约 40~50 万卢布。在 7、8 年前还是 0.8 卢布换 1 美元，现在是 5000 卢布换一美元。经济转轨给人民带来的困难，真是难以想象。使馆来车接我们，虞处长在车上给我们介绍，俄罗斯人民在这么高的通货膨胀的痛苦中，给了政府很好的理解与支持，仍然彬彬有礼，秩序井然。许多科学家、艺术家、许多高级的知识分子，都一下子变成了穷人。但是他们仍然很乐观。如果我国因为改革失败，我们能否对自己的政府充分的理解，给他们一个纠错的时间。谁也不能保证任何一件事的决策都会是成功的。只有相互之间的理解与宽容，才会使我们的政策越来越合理。

莫斯科是一座美丽的城市。我们参观了浮首山胜利广场的二战纪念馆，象利剑一样指向蓝天，象征着前苏联人民奋勇抵抗法西斯侵略的坚强意志和坚韧不拔的民族魄力纪念塔。高塔全部是用铜铸造的，从上到下，都刻满了反法西斯侵略可歌可泣的事迹的浮雕，真是旷世杰作。纪念馆中的全景画，一幅幅都表述了二战经历的重大战役、纪念为保卫国家而牺牲的 3700 万公民。单这些艺术品，就反映了俄罗斯文化的伟大，二战的胜利更证明了这种伟大。去年江泽民总书记还来这儿参加反法西斯纪念大会，观看了阅兵式。中国人民也经历了 8 年的艰苦抗战，牺牲了这么多的同胞，决不允许再重演这种战争。

当前世界的主流是和平与发展，政治力量正在趋向多极化，在相互制约的情况下，战争将越难以发动。我们也理解了穷国无外交的深刻内涵。只有加紧把我国建设好，才能对世界作出较大的贡献。那个时候美国就不会再天天喊制裁，今天制裁这个，明天制裁那个，仗着它国力雄厚。我们要真正爱国，就要按邓小平的三个有利于的道理尽快发展经济，建设国家，不要僵化地使用一些形式来自己约束自己，不要公式化地对待生产关系与生产力。

访俄期间，正好叶利钦总统访华，对中国的经济建设给予了很高的评价，江总书记与叶利钦总统，确立了中俄之间的面向二十一世纪的战略伙伴关系。并在上海与俄、哈、吉、叶确定了边界，五国一起签订了军事信任协议。这对中国实现十五年发展纲要有十分重大的影响。我们可以集中有限的资金用于建设而不是军事，双方相互开放的市场可以互补经济增长。我国的外交路线，在小平同志“不要管别人的事，把自己建设好”的方针指引下，十年来大见成效。尽管美国天天在喊中国威胁论，没有人相信它，周边邻国都信任中国的和平共处五项原则。我们赢得了执行十五年纲要难得的和平环境。国内又政治稳定，经济始有序，本世纪末的后几年，是近百年来好的发展时期。我们一定要珍惜这个难得的机会，在下世纪初，确立华为的国际地位。我们在俄期间，俄罗斯人民对中俄的战略伙伴关系也评价十分高。塔斯社两次大型报道我司展览，给予了很高的评价。我想应该不是因为我们技术产品十分好，好到俄国政府这么重视我们，而是沾了江总书记与叶利钦总统的光，沾了中俄相互希望改善关系的光。

我们这次来莫斯科是参加第八届莫斯科国际通讯展的。30 多个国家 600 多参展商组成的庞大阵容，都是看中了俄罗斯潜在的巨大的市场。华为参加这种国际角逐，除去年日内瓦小规模的一次外，这么大规模参加国际展，还是第一次，各种资料准备了数万份。我们参展的背景是中国的小商贩在俄罗斯搞得乌烟瘴气，大量销售伪劣产品，坑害老实的俄罗斯人，以至好一些的商店，为标榜自己信誉，到处贴着“本店没有中国货”的告示。加之我们又有语言障碍。本来英文好的不多，英文好又技术好的更不多，俄方也是英文好的不多，形成沟通障碍。展览前真是心忐忑。许多友好人士都说在俄参展不易成功，俄罗斯人比较自大，又有不好的中国伪劣商品潮的背景。参展小组到达后，立即投入了紧张的准备工作，在人生地不熟的地方，第一次这么大规模的展览，什么都得靠美元去解决，真是难为了他们。

在工作小组紧张忙碌的备展期间，我们抽空访问了保加利亚、罗马利亚、阿塞拜疆等几个国家。如果说俄罗斯是森林之国的话，保加利亚首都索菲亚就可以说是花园之城。阿塞拜疆是前苏联的石油基地，首都巴库是十分有名的。连续采了近百年，二战中，苏联坦克、飞机，所用石油 70% 是巴库供给的。经历了这么多时间的奉献，巴库是处在衰退期。又由于前苏联解体，变得十分困难。特别是大中型企业。困难超过了我们的想象。由于同团有中国石油勘察院的专家参加，阿国十分热情邀请我们参观了海上油田。我国的石油技术当年主要从

前苏联、罗马尼亚学习的。在 80 年代，我国才飞跃发展，在现代科学技术的手段方面已超过了他们，中方提出了利用中国的技术，使油田新生，投资少，又能使老油田焕发青春。我们乘坐米 8 直升飞机前往海上平台。我是第一次乘直升飞机，机长又好客，让我坐到驾驶舱里，与他们一同飞。前苏联飞机非常多，全是自己制造

的。我从北京到莫斯科，搭乘的也是苏联伊尔 86，飞机显得十分陈旧，与我国民航条件无法相比。但我国是用钱买来的现代化，泱泱十二亿人口的大国，没有自己真正的飞机、真正的汽车，好在中国轮船的发展不错。但俄罗斯人在这样的条件下，服务仍然是比较好的，在驾驶、着陆等都处在高水平。俄罗斯遍地是汽车，没有自行车，他们家家都拥有汽车，国产的，质量并不高。我国人民的生活水平并不高，而我们街上跑的都是高级轿车，怎么为人民服务。到了海上油田，才知道前苏联是什么样的钢铁大国。黑海中心，到处都是钢铁的采油平台，储油、油气分离的加工。由于当年没有打斜井、水平井的技术，许多分布的采油孔都分别相距有一、二公里，使用油轮连接还不如修条路把它们连起来。因此，海上使用钢管把桩打到海底，上面用钢梁焊起来，再铺上水泥、沥青形成路，上面跑汽车，运货运人。连接这些平台的海上钢路有 460 公里长。我们的飞机就降落在一个在海上架起来的生活区，作业工人在这里生活、休息、住宿。我才真正理解了什么叫钢铁大国。庆幸中国石油 采技术的进步，否则我们到哪儿去找这么多钢铁。

我国经济与俄经济有较大的互补性，我们结成跨世纪的战略伙伴，中国的轻工业品及民用工业品有了广大的市场，以此，我们可以引入俄的重工业产品。我们也可以在俄租凭土地、养牛、养鸡、种植蔬菜……，改善俄的供应，赚取我们需要的钢材、水泥、化肥……。一切诚实的中国人都会大有作为，奸商就不要去了，败坏我们民族的形象。华为将在俄 展经济合作、共同研制与生产电子信息类产品。我们可以认真吸收其尖端科学、军事科学的成就，用于民用，迅速提高自己的水平。也把我们达到世界先进水平的 08 机，打入俄罗斯市场，争夺世界上这个大国大网，一逞英豪。东欧及俄罗斯，还在进行经济改革，经济已经 始复苏。我们要从积极的方面去观察，不要老用消极的观点去看待东欧的事变。

在访问完保加利亚、罗马尼亚后，在临展前一天，我们回到莫斯科。展台已经架起来，各项工作已经铺，展会悬挂的各国国旗已经挂起来了，五星红旗迎风飘扬，5000 套资料已整理堆放整齐，各种礼品已经分类放好。万事齐备，只欠 幕。幕后会有多少人光顾华为的展会呢？会不会不吸引人，有人仍然瞧不起中国呢？我们聘请的俄水上芭蕾演员作展览接待人员、留俄的中国学生作翻译，他们都在熟练、彩排。十分认真的演练接待参观者的模拟训练和语言沟通。还不知明天会不会有人来，中国商品是不是还让人瞧不起。

展会 始前，我们和使馆邀请过俄科技委通信局、邮电部官员，他们都打趣说：中国有什么高科技？由于使馆的出面，使他们仍然礼貌地到访。看后十分震惊，中国的通信技术怎么会这么先进，没有西方的帮助，怎么会达到这么高的水平。

俄总统办公室信息处的专家们，不声不响的悄悄参观了半个多小时，发觉中国不象他们想象的那么落后，才亮出名片，要求见见我。在我陪同他们继续参观的半个多小时中，他们频频表示对中国达到的水平的赞赏。对 08 机的交换速率、对一个平台完成这么多功能、图像、数据、分组交换、话音都在同一平台内，表示了赞赏。意犹未尽，他们还要看许多公司，刚走出十几步，我方接待人忘记说了功耗，追上去补充说：“我司标准万门机功耗仅 60 安培，比国外同类机型 300A 低五倍”。他们十分诙谐地说：“您的机器比西方好五倍，我们非常欢迎。”

紧接俄邮电部正、副局长下午也到访，也给予了高度评价。为了让俄记者照好像，我们握手时间达 1 分钟。他不断说要扩大中、俄之间的合作，嘱咐我们要通过展览会找到俄罗斯的合作伙伴。在后来的三个月中，我们又先后派出三个小组去过俄罗斯，俄邮电部对我司印象转好，俄邮电部部长工作会议相当于我国的局长座谈会，专门邀请我们参加，同时被邀请的只有芬兰、法国。从中国商品的低形象，走到这一步，说明我们已改变了他们的印象，为明年五月在莫斯科的第九次国际通信展览会打下了良好的基础。我们计划用三年时间打入俄罗斯市场的目的有希望能够达到的。我们还在持续不断的努力，俄罗斯是一个大国，接受一种产品也是不容易的。

随着我们已打进香港电信网，随着我们在罗马尼亚、立陶宛、爱沙尼亚、拉脱维亚局的成功，也会促进我们进入英国电信网、俄罗斯电信网。公司在海外面对的是发达国家的著名公司，一时难以取得较大的成效，投标中也会有许多失败，但是在投标过程中锻炼了我们，提高了产品的技术水平，更好的服务于国内用户。

展会的后几天，包括一些世界著名公司，如 AT&T 都来索要资料，我们友好的奉送。俄许多工厂也提出合作的愿望，渐渐的转入高潮。我国驻俄罗斯李大使、格鲁吉亚李大使派来罗秘书参观展览，这次出行阿塞拜疆、保加利亚、罗马尼亚、俄罗斯，使馆官员给了很大的帮助。阿塞拜疆的雷大使、保加利亚的乔秘书、罗马尼亚的邓秘书，特别是俄使馆科技处、教育处、……，给予了极大的帮助。十五的月亮还没有升起，但前面的一半是他们的。俄罗斯及国内驻莫斯科的许多新闻单位也来参观采访，莫斯科广播电台还播放了我的讲话。塔斯社及多家俄罗斯报刊给以报道。《人民日报》、《光明日报》、《人民邮电报》、《深圳商报》、《特区报》……都转发了图片新闻。我们想轰动一下市场，结果轰得太大了，中俄关系的需要超过了市场的需要。我们为自己的祖国骄傲。

我们在乌克兰饭店举行了盛大的庆祝酒会，有 100 多名贵宾光临了酒会。俄邮电部长派来了代表，使馆张参赞讲了话，充分地肯定了华为这次参展的成功，并为国争了光。俄方的代表也发言，也充分肯定了展览的意义，气氛十分融洽。来出席酒会的还有格鲁吉亚邮电部长、南斯拉夫的邮电专家。一些俄罗斯专家唱起了歌，大家和声，歌声洋溢在莫斯科河畔。

展会一闭幕，我就急急赶回祖国，没有参加我们员工的渡假活动。俄罗斯的美丽风光，我一定还要来看个够。中俄关系的改善，美国就会感到，没有他，地球照样转。中国一定会富强起来的，不是美国遏制就遏制得了的。每一个国家、每一个民族都有他的优势，我们只要正确看待，向他们学习，自己的民族就一定会富强起来。俄罗斯也有许多不好的地方，就象我国的伪劣商品、不法商人不代表中国一样，他们也不代表俄国。不要专去看人家的弱点，这是一个民族的悲剧。

【蓝血文章】

《华为俄罗斯 20 年：逗比的 38 美元到海缆 1855 公里》

华为的海外拓展史，是一部催人向上的奋斗史，也是一部血泪史，俄罗斯尤其具有代表性。

1996 年，俄罗斯是华为继进入香港之后，海外拓展的第二站。

但是，1996 年一无所获；1997 年一无所获；1998 年还是一无所获；1999 年终于接到买单——38 美元！早年被派至俄罗斯的闫跃龙回忆了当时的情景。“整整 4 年，华为几乎一单皆无。当时负责俄罗斯市场的是徐昕泉，一个典型的黑龙江汉子，自 1989 年到俄罗斯留学，1996 年进入华为始市场拓展。1996 年，由于爱立信、西门子等跨国巨头的跑马圈地已经基本结束，加之华为在当地的知名度几乎等于零，几乎在每个客户那里都碰了钉子。随后的 1997 年，俄罗斯经济又陷入低谷，卢布大幅贬值，西门子、阿尔卡特、NEC 等公司纷纷从俄罗斯撤资，俄电信市场投资也几乎停滞。”冬天很长的俄罗斯在华为眼里格外的寒冷！但华为没有跟着竞争对手一起撤退。

俄罗斯当时共发放了 4000 多张电信牌照，其中实际运营的也有 1000 多家大大小小的运营商。而在从事基础运营的运营商中，则主要包括 4 家固网运营商（电信投资公司、莫斯科市话局、Rostelecom 和铁通）以及 3 家移动运营商（Mobile Tele Systems、Vimpelcom 和 MegaFon）。俄罗斯电信网络的复杂程度比起中国的“七国八制”来有过之而无不及。

徐昕泉曾玩笑说，华为在海外拓展必须先经历“卖国”和“卖公司”，之后才是“卖产品”。由于“中国制造”的假冒伪劣印象，给华为在俄罗斯站稳脚跟带来了极大的困难。为了让客户了解中国、了解华为，徐昕泉不惜代价邀请俄罗斯潜在客户来中国考察。这也是华为为客户精心安排的著名的“新丝绸之路”，即带客人从北京入境，再到

上海、深圳，然后从香港出境，或者从香港入境，再到深圳、上海，再到北京出境。同时印了很多画册，取名《华为在中国》，把中国的一些好风景、好建筑拍成照片，同时附上华为产品的应用情况。

在华为的影响下，俄罗斯客户慢慢就喜欢喝绿茶不加糖了……

“刚到莫斯科，我们就马不停蹄把俄罗斯的每一个地区都跑了一遍，竞争对手滑雪、和家人团聚的时间我们都用来攻取阵地。但是，但我们坚持了下来，并告诉大家，华为还在。”驻俄销售李杰回忆说。

锲而不舍的坚持让华为终于有了收获。

虽然第一单合同只有 38 美金，但 2000 年，华为终于斩获乌拉尔电信交换机和莫斯科 MTS 移动网络两个项目；

2001 年，华为与俄罗斯国家电信部门签署上千万美元的 GSM 设备供应合同；2002 年，取得了 3797 公里的超长距离 320G 的从莫斯科到新西伯利亚国家光传输干线（DWDM 系统）的订单；2003 年，华为在独联体国家的销售额一举超过 3 亿美元到，位居当地国际大型设备供应商的前列。

华为在海外销售，1999 年实现 5000 万美元、2000 年 1.28 亿美元、2001 年 3.3 亿美元，2002 年 5.5 亿美元，2003 年

10.5 亿美元。也就是说，在俄罗斯的销售额几乎占到了华为整个海外销售的 1/3。

在 CEO 任正非的支持下，1999 年，华为在俄罗斯建立了专门的算法研究所。在销售为零的情况下设立基础研究的研发机构，需要多大的胆识啊。该研究所不负众望，先后突破了移动网络的几个特殊瓶颈，通过软件打通 2G、3G 和 4G 网络，使华为成为全球第一家实现 GSM 多载波合并的公司。刚刚设立的法国数学研究所，是华为继俄罗斯后的第二个数学研究所。

曾经有人问华为创始人兼 CEO 任正非，华为为什么只用 20 多年就能成长为国际化企业，是不是靠低价战略？任正非说，你错了，我们是高价。对方又问，那你凭什么打进了国际市场？任正非回答，是靠技术领先和产品领先。而这其中重要因素之一，就是数学研究在产品研发中起到的重要作用。

2007 年，华为在圣彼得堡举办“华为在俄罗斯 10 年”庆典，时任中国国务院副总理吴仪和俄罗斯副总理茹科夫（Alexander Zhukov）参加了庆典，高度赞扬华为对俄罗斯电信行业及中俄两国经贸关系做出的贡献。

2014 年，华为与俄罗斯电信运营商 MegaFon 签订一份为期 7 年的合约，总价值将达到数百亿卢布。华为是 MegaFon 大的供应商，华为不仅帮助 MegaFon 升级 3G 设备，还支持其“欧亚大陆”洲际高速网络的建设。

2016 年 6 月，华为联合 Rostelecom 始俄罗斯远东海缆项目第二阶段施工，连接勘察加到萨哈林，提供跨越鄂霍次克海的大容量通信。系统总长度超过 1855 公里。此项目的第一段——连接萨哈林和勘察加的海缆段——已经于 2015 年 5 月完工并投入运营。第二阶段施工将提供勘察加到萨哈林之间的直连，海缆铺设将横跨鄂霍次克海。全系统完工后，系统容量将达 400G，同时可支持扩容到 8T，将使彼得罗巴甫洛夫斯克到勘察加地区的陆缆需求量减少四倍。目前两地间的陆缆连接需要穿过极寒的无人区。

华为俄罗斯 CEO 吴辉表示：“这是华为在俄罗斯的第一个海缆项目。对我们来说，这是一个非常好的机会为当地

消除数字隔阂提供解决方案。我们相信，第二阶段的施工会顺利完成，创新的科技将改变远东地区人民的生活。”

华为为俄罗斯基础通信建设所做出的贡献，终于迎来了俄罗斯 高层的关注。2016 年 6 月 16 日，华为轮值 CEO 郭平在参加圣彼得堡国际经济论坛（SPIEF）时，得到俄罗斯总统普京、俄副总理德沃尔科维奇、俄联邦通信与大众传媒部部长尼基福罗夫等政要的接见与会面。

胜负无定数，敢搏成七分

——任正非在市场部内部竞聘现场答辩会上的讲话 1996 年 8 月 11 日

一、胜负无定数，敢搏成七分，要向命运挑战

1、重在参与，敢于向自己挑战

做一件事无论是否成功，你都要找到自己的那份感觉。只要你参与并与之拼搏过，你就是成功了，“胜负无定数，敢搏成七分”。但不是所有人都要去搏，应实事求是。我们不鼓励做实的人去造势，但是所有造势的人却要努力去做实。此次竞聘，大家能上台就已经表示成功，因为名额有限，所以不管你选上或选不上，其实你已经成功了。

2、要重视向别人学习，取长补短

做人要积极吸收别人的优点，对伙伴则应积极指出他的缺点。别人指出你的缺点，批评你的缺点实际上是在帮助你，希望你进步，如果你把这种帮助也放弃了，那就太亏了。这次竞聘，有这么多人参加，后面的人现场旁听，吸取了前面讲话的人的优点，也是一次学习。我们进行的是 放式的竞聘，要善于向别人学习，从竞聘过程中吸取别人的长处，为未来的进步打下基础。

3、要善于归纳总结

现在给你一把丝线，你是不能把鱼给抓住的。你一定要将这把丝线结成网，这种网就有一个个网点。人生就是通过不断地总结，形成一个一个的网点，进而结成一个大网。如果你不善于归纳总结，就会象猴子掰包谷一样，掰一个，丢一个，你 终将没有一点收获。大家平时要多记笔记、写总结，不想进步的人肯定就不会这么做。不进步还不安分，牢骚怪话满腹，这样的人我们不接受。如果你不善于归纳总结，你就不能前进。人类的历史就是不断从必然王国走向自由王国的历史。如果没有平时的归纳总结，结成这种思维的网，那就无法解决随时出现的问题。不归纳你就不能前进，不前进你就不能上台阶。人是一步步前进的，你只要一小步、一小步地前进，过几年当你回首总结时，就会发现你前进了一大步。

二、公司的人才政策

华为公司选择干部有几个时期：从以德为主，逐渐走向德才兼备，到才德兼备， 终还是德高者才能进入高层。

1、公司的创建初期，是以德为主

俗语说：是骡子是马，遛遛便知。不让人上去试试，怎么知道哪个是“千里马”，怎么知道你品德好不好？华为公司初期主要是靠感觉来考评干部，但人的精力有限，靠感觉效率太低，因此华为公司的大发展遇到了阻力。华为公司现在所具有的潜在的力量要远远大于它所表现出来的力量，这与我们人才没有得到充分发挥、整个运行机制没有完全理顺有关。我们过去把德放在非常重要的位置，比如说，物料部这些年为华为公司的发展做出了巨大的贡献，当年公司就是把那些 优秀的人、品德 好的人一个个往那里调，他们对公司的发展起到了不可磨灭的作用。但是现在物料采购员的招聘也在改革，就是要管理制度化。高薪是不能养廉的，必须靠制度来养廉。

2、在公司发展壮大的准备时期，非常重视德才兼备

我们在创建初期，非常重视德，因此造成公司的发展不够平衡。在公司进入发展壮大的准备时期，人才政策相应地由初期的以德为主转变为德才兼备，以德才来选拔干部。

3、在高速发展时期，我们提倡才德兼备

当我们公司进入高速发展时期，我们应当以才德选拔干部。有才无德当然不行，但我们选拔人才时，首先看重是否有才干。我们给你百分之百的信任，让你放去干，你干好了，就证明了你德很高；而不是先看中你的德，才给你一个工作，让你去做。有很多有才干的人，我们还没看清楚，就把这匹“千里马”关到猪圈里，猪圈是不可能生出千里马的。所以一定要让它先跑，一定要让他去干，不给他提供这样一个充分发展的环境，是不能辨别他在这种环境中是否经受得起考验的。所以，必须要把人放到实际环境中去锻炼、去改造、去加强修养。

4、终还是德高者才能进入高层

才德兼备后，并不表示不再对德进行控制、考核了，而是先让你干，让你跑起来，然后再来确定你这匹千里马的情况。这样就给大家创造更多发展的机会，从机会实现过程来鉴别考核干部，终，使之不断进入公司越来越高的层次。公司高层不是副总裁，也不一定要有行政职务，普通的工程师将来也有可能成为公司高层的核心组织成员。到本世纪末，我们的核心组织可能要有四、五千人。大家要想进入这个核心，德肯定是第一位。你没有德，肯定会被否定，这是个辩证过程。

我们今天放人才竞聘，是以才为主，但并不是说竞聘上的人德不好，才好。我们的目的就是要有利于优秀人才的快速成长，不管这次是否竞聘得上，都要在实践中去发挥自己的才干，陶冶自己的情操，提高自己的道德水平，向更高层次冲击。你这次竞聘片区销售部经理，下次可能竞聘片区总经理，再继续向上竞聘，将来向更高层次发起冲击。每次竞聘都是对人生命运的一次挑战，都是一次前进。所以通过展内部竞聘，能促成干部队伍整体素质的提高。竞聘者在台上讲演，台下的人也有收获。这种方式激活了内部整体干部素质的提高，也创了不拘一格选人才的风气。

三、不断革命，永无止境

1、不能固步自封，要随时调整战略

永远没有固定的对手，使用固定的方式和固定的产品同我们竞争。这就迫使我们不可能有固定的职位，也迫使所有人都不能固步自封。对手调整了方位，我们也要相应调整战略，所以大家要永远去努力。

2、要善于总结成功的经验

总结成功的经验即是归纳，希望你们对这次竞聘会进行归纳、总结、提升。现在说的总结与前面提到的归纳涵义是一样的，但是方向不一样，就是要从你自己的成功经验中善于总结。只有不断总结，才能有所发明，有所创造，有所前进。

3、从失败中分析和提炼成功的要素失败过程中蕴含了非常多的成功要素，不要因为失败就不再反思，要从失败中找出成功的要素，来促使自己尽快成熟。

4、互相帮助，共同奋斗

通过这次竞聘，不论你是否成功，都希望你们在华为公司的员工至少交一个朋友。如果采取“一帮一，一对红”的方式，你们有可能再培养 30 名销售干部，大家互相帮助、共同奋斗、共同前进。群体的力量强于个人的力量。华为公司在用人问题上，大的特点是承认自然领袖。你团结的人越多、帮助的人越多，大家就越拥护

你，拥护你的越多，你就成为自然领袖。你是三个人的领袖，你就是销售经理，你是二十多个人的领袖，你就是片区经理，你若能团结更多人，就能做更大的经理。要善于帮助别人、团结别人，带动这个队伍一起前进，这样华为公司的销售队伍就能形成一支雄师劲旅。只有整个公司的所有人员都努力去奋斗，努力去拓市场，华为公司才能成功。

四、市场部集体辞职所具有的伟大意义及产生的深远影响

1、市场部集体辞职的意义

虽然说递辞职报告的人就那么几十个人，但是它是整个市场部的光荣。在未来的年代，大家会越来越看得清楚这项举动的巨大成就。为什么市场部要集体辞职呢？第一，以灵活机制应付强大的对手。

我们的对手是足够的强大，强大到我们还没有真正体会到。我们和竞争对手比，就象大象和老鼠相比。我们是老鼠，人家是大象。如果我们还要保守、还要僵化、还要固步自封，就象老鼠站在那里一动也不动，大象肯定一脚就把我们踩死了。但是老鼠很灵活，不断调整方位，一会儿爬到大象的背上，或者钻到大象鼻孔里，大象踩不到，它就会受不了。我们必须要有灵活的运作机制和组织结构体系。

第二，抓好干部队伍，启动与国际接轨，它是个里程碑。

华为现在要走向规范化、制度化的管理，走向第二次创业。第一次创业和第二次创业有本质性区别，是一个企业从小到大必经的过程。当一个企业在初创阶段，企业家本人担负着多种角色，但是当进入到二次创业时，大量的优秀人才进入企业，要建立结构，建立制度，要程序化，要重新调整利益的分配格局，这样才能吸引更多的优秀人才到企业里来，成为企业的核心。企业进入二次创业时，创业者的能力、精力已不足以处理他原来所承担的职能，这时候他就必须培养出职业化的管理阶层。一个企业达到股份化、国际化、集团化、多元化，也是进入二次创业的标志。二次创业是一个非常模糊的时期，目前来说，就是当公司发展到一定时期，我们需要非常多的干部，担任各项职务，分担一定的责任和压力。其实公司去年就已始了组织改革，口号是“分责、分权”。目前公司存在的矛盾是多中心造成的。其实这种中心运作方式的出现本身，就预计了第二次创业的始。这样的运作方式需要大量的优秀干部。市场部的集体辞职，行动是次要的，精神是主要的，它是启动与国际接轨的里程碑；它推动了公司干部大调整的行动，使人们不会感到精神上的失落；它把本来可能产生的阻碍因素转化为动力。由于市场部的启动，全公司每个部门都在自觉不自觉地启动。没有干部的国际接轨，没有组织的国际接轨，所有国际接轨都是假的，都是不可能实现的。干部能上能下是正常的，下去的干部不见得将来就上不来，也不见得上来的就能升得更高。没有基层工作的经验的人不能做科级干部，没有周边工作实际经验的人不能做部门经理。一定要不断深入到实践中去，在实践中寻找新的线索和发展。只有实践才能全面检验真理。

2、加强干部流动

要加强干部流动，只有流动才能全面提高自己的综合能力和管理能力。不流动，就吸收不了别人的优点；不锻炼，你就没有综合能力和管理能力。市场部的人要尽快把前方的老员工召回来进行正规训练，同时也要把市场的干部分流到机关、各个部门去，把市场部的昂扬精神状带到整个机关建设中去。机关中有些干部也可能要上前线，亲自到实战中去锻炼提高。

3、一定要丢掉幻想，要奋发图强，自力更生。

中国是一定要发展的，但同时中国的发展一定是会受到遏制的。发展，就是要争夺市场。中国要发展，不仅要抢占国内市场，也需要国际市场。国际市场本来就是别人的，如果我们不够强大，像华为这样的公司要被消灭是极其容易的。我们现在和将来所面临的艰难困苦非常巨大，因此必须要壮大队伍，下个世纪肯定是信息产业大爆炸的时代，市场部的集体辞职为我们提供了重要的发展契机，它的影响不仅涵盖了华为，更营造了华为

公司良好的环境。那次集体辞职，我们的目标是改革内部，使我们自己更强大，但我们得到的结果，却使我们的市场好做多了。有人不理解华为这种反常规的行为，其实这是生存所迫。创业当初，我们是幼稚无知地走上这条路，没想到这条路走得这么曲折艰辛。华为公司如果在两年前就停止发展，那我们今天就是收拾残局、准备破产的局面。我们今天若停止发展，两年后也会是这种局面，我们的对手实力太强大，除了进步，我们已无路可走。

4、人人不能做懒汉

这次正在进行或已初步完成的组织改革、工资改革，重要的目的就是使人人都不能做懒汉，否则我们的改革就是失败的。人人都没有危机感，人人都可以坐在那里等待，那么这个公司肯定会走向失败。

市场部给公司带了好头，但是一定不能骄傲，一定要尊重别的部门，别的部门也很伟大，也很辛苦，他们也为公司的发展付出了非常大的代价，而且有很多人是无名英雄。现在，市场的概念已从狭义变成广义，全公司都以市场为中心。整体的前进是时代对我们的需要，我们要努力适应时代的发展、适应潮流的发展。

下一步，各产品部、各系统部、商务部、用服中心有关岗位甚至片区总经理岗位还要继续放，市场部的机会是很多的。而且今后还要加强海外部力量，特别是用服中心，要加紧培训储备一大批队伍，将来派到海外去。今年年底公司要完成市场部的全部整改工作，各级干部要赶快就位，为推动公司的全面发展，为以后走向制度化打下坚实基础。

我们是要向前迈进一小步，而不是一次大飞跃

——任正非在技术能手大比武之前的讲话 1996年7月25日

我们一定不要使用适合做实的人去造势，要迫使做势的人要做实。

我们一定要今天做得比昨天好一点，昨天犯过的错误今天不再犯。我们要大胆去改进工作方法与操作技巧。经过周密策划，共同研究，在实施过程中受到的挫折，应受到鼓励，发生的失败不应受到指责。要持之以恒地改良下去，一小步一小步地走，过了二年就跨一大步。三年实现国际接轨是有希望的。做实也是一件艰苦的事情，水滴石穿，只要功夫深铁杵磨成针。君不见用户板测试组，持之以恒数年如一日盯在一块板上，已产生了巨大的成绩。我们这个时代需要的是专家，而不是万金油式的通才。焊接专家，插件专家，线缆及机框组装专家，包装专家，货运专家，仓库专家、打字专家……，形形色色的专家组合在一起，就是一个极有战斗力的联合兵团。试想一个炮兵团，人人都是全面手，软件会搞一下，网络也会一点，芯片也懂设计，财务还明白，成本糊糊涂涂地能说一通，就是炮打不准，全团都是这样高学历的人才，什么都懂，就是没人打得准炮，上战场这个团有什么战斗力，非垮不可。华为如果真充满了这种“万能将军”，华为非垮不可。每一个人要对自己从事的一行热爱、精通、超越，在条件许可，有充沛精力的情况下，多了解一些与工作相关的周边的其他业务的运作状况与技能是十分好的。我所说的没有本职所辖内容实践经验的不能作科长，没有周边业务实践经验的人，不能作部门经理。这一定来真格的，在二、三年内逐步落实。进入华为以后，一律废除学历，废除资格，一律看本人的实际才能来选拔使用干部，对潜能的评价，以考核、策划报告，以及在实践中对其悟性的认识来综合评价。学历不是评价干部选拔的标准，是参考因素。唯学历任职是形而上学的教条主义。我们并不是否定基础训练，而是活学活用。

我们将对高中级干部实行目标考核制，对基层员工实行计量报酬制。因此，我们在技术能手竞赛中，要建立档案体系，要记载他们进入华为后的业绩。基层员工的升级，应首先考虑技术能手。高中级干部的考核因素很多，不完全用完成任务来评价。基层员工采用比、学、赶、帮、超，来推动全局的进步，在进步以后给优秀能手给以肯定，并记载，作为他进步的参考，晋级的参考，这是唯物主义的。这种选优是引导我们企业前进的重要措施。不断地选优下去，企业哪有不获胜的。我们的政策，是减人、增产、涨工资。因此，技术能手应该给予肯定。这比凭感觉，领导画圈要公平、公正、公。产生的技术能手，要谦虚谨慎，要不断革命，不要固步自

封。我们还有政策，您连续几年选上能手，而且以后几年虽然不能领先，仍保持较好的劳动度，我们对你的安全退休就要给出一种承诺。我们比赛中，实行的实践主义，不看任何背景，包括学历。

投身到这个火红的革命时代中去，熔炼自己，用艰苦奋斗的汗水，洗刷自己的灵魂，作一个新时代的弄潮儿，做新时代的雷锋，做一个使家人感到自豪的优秀的华为人。为华为实现跨世纪的人才战略，为在下世纪初打一个争夺国际市场的时间差，确立自己的国际地位而努力。为伟大祖国的繁荣富强，为中华民族的振兴，为自己与家人的幸福，努力、实实在在地从一点一滴干起。不做浮萍东游西晃，否则浪费了你的光阴，也是靠别人养你。

祝你成功！

再论反骄破满，在思想上艰苦奋斗

——任正非在市场庆功及科研成果表彰大会上的讲话 1996 年 6 月 30 日

今天我们庆祝市场部改组后，持续三月均创造了历史好成绩，五月份达 3.15 亿（含莫贝克公司 3500 万）的销售额。同时庆祝，深圳商业网合同签订、广东视聆通多媒体通信合同签订、天津 HONET 综合接入系统备忘录签订并开始实施、中国联通深圳公司与深圳市邮电局使用 08 机作专用接口局合同签订、广州市话 2 万门局（新业务的试验）合同签订；同时庆祝 08 机五月份一举进入二国和一个发达地区，出口实现零的突破。每一项目都意味着我们在新的领域、新市场的机会点上，取得战略性的突破。同时在此举行 95 年科研成果和先进个人的表彰。我对奋战在各条战线、为此成绩而努力的人们，表示真诚的祝贺。他们都是在思想上艰苦奋斗的榜样。我们要向他们学习，踏踏实实、矢志不渝、集中精力钻研一项成果的精神。

成功使我们获得了前所未有的条件与能力；成功使我们有信心、有实力去系统地克服迅速成长中的弱点；成功使我们有勇气、有胆略去捕捉更大的战略机会，使我们从根本上摆脱过去，获得内在可持续成长的生命力。我们要全面实现国际接轨，在十年之内分三步走，用三年时间实现管理与生产工艺国际接轨；用五年的时间，实现市场营销国际接轨、用十年时间在多产品、多领域的研究、生产上与国际著名公司接轨。

繁荣的背后都充满着危机。这个危机不是繁荣本身的必然特性，而是处在繁荣包围中的人的意识。艰苦奋斗必然带来繁荣，繁荣以后不再艰苦奋斗，必然丢失繁荣。千古兴亡多少事，悠悠，不尽长江滚滚流。历史是一面镜子，它给了我们多么深刻的启示。忘却过去的艰苦奋斗，就意味着背弃了华为文化。

世界上我佩服的勇士是蜘蛛，不管狂风暴雨，不畏任何艰难困苦，不管网破碎多少次，它仍孜孜不倦的用它纤细的丝织补。数千年来没有人去赞美蜘蛛，它们仍然勤奋，不屈不挠，生生不息。我欣赏的是蜜蜂，由于它给人们蜂蜜，尽管它多螯，人们对它赞不绝口。不管您如何称赞，蜜蜂仍孜孜不倦的酿蜜，天天埋头苦干，并不因为赞美产蜜少一些。胜不骄，败不馁，从他们身上完全反射出来。在荣誉与失败面前，平静得象一湖水，这就是华为应具有的心胸与内涵。

当前，我们就要认真的总结经验、教训，及时地修正，不断地完善我们的管理。当我们发展处于上坡阶段时，要冷静正确地看自己，多找找自己与世界的差距。前不久郑宝用率团参观了上海贝尔，感叹贝尔在生产管理与工艺装备上的巨大进步，真是堪称世界一流。由于规模大，必然成本低。他们的管理很科学，质量很好，十年的引进，使他们较快地与国际接轨。我们的竞争伙伴 04 机、大唐、中兴新都有十分明显进步。04 机市场的覆盖面比我们大，中央对他们也比较支持；大唐有着十所十来年国家级科研打下的底子，在科研的深度上、广度上都得天独厚，有着部的帮助，他们对电信的系统认识比我们深刻；中兴新公司与我们同处深圳，朝夕相处，文化比较相近。中兴新在“做实”这个方面要值得我们基层员工好好学习。华为在“做势”方面比较擅长，但在做实方面没有象中兴新那样一环扣一环，工作成效没有他们高。与国际著名公司相比，我们还缺少可比性。在国际市场的竞争中已明显地暴露了我们的弱点。外国公司的人评述，您们的设备很好，但太年轻，缺少国际经验。

我们的队伍年轻，敢想敢干，在局部上突破一些技术的前沿，取得了进入国际市场的资格，但面对国际复杂网、多网合一，我们年轻的队伍是否受得了？看看世界，比比自己，还需要百倍的努力。

我们首先得生存下去，生存下去的充分且必要条件是是否拥有市场。没有市场就没有规模，没有规模就没有低成本。没有低成本、没有高质量，难以参与竞争，必然衰落。为了争取市场，八年来近千“游击队员”们，在通信低层网上推广着华为技术并不高的产品，呕心沥血地维护这些产品的品牌效应，给我们的新产品进入通信网提供了资格证。我们产品产生了这么大的覆盖，是办事处人员他们用青春铺筑的。在转轨的今天，他们远离公司机关的文明，受培训的机会也少得多，因此各级干部对办事处人员的培养与帮助都负有责任，任何一个员工落伍，我们都问心有愧。市场部正在从游击队转向正规军，从人自为战、村自为战的麻雀战转向阵地战，大量的员工正在转训的时期，大量的外来优秀人员加盟这个队伍，许多受过外国公司正规训练的骨干，带来了他们科学且有效的新思维、新方法，充实我们的队伍。这些新的血液，正在与传统进行融汇，相信二年后市场部一定会起飞，市场部正职集体辞职带来的深远内涵，也会越来越显示出来。为了这个目的，我们已艰苦奋战了八年，同您们一样，我也是兴奋的。但能否永远兴奋下去，这是我们需要共同研究的课题。

为了拓展明天的市场，每年从销售额中提取 10% 作为研究经费，紧紧抓住战略发展不放。96 年研究经费达 1.8 亿。97 年会达 3~4 亿，本世纪末会达 8~10 亿。只有持续加大投资力度，我们才能缩短与世界的差距。为了实现这个目标，三个月前我公司的员工住房率才 1.5%，近才提升到 4%，到年底还不到 5.5%。这些博士、硕士、高级管理人员，多数至今还住在出租屋里，过着简易的生活。都是一句话，为了下世纪活得更好一些，为了自己的祖国拥有自己的技术，为了中央领导在发达国家面前腰杆硬一些。一代创业者已消蚀了自己的健康，一代年青的勇士又在步此后尘，前赴后继，牺牲自己，为了祖国，也为了自己与亲人。

我们的队伍平均年龄在 25 岁，下世纪刚刚进入成熟期。而发达国家的一些著名公司，刚好处在老人退役，新人交替的历史时期，刚好会出现三、五年的时间缝隙，给了我们突击的机会。我们有没有能力在这个时期确立自己的国际地位，这对我们年轻的队伍是一个考验。下世纪初我们具有着年龄优势地位，与国内巨大市场支持的优势地位，将促进我们在国际市场占有有利地位，这是十分有希望的。如果我们不继续艰苦奋斗，不努力使管理水平与国际接轨，大好形势就付诸东流。到下世纪初，我们一点优势都没有，只有进入破产整顿，千万不要盲目乐观，一定要戒骄戒躁。

我们在进行第二次创业活动，从企业家管理向职业化管理过渡。我们正在进行《基本法》的起草工作，《基本法》是华为公司在宏观上引导企业中长期发展的纲领性文件，是华为公司全体员工的心理契约。要提升每一位华为人的胸 和境界，提升对大事业和目标上的追求。每个员工都要投入到《基本法》的起草与研讨中来，群策群力，达成共识，为华为的成长作出共同的承诺，达成公约，以指导未来的行动，使每一个有智慧、有热情的员工，能朝着共同的宏伟目标努力奋斗。使基本法溶于每一个华为人的行为与习惯中，我们正在强化业务流程重整的力度，用 ISO9001 来规范每一件事的操作，为后继的 放式网络管理创造条件；用 MRP II 管理软件，将业务流程程式化，实现管理网络化、数据化、进而，强化我们公司在经营计划（预算）、经营统计分析与经营（经济）审计综合管理。我们正在深入进行的组织改革、企业文化教育。大量的优秀人才正在成长，优秀的老员工正在加紧学习，强化管理层和员工内部竞争机制。您追我赶的热潮正在进行。由莫贝克 始招考基层干部后，生产总部也在实施招考，市场部较大规模的推出新建职位的考选计划、一场由人们竞投基层职位的有益的活动正在兴起，它深化了我们组织改革的内容，是华为人才倍出，欣欣向荣的一个侧面。同时我们正在引入外国工程人员到我公司工作的计划，为二、三年后进入世界市场作好准备。这对我们人力资源是一个大的挑战。我们正在试验实施行政管理与业务管理相分离，推动有序的分层管理组织与业务信息网络矩阵管理相互兼容。建立多层、多级、多专业的责任中心，通过有限授权，将推动业务运行的权力与责任下放到对事情 明白的机构和人的手里面去。建立 放的多层、多级专业管理平台，确保公司经营活动的迅速展 。每一个平面的责任中心，分工明确，责任清晰。通过多级责任中心的协调配合，就建立起 放的管理平台。无论何时何地任何级别的员工，都会及时地 直接、快捷的得到支持。使工作流程缩短，支持准确度增加，工作效率大幅度提高。支持是以对事，而不是视人的级别而定的，以保证直线经营业务活动能够及时地作出有效的决策，实现各行政系统的

工作目标与总体目标。换句话说，直线行政指挥系统，将充分利用多级业务管理平台，以及由秘书管理系统手拉手结成的网状业务信息桥，有效地对经营目标与利益分配进行管理。行政系统管理是纲、业务管理是目，纲举目张。

这种管理体系上的创新，将在根本上克服过去管理过程因信息不畅、失真而产生的瓶颈与失效。并且使责任到位、分工明确，有利于各机构与各员工作出客观公正的评价，形成强有力的制约机制；从而获得管理上的进一步 放，大大提高工作的正确性与成效。

未来信息产业将越来越大，越来越复杂，管理不 放是越来越不可能了。我们不能回避矛盾，必须积极 展管理上的创新，去迎接未来的机会与挑战。每个员工从现在起，就必须作出真正实意的承诺，脚踏实地，一步一个脚印，一点一滴，循序渐进，去努力改进我们的管理，提高我们管理的能力与有效性。只有这样，我们才能到达成功的彼岸。

行政管理是综合评价，责任管理是参数评价。逐步探索出对员工工作的评价体系，有利于大大提高效率。

管理中 难的是成本控制。没有科学合理的成本控制方法，企业就处在生死关头。全体员工都要动员起来，优化管理，要减人、增产、涨工资。明年生产要翻一翻，但人员不一定要翻一翻。从管理中要效益，只有在管理上进步了，我们才可能实现机关干部与研究、市场同工同酬。为了实现优化管理，我们一定要实行干部参加实践，没有管辖基层工作经验的员工，不能担任科以上干部。没有与部门相关专业与业务实践经验的员工，不能担任部门经理。即使经考核进入负责层的干部，不继续深入实践，也可能会被免职。员工参加管理，不断地优化您从事工作的流程与工作的质量，努力学习，改善和协调周边关系，休闲时学习论证相关的系统管理。要改革一切不合理的流程，使重复性的管理制度化、操作简单化、重复的劳动自动化。在有效受控的条件下简化流程。要以市场为中心，科研要与市场、服务相结合；中试、生产要与质量、成本相结合；企业管理要与人的潜能 发、经济效益相结合。我们 始公 招考基层干部。公 、公正、公平地对所有员工提供机会，使具有敬业精神，高度责任心、理论水平高的人，有了更多的机会。对所竞投的职位岗位责任明确，对所辖工作有策划的员工提供均等的机会。逐渐从基层向中层、高层引入职务竞投机制。我们在选拔干部要理论与实践相结合，真正造就一代新人。华为的用人政策就是要鼓励优秀员工在公司尽快找到发挥专长的平台，吸收一批一批优秀青年奔向华为。通过组织落实来推进新一轮的管理进步。这样我们就可继续生存下去。

下月我们即将表彰各行各业优秀能手，评选优秀的厨工、清洁工、焊工、插件工、库工、备件管理员、房管员、打字员、话务员、司机、秘书、装机工程师、编辑、翻译、会计、审计、采购.....，营销能手、策划能手、商务管理能手、销售能手.....。将在各行各业进行比赛，选拔优胜者。我们只有再不断地选优下去，我们才能保有生机。只有我们敢于向自己 刀，在思想上永远艰苦奋斗，我们就永不会失败。

雄关漫道真如铁，而今迈步从头越。

加强合作走向世界

——在深圳华为通信公司与云南电信器材厂通信电源合作签字仪式上的讲话 1996 年 5 月 2 日

感谢大家光临今天这个签字仪式。今天的合作是一个优势互补的合作，我参观了云南电信器材厂，觉得他们实力很强。华为在科研上有一些实力，所以我们之间的合作将推动共同的发展，不仅仅局限在电源的合作上，还会延伸到其他方面。八年来，华为走过了艰难的奋斗历程，已渐渐成熟，成为一个高科技企业。我们现有员工二千多人，绝大部分受过高等教育，硕士、博士生占百分之六十以上，而且每年都要在国内名牌大学选拔毕业生。虽然我们也存在着不少困难，但是，有各位的支持，有广大用户的支持，我们信心较大，会有较快的发展。

我们将大规模地推出新技术、新产品，包括今天我们介绍的产品 HONET 用户光纤接入网在内，在 3 月 16 日邮电部组织的用户接入网研讨会上，我们汇报了我们的产品，当时参加的有 AT&T、爱立信、诺基亚、富士通等五个公司，电总评价，适合中国市场上，华为是第一。

在下一步的发展中，我们已制定了第二次创业规划，我们将在科研上瞄准世界上一流的公司，用十年的时间实现国际接轨，这个 0 这里，我要说的是，我们所谓的营销国际化，不是在国外建几个工厂，把产品卖到国外去就够了，而是要拥有五至六个世界级的营销专家，培养五十至六十个指挥战役的“将军”，我们现在正在建设一个较大规模的工厂，厂房的长度是三百米，宽度是一百八十米，总面积达十三万平方米。我们已投资一千万人民币引进 MRP II 的软件，这个管理软件通过我们一年到两年的消化和提高，将使我们的企业管理水平和生产管理水平达到国际水准。同时，投资 2.5 亿，引进先进的加工生产设备，引进与研制相结合各种调测设备。

跨过这个世纪后，我们的工业产值将超过百亿。

我们这次与云南省的合作，就是一种利益均沾的方式。回顾我们这些年来走过的道路，我认为我们就是本着一种真诚、互利的合作度，所以我们的合作伙伴越来越多，我们的销售额也越来越大。我们感谢云南省的各位领导、各位专家给予我们这次机会，感谢这些年在我们艰苦奋斗的过程中给予的支持和帮助。没有你们的帮助，没有你们给我们提供的利润，我们不可能在科研上有大的投入，也不可能有这样的状况，更不可能取得什么小小的胜利。与电信器材厂的这次合作只是迈合作的第一步，希望将来我们在云南会有一个比较好的中等规模的工厂，谢谢大家！

要树立服务意识、品牌意识、群体意识

——任正非在行政系统员工对话会上的讲话 1996 年 6 月 8 日

问：健康指导中心，为什么叫这个名字？问：公司现在推行基本法，制定了许多规章制度。怎么到执行的时候，就很难推动？

问：莫贝克对华为文化的继承是毫无疑问的，莫贝克对华为文化的继承，又要创造莫贝克的独特文化，如何理解这二者的关系？

问：我刚来两个月，华为的名气很大，来了以后我被分配到莫贝克，因为我是搞电源的。这样，经常在科技园和莫贝克之间跑动，感到二者之间文化差别很大。我觉得重要的是怎么把我们的企业建设得更强大，使中华民族的文化走向世界。同时，把我们的产品推向世界，要像许多世界知名的公司一样，到世界的每个角落，都知道中国有个华为，中国有个莫贝克，我们要建世界级的企业。

问：莫贝克从去年年底始接手电源的生产。莫贝克内部和华人的人都认为莫贝克没有自己的文化，实际上我们继承了华为文化，关键是要激活被压抑的文化，创造自己的企业文化，使莫贝克文化跟上华为文化发展的步伐。

问：由鞍钢宪法想到深层次的企业文化。对于华为文化，去年我们进行了一次讲座。我问自己对华为文化接受了多少、理解了多少？我觉得员工应该对华为文化有较深的了解。在人事部有人问我，公司有什么制度没有？实际上公司有制度，还有一些部门经理也来问这个问题。因此，我认为华为文化应是一个潜移默化的过程，可以利用一些时间进行宣传，例如每天从前线传来什么消息？公司发布了哪些重要文件？五分钟或者十分钟的时间，专门播发每天的重要新闻，这样对形成华为文化有好处。问：现在国内讨论比较热门的一个话题就是企业的品牌，华为和莫贝克能有今天，应该在把品牌打到国际市场上多下功夫。老板曾提到把管理当商品推出去，我认为内地的企业不景气，不仅仅是一个机制问题，关键是企业文化。能否把我们华为的文化推到内地去，救活中国内地的企业。当然有机制和管理方面、资金方面的问题，但也有一个企业文化问题，内地许多企业就没有企业文化。

问：1、华为的企业文化搞了这么长时间，有多个方面的内容，但给人总的印象不深，没有几条醒目的观点。有些厂就有厂训，而华为文化缺乏总结，对什么是华为文化说不清，只缘身在华为中。我们的大楼没有一条醒目的厂训或者其他什么东西。2、在谈鞍钢文化的文中提出，文化要灌输，我不同意这个说法，文化在英文中是Culture，本身有种植的意思，因此，文化不能靠灌输，而应靠全过程，把种子种下去，让它发芽，今后市场的运行，靠灌输是不行的，怎样种植，靠我们的干部去实现，只有种植的文化才是真实的，靠灌输是不行的。

问：华为发展到今天，有三点很重要，一是有比较好的环境，二是对领导层有信心，三是具有远大的目标，这种目标能鼓舞人，使大家有信心。

任总：下面我一边说，你们也可以一边插话，也可以提问，这是一种讨论的方式。

第一个问题是服务意识问题。我经常说，宣传部有没有文化，人力资源部有没有文化，行政系统有没有文化，重要的一个服务意识问题。人活在这个世界上，不是为了自己而生存，必须是为了为他人服务而生存，这是一种目标导向。大家说我们以市场为中心，要建立全面的服务意识。市场经济肯定以市场为中心，这个目标导向是不能变化的。我们以市场为中心，是目标。比如说洗煤炭，你把煤炭洗白了，你确实劳动度很好，任劳任怨，不怕脏、不怕苦、不怕累，可是洗煤炭不具有任何价值和意义。我们只有明确了目标导向，为市场服务、才算是我们的服务目标明确。

同时，我们要抓成本管理，服务成本管理。不抓服务成本管理，我们就不可能有服务质量意识。只有抓成本控制，才能优化工作。这就是以利润为基础，企业管理的目的，就是追求利润的大化。有了成本意识，就会去掉一系列形式主义、繁文缛节，不断地优化下去，管理就会国际接轨。

什么人能做好上面二条呢，就是要有强烈的敬业精神、有献身精神的人，公司要努力去发现这样的人。你不具备华为文化，又不努力去学习文化，就不会成为这样的人。有人说，我不懂华为文化，如果你学好共产党的党章，其实你已经超越了华为文化。

我认为在服务意识上应加强管理，加强考核，达不到标准的，要逐步将职务调下来。我承认，在你们这个系统我讲话少，市场部我讲话比较多。我们的大门从来都是开着的，但我们不动员不接受我们文化的人跟我们一起奋斗，我认为，这是一个很重要的问题，以上是第一个问题，服务意识问题。

第二是品牌意识问题。我们要在全国、乃至全世界树立起自己的形象，是每一点、每一滴、每时、每刻、每个人、每件事都在塑造这个品牌。这个品牌不要理解成电源，也不要理解为C&C08，更深层次的东西，它是一种企业形象。只有把自己销售出去，才有可能销售产品。点点滴滴销售自己的形象，每个人自己的一点形象，都是在销售这个企业。

但是，高层次的文化感染中，是否每个高层员工都把文化传到基层去了呢？这就是我们各级干部的责任，各级干部自己没有理解，怎么可能去传播这个东西。有一句话，没有华为文化，不能融入华为文化，是不能做干部的，是要下去的。这没有什么含糊的，可以允许辞职，但不允许在自己的岗位上为所欲为，否则，我们的公司就不可能有发展，我们可能会出现非常大的膨胀，可能在一、二年，市场会有急速上升，缺少干部，随随便便把一些没有文化的干部派出去，造成一块一块癌症，然后我们就要去割癌症，创造了癌症，又要去割癌症，就会浪费掉我们十年的奋斗时间，所以在干部问题上是不妥协的。对普通员工，我们不过分要求，但对干部，我们要严格要求，不能干的就坚决下去可以招聘，描述岗位目标，描述清楚了就招聘。

我说过一句话，做势一定要做实，我们高层领导在做势，基层员工是做实。我认为这个品牌意识就是我们的服务导向，我们的服务围绕什么抓，要围绕塑造华为来抓，点点滴滴塑造华为，否则，我们怎么可能产生一个长远、深刻的社会影响呢？一点一滴、一时一刻。

大家问，莫贝克和华为是什么关系？是一模一样的关系，应该是一点分别都没有的关系。莫贝克只是条件比华为更好了，还可以更好地去努力。华为公司创始时期和莫贝克公司的条件比，相差八千倍，没有可比性。我希

望你们唱着两个歌，一个是国际歌，从来就没有什么救世主，也不靠神仙皇帝，一切靠自己。第二是多唱国歌，我们每个企业都是在生死存亡的后时刻，必须努力，没有一个企业可以打盹，我们平安无事，我们是全世界好的公司，就在这时刻，你已经是不好的公司，已经筑造了你的坟墓。我们一定要在维护集体利益上，对不愿达标的干部就劝退，李总你有没有这个信心？我就看行动，看不达标的干部有没有勇气下去能上能下，廉洁奉公等公司的一系列政策，都是品牌意识。

第三个问题是群体意识。华为公司将来的发展，越来越不是个人奋斗意识，不是牛顿、法拉第所能做到的，现代科学技术越来越复杂，变化的频率越来越快，面对的挑战是非常严峻的，只有群体奋斗，才可能有希望。把一个研究所切成几小块，然后各个小组承包，这根本就不是一种社会主义的行为，马克思创立社会主义理论时，就是提倡大群体奋斗。我们的理论被资本主义采纳，几千人、几万人同做一个软件……，而我们正采纳资本主义昨天不太好的东西。什么“宁为鸡头，不为凤尾”，什么“我要自己干，不与别人合作”等观点，都是落后的观点，科学技术越来越复杂，大家知道，没有几千人、几万人做一个软件，而且软件的领头人群体意识不明确的话，终究是要垮掉的。几十个人的软件公司有希望吗？没有希望。因此华为公司的发展要不断扩大队伍，不断让优秀的人进来，进入这个集体奋斗的平台，使这些人创造越来越多的成果。虽然我们今天还很小，有了一点点突破，如果我们想一想，这两年如果不逼着大家拼命进入，造成这个环境，08机现在正好被淘汰。如果两年前，我们稍有停步，今天就是判处我们死刑的时候。科学技术只有不断地刷新、领先、扩大领域，我们方能不败，毕竟我们面对的是世界著名的公司，科学技术越来越复杂，越来越庞大，就越来越需要群体奋斗，我们服务系统有没有群体奋斗？要进行群体奋斗意识教育，如果没有群体奋斗意识，没有添砖加瓦的意识，就搞不好工作。

我们和纪平在去年谈过一次心，说你摸着胸口想一想，你今年干了些什么事？我问孙亚芳：“你也摸着胸口想一想，你今年干了些啥事？”我也要郑宝用想一想，你不就是飞来飞去，这里陪客人吃饭，那里做个势，跟一个工人相比，工人还上了几万个螺丝钉，贡献要大得多，想想凭什么你拿那么多钱？因为你在群体奋斗中起到一个牵引的作用。当每个人摸着胸口想一想，你对公司没有伟大贡献的时候，实际上伟大贡献已经造成了，这种平凡中蕴含着伟大，这伟大的一点推动，公司已巨大地前进了。

没有市场，就没有规模，没有规模就没有低成本，有低成本再有高质量，企业就不会灭亡。前几年出差，我每次都提两大箱资料，应该说有人可以证明，每次扛着两大箱资料，有时候来接的车，一辆车还接不下，我是亲自带资料、带纸箱，而我们有很多人很潇洒，跟我出国，几个人都带自己行李的一个小包，我带大箱子，装满礼品和资料，拖着箱子一次跑几个国家。这些年轻人很惭愧，他们缺少敬业精神，将来怎么做总裁。对市场部的人我讲过，谁拿小皮包出差就撤职，为什么不买一个象我的皮包那样的大包呢？里面多装几本说明书，到了会上，多发几本出去，多播种，没有这种文化，企业怎么能发展起来呢？是没有希望的，我认为很多人读《华为人报》，只注重表皮，不深刻，只是混一混，就想做个华为人，将来升个官，这样升了也会下来的，没有什么当副总裁的不可以下去，不是说所有的副总裁将来在这个位置上都坐得稳，是大浪淘沙，连我们都是要下台的，英雄人物是越来越多，越来越猛，而且和你们竞争的人越来越厉害，后来者肯定比前者更厉害。

我们中央研究部今天会，问新来的一些博士们，你们愿不愿意做官，你们上来，因为中央研究部有很多人愿意搞技术，不愿意做官，所以，中央研究部的干部总是提拔不起来。这样，分层结构、目标管理总是不能实现，机构太小，科研经费用不完，每次通报和批语都是因为钱用不完，这就是组织机构的问题。年轻人能不能上来，可以定个政策，来的博士、博士后们，有没有愿意搞管理的，可以马上就提，刘育梁提了对外合作处的处长，项目就整得很好，我认为这都是一种未来的新生竞争力量。有人说，我熬了好几年，就是没有华为文化，辛辛苦苦，他来了几个月就爬上去了。这是品牌意识，我们要在世界上占领市场，我们不是要任人唯贤。宏基电脑前两天在接受记者采访的时候，有一个说法，“传贤不传子”，宏基为什么能做到今天这一步，传贤不传子，他们的路线都是任用贤人，大量使用贤人，我们也是这个政策，我们有许多优秀员工，象杨会贤、陈康宁，他们都是华为公司优秀的员工，都是十佳员工，他们到华为是非常早的，不摆老资格，现在还在那里忍辱负重地干，我们为什么不能学一学呢？我们不拘一格选用人才，但没有华为文化的人一定要下去，学习、锻炼

完了再说，有情绪、有牢骚的就可以辞职。我们要有群体奋斗的意识，不允许各人种自留地。我们原来有两个同志，老爱种自留地，他给我说：“老板，你有一天会看到我们自留地种得很好，就会重视我了”我说，我们不要自留地的菜，你的自留地种得很旺，我们谁也搞不清楚你这里是什么菜，菜园的围墙很高。

群体意识不仅适用于华为，也适用于我们将来的任何体系，凡是没有信心的干部，就撤下去。华为公司的行政系统和服务系统是不是效率很高，是不是精兵简政，我认为也是可以研究的。就是一定要有方法，一定要总结出工作内容、方法和程序，要提高效率。

1996

加强用户服务中心建设，不断提高用户服务水平

——任正非在用户服务中心 97 年管理培训班上的讲话 1997 年 2 月 17 日

【导 读】1996 年底华为第一台境外交换机正式在香港电讯投入营运，但华为看到了很多差距。周更生在《香港局归来随想》中说：“我们拉出去的队伍，缺乏一种训练有素的整体形象，我们有着浓厚的小家子气，小作坊作风！”

第一、要继续加强服务意识

“资源是会枯竭的，只有文化才能生生不息”。用户服务是服务文化的第一层，用服形象代表公司的形象，因此服务文化应首先在用服体系中体现出来。我们要将华为的服务文化根植在员工和用户心中，要坚持“以用户服务为目标导向”的工作原则，引导我们的工作。什么叫“资源是会枯竭的”？什么叫“文化才能生生不息”？我希望大家能深入探讨这个问题，希望华为服务文化能在用服中心先 花，在全公司做出榜样。各办事处把这个思想带回到工作中去，进一步推动工作，哪个办事处回去干好了，那个办事处的领导就显出其才华，我们选拔人才也有了依据；哪个办事处没有干好，没有贯彻执行，就是绊脚石。我建议大家读一读周更生的“香港 局归来随想”，找一找问题和差距。今年要推广先进管理体系，全面 ISO9000 工作，在推行工作中紧紧围绕向用户服务的目标来制定各项服务措施和服务流程，所有流程都通向“用户服务”，通过这个目标的牵引来提升我们自身。

在工作过程中，要善于调动内部资源，我们要学会求助，要彻底剔除不愿意向别人求助的农民意识，改进工作方法，建立良好的求助与支援系统。

第二、用户服务中心要善于总结

你 完一个局，就会有一个 局的案例，要把这些案例进行编辑出版，实现资源共享。用户服务中心从总体来讲，这点做得不错，还要继续努力做得更好。用服中心能否制作一个多媒体的解说系统，利用 Internet 网，把各种专家咨询系统放在库里面，前方只需联网查询即可，这样就实现了资源共享。同时要多写文章，宣传自己，教育别人。

第三、加强用户服务中心自身的建设，不断提高自身的能力、水平。

用户服务中心已经从刚 始的维护小交换机逐步发展到目前这样一个较大的服务体系。我们的目标是建设一支铁军，能打硬仗、恶仗、大仗的队伍。目前我们做得还远远不够。公司产品种类越来越多，技术越来越复杂，你们不可能将所有产品都搞明白，因此每人要实事求是地设计自己的工作目标。比如讲，我适合搞 A 型机、JK1000 的维护，我就提出我个人的工作目标，经组织同意，你这颗棋子就放在这个位置。过一段时间公司 再提供给你新的培训，你就可跳过万门机、B 型机，直接进行其它新的机型的培训。当旧机型被淘汰时，你就

可以维护新机型。因此你们要分专业、分层次地根据自己实际情况选定目标。这样，不同的人的多个目标迭加起来，就能全方位覆盖我们的产品维护。时间、业务有富余的人，我希望你们参与更大的循环。

要一丝不苟地苦练硬功。知己知彼才能百战百胜。你们不仅要对我们自己的产品非常熟悉，还应深入了解别人的机器，因为可能在连通机器时，就是因为是别人机器的缺陷导致我们的机器不通。华为公司正处于非常重要的起飞时期，97、98两年是我们要在中国交换机市场上取得胜利的至为关键的两年，也是公司高速发展的两年。我原本想将这两年的发展速度压下来，让管理跟上去，但现在不仅降不下来，还要增长130%，这样的压力实际上给大家提供了一个非常好的成长发展的机会。大家一定要多读书，提高自身的能力和水平，适应公司的发展。

用服中心是块“肥肉”，全世界的服务体系都是“肥肉”。销售会越来越难，而服务的面却会越来越宽。每年的销售是一个增量，而服务是以总量的服务。如果我们每年的总销售额达到500亿时，你们的服务总量就会达到5000亿，如果我们能从5000亿中收到1%的服务费，那就是50亿。华为目前的发展格局必将导致越来越多的技术精英不断地涌入用户服务中心。

我在美国考察了惠普公司的用户服务中心，他们把在全世界机器运行发生的问题用卫星传到总部集中维护中心在软件上寻找问题，做仿真试验，找到问题所在后，再把新的软件用卫星加载到发生问题的机器上，让它运转起来。这不是神话，我们现在也要始这样做。我们在许多国家局了，仗打到哪儿，战线就跟到哪儿，用户服务的范围、工作量会越来越大。用户服务中心今后的建设就是要面对客户，对成熟产品要有发能力，要用技术文档一体化来解决这个问题。

要尽快建立和完善分层、分级的支援体系，加强人员的循环流动，完成技术的传递和管理的传递。要加强培训中心的建设，把培训部从用户服务中心划。培训中心的重点是实现和强化电化教学，加强电化教学的内容，建立图象库。

我们还要建立纵向的产品技术体系和横向的工程服务体系，形成一个资源配置比较合理的纵横联合体，每个人在前方打仗，并不是你一个个孤军作战，而是有后方的大支援系统，当有困难时一定要求助，这才显示出是公司力量、公司强大的组织体系，在你的后方支撑着。

办事处和用服中心是利益共同体，要加强相互之间的感情交流。团结合作不好时要减掉责任人25%的退休金。用户服务中心建设时间较晚，当时公司正处于饥寒交迫时期，一手抓产品发，一手抓市场建设，忽略了均衡管理，从某种程度上讲是在低层次上启动的。公司今年将在资源上经费上加大对用服的投入，用户服务中心的地位也会得到提升。公司已经走出发展阶段的低谷，走上了良性发展的道路，已经有条件解决你们的一些问题。公司对中高层领导使用交通工具方面的一定的限制，我希望年轻的副总裁出差要坐经济舱，但我们的服务人员可以使用任何一种交通工具并允许在200公里范围内使用出租车，以快捷的方式向用户提供服务。公司以后将会逐步改善用服系统的交通工具、通信工具、局工具、吃饭问题以及办公环境。用服人员要振奋精神，不要觉得做用服工作低人一等。一个队伍地位的提升，不是靠神仙皇帝，而是靠自己。你们把自己的队伍建设好，到处能打大仗、恶仗、硬仗，处处胜利的凯歌，同时又善于写文章，宣传自己，那样人们对你们的尊重也会大大提升，用户服务中心的地位也会自然提升。

用服中心将面临新的机遇和挑战，希望到时能英雄辈出，要在搞好自身建设的基础上，加强组织和功能的延伸。公司分支机构越来越大的可能就是用服中心，因为你们是对总量的服务。华为公司在市场上一个显著的成就是售后服务。希望大家鼓起劲来，奋发努力，作出新的成绩。

【参考资料】

《香港 局归来随想》周更生

经过众多英雄好汉的努力，华

为公司第一台境外交换机在

96年底正式投入香港电讯网

的营运，它的成功 通，是华

为公司发展史上的一大重要事

件，是一个里程碑，它象征着

我们已向海外市场迈出了坚实

的第一步！噙着泪珠，淌着汗

水，相庆的酒杯差点没碰碎！

我们当贺，我们当喜，多少人

的梦想，今天终于变成了现

实！是的，我们走去了！带着

我们的自豪，也带着一丝羞

涩。

我们的机器已经可以跟国外抗衡，我们实现的功能，丝毫不比别人逊色！

然而，惊喜之余，却又感到一种寒碜，一种走出去以后，才有所体会的寒碜；一种类似于当年李鸿章出访时随时随地吐痰于大红地毯的寒碜！不是指我们的衣衫旧，而是指我们的衣服洗得还不够干净；不是指我们工作没做好，而指我们做事还缺乏较好的领导；不是指我们工作不认真，而是指我们工作还差一种真正的尽心尽力的敬业精神！什么是真正的做事？

瞪大眼睛找出了 PCB 板上一小点残留的焊锡是做事；爬在地上查看机柜防尘网是做事；拿着电压表测出有一个插框单块电源板输出跌至 4.75V 是做事；加锁于软驱防病毒，逼着我方人员必填《病毒检查手册》、《工作记录手册》、《坏板登记手册》是做事；星期六晚上把疲惫的我从桌上叫醒而只是想进一步确认一下系统配置是做事；每次 会必提前有详细议题安排及会上有条不紊的资料列出是做事；要求面板 关“ON”朝下以防止无意碰掉是做事；每发现一个问题，必填一正式文件经双方签字认可并要求作出正式答复是做事……

通知八点半出团进关而跚跚迟于八点四十五才到是我们的做事； A 已发现的错误却并没通知 B， B 仍犯着同样的错误直至再次明确此错误是我们的做事；明知病毒的危害却在现场仍不以为然是我们的做事；设计人员粗心把电缆文件做错而导致返工是我们的做事；沉重的蓄电池从西乡拉到科技园，又从科技园拉到西乡的无用功的消耗，只是因没有库房愿意接纳是我们的做事；机房脏乱到主人只好贴出“请保持室内清洁”才恍然大悟，是我们的做事……

我们有太多的事做不像他们的做事！我们拉出去的队伍，缺乏一种训练有素的整体形象，我们

有着浓厚的小家子气，小作坊作风！与国际接轨，这就是差距！我们到底应该怎样做事？

觉得华为工作太紧张，气氛太死板，想把国营单位的那种谈笑风生引入我们的程序 发、硬件调试？有人这样想。什么叫“严谨”？什么叫“团结、紧张、严肃、活泼”？“活泼”并不体现在室室有歌声、桌桌有笑语，活泼应体现在我们的朝气，我们的活力，我们的干劲！戴着耳机写程序，活泼？哼着小调调单板，有趣？大脚翘到桌面上，轻松？我们不是在担着泥土搞社会主义劳动，我们是在搞科研，做学问，来不得半点粗心！

“严谨”的含义，值得我们深思。我们是否感觉到了身上的压力？

我们身上的压力不是太多，而是太不够！没有顶着烈日四处找

过工作，不会体会到今日工作的难得；没有尝过口袋里只剩下

了 10 元钱时的无助，便不会有对半碗米饭的珍惜；没有体会到

市场需求决定了一个企业的存亡，便不会有对“市场意识”的理解

深刻；没有体验过别人的失误给自己带来的切肤之痛，便不会

有“下道工序就是用户”的真正领会；没有把自己的利益同公司的

利益紧密相连，没有真正意识到自己是公司的一员，就会有对

公司基本法的漠不关心，就会有对公司集体活动的不闻不问！

大家不要忘了，我们处在一个什么样的环境！我们处在改革 放的年代，我们处在改革 前沿的深圳，我们处在国外公司虎视眈眈、想扼杀我民族工业的强大压力之下，我们处在帝王大厦高高在上远离凡夫俗子的情况下，我们只有努力工作，抱紧一团，公司胜利了，我们个人才能胜利，我们个人的生活才能得到改善！我们平时是不是有太多的抱怨？我们是不是下了很大努力去改进我们的工作？如果要去寻找一些国营单位的轻松加愉快，就不要到深圳来，更不要到华为来！我们不敢奢谈民族的重任，但我们至少应想到亲人的期望，家庭的责任；我们不敢奢谈企业的文化，但我们至少应付出团结与奋斗的真诚；我们不敢说自己是 优秀的、 完美的，但我们至少应敢说我们是尽心的、尽力的！香港人走路很快，也许是想赶着去买明日的楼花。

我们有时走路慢腾腾的，可是公司已配好每人的楼花只等我们去签到？！其实我们真的要反省自己，重新认识自己，要求自己。

“世上没有免费的午餐”，其味甚“甘”，恰似那次香港传来有杂音我中午陪“投诉团”一起吃饭时的心烦意乱。

加强夏收管理 促进增产增收

——任正非在第三批机关干部赴前线欢送会上的讲话

【导 读】华为式的上山下乡。你不去，我送你一双皮鞋总该去了吧？！我首先讲一下机关干部上前线的目的和意义。

公司4月份合同签订了5.1亿，生产总部的员工可以好好想一想自己交了多少货。现在的市场非常艰难，能签到一单合同非常辛苦，我们却交不了货。不要以为上前方就十分高兴了，后方还有非常多的事要做。华为通信欠了那么多货，全国都在谴责。现在绝大多数地方是机器卖不出去，而我们居然是交不了货。后方的同志不要掉以轻心。

我曾经送过王智滨一双皮鞋，但我不知道他为什么老不愿意走与工农兵相结合的道路，也不到生产实践中去。计划系统的预测老是那么不准确，老是跟不上。计划系统的预测不是曲线，不是数据能够预测的。当执行计划时可以通过分解程序的方法得到一个很科学很完整的计划，但在对计划的预测和宏观调控时，要靠感觉。往往感觉不完全来自于经济，也不完全来自于订单，有时也来源于政治。要对合同可能产生的预测一定要有预估、跟踪和调查才能清楚。我们的员工要增加敏感性。

华为公司的发展为什么近两年这么快，社会上不明白，其实是很简单的，《人民日报》上都登过的。大家不要忘了，94年5月份党中央号召青少年加强爱国主义教育，华为公司就预测国产机的地位会得到上升，所以从94年下半年始就加速发展，结果我们就胜了。去年六中全会确定了精神文明的方针，这个方针里面其实含着大量的信息产业要促进进步的信息，因此我们又加速发展。我曾经跟王先群讲过，限你在12月31日前搞100名搞CATV的同志进来，结果他搞了96名，我们达成协议完不成任务把他的工资降下来，后来我又忘了，没降，不知道现在够了100名没有。这此都是从市场感觉中，从市场变化中，从社会环境中来推测计划可能出现的宏观走势。当然办事处也有明显的感觉，但是我们有时没感觉到，时机就错过了。往往很多东西是可以感觉的。所以计划预测系统不完全是坐在办公室里面，不完全是去玩曲线。中国经济的运行缺少规律性，它还是一个稳定的经济运行体系，波动量非常大。所以我们的计划体系一定要深入实际。

我给聂国良讲了，接入网电源的供应你们要进行国际招标，为什么一定要卖你的呢？现在是皇帝女儿不愁嫁了，我们老是等着您的东西发货。因此我们要把每个环节每个部门都逼上绝路，没有一个环节是我们可以内部消化的，是属于内部流程的，如果那样的话，有一天我们是一定会死掉的。大家知道我们这次下去的目的是为了帮助下面多收粮食，虽然上个月我们签订合同是5.1个亿，但是绝大部分地区都是人手不足，所以丢了很多庄稼很多粮食。我们说要客户工程部[1]组成一个快速纵队，我不知道组到什么程度。我昨天陪着国家科委参观的时候，听他们总经理介绍展览厅时，我觉得他在胡说八道，他自己都没有讲明白，他怎么去面对客户，幸亏是给外行讲，如果是给内行讲，我们的庄稼就不用割了。因此我们要加强快速纵队的建设，这是从组织上保证前方在急切需要人力的时候，我们能够派出人去，先把庄稼抢收下来，完了以后他们怎么打下来烘干去交公粮，这是他们的事情，但是这种快速突击的反应是必然要存在的。要用组织化的途径来保证，这样我们明年就不会请大家去抢收抢种了。

公司现在越来越庞大，效益比以前低了，人均产值比以前少。我理解现在正在实行双轨制，两种管理制度正在磨合、正在跨接中，但我想不能老跨下去老磨没完吧。很多干部可以下去找找感觉，当然目的还不是找找感觉，因为你不是作家，你不能下去搞创作，你必须去种庄稼、打粮食。如果从我们1~4月份的销售总量在9~10个亿来推算的话，我们全年的产值在30~35个亿，就意味着我们公司会丢失大好的光阴。如果我们今年的产值不能提高到45~50亿之间，我们的实力就不够壮大，不够壮大我们就不能迈98年大踏步发展的步子，就不能实现整个战略上的大转移。大家知道我们所有的发展都需要钱，都需要积累，我们如果今年的产值在35个亿的话，我们会倒退的。如果倒退了，我们明年可能就要放慢发展速度，而明年恰恰是我们应该加快发展速度的时候，结果我们要放慢发展速度，我们就是叶公好龙。因此，一定要加强5、6、7这几个月的市场上升。因此我们需要一大批有经验的干部下去。

这次我们有很高职务的人下去，也就是当个办事处副主任，大家可能会觉得挺委屈。大家要看到，我们前方的人有非常多的经验，他们读人的这本书不是你们学得到的，也不是你很快能够明白的。读书是容易的，读人是非常难的。因此，他们也是你的老师。当然你们也把机关的工作方法传下去，你们也是他们的老师，但是你们要更重要地看到，他们是你们的老师。所以我们要加强相互之间的尊重，相互之间的合作，来推进多打粮食的

计划。而且，我们每个干部派遣去的地方我们都有一点简单的策划，希望你们能就增强市场潜力作点贡献。大家不要光想到今年产庄稼，就把肥料都吃光了，完了后明年就减产了。这不行。今年一定要增强市场潜力，把明年的市场做好，一定要耕好土地，施好肥料，明年才能更好地多打粮食。欠有很多好的办事处一定要占据高层网，为明年的大扩展做准备。第二个方面要对新产品的新增长作出组织上的、人员上的各种保障，充分使新的经济增长点能长大。现在是一俊遮百丑，由于这个办事处销售非常好，导致他们集中精力只干一个产品。只注意农话网，不重视市话其他产品也上不去。因此我们的经济增长点老长不大，我们很多有前途有希望的产品没有及时产生利润，来转换到对我们的支持。

在市场潜力上我们要多下功夫，我们要双方结合起来，前方后方都要结合起来，中研、中试、生产、企业管理各部都要和前方结合起来。大家可以明显地发现我们这两年管理上的变化和前两年有非常大的变化，我们非常强调技术一体化，打破了以前的封建割据。以前中研、中试、生产、用服各自为政，一方面技术的不一体化带来了极大的工作量，浪费了非常多的人力。另一方面由于新技术的传输速度不是非常好，导致我们公司的服务下降。我们今年的一个大特征是已经开始技术一体化的建设。同时大家也发现我们在推行管理一体化的建设，正在进行组织改革，也在进行组织行政系一体化的建设，来充分保障我们将来市场潜力的增长。

到了前方以后，我们的目的就一个，搬石头修教堂，这个教堂就是销售、货款回收，后面就是市场潜力。我们只有这一个目的。我们的员工在下去之后，还要加强相互之间的交流，特别是我们有非常多的机关干部没有真正完完整整在基层待过。我也去过，但是我去呢，每个办事处待一天二天，有时连办事处的门都没有进就回来了。这样的下办事处，我就找不到办事处真正的管理感觉。因此我们这一次定的标准是3个月时间，希望你们能抓紧这有效的3个月的时间，能有所相互的促进和共同的进步。第二批员工上前线的时候，我刚好在国外没赶得回来送他们，我想他们回来的时候我们补一补欢迎他们。大家一定要相互尊重，大家知道市场营销所产生的学问不见得比产品研究简单，不见得比管理研究简单。管理研究的时候我们沾沾自喜，说我们的软件怎么大，中央研究系统说他们的软件怎么大。你们的软件再大，大不过人的神经元。他们读了这么多人的书，他们在这方面比你们有更多的经验，所以你们也要学习他们一些精神，同时你们也把公司规范化管理的一些东西带下去，促进相互之间的进步。

我这个人大的特征，从来都是踏踏实实做事出来的。我曾经吹过牛，我说我要去喂猪，我绝对是喂猪状元。我不是玩笑，问题是在我做事非常认真。现在大家能理解了，为什么我这个特别喜欢周劲、周更生之流，我们是同流。我喜欢做实事的人，我不喜欢那些冠冕堂皇不做事的人。我这辈子也做过非常多的事，走过非常多的路，但每一天我做那么多的事都是非常认真。我们一定要真正深刻认识这个事物以后，我们对这个事物的认识的分析才是中肯的，否则对管理的进步是没有任何积极意义的。因此，下去的机关干部不要认为自己很了不起，不要自己认为自己满腹经纶，不要认为自己下去之后就可以对他们指挥一下。下去要从自己熟悉的事情做起。你熟悉什么，就从什么事情做起。我们认为修教堂不一定是要搭混凝土框架，你去搬砖，你去砌沙浆，或者你去抹上灰，地板上刷上油漆，把卫生打扫干净，在地上种上草，都是修教堂。不要去做自己勉强的事情，不能以己之短到那儿去发挥，这样我们派你下去就没有意义了。你要利用己之长，能够帮助办事处做什么，就找到感觉帮助办事处做什么。因此，我认为要从自己熟悉的事情做起，不要想当然地想好一个拿破仑的滑铁卢的策划计划，到那儿去准备指挥军队打一次滑铁卢，后可能是人家没有滑，是你滑了。青年人都好犯这个毛病，大家是不是同意这个观点？

在法国的时候，我看到一些40多岁的人坐在计算机台上，就做补焊元器件。他的文化程度不高，我问他为什么不换换工作，多无聊，这岗位就做20年了。他讲了这样的观点，我干的工作时间越长，我越熟，我的技巧就越高，我干活的速度就越快，我挣的钱就越多，我就可以把我的别墅买得好一点，车买得好一点，如果我感兴趣，我下了班后，我想干什么就干什么去。而我们中国的年轻人大的特点是好奇，这我也能做，那我也能做，这也摸一摸，那也摸一摸，后这种什么都会干的人是什么人呢？如果说他好一点，不到一个技术工人，他能干什么？专家专家，就是懂一点点才叫专家，懂得很多叫专家呀。这不就是我们讲的窄频带高振幅吗。每个人都有一点贡献，加起来就是非常大的贡献。我们中国青年一定要克服这个毛病。我们为什么要向美国学习

先进的技术？美国先进而不保守，富裕而不惰怠。为什么要向日本人学习管理？日本人在刚 始管理时，是非常繁琐的，他们把每一个程序都分解得非常详细，甚至人和机器的操作过程都用高速摄像机把镜头摄下来，然后把这些动作一个个地分解，分解完了以后再进行测试再进行改进，后面的人用起这个程序来就十分简单了。而我们中国人每个人都想动一下这个程序，每个人都把这个程序动得不精，留给后人的，还是一个繁琐的程序，因此效率比较低。德国人是非常认真的，他们的认真精神是非常令人感动的。我在德国法兰克福跑了200 多公里去参观一个工厂，那个乡镇其实比你们家乡的农村还要小一点，但这个乡镇非常漂亮，就是有那么两个工厂，70 多年来就干电烙铁那么件事。它是一个踏踏实实的小乡镇企业，而且几代人世世代代都在那儿干。它比我们公司要差得多，我们公司来自五湖四海，是一个移民的社会，有很多知识和财富，它没有，它是近亲繁殖。它扎扎实实干了 70 年，它的电烙铁卖遍了全世界。我们公司的波峰焊、回炉爆破就是从这种公司买来的，先进的波峰焊也是电烙铁。如果我们中国的工厂都能象它一样，几十年都持续地改进一种产品，我们就一定有希望了，但我们却不容易做到这一点，包括我们现在的员工都在犯这样那样的毛病。

因此，我认为要从自己熟悉的事情做起，要发挥自己的优势去帮助别人，而不要去形成人家的累赘。要去帮助办事处多打庄稼，而不要办事处拖着你拖都拖不动，庄稼没打回来，还丢了一大箩筐。第二点，不要急于去做大事，你情况不明，怎么决心就那么大呢？我们现在是情况不明决心大，敢说敢干就上去，上去之后就搅得一塌糊涂，还给人家添麻烦。下车伊始不要哇啦哇啦，不要认为自己就比别人高明。急于做大事是我们中国人一个 大的缺点。在座有很多应届毕业生，应届毕业生的一个特点是，当你们走出校门的时候，你们满 着青春的希望，你们感到拥抱地球还不够近，还想去拥抱太阳。我认为伟大的理想要脚踏实地一点一点干起。我不反对大家有理想，但是我们很多人的理想都非常空洞，都不能落到实处。大家可以看看周劲，干了那么多年，踏踏实实，在我们眼里应该把他当作一个英雄。他的前途哪里仅仅是将来加工中心的总监的前途，还大有前途。其实他干了什么，他就扎扎实实干了一点事，并不是干得很多，不信我们明天把周劲请到食堂去煮饭，他不一定能把饭煮熟。因此，我们不要都想做大事，以为只有大事才能成就自己，并不完全如此。当你们每一个人在前方奋斗的时候，后方是数百人在给你支持。我给办事处谈话的时讲得很清楚，你们两个人在这儿签合同，不管是几万还是上亿的合同，你们两个人谈完话后，就陪客人吃饭去了，吃完饭陪客人玩完后哼哼就睡着了，第二天早上厚厚一叠标书就传到办事处了。你知道后方有多少人在为你做贡献。这就是一个集体的力量和作用。当你在前方的时候，你认为自己还是一个很渺小的人，但是在对方的眼里，你是非常伟大的，怎么有这么厉害。所以我们每个人都要学会谦虚，不能急于做大事，好象是公司派来的钦差大臣，老板送了他们，讲了话，你们办事处的人老板还没有送过你们，没有讲过话。一定要很重视这个问题。

我第二个要讲的是方法问题。下去之后要发现问题，因为当局者迷旁观者清。办事处天天都是这么干的，日复一日都是这么干的，所以久而不闻其“臭”，他认为并不“臭”。你去了之后，会发现这里面有一股非常难闻的味道，因为你带着一种新鲜的气息，你发现了存在的问题。从一个部门进入另外一个部门之后，你会发现这两个部门之间的差异，这本身就是问题。因此，要勇于发现存在的问题，要去研究这些问题，用公司的规范化管理去推动解决这些问题，而不是建成一个房子回来，那么我们认为你就是胜利了。有没有人建成一个房子回来呢？建成的房子我也不住，因为我们不提倡这种个人奋斗。我们在这个活动过程中，要加强员工个人之间的相互培训，让他们给你们讲讲他们的感觉，你们也给他们讲讲你们的想法，如果你们的满腹学问在那儿能够得到大家的拥护，大家回来可以给你们记上一笔功。大家知道我们成立了一个荣誉部，将来你们员工有过错，我们处理完了就完了，我们既往不纠，希望你们以后真正地改正。但是你们有了荣誉我们都要给你们记录下来，我们有大量的荣誉统计起来以后，我们来发现新的苗子，我们来加强对这些人的培训。同时你们一定要在发现问题中，加强对办事处员工的合作与培训，从而达到相互的促进、相互的进步。这样，回来后你们会有一些成绩，你们写出来的讲话稿，我想会比今天生动得多。我们举办过市场、用服以及秘书系统的报告会，为什么他们的报告会震憾人心呢？因为他们是心灵的呼声。机关干部为什么下去写不出呼声来呢？是因为他们没有找到感觉。所以下去以后你们回来，应该写一个自己评价自己的报告，你们自己对自己进行评价，也听听办事处对你的评议，听听他们是怎么评价你的。我们原则上下去的员工如果办事处认为他的表现突出，认为不错，或者又提出积极建议的话，公司会把你的工资表 放给办事处，给他看一看，如果他认为可以提工资的话，我们是可

以提的，如果他认为要降工资的话，我们暂时不降，但是我们会告诉你他们的意见。所以一定要产生一个自己评价自己的报告。如果我们花了很多钱，我们有几个员工把自己解剖明白了，那么我认为我们这次也不虚此行。第二个问题是，这次你们下去后，你们要代表公司对办事处的管理、建设写出一个评估书来，从而对他的主管部门提供一个未来管理上进步的建议。这样我们就完成了两个比较重要的程序，使得我们能够进步。

下一步我们怎么办？我们认为既然我们干部的循环和轮流不是一个短期行为，是一个长期行为，我们会逐步使内部劳动力市场逐渐走向规范化，要加强这种循环流动和循环培训，以在螺旋式中提升、提高自己。我们会在这个问题上作出很多努力。华为公司总有一天会沉淀的。现在华为公司是一个发展很快的公司，长江大浪推着走的时候，长江边上的沙子都洗得没有泥，干干净净的。但是你们会发现水流得非常慢的地方就充满了淤泥，下面同样是沙子。因为有了淤泥，水就流得更慢，由于更慢了，就沉淀了更多的淤泥。华为公司有一天也会充满了淤泥的，那么华为公司就开始走向死亡了。为了使我们的淤泥永远不会产生，华为公司在管理中不会产生一个沉淀层，华为公司一定要加强内部劳动力市场的循环和流动，在考核评价中确定对人的价值评价。因此这不是一个简单的、短短的事情。下一批上前线的活动又要开始了。当然我们也希望有关的中层干部能报名，不报名我们各部门的主管可以根据工作情况硬性摊派，我们对你也是一次检验，你是不是真的金子，也需要检验。我们华为公司一定要有一种制度化的程序来保证这个企业不会产生一个沉淀层，不能让水流缓了以后岸边都是泥浆。这不是靠人领导人，靠一个人领导一个人，然后一个人盯一个人能够解决的。我们今天才4000多
人，到今年年底才5000人，如果说我们按原订计划完成50亿的产值，那么明年我们可能到8000人，我们的产值就要超过100亿，而且我们明年产值超过100亿的可能性非常巨大。我们现在在海外市场上有好多战线都在全面收缩，为什么收缩？就是因为没有人。因此，如果不加强干部的考核、评价和循环流动的体系，我们这个公司总有一天大家会都愿意在空调的房子里面，享受舒舒服服的日子，谁都不愿意去艰苦奋斗，那么我们这个公司就死定了。我倒无所谓，因为我退休的时间不会太长了。你们还要再干几十年，后成为躺在黄河边上的泥沙，要等到某个小孩哪一天用脚踩一下把它带上岸去的话，你们是不是有点太冤了。因此我们至少在20、30年内要保持一个比例的速度发展，不能降低这个比例速度，一旦降低这个比例速度，我们内部就没有机会了。每个人都想进步，如果不发展，哪来的机会？没有机会了。那你只会在那儿等着，等了20年也没有机会。因此我们内部的扩张也是给广大的员工提供机会，我们这种扩张也是保证我们的水不会沉淀。所以在这个问题上我个人的看法是，我们将来要加强这种制度化的岗位流动。原则上是高中级干部进行这种制度化的流动。我们认为要加强这种循环流动，就是为了防止在高中级干部里面产生沉淀，只要我们高中级干部不发生沉淀，那么我们中基级干部就没法沉淀。

因此我们这种正常的制度化的循环流动建设会坚持一段时间，不会因为基层要你，你们又愿意留在那儿，你们就留在那儿了，我们不会有这样的观点。因为我们公司一贯尊重大行干一行。我们只是不同意你滥爱，就是你今天爱一个，明天爱一个，爱了一大堆，然后一个都不熟练，你专业都不成熟，那么你的爱后就是没有价值的。不太喜欢的锻炼和考核是不以你的意志为转移的，你不喜欢我们也要考考你。谁不需要考核呢，我看有一天你们也会来考我的，只是现在我们公司的制度化的建设还没有到这一步，公司还处于一种人治的状，还没有完全处于一种职业化的阶层来进行全面管理的阶段，2、3年后可能还不能完全处于这一步。将来我说的话，每句都会受到他们的检验，他们都会对我的话进行修正，修正后才把文件发表。因此我认为每个人都会在这个循环中接受考核，接受挑战。下面我们还会有一批批的人上前线，后上到一定程度，我们就会形成一种制度化的流动。

今年的应届毕业生在和我对话时间到很多问题，他们大的一个问题就是都想到别的部门去，都想到中研部。这应该是没有问题的。我认为这个公司没有一个工作好，也没有一个工作不好，就是哪一件事适合你的潜力发挥，使你的潜力尽快得到发挥才叫好。生产总部的同志跟我讲，他们那儿的机会好，他们平均一个硕士不到两年就可以到部门总经理这个位置上来，别的部门还没有这么快。因此，哪儿好？我认为哪儿都好，哪儿都不好。就是你能不能适合干这件事，这是重要的。因此，我们将来循环回来的干部还是回到你的原岗位，或者是你自己有不同的愿望，征得有关部门的商量，可以调整到更适合你的岗位上去，这是可以的，我认为这没有太多问题。

我们制度化的流动还要继续推行。我们现在研究的产品为什么长期大量的新的增长点长不大，包括华为通信？就是制度化的流动还不够。我们原则上要求中央研究系统每一个项目组都要有 70%以上的人流到中试去，到中试后分裂成三批，一批走向工程专家，将来逐渐掌握越来越多、越来越丰富的方法后，对综合性的产品进行评价。另外一部分人重返回中研系统来，因为他经过中试环节后，对商品化过程有了认识，在中央研究系统研究的过程中，他自己能找到一种感觉，觉得应该怎么去做商品比较合适。还有一批人就要流到制造部、市场部和用户服务中心去。流到这些部门去的人，当官的速度就加快了。大家知道这些产品在生产总部生产之前一定要成立一个产品部，始筹建的时候肯定不会找一个不明白的人来筹建，所以可能就是你来筹建。然后到市场部呢，市场部马上要新产品推广，要把新产品卖出去，可能因为你非常努力，也因为你非常用心，你就会象白志东一样，后就当总经理了。

且我认为未来华为公司高级的营销专家从哪儿产生？要从用服中心产生。大家可以看到我们近出了一个文件，我就觉得我要来抓这个地方了。我要在这里面培养跨世纪的干部，然后大家都不愿意去，那么跨世纪的干部就会遗漏，那么我们就来调控，我们就向社会招聘，我们就把他们的待遇问题肯定下来。为什么未来华为公司高级的营销专家，包括从研究系统里面非常高级的专家会从用服中心来呢？我们的产品越来越复杂，在网上运用的地位越来越复杂，很多人研究自己的产品，实际上还不知道自己的产品在网上是怎么用的，那么这样的人在实际的运用过程中就会遇到很多困难。用服中心的这些硕士经过两年的循环锻炼，然后他就可以应聘任何一个岗位，他可以应聘到市场部来，他可能是打一个国家的网络图，他把这个国家的网说明白了，这个标就中标了，几亿美金的标就中标了。我们现行的销售人员是不是可能做到这一步呢？可能还做不到。一说 08 机，讲得头头是道，一讲网就傻了。我们现在都不是一台台卖了，是一个网一个网地卖了，所以面对着你的现实，你不熟悉了。我不是诓你们的，而是要真真实实地要这么做的，所以这次我和人力资源部谈，还要放 3、5 百个硕士进来，只要专业对口，先从用服中心干起，先在生产总部干一阵子，先到中试部干一阵子，然后到用服中心去干，干完后再回到生产和中试来，然后再始分流。分流一部分从事工程安装，一部分从事维护专家，然后再去实习，整整完成两年的循环，我们认为你们这批人就始成熟了。我不敢保证这些去的人，人人将来都是国际营销专家，我相信有相当大的一部分人会是这样子。因此，他们下去之后要多看书，多学习，多对网络要有充分的认识，未来我们投票时，就会选他们。大家现在也看到，销售系统越来越不一样了，很多同志已经不再适应现在这种销售方法了。

我们认为干部的循环流动是很正常的，正常的原因就是我们要使我们每一个员工在你个人潜力发挥好的地方找到一个落脚点，而不是哪个部门很好，哪个部门不好，问题是你要干得好不好。因此我们这次下去做工作，希望大家能够促进 5、6 月份的销售增长。同时也锻炼自己，提高自己，同时也帮助帮助别人，使别人也共同进步。如果我们今年能够按照我们预定的经济指标完成任务，我们发工资[2]、发奖金、退休金、医疗保险所有这一切都没有问题了。既然没有问题，98 年我们就胆子大一点，再进来一些人和我们一起吃饭，我们再大力向前发展一下。经过我们今年一年的磨合，我们的管理可以走到一个比较正常的步子上来。因此为我们明年的大发展奠定了一个基础。从这个角度出发，我认为这次活动的意义有两方面，一个是标语上说的，加强夏收管理，促进增产增收，一个是育人，把自己锻炼出来。

[1] 华为非常重要的野战部队。

[2] 只有工资准时足额到账，才能直指人心！

资源是会枯竭的，唯有文化才能生生不息

——任正非在春节慰问团及用服中心工作汇报会上的讲话

人类所占有的物质资源是有限的，总有一天石油、煤炭、森林、铁矿……会采光，而唯有知识会越来越多。中国是一个资源贫乏的国家，而又人口众多，人均占有资源在世界上少，当然她的出路党中央已提出“科教兴

国”，以此提高全民族的素质和基础，同时强调要深化管理，使知识产生价值，以创造民族的财富。以色列这个国家是我们学习的榜样，它说它什么都没有，只有一个脑袋。一个离散了廿个世纪的犹太民族，在重返家园后，他们在资源严重贫乏，严重缺水的荒漠上创造了令人难以相信的奇迹。他们的资源就是有聪明的脑袋，他们是靠精神和文化的力量，创造了世界奇迹。

华为公司有什么呢？连有限的资源都没有，但是我们的员工都很努力，拼命的创造资源。真正如国际歌所述的，不要说我们一无所有，我们是明天的主人。“从来就没有什么救世主，也不靠神仙皇帝，全靠我们自己”。八年来的含辛茹苦，只有我们自己与亲人才真正知道。一声辛苦了，会使人泪如雨下，只有华为人才真正地理解它的内涵。活下来是多么的不容易，我们对著名跨国公司的能量与水平还没有真正地认识。现在国家还有海关保护，一旦实现贸易自由化、投资自由化、中国还会剩下几个产业？为了能生存下来，我们的研究与试验人员没日没夜的拼命干，拼命的追赶世界潮流，他们有名的垫子文化，将万古流芳。我们生产队伍，努力进行国际接轨，不惜调换一些功臣，也决不迟疑的坚持进步；机关服务队伍，一听枪声，一见火光，就全力以赴支援前方，并不需要长官指令。为了点滴的进步，大家熬干了心血，为了积累一点生产的流动资金，至今 98.5% 的员工还住在农民房里，我们许多博士、硕士，甚至公司的高层领导还居无定所。一切都是为了活下去，一切都是为了国家与民族的振兴。世界留给我们的财富就是努力，不努力将一无所有。

华为是一个功利集团，我们一切都是围绕商业利益的。因此，我们的文化叫企业文化，而不是其他文化或政治。因此，华为文化的特征就是服务文化，因为只有服务才能换来商业利益。服务的涵义是很广的，不仅仅指售后服务，从产品的研究、生产到产品生命终结前的优化升级，员工的思想意识、家庭生活……。因此，我们要以服务来定队伍建设的宗旨。我们只有用优良的服务去争取用户的信任，从而创造了资源，这种信任的力量是无穷的，是我们取之不尽、用之不完的源泉。有一天我们不用服务了，就是要关门、破产了。因此，服务贯穿于我们公司及个人生命的始终。当我们生命结束了，就不用服务了，因此，服务不好的主管，不该下台吗？

今天听到春节慰问团的工作汇报及来自前方服务人员的心灵呼喊，令我们人心颤抖。八年来，我们初期的产品水平不高，质量也不好，学生研究的产品，散布在中国 960 万平方公里的土地上。而我们今天市场这么好，用户这么信任我们，是一俊遮百丑。用服中心的员工们，用青春和心血铺就了华为成功[1]的道路。不管冰天雪地、赤日炎炎、在白山黑水、在崇山峻岭中。没有日夜的概念，终年奔波在维修、装机的路上，用户的需要就是命令。严冬由于雪堵死了道路，一困 7~8 小时坐在零下廿多度的车上，烈夏挤在蒸笼般的超载的长途车中。大年卅爬上高高的铁塔，为了维修我们在研究、生产中的一点点小小的疏忽；当我们坐在温暖的办公室内，他们却为了赶不上车，在车站外面徘徊；当我们一遍一遍受到培训，增加晋升机会，他们却因公司发展太快，服务工作跟不上，一直呆在远离公司的地方，一呆就是二年没有回来一次。当我们与家人团聚，他们在远离公司的地方，坚守岗位。不站好这班岗，哪有市场。当他们不断地守着我们早期有故障的产品，不敢停歇一会，以确保公司信用，在新技术方面跟不上公司的发展。当他们打电话向公司求援时，却受到“明白人”的斥责，说他们水平不高。我们这个时代 崇高的是责任心， 可贵的是蜡烛精神，他们照亮了公司消耗了自己。多么伟大的人格，多么高尚的情操，当我们获得辉煌时，他们仍然象萤火虫一样默默的发光，不管您知道不知道，消耗毕生的精力与心血，在闪着您成功的五彩缤纷时，不曾注意的微光。

经历了千难万苦，磨炼多少宝贵的干部资源，我们要重视培养他们，造就我们事业的中坚力量。在任人唯贤与任人唯亲相结合的干部制度下，造就一个融合的管理队伍的团队。我们说这个任人唯亲就是指认同华为文化，而不是指亲属。对拥有专业技术的新员工，我们要团结爱护他们，放在一定的岗位上使用，而不因暂不具有华为文化而歧视他们。

公司要坚定不移地贯彻做实精神，号召一切员工都要向用服中心学习。土夯实了一层，再撒一层，再夯。只有这样我们才能不断地造就资源，实现可持续发展。要把精益生产落到每一个员工、每一个环节、流程，落实到我们每一个思维、每一个动作。如果我们这样做就能象以色列一样在贫乏的资源上建立起辉煌。

不要把学习英雄停留在口头上，要真正用心去学习。用服中心员工向我们展示的是什么呢？就是 具代表性的华为文化，只有它才会生生不息，把我们带向繁荣。

不要说我们一无所有，我们有几千名可爱的员工，用文化粘接起来的血肉之情，它的源泉是无穷的。我们今天是利益共同体，明天是命运共同体，当我们建成内耗小、活力大的群体的时候，当我们跨过这个世纪形成团结如一人的数万人的群体的时候，我们抗御风雨的能力就增强了，可以在国际市场的大风暴中去搏击。我们是不会消亡的，因为我们拥有我们自己可以不断自我优化的文化。

不要忘记英雄

——任正非在来自市场前线汇报会上的讲话

【导读】“烧不死的鸟是凤凰”源于华为员工毛生江的经历。毛生江，1992年参加发部08A型机项目组，后任项目组经理；1993年5月，任发部副经理、副总工程师；1993年11月，任生产总部总经理；1995年11月，调任市场部代总裁；但1996年在市场部集体大辞职中被免去代总裁职务；1997年1月，任“华为通信”副总裁；

1998年7月又降职调任山东代表处代表；2000年1月18日，任公司执行副总裁；现任华为海洋首席运营官。

什么是英雄，人们常常把文艺作品、影视作品中的人物作参照物。因此，在生活中没有找到英雄。自己也没有找到榜样。英雄很普通，强渡过大渡河的英雄到达陕北后还在喂马，因此，解放初期，曾有团级马夫的称谓。毛泽东在诗词中说过“遍地英雄下夕烟”，他们是农民革命军，那些手上还有牛粪，风起云涌投入革命的农民。他还说过：“数风流人物还看今朝”，在50年代公发表时，是指当时社会主义建设时期的积极分子。什么是华为的英雄，是谁推动了华为的前进。不是一、二个企业家创造了历史，而是70%以上的优秀员工，互动着推动了华为的前进，他们就是真正的英雄。如果我们用完美的观点去寻找英雄，是唯心主义。英雄就在我们的身边，天天和我们相处，他身上就有一点值得您学习。我们每一个人的身上都有英雄的行为。当我们任劳任怨、尽心尽责地完成本职工作，我们就是英雄。当我们思想上艰苦奋斗，不断地否定过去；当我们不怕困难，愈挫愈勇，您就是您心中真正的英雄。我们要将这些良好的品德坚持下去，改正错误，摒弃旧习，做一个无名英雄。历时八年的市场游击队，锻炼了多少的英豪。没有他们含辛茹苦的艰难奋战，没有他们的“一把炒面，一把雪”，没有他们在云南的大山里、在西北的荒漠里、在大兴安岭风雪里的艰苦奋斗；没有他们远离家人在祖国各地，在欧洲、非洲的艰苦奋斗；没有他们在灯红酒绿的大城市，面对花花世界而埋头苦心钻研，出污泥而不染，就不会有今天的华为。吃水不忘挖井人，我们永远不要忘记他们。没有他们“一线一线”的奋力推销，没有他们默默无闻地装机与维护，哪有今天的大市场。随着时代的发展，我们需要从游击队转向正规军，像参谋作业一样策划市场、像织布那样精密管理市场。去年他们为市场方法的大转移而集体辞职，又让出权利，创了制度化的让贤。他们能这样做，十分难能可贵。他们的精神永远记载在我们的发展史上。他们八年读人的经验十分宝贵，他们经历了八年考验的高尚品格难能可贵，是可培养的好基才。人的才华的外部培养相对而言是比较快的，人的德的内部修炼是十分艰难的，他们是我们事业的宝贵财富、中坚力量，各级干部要多培养、帮助他们，提供更多的机会。我们这个大发展的时候，多么缺乏一群象他们那样久经考验的干部。“烧不死的鸟就是凤凰”，有些火烧得短一些，有些火要烧得长一些；有些是“文火”，有些是“旺火”。它是华为人面对困难和挫折的价值观，也是华为挑选干部的价值标准。经过千锤百炼的干部是第二次创业的希望，我相信会有许多新老干部担负起华为的重任。我们期待着他们。

我们是会富裕起来的，生活、工作环境都会逐渐有较大改善。我们要从管理上要效益，从管理效益中改善待遇。我们不断推行严格、科学、有效的管理，要逐步减少加班，使员工的身体健康得到保障。有健康的身体，才有利思想上艰苦奋斗。我们要对早期参加工作，消磨了健康的员工，有卓越贡献而损害了健康的员工，对担子过重而健康不佳的高中级干部提供更好的疗养条件，使他们恢复健康。百年树人，不能因一时的干旱，毁坏了我们宝贵的中坚力量。我们已走出了困境，我们有条件帮助历史功臣，我们永远不会忘记他们的功勋。

我代表公司，深深地感谢各条战线上涌现出来的英雄。没有他们的奉献精神就没有我们今天的事业。但是，我们也应当看到，英雄是有一定时间性的，今天的成功，不是启未来成功之门的钥匙。要永葆英雄本色，就要不断地学习。戒骄戒躁，不断超越自我。我们呼唤英雄。我们要特别对从前方回来的员工提供更多的培训机会，改进培训的手段，大力开展电化教学，使公司各种好的培训能普及到天涯海角。我们任何一个到前方去的技术与管理人员，都至少要抽一个小时在办事处讲一课。做不到这一点的，考核中的团结合作，就要打折扣。每一个市场人员，都要利用点滴时间自我培训，每天、每时，与每一个人打交道，您都是受着不同方位的培训，您不自觉罢了。我们提倡自觉地学习，特别是在实践中学习。您自觉的归纳与总结，就会更快地提升自己。公司的发展，给每个人都创造了均等的机会。英雄要赶上时代的步伐，要不断地超越自我。市场部集体辞职展示的 1000 多名员工的高风亮节，要从您的未来再次体现。

在战争硝烟还未散去、在我们的干部还在崇尚领兵作战的今天，我们就始进行干部的正规化训练，是十分艰难的转移，不这样抓管理建设，我们就会贻误将来出现的大好时机，而成为叶公好龙。这种崇尚领兵作战，在各个系统、各个方面都有。我们要寻找一批真正认识管理的内涵，和永恒的管理主题的志士仁人。早一些学管理，早一些主动。

我们会不断地改善物质条件，但是艰苦奋斗的工作作风不可忘记，忘记过去就意味着背叛。我们永远强调在思想上艰苦奋斗。思想上艰苦奋斗与身体上艰苦奋斗的不同点在于：思想上艰苦奋斗是勤于动脑，身体上艰苦奋斗只是手脚勤快。我们要提拔重用那些认同我们的价值观，又能产生效益的干部。我们要劝退那些不认同我们的价值观，又不能创造效益的人，除非他们迅速转变。

我们坚定不移地反对富裕起来以后的道德滑坡，庸俗的贪婪与腐败，不管他职务高低。我们要重塑新时代的民族精神。为伟大祖国的振兴而贡献青春与年华。

我们公司在市场上还面临着巨大的艰难，在低端产品上我们与外国公司还有品牌效应的差距，在高端产品上我们还有技术差距。由于历史的原因，我们在市场上还处在低层次网上，在外国公司已全覆盖的网中，争夺一个一个的小点。我们的先进产品 STP、智能网、支撑网还得不到用户的信任，尽管有些产品在境外已经局成功，国内一年多了还无人使用，怎么让用户信任我们。97 年仍然是一个十分艰难困苦的年月，我们还得奋力去拼搏；还期待更多的英雄投入到火热的市场生活中去；还要在新的起点，从零起步，努力去学习，勇敢地挑战明天；不断提高个人素养、改进管理、增加效益，为公司的大发展铺平道路。历史给了您们使命，不能躺到功劳薄上，而要不断革命。新老干部要团结合作，只有携手共进，才能优势互补。英雄是一种集体行为，是一种集体精神，要人人争做英雄。

我们在市场上还存在非常多的困难，但可喜的是我们的研究队伍，一天一天成熟起来。世界许多著名公司看到他们这么年轻，就已进入了当代信息科学的前沿，十年之后不好估量，谁能说一大批中国土博士不能成为世界英才？今年我们的研究、中试经费将达到 4 亿人民币，无论装备还是规模上都从土枪土炮时代始上升。我们组建一年的中试系统已经始走上正轨，一批“宽频带、高振幅”的工程专家正在成长，我们推出的新产品，已不象过去那样需要去救火，而且在工艺研究水平、容差设计水平方面，已始接近国际水平。我们的生产系统正逐步实现全面质量管理，产品的可靠度已大大提高，有力地支援了前方。而且 97、98 年还超大规模地投资生产设备的改造。小米加步枪时代培养出来的一大批干部已走上了现代管理岗位。我们的管理系统尽管还很薄弱，但采购系统、财务系统、计划审计、行政、服务系统都有较大幅度的进步，管理工程正在推进管理国际接轨。公司一片新气象，支撑系统基础工作的不断做实，将会给前方有力的支持。

我们正在贯彻公司的基本法，它将牵引我们从企业家管理走向职业阶层管理。一系列的子基本法将会在 97 年、98 年产生，具体地指导我们的工作。相信我们一定会顺利渡过转型的三年，建成一个内耗小，又充满活力的公司。

公司的基本法归纳了过去八年的经验，也是规划公司未来十年发展的纲领性的文件，每一个高中级干部必须认真学习，结合自己的工作写出心得体会，教育自己和教育别人。一定要认真去自学。任何一个想进步的基层干部与员工，都必须积极地去学习、领会，基本法是我们企业文化的精髓，是公司上下形成佳合力的基础。不领会基本法的深刻内涵，不会潜移默化地引导自己工作的干部，不允许进入高中层，我们决不允许管理层出现夹心饼干。同时，我们坚决反对机械地、照搬条文、形左实右的作风，这是不尽心尽责的表现。

我号召每一个员工带一份基本法回去度春节，在等待年夜饭的时候，认真读一读，一字一句去理解。我想半个月的学习，会使您一生受益。

我们今后的学习，不强调硬性的组织学习，而是允许兴趣相投的人自愿组织学习研究小组，去深刻地改进您所从事的本职工作，推进国际接轨的步伐。但不学习的科以上干部、工程师要受到考核。

二十世纪后几年，伟大的祖国从南到北，从东到西，经济一派生机蓬勃。当前，国家政治稳定，经济发展有序，人民生活水准大幅度提高，进入近百年来好的发展时期。八届人大四次会议批准的下一个15年发展纲要，是我们跨世纪的指路明灯，全国人民在党中央的领导下，奋发努力，祖国将发生巨大的进步。

中国经历了几十年的磨难，努力寻找中国富强的道路。在邓小平中国特色社会主义理论的指导下，已从过去的“中国马克思主义”化，转变成现在的“马克思主义中国化”。华为的体制、机制，是完全符合这种思想的，是符合小平同志三个有利于原则的。华为的体制、机制，中央首长视察后，都给予了肯定。李铁映同志说：“这是社会主义制度下，产生的新生事物，是资本主义国家不具有的。”八年华为的实践也证明了这一点。它有利于团结越来越多的志士仁人一同奋斗。在下世纪初，我们公司2万多员工，如果实现内耗小，活力大，那么我们就有非常强大的竞争实力。如果我们的管理改革，真能在十年内全面国际接轨，这种潜力的巨大是令人鼓舞的。碳元素平行排列，可以构成石墨，非常松软；而若三角形排列，则可以构成金刚石，异常坚硬。为了建成这样一种人才和资源的配置结构，我们需要更多的富于自我牺牲精神的干部，他们的实践是我们的榜样，他们言行所产生的榜样的力量是无穷的。他们的精神像火凤凰一样永放光芒。

在《委员会管理法》评审上的重要讲话

【导读】此委员会与部门首长办公会的分工差异在于，委员会务虚，部门首长办公会议务实；委员会是决策做正确的事，部门首长办公会议是正确地去做事；委员会负责确定管理的目标、政策措施，评议和挑选干部，并在实行中进行监控；部门首长办公会议负责推动目标的实现，组织与调动资源，进行层层考核与测评，促使人的因素转化成物质力量。《华为公司委员会管理法》于1998年8月1日始实施。

经充分酝酿和反复讨论，标志着华为公司民主决策、权威管理推行到新阶段的又一子基本法《华为公司委员会管理法》诞生了。

一、《华为公司委员会管理法》产生的必要性和意义

1、必要性和意义

公司成立前十年基本上是独裁式的管理，办公会议时多时少，这样的管理体系越来越不适合公司的发展了。建立委员会制，实行民主化决策，能有效克服领导者个人的人生弱点，集体授权，多个人议权会比一个人要准确、全面，工作有效性就大大提高了。建立多个委员会，委员会是以事、责任为中心的管理体系，这就是对公司起着框架性的建设管理。部门首长办公会议是以地域、行政构架为中心的执行管理体系，例如就是砌砖。

2、委员会的运作

委员会之间会有权力交叉，委员会管理权限不象部门责任那么清晰，委员会制定的政策是代表公司的行为。如营销委员会制定的政策就是公司的营销政策，其它部门要跟进。委员会针对责任，在这个责任上就是高权力机构。决策总会有责任，谁决定谁负责，决定后必须坚决贯彻执行，要修改决策必须走正常流程。通过委员会、办公会议推进民主决策，权威管理，对公司的长治久安有好处。

3、委员会的工作准则

委员会要立场坚定，不要掩盖问题，不要营私舞弊，这样才有利于公司管理从不规范走向规范化，对于同一问题上下都要统一原则，贯彻执行一定要有原则，方法可以温和。

二、委员会的规划和建设

委员会的建立要有一个规划，要对已建立和要产生的委员会进行归纳。将结构分成若干个环节进行审议，使它有利于管理规范。成熟一个委员会就上台一个委员会。可能我们还拿不出一个好的规划来，只要每个板块职责明确，运作过程中还可以不断规划委员会间分类和管理，委员会的建设应奉行边规划边建设的方针，贯彻把权力逐步下放给各委员会的方针，逐步通过岗位描述，运作机制执行权力下放。

三、由委员会推进组织改革，通过改进管理，提高劳动生产率

推行进一步改革，各委员会提出自己所辖范围内组织结构方案来，随着委员会的不断产生，行政机构的改革要不断产生新的组织机构，当委员会成立后，各级委员会担负组织改革任务。这样机构的改革有着高层的广泛参与和集体智慧，行政机构的运作效率就提高了。我们的效益与国际大公司相比还有很大差距，人均产值只有朗讯、IBM 的 $1/2-1/3$ 。通过抓好管理我们的人均产值可以提高 20%，把 IT 网搞好了再提升 10%，通过不断的管理进步，缩小与著名公司的差距。

四、对干部队伍的清理、整顿

1、精官简政。

下半年 始要进行精官简政，以前出于熏陶培养、储备干部的考虑，建立了一支较大规模的干部队伍，现在机关消肿必须将一批干部放到基层去，整顿的第一个目标就是一把手，首先要自查是否符合要求？然后整改部门下面，通过整改提高干部素质，特别是提高具体操作技能。公司十年的成长，大多数干部忠诚，敬业精神强，但业务技能达不到公司预定计划，有的只知道工作有很大进步等等大话空话，这是新时代没技能的表现，这样的干部要逐步降薪下岗。

2、清理腐败现象

我们要保证队伍的纯洁性和旺盛的战斗力，公司强调思想上的艰苦奋斗。

3、干部要有创新意识

我们要特别重视有不同意见的干部，那些敢于向我们提意见的人，动机是好的，他们置个人利益于度外，关心爱护公司。我们不希望领导干部是一批乖孩子，要敢于承担责任。

公司成长过程中， 可怕的是没有创新意识，没有创业精神。市场竞争之激烈和残酷，守业是守不住的，我们要学习日本人不善于原谅自己的偏执精神。没有创新意识的人要下岗。

我们需要什么样的干部

【导读】任正非认为，未来华为需要的管理干部是对市场有深刻体验和宽文化背景的人。“我们不能仅依靠中国去领导世界，我们不以消灭别人为中心，而是要利用世界的能力和资源来领导世界。”能力上，华为要求干部一是要有干劲和奋斗精神；二是有方法论，不过分强调知识。华为干部选拔“四优先”，优先从有成功经验的人中选拔干部；优先从胜利队伍中选拔干部；优先从主战场和艰苦地区选拔干部；优先从关键事件中考察和选拔干部。

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[1]，这种使命感会使其保持持久的工作热情和高度负责任的工作度，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重要的驱动因素。

2、宽广的胸

没有人会承认自己不具有宽广的胸，但知易行难，人的本我都含有自私、狭隘的成分，宽广的胸必须经过后天的修炼得来。具有宽广胸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、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，干部要以更为放、积极的心去面对未知的世界；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，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，同时也受到比对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。**苦练基本功，争做维护专家**

——任正非在用服工程师培训动员大会上的讲话

【导读】一方面，把自己看作是一家国内大公司，各方面都在向IBM等这类国际型的大公司看齐，另一方面，当做错了事的时候，却又以“我们是一个新公司，各种错误不可避免”为理由来为自己脱。

一、苦练基本功

用服工程师首先要苦练基本功，这是重要的。业务水平上不去，不能解决设备的问题，无论在其它方面做得多好，都不能提高你个人在客户心目中展示的华为形象，因此工程师要加强自我培训、自我学习。工资评定要以此为标准，基本功好的人，待遇应该提升得快。因为同样的问题，其他人去几趟都不能解决，你去一趟就解决了，不仅节省了机票，效率也高很多。

其次是要团结合作，要“胜则举杯相庆，败则拼死相救”。在外遇到了难题，要通过电子邮件求助。其他的工程师通过电子邮件求助。其他的工程师通过电子邮件或其它途径帮助你们。求助没有什么不光荣的，做不好事才不光荣。

工程师在外要学习八路军，不拿群众一针一钱，不要贪图用户提供的各种优越条件，以损害了公司在客户中的形象。公司给大家提供了各种补助，就是为了帮助在外工程师的日常生活，不要贪。

我提议评选十优维护专家与准十优维护专家。以刻苦钻研技术，进步快为标准。进步速度是每个青年人的希望，也是公司的希望。

二、通电子邮件，提供交流渠道

用服中心可以 通电子邮件，设一个公告栏、互助栏。工程师在装机过程中遇到的问题，通过电子邮件直接上网，大家可以给您帮助，您的经验也可上网为他人提供帮助，可以透明 放。由中研、中试等部门随时随地查询，以改进产品，缩短了相互交流的距离。一个工程师遇到了问题，其他工程师可以通过网络提供帮助，这样你就利用了几十人、上百人的智慧。还可以将经验、心得体会公布在网上，供大家交流、学习。公司对电子邮件网络采取管制方式，但首先对用服中心 放，希望你们使用时主要涉及技术问题和个人需要与公司沟通的生活问题，不要超越这些话题。

将来公司很多东西都要上网，比如《管理优化报》、《华为人报》上的优秀文章，通过 DDN 专网发到办事处，工程师到办事处上网阅读，补充粮食。

用服中心要合理掌握人员流动，要与他们沟通。安装工程部建个网络表，可以检索工程师所在的地点，这样控制准确，也好给他们补充“粮食”。用服中心要给每位工程师 通电子邮件，一是我们可以有效地知道员工所在地，好补充弹药，转寄家人来信的通知；二是要建立公司与员工之间的沟通，消除员工的孤独感。

现在有些工程师看不到公司文件，用服中心要把文件落实到个人头上。文件发到办事处，办事处为每个在外出差的工程师提供查阅。

用服中心要尽快给每个工程师补充便携机，586 带光驱的。要加快申购速度，加大批量。没有便携机，工程师怎么进步？这是用服工程师的武器。工程师带上电教部的光盘出差，在宾馆就可以从网上学技术，这样提高才快。我们一定要给他们提供尽快进步的机会。

售后服务系统，由于工程师流动性较大，公司给工程师按比例配备手机，在原来的基础上扩大配发比例和配备范围。

手机和计算机的配给以及 E—mail 的 放，将大大改善大家的沟通条件，增加各种相互学习的机会。今后各位工程师可将自己的 局过程得到好的经验在网上 放，增进交流。

工作设备也一定要给 工程师配齐。测试仪器要配齐，基础工具可自行提出，由公司统一购买。有了以上装备，工程师们还要积极主动地吸取、传授专业技能知识。工程师相互间应多交流。培训教师的授课有时具有片面性，授课效果可能不能达到预期效果，而工程师们就专业技能而言，每一位某方面都有自己的独到之处，相互间的交流促使大家共同提高、共同进步。参加培训的人员应积极的提出具有建设性的意见。华为从一个小公司、从浑沌中走出来，没有哪一个先知先觉能对大家进行培训。在座的各位应勇敢的走上培训前线。在这方面 值得学习的是毛天华。毛天华曾说：“我就是想做培训中心的主任，我要把我销售方面的经验传授给大家，让大家都象我一样优秀”。所以他现在是营销工程部培训中心的主任。华为公司要在大浪淘沙的过程中不断的跟进，这样才能使得我们的队伍更加优秀。

三、维护人员的本地化政策

公司提倡维护人员本地化。工程师想回家工作，可以填写《调查问卷》，表明自己的意愿，否则，公司会点错鸳鸯谱。填写完毕之后你们什么时候能够回家，这要有一个过程。在人员调配时，本地有机会，会尽量让你们去，经过 2~3 年，会把很多人调整回去。公司鼓励员工踊跃回自己家乡工作，但在自己的家乡工作，公司给你提供的培训和装机机会不如野战军多，进步就慢些，现阶段不可能提升为中高级干部。你们提拔慢了，不要埋怨。基层干部可本地化，中、高级干部，如办事处副主任以上干部还是要由公司委派。如果你的技术过硬，这不会影响工资待遇。

公司已经从资金紧缺型转变为资金宽裕型，已经在考虑员工的生活问题。如果员工回当地工作，公司将逐步考虑为职工的购房以及安居乐业提供贷款，逐步改善职工的生活条件。

四、人员的循环政策

工程师如果想搞 发、中试、制造，或是市场营销，填表后，有关部门会考核你。通过后，可到适合的岗位去。一次考核没有合格，你就一边工作一边准备，下次再考，再考。范进都能中举，你为什么不能中举呢？只要你真正爱这一行，为了实现理想，你就要不折不挠去努力。不过，你们想去其它部门，要做好充分准备：一是在用服中心劳动 度要好，二是要适合新岗位的要求。流动是没有问题的，它不只指空间上的流动，也指专业上的流动。如果你只想做维护专家，用服会对你进行任职资格评价，给你定级，涨工资。等人员补充到位，大家锻炼了一段时间后，五月份就可以流动起来。大家可以一边安心工作，一边积极调整。

片区和公司的岗位也要循环。工程师在选择岗位时，要选择具有挑战性的岗位，这样才能提高得快。我们鼓励优秀人员志愿到僻远地区工作，但不能以经济杠杆吸引，不能什么事都往金钱这条路上去引导，彭德 不就是从西北出来的吗？在艰苦的环境里更能锻炼人，我们可以在工作量的计算上考虑到交通的不便利等方面，适当倾斜。

五、维护专家的地位

维护专家地位随着公司网络地位的提升，地位会越来越高，这与以前维护小机器时的定义大不一样，现在维护人员的水平很高，但真要出一个维护专家不是很容易的事情。等你们的技术含量高了，真的很“专”了以后，我相信待遇应该是很高的。大家看看微软公司的秘密，他们的 发人员是 1850 人，软件测试人员是 1850 人，是 1: 1，而售后服务人员，是 2300 多人，是 1: 1.3。相比之下，我们的售后服务体系更复杂、更艰难。所以你们要好好钻研，终会有出头之日。你们还可以把你们的经验写出来，在《管理优化报》、《华为技术报》上发表，闪光几次，大家就会发现你这个优秀专家，下次就会选拔你，你也就投机成功了。

六、干部要做实

干部不做事要下岗，管员工首先要管好干部。员工的概念是广泛的，包含了全体人员，我们没有干部的概念，干部要起带头作用，干部考核只能比员工更严，不能更松。

在管理上吸取国外大公司的经验。公司现在有一个现象，一方面，我们把自己看作是一家国内大公司，各方面都在向 IBM 等这类国际型的大公司看齐，另一方面，当我们做错了事的时候，却又以“我们是一个新公司，各种错误不可避免”为理由来为自己 脱，这是个矛盾。一定要提高管理，否则公司无法生存，公司的大管理正在改善过程中，管理结构在运行在调整，我们要层层做实，不能做实的干部要下岗。

七、公司未来的发展

公司近两年的发展，主要是 发系统的全面转变。以前只对产品的研发负责任，这是错误的，下一阶段产品经理的首要任务是：对产品说明书负责任，要拿出好的说明书；对产品的营销负责任；对技术支持负责任；对产品工艺负责任； 后才对研究任务书负责任。这是一个很大的改革体系，这个改革过程需要 2 年左右的时间。完成这个改革体系后，华为公司将会有一个很大的进步。

成熟产品将分为事业部，高层领导主要抓新兴产品与新兴市场的发展，这样华为公司才能有新的增长。今年的计划是 120 个亿，也要可能实现 80~100 个亿，今年的前进幅度将会很大。九九年会有很多困难，因为今年增长得太快，所以公司的高层领导现在要抓新兴市场和新兴产品，培育 99 年的市场，以使明年有较大的发展。

国际化是我们 终发展趋势。大家想一想，我们为什么那么穷，原因就是软件拷贝太少了，要快速、多拷贝软件，利润就挣得多。而中国的市场就这么大。因此，我们要把 08 机拷贝到俄罗斯、到香港、到欧洲、美洲去，这样拷贝得多了，成本就下降了，而差额是我们的利润。因此，国际化是我们公司的必然选择。但眼前的困难非常巨大。我们的国际投标还没有一个真正中标。辛辛苦苦从东找到西，从西打到东，从非洲打到美洲，从美洲打到欧洲，然后打到巴基斯坦、印度，还包括现在的台湾，却屡战屡败，但我们还是要不屈不挠地去努力。高级干部不能窝在中国，不能窝在 08 机上，08 机让基层员工做，让新人做，我们高级干部一定要去新兴市场，到非洲的狮子口里抢块肉来吃。整个国际市场对华为公司还很艰难，真正要打 国际市场不是一个简单的问题。

题。好在我们已经走了这一步。我们的 08 机也在巴士吉尔共和国首都 起来了， 得不错，已割接了，俄罗斯很感兴趣。而香港也是一个比较好的机会，对香港地区的电信网有望出口到 1 亿美元。美洲市场、非洲市场也都有较好的苗头。前几年公司海外市场持续亏损，现在市场出口已 始有一定盈余，因此整个出口会有良性循环。我们越来越需要勇士们到海外去工作，所以你们要准备好，要练功，要学好外语，要在中国的网上好好锻炼自己，提高自己，把自己储备起来，为发展作准备。任务艰巨，你们都还年青，要努力学习，苦练基本功，把自己锻炼成才。

建立一个适应企业生存发展的组织和机制

——任正非与 HAY 专家在任职资格考核会上关于研究部分的对话

【导读】把目标瞄准世界上 强的竞争对手，不断靠拢并超越他，才能生存下去。因此，公司在研发、市场系统必须建立一个适应“狼”生存发展的组织和机制、吸引、培养大量具有强烈求胜欲的进攻型、扩张型干部，激励他们象“狼”一样嗅觉敏锐，团结作战，不顾一切地捕捉机会，扩张产品和市场。同时培养一批善统筹、会建立综合管理平台的狈，以支持狼的进攻，形成狼狈之势。狈在进攻时与狼是形成一体的。只是这时狈用前腿抱住狼的腰，用后腿蹲地，推狼前进。

所有部门都要土夯实了一层，再撒一层，再夯。

认真做实的工作作风更是公司发展的基础，致胜的法宝。我们发表这篇文章，不希望其他部门的工作为此产生影响。扩张进攻还是默默做实，要具体部门具体岗位具体分析。公司大多数非扩张型的部门和岗位，应以做实为主；即便在以进攻为主的部门，也要作实，必须构成狼狈之势。从整个公司的角度，需要扩张进攻与认真做实相辅相成，不可偏废。公司基本法将构建两个层面的价值评价体系，分别予以激励和评价。各级领导干部要在这种对立统一中，认真把握合适的度。造成不要跟风，使自己的工作轻浮起来。

韦女士：非常高兴能来到华为公司！在来华为公司之前，我们 HAY 公司对华的商业目的及人事与技术的经营战略已有了相当的了解。华为公司整体素质非常高，技术及规模等方面都得到了迅速发展，我从香港同行业的朋友处了解到华为公司的产品质量体系已通过了 ISO9000 认证，因此，参加华为公司的这个项目非常有意义。我们理解华为的发展重点在于技术的发展和进步，产品质量以及优良的服务，追求长期的效益而不是短期的利润，还有在全世界范围内的商品化生产。所有这些都是为了使中国在国际电讯业中作出优异的成绩。我说的对吗？

任正非：我今天非常高兴地接受韦小姐的挑战，我愿意回答韦小姐提出的所有问题，很难有机会接受一个国际考官对我的考试，我希望我今天能及格，做一个好学生。

韦女士：（笑）在小组讨论前，先请您针对刚才所讲的发展重点，用量化的指标，定一个度量标准。先谈华公司的技术创新。作为总裁，您如何发现员工中技术 强的尖子人物？

任正非：我用一个典型的例子来说明：狼是很厉害的，它有灵敏的嗅觉，有很强的进攻性，而且它们不是单独出击，而是群体作战，前仆后继，不怕牺牲。这三大精神，就构成了华为公司在新产品技术研究上领先的机制。我们按这个原则来建立我们的组织，因此，即使暂时没有狼，也会培养出狼，或吸引狼加入到我们中间来。也就是说，我们事先并不知道谁是狼，也不可能知道谁是狼，但有了这个机制，好狼也会主动来找我，有了一个好狼，就会有一群好的小狼。

韦女士：我们今天也是来找您的狼。（笑）任正非：对！

韦女士：现在华为已经有了很强的技术尖子，也知道国际新技术发展动向，在这种情况下，您对 研究人员的要求是什么？

任正非：因为人类社会日新月异，我还不清楚未来的世界还会有什么样的变化。对我来说，就是要建立一个适合狼生存的组织构架和机制。即使第一代狼不行了，第二代狼又出来了。

韦女士：华为公司今后的发展很大程度上取决于研究 研究人员，是否一定要选 好的人才？

任正非：我们也不知道谁 好，也不能肯定哪一代人 好，但我们只要建立一个适合狼的机制，新狼就会不断找上来或培养出来，总会有一个狼的鼻子嗅准了未来的信息世界。因此，我们在用人制度上不能因循守旧，要不断给新人成长空间和成长机会。

韦女士：我非常喜欢您关于狼的说法。我们尽可能掌握世界技术的发展动向，建立一个良好的机制环境，吸引具有世界水平的狼加入到我们中间来。并且将不好的狼培养成好的狼。

任正非：现在我们有一个明确的任务就是：未来信息世界的发展变化速度非常之快，不一定是老狼，不一定是经验的狼，也不一定是有国际水平的狼才能发现这个世界，很可能是一匹小狼突然发现了食物，然后带领所有的狼去捕捉食物。这个小狼是谁呢？美国是比尔·盖茨，中国呢？当然也有。

韦女士：我们和其他高科技公司在讨论选拔人才问题时，很多公司已经不再根据学历来选择人才了，特别是一些多媒体高技术公司。他们在 Internet 网上发布信息，寻找象比尔·盖茨这样的人。比尔·盖茨在哈佛课程没学完，就中途退学了。

任正非：比尔·盖茨是一匹小狼，一匹在白茫茫、一无所有的北极圈里发现了一堆食物的小狼，所有的狼都跟着他享受这堆食物。他就是信息潮流的领头人。我们公司也有几匹好的小狼，如郑宝用、李一男等，现在他们已是有经验的老狼。

韦女士：在我眼里他们一点也不老。

任正非：我们还要培养、寻找更多的好的小狼。112 是我们宽松管理下出现的小狼。未来还要研究拥有先进思想、充满个性的人，怎么群体合作。许多优秀的狼不合作，就是狼吃狼，那样的狼的目标不是扩张，而是霸住自己的家。它已不是狼，狼的天性是合作。韦女士：要想在技术上领先，除了雄心勃勃、群体奋斗、掌握国际技术发展动向之外，还有很重要一点，就是掌握竞争对手的情况。

任正非：我们从事的信息行业，全世界只有一个标准，只有一个技术。世界各国为国家民族的独立和完整，设立了海关，封锁了产品的世界一致性，但这个关卡终会逐渐淡化，因此，全世界只要有一个 厉害的狼，就能把这个吃下去。如果我们身体弱一点，我们就很可能被一头厉害的狼一口吃下去，就象下饭菜一样。因此，我们只把目标瞄准世界上 强的一个竞争对手，不断地向他靠拢，并伺机超越他，我们才能在这个世界上生存下去。

软件的消费与工程机械、服装的消费是完全不同的，软件的消费世界上有一个版本就够了，之所以出现各国不同的版本，主要是因为各个国家从本国利益和自身特殊要求出发而形成的不同版本。

韦女士：在软件的发过程中，一方面要注意国内市场，另一方面还要有国际上的合作伙伴来共同拓国际市场，这里涉及到有限的技术转让，供应商及战略合作伙伴的关系等问题。

任正非：华为公司无论多么强大，也不能作为一个完整的独立的体系来占领市场。因此，我们的合作伙伴是多元化的，多元化合作伙伴的基础是利益共同体，大家具有共同的利益。

韦女士：华为公司在海外的发展状况如何，合作伙伴情况如何？

任正非：现在我们只确定合作伙伴关系。譬如说产品研究的合作，市场的合作，供应商的合作。我们结成伙伴的关系，共享获得的成果和利益，这样我们就走向更加紧密的，具有各自特色的战略伙伴关系。华为公司是放的，我们愿意和世界各国的伙伴加强合作，只有放与合作才能保证我们产品的先进性。譬如法国的香槟酒、中国的茅台酒，不可能让全世界的人都喝茅台酒，也不可能让全世界的人都喝香槟酒。但是我们的软件既有香槟的特色，也有茅台的美味，因此，当法国人嗅到我们软件中有香槟特色时，他们会非常乐意购买；当中国尝到茅台的美味时，他们也非常乐意购买。尽管我们的软件水平还不是世界高水平，但我们软件中既有茅台的酱香，又有香槟的芳香，因此我们还是能够占据一定的市场，支持我们生存下来。

韦女士：我们现在的市场占有率有多大？任正非：应该说，在国际市场上还非常小，中国市场大约占有20%左右。

韦女士：没关系，你们有成群的、高素质的狼。那么，在今后三年，华为希望能达到多大的市场份额？

任正非：我们的竞争伙伴都是年销售值几百亿美元的厂商，我们整个市场加起来，还不到十亿美金。因此，和国际大公司相比来说，我们还非常、非常小。我认为三年以后，华为公司的销售值会在20~30亿美金之间，我们还是一只很小的蚂蚁，很容易被爱立信、AT&T这些大脚踩死，所以说，我们一点不敢睡觉，我们要随时注意大象什么时候走过来，要赶快跑，不要让大象踩死。

韦女士：（笑）华为不是蚂蚁，而应该说成是老鼠，因为大象怕老鼠。

任正非：对，我们是老鼠，我们爬到大象的耳朵里去，我们在一些特殊的软件里，加上香槟，加上茅台，加上俄罗斯的伏特加，这样我们就可以在大象的耳朵里挖出一块市场来。

韦女士：（笑）把大象灌醉了。

任正非：对！当他轻视我们，麻痹的时候，乘他睡觉的时候，我们就超越过去了。

韦女士：现在市场占有情况还不容乐观，那么现在我们应该认真考虑如何把市场拓出来。

任正非：是的，一方面要拓市场，另一方面还要巩固现有的市场。竞争对手的每一项进步，都威胁着我们已经占有的市场。因此，我们现在一边进攻，一边还要防守。这种艰难的奋斗再持续十年，就把我们年轻的小狼变成了壮年的狼，下个世纪我们将更有战斗力。下个世纪初，我们二十多岁的人将变成三十多岁，三十多岁是人有经验、成熟、富有朝气和战斗力的时期，因此，我们对战胜外国竞争对手充满了信心。

韦女士：华为公司的发展战略好象铺得很，什么都做。这是否是华为公司的一贯战略？

任正非：没有，我们的发展战略是集中力量于电子信息领域，其它领域我们不涉足。所以我们发的很多产品和技术，实质上还是围绕一个核心技术和服务。如果从事我们不熟悉的和不拥有资源的领域，华为公司是非

常危险的。那时我们不是老鼠了，而是一只很笨很笨的小乌龟，大象一踩就没了。因此我们现在发的产品很多，但相关性非常强。

韦女士：我现在知道了华为公司的产品是密切相关的，是一体化的。我想问的是：我们的产品现在有多大程度依赖于供应商？另外，您是否有新的打算，减少这种依赖程度，做到完全依靠自己掌握的技术？

任正非：我想这一点我们永远不可能做到。我们只要求拥有产品的核心技术，我们不能什么都做。比如说我们在中国建一个法国香槟酒厂，做出的香槟就可能会没有人买。因此，我们必须长期保持放与合作。

韦女士：我们发现高科技公司与供应商的关系对整个公司的经营发展起了很大作用。

任正非：对！我们除了核心的技术必须自己拥有外，所有的东西都要放与合作，目的是使自己的产品获得更大的利润，降低更大的成本，这是一个成本战略。什么都干，终成本必然很高。

韦女士：您在成本和利润分享这个问题上具有国际水平的胸和眼光。很多高技术公司难以做到这一点，他们总把供应商当作敌人，总认为供应商从自己身上赚走了太多的钱。

任正非：中国有句俗话“肥水不流外人田”，这是封建农民在小块土地上的耕耘方法，当进行现代化大农业，沟渠密布时，要求肥水不流出去，沟渠就复杂到不能理解。什么都干的公司背上了非常沉重的负担，增加非常多的成本，造成了经济效益低下。美国的农业非常好，打个电话饲料就送来了，打个电话就把肉运走。因此，美国的农业就变成了一个大农业。如果只种一小片地，收成再好也只那么多。如果种很大一片地，得到其中一部分，也会非常多。

华为公司这些年的发展，供应商给了我们非常多的帮助和支持。比如说他们提供了非常好的软件工具，使我们做出了世界一流的芯片，他们还提供非常多的可靠的元器件，使我们产品的稳定性增加，综合成本下降。当然他们的目的也是为了赚钱，但他们把先进的技术给了我们，使我们领先于竞争对手，我们就获得了更多的订单。

韦女士：实际上现在很多西方公司还难以做到您讲的这一点。因此在这一点，华为公司要比他们先进得多。

我曾在《华为文摘》上看到任总的一句名言：“资源是会枯竭的，唯有文化生生不息”，能不能给我讲一讲它的深刻含义？

任正非：对于我们这样的公司来说，重要的问题是人的管理。我们拥有非常多优秀的科技人才，他们的大脑是我们宝贵的财富。然而，脑袋之间是会有矛盾的，如果矛盾激化，脑袋就是一个原子弹，爆炸了。因此，我们必须要有一种文化，这种文化就是价值评价体系建设的一部分。有了这种文化，原子弹不仅不会爆炸，还可以用来发电。因此这种文化是一种巨大的财富。为了强调这种文化的重要性，用资源总会枯竭来衬托，提出了这句话。中东的油田会挖完，但人的脑袋只会越挖越丰富。

韦女士：是否在这种文化机制中，谁对公司贡献大，谁就称职？

任正非：我们认为贡献有短期贡献和可持续性贡献，这二者是有区别的。短期贡献我们用奖金来体现，可持续性贡献我们要用任职资格的方式来体现。

韦女士：后一个问题：对您来讲，大的挑战是什么？任正非：我们内部的组织建设、结构建设和文化导向，是对我大的挑战。只要我们的内部机制充满了活力，管理有序且有效，文化导向与目标一致，那么我相信，我们一定会获得一个较大的发展机会。这个机会不一定由我来操作。就象西西里登陆，应该是巴顿将军的事情。面对这个大的挑战，我现在有了一个好朋友，您知道是谁呢？HAY！

韦女士：谢谢您！

任正非：因为如果 HAY 帮我们把任职资格问题理清楚了，我们队伍的建设和前进和步伐就会更有力量。那么我们登陆西西里岛就只是一件很小的事情了。

韦女士：我们非常愿意和任总合作！今后两天，我们把任总的要求量化，做出一个度量的标准，然后做度量评价组合。我们也许会把这个公司做得一无缺点，但这样的公司的市场份额是一天不如一天的。

任正非：对！狼是有很多缺点的。如果我们通过任职资格审查选拔出来的干部是一种非常完美的人。这种人叫圣人，或叫和尚，外国人叫教父。这不是我们所希望的，我们希望选出来的是一支军队，是一支战斗力很强的军队。通过这次任职资格审查，我们要用科学的评价体系，大幅度提升我们以前感情化的管理。但感情化管理也有一个非常典型的特征，就是不求全责备，不要求每个人都成为完美的人。

韦女士：对于不能求全责备，我们深有同感。对于每一位岗位的任职标准我们要做出来，但我们认为把完美无缺的人放在这个位置是很危险的。

任正非：所以 HAY 公司是我的好朋友，帮助我渡过 大的困难。

韦女士：我在雇人时也非常注意这一点，我认为一个人 60%应该是挑战性的，20%是有压力的，10%是恐惧的。如果一个人在一个岗位上完美无缺的话，就会厌倦这个岗位。所以，对于您的这些狼来说，不管是老狼，还是小狼，都必须要让他们感受到挑战和压力。因此，在我们建立这个任职资格系统的时候，可能没有一个人是完美无缺的。

任正非：而且以后还要允许这些人犯错误。

提升自我，找到切入点，迎接人生新挑战

——任正非与客户工程部座谈纪要

一、展厅是一个学习、锻炼提升自己的好地方

任何一个地方的条件都不如展厅条件好，任何地方都不可能见到这么多陌生的面孔。今天这个客户来，明天那个客户来，带着各自不同的性格、观点、认识来到这里，在一个很短的时间里，你就获得这么多的机会来接触这么多类型的人，你自己怎么进步不快呢？因此要苦练硬功夫，就在那里苦练。特别是从市场前线回来的人，不要有一种被淘汰的感觉，这是给你的一个好好学习，再进一步提升自己的机会。

要加强学习。特别是晚上，别人走了，你就有很多的时间来自己琢磨软件、设备。对照资料去琢磨，有什么学不明白的？不苦练真功夫，上了前线也是要回来的。况且前线已经跟当年不一样了。

展厅是一个很好的练兵场所，是一个实验网，而且是不断优化的实验网，通过不断向别人讲解，你自己就提高了。讲的过程中是在逼迫自己进步，你要讲得明白，首先自己就要搞明白。讲解时 好请高手来挑你的毛病，你就会发现自己还有许多没搞明白，然后你通过搞明白，你就熟悉了产品。你会讲解，又熟悉产品，再加上项目管理学一学，为什么不是好的项目经理呢？在展厅里经过一段时间锻炼，考核合格后你还得返回前线。什么都说不透，您去前线干什么呢？光浪费钱。

二、找到人生的切入点，找到人生的发展方向客户工程部是一个锻炼人的地方。不足的是你们过去的那种练兵太短，半个月来这里滚一下就着急要上前线。

你是核武器不会打，现代化武器也不知按钮按哪，上前线能干什么呢？只能挺起胸膛去堵枪眼。

其实两种人 易得到客户认同：一种是项目经理，一种是产品经理。做销售项目的首先要增加对所有产品的了解。而且考核不能只考一个产品，哪壶不 就提哪壶来考。因为项目经理的特点是不要求对产品了解很深，但你必须什么都得懂一点，需要广博知识，要说得透，道得明白。其次，要学会做案例分析。这次日贷项目投标成

功以后，应请日贷的经理们给你们培训，整个日贷是怎么做的。你们可以把它做成案例，现在有很多案例可以学习，拿一个案例来好好研究，你就可以速成，可以提升自己。这样你才能调动资源。不然你不知道资源在哪里，你怎么去调动呢？调不动资源怎么去完成项目呢？所以确定了方向就要去努力。

想当产品经理的人，劝你都要去买 ITO 的标准和国标去读去背，去深刻理解这些信令之间的相互关系。信令搞不明白，就把机器卖出去，近一两年也许还凑合，以后肯定不行的！客户不会跟你一台一台的机器谈判，要谈就是一个网，谈完以后就给你签合同，一签就是几十亿，你怎么能做到这一点呢？你不熟悉标准怎么去跟别人谈呢？一个国家一个入网证，信令不明白，无法进入别的国家通信网。尤其从中研部来的，搞过发，对信令已有一定的认识，不仅要拿着书日复一日地背，还要跟别人去讲。通过讲，别人明白了，你自己也提高了。凡是将来想大有作为的人，想朝产品这个方向发展的人，我相信信令将是你们一生受益不浅的东西！徐文伟的《我和中研一起成长》你们读过吗？五、六年前，他也是拿着万用表去理解交换机的。他原来对交换机一窍不通，这些年他是怎么出来的？一是在实践中提高自己，二是对信令的深刻认识。

人生发展的道路有很多，市场营销并不是唯一的路。公司各种管理岗位，各种协调岗位都可以发展，找没找到适合你自己人生发展的方向是重要的。人生也要找到一个切入点，你只有找到这个方向，你才会越干越有兴趣，越干越有发展。如果你根本找不到人生的切入点，也找不到自己的发展点，上前线你就只会更落后，而不会更先进。

市场的更新速度还会加快。用服中心今年已经补充了二、三百博士、硕士。下半年始用服中心又将再进 500 名硕士，到前线去，让他们去搞明白网络，两、三年以后他们就是跨世纪的营销人员。你们在他们面前是苍白无力的，你们没有实践经验，对网络的理解停留在表面。华为公司已经不会再去一台一台机器卖了，公司已走向网络型销售，而你连机器还没搞明白，那么网络你怎么能搞明白？现在不下决心，以后走向网络经营的时候，你就更加困难。

历史是好的检验者，是无情的检验者。中研、市场都是很残酷的领域。中研一定要达到世界先进水平，一定要往前冲。市场营销也要做到世界先进水平。一些不适合搞产品，不适合搞营销的人员，能不能到合同统筹小组去，从合同统筹始学起。还有，愿不愿到用服中心去？用服中心现在始，凡是进入用服半年工龄以上的人，就始进入工程技术培训，培训完了有一定基层经验以后，就始向中研部、中试部、营销部门分流。

客户工程部要把优秀的人放走，不要把他们扣住，先放走，然后再回来，再循环，建成一个大循环的部门，让这些员工真正地找到发展的感觉。大家要敢于去挑战人生命运。

三、人生处处充满机会，加强自我培训才能超越前人

在座的所有人都是这么年轻，还有的是时间，希望你们一定不要走急于求成的道路，急于求成你们终一定会垮下来。当你们垮下来再去和你们同一个年龄的年轻人竞争的时候，你们已经丧失了竞争实力。你们想当将军的梦想没有当成，只有当伙夫。当革命的伙夫也很光荣，但华为公司总不能要非常多的伙夫。来到客户工程部，有这个难得的机会，一定要珍惜！想想公司要花多少代价培训你们，如果你们自己没有成长的信心和基础，那怎么行呢？

人生的感觉要慢慢地寻找，需要很长时间理解，需要一个很长的时间发展，任何急于求成都很难得到成功。十年树木、百年树人。树人是很难的，要好好向邓小平、毛泽东学习。毛泽东，一个师范学校的学生，当了图书馆馆员，参加革命的时候也没打过仗，打三大战役的时候，既没去过东北，也没有去过淮海。他为什么能做好呢？就是在于他能够发人生自我价值，只有这样，才能找到人生发展的契机。所以我希望你们将来能成长为一代英才，不是在幻想中成长，而是在踏实苦干中起来。

接受培训是重要的，但自我培训更重要。谁培训了毛泽东？谁培训了邓小平？你真正想成为一个高级人员，就只有自己培训自己。人生苦短，青春宝贵，不要蹉跎了岁月！你梦想成大事，就一定要有头悬梁、锥刺股的精

神。我们羡慕你们年轻，我们大半辈子被文化大革命给折腾完了，我们不象你们有这样好的学习环境、条件和机会。你们这么年轻，如果不抓住机会，你们将来人生的悔恨就比我厉害。少壮不努力，老大徒伤悲，一定要下狠心提升自己。我希望有一批一批经过展厅锻炼后找到了位置的人上前线去！

人生处处充满机会，充满了希望。希望、机会掌握在你自己手上。你们只经过我们的不断培训，也就只能成为比我们低一档的干部，只有自我培训才能超越我们。任何时间、任何地点都有自我培训的机会。从现在始，你们只要放自己，广泛地吸收别人的营养，珍惜时间，珍惜机会，找到你自己的人生切入点，加强自我培训，超越自我，你们就一定会有希望！

当代青年怎样爱国

——任正非在与员工关于钓鱼岛事件座谈会上的讲话

1997年9月16日

一、建设强大的中国就是爱国

目前对国家社会的问题不是抛头颅、洒热血，而是要把我们的国家建设好。世界列强一百多年来总是欺负中国，这是中国实力不够强大。如果中国强大到足够它们必须尊重，他们不可能对中国实行这种政策。纵观中国几百年的历史，中国一直是挨打的，挨打的不止这一次钓鱼岛，我们丢失的还少吗？归根结底，还是中国不够强大。

党和国家培养你们这么多年，是希望你们把中国建设得强大起来，当日本的产品在全球不好卖、当中国不需购买美国的飞机而可能乘坐中国自己制造的飞机时，美国和日本还会这么翘尾巴吗？不会了。我们落后，用许多初级产品去换了别人的高级产品，交换本身是不等价的，但没办法，产品没有别人的好。当今真正热爱国家，就是把国家建设好，让国家综合实力大大提高，繁荣富强起来。希望工程就是让农村的失学孩子能上学，民办老师待遇提高，这有利于加快国家建设。如果我们软件做得不好，我们只出去冲一冲，那么大市场就被别人占了，爱国就是空的了。我们从别人口中夺过至少百分之十至十五的国内市场，再争夺一点海外市场，我们每打赢一仗，就会让我们的父老乡亲多一碗饭，也可能多捐一点钱给希望工程，让更多的孩子们多读一点书。

大陆与台湾、香港是一样爱国的，中国政府总的来说比较强大，说话是有份量的，我认为不需要我们上街游行示威，给国家施加压力，国家在处理这个问题上是有理有利有节的。要相信我们党、国家政府所具备的能力。

二、强大的中国是美国称霸世界的障碍

为什么会出现这一连串现象，大家想过吗？这绝对不是偶然的。众所周知，发展有一定规律。冷战结束后，美国认为苏联已垮了，是因为他们遏制改革的成功。同样遏制中国也会使中国政权变色，那么世界上它大，可以占领全世界，谁都必须听它的，可恰好有个中国不软不媚，在全世界倡导建立政治多极化。美国、欧洲、日本矛盾都很突出，这个矛盾的多极化，有利于我们的转化。因此美国要称霸世界，障碍是中国。

它并非今天才策动日本制造钓鱼岛事件，早在六·四事件它就插手了。六·四事件美国插手，并策动全世界对中国实行经济制裁，中国经济连续滑坡三年，那时候经济很差，差不多到了崩溃的边缘，釜底抽薪嘛！但那个时候中国吸取了小平同志的不要管别人的事，把我们自己建设好的方针。经过这么长时间得到周边国家的整个国际社会认同，中国是一个友好的国家。所以美国在世界上煽风点火制造“中国威胁论”，除了几个西方国家外，没有人相信它。周边国家觉得中国很友好，我们与越南划清了边界，也是有得有失的，承认了既定事实，平息了矛盾，和平搞建设。

中国的外交政策是非常成功的。一是世界多极化已初步形成，二是与周边国家友好关系形成（包括越南）。友好关系就能让国家把精力放到搞建设上，让人民生活富裕起来。美国在这个问题上是不高兴的，首先他策划越南反华，越南在这个问题上保持中立，没有参加反华包围圈。然后策动台湾、日本反华。美国就是想控制中国，否则标榜政治上从来不过问经济、文化的国家，为什么动员国会力量来抵制中国举办奥运会呢？投票的时候我

在美国，包括美国的华人都很气愤美国政府采取政治的方法来抵制中国举办奥运会。第二天我就看到蒋纬国在旧金山发表演说，中心意思是美国是不想看到海峡两岸的人团结起来，把中国建设得更强大。后来美国又搞了一个克林顿顺路经过接见一下达赖的事情，这本身也是一种策动来颠覆中国。

前年年末，全世界所有西方强国都从经济上压制中国：第一要 放电信；第二要 放金融；第三要 放文化服务业，然后再加入世界贸易组织。这是美国策动的全世界西方国家强制性压中国，同时也从政治上颠覆中国。还有是使中国台湾分裂出去，他们已经这么干了，只不过还没有成功，因此你可能没有感觉到这件事已经过去了。这归功于党中央在这个问题上的伟大。

然后李登辉访美，台湾搞得沸沸扬扬的，台湾 实惠、 可能的条件是象香港一样回归，这时候台湾会进入大陆经济，这是它 好的形式，谁都能看得见，不是李登辉看不见，是美国策动他的。所以他借这个势头，频频出访全世界，认为是他总动员总进攻的时候了。在这个格局下，日本也不示弱了，首先是在庆祝二战胜利 50 周年时没有庆祝，推迟一个多月才草草庆祝一下。然后日本外长参拜靖国神社、侵占钓鱼岛，都是一连串事件。他们就希望中国政府在这个时候产生大的问题，发生大的分化、大的动荡，他们趁机鼓吹台独的“台独”，企图占领钓鱼岛的“占领钓鱼岛”。达到美国瓦解中国的目的。这时候如果我们去游行会给党中央政府施加压力，使我们内部的矛盾向不利的方向转化这就帮了别人的忙。美国希望我们闹得越欢越好。美国的分化瓦解策略，其狼子野心昭然若揭。

为什么中国至今巍然不动呢，一是党中央高度团结；二是国内政治高度稳定；三是众所周知的，经济发展较好。
。

三、化悲愤为力量，建设好华为

在这个问题上激动没有用，当年抗美援越的时候，我也气愤美国的这种恶劣作法，也准备投笔从戎，大学期间就想去当兵，我也与你们一样满腔热血，也满腔幼稚。有人给我讲了这一课，让我把力量用到学习上去，把学习搞好，把国家建得更美，我也经历了你们这样热血沸腾的年代，但热血沸腾在现代战争中是解决不了问题的。解决问题的根本还是要把国家建设强大。

我在 78 年的时候参加过全国科学大会，听过罗瑞卿的报告，罗说我们迎来了难得的十几年和平建设时期，我们要加快速度把国家建设强大起来，以至在未来战争中不再挨打。这十几年时间我们过来了，中国 始强大。我们要更加强大，这才是当代儿女为自己的国家和民族该做的。我看到 Notes 上你们有很多想法，我感到华为有这么多好青年很可爱。但是我认为我们一定要把力量用到未来的商战中去。我们没有必要侵略别人。中国现在的外交政策就是保卫自己的国家。

一定要保持冷静的头脑，把自己的精力更多地用到实际工作中去，等到华为将来在国际市场上打败对手的时候，其实是为自己祖国争了光、争了气。华为把产品推出去，其目的就是在世界市场上形成你中有我，我中有你，那还打什么呢？在这个问题上我们要相信党中央的战略方针和作法。只有把产品作得更好，使自己的国家更加强大，才能占领更多的国际市场。

一百年以来，我们这个时期是 难得的宝贵时期，为什么？国泰民安，政治稳定，经济发展已 始有序，总的经济一直保持持续增长。我们要珍惜这个发展时期，只要中国不出大问题，保持这种稳步前进，十年以后的中国就会有大的飞跃。我这次在莫斯科时，李凤林大使与我谈了一个多小时，大使谈到，俄罗斯很多高级政府官员认为中国如果保持这种速度继续发展，下一世纪中国是世界上数一、数二的强国，为什么中国不来买俄罗斯企业的股份？其实是我们自己没有多少钱，但是我们发展的速度已让全世界吃惊，如果再稳定发展几十年，不出大的差错，中国的强国梦是会真正实现的。

中国也就是因为这十几年大家拼命努力、 放改革，国家实力 始增强、军队 始得到改善。如果不是当时进行大裁军，我今天也还是军人，大裁军把我裁下来了，我们今天才能有机会在一起。但我们军人下来以后创造了更多的财富，支持国家的建设。

我们要作一个样板，通过 放改革把华为作得更好，让中国更多企业从中吸取更多经验，大家搞好了，中国人富强了，我国综合实力就增强了。

我们正在改革，共产党正在改革，民主与法制尚未健全，如全国都失控，我们只能停下经济建设，来解决国内矛盾。当你吃得多一点的时候，想一想你的亲属里面还有没有上不起学的，你能不能寄两百块钱资助他，如你不够，我借你一百，我们两个一起干。当看到大水灾时，我们用不上的东西可以捐献一些，这也是爱国的表现，同胞情、骨肉情。我们爱国连头都可以丢掉，还有什么不可牺牲的呢？你们说为爱国抛头颅、洒热血，平时连缺点都不愿改，与别人有矛盾就是不妥协，头都愿丢掉，还有什么不可以丢的呢？所以奉献精神能体现出来，才能把祖国建设好。

我在国外的时间有时也很多，在飞机上看到祖国的报纸，看到好的新闻电视也很激动。我们逐渐去构筑这这种认同。

四、走向世界，参与竞争，共生共存

华为蓬勃发展的历史会造就千百个一流。我讲一个简单的故事，中研部唐东风出身农民家庭，如果他父母不让你读书，那就是养猪能手、养鸭能手、种田能手，而不是今天的软件专家。是时代适应了他，华为造就了他，他也推动了华为的发展，他也是默默无闻的。大家来到这个集体，每个人都可以谱写自己人生的篇章，为国家民族作贡献。我们是群体奋斗，我们今天的科技时代已不是牛顿、法拉第时代，没有一个专家领袖能概括一个科学技术，所以必须群体奋斗。当华为这么多年轻人拧在一起时，千百个唐东风就出现了。如果一个人去奋斗，就会消耗掉自己却不会成功，但是站在大家的肩膀上就成功了。所以革命一定要共同奋斗。

在这个世纪华为一定要确立自己在中国的地位，是指在学术、技术、市场战略、管理水平各方面综合起来都很高的群体。下个世纪，我们要在世界上打一个时间差，确立我们的国际地位。今天我们的平均年龄才 20 多岁，再过 10 年才 30 多岁，就象苞米刚刚成熟，我们有力量。而全世界的大公司在下世纪初正走向新陈代谢，那时正是信息产生大爆炸时代，我们那时一万多人的强大队伍，4000 多 发人员、3000 多市场人员、1000 多生产人员、大约 2000 管理人员。打一个时间差，在下世纪初确定华为的国际地位。市场不相信眼泪，只相信强者。只有强者才能在这个社会生存。所以下个世纪初我们要 打一个翻身仗，希望寄托在你们身上。那个时候我们的国家也会变得非常美好。在祖国大地这个根据地上，我们建立的外援基础是非常强大的。

希望大家在本职岗位上做好工作，把质量做得更好，产品做得更美，成本降更低，具有更多的竞争实力。那么到那个时候，我们对自己的世界、自己的国家、自己的父母、兄弟姐妹可以自豪地说，我们为国家的强大作了贡献。

为提高电信网营运水平而努力

——任正非在广东省邮电管局与华为公司共建广东省商业网框架协议及共建“新技术联合实验室”协议签字仪式上的致辞

【导 读】任正非关注到中央重视两个产业的发展，一个是信息产业，一个是房地产。五年后，即 2002 年，华为差一点将硬件体系以 100 亿美元的价格卖给摩托罗拉，但因摩托罗拉高层动荡，交易告吹，否则中国很可能就少了一家世界级电信设备提供商，而多了一家平庸的房地产 发商。非常感谢广东省管局给了我们一个机会，也感谢广州市局、深圳市局这些年来给予我们的支持与帮助，对我们的宽容和谅解。

广东省提出商业网的构架标准与想法后，华为公司很快地响应了省局的决定，然后努力把 08 机作成适合于商业网所使用的交换机。这两年来我们得到省局和广州市局、深圳市局的大力支持与帮助，我们也有这样或那样的缺点，这样或那样的问题，他们给了我们很大的宽容、支持和帮助，使得我们通过这两年不断地改进，基本上达到了省局现阶段要求的标准。特别是为了迎接香港'97 回归，深圳商业网又担负了中央在深圳行政办公和生活

的通信服务，经受了考验。为了能实现这项服务，省、市局在五个月之内进行了三次测试，每次测试都超过 2000 项指标。

广东这个大的电信网，当前在中国的土地上，有着非常重要的战略地位，同样，在国际技术水平上，处于高技术水平电信网的地位，我们在这个网上，如得到一些试验机会，将使我们尽快成熟起来，走向海外。特别是我们在香港电信网上的大量 局，得益于广东商业网的建设基础，才使得我们在香港网上获得了比较大的成功，包括此次在欧洲有关电信网上获得很大的成功，所以在这里我深深感谢广东地市局给予我们的支持、信任与帮助。

华为公司在发展中存在的缺点还不少，我们要与国际接轨，我们的难度还非常大，无论从资本上，从品牌上、人才上、管理上，我们和跨国公司还没有可比性，我们还非常艰难，而且在那些成熟的电信领域和新的电信领域里面，华为公司与他们竞争也没有优势。因此摆在华为公司面前的道路还很艰难，我们不仅要在技术上，更重要是在管理上赶上他们，特别是我们正走向规模经营，规模经营的特征就是资源的用好用活，充分利用公共资源的作用来推动企业效益的进步，说起来集约经营只有四个字，但做起来就很艰难，在未来两、三年里面，我们还要做出巨大的努力去争取管理与服务方面的进步。我们是有希望在未来三、五年建成一个具有一定管理水平的公司。更好地服务客户，促使客户满意程度得到提高。

未来信息革命，信息产业会是下一个世纪里面 重要的产业，全世界都已经非常关注这个产业，中央关注两个产业：一个信息产业，一个房地产产业（微利房）作为中国支柱的两大产业，中国选择信息产业是有希望的，而且成功的可能性很大。信息产业的发展，使未来软件和硬件的比例可能会是 9:1，从现在的 8:2 上升到 9:1，芯片的设计水平会越来越高，软件的容量会越来越大。中国是一个 大的软件资源国家，中国人口多，但如果把中国人口多，变成中国人才多，那么中国就很有竞争实力，参与未来世界信息产业竞争。华为与广东省管局的结合，我认为就是优势互补。你们对网络运营、网络建设、网络标准有丰富的经验，我们对网络里面的黑匣子，有一群年青、朝气蓬勃、敢冲敢闯、敢迎着世界浪潮上的青年。所以我们的结合是 好、 优的结合，会产生更大的价值。

今天我们迈出了第一步，我希望尽快地迈 第二步，进行战略合作，实现跨国经营。

走过亚欧分界线

【导 读】“时好时坏的中美关系，是它的需要，并不代表它的醒悟。”任正非此时已具有相当高的政治智慧。1997 年，和俄罗斯贝托公司签署协议，成立华为首家国际合资企业“贝托-华为”。

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，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 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。孙亚芳在写揭露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 通了许多国内未 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 市场，仍然没有把握。

俄罗斯有着巨大的天然资源，有世界上 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 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 ，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，乘着他困难之际排挤它、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 发资源，特别是智力资源。控制生育，优生优育，大力 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感兴趣。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，他们受伤劣商品的害太深了。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。

呼唤英雄

——任正非在公司研究试验系统先进事迹汇报大会上的讲话

【导读】“板凳要坐十年冷”，在冷板凳上坐的都是一代英豪。

再过几天香港就要回归了，整整过去了一百五十七年。鸦片战争的硝烟已经散去，但鸦片战争的阴魂还在幽荡。百年的屈辱告诉我们一个真理，弱国永远没有“道理”，狼要吃羊的时候总能找到道理。君不见世贸谈判漫漫长路，中国入关这么艰难，答应了一轮条件，又出来新的条件，利用了你已承诺的条件，还是让你吃不到世贸这个苹果。目的就是让你在没有实力的情况下让出市场。他们在全世界驻军、军事演习、签订对准第三国的安全条约，说是维护世界和平。中国在自己的国境内，稍稍富强一点，倒成了世界的威胁，要遏制……。中国要永远贫困才是他们的希望，难道还要吸食精神的鸦片？历史让我们认识到，只有国家的强大才有民族的自立。

当代青年如何爱自己的祖国，如何报效生我养我的黄土地，与一百五十七年前一样，需要热血、勇气与牺牲的精神。从现在起，以后的十五年是我国历史性的关键时期，中国将走向繁荣富强。今天二、三十岁的青年人，到时将是四、五十岁，正成熟，将带领又一代人担负起历史兴亡责任。献身于祖国的事业，也同时使自身得到解放。

历史呼唤英雄，当代中国更迫切地呼唤英雄的群体，华为青年应该成为这样的英雄。谁能说今天的土博士（前），不会是明日的世界英才。我国只有在教育、文化、科技方面领先，才能走出让人欺辱的低谷。有志的中华儿女，应该献身于祖国的事业。

《华为人报》有篇文章《谁是英雄》写得很好。公司的总目标是由数千数万个分目标组成的，任何一个目标的实现都是英雄的英雄行为所为。我们不要把英雄神秘化、局限化、个体化。无数的英雄及英雄行为就组成了我们这个强大的群体。我们要搞活我们的内部动力机制，核动力、油动力、电动力、煤动力、沼气动力……，它需要的英雄是广泛的。由这些英雄带动使每个细胞直到整个机体产生强大的生命力，由这些英雄行为促进的新陈代谢，推动我们的事业向前进。

因此，华为公司不会只有一名英雄，每个项目组也不会只有一人成功。每一次小的改进，小组都一个庆祝会，使每个人都享受到成功的喜悦。你也可以邀请更多一些人参加，让更多人知道。当你乐滋滋的时候，你就是你心目中崇拜的英雄。不要因为公司没有发榜，英雄就不存在。公司的管理总是跟不上你的进步，不因它的滞后而否定了你。即使发榜也只会选择少数代表，也不因为没有列入，你就不是英雄。是金子总会发光的，特别是在湍急的河流。高速发展的华为公司给你提供了更多的机会，在团结合作、群体奋斗的基础上，努力学习别人的优点，改进自己的不足，提高自己的合作能力与技术、业务水平，发挥自己的管理与领导才干，走向英雄之路。做一个从没得到过授勋的伟大英雄。

新学员有一篇文章《是太阳就会升起》，他的假设命题非常准确。华为的文化、理念、考评机制使做实的干部有更多的发展机会。不因他工作做得好、没人投诉、办公会议从不研究他管的事情，他就被忽略。也不因在工作中有缺点，就如太阳有黑子一样，被否定。

《华为人》报的文章“板凳要坐十年冷”是多么好的阐述。在冷板凳上坐的都是一代英豪。科学是老老实实的学问，要有思想上艰苦奋斗的工作作风，要有坚定不移的精益工作目标，要有跟随社会进步与市场需求的灵活机动的战略战术。做实不是没有目标、没有跟踪、没有创新，但没有做实就什么也没有。君不见周劲、余浩泽、吴昆红、谷丰、张来发、张群……的点滴奋斗与持之以恒的努力，踏踏实实地在本职岗位上不断地进取，太阳已经在地平线下升起。做工作是一种热爱，是一种献身的驱动，是一种机遇和挑战，多么难得，应该珍惜它。认

真地做好每一件事，不管是大事，还是小事。目光远大，胸 阔，富有责任心，不计较个人的得失。只有全身心的投入、潜心钻研，才会有爱因斯坦、居里夫人、瓦特与贝尔……，才会有没有受过系统教育而成为发明大王的爱迪生。人只要热爱它，终会认识它，在严格的、大量的实践中，看出破绽，产生新的突起。没有实践的创造发明越来越难。长期不懈的做实， 终将创造奇迹，这是历史的启示，也是量变到质变的规律。我们必须有所作为，一切有志于献身事业的人，都应义无反顾的勇往直前，不管两旁的鲜花、荆棘。

伟大的祖国充满着产生英雄的土壤、空气、阳光与雨露。中华民族是伟大的民族，中华文化历经五千年而不亡，说明了这种文化的顽强与厚重。祖国经历漫长的历史而未振兴，并不是中国人不行，而是中国没有产生过大产业，小农经济培育的个体奋斗，没有走出迷宫。以至于曾经有三个中国人是一条虫的说法。随着二十世纪的工业化的发展，中国的大产业 始出现，人们为了寻找出路，不是产生了“鞍钢宪法”、“邯钢经验”、“大庆精神”……，他们的磨炼，为中国产生大管理， 始了艰难积极的探索。但是由于我们的不成熟，对价值规律的认识还不充分，还没有形成完整闭合的理论体系。华为步他们的后尘，在奋力探索高科技产业在中国成长之路。

十几年的 放改革，中国企业在逼上梁山后，已逐步在一些领域 始群体突破，形成相互呼应的趋势。随着我国部分项目水平已接近国际先进水平，蓬勃发展的国内高科技产业，为中国人才在自己的土地上发挥作用提供了实实在在、前所未有的机会。

华为经历了八年奋斗产生和日渐形成的企业文化，认真研究了中国企业的优势与劣势，实事求是拟出了实现管理的大纲，使群体奋斗在华为有可能形成坚实的基础和不可逆转的趋势。在这样的文化土壤上有可能长成茂实的庄稼。它孕育着无数的英雄，百万雄师过大江，是一代中国青年的写照。

中国长期受中庸之道的影响，虽然在寻求稳定上有很大的贡献，但也压抑了许多英雄人物的成长，使他们的个性不能充分的发挥，形不成对社会的牵引和贡献，或者没有共性的个性对社会形成破坏。因此，发展中的中国特别需要英雄群体来推动火车头的前进，这种渴求为每个人的成长提供了机会。华为将自己的目标选定向世界一流公司靠拢，而现在差距又这么大，更迫切的需要英雄，那种群体奋斗的英雄，那种勇于献身、无私无畏的英雄。一切有志的热血儿女都应为中华的振兴而奋不顾身。献出你的青春，献出你的热血，拥抱你的事业，享受奋斗的人生。

再过二十年，我们的祖国有多么美，我们自豪地走过人生这一段历程，不因虚度年华而懊悔，不因碌碌无为而羞耻。我们为自己的祖国的繁荣昌盛而贡献了力量，不负先辈世代繁荣的梦想。每一个人都可以成为英雄，每一个人都可以自豪，不在于别人承认不承认，而在于自己是否奉献。

谈学习

基本法不是为了包装自己而产生的华而不实的东西，而是为了规范和发展内部动力机制，促进核动力、电动、油动力、煤动力、沼气动力……一起上，沿着共同的目标，是使华为可持续发展的一种认同的记录。因此，各部门不必向外去宣传基本法，革命是不能输出的。只有人家需要了解，我们才可以交流。我们是功利集团，一切都是围着目标转的，没有我们的目标去交流，是没有实际意义的，这就是搬石头与修教堂的关系。您愿意用业余时间的热情去研究、宣传，它也不能掩盖您工作上的失效。你做不好本职工作，实质上就是没有学好。因为你不是政治家、社会活动家、历史学家。这就是既要努力学习，又要做实。不去做实，就没有必要学习。我们的目的是实现公司的发展。

“知本论”，我们把论留给社会学家，他们有时间去研究。把知本留给我们，好好研究相互之间的关系，以指导我们解决现实问题。基本法不是万应良药，当他去解决问题的时候，碰到的是矛盾的二个方面，对立又统一，这是痛苦的。例如分配，在原则上您拥护，当您是部门一把手时，您非常痛苦，您怎么去拉 差距。每个部门是否有勇气把后进员工，以及工作能力不适应在本部门工作的员工交给人力资源部重新分配。这个一把手不会对基本法有赞美之词，而是感到太合理、太深刻，以至他难有情面，难以“做人”，他真正学明白了。所以学明白

了的人就不会有一大堆赞美。因此，每个人好好想一想，您明白了哪一点，就写哪一点，不要堆砌赞美词藻，以浪费我们删去您空洞赞美的时间。对立的统一使人痛苦，只有没有深入其境的人才感到兴奋。

我们的学习要深入实际，各级干部都要学习收集案例。不要在对自己部下的培训中，言必称希腊。深入不进去的管理干部，要下放。不能在华为形成空中楼阁的管理。

我们要求高中级干部及一切要求进步的员工，要在业余时间学习，相互切磋，开展有关讨论及报告会。不要求一切员工都形式主义的跟着念报。员工也有不学习的权利，公司也有在选拔干部不使用的权利。这种权权交换，使得每一个要进步的员工都会自觉的学习。高中级干部退步的，我们也要调整下去。对《基本法》中的企业文化，是否熟读唐诗三百首就行了。我们考核你是否学好，是看本职工作是否做好，有否做好本职工作的潜力。因此，没有做好本职工作的员工，就肯定没有学好。不管你在心得上有多少赞美词，它都让秘书删去了，我们看不到。我们不仅看到你与我们同样的认识，而且要看到你与我们同样尽心地去实践。

无论从事技术、管理、业务……，我们都是一个目的。因此，华为文化是我们认同的基础。一个不认同华为文化的员工，是很难在华为工作的，处处评价都受挫，既然有心在华为工作，一定要努力认真去学习。杨琳就是一个榜样。

同样，每个员工都要以绝大部分精力学好自己的专业，学好技术，学好业务。业精于勤。这是你服务与进步的重要工具。学习企业文化就是使你的重要工具发挥较大的作用。华为不存在空头理论家。文化要落实在奉献上，没有本领就无法实现奉献。

自强不息，荣辱与共，促进管理的进步

——任正非在机关干部下基层，走与生产实践相结合道路欢送会上的讲话

【导读】1997年，华为的产品始多样化，除原有的程控交换机后，还介入了数据业务、无线通讯、GSM等领域的主导产品。4月，与俄罗斯成立合资公司，加快海外步伐。当年，华为实现销售收入41亿元人民币，员工达6000人。

毛泽东同志说过：人类历史就是一个不断从必然王国走向自由王国的历史，人类必须不断地总结经验，才能有所发明、有所创造、有所前进。各级干部、各个部门都必须不断地检讨昨天，规划明天。紧紧围绕目标导向，不断优化自己的工作。借今天的会议，我代表公司对96年工作进行总结，97年工作进行报告。

难忘的1996

由市场部集体辞职掀起的接受公司考察、能上能下、制度化让贤而推动的公司第二次创业，已经深入人心。随着公司基本法征求意见稿的公布发表，对第二次创业的纲领、文化有了更清晰的认识。学习、讨论基本法已经启了员工思维的大门。高、中级干部十分明白，学不好基本法，就没有做干部的资格，不会在工作中应用基本法潜移默化的导向，工作就会偏离目标。没有华为企业文化、不能认同我们价值评价体系的员工，就不可能在华为工作，已为广大员工认同。

在市场部“胜则举杯相庆，败则拼死相救”的精神号召下，各个部门的团结、协作有了明显的进步。大市场不分前方、后方已为各级领导认同，本位主义、官僚主义已在减弱。随着业务流程重整，一个优良的管理体系有可能在这种文化基础上建成。

96年我们市场增长了85%，综合货款回收率达到69%。市场部实行了全面的组织改革与管理改革，加强了干部的培养和考核，已经出现了管理方法大转变的良好导向。通过ISO9000的全面贯彻执行，规范化地管理已经取得了成绩，出现了石家庄办事处这一类好的群体。一些封闭式管理的办事处正在变化。有可能在未来二、三

年内逐步实现营销、服务国际接轨，为进入国际大市场做好准备。经过八年的市场工作的洗礼，经过 96 年的大整训，正涌现出无数的英雄，他们分布在各条战线，正带动着公司的全面进步。这些久经考验的干部，是我们事业发展的宝贵财富。

96 年我们的产品进入了北京、广州、天津、香港、深圳、福州、重庆、保定……重点城市的市话网。C&C08 交換机作为市话和农话设备在许多地区得到了广泛应用，至今已交付了近 600 万线，它集成了许多先进功能并为业务复杂的全本地网提供一体化的华为数字交換平台。同时 C&C08 也 始运用于网间接口局、长途汇接局和国际长途局。在联通公司的 GSM 网间接口局国际招标中 C&C08 中标，提供了联通公司第一个 GSM 网间接口局。

C&C08 作为 C2 级长途汇接局在网络上运行，并极有可能在海外提供国际长途局。已经研制成功的 先进的 C&C08 STP 设备，使华为跻身进入世界少数几家能提供此类设备的通信巨头行列。这类设备应用在信令网的高层，是建立高效、高可靠性、智能化的现代电信网的基础。

在先进业务提供方面 C&C08 也走在了前列，广东省 Internet 接口局，全中国第一个商业试验网深圳商业网，提供了虚拟网、ISDN、可视电话、Internet 访问、主叫号码显示、呼叫中心等多种业务，在香港的密集商业区提供了大容量的 NP 智能网平台。在建设国家信息高速公路方面，由信息委统一安排，正在安装中国第一套基于光纤铜轴混合网（HFC）的双向话音数据业务，为实现光纤到路边（FTTC）、光纤到大楼（FTTB），提供 新 ITU

V5.2 标准接口。

96 年我们在产品研究上，实行战略研究、产品研究、中间试验相分离，在保持各自独立，又融汇贯通的一体化建设方面，迈出了可喜的一步。战略委员会及各专业委员会正在酝酿并进入了实质工作状。让务实的人参加务虚，让务虚的人循环去务实，让一代中、高级技术与管理干部在流动中成长，通过这种传输方式，使基层的血液不断流动，带去新的能量和管理方法，提升管理水平。使优秀人员的思维在实践中自我认识、自我优化。中研系统组织的分层结构、梯度建设、目标管理有了长足的进步，使不适应大发展的低效扁平管理有了改变。这种结构性的改变，对充分调动各方面的积极性、能动性，实现资源共享，提供了良好的动力，对公司的快速、稳定和协调发展，起到了积极的促进作用。面向未来还是面向客户的科研方针，已激起了广大研究、中试、用服人员的振荡。我们产品中有些十分艰难的研究、设计、中试都做得十分漂亮，而一些基本的简单业务，长期得不到解决，这是缺乏市场意识的表现。面向客户是基础，面向未来是方向。没有基础哪来的方向。土夯实了一层再撤一层，再夯，才会大幅度提高产品的市场占有率。什么叫名牌，名牌就是承诺。

科研对项目立项与控制的管理 始规范，在项目预算上对《基本法》第 76 条有了深刻理解。

有所为有所不为，集中精力打歼灭战都是管理成熟的 始。公司有实力实现技术装备的现代化，购买大量软件工具，提高研究水平，以缩短从立项到商品化的周期。

96 年在公司建设以“宽频带、高振幅”的工程专家为主的中间试验系统的指导下，经历了一年的筹建，已逐步形成了一个产品试验服务的一把大筛子，形成了对产品试验的通用工具平台，并继续增强用现代化的测试设备武装起来，科学化、数据化地评价新产品。

公司所谓巨大无形资产，实际是技术文档的一体化得到认同并 始贯彻。从面对未来到面对用户的研究目标的转移、市场意识已在产品研究试验中萌芽。多数研究人员都 始明白，不能继承的技术，在信息领域中是垃圾，继承和发展的主要基础是科学合理的文档管理。公司也准备投巨资引进文档管理系统，建立一个科学的、有效的，而不是保管性的文件体系。

我们年轻的研究队伍正在成熟，中试队伍正在向着工程专家的方向前进，他们是我们队伍 青春、 热情奔

放、敢于战斗的力量。并在东方文化的基础上，大量学习西方一切有益的东西，一群土博士（泛指，含“博士前”）将会成为世界英才。他们是我们事业的希望，我们要营造一个氛围，土博士不比洋博士差，中国人在中国的土地上也有所作为。为国家争光。使海外学子也感自豪。

我们的制造系统在 96 年全面推行了管理建设，开展了 QC 及 5S 活动，坚决推进 ISO9000 与 MRPII，逐步迈向准时制生产方式。实施质量统计过程控制，推行了质量改进的 PDCA 循环。坚持完善了生产作业人员计量考评制。实行了干部、工人的低重心培养，在做实上狠下功夫，通过大比武，涌现了一大批技术、业务能手，一大批小米加步枪时代的生产干部，走上了现代管理岗位。他们是我们事业的基础。

96 年我们 始了采购的专业化、职能化分工。推行了认证、分散采购的模式，采购作业逐步走向职能化、专业化，锻炼了采购队伍，加大了对库存的控制力度；认证工作从过去的单纯商务谈判逐步形成对供应商的全面管理；以自营进出口为主，代理进口为辅的双轨进出口模式，有利发挥香港公司资源，实行采购融资的策略。

财务在帐务正规化建设上作出了努力，逐渐建立了明晰的分层结构的模块管理构架，为公司的财务进步打下了基础。在融资方面，理顺和拓宽了渠道，缓解了公司资金困难的局面，逐步对国际融资有了探索。公司的内部审计系统，在流程及制度审计方面作出努力， 拓对不同业务进行审计，找出了问题，提出了改进的意见。正在为建设一个健全的审计系统作出努力。

96 年 突出的是 始了各种干部考核制度的试行。全面地 展大比武，创造优秀人物脱颖而出的大环境，对劳动度、敬业精神、责任心、团结合作进行了大规模的评比，用物质文明的手段促进精神文明的发展。基本法关于人力资本的增值大于财务资本增值的观点得到了认同。人才是企业的财富，技术是企业的财富，市场资源是企业的财富，……。而 大的财富是对人的能力的管理，这才是真正的财富。

行政、外事、生协工作取得了较大的进步。公司 始理顺了省、市各级政府的关系，得到了地方有力的支持，始使中央机关比较了解我们、支持我们，大大地改善了发展的外部环境。行政管理 始走上了国际化、规范化，各项服务水平，服务意识都大大提高，尤其是膳食的进步巨大。内、外的关系融和，为公司发展打下了良好的基础。生协融合了全体华人的生活与文化，使公司在推行严格的规范化管理的同时也创造了温和的气氛。

使我们欣慰的是我们的电源公司（莫贝克），经历了三年承包的发展低迷之后，使十八个省的股东认识到自由发展的机遇，解 承包的绳索后，迅猛的奔跑，不仅取得了可观的经济效益，而且为 97 年打下了大发展的基础。他们提出的 97、98 年联合几个国内厂家的市场占有份额，将会大大地超过进口电源、合资企业生产的电源的总和，并逐步扩大到占绝对的优势。中国人终于在一个产品上要站起来了。

我们的龙岗基地建设 始在良好的环境中起动。工程队伍在国际化接轨中，先走出一步。两年后一个现代化的工厂及有实力的华为，会出现在我们的日常生活中。它逼迫我们各项工作在国际接轨方面，还要做出较大的努力。

艰苦的 1997

我们在高中级干部深刻学习、领会“公司基本法”的基础上，在全公司员工中学习市场部，加深对企业文化的认识和理解，各级部门、每个员工都要在自查责任心和服务意识的基础上， 展层层评议。不认同华为价值评价体系、没有责任心、劳动 度不好的员工，将不能在华为公司工作。欢迎员工在深刻理解的基础上，创造性地发展与丰富我们的企业文化。科学地、准确地、更加细致地完善我们的价值评价体系。在 97 年提倡敬业精神、责任心、工作干劲、团结合作的基础上，98 年将全面进行职业道德教育，提高全体的思想文化素质，清除有害于集体的一切行为。要使公司立于不败之地，长盛不衰， 要紧的是不断提高“自我净化”的自觉性。我们将要求员工把集体利益置于个人利益之上，要 展批评与自我批评，不断地优化自己、优化集体、优化组织。

97年我们要全面推 干部考核与员工计量工作制，按能力、业绩及贡献，合理地安排员工的报酬。考核是完善价值分配的基础。在成绩面前人人平等。尽管我们的考核制度还不够完善、准确，但公司是坚决要推行的，全体员工都要善意的关心它，提出建设性的改进意见，拒绝考评的干部，我们将拒绝提升。只有坚持数年，我们才可能产生一个合理的价值评价体系。希望考评体系天然合理，是一种幼稚的思想。各级管理干部都要去坚决推行，在推行中去改良、优化。在推行中，加强各专业干部部的建设，提高管理的力度与深度。

公司将会在 97 年，自上而下的优化组织结构，使之适应于大市场、大系统、大结构，规范职务的命名、职称的评定。随着直线行政管理系统的优化、各专业干部部门的建立、秘书桥的建设，在例行管理上对业务与秘书系统实行有限授权，建立和完善服务体系。使行政权力、干部考核与监管、服务体系有效配合，解决直线管理与矩阵管理有机的一体化连接。

我们要深入地去理解矩阵管理是一个求助系统，求助才是利用公司资源、 展群体奋斗的好形式。不会使用求助系统的人，实质上还是在个人奋斗。求助没有什么不光彩的，做不好事才不光彩。积极主动、有效地进行求助，是调动资源、利用资源、实现目标的动力。积极、有效、无私的支援是低成本实现目标的 优管理。使资源充分发挥效能，需要文化氛围来启发人们共同奋斗的信念，并约束人们按规定支援。不能良好服务的部门的主管，必须辞职。

97 年是我们市场极其艰苦的一年，我们将积蓄了八年的力量，在中国全面争取与外国公司平等的机会。但是外国公司力量的巨大，我们还没有充分的估计。公司产品已多元化，我们的经营还未多元化，新的增长点长期长不大。由于市场总额的增大，我们服务体系的建设还跟不上，服务水平相对落后。公司全体干部服务意识距离国际接轨还很远。为了跟上大时代的步伐，对于那些服务意识、市场意识、质量意识不强烈的正职，我们希望他们辞职。

市场部在抓组织改革的同时，要加强管理，依靠管理降低成本。向管理要效益，要对外国通信巨头的竞争有充分的思想准备与组织适应准备。不屈不挠地改进管理。要加强售后服务队伍的建设，全面地推行规范化的工程管理。今年将全面 始 ISO9000 在营销系统中的贯彻，分层结构的大市场组织已经落实，为使之运转并具有活力，我们必须全力以赴，对不负责的人，要调换岗位。如果我们管理不抓上去，面临这么快速的发展，就会陷入瘫痪。

今年我们的研究经费将增至 4 亿元，同时要大大地武装中试系统，加大对预研的投入，继续集中精力打歼灭战，把有前途的产品快速推向市场。

深化科研管理的改革，进一步完善分层结构目标管理的组织形式。加强总体技术办的力量，强化科研立项管理和项目过程监控的阶段评审的中央集权力量。融合产品战略办向总体办传递的项目立项协调与合作。放 对项目组的具体管理，让项目组在资源共享共创的基础上，充满活力。加强项目组内部的管理与协调力度，加强项目组之间的相互协调、互相配合，产生管理的源动力。

在浑沌中去寻找战略方向，抓住从浑沌已凝结成机会点的战略机会，迅速转向预研的立项。逐步聚集资源、人力、物力进行项目研究，集中优势兵力一举完成参数研究，同时转入商品性能研究。在严格的中试阶段，紧紧抓住工艺设计、容差设计、测试能力，使成果更加突出商品特性。我们要以产品为中心，以商品化为导向，打破部门之间、专业之间的界限，组织技术、工艺、测试等各方面参与的一体化研发队伍，优化人力、物力、财力配置，发挥团队集体攻关的优势，一举完成产品功能与性能的研究。紧紧抓住试生产的过程控制与管理，培养一大批工程专家。进一步强化产品的可生产性、可销售性研究试验。为产品研究人员进行中试提供多种筛子，使产品经理受到真枪实弹的考验。没有中试、生产与技术支援经验的人，将逐步不能担任大型 发的管理职务。从难、从严、从实战出发，在百般挑剔中完成小批量试生产。在大批量的投入生产之后，严格地跟踪用户服务，用一、二年时间观察产品的质量与技术状况，完善一个新商品诞生的全过程。将来研究系统的高级干部，一定要经过全过程的锻炼成长。

在生产系统全面 展大比武的基础上，完善绩效考核体系，完善岗位责任制，建立完善的 WCM 指标体系。我们要鼓励基层员工安心工作，长期在一个岗位上提高技巧，在此基础上提高工资与奖励。在工作成绩面前人人平等，不允许不经考核提升工资以及保留工资。只有干一行、爱一行、专一行才能产生高效率。加强基层干部的管理能力与工作绩效考核，不能达到标准的要适当调整工作。那种隐瞒质量问题的干部要辞职。我们提倡干部有问题要一边报告，一边解决，不报告是不利于问题解决的。对成绩要实事求是，一边总结、一边检讨，要在此基础上再上一层楼。

生产系统要深入贯彻 ISO9000，不断地去优化。继续推进 MRPII 的管理模式，所有干部都要用心去理解它，在贯彻执行中，不断去检验它。97 年要大大地提高生产效率，生产系统人均产值要达到 500 万元，平均月产交换机的能力要提高到 40 万线。

公司将 始加大生产装备投入，要在 97、98 二年建成一个现代化的加工基地。要继续加强工艺、质量的研究，制定多种规范， 展生产管理国际接轨的各项活动。97 年我们将对生产管理系统实施改革，在利用共同资源上，建立统一的分专业的加工中心，如板件加工中心、机架加工中心。板件中心，将容采购、元器件库、机械生产线、测试线为一体。机架加工中心，将用招标的方式引进全套先进生产设备，以机柜为主的机加、塑胶、加工及外协组织管理的中心，共同为华为所有的产品服务，避免重复低水平建设。分产品建立产品部，产品部为总装总测、半成品库为一体。生产总部的服务机构在专业化、职能化分工的基础上，要加强高中级管理人员的储备与考核，为跨国经营做准备。

我们要继续深化采购认证、滚动采购、进出口专业分工与协作。要建立集中统一的采购认证，逐步把滚动采购与计划分散到事业部去，使控制有效而又灵活的供应体系促进企业的进步。

财务管理在 97 年全面达到国际、国内高水平规范化的帐务管理的基础上，加强成本控制管理。从预算管理入手，以成本管理为基础，深刻的去优化财务管理制度与经济指标考核制度。要努力去实现核算体系规范化、科学化；财务管理制度化、流程化；组织建设专业化、国际化；业务处理模块集成化、标准化，为财务走向规范管理打下基础。要坚决地在财务系统推行 ISO9000 及 MRPII。建设符合华为特点的流程控制及管理框架。聘请顾问公司，加快国际接轨的步伐。

在任人为亲与任人为贤相结合的干部制度下，建立起融合的团队。我们说的任人为亲，不是指亲属而言，而是指认同华为价值评价体系的员工。就如党对干部的要求要培养使用党性强的干部一样。认同华为文化，价值评价规律，并全心全意为公司而努力的干部才能成为我们事业的中坚力量。允许一些不认同我们的文化，而具有专业知识的人，在一定的岗位上工作。不能认同我们文化的员工，不能进入高中级。

我们要深入理解计划、统计、审计三角型管理的深刻内涵，碳元素平行排列，形成石墨。正三角形排列，形成金刚石。三角型循环管理的组织、流程体系是我们大发展的基础。在管理上坚定不移地推行内部审计，任何部门及高位的领导都必须支持。

我们要在去年融资拓展的基础上，全面做实。进一步拓 买方信贷利用外资的渠道，以增强市场竞争能力和有效加大货款回收力度，以减缓公司财务发展的压力。同时，按照国际惯例利用各种融资渠道，以支撑公司的发展。在行政与外事工作上，我们将继续推行规范化管理，建立人力资源成本观念，努力地建立精干、有效的服务系统。坚决压缩非生产性编制，提高服务质量与技能。在接待服务工作上要率先国际接轨。加强外事的公共关系工作的重量，加强政策法规的理解协调能力，为创造大市场作出努力。

华为通信公司将进入快速发展阶段，要解放思想、抓住机会，努力发展自己，全面加强管理队伍的建设与干部考核。稳妥地进行适当的组织改革。我们将在华为通信推行事业部的试验，管严内部运作，放 外部环境。鼓励各产品奋力去创建自己的市场，并对 发、管理作出自己的适应性安排，产生越来越多的增长点。管严内部就是

紧紧抓住计划流程的协调管理，抓住干部的考核评价。在内涵建设的基础上，鼓励扩张，这是华为多元化的重要的一步。希望华为通信的领导班子团结合作，奋力探索。

公司 97 年管理力度 大的是对人的管理，它的重担落在了全体干部的身上。人力资源委员会要充分调动各级行政部门的力量，深化考核评价体系。我们要用二、三年时间理顺公司的内部关系，建立起科学合理、充满力量的内部动力机制。要培养造就一大批高中级干部，形成华为的核心力量。公司将在人力资源管理部建立荣誉部，在人力资源委员会建立纪律检查领导小组。让一批 有培养前途的干部和现职主官参加纪律检查，这是对高中级干部是否敢于坚持原则、敢于管理进行检验的一块试金石。要加强公司的廉政建设，这是公司生死悠关的问题，要坚决提倡廉洁奉公的作风，要加强管理干部的年度审计。一位局长对我说过，他们考核干部的三个内容是“是、事、试”。在是非面前你要明辩是非。上、下、左、右无原则的平衡，就是把管理矛盾交给上级。

没有是非观念的干部，不能作高中级干部。“事”，就是处理工作的能力、业务水平、责任心。“试”，我们不唯学厉论，但对担任各种职务的个人潜力要进行评估。一场对高中级干部教育的潮流势不可挡。人力资源委员会对奖金、股金评定有一系列文件，这都是对干部考核的依据。公司是支持的。例如：在社会购买股票的员工，公司一律不予以认股。我认为不仅如此，这些人都是不尽心的干部，还要从高中级干部岗位退下去。

97 年的任务繁重，改革的力度很大，我们不仅不能降低效益，而且要提高效益，缩短新、旧制度的磨合期。困难是十分多的，但前途也是光明的，有信心的。经过一年的奋斗，我们又会达到一个新的起点。我们一定能经历数十年的奋斗，从管理的必然王国过渡到管理的自由王国。

悼念杨琳

【导 读】1997 年 1 月，在市场前线汇报会上，杨琳代表市场部全体秘书作题为《 无私的爱藏于 深的心底》的发言，发言中说：“在公司，海外市场部被大家称为‘魔鬼部门’，它长期高强度、高负荷的工作压力造就了一批思路敏捷、手脚麻利、不让须眉的女中精英。”

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、多变的市场服务体系。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他们，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“无私的爱藏于深的心底”。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。我又一遍读了第四十二期华为人报“无私的爱藏于深的心底”，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。

胜则举杯相庆 败则拼死相救

——总裁办公会议决定全公司向市场部学习

【导 读】1997 年，邮电部移动局始招标建立自己的信令网，阿尔卡特和华为同时中标，华为获得了有史以来单笔合同大的订单——8000 多万人民币，为占领移动通信领域制高点打下基础。在严酷的通信市场，“胜则举杯相庆，败则拼死相救”成为华为一种企业文化导向。

市场部精神是华为企业文化之魂。这在公司已是一种共识。市场部总是跟自己过不去，每隔一段时间，他们就要给自己找点“麻烦”。集体大辞职，内部竞聘，年年翻番的销售指标，一轮又一轮的培训，海外市场拓，业务流程重组，……，从来没有看见他们停下来歇口气。一般的人很难受得了这样的“折腾”。

为什么市场部要这样做？敢这样做？

这源于他们强烈的危机意识。跨国公司的强大竞争攻势，市场需求的日新月异，新产品、新技术的不断涌现，公司生存与扩张的紧迫要求，凡此种种，形成了一个巨大的压力场，对市场部提出了极高要求，有的要求甚至超出了他们的能力。常年处在这种情形之下，市场部从不讨价还价，从不轻言放弃，反而激起了无比的斗志和豪情。他们保持高度的危机感，自强不息，紧密团结，把压力传递到每一个市场人员，主动求新、求变。他们成功地将危机意识化作自我更新意识和敢拼敢博的工作风格。他们在困境中学习，在学习中进步，从上到下身体力行，超越自我，始终保持了高昂的斗志和积极进取的精神，为公司做出了卓越的贡献。

他们敢于应用否定之否定的规律，不断循环优化自己。在市场部内部，批评与自我批评蔚然成风。只有强者才敢于批评自己。我们要向市场部学习这些好风气。

华为公司发展到目前的规模，面临的挑战只会更大。要么停滞不前，逐渐消沉，要么励精图治，更上一层楼，在世界一流企业之林占一席之地。正所谓不进则退，成功不是走向未来的可靠向导，我们需要将危机意识更广、更深地传播到每一个华为人身上。

谁能把我们打败？不是别人，正是我们自己。如果我们不能适时地调整自己，不去努力提高管理素质、强化管理能力，不将艰苦奋斗的传统保持下去，我们就会把自己打败。古往今来，一时成功者众多，持久的赢家很少。失败的基因往往在成功时滋生，我们只有时刻保持危机感，在内部形成主动革新、适应未来的动力，才可能永立潮头。市场部给我们树立了良好的榜样。

我们号召全体华人为包括市场的部的工作人员学习市场部的精神，就是为了让公司始终充满危机意识，在做实中不断优化自己。学习不是走形式，在学习过程中，千万不要“认认真真走过场”，那是形左实右，自欺欺人。学习市场部，要学他们精神的内涵，并融入实际工作中去。要善于给自己施压，意识到自己的差距，促进工作的点滴改进，这样的学习，才能真实地提高自己的水平，增强企业的体抽。自胜者才能胜人。

市场部有一个团结协作、严于律己、以身作则的领导班子，他们有清醒的头脑和 放的心，勇于批评与自我批评。他们深知资源是会枯竭的，只有文化才会生生不息，在市场部大力加强文化建设，形成了正派向上和管理与组织作风，增强了凝聚力。这是建设一支过硬队伍的基础。

在第一次创业过程中，市场部起了表率作用。在华为已进入第二次创业的今天，公司面临全面的考验，要求我们有更强烈的危机意识，努力在各领域都有优异的表现和进步。我们学习市场部，就是要把他们的精神发扬光大，促进新一轮的突破和成长。在第二次创业中，没有谁能阻止我们前进，没有谁能打败我们，失败只会从内部产生。

危机当头，曙光在前，让我们象市场部一样踏踏实实、卓越地工作吧。

秘书如何定位

——任正非在秘书座谈会上的讲话

【导读】华为有 50 来个一级部门，分别隶属于研发、营销、供应链和内部服务等几大管理体系，依此分别设置了几大秘书科。名义上是隶属于各体系干部部，但基本上是独立运作，游离于人力资源管理和其所服务部门的业务管理之外。后又统一纳入到深圳慧通商务有限公司进行管理。

今天与在座的秘书座谈，听取大家对秘书工作和公司秘书体系建设的意见，刚才听大家提了不少问题，我谈一谈我的看法。

第一，秘书一定要有基本功，必须具备做一个文员的条件。若一个秘书连文员都做不好，根本就不是一个好秘书。因此，秘书领域范围内的事情，如打字、复印、操作计算机以及其它一系列的工作，都要非常熟悉、熟练，而且我认为这是今后秘书待遇调整需要考核的一个 基本的要点。秘书必须能承担文员所能做的一切工作，但是不同的岗位、不同的级别和不同层次，对秘书的要求都不相同，这就需要各级部门自己制定秘书体系的具体要求。每个秘书都要努力达到这个目标和要求。

第二，秘书是经理的助手，是管理者的助手。这个助手的含义怎么理解，这里面就有一个善解人意的问题。刚才你们说收集信息情报、提供技术资料等等想法并不坏，但主要还应该体现在善解人意上。每一个部门、每一个科、甚至每一个课题，在往前推动的过程中哪些事情要发生，有哪些问题要注意，或者哪些方面能够减低他们的工作量，保证他们把全部精力用在主攻方向上，那么我们就应该把这些工作接下来，由我们来承担。如果

觉得担子太重了，可以再加一个秘书；再重了，再加一个秘书。如此往复下去，不就有了秘书科、秘书处了嘛。总的来说，作为秘书就是要下定决心，不顾一切地去分担管理者的压力。这个分担管理者的压力，不是说替他决策，出主意，而是要减轻他的大量事务性的重复性的劳动，保证他们在主攻方向上投入很大力量，这是我所认为的助手的作用。

助手也有高低之分，也有级别之分，大家不要总是争取管理的作用，而忽略了服务的功能。秘书工作中可能有90%都是处理简单事务，可能有10%是助手性工作，因此秘书的服务功能是非常强烈的。这种强烈就表现在所有别人不做的事，都应该由你来做。当然你可以通过分流的方式，比如你打字又快又好，但你可以交给打字员去做，你做一些组织性的工作。为什么聘秘书呢？就是让经理们、研究发人员、市场营销人员专心从事那些别人做不了，只有他们自己能做的事情，这样的话，秘书就真正地起到了大大解放管理干部、研究人员的职能工作。我们不是为了解放而解放，而是为了服务。为什么要服务，就是要提高总体效益。文化大革命中，童第周要洗试管，我认为洗试管没有必要让一个在科学家来做，他不做这件事，会多做一些别的事，为国家多做一些贡献。我们就是为了降低整个企业的总体成本，才建立秘书服务队伍的。如果我们不想降低成本，那么我们让研究发人员、高级管理人员自己拖地板、装订文件，无疑减慢了他们的工作速度，降低了工作效率。这就是我们所说的服务的概念，归根到底就是解放生产力。

我曾经在市场部讲过，办事处的行政秘书就是管家婆，把这个家乱七八糟的事情管理起来，主任就可以省心了，减轻了管理者的压力。这些往往都是例行管理的事情。对于例外管理，还是应该让经理们去操作，而不是你们越俎代庖。至于什么是例行管理，什么是例外管理，去看基本法，都写得很明确。现在我们的秘书队伍是不是能完全担负起这样的责任呢？我觉得可能还有很大差距。因为我认为秘书队伍应在考核管理上重新定位，适当调换。若办事处正在聘文员，是不是可以适当考核办事处行政秘书能不能担负起行政秘书的责任，如果按标准担负不起来，那么她就做文员，再招一个秘书来管她。新员工管老员工，老员工可能不服气，不服气是短暂的，时间长了，也得服气。合理调整组织结构，合理调整组织层次。如果说我资格很老，怎么办？那就努力学习，只有努力学习这一条道路。将来市场部考核上岗这种行为会越来越普及，包括秘书系统内部也要实行。一个非常好的秘书，一考试连打字都不合格，就不可能是一个好秘书，肯定得扣分。

第三、秘书地位问题。你们问秘书地位究竟有多高，这个问题很难说清楚。我举一个例子给你们听，美国军队里有一种士官，不叫军官，是士兵的士，叫士官。他们有时候连准将都可以管，但他们甚至连准尉都不是。这是美国军旅制度确定的，士官没有军官资格，可他们在总参谋部做一些非常具体的工作。所以，秘书的权力、职责大小是与她本人所处的部门、岗位密不可分的，秘书的地位、岗位也是有一定区别的。说到底秘书定位就是一个服务性的定位，但不能简单理解为端茶倒水、打字复印，不同地位的秘书其服务的意义也不同。像我们公司这么庞大的秘书队伍，发达国家是养不起的，因为成本太高。美国的公司一般是提供好的工具，要求科技人员自己做文件，下班之前务必做完。这一系列管理制度目的就是为了降低成本。华为公司处于中国特色的情况下，所以养得起，有这么一大群秘书。而且，任何一个公司对女性都不同程度的歧视，华为公司从不歧视女员工。我们女性员工总人数占公司总人数的25%左右，这个比例是相当高的。我们在安排安全退休金以及其他方面，都是体现男女平等的。很多公司不愿意聘用女员工，是因为女员工效率低，做事达不到目标，而且女员工有一个大缺点，就是爱传小话，唠叨小话，破坏团结。本来我们录用女员工的目的是为了给管理群增加一种润滑剂。男性员工的大特点是刚性，互相一碰撞容易出火花。中间隔着一层弹性海绵，就不会撞出火花了。若女同志传小话，反而是去点火了。既然如此，那我们就有必要调整某些部门女员工的比例，向其它部门输送、消化一部分。华为公司聘用员工的男女比例是遵循客观规律的，不是人为可以改变的，我们去大学招聘科技、技术人员时是没有性别区别的。

你们感到学技术的女性与男性不平等，男性可以上前线去装机，而女性大多做秘书。我们认为我们公司是一律平等的，如果你们有这方面的要求，条件也符合，要求换岗位，我们是可以支持的。我们选用秘书时，基本上是不考虑专业的，有专业选择的是个别部门，绝大多数部门是没有专业限制的，只考虑潜在发展力量，什么专业都可以进来，我在俄罗斯谈话时说得很清楚，我们所吸收的一大批俄罗斯博士、硕士、大学生，男性一定要专

业对口，女性只要受过本科训练就可以。你们感到与男性不平等，可以勇敢上前线。不过我认为装机前线生活环境、条件比较艰苦，女性不太适合，如果你们一定要去，希望你们的长官也要照顾一下，别放到连汽车都没有的地方，你们单独走一大截山路怎么办呢？我还不放心呢。华为公司人才流动是一种很正常的现象，所有应聘的机会你们都可以去挑战。努力是个人争取机会、创造机会，发展自己的唯一道路，而不是等到人家对你有个什么说法，我想也不会有。国际歌里有句口号：从来就没有什么神仙皇帝，从来就没有救世主，全靠我们自己。我们的女员工一定要注意，提升你们的不是经理，也不是男员工，而是你们自己，只有你们的自己创造你们自己的历史，创造自己的前途和机遇。这些问题，要在工作中慢慢去体会，克服自身缺点，表现自己的优点，发挥强项，使得自己适合时代潮流。华为公司大发展的滚滚洪流，是不以人们的意志为转移的。干部使用中任人唯亲的现象也不会更多发生，将会为大家提供越来越多的机会，这些机会也靠你们自己去创造，我想是可以创造出来的。在展露自己才华时，不是靠你说，是要看别人对你的承认。因此不要认为你们不安心工作，我们就会对你们有看法。我们公司的人才政策一贯讲得是“爱一行，干一行；干一行，专一行”，没有强迫大家去干一行就一定要去爱一行。秘书如果不团结起来，不大声呐喊，就永远改变不了自己的命运。你们可以多写文章，可以发表，可以上报，提出建设性意见，我们是会参考的。大家都可以发挥积极性，每个人都可以谈认识，讨论怎样做个好秘书，秘书不是有好几项功能吗，可以重点讲讲服务功能。

第四，就是秘书管理系统，包括培训、考核和定位等问题。这方面华为公司还没有搞好。过去，公司处于解决温饱状，重点一是抓产品发，二是抓市场拓展，现在对研究发人员和市场拓展人员都有了较好的评价，但是对整个大后方，所有的管理体系，包括生产管理体系等等都没有明确定位。我前几天在生产部门讲过，今天的生产已与昨天不可同日而语，这么复杂的体系，管理的难度与深度都是很大的。所以我认为随着公司的发展。要始狠抓管理。今天跟大家谈话，目的就是要在今年里在秘书体系建设的问题上作出努力，使得秘书体系能够比较科学化、合理化。当然，实现在这个目标也可能需要更长的时间，但是我们会努力往这个方向去努力。

关于秘书的培训。我认为不一定要依赖于公司，每个人时时处处做每一件事，与任何人打交道，都是一个自我培训的过程，这讲究一个悟性。你悟性好，就可以得其精华，就可以成仙。没有这个悟性。机会总是会从你身边错过。每个人都要加强自我培训，在此基础上上升到公司的体系，那就是写出你的论文来。人人都可以写自己的岗位，也可以写别人，我建议好写本人的岗位，因为只有自己对自己的岗位认识较深刻，这样可以给我们提供参考意见。培训也可以共享，各部门组织后，发个 NOTES，大家一起来听。深大也有很多秘书专业，可以邀请教授来讲课或者自己去听。你想提高待遇，你就得多学习，提高自我是必不可少的。如果不提高，就可能淘汰。

公司发展这么快，其中存在不少问题，很多建议、很多项目很好，但我们暂时没有精力，没有能力一一做到。有总是并不可怕，重要的是全力解决它。管理进步需要点滴积累，逐步解决，找船，找桥，才能过河。当我们建立科学的秘书体系，实行大规模切换以后，秘书工作会得到一定的解放。解放了之后，秘书干什么呢？就是要研究管理系统如何进一步优化。

第五，谈到忧患意识，我认为不同层次人考虑的东西不尽相同，就比如 960 万平方公里装在国家领导的肚子里就不沉，可是装在我们肚子里就很沉。所以说我们每个人的忧患意识就是如何做好本职工作。比如中试部一年改了一根线，使产品稳定，降低成本，多么伟大。忧患每时每刻就在我们身边，并不一定要提高到很高层次，产品质量不高，返修率不低就是我们的忧患意识。不同岗位、不同层次的人工作内容不同，需要了解的也不一样，总之，精力应该放在搞好工作中去空抱着那些虚无飘渺的所谓的远大理想是错误的，做好本职工作重要，这也是华为文化之一。华为公司不管社会上怎么攻击我们，我们从不解释，因为我们没有功夫，我们的重心是建设自己。

第六，我认为秘书是可以发展、走向经理岗位的。世界上很多的秘书后来都能够做到很高的职位，秘书地位也并不低，秘书也可以拿高工资，秘书也不必一直做秘书，这是正常的。因为秘书了解的综合面广，有相当大的适应能力，当她在某一点问题上看破红尘时，她站起来说话甚至比专业人员还要厉害。所以我们动员一批优秀

秘书到前线去，到办事处去，增加对市场的了解，经受市场考验，加强市场意识，利于将来的发展。公司今年要重点建立干部队伍体系，准备成立干部部，目前虽然还没有完整的架子，但都始在组建了。今年要建立一个科学的考评管理体系，还有就是建立秘书服务体系。我们现在下定决心做这件事，当体系建立起来以后，就会给你们提供机会。我们也不是先知先觉，不可能想好了一个秘书体系怎么办，然后你再上来干。我们只能共建秘书体系。

市场部秘书的演讲大家不是都一致称好嘛，你们市场部有一个非常好的秘书叫杨琳，她因为车祸去世了。大家可以回忆回忆她，看她是不是我们生活中一个值得学习的英雄呢？如果我们认为是英雄，大家就为她呐喊，写也我们的心声，秘书的价值是由自己的呼喊而产生的。如果你们不自己对自己做出正确定位的话，也不会有任何救世主来为你们做这些，这就是说命运掌握在自己手里，命运的改变靠自己。

华为公司有今天的发展，秘书的功劳功不可没。八年来，公司在大发展时期，树立了许多科研系统、市场系统的英雄，而忽略了服务系统的英雄，我认为杨琳就是秘书系统中的英雄，我号召大家向她学习。昨天的秘书已成过去，关键在于明天的秘书如何定位？这一点希望大家都去思考，我们共同动力，创建华为科学的秘书管理体系。（1997年2月22日）

坚定不移地推行 ISO9000

——任正非在市场部干部培训的讲话 1997年2月26日

【导读】市场部集体大辞职后，需要对重新上岗的管理干部进行思想教育、能力提升，但此时华为的管理方法把希望放在 ISO9000 上。

一、思想上要艰苦奋斗

我今天看到你们读朱力文章后的感想，感到你们在思想上艰苦奋斗的火花已经点燃。思想上的艰苦奋斗就是多动脑筋，身体上的艰苦奋斗就是多动腿，多动嘴。脑子动得越多，工作方法和流程就可以经常得到修正，流程不断丰富，不断简化，然后再丰富、再简化，这种螺旋式上升的过程构成了非常先进则实用的管理。每一次的丰富，每一次的简化，都不是简单的机械的增加和简化，而是产生了质的飞跃。

二、企业文化是权利再分配的基础

基本法里讲到待遇原则，一提待遇就想到钱，那是片面的观点，待遇包括机会、地位、处理问题的权利和责任。华为公司在实施体制改革、组织改革的第二次创业时 大特点是权利再分配。权利再分配的基础就是 ISO9000 流程，而流程能得以贯彻的基础就是华为的企业文化。企业文化在第一次创业阶段是由企业家个人的风采决定了其特色，但是随着企业的不断发展，企业家的个人风采在群众的智慧下淡化，更加规范和丰富。企业文化就是一种导向文化，比如市场部所倡导的“胜则举杯相庆，败则拼死相拼”就是一种企业文化的导向。如果你不顺应这种文化，在实际工作中就会寸步难行。不仅要深入认识企业文化，更要潜移默化地在工作中体现。华为的文化是在推广过程中不断地修正，它既吸收与消化了别人优秀的文化，又能保持创业者自身的文化。企业文化建设就是建立一个思相统一的平台，权力再分配的基础就是公司的企业文化，如果前几年在未达成企业文化共识时就实施权力下放，华为公司早就分崩离析了。

三、既要坚定不移地实行权力下放，同时也要有相应严格的制度制约

企业发展壮大要求权力进行不断地再分配，要不断地下放，这样才能产生更多的资源去充分利用，但是如果对下放的资源不实施制约，任其放纵自流，就会产生腐败。权力既要下放又要制约，这是一个辩证的矛盾。虽然权力在下放过程中被某些不道德的人利用犯了错误，但权力仍要继续下放，要相信绝大多数干部的品质是好的。高薪不能养廉，要靠制度养廉。如果员工假积极一辈子，就是真积极。所谓假积极就是因为制度制约了

他。虽然在制定流程过程中难，存在经验不足的问题，但是如果采取这种权力下放再制约的推动，我们就永远建立不起有效的管理体系。

四、先知先觉、及时响应

大家在管理上应加强自我学习与领会。在每做一件大事前，其实我已于一、两年前就作好了铺垫，有些先知先觉的人，很快响应，及时跟进，这些人就是要培养的队伍。企业文化的建设经历了几次大震荡，以前有些干部不理解企业文化要点，要求把要点详细讲述给他们听，如果真这样做，就会产生大混乱，因为我在考虑问题的时候，只是提出一种努力的方向和口号，对具体问题的考虑并不一定是正确的。23日的市场部汇报会上，我又会提出一个新的观点，“认同华为公司价值观的、能给企业创造效益的员工要给予重用和提拔，不认同华为公司价值观的、不能给企业创造效益的员工要给予劝退，具备两者之一者要予以分类和改造。”大家要认真思考这句口号所包含的深刻意义和所指引的奋斗方向。

五、建立严密的组织体系，创建华为与当地实际相结合的企业文化。

马克思主义中国化，就是要把华为公司广泛而实用的资源在与当地实际的结合中创出新的天地，这就是片区建设。目前市场工作中存在的一个很大的问题就是对办事处建设干涉过多，但又没有力度，三十多个办事处，2年跑一遍，怎么可能对办事处有深入的了解。所以华为公司机关派出机构成立片区工程部，成为办事处与公司总部机关的过渡环节，它的责任就是要把华为公司的资源利用当地化。华为公司只能建立统一的资源体系，在调动与利用过程中要与当地实际密切结合。

共产党的领导是很成功的，成功的原因在于他统一了思想、确立了共同的奋斗目标，建立了广泛、庞大、严密的组织体系，这个组织体系对国家实施控制和管理，使国家积极、正向地发展。

六、充分调动资源，切实贯彻分权分责权力再分配就是按预定目标、预定计划去做事。大家讨论定出的 ISO9000 流程及其相应负责人的过程，实际上就是根据 ISO9000 流程实施预先授权。流程就是预先授权，预先授权可以使得我们的工作按步就班地进行。淮海战役在仗之前共产党作了周密部署，制定了类似 ISO9000 这样严密的组织、规划流程，一旦仗，战略部署按正常流程始运作，领导者的职责就只是发现问题并予以制约。管理和制约的方式是一种宏观的调控，而不是微观的指导。

ISO9000 把分类分责予以规范化。ISO9000 定义了相当多的资源，如报价、人才资源等，这些资源和公司的总体建设是一致的。哪怕小的资源的利用，如分备件等，也可以看出，流程责任人的权力也很大，权力大并不体现在地位上，它体现在流程中已对分备件过程中进行了规范，同时也赋予他极大的权力去处理这件事。

资源在不断细化分配过程中，需要很多责任者去管理。业务管理是“目”，把目（业务管理）分成很多的小网眼（权力中心），这一个个小权力中心拼起来就是一张大鱼网，少了一个网眼鱼就会钻出去。不重视每一个小网眼（权力中心）的建设，就会造成鱼死网破的失误。抓鱼不靠绳子，而要靠网眼，网眼就是我们的业务部门，在执行这项业务时，它是高权力机构。只有它能把鱼给套住，网眼在套鱼的过程中就是套鱼高权力机构，并不因地位低而无权。华为公司的网眼是由不同类型组成的，建成的业务支援体系各不相同，当出现一条一个网眼挂不住的大鱼时，就要充分调动各项资源，把许多的网眼组成网团，从而将大鱼紧紧地包围、捕捉起来。

各级主管就是网绳，网绳的作用就是考核、检查、监督、计划，使网能最大限度地张，如果网不张，我们是无法抓到鱼的，这就是直线领导系统，它解决了人对人的领导，这就是纲举目张。我们要会目标管理，谁对目标了解、掌握，谁就能尽快成为解决问题的责任中心，由他来调动和利用一切资源，来解决资源建设的问题。

同样道理，项目经理在执行重大项目跟踪过程中，要学会充分调动公司的各方资源。调动资源的人一定要明白资源是如何被利用的，围绕着目标的完成来调动资源。如果他不学会调动资源，因个人能力的有限，他就只能抓

几条小鱼而让大鱼溜走。在调动资源过程中要用 简单、快捷的方式，他按照 ISO9000 流程去调动已规划好的资源，这时也相当于给项目经理实施了 高授权。在抓鱼过程充分调动资源的方式就是矩阵管理。

七、例行与例外管理两手抓

在责任分工明确、但资源缺乏时，不要机械地按 ISO9000 办事，一方面要 大限度地利用现有资源，另一方面每个人都伸出手去，主动跨出边界一步，而不是互相推诿。ISO9000 定义了例行管理原则，基本法也定义了例行和例外管理的概念，例行就是原则上可以按照 ISO9000 流程处理的事例，例外是不能按 ISO9000 去做的。当一个公司的例外管理与例行管理的比例为 3:7 时才是合适的，30%的例外管理在不断细化、规范过程中转变为例行管理，这样才能促进管理的细化和提升。企业一把手管的是部门建设，就是组织的建设、资源的调动和分配，要切实地解决部门与部门之间、人和人之间、事和事之间的关系，处理好与周边关系的发展和协调，办事处副主任重点抓业务管理。这样，形成一个 放有序的 放管理体系。主管要学会调动和利用人力资源，充分授权，主管的职责是打通流程，进行考核，主要抓队伍的平衡建设，在不断地打破平衡又导向平衡的过程中，公司整体向前迈进一大步。

市场部的集体辞职，为推动公司的发展做出了巨大的贡献。在座的每一位要努力争先进，努力做好榜样，带动办事处、带动片区、带动整个市场部共同进步。ISO9000 推行将波及到市场策划部、海外、秘书体系，要逐步地循环地去 展。我们要用基本法去武装队伍，建立所有员工认同的价值观。在座的每一位在春节回家时，每人带一本基本法回去好好学习，多写几篇读后感，“读书破万卷，下笔如有神”，对基本法的每句话你都清楚明白了，你就具备了当领导的资格。

97 年形势一片大好，97、98 年是我们决战并奠定华为胜利基础的关键年，97 年人员规模急剧扩大，销售业绩也翻一番，面对巨大的巨力，只有保持有序、规范的管理，才不会造成资源的浪费。如果现在不把 ISO9000 的问题真正地去研究透彻、去贯彻落实，把仅力分下去，使权力与业务紧密结合，97 年就是我们混乱不堪，走向滑坡的一年。希望大家认真贯彻 ISO9000，认真学习基本法，我们要吸收越来越多的优秀员工加盟华为，创造出更高的效益，逐步解决存在的一些问题，形成吸收优秀人才的马太效应，在全球树立华为大旗。

1998

在自我批判中进步

——任正非在 GSM 鉴定会后的答谢词

【导读】任正非认为，华为的红旗到底能打多久，取决于员工思想、品德、素质、技能创新等多方面的提高，而自我批判就是其中的一个优良工具，这与任正非一贯提倡的“小改进、大奖励，大建议、只鼓励”的思想是极为统一的。

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，本着不断学习的思想原则，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 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 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 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，我们将会在竞争的基础上，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，始从幼稚走向成熟。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 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别的自我批判风气。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，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。

《华为基本法》第一

章 公司的宗旨一、核心价值观

(追求)

【第一条】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。

(员工)

【第二条】认真负责和管理有效的员工是华为 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，是我们事业可持续成长的内在要求。

(技术)

【第三条】广泛吸收世界电子信息领域的 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，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。

(精神)

【第四条】爱祖国、爱人民、爱事业和爱生活是我们凝聚力的源泉。责任意识、创新精神、敬业精神与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。

(利益)

【第五条】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内部动力机制。我们决不让雷锋吃亏，奉献者定当得到合理的回报。

(文化)

【第六条】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……。精神是可以转化成物质的，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，不仅仅包含知识、技术、管理、情操……，也包含了一切促进生产力发展的无形因素。

(社会责任)

【第七条】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作出贡献。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不懈努力。

二、基本目标

(质量)

【第八条】我们的目标是以优异的产品、可靠的质量、优越的终生效能费用比和有效的服务，满足顾客日益增长的需要。

质量是我们的自尊心。

(人力资本)

【第九条】我们强调人力资本不断增值的目标优先于财务资本增值的目标。

(核心技术)

【第十条】我们的目标是发展拥有自主知识产权的世界领先的电子和信息技术支撑体系。

(利润)

【第十一条】我们将按照我们的事业可持续成长的要求，设立每个时期的合理的利润率和利润目标，而不单纯追求利润的大化。

三、公司的成长

(成长领域)

【第十二条】我们进入新的成长领域，应当有利于提升公司的核心技术水平，有利于发挥公司资源的综合优势，有利于带动公司的整体扩张。顺应技术发展的大趋势，顺应市场变化的大趋势，顺应社会发展的大趋势，就能使我们避免大的风险。

只有当我们看准了时机和有了新的构想，确信能够在该领域中对顾客作出与众不同的贡献时，才进入市场广阔的相关新领域。

(成长的牵引)

【第十三条】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。加大这四种力量的牵引力度，促进它们之间的良性循环，就会加快公司的成长。

(成长速度)

【第十四条】我们追求在一定利润率水平上的成长的大化。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。

(成长管理)

【第十五条】我们不单纯追求规模上的扩展，而是要使自己变得更优秀。因此，高层领导必须警惕长期高速增长有可能给公司组织造成的脆弱和隐藏的缺点，必须对成长进行有效的管理。在促进公司迅速成为一个大规模企业的同时，必须以更大的管理努力，促使公司更加灵活和更为有效。始终保持造势与做实的协调发展。

四、价值的分配

(价值创造)

【第十六条】我们认为，劳动、知识、企业家和资本创造了公司的全部价值。

(知识资本化)

【第十七条】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和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。

我们实行员工持股制度。一方面，普惠认同华为的模范员工，结成公司与员工的利益与命运共同体。另一方面，将不断地使有责任心与才能的人进入公司的中坚层。

(价值分配形式)

【第十八条】华为可分配的价值，主要为组织权力和经济利益；其分配形式是：机会、职权、工资、奖金、安全退休金、医疗保障、股权、红利，以及其他人事待遇。我们实行按劳分配与按资分配相结合的分配方式。

(价值分配原则)

【第十九条】效率优先，兼顾公平，可持续发展，是我们价值分配的基本原则。

按劳分配的依据是：能力、责任、贡献和工作度。按劳分配要充分拉差距，分配曲线要保持连续和不出现拐点。股权分配的依据是：可持续性贡献、突出才能、品德和所承担的风险。股权分配要向核心层和中坚层倾斜，股权结构要保持合理性。按劳分配与按资分配的比例要适当，分配数量和分配比例的增减应以公司的可持续发展为原则。

(价值分配的合理性)

【第二十条】我们遵循价值规律，坚持实事求是，在公司内部引入外部市场压力和公平竞争机制，建立公正客观的价值评价体系并不断改进，以使价值分配制度基本合理。衡量价值分配合理性的 终标准，是公司的竞争力和成就，以及全体员工的士气和对公司的归属意识。

第二章 基本经营政策一、经营重心

(经营方向)

【第二十一条】我们中短期经营方向集中在通信产品的技术与质量上，重点突破、系统领先，摆脱在低层次市场上角逐的被动局面，同时发展相关信息产品。公司优先选择资源共享的项目，产品或事业领域多元化紧紧围绕资源共享展，不进行其他有诱惑力的项目，避免分散有限的力量及资金。

我们过去的成功说明，只有大市场才能孵化大企业。选择大市场仍然是我们今后产业选择的基本原则。但是，成功并不总是一位引导我们走向未来的可靠向导。我们要严格控制进入新的领域。

对规划外的小项目，我们鼓励员工的内部创业活动，并将拨出一定的资源，支持员工把出色的创意转化为顾客需要的产品。

(经营模式)

【第二十二条】我们的经营模式是，抓住机遇，靠研究 发的高投入获得产品技术和性能价格比的领先优势，通过大规模的席卷式的市场营销，在 短的时间里形成正反馈的良性循环，充分获取“机会窗”的超额利润。不断优化成熟产品，驾驭市场上的价格竞争，扩大和巩固在战略市场上的主导地位。我们将按照这一经营模式的要求建立我们的组织结构和人才队伍，不断提高公司的整体运作能力。

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。日本产品的低成本，德国产品的稳定性，美国产品的先进性，是我们赶超的基准。

(资源配置)

【第二十三条】我们坚持“压强原则”，在成功关键因素和选定的战略生长点上，以超过主要竞争对手的强度配置资源，要么不做，要做，就极大地集中人力、物力和财力，实现重点突破。

在资源的分配上，应努力消除资源合理配置与有效利用的障碍。我们认识到对人、财、物这三种关键资源的分配，首先是对优秀人才的分配。我们的方针是使 优秀的人拥有充分的职权和必要的资源去实现分派给他们的任务。

(战略联盟)

【第二十四条】我们重视广泛的对等合作和建立战略伙伴关系，积极探索在互利基础上的多种外部合作形式。

(服务网络)

【第二十五条】华为向顾客提供产品的终生服务承诺。

我们要建立完善的服务网络，向顾客提供专业化和标准化的服务。顾客的利益所在，就是我们生存与发展的根本的利益所在。

我们要以服务来定队伍建设的宗旨，以顾客满意度作为衡量一切工作的准绳。

二、研究与 发

(研究 发政策)

【第二十六条】顾客价值观的演变趋势引导着我们的产品方向。

我们的产品 发遵循在自主 发的基础上广泛 放合作的原则。在选择研究 发项目时，敢于打破常规，走别人没有走过的路。我们要善于利用有节制的混沌状，寻求对未知领域研究的突破；要完善竞争性的理性选择程序，确保 发过程的成功。

我们保证按销售额的 10% 拨付研发经费，有必要且可能时还将加大拨付的比例。

(研究 发系统)

【第二十七条】我们要建立互相平行、符合大公司战略的三大研究系统，即产品发展战略规划研究系统，产品研究 发系统，以及产品中间试验系统。随着公司的发展，我们还会在国内外具有人才和资源优势的地区，建立分支研究机构。

在相关的基础技术领域中，不断地按“窄频带、高振幅”的要求，培养一批基础技术尖子。在产品 发方面，培养一批跨领域的系统集成带头人。把基础技术研究作为研究 发人员循环流程的一个环节。

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。

(中间试验)

【第二十八条】我们十分重视新产品、新器件和新工艺的品质论证及测试方法研究。要建立一个装备精良、测试手段先进、由众多“宽频带、高振幅”的优秀工程专家组成的产品中间试验中心。为了使我们中间试验的人才和装备水平居世界领先地位，我们在全世界只建立一个这样的大型中心。要经过集中的严格筛选过滤新产品和新器件，通过不断的品质论证提高产品的可靠性，持续不断地进行容差设计试验和改进工艺降低产品成本，加快技术 发成果的商品化进程。

三、市场营销

(市场地位)

【第二十九条】华为的市场定位是业界 佳设备供应商。市场地位是市场营销的核心目标。我们不满足于总体销售额的增长，我们必须清楚公司的每一种主导产品的市场份额是多大，应该达到多大。特别是新产品、新兴市场的市场份额和销售份额更为重要。品牌、营销网络、服务和市场份额是支撑市场地位的关键要素。

(市场拓展)

【第三十条】战略市场的争夺和具有巨大潜力的市场的 发，是市场营销的重点。我们既要抓住新兴产品市场的快速渗透和扩展，也要奋力推进成熟产品在传统市场与新兴市场上的扩张，形成绝对优势的市场地位。

作为网络设备供应商，市场战略的要点是获取竞争优势，控制市场主导权的关键。市场拓展是公司的一种整体运作，我们要通过影响每个员工的切身利益传递市场压力，不断提高公司整体响应能力。

(营销网络)

【第三十一条】营销系统的构架是按对象建立销售系统，按产品建立行销系统，形成矩阵覆盖的营销网络。

(营销队伍建设)

【第三十二条】我们重视培育一支高素质的、具有团队精神的销售工程师与营销管理者队伍，重视发现和培养战略营销管理人才和国际营销人才。

我们要以长远目标来建设营销队伍，以共同的事业、责任、荣誉来激励和驱动。

(资源共享)

【第三十三条】市场变化的随机性、市场布局的分散性和公司产品的多样性，要求前方营销队伍必须得到及时强大的综合支援，要求我们必须能够迅速调度和组织大量资源抢夺市场先机和形成局部优势。因此营销部门必须采取灵活的运作方式，通过事先策划与现场求助，实现资源的动态优化配置与共享。

四、生产方式

(生产战略)

【第三十四条】我们的生产战略是在超大规模销售的基础上建立敏捷生产体系。因地制宜地采用世界上先进的制造技术和管理方法，坚持永无止境的改进，不断提高质量，降低成本，缩短交货期和增强制造柔性，使公司的制造水平和生产管理水平达到世界级大公司的基准。

(生产布局)

【第三十五条】顺应公司事业领域多元化和经营地域国际化的趋势，我们将按照规模经济原则、比较成本原则和贴近顾客原则，集中制造关键基础部件和分散组装终端产品，在全国和世界范围内合理规划生产布局，优化供应链。

五、理财与投资

(筹资战略)

【第三十六条】我们努力使筹资方式多样化，继续稳健地推行负债经营。开辟资金来源，控制资金成本，加快资金周转，逐步形成支撑公司长期发展需求的筹资合作关系，确保公司战略规划的实现。

(投资战略)

【第三十七条】我们中短期的投资战略仍坚持产品投资为主，以期最大限度地集中资源，迅速增强公司的技术实力、市场地位和管理能力。我们在制定重大投资决策时，不一定追逐今天的高利润项目，同时要关注有巨大潜力的新兴市场和新产品的成长机会。我们不从事任何分散公司资源和高层管理精力的非相关多元化经营。

(资本经营)

【第三十八条】我们在产品领域经营成功的基础上探索资本经营，利用产权机制更大规模地调动资源。实践表明，实现这种转变取决于我们的技术实力、营销实力、管理实力和时机。外延的扩张依赖于内涵的做实，机会的捕捉取决于事先的准备。

资本知识化是加速资本经营良性循环的关键。我们在进行资本扩充时，重点要选择那些有技术、有市场，以及与我们有互补性的战略伙伴，其次才是金融资本。

资本经营和外部扩张，应当有利于潜力的增长，有利于效益的增长，有利于公司组织和文化的统一性。公司的上市应当有利于巩固我们已经形成的价值分配制度的基础。

第三章 基本组织政策一、基本原则

(组织建立的方针)

【第三十九条】华为组织的建立和健全，必须：

- 1、有利于强化责任，确保公司目标和战略的实现。
- 2、有利于简化流程，快速响应顾客的需求和市场的变化。
- 3、有利于提高协作的效率，降低管理成本。
- 4、有利于信息的交流，促进创新和优秀人才的脱颖而出。
- 5、有利于培养未来的领袖人才，使公司可持续成长。

(组织结构的建立原则)

【第四十条】华为将始终是一个整体。这要求我们在任何涉及华为标识的合作形式中保持控制权。

战略决定结构是我们建立公司组织的基本原则。具有战略意义的关键业务和新事业生长点，应当在组织上有一个明确的负责单位，这些部门是公司组织的基本构成要素。

组织结构的演变不应当是一种自发的过程，其发展具有阶段性。组织结构在一定时期的相对稳定，是稳定政策、稳定干部队伍和提高管理水平的条件，是提高效率和效果的保证。

(职务的设立原则)

【第四十一条】管理职务设立的依据是对职能和业务流程的合理分工，并以实现组织目标所必须从事的一项经常性工作为基础。职务的范围应设计得足够大，以强化责任、减少协调和提高任职的挑战性与成就感。

设立职务的权限应集中。对设立职务的目的、工作范围、隶属关系、职责和职权，以及任职资格应作出明确规定。

(管理者的职责)

【第四十二条】管理者的基本职责是依据公司的宗旨主动和负责地 展工作，使公司富有前途，工作富有成效，员工富有成就。管理者履行这三项基本职责的程度，决定了他的权威与合法性被下属接受的程度。(组织的扩张)

【第四十三条】组织的成长和经营的多元化必然要求向外扩张。组织的扩张要抓住机遇，而我们能否抓住机遇和组织能够扩张到什么程度，取决于公司的干部队伍素质和管理控制能力。当依靠组织的扩张不能有效地提高组织的效率和效果时，公司将放缓对外扩张的步伐，转而致力于组织管理能力的提高。

二、组织结构

(基本组织结构)

【第四十四条】公司的基本组织结构将是一种二维结构：按战略性事业划分的事业部和按地区划分的地区公司。事业部在公司规定的经营范围内承担 发、生产、销售和用户服务的职责；地区公司在公司规定的区域市场内有效利用公司的资源 展经营。事业部和地区公司均为利润中心，承担实际利润责任。

(主体结构)

【第四十五条】职能专业化原则是建立管理部门的基本原则。对于以提高效率和加强控制为主要目标的业务活动领域，一般也应按此原则划分部门。

公司的管理资源、研究资源、中试资源、认证资源、生产管理资源、市场资源、财政资源、人力资源和信息资源.....是公司的公共资源。为了提高公共资源的效率，必须进行审计。按职能专业化原则组织相应的部门，形成公司组织结构的主体。

(事业部)

【第四十六条】对象专业化原则是建立新事业部门的基本原则。

事业部的划分原则可以是以下两种原则之一，即产品领域原则和工艺过程原则。按产品领域原则建立的事业部是扩张型事业部，按工艺过程原则建立的事业部是服务型事业部。

扩张型事业部是利润中心，实行集中政策，分权经营。应在控制有效的原则下，使之具备 展独立经营所必要的必要职能，既充分授权，又加强监督。

对于具有相对独立的市场，经营已达到一定规模，相对独立运作更有利于扩张和强化 终成果责任的产品或业务领域，应及时选择更有利于它发展的组织形式。

(地区公司)

【第四十七条】地区公司是按地区划分的、全资或由总公司控股的、具有法人资格的子公司。地区公司在规定的区域市场和事业领域内，充分运用公司分派的资源和尽量调动公司的公共资源寻求发展，对利润承担全部责任。在地区公司负责的区域市场中，总公司及各事业部不与之进行相同事业的竞争。各事业部如有拓展业务的需要，可采取会同或支持地区公司的方式进行。

(矩阵结构的演进)

【第四十八条】当按职能专业化原则划分的部门与按对象专业化原则划分的部门交叉运作时，就在组织上形成了矩阵结构。

公司组织的矩阵结构，是一个不断适应战略和环境变化，从原有的平衡到不平衡，再到新的平衡的动 演进过程。不打破原有的平衡，就不能抓住机会，快速发展；不建立新的平衡，就会给公司组织运作造成长期的不确定性，削弱责任建立的基础。为了在矩阵结构下维护统一指挥原则和责权对等原则，减少组织上的不确定性和提高组织的效率，我们必须在以下几方面加强管理的力度：

- 1、 建立有效的高层管理组织。
- 2、 实行充分授权，加强监督。
- 3、 加强计划的统一性和权威性。
- 4、 完善考核体系。
- 5、 培育团队精神。

(求助网络)

【第四十九条】我们要在公司的纵向等级结构中适当地引入横向和逆向的网络动作方式，以激活整个组织，大限度地利用和共享资源。我们既要确保正向直线职能系统制定和实施决策的政令畅通，又要对逆向和横向的求

助系统作出及时灵活的响应，使贴近顾客，先觉察到变化和机会的高度负责的基层主管和员工，能够及时得到组织的支援，为组织目标作出与众不同的贡献。

(组织的层次)

【第五十条】我们的基本方针是减少组织的层次，以提高组织的灵活性。减少组织层次一方面要减少部门的层次，另一方面要减少职位的层次。

三、高层管理组织

(高层管理组织)

【第五十一条】高层管理组织的基本结构为三部分：公司执行委员会、高层管理委员会与公司职能部门。

公司的高层管理委员会有：战略规划委员会，人力资源委员会，财经管理委员会。

(高层管理职责)

【第五十二条】公司执行委员会负责确定公司未来的使命、战略与目标，对公司重大问题进行决策，确保公司可持续成长。

高层管理委员会是由资深人员组成的咨询机构。负责拟制战略规划和基本政策，审议预算和重大投资项目，以及审核规划、基本政策和预算的执行结果。审议结果由总裁办公会议批准执行。

公司职能部门代表公司总裁对公司公共资源进行管理，对各事业部、子公司、业务部门进行指导和监控。公司职能部门应归口设立，以尽量避免多头领导现象。

高层管理任务应以项目形式予以落实。高层管理项目完成后，形成具体工作和制度，并入某职能部门的职责。

(决策制度)

【第五十三条】我们遵循民主决策，权威管理的原则。

高层重大决策需经高层管理委员会充分讨论。决策的依据是公司的宗旨、目标和基本政策；决策的原则是，从贤不从众。真理往往掌握在少数人手里，要造成一种环境，让不同意见存在和发表。一经形成决议，就要实行权威管理。高层委员会集体决策以及部门首长负责制下的办公会议制度，是实行高层民主决策的重要措施。我们的方针是，放高层民主，使智慧充分发挥；强化基层执行，使责任落在实处。

各部门首长隶属于各个专业委员会，这些委员会议事而不管事，对形成的决议有监督权，以防止一长制中的片面性。各部门首长的日常管理决策，应遵循部门首长办公会确定的原则，对决策后果承担个人责任。各级首长办公会的讨论结果，以会议纪要的方式向上级呈报。报告上必须有三分之二以上的正式成员签名，报告中要特别注明讨论过程中的不同意见。

公司总裁有后的决策权，在行使这项权力时，要充分听取意见。

(高层管理者行为准则)

【第五十四条】高层管理者应当做到：

- 1、保持强烈的进取精神和忧患意识。对公司的未来和重大经营决策承担个人风险。
- 2、坚持公司利益高于部门利益和个人利益。

- 3、倾听不同意见，团结一切可以团结的人。
- 4、加强政治品格的训练与道德品质的修养，廉洁自律。
- 5、不断学习。

第四章 基本人力资源政策一、人力资源管理准则

(基本目的)

【第五十五条】华为的可持续成长，从根本上靠的是组织建设和文化建设。因此，人力资源管理的基本目的，是建立一支宏大的高素质、高境界和高度团结的队伍，以及创造一种自我激励、自我约束和促进优秀人才脱颖而出的机制，为公司的快速成长和高效运作提供保障。

(基本准则)

【第五十六条】华为全体员工无论职位高低，在人格上都是平等的。人力资源管理的基本准则是公正、公平和公。

(公正)

【第五十七条】共同的价值观是我们对员工作出公平评价的准则；对每个员工提出明确的挑战性目标与任务，是我们对员工的绩效改进作出公正评价的依据；员工在完成本职工作中表现出的能力和潜力，是比学历更重要的评价能力的公正标准。

(公平)

【第五十八条】华为奉行效率优先，兼顾公平的原则。我们鼓励每个员工在真诚合作与责任承诺基础上，展竞争；并为员工的发展，提供公平的机会与条件。每个员工应依靠自身的努力与才干，争取公司提供的机会；依靠工作和自学提高自身的素质与能力；依靠创造性地完成和改进本职工作满足自己的成就愿望。我们从根本上否定评价与价值分配上的短视、攀比与平均主义。

(公)

【第五十九条】我们认为遵循公原则是保障人力资源管理的公正和公平的必要条件。公司重要政策与制度的制定，均要充分征求意见与协商。抑侥幸，明褒贬，提高制度执行上的透明度。我们从根本上否定无政府、无组织、无纪律的个人主义行为。

(人力资源管理体制)

【第六十条】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。

(内部劳动力市场)

【第六十一条】我们通过建立内部劳动力市场，在人力资源管理中引入竞争和选择机制。通过内部劳动力市场和外部劳动力市场的置换，促进优秀人才的脱颖而出，实现人力资源的合理配置和激活沉淀层。并使人适合于职务，使职务适合于人。

(人力资源管理责任者)

【第六十二条】人力资源管理不只是人力资源管理部门的工作，而且是全体管理者的职责。各部门管理者有责任记录、指导、支持、激励与合理评价下属人员的工作，负有帮助下属人员成长的责任。下属人员才干的发挥与对优秀人才的举荐，是决定管理者的升迁与人事待遇的重要因素。

二、员工的义务和权利

(员工的义务)

【第六十三条】我们鼓励员工对公司目标与本职工作的主人翁意识与行为。

每个员工主要通过干好本职工作为公司目标做贡献。员工应努力扩大职务视野，深入领会公司目标对自己的要求，养成为他人作贡献的思维方式，提高协作水平与技巧。另一方面，员工应遵守职责间的制约关系，避免越俎代庖，有节制地暴露因职责不清所掩盖的管理漏洞与问题。

员工有义务实事求是地越级报告被掩盖的管理中的弊端与错误。允许员工在紧急情况下便宜行事，为公司把握机会，躲避风险，以及减轻灾情作贡献。但是，在这种情况下，越级报告者或便宜行事者，必须对自己的行为及其后果承担责任。

员工必须保守公司的秘密。

(员工的权利)

【第六十四条】每个员工都拥有以下基本权利，即咨询权、建议权、申诉权与保留意见权。

员工在确保工作或业务顺利开展的前提下，有权利向上司提出咨询，上司有责任作出合理的解释与说明。

员工对改善经营与管理工作具有合理化建议权。

员工有权对认为不公正的处理，向直接上司的上司提出申诉。申诉必须实事求是，以书面形式提出，不得影响本职工作或干扰组织的正常运作。各级主管对下属员工的申诉，都必须尽早予以明确的答复。

员工有权保留自己的意见，但不能因此影响工作。上司不得因下属保留自己的不同意见而对其歧视。

三、考核与评价

(基本假设)

【第六十五条】华为员工考评体系的建立依据下述假设：

- 1、 华为绝大多数员工是愿意负责和愿意合作的，是高度自尊和有强烈成就欲望的。
- 2、 金无足赤，人无完人；优点突出的人往往缺点也很明显。
- 3、 工作态度和工作能力应当体现在工作绩效的改进上。
- 4、 失败铺就成功，但重犯同样的错误是不应该的。
- 5、 员工未能达到考评标准要求，也有管理者的责任。员工的成绩就是管理者的成绩。

(考评方式)

【第六十六条】建立客观公正的价值评价体系是华为人力资源管理的长期任务。

员工和干部的考评，是按明确的目标和要求，对每个员工和干部的工作绩效、工作度与工作能力的一种例行性的考核与评价。工作绩效的考评侧重在绩效的改进上，宜细不宜粗；工作度和工作能力的考评侧重在长期表现上，宜粗不宜细。考评结果要建立记录，考评要素随公司不同时期的成长要求应有所侧重。

在各层上下级主管之间要建立定期述职制度。各级主管与下属之间都必须实现良好的沟通，以加强相互的理解和信任。沟通将列入对各级主管的考评。

员工和干部的考评实行纵横交互的全方位考评。同时，被考评者有申诉的权利。

四、人力资源管理的主要规范

(招聘与录用)

【第六十七条】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。

我司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。

(解聘与辞退)

【第六十八条】我们利用内部劳动力市场的竞争与淘汰机制，建立例行的员工解聘和辞退程序。对违反公司纪律和因牟取私利而给公司造成严重损害的员工，根据有关制度强行辞退。

(报酬与待遇)

【第六十九条】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，还享受医疗保健等健康待遇。

我们不会牺牲公司的长期利益去满足员工短期利益分配的大化，但是公司保证在经济景气时期与事业发展良好阶段，员工的人均年收入高于区域行业相应的高水平。

(自动降薪) **【第七十条】**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。

(晋升与降格)

【第七十一条】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，让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施破格晋升。但是，我们提倡循序渐进。

(职务轮换与专长培养)

【第七十二条】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，已上岗的员工继续爱一行的条件是要经受岗位考核的筛选。

(人力资源 发与培训)

【第七十三条】我们将持续的人力资源 发作为实现人力资源增值目标的重要条件。实行在职培训与脱产培训相结合，自我 发与教育 发相结合的 发形式。

为了评价人力资源 发的效果，要建立人力资源 发投入产出评价体系。

第五章 基本控制政策一、管理控制方针

(方针)

【第七十四条】通过建立健全管理控制系统和必要的制度，确保公司战略、政策和文化的统一性。在此基础上对各级主管充分授权，造成一种既有目标牵引和利益驱动，又有程序可依和制度保证的活跃、高效和稳定的局面。

(目标)

【第七十五条】公司管理控制系统进一步完善的中短期目标是：建立健全预算控制体系、成本控制体系、质量管理和保证体系、业务流程体系、审计监控体系、文档体系以及项目管理系统，对关系公司生存与发展的重要领域，实行有效的控制，建立起大公司的规范运作模式。

(原则)

【第七十六条】公司的管理控制遵循下述原则：分层原则。管理控制必须分层实施，越级和越权控制将破坏管理控制赖以建立的责任基础。

例外原则。凡具有重复性质的例常工作，都应制订出规则和程序，授权下级处理。上级主要控制例外事件。

分类控制原则。针对部门和任务的性质，实行分类控制。对高中层经营管理部门实行目标责任制的考绩控制；对基层作业部门实行计量责任制的定额控制；对职能和行政管理部门实行任务责任制的考事控制。

成果导向原则。管理控制系统对部门绩效的考核，应促使部门主管能够按公司整体利益 大化的要求进行决策。公司坚决主张强化管理控制。同时也认识到，偏离预算（或标准）的行动未必一定是错误的；单纯奖励节约支的办法不一定是一种好办法。公司鼓励员工和部门主管在管理控制系统不完善的地方，在环境和条件发生了变化的时候，按公司宗旨和目标的要求，主动采取积极负责的行动。

经过周密策划，共同研究，在实施过程中受到挫折，应得到鼓励，发生的失败不应受到指责。

(持续改进)

【第七十七条】部门和员工绩效考核的重点是绩效改进。

公司的战略目标和顾客满意度是建立绩效改进考核指标体系的两个基本出发点。在对战略目标层层分解的基础上确定公司各部门的目标，在对顾客满意度节节展 的基础上，确定流程各环节和岗位的目标。绩效改进考核指标体系应起到牵引作用，使每个部门和每个员工的改进努力朝向共同的方向。

绩效改进考核指标必须是可度量的和重点突出的。指标水平应当是递进的和具有挑战性的。只要我们持续地改进，就会无穷地逼近高质量、低成本和高效率的理想目标。

二、质量管理和质量保证体系

(质量形成)

【第七十八条】优越的性能和可靠的质量是产品竞争力的关键。我们认为质量形成于产品寿命周期的全过程，包括研究设计、中试、制造、分销、服务和使用的全过程。因此，必须使产品寿命周期全过程中影响产品质量的各种因素，始终处于受控状态；必须实行全流程的、全员参加的全面质量管理，使公司有能力持续提供符合质量标准和顾客满意的产品。

我们的质量方针是：

- 1、树立品质超群的企业形象，全心全意地为顾客服务。
- 2、在产品设计中构建质量。
- 3、依合同规格生产。
- 4、使用合格供应商。
- 5、提供安全的工作环境。
- 6、质量系统符合 ISO—9001 的要求。

(质量目标)

【第七十九条】我们的质量目标是：

- 1、技术上保持与世界潮流同步。
- 2、创造性地设计、生产具有佳性能价格比的产品。
- 3、产品运行实现平均 2000 天无故障。
- 4、从细微的地方做起，充分保证顾客各方面的要求得到满足。
- 5、准确无误的交货；完善的售后服务；细致的用户培训；真诚热情的订货与退货。我们通过推行 ISO—9001，并定期通过国际认证复审，建立健全公司的质量管理体系和质量保证体系，使我们的质量管理和质量保证体系与国际接轨。

三、全面预算控制

(性质与任务)

【第八十条】全面预算是公司年度全部经营活动的依据，是我们驾驭外部环境的不确定性，减少决策的盲目性和随意性，提高公司整体绩效和管理水平的重要途径。

全面预算的主要任务是：

- 1、统筹协调各部门的目标和活动。
- 2、预计年度经营计划的财务效果和对现金流量的影响。
- 3、优化资源配置。

- 4、确定各责任中心的经营责任。
- 5、为控制各部门的费用支出和评价各部门的绩效提供依据。

公司设立多级预算控制体系。各责任中心的一切收支都应纳入预算。

(管理职责)

【第八十一条】公司级预算和决算由财经管理委员会审议，由公司总裁批准。公司级预算由财务部负责编制并监督实施和考核实施效果。各级预算的编制和修改必须按规定的程序进行。收入中心和利润中心预算的编制，应按照有利于潜力和效益增长的原则合理确定各项支出水平；成本或费用中心的预算编制，应当贯彻量入为出、厉行节约的方针。

公司以及事业部和子公司的财务部门，应定期向财经管理委员会提交预算执行情况的分析报告。根据预算目标实现程度和预算实现偏离程度，考核财务部预算编制和预算控制效果。

四、成本控制

(控制重点)

【第八十二条】成本是市场竞争的关键制胜因素。成本控制应当从产品价值链的角度，权衡投入产出的综合效益，合理地确定控制策略。

应重点控制的主要成本驱动因素包括：

- 1、设计成本。
- 2、采购成本和外协成本。
- 3、质量成本，特别是因产品质量和工作质量问题引起的维护成本。
- 4、库存成本，特别是由于版本升级而造成的呆料和死料。
- 5、期间费用中的浪费。

(控制机制) **【第八十三条】**控制成本的前提是正确地核算产品和项目的成本与费用。应当根据公司经营活动的特点，合理地分摊费用。

公司对产品成本实行目标成本控制，在产品的立项和设计中实行成本否决。目标成本的确定依据是产品的竞争性市场价格。

必须把降低成本的绩效改进指标纳入各部门的绩效考核体系，与部门主管和员工的切身利益挂钩，建立自觉降低成本的机制。

五、业务流程重整

(指导思想)

【第八十四条】推行业务流程重整的目的是，更敏捷地响应顾客需求，扩大例行管理，减少例外管理，提高效率，堵塞漏洞。

业务流程重整的基本思路是，将推行 ISO—9001 标准与业务流程重整和管理信息系统建设相结合，为公司所有经营领域的关键业务确立有效且简捷的程序和作业标准；围绕基本业务流程，理顺各种辅助业务流程的关系；在此基础上，对公司各部门和各种职位的职责准确定位，不断缩小审批数量，不断优化和缩短流程，系统地改进公司的各项管理，并使管理体系具有可移植性。

(流程管理)

【第八十五条】流程管理是按业务流程标准，在纵向直线和职能管理系统授权下的一种横向的例行管理，是以目标和顾客为导向的责任人推动式管理。处于业务流程中各个岗位上的责任人，无论职位高低，行使流程规定的职权，承担流程规定的责任，遵守流程的制约规则，以下道工序为用户，确保流程运作的优质高效。

建立和健全面向流程的统计和考核指标体系，是落实 终成果责任和强化流程管理的关键。顾客满意度是建立业务流程各环节考核指标体系的核心。

提高流程管理的程序化、自动化和信息集成化水平，不断适应市场变化和公司事业拓展的要求，对原有业务流程体系进行简化和完善，是我们的长期任务。

(管理信息系统)

【第八十六条】管理信息系统是公司经营运作和管理控制的支持平台和工具，旨在提高流程运作和职能控制的效率，增强企业的竞争能力， 发和利用信息资源，并有效支持管理决策。

管理信息系统的建设，坚持采用先进成熟的技术和产品，以及坚持 小化自主系统 发的原则。

六、项目管理

(必然性)

【第八十七条】公司的高速增长目标和高技术企业性质，决定了必须在新技术、新产品、新市场和新领域等方面不断提出新的项目。而这些关系公司生存与发展的、具有一次性跨部门特征的项目，靠已有的职能管理系统按例行的方式管理是难以完成的，必须实行跨部门的团队运作和项目管理。因此，项目管理应与职能管理共同构成公司的基本管理方式。

(管理重点)

【第八十八条】项目管理是对项目生命周期全过程的管理，是一项系统工程。项目管理应当参照国际先进的管理模式，建立一整套规范的项目管理制度。项目管理进一步改进的重点是，完善项目的立项审批和项目变更审批、预算控制、进度控制和文档建设。

对项目管理，实行日落法控制。控制项目数量以实现资源有效利用和提高组织整体运作系统。项目完成验收后，按既定程序转入例行组织管理系统。

七、审计制度

(职能)

【第八十九条】公司内部审计是对公司各部门、事业部和子公司经营活动的真实性、合法性、效益性及各种内部控制制度的科学性和有效性进行审查、核实和评价的一种监控活动。

公司审计部门除了履行财务审计、项目审计、合同审计、离任审计.....基本内部审计职能外，还要对计划、关键业务流程及主要管理制度等关系公司目标的重要工作进行审计，把内部审计与业务管理的进步结合起来。

(体系)

【第九十条】公司实行以流程为核心的管理审计制度。在流程中设立若干监控与审计点，明确各级管理干部的监控责任，实现自动审计。

我们坚持推行和不断完善计划、统计、审计既相互独立运作，又整体闭合循环的优化再生系统。这种三角循环，贯穿每一个部门，每一个环节和每一件事。在这种众多的小循环基础上组成中循环，由足够多的中循环组成大循环。公司只有管理流程闭合，才能形成管理的反馈制约机制，不断地自我优化与净化。

通过全公司审计人员的流动，促进审计方法的传播与审计水平的提高。形成更加 放、透明的审计系统，为公司各项经营管理工作的有效进行提供服务和保障。

(权限)

【第九十一条】公司审计机构的基本权限包括：

- 1、直接对总裁负责并报告工作，不受其他部门和个人的干涉。
- 2、具有履行审计职能的一切必要权限。

八、事业部的控制

(方针)

【第九十二条】事业部管理方针是：

- 1、有利于潜力的增长。
- 2、有利于效益的增长。
- 3、有利于公司组织与文化的统一性。

(绩效考核)

【第九十三条】事业部是利润中心，在公司规定的经营范围内自主经营，承担扩张责任、利润责任和资产责任。

对事业部的考核指标主要为销售收入、销售收入增长率、市场份额和管理利润。考核销售指标的目的是鼓励事业部扩张；考核管理利润的目的是兼顾扩张、效益和资产责任。公司将按照对各事业部的不同发展要求，通过调节与事业部销售收入、销售收入增长率和管理利润各部分挂钩的利益分配系数，影响事业部的经营行为。

事业部的全部利润由公司根据战略和目标统一分配。

(自主权)

【第九十四条】我们的方针是，只要符合事业部控制的“三个有利于”原则，就对之实行充分的授权。

事业部总经理的自主权主要包括：预算内的支出决定权和所属经营资源支配权，以及在公司统一政策指导下的经营决策权、人事决定权和利益分配权。

(控制与审计)

【第九十五条】公司对事业部的控制与审计主要包括:

- 1、 事业部的总经理、财务总监、人力资源总监、审计总监由公司任免。
- 2、 依据经过批准的带来部预算对事业部的收支进行总量控制。
- 3、 公司统一融资，事业部对资金实行有偿占用。
- 4、 对现金实行集中管理，事业部对自身的现金流量平衡负责。
- 5、 事业部定期向公司财经管理委员会提交财务绩效报告。
- 6、 公司审计部对事业部履行审计职能。

(服务型事业部)

【第九十六条】服务型事业部的职能是以低利方式提供内部服务，以促进整体扩张实力。内部运作实行模拟市场机制。

(联利计酬)

【第九十七条】事业部实行按虚拟利润联利计酬的报酬制度。在事业部的报酬政策上，公司遵循风险和效益与报酬对等的原则。

九、危机管理

(危机意识)

【第九十八条】高技术的刷新周期越来越短，所有高科技企业的前进路程充满了危机。华为公司由于成功，公司组织内部蕴含的危机也越来越多，越来越深刻。我们应该看到，公司处于危机点时既面临危机又面临机遇。危机管理的目标就是变危险为机遇，使企业越过陷阱进入新的成长阶段。

(预警与减灾)

【第九十九条】公司应建立预警系统和快速反应机制，以敏感地预测和感知由竞争对手、客户、供应商及政策法规等造成的外部环境的细微但重大的变化；处理公司高层领导不测事件和产品原因造成的影响公司形象的重大突发事件。

第六章 接班人与基本法修改

(继承与发展) **【第一百条】**华为经年积累的管理方法和经验是公司的宝贵财富，必须继承和发展，这是各级主管的责任。只有继承，才能发展；只有量变的积累，才会产生质变。承前启后，继往 来，是我们的事业兴旺发达的基础。

(对接班人的要求)

【第一百零一条】进贤与尽力是领袖与模范的区别。只有进贤和不断培养接班人的人，才能成为领袖，成为公司各级职务的接班人。

高、中级干部任职资格的 重要一条，是能否举荐和培养出合格的接班人。不能培养接班人的领导，在下一轮任期时应该主动引退。仅仅使自己优秀是不够的，还必须使自己的接班人更优秀。

我们要制度化地防止第三代、第四代及以后的公司接班人腐化、自私和得过且过。当我们的高层领导人中有人利用职权谋取私利时，就说明我们公司的干部选拔制度和管理出现了严重问题，如果只是就事论事，而不从制度上寻找根源，那我们距离死亡就已经不远了。

(接班人的产生)

【第一百零二条】华为公司的接班人是在集体奋斗中从员工和各级干部中自然产生的领袖。

公司高速成长中的挑战性机会，以及公司的民主决策制度和集体奋斗文化，为领袖人才的脱颖而出创造了条件；各级委员会和各级部门首长办公会议，既是公司高层民主生活制度的具体形式，也是培养接班人的温床。要在实践中培养人、选拔人和检验人。要警惕不会做事却会处世的人受到重用。

我们要坚定不移地向第一、二代创业者学习。学习他们在思想上的艰苦奋斗精神，勇于向未知领域探索；学习他们的团队精神和坦荡的胸，坚持和不断完善我们公正合理的价值评价体系；学习他们强烈的进取精神和责任意识，勇于以高目标要求和鞭策自己；学习他们实事求是的精神，既具有哲学、社会学和历史学的眼界，又具有一丝不苟的工作度。走向世界，实现我们的使命，是华为一代一代接班人矢志不渝的任务。

基本法的修订

【第一百零三条】每十年基本法进行一次修订。修订的过程贯彻从贤不从众的原则。

在管理者、技术骨干、业务骨干、基层干部中推选出 10% 的员工，进行修改的论证，拟出清晰的提案。

然后从这 10% 的员工中，再推选 20% 的员工，与董事会、执行委员会一同审议修改部分的提案。并将终的提案公布，征求广大员工意见。

后，由董事会、执行委员会、优秀员工组成三方等额的代表进行终审批《基本法》是公司宏观管理的指导原则，是处理公司发展中重大关系的对立统一的度。其目的之一是培养领袖。高、中级干部必须认真学习《基本法》，领会其精神实质，掌握其思想方法。

印度随笔

【导读】成行于 1998 年 12 月 9 日，文章发表于 1999 年 4 月。华为于 1999 年在印度班加罗尔设立研发中心。

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。

印度这几年始改革放，处在相当于我国 20 年前刚放的状。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，以及它的高科技发区，印度的硅谷班加罗。印度有 200 多所大学，2000 多所高等院校，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 SEI 4 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的软件研究，各公司提供的产品硬件都是规模十分宏大的，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。

小改进、大奖励

——任正非在公司品管圈（QCC）活动成果汇报暨颁奖会上的讲话

【导 读】华为崇尚“小改进大奖励，大建议只鼓励”。据说一新员工刚到华为时，就公司的经营战略问题写了一封“万言书”给任正非，任正非批复：“此人如果有精神病，建议送医院治疗；如果没病，建议辞退。”员工 重要的还是要做好本职工作，不要把主要精力放在构思“宏伟蓝图”、做“天下大事”上面。我们追求持续不断、孜孜不倦、一点一滴的改进，促使管理的不断改良。只有在不断改良的基础上，我们才会离发达国家著名公司的先进管理越来越近。

我们坚定不移地推行绩效改进的考评体系，坚决实行减人增效涨工资的政策。随着我们的发展，工作总量越来越大，但人员的增长要低于产值与利润的增长。每一道工序，每一个流程，都要在努力提高质量的前提下，提高效益，否则难以维持现行工资不下降。

我们要尊重那些踏踏实实、认真努力、恪守职责，并不断改进自己工作的老员工，要给予他们多一些的培训机会。他们是我们事业的基础。要帮助他们进行工作适应性调整，使他们在合乎自己能力的岗位上，发挥作用。通过不断改进本职工作，来提升自己的待遇。要干一行，爱一行，专一行。

对于一些具体的操作岗位，绩效改进在经过一段时间后，改进会越来越困难，如财务的帐务体系、生产的一些流程.....，那么我们就推行岗位职责工资制。定岗、定员、定待遇。从他们的责任心、负责精神、服务意识中，进行晋升。

我们要创造更多的机会，给那些严于律己，宽以待人；对工作高度投入，追求不懈改进，时而还会犯小错误和不善于原谅自己的员工。只有高度的投入，高度的敬业，才会看破“红尘”，找到改进的机会，才能找到自身的发展。敢于坚持真理，敢于讲真话，敢于自我批判，在没有深刻认识事物的时候不乱发言，不哗众取宠的员工是我们事业的希望。每一个员工都要立足本职，有所作为。那些一心想做大事而本职工作做不好的员工要下岗。

高中级干部要加强自己的管理技能训练，提高自己的业务素质，赶上时代的需要。经历了十年创业，高中级干部总的来说是好的，具有高度的责任心与事业心，也勇于自我批判，自我约束。由于历史的原因，把你们推到了领导岗位，并不意味着具备了必需的才干。但你们对公司的忠诚，对工作的敬业，都是你们提高技能后继续担负领导工作的重要基础，公司信任你们，你必须努力学习。公司的迅猛发展，你在管理技能上已出现差距，要下决心努力学习赶上来。

同时也要看到，由于公司发展快，在选拔干部时来不及认真地考核，也缺乏足够的时间检验，把一些不合适的人推上了岗位。单纯看学历，看他的讲用，就匆匆忙忙地提拔了他们。这部分人，一方面应该利用已获得的机会，努力改造自己，提升自己，高度的投入工作，高度的负责任，使自己适应下来；另一方面不是消极等待下岗，而应积极调整心态，接受组织的考验，努力争取到需要、适合自己的岗位上去工作。为共同的事业献出毕生精力。各级干部部门，要提高自己的管理水平，改善选拔干部的手段，对不适应的干部加以关照，不歧视任何员工，推动干部进步的工作。

公司自从实行群众性的、自发但有组织改进活动以来，处处都在进步。这种春雨润物细无声的风气，正在成为华为人的一种修养与文化。它昭示着，明天会从这些小活动中，冒出一大批优秀的管理者。我们为之兴奋。

各个部门都要向研发、中试部门学习，他们十分认真对待客户的批评，全体听录音、讨论、整改。“闻过则改”，认真听取批评意见，不断地自我批判，不断地改进，使自己变得更优秀。

公司将继续狠抓管理进步，提高服务意识。建立以客户价值观为导向的宏观工作计划，各部门均以客户满意度为部门工作的度量衡，无论直接的、间接的客户满意度都激励、鞭策着我们改进。下游就是上游的客户，事事、时时都有客户满意度对你进行监督。

在基本法的序言“要从必然王国，走向自由王国”一文中，我有一个重要的命题。一个企业能长治久安的关键，是它的核心价值观被接班人确认，接班人又具有自我批判的能力。希望全体员工共勉这一句话。千千万万的员工都会成为各级岗位的接班人。群体性的接班是我们事业持续发展的保障。希望你们在各自的岗位上，通过批判与自我批判，不断地净化自己，使自己成为一个优秀的人。

华为的红旗到底能打多久

——向中国电信调研团的汇报以及在联通总部与处以上干部座谈会上的发言

【导 读】“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%。”这既是一种策略，也是内心深处的危机意识。也正因为如此，任正非一直在向员工的太平意识宣战。

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、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。现在社会上流行的一句话是追求企业的大利润率，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，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，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，我们是瞄准业界佳，现在业界佳是西门子、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。我们只有瞄准业界佳才有生存的余地。

公司现在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。必须靠自己去创造。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，吸引优秀的人才，和实现公司各种经营资源的佳配置。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，打火机做得不好的根源。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，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好，质量高，成本低，服务优，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，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大。他们都能能上能下，别人还能吗？

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 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， 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 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[1]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 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 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 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，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，因此这两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。

5、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，要避免进入形成上学的误区。

6、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，外国厂家拼命倾销，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 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。

7、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 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 有责任心的人担任 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 明白、 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。

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 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， 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 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， 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，为人民服务。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， 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 发的，使用的是 0.35μ 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 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 发基础上广泛 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， 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、爱事业和爱生活是我们凝聚力的源泉。责任意识、创新精神、敬业精神与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，使员工感到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、培养员工从小事始关心他人。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，才会关心祖国的前途。

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，才会关心祖国的前途。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，江泽毛主席在台上讲话，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，才是真正的中国人。

4、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，因此常有人说这是灰色的。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内部动力机制。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内部动力机制，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 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 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和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 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……，也包含了一切促进生产力发展的无形因素。

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 漂亮的城市就是阿联酋。在沙漠里面完全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，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 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 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、人才和资金发挥出大的潜能。

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。对人的管理才是 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 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，才能造就优良的干部。我们常常把这些人，放到 艰苦的地方、 困难的地方，甚至对公司 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作出贡献。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 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。

我们向美国人民学习什么

97 年岁末，在西方圣诞节前一周，匆匆忙忙的访问了美国休斯公司、IBM 公司、贝尔实验室与惠普公司。美国人都在准备休假，我们却要在这么短的时间，横跨美国大陆从东向西访问。这些大公司的许多高级人员都等着我们，给予了我们热情真诚的接待，着重介绍了他们的管理，我们得到了许多收获。

一、前赴后继的创新精神与浪起云涌的创新机制

我很多次去过美国，**美国人民的创新机制与创新精神** 留给我很深的印象。他们连玩也大胆去创新，一代一代人的熏陶、传递，一批又一批的移民又带来了不同文化的冲击、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作出了贡献。美国占据了世界 60% 的电子市场，我们不能不对那些在信息潮流中不断昙花一现的英雄，给予崇高的敬仰。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。不断的生，不断的亡，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，令人胆颤心惊。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'作弄'得几乎无法生存，以至 92 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，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。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。

推动技术进步的市场需求已经启动，世界近廿年来，人民生活有了较大的改善，人们从温饱 始寻求知识、信息、文化方面的享受，从而使电子技术得以迅猛发展。得到巨额利润润滑的信息产业，以更大的投入引导人们走向新的消费。这种流动使所有产业都得到润滑，互相促进了发展。

例如：中国的农民主要是缺少教育，文化低，不会种地。如果电子业向他们提供充足、理想的网络服务。通过网络，使他们得到各种培训与商业交流（例如：养牛、种地，假设有数十万种……）使九亿农民的素质提高，劳动力获得解放。一是种好现在的地，并进行产品的深度加工，大幅度地提高农产品的附加价值；二是多余的劳动力及资金找不到出路就会去 发荒山，绿化荒山。绿化的荒山提高了人的生存质量，人们又要向更高层次进取。那时中国大量过剩的优质劳动力在相当长的时期内，仍然比较便宜，中国在加工业上会永远有较强的国际竞争力。只要在自主 发上逐步努力提高，中国下世纪有望进入经济大国的地位。所以**科教兴国是中国走向富强的必然之路**，只有坚持十二大提出的'提高全民族文化素质'，中国才会有希望。

中国自己有庞大的市场需求，中国历史上也有冒险家，党的十五大的 放政策比较好，中国应该产生一些敢于在高科技中有所作为的公司和时代的弄潮儿，联想、北大方正、……，不是已经启动了吗？我们并不孤单。

二、优良的企业管理

IBM 的副总裁送了我一本书，是哈佛大学出版的，对大项目的管理非常有道理。在财政部部长刘仲黎访问我公司时，又把这本书送了他（我们后来采购了几百本）。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 发、决策模型、筛选管道、异步发、部门交叉职能分组、经理角色、资源流程管理、评分模型……，从早上一直听到傍晚，我身体不好，但不觉累，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， 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，他们经历的痛苦是人类的宝贵财富。**

IBM 作为巨无霸一直在优越的产业地位，由于个人电脑及网络技术的发展，严重的打击了他赖以生存的大型机市场。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

大的公司。经过十三年后，它发现自己危机重重，才痛下决心，实行改革，在 92 年 始大裁员，从 41 万人裁到现在的 26 万人。付出了 80 亿美元的行政改革费用。由于长期处于胜利状，造成的冗员，官僚主义，使之困难重重。聪明人十分多，主意十分多，产品线又多又长，集中不了投资优势。又以年度作计划，反映速度不快。

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。

93年初，当郭士纳（Lou Gerstner）以首位非 IBM 内部晋升的人士出任 IBM 总裁时，提出了四项主张：1、保持技术领先；2、以客户的价值观为导向，按对象组建营销部门。针对不同行业提供全套解决方案；3、强化服务、追求客户满意度；4、集中精力在网络类电子商务产品上发挥 IBM 的规模优势。

第 4 条，是针对 92 年 IBM 所面临着解体为 7 个公司的情况而说的。**规模是优势，规模优势的基础是管理。**

历时 5 年 IBM 裁减了 15 万职工（其中因裁员方法的不当，也裁走了不少优秀的人才）。销售额增长了 100 亿，达

750 亿美元，股票市值增长了 4 倍。

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。**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。回公司又在高层进行了二天的传达与研讨，这 100 多页简报激起新的改革火花。

三、机会是企业扩张的动力

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了午餐，曾院士是江总书记参观贝尔实验室时被接见的 20 个华人之一。

我年青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。

我首先参观了大厅中的贝尔实验室名人成就展。在巴丁的纪念栏下照了像。后来参观实验室时，又恰好看了巴丁原来工作过的房间，我特意 着崇敬心情去巴丁 50 年前发明晶体三极管的工作台前站了一会，并说巴丁不仅是贝尔实验室的，也是全人类的巴丁。巴丁发明了晶体三极管，创了人类的电子新纪元，促进了人类社会极大的发展。刚好上个月江总书记也在那儿站过，他们的科学家十分高兴，送了一个纪念巴丁发明三极管五十周年的纪念品给我，他说他也送了一个给江主席。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 20~30 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。我年青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 97 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 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，我们首先听取了他资深的技术主管马丁的报告，我们主要与之讨论预测问题，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。马丁 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 年
- '我认为世界市场上有可能售出五台计算机。'—— 托马斯·沃特森 IBM 主席 1943 年
- '未来计算机的重量可能不会超过 1.5 吨。'—— 大众机械杂志 1949 年
- '无论对谁来说，640K 内存都足够了。'—— 比尔·盖茨 1981 年

马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 高极限。其单芯片容量可达到 40 亿只晶体管。2000 年后光纤单芯容量达 120G，波分复用系统 始实用。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，作出了正确判断，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 98 年的研发经费将超过 8 亿人民币，并正在 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，把他也象 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。

在科学的入口处，真正是地狱的入口处，进去了的人才真正体会到。基础研究的痛苦是成功了没人理解，甚至被曲解、被误解。象饿死的梵高一样，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。

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。 十年之内通信产业将面临着一场革命。这场革命到来时华为在哪里？我在美国与一些资深人士交流，他们有的说计算机网络的进步会

取代通信，成为全球大的网络。通信专家说，通信技术的进步将会使通信网络包容了计算机网络，合二为一。我认为二者都有道理，在下世纪初，也许在 2005 年，真正会产生一次网络革命，这是人类一次巨大的机会。计算技术的日新月异，使人类普及信息技术成为可能。高速的光传输，与先进的交换与处理技术，使通信费用数十倍的降低，网络的覆盖能力增强到人们想像不到的地步，为信息的传播与使用铺平了道路。随着波分复用和波长交换，使光交换获得成功，现在实验室的单芯可传送 2000G，将来会变成现实，那时候，通信费用会呈数百倍的降低，那么用户的迅猛增长，业务的增长迅猛，难以预计。例如，中国出现六亿门大网时，会是一种什么局面，你想象过吗？

抓住机会与创造机会是二种不同的价值观，它确定了企业与国家的发展道路。浑沌中充满了希望，希望又从现实走向新的浑沌。人类历史是必然王国走向自由王国发展的历史。在自由王国里又会在更新台阶上处于必然王国。因此，人类永远充满了希望，再过 **5000** 年还会有发明创造，对于有志者来说，永远都有机会。任何时间晚了的悲叹，都是无为者的自我解嘲。

四、忘我献身精神不仅仅是我们才有

我说过贝尔实验室的科学家，他们的忘我奋斗精神是令人佩服的。我以前看过一部诺贝尔科学家领奖的故事片，陈述他们象科学疯子一样，到处'胡说八道'，忙忙碌碌，走到哪儿就画到哪儿，并不考虑衬衣上不能写公式，不能作实验记录。

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，那种奋斗不止的精神，并非我们共产党人才有。我们先不说我们是为了社会的公平，他们是追求个人利益。从纯奋斗精神来讲，美国也有焦裕禄、孔繁森。

多年来我接触相当多的美国科技人员，由于一种机制的推动，非常多的人都十分敬业，苦苦的追求着成功，这是一种普遍的现象，而非个例。比尔·盖茨初期没有电视机，而是由他父亲帮他看新闻而后告诉他，有些人不理解，因此也不会理解中国的许多科技工作者在那么低的收入中的忘我奋斗与牺牲精神。理解不了两弹一星是怎么做出来的，理解不了袁隆平为什么还那么农民。大庆铁人王启明不就是这么一个苦苦探索二、三十年，研究分层注水、压裂，使大庆稳产高产成为世界奇迹的吗？

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。这种例子是很多的。

例如：自负甚高的 IBM 的高手，都会派到'棒子杰克'的部门去工作。由他来考验他们，这是过关的必经之路。他因为严厉使真名伯特伦反倒不出名。许多人都对他恨得牙痒痒的。他每天只睡了 3、4 个小时，有时会半夜三点起床到他管辖的某个工厂去逛逛。看看有什么问题，任何人的汇报都瞒不了他。他的工作方法曾经妨碍过他的晋升，但长久以后还是为他挣得了神秘的地位。

经过多年不断地伤人感情，人们已始接受他的时候，他生病了，已经来日不多了。56 岁的他缠绵在病床上，仍不断地批评工作，说 IBM 发明了工作站，让别人去创造了这个工业，自身却因官僚体系与惰性愚蠢地错失了机会。IBM 非改不可。

他的上司屈勒到医院去看伯特伦，看到伯特伦用人工器官呼吸，可能活不了几天了。使上司大吃一惊的是，伯特伦临死也不忘 IBM 的改革，这时还推荐赫勒主持工作站的工作。赫勒是 IBM 的离经叛逆者，野的野雁。

再例：伯兰是 IBM 企业联盟构想的提出者，后来成长为几百人的部门。企业联盟就是 IBM 不先去派销售人员去客户那儿推销硬件，而是先派一批程序员去与客户沟通，了解客户的需求，按客户的要求在 30~90 天内作一些客户需要的软件，这给客户留下很深的印象，客户在买机器时，一定会先想到 IBM。由于 IBM 不断提供帮助，客户的消费标准已引导到 IBM 的标准上来了。客户都想找企业联盟，而数十个部门又不归他管。他的位置象没有内

阁职位的政务委员一样，但由于 IBM 的组织庞大，经理十分多，推进十分困难。他警告 IBM 如果他想保持史无前例的成就， 好全面改革。

随后他病倒了。50 岁，脑袋长了一个脑瘤。医生 刀后，发现已扩散。他躺在病床上，在病房装了一台终端，每天花好几个小时追踪他的计划进度，发出几十封到几百封电子邮件。临死前，他说了一句'我动弹不得，就象 IBM 一样。'如果以狭隘的金钱观来认识资本主义世界的一些奋斗者，就理解不了比尔·盖茨每天还工作 14、15 小时的不间断的努力。**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。**

我们国家不乏有许多如两弹元勋邓稼先那样优秀的艰苦奋斗者，只要我们一代一代的优秀青年继承他们的传统，发扬他们的精神，承先启后，继往 来，中国是有希望的。

五、华为的红旗还能打多久

这次出访有幸与深圳市原市委书记厉有为同行。共处的十来天，双方交换了许多认识。他在台上时，我们很难有半小时的沟通，这次是淋漓尽致。

市委、市政府这些年来给华为许多道义上的、宏观的、政策上的支持，华为在深圳这块土地上有了不小的发展。但不是人们都了解和理解华为的发展。不仅银行、官员、朋友.....，都担心发展这么快，会不会有一天垮了。当然也有一些是少数竞争对手，在不了解的情况下，作了一些不理解、不正确的分析与误导。

当然，华为也难以不断地以 100% 的速度增长。发生在基数小的时候，是可能的。97 年发展速度已经降下来了，以后还会不断的降下来。尽管每年净增的绝对值很大，但相对值在减少，逐步降到国际高科技企业 35% 的平均增长水平。

这次我们也考察了一些小公司，与华为几乎是同时起步的，年产值已达 20~30 亿美元，美国与华为差不多规模的公司产值都在 50~60 亿美元以上，为华为的 3~5 倍。华为发展不快的原因有内部原因，也有外部原因。

****内部原因是不会管理。**华为没有一个人曾经干过大型的高科技公司，从 发到市场，从生产到财务，从.....到.....，全都是外行，未涉世事的学生一边摸索一边前进，磕磕碰碰走过来的。企业高层管理者大量的精力用于员工培训，而非决策研究。**

****摸索的速度必然较慢。**外部看到华为快一些是员工把休息时间全牺牲了，把浪费的钱从生活中又省回来了。但掩盖不了它幼稚的本质。有一次国务委员宋健与我谈话，问我 大的收获是什么，我说'浪费'了非常多的钱用于员工培训。也许下世纪才能看到这些苹果长熟。**

外部条件是社会上难以招到既有良好素质，又有国际大型高科技企业管理经验的空降部队。即使能招到，一人、二人也不行，得有一个群体。国内政策与公司实力还养不起一个群体。 美国公司如果出了一项产品，登高一呼，很快就有非洲经验、欧洲经验，或熟悉亚洲文化的精英繁集。只要双方订好协议，国际市场就密锣紧鼓地干 了。华为成立十年了，海外市场走出去三年了，屡战屡败，屡败屡战，现在才 始有一些小的收获。

没大规模的市场营销，就发挥不了软件拷贝的附加值优势。企业就缺少再创新的机会与实力。

再之，中国的技术人员重功能开发，轻技术服务，导致维护专家的成长缓慢，严重地制约了人才的均衡成长，外国公司一般都十分重视服务。没有良好的服务队伍，就是能销售也不敢大销售，没有好的服务网络就会垮下来。我们与外国大公司交谈时，他们都陈述自己有一个多么大的服务网络。相比之下，华为发展并不快，资源使用上也不充分，还有潜力可以发挥。

华为十分重视企业的内部管理与潜力的增长，企业的发展有十分强大的推动力与牵引力。因此充满扩张的机会，使内部的矛盾在扩张中消化。经历初期的快速扩张，使一代优秀的员工得以成长，成为骨干，为公司稳定下来后的正规管理积累了经验与管理力量。他们经历了艰苦的奋斗，具有了良好的心理素质，使公司避免了沉淀。只要持之以恒地坚持能上能下的按岗位目标责任的标准使用干部，华为的红旗是一定可以持续飘扬下去的。华为的内部凝聚力是抵御外界风暴的盾牌。只要长期坚持剖析自己、寻找自己的不足与弱点，不断地改良。避免重大决策的独断专行，实行委员会制的高层民主决策，华为的星星之火一定可以燃烧成熊熊大火。

十年之内，通信产业及网络技术一定会有一场革命，这已为华为的高层领导认识，在这场革命到来的时候，华为抓不住牛的缰绳，也要抓住牛的尾巴。只有这样才能成为国际大公司。这场革命已经“山雨欲来风满楼”了。只有在革命中，才会出现新的机遇。

六、中美关系的风风雨雨不影响学习美国人民

美国政府出于自己的内外政策需要，长期敌视社会主义的中国。它谋求霸权主义，以企保护其对资源的获得以及市场的占有。消灭社会主义，推行其价值观，以强加给各国人民。

中美关系时好时坏，是出于美国政府的需要，我国斗而不破的政策也是为保护自己的灵活措施。美国一边使用人权为幌子，拼命攻击中国，用台湾问题、西藏问题……干扰你，使你只有招架之力，一边它就乘机获得贸易的好处。

中国在不断地加强自身的改革，持续十几年的经济增长，有利于国内问题的解决。十五大以后，国企改革的力度加大，只要持续稳定的发展，中国的国际形象就会越来越改善。但企望美国完全改变政策是不可能的。但作为强国，就有了说话的地位。以后更会是强大的社会，先工业化国家通过贸易自由化，使后工业化国家长期处于辅助地位。中国是一个大国，我们要象当年搞两弹一星那样，拿出伟大的气魄来，在经济上、科技上站起来。当前，应在教育上加大发展，普遍提高人民的素质，认真学习各国的先进思想，在观念上对自身实现解放。从事高科技的产业更应向美国人民学习，学习他们的创新精神与创新机制，在软件技术革命层出不穷的今天，我们始终充满追赶的机会。

因此，中美之间的风风雨雨还会不断地出现，但不影响我们向美国人民学习他们的创新机制与创新精神，以促进我们更快的富强起来。

要从必然王国，走向自由王国

1998年3月28日

【导读】这是任正非专门为《华为基本法》写的序言。但任正非后来说，“《华为基本法》真正诞生的那一天，也许是它完成了历史使命之时，因为《华为基本法》已经融入华为人的血脉。”

毛泽东同志说过：‘人类的历史，就是一个不断地从必然王国走向自由王国发展的历史。这个历史永远不会完结。……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。’人们只有走进了自由王国才能释放出巨大的潜能，极大地提高企业的效率。但当您步入自由王国时，您又在新的领域进入了必然王国。不断地周而复始，人类从一个文明又迈上了一个更新的文明。

华为经历了十年的发展，有什么东西可以继续保留，有什么东西必须扬弃，我们又能从业界 佳吸收什么。如何批判地继承传统，又如何在创新的同时，承先启后，继往 来。继承与发展，是我们第二次创业的主要问题。

华为走过的十年是曲折崎岖的十年，教训多于经验，在失败中探寻到前进的微光，不屈不挠地、艰难困苦地走过了第一次创业的历史阶段。这些宝贵的失败教训，与不可以完全放大的经验，都是第二次创业的宝贵的精神食粮。当我们第二次创业，走向规模化经营的时候，面对的是国际强手，他们又有许多十分宝贵的经营思想与理论，可以供我们参考。如何将我们十年的宝贵而痛苦的积累与探索，在吸收业界 佳的思想与方法后，再提升一步，成为指导我们前进的理论，以避免陷入经验主义，这是我们制定‘公司基本法’的基本立场。几千员工与各界朋友二年来作了许多努力，在人大专家的帮助下，《华为公司基本法》八易其稿， 终在 1998 年 3 月 23 日获得通过，并 始实行。当然它还会在实行中不断地优化，以引导华为正确地发展。

华为第一次创业的特点，是靠企业家行为，为了抓住机会，不顾手中资源，奋力牵引，凭着第一、第二代创业者的艰苦奋斗、远见卓识、超人的胆略，使公司从小发展到初具规模。第二次创业的目标就是可持续发展，要用十年时间使各项工作与国际接轨。它的特点是要淡化企业家的个人色彩，强化职业化管理。把人格魅力、牵引精神、个人推动力变成一种氛围，使它形成一个场，以推动和导向企业的正确发展。氛围也是一种宝贵的管理资源，只有氛围才会普及到大多数人，才会形成宏大的具有相同价值观与驾驭能力的管理者队伍。才能在大规模的范围内，共同推动企业进步，而不是相互抵消。这个导向性的氛围就是共同制定并认同的《华为公司基本法》。形成切实推动的就是将在十年内陆续产生的近百个子基本法。它将规范我们的行为与管理。

淡化企业家和强化职业化管理，要求我们逐步的 放高层民主。华为实行的委员会民主决策，部门首长办公会议集体管理的原则，这是发挥高层集体智慧， 放高层民主的重要措施。以资深行政人员、资深专业人士，以及相关各行政职能部门首长组成的委员会，贯彻了选拔的从贤不从众。在实行决策管理过程时，又使用了充分的民主原则。从而使企业的管理避免和减少首长个人决策的失误机会。即使失误了，也因事先有过充分的研究，可以有众多人员去补救。委员会是务虚，确定管理的目标、措施、评议和挑选干部，并在实行中进行监控，使企业的列车始终运行在既定的路线上。

外延的基础是内涵的做实。华为要用五~十年时间将内部关系合理地理顺，使之充满了扩张的力量。不是制约与限制它的发展，也不是纵容它的扩张。而是管而不死，活而不乱，依规律行事。各级干部在做实的基础上，努力提高自己的素质，增强驾驭流程与组织的管理能力，并在实践中拥有不断优化自己、批判自己的能力。任何一个人在新事物面前都是无知的，要从必然王国走向自由王国，唯有学习、学习、再学习；实践、实践、再实践。

什么叫自由，火车从北京到广州沿着轨道走，而不翻车，这就是自由。自由是相对必然而言。自由是对客观的认识。人为地制定一些规则，进行引导、制约，使之运行合理就是自由。孔子说他人生的 高境界是‘从心所欲而不逾矩’，这就是自由。必然是对客观规律还没有完全认识，还不能驾驭和控制这些规律，主观还受到客观的支配。例如：粮食现在还不能很大的丰产，水灾和地震还不断给人类造成危害，我们的交换机软件如何发展与稳定.....。

一个企业能长治久安的关键，是它的核心价值观被接班人确认。接班人又具有自我批判的能力。《华为公司基本法》已阐明了我们的核心价值观，我们的数千员工现时认同它，并努力去实践它，实践中把自己造就成各级干部的接班人，这就是希望，这就是曙光。

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。

不做昙花一现的英雄

【导读】任正非认为，华为正在做的一切工作都是在稀释文化和情感的影响。因为华为的凝聚力太高，不够激活，能量不耗散，而通过 IPD、ISC、财务 IT、对外合作建设等一系列动作，形成耗散结构，才能产生能量。

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？华为人能否持续自豪？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度要远远大于以前的艰难度，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发挥和更大的解放，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，由于我们有较高的管理水平，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，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，其实质就是内涵没有做实。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。

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，我们一下子撤出去一大批产品，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。现在是有机会长也抓不住，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有低成本的，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 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) 产品的覆盖率、占有率、增长率是考核企业发展的宏观经济指标。

产品 后体现出来的经济指标是产品的市场覆盖率、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。

二、要把生命注入到永恒的管理优化中去

华为公司第一、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 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，我们提拔了很多人，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。

三、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 难的改革是革自己的命。考核与薪酬[1]体系是全世界 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 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，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、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、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。

四、干部的个人品德、素质是企业进步的重要的要素 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 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 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。

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 来，才会有事业的兴旺发达。

任何人都必须 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。没有敬业精神的高级干部要调整职位。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身的修养，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 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， 阔的胸，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。

狭路相逢勇者生

【导读】1997年11月，中兴通讯在深圳证券交易所正式挂牌上市；大唐电信于1998年正式成立，在当年10月便在上海证券交易所成功上市；此时，思科在中国设立了近20个业务分支机构，并于1998年在中国设立思科网络技术学院。

今天我们 庆祝会，嘴张 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 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青年没有国际管理经验的公司身上。

美国是全世界发达的国家，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高的市场竞争角逐。

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，后来者的生机蓬勃，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[1]。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，生机蓬勃。他们少包袱，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 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 万元以上的产量，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；是否全体员工极端认真负责；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，十年媳妇，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。培训工作与国际水平相距甚大。服务已敲响了我们的警钟，项目管理的麻痹已敲响了我们的警钟……，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 严重的问题不是竞争对手，也不是人才、资金……等问题。 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。（1998年1月16日）

[1] 宜将剩勇追穷寇，不可沽名学霸王！

全心全意对产品负责 全心全意为客户提供服务

——任正非在欢送华为电气研发人员去生产用服锻炼酒会上的讲话

【导读】刘平《华为往事》中有这样一段记录：任总到北京出差的时候经常会抽空到北京研究所来视察。有一次在视察完后对我说：“刘平，你这里怎么才这么一点人呀，我不是叫你多招一些人吗？”我小心翼翼地回答：“任总，数据通信做什么产品还没确定下来，招那么多人来没事做。”老板生气地说：“我叫你招你就招。没事情，招人来洗沙子也可以。”这段对话一定程度上体现了任正非在寻找新业务增长点上的决心和魄力。

在我们华为公司，博士当工人已不是第一次，现在你们也不是最后一次。黄埔军校第一期学员不是优秀的，延安抗大第一期学员也不优秀的，优秀的都是第四期。后来人比先行者更优秀，在于后来人是踏着先行者探索的足迹前进，更容易成功。

'神奇化易是坦途，易化神奇不足提'。数学家华罗庚这一名言告诫我们不要把简单的东西复杂化，而要把复杂的东西简单化。那种刻意为创新而创新，为标新立异而创新，是我们幼稚病的表现。我们公司大力倡导创新，创新的目的是什么呢？创新的目的在于所创新的产品的高技术、高质量、高效率、高效益。从事新产品研发未必就是创新，从事老产品优化未必不能创新，关键在于我们一定要从对科研成果负责转变为对产品负责，要以全心全意对产品负责实现我们全心全意为顾客服务的华为企业宗旨。

“从对科研成果负责转变为对产品负责”这个口号是怎么来的呢？从我们龙岗基地建设中，我们确知外国设计院的设计费虽然很贵，但他们是对工程负责，而我们国内的设计院只对图纸负责。我们公司的研发人员以前正是由于只重视对科研成果负责而缺少对产品负责才造成现在的不少问题，所以我们明确地提出了这个口号。后来我们到IBM等公司去考察，发现西方公司的产品经理也是深入到产品过程的每个环节中去，也是对产品负责。现在在座的所有人都须对产品负责，产品犹如你的儿子，你会不会只是关心你儿子的某一方面？你不会吧。一个产品能生存下来，重要的可能不是它的功能，而只是一个螺丝钉，一根线条，甚至一个电阻。因此，只要你对待产品也象对待你的儿子一样，我想没有什么产品是做不好的。以前我们走了不少弯路，我们现在已采取了对产品负责的方针。我们曾经的失误导致我们6千万--1个亿元的损失！当然，这一代价构建了我们C&C08交换机的成功，创造了巨大的市场。国务委员宋健同志与我交谈时，问我大的感受是什么？我说我们浪费了较大，包括几个亿用于培训，几个亿报废了，但我们培养了一大批人，这大批人在什么时候发挥作用呢？下一个世纪。社会上，包括一些世界著名公司，说华为浪费太大，但我们认为正是浪费造就了华为。当然，我们不能再犯同样的错误，再浪费下去。公司近出了一本书叫《炼狱》，炼狱就是要把你们这些博士前、博士后放到太上老君的炼丹炉里去炼一炼，让你们去反思我们过去所走过的道路，永远铭记我们走过的曲折道路。IBM在PC机的发上损失了几十亿美金，在通信网络的收购上，又损失了几十亿美金，‘一朝被蛇咬，十年怕草绳’，他们面对通信领域，战战兢兢，不敢进入。华为公司是不是也要等到损失几十亿元之后才能赢得我们所要走的正确道路呢？不应该。‘前车之鉴，后事之师’，我们应该向世界各国成功的优秀企业学习。

我们现在的很多管理实际上是在发扬50年代60年代党的优良作风，那时毛主席提出科技人员要走与工农相结合，与生产实践相结合的道路，如今华为公司的工人农民就是生产线上的博士、硕士。为什么那时的优良作风没有发扬到今天？就是因为没有形成一个正确的价值评价体系。我们公司现在的任职资格评议系统就是一种价值评价体系。我们推行能力主义是不是有问题？是不是要将责任与服务作为价值评价依据？你有能力，但没有

责任心，没有达到服务要求，我们就不能给予你肯定，给予你高待遇。我曾批评中研部，在价值评价上有问题，重技术，轻管理，只技术上给予肯定，管理上不予肯定，你怎么能够肯定对只更改一个螺丝钉、一根线条的员工就应给予高待遇？如果不给予高待遇，而对只做出没有突出贡献的一点东西的员工，你却给予他高待遇，这种价值评价颠倒就必将导致我们公司成本增加，效益下降。所以我们要通过价值评价体系把好的优良作风固化下来，使之象长江之水一样奔流不息，这将使我们走向光明的未来。

我们既重视有社会责任感的人，也支持有个人成就感的人。什么叫社会责任感？什么叫个人成就感？‘先天下之忧而忧，后天下之乐而乐’，这是政治家的社会责任感，我们所讲的社会责任感是狭义的，是指对我们企业目标的实现有强烈的使命感和责任感，以实现公司目标为中心为导向，去向周边提供更多更好的服务。还有许多人有强烈的个人成就感，我们也支持。我们既要把有社会责任感强烈的人培养成领袖，又要把个人成就感强烈的人培养成英雄，没有英雄，企业就没有活力，没有希望，所以我们既需要领袖，也需要英雄。但我们不能让英雄没有经过社会责任感的改造就进入公司高层，因为他们一进入高层，将很可能导致公司内部矛盾和分裂。因此，领导者的责任就是要使自己的部下成为英雄，而自己成为领袖。当然，英雄也可转化成领袖，领袖就是我们的项目经理、科长、处长、办事处主任等等。领袖不重视个人成就感，只注重组织目标的成就感，大家想一想谁给毛主席发奖章？谁给邓小平发奖章？就是因为领袖没有个人成就感，只有社会责任感，不需要大奖励。我们有非常多的无名英雄，他们是我们未来的一切，我们要依靠他们团结奋斗，充分发挥个人能力。我们要构建干部体系，通过价值评价体系把我们所需要的优良作风固化下来，这将使华为公司在下个世纪大有希望。

我们要摆脱对人的依赖，要摆脱对技术的依赖，要摆脱对资金的依赖，使我们公司制定的所有政策都比较合理、实事求是。华为公司已经确立了企业核心价值观，经过十年的努力，我们的核心价值观已经被广大员工所接受。我们以前说的做不到，或是做到了却要打折扣，现在始说的和做的差不多了，比较吻合一致了，比较能够自圆其说了。我们的企业核心价值观所确定的我们企业内在的组织流，经过不断自我优化自成体系，一旦能以自圆其说之后，即使现在的领导人不在了，这个组织流也不会终结，仍将如长江长流不息，新的企业后继人，势将顺应、继承和管理这个组织流永远长流下去，我们的华为公司怎么会跨掉呢？我坚信华为红旗永不变！下个世纪华为公司将进入全球全面竞争，就要靠我们现在这些人。那些不愿去当工人，不愿去对产品，对市场负责任，想混饭吃，认为到西乡去是去充军的人，怎么能构建华为公司的全面竞争力呢？怎么能够使公司达到世界一流水平呢？接班人必须要有自我批判能力，没有自我批判能力，就不能接班，因为他们不可能带领公司很好前进。我相信，从现在起，我们只要三年，我们的公司就很有希望，我的《从必然王国走向自由王国》一文里有一段话，讲一个企业长治久安的基础正是其核心价值观被其接班人所接受，而且接班人必须具有自我批判能力。只要努力地去实践我们所确定的核心价值观，只要实事求是地去批判自己、优化自己，我们的公司必将长盛不衰。我们公司今年的产值与 IBM 公司只差 55 倍了，与朗讯公司的只差 20 倍了，如果 1999 年我们的产值达到 160 亿，那么与朗讯差距就降到 13 倍、与 IBM 差距就降到 35~40 倍了，我们正在大步前进，正在缩小与他们的差距。

为了使我们的研发人员能够铭心牢记‘从对科研成果负责转变为对产品负责’这句话，我们年终将把库房里的呆滞物料打成一个个包，发给研发人员做奖状，每人一包，你可拿到市场去卖，请你回答，我们这历史累积上亿元的呆滞物料是怎么产生的？就是你们一笔一画不认真产生的。这么多的呆滞物料，经过这么大的努力的处理还有数千万元是不能利用的，几千万元啊！我们有多少失学儿童，就是因为少几毛钱、少几块钱不能上学，这要让我们每一个研发人员铭记在心。去年年底的客户大团拜是由公司高层领导组成的，今年春节我们希望中研、中试、华为电气研发人员去拜访客户，每个小组发一个录音机，以便让你们全体人员听听客户是怎么骂你们的，哪里的客户对你们有意见，你们就到哪里去，只有敢于自我批评，你才会有希望。市场部可以支持一下，把对我们意见大的客户找出来，鼓励他们讲真话，讲真话者多发奖金，让我们研发人员直接听听客户的心声。

我们永远不能停止不前，永远不能沾沾自喜，认为今年的产品比去年的好多了，就行了吗？今年我们发中研部呆滞物料奖，明年我们要把用户中心的飞机票，也打成一个个包，再发给中研人员做奖状，让他拿回家去对亲人说是自己得的浪费奖！华为公司实行低成本战略，其实我们的产品成本并不高，而是研发浪费太大！浪费

就是马虎、不认认真真，我今天不想点一些人的名字，今天是一个很美好的时刻，不提那些不好的名字。我们如果不从做论文的那种马马虎虎骗糊涂教授的方式转变过来，肯定是个很大问题，我希望大家高度注意到这一点。市场部今年应该说是对中研很客气的，能忍受就忍受，能抗住就抗住，抗不住才把矛盾推向公司，要飞机票，说是机器需要紧急修理，为什么那么紧急？就是中研产品不过硬。所以我们要真真实实地认识到我们所存在的问题，我们的大问题就是上次在中研部提到的问题：幼稚，一定要反掉幼稚。我认为我们到下个世纪将不会有幼稚，我们必须从现在始就要反掉幼稚，如果我们能够在两三年之内构筑这方面管理上的进步，那么下个世纪我们将是大有希望的。

我们公司正在构筑着明年大发展的基本格局，明年将有更大规模的人才补充，今年我们已经进了大量新员工，正在招聘一大批专业人才，还要招聘大批客户经理、大批产品研发经理我们将向他们提供优秀的待遇，以支持他们与我们共筑今后公司大发展的势头。

未来三年，我们要抓住是中国国内市场大发展的大好时机，同时，我们也要大力拓国际市场，这为每一位真正想努力发展员工提供了难得机会，就看你努不努力，就看你是来真的还是来虚的，你来真的，你就一定会大有希望，希望寄托在你们身上！**希望寄托在你们身上**

——任正非在中研部“品格的成熟铸就产品的成熟”交流会上的讲话

【导 读】任正非在 1998 年就始号召学习李冰父子的工匠精神，但还没有“深淘滩，低作堰”的提法。

“一就是一，实事求是”，一句话道出了华为公司的巨大利益的构成所在。——既然我们是个公司，是个商业集团，我们就要重视每个人为商品所创造的贡献，根据贡献程度给予他报酬。现在我们的机器对市场的影响太大了。如果我们的产品好，可以减少大量的售后服务等损失和潜在用户需要的损失。我们认为企业的根本利益是要追求不断的成本改进，不断地提高质量，然后在此基础上才能谈到产品是否具有先进性。华为公司只要有良好的文化，良好的做实精神，有这么一大批优秀儿女，十年以后产值为什么不可以有几十上百亿美金呢？与国外很多大公司相比，我们的差距太大。怎样做才能赶上他们呢？唯有我们每一届产品都很好，每一届产品都有极强的市场竞争力。我们赶超才不是梦想。

1、学习李冰父子

你们认为这个世界上伟大的科研成果是什么？我说是都江堰，几千年了，都江堰到现在还在发挥作用，难道说它不是好的科研成果吗？大家想一想，从现在起再过几千年还有 C&C08 吗？我去过巴比伦，我看到那些哺育了古代两河流域的巴比伦引水渠道早已成为沙漠。古罗马的灌溉水渠也早已荒废。只有都江堰还灌溉着川西平原，养育了中国西南一方土地。所以说李冰父子是很伟大的，他们的精神是值得我们学习的。冯玉祥有几句话讲得非常好：“李冰不过一太守，治水跟着大禹走，不做大官做大事，芳名千古永不朽。”我想华为公司的员工应该向李冰父子学习，要踏踏实实地做事，不要老是想着做出一个一鸣惊人的东西来。你们能不能经得起时代的考验，是要看在你们退休后你们的产品还会不会在这个世界上存在，否则你给孙子讲你曾经的工作时你讲些什么——说我做的那些产品全坏了？孙子打电话，一打电话老是不通，一查就是 C&C08，你说你有什么好光彩的？我认为我们做事应该象 CAD 设计一样，一根线一根线的抠，这样做的产品才能成熟。身为华为一员，当华为公司占领全球的时候，我们才会真正感到光彩，所以我认为学习李冰父子这种精神是很值得的。

西方的管理哲学其内涵有很多非常好的地方值得我们学习。比如西门子，它的机器虽比我们落后但比我们稳定，所以很好卖。我们一定要努力地去认识一点——什么叫伟大的科研成果？一定要认识！就比如唱歌，我想不管是什么歌曲，不管其作者是多么伟大的作曲家、歌唱家，只有那些流传下来的被人们广为传唱的歌才是真正的好歌，至于那些得奖却未能流传下来的根本不是什么好歌。我讲的道理很清楚，产品终只有长久地被人们得到承认，才能算是真正的商品，否则不是。

2、科研之门即地狱之门马克思说：“科学的入口处就是地狱的入口处”。也许现在你们有很多人对此还没有真正的体会和感受，但是我听了刚才几个人的演讲，我想他们已感受到什么是地狱的入口。这是一项非常艰难的事情，这个艰难还不仅如此，更加难以承受的就是当你成功了却不为人们所理解，人们不理解还不重要，重要的是你的太太、先生、你的家人不理解，你怎么办？太太说老是看到别人成功，怎么你老不成功，认为你一点也不光荣，你怎么办？我想前几年张来发一定有这种感受，经过这几年的磨炼他站起来了，公司也承认他了。可是如果他没有将前几年做的大量工作坚持到后，到今天人们也还是不会理解他。人们很难理解一个科学家所做的是什么？社会中的科学家是一个非常严格、踏踏实实、孜孜不倦的追求者。刚才我听了老鼠和迷宫的故事，历史上有很多这样的故事，都是与科学家有关系的。大家看了《只有偏执狂才能生存》这本书吗？我建议你们看过之后要好好想一想，你怎样走向成熟？科研之门即是地狱之门啊！“地狱之门”这个词，小伙子们写情书时总喜欢用：其实当你写的时候你可能根本不理解它的涵义，当你不写的时候可能你已理解了它。

前几天在科以上干部会时，我曾问过一个问题，什么叫做一个中国人？当你在海外，当你在飞机上，当你在世界的某一个角落，你拿着报纸看到中国的伟大成就你落泪时，你就是中国人。大家看到北大百年校庆江泽民在台上讲话的时候，台下的老教授、老专家们落泪了，他们才是真正理解地狱的含义是什么。今天你们讲着这个华丽词藻的时候，你们并没有深深地理解它。

在这个地狱之门的门口，我认为每一个科研人员重要的就是要有自我批判的能力。《基本法》发表时，我写了一篇文章《要从自然王国走向必然王国》，我在里面讲了一个重要的命题，即公司怎样才能长治久安？那就是我们的接班人要接受我们的核心价值观，同时又要具有自我批判的能力。一个人再伟大，如果没有自我批判能力，我相信你就无法进步，也就不会是一个成功者。

3、希望寄托在你们身上

今天听了中研部交流会各位代表的发言，我非常高兴。我想用毛泽东在五十年代对中国留学生说的几句话来表达我对你们的祝愿。毛泽东说：“世界是你们的，也是我们的，但是归根结底是你们的，你们青年人朝气蓬勃，正在兴旺时期，好像早晨八九点钟的太阳，希望寄托在你们身上。”当时说这话时留学生们已等了毛主席一天多了，大家提出想见主席一面，主席说可以。毛主席到会场讲完这几句话就走了，下面的人都愣住了，怎么毛主席讲了这几句话就走了呢？因为大家在等候的时候猜想了很多毛主席可能会讲的话，但后谁也没想到是这样几句话。后来仔细回味毛主席的这几句话，其实毛主席讲出了很深的内涵——世界终将是你们的。

江总书记在北大百年校庆大会上也重复讲了这句话。希望确确实实是寄托在你们身上，特别是在二十一世纪这个知识经济的世界领域里。我以前在公司多次讲过，在下一个世纪的前几年，应该是华为公司进入成熟的时期。这是百年难逢的良机，我们有可能向外国大公司进行一次挑战，从而占领国际市场。但是如果你们马马虎虎，不求甚解，浅尝辄止，下个世纪将是灾难！刚才我听了孔锐，钟英健，朱严章，张顺茂、李吉林等人的发言我非常感动，我相信希望一定在你们身上，下个世纪华为公司一定会有希望。

我与李一男讨论过，如果明年增长速度上不去，我们的利润没有那么多，我们明年还进不进很多人？如果明年不进很多人，我们能不能构建一个可以抵抗外来侵略的基础队伍，我们是否会一击而溃？但如果明年保持这个比率和速度继续进入构制队伍，我们拿什么来支持公司生存？这些问题都需要你们的行动来回答。因此希望是寄托在你们身上的，不仅是研发系统，希望是寄托在全体华为员工身上的。我想再过十年，我们华为公司在世界上一定会更强大，当我们退出舞台的时候，我们能看到华为公司还没有垮掉。

创业创新必须以提升企业核心竞争力为中心

——任正非在“创业与创新”反思总结交流会上的讲话 1999 年 2 月 8 日

【导 读】1998 年 5 月研发体系 展了“反幼稚”反思活动，1999 年 2 月 8 日，研发体系举行“创业与创新”反思总结交流会，提出“今天比昨天进步，就是创新，立足全面新推动，就是创业”，全体研发人员决心拿出自己的行为，迅速将反思活动转变为行动，创造出效益。任正非发表题为“创业创新必须以提升企业核心竞争力为中心”的讲话，以“希望寄托在你们身上”这一毛主席的历史名言勉励大家要站在巨人的肩膀上创新，站在世界各发达国家先进公司已经成功的经验、失败的教训的基础上创新，让生命放射出光芒。

一、希望寄托在你们身上

研发部门对很多问题的认识和反应是相当快的，我对你们这次会议很兴奋。想借用毛泽东的一句话来勉励大家，“希望寄托在你们身上”。毛主席在五十年代接见莫斯科中国留学生时讲过：“世界是你们的，也是我们的，归根结底是你们的。你们青年人朝气蓬勃，正在兴旺时期，好像早晨八、九点钟的太阳，希望寄托在你们身上。”我们的国家和公司正在兴旺时期，只要自我批判的创新精神坚持下去，再过五至十年，你们在祖国的土地上、世界的舞台上就会站立起来。

大家想一想，五、六年以前，徐文伟、郑宝用、李一男等对交换机了解有多少？也就是用万用表在测量一台 40 门的小交换机，洪天峰还不知道什么是交换机，那个时候是在什么困难条件下进行 发呢？事实上，公司几乎没有钱买仪器，买万用表。所以徐文伟后来有一篇文章题目就是《用万用表及示波器来认识交换机》。但是现在我们公司的交换机已经可以跟世界著名的公司在市场上进行较量了，在许多功能业务上比他们还多，只不过我们的质量还没有他们的稳定。

从今天 始，在座的青年和没有在座的青年们，如果你们用规范化的工作方法和 放性的新的思维来进行科技发，那么，在五至十年后的中国大地上，在世界的科技舞台上，你们将有什么样的地位是可想而知的，至少在座的有相当一些人在世界上是可以排得上名次的专家、学者和商人。在这一点上，市场部的野心就比你们大，他们动不动就称自己是国际营销专家，但你们却没有。我想把希望寄托在你们身上。我们公司的优点是年轻，我们公司的缺点也是年轻，年轻充满了希望，但年轻没有经验，难免做事转来转去的。

如果我们人人都必须完成认识的全循环，那么我们同发达国家公司相比一点优势也就没有了。为什么呢？前人已经做了错事，走了那么多弯路，认识到今天的真理，我们却不去利用，我们却要去重新实践，自然就浪费了我们宝贵的青春年华！因此我们要站在巨人的肩膀上，站在世界发达国家先进公司已经走过的成功的经验、失败的教训的基础上前进，这样我们就占了很大便宜，我们的生命就能放射光芒。我们提出了在新产品 发中，要尽量引用公司已拥有的成熟技术，以及可向社会采购的技术，利用率低于 70%，新 发量高于 30%，不仅不叫创新，而是浪费，它只会提高 发成本，增加产品的不稳定性。当然，我们公司将来也会有许多人在未知领域去探索，也可能会有很大的成就，我相信会有这样的人才出来。但从公司的使命来看，我们是在做产品，完全创造性的东西在目前阶段没有可能和必要存在，将来也可能存在，存在的时候当然不会埋没你、压制你，一定会给你机会。但如果我们在前人基础上善于总结善于提高，仅用五到十年时间，你们的孩子还刚上小学，你们就可能是世界有名的专家，因此你们将有资本向你们的后代炫耀。但如果你们现在妄自浪费青春，一味自己埋头苦干，转来转去，你们的青春将不是无悔，而是懊悔不已。你不可能一个人去达到世界水平。

我曾经讲过一个故事，就是如果一个人倒着长，从 80 岁 始长，1 岁死掉的话，我想这个世界不知有多少伟人。我们的父母教育我们要认真读书，我们却不认真读书。等我们长大了，又告诉我们的孩子要认真读书，他们不认真读书，他们还要批判我们。他们长大了，又管教他们的孩子要认真读书，……如此重复的人生认识论，因而人就没有很大的长进。如果从 80 岁倒着长，人们将非常珍惜光阴，珍惜他们的工作方法和经验。当然从 80 岁倒着长这是不可能的，但学习方法上是有可能的，我们如今有如此庞大的知识网络和科技情报网络，充分

利用它们也就跟倒着长一样，只不过要有谦虚认真学习他人的精神才行。从这一点上讲，年轻是缺点，但也是优点。五到十年，世界将爆发一场革命——信息革命，目前正在蕴酿之中，还没有爆发，不知道新方法在什么地方突破，一旦突破，将爆发一场新的革命。所有的西方公司都经过了几十年的奋斗，他们的年龄结构比我们老，而他们恰在这个时候要进行更新换代，新人进来不知怎么干，老人交接时尚未将工作交待清楚。但华为公司的一批年轻人，再过 5 至 10 年以后有很多人刚刚成熟，能挑起这个担子来。在座每个人都能做一个项目经理，每个项目有 5 个人，那我们会有多少人？所以我认为华为公司发展的前景和希望寄托在你们身上。因为我们的那个时代与你们是有很大差别的。不过我们还好赶上改革 放的末班车，还做了点事，等我们死的时候，会感到我们还对得起国家、对得起人民。我们的前辈并不是因为他们没有才华，而是没有好的环境，所以才没有做出很大的贡献。改革 放这二十年来，给每一个人提供了极大的发展机会。而在未来的十年，国家政策法规的演变将会比今天更好，更有利于中国的发展。如果我们中国下一个世纪能在世界上站起来，再也不受气了，我认为功劳在你们。但是能不能希望寄托在你们身上呢？如果你们当中还有那么多的幼稚病，你们长大了也是老顽童，还能做什么大事？我今天参加这个大会，深感你们认识反应问题之快，我原以为要与你们好好作一番斗争，你们才能认识到，我看现在你们的认识得比我还深刻。

有一次，我随便走到一个实验室，与其中的工作人员谈话（是哪个实验室并不重要，我认为这是一种普遍的思维现象）。我问：对老产品的不断优化和对新产品的 发，你喜欢哪一种？他说我们当然喜欢新东西越多越好，将来离 华为后，还好就业。我说：专家专家，懂一点叫专家，懂得很多叫什么专家呢？为什么会出现专家的名词呢？就是因为人的生命有限，只可能懂得一点，就在这一点上，窄频带高振幅，这就是研发体系。但是中试体系为什么叫宽频带窄振幅？这是因为他们的年纪比你们大一点，经验积累多一点。所以我问他，你愿不愿意到微软？如果你到微软，你会找到多少新起点？在华为公司工作的时候，你是给这条铁轨的一段枕木钉道钉，如果你到微软，你连钉道钉的工作机会都没有，分工更细，还得做更窄更细的工作，都 0, 1、0, 1、……的累加，你只会变得更无聊，更专业化。因此联系创新和认识论来看，我认为要紧紧围绕有利于核心竞争力，包括个人成长的核心竞争力为基础。

一个人知识不是越渊博越好，一定要看破这个红尘。发明往往并不是知识渊博的发明，而是对事物敏锐认识的发明。一个老产品如果 99.99% 的软件是很好的，只有一点不稳定，一个人如果能做出这一点稳定，说明他对那 99.99% 了解得很透彻明白，否则他是找不出来这点的。从知识论、认识论来说，后面解决问题的人是高水平，而绝非低水平。因此，认识论主要是对认识的深刻程度，表面认识到的很多东西，是字典、图书馆的，字典和图书馆的确很有知识，但它没有创造性。华为公司有这么好的氛围，研究系统有这么快的反应机制，我们认为我们今天的青年，应珍惜这个机会。

从对科研成果负责转到对产品负责，是从龙岗基地上学来的。龙岗工程是由外国人设计的，原来基建处也想请中国人设计，方案拿来却不行，后来请外国人设计，结果基建处越来越离不开外国设计院，不想与国内设计院合作。这是为什么？郭平告诉我说：国内设计院是对图纸负责，外国设计院是对工程负责，虽然我们基建处权力减小了，但工程进展非常顺利。我联想能从对图纸负责转到对工程负责，研发系统能不能从对科研成果负责转到对产品负责呢？我们在美国又看到 IBM 的产品经理管理制度，正好跟我们的想法不谋而合。我想研发体系分两到三年来重组，总的来说，我们过去这一年，虽然说分家分得还不是很明白，但是我认为成效已经产生。

我们在上月麒麟山庄会议上，专门对创业创新的概念进行了讨论，将来，华为公司待遇结构要加强向创业创新的倾斜，这是前年在北戴河 会时提出来的。如何向创业创新的倾斜，在整个公司什么是创业和创新？就这个问题，在麒麟山庄会议上，高层领导做了一次辩论，辩论以后火种就烧到你们这儿来了。首先他们不明白，然后你们明白了一点。经过大家的讨论，到年底总结时，我们对什么是创业与创新就明白了。我们将对创业创新者赋予更多一些利益。要用经济杠杆来撬动公司的前进。

那么什么是创新呢？一个是面对全人类来说的，一个是具体面对我们公司来说的。如果人类给你发奖金，你就面对人类去做吧。因为待遇是我们公司给你发的，所以你要面对公司的核心竞争力提升，才能给你评价！有人可能不太接受我的观点，说我在做着完全的创造发明，和梵高的画是一样的，也可能死了多少年之后，一张纸可以卖到 2000 多万美金，如果你留下遗嘱的话，我们会忠实地将这笔钱转给你的受益人。但我们毕竟是企业，梵高当时不被社会所接受是受历史的局限和传播产生的影响。而在现实社会中，被埋没的很少，因为我们处在一个信息社会，传播速度很快，你只要有真实想法，一定人们会认识你。所以对创业创新，具体到我们公司，现阶段就是这样定义的。华为长期还会处于技术实用性研发阶段，大家说我们做了波分复用系统，但对我们对光器件有多少了解？和贝尔实验室差了十万八千里，在未来的十年内，我们对光器件和光原理的研究还赶不上贝尔实验室，只有超过它，才叫做对人类的创新。当前，我们的创新是有局限性的，就是提高华为的核心竞争力。有些人很不理解，我做出的东西，明明是新的爆出冷门的东西，他做出来的大众化的东西，却给他要评出一个创新奖。我认为你做出的东西没有商业价值，就由人类来给你发奖吧。

一 头我就引用的毛泽东主席的那句话意义是很深刻的，只有伟大的政治家才能说出这句话。我希望大家不要忘了这句话，永远用这句话来激励自己。我们国家要摆脱贫穷，我们人民要走向富裕，当我们把自己的前途命运和把祖国的前途、人民的利益联系起来的时候，你就会感觉你的肩膀沉甸甸，心中的小九九就没有了，你的胸就宽广了。你们青年碰到了难得的好时机，说实话，我愿意跟你们换，但自然规律无法更改。

二、千古传唱的歌才是好歌

我曾经说过：什么是好的科研成果，请看看都江堰几千年后还在流淌，还在孕育川西大地。而两河文明，古罗马的水渠已荡然无存。因此，伟大的发明并不一定稀奇古怪。故弄韵律的歌总唱不长。

我举几个小例子，说明世界性的发明创造是怎样产生的。今天来看将细菌杀死，大家会觉得希奇，但是人类从十三世纪到十七世纪认识这个问题付出了几千万人的生命代价。人们一开始并不知道生病是由细菌引起的，对生病，特别是鼠疫引起大面积的死亡是毫无办法的。宗教在当时很盛行，于是人们只有寻求宗教的解释方法。当时一个看门人列文虎克，将玻璃瓶底不断地磨，磨成了透镜，通过小镜片叠加，看到水里有小动物在动，人类第一次发现了细菌，但并不知道它有什么意义，只认为是一种小动物。意大利巴斯德发现好好的啤酒为什么会变酸，后来将啤酒用高温煮了以后封装就不会变酸，通过反复研究认识到高温将细菌杀死了。这是一个简单的方法，却拯救了整个人类。当时用这个方法，防止了细菌感染，死亡率大幅度下降，这是人类划时代的发明。所以，任何一个发明不是你转了多少个弯，搞了多少标新立异，出了多少自我设想的东西，而是对人类社会和对现实生活有意义，才是有用的东西。

早期的飞机，你们敢坐吗？天天都有摔下来的危险。有些飞机长时间都飞得很好，突然一下翅膀就断了。科学家通过分析，认为是金属疲劳了。金属为什么会疲劳呢？是因为一定频率的振动，造成了金属的疲劳。于是他们研究生物界，蜻蜓的翅膀振动更大，为什么它不会粉碎呢。后来在蜻蜓的翅膀上找到了一个黑点。原来是这个黑点起到了平衡的作用。我们现在的飞机翅膀上就安装了这个东西，解决了金属疲劳的问题了。这个成就现在说穿了不值钱，你们说值不值钱？

火箭刚发射的时候，速度是非常慢的，喷火口温度非常高，这个时候任何金属都能熔化。大家猜它的舵是什么做的？木头。因为火箭从发射到进入正常速度时只有十几秒钟了，这个时候木头烧光了也无所谓，反正所有的东西都烧掉了，还不如用木头。把这个说破了，谁给他发诺贝尔奖金，又没有专利可申请，发了也没有用。这就是伟大的发明家。

直升飞机和飞机出现的时代一样，为什么一直没有投入运行，一直到三十年代才正规成为商品呢？就是直升飞机旋转时存在动平衡问题。有科学家提出在机尾上加一个风扇，平衡力矩，大家认为这是一个笨笨的方法。后来科学家花费了二十年的时间，一直都没有解决力矩平衡的问题，后还是觉得尾巴加上一个小风扇是好的解决办法。

我讲的这些小发明，都是一个时代的伟大创造。大家变着花样编软件，把软件精简了再精简，优化了再优化，就是贡献。我曾经与中研部讲为什么不和南 大学的数学系合作培养一批博士来搞软件？以后我们的软件越来越复杂，算法是个大问题，如果没有高速的算法，机器运行速度慢，我们的机器就没有竞争力。因此我们今天不要标新立异的去做一些东西，这是没有意义的。我年轻的时候记得华罗庚说的一句话：“神奇化易是坦途，易化神奇不足提”，这对今天创新的概念的认识同样具有指导意义。

三、危机迫使我们不得不提升核心竞争力

麒麟山庄会议精神已传达了，但会后我们发现这个会议具有局限性，会议预测公司的危机可能在三年以后出现，而实际上，比这个估计更提前。既要发展，又要避 危机，唯有的办法就是要大力加速改变现状。第一个问题要寻找新市场，象哥伦布一样。市场部不就高歌“雄纠纠，气昂昂，跨过太平洋”嘛，他们现在不仅跨过了太平洋，而且还跨过了大西洋、印度洋，真的是在很艰苦的条件下生活，当导弹袭击伊拉克的时候，他们就在地下室，冒着炮火，不屈不挠的争取市场机会。

第二个问题是传统产品提高生命力，在同一个市场获得新的份额。如果我们的交换机，传输越做越好，产品很稳定我们的订单就会增加，在原有基础上我们就能增加一些产量。

第三个问题方法是增加新产品研发的投入。我们今年研发的项目经费投入至少是 15 个亿，财务部说可以投入 20 个亿，研究部却说用不完，中试部说用来买仪器，就可用完了，那我说这是幼稚，不叫创新。为什么用不完？一是我们缺少成熟的学术带头人，二是公司整个组织结构和规范化管理不够，容纳不进更多的人和更多的项目。如果长期在研发经费投资牵引上完不成任务，公司的核心竞争力牵引速度就会减慢，实际上是削弱了公司的核心竞争力。现在这个时期要尽快积蓄力量完成研发。比如交换机、接入网，我们能不能在 99 年完成稳定性研究的既定目标？如果需要，我们能不能增加一倍的力量投进去，将它完成？我们要看到这个时代的发展，不能一股脑儿不顾周围世界发生什么变化。正如我在 QCC 动员大会上的讲话，我们小改进如果不围绕提高核心竞争力这个大目标来做，我们做的也是无益的工作，如果我们的这个创新不跟随大目标，就会有很大的盲目性。

危机可能到来，我们力求避 危机，我认为要加大投入，不加大投入，我们就会很危险。

所以现在，我们要围绕核心竞争力的提升进行创新。以前有人说我们编软件，干脆数行数，编多少行就发多少奖金，我相信 99% 的都是垃圾，如果不把垃圾去掉，我们核心竞争力不可能提升。

怎样提升核心竞争力，用何种手段提升核心竞争力呢？这正是我们共同要研究的问题。如何去研究，你们应该比我更聪明。公司的能量是有限的，我们要紧紧把拳头收回来形成力量，我们才可能以更加强而有力的拳头打出去。

现在我们埋头做软件，却没有印度做得好。软件的高水平和低水平间其实并没有什么严格的差距，只是工作方法和工作习惯的差别。到底软件是边做边想边优化呢，还是先把软件研究好了，系统规划好了，文档做出来了，再去写软件？这是两个根本问题。中国人的特点是先上路，边做边想，外国人的特点是先坐下来先搞文档和做系统分析，再去做软件。我们不习惯该怎么办？只有自我批判，吸收业界 佳的工作方法。

任何一个人要不被时代所淘汰，唯一的办法就是学习、学习、再学习，实践、实践、再实践，只有取长补短，否则你一定会被淘汰。现在我们公司推行任职资格，我们的任职资格是从英国捡来的，劳动部有个项目是推行秘书任职资格体系，华为公司就把它接过来了，并组织人员去英国参加培训和学习。我今天讲英国，是要讲英国的规范化管理，英国的管理条理十分的清晰。英国现在为何渐渐衰落了？原因在于没有创新。我们在引进英国的任职资格体系时，同时选用了“美国 HAY 公司的薪酬价值评价体系”。所以我们的价值评价体系里面既有英国的规范化管理，又有美国的创新精神，因此我们公司 后不会象英国一样做得很死板。那么我们公司要求面对流程，要求规范化管理，大家认为规范化管理会不会把华为公司管理得跟英国一样呢？中国人的劣根性之一就

是永远不愿规范，盲目创新是他们的不灭的灵魂。中国人老是想这个会了，再搞搞那个，好奇心是中国人的特征。如果我们推行规范化管理后，中国人的创新精神仍是压也压不住的火花，不过创新不象以前那么幼稚了，而是有序的，有价值的创新。我认为五至十年以后华为公司不得了的是在坐的各位同志，以及今天没有来的同志，当然不包括不愿意参加管理规范化的同志。

因此围绕华为公司竞争力的提升，每个人可能都要牺牲自己，因为我们在推行管理体系中，并不知道哪个人的脚穿哪双鞋 舒服。大家可能会问我怎么当炊事员？我说我们公司就做一道菜麻婆豆腐，爱不爱吃，都是这道菜。华为公司将会只推行一个价值评价体系，即只有一道菜麻婆豆腐，我们以这个价值评价体系来度量所有的人，我认为华为公司内部的矛盾才会摆平。我们认为我们的系统会不断地优化，不断优化的结果可以毛泽东主席的八个字来总结是“团结、紧张、严肃、活泼”。若太严肃了，就会向英国靠拢，活泼是创新，规范化的创新，就是向美国学习，效益将会大幅地增加。五至十年间，我们将共同进步，你们会成长为专家、工程师和商人等，而我们的企业将成长为具有一定生存能力和规模的企业。我们要继承前人成功的经验。只有继承，我们才能进一步发展，而不是先还没有继承，就想发展。

现在外界一些报纸发表了不利我们公司的言论，随着时间的推移，世界也会发生翻天覆地的变化，我们何苦要去说明什么呢？华为公司没有必要作出回答，因为时间将自然会回答一切。不要分散我们狠抓内部管理的力量，同时，也要从别人的批评中，寻找自己的问题，加强自我批判。

我认为华为公司发展到今天，现在和未来的十年间正在和将要遇到千载难逢的机会。大家想一想，世界各国都很动荡，但中国却一直很稳定，在法制建设上正在一环一环地理顺，未来的五到十年正是华为公司在国家大好形势下，乘风破浪，努力发展的大好时机。另外，深圳市的发展也很好，深圳将“天蓝、地绿、水清、花红、路宽”，将变成美丽的国际城市，基础环境也将有很大的改变。我们国家已创造了好的大环境，中国共产党执政五十年以来，把一盘散沙的旧中国变成了统一，团结、协作有效的国家，中国在此基础上会有较大的发展。华为也一定要随着大潮流有较大的发展。**在实践中培养和选拔干部**

——任正非在第二期品管圈活动汇报暨颁奖大会上的讲话

【导 读】“他（管理干部）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，我认为那就是他 大的能力。”任正非对干部能力的认知非常独特。2015 年 12 月任正非在接受采访时说：“我什么都不懂，我就懂一桶浆糊，将这种浆糊倒在华为人身上，将十几万人黏在一起，朝着一个大的方向拼死命的努力。”

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。

一、“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 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 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 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 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。

二、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验，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，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《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蹋糊涂。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[1]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。

三、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 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 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， 体现降低成本的措施就是资源共享。人家已经 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 始考核这些说大话、空话的干部，实践这把尺子，一定能让他们扎实实干下去，我相信我们的淘汰机制一定能建立起来。

四、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 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 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 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。

五、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《华夫人》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。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，但是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，我们还是要在你们中间选拔优秀干部。但是即使有两个不优秀的，他们后门上去了，不要怕嘛，我们都是有标准的，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，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。谢谢大家！

能工巧匠是我们企业的宝贵财富

【导读】任正非一次跟管理顾问聊天时，说：“你说京瓷是‘一个制作精密陶瓷的’，太过轻淡！稻盛做的精密陶瓷，是电子陶瓷等功能陶瓷，精密医疗器械和电子网络的核心部件以后大量会是陶瓷的，而全球陶瓷京瓷做得好。京瓷已在引领一场实实在在的新材料革命，将极大地推动通讯业和互联网的发展。他们几十年如一日的精进，做到了全球第一，我们只有追随的份。华为拥有全球一流的数学家，但他们却拥有全球一流的化学家与物理学家。我们赶不上他！”

这段时期以来，生产系统无论从产值上、质量上都有了很大的进步，我们今天这个会的宗旨就是要使这个进步更进一步。生产制造是产品线的一个重要环节，它与研发、设计、中试同样的重要。而我们在这方面是十分薄弱的。将来国家在国际竞争中的主体是企业，而企业的竞争本质是技术先进、服务优秀、质量可靠。而我们相对来讲还是比较弱的，尤其是后者。我们对工艺与制造还没有提到象德国、日本一样重要，它的标志是我们的能工巧匠太少。我们要培养一支精良的工人队伍。

一、要苦练基本功，强化量化管理

生产系统目前的管理还处在一个很不成熟、非常幼稚的状。在这一点上我认为：生产系统下一阶段重要的工作就是不断苦练基本功，从上到下每一个员工都要苦练基本功。我曾经讲过可以把那些插件能手放在一条生产线上去，把这条生产线的定额定下来，不怕他们超定额，不怕他们高工资，要给其它人树立一个榜样。要把一些认真负责的能工巧匠的工资提起来。我们并不怕给你们多发一点工资，但怎么才能多发呢？我认为就是你们个人的基本功要过硬。但不要一提比武就是比速度，我认为不要忽略质量、遵守规章、处理问题的能力。

在苦练基本功的同时，还要加强同周边流程、相关工作岗位的协调，同步前进。我相信西方国家的生产工人和我们国家的工人没有太大的距离，当然这一点仅指的是劳动强度。中国的工人有一天也应该能拿到他们那么高的工资，也可以买房子、买车，但为什么我们做不到呢？我们应该很好地去研究一下。一个人有进步是不够的，整个周边环境都要进步。如果只有一个人干得很快，各方面都没有实现同等进步，一个人进步很快也没有多大意义。所以我认为在这个不断进步和优化的过程中，要特别强化周边的协调有效，我们每一个人的进步要和整个周边、整个流程共同进步放到一起。

同时，要真真正正量化考核。我们问一个干部：这个员工好不好？干部回答说他还不错。这就说明这个干部本身就不合格。在提拔干部上要用数据来衡量一个干部。只有用数据说话，才不会冤枉一个人，也不会乱提拔一个人。凭着感情说话，不是拉帮结伙，也是糊里糊涂。评价一个干部，要看这个干部是不是会做，是不是踏踏实实认真去做。在管理上我们还要继续深化，深化就是要用数据说话，这一点我们生产系统的人应该多向台湾人、香港人、日本人学习。

管理的深化还需要良好的环境。生产系统要先建立起好的环境，在这个好环境里面，要进行新的方法的不断的优化和改进，我们只有提高生产效率才能活下去。有人说我今年干了这么多活，比去年还增加了10%的贡献，为什么我的工资还是这么多？但是我认为，你增加10%的贡献，你的工资可能还要降一点，因为我们的产品价格降得太快，竞争太激烈！去年干100线，今年就要干110线，否则就没法保住现在的工资，想上升就更没有希望了。因此生产系统不仅要有新的环境、新的条件，还要有新的气象、新的精神面貌。跟国内企业相比，生产系统在总的方面还是好的，但如果和美国、日本、欧洲的企业相比，我们还有很大差距。

二、要把整改贯穿到每一个系统、每一个环节，尤其在对干部的教育与提拔上。

目前我们的管理还不是很顺，我们缺乏良好的干部考核方法。当然现在也在推行干部任职资格，但任职资格真正走向成熟，至少要三年。这三年时间里，需要大家不断去做努力，不断地去改进。现在可能还有提错干部的情况，提错了、提快了，我们就要赶快让他下去。虽然我们在干部的教育上是和风细雨的，但每一个干部都要认清自己是不是真正合格。

整改干部队伍的目的，是要公司活下去。要想活下去，只有让那些阻碍公司发展的人下去，或者说把那些不利于我们发展的作风彻底消灭，公司才能得以生存。这也是我们整改的宗旨。在整改中，有一些干部要下去，有一些干部要上来。下去的干部不能自暴自弃，也要努力干，而且下去了也不意味着就不能上来，可以上来，但首先要解决自身存在的问题。

对干部的教育上不能急，我们不能期望一天就使我们的干部能达到日本信华那样的严格标准，应该给他们一个逐步认识错误、改正错误的机会，如果他们不改正，可以辞退他们。但对干部的错误也不能只批评两句，说两句就算过去了。相反，一下打入地狱也不应该，也没有必要把他们打到底。因为人的毛病不是一天就能治好的，工资要降，职务要撤，但不能降太多。我们要不断的加重处理的份量，每一次处理都留下机会，把我们应该做的事做完，听不听就是他自己的问题了。

干部的整改要真正触及灵魂。比如有些干部有投机心理，他们心里根本就没有装着公司的利益，也不是为了提高核心竞争力而努力奋斗，要从消除投机的思想去整改，你只有把自己整改好了以后，将来才会是一个很好

的、了不起的干部。当然不是今天犯了错误的干部，以后都没有希望了，事物是发展变化的，每一个干部都要真正触及自己的灵魂，糊弄是糊弄不过去的，因为时间会对每一个人作出正确的判断。

在整改的过程中我们也不允许转稼危机，把自己的错误转给部下，然后给他戴个帽子，包装起来就辞退了，自己的错误也就送给人家了，我们不主张这种慷慨大方。我们主张干部能看到自己不对，敢于说自己不对，我们并不因为说了自己不对就把你怎么样，我们要看你干得对不对，你干得对了，你已经改了，这就是我们所希望的。

“苟利国家生死以，岂由祸福避趋之”。这是林则徐流放途中的一首诗。一个封建的士大夫，能够有这样的高贵品德，我们生活在这样的新时代，难道还会因祸福来决定我们对事业的度，对管理的责任吗？

公司出现一连串的管理问题，多数是干部的素养所决定的。这个素养中，除了技能的训练、职业化之外，更多的是责任心、使命感。

为什么公司有人做了好事心还心虚。怕做的好事伤害了部门的利益、周边员工的利益，得罪了人。因为他一做好事，就暴露了以前的管理问题。而有些干部不怕伤害公司的核心竞争力，不是“为民请命”，就是对错误不闻不问，听之由之。先进得不到支持，认真负责的员工得不到肯定；错误得不到纠正，而且在纠正任何一项错误时，瞻前顾后的，怕涉及有关的人和事。多年来巨额的报废、报损事件，没有触痛我们的干部，没有人为此呕心沥血到睡不着觉；合同的错误率一直居高不下，是不是每个员工都已高度投入了消错的队伍；发货的成套率一直提不高，仅感叹日本人的精细管理，自己不拼力行动。

挺身而出反对我们的员工还太少，干部中消极懈怠的行为太多。生产系统没有形成一种很好的氛围，大家来议论问题，一起认真来解决问题。把QCC、合理化建议取得的成就，经过充分论证，形成新的管理流程，通过对优化的流程的固化，使管理一步一步的逼近合理。

三、作为公司的每一位员工，都要有强烈的责任感和危机意识。

有人说：我是打工的，我拿这份工资，对得起我自己。我认为这也是好员工，但是他不能当组长，不能当干部，不能管三个人以上的事情，因为他的责任心还不够。打工，也要负责任，在生产线出现的一个很小的错误，如果当场解决后，浪费的财产可能是一块钱；当我们把这个机器装到现场的时候，造成的损失至少是一千块钱。间接损失包括社会影响、包括客户对我们的不信任，这个损失绝不是一千倍可以衡量的。这也损失了你涨工资可能的空间，因为利润已转化为费用，拿什么来提升。

公司总的来说，是希望不断地提高员工的收入，使员工的收入能够更好地进行家庭建设。但是钱从哪儿来呢，只有从提高效益中来。要按照公司总的增幅、总的利润的增长和降低成本目标来定出工资总额。所以如果我们利润不能再增长，我们收入也就不能再增长。只有大家提高自己的效益，使自己的工作有效性和质量达到一个高标准，才有可能把大家的待遇提到一个高标准。因此我认为企业是要根据自己的效益来不断提高，去改善员工的生活。

由于市场和产品已经发生了结构上的大改变，现在有一些人员已经不能适应这种改变了，我们要把一些人裁掉，换一批人。因此每一个员工都要调整自己，尽快适应公司的发展，使自己跟上公司的步伐，不被淘汰。只要你是一个很勤劳、认真负责的员工，我们都会想办法帮你调整工作岗位，不让你被辞退，我们还在尽可能的情况下保护你。但是我们认为这种保护的能力已经越来越弱了，虽然从华为公司总的形势来看还是好的，但入关的钟声已经敲响，再把公司当成天堂，我们根本就不可能活下去。因为没有人来保护我们在市场上是常胜将军。

每一个能工巧匠要模范地遵守流程，严格按规范来操作。任何改进必须经过周密策划，只有经过策划的尝试，失败不应受到指责。那种盲目将助焊剂任意不经实验就大规模采用，随意将烘烤温度从 100 度提升到 200 度，不是一种认真负责的行为。

在华为公司，像谭耀飞所做的事应该是每一个员工都是可以做的，而且做完以后都是普普通通的，但是他在生产系统却受到了打击，这个打击说明我们的员工还有太平思想，认为公司幸福无边，没有必要管这件事，浪费一点又不影响我。竞争的硝烟已经存在了，所以如果我们再姑息一切不正确的员工，我们何以能生存下去？

四、要尊重、承认、重视能工巧匠在公司管理中的地位。

我们不仅在经济待遇上要提升能工巧匠的待遇，以逐步达到国际标准。当然我们的工作标准也要国际化。也要在政治上肯定他们，提升他们的地位，培养他们的自豪感与自信心。通过 QCC、合理化，他们也卷入了管理，也培养了他们的技能。对他们的成绩要给以肯定，他们发明的方法，也可以用他们的名字来命名。

任正非答新员工问

【导读】从 1998 年到 1999 年，华为采取了疯狂招聘的战略，招聘员工超过 7000 人，到 1999 年底华为员工超过 12000 人。1999 年 4 月 3 日和 7 月 20 日，任正非分别与 9905、9906 和 9921、9922 班受训新员工举行座谈会，以下为对话内容。

问：任总您对我们新员工 想说的是什么？

答：自我批判、脱胎换骨、重新做人，做个踏踏实实的人。

校园文化与企业文化是不相同的，校园文化没有明确的商业目的，只是教会你去做人。企业文化有明确的商业目的，一切要以商品的竞争力为中心。所以你们要重新做人，做工程商人。

我热切地希望你们年轻人很好地成长。但人生的道路是很艰难的，你今天很辉煌，明天并不一定很辉煌；你今天虽然满是伤痕，未必明天也不行。你们都要踏踏实实地工作，少去探索那些与业务主题无关的高不可测的问题，到了工作岗位，就要听项目经理的，否则他不给您第一步的发展机会，没有第一步，哪还有后面呢？我要告诫你们，不要认为自己了不起。

进入工作岗位后，进步慢的人要努力改造自己，慢的人未必永远会慢，进步快的人更要努力改造自己，否则跟斗会栽得很厉害。太顺利了，反而是人生一大敌人。

企业与学校不一样，华为公司等待你们的都是做小事。你们要把“宽广的胸”收起来，安安心心、踏踏实实地做小事，你们要顺应华为这个潮流，和大家一起去奋斗。问：与外国竞争对手相比，华为 大优势与劣势在哪里？答：华为 大优势和劣势都是年轻，因为年轻，充满生命活力；因为年轻，幼稚病多，缺乏职业化管理。

问：我们应如何克服我们的“幼稚病”？

答：“每日三省吾身”，自我批判，就是克服“幼稚病”的良方。幼稚病并不可怕，公司从高层到基层，我们都有幼稚病，特别是面对新事物、新问题的时候。认识新事物、认识新问题总是反反正正，不可能一步就认识到本质。因此我们都应该不断努力学习，不断提高认识事物、认识问题的能力。你们还要特别注重向别人学习，看看你身边的老员工是如何做的，学明白了再去创新，一点一滴、一步一步走向成熟。

问：全体员工中，合格的华为人占多少？

答：不同时期有不同标准，华为人的标准是在不断地提高的。按 高标准，合格的人较少；按 低标准，基本上都合格。我们应不断努力提升自己的标准，按高标准要求自己。

我们华为公司是一个随时都会崩塌的危险的公司。危机是什么？危机就是我们还不知道危机在什么地方，或者我们感觉不到危机。如果知道危机是什么，华为就没有危机了，就稳操胜券了。

我们要胜利、要成功，就要不断提高合格员工的标准。如果我们合格的员工数量很多，就是一旦发现公司出现危机，挽救措施有力也能避免危险。如果每一位员工都担负起重任，华为公司就一定很有希望。现在信息技术的刷新周期越来越短，一旦出现方向性错误是十分危险的。但危险总是不可避免的，一个公司不可能是常胜将军。出现危险时，内部队伍不乱，员工训练有素，公司还能像十八世纪的战争那样，吹着号、打着鼓……冲锋，我们就少了一分危险。

问：如何理解您所说“进了华为就是进了坟墓”？

答：有一篇文章叫《硅谷：生机盎然的坟场》，是讲美国高科技企业集中地硅谷的艰苦创业、创新者们的故事的，它“埋葬”了一代又一代的优秀儿女，才构建了硅谷今天的繁荣。华为也是这样的企业，也是无数的热血儿女，贡献了青春与热血，才造就今天的华为。现在再来想一想，马克思说的“在科学的入口处就是地狱的入口处”，会多一些理解其深刻的内涵。它就是说明要真真实实地做好一项工作，其艰难性是不可想像的。要突破艰难险阻才会有成就。任何做出努力、做出贡献的人，都是消耗其无限的生命才创造了有限的成功。

华为要想追上西方公司，无论从哪一方面条件都不具备，而且有些条件可能根本不会得到，因此，只能多付出一些无限的生命。高层领导为此损害了健康，后来人又前仆后继、英勇无比。成功的背后是什么，就是牺牲。

问：在公司发展壮大过程中，任总 深感受是什么？

答：就是一个青年人要长期具有自我批判精神。一个人只有坚持自我批判，才能不断进步。大多数人走上工作岗位后会变成小心眼的人，如果你们的那种小心眼不克服掉，对华为公司的发展不仅不是动力，反而可能是绊脚石，不仅不能使公司壮大，反而会削弱公司的竞争力。真正能使华为公司更快、更大发展的就是依靠每个员工 放自己，要加强对自我的批判。

问：任总您现在 大愿望是什么？

答： 大愿望就是希望你们年青人快快长大、成熟。公司花这么大的代价不断地培养你们，就是希望你们能挑起“天下兴亡”的责任来。

问：任总您光荣退休后，华为将会怎样？

答：我个人对华为没有做出巨大的贡献，真正贡献大的是中高层骨干与全体员工。他们努力建立了各种制度、规范，研制、生产、销售了不少产品……。不是我一个人推动公司前进，而是全体员工一起推动公司前进。我的优点就是民主的时候比较多，愿意倾听大家的意见，我个人既不懂技术，也不懂 IT，甚至看不懂财务报表……，唯一的是，在大家共同研究好的文件上签上我的名，是形式上的管理者。我认为大家总比一个人想得细致一些，可以放心的签上名。文件假若签错了，在运行中有问题，我也不会指责大家的会签，只要再改过来就行了，大家这次总会进步一点。每次我们都共同完成了一次修炼，次数多了，大家水平也提高了。

我唯一的优点是自己有错能改，没有面子观，这样的人以后也好找，所以接班并没有什么难，他只要比较民主，而且会签字就行。万不可把一个人神化，否则就是扭曲华为的价值创造体系，公司就会垮掉。因为，员工认为自己在创造价值，积极性就会很高，如果员工认为只是某一个人在创造价值，积极性就会丧失。

华为公司大力推行流程管理，通过机制管理，今后将是惯性运作。事实上，现在公司的高层领导已很少直接管理公司，除重大决策之外很少管理公司。实际上公司运作已经开始与人的管理脱了，交接班在自然而然中进行，当然这需要一个较长的过程。

问：华为打算培养理论水平也很高的工程师吗？

答：华为公司主要是要培养一大批工程商人。一个公司培养一批高理论水平的人才，总是需要的，如果没有理论的前瞻，就不可能有技术的突破，就不会产生机会窗利润。华为公司目前要做到这一点是很有困难的。华为公司现在不会去追求培养一批院士。华为公司只会把那些做出成就的人从他们的工作发展中培养起来。

问：任总您心目中的理想秘书是什么样的？

答：秘书是走向管理者的通道，秘书就是管理者。管理初级就是秘书。公司80—90%的例行工作是由秘书进行管理，秘书有处理例行问题的权力。华为公司有很多高层领导都是出自秘书。性别歧视是客观存在的，公司也没有做到同工同酬，这是受社会传统习惯势力影响，绝不是华为公司领导有意识的行为，大家都用工作业绩来证明自己的地位才是重要的。同时也要去说明和克服习惯势力。

问：华为如何技术培训新员工？

答：技术培训主要靠自己努力，而不是天天听别人讲课。其实每个岗位天天都在接受培训，培训无处不在、无时不有。如果等待别人培养你成为诺贝尔，那么是谁培养了毛泽东、邓小平？成功者都主要靠自己努力学习，成为有效的学习者，而不是被动的被灌输者，要不断刻苦学习提高自己的水平。

问：新员工进入岗位后，究竟是“干一行爱一行”还是“爱一行干一行”？

答：公司允许员工有挑选岗位的机会，不用封建包办婚姻式的包办定终身，但过分自由也不好。因此你在工作中要先服从分配，尽快磨合，让思想火花在本职工作中闪烁出来，慢慢爱上这个岗位。如果发现很不合适，还有调换机会。但万不可这山望着那山高，结果哪座山也爬不上，后被公司淘汰了。干一行爱一行、爱一行干一行是相对的，不能无限地乱爱下去，不能无限制地调换岗位。

问：我们应如何拓海外市场？

答：国外生活很艰苦，拓海外市场将是很难的过程，只有披荆斩棘，才有公司的明天。经过前面一代人几年的屡战屡败，屡败屡战，已经不断取得胜利，且已卓有成效了。对于你们后来人，不但生活上要承受艰苦，工作、学习上也将要承受更大的艰苦。那么多产品，那么多技术标准都必须搞明白，不明白怎么去这个国家拓市场？怎么去这个国家投标？所以等待你们的不仅是生活上的艰苦，更有学习与工作上的艰苦。我们需要一大批勇敢的人走向海外市场，但光有勇气是不够的，我们面对的世界各国的竞争对手是非常有职业化水准的，我们在战略上可藐视他们，但在战术上必须认真重视他们。

问：如何做一个合格的华为市场人员？

答：要做一个合格的市场人员太难了，比产品研发还要难，难在学会做人。世界上难的就是读好人、做好人。“三人行必有我师”必须永远留在脑海里，走进生活，你会发现任何一个人人都比你强。

问：公司前程如何？

答：公司要长久生存下去，就要不断提升核心竞争力，就要不断地面对公司的问题，并认真地解决公司的问题，问题解决了，公司还不能前进吗？比如我们现在的产品，技术先进性没问题，但使用稳定性有问题，就必须认真解决。如果我们的营销人员都具有国际业务水平，并都具有高度的责任心，我们的生产人员个个都是认真负责，我们的行政服务人员个个都是兢兢业业，都把客户价值观当作自己的价值观，我们即使有困难也是暂

时的。扩大市场有两个方面，一是扩大老产品在市场上的份额，以及进入新的区域；二是培育新产品在老市场的成长。扩张市场是要付出生命的代价的，只有人人努力工作，消磨了青春，公司才有希望。公司前程如何，客观环境自然是一个因素，但更重要的还是我们的内部主观努力，能不能不断批判自我，超越自我。

问：华为公司怎么做到世界领先？

答：今年年底，我们将提出一个口号，就是在窄带通信领域要做到世界领先。怎么做到？要虚心、认真学习国外主要竞争对手的优点，并时时看到和改正自己的缺点。华为要活下去就要学习，放合作，不能关起门来赶超世界。我们所有的拳头产品都是在放合作中研制出来的。封闭心的人无法进步，应下岗培训。

问：如何看待中美电信高级会谈？

答：中美电信高级会谈并非鸿门宴，我们对自己的国家应有足够的信心。美国奉行强权政治、霸权主义，他们使用经济全球化的措施，就是利用强势经济，瓦解弱国政府的宏观调控能力，是不讲道理的。我们唯一努力的就是使中国尽快强大起来，能和他们抗衡，这才是为中华民族做了我们应做的贡献。关键要靠我们青年人加倍努力。华为公司目前发展上还存在非常多的问题，特别是管理方面的问题。严重的就是你们很年轻、很幼稚，把幼稚病带到我们的工作中去。我们刚扫除了一批幼稚病，又来了一批幼稚病。你们青年人要加强自我改造，我们的国家、我们的公司才有希望。

在 IPD 动员大会上的讲话

1999 年 4 月 17 日

【导读】流程的核心是要反映业务的本质。企业的三大业务流分别是产品发、市场销售和售后服务，为此建立对应的三个流程系统，即 IPD（产品集成发）、LTC（机会至收款）、ITR（问题到解决），同时用流程 IT 的方式进行固化。

流程建设大的难度是随时面对很多的噪音、阻力和反弹，总有人想随便找个借口就打发它，或修正主义式的学习。任正非很清楚地这一点，因此在动员会上放出狠话：削足适履穿美国鞋，学不好就杀头，就地正法！华为董事长孙亚芳在 2011 年回忆说：“他（任正非）坚定不移地推行，把不适合的人调，这么巨大的管理工程变革实施历经十四年，才有今天的研究水平和端到端的交付水平，培养了服务于全球客户的能力。”

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。所以你们大家认为可不可以学习。现在有多少人有新的想法能超越 IBM 的那些请举手，不要怕嘛，我们可以向你学习。当你去实践过以后，比如也能产生 900 亿以上美金的产值，我们就应该向你学习，我们就不向 IBM 学习，而眼前你又没有这个能力，你也没有做到，然后你也觉得自己学习不够认真。

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，下面的员工不要再提很多新的建议，表明自己很有才能，很有才干，我想至少我们 PDT 小组考核的话，不以那些提出歪门邪道的人作出表扬，就要深刻理解 IBM 这套管理方法了，我能不能改，可以，十年二十年你来改，那个时候我们产值可能已过 2000 亿美金了，那么现在没有，因此我认为在这个时候需要一个非常严谨的学习方法，大家老是觉得我的讲话好象跟我们平时的讲话是不一样的。创新一定要在理解基础上去创新，而不是在没有完全充分理解以后就表明一些东西，你那是在出风头，而我想那出风头的人就把他请出我们这个小组去，这是第一点。

第一点，那些长期理解不了的人，不能理解 IBM 的 IPD 改革的内涵，就请他出去，我们这个小组不是终身制，我想能不能一个月清理一次，名单一个月发一次任命，我一年给你签 12 次字，每一次签都是免费的，就是一定要流动，我们的核心项目小组一定要流动，一定要走掉一些人，一定要进来一些人，不要把机会全留给这些标新立异者，思想惰怠者，你怎么老把机会留给他们呢？很多基层干部跟我说，他们说华为公司不公平，为什么不公平，你们这些高级干部，每年都是花了 50 万美金培养出来的，我们要想有这 50 万美金来上这课，肯定比你副总裁厉害，我认为他说的话是真的，很多的人在这不断不断地听国外公司培训的时候，并没有进步，没有进步者赶他出去。你说呢，能做到吗？**一个月一次任命，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。**……大家说两个月好还是一个月好，同意一个月的请举手，看来大家都是惰怠者，两个月损失太大了，我还觉得应该这样子，要向人家学习，就要摆出一个认真的架子来向人家学习，我认为这一点，要理解人家的深刻内涵，而不要就抓住一点就不放，可能在这一点上你理解不够，你可以过去，要全面理解人家的深刻内涵。所以我认为来说，我们认为世界还有非常多很好的管理，有很多人可能推荐很多好的管理，我说什么管理都学习，那后的结果就是一个白痴。因为这个往这边管，这个往这个方向管，这……那么综合起来抵消就是零，所以我们公司的学习就有一个特点，只向一个顾问学习，只学一种模型，十年、二十年以后华为公司分值提高到**2000**亿美金时我们可能说，学习百家就是诸之百家，然后我们出来一个新东西，但是我认为现在华为公司连学一家都没学明白，何来新东西。我们这些年的改革失败就是老是有新花样、新东西，然后一样都没有用，因此我认为踏踏实实，沉下心来就是我们就穿一双美国鞋，不要看美国很花，认为他们很霸道，他们 IT，在中国关税上那么坏，阻挠中国，但是我们向他学习，我们才能打败他。所以说你们不想为自己的国家、民族争点光，请他滚出去，一个月除一次名，我认为一定要一个月除一次，不断有人增加进来，不断地有人赶出去，革命终目的就是伴随着改朝换代，我们就要杀掉一批人，这批人曾经是功臣，但努力不够，那么我还可以有一些功臣岗位，比如说喝酒，叫他陪客户喝酒，可以不需要 IPD，你可以不懂 IPD，他说我以前是副总裁，可以还挂个名誉副总裁，喝酒副总裁，那么你只有深刻明白理解其中，才把保持你的责任与地位，否则我就不能给你这个责任与地位，**华为公司一切要以核心竞争力的提升来评价、使用和考核干部。**

黄老师关心待遇问题，我不关心。**你来受培训已占了大的便宜了，还要给你考核考核以升得快点，我看没这个必要。**你已经占了便宜了，不信我们基层员工说，我们来换一换，他们说我不涨工资，我来参加培训，参加培训两年后，他升得很快，他划得来，宁可这两年投资多一点。**大家如果在这个问题上还有什么思想的话，除名！没有献身精神的人是不可能成功的，所以我在这个问题上还是这个态度。**第二，大家也知道从客观上、从主观上公司都需要一场变革。从主观上来说，**第一点我们还是希望在技术上有所发展，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，如果我们进入的是短线产品呢，我们无所谓，搞几个人做做，什么 IPD 也没有必要，咱们就几个说了算，什么文档也不需要，就全记到我们脑子里面，短线产品我们是可以做到的，但是作为长线产品我们是不行的，一个是要缩短研发周期，加强资源配置密度，资源配置的密度就是有非常多的人同时作业，比如说几千人，几万人同时进行一个软件的编辑，同时作业，这个作业就跟一个总参谋部在打仗一样，炮弹什么时候打，飞机什么时候出动，这个时候的综合行动是很复杂的，你可不要炮弹一个个都打到自己脑袋上，这个战争可不是这么打的，如果我们在这个大规模的，综合性的战争中，如何没有良好的管理方法，我们不仅没有效率而且浪费我们的资源，大家说浪费就浪费一点嘛，浪费就是以死亡作为代价，在战争中，如果说这个总参谋部的作战体系没有一个非常严谨的作战方案和部署的话，那么我肯定是一场战役的失败，失败就意味着一个王朝的灭亡。对华为公司来说，如果我们也是老失败，我们有这么多资源可失败是没有问题的，但现在我们没有这么多资源可失败，也可能失败一次还可以爬起来，失败两次还可以，**

但是连续几百次的失败，我们华为公司肯定就会寿终正寝，所以我认为从主观上来说，**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**，因为我们这种产品如果没有各个国家的自我保护，全世界就是一个产品，一个类型，一个软件包就足够了，不需要有这么多国家有这么多产品，正因为不同的封建割据才会有这么多产品，但随着全球化越来越激烈，就是一个软件包的优势就会突现，华为就是好，不好，或者是次好，就是说我们的软件只比别人差半英寸，那半英寸别人就不买了，就不要了，那我们就死掉了，所以我们不是躺在一个很好的和平时期里面，我们还能过两年好日子，只要你想过好日子，告诉你苦日子已经来了，所以只有苦日子，可能才会有明天的好日子，所以因此这场变革我们是不应客气，不应动摇的，所以我认为各级部门都要紧密地配合起来，从主观来说我们要重组，**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**，因为美国还要什么呢，他除了把中国农民赶到城里面来吃之外，他们没有其他路可走了，所以美国粮食解决了；美国要信息产业，那么国家为了全局利益，也可能牺牲的就是我们，所以因此冥冥中我们很快就要与他们对阵了，当然现在的对阵还是有保护的，将来的对阵上完全没有保护的，我们能不能打得赢，打不赢就是以我们死亡或破产为命运，从客观上来讲，也没有给我们更多的时间让我们去摸索了，所以因此我们认为主观客观都逼着我们必须要努力改进我们的方法。

第三个问题，好在我们请了一个好的老师，我们华为和 IBM 公司将来在产品竞争领域上有互补性，我们的竞争性并不是很强，但我们的互补性应该很强，所以对于我们两家公司都有意义，我们逐渐走得更加紧密一点，在利益驱动和各种方面的驱动下，使我们有条件，也有可能向 IBM 学习好的方法，而且 IBM 确实是世界上很优秀的公司。大家不要老是看那些小说上说的东西，小说上的都是花边新闻，不代表它的实质本质，大家看看我们这几次培训你们是不是觉得进步很大，IBM 现在才告诉我们他们是什么样的货色，现在我们才知道，以前所有都不是。外面包装的东西，土豆外面包着的那层皮是很毛糙的，但是里面的东西是很好吃的，所以外面的新闻炒作不代表一个企业的实际本质，所以我们好不容易请到一个好的老师，而这个老师在去年一年里帮我们改进管理推进中也表现出他们有非常优秀的素质，而且他们非常地真诚，而且他们教我们的方法对我们来说也是非常实用的，在这种情况下，你们不学习更待何时呢？这也是你们人生命运的一次大转折呀，我嫉妒你们呀，我是代表基层员工，基层员工很多人给我提意见，怎么培训来培训去就是那帮糊涂蛋，我非常赞成他的观点。我们基层有许多优秀的人，由于地位不高，没有上升到这个地位来，没有培训机会，所以我认为就要广泛地在报纸上登，我们愿意参加 IPD 小组的人请踊跃报名，我们来答辩，真有好思想，好学习的人，我们要进来，然后要竞争，我们这个核心小组的人不行，要把他挤出去，挤出去之前有一个条件，就是前面一段你没有去参加培训，你能不能把前面那一段搞明白，看录像呀搞明白，搞明白我们一考觉得你还可以，可以接过他的旗子来就把那个懒惰人赶出去，就是我们一定要在这次 IPD 改革中，我们一定要达到成效，因为给我们的时间不多了，如果朱熔基访美早一点呢，我们可能 27 个月这么长的时间都不答应，或者还要短一点，现在 27 个月的时间对我感觉来说的长了，我还不知道我能不能活 27 个月，如果 26 个月就死了，那我不是显得很遗憾吗？假如当初生病死，一生正畏谁人知呀，可能华为公司就是超前一个月把这些管理体系调整好了，有了战斗力，可能我们就没有死了，我们就成为好公司了，刚好我们就差了一点点，我们没有达到，我们就垮掉了，我们就死了。怎么能证明到底是 IBM 的培训不好，还是我们学习得不好呢，我看 IBM 的培训肯定是好的，学习不好是我们的原因，因为人家自己还活得好好的呀，人家没垮呀，如果人家跟我一起，26 个月我们两家都垮掉了，这就证明他们的方法不好。如果 26 个月以后，他们还活得鲜，就是华为不好，那我说华为学得不好。**学得不好怎么办？就是杀头，我的态度就是杀掉，就地正法！**有什么好害怕的，年纪轻轻的，滚回去做个工程师，做个工人有什么了不起的，有什么好迁就他，他的地位有什么了不起，不就是我们一纸任命嘛，我不任命你，我不签字不就完了吗？所以我还是建议一个月任命一次，**一定要有除名，而且至少要排 A、B、C，一定要在你这里敢于制造战火**，你现在整天老把下面的员工排成 C，我很仇恨你们，你们完全把自己排得很好，把人家排得很不好，你们自己一定要排 A、B、C，至少要给我抓出 5% 的人是 C，我就监控这 5% 的人，在任命表中你要给我记住，哪些是 C 的你给我写到黑板上，这些人凡是涨工资的时候卡住不能涨，至少就从你这里始。否则就是没

有斗争性的，你是妥协的，宁可牺牲自己，顾全别人，你实际上是假的，你可能是投机派，你就是王莽，所以洪天峰你要勇于斗争，就把那些坏人给我斗出来，就在你们高级干部群中斗出来。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？！没有这种道理的事情。所以我们有幸请到一个好老师，向好老师学习，一定要端正我们的学风。

我希望真真实实不辜负这 27 个月顾问的心血，当我们有一天真正站起来，我们写历史的时候，或者就在我们龙岗那里立个大碑刻上我们这一段历史，让我们的后人永远铭记，我们是怎么样学习过来的。所以大家要引起重视，我认为就是洪天峰你给我的就是 C 级的名单，而我要把这 C 级的名单收集起来登到管理优化报上，让大家监督，还要把 A 级的人登到报上进行监督，让大家看看你是不是有包庇之嫌，你有包庇我就治你，怨有头债有主，我就打你出头鸟，我不会打你下面的，我不会除你下面员工，我都是处理你一把手，你怎么收拾你的员工那是你自己的问题，如果没有这种精神，我们会是走过场，后是白浪费了时间，浪费了我们老师的精力，我们老师这么诚心诚意地给大家讲，我看了我每次都感动，陈青茹每次都这么投入让我很感动，但我们的学生如果也不能让我很感动的话，我认为就杀掉，因为在这三年的管理转变中，有一些人从高级干部成为庶民，这是很正常的，有些人从很不起眼的人上来，这也是很正常的。**如果全都进步了，反而是不正常的。**

"中国人今天说不"图片新闻感想

【导 读】1999 年 5 月 7 日，以美国为首的北约悍然对南联盟进行轰炸，用导弹袭击了中国驻南联盟大使馆，造成正在使馆中工作的新华社记者邵云环、《光明日报》记者许杏虎、朱颖不幸牺牲，同时炸伤数十人，使馆馆舍严重损毁。

华为人愤怒声讨美帝野蛮战争暴行，同仇敌忾，决心紧密团结在江泽民同志为核心的党中央周围，奋发自强，振兴强大中国。

美帝亡我之心不死，不仅是我们这代人要牢牢记住，而且还要使以后的二、三代人明晓，直到我国的经济实力达到国际均衡。战争是流血的政治，政治是经济的高组织形式。一切都落在经济是否强大的基础上。未来的国际竞争主体不是政府，而是企业。企业将担负起国际竞争的重担，任重而道远。我们这一代青年人，应在中国共产党的领导下，踏踏实实地做好每一件事，韬光养晦，为民族振兴搬石头，垒国家强盛的大厦。只有国家强盛了，才不会受人欺侮。目前以美帝为首的北约国家，凭借强大技术、经济实力，从市场上攫取巨额利润，并将部分转化成武器与军事实力，通过强大的武力巩固其经济利益。我们这一代中国人，就是要从振兴国家经济入手，通过科技强国，用二、三十年时间，来构建国家的安全。

以美帝为首的北约，悍然袭击我驻南使馆，给了我们一记警钟。要警钟长鸣：美帝亡我之心不死。

2000

活下去，是企业的硬道理

——任正非与 HAY 公司高级顾问 Vicky Wright 的谈话摘选

【导读】华为下决心穿“美国鞋”（西方鞋），在管理改进上“削足适履”，学习方法就是“先僵化，后优化，再固化”。任正非为此强调说：“我们切忌产生中国版本、华为版本的幻想。引进要先僵化，后优化，还要注意固化。在当前二、三年之内以理解消化为主，二、三年后，有适当的改进。”从 1997 年 始与 Hay group 合作，建立了职位体系、薪酬体系、任职资格体系、绩效管理体系及员工素质模型；从 1998 年 始，Hay 每年对华为公司人力资源管理的改进进行审计；2005 年 始，帮助华为进行领导力培养、发和领导力素质模型的建立。

企业要一直活下去，不要死掉。

作为一个自然人，受自然规律制约，有其自然生命终结的时间；作为一个法人，虽然不受自然规律的约束，但同样受到社会逻辑的约束。一个人再没本事也可以活 60 岁，但企业如果没能力，可能连 6 天也活不下去。如果一个企业的发展能够顺应符合自然法则和社会法则，其生命可以达到 600 岁，甚至更长时间。中国古人所讲的“道法自然”讲的就是这个道理。我们现在讲的实事求是也是这个道理。企业的经营管理必须“法”（遵循）自然法则和社会法则，必须不断地求“是”（规律）。

作为一个企业能活过几十年，甚至上百年，其内部管理机制是其他企业学不到的，因为其他企业活不到那一天。企业能否活下去，取决于我们自己，而不是别人，活不下去，也不是因为别人不让我们活，而是自己没活好。能活下去，不是苟且偷生，不是简单地活下去。

一个企业活下去并非容易之事，企业要始终健康地活下去更难。因为它每时每刻都面对激烈的市场竞争，面对企业内部复杂的人际关系，面对着变幻莫测的外部环境。企业必须在发展的过程中，在不断地改进和提高的过程中才能活下去。

对华为公司来讲，长期要研究的是如何活下去，寻找我们活下去的理由和活下去的价值。活下去的基础是不断提高核心竞争力，而提高企业竞争力的必然结果是企业的发展壮大。利润是核心竞争力提升的必然结果，因为其是一个闭合循环。

对于个人来讲，我没有远大的理想，我思考的是这两、三年要干什么，如何干，才能活下去。我非常重视近期的管理进步，而不是远期的战略目标。活下去，永远是硬道理。近期的管理进步，必须有一个长远的目标方向，这就是核心竞争力的提升。公司长远的发展方向是网络设备供应商，这是公司核心竞争力的重要体现。有了这个导向，使我们抓近期的管理就不会迷失方向。朝着这个方向发展，我们的近期发展和远期发展就不会发生矛盾，我们的核心竞争力就会得到了升华，我们也就有生存的理由和生存的价值。

在管理上，我不是一个激进主义者，而是一个改良主义者，主张不断地管理进步。

我们引入 Hay 的薪酬和绩效管理的目的，就是因为我们看到沿用过去的土办法尽管眼前我们还活着，但不能保证我们今后继续活下去。现在我们需要脱下草鞋，换上一双美国的鞋，但穿新鞋走老路照样不行。换鞋以后，我们要走的是世界上领先企业走过的路。这些企业已经活了很长时间，他们走过的路被证明是一条企业生存之路，这就是我们先僵化和机械引入 Hay 系统的唯一理由，换句话讲，因为我们要活下去。

自然科学 终总能找出一个数学公式，对自然规律做出描述。人的思想永远不可能找到一个数学公式来确定，这个公式适用于任何人是不可能的，我们聘请 Hay 公司专家，不是要单纯学习一个结论，而是要向 HAY 公司学习运作方法。

美国在人力资源管理上比较成功，使美国的创新精神和创新机制发挥得比较好。这种创新精神有很多外部原因在发生作用，例如政策、法规等，内部原因中 重要的是薪酬这个因素在起作用。

华为公司从一个小公司发展过来，特别是他是在中国发展起来的，外部资源不像美国那样丰富，发展是凭着感觉走，缺乏理性、科学性和规律，因此要借助美国的经验和方法，借用外脑。我们现在向 Hay 公司买一双“美

国鞋”（西方鞋）中国人可能穿不进去，在管理改进和学习西方先进管理方面，我们的方针是“削足适履”，对系统先僵化，后优化，再固化。

我们必须全面、充分、真实地理解 Hay 公司提供的西方公司的薪酬思想，而不是简单机械的引进片面、支离破碎的东西。我们有很大的决心向西方学习。在华为公司，你们经调查会感觉到，很多方面不是在创新，而是在规范，这就是我们向西方学习的一个很痛苦的过程。正像一个小孩，在小的时候，为生存而劳碌，腰都压弯了，长大后骨骼定形后改起来很困难。因此，我们在向西方学习过程中，要防止东方人好于幻想的习惯，否则不可能真正学习到管理的真谛。

当我们的人力资源管理系统规范了，公司成熟稳定之后，我们就会打破 Hay 公司的体系，进行创新。我们那时将引入一批“胸 大志，一贫如洗”的优秀人才，他们不会安于现状，不会受旧规范的约束，从而促使我们的人力资源管理体系再次裂变，促进企业的再次增长。这不是改变政策，而是引进对象，他们为老员工做出榜样，带动公司创新，变换对象以激活沉淀的组织体系。这样才能产生创新。在这样一个创新体系下，没有一个员工是能够安于现状的。创新是阶段性的，优秀人才进来，价值观和价值评价体系发生变化，老员工向他们看齐，公司又会形成稳定系统，但如果没用规范的体系进行约束，优秀人才进来后，会破坏公司的发展。如果没有系统的体系，创新就会是杂乱无章、无序的创新。这就是中国的“悖论”。在华为有人也会贪图安逸，不思进取，沦为平庸。任何重心到了 低点都是 稳定，稳定以后谁也不想改变。这种周期性循环是很难打破的，我们要摆脱由成功到失败的悲壮循环。

企业的发展要保持节奏，宽严有度。在企业初创时期，必须有严格的管理和控制体系，而当企业发展到一定阶段，必须保持适当的宽松，不骄不躁，保持 36°5 的体温，激励创新。

14 世纪 始的文艺复兴刨松了英国的文化土壤，为中产阶级的产生创造了条件，产权保障制度和等价交易制度使英国走向规范。英国的衰落是因为越来越规范了。后来又错误推行福利政策，削弱了创新动力。二战未结束工党上台后，大幅度增加社会福利，英国的饼也有吃完的时候，这种福利制度得到短视的人的拥护，使得英国又一次失去创新的机会，保守党上台为了维持政权，也不得不继续推行福利制度，两个政党竞相给民众许愿，但谁也没有许愿去创造价值，英国早期扩张来的那张饼越吃就越小。而美国是灵活地而不是教条地运用了英国的成功制度，移民的加入同时稀释了英国僵化的文化。所以在创新精神和创新机制方面美国优于英国。因此：

第一点，我们公司的薪酬制度不能导向福利制度。如果公司的钱多，应捐献给社会。公司的薪酬要使公司员工在退休之前必须依靠奋斗和努力才能得到。如果员工不努力，不奋斗，不管他们多有才能，也只能请他离 公司。

第二点，管理既要走向规范化，又要创新，又要对创新进行管理，形成相互推动和制约机制。

要引入懂技术、懂业务有基层实践经验的人员到人力资源部。贯彻、执行和修补人力资源政策。政策的微小偏差，制定政策的人不太了解，只有从事业务的具体人员才能清楚地了解。这些人员对政策的宏观走向不一定清楚，但对具体执行的细节和可操作性非常关注。制定政策的人也有机会在实践中不断丰富、完善。这样，过几年后再对制度进行一个回顾，将制度中的漏洞修补好。将人员的循环与制度的轮回相结合，以防止公司的腐朽。但陷入细节，弄成繁琐，是更不行的。

管理系统太复杂，就失去了存在的价值。

人力资源管理者要由研发、市场、生产、财经、采购等各系统的优秀业务人员组成。由他们来解决简化这个制度，拿出一个很好的方案来。

我们永远不会做得 好，会永远地失败下去，在失败过程中找到如何取得成功的方法。我不会允许明哲保身的人存在下去。

要先僵化，要适应，否则就换人，换人不是让他离 华为，而是让他监督执行。行政推动与理论推动相结合同时启动。

也许是数十年，数百年才看得到。要告诉后代没有吃到 好的苹果，永远需要改进、完善，不能让他们将我们取得的方法神化，那样的话，整个操作就都毫无意义了。

一个职业管理者的责任和使命

——在高级副总裁以上干部就《华为人》报一篇短文《无为而治》，以公司治理为题作文考试前的讲话

【导 读】2000 年春节后上班第一天，任正非给公司全体高级副总裁来了个突然“袭击”——“托福”式考试，考题就是第 98 期《华为人》上《无为而治》一文谈治理公司的认识，要求 2 小时内当场交卷。任正非希望的三个认识：一是要高层管理者不要去充当英雄，事事冲锋陷阵，而是牵引实现组织目标，系统分析思考，奋力调动、节约资源，制定、优化制度和流程，举重若轻，一手硬一手软地去落实监控；二是企业在一次创业向二次创业的转轨期间，必须扳道岔，转轨的关键点在职业化管理，而不是一、两个英雄所能为；三是让高层管理者给下属提供一个充分施展的平台，千里马只有在赛跑中才能识别，努力培养后继干部和接班人，让下属有机会脱颖而出，自己则“化作春泥更护花”。

作为高层管理者，我们怎样治理这个公司，我认为这很重要。以前我也多次讲过，只是这篇文章（《无为而治》）给我们画龙点睛，更深刻地说明了这个问题。我希望大家来写认识，也是对你们职业素养的一次考试，考不好怎么办呢？考不好你还可以学习，我们是托福式考试，以 好的一次为准。学不好怎么办呢？学不好你还可以调整，你辞去高级职务往下走。因此要深刻理解公司制定三、四、五级干部任职资格标准的深远意义，我们坚持这个干部考核标准可能在相当长的时间内不会改变，每年大家都要提交述职报告，要填任职资格表格。二月份我将主持把高级副总裁以上的组织评议做完，我认为要一次一次刷新你们的思想，让你们理解公司对高级干部的要求。

我们要选一些填得好的任职资格表格、述职报告公 印刷，让下面人看看，让年青人找到灯塔，找到目标，他也就掌握了标准，学会了做人。这次的作文当然也会全文发表。我和 HAY 公司顾问谈话时说过，过三年后，公司管理规范了，华为要引入一批“胸 大志、一贫如洗”的人进入公司，来激活沉淀层，不能让我们这些人功成名就了就在这里过日子，这是不行的。我想强调一下什么是一个职业管理者的责任和使命。我们已经公布了高级干部任职资格评价标准（公司 10 号文件），《无为而治》这篇文章和公司 10 号文件是相吻合的，和我过去讲的许多要点也是吻合的，所以我想借这篇文章来测验一下大家对事物的真实认识。

第一点，我想强调一下什么是职业管理者的责任与使命。

一个职业管理者的社会责任（狭义）与历史使命，就是为了完成组织目标而奋斗。以组织目标的完成为责任，缩短实现组织目标的时间，节约实现组织目标的资源，就是一个管理者的职业素养与成就。权力不是要别人服从您，而是要您告诉他如何干。因此，围绕组织目标的有效实现，个人所处的位置，承担的使命，应如何理解。怎样理解公司的组织目标的实现，我在《华为的红旗能打多久》上讲过，在历次很多讲话上都讲过，但大家都听不进去，今天就要考一次，你听不进去也要写。一个职业管理者他的职业就是实现组织目标，因此，实现组织目标不是他的个人成就欲所驱使，而是他的社会责任（狭义）无时不在地给他压力。

这就是无为而治的动机。

为了实现组织目标，要有好的素养与行为，我希望大家重视对自己的定位认识，加强个人职业素养的提升。

第二点，我想谈一谈一个担任高层职务的职业管理者的应有心 和行为特征。

华为曾经是一个“英雄”创造历史的小公司，正逐渐演变为一个职业化管理的具有一定规模的公司。淡化英雄色彩，特别是淡化领导人、创业者的色彩，是实现职业化的必然之路。只有职业化、流程化才能提高一个大公司的运作效率，降低管理内耗。第二次创业的一大特点就是职业化管理，职业化管理就使英雄难以在高层生成。

公司将在两、三年后，初步实现 IT 管理，端对端的流程化管理，每个职业管理者都在一段流程上规范化的运作。就如一列火车从广州 到北京，有数百人搬了道岔，有数十个司机接力。不能说 后一个驾车到了北京的就是英雄。即使需要一个人去接受鲜花，他也仅是一个代表，并不是真正的英雄。

我们需要组织创新，组织创新的大特点在于不是一个个人英雄行为，而是要经过组织试验、评议、审查之后的规范化创新。任何一个希望自己在流程中贡献 大、青史留名的人，他一定就会形成黄河的壶口瀑布，长江的三峡，成为流程的阻力。

这就是无为而治的必须。

我上面说的是仅对高级管理者的，我没有说基层不要英雄，炸碉堡还是需要英雄的。基层干部不能无为而治。不当英雄，你也无法通向中高级管理者，谁会选拔你呢？对基层干部我们的原则是呕心沥血，身体力行，事必躬亲，坚决执行，严格管理，有效监控，诚信服从。与高级干部标准反过来，形成一个对立统一的悖论。

第三点，已经付了报酬，按劳获得了待遇，“英雄”不应作为额外索取的名义。

在职业化的公司中，按任职资格与绩效评价，付了报酬，已经偿还了管理者对职业化管理的贡献，个人应不再索要额外的“英雄”名义的报酬。为此，职业化管理者是该奉献时就奉献，而不是等待什么机会。

我们的价值评价体系也要学会平平静静。如果我们的价值评价体系，只习惯热闹，那我们就会导致高层管理者的“行为英雄化”。

实现无为而治，不仅是管理者实现“从心所欲不逾矩”的长期修炼，更重要的是我们的价值评价体系的正确导向，如果我们的价值评价体系的导向是不正确的，就会引发行为英雄化。行为英雄化不仅仅是破坏了公司的流程，严重的还会导致公司 终分裂。在这个问题上我认为高级干部的价值评价体系导向比个人修炼更重要。个人修炼当然也重要，但小草再怎么浇水也长不成大树，如果价值评价体系不正确的话，那我们的导向体系就错了，我们公司就永远发展不起来。

我们将逐步引入西方公司职业化的待遇体系，如工资、奖金、期权、期股……，都是回到让职业管理者默默无闻、踏踏实实地工作上去。我们实现了这些，高层更不应成为英雄。

这就是无为而治的基础。

凤凰展翅 再创辉煌

——任正非在“市场部集体大辞职四周年颁奖典礼”上的讲话

【导 读】1999 年华为实现销售近 120 亿，回款 88 亿。1999 年至 2000 年，中国电信、中国移动、中国联通、网通、吉通、铁通、中国卫星通信七雄初立，形成了电信市场分层竞争的基本格局。2000 年，华为海外市场销售额达到 1 亿美元，在瑞典首都斯德哥尔摩设立研发中心。

我首先认为不应该是发奖章，而是发纪念章，因为发奖章就一定得有评委，而评委的水平至少要比获奖人高。我认为你们的精神是至高无上的，没有人可以来评论你们，你们过去行为的检验是不需要任何人来评价的，你们的精神是永存的。

市场部集体大辞职对构建公司今天和未来的影响是极其深刻和远大的。我认为任何一个民族，任何一个公司或任何一个组织只要没有新陈代谢生命就会停止。只要有生命的活动就一定会有矛盾，一定会有斗争，也就一定会有痛苦。如果说我们顾全每位功臣的历史，那么我们就会葬送我们公司的前途。如果我们公司要有前途，那么我们每个人就必须能够舍弃小我。四年前的行为隔了四年后我们来作一次评价，事实已向我们证明那一次行为是惊天地的，否则也就不可能有公司的今天。毛生江从山东回来，不是给我们带来一只烧鸡，也不是给我们带来一只凤凰，因为虽说烧不死的鸟是凤凰，但凤凰只是一个个体，凤凰是生物，生物是有时限的。我认为他给我们带来的是一种精神，这种精神是可以永存的。孙总是市场部集体大辞职的带头人，但她受伤害小。在市场部集体大辞职中毛生江是受挫折大的一个人，经历的时间也长，但是他在这四年中受到了很大的锻炼，也得到了很大的成长。孙总给《华为人》报交代，要写一篇文章，把这种精神好好记述，并号召全体干部向他学习。

大家已经看到了我们高层领导的干部任职资格标准，知道了对高层干部的评价标准也发生了变化。如果没有市场部集体大辞职所带来对华为公司文化的影响，我认为任何先进的管理，先进的体系在华为都无法生根。市场部集体大辞职是一场洗礼，他们留给我们所有人的可能就是一种自我批判精神。如果说四年前我们华为也有文化，那么这种文化是和风细雨式像春风一样温暖的文化，这个文化对我们每个人没有太大的作用。必须经过严寒酷暑的考验，我们的身体才是健康的。因此市场部集体大辞职实际上是在我们的员工中产生了一次灵魂的大革命，使自我批判得以展现。作为我个人也希望树立一批真真实实烧不死的鸟作凤凰。有极少数的人是真正“在烈火中烧”，如果说他们能站起来，那他们对我们华人为的影响是无穷的。

孙总去非洲之前专门向我交待，这次市场部活动一定要让各部门、各个口的有关领导来受一次教育，一定要好好向毛生江学习。如果没有这个精神，那么以后的改革还是会有问题的。好在总算有这一次的榜样，好在总有四年历史的检验。有人痛苦三个月是没有什么问题的，半年或许也是没什么问题的。但是四年，相当于人的生命的多少分之一，不是谁都能够受住这么长时间的考验。所以向市场部特别是向毛生江学习这种精神，我认为是华为公司员工可以遵循的一种标准。人的生命是有限的，但他的精神是抽象的，是永恒的，我认为应把这种精神记述下来，流传下去。我相信这种精神是可以在华为公司传播下去的。传播下去的基础是什么，就是我们在公司坚定不移地推行任职资格标准。只要不顺应这种标准，那么你永远也爬不上来，只要顺应这种标准，那牺牲则必然在自我之中了。自我批判的目的是不断进步、不断改进，而不是停留和沉溺于自我否定，所以，我们每个人要对照任职资格标准，拼命学习，不断修炼和提升自己。我认为今天的意义非同小可，我相信一定会对我们的发展产生重大的影响。这四年来自一部分人能忍受痛苦，能给我们后人作一次榜样，华为才发展到今天。同时我认为明天更伟大、明天更需要我们加强自我批判。

第二个问题我要讲的就是去年你们的工作做得不错，你们也做了总结，去年销售额达到 120 个亿，特别是货款回收达到 88 亿。应该说去年的市场环境非常困难，回收货款的环境也错综复杂，但是我们都做得非常优秀。这两项行为如果让我们用一种方式来表达的话，这也是一种壮举，它奠定了 2000 年我们敢于发展的基础。这两个事情合在一起就是壮举，孤孤零零一件事情可能不仅不是壮举，有可能还是悲剧。大家想一想，如果去年销售额只有七、八十个亿，我们今天敢坐在这会吗？因为，可能产生不了利润，甚至成本高到不能分摊。没有良好的市场销售量的支撑，作为领导的心里面没有底，那今年敢不敢发展？其实敢不敢大发展也就是一念之间，战争的胜负往往也就是将领在一瞬间对这个事情的决策。如果觉得去年才卖那么一点，今年也不可能卖得再多了，我们没有利润，不敢再投入，不敢去抓住机会，也许会裁掉一点队伍，或者不敢招聘优秀员工，那么我看我们今年大发展是没有希望的。不是我们不想发展，而是我们不敢发展。

再试想一下，你们去年销售额 120 个亿，而货款回收只有 50 个亿，这么多款没有收回来，怎么还会有信心。心中想 2000 年即使我们能卖 200 亿，货款也这样收不回来，现金流会不会中断，资产负债率相当的高，我们还敢不敢再发展？如果再发展，当现金流一旦中断，我们公司会不会全军覆没？如果卖了 120 个亿收不回货款把我们拖得半死，还不如只卖七、八十个亿。

如果说这两个行为只有一个是成功的，我认为那不能叫壮举，只能叫做悲剧，可能就会葬送华为公司。大家回想一下五、六月份的情况，五六月份的市场既萧条又混乱，西方公司低价抛售，恶性抢占市场，我们整个市场系统沉不住气了。在这个时候孙总踩了刹车，我加了油门。孙总踩刹车是指削掉销售计划 40 个亿，但要求不能再降价。我加了油门是指让总载办的人都去收款。结果销售目标完成得这么好，货款回收这么好。在市场出现混乱时，我们保持了队形不乱，大家排着队，打着鼓，唱着歌，齐步向前进。结果刚好我们就把可能出现的悲剧变成了壮举。孙总在非洲也委托我感谢你们两个部门，是你们给公司很大的帮助。如果说五、六月份这种混乱状 没有停下来，或者我们萧条下去，或者我们消沉下去，或者我们顺应这种自然发展而不抗争下去，很可能我们今天就会变成一个连生存都很危险的公司。

第三点我想说的就是我们今年 重要的市场举措就是建立地区客户经理部（地区客户代表处），要以改善客户关系为中心来建立，到时我们的客户代表管理部、国内营销部、区域机构管理部可共同对这个地区客户经理部或地区客户代表处实施管理。这就是说我们要把碉堡建到每一个前沿阵地去。中国总共有 334 个本地网，将来即使联通或是其他网络营销商估计也会按这种结构来布局，我们不分对象都提供优质服务。所以我认为我们地区客户经理部的建立是非常正确的，他会使我们的工作做得更加精细，因为各个层面客户满意度的提高是保证我们持续增长的基础。

我们在全国各地建立了很多合资企业，大家知道客户经理部就是一个个碉堡，而本地化合资就是通向这些碉堡的一条条战壕。我们在多层次上和客户建立了全方位的关系，我可以说这一点西方公司是做不到的，没有一个人会为西方公司卖命而到一个偏远的地方去守阵地甚至守上几年而不回家。西方公司实行的价值观和我们公司的价值观不一样，我们有很多在地区工作的地区客户经理们非常辛苦，生活条件也很差，但是他们从不退缩。我们要把这个碉堡建设起来，今年还要再扩大这些碉堡的覆盖，我们只要守住这一个个碉堡，挖通一条条战壕，我们就会有更大的收益。我们还可以用些收益反投进去改善服务，我们会有更好的条件。这是个战略的决策，因此各个部门，各个办事处主任都要认真进行这个部门的建立，不要打折扣，不要看到他们房子装修得好一点，一个人住一间就眼红，否则你自己下去。随着市场的发展，只要是客户关系比较密切的，都应该建立地区客户经理部。但是我们和客户间的合作也应是有原则的，丧失了原则是不好的，无限制的屈从也是不能成功的。在改善客户关系方面也要有指导书，可以按照指导书去做。

我认为这是公司的一个新的战斗举措。所以公司在新的一年中的市场举措大家要理解，特别是如果有些人要分到艰苦地方去，我希望他不要计较，要向毛生江学习，打起背包就出发，我的讲话完了，谢谢大家！与身处逆境员工的对话录

2000 年 1 月 14 日

【导 读】华为轮值 CEO 徐直军写了一篇文章《告研发员工书》，批评部分研发人员“一个对生活斤斤计较的人，怎么能确保高效工作呢？葛朗台式的人在公司是没有发展前途的。”任正非随后批示说：“你们都是成人了，要学会自立、自理。我们是以客户为中心，怎么行政系统出来一个莫名其妙的员工满意度，谁发明的。员工他要不满意，你怎么办呢？现在满意，过两年标准又提高了，又不满意了，你又怎么办？满意的钱从什么地方来，他的信用卡交给你了吗。正确的做法是，我们多辛苦一些，让客户满意，有了以后的合同，就有了钱，我们就能活下去。员工应多贡献，以提高收入，改善生活。我们的一些干部处于幼稚状，没有工作能力，习惯将矛盾转给公司，这些干部不成熟，应调整他们的岗位。海外伙食委员会不是民意机构，而是责任机构，要自己负起责任来的，而不是负起指责来。国内后勤部门要依照市场规律管理，放 价格，管制质量。全体员工不要把后勤服务作为宣泄的地方，确实不舒服要找心理咨询机构，或者天涯网。”

员工：99 年及 2000 年的管理要点上都讲到：“……个人永久性的标记（学历、职称、社会荣誉等）仅仅是个纪念……”。但是我觉得公司现在并不是把学历、职称等等做为纪念，而是做为衡量一个人的标准，如公司内部招聘的职位说明书上非基层岗位有 99% 需要本科以上的学历，每次领导讲话时好象招了本科以下学历的人就感觉

到这个部门的地位低了。拿我自己来说，我是大专学历，97年做为车间副主任招进公司，98年第一季度我使母板车间的生产效率提高了30%；98年7月我调入生产干部部负责合理化工作，在98年底公司评比生产杰出奖我在5个中里获得了2个奖。我认为自己干的工作应该说不比本科学历的人干得差，但由于裁员我调出合理化办。

我想请问任总，做为一名大专生，要想在公司发展，是继续求学取得本科学历，还是只在基层岗位上发展？

任总：我们是拥护唯心主义、形而上学还是使用唯物辩证法？我认为一个人文凭如何并不重要，一个人要努力提高自己的基础知识和技能，这很重要。拥有学历的人他们曾受到很好的基础训练，容易吸收新的技术与管理。但是有知识的人不一定有很好的技能。我们要以贡献来评价薪酬。如果说这个人很有学问，里面装了很多饺子，倒不出来，倒不出来就等于实际上没有饺子。企业不是按一个人的知识来确定收入，而是以他拥有的知识的贡献度来确定的。我们强调使用一个干部时，不要考虑他的标记，不能按他的知识来使用，我们必须按如承担责任、他的能力、他的贡献等素质来考核干部，不是形而上学，唯学历。特别是对基层干部、基层员工来说，我们有不同的素质模型，我们要在不同的素质模型中去选拔员工，拔高学历就是提高了成本。

作为你自己来说，如果一个本科生来干得比你好，说明他受的基础训练比你多，你应该努力向他学习；如果一个本科生上来干得不如你好，我认为干部部门应该考虑让你多干一段时间，让他多学一段时间。所以对你来说有两种可能性：第一是你的领导处理问题稍偏颇，形而上学；第二你自己也需要努力。努力的方式有两种：一是在实践中不断加强学习提高自己；另外就是和周边同事多融合，向他们多学习，提高自己。心里不要有太大的压力，一个人有心理压力是不成功的。所以我认为努力学习是每一个员工必须要做到的，不管你学历有多高，学历并不代表一个人的财富。但是有好一点学历的人他有好一点的素养，有好的素质，就有接受新东西的能力，这要辩证地看。但华为公司把所有一切岗位都规划成需要本科以上学历是错误的，这样成本太高。以后我们人力资源管理部在定编定员定素质模型时就要定下来，要有工资配额管理，不能把工资额无限拔高。

我们认为成本是一个企业重要的要素，不能无限制拔高这个岗位的学历，因为这是要付钱的。如果主管领导这么做就说明这个主管缺少领导能力，他浪费了很多成本。

员工：华为如何创造员工成长的土壤？总不能说是沙漠或是岩石，那我再好的苗也起不来呀。

任总：沙漠也要靠你去把它变成土壤，你要敢于用你的身体化成一种肥料，然后这个沙漠才能变成土壤，你要有这种牺牲精神和献身精神，如果大家都不希望献身，只希望沙漠变成土壤，我在这儿成长得非常快，别人都为我做牺牲，而我不牺牲，那你永远都没有希望，所以我们讲的献身精神就是把自己的身体化成肥料，去把沙漠改造了。

员工：我感觉到在同一个层面里，华为技术整体水平要比华为电气高一个层次。请问为什么？

任总：那需要你努力。你努力你就能超越，照理说你们的层次要比华为技术高一个层次才是对的，你们还达到更高层次，是因为你不够努力。我不知道你一天学习多少个小时，你能否拿一个你一天的作业时间表给我看看？我可以告诉你我是怎么学习的，如果是坐两个半小时到北京的飞机的话我至少是看两个小时的书。我这一辈子晚上没有打过牌、跳过舞、唱过歌，因此我才有进步。你要有时间表，从来没有神仙皇帝，也没有什么救世主，要靠自己努力才能提高自己的成绩。不是在哪个坐标位置上才会进步，换一个坐标就不能进步，进步完全靠自己的内因变化，你说邓小平、毛主席谁创造了他们的进步？

员工：我们请了一些德国专家，在合作过程中我们内心有许多矛盾，为什么要尽听他们的？我们应该向德国专家学些什么东西？

任总：我认为小孩要先学会走路再去学跑，现在我们还是幼稚的，多向人家学一学，等你真正学透了以后，你就可以有思维了。先形式后实质，也是我们公司向外面学习的一个重要原则。我们在向IBM学习如学IPD的过

程中，从各部门调来一些人，始也在批判 IBM，我将他们全部都赶走了。我们就是要好好向人家学，他就是老师，学明白了再提意见。一知半解就提意见，那是浮躁的。你提意见要提得很准确很细致，除非你很有经验。向人家学习也确实是痛苦的，华为公司就是在“左”和“右”的过程中走出来的。

员工：我感觉做市场象下棋一样，一步棋要比五步棋可能容易，五步棋能终取得胜利。而如果说棋即将下完的时候，菜单命令我们不下棋了，或者菜单根本就换了，它不承认比赛结果，那么以后我们做市场的时候还要不要做长远考虑？对于我个人来说，为了我在华为公司的发展，我是该走三步棋还是走五步棋？

任总：首先是主管领导都要有良好的意识和管理方法，大家按这个路能走到一个良好的地方。但这种保姆本身就不存在。世界一直是在变化的，如果你的主管水平低，不察觉，还一直走下去，满足了你的下棋，毁灭了公司的前程。他如果感觉到了，要及时调整是可以理解的。但调整时，他也不一定有水平，也许再走两步棋还会又调整你，挫伤了你的积极性。因此，要从两方面来解决，一是主管提高水平，一次就把事做对；或者调整时很慎重，一次就调整好。另外就是你要积极地思考，提出建议，加强沟通，真觉得走错了，就不必再走下去。

我认为每个员工要受得起挫折和委屈。历史上经常发生重大转折，在这种转折的时候，可能这个车子一转弯就甩出很多人，那么被甩出去的人怎么办？如果我们对被甩出去的人都加以无限的同情，那可能我们的车子也装不下了；但是我们不同情这些甩出去的人，我们也觉得不太道德。

从人力资源任职资格的评价来说，要考虑你前面五步棋所走的内容，就是要考虑你具备的能力。下一项工作，任职资格不要从头测评起，可以从中间第三步始，应该给你一个肯定。这种错误是领导造成的，不应该由员工来负责，但做为员工本人也不要计较这一点小小挫折，人生的路还长得很。

一生走得很顺利的人，你们要警惕一点，你们可能把华为公司拖进了陷阱，所以我和人力资源部不断讲话，讲这个原则，录用一个干部，主要是要考虑这个人曾经是不是在外面受过重大挫折，而且这个人已经认识到这个挫折，已经改进了，我认为这是一种宝贵的财富。只是这番话经常传不到基层去。我在很多文章上都讲过，人的一生太顺利也许是灾难，你没有注意看，你注意看后你就会认为你受挫折是福而不是灾难。

员工：当公司的一个产品进入了后期，但由于市场原因，这个产品的维护可能会长期存在。我就是这样一个产品的技术骨干，部门要给我一个维护专家的称号。做为这样一个专家未来的发展方向在哪里？

任总：做为一个维修专家，你很光荣，专家专家，就是懂一、二点是专家，懂得很多就不叫专家了。维修专家是产品生命周期中的一种现象，在这个过程中总会出现一些维修专家。

维修专家的前途往哪里去？有两个前途，一个就是继续做这个维护专家，帮我们守住这个阵地，守到 20 年。占住这个位置，全中国就我一号种子，这是我的拿手活了。或者你守不了 20 年，只能守 1 年 2 年，那你就培养一个接班人，如你的接班人能够接过你原来维修专家的班。你就可以努力学新技术、新产品，那你就可以走入新的产品领域成为新的专家，新的领域很广阔，随你怎么跃；第二个方面，觉得我守着这个产品时，个人技术水平在慢慢退化，不可能在新的技术上赶上新的成员，可以横向学习管理，逐步走上管理岗位，管理岗位主要是要懂管理，并不要求技术精通到专家水平。专家有大有小，小的也是专家。因此这么看问题，你的出路是有的，你要努力学习，对自己的人生要策划好。

员工：我是中试试制中心的，我觉得我的工作没有成就感。我觉得我们部门定位非常不准，市场所有的发货都由我们来承担，市场的退货以及中研中试下达的大量的更改都是由我们来完成。说得很好，我们是要负责验证工作，但至今为止都没有展起来。如果让试制工程师只是做发货和简单的更改的话，对谁来说都觉得很没有成就感。那么我们该向哪些方面努力？

任总：人的一生要耐得住寂寞，每一个伟大的科学家，他在成长之前都是非常寂寞的，你们老是看到他的光辉，我就老看到他的寂寞，所以我们对人生的认识是完全不同的。你如果觉得这件事不光辉，换个光辉的事情

做做，你可以到市场部签合同呀！太具体了，太刺激了。不过发给你的货都是试制中心干得不好的产品，刺激过后，是哭笑不得。

我认为你那里有巨大的空间，刚才你自己说的，很多工作都没有 展起来很混乱，其实乱中就出英雄，你那儿混乱就有英雄用武之地，你那里会有许多机会可以让你站起来，你能不能去把这个规律理清楚？能不能做出一个数学模型来解决这个发货流程中的问题？做事的流程非常快，效率提高很多倍，你的成就感不就出来了吗？不要追求青史留名，没有意义。你那个岗位是可以出英雄的地方，刚好老虎那么多，你都看不见，非要到景阳岗去打虎。

员工：谈一下爱护和引导员工的问题。这里面我举个事例：去年中试部有一个员工被辞退，辞退的原因之一是他的考评一直都是 C，二是他从来不参加工作之余的活动。这里我不明白，这个时间已经很长了，为什么领导没有去找他谈过。有一次他自评为 C 时，他的一个直接上司就说：“正好我的 ABCD 还差一个。”对此您怎么看？任总：这就象 57 年抓右派，我们抓右派时指标差一个，谁去上厕所，那谁就是右派了，我们管理水平低的领导就是这样的。如果你描述的事实准确的话，那我认为你的主管领导水平太低，需要好好改正。但是华为公司不可能从一个低水平公司一下跳到似神仙管理的公司。所以这也要靠我们的员工，认为他不对也可以沟通，沟通无效的时候，你也可以向我们投诉。我至少在社会上看见被我们华为公司辞退的员工，相当一些都是非常优秀的，因为这些人往往是优点突出、缺点也突出，缺点给逮住了，而优点领导没有看见。

我曾经在《致新员工》的文章中有几句话，我说你们要尊重你们的主管领导，尽管你们的主管领导没有你有水平，如果你不尊重他，将来你也会做主管的，以后的员工也会不尊重你。为什么呢？后来者肯定比先来者优秀，如果说后来者都不如先来者，那这个社会不就完蛋了？肯定是长江后浪推前浪，所以你要尊重前任领导，搞好关系，使得不致于产生冲突和矛盾，让主管领导给你 一条小路，“嘟嘟嘟……”你就 过去了。你上去了，不归他领导了，还可以回过头来帮助他。如果你们总是这样傻乎乎的，直来直往，“我是很优秀的，你就不行”，然后人家就挡住道，就不让你这个车子过，石头你搬不，你还是上不去。你要学会做人嘛，做人怎么会这么简单呢？所以我们有一些很优秀的员工，他们看待事物太简单了。有什么问题你可以向公司投诉，可以绕过他向很多部门投诉嘛。反正都要走了你还怕什么呢？你可以给他们提意见，但提意见要注意方式方法。公司发展这么快，他管理有错，也是必然的。为什么？他也适应不了这个发展。另外，由于我们公司历史很短，他也没有经验去驾驭，换你来做，你也未必就比他高明。你在旁观看得很清，等你上台以后，你也看不清楚，所以你要谅解他，然后帮助他去改。你帮他一起研究，一起去改，去调整。

我认为评 C 就很好，C 也是优良。那一年我不就评为 B，郑宝用评为 C 了吗？而且登报了，这个《管理优化报》有案可查，我们 后也是按 B 和 C 拿的钱。那一年我是 B，郑宝用是 C，我管教李一男、郑宝用管得不好，我在北戴河自评是 C，但后来孙亚芳他们死都不同意我是 C，郑宝用做 C 就行了。因为当时我没有把郑宝用和李一男两人管好，他们两个人闹矛盾，我认为我做为主管领导是有责任的，所以我也打了 C，但后来在他们的说服下，不想影响太大，那就 B 了。其实 C 也是挺好的，一个人受点委屈多评两次 C 有什么了不起？文化大革命还有很多老干部都评为反革命呢，还坐过几次牢，都反革命了还有什么 C 不 C 的，所以 C 也没有什么了不起。人生总是会有挫折的，挫折有时对你也是一种财富。

员工：如果主管对员工说现在考评有六级了，那我被评为 C 没什么关系，但如果说只有三级那被评为 C 就是低了，心里就很不舒服。请问我们的考评等级到底是几级？考评的结果是否可以被随意更改？

任总：考评等级并不重要，我认为重要的是考评的过程中他是怎样对待你的，而不重在划在哪个等级上。这个等级是人为设定的，愿意多设几级就多几级，少设几级就少几级，关键是他的考核过程是否公正，处理问题是否合适。

考评应该加强和大家的沟通，我认为你有缺点，就应该告诉你，做为一个领导告诉人家缺点有什么害怕呢？缺点不告诉人家，下次不改进，不改进还是使你的部门绩效降下来。所以各级不敢坚持原则的领导、明哲保身的干部是公司的陷阱。你可以用这句话跟他谈，“你这种干部不敢坚持原则，你明哲保身，你是公司的陷阱呀”，如果你这样说后下次要被打 F，你就到荣誉部喊冤，荣誉部给你调到另外一个部门。你把公司存在的问题暴露出来，你也立功了。

我讲话也只是通过一种传播去感染干部，当然感染干部也需要你来帮助，你要去帮助他沟通。这个领导实际上是个干活的领导，他把你打到 C，又不敢和你说，他只不过是不敢坚持原则，不敢撕破面子。这个人面子很重，但从你的角度来说，你要去总结，你为什么会被打 C 了，换了岗位，你要吸取教训，才不会再被再打 C。其实

C 也是公司的优秀员工，为什么一定要去争 A 呢？A 那么少。

员工：路标规划对于公司是一个很重要的工作，但我感觉路标规划在产品线的推动中不太受重视。就这个问题我们也和主管经常争执过，我们写过一个案例准备在华为电气公告栏上发放。我感觉公司不太重视这个问题，这导致我们路标规划的推动特别困难。我们该如何将这项工作 展下去？任总：那你敢不敢在《管理优化报》上写一篇揭发他们的文章，把你的观点阐述出来？我认为你要考虑任何一个新生事物在企业的成长绝非那么顺利，任何一个旧的东西、传统都不会自动退出历史舞台，你以后能体验到这句话是非常深刻的。

你想要一个新东西吞掉一个老系统，你就要奋力呐喊。没有路标指引造成将来的重复 发、产品系列化配套的不合理造成的经济损失和成本损失要远远大于我们现在很细微的改进。但我们细微的改进大家都看见了，一总结细微改进，就要涨工资，这是我们领导没水平。所以你要奋力去力争，去培训他们，让他们认识到您的建议，要敢于去沟通，甚至叫他们请你吃饭，不请你就写个“小报告”，让他知道你要说的内容。我相信他们不是恶意地去阻挡你的推进，他们是还不懂。

员工：在 98 年时，我们有一个产品测试正处于比较紧张的时候，我们的项目经理调离了岗位，不再搞测试，他在离 这个岗位的时候竟然大谈测试是怎么无前途等，就是测试无用论吧。但半年以后他又调回来了，而且还升职了。请问您对这种现象怎么看？

任总：那你为什么不揭露他呢？多难得的一个机会。这就是你们的错误了， 后如果让你穿小鞋，你就白穿了。

我认为每一个员工都要敢于坚持真理，但坚持真理的时候我们要有条有理，不要说“你有问题”，说这种话是不负责任的。他有什么问题，你要有条有理的向别人提意见。有些时候我们很幼稚，人家明明很正确，我们看不见，我们就拼命提人家的意见，后来历史证明人家是正确的，你就失去了一个超前学习的机会，所以我认为这也是你们的问题，不能怪上面的领导不英明。而现在我们华为公司总体还是民主的，当然民主的过程中也有穿小鞋的时候，你是金子总是会闪光的嘛。你只要敢坚持原则，原则就是要围绕公司的核心竞争力的提升来思考问题，而不是为了其它。

这个人调过来升不升职我不管，但是他说这个部门没有前途这个话，是煽风点火，当时你如果就揭发他，他就不会有升迁的机会，再也不会给你穿小鞋了。他违背了公司核心竞争力的提升，这种人是投机分子。但是就因为你不敢揭发，使他漏网了，等你抓时，他已经改正了，所以再抓也没有用了。

员工：刚才说要进步就要敢于斗争，就是说是一个胆量的问题，那为什么大家没这个胆量？我认为这也是一个氛围的问题。我就是因为投诉多了被打成了 C，所以可能干不下去了。

任总：缺乏胆量就要忍耐，忍耐也是光荣的。你没有胆量又不忍耐了，你就很难。敢于去面对错误的东西，努力去纠正他，又注意有效的工作方法，你就进步了。

如因投诉多而干不下去了，那你换一个工作岗位也是可以的。其实我们公司高层领导的自我批评展得是很

的，只是你们不太清楚而已，高层领导的这种做法带得我们公司整个大环境总体比较好，但是我认为对你们来说首先要追求自己的进步，然后再要求别人也跟你一样进步。首先要求自己，不能处处去要求别人，天天盯着别人的缺点，而自己的缺点没有改进。其实你自己做得很优秀，自然也会被社会承认，即使一个主管不承认你，也会有很多人承认你。王杰死时大家也没说他是英雄，后经过调查才变成了我们国家的英雄，因此你只要踏踏实实地完成你的工作，做出你的事情来总会被认可。如果你不断谈道理，而自己的工作做得不好，可能你的考评以后还会变成 D，还会降下来。

员工：去年有一段时间，我的主管的大工作绩效就是裁员，裁完之后他就升官了。我也被裁出来，我还很幸运，仍然是华为的一员。但另外有一个同事他就给裁走了，他工作表现不错，考评也一直很好，我认为他是公司的财富，走了对公司也可以算一个损失。我认为在我们那个部门华为文化算是被摧毁了不少，之后听说我们原来那个部门搞了一次春游都没有人去，大家都觉得很灰心。我感到公司有一些管理者是接上面任何指令，他就执行起来，然后就象我始说的，他裁员裁完了就升官了。请问公司是如何对待裁员问题的？

任总：我们做错了可以平反，荣誉部可以重新调查。但讲到这个裁员问题，大家一定要有一个心理准备。我们可能会不断地扩张，也会产生不断的裁员。因为整个环境是在大变化的，随时随地你们都可能会被裁掉，包括我自己在内。国外有非常多的大公司，总裁都会被裁掉，所以经济不好就会被裁员，经济好就会扩张，这是新的劳动组合。当然我们是希望共同在一起奋斗，但不是以公司的生命终结来解决我们之间的团结。因此，我们要不断地自我批判、自我优化，提高组织效率，避免裁员的产生。裁员的过程中，每个骨干可以向有关部门申诉，“我是什么样的骨干，我做过什么贡献，为未来能承担什么责任”。不要赌气，你愿意留在华为工作的话，你可以申诉，大家加强沟通，但是裁员是永远不可避免的。自动降薪也是一样，我们的薪水如果只能升不能降的话，这个公司也是一个悲剧。

裁员时我们要友好，请人家吃顿饭，欢送欢送，送点礼品。我们不是有劝退指标吗？劝退高可以送 12 个月的工资，我们有这些东西都是一种友好的表现，各级部门要善于理解公司这种友好的度。以后还会裁员，这是毫无疑问的，这一点我们决不会向员工做太平的承诺，我们永远不会太平，是因为市场竞争太激烈，我们又不是强手。世界上没有一个上帝能保证我们是常胜将军，我们怎么保证员工终身能在公司工作呢？我们没有这个承诺保证。

所以我建议从现在始，员工们都少一些主人翁意识，多一些打工心，我到这个公司是打工来的，我要好好干，不好好干就会被裁掉。我说的是少一点，而不是没有，这也是针对一部分员工说的，他们的主人翁精神太强，进入公司后事事关心，但自己的本职工作做得不好，突然被主管调整，心里想不通，我这么爱公司，关心公司，这么主人。需知每个人在公司的工作地位是以本职工作做好来确定的。

员工：公司管理中很多地方动不动就罚款，您如何看待这个问题？

任总：公司的政策是人力资源部管政策，业务部门管干部。哪个部门能够随便制定政策来罚款？哪个部门可以制定政策降薪降职？他们也不要越权越位。除非是有过失，那降薪是很正常的，这是另外的问题。

我认为制定政策时不能这样随便，人家有一点不听话，不听话批评批评他，是可以理解的，降人家一级工资——人家多难涨一级工资呀，怎么这么残酷？我们各级部门都要与人为友，我们已经在李一男的检讨书上表明了。我们辞退一个员工要好好辞退，请人家吃顿饭、谈谈话，告诉他“你这样工作，我们公司就搞不下去了”。他说改，那好我给他一个改的机会；如果还是改不了，那改不了你走吧，走的时候我们再个欢送会，大家一起吃顿饭，送点礼品。与人为友不是我们哥们团结起来混饭吃，我请你走也是与人为友，但要好好请人家走，把人家整一顿是与人为友吗？要多考虑一下人家的利益，奖金我们多给人家算一点，要考虑人家出去以后的艰难。这样就是与人为友。

华为公司各层管理与人为敌是不对的，一定要与人为友，要真正与员工做朋友。我曾经讲过一句话，特别是干部部门要挺身而出，主管领导不喜欢的人，干部部门的人要与他做朋友，包括犯了错误的人。我们的干部部门不要这么爱憎分明。领导不喜欢的人，干部部门要多和他做朋友，看看这个员工，可能是受了一些委屈，他和这个主管领导的性格可能金木水火土是相克的，我们就换一个领导，可能这个领导是火，火不是烧木吗？我们换成水，水就把木头漂起来了嘛。换个领导不就完了吗？干部部门调整一下、疏导一下，很多矛盾都可以解决，所以我们认为要与人为友，不要与人为敌，我们现在整个干部管理体系中太与人为敌了。

与人为友也不是指软弱无能，我认为各级干部部门都要好好地研究。

员工：公司文件上说，我们 放高层决策民主，对基层实行权威管理。我觉得现在很多基层主管缺乏民主作风，这是不是与公司的一种导向有关系呢？

任总：我们的民主决策与权威管理只是指重大决策问题，并非讲日常工作问题。在具体的管理上，我们要不断加强与员工的沟通，沟通就是在具体管理上的民主。权威管理的总体原则就是按照公司已经形成政策努力去贯彻执行，贯彻执行的过程中由于员工的理解不够，需要进行沟通，沟通后员工还不理解，员工只有执行，这就是权威管理。但是如果沟都不沟通就要员工执行，我认为主管做得不够。如果一点都不民主，“这种事情就这么干了，不要讨论了”，公司的导向不是让基层干部做“南霸天”，一手遮天。我们现在反复要求与员工沟通，就是防止基层干部一手遮天，我们干部分层分级管理也是为了避免这个问题。人生走向逆境总是难免的，也是很正常的。经过长期沟通还是不能解决，我认为要么可以请求荣誉部给调一个工作单位。不过话说回来，“三碗不过岗”，我们还是有原则的，不是为了给你转岗而转岗，你转岗也是有限度的，所以你要珍惜这个换岗的机会，不能老换。即使公司允许你老换，你每换一个岗都是从头再来，任职资格都是从头评价的。新的工作你不会，不会就等于是零。这样的话对你来说，同一批来的人，人家进步了，而你却落后了，你也就损失了。

我认为当你把别人想成圣人的时候，首先你自己就应该是圣人，总想着别人都应该对我很好，我就是比别人牛一点，这怎么行呢？因此我认为大家都应该换个位置去思考，如果我在他那个主管领导位置上该怎么办？

换个角度来思考，如果你当头，你会怎么办，你说他没有水平，换成你，你是否就有水平？因此我们只要换位思考一下，我们的气也就消了。我们有很多独生子女，家里爹妈宠，学校老师宠，怎么到华为就受气了，所以就想不通。这是自然现象，人生从来没有高兴的时候，都是受气受气，受气多了以后碰到有一次不受气自然就高兴了，如果老是高兴，那高兴都觉得不高兴了。人生受点磨难，经历点逆境有什么关系呢？历史上有多少名人都是这样。

人生哪有那么顺利？我们总喜欢设计自己的人生：今天这样，明天、后天这样……再过几天你不就当××××？所以你们不要把人生之路看得太顺利了，太顺利了你们反而容易栽跟头。卢刚就是一个典型的教训，卢刚在美国是留学博士，在美国枪杀人，在国内也有这种状况，一同学习的人，论文不如人家写得好，就想搞人家一下，这种事情在我们学校里也是存在的。

人要受得了委屈，特别是做了好事都还要受得了委屈。刚才我听你们讲了很多话，你们本身也没做什么好事，所以受了委屈。假如做了好事，人家不评价我，我回家自己写一篇文章表扬自己，贴在墙上，字写大一点，每天看，我自己做了好事，心里高兴，有什么不好？为什么一定要别人知道？所以做了好事受委屈要受得起，更何况你们还没有做好事，不过就是不敢提意见。我认为你们都不是十全十美，怎么去要求别人十全十美呢？所以我说受一点委屈对人生没有害处的，我讲这句话希望与大家共勉。我自己一生走过的路也不平坦，我自己对这些事情都有很多的感受。

我希望大家能通过我们今天的交流把心里的话，心里所想的传播出去，传给与你们有同类想法的人，大家不要在思想上走向死胡同，不要总钻牛角尖，越钻越尖，你能否超脱一点？我认为你们很有希望，但你们要努力提高自己。人的一生中 难的一件事情就是做人，做人 难，做个好人更难！遇到不顺心的话，绕一些。主动想办法解决，实在到 后也不能解决，可以离 公司。华为又不是唯一的好公司，此处不留爷，自有留爷处。过两年

也许公司纠正了，你再回来。也许是你想通了再回来。千万不要因主管处理不当，而自残。人生要潇洒一些。难得潇洒走一回，也许这一走，还悟明了。

任正非在秘书资格颁证大会上的讲话

【导 读】秘书队伍是华为负有特殊使命的团体，秘书工作在公司的运作中起着不可或缺的作用，作为专业队伍中的一支独立小分队，在公司任职资格工作中承担了 路先锋的作用。秘书任职资格标准根据秘书的工作职责分为基础和助理两大类 5 个级别。

首先我要感谢公司的秘书群十年来默默无闻的奋斗，你们中也有非常多可歌可泣的故事。在公司一万五千员工中，将近两千多名员工出身于秘书系统，分布在公司各个口各个岗位上，为公司做出了很大的贡献，所以在这一点上，我代表公司深深感谢你们。

其次，非常感谢劳动保障部和深圳市劳动局在推行秘书任职资格这个体系里面给了我们这么多的关 和帮助，我代表公司深深地感谢他们。

整个秘书体系在十年的奋斗过程中，都是为高层领导和各种业务体系服务。虽然你们在我们身边，但我们对你们关心不够，你们也受了很多的委屈。但是在这十年中克服了重重的障碍而努力发展，为公司发展到今天，起到了非常大的贡献和作用。公司发展的十年来，在市场上是处于生死存亡的激烈竞争的场面，因此公司十分注重研发，注重营销，而忽略了管理，忽略了均衡性的全面建设，直到近两年才摆脱了生存的危机，才加强这方面的认识和关 。你们受了很多年的委屈，我也代表公司给你们赔不是。

一、秘书群体不仅是一个服务主体，同时也是公司责任主体的一部分。

对于流程已经十分清晰的系统，可以由秘书直接来完成；经理主要管理例外的系统，以及例行管理中一些界限很模糊的、判断不是比较清楚的、决策量比较大的系统。这就是现代管理中经理与秘书相互之间的关系。什么都管的经理是一个效率不高的秘书，什么决策都不做的秘书很难晋升为行政助理。秘书如果不主动参与决策，对例行问题中需要而且可以进行管理的工作，还是被动接受领导的命令，那她以后也很难晋升为经理。因此秘书是初级的管理人员，不能将分工绝对化，否则就不会使企业高效。因为分工绝对化是以人治为基础的，而我们要建立以制度为基础的管理体系，谁明白制度，而又能承担责任，就应该得到授权去管理，因此一些例行的工作是可以由秘书来完成的，秘书是通向经理的第一步台阶。

二、秘书的规范化服务是公司高速发展 重要的润滑剂。

企业在 IT 管理中，秘书群是 重要的服务平台，没有他们的规范化的服务，企业就不可高速运转。而规范化服务重要的就是减少因格式不同、理解不同所带来的不增值的劳动。

公司今后的管理很难再是人与人之间面对面的管理，而是通过电子邮件，通过各种管理的信息和命令、流程的执行，通过 IT 来实现。这时，经理与秘书的区别，除了密码的签字不同外，对方是不可能知道这个信息是来自谁的签字，而只知道对这个命令应该给予反应，这个命令可能是经理也可能是秘书来共同管理的。当我们能够规范化的发出命令，我们实际上运行已经 始了。

以后面对面的工作越来越少，规范化的事件就越来越密集。所以秘书对公司非常重要，特别是两个经理之间的往来。现在，一件事听不懂，需要解释几遍，或者还可以一起去吃大排档，在目前是可以的，但将来就不行了，因为远隔重洋，你怎么去吃大排挡？由于他们之间信息交流的不格式化，就带来了工作效率的低下，而由于秘书的服务体系是十分规范的，经理主要进行重要的决策，当决策变成规范化的信息传送时，两个经理之间的矛盾也自然就化解了。

第三，秘书体系默默无闻的奋斗，十年来象萤火虫一样照亮我们发展的道路。

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她的脸，确认光是否是她发出的？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来。我们永远不要忘记他们，忘记那些默默无闻为您成就装订的秘书，特别是当我们功成名就的时候。

萤火虫是我们秘书精神的好写照。华为未来十年的发展道路还会更加艰难，我们数千秘书象萤火虫一样陪伴我们。当我们走入一条一条荒凉的创新小路时，当失败，又找不到方向时，在漆黑的荒漠小路上，看到萤火虫的闪亮会给我们多大的力量啊。

为什么要自我批判

——在中研部将呆死料作为奖金、奖品发给研发骨干大会上的讲话

【导读】2000年9月1日下午，华为党委组织召“研发体系发放呆死料、机票”活动暨反思交流大会，共6000余人参加。2000年华为研发工作的重要目标是完成产品技术的战略转型，加强研发队伍的职业化、规范化建设。

由此，华为以IPD试点为契机，大力推进全流程、全要素的整合。

今天研发系统召几千人大会，将这些年由于工作不认真、BOM填写不清、测试不严格、盲目创新造成的大量废料作为奖品发给研发系统的几百名骨干，让他们牢记。之所以搞得这么隆重，是为了使大家刻骨铭心，一代一代传下去。为造就下一代的领导人，进行一次很好的洗礼。我今天心里很高兴，对未来的交接班充满了信心。

经历了十年的艰苦奋斗，我们从40门模拟交换机的研制始，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、模块电源……等领域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。

但华为公司真正能展现实力，还是未来的十年。现在你们平均年龄27、8岁，十年后才37、8岁，正当年华。只要我们坚持自我批判，永不满足，你们火红的青春，就会放射光芒，就一定会大有作为。

自我批判不是今天才有，几千年前的曾子“吾日三省吾身”；孟子“天将降大任于是人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身，行拂乱其所为，所以动心忍性，曾益其所不能”；毛泽东同志在写文章时，要求“去粗取精，去伪存真，由表及里，由此及彼”，都是自我批判的典范。没有这些自我批判，就不会造就这些圣人。

华为还是一个年轻的公司，尽管充满了活力和激情，但也充塞着幼稚和自傲，我们的管理还不规范。只有不断地自我批判，才能使我们尽快成熟起来。我们不是为批判而批判，不是为全面否定而批判，而是为优化和建设而批判，总的目标是要导向公司整体核心竞争力的提升。

这些年来，公司在《华为人》、《管理优化》、公司文件和大会上，不断地公自己的不足，披露自己的错误，勇于自我批判，刨松了整个公司思想建设的土壤。为公司全体员工的自我批判，打下了基础。一批先知先觉、先改正自己缺点与错误的员工已经快速地成长起来。

我们处在IT业变化极快的十倍速时代，这个世界上唯一不变的就是变化。我们稍有迟疑，就失之千里。固步自封，拒绝批评，忸怩怩，就不只千里了。我们是为面子而走向失败，走向死亡，还是丢掉面子，丢掉错误，迎头赶上呢？要活下去，就只有超越，要超越，首先必须超越自我；超越的必要条件，是及时去除一切错误。

去除一切错误，首先就要敢于自我批判。古人云：三人行必有我师，这三人中，其中有一人是竞争对手，还有一人是敢于批评我们设备问题的客户，如果你还比较谦虚的话，另一人就是敢于直言的下属，真诚批评的同事，严格要求的领导。只要真正地做到礼贤下士，没有什么改正不了的错误。

真正的科学家，他的一生就是自我批判的一生，他从不满足于现阶段的水平，不断地深究、探索。当一个科学家要退休时，你问他，他的成果怎样？他滔滔不绝说的是存在的问题，改进的方向，以后要达到的目标，他就是在自我批判。没有自我批判，我们的 08 机早就死亡。正因为我们不断地否定，不断地肯定，又不断地否定，才有今天暂存的 C&C08iNET 平台。如果有一天停止自我批判，iNET 就会退出历史舞台。

如果没有长期持续的自我批判，我们的制造平台，就不会把质量提升到 20PPM。中国人一向散漫、自由、富于幻想、不安份、喜欢浅尝辄止的创新。不愿从事枯燥无味、日复一日重复的枯燥工作，不愿接受流程和规章的约束，难以真正职业化地对待流程与质量。不能像尼姑面对青灯一样，他们冷静而严肃地面对流水线，每天重复数千次，次次一样的枯燥动作。没有自我批判，克服中国人的不良习气，我们怎么能把产品造到与国际一样高水平，甚至超过了同行。他们这种与自身斗争，使自己适应如日本人、德国人一样的工作方法，为公司占有市场打下了良好基础。如果没有这种国际接轨的高质量，我们就不会生存到今天。

我们的管理系统，是从小公司发展过来的，从没有管理，到粗糙的管理；从简单的管理，到 IPD（集成 发）、ISC（采购供应链）、财务的四统一、IT 的初步建设。公司正在走向国际接轨，如果不是不断地自我批判，那位领导制定的管理动不得；某某领导讲的话不能改；改动一段流程触及哪些部门的利益，导致要撤消××岗位，都不敢动，那么面对全流程的体系如何建设得起来。没有这些管理的深刻进步，公司如何实现为客户提供低成本、高增值的服务？那么到今天市场竞争激烈，价格一降再降，我们就不可能再生存下去了。管理系统天天也在自我批判，没有自我批判，难以在(上接第一版)迅速进步的社会里生存下去。市场营销系统的自我批判，因为身处 前线， 敏感，也 活跃。只有自我批判，迅速地调整、改正一切必须改正的错误，否则早就被逐出市场。集体大辞职，就是他们一次思想上、精神上的自我批判， 创了公司干部职位流动的先河。他们毫无自私自利的伟大英雄行为，必在公司建设史上永放光芒。

今年他们又从过去的客户经理制，转变到客户代表制。为什么呢？就是要加强自我批判的强度。客户经理的目标很明确，是单方向的，推介式的。而客户代表呢？首先他们必须代表客户，代表客户来监督公司的运作。客户代表的职责就是站在客户的立场来批评公司，他不批评就失职；他乱批评，没有在整改中吸取他的批评，考评也不能好。他只有多批评，并实事求是，使批评的内容得以整改，他才会有进步。这样，我们一定能从客户代表那儿听到批评意见。为什么实行这项制度呢？因为，我们常常听不到客户批评了，客户认为我们的员工太辛苦，工作中有一点点错，告诉公司怕影响他们的进步，有意见也不提了。久而久之，我们会认为太平无事，问题的累积则会毁坏整个客户关系。而客户代表又不同，他的职责就是批评公司，大到发货不及时、不齐套；小到春节期间您装机，以为没人管您，在机房吃了东西。只要我们时时、处处，把客户利益放到 高的准则，我们又善于改正自己存在的问题，那么客户满意度就会提高，提高到 100%，就没有了竞争对手，当然这是不可能的。但企业的管理就是奋力去提高客户满意度。没有自我批判，认识不到自己的不足，何来客户满意度的提高。

研发系统这次彻底剖析自己的自我批判行动，也是公司建设史上的一次里程碑、分水岭。它告诉我们经历了十年奋斗，我们的研发人员 始成熟，他们真正认识到奋斗的真谛。未来的十年，是他们成熟发挥出作用的十年，而且这未来的十年，将会有大批更优秀的青年涌入我们公司，他们在这批导师的带领下，必将产生更大的成就，公司也一定会在未来十年得到发展。我建议“得奖者”，将这些废品抱回家去，与亲人共享。今天是废品，它洗刷过我们的心灵，明天就会成为优秀的成果，作为奖品奉献给亲人。牢记这一教训，我们将享用永远。

我们将继续推行以自我批判为中心的组织改造与优化活动。我们也决定要把现在的骨干培养为具有国际先进水平的职业化队伍。我们希望一切骨干努力塑造自己，只有认真地自我批判，才能在实践中不断吸收先进和优化自己，才能真正地塑造自己的未来。公司认为自我批判是个人进步的好方法，还没掌握这个武器的员工，希望各级部门不要再给以提拔。两年后，还不能掌握和使用自我批判这个武器的干部，请降低使用。

同时，我们也要告诫员工，过度地自我批判，以至破坏成熟、稳定的运作秩序，是不可取的。自我批判的不断性与阶段性要与周边的运作环境相适应。我们坚决反对形而上学、机械教条的唯心主义，在管理进步中，一定要实事求是，不要形左实右。

尽管我们要管理创新、制度创新，但对一个正常的公司来说，常变革，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。改革，究竟改什么？是严肃的问题，各级部门切忌草率。一个有效的程序应长期稳定运行，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。各级领导一定要把好这个关，宁可保守一些，也不可太激进。

我们 展自我批判的目的不是要大家去专心致志地修身养性，或是大搞灵魂深处的革命。而是要求大家不断地去寻找外在的更广阔的服务对象，或是更有意义的奋斗目标。因为你的内心世界多么高尚，你个人修炼的境界多么超脱，别人是无法看见的，当然更是无法衡量和考核的，我们唯一能够看见的是你在外部环境中所表现出来的 度和行为，它们是否有利于公司建立一个合理的运行秩序与规律，是否有利于去除一切不能使先进文化推进的障碍，是否有利于公司整体核心竞争力的发展。这就需要我们不断地走出内心世界，向外去寻找更为广阔的服务对象和更有意义的奋斗目标，并通过竭尽全力地服务于他们和实现它们，使我们收获一个幸福、美好、富有意义的高尚人生。

其实我所说的自我批判的根本意义，也就在于此。

创新是华为发展的不竭动力

【导 读】任正非有一次说，创新不是盲目创新，一定要在理解基础上去创新，而不是在没有完全充分理解之后信口表明观点，你那是在出风头，那些出风头的人我们就应该把他请出去。

“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 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中生存下去。

一、十年回顾，不创新才是 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 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。华为从创业一始就把它的使命锁定在通信核心网络技术的研究与发上。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；而且国内同行的紧紧追赶，使我们不敢有半点惰怠，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，运营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，

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和水平。

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[1]、产品设计到售后服务，公司建立了一整套集成产品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，华为的软件发能力有了质的进步，完全具备高质量、高效率的大型软件工程作业能力。迄今为止，已成功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 发，继续把 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 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 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，使我们一步又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 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。

[1]大的挑战在于如何将客户需求导向的战略层层分解并融入到所有员工每项工作之中。

沟通从心灵 始

——任正非与 2000-22 期学员交流纪要

2000 年 7 月 17 日

【导 读】任正非于 7 月 17 日下午与 2000-22 期学员进行了交流，在幽默、风趣的谈话中，学员领悟到华为对新员工的殷切期望。

为了更好地沟通，先表明三个原则：

1. 孙总上次与新员工沟通中的观点与我一致，相同的不必再问。已在《华为人》发表，请阅。
2. 员工如果有远大理想与报负，我想这种问题也不要提。因为你们还不到时候，希望你们踏踏实实做好本职工作，加强自身建设。万里长城虽然很伟大，但万里长城也是一砖一瓦建成的。今天我们看到卖旅游门票时很兴奋，但是你没有想到几千年前人们修万里长城时的含辛茹苦和血泪。今天我们也创造一个新的万里长城，因此在合作建设的这个年代里不要去考虑伟大。
3. 大家可以畅所欲言，即使你心里很不高兴，我们也可以进行沟通，希望能帮助大家如何做人。有人告诉我说员工培训中心宣传华为太理想化，走进现实生活不是这样的。教师上课中宣传华为好的案例，集合很多人的优点，去塑造一个事例，一位管理者。你们下去碰到的领导并不是你想像的那么好，他们有时将鼻涕抹在袖口上，有时不穿袜子，不像一位你想像的领导。希望你们不要带着太多的理想走，我们看人要从主流看，你的领导也是活生生的人，不要抽象化。你运气好，碰上一个好领导。运气不好，你碰到一个不好的领导，却受到了别人受不到的锤炼，你会学会如何协调周边关系，学到了很多经验，你就成材了。人生不经磨难不成材，你说到底谁幸福呢？

问：您如何看待老板与员工的关系？

任总：华为公司没有老板，老板也是天天干活、打工，他上班的时间比别人长，从来没有吵过加班工资。员工是未来的老板，都在劳动过程中创建企业未来，这是平等的。但是从工作经历、能力、年龄优势来看，不同的人在不同时期有不同岗位。

问：现在 IT 行业非常热闹，请您预测一下 IT 行业的发展方向？以及 IT 行业现在是处于成长期还是成熟期？

任总：IT 有希望，但必须要付出生命的代价，才能使 IT 产业发展起来。IT 更新很快，迫使每一个企业必须领先。要想领先，可是人只有 24 小时，怎么领先，难度很大。美国公司可以 24 小时运转，利用美国时区、欧洲时区、印度时区、日本时区，分段运转，我们管理水平低，还做不到。美国公司可以实行全球范围跨地域发展，集约大量资本、力量，优势领先我们。他们有良好的管理体系，构建全球范围不同地域实现同步、异步工作。我们做不到。我们项目组的人不见面，工作就无法展，这就是我们落后。因为我们落后，落后要赶超先进，就更要努力，更要努力就会使生命消蚀得快一些。可能要付出很多代价，才构建企业的成长。有限的生命投入无限的事业中，才能成就有限的成功。人的一生不可能拼到底，只能阶段性拼，只能接力赛，一代接一代，继往开来，层出不穷。

由于光传输技术巨大进步、芯片处理能力巨大进步，未来信息壳非常庞大、便宜、快捷、使用低廉。这层包括地球的信息壳，必定会促进工、农业的进步，工、农业的进步反过来更加需要信息。IT 给企业、社会带来巨大进步，所以大家很关注。但 IT 不是炒作的，是人做出来的，是非常艰难。说信息技术对人类进步是不可质疑，未来发展不管 IT 有多少泡沫，IT 永远会健康成长。应该说人类在这方面才刚刚起步。

问：据说华为公司应届生比社招生更受重视？

任总：这个问题不存在，如果应届生更重要，为什么要招社招生？社招生有一定社会经历，有工作实践经验，工作经验无疑是宝贵的。社招生可以不经过一营、二营培训，这一点就说明社招生的工作素质强。社招生有

人生的社会经验，比纯洁的应届生好的多。社招生比应届生成熟，看事物深刻，但是他们改造起来难，因为他们有自己固定的人生观，比较实际。华为闹意见的多数是应届生，社招生多数人没有问题，因为他们在外面吃过苦，觉得还是华为好，即使有点挫折还能忍受。华为使用人的过程中，一直贯彻一个标准，就是以实际贡献能力使用人。为什么要大规模招应届生，因为我们每年需要大量人员补充，可是苦于招不到人，那我们大批量来人的机会就是学校的应届生。社招生要尽快适应文化，适应文化后你的成长速度非常快。社招生发展不整齐，有的人发展很快，关键在于文化认同。

问：研发新员工多久才能进入实际的项目 发？还需要多长时间培训？

任总：公司有个培训一营做的不错，今年 680 人，已经输出 185 人。他们的培训比较苦，为市场、用服输送了不少人才，我们将来会把这个模式推广到研发系统，也要组建培训三营。通信标准非常多、复杂，但是标准背得还不行，还要活学活用，弄清楚它们之间的逻辑关系。通信行业的标准表面很简单，不就是摘机、挂机、打电话，但是数千、万个标准叠在一起，就不简单。什么时候能上阵，需要业务部门与你们沟通。

问：你认为什么样的员工在华为才能 好发展？任总：不讲话，老老实实干活的员工肯定能有 好的发展。

埋头苦干、做好具体工作的员工进步的 快。

问：中研有很多员工就是不说话，他们的发展前景就是不发言、老老实实干下去吗？

任总：我是指不要哗而取宠，也不要构想脱离公司实际的问题。这个不讲话是指此而言的。积极的思维，勇敢的创新，不怕失败与挫折，坦诚的相互沟通，真心的互相帮助，你肯定进步快。我讲过员工多一点打工意识，少一点主人翁心，是少一点，而不是一点不讲。如果员工一进公司，到处指点问题，而忘了自己本职工作重要，后会被辞退，既然是主人，为什么会被辞退，所以你是处在打工地位。真正的主人是你母亲，她什么都管，尽管她自己的事没干好，你不会辞退她，这才是真正的主人。我讲的核心是，员工要受约束。我们可以做主人，但要先把本职工作做好，否则主人也做不了。踏踏实实员工不一定是无能员工。我不是要求大家不说话，而应该集中精力关注本职。

问：请问华为员工离职后，户口会不会打回原籍？

任总：你们出国要慎重选择，我们不会因为你要出国，而不录用你。如果你选择出国，我们不会逼你把户口迁回原籍，但是你把户口放在这里，始终是个负担。我们也不会逼你们退培训费，交给学校的钱是资助学校教育。我们不会斤斤计较和你们之间的相互关系，你们要走，请你们妥善安排好。放在有利于你离 公司后，还能管理的地方较好。而且将来户口不重要，户口将来可能就是与政治档案相关，出国要盖个章，证明你没有犯罪历史。公司还有很多员工不把户口迁到深圳。你这么相信我们，要放在我们这里，当然也可以。

问：华为目标是领先企业，你认为达到这个目标，是应该重视技术关注管理多一点？是制度建设重要还是培养职业经理人重要？任总：所有公司都是管理第一，技术第二。没有一流管理，领先的技术就会退化；有一流管理，即使技术二流也会进步。技术能不能决定公司的命运现在也是个问号。制度建设和职业化经理人并不矛盾。制度建设需要经理人参加，制度贯彻落实也需要经理人参加。我们的管理变革会推进到每个基层部门，每次推进就是一次学习。技术的人也要学管理。管理的伟大贡献可能就是填好一张表格，执行一段程序，你也不要认为你能干大事，从实事求是的角度起步，你可能就不裁跟斗。

问：如果 发一个新产品是失败的，公司如何评价这些人的价值？

任总：评价研发人员与项目成功与否没有太大关系。因为立项是由高层领导、研发行销委员会做出的，与研发人员没有非常大的责任关系。公司研发流程中一定要淘汰一部分产品，因为这是个喇叭口，进来的项目多 后成功的项目少。如果淘汰项目同时淘汰人，我们就太傻，我们花了几百万、几千万培养的研发人员淘汰掉，那不等于我们投资的教训就白丢了？如果很好用起来，就是宝贵经验、财富。因此淘汰项目与淘汰人是两回事，

淘汰项目不淘汰人。但是项目过程中，每个研发人员本身主观能动性很重要，可以反对这个项目，这也是你才能构成的一部分。有失败经验的员工比一直优秀的员工更容易成功。

问：听说市场部挫折感很强，请教您该如何处理？

任总：我没有初的挫折，因为我这一辈子都不顺。挫折多了对挫折就麻木了，越挫越勇就出来了。你在家里、在学校、进入培训中心都有人宠你，到了市场没有人宠你。你要自己调整心，哭鼻子是可以的，但不要让别人看到，这可能对你评价不是特别好。市场部是屡战屡败，屡败屡战，越挫越勇。任何人都会遇到困难，即使把爸妈带在身边也会有困难。你们要经得起生活风浪的洗礼。后送给大家一个建议：大家碰到挫折时，不要自残，不要伤害自己，受挫折是难免的，熬过挫折就是希望。

问：您对做技术的女员工有什么建议、要求？

任总：这个世界对女员工不公平，我是站在同情你们的立场。不仅是传统势力的影响，从事研发女员工很艰苦，而且IT平均49天刷新一次，你不刷新，就会落伍，女员工由于在体力、身体素质比男员工弱，你在拚的过程中会比别人更有困难。但是从事技术岗位很多，不一定要从事纯技术岗位，从事技术管理工作会比较好一点。女员工在身体上不如男员工，在拚的过程中不要自尊心太强，一定要爱护身体，你们还要再干几十年。但是女员工很细致，在维护老版本方面女员工有优势。老版本刷新会慢，但得十分认真。受传统习惯势力影响，我们公司对女员工不公平的现象肯定会有，但不会很严重，女员工要团结起来，一起对付这种不良倾向。

问：在网上看到文秘招聘要求28岁以下的年轻女性，那是不是28岁以前没有及时转岗就面临着下岗的危险？

任总：公司15000员工中有2、3千人从事过秘书岗位，有许多高级干部也出自秘书体系。秘书群体不仅是一个服务主体，同时也是公司责任主体的一部分。对于流程已经十分清晰的系统的例行管理，可以由秘书直接来完成；经理主要管理例外的系统，以及例行管理中一些界限很模糊的、判断不是比较清楚的、决策量比较大的系统。这就是现代管理中经理与秘书相互之间的关系。秘书是初级的管理人员，并完全有可能从初级管理走向高级管理，这主要在于秘书自身的修炼。什么都管的经理是一个效率不高的秘书，什么决策都不做的秘书很难晋升为经理。秘书是通向经理的第一步台阶。年纪越大，经验越丰富，处理例外问题越熟练，为什么反而被淘汰呢？不应该的。

问：华为公司在管理方面与国际存在差距，那能不能送员工到国外学习机会？

任总：员工要到国外学习就是辞职，学好再回来，再次考核上岗。这是个相互选择的结果。而且我们劳动力是市场化的，你到公司应聘，水平高我们就讨论给你多一点钱，劳动的准备成本应由你自己支付。

问：海外拓非常艰苦，能不能举具体事例？在福利、待遇上有没有补偿？

任总：我们没有什么鼓励机制，都是自愿。到海外要有心理准备，很多国家很贫穷，有些国家还有疟疾。海外员工没有太多补偿，与国内工资相差不大，主要是华为员工的奋斗精神。问：很多研发系统规定每天有一段时间必须到岗，是不是这样的？

任总：研发人员弹性上班，必须有一段时间在岗，因为要会、讨论，其他时间自己处理。大家必须提高管理效率，不要为加班而加班，不要搞形式主义。

问：请问南研所近两年的发展和方向？

任总：所有研究所都没有方向，都是资源所，不是个项目所、产品所。课题建立后在网上进行研发，由于管理水平低，导致一部分资源所有类似产品所倾向进行工作，是短时间的。资源所提供充足人力、设备资源，参加产品线工作。产品线是全球佳项目成员串起来的。

问：在公司评定员工是否会考虑道德因素？公司在工作时间外是不是不管员工？

任总：道德对一个人很重要。有些不拘小节不会影响你的进步，但是你想成为一个领导，必须严格要求自己。道德不进入评分，但对你的评价还是很重要的。犯有大的道德问题，我们也会辞退，我们要求员工有做人的规范。

公司不是保姆，不会把员工 24 小时管起来，你要学会自己生活，多交几个朋友，使自己的生活丰富多彩起来。

问：研发人员业余时间少，接触面窄，交际能力弱，怎么办？

任总：多请项目组朋友吃饭，肯花钱，交际能力迅速提高。只要你说今天请客，就有许多人来，你多几次能力就强了。我知道你说的是找不到女朋友怎么办，提高交际固然能力重要，但只要你品德好，工作又进步，凤凰会飞来。

问：听说公司要派员工到印度去培训？人员怎么选择？

任总：预计每年输送 700 至 800 名员工到印度研究所工作，但印度使馆不允许这么大批量签证。近印度的信息部长访问华为，他说再过几个月就可以改善了。我们准备请一大批印度经理给员工洗洗脑。从事软件的员工一定要洗脑。印度软件规模非常大，成本非常低，利润非常高。因为他们是高中生编软件。印度标准已经引进来了，洗脑活动已经 始了，洗脑不成功的人就不允许上岗。

问：中研和中试都是做技术，但听说中试没有成就感？

任总：中研有成就感，是自己炒作出来的。中研写了几行软件就有成就感，就认为产品是他做出来的；中试把这么大的系统都测试出来，你们也可 庆功会，说这儿子是你们养大的。他们生孩子，你们培养孩子，怎么会没有成就感？

问：我们很多女员工是学技术的，做秘书，那我们是不是要继续注意技术的学习？每年都有员工离职，但公司花了这么大代价培养他们，你如何看待这种现象？

任总：秘书本身具有管理职能，如果不懂，没有技术就像听天书一样，技术不会白学。秘书可以对例行事件实行管理，不是一个打字员。文秘是走向管理的重要岗位，你们可以充分发挥你的才能，但不一定要跟随技术的进步而进步。

员工离职不能阻挠，来去自由是公司的原则。我们希望员工留下来，但我们不用卡的方法留员工，留人要留心。人才流失，当然这是有成本的，所有世界级大公司都在为小公司培养人才。

问：听说如果夫妻双方都在华为，必须走一个，请问如何理解？

任总：规定中没有说两个人必须走一人，夫妻双方同在华为工作，只能拿股票评的低的那个。绝大部分员工知道股票拿低的一方太亏了，才走，并不是因为我们规定必须走一个，我们从来不逼他走。公司管理缺少水平，才使用这种等价键的笨的管理办法。随着公司壮大，管理不等价键的能力增加，会有许多变化的。你看一些基层员工，并没有影响他们什么，因为他们配股的高低差不多，就哪一个也无妨。这个政策对你是自愿选择，我们对基层员工不会苛刻，对有管理权力的高级员工，会有严格的要求。

问：华为不是培养院士的地方，那华为如何把握先进技术，我们岂不是跟着业界巨头走？

任总：青年人不要把名誉看的太重，如果院士代表未来、方向，那我们招几个院士进公司就可以发展了，何苦这么辛苦管理。我们不号召员工争取虚名，不为虚名所累，就是不必去争取院士的桂冠，只要产品作好了就

行。国家设立的院士主要在基础研究上有重大贡献，能为国家重大政策参谋的。我们公司追求的是真真实实的商业成就。我们是一个没有英雄的公司，中国为什么英雄辈出，是因为国家数百年来苦难深重，因此有禁烟英雄、抗日英雄等。北欧国家没有英雄，因为没有人侵害他们，国家建设也很规范。

问：不学技术的员工希望在管理道路上走的很远，应如何选择？

任总：不学技术的员工要在管理上走的很远，只能离 华为。因为华为管理不可能离 华为的主线，管理必须与主流线相关。因此不懂技术就是要努力钻研，钻研程度可以不要很深，但是一定要懂。

问：许多是非技术的员工，公司分配能不能考虑专业知识？

任总：不能全部要求员工都学技术，其实文化是多元化的，技能也是多元化的。我们还招了很多小语种的人。但是各位员工一定要懂公司的主流线。大家都具备自学的基础，有学习的条件，要不断加强学习，溶入公司的主流线。纯粹学技术的人也要学管理，学管理人要学技术，相辅相成。

2001

雄赳赳 气昂昂 跨过太平洋

——任正非在欢送海外将士出征大会上的讲话

【导 读】2001 年之后，华为将是否愿意主动投身国际市场作为选拔和晋升干部的一个重要标准。当时的高级副总裁徐直军说：我们将市场部的干部分为三类，第一类是全世界所有地方任由公司安排；第二类是国内所有区域任由公司安排；第三类是只愿意在国内经济发达地区。我们将第一类干部作为公司优先考虑提拔的人选。在薪酬福利待遇方面，华为也采取向海外市场人员倾斜的政策，除工资和晋升之外，海外人员的奖金相当于国人同等人员的 3-5 倍。

雄赳赳、气昂昂，跨过太平洋.....，当然还有大西洋和印度洋。是英雄儿女，要挺身而出，奔赴市场 需要的地方。哪怕那几十分艰苦，工作十分困难，生活寂寞，远离亲人。为了祖国的繁荣昌盛，为了中华民族的振兴，也为了华为的发展与自己的幸福，要努力奋斗。要奋斗总会有牺牲，牺牲青春年华，亲情与温柔.....。不奋斗就什么都没有，先苦才能后甜。

“青山处处埋忠骨，何必马革裹尸还”，没有我们先辈的这种牺牲，就没有中华民族的今天。为了祖国的明天，为了摆脱一百多年来鸦片战争、八国联军入侵的屈辱，以及长期压在我们心里的阴云，我们要泪洒五洲，汗流欧美亚非拉。你们这一去，也许就是千万里，也许十年、八年，也许你们胸戴红花回家转。但我们不管你是否胸戴红花，我们会永远地想念你们，关心你们，信任你们，即使你们战败归来，我们仍美酒相迎，为你们梳理羽毛，为你们擦干汗和泪，.....。你们为挽救公司，已付出了你们无愧无悔的青春年华，将青春永铸。

华为正面临着一种机会与危机。我们的机会是经历了十年奋斗，培养和造就了一支奋斗的队伍，有组织、有纪律的队伍，一支高素质、高境界和高度团结的队伍，许多年轻的干部正在职业化的进程中，陶冶自己，重塑自己，他们不怕艰苦，勇于献身，努力学习，是我们事业的宝贵财富；我们经历了十年的积累，以客户化的解决方案为先导的产品体系有了较大的进步，有希望搏击世界舞台，在这个舞台上检验自己。只要勇于自我批判，敢于向自己 炮，不掩盖产品及管理上存在的问题，我们就有希望保持业界的先进地位，就有希望向世界提供服务。我们不尽快使这些产品全球覆盖，其实就是投资的浪费，机会的丧失；随着我们的管理逐步国际化，

IPD、ISC、财务四统一、IT、任职资格、虚拟利润方法、述职报告制度.....的推行，华为将面临内部组织越来越放，允许越来越多的优秀人才，加入我们的队伍。这些优秀人才，将一同与我们奔向战斗的前方，我们的队伍向太阳。

我们的危机是我们的队伍太年轻，而且又生长在我们顺利发展的时期，抗风险意识与驾驭危机的能力都较弱，经不起打击。但市场的规律，常常不完全可以预测，一个企业总不能永远常胜，华为总会遇风雨，风雨打湿小鸟的羽毛后，还能否飞起。总是在家门口争取市场，市场一旦饱和，将如何去面对。

我们没有象 Lucent.....等那样雄厚的基础研究，即使我们的产品暂时先进也是短暂的，不趁着短暂的领先，尽快抢占一些市场，加大投入来巩固和延长我们的先进，否则一点点领先的优势会稍纵即逝，不努力，就会徒伤悲。我们应在该出击时就出击。一切优秀的儿女，都要英勇奋斗，决不屈服去争取胜利。

我们的游击作风还未褪尽，而国际化的管理风格尚未建立，员工的职业化水平还很低，我们还完全不具备在国际市场上驰骋的能力，我们的帆船一驶出大洋，就发现了问题。我们远不如 Lucent、Motorola、Alcatel、Nokia、Cisco、Ericsson.....那样有国际工作经验。我们在国外更应向竞争对手学习，把他们作为我们的老师。我们总不能等待没有问题才去进攻，而是要在海外市场的搏击中，熟悉市场，赢得市场，培养和造就干部队伍。我们现在还十分危险，完全不具备这种能力。若三至五年之内建立不起国际化的队伍，那么中国市场一旦饱和，我们将坐以待毙。今后，我们各部门选拔干部时，都将以适应国际化为标准，对那些不适应国际化的，要逐步下调职务。

我们正处在危机中，还有一项例证。就是处在危机并不认识危机，前方浴血奋战，后方歌舞升平。机关不能以服务为宗旨，而是前方的阻力，使流程执行困难重重。当我们今天欢送将士奔赴前方时，我们要使后方全力为前方服务，不能实现这种服务的员工要下岗。

号角在响，战鼓在擂。前方没有鲜花，没有清泉.....。一切困难正等着我们去克服。

随着中国即将加入 WTO，中国经济溶入全球化的进程将加快，我们不仅允许外国投资者进入中国，中国企业也要走向世界，肩负起民族振兴的希望。

在这样的时代，一个企业需要有全球性的战略眼光才能发愤图强；一个民族需要汲取全球性的精髓才能繁荣昌盛；一个公司需要建立全球性的商业生 系统才能生生不息；一个员工需要具备四海为家的胸 和本领才能收获出类拔萃的职业生涯。

所以，我们要选择在这样一个世纪交换的历史时刻，主动地迈出我们融合到世界主流的一步。这，无疑是义无反顾的一步，但是难道它不正承载着我们那要实现顾客梦想，成为世界一流设备供应商的使命和责任吗？难道它不正是对于我们的企业、我们的民族、我们的国家、乃至我们个人，都将被证明是十分正确和富有意义的一步吗？是的，我们正在创造历史、与文明同步！

你们背负着公司生死存亡的重任，希望寄托在你们身上。

北国之春

【导读】2001年3月，任正非访问日本，目的是考察日本实业界从二十世纪90年代初 始，连续10年在低增长、零增长、负增长的情况下是如何“活下去”的。回国后，深有所感地写下这篇文章。

在樱花盛 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，欣赏满山遍野的樱花，而是为了来学习渡过冬天的经验。

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 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 严寒和 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，近八年没有增长过工资。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。华为要连续遭遇两个冬天，就不知道华为人是否还会平静，沉着应对，克服困难，期盼春天。

日本从 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。日本企业是如何渡过来的，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。我们的父辈们沉重的心情，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，唯有妈妈无时无刻不在关 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 家奋斗是为了获得美好的生活，爱情又是美好生活中 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，是那样的美仑美奂；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；一个既无煤炭、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，对生活和工作的热爱未变。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，日本五十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 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。

以批量生产、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 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 WTO，政府的 放，不等于市场的 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帐。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代，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。日本基础设备十分完备，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；十二亿人民居者有其屋，以及良好的公共交通体系，不知要投入多少才能解决。全国十二亿人受教育，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，更何况把现在的大学建成现代大学，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，可能产生的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，沉重的压在企业的头上，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，人才结构由宝塔型转向纺锤型，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。迫切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就已经比较国际化，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，短短的廿年的发展，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的政策，发掘人的潜能，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？

有人将企业比作一条船，松下电工就把自己的企业比作是冰海里的一条船。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，唯有你”。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快的时期，特别是中国从一个落后网改造成世界级先进网，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[1]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。我们这个民族从来没有站起来过，稍微一站起来，就有了盲目地乐观，不切实际地自豪。华为在这方面更年轻，更幼稚，更不成熟。

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短的一块木板一样，不均衡的地方就是流程的瓶颈。例如：我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，会计帐目的分产品、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。我看香港秘书的工作，有条有序的一会就把事做完了，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，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 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唯有本企业员工一样，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，唯有惶者才能生存。（2001 年 4 月 24 日）

[1] 随波逐流，永不沉底！我的父亲母

亲

【导 读】此文发表于 2001 年 2 月 25 日第 114 期《华为人》报，让我们得以较为全面地了解任正非的身世。任正非出生于 1944 年 10 月 25 日。家境的贫寒让任正非懂得了不自私的重要性，这是华为全员持股的文化基础。

上世纪末 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，我自己打出租车回家，目的就是好好陪陪她。前几年我每年也去“麦加朝圣”，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。这次我终于良心发现，与母亲约好，今年春节我不工作，哪儿也不去，与几个弟妹陪她在海南过春节，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他们。没想到终成泡影。

在伊朗时，国内旅行社还不断发邮件给我，热情地介绍安排，我说，不需要太多的参观，我们主要想坐在沙滩上、池边多聊聊天。有一首歌唱到：“常回家看看，回家看看，哪怕不能帮妈妈涮涮筷子，洗洗碗，老人不图儿

女为家作多大贡献，只图个团团圆圆，聊聊家常。”结果，8日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。我看不见妈妈一声不响地安详地躺在病床上，不用操劳、烦心，好象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，我汇报了二、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。但我没有打，因为以前不管我在国内、国外给我母亲电话时，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、二分钟出门，也许就躲过了这场灾难。这种悔恨的心情，真是难以形容。

这次去昆明给妈妈说了十一月份我随邦国副总理访问非洲时，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的认识和了解华为；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、看看政府对我们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，其他都会随着时间的证实而过去的。”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。我们今年要交税20多亿，明年（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，理解我的沉默。也许她能安息。

我看了妈妈后一眼后，妈妈溘然去世。95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吃后，拉肚子，一直到全身衰竭去世。不是饮料有什么问题，而是这么长时间的运输，多次的批发，小摊又无保鲜设备，老人抵抗力又差。这次妈妈反过来要陪我去郊区七彩云南转转，散散步，回来的路上要在路边买些果园摘下来的梨子，她不让我下车，后来我问妹夫为什么不让我下车，他说妈妈怕你大手大脚、不讲价。4元一公斤的梨子买了一大包。父、母一生勤俭，而且不断以身作则来教育我，让我不要大手大脚。其实我一生都是非常节俭的，她只不过用过去过的苦日子作坐标来度量。

历史回顾

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的，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，爸爸的兄弟姊妹都没有读过书。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作会计员。由于战争的近逼，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，卖进步书籍，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。

爸爸这段灰色的历史，是文革中受磨难大的一件事情。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，而又非有与共产党地下组织有联系。你为什么？这就成了一部分人的疑点。在那种文革时期，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。现在想想，一所乡间中学，又使用的统一教材，此人即使真有点什么问题，又会对国家安全有多大的影响。即使有问题也是改造他，而不是折磨他。

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、买菜、做饭、洗衣……；又要自修文化，完成自己的教学任务，她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。他们不可能象普通农民、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。他们有时会参加各种复杂的活动，例如抗日演出，这种演出的背后有人插手。妈妈参加过抗日演唱队，有人说，参加演唱队的人，都集体参加了什么组织……。人一生有不知多少活动，如果不以人的目的来衡量，以人的品德来衡量，以及现实中他们对历史认识与承诺来衡量，而是以形式来衡量，那么就会复杂到任何人都无法清理自己而谨小慎微。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，不一定算得上中坚份子，但无愧于党和人民。父亲终在58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，人人都可以看到中央精神，与中央保持一致。那时，其实就是向几个党员交心，向支部书记交心，即使有报纸公布上面的精神，但精神的执行还得有人理解后，再来贯彻。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。我今天是忏悔的，我没有抽时间陪陪他们，送送他们。

回想起来，革命的中坚份子在一个社会中是少的，他们能以革命的名义，无私无畏的工作，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。而象父、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。而且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，客观贡献是促进革命，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。

青少年时代我们与父、母相处的青少年时代，印象深的就是渡过三年自然灾害的困难时期。今天想起来还历历在目。

我们兄妹七个，加父母共九人。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，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，少的一年，每人只发0.5米布票。没有被单，妈妈捡了毕业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伴我度过了五年的大学生活。这次在昆明散步时，也谈到了那时的艰难。

59~62年，由于大跃进的失误，也由于三年的自然灾害，国家陷入了经济困难。我正好在那时念高中，当时的困难就是饥饿，天天都是饥肠辘辘，无心读书，我高二还补考了。我在初中时人家把我作为因材施教的典型，而高中却补考。我青少年时期并无远大的理想，高中三年的理想就是能吃一个白面馒头。因此，我特别能理解近几年朝鲜人民的困难，他们还有国际援助，人口又少。中国那时处在美国为首的西方国家的经济封锁与制裁中，人口又多，其困难比今天的朝鲜及非洲还大。

后来饿得多了，方法也多了一些，上山采一些红刺果（就是我们绿化用的那种），把厥菜根磨成浆，青杠子磨成粉代食。有时妹妹采几颗蓖麻子炒一下当花生吃，一吃就拉肚子。后来又在山上荒地种了一些南瓜，以及发明了将美人蕉（一种花）的根煮熟了吃。刚 始吃美人蕉根时，怕中毒，妈妈只准每人尝一点。后来看大家没有事，胆子就大一些，每天晚上儿女围着火炉，等着母亲煮一大锅美人蕉的根或南瓜来充饥，家庭和和睦睦。那时，根本没有专用的厨房，而是卧室床前的地上，挖一个坑，作一个地炉，又做饭，又取暖，大家围在一起，吃南瓜，和和融融。

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，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。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。做饭、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，控制所有人的欲望的配给制，保证人人都能活下来。不是这样，总会有一个、二个弟妹活不到今天。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，他们心疼了。其实那时我家穷得连一个可上锁的柜子都没有，粮食是用瓦罐装着，我也不敢去随便抓一把，否则也有一、二个弟妹活不到今天。（我的不自私也是从父母身上看到的，华为今天这么成功，与我不自私有一点关系。）后三个月，妈妈经常早上悄悄塞给我一个小小的玉米饼，使我安心复习功课，我能考上大学，小玉米饼起了巨大的功劳。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。

当97年我国的高等教育制度改革时，始向学生收费，而配套的助学贷款又没跟上，华为向教育部捐献了2500万元寒门学子基金。在基金叫什么名字上争论很大，甚至有员工亲自来找我，说不要叫寒门，叫优秀xx，这些人不少还是博士、博士后。我认为出身贫寒并不羞耻，而思想与知识贫寒，出身高贵也不光荣。我的青少年时代就是在贫困、饥饿、父母逼着学中度过来的。没有他们在困难中看见光明、指导，并逼迫我们努力，就不会有我的今天。

文革岁月

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。因此，平安度过了 57 年反右、59 年反右倾、64 年四清。但没有小难，必有大难。文革一始，各地都以三家村这种模式找靶子。会写文章、是党的领导干部、有一些独立的政治思想的人（指与当地的潮流不合拍），就是靶子。爸爸在早期革命队伍中就算有文化的，又有教学经验，又是领导干部……，是这种模板。文革又是从教育界首先 始的，在横扫一切牛鬼蛇神的运动中，他 早被抛出来，反动学术权威、走资派、历史有问题的人……，万劫难逃。他 早被关进牛棚（当时称关押地、富、反、坏、右、走资派……九种人的非监狱的囚室），直到粉碎“四人帮”，历时十年，短短的人生能有几个十年。这又是在他 能为人民做事的时期，你知道这对一个有志者是多么的痛苦。由于只有少数人先被抛出来，那时的末日恐惧是可以想像的。父亲是校长，父亲的同事、原来的书记黄宣乾是老革命，忍受不了而自杀了。其实他们的错误就是要把教学搞好为国家，就是今天的科教兴国。今天能把科教兴国的口号喊响，一百多年来有多少人为它殉道。

当时，我已到外地读书，没有直接感受到家庭的遭遇，因为母亲来信绝不会描述。她只会说“要相信运动，跟党走，要划清界线，争取自己的前途……。党的政策是历史问题看现实，出身问题看本人，你不要受什么影响。”而弟妹们年纪小，在父母身边，他们直接感受了各种屈辱与打击。弟妹们经常扒在食堂外面的玻璃窗，看批斗爸爸，吓得他们浑身发抖。爸爸站在高高的台子上，头戴高帽，满脸涂黑，反捆双手，还一边被人拳打脚踢，有时还被踢倒在地……。有时，几百个走资派挂着黑牌，装在卡车上游街，……。

我当时在外地读书，对家中的情况不了解，是同班同学从父亲学校出来串连的学生中了解到，再告诉我的。我在大串连中，收集了许多传单，寄给母亲。我记得传单上有周恩来总理的一段讲话，“干部要实事求是，不是的不要乱承认。事情总会搞清的。”妈妈把周总理这一段话，藏在饭里送给爸爸，后来爸爸说，这张条子救了他的命，他才没有自杀。其实父亲为什么没有自杀，母亲后来给我们说过，他是为了我们七个孩子。他想他一死，就成了自绝于人民，孩子们背上这个政治包袱，一辈子如何生存，那时的血统论，株连儿女的严酷环境下，他忍受百般折磨，也不会自杀的。

67 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反毛皮鞋给我，第二天一早我就走了，又回到枪林弹雨的重庆。父母总以为枪林弹雨，没有政治影响可怕。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。”“学而优则仕是几千年证明了的真理。”“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二遍，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，今天是十分后悔的。我那时是一个学生，是自由人，不用泥里水里跑，而爸爸那时是被押着做苦工，泥里、水里、冰冷、潮湿、……，他才真正需要。我那时只理解父母的温暖，没有理解他们的需要，也太自私了。

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，介绍弟妹们在河里挖砂子，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，修铁路时在土方塌方中被掩埋……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，这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 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机会。

母亲那时有严重的肺结核病，经济如此之困难，营养条件又差，还要承担沉重的政治压力，往牛棚送饭，抄检查……，还帮助父亲把检查刻腊板，多印几份，早一些解决问题。那时，社会上的油印机是为造反派服务的，不可能借用。母亲就用一块竹片削好，在腊纸上刮，印出检查。……。母亲由于得不到很好的治疗，几乎耳聋。

我那时在外地院校受影响较小，文革后期毕业分配时，整个中国已经上千万干部被打倒，我就显得不孤立了。父亲没有作结论，因此，也不能作为分配的依据。后来我入伍参军，也是如此理由，让我过了关，所以我比弟妹们多了一种幸运。不过因为父亲的问题，我一直没有能通过入党申请，直到粉碎四人帮以后。

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，这也是一件奇观。因为父亲受审的影响，哪一派也不批准我参加红卫兵。自己又不愿做司令，拉三、五个被社会抛弃的人，组一个战斗队，做一个袖章戴戴。那时戴上这种袖章是一种政治地位的象征。也羡慕家庭清白的同学。因此，只能跟在这些组织的外围，瞎跑跑。改革 放

直到 76 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。我也从未有心中的不平，我已习惯了我们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。

78 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，也寄给我父亲所在的地方组织。我终于加入了中国共产党。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，全家都引以为自豪。

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。文革前他是一個专科学校的校长。他不计较升降，不计较得失，只认为有了一种工作机会，全身心的就投进去了，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 84 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。我也亲历亲见过，四川省委老领导杨超同志文革中二次复出，他的小孩一直与我们是朋友。文革初期他父亲被关进监狱中，当时听他女儿说过几天组织要去监狱与他父亲谈话，让他重新出来任四川省委书记。他一出来都毫无怨言就投入了工作。我为老一辈的政治品德自豪，他们从牛棚中一放出来，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，说未来十几年来是一个难得的和平时期，我们要抓紧全力投入经济建设。我那时年青，缺少政治头脑，并不明白其含意。过了二、三年大裁军，我们整个兵种全部裁掉，我才理解了什么叫预见性的领导。82 年，在党的“十二大”期间，我们基建工程兵小组与铁道兵小组的中心话题就是裁军，因为一完“十二大”，我们就要整建制的离军队，实在是有些恋恋难舍，毕竟我们习惯了十几、廿年的军队生活。当时，父、母也不太理解党的 改革，也认为离军队太可惜。

走入地方后，不适应商品经济，也无驾驭它的能力，一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，母亲去世前二月，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，又未装任何证件，是作为无名氏被 110 抢救的。中午吃饭时，妹妹、妹夫发现她未回来，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，也消蚀了自己的健康。

我总认为母亲身体很好，还有时间。我身体不好，以及知识结构、智力跟不上时代，也将逐步退出历史舞台，总会有时间陪陪她的。没想到飞来横祸。回顾我自己已走过的历程，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。我知道我的情况比绝大多数人要好，为了忘却纪念，也一吐为快。爸爸、妈妈，千声万声呼唤你们，千声万声唤不回。

逝者已经逝去，活着还要前行。

—2001年2月8日于深圳

华为的冬天

——任正非在科以上干部大会上讲解《2001 年十大管理工作要点》

【导读】华为 2000 年销售额达 220 亿元，利润以 29 亿元人民币位居全国电子百强首位的时候，任正非却大谈危机和失败，确实发人深省。2001 年 5 月，华为将安圣电气以 65 亿人民币卖给了爱默生。这一年，454 个总监级以上干部申请自愿降薪 10%。

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，还不能挽救公司，该怎么办，想过没有。

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十年。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，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，我们可能是措手不及的。我们是不是已经麻木，是不是头脑里已经没有危机这根弦了，是不是已经没有自我批判能力或者已经很

少了。如果四面出现危机时，那我们真是可能没有办法了。只能说“你们别罢工了，我们本来就准备不上班了，快关了机器，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，我们就不可能持续活下去。

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 重要、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。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 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。我们要减化不必要的确认的东西，要减少在管理中不必要的、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，来养活一些不必要的养活的机关干部。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、奖金的组织得分挂勾。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。办事处每一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。凡是要求保自己利益的人，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，因为他一件事情都没做。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，要温良恭俭让。

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，细致致地帮人家分析他的缺点，提出改进措施来，和风细雨式好。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。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，也要有利于近期核心竞争力的不断增长。

什么叫领导？什么叫做政客？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。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[1]，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，是不是忠诚，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来评价的话，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。我们要想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。如果你觉得你还是有一点责任心和使命感的，赶快改进，否则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、优化、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 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 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 来对待。如果没有一个正确的心 ，我们的改革是不可以成功的，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 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 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 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”，努力提高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 的、 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 ， 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 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，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，员工的收入都会在一定程度的增加，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，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？你们了解，我常常被人误认为老工人。财务对我了解，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致车，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的提高带来更大效益。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。

沉舟侧畔千帆过，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，谁就活下来了。

[1] 拉宾用土地换和平，任正非通过专利付费换和平。

2002

迎接挑战，苦练内功，迎接春天的到来

【导读】1999年，华为经过研究 终放弃小灵通技术，而中兴凭借小灵通缩小了跟华为的差距。2001年中国邮电分拆为中国电信、中国移动和中国联通，华为一直认为电信和联通会选择GSM技术，结果联通选择了华为不看好的CDMA，电信选择了小灵通。2002年也是世界通信行业挑战极为严峻的一年，任正非后来回忆说：“2002年，公司差点崩溃。IT泡沫的破灭，公司内外矛盾的交集，我却无能为力控制这个公司，有半年时间都是噩梦，梦醒时常常哭。”2002年，海外市场销售额达到5.52亿美元。首先感谢大家，近一年比较辛苦。因为近一年市场比较难做，一是电信投资规模还没有完全定下来，二是移动与联通受国外股东的影响，可能建设投资会有所缩减。在这种情况下，国内市场出现一些暂时的困难，我们该怎么看待这个问题？我们认为：

一、当前市场困难的状况是 能锻炼人与提高人的技能的历史时刻。

那种在大规模收割庄稼的时候，我们的思想里面，不管是在工作方法上、营销手段上还是对客户需求的细分上，都没有创造性思维，就是简单地把收割机哗哗哗 过去，一大堆割下来。过去，形势好，庄稼割了一茬，又长一茬。没有割上的也不急，反正还会长出来。现在，形势不同了，庄稼一年只长一茬，割了就没有了。你说大家会怎样？国内市场现在短暂的困难期 能够锻炼人的思维，不能再用原来的老思想、老方法去看待问题。这样的时候，我们认为各个口各个地方各个系统部，都应该发挥自己创造性思维，想想在你这个区里怎么实现市场的胜利。比如说北京提出120万线的交换机可以撤掉，问我有什么政策，那市场部就得赶快拿出自己的策略与分析来。

二、公司规模是未来运营商合作的基础

我认为很多东西已进入到一种理性状，这种理性状 对我们有利还是有害？我认为市场走进理性状 后对我们是有利而不是有害。原因是什么？运营商目前经营状况不太好，利润不是太多了，会买什么呢？大家说：“那就买 便宜的东西！”我想如果你们家里装修，至少不会这么做吧，否则你老婆就把你 除了。如果你们家装修时说买 便宜的东西，你们家老婆是董事长，她是管投资的，她绝不认为你这种投资是有效的。反过来，她会认为必须发挥综合投资效益，那么她选择供应商时，就会更加趋于理智。我在拉美走了一圈，拉美市场应该说泡沫化比中国严重。主要是宽带泡沫对他们拖累很大。现在所有这些大电信运营商找我谈话，告诉我两点：第一点，你不能放弃对窄带系统的 发；第二点，他们不会去再找小公司合作。为什么呢？美国IT泡沫时候，许多小公司 发了新产品装在网上，可现在倒闭了，没有维护了，不可避免地被撤下来，给了我们空间。这时候，运营商选什么，是选公司。大家知道我们这次在巴西电信拿了一个从 ATM 交换系统一直到接入服务器的

合同，他们的副总裁亲自把合同送到中国交给我，我感到很光荣。华为公司十几年来，我没有看到合同什么样子，我终于看到了合同是什么样子。因为他们下面的人来访问中国以后，都对华为公司的评价很高，说华为公司可以持久生存。但是他们主管这个事情的副总裁，很不放心。他说他头顶上的帽子是与这个合同连在一起的，所以要亲自过来看一下。看完后，说要把合同给我，做为礼品给我。为什么运营商如此之谨慎，因为经济在越来越走向困难的情况下之后，用户不再选择产品，用户选择公司。

大家知道下个星期孙总就要到美国去，与 AT&T 进行结构性谈判。当然 AT&T 财务状况不是很好，银行不大愿意借钱给他。这次，AT&T 的美国银行要到中国来，跟我们谈谈对它的方案和分析。

美国是 少保守的国家。以前我们进入美国市场时，思想上老是担心，我们小公司进入美国是否会受排挤。

AT&T 来了一个班子在公司进行测试，这个班子就告诉华为公司：“美国是 少保守的，谁的东西好就用谁的。”但是美国现在也变了，他不知一些小公司能生存多久，就不敢使用这些公司的设备。因此 CISCO 就占了很多便宜，这些小公司的出路就只有把自己卖给 CISCO。美国小公司的出路，不是寻找自己建立市场的出路，因为这个成本实在是太高了，他们寻找的出路是怎么让 CISCO 收购，然后打着 CISCO 的旗子赚个便宜。所以他们是以 CISCO 做互补性的 发和研究。所以美国也在变化，一个世界上 少保守的国家都发生了这么大的变化，说明这次 IT 泡沫对世界大局的影响和人们思维模式的影响还是很深刻的。

有些员工老是埋怨华为公司修了二个漂亮楼，浪费。我们在给生产总部做核算时候，把玻璃幕墙拿下来，给市场部，算在市场的核算里，做为他们的经营成本进行核算。

为什么，因为这个玻璃幕墙是为市场部建的。因为，客户来一看，说这个公司很漂亮，不象垮的样子，把合同给他吧！所以说这个房子也是客户掏钱建的，不是我们掏钱建的，这一点一定要明白。我们是为客户服务嘛，客户看了舒服，我们就为他建。因此，在这个阶段，我们的思路就是使客户对我们寄予一种安全感。这次我们在发展过程中，在上海要建立一个房子，市场部是少数派，据理力争，后把我们多数派说服了。修了一个美国 AMBOY 公司设计的上海研究所的基地，当然也包括市场部的办公机构和展厅。这里面有一条走廊，有 22 米宽，35 米高，650 米长，我看里面可以起降五台直升飞机了，可以在房子里面可以进行飞行表演了。市场部说五年以后要把客户吓一跳，把他们震撼住，把合同给我们。

三、普遍客户关系是我们差异化的竞争优势

创造一种合同来源的思维方式是多方面的，不要单纯的就那一个棋眼。去年，我和一个部门接触，我对他们很不高兴，我发现他们工作有问题。他们把工作面缩小到针尖那么大，搞来搞去似乎决策的就那么一个人，处级干部，副总裁级干部什么的都不考虑了。这是战略性、结构性的错误，所以那时我就提出要搞好普遍客户关系。

我认为普遍客户关系，华为公司在近一、二年进展情况是很好的。小公司只搞一个二个关系，关键的关系，成本 低。但是现在决定事情的时候，也是要大家讨论的，大家的意见也不可能逆水行舟。中国现在的政治环境下，谁敢逆水行舟？即使本来自己是问心无愧的事情，也不敢逆水行舟，就包括我。我在华为公司这么长时间，问题讨论不出来就下次再讨论。我心里怎么想的，嘴上也不说。后大家说的和我想的一样，我就说也赞成这个方案，后是大家的。现在的决策体系，个人霸道的决策已经不存在了，这个环境不存在了。想不想都得 个会，会后，周边环境都会有很大的影响。我们有二百多个地区经营部。有人说撤消了可以降低很多成本，反正他们手里也没合同，我们还要不断的让他们和客户搞好关系。我相信这就是我们与西方公司的差别。我们每层每级都贴近客户，分担客户的忧愁，客户就给了我们一票。这一票，那一票，加起来就好多票，后，即使 关键的一票没投也没有多大影响。当然，我们 关键的一票同样也要搞好关系。这就是我们与小公司的区别、做法是不一样的。小公司就是很势利。我在拉美时，与胡厚昆谈话，胡厚昆讲到了拉美市场拒绝机会主义。有合同，呼啦啦就来了，没合同，呼呼呼就走了。我认为他们的关系是不巩固的，至少普遍客户关系不巩固。

四、活下来是我们真正的出路

当市场出现困难时，我们怎么在市场上产生一种能保持我们非常好的形象，给人增强信心，是很重要的。好多人打电话跟我说合同少了，去年一做就二个亿，今年一做二千万的合同都没有了，难做了。其实，难做以后才方显英雄本色呀。好做，人人都好做。难做的时候，你多做一个合同，别人就少一个。就象下围棋，我们多了一个气眼，别人就少了一个气眼。就是多一口气嘛。市场竞争，我们讲多留点给别人，首先我们得自己先活下来，如果我们自己也活不下来，按市场法则本身就是优胜劣汰。国际上的市场竞争法则不是计划法则，是优胜劣汰，客户也是嫌贫爱富的，银行也是嫌贫爱富的。富人谁想到贷款，银行抓住你，穷人见死都不救。因为救死扶伤是民政部门的事，不应该由银行来承担对社会的救死扶伤问题，也不能依靠我们这样的先进企业。我们交纳税收，由国家拿这些税收来解决这些救死扶伤的问题。兄弟公司之间竞争的时候，我们要争取更大的市场份额和合同金额，这才是我们真实的出路。

五、海外市场已呈现胜利的曙光

我们现在要有精神准备，要振奋起精神来。海外情况非常得好。今年独联体地区部、亚太地区部会在上半年始有规模性的突破。大家知道今年一季度我们出口大于内销，国内销售低于出口。当然国内是因为萎缩了一点，但是出口也涨得太猛了一点，与去年同期增长了 357%。今年下半年后，我们认为中东、北非地区部要起来。昨天走在马路上，听了东太平洋地区部的汇报，今年也要销售 7000 多万美金，在发达地区，发达国家。发达地区欧洲地区部我还没听汇报。去年汇报比较保守的今年也起来了，我想明年南美地区部也要起来，南美地区现在在做什么呢？到处在测试，到处在 实验局，这就是市场 始走向新的培育的迹象。中东北非地区今年夏天可能起来。9.11 后，常征坐不住了，本在公司还能工作半年，坐不住了，要回北美去。我对他说，9.11 后大家不想做飞机， 起会来，会议电视肯定就有市场，美国我想几十亿美金左右的市场可能还是存在的。我们的产品还是有一定竞争性。近孙总去访问了中东北非地区，中东北非地区在 9.11 后，伊斯兰与基督教闹了点矛盾，佛教捞了便宜。因为佛教没去掺和，所以捞点便宜。以前中东是向西看，现在是向东看，东一看，就看到我们的交换机，看到我们的传输。所以说，我们在国内，为了抢一个二千万的项目投入的力量是七八十人，而在国外，一个 2000 万的项目还分配不了一个人，一个人同时得管好几个项目。我认为今年中东北非地区会起来，去年销到几千万，今年应该有相当大规模的起来。出口的利润还是很好的。智能网国内 6 块一线，国外 15 美金到 40 美金一线。还是要出口。我认为有必要动员大家，至少动员在座的部下，要输出一些到海外去，海外的进步是很大的。当时出来时，一些人认为公司不要我们了，把我扔出来了，出来几年一看，感觉在海外的锻炼很大的，进步很快，成长很快。这是客观事实。新的一年里，我们还会继续遇到困难，其实越困难时我们越有希望，也有光明的时候。因为我们自己内部的管理比较好，各种规章制度的建立也比较好。发生市场波折时，我们是 可能成存活下来的公司，只要我们 有可能存活下来，别人就 有可能从这上面消亡。在人家走向消亡时，我们有二个原则，我们应该吸纳别的公司的好的员工，给他们以成长、出路的机会。所以市场部的员工心胸要 阔，能包纳很多优秀员工进来；同时，在座的及你们的部下，要选派一些好的到海外去。加强对中东及好多国家的增兵，增加能量。大家要有新思维、新方法和创造性的工作及思维方法去改善这种市场的状况。

六、对全年工作的期望

1.要努力应用新思维、新方法，和创造性的工作改善市场情况。

市场的好与坏，是不以人们意志为转移的。有人说我们以前卖交换机很好卖，今年应该比去年还好卖，明年还要更好卖。卖到什么程度？卖到你们家客厅得把交换机装进去。不然往哪里装啊，市场总是有限的嘛。好好好，好到一定时候就会下滑，这是客观性规律。不可能一直好，有下滑是正常的，我们不能指望以前好做，今年明年还好做。好做到 后，你们家客厅里就装满机器。如果家里不装机器，电信局的交换机往哪里装呢？市场是一定会有尺度和限度的，这时候我们一定要有很好的生存之道。今年和去年相比，我们减少了一些困难，去年在

CDMA 和 PHS 受到一些困难，今年我们的 CDMA 也会出来，我们的 1X 在中国市场还是很有前途的。PHS 技术不是什么先进的技术，但没有想到连续 5 年会持续建设，这是政策造成的，但是不是后悔还是什么东西，得过几年再来总结。今年我们的市场环境比去年还是有一定程度的改善。这是我个人的观点。下半年 始南北分拆，进入实际阶段。分拆后紧接着就会 始建设，这对我们增大了生存空间。中国电信今年投资额与去年一样，不下降。这是我在上海与俄罗斯邮电部长坐在一起时，吴部长说的。投资总额没有下降，华为就会有更多机会。因此我认为我们要关注问题的产生，而且南北分拆后我不认为他们会转向非常新的 NGN 之类的技术。估计建网的思路还是现在的电路交换。尽快把市场巩固住，占领住。这使我们有很大的希望。

2.重视现金流对公司未来发展的意义

我们要加强队伍的建设，现在要总结西方公司存在的缺点和问题。我们看一下西方公司的现状。LUCENT 大概裁了将近一半以上的员工，北电裁了三分之二的员工。财务报表显示，LUCENT 销售额原来是 375 亿，卖掉了 85 亿的，应该是 270 亿，去年实际完成销售是 189 亿美元，人员裁掉 5 万 5 千人，在裁员过程中 LUCENT 继续丢失的市场是将近 80 亿美元；北电裁掉了三分之二的人员，市场份额下降了一半以上。当然，市场下降不完全是因为裁员引起的，也是由于市场空间引起的。但裁员也对市场产生了极大的影响。马可尼是世界五百强之一，大家不要看低马可尼，他是无线电的创始人。马可尼在很多无线领域都是世界领先的，现在股票降到了 6 个先令。弟兄们赶快去买，6 个先令象垃圾一样很便宜啊。象我们公司如果想买的话，出手就可以把他买过来，不过买过来后他还有 42 亿美元的负债，咱们没有那么大的能量。所以看看这些西方大公司受到的极大打击。大家问小公司是否会比大公司更好一些？看看美国的现状：美国 IT 风暴损失了 9 万亿美元。但这 9 万亿美元不全在信息制造业，也不全在信息网络业，很多传统产业也在其中受到影响。我们假定三分之一资金在信息制造业，总投资就是三万亿美元。平均三亿美金一个公司，那么美国的信息公司有一万家左右。现在整个网络投资极度过剩，就是没有空间去销售，不是说大公司没有地方销售，小公司也没有地方销售。大家知道，三亿美金的公司，每一年的消耗至少在三千万美元到四千万美元，这是 低消耗。这种市场情况下如何生存，没有可能。大公司都没有生存空间了，小公司更加困难。但也不时绝对的，如果说有百分之一左右的公司是可能活下来的，那美国现在的剩下三亿美金投资的公司大概还有一百家，现在有没有 100 家呢？天知道，可能没有。昨天我们排个表，我们准备收购这样的公司，都是投资二、三百亿美元的公司，现在二三百万美金就可把他们买下来。要自己 发，再走直路，也得投 10 亿美金。近我们收购了一些公司，主要在国外新闻里报道，国内没有做这些事情，口头对大家说一下。收购对进一步提高我们公司的核心竞争力是有非常大的好处的。因此这种情况下，不是大公司困难，而是小公司死亡。大公司为什么死不了？大公司是银行不让他死，不是他自己不想死。马可尼之所以宣布他破产，其实就是和银行谈判失败。再借我三十亿英镑，2004 年后把毛利提高到 24%（这个数值是很低

的），不借我三十亿美金，我就宣布破产，宣布破产后就可以赖帐。后银行谈判失败，宣布破产。破产就赖帐。大公司因此也欠了银行的巨额债务。小公司的风险投资失败，导致美国的基金破产，接着还会有连环性的破产。比如说环球经济破产了，又会带动设备制造商的破产，使经济的进一步恶化。环球电信从前 250 亿美金，现在卖 7.5 亿美金，至少还不了帐。没有收回投资的钱，银行就被套住了。这种连环性的社会影响还会在相当长一段时间内才能完成。所以希望在这个时间里能产生奇迹，在现实是不可能的。在这种情况下，我们公司要以守为攻。

大家总说华为的冬天是什么？棉袄是什么？就是现金流，我们准备的棉袄就是现金流。存在银行、仓库的钱算不算现金流呢？算，但钱总是会坐吃山空的。所以必须要有销售额。大家有时对销售额的看法也有问题。我卖的设备原来是 100 块钱，我 90 元卖掉了就亏 10 元，这种合同坚决不做。坚决不做呢，公司就亏损了 23 元，因为所有的费用都分摊了，在座的 会的桌子，屁股坐的椅子费用都分摊进去了，还要多拿 23 元贴进去才能解决这个问题，甚至可能还不止这个数。如果亏了 10 块钱卖，能维持多长时间呢？就是消耗库存的钱。消耗消耗消耗，看谁能消到 后。就是谁消耗得 慢，谁就能活到 后。市场是这种规律，网站也是如此。我们假设国

内有一个网站手里还有 5000 亿美元的现金在烧，它就可能会把中国电信烧死。反正我不要钱，我就与电信拼烧钱。不要钱，花光用光，现金流都没有了，没有现金流就死了。死了就成功了。可惜他没有现金。我没有 5 千亿。我算了一算，中国电信的后一口气是多少，是 500 亿美金，那我只要有 501 亿美金，这个商业模式就成功了。所以说，现在对现金的把握是非常重要的。几年前，我组织市场财经部，大家死都不愿意去，现在一看，市场财经部的人，哗啦啦老升官、升高官到国外升官。没办法，不升他升谁呀，升你你不会呀。不升他，在国外那么大的合同，钱拿不回来咋办？那是棉衣啊。大家看市场财经的人升得很快，心里不舒服，不舒服也得舒服。大家要转变啊，一定要转变啊！现在有市场经验的人也可以转到市场财经部。用你的思维方法做这个事的话，你会更有前途。纯粹的财务人员就没有市场人员有前途。因为国外销售有二个条件：一是把技术澄清了，讲清楚是怎么一回事；二是把商务讲清了，然后等着吧，中标 OK。商务澄清不就是商务承诺，融资条件和手段吗，国外已变得越来越清晰，销售也越来越清晰。现在证明几年前进行市场财经的建设是正确的。美国佬死都想不清楚，组织这么一个庞大的收款队伍是为什么，因为他们不知道中国是怎么一回事。所以我们要重视现金流。现金流必须要有销售规模来支持。智能网、交换机等是盈利比较好的，光传输遭遇到困难了，现在不太好（就是因为以前太好了你们今天才害怕），以前是哗啦哗啦赚钱，眼睛都不眨一下，这个领域引来很多人的羡慕和嫉妒，他们现在也要拼。现在一投标，西方公司的价格与我们差不多，我们有什么优势，我们没有优势。我们以前说质量高价格低，现在价格低不敢说了，再说价格低亏得就厉害了。我们的优势在一定程度上不断的消失和衰退。但在消逝和衰退中，我们还是有比较好的方法手段。比如说网通这个大环 DWDM 中标，这次中标不是因为我们价格便宜，西方投标价格也很便宜啊，现在局方已经不再看价格了。价格没什么谈的，就是这个样子了，不是真实的，就是策略。看谁性能多，就买哪一家。这给我们很大一口气。咱们多一口，多一口，多一口，只要气多几口，我们就活过来了。所以我们在这个问题上我认为，我们一定要重视现金流。夏收，抢收中有句话‘家有粮，心不慌’，口袋里有钱心不荒，说的就是这个意思嘛。有钱就不慌了。在深圳口袋里有钱，心就不慌。不信我现在把钱收了，把车子也收了。放你们假，你们回家吧。你没有钱，你就慌了，你再不卖衣服，今天中午就得饿肚皮，下午还得饿肚皮。所以在关键的历史时刻，我们一定要重视现金流对公司的支持。在销售方法和销售模式上，要改变以前的粗放经营模式。我宁肯低一些，一定要拿到现金。我认为这是一个非常重要的方法。

大家说这么苦为什么要过冬天？我让大家说说为什么要过冬天？北方有个瑞雪兆丰年的说法。大家听过这句话吧，瑞雪为什么会兆丰年？（提问的回答：因为下雪就会把害虫和有病的苗冻死，春天来的时候，好庄稼就会长得更茂盛。）这个冬天过去，没有足够现金流支撑的公司，在春天就不存在了。这个时候我们的竞争环境就会有大幅度的改善。我们说熬过了冬天就是春天，春天来了他们没有现金流，就支撑不了了。海外市场上节节胜利，与西方公司现金流的支撑有很大的关系。我到拉美去，我们在卡比拉的工厂参观，对面就是 LUCENT 的工厂。我看 LUCENT 的工厂那么漂亮，我说我们一定要把它买下来。为什么，他已经把除门的人外，基本都裁光了，这种情况下用户的信心也不存在了。并不是说我们公司不裁人了，我们公司是考核末位淘汰制，排在后面的还是要请他走的。在上海办事处时，上海的用服主任跟我说，他们的人独生子女挺娇气的。我说独生子女回去找你妈妈去，我们送你上火车，再给你买张火车票，回去找你妈去，我不是你爹也不是你妈。各位，只要你怕苦怕累，就裁掉你，就走人。西方公司由于巨大的财务泡沫对他们已产生了打击的影响，他们自己已经乱了阵脚。乱了阵脚我们此时我们做什么呢？乘胜追击，争取更多的市场，更多的机会，我们就能活到春天。活到春天，我们存的粮食都吃光了，就再种。我认为大家要帮助安圣的工作。安圣来了没有，市场为什么不请他们来，为什么只通知付恒科一个人呢？我认为以后这种市场分析会，也应该通知安圣每个办事处都来一个主任培训培训。通知他们全部今天赶过来，明天不是还有会吗？明天的会他们还能学到东西。高级干部全都赶来。你们不能这样子，人家送给我们一件大棉袄，我们采取这种度是不正确的。我们现在帐上还有几十亿现金存着，是谁送给我们的，是安圣给我们的，我们如何能在穿着棉衣暖和的时候，忘了做棉衣的人，这怎么行啊？！在市场上每个主任都要认真帮助安圣的工作，帮助他们的销售。这点不要动摇，一定要坚决帮助他们，人家送了我们一件大棉袄，这个棉袄够我们穿二年的啊！我们和别的公司不一样，我们现在心里还没有多大的压力，我们今年的工资肯定够发，明年的工资肯定也够了，就是没有销售额也够了。我们熬到第三代移动通讯

投入的时候，就可以好好捞一块蛋糕，好好庆祝一下。更何况我们还不是这个样子，我们还保持很好的市场份额，还在继续成长，海外的成长还是非常快的。要重视这个问题，要帮助他们，这点我还是要强调。

3. 华为公司的发展需要建立广泛的同盟军

这里，我还是强化建立广泛的同盟军的概念。我们规定，办事处主任、直销系统的人不得干预分销系统的经营。尽管有规定并不等于不可以合作。我认为为什么不要干预他们呢？系统是他们在管理，但是我们的代理商，只要明确是哪个领域的代理商、分销商，有困难的时候，我们是可以帮助他们的。电力系统问我们华为公司的产品怎么样，我们推广一下，华为公司的产品不错。为什么？他签了合同，就送了我们一件小夹袄，我也能过几天。分销系统也是一样的，不要干预人家，至少可以帮助人家，不要说“这事我不管”，这个度可不好，这是对同盟军的打击。我们公司胜利后，大家知道，这是一条供应链，将来的竞争是供应链的竞争。我们的供应链上要连着数百个厂家，有器件的、标准的、系统的、合同的制造商、分销商、代理商，是非常庞大的体系。这个体系要当成我们的同盟军，你们只是不能干涉人家的经营，但在刨松环境土壤上做出贡献，一件件的小夹袄送来，只要送到二万件小夹袄就够了。我们冬秋的棉袄就够了，安圣已经给了我们一件大棉袄披上，再配上我们同盟军，冬天就不存在了。还有就是各个公司要把对安圣公司的不满批评直接报到我这里。我这次在上海，有对安圣的批评，问我管不管。我说我当然管，我是他美国公司的顾问。他们提完批评说，这些事情不报告你，我们的合同就不给他们了。你看，多大的影响。你们要帮他们提批评意见。可能有时他们自己不肯告诉他们的总部他们有什么缺点。你们把他存在的问题报给我，我们不是给他们小鞋穿，不会整他们，就是解决棉袄问题，让他们也有件棉被，我们是互相衬托的。我们的一部分零部件是安圣公司帮我们采购，平均下降成本到百分之七以上，一般可以到20%。安圣公司和华为公司之间要互相团结、互相帮助。我们建立代理商、分销商的体系以后，要理解分销商体系与代理商的困难，代理商体系，分销商体系要好好算一下，当前情况下他们有没有竞争力，我们给他们的价格他们有没有竞争力他们能不能活下来，他们不活下来是他们不努力还是努力做不到。比如说我们给他们的价格比较高，再努力也做不到。如果他们不努力，我们也不支持。如果是我们的原因，努力的有困难的，我们要给予适当的帮助，适当的调整，使我们的同盟军还在。春天来了，我们一排排出去，就象是有几百万拖拉机，前面的拖拉机是500万马力，我们能收回多少东西！我们春天把种子抢播下去了，人家都晚了，季节不对头了，收成就没有了。

这次，我们又把俄罗斯高层市场占住了，而且这条线可是俄罗斯大环的重要一环。俄罗斯的大环可不是网通的环能所比的，要大好多倍，俄罗斯国土实在太大了！这就是大公司与小公司的不同，大公司在于输得起，贏得起，一定要有这种气派。我们在与同盟军及与他们的合作中，也是要有这个气派，这样我们才能渡过严重的困难时期。大家对IT泡沫对社会的影响理解可能还不深刻，我希望你们读读美国的杂志，所以我们以后休假，动员大家到美国看看，大家看看美国的现状，是凄凄惨惨的景象，一片凄凉啊。硅谷除了一批穷光蛋，还有一批负资产阶级，资产阶级现在是负的了，原来有钱，现在欠了一屁股债了，资产已经是负的。大家看香港报纸，大量的人已经是负资产阶级了。在这样的情况下，重新出现第二次高潮的机会我认为是不大有可能的。但是对于不同的公司还是有不同的做法。即便我们公司有3G之类的好时机，我们也不会盲目地把队伍扩大的很大。我们还是要组织外包合同的方式。外包有什么好处呢？中国有句谚语说人少好过年，人多好干活。外包单位法律上是与我们是独立的，我们不对他的生死亡负责任，但他们必须按照合同为我们服务。我们战胜别人的机会越多，我们就越可能存活下来。大家说是不是想做世界五百强？我说，我们公司从上到下杜绝这个名词，我们永远不说进入五百强，至少不是一代、二代人、三代人能够实现的。我说的一代、二代人不是说华为公司的领导一代、二代，而是说华为公司垮了再起来，再垮再兴起，才有可能。一个国家，一个公司不可能孤立在世界环境中独家前进，这是不现实的。因为我们定义是要活下来，就一定活得下来。当然，我们现在已经有活下来的可能。好在我们银行里还有几十亿现金流，大家说是不是要多发一点，多分一点，我们说把困难渡过去后，再看看。灾年过去之前，还是要控制我们的支出。

4. 国内市场要大力支持海外的拓展

现在，我要号召各位领导从部下中，推荐一些人、放一些人到海外去，特别是到非洲去。为什么要讲这个呢？这次我和胡厚昆到南非会，胡厚昆说了一句话，坚决不准南美地区部的从南非转飞机。非洲这么好，这么漂亮，都跑非洲来了，我这个南美如何干？胡厚昆在散步时从心里说了这句话。南非地区代表部办公环境的地方比我们现在的龙岗都漂亮得多得多，包括美国硅谷都比不上。整个非洲并不象你们想象得那么艰苦。如果把中国的社会阴暗面天天登在报纸的话，人家对中国也是很害怕的。我认为海外是有很多希望和机会的。希望你们能放放你们的员工，到那里去，越是艰难的地方，越是能锻炼人的，越是成长的速度快。希望未来二三年把我们的出口销售额提高到 20 亿美金左右，这样整个公司生存安全的基础就比较可靠的。

今天讲的主要是这几点。希望大家在新的一年里保持良好的成长，大家不要有太多的思想顾忌。心理压力，可以与我沟通，大家不想出国也没有关系，但要动员部下，愿意走的就给他们走。我走到好多地方有人问我，我说可以报名啊，积极报名。多给机会给部下，国内人的密度，已经大于国外的项目密度。孙总与俄罗斯邮电部长、国家的吴部长，在杭州会时俄罗斯记者采访她，在采访中问她，你们又中了一个 20 万线的交换机你知道吗？孙总说不知道，忙不过来了，已经不知道有多少合同。海外市场有很大的前景，到海外去。从非洲抽调一些英勇奋战的有经验的员工补充到欧洲，西欧和东太平洋地区部，再从国内调一些人到非洲。新的一年里我们还是比别人充满了信心。应该说今年年初时还是有一定压力的。过春节，要放假了，大家都高高兴兴地过年了。结果王诚与李杰打起来了。今年年初泰国签了个 GSM 的大合同，王诚就把公司资源都调到泰国了，然后李杰签到合同后发愁了。还是我做了协调。我在春节前，动员一些电信系统的施工单位，能够出去参与海外的项目建设，电信施工单位也找到了一些出路。顶着华为公司的名义出去，这样也是我们改善国内关系的一个很重要的环节。这个要支持，上海局就积极的要他们出去，在上海办因私护照，每个人要多少钱，我们公司给他出劳务费，顶着我们的名义，把海外的局给干了。他们干了后，回来说华为很好，我们也买一套吧。国内、国外市场相互呼应的。用服的不算小帐，这种帐找市场部要，找杨汉超要，国内市场要多方面多元化改善市场关系。国际市场上，整个北美，拉美地区，还有西欧地区，我们的数据通讯产品前景非常好，对我们进入这个市场非常好的契机。传输设备也非常好，就是没有备用电源。整个世界始回归冷静。运营商已转变思路，基本上以电路交换为主建立通信系统，NGN 的问题在南美已始降温，这样一来，我们所有的优势都是我们市场上未来的希望。因此可能会在这个历史时期里，产生了一个非常有利的推动。我今年和孙总轮流跑，基本上要把每个国家跑下来，过问一些事情，解决问题。过几天我就到越南、孟加拉地区了。五一后去中东北非，包括中亚，哈萨克斯坦，乌兹别克，我希望国内外联起手来，一定要打一场胜仗。这个时候队形不能乱。看看国家的战争片电影，关键历史时刻，一个队伍的组织不乱，队形不乱，就是后的胜利的基础。辽沈战役，共产党还是很悬的，终共产党获得了胜利，就是因为国民党的队形乱了，然后我们胜了。但是，我们还要保持队形不乱的时候裁掉一些后面的员工。在队形不散的情况下，我们可能在未来二、三年在国际市场上取得极大的胜利。希望已经看得很明显了。国际市场有条件艰苦的地方也有好的地方。艰苦的地方比好的地方更会变得更好。

2003

发挥核心团队作用，不断提高人均效益

——任正非在华为研委会会议、市场三季度例会上的讲话

【导读】2003 年，思科起诉华为；华为与 3 com 成立合资公司；华为与诺基亚签订技术交叉许可协议。朗讯濒临破产；北电财务造假，濒临倒闭。这不仅是华为的冬天，更是行业的冬天。

跟大家讲话，总的精神是怎样客观正确看待现在的困难，我们怎么度过困难时期。近期孙总在欧美与业界主要公司的高层领导人进行了深入交流，大家对未来的形势形成很多共识。应该说我们公司对未来的估计和判断与国际大公司的估计和判断是接近一致的，这样有助于我们树立信心，进而制定正确的策略。

一、现在的困难是全行业的，核心团队要预见到未来形势的严峻性，要正确认识、掌握和驾驭客观规律。

近，研发的一些部门提出来士气问题，市场部门也有人提出大家有劲使不出来。我们怎么看这个问题？士气在什么时候应该好？如果士气在市场大发展、红红火火的时候才好，艰难困苦时候就不好，那么谁来完成从艰难困苦到大发展的准备？我个人的看法是，越在 艰难、越在 困苦的时候，越能磨练人的意志，越能检验人的道德与良知，越能锻炼人和提高人的技能，也越是我们的队伍建设 重要的时候。检验一个公司或部门是否具备良好的企业文化与组织氛围，不是在企业一帆风顺的时候，而是在遇到困难和挫折的时候，古人讲患难知人心，就是这个道理。

大家一定要充分认识到客观规律不是随人的意志而转移的。现在是一个前所未有的困难时期，但这个困难不是华为公司一家的，这是全行业的困难，是全球的 IT 业的冬天，包括国内外的运营商、设备商，所有的都包含进去了，可以说无一幸免。当然，华为只能讲自己的冬天，我们更多地讲自己存在的问题，因为我们是行业中的一部分，行业的大环境我们改变不了。我们没有资格对别人指手画脚，我们要集中精力把我们自己的事情办好。

那么，这场困难是如何造成的？实际上是美国的新经济炒得太热而造成的。大家想想当时的情况，那时好象钢铁玩完了，汽车玩完了，什么都玩完了，只有搞信息才赚钱，触网即“发”，无“网”不胜。所有的上市公司，不管是卖鸡蛋的、还是卖鸭蛋的，只要有一个.com，几百亿、几千亿就圈进来了。我当时就认为这是极不正常的，道理很简单，也很朴素：人们不能吃信息，穿信息，住信息。粮食不要了，房子不要了，汽车不要了，然后人们就富裕起来了，怎么可能？因此，在新经济理论虚拟财富的推动下，人们非理智的追捧，制造了整个世界对网络企业的大泡沫。

戈尔以他高度的智慧与概括能力把多媒体通信简单地归纳成为信息高速公路，这种简单的归纳使全世界所有的政府和人们清晰的理解了网络经济，把网络经济迅速地普及到大众，于是网络经济走下神坛，由精英经济，变成了大众经济。而先行的网络公司股价暴涨，又确实让人看见了财富。在示范效应下，大规模的投入就 始了，持续了十几年的繁荣，这种浪涌式的投资过剩大大超过需求，供求失衡的结果，产生了管涌和坍塌， 终因无力支撑而衰落下来。由于这种思想的推动和群体的无意识，大家对未来的估计过于美好。这实际上背离了社会发展的自然规律，也背离了企业生存发展的基本规律。

信息产业为什么 后会造成困难？因为消费者对信息需求是有限的，人只有一双眼睛，一天只有短短的 24 个小时，而信息资源是无限的。需求的有限性和供给的无限性，是信息产业致命的软肋，只要这个矛盾存在，信息产业的冬天就迟早会到来，冬天是必然的。

大家想想，光纤与芯片的原材料是河沙中提炼的硅。光纤与芯片的原材料资源是取之不尽、用之不竭的，大家都拼命的投资，就形成生产供给过剩。这种需求有限而生产过剩累积，必然导致行业的坍塌和困难，于是造成了今天的过剩和行业的困难。

网络经济与传统经济的区别集中表现在供求关系上，前者矛盾的主要方面是有效需求不足，后者矛盾的主要方面是有效供给。而解决供给问题要比解决需求问题简单的多。在传统产业中，需求是无限的，资源是有限的，传统产业的宏观调控只要控制资源就可以了。比如你已经有了一个奔驰，再给一个宝马要不要？你可能还要。这就是对传统财富的需求是无限的，但是我们的资源是有限的，地下的石油就这么多，如果我们把中东的阀门关了，你们家的宝马车只能用来养鸡。

传统经济的调节是通过调节资源来完成的，而信息产业中谁也控制不了资源，在我们的产业环境中根本就没有可调控的手段，因此在这个环境中出现生产过剩以后，坍塌是必然的。更可怕的是，尽管过剩了，还不断地有新公司产生，IT 专业和非 IT 专业的新人还不断涌入到行业中，大量的资源还源源不断地投入这个领域，这种“前仆后继”，使过剩还要过剩。全世界有相当多的国家还没有认识到这一点危机，还源源不断地把资源大规模

投入进去，因此过剩经济还将继续过剩。去年大家对 IT 冬天的理解还是指库存，现在库存消化得差不多了，但市场并没有好转，所以我们要充分预见到未来形势的严峻性。

把泡沫炒大了，各种资源全部涌到 IT 行业来，这些都是人非理智的行为。为什么说冬天是客观规律？首先，尽管是人的行为，但是因为我们不可能劝谁退出去，包括劝自己，因此，也成了客观规律。现在 IT 行业的人收入待遇过高，其后果是所有的人才疯涌到这里；IT 行业的利润很大，所有的资金都疯涌到这里。人才、资金都跑到这里来了以后，结果传统产业既缺少人才，又缺资金。我们的 IT 行业的成长是基于传统财富增长以后人们对生活的要求而发展，这其中包括对信息的要求。因此，IT 行业把大量人才和资金吸收进来以后，使传统产业的发展减慢。其次，所有的人吸收进来以后，大家都在这里相互竞争，使得过剩的市场更加过剩，价格体系还会进一步坍塌，后经济周期的发展规律促使自然形成综合的宏观平衡。

近，和一些美国的朋友交流比较多。他们对新经济的想法和反映，可以说是十分担心，美国经济现在很低落，十年内硅谷难以振兴。硅谷这次受到的打击是惨重的，“尸横遍野”，至少有几千个亿的风险投资瘫死，美国大公司的破产才刚刚露出冰山一角。

那么，美国处于极度困难的情况下，中国能不能一枝独秀？答案是否定的。

第一点，中国的运营商不会花很多钱来购买设备。中国的电信运营商放竞争后，只要国家放价格管制，他们的竞争很快会打到成本价。那么，打到成本价的公司，谁会用高价钱来购买我们的设备？其他网络商也是遍体鳞伤，他们不亏损，也是处在很低的利润水平，他们绝对不会用更多的钱来买东西。当然，我们的客户回归理性对我们有一定好处，因为华为处在一个产品质量、服务、价格都有相对优势的地位。

第二点，我们不能奢望中国企业全面、迅速和整体的信息化。从理论上讲信息化很简单，事实上很困难，难在商业模型的数字化，我们公司真正走了七、八年了，投入了数百人，才达到现在的状况。我们走的道路如此艰难，中国的企业随随便便装几个路由器就是信息化了？如果信息化并没有使企业竞争力得到提升，他们会很快减慢或退出建设。

把这个问题给大家讲明，并不等于大家就要带着悲观的情绪，认为公司没戏了。如果我们连真实的困难都不知道，就别提战胜困难了。我们需要把困难真实地告诉大家，特别要告诉我们的核心团队，如果我们没有预见未来困难的能力，我们陷入的困境就会更加严重。

有人说华为公司从一个小公司发展到今天的规模，是糊里糊涂、懵里懵懂就走过来了，我接受这种说法。这种说法至少减轻了我们高层领导的压力，不要把我们压得太厉害了，我们也不是先知先觉的，我们也犯过许多错误，包括泡沫化。但是事实上，我们走过了这十年道路，每一次我们看见、预见的困难，我们解决的措施都刚好和时代的发展同步了，同拍了，所以我们取得了成功了，才会发展到今天。《基本法》上为什么提出了“三个顺应”？因为我们不能与规律抗衡，我们不能逆潮流而行，只有与潮流同步，才能极大地减少风险。因此，我们过去有能力预测我们的成功和胜利，今天我们有能力预测存在的困难和问题，那么度过这场困难，我们的条件是比别人优越的，是有信心的。

当前，整个全球经济在经受 IT 行业的痛苦，我们看清了全球出现一次泡沫化悲剧背后的原因，看清了事物的本质，就能够根据本质的原因调整我们的策略，使我们同步世界的变化，这样我们公司危机就会小一点。冬天也是可爱的，并不是可恨的。我们如果不经过一个冬天，我们的队伍一直飘飘然非常危险的，华为千万不能骄傲。所以，冬天并不可怕。我们是能够度得过去的，今年我们可能利润会下降一点，但不会亏损。与同行业的公司相比，我们的盈利能力是比较强的。我们还要整顿好，迎接未来的发展。

二、这场生死存亡斗争的本质是质量、服务和成本的竞争。要看到我们的成本优势。要善于建立同盟军。

虽然摆在我面前的困难是不能完全回避的，但是要认识到在成本问题上我们还是占了优势，特别是与西方公司相比。首先，我们在研发成本上和国际公司相比我们只有 1/3 左右，我们现在的泡沫还不是很严重。其次，我们公司现在的成长情况还比较好，所以我们度过困难时期的可能性要比西方公司大，同时也比小公司强。

《重新认识九十年代》这篇文章，提出了一个深刻的问题，讲 IT 泡沫的钱到哪里去了。90 年代，美国的经济火爆得不得了，股市的几万亿美金一下子就不见了，到哪里去了？经过经济学家的分析，发现美国经济增长带来的财富中，90% 做为工薪发掉了，只有 10% 为资本所得。当市场泡沫很高的时候，经营者错误的估计，把成本提到啤酒线以上。增长的钱被工薪发掉以后，成本（尤其是人力成本）就提高到啤酒线以上，现在要把全美国的工资降到啤酒线以下，很困难。因此美国企业的产品没有成本竞争优势。因为市场泡沫破灭后，市场的价格线已回归到啤酒线，高于啤酒线的成本就是重负。

近我和哈佛的一个著名教授科特谈话，玩笑说到，现在美国很多人的贡献比克林顿大得多。因为，100 多人的小公司的 CEO 工资就是克林顿收入的后面加一个零，中型企业的 CEO 的工资就是克林顿后面加二个零，大型企业的 CEO 的工资就是克林顿后面加三个零，难道这么多人的贡献真都比克林顿大？CEO 的钱是谁出的？是我们出的，全世界的穷人买美国货而出的。现在穷国与穷人，买不起了，美国的价格体系就扭曲了，价值体系的分配就实现不了了，因此美国丧失了竞争力。美国要恢复竞争力，只有减薪，把人力成本普遍降下来，而不是裁员，但这谈何容易，因为薪酬是有刚性的。

困难是客观存在的，在资源和生产过剩的情况下，竞争的要义是什么？就是看谁的质量好、服务好、成本低。这是传统企业竞争中颠扑不破的真理。价格和成本体系问题、优质服务体系问题、质量体系问题，是我们不可动摇、不可回避的三大问题。业界要走进成本竞争，我们应该怎么做？当然，我们决不能为了降低成本，忽略质量，否则那是自杀，或杀人。搞死自己是自杀，把大家都搞死了，是杀人。

1、 我们要积极扩大海外市场。“东方不亮西方亮，黑了北方有南方”。我们扩大海外市场，就可以扩大我们的生存空间，提高我们的生存质量。我们的员工要前仆后继的奔向国际市场。世界各地，特别是发展中国家，经济水平存在严重的不平衡，存在着很多机会，对于这些地区的市场 拓，我还是很有信心的。我们多一些人到海外去，在这些领域内多发展，就解决了我们公司的平衡问题。这样，虽然市场下滑，但是我们合理配置，人均效益会上去。

要特别说明，千万不要把差的人推荐到海外去。千万不要象卸包袱一样地向国外卸，这一点大原则要明确。建议干部部门要建立制度，凡是哪个办事处推荐的员工在海外出问题，推荐他的主任就要给予一定的处分。

2、 在国内市场上的增长速度可以下滑，但不能低于别人。截止五月底，我们在国内的销售下滑了 17%，海外上升 210%，五月底之前完成了 100 多亿的销售。财务要求市场系统今年一定要完成 300 亿的销售。此外还不断要求各部门降低成本，保证今年下半年的赢利。

3、 我们要把质量提高，把服务做好，同时把成本降低。大家都认为成本低就是指料本低，其实成本的构成是方方面面的。每一个部门都要冷静反思，过度地降低成本我不赞成，但是不认真研究成本下降我也不接受。比如销售成本，国内一个 2000 万美元的单，有十几人在围着转，海外一个人手里握着几个 2000 万美元的单，国内的人力资源是过剩的，我们就要源源不断地强制性地抽优秀员工到海外去。尽管国外的成本和费用比国内的成本高得多，我们还是要源源不断地向海外输送人才。

4、 我们还要善于建立同盟军。在目前残酷的竞争环境下，宁亏我们不能亏同盟军，我们亏一点能亏得起，同盟军亏一点就死掉了。我们现在有 200 多个同盟军，只要他们不做和我们竞争的事情，不伤害我们的利益，我们就要保护同盟军的利益。比如，我们的通信代理口，分销这个口，会出现很大的困难。当价格越来越低，给代理的利益越来越少，你们要研究怎么能保护我们的同盟军，我们期望有一定的同盟军。一旦春天到来，这些同盟军就可以生龙活虎出去抢单，我们就缓过劲来了。

5、适当地和竞争对手展合作，降低研发成本。孙总上个季度在欧、美会见了业界同业公司的高层领导，大家讨论了在竞争的基础上，加强彼此间的相互了解和合作问题。为什么不可以和对手公司合作？谁还有本事把价格再涨起来？继续降成本，成本还有哪里可降的？对我们公司，如果我们和对手联合起来搞研发，共同研发一个产品，研发成本降掉一半，我们的成本就降了一半。竞争对手也要手拉手，也要走向合作。因为都要度过这场灾难啊！三、在市场低迷期间，要加强队伍素质的建设，培育一支迎接未来的铁军。

事实上我们公司也存在泡沫化，如果当年我们不去跟随泡沫当时就会死掉，跟随着泡沫未来可能会死掉。我们消灭泡沫化的措施是什么？就是提高人均效益。

队伍不能闲下来，一闲下来就会生锈，就像不能打仗时才去建设队伍一样，不打仗时也要建设队伍。不能因为现在合同少了，大家就坐在那里等合同，要用创造性的思维方式来加快发展。军队的方式是一日生活制度、一日养成教育，就是要通过平时的训练养成打仗的时候服从命令的习惯和纪律。我们虽然不是军队，但也要有这种日常练兵的教育，越是困难时期，越要锻炼我们的队伍、磨练我们的队伍。处于市场下滑的时候，我们不加大对队伍的教育、管理和帮助，一旦将来有很多新的机会的时候，我们的员工怎么能雄纠纠、气昂昂地走向新的市场？！

目前，我们的队伍建设就是要加强与客户的沟通，认真听取理解客户需求。生产要上去，干部要下去，可以多配车及其他工具，要全力支持海外市场的发展，研发的产品一定要满足了客户的需求。表面上看，我们不去做客户关系，停下来还能省几个亿的费用，动起来还要多花汽油费。但不能这样算成本。军队如果这样算成本，战时就毫无战斗力，都会不堪一击的。没有过去的持续投入，今年海外市场怎么可能有巨额的增长，海外市场给我们在困难时期增加了多大的信心和力量！所以，如何在市场低潮期间培育出一支强劲的队伍来，这是市场系统一个很大的命题。要强化绩效考核管理，实行末位淘汰，裁掉后进员工，激活整个队伍。

我们贯彻末位淘汰制，只裁掉落后的人，裁掉那些不努力工作的员工或不胜任工作的员工。我们没有大的结构性裁员的计划，我们的财务状况也没到这一步。和竞争对手比起来，我们的现金流还是比较好的，可以支持我们在冬天的竞争。

实行末位淘汰走掉一些落后的员工也是有利于保护优秀的员工，我们要激活整个组织。大家都说美国的将军很年轻，其实了解西点的军官培训体系和军衔的晋升制度就会知道，通往将军之路，就是艰难困苦之路，西点军校就是坚定不移地贯彻末位淘汰制度。

有人问，末位淘汰制实行到什么时候为止？借用 GE 的一句话来说是，末位淘汰是永不停止的，只有淘汰不优秀的员工，才能把整个组织激活。GE 活了 100 多年的长寿秘诀就是“活力曲线”，活力曲线其实就一条强制淘汰曲线，用韦尔奇的话讲，活力曲线能够使一个大公司时刻保持着小公司的活力。GE 活到今天得益于这个方法，我们公司在这个问题上也不是一个三、五年的短期行为。但我们也不会急于草率对人评价不负责任，这个事要耐着性子做。

我认为冬天对我们来说不一定是坏事，因为我们没有走到恶性的边缘。正好，这使我们冷静下来，好好调整我们的队伍，调整我们的结构，抓住这个提高人均效益的好机会，确保冬天过去，春天到来时，我们的组织结构和战略队形保持不乱。

所以，虽然受行业环境影响，整个市场销售下滑，但队伍的士气不能衰退，还要雄纠纠、气昂昂地奔赴前线，越在困难时越要看到光明的前途。如果大家把今天的困难都看成是很大的困难，那红军在长征中怎么会想到未来会胜利？在卫国战争中，卓娅和舒拉被德军包围的情况下还能想到胜利？克劳塞维茨《战争论》中有一句很著名的话：要在茫茫的黑暗中，发出生命的微光，带领着队伍走向胜利。战争打到一塌糊涂的时候，高级将领的作用是什么？就是要在看不清的茫茫黑暗中，用自己发出微光，带着你的队伍前进；就象希腊神话中的丹科一样把心拿出来燃烧，照亮后人前进的道路一样。越是在困难的时候，我们的高级干部就越是要在黑暗中发出生命的微光，发挥主观能动性，鼓舞起队伍必胜的信心，引导队伍走向胜利。所有的领导们一定要象丹科一

样，一定要象克劳塞维茨所形容的高级将领那样，在茫茫的黑暗中，鼓舞精神，激励斗志。大家鼓舞士气，高唱着歌向前，后活下来的可能就是华为。

克劳塞维茨的这句话对我个人的鼓舞是非常大的。大家都知道，在文革中，我个人受到挫折比别人大得多，根本就看不清楚未来的前途，也看不清楚光明……不管是来自家庭的社会影响，还是个人的努力奋斗，还是来自社会。但是那个时候我是靠自己把电子计算机、数字技术、自动控制……等自学完的，虽然我那时看不到任何光明的。我家人也玩笑说，没什么用的东西也这么努力学，真是很佩服、感动。由于结交了一些西安交大的老师，这些老师经常给我一些油印的书看。我也是在那个时代熬出来的，如果没有在那个时代看到光明，荒废了那个时代，我就不可能在今天这个时代站起来。

所以，正因为我们对未来的胜利有一定的信心和把握，我们才敢把谜底讲穿。目的是希望通过这一轮艰难困苦，锻炼培养一批好干部。面对这场艰难困苦的斗争，我们的高级干部一定要振奋起来，不要有太多的悲观情绪。如果说有悲观的情况，你也不会有地方可去，这个行业处处都是悲观，不可能有乐观。如果换一个小公司，那么你面临的苦难会更多而不是更少。

大家要认识到，谁能不犯错误，在历史长河中要做一个高风亮节、纯洁无暇的人只有屈原！屈原跳了汨罗江。没有一个人是一贯正确的，不要为过去的一些小事而伤感，不要有思想包袱。历史是大浪淘沙的长河，过去的历史就是历史，以后的未来就是未来，不要把历史和未来纠缠到一起。不要背上曾有错误的包袱，要放下包袱启动机器，把队伍团结起来，通过各体系的核心团队完成对上万个研发员工、市场人员和其它部门员工的团结。而且，核心团队一定要做个表率。

我们必胜的信心就是紧紧地把市场握在我们手里！四、市场体系要重视普遍客户关系的建立，要有长远眼光。

1、市场体系要建立不管国内，还是国外，每一个客户经理、产品经理每周要与客户保持不少于5次的沟通的制度，当然，还要注意有效提高沟通的质量。

我们一再告诫大家，要重视普遍客户关系，这也是我们的一个竞争优势。普遍客户关系这个问题，是对所有部门的要求。坚持普遍客户原则就是见谁都好，不要认为对方仅是局方的一个运维工程师就不作维护、介绍产品，这也是一票呀。

一定要加强普遍的客户沟通，要把普遍沟通的制度建立起来，沟通不够怎么办？就降职、降薪。沟通做不了的员工要慢慢淘汰掉。有些人是性格问题不能沟通，就转到别的岗位上去。

有人说省局见不到，到县局去总可以吧。有人说到了县局多花汽油费，我们宁可多花汽油费，也不能停下来，也要沟通。我们建立了到县局沟通的制度，我们一定要执行下去。新员工找不到地方磨枪，就到县局去，他不到县局去，怎么能找到什么地方磨枪啊？他不磨枪就是锈枪，以后怎么能用啊？！不要认为我们要讲节约，不下去跑能省钱。讲节约是讲不需要浪费的地方的节约，不该省的费用就不能省。

有人满肚子学问讲不出来，在华为公司就是没学问，学问必须要卖出去才能是钱。做一个产品经理、客户经理，不能装一肚子学问却见不得客人，必须要通过交流来巩固加深客户对我们的认识。

在海外，生产要上去，干部要下去，要多配车，一定要跑起来。员工不要自己车，多雇一个司机，当地语言又熟悉，还做为半个保镖，解决安全问题。

2、对研发所有的副总裁级人员也要建立每周有几次见客人的制度。研发副总裁的人员名单要报到客户群管理部，客户群管理部要把对他们的考核交到研发干部部。他们每周也要见几次客人，次数由你们定。坚持与客户进行交流，听一听客户的心声，我们就能了解客户好多想法。我们今天之所以有进步，就是客户教我们的嘛。不断地与客户进行沟通，就是让客户不断帮助我们进步。如果嘴上讲

365天都想着产品、想着市场，实际上连市场人员、客户的名字和电话号码都记不住，还有什么用？

华为生存下来的理由是为了客户。全公司从上到下都要围绕客户转。我们说客户是华为之魂，而不是一两个高层领导，建立客户价值观，就是围绕着客户转，转着转着就实现了流程化、制度化，公司就实现无为而治了。所以，普遍的客户关系要推广。

3、要特别注意有策略地处理好运营商之间的相互关系，逐步培养与运营商的伙伴关系。

在海外，人口在 1000 万以下的小国，运营商多，而总容量很有限，我们要战略性选择战略伙伴，与战略伙伴结成特殊关系，通过个性化的解决方案等促使其高速增长。当然这其中也会有矛盾，但是，我们不要到处撒胡椒面，一定要区别对待。这次电信网络的宽带泡沫，对拉美运营商的打击很大。小公司和大公司拼抢市场，大公司就围剿小公司，大公司采用的设备也是美国新兴设备制造商供应的，当 IT 泡沫消失后，小公司由于现金流中断而死掉了，但是大公司也输了，因为网上设备要全部撤掉，因为新兴设备制造商也死了，无法维护。这使得各国运营商在选择伙伴时，不是选择价格，而是看这个公司能不能持续发展。

我们近有一本从西班牙电信拿来的翻译资料，应该发给大家看一看。通过这本书，可以看看海外电信公司是怎么评价标书的。我们认为他们很科学、很规范，国外市场是拒绝机会主义。

我们和国内运营商之间也要逐步组建伙伴关系，无论是电信、网通、联通、移动、铁通、广电，只要我们认为是必要的，我们就要研究如何建立伙伴关系。为什么我们要建立伙伴关系？就是目前运营商的状况不太好，利润少了。虽然目前中国移动的利润很多，这是短暂的。只要价格一放，很快降到低值。他们买什么？有人说选价格低的东西买。前几年，谁的价格高就买谁的东西，那是运营商不成熟。应该看到，运营商在逐渐成熟、规范。

五、研发体系的战略队形和组织结构要随着环境变化进行调整和变化，不要僵化、教条，研发的价值评价体系要均衡。

打仗的队形是可以变换的。原来我们往核心收得太厉害了，这样我们的技术进步快了，而市场就弱了一点。现在市场变化了，客户需求也变化了，我们可以扁平一点。在攻克新技术时，使队形变得尖一些，增大压强，以期通过新技术获得多一些的市场。当新技术的引导作用减弱的时候，我们要使队形扁平化一些，多做一些有客户现实需求但技术不一定很难的产品。

当年的抗大校训就是“坚定不移的政治方向，艰苦朴素的工作作风，灵活机动的战略战术”，我们即要有坚定不移的方向，又不能过分教条，战略队形和组织结构要随着环境变化进行调整和变化。

比如，一讲到宽带，大家就说一定要可运营可管理，就要打倒 CISCO，我们是否也可以举起右手支持 CISCO，赚拥护 CISCO 的客户的钱。举起左手也可以做可运营可管理，赚反对 CISCO 客户的钱。在工作中不能强调一边就忽略另一边，不能走极端。眼前我们的问题是利润不够，所以要做些小盒子到各地抢粮食去。所以队形要根据市场进行变化，不能僵化和教条，要有灵活机动的战略战术，我们的宗旨就是活下去。

研发对结构继续进行改革是允许的，不能把所有的东西都搞成僵化不变的。我们整个体系还没有完全按 IPD 运作，会存在流程不畅的问题。流程打通是迫在眉睫的，怎样打通全流程，希望每个 PL-IPMT（产品线）提一个小组名单，组成跨部门的小组，先把市场、用服、研发打通，然后再把生产、采购捆进来，共同整改流程打通问题，简化程序。成立这个跨部门小组，这个小组就代表公司，有决定权，统管所有的流程。当然，这个小组主要是理顺产品线全流程，并不是多了一层机构。压强原则和组织结构的方向是一致的。当我们的形势变化了，我们一定要及时调整组织结构，如果死抱着一定要做世界上先进的产品的理想，我们就饿死了，成为梵高的“向日葵”。我们的结构调整要完全以商业为导向，而不能以技术为导向，在评价体系中同样一定要以商业为导向。

研发的评价体系要均衡，在研发体系不存在谁养谁的问题。今年我们的智能网拿到国家进步一等奖，我们其它的项目如果拿去评奖也都能得奖。所以，可以以产品线实施管理，但是要防止公司出现分离。国内的一些友商为什么做不过我们，因为他们是按项目进行核算，部门之间互不往来，如果他们能够集中精力，在一两个产品上超过我们是可能的。

所以，产品线还是要考核和核算，但不要说哪个产品赚钱，哪个产品不赚钱，赚钱的就趾高气扬，不赚钱的就垂头丧气，这样，公司很快就崩溃了。就像 N 公司的例子，几年前我去 N 公司时，请了手机部经理、基站部经理和系统部经理来交流，手机部经理就趾高气扬的，基站经理也神采奕奕的，系统部经理就垂头丧气的，就是因为他们实行产品线考核，结果这样他们的核心网和光网络就垮掉了。我们不能这样考核，今天是你贡献，明天是他贡献，大家都在贡献，我们要这样考核。

公司对于整个研发流程的考核一是考潜力的增长，二是考对公司的贡献。潜力的增长是对未来的贡献，现在的贡献就是收益，对整个大团队（TEAM）的考核必须兼顾到这两方面。对每条产品线的考核是你们来考虑，不要太偏重利润率，要明确公司给你的目标是什么，给你什么样的资源，要围绕目标来考核。如果说光网络今天不赚钱了，不要光网络了，结果也无法使交换机进步。公司连续十年画一个大饼给你，要保证十年这个大饼都是存在的。我们要做均衡发展，今天不赚钱的项目也要加大投入，今天赚钱的项目要加大奉献。我们希望长远的生存下去，短期生存下去对我们来说是没有问题，因此，评价要从长远角度来考虑。

对大 TEAM 的考核一段时间内要目光短一些，多强调一点奉献；一段时间要强调潜力增长，眼光要远大一些，交叉的使用标准。一定不要认一死理，不然要不了几年土壤就板结了。这就是要根据外部形势来调整大 TEAM 的队形。为什么我们设计虚拟利润目标，就是说效益也是可以用虚拟的方式计算的。

如果研发系统真正做到了人尽其用，的确需要进入是可以给一些指标的。但是，现在还有一部分人工作量不饱满的情况，这些人在公司找不到感觉也会走的。我们存在加班加点的原因主要是管理的不善。管理需要一系列的制度、方法、规划才能实现，是一门艺术。高层管理者可以袖子长一点，但在管理中注意适当授权，一层一层的放松一点，这样，每一层都能找到工作量。对研发人员要强调项目目标的考核和工作目标的考核，经理对员工的考核不能简单化，工作时间投入只能做参考。不要仅凭加班来评价职工的优劣。

研发系统要培训一批团队领导，把管理的 TEAM 划小，建立不同建制的团队，这些团队能够整建制调动，打仗时需要多少个团队就加多少个团队上去，管理难度也就降下来了。现在研发的规模大，如果组织的规划没有做好，作战就没有方向。总监可以多一些，总监也可以是技术专家的一个代名词。

另外，干部部注意不要把做基础工作的人忽略了。也要注意用好技术体系的女同志，女同志有自己的特点，在质量、版本管理等方面有自己的优势。

六、研发体系怎样提高效率，怎样做好研发规划

效率不高与 IPD 的磨合阶段有很大关系，实际上我们现在是双轨制，是并排做双重的事情，一个是按现在的管理体系做，一个是因为流程打不通，老的方法也在做，这是一种浪费，到明年二月份出台整改的程序后，效率会有 10-20% 的提高。

为什么研发规划做不好，就是因为没有民主作风，不允许大家发言。在研发系统的总体办中可以组成一个“红军”和一个“蓝军”，“红军”和“蓝军”两个队伍同时干，“蓝军”要想尽办法打倒“红军”，千方百计的钻他的空子，挑他的毛病。“红军”的司令官以后也可以从“蓝军”的队伍中产生。“蓝军”拼命攻“红军”，拼命找“红军”的毛病，过一段时间把原来“蓝军”中的战士调到“红军”中做团长。有些人特别有逆向思维，挑毛病特别厉害，就把他培养成为“蓝军”司令，“蓝军”的司令可以是长期固定的，“蓝军”的战士是流动的。每个产品线都应该增加一个标准队

伍、一个总体队伍、一个蓝军队伍。不要怕有人反对，有人反对是好事，不是坏事，这会改变我们的惯性思维，打破我们的路径依赖。

举这个例子，是要说在总体方案的设计过程中首先要有比较多的民主作风，把大家的意见进行归纳总结，得出正确的东西，把正确的东西再进行讨论。这点，要向印度人学习，印度人做事虽然慢，反反复复讨论方案，但方案讨论好后再干活，避免了返工。而我们是先干，干得不对再改，加班加点地改，这样浪费就非常多。

另外，要组织一些跨部门的小团队到美国去收购一些小公司，到各大地区部搞客户需求调研，量身定制，提高研发规划的准确性。也可以在美国招聘一些人搞芯片设计，在美国搞芯片并不是让大家移民到美国去，而是要在本土招当地人员扩大芯片队伍。

研发要广言路，要从高层着手。错误不算什么，谁能不犯错误，没有人是一贯正确的，有错误的人经过改正以后还是可以提起来的，不要把人看成完人。目标才是重要的，大家不要有那么多自尊心，不要太看重面子。在华为犯错多的是我，我也是在错误中站起来的。我没有头脑发热过，没有决策失误过？天知道。不过大家是为维护领导人的威信，给点面子罢了，我自己心知肚明。

七、胜利的曙光就是活下来

华为公司经过十年的奋斗，同步了时代的机遇，抢在这个之前完成了这个循环。这个循环的中央只有二个字“诚信”。华为这十几年来铸造的就是这两个字：诚信。对客户的诚信，对社会、政府的诚信，对员工的诚信。只要我们坚持下去，这种诚信创造的价值是取之不尽、用之不竭的，要认识到我们花掉的很多钱是要形成未来的财富。我们经过十年的时间，花大量的金钱和精力，在市场上塑造了两个字“诚信”，这是我们的立身之本，是我们的核心竞争力，这是华为公司对外的所有形象，这个无形资产是会给我们源源不断带来财富的。我们好不容易扩到现在这个规模，经过了这样一个循环，而且已经基本完成了内部磨合，形成能够运作的体系，内部的人事关系基本平稳了，这些是难得的宝贵财富。

大量的无形资产在组合中才能发挥作用，对我们的企业来说，只要我们的结构不散，组织不垮，前面烧掉的钱就会变成所有后来的无形财富，这些都是我们的增值财富。现在，我们正处在一个好的时机，我们要享受以前投资增值，要团结起来使这个队伍不要散掉。只要我们团结起来，共同奋斗，就没有过不去的槛。很多公司现在热血沸腾，还要准备做第二个思科。我认为没有那个时代了，一个时代一个模式，过去的时代未必会重演。热血沸腾能做什么事？静下心来踏踏实实做事才有收获。

胜利的曙光是什么？胜利的曙光就是活下来，哪怕瘦一点，只要不要得肝硬化、不要得癌症，只要我们能活下来，我们就是胜利者。冬天的寒冷，也是社会净化的过程，大家想要躲掉这场社会的净化，是不可能的！因为资源只有经过重新的配置，才可能解决市场过剩的冲突问题。

在度过这个困难时期，转变使我们自己能够有利于迎接困难这方面，大家都有共同清楚的认识，要一起来想办法。公司现在有很多的措施，大家都来想更多的措施。每个人都要围绕着自己的工作多想措施，想出新的机会点来，想怎么降低成本、想怎么提高服务！一定要动脑子去想，市场是不相信眼泪的，淘汰机制是十分残酷的。

我们公司能不能活下来？近西方有许多理论认为中国的经济是假的，数字是编造的，从过去的中国威胁论，转向中国崩溃论。实际上，从中国的竞争力来看，从家电行业来看，中国的市场全是价格战，价格战的核心是向全世界展示了中国会有长远的时间进行低成本，是有极强的竞争力的，但是中国需要高质量。如果没有高质量的低成本，这个低成本是没有价值的。所以中国的高质量、低成本是有社会基础的。因此，我们公司的质量好、服务好、价格低，和西方公司相比是有优势的，只要我们努力，我们想象的目标和理想是会实现的。

我们是世界上活得较好的公司之一，我们活得好是我们有本事吗？我认为不是，是我们的每一个发展阶段、每一项策略都刚好和世界的潮流合拍了。对未来，我们认为信息经济不可能再回复到狂热的年代。因此，信息产业只能重新走到传统产业的道路上来了，它不会长期是一个新兴产业。信息产业由于技术越来越简单，技术领先产生市场优势不再存在，反过来是客户关系和客户需求。市场部、研发部、公司的各部门都要认识到这一点，大家要团结起来一起为公司的生存而奋斗。

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

——任正非在 PERB 产品路标规划评审会议上的讲话 2003 年 5 月 26 日

【导读】流程的核心是要反映业务的本质。流程承载业务，业务在流程上跑，沿着流程进行业务管理，由此，组织也必须与业务和流程进行匹配。如果组织还是唯上的，随时请求的是领导，而不是走流程线，即使喊 100 年，也到不了共产主义。真正流程化组织是反官僚化、去部门墙的。

一、坚持客户需求导向，走变革之路

很庆幸的是，IPD、ISC 在美国顾问的帮助下，到现在我们终于可以说没有失败。注意，我们为什么还不能说成功呢？因为 IPD、ISC 成不成功还依赖于未来数千年而不是数十年实践的努力和检验。是的，不是数十年是数千年。因为即使一代一代人不在了，这个世界还会留下管理，管理还会不断地优化、发展下去。管理做得如何，需要很长时间的实践检验。我们已经成熟的管理，不要用随意创新去破坏它，而是在使用中不断严肃认真去完善它，这种无生命的管理，只会随时间的推移越来越有水平。一代一代人死去，而无生命的管理在一代一代优化中越来越成熟。

在管理上，有时候需要别人带着我们走路，就像一个小孩，需要保姆、靠幼儿园的老师带着走路一样。但是一人终究要自己站起来走路，一直走下去，我们的管理也要靠自己。师傅领入门，修行靠自身。我们的 IPD、ISC 变革也是这样的道理。

现在分析一下，美国顾问提供的 IPD、ISC 有没有用，有没有价值？是有价值的。回想华为公司到现在为止所犯过的错误，我们怎样认识 IPD 是有价值的？我说，IPD 根本的是使营销方法发生了改变。我们以前做产品时，只管自己做，做完了向客户推销，说产品如何的好。这样我们做什么客户应买什么的模式在需求旺盛的时候是可行的，我们也习惯于这种模式。但是现在形势发生了变化，如果我们埋头做出“好东西”，然后再推销给客户，那东西就卖不出去。因此，我们要真正认识到客户需求导向是一个企业生存发展的一条非常正确的道路。从本质上讲，IPD 是研究方法、适应模式、战略决策的模式改变，我们坚持走这一条路是正确的。

我们要让所有人理解 IPD、ISC 很难，尤其在新旧体制转换的时候，需要很多的协调量。有些员工，尤其是不善于协调的专家型人物因为受不了这种协调而离了，这是可惜的。但是，我们现在终于走出了泥沼，有了良好的协调方法，一两年以后，协调的难度会减小，有效度增强，IPD、ISC 的作用就会越发明显了。

二、融入客户，理解需求我们说，我们要以客户需求为导向，但是客户需求是什么呢？不知道，因为我们没有去调查，没有融进去。

让我们看一个例子。波音公司在 777 客机上是成功的，波音在设计 777 时，不是说自己先去设计一架飞机，而是把各大航空公司的采购主管纳入 PDT 中，由各采购主管讨论下一代飞机是怎样的，有什么需求，多少个座位，有什么设置，他们所有的思想就全部体现在设计中了。这就是产品路标，就是客户需求导向。产品路标不是自己画的，而是来自于客户。

我把近去美国工作的行为戏称为“冬天去北极”。为什么？IT那么冷，美国人大量失业，还去美国，不是“冬天去北极”吗？我们在发上不能“冬天去北极”，我们一定要真正明白客户需求导向，在客户需求导向上坚定不移。

在这里我们要强调，在任何时候都不要忘记客户需求导向。我们在NGN走过一段弯路。在3G产品上，我也提出，只有能让一个外行随随便便打通手机，那才说明我们的系统是好的。我们要真正认识到客户需求导向这个问题，大家不要因为我批评了某个人而不高兴，我们都是为了客户需求而进行自我批判的，要认识客户需求导向这个真理。

枪声就是命令，我们说，需求就是命令，我们一定要重视客户需求。

以后的IRB人员，要有对市场的灵敏嗅觉，就像香水设计师一样，能够灵敏区分各种香味，不能区分就不能当IRB人员。这种嗅觉就是对客户需求的感觉。那么，这种嗅觉能力来自于哪里？来自于客户，来自于与客户聊天、吃饭。我一直给大家举郑宝用的例子。郑宝用为什么会进步很快？就是因为他与客户交流多。我们的接入网、商业网、接入服务器等概念都来自于与客户交流，实际上就是客户的发明。很多知识智慧在客户手中，我们要多与客户打交道，乐意听取客户意见。客户骂你的时候就是客户厉害的地方，客户的困难就是需求。

三、把握节奏，坚持客户需求导向

我们产品发中大的问题是简单的功能做不好，而复杂的东西做得很好。为什么呢？简单的东西大家不喜欢，这就是因为技术导向，而不是客户需求导向。

我认为在相当长一段时间内，不可能再有技术导向了。在牛顿所处的时代，一个科学家可以把一个时代所有的自然现象都解释清楚，一个新技术出现会带来商机。但现在的技术突破，只能作为一个参考，不一定会带来很好的商机。可是，对于一个具有良好组织体系的公司，如具有IPD、ISC流程的公司，当发现一个新技术影响到客户需求的时候，就可以马上把这个技术吸纳进来。因此说，流程也是一种保证。

曾经看到过一句话，崇高是崇高者自己的墓志铭。这多少说明了我们在产品研发上不能技术导向，一味追求技术领先，在公司的动作发展上，也要把握好自己的节奏。现在技术发展很快，大大地超过了客户需求，不能及时发生效果，时代已经赋予你们新的使命。你们是负责产品路标的，这个路标是把华为带向天堂还是地狱，是决定于你们的，华为的前途也靠你们了。

四、坚持理性的客户需求导向

我们强调，要坚持客户需求导向。这个客户需求导向，是指理性的、没有岐变、没有压力的导向，代表着市场的真理。有压力的、有岐变、有政策行为导致的需求，就不是真正的需求。我们一定要区分真正的需求和机会主义的需求。我们说，一棵小草，如果上面压着一块石头，它会怎么长？只能斜着长。但是石头搬走，它肯定会直着长。如果因为石头压着两年，我们就做两年的需求计划，两年后，小草长直了，我们的需求也要改变。因此，我们要永远抱着理性的客户需求导向不动摇，不排除在不同时间内采用不同的策略。

经过这么长时间的改革，我们已经开始接受了变革，但真正的变化在于我们的指导思想和世界观。如果指导思想和世界观不变，我们就难于放、难于变革，难于成功。

在理性与平实中存活

——任正非在干部管理培训班上的讲话 2003年5月25日

【导读】2003年8月29日，华为与西门子成立了合资企业，共同发生产TD-SCDMA；9月16日与德国英飞凌成立合资公司，共同推出低成本的WCDMA手机平台；12月，又与香港四大电信运营商之一SUNDAY签订共建

WCDMA 3G网络。到2003年12月，华为在全球通了20个WCDMA实验局，在探求全球运营商在3G网络建设、规划、运营、业务及发展需求的同时，作为全面出击、进军海外主流欧美市场的铺垫，让“墙内花墙外香、墙外结果”，再到“墙外结果达到墙内花，墙内再结果”的目标。

一、公司发展的宏观商业模式已经确立。

公司的宏观商业模式是：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组织建设。为什么不能技术导向。技术创新到今天来说，所有人都已经伤痕累累，为什么？由于互联网及芯片的发明，使人的等效当量大脑容量成千倍的增长。美国只有两亿人口，但是美国却相当于有4千亿大脑。这样的大脑一起运作，产生新的技术、新的知识和新的文化，它会大大超越人类真实需求。因为人类的需求是随生理和心理进步而进步的，人的生理和心理进步是缓慢的。因此过去一味像崇拜宗教一样崇拜技术，导致了很多公司全面破产。技术在哪一个阶段是有效，有作用的呢？我们就是去看清客户的需求，客户需要什么我们就做什么。卖得出去的东西，或略略抢先一点点市场的产品，才是客户的真正技术需求。超前太多的技术，当然也是人类瑰宝，但必须以牺牲自己来完成。日本在七、八十年代，是非常成功的。日本这个国家电子工业革命差点把美国给买下来了，美国在这个问题上是几乎输给日本的，但是由于它的成功带来很强烈的包袱，这个国家是资本家的国家，资本家在整个国家投资技术设施已经几千亿，而且模拟电子得到如此的市场规模，为什么要抛弃模拟电子走向数字呢？所以日本在数字化这个问题上走慢了。走慢了以后，美国在数字电子上迅速超过日本。

日本发现自己错了以后，就犯了更大的错误，要跨越时代，做出更先进的产品，如第五代计算机，90年代初期，做出400G的ATM交换机。日本的400G ATM交换机在香港起来时，我们公司ATM项目实质上还没有启动，我们对这种异步转移模式认识还不是很清楚。但是400G ATM在香港起来有什么用呢？它领先了客户需求三步，所以它成为了先烈。先进产品死掉了。它没有过渡时期的产品，过渡时期的产品是符合客户需求的产品，它没有。我们填补了他们的空白，所以它们把中国市场全部送给了华为。我们是在他们错误的关和孕育下成长起来的。同样有些世界著名公司也走过这个路径，例如有多项光纤通信技术世界领先，并没有为它获得市场。因此不是领先者后都是胜利者，特别是技术领先者。技术领先需求的速度越来越快，而不是越来越慢。所以越来越快证明了将来知识是越来越不“值钱”的，技术也是不“值钱”的。当知识和技术不“值钱”后，我认为我们这个社会会更加美好。人们对知识、文化、技术的需求程度会更大，愚昧无知的人就更少。由于很难再建立技术壁垒，因此，也不可能有暴利时代。憧憬一夜暴富不存在后，人们回归理性与平实，社会会变得更加可爱。过去公司长期是技术导向，我们做了一个产品，就对客户说多好多好你来用，但是我们又是以多少次失败而告终。现在我们一定要记住客户需求就是我们产品发展导向，我们发展企业的目的是什么，就是为客户服务。为什么要客户服务，只有客户给我们钱，因此对客户要好。因此，产品的技术导向是充分满足客户需求。

为什么企业管理目标就是流程化的组织建设。今天大家进行管理能力的培训，和IPD、ISC、CMM、……，以及任职资格和绩效考核体系一样，都是一些方法论，这些方法论是看似无生命实则有生命的东西。他的无生命体现在管理者会离，会死亡，而管理体系会代代相传。它的有生命则在于随着我们一代一代奋斗者生命的终结，管理体系会一代一代越来越成熟，因为每一代管理者都在我们的体系上添砖加瓦。所以我们将来留给人类的瑰宝是什么？以前我们就讲过华为公司什么都不会剩下，就剩下管理。为什么，所有产品都会过时，被淘汰掉；管理者本人也会更新换代，而企业文化管理体系则会代代相传。因此我们要重视企业在这个方面的建设，这样我们公司就会在奋斗中越来越强，越来越厉害。刚才有人提问不理解IPD、ISC有什么用，是认识问题，这个东西有什么用？为什么我要认真推IPD、ISC？就是在摆脱企业对个人的依赖，使要做的事，从输入到输出，直接端到端，简洁并控制有效地连通，尽可能地减少层级，使成本低，效率高。就这么简单一句话。要把可以规范化的管理都变成扳铁路道岔，使岗位操作标准化、制度化。就像一条龙一样，不管如何舞

动，其身躯内部所有关节的相互关系都不会改变，龙头就如 Marketing，它不断地追寻客户需求，身体就随龙头不断摆动，因为身体内部所有的相互关系都不变化，使得管理简单，成本低。

企业的生命不是企业家的生命。西方已实现了企业家的更替，不影响企业的发展。中国一旦企业家没有，随着他的生命结束，企业生命也结束了。就是说中国企业的生命就是企业家的生命，企业家死亡以后，这个企业就不再存在，因为他是企业之魂。一个企业的魂如果是企业家，这个企业就是 悲惨、 没有希望、 不可靠的企业。如果我是银行，绝不给他贷款。为什么呢？说不定明天他坐飞机回来就掉下来了，你怎么知道不会掉下来。因此我们一定要讲清楚企业的生命不是企业家的生命，为什么企业的生命不是企业家的生命？就是我们要建立一系列以客户为中心、以生存为底线的管理体系，而不是依赖于企业家个人的决策制度。这个管理体系在它进行规范运作的时候，企业之魂就不再是企业家，而变成了客户需求。客户是永远存在的，这个魂是永远存在的。我在十年前写过一篇文章《华为的红旗能打多久》，就引用孔子的一首诗“子在川上曰，逝者如斯夫”。我就讲管理就像长江一样，我们修好堤坝，让水在里面自由流，管它晚上流、白天流。晚上我睡觉，但水还自动流。水流到海里面，蒸发成空气，雪落在喜马拉雅山，又化成水，流到长江，长江又流到海，海又蒸发。这样循环搞多了以后，它就忘了一个在岸上还喊“逝者如斯夫”的人，一个“圣者”，它忘了这个“圣者”，只管自己流。这个“圣者”是谁？就是企业家。企业家在这个企业没有太大作用的时候，就是这个企业 有生命的时候。所以企业家还具有很高威望，大家都很崇敬他的时候，就是企业 没有希望、 危险的时候。所以我认为华为的宏观商业模式，就是产品发展的路标是客户需求，企业管理的目标是流程化组织建设。同时，牢记客户永远是企业之魂。

二、公司发展的微观商业模式就是一部分有效和谐的方法论，完成企业管理诸元素从端到端、高质、快捷、有效的管理。

为什么只是一部分方法论就行，而不是越多越好呢？太多的方法论会相互抵消，反而降低效率。所以说书读得越多越蠢，如果不活学活用的话，多读书不一定是好事。

IPD、ISC 是我们确立的企业管理主线。同时，其他方法论辅助它而存在。我们为什么始终重视管理？因为留给我们的财富就是管理！如果没有管理，这个企业能留给我们什么，就是一大堆债务。我们在管理上花了非常多的钱，这个管理谁都带不走。外界认为我们公司出去的干部个体并不怎么有特色，其实他们在公司的作用是依赖了我们公司一个大平台的奋斗。他以前在大公司搞得那么好，如果小公司干不好，就是他已经离了这个大平台，没有了这个条件。因此我们认为企业在变革过程中，至少在泡沫经济年代，我们用积累的资金引进、改良、自创的管理变革已经接近成功，摆脱了这个困境，摆脱了这种瓶颈，使我们有可能成功，而不是有可能失败。所以我认为这种无生命的管理体系不仅我们要自己学会，而且一定要把它融会贯通，要把它推广下去，改变自己的工作作风。无生命的管理体系，是需要有生命的员工来执行和完善的。在座的很多人过去曾经是个人英雄，所以一唱歌就唱激动人心的《真心英雄》，这可能是不对的。你们应该看看世界上非常伟大的领袖都是平凡的人，都是不起眼的人。陈培根老师给你们培训时讲过马歇尔和巴顿的故事，我当时就跟陈老师讲不要将巴顿和华为公司比，华为的任务是建设，巴顿的任务是破坏。企业管理中不适合使用战争方法及军人勇士。后来陈老师醒悟地认识到马歇尔才是伟大的将军，二战时期伟大的将军。马歇尔计划平衡了格局，50 年后控制了世界，瓦解了苏联。当然我不是站在阶级的观点来看这个问题，而是站在方法论的观点来看这个问题。就是说我们关注的是现实、是未来、是环境，而不是自己的权力。这就是领导方法追求的。在华为公司， 无所事事、不管具体事情、 不干预事情、 不抓权的就是我。其实我是为大家发展创造环境。每个领导者也要学会领导方法，去创造环境，让人家奋斗，一定要看到部属的成功就是你 大的成功。

我们一定要坚持 IPD、ISC 的流程化组织建设，活学活用好，坚决按流程来确定责任、权利，以及角色设计，逐步淡化功能组织的权威，这就是我们说的微观的商业模型。

三、既然我们已经确定了商业模型，以及基本完成了流程化的建设，那么我们就要下力气去提高管理效率。

现在，每条管理线已经始逐渐清晰了。以前我们管理线不清晰的时候，我们不要求管理抓得太紧，抓得太紧如果是抓错的，可能会出现不应该出现的瓶颈，然后全公司都收缩了，就造成混乱。现在我们的管理线已经始清晰了，所以我们要追求管理线的效率。追求管理线的效率可能就是要坚定不移地实行定编、定员，确立有效的考核模式，一定要加强预算管理、业绩考核管理，在未来2~3年内，主要部门要从现在的费用中心转变成利润中心。

我们要坚持责任结果导向的考核机制，各级干部要实行任期制、目标责任制，述职报告通不过的，有一部分干部要免职、降职。要实行各级负责干部问责制。香港是一个民主政府，已实行问责制了。我们公司对完不成任务的干部也要问责。考核是考不走优秀员工的，优秀员工一时受主客观的因素，暂时遭受挫折，但他们经过努力终究会再起来的。同时，要坚持员工聘用合同制，一部分员工已经不太适合这些岗位了，我们应该有新陈代谢。我们也要从完成任务好的员工的一些关键事件过程行为考查中，发现优秀的干部苗子，给予机会以培养。我们考核的文化，要走向高绩效文化。我们必须合理减少管理层级，扩大基层团队的管理控制量，缩小团队的数目。尽可能地压缩行政管理干部的数量，降低非生产劳动力的比例。我们的出路一是增加销售额，二是降低成本。对于非直接销售部门来说，其行政管理干部要担负起提高工作效率，降低管理成本的任务来。对一些不能贡献的员工要适当地劝退。我们要实行结构性调整，结构性裁员不可避免，要关心裁走的员工的心理感受。我认为一定要维持内外的新陈代谢，继续贯彻选优、留优原则，我们一定要去除那些不适合公司的员工，这是我们管理者的责任。因此在选拔中高层干部过程中，要把干部个人品德看成高于一切，遵守纪律，有高的道德情操，忠于公司、忠于集体利益才是我们选拔的重要基础，而不能唯才是举，不能唯才选择。以后在任职资格审查中，要加进去一条，干部的思想道德品质的自我鉴定，以及组织审议。各位，不要采用书面考试方法然后就提拔一个干部，我认为关键事件行为过程考核同样是很重要的考核，但不是一个关键事件行为就决定一个人的一生。对一个人的考核要多次、多环考核。不要把关键事件行为过程考核与责任结果导向对立起来。责任结果不好的人，哪来的关键事件。我们要从外面吸收新的员工，以维持新陈代谢，要接纳丙种球蛋白加入到我们公司来，使得我们机体重新充满生命活力。

我们要把要求干部聚焦到工作上，并希望员工劳逸结合，有效规律的工作，以及在法律、纪律框架下的一定自由区分来。我们对干部的严要求，不要加之于员工。也不要把对员工的宽松应用于干部。“天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身……。”没有这些努力，我们是度不过冬天的。真正的冬天还没有到来，信息产业总有一天会变成传统产业。

我们处在一个变革时期，在信息产业逐步走向传统产业的过程中，我们要不断地寻找新的奶酪。任何变革都会触及每一个人，各级干部都要理解支持公司的变革，“牢骚太盛防肠断，风物长宜放眼量”。我们的中高层干部要经受得住磨难与委屈，公司大了，距离也远了，由于沟通不畅，会产生信息不对称或扭曲。我们的每一层主管由于工作压力大而缺乏耐心，会与周边或下属产生矛盾。在公司的业务变革和发展中肯定会存在问题，我们干部的责任是以平和的心去面对并一起解决问题，工作中既要抓效率，坚持原则，又要学会相互欣赏和支持，学会体谅和感激，共同创造一个和谐的有战斗力的管理团队，我们就能克服一切困难。

“沉舟侧畔千帆过，病树前头万木春。”在世界大潮中，我们只要把危机与压力传递到每一个人，每一道流程，每一个角落，把效率不断提升，成本不断下降，我们就有希望存活下来。

在自我批判指导委员会座谈会上的讲话

【导读】批评与自我批评，是我党的优良传统，任正非为什么只取了自我批评？“批评起来有可能就控制不住了，就不是这么回事了，刨人家的根底和祖宗三代，我们不要这样做。”

今天的座谈会首先谈一下我们为什么做自我批判，和怎么做。要提高我们内部运作质量，降低运作成本，必须建立一个非常优质的管理体系，包括考核、激励等一系列高度有效的管理平台，把无效的成份剔除出去。如果没有讲真话，以及不能善于听取别人的批评，是做不到的。我们这个行业将会更加困难，我们一定要事先时刻

准备好，有能力去应对即将出现的危机，我们不能不活下来。活下来，要比去除自己身上的缺点、错误重要得多。

要贯彻职责分明，赏罚清晰，首先得所有的事情反映都是真实的，而我们现在的干部体系，还做不到。自我批判也不是无情打击，我们真正实施的目的，就是从上到下所有人都要讲真话，实事求是反映问题及成绩。这一次进行的面较小，只在副总监以上一级干部中展。让人人讲真话，标准就很清晰：首先，自我批判的东西要给你的部下看，部下只要认为你讲的是不是真的就行，至于你讲得深刻不深刻由指导委员会（可能还成立分委员会）来评判。第二，请同级相关联的工作单位 360 度提意见，善意地评定，主要看是不是事实，批得深批得浅没关系，只要讲真话都可以过关。第一批干部首先讲真话就可以过关。第二批我们评价有经验了，可以适当提高验收标准 5%，以此类推第三批、第四批……自己找自己的问题，和本部门沟通，和周边沟通，真正有价值的是自己批评自己，自己评价自己，这种人才能担任重任。两年后可能还有人过不了关，这样的人就不要难为他了，宽松他一把，给他们工作调整一下，调整他们到基层做适当的工作，并实行易岗易薪。用三到五年的时间，华为从上到下要调整，要使用敢于讲真话，敢于自我批评，听得进别人批评的干部。只有这种人担负起华为的各级管理责任，华为才可能在困难的环境中稳定地生存下来。如果大家认为形势很好，不必那么紧张，那么，我认为太平盛世典型的标志，是人人都敢讲真话，领导听得进去真话。为了实现我们的目标，我们管理者必须首先进行自我批判，带动后继者前进。

希望大家真正认识到：这次通过自我批判，使干部思想洗刷，心胸 阔，将来能够经得起别人批评。现在先不让别人批评他，让他自己批评自己，但要让别人来认证。一定要打 胸襟，听得进别人的批评，也自己批评自己。在华为大学的后备干部的毕业证上，我写了两句话：“只有有牺牲精神的人才有可能 终成长为将军；只有长期坚持自我批判的人，才会有广阔的胸。”我想这两句话，是可以给我们共勉的。孔子说吾日三省吾身，我是深感其伟大。我一生走过这么多经历，我批评别人很多，我自我批评更多，每天都想哪些事情做对了、哪些做错了。自我批评不会批垮公司，自我批评不会使大家自卑心增长，即便如此，高速发展的时代与自卑心的增长，两者相互抵消，能够使干部变得更加能力增强，沉着冷静，更加成熟。借此过滤一批一把手，一把手过不了自我批评这关，原则上不再使用了。一把手听不进别人的批评，听不进多种声音，自己对自己固步自封，怎么还能做一把手呀，他是指航向的呀。副职在这次评价过程中，根据他的自我批判的好坏，确定他的 ABC 等级。我认为一个善于自我批判的人、有素质的人、有成功经验的人，越批评他事会做得越好。同时我们要避免无情打击，批评起来有可能就控制不住度了，就不是这么回事了，刨人家的根底和祖宗三代，我们不要这样做。我们千万不要无情打击，千万不要出来一些冤案。我们采取善意的方式帮助你过关。我想这次如果有 10% 的人过不了关，应该差不多。他们调整到另外的岗位做工作，我们股票[1]还是不扣。能上能下在我们华为应该是做得到的。你工资减少了，股票还那么多，够用了。我们纠错是纠你思想上的错。

改革从我们高级领导带头做起。这次关联交易的清理，我们 EMT[2]成员明年 1 月 1 日要正式宣誓，请有关一级部门领导来看，我们宣誓完了，就该你们宣誓了。通过这些清理活动，我们要士气高涨，工作能力提升，工作效率提升，贡献、输出增大，每一个人输出都要增大，这样我们可以三到五年有一个结果。通过变革使公司变得很和谐了，很弹性了。从这些情况来看公司处于一个好的阶段，如果没有好的干部是不行的。清理下来的干部不要患得患失，可以在基层岗位上创造新的成绩，随时欢迎你上升到你能胜任的岗位。下去，也不能取代底下干得好的人，否则队伍全乱了。已经正确的队伍不能乱动。

我们已经确定了三级干部任命机制（文件还没签发），党委拥有对干部的三级否决权和弹劾权，要加强适应这种权力的组织建设和流程规划，构建公司今后三至五年冲锋上山头。

我们选拔新人才的标准变了。要求所有管理干部要静水潜流，要有冷静的思维方式。我们拥有庞大的平静工作的员工，这就像自来水的过滤层一样，不合标准的，是通不过去的。现在我们进干部，要多有一些狼性，那些胸 大志，一贫如洗的人，尽管他们可能有这样或那样的毛病，可能是刺头，我们也要选。相信我们近两、三年将建立起来的自我批评氛围，会有利于改造他们，要钻过几万人的过滤层，才能浮到基层管理岗位来，过滤层

的惰性很大，在穿出的过程中他们的棱角磨了不少。同时也激活了我们整个组织。穿出后进入基层管理层时发现一片都是冷静的、条理化的、有效的管理体系，发现他们那种张牙舞爪也不行，他们也会改变。他们的作用是激活我们沉淀的组织，我们过去的组织太四平八稳，有些部门，太明哲保身。过去我说过同样条件下，优先使用年纪大的干部，保持公司稳定。但我指的是同等条件，如果青年人超过了一点那就不是同等条件。这样我们就完成了一次新陈代谢。可能五至十年后冲锋上阵都是三十五岁到四十岁成熟的年轻人。

2004## 持续提高人均效益 建设高绩效企业文化

——任正非在干部工作会议上的讲话

【导读】2004 年获得荷兰运营商 Telfort 价值超过 2500 万美元的合同，首次实现在欧洲的重大突破。2004—2010 年是华为全面国际化的阶段，追赶的对象是爱立信和思科，任正非始终认为在管理上跟爱立信的差距太大，必须快速提升管理水平。但管理创新又需要非常谨慎，一是创新都是必须支付变革成本，已经积累了这么多管理程序，随意的创新是对过去投入的浪费；二是容易撕裂与周边的关系，以及破坏上、下游的流畅。2004 年华为推行 EMT 轮值主席制。

我们处在一个变革时期，从过去的高速增长、强调规模，转向以强调效益的管理变革，以满足客户需求为目标，从而获得持续生存的能力，在这个变革时期中，我们都要有心理承受能力，必须接受变革的事实，学会变革的方法。同时，我们要有灰色的观念，在变革中不要走极端，有些事情是需要变革，但是任何极端的变革，都会对原有的积累产生破坏，适得其反。

上一次人力资源大会，我们取得了共识，在冬天里改变竞争格局。并确立了改变竞争格局的四大法宝：质量好、服务好、运作成本低、优先满足客户需求。同时确立了用三年时间达到业界人均效率低水平的目标。并推动以满足客户需求为导向的流程化组织设计与改革，启动了以责任结果为导向的考核机制，明确了华为的待遇体系是基于贡献。加强了对责任结果好的、并有培养前途的干部的任职资格考核，以及对其在完成任务中的关键事件过程行为考核，来确定对他的提拔使用。

这次大会我们要加强干部的教育与管理，加强组织的有效性建设，明确干部的优胜劣汰制度，在 3~5 年内把我们公司建设成为具有综合竞争力、管理有序与高效、被客户信任的伙伴式关系的群体。这个集体在长期持续增长上具有巨大潜力，在短期经营增长速度与效益上成为业界佳。一个生机勃勃，敢于奋斗，不怕艰难困苦、奋发有为的组织，在不断自我批判中成熟、完善。

一、必须减少管理层次，增加团队的管理跨度，缩小团队的数目。

我们过去的组织是在高速成长时期规划的，其特点是分工过细。以每个人的细分工，来适应高速增长时期的管理变化，这无疑在当时是正确的。但现在的现实，是发展速度相对平缓，而且由于这么多年的管理积累，许多事情已逐步理顺，应付突发事件的能力已大大增强，因此，管理团队的跨度可以加大，行政组织机构数目可以减少，副职也可以适当减少。

由于 IT 平台的实现，我们管理信息的传递，已经比较有效。过去的管理层级，应该可以减少。这么多层级，一是管理速度慢，二是增加了许多非生产性的管理人员，降低了效率，增加了成本。

二、必须压缩管理干部的数量，加强专业及业务工作的队列人数，改变非生产人员的比例。同时要努力提高专业与业务人员的工作量及工作效率，进一步减少人员数量。

我们的一切是为了满足客户需要，我们的流程和组织就要围绕这个目的来建设。管理干部的配置是以能满足服务和监控所需的基本数量为基础，过大的配置会造成资源浪费，而且由于责任不清反会降低效率。

客户的需求归纳起来是质量好、服务好、成本低。那么一切多余的流程与干部设置，都不利于这一目的的实现。我们不能人为地绕一个弯路，增加几道关卡来安置干部。因此，必须压缩管理干部的数量，将这些人转移到专业及业务管理岗位上去。当然不可避免的会裁掉一些无效的管理岗位，精简一部分干部。

永远要合理地减少非生产性人员，增加专业与业务人员，才有可能提高人均效益。各级干部一定要把自己部门内部效率低、不出贡献的人淘汰出去。不能因为也在做工作，与周边关系、上下级关系不错，就一直迁就，如果一个干部不懂得通过主动置换，去创建一个更有效的组织，这个干部是不合适做一把手的。

我们要进一步对岗位责任制进行合理设计，不必处处要求高学历。不合理的使用高学历，就是高成本。我们的管理已经逐步变得规范，操作已经明晰，在相当多的岗位上，可以放专科生上岗。一定要把成本降下来。

我们的出路只有二个选择，一条是降低工资，一条是多做一些工作，如果大家不愿意降工资，那就要更加努力工作，舍此难道还有更高明的办法吗？

三、加强对全体员工的思想道德品质，以及职业道德修养的教育。把思想道德品质的评价纳入干部的任职资格体系中去。我们要加强在思想道德品质上对干部的考核，对干部严要求。当干部就要有献身精神，就要有严格约束自己、宽以待人的品质。任何腐败都会使我们丧失战斗力，直至使公司走向死亡。

我们应当要将要求干部聚焦在工作上，与普通员工的劳逸结合、有效规律的工作区分来。我们对干部的严要求，不要加之于员工。也不要把对员工的宽松应用于干部。“天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身……。”没有这些努力，我们是度不过冬天的。真正的冬天还没有到来，信息产业总有一天会变成传统产业。

我们要求干部要聚焦在工作上，这是一句十分沉重的话。我们现在有些干部对如何消遣，如何享受很有研究，在队伍中滋生一种不好的风气。我们只有紧紧盯着风云不断变化的市场，才会发现机会窗，才会有所作为。任何部门的管理目标都是为客户服务，我们不能孤芳自赏那些不能为客户服务的内部管理，即使它很“优秀”。我们这么要求，似乎比起对员工的宽松来，太过于严酷，但市场逼得我们不得不这么做，当干部就要有献身精神。不能聚焦在工作上的员工，不能被提拔成干部，已经提的应退回到具体岗位上去。

我们不仅要有爱祖国、爱人民的远大理想，而且要有爱家庭、爱公司的具体责任。如果一个人连爱家庭、爱公司的具体小事都不做，很难说你会真正的爱祖国、爱人民，谁会相信你有献身精神。更不能把谋求自己的发展，建立在毁坏公司的基础上。

我们只有从对干部严要求起，才可能普及到员工修养的提升。我们对新提拔的干部将实行公示制度，听听员工对他们责任心、使命感、工作能力、思想道德品质的评议，置干部于员工的监督之中。

公司将加强全体员工的诚信教育。诚信的本质在于责任，一个有使命感、责任心的员工，是不会否认诚信文化的。华为十几年来铸就的成就只有两个字——诚信。对客户的诚信，对社会、对政府的诚信，对员工的诚信。诚信文化是公司重要的无形资产。尽管公司不断有人，包括极个别高级干部，背离诚信，做出一些令人痛心的事，但公司员工的绝大多数、绝大多数，是相信这一文化的。这种诚信文化创造的价值是取之不尽，用之不竭的。公司要建立员工的诚信档案，为选拔培养更多的优秀干部打下一些基础。

四、实行干部目标责任制，以及任期负责制。

我们的干部不是终生制，高级干部也要能上能下。在任期届满，干部要通过自己的述职报告，以及下一阶段的任职申请，接受组织与群众评议以及重新讨论薪酬。一个人说，我很努力，工作也做得不错，思想品德也好，

为什么我不能继续任职？因为标准是与时俱进的，已经有许多比你进步快的人，为了公司的生存发展，你不一定能保持职务。大家要学学刻舟求剑的故事，不可能按过去的标准，找当官的感觉。长江一浪推一浪，没有新陈代谢就没有生命，必要的淘汰是需要的。任期制就是一种温和的方式。

我们坚持责任结果导向的考评制度，对达不到任职目标的，要实行降职、免职，以及辞退的处分。市场的竞争会更加激烈，公司不可能是常胜将军，我们无力袒护臃肿的机构，以及不称职的干部。我们必须以责任制来淘汰、选拔干部。完成任务好的部门，出成绩也要出干部。对新干部的选拔不仅要看他的任职资格、业务成绩，而且要看他在关键事件过程行为的考核结果与思想道德品质的评价结论。公司决定，对完不成任务的部门，一把手要降职、免职处分，同时决不能在本部门将副职补充提成正职，不然，以后就会出现正、副职的不合作。

2005 年以后要同时冻结这个部门全体成员下一年度的调薪，不管他是否调出去。将来从后进部门调往先进部门工作的人，要适当地降职使用。除非因公司决策错误而撤销的项目人员。

对于机关这类难以确定目标来考核的部门，我们实行今年的人均工作量与去年的人均工作量相比，进步不大的部门，正职就应受降职处分。

已经降职的干部，一年之内不准提拔使用，更不能跨部门的提拔使用，我们要防止“非血缘”的裙带之风。一年以后对卓有成绩的要严格考核。

我们要求降职的干部，要调整好心，正确地反思，在新的工作岗位上振作起来，不要自怨自艾，也不要牢骚满腹。在什么地方跌倒就在什么地方爬起来。特别是那些受委屈而降职的干部，无怨无悔地继续努力，以实际行动来证明自己，这些人是公司宝贵的财富，是将来继大业的可贵人才。组织也会犯错误的，一时对一个人评价不公是存在的。因此，总会有一部分人受委屈，这些人的正确对待会给我们的进步带来十倍的力量。由于您的正确对待，也给组织将来给您更大的信任提供了支持。

我们认为考核是考核不走优秀干部的。不坚持考核，是以公司结束为代价的。因此，各级部门要认真对目标、任务进行考核。对考核目标不明确的，要今年与去年比，人均效益是否提高。没有提高的部门，其负责干部也视同完不成任务。

通过两、三年的努力，使考核逐步科学化、合理化。通过考核，要使公司产生更多的竞争力。

五、继承和发扬是各级干部的座右铭，特别是新干部的人生宗旨。

盲目的创新就是我们事业的自杀。

我们反对一朝天子一朝臣，反对新干部上台否认前任的管理。我们强调继承与发扬，在过去的文化中，有许多合理的内核，以及与周边已形成的习惯性的协调。它的客观存在，就是它合理、自然的一面。随意的破坏就会撕裂与周边的关系，以及破坏上、下游的流畅。盲目的创新，对已有成熟管理的破坏是不必要的。经过慎重研究，有必要的创新，在不可预见的困难中付出一些代价是值得的。因此，要善于研究前人的管理，继承他合理的一面，也许是 99%。任何一点小小的变革都要进行充分的认证，反复听取上、下、左、右的意见。也许对于你是好的，对周边是不好的，那么也破坏了公司的整体效益。不管此变革对局部如何美，但这是一个坏的创新。

学会向别人学习，学会与周边共同协商；学会以对大目标的可衡量的贡献来实践和检验自己的管理努力；学会继承与发扬。任何创新都是必须支付变革成本的，总成本大于总贡献的创新是有害于公司的。而且公司已经积累了这么多管理程序，随意的创新是对过去投入的浪费。

我们要将任何管理变革与创新的批准程序变得透明和复杂一些，使一些不成熟的变革不容易通过，以冷静、谨慎的心 对待变革。当然变革委员会也要民主和坚持原则，不能随意的妥协，不经变革委员会批准的管理创新，不允许上网、运行。

六、沉舟侧畔千帆过，病树前头万木春。

当前的形势是信息产品过剩，还没有找到任何解决的措施。新技术壁垒不易形成，靠技术产生的附加价值已十分不容易取得。因此，信息产业未来的竞争会更加残酷与激烈。它首先是小公司承受不了成本的困难而退出，而大公司不因填补这些市场空白，就能减缓压力。因为任何一个大公司对这个世界的供应，都不会感到困难。而现在有这么多大公司，就使过剩无法解决。我们要清楚地看到这种严峻的形势。

面对这种形势，我们清楚地看到活下来是不会容易的。要从供过于求的现实状况中摆脱出来，一是大公司之间整合，以减少大公司的数量，减少供给；同时使成本降低，维持生存。二是整合不成，必然会死掉一批公司，谁多剩一口气，谁就能活下来，谁就能再继续生存下去。活下来的充分必要条件就是在优先满足客户需求的基础上，质量好，服务好，运作成本低以及正现金流。公司近期改革就要围绕这个目的来做文章。

信息和沟通是人类的基本需求，这个世界五千年后，仍然需要信息服务；当然也需要相应的设备制造商，只要我们能活过来，我们就是有希望的。我们在泡沫经济中犯过许多的错误，今天仍然有许多错误在发生，如果我们不讳疾忌医的话，我们就有希望活下来，就会更加有效的发展。

沉舟，所指的是错误。沉舟，不一定是别人，也许就是我们的过去。只要我们改正错误就会轻舟已过万重山，错误已成历史，被抛弃在远远的过去。病树，就是我们没有完成与时俱进的变革，以适应高质量、低成本的竞争的过去形，我们只要抛弃过去对未来不切实际的幻想、轻轻松松成功、不吃苦就会有幸福的行业的优越感，那么我们一切适应未来生活的一切好的思想、作风、行为就会发芽、生长。我们的公司就会长存下来。为了我们的长存，我们将会失去一些暂时的享受，我们必须有所割舍。

在这个变革时期全体干部都要全身心地投入，以提高效率。“牢骚太盛防肠断，风物长宜放眼量。”那些还不理解公司困难的干部，长此下去是不行的。牢骚满腹，左右攀比，散布不满情绪，对我们的组织具有破坏性，要及时教育，给予纠正。持续不改的，就不合适做带兵的人。

我们的企业正从一个高速发展期走向平稳建设。该行业的竞争越来越激烈。我们需要志同道合，认同华为文化的管理者带领队伍前进，我们需要努力奋斗，舍小我于大我，以满足客户需求为目标的员工共同奋斗。

我们一定会胜利的，我们一定能胜利。

【参考资料】

《孙亚芳在干部工作会议闭幕时的讲话》

来自全球的 400 多位公司高级主管，聚焦在这里 了 4 天会，研究了公司以客户需求为导向的流程化的组织结构设计，以及如何考核和选拔干部。会议 得激烈、有序，研究了许多正面、反面的问题，丰富了我们的管理经验。特别是绝大多数干部都理解了灰色[1]的哲学，并自觉地运用在工作中，以及用于处理对干部的考评、考核，这是十分可喜的，使我们企业在迅速发展中，保持十分的平和与均衡。

上一次人力资源大会我们确立了在冬天里改变竞争格局，并确定了改变竞争格局的四大法宝：质量好、服务好、运作成本低、优先满足客户需求。经过三年的实践，证明我们已取得了初步的成功。这一次干部工作会议，将进一步推动以满足客户需求为导向的流程化组织结构设计与改革，精简机构，精简管理干部，推动以责任结果为导向的考核机制，明确华为的待遇体系是基于贡献。它必将对华为的下一步发展，打下良好的基础。

这次大会我们明确了加强干部的教育与管理，加强组织的有效性建设，明确干部的优胜劣汰制度。要加强对那些敬业精神好，有责任感、使命感、责任结果完成好的干部的培养。我们明确了要加强对干部的思想道德品质的考核，以及对员工的诚信进行记录。我们将对提拔的干部实行公示制度，听听员工对他们的责任心，使命感，团队精神，工作能力，思想道德品质的评议，置干部于员工的监督之中。例如，有些干部发牢骚，说怪

话，不负责任地传播捕风捉影的消息，这些公司在讨论任命时是不可能知道的，只有周边的员工才清楚。有这种毛病的人，得等他改正一、两年后，他变成一个负责任的人，才可以纳入提升考核。不然盲目提拔以后，会带动一个团队都发牢骚，说怪话。我们要把那些敢于向公司提意见，敢于批评公司的人与之分。后者是我们有希望的培养者，也是公司宝贵的资源，如果他们也善于自我批判的话。

干部是带兵的人，是团队的表率，你的一言一行都在影响团队的士气、作战能力，在影响每一个成员的成长。当官才知责任大，不但有完成目标的责任，还有带出一支好队伍的责任。

我们的任职资格考核，以及关键事件过程行为的评价，要聚焦在那些要提拔的干部身上，他们应比别人多一些考核机会。我们希望提拔一些什么人呢？我们明确责任结果不好、品德不好的，不提拔。责任结果好的，可以进入考察。我们早就明确华为公司各级接班人的标准只有二条，一是认同华为的核心价值观；二是有自我批判精神。我们要选拔那些品德好、责任结果好、有领袖风范的干部，担任各级一把手；我们要清退那些责任结果不好的，业务素质也不高的干部；我们注意也不能选拔那些业务素质非常好，但责任结果不好的人，担任管理干部。他们上台，有可能造成一种部门的虚假繁荣，浪费公司的许多机会和资源，也带不出一个有战斗力的团队。他们要下去做具体的工作，通过做具体工作，将自己的业务素质转化为能力和实现责任结果。公司难判断的是责任结果非常好，但没有领袖风范的人（即高的素质与团结感召力，清醒的目标方向，以及实现目标的管理节奏）。这些人可能是华为的英雄模范人物，他们要转为管理者，我们要从两个方向来解决。本人应多学习，多与周边同事交流，丰富自己对案例的分析、归纳能力。不满足自己的现状，严格要求自己。实在不能提高自己素质的，要心平和地接受一般性的工作岗位，和比自己年轻的领导很好共事。同时，公司也尽可能多一些对这些干部的培训，使他们掌握一个自我学习的方法。领袖是自己悟出来，在实践中磨练出来的，培训是培训不出来的。因此，自我改造是重要的方法。俗话讲个人的前途命运是掌握在自己手里的。您大的敌人就是您自己，说的也就是这个意思。这就是人才的四象限图。

我们在组织改革，以及干部设置上，也要注意灰色，要有弹性。不要走极端，不要一味的追求低潮时期的合理化，而高潮到来时，望洋兴叹，成了一个叶公好龙的案例。坚持实事求是，坚持合理的弹性，以免不适应3G时代的浪潮，以及不能收、放有序。我们既反对教条主义，也反对经验主义。

我们要求越高级的干部，越要关注长期发展，中、高级干部也要分程度不同的关注中、长期利益。我们要求基层员工主要关注现实任务的完成，以及自我进步。实行权重不同的，分别关注长期、中期、短期利益的合理架构，以及相适应的激励机制。

注重干部思想品德的进步，注重干部综合素质的成长，注重团队建设。创造一个好的环境，让员工的聪明才智围绕在客户需求服务上，得到更大、更宽松的自由发展，为公司的长治久安作出贡献。西方公司已始从泡沫经济破灭时的衰退中恢复过来，他们正在朝着低成本进行战略的转移，他们留给我们的时间，只有两年左右，我们必须有变革的紧迫感。

从IT泡沫破灭后，我们经历了三年的变革，也取得了较大的成功。事实证明我们头脑是清醒的，上、下是同心协力的。我相信进一步的变革，会使华为以尽快适应新形势的一个优胜者，进入世界强者之林。

我们一定会成功的，我们一定能成功。

华为公司的核心价值观

——任正非在“广东学习论坛”第十六期报告会上的讲话 2004年4月28日

【导读】华为管理有一个很重要的概念是端到端流程，内部是这么定义的：端到端流程是指从客户需求端出发，到满足客户需求端去，提供端到端服务，端到端的输入端是市场，输出端也是市场。这个端到端必须非常

快捷，非常有效，中间没有水库，没有三峡，流程很顺畅。如果达到这么快速的服务，降低了人工成本，降低了财务成本，降低了管理成本，也就是降低了运作成本。

华为公司的核心价值观蕴涵着华为公司的愿景、使命和战略。华为公司的愿景是丰富人们的沟通和生活。使命是聚焦客户关注的挑战和压力，提供有竞争力的通信解决方案和服务，持续为客户创造大价值。战略是四个方面：1、为客户服务是华为存在的唯一理由；客户需求是华为发展的原动力。2、质量好、服务好、运作成本底，优先满足客户需求，提升客户竞争力和盈利能力。3、持续管理变革，实现高效的流程化运作，确保端到端的优质交付。4、与友商共同发展，既是竞争对手，也是合作伙伴，共同创造良好的生存空间，共享价值链的利益。下面我围绕华为公司的愿景、使命和战略，讲讲我们公司是怎样认识到这些问题的，以及我们是如何围绕愿景、使命和战略对内对外进行管理和服务的。

一、华为公司的愿景

在车轮发明前，人们主要靠步行进行交流，靠声音进行转播，那时候谈不上什么经济。在车轮发明后，人们学会利用车和马进行交流，诞生了方圆五、六十公里的小区域经济，产生了小农经济的集市贸易，使封建成为可能。在火车、轮船发明后，产生了工业经济，由于金融的载体作用以及产品的远距离运输，使资本主义成为可能。在航空器发明后，工业经济加速发展，到上世纪 70 年代末达到了高峰。那时的经济是以核心制造为中心的工业经济，经济的附加值主要在产品的制造上，由于那时是供不应求的经济，谁能生产出来谁就能够卖出去。

那时，日本、德国的经济达到了顶峰。后来由于处理器的发明，计算机始普及，又由于光传输的发明与使用，形成了网络。由于网络及管理软件的应用，使制造可以剥离，并转移到低成本的国家，而且使制造不再有高的利润，发达国家正在从工业化走向去工业化，从而导致核心制造时代结束。上世纪九十年代，日本、德国始衰落，美国始强盛。这时主要附加值的利润产生在销售网络的构造中，销售网络的核心就是产品的研发与 IPR（专利）。因此，未来的企业之争、国家之争就是 IPR 之争，没有核心 IPR 的国家，永远不会成为工业强国。

由于制造可以被剥离出来，销售与服务可以贴近市场，它们之间的关联可以通过网络来进行，经济的全球化不可避免。华为的愿景就是不断通过自己的存在，来丰富人们的沟通、生活与经济发展，这也是华为公司作为一个企业存在的社会价值，我们可以达到丰富人们的沟通和生活，也能够不断促进经济的全球化发展。华为不可能回避全球化，也不可能有寻求保护的狭隘的民族主义心。因此，华为从一开始创建就呈全放的心。在与西方公司的竞争中，华为学会了竞争，学会了技术与管理的进步。因为，只有破除了狭隘的民族自尊心才是国际化，只有破除了狭隘的华为自豪感才是职业化，只有破除了狭隘的品牌意识才是成熟化。当然网络也会对国家产生负面影响，主要是意识形态方面。这些破坏与影响不可能通过技术手段来控制，主要靠法律，以及人们的自律。例如，互联网促进了技术的交流与进步，但也可能摧毁一个国家的正确价值观。罗马俱乐部的一份报告指出，未来能够颠覆这个世界秩序的，只有互联网。美国的一份报告中指出，未来 20 年有可能摧毁美国价值观的可能只有互联网。

以上是我们对愿景的理解。我们在愿景部分主要是讲丰富人们的沟通与生活，其实这里面也是讲未来网络对这个世界的作用。网络的存在使得经济全球化是不可避免的，不仅对于我们华为是不可避免的，实际上是世界所有国家都不可避免的。因此，这个时候希望封闭起来不要走全球化的道路，实际上是错的。这个时候必须勇敢地面对全球化，发挥自己国家的优势，为自己争取更多的机会。经济全球化的核心是什么？过去的核心是战争；上世纪 70 年代、80 年代是工业制造，这个时代是什么呢？由于网络的发明，市场和制造相分离，这个世界重要的是市场，而不是制造，这就是 IPR 之争。台湾工厂主要靠代工，主要靠大规模地生产、大规模的采购，降低了采购成本，降低了制造成本，他们获得的利润大概毛利只有百分之三-五左右；由于高科技 IPR，使产品的毛利有可能达到百分之四五十或五六十。因此市场将来的竞争就是未来的企业之争，就是 IPR 之争，所以将来没有核心 IPR 的国家，永远不会成为工业强国。我们国家提出要自主创新，要用法律保护核心自主知识产权，这口号是对的。但是我们太急功近利，也会丧失我们的竞争空间。

现在我讲一讲专利。华为公司有五千多项专利，每一天我们产生三项专利，但是我们还没有一项基本专利，只有少量几项应用型的准基本专利，而不是理论型的基础专利。理论基础型的基本专利，是发明、是创造一项技术的基础，应用型的基本专利就是改进了这项发明的应用。即使应用型的基本专利的成长过程也至少 7-8 年。在没有一个人想到这项技术发明之前的时候，你想到了，然后 始研发，大概 2-3 年会出成果，然后申请专利，申请专利以后登报，又有较多的人看到了，受到了启发，他们又投入研究，然后用 2-3 年时间，扩大了你的专利可用的范围，这就形成了可使用的专利。再过 2-3 年， 始有人集合这些专利做产品，并向市场推广，2-3 年后市场 始接受，专利才产生价值。因此，一项应用型基本专利从形成到产生价值大约需要 7—10 年。我们现在有两项到三项准基本专利，两年左右以后才 始生效，所以专利形成的时间是很漫长的。而理论型的技术专利需要的时间更长，一般需要二、三十年左右。 始人们并不能很快地完全理解这些真知灼见，从事这种发明的人常常不为人们所重视，有时反被人们认为他们疯疯癫癫的，以致发明者常常穷困潦倒。如基因理论的发明者孟德·摩尔根就是这样。基因理论提出后，沉睡了一百年，突然有人发现了这个理论，喧哗了一阵，又沉寂了数十年，然后才得到发展。50 年代，我们中国科学院的吴仲华发明了叶轮三元流动理论，西方国家利用这个理论发明了喷气涡轮风扇发动机。小平同志七十年代到英国引进罗尔斯、罗亦斯发动机生产的时候，英国向我国转让了此项技术。小平同志站起来感谢英国对中国的支持，结果英国的科学家全都站起来向中国致敬，因为这项技术的发明者是中国人。小平回来找到这个人，才知道这个人在五七干校养猪。这个理论来自中国，但我们并没有重视申请专利。如果申请专利的话，我们中国在航空发动机方面就有一席之地。还有，1958 年，我们上海邮电一所就提出了蜂窝无线通讯，就是现在无线移动通讯技术基础的基础，也没有申请专利。因为那时连收音机都没有普及，谁会理解这项发明的巨大意义，想到这个东西今天会普及到全世界。所以，我们国家科技要走向繁荣，必须理解一下不被人理解的专家和科学家。今天，在大学里，专家、教授们做着别人看来没什么效益的事情，如果我们能够给他们 30 万、50 万支持一下，一百年以后说不定就是中国 大的福祉。我们主张国家拨款不要向企业倾斜，多给那些基础研究所和大学，我们搞应用科学的人要依靠自己赚钱来养活自己。基础研究是国家的财富，基础研究的成果是国家的，每一个企业都能享受理论的阳光普照。全球化是不可避免的，我们要勇敢地 放自己，不要把自己封闭起来，要积极与西方竞争，在竞争中学会管理。十多年来我们从来没有提过我们是民族的工业，因为我们是全球化的。如果我们把门关起来，靠自己生存，一旦 放，我们将一触即溃；同时我们努力用自己的产品支持全球化的实现。

二、华为的使命

十年以前，华为就提出：华为的追求是实现客户的梦想。历史证明，这已成为华为人共同的使命。以客户需求为导向，保护客户的投资，降低客户的 Capex 和 Opex，提高了客户竞争力和盈利能力。至今全球有超过 1.5 亿电话用户采用华为的设备。我们看到，正是由于华为的存在，丰富了人们的沟通和生活。今天，华为形成了无线、固定网络、业务软件、传输、数据、终端等完善的产品及解决方案，给客户提供端到端的解决方案及服务。全球有 700 多个运营商选择华为作为合作伙伴，华为和客户将共同面对未来的需求和挑战。

三、华为的战略

（一）为客户服务是华为存在的唯一理由；客户需求是华为发展的原动力。

1、真正认识到为客户服务是华为存在的唯一理由。

从企业活下去的根本来看，企业要有利润，但利润只能从客户那里来。华为的生存本身是靠满足客户需求，提供客户所需的产品和服务并获得合理的回报来支撑；员工是要给工资的，股东是要给回报的。天底下唯一给华为钱的，只有客户。我们不为客户服务，还能为谁服务？客户是我们生存的唯一理由！既然决定企业生死存亡的是客户，提供企业生存价值的是客户，企业就必须为客户服务。现代企业竞争已不是单个企业与企业的竞争，而是一条供应链[1]与供应链的竞争。企业的供应链就是一条生 链，客户、合作者、供应商、制造商命运在一条船上。只有加强合作，关注客户、合作者的利益，追求多赢，企业才能活得长久。因为，只有帮助客户

实现他们的利益，华为才能在利益链条上找到华为的位置。只有真正了解客户需求，了解客户的压力与挑战，并为其提升竞争力提供满意的服务，客户才能与你企业长期共同成长与合作，你才能活得更久。所以需要聚焦客户关注的挑战和压力，提供有竞争力的通信解决方案及服务。

2、真正认识到客户需求是华为发展的原动力。

我们处在一个信息产品过剩的时代，这与物质社会的规律不一致。人们对物质的需求与欲望是无限的，而资源是有限的。而信息恰好反过来，人们对信息的需求是有限的（人要睡觉，人口不能无限地增长……），而制造信息产品的资源是无限的。我们不能无限地拔高人们对物质的需要，因为资源满足不了。我们也没有能力无限地刺激信息的需求，因为人还要睡觉……技术创新到今天，很多人都已经伤痕累累，为什么？由于互联网及芯片的巨大进步，使人大脑的等效当量成千倍的增长。美国只有两亿人口，但是美国却相当于有4千亿个大脑。这些大脑一起运作，产生新的技术、新的知识和新的文化，它会大大超越人类真实需求。因为人类的需求是随生理和心理进步而进步的，人的生理和心理进步是缓慢的。因此过去一味像崇拜宗教一样崇拜技术，导致了很多公司全面破产。技术在哪一个阶段是有效，有作用呢？我们就是要去看清客户的需求，客户需要什么我们就做什么。卖得出去的东西，或略略抢先一点点市场的产品，才是客户的真正技术需求。超前太多的技术，当然也是人类的瑰宝，但必须牺牲自己来完成。IT 泡沫破灭的浪潮使世界损失了廿万亿美元的财富。从统计分析可以得出，几乎 100% 的公司并不是技术不先进而死掉的。这些破产的企业，不是因为技术不先进，而是技术先进到别人还没有对它完全认识与认可，以至没有人来买。产品卖不出去却消耗了大量的人力、物力、财力，丧失了竞争力。许多领导世界潮流的技术，虽然是万米赛跑的领跑者，却不一定能成为赢家，反而为“清洗盐碱地”和推广新技术而付出大量的成本。但是企业没有先进技术也不行。华为的观点是，在产品技术创新上，华为要保持技术领先，但只能是领先竞争对手半步，领先三步就会成为“先烈”。明确将技术导向战略转为客户需求导向战略。通过对客户需求的分析，提出解决方案，以这些解决方案引导发出低成本、高增值的产品。盲目地在技术上引导创新世界新潮流，是要成为“先烈”的。

为此，华为一再强调产品的发展路标，是客户需求导向。以客户的需求为目标，以新的技术手段去实现客户的需求，技术只是一个工具。新技术一定是能促进质量好、服务好、成本低，非此是没有商业意义的。世界将来不会缺少高科技，缺少的是自然资源。这也许会成为真理。好几次在贝尔实验室交流的时候，他们问我华为为什么能成功。我说我们理解了中国的客户需求。我借用了中国古时候婆婆给媳妇说的一句话，“新三年，旧三年，缝缝补补又三年”来说明华为对技术与产品的看法。我们认为客户一般都是希望在已安装的设备上进一步改进功能，而不会因新技术的出现而抛弃现在的设备重建一个网。因此，当全球的主要通信设备制造厂家他们放弃了对现有的交换机的研究，而全面转入了未来的下一代 NGN 交换机研究时，我司仍然继续对传统交换机的研究投入不动摇。不幸的是全世界的运营商在 IT 泡沫破灭后，都是与中国电信的观点一致，不再盲目追求新技术，而更多地考虑网络的优化与建设成本，结果我司在传统交换机供应量上，成了世界第一。西方泡沫经济破灭后，西方公司又始动摇了他们推崇的下一代 NGN 交换机，不知道世界下一步的潮流走向，产生了进行的迷茫。又由于财务状况不好，始大量裁员，以致精力顾不过来，我们却在 NGN 上也一直往前冲，下一代交换机我们又赶上他们，进入了世界前列。传统交换机我司占世界总量的百分之十六，但下一代有可能就占世界总量的百分之二十八。这就是我们真正理解的客户需求，把客户需求看作真理，然后在世界市场上得到很好的结果。当时我们认为，不发达国家一定会走这条道路的。今天，发达国家也在走这样的路。

同时，我们提倡不盲目创新。我们公司以前也是盲目的公司，也是非常崇拜技术的公司，我们从来不管客户需求，研究出好东西就反复给客户介绍，客户说的话根本听不进去，所以在 NGN 交换机上，我们曾在中国市场上被赶出局。后来，我们认识到自己错了，及时调整追赶，现在已经追上了，在国内外得到了大量使用。

盲目创新导致了很多西方大公司的快速死亡。

高端的 DWDM 我们处在世界先进或领先位置。我们的光传输技术在四千六百多公里长的中间不需要电中继，世界长的一个光环网是我们公司提供的，在俄罗斯一万八千公里，其实这个技术是我们从美国花了四百万美金买的。西方一些大公司破产之后，很多新技术舍不得丢掉，他们不希望自己的发明烟消尘散，希望后人能够接着研究成功，我们参加拍卖，用投资者原投资不到 1% 的价格买到。我们想说明的是，技术并不象有些人那么认为是万能的，而是客户资源才是十分重要的。我们认为市场重要，只要我们顺应了客户需求，就会成功。如果没有资源和市场，自己说得再好是没有用的。因此，为客户服务是华为存在的唯一理由，这要发自几万员工的内心，落实在行动上，而不是一句口号。

3、基于客户需求导向的组织、流程、制度及企业文化建设、人力资源和干部管理。

客户购买产品，一般都很关注以下五个方面：产品质量高、可靠稳定；技术领先，满足需求；及时有效和高质量的售后服务；产品的可持续发展、技术的可持续发展和公司的可持续发展；产品功能强大，能满足需要且价格有竞争力。其他公司有可能很容易做到其中的一条，但要同时做到五条不容易。我们华为紧紧围绕着客户关注的五个方面的内容，将这五条内容渗透到公司的各个方面。

(1) 基于客户需求导向的组织建设。为使董事会及经营管理团队（EMT）能带领全公司实现“为客户提供服务”的目标，在经营管理团队专门设有战略与客户常务委员会，该委员会主要承担务虚工作，通过务虚拨正公司的工作方向，再由行政部门去决策。该委员会为 EMT 履行其在战略与客户方面的职责提供决策支撑，并帮助 EMT 确保客户需求驱动公司的整体战略及其实施。在公司的组织结构中，建立了战略与 Marketing 体系，专注于客户需求的理解、分析，并基于客户需求确定产品投资计划和 发计划，以确保客户需求来驱动华为公司战略的实施。在各产品线、各地区部建立 Marketing 组织，贴近客户倾听客户需求，确保客户需求能快速的反馈到公司并放入到产品的 发路标中。同时，明确贴近客户的组织是公司的“领导阶级”，是推动公司流程优化与组织改进的源动力。华为的设备用到哪里，就把服务机构建到那里，贴近客户提供优质服务。在中国三十多个省市和三百多个地级市都建有我们的服务机构，我们可以了解到客户的需求，我们可以做出快速的反应，同时也可听到客户对设备运用和使用等各个方面的一些具体的意见。现在，全球九十多个国家分别建有这种机构，整天与客户在一起，能够知道客户需要什么，以及在设备使用过程中有什么问题，有什么新的改进，都可以及时反馈到公司。我们有三万多员工分布在全世界，其中外籍员工有五千人，中国员工有两万五千人，分布在各个国家，就像游离的电子一样，我们怎样掌握他们呢？我们要求每人每天都要记工作日记，主管领导审批，之后拿到数据库，我们定期抽查，他们不敢作假，因为他们不知道三个月后市场是什么状况，他必须要和客户沟通，否则就毫无价值。财务每天要写自查报告，三个月后，每个主管经理都要向公司保证，公司报告的数据都是真实的，我们还会不定期地在网上查，所以每个海外员工都不敢散漫。

(2) 基于客户需求导向的产品投资决策和产品 发决策。华为的投资决策是建立在对客户多渠道收集的大量市场需求的去粗取精、去伪存真、由此及彼、由表及里的分析理解基础上的，并以此来确定是否投资及投资的节奏。已立项的产品在 发过程的各阶段，要基于客户需求来决定是否继续 发或停止或加快或放缓。

(3) 在产品 发过程中构筑客户关注的质量、成本、可服务性、可用性及可制造性。任何产品一立项就成立由市场、发、服务、制造、财务、采购、质量人员组成的团队（PDT），对产品整个 发过程进行管理和决策，确保产品一推到市场就满足客户需求，通过服务、制造、财务、采购等流程后端部门的提前加入，在产品设计阶段，就充分考虑和体现了可安装、可维护、可制造的需求，以及成本和投资回报。并且产品一旦推出市场，全流程各环节都做好了准备，摆脱了 发部门 发产品，销售部门销售产品，制造部门生产产品，服务部门安装和维护产品的割裂状况，同时也摆脱了产品推出来后，全流程各环节不知道或没有准备好的状况。

(4) 基于客户需求导向的人力资源及干部管理。客户满意度是从总裁到各级干部的重要考核指标之一。外部客户满意度是委托盖洛普公司帮助调查的。客户需求导向和为客户服务蕴含在干部、员工招聘、选拔、培训教育和考核评价之中，强化对客户服务贡献的关注，固化干部、员工选拔培养的素质模型，固化到招聘面试的模板中。我们给每一位刚进公司的员工培训时都要讲《谁杀死了合同》这个案例，因为所有的细节都有可能造成公司的崩溃。我们注重人才选拔，但是名牌大学前几名的学生不考虑，因为我们不招以自我为中心的学生，他们很难做到以客户为中心。现在很多人强调技能，其实比技能更重要的是意志力，比意志力更重要的是品德，比品德更重要的是胸，胸有多大，天就有多大。要让客户找到自己需求得到重视的感觉。

(5) 基于客户需求导向的、高绩效的、静水潜流的企业文化。企业文化表现为企业一系列的基本价值判断或价值主张，企业文化不是宣传口号，它必须根植于企业的组织、流程、制度、政策、员工的思维模式和行为模式之中。多年来华为一直强调：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……，也包含了一切促进生产力发展的无形因素。华为文化承载了华为的核心价值观，使得华为的客户需求导向的战略能够层层分解并融入到所有员工的每项工作之中。不断强化“为客户服务是华为生存的唯一理由”，提升了员工的客户服务意识，并深入人心。通过强化以责任结果为导向的价值评价体系和良好的激励机制，使得我们所有的目标都以客户需求为导向，通过一系列的流程化的组织结构和规范化的操作规程来保证满足客户需求。由此形成了静水潜流的基于客户导向的高绩效企业文化。华为文化的特征就是服务文化，全心全意为人民服务的文化。

华为是一个功利组织，我们一切都是围绕商业利益的。因为只有服务才能换来商业利益。服务的涵义是很广的，不仅仅指售后服务，从产品的研究、生产到产品生命终结前的优化升级，员工的思想意识、家庭生活等。我们要以服务来定队伍建设的宗旨。我们只有用优良的服务去争取用户的信任，从而创造了资源，这种信任的力量是无穷的，是我们取之不尽、用之不完的源泉。因此，服务贯穿于我们公司及个人生命的始终。

（二）质量好、服务好、运作成本低，优先满足客户需求，提升客户竞争力和盈利能力。

1、真正认识到“质量好、服务好、运作成本低，优先满足客户需求”是提升客户效力和盈利能力的关键，也是华为的生存办法。

华为所处的通信行业属于投资类市场，客户购买通信网络设备往往要使用 10-20 年，而不象消费品一样使用年限较短。因此，客户购买设备时首先是选择伙伴，而不是设备，因为他们知道，一旦双方合作，就需在一个相当长时间内共同为消费者提供服务。因此，客户选择的合作伙伴不但要具有领先的技术水平，高度稳定可靠的产品，能快速响应其发展需求，而且还要服务好，这个企业才有长远生存下去的可能。如果达不到前面几个条件，就是送给客户，客户也不要。客户的要求就是质量好、服务好、价格低，且要快速响应需求，这就是客户朴素的价值观，这也决定了华为的价值观。但是质量好、服务好、快速响应客户需求往往意味着高成本，意味着高价格，客户又不能接受高价格，所以华为必须做到质量好、服务好、价格低，优先满足客户需求，才能达到和符合客户要求，才能生存下去。当然，价格低就意味着只有做到内部运作成本低一条路。另一方面，客户只有获得质量好、服务好、价格低的产品和解决方案，同时合作伙伴又能快速响应其需求，才能提升其竞争力和盈利能力。

2、华为如何提升客户竞争力和盈利能力。

我们来看一下 AIS 案例。1998 年，我们公司和 AIS 合作时，AIS 还是泰国一个小小的移动运营商。通过华为公司快速响应 AIS 的需求，并提供质量好、服务好的产品和解决方案，使 AIS 一跃成为泰国 大的移动运营商，并成为泰国股市市值 大的公司。1999 年 6 月，AIS 和 DTAC 同时推出了预付费业务。华为公司为 AIS 提供产品、解决方案及服务，先后 8 次对设备进行建设和扩容，帮助 AIS 把竞争对手远远地甩在了后面。华为在 60 天内完成了设备的安装和测试，快速满足了 AIS 的需求，比起业界平均周期大大缩短，有利帮助了 AIS 领先对手快速抢占市场，构筑了竞争力。华为专门为 AIS 发的高达 80 项的业务特性（AIS 在发展过程的新需求），有效的提升了 ARPU 值，提高了盈利能力和竞争力。

（三）持续管理变革，实现高效的流程化运作，确保端到端的优质交付。

1、为什么要持续管理变革。

要达到质量好、服务好、运作成本低，优先满足客户需求的目标，就必须进行持续的管理变革；持续管理变革的目标就是实现高效的流程化运作，确保端到端的优质交付。只有持续管理变革，才能真正构筑端到端的流程，才能真正职业化、国际化，才能达到业界运作水平 佳，才能实现运作成本低。端到端流程是指从客户需求端出发，到满足客户需求端去，提供端到端服务，端到端的输入端是市场，输出端也是市场。这个端到端必须非常快捷，非常有效，中间没有水库，没有三峡，流程很顺畅。如果达到这么快速的服务，降低了人工成本，降低了财务成本，降低了管理成本，也就是降低了运作成本。其实，端到端的改革就是进行内部 简单的科学的管理体系的改革，形成一支 精简的队伍。

华为公司是一个包括核心制造在内的高技术企业， 主要的包括研发、销售和核心制造。这些领域的组织结构，只能依靠客户需求的拉动，实行全流程贯通，提供端到端的服务，即从客户端再到客户端。因此高效的流程必须有组织支撑，必须建立流程化的组织。建立流程化的组织，企业就可以提高单位生产效率，减掉了多余的组织，减少了中间层。如果减掉一级组织或每一层都减少一批人，我们的成本下降很快。规范化的格式与标准化的过程，是提高速度与减少人力的基础。同时，使每一位管理者的管理范围与内容更加扩大。信息越来越方便、准确、快捷，管理的层次就越来越少，维持这些层级管理的人员就会越来越少，成本就下降了。

我们持续进行管理变革，就是要建立一系列以客户为中心、以生存为底线的管理体系，就是在摆脱企业对个人的依赖，使要做的事，从输入到输出，直接地端到端，简洁并控制有效地连通，尽可能地减少层级，使成本低，效率 高。要把可以规范化的管理都变成扳道岔，使岗位操作标准化、制度化。就像一条龙一样，不管如何舞动，其身躯内部所有关节的相互关系都不会改变，龙头就如营销，它不断地追寻客户需求，身体就随龙头不断摆动，因为身体内部所有的相互关系都不变化，使得管理简单、高效、成本低。按流程来确定责任、权利，以及角色设计，逐步淡化功能组织的权威，组织的运作更多的不是依赖于企业家个人的决策。管理就像长江一样，我们修好堤坝让水在里面自由流，管它晚上流，白天流。晚上我睡觉，但水还自动流。水流到海里面，蒸发成空气，雪落在喜马拉雅山，又化成水，流到长江，长江又流到海，海水又蒸发。这样循环搞多了以后，它就忘了一个还在岸上喊“逝者如斯夫”的人，一个“圣者”。它忘了这个圣者，只管自己流。这个“圣者”是谁？就是企业家。企业家在这个企业没有太大作用的时候就是这个企业 有生命的时候。所以当企业家还具有很高威望，大家都很崇敬他的时候，就是企业 没有希望， 危险的时候。所以我们认为华为的宏观商业模式，就是产品发展的路标，是客户需求，企业管理的目标是流程化组织建设。同时，牢记客户是企业之魂。上述这些管理的方法论是看似无生命实则有生命的东西。它的无生命体现在管理者会离 ，会死亡，而管理体系会代代相传；它的有生命则在于随着我们一代一代奋斗者生命的终结，管理体系会一代一代越来越成熟，因为每一代管理者都在给我们的体系添砖加瓦。每个企业都有自己的魂，企业的魂就是客户。当企业家在企业地位淡化的时候，企业才是比较稳定的。

2、持续管理变革的基本原则。

坚持“先僵化，后优化，再固化”的原则，引进世界领先企业的先进管理体系；坚持“小改进，大奖励；大建议，只鼓励”的原则，持续地推行管理变革；坚持改进、改良和改善，对企业创新进行有效管理；持续地提高人均效益，构建高绩效的企业文化。

3、持续进行管理变革。

从 1998 年起，华为系统地引入世界级管理咨询公司的管理经验，在集成产品 发 (IPD)、集成供应链、人力资源管理、财务管理、质量控制等诸多方面，华为与 IBM、Hay Group、PWC[2]、FhG[3]等公司展 了深入合作，全面构筑客户需求驱动的流程和管理体系。华为与 IBM、Hay、KPMG、PWC、FhG、Mercer、盖洛普等公司合作，引入先进的管理理念和方法论，从业务流程、组织、品质控制、人力资源、财务客户满意度等六个方面进行了系统变革，把公司业务管理体系聚焦到创造客户价值这个核心上，经过不断改进，华为的管理已与国际接轨，不仅承受了公司业务持续高速增长的考验，而且赢得了海内外客户及全球合作伙伴普遍认可，有效支撑了公司全球化战略。

(1) 流程管理变革及企业信息化建设。沿着客户价值创造链梳理，打通端到端的流程。并将这些经过检验并稳定运行的流程固化到企业信息系统中，并使这些流程管理电子化，并将他们固定到数据库中，实现从客户端到客户端 简洁并控制有效地连通，摆脱了对人的依赖。1997 年，IBM 对华为当时的管理现状进行了全面诊断：缺乏准确、前瞻的客户需求关注，反复做无用功，浪费资源，造成高成本；没有跨部门的结构化流程，各部门都有自己的流程，但部门流程之间是靠人工衔接，运作过程割裂；组织上存在本位主义，部门墙，各自为政，造成内耗；专业技能不足，作业不规范，依赖英雄，这些英雄的成功难以复制；项目计划无效，项目实施混乱，无变更控制，版本泛滥。通过八年的探索和实践，公司以客户需求为导向，构筑了流程框架，实现高效的流程化运作，确保端到端的优质交付。

刚才有人提出问题说：华为对管理是成功的，积累了很多宝贵的经验，企业与地方党委的经济管理、社会管理、财政管理和干部人事管理经管有很大的不同，但也有很多相同之处。其实我们两家的管理是完全不一样的，政府是环境的维护者和创造者，而我们是一个项目的执行者。政府从均衡、稳定、公平竞争……等一系列法规的制定、执行中，创造一个好的投资环境，从教育、卫生、治安、信仰……一系列作为，为良好环境持续不断输入血液，从而促使经济组织去创造价值，否则就不能发展。国外一位著名的政治经济学家说过，政府的责任是维护国家安全、司法公正和进行社会管理。从事一些任何人都不想做的事业，以及帮助不能自己管理自己的人。政府是一个环境的创造者，也是一个环境的监督者，不要管那么多具体项目，广东省与深圳市在这方面做得很好的，我们也是在这样的条件下发展起来的。我认为政府主要是加强监控，就是说，你违反了这个稳定的社会秩序，我就要打击你，管你是好企业还是坏企业，是大企业还是小企业，从而使社会自律能力增强。我认为还是要继续强化自律，因为现在我们经济发展还是比较混乱的。而企业是不同的价值观，因为面对众多的竞争对手，以及客户的挑剔，他不得不重视效率，在重视效率的时候，难免行为与政府相反，例如它辞退后进员工，把矛盾交给了社会。例如它千方百计谋求市场垄断，破坏了政府的公平游戏规则……。但不讲效率的企业必然会死亡的。这就是政府与企业的悖论，相反相成的对立统一体。政府是一个无为政府，同时，政府也是一个有为政府，无为政府重在对环境的改造，有为政府重在对项目的管理。其实，政府在重大问题上还是应该有很大牵引力量的，我不主张完全主张无为，也不是完全有为，我主张是无为和有为之间都应该有交替。广东现在处于 优秀的发展环境中，因为现在世界上很多外资企业都在广东进行大规模投资。我们不要总是强调这是我的儿子，那是外面来的，未来的产业发生就是大进大出，两头在外，在广东的实际上就是广东的儿子。现在重要的就是要创造良好的环境，当前 重要的环境就是教育环境、医疗环境和治安环境等一系列环境，这些环境对企业来说应该是至关重要的。另外，我认为政府还要继续精简干部队伍，提升政府的执政能力和竞争能力。我在阿联酋的时候，感觉我们以后谁也竞争不过阿联酋，将来都会败在阿联酋下。阿联酋是 13 个联合酋长国组成的国家，虽然是一个小国，但是可以学习借鉴，它有很多思维方式是很厉害的。其中，阿布扎比这个国家有油，沙加也有油，中间的迪拜是没有油的国家。迪拜的领导人思想比较先进，他取消了迪拜这个国家的任何

税收，没有增值税，没有企业所得税，没有个人所得税等。政府把他的一些钱将老百姓送到英国、美国的大学培养，通过几代的培养，把放羊的民族变成比较高档的民族。同时还规定，在这样没有税收的情况下，竞争力迅速增长。当阿联酋航空公司在同等票价时，服务标准比其它航空公司高，当然旅客会选择阿航。当竞争十分激烈，甚至航空公司不能赢利时，它还有 15% 的赢利，实际上就是税收低。这样它越发展，别人越萎缩，从伦敦、巴黎、法兰克福、新加坡、曼谷、吉隆坡、香港、东京各线都会输给它。完全没有对手。这就是发展中国家使用的低税收杠杆制度的一个典范。在一个国家还不发达的时候不应该实行高税收，高税收等于是逼跑了资本，逼跑了人才。

讲到企业的信息化，很多人认为企业的信息化就是办公自动化，很多企业提出来一两年就把企业信息化目标搞完。但从我们这么多年企业信息化理解来看，这只是九牛一毛，差得很远。一个企业的信息化，它应该包含把企业所有管理成熟的流程制度根植于数据库里面，根植于 IT 网络里面，使任何行政业务处理都能够通过企业信息化系统来支持。经过数年的努力，我们已经建立一个面向全球的企业信息系统，90%以上的行政和业务都可以在这信息化系统里面完成。现在，我们在全球所有有机构的地方，我们的 IT 就支撑到那里，而且我们所有的员工都能享受到这个系统的服务，这是我们建立的一个企业信息化网络。也就是说，我们现在几乎所有的行政和业务运作基本流程都能够实时完成沟通、信息共享、业务审批和跨部门协调，不受地理位置和业务流程环节的限制。分布在各国家地域的 14000 名研发人员，可进行 7×24 小时全球同步研发和知识共享；在全球办公或出差的员工，任何时间任何地点，可使用网上报销系统，在 7 天内完成费用结算和个人资金周转；整个公司，在财务管理上实现了制度、流程、编码和表格的“四统一”，通过在 ERP 中的财务系统建立了全球财务共享中心，具备在 4 天内完成财务信息收敛和结帐的能力；华为的客户、合作伙伴和员工，能够 24 小时自由安排网上学习和培训考试，采用网上招聘和网上考评；通过连接每一个办公区域的一卡通系统，人力资源部可每天对 3 万人实现精确到考核管理，准确地把数据纳入每月薪酬与福利计算；EPR 系统，实现端到端集成的供应链，供应链管理人员一天就可执行两次供需与生产计划运算，以“天”为周期来灵活快速地响应市场变化，客户还可以网上查询和跟踪订单执行状；全球的电视电话会议系统，每年节省差旅费 3000 万元，并大大增强了时效性；国内第一家通过 BS7799 信息安全管理国际认证，建立了主动安全的预防和监控管理机制，华为的知识产权和机密信息逐步得到保护；在客户现场的服务工程师，可以随时网上调阅客户工程档案和相关的知识经验案例，网上发起并从公司总部或各地区部获得及时的技术与服务协调，孤身前往的工程师不再感到孤立和无助。

(2) 人力资源管理变革。我们从 1997 年 始与 Hay group 合作进行人力资源管理变革。在 Hay 的帮助下，建立了职位体系、薪酬体系、任职资格体系、绩效管理体系及员工素质模型。在此基础上形成了华为公司员工的选、育、用、留原则和干部选拔、培养、任用、考核原则。自 1998 年 始，Hay 每年对华为公司人力资源管理的改进进行审计，找出存在的问题，然后交给华为解决。正是由于这么多年来，我们在人力资源管理上不断的改进，不断进步，造就了一支真诚为客户服务的员工和干部队伍。2005 年 始，华为公司又与 Hay 合作，进行领导力培养、发和领导力素质模型的建立，为公司面向全球发展培养领导者。

我们在选拔干部时，总是选拔那些品德好、责任结果好、有领袖风范的干部来担任各级部门的一把手。那些责任结果不好但是素质好的人也不能提拔为干部，一定要让他去做 基层的工作，不让他去做管理工作，管理工作不会管就乱管，让这个部门忙的昏天黑地，一个项目结果都不出来。我们认为，他们上台以后可能会造成虚假繁荣，团队没有战斗力。他们要转为普通岗位通过做具体工作，把好的素质转变为好的能力和实现责任结果。就是说，你本事再大，能力再高，首先要去实践、要做出结果来，没有结果不能真正认可你素质很高。人们往往把素质理解成认知能力，看重他博士、博士后或者硕士学历，这是认知能力，认知能力不能拿来当饭吃，只能拿去作贡献才可能产生价值。所以我们公司强调素质不只是表面上的素质，强调的是品德和工作能力，就是贡献和结果。对于那些责任结果不好、素质也不高的干部，要进行清退。我们的干部分为三种，占全部干部 30% 的第一种干部属于干部的后备队，有机会到华为大学进行管理培训，培训优秀的人有可能在下一届职务上给他实践机会；后面 20% 的干部属于后进干部，后进干部队伍是优先裁员的对象，后进的人希望摆脱自己后进，就拼命的往中间挤，中间的队伍受不了，也就往前跑。我们强调实践是检验真理的标准，我们从实践中选

拔干部，我不是听你说怎么样，我是把你过去做过的事拿来评价，如果评价以后有领导风范，又有团队管理能力，为什么不能当干部。你能够担任这个职务才能用你。所以我们反对民主推荐，反对竞争上岗，这样就搞乱了任职体制。我们公司这几年严格控制考核体制，考核体制已经形成了一种范本。学历是重要的但不是唯一的，我们在所有干部考核表上唯一没有设的一栏就是填学历，都是你在公司实践工作的评价。对于那些责任能力高的，素质还不是很好的，我们要求他多学习，要求提高自身素质，多提供给责任能力好的人一些培训的机会，但是老是不能提高素质的，我们要他心平和的去接受一般性的工作。

在干部政策导向方面我们提出三优先、三鼓励的政策。三优先是：优先从优秀团队中选拔干部，出成绩的团队，要出干部，连续不能实现管理目标的主管要免职，免职的部门的副职不能提为正职；优先选拔责任结果好、在一线和海外艰苦地区工作的员工进入干部后备队伍培养，我们华为大学的第一期就办在尼日利亚；优先选拔责任结果好、有自我批判精神、有领袖风范的干部担任各级一把手，这个领袖风范包含四个方面，就是高的素质、团队感召力、清醒的目标方向和实现目标的管理节奏。三鼓励是：鼓励机关干部到一线特别是海外一线和海外艰苦地区工作，奖励向一线倾斜，奖励大幅度向海外艰苦地区倾斜；鼓励专家性人才进入技术和业务专家职业发展通道；鼓励干部向国际化、职业化转变。所有干部都要填表表示自愿申请到海外艰苦的地区工作，否则不管你是多么优秀的人，不招聘。现在干部提拔首先要谈话，如果不自愿去艰苦地区，也不予考虑。因为我们要全球化，而中高级干部不国际化，这怎么行呢？因此说，我们公司要国际化不仅是市场的艰难，还有内部人思想矛盾的艰难也是巨大的。这是我们干部政策的导向。

我们确定的干部任职标准，从品德、素质、行为、技能、绩效到经验各个方面都有明确的要求。在华为有两条通道，一条通道就是向管理者走，一条通道就是向技术专家走，同等任职的管理者和技术专家是能够享受同等待遇的。如果不适合做管理者，但你在技术方面很强、业务方面很强，你可以朝技术业务方向发展，然后达到与管理者享受同等待遇。我们确定了整个干部的培养选拔机制和原则，我们这里不仅要使员工明白客户导向的原理，而且要从制度上、工作方法上、流程和规划上、日常的考核上……，都贯穿一个魂，客户需求导向。迫使员工养成其一日生活制度。我们否定以实现员工个人价值的自由文化，员工在华为改变命运的道路只有两条，一条是努力奋斗，二是产生优良的贡献。贡献有潜在的，显现的；有长期的、短期的；也有默默无闻的，甚至被误解的。华为给员工的报酬是以他贡献的大小和任职能力为依据，不会为员工的学历、工龄和职称，以及内部“公关”做得好支付任何报酬。认知不能作为任职的要素，必须要看度、要看贡献、要看潜力。干部培养选拔的原则，一是要认同华为的核心价值观，二是具有自我批判的能力。

在国际化的发展过程中，我们提倡在“上甘岭”培养各级干部。要把那些具有高尚的道德情操，脱离低级趣味的员工；对公司忠诚，有强烈的责任心、使命感、敬业精神，视客户为衣食父母的员工；有良好任職能力和高绩效表现的员工；敢到艰苦地区去，敢于吃苦耐劳，勇于承担责任的员工，选拔到公司干部队伍中来，从制度上关心女干部的培养和成长，我们对每一级干部的培养都考虑女干部的比例。把具有领袖风范、高素质和团队感召力的干部，目标方向清晰、管理结构良好，经实践证明带出了一支能打硬仗的队伍的干部，培养为我们的各级接班人。

我们坚持干部末位淘汰制度，建立良性新陈代谢机制，坚持引进一批批优秀员工，形成源源不断的干部后备资源；放中高层岗位，引进具有国际化运作经验的高级人才，加快干部队伍国际化进程。加强干部和员工的思想品德教育、诚信教育，坚持不懈。坚持反对干部腐败，反对赌博。凡参与赌博的干部，一律除。我们还反对员工打牌，华为公司基本上没有多少员工敢打牌，因为我们认为这样玩物丧志，高级主管打牌的一定要处分。建立员工个人信息系统，记录员工在诚信方面的信息，包括奖、罚、晋升、任职能力、绩效等信息。我们要变成一个诚信社会，就要建立全体老百姓的诚信档案。我认为广东省信息技术那么发达，建议政府在这个问题上，可以率先在全国做起来，我们公安系统可以搞个数据库，变成放的档案，人们都自觉不去干坏事。如果我们社会不转变成诚信社会，成本是及其巨大的，而且没有人搞原创发明，中国如果没有原创发明，我们永远也进入不了先进的高科技。华为这十几年来，一直在铸造两个字：诚信，对客户的诚信，对社会的诚信，对员工的诚信。只要我们坚持下去，这种诚信创造的价值是取之不尽、用之不竭的。在整个干部的选拔程序方面，我们首

首先要根据任职职位的要求与任职资格标准进行认证，认证的重点在于员工的品德、素质和责任结果完成情况。认证以后我们还要进行 360 度的考察，这 360 度就是主管、下属和周边，然后全面评价干部的任职情况，不搞民主推荐，不搞竞争上岗，而是以成熟的制度来选拔干部，这个成熟的制度包括职位体系、任职资格体系、绩效考核体系、干部的选拔和培养原则、干部的选拔和任用程序，包括我们后面要讲的干部的考核。在考察干部后还要进行任前公示，使干部处于员工监督之下，每次任命都要公示半个月，半个月之内全体员工都可以提意见。然后我们在每个干部任命之后还有个适应期，安排导师，适应期结束以后，导师和相关部门认为合格了才会转正。另外，我们采取任期制，保证能上能下，完不成目标的要下来。

选拔机制是建立一个三权分立的机制，业务部门有提名权，人力资源及干部系统体系有评议权，党委有否决权。就干部考核机制来讲我们有三个方面，一个是责任结果导向、关键事件个人行为评价考核机制；二是基于公司战略分层分级述职，也就是 PBC（个人绩效承诺）承诺和末位淘汰的绩效管理机制；三是基于各级职位按任职资格标准认证的技术、业务专家晋升机制。走专业线的就是技术专家、业务专家，他可以居于各种职位活动标准来申请，认证通过了就能够上去。我们在这个干部考核过程当中不完全是重视绩效，因为绩效只能证明你可能会克服被淘汰，不能证明你可以被提拔。我们关键要看个人过程行为考核，要综合各种要素来考虑。

针对绩效考核，我们根据公司的战略，采取一个综合平衡记分卡的办法。综合平衡记分卡就是我们整个战略实施的一种工具，它的核心思想是通过财务、客户、内部经营过程及我们在学习和成长四个方面相互驱动的因果关系来实现我们的战略目标。平衡记分卡关键在于平衡：关于短期目标和长期目标的平衡；收益增长目标和潜力目标的平衡；财务目标与非财务目标的平衡；产出目标和绩效驱动因素的平衡以及外部市场目标和内部关键过程绩效的平衡，也就是我们从战略到指标体系到每一个人的 PBC 指标，都经过评分记分卡来达到长短、财务非财务等各个方面的平衡。

对于干部关键事件过程行为的评价，我们都有评定的依据，不同层面的主管会去看他哪些关键事件以及在关键事件里面的过程行为怎么样，高层主管和基层主管会看你哪些关键事件或者有意让你在一些关键事件中去锻炼，在锻炼的过程中再对你体现出来的行为进行评价，然后得出绩效考察的结果和关键事件过程行为评价的结果，它和干部的薪酬是直接挂钩的。中高层管理者年底目标完成率低于 80% 的，正职要降为副职或给予免职；年度各级主管 PBC 完成差的 后 10% 要降职或者调整，不能提拔副职为正职；业绩不好的团队原则上不能提拔干部；对犯过重大过失的管理者就地免职；被处分的干部一年内不得提拔，更不能跨部门提拔；关键事件过程评价不合格的干部也不得提拔。这是人力资源管理的一些变革，形成我们整个人力资源管理的体系和干部培养和选拔的体系，使得我们做任何事情都有章可依，有法可寻。

4、财务管理变革。这些年，华为通过与 PWC、IBM 的合作，不断推进核算体系、预算体系、监控体系和审计体系流程的变革，以完成端到端流程的打通，构建高效、全球一体化的财经服务、管理、监控平台，更有效的支持公司业务的发展。通过落实财务制度流程、组织机构、人力资源和 IT 平台的“四统一”，以支撑不同国家、不同法律业务发展的需要；通过审计、内控、投资监管体系的建设，降低和防范公司的经营风险；通过“计划-预算核算-分析-监控-责任考核”闭环的弹性预算体系，利用高层绩效考核的宏观牵引，促进公司经营目标的实现。

到目前为止，华为公司在国内帐务已经实行了共享，并且实现了统一的全球会计科目的编码，实现了网上报销，海外机构已经建立财务服务和监控机构。建立了弹性计划预算体系和全流程成本管理的理念，建立了独立的审计体系，并构建了外部审计、内部控制、业务稽核的三级监控，来降低公司的财务风险和金融风险。在质量控制和生产管理方面，我们与德国国家应用研究院（FhG）合作，在他的帮助下，我们对整个生产工艺体系进行了设计，包括立体仓库、自动仓库和整个生产线的布局，从而减少了物料移动，缩短了生产周期，提高了生产效率和生产质量。同时，我们还建立了严格的质量管理和控制体系。我们的很多合作伙伴对华为生产线进行认证的时候，都认为华为的整个生产线是亚太地区 好的之一。我们还建立了一个自动物流系统，使原来需要几百个人来做的库存管理，现在降到仅几十个人，并且确保了先入先出。

以前我们的生产体系是由从青山上走出来的农民干的，没有经过工业化，什么都不明白，只是默默的干。如果不摆脱这种状况，我们公司就不可能升级到国际竞争水平，所以我们请德国的应用技术研究院做我们的顾问，这些顾问是德国一批退休的专家。应该说，德国人、日本人在制造技术上是优秀的。德国人就把我们的生产进行了优化，包括质量体系优化，我们现在的生产体系能达到 20 个 PPM，20 个 PPM 是什么意思呢？就是每一百万个点当中有二十个点有质量问题。飞利浦公司也具有世界先进的制造体系，他现在是 16 个 PPM，就是每一百万个点当中比我们少四个点。采购方面，我们请了一个德国的高级主管，相当于我们很高的管理层，年薪 60 万美金，聘他当采购部总裁，当了两年，整个采购体系从小农的采购全部转变成了现代的采购体系。在当时 IT 泡沫 困难的时候，我们能降低成本 20 几个亿。因为在采购体系上，我们已经进入了国际水平，绝大多数国家的大公司是电子工业商务的，中间没有采购人员，直接是电子对接，我们国家还做不到这个，这些对我们是一种借鉴：我认为在全球化的思维方式上，要借鉴外国的专家系统，请西方那些很优秀的高级主管来把中国的事业带上国际化，促进我们广东地区工业化进步。IBM 在我们公司推进管理变革的时候，每小时付给他们专家的费用是 300 美金到 680 美金，七十位专家就住在我们楼上办公七年，你算算我们付了多少钱啊。但是今天我们知道，付出的几十个亿推动了我们管理的进步是值得的。

以上讲了我们如何引入国际著名咨询人士，和我们一起共同推进管理变革，推动我们整个流程的优化，达到一个高效的流程化运作，保证了我们端到端的交付。这样做的目的就是为了要质量好、服务好、运作成本低，能够优先满足客户的需求，提升客户的满足能力，这两方面是统一的。

（四）与友商共同发展，既是竞争对手，也是合作伙伴，共同创造良好的生存空间，共享价值链的利益。

1、向拉宾学习，以土地换和平。

我们的友商就是阿尔卡特、朗讯、北电、爱立信和摩托罗拉……，我们把竞争对手都称为友商，我们的沟通合作是很好的。我首先强调，我们要向拉宾学习，以土地和平。拉宾是以色列前总理，他提出了以土地换和平的概念。2000 年 IT 泡沫破灭以后，整个通讯行业的发展都趋于理性，市场的增长逐渐平缓，未来几年年增长不会超过 4%。而华为要快速增长，就意味着要从友商手里夺取份额，这就会直接威胁到友商的生存和发展，就可能在国际市场上到处树敌，甚至遭到群起而攻之的处境。但华为现在还是很弱小，还不足以和国际友商直接抗衡，所以我们要韬光养晦，要向拉宾学习，以土地和平，宁愿放弃一些市场、一些利益，也要与友商合作，成为伙伴，和友商共同创造良好的生存空间，共享价值链的利益。我们已经在好多领域与友商合作做起来，经过五六年的努力，大家已经能接受我们，所以现在国际大公司认为我们越来越趋向于朋友，不断加强合作会谈。如果都认为我们是敌人的话，我们的处境是很困难的。

所以这些年，我们一直在跟国际同行在诸多领域携手合作，通过合作取得共赢、分享成功，实现“和而不同”，和谐以共生共长，不同以相辅相成，这是东方古代的智慧。华为将建立广泛的利益共同体，长期合作，相互依存，共同发展。例如，我们跟美国的 3COM 公司合作成立了合资企业。华为以低端数通技术（占 51% 的股份），3COM 公司出资 1.65 亿美元（占 49% 股份），这样以来 3COM 公司就可以把研发中心转移到中国，实现了成本的降低，而华为则利用了 3COM 世界级的网络营销渠道来销售华为的数通产品，大幅度的提升我们产品的销售，2004 年销售额增长 100%，这样就能够使我们达到优势互补、互惠双赢。同时，也为公司的资本运作积累了一些经验，培养了人才，创了公司国际合作新模式。我们后来和西门子公司在 TDS 方面也有合作，在不同领域销售我们的产品，能达到共赢的状。

2、在海外市场拒绝机会主义，不打价格战。

在海外市场拓展上，我们强调不打价格战，要与友商共存双赢，不扰乱市场，以免西方公司群起而攻之。我们要通过自己的努力，通过提供高质量的产品和优质的服务来获取客户认可，不能由于我们的一点点销售来损害整个行业的利润，我们决不能做市场规则的破坏者。通信行业是一个投资类市场，仅靠短期的机会主义行为是

不可能被客户接纳的。因此，我们拒绝机会主义，坚持面向目标市场，持之以恒地 拓市场，自此至终地加强我们的营销网络、服务网络及队伍建设，这样经过九年的艰苦拓展，屡战屡败，屡败屡战，终于赢来了今天海外市场的全面进步。

2005

华为与对手做朋友 海外不打价格战

2005 年 7 月 26 日

【导 读】华为对 IPR 的认识源于 2003 年与思科的知识产权官司。2003 年 1 月 24 日，思科以非法复制其操作软件的名义对华为提起诉讼；2 月 8 日，华为从美国市场撤下遭思科起诉涉嫌侵权的产品；6 月 7 日，法庭驳回了思科申请下令禁售华为产品等请求，同时判华为停止使用有争议的路由器软件源代码、操作界面及在线帮助文件等；10 月 1 日，双方律师结束对源代码的比对，双方达成初步协议；2004 年 7 月 28 日，法庭中止思科对华为诉讼，双方达成 终和解协议。2005 年，华为销售收入达到 453 亿人民币，海外合同销售额首次超过国内；世界电信运营商前 50 强，华为已经进入 28 个。

在海外市场的拓展上，我们强调不打价格战，要与友商共存双赢，不扰乱市场，以免西方公司群起而攻之。

上世纪 90 年代，日本、德国走向衰落，美国 始强盛。主要附加值的利润产生在销售网络的构造中，销售网络的核心就是产品的研发与 IPR(专利)。因此，未来的企业之争、国家之争就是 IPR 之争，没有核心 IPR 的国家，永远不会成为工业强国。

经济的全球化不可避免。华为的愿景就是不断通过自己的存在，来丰富人们的沟通、生活与经济发展，这也是华为作为一个企业存在的社会价值，我们可以达到丰富人们的沟通和生活，也能不断促进经济的发展。华为不可能回避全球化，也不可能有寻求保护的狭隘的民族主义心 。因此，华为从一 始创建就呈全 放的心 。在与西方公司的竞争中，华为学会了竞争，学会了技术与管理的进步。

华为有 5000 多项专利，每天我们产生 3 项专利，但我们还没有一项应用型的基本专利。一项应用型基本专利从形成到产生价值大约需要 7-10 年。1958 年上海邮电一所就提出了蜂窝无线通讯，就是手机等一切通讯技术基础的基础，也没有申请专利。那时连收音机都没普及，谁还会想到这个东西会普及到全世界？所以国家科技要走向繁荣必须理解不被人理解的专家和科学家。我们主张国家拨款不要向我们这种企业倾斜，多给那些基础研究所和大学，搞应用科学的人要靠自己赚钱来养活自己。基础研究是国家的财富，基础研究不是每一个企业都能享受的。全球化是不可避免的，我们要勇敢 放自己，不要把自己封闭起来，要积极与西方竞争，在竞争中学会管理。我们从来没提过我们是民族工业，因为我们是全球化的。如果我们把门关起来，靠自己生存，一旦放，我们将一触即溃；同时我们努力用自己的产品支持全球化的实现。

我们提倡不盲目创新。我们曾经是盲目创新的非常崇拜技术的公司，曾经不管客户需求，研究出好东西就反复给客户介绍，客户说的话根本听不进去，所以在交换机上，我们曾在中国市场出局。后来我们认识到自己错了，及时调整追赶，现在交换机也是世界第一了。

我们把竞争对手称为友商，我们的友商是阿尔卡特、西门子、爱立信和摩托罗拉等。我们要向拉宾学习，以土地换和平。拉宾是以色列前总理，他提出了以土地换和平的概念。2000 年 IT 泡沫破灭后，整个通讯行业的发展趋于理性，未来几年的年增长率不会超过 4%。华为要快速增长就意味着要从友商手里夺取份额，这就直接威胁到友商的生存和发展，可能在国际市场到处树敌，甚至遭到群起而攻之的处境。但华为现在还很弱小，还不足以和国际友商直接抗衡，所以我们要韬光养晦，要向拉宾学习，以土地换和平，宁愿放弃一些市场、一些

利益，也要与友商合作，成为伙伴，共同创造良好的生存空间，共享价值链的利益。我们已在很多领域与友商合作，经过五六年的努力，大家已经能接受我们，所以现在国际大公司认为我们越来越趋向于朋友。如果都我们认为我们是敌人的话，我们的处境是很困难的。

这些年，我们一直跟国际同行在诸多领域携手合作，通过合作取得共赢、分享成功，实现“和而不同”。和谐以共生共长，不同以相辅相成，这是东方古代的智慧。华为将建立广泛的利益共同体，长期合作，相互依存，共同发展。例如，我们跟美国 3COM 公司合作成立了合资企业。华为以低端数通技术占股 51%，3COM 出资 1.65 亿美元(占股 49%)，3COM 就可以把研发中心转移到中国，实现成本降低。而华为利用了 3COM 世界级的网络营销渠道来销售华为的数通产品，大幅度地提升产品的销售，2004 年销售额增长 100%，这样使我们达到优势互补、互惠双赢，同时也为我们的资本运作积累了一些经验，培养了人才，创了国际化合作新模式。我们后来和西门子在 PDS 方面也有合作，在不同领域销售我们的产品，能达到共鸣的状况。

在海外市场的拓展上，我们强调不打价格战，要与友商共存双赢，不扰乱市场，以免西方公司群起而攻之。我们要通过自己的努力，通过提供高质量的产品和优质的服务来获取客户认可，不能由于我们一点点销售来损害整个行业的利润，我们决不能做市场规则的破坏者。通信行业是一个投资类市场，仅靠短期的机会主义行为是不可能被客户接纳的。因此，我们拒绝机会主义，坚持面向目标市场，持之以恒地拓市场，自始至终地加强我们的营销网络、服务网络及队伍建设，经过 9 年的艰苦拓展、屡战屡败、屡败屡战，终于赢来了今天海外市场全面进步。

2006

冰岛游记

2006 年年初，冰岛大企业家托马斯在访问我公司时邀请我全家八月份去冰岛度假，顺便见见他爸爸，以加深两公司之间的相互了解，我随口就答应了。过往这种礼节性的接受邀请是比较少的，不幸这次真成为事实。6、7 月份托马斯不断来函，催促去访问。国际营销的胡厚昆、欧洲地区部的徐文伟也不断催促，都希望借此增强企业间的相互了解。我只好从命。

我太太姚凌，与我结婚后，一直从事家务，相夫教子，从不参加任何商业活动与社会活动，平时还怕坐飞机，这次难得她欣然同意一同前往。也许是冰岛的神秘感驱使，我们终于在八月份踏上了行程。

我们是从如诗如画的苏格兰飞往茫然无知的冰岛的。机下的苏格兰，像一首歌一样的缥缈，像一幅画一样的美妙。这么一个经济发达的国家，拥有这么现代化的农业的地方，还像未发的处女地一样的自然和谐，道路两旁各种野花，漫天遍野，如诗如画。十分富裕的村庄还像久远的历史那样的可爱，真是十分难得。我仿佛还听到马玉涛的马儿歌声在苏格兰草地上慢慢地跑。想想我国到处是低标准的开发区，而急功近利地求富，对环境的破坏，对长远生存的破坏，心里是多么难受。

冰岛有 10 万平方公里，30 万人口，是一个多山的国家，10% 的山是火山，其余 90% 的山，是火山的喷发物堆积的。这个欧洲西边的偏北国家，冬天山上覆盖着厚厚的雪，这些雪在山上形成冰川，融化时形成漫山遍野的涓涓的溪流，使冰岛形成水资源十分丰富的国家。冰岛总统在他的小书房里接待我们，说以后石油挖完了，水宝贵，冰岛那时会成为世界上富裕的国家。他非常支持我们的合作，冰岛的资本、中国的技术整合在一起，为欧洲其它地区的人民服务。

下了飞机，迎接我们的司机，就直接将我们拉去钓三文鱼的小河，晚上住宿在那山边的小旅馆。我们穿着防水服，站在齐膝盖的冷水中，不停地抛钩，终于钓上一条 5kg 重的三文鱼。慢慢地拉，鱼挣扎太厉害了，就把线

放松，让它轻松游一阵，然后又收线，直到它累得筋疲力尽，再把它拖到浅水，用网网上来。我以为马上就会吃到生鱼片了，我还没吃过生猛三文鱼生鱼片呢，主人让我们摸摸，照照相，就把它放了。因为我们钓到的鱼太健壮了，得留着它繁殖更健康的下一代。正是冰岛人民这种环保意识，这个国家才这么富裕。

当我们钓完鱼回到休息的小屋时，我们要填一张表，何年、何月、几点、几分、在什么地段钓到什么鱼，多重、放生、还是食用了。墙上贴着一张精美的小溪的地图，把适宜钓鱼的地点，都用号码标出来。年复一年的这么统计着。我临走他们送了我一本厚厚的十分精美的钓鱼手册，那里都是所有人将记录经过归纳统计总结出来的。因为三文鱼有很强的记忆特征，明年此日此时，您用同样的方法，也许能钓到同样的鱼。从冰岛人这种统计精神，看到了他们做任何一件事的持续改造能力。想一想我们公司如果一部分员工，不断地对自己的工作进行统计分析，那么他一年一年地找到改进工作的方向点，也许这位皮鞋擦得亮的士兵，已是将军了。可惜我们有许多员工不读书，不看报，不追求进步，有些财务的中高级主管，竟然是法盲。随后我们参观了冰岛的鱼码头，以及鱼加工厂。冰岛的主要产业是渔业及旅游业，人均GDP达到了3.5万美元。其鱼码头，鱼工厂环岛皆是，其规模之小，是我没有想到的。冰岛的大量船队装备有很好的电信设备，他们在海上捕了鱼后，在返航前就通过电子交易在美国及欧洲市场上参加拍卖，按拍卖的结果，其陆地上的工厂始准备如何加工、包装，以及运输。船一靠码头，立即装车运往加工厂，有些进行保鲜包装立即装飞机，当天可运到美国、欧洲进入市场。有些进行切片，将加工好的再精包装出厂。冰岛环岛都有许多这种小码头，一般就十几户人家的小村庄。渔船就近靠岸，保证新鲜，而不是非靠我家的码头不可。所有的一条龙快捷的服务，给我们很多启发。我国的伊利、蒙牛、双汇也是这种农副产品加工的典范，相信随着农业产业化的进程，我国的农业在二三十年后，也会有极大的进步。

沿途我们参观了冰岛五十年前的住宅博物馆，与我国五十年前新疆建设兵团、北大荒的地窖子十分相像，也是半截埋在地下，半截露出来。包括现在的首富托尔，其五十年前的生活房也是极普通的，相当于我国现在的平民。而五十年后的冰岛却是十分富裕的，他们的资本在企业界控制了欧洲许多产业，托尔就是许多东欧电信公司的大股东。这五十年产生的差距如此之大，不光是这些年我国政治运动不断，忽略了经济建设，而且与我国人民不善环保，不能使资源可持续发展；不善于对自己的工作进行统计，不断提高运作效率；而且社会缺乏诚信，增大了交易成本，有很大的关系。我国近二十年来有了较快的发展，若文革后期我们去访问，肯定刺激不小。我们一定要向冰岛、阿联酋？？学习，他们虽国小，他们领导人的策略可不小。

人类社会总是从必然王国走向自由王国的，人类总得不断地总结经验，有所发明，有所创造。冰岛人民注意环保，使资源可持续发，注意从统计中发现优化管理的办法，使五十年来飞速的发展。我国在经历廿多年的改革放后，经济已有了较大的发展，我们若能不断地总结成功与失败，努力地向别人学习，我们的明天一定会更美好。

任正非欢迎李一男团队回归华为的讲话

2006年5月10日

【导 读】李一男，15岁考入华中理工大学少年班，1992年硕士毕业在任正非的劝说下放弃出国打算任职于华为，很快负责C&C08数字程控交换机的研发。这是华为的第一代万门机，为华为打市场起到了决定性的作用。1996年26岁的李一男被任正非任命为常务副总裁，在华为位居第二。任正非对李一男直接以“干儿子”相称。

称。2000年，任正非号召员工内部创业，李一男毅然决然地选择离华为，创办了港湾网络，并发与华为直接竞争的宽带网络通信技术和产品，严重动摇华为的基业。2004年华为专门成立“打港办”进行策略性打击；2005年华为成功狙击西门子对港湾的收购；2006年华为17亿人民币将港湾网络收入囊中。

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[1]，如果我们都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。

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（2006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[2]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 发传输产品、以太交换机也有很多自主 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 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 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。

【参考资料】

《孙亚芳在华为收购港湾前内部会议上的讲话》

前面郭平已讲过，实现和平是 终的目的，战争只是手段，战争的目标是为了争取和实现和平。因此，我们在“和平解决”的基本条件成熟的时候就应该有战略眼光和决断，适时抓住这个历史机会，以一种合适的方式实现和平。战争与和平，历史上从来没有清晰的界面，这靠双方的智慧判断。

惨胜犹败。因此，继续战争不应该成为我们此时的选择。实现和平的合适方式，不能没有代价，也不能代价太大。因为没有代价、完全零付费无益于问题的解决、双方达不成协议；付费过高，我们无法接受，因为我们要从华为未来几十年长期稳定发展(无论是高潮还是低潮)的历史长镜头评判：这个项目这个案例这样处理是否对华为长期发展有利，政策上有没有原则和方向错误，绝不能再让 2002 年前后的局面重演，这是我们这次处理这个项目和平解决的 根本的出发点和 基本的政策原则。

在这个 基本的原则下，我们应该用 大的诚意和建设性工作，尽 大的努力，以宽广的胸 来争取这个和平。这次我们这个项目组就是这样去 展工作的，并达成了 后的共识，这是符合历史规律和华为长远利益的，对港湾的员工长远是有利的。

当年北平如果不是和平解放，不仅我军将士的伤亡将要急剧增加，北平城内几千年的中华文明也要毁于一旦，而且是毁于我们内战，这将是整个民族的悲剧，历史的悲哀，和平解放北平为民族复兴作出了多大贡献。上海也是和平解放的，解放军在攻击上海外围伤亡了多少将士，在进攻城市时，为了保护工业，不准使用炮火，上海不是和平解放的话，不仅还会有多少人血流成河，而且会损失后来上海为新中国的战后经济恢复作出了大贡献的可能。国共交战双方在当时站在民族大义的立场，用正确的策略和理性的智慧处理好了这个重大问题。这个历史经典值得我们今天借鉴。

以战促和是我们过去的策略，我们过去的惨胜换来了今天的和平机会，这次惨胜使我们 IP DSLAM, LAN SWITCH 付出了惨重的代价。但这绝不是我们的目的，这只能说明当时我们面临的形势之险恶，这只能说明为了防止华为的崩溃，当时我们的决心之大和战斗之惨烈，为了今天的和平，当时我们没有选择，这应该成为历史，也应该成为教训，这个教训就是为了让历史不再重演。当时钧天并入港湾的时候，我们也是严阵以待的，我们全体上下已做好迎接 IP DSLAM 和 LANSWITCH 一样的惨烈的激战的准备。所幸的是，这个事情并没有发

生，如果我们的光网络产业也毁了，那么将是今天和谈的一个极大障碍，他们项目组争取和平的工作难度将更大。这从另一个方面也说明，我们过去的激战，以及参加战斗的华为忠诚的将士们，为我们今天的和平做出了主要的贡献，这个历史将不可磨灭。

促成我们今天和平的重大的历史条件已经成熟，我们可以也应该避免明天上甘岭的惨烈战斗以及我方将士的伤亡。我们上下要充分认识到这一点，应该以宽阔的胸迎接这个和平的时刻。过去已经是历史，公司 EMT 成员已达成高度共识，也期望全体干部员工也形成这样的共识：我们双方现在要一起翻过这沉重的一页，不再纠缠历史，用宽广的胸和积极的姿一起面对未来。

全流程降低成本和费用 提高盈利能力

——任正非在 EMT 办公例会上的讲话

【导读】2005 年，华为推出以放式的模块化为重要特征的分布式基站系列，借此叩欧洲高端市场的大门，成功进入德国、法国、荷兰、英国、西班牙、意大利等主流发达国家；2006 年，华为成立了整合的核心网产品线，并创性提出 WDM 设备支线分离的设备架构，率先发布业界第一款 OTN 设备，引领光传输领域的变革。2006 年，华为以 8.8 亿美元的价格出售 H3C 公司 49% 的股份；与摩托罗拉合作在上海成立联合研发中心 发 UMTS 技术。

一、未来 3-5 年是整个产业困难的时候，公司全体上下一定要勤俭节约我们现在面临着很困难的局面，全行业毛利率下降，客户对价格有完全的话语权，说降价我们就只能降价，即使送也很难，一些业界喊得很响的战略市场几乎没希望赚钱。所以我们不能被销售规模的增长迷惑了，以为形势一片大好，其实近几年的经营性净利润率在不断下降，而鉴于研发、市场都必须持续高投入的行业特点，经营性净利润率低于 6% 就很难支撑了，所以现在这个盈利水平，我说给客户听，他们都表示吃惊。如果我们现在还不学会勤俭节约，将来的日子是过不下去的。

所以我们一定要把费用降下去，并且和奖金挂钩。总体费用的增长率不能超过公司收入的增长率，总体费用率要在去年的基础上，下降 1-2 个百分点，公司的费用降不下去，公司全体员工的奖金打折扣。各项费用率要在去年的基础上降下来，但并不等于以前的费用率就是合理的，要确定公司各体系合理的费用率指标。

我们还是要做艰苦奋斗的准备。我们不是什么富裕阶级。我们有的主管已经把自己当作富人，带动了整个地区的消费水平急剧上升，结果搞行政服务的人就有 13 个人。人增加了，就要给这些人增加服务，增加了服务人员，还要给这些服务人员增加服务。这样做的结果，大家都比赛，没有好的生活条件就不出国了。因此选拔干部过程中还是要看思想品德中有没有艰苦奋斗的精神，我要的是敢于在上甘岭爬冰卧雪，我才能提拔你为将军。将军当然要能打仗，但只能在爬冰卧雪中去培养。不愿意爬冰卧雪的我们就不认同，就不给你这个机会。

二、当前要抓好办公费用和差旅费的合理性和有效性管理

利润率下降与费用率的快速上升密切相关。我看了财务报表，去年办公费用和差旅费用的增长率均远远快于收入的增长率，我们已经成为运作成本高的公司，这种状况与我们所面临的竞争压力是极其不相称的，一定要降下来。我们在一段时间内也不要抓太多指标，不能千手观音。当前就主要抓两项，一个是办公费用，一个是差旅费。抓降低费用，不是简单化一刀切，而是要重点抓办公费和差旅费的合理性、有效性。

客户接待工作一定要明确目的，加强策划，在此前提下，重要客户的接待质量还要提高，该花钱还要花钱。但是聚焦度加强的同时，客户接待的总体数量要适当减少。国内客户到国外考察要严格控制，国外客户到中国考察也要加强控制。陪同非客户人员出国要严格审查控制，非决策层客户的费用一定要保持合适水平，不能盲目

抬高标准。华为是一个商业组织，一切费用支出都必须对我们的生存发展做贡献，没有贡献的事，我们决不做。所有陪同非客户人员花的费用，以及那些超过规定的支出项目，全部要由客户经理自己承担，不准报销。对于用公司的钱去建立个人客户关系的，一经发现要严肃处理。

出差一定要有计划，不允许出现来签证的浪费现象。你飞出去以后发现护照签证要到期了，又飞回来，浪费了不少钱。你在基地办公办了一两个月，怎么不想想你的护照要到期，飞出去又飞回来，这就是浪费钱。去一个国家的时候，没想到第二个国家的政策，到了地方后签不了证，又回来。这就是没计划导致的差旅浪费，要重点抓一抓，建立严格的制度。要鼓励员工买打折机票晚上乘飞机出差，还要鼓励员工多用信用卡。

我们要把重点放到全流程降成本上来，就是指整个公司的管理平台，要有一个 优良的管理体系和作风。纪平作为首席财务官，要抓大的事情，可以加两个助手，找一个外语好一点的，陪着到处走，抓重大事情，抓重要指标。研发和市场改进的困难度比较大，但也要让他们改进，承担责任。

三、降低费用主要是通过减少无效劳动，严格劳动纪律

公司 大的浪费是工作的无效性。近公司对一位主管进行了通报批评，文件已上网。公司这么做的主要目的，是以此提醒各部门，一定要加强策划，工作要有明确的目标；另外不允许随意更改制度流程，我们的管理改进要现实主义，要尽可能简单；不允许仅仅为了追求管理的完美，而做太复杂的系统改进；不是所有的东西都要IT化，要简单实用；对此变革指导委员会要加强管理。

要严格劳动纪律，保证员工的有效工作时间，提高劳动效率，对于工作量不饱满的员工要加大辞退力度。现在是不是每个人的办公效率能达到八个小时用在工作上面，我是担心的。八个小时坐在这里，不一定六个小时真正在办公。纪平和我讲，他们 除了一个外派地区部的财经员工，上班时间经常处理个人事务，聊天，一个月超额打了一万六千元的电话，这种例子就可以全公司公告一下。如果说会计到了一个国家工作量不足，他可以做一些行政辅助工作嘛。

要加强公司的日常管理，提高员工的有效工作时间，对于迟到早退、聊天、工作时间上网之类的要好好整顿。要让干得好的人拿好工资、干得差的拿差工资，对于不出活的要降薪、清理。每个口都有人浮于事的现象。对于那些不出活的人，今年一定要把工资降下来，而且继续不改的一定要清退掉。同时制定措施，给加班人员以合理的待遇。要提高劳动效率，减少不必要的加班。

一定要看劳动投入产出比，要有绩效目标。部门一把手要勇于挑指标下去，而不是为部门来和公司讨价还价，那公司会崩溃的，这样的干部是不能培养的。部门述职抓核心指标，把今年的指标和去年的指标比，指标不好你就要往下走。和同行比会掩盖自己的问题，自己与自己比他就会急。一年改进 10%就很不错了，改进 5%我也接受，3%我也接受你，不改进我就要撤掉你，而且工资要降下来。工资要计入成本，以后我不看人均销售收入，转到考核劳动投入产出比。这样部门主管就不会去袒护人，不合适他就要换人。

改革都是无为而治，通过一点点的制度规定、传达降低成本提高绩效等信息，慢慢收益。希望通过 3-5 年的努力，使公司走向正确的管理。

在华为公司成长的这 18 年里，我们看到行业里那些历史的悲剧不断地上演，我们要警钟长鸣，要警示全体员工特别是高级干部要更加努力奋斗，更加节约，更加努力工作、降低成本。未来五年，我们要在销售增长的同时，保证经营性净利润率不能低于 6%，只有这样我们才能活下来，否则很难抗拒风险。全体员工要有悲剧感，也许只有强烈的悲剧感才能防止悲剧的真实上演。所以降成本的口号和措施要喊响，要在公司排山倒海地宣传，要在降低费用、提高利润方面下功夫，否则我们无法存活下去。

在 BT 系统部、英国代表处汇报会上的讲话

2006 年 12 月 14 日

【导 读】2004 年 3 月 30 日，华为在英国贝辛斯托克设立欧洲地区总部；2005 年，华为成为英国电信（BT）首选的 21 世纪网络供应商，为 BT21 世纪网络提供多业务网络接入（MSAN）部件和传输设备。

我这次来主要目的是听一下英国的财务与经营管理汇报。当初，我们头戴白毛巾，腰里挂着两颗地雷 拓海外市场的时候，什么都不懂，不知道国际市场该如何管理，在管理上粗放一些，这是可以理解的，因为大家都在探索。现在，海外市场取得了很大的增长，还像以前一样，管理上不去，这对公司是 大的风险。英国是现代管理与工业革命的发源地，标准化管理都是从英国发起的，来英国就要虚心学习英国的管理。我们到英国来，管理上不要试图将英国中国化、华为总部化，而是要让华为的管理英国化、精细化、标准化。

1、学习英国人的管理模式，实行围绕计划和经营的精细化管理，在相同成本下，为公司做出更大贡献。

我今天看到你们的报表，看到英国能够拿出这个财务分析报告来，不论数据是否精确，我都很高兴，说明你们已经 始知道围绕财务进行经营管理了，能用数据来说话了。新加坡、香港就是英国管理的样板。李光耀带给新加坡的，除了争取到国家与民族的独立之外， 重要的贡献就是保留了英国的管理。新加坡的管理就是英国精细化、标准化管理的一个子版。精细化管理就是要有计划，有预算，有核算，各个指标数据都有据可依。代表处围绕计划进行经营管理，就是要围绕这些财务数据进行。只有财务数据清楚了，财务分析也就清楚了，管理指标才能清楚，就能明白需要改进的地方与方向，从而指导业务发展方向并制定合理可行的业务策略与行动措施。

英国代表处要率先进行全面利润考核与精细化管理，要每个主管都要会讲、会做，系统部、代表处各业务部门主管都要能讲清自己的财务与业务经营管理。相关述职报告要模板化、标准化，这样可以节约大量的合并报告的时间，减少大量的不增值的重复劳动。怎么才能精细化管理？就是计划要合理、不能盲目。有合理的计划就可以有效降低运费、降低工程师的差旅费。计划是龙头，制定计划的人员一定要明白业务，地区部要成立计划、预算与核算部，要明白业务的人来做头。只有计划做好了，后面的预算才有依据，通过核算来修正、考核计划与预算。为什么我们的运费控制不住？如果计划做好了，海运比例提升了，运费自然就下去了。对工程人员要实行计划工时管理，今后工程人员的派遣的账要算到经理头上，他去到那儿没有活干，拿不到工时，就是空置，我们规定空置的比例不能超过多少，多了，就说明这个经理不会管理。

我强调的精细化管理，不是一味追求低成本的管理，是在相同的成本情况下，为公司做出更大的贡献。两者的含义是不一样的。后者是发散的，前者是收敛的。该花的钱还是要花，只要把各种费用指标清晰化了，考核明确了，每个人都会找到主动改进的办法。

代表处就是要围绕计划、预算、核算，用财务数据为牵引，各项业务策略与措施细化、明确，报告模板化进行经营精细化管理。围绕计划和经营的精细化管理是实行全面利润考核的关键支撑，也是公司各业务中心建设发展的方向。只有在精细化经营管理下，全面利润考核才能有扎实可靠的基础，利润数据才真实可信。

2、要实行利润考核，代表处干部要会管理、懂财务和经营，持续改进内部管理，降低运作成本，在系统部、代表处形成业务为指导，财务为监督的管理模式。

在全球通信行业的竞争形势下，生存环境要求华为做好三个方面：质量好、服务好、内部运作成本低。特别是持久地加强内部成本管理，才能让华为生存下去。比如对合同管理的改进，我们面对的高端运营商要求越来越多，合同是厚厚的一本，各个专业部门对应不同的部分。合同谈判的人没有将相关信息写成摘要，传递给后继执行的人，造成合同每人去读厚厚的一本，这个读，成本就很高，而且，执行困难。因此，对合同参与部门要形成合同索引，将合同的关键部分记录下来，形成文档传递给后继环节。一本厚厚的合同，真正可管理执行的

部分整理出来也就是三、四页就能讲清楚了，其他的部分只有合同执行出问题的时候才需要关注。要建立合同索引制度，要将前端谈判的工作有效继承下来传递到后端。

我们与爱立信等大公司比什么？就是比效率，比成本，看谁能多活一口气。改进管理是一个持久持续的过程，不要太激进，如果我们每年进步 0.1%，100 年就能进步 10%，持续长久改进下去是非常了不起的。

实行全面利润考核后，补贴性的市场拓展已经由全面拓展转变为重点进攻，要求销售管理也要重心前移，下到代表处。精细化管理要多沟通，多沟通才能发现问题，及时改进。围绕全面利润考核与精细化管理，财务的报告要实事求是，既不要悲观，也不要乐观。财务要对业务形成支撑。在代表处形成业务为主导、财务为监督的管理模式。

3、思想上保持艰苦奋斗，提升管理能力，培养输出干部；放心吸收先进文化，平等对待本地员工，改进对本地员工的考核和管理。

欧洲的环境比较好，没有战争、疾病的严重威胁。但是更要在思想上保持艰苦奋斗。员工来到英国是难得的学习英国管理的机会，要将食堂尽快建立起来，将做饭的时间节约下来，用在学习提高上。美国市场我们还没有实现真正突破，英美的文化与管理基本是相通的，我们就是要将英国作为培养管理干部的基地，将英国的管理输出到全球重点市场。

对本地员工的培养不要强制他们中国化。华为文化是什么，我自己都搞不清楚。华为文化就像是洋葱头，都是外来文化，这层是英国文化、那层是中国文化、美国文化。我觉得华为文化就是一种放的、兼容并蓄文化。因此对待本地员工，不要用中国的思维去要求他们，要以放的心去吸取他们的精华，充实我们的文化。

英国对本地员工的双轨制考核的建议很好，将短期奖金激励与 PBC 的晋升考核很好的管理起来，有章可循。实现了本地员工奖金透明化，员工自己可计算、可管理，避免了传统的奖金大排队的做法。可以将英国考核办法整理出来在公司人力资源部备案，在英国先推行。英国可以率先采取本地发薪，我是赞同的。英国、日本物价高，日常差旅补助不够吃饭，是否可以实行据实报销，可以探讨一下。

4、对 BT 系统部、英国代表处的要求。

总体上讲，BT 系统部、英国代表处围绕财务的精细化管理汇报做得很好，我很高兴。但细节上还有不足，汇报图表色系都不能统一，这不符合英国标准化管理的传统，做事要认真细致，模板一定要标准化。英国业务中心小循环先做起来，要成为华为所有代表处的管理典范，向世界各代表处输出模板，率先进入国际化。要通过标准化模板化降低管理成本。英国业务中心要在 1-2 年内拿出一套好的管理办法，我希望在 2007 年底再听一次英国的汇报。

就要过新年了，过年的时候我不在英国，先给大家问声新年好！特别是给你们的家属，你们在海外艰苦奋斗为公司的发展做出了巨大贡献，家属做出了巨大的牺牲。请你们转达我对他们的感谢。

实事求是的科研方向与二十年的艰苦努力

——任正非在国家某大型项目论证会上的发言 2006 年 12 月 18 日

【导读】华为研发部门的负责人在向任正非汇报研发成果时，面有得意之色，任笑着说：“你什么时候可以不让我公司交这两亿美元（专利许可费）了，再来吹牛吧！”这些年，华为每年交出去的专利许可费都在 3 亿美元以上。华为韬光养晦，2007-2016 年十年时间华为累计投入研发经费 3130 亿元人民币，累计获得专利授权 62519 件。

一、华为的一些实践

华为公司作为一家高科技企业，从创业始，就始终坚持以市场的商业成功为导向，一切投资、一切管理的改进都紧紧围绕产品的市场商业成功，尤其摒弃的是脱离商业成功导向的、唯技术的创新。这种盲目自傲的创新，对于我们没有资金来源的公司来说，无异于自杀。

华为在过去的18年里每年坚持投入销售收入的10%以上在研发上，尤其是近几年，有超过二万五千名员工从事研发工作，资金投入都维持在每年70、80亿元以上。经过十八年的艰苦奋斗，迄今为止，华为没有一项原创性的产品发明，主要做的、所取得的是在西方公司的成果上进行了一些功能、特性上的改进和集成能力的提升，更多的是表现在工程设计、工程实现方面的技术进步，与国外竞争对手几十年、甚至上百年的积累相比，还存在很大差距；对于我们所缺少的核心技术，华为只是通过购买的方式和支付专利许可费的方式，实现了产品的国际市场的准入，并在竞争的市场上逐步求得生存，这比自己绕这些专利采取其他方法实现，成本要低得多。由于我们的支付费用，也实现了与西方公司的和平相处。

2004年华为公司推向市场的一款WCDMA的分布式基站，相比传统的基站，运营商每年的运行/运维费用包括场地租金、电费等可以节约30%，为客户带来了价值的同时也体现了产品的竞争力，从而获得了客户的好评和选择。这款分布式基站没有革命性的技术，也不存在过多的技术含金量，仅仅是工程工艺上的改进而已。

事实上，在产品的工程实现技术方面，我们也经常遇到瓶颈，包括算法、散热技术、工艺技术、能源、节能等在内，都时常成为我们在竞争中获得优势的障碍。为了解决这些问题，克服发展障碍，我们也不全靠自主研发，因为等自主研发出来了，市场机会早没有了，或对手已在市场上构筑了优势，我们没法在竞争的市场上获利。所以，我们经常采用直接购买技术的方式来缩短差距并构筑领先。

我们有一款全球领先而且份额占据第一的产品，在功能、性能上超越竞争对手的一个关键技术，是我们通过购买某外国公司的技术而获得的。我们寻找并选择了一家在超长光传送技术和产品解决方案研究上非常领先的厂家，该公司累计投入已经超过\$70M，其技术主要应用在骨干长途光传送系统中，网络地位非常重要。我们经分析，认为其产品和技术具有很高的市场价值，后决定购买该技术。经过技术转移和二次开发，以及必要的法律手续，在短短的9个月内完成了集成开发，成功推出应用了新关键技术的产品，实现了大容量、长距离(4600公里)无电中继的光传输。2003年推出该解决方案以来，在相关市场上得到快速发展，从初的全球名不见经传的长途传输厂家，到2005年就已经快速成长为全球长途传输市场第一的厂家，并保持稳固的地位。特别值得一提的是，依靠优异的性价比，我们在拉美大的固定运营商Telemar的653光纤系统上，依靠比其他厂家更强的带宽传送能力，实现了市场的突破性应用。

华为公司清醒地认识到，我们在技术上需要韬光养晦，必须承认国际厂商领先了许多，这种巨大的差距是历史形成的。一方面，由于发达国家创新机制的支持，普及了创新的社会化，技术获取相对容易；另一方面，当我们还在创始时期、起步阶段，国外有些专利就已经形成了，无论是系统实现原理的还是技术实现细节的，国际领先厂商已经领先很多了。市场本身是开放的，但是我们要真正在全球市场上能够占有一席之地，使我们的产品和系统能够进入国际市场，我们只有通过谈判、支付合理的许可费用，才能够使得市场对我们也是开放的；也只能这样，才能扩展我们的市场空间，扩展我们的生存空间。这对我们是有利的，至少可以利用我们的相关优势，拉动巨大的制造业前进。

华为公司历来尊重别人的知识成果和知识产权，同时也注意保护自己的知识产权。华为真诚地与众多西方公司按照国际惯例，达成有关知识产权谈判和交叉许可，我们在多个领域、多个产品与相应的厂商通过支付许可费的方式达成了交叉许可协议。宽带产品DSLAM，是阿尔卡特发明的，我们经过两年的专利交叉许可谈判，已经与其他公司达成了许可，我们会支付一定的费用，换来的是消除了在全球进行销售的障碍。经过努力，我们的DSLAM市场份额达到了全球第二。国际市场是一个法治的环境，也是一个充满官司的环境，华为有了这些宝

贵的经验，今后就不会慌张失措了。华为以后依然要在海外取得规模收入，如果没有与西方公司达成许可协议和由此营造的和平发展环境，这个计划就不能实现。我们付出专利许可费，但我们也因此获得了更大的产值和更快的成长。

今天，由于技术标准的 放与透明，未来再难有一家公司、一个国家持有绝对优势的基础专利。这种关键专利的分散化，为交叉许可专利奠定了基础，相互授权使用对方的专利将更加普遍化。由于互联网的发达，使创造发明更加广泛化了、更容易了。我们充分意识到需要在知识产权方面融入国际市场“俱乐部”。知识产权是国际市场的入门券，没有它，高科技产品就难以进入到国际市场。

虽然华为每年将销售收入的 10%以上投入研究 发，在研究经费的数量级上缩小了与西方公司的差距，也在 IPR 上缩小了差距，目前华为已有一万多项专利申请，但相对世界几十年的积累仍是微不足道的。IPR 投入是一项战略性投入，它不像产品 发那样可以较快地、在一两年时间内就看到其效果，而需要一个长期的、持续不断的积累过程。

我们也充分地认识到了基本专利的成长过程是十分漫长而艰难的，基础专利的形成是要经历很长的时间，要耐得住寂寞，甘于平淡，急躁反而会误事。基本专利的形成是冰冻三尺，非一日之寒，即使是应用型基本专利的成长过程也至少需要 3~5 年。我们一直倡导并建立了相应机制，鼓励板凳要坐十年冷；同时坚定地走出去，积极融入国际性行业组织中，广泛地与业界同道交流、合作、协调；特别是在行业论坛以及行业标准 发组织中积极参与，共同致力于行业的成长和发展。虽然我们在国内外总共申请了超过 1 万件的专利，但我们知道：真正的、核心的基本专利还不多，我们还会持之以恒地而且仍然在功能、特性、工程实现技术等方面加强投入，继续反对盲目创新、反对小农意识、反对自我封闭、反对闭门造车；坚持合作与自研并重，在把握行业发展趋势的同时顺应业界的潮流、顺应相应的规则，厚积薄发、投放有序、广泛合作、优势互补，共同推进行业的发展和进步，构建良好的商业发展环境。

二、华为的发展情况

华为公司成立于 1987 年，在党和政府的关 下，经过十八年的艰苦努力，由当初十几人发展成为现在六万多名员工的公司。十八年来，华为累计缴纳关税、增值税、企业所得税、个人所得税等各项税收 253 亿人民币。华为公司长期聚焦通信领域的设备研发、制造和为客户提供解决方案，经过多年的奋斗，今天可以提供电信领域的较完善的端到端解决方案，产品覆盖移动通信、数据通信、光网络、固定通信、电信应用业务与软件、终端等领域。

华为在北京、深圳、上海、南京、西安、成都、武汉等地设立了研发机构，并建立了国际化的全球同步研发体系，在印度的班加罗尔、美国的达拉斯和圣地亚哥、瑞典的斯德哥尔摩、俄罗斯的莫斯科等建立了研究所。华为公司重视研发质量管理，全面实施 CMM5(国际上软件 发管理的 高等级)和集成产品 发流程(IPD)等管理流程和方法，从事软件研发的机构基本上都通过了 CMM5 级国际认证。

中国是世界上 大的新兴市场，因此，世界巨头都云集中国。公司创立之初，就在自己家门口碰到了全球 激烈的竞争，我们不得不在市场的狭缝中求生存；当我们走出国门拓展国际市场时，放眼一望，所能看得到的良田沃土，早已被西方公司抢占一空，只有在那些偏远、动乱、自然环境恶劣的地区，他们动作稍慢、投入稍小，我们才有一线机会。为了抓住这 后的机会，1996 年 始，众多华为员工离别故土，远离亲情，奔赴海外。无论是在疾病肆虐的非洲，还是在硝烟未散的伊拉克，或者海啸灾后的印尼，以及地震后的阿尔及利亚.....，到处都可以看到华为人奋斗的身影。我们有员工在高原缺氧地带 局，爬雪山，越丛林，徒步行走了 8 天，为服务客户无怨无悔；有员工在国外遭歹徒袭击、头上缝了三十多针，康复后又投入工作；有员工在宿舍睡觉，半夜歹徒破门而入、拿枪顶着我们的员工进行抢劫；我们在拉美某地的班车遭遇持枪歹徒抢劫，全车人被抢；即使是货物运送，也经常需要雇佣特殊人员护卫；有员工在飞机失事中幸存，惊魂未定又救助他人，赢得了当地政府

和人民的尊敬；也有员工在恐怖爆炸中受伤，或几度患疟疾，康复后继续坚守岗位；在一些国家，我们有 70% 的中国籍员工得过疟疾；我们还有三名年轻的非洲籍优秀员工在出差途中飞机失事不幸罹难，永远地离开了我们.....

在资金缺乏、竞争激烈的独联体市场，华为人忍辱负重、默默耕耘了 10 年，从获得第一单 38 美金的合同起，集腋成裘，到 2005 年销售额 6 亿美元，成为公司重要的市场。在要求严格的欧洲市场，经历三年的认证，我们终于通过了英国电信的考试，成为其重要合作伙伴；为获得中东某电信运营商的认可，面对世界级电信设备商的竞争，我们冒着室外 60 度的高温进行现场作业，长达数月，靠着全心全意为客户服务的诚意，经过 2 年多的坚持不懈，终于 通了我司全球第一个 3G 商用局.....

经过十年来的不懈奋斗和挣扎，华为逐渐地在海外取得了一些收获，2005 年海外的收入超过了国内。尽管也进入了部分发达运营商的市场，但是我们在超过一半的市场空间里基本上是没有突破的，尤其在北美、西欧和日本。

我们所处的行业，方向选择太多而且还处在巨大变化之中，我们一直存在生存危机也一直生存在危机中，华为的衰退和倒闭一定会到来！而只有时时警醒我们自己，我们才能进步，才能延迟或避免衰退和倒闭的到来。

三、面对我们所处的产品过剩时代，华为人除了艰苦奋斗还是艰苦奋斗。从来就没有什么救世主，也不靠神仙皇帝，要创造我们的幸福，全靠我们自己。

中国高科技企业的成长之路，注定充满坎坷与荆棘。选择了这条道路的人生，注定艰辛与劳碌，同时也更有价值。

在中国，在高技术领域，做一个国际化的企业、 拓全球市场，我们没有任何经验可以借鉴，完全靠摸索，在市场中摸爬滚打，在残酷的竞争中学习；

在中国，做一个以几万年轻知识分子为主的企业，竞争又是全球范围和世界级水平的，我们没有任何成功的实践可以借鉴；

在中国，做一个企业，竞争对手是全球各发达国家的世界级巨子，他们有几十年甚至一百多年的积累，有欧美数百年来发展形成的工业基础和产业环境，有世界发达国家的商业底蕴和雄厚的人力资源、社会基础，有世界一流的专业技术人才和研发体系，有雄厚的资金和全球著名的品牌，有深厚的市场地位和客户基础，有世界级的管理体系和运营经验，有覆盖全球客户的庞大营销和服务网络。面对这样的竞争格局，面对如此的技术及市场壁垒，我们没有任何经验可以借鉴。

十八年来，我们公司高层管理团队夜以继日地工作，许多高级干部几乎没有什么节假日，所有的主管 24 小时不能关手机，随时随地都在处理随时发生的问题。现在，更因为全球化后的时差问题，总是连轴转地处理事务和会。我们没有国际大公司积累了几十年的市场地位、人脉和品牌，没有什么可以依赖，我们只有比别人更多一点奋斗，只有在别人喝咖啡和休闲、健身的时间，都在忘我努力地工作。否则，我们根本无法追赶上竞争对手的步伐，根本无法缩小与他们的差距。

经历 90 年代初艰难的日子，在资金技术各方面都匮乏的条件下，我们咬牙把鸡蛋放在一个篮子里，紧紧依靠集体奋斗，群策群力，日夜攻关，利用压强原则，重点投入、重点突破，终于研制出了第一台通讯设备——数字程控交换机。

公司创业之初，我们没有资金，是创业者们把自己的工资、奖金投入到公司，每个人只能拿到很微薄的报酬，发工资经常打白条，绝大部分干部、员工长年租住在农民房，用有限的资金购买原材料、购买实验测试用的示波器，正是老一代华为人“先生产，后生活”的奉献，才挺过了公司 困难的岁月，支撑了公司的生存、发展，才

有了今天的华为。一直到 2001 年，我们才拿出了所获得的利润的一部分来改善我们的员工的生活，让我们的部分员工解除了基本的生活上的后顾之忧。

由于我们年轻，无法避免地在解决方案的理解上不准确，无法避免地在设计、实现上存在幼稚和缺陷。1998 年，交换机用户板因为设计不合理，导致对全网一百多万块用户板进行整改；2000 年，光网络设备因为电源问题，为了对客户负责和诚信，我们从网上回收、替换了 20 多万块板子，这些板子在仓库里堆积如山，造成损失十几亿；西欧某运营商，由于我们对客户的需求理解偏差大，造成无法及时交付，只能按合同赔偿；亚太的一个移动运营商，选择我们的彩铃系统，由于工期极其紧张，导致工程质量低，造成诸如鸳鸯线等低级错误，给客户造成很大影响；VPN 系统由于没有考虑逃生设计，局部故障导致系统中断，客户无法使用业务；系统操作、管理权限不是基于使用者而是基于角色设计的，由于权限过大，误操作导致整个系统瘫痪等等，无不是因为我们的年轻和幼稚。因为这种年轻和幼稚，所以我们必须也只能付出更多代价。系统的设计和研发要推倒重来，过去的工作等于是白做了。为了还能够赶得上市场的节奏，为了还能够从市场上获得竞争先机，我们只能付出比别人更多的精力来工作：加班累了，就在办公室铺下垫子睡一觉，醒了就继续干；思路没了，就在办公室铺下垫子睡一觉，有了思路就继续干，所以也造就了华为公司传承至今的垫子文化。

2001 年始的网络泡沫，市场急剧下滑和萎缩，尤其是 2002 年，华为深深地感受到了严冬的寒冷和彻骨。那一年，我们公司的销售是负增长，很多员工因为暂时的不利处境，纷纷离了；更加雪上加霜的是，不少离公司的员工离的时候带走了华为公司的源程序、设计原理图等核心商业机密信息，在外面或自己公司或有偿泄漏给同业者进行仿制。这种零成本、无投入的仿制，在市场上还全面形成了对华为的正面竞争，几乎造成华为公司的灭顶之灾。

由于对市场形势和发展的判断失误，我们错失了很多可以获得收益和利润的市场机会；由于没有准确判断泡沫带来的低谷，对局部市场和产品的盲目乐观，造成了 5 亿元的器件库存和积压；NGN 至今亏损超过 10 亿，3G 至今亏损超过 40 亿，不知道什么时候才能收回投资。

住两块钱的招待所，顿顿吃方便面，睡机房，我们经常经历；跟我们在同一个客户那里出差的竞争对手的工程师，住的是当地高档的宾馆，我们是多么地羡慕；在同一个机房干活的竞争对手的工程师，一到下午下班时间就收拾东西走了，而我们还在吭哧吭哧地干，我们还是羡慕。

我们通过集体降薪来支撑住公司；我们通过忘我工作来弥补我们年轻造成的过错；我们通过舍家别妻、奔赴海外疆拓土，来为公司过冬添棉袄。公司上下同心同德卧薪尝胆，我们挺到了今天。

自公司创立那一天起，我们历经千辛万苦，一点一点地争取到订单和农村市场；另一方面，我们把收入都拿出来投入到研究上。当时，我们与世界电信巨头爱立信、阿尔卡特等的规模相差 200 倍之多。通过一点一滴锲而不舍的努力，用了十余年时间，我们终于在 2005 年销售收入首次突破 50 亿美元，但与通信巨头的差距仍有好几倍。近不到一年时间里，业界几次大兼并，一下子使已缩小的差距又陡然拉大了。我们刚指望获得一些喘息，直一直腰板，拍打拍打身上的泥土，没想到又要开始更加漫长的艰苦跋涉……

2005 年春节晚会上，《千手观音》给了我们很大震撼。那些完全听不到声音，也许一生都不知道什么是声音的孩子，在没有任何音乐协调的情况下，形成那么整齐划一的动作，那么精美绝伦的演出，其中的艰辛和付出可想而知。华为数万名员工，正同他们一样，历经千辛万苦，才取得今天一点进步。但我们始终认为，华为还没有成功，华为离成功还很远！华为的国际市场刚刚有了起色，所面临的外部环境比以往更严峻；海外很多市场刚爬上滩途，随时会被赶回海里。产业和市场风云变幻，刚刚积累的一些技术和经验又一次面临自我否定。在这关键时刻，我们不能分心，不能动摇甚至背弃自己的根本，无论现在、还是将来，我们除了艰苦奋斗还是艰苦奋斗。

华为大学要成为将军的摇篮

——任正非在华为大学和党委领导座谈会上的讲话 2006 年 11 月 20 日

【导 读】为了把华为打造成一个学习型组织，华为进行了各方面的努力，2005 年正式注册华为大学，为华为员工及客户提供众多培训课程，包括新员工文化培训、上岗培训和针对客户的培训等。2016 年 9 月 20 日，华为大学新校区在东莞松山湖高新区大学路工建设，新校区总面积约 500 亩，新校区建成后将会从深圳整体搬到东莞办学。注意华为对党委的职能定位：行使对干部的“否决权与弹劾权”。

今天我受孙总委托，召集大家会，主要讲一讲华为大学和党委下一阶段的工作方针。

EMT 的 830 决议已经明确，华为在通信领域不做资本性的交易，将长期保留通信网络的发、销售和服务的体系。这个体系将来受社会进步、技术进步的影响，产品会变得越来越不值钱，像鸡肋一样。许多公司会选择逐步放弃，而人们还是需要这些东西的，我司将坚持不动摇的持续发，维护这些鸡肋产品。华为怎么把鸡肋做成美餐？有三个要点，第一，人的奋斗精神是不能丢失的，这方面干部将是决定的因素。第二，管理必须是非常优良的。也就是说流程简洁通畅，监管简单有效。这样就建成了一个优秀的能推出质量好、低成本产品的 IPD 研发体系；以及覆盖全球的质量好、服务优、内部运作成本低的营销服务网络；以及一个支持业务发展的优良的管理、财务支撑体系；人力资源体系充满和谐，同时富有组织竞争力，以及个人努力的空间与机会。整个体系这时冗员很少。第三，在这些低利产品中，要生存下来，唯有实现高质量、优质服务、内部运作低成本和优先满足客户需求。就像薇苔菊一样，在低生存条件下蔓延生长。以后切一块这个优质的管理平台的一部分，独立出去再种上有上升势头的产品，必将产生很快的增值。

华为大学能不能把“将军的摇篮”这句口号公喊出来，当然，这将给教学极大压力，给学生极大压力。我们执行 830 计划，大的困难是缺少带兵的人，缺少优秀的拥有成功实践经验的干部。这些人在学习与实践中，会逐步成长为各级管理骨干，我们称之为“将军”。华为大学在这个历史时期应负有很大的使命。要研究一下，黄埔军校、抗日军政大学、西点军校为什么出了这么多将军。为什么我们担负不起这个历史使命来呢？黄埔军校培养了林彪、徐向前、陈庚……等一大批共产党、国民党的高级将领，你们分析一下，黄埔军校为什么能够培养出这样的学生？抗大为什么能培养出一大批走上抗日前线的将领？抗大毕业的 20 万学生对中国革命和建设起了多大作用……。现在我们也要北伐了，为什么我们担不起这个历史使命来呢？担不起这个责任来呢？我们要研究我们的教学方法。

抗大的校训是什么？西点的校训、黄埔军校的校训是什么？我们华为大学有校训吗？抗大的“三八作风”，“坚定正确的政治方向，艰苦朴素的工作作风，灵活机动的战略战术，团结、紧张、严肃、活泼”；西点有“国家、责任、荣誉”；他们都有鲜明的口号……

党委以前是落后员工与公司的隔离带，今天这个隔离带交给人力资源系统的工作小组，他们成立另一个机构来做；党委还是要行使“否决权与弹劾权”，也就是选拔干部。通过否决权的过滤作用，让优秀的干部浮上来，通过弹劾权，将在行使否决权中遗漏的不称职的干部再否决。确保大量的优秀的干部迅速的奔跑。华为大学就是对这些选拔出来的一批特优秀的干部进行素质培养，使这些土八路能驾驶坦克、导弹、巡洋舰……。你们的任务，是相辅相成的，都是为了选拔干部。“否决权”和“弹劾权”是非常大的权力。你怎么用好这个权力，怎么选干部。

怎么把华为大学变成培养将军的摇篮，怎么把这个口号喊响？从历史上来看，为什么西点、黄埔、抗大出了这么多将军，你们都要好好研究一下，这些都是榜样。你们还可以看看刘伯承、陈赓的电影，他们怎么组建南京军事学院、哈军工。

项目管理是连排干部走向将军的必修课。否则怎么可以组织现代化军队呢？我们的各级干部都要练就 200 米近战的硬功夫，要敢于刺刀见红。各级干部一定都要用业余时间通过项目管理的考试，二年内 20 级以上的干部通不过考试的，要免除职务，机关要延伸到 18 级。可以象“托福”一样，不计考试的次数，一定要考及格。然后逐级考下去，直到科以上干部全部为合格者。我们要用三年时间，将总部机关从中央集权的管理中心，逐步转换为支持、服务中心，以及担负起监控的职能。我们不仅要将指挥所建立在听得见炮响的地方去，而且要使资源能及时、准确、有效地配置到项目，让项目通过 IT 拥有指挥决策权，资源的合理、有效的调度配置权。三年后决不允许拥有资源管理的人，通过 IT 遥控战争。三年内要将机关主管支持与服务的主官，转变成有成功实践经验的干部担任。同时，承担具体支持与服务的工作人员，也必须拥有所服务业务方面的实践经验。这是一场大的人事变革，大家都有充裕的时间，完成自己的转换。

外面有一篇文章，说华为过 100 亿美元，有一道难越的坎，我看写得很实在。我们从质变到量变，再从量变到质变，没有这么简单，这么乐观的。华为对重大项目执行端到端的及时、准确、高质、高效的交付，确实碰到了叶公好龙的问题，现在项目越来越大，执行越来越困难，我们在合格干部方面准备还不足。现在有的项目是一片混乱，巴西项目、埃及项目都出了问题，就是缺少合格的干部。我们后继干部是否能跟得上公司的高速发展？已经成了我们成败的关键。我们要加快各级项目经理级的干部考核、培养，让他们在实践中，通过项目的管理，完成遴选。

我认为，每个干部都不要走向极端，极端会产生争论、“战争”，是有可能酿成对成熟流程的破坏。我为什么讲灰色，灰色就是不要使用“革命”的手段，要以改良的方法对待流程变革，要继往 来，不要推倒重来。只要有黑和白两种极端观点存在，这两种观点总会交战， 后结果就是什么事情都做不成；灰色就是两种观点妥协了，形成一种东西，就不要争了，好好干吧。我们不允许华为公司有黑白观点的存在，每个人都要讲实事求是，讲你怎么来做，我考你项目技能。

现在我们不缺项羽之类的勇猛之士，为什么不能产生真正的将军？因为我们不给这些草莽英雄以制度化、规范化的作业方法的教育。但这些培训，不是从任何西方课本中下载中来的，而是要结合我司的实践。要活学活用，急用先学，系统全面的教育要与解决现实问题结合起来。

党委和华为大学都是我们选拔干部的重要阵地，党委行使“否决权”，华为大学行使“培养权”，两个权力不一样，但却共同都是为了选拔将军。党委融入华为大学培训中去，执行两个权利。华为大学要针对主要矛盾，主要针对管理技能进行培训，答辩中面面俱到，讲得十分“精彩”的人，不要给高分，能解决实际问题的才给高分。

讲师必须是有实践经验的人，没有实践经验的教官不能讲课，只能做组织工作，而且以后全部都要到前线去。战争没有你想象中那么复杂，也没你想象中那么简单，你们讲了半天抓不住要领，不知道仗应该怎么打，因为你不懂，所以讲了半天都是游戏。真正战争时，需要抓住主要矛盾，要抓主要矛盾中的主要问题，然后就攻其一点，注意迂回。

我认为所有的教学案例都要来自于华为和社会的真实性案例，本本主义的案例一个也不要。真实的案例虽然不可能成为很好的培训教材，至少它是正在实用的，这是他做成功的，他是想明白的，所以别人可以利用这方法去做，如果还差两点，你可以去补充。关起门来编的案例，都是想当然的，打起仗来决不会用这个案例。课程不要盲目正规化。我认为华为大学当前的方针，就是要培养将军。但是不排除你们原来已经成熟的系统，继续多层级的去培养，为什么不把项目经理级的、连排级的培训放到前线去，而别放在家里呢？为什么不可以函授，为什么不可以搞网上大学？项目经理的培训系统已经成熟了，我们就可以用函授、网上大学来培训，让函授学生也进步啊。

你们是否能够喊出你们的口号“这里是将军的摇篮”？如果不这样，你们就脱离这个时代，就像在世外桃源一

样，就没有和现在形势的紧迫感结合起来，你们的重要作用就没有得到公司各个部门的认同，这一点对你们很重要。

我们要北伐了，你们不给我们培养出将军来怎么行？都要好好想一想。

上甘岭是不会自然产生将军的 但将军都曾经是英雄

——任正正在苏丹、刚果、贝宁代表处员工座谈会上的讲话

【导 读】当时华为对海外市场的导向是“虚位以待，跑步上岗”，鼓励员工出征海外，出征艰苦地区。任正非鼓励上甘岭的英雄，通过努力学习，全面提高自己的素质，成长为将军。将军的三个核心能力：一是成功的决断力，二是正确的执行力，三是准确的理解力。

前 言

首先我代表董事长、代表 EMT 成员，向奋斗在海外的全体员工问好，表示致敬。应该说这十年来，你们的奋斗，挽救了公司。如果没有你们的奋斗，公司现在可能已经不存在了，公司是非常感谢你们的。十年前，公司走向海外的时候是两眼一抹黑，根本不知道客户在什么地方，如何才能见到客户。董事长是第一个踏上拉丁美洲的，我也是很早踏上非洲的。那个时候，我们什么都没有，也不知道如何去做。如果我们不出来，后来我们遭遇了小灵通没有做（虽然小灵通做与不做，正确不正确让历史来评价，但直接关系到我们的财务生命）；CDMA 国内又没有选用我们的；手机在国内我们没有及时得到许可；如果我们只坚持在国内奋战，我们公司现在可能已经不能苟延残喘，不可能有今天这个局面。所以大家背负着公司的希望走向海外，做出了许多牺牲，终于实现了救公司于生死存亡的理想，在这个行业我们生存下来了。所以就这一点，我代表公司对大家表示深切的感谢。也对你们的家人表示深深的感谢，没有他们的牺牲与支持，华为也不会成功的。特别要感谢那些在艰苦国家和地区奋斗的员工，不管是市场的、研发的、用服的、财务的、还是其他领域的，我们要深深的表示感谢。我们要更多的感谢和问候用服的工程师，他们进入的区域要超过所有人的困难，特别是我们的知识结构还不够了解的不毛之地，克服了前所未有的艰险。我们要更多的关 他们，关 这个体系的成长，我们才能共同渡过这个难关。

七八年前，我到非洲来的时候，我就敏感地感觉到非洲这个市场是个潜在的通信市场，尽管我们当时也做不成什么，局面好多年都没有打，但是我们坚持没有动摇，特别是经济危机、IT 泡沫破灭的时候，整个西方都退缩了，都从非洲退出去了，但是我们没有撤。毛泽东的游击战术不是“敌退我进”吗，我们在非洲坚持下来了，才有了今天。现在全球都在重新定位，信息产业增长点在哪里呢？主要在非洲和拉丁美洲，所以西方公司又回来了，在这两块区域我们走对了，我们抓住了未来 3—5 年可能有利的时机，我们要趁着这个有利的时机，尽快提升我们在这两个地区的地位。在欧洲，我们能排到第三、第四就不错了，在非洲我们要有信心，排到第一。

在 2002 年公司濒于崩溃的 困难时期，公司高层管理团队，没有动摇，团结一心，意志坚定，用内心之火点燃了全体员工的生命之光，照亮我们在茫茫黑夜中的路程，终于走出了困境，应该说我们比西方公司早走出困境一到两年。但是大家不要掉以轻心，西方公司再过一两年，华为公司的低成本已经不是优势了，竞争的模型会发生改变。所以，我要感谢大家肩负着公司的希望走向海外，创造这么多灿烂辉煌的成绩。

一、上甘岭是不会自然产生将军的，但将军都曾经是英雄

我们要在艰苦地区，培养一批优秀的干部，这是公司的既定方针。但是上甘岭是不会自动产生优秀干部的，但优秀的干部必然产生在艰苦奋斗中。上甘岭一定会出很多英雄，但是不一定会自然产生将军，英雄不一定将来会是将军啊！将军一定曾经是英雄。你在苏丹成功的案例，到英国打 看看，完全不是一个样子；你不能全球

化，怎么能成为将军，将军会随时被空投到任何作战的地方去。如果你不能适应，那你只是英雄，当然，当英雄也不会背一条空麻袋回家的，这就是我们的政策。所以说上甘岭不能自然产生将军，将军要通过自己努力学习，全面提高自己的素质，以适应公司全球化的需要。公司会公布一个干部九条，干部九条是我们干部学习的一个指南，是指导你怎么进行工作，进行自我提升。通过干部九条的磨练，锻炼三个能力：一是成功的决断力，二是正确的执行力，三是准确的理解力；根据你的能力处在不同的阶段，我们来决定干部的使用和选拔。我们也会对后备干部加大培养力度，艰苦地区的员工会更容易获得被培养的机会，也不是唯有这条路才是晋升之路。大幅度的培养干部只是一个方法，是在一定范围内，速度快一点的培养一批干部。不是唯有被培养的后备干部才能够晋升，我们过去成功的干部选拔方法都是有用的，除了这些方法，还会有更多的优秀干部产生的方法，我们不能教条化。将军实际上是打出来的，没有艰苦的战争磨难，不会产生将军的。禅机是悟出来的，大家不要放松了自己的学习，既然到艰苦地区来工作了，如果去了又不努力学习，那么大家就失去了很好的机会。所以越是在艰苦地区工作越不要放弃努力，否则你失去优先选拔的机会多不值得。

我们强调品德好、思想好、努力工作、要有干劲、要有贡献，但是我们一定还要有技能、有素质啊！比技能更重要的，是意志力；比意志力更重要的是品德；比品德更重要的是胸！怎么锻炼你的胸？你怎么能团结更多一些同志，三个人都团结不到一起的人，怎么能说他能治天下呢？团结不是指无原则的聚合在一起，而是共同去完成工作目标。

就是要通过艰苦的环境修炼自己！大家看到，非洲非常偏僻小镇的教堂里，那些来自欧洲的传教士，300年前来非洲传教时，也许一离家，就永远回不去了，那时还没有电灯、马路，甚至没有邮递员来传信，比我们现在差多了，他们为了一个信仰，抛弃了一切，来到这些不毛之地，想想他们又有多难。为什么我们说市场人员要有宗教般的虔诚，我们现在不是像当年传教士一样，在推广我们的服务吗？大家看到，很多伟大的政治家，像甘地都是坐了二十多年监的，坐的监牢里面除了一个小窗子，什么都没有。好在窗子上长了一颗小草，他们就对这个小草讲了二十几年的话，就把治理这个国家的哲学悟明白了，所以他们出来以后并不是一个落后的人。他们不是在枯坐，他们为什么能悟出这么多道理，你难道在苏丹就悟不出来做将军的方法呀？我们今天的奋斗已经比以前好得多了，互联网已经填平了数字鸿沟，使你不至于只学习山沟沟里的马列主义。我们只是要求你们在艰苦地区的工作中加快成长步伐，将军必然是产生在战火激烈的前线，决不可能产生在一个非常舒服的环境中，没有实际经过前线历练的机关干部，不一定能够较快地成长起来。公司决定艰苦地区的管理和业务职位高配半至一级；二、三年不能晋升到管理和业务骨干队伍去的员工，可以输送到条件较好一些的国家去；特别要重视在艰苦地区做出成绩的女干部，她们要比男员工晋升更快。我们太缺乏优秀的女干部了。

我说了优先在艰苦地区培养干部，并没有否定发达地区员工的努力与快速成长，他们也会不放弃一切有利条件，努力进取的。因此，你们也要有危机感。

你们现在具有好的条件，你们算一算，你们刚大学毕业，学生娃你们能在内做啥？而你现在可以指挥着千军万马，承担着上亿美金的合同。你们看尼日利亚，我02年去尼日利亚的时候，只有王军强一个员工，我走的时候，一次给他批了8辆汽车，我说市场很快就会起来，怕起来后保障跟不上。后来，很快就起来了，去年销售额是6.3亿美金。

你们要加快自己成长的步伐，在艰苦的地方奋斗，除了留下故事，还要有进步。进步了，当不了干部也能多拿奖金啊，你老婆表扬你也行啊！社会上总是会有人赞扬你的！

新时代比以前提供了更好的条件，每分钟都要学，一直都要努力奋斗；去敢于斗争，努力学习，一定会进步的。

二、加强艰苦地区的小环境建设我们要求大家要艰苦奋斗，是指思想上要艰苦奋斗，而在生活上能不艰苦的就不要艰苦。军队里面的训练是很苦的，是从难，从严，从实战出发来训练部队。你们看到过海军陆战队的训练吗？在海南岛的沙滩上，炎炎烈日之下，他们盘腿一坐，就是几个小时，他们的肩膀，第一层皮被晒脱了，第

二层皮也脱了，接着第三层，第四层，……，直到露出了血丝。他们被空投在荒岛上，不给火，不给吃的，一个星期以后才被接回来，自己想办法生活，抓蛇、抓鱼、抓虫子来吃。这种就是从难，从严，从实战出发，为战争做好准备。但战争真正打起来的时候，一切都是尽可能地创造好一些的条件，尽可能除了克服敌人这个困难外，不应有任何困难。我们现在的思想是思想上艰苦奋斗，而不是在身体和生活上艰苦奋斗，能解决的困难一定要解决。当然，只有保持思想上艰苦奋斗，才可能在意想不到的困难面前，临危不乱。

在艰苦地区，要有饱满的工作精神，要有乐观主义精神。工作好每一天，生活好每一天。没有这种精神，怎么能在这么艰苦的条件下，长期坚持下去。我经常出去旅游，碰到一个老头，他步履轻盈，精神愉快、饱满，谁会相信他六十多岁了，谁会相信他是癌症患者，他的这种精神感染着我，激励着我。我们确实要珍惜每一天，人到这个世界来，不容易，何必要虚度光阴。当我们回首往事，要不因碌碌无为而羞耻，也不因虚度年华而悔恨，我们的一生是灿烂辉煌的，我们的青春是无愧无悔的。

我们提倡在思想上艰苦奋斗的前提下，要创造一个好的小环境，使员工在艰苦工作之余，有一个好的生活条件。代表处一把手要亲自抓后勤保障工作。我们不能改变大环境，但我们能创造一个小环境。

每一天要保持 15 美金的伙食标准，那 15 美金用不完怎么办，为什么不把食堂搞好一些，餐厅干净一些，空调、灯光舒适一些，桌子擦得干净一些，放上一束野花，实在没有花，能不能放一团白菜花、萝卜花。为什么不可以从生活费中挤一部分出来，请两个保姆，为员工打扫房间，洗衣服，熨衣服，……。多买一些光碟，平时可以唱唱、笑笑。也可以去烤全羊嘛，大家也可以到宾馆去吃一顿自助餐，改善一下生活，都从伙食费支付，我想不会有人不去的。吃饱才不想家嘛！“也门饭”这么好吃，任何一个用服兄弟从前方回来，我们就欢迎他，吃顿“也门饭”，他激动得不行，其实是我们馋了想吃。不管谁的家属来，我们都去吃一次烤全羊，算是为她接风，这就是巧立名目改善生活。今天我请全体员工吃烤全羊，一算账，每人不到十美元，你们难道吃不起。代表不怕艰苦，但也要想想，人人都馋的，至少我是个馋人，不给我吃，以后我就不来苏丹了。我至今还留念“也门饭”，那也许是我经历的世界 好吃的饭。不知什么时候还有机会再吃一次。

听说这个地方营养不能均衡，为什么水果不敞开供应？一人一天吃 5 美元的水果吃得完吗？吃不完吧。代表处代表，一定要把这个生活抓好。15 美元用不完，明年审计，知道你三年都吃不够这个数字，我们就减你一些补助，支持不够吃的代表处。

男孩子不喜欢洗衣服，我们就请保姆，这边人工费很便宜，保姆也很便宜，请她们来洗衣服，洗完用熨斗熨。每天都可以换衣服，定个合理的价格就给她嘛。这样我们很干净很轻松嘛，这样生活就慢慢得好起来了，床铺也洗得干干净净的，床头也可以每天都插一支花，不管在多么艰苦的环境，自己去创造一点小资情调嘛！

你们看一看你们的食堂，能不能请一个保姆把它搞得干干净净的？能不能买桶油漆把墙刷一下？自己改造一下？把灯搞亮一点，把空调搞冷一点，大家没事可以坐下来吹吹牛，伙食吃不完可以买点瓜子吃吃，有什么不可以？

生活是自己去创的，幸福是自己去创造的，不要等到天上掉馅饼。将来租楼，租个大一点的花园，每个人种一棵果树。前人种树后人吃果嘛，坐在这个院子里面，晒着太阳吃着甜美的水果，这就是享受生活，也许你会文思大发，出来许多“海明威”。我住过海明威的房间，100 年前他的生活也是这样的。我们要在生活中学会调整，学会自己关心自己，自己爱护自己。工作好每一天，活好每一天！塞内加尔的负责人就很好，把整个比利时旧的大使馆租下来了，那使馆是多么的漂亮呵。

生活要靠自己调整，组织是很重要的。以后我们要有监督，监督这个组织者为什么不把大家的生活调整好。我们把生活丰富多彩起来，就不会感觉这里生活苦了，就不想离开这个群体了。这个责任在你们代表身上。我们讲清楚了，食堂搞不好，这餐厅搞不好，咱们鲜花没有了，哪个说洗衣没有人管了，咱们就给代表降级降薪。当然我们得民主投票，大家都拥护的话，我们就真执行给代表降级降薪。

三、公司目前和未来的发展形势，以及近期的人力资源建设

我们处在一个大好的时代，面临着一个大好的时机，也同时存在着极大的困难。吃好了，睡好了，我们还得打仗，争取这几年市场、服务的进步。也许在 2008 年，我们的销售额会超过 200 亿美元。

为了适应这种形势，我们调整了公司的人力资源政策，这个政策的改革有一个文件，说了三个问题，第一点是提升基层作战管理团队的决策力和竞争力，第二点是提升基本作战单元的激励和其战斗力，第三点是提升机关的服务水平和服务能力。

我解释一下这三个问题。第一点就是决策前移。我们要求真正指挥战争的指挥所，要设在听得见炮声的地方。而不是通过 IT 遥控。这个问题，一，要解决中层干部不决策，只等上级指示的问题；二，要通过授权、行权、问责制的实行，将责任、权利及资源配置到基层。目前，就是要加重地区部及代表处的决策与监控体系及权利责任的建立，以提升快速响应的能力。第二点，就是加强基本作战单元的激励和战斗力的提升。这就指项目组的建设。要培养项目组的攻击能力。第三点，公司机关主要转变成服务，为前线服务。公司机关主要是经营土壤，经营环境，创造一个适应国际运作的大平台，把种瓜得瓜、种豆得豆的指挥权，下放到前线听得见炮响的指挥所去。

公司处在一个较好的发展时期，公司这些年来，坚持管理改进，并且已经起到一定的作用，已经凸现一些效果，所以市场才能迅猛的增长，特别是欧洲、日本这些发达市场的迅猛增长会对非洲起到非常大的促进。我们已在逐步改变包着白头巾的游击队形象，逐步在国际运作中成熟起来。

我们的人力资源政策变革的基础，是基于我们继续艰苦奋斗，在市场上取得成绩为基础的。当前公司员工中，有一部分人对艰苦奋斗不认同，我是理解这些年轻人的。他们诞生在这个大好时代，社会为他们的降生、成长创造了大好条件，他们在父母的呵护下，在学校老师的关下，没有经多少风雨长大的，一下子进入华为这种国际化竞争激烈的公司，是有些难以承受。俗话说：男怕入错行，女怕嫁错郎。我认为在座的各位包括我，犯了两个错误，第一，你们选择了学习电子专业。世间管理比较复杂困难的是工业，而工业中难管理的是电子工业。电子工业有别于传统产业的发展规律，它技术更替、产业变化迅速，同时，没有太多可以制约它的自然因素。华为由于幼稚不幸地进入了信息产业，你们又不幸学习了电子工程。一天不进步，就可能出局；三天不学习，就永远赶不上思科、爱立信、阿尔卡特，这不是一句玩笑，而是严酷的事实。第二，你们选择了进入华为，这并不意味着拥有高工资，在华为付出的劳动比任何一个公司都多，按付出与获得的收益比来说，可能并不一定好过国有企业。华为起步晚，没有什么资源，也没有什么背景，必须比别人辛苦一点，比别人付出更多才能活下来，才能赶超别人。在座各位觉得辛苦，我是完全可以理解的，如果你们要转行，我不会阻拦，也是鼓励的。华为不要怕人员流动，正常的流动是好的，你可以去友商，也可以去运营商，去政府部门……，他们的情况或许比我们好一些。我们是不能自由选择了，我们是法人，走不了，走了银行要把我们抓回来还债的。上战场，枪一响，我们除了胜利，还能有什么呢？

公司正面临着从业务层上，从流程上、从组织上，从人事管理上的一系列的改革。这些改革对大家都是有利的，大家要多学这些文件。我认为学习不要读书破万卷，读书破万卷反而懂得不深不透。我认为要读书破万遍，公司公布的很多文件，是高层智慧，是反复多少遍研究出来的。所以有机会就要多读公司文件，要反复读，一个星期一次行不行？读读你就明白了。如果以后要当将军管理整个队伍，你先看看别人是怎么看待这个问题的，一遍不懂不要紧，多几遍理解就靠近了。

全球电信业正处于兼并和重整之中，未来网络和业务将走向 ALL IP 和固定移动融合（FMC），西方友商的收购和合并也正是为了应对 ALL IP 和 FMC 以及电信运营商的合并。华为经过十八年的努力，在面向未来发展上奠定了很好的基础。一方面，公司在固网、移动、电信软件上都积累了经验、技术和队伍，能够真正为客户提供 FMC 解决方案，另一方面，公司是所有传统的电信设备供应商里 IP 能力强的，并在 3G 基站 IP 传输、软交换、

MSTP 等产品上展现出了 IP 的优势。

基于上述两方面的原因，公司在 FMC 和 ALL IP 上成为全球的领先者，除了持续投入为电信运营商提供领先的 FMC、ALL IP 解决方案外，公司也正在培育和发展刀片式服务器、存储和网络安全软件等新产业，这些产业有着巨大的市场需求，必将成为公司的新增长点。

今年完成 110 亿美元的销售应该问题不大，明年要力争突破 150 亿美元，2008 年也许能挑战 200 亿美元。公司的快速发展呼唤上甘岭的将军！**天道酬勤**

【导 读】到 2005 年，华为虽然在国内市场取得了领先地位，但是与国际巨头相比还很弱小，因此，任正非认为华为还没有成功，还需要艰苦奋斗。华为 始针对“高层要有使命感，中层要有危机感，基层要有饥饿感”的奋斗导向，进行分层驱动。

华为正处在一个关键的发展时期，我们已经连续数年大量招收新员工，壮大队伍。新员工进入华为，第一眼看到的、处处感受到的就是华为的艰苦奋斗。一些人对此感到不理解。他们会提出这样的问题：华为为什么要艰苦奋斗？回答这个问题涉及到另一个根本的问题，那就是：华为为什么能活到今天？华为将来靠什么活下去？我们今天就来讨论一下这个问题。

一、不奋斗，华为就没有出路

世间管理比较复杂困难的是工业，而工业中 难管理的是电子工业。电子工业有别于传统产业的发展规律，它技术更替、产业变化迅速，同时，没有太多可以制约它的自然因素。例如汽车产业的发展，受钢铁、石油资源以及道路建设的制约。而用于电子工业的生产原料是取之不尽的河沙、软件代码、数学逻辑。正是这一规律，使得信息产业的竞争要比传统产业更激烈，淘汰更无情，后退就意味着消亡。要在这个产业中生存，只有不断创新和艰苦奋斗。而创新也需要奋斗，是思想上的艰苦奋斗。华为由于幼稚不幸地进入了信息产业，我们又不幸学习了电子工程，随着潮流的波逐，被逼上了不归路。创业者和继承者都在消蚀着自己，为企业生存与发展顽强奋斗，丝毫不敢懈怠！一天不进步，就可能出局；三天不学习，就赶不上业界巨头，这是严酷的事实。

华为在 IT 泡沫破灭后侥幸活下来，其实是我们当时的落后救了我们，落后让我们没能力盲目地追赶技术驱动的潮流。而现在西方公司已经调整过来，不再盲目地追求技术创新，而是转变为基于客户需求导向的创新，我们再落后就死无葬身之地。信息产业正逐步转变为低毛利率、规模化的传统产业。电信设备厂商已进行和将进行的兼并、整合正是为了应对这种挑战。华为相对还很弱小，面临更艰难的困境。要生存和发展，没有灵丹妙药，只能用在别人看来很“傻”的办法，就是艰苦奋斗。华为不战则亡，没有退路，只有奋斗才能改变自己的命运。

有一篇文章叫《不眠的硅谷》，讲述了美国高科技企业集中地硅谷的艰苦奋斗情形，无数硅谷人与时间赛跑，度过了许多不眠之夜，成就了硅谷的繁荣，也引领了整个电子产业的节奏。华为也是无数的优秀儿女贡献了青春和热血，才形成今天的基础。创业初期，我们的研发部从五、六个 发人员 始，在没有资源、没有条件的情况下，秉承六十年代“两弹一星”艰苦奋斗的精神，以忘我工作、拼搏奉献的老一辈科技工作者为榜样，大家以勤补拙，刻苦攻关，夜以继日地钻研技术方案，发、验证、测试产品设备.....，没有假日和周末，更没有白天和夜晚，累了就在垫子上睡一觉，醒来接着干，这就是华为“垫子文化”的起源。虽然今天垫子已只是用来午休，但创业初期形成的“垫子文化”记载的老一代华为人的奋斗和拼搏，是我们需要传承的宝贵的精神财富。

华为走到今天，在很多人眼里看来已经很大了、成功了。有人认为创业时期形成的“垫子文化”、奋斗文化已经不合适了，可以放松一些，可以按部就班，这是危险的。繁荣的背后，都充满危机，这个危机不是繁荣本身必然的特性，而是处在繁荣包围中的人的意识。艰苦奋斗必然带来繁荣，繁荣后不再艰苦奋斗，必然丢失繁

荣。“千古兴亡多少事，不尽长江滚滚来”，历史是一面镜子，它给了我们多么深刻的启示。我们还必须长期坚持艰苦奋斗，否则就会走向消亡。当然，奋斗更重要的是思想上的艰苦奋斗，时刻保持危机感，面对成绩保持清醒头脑，不骄不躁。

艰苦奋斗是华为文化的魂，是华为文化的主旋律，我们任何时候都不能因为外界的误解或质疑动摇我们的奋斗文化，我们任何时候都不能因为华为的发展壮大而丢掉了我们的根本——艰苦奋斗。

二、公司高层管理团队和全体员工的共同付出和艰苦奋斗铸就了华为中国高科技企业的成长之路注定充满坎坷与荆棘。选择了这条道路的人生注定艰辛与劳碌，同时也更有价值。

在中国，在高技术领域做一个国际化的企业、拓全球市场，我们没有任何经验可以借鉴，完全靠摸索，在市场中摸爬滚打，在残酷的竞争中学习；在中国，做一个以几万年轻知识分子为主的企业，竞争又是全球范围和世界级水平，我们没有任何成功的实践可以借鉴；在中国，做一个企业，竞争对手是全球各发达国家的世界级巨子，他们有几十年甚至近百年的积累，有欧美数百年以来发展形成的工业基础和产业环境，有世界发达国家的商业底蕴和雄厚的人力资源和社会基础，有世界一流的专业技术人才和研发体系，有雄厚的资金和全球著名的品牌，有深厚的市场地位和客户基础，有世界级的管理体系和运营经验，有覆盖全球客户的庞大的营销和服务网络。面对这样的竞争格局，面对如此的技术及市场壁垒，在中国，我们没有任何经验可以借鉴。

华为没有背景，也不拥有任何稀缺的资源，更没有什么可依赖的，除了励精图治、放心胸、自力更生，我们还有什么呢？多再加一个艰苦奋斗，来缩短与竞争对手的差距。公司高层管理团队和全体员工的共同付出和艰苦奋斗，铸就了今天的华为。

我们在 GSM 上投入了十几亿研发经费，多少研发工程师、销售工程师为之付出了心血、努力、汗水和泪水。在 1998 年我们就获得了全套设备的入网许可证，但打拼了八年，在国内无线市场上仍没有多少份额，连成本都收不回来。

2G 的市场时机已经错过了，我们没有喘息，没有停下来，在 3G 上又展开了更大规模的研发和市场拓，每年近十亿元的研发投入，已经坚持了七~八年，因为收不回成本，华为不得不到海外寻找生存的空间……

自创立那一天起，我们历经千辛万苦，一点一点地争取到订单和农村市场；另一方面我们把收入都拿出来投入到研究上。当时我们与世界电信巨头的规模相差 200 倍之多。通过一点一滴锲而不舍的艰苦努力，我们用了十余年时间，终于在 2005 年，销售收入首次突破了 50 亿美元，但与通信巨头的差距仍有好几倍。近不到一年时间里，业界几次大兼并：爱立信兼并马可尼，阿尔卡特与朗讯合并、诺基亚与西门子合并，一下子使已经缩小的差距又陡然拉大了。我们刚指望获得一些喘息，直一直腰板，拍打拍打身上的泥土，没想到又要始更加漫长的艰苦跋涉……

华为茫然中选择了通讯领域，是不幸的，这种不幸在于，所有行业中，实业是难做的，而所有实业中，电子信息产业是艰险的；这种不幸还在于，面对这样的挑战，华为既没有背景可以依靠，也不拥有任何资源，因此华为人尤其是其领导者将注定为此操劳终生，要比他人付出更多的汗水和泪水，经受更多的煎熬和折磨。唯一幸运的是，华为遇上了改革放的大潮，遇上了中华民族千载难逢的发展机遇。公司高层领导虽然都经历过公司初的岁月，意志上受到一定的锻炼，但都没有领导和管理大企业的经历，直至今天仍然是战战兢兢，诚惶诚恐的，因为十余年来他们每时每刻都切身感悟到做这样的大企业有多么难。多年来，唯有更多身心的付出，以勤补拙，牺牲与家人团聚、自己的休息和正常的生活，牺牲了平常人都拥有的很多的亲情和友情，消蚀了自己的健康，经历了一次又一次失败的沮丧和受挫的痛苦，承受着常年身心的煎熬，以常人难以想象的艰苦卓绝的努力和毅力，才带领大家走到今天。

十八年来，公司高层管理团队夜以继日的工作，有许多高级干部几乎没有什么节假日，24小时不能关手机，随时随地都在处理随时发生的问题。现在，更因为全球化后的时差问题，总是夜里会。我们没有国际大公司积累了几十年的市场地位、人脉和品牌，没有什么可以依赖，只有比别人更多一点奋斗，只有在别人喝咖啡和休闲的时间努力工作，只有更虔诚对待客户，否则我们怎么能拿到订单？为了能团结广大员工一起奋斗，公司创业者和高层领导干部不断地主动稀释自己的股票，以激励更多的人才加入到这从来没有前人做过和我们的先辈从未经历过的艰难事业中来，我们一起追寻着先辈世代繁荣的梦想，背负着民族振兴的希望，一起艰苦跋涉。公司高层领导的这种奉献精神，正是用自己生命的微光，在茫茫黑暗中，带领并激励着大家艰难地前行，无论前路有多少困难和痛苦，有多少坎坷和艰辛。

中国是世界上大的新兴市场，因此，世界巨头都云集中国，公司创立之初，就在自己家门口碰到了全球激烈的竞争，我们不得不在市场的狭缝中求生存；当我们走出国门拓展国际市场时，放眼一望，所能看得到的良田沃土，早已被西方公司抢占一空，只有在那些偏远、动乱、自然环境恶劣的地区，他们动作稍慢，投入稍小，我们才有一线机会。为了抓住这后的机会，无数优秀华为儿女离别故土，远离亲情，奔赴海外，无论是在疾病肆虐的非洲，还是在硝烟未散的伊拉克，或者海啸灾后的印尼，以及地震后的阿尔及利亚……，到处都可以看到华为人奋斗的身影。我们有员工在高原缺氧地带局，爬雪山，越丛林，徒步行走了8天，为服务客户无怨无悔；有员工在国外遭歹徒袭击头上缝了三十多针，康复后又投入工作；有员工在飞机失事中幸存，惊魂未定又救助他人，赢得当地政府和人民的尊敬；也有员工在恐怖爆炸中受伤，或几度患疟疾，康复后继续坚守岗位；我们还有三名年轻的非洲籍优秀员工在出差途中飞机失事不幸罹难，永远地离开了我们……

十八年的历程，十年的国际化，伴随着汗水、泪水、艰辛、坎坷与牺牲，我们一步步艰难地走过了，面对漫漫长征路，我们还要坚定地走下去。

三、虔诚地服务客户是华为存在的唯一理由

还记得，经历90年代初艰难的日子，在资金技术各方面都匮乏的条件下，咬牙把鸡蛋放在一个篮子里，紧紧依靠集体奋斗，群策群力，日夜攻关，利用压强原则，重点突破，我们终于拿出了自己研制的第一台通讯设备——数字程控交换机。1994年，我们第一次参加北京国际通讯展，在华为展台上，“从来就没有救世主，也不靠神仙皇帝，要创造新的生活，全靠我们自己”这句话非常地与众不同，但对华为员工来讲，这正是当时的真实写照。

设备刚出来，我们很兴奋，又很犯愁，因为业界知道华为的人很少，了解华为的人更少。当时有一个情形，一直深深地印在老华为人的脑海，经久不褪：在北京寒冬的夜晚，我们的销售人员等候了八个小时，终于等到了客户，但仅仅说了半句话：“我是华为的……”，就眼睁睁地看着客户被某个著名公司接走了。望着客户远去的背影，我们的小伙子只能在深夜的寒风中默默地咀嚼着屡试屡败的沮丧和屡败屡战的苦涩：是啊，怎么能怪客户呢？华为本来就没有几个人知晓啊。

由于华为人废寝忘食地工作，始终如一虔诚地对待客户，华为的市场始起色了，友商看不到华为这种坚持不懈的艰苦和辛劳，产生了一些误会和曲解，不能理解华为怎么会有这样的进步。还是当时一位比较了解实情的官员出来说了句公道话：“华为的市场人员一年内跑了500个县，而这段时间你们在做什么呢？”当时定格在人们脑海里的华为销售和服务人员的形象是：背着我们的机器，扛着投影仪和行囊，在偏僻的路途上不断地跋涉……。在《愚公移山》中，愚公整天挖山不止，还带着他的儿子、孙子不停地挖下去，终于感动了上帝，把挡在愚公家前的两座山搬走了。在我们心里面一直觉得这个故事也非常形象地描述了华为十八年来，尤其是90年代初中期和海外市场拓展困难时期的情形：是我们始终如一对待客户的虔诚和忘我精神，终于感动了“上帝”，感动了我们的客户！无论国内还是海外，客户让我们有了今天的一些市场，我们永远不要忘本，永远要以宗教般的虔诚对待我们的客户，这正是我们奋斗文化中的重要组成部分。

进入海外市场，我们的差异化优势主要是满足客户需求比较快（比如泰国 AIS，我们因为比友商项目实施周期快

3 倍，才获得了服务 AIS 的机会）。因此，海外合同要么交付要求比较急，要么需求特殊，需定制发，研发、用服、供应链等只有赶时间、抢进度，全力以赴才能抓住市场机会。

在资金缺乏、竞争激烈的独联体市场，华为人忍辱负重、默默耕耘了 10 年，从获得第一单 38 美元的合同起，集腋成裘，到 2005 年销售额 6 亿美元，成为公司重要的市场。在要求严格的欧洲市场，经历三年的认证，我们终于通过了 BT 的考试，成为 BT 重要合作伙伴；为获得中东某电信运营商的认可，面对世界级电信设备商的竞争，我们冒着室外 60 度的高温进行现场作业，长达数月，靠着全心全意为客户服务的诚意，经过 2 年多的坚持不懈，终于通了我们全球第一个 3G 商用局……

经过十几年的不懈奋斗和挣扎，我们取得了一点成绩。这里要感谢长期支持华为的客户，没有客户的支持、信任和压力，就没有华为的今天。客户对我们的信任，是依靠华为不断地艰苦奋斗得来的。现在我们的客户也在不断地进步，来自客户需求的压力越来越大，我们没有理由停下来歇一歇，必须更加努力，来回报客户对我们的信任。

四、天道酬勤，幸福的生活要靠劳动来创造

大多数华为员工来自山区、乡村和城镇，许多人在童年和少年时代都体会到生活的艰辛。父母在他们那个年代和环境里努力用他们的付出，把我们抚养大，从他们身上，我们知道了生活的含义，领悟到了我们现在身上的责任。我们用自己劳动收获寄回了孝敬父母的第一笔钱，虽然可能微薄，但其中的滋味难以言述，就像我们第一次拿到海外的合同一样，从心底里舒畅、宽慰和喜悦。当我们自己成为了父母，看着我们的小孩由于我们劳动的付出而能够那么安详地吮吸着生命的乳汁，露出香甜而无忧无虑的睡容，听着老奶奶讲着古老的传说，互相分享着格林的童话，尽情地享受着天真而稚趣的童年……我们有一种从未有过的幸福和神圣的责任感。我们的劳动不仅改变了人们的生活，增进了人们的沟通，而且也一天一天地充实着我们自己，丰实着我们家人的生活，也在一年一年地改变我们自己的生活。我们在分享劳动果实的同时，又增加了对未来的憧憬，这些在慢慢地加深着我们对劳动本身的体悟和认识。热爱劳动不仅仅是一种美德，劳动中的人也是美的，在劳动中品尝到一种愉悦甚至幸福。当看着我们贫瘠的土地变成了绿洲，当看着事先连想都不会想像到的、代表着现代文明的成果在我们勤劳的双手中不断地创造出来时，这种心情是无论用什么语言都难以表达的，真可谓天道酬勤，一份耕耘，一份收获。

拼搏的路虽然艰苦，但苦中有乐，乐在其中。当复杂的 3G 网络芯片一次投片成功时；当新机器打通电话，机器上的信号灯如繁星般闪烁时；当我们翻山越岭，克服高原缺氧，为西藏后一个不通电话的墨脱县实现了通话，藏族同胞载歌载舞，献上洁白的哈达时，我们为之欢呼雀跃，欢乐抚平了多少个日日夜夜的奋斗在我们额头上刻下的皱纹。我们使封闭的山村一步跨入了现代文明世界，使世代穷苦的村民借助现代通信手段改变了自己的命运。即便是我们为某个非洲国家安装通信网络设备而长途颠簸，顶着赤道的烈日，走戈壁，穿沙漠，但这种经历未必不是一种值得津津乐道的人生体验，更不要说非洲小男孩，有生第一次通过我们的无线网络与外部世界通话时脸上欢快而惊奇的表情，那时我们心头洋溢着的是自豪与喜悦。

一代一代的华为人，他们是敬业的，又是乐观向上的，这种乐观不仅表现在工作生活上，还表现在对待困难和压力上。是什么支撑着他们？正如一位员工所说：“是因为心中有爱。这个爱，不仅表现在对客户、同事和家人的关爱、真诚上，也表现在对祖国、对公司的热爱与忠诚上。”

奋斗就是付出，付出了才会有回报。多年来我们秉承不让雷锋吃亏的理念，建立了一套基本合理的评价机制，并基于评价给予激励回报。公司视员工为宝贵的财富，尽力为员工提供了好的工作、生活、保险、医疗保健条件，为员工提供业界有竞争力的薪酬，员工的回报基于岗位责任的绩效贡献。

公司创业之初，根本没有资金，是创业者们把自己的工资、奖金投入到公司，每个人只能拿到很微薄的报酬，绝大部分干部、员工长年租住在农民房，正是老一代华为人“先生产，后生活”的奉献，才挺过了公司困难的岁月，支撑了公司的生存、发展，才有了今天的华为。当年他们用自己的收入购买了公司的内部虚拟股，到今天获得了一些投资收益，这是对过去奉献的回报。我们要理解和认同，因为没有他们当时的冒险投入和艰苦奋斗，华为不可能生存下来。我们感谢过去、现在与公司一同走过来的员工，他们以自己的泪水和汗水奠定了华为今天的基础。更重要的是，他们奠定与传承了公司优秀的奋斗和奉献文化，华为的文化将因此生生不息，代代相传。

为了适应未来的发展，我们正在推行人力资源变革。这次人力资源管理变革的目的是为了要建立一支宏大的，能英勇奋斗，不畏艰难困苦，能创造成功的干部员工队伍。我们将推行“以岗定级、以级定薪、人岗匹配、易岗易薪”的工资制度改革，实行基于岗位责任和贡献的报酬体系，为更多新人的成长创造空间。任何员工，无论新老，都需奋斗。从高层管理团队到每个基层员工，只有保持不懈怠的状况，华为才能活着走向明天。

五、戒骄戒躁，继续艰苦奋斗

2002年12月6日，胡锦涛总书记在西柏坡发表的重要讲话中谈到，“中华民族历来以勤劳勇敢、不畏艰苦著称于世。我们的古人早就讲过，‘艰难困苦，玉汝于成’，‘居安思危，戒奢以俭’，‘忧劳兴国，逸豫亡身’，‘生于忧患，死于安乐’，等等。这些警世名言，今天对我们依然有着重要的启示作用。历史和现实都表明，一个没有艰苦奋斗精神作支撑的民族，是难以自立自强的；一个没有艰苦奋斗精神作支撑的国家，是难以发展进步的；一个没有艰苦奋斗精神做支撑的政党，是难以兴旺发达的。”

同样，一个没有艰苦奋斗精神作支撑的企业，也是难以长久生存的。而我们现在有些干部、员工，沾染了娇骄二气，始乐道于享受生活，放松了自我要求，怕苦怕累，对工作不再兢兢业业，对待遇斤斤计较，这些现象大家必须防微杜渐。不能改正的干部，可以找个欢送会。全体员工都可以监督我们队伍中是否有人（尤其是干部）懈怠了，放弃了艰苦奋斗的优良传统，特别是对我们高层管理者。我们要更多地寻找那些志同道合、愿意与我们一起艰苦奋斗的员工加入我们的队伍。我们要唤醒更多的干部员工认识到艰苦奋斗的重要意义，以艰苦奋斗为荣。

我们要勤奋，但也巧干。这就是要通过坚持不懈的管理改进和能力提升，提高我们的工作效率和人均效益。这些年来，公司一直在流程、组织、IT建设等方面持续地变革和优化，努力推动管理改进，但与西方友商相比，在全球化管理体系的成熟度上，在管理者自身经验和能力上，我们仍然有着明显的差距。我们从青纱帐里出来，还来不及取下头上包着的白毛巾，一下子就跨过了太平洋；腰间还挂着地雷，手里提着盒子炮，一下子就掉进了TURNKEY工程的大窟窿里……，我们还无法做到把事情一次做正确，很多工作来不及系统思考就被迫匆匆启动。管理效率的低下，也造成了我们压力大、负荷重。面对国际化的残酷竞争，我们必须提升对未来客户需求和技术趋势的前瞻力，未雨绸缪，从根本上扭转我们作为行业的后进入者所面临的被动挨打局面；我们必须提升对客户需求理解的准确性，提高打中靶心的成功率，减少无谓的消耗；我们还要加强前端需求的管理，理性承诺，为后端交付争取到宝贵的作业时间，减少不必要的急行军；我们要提升在策划、技术、交付等各方面的基础积累，提升面对快速多变的市场的准备度和响应效率。我们做任何事情都有好的策划，谋定而后动，要善于总结经验教训并在组织内传播共享。

我们的管理者，特别是大批年轻的基层管理者，要努力提升自身的管理能力，加强学习，积累管理经验。对事的管理上，要做好计划，要合理分配工作，合理规划工作节奏，张弛有度，攻下一个山头后，团队要注意适当休整、认真总结。在对人的管理上，要加强对下属的关心和爱护，多一些沟通和辅导，润物无声，帮助下属提高技能和效率，培养工作中的自信心、成就感。

05年春节晚会上，《千手观音》给了我们很大震撼。那些完全听不到声音，也许一生都不知道什么是声音的孩子，竟然能形成那么整齐划一的动作，那么精美绝伦的演出，其中的艰辛和付出可想而知。华为数万名员工，

正同他们一样，历经千辛万苦，才取得今天一点进步。但我们始终认为华为还没有成功，华为的国际市场刚刚有了起色，所面临的外部环境比以往更严峻。全球超过 10 亿用户使用华为的产品和服务，我们已经进入了 100 多个国家，海外很多市场刚爬上滩途，随时会被赶回海里；网络和业务在转型，客户需求正发生深刻变化，产业和市场风云变幻，刚刚积累的一些技术和经验又一次面临自我否定。在这历史关键时刻，我们决不能分心，不能动摇，不能因为暂时的挫折、外界的质疑，动摇甚至背弃自己的根本，否则，我们将自毁长城，全体员工十八年的辛勤劳动就会被付之东流。无论过去、现在、还是将来，我们都要继续保持艰苦奋斗的作风。

一个中国高科技企业，在海外 拓的征途中，注定是艰难的，但意义也将是非同寻常的。

幸福不会从天降，全靠我们来创造，天道酬勤。

我的青春岁月

2006 年 07 月 19 日

【导 读】华为一个副总裁对任正非的描述是：满脸胡碴，高大威严，一般不太理人，但说起话来滔滔不绝！有时也象小孩一样任性。有一次任正非受邀参加巴黎一个国际顶级 CEO 俱乐部，那天晚上在法国代表陪同下，到俱乐部之后，任正非随便找了一个地方就坐下来，拿了一杯咖啡，然后顺手从西服口袋里掏了一把瓜子，边喝边嗑。

一个人的青春岁月是他一生中 宝贵的记忆。

先说说我的父亲吧，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。因此，平安度过了 1957 年反右、1959 年反右倾、1964 年四清。但没有小难，必有大难。文革一 始，各地都以三家村这种模式找靶子。会写文章、是党的领导干部、有一些独立的政治思想的人(指与当地的潮流不合拍)，就是靶子。爸爸在早期革命队伍中就算有文化的，又有教学经验，又是领导干部.....是这种模板。文革又是从教育界首先 始的，在横扫一切牛鬼蛇神的运动中，他 早被抛出来，反动学术权威、走资派、历史有问题的人.....万劫难逃。他 早被关进牛棚(当时称关押地、富、反、坏、右、走资派.....九种人的非监狱的囚室)，直到粉碎“四人帮”，历时十年，短短的人生能有几个十年？这又是在他 能为人民做事的时期，你知道这对一个有志者是多么的痛苦。由于只有少数人先被抛出来，那时的末日恐惧是可以想像的。父亲是校长，父亲的同事、原来的书记黄宣乾是老革命，忍受不了而自杀了。其实他们的错误就是要把教学搞好为国家，就是今天的科教兴国。今天能把科教兴国的口号喊响，一百多年来有多少人为它殉道。

当时，我已到外地读书，没有直接感受到家庭的遭遇，因为母亲来信绝不会描述。她只会说“要相信运动，跟党走，要划清界线，争取自己的前途.....党的政策是历史问题看现实，出身问题看本人，你不要受什么影响。”而弟妹们年纪小，在父母身边，他们直接感受了各种屈辱与打击。弟妹们经常扒在食堂外面的玻璃窗，看批斗爸爸，吓得他们浑身发抖。爸爸站在高高的台子上，头戴高帽，满脸涂黑，反捆双手，还一边被人拳打脚踢，有时还被踢倒在地.....有时，几百个走资派挂着黑牌，装在卡车上游街.....

我当时在外地读书，对家中的情况不了解，是同班同学从父亲学校出来串连的学生中了解到，再告诉我的。我在大串连中，收集了许多传单，寄给母亲。我记得传单上有周恩来总理的一段讲话，“干部要实事求是，不是的不要乱承认。事情总会搞清的。”妈妈把周总理这一段话，藏在饭里送给爸爸，后来爸爸说，这张条子救了他的命，他才没有自杀。其实父亲为什么没有自杀，母亲后来给我们说过，他是为了我们七个孩子。他想他一死，就成了自绝于人民，孩子们背上这个政治包袱，一辈子如何生存，那时的血统论，在株连儿女的严酷环境下，他忍受百般折磨，也不会自杀的。

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派的打，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反毛皮鞋给我，第二天一早我就走了，又回到枪林弹雨的重庆。父母总以为枪林弹雨，没有政治影响可怕。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。”“学而优则仕是几千年证明了的真理。”“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二遍，学习了逻辑、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，今天是十分后悔的。我那时是一个学生，是自由人，不用泥里水里跑，而爸爸那时是被押着做苦工，泥里、水里、冰冷、潮湿……他才真正需要。我那时只理解父母的温暖，没有理解他们的需要，也太自私了。

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，介绍弟妹们在河里挖砂子，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，冒着修铁路时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，这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始文化大革命外，其他弟妹则有的连高中都没读完，他们后来适应人生的技能，都是自学来的。现在来看，物质的艰苦生活以及心灵的磨难，是我们人生的一种成熟的机会。

母亲那时有严重的肺结核病，经济如此之困难，营养条件又差，还要承担沉重的政治压力，往牛棚送饭，抄检查……还帮助父亲把检查刻成蜡板，多印几份，以早一些解决问题。那时，社会上的油印机是为造反派服务的，不可能借用。母亲就削好一块竹片，在蜡纸上刮，印出检查……母亲由于得不到很好的治疗，几乎耳聋。

我那时在外地院校受影响较小，文革后期毕业分配时，整个中国已经有上千万干部被打倒，我就显得不孤立了。父亲没有作结论，因此，也不能作为分配的依据。后来我入伍参军，也是如此理由，让我过了关，所以我比弟妹们多了一种幸运。不过因为父亲的问题，我一直没有能通过入党申请，直到粉碎“四人帮”以后。

文革对国家是一场灾难，但对我们是一次人生的洗礼，使我在政治上成熟起来，不再是一个单纯的书呆子。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。自己又不愿做司令，拉三五个被社会抛弃的人，组一个战斗队，做一个袖章戴戴。那时戴上这种袖章是一种政治地位的象征。也羡慕家庭清白的同学。因此，只能跟在这些组织的外围，瞎跑跑。

直到1976年10月，党中央一举粉碎了“四人帮”，使我们得到了翻身解放。我一下子成了奖励的“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，几乎每年都大批涌现，而唯我这个领导者，从未受过嘉奖。我也从未有心中的不平，我已习惯了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，我当时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下，部队未等我父亲平反，就直接去为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，也寄给我父亲所在的地方组织。我终于加入了中国共产党。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，全家都引以为自豪。

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，只认为有了一个工作机会，全身心地就投进去了，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。我也亲历亲见过，四川省委老领导杨超同志文革中二次复出，他的小孩一直与我们是朋友。文革初期他父亲被关进监狱中，当时听他女儿说，过几天组织要去监狱与他父亲谈话，让他重新出来任四川省委书记。他一出来就毫无怨言地投入了工作。我为老一辈的政治品德自豪，他们从牛棚中一放出来，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。我那时年青，缺少政治头脑，并不明白其含意。过了二三年大裁军，我们整个兵种全部裁掉，我才理解了什么叫预见性的领导。1982年，在党的“十二大”期间，我们基建工程兵小组与铁道兵小组的中心话题就是裁军，因为一完“十二大”，我们就要整建制的离军队，实在是有些恋恋难舍，毕竟我们习惯了十几、二十年的军队生活。当时，父母也不太理解党的 放改革，也认为离军队太可惜。

走入地方后，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，母亲去世前二月，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，又未装任何证件，是作为无名氏被110抢救的。中午吃饭时，妹妹、妹夫发现她未回来，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，也消蚀了自己的健康。

我总认为母亲身体很好，还有时间。我身体不好，以及知识结构、智力跟不上时代，也将逐步退出历史舞台，总会有时间陪陪她的。没想到飞来横祸。回顾我自己已走过的历程，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。我知道我的情况比绝大多数人要好，但心中的愧疚时时涌现出来。为了忘却纪念，将逝去的青春再次奉献出来，以感受那个时代留下的痕迹。

2007

财经的变革是华为公司的变革，不是财务系统的变革

-----任正非在财经变革项目规划汇报会上的讲话 2007年1月8日

【导读】2006年11月中央电视台播出《大国的崛起》，这个纪录片更坚定了任正非从欧美找“制胜于域外”的武器。2007年初，任正非亲自给IBM CEO 彭明盛写了封信，希望效仿IBM 的财务管理模式进行转型。2007年7月，

IBM 邀请华为公司近10位财务相关人员到美国总部进行了为期三天的访问，了解其财务系统情况，不久，华为就正式启动了IFS（集成财务转型）项目。而这次会议是一次吹风和松土会。

财经变革目标瞄准IBM 财务转型的第二个阶段。即：建立标准统一的流程，并自动化这些流程，利用有效的系统来支持这些流程，剔除没有附加价值的步骤，利用工具和技术精简工作流程，以保证数据的准确，从有效的系统中提取必须及可信的数据。华为公司要求IBM 提供优秀的项目经理和顾问，以足够的资源全力以赴保证华为公司财经变革项目的成功。不合适的顾问不予录用。

我认为财务暂时不要搞需求人力资源战略曲线。在变革的关键两年，财务的人员应该逐渐增长，等程序成熟稳定后，再优化流程及岗位。在变革阶段盲目降低人员会造成变革不能科学地落地。明后年还要大量增加有实践经验的财经人员，同时也把到海外有二年实践经验的人员换回来。如果项目变革需要五个人，我们就配置八个人。这个项目变革完成后，留下一部分人执行，另外一部分人员做培训，或参加另外的项目。为后续的变革增加生力军，以免不能付之实践而导致我们的变革失败。华为公司没有财经变革的经验，我们要集中优势兵力来执行项目。变革完成后，如果没有有效的传承，理解不够，项目就不是成功的。

财经的变革是华为公司的变革，不仅仅是财务系统的变革，华为公司每一个高层管理团队都要介入财务变革，哪个业务部门认为能够不需要支持就能完成变革，那我认为可以理解成能够不需要费用就创造利润。这个业务主管是没有后续成长能力的。财务部门也不能关起门来，认为不需要业务部门的参与、不需要向业务部门去宣讲、不愿意去听业务部门有什么意见。

变革也要做出必要的妥协，不要僵化教条。英国和美国两国为什么作为世界大国崛起，主要是几百年来，对内政治上的妥协，我认为财务、业务、IBM 顾问间一定要有合理的推进方案，财务认为不需要业务部门介入就可以完成变革的话，那么没有业务要财务干什么，没有业务财务就是废纸。如果说财务是废纸，何必要监控，何必要审计。我们公司坚持以业务为主导、财务为监督。

我非常担忧的是，财务人员如果内心比较封闭。

华为公司不允许哪些业务流程、哪些部门拥有在少数精英手里，我们需要的不是少数人的成功。每个部门都要做到，其正职今天被免掉，明天就有人能来接班，如果有这样的条件的话，这个被免掉的人应是升职，相反的情况应降职。回去以后，财务每个部门要推荐接班人，如果实在找不出来，就要培养，我们付出了大量的顾问费就是为了要让大多数的中坚力量向顾问学习，不是为了培养少数人。作为一个领导，重要的职责就是培养接班人，不培养接班人，就是对公司大的不负责任。我说的接班人不是指一个人，而是整个团队，也不允许拉帮结伙。

我认为账务体系的变革，我们可以和IBM 沟通适合变革的组织、岗位角色和流程，可以同时协调，但是对我们财经一时还没有变革到的很多模块，即使很重要，我们也不能随便地提高组织模块的作用和地位。变革成功一个模块，对这模块的组织结构来重新回顾，对干部的成绩进行评价，我们再来确定新的组织结构。

我们将把市场财经和资金计划部进行整合，成立销售融资与资金管理部，其职责是为支撑市场发展提供多样化的融资方案，并负责贷款回收、客户信资管理与外汇风险管理。账务管理部承担资金计划的功能，全球的资金调度与安排，所有账户的立、审批与管理，均由账务部承担。账户立、资金调度要遵循公司既定的制度与流程。所有账户的立，必须经过CFO[1]批准后，方可实施。凡涉及账户立、季末/年末资金调度的，如无特殊原因要突破公司的现有制度，需当事人写出书面说明，说明具体的原因和考虑，当事人本人与该银行的关系也要交代清楚，以及是否有不正当行为也要承诺，经CFO同意，报CEO批准后，方可实施。我们的资金管理分

三级，财经委员会是管宏观政策，以及运用策划政策；销售融资与资金管理部主要是负责市场项目融资、回款，以及生产供应的融资，不管理账号及内部资金调度；帐务部进行操作，不进行决策。这也是三权分立的监控。近期审计部应进行账号的审计，清理一些不必要的账号，太多的账号也是高成本。

这次的流程变革过程中，一定要确定每个岗位的职责是什么，岗位人员的标准模型是什么，对他们的奖励和处罚应该是什么。我们要从研发完成 IPD 变革的人员中抽出一部分人到财经变革的队伍中来，加强财务体系对干部的评价和管理。标准的流程，如果没有干部对它的管理，顾问走了，我们就忘记了。在流程设计中应包括干部的使用。没有完成变革前，我建议 IBM 派一些“美国警察”，哪个岗位角色中还缺少合格干部，我们都不能说是变革成功了。如果主管对下属的几个岗位，说不清应该怎么奖励，应该怎么处罚，这个主管应该下台。我认为财经变革只能从账务 始，成功一段，总结一段，正规一段，一旦进入稳定运行，千万不要随意改变，一定要对新的优化流程有复杂、困难的审批程序。不要他们太顺利通过。

我们要坚定不移地按照所列出的项目排序、角色来工作，避免有人强化个人的作用，把一些重要的角色变得不重要，一些不重要的角色变得重要，这样我们的变革会失败。我们不要选一些不容易成功的项目 始变革，这样的话我们很容易丧失变革的信心。我从来不支持从预算 始变革，我们的业务系统都是混乱的，怎么会有正确的预算。我们的预算还要努力往前走，把盐碱地洗干净，再让顾问带了种子进来，我们才能种庄稼。在变革的过程中，我们不要反对的人，不要耍小聪明的人，不要认为自己比 IBM 还要聪明的人，要确保理解和积极投入。那些表现出来自己比 IBM 更聪明的人，而且比所有人都聪明的人要把他从流程变革队伍中请出去。我们要尊重 IBM 顾问提出的建议，要善意地提出不同意见。善于去沟通，尊重、听取 IBM 的意见。各体系的一把手都是赞助人，在他的体系中不支持这个流程变革的行政长官也要改换掉，我们不弹劾他，但我们提拔一个人来分管这块业务，暂时剥夺他一部分的权。当我们这些流程变革已经完成，如果还有业务部门不支持这件事情，就把业务主管也换掉。管理是无生命的，由于有生命的人不断地优化，使它可以传承，这是 大的无形财富，为了这个巨大的财富，裁掉几个自作聪明者难道不值得吗？

变革成功后，起到的作用是什么？不是拥有资源的人通过 IT 来指挥前线，而是在前线指挥战争的指挥手要通过 IT 来调配后方的资源。应该是前线指挥后方，而不是后方指挥前线，打不打仗，后方决定；怎么打仗，前方说了算。《CEO 的海军陆战队》[2]这本书里讲美国 50 万海军陆战队的作战方式，就是说的这个。这次变革完成后，我们的验证标准应该为总部是支持、服务监管的中心，而不是中央管控中心。

将军如果不知道自己错在哪里，就永远不会成为将军

——任正非在独联体片区的讲话纪要 2007 年 9 月 14 日

【导 读】一定要在战争中学会战争，一定要在游泳中学会游泳。

1、重视外籍员工和干部的培养，提升总部机关的国际化水平，是公司走向国际化的关键

我们要加快本地化步伐，特别是要加快对本地员工的提拔。大家背井离乡地在海外奋斗，不会在这里定居 50 年，还是要有本地员工的支持的。服务肯定要首先本地化。我到非洲看爱立信的队伍，爱立信在委内瑞拉没有一个欧洲员工，全部是当地员工。问题是我们本国员工上来后，无法与总部沟通，这就是上层建筑出了问题，总部机关的落后状况要改变。我们以后一些老员工将来可以挽回机关去做机关干部，把机关没有国际化经验的干部全部换到前线去，以前一些从国外回来工作没有安排好，辞职走掉的员工，把他们请回来，促进机关的国际化。公司一定要挤进国际化轨道，财务已经是国际化了，接着供应链和 GTS 全部要国际化，而且要快速跑步国际化，公司没有选择，你要到 400 亿的时候我们如何靠我们这些“农民”打天下？

我认为骨干层面的本地化还是要加强，以后我们还是强化在本地用母语交流技术层面的东西。英语应该成为我们内部连接的平台和工具，对外的工具要逐步是母语。用母语交流可以很亲切。

今后你们再这种研讨会的时候要把俄方员工拉进来。

2、公司未来纺锤形的组织架构就是决策权在前线，前方指挥后方

我在英国代表处的讲话已经上网，这里面有非常重要的内容，这是我们公司走向 400 亿美金的构架。你们要慢慢地读，多读几遍，不要急功近利地去读。因为战争已经授权给你打了，怎么打是由前方说了算，后方只是一个组织支持和供应的角色。总部从明年 1 月 1 日 始就不介入项目的管理了，项目管理要下到地区部，片区是中央特派机构，它代表的是总部对于片区的支持、服务以及监管。所以说地区部才是真正的计划和作战单元。

未来，公司只有两个部门是不下放的，一个是财务，另一个是审计。通过财务加强了业务的计划、预算、核算管理，通过审计确认业务的真实性和正确性，这样就很多总部的部门就不用介入到业务中了，前线就可以自己决定项目了。

3、在商言商，不要搞歪门邪道，要抓住市场的灵魂

我们要在商言商，不要去搞那些歪门邪道。咱们就是卖机器，卖机器就专心卖机器，不要去谈别的东西（不要去谈合资、持股等东西）。你们整天如果想这些歪门邪道，不用正派方法去做，怎么能真正正确建立客户关系呢？欧洲地区部起步比你们晚 4—5 年，但是你看欧洲地区部客户关系与销售平台的建设，隔这么近学一学嘛。你们也可以学一下西门子，西门子在俄罗斯没有搞其他的歪门邪道的东西，那么他们卖多少？他怎么卖的？你们要好好思考一下这个问题。

4、品牌不是宣传出来的，是打出来的

品牌不是宣传出来的，品牌是打出来的。认为品牌是宣传出来的是错误的观点。你们在俄罗斯还没有站起来。你们做事情要抓住灵魂。你们抓的有些是枝节，并不是主要矛盾，更不是矛盾的主要方面。客户关系是要建立起你在这个地方的竞争力，起到了地区性的引导作用，你才能在这个地区站起来。俄罗斯的品牌现在就没有竖起来，零零散散的到处都是事情，到处都是机会，没有形成一个规模。你们管理团队要通过自我批判好好地认识这些问题，而不是一些不痛不痒的皮毛的东西。将军如果不知道自己错在哪里，就永远不会成将军。他知道过去什么错了，哪次错了什么，怎么错的。这就是宝贵财富啊。如果我问你们，你们都不知道错在哪里，你们怎么能正确呢？

5、做市场要有策略，谋定而后动

我们现在既不知道竞争对手是怎么干的，也不知道客户真正的需求是什么，我们就冲啊冲的。我们要知己知彼，你们和运营商多沟通。我曾经问过摩托罗拉，你们怎么选拔干部的？他们说卖到 低价的人员，职务就降半级，因为他把公司资源用完了，说明他没有能力。我们要研究我们的优势是什么，让客户认同我们。因此我认为很多东西都是要有策略和策划。我们公司的一些高层领导都是有一定的水平的，但是他们精力有限，不能事事都管，所以你们要通过他们参与一件事来学习并且举一反三。

6、将军是不断从错误中总结，从自我批评中成长起来的

《动物法则》是构建我们走向大公司的 基本的法则，所以公司的高层是很明白的。我们没有给基层传达，因为讲不明白这个道理。我们现在有些地区部总裁没有悟到这个道理。

工作上的错误是可以理解的，只要不是做一些歪门邪道以及个人搞一些猫腻或者贪污腐败。你们要因时，因地，因你们的客户原因（而相机处理），你们不要过于依赖于总部。我觉得你们总结没有总结到深处，没有总结到痛处。你们不要象蜻蜓一样停在水的表面上，而是要象青蛙一样潜到水的下面去。事情是想好了才能干好，没有想好不可能干好，谋定而后动。你们的成绩我没有抹煞，我关心你们，希望你们能够成长。你们对于品牌的认识不够，你们还停留于固定事件上和表面上，没有抓住和客户之间的魂在哪里。我们必须要有清晰的策略和策划。你们一定要从整体出发，一定要动脑筋，一定要抓得住机会，一定要出成绩。我们要善于总结经验，我们要开放。独联体地区部如果知道自己错在哪里，就一定能够成功。我们要进行自我批判，通过自我批判我们就知道自己哪里不对了，这样我们就会比别人强大。华为公司不是天生就是高水平，因此要认识到不好的地方，然后进行改正。一定要在战争中学会战争，一定要在游泳中学会游泳。在很多地区，我们和客户是生死相依的关系，那是因为我们已经和客户形成了战略性伙伴关系。机会不是公司给的，机会是客户给的。机会在前方，不在后方。我们在欧洲已经有成功，就应该借鉴这些经验。我们要有战略地位，如果我们没有战略地位我们就无法站住。

7、 放心，多与周边地区部沟通，多交朋友

要放心，充分共享周边地区部的经验，如何共享经验？你要先在小平台进行共享，至于大平台的共享就是总部领导应该考虑的。因此平台共享的问题有两个方法，一个就是你们总部的长官要重视起来；第二个就是你自己要留意学习其他人的经验。我们只要业务经验化，流程化了，我们一大批青年干部就上来了，财务就是一个例子。

我们公司内部就要互相学习经验，改进工作，就会缩短我们成长所需要的年份。我们要向别人沟通和学习，要多交朋友。工作上要多沟通，多往来，这样才能有提高，不要固步自封。

8、 磨难是种财富，逆境中能产生将军

我认为只要我们能踏踏实实地做些事情，我们就能够取得胜利。没有挫折，一帆风顺反而是成长不起来的。磨难也是财富，人难有磨难，而我是经过大风大浪的人。否则华为公司也不能撑到现在，我这个人就是磨难太多。所以你们想一想，这些即是困难，也是挫折，也是一种锻炼。

只要坚持努力奋斗，我们是非常有希望的，我们华为公司有好的企业文化。

要快乐的度过充满困难的一生

——给陈珠芳及党委成员的一封信

【导读】由于企业经营压力非常大，任正非曾多年饱受抑郁症的折磨，有多次感觉自己活不下去了，后通过治疗及精神排解得以康复。因此，任正非对员工的自杀和自残行为，抱有很大的同情心，也希望他们象自己一样走出心灵困境。

陈珠芳及党委成员：

华为不断地有员工自杀与自残，而且员工中患忧郁症、焦虑症的不断增多，令人十分担心。有什么办法可以让员工积极、开放、正派地面对人生？我思考再三，不得其解。

我们要引导员工理解、欣赏和接受习惯高雅的生活习惯与文化活动，使他们从身心上自己解放自己。这次我们不惜使用为客户提供的服务，作一次演示，让大家看到高雅的生活无处不在。这些生活场景、生活方式北京、上海已经比较多，只要你愿意多花一些钱就可以实现。员工不能成为守财奴，不能成为金钱的奴隶，丰厚的薪酬是为了通过优裕、高雅的生活，激发人们更加努力去工作、有效的奋斗而服务的，不是使我们精神自闭、自锁。我们不要再把绅士风度、淑女精神当作资产阶级腐朽的东西，而自以粗鄙为荣。应该看到欧美发达国家的

人民的自律，社会道德风尚是值得我们学习的。欧美国家的人，大多数不嫉妒别人的成功，也不对自己的处境自卑，而且和谐相处。而且华为的员工有这个经济基础，有条件比国人先走一步，做一个乐观、放、自律、正派的人，给周边做个表率。当前一部分华为人反映出来的现象，恰恰相反，令人不安。一部分员工，不知道自己的祖坟为什么埋得这么好，还是碰到了什么神仙，突然富有后，就不知所措了。有些人表现得奢侈，张狂，在小区及社会上表现出那种咄咄逼人，不仅自己，自己的家人也趾高气扬……；一部分人对社会充满了疑的眼光，紧紧地捂着自己的钱袋子，认为谁都在打他的主意，对谁都不信任……。这些，都不是华为精神，这些人员不适合担任行政管理职位的，不管高低都不合适。他们所领导的团队一定萎靡不振。

我们引导员工懂得高雅的文化与生活，积极、放、正派地面对人生。人生苦短，不必自己折磨自己。不以物喜，不以己悲。同时也要牢记，唯有奋斗才会有益于社会。人生是美好的，美好并非洁白无瑕。任何时候，任何处境都不要对生活失去信心。有机会去北京，可以去景山公园看看，从西门进去，那儿是一片歌的海洋，热得象海啸一样奔放，这些都是垂暮之年的老人，几十人一族，几百人一团，都在放声歌唱，多么的乐观，多么的豁达。看看他们的夕阳红，你为什么不等到那一天？快乐的人生，无论处境多么困难，只要你想快乐一定会快乐。

人是有差距的，要承认差距存在，一个人对自己所处的环境，要有满足感，不要不断的攀比。例如：有人少壮不努力，有人十年寒窗苦；有人读书万卷活学活用，有人死记硬背，一部活字典；有人清晨起早锻炼，身体好，有人老睡懒觉，体质差；有人把精力集中在工作上，脑子无论何时何地都像车轱辘一样的转，而有人没有做到这样。……待遇和处境能一样吗？你们没有对自己付出的努力有一种满足感，就会不断的折磨自己，和痛苦着，真是生在福中不知福。这不是宿命，宿命是人知道差距后，而不努力去改变。

我不主张以组织的方式来实现员工的自我解放，而是倡导员工自觉自愿，自我娱乐，自己承担费用的方式来组织和参与各种活动。公司不予任何补贴，凡是补贴的，只要不再补贴了，这项活动就死亡了。“青春之歌”是一个好的名字，一歌、二歌……五歌……，各具特色，吸引不同性格与生活取向的人。其实就是各种俱乐部。员工在这些活动中，锻炼了自己，舒缓了压力，也进行了有效的沟通，消除自闭、自傲……。只要这些活动不议论政治，不触犯法律，不违反道德规范，我们不去干预。一旦有违规，我们可以对有关员工免除其行政职务，以及辞退等方式来解决。总之释放员工的郁闷，应通过多种途径和管道来解决，靠组织是无能为力的。

员工不必为自己的弱点而太多的忧虑，而是要大大地发挥自己的优点，使自己充满自信，以此来解决自己的压抑问题。我自己就有许多地方是弱项，常被家人取笑小学生水平，若我全力以赴去提升那些弱的方面，也许我就做不了 CEO 了，我是集中发挥自己优点的优势。组织也要把精力集中在发展企业的优点，发展干部、员工的优点上，不要聚焦在后进员工上。克服缺点所需要付出的努力，往往远远大于强化优点所需要付出的努力。只有建立自信，才会更加放与合作，才会有良好的人际关系。而员工往往不知道这一点。有一些员工工作干得非常好的，正在出成绩的时候，不相信实践中会出真知、出将军，突然一下子要去考研，以使自己得到全面发展。当然，当他满副武装归来的时候，正好碰上我们打扫战场。要因势利导，使他们明白奋斗的乐趣，人生的乐趣。不厌恶生活。费敏、徐直军他们经常周末、深夜一大批人喝茶（务虚会），谈谈业务，谈谈未来，沟通沟通心里的想法，这种方法十分好。我们的主管何不妨每月与自己的下属或周边喝喝茶，明确传达一下自己对工作的理解和认识，使上、下都明白如何去操作。不善于沟通的人，是难做好行政主管的。

我曾经想写一篇文章“快乐的人生”，以献给华为患忧郁症、焦虑症的朋友们，但一直没有时间。我想他们应去看一看北京景山公园的歌的海洋，看看丽江街上少数民族姑娘的对歌，也许会减轻他们的病情。我也曾是一个严重的忧郁症、焦虑症的患者，在医生的帮助下，加上自己的乐观，我的病完全治好了。

我相信每一个人都能走出焦虑症和抑郁症的困境的！变革

重要的问题是一定要落地

——任正非在 8 月 8 日 IFS 项目汇报会上的讲话 2007 年 8 月 8 日

【导 读】华为推行 IFS 变革时，触动面很大，阻力不小，一些业务领导觉得财经体系给他们添麻烦，对流程再造有抵触情绪。

一、集中精力向 IBM 学习不要摇摆

大家看到，IBM 对华为的财经变革是很重视的。我们也有决心，要集中精力向 IBM 学习不要摇摆，我相信在双方的努力下，华为的财经变革是一定会成功的。

很多人告诉我，当年选择跟 IBM 学习管理是正确的。十年前，我病在印度的班加罗尔的温莎酒店，又值德里机场大雾，无法去转机回国，我作了两项重要的决定，就是软件向印度学习，花钱就能成功；管理向 IBM 学习，也是花钱也能成功。

财务现在继续向 IBM 学习，当然也只能向 IBM 学习，不要别出心裁，不要盲目创新，不要自以为是。IBM 的管理也许不是全世界 好的，我们员工也有可能冒出来一些超过 IBM 的人物，但是我只要 IBM。高于 IBM 的把头砍

掉，低于 IBM 的把腿砍掉。只有谦虚、认真、扎实、放地向 IBM 学习，这个变革才能成功。好好学习，学明白了你就伟大了，靠自己去创新，自己去悟，是悟不出大道理的。

决心要穿一双美国鞋，那我们就不能摇摆，如果我们今天摇摆这样明天摇摆那样，我们将会一事无成。所以要坚定不移的向 IBM 学习，集中精力向 IBM 学习不摇摆。

二、不要有变革亢奋症

现在我们可能会有一个问题：就是华为公司内部员工的变革亢奋症。这种亢奋症，会让我们变革的速度太快，什么都没有准备好，在他们的兴奋下，就推动飞机起飞了，我担心飞机到了天上就没有油了。我们的员工是很年轻的，现在有了变革这艘大船，他们好不容易上来了，坐在大船上，到了这个位置，他们误认为自己是世界领袖，他们着急的很，希望能在一个晚上把公司推到世界第一，从而证明自己是世界领袖。所以我说要测试一下这样的员工甲状腺有没有问题，为什么会这么亢奋。不要以为有忧郁症的人就没有亢奋症，有忧郁症的人亢奋起来更可怕。

三年前，IBM 就要来给我们做财经变革，如果那个时候变革的话，华为公司就会崩溃，今天也不存在了。当时，财务在华为是一个非常弱的部门，既没有准备好充足的干部，也没有对内部环境进行充分的培训和松土，我们草率的进行变革的 后结果就是 IBM 顾问走了，我们什么也不知道了。三年前，我作为财务工作的第一负责人，就给纪总指示，先大量进人，管他是什么人，都先进来，财务人员要大规模的补充。这三年，我们应该进来了七八百个财经专业的优秀学士、硕士。

过去公司的人力资源政策不均衡。公司的高级管理干部中大量是研发和市场出身的，特别还有很多的高管是没有市场办事处主任这一级的管理经验的。在这样的情况下，导致我们公司的价值评价体系是以市场的销售额、以研发的产品、以技术好坏来确定薪酬。这时候，我们公司所有一切配套的东西被打入了冷宫，没有人重视，不仅仅是财务，还有供应链、IT 等部门都是不断被边缘化的。我们就像一支不带粮食孤军，深入到沙漠腹地的战队，公司的经营风险是极其巨大的。

你看看特种兵作战，在极其困难的情况下既要跑得非常的快，还要背着一个非常重的背囊。他们的背囊里要有吃的东西，要喝的水，净化水的药片，点火的火柴，各种东西都有，包括他的睡觉被盖。光着身子冲锋，跑得又快，为什么还要背一个铺盖呢？因为如果敌人一天、两天没有打下来，第三天，自己就消灭自己了。

我们在执行一个项目的时候，一定要给基层留出一个准备的时间，留出克服困难扫除障碍的时间，留出给他们 在执行中深入理解的时间，不然一阵风刮过来，华为庆祝胜利的时候就是我们 始崩溃的时候。任何一个变革重要的问题是一定要落地。不能落地也不能上天，浮在中间，那是什么用也没有。因此我们认为，任何一个变革，不在于它的 工，不在于它的研讨与推行，而在于这个项目能否落地，能否真正地起到切实的作用。

三、给变革工作小组对干部的评议权

我给变革工作组授了权，哪个干部要提升，哪个干部要撤掉，你们有评议权，你们要看这些人能不能做干部，能做就让他上去，不能就让他下来。我看这个比一般考核还重要。

我们工作组的数量要超出我们基础数量的 20%-30%，你要考虑工作组的成员可能有人会生病，有人会辞职，也可能有些成员不能胜任项目组的工作。更何况还要考虑一大批人变革成功后，会留下来做县长、区长、和乡长。一定要让 明白这件事情的人来执掌华为公司。

变革工作组的人员不要认为自己是可以包打天下的。如果说我们各个业务部门的负责人和各个地区代表处的负责人，认为这个变革是公司的事情，不太管也不太支持，这个时候我们的变革就会成为一个胶着状。怎么办？换干部。要把各个业务部门的主管和我们工作组的成员放在一起考他们对流程的认知度、然后考他们对这个流程执行的理解能力和推动能力，谁行谁上来，我从来对资历资格都不看重。

华为的人员大多数是从青纱帐里面出来的，包上个白头巾，提着两个地雷就上国际市场。如果他们努力进步的速度跟不上，他们的历史使命就结束了。你们看我这两年撤掉了多少高层干部，我绝不会把难题留给接班人。我们这次财务变革要成功就一定会搬掉非常多的石头。我希望大家跟上来，别掉队。

公司要从游击队的作风转成一个现代化的组织建设。这个靠苦口婆心的劝说是没有用的。如果不合适的师长就回去当士兵，我为什么要请你当连长团长，我为什么要请你一级一级地降啊？华为公司快速的发展，没有耐心等待一个干部的觉悟和前进。

内控体系建设就是要穿美国鞋，不打补丁

——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 2007 年 8 月 24 日

【导读】华为对内控职能的理解：审计是司法部队，关注“点”的问题，通过对个案的处理建立威慑力量（不敢）；财务监控无处不在，关注“线”的问题，与业务一同端到端地管理，揭示并改进端到端的风险（不能）；道德遵从委员会，关注“面”的问题，持续建立良好的道德遵从环境，是建立一个“场”的监管（不想）。

一、IBM 内部控制（以下简称内控）实践主要内容如下：

1、IBM 为什么需要内部控制？

IBM 领导层早就意识到，要实施有效的内控绝对不是件很容易的事情，在设计和执行内控过程中需要付出高昂的成本。如果可以选择，IBM 可能不会花费那么多资金和高级管理层的精力去关注控制。但随着企业业务规模及业务复杂度不断地增加，尤其是全球业务的增长，内外部风险也在逐步增加。如果没有内控支持，企业将不能做大，利润也不会增加，还可能由于效率低下和舞弊而增加损失。按照 IBM 顾问个人的理解，内控就像企业的“红绿灯”，没有人希望受到它的限制，但没有“红绿灯”，整个企业将可能陷入一片混乱。

2、IBM 许多内控的观念及方法与华为有很大不同，但 IBM 运行多年经验证明，IBM 内控是非常有效的：

(1) 建立良好的内控环境是高级管理层的重要职责之一。

IBM 各级管理层一致认为良好的内控环境是有效实施内控的基础，并且经过多年努力目前已经形成了良好的内控氛围。在 IBM，高级管理层（包括审计委员会）是建立内控环境的首要责任人。内控环境包括多方面的内容，其中包括：通过“高管基调”等方式强调内控的重要性，明确业务管理层/流程 Owner 是内控的第一责任人，并将内控设计和执行的有效性纳入各级管理者的 PBC 指标中进行考核等。

（2）IBM 实施全球流程负责制（Global Process Ownership），确保流程在全球的一致性。

IBM 引入全球流程（Global Process）的理念，这些流程在全球任何国家或地区都是相同的。每个全球流程都有一个向总部汇报的全球流程 Owner，这些全球流程 Owner 都是公司的高级管理人员，由公司正式任命。流程 Owner 与业务管理层共同对流程设计、推行和过程记录的有效性负责，及时更新和优化相关流程，并通过遵从性测试（Compliance Testing）监督流程的执行状况。每个国家都明确相应的国家级流程 Owner，并通过全球流程 Owner 批准。某些特殊情况下，有些国家可能要执行自己特有的流程或需要对全球流程进行调整，IBM 要求对其中任何与全球流程中关键控制不同而造成的更改，都必须得到全球流程 Owner 的批准。

（3）各流程/业务都有自己的内控组织或角色，协助流程 OWNER/业务管理者承担起内控职责。

IBM 除了 IA(Internal Audit, 内部审计)之外，还有 BC (Business Controls, 业务控制) 及 Line Controls (运作控制) 两种内控角色。

BC 组织主要负责公司的内控体系框架的建立和维护，协助管理者建立和维护良好的内控环境，及进行关键控制点（KCP）和内控工具方法等知识的培训。BC 人员只有少部分留在总部（CHQ BC），而大部分配置在全球的流程线、业务/区域线（Line BC）以便于协助各级管理层建立并完善内控系统。

Line Controls 是由业务运作人员专职或兼职担任，帮助本领域的业务管理层/流程 Owner 实施日常内控管理，主要的职能包括记录及维护流程运作，实施遵从性测试等。

IBM 的 IA 组织独立于业务及流程之外，行使对公司内控体系进行独立评估的职责。IA 部门虽然设置在 CFO 下面，但业务上直接向审计委员会汇报，非常独立。

（4）有效的内控测评及问责机制，保证内控设计及执行的有效性。

IBM 内控测评机制主要包括 SACA (Semi-Annual Control Assessment, 半年控制评估) 和打分审计（Rated Audit）。SACA 报告结论分为“满意”、“尚可”及“不满意”的评级。打分审计报告的结论分为“满意”和“不满意”。

SACA 是一种内控自评机制，在各级 BC 组织的协助下由业务管理层/流程 Owner 负责实施，目的是各级管理者通过这种方式主动自我暴露所辖领域的内控问题。如果某领域的 SACA 结论是“不满意”，通常会给予 12 个月的改进期，期间不会安排对该领域的审计，直到其 SACA 的评分结果为“尚可”或“满意”。

打分审计由 IA 组织执行，以独立评价内控的有效性。通常，不好的审计结论意味着相应管理者考评成绩的降级及问责。比如，如果某领域在 12 个月内两次审计结论是“不满意”，那么该领域 高管理者（通常包括业务线和流程线的 高管理者）将被邀请到审计委员会做出解释，但这种情况一般不会超过两次。

二、EMT 对华为内控建设做出了如下指导意见： 1、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。

2、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。公司在监控及审计上以前做了很多工作，保证了公司过去二十年的安全运行。尽管公司先前已经签发了一套内控制度，也充分征求了 IBM 顾问的建议，但朝向未来二十年，这个制度是不能支撑的。新制度的起草不会抹掉老员工的光辉，只要他们不成为阻碍者，并积极参与到新制度的起草中来，他们也是很光荣的。

3、成立公司级的内控制度文件起草及推行小组，并进行任命。该小组的组长是任总，副组长为 Dennis Haywood (IBM 顾问)，组长全权授权副组长起草文件。另指定一名 EMT 成员担任组长助理，负责调配资源和配套支持，其他所有人只能当组员。IBM 顾问不要太顾忌组员的面子，哪个组员不听话，就把他 除出去。

4、为保证内控管理变革的有效推行，首先要建立一个良好的内控环境，要从公司各级管理层做起。要选用理解 IBM 内控管理系统的干部上岗，不理解的干部要予以替换。各级干部要加强对 IBM 内控管理流程、方法、经验等知识的学习。要按照 IBM 内控的标准通过网上、学习班等各种方式对各级干部进行内控应知应会考试。对未通过考试的干部，将冻结调薪，不能升职，并限期通过，限期内仍不能通过考试的，将予以替换。

5、为了不断传播和强化各业务管理者的内控意识，要建立相关的干部职业发展通道和干部轮换制度。让有业务经验的人到审计监控体系工作，并不断输送有内控经验且绩效好的审计监控人员到业务部门担任管理职位。

公司重视基本的流程制度，但 重视的是内控体系。公司除了要设立基本的流程制度，还要制定相应的问责机制。比如：什么做了，会有什么相应的问责措施等，且问责及处分不只限于下面的责任人，还要处分主管这项业务的高级负责人。

完善和提高对艰苦地区员工的保障措施

——任正非关于艰苦地区员工生活专项问题的讲话 2007 年 07 月 21 日

【导读】坚持艰苦奋斗，尤其是在海外艰苦地区仍能艰苦奋斗的员工，是华为宝贵的财富。公司对于这些奋斗者，一直努力改善对他们的生活、医疗及安全保障措施。

公司对人力资源进行管理就是要支持与理解那些坚持艰苦奋斗精神的员工，要坚持完善和提高对其提供的保障措施，要强调生命高于一切。各级主管要将为在艰苦地区持续奋斗的员工建立健全健康与生命保障措施作为工作的重点。

员工保障措施的落实和生活条件的改善工作，首先要改善和提高那些在艰苦地区工作的员工的生活条件，并且可以优先考虑海外的艰苦地区，因为在海外克服困难的难度比国内大。积累一些好的经验之后，就要形成制度，然后再逐步推广。

要解决好在海外工作人员的伙食保障、医疗和生命保障以及住宿条件的改善问题，进而解决赴海外工作员工的家属随队生活的安排及帮助等问题。

一、在海外员工伙食保障方面

采用各种可能的形式，首先要建好食堂，吃饱、吃好，才不想家。同时优先抓好艰苦地区和工程项目的野战食堂建设问题。野战食堂的形式包括并且不限于驻地食堂、流动食堂、认证订餐服务等形式。各片区、代表处和

工程项目组可根据公司原则，因地制宜地解决本地野战食堂建设问题。原则上 5-6 人以上的就可以建立野战食堂，2-3 人左右的要确保员工能吃到可口的饭菜。

为了支持食堂的快速建设，公司可以给以下支持：

- 1、 在野战食堂就餐的费用，公司进行等额补贴，即按实际消费数额，员工和公司各负担一半；
- 2、 食堂必要的装修费用和设备购置费用等可由公司提供；雇佣厨师和保姆的费用等可以纳入日常行政成本费用管理，暂不由员工分摊；厨师、保姆聘用要两条腿走路，以代表处自己解决为主，公司帮助为辅。

为了支持野战食堂的快速建设，公司各部门应积极响应，迅速投入：

- 1、 行政系统要抽调一些干部，紧急动员起来，尽快投入这项工作；原党委下属有关海外艰苦地区员工保障服务的职能转入行政保障部门；
- 2、 其他各代表处和区域机构的食堂也要加紧建设，要通过合理调整补贴发放模式、区域机构伙食保障制度建设等方面的工作，切实落实并可根据地区差异适当调整伙食标准。另外也要鼓励员工带家属一起陪同驻外生活，各级主管要起带头作用。原则上，随队生活的家属可以在驻地食堂用餐，也可以给予适当的伙食补助。

二、要重视海外员工的医疗救治和生命保障问题

在海外艰苦地区进行工程项目的员工，每半年要进行强制性体检，体检通不过的，不再留驻艰苦地区工作。工作调整原因也不纳入员工劳动度考核内容；各级主管要合理安排工作，逐步减少员工过度加班情况；对于过度加班员工已出现身体不适的，可就近安排在宾馆酒店等高级休养场所休整，费用可计入成本。各级主管要积极安排员工年休假。不关心员工休假、探亲的领导是不合格的领导；公司的健康指导中心不仅要做好员工医疗救治和人身意外伤害的保障工作，也要继续加强预防措施，指导员工进行适度合理的锻炼和休息。要尽快将公司已通过的员工社保、商业保险和救治体系运作起来，充分合理地利用全球商业保险公司的可用资源；对于路遇抢劫等危害员工人身安全的情况，应教育员工采取以保障人身安全为基本要素的处理方法，不要不顾一切地去争夺与保护财产。

三、要学习成功经验

在继续完善各种保障措施的过程中，我们还要善于学习别人的成功经验。比如其他公司有的在海外驻地建设活动设施等。我们公司也要采取必要措施，确保员工住宿条件的逐步改善。

【华为文件】

《关于优先保障艰苦地区人员配备、有效促进艰苦地区干部成长的管理规定》

为确保艰苦地区人员的配备，落实公司加快艰苦地区一线工作岗位上干部成长的导向，在有效落实华为 EMT 决议[2006]015 号《关于加快从艰苦地区培养优秀干部若干措施的决议》的基础上，特制定以下补充措施：

一、关于艰苦地区的人员配备保障

（一）工作原则

- 1、 应优先保障艰苦地区的人员配备。

干部以及作为后备干部的优秀员工，在首次外派海外时应根据业务需求优先派遣到艰苦地区工作。

2、向艰苦地区派遣员工以及地区部内部进行人员调整时，应结合岗位需求，优先确保艰苦地区人员结构的合理性，避免出现艰苦地区低职级员工派遣比例过大的情形。

（二）工作措施

1、确保艰苦地区人员配备需建立流程和机制予以保障：

1.1、涉及艰苦地区的地区部人力资源部在每年年初，应根据业务规划、人力预算和人员配备现状，制定年度员工派遣需求。

1.2、机关各行业线人力资源部应根据艰苦地区中方员工的派遣需求，组织制定艰苦地区派遣计划（包括派遣节奏和人员层级结构），并指定责任人予以组织落实。

1.3 机关各行业线/各 BG 国内组织应例行审视本部门符合外派要求的人员情况，形成可供外派的人员名单，以备派遣。

2、根据 HRC 确定的区域薪酬包管控目标，在业务基线改进达标情况下，经片联 AT 审批，艰苦地区的管控比例可以给予一定的浮动。

3、艰苦地区中方外派岗位出现人员空缺时，在公司内部调配无法满足情况下，可在国内 展定向社会招聘。

4、有意愿到艰苦地区工作的员工，可直接向艰苦地区人力资源部或片联人力资源部提出申请。经艰苦地区面试合格者，员工所属部门应对调动予以同意。

5、艰苦地区人员派遣情况应进行专项任务管理，由各层级 HRBP[1]负责跟踪落实，并由各 BG/SBG/职能部门的人力资源部予以监控执行。

二、关于加快艰苦地区干部的成长

（一）工作原则

1、对自愿去艰苦地区工作的干部和员工应给予更多的成长机会。

2、应加快从艰苦地区的优秀员工中选拔各层级干部。

3、应加快艰苦地区干部的提拔晋升速度。

4、艰苦地区的不合格干部调整比例可适当放宽。

（二）工作措施

1、凡自愿申请去艰苦地区工作的人员，在派驻艰苦地区工作时，若符合岗位要求，即可升级任命。

2、艰苦地区的管理岗位不能虚位以待，对已在岗并做出成绩的优秀员工，可破格提拔到空缺管理岗位上。

3、艰苦地区的优秀员工可以跨级提拔和任用，非艰苦地区的人员原则上不允许跨级提拔和任用。

4、为观察和培养干部需要，艰苦地区可在短板业务、关键岗位上特设副职岗位。艰苦地区副职岗位的总量可比非艰苦地区多 20-30%；对该部分岗位，应进行清单管理，年度例行审视并更新。

- 5、对于不服从到艰苦地区工作安排的干部，鉴于其不能践行公司长期艰苦奋斗的核心价值观，应按不合格干部进行调整，并易岗易薪。
- 6、片联人力资源部和地区部人力资源部应给予艰苦地区更多的培训资源和政策支持。
- 7、经片联 AT 审批，可适度减少艰苦地区个人绩效考核 C/D 的比例要求，以及不合格干部调整比例要求。

三、定期轮换和任期制

(一) 工作原则 1、应建立例行的艰苦地区人员流动和置换机制。艰苦地区的优秀干部和员工，任期满后，根据业务要求，可优先输送至条件较好地区工作。

2、非艰苦地区出现岗位空缺时，应优先选拔艰苦地区符合岗位要求的人员。

(二) 工作措施

1、任期制

- 1.1、对在艰苦地区工作满三年、绩效良好但未在本地提拔为管理者优秀员工，如果符合业务要求，可优先输送至条件较好地区工作。对艰苦地区当地提拔或艰苦地区之间调配/提拔的干部，原则上任期两年。
- 1.2、对从非艰苦地区选派到艰苦地区工作的干部，原则上任期三年。
- 1.3、干部任期以 新岗位任命时间计算。原则上，干部任期满后，应充分考虑员工的意愿，优先给予安排，员工所在部门原则上应予以同意，并提前做好接任安排。
- 1.4、对本文件发布时，已外派的艰苦地区员工流动根据业务实际情况分步骤操作。

2、艰苦地区人员轮换情况应作为专项任务进行管理，由片联人力资源部及地区部人力资源部牵头，各 BG/SBG/ 职能部门人力资源部予以跟踪落实。

地区部人力资源部需季度例行向地区部 AT 汇报艰苦地区连续工作满三年且绩效良好人员的轮换计划，并抄送片联及各 BG/SBG/ 职能部门人力资源部。各 BG/SBG/ 职能部门人力资源部例行跟踪此类人员的流动情况，并发布月报，同时季度例行向本部门 AT 进行汇报。

四、执行保障措施艰苦地区的人员满足率、干部配置满足率、干部流动完成率等评估要素应列入相关主管的 PBC 予以考核。

各人力资源部应将本规定的各项政策落实到日常工作中，并定期向部门行政管理团队和人力资源管理委员会汇报落实情况。

五、本文件先应用于西非地区部试点。

其他地区部可参照本试点方案，制定本地区部内艰苦区域的管理办法，经片联 AT 审批后，在地区部内部试行。

人力资源管理部

二〇一二年十月二十六日

关于员工培训工作的谈话

2007年8月3日

【导读】华为大学组建才两年，各种培训方法尚在摸索当中。

今天来座谈一下华为大学的问题。

第一，华为大学现在集中精力在后备队干部及新员工培训方面，客户培训工作已决定逐步移出去。你们现在方法上有些问题，你们关于新员工培训的提纲，我批示给孙总了，但孙总一直出差没有回来，你们也没有看到。新员工培训的内容是不是要简化一下，先删掉一些多余的内容。把负担减下来。我们现在要想想这些问题，用厚厚一本书就想填鸭填出来将军来吗？将军绝不是填鸭能填出来的。我认为我们应该学习哈佛的教育方式——讨论。比如说把信送给加西亚的文章至少要先阅读过，不要上课才朗读一遍，然后展讨论，比如归纳总结罗文[1]的特点。每个人去找自己身边的罗文，再讨论各自的案例，共同归纳，通过讨论和归纳，让他自己学会找到加西亚的方法，找罗文的过程就是自我向罗文学习的过程。这个两、三百年前的文章，光辉依旧不灭，是不是很合适作为新员工的教材呢？我认为我们只崇拜一个人，那就是罗文。

你们让我改《致新员工书》，说新员工发生变化，我觉得没有什么好改的地方。员工是变化了，但原则并没有变化。

第二，你们也不要搞与人为敌的培训考核活动，以证明教官伟大。早上起来跑步也不要强度太大了，绝大部分人的体力支撑不了。新员工要及时起床、做操、慢跑，精神振奋起来，吃了早餐赶快上课，能把在学校懒散的习惯改变就可以了。所以员工的培训时间不要那么紧张，给些时间让员工自己活动，例如讨论案例，这些活动还可促进员工之间的交流，提高他们处人、处事的方法，也能交一些朋友，分配到天涯海角还可以多联系，郁闷了还可以相互倾诉。不要太高压，十来天能出来孔圣人？另外，同一批员工也不一定要讨论同一个题目，历史上很多教案都有片段，包括一些好的电影片段，放出来后大家讨论。为什么总是我们在说：奋斗一定是有牺牲的。员工可以自己在讨论中讲，也许没有老师讲得有水平，但对员工的教育一定比说教大，发自内心地产生自我牺牲精神。出出墙报，搞些小品演出，自愿唱唱歌，华为大学要把新员工教育办得丰富多彩一些，不要教条主义，不要只会一个方法。目的是：一是把他们激励起来，努力去奋斗，二是让他们知道公司的各项管理规定。要总结你们在教育方法上的问题，十来天时间新员工主要是学习精神，老员工主要是学习方法。

在后备干部的培养方面也要调整方法，后备干部培养项目管理是基础，但项目管理以后还有很多东西，比如针对一把手的培训和针对副职的培训应有所不同。副职一定要讲精细化管理，撕口子后，要能精耕细作，守得住；而一把手要有狼的精神，狼有三个特点有：敏锐的嗅觉、矢志不渝的进攻性和团队合作精神；有清晰的方向感，富于自我牺牲精神，有策略和有意志，都是正职需具有的特性。所以要有各种引导教材和方法来针对不同类别的培训，而且要广泛展讨论，你们现在灌输太多，但启发太少，所以要研究一下培训方法问题。新员工同样也可以选择其它的讨论，但他必须输出一个总结并上网，这样的学习就到位了。华为大学教会员工的是方法。所以要生动活泼，在教学方法上还要改革。

我们要减轻员工无效的工作负担。人力资源部要抓一下，如何减轻员工的无效工作负担，对无效的工作负担，要整改，不要让员工累，但不产粮食。

外籍新员工的培训，重点讲流程、制度模板，不要讲太多的文化，主要让外籍员工理解我们，了解我们的工作制度和流程。

学员鉴定更多的是强调自我鉴定，自我鉴定达到一个目的，即自己对自己教育。评价不出来的时候，先从自我鉴定始，自己写鉴定，自己评鉴定。

[1]罗文，美国陆军中尉，1898年古巴独立战争期间，为了与古巴起义军首领加西亚将军取得联系，美国总统威廉·麦金利派罗文送信，没有人知道加西亚在哪里，罗文却毫不犹豫、没有任何推诿地接受了这项艰险的任务，他独自一人历尽千难万险，在极端艰难的困境下，以绝对的忠诚、高度的责任感和创造奇迹的主动性，把信件交给了加西亚将军。其后，有关罗文如何把信送给加西亚的故事，以及罗文身上所体现的忠诚、责任、敬业、勤奋、创造精神，随着《致加西亚的信》这本书，在全世界广为流传。“送信人”也成了主动性、责任心、执行力和创造力的象征。100年来，《致加西亚的信》这本书以不同的方式在全世界广泛流上甘岭在你心中，无论何时何地都可以产生英雄

——任正非在委内瑞拉与员工座谈纪要 2007年7月3日

【导读】上甘岭需要英雄，但集团军作战就不一定需要英雄了。英雄创造了历史，但也有可能为了阻碍变革，而把历史弄得是非不清，脏兮兮，血淋淋。我代表董事长问你们好。然后通过你们向还有其他没有到会的人及家属问候。我想我今天不讲什么太多的话，因为这段时间在苏丹等好多国家都讲过，话都是一样的，我想你们也都看过这些东西了，我仅想回答你们的一些问题。

1、（G/U产品部张昕）任总您好，我个人来这里大半年了，个人感觉任务比较繁重，公司设定的任务也比较高，就是想问一下任总，我们这里算不算上甘岭啊？

任总：上甘岭不是一个地的名，它是在你的心中。什么是上甘岭，你的心中有上甘岭就是上甘岭，任何地方都可以出将军的。委内瑞拉合同多，工程重，只要你肯努力，肯钻研，一定会有很多将军产生。你们今天只有二十多岁、三十左右，正是人生风华正茂的时代，只要肯努力任何一个地方都是上甘岭，难道欧洲就不是上甘岭了，达到欧标可不是一件容易的事情。成都移动的割接成功，那难道不是上甘岭。不要把生活的艰苦、工作的艰难和你自己的努力学习完全分来，好像一定是艰苦地区才能出上甘岭。我对艰苦地区讲了，对不艰苦地区也讲了，我英国代表处的纪要你们不是看了嘛，到处都是上甘岭。

以前有句“佛在你心中”，快乐也在你心中，不在别人那，你自己心里面不快乐，外面再好你也不快乐。所以你要想当这个将军啊，就是要完成人生的修炼。委内瑞拉现在有这么大的合同，有这么多工程执行，你减掉十个人也许你就是将军了。快乐是在你心中，佛是在你们心中，上甘岭在你们心中，不在别的地方。任何地区都是人才辈出的地区、英雄辈出的地区，任何岗位都能英雄辈出。千万不要物理上的划分，这样太形而上学了。

2、（CVG客户经理张恒）员工问：我来委内瑞拉两年多了。有一点非常深切的感受，因为在这个国家，因为在文化、习惯等方面的不同，政府类项目运作难度较大，周期拖的都很长，这样的话就把个人拖的非常非常疲劳，这种情况下，我们怎么去舒缓这种疲劳。

任总：我生活的那个时代其实就与委内瑞拉这个时代差不多，甚至比委内瑞拉还差一些。一切都是计划，慢吞吞的国营运作效率。年轻的时候我没有理想，有理想也没有用，谁也不听你的，听了他也没办法，实现的。在委内瑞拉一看，就看见了中国的昨天了，中国的昨天就是这样子。我就是从那个时候过来的，我也成了将军啦。不要认为这时间耽误了你前进的步伐，耽误了你的前途。时间也是磨难，磨难也是财富。

3、（市场财经胡嘉辉）员工问：公司发展很快，人员增长也很快，也带来了很多问题，原来在国内代表处的时候，团队合作比较愉快，来海外后，感觉随着销售额的增长，现在收入高了，压力也大了，快乐也越来越少了，而且市场财经工作涉及到协调各个业务部门，感觉部门壁垒厚，沟通困难，如何提高团队合作。

任总：以前是国内发展快，好汉不提当年勇。公司现在是海外发展快，我们海外的销售额已经快占到了公司的80%了，80%增长的地方不出将军？发展快的，打下来山头多的地方出的一定英雄多。把城墙撕肯定有英雄嘛，建设这个网络也有英雄。英雄努力学习就可能会成为将军。成为将军有一个必要条件：就是团队合作。你没有团队合作、你光炸碉堡我们可以给你个英雄纪念章。所以我们在发展过程中要强调协同配合，那么为什么市场财经的协同配合要差一点、市场财经的建设要差一点呢？过去在我们管理上有个错误，代表处的代表就是抓销售额的，什么市场服务也不管，什么回款也不管。我们现在是“谁主管，谁负责”，你要对全部指标负责任，你不去领导你的所有的团队和要素，那你这个代表处就是落后的代表处，就不是好的代表处。货款回不来，我们首先不考核你，而是首先考核代表，代表就怕了，他就要管。所以只要贯彻了“谁主管，谁负责”的这个制度，我相信各种要素的协同配合会逐步有改善。

但你说快乐少了一点，可能你少了一点，你太太就多一点。牺牲你一个，顾了你全家，你应该高兴。因为如果你的收入不能增加你家人的快乐就叫做穷快乐。我认为总的来说，我们公司大家的收入都增加了，但是大家工作量的增加速度并没有那么大，说明我们内部的管理已经有进步了。管理进步把我们重复劳动、无效劳动去掉了，效率就提高了，进步了就要快乐。快乐是很复杂的，我无法解决每个人如何快乐法，快不快乐只有自己去解决，只有靠自己。

4、（全球技术服务部申朝晖）员工问：任总好。我到委内瑞拉7个月了，现在国内发展很快，在海外生活在西语环境了，对国内信息了解的不及时。任总：国内发展很快这句话是指什么事情，是指股票市场，还是什么，我没听明白。国内的经济发展很快，不见得，我觉得是泡沫化很重，物价飞涨，就是人民币购物的相对贬值。这种快好处不大，反而有坏处。我们公司肯定是没有泡沫化的问题，因为电子行业的价格已很低，想泡也泡不起来，更何况我司市场主要在国外。所以你说发展很快，你要加冠词，你要加冠词我才明白。我认为你的关心，应该围绕自己的专业，围绕自己的工作，围绕自己的事情作出努力。我不反对你们对社会、对哲学等等理解和关心，但我希望你们围绕具体工作，比如我们的站点管理，能否计划做细一些，一个站点的货装到一个集装箱中，省得到当地二次分捡，一下子运作费用就可以省二、三亿。所以我认为多读读公司的文件，与你的成长关系不是很密切的东西少学一些。因为你还没有担负起社会的责任来，你还没有到范仲淹“先天下之忧而忧，后天下之乐而乐”那种位置。所以我认为你现在要担负起的就是把工程搞好的问题，把工程搞上去，这个是重要的。跨团队的人经常在一起讨论一些问题，信息是放的，在网上你可以和我们全世界的很多工程师们聊，不要老去看那个天涯网，天天看见我们真实的东西你都不相信，你要去相信那个东西。我是不反对天涯网，甚至我觉得还是好的，为什么？我认为一个公司能不能生存下来，批判和自我批判是非常重要的。我们展自我批判，天涯网为我们展批判，又不收我们费，这有什么不好。你说的有道理，我们就改进一点。你不批判我我还要自己给自己批一下，促进自己进步，生存能力就强了。你多听听批评意见，多自我批评，你一定是进步快的一个人。大家看到，大家都批评资本主义，没有人不骂资本主义，资本主义是万恶的东西，连资本主义的报纸都这么登。但是资本主义就是在这一、两百年不断的自我批判，使资本主义摆脱了垂死的、腐朽的、没落的危机，变成了一个、很有力量的东西。所以我认为在批判与自我批判上你们要深刻理解，你要成为一个将军，你一定要知道你错在哪儿，你一定要知道你这个组织错在哪儿。你没有改进，你就不会有前进。

5、（无线 MARKETING 史峰）员工问：任总好，我是无线 MARKETING 的史峰。我想问一个关于公司国际化进程的问题。首先感谢任总，以前我是被外国人管的，现在我也管了几个外国人，在我和本地员工一起工作的过程中也遇到了一些挑战，包括总部的很多文档还都没有英文化，我觉得比较困惑，国内大的国际公司都是以本土人士为主，我想问下任总，我们华为什么时候能走到这一步？

任总：你管了外籍员工，你就骄傲了，这是狭隘的。我们现在的状况是小学生领导着大学生。为什么我们外籍员工上升速度比较慢呢？因为我们的总部还不国际接轨，因此他们很难上升到一个很好的管理岗位；第二点，我们的财务很落后，我们计划、预算、核算这些部门都很落后，使得我们不怎么放权，他们上来后，没有资源的协调权，不知道怎么打仗。所以还得靠你这个小米加步枪来打，你就是在这个混乱时代才成为英雄，不等于以后我们走向国际接轨后你还是英雄。国际化的道路就要靠你们。你沾沾自喜，领导几个外国人，还是狭隘的

民族主义。我们已经逐步在变了，你看看我们财务现在已经没有中文文档了，我们一个口，一个口 始在进步，下一步就是供应链、用服全部英文化。应该承认不能在一天之内就实现了我们美好的理想，但我们已经在缓慢的进步，如果我们当年没有向 IBM 学习，没有向这些巨型管理公司学习，我们就不会有今天的成就，那么为什么今天还不行呢，就是要靠不断的去改进。

6、（业软产品部王进国）员工问：任总好，我是委内瑞拉业软产品部王进国。我们在委内瑞拉的市场发展非常迅猛，可是业务软件在委内瑞拉市场发展远远落后于别的产品，可能因为前期拓展失败，陷入一个比较恶性的循环，这种情况下压力也是很大的，快乐的时间是很短的。不知道这次任总能不能对委内瑞拉业软在各个运营商的发展给以推动？

任总：业务软件口的落后不完全是你们销售系统，是从产品线 始就有问题，我们公司已经对这个问题已经讨论过了，觉得这个业务软件的发展比较慢，是因为依附在网络产品线上；第二点业务与软件对客户需求的理解比较差（当然我说的这个客户不是运营商），甚至不如一些小公司，我们在很多创意上不如小公司。

7、（固网产品行销部许波）员工问：任总好，我是固网产品行销许波，我学习管理优化报上的一些报道，讲指挥所要前移，前移到代表处、地区部。指挥所前移后，决策权是不是也要前移？这和总部机关是个什么样的关系，下放的权力覆盖哪些内容？任总：第一点，我们一定要把计划、预算与核算这个体系的建设重视起来，如果没有计划、预算与核算对发展的牵引，以及没有有效的财务管理，怎么把权下放给你？现在总部还是落后的审批制，在管着你，是因为害怕出大的错误来。只有计划、预算、核算、财务这个工作作好了，权利才会下放到前线去。第二个问题是已经开始把销售评审的决策权下移了，从明年 1 月 1 日 始，片区销售管理部就关闭了，就全部落地到地区部，地区部来进行销售项目评审，公司还是保留一个销售管理部，但它做的不是具体项目评审，而是对销售政策、环境、制度以及对各种建设产生推动。如果真的有些代表处转成利润中心以后，我认为一部分销售决策权都可以下放给代表处。你对我的利润负责，可以在这个合同亏一点，在那个合同赚一点，这个权力交给你。逐渐我们会把很多权力下移，我们共同的观点：我认为前方的要求是正确的，虽然不能说后方都是错误的，但是后方一定要尽快的理解与支持前方，这是未来的方针。总部要从过去的管控型中心转型为向一线提供服务、提供支持的中心，加强前端的机动作战能力。现在我们已经有很多权力下放给你们，当然随之监管就更加增强了。

8、（销售管理部的李兵）员工问：任总好，我是销售管理部的李兵，我提一个问题，就是现在委内瑞拉发展很快，不仅仅是片区，包括总部，包括总部的各个业务部门，产品行销、TK 等，对代表处都非常关注，就我本人来讲有个困惑，就是总部向我们要的各种数据、表格等非常多，我想总部机关能不能对这些信息做一个信息平台，加强共享，减少多方索要重复信息的现象。

任总：以后你就回去管理机关，让机关的人下来。你每天还给他晚上发一些无用的报表叫他填，让他体会一下。他不在前线，他脱离实际，他能指挥好这个战争吗？你把我的话传给他们呀。

要从基层寻找有成功实践经验的人到机关做干部，机关干部没有基层成功实践经验的人不能做机关干部。一定要逐步实施，不然哪一天才国际化呀。

9、（TK 网规乔钰）员工问：任总好，我是 TK 网规的乔钰，刚才您提到关于模板化问题，我们在做工程的时候遇到很多实际问题，变化很多，只按照一个固定的模板去实施工程行吗？

任总：这就是灵活机动的战略战术问题，你提供了一个样板，一个模板，并不是让你绝对去教条执行这个模板。你可以在这个上面做些有序的改动，总比你什么都从头想一遍好一些。什么叫做流程化？就是标准化、程序化、表格化！但不是僵化！你还要灵活机动才是。就是说不同的东西一定有共同的部分，共同的部分我就保留下来，不共同的我就去修改，修改都是在一个模式上进行修改，既方便，又不会遗漏。要有坚定不移的管理原则与风格，但还需要灵活机动的战略战术。

10、（数通产品部朱宝红）员工问：我是代表处数通产品经理朱宝红。在委内瑞拉代表处，数通产品转售是一个很大的机会点，但目前我们转售的大部分是华三的产品，在与华三的配合过程中会有一些问题，比如有些产品华三要停产了，华三就直接做了决定，我们只能被动接受，但有可能这个产品在当地市场是主打产品。另外，比如我们一些产品特性反馈过去后，接纳程度比较低或审核的比较严格，就是说与华三合作中我们处于比较劣势的地位，请问任总，今后同华三合作的策略是一直这样做下去还是会有自己的产品？

任总：首先，你必须要有自己的路标，就是你在做委内瑞拉数通你要有一个自己的路标，这个路标当然你可以告诉华三，你也可以告诉别的公司，将来华三这个产品不生产了，你也可以从别的公司来买产品做你的合同。只要是集成，你永远都会和任何人合作。任何一家都不可能保证什么事情都做到优秀，包括华三。我刚才刚讲完话：前方都是正确的。就是说，你是正确的，你掌握了主动权，华三不做这个产品，你可以不买华三的呀，你可以买别的厂家的，没有说不可以的呀，但是沟通管道要放，不要封闭起来，我想应该没有什么问题。我们总的一句话是要满足客户需求，不是满足后方的需求。

11、（CDMA 产品部彭召勇）：任总好，我叫彭召勇。前几天代表处发了关于如何释放压力的小册子，我仔细的对照了一下，感觉很高兴的是，在生活和家庭上我都没有什么顾虑了，我的爱人孩子都很支持我在外面工作。

任总：我问你，她们来过这儿没有？（彭召勇：还没有。）你看看，这就不对啦，我这次问了，说你们好多人赚了7、8张机票，我记得我在制定这个政策的时候讲得很清楚，这机票2年要作废，就是你不用，两年后就要作废。机票我们是支持家庭团聚，不团聚的家庭总有一天要出问题。就是我们给了你这么多待遇，给了你这么多机票，创造这个条件，不是空“支持”，感情还是需要经常联络的。

彭召勇：我感到比较幸运的是，我给上海打电话还比较方便，再一点我到海外还不满八个月，还没有做这些。

任总：但是我们有来的早的呀。我在苏丹代表处的时候，对代表讲啦，我当时给他讲的很清楚，如果你老婆再不来探亲，再不到肯尼亚去看看野生动物园，我就把你的职务撤掉。因为他常年不回家，家人也不去国外探亲，这点我是反对的，男人奋斗的目的是干什么，就是为了女人，为了孩子，为了家庭幸福，主观上是为自己，客观上是为了国家，因为缴了税就完成了我们对社会的责任。咱们狭隘的想一想，你说你为国家、为人民，我理解，因为你缴了税就行了。我们缴了300多亿的税，就已经为国家负了责任了。你现在重要的是为家庭负责任，明白了吧？我希望你们大家都注意这个问题。代表处要改善环境，家属来了要有房子住，要创造条件。行政管理可能会有很多困难，但还是要解决这个问题。奋斗半天什么叫快乐，我看没有人花你的钱，就不快乐。

12 （财务部李雅平）员工问：我是财务部的李雅平，首先很高兴能够见到您，过去只在A2见到您的背影。我的问题是看到您的讲话说公司现在女干部比较少，也比较难培养，今后要加大力度培养女干部。我想问一下，为什么公司女干部比较少？另外公司在培养女干部的问题上有没有政策上的考虑？

任总：关于女干部的培养，我们招聘的时候女员工的比例是占25%左右，这个比例不少。但是很多女员工进来之后，有些和别人结婚了，就高兴在家里做事情，就离职了。象你这样冲到前线来，还想做女将军的，很少，我们要关注培养。第二，男员工本能的歧视就比较多，使女干部的提拔机会就相对少一些。男女是有区别的，女员工有很多很多的优点，比如说她们心比较细，如果她们负责维护版本，她们的维护水平要比那些李逵强，李逵就是三板斧杀进来了，然后猴子夹了两个玉米不知道丢到哪儿去了。所以我认为女员工在这个世界上的分位就已经具备了许多优越条件，所以对女员工的排斥是有问题的。同时我们希望所有男员工都能理解，一个男员工和一个女员工处在同等水平，或者说男员工水平高的不多，我觉得应该优先提拔女员工，给女员工创造些机会，女员工一定有女员工的优点。如果女员工没有优点，这个社会就全是男人的社会，不可能的。在男女问题上，我们支持女员工到海外来奋斗，也支持女员工加快成长的步伐。我们认为我们每一个团队、每一个管理团

队、每一个组织都给她们多创造机会。但由于女员工身体结构与男员工差异，我们不能说让女员工和男员工比赛扛水泥吧。所以要创造机会给女干部加快成长。各级管理团队必须有一个女员工。

现在我们在调整工资，并加强对冷背岗位的工资调整。以前多是关注研发、市场工资的调整，别的部门关注不够，工资不是很均衡的发展。不仅男女要均衡发展，每一职位也要均衡发展，否则你这个公司有一天就是孤军深入，很脆弱。我认为不光在男女之间要均衡发展，我认为职类之间也要均衡发展。我们已经在工资薪酬待遇上取消了职类差别。以前横列，财务要打个几折，和别人同样的工作你要折扣一点，我们已经不是这样了。我们已经取消职位差别了，但是地区差别还是会有的。总之我们就是要均衡发展。

13 （委内瑞拉供应链石青）员工问：我是委内瑞拉供应链石青。我在公司已经工作 6 年了，这是第一次见你，感到非常高兴。我在海外已经工作三年了，刚才您讲过也提到了女干部的培养。我来海外成长还比较快，逐渐从一名骨干员工发展到小部门主管。当时出国的时候父母亲还是比较支持我的，现在年龄比较大了，比较怕回家，挺害怕父母会唠叨。平时聊天时和我类似的女员工都有相同的困扰，包括父母、家庭等。有些女干部就始夭折了。对于今后的发展方向，现在工作压力比较大，如何面对这种情况。

任总：我们这种处于竞争环境中的公司，确实稍一松劲公司就灭亡了，当然给员工的压力也大，我们自己也丧失了健康。女员工在海外有特殊的困难，我们希望能够在这种特殊困难中，自己想办法怎么去克服，比如说父母能不能来看一看啊，来的时候别直飞啊，也从其他地方转转机，看看其他国家与地方呀！走走看看，对你就理解支持了，孩子、家人要多团聚，团聚的方式是很多的啊。机会对每个人都是一样的，珍惜成长的机会，今生不会后悔的。我成功了回头来想，我也有很多忏悔之处，主要是对不起家人，对他们的关较少。但不奋斗，他们就享受不到今天的成功。我也走过苦难的道路，深刻体会到奋斗和不奋斗是有差别的。这些苦难的问题要靠自己来克服，要自己想办法挑战压力，没有什么别的办法。

14 （终端公司姚奕海）员工问：任总好。我是终端公司的姚奕海，05 年到拉美的时候公司给我们的定位是宣传队，现在经过两年的发展，终端壮大起来了，但随即遇到一个瓶颈，就是品牌的问题。刚过来的时候我们卖超低端产品，都是卖给山上的穷人的，现在也在往中高端发展，品牌问题就显现出来了。

任总：我们要坚持放弃品牌的路线不能动摇，我们不能昨天放弃了品牌，今天转过来也要做品牌，这是人不人，鬼不鬼的。今天终端赚的钱，赚的就是广告费，赚的就是渠道费。其实我们就是把广告费砍掉了，把渠道费砍掉了，然后我们就有点利润。不能因为我们今天在委内瑞拉有了成功，就盲目的起来去做终端的品牌，这一点我是不同意的。因为我们要做品牌，每年的付出的钱是巨大的，做品牌不是很简单的。

15 （无线产品部郭健）员工问：任总好。我是无线产品经理郭健，我是前年末到公司的，从去年到现在我们无线销售已经达到 1 亿多千万美金，从业绩来讲还是不错的。但现在产生一个困惑，我想问一下公司对整个产品行销部门的定位问题，从公司整个发展看，我觉得 MKTG 慢慢往高端品牌走，产品行销主要工作关注从售前项目拓展一直到项目交付所有的问题，尤其在海外。

任总：MKTG 更多关注的是解决方案，从客户的需求来牵引公司发展。你更多的是关注怎么把我们的东西卖出去，解决方案不一定就是高端技术方向问题呀！MKTG 关注的是解决方案，产品行销关注你那部分怎么拱出去。千万不要说 MKTG 就是高端的，高端是养不活华为的，华为是靠低端养活的！华为什么时候靠高端养活了？下面有这个错误的理解，我们今天就纠正过来。他关注的是解决方案，解决方案里面有高端有低端，只要客户有需求，都要系统化的去规划，去解决。

郭健：可能我的问题您误会了，我不是指 MKTG，我是说公司的不同部门公司都在重视，从交付、供应链，加上财务，但我觉得缺乏对产品行销的重视。

任总：那你这个部门可以撤掉吗？你认为不应该撤掉，那就是很重要的。若我们在那方面有问题，你写一篇文章，指名道姓的进行批评，不要怕。你敢不敢，你都不敢指名道姓的进行批判，你哪一天能成为将军呀？我不能草率地解决问题，你把问题写出来，大家都正视问题，来讨论解决。也可以去辩论，在管理优化报上辩论，辩辩就正确了嘛。太具体的问题我解决不了，如果说我管的很具体、管的很细，这个公司就没有希望了。

郭健：我还有个关于公司的国际化问题，我们现在本地和中方的比例还是 1: 1。上次在局方见到 E 公司，都是一色的当地员工。

任总：这就在于我们的财务、计划、预算系统的要进步，这些系统不进步起来，我们就不能对外籍员工授权，永远是自己打天下，就永远难以国际化。

16（安捷信周顺泉）员工问：任总好，我是安捷信的市场人员，我的问题比较简单，就是我来到委内瑞拉被问得 多的问题就是安捷信是干啥的，安捷信和华为是什么关系？

任总：你们出了问题不是名字的问题，关键在于你的产品能不能适销对路。沼气是中国发明的，爱立信用沼气发电解决农村机站的供电问题，做的比华为好。安捷信的问题不是名字的问题，是方针路线的问题。安捷信可以不直销，可以以华为的名义销，在代表处中有一小块，不就解决名字问题了吗。安捷信是否要建覆盖全球的销售体系，可以讨论。

敢于胜利，才能善于胜利

——任正非在英国代表处的讲话纪要 2007 年 7 月 13 日

【导 读】敢于胜利，是一种境界，是一种智慧；善于胜利，是一种能力，是一种方法。

1、打 市场一定要抓住主要矛盾以及矛盾的主要方面，无论对所在国的大 T，地区部大 T，片区大 T，全球大 T。一定要有清晰的进取策略。我上次在英国代表处讲话，强调了精细化管理，就是在混乱中怎么走向治，乱中求治。但没有讲到治中求乱，也就是打破平衡继续扩张的问题。有些代表处执行起上次我在英国代表处的讲话来，有些偏差。我这次在墨西哥代表处讲了，市场不是绘画绣花，不光是精细化管理，一定要有清晰的进取目标，要抓得住市场的主要矛盾与矛盾的主要方面。进入大 T 要有策略，要有策划，在撕 城墙口子[1]时，就是比领导者的正确的决策，有效的策划，以及在关键时刻的坚强意志，坚定的决心和持久的毅力，以及领导人的自我牺牲精神。只强调精细化管理，公司是会萎缩的，精细化管理的目的，是为了扩张不陷入混乱，而并非紧关城门。我们讲精细化管理，不等于不要扩张，面对竞争，我们还是要敢于竞争，敢于胜利的。只有敢于胜利，才会善于胜利。扩张和精细化管理并不矛盾，要把两者有效结合起来。前不久听了几个代表处汇报，汇报胶片面俱到，像绣花一样，处处都绣得很精细，但是缺少了灵魂，没有抓住核心。简言之，就是没有抓住主要矛盾和矛盾的主要方面。大家看看在东北战场上，国共双方上百万兵力胶着在一起，双方统帅、高级将领如何抓住主要矛盾，以及抓住矛盾的主要方面的。浑水摸鱼，只有强者才能摸到鱼。

现在人力成本在上升，销售毛利在下降，只有扩大规模才能摊薄成本。一定要想方设法先撕 所在国大 T，地区部大 T，片区大 T，全球大 T 的口子，才有可能扩大销售额。因此，要继续扩张，攻城占池。撕 口子后通过精细化管理要尽快让已占领地区稳定下来，来提升效率和利润。主要矛盾抓住了，事情就好办了。

2、要加快以财务管理为中心的计划、预算、核算体系的建设，我们要以产品线、地区部、代表处为基本单元，建立计划、预算、核算体系。目的是为地区部、代表处及产品线的作战服务，而不是为了总部汇总一张财务报表服务。

机关要精简，流程要简单。我们要减少总部的垂直指挥和遥控，要把指挥所放到前线去，把计划、预算、核算放到前线去，就是把管理授权到前线去，把销售决策权力放到前线去，前线应有更多的战术机动，可以灵活的面对现实情况变化。后方要加强按计划预算进行服务，用核算监控授权。权力是受约束的，这样才能既授权又约束，指挥权才能下到一线，而总部也放心。将来的组织结构的部门数量从上到下是一个纺锤型。上部是总部机关，中部是地区部、产品线及其他执行部门，下部是代表处、生产线、……。总部机关小，部门少，是由有成功实践经验的人组成的，他们能理解前方的诉求，有清晰的战略与战术方向，决策准确，速度快，服务好。部门功能比较综合，因此部门少。中部承担了庞大的作战任务，由于有许多具体的专业支持要实施，部门分工比较细一些，因此部门会多一些。而基层在操作执行上，部门的职责要综合，不能与中部组织一一对应。否则就会协调太多，内耗严重，成为在前线的官僚主义。因此部门设置也比较少。

因此，近一阶段，我们就要继续缩短流程，精简及合并一些部门。使运作快捷、通畅、安全、可靠。EMT 决定全流程管理点超过五个的必须经 EMT 批准，要把管理权与知会权分 来，多一些并联处理，少一些串联审批。

计划预算是 不好做的，因为他跟你的战略意图密切相关。地区部总裁、产品线总裁、代表处一把手是计划的头。计划要按你的战略意图做，按规范化的方法表达。

3、要敢于胜利，才能善于胜利。

回想当年董事长带着大家进攻 BT、Vodafone、Telefonica、……的时候，我们真是蚍蜉撼树，不自量力，没有那时的勇敢精神，就没有今天的好局面。这是值得我们各级正职干部好好学习的榜样。各级管理部门，都要围绕不断的改善自己的工作，有效的符合全流程的效率，来支持公司的扩张。

我们要合理的调整我们挑选干部、培养干部的方法。如何选好部门正职与副职，正、副职是否可以有不同的培养标准与选拔标准。我认为副职一定至少要精于管理，大大咧咧的人，不适合做副职。副职一定通过精细化管理，来实施组织意图，这就是狼的行为。正职必须要敢于进攻，文质彬彬、温良恭俭让、事无巨细、眉毛胡子一把抓，而且越抓越细的人是不适合做正职的。正职必须清晰的理解公司的战略方向，对工作有周密的策划，有决心，有意志，有毅力，富于自我牺牲精神。能带领团队，不断的实现新的突破。这就是狼的标准。我们在评价正职时，不一定要以战利品的多少来评价。应对其关键事件过程行为中体现出的领袖色彩给予关注。我们人力资源政策的制订，是以奋斗者为本的。公司的人力资源体系建设有了很大进步，薪酬，福利政策，保障制度，已经建立起来了，争取在未来几年内梳理完善，稳定下来。后备干部的建设比什么都重要，要把那些既有决心、有意志、有能力又懂管理的人提升到管理岗位上。江山代有人才出，不要太多的论资排辈。我们的干部要尽快成长起来，即能攻城，也要善于守城。管理进步，财务跟上，善于进攻，精于管理，为打大仗做好准备。

4、要减轻员工非主营业务的负担，使他们更多精力聚焦在主营业务上

我们对一般员工的考核太多、太复杂，有些目的性并不明确。应该是干什么，学什么，考核什么，现在搞得面太广，员工负担较重。我认为对与主营业务关系不大的负担要减轻。各级部门要认真清理，各级管理团队一定要注意把关。在一般性学习上，应由员工自愿参加，不应强制性，我们只选拔认同我们价值观的员工，有些人无意进入担当管理岗位，何必一定要逼着他呢？他多休息好一些，身体能好一些，工作也会好一些。盼望所有人都成为 CEO，这是不实际的，期望太高了太累。我们各级主管，不应有工作或变革的亢奋症，事要一步一步的做，而且要留给基层足够的准备时间。

以生动活泼的方式传递奋斗者为主体的文化

——关于新员工培训的谈话 2007 年 6 月 12 日

【导读】任正非早年崇拜两个人：一个是韩信，能忍受胯下之辱，后成了大将军；另外一个是阿庆嫂，“我们做生意的人，来的都是客，八面玲珑，就是这种方式”。任正非希望招到的新员工“胸大志，一贫如洗”，既能艰苦奋斗，又能八面玲珑。

首先新员工培训不能急于求成，不可能十来天就把新员工改造成骨干，这不现实，也不大可能。我们能够给新员工灌输的文化就是“奋斗”。我们华为公司是以奋斗者为本的公司，我们确定的是以奋斗者为主体的文化。华为公司所有的制度、所有的政策是以奋斗来定位的，不能奋斗者就不是华为人，是要被淘汰的。我们建立各项制度的基本假设是，员工是努力奋斗的，而公司决不让雷锋吃亏。我建议新员工在培训中只学四篇文章，《致加西亚的信》大家必学。学完之后，找你我身边的加西亚，而不要讲你的感受，讲你的感受有什么用？你身边就有加西亚，你能不能向他学习。我建议再学三篇文章，《致新员工书》、《天道酬勤》、《华为的核心价值观》。其他辅助性读物，华为文摘等可以标价，在书籍销售中心出售，仅为参考。

我们的原则是不变化的，但方法是可以变化的、是可以丰富多彩的。不要搞以人为敌的考试，以及考一些不清晰的题目。应该是通过讨论，使员工知道公司的许多管理规定，如工资薪酬的管理原则，社保医保、意外伤害保的具体方法，以及如何考核评价员工，如何进行干部选拔的三权分立等的许多政策。要让员工知道成长的明确、清晰的导向。以及通过新员工培训的丰富多彩的活动，增强人际理解力与沟通能力。我们要不断激励员工前进，害怕到海外去、到艰苦地区去，害怕艰苦的工作，在华为是没有出路的。不想成为将军，而只想当一个士兵，是可以的；我们也允许士兵存在，如果贡献大于成本，就是一个普通员工，如果贡献低于成本，那就末位淘汰。因此新员工培训传达一种原则就是“奋斗”，只有奋斗才有利于社会，只有奋斗才有个人前程，只有奋斗才能报效父母，只有奋斗才有益于妻儿……。我认为任何人只要通过努力都是可以改变自己的命运，一切进步都是掌握在自己手中，不在别人。你们说 80 年代新新人类，新新人类没有什么特别，他们也得干活，否则他的薪酬谁来发。新员工的培训的教材和骨干员工的版本是不一样的，骨干员工讲的很多是方法，叫他们如何用工具，而新员工讲的是一种精神，首先要有精神，然后才会有方法。

什么是文化？我多次提到，华为是没有文化的，都是从世界的先进文化借鉴来的，就像洋葱一样，剥一层是日本的，再剥一层是欧美的……，再剥一层是孔夫子的，再剥一层是反对孔夫子的，只要是好的，我们都要吸取，包含爱立信、阿尔卡特、朗讯、思科、微软，他们优秀的管理也要吸取。剥到 后，剩下的核心是很小的，就算是华为文化吧，就是奋斗精神和牺牲精神。其实奋斗与牺牲精神也是几千年来就有的，也不是我们发明的。过多强调华为自己的文化是没有必要的，只要这个文化与别的先进文化不溶和，后是存在不下来的。对新员工，核心价值观也只能慢慢的吸收，不是几次讨论可能解决的。可以做成胶片和小册子，也放在书店里卖。我们可以通过各种活动，来加强对奋斗文化的理解。比如，我们可以找一些在世界上非常有进取精神的歌曲或电影，晚上让大家看看听听片断，有什么不可以呢？因此整个培训教育，要寓教于乐，让大家深刻认识。我翻了一下新员工培训的案例，基本上是以华为公司为主题的案例，太封闭，当然我也不反对，这也是很好的，但是我们为什么不从更广泛内容里面去寻找呢？

我们要转变一个思维，就是视野。培训教师转变视野，不要只狭隘的看得见华为，看不见别的人好的地方。我们很多人缺少视野，就只看到眼前这点东西，靠机械教条的东西来改造人。因此我认为要简化培训内容，丰富培训形式，方法要多样，加强员工自悟，让更多的人感兴趣进来。

现在我们跟员工讲的东西，不要脱离这个时代背景。传承一种文化，要切合实际。现实生活中照样有奋斗者，我们不要以说教的方式来讲道理教育员工。要让员工展开讨论和争论，这样印象才深。我们目标是不能变的，但方法可以调整。太深奥的道理新员工一时接受不了，转换一下思路，可以活跃一点、活泼一点。从现实角度来看不要过分强调华为文化，在教材和教学方法上不要太教条、太机械，但参考材料可以五花八门，好的东西可摘一些漫画印成彩印本，可以卖而不是发。不要因循守旧，我认为没有什么不能动的，我只要一个 后的结果，大家纷纷要求上战场，到艰苦的地方和工作岗位去都不辞职，这就说明新员工的培训很成功了。

听取艰苦地区生活专项问题汇报会上的讲话

2007年4月9日

【导 读】“对于威胁到生命的艰苦地区，员工首先要注意自我保护，我们的组织也要做出一些工作来。人的生命是重要的，这是我对全球所有艰苦地区员工讲的。当这些市场出现问题的时候，区域管理部要重新调整考核基线，在艰苦地区，若还按那么高的基线要求，让人家冒着炮火前进，以生命为代价？不合适，我认为健康比成功更重要，活着比金钱重要。”任正非不仅关心艰苦地区的员工，也经常亲自走访一些艰苦国家，甚至连如何灭蚊子都会过问。

一、 公司员工管理就是要支持与理解那些不断奋斗的员工，要坚持完善和提高对其保障措施。要强调生命高于一切。各级主管要将保障那些在艰苦地区持续奋斗员工的健康与生命作为工作的重点。

二、 公司员工保障落实和生活改善工作，要首先从艰苦地区工作员工的生活保障始。优先考虑海外，在海外他们自己克服困难的难度比国内大。摸索经验，形成制度，逐步推行。要解决在海外人员的伙食保障、医疗和生命保障以及住宿条件的改善问题。进而解决海外工作员工的家属随队生活的安排及帮助等问题。

三、 在海外员工伙食保障方面，应采用各种可能的形式，首先要建好食堂，吃饱、吃好，才不想家。同时优先抓好艰苦地区和工程项目的野战食堂建设问题。野战食堂的形式包括且不限于驻地食堂、流动食堂、认证定餐服务等形式，各片区、代表处和工程项目组可根据公司原则，因地制宜地解决本地野战食堂建设问题，原则上5-6人以上的可以建立野战食堂，2-3人左右的要确保员工能吃到可口的饭菜。

1、 为支持食堂的快速建设，公司可以予以以下支持：在野战食堂就餐的费用，公司进行等额补贴，即按消费多少，员工出一半，公司出一半。

食堂必要的装修费用和设备购置费用等可由公司提供；厨师和保姆费用等可以纳入日常行政成本费用管理，暂不由员工分摊；厨师、保姆聘用要两条腿走路，以代表处自己解决为主，公司帮助为辅。

2、 为支持野战食堂的快速建设，公司各部门应积极响应，迅速投入：行政系统要抽调一些干部，紧急动员起来，尽快投入这项工作；原党委下属有关海外艰苦地区员工保障服务的职能转入行政保障部门；

3、 其他各代表处和区域机构的食堂也要加紧建设，要通过合理调整补贴发放模式、区域机构伙食保障制度建设等方面的工作，切实落实每人每天15美金的伙食标准。应鼓励员工带家属，各级主管要起带头作用。原则上，家属及小孩可以在驻地食堂用餐，也可以享受每天一半的伙食补助，另一半由员工自己出。

四、要重视海外员工的医疗救治和生命保障问题：

在海外艰苦地区进行工程项目的员工，每半年要进行强制性体检，体检不通过的，不再派往艰苦地区工作。工作调整原因不纳入员工劳动度考核内容；

各级主管要合理安排工作，逐步减少员工过度加班情况；对于过度加班员工已出现身体不适的，可就近安排在宾馆酒店等高级休息场所休整，费用可计入成本。原则上各级主管要安排员工年度休假。阻止员工每年与亲人团聚的领导是不合格领导。

健康指导中心不仅要做好员工医疗急救和人身意外伤害的保障工作，也要重在预防，指导员工合理的锻炼和休息。要尽快将已通过的员工社保、商保和急救体系运作起来，合理利用全球商业保险公司的可用资源。

对于路遇抢劫等危害员工安全的情况，应教育员工以保障人身安全为 基本要素的处理方法。不要去争夺与保护财产。

五、要学习成功经验（如中建公司在海外租地建设员工安置区域和活动设施的经验等），采取必要措施，确保员工住宿条件的逐步改善，可先从住房安装空调 始。

在行政采购及信息安全问题座谈会上的讲话

2007年3月5日

【导读】信息安全对所有企业来说都是一个难题，要么防御过度，影响效率；要么防御不足，四面漏风。任正非要求要掌握“灰度”。

一、听了行政采购、AP 变革项目后的发言

- 1、 采购变革、AP 变革的目的是要屏蔽采购风险，以及支付风险。我们要从风险大的项目抓起，从风险大的地方抓起，不要抓了芝麻丢了西瓜。速度不一定要快，质量要一步到位，可以先抓试点后逐步有计划、有步骤、有策划的推 ，要谋定而后动。
- 2、 对大项目的监管可以事前、事后监管，对小项目在正确的简洁有效的流程运作下，可以事后监管。
- 3、 所有的运作都要考虑内部运作成本，一定要避免庞大的非作战高成本。
- 4、 对零星采购，我们从商品认证，转向对供应商认证（即大型规范的超市），采购权力下放后，采购部门要担负起对授权采购行为的稽查与监控责任。

二、在听取信息安全执行情况时的讲话

在信息安全上要学“灰色”。公司在管理哲学上，一再强调“灰色”。十大管理要点中有阐述，大家学了没有？对你们来说就是不要防卫过度。

我们一定要明确我们在防范谁，防范什么内容。这点不清晰就会出现全面防御。这样做的后果，不仅重点防御会弱化，而且一些次要部门、次要信息（非机密）的运作缓慢，就像每一个华为员工要乘防弹汽车一样，不科学，不合理。那样内部运作成本会很高。

对区域监控工作的讲话纪要

2007年1月08日

【导读】2007年，华为营收将近1000亿元人民币，员工人数已达7万。随着财务逐渐融入整个商业流程，华为的管理模式、“打单”模式和人员培训等都 始遵循新的流程，并让财务“监管”无处不在。

一、 流程负责人就是监控的责任人，就要负责把监控的责任承担起来。监控管理部要提供方法和模板，协助流程负责人承担起监控的责任，并对流程负责人进行考核，而不是代替他们监控。

EMT 已经决定，各业务的一把手是监控的负责人。所以首先要明确，自检、内控检查与评估、授权体系建设这三项工作的责任人就是流程负责人，监控管理部不能越俎代庖，不要搞成业务负责人不在乎，监控人员很积极，这样解决不了问题。只不过目前做的不够规范，监控部要帮助去规范，把监控责任落实到流程负责人，并

通过对业务的内控检查与评估，促使业务负责人对其管辖的地盘负责任。监控管理部有考核的权力，参与对干部的评价，必要时，可以弹劾。

首先要对人的行为实施管理，其次对各级流程的责任制度实施管理。把行为准则、岗位责任、处罚规定、奖励制度制定出来，流程责任人就不敢松懈了。思路、方法、模板，这是监控应该建立的一种专业的指导、规范的东西，交给业务部门，让业务部门按照要求去建设自己的监控体系，监控负责验收和评价，这样做才能使监控和业务真正结合起来。

二、 市场部正在做代表处的管理模型，监控、计划等部门要参与进去。利用这个时机把监控揉合到代表处管理模型中，延伸到市场体系，延伸到业务中去。通过授权使管理得到扩张，通过行权实现分权制衡，问责就是一个负反馈。

现在市场部正在做每一个层级的管理模型，在建设的业务模型中，监控管理部要趁机参与，共同研究区域怎么管理。我认为 主要还是要搞个综合小组，我主张洪天峰组织一下，监控、计划等各个方面的都进去，设计合理的授权点、监控点。市场部先做了一个英国代表处的管理模型，这次去英国我没有听客户发展方面的汇报，专门听了这个管理模型，觉得英国还是上道了。这次我要在市场大会上讲，要求他们在一个地区部选一个代表处做管理模型试点，这些代表处模板定期在一起研讨，你们综合管理部门也去。当他们的管理设计模型完成后，对地区部、代表处的监控设计也就完成了。你们大家是不是每三个月能 一个研讨会，每个代表处讲一下自己的模型，大家归纳一下，调整一下，就进一步，几个月又进步一下，到年底我们能不能看到一个比较完善的推行模板？

我希望监控能落到实处，监控不是越多越好，授权也不是越密越好，要合理分析、讨论、征求大家意见，要和业务变革去商量，商量好了达成一致意见。通过授权使管理得到扩张，通过行权实现分权制衡，问责就是一个负反馈。当这个模型完成后，监控就包含在里面了，岗位分工也能管得住了。模型定下来再推广，监控实际上就延伸到海外的市场管理体系了。

三、 监控要尽快落实人员大进大出，经过循环轮换，培养干部，将懂监控的人员输送到业务管理岗位，实现对业务的监控。

我早就要求监控管理部要做到大进大出，要尽快循环轮换，要抓住机会培养干部。一定要从业务系统里面抽调人到财务系统中来，大量监控人员要从业务体系里面来，他们从业务走向监控，监控搞明白了，将来再走向业务，经过这个循环，就有利于建成业务的监控体系了。监控要紧紧抓住应付流程培养干部，这是 重要的工作。在 AP 项目培养了二十多个人，不也才二十多个吗？监控一定要大胆进人，不要排外。我早就说过要从国内用服抽调 100 人到 200 人到监控。经过简单的财务训练，参加监控。如果纯粹靠你们孵小鸡，肯定不行。

监控管理部要像黄埔军校一样，进来一批走一批，然后散布到公司，谁 明白这个流程，就把这个人留下来做县长，这个明白人进去了，在流程中当一把手，流程不就监控了嘛。华为 大的监控主管是谁？不就是我嘛。各级业务流程责任人，经过这个循环，走向业务，他有了工作方法，有了管理的权限，通过制度和考核，他自然就有了责任心。就完成业务一把手的监控，监控不就实现了吗？

大进大出的实现有两个方面，一是业务骨干到监控锻炼之后，再循环到业务中去；二是监控拿出方法、思路、模板，出去推广。这就会使更多的人明白监控，参与监控。

四、区域监控要从现实出发，根据业务目标落实监控，要能抓住 重要的环节，保证主流程快速运作。

区域监控可以先以监控小组的形式 展工作，只要有人就试点去做，按照监控的程序、方法去 展。在区域设立监控组织，我不反对，这个事情你们自己就可以决定。组织不叫监控部叫监控小组也行，组长等于总监职务不就完了。

监控体系推广的面不要太广，内容不要太多。一个阶段做一件事，全都展开做有难度，铺战线未必能达到效果。监控要和业务结合起来，要深入业务，从源头抓起，设计监控要素，监控业务。要能抓住重要的环节，保证主流程快速运作。很细的流程，业务部门自己整改就行了，监控小组把大流程的问题先解决。

2008

让青春的火花，点燃无愧无悔的人生

——任正非在无线产品线奋斗大会上的讲话纪要 2008 年 5 月 31 日

【导读】2004 年 3G 刚启动时应用并不明朗，华为率先发现了连接笔记本电脑与无线网络的数据卡业务，2008 年华为上网卡产品在全球市场份额超过 55%，在移动设备市场领域排名全球第三；截止到 2008 年华为移动宽带产品全球累计发货量超过 2000 万部。

90 年代初，当中国大地始“大哥大”蜂窝移动通信时，华为还是一个婴儿，十几年前，只有七八条枪的我们，无线通信还是我们望不可及的事情。当时我们刚刚研究成功 40 门模拟程控交换机，对通信的理解还是懵懵懂懂的。是时代给了我们机遇，让我们坐在时代的船上漂到了今天，当然我们乘船的时候也划了桨。中国三十年的改革开放，为中华民族的复兴，提供了巨大的制度创新。华为又诞生在改革放十年之后，当时中国的经济已始蓬勃发展，对信息的需求，对通信的需求，非常的迫切，需求竟如此巨大，以至质量好、水平高的国际厂家的产品，全力生产也不能满足基本供应，大量农村及中小企业需求的机会窗，放给了我们。那些今天看起来，比较原始的模拟几十门交换机，让我们积累起发展的资本，以及起步的技术基础。我们至今仍深深感谢那些宽容我们的幼稚，接受我们的缺陷，使我们能从一个幼儿，成长到今天的人们。吃水不忘挖井人，永远不要忘记客户需求是我们发展之魂。没有他们也就没有我们的今天。我们要永远尊重客户，尊重他们的需求，别把自己的主管行政长官看得太重。

我们今天形成了一万多人的无线产品队伍，从端到端都有了许多国际接轨的干部，抚今追昔，对未来充满了希望与憧憬。

我们要坚持以 3GPP 为大标准的路线不动摇，搭大船，过大海。坚持在大平台上持久地大规模投入，拒绝机会主义，拒绝短视。要看到 30 亿用户共同一张网、并如何不断地及时更新，满足客户需求，提供及时有效的服务，其技术支持的艰难度，是很难想象的，我们还任重道远。我们要坚信全 IP、有线无线合一的宽带化是未来的道路。要敢于加大投入，要敢于吸收有用的人才与我们一起奋斗，共享未来的成功。

我们同时要对短线无线产品，以及其他无线配套产品的发，在有清晰长远目标的思路的条件下，要敢于机会主义，敢于抓住机会窗的一瞬间，赢取利润，以支持长线产品的生存发展。我们要培养起一大群敢于抢滩登陆的勇士，这些人会不断激活我们的组织与干部体制。尽管抢滩的队伍不担负纵深发展的任务。但干部成长后，也会成为纵深发展的战役家。只有敢于胜利，才能善于胜利。猛将必发于卒伍，宰相必起于州郡。我们各级部门，要善于从成功实践者中选拔干部。没有基层实践经验的干部，需要补上这一课，不然难以担起重任。

当长得长，当短得短。长短结合，相得益彰。这就是战略。

我们过去从落后到赶上，靠的是奋斗；持续的追赶靠的也是奋斗；超越更要靠奋斗；安享晚年，还是要靠奋斗。什么时候不需要奋斗了呢？你退休的时候，安享奋斗给你积累的幸福，无论心理上的，还是物质上的。我们要给奋斗者合理的回报，足够的关心，良好的沟通，也要接受他们的批评。我们要逐步建立起以奋斗者为本的文化体系，并使这个文化血脉相传。这个文化不是在大喊大叫中建立起来的，它要落实到若干考核细节中去，

只要每个环节的制度制定者，每天抬头看一眼奋斗，校正一下我们的任何动作和决策是否能为客户有贡献，三、五年时间，也许就会有初步的轮廓。我们要继续发扬以客户为中心的“胜则举杯相庆，败则拼死相救”的光荣传统。在计划前移的条件下，要从虚拟统计、虚拟考核入手，从考核激励上将这种精神制度化地巩固下来。

我们处在一个电子产品过剩的时代，而且会持续过剩，过剩的商品决不会再卖高价。而制造这些复杂产品却需要更多的优秀人才，需要更多的人力成本。一个是更少的收益，一个是更大的付出，这是摆在所有电子厂家面前的难题。我企望有一个经济学家，能解决这个问题，获得诺贝尔奖，让我们也像资源行业一样，也能靠着墙喘一口气。现在还无人能解决电子供给，远远大于电子需求的问题。我们稍一休息，可能就被历史抛弃，从而破产、衰败、颗粒无收。我们宁可辛苦一些，也要活下去，谁叫我们走入了电子行业。只有规模大，才能摊薄成本；只有服务内容有吸引力，有竞争力才能多一些生存机会。所有一切，都必须努力，我们没有一个懂电子的上帝，而且他不会干活，也帮不了你。我们已经用十几年时间，走了一条成功的路，我们为什么不继续走这条路？让我们一起努力，使我们的生命放射光芒，让我们的青春永远无愧无悔。

从南到北，从东到西，遍布在全世界各个角落的华为人，不论肤色，不论民族，不论语言，都有一个共同的声音，以客户为中心，成功基于奋斗。

人生是美好的，但过程确实是痛苦的

2008年4月10日

【背景】2006年5月28日，华为员工、25岁的胡某因病毒性脑炎死亡；2007年7月18日，年仅26岁的华为员工张某在深圳梅林某小区的楼道内自缢身亡；2007年8月11日，华为长春办事处员工赵某纵身从7楼跳下身亡；

2008年2月26日，华为成都员工李某从研发中心楼跃下。

知道大家都是先进党员，我很羡慕你们，你们很光荣，你们是我们公司中很重要的榜样，榜样的力量是无穷的。今天主要跟大家交流，应该怎么来看待现实生活和工作中的问题，以及帮助一些认识上还有差距的同事。同时，通过你们向下传达一个精神：就是我认为人生是非常美好的，但过程确实是痛苦的。

人生出来 终要死，那何必要生呢？人不努力可以天天晒太阳，那何必要努力以后再去度假晒太阳呢？如果从终极目标来讲，觉得什么都是虚无的，可以不努力，那样就会产生悲观的情绪。我们生命有七八十年，这七八十年中努力和努力不一样，各方面都会不一样的。在产生美的结果的过程中，确实充满着痛苦。农夫要耕耘才会有收获；建筑工人不惧日晒雨淋，才会有城市的美好；没有炼钢工人在炉火旁熏烤，就没有你的潇洒美丽，没有你驾驶的汽车，而他们不再需要什么护肤品；海军陆战队员不进行艰苦顽强的训练，一登陆，就会命丧沙滩。少壮不努力，老大徒伤悲，我想各位考上大学，都脱了一层皮吧……所有一切，没有付出，是绝不会有收获的。鲜花的美丽，没有肥料，以及精心照料，是不可能的。当然这些都是必要的痛苦，我今天要讲讲如何避免一些不必要的痛苦。

一、不要做一个完人，做完人很痛苦的。要充分发挥自己的优点，使自己充满信心去做一个有益于社会的人金无足赤，人无完人。完人实际上是很少的，我不希望大家去做一个完人。大家要充分发挥自己的优点，做一个有益于社会的人，这已经很不错了。我们为了修炼做一个完人，抹去了身上许多的棱角，自己的优势往往被压抑了，成了一个被驯服的工具。但外部的压抑并不会使人的本性完全消失，人的内在本性的优势，与外在完人的表现形式，不断地形成内心冲突，使人非常的痛苦。我希望把你的优势充分发挥出来，贡献于社会，贡献于集体，贡献于我们的事业。每个人的优势加在一起，就可以形成一个具有“完人”特质的集体。

我的缺点和劣势是明显的。我大学时代，没有能参加共青团，通不过呀，我是优点很突出，缺点也很突出的人，怎么能通得过呢？我在军队这个大熔炉里，尽管我非常努力，但也加入不了共产党。我加入共产党是在粉碎四人帮以后，上级领导认为我有重大贡献，在其直接干预下，我才加入了共产党。按正常情况来看，我肯定也是有问题的。我并不埋怨任何人，他们指出的确实是我的不足。我们公司以前有位员工，已经到美国去了，他走的时候跟我说，你这个人只能当老板，如果你要打工，没有公司会录用你。

我在人生的路上自我感觉是什么呢？就是充分发挥自己的优势。比如说我英文不好，是现在不好，但是不等于说我外语能力不行，我在大学可是外语课代表，我那时还自学了英语、日语，都能简单交流，看书了。但后来为什么不行了呢？20年军旅生涯没使用这个工具，就生疏了。当我走向新的事业的时候，虽然语言对我很有用处，但发现我的身上 主要的优势是对逻辑及方向的理解，远远深刻于对语言的修炼。如果用很多精力去练语言，可能对逻辑的理解就很弱化。我放弃对语言的努力，集中发挥我的优势，这个选择是正确的。对我来说，虽然英文好，可能我在人们面前会挺风光的，但是我对社会价值的贡献完全不一样了。我就放弃一些东西，集中精力充分发挥我的优点。我确实注重于重要东西的思维，可能忽略了小的东西。小的东西不等于不需要重视，但我确实没有注意。

在人生的路上，我希望大家不要努力去做完人。一个人把自己一生的主要精力用于去改造缺点，等你改造完了对人类有什么贡献呢？我们所有的辛苦努力，不能对客户产生价值，是不行的。从这个角度来说，希望大家能够重视自己优点的发挥。当然不是说不必去改造缺点。为什么要讲这句话呢，完人的心理负荷太重了，大多数忧郁症的患者，包括精神病患者，他们中的大多数在社会中是非常优秀的人，他们绝不是一般人，一般人得不了这个病，就是因为太优秀了，对自己追求目标太高了，这个目标实现不了，而产生的心理压力。我不是说你不可以做出伟大的业绩来，我认为 主要的是要发挥自己的优势，实现比较现实的目标。这样心理的包袱压力才不会太重，才能增强自己的信心，当然这个信心包括活下去的信心，生命的信心。希望各级组织在和党员进行教育的时候，不要过多关注缺点，多关注他人的优点。

每个人都发挥自己的优势，也多看看别人的优点，从而减少自己心理太多的压抑。要正确地估计自己，绝大多数人都会比较高估自己。我们的豪言壮语如果偏离了我们的实际，你会浪费你很多精力，而不能实现你的理想。有一首歌叫《铃儿响叮当》，这首歌现在已经成为西方圣诞节里不可缺少的歌，其作者是约翰·皮尔彭特。他的一生从来就是过高地估计自己，他设计的人生目标 后全都失败了。直到 87 岁，那天出去参加人家的圣诞平安夜，在途中，赶着雪橇车的时候，随意哼唱出这首歌，结果这首歌就成了脍炙人口的世界名曲。你看看，过去的失败，就因为他没有正确对待自己，没有正确对待自己的人生，他浪费了 80 多年不应该浪费的光阴。

大家要正确估计自己，然后作出对自己的正确判断，这样才能够充分发挥自己的作用。同时，要认识这个社会上差距是客观存在的。没有水位差，就不会有水的流动；没有温度差，风就不能流动；就算是机器人，机器人还有温差，对吧？人和人的差距是永远存在的。同一个父母生下的小孩，也是有差距的，更何况你们不同父母。当自己的同学、同事进步了，产生了差距，应该判别自己是否已经发挥了自己的优势，若已经发挥了，就不要去攀比，若没有发挥好，就发挥出来。

公司有的员工，心里面常常忿忿不平，觉得委屈他啦！其实我们公司很简单，并不像他们说的那样不公平。一个新员工进入这个公司，他们前半年先培训，后面一年左右主要是熟悉工作，他们真正产生贡献是在两年后，他们进公司时大约五六千块钱，这样的报酬在社会上已经不低了。但是他们和老员工对比，觉得忿忿不平，说老员工有股票。大家也要想一想，红军从爬雪山过草地，到了北京，这过程仅仅经历了十四年。他们从一个少年才变成一个青年，到北京就当了部长。这个差异是客观存在的。战火纷飞的时候，别人攻上山头，给他一个英雄或者给他一个连长，然后也有人忿忿不平：“我不就是没冲上这个山头吗？”那不就是你没有过雪山草地，不就是你没有冲上山头吗？就是说，你在这个创业风险时期，你没有出现，当时公司处在风险时期，他们将工资奖金全部家当都投入到公司了。你那时还没有进入这个公司，所以你没有分享到那时的一份风险与一份幸福。

人生一定要有一个自我的满足感。你要和社会去比，和自己的纵向比，和你爸爸妈妈比。你想你爷爷那个时候可能一个月只有四五十块钱的工资，到你爸爸妈妈那时候一个月可能就有四五百工资了，到了你有四五千块工资啊。实际上你已经有很大进步了，对吧？你需要更大的进步，你就需要更大的努力，所以不存在新老员工之差。新老员工在薪酬体系上是处于同一个轨道的。在公司创业初期，公司需要大量的资金投入，老员工就将自己的工资拿出来了，换成了公司给他的一张纸，这张纸就是告诉他，红军长征胜利回来以后，我挖过你的红苕，你拿这张纸事后可以领大洋。华为一旦崩溃了，他们就将一无所有，那张纸就变成了废纸。现在已实行饱和配股，已经可以缓解以后的差距，你也会成为老员工的。华为公司是无法帮助解决你的不公平的，你选择了华为，你就选择了艰苦奋斗，因为我们这种没有背景的公司，活下去的唯一可能就是要比别人多努力一点，不然它不可能活下去。有些拥有资源的公司，情况会好一些。

人要有进取心，要努力，要做出贡献，但是也要有满足感。自己的力量发挥到大，就应对人生无愧无悔。

员工暴露出的思想问题，我认为还是缺少对一些客观的认识，对客观规律和客观现实的认识。如果我们都不能认识这个问题，我们的心理障碍就很大。想想不舒服，嫉妒之心不就是这么来的。不舒服的情绪慢慢使自己变成忧闷，慢慢就成为一个死结，后打不这个死结，慢慢就成为一个心理障碍了。当然你们先进党员是没这个问题啊，我是通过你们党员给我们全体员工，通过党员活动给周围的员工一些关爱，给他们思想作一些辅导，因为他们太年轻了，他们不太懂得自己的人生。

我曾经在公司讲过，人生美好的就是生命，没有什么东西比生命更高贵，所以一切都要为了生命。

要爱惜生命，不管是在工作中，还是生活中，不管在哪方面都要爱惜生命。工作太累了一定要休息。公司现在有文件，对那些冲击项目短期太累的员工，可以短期到海滨度假休整一下，由行政费用支，公司已有文件。有的员工奋斗强度太大，太艰苦了，主管看到你脸色不太好，可以从前线把他拖下来，休养休养，缓冲一下。

近期有些员工自杀，我心里是很沉重的，也很理解他们，因为从99年到2007年，其实我个人就有多次有感觉活不下去的经历，我跟他们是同类，所以我才有这么多感触。但是我有一个大的优点，我放，我讲出来。我知道自己是病，难受得很，实在受不了的时候，我会往外打电话，诉说自己的心里感受，没有一个人会劝你自杀的。我以前不知道这是病，也不知道这个能治，后来就治好了。我记得郭平在美国跟我谈心的时候说：“老板，你要找一些无聊的事情来干”。所谓无聊的事情就是瞎聊瞎侃，把精神岔，慢慢就不会想这件事，可能病也就好了。后来我写了一篇文章，到北京景山公园去看看唱歌啊，到云南丽江看少数民族对歌啊，到热闹的地方去哄一哄、闹一闹啊，可能人就释放，就会好一点。

员工要多一些朋友，很多出问题的员工，大的问题是没朋友，我希望员工在这个时候要多几个朋友。多一个朋友，就多有一个打电话的地方，实在闷得受不了就打电话嘛，疏导一些总会有好处的。

大家要珍惜生命，近些年来有员工自杀，大多数是个人原因，有些进来也就一个月不到两个月左右，时间比较短。我们忽略了心理测试，对他们的心理关也不够，不论谁出现这种情况，他们都是我们的战友，我们都是心疼的，我很理解他们，我希望大家也理解他们。希望好好理解我上面讲的话，看到自己生命中的优点，不断地激励自己，不要光看自己的缺点，背那么多包袱，背那么重的包袱。

整个社会的环境和氛围已经很宽容了，同性恋在这个社会上也不会受到太多的谴责和歧视！你既然有这么大的精神压力，你为什么要选择这条道路呢？你既然选择了这条路，就说明你认为它是正确的，是你的追求，那你怕什么呢？所以我认为我们很多员工面对生命过于草率，实在不好，不好。特别是工作没有成绩啊，决策失误啊，走向这一步，更不好！我们有的员工的精神包袱太大，在这个进取的团队里面，落伍了就感到有点压力。有什么压力啊？做员工有什么不可以的啊？这个世界上多数都是做员工的啊！做领袖的人总的还是少数的，领袖也是偶然机会啊，也不是说是必然机会的啊。所以说公平有时候是无从说起啊。

华为公司总的来说是个内部很宽容的公司，不像社会上想象的那样。有些误解的人，主要是不了解我们，我也是可以理解的。千秋功罪，何必要评说呢？你何必要等到评说呢？没人会给你评说，你放心好了。你就好好珍惜自己，不要太多地听信闲言碎语，不要有太多的精神压力和包袱。

我讲的第二个问题，是大家要对经济全球化以及市场竞争的艰难性、残酷性做好充分的心理准备。

经济全球化是美国推出来的，美国后看到经济全球化对美国并不有利，所以美国在退向贸易保护主义，但是保也保不住，经济全球化这个火烧起来了，就会越烧越旺。过去的一百多年，经济的竞争方式是以火车、轮船、电报、传真等手段来进行的，竞争强度是不大的，从而促进了资本主义在前一百多年，有序的、很好的获得发展。而现在，由于光纤与计算机的发展，形成网络经济，形成资源的全球化配置。使交付、服务更加贴近客户，快速而优质的服务；使制造更加贴近低成本；研发更加贴近人才集中的低成本地区……。这使竞争的强度大大增强，将会使优势企业越来越强，没优势的企业越来越困难。特别是电子产业将会永远的供过于求，困难的程度，是可以想象的。

经济全球化使得竞争越来越残酷了，特别是我们电子行业，竞争极其残酷。我就举个例子来看：电子产品的性能、质量越来越高，越来越需高素质人才，而且是成千上万，数万的需求，这些人必需有高的报酬才合理。但电子产品却越来越便宜。这就成了一个矛盾，如何得以解决，我们期待某一个经济学家，能获得电子经济诺贝尔奖。

我们仅是比其他公司对这个竞争残酷性早了一点点认识，我们才幸免于难。你们读书的时候都很崇拜贝尔实验室的吧？十多年前，我去贝尔实验室，当时 DWDM 还处在发明阶段，发明的一个波，就是 GW 载波，当时光纤还只能有三个载波，发明这项技术的博士亲自给我做图形表演。结果没多久光传输像排山倒海一样，迅速的形成过剩，把贝尔实验室也席卷了，大水冲了龙王庙。成则亦光，败则亦光。我们也在那里苟延残喘。我们的光传输产品，七、八年来降价了二十倍。市场经济的过剩就像绞杀战一样。绞杀战如什么呢？就如拧毛巾，这毛巾只要拧出水来，就说明还有竞争空间，毛巾拧断了企业也完了，只有毛巾拧干了，毛巾还不断，这才是佳状。华为公司能长久保持到这个状吗？我这两天批了一个文件给业务口征求意见，我写了一段对话，我提到了思科，当然我是歌颂了钱伯斯，思科现在始实行很多政策，如减少员工出差，减少会议，来提高效率，高层领导出差不能坐头等舱，要坐，须自己掏钱，等等这一系列的措施。思科尚且如此，华为就能独善其身？

支撑信息产业发展的两个要素，一是数码，取之不尽用之不竭，还不用缴任何专利费；二是二氧化硅，做硅片的。这两个东西取之不尽用之不竭的，导致电子产品过剩。过剩的结果就是大家都拧毛巾，绞杀战。西方公司过去日子太好了，拧的水太多了，所以拧着拧着把自己拧死了，我们也不是佳状。我们公司的铺张浪费还很多的。

在这种情况下，怎么办？当然我曾经悲观过啊，但是每次犯忧郁症的时候就是那种病，但不是我的完整思想。我曾经很发愁，觉得苦闷啊。华为公司只要稍稍不行了，怎么发工资啊？我觉得这是很大的压力。我们不是悲观主义者，但也要对经济全球化以及市场竞争的残酷性要有充分的心理准备。如果华为衰落怎么办？如何才能不衰落呢？总有一天，别人在发展，而我们在落后的。

这个世界的变化是很大的，唯一不变的是变化。面对这样的变化，每个企业，如果不能奋起，终就是灭亡，而且灭亡的速度很快。以前我们还有祖传秘方，比如说爷爷打菜刀打得很好，方圆五十里都知道我们家菜刀好，然后孙子继承了爷爷的手艺。在方圆五十里我还是优秀的铁匠，就能娶到了一朵金花啊。那现在铁匠还行吗？现在经济全球化啦。人家用碳纤维做的刀，削铁如泥，比钢刀还好得多。你在方圆几公里几十公里曾经流传几十年几百年的祖传，就被经济全球化在几秒钟内打得粉碎。所以在这样的情况下，就给每个人带来了生存的困难，所以每个人都要寻找生存的基点。但是，竞争是好，还是坏？竞争使这个世界进步了，加速了，美好了。我们享受了这种美好。五十年前，我记得我上小学的时候还打赤脚，还穿草鞋。我的梦想就是穿一双橡胶底的鞋。你看现在好多人都汽车了，五十多年的变化是不可想像的。当年我在欧洲坐豪华的列车时，就想“哎，中国

这是没戏啰！”我在美国坐了豪华大巴时，“哎，在中国可能我坐不上了，看不见了。”中国在这么短的时间发展这么快，我想都没想到，社会进步是很快的，这个社会进步给每个人带来了美好，但是也带来了痛苦。WTO 是把物价降下来了，但是也让很多人失业了。

美国竞争失利是因为他们薪酬太高而失利，而不是因为华为的崛起使他们失败了。所以美国很多要人跟我交流，我就讲是你们失败是因为你们的薪酬点太高了，不可能这么高的薪酬，怎么可能啊？你们的薪酬从哪里来的？是从那些 GDP 只有 200 多个美金的非洲的弟兄们那儿取来的钱，来供这些 IT 皇帝们，能供得起吗？供不起的。终有一天会支撑不起的。

我们要加强对员工的关。我近不是讲了吗？我们 EMT 作的决定，就是对那些前线竞争进行投标、进行高强度作业、压力太大的员工，可以短时间到海滨去度假，费用由公司支付。还有一些奋斗强度太大，短时间身体不太好的，可以临时拖到五星级酒店缓冲一下。我们的国际救援都是一级救援的啊。我们买的是美国 AIA 的保险，我们每年为员工支付的各种保障费用大约是八个亿，我们员工在海外有意外，有直升飞机送到他们认证的医院去抢救，我们当然不希望这种事情发生。

我们希望大家要互相关爱，特别是各级党组织的支部书记、支委员，能不能跟员工交朋友，跟他们谈谈心，吃顿饭？你想想，在非洲那么荒凉的地方，大家出去撮一顿，大家可能就增强了友谊，可能就是因为你跟他的友谊，他给你打了一个电话，你救了他一条命。所以我号召我们党组织要跟员工做朋友。当然我讲每级行政管理团队都要和员工有一个定时间的沟通，定一个时间，多长时间你们和员工有一个沟通，十分钟、十五分钟都是可以的，你要沟通。在调动工作时，主管一定要和本人做沟通，不能什么都不告诉他，简单命令一下，这样草率，草菅人命，不好。这种东西容易引起很多矛盾。其实很多事情并不是这样子，讲清楚就好了。所以我讲的就是希望大家互相关爱，这种关爱精神一定要有。这样可以平缓竞争给人们带来的心理压力。

第三点，如何面对当前的形势，如何面对竞争对手，我们应该怎么办？

其实就是必须继续努力，要一天比一天有一点点进步。我们没有奋斗的终极目标，不奋斗是没有出路的。不管形势如何变化，只要我们团结合作，紧张而镇定，总会有活路的。同时我们也不要仅为自己生存，而去做一些不应该做的行为。我们要做一个国际市场秩序的维护者，而不是一个破坏者。我们要遵循这些规律，而不是颠覆这些规律。我们要积极地向强者学习，尊重他们的市场领导地位，积极、但有序地展竞争，以激活双方的组织体系，实现共赢。

近几年，我国的经济形势也可能出现下滑，希望高级干部要有充分的心理准备。也许 2009 年、2010 年还会更加困难。宏观经济不好，对我们员工来说应该不会有太大的影响，但对你们的家庭可能有很多困难。比如说肉涨价啦，奶粉涨价啦，大米涨价啦，都会带来你周围的亲戚、朋友的困难。我们应该怎么办？

我要讲的是，一定要理解国家在这个变革时期的困难。中国这三十年来变化是巨大的，国家的富强是我们想象都想不到的。但快速发展的经济，也不可能持久不变，也会遇到调整。中国历史上走过的路都是弯弯曲曲走过来的，右一阵子左一阵子，左一阵子右一阵子，但是它总的还是在往前走，所以我们对“左一阵子右一阵子”要忍耐。不要去发表任何不负责任的言论，更不要“指点江山，激扬文字”。我们一定要有忍耐！我为什么有点担心呢？担心社会可能不忍耐。如果社会不能忍耐，出了乱子的时候，我们应严格要求员工，不准发表任何政治言论，更不允许上街去参加什么活动。去年经济好的时候，你讲的话出格就算啦，没关系，现在不要讲了。关键时刻你不能发表任何讲话，给社会添麻烦。要保持与党和国家一致，千万不要在这个时候拆国家的台。国家也很难。我们度讲清楚：你乱发表言论，你上街游行，我们是要辞退的。但，你的退职金还是要发给你的。要有一个思想准备，不见得我们是这么平安，这么平稳的。千万不要以为自己能改变这个世界，其实我们才是幼稚可笑的，不要有太多幻想。努力做好你们的份内工作，就是对这个国家大的忠诚。我们会处于一个敏感的政治时期。这个时期特别是党员要带头，与党和国家保持一致。也可能这个时候，可能在很多问题上有自己的见解，我认为这都是可能的，但是你的行为必须要被约束。

看看大家还有什么问题要提一提，我讲的不对的大家也可以批评。

党员 1：我是中央研发部的刘桑，是一个支部书记。有几点我想谈一下感想啊。第一个就是基层的员工对党组织这一块儿还是相当认同的。以我们支部为例，去年就有 20 多个人递交入党申请书。我觉得还是很欣慰的，就是我们员工对党的兴致是很高的。第二点，就是您谈到的自我满足感。我深有同感，我想起了我以前在读大学的时候一些事情。当时遇到很烦心事情的时候，我就跑到工地上去看看，看民工在工地里挖土地，看他们吃青菜，几个人吃一碗青菜，我就觉得很多事情都可以去解决。我觉得这种满足感对我们的成长是很有利的。

任总：对有人积极要求入党，我也很高兴，但是他们一定要严格按照共产党员的标准来要求自己，不要图时髦。你要认识到党员的责任、义务，你才进入这个党。你怎么继续改造自己？入了党就增加一种约束，你愿意有这种约束，而且你愿意履行这种义务，甚至一生一世，这是要想清楚的。

党员 2：就是刚才任总在你的讲话中提到了，你有近 20 年的这样的军旅生涯。我想问的就是，在这 20 年的军旅生涯中，从今天回过头来看，您的认识和思考有着怎样的变化，是怎样变化的？

任总：这 20 年对我起到的作用，就是服从、吃苦和忍耐。收获的 多的就是服从。军人 后的结果就是服从。叫你怎么干就怎么干，错的也得干。我们现在的青年中，自由度是很大了。我们那个时代是不考虑有自由的，我们怎么敢乱说话？老老实实搞点技术，一句话都不过问的。看到你们今天活蹦乱跳的，我们好羡慕。我真想倒过来和你们换换年龄。

党员 3：任总，我是中研负责员工关系的，我不是优秀党员。我有一个问题是在工作中遇到的，就是现在 80 后员工中有一个说法，就是要“快乐工作，快乐生活”。我想了很久，要做到“快乐工作”是很难的，我认为工作其实是很辛苦的，有的时候是痛苦的，但是生活或者说工作的目标是可以很快乐的。我想了解一下任总您是怎么看，因为如果说我们对这个工作或者是生活的看法，认为一直是快乐的，如果遇到挫折他可能就不能接受。我个人认为，就应该告诉 80 后，工作和生活其实是有冲突的。

任总：首先要搞清楚什么叫快乐。如果不搞清什么是快乐呢，那就不知道快乐涵义是什么。如果快乐是精神的，应该没问题，如果是物质的，可能就很难了。精神在你自己，是不需要成本的，只要你心里快乐就一定快乐。但物质就不一样，物质在别人手里，他要等价交换的。你不付出别人就不会提供给你的。但如果你把人生的目标定义为希望做一件事，然后为这件事付出多大的努力都在所不辞，你觉得这是快乐，那它就是快乐。你的快乐就是你的奉献，使你产生快乐，你没有奉献就不能产生快乐。所以快乐的定义是什么？首先要定义什么是快乐。80 后的年轻人，很坦诚、不隐晦、比较好交流，大家也可以相互讨论一下，怎么能快乐。其实 80 前，

80 后没有什么本质区别，80 后总有人要承担起国家兴亡的责任的。

看莫斯科保卫战有感

——任正非在埃及代表处的讲话纪要 2008 年 2 月 15 日

【导 读】2008 年，对华为来说是一个重要的窗口期：一是次贷危机拖累了全球经济，对电信业冲击特别大；二是华为国际市场的销售已占到 75%，分布全球的地区部扩展到了 22 个，管理效率和可控性 始出现问题；三是任正非认为又一个冬天来临，有必要放慢脚步来追求利润和强化管理，为此，华为决定把决策和预算权力下放。任正非要求大家观看《莫斯科保卫战》上集，用历史和直观的方法来认识中层不做决策的危害。之所以任正非把下集给故意扔了，因为他想让大家看到的是问题，而不是取得胜利的结果。华为象苏军当年一样，严重的问题是：中层不决策，不承担责任，高层听不到炮声，做不出正确决策。今年是我们把计划和预算权力下放

到地区部的第一年，这一年是很关键的一年。如果我们走错了路，我们可能三到五年都纠正不回来；如果走对了路，那我们发展的速度会非常快，所以今天我给你们带来了一个光碟，

《莫斯科保卫战》上集，下集扔了，只给你们看上集[1]。这是描写第二次世界大战中，苏德战场上苏军早期在西线全面溃败的情景。在苏德战争初期，除了斯大林同志的刚愎自用，听不进任何意见，没有做战略准备外，还有斯大林时代清洗了八百万红军和党的干部，从而使苏联红军不成熟，教条主义横行外，苏军的中层不决策，执行中的僵化教条，也是使得希特勒以闪电战攻击的时候，苏军毫无还手之力，在西线是全线溃败，让德军合围。苏联在卫国战争中是共死亡 3500 万人，其中 2500 万是军人，应该多数在早期西线溃败的时候牺牲的。这个错误是以数百万军人生命为代价的。敌人都已经兵临城下了，应该不应该做战争准备；保管员甚至以签字不完成不打 武器库；不会打仗的军事委员们，一件小事都要等大本营的指示，恰好电话线已被德军炸断；.....；这样一个状况跟我们今天很相象。

在我们这个体制里面，中层不决策的情况还是很严重的，我们干部队伍里面中层干部不决策的情况是跟西线的苏联红军一样的，苏联红军就是很多中层不决策，一定要等到斯大林的命令，敌人打到眼皮底下，打不打还要等命令，所以说苏联红军的教条主义情况和我们这么多年的情况很相似。我们很严重的是中层不决策，中层也不承担责任，所以高级领导直接指挥到作战基层。高层领导听不到炮响，他的指挥会存在一定问题的。重大战略问题上是一个很漫长的时期，高层的决策可能是对的，但在攻取一个山头的问题上，高层未必比听到炮响的领导更正确，所以我们要把这个指挥权下放给你们。下放给你们以后，我们就发现有几个问题，基层拿到权不知道该干什么用。莫斯科保卫战 终虽然胜利了，真实的历史就是大冰雪。零下四五十度的低温，德军坦克凝固了，德军的机械化作战部队运作不起来了，应该说老天帮了很大的忙。但是华为公司可是没有上帝，没有一个人会帮我们的忙，一旦我们出现溃败的时候，是没有人会帮忙的。所以说我们的计划权力下放给你们是正确的，不下放是错误的！但是过去没有给你们决策权也是正确的，在我们公司没有建好一个体系、一个队伍、一个制度的时候，我们权力下放的结果是更糟而不是更好。在我们这个体系建设过程中，我们上层做了很大的推动力量，导致中层干部不承担责任，等待决策，跟苏联红军一样。现在我把权力放给你了，其实你们还不成熟，但是你们要挑起这个责任来，你们挑不起来，你们这个地区就会出大问题。

这次我听汇报，我发觉各产品线各地区部非常关注的是数字，我认为所有数字是打出来的而不是做出来的。关注数字不错，千万不要忘了清晰的目标。二十年前我们从创建走到今天，我们的数字非常好，为什么？因为我们是打出来的，我们打赢了，一算下来，数字一定会好。打输了，怎么凑，数字都不会好。

我们也看到有些地区部短时间增长上来了，我这次汇报上来看很多地区部增长速度是低于公司平均增长速度，公司平均增长速度是 40%，而我们很多地区部的增长速度是 20% 左右，20% 在业界也是令人震惊的速度，怎么增长那么厉害，但在华为是低于平均线。我们不过份的强调增长，这次增长慢一些的地区部，就是前两年增长快了。对于这样的地区部一定要强调精细化管理，强调有效的管理，将来为担任扩张的部队提供干部资源，提供方法的管理。任何一个部门扩张到一定程度以后都会扩张不动了，这个时候就要回过头来进行精细化管理，但这并不是说前进的部队就不加强精细化管理。所以我认为我们的计划体制是用来作战的，而不是用来向总部汇报的，一定要谨记。这一点一定要重视，如果不是这样的话，我们公司会逐渐萎缩的。西方公司一看财务质量不好马上就裁员，一裁财务质量就好了。爱立信没有前几年的裁员，我们是干不过他的。华为公司是非上市公司，有比较灵活的财务制度。我们讲过非上市公司必赢这场战争，因为上市公司是关注三到五个月的财务报表，不然出问题股价就会跌下去，我们是关注三到五年后的财务质量，终当然是我们厉害。这次计划权下放给地区部，担任主攻的部队部门一定要有清晰的目标方向，一定要有成功的策略，而且要敢于奋斗，对增长目标达不到公司平均线的部门要加强精细化管理。

第二个我们作战方式要发生改变，要从过去的农村包围城市转变到对大 T 的突破，转变到对中央城市的突破上，因为以前我们考核是销售额导向，只要拿到销售额，不管他是哪个地区都算进去。这样导致的结果，重要城市不好进，就缓进了。我们一定要突破这个心理障碍，但是大家也要搞清楚，我说的是三五年，而不是说从明天始。我们也要加快适应这个方法的干部成长。而且我们在主攻战场上培养干部和选拔干部，要使工资奖

金各种杠杆起到作用，那职务杠杆也就没有问题了。队伍是打出来的，就不会再犯苏联红军的错误，低级错误就不会再发生了。一些不懂战争的人来指挥战争，这又怎么能成功呢？所以在这个问题上我就讲这一点。第三，我们要选一些好的运营商、好的中心城市作为目标。比如在 GSM 这个网上，我们攻不进上海移动，但是我们攻进了上海联通，那我们在上海这个地区的战略伙伴就是上海联通，那我们就要把优秀的服务经理、优秀的销售经理、优秀的融资经理派过去。什么叫战略伙伴？就是我们的资源优先向他配置，我们对他优先配置，我们的服务质量就好了，那他就会多抢一些客户，多抢一些粮食，战略伙伴在这些问题上要加强体现。

第四，我再次强调，当你得不到任何指示孤立作战的时候，你以利润为中心是不会错的。你有权力去做这个事情。这个项目，可以产生利润，他们都顾不过来，谁都没给我指示，那我至少以利润为中心来做是不会错。我们的度是你得不到任何指示的时候、以利润为中心，地区部是完全有独立的决策权的。但你的战略问题上你要加强请示汇报，战略往往是以牺牲短期利益为代价，来获得长期利益，你不请示，谁给你补贴呢？战略问题也不急到，你不汇报就死人这种程度，因此你应遵循一定程序。在这个授权体制上，我们认为这个中层不决策的问题慢慢就会体现出来了，我们这个要加强转变。

第五个问题我讲干部问题，我们还是要强调公司的奋斗精神，我们不可想象不奋斗公司还能活下去，首先我们不是中石油，也不是中移动，我们没有任何稀缺资源。华为公司有一天发不出工资，就树倒猢狲散了。我们没有什么可依赖的资源，唯一的就是奋斗。我没有强调所有人要奋斗，只是强调华为公司要奋斗，有人说他不同意奋斗，我同意你这个观点，那你可以做一个普通员工。我们只选拔有奋斗精神的人做干部，在北冰洋建设基站，在中东的沙漠里安些铁塔是客观存在，你不能吃苦可以离 华为公司，有些公司的条件比华为好。当然，我们对那些奋斗后身体不好的人，要关 。特别是那些经过紧张项目下来，实在太累的人，给以两、三天的度假安排，在海边、在风景区修整一下，恢复体力。对那些弦绷得太紧的人，适当给予休整。铁军是领袖对士兵关 而产生的，队伍的对外坚韧，是对内的柔而建造的。我们要奋斗，也要对奋斗者充分关 。

[1] 老板任性。有一次，华为的干部正在准备第二天接待国家领导的汇报提纲，他拿起几个副总裁准备的稿子，看了没两行，“啪”的一声扔到地上：“你们都写了些什么玩意儿！”于是骂了起来，然后把鞋脱下来，光着脚，像怪兽一样在地上走来走去……

在 EMT 例会“08 年公司业务计划与预算”汇报上的讲话

2008 年 1 月 31 日

【导 读】2008 年，华 为 始从“农村包围城市”转向大 T 突破。这一年华为推出基于电信级全 IP 架构的绿色超宽带解决方案 IPTime，这一方案因其创新性和对业界的杰出贡献获得国际工程协会颁布的 Info Vision 大奖。据 Infoneties 统计，此时华为在全球运营商核心路由器市场排名第三。

我听了地区部的汇报后，觉得地区部的汇报有几个问题。

第一个问题，各地区部、各产品线太过分地关注数字。我认为数字是打出来的，绝对不是做出来的。我们一定要将主要精力放在分析市场、关注客户上。你象李云龙一样，哗啦哗啦打完以后，不会是坏数字的。所以我们认为，一线的计划体系是用于作战，而不是用于给公司汇报。各地区部、各产品线的计划是用于作战的，在近这一两年是一个激进的作战体系。我认为这一点一定要重视，否则公司就会萎缩。担负主攻任务的部门，一定要有清晰目标方向，以及对成功的策略。对于增长目标达不到公司平均复合增长率的地区部，可以多去吃一些窝边的草，也可以多做一些精细管理。对不担负主攻任务的部门，一定以优质服务前线为责任，不断进行管理优化，精细化管理，为缩短 DSO 一分钟、二分钟去努力。

第二个问题，我们公司的作战方式要转过来，从“农村包围城市”转到在大 T 获得突破，进而延伸到中小运营商；从中央城市突破、向四周扩张。你想想世界大的战役都没有农村包围城市的，争夺的都是中央区域突破。

我们认为我们已经有这个能力来攻占中央区域了。我们要明确，我们在什么地区，谁是我们的优先级的战略伙伴。战略合作伙伴跟我们是什么关系？就是优先为它配置资源，将公司的优势配置给它，把好的服务经理配给它，把好的销售经理配给它，什么都好的配给它。我们一定要在主攻战场上选拔和培养干部。工资、奖金的杠杆，职务的杠杆不就体现出来了嘛？这是我讲的第二点，作战方式要发生一定程度的改变。第三点，解决方案。我们解决方案要跳出研发这个圈子来做解决方案。我们要帮助我们的朋友在用户数增长上，在财务数据的进步上，大大超过我们竞争对手的朋友，这时解决方案就起作用了。现在我们关起门来，白面书生空议论的解决方案不切合实际。

我认为这三个定位要在计划体系中体现出来。我原来的目的，地区部拿到计划预算的权力后，冲啊杀啊，市场全拿到了。结果这个权给他以后，他过于关注财务报表的平衡，失去了进攻能力，结果是下放这件事是个错误而不是个正确了。所以我担忧的这三个问题，我把它讲一讲。我们为数字而数字，就是个上市公司。如果说我们的计划体系做到了跟上市公司一样很理性，一大堆绅士出来了，错了。我们要把李云龙这样的人变成绅士，但他本性还是李云龙，不能是穿上元帅服就不是李云龙了。

08年我大的期望，第一点是销售额，后一点才是利润。我中间不知道还要讲多少点，也可能我讲100点，那利润成为第101个期望。

第二点：对主要的运营商市场的突破。

第三点：对中央城市的市场突破。

第四点：在考核上，加强虚拟销售的考核落实，加强虚拟利润的考核落实，形成前方后方对市场战略的目标一致，利益一致，后方人比前方人更关注胜利。上下同心，前后同力，公司将无往而不胜。对优秀项目的奖励及时发放，气可鼓，不可泄。不一定有策略失败的市场项目就不表彰。要让优秀员工得到及时肯定。虚拟考核方式，不是在扩张阶段的权宜措施，而是公司长远的分享劳动愉快的原则。

第五点：我的期望呢，就是考核干部，要看奋斗意志，要看干劲，不能光看技能。没有奋斗意志、没有干劲的干部，我们还是要从各级行政管理岗位上调整出来。没有奋斗意志的人，不能带兵。对行政管理干部上，我强调把奋斗精神、干劲要作为很重要的考核基础。我们对技术专家、业务专家不提出这样的要求，他们发挥自己的能力就行。所有要提拔的管理干部一定要有好的实践结果。好的结果不一定就是销售额，不要因为我们水平低，事事都以销售额为导向，反倒怪罪以结果为导向的正确评价体系。我们对员工大的关爱就是给他机会，给他奔赴上甘岭的机会，让他们有机会比常人吃多一些苦。我给你一个“集结号”，让你去当那个连长。我错了，五十年以后我给你平反。我继续恢复你连长的职位，但你活下来的部下已经当了军长和司令了，我也要给你平反。我觉得就是一句话，你必须要有结果。这个结果，我已经再三说明，不完全是销售额。过去我们是以销售额导向。

我还是强调这几点。有了这几点，我们就能扩张。我认为，我们所有领域里面，凡是销售额低过了公司平均增长率的地区部、产品线，要加强精细化管理，我不强迫你们去泡沫化。你要为增长快的地区以后提供经验，提供干部输送。你们今天的增长率也已经是世界奇迹了，不要去攀比，谁叫你们以前跑得快呢！整个战线的目的，就是要加强扩张，要加快扩张，我们这样的机会一千年不再出现一次。曾经出现过千载难逢的机会，就是七八年前出现过这种的机会，但那时候我们还是蚂蚁，我们没有这个能力。而我们现在已经是有能力了。我们这个时候要敢于胜利，才能善于胜利。不敢于胜利的人，是不可能善于胜利的。我们强调这一点，胡厚崑就说，是千里马都拖出来赛，跑得快的前25%留下来交给有关部门去考察素质，去看看牙齿啊，看看蹄口啊，看看这些东西。你们选谁就选谁，但必须在跑得快的马里面选。末位淘汰不一定是除名，调整工作岗位，调整待遇也是一种方式，这一点不能软。我们要坚持我们的管理原则和组织原则，必须要体现万众一心。积累了二十年就为了今天，我们为什么要浪费这个时间和机会啊？所以有人说撤换干部太快了。我觉得你已经不足以担

任这个职务了，就要快点撤，别再绵绵塌塌的，说：撤错了怎么办？平反，再回来！我们有改正错误的决心，华为公司从来就有改正错误的决心。只有这样，计划体系才能上去。

后一点才是利润。称霸世界是要流血流汗的，你这个时候说汗不要流，血不要流，然后你又称霸世界，我认为是没有可能性的。我认为在这个历史时期，未来3—5年对华为公司是一个重要的转折时期。也可能就是我们的新生，也可能就是我们的死亡。

珍惜生命，要从自己关爱自己做起

——任正非与孟加拉、坦桑尼亚、刚果金、肯尼亚、巴基斯坦、阿富汗、利比亚员工座谈纪要 2008年7月28日

—11月12日

【导读】“人性的弱点就是自私，只要你不自私，你能付出，你舍得把你的补助拿出来，每天都叫上同事出去搓一顿，那你就是领袖，至少你是吃饭的领袖。既然吃饭是领袖，那你在工作上有想法，努力一下你不就也是工作领袖了。”任老板还挺逗！

我代表公司来看望你们，祝你们身体好、工作好。同时，向大家转达：爱护自己，要从自己关爱自己做起。不要把健康及生命的希望完全寄托在别人的帮助上。尽管我们公司有很好的保障系统，但再好的保障系统也赔偿不了生命。你们健康要靠自己注意饮食习惯及安全，加强锻炼，不出一身臭汗，谁能帮助你有一个好身体。生命的危险也许发生在一瞬间，多数情况下，任何人都来不及保护你，你自己得小心。都是活生生的人，都是曾经跟我们并肩作战的战友，都是自己的同胞，突然就没有了，心里都是很沉重，很难受的。

一、真正关爱你的，唯有你自己

我们以后要怎么来保障不出事，少出事呢？员工如何关爱自己呢？公司为了关爱保护员工，我们制定了一系列的保障制度。但我们不能24小时监控保护8万7千名员工，这是不可能做到的。做到了你也不舒服，你也不接受，你也觉得不自由。而且又由谁来保护监控者呢？他可以监控保护你，但谁又来保护他。因此，生命是要自己保护自己的，要靠自己关爱自己。关爱生命要从自己爱自己做起，真正能关爱你们的人，唯有你自己，不要指望别人来关爱你。公司起到的是事后援助。

当你遇到了意外，公司能赔偿你的只能是金钱，公司不能赔偿你的生命，生命是无价的。

关爱生命就是要自己爱自己，任何时候出现任何不正常的情况，你都有权采取紧急措施，当然这些紧急措施也不能伤害别人。你要求停下来，打电话和主管沟通沟通，哪怕他说你落后，不就是落后吗？事情过去后，还有机会进步的。没有生命了，还会有什么呢？为什么怕人家说你落后，甚至超过生命呢？在生命问题上，要自己关爱自己，只有你自己才能明白自己的情况，发生事故往往在几秒钟之内发生的，组织的反映速度不会那么快。特别是心血管病或者脑部的疾病，你不及早反映，谁能及时抢救你。

二、关爱自己，从衣食住行 始别吃那么油腻，别那么懒，光睡长觉，生命在于运动，多几个朋友，多一些沟通，多一些运动。

所以我通过你们，再次向全球所有华为员工提出希望，关爱生命从自己做起，自己一定要避免做铤而走险的事情，大家要靠自己爱护自己。在行车问题上，我们一定要注意安全，车要小心一点，晚上出门小心一点。不要冒那么大险，年轻人有时候胆子大，但是也不要那么冲动，那么冒险。你信任公司，把生命交给公司，但生命往往耐不了一分钟的寂寞。

我有时候也经常坐出租车，有时候司机 得太快，每次我总提醒他不要 得太快，司机 得太快时，我就让他停下来，换辆车。现在又不是战争，不差那么一分、一秒。如果公司司机 快车，你就要告诉司机，你不能快车，不然我就要投诉你。坐车人是指挥者，不能 车人是指挥者。你要保护自己，不要迁就。你们吃饭的时候，要请司机吃饭，司机饿着肚皮，车子不出事故才怪。公司在非洲有几次就是司机饿晕了。我们在海外工作的员工，精神上还是很健康的，由于工作太忙了，什么抑郁症啊都很少，但是你们都是马大哈，不在乎生命，喜欢做冒险的事情。

再比如你工程上山，那里有毒蛇，你能不能请个向导，回来写个白条，让代表处报销，代表处不报销你就写信写到我这。明明知道上山有危险，我找个向导带一下路，然后帮打打了周边的蛇，这个钱为什么不给报销？我们要坚持实事求是，做一些正常的防卫，是应该可以报销的。这里山路都不通，公路就更不通，就可能有野兽，你们上山装铁塔的时候就有可能碰到野兽，上山的时候就应该请一个当地的向导，至少他们可以用竹竿打一打，吓唬吓唬周边的东西，也会给你增加安全。注意别去捅马蜂窝。费用如果公司不能报销，你们的补助也可以拿出来用，你想想你把钱看得那么重，把生命看得那么轻，是否值得？我觉得你们不值得。你留着生命，将来还能什么大事。

如果遇到土匪就缴枪不杀，这是公司一贯指示，很多年前就提倡。我希望大家在关键时刻不要把金钱看得太重，出门在外口袋里不要忘了带一、二百美金，抢劫者什么都抢不到，也会恼羞成怒的。当然你说我带了五万美金在身上，这么多被抢了，公司赔不赔，谁让你带五万美金？你疯了。你说我电脑被抢了，资产核实确实如此，那公司给你发个电脑这是没问题的。

这里的蚊子咬你们很厉害，公司就专门买了美军的灭蚊器，结果你们说没用，还是咬的厉害。我们不是出了个文件，每个房间都要装空调吗？装了空调，第一，大家就要控制 窗的时机，你早晚一 窗，蚊子就进来了，早晚不 窗，蚊子就不会进来。第二，你要经常换点新鲜空气，你把厕所的风扇长期 着，新鲜的空气自然就从门缝里进去了。实在不行你可以把床搞大一点，你就睡在床中间，蚊帐的边都夹好，那么这个蚊子怎么就会咬你呢？所以你们要自己动脑筋、想办法，你们要我把地球的蚊子都抓光，我也抓不完。

还有就是有些地方海水倒灌，水有点咸，洗澡的时候身上会有些盐，可现在到处都有过滤技术，一种过滤膜把海水过滤了都可以喝，那么尼日利亚洗澡不就可以用这东西吗？

有些人是身体的健康素质出了问题，我们现在伙食改革了，伙食改革的结果是大家都养成了胖子，这胖子也是有害身体健康的，高血压、高血脂、糖尿病等都是从肥胖 始的，肥胖了身体的负荷就会加重，身体里面积累的糖多了，胰岛素就消化不动了，就累了，这就是糖尿病，你不运动，脂肪沉积在血管中就是高血压、心脏病，那么糖尿病、高血压、心脏病带来什么呢？就是脑溢血、心衰竭、肾衰竭。平时，你们应少吃一些油水，多吃一些蔬菜。.....生活清淡一些。也许你们去山上装铁塔、基站也是运动运动，但平时大家也要经常锻炼身体、出去玩一玩。有些革命老前辈被关在监狱里面只有 7, 8 平米，他们就在狭窄的空间里锻炼身体，保持健康，他们就是不让身体静下来，生命在于运动。

任何事情都要及时发现，你的身体有问题，要早期发现，公司不是神仙，没法发现谁有病。要坚持每年体检。公司给大家的支持应该是一个被动的求助系统，而不是一个主动的系统。有问题的话，你要及时给朋友打电话，及时给领导打电话，及时给健康中心打电话，让他们对你提供一些帮助。一个人一定要多几个朋友，不要成为孤家寡人，有朋友在万一危急的时候打个电话，这个朋友就会想办法串通起来找你。危险的时候，尽快打电话告诉朋友，或者按出一条事先写好的短信发出去。

三、关爱自己，也要关爱他人

人首先要爱别人，别人才能爱你。你可能会说他们都不爱我，凭什么我爱他们？那么我可以告诉你，没有人会爱你！人要先付出才能有收获。爱是相互的，不要老是埋怨别人不爱我，那么为什么你不先爱别人呢？如果你多爱别人，别人就会爱你，如果你不爱别人，别人为什么爱你？人生是否快乐，不仅仅取决于自己，也取决于

外部环境，也取决于别人。如果别人处处跟你捣乱，你就过得很不顺利。别人希望日子过得快乐一点，大家就应该帮助他实现这个理想。这就是孔夫子所讲的“君子成人之美”。帮助别人快乐，爱别人，我们就有了一个创造快乐的环境，所以帮助别人享受既是为了别人，其实也是为了自己。一个人朋友多一些没有坏处，你工作上有什么困难，你可以跨过太平洋、大西洋给你朋友打个电话，发个 email 问问，然后整理出来，形成自己的一套系统，也许就是你们正需要的，领导一看，这小子的管理水平挺高的，以后涨工资就涨你吧，以后提拔就提你，你并没有吃亏！俗话说一个好汉要三个帮，你们到了海外，工作这么忙，压力这么大，生活这么孤独，你们更应该多和朋友、同事多一些沟通；而如果你封闭起来，你会很吃亏。谁也没有占你的便宜，谁也不会帮助你。

公司今天对代表处的生活提供了比较好的生活条件，所以大家也要对金钱不要太吝啬了，如果你今天不吝啬，那么你明天会更美好。我就很奇怪，你们就是把钱存着，把钱看得很大，把自己的命看得很小，这样你当然就会关爱自己不够了，当然有些人不是生命出了问题。伙食费用不完，食堂可以组织大家可以去五星级酒店喝喝酒，搞搞 Party，周末出去烤个全牛，就是让大家觉得这里生活好。吃饱了才不想家。大家远离祖国，也应生活得幸福愉快。公司发给你们的钱，一定要为健康着想。如果你们说工资那块我不能花，要留给老婆，我能理解，不管是你们的先生还是你们的太太来非洲，为什么舍不得带他们去玩一玩？非洲有多少美丽的地方。你既要家人对你的支持和理解，但你又这么抠门，我要是女人，我都不嫁给你们，嫁给你就是为了有个依靠，能过幸福的生活，而你们把钱紧紧的捂在裤腰带上，还要加一把锁。

有些人提出三套往返机票用不完的问题，我们认为可以推迟一年使用。这个机票权利，是不能兑现成现金的。当初设计这个机制的目的，就是让员工与家人团聚，经常不团聚，家庭会出现问题的。后来扩大到父、母可以用。高级干部经常回国 会，用不完就作废了。

人性的弱点就是自私，只要你不自私，你能付出，你舍得把你的补助拿出来，每天都叫上同事出去搓一顿，那你就是领袖，至少你是吃饭的领袖。既然吃饭是领袖，那你在工作上有想法，努力一下你不就也是工作领袖了。我们的员工都还年轻，还有很多员工来自农村，看到家里很辛苦，就想多省点钱寄回家里去，这种想法是对的，但是你们是否想过在飞机上出事的时候，乘务员是先戴上氧气罩才能去救助别人，只有救好自己了，才能救别人。只有自己好了，才能去帮助别人。在抢险救灾的时候你们踊跃捐献，认为是在救助困难的人，那么你平时偷偷的给生活困难人的一些钱，就不是捐献了吗？你在公司捐献了也不出名，公司也不登记，你捐献了是爱，没有捐献也是爱，爱我们的国家，形式是多种多样的。在《天道酬勤》里面我对八年艰苦的抗战，说过一段话：中华儿女以各种方式表达了自己对祖国的忠诚。你们慢慢去理解这句话里的深刻含义。

你们读公司的文件都是一瞟而过，就像看小说一样，你是否知道公司非常多的文件、指示、总裁办邮件等等这些东西都是代表了公司的一贯的思想，不要总喜欢去网上去印证。所以你们要正面的去解读公司的文件，认真品味自己的人生，你的人生将是正面的；如果你从反面去理解，那么你的人生将是曲折的、黑暗的。员工要加强 放，不要封闭自己，多和其他人交流，互相帮助、关爱你们的家人。你要知道你们在前面奋斗，你们的父母在家含辛茹苦，你们的妻子、丈夫和儿女在家也承担了很多，你要对他们多关爱，不能只顾自己一人。当你把你的爱心献给这个社会、献给你的家庭、献给别人的时候，你也就获得了很多的爱，你说如果这个世界真的每人都献出一点爱，这个世界多美好？可这个世界很多人不是献出一点爱，而是献出一把刀来，就是那么几千把刀，把整个社会给搅乱了，所以这个社会需要大家的互相了解。

我认为大家对生命之重，要有非常重要的感受。生命是非常宝贵的，人来到这个世界上只有一次。大家关爱生命的时候，也要关爱别人，关爱别人也是关爱自己。

2008 年新年祝词

【导 读】2007 年，华为全球销售额突破 160 亿美元，同比增长达 45%。这一年，诺基亚和西门子合并运营；UT 斯达康陨落。2008 年，华为海洋成立。

辛勤工作在全球各个岗位的公司全体员工：值此新年之际，我谨代表公司向您致以诚挚的问候！

岁月不居，天道酬勤。在刚刚过去的 2007 年，华为保持了稳健的增长 势，全球销售额突破 160 亿美元，同比增长达 45%，其中超过 70% 的收入来自中国以外的市场。我们已与全球 50 强运营商中的 35 家建立了合作伙伴关系，在欧洲、美国和日本等市场树立了品牌并不断取得新的认可；在拉美、亚太、中东北非、南部非洲和独联体等新兴市场，我们的市场份额稳步提高，已经奠定了优势格局；在中国，我们在各运营商市场份额稳步上升，同时盈利水平显著提升。

上述成绩，来之不易。尤其在这一年，公司外部竞争环境非常复杂，我们内部也进行了各项变革。这里，要诚挚地感谢您辛勤的工作，感谢您对公司各项变革的理解和支持！目前，国际化拓展的华为正面临着巨大的发展机遇，这也就意味着您个人广阔的发展空间。更多有志于与公司一同长期成长的本地员工，也将分享到公司业务全球发展的成果。我们已决定建立本地优秀员工定期回总部轮换工作的机制，我们将 放、鼓励更多的本地员工进入管理岗位。我们将继续完善“以岗定级、以级定薪、人岗匹配，易岗易薪”的薪酬制度改革，同时，对本地员工的长期激励方案也正在试点之中。任何员工，无论您来自哪个国家，无论新老，只要坚持奋斗，绩效贡献大于成本，我们都将视为宝贵财富，不断激励您成长。

为了更好地支持国际化的发展，几年来，华为持续进行了组织结构调整和流程优化。我们确定了将英文作为公司的共同工作语言，正要求各部门加强英文语言应用，并落实到 IT 平台中。我们正在建设知识共享平台，使全球员工能更好地沟通和协作，提高工作效率。

我们的目标是要成为网络设备的业界 佳。“质量好、服务好、内部运作成本低、优先满足客户需求”是我们达到这一目标的四大策略。2008 年，我们要不断聚焦价值国家市场、价值客户、价值产品，同时也将加大专业服务的投入，不断增加服务收入，丰富我们未来的增长点。我们可望获得更多价值运营商的认同，华为产品和服务解决方案将进入更多的国家和地区，我们全球的销售规模会进一步增长。我们还将进一步提升精细化和规范化管理水平，确保在规模增长的同时，获得更好的盈利能力。我相信，明天的华为，在全球化发展中会取得更多的成功。

展望 2008 年，我愿意和您，和全球七万余名华为全体同仁一起，继续奋斗、积极进取，共同创造更好的成績！敬祝您及您的家人新年愉快！身体健康！阖家欢乐！理解国家，做好自己

——任正非在华为优秀党员座谈会上的讲话

【导 读】由于华为是一个全球化的企业，比较少提党委，而是以道德遵从委员会的名义出现。

近几年，我国的经济形势可能出现下滑，也许 2009 年、2010 年还会更加困难，希望高级干部要对经济全球化以及市场竞争的残酷性要有充分的心理准备。

一、全球化是一场“绞杀战”，只有恰到好处地“拧毛巾”，企业才能生存

经济全球化是美国推出来的，美国 后看到经济全球化对美国并不利，所以美国在退向贸易保护主义，但是保也保不住，经济全球化这个火烧起来了，就会越烧越旺。

过去的一百多年，经济的竞争方式是以火车、轮船、电报、传真等手段来进行的，竞争强度不大，从而促进了资本主义在前一百多年，有序地、很好地获得发展。而现在，由于光纤与计算机的发展，形成网络经济，形成资源的全球化配置，使交付、服务更加贴近客户，快速而优质的服务；使制造更加贴近低成本；研发更加贴近人才集中的低成本地区……这使竞争的强度大大增强，将会使优势企业越来越强，没优势的企业越来越困难。特别是电子产业将会永远供过于求，困难的程度，是可以想象的。

经济全球化使得竞争越来越残酷了，特别是我们电子行业，竞争极其残酷。我就举个例子来看：电子产品的性能、质量越来越高，越来越需高素质人才，而且是成千上万，数万的需求，这些人必须有高的报酬才合理。但电子产品却越来越便宜。这就成了一个矛盾，如何得以解决，我们期待某一个经济学家，能获得电子经济诺贝尔奖。

我们仅是比其他公司对这个竞争残酷性早了一点点认识，我们才幸免于难。

大家读书的时候都很崇拜贝尔实验室吧？十多年前，我去贝尔实验室，当时 DWDM 还处在发明阶段，发明的一个波，就是 GW 载波，当时光纤还只能有三个载波，发明这项技术的博士亲自给我做图形表演。结果没多久光传输像排山倒海一样，迅速地形成过剩，把贝尔实验室也席卷了，大水冲了龙王庙。成则亦光，败则亦光。我们也在那里苟延残喘。我们的光传输产品，七八年来降价了二十倍。

市场经济的过剩就像绞杀战一样。绞杀战如什么呢？就如拧毛巾，这毛巾只要拧出水来，就说明还有竞争空间，毛巾拧断了企业也完了，只有毛巾拧干了，毛巾还不断，这才是 佳状 。华为公司能长久保持到这个状吗？我这两天批了一个文件给业务口征求意见，我提到了思科，思科现在 始实行很多政策，如减少员工出差，减少会议，来提高效率。高层领导出差不能坐头等舱，要坐，须自己掏钱等等。思科尚且如此，华为就能独善其身？

支撑信息产业发展的两个要素，一是数码，取之不尽用之不竭，还不用缴任何专利费；二是二氧化硅，做硅片的。是这两个东西导致了电子产品过剩。过剩的结果就是大家都拧毛巾，绞杀战。西方公司过去日子太好了，拧的水太多了，所以拧着拧着把自己拧死了。我们也不是 佳状 ，我们公司的铺张浪费还很多的。

在这种情况下，怎么办？

当然，我曾经也悲观过，但是每次犯忧郁症的时候就是那种病，但那不是我的完整思想。我曾经很发愁，觉得苦闷啊。华为公司只要稍稍不行了，怎么发工资啊？我觉得这是很大的压力。我们不是悲观主义者，但也要对经济全球化以及市场竞争的残酷性要有充分的心理准备。如果华为衰落怎么办？如何才能不衰落呢？总有一天，别人在发展，而我们在落后的。

这个世界的变化是很大的，唯一不变的是变化。面对这样的变化，每个企业，如果不能奋起，终就是灭亡，而且灭亡的速度很快。

以前我们还有祖传秘方，比如说爷爷打菜刀打得很好，方圆五十里都知道，然后孙子继承了爷爷的手艺，就能娶到了一朵金花啊。那现在铁匠还行吗？现在经济全球化啦。人家用碳纤维做的刀，削铁如泥，比钢刀还好得多。你在方圆几公里几十公里曾经流传几十年几百年的祖传，就被经济全球化在几秒钟内打得粉碎。这样的情况，就给每个人带来了生存的困难，所以每个人都要寻找生存的基点。

但是，竞争是好还是坏？竞争使这个世界进步了，加速了，美好了。我们享受了这种美好。当年我在欧洲坐豪华列车时，就想“哎，中国这是没戏啰！”我在美国坐了豪华大巴时，“哎，在中国可能我坐不上了，看不见了。”中国在这么短的时间发展这么快，我想都没想到，但是它也带来了痛苦，让很多人失业了。

美国竞争失利是因为他们薪酬太高而失利，而不是因为华为的崛起使他们失败了。所以美国很多要人跟我交流，我就讲你们失败是因为你们的薪酬太高了，你们的薪酬从哪里来的？是从那些人均 GDP 只有 200 多个美金的非洲弟兄们那儿取来的钱，来供这些 IT 皇帝们，能供得起吗？供不起的。终有一天会支撑不起的。

二、关爱员工，平缓压力在当前的形势下，我们面对竞争对手的挑战，该怎么办呢？

其实就必须继续努力，要一天比一天有一点点进步。我们没有奋斗的终极目标，但不奋斗是没有出路的。不管形势如何变化，只要我们团结合作，紧张而镇定，总会有活路的。同时我们也不要仅为自己的生存，而去做一

些不应该做的行为。我们要做一个国际市场秩序的维护者，而不是一个破坏者。我们要遵循这些规律，而不是颠覆这些规律。我们要积极地向强者学习，尊重他们的市场领导地位，积极、但有序地 展竞争，以激活双方的组织体系，实现共赢。

我们要加强对员工的关 。我 近讲了我们 EMT（经营管理团队）做的决定，就是对那些前线竞争进行投标、进行高强度作业、压力太大的员工，可以短时间到海滨去度假，费用由公司支付。还有一些奋斗强度太大，短时间身体不太好的，可以临时拖到五星级酒店缓冲一下。我们的国际救援都是一级救援的啊。我们买的是美国 AIA 的保险，我们每年为员工支付的各种保障费用大约是八个亿，我们员工在海外有意外，有直升飞机送到他们认证的医院去抢救。我们当然不希望这种事情发生。我们希望大家要互相关爱，特别是各级党组织的支部书记、支委员，能不能跟员工交交朋友，跟他们谈谈心，吃顿饭？你想想，在非洲那么荒凉的地方，大家出去撮一顿，大家可能就增强了友谊，可能就是因为你跟他的友谊，他给你打了一个电话，你救了他一条命。所以我号召我们党组织要跟员工做朋友。当然我讲每级行政管理团队都要和员工有一个定时间的沟通，定一个时间，多长时间你们和员工有一个沟通，十分钟、十五分钟都是可以的，你要沟通。在调动工作时，主管一定要和本人做沟通，不能什么都不告诉他，简单命令一下，这样草率，草菅人命，不好。这种东西容易引起很多矛盾。其实很多事情并不是这样子，讲清楚就好了。

这种关爱精神一定要有。这样可以平缓竞争给人们带来的心理压力。

三、要理解国家的困难，不给社会添麻烦

宏观经济不好，对我们员工来说应该不会有太大的影响，但对你们的家庭可能有很多困难。比如说肉涨价啦，奶粉涨价啦，大米涨价啦，都会带来你周围的亲戚、朋友的困难。我们应该怎么办？我要讲的是，一定要理解国家在这个变革时期的困难。

中国这三十年来变化是巨大的，国家的富强是我们想象都想象不到的。但快速发展的经济，也不可能持久不变，也会遇到调整。中国历史上走过的路都是弯弯曲曲走过来的，右一阵子左一阵子，左一阵子右一阵子，但是它总的还是在往前走，所以我们对“左一阵子右一阵子”要忍耐。不要去发表任何不负责任的言论，更不要“指点江山，激扬文字”。

我们一定要忍耐！我为什么有点担心呢？担心社会可能不忍耐。如果社会不能忍耐，出了乱子的时候，我们应严格要求员工，不准发表任何政治言论，更不允许上街去参加什么活动。去年经济好的时候，你讲的话出格就算啦，没关系，现在不要讲了。关键时刻你不能发表任何讲话，给社会添麻烦。要保持与党和国家一致，千万不要在这个时候拆国家的台。国家也很难。我们 度讲清楚：你乱发表言论，你上街游行，我们是要辞退的。但，你的退职金还是要发给你的。

要有一个思想准备，不见得我们是这么平安，这么平稳的。千万不要以为自己能改变这个世界，其实我们才是幼稚可笑的，不要有太多幻想。努力做好你们的分内工作，就是对这个国家 大的忠诚。我们会处于一个敏感的政治时期。这个时期特别是党员要带头，与党和国家保持一致。也可能这个时候，你在很多问题上有自己的见解，我认为这都是可能的，但是你的行为必须要被约束。

围绕客户 PO 打通，支撑“回款、收入、项目预核算”

——IFS 项目向任总专题汇报纪要 2008 年 12 月 29 日

【导读】IFS（集成财务转型）是华为继 IPD 和 ISC 的又一大业务系统，与 IPD 和 LTC 进行业务流融合。之所以要上

IFS 系统，是因为业务迫切需要解决几个问题，一是 PO 处理效率低，合同上载周期平均长达 16 天，影响合同履行准备及交付及时性，造成空运比例加大及成本增加；二是合同配置信息未打通，票回款问题多，触发+票周期长达 30 天，造成内部运营效率低，DSO 长，利润及现金流影响很大；三是对供应商付款速度慢，大量验收、付款信息依靠台账，错误及舞弊信息多，造成供应商投诉多，工程交付压力大，财务成本不准确。

一、全流程打通客户 PO

1、目前的主要矛盾是客户 PO 的全流程打通。

流程和 IT 要抓住主要矛盾和矛盾的主要方面，目前的主要矛盾是客户 PO 的全流程打通。IT 部门不能面面俱到，也不要面面都做到 优，IT 要在客户 PO 全流程打通这个问题上下工夫，这是 重要的事情。

2、在框架合同下客户发的小 PO 是潮流，会越来越多，越来越广泛。

Ø 客户需求越来越多元化，整个行业走向“时装化”是大趋势。在这个大趋势下，我们的竞争力已经逐渐不在技术层面，而更多的集中在管理层面。客户 PO 全流程打通的核心问题是，我们内部履行的 PO 与客户维度的 PO 不一致，使得客户维度的 PO 信息在公司内部履行时缺失，同时公司的 IT 系统也不能自动化、集成化地处理 PO，IT 要在 2009 年 7 月 31 日前打通。这个打通不仅是要在数据流上打通，还要业务流的打通，真正被业务所使用的 IT 才是有价值的 IT。

Ø 产品体系要解决产品的集成配置问题。

Ø 产品体系和流程 IT 部门要联手解决这一问题，尽快给公司做一个汇报，不管红旗插到哪里，要把山头占下来，并支持它的运作。

Ø 与客户 IT 系统的 PO 对接，可以先从大 T 入手。

3、坚决不同意 PO 打包。

PO 打包的结果就为后方理解、认识这个 PO 增加了麻烦，实际上也就是增加了履行的成本。PO 打包要禁止，鼓励签大框架、小 PO。

公司要明确发布 PO 不打包、合同分签的业务规则。供应链和 GTS 交付也要以客户 PO 维度进行管理和作业。

二、建立 票连锁责任制，交付的目的是为了回款

1、销售体系对合同信息的准确性、完整性负责。

我们只有两个阶段：合同获取阶段、合同交付阶段，贯穿其中的魂就是执行的成本，以及 后的利润。合同的核心条款（交付条款、付款条款等）极有价值，销售体系要将完整、正确的合同信息向下游环节传递。

要加强 票与回款的铁三角建设，销售融资、回款经理向前要与合同负责人手拉手，向后要与交付负责人手拉手，这就是一个稳定的三角形。我们一定要实行 票连锁责任制度，铁三角共同承担 票责任，他们其实就是一个 票组织。

要建立与客户的确认与沟通的例行机制，即按交付里程碑进行回款，提高 票的准确性与有效性。账务体系保留对发票的内控职责。

2、按“形象进度”交付，按“形象进度”回款。

我们要逐渐实现按“形象进度”交付，按“形象进度”回款。形象进度就是交付里程碑，房子虽未修好，但地基修完了，这就是形象进度，地基钱要先收回来。

3、合同更改的信息要完整、准确地传递

合同更改是销售过程中不可避免的。合同变更的关键不在于“变更”本身，而在于确保将变更信息准确地传递给合同管理和交付履行组织。

4、信用管理

信用管理的目的是促进销售的健康增长、有效增长，将资源配置到更有价值的项目上。信用管理的职责是揭示风险，由销售组织按授权层级进行决策。

5、体系化管理应收账款

对票、未票的应收账款要进行体系化地管理。明确应收账款争议管理的责任矩阵，确定争议管理的责任人，这个责任人就是代表处销售副代表、地区部销售副总裁。三、根据合同条款和交付履行状况准确确认收入，落实以利润为导向的项目预核算管理

1、收入确认

在09年实施收入按初验报告确认收入，使收入确认和现金流入能够适度匹配。同时，收入确认不能以简单的文档来确认收入，要与交付的真实状态挂钩，反映业务真实状况，项目财务要承担起这个职责。

收入确认方式不能一刀切，业务部门是收入确认的Owner，要向财务部门及时提供支撑收入确认的关键信息，账务部门要认真复核，根据合同中所签定的具体条款来确定收入实现的方法和时点。

IBM的实践是收入确认120天后仍不能出发票的，则冲回所对应的销售收入，这个政策促使销售及交付等环节都要对现金流负责。考虑到华为的实际情况，我们可以不一次性冲回100%，可以在第一个120天冲回50%，第二个120天冲回30%，第三个120天冲回20%，以此类推，逐步到位，将现金流考核和销售收入挂钩。

IBM的另一实践是工程收入的确认，按实际人工成本占预算人工成本的百分比来确认收入。如果预算超支，则需申请调整预算。预算发生三次调整后，不再按这一方法确认收入，而是按实际回款来确认收入。这点请IFS项目再去研究应用的可行性。

2、构建以利润为导向的项目预核算管理体系。

在项目报价时要有成本基线的支撑，项目报价结果作为项目交付的预算，并贯穿整个项目管理的主线。项目经理不仅要对交付负责，还要对项目的财务指标负责。销售和交付的目的都是为了回款。

未来我们将把资源分给前线，由负担利润中心的单位，来承担发生的费用及成本。机关没钱，只保留一个保障经营的低底线。机关花钱要向前线要，我给你提供什么样的服务，你给我多少钱。预算应该倒回来做，下一步谁来呼唤炮火？呼唤炮火的人应该是前方的作战部队，不是后方的领导。炮火是有成本的，谁呼唤炮火谁对成本负责。这样我们把责任主体倒回来，以后公司计划体系、预算体系，核算体系会发生很大的变化。

四、建立综合性的支撑平台，对合同履行全过程进行支持和管理

1、在地区部/大代表处建立“合同管理及履行支持组织”—CSO组织

CSO 组织，对外提供面向客户的一站式服务，对内作为综合性的支撑平台，具体负责管理合同交接、合同信息录入与发布、实施订单验证、提供支撑收入确认的信息和文档、出具发票等工作，并对端到端合同履行进行监控，保持与客户的沟通。

CSO 是合同基本信息管理责任主体，合同信息由这个组织统一录入，各部门不要再各自录入。合同管理、备货发货、交付履行、收入确认、票、回款等动作都通过这个平台来完成，销售、交付、财务三个人手拉手完成票与回款就是通过这个组织的支撑来实现。

代表处的综合组织建设从这点始是非常好的。

这个组织中的人员，可以从艰苦地区奋斗过、有工作经验、努力工作的员工中进行选择，多放一些机会给艰苦奋斗的员工。只要劳动度好、愿意学习，在华为公司就有工作的权利。我们哪里有困难，哪里就有资源池，哪里就有干部。尽快组建平台，建立资源池，办培训班。这个组织和人员建设由李杰抓起来，和 IFS 项目组将方案讨论清楚，上 EMT 汇报。

一个信息在公司里只有一个责任点，然后在全流程共享。在合同信息发布前，销售要对合同的完整性和准确性负责。

2、投标中心的建设 投标中心也要共享。每个代表处只能有一个投标中心，一个地区部先设置一个共享中心，运作一段时间之后，再考虑在片区中选择一个城市建立以共享服务模式为基础的投标中心。

五、一线财经组织要加快建设，财经要了解主流业务运作

财务要主动了解主流业务和一线的实际运作，每个人选择一个主流业务来考试，二级部门以上主管是重点考核对象。凡是考试不通过的，可以担任某个工作岗位，但是不能升薪，也不准任命。如果连续三次考试不通过，工资先降一级。一定要严格来。

一线 CFO 组织建设要加快。代表处的融资、回款、财经等还是几张皮运作，没有有效地融合资源，也不能全面地提供支撑。财经及账务共享中心要把主要精力关注到主流程、主营业务上，不要面面俱到。

财务队伍中要掺“沙子”，可以配一个业务专家团队，混凝土因为有了沙子才坚固。

六、IFS

变革成果要立足于现有的流程和运作去落实，推行要采用问责制，地区部总裁/代表处代表要承担落地责任

1、推行

09 年 3 月，IFS 核心方案包手工试点，8 月，基于集成 IT 始试点验证。IFS 变革成果要立足于现有的流程和运作去落实，不要求全，不要求美，不要等一个完整体系建好了才去落实。能优化多少就尽量落实多少，IT 无法支撑时就采用手工作业的方式完成。

2、问责

IFS 推行时要采用问责制，不只是对部门问责，还要对岗位问责。岗位职责应承担的工作没有做到时，要进行问责，比如：你已经签约，但没有正确地传递合同信息，这就是过失，要进行问责。

3、推行责任人

IFS 试点验证期间，由试点地区部总裁和国家代表担任组长，IFS 项目组担任副组长。

全面落地阶段，地区部总裁和国家代表负责落地，IFS 项目组提供支持。

IFS 项目核心人员要实际融入流程、业务运作中，保证变革成果落地和持续优化。

各部门需要在 09 年业务及组织职责规划中，承载 IFS 变革带来的对业务部门的职责改变和要求。

流程 Owner 对流程变革的成功落地负责，一定要解决流程 Owner 的权力问题，建立流程 Owner 的考核机制。要将利润中心的考核落实下去，只要要求代表处进行正利润、正现金流、正人均效率提升，大家就会关注 IFS。

从泥坑里爬起来的人就是圣人

——任正非在核心网产品线表彰大会上的讲话 2008 年 9 月 2 日

【导 读】任正非把自我批判分为思想批判和组织批判两部分，逐步从思想批判走向组织批判。

20 多年的奋斗实践，使我们领悟了自我批判对一个公司的发展有多么的重要。如果我们没有坚持这条原则，华为绝不会有今天。没有自我批判，我们就不会认真听清客户的需求，就不会密切关注并学习同行的优点，就会陷入以自我为中心，必将被快速多变、竞争激烈的市场环境所淘汰；没有自我批判，我们面对一次次的生存危机，就不能深刻自我反省，自我激励，用生命的微光点燃团队的士气，照亮前进的方向；没有自我批判，就会固步自封，不能虚心吸收外来的先进东西，就不能打破游击队、土八路的局限和习性，把自己提升到全球化大公司的管理境界；没有自我批判，我们就不能保持内敛务实的文化作风，就会因为取得的一些成绩而少年得志、忘乎所以，掉入前进道路上遍布的泥坑陷阱中；没有自我批判，就不能剔除组织、流程中的无效成份，建立起一个优质的管理体系，降低运作成本；没有自我批判，各级干部不讲真话，听不进批评意见，不学习不进步，就无法保证做出正确决策和切实执行。只有长期坚持自我批判的人，才有广阔的胸；只有长期坚持自我批判的公司，才有光明的未来。自我批判让我们走到了今天；我们还能向前走多远，取决于我们还能继续坚持自我批判多久。

别人说我很了不起，其实只有我自己知道自己，我并不懂技术，也不懂管理及财务，我的优点是善于反省、反思，像一块海棉，善于将别人的优点、长处吸收进来，转化成为自己的思想、逻辑、语言与行为。孔子尚能三省吾身，我们又不是圣人，为什么还不能。

回顾核心网廿年的历史，我们无一不在自我批判中前进的。从 HJD48 的模拟 PBX 交换机研发 始，到 JK1000，再到 A 型机、C 型机、B 型机，128，201 校园卡，A8010，无一不是在不断地优化改进自己的昨天。没有昨天，就没有今天，在对错误、落后进行批判的同时，我们也自我陶冶，成长起一批宏大的英雄队伍。但真理的认识是反复的。由于昨天在程控交换机上的成功，使我们在下一代产品的规划上偏离了客户需求。2001 年底我们用 iNET 应对软交换的潮流，中国电信选择了包括爱立信、西门子、朗讯、阿尔卡特、中兴在内的五家做实验，华为被排除在门外，遭受了重大挫折。GSM 的 MSC 从 G3 到 G6 一直没有市场突破。UMTS V8 也遭遇失败。3G 电路域核心网、PS 分组域和 HLR 长期投入没有回报，短期也没有抓住机会。……我们在核心网上面临着严冬。当我们认识到错误，在 NGN 上重新站起来后，我无数次地去北京，仍然得不到一个 试验局的机会。我们提出以坂田基地为试验的要求也得不到同意。我们为我们偏离客户需求、固步自封、以我为中心付出了多少沉重代价。当然 终得到中国电信的宽容，才使我们在中国的土地上，重新站起来。

自我批判是无止境的，就如活到老学到老一样，陪伴我们终身。学到老就是自我批判到老，学了干什么，就是使自己进步。什么叫进步，就是改正昨天的不正确。当我们在 NGN 上重获成功的时候，我们 G9 又在泰国 AIS

再次摔了大跟斗，被退网。HLR 在泰国、云南的瘫局，又一次警钟敲起。没有我们已形成的自我批判的习惯，就不会有我们在中国移动的 T 局交付上，获得的成功。对沙特 HAJJ 的保障，使自我批判的成果，获得辉煌，改变了世界技术发展的历史，也改变了我们核心网的发展方向。至此以后，我司核心网席卷全球，到 2008 年 6 月 30 日止，有线核心网销售了 2.8 亿线；GU 核心网销售了 8.3 亿用户；CDMA 核心网 1.5 亿用户。其中移动核心网新增市场占有率为 43.7%；固定核心网新增市场占有率为 24.3%，均为世界第一。

在座的老员工应该记得，2000 年 9 月 1 日下午，整整八年前，也是在这个会场，研发体系组织了几千人参加了“中研部将呆死料作为奖金、奖品发给研发骨干”的大会。把研发中由于工作不认真、测试不严格、盲目创新等产生的呆死料单板器件，把那些为了去网上救火产生的机票，用镜框装裱起来，作为“奖品”发给研发系统的几百名骨干。当时研发体系来征求我对大会的意见，我就把“从泥坑里爬起来的人就是圣人”这句话送给他们。我想，八年前的自我批判大会，和八年后的这个表彰大会，是有其内在的前因后果的。正是因为我们坚定不移地坚持自我批判，不断反思自己，不断超越自己，才有了今天的成绩，才有了在座的几千圣人。

自我批判，不是自卑，而是自信，只有强者才会自我批判。也只有自我批判才会成为强者。因此，我们敢于提出媒体网关 UMG，关键技术及市场世界第一的口号；PS，HLR 十年来不离不弃，持续奋斗，已经构筑了业界强有力的产品竞争力；STP 从诞生到现在一直是信令网上性能强、质量好的产品。随着整个核心网的架构及平台统一，核心网竞争力将得到进一步的提升，所有核心网主力产品都提出了做到业界竞争力第一的目标。我也特别欣赏终端公司提出的，每次行业的变迁都会造就一个伟大的公司，如个人电脑的普及和兴起造就了 Microsoft；IP 基础网络的部署造就了 Cisco；互联网搜索和广告成就了 Google；今天，我们又迎来了宽带业务从固定向移动迁移，运营商加强终端定制和转售的行业变迁，我们相信这次的变迁同样会造就一个伟大的公司，也许就是华为终端。那么核心网产品线如何办呢？我们真诚地希望和在座的各位一起，共同把握这次历史的机遇，创造一个新的传奇！自我批判是一种武器，也是一种精神。华为所有的领导层、管理层、骨干层，华为的所有产品体系干部，大部分是从交换走出去的。他们带去了你们自我批判的风气，以及不屈不挠的奋斗精神，在各条战线，各个领域取得了一定的成绩。你们就像一个华为大学，源源不断地向公司输出了多少优秀干部。是自我批判成就了华为，成就了我们今天在世界的地位。我们要继续提高竞争力，就要坚持自我批判的精神不变。

我们提倡自我批判，但不压制批判。为什么不提倡批判，因为批判是批别人的，多数人掌握不了轻重，容易伤人。自我批判是自己批自己，多数人会手下留情。虽然是鸡毛掸子，但多打几次也会起到同样的效果。

我们开展自我批判的目的也不是要大家专心致志地闭门修身养性，或者大搞灵魂深处的革命。而是要求大家不断去寻找外在更广阔的服务对象，或者更有意义的奋斗目标，并且落实到行动上。因为无论你内心多么高尚，个人修炼多么超脱，别人无法看见，更是无法衡量和考核的，我们唯一能看见的是你在外部环境中所表现的度和行为，并通过竭尽全力地服务于它们和实现它们，使我们收获一个幸福、美好、富有意义的人生。

核心网提出做全球核心网领导者，我支持，定位决定地位，眼界决定境界，希望核心网产品线不要躺在暂时的成功上，要立足现实和未来，不断迎接挑战，坚持自我批判，坚持持续改进，坚持“统一架构，统一平台，客户化定制”的战略，在核心竞争要素上持续构筑领先优势，追求业界佳。

沉舟侧畔千帆过，病树前头万木春。人类探索真理的道路是否定、肯定、再否定，不断反思，自我改进和扬弃的过程，自我批判的精神代代相传，新生力量发自内心地认同并实践自我批判，就保证了我们未来的持续进步。

今天有许多来华为不久的新员工参加，这是一个承前启后的大会，只要 80 后的员工也认同我们的观点，继承与发扬我们的传统，掌握好自我批判的武器，我们将会走向更加辉煌。

再过廿年，我们再相会，业界必将对你们刮目相看，世界将会因你们而精彩。只要切实地领悟和把握自我批判的武器，持续地学习，少发牢骚，少说怪话，多一些时间修炼和改进自己，加快熔入时代的大潮流。脚踏着先辈世代繁荣的梦想，背负着民族振兴的希望，积极努力，诚实向上，我相信你们是大有可为的。希望寄托在你们身上！

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

——任正非在中央平台研发部表彰大会上的讲话纪要 2008 年 9 月 22 日

【导 读】任正非做企业有“大教堂思维”。什么是大教堂思维？欧洲许多国家建一座教堂的要求是，能够挺立一千年才算成功，挺立八百年算合格，五百年内坏了，这个工程就算彻底失败。典型的是德国科隆大教堂，始建于 1248 年，至 1880 年才由德皇威廉一世宣告完工，耗时超过 600 年，其以轻盈、雅致著称于世，是世界上完美的哥特式教堂建筑，与巴黎圣母院大教堂和罗马圣彼得大教堂并称为欧洲三大宗教建筑。

如果没有汶川特大地震，谁会想到这座深山里的教堂，谁还会记起一百多年前，为这个教堂打基础的人们。如果没有现在信息如潮一样狂涨，谁能想到安全的处理能力的设计怎么也跟不上时代的需求。网越来越大，连接越来越复杂，安全运行越来越让人忧心。不基于一个优秀的平台，就跟不上客户需求的速度、质量，发出产品及内容……。平台研发的人，就像一百多年前建教堂的人们一样，默默无闻地无私奉献，人们很难记起哪一条砖缝是何人所修。我司的基础平台，要历几代人的智慧不断累积、优化，谁说百年后我们不是第一。这些平台累积，不是一个新公司短时间能完成的，而且我们已把过去的平台成本不断地摊完了，新公司即使有能力，也要投入相等的钱，才能做出来。我们拥有这样巨大的优质资源，是任何新公司不具备的，这就是一个大公司制胜的法宝，否则大公司创新不如小公司，干劲不如小公司，为什么胜的还是大公司。相信百年之后，我们的基础平台还会更有竞争力，能为客户提供更加丰富多彩的服务。

通过平台化、构件化的交付，降低研发成本，提高研发效率和产品质量，构筑信息安全，缩短产品上市周期，使得我们以更低的运作成本更快地响应客户需求。华为能够从后来者赶上，走上业界一流的道路，靠的就是平台战略。经过十多年默默耕耘和艰辛努力，已经初步建成了有竞争力的软硬件平台、工程工艺能力、技术管理体系，打造了百年教堂的平台基础。

现在我们遇到了从来没有过的大好机会。整个网络要转型，未来网络和业务将走向全 IP 和固定移动相融合的 FMC。任何一次转型都会崛起一个伟大的公司，希望这次不再是别人。

技术日益趋同，客户需求日益多样化，只有靠平台的支撑，才能更快速地满足新形势下的客户需求。产品间的竞争从长期来看，归根结底在于基础平台的竞争。一个产品不能完全从零 始做起，要有丰富的平台、CBB 支持，要有强大的工程工艺能力和技术管理体系支撑，使得产品的成本、质量能在一个很好的平台体系上得到实施。华为公司要继续坚持平台战略，持久地大规模投入，要研究适应客户的各种需求，把握住客户的可靠性、节能环保、可服务性等各种关键要素，构筑华为公司在新时期的竞争优势。当然这个平台不仅仅是研发，包括财务、供应链、交付……。这些建设平台的人长期默默无闻的奉献，成就了华为的伟大。

为更好地满足客户需求，建设百年教堂，平台必须坚持 放与创新。一个不 放的文化，就不会努力地吸取别人的优点，是没有出路的。一个不 放的组织，会成为一潭僵水，也是没有出路的。我们在产品 发上，要放地吸收别人的好东西，要充分重用公司内部和外部的先进成果。

在产品和解决方案领域要围绕客户需求持续创新。任何先进的技术、产品和解决方案，只有转化为客户的商业成功才能产生价值。在产品投资决策上，我们坚持客户需求导向优先于技术导向。要在深刻理解客户需求的前提下，对产品和解决方案进行持续创新，我们的产品和解决方案才会有持续竞争力。

我们要进行创新，大的可能是错误，而不是成功。如果不宽容错误，不宽容从泥坑中爬起来的人，那就不是真创新。因此要宽容失败，不怕失败，敢于探索，我们才有光辉的未来。

在管理和流程上要坚决反对盲目创新，要在原有的基础上不断改良和优化。我们要持续百年的不断改良，不要随意的改革，改来改去的。只有在历经数年地充分认证，才进行必要性的革命。坚持百年，我们不死就是胜利。

在努力创造成果、打造百年教堂的同时，要坚持信息安全管理。一个人，一个家庭积累财富的过程是缓慢的。例如：一个家庭的富裕过程，人们要承受恋爱有可能不成功；成功了还要去抚养婴儿，还不能让孩子乱吃抗生素成为残疾儿；然后小学、中学，晚上忙到半夜还在辅导，孩子不明白为什么要学习，而给你平添烦恼；周末还要去学奥数、钢琴、小提琴、芭蕾……。上大学还担心他们早恋，荒废了学业，苦口婆心劝说，还遭遇逆反心理的对抗。大学毕业后还要实习，还不知那一年才成熟，能为家里挣一点钱，从小到大这一下子，就去了几十年。几十年中，无数的沟沟坎坎，人生坎坷，想不到的一瞬间……，不是人人都能成功的。那么期望又转向下一代，或下一代的下一代……。因此，财富的积累，历尽了岁月与艰辛。但财富的毁灭却在一瞬间。例如，风华正茂时遭遇危及生命的车祸；一把大火将你所有一切付之一炬；地震震塌了你没有买过保险的房屋……。我们历代人建立的平台，实质上是软件代码和设计文档等组成的，如果遭遇拷贝，就是财富毁于一旦。因此我们要高度重视信息安全，理解信息安全一时的过激行为。但我们在信息安全上要学“灰色”，不要防卫过度。

不能孤立来抓信息安全，要与商业战略紧密结合起来。只有把信息安全与商业战略紧密结合起来，真正在产品上拉了与竞争对手的差距，让竞争对手没法跟我们共享供应商，这才是大的信息安全。如果与竞争对手功能上是一样的，设计上是一样的，想做信息安全也很难。要把平台交付件和 ASIC 作为实现信息安全的有效手段，摆脱低层次同质化竞争。造成产品拉不差距，市场竞争白热化，我们的成果和成绩一定会大打折扣。一旦我们团队陷入沼泽和泥泞，市场获利肯定少了，大家前途就不好了。要干得好，要有发展机会，就必须保护好我们自己创造的劳动成果。

每个人都能甘于平淡，耐得寂寞，默默奉献，是一件不容易的事，这是一种伟大的人格修炼。板凳要坐十年冷，我们几万员工已经做到了，才有了华为今天，才有了打造百年不倒的教堂的可能。我们已经走了一条成功的平台道路，为什么不走下去，为什么不一代、一代地走下去。越走会越顺利，越走会越省力，越走会效率越高，越走会使你和家人获得更多的物质与精神上的报酬。一条一条的砖缝铺满砂浆，让砖块受力均匀；摆平每一块砖，让它垂直于地心，……，你终于会享受到这种默默无闻的无私奉献的快乐。当你回首往事，不因虚度年华而悔恨，也不因碌碌无为而羞耻。你可以自豪地对儿孙说，我参与的平台，数十年了还在全世界运转。平凡中孕育着伟大，你就是一个伟大的人，不在乎哪条砖缝是你修的，也不需要别人给你评价，只要你自己认同就行，它能激励你与同事和睦相处，共同前进就行。只要家人给你祝贺，分享了你的幸福，人生就是伟大的，哪怕只填了几条砖缝。不要在乎别人说三道四，自己激励自己，才能实现人生的伟大。

什么叫幸福，人生攒满了回忆，就是幸福。

逐步加深理解“以客户为中心，以奋斗者为本”的企业文化

——任正非在市场部年中大会上的讲话纪要 2008 年 7 月 15 日

【导读】2007 年 9 月，华为内部宣布，所有工龄超过 8 年的员工，必须在 2008 年元旦之前办理主动辞职手续，辞职再竞岗。此次事件共涉及近 7000 名员工，没有出现一起劳动争议或劳动诉讼。同时，华为重新排列工号，大家重回起跑线。在新《劳动法》颁布和此事件的背景下，需要内部重新认识“以客户为中心，以奋斗者为本”的企业文化。

二十年来，我们在研发、市场、服务、供应、财经管理、监控审计、员工的思想教育等方面均取得了较大的成绩。我们已在全球化竞争中奠定了基础，我们正在走向提高科学管理能力，提高运行效率，合理降低内部成本，适度改善报酬与考核机制，促进新生的优秀干部快速成长的道路上。但以什么为我们工作的纲，以什么为我们战略调整的方向呢？我们在经历长期艰难曲折的历程中，悟出了“以客户为中心，以奋斗者为本”的文化，这是我们一切工作的魂。我们要深刻地认识它，理解它。一、坚持以为客户服好务，作为我们一切工作的指导方针

二十年来，我们由于生存压力，在工作中自觉不自觉地建立了以客户为中心的价值观。应客户的需求 发一些产品，如接入服务器、商业网、校园网……，因为那时客户需要一些独特的业务来提升他们的竞争力。不以客户需求为中心，他们就不买我们小公司的货，我们就无米下锅，我们被迫接近了真理。但我们并没有真正认识它的的重要性，没有认识它是唯一的原则，因而对真理的追求是不坚定的、漂移的。在 90 年代的后期，公司摆脱困境后，自我价值 始膨胀，曾以自我为中心过。我们那时常常对客户说，他们应该做什么，不做什么……，我们有什么好东西，你们应该怎么用。例如，在 NGN 的推介过程中，我们曾以自己的技术路标，反复去说服运营商，而听不进运营商的需求，后导致在中国选型，我们被淘汰出局，连一次试验机会都不给。历经千难万苦，我们请求以坂田的基地为试验局的要求，都苦苦不得批准。我们知道我们错了，我们从自我批判中整改，大力倡导“从泥坑中爬起来的人就是圣人”的自我批判文化。我们聚集了优势资源，争分夺秒地追赶。我们赶上了，现在软交换占世界市场 40%，为世界第一。

公司正在迈向新的管理高度，以什么来确定我们的组织、流程、干部的发展方向呢？以什么作为工作成绩的标尺呢？我们要以为客户提供有效服务，来作为我们工作的方向，作为价值评价的标尺，当然是包括了直接价值与间接价值。不能为客户创造价值的部门为多余部门，不能为客户创造价值的流程为多余流程，不能为客户创造价值的人为多余的人，不管他多么辛苦，也许他花在内部公关上的力气也是很大的，但他还是要被精简的。这样我们的组织效率一定会有提高，并直接产生相关员工的利益。因此，各级领导在变革自己的流程与组织时，要区别哪些是繁琐哲学，哪些是形式主义，哪些是教条，哪些是合理必需。

二、为什么是以奋斗者为本

我们奋斗的目的，主观上是为自己，客观上是为国家、为人民。但主、客观的统一确实是通过客户服务来实现的。没有客户服务，主、客观都是空的。当然奋斗者包含了投资者及工作者。

什么叫奋斗，为客户创造价值的任何微小活动，以及在劳动的准备过程（例如上学、学徒……）中，为充实提高自己而作的努力，均叫奋斗，否则，再苦再累也不叫奋斗。企业的目的十分明确，是使自己具有竞争力，能赢得客户的信任，在市场上能存活下来。要为客户服好务，就要选拔优秀的员工，而且这些优秀员工必须要奋斗。要使奋斗可以持续发展，必须使奋斗者得到合理的回报，并保持长期的健康。但是，无限制的拔高奋斗者的利益，就会使内部运作出现高成本，就会被客户抛弃，就会在竞争中落败，后反而会使奋斗者无家可归。这种不能持续的爱，不是真爱。合理、适度、长久，将是我们人力资源政策的长期方针。我们在家里，都看到妈妈不肯在锅里多放一碗米，宁可看着孩子饥肠辘辘的眼睛。因为要考虑到青黄不接，无米下锅，会危及生命，这样的妈妈就是好妈妈。有些不会过日子的妈妈，丰收了就大吃大喝，灾荒了就不知如何存活。我们人力资源政策也必须是这样的。

以客户为中心，以奋斗者为本是两个矛盾的对立体，它就构成了企业的平衡。难以掌握的灰度，妥协，考验所有的管理者。

三、放、妥协、灰度放、妥协、灰度是华为文化的精髓，也是一个领导者的风范。

一个不 放的文化，就不会努力地吸取别人的优点，逐渐就会被边缘化，是没有出路的。一个不 放的组织，迟早也会成为一潭僵水的。我们无论在产品 发上，还是销售服务、供应管理、财务管理……，都要 放地吸引别人

的好东西，不要故步自封，不要过多的强调自我。创新是站在别人的肩膀上前进的，同时像海绵一样不断吸取别人的优秀成果，而并非是封闭起来的“自主创新”。与中华文化齐名的，古罗马、古巴比伦已经荡然无存了。中华文化之所以活到今天，与其兼收并蓄的包容性是有关的。今天我们所说的中华文化，早已不是原教旨的孔孟文化了，几千年来已被人们不断诠释，早已近代化、现代化了。中华文化也是 放的文化，我们不能自己封闭它。向一切人学习，应该是华为文化的一个特色，华为 放就能永存，不 放就会昙花一现。

我们在前进的路上，随着时间、空间的变化，必要的妥协是重要的。没有宽容就没有妥协；没有妥协，就没有灰度；不能依据不同的时间、空间，掌握一定的灰度，就难有合理审时度势的正确决策。 放、妥协的关键是如何掌握好灰度。

四、有效地提高管理效率，是企业的唯一出路。

客户的本能就是选择质量好、服务好、价格低的产品。而这个世界又存在众多竞争对手，我们质量不好，服务不好，就不讨论了，必是死亡一条路。如果质量好、服务好、但成本比别人高，我们可以忍受以同样的价格卖一段时间，但不能持久。因为长期消耗会使我们消耗殆尽，肝硬化了，如何前进。在互联网时代，技术进步比较容易，而管理进步比较难，难就难在管理的变革，触及的都是人的利益。因此企业间的竞争，说穿了是管理竞争。如果对方是持续不断的管理进步，而我们不改进的话，就必定衰亡了。我们要想在竞争中保持活力，就要在管理上改进，首先要去除不必要的重复劳动；在监控有效的情况下，缩短流程，减少审批环节；要严格地确定流程责任制，充分调动中下层必须承担责任，在职权范围内正确及时决策；把不能承担责任，不敢承担责任的干部，调整到操作岗位上去；把明哲保身或技能不足的干部从管理岗位上换下来；要去除论资排辈，把责任心、能力、品德以及人际沟通能力、团队组织协调能力……，作为选拔干部的导向。

五、铁军是打出来的，兵是爱出来的。

古往今来凡能打仗的部队，无一例外，都是长官爱惜士兵，不然就不会有士为知己者死。

近网上曲解了华为的“狼文化”、“床垫文化”。床垫不是文化，文化是可以传承的，床垫只是一个睡午觉的工具，它不能传承。其他公司睡午觉也许不用床垫，因此“床垫文化”没有推广的价值，也不一定需要批判。我们没有提出过“狼文化”，我们 早提出的是一个“狼狈组织计划”，是针对办事处的组织建设的，是从狼与狈的生理行为归纳出来的。狼有敏锐的嗅觉，团队合作的精神，以及不屈不挠的坚持。而狈非常聪明，因为个子小，前腿短，在进攻时是不能独立作战的，因而它跳跃时是抱紧狼的后部，一起跳跃。就像舵一样的操控狼的进攻方向。狈很聪明，很有策划能力，以及很细心，它就是市场的后方平台，帮助做标书、网规、行政服务……。我们做市场一定要有方向感，这就是嗅觉；以及大家一起干，这就是狼群的团队合作；要不屈不挠。不要一遇到困难就打退堂鼓，世界上的事情没有这么容易，否则就会有千亿个 Cisco。狼与狈是对立统一的案例，单提“狼文化”，也许会曲解了狼狈的合作精神。而且不要一提这种合作精神，就理解为加班加点，拼大力，出苦命。那样太笨，不聪明，怎么可以与狼狈相比。

我们的企业文化，绝不是让各级干部又凶又恶，我们也不支持把这些人选拔进各级管理团队。文化是给大家提供了一个精髓，提供了一个合作的向心力，提供了一种人际相处的价值观，这种价值观是需要人们心悦诚服。又凶又恶的人是能力不足的表现，是靠威严来撑住自己的软弱，这种干部破坏了华为文化的形象，这种人不是真有本事，我们要及时更换。我们强调奋斗，并不是逼迫员工，员工只需要在法律的框架下，尽职尽责工作就行。我们是用选拔干部的标准，来牵引组织进步，达不到这种标准，甚至不愿达到这种标准的人可以做员工。他们是否可以持续在这个岗位的判别条件，是他们贡献是否大于成本。

我们各级干部去组织员工实践任务时，要以身作则，正人先正己。要关爱员工，关心他的能力成长，工作协调的困难，同时，也可以适当的关 他的生活。你都对别人不好，别人凭什么为你卖力。员工也要理解公司的难处。

公司已经建立了良好的薪酬奖励制度，建立了完善优厚的社保、医保、意外伤害保，及各种有益于员工的文体活动，我们各级干部要不断宣传这些好的机制，并落实它。员工在不断优化的制度环境中，应该有一种满足感，不要期望无限止的去拔高它。

员工在网上发牢骚，要自我适度控制，牢骚太盛防肠断，烧多了，社会对公司误会了，就麻烦多了，公司被拖垮了，你再骂谁去。就业是双方自由选择的，不喜欢华为，还有许多好的公司，你都有选择的机会。

六、胜则举杯相庆，败则拚死相救，是跨团队的文化管理，要继续发扬光大。

我们是小公司时，提出了“胜则举杯相庆，败则拼死相救”的口号，那时大多出于精神。而我们这时继续强化这个口号的目的，是希望打破流程中的部门墙。

现在行政管理团队的权力太大，而流程 Owner 的权力太小，致使一个一个部门墙，越积越厚。这样无形中增加了较大的成本，使竞争力削弱。我们要用制度来保证这种精神传承，要让为全流程做出贡献的人，按贡献分享到成果。

团结起来、共同奋斗。这就是我们的目标。

在地区部向 EMT 进行 2008 年年中述职会议上的讲话

2008 年 7 月 21 日

【导 读】在部分地区部向 EMT 进行年中述职的会议上，任正非就公司、各地区部和总部相关系统在经营管理方面面向未来需要关注的重要问题，发表了讲话。

一、行业的演进趋势与我们的战略思考

我认为有线网络有可能会出现技术上的终极结果。光纤到户有可能就是有线网络的终极技术。现在技术上我们比竞争对手领先 3~6 个月，但它们终会在技术上追上来的。单靠技术壁垒取胜的时代很快就要转变成为靠管理取胜的时代。如果在我们领先的几年中，有可能占据了非常大的市场，从而将成本摊薄，并持续把成本也能控制得住，这个市场就可能继续是我们的。我说的这个成本并非单指产品技术成本。如果我们控制不住市场规模，技术突破别人也是可以很快追上来的。谁能像薇甘菊[1]一样，锁住这个空间，谁就锁住了这个世界。

我在终端公司宽带无线数据卡的战略上讲得清清楚楚，终端一定要占据无线宽带接入的这个机会空间。IT 行业发展到今天，第一个时代是 PC 机的出现，崛起了微软；第二个时代是 IP 的出现，崛起了 Cisco；第三个时代是互联网的繁荣，崛起了 Google；第四个时代是无线宽带，将崛起我们华为终端[2]。我觉得他们的雄心壮志是可取的，那天见投资者我表达了我的信任和支持。有线的宽带也要找到一条称霸的出路来。光纤到户的时代，你们怎么崛起，这就是技术、市场、管理和服务综合性的问题，不再单单是技术导向。你光是卖产品是称霸不了这个世界的，还是质量好、服务好，价格低，优先满足客户需求。我们技术领先 多一年时间。有线网络一定要想清楚，你怎么引领这个时代，你怎么称霸这个世界。只要不称霸世界，你 终一定是灭亡。当然我不是指你一家称霸，而是两强称霸。

我司在 IP/以太网络与产品的竞争力提升上，还需要持续艰苦的努力。我们要有坚定不移的意志、长期艰苦的努力。数通的难度高于无线，在全球仍然还是 Cisco 独大，技术门槛仍然存在。

我认为硬件时代要走向以软件为中心的时代了[3]。将来由于计算机的处理能力，由于传输能力的超强，这种云计算模式，以及大型分布式数据库的出现，这个时代将发生大的变化，我们的网络产品怎么在这个时代弄潮。

我们研发体系是以产品技术为基础还是以商业模型为基础的研发体系？也可能要转型了。我们要深刻认识到未来面向网络不仅限于是一个通信网，我们的核心网、接入系统未来为信息化如何提供服务，出路一定很大的，因为大的信息投资者都会是今天的运营商，他们要赚钱，不会免费提供服务。掏钱投资的人一定要收到钱，否则他就不会那么积极地去推广。因此，他会选择我们的技术为他们的支撑。我们的核心网要更加放，形成新的思维，进入新的领域。互联网不断地往新的领域走，带来了技术的透明，管理的进步，它加快了各公司之间差距的缩短。因此，未来的竞争是管理的竞争，我们要在管理上与竞争对手拉差距。要站在客户的角度研究什么样的技术和业务应用能给客户带来收入上、利润上的好处。

我们应该沿着企业的主营业务流（例如：产品发流、合同获取及合同执行流），来构建公司的组织及管理系统。目前，产品发有IPD保证，“合同获取及执行流”目前还没有系统级的管理系统来保证[4]，而这流中，集中了公司的资金、物流、存货和所有回款。

每条产品线都应该有一支蓝军队伍，他们从战略角度来攻击你方向的真伪，挑剔您的毛病。我们产品线，特别是核心网产品线，做得已经不错了，但不要僵了。我们要从蓝军里面选拔红军司令，你都打不败华为，你怎么能接班呢？刚才有人在大会上当面批评我，我没生气啊，我生气的是那种唯唯诺诺，根本就不动脑筋的人。我认为我们在很多问题上要好好思考，我们肯定要在不同的国家、不同的运营商要有个性化的解决方案。但是在个性化的策略研究上我们是不够的，我们拿着全球的统一目光，来看一个个个性化的市场。我们的分析方法是有问题的。这个我们已经认识到错误了。回过头来，我们相信，别的厂家能走得下去，我们也应该能走下去。在坚韧不拔上，我们有时候不如对手，我们要改进。印度我们现在也不能说已经真正找到解决方案了（我是指管理上，不是指技术上），但我们要坚定不移地去探索不同国家、不同地区的解决方案。我们不要知难而退。要建立印度那样市场还能生存发展作为标杆；让每个区域都不会以成本原因输于对手。

Marketing做的客户满意度调查，结果要全面公，我们花了这么多钱，客户有批评，为什么不公呢？不公就不会促进我们的改进，那有什么用呢？竞争对手知道有什么关系呢？他们攻击我们怕什么呢？主要是我们自己改了就好了。什么叫无理要求？除了客户说你这个设备给我，一分钱都不付，别的都不是无理要求，而是我们自己骄傲自大。我这次在市场大会讲了，当我们强大到一定程度就会以自我为中心[5]。

光传输目前还是我们效益好的产品线，我多抢一块，就多一块赢利的机会和空间。我们目前在全球的市场份额超过15%吧，那我们能不能制定一个计划，市场占有空间什么时候提升到20%？什么时候再提升到25%？你们制定一个战略计划和人员编制计划。我们公司效益高的还是光传输，那我们为何不加大投入，加大市场进入呢，加大人员编制呢？资源分配不要搞平均主义，要敢于向战略性的、效益好的产品和市场投入，确立并扩大优势。

服务产品线要有战略性的、结构性地规划了[6]。整个世界信息服务量是极其巨大的、发展空间是极其巨大的。收费还是有前途的。所以不是一个计算机厂家就能执行起信息化的任务来。因为不收费的模式总有一天要走到尽头的。如果我们不在服务产品线加大投入，不在代维市场加大投入，我们总有一天被挡在人家的封闭市场外进都进不去。我们还是要加速前进。我希望服务产品线要组建完整的产品线，有研发、销售、支持，如果不是按产品线来运作，服务就不能做大做强，要给服务产品线一个执行、磨合过程。

将来的竞争，不单单是产品比赛，而是管理竞争。商场就是战场，是一个大的系统工程，后是综合实力的较量。

二、放合作，构建共赢的生存体系。

当我们一家独大的时候，就是我们的死亡之时。要成长成为对友商的谦谦君子，我们要用谦谦君子的风度与世界合作。

心胸有多宽，天下就有多大。这个时代，如果说我们系统能够做很好的 放，让别人在我们上面做很多内容，做很多东西，我们就建立了一个大家共赢的体系。

我们没能力做中间件，做不出来，我们的系统就不 放，是封闭的，封闭的东西迟早都要死亡的。众人拾柴火焰高，要记住这句话。在 PON 未来的发展过程中，你们一定要加强 放的观念，一定要 放。

三、管理要从大一统走向差异化，用考核牵引公司的均衡发展。

我们这些年从混乱走向基本规范化，在管理建设上取得了重要的进步，建立了一个大平台，是很了不起的。至少差旅补助这个文件，我是很感慨的。当时我就不相信我们能做出这个文件来，讨论第一稿的时候我就表扬人力资源部了，说这个文件做得不错（但经过这么长时间的运行，下面要维护一下）。我觉得我们第一步建立一个大系统，大人力资源政策，是正确的。但我们公司的考核机制过于僵化了。在下一步奖励改革时，我们还是要强调，不同的产品，不同的地区部，不同的工作，要有不同的奖励模式。

我认为奖励政策慢慢就会走向制度化。什么叫制度化呢？我把虚拟考核给你，按虚拟的计划、统计来核算配置资源。虚拟销售[7]的含义，包括了费用分摊，不光是奖金。现在这样的分摊办法，代表处就不会关注那种赚钱不多但是成长很快的项目。华为还是要均衡发展的。

我们已经实行虚拟销售了，我们在财务报表上是要真实的财务指标，人力资源实行的是另一套虚拟统计。通过虚拟考核进行杠杆推动，实现“胜者举杯相庆，败则拼死相救”的目的。我们要让全流程人员，分享到胜利的成果，促使后方支援前方。特别是要有手段和措施鼓励新的产品，销售额不高但利润率高的产品，千万不要变成只愿卖、只会卖容易卖的产品的状况。好做的就做，不好做的就不做，那么我们是做小，不是做大。

以后的吃水线，我认为还是要区别制定。我们公司不要搞全球统一的吃水线。我们现在搞一个统一标准是因为我们管理水平低，我们做不出个性化的设计来。我们从财务、经营管理两个后台要往前延伸，要对每个平台做个性化的管理。计划、预算、核算下放到地区部是什么意思？就是我把计划给你了，你是可以按计划去组织资源来进攻，资源的费用是由预算来约束的，预算用完我是要核算你的。销售额暴涨了，你的预算自然就暴涨。如果说你的销售额上不去，你把预算花完了，那说明你无能。但是你不花钱，也不能造成市场的前进。怎么审时度势呢？这就是为什么要选拔合格的经营管理者。管理者就是要根据业务现实来灵活掌控，如果僵化地用计划、预算是不可能管理好的。现在我们要把这些权利都放给地区部，全球一刀切，那么这个吃水线是不科学、不合理的。计划部门不仅是计划，包括核算也要抓起来才是闭环的。既然核算做出来了，我们就会摸索不同地区，不同国家，不同产品的不同吃水线，我们以这个为基础，考核的标准就清晰化了。

我们要明确成长的国家，成长的地区，成长的产品，成长的市场，他的分摊模式也不完全一样。平台的费用必须要有不同的调整来做，否则的话，弱的就永远弱下去了。

计划预算核算部门一定要和人力资源系统联合拿出可以牵引公司均衡发展的考核机制来。太僵化的分摊是会有问题，第一步能不能走到全公司有上中下三个吃水线？我们的人力资源考核、计划体系变革，还跟不上时代步伐。我还是觉得要变一下。计划是先导，要与人力资源沟通各种制度和方法出来。

我们推行新的管理体系，授权下去后，一个是会使我们的工作效率大大提高；第二，切实落实我们公司是前方指挥后方[8]。我们明确一下，战略问题是高层指挥基层，战术、战役问题是前方指挥后方，后方要尽力支持前方要求。这是后方机关存在的唯一必要条件，机关不能为前方服务，您这个机关是不必要设置的。战略问题由高层指挥，是因为战略往往要牺牲短期利益换取长期利益，这个牺牲也得在财务统计到受益者的财务表中去。要由高层投入保证。

当我们二十多个计划单元推下去的时候，那公司的一级计划起什么作用呢？就是宏观调控，对预测计划的干预，对未来的建设、基本能力提升啊，是你这个计划引导的，人事制度、干部编制跟随着都要介入进去。计划

部门不仅仅是财务部门，计划是牵引整个公司前进的灯塔，是船头，是雷达。考核奖励机制是为了前进。计划系统要和人力资源系统去商量：要实现这个计划，人力资源机制应该如何牵引。我们在观念上要改变，计划代表的是全公司，可不是财务。计划体系的推行，今年是第一年，我还是很高兴的，我们这二十几个计划体系出去之后，还能运作，还没有出大问题。那明年我们要前进一步，前进到哪？第三年我们前进到哪？公司的变革应当变到哪儿？要拿出一些规划和方法来。

四、要高度重视融资与回款

回款是有可能置公司于死地的。我们不是没有钱，是有钱，但在客户的拖欠里。我们公司可能会因为现金流的断裂导致灭亡，也是很危险的。每个地区部都要把回款的事情高度重视起来。只要存货还在我们手里，只要我们还没有收到钱，那风险就还在我们这里。我们还是要实行货物回款的责任制，要从源头抓起。我们要建立起项目责任制，我们从一开始做计划投标的时候，就要想到款是怎么收的。一定要从过去的按合同回款，逐渐转变到按站点、按站群、按工程进度来回款，要把回款的实际操作划小到一个点、一个面、一个片和一个项目，然后根据工程进度，就是走了多少，你付多少钱给我。这个所有地区部都要高度重视。

销售四个要素，即解决方案，客户关系，融资，交付。以前我们只重视客户关系，对交付和融资都不重视，不重视财务体系的建设，结果是解决方案和客户关系稍强一点，但交付和融资弱了。我们要改变一下，要强调四个要素的均衡成长。以后要从销售四要素来汇报，均衡配置干部。这个不改变，我们就回不来款，回不来款的后结果你们知道会是什么？就是公司垮掉。

要把融资回款作为重要的使能要素。我们这次坚定不移地把销售融资组织切给地区部，就是让它做大做强，这是未来两年中，华为公司能不能活下来的关键。我们现在已经明确，把销资部门在地区部的人员行政上归属地区部。那么人事任命、定职定级、薪酬和奖励呢，都归了地区部了，财务机关对他是业务指导，当然财务也可以行使否决权。要认识到融资人员就是销售人员，不要这个组织的收入、待遇、股票，样样都低于客户线。级别待遇要合理，优秀干部才主动愿意去。而且以后我们做大合同，我们经理上战场就给人家谈商业方案，谈解决方案，谈支付及融资方案，谈回款方案。时代在发生很多变化，我希望你们要把融资回款看得重一点。我希望财务也关心一下。你们刚刚把销售融资队伍划给地区部，他们根本就不掌握这些人的情况怎么样，你们也不说话，就是爹也不亲，娘也不爱，悬空了以后，将来造成这批人流失了，我们这个要素就长期建不起来。我认为这是一个很薄弱的要素，在这个问题上要加强一下。

我现在不知道我们公司用本币签合同推广到什么程度了。比如印度，你们如果有些合同，中小合同，就直接用卢比签，回款可能也快，也直接解决我们的行政费用问题，汇率风险规避和本币消耗，会促进我们销售增长，会促进我们很多改善。

要成立一个工作小组，推广本币结算。当前我们限制本币的用途，是用于我们的行政消耗，充分满足行政消耗。

五、加快干部提拔，让本地骨干发挥本地的优势，要强调效率、强调结果我们再次强调要加快干部的提拔，不虚位以待。岗位上明明有人在做事，为什么不承认人家？主要看干部适不适应岗位，比如上任半年左右适应了，就不要虚位以待。要看新干部的优点，不要老看缺点[9]，不要求全责备，这个世界上没有完人。当然，道德品质上是一票否决。我们在原则问题上不退让，党委[10]行使一票否

决，但在原则范围内，应该还是有很多好干部的，要敢于培养干部。江山代有才人出，要一代代去巩固。不能说每一个干部都能够再岗位上持续发展，老一代退下去是很正常的。所以我们建立了一个机制，就是说你跟不上了，身体不行了，职位调整下去了，你的股票不会动。所以要加强新干部的提拔，特别是艰苦地区，新干部不提拔，我们的商业模式就继续不下去了。

项目成功了，出成果就要出干部。打下这个山头的人里面，终究有一个人可以做连长；不能说打下这个山头的人全部都不行，我们不能老是空投一个连长过去。当然，代表处的代表和更高级的干部，有可能不是本地选拔，是跨区域选拔的。我们的干部还是要贯彻小步快跑的原则。

干部选拔的标尺就是责任结果。责任结果导向就是从成功的实践结果中选拔干部，这个是不矛盾的。我们要加快新干部的选拔，要给新人机会啊。新干部的提拔是公司的一项战略政策。公司在发展的过程中到处都缺干部，干部培养不起来，那我们就可能守不住阵地，可能要败退。我们的后备干部培养、提拔不起来，一个是提拔时心有问题，第二培养方法有问题。这一系列的问题使我们青黄不接，跟不上茬，那我们可能发展快，还要战败。一旦败的时候我们也很惨的，实际上我们在局部地区已经有很多失败的。

我在无线产品线的表彰大会上讲话，抢滩登陆就是勇士，但是勇士能不能成为纵深发展成将军，要通过华为大学对选拔出来的 25% 的勇士进行培训，培训后进行筛选，从 25% 中选三分之一，约 8% 左右人员推荐到干部后备队，这个干部后备队，我们就要给他们机会去实践。对那些经过素质训练还达不到素质目标的人，也应该是我们的英雄，给予黄继光的称号，但英雄不一定是将军。

我这次在孟加拉与本地员工交流的时候，强调我们不是为国际化而国际化。跨区域流动不是为了个人成长，本地员工原则上在本地使用。从孟加拉到欧洲，只有在欧洲确实需要你这个人时，而欧洲也找不到比您更合适的人了，才可以把你放到欧洲去工作，公司不为了员工个人成长而派他到欧洲去工作。使用本地员工就是要充分利用本地资源的优势，不要为了搞平衡而流动。员工到公司总部工作循环一下是必要的，每个代表处都可以有优秀的本地员工到公司总部工作的机会，这个是促进总部更加贴近当地的实际。

六、打败对手要靠自身的强大，而不仅仅是保密；要通过经验共享，相互学习、促进成长。

本次地区部述职的所有电子件由销服体系指定人员汇总，转给各地区部总裁相互学习、交流，以吸取别的地区的经验。各代表处代表、各地区部总裁互相不能交流吸取经验，那我们永远都不能相互促进。将来不要求述职报告统一版式，这样锁死了大家的聪明才智，后导致僵化。半年后很多信息没有那么保密的时候，地区部总裁可以挑选优秀的述职报告发给代表处代表学习，因为代表处代表将来也是要做地区部总裁的。甚至可以在一二年后，把优秀的地区部述职报告发给项目经理看，项目经理学了之后可以早一点成为地区部总裁。这样述职一次，提高一次，几年以后我们就国际接轨了。

打败对手要靠自身的强大，而不仅是靠保密，公司要强大到可以将源代码公布[11]，竞争对手拿到了都没有什么用。就像美国打仗，哪天几时进攻都告诉对方了，但还是照样打赢。

当然信息安全也要重视，员工为了贪几个小钱，就给对手提供情报，出卖了自己的灵魂，一辈子背着心理阴影。将来升得越高心理越难受，当到高级干部更难受，对方一个小兵就可时时威协您，您不继续提供情报的话，就要揭发您，您当了 CEO，当了董事长，您如何办。各个代表处要约束员工不要去做那些偷鸡摸狗的事情，已经做的就跟公司坦白，不说出来以后可能还会做，说出来以后肯定不会做了。公司贯彻坦白从宽，不会拿着这个软钉子约束你。我们只有原谅一时误入歧途的人，只要他们认真改过，我们也同等信任，才可能从对手那儿团结回更多的人。（2008 年 9 月 4 日）

[1] 薇甘菊，菊科多年生藤本植物，蔓延速度极快，故称其为“一分钟一英里的杂草”。2008 年，华为始实施“薇甘菊”战略，把欧洲变成华为的大粮仓。

[2] 2008 年任正非就预言了华为终端的崛起。

[3] 又是一个对未来行业发展的准确预见。

[4] 【蓝血自悟题】华为因此后来上了什么系统？

- [5] 【蓝血自悟题】“当我们强大到一定程度就会以自我为中心”，如何理解？
- [6] 服务产品线，又是一个极其伟大的预见。
- [7] 【蓝血自悟题】虚拟销售，是什么鬼？重在财务还是重在 HR？双方如何配合？系统怎么走？
- [8] “班长的战争”的雏形！
- [9] 不完美的英雄也是英雄，比如乔伊娜！后来，就有了“歪瓜裂枣”的提法。
- [10] 华为的党委归属于人力资源体系，负责干部任用监督，有用人的一票否决权。
- [11] 相当于在牌桌上亮出自己的底牌！后来华为真向欧盟等 放了源代码。

在 PSST 体系干部大会上的讲话

2008 年 7 月 5 日

【导读】PSST，即 Products and Solutions Staff Team，产品与解决方案团队。华为产品线全部在 PSST 部门，对外有 8 大产品线：固网、核心网、无线网、业软、SPO、网络能源、终端、交换机与企业通信。3 大 BG，即运营商 BG、消费者 BG（含研发）、企业 BG 以销售职能为主。

今天，我会对大家提要求多一些，但该肯定的还是要肯定。从刚才大家提问题的踊跃、抢话筒看，我感觉研发与市场一样，都不甘落后。这些年来，我们的产品有竞争力，达到了世界先进标准，这与研发体系的付出是分不开的。在看到成绩的同时，还应该看到虽然我们推行了西方管理方法，实行了 IPD，但我们的效率还不高，说明我们还年轻，还不成熟。因此，今天我跟大家提提要求。

一、各级主管一定要有清晰的工作方向，善于抓住主要矛盾和矛盾的主要方面；要有 放的心，把握好工作的节奏与灰度，要有自我牺牲精神，有妥协的工作方法

一个干部 重要的是必须有清晰的工作方向。我们很多干部很忙，实际上大部分时间干的是不一定正确的事。大家累得很、忙得很，却不产生什么价值。怎么能当好一个主管，我在英国代表处的讲话中，讲了一个领导一定要抓住主要矛盾和矛盾的主要方面。一个领袖干什么？一个领袖其实就是要抓住主要矛盾、抓住矛盾的主要方面。工作就是要找准方向。

所以主管要谋定而后动，要想清楚再干。我们公司有很多的草莽英雄，提着盒子枪，还没想清楚怎么打仗，就先站起来了。如果事情没想清楚，就会浪费很多精力，这种习惯极大地伤害了我们的员工。虽然兄弟们工作量很大，但是奖金却少了，员工自然会埋怨你。所以，清晰的工作方向是非常重要的，但我说清晰的工作方向，并不表示不能调整方向，做出必要的改变。现在，我们有 IPD 流程，有 PDT 决策方式等一系列手段，可不断修正我们在前进过程中的方向。

干部要有坚定的意志，要有自我牺牲精神，自我牺牲精神包括适当的妥协、必要的妥协。你们要学习怎么能驾驭更大的环境，因为我们还要扩张。我们现处在快速扩张的阶段，属于反周期成长。所谓反周期成长，就是经济大形势下滑时，我们加速成长。2000 年后那一段时间，我们内外交困，几乎濒临崩溃。按正常逻辑，这时候应该是收手，休整队伍、巩固好根据地，以便下次再来。但我们是反周期成长，加大投入，因此等经济危机一过，友商就看到旁边站着个人，个子虽然还有点矮，鼻子也低，还是看着是长大了。通过第一个反周期性成长，我们站在了世界舞台上了。现在第二个反周期性成长，能达到什么目标很难说。但我们至少应该有几个定价权吧。现在公司一个定价权也没有，不能由华为说了算，我们是跟在别人后面赚点小钱来维持公司的生存。

思科非常优秀，它在全球有定价权，多少钱它说了算，财务状况不好了就涨价；财务状况好了就降价。

二、纲举目张，各级干部抓组织建设和干部管理这个纲，围绕“以客户为中心，以奋斗者为本”来建设组织与管理干部

我们要讲讲纲举目张。什么叫纲，就是渔网的绳子，大家把渔网的绳子举起来，渔网就张了。抓鱼时，一个个网眼张，这样才能捕到鱼。因此，我们要抓组织建设，组织没有建设好，干部没有管理好，自己忙得不得了，许多人网眼没有张，发挥不了作用。公司有很多主管不关注组织建设，只关注业务，不关心员工。如果这样，就不可能有更大的发展。说实话，华为很多的人力资源制度，管理措施都是很好的，但有人骂我们，是不是因为主管的关系呢？是不是因为主管们没有抓组织建设和干部管理呢？没有很好的去理解和抓政策的落实呢？抓工作一定要纲举目张。

我们有些主管喜欢把功劳归于自己，大事小事都自己做，非常辛苦，手下的一百多号人却不知道干什么。这些主管还对别人说你看我多辛苦，他们都不干活。这样的主管应该回到操作岗位上去。你的兵不干活是你领导无方。没有熊的兵，只有熊的官。关键是抓住主要矛盾和矛盾的主要方面，做合理的安排，妥善安排大家的工作，充分发挥集体的作用。

作为主管，如果想得到员工的拥护，重要的就是在工作中做到公正公平。如果做不到公平公正，即使用手拍拍下属的肩膀，说他怎么好，他却认为你是假的。所以对主管来讲，不管是升级、评奖金、或其它事，都应该做到公平公正。如果做到了就会得到大家认同，即使暂时得不到大家的认同，迟早都会得到认同。当然，要做到公平公正是很难的。我们有很多主管不能区分团队中谁更好，不会管理，就只能牺牲自己。只会牺牲自己的人，一方面也说明他没有能力，一方面也说明他调动不起优秀骨干的积极性。公平公正说起来容易，做起来难。但是只要努力去做了，就能得到大家的理解和谅解，就能鼓舞士气。

各级主管要多和员工沟通，可以向员工描绘部门未来的发展目标和愿景，牵引员工向前看。不要一坐下来，就和员工讲业务。你看市场系统的人一坐下来，什么方面都谈，市场人员大的优点是，他们出差时喜欢聚在一起聊天，喜欢在一起吃饭，上大排挡。以后你们要多和部下吃吃饭，而且吃饭要抢着付钱，气氛就好了。

历史上打仗特别凶的军队，主管都是非常爱兵的，能和士兵同甘共苦。不然，士兵是不会冒着生命危险去冲锋陷阵，正所谓“士为知己者死”。有人知道“酒泉”这个地名的来历吗？“酒泉”的来历与霍去病有关。当年，皇帝奖赏霍去病十几坛好酒。为了让十万军队都能喝到，霍去病就想了一个办法，把酒从驻地附近的溪流的上游倒下来，酒就随水往下流，士兵趴在溪边都喝到了。因此霍去病是良将。在关爱员工上，要坚持“以客户为中心，以奋斗者为本”，只“以奋斗者为本”是不对的。奋斗者干活很努力、很卖劲，但不能给客户创造价值，那他的努力是多余的。

主管胸要放宽，要用人之长，没有一个人是完人，要用他人的长处。同时甘心为奋斗者做阶梯。大家不要怕你的下级超越你，人与人之间是有感情的，是有交流的。一个人只要充分发挥了自己的才能，只要努力了，就是无愧无悔的。不一定要做到多高职位，不要与别人去攀比。

这次无线和网络的奋斗奖表彰大会都表彰了家属，这是非常好的，要推广到全公司，家属为我们做出了大的牺牲。一个人忙的时候就容易忽略对家庭的关心。我父母是小知识分子，经济上比较穷，我希望赚到钱后能孝敬父母，但等我赚到钱的时候父母已经不在了。对孩子们的功课，我一次也没有看过。家属们做了牺牲，我们要表示感谢。我们的家属还得奉献，不奉献我们就没有明天，但奉献应该得到一些补偿。

三、“猛将必发于卒伍，宰相必起于州郡”，从成功的实践中选拔干部我们强调从成功的实践中选拔干部，强调责任结果导向。有句古语，“猛将必发于卒伍，宰相必起于州郡”。因此我们要强调基层实践，加强在实践中选拔干部。

我们要加强从绩效优秀的员工中选拔干部。有些员工确实不适合做管理工作，就做专家，专家也可以有很高的级别。大家不要什么东西功劳都抢到自己手上，这样只会断送自己。中国没有得过奖的人是谁？是毛泽东、邓小平。他们不仅没得过奖，也没表扬过自己。因此，各级主管在这个问题上要想得清楚，你们想清楚了就会有很好的绩效。

我们面临一个非常好的发展机会，在新干部的使用上要更多给以机会。

四、“从泥坑中爬起来的都是圣人”，研发要坚持 放与创新，要宽容失败

我曾经讲过，世界上只有不要面子的人才会成功。孔子就是一个不要面子的人。孔子说：“三人行必有我师”。这句话前面没加定语，没有说三个优秀的人，而可能是三个放牛娃。放牛娃怎可以做老师呢？所以说孔子是典型的不要面子的人，愿意向任何人求教，因此就成了中国的圣人，被称作“孔圣人”。一个人太过注重面子，就容易忽略对自我的批判，“从泥坑中爬起来的都是圣人”。回顾 NGN、软交换、核心网，都是走过错路的，过分技术导向。因为走错了路，运营商不准我们入网。后来经过努力，纠正了错误，才勉强获得一些机会。因此，我们不能以技术为导向，要以客户需求为导向。虽然在核心网上，我们摔了大跟头，但我们从泥坑中爬了起来，现在核心网在全世界的市场份额是 40%，移动软交换也是 40%。但回过来说，如果我们固步自封，死不改变错误，我们就会落后。

放是公司生存下去的基础。如果我们公司不 放，我们公司 终就要走向死亡。 放要以自己的核心成长为基础，加强对外 放合作。华为坚持 放的道路不能动摇。 放是我们的出路。

在研发上，相当大的内容是创新，但创新 大的可能是错误，而不是成功。如果不宽容错误，不宽容从泥坑中爬起来的人，那就是假创新，不是真创新。走对了路升得快，走错了路升得慢，但即使所有人都走对路了，只有你走错了，也不要担忧。只要有后发之劲，就有机会重新起来。我们的软交换和 CDMA，就是后发制人的例子，当时我们处于劣势，但后面赶上了。大公司的优点就是可以调集优势资源，采用压强原则，快速改变节奏。因此要宽容失败，宽容失败的人，我们才有明天和光辉的未来，否则我们就没有明天。

【互动问答摘录】

Q1：我问一个关于业务感知的问题。为什么一定要出去参加几次会议见几个客户才算是业务感知，可否到 MKTG 去锻炼。我觉得去了解下面的业务，包括周边团队和周边部门的业务也是一种业务感知，为什么一定要去外面出差。

任总：以客户需求为导向是一种理念，不是一种形式。如果认为出差就找到客户需求，在家就不知道客户需求，这个逻辑好像有问题。客户需求不是一个或者几个客户说的话。真的客户需求是去粗取精，弃伪存真，由此及彼，由表及里，然后归纳出来的客户的真正需求是什么，绝对不是一个简单的听了客户几句话。

Q2：感觉现在华为研发对业界的吸引力降低了，也有人说新员工素质大不如以前。以后的竞争是人才的竞争，那我们这一块是有问题的。

任总：世界总有一天会交给未来的青年人的，我相信他们不会亡国的，他们有自身的特点，关键在我们怎样去教育他们，他们吃饭总得做工，不然谁给他们做马牛呢？这一次汶川救灾，就涌现了不少青年人。相信他们会成长的，我们怎么会有九斤老太太，一代不如一代的观念？这是有问题的。我们的考核标准，就是督促他们随年龄的增长，而越来越像我们，越来越超越我们。

Q3：公司有些措施，例如奖金评定、定岗定薪经常就没有时间点，员工问我们也不好回答， 好能例行操作。
任总：我支持你的观点。现在的人力资源管理过于僵化，过于强调步调一致。我们确实是个农民队伍，从青纱帐里面走出来的时候包着个白头巾，手里提两个盒子炮就跨过太平洋了。结果出去后发现腰里的两个地雷没有

用，还不如带两个西瓜出去解渴。我们发现有非常多的问题需要规范化，我们过去在定岗定薪上确实过于僵化了些，下一步我们要对奖金放，把权力给各主管，由你们去分。当主管 难的一件事情是分钱。如果由你分，责任就是你的。要知道，谁当家谁吃亏。如果你能做到对待员工能像你妈对待你一样，你的员工不会不跟你走。

Q4：有这样一种说法：员工走进公司是因为你任总，离 公司是因为主管。这一方面说明了主管是非常重要的，所以我们今天 这个干部大会；另一方面也说明了任总的感召力是非常大的。但是研发有三万五千名员工，还有很多人没见过您，我们希望您能抽时间多和研发员工见见面，传达要求，鼓舞士气。

任总：首先我没有这么可爱，主要是你没靠近我的身边。你靠近我，你会发现我也会把牛肉烤焦的。你觉得我好，是远香近臭。当然，以后我多见见员工，先从与金牌员工吃饭、照相、.....始。

Q5：我们觉得主管不重视人力资源，但实际上每年我们人力资源管理动作是挺多的，例如股票、奖金、调薪等，但对基层主管来说，这些都没有规则，也没有确定的时间，因此都感到疲惫，希望有一个稳定的规则。

任总：这个问题 尖锐，我与你同感。一定要打倒繁琐的人力资源考核，大家想想每一个基层员工要填多少表格。有些主管因为看不到员工在身边，就让员工填很多表格，比如说市场的工作日志，这是可以理解的。而有些主管管的人不多，而叫这些人每天填工作日志，就有些高成本了。我觉得，如果为了这填表格，就是走形式主义，是浪费人力。我非常同意你的，而且要把这话传到人力资源部，我们一定要打倒繁琐的考核机制。考核的目的，是为了促进业务成功，为考核而考核不值得。

Q6：我们公司内部也在搞心声论坛，参与的人很多，能否更 放？

任总：我们搞这个论坛，不需要员工广泛展 谈论，我们 主要的目的是要让我们的政策直接和员工见面。员工现在读不懂文件，文件写得清清楚楚，他读不懂。有的时候，不仅员工读不懂，高级主管也读不懂。由一些人力资源专家给他做些解释，促进他读懂公司的文件。真正读懂一个文件是不容易的。

论坛要有序的 展，如果说现在讨论得很平静，我们以后可以再 放一点，但不能像 BBS 一样，随便有意见就提。我们认为坚持有序地与员工沟通，而不是无序的。我们还是坚持“小建议，大奖励；大建议，不鼓励”，属于大建议之类的讨论务虚，还是到互联网上去好，我们还要生产，耽误不得。

员工可以到互联网上去骂一骂我们，这是很正常的。只要不影响生产，都是可以理解的。一个人肚子有气怎么办？就是在肚子上打个洞，把气放出来就好了，让他们到互联网去放放就行了。但不要骂太多了，不然就会被社会误解了，公司就垮了。大家也找不到地方骂了。

Q7：现在 PDT 中的市场代表、用服代表都代表不了相应的功能部门，我不知道公司从研发到市场各部门之间是不是需要端到端的团队来管理？还有，市场经常一拍胸脯，向客户承诺三个月交付一个版本。研发为了三个月交付一个版本，需要做很多东西，结果可能影响了其它主营业务。

任总：我们的组织建设还不够充分，干部的职责太简单。支持市场的是四个要素：解决方案、客户关系、融资、交付，我们许多客户经理都不知道。参加 PDT 流程他们就更不重视了，这种情况一定要改变，不然公司就没有未来。我们的干部没有充分备份。如果我们不加强市场代表等各种代表在 PDT 流程中的作用，错误可能会更多些，兄弟们就会更累，钱却更少。小编制，反而耗了太多的人力。因此，市场与用服要坚持他们的代表认真履行职责，并给他考核。西方公司给我们设计的组织和流程是有一定道理的，我们要坚持。我们还是要加强组织建设。

Q8：研发团队非常庞大， 关键的问题是要否实行精兵和强兵策略？是否要喊出这个口号。如果要实行精兵和强兵策略，是否要调整薪酬基准。有时候减少人数，可能也是一条路子。任总：精兵和强兵策略是永恒的，我们不会停下来。我们要关注组织建设。我们有些主管，因为别的项目组在加班，因此要求自己项目组灯也要

着， 着灯干嘛？说是为新员工学习， 学习也算加班？把学习和加班的概念混在一起了。因此， 员工抱怨说加班很多。还有， 你以为大家真的都很忙？其实并不是每个员工的工作量都是饱和的， 很多员工找不到活干， 主管却在吵着缺编制。我们要从考核制抓起， 要从人均效率抓起。我觉得你讲得很对。

Q9、我们的销售结构发生了很大变化， 海外销售不断增长。美元贬值对我们公司有何影响？

任总： 其实人民币不是升值了， 人民币是贬值了。以前房子一百万元一套， 现在三百万元一套， 实际上人民币已经贬值了，并没有升值。人民币升值是国际结算的表面现象， 对我们公司是有负面作用的。我们只能做的是提高人均效率， 提高市场份额。但也不要恶狠狠的， 搞损人不利己的竞争。比方说打入美国市场， 其实对美国来说是有利也有弊的。有利的一点是， 美国的运营商可以节约大量投资， 用很少的钱就可以达到很先进的水平， 但对美国的设备供应商却可能不是好消息。因此， 进入美国市场要慢慢来， 别那么着急。总之， 重要的就要提高效率。

Q10、招聘时， 应届生指标控制得很严格， 但很多人感觉应届生好用些。

任总： 这个双方都有责任。应届生是自己给自己找了麻烦。这些独生子女， 妈妈爸爸心疼， 又考上名牌大学， 更宝贝得不得了， 现在的学校又迁就学生， 学校老师也不敢批评， 是自由惯的了。但进入华为后， 要受到一定的组织和纪律约束了， 他们受不了， 所以就拼命骂。在网上骂得太多了， 我们也受不了， 骂骂是可以的， 但骂过头了， 公司会出问题。大家知道放鞭炮， 一个一个放是喜庆的， 过年会放鞭炮， 但是一屋子的鞭炮全部点着， 就是悲剧了。所以说应届生进来工作， 他们就要多控制自己的言论， 不然公司担忧， 就踩刹车， 少招应届生， 扩大社招生。今年我们压缩了 3700 人的应届生规模， 使得在互联网上骂我们的强度是可以承受的， 太多的人一齐骂， 就像点燃了一屋子鞭炮， 我们也受不了， 我们不是神， 能经得谩骂的？15 级以上的社招生我们从来没有控制过， 任何时候都没有指标限制。但应届生我们就限制了。应届生想进来工作， 就要将尾巴夹紧点。

大家既然要骂华为， 何必到华为来工作？！大家学通信的、软件的、计算机的， 可以去运营商， 运营商多好。如果你为了骂华为而到华为来， 那没必要， 何苦呢。在华为只有辛苦， 什么都得不到。

Q11、从土八路到正规军， 之前我们一直往前冲。但考核指标又控制我们不能一直往前冲， 踩刹车， 现在又要靠领导力鼓励大家往前冲，在机制和制度上能否保证？

任总： 世界级的领袖绝不是被考核出来的， 所以僵化的、严格的考核制度选拔不出优秀的领袖来。如果我们当前的考核制度不能选拔出优秀人才的机制， 为什么要搞这种形式主义， 刚才我说要打倒繁琐的考核机制， 如果将大量的时间用于考核， 而不是用于干活， 这是错的。

Q12、现在入职 1~3 年的员工离职相对较多， 我们有时候要给员工讲，在公司二年之后怎样， 三年之后怎样， 公司有没有什么办法？

任总： 要看离后的机会是比留下的好， 还是比留下的差。我这个人一贯是不会画饼的。你们要让我给员工讲愿景是很难的， 我这个人的习惯是对危机看得比较重。但是， 你们可以画画饼， 让员工向前看， 不要让我画饼。

去年， 我们完成了 165 亿美元的销售， 今年上半年的同比增长为 40%， 情况是很好的， 大家要从你自己处的环境来体会， 不要从互联网去找感觉， 信心是自己建立起来的。

我还是建议大家多读公司文件， 多看看我的文章， 每个星期都读一遍， 一定会比别人进步快。我在英国代表处的讲话就构筑了公司整个的组织构架、流程构架和工作方法构架。这个讲话， 我还解释了几次， 但有些人没有看懂， 就到互联网上看， 这样越看越没信心， 结果离了公司。离后，在外面不怎么好， 也赚不到多少钱， 但碍于面子， 不好意思回来。有些人， 进公司后就不安心， 觉得自己太了不起了， 挣的钱不够多， 就向外面拱，

外面说你出来我给你加一倍，他们就往外走，但走了以后，发现不是那么回事。因此，你们要通过榜样的力量来说话。我们不能让长期坚持在公司工作的同志被冷落了，要对这些与我们一起奋斗的同志多鼓励。

Q13、市场的氛围不错，研发给市场输出了很多人，但回流的人员少一点，是否能促使回流？

任总：要让去了市场的人回流，重要的是要帮助有市场实践经验的人在研发成长起来。如果员工在研发没有成长起来，去了市场却成长起来了，那出去的还会更多。为什么优秀的青年奔赴延安？不是因为延安唱唱歌、练操、上战场，而是延安给了他一个机会，他当然奔赴延安而不是去其它地方了。我们对研发的一些干部，是要求有市场经验的，有基层实践经验。要让去了市场的人回流，关键是要形成让他们成长的土壤。

让青春的生命放射光芒

——任正非在网络产品线奋斗大会上的讲话纪要 2008 年 6 月 13 日

【导 读】任正非很少去回顾华为的历史，即使提到也更多的是说说从前的苦难和教训。有人曾向任正非提议华为建一座历史博物馆，他坚定地说：“华为不需要历史，华为要忘掉历史。”

我确实是由于幼稚，才走向通信行业的。八十年代末，由于退伍而走向打工，因打工不顺利才走向创业的。当时，认为通信市场如此之大，以为我们做一点点总会有机会的。恰恰是这种无知无畏，我们才敢踩上这条不归路。走上这条路后，才知道通信市场如此之狭窄，技术要求如此之苛刻，竞争如此之激烈。通信市场需求量虽如此大，客户却很少，而这些采购巨额数量的客户，水平之高，也是小公司难以适应的。通信产品技术上要求如此苛刻，是因为电信网络是全程全网，任何一小点缺陷，就构成与全球数十亿用户无法准确连接；当时通信产品技术含量高，利润高，导致世界上所有的大电子公司都聚焦在上面竞争，实际上是寡头之间的竞争。我们当时就像一只蚂蚁，站在大象脚下，在喊要长得与它一样高，现代唐吉诃德。

八十年代初，我对市场经济一窍不通，也受了一些严重的挫折，在挫折中学习了许多国际法方面的东西。用一年多的时间学习了许多法律。从法律中悟出了市场的运行机制，它对一个企业来讲有两件重要的事情，一是客户，二是货源。政府的管制就是管制这两者的交易必须在法律框架及协议基础上运行。这两个要素中，客户是不可控制的，也不能够控制的。企业唯一的可能就是控制货源。公司成立之初，那时社会上刚刚始市场经济，倒买倒卖是主要的一种经济方式，在倒买倒卖的一片风声中，我们不合时宜地走向科研，自己做产品，自己做货源，这就是我走向创业时的初衷。确实是逆流而上，逆水行舟的困难有多少，只有自己心中清楚。

我们是从交换机起步的。当时风行中国的是一部由几个香港青年研制的 40 门模拟交换机，后来在珠海合资生产。我们作为他们的代理，但经常得不到供货。让客户逼得，不知如何是好，差点让人当成骗子。当时我们的合作伙伴是石油部物探局，那时他们的经理周良叔对我讲，“你要控制的是市场，技术谁也长期守不住的，要放，不要怕。”继而来自石油的专家刘伯荣、王菁始投入试制。那时的交换机还是单层板，用复印机精确一比一地复印印刷板。工具就是万用表，示波器。后来邮电部让珠海合资企业，将 BH01 的资料，以 3 万元一套的价格卖给全国数十个厂家，我们的仿制也合法化了。我们自己研制的交换机，是从 HDJ48 始的，郑宝用等几个刚从学校毕业的学生，一边看着南京邮电学院陈锡生的“程控交换原理”来设计软件及硬件的。根据教科书来设计产品，也说明我们那时基础。后来在版本升级时，得到北京邮电学院陈俊亮、程时端老师的指导。我们走到今天真是不容易的。

从 2000 门交换机在义乌的佛堂机，到邳州的万门局，毛生江都是华为交换局第一人。在万门局局之前，AT&T 的万门局正在长春机，我利用在美国认识的关系，让毛生江他们到长春看一下万门机是什么样子。这群搞万门机的人，还从来没见过万门机是什么样子。这两处局我们都不是很成功，而且邳州应该说是失败。我当时说了，从泥坑中爬起来的都是圣人，一定要勇敢前进。当时真是不知道是从哪儿来的那种大无畏英雄气。今天来看，这么多人才，都是从当初失败中走出来的。

我们经历了 20 年的成功与失败的积累，漫长的蹉跎岁月，锤炼了数万优秀的华为儿女，他们现在正一步一步地走向成熟。他们今天正春华正茂，未来的廿年，是我们大有希望的廿年，相信我们会更加成功。挫折和磨难，始终是我们人生的一笔宝贵财富。我们复杂而艰苦的研发经历，一定会使我们的生命放射出光芒。在这廿年的痛苦磨难中，我们终于确立了“以客户为中心，以奋斗者为本”的企业文化，它使公司慢慢走出了困境。

我们坚信未来以 IP 为基础的传输市场，随着信息流每年的数倍增长，会有极大的空间。我们在这方面要增大投入，从芯片做起。现行光网络传输还会不断更新和扩容。未来从极大容量的高质量传输，到极小容量的低成本的 IP 传输，都是极富挑战的，随着网络的宽带化，传输的要求发生了很大的变化，而且越来越要求在骨干传输中，使用超大容量的优质产品。随着光纤到户，光纤到桌面，体积越来越小、成本越来越低、越来越使用方便、越来越容易维护，并满足一定带宽的低端 IP 设备，会呈爆炸式增长。我们要研究适应客户的各种需求，要把握住关键的要素。

回想 IT 泡沫崩溃时的情景，当时传输从白马王子，跌落到一文不值，许多业界领袖公司，减少了投入。而我们反周期成长，在极度财务困难时，没有减少投入，使我们今天能成为世界第二。我们不要太封闭的以自我为基础，要继续加大 放的力度，合作的力度。八年前我们用 400 万美元，收购了一家美国濒于崩溃的小公司，从而使我们在长距离光传输上技术成了世界第一。也从这个例子看到，要努力去吸收已经成功的人类文明，不要过分狭隘地自主创新，那样会减缓我们的速度。因此，我们的研发，应该强调集成 发，多吸收别人的一些先进成果。

随着光纤替代铜作为大容量低成本的传输出现。发展到今天，光纤到户，光纤到楼，光纤到路边的速度，越来越快。引至，接入网与终端将发生革命性的变化，全球固定接入网络，将会发生重新洗牌，我们要把握这一机会，加大与国际大公司的分工合作，赢起这一场胜利。接入网的小型化，多样化，十分灵活使用的高质量产品，将在网络进化中，逐步取代以前作为接点式的接入设备，而这些产品同时要求高质量，因为装在家里，楼道里.....。你总不能象在接点机房一样，为维修天天出入别人的家庭，.....。接入网与终端会越来越趋同，越来越丰富多彩。时代给我们提出了更高的要求，也给了我们更多的机会。

我们坚持将 IP 的理念，引入到所有的通信产品。同时数据通信产品，也要吸收传输、交换的经验及有关人才，在中低端产品上要缩小与思科的差距，在中高端产品上要支持我们的核心网进步。我们相信经过十几年的厚积薄发，聚焦在通信领域持续投入，提供端到端的电信级 IP 解决方案与服务，我们一定会重生，我们的青春生命会放射出灿烂的光芒。

我们廿年走过了一条崎岖不平的道路，我们经历了多少失败与痛苦，但我们始终坚信“烧不死的鸟是凤凰”，“从泥坑中爬起来的都是圣人”。在屡战屡败，屡败屡战中，锻炼起一代坚强的华为人，我们才赢得了今天的曙光。网络还会在进步，人类社会还会再进步，我们也会不断进步，经过挫折与磨难的华为人，将肩负起重担。坚持以客户为中心，以奋斗为本，我们仍任重道远。

大家都是共和国的英雄

——任正非在成都代表处与员工座谈纪要 2008 年 6 月 16 日

【背景】2008 年 5 月 12 日，四川汶川大地震，华为第一时间派出抢通人员赴灾区一线抢救通信。在此期间，任正非亲临成都代表处，与参与抗震救灾抢险工作的员工及成都代表处全体员工进行座谈。对于参加此次抢救的员工来说，“不管我的余生将怎样度过，我知道自己曾经为一项伟大的事业而付出过。”

任总：首先向大家问好，这次抗震救灾大家很辛苦，贡献很大，大家都是共和国的英雄。上了战场的都是英

雄，你们给全体员工工作出了很好的榜样。其中这次参加抗震救灾的，有不少 80 后的，给这一代人提供了一个很重要的榜样。地震那天大概两点多钟，我在巴黎很快就收到短信，说四川地震了，你们的响应速度也比较快，你们有非常大的贡献，多少年后回顾这段历史，你们应该有很多东西可以总结。今天你们所说的话都是在歌颂别人，歌颂运营商，当将来你写自己的历史的时候，不用顾及这么多，因为那个时候不需要以市场的方式来看待这段历史，相信你们在自己总结的时候，会感到很光荣，很自豪，我代表公司，非常感谢你们！我今天请大家多提问题，有哪些问题需要沟通，我们就这些问题来展开讨论。问题 1（移动系统部胡克宁）：成都代表处省内的业务包括西藏地区业务量越来越大，地震之后也肩负了很多重建的工作，能不能得到公司更多的支持？代表处还有一些输出的任务，现在感觉人力资源、工作的强度、压力非常大。

任总：我理解你说的“支持”是指业务量大，工作任务越来越重，意思是说你的官也要当大一点，就是公司支持一下把官的级别提高一点。我觉得这是好事情，作了贡献为什么不升？这是很正常的，我把你的心里话说出来了。输出干部是很正常的，我们讲的先进的地方不只是出成果，还要出干部，出了干部，都窝在这个地方给别人帽子戴戴，人家怎么办呢？只能抢你的帽子了，就内哄了。你们要敢于挑重担，敢于输出干部。

问题 2（无线核心网陶游劲）：我们公司从长期来看，是不是会是一个公众公司？

任总：我们始终应该记住：打不通电话时，我们就要第一时间赶往机房，第一时间解决问题，这就是抢险救灾，这就是好的公众形象，这就是公众公司。

问题 3（无线产品部吴少凡）：有两个问题，一是这次地震是百年不遇的一次灾难，这次地震对我们公司带来的挑战和压力是什么？第二个问题是几大运营商重组后，将给我们公司带来的挑战和压力是什么？我们如何与公司一起成长和发展？

任总：地震是天灾，我们无法掌控，“人定不能胜天”，我们必须顺从自然规律，包括一些经济规律，并遵循这些规律，使我们自己与时代的发展同步。我想电信重组也是自然规律吧。这次汶川地震中，华为公司的员工总体表现是非常好的，给几大运营商留下了非常深刻的印象，华为的反应速度很快，这是非常好的，成都代表处为全国市场做了极大贡献。第二个问题，经过了这次地震灾害的抢险救灾，每个人积极行动起来，我们产生了非常多的先进人物，这些先进人物就是华为公司的未来和希望，这对我们来说是积极的事情。天灾是坏事，但通过我们的努力，把坏事变成好事。发现缺点和错误，吸取教训，修正错误，这就是伟大。

问题 4（数据产品部吴玮）：任总，您好！您刚刚也提到了工作效率的问题，作为一名产品人员，特别希望能在这里提一个有关产品人员工作效率的问题。我们产品人员在日常工作中发现，现在处理一个 2000 元的合同和处理一个 2000 万元的合同，花费的流程、时间和精力几乎是相同的，我认为这是流程中的一个问题。现实中由于小合同的处理量占据了合同处理量的绝大部分，我们产品人员花费了大量的时间和精力在小合同的处理上，导致工作效率明显较低，即不利于客户满意度的提升，也不利于产品人员自身核心竞争能力的提升。对此，我一直比较困惑，非常希望此次能在您这里得到一个解答。

任总：那以后你就只签 2000 亿的合同就行了，200 万、2000 万的就别签了，你的效率不就提高了吗？你认为公司哪个地方出了问题，就要深刻地指出这个地方的问题，把它写在《管理优化》报上，就是对公司改进的贡献。以前我们的出差流程很长，电子流很差，后想办法让流程减少到了两个审批点，大大提高了速度。在早期建设流程体系的时候，由于一批没有实际经验的干部，把简单的事情复杂化了，神奇化了，设计了这些弯弯绕。其目的不是让你干活，而是卡住你不出事。这些弯弯绕的改进就得大家来批评，你亲身感受到了，你就把他写在《管理优化》报上。想办法解决后方问题，公司才能进步。不过，客观上说公司这几年已经有了极大的管理进步。第二个问题，200 万、2000 万的合同是不一样的，不按站点发货，当然 200 万、2000 万的合同是一样的，反正都是一叠纸，签吧，货到前方再来分解，这不是要增加很多成本，花很多时间吗？为什么不能按站点呢？这个站点不仅仅指无线基站，还包括有线网、光传输，都是这样。我们要求按站点发货，每个人都可

以有所作为。这个站点只有你 清楚，你当时做计划的时候认真点细致点，工作量就减下来了，公司也不会乱了。在非洲，爱立信的销售量与我们公司相当，但爱立信只有我们公司二分之一的人，他们的工资怎么能不比我们高一倍呢？而且他们还减少了飞机票，减少了旅馆费，减少了出差补贴，减少了了好多行政费用，他们的效益提高，就直接反应到员工的收入里面。

问题 5（李伟）：您对 08 年底成都 GSM 的期望和要求？

任总：这个事情我应该听你的，这个事情都是你们应该做的事情。而且你比谁都明白。你们已经 了一朵花，为什么不是奇葩？怎么做是你们自己的问题了。这样中基层干部就成长起来了。问题 6（华为赛门铁克成都办事处李鑫）：在拜访客户时，我常和客户讲到存储与网络安全产品线是华为向 IT 领域战略扩张的关键步骤，今天任总让大家讲心里话，我很想听到 CEO 对华赛在华为体系发展中的定位和未来华赛的战略目标。

任总：定位问题不是我来给你们定位，是你们干得怎么样才能定好位。

问题 7（电信系统部李守华）：我们现在提一个需求到公司，但公司与全球的需求进行排队，我们的需求就很滞后，我们公司全球化发展中有可能与资源的分配有所矛盾，想听下任总的见解。

任总：首先要理解公司的路标，在此基础上有没有把客户的需求归纳过来，这样我们的全球化统一的路标就清晰了；第二如果你的需求不能得到重视，在《管理优化》报上就大喊大叫，也可以在员工平台上提出来，要以充分的理由体现你的需求的重要性。

问题 8（数通产品部朱嘉）：我想就个人发展问一个问题，在我们进公司的时候，公司给我们指定了两条路：一条是技术专家，另一条是管理专家，很多公司的员工可能都想成为管理专家，而不想成为技术专家，公司对员工这种想法的包容心是怎样的？

任总：我认为还有第三条路：淘汰。我们不能保证两种专家中你成功一种，要是你不努力呢？要是你做了不适合自己能力的事情呢？这跟个人技能、知识、个人性格、人际关系能力都有很大关系。人生的路是把握在自己手里的，员工走哪条路是取决于员工自己，而不是取决于公司。

2009

谁来呼唤炮火，如何及时提供炮火支援

——任正非在销服体系奋斗颁奖大会上的讲话 2009 年 1 月 16 日

【导 读】铁三角：客户经理、解决方案专家、交付专家；四要素：客户关系、解决方案、融资和回款条件、产品交付。

我们从以技术为中心，向以客户为中心的转移过程中，如何调整好组织，始终是一个很难的题目。刚 始我的认识也是有局限性的。我在 EMT 会上讲了话，要缩短流程，提高效率，减少协调，使公司实现有效增长，以及现金流的自我循环。但提出的措施，确实有一些问题，单纯的强调精简机关，压缩人员，简化流程，遭遇一部分 EMT 成员的反对。他们认为机关干部和员工压到一线后，会增加一线的负担，增加了成本，并帮不了什么忙。机关干部下去以总部自居，反而干预了正常的基层工作。后来我听取一些中层干部的反映，他们认为组织流程变革要倒着来，从一线往回梳理，平台（支撑部门和管理部门，包括片区、地区部及代表处的支撑和管理部门）只是为了满足前线作战部队的需要而设置的，并不是越多越好、越大越好、越全越好。要减少平台部

门，减轻协调量，精减平台人员，自然效率就会提高。这样 EMT 决议还未出笼就被反了一个方向。但如何去实现这一点呢？问题仍然摆在前面。这次访问利比亚时，听取了北非地区部的汇报，有了一些启发。

北非地区部努力做厚客户界面，以客户经理、解决方案专家、交付专家组成的工作小组，形成面向客户的“铁三角”作战单元，有效地提升了客户的信任，较深地理解了客户需求，关注良好有效的交付和及时的回款。铁三角的精髓是为了目标，而打破功能壁垒，形成以项目为中心的团队运作模式。公司业务发展的各领域、各环节，都会存在铁三角，三角只是形象说法，不是简单理解为三角，四角、五角甚至更多也是可能的。这给下一阶段组织整改提供了很好的思路和借鉴，公司主要的资源要用在找目标、找机会，并将机会转化成结果上。我们后方配备的先进设备、优质资源，应该在前线一发现目标和机会时就能及时发挥作用，提供有效的支持，而不是拥有资源的人来指挥战争、拥兵自重。谁来呼唤炮火，应该让听得见炮声的人来决策。而现在我们恰好是反过来的。机关不了解前线，但拥有太多的权力与资源，为了控制运营的风险，自然而然的设置了许多流程控制点，而且不愿意授权。过多的流程控制点，会降低运行效率，增加运作成本，滋生了官僚主义及教条主义。当然，因内控需要而设置合理的流程控制点是必须的。去年公司提出将指挥所（执行及部分决策）放到听得到炮响的地方去，已经有了变化，计划预算始以地区部、产品线为基础，已经迈出可喜的一步，但还不够。北非地区部给我们提供了一条思路，就是把决策权根据授权规则授给一线团队，后方起保障作用。这样我们的流程优化的方法就和过去不同了，流程梳理和优化要倒过来做，就是以需求确定目的，以目的驱使保证，一切为前线着想，就会共同努力地控制有效流程点的设置。从而精简不必要的流程，精简不必要的人员，提高运行效率，为生存下去打好基础。用一个形象的术语来描述，我们过去的组织和运作机制是“推”的机制，现在我们要将其逐步转换到“拉”的机制上去，或者说，是“推”、“拉”结合、以“拉”为主的机制。推的时候，是中央权威的强大发动机在推，一些无用的流程，不出功的岗位，是看不清的。拉的时候，看到那一根绳子不受力，就将它剪去，连在这根绳子上的部门及人员，一并减去，组织效率就会有较大的提高。我们进一步的改革，就是前端组织的技能要变成全能的，但并非意味着组织要去设各种功能的部门。基层作战单元在授权范围内，有权力直接呼唤炮火（指在项目管理上，依据 IBM 的顾问提供的条款、签约、价格三个授权文件，以毛利及现金流进行授权，在授权范围内直接指挥炮火，超越授权要按程序审批），当然炮火也是有成本的，谁呼唤了炮火，谁就要承担呼唤的责任和炮火的成本。后方变成系统支持力量，必须及时、有效地提供支持与服务，以及分析监控。公司机关不要轻言总部，机关不代表总部，更不代表公司，机关是后方，必须对前方支持与服务，不能颐气颇指。公司的高决策机构是 EMT 会议，EMT 成员只是在会议结束后，推动决议的执行，他们叫首长负责制，也不能自称总部。机关干部和员工更不能以总部自称，发号施令，更不能要求前方的每一个小动作都必须向机关报告或经机关批准，否则，机关就会越做越大，越来越官僚。一线的作战，要从客户经理的单兵作战转变为小团队作战，而且客户经理要加强营销四要素（客户关系、解决方案、融资和回款条件、以及交付）的综合能力，要提高做生意的能力；解决方案专家要一专多能，对自己不熟悉的领域要打通求助的渠道；交付专家要具备能与客户沟通清楚工程与服务的解决方案的能力，同时对后台的可承诺能力和交付流程的各个环节了如指掌。其他非主营业务的人员，要加强对主营业务的了解，了解达不到一定深度的，不能成为管理干部及骨干，没有这种经历的，要去补好这一课。

以美军在阿富汗的特种部队来举例。以前前线的连长指挥不了炮兵，要报告师部请求支援，师部下命令炮兵才炸。现在系统的支持力量超强，前端功能全面，授权明确，特种战士一个通讯呼叫，飞机就炸，炮兵就打。前线 3 人一组，包括一名信息情报专家，一名火力炸弹专家，一名战斗专家。他们互相了解一点对方的领域，紧急救援、包扎等都经过训练。当发现目标后，信息专家利用先进的卫星工具等确定敌人的集群、目标、方向、装备……，炸弹专家配置炸弹、火力，计算出必要的作战方式，其按授权许可度，用通信呼唤炮火，完全消除了敌人。美军作战小组的授权是以作战规模来定位的，例如：5000 万美元，在授权范围内，后方根据前方命令就及时提供炮火支援。我们公司将以毛利、现金流，对基层作战单元授权，在授权范围内，甚至不需要代表处批准就可以执行。军队是消灭敌人，我们就是获取利润。铁三角对准的是客户，目的是利润。铁三角的目的是实现利润，否则所有这些管理活动是没有主心骨、没有灵魂的。当然，不同的地方、不同的时间，授权是需要定期维护的，但授权管理的程序与规则，是不轻易变化的。

我司正面临流程与组织整改的时机。我们已明确变革要以作战需求为中心，后方平台（包括设在前线的非直接作战部队）要及时、准确满足前线的需求。我们机构设置的目的，就是为作战，作战的目的，是为了取得利润。平台的客户就是前方作战部队，作战部队不需要的，就是多余的。后方平台是以支持前方为中心，按需要多少支持，来设立相应的组织，而且要提高后方业务的综合度，减少平台部门设置，减少内部协调，及时准确地服务前方。

前方要准确清晰地提出并输入需求，后方要能清楚准确地理解前方的需求，按需求提供支持。只要前方的需求没有发生变动，所有的协调工作，应由后方平台之间自行协调完成，而且必须在前方需求的时限内完成。前方的需求变化了，要及时准确提供给后方。而我们现在的情况是，前方的作战部队，只有不到三分之一的时间是用在找目标、找机会以及将机会转化为结果上，而大量的时间是用在频繁地与后方平台往返沟通协调上。而且后方应解决的问题让前方来协调，拖了作战部队的后腿，好钢没有用在刀刃上。后方协调困难有流程问题、有组织机构的设置问题、有思想意识问题，也有相互信任的问题，还有非主业干部对主业不理解的问题……，我们要找到一把提高作战部队效率的钥匙，找到一把后方平台高效服务前方的钥匙。应该说，如何提高作战部队效率的钥匙已经找到，如何打 大门仍然困难重重。IBM 顾问提供给我们的关于项目管理的三个授权文件，已经帮助我们 始解 这一团乱麻，并可能帮助我们打 大门。我们应准确理解并严格执行。各级干部要敢于承担自己岗位责任，履行授权，这样就会使我们的管理摆脱僵化的中央集权。当然这些授权文件，随着公司的变革还会不断修改，以适应新的需求。而且这些授权仅是定性的，具体执行要有不同地方、不同时间、不同事件的授权。

我们要积极的先从改革前方作战部队 始，加强他们的作战能力，要综合后方平台的服务与管理，非主业干部要加强对主营业务的理解，减少前后方的协调量。然后冷静地思考整个后方大平台的适应性变革，审慎的一步一步前行。哪怕每年提高千分之一的效率都是可喜的，千万不要倒退，千万不要形成臃肿、官僚的机关组织。

中国历史上失败的变革都因操之太急，展 面过大，过于僵化而失败的。华为公司廿年来，都是在不断改良中前进的，仅有少有的一、两次跳变。我们在变革中，要抓住主要矛盾和矛盾的主要方面，要把握好方向，谋定而后动，要急用先行、不求完美，深入细致地做工作，切忌贪天功为己有的盲动。华为公司的管理，只要实用，不要优中选优。天将降大任于斯人也，要头脑清醒，方向正确，踏踏实实，专心致志，努力实践，与大洪流融入到一起，必将在这个变革中，获得进步与收获。

我们并不否定廿年来公司取得的成绩。廿年来公司是实行高度的中央集权，防止了权力分散而造成失控，形成灾难，避免了因发展初期产生的问题而拖垮公司。但世界上没有一成不变的真理，今天我们有条件来讨论分权制衡、协调发展。通过全球流程集成，把后方变成系统的支持力量。沿着流程授权、行权、监管，来实现权力的下放，以摆脱中央集权的效率低下、机构臃肿，实现客户需求驱动的流程化组织建设目标。我相信成功过的华为人，完全有可能实现这一次变革。

我们要继续坚持以有效增长、利润、现金流、提高人均效益为起点的考核（条件成熟的地方，可以以薪酬总额为计算基础），凡不能达到公司人均效益提升改进平均线以上的，体系团队负责人，片区、产品线、部门、地区部、代表处等各级一把手，要进行问责。在超越平均线以上的部门，要对正利润、正现金流、战略目标的实现进行排序，坚决对高级管理干部进行末位淘汰，改变过去刑不上士大夫的做法，调整有一线成功实践经验的人补充到机关。

风华绝代总是乱世生，廿年我们刚刚长成，就遇到了国际风云变幻，各种过激环境的影响，年青的我们大多数还揣满了幻想，我们是否有能力度过这场危机，时代正考验着我们。未来的不可知性使我们的前进充满了风险，面对着不确定性，各级主管要抓住主要矛盾，以及矛盾的主要方面，要有清晰的工作方向，以及实现这些目标的合理节奏与灰度；多作一些自我批判，要清醒感知周围世界的变化，“深淘滩，低作堰”。深淘滩就是多挖掘一些内部潜力，确保增强核心竞争力的投入，确保对未来的投入，即使在金融危机时期也不动摇；低作堰就是不要因短期目标而牺牲长期目标，多一些输出，多为客户创造长期价值。“财散人聚，财聚人散”。能救我

们的，只有我们自己。各个部门要自己与自己比，今年与去年比，你进步了没有，没有进步的，你是否可以把位子让出来。只要我们能不断提高效率，我们就能度过风险，而且成长起一代新人。

“沉舟侧畔千帆过，病树前头万木春。”我们要在时代的大潮中，迎着风浪快速前进。只要我们不怕牺牲自己，只要我们努力地提高效率，我们一定会度过难关。三、五年后，我们将屹立在世界的舞台上。风华绝代总是乱世生，相信江山代有才人出，期望你成长起来，担负起我们的未来。

“日出江花红胜火，春来江水绿如蓝”，期盼我们能共享春天的明媚。我们的目的一定要实现，也一定能实现。

在驻外行政人员培训交流沟通会上的座谈纪要

2009 年 03 月 12 日

【导读】2009 年 3 月 12 日下午，任正非参加了行政管理部组织的首届驻外行政人员培训交流沟通座谈会，现场听取了驻外各代表处/研究所行政人员的提问并现场讲话，提出了许多指导性的意见和建议。任正非：大家辛苦了！你们管着八万多人的生活与吃饭，不容易啊！今天我来主要是听你们讲，有什么问题，可以直接提出来，我尽量给大家解答，我说的不一定是完全对的，但可以给大家做参考。

问题一（瑞典研究所/沈晴霞）：希望驻外研究所的行政部门不要成为信息知会的“死角”。目前海外研究所组织隶属 PSST，但支撑平台的建设和管理隶属片区，研究所行政平台的问题与建议在片区体系不能得到相应的重视和解决；拿瑞研所举例，外籍员工回中国出差，伙食补助只有 100 元人民币，不够用，而且也不符合当地法律规定参考标准。目前欧洲片区（销服）已经适当提高了标准（33 欧元），但瑞研所没有。这个问题如何解决？

答：公司的补助是给员工以生活的保障，不是工资保障。在中国 100 元应该够用了，补助是按出差目的地的物价标准制定的。像瑞典这样的研究所，当地的人员税收太重，瑞典官方公布的外派补助参考标准高正是为了能够不算入他们的薪资以免去高额的缴税压力，给予补贴，这部分不收税。因此像这样的地方我们应该是少招聘一些瑞典员工（只留高端），多从低成本地区，选派一些辅助员工。成本低效果好，今后的员工队伍建设要考虑这一点。我们在面对欧洲一些国家的税法政策的时候，不能一味的顺应，我们能有自己的方法灵活处理。

问题二（独联体/杨春红）：海外代表处的当地招聘的本地行政人员和外派当地的行政人员待遇差距较大，外派员工享受公司的外派补助而本地员工没有这部分福利。

答：当地员工的薪酬一般都高于中方员工，我们不能提高全体中方员工的薪酬而适应欧洲，这样公司将缺乏竞争力。因此，对中方员工低收入是采用的是补助形式。从整体来看，中方外派员工的整体薪资水平（工资+补助）和本地员工是差不多的。正因为中方员工所在国的经济水平和欧洲国家的经济水平不同，所以为了能够让中方外派员工能够与当地的工资水平持平，公司给予这部分员工离家、艰苦等相关外派补助。

公司是秉承同工同酬的原则的。补助的标准也是按照不同的区域、国家、城市而有所不同，如果代表处能够提出参照依据对标准提出意见就非常好，欢迎大家向《管理优化报》投稿。

（独联体/杨春红）：建议公司的每一项流程变革时应该先试点再扩大推行，如果一刀切会带来很多问题。

答：这个建议非常好。

问题三（欧研/徐锦花）：员工的伙食问题一直很让行政部门头痛，依据公司提供的补助标准在欧洲一些国家无法找到适合的中餐馆提供餐饮服务，如某代表处好不容易在当地找到一个中餐馆同意送餐，中餐标准是 5.5 欧

元/餐/人，扣除公司提供的 5 欧元标准，员工自己还需出 0.5 欧元/餐/人。且在这种中餐馆资源稀缺的情况下，其提供的服务质量和菜品质量也无法保障。该如何解决好这一问题呢？

答：不同国家，其地域环境不同，经济消费水平也不同，各个国家的伙食补助标准也是不同的，比如说，日本、英国是 25 美金/天，刚果也较高。从某种意义上来说，非洲苦也不见得非洲苦，欧洲好也不见得欧洲好。现在公司的伙食补助要细分到城市，如果认为有不合理的，欢迎向《管报》反映，《管报》的原则是“原文照登，文责自负”。

其次，伙食补助不是全保障，员工不能认定公司给多少钱的补助就只吃多少钱的餐，员工要学会自己关心自己，自己拿点钱出来吃也是合理的，不要总是一味的存钱而不会花钱。员工要懂得让自己吃好吃健康才是关键的。

问题四（西非尼日利亚/蔡彩霞）：1、本地员工表现优秀的，是否有机会正式转华为？2、目前本地员工队伍建设管理的水平有待提高，需要思考。

答：1、本地员工就是华为员工，本地化是公司发展的必然趋势。华为本地化进程受阻，问题主要是出在总部（沟通问题）。2、你可以写一篇文章，对本地员工队伍的管理作一些思考。回看欧洲殖民史，没有几百年前那么多发达国家人员化非洲，非洲就没有今天的发展。欧洲传教士的精神是非常令人敬佩的。我们海外的工作人员要有奉献和敬业精神。

问题五（印尼代表处/张宇薇）：如何解决汇率损失问题，近半年来，人民币汇率一直在上升。许多员工（如厨师）觉得自己的工资在间接降低，影响工作积极性。

答：钱可以不拿走，放在财务存着，公司可以确保当时的汇率。已转到银行的，汇率风险个人承担。这样对公司和员工都是双赢。近期公司将会针对此问题出台相关政策，在法律遵从性的前提下进行发薪方式变更。

问题六（欧研/赵晖）：觉得公司对本地员工的重视程度不够，可否考虑让本地员工有机会到公司总部来看看？同时，希望公司在外派员工前往海外前能过对其进行外派地风土人情的培训。

答：如果你自己出钱，使用是自己的假期，来公司参观，公司不反对。学习的责任在于自己。现在是信息发达的时代，网络信息高速便捷，自学渠道很多。员工完全可以自我学习，了解相关知识。另外，公司不允许组织非工作事由、占用公司成本性质的“回总部”参观交流活动。海外本地员工可以在休假期间到中国旅游，公司可以给予一定的参观安排。

问题七（美研所/许蕾）：美国签证问题非常困扰研究所的中方外派员工。

答：美国签证确实难，公司也没办法解决。今后可以考虑不派遣中方员工，以及多聘用美国员工。

问题八（北非利比亚/吴晓勇）：代表处的行政人员工作纷繁复杂，可否考虑从整个片区角度考虑成立小分队，将一个片区下的所有代表处的相关平台建设做起来，后续管理再下放代表处管理？我们许多直接服务员工的行政员工（如司机、保姆）都是操作类，对于他们是否可以给予一定的浮动奖励，权力直接给行政主管？同时，是否公司考虑购买当地地皮盖房，解决大家的住房问题。

答：我们不是房地产公司，盖房子不是我们的强项。我们也不可能按照行政区域成立独立的小分队，人员成本太高。行政工作的目标一是满意度，二是符合财务监控。海外行政管理科目前完全是独立组织运作，独立作战，为的就是要降低垂直成本，总部的行政管理部也不能垂直管理海外行政，只作支持和指导。下一步行政的帐目不再走帐目共享中心，将进行独立核算，建立“费用小平台”。

问题九（武汉研究所/耿茂华）：行政管理的工作目标是不断提高员工满意度，降低成本，行政工作人员的工作是需要很多付出的，但目前定位较低，如何实现个人价值，职业通道和认可度如何体现？

答：行政工作不是无限提升员工满意度，不能无限制的满足员工需求。任何事情要适度，吊高了胃口，你满足不了。同时，我们提倡的成本降低不是提倡所有成本降低，是提倡可有可无、不重要成本的降低。

公司对作出贡献的人，给予合理的回报，给在实践中成功的人给予合理的发展机会。待遇也要同比，贡献和回报是对等的。个人的成功不要去羡慕别人，关键还在于自己。

问题十（埃及代表处/曾芳君）：除了子女和配偶外，单身员工的直系亲属（如父母）可否享受探亲待遇？

答：夫妻长期分居会“出问题”，但父母不会（笑）。三张机票是为夫妻团聚而生。今后可以适当考虑向父母放，但签证、护照等费用还是要员工自行承担，今后人事服务中心可考虑进行收费服务。公司员工的子女和配偶可享受探亲待遇，是公司早期的人文关怀政策，现在情况变化了，政策需要进行修改，已基本出台。

问题十一（墨西哥代表处/卢益珠）：今年公司对行政成本提出了降 10-20% 的明确要求，代表处把考核指标下到行政部门，但很多费用不是行政部门能够控制的。想请问成本控制的责任主体部门是代表处行政还是业务部门？

答：业务部门主管负责任，行政部门协助对公共费用进行监控管理，对不合理部门进行揭示。代表处的主管一定要重视成本，公司对于主管的述职也会重点考核。

问题十二（香港代表处/黄蔼华）：地区部和代表处，都设立了行政管理部门，两个部门信息不共享，两个平台并行运行，我们的行政人员不管钱，但又管花钱。（注：香港代表处 140 人，一半为中方外派）

答：香港不应该有那么多中方外派员工。不在香港常驻的人不能占宿舍，下一步请纪总组织清理。另外，同城好同平台，香港代表处和香港华为（地区部）统一行政平台管理。

与 IFS 项目组及财经体系员工座谈纪要

2009 年 2 月 6 日

【导读】任正非在与 IBM 的 CFO 交流时说：感谢 IBM，IPD 变革将华为从小公司变成了大公司，希望通过 IFS 变革，将华为打造成为一个有长久生命力的公司。

任正非：我想借这个机会跟财务的很多人员沟通一下。原先想你们财务全来，大概有几千人，可能有一部分只能在院子里听，所以决定稍微收缩一点，那么我认为通过你们去转达我们之间的沟通。我们今天是提问的方式，大家看哪些地方不清楚的，我们在哪些方面就来沟通一下。

一、IFS 项目组

问题：我是 IFS 项目组的成员，IFS 变革通过向 IBM 学习能够提供很多的 IBM 佳实践，但是 08 年我们在向业务部门交付过程当中，他们提出我们能否提供一些竞争对手实践经验，但是我们很难系统化的提供这样的信息，而且我们的项目进度也因此有所延迟，2009 年我们想可能这种情况还会必然存在，那么从项目组的角度来说我们应该如何把握呢？

任正非：首先为什么我们要搞 IFS，实际上我们要做一件事情，我们要以规则的确定来对付结果的不确定，我们对未来公司的发展实际上是不清晰的，我们不可能非常清楚公司未来能到哪一步，因为不是我们可以设计这个公司，是整个社会和环境同时都来设计这个公司。所以我们不可能理想主义地来确定我们未来的结果是什么，但是我们可以确定一个过程的规则，有了过程的规则，我们就不会混乱，由规则的确定来对付结果的不确定，

这就是我们引入 IFS 的原因。IFS 是不是一定要找到一个 佳的形式？我没有本事去拿别人公司的东西来，拿来了也未必能综合。好好向一个明白的老师学不好吗？IBM 的东西，也不是拿来就能用的。什么是业界 佳，我不知道 佳是什么，我认为这个世界就没有 佳，是“适合我们使用的东西就是 好的东西”。

问题：公司对 IFS 变革充满了期待和厚望，希望 IFS 能够使公司整体的财经能力有所提升，并且扎实的融入到业务中，但这需要很多时间。现在很多人认为 IFS 变革今年试点、明年推行，变革就结束了，您能否结合您曾经提到过的，如果商鞅变法不要这么急，用一千年搞会怎么样，以及变革一个要快、一个不要快来谈一谈 IFS 变革节奏问题？

任正非：首先我们也不是对 IFS 寄予了很多的厚望，就好像要把希望寄托在谁身上一样，这世界上没有神，从来没有神仙皇帝，也没有救世主。IFS 能救华为吗？不是吧。IFS 在推行的过程中我们培养了一些干部，这些干部将来如果能融入到业务过程中，能起到一定的作用，对公司的发展、效益的提升有好处的话，这就是 IFS 本身的责任。变革本身是不可能停止的，但是变革也不是永久的，我们要强调一个相对稳定的状，而不是不断的打破这个状。优中选优是不正确的，因为我们不知 优在什么地方，我们需要的是实用。从哲学上来说就是，任何平衡的东西会被打破，这样新的生命就产生了，然后就前进了，就像我们要死，但死了我们留下新生的后代一样，这就是平衡被打破。比如说我们可能长生不老，但长生不老了粮食怎么办？没有粮食呀，也没有那么多的地来修房子，所以人的新陈代谢是必然发生的。包括 IFS 的成员你们也不是有什么比别人更多的特权，而且 IFS 是一个全公司所有人的行为，没有参加这个项目组的人，也是参加 IFS 的。你怎么去深刻的理解它，然后去掌握它，在熟悉过程中去体会它，使它变得比较有效率，整个工作变得有效率，所以 IFS 本身不是一个孤立的东西可存在的，我们只是向 IBM 引进了一个规则，向他学这种规则，这规则学好以后，我们来对付我们的结果和规

则，在 IFS 变革的时候我认为 难变革的是销售管理，我觉得这是很难做到的，所以一 始我就反对从销售管理始来着手 IFS。

但是现在看来做起来还是很有成效的， 始在前进了。现在发布三个授权文件，就把以前的组织行为有了一定的规范，我想 3 至 5 年之内使我们的销售管理能走到接近科学一点，不是 科学，不要追求 科学。 科学就会教条了、就会僵化了。实际上万事万物都是变化的，只要觉得很好用就行了。我们这个流程是通畅的，其实就是可以的了。所以这变革问题是永远不停止的，华为公司从创立 20 多年来，实际上没有停止过变革，但是我们不主张大起大落的变革，这是要付出生命代价的，我在市场表彰大会上讲了，谁来呼唤炮火？要把我们的组织改革从后端推动变成前端拉动，这是一种大的改革。所以我们专门成立了后备干部总预备队，由李杰亲自来当总队长，每个体系干部部的部长当助理，当总队助理，就授权给李杰，就来平衡变革中产生的很多矛盾。比如说，以前我们是推，在推的过程中我们看不出哪些成本是无效的、哪些成本是有效的。但是变成拉的时候我们就看出来了，这个车子拉着走的时候，看到哪根绳子不使劲，拿剪刀把绳子一剪，连着这个绳子的部门和岗位人员全都到后备队去了。然后他们重新经过新的岗位职责培训，这个培训自己掏钱，不是公司掏钱，每个人受到的培训要自己付费的，然后再选择之后上岗。我们这么多年的变革都是缓慢的、改良式的变革，大家可能不感觉都在变革，变革不能大起大落，不是产生一大堆英雄人物叱咤风云就算变革，这样的话公司就垮了。为了你一个人的成功，我们万骨都枯了。

问题：上个月我们在一线进行关键岗位职责分离的现场验证，建议由独立于客户经理的人员来准备和传递合同，这样就可以保证签审一致性和规避阴阳合同的风险，我们在和一线人员讨论的时候，他们也认可风险和建议，但是同时也反馈了减员增效在人力资源和工作量方面存在很大的困难，现在变革面临着长短期利益、效益和工作量之间的矛盾，我们该如何均衡？

任正非：这么具体的问题我能回答清楚吗？我回答不清楚。我只知道我们一定要确定规则。如果用规则的确定对应结果的不确定，我认为速度一定会快的。以东京火车站例，流量很大但运作速度很快，业务管理及监控都

是有效的。那么我想对于肯尼亚的内控，你们都是有冲突和矛盾的，这就是建设制度。如果建设好了，后面的结果就是业务要快速运行，以前财务介入业务是很难的，业务根本就不睬你，对不对？现在我们加强了正的现金流的考核、正的利润率的考核、正的人均效益考核，这个考核必然使财务和业务的耦合加深了，要算帐了，财务就有些权力了。但是我认为我们的财务干部有很多的问题，我在毛里求斯，在新加坡请你们财务人员都拿出笔来考试，你画一下华为的产品是什么样子，应该说基本上都没有一个人画对，要不今天散会的时候我走了，要他们发纸给你们画，画对了的就去吃饭，画不对的就在这里等到一直画对为止。你们作为财务人员对业务如此不了解，然后就去指责人家不支持你、不配合你，我觉得你们是不是太无聊了。所以我认为，财务人员15级以上干部，如果对公司的业务产品考核不合格，你们2009年的薪酬调整、所有的利益调整包括职务调整全部都冻结、不准动。高中级干部首先要考过关，否则怎么叫你的部下去考，如果你的部下考过关你没过关，由你的部下来管你。你得听懂业务讲什么话呀，你什么都听不懂，就指责人家这个数据不对，那个数据不对，你怎么指责呀？你怎么服务呀？你是为业务服务的，不是业务来为你服务的，一定要搞清楚。我们公司是业务为主导、会计为监督的公司。业务为主导就是业务抢粮食的时候，我们后方平台要支撑得上，后方平台不知道抢的是什么粮食，也不知道带什么袋子，别人抢的是小米，拿这个孔这么大的袋子去装，那不是完全漏光了嘛。所以我们还要强调财务干部要对业务的了解。

问题：IFS的实践是基于业务模式比较成熟和稳定的情况，但是华为的现状和IBM不同，您刚才也说变革是从一线向回拉的方式，那一线面临很多现实的问题，对我们的方案有很多个性化的要求，我的问题是在满足一线个性化的要求，还有通过方案来规范一线的业务，这两者之间如何均衡？

任正非：首先我来讲，我们仅仅向IBM学财务，而不学他其它东西。我们向他学他的优点，方法。不要僵化了、不要教条了。这是第一点。我们在在骨干流程上，我们要以规则的确定来对付结果的不确定。但是，在不同的流程，在不同的地段上，都有一定的收敛口，收敛口向上一定要标准化，不然后方看不懂。向下可以有灵活性，在末端，我认为是可以有一些灵活性的。末端就在作战部队，战场是千变万化的，一定要给一些弹性，否则就是机械教条的一些笑话。在变革中强调代表处所有的输出的接口，应该绝对是标准化的。但是代表处本身内部的运作可以有些不同和差异。在收敛之前，允许哪个地方有灵活机动，我认为是可以理解的，这个要根据我们业务来。

问题：我记得在07年8月在EMT的会议上，您提出过华为的内控体系建设就是要穿美国鞋，不打补丁，以前在

IPD变革上也是削足适履，我们整个方案在试点的过程中发现，我们很多在一线试点的时候并不是很现实，并不能简单的照搬IBM的模式，我们一直是反对完美主义，但是在完美主义和美国鞋之间我们如何取得灰度和均衡？

任正非：完美主义是谁来看完美？就是我们怎么样来看这段流程是完美的，我们都看不明白，还不如让一个明白的不完美的人来主导这个事件，就是IBM。但IBM业务在我们的运作过程中，有挫折的时候，我们应该很好的来会，来研究，发挥聪明智慧，和业务来沟通梳理，经过沟通达成一致意见后，我们再请相关业务的部门都来看，我们这样做对不对，上游这样做了会不会对下游产生影响。如果上海市民对重庆市民不能有制约条件的话，那么上海的人民就永远喝尿。因此到底应该怎么去做好这个事情，主要是和业务部门要很好的沟通，业务部门也不完全代表了他对这个业务的深刻意见，所以IFS本身就是放的，做什么都不需要保密，在管理优化报、华为心声论坛上什么问题都可以发表都可以拿出来，听听大家评头论足，自然就美了。至少要有相当多的有关业务口认为你这个东西是美的你才能是美，不能你自己说美不美。你自己对这个的理解，可能只是一念之差，这个问题就偏了。所以我宁可相信IBM也不相信你。那我们现在推的一些东西，现在看来明显是有效果的，至少90%都是有效果的，没有效果再找没有效果的原因，因此我们现在要强调一些共性的规则的东西来拼命去推，对一些个性化的东西，你们可以拿出来单独来讨论，也可能有5%的个性化的东西甚至超过了95%的共性东西的工作量，我认为这些东西你们先要抓住主要矛盾，抓住矛盾的主要方面，消化系统一样，吃了饭，首

先是拉屎，你一定要屎拉得出来，才去治你的胃溃疡、直肠癌。直肠癌可能是几个月甚至一两年才要你的命，但屎拉不出来一两天就会要你的命，所以一定要抓住主要矛盾和矛盾的主要方面，个性化的问题可以打包封起来，以后再打这个包再来梳理都是可以的。

问题：我想问一下关于外派人员的问题，因为在 IFS 项目组有一个外派人员流程的梳理项目，主要是将外派人员的数据搞清楚，然后能够在费用核算上算清楚，经过结合 IBM 实践和华为现状，我们发现外派人员现在是以规模和量取胜的，在流程上缺乏对派出人员质量的控制，这样就造成外派人员的量在业界范围内都是非常大的，另外我们的成本也是逐渐的有比较大幅度的提升，从远期来看，我们看到的是，我们的外派人员太多了，回来也是困难的，回来后的位置很难安置，从长期来看，有大量的中方外派的人员在海外也会影响将来本地化的发展，所以在这里想请教一下任总对于外派人员管理的远期的看法，来指导我们接下来的工作。

任正非：首先薪酬管理还是很落后的，你们经常讲到人均效益这个口号，这个口号本来就是很落后的，这样导致大家都使用较高资格的员工。人均效益嘛。我们有薪酬包来考核这个效益就比较科学，但就是做不到，人飞出去之后，费用不知道落到哪？就是薪酬核算不进项目去，这个问题对你们 IFS 是挑战。我们永远都会有人飞来飞去，费用应由利润中心来承担，什么叫做呼唤炮火，就是把费用核算到利润中心去！我就觉得这里面就存在一个问题，我们怎么样把为这个项目服务的费用都能核算到这个项目里面去。没有合理的计算方法，这样就导致了我们在人力资源管理中还是一个后进单位。微软陈永正，他说他没钱，理解不了我们公司大手大脚花钱的做法。他的钱得向每个代表处每个项目去要：我给你服务了，你这个费用就要给我，他们的预算在利润中心。

我们现在是总部有大把的钱，总部养了一大堆人、臃肿的平台机构，这就是现在我们的核算体系有问题。当然，我还是在妥协，因为我现在提不出薪酬费用总包考核方案，所以数人头我也接受了。

关于外派和不外派的问题，当你不能接受国际化的时候，你就是本地化，本地化的员工也是需要的，将来会有不同的薪酬待遇。将来在奋斗过程中强调奋斗者和劳动者薪酬可以不同，我们强调对劳动者要严格按法律来保护。比如说国家要有带薪休假，超长的产假……，什么都行，但是你的工资水平只能与业界相比，而不是华为的内部标准。拿固定的年终奖励。奋斗者要自愿放弃一些权力，比如加班费……，但他们可以享有饱和配股，以及分享年度收益。他们的收入是波动的，效益好，他们应该很高，效益不好，他们比劳动者差，他们的付出总会有回报的。我主张到海外工作 4 年没有得到进步的人，就应该撤回来，这么辛苦，没有得到更多的机会，呆在那儿也不值得，劳动度表现好的就可以在机关当职员。如果你已经被提拔了，想回来我们也不反对，但为什么不沿着人生的轨迹往上走呢。我如果下到代表处去，我一定利用周末跟用服的这些经理交好朋友，去装机器，也不是说我要装到能独立操作，我知道这是个什么东西就可以了，慢慢的在代表处就成长起来了，后因为有实践经验。得到了进步的机会，也不白苦一场。现在我们有 30 多个外国的大顾问公司在做交付顾问，我们至少有 30 多套世界级优秀的表格，不要说 30 多套都懂，没必要，只要任何一套搞懂了那就很了不起了，交付就上来了。华为现在是缺明白人，是缺的不得了。一条流水线，一个模块，一个项目，真真实实就需要一个明白人，只要这个明白人带着兄弟们一走，这块绝对很优秀。但是现在大部分都是没明白人的，至少没有真正明白人，这就是我们的隐忧，我为什么不清别的部门对话，多和你们部门对话，其实这就是我认为你们这个部门很隐忧。

问题：近 20 年来，IBM 是把共享服务当成一个公司的战略，来做内部优化、提高效率、加强监控的。对于华为来说是相对起步的阶段。近期来公司是在提倡要把权力下放到一线去，我听到不少人跟我提出了困惑，我理解这个权力下放到一线和共享服务本身，不是冲突的。因为我们了解到业界共享服务的设计理念和方法，恰好是把端到端流程打来看，哪些活动是应该放在一线去的，那些活动是可以集中在一起这样提高效率的。如果把适合放在一线的，人为地放到了机关的话，那可能就会影响效率。所以我的理解它们的理念是完全一致的。这个理解我非常想听听您的见解，因为确实有不少人跟我提出了这样的问题。

任正非：我们一定要不仅在财务上推行共享中心，而且在业务上也要推行共享中心。现在共享中心的人只是数据对数据，天啊，你真聪明啊，看数据你就知道这是怎么回事，我觉得这个很恐怖。我们共享中心的人对服务的业务要熟悉，不然就会官僚化。如果我们财务的人员长期不懂业务，就没法跟前方沟通。所以我们的财务人员要加快自身的提升和改造，加快对业务的理解。因此我呼唤共享中心的人，你一定要尽快把自己转变成半业务型的专家。你们如果一点都不懂业务，你怎么可能会提升起来，你不成为业务专家，你怎么能做好财务。特别是共享中心，你远隔千山万水，跟人家沟通的时候，你不知道人家干什么，你给人家打电话的时候，说个半天，电话费都浪费了，后还是说不明白。共享中心如果只以纯财务专家为基础是一定要崩溃的。

问题：我是 AP 推行组的员工，有几个问题，第一个是差旅平台的问题，2009 年我们差旅平台要落地了，但目前这个差旅平台的流程 OWNER 没有确定下来，今后是人力资源部还是内服来负责这个问题？第二个是 COA 集成库的问题。我们在进行 IT 平台的资源整合，但是现在 COA 权签库只是适合于差旅平台的审批，不是公司级的权签库，我建议公司是否把 COA 权签库建立一个公司级的库？任正非：谁知道差旅费的流程 OWNER 是谁啊？我们希望这个事情下一次 EMT 要落实。

孟晚舟：差旅流程不是一个公司级的流程，所以项目签发的时候，没有差旅费的流程 OWNER，但是它可以归属到一个公司级流程里。我们下去落实。

任正非：以前我们差旅管理是极其落后的，每个人出个差就来回折腾审批不知道多少次，回来机票审批报销又很多次，回国办签证也要待半个月走不出去。办签证慧通公司的人不去跑路，都让我们自己高薪的人跑公安局，这个是极大的浪费，所以我才推动差旅费的改革，要简化审批制度，这样权签人就很清楚了，实际上是两个权签人。一个是主管，另外一个是主管的领导，对吧？我要求要核算到谁来呼唤炮火谁就要承担这个炮火的成本，后方平台你要学会账算得很清楚，算不清楚人家怎么来承担成本。

二、财经管理部

问题：我想提一个软件考核方面的问题，现在在业界还有竞争对手，软件都是一个很大的增长点，华为公司也提出软件由产品销售转向版本销售，但是我们在帐上，软件还没有单独的核算，那未来公司是不是考虑在软件核算这方面如何做一个牵引？

任正非：公司在 5 年前剥离出去一大堆的公司，有海思、华大学、软件等等公司，就剩下一个终端成功了。郭平当时跟我汇报，想让运营商来帮我们转售、让运营商贴牌，我们不搞品牌。当时我对这个事情的成功还是持犹豫的态度，但是我坚持，走低端产品、不能走高端产品。我们不可能建渠道，我们没有那个能力。我们剥出去的业务中是有一个成功了。软件业务我认为主要建立一个支持电信网络宽带化的构架，放中间件平台，让别人的业务产品可以载在我们的平台上。这个平台支持扩大公司网络产品的流量使用价值，至于管道内部的介质，由互联网去做，我们不行。然后，要建立一个低成本的发方式，比如中专生编程。以及向印度公司学习，好的外包方式。现在我们的软件公司，在荣誉感的驱动下，平台没做好，产品百花齐放，业务产品也不可与互联网公司比，悬在半空中，怎么核算。我认为华为的未来，要聚焦在网络制造上，做一个好的管道制造公司，产品做到龙头为止。软件支持这个管道的扩张与运行，紧紧贴在网络上，将大量的运用，放给各种 IT 公司，就像土地可以种玉米，玉米死了可以种黄豆一样，任随风云变换，业务产品不断兴亡，土地与平台只会越来越丰富。目的是支持网络的竞争力。我每次批示，问你是不是在做管道产品，不是做管道产品我认为 IRB[1] 就要切掉。将来一定会崛起一个伟大的管道公司，当然不一定是我们，但软件不能分散公司的竞争实力。华为的软件是为了推动管道的有效利用，未来宽带的有线网和无线网的宽带化，就是管道。所以我给 IRB 的批示是说：我们只做到水龙头为止，水龙头以外的东西我们暂时不要投资，否则的话，我们怎样度过这场金融危机？这是我的看法，软件怎么考核法？就和全公司所有部门一样，正的现金流、正的利润流、正的效益增长。

问题：请教两个问题，第一个是年前听到您的讲话谁来呼唤炮火，我们很有感触也很认同，在“炮火”这个地方有一个思考，因为公司的资源毕竟是有限的，我们把指挥权放在了一线，在一场或者是两场战争的时候，我们的资源是够用的，但是如果我们同时面临很多的战争，或者是等到有一天全球战役都打响的时候，这里面就有一个协调的问题，就是把我们的炮火如何集中有效地打出，别让流弹炮成手榴弹；第二个问题是现在公司的业务发展很快，从 200 亿冲 300 亿，现在财经线对海外的遵从也是负责的，所以在海外子公司的层级维度可以看到，很多代表处的业务主管很强调代表处的管理，对于子公司维度不大关注，这样就导致了海外子公司现金流等等方面出现了问题，这方面想听一下您的意见。

任正非：第一点就是说，会计是为业务服务的。这本身就是跟呼唤炮火是清晰一致的。我前段时间对财务有一个批示，幸亏你们没有拖业务的后腿，否则我就不能原谅你们，你们今天虽然没有很好的提供对业务的支持，但是你们还没有拖到后腿，如果公司是因为我们财务没有跟上去，导致公司的业务不能发展了，我就会恨你们。我们为这个公司的发展二十年呕心沥血，结果是因为你们几个部门太落后了，不能支持公司的发展，使公司的脚步放慢下来，我们会悔恨终身的。如何协调资源的话，使用资源一定要有成本的，利润中心要对为他发展的成本与费用承担责任。只要这样，机会越多越好，资源不够了，说明获得利润的机会太多了。你们在这三年中还是很努力的、很进步的，没有拖业务的后腿。我这个人说话不喜欢表扬人，但表扬了你们。第二个问题就是子公司的管理问题。每个子公司是我们服务交付服务的结算中心，就是本币的结算中心，并进行法律遵从，管理已经 始清晰。子公司应由人力资源部来考核，包括他实现的所有业务及战略目标来进行，以及正的现金流，正利润流，正的人力资源效率，他不会不重视的。至于法律遵从是法律部门的问题。

问题：经过产品线财经这两年的发展，我们还是取得了一定的成绩，在这个过程中我们有一些困惑，我翻阅了财经整体的组织结构图，那里面我们只在预算和计划这个环节找到了产品线财经位置，在公司的主要业务流程中只在 IPD 流程中看到了产品线财经的位置，这两年的发展中，我们什么都想研究和分析一下，包括我们想做经营分析，或存货和 DSO 的管理，但是我们发现我们的管理并不能像一线特别有效那么准，因为我们并没有任何一线的基础和一线的业务信息，这里面想请您谈一下对我们产品线财经未来的看法？

任正非：你看，你说了半天，后你也没说核算，产品线是简单的一个体系，如果连核算都搞不清楚，那我们全公司的核算从何谈起？我也很感激你们这么多年的努力，没有你们这么多的努力，没有你们尽快把财务落后状况转变过来，我们今天的发展就会受到极大的压力，当你们核算还没有搞起来，我们公司可能就过了 400 亿美金，你算一下我们这么粗制滥造，有多少可以提高效率的地方啊。所以财务为什么要尽快跟上时代的步伐，来担负起公司的重要责任，来公司的员工绝大多数是优秀的，你们财务有两三千这么多优秀的人才，如果你们走对了人生的道路，也许对公司就是巨大的财富，这个人生正确道路，我就讲“功夫在诗外”，所以你今天不懂业务，你就纯粹是个会计人员，你就还是继续拔你的算盘珠子吧，你就永远当不了专家。你们产品的核算一定要深入到产品线去，你和产品人员待在一起，你就知道这个接插件……是什么。为什么公司的很多计划人员都从富士康来的，富士康在这个问题上很优秀，他一定要把这些算得清清楚楚的。关注你的位置在哪，这位置是你创造的，你创造了你就有位置。你说郭台铭那个位置有多重要，不就是个简单的车间加工吗？但是由于他的机械化体系，他的管理体系，他的成本控制体系，培育出他的核心体系，我非常佩服，所以他做成这么一个企业，他本身没有多复杂的东西。我们天天说要博士硕士大学本科，要求这样，要求那样，进来一大堆，但是不见得比他强啊，富士康生产的产品可是世界一流的啊，我们就怎么做不到？就是说你们产品的财务人员就是要深入到产品线去，就是一起和他核算去，一起和他计划去，预算去，所以你不能空中楼阁，你的位置是你自己创造的，当你的产品做好了，你的位置实际就上去了，我们公司现在的财务管理是很落后，我们代表处核算了吗？我们很多口都没有核算，我不是在新加坡讲了吗？华为公司现在呼唤 200-300 多 CFO 上岗，现在我们有多少个 CFO？你怎么做计划、做预算、做核算呢？你计划预算核算都没有，你怎么能做得好呢？说下一轮我不知道通道在哪里，我只知道需求在哪里，你能不能走到通道是你责任，所以我认为对于财务来说，这个管理，我认为你们已经有很大的进步，你们的贡献已经 始增大。

我很欣慰的是我们又出现了技术快速发展的时期，这个快速发展的时期，你想一下，我们已经到了 200 多个亿，我们的增长速度还会在 30%-40%，全世界哪个公司，依靠不懂业务的财务人员在支撑着？你们得多伟大啊。怎么华为有那么强的战斗力呀？你看我们的会计可以不懂业务就能支撑，从两百亿到三百亿，在这样的情况下，从来史无前例，没有看到任何一个世界公司在这么大规模的时候还有这么大规模的增长，你觉得你的职业生涯的通道还少了吗？这就是呼唤你们财务人员“功夫在诗外”，牺牲一点休息时间，很好地去学习业务，你不要认为这是在加班，我不会给你算加班费的，同志们你们要想到，如果每周工作 40 个小时，我们就能实现产业转移、自主创新吗？就会产生舞蹈家、音乐家、科学家、工程师、商人……吗？！我认为财务上取得了很大的进步，支撑了公司的发展，至少没有拖公司的后腿，说明你们内部有多大的潜力啊，你们要对业务理解一点，你们的工作效率提升一点，华为公司还会有多大能量啊，我对你们寄有很大希望。从来没有碰到过一个公司在几百亿以后还有这么大的高速的跳跃，都是华为公司一大批青年人，初出茅庐，什么都不懂就上战场，提着一杆汉阳枪就把巡航导弹打下来了，这就是华为的财务。如果你们掌握了很多现代化的工具，对周边业务有更多的理解，对你们所服务的人员有更多的理解，提高效率，我相信华为公司未来希望是有的。自身加强对业务的理解，对服务对象的理解，对客户需求的理解，对前端客户的理解，理解了你就能晋升，我们数了一下，光大大小小的 CFO 还是需要 200 多，不然核算怎么能搞起来。三年前我是很担忧你们拖了公司前进的步伐，现在看没有这么大的问题，但是大家还是不能自满。我们请到了 IBM 的专家来做 IFS，IFS 我们看到还是有很多成绩在前进的，但是我认为在贯彻执行的过程中，和业务要友善的沟通，怎么使业务落到地上用起来。好剑好剑，拿在手里是剑，但是没用，要试在别人身上才是武器，所以我认为 IFS 重要的是落地使用。非 IFS 人员也是 IFS，IFS 本身是像血一样要融入到每一个毛细血管里面去，参与 IFS 的人，也别骄傲，说我好像是受过什么训练，但是你要是纸上谈兵呢，我不知道你是否真正的在执行管理的过程中能起到这么大的作用。IFS 还有审计老埋怨别人循环不进来，是因为你循环不出去，光只是补充和培养人员，血液分散在各个地方去才有用，血液光在心脏里面有什么用呢？希望你们在新的一年里，通过你们去转告所有公司财务人员，我们对他们是有希望的，希望他们一样前进，一样地担负起责任来。大家想一下拿破仑是个二等兵，那你不止是二等兵，你至少是上尉和中尉，你怎么走上来，与同事一起走上来。我认为怎么能做出更大的贡献，就是希望寄托在你们身上，希望你们地担负起财务的变革，使财务更好的服务于业务。

三、账务管理部

问：我是账务管理部总账团队的，我们这块的业务是看一线的存货和成本的问题，所以在一线跑的比较多。现在从公司的业绩增长来看，前景是很好的，随之而来的是一线的交付压力也很大，我们推行精细化管理和成本控制也是不想拖公司业务的后腿，怎么看待资产的资源控制和一线交付效率之间平衡的问题？

任正非：这个存货管理有非常多的困难，我也不具体评说，总的来说谁要存货谁就承担审批的责任。现在是要建立后方和前方的信任体系，这个信任体系就是平台要改变。以前是拥有资源的人就有权力，前方担心后方不给资源，就自己把交货提前半个月。现在权力在前方，要和前方讨论，相互信任，准确发货，存货系数会降下来。这样只要后方确保哪天到货，前方也不会提前向你要货，你这边也没有增加了半个月、一个星期的这种运作压力。这一次在广东电信的 C 网搬迁中，广东电信与华为公司都是非常优秀的。从交付、供应链，到合同的签订都是非常优秀的，我希望他们能做一个典型案例，写一本书来培养我们所有的优秀员工。我认为今天和你们座谈那么长时间，只听到一个人提出来统计的问题，太好了。要加强统计。我认为我们财经的职责主要是计划、预算、核算，没有统计如何做到？！四、内部审计部

问题：近的几次讲话中您多次提到，为了提高组织效益，组织结构要从前端往后端梳理，新的环境和形势之下，内部审计工作如何有效的发挥作用，想任总谈谈您的期望和要求。

任正非：一个月有几天休息时间？那我认为你抽一半的休息时间到广州火车站待一会儿，哪也不去，就到广州火车站呆着。看看火车哗啦哗啦地运作，然后有机会你去日本的东京火车站看看，东京火车站是七层，5 层地铁、2 层新干线，每一层都是几十条线火车在跑，用滚梯和直升梯垂直连接起来，火车快速地在跑，但我从来

没看到人监控，怎么不撞车呀？这已经说明了监控和业务是什么样的一个关系，哗啦在跑的火车，现代交通的高速、快捷，是业务与内控的典范。未来财务是什么，和业务是什么关系，我已经很形象的表达了。

问题：按照公司的要求 2008 年将会在 6 个片区进行落地，组织区域内审，公司现在大的环境都发生了变化，包括公司现在要把基层作战单位，他们有权呼唤炮火，他们的权利和职责越来越大了，在大的环境下，我们区域内审落地之后，我想请教一下任总对我们工作的方向和要求，包括我们的一些策略还有什么期望和要求？

任正非：我认为首先一点就是内控的主要责任是行政长官，第一是这个片区的行政管理长官，第二是流程 owner，你们是一个支持和推动的贤内助，如果他们两个对内控建设都没有承担起责任来，我告诉你：他们玩猫捉老鼠，你能捉得住一个老鼠吗？肯定是捉不住的，所以要明确谁是第一责任人，谁要承担什么责任。因此来说你们要形成有效的威慑，推动这个责任体系的建立，促进公司的管理改进，而不是去包揽天下。第二是你们一下子铺这么大的面是否能受得了，在一开始的时候我认为你们先到业务线去做一做，能不能行，我还在担忧，当然你们前进得不错，你们走得挺快的；我还是担忧你们是否有这么多合适的干部和这么大的能力，希望你们走得慢一点，不要走得太快。

问题：我想问一个问题，就是审计问题的定位以及审计发现，实际上要和业务管理相结合的，就像您说的，就内控谈内控，就控制谈控制，意义是不大的，在业界来说基本上都会有 30%、40% 的审计人员是来自各业务部门的专家，IBM 有 50% 左右，但我们公司在这一块是做的不太好的，我们审计的轮换是没有的，早的时候 2003 年任总您签发了一个关于内审人员的轮换，互换各业务部门的专家来审计部锻炼，我记得那个文件只执行了一年，后面陆陆续续就没有了，我不知道我们公司在这一块是怎么看待这个问题的？审计业务专家的缺乏还是很大的。

任正非：第一个问题找李杰要，李杰是我们干部后备总队的总队长，我们公司可能会有一万多员工从各种岗位上精简下来，因为我们有些流程和组织是多余的，部分高、中、初级干部都会有调整的。你们主动要了没有，等待别人送好干部来，从哪来？第二，审计的作用是什么？就是恐吓，就是建立核威慑，建立冷战体系，而不是事无巨细，处处都管得非常好，也管不了那么多。你们和 BC 有区别，BC 是沿着流程体系层层努力去建设，这个监控者不是审计人员，是流程的 OWNER 和他们的行政管理人员，他们在业务运作中不断闭环去监控。审计则是要不定期的抽查，抓到一个地方就去深入追查，建立恐吓和威慑系统。内审实际上就是要帮助建立一个责任体系，如果处处都由你们承担监管责任的话，你们的组织就庞大到我们付不起工资，因为你们也是不直接创造价值的部门，这样的部门编制就不能太大，我们要把 70% 的资源用到直接创造价值的部门去，整个财务都是服务性的部门，保持高效的运作才是我们的目标。

五、销售融资与资金管理部

问题：我们是非常大的受益者，但是我想，任何事情都是两面的。我们目前面临的一个问题是我们的资源是向越来越少的银行集中了，那么它们个别银行成为我们的左膀右臂，但是业界管理有一个说不能把所有鸡蛋放在一个篮子里面。那我们目前面临的问题是如何把资源带回正常的竞争内。因为我们可以选择的篮子是越来越少了。任正非：所有长存下来的西方公司都是把鸡蛋放在一个篮子里面，思科可能连无线都不做。当然爱立信也不做什么传统媒体产品，所以它把终端也卖给了索爱。他们把鸡蛋放在一个篮子里面，他们为什么就不害怕？我们应该放了多少个篮子里面，幸亏我们没有去炒股票、搞房地产、进行资本投资、也没有去搞服装……就是因为放在一个篮子里面，后退无路，破釜沉舟，现在才是一个强者。所以说金融危机使强者越强，是帮了我们的忙。当然，这个世界太小，竞争又这么激烈，不可能所有公司都活下来，既然我们公司只乘了一条船，我们就不希望沉的是我们这一条。

问：有两个问题请教，第一个是说现在销售融资队伍在过去两年因为组织结构的变化，一直就没有平静，人员队伍也有一些变动，现在我们定位在全力支持市场的发展，把炮火输送到一线，还是想听一下您对这个队伍的定位和期望，第二个问题是有很多海外的一些项目，这些项目和银行的期望还是有一些差距，很多银行伙

伴给我们的建议是建议公司成立一个财务公司，提供一个华为自身的融资，培育这些项目到成熟的时机再转给银行承接，想看一下您对这个建议有什么看法？

孟晚舟：第二个问题就是我们成立一个财务公司，在项目前期投入的时候财务公司来支撑，如果成熟了进入收获期的时候再把项目卖给银行客户。其实就是你原来的想法就是香港华盈的定位，是培养海外销售项目。

任正非：我认为我们的销售融资部门要加快与国际接轨的步伐，至少你们用两年时间能不能赶上中兴？你们的销售融资部门，包括销售部门都有这个责任，和中兴相比，我们水平还很低。首先你们要尽快国际化。现在销售融资里面，其实我们的薪水也不低，但是我们的水平还是低，而且这次金融危机有大把的人没饭吃了，华尔街有非常多的人没有饭吃了，你们找几个人到你这里来不行吗？项目成功了就给报酬，他可以只是临时工作嘛，他们做的过程中你们就向他学了一把，多学几把你发了，也可以找一些经理到里面来，你们首先要国际接轨。这个是第一点，我希望你们加快建设。以后销售经理、客户经理的考核，如果连销售融资都搞不明白，是不能做客户经理的。这次提出来客户经理要对四个要素进行考核：解决方案、客户关系、交付以及商务和融资，以前客户经理会喝酒就行了，现在是四个要素了，我们非主业干部要考核业务了。第二个问题你提出来，要建立一个财务公司，香港投资公司就可以当成财务公司，香港华为就可以做一个财务公司，本身就是这个功能，这个是可以做起来的，这个是往前迈了一大步，我们自己把条件谈好了，我们做成了，再把项目卖给融资机构，这个主意很好，应该这样做。

六、流程与 IT 类问题

问题：我想问一个问题，因为大家都比较关注金融风暴对我们公司的影响，我想请教一下看法，机遇和危险哪方面会更多，对我们带来的影响会更大？比如说我们有一个策略，在金融危机之下扩大市场占有率，对我们是有商机的部分，但是同时对另外方面客户风险管理，或者是对资金方面也是有很大的影响，我想听一下您的想法，在策略方面如何平衡？

任正非：我认为你讲的几个问题实际上我们都在做，我们现在在考核方面增加了对正利润流、正现金流、正效益的考核，实际上公司的考核已经转了一个大方向了，这个方向转的很慢不是很快，不是告诉他们，你们不要管销售额了，而是要好好去抓这些东西。8万多人的队伍可千万不能随便乱停下来，停下来不走是会出灾难的，所以还要继续往前冲。任何队伍一溃就是千里啊。华为可不能溃败，要长期保持在战斗、冲锋的状况，要在冲锋中去改进，我们不能停下来改进，我们加强了正现金流和正利润流的考核，已经给这些冲锋的将士戴上紧箍咒了，但是不能再给他们戴上脚镣，不然的话我们公司停下来整顿，这个风险太大了。很多高级干部的身体不太好，持续奋斗的问题，我说不能停下来解决，可以通过行权授权把责任分下去。我们在考核已经使得公司原来的增长方式变成有效增长、自我循环了。转变已经 始，不会很快的，只要方向正确，一定会实现正确。

问题：想问一下对流程与 IT 管理部的期望与要求，前面有讲过，前方呼唤炮火，后方要做好支撑，在这种形势下，公司的组织都是在变化的，在变化的形势下，以及各个战场对战场不同的要求，不同的客户对流程 IT 的不同要求跟我们流程与 IT 管理部匹配吗？任总对我们流程与 IT 管理部部门在新的形势下的要求。任正非：流程是很重要的，流程也不是今天才有的，秦始皇的时候就有了，秦始皇修了马路，还挖了运河，那就是流程，流程是要有的，IT 就不是那么早就有的，没有 IT 这个世界也是在运行的。就是说流程一定要描述正确，流程的正确不在于复杂，而在于简洁。比如吃饭，张嘴就可以吃进去，从喉管到胃，到大肠、到小肠到肛门就出去了，这是主要流程，但是你要无穷的分解呢，还有好多好多流程，我们要抓住主要流程的正确，及时服务就是抓主要流程，主要流程做好之后要分环节的监控和管理，所以从现在的情况来看，虽然是快速变革过程中，我们也不能打破过去所有的流程。当我们没有 IT 支持的时候，我们一定要想到正确的流程，我们也要适应和支持，不能等待，流程和 IT 要跟上进步，没有流程、IT 的时候，业务也要运行。不要把流程和 IT 搞僵化了，但是不断完善，一旦有了结果，打破这个结果也要有个批准。七、关于个人成长和学习

问题：我提一个学习方面的问题，书读百遍其义自现，但是只有好书才值得反复阅读，希望您推荐几本有关历史方面的好书。

任正非：应该承认现在社会上的表达方式都是比较实事求是的，当然完全的实事求是还不大可能，但是已经比较实事求是了，你们看电视的时候是在电视里面看，还是站在外面看？我劝大家站在外面看，我们要用批判的眼光看待历史，如果是用批判的眼光写历史电视剧，那就叫做造假，他们掩盖了当时历史。他们要忠于当时的历史，才是真实的描述了过去，给人们借鉴和参考。如果你由于过于崇拜那个角色，相信电视机里面所有的都是真理的话，你就重走了一两千年前要走的路，也不见得是正确的。所以要以什么眼光来读书，现在流行是出版的书籍，已经比较实事求是了。我们国家一定是会兴旺发达的，青年人老说我们不民主，其实你们看一下出版物，都是排山倒海的出版物，象日本上个世纪 30、50 年代的时候一样，那个时候我们父亲他们读书是读不起书的，只好去买原版的日本书来读，因为它们太便宜了，所以日本那时就造成了文化的泛滥，使人们的思想得到了解放，创造了很多财富，我认为中国现在出版物也非常多，各人说各人的道理，可能多看几本书就会找出一些综合性的道理来，我认为这个对你们的进步是应该有帮助的。当然财务的人员去读历史也是很好的，我听到杨振宁 近在凤凰卫视采访的讲话，他说这一生非常值得庆幸的是他父亲在他初中的时候，就确定他人生的道路是学物理和数学，但是他的父亲 始让他认识很多人和听讲座，学的是历史，他说这对他一生的成长是有极大的贡献，他回想父亲在确定他人生方向是走向数学和物理的时候反过来又让他学历史，这个话可能在十年以后二十年以后，我们在相会的时候，我那个时候再问你，你可能在回想的时候是很有意义的。

问题：我们投入项目的运作就会发现对前方的业务不熟悉，对个人的职业发展方面就会存在一定的困惑，就像您刚才讲到对于我们这些员工可能是需要进一步的到基层学习和锻炼，我想具体请教一下对个人职业发展方面的问题。

任正非：我没有说你去锻炼，锻炼的费用是要你自己出的。因为我不能保证你将来能当总统，我认为你们 IFS 人是有一部分人是要流动的，因为有一部分人要去执行，到基层去执行，你认为是锻炼，但我不认为是锻炼，我认为你在干活，你不干活就没有饭吃，锻炼是自己说的名词，我不知道你将来能不能担负重任。职业生涯通道到底有多么重要，其实是在于你自己，公司不可能跟任何人承诺你的通道在哪，只说“需要”，你必须去完成这个任务，冲过这个山头。这个需要，就是企业对你的需要。有些部门在推职业通道，大家都轮流去欧洲干干，那他是拿公司的钱在建立自己的人情与势力。所以用锻炼这个词大家可以这么说，但是我认为不是锻炼，是执行，你到单位干活来，当然你可能执行的很好，也优秀，他们就换个岗位让你去做，也是执行。职业生涯通道首先是服好务，然后再往前走这一步，走得通走不通，不一定，就是你不能自己设计一条职业生涯通道，到华为公司来兑现这个通道，我们没有这个兑现的能耐。

问题：公司提出以客户为导向，以奋斗者为本，您刚才已经谈到的以奋斗者为本，其实以客户为导向，您也已经说了，我们作为财务不了解前端的业务，我想问一下，当前端业务有需求的时候，我们要根据他们需求背后的原因是什么，就好比我们要了解整个行业，我们的大 T 是什么样的，我们真正服务的客户是什么样的，这样才能服务好我们的客户和业务，为 终的客户创造价值，不知道您对这个问题怎么看？

任正非：我们是不是要对 终客户有非常深刻的理解，现在我们不能完全决定一切，因为网络的变化是非常迅速的，我们在 F1 下面有一个媒体体验中心，我说体验就体验了，体验完就体验完了，除了管道我们别的都不做，当时我讲了话，我们公司只能做管道，不能离 管道做别的东西，把眼睛做花了。理解 终客户需求是有难度的，做后方平台的人不能说搞不明白就不支持，这是不行的，这个问题是你先就应该搞明白，为什么要到后才搞明白。战争的时候，前方打起仗来，问前方要不要油？坦克爬了一半就没有油了，人家一炮就把坦克打掉了，你要搞明白客户需求，是你提前要做的，如果你实在搞不明白，要提早沟通，不能等待，不能守株待兔。怎么理解需求呢？共享中心的人，拿到东西就看代码，这个代码对那个代码，是硬性的对代码，如果前方的代码错了，后方连审查都没有，都没有审查能力，前方作战部队就是你的客户，你就要知道他的需求，应该和他们做朋友。平时回国的时候请他们吃顿饭，人家回国了，咱们见见面吃顿饭，逢年过节发一个邮件，聚会一

下，或者是他爸爸妈妈生病了你去看一下，他们就会帮助你，告诉你光传输是个盒子是方的，然后这个盒子是什么尺寸，多高多长，怎么做的、怎么装的等等，盒子里有板子，板子上面有零件，零件后面有接插件，还有电缆等等。你明白了就进步了。了解客户的需求，一定要有往来，如果没有往来，永远也不了解需求，前方的人就是你的爷爷，你就要和他往来，没有爷爷就没有你，当然跟前方的人我也不是这么说的。后方平台对前方的作用就是要服从，并且坚定不移的服从，你服不了还得赶快服从，尽快搞明白。不然的话您怎么能进步？

八、结束语

任正非：我这个人不善于表扬人，也不会表扬你们，但我说的都是知心话，希望你们继续发展，我有的时候说话难听了一点，希望大家不要计较，说的话就算一个共勉。我希望你们听着这些话，刺耳不刺耳呢，不伤害你们。不要见怪，在市场口他们已经习惯了，所以他们成长的很快，因为你们还不习惯，所以成长慢。等你们习惯了就成长的快了。（2009年3月23日）

在华为销服体系奋斗大会上为家属颁奖的讲话

2009年1月16日

我们的奋斗，主观上为了自己和家人的幸福，客观上为了国家和社会！

感谢大会也给我太太姚凌颁发奖励，因为我获奖太多了可能麻木了，而她从没有拿到奖，我相信她会很激动，会很感谢大家的。也谢谢党委对她十五年默默无闻的家庭奉献的肯定。

但是 应该获奖的，应该是我们八万多员工背后的几十万的家人。其实他们才真正非常伟大。他们忍受了多少痛苦，才成就了华为的奋斗，没有他们就不可能有华为的今天。可惜我们的奖励面太少，我希望每一个员工春节回家去发发奖：给你太太、先生洗个脚，给你的爸爸妈妈洗个脚，表达你对他们真诚的热爱。

我说过我们奋斗的目的，主观上是为了自己和家人的幸福，客观上是为了国家和社会。主观就是通过我们的努力奋斗，换来他们的幸福生活；客观上我们给国家交税，让国家用这个税收去关爱其他的人。

所有奋斗的员工都是我们的英雄。但是我们刚果的英雄自己先喊出来了，大家也可以自己认为自己是英雄。英雄不必等人家来封的，只要你承诺按英雄的标准要求自己，你就是这个时代的英雄。你有时候想起过去的往事，热泪盈眶，其实就是为自己的英雄行为所感动。我们的员工艰苦奋斗，而员工的太太们到世界顶级的风景渡假区马塞马拉去旅游，到迪拜去购物，这就是我们的奋斗文化，这个对立统一的文化就是奋斗的本质。

我今天代表公司，向我们几十万家属拜年。我希望他们吉祥、如意、幸福、安康，我希望我们每个奋斗者构筑起来的是一种快乐。我们不管在艰苦地区国家奋斗的，还是在我们各种岗位上奋斗的，艰苦两个字跟物质生活没关系，跟客观环境没关系，是跟自己的思想有关系。有人的情 很高尚，奋斗就是为了国家和民族，我们是理解的；危难时不顾家人去救助这个社会，我们认为是非常伟大的，但毕竟这世界伟大的人是数量很少的。先从爱家人、爱同事、爱工作做起。

所以我们作为平凡的人，应在不同的时间、不同的时刻多关心家人。现在的时代已经跟过去的时代不一样了，过去的时代主要是我们物质条件很差，通信也很不顺畅。现在通信有很大的改善，平时不能常回家，多打打电话也是关心。我希望我们员工在这些方面要多想得些。

这次在阿富汗，我跟阿富汗的办事处副主任及其太太谈话，他太太老埋怨他不带她到南非去玩。我就跟他太太算算帐，说你老公到底有多少钱。然后我跟代表说，如果你太太再不到南非、迪拜购物的话，就是把钱看得太重了。结果他着急，口误，那说就先远后近吧！我就抓住这句话，对他太太说，这下南非可以去了吧！结果，他太太马上站到他先生的那一面去了，不站到我这一面了，说先去近的。这就是好的家庭。

放、妥协与灰度

——任正非在 2009 年全球市场工作会议上的讲话 2009 年 1 月 15 日

【导 读】任正非从西班牙与葡萄牙看到了海盗精神的退化；从荷兰身上看到了资本至上、过度投机毁掉的帝国繁荣。更重要的是从英国“光荣革命”看到了华为立足世界的思想逻辑，即是，以妥协替代暴力。2007 年 12 月，任正非在香港与美国前国务卿奥尔布莱特进行了一次会谈，在这次会谈中，任正非第一次将“放、妥协、灰度”三个词并列在一起阐述，他认为这是华为公司从无到有、从小到大、从弱到强快速发展的秘密武器。

华为的核心价值观中，很重要的一条是 放与进取，这条内容在 EMT 讨论中，有较长时间的争议。华为是一个有较强创新能力的公司， 放难道有这么重要吗？其实我们由于成功，我们现在越来越自信、自豪和自满，其实也在越来越自闭。我们强调 放，更多一些向别人学习，我们才会有更新的目标，才会有真正的自我审视，才会有时代的紧迫感。

一、坚定不移的正确方向来自灰度、妥协与宽容。

我们常常说，一个领导人重要的素质是方向、节奏。他的水平就是合适的灰度。

一个清晰方向，是在混沌中产生的，是从灰色中脱颖而出，而方向是随时间与空间而变的，它常常又会变得不清晰。并不是非白即黑，非此即彼。合理地掌握合适的灰度，是使各种影响发展的要素，在一段时间的和谐，这种和谐的过程叫妥协[1]，这种和谐的结果叫灰度[2]。

妥协一词似乎人人都懂，用不着深究，其实不然，妥协的内涵和底蕴比它的字面含义丰富得多，而懂得它与实践更是完全不同的两回事。我们华为的干部，太多比较年青，血气方刚，干劲冲天，不大懂得必要的妥协，也会产生较大的阻力。我们纵观中国历史上的变法，虽然对中国社会进步产生了不灭的影响，但大多没有达到变革者的理想。我认为，面对它们所处的时代环境，他们的变革太激进，太僵化，冲破阻力的方法太苛刻。如果他们用较长时间来实践，而不是太急迫，太全面，收效也许会好一些。其实就是缺少灰度。方向是坚定不移的，但并不是一条直线，也许是不断左、右摇摆的曲线，在某些时段中来说，还会划一个圈，但是我们离得远一些，或粗一些看，它的方向仍是紧紧地指着前方。

我们今天提出了以正现金流、正利润流、正的人力资源效率增长，以及通过分权制衡的方式，将权力通过授权、行权、监管的方式，授给直接作战部队，也是一种变革。在这次变革中，也许与廿年来的决策方向是有矛盾的，也将涉及许多人的机会与前途，我想我们相互之间都要有理解与宽容。

二、宽容是领导者的成功之道

为什么要对各级主管说宽容。这同领导工作的性质有关。任何工作，无非涉及到两个方面：一是同物打交道，二是同人打交道。不宽容，不影响同物打交道。一个科学家，性格怪癖，但他的工作只是一个人在实验室里同仪器打交道，那么，不宽容无伤大雅。一个车间里的员工，只是同机器打交道，那么，即使他同所有人都合不来，也不妨碍他施展技艺制造出精美的产品。但是，任何管理者，都必须同人打交道。有人把管理定义为“通过别人做好工作的技能”。一旦同人打交道，宽容的重要性立即就会显示出来。人与人的差异是客观存在的，所谓宽容，本质就是容忍人与人之间的差异。不同性格、不同特长、不同偏好的人能否凝聚在组织目标和愿景的旗帜下，靠的就是管理者的宽容。

宽容别人，其实就是宽容我们自己。多一点对别人的宽容，其实，我们生命中就多了一点空间。

宽容是一种坚强，而不是软弱。宽容所体现出来的退让是有目的有计划的，主动权掌握在自己的手中。无奈和迫不得已不能算宽容。

只有勇敢的人才懂得如何宽容；懦夫决不会宽容，这不是他的本性。宽容是一种美德。

只有宽容才会团结大多数人与你一齐认知方向，只有妥协才会使坚定不移的正确方向减少对抗，只有如此才能达到你的正确目的。

三、没有妥协就没有灰度坚持正确的方向，与妥协并不矛盾，相反妥协是对坚定不移方向的坚持。

当然，方向是不可以妥协的，原则也是不可妥协的。但是，实现目标方向过程中的一切都可以妥协，只要它有利于目标的实现，为什么不能妥协一下？当目标方向清楚了，如果此路不通，我们妥协一下，绕个弯，总比原地踏步要好，干嘛要一头撞到南墙上？

在一些人的眼中，妥协似乎是软弱和不坚定的表现，似乎只有毫不妥协，方能显示出英雄本色。但是，这种非此即彼的思维方式，实际上是认定人与人之间的关系是征服与被征服的关系，没有任何妥协的余地。

“妥协”其实是非常务实、通权达变的丛林智慧，凡是人性丛林里的智者，都懂得恰当时机接受别人妥协，或向别人提出妥协，毕竟人要生存，靠的是理性，而不是意气。

“妥协”是双方或多方在某种条件下达成的共识，在解决问题上，它不是 好的办法，但在没有更好的方法出现之前，它却是 好的方法，因为它有不少的好处。

妥协并不意味着放弃原则，一味地让步。明智的妥协是一种适当的交换。为了达到主要的目标，可以在次要的目标上做适当的让步。这种妥协并不是完全放弃原则，而是以避退为进，通过适当的交换来确保目标的实现。相反，不明智的妥协，就是缺乏适当的权衡，或是坚持了次要目标而放弃了主要目标，或是妥协的代价过高遭受不必要的损失。明智的妥协是一种让步的艺术，妥协也是一种美德，而掌握这种高超的艺术，是管理者的必备素质。

只有妥协，才能实现“双赢”和“多赢”，否则必然两败俱伤。因为妥协能够消除冲突，拒绝妥协，必然是对抗的前奏；

我们的各级干部要真正领悟了妥协的艺术，学会了宽容，保持 放的心，就会真正达到灰度的境界，就能够在正确的道路上走得更远，走得更扎实。

【蓝血文章】

《英国光荣革命点醒任正非：一个人的和平不是和平》

2007年12月，华为教父任正非在香港与美国前国务卿奥尔布莱特进行了一次会谈，在这次会谈中，任正非阐述了华为成长和成功的思想逻辑，他第一次将“放、妥协、灰度”三个词并列在一起，认为这是华为公司从无到有、从小到大、从弱到强快速发展的秘密武器。

2009年1月15日在09年全球市场工作会议上，系统阐述了 放、妥协、灰度三者之间的关系，首次将“妥协”和“灰度”讲得那么具体。我们一直以为，“妥协”、“灰度”是任正非对中国儒家文化，或者说是台湾柏扬先生所称“酱缸文化”的理解和沿用！其实不是！

到2003年，华为国际化已基本成功，随之而来的是，“一个陌生的市场进入者”打破了西方的商业游戏规则，与思科的一场国际诉讼将华为这张陌生的面孔曝光于全球。由此，华为 始思考跨文化的冲突问题。

2007年，中央电视台播出《大国的崛起》，这个片子为华为从历史与文化角度掀 了迷蒙的纱窗。华为正需要从欧美历史中找到“制胜于域外”的思想武器。

15-16 世纪，西班牙、葡萄牙这两个小国瓜分了世界。西班牙当时是一个 50 万平方公里、600 万人口的国家；葡萄牙是一个只有 9 万平方公里、200 万人口的国家。为什么是两个小国统治了世界？重商主义的国策是根本。在重商主义的旗帜下，他们走出国门，进入海洋。

17 世纪，一个更小的新兴国家取代了西班牙和葡萄牙，那就是面积仅有 4.5 万平方公里，人口只有 100 万的国家——“海上马车夫”荷兰。荷兰把重商主义推向了比较成熟的阶段，同时还创造了早期的信贷制度和金融体系，更重要的是创造了银行。

大家知道，荷兰作为“世界中心”维持了一个世纪左右，后来被英国和法国取代了。“这两个国家在资本主义发展阶段上都各自接连走出了两步：第一步是从早期重商主义走向晚期重商主义；第二步是从商业主义走向工业主义。这是走向现代世界的关键两步。”（钱乘旦）

但真正让任正非震撼和思考的是英国的“光荣革命”！1688 年的英国“光荣革命”有意识地避免了暴力和战争，根本性地解决了谁来领导国家的问题，专制主义统治不复存在。这是英国历史上的后一次革命，没有流血和牺牲，却达到了革命的目的，英国从此出现了持续 300 多年的国家稳定。靠的是什么？理性精神之上的谈判与妥协！

国王、贵族、社会冲突的各方，通过讨价还价、争吵与辩论、唇枪舌剑的威胁与利诱，各自后退一步，终达成各利益阶层的和解。“唇枪”代替了肉体的消灭，“舌剑”化解了暴力与血腥。妥协，这个在中国人眼里的贬义词，成为资本主义制度具建设性的思想营养，并终哺育了全球强盛的资本主义国家—美国。美国学者亨德里克·威廉·房龙评价美国的制宪会议时指出：妥协拯救了一个民族并建立了一个帝国。

华为在西方媒体眼里被塑造成“攫取、独裁、不包容”的企业形象，这严重阻碍华为拓国际市场的步伐。当然，华为的确正是以其“饿狼扑食”、“海盗文化”的进攻性风格，才在几乎不可能获胜的严酷环境下脱颖而出。华为董事长孙亚芳反思道：“公司这些年来身段太刚硬了，发展到后来始变得僵硬。华为需要做出改变。”

不寻常之处在于，华为从一创立始就建立了利益的妥协机制，即跟 10 余万人进行利益分享；同时，任正非在整个组织建立了不断自省的能力和自我批判的精神。任正非在 2000 年就曾提出“在用人问题上要有妥协的思想”，“不能总是力排众议，用人问题更要广言路，广泛听取不同意见。”

任正非从西班牙与葡萄牙看到了海盗精神的退化；从荷兰身上看到了资本至上、过度投机毁掉的帝国繁荣。更重要的是从英国“光荣革命”看到了华为立足世界的思想逻辑，即是，以妥协替代暴力。“民主是灰色的，妥协是金色的”，“妥协是政治的灵魂，如果不是其全部的话”（英国政治学家阿克顿之语）。

妥协，compromise，在西方语境中并非一个贬义词，而恰恰是跟成熟、共赢联系在一起，而在国内似乎更倾向于贬义；对于灰度，则是“妥协 compromise”在管理领域的一个移植和升华，即在团队不搞一言堂，寻求团队大公约数，发挥团队整体战斗力，节制个人英雄主义。“.....在一些人的眼中，妥协似乎是软弱和不坚定的表现，似乎只有不妥协，方能显出英雄本色。但是这种非此即彼的思维方式，实际上是认定人与人之间的关系是征服与被征服的关系，没有任何妥协的余地。

“妥协其实是非常务实、通权达变的丛林智慧，凡是人性丛林里的智者，都懂得恰当时机接受别人妥协，或向别人提出妥协，毕竟人要生存，靠的是理性，而不是意气。

“妥协是双方或多方在某种条件下达成的共识，在解决问题上，它不是好的办法，但在没有好的方法出现之前，它就是好的方法，因为它有不少的好处。

“妥协并不意味着放弃原则，一味地让步。明智的妥协是一种适当的交换。为了达到主要的目标，可以在次要的目标上做适当的让步。这种妥协并不是完全放弃原则，而是以退为进，通过适当的交换来确保目标的实现。相反，不明智的妥协，就是缺乏适当的权衡，或者坚持了次要目标而放弃了主要目标，或是妥协的代价过高遭受不必要的损失。明智的妥协是一种让步的艺术，妥协也是一种美德，而掌握这种高超的艺术，是管理者的必备素质。

“只有妥协，才能实现双赢或多赢，否则必然两败俱伤。因为妥协能够消除冲突，拒绝妥协，必然是对抗的前奏.....

“我们的各级干部要真正领悟了妥协的艺术，学会了宽容，保持 放的心 ，就会真正达到灰度的境界，就能够在正确的道路上走得更远，走得更扎实。”一个人的和平不是和平！

[1] 任正非有一次说：我们要把对内对外的妥协都大张旗鼓地讲清楚，华为不是要灭掉谁家的灯塔，华为要竖起自己的灯塔，也要支持爱立信、诺基亚的灯塔永远不倒，华为不独霸天下.....2012 年前后，欧盟发起对华为的“双反”调查，而爱立信、诺基亚等却站出来为华为背书：华为并非低价倾销。

[2] 泥沙俱下才叫河流。

加快 CFO 队伍建设，支撑 IFS 推行落地

——IFS 推行向任总专题汇报纪要 2009 年 11 月 27 日

【导 读】任正非亲自对 IFS 成员进行考试，其中的题目：传输的盒子是方的还是圆的？只有一个人画出了大概的图纸，其他人集体萌哭。

一、加快 CFO 队伍建设，支撑 IFS 推行落地一期 CFO 培训班的人员，一半人去做项目 CFO，另一半人去做代表处 CFO，共同推动 IFS 在全球的落地。

CFO 组织的建设，要依托 IFS 推行的平台，这是财务实现转身的契机和平台。财务组织的建设要从基层到上层，一层层建立起来，先从代表处、项目入手，再到地区部，层层向上推进。

CFO 及 CSO 培训班要持续推动起来，在推动 IFS 落地的同时实现自我的转身。由胡厚崑负责后备干部的选择，由郭平负责后备干部的培养。

代表处及项目 CFO 要把核算抓起来，实现计划—预算—核算的闭环管理。CFO 先到代表处去实习六个月，实习结束后的论文答辩，应首先讲一讲代表处的核算是怎么做的和该怎么做。

CFO 要不仅能讲数据，还要能讲数据背后的故事。对数据进行分析，掌握业务运作的规律，提供优化业务运作的方法，才能真正成为业务的助手。

二、保障人力，提前介入，做好 IFS 推行为支撑 IFS 规模推行，应成立 IFS 全球推行领导组，销服体系总裁任组长；地区部成立 IFS 区域推行领导组，地区部总裁任组长，是区域推行落地的第一责任人。

区域组织[1]要提前介入 IFS 推行。各区域及代表处应按照 IFS 推行计划，提前两个月委派骨干人员（CSO/财经/交付/流程 IT 4 类角色）参与 IFS 变革工作，以保障本区域变革的顺利推进及成果传承。

CSO 组织要在 IFS 推行前，先行建立并正常运作，这是 IFS 推行的必要支撑组织。

为培养 IFS 后续推行和业务承接的“种子”，销售、GTS、供应链、财经要大力投入，以培养一批懂得变革、理解业务的人员。

流程与 IT 管理部的“PO 打通”项目组与 IFS 合并推行，由 IFS 对推行结果负责，流程与 IT 部要保证资源的投入。

三、合同配置信息打通是提高主营业务流运作效率的关键

PO 处理效率、合同配置信息打通、计算 票金额三个问题是制约一线主营业务流运作效率提升的关键。这三个问题的核心是合同配置信息打通。要考虑把 CBOM 整合为客户化的 SBOM，直接和 BBOM 进行转换，机关的维护量可能会大一些，但可以减少全流程七个环节的多次手工 CBOM-SBOM-BBOM 转换，对一线有利。

PO 处理效率、合同配置信息打通的总责任人是丁耘，计算 票金额的责任人是彭智平，要成立专题工作组解决这些问题。

2009 年重点解决了 PO 打通，2010 年要解决合同配置信息的打通，各项目组、业务单元都要通力合作，实现配置信息的端到端有效运作。

一个 PO 的处理成本是三千美金左右，能不能将处理成本进行分析，看看到底哪些地方成本 高，然后决定在哪个地方增加辅助处理 PO 的人员，同时要建立 小 PO 的概念。就是我们面向客户接受的 PO 金额也要有合理的小限制，否则 PO 处理成本还高于 PO 本身金额。

今年比去年 PO 增加了百分之五十，把在生产线上工作几年的大专生、中专生培养起来专门处理 PO，全球虽然增加二百多人，但 PO 处理速度可能快很多，全流程的成本反而下降了。

IT 的实现不是一蹴而就的，也不是要等到有了完美的解决方案再去实现，而是要积极、主动地不偏离主线滚动前进。

四、要在组织和流程上保证 IFS 推行后的持续改进

从 IFS 在试点国家的推行效果来看，确实为代表处的经营管理、效益提升做出了贡献。IFS 上线后，一定要在组织和流程上保证持续改进。我们要准备充足的后备队伍，宁可多安排一些人，都一定要承接好、巩固住 IFS 的成果。

可以把一线优秀的人员滚动回来，经过变革业务的洗礼与培养后，再回到一线岗位，一层层的滚动，一层层的覆盖，才能使变革的成果固化下来。

2010 年，IFS 推行、LTC 上线、再加上区域的组织变革，使区域面临很大的变革压力，要加强三个变革在区域的集成管理，加强组织的准备度和干部的准备度。销服、财经、流程与 IT、IFS 应共同商讨，并对 2010 年 IFS 推行的关键岗位和人员需求向 HRC 提出预算申请。

IFS 集成方案推行后，区域 CSO 和财经负责业务优化，区域流程 IT 负责流程 IT 支持和 QA 工作。

未来，我们将更加强调精细化管理，通过有效授权、适度监控、完善的流程与 IT 支撑等，实现及时、准确、优质、低成本交付。

五、加强干部管理，组织建设的核心是干部

公司二级部门正职以上的干部管理权归人力资源委员会管理，各部门管理团队对二级部门正职以上干部只有使用权，没有决定权。要把干部的使用权和管理权分，哪个部门对变革推行不力，我们就对干部进行问责。

人力资源委员会要敢于对干部循环培训、循环转换，不要过分讲资历，我们的目标是打天下，谁能跟我们打天下我们就用谁，只要这个人品德上没有问题。我们不会对资历妥协和迁就，战争已经打起来了，我们怎么能耐心等待一个干部的进步呢？

华为公司面临着一次大转型，在这个转型中 重要的是组织建设，组织建设的核心是干部，撤换一批干部是必然要发生的。后备队担负很重的责任，如果天下打下来没有人去坐天下，这个天下 终也丢了，要从后备队源源不断的培养干部。

[1] 区域组织是华为的区域经营中心，负责所在区域的各项资源、能力的建设和有效利用，并负责战略在所辖区域的落地。华为一直在加大、加快向一线组织授权，指挥权、现场决策权逐渐前移至代表处。

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

——任正非与后备干部总队 CFO 班座谈纪要 2009 年 10 月 26 日

【导 读】任正非对 CFO 的期望：第一，要耐得寂寞；第二，要受得委屈；第三，要懂得灰色。

一、公司现在启动 CFO 管理体系建设的时机已经成熟

任何管理体系的推行，必须在公司具备充分条件，并且大家都理解和认识到这种系统性结构的必要性的时候，才能有效，否则各推各自的，会给公司造成极大的浪费。譬如公司曾经有一段时间疯狂地推 KPI，被我坚决叫停了，我认为当时推行的结果一定是“肠梗阻”，因为大家各自只看到眼前利益，不是端到端，而是段到段的变革，一定会局部优秀了，而全局灾难了。如果机械地推行改革，而每个人对流程制度的理解又不一致，就会把公司改得七窍八孔，乱成一团。公司整个管理体系目前正处在流程化和职业化建设的阶段，我们认为现在启动 CFO 管理体系建设的时机已经成熟，希望 CFO 到位以后，既能保证业务高速增长，又能帮助公司减少浪费、降低成本，同时要注意防止局部优化对全局可能造成破坏。任何时候，做任何事情必须有端到端的视野。

我们希望 IFS 能够尽快落地，更加科学合理地推动公司的管理，但 CFO 也要学会创造性地 展工作，没有 IFS 我们也要吃饭。大家要知道，没有电子科技手段的时候，这个世界就已经存在了。山西票号的密押，为什么能做到平遥的一张纸到天津就能兑十万两白银？要多发挥主观努力，少推客观原因。

二、CFO 重要的工作目标是支撑公司及时、准确、优质、低成本交付

我们认为 CFO 重要的目标是支撑公司及时、准确、优质、低成本交付，只有四个要素同时满足，才是真正的以客户为中心。以客户为中心实际上是一个辩证的关系，就是要挤出公司内部 后一滴多余的成本，成就客户的成功[1]，从而成就公司的成功。只要真正以客户为中心，就一定能实现有效增长，CFO 要带着使命感去充分理解及时、准确、优质、低成本交付四个要素深层次的含义，坚持流程化、职业化，在分权过程中加强科学监管，降低风险和成本，实现公司有效增长。

CFO 工作的突破口在于建立和执行财务流程，有效支撑业务流程运作。当前各地区部、代表处会选拔一些财务经理，很好地与业务经理配合，同时完成 IFS 落地和组织流程整改，这两件事情做好了，能适当地减轻后续工作量和压力。CFO 和 CEO 都要正确理解和掌握企业运作规律，共同促进企业成功和有效发展。CFO 和 CEO 是一条船上的人，他们大的目标方向完全一致，但他们的工作内容是有区别的，没有 CFO 的支持，CEO 怎么能前进？我们不是让 CFO 去监督 CEO，CFO 是要通过流程化、职业化方式建立和执行正确的财务流程，有效支持

业务流程运作，实现有效增长，即正的利润、正的现金流、正的人的效益增长。在这个过程中，既能坚持原则，又能把事情做好，这就是管理。财务系统一定要坚持流程化、职业化不动摇，只要不是流程化、职业化，就一定是高成本。CFO 是一个国际名词，华为公司没有自己的解释，国际上要求 CFO 做什么，华为公司的 CFO 就做什么。西方的财务管理是成功

的，值得我们学习，但也有缺点，就是绝大多数是上市公司，主要关注短期效益，对长期利益关注较少。我们公司不能只关注短期效益，而要更多关注长期的、战略性的建设，这就是我们与西方上市公司的主要区别。我们要通过流程化和职业化，将很多东西标准化，这样公司的管理运作成本就能降下来。人力资源系统对岗位级别要进行循环称重，今天这个岗位很重要不意味着明天仍然很重要，因为随着公司越来越职业化和标准化，我们不再需要在某些岗位配高职位的人员，这样就能把综合成本降下来。

核算是管理进步的重要标志，不算账怎么能知道我们进步呢？我们首先要能核算到项目，核算到区域，核算到产品线。我们公司的竞争能力很强，是得益于我们以奋斗者为本的正确的管理哲学，但是我们的管理效率目前是很低的。我们的竞争能力超过爱立信，但爱立信的管理效率是我们的 1.8~2 倍左右，我们还有很大改进空间。到明年年初，我们有近千人将补充到各地区部，组建专业作战队伍，但后方平台将有大的精简。

财经体系要服从业务体系的发展，我们的目标还是高速发展。当机会出现时，财务既要保障这些机会的实现，又要支撑及时、准确、优质、低成本交付，并完成有效监管。从前年 始，公司将计划预算下放到了地区部，现在更重要的是把核算权也放到前线去，核算权其实也就是战争指挥权。我们正在对代表处的组织结构进行整改，预计 2010 年底基本会有一个结果；明年 始，我们也要对地区部进行整改。在整改过程中，会加大对基层的授权。组织改革过程中，基层在用权时可能不会那么准确、科学和讲究方法，因此需要更多的监管。财经和审计等部门就要在这个监管过程中对关键点不断进行抽查，建立威慑系统，从而保证大家能够更加科学地用权。举个例子：计划权力下放以后，计划被基层控制住了，有的代表处明明可以做到三十六亿，但为了给明年留有余地，只上报三十亿的计划，完全按计划来出力。我在中东北非地区部讲了，能不能在报表上没有完成率这个指标，这个指标不科学。公司在高速发展过程中，一定要坚持流程化、职业化，一定要坚持在分权过程中加强监管，不然我们可能就乱了，一放就乱，一乱就收，收完再放，放了再收，如果这样折腾几下，我们公司就完了。

三、合格的 CFO 是打出来的，不是任命出来的

西方公司以资源驱动企业发展，我们更多的是强调机会对公司发展的驱动。因此 CFO 一定要结合当地的实际情況，实干出来，不是说公司给了你一个头衔你就是合格的 CFO 了。现在你们已经有非常多的依托和机会，第一，你们和山西票号不一样；第二，你们所处的环境和公司创建初期也大大不一样了，但我们认为 CFO 一定要在实践环境中才能成长起来。如果认为把 CFO 职责描述得好就可以当 CFO，这就是科举制度，科举制度能选官？但华为的干部一定要能对自己各个时期的成功实践进行描述，然后大家来评议。合格的 CFO 是打出来的，不是任命出来的。你不去耕耘土地，土地不可能自然长出庄稼；同样，你不去做这个工作，华为公司正确的制度也不可能自然生长出来。这两三年我们已经有了很大改变，从非常幼稚的时代走到今天，我们已经有了洋拐杖，只不过短了一截，如果你完全依赖洋拐杖就只能歪着走，要想走好，就看你们在工作中如何履行你们的职责。这次 CFO 班不采取以往灌输的培训方式，而是借鉴哈佛案例研讨方法，针对公司实际发生的案例和问题反复研讨和辩论，大量查阅资料，发挥所有人的主观能动性，找到解决问题的方法。但今天你们来参加研讨，并不等于明天就被承认，你们研讨出来的结果还需要你们到具体的工作岗位上去实践和检验。我们不可能系统教你们如何当 CFO，你们需要在实际工作中去悟出来。

四、干部要有奋斗精神、团队合作精神，不断提高职业化水平和组织效率

华为公司今天的成功不是一个人的奋斗故事，而是拥有一个无私的领导层和一大群不服输的团队。在奋斗这个问题上我们不容妥协，不奋斗的人，明哲保身的人，该淘汰就坚决淘汰，否则无法保证公司的长治久安。

华为公司的干部要淡泊名利，踏踏实实做事，用平和的心去面对未来。华为公司只有一个鲜明的价值主张，那就是为客户提供服务。大家不要把自己的职业通道看得太重，这样的人在华为公司一定不会成功；相反，只有不断奋斗的人、不断为客户提供服务的人，才可能找到自己的机会。因此我送大家几句话：第一，要耐得住寂寞。第二，要受得委屈。第三，要懂得灰色。你们要好好去体会这三句话，特别是快车上来的人，更不要认为机会是永恒的。

我们这个时代已经从创业者、英雄的时代走向职业经理的时代，不走向职业化，就将被历史边缘化。在这个转型过程中，我们每个人可能都是残缺不全的，懂业务的不懂财务，懂财务的不懂业务，如果两个人绑在一起就会好一些，要发扬团队合作精神，只有团队合作才有明天。万事不求人的人就是无能的人，片面追求个人的轰轰烈烈，也注定会失败。

华为公司一定要提高效率，并不是说埋头苦干就行。我们不主张加班加点，不该做的事情要坚决不做，这方面的节约才是大的节约。算一算研发发出来的功能，利用率不到22%，而通信行业电话功能的利用率更是不到千分之一，这个世界用来用去还是摘挂机，但我们公司过去就做不好。研发越高级的技术，大家就越兴奋，越去研究，职务和工资也越来越高，简单的技术反而不愿意去研究。如果我们减少20%的无效工作，那么既节约了成本，也不用加班加点。

CFO要从以上方方面面入手，正确认识企业运作的客观规律，理清和切实履行CFO职责，有效支撑公司及时、准确、优质、低成本交付，这就是公司对你们寄予的期望和要求。

[1] 【案例】1998年，AIS还是泰国一个小的移动运营商。华为通过快速响应AIS的需求，并提供质量好、服务好的产品和解决方案，使AIS一跃成为泰国大的运营商，并成为泰国股市市值大的公司。1999年6月，AIS和DTAC同时推出了预付费业务。华为公司为AIS提供产品、解决方案及服务，先后8次对设备进行建设和扩容，帮助AIS把竞争对手远远地甩在后面。

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3040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。更让人崩溃的是，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，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放到任何一个部门去，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元。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，放到艰苦地区，艰苦岗位去磨练意志，放到复杂、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。优秀干部干看，就知道了。我可能把你空投到北冰洋、阿富汗等艰苦的地方去，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。研发的人为什么要这样做呢？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、永远不变的艰苦朴素的工作作风，这是成为将军的简单基础的条件。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快。

提问：我是来自研发委培班的学员，在我们委培班的班会上，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，这个鉴定是有用处的。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 班的时候，领导希望我们通过实践 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 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 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 多只有 10% 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 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 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 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？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 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 放、妥协和灰度的理解，这是将来要成为领袖 重要的心和工作方法，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，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。

深淘滩，低作堰

——任正非在运作与交付体系奋斗表彰大会上的讲话 2009 年 4 月 24 日

【导 读】业务流 IPD 是构建主战场的关键，是一条都江堰。IPD（Integrated Product Development，集成产品开发）是从产品概念产生到产品发布的全过程的一种理念和方法，它强调以市场和客户需求作为产品开发的驱动力，在产品设计中就构建产品质量、成本、可制造性和可服务性等方面的优势。经过 IBM 公司的实践，IPD 已经成为一套包含企业产品开发的思想、模式、工具的系统工程。IPD 强调以市场需求作为产品开发的驱动力，将产品开发作为一项投资来管理。IPD 的核心思想是：新产品开发是一项投资决策；基于市场的开发；跨部门、跨系统的协同；异步开发模式；重用性；结构化的流程。深淘滩，低作堰，是李冰父子两千多年前，留给我们的深刻管理理念。同时代的巴比伦空中花园、罗马水渠、澡堂，已荡然无存。而都江堰仍然在灌溉造福于成都平原。为什么？

李冰留下“深淘滩，低作堰”的治堰准则，是都江堰长生不衰的主要“诀窍”。其中蕴含的智慧和道理，远远超出了治水本身。华为公司若想长存，这些准则也是适用于我们的。深淘滩，就是不断地挖掘内部潜力，降低运作成本，为客户提供更有价值的服务。客户决不肯为你的光鲜以及高额的福利，多付出一分钱的。我们的任何渴望，除了用努力工作获得外，别指望天上掉馅饼。公司短期的不理智的福利政策，就是饮鸩止渴。低作堰，就是节制自己的贪欲，自己留存的利润低一些，多一些让利给客户，以及善待上游供应商。将来的竞争就是一条产业链与一条产业链的竞争。从上游到下游的产业链的整体强健，就是华为生存之本。物竞天择，适者生存。

我们从一个小公司脱胎而来，小公司的习气还残留在我们身上。我们的员工也受二十年来公司早期的习惯势力的影响，自己的思维与操作上还不能完全职业化。这些都是我们管理优化的阻力。什么是职业化？就是在同一时间、同样的条件，做同样的事的成本更低，这就是职业化。但市场竞争，对手优化了，你不优化，留给你的是死亡。思科在创新上的能力，爱立信在内部管理上的水平，我们现在还是远远赶不上的。我们要缩短这些差距，必须持续的改良我们的管理，不缩短差距客户就会抛离我们。我们面对金融危机，要有管理改进的迫切性，但也要沉着冷静，减少盲目性。我们不能因短期救急或短期受益，而做长期后悔的事。不能一边救今天的火，一边埋明天的雷。管理改革要继续坚持从实用的目的出发，达到适用目的的原则。在管理改进中，要继续坚持遵循“七反对”的原则。“坚决反对完美主义，坚决反对繁琐哲学，坚决反对盲目的创新，坚决反对没有全局效益提升的局部优化，坚决反对没有全局观的干部主导变革，坚决反对没有业务实践经验的人参加变革，坚决反对没有充分论证的流程进行实用”。

我们不要忌讳我们的病灶，要敢于改革一切不适应及时、准确、优质、低成本实现端到端服务的东西。公司的运作虽然这些年已从粗放的运作，有了较大的进步。但面对未来市场发展趋缓，要更多的从管理进步中要效益。我们从来就不主张较大幅度的变革，而主张不断的改良，我们现在仍然要耐得住性子，谋定而后动。

“投标，合同签订，交付，开票，回款”是贯穿公司运作的主营业务流，承载着公司主要的物流和资金流。针对这个主营业务流的流程化组织建设和管理系统的建设，是我们长期的任务。由于我们从小公司走来，相比业界西方公司我们一直处于较低水平，运作与交付上的交叉、不衔接、重复低效、全流程不顺畅现象还较为严重。

DSO、ITO 较业界同行还有较大差距，库存和资金周转的改善和 E2E 的成本降低有很大的改进空间，是公司运作上深淘滩、低作堰的主战场，另一个业务流 IPD 是设计中构筑成本优势的主战场。

西方的职业化，是从一百多年的市场变革中总结出来的，它这样做有效率。穿上西装，打上领带，并非是为了好看。我们学习它，并非是完全僵化的照搬，难道穿上中山装就不行？我们二十年来，有自己成功的东西，我们要善于总结出来，我们为什么成功，以后怎样持续成功，再将这些管理哲学的理念，用西方的方法规范，使之标准化、基线化，有利于广为传播与掌握并善用之，培养各级干部，适应工作。只有这样我们才不是一个僵化的西方样板，而是一个有活的灵魂的管理有效的企业。看西方在中国的企业成功的不多，就是照搬了西方的管理，而水土不服。一个企业活的灵魂，就是坚持因地制宜实事求是。这两条要领的表示，就是不断提升效率。

我们从杂乱的行政管制中走过来，依靠功能组织进行管理的方法虽然在弱化，但以流程化管理的内涵，还不够丰富。流程的上、下游还没有有效“拉通”，基于流程化工作对象的管理体系还不很完善。组织行为还不能达到可重复、可预期、可持续化的可值得信赖的程度。人们还习惯在看官大官小的指令，来确定搬道岔。以前还出现过可笑的工号文化。工作组是从行政管制走向流程管制的一种过渡形式，它对打破部门墙有一定好处，但它对破坏流程化建设有更大的坏处。而我们工作组满天飞，流程化组织变成了一个资源池，这样下去我们能建设成现代化管理体系吗？一般而言，工作组人数逐步减少的地方，流程化的建设与运作就比较成熟。

我们要清醒的认识到，面对未来的风险，我们只能用规则的确定来对付结果的不确定。只有这样我们才能随心所欲，不逾矩。才能在发展中获得自由。任何事物都有对立统一的两面，管理上的灰色，是我们生命之树。我们要深刻的理解、放、妥协、灰度。深刻理解深淘滩，低作堰带给我们的启迪。智慧的光辉，将千秋万代永不熄灭。

市场经济是好的竞争方式，经济全球化是不可阻挡的潮流

——任正非在财经系统表彰大会上的讲话 2009年3月24日

【导读】“每周只工作四十小时，只能产生普通劳动者，不可能产生音乐家、舞蹈家、科学家、工程师、商人……”，人与人之间的差异往往在八小时之外。

从古至今，几千年来部落与部落之间的争斗，区域或民族之间的混战，国家与国家之间的战争，直至二次世界大战，均是为利益之争，或者是反抗掠夺之争，其结果都是生灵涂炭，并伴随着社会动荡，生产力破坏和一部分人的生命结束而结束。这种竞争方式是不为人们接受的。近代逐步发展的商品经济，以市场自由平等的交易为基础，以诚信和契约为核心，逐渐从西方发展，并蔓延至全球，成为经济全球化的导火索，市场经济是一种和平的竞争方式，尽管它的竞争也很惨烈，但毕竟不伤及人的生命，终为众人接受。

市场经济的不断普及，终是有利于促进各地区的和平与进步。由于差距的存在，在不断向平衡过渡的过程中，迫使后进地区在教育与文化方面进步，以及政府管制的进步。生产要素也才会因此更有效地配置，得到更有效的利用。不同地区，不同时间，必然有不同的比较优势，经济全球化中就会有不同分工，这是必然存在的。为什么会经济全球化，就是资本在寻找在有优质基础的地方发展，它像候鸟一样，总在不断寻找丰美的水草。不要一提分工就认为是掠夺。资本的本性是自私的、贪婪的，市场经济就是资本是不断寻找增值机会的，其投机性是本性使然，并不一定都是什么非经济行为。市场经济也内含自律与制衡机制，我们再制定一系列政策，约束它不好的东西，让它像候鸟一样飞过时，使受益地区进步。多让候鸟停留一些永远是好的。例如：我国以出口为导向的加工业的蓬勃发展，是国际资本判断了中国有庞大的劳动力，而且教育改革后，劳动力的素质大幅提高，源源不断的优质人力补入后备就业大军，劳动力成本就不会大增，从而大规模对中国投资发展，造成了前些年的兴旺繁荣，这是现代工业的初步，是令人骄傲的，没有什么不体面的。由于外资的投资，中国不仅得到税收，而且促成了大量农村过剩人口的就业，经过二十年的发展，才有了一大群像海尔、华为……这样的本土公司的成长。试想二十年前我们懂什么，不是眼睁睁地看着外国公司在中国的成功，它像一个言传身教的老师，引导我们成长。我们一方面向外国公司学习，一方面与外国公司竞争，不然我们怎么可能从一个闭塞的小公司，跳跃到国际化的公司呢？在这漫长的二十年，国际化大公司作了我们多么好的老师。有一些人认为中国

只是出了劳动力，在国际分工中吃了亏，于是急于提出要从“中国制造”走向“中国创造”，这些人忽略了创造是一个缓慢的演进过程，它所付出的心血是非常巨大的，而且是死了多少公司，才成功了少量的企业。

华为二十年的炼狱，只有我们自己及家人才能体会。这不是每周工作 40 个小时能完成的。我记得华为初创时期，我每天工作 16 小时以上，自己没有房子，吃住都在办公室，从来没有周末和节假日，想想这是十几万人二十年的奋斗呵，不仅仅是在职员工，也包括离职员工的创造。怎么可能会在很短的时间，每周只工作 40 小时，轻轻松松就完成了产业转换与产业升级呢？每周只工作四十小时，只能产生普通劳动者，不可能产生音乐家、舞蹈家、科学家、工程师、商人……。如果别人喝咖啡，我们也有时间喝咖啡，我们将永远追不上别人。公司带动的产业链将近有 200 万人就业，其中高端人才、高端制造占 10%—15% 左右，如果没有了大量低端配套产业的支持，我们是独木难支的。因此渴望是不能代替现实的，我们要耐得住全球化的漫长过程，为之献出青春。

我们只有正视产业分工的合理性，发挥自己在国际分工中的比较优势，从而努力使自己逐步摆脱贫劣势，其实这才是正途，那种愤愤不平是不能解决问题的。例如当今的非洲，从发展资源产业着手，努力发展教育，提高自己初加工的水平，然后逐步向深加工发展，这是一个必经的过程。我国是人口大国，就业必然是第一位的，只有充分就业了，才能社会稳定。产业只要不污染环境，依法对员工实施社会保障、医疗保障、意外伤害保障，不危及他人，就应允许它存在，让它在竞争中发展，在发展中逐渐进步。随着文化的进步，人口的下降，我们的产业目标，多少年后就不会是以劳动力就业为主了，我们就会转化为像西方一样，追求发展少用人工的产业。

市场经济的高形式，就是经济的全球化，这是不可阻挡的历史必然，我们不要对它一时的不平等而愤愤不平，而应努力去改变自己的地位，在全球化中，多一些主动行为，多争取一些机会。

当冷战结束后，军备竞赛趋缓，93 年美国国防部长威廉·佩里请美国各大军工企业的头头在五角大楼晚餐，说了：“未来的市场竞争太激烈，不可能所有公司都活下来。”导致美国军工企业在十五年中大整合，只剩下波音、洛克希德、格鲁曼等三家著名军工企业。这是著名的后晚餐。而现在金融危机引发市场动荡，情况比那时更严峻，未来的形势更不可知，我们不希望下沉的是我们这一条船。既然我们只乘了这一条船，唯有方向清晰，坚定不移，艰苦划船。

总之，所有行业中，工业产业是竞争充分的行业，因为它的原料及产品可以全球化配置，任何落后都不被保护。而电子行业又是工业行业中，竞争充分的行业，因为它的主要生产要素是取之不尽、用之不竭的数码与河砂（二氧化硅）。而客户对产品的需求是有限制的，不可能无限增长，例如人口不能无限制增长，信息输入也受人的睡眠休息限制……。因此，供给过剩会使信息产品价格越来越低，而产品制造由于技术越来越复杂，竞争会越来越艰难，需要更多的高素质人才来设计、销售、服务，人力资源成本越来越高。这种内部的高成本，外部有限需求而形成的供给过剩的低价收入，形成一对矛盾，如何平衡，是摆在所有国际公司面前的难题，反应不及时的百年跨国公司，也经不住压力。难道我们真有天助？

怎样才能在全球化中取得成功，并保持优势呢？其实华为的核心价值观已经说明了我们的目标、策略以及执行的方法。我们曾经是靠艰苦奋斗、技术创新而生存下来的公司，难道技术创新就没有止境？摩尔定律就永远正确？靠一招鲜就能吃遍天？我认为当有线、无线的宽带接入，达到一定带宽，并覆盖到一定程度后，网络技术创新这套马车，就会慢下来。这个时候，有很大的市场覆盖，有优良的管理，能够提供低成本优质服务的公司才能生存下来。华为就是要赶在死亡之前，达到了这样的规模水平，并在这近十年中，努力变革自己，谦虚地向西方公司学习管理，提高效率，并制定了优异的人力资源机制，促使全体员工不断奋斗，才有可能活了下来，只要我们不自满、不懈怠，我们就一定会是长久的赢家。

未来形势扑朔迷离。我们要用规则的确定来对付结果的不确定，这样不管形势发生什么变化，我们都不会手忙脚乱，沉不住气，没有主意。

在管理进步中，财务的进步是一切进步的支撑，可喜的是这些年财务终于没有拖了业务的后腿。没有优良的财务管理，没有可靠的监控，我们的授权就不能完成，前方就不能直接呼唤炮火，官僚、臃肿的机构长存，我们如何能活下来？我们要坚定地支持公司的 IFS 变革，通过 3-5 年的努力，实现“加速现金流入，准确确认收入，项目损益可见，经营风险可控”的变革蓝图。财务人员应在这场变革中，加强业务建设，夯实组织基础，提高个人修养，以“责任、奋斗、融合、成长”的胸，更好地服务业务、支撑发展，真正实现“计划、预算、核算”的全流程管理。只有“有为”才会“有位”，任何组织只有在流程中创造价值，才可能获得成长的机会。在公司快速发展的今天，财经部门更应该加快自己的建设，真正成为流程中不可缺少的力量，这是历史赋予我们的使命，也是历史给予我们的机会。

希望二十年后再相见，你们能成长为优秀的管理者。当我们的管理体系成熟了、完整了、健全了，我们才能不断地将“管理”拷贝到其它产业，我们也将获得更大的成功。

与 PMS 高端项目经理的座谈纪要

2009 年 03 月 27 日

【导读】2009 年 3 月 27 日下午，任正非参加了 GTS 网络部署服务部组织的全球高端项目经理研讨会 PMS2009（Project Management Summit 2009），现场回答了与会项目经理的提问，提出了许多指导性的意见和建议。

任正非：现在我们 始吧。我希望大家提一些问题。因为华为公司已经有大量的文件以及系统性的表格，我这里不想再提。我回答大家一些疑问。那我们现在提问 始。

一、项目管理及团队建设

1、问：这次会议主题是关于 One team One goal，这个李杰也提到很多次。就是要确保华为的成功，和项目的成功，确实需要一个团队一个目标的环境。但现在感觉中方团队和外方团队融合还不够，如何整合成一个有机的整体，这其中包括文化、语言上，特别是彼此的互信，从管理层上应该是全力去推，您作为 CEO，将从那些举措来推进团队的氛围？

答：首先国际接轨是什么，国际接轨与语言没有关系，国际接轨的 重要的指标就是提高工作效率（绩效）。因为这个国际接轨的经验多数来自西方，我们希望强制中方员工能用英语。我认为优秀管理就是做同一件事，达到同一质量，我们付出更少的钱。在这个问题上，没有中方和本地的界面，这个隔阂不存在。之所以在海外有中方团队而且他们的权利还比较大的原因，是因为机关还不够与国际接轨，我们机关的员工还不能直接与西方的、海外的员工进行交流。并不是语言，包括管理方法，表述方式。那么这个不能直接交流的主要原因不是语言的问题，而是表述方法问题，我们自己还没有找到合适方法。

我们希望用 3 年的时间来解决机关的不国际的问题，我们从海外抽调大量的有成功经验的员工来补充到机关。我很高兴你们这个部门是国际接轨比较快的部门。

2、问：您刚才提到国际融合的问题，现在在代表处的融合还是不错的，但地区部还不够。从您来看，公司对地区部团队融合还有那些打算。

答：我们认为机关国际接轨后，我们将有更多的本地员工加入地区部。我们第一步是要强制性打通，建立全球性的统一的平台，第二步就是允许各个平台具有一定的个性。所以我们将强制性的把全公司的平台要打通，随着今年 始推行 IFS 等一系列变革流程，这些都将帮助平台的打通。前端的情况是千变万化的，不能把他们僵化了。我们要建立规范的中央支持大平台，也要允许在作战前端系统能实行灵活机动的战略战术。

3、问（To 李杰）：公司目前在设计三级的 PMO，请问这个组织什么时候可以 始正式实施。

答：关于三层 PMO，去年，我们已经在中国区、巴西和印度作了试点。我们正在跟踪 3PMO 组织的运作效果，我相信我们的方向是正确的。下一步我们要一步步地推进这个组织的建设。

4、问：在市场大会上您曾经提及对收入的重视，09 年对收入和利润，这个目标如何平衡？对华为 PM，PM 应该是项目的 CEO，实际上公司的授权很少，项目 CEO 的角色还没有实现。这点您是怎样看的？

答：我们正在把公司的重心转向利润为中心的主体的建设，机关必须为利润中心提供服务。这就是说，将来，利润中心就是将项目的利润作为基础决策主体，这个就是项目的 CEO。我们现在力图改变，但要实现这样的管理体制，我们必须把现在的体制倒转 180 度。这样的体制我们已经在全球 6 个代表处 始试点，其中一个就是印尼代表处。

我们公司在前面 20 年是以规模为中心，是因为那个时候的规模很大，利润还比较丰厚，只要抢到规模就一定会有利润。但是现在我们正在发生改变。我们强调每个代表处，每个地区部，每条产品线，必须以正的现金流，正的利润和正的人的效益增长为中心作进一步考核，我想三年内会发生比较大的变化。如果继续以规模为中心，公司会陷入疯狂。以利润为中心一定是我们的 后的目标。

5、问：在端到端项目交付的过程中，现在需要支持的就是在合同关闭这块，从 始找机会，到后面的签合同，到合同交付和关闭，由于项目关闭的问题，对公司资源的效率有很大的影响。我想知道，公司从高层管理这个层面在合同关闭这块是否有什么向一线支撑。

答：我们 近建立了 CSO 组织，过去我们对这方面重视不够，以前合同签订不规范，授权也不清晰，导致界限也是模糊的，导致我们合同关闭非常困难。我们正在推行几个 IBM 顾问指导 发的授权文件，随着这些授权的推行和深化，以及系统、文件、表格的完善及推行，我相信，在未来 3 到 5 年中我们一定能改变这种状况。

6、问：公司以往是以签大合同框架包作为交付主体，但欧洲，特别是西欧，很多项目按 PO 交付。这就使得始签的合同与后面签的 PO 不匹配，导致后面 票等很困难，我想知道公司在 PO 打通，以及 PO 和合同匹配的问题，公司如何规划？

答：PO 交付会越来越多，这将是个趋势。网络建设合同的时装化（就象名牌服装一样，每一件都不同）的趋势越来越清晰，多 PO 的情况是潮流，我们要适应它。一个 PO 把一个国家的网络建完，这个情况会很少。我们已经认识了这个问题。公司已经全面推动了改革，我期望在 7 月后会有明显的改进。

7、问：公司已经有关于项目财务管理方面的改进，但现在还没有具体的时间表，就是什么时候能把全面的项目财务管理体系建起来？

答：刚才有个同志说的是要有项目 CEO，你的问题就是项目 CFO 的问题。我在 近的财经管理体系的员工座谈会上已经讲到我们要 200 到 300 个 CFO。我们的目标是在在今年底前在地区部实现派遣 CFO。我认为是 CFO 的标准不是会计工作，如果会计也跟你们一样懂这么多业务，才有可能是 CFO。但他们的懂业务的困难比你懂会计要难，那么我们希望今年地区部、大系统部的 20-30 个 CFO 就要从你们中选拔出来。我渴望项目能实现计划、预算、核算的管理。但我们财务还达不到这个能力，连地区部都实现不了。我们希望你们积极推动和呼喊，使得公司能真正的建立起财务管理系统。

8、问：我在尼日利亚、巴基斯坦做了 5 年项目，经常感觉到在重大项目中，随着项目的逐渐交付，项目经理对客户组织、网络的理解、需求、客户建设的模式、我司和友商的交付对比，模式差异，都比销售人员要深刻很多，在客户侧影响力也大于他们。我经历的几次谈判，也说明了一点，项目经理的提前介入，对端

到端的交付、合同质量和利润都有了比较大的提升。在这种环境，以及销服一体化的运作前提下，国家代表是否也应该成为项目经理发展的渠道之一？

答：项目经理一定是可以做国家代表的人选，没有什么疑问。但项目经理要充分认识代表处的行政和平台的运作，这个通道没有问题。

9、问：现在公司重视项目交付，也很重视项目经理的岗位。公司是否有关于项目经理的职业发展的计划？

答：所有通道都是敞的，包括我这个CEO的位置。刚才我向你们推荐CFO的岗位，现在包括CEO的位置。我希望你们做好准备。

10、问：TK项目的风险很高，公司对TK项目的策略是什么？

答：那还是看客户需求。二：公司战略及平台建设

1、问：我们想了解公司在全球范围内的战略规划。因为了解发展目标和愿景，比如，公司09年的战略目标，将对确定我们的工作方向有很大帮助。

答：金融危机给了我们很大的机会，如石油的价格降低，铁的价格降低等，这些生产资料的价格降低，导致运营商与制造商的运营成本也降低了。应该是机会多于危险。在这种风雨飘摇的情况下，运营商向谁买设备？他们不会向那些摇摇欲坠的小公司买设备，也不会向质量不好的公司买设备，他们一定是向华为、爱立信、阿尔卡特、思科等这样的公司买设备。因此在这个领域里面，我们面临和爱立信、阿尔卡特、思科的竞争。虽然我们在IP整体上不如思科，但在电信领域上，我们对IP的理解更胜一筹；虽然爱立信在无线的规模上比我们大，但无线的技术并不比华为领先多少，而且，他对IP的理解不如我们深；阿尔卡特对IP的理解、对电信网络的理解是很深的，但他们在无线上不如我们。我们在电信网络的三个方面都排在第二，如果这个世界的走向是无线和有线的合一，在基础网络走向全IP，那我们就有可能成为世界第一。因为，把我们的三个方面综合起来，我们应该是强势。今年我们在全球市场的销售额可能在300亿美金，现在在金融危机的条件下，是强者更强，弱者更弱，我们现在不属于弱者，但也不是强者。我们公司在走向强者的过程中有两个短板，一个就是交付，端到端的交付，一个是财务管理，所以在这两个领域内，我们都在不断的变革，寻找出我们的改进方向，向先进公司发展的方向方法。我非常高兴见到你们，公司全球顶尖项目经理。如果你们致力于全流程打通，并且培养你们的部下，与周边部门进行合理的协调的话，公司是有可能成为强的公司。我们非常缺乏像你们这样的优秀的骨干，所以，我希望你们充分地发挥起作用来。

2、问：现在产品线和客户端已经有一定的融合，但现在从客户线来看，在不同产品线，就是跨功能打通方面还需要做很多的工作，您怎么看这个问题？

答：我近签发了一个任命，就是由沈竞洋同志来当网络技术部的总裁。这个网络技术部以前就是从事跨产品解决方案打通的部门，过去这个部门地位较低，所以这个部门始终打不通，现在就是要强制性的撤掉部门墙，我们就是通过部门干部的调配来打通各个部门墙。

3、问：这是业务上的问题。现在有这样的趋势，欧洲大T都有一些把网络外包的管理服务，这是一个趋势。不知道您有无了解到，如果您了解，那公司在这个方面有无投资、建设相关部门（除了看技术、设备，还要看整个的网络）？您怎么看？

答：我们认为产品销售是有天花板的，将来稳定的收入可能来自服务收入。服务不仅是收入问题，还是一个市场控制的问题，如果爱立信在实施服务代维的运营商，我们的销售会越来越困难。我们正在提升这个能力。

4、问：对于部门 KPI，在现在经济环境下，自然将成本控制作为重要的考核指标。但任何事情都有一个平衡，现在已经看到过度成本削减对质量造成的冲击。现在部门定 KPI 的时候，除了看成本，还应该看质量成本，因为出了问题，可能质量成本会更高。部门应该不仅对成本负责还应该对质量负责。

答：你的讲话完全正确，我不需要说什么，完全同意。

5、问：华为的产品很好，运营商也很满意，但欧洲的客户对公司的支撑平台还比较担心，很多问题还需要向总部这边解决。公司对欧洲平台建设方面有什么打算？答：随着我们在不同区域的销售越来越大，我们当地的平台也会越来越强。必须让客户放心。

三：其他

1、问：现在公司产品包括核心网、传输产品等都很好，但数通相对比较差，我们从客户、市场得到的信息是我们在一线市场销售等准备度不高。不知您是否了解？如果您了解这个情况，您会如何来改善这种情况？我为能在华为公司工作感到自豪，我也希望未来公司在数通这块能超过思科。

答：你说的情况，我是知道的，我们在数通这块做得是不够好。因为将来一定是以 IP 为基础的网络结构，在数通上还得要付出更大的努力，短时间内超越思科的可能性不大。

2、问：我问一个非 PMO 的问题，现在总体感觉华为的品牌推广还相对比较低调，这样的策略今后会否改变，像摩托等厂商更高调地做品牌的推广？

答：我们不是消费品，我们不需要所有老百姓都知道我们的产品。我们只要 365 个客户知道我们就行了，或者以后新的客户知道我们就行了，所以我们不会高调。任何高调的品牌是要付出费用的，我们没有这么多钱，我希望你们踏踏实实在你们本职工作中不断积累客户对公司的信任。

3、问：我们现在服务器上都是从 HP, SUN, IBM 等公司购买，我们跟这些厂商的服务协定不一样，我知道公司准备提供相关的设备，那我们什么时候能用上自己的服务器？

答：应该说服务器的技术不是太高，但如果有什么问题，将是很大的问题。任何服务器就像是小型银行，如果有问题的话，我们将客户的钱搞乱后，我们不知该如何赔偿。所以我们现在谨慎的小规模的试用。或许你们从一些渠道获取一些信息，一些研发的同志对这个前景很看好，也有很大信心，但我还没有这样的信心。

4、问（to 李杰）：我们网络规划部门在项目完成后通常不知道下一步该做什么。公司是如何支持这个部门的发展的？

答：公司今年设置了一个独立的 BU，就是网络技术服务 BU，RNP 就是在这个 NTS 部门下面发展。实际上，华为在这块是有能力和爱立信不相上下，达到很高质量的网络标准，我们也从产品线获得很好的支持，公司在国际无线领域也有很好的口碑。另外，现在我们已经有了一群资深的高端加入华为支撑这个领域，我相信在不久的将来，这将成为我们的核心能力。

任总：后我讲一点，你们是公司未来的希望，不仅是 CFO, CEO，甚至是董事长那个位置都是向你们放的。以前我们在市场高速发展的时候，我们过多地强调了销售，只要抢到的合同多，就意味着更多的利润。随着市场趋于饱和，我们能从市场中获利机会越来越小。为了生存，以后我们就要进行精细化的管理。你们就是我们管理者的种子。我们的希望寄托在你们的身上，谢谢大家，祝大家一路平安。

2010

在全球行政人员年度表彰暨经验交流大会座谈纪要

2010 年 03 月 04 日

【导 读】在行政管理上，任正非的指导思想是：人民的要求是无法充分满足的，只能在适当条件下，达到适当的水平。任正非曾经针对此说：“怎么行政系统出来一个莫名其妙的员工满意度，谁发明的。员工他要不满意，你怎么办呢？现在满意，过两年标准又提高了，又不满意了，你又怎么办？”

首先问大家好，感谢大家这些年的努力，我们在新年致辞中已经把你们表扬了，这已经是很好的肯定。

一、2010 年对行政管理的要求

我们对你们的希望是什么？其实就是能把今天的这个水平保持下来就行了，我们还能把现有水平搞得多好呢？不要随便使用员工满意度这个词来作为考核的鞭子。员工满意度是与成本有关的。欧洲曾经是一个幸福社会，现在大罢工风起云涌。原因是没有足够的钱去满足人民日益增长的物质要求，适当的降低也不为人民答应。实质上人民的要求是无法充分满足的，只能在适当条件下，达到适当的水平。我们要理解舒舒服服是不可能长久的，唯有艰苦奋斗才能创造好的生活。我们提以客户为中心，不断提高客户满意度，是因为只有客户不断地给我们合同，我们才能产生生存必须的利润。客户满意就是要我们吃些苦才能实现。因此，我们在生活上仅给员工提供基本的生活保障，标准的生活服务。员工想生活再好一些，就像工作服与时装一样，时装是个性化的，好看，但钱较贵。员工希望自己的生活再好一些，就如穿时装一样，自己应从工资、奖金、补助中支付一部分才可能自己去改善。个人的自由个人来承担。

我认为我们行政是为绝大多数人服务的，不能为某几个人服务，不能因为一、两人提了意见我们就特别在意。地区部总裁，代表处代表要负起员工的思想教育责任来，使他们对要求要有节制，不要无限制地提出生活要求。行政人员也是员工，他们也应得到关 。

我们要多花一些力量关 一下在艰苦地区工作的员工，多关 一下离 驻地在外施工的员工。让他们也感到工作的幸福，生活的温暖。二、关于行政人员的定位

世界上 难打交道的是什么？就是“人”，但是行政管理面对的是人，协调起来很难。行政管理面对的是吃、住、行，直接面对人。应该根据你们的贡献评定一下你们的任职。行政系统也要立足从有成功实践经验的人中，选拔干部，外来没有成功行政管理经验的人，要有成功实践才能任职。把自己行政部门的岗位机会，多留一些给长期在这条战线上奋斗的人。

三、关于地区部行政岗位设置

地区部级行政组织不健全，需不需要设置地区部级行政组织？请行政服务管理部慢慢去想。我认为，“村自为战、人自为战”。以代表处为一个核算单位，你们的老板就是伙委会，你们对伙委会负责，为什么要对地区部负责？地区部说哪个代表处伙食不好要调两个菜过来，凭什么呢？你们是以代表处为基础，你们的核算以代表处为单位。一方面从员工收这么多钱，一方面公司补助这么多钱，把基本生活搞好就行。将来我们要发行一种小额消费卡，比如员工今天中午刷卡吃饭，一碰机器就刷掉了 2.5 美金，我们帐上补助也会自动划拨过去，这样就很容易实现了自动划转，以后出差的人也可以自动划拨补助。有好多代表处觉得出差人员的钱不好收就不收了，请客吃饭，这对常驻的员工不利，为什么不收呢？手段不行我们要改进手段。你们为谁服务，就由谁来考

核。公司机关原来叫内服委员会，就是不让他们垂直领导，现在叫行政管理部同样不允许垂直指挥，仅为前线提供服务。

我们在代表处就是把员工的生活做好，我们的伙食补助是强调集体生活，不提倡个人回家做饭，这样才能聚焦工作。但是员工家属来了，则可有两种选择，可以在食堂吃饭，也可以在家里自己做。如果在家里吃饭，可以按公司伙补政策，按照代表处实际补助的平均值，领走应有的伙食补助[1]的现金。周末员工自己做饭是一种快乐，可以有灵活的措施。在法律不允许建食堂的地区，可以在外餐厅包餐的方式供应。例如，有 30 人想在那个餐厅吃饭，由他们自己选择去，代表处印一些饭票，他们凭工卡[2]、饭票，只给餐馆付一半的钱，另一半由代表处按月结算总付。不要吃饭拿发票来报销，这增加了多少人力。代表处的生活要以代表处为基础。住房的标准是以面积为标准，是以实物形象定标准，有些地方物价高，有些地方物价低，物价高也要安排人员住间房吃顿饭，物价低的地方也不能安排住两间房。行政管理部负责租房子，将房子分了。房内的日常维护、牙膏、牙刷、卫生纸、鲜花、……，应由员工自己解决。设备坏了，应由同一楼、同一小区的员工，自己组织小组，让管理处来修，自己付费。

我认为没有必要多定个地区部级组织机构来进行协调，多几个官僚机构不如将他们的奖金工资分了，直接把权力下放到你们代表处，你们每人都多拿一些。我们要推行“代表处自治”，伙食委员会就是自治单位，地区部的组织没有那么重要，但是行政系统如果觉得需要，可以协调。

四、海外行政对于外派员工要服务到什么程度？部分国家家属较多，行政平台资源如宿舍压力大，怎么看待？（度的问题）

我们认为你们管的不是小孩子，我们没有交给你们全托，而且也不是半托，你们只是给他们一些安排，不要太热情，难道你们还要帮他们这些“幼儿”“洗澡”吗？没必要，你们太操心了，这就是成本。他们都是大人了，都要学会自我管理。我们不能对每个人负无限责任，只能负有限责任，无限责任我们是付不了的。

海外员工家属多，住房要安排，但是住房难的问题员工要体谅。我们给的探亲机票，以及家属住房，是鼓励夫妻团聚的，夫妻经常不见面，是会出问题的。可以发动家属组织起来，自己为自己的生活做一些辅助工作，来给你们行政系统一些帮助，家属越多，你工作越轻松。管理，管理，“叫别人干，你自己不干”就是管理。你们想想是不是这个道理，你们学了半天管理然后什么事情都自己亲自动手不就是农民吗？将家属发动起来，对长期陪伴的家属可以让他们组织一些晚会、活动、……等。家属作为雇员上班有法律问题，有感情亲疏的问题，做一些临时工作是可以的。我们一贯是反对加班的，我认为加班不代表一个企业进步的标志，也不代表一个人的绩效考评和劳动度的考评。行政系统工作的时间比较长，学会如何安排好。

五、关于伙食管理委员会

伙食管理委员会要负责在有限的条件下，把员工生活安排好，不是以节约多少钱来考核。多花不好，少花也不好，既然已经给你这个政策，你就用好它。钱花不完，我们为什么不去买鲜花、水果去酒店办 PARTY，大家把钱花了，高高兴兴闹一场多好，心了不想家了多好，后安心工作，还是我们赚大钱（笑）。伙委会不管是在发达国家，还是不发达国家，只要有人，就都可以建立起来。伙委会自己建立账务管理。集体查帐，公布出来，大家通过就结束了，不要放到共享中心上来，成本太高了。

【结束语】

谢谢你们，这两年公司能作出那么大的成绩和你们的保障是分不开的，行政工作功不可没。前些年我们海外人员的思想多么动荡不稳定，现在有员工想把家搬过去是非常好的，不过搬过去不是指移民，移民是要对法律承担责任的，要按当地法律缴税。

“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

----任正非在 2010 年年度市场工作会议上的讲话 2010 年 1 月 20 日

【导 读】“惰怠是一种 广泛、 有害的腐败”，这个命题让人恍然大悟！

公司将从过去的集权管理，过渡到分权制衡管理。改革已在销服体系进行了两年，现在有条件 始进行系统的组织改革，随着 LTC、IFS 流程改革的深入，相信我们这次改革，不会半途而废。下面谈谈我对这次变革的粗浅体会。

一、代表处及系统部的运作采用海军陆战队的作战队形军队中海军陆战队的特点，小规模、轻装备、综合作战能力、短时间的爆发力与耐力。

海军陆战队在抢滩登陆之前，是得到过事前充分授权的，因为在沙滩上，还要向几千公里以外请示如何 枪，也许已经命归黄泉了。但他们的作战能力、以及担负的任务都是较小的，目的是在沙滩上撕 口子，让大部队登陆。以此，即使充分授权也不会引发核大战。我们的商务授权管理已进行两年了，已经有了经验，让听得见炮声的人，来呼唤炮火，是可能的。我们系统部的铁三角，其目的就是发现机会，咬住机会，将作战规划前移，呼唤与组织力量，实现目标的完成。系统部里的三角关系，并不是一个三权分立的制约体系，而是紧紧抱在一起生死与共，聚焦客户需求的共同作战单元。它们的目的只有一个，满足客户需求，成就客户的理想。它是作为客户在公司 LTC 流程中的代表，驱动公司满足客户需求，它们拥的权力实质是客户授予的。它们是站在客户的角度来审视公司运作的。由于在铁三角中，有多种角色，使我们更有能力做好普遍客户关系和提升客户满意度，我们要改变以往对决策层漫灌，到对普遍客户关系滴灌。我们不要只聚焦合同获取，需要我们做的事，我们都要努力去完成，例如网上的存量维护保障。

代表处的合同获取，完成交付两个平台，负责及时、准确独立支持中，小规模的项目的完成，以及对重大项目的实施组织规划、协调后方支援，拥有对项目支持的协调指挥权。除非有另外临时任命，否则地区部支援部队，一切要听取代表处的协调指挥。代表处平台要强化一专多能，即使每一个人都不是完人，但具有各种特色能力的人组成的团队，是完整的团队，是有战斗力的团队。

代表处的代表要有组织的经营能力，要对利润中心的实现负责，以及负责必要的有效增长。能公正地考核、评价干部。并能与高层客户无间沟通，以及要对网上存量的维护保障和构建健康的商业生 环境承担责任。代表处的副代表要有组织拓展，以及深化业务管理，与客户全面沟通的能力，对代表处全面建设轻型、综合、勇猛的作战能力做出贡献。

我们说的铁三角，是指协调与协同能力，不要随意都推广铁三角模式，以免将简单的事复杂化，影响决策速度。我仍然认同行政长官负责制，在重大项目及管理的预先民主决策的基础上，在执行中要及时、准确，行政长官负有不可推卸的责任。我当时讲铁三角的初衷是，在市场的 前端，强调使用联合力量作战，使客户感到华为是一个界面。延伸到代表处的各垂直业务体系，不能脱离代表处独立作战，它们不再是战地指挥官。至于后方支持还是强调及时、准确、优质、低成本，这四个指标中，已经含有协同、协调，否则是达不到的。不要过多的协调，那也是高成本。我们赋予了代表处的责任、权利，他们在一定范围内独立决策的权力增大，许多优秀人才会迅速的成长。我们年底将对组织改革实施结果进行考核，对达到目标要求的代表处及系统部，适当提高任职等级。

二、地区部建设采用高度专业化的队伍，支持代表处的成功

我们借用“重装旅”的概念，来描述地区部与代表处的关系。若代表处不是一个轻型的组织，那么成本是非常高的，而且闲置的资源会腐化了我们整个战斗力。一个地区部管十几个国家，因此，它可以是各种专业力量的共

享、协调中心。当然，汇聚的力量是逻辑的，并非物理的。例如：海军陆战队在沙滩撕一个口子，但它在纵深上是撕不的，它没有这么多能力。但它撕一个口子，重装部队是登陆不上去的。没有重装部队的投入，阵地是守不住，也扩展不了的。

地区部重装旅的建设，是重视各种平台的建设，共享中心的建设，经验的总结，人员的培训。同时，是根据代表处组织配置中缺少的能力，要在地区部补上。不管是解决方案、服务、投标、……，各种业务要集中一批尖子，随时像蜂群一样，一窝蜂的对重大项目实施支持。这些尖子可以是物理式的集中，也可以是逻辑上的集中。他们要定期人员流动，实行纵向循环、横向循环，以促使各方面作战能力的提升。

地区部除了决策层作为行政指挥中心存在外，大量的队伍要作为资源存在。地区部要减少行政干部的配置，增加业务专家的数量。减少行政干部，就是减少不必要的协调，减少不必要的对基层作战的干预。业务专家要常年通过竞赛产生，给年青的有干劲、有才能的干部一个成长的机会。但他们必须得到实践的肯定后，才能调整级别。我是反对以考试定终身的。华为的文化是一个赛马文化，在地区部专业业务骨干的选拔上，给“小马”一些机会。当然包括代表处的存量维护的专家队伍，也可以通过赛马来产生。

现在我们是作厚客户界面，加强普遍客户关系地改善，大量的资源力量向一线集中。将来我们要提高专业化队伍的支持能力，从而可以减少一线直接作战部队的人数。例如，发射导弹是少数几个人，一按按钮就行了。但为了按这一下，有几十、几百人，在平台上服务，我们加强了专业化的支持能力建设，就可以逐步使直接作战部队更加精干，更加高效。我们与军队不一样的是，他们为了取得胜利，不计较成本，而我们对成本必须有综合考虑。

大T系统部是一个相当于地区部级的加强型的铁三角，主要面向大T总部及本土子网，培育机会、发现机会、咬住机会，呼唤和组织力量，协调和协同各区域资源与力量，实现目标完成。

在合同获取环节，大T系统部与所在子网代表处、地区部协同的基础上，承担主要责任。

在交付与维护环节，大T系统部，负责交付、服务质量要求和规范制定，由子网所在代表处、地区部负责落实，大T系统部代表客户对结果与过程实施监督，使交付与服务质量在客户群内保持一致性，实现客户满意度。

三、片区联席会议作为一个管理实体的产生，是一个新生事物，要在执行中给以宽容与理解

片区联席会议要站在全球市场的高度来看待战略，要具有一个跨国公司正确的心；合纵连横的目标，不是为了称霸，而是为了合理、均衡。攻无不克、战无不胜，那是基层的目标行为。在需要胜利时，要胜利；在不需要胜利时，要敢于战略放弃，这是联席会议的高决策。片区联席会议直接代表了公司进行干部选拔、组织建设、决策与执行。我们已缩小了一层组织指挥系统，应该可以提升今年的效率。联席会议穿透了全球各地区部，有利于资源的合理配置，有利于推动市场的全面发展。

片区联席会议要重视干部的选拔、培养，要推动英雄“倍”出，是倍出，不是辈出。辈出我们等不及；宰相必取于州郡，关键在“取”字，要大胆地选拔有成功实践经验且品行兼优的得力干部，加强干部的考核与弹劾，干部要能上能下，能下又能上。以成功的实践来度量干部，公平地对待事与人；要杜绝腐败，惰怠就是一种广泛、有害的腐败，人人皆有可能为之，不要以为与己无关。置公司于死地就是这种成功以后的惰怠。

四、产品解决方案体系的变革我们的产品与解决方案体系，各条产品线都存在着自我、自豪、自信的情绪，它确实鼓舞着我们走出了青纱帐，取得了一系列的胜利。我们相当多的产品线，还是十分优秀的。但我们需要不是自己的自豪，而是客户的自豪。

今年我们将对产品与解决方案体系及后方机构进行改革，以适应让听得见炮声的人来呼唤炮火的管理模式的转变。要以满足客户需求为中心，为他们提供解决方案。我提议，在面向客户的合同获取与合同履行环节，以解决方案为参战部队，以产品线为支持部队。解决方案像一朵大云，云下面有若干小云，还有七彩云、各种需求的云、……。产品线作为支持部队，应是 精良的部队，不一定什么都做，但要做就要做到 好。

我们逐步要使后方的支持服务联勤化，不要让前方不停打电话，分别协调后方各种资源。而是前方只管往前冲，后方的支持，依据前方的指令，联合所有业务，联勤服务。

五、这次改革可能碰到的几个问题

1、 资源的过多耗用

由于前方指挥后方，前方渴望成功，因而呼唤了过多的炮火，并不及时释放出资源。多中心是有利于作战成功的几率上升，而消耗资源过大，这是个悖论。要好好研究。因此，项目成本核算是各级组织优良管理的基础。

2、 如何评价成功

有些地方优先得到资源，对他们的成功如何评价；有些地方没有得到资源而失败，又如何奖励他们。如何科学合理地考核，这都给人力资源变革极大的挑战。

3、 我们如何永葆青春

相信有大量的优秀干部会产生，相信努力奋斗的群体会增多，相信越来越多的人渴望走上艰苦、责任重大的岗位。我们如何永葆青春，不仅是组织，也是每个人的问题。华为的优秀儿女，我们要勇敢的面对机会，挑战人生。到那时，您会倍感艰苦奋斗的光荣，劳动的光荣。

4、 由集权管理向充分授权、分权制衡转型的有效审计、监控体系的建设是非常必要的。

5、 员工要珍惜自己一生的记录

随着决策前移，信息安全越来越重要，我们各级干部要加强员工的思想教育，号召每一个员工不要为恶性竞争对手提供情报，不要因小失大，使自己的青春蒙上污点。不要将来回首往事，为这么一点点钱，出卖自己的灵魂而感到羞耻。

“沉舟侧畔千帆过，病树前头万木春”。大时代的儿女，让我们伸 双手，去拥抱青春，拥抱成功的喜悦，去拥抱无限美好的人生。

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 性和均衡性建设

——任正非在华大学干部高级管理研讨班上的讲话 2011 年 1 月 4 日

【导 读】对于组织平衡性的建设，任正非花更多的心思在治中求乱，也就是打破平衡实现喇叭口的扩大。轮值 CEO 郭平评价任正非说：20 多年来，老板永远处于超脱的地位，却又能随时跳下去，一头扎进基层，他总在搅起不平衡，但组织总会自动地、快速地趋向平衡，使华为形成一种自愈机制……。

一、华大学的办学方针要从“培养制”转变为“选拔制”，干部员工有偿学习，自我提高恭喜大家成为华大学第一届自费大学生，我们要继续推行这种路线，在公司内部，除了收学费，停产学习还要停薪；教材也要卖高

价，你想读书你就来，不想读书你就不要来。交学费不吃亏，为什么不吃亏呢？因为学好了能力就提升了，出绩效和被提拔的机会就多了；即使没学好被淘汰了，说不定是现在退一步，而将来能进两步呢？所以投资是值得的。以后收费标准可能会越来越高，交学费、停薪就是要让你有些痛，痛你才会努力。我们这样做是为了增进三个造血功能：一，是学习提高了你的能力，就好象你增加了健康血液；二，是华为大学有了收入，会办得更好，它的血液循环更厉害，更优秀；三，是公司得到了大量的后备干部，增进新鲜的血液。这三种造血功能的自我循环，华为为什么不长治久安。

我们要从过去的培养制和苦口婆心的培育方式，转变成你爱学就学，不学我们也不会给你穿小鞋，关键是看你工作干得好不好来确定你的去留，而不是看你爱不爱学习。历史上不好好学习 后成了伟大人物的例子很多，学习不要强求。我们不搞培养制，我们没有责任培养你，我们是选拔制，选拔更优秀的人上来，在全公司和全世界范围内选拔优秀者，落后者我们就淘汰。我们不会派一批老专家苦口婆心地与落后者沟通，迁就落后者，在这个问题上我们要改变过去的一些作法。按照这种办学方针，华为大学就应该是个赚钱的大学。华为大学将来要想大发展，就一定要赚到钱，将来没人拨款给你。华为大学赚的钱先拿去自己发展，财务给出结算方法，把钱算给华大，让它转成投资，让大学办得更大更强。

华为大学的老师在后备干部培养这一系中，是组织者，不是传授者，如果他们是传授者，水平就限制在一定高度了。我们的学习就是启发式的学习，这里没有老师上课，只有“吵架”，吵完一个月就各奔前程，不知道 后谁是将军，谁是列兵。相信真理一定会萌芽的，相信随着时间的久远，会有香醇的酒酿成的。

当然不同的系，教学方法不一样，他们不一定是采取案例讨论的方式，但在案例讨论冲击下的教师队伍，也会成为另一种将军，驰骋在其它讲坛上，包括你的领导力、项目管理.....等等课程，列出收费标准，鼓励大家自学，脱产学习，实习.....。

我认为干部后备队的案例学习，可以分四个阶段：

第一阶段先从启发式学习 始，先读好教义， 好每天都考一次试，来促进学员的通读。胡厚崑、徐直军领导主编的这些教义很好，我想不到会编得这么好，它凝聚了全体编委及大家的心血，也许他们的努力会记入史册的。考完试以后老师先别改卷子，直接把考卷贴到心声社区，贴到网上去，让他的部下、他的周边看看他考得怎么样，给他学习的压力。

第二阶段自己来演讲，演讲的内容不能说我学了好多理论，我就背那个条条，这种演讲是垃圾。讲你在实践中，你做了哪些事符合或不符合这个价值观，只要你自己讲，我认为都是合格者，不合格者就是那些不动脑筋混的，喊着口号、拍马屁拍得 响的，就是不合格份子。你的演讲稿子和你讲的故事，必须有三个证明人，没有证明人就说明你是编出来的，你在造假，你在骗官。要把证明人的职务、工号、姓名写清楚。你一写完一讲完，我们马上将你写的、讲的贴到心声社区，连你的证明人都公示上去了，看谁在帮你做假。报告也不要写得又臭又长，抓不住重点，抓不住主要矛盾和矛盾的主要方面。

第三阶段就是大辩论，把观点和故事都讲出来。凡是没有实践的纯理论的东西，就不要让他上讲台，讲纯理论性的东西就扣分。演讲完了大家就辩论，不一定要拥护我们的文化，我们的文化没有特殊性，是普适的，都是从别人那儿学来的，抄来的。以客户为中心，以奋斗者为本，外籍员工听的懂，喊拥护的人也未必就是真心实意地拥护。大辩论中有反对的观点，我认为也是 动了脑筋的，也是有水平的，我们要授予管理老师权力，让反对者过关。我们华为公司允许有反对者，相反对正面的观点，我们恰恰要看他是否真正认识到了规律性的东西，或者只是陈词滥调、被动接收。

第四个阶段，大辩论阶段个人观点展 了，人家好的你吸取了，人家差的你也知道了，然后就是写论文和答辩。你写的论文也要是非理论性的，只要是理论性的就是零分。就是要讲你的实践，你实践了没有，你实践的例子是什么。没有实践，你看到别人做了一个事情做得特别好，你从中学到了东西，你看到别人的实践你也可以

写，要让当事人当个证明人。找不到证明人这个阶段就不算过，以后可以补课。人力资源管理纲要、业务管理纲要、财经管理纲要等，都作为学习班的学习内容，你想学什么都可以，学什么我们都认为你学过一次了。

华为大学将来有几个系，你们就是后备干部系，以后要有同学会，同学会要庆祝哪个人当了将军，哪个人当了陆战队长、重装旅主管、优秀专家，没当上的也不要生气，你减少了报酬，减少了股票，但你消耗的成本也少，增加了公司的成本竞争力，也很光荣。大家通过同学会可以经常互相鼓励。

二、推行内部人力市场，使员工调整岗位有可能

我们将要推行内部人力市场，员工不愿意在这个部门干了，不愿意干这个工作了，可以自愿把薪水停了，来华为大学，可能不是后备干部系，比如说是二系，同样也要交钱。过去他们虽然不喜欢自己的主管，但觉得华为待遇不错，就忍气吞声，只要主管不离，他就没有翻身之日。现在我们给他翻身的机会，他可以离，如果你这个领导很差，大多数员工就都跑光了，只剩你的哥们留在那，业绩如何办。通过内部人力市场，使 AT 团队不能形成绝对的权力中心，绝对的权力中心就可能产生腐败。当然员工也要承担停职出来学习后，上不了岗的风险，降低薪酬的风险。

华大可以将项目管理、领导力……作为课程推荐给他们，有合理的项目收费，他们提高能力后，就积极去应聘内部空缺的岗位。

任何人都可以报名要求到华为大学来重新调配工作，但要避免震动太大，可以一步一步来。我们允许员工毛遂自荐，毛遂自荐不是说我到北京去，而是我有能力，我希望到艰苦的地区去，到艰苦的岗位去，到需要的地方去，我去做项目，把表格、成本核算、制度做好，以此证明自己确实是一个优秀人才，从而获得更大的机会。

要从选拔制始，推广员工主动学习进步是自己的责任，不是组织的责任。我们做一个平台，所有岗位的应知应会，全在这个平台上，掌握应知应会是你的责任。应知应会是公的，你想做这个职务，你得利用业余或休假时间好好学习，付费考试，网上考试成功了，就给你面试机会。面试也要收费。任职资格评价的时候，我们就不再收费了。象考托福一样，考一次交一次钱，考级考过了就给你一个证明，证明你的任职资格，这样应知应会的问题也解决了。

学习发展平台应该涵盖了后备 2009，华为大学和后备干部总队合并，后备干部总队就做后备干部培训。人力资源部的一些职能机构也要和华为大学的一些机构融合，使华为大学是一个有权力的机构，比如说调配部一些职能要跟内部人才市场合并，优先从内部选人，选不到再到外面去选。华为大学在这个方向上有了权力，而且还收费，就会越办越好，将来还可以向社会招生源，有一定基础的都可以自费来华为大学学习。华为大学转型改革，就从这一届始。

三、公绩效考核结果，用“公”监督干部和 AT 运作

我们要贯彻这样一种制度，就是更多的加强公性，不要怕公。从今年始，考核要公。公才会使各级主管和 AT 团队的权力受到制约，想作弊都难，作弊老百姓就会来拱你。我给人力资源部批了一个绩效考评的文件，我认为环评以后再公，涉及人很多，矛盾不知道在哪，不好解决，我认为环评后结果要公，但初评结果也要公，以使矛盾在小的时候就能解决掉。我承认公一始会乱，为什么会乱呢？因为群众会斗你，不要以为官好当。考核公以后，激励也就简单了，谁创造的绩效多，谁就涨工资，不该涨的就不涨，这样才有一个正确导向，才能让大家拼命往前冲。

从后备干部班始，加强公性，心得论文全部放到网上去，自始至终让大家能看到你是咋学习的，以后提拔时，自我鉴定的业绩也要贴到网上去，让老百姓看是不是把别人的成功项目编到自己身上来了。不敢公的可以退出去，不会给你们小鞋穿。今后你们在华为的人生轨迹会全公，包括领导对你的评价，这样公司才能形成一个稳定的结构。公司的管理是一个耗散结构，就是在平衡与不平衡间耗散，在稳定与不稳定间耗散，华为公

司已经进入一个比较好的历史时期，我们要敢于耗散，今天敢于说自己，将来别人有事时，我们已经平息了。我们这次把马来西亚事件写成了报告文学，这个报告文学就是新年贺词，让大家看看公司怎么丑的，高级干部怎么丑的，敢于把丑向全世界公布，我们就是敢于胜利。

四、沿着流程梳理组织责任，精简组织机构，均衡 展组织建设和干部管理

新的一年 大的动作，就是沿着流程精简我们的组织机构。首先组织责任要明确，组织设计要科学合理。我们现在提一级部门、二级部门、三级部门，人人都想向上发展，结果二级部门就成了大肚子，这个大肚子里的人不都是在创造价值，也有破坏价值的。本来这个事不要他管，老不管事不就被精简了吗？所以人家的事也抓过来管，来回折腾，等炮弹到前线了，前线的士兵已经被打光了。

组织机构精简我们抓了两个试点：一个是客工部，他们以前天天扯皮天天会，现在把各部门的责任清晰化，各办各的事以后，部门减少了很多，工作量降下来了，甚至还有人没有工作量了。再就是行政管理部的改革。行政管理部不准建立垂直组织，不能象生产机构，片区、地区部，一层层地下去，我们推行基线管理，不同国家、不同业务产生不同的基线，定下来以后，我把基线授权给你，让听得见炮声的地方呼唤炮火。你服务的人数突然增加了，只要你把美元带来就行了，依照基线指标执行，并不需要上级指示。行政实现这样的改革之后，就实行了自治管理，地区部总裁、代表处代表，在改革的初期，要亲自抓，在走上正轨后再交给联勤主管。伙委会实行公 性落实生活管理制度的监控、监管，通过代表处 CFO 的审计形成自我循环的自治管理。我们权利越下放，监管就越严格。其它部门也要推动组织机构合并，先从流程长的部门 始。

过去公司采取的是“强干弱枝”政策，要加强组织均衡管理。什么叫强干？过去是重市场研发，现在是重研发市场，忽略了公司均衡发展，我们的枝很弱，要从干部管理这方面 始改变。

我们公司是重技术不重管理，西方则是管理重过技术，我们再也不能走强干弱枝的道路了。我们的高层干部都想不到要均衡发展，怎么可能让基层干部和基层员工想到均衡发展？我们要跳出固有思维方式，要在各个领域全面发展，做不好这一点，我们就不具备全球业务运作的能力。

五、干部要传承公司价值观，知恩畏罪，踏实做事，严禁拍马屁之风

所有的干部要抓价值观的传承，传承的基础是干部首先自己要理解。我希望我们整理的人力资源管理纲要、业务管理纲要、财经管理纲要，通过讨论碰撞和头脑风暴，用三五年时间在全公司发酵，发酵的时间越长，我们就能做出一壶好酒。公司内部要有反对意见，有了反对意见，我们还能步调一致，勇猛向前，这样的公司就会胜利，这样公司除了胜利，已经无路可走。强迫大家表面上跟我们步调一致，是有很大风险的。

我们继续坚持“以客户为中心、以奋斗者为本”的文化价值观。不奋斗我们就没有出路，华为一定要前进，前进就要让那些不合适的干部调整到合适的岗位上。我们对 12 级及以下人员的考核做了改变，是绝对考核，但对 13 级及以上的“奋斗者”，我们实行相对考核，特别是担任行政管理职务的人，我们要坚定不移地实行末位淘汰制，不淘汰你就可以得到更多的利益，我们不能让你坐享其成，责任和权力，贡献和利益是对等的，不可能只有利益没有贡献。

各个组织，要让那些无所作为、人缘又好的干部下台，特别是迎合领导、美化一部分下级、不敢实事求是的干部是高成本，优先让他们下台。对 EMT 人员的审计报告在心声社区全网公布了，查我们的目的不是查我们有什么问题，是查谁在拍我们马屁。我们还要查地区部总裁、代表处代表，查谁在拍他们马屁，为什么不能在华为公司消灭掉腐蚀上一级、做内部公关的人？！我认为 好的干部是什么样的人呢？就是眼睛老盯着客户，盯着做事，屁股是对着我的，脚也是对着我的，他是千里马，跑快了，踢了我一脚，我认为这才是好干部，一天盯着做事的干部才是好干部，才是我们要挖掘出来的优秀干部，而不是那种会“做人”的干部。所以我们在中基层要重新修改我们的口号，要先学会做事，再学会做人。中基层干部一把手一定要会做事，不会做事，搞得会议很

多，协调很多，浪费了特别多的资源。今年的组织改革，一定要把这种不作为的干部清理出去，不是从正职变成副职，或者变成更小的科长副科长，而是做业务专家，业务专家不行就去竞赛，达到 13 级你就做 13 级岗位，为什么只能从 20 级降到 19 级？干部要知恩畏罪，知恩畏罪讲的是同一个意思，知恩指知道规则，畏罪就是不要违反规则。我们要夹起尾巴做人，踏踏实实努力工作，通过踏实做事、努力劳动，来换取自己的收益。希望在这段时间的研讨中，通过文化发酵，能带给大家更多的启发，对大家今后的人生有帮助。总之一句话，吃得苦中苦，方为人上人，在华为，你想投机没门儿。

六、在低端员工中，推行同等学历的认证制度

华为一贯不重视学历，是因为高学历不一定是高素质、高能力。但忽略了另外一面，对低学历自学成才的人的认可。我们将在 12 级及以下的员工中，推行同等学历的认证。这种认证不是以知识为中心，不以考试为基尺，而是看岗位的表现，来确认人的能力。例如：在此职务承担者中，大多数人是什么学历，因此，在这项工作中的无学历者，低学历者如果在此项工作是胜任的，就应被认定为有这种学历能力。华为大学发给证书，当然这种证书只是内部使用的，到社会上人家不承认，所以优秀的骨干不要走，出去没人认同你。

我们要让员工聚焦在工作中，而不是聚焦去准备考试，这样做才是成功的，聚焦考试并不创造价值，公司给学历还吃了亏。这样就为自学成才的人，冲破 13 级瓶颈提供台阶，同时可以鼓励更多的人学习。

春风送暖入屠苏

——2010 年新年献词

【导 读】2010 年，华为营收 283 亿美元，海外收入占比超过 65%。这一年友商情况：阿朗营收 229 亿美元，诺西营收 181 亿美元，中兴营收 107 亿美元，爱立信营收 308 亿美元，思科营收 400 亿美元。

值此 09 年的一页将翻过去，新的一年即将 始之际，我代表公司向奋斗在各条战线、各个区域的全体员工致敬，你们辛苦了！特别是对那些还奋斗在艰苦地区、艰苦岗位的员工，我诚挚地表达深深的谢意。你们承载了我们更多的希望，更美好的明天。我也代表公司深深地感谢数十万家属给我们的支持、理解和克制，没有您的牺牲与奉献，就不会有我们今天的成功，您们辛苦了！我们 09 年销售额将超过 300 亿美元，销售收入将达到 215 亿美元，客户关系得到进一步提升。与相应业绩相关的是，做出优秀贡献的员工，今年的收入会有较大的增长，希望您们全家过一个好年，只有您们消费了，前线将士才会感觉到您们对他们的肯定，只有您们花多了，才会激励他们明年更加努力，他们才会倍感劳动光荣，倍感亲人给他们的温暖。记住：“不要忘了给爸爸、妈妈洗次脚”，“不要忘了身边卖火柴的小女孩”。

在过去的一年里，我们成功地经受住了考验，我们的员工不愧为这个时代的弄潮儿，在这么极端困难的条件下，创造了这么优异的成绩。“风华绝代总是乱世生”，今年全球绝大多数区域投资都趋下降，一年各地区部都呈负增长，能实现这样的成绩，怎么不是风华绝代，怎么不是英雄倍出。在这一年里，中国作为本土市场历史性地突破了 100 亿美元，光传输、接入网，我们走向了世界第一，有力地支撑了公司的发展；3G、LTE 构筑了全球第一的竞争力；路由器走出了困境，实现了与业界竞争力同步；专业服务发展迅速，不仅支撑了公司的高速发展，更实现了自身产业的健康成长，连续三年实现 50% 以上的增长；软件产业走出了停滞不前的状，连续两年超 30% 的增长；终端持续保持了优良竞争 势；配套件异军突起，掀起了一片光辉的未来；我们成功地在突尼斯铺设了第一条海底光缆。供应链在及时、准确、优质、低成本交付上，打了一系列漂亮仗，以这些关键事件的舒展，将更加全面地促进职业化与流程的优化和进步。财经管理已 始全面进步的冲刺，IFS 继续从第一波向第二波纵深发展，完成了 LTC 的流程、组织设计工作，二者将构筑明年的进步。我们对后勤服务进行了改良，我们的行政服务及客户服务有了相当的进步，海外员工的生活发生了很大的变化，在异国他乡，有了家的

感觉，吃饱了就不想家，成为当地的服务标志。明年的巴塞罗那展，会看到我们客户服务系统的大进步，到时，请全体海外员工检阅。

我们在这困难的一年，同步开展了组织结构及人力资源机制的改革；改革的宗旨是，从过去的集权管理，过渡到分权制衡管理，让一线拥有更多的决策权，以适应情况千变万化中的及时决策。这种让听得见炮声的人，来呼唤炮火，已让绝大多数华为人理解并付之行动。我们确定了以代表处系统部铁三角为基础的，轻装及能力综合化的海军陆战队式的作战队形，培育机会、发现机会并咬住机会，在小范围完成对合同获取、合同交付的作战组织以及对重大项目支持的规划与请求；地区部重装旅在一线的呼唤炮火的命令下，以高度专业化的能力，支持一线的项目成功。地区部是要集中一批专业精英，给前线的指挥官提供及时、有效、低成本的支持。我们同时借用了美军参谋长联席会议[1]的组织模式，提出了片区的改革方案。片区联席会议要用全球化的视野，完成战略的规划，并对战略实施进行组织与协调，灵活地调配全球资源对重大项目的支持。“蜂群”的迅速集结与撤离的一窝蜂战术，将会成为新一年工作的亮点，并以此推动各地区部、代表处、产品线、后方平台的进步。今、明两年市场服务的组织变革，一定会促进我们成为全球主流的电信解决方案供应商。也一定会提升竞争能力，形成利润能力，实现各级组织向利润中心为目标的组织及机制的转移和建设，并实现 2010 年销售额 360 亿美元的进步。明年我们将对研发等后方机构进行改革，以适应让听得见炮声的人来呼唤炮火的管理模式的转变。

为了保证这种授权机制改革的运行，我们要加强流程化和职业化建设，同时加强监控体系的科学合理的使用。IFS 给我们的大收益是，支持我们这种以前线指挥后方的作战模式成为可能，随着大量的有使命感、责任感的 CFO 派往前方、前线，作战部队的作战会更加科学合理。为了实现我们的远大理想，我们要抛弃狭隘，敞胸，广纳天下英才，以成功吸引更多有能力的人，加入我们的奋斗队伍。我们要加强本地化建设，提升优秀员工的本地化的任職能力。我们自身要英勇奋斗，不怕艰苦勇于牺牲，天将降大任于你们，机会对任何人都是机会均等的。对内我们要允许不同意见、不同见解的人存在，基层干部要学会善待员工，不要一凶二恶，我们选择更多的有成功实践经验的人，加入各级管理队伍。只有我们的队伍雄壮，才会有成绩的伟大。

我们要坚持从成功的实践中选拔干部，坚持“猛将必发于卒伍，宰相必取于州郡”的理念，引导优秀儿女不畏艰险、不谋私利，走上需要的地方。并长期保持艰苦奋斗的牺牲精神，永远坚持艰苦朴素的工作作风，在不同的岗位，不同的地点加速成长，接受公司的选择。我们的干部要严格要求自己，要聚焦于本职工作，我们要坚持三权分立的干部监察制度，否定、弹劾不是目的，而是威慑，使干部既可以自由地工作，而又不越轨。我们也要从各级党组织中选拔一些敢于坚持原则、善于坚持原则的员工，在行使弹劾，否决中，有成功经验的员工，通过后备队的培养、筛选，走上各级管理岗位。我们要充分发挥干部后备队选拔、培养干部的作用，使一些优秀的员工，找到更适合他们的岗位。我们的干部要坚持实事求是的工作作风，敢于讲真话，不捂盖子，报喜更报忧，公平对待下属与周边合作，敢于批评公司及上级的不是。我们反对唯唯诺诺、明哲保身，这样的人不适合作为管理干部，我们在新的一年要调整他们的工作。不敢承担责任、观察上级度，是不成熟的表现。那种工作方法粗暴，是缺少能力的表现。我们在新的一年中要逐步减少这类干部。

我们已经听得到新年的炮声，炮火振动着我们的心，胜利鼓舞着我们，我们只要坚持自我批判不动摇，我们就会从胜利走向胜利。我们走在大路上，意气风发，斗志昂扬，没有什么能阻挡我们前进，唯有我们内部的腐败。

“日出江花红胜火，春来江水绿如蓝”，待来年我们再共饮庆功的酒。

[1] 美国参谋长联席会议（Joint Chiefs of Staff）是分布在美国各军事力量主要兵种的首长小组，主要职能是兵种的协调和进行合作参谋，参谋长联席会议成员，无论集体还是单独都没有作战指挥权，而是充当总统至国防部长，和国防部长至各作战司令官之间的指挥链接。

以客户为中心，加大平台投入， 放合作，实现共赢

——任正非在 PSST 体系干部大会上的讲话

【导 读】2010 年，华为 IPD 升级到 6.0 版本，大大提升了华为产品的研发效率和质量，提高了新产品 的成功率和投资回报率。2010 年，华为发布了 SingleEPC 战略以及宽带智能运营的 6 大 Smart 解决方案，以应对移动宽

带爆发性的增长。截止到 2010 年，华为部署了 70 个 LTE 商用或实验网络，占到市场份额的 23%；华为的 NE5000E 核心路由器及其集群系统在全球的发货量累计超过 1000 套，全球路由器市场增长排名第一。

一、从“以技术为中心”向“以客户为中心”转移，做工程商人研发正处在一个从“以技术为中心”，向“以客户为中心”转移的时期。我们应该承认，研发这二十年来取得了很大的成绩。我和很多国际大公司的领导人沟通的时候，他们都认为电信行业是一个门槛很高的行业，他们没想到华为敢攀这个门槛，更让他们不可想象的是，西方企业花了一百多年，而我们只用了二十年就达到了同样的水平，所以我们要肯定研发付出的努力、艰辛和贡献，要肯定研发领导的贡献，贡献的过程甚至是痛苦的。

现在我们已经走在了通讯业的前沿，要决定下一步该怎么走，其实是很难的。正如一个人在茫茫的草原上，也没有北斗七星的指引，如何走出去。这二十年，我们占了很大的便宜，有人领路，阿尔卡特、爱立信、诺基亚、思科等都是我们的领路人。现在没有领路人了，就得靠我们自己来领路。领路是什么概念？就是“丹柯”。丹柯是一个神话人物，他把自己的心掏出来，用火点燃，为后人照亮前进的路。我们也要像丹柯一样，引领通讯领域前进的路。这是一个探索的过程，在过程中，因为对未来不清晰，可能会付出了极大的代价。但我们肯定可以找到方向的，找到照亮这个世界的路，这条路就是“以客户为中心”，而不是“以技术为中心”。

研发体系大多数人都是工程师，渴望把技术做得很好，认为把技术做好才能体现自己的价值。简简单单地把东西做好，在研发中也许评价是不高的，而把事情做得复杂，显得难度很大，反而评价很高。这就不是以客户为中心，客户需要实现同样目的的服务，越简单越好。我们要使那些能把功能简简单单做好的工程商人得到认可，才能鼓励以客户为中心在研发中成长。因此我希望大家不仅仅做工程师，要做商人，多一些商人的味道。

这个世界需要的不一定多么先进的技术，而是真正满足客户需求的产品和服务，而且客户需求中大多是 简单的功能。华为在创业初期是十分重视客户需求的。当时，客户要什么我们就赶快做什么，这帮助我们实现从农村走向城市。但当我们壮大后，就想把自己的意志强加给客户。客户需求量大但技术简单的东西，我们不去认真做到 好，反而客户不怎么用但技术很尖端的东西，我们却耗费很大的精力和成本做到 好，这就是工程师，就是以技术为中心。

西方国家认为， 重要的是管理而不是技术，但在我们国家，很多人认为 重要的是技术。因此，在国内，重技术轻管理，重技术轻客户需求，还是比较普遍的。但主宰世界的是客户需求。我希望大家改变思维方式，要做工程商人，多一些商人味道，不仅仅是工程师。要完成从“以技术为中心”向“以客户为中心” 转移的伟大变革。

二、推行面向客户的解决方案，加大在平台上的投入，以实现公司商业成功

我们现在提的无线解决方案、网络解决方案，其实都是以自己为中心，不是以客户为中心。客户需要的是一个综合解决方案，它可以是华为做得好的东西，也可以包括华为从外面买进来的东西，只要满足其需求。因此，公司提出了运营商解决方案、企业解决方案和消费者解决方案概念，以这三个解决方案来引领研发的变革，这就是以客户为中心的研发变革。

运营商解决方案，我们已经做了很多年，我们确实有极强的竞争力。企业解决方案是一个非常大的机会，我们可以好好发展一下。至于消费者解决方案，我们是被逼上马做消费品的，当时 3G 没有相配套的终端，我们就不得不做起了 3G 终端。华为的大多数人都很严谨，就像造万里长城，一块砖一块砖砌得很好。而消费品往往

不需要万里长城，它不需要经历几千年的考验，可能只是三个月的昙花一现。我们应该怎么去认识、理解、掌握消费者市场，这需要我们思考，希望优秀的人能挑起这个重担。在末端接入的多元化上，世界需求的巨大，不可想象，我们在这方面上要下大的功夫。我们确立了以客户需求为解决方案后，三、五年之内，我们必然发生很大的变化。

在运营商解决方案上，我们要面对明天的数据泛滥，应对“2012”那样的信息海啸。超大容量，超高速度，多维复杂的交换、传输，可能以我们想象不到的速度出现，我们应有能力挑起这个担子。敢于加大平台投入，敢于去挑战未来，只要我们能在世界上真正站起来，不管美国怎么反对，也得买我们的。多年来美国一部分人，一部分媒体，长期歪曲、攻击我们，说明我们的美丽已经让他们嫉妒，难道林志玲的美丽是歪曲可以改变的吗？她的光芒是嫉妒可以阻挡的吗？我们要以此为自豪，为信心，我们要更加投入，使我们美丽，更美丽。平等的基础是力量。我们要加大对平台的投入，构建明天的胜利，未来的竞争是平台竞争。三个解决方案都需要大的平台，我们又有充足的利润，为什么不加大平台投入，超前竞争对手更多、更多。我们要思考怎么从话音时代走向数据时

代。华为现在强调做管道，未来的管道数据流会越来越大，数据泛滥就像电影《2012》中的洪水一样，还没来得及修起第二道堤坝水就泛过来了，在修第三条堤坝时，水又泛过来了，后把珠穆朗玛峰都淹了。我们还没在管道中建立起正确的模式，洪水就泛滥了，冲垮你的河堤。有人估算，未来五年数据流量可能会扩大七十五倍，那么原来的管道也会相应的扩大，未来数据管道直径不是长江而是太平洋，面对直径象太平洋一样粗的数据管道，如何建起一个平台来支撑这个模型？大家都想想看，这不就是我们的市场空间和机会吗？我们要抓住这个机会，就一定要加大对平台的投入，确保竞争优势。我希望把深圳建成一个平台研发机构，而把一些产品研发机构迁到研究所去。我们一定要在平台建设上有更多的前瞻性，以构筑长期的胜利。但研发现在对平台的投入还不足，投入不足的原因是我们的管理水平，不知道往哪里投钱，如果我们不能把钱很好地花出去，说明没本事。

我们的产品研究所，以及应用研究所，要更加灵活、放，更加在可维护、可工程上做文章，一定要做到世界上优、好、灵活、合算。

三、深淘滩，低作堰，放合作，实现共赢

在近的人力资源管理纲要研讨会上，我讲了要深刻理解客户，深刻理解供应伙伴，深刻理解竞争对手，深刻理解部门之间的相互关系，深刻理解人与人之间的关系，懂得放、妥协、灰度。我认为任何强者都是在均衡中产生的。我们可以强大到不能再强大，但是如果一个朋友都没有，我们能维持下去吗？显然不能。我们为什么要打倒别人，独自来称霸世界呢？想把别人消灭、独霸世界的成吉思汗和希特勒，后都灭亡了。华为如果想独霸世界，终也是要灭亡的。我们为什么不把大家团结起来，和强手合作呢？我们不要有狭隘的观点，想着去消灭谁。我们和强者，要有竞争也要有合作，只要有益于我们就行了。

华为跟别人合作，不能做“黑寡妇”。黑寡妇是拉丁美洲的一种蜘蛛，这种蜘蛛在交配后，母蜘蛛就会吃掉公蜘蛛，作为自己孵化幼蜘蛛的营养。以前华为跟别的公司合作，一两年后，华为就把这些公司吃了或甩了。我们已经够强大了，内心要放一些，谦虚一点，看问题再深刻一些。不能小肚鸡肠，否则就是楚霸王了。我们一定要寻找更好的合作模式，实现共赢。研发还是比较放的，但要更加放，对内、对外都要放。想一想我们走到今天多么不容易，我们要更多地吸收外界不同的思维方式，不停地碰撞，不要狭隘。

华为的发展壮大，不可能只有喜欢我们的人，还有恨我们的人，因为我们可能导致了很多个小公司没饭吃。我们要改变这个现状，要放、合作、实现共赢，不要一将功成万骨枯。比如，对于国家给我们的研究经费，我们不能不拿，但是我们拿了以后，是否可以分给其它需要的公司一部分，把恨我们的人变成爱我们的人。前二十年我们把很多朋友变成了敌人，后二十年我们要把敌人变成朋友。当我们在这个产业链上拉着一大群朋友时，我们就只有胜利一条路了。

"放、合作、实现共赢"，就是团结越来越多的人一起做事，实现共赢，而不是共输。我们主观上是为了客户，一切出发点都是为了客户，其实后得益的还是我们自己。有人说，我们对客户那么好，客户把属于我们的钱拿走了。我们一定要理解"深淘滩，低作堰"中还有个低作堰。我们不要太多钱，只留着必要的利润，只要利润能保证我们生存下去。把多的钱让出去，让给客户，让给合作伙伴，让给竞争对手，这样我们才会越来越强大，这就是"深淘滩，低作堰"，大家一定要理解这句话。这样大家的生活都有保障，就永远不会死亡。

我们一定要重视质量。去年我们在某个国家出了四十多次事故，如果事故少一些，我们和客户以后合作的机会应该会更多一些，但质量不好，就会丧失与客户合作的机会。我希望大家重视质量，提升质量，寻找事故发生的原因，分析是技术原因还是管理原因。在质量方面我们要向一些友商学习，它们在可靠性方面是做得不错的。

四、做好具体的本职工作，为客户提供优质的服务，就是艰苦奋斗，坚持以责任结果导向考核评价员工研发人员的艰苦奋斗就是把本职工作做好。踏踏实实地做好工作，为客户提供优质服务，满足客户需求，就是艰苦奋斗。艰苦奋斗不一定要去上甘岭。上甘岭大的困难不就是没水喝么，如果研发非要去"上甘岭"，那你就在办公室里逼着自己一两天不喝水，不也就是上甘岭了么？！因此，研发的艰苦奋斗，不是说非要去艰苦地区才算"上甘岭"，而是踏踏实实做好本职工作，强调思想上的艰苦奋斗。我希望你们不断地提升工作质量，更多地从全局出发，去考虑产品的可销售性、可安装性、可维护性等等，我们在很多方面有很大的进步，但我们在系统性和管理上还需要再提高，我们要不断思考，能改进吗，还能再改进吗？这就是艰苦奋斗。

我们还是要坚持以结果导向考核员工，包括长期的、中期的和短期的结果。我们不要跑偏，不能凭考试涨工资，不能凭技能涨工资，而要看结果，看贡献。我觉得考试不能多，不要让员工把精力聚焦在考试上，而是聚焦在多做贡献上。如果聚焦于考试，那就会有一些人占便宜。有些人一次性把事做得很好，但考试考不好，会不会是打击？我想很多考试，考你们主管，你们可能很多不及格。考试好，就能当干部吗？我不会选一个只是考试好的人当干部。我们在干部评价体系上，强调贡献，用贡献来衡量绩效。

对员工的评价，看贡献，而不是看加班加点。有些干部以加班多少来评价人，以加班多少来评劳动度，我认为这样的评价有问题。有些人很快把活干完，质量还很高，贡献也很大，但就是不加班。这说明他可能是一个潜力很大的人，可以给他换一个岗位，多一些事儿，看是否可以提拔一下发挥更大的价值。我们不能形式主义。因为我们食堂每天9点可以领宵夜，因此有些员工玩笑说"晚上老板请我吃饭"。有人就奇怪，老板怎么会请你吃饭。员工就说，"不管我是否真的加班，只要熬到9点，就有七块钱的宵夜拿，难道不是老板请客吗？"。因此，我们不要太多形式主义的东西，要减轻员工的负担，让员工有更多的时间聚焦工作，要减少会议、减轻考核。会议多，是因为主管自己不知道怎么办，心中无主意。我认为，主管要想清楚了再去做，谋定而后动。要做到心中有数，当你没数的时候可以与上级主管沟通。考核不要看亮点，找亮点的过程其实就是对程序的破坏。

干部要少一些私心。无私就是大的"自私"。干部一定要多肯定周边部门的贡献，多肯定下属的贡献，这种奉献是会得到回报的。当你做总结的时候，肯定了周边部门做得很好，肯定了下属做得很好，而没你什么事，是不是没出路了？不，那就只剩下一条路——只能升官了。你对大家好，实际上你是大的"自私"者，你的奉献是会得到回报的。作为干部不要跟部下、跟周边部门争风吃醋，在工作中不服输我是赞成的，但在评价时不要不服输。

毛主席曾经对留苏学生说：世界是你们的，也是我们的，但归根结底还是你们的。你们年轻人朝气蓬勃，正在兴旺时期，好像早晨八九点钟的太阳。希望寄托在你们的身上。你们还很年轻，知识结构也比较好。你们也赶上了一个好时代，华为的平台和条件多好，你们有很多机会，即使到了六十岁后，你们也还有很多价值可以发挥，还有很多故事可以给你们的孙子讲。时代给了你们一个极好的机会，希望你们不辜负时代的期望，希望你们勇敢挑起重担。

五彩云霞飞遍天涯

——任正非在华为云计算发布会上的发言 2010 年 12 月 06 日

【导 读】自 2010 年 9 月华为云战略与解决方案发布会后，华为加大云计算的投入，2011 年华为在全国建设了 20 个云计算数据中心；2012 年，华为和全球 33 个国家的客户 展云计算合作，建设了 7 万人规模全球 大的桌面云。

云计算是一种新的技术，它像 IP 技术一样，可以用在任何信息传播需要的地方。如同 IP 改变了整个通讯产业一样，云计算也将改变整个信息产业。未来信息的广阔包容，规模无比，覆盖天涯，蓬勃发展，风起云涌，烟消云散，多么变幻无穷，多么像云一样不可估量，这多么形象地描述了未来的信息浪潮。获得信息需要技术的变革，商业模式的创新，它的特性决定了，任何人都无力独揽狂澜。放、合作是云产业未来的 重要的标志。华为廿年来，从青纱帐里走出来，一个孤独的“农民”，走在一条曲曲弯弯的田间小路，像当年堂吉诃德一样的封闭，手拿长矛，单打独斗，跌跌撞撞地，走到今天。当我们打 眼界一看，我们已经不得不改变自己长期的封闭自我的方式。以前华为跟别的公司合作，一两年后，华为就把这些公司吃了或甩了。这是“黑寡妇”的做法（黑寡妇是拉丁美洲的一种蜘蛛）。今天，我们要改变这个现状，要 放、合作、实现共赢。我们要保持“深淘滩、低作堰”的 度，多把困难留给自己，多把利益让给别人。多栽花少栽刺，多些朋友，少些“敌人”。团结越来越多的人一起做事，实现共赢，而不是一家独秀。

以我为主，加强 发，以人为主，我们愿意积极合作；我们期待基于 放的云平台和各行各业应用服务合作伙伴携手共创未来信息产业的发展。

我们已经走到了通信业的前沿，要决定下一步如何走，是十分艰难的问题。我们以前靠着西方公司领路，现在我们也要参与领路了，我们也要像西方公司一样努力地对世界贡献。每年我参加巴塞罗那 3GPP 大会，我都感触良多，感谢那些领路人的远见与胸 博大。这种无私 放、友善合作、胸 博大，构筑了 3GPP 在全球的胜利。领路是什么概念？就是“丹柯”。丹柯是一个神话人物，他把自己的心掏出来，用火点燃，为后人照亮前进的路。我们也要像丹柯一样，引领通讯产业前进的路。这是一个探索的过程，在过程中，因为对未来不清晰、不确定，可能会付出了极大的代价。但我们肯定可以找到方向的，找到照亮这个世界的路，这条路就是“以客户为中心”，而不是“以技术为中心”。我们并将继续探索更多的 放与伙伴共享。我们不仅会有更多的伙伴，而且更加不排外，愿意与不同价值观的对手加强合作与理解。

在云平台上我们要更加 放，同时将信息流的管道的直径做得比太平洋还大，让它有更大的能力、心胸，迎接各种云下来的雨。我们的 放要像黄河、长江、密西西比河一样，任雨水在任何地点、任何方式流入一样的方便的接入。我们在风起云涌的云业务上，要更多的包容，我们永远不可能独自做成功几朵云，千万朵云要靠千万个公司来做。云的价值是市场来决定，只有为客户使用的云，才会生存下来。云水谣，云水谣，不断地自我循环，不断地自我加强，浸润着大地，服务于社会。我们更要不排斥一部分特别聪明的人，特别“笨”的人，他们超前了时代，令人不可理解。我们要宽容他们，理解他们。当发现这种现象时，华为公司将支持他个人对其想法的扩张，并授予我们的知识产权，让他没有后顾之忧，也可以给以小额资助，并不以任何利益要求为基础。当“苹果皮”出现时，我也让有关人向他们传递信息， 初得到的反映是负面的，看华为过去的黑寡妇形象，多么的恶劣。我们要理解一些“歪瓜裂枣”，并支持他们，这就是一个 放的、社会的“贝尔”实验室。你怎么知道他们就不是这个时代的梵高，这个时代的贝多芬，未来的谷歌.....

信息网络的未来其实就简单化到两个东西，一个是管道，一个是云。未来管道的直径至少是太平洋，绝对不是黄河长江。电影《2012》，是虚构的，但信息社会是真实的，这就是想象不到的信息网络的未来。我们认为管道里流的是水，天上飘的是云，水是不可压缩的，有稳定的流 ，有严格的程序与代码。而云是飘渺的，时有时无的，变幻多端的。我们打造的管道是要有稳定的水流量的，有合理的管理。但是云在天上千变万化，刚才还

在雷鸣电闪，突然没有了，变成五彩云霞了。怎么适应未来新世界，华为面临着很大的挑战，我认为华为是不适应的，因为华为大多数的人是修万里长城的，踏踏实实做事华为很合适，但是做云用过去修万里长城的办法，修完了导弹一来，长城就没有用了。所以要放，要合作，站在长城上，多抓几朵云。心胸放，对一个成功公司来说，有多么的困难啊。

华为长期坚持的战略，是基于“鲜花插在牛粪上”战略，从不离传统去盲目创新，而是基于原有的存在去放，去创新。鲜花长好后，又成为新的牛粪，我们永远基于存在的基础上去创新。在云平台的前进的过程中，我们一直强调鲜花要插在牛粪上，绑定电信运营商去创新，否则我们的云就不能生存。我们首先是基于电信运营商需求来做云平台、云应用。与其他厂家从IT走入云有不同。我们做的云，电信运营商马上就可以用，容易促成它的成熟。

我们在云平台上要在不太长的时间里赶上、超越思科，在云业务上我们要追赶谷歌。让全世界所有的人，像用电一样享用信息的应用与服务。

做事要霸气，做人要谦卑，要按消费品的规律，敢于追求大的增长和胜利

——任正非与终端骨干员工座谈纪要 2010年12月3日

【导读】此次会议是华为手机的“遵义会议”，一是决定放弃白牌做高端机；二是学习巴黎时装时尚化；同时聘请前宝马设计总监范文迪担任手机产品首席设计总监，形成了两条工作定律：工业设计（ID）牵引硬件，用户体验（UE）牵引软件。事隔四年后，华为全球首个美学研究中心于2015年3月12日在巴黎设立，主攻华为手机的美学创新设计，由蜚声国际的法国设计师Mathieu Lehanneur领衔；并挖来了苹果公司前创意总监、全球顶级用户体验设计专家Abigail Sarah Brody。

我们认为终端这几年发展真不容易。当年我们没想过做终端，我们是被逼迫上马的，因为我们的3G系统卖不出去，没有配套手机，要去买终端，买不到，才被逼上马的。应该说你们走得不错，很成功。郭平发明了转售路线，专门给大运营定制低端手机，当时我对这个路线还是持疑度，能不能成功？歪打正着，成功了。今天我们是一个比较民主的会，希望大家畅所欲言，你有什么想法你就说，包括海外连线的两百多个弟兄们，你们想发言的尽快发言。我的沟通不一定正确，我这个人知识比较孤陋寡闻，所以我又请了徐直军、郭平、陶景文、邓飚、万飚、余承东[1]等，他们也可以替我回答，你们也可以回答。我特别希望你们有不同意见，反对意见，今天反对了，明天做对了就好了。大家都不吭声，我们做错了，以后付出的代价更大。咱们始吧，谁是第一个勇敢的？

1、蒋化冰：我是手机产品线蒋化冰。因为手机在终端里面靠近消费者，难度比较大，做得也不够好。做消费品是做人的生意，我们对人性的理解还不够深，我们华为公司做手机，如何从人性的角度用一句话阐述，怎么样做得和别的公司不一样，而且要成功？

任总：人性的理解是比较难的，特别是服装。服装产业在哲学层面上，心理学层面上，应该是比较成功的。而我们往往从技术的角度去看世界名牌。这就是小学生在看世界。例如：人性的复杂性，从“色戒”这个电影中，汤唯演得比较成功。我们终端有没有消费心理研究室，如何引领，所以我们这些年是跟随。手机会时装化。未来的消费品就象时装一样，量很小，批很多，大公司难做。在时装化中，你们怎么会赢？美国男人想拿的手机大点，手握着舒服一点。孙正义要为老人定制手机，只要求手机的字大一点，能打电话和发短信就行了。他说日韩公司是工程师执政，他们渴求展露自己的才华，手机越做越复杂。人家说你们华为公司是政治家执政，所以将会做出这么简单的东西来。但是华为公司也是工程师执政，所以至今也做不出这种适合中老年人的简单“时

装”。我们怎么确定客户需求？在时装化的时代，我们怎么入口？我们是大批量、标准化，这是大公司的优势，但是小批量的时代，我们还有没有优势，这是个大问题。

郭平：对付苹果和其他公司的标准化、全球化，我觉得我们要民族化、区域化，细分客户和市场来取得胜利。苹果有强大的市场营销能力和技术创新能力，他可以四年只做四款产品。所以我们一定要细分客户和市场，我们不可能一款产品象苹果一样在全世界畅销，但要有一款产品在某一区域内畅销，要沿着这个路线去做。

2、苏杰：数据卡这几年在终端公司走得稍微好一点，主要是终端的领导对数据卡定的策略正确，终拖死别人。今年数据卡累计发货超过一亿台。公司比较低调，对内对外都低调……

任总：谁给你们传的让你们低调，不让你们宣传。谁亲自听到我说这个话？你们青年人热情高、活跃。你们的客户也是这么一群人的话，为什么不可以一起疯。你们年轻人谈低调，就是让我去当你们的炮灰。你还说你低调是我要求的。你个子那么高，身体那么好，应该帮我挡点炮火。

3、苏杰：我有个请求，我们数据卡累计发货超过两亿台时，能否和我们数据卡团队合个影，请我们吃个饭。

任总：合影、吃饭没问题，不需要超过两亿台。不要把目标定那么高，随时都可以。

终端公司几大产品，我们分别都可以作出市场定位。第一个产品是固网终端。固网终端要求对网络技术上理解得要深刻，网络后方平台和前方沟通我们有深的理解能力。我们有可能积极响应。只要MKT盯着客户需求，在不同的国家、不同的民族中，能够及时把握潮流，我认为固网终端一定能称霸整个世界。在终端业务中，什么都是可能的。我们不是防守，我们是一个进攻者。MKT要改进一下方法，要积极提高MKT的能力，固网终端一定会成为世界领先产品，后方对你们有强大的技术支持，但是你们要自己解决对需求的理解。

第二个是移动宽带（含模块）。移动宽带是纯技术问题，技术性问题就是通道问题，在通道的问题上，我们优过别人。如果在通道问题上我们加大平台投入、加大技术投入、加大芯片投入，我们有可能将来在移动宽带上保持优胜者。不过三星上得很快。

第三，我认为在终端上，我们创新不够、能力不够。自己要抓住自己的优势，要做出几款好的产品。自己做不出，也可以OEM。但是OEM不能变成中心，否则一旦潮流改变，你的渠道、你的服务没水，会全都乾死你。我认为公司对终端市场的响应是不够的。比方说，去年巴展，有人拿我们的手机，但接不进我们的云？在我们内部，这么大的部门，怎么会连不通呢？我就觉得奇怪。要好好想想，我们的战略是什么，怎么才能胜利。光低调不行，低调是王者心，天下都是你的，你就低调。终端你都落后了，你还低调。

4、张军：我们在推华为的产品尤其是手机产品，用的是华为品牌，这样会和公司传统的运营商2B业务的推广和宣传策略有些冲突。

任总：你们可以起个自己的名字，我是支持的。你们大胆干，公司没策略约束你。

5、张为党：您刚刚提到手机时装化。手机做为消费电子，非常重要的是渠道。以前都是通过运营商转售，想听听任总对终端公司渠道建设的期望。

任总：渠道的问题是怎么防止渠道产生的内部腐败。我们长期不做渠道，是因为我们长期没有建立起来防腐的能力。终端要建渠道，学习如何防止腐败的产生？

陶景文：其实运营商转售也是有渠道的，运营商也是有合作伙伴的。今年我们也在加大渠道建设，我们要公开、透明，渠道政策要符合业界规则，业界的渠道政策还是很透明的。我们不能因为怕腐败就彻底放弃渠道，转售不是集采，也不是定制，关键是进销存体系和渠道政策做清楚。

6、陈传宁：我的问题是：任总对外研所的建设有什么指导性的意见？

任总：既然是做时装，那么如果做法国时装品牌，要在法国有法国人参加做；要做美国型的，就在美国；要做多姿多彩的，要在拉丁美洲。产品规划部门要分散建在主要客户需求的地区。如果中国人包打天下，会一败涂地。我们要从依靠中国人打天下的时代，改为依靠网络对全球提供支持和支援，这样才可能胜利。产品设计一定要贴近客户，而不是闭门造车。

第二，要加强利益分享机制的建设。我认为世界上利益分享机制做得好的就是苹果。首先，软件公司的云能不能让手机接进来？华为的手机上不了华为的云，这是个天大的笑话。部门不要因为利益割裂成这个样子，你的利益能和世界分离吗？苹果过去十万个应用、现在二十万个应用，接下来就是一百万个应用，一千万个应用啦，你们终端公司何时能赶上啊？没有正确的分配机制和利益转换机制，光靠我们这些人垄断起来，捂着自己的股票，不想努力进取，这个心，能打下世界来吗？所以产品规划中心要分散在全世界，让听得见炮火的人来呼唤炮火。

7、罗语周：前几天组织大家学习了郭总在管理优化报上的《嫁接长不成大树》。地区部实际运作时，终端的兄弟们和平台的比起来，我们失败多一点，因为我们的竞争对手是 Apple 等，平台的兄弟胜利多一点，因为走在大路上，Nokia、爱立信可能已经不是对手了。公司对于终端未来的期望是什么？终端在行业里的位置是什么？任总：我先提个问题，你能不能做到世界第一？

罗语周：这是终端每一个员工的梦想。

任总：别梦想了。我担心你们不可能做世界第一，第二、第三都难。你们不可能超过三星，韩国人顽强拼搏。短时间在苹果这种垂直整合模式上，没有看见你们的机会。Nokia 有这么大的规模。中间还夹有饼干，还有索爱啊、LG 啊。中兴啊比我们有竞争力，虽然规模没我们大，但比我们有竞争力。你要做世界第一，你得一步一步走。

说网络走在大路上，他们是二十年这么爬过来的呀。终端也要一步一步走。不要看人家走在大路上，你还走在小路上，只有从小路才能走到大路上。世间没有神仙皇帝，也没有救世主，全靠我们自己。不是我们规划一个美好的未来，你们就能实现了。梦想不能光有梦，没有实际的东西，就是乱想。我认为终端要实际改变自己，要从内部因素改变，首先要改变内部分配机制和外部分配机制。外部分配机制苹果已经做了很好的榜样，内部分配机制华为给你们做了个很坏的榜样。华为这个机制就是培养懒人的，惰怠的、保守的。终端公司应该是低工资、高奖励。敢革命，不敢留下革命的，可以回华为技术。不改革分配机制，就没有梦想。我们没有梦想，梦想是你们的。婆婆不能替媳妇生小孩吧？

8、杜国玉：我们在西欧拓展过程中，发现有些终端不单单是终端公司在发，网络侧也在发，软件公司也在发。比如 IPTV 机顶盒，终端公司在做，软件公司也在做，我们在市场上冲突；还有固网终端中的 PON 终端，所有的运营商都要求 ADSL 网关未来演进方向就是 PON，这要求两个产品形要融合，我发现公司内部在打架，客户也不理解，想听听任总的看法。

徐直军：之所以造成这个现状，是有历史原因的。当时终端公司资本运作时，把 PON 划到了接入网产品线。现在基本达成共识了，把所有面向家庭的终端研发都整在一起。销售模式呢，将来有可能是通过终端，有可能通过网络，这个正在讨论，会把这个问题解决。

任总：我们有三个 IPTV，有时候还不是两家战，是三家战。我把他们也带来了，听听你们怎么个斗法，你们要形成合力。你们不能内战内行，外战外行。我认为中兴很多方面都是好的，什么时候我参观你们的办公室，希望能看到墙上的标语口号有向中兴学习哪一点？我把何士友在网上的讲话给 EMT 看了，这么精辟的讲话，他们

非常认同。昨天陈黎芳给我看你们的广告，一大篇很罗嗦。其实就是一两句话，言简意赅说清楚就行。我去国外，有人送了我新的手机，徐直军看到了，马上拿走给终端公司了，你们看，这是多大的敏感度。只有进攻才可能成功，防御是不可能成功的。没有渴望和客户见面的干部，立即从行政职务上退下，害怕和媒体接触的，你也别做行政干部。渴望成功，才是华为人的本性。你没有渴望成功的感觉，你见客户、见媒体的时候，是迫于无奈，而不是亢奋，怎么能成功呢？所以，我建议你们把那些不渴望见客户的人全部从行政干部岗位上撤掉，我给他们机会做专家，但要能做得了专家，否则就混不下去了。你不见客户，不把客户合理的需求、合理的支持引到后方来，你就不可能引领这个序列前进。

9、陈梅：您一直讲要我们的品牌、传播工作向中兴学，但在华为的传播工作中，我们经常会遇到一些宣传红线，比如不能用明星代言，不能在新闻、财经类的报刊上做广告。终端是一个时尚的、不断创新的产品，我们是不是可以突破这些红线？

任总：我建议把你提到行政管理干部岗位上来，把不准突破红线、不准做宣传的人换下来。那些敢于冲破红线的人是抢粮食回来，会分一点给我。中兴是我们的榜样，中兴的媒体预算是多少？先赶上中兴，先别赶上三星，三星还太厉害了。（陈梅：从投入来看，赶上中兴是完全有希望的。）

任总：我不是说水平，水平赶上还是有问题的。预算赶上去，做多了就正确了。一开始做错有什么关系呢，做错了再纠正再改。中兴有一部分人以前在网络上讲话也不怎么样，互动过程中给人家骂，骂来骂去自己就明白了，水平就高起来了，成高人了，我们赶上不了。事情都是这样的，要敢于走起来。敢于胜利才能善于胜利。媒体关系上，你是消费品，要有消费品的特征，特别是你们要做渠道了，有两个问题，一不要内部腐败，二是渠道给你卖东西的人都不知道你是什么东西，怎么卖？我们是总店，LV品牌是总店做的。70%都是广告费，包装、代言都很贵。奢侈品有奢侈品的消费规律，消费品有消费品的规律，你现在找不到规律。10、韩诗涛：我是重大项目部韩诗涛……

任总：我认为终端不应该有重大项目部，我从来就没说过要成立重大项目部，你就是要成功，这就是重大项目。

韩诗涛：年初时说终端不要象系统一样参加恶性竞争。现在中兴进行了一些调整，将规模放在第一位，利润和利润率在下滑，规模增长很快，给我们造成了很大压力，我们在这方面是不是也要做出调整。

任总：采取什么样的战略需要你们自己想明白，到底是你们先把规模搞得大一点，还是先把利润搞多一点，这个不要我来给你们判断，否则你们CEO不应该拿这么多钱。你们现在提升自己的竞争能力是重要的。我刚刚说了四点，从固定终端、移动宽带到手机、到垂直整合，哪一点合适，你们考虑去定。只要有竞争力，就是重大项目。你会不会输给别人都不知道，怎么能说重大项目成不成功呢？什么叫冲不上去？我认为还是激励机制有问题。不干活的拿的并不少，拼命冲的人拿得并不多，没有一个合理的激励机制。

11、吕峻峰：这几年终端每年给平台交不少租子，包括付给平台的平台费用，这样每年占销售收入的三个多点，感觉负担有点重，怎样让公司平台能够发挥作用来支撑终端业务的发展。像目前平台的地总，KPI考核指标里面，终端这块只占不到百分之十，终端做成怎么样，对他来说并不在意。

任总：第一点，明年我们面临非常重大的改革。未来一两年改革力度非常大。将来我们是一个统一的大平台，这个大平台会有四个营运中心，一个营运中心就是运营商管道这个平台，我们要求管道增长从2%提高到10%，现在他们的增长率是2%，但利润也不少。还有一个消费品，今年增长率预计是22%，中兴增长35%左右，我们比中兴低13%，明显处于弱势，而不是强势，这是一个营运平台。还有企业业务，我们发布云计算，也是企业业务的一部分。四个赢利运营中心分离，公用平台都要支持。代表处和地区部可能都不是做战部队，作战部队是以系统部为中心，以面向客户的运营中心为中心，叫作战部队，因此你们也可以组织作战部队，增

强竞争力，平台以后对你们的支持也会更强。但是改革的完成需要一两年，不会那么简单快捷地完成，以后局面会有些改变。

至于你们交的租子很多，我也没让你们农民多交粮食，你们的计划预算是怎么做出来的，关键你们要提出合理的战略、你们持续成长的路径、你们和周边的可比性。你们提出合理的战略，但总的来说你们要承担你所付出的成本和你竞争的机会。你们是应该加大研发、加大平台投入还是其他，这是你们具体部门操作的问题，不能由上级来定。你们觉得租子交的多那你可以少交一点。交多交少，要提交给财委会商量，跟 IRB 商量。看看人家

IRB 同不同意，人力资源委员会同不同意，财委会同不同意等等。

12、公司一直在讲端管云，我们手机在端管云的配套里，在大平台里面我们能够起到什么作用，我们如何与大平台配合起来？

任总：我讲的是端管云，没有讲手机，手机只是端中的一部分，不是完全的端。比如说移动宽带技术要称霸世界，称霸世界可能不是插卡，而是小模块，嵌进各种机器里去的，中国叫物联网，世界不叫物联网。这个小模块未来和管道平台相融合。第二个问题，固网终端发展空间其乐无穷，但固网终端的变化应该是很迅猛，但万变不离其宗，我们一定要在垂直整合上下很大的功夫，使我们的内部资源要集合在一个点上。现在我们内部是各行其是，明年将以解决方案为中心来改革研发体系。所以我提出来以解决方案为中心来解决问题，我们已经启动了，已经任命了三个解决方案总裁。管道解决方案是丁耘，企业业务是徐文伟，还有消费品是万飚等等。以后进一步改革过程中，会往下改革，比如无线的基站，能不能和接入网融成一个解决方案部。我们没有按需求来整合这个东西。所以说这个云，和其他很多问题上，我们内部组织改革和整合也慢慢趋向于以需求来整合组织而不再是以技术整合前端组织。

余承东：我现在在做 CMO 的工作，要管理好华为公司端管云之间的协同，这是我的本职工作，也是 MKT 的工作，我们内部不能互相拆台，要互相帮助做得更好。端管云的整合不论是内部整合，还是外部整合，都要用放的思维来强化我们的能力、强化我们的合作伙伴，一起来做成功。关于终端公司，全球五大机会中心，包括日本、西欧、北美等，按照不同的能力来构筑区域的规划、能力中心的建设，能够像郭总刚刚说的，达到全球化、区域化的特性。老板说的 IPHONE 做得很成功，但 IPHONE 手机的中文输入法确实做得很差，跟我们中国人做的搜狗、百度输入法差得很远，这就是我们全球化、区域化上提升我们需求理解的能力，我们要去强化我们的能力。另外在整个行业，手机领域，面临很大的变迁趋势。行业中

Feature Phone, Smart Phone 都大规模增长，在这方面，我们今年 Smart Phone 占比非常低，未来发展给我们造成很大风险。如何平衡 Feature Phone 和 Smart Phone，未来一年如何提升我们的增长率，和老板说的构筑产品能力，我们要深刻解读。老板说的对需求的理解能力和构筑产品的能力，就看我们的水平了。大家整个团队心要放，敢于创新。在这点上老板批评我不是很谦虚，我确实不够谦虚。我想我们无线和爱立信比，不谦虚地说，我们有一年的优势。在终端领域，我们敢不敢喊出来，大家一起打拼，团队打拼。要有执行力，没有执行力，都是瞎扯淡，部门之间要协同作战。这几天参加了终端 BP 的研讨，感觉工作是离散性的，各干各的，没有清晰的战斗方向，没有形成合力。没有执行力就是空谈，我们要有执行力。大家对市场分析要敏锐，希望比竞争对手站得更高，看得更远，看得更深。我们想要超越，打赢同城对手是低的目标。打不赢，超不过他们，终端 CMO 我就做不了了，平台的 CMO 也做不了了。我已深刻地理解这点，我们努力去做到这点。大家有什么想法，有什么 IDEA 都可以提出来，我们要谋定而后动。我们明年要推明星机型，如果没有很好用的东西，手机送给大家，大家都扔了。什么时候大家把 IPHONE 扔了，用我们的东西？能不能做到这点，要靠我们团队的努力，我们努力行动。

13、吴波：我有两个问题，第一是一个小时之前，您刚进会场时说华为终端是为华为技术系统配套做起来的，过了一个小时，您对于华为终端在整个华为集团的地位没有一个新的澄清，想问一下老板您如何对终端公

司在整个华为集团怎么定位？终端公司是整个华为集团不可或缺的一部分，还是只能作为一个配套的产品线存在。

任总：刚才讲得很清楚，端管云，你们就是三分天下有其一。可能以管道、消费品、企业和其他，等四个核心业务组成四个运营平台，所以你们在公司是有三分天下的，甚至你们也许比三分天下更活跃。像核心网，花多少人发出来，两百万用户的核心网，售价不到两个美金一线，这么大的核心网一两百万美金就这么卖掉了。核心网很难很难，卖不动。云计算就是从这里面飞出来的。所以你们可以想到怎么定位法？终端在未来的网络中越来越重要，软件怎么摸都摸不着，他必须要通过终端才能和人实现共享。我们公司将来会转变成很大的软件公司，但软件摸不着，要靠你们这个螺丝把我们这个软件体现出来。一摸摸到螺丝，一看，里面好多软件。所以终端有很重要的战略地位。我们一个小时前讲的和现在讲的没有变化。以前国家认为终端很赚钱，不给我们做，我们只好在海外注册了公司，谁知海外这个小公司做到现在这么大，慢慢经过国家批准才移到国内来。国内销售平台做得不如国外大，是因为我们起步不在国内起步，是在海外起步。我们走到今天，我们已经有希望，要做好做大。

郭平：我补充一下，刚才老板提了，华为公司消费品领域是四大核心业务之一。终端公司的人自己要有自信。一方面终端是个消费品，本身有广大的市场，按消费品的经营特征，能够经营得很大。另一方面即使从运营商的角度来看，核心的策略伙伴，不是网络管道，而是软件和终端。你看苹果，在每个国家只挑一个运营商来做伙伴。在全世界范围内，终端的空间比管道其实要大得多，只是我们做得还不够。苹果做了四年做了四款终端，把自己做成超过 2600 亿美金的公司市值，全球值钱。

14、彭玉龙：移动宽带近几年呈爆发式增长，取得了不错的市场份额，公司明年对我们的战略要求是市场份额寸土必争，但我们现在面临一个问题……

任总：我没说要寸土必争，我什么时候说过寸土必争？你们要看一下我在小国代表处的讲话，我讲完之后对小国影响非常大，除了两个地区部可能还有问题外，多数都是盈利很大。我这次哥斯达黎加，听了中美洲的汇报我非常高兴，终于他们听明白，小国什么意思。小国就是可做可不做，想做就做，不想做就不做，结果他们做得差不多都垄断了，而且价格卖得很高，利润高就做。我没有说你们寸土必争，你们这样可能消耗了很多子弹，但只保卫了一寸土地。 15、彭玉龙：我们现在面临的困难是跟对手的产品同质化竞争越来越厉害，我们的创新投入不足，移动宽带每年研发费用投入才 2%。

任总：我从来没有对你们移动宽带终端有过埋怨，包括你们在欧洲抛低价，造成欧盟反倾销。你知道反倾销这个活动结果有多严重，不只是对华为影响，而是对整个中国都有非常大影响。应该感谢公共关系部，感谢这次世博会，这次世博会我们有条件给欧盟 27 个国家接触。我见到了 12 个国家的总统和总理，我同时跟 27 个国家的大使沟通，而且我还飞到欧洲几趟跟欧盟的领导谈。当然我们后面还有一系列的手段，我们付出数亿欧元的代价，你听过我说你们终端移动宽带一次吗？今天你第一次听到这个话，我没埋怨你们，错了就错了。那以后怎么做正确？你们要自己找路。另外我从来不赞成终端寸土必争的概念，这个世界太大了，你能争多少土，成吉思汗、希特勒都垮了，你还不如他呢。你要找适合自己的成长道路，不要自己制造自己内心的恐慌。你们数据卡卖二十多欧元一片，你说欧盟怎么能不反倾销。因此移动宽带终端要走自己的路，你说研发费用只投入 2%，我不知道为什么，我们已经批评华为公司投入不足，郭平的文章也批评了公司投入不足，我们对管道平台的研发也是投入不足，我们要改变这个现状。管道投入已经提高到 12%，你们终端要提多少才合理，可以加大力度。

16、梁朝荣：现在全世界大的终端公司只有苹果和华为没有自己的生产能力，华为一直没有自己的生产能力，未来做到一亿台、两亿台、三亿台，是不是还是这个策略继续下去？

任总：我们要建立核心生产能力，否则我们对供应链理解不深和不能打通。我们之所以管道系统做得好，是因为我们保持了核心生产能力。我们保持一部分生产能力，掌握了这部分能力，这样对外包合作就比较清晰，我

支持终端恢复这个东西，要建立这个东西。不要完全甩出去，这样太机会主义，一旦出现风险，就满盘皆输。如果核心制造领域恢复有困难，可以请以前的离职员工回来，回来把这个筹建起来。我们恢复短薄精小的制造能力应该不难，日本人就是短薄精小。我们可以找一些日韩专家。

17、邹笑辉：刚才老板谈到供应链几个问题，我先接着问两个问题。老板给终端公司设了两个紧箍咒，一是内部腐败，二是恶性库存。以前终端的业务只是试一试，不要有大的风险就行，但现在我们要进攻了，我们在库存的要求有没有新的改变？在终端消费品这个行业，我了解到库存永远伴随它的成长。

任总：我不改变我的观点。我希望供应链变得柔性一些，计划的响应速度快一些。库存可能会构成 终的死亡，可能一次或两次库存就死掉了。积极进攻不一定库存很大，在供应上我们一定要研究怎么积极响应，怎么缩短供应周期，怎么加大供应柔性。我宁可要成长慢一些，也不要库存。而且随着产品越来越时装化，库存的风险越来越大。

徐直军：库存的策略不能调整。终端增长模式和网络设备完全不同，对网络设备来说是库存式供应，就是先买原材料生产再接订单供应。苹果 iPhone4 走到今天，他也有供应问题，对于消费品来说，是饥饿式供应，保持 90% 的需求供应就可以了。

任总：销售大了，市场比例上稍微可以大一点，库存可以接受，但库存的观点是不能改变的。

邹笑辉：我有点不同意见，其实终端做为消费品，价格是调节因素，价格降下来库存就会下去。

郭平：我不同意。我现在免费给你黑白电视机你要不要？免费你可能都不要。

任总：我认为我们要学一下消费品牌比如服装品牌的管理。每个顶级服装品牌实际都有两个品牌，一个高端一个低端，其实一样的货，销售点不一样。终端的销售模式和供应模式，除了库存不能妥协之后，其他可以考虑，随着时装化越来越严重，有些东西过时以后，你送都送不出去。

郭平：去年因为库存死掉的是 PALM 公司，在此之前爱立信的手机也是如此死掉，西门子出售的时候还倒贴了几亿欧元，也是因为库存死掉。MOTO 一天赶超 Nokia 的运动中造成极大的库存衰落了。

任总：终端发展的两个死结：一个是内部腐败，一个是库存，这点我不妥协。 18、邹笑辉：现在我们进入全球化和区域化，关于在海外本地化生产，终端这块一直在摇摆，我们尝试了几次，发现还是在中国生产 便宜，对于这块，公司未来对本地制造战略上有什么考虑？

任总：我认为哪里成本 低就在哪儿制造，这我不否定。我们还是倾向于内部管理成本要不断降低这个策略，深淘滩，低作堰。从制造成本来说，随着我们批量增大，我们怎么制造。现在寻找一流的外包商，譬如富士康，现在富士康涨工资，是不是涨我们的加工费了，那么有一些低端手机可以在二流制造商做，不一定非找富士康。富士康是高档制造商。我们还是在低成本的地方制造，因为终端的运输不像别的运输那么难，所以说你们怎么制造我不反对，而且可以随着季节性的波动找出规律，找出以后，弹性、柔性扩大量产，我不反对，但还是反对库存，可能因为库存会死掉。

陶景文：终端一个是库存，一个是质量，一个是内部腐败，这三个事情不会妥协。这是我们在经营策略上，改进管理的一个动力。我们要在量增加上来后，考虑如何增加供应柔性的问题，但不是靠增加库存来解决供应。

19、肖先生：我很关心干部发展问题，我四月份从一线回到终端干部部，在一线和总部都发现一个问题，终端的干部跟大平台其他体系的干部流动较少，在一线时，发现平台干部成长起来后，成为地区部的副总裁、总裁，通道很顺畅。请问老板，对终端公司现在定位是四大核心产业之一，那么在干部的流动上，您有什么考虑？对终端在高速发展当中缺乏干部，能否从其他体系输入一些比较好的干部？

任总：我认为终端不要老是期望从外面调人进来，其实你这是傻，你为什么要把好不容易打下来的江山给别人坐呢，你自己也可以做大做强。我跟郭平讲，第一你们要总结历史经验，历史战场上的突破口，是哪些人突破的，这些人今天是不是还有干劲，有干劲能不能用；谁在这个突破口把口子撕大了，把城墙口撕大了，是哪些人？这些人是否还有干劲，拿出来。在终端这此类人占多少比例，如果有 70% 的人具有这样的简历，你们将无敌于天下。不排除我们给你们派干部，但要立足自己培养选拔干部，干部是打上来的。领导的职责就是扛着炸药包，一定要创造出成绩来，只有在成绩面前，才有弟兄们的利益和地位。

20、 刘成：刚才您提到产品区域化、民族化、本土化，郭总也提了，我们今年做了一个尝试，就是跟 QQ 合

作，做 QQ 手机的概念，我们现在 大的困难就是全球众多区域国家，去做区域内容整合和合作的时候，公司没有一个很好的平台去支撑，想听听任总怎么考虑。

郭平：刚才任总在关于端管云、关于 放合作上的谈话，其实已经指出这个路，终端公司不要指望自己包打天下。因为是华为，我们比任何国内其他公司更容易接触到全球主要的客户，了解到客户的一些需求。但是当地客户的需求我们自己不能创造起来，我们应该把华为做成一个 放式的平台，让很多当地的应用和服务能够被接入上去。如果华为能够，也可能中兴可以做到。如果我们几家公司做不到的，我相信别的绝大多数公司也做不到。我觉得跟我们原有的生意模式有些变化，像刚才任总批评过的，我们跟软件公司的应用都不能衔接。首先要从机制上、心 上要 放，而不是指望华为替我的客户做好一切的东西。在管理班子内部分工上面，余承东也做了陈述，接下来他会负责牵头打通公司内部和对外合作的道路，我们希望很快有改善。

邓飚：我补充一下，软件公司和终端公司的联席会议已经 了两次，我相信以后联席会议会例行，软件公司和终端公司的高层会确保有例行的会议来解决应用的问题。我认为应用软件和终端的关系，就如一个人的左腿和右腿一样，我们看到行业几个做得比较成功的，苹果是先有端再有云，Google 是先有云再有端。不管是哪个方向始，云和端协同是一个大趋势，我认为华为的终端和应用软件也是会朝这个方向发展。老板刚才说上次巴展上我们的终端和云之间是不相通的。我可以承诺，在这次的巴展上一定可以连通。

21、 梁波：现在终端的发展很快，而且终端的行业竞争很残酷，现在终端对时尚创新的要求也很高，而且每年都有很多新人加入。这个时候我觉得存在华为核心文化价值观传承的问题，您对我们如何去传承华为文化核心价值观，更好地支撑终端业务发展有什么希望？

任总：其实我也不知道华为有什么核心价值观，是他们归纳的，不是我归纳的。我认为华为核心价值观 重要的一点，就是一切为了客户。你只要有这个价值观，你就有生存价值。华为有很多价值观，归纳起来只有一个，就是一切为了客户。你看看只要能和客户打成一片的人，都升官升得很快，至少管道系统是这样。你看看有非常多的年轻人都在的位置都很高了，其实就是天天跟我们的客户在一起。第二终端里面要敢于使用新人，终端没那么复杂，没有什么搞不清楚的。中基层干部要以会做事的人为中心，会做人不会做事的人整天不断地去沟通，不断 会，糊里糊涂的；会做事的人一上来，这场战争怎么打，把这个搞清楚，会做人的人你们沟通去，做思想工作，战争一定要胜利，就简单的很。我们公司内部沟通复杂，就是让很多不明白的人当了官，你只要改变这个状况，你就有希望。

徐直军：我在这时强调几句，我们公司一切为了客户，过去讲的是为了运营商，但终端公司的 终客户到底是为了谁，是 终消费者。终端公司现在 始不能把运营商当客户看了，我们真正的客户是消费者。

22、 Mats Barvesten：在手机产业链里面，我们知道品牌厂商可以通过品牌对产品进行增值，同时没有品牌的厂商可以通过工厂降低产品的成本，从而获得低成本的竞争力，请问任总，目前我司两者都不具备，我们以后往那个方向走呢？

任总：现在我们已经改变了我们以前不做品牌的策略，以前我们做低端手机，我们不做品牌，不做渠道，节省的费用刚好就是我们的利润。但是我们刚才也讲了，我们现在要向中兴学习，然后我们始做品牌了，不是一点不做品牌。品牌和渠道是相关的，希望你们组织渐渐想清楚这个问题，我们逐渐也会始做品牌的。

23、 张红梅：任总您说我们要向中兴学习，要做时装化……在实际操作中，我说见到的所有立项，常用的词汇就是“超低价”、“超底价”、“超低端”，这样的指导思想，怎样时装化？

任总：别把向中兴学习和时装化混在一起，中兴现在也没有时装化，不要搞错了。向中兴学习是学习哪一点？时装化是我对未来的描述，不是对中兴的描述。

郭平：我想就刚才 Mats Barvesten 和张红梅的问题作个补充。从战略管理来说，我们现在是夹在其中，没有成本优势，也没有技术优势，我们夹在其中，是处于危险的境地。如何走出这个境地？长远来看，品牌建立是一个过程，而且跟产品本身是相辅相成的。短期内我对手机产品线的期望是寻找差异化，寻找明星。大家看 HTC 做的广告并不多，他现在已经是全球第四大手机厂商了；国内的酷派，做的广告也并不是那么多，但是已经成了一个高端手机、商务手机的代名词。所以我们不仅要看到这些像苹果、三星这样领先的厂商，也要看到像我们身边的 HTC、酷派，他们的产品差异化的策略。当年我去见联通的常总时，他说华为能做手机吗？我们真正有多款非常畅销的手机，就奠定了我们能做低端手机的形象，但是到现在，我们能不能做 Smart Phone，能不能有适应未来的手机，同样的我们需要精心设计出若干款差异化的手机，这样才能奠定自己的地位。产品的优秀是我们的基础，完全靠吆喝象秦池一样做品牌广告，是中国公司容易做的，但往往没有核心能力相匹配，是不能持续。

24、 任宏亮：现在终端公司走在一个不进则退的路口上，我们的规模正在往上走，会遇到很大挑战。以前规模小的时候，我们打游击战，做细分市场，容易打胜仗。但现在规模大到一定程度了，我们必须打大规模战役，我们的对手也逐渐变成行业领袖。在未来的几年之内，终端公司在商业模式上、基础能力提升上以及分配机制上，我想问一下老板公司的管理层有没有做变革和优化的决心和计划？

任总：变革就是你们要自己变革，不是我们来变革，你们要有这种心理准备。从来没有救世主，也没有神仙皇帝，只靠你们自己。

25、 刘乐：请问老板，目前终端跟业软合作，纲领是什么？感觉目前的合作是被迫的，有点像当年的国共合作。目前中兴学会了围城打援，前年去年他们数据卡超低价打击我们的利润，让我们的手机很难做，这种情况我们很被动。三星现在是皇军，他现在也在做明修栈道，暗渡陈仓的事情。他高举着移动大旗拼命进攻家庭解决方案，双管齐下。今年包括巴展，他们整体进入家庭领域，我们又很被动；反过来，郭总在 08 年澳门展和 09 年巴展提出来要做一千元的智能机，陶总今年把这个智能机做出来了，我想如果我们能够弯道超车，打败白匪和皇军，那么我们是不是要在家庭上更要发力，而且我们的家庭解决方案也要时装化？手机时装化是需要的，女孩子都爱漂亮，但家庭也要时装化。刚才任总您说家庭领域不需要，我觉得可能不正确，因为家庭解决方案和内衣是一样的，也是时装的一部分。我就提这个问题，请任总指导一下。任总：大家不要误解我说的时装化，时装化不仅是指漂亮，也包括功能和性能，时装还包括扣子。第二你讲的竞争情况，我们不要指望我们碰到的都是傻瓜竞争对手，我们的对手只会比我们更聪明，而不会比我们更笨。因为说不管怎么称呼人家，人家都是很聪明的，我们才笨呢，所以我们才被打败了。所以唯一的措施只有把自己变得更聪明，更有竞争实力，而不要指望他们没有实力；第三个问题，软件不是终形，如果它不随着终端走，它实际上是没出路的，包括电子银行，都有一种人机沟通的形式，所以软件应该更多地要向你们投奔。这个时候你们要建立一个共赢的基础，你不要认为你们很强大，然后你们准备消灭别人，然后什么事情都自己干。我认为我们公司在很多方面都是存在问题的，问题存在才是希望，没有矛盾，没有问题，可能生命就停止了。我认为在这个矛盾的过程中我们要加强综合性协调和相互理解，以及正确的利益分配机制。我强调利益分配机制。因为明年我们公司经济形势很好，工资分配、资金分配

和分红比例都比较高，这个时候我认为我们队伍不要惰怠，不要认为挣得钱多。钱的问题已经讲得很清楚了，钱袋子给老婆，你们没钱了，穷了就 始更努力，你们要坚持这个原则，你们就一定不会惰怠；第二你们要加强和你们社会上的朋友、同学多沟通，宣传我们的希望和光明，宣传我们不懒，我们是通过奋斗得到的钱，让他们理解什么叫奋斗，让更多的人加入我们，我们才有明天更多的希望。

26、 王家定：从销售角度来看，我们面对两类客户，一类是运营商转售，一类是公 市场上的合作伙伴。本着低作堰的 度，我们的水流向我们的合作伙伴，在这个过程中，如何确保有效流动？现在终端的商业模式、交易模式在不断更新，也像水一样流动，想问一下老板，终端公司以及整个交付平台应怎么以一个规则的确定性应对结果的不确定性，已经确定的规则主要有哪些？

任总：未来的变革，一个是商业模式的创新，一个是技术的创新。这些创新都是交给你们，你们想想怎么办？而且我们前面是有榜样的。三星是我们的榜样，苹果是我们的榜样，榜样的力量是无穷的。洋人有些没有搞懂，我们就从中兴来去解读，去解读他们怎么搞懂了而我们没有搞懂。我们体系上商业模式的创新，不能教条于我们说的规则的东西。那么什么叫规则的确定，就是分配机制的确定。你看苹果多厉害，每天都有一朵朵云飞过去，每天都有百万富翁产生。一朵云进去了，马上有人用了，那马上就分钱了。我们队伍越来越庞大，那怎么去创新呢？要发挥集体的思维，大家都勇敢上战场。我觉得你们 好把头都剃了，不剃头怎么上战场呢？终端公司这一年有非常大的贡献，但是不要因为富裕起来就惰怠了。我告诫大家，不要把机会让给别人，不要以为外面的和尚来念经，你就能念，你们终端大有人才，你们没有人才，怎么能从零做到五十亿美金呢，所以你们要坚信自己是能产生好和尚的，是能念好经的，经也是靠你们自己写，不是梵文写的，而是你们自己用文字写的，梵文写的你们听不懂，念不懂。

[1] 余承东：“老板脾气很火爆，但内心宽厚，华为还是很包容，我活下来了……”余承东被派到欧洲做总裁时，任正非对他说：你要学会做领袖！改善和媒体的关系

——任正非与孙亚芳、徐直军[1]、郭平、公共关系、品牌部、媒体关系、终端公司、党委相关人员座谈纪要
2010年11月25日

【导 读】与媒体保持一定距离并不是任正非有心理障碍，而是一种智慧。很多企业家喜欢与媒体狂欢， 终都成了划过天际的流星。媒体很容易成为企业脱不掉的“红舞鞋”。徐直军也曾说：“在本来就够复杂的内外环境之下，成败皆无定数，如果再搅进来媒体的沸沸扬扬，全程播报，说三道四，有七成的把握恐怕也变成四成了。”此时的华为抗风浪的能力已经很强，但任正非所要求的是不做鸵鸟，适当改善媒体关系，但坚决不利用媒体。

今天和有关部门的人座谈一下，主要议题是改善与媒体的关系。公司要把我个人的心理障碍和公司的宣传分 ，因为华为是蓬勃向上发展的公司，必要的宣传是需要的。而我个人心里承受不起这个担子来，这是另一回事。从创建公司第一 天始，我做为一把手承担的负荷太重了，我们不象国有企业，有上级主管，请示请示，压力会轻一些。什么事都必须自主决策，压抑的时间太长了，人都麻木了。我这个人确实是麻木了，既没有荣誉感和成就感，也没有其它什么感，正因为如此，我和媒体打交道的方法是存在障碍的。但华为才是个二十多岁、朝气蓬勃的小伙子，确实需要被世界正确认识。别人对公司的误解，有很重要的原因是我不主动与别人沟通，甚至连被动的沟通我们都害怕，还把这当成了低调。在舆论面前，公司长期的做法就是一只把头埋在沙子里的鸵鸟，我可以做鸵鸟，但公司不能，公司要攻击前进。我听说下面的人（媒体关系的人）谨慎得很，说错一句话紧张的不得了，不知道是不是把我的精神病 ，变成了十万多人的麻木，十万多人麻木了，公司怎么得了。要把我个人的实际情况和公司的宣传原则区分 来。如果不区分 来，公司的宣传永远定位在一个不正确的位置上，就把公司给耽误了。在我们公司要发生比较大转折的历史关头，我希望和大家座谈澄清一些误解。

一、担负传媒的人要敢于把事实真相对外宣传

大家看不看天涯网，天涯网说的话比我们自己说错话还要厉害一点对不对？既然那么厉害的话挂在网上，我们都不在乎，我们的员工实事求是地说两句错话有啥了不起？公司以前对宣传就是堵，能堵得住千万人的嘴吗？要适应，要顺流，不要担心木筏会碰上湍流。当时公司放心声社区，我内心也很有压力，反对的人也很多，我们还是坚持心声社区放。我不明白为什么家丑不可外扬，员工只要坚持实事求是，事情是亲历、亲为，有不对的地方，为什么不可以外扬。我们近在离职员工管理上，已删除了维护公司的声誉这一条，维护是维护不住的，只有改好才行。要允许员工讲话，其实绝大多数员工偏离实事求是只是一点点，不会是黑白颠倒。心声社区放以后，我们内部实际上是好多了。

二、改善和媒体的关系，善待媒体

现在我们和媒体的关系是有问题的，吴春波给我看一篇文章，是写华为的，我看这个作者很善意，写的挺好。但就是这个记者到我们公司来，进不了我们公司的大门，谁也不接待他，打车在坂田转了一圈就回去了。那么请问他怎么报销飞机票？他做为一个有使命感的人来接近你了，但是啥也没见到，主编怎么给他报销？媒体也是要付出努力的，为什么让人家下不了台？我们要学会平息各种矛盾。

要改善和媒体的关系，要善待媒体。在与媒体关系上，也要低作堰，而不是高筑坝。媒体辛辛苦苦来了，好赖信息都得给他两个，让他能写篇文章；要采访任何一个员工都可以，员工想说啥就说啥，批评华为公司更好，不一定要说华为公司的好话，事实自会有鉴别的。华为有什么事，捅捅也好，小不振则大震。早些知道什么错了，总比病重了好。第二点，公共关系部也不要那么僵化，善待人家，允许人家采访一下，回去有名有姓地写了也就交差了，也就不恨华为了。其实媒体现在是很恨华为的，他们的一些说法是气话，是对我们封闭和傲慢他们的反弹。媒体群起而攻的时候，大家不要想完全是阴谋分子策划的，阴谋分子没有这么大的能量，应该是媒体群体对华为公司愤怒而形成的，我们要适当改善和媒体的关系是很重要的。

三、谋定而后动，文责自负

将来公司也可能做一些广告，因为我们有一些产品是消费品，公司的形象也要合理地宣传。我们宣传什么大家要有预案，什么预案呢？就是我们要讲哪句话，要用哪些段子、哪些音乐、哪些画面，都要策划，都要有受众分析和关键信息。

公共关系部要负责整个媒体的关系，包括预算费用的规划，每个口也可以做一些预算。文稿要建立高质量高标准，我们要和一些高级的设计师来往，投放的渠道不一定都是高级的，但设计上一定是高级的。第二点不要太高调了，我们不能接受低质量低水平的东西，但高水平的东西不一定要高调。（陈黎芳：高调指爱国。我们是商人，有目的是允许的。）

规划管理要纸上先谈兵，谋定而后动，一件一件具体的事我们不干预，但是总的谋定还是要统一讨论。统一是在谋定的内容上要有总的规划、总的发展。当然也要灵活机动。

谋定的广告、文章……，可以系统地先公布到心声社区上，没什么好保密的，让员工先批评批评，每个人都不是神仙，批评批评有什么不好。说公了，怕别人偷走，偷走了，钱都没付给别人就公布了，我们占便宜了，我们巴不得蒋干偷我的书信，邮票钱都省了。加强谋定的公性，不要什么都强调保密。具体产品的稿子是文责自负、不审查，但渠道大家还是要统一一下，在统一的管辖下有多个渠道也是可以的。

渠道的统一不是统一到唯一。媒体关系部门做的不是审批。

步调一致才能得胜利，但步调不能太僵化，不能太保守。统一是指谋定而不是具体的操作，谋定后怎么动，公司就不管了，每个模块都有自己的自由。四、媒体关系的人要敢说话，不怕说错话

我希望新的一年我们要放一点，允许大家做些事。第一，媒体关系的人要敢说话，要敢说错话，说两句错话有什么关系吗？公司真有因为哪个人说错话垮了吗？说两句错话组织就垮掉了，说明这个组织真不值钱。华为公

司到这个时候要允许批评，你们看我所有的讲话、所有的文章，都号召华为公司内部要出现敢于反对的声音、敢于反对我们的人。我们不可能事事都做的正确，至少我不会事事做的正确。因此要给大家解放一下思想，如果说哪个人因为说了两句错话被处分了，我负责平反。但是说错话了，一起个讨论会，总结下次该如何纠正是必要的，不是打击报复，但不要和这个人的前途命运相连。希望大家把思想放一些，我们的城墙这么紧锢不好。

不怕犯错误的人要得到表扬，很谨慎没犯过错误的人太保守了，要从行政管理岗位上换掉，到别的岗位工作，有些部门需要这样的干部，但媒体关系不需要。不敢接触客户，不敢接近媒体，有两种可能，一是明哲保身；二是本人就是南郭先生，没有这个能力。我希望媒体关系部一次错话都没说过的干部，就从部门的行政上调离，调到做画页、图片工作，还是可以接纳的，行政管理就不要再做了。

二十年来我们公司重视什么？重研发、市场，不重视均衡的组织管理，公司才会有那么多事。边缘系统长期得不到关，前面二十年我们走完了，后面二十年就是要走向均衡发展，媒体也是需要均衡发展的一个环节。我们现在要调过来，给你们一些权利。以前我对你们的禁锢不要你们承担责任，是我的责任，但以后你们没说错话就是你们的责任。到明年年底，媒体关系口的人都要写出述职报告，主题词“我那句话说错了”，一句话没说错的，一定要免除行政职务，我们要把思想和方法调整过来，明年一个新气象就出现了。华为公司一定要允许大家讲错话，大家要争着说“错话”光荣，公司就是真的公司，不是假公司。

我们从上而下的谋定就是不能做坏事，我们要在法理的框架下做事。我们不怕媒体前提是不要干坏事。

我认为每个口都应该是以攻击前进为中心，不是以管控为中心，否则我们就没有成长空间。进攻一定是有错误的，创新大的问题是失败，你们不怕说错话就是攻击前进。李云龙一辈子就是犯错误，我需要李云龙这种犯错误的干部。我们有些干部明哲保身，唯命是从，一点错误都没有，他们就是想呆在公司混混，混到股票分红，不要被辞退，这种人创造的价值低于成本，不是贡献型的。谁都不敢犯错误，就是让我犯错误。你们犯错了，我就少犯点错。你们不替我顶着，就是让我自己去顶，我会喜欢你们吗？我费一次力讲话，就是因为你们不讲话，你们是个小靶子，本来就不显著，人家攻击你又不厉害，为什么不敢讲，不敢讲就是不敢承担责任，明哲保身的人就是自私的人。

你看中兴员工的讲话，越讲越有水平，刚开始讲的不好，一攻击改了，下一次讲话又进步一点，慢慢就找到了别人攻击的思维，就驾驭了这个思维。你们只要敢站出来讲错话，终有一天比一天讲的好，你们要想讲完美的话，到死那天都不可能。我讲话有什么水平，我就是胡讲话，大家都批评我。我听听大家讲什么，归纳一改其实就是大家讲的话，我把它发出去，大家觉得还挺有效果，公司就往前拱了一点。我认为每个口的责任就是攻击前进，攻击前进中一定会有很多错误。

五、坚决不能利用媒体有一点不能变，我们接待媒体不能使用对待客户的标准，我们和媒体合作伙伴要有一些规则。

永远不要利用媒体，我们要改善和媒体的关系，而不是要利用媒体。不要自以为聪明，任何事情都有正和反两个方面，不要以为你就得到了，可能你走进更复杂的问题了。我们不想利用媒体帮我们做什么事，不和媒体象过去那么不和谐就行了，我们需要的就是媒体给我们一个弹性的环境。

[1]徐直军，1967年出生，毕业于南京理工大学，获博士学位。1993年加入华为，历任公司无线产品线总裁、战略与Marketing总裁、产品与解决方案总裁、产品投资评审委员会主任、战略与发展委员会主任华为副董事长、轮值CEO。任正非对徐直军的评价：“总能先于他人闻到任何机会。”世博结束了，我们胜利了

——任正非和华为上海世博工作组座谈纪要 2010 年 10 月 31 日

非常感谢你们，世博会 200 多天大家辛苦了，做得不错。世博会之前，这里还是一个大工地，这么短的时间里把房子做好了，卫生也搞好了，绿化的树也种了一点，虽然绿化没有达到高标准，但还是不错。我们整个公共关系、接待系统、行政系统、内服体系、基建、各代表处都为世博接待做了很大贡献，对此表示感谢。因为孙总后天要陪胡锦涛主席出访法国不能来，我代表她和公司所有的管理层向大家表示感谢，这是第一点。

第二点，这一次世博会是华为公司一个大转折的历史时期，华为过去因为是穷光蛋，天天盯着的都是项目、项目、合同、合同，不盯着政府关系，也不盯着社会关系，也不塑造社会形象，所以说这次世博会给了我们一个天赐良机，上海那么漂亮，客户来了，黄浦江一游，外滩一看，政府又不收我们的费。上海漂亮了，好像把我们也变漂亮了，其实我们还是丑小鸭。中国这么放，社会这么繁荣、这么美好，改变了他们很多看法。包括这次欧盟对我们公司反倾销，我们在世博会中做了大量的工作，我们也追到欧洲做了很多的工作，应该说这个问题基本解决了。在这次世博会中大家默默无闻做了很多贡献，大家可能觉得这些都没有什么大的影响，但是你们想这是世界啊，是很大的世界，不要指望这个世界能起一个波澜，这怎么可能呢，华为能起一个水花就不得了了。

98 年，我们在海外市场上卖不出任何东西。徐直军有篇文章说他在海外转了一个月见不到一个客户，在莫斯科转了一个月见不到一个客户。我们在莫斯科换了四任总裁，第四任总裁是李杰，卖了第一个合同——36 个美元，这就是我们海外市场的起步。孙总一看国际市场没戏了，刚好 98 年出现一个香港展，孙总定了一个原则：让海外所有代表处邀请决策层，邀请不到决策层就邀请管理层，邀请不到管理层就邀请操作层，邀请不到操作层就邀请他们的支持伙伴到香港参观展览会，趁机来看看公司。那时候还没有现在这么规范的管理，连接电话的小姐都累疯了，累瘫了。交通工具也不行，过海关也不行，什么都不行，来的人呢杂七杂八什么样的人都

有。我们那时可是小公司，是穷光蛋，当时孙总就花了 1.5 亿人民币来接待，一下子国际上知道华为公司是什么东西了，始买华为的东西了。这次世博会，我们确立的方针是改变我们的商业生环境，过去我们盯住项目、盯住客户，我们的客户关系很好，但商业生环境很差，跟媒体的关系很差，跟政府的关系也很差。对媒体，也不给他们钱，媒体也要吃饭嘛。所以说我们要改善和政府及媒体的关系，应该说我们的基本目的是达到了，但是跟我们预计设定的目标还有点距离，一个是想要改善和印度的关系，一个是想要改善和美国的关系，但美国和印度我们都没有邀请到很高层的人来看。印度的问题我们已经解决了，美国的问题还没有完全解决，所以我们还要继续努力。今天很谢谢大家，因为今天是后一天，明天就闭幕了，我的接待任务多，可能没有这么多空出来跟大家沟通。谢谢大家，大家辛苦了。上海市给了我们一批英雄的称号，这些英雄称号也是排排座吃果果，不能人人都去。我的度是，只要达到同样标准的，我们也给你一个英雄称号，上海怎么给，我们就怎么给，咱们把奖章做成一模一样的，你带在身上就行了。只要你们能达到得奖人的标准，我们也给你发一个。

这次我们搞得很好，上海市也会庆功会，谢谢大家，看大家有什么问题，我们可以交流交流，也希望大家总结总结；也通过你们给没有来的人送个慰问，谢谢他们。紧接着的就是巴塞罗那展了，希望在巴展上能展示出你们的风格来。

问题一（公共关系部）：这次是从春节以后，我第七次来上海，每一次来都是感慨万千。上海研发中心确确实实是成绩斐然，一是让世界真正的了解了华为，二是结交了大量的发展中国家、发达国家的朋友。他们确实感觉到华为公司已经成为了世界第一流的制造商，接待很多国家的代表时，我都会介绍销售收入和份额，他们都说华为很快能超过爱立信，这种信心确实给华为提了气。今天老板的讲话也给了我们很大的鼓舞。华为到了现在这个层次，很多问题要通过政府层面来解决，我是非常赞赏这一观点的。不论是印度、美国、欧洲的问题，说到底还是要靠政府的层面来解决。公司发展到 11 万人、销售收入 300 亿美金的规模，处理好政府关系确实是非常重要的。

任总：*****培养的干部都是非常优秀的，你们几位老顾问就是典型的代表。第二点，公共关系部对世界各国的承诺要集中在社会的面上，这些事我们做得到。不要集中在技术的面上，不能乱承诺。电子医疗其实是达沃斯论坛上讲的虚无缥渺的事儿，也许是十年、二十年以后才可能发生的事情，这个做成的现实性不大。

问题二（上海研究所）：世博会在上海召，上研所进了新基地，大家都很高兴也很自信，现在12号地铁已经规划到上研基地了，以后大家上下班公共交通会方便很多。

任总：但是你们没有地方停车，你们很高兴的时候就是我们很忧虑的时候，有人建议在花园地下挖几层停车场，我今天专门去转了花园，挖掉也太可惜了。多鼓励大家坐地铁来上班。

问题三（展厅接待）：我是无线品牌部的，世博接待上研展厅确确实实发挥了重要的接待作用，世博以后展厅怎么定位？

任总：世博之后把这个展厅撤掉，这个展厅是为政府代表团参观设计的展厅，不代表我们公司的需求，可能还是会撤掉的，但是怎么撤掉展览部会拿出意见。

问题四（海外代表处）：来自匈牙利代表处的，任总对美国和印度公共关系都很关注，对于欧洲呢？任总：我刚才说了，欧盟反倾销的问题都已经解决了，你不注意听。

问题五（公共关系部）：这次世博会公司对政府关系平台巨大的投入和战略的眼光促成了这种形势。近新浪网有关于孙总的谣言，上海外办和市政府的有的客人问起此事，我们就说是谣言，请问有什么更好的应对。

任总：这是个“娃哈哈”的问题，媒体现在很沉闷，如果不“哈哈”，大家很压抑，没到愚人节，就了个大玩笑。这是“成人哈哈”，反正你就哈哈一笑这事情就过去了。你在华为生活了那么长时间，你应该清楚华为公司是什么样子，华为又不是朝鲜，这是第一点。第二点，华为从创立那一天始确立的路线就是任人唯贤而不是任人唯亲的路线，万员工啊，绝大部分都是高端知识分子，相当多都是世界级的知识分子，这样的人能那么团结，说明了我们有一种文化，这种文化的基础就是任人唯贤，而不是任人唯亲。从股权的结构设计上来看也是运用了这样的方法，这个方法把万员工团结起来了，团结起来，你以为还能一个人说了算吗？华为一贯的文化，就不是走家族发展的文化。我们不是搞房地产的，我们是搞科技的，科学技术不是存在我一个人的脑袋里，是在所有人的脑袋里，大家不去拼命拱，怎么会有今天？是大家拼命拱，才拱出了华为的今天。所以华为公司的所有员工都要分享华为公司的成就。我们设计这种结构就确立了任人唯贤的路线，现在我们越走越清晰，怎么还会倒回去搞任人唯亲？这是不可能的事情。外界的所有说法都不符合实际，是集体了个大玩笑。第三，华为公司员工持有虚拟的受限股，他们将集体地决定公司的命运。怎么会由一个人决定这个事怎么做呢？这怎么可能呢？我以前拥有很大股份的时候我都不这么做，现在我只有***%股份了，我还有能力这么做吗？我还有愿望这么做吗。我给你们卖命“吃大亏”了，我才挣那么“一点钱”，太划不来了，还想继续“卖命”下去呀？不傻呀？我真正聪明就是辞职了我自己个小公司，活得也许更心。华为公司是万千人持股的股份公司，在财务管理上是极其严格的，是经常被审计的，近公司很快要签发对EMT成员的审计报告。这个审计报告中有写到我多次出差到东京，有一次洗了两件衣服我没交钱是公司付的钱。审计部都审计出来了，因为我把公私混在一起了。我们一定要公私分明。大家认为我这么大年纪坐飞机应该坐头等舱吧，公司的文件是不允许我坐头等舱的，公司的高报销级别是商务舱，我坐头等舱是自己掏钱的。这样的华为制度怎么会出现那样的说法呢？这怎么可能呢？这么多钱，财务怎么不知道呢？怎么付出去呢？这可不是私人企业呀！我个人根本就没有钱，现在我买股票贷款的钱还没有还完。这纯粹是天大的玩笑，是个“娃哈哈”的事情。第四点，孙总二号陪胡主席出访法国，期间还要赶回北京出席英国首相卡梅伦在北京的午宴。对于这件事情，我认为如果是华为员工自己胡说八道，这些人是没有良心的；如果是外面的人说这个事情，是因为不了解；如果是媒体说这个事情，也是因为不了解，渴望知晓华为之“谜”，赚点眼球。要理解人家，你想一个人活的好，别人活不好是不可能

的。别人想活的时候要你痛苦一下，你就痛一下吧，这不是一个大的问题，对公司一点影响都没有。外面的谣言以后还会多的不得了。我们正在攀珠穆朗玛峰，往上爬的时候每一步都是要付出生命的代价。我不知道王石是怎么爬上山顶的，我只看到他在山顶的时候是他自己站着的.....我们在攀珠穆朗玛峰过程中是没人帮我们的，每一步都是痛苦的，别指望鲜花。以后关于我们的谣言会更多，幸亏今天这些谣言还没有危害社会，只是危害我们自己。大家哈哈一笑就过了，大家要习惯在这种环境中生活。所以我说，所有的姑娘都不要学阮玲玉，都要承诺永远不自杀，不要害怕谣言，你们要习惯在这样的风浪中生活，我们已经习惯了。

问题六（海外代表处）：世博会给土耳其代表处搭建了很好的平台。

任总：你们是否带来民族服装，我们要姑娘们穿上土耳其的民族服装接待土耳其客人多好啊。

问题七（公共关系部）：现在中国政府已经比较认可了我司上研展厅的接待，如果拆掉是否有影响？任总：我们是商业化的公司，要集中精力解决商业化的问题，展厅还会做但不会是现在的展厅。

问题八（公共关系部）：世博接待已经快结束了，我们通过世博创造了良好的外部环境，但这只是一个起点，后续还会有大量的跟踪回访，请问您对后续工作的要求。

问题九（客户工程部）：对客工部的工作的意见和建议

任总：客工部的改革是比较清晰、成功的，各个部门的分工已经很明确了，大家的职责都很清楚了。这次的西里岛会议，就确定了你们在未来三年的巴塞罗那展上一定要做出国际水平、展现国际风采。

任总：谢谢大家这二百多天的努力，希望有机会还再相见。

放、合作、自我批判，做容千万家的天下英雄

——华为云战略与解决方案发布会会议纪要

【导读】曾经，华为有一位博士向任正非提出要在公司内部成立一个博士协会，任正非知道后说，“那是个‘反动’组织，为什么？博士协会就是排斥其他人，难道后天进步了的人就不行吗？像邓小平与毛泽东这样的伟人都不是博士，难道博士协会要将他们都排斥在外吗？”在云计算领域你只要不想称霸，你的道路就是灭亡；做事要充满霸气，做人一定要谦卑。

恨你们没有霸气，有霸气的人又太张扬。世界上伟大就伟大在既有霸气还不张扬。我们说“林志玲很美”其实就是告诉你们我们高层领导意志已经统一了，我们再怎么让步美国的竞争对手也不会饶了我们的，他太自私了，不如与他竞争。华为为什么不可以很美，当然我们不是天生的，后天要多努力。

在云的道路上，核心网要从封闭走向 放，容千万家你就是天下的英雄，多批判自己，你们才能领导世界。

你们现在做云计算项目，平台上要赶超思科，应用上要赶超谷歌。云这个东西，你们今天也不要吹牛，说云、管、端就是清晰的？它可能不依人们预料的那样发展。我们一定要广 言路，要在公司中培养一个敢于反对我们的力量，就是你们云队伍里面杀出来一批敢于创新的员工，就像“苹果皮”一样。

华为公司在未来的云里面不知道会冒出来多少你看不见的领袖，别打击，说不定这个人就是梵高，说不定就是贝多芬，怎么能说清楚呢？QQ 是我们在新能源扔掉的即时通信，我们不要，扔掉的一个东西让腾讯做得这么大。我们为什么不能容忍跟我们不能走在一条道上的人呢？我们正在走在大路上，要充满信心，为什么在小路上走的人我们就不能容忍？谁说小路不能走成大路呢？我就说你们心中要有霸气，当你想称霸这个世界的时候就要能够容得下各种人，各种思想。你想要做霸主就要容得下天下可容纳的东西。你们要容忍在核心网里面能

够出现异类人。希望核心网能真正出来蓝军，真正出来不同意你们观点的人。蓝军存在于方方面面，内部的任何方面都有蓝军，蓝军不是一个上层组织，下层就没有了。在你的思想里面也是红蓝对决的，我认为人的一生中从来都是红蓝对决的。我的一生中反对我自己的意愿，大过我自己想做的事情，就是我自己对自己的批判远远比对自己的决定还大。我认为蓝军是存在于任何领域、任何流程，任何时间空间都有红蓝对决。如果有组织出现了反对力量，我比较乐意容忍。所以要团结一切可以团结的人，共同打天下，包括不同意见的人。进来以后就组成反对联盟都没有关系，他们只要是技术上的反对，只要他们不是挑拨离间、歪门斜道，要允许技术上的反对。百花齐放、百家争鸣，让人的聪明才智真正发挥出来。那些踏踏实实做平台的人，他们随着流程晋升很快，也不吃亏。这样既有严肃又有活泼，多么可爱的一支队伍啊。你看心声社区搞得多好，百花齐放、百家争鸣，你骂公司照样照登不误，公司根本不会去查哪个人骂公司，何苦做这个事情呢？他们 始百家争鸣，我们也就睁一只眼闭一只眼。

我一直在讲这个问题，未来云怎么样谁都不知道，你怎么知道你走的就是条正确的道路呢？当年定的鲜花必须插在牛粪上，是我们自己曾经有教训，盲目地学习与跟随西方公司，我们指望从天上掉个林妹妹，下不来，连不上，不知道怎么用，一直到林妹妹变成老太太了，全做好了，可以接进来了，才 始用，那林妹妹没价值了，老了。现在我就说从牛粪上生出鲜花来，与电信就贴近，做一朵云马上卖一朵云，逐步形成七彩云霞。全世界都是从互联网往云这边走，唯一我们一家从电信往云那边走的，谁胜谁负呢？我没有说人家不正确，走到一定程度，我也要重新认识自己，不能认为自己就是对的，认为自己找到了一条马克思主义真理。我们今天的真理也是可以被修正的。从核心网尽快地走向云，很快就出来了，马上就可以用了。我们做了一片云，贴到了中国移动的管道上，贴到了电信的管道上，我们就用了，我们没有做很多片云。如果我们要从天上掉下来个林妹妹，我们光一片两片云怎么能够活下来？所以我们走的过程中，不能证明我们这条路一定是绝对正确的，但是我们从这里起步了，起步就要走向更加 放更加兼容，本来这条路是不正确的，结果因为我们 放兼容之后，反而我们这条路是正确的，因为我们这条路已经不是我们想象的那条狭路了，这条路已经异化了。所以你要称霸世界，不能只认死理，你那是僵化。所以说要 放，我要有很多解决方案小组、蓝军研究对手的平台，然后在我们内部产生头脑风暴，互相吵互相喊，喊完以后他的东西未必采用，其实它已经深入在你的脑袋里。郑宝用一个 大的优点，就是跟你胡搅蛮缠，其实你讲的东西他全听明白了，全听进去了，他还是跟你胡搅蛮缠，回去以后他做的就是你那个东西。我们现在各抒己见没有问题，就是人家的东西要渗透到你的脑袋里去。

我现在讲的是要再往前走一步，别人推翻你的观点，你都要容忍。你现在可以坚持，我们走大路让小路接进来，你怎么会知道小路以后不会变得比你还大呢？当小路变大的时候你们要有心 能承认它，因为你们是领袖，你们不是专家。不要总把自己当专家，好像你的儿子改了姓一样，改了姓，DNA 还是你的，不要有那么狭隘的心胸，容千万家你就是天下的英雄。

说了这么多就是说我们心胸要 阔，一定要打 这个门窗。核心网的核心就是你们核得很封闭，你们很能耐，但只是你们自己很能耐。如果你们一个人加十个人的能耐，那这个世界还得了，你们就五万个研发人员了，五千人一个人加十个人，人人都升了小官，人人饱和配股都长了，人人工资级别都长了，我管十个人，伍长怎么还能不叫长吗？那你们不就是千夫长了吗？千夫长在秦国就是 大的官了，领一千个兵还得了，你何乐而不为？一个人团结越多的人，一个人才能做大事。核心网就要从今天的封闭走向 放，要敢于 放，我们公司所有战略都是在网上公布的，为什么我们敢公布？跟你们讲讲这个观点。

我们要做好云平台，云业务。我们很有钱，我们允许第二平台、第三平台的出现。因为你不知道今天搭建的平台是不是 优秀、 先进的平台、是效益 高的平台，你不敢说。允许异见，就是战略储备。这个云平台的前进过程中我们是强调了鲜花要插在牛粪上，离 了传统网络，我们的云就不能生存。但我们基于电信网络这个东西做云平台，云马上就可以用。容易促成它的成熟。

信息网络的未来其实就简单化到两个东西，一个是管道一个是云。未来管道的直径至少是太平洋，绝对不是黄河长江，在你们的概念中还停留在黄河长江上，这么大水流就行了， 多是洪峰。我认为不是洪峰，我认为是

电影《2012》。要看看这就是想像不到的信息网络的未来。所以说“云水谣”，我们认为管道里流的是水，天上飘的是云，水是比较有固定形状、有稳定的流动，有严格的程序与代码，而云是飘渺的，时有时无的，变幻多端的。我们打造的电信管道的平台是要有稳定的水流量的，水是不可压缩的，有合理的管理。但是云在天上千变万化，刚才还在雷鸣电闪，突然没有了，变成五彩云霞了。怎么适应未来新世界，我认为华为是不适应的，因为华为绝大多数的人是修万里长城的，踏踏实实做事华为很合适，但是做云华为不合适，你们用过去修万里长城的办法，修完了导弹一来，长城就没有用了。

华为公司这么多年来 大的问题就是不容忍歪门斜道的人，因为我们砌万里长城砌得太长了，我们只容纳修长城的人，就不容忍天上飘来飘去的几朵云。我们要用宽广的心胸容得下这个世界，容得下这个世界，世界才能容你，容得你只要在这个世界赚一点点小钱你花都花不完。所以我在你们云这个团队多讲一点话。你们要能多批判自己，你们才能领导世界。

以我为主，加强 发，以人为主，我愿意积极合作；我保持“深淘滩，低作堰”的 度，多栽花少栽刺，朋友遍天下。

合作联盟我们要努力向思科学习，我们允许你成长，成长到一定程度我买过来也行，合作也行，什么方式都可以考虑。

我们还是深淘滩，低作堰，就是我们不想赚很多的钱，但是我们也不能老是亏钱。低作堰嘛，我们有薄薄的利润，多余的水留给了客户与供应链。这样我就能保持生存能力，你只要活到 后你一定是 厉害，因为你每次合作的时候都要跟强手竞争，留着活下来的都是蛟龙。活下来你们之间还要竞争，所以活下来不是那么容易的。
以我为主，加强 发，以人为主，我愿意积极合作，我保持深淘滩，低作堰的 度。

结束语：挺好的，你们干得不错。我们千万不要固步自封，天外有天，楼外有楼，谁也预料不到世界云是什么样子。内部、外部就是要心胸放 。不要想到我、我、我，要想到地球、地球，你就在地球中，你要想到你将来对地球有贡献你就感到很光荣就行了。

拉通项目四算，支撑项目层面经营管理

——IFS 项目向任总专题汇报纪要 2010 年 4 月 30 日

【导 读】概算是设计项目利润的过程，预算和核算是管理增收节支的过程，决算是传承经验的过程。概算：基于设备、服务成本和相关成本费用测算项目损益和现金流，80%的项目成本在这个阶段已经确定；预算：基于概算，根据合同确定的交付承诺，结合交付计划和基线对项目执行周期内的收入、成本、现金流设定财务基准；核算：建立项目核算规则，成为项目管理的温度计（准确的记录历史、说清现在，通过预测来管理未来）；决算：后一次项目核算，项目关闭时的“秋后算账”，通过经验教训总结改善后续运作，刷新基线。

项目概算、预算、核算、决算是项目经营管理中的关键活动，概算是设计项目利润的过程，预算和核算是管理增收节支的过程，决算是传承经验的过程。项目四算拉通的服务对象是系统部以及各类项目组，价值在于支撑项目层面的经营管理。

1、 项目和客户是经营管理的基础

代表处经营管理真正的重心是项目和客户，应以项目、客户作为基础的核算单元。项目是细胞，细胞 重要。没有项目核算，系统部和代表处的经营管理都无法有效地 展。

一旦项目和客户清楚了，系统部就清楚了。系统部清楚了，代表处、地区部以此为基础累积也就都清楚了。

2、 项目概算能力要纳入全球能力中心建设

在全世界不同国家，针对业务需要建立不同的能力中心。能力中心的建设是全球化的，不是只针对一个国家的需求。这是全球化的战略布局，片区联席会议要抓能力中心建设。可以考虑在印度建立投标、概算和谈判能力中心。把概算和合同谈判能力融成一个能力中心，因为合同谈判是基于概算的，概算都没明白怎么能去谈判呢？把印度籍的优秀员工拨出一些来，建立面向全球的投标、概算和谈判的能力中心，将投标、概算、谈判等活动拉通起来。

印度籍的高级管理人员、工程项目经理都还是很优秀的，抽出一些人来，将他们渗透到 IFS 的相关项目中去，他们有自己的一套方法，对方法的理解比我们深刻，将这些和 IBM 给我们提供的方法理解、融汇以后来使用。

3、要改变现有的预算分配方式

机关没有炮弹的预算，炮弹预算全都在项目里，一线呼唤了炮火，我们就把炮弹运过去，然后把炮弹成本收回 来。要改变现有的预算分配方式，将预算分到前方去，机关要从为项目提供的服务中把预算要回来，这样我们才能精简机关。

要把平台预算和项目预算分。一定要将平台费用控制在一个低的基线，平台运作就是要贯彻“高效、优质、低成本交付”的目标。平台帮项目做事，就去跟项目要钱，从项目预算中把相关的预算要来。在这种情况下，平台会想办法把费用挤到项目中去，项目经理也会严格控制项目费用的发生，这就形成了矛盾和平衡。我们现在要建立这个机制，核心就是机关为前方服务，向前方要钱。今年要把预算体制改一下。

4、加强系统部和项目财经经理队伍建设

今年要把项目概算、预算、计划、核算、决算重点抓一下，要从 GTS 大量培养一些有经验的员工来做这个事情。

要大力加强项目财经经理队伍建设，未来的项目财务建设是混编制的。要从有三年以上工程、技术经验、熟悉业务的员工中抽出一部分，从财经体系中对业务很熟悉的员工中抽出一部分组建队伍，迅速培训，派到一线，增强系统部和项目财经经理岗位。项目 CFO 也应该从这里产生。以后代表处、区域的 CFO，没有通过这一课的要补课，补考不合格的，暂时不要担任管理职务。

未来三年，要把项目财经经理和代表处 CFO 两个关键岗位好好抓一下。干部选拔一定要强调成功的实践经验，这点一定不能动摇。

在代表处的组织运作中，CFO 应该协助总经理把经营管理抓起来，经营分析和管理职责应该从 COO 办公室调整到 CFO 组织中。

财务人员要加强对技术、业务的学习，要利用自己年轻的优势，深入理解业务，脑子里要有业务的概念。

业务人员也要学好财务，将来就会成为高级管理者。

5、各级一把手要作为概算经理

概算要由经营主体来做，各级一把手就是概算经理，心里面要有一本帐。他心里都没有概算今年怎么赚钱，怎么能把钱赚回来呢？在代表处层面，每个代表处代表、系统部主任是概算经理，系统部层面的财经经理（BFC）来做具体工作。丁耘作为赞助者，找一个负责人推动概算体系的建设。

如果四算做起来了，逐步就可以把定价中心划给财经体系了。定价委员会是公司的，定价中心是财经的。委员会对战略结构负责，定价中心实际上是业务操作。决策权和业务操作要分。

6、项目四算与 LTC 之间是强协同关系

项目四算在 LTC 业务流中所做的工作，就相当于财务代表在 IPD 流程各个环节要做的事情一样。过去在以项目为主的 LTC 业务流中，没有把财务活动加进去。代表处 CFO、系统部 BFC、项目 PFC 要有权力分配。通过项目四算，把 LTC 对财务的要求提清楚，明确财经在 LTC 流程中的职责和权力。

项目四算与 LTC 之间是强协同关系。IFS 负责输出项目四算方案，CRM 在 LTC 管理体系和流程架构中要对项目四算有清晰定位并对关联点进行集成。两者在交叉点上做好进度协同，项目四算与 LTC 一起推行落地。

片区联席会议总裁作为项目四算工作的 Sponsor。(2010 年 6 月 8 日) 干部要担负起公司价值观的传承

——任正非在人力资源管理纲要第一次研讨会上的发言提纲 2010 年 7 月 15 日

【导 读】任正非对干部坚持“两个否决”：没有自我批判能力的，一票否决；品德有问题的，一票否决。

参加这次研讨会，我也很兴奋，组织者做得比我想像得好。这次研讨 终会出来一个什么样的结果，我也不清楚。我们追求的是过程而不是结果，在过程中去认识这个规律，若一百年后还未讨论明白，说明一百年后我们还在活着。世界上没有一成不变的真理，任何规律都随时间和空间改变的。这次通过大家总结出来的管理思想，这个思想再通过你们及更多的干部去传承，以这个思想为基础，再去制定各项制度，确保相对正确的思想稳定落地，我们为什么不能继续成功下去呢？一、 放、妥协、灰度

这句话我是几年前对美国一个政治家说的，主要不太赞同美国的单边主义，太强势、太霸权，也许它弱势一点，不仅世界和平，而且拥护它的人更多。大家都往后退一些，才能够形成稳定的结构。看着华为慢慢地也强大起来了，我们有些干部生长的骄娇二气，越来越像美国，霸气也在我们的干部中滋长，我们要学会示弱。

09 年在市场工作会议上我讲了“放、妥协、灰度”，没有出纪要，后来网上流传，怕不准确，我亲自修改后，以总裁办邮件发出，以定正误。放、妥协、灰度还是一个不成熟的概念，但文章反映了我的真实思想，希望领军的干部多读读。我们要深刻理解客户，深刻理解供应伙伴，深刻理解竞争对手，深刻理解部门之间的相互关系，深刻理解人与人之间的关系。任何强者都是在均衡中产生的。

二、以客户为中心，以奋斗者为本，长期艰苦奋斗

这是我们二十多年悟出的道理，是华为文化的真实。我们所有的一切行为都归结到为客户提供及时、准确、优质、低成本的服务。以客户为中心，道理不用多说了，没有客户我们就饿死了。以奋斗者为本，其实也是以客户为中心。把客户服务好的员工，作为企业的中坚力量，以及一起分享贡献的喜悦，就是促进亲客户的力量成长。

长期艰苦奋斗，也是以客户为中心。你消耗的一切都从客户来的，你的无益的消耗就增加了客户的成本，客户是不接受的。你害怕去艰苦地区工作、害怕在艰苦的岗位工作，不以客户为中心，那么客户就不会接受、承认你，你的生活反而是艰苦的。当然，我说的长期艰苦奋斗是指思想上的，并非物质上的。我们还是坚持员工通过优质的劳动和贡献富起来，我们要警惕的是富起来以后的惰怠。但我也不同意商鞅的做法，财富集中，民众以饥饿来驱使，这样的强大是不长久的。

三、我们强调以责任结果为导向的组织与干部考核机制，这也是以客户为中心

我们的中高级干部要学会经营组织，学会以组织行为去推动进步，增强组织弹性。我们已经在航空母舰上了，但有的高级干部手里还握着桨。不善于运作组织就是高成本，终会转嫁给客户。

我们的待遇体系，是基于贡献为准绳的。我们说的贡献和目标结果，并不完全是可视的，它有长期的、短期的，有直接的、间接的，也包括战略、虚的、无形的结果。因为只有以责任结果为导向才是公平的，关键过程行为考核机制，与此没有任何矛盾。关键过程行为与成功的实践经验，有价值的结果，是一致的。不能为客户输出任何有益结果的能力，我们是不承认的，这就是我们多年来不承认茶壶中饺子的原由。无论你人格如何高大，品德如何高尚，学问如何渊博……，你得到人们承认的，一定是通过一定形式表现出来的。我们强调以责任结果导向来选拔干部，如何避免偏见和短视，确实是一件非常难的事情，它考验着各级干部。善于处理这些事情的人，就更有可能成长为高级干部。如何包容那些迟发的天才，是一件更难的事情，不然你怎么会是领袖人物呢？那些一次就将事情做好，表面上工作很轻松的员工，是潜能很大的苗子，党委及各级组织要帮助他们成长。我们要去除不能为客户创造价值的多余动作，我们要警惕劣胜优汰。世界上 难管理的是人，为什么你不行？多么难得的机会，你怎么不努力去迎接这个挑战。

四、要理解“深淘滩，低作堰”的深刻哲理

二千多年来，李冰父子的这条治水哲理，使都江堰保存至今天。而同时代的巴比伦空中花园、罗马水渠都已荡然无存。深淘滩、低作堰可以不可以理解为，把做到质量优、成本低、服务好的困难留给自己，把由此带来的利益和方便多让一些给别人。我们是否要追求利益 大化？为什么要这么快的榨干人生的价值？资本的 大特点就是追求利益的 大化，如果我们有一天也进入资本市场，那时我们能否克服我们的贪婪，不去追求利益大化，不快速地走向灭亡呢？现在我们内部的考核中也有局部利益 大化的现象，而没有考虑到端到端流程的全局观。我们的利益 大化，就意味着客户、合作伙伴的利益受到挤压，他们为什么要忍受。

我们的高级干部一定要克服自己的贪婪，管理好自己的欲望，特别是组织欲望，那样就没有什么摆不平的内外矛盾。为什么客户这么喜欢我们，是因为我们二十多年信奉深淘滩、低作堰的真理，这条真理指导我们处理客户关系，改善商业生 环境，改善内部关系……，坚持诚信对待客户，我们实际上获得了 大的收益。我们的奋斗，主观上是为了客户，因为我们一切工作的出发点，就是为了客户， 后的收益是我们客观获得生存。当一个领导不把功劳归于自己，能够公正评价属下与协作部门的贡献时，就一定会焕发出群体巨大的力量，难道还有什么不能胜利的吗？其结果 大的受益者反而是你，这就是无私是 大的“自私”。

五、干部政策要遵循正确的导向

坚持正确的干部选拔、使用、管理与培训机制，使我们的力量生生不息。坚持正确的干部管理与制衡机制，使我们的事业长盛不衰。

坚持 简单 有效的管理，是及时、准确、优质、低成本交付的基础。不要把工作复杂化，不要强调多难来选拔干部，要强调做好事来识别干部。我们要坚持从成功的实践中选拔干部。“猛将必发于卒伍，宰相必取于州郡”，这不是唯一的选拔方式，但是重要的形式，我们不要教条化、僵化。

我们鼓励员工到艰苦地区、艰苦岗位上去工作，他们要坚持自我激励，自我进步。但组织也要关 他们，坚持不让雷锋吃亏的价值导向，促进一代又一代的新人成长。

我们要熟悉使用权与管理权相分离的干部管理制度，以保证建议权/建议否决权、评议权/审核权、否决权/弹劾权三权分立的制衡制度的实施。但我们担负监管任务的干部，不可太激进，宁可你们右一些，凡事打个七折，也不要矫枉过正的事情，以免留下后遗症，这样才能保持队伍的健康稳定。

实行长期激励与短期激励相结合的机制，促进干部使命感、责任感的形成。我们要重视那些有成功实践经验，并无私奋斗的员工，优先选拔他们，这就是我们不能让雷锋吃亏的假设。

六、干部要担负起公司价值观的传承

思想权和文化权是企业大的管理权，思想权和文化权的实质是假设权。我们这次讨论修改的管理大纲，就是探索一个科学的假设。

从华为过去二十多年所取得的成功和挫折经历中总结华为在人力资源管理方面的价值观、思想方法和管理原则，以识别那些未来能够支撑华为长期成功的人力资源管理的关键要素，以及那些未来可能导致华为走向失败的潜在风险。

通过广泛的 放研讨，使这些指导华为成功的管理哲学获得组织内外广泛的理解与共识，深入人心。要通过总结，让未来的接班人学习、理解、传承公司管理思想，以指导和帮助华为继续活下去，实现长治久安。

一个企业怎样才能长治久安，这是古往今来大的一个问题。我们要研究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，是不断改进、改良、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。

"红过十分就成灰"，华为正处于一个盛极必衰的阶段。我们也要看到我们的对手中有很多精神值得我们学习。
价值观都是对立统一的，没有绝对的正确，希望通过这次研讨，能够把指导我们成功的管理哲学总结得更加清晰，更加系统，逻辑关系更加严谨。

我们的道路多么宽广，我们的前程无比辉煌，我们献身这壮丽的事业，无尚荣光，无尚自豪。