

# 2011

---

## 关于珍爱生命与职业责任的讲话

——任正非在伊拉克代表处与员工座谈上的讲话 2011 年 2 月 23 日

**【导 读】**此次讲话内容，除 2011 年 2 月 23 日在伊拉克代表处与员工座谈时关于生命一节的讲话外，另外综合了其在阿富汗、利比亚、马里……等国家的讲话。

### 一、生命是宝贵的，不做无谓的牺牲

在财产与生命的关系上，我们从来主张生命优先为第一宝贵的资源，要加以关爱。我曾经说过，在遭遇抢劫……，可以无条件的放弃抵抗，留得生命在，还可以再创造出财富。在上山作业时，注意一下野蜂、蛇……，多耗费了一些时间，应无可指责。由于敏感危险，反应过度，临时紧急撤离，事后证明并没有什么，也不应有什么批评。应对高危地区在投标时就预留够这些安全成本。

任何人，任何时候，关注生命也应以理解。包括家人担心亲人在前方的工作安全，也不应视作落后。但家人应采取与前方亲人沟通、劝他们离工作岗位返回的方式，而不应对公司施加压力。当然必须在工作移交出去后，才能离岗，不能无条件地逃跑，我们从事的职业不允许自由主义。家人不应企图改变公司的决策，一方面影响公司的运行，一方面在给一线的亲人留下了负面的东西。有人不愿意工作是可以的，但公司必须维护网络的稳定运行。我们要关注生命，也要努力奋斗，这是不矛盾的。

### 二、各级主管在危机处理中，应该承担起责任主管在团队面对危难时个人的勇气、沉着与周全安排，对于业务的稳定与人员的安全关系重要。

我们要选拔那些有使命感的人，那些有职业责任感的人，作为我们事业的骨干。骨干是会比一般劳动者多一些牺牲的机会。我们的职业责任感，就是维护网络的稳定。当一个国家危难，方显这个民族的本性与品质，这次大地震日本人民表现出的伟大品格，值得我们华为人学习。当苏州市委书记对我说到，日本福岛核电站抢险的 50 死士时，都流泪了，一个国家，一个民族，一个公司，有了这样的儿女，还有什么人间奇迹不能创造出来。这次利比亚大撤退中，华为人表现出的这种沉着、镇静、互相关爱、特别是对别人的关爱，多次主动把希望与机会让给别人，已具备了这种精神，多么的可歌可泣。胡厚崑向我汇报时，说直想哭。对那些坚守在高危地区，和在高危险地区陪伴亲人的家属，都应获得我们的尊敬。没有他们的牺牲，就没有我们的幸福。这次在日本大地震、大海啸、核辐射的情况下，日本团队在董事长孙总的领导下，没有撤退，沉着、冷静地参加抢险，不仅有了向日本人民学习的机会，也向日本的运营商展示了中国公司的风采，这都说明了中、日员工的合作，进步与同甘共苦，也说明了我司文化的进步。要堂堂正正做人，认认真真做事。

### 三、我们从事的是为社会提供网络，这种覆盖全球的网络，要求任何时候必须稳定运行

而我们提供的产品与服务已无处不在，无时不在，无论在缺氧的高原、赤日炎炎的沙漠、天寒地冻的北冰洋、布满地雷的危险地区、森林、河流、海洋……，只要地球有人的地方，都会有覆盖。我司已为全人类的 20% 提供了通信服务，网络要求任何时候，任何情况下不间断，在这么宽广的地域范围内，随时都会有瘟疫、战争、地震、海啸……发生，因此，员工在选择工作岗位时应与家人一同商量好，做好风险的控制与管理，不要有侥幸心理。华为并不意味着高工资，高工资意味着高责任。华为将推出本地化薪酬，做一般劳动者也没有什么不光荣。我们的职业操守是维护网络的稳定，这是与其他行业所不同的，豆腐、油条店……可以随时关掉，我们永远不能。我们曾经在安哥拉，当地负责人不请示公司，就背弃了当地政府，背弃了运营商及合作伙伴，私自撤

离，酿成大错。事后多年当地政府坚决拒绝华为再进入安哥拉，我们为此付出了多大代价才重返安哥拉。任何时候都会有动乱发生，我们在任何地方、任何时候只对网络的基本稳定承担责任，任何地方、任何时候，我们决不会介入任何国家的政治。放弃网络的稳定，会有更多的人牺牲。日本的 50 死士他们不牺牲，事故的扩大，就会有成千上万的人牺牲。任何事业都不是一帆风顺、布满鲜花的，我们选择的职业，是有一定责任的，而且企望担当重要职务的员工，责任更加重大。各级部门对员工入职教育时，要深刻的讲清这一点。员工表态，承诺后，也许在现场临时仍然有心理承受不，对压力大的员工，应尽快从一线撤回，一是他们的安全，二是别影响他人。我们所有的干部，要如解放战争期间共产党员一样，“冲锋在前，退却在后；吃苦在前，享受在后”。

我们的各级骨干，应是这种选择。四、任何员工都有追求幸福的权利

不同的人对幸福的理解是不一样的，如果幸福的标准与物质无关，人人都是可以实现的。我们理解小家庭的温暖，理解……。我们公司也有许多低端的岗位是不流动的，而且我们正准备推出本地化的薪酬，员工在人生选择中，可按自己的意愿选择。为什么一定要做鸿雁。在我们本地化薪酬没有这么多岗位满足时，各级主管要理解员工辞职到其他公司工作的要求，别刁难他们，以便他们可以照顾到家庭。以后有本地化岗位了，也可以欢迎他们回来应聘。总之，公司与员工的关系，应更加 放一些。

## 五、公司各级主管与行政管理部门，要有危难时如何紧急处理的预案

对危难的排除，还是力主在当地解决，超支的费用事后据实报销。我们已经是跨国公司，中外员工的生命同等重要，不能只关注中方员工。一切为了生命，都可以灵活处置。供应确实在当地解决有困难的，清单要具体化，公司努力保障，但远水不解近渴，还是要立足本地化解决，公司财务要实事求是对待这些事件。公司在启动应急预案，有效应对危机同时，各部门也要各司其职，保证公司生产业务系统稳定正常的运行。

员工在危难时应相互关爱，这些都是人成长的关键事件的过程行为，各级组织都应有效的实事求是的总结与表彰。

## 六、当瘟疫发生时，我们要重点关注员工的健康与安全

当灾害、战争发生时，我们全力关注网络的基本稳定。捐赠是个人行为，个人心灵的洗礼，而且无需宣扬，我们在任何关键时刻，都要抓住事情的关键点。关键时刻不要喧宾夺主。

### 【参考资料】

#### 《案例：关于供应链派遣员工费思思突发事件的救助过程报告》

供应链派遣员工费思思突发事件发生后，部门主管及相关环节积极参与救助，费思思对公司给予的及时救助表示感谢。在救助过程中，因为个别主管的不恰当言辞，导致了员工的误解并造成不良影响。经调查了解，情况如下：

#### 一、费思思救治经过

供应链派遣员工费思思/81000856（女）（属红海公司）在 20 日晚 20: 20 分左右，在东坑红海派遣员工宿舍路口等待上夜班接送班车时，被两名歹徒飞车抢夺中拉倒。工卡、150 元现金丢失，身体多处擦伤、左肩锁骨骨折。

20: 50 分由派遣公司大巴送到东坑医院救治。

21: 10 分, 费思思请其同事刘晔打电话给其小组长伍萍及工段长陈元报告情况; 工段长立刻上报给固网半成品制造部夜班负责人姜满春与电装部夜班负责人陈升; 陈升随即将员工情况上报给了电装部部长李石茂、电装部管理办主任肖士平, 同时姜满春、陈升立即赶往东坑医院。

22: 00 分左右, 姜满春、陈升、派遣公司负责人吴迪、招商物业安全负责人向年红等到达医院看望费思思, 并协助费思思办理完成住院手续, 联系医生准备第二天上午的手术。期间协助费思思完成该事件的报警及口供录制。

21日上午员工顺利进行手术, 员工情绪稳定。

21日下午部门主管电装部部长李石茂、固网半成品制造部经理罗宏贵、车间主任胡鑫以及部门员工代表, 携带鲜花、水果及慰问金到医院探望。

## 二、心声社区反馈问题调查

员工黄卫明在心声论坛反馈个别主管存在“明天再处理”的不恰当言辞, 经过调查: 代理工段长陈元在接到员工求助电话后, 立刻向上级主管汇报了情况, 在汇报过程中, 员工黄卫明在旁边旁听了陈元与上级主管汇报该事件的谈话内容。黄卫明随口问陈元下一步如何处理, 陈元回答“该事件已经上报给上级主管, 我明天再来跟进处理”。黄卫明对该回答解读为工段长对员工关心不够, 并把该事件经过及陈元的这一句话回复发布了于心声论坛上。

经沟通确认, 陈元承认在与员工黄卫明谈话时曾说过“明天再处理”的话。该不恰当言辞让黄卫明产生了误解并发布在心声论坛上造成了不良影响。陈元在突发事件处理中虽积极报告并协调处理, 但其不当谈话暴露其沟通技能以及人员管理方面的不成熟, 不适合担任基层管理者, 经讨论: 给予撤销陈元代理工段长的职务的处理。员工黄卫明将了解到的片段信息发布到论坛, 引发阅读者的不当猜想, 给予批评教育处理。

## 三、管理优化与反思

此次事件发生后, 供应链干部部及时把处理过程经过在论坛进行了公布, 针对这个问题的讨论已降温。事件发生后, 供应链管理部做了认真讨论, 下一步管理优化措施如下:

### 1、 展主管在人员管理方面的教育

“自古名将多爱兵”, 不关心爱护下属的主管不是合格的主管。组织全体主管学习该案例, 在基层主管中持续开展“人员管理”的教育活动。强调主管对在突发事件中对员工关爱责任, 举一反三, 对异常事件处理失职的主管给予严肃处理。

### 2、 加强松山湖周边治安管理

一方面与管委会、派出所沟通, 加大松山湖周边治安管理力度; 另一方面制作员工安全出行手册, 加强对员工安全意识的教育。

### 3、 加强对派遣公司的监督和管理

要求派遣公司对安全隐患提前识别并及时整改; 对派遣公司的宿舍及周边区域治安环境、上下班交通安全情况进行检查。

任正非关于费思思突发事件批示:

一个主管接到员工危难报告时，不仅仅是上报了，就没有责任了。我们要确定第一受信主管的责任制。尽管你不一定在他的直接主管，但“受难者”找到了你，你就是第一责任者。你一定要跟踪落实，直到受害员工得到了及时负责任的救助为止，否则应承担责任。我们各级主管不应对员工有冷漠感，不仅是对员工，即使路见“受难人”，也应力尽所能地帮助，至少帮助把求救电话发出。此事要引起各级干部的自我反思，各级主管都不应麻木不仁。我们已经全球化了，我们的中高级主管的手机要保持每周七天，每天二十四小时机。我们不仅应帮助自己的员工，即使竞争对手，那些对我们竞争得很恶劣的对手的员工，在危难之时，我们也应伸出援助之手。公司之间是市场关系、竞争关系，员工之间是人性关系。高山、冰原、沙漠……遇难时，都应及时帮一把。

## 与罗马尼亚账务共享中心座谈会纪要

2011年06月14日

**【导读】**任正非对财务的内容建设、财务对业务的支撑、审计与财务的关系、财务风险的责任划分等的理解和思考，尔等望尘莫及。

### 一、称职 CFO 的标准

Ø 称职的 CFO 应随时可以接任 CEO。

Ø 财务如果不懂业务，只能提供低价值的会计服务。

Ø 财务必须要有渴望进步、渴望成长的自我动力。

Ø 没有项目经营管理经验的财务人员是不可能成长为 CFO。

### 二、账务必须承担监控责任

Ø 垂直建设的账务体系必须承担监控的责任。

Ø 共享中心应出具月度风险报告，向业务主管报告。并应定期向财委会汇报，并在公告栏上公告。

Ø 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。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。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。

### 三、如何平衡监控与效率的矛盾

Ø 快速通过及事后回溯相结合以建立业务的信用制度，按信用等级提供有差别的财务服务。

Ø 盲目的快速响应是对公司的不负责任。

Ø 有效监控将帮助公司各业务环节持续改进。规范运营才是提升效率之“本”。

Ø 沟通要低调，报告要高调。

### 四、财务数据

Ø 不能反映业务真实状况的财务数据是不准确的。

Ø 核算的深度与广度应与 IFS、LTC 讨论，并非维度越细越好。

Ø 要通过扩大报告范围的方式，公 上游业务环节的数据问题，才可能有效改进财务数据质量。

## 五、风险责任

Ø 业务承担所有的风险责任，财务提供风险分析和揭示。

Ø 业务不仅要对增长负责，也应对利润负责，更应对法律遵从负责。

### 【提问环节】

徐雅滨：任总您好，我是罗马尼亚账务共享中心销售核算部的徐雅滨。近期孟总向我们传达了您对账务履行监控职责的要求。您对账务如何发挥监控职责，如何清晰的把握监控的边界，如何减少账务与业务的矛盾，有什么期望和建议？任总：首先，我们认为什么是称职的 CFO？是 CEO 下台，CFO 可以随时接任 CEO，这样的 CFO 才是我们希望看到的合格的 CFO。CFO 也是账务员工成长的方向，账务体系的员工多数人不懂业务，这样的话你们对业务的理解就不会很深刻，服务也只是机械的、教条的、无原则的、无价值的基础会计服务。如果你满足于只做一个会计人员，这是没有问题的，但是如果说你们还想更进一步的话，就必须对业务有足够的认识，否则你们的发展空间很狭窄。

我们给财务提出了要求，我认为每个财务人员至少要能读懂合同。我告诉罗马尼亚代表处，让他们找出几种标准的合同，帮助财务人员能够读懂不同的商务条款、验收标准、产品配置等等。我这次带来很多客服人员来，让他们跟你交个朋友，你们可以去站点看一看。周末也可以去干干活。

有愿望长期在华为公司工作的员工，我希望你们能了解我们的业务，了解我们的产品。

第二个要求，我们账务系统是垂到底的，这么多年我们始终保持账务的独立性，就是希望账务能担起“大坝”的责任，对业务行为应该有监督和制衡的作用。什么叫监督作用？比如，我们对项目的交付成本心中有底，当业务流入的数据出现异常波动和偏差的时候，账务就应该有这样的敏感性，多问几个为什么？多要求一些验证材料？让业务明白，账务不仅有服务功能，还有监控责任，监控重于服务。账务的垂直运作是在我们的内部运作机制中建立了一个筛子。这个筛子，把合规合理的东西筛过去，不合规不合理的留在上面，经过沟通、请示、汇报等方法来减少差错，这个差错不是财务数据差错，而是业务运营过程的差错。

我知道，今天的财务数据在准确性和及时性上已经有大幅度的提升，但这是基于你们的假设：业务是可靠的，权签是负责的。如果业务不可靠呢？那你们的假设也就不成立了。从这个意义上说，准确的财务数据并不能真实地反映业务。20 多年前，瘦肉精这个产品可是得了国家科学奖的，因为猪吃了这个东西只长瘦肉不长肥肉。20 多年后，我们才知道这里存在风险和隐患，就是因为我们不懂业务。

徐雅滨：任总，您刚才提到了做为一个财务人员，应监控业务的合理性，那么哪些方面是我们可以监控的，是否有一个清晰的分界？以往，当我们对业务多问几个为什么，业务就会觉得我们阻碍了他们的发展，不知您有什么建议？任总：第一，我认为账务是公司的大管家，我想没有任何一件事情是你不可以管的。

第二，业务要对风险负责任，财务要向业务提示这个风险的存在。财务发现了业务存在的问题，不只是向业务的当事人报告，同时应该扩大报告的范围，每一个得到报告的人都有权利及义务在上面做批示，而不光是业务主管一个人批示。

第三，监控与效率存在天然的矛盾，我们可以快速通过，并辅助事后回溯，也可以事前控制，说清楚问明白再让业务通过，这取决于我们对风险的判断与把握。

第四，共享中心应该提供风险报表，这个报表就是一个公告牌一样的，公告业务运作中出现了什么问题、怎么处理的，并且广而告之。公告不要内容太多，像王大妈的裹脚布一样。每周或每月只有几条。你只承担风险的揭示作用，让有关部门去承担执行责任。你就不会天天太累。你只负责将你的发现贴出去。你只要报告了就行，协调处理不由你承担，压力会小一些。公告应分成几个部分，应有上一次报告发布之后，业务的改进结果；也包括新出现的问题，沟通的结果，改进的机会；这些公告应与经营分析报告一起例行纳入各业务单元的经营管理机制中。

第五，改进的责任在业务组织，共享中心也承担一部分责任。应该由业务部门制定改进计划，共享中心检查改进结果。在业务未达标前，共享中心应停止相应的财务服务。有原则、有立场的财务服务才是我们提倡的。

第六，这样的报告制度总比把所有问题都埋起来，让它不断积累要好，这不是告状，这是风险揭示。

王媛媛：我是罗马尼亚共享中心销售核算部王媛媛。我有一个问题想问一下，公司对账务有一个新的职责要求就是履行监控职责，但公司目前已经有多个组织承担相应的监控职责，比如审计、内控部、企业风险管理部，我们如何避免各部门在职责上的重叠？

任总：首先，这不是对账务的新要求，我们一直在说账务是“后一道堤坎”，是你们在作业时把它弄丢了，这是错误的。什么叫监控？流程中的每个节点都有监控的作用。地区部总裁是地区部的第一监控责任人，系统部主任就是系统部的第一监控责任人，监控责任不仅仅是账务的责任。我们从客户那里收了一麻袋钱，为什么要点一点？我们付款时，抓一把不就行了吗？你们总会数一数金额，记一记账目，这就是监控。因此，账务就是一个纪律部队，你们执行的是纪律，否则就不需要你们。我们就从收客户钱的麻袋里面随便抓一把钱给别人，就是大概这么多钱了，不就行了吗？

账务体系在全流程中每一个监控点上都能发挥作用，是第一监控者的助手。审计是随机的，随时的，你不知道审计会在哪个点 展审计，账务与审计使得整个流程都处在恐惧中，这样的监控成本是低的。

社会上其实坏人是很多的，警察局也只抓到了几个人，没有被抓到的人内心是恐惧的，不知道什么时候警察就会抓他，因此警察局的责任就是审计责任，他们的存在使大家对司法产生恐惧。账务的监管责任就像社区、学校、家庭，时时对你的整个行为进行监管一样，是端到端的，与业务流程一起端到端的，是无时无刻无处不在的。我们对每个员工的思想教育，就像宗教让你在思想上认识到不能做坏事。这是道德遵从委员的教育与监管，它产生的是一个场，一个自律的场。因此，把所有监控责任都推给审计，否则就会有非常多的漏洞，多得我们自己都可能不知道。

比如说，我们的仗打完了，数一数炮弹壳，到底你花了多少炮弹，我发了多少炮弹给你，这就是监管体系。冲锋打炮的人才不管呢，谁的炮、到底了多少炮，他自己也不知道。但是打完 101 发炮弹以后，这个城墙还没有炸，业务主管说不炸了，费用花多了，审计要来查我们，这就是僵化教条。如果占领一个小小的山头，一般来说只花 101 发炮弹，这次打却花了 3000 发炮弹，这个数据是否合理，账务就要揭示风险。向有关领导请示一下，他们是否真的打了 3000 发炮弹才打下山头，我们看到确实旁边有 3000 个弹壳，我们认为这件事情是合规的、合理的，账务就可以进行核销了，但是我们在数炮弹壳的时候只有 500 发，那么剩下的 2500 发炮弹壳到哪里去了，账务就要停止核销，多问几个为什么，把数据弄清楚后再核销，这就是我们的监管责任。

账务的责任就是要保证数据是真实的、可靠的，而且要保证账务的独立性。如果业务人员告诉你，你别来查了，我们就是用了 3000 发，那你也得去查，不然怎么能确认数据真实性？财务的数据主要来至上游，上游说是水里没有污染，难道你就喝了？别人撒了一泡尿你怎么知道呢？所以，我们必须强调我们账务系统的人要保持对数据的独立认识和理解。如果上游的水没有污染，业务为什么自己不喝呢？我举这个例子大家能不能明白这几点的关系？道德代替不了制度，也代替不了法律，道德降低了运营的成本，监控降低了运营的风险。

账务要建立业务的诚信度，诚信度低的，那么每单都可以查，响应速度也要降下来。诚信度高的，我就事后抽查，既能保证响应速度，也能履行监控的责任。账务人员对业务的熟悉程度，就像我们的鼻子，不熟悉业务，就像得了鼻炎，他说啥就是啥，你就听他的。审计部门是化验水质的监控部门，只是负责偶然检查一桶水的品质，因此，我们的账务人员就要负担起这个职责，这样你们才能成长为更加优秀的人。

张宜飞：首先我知道光网络的盒子是方的。其实我做光网络研发做了4年，光网络产品卖了5年。现在罗马尼亚代表处做代理CFO。任总您提到有两个创新，一个是商业模式的创新，另外一个是技术的创新，如果CFO要对商业模式的创新负责任，公司会不会更明确地要求我们走出去，面向客户、理解客户？

任总：我不提倡盲目创新。我们的IFS，我们的LTC系统，是从西方引进的，几十年上百年验证的，我们应该踏踏实实去执行。有时候，你们觉得公司的管理好像没什么进步，你们反映的问题很长时间才会慢慢变化、解决，其实这就是灰度，就是给你们的改进留足了时间和空间。

为什么我们会认为你们有问题呢？是孟总在我们董事会上的发言，说到监控的职责已有审计部等好几个部门在履行，为什么还要账务单独担负起监控？我不这样认为，审计是代替不了账务的监控责任的。实际上，你们在工作中，已经做了98%、99%的监控，而且还做得不错，做得挺好的，我们只要求你们更加进一步而已。如果你们认为，这些年你们都没有做监控，那你们为什么要做账呢？你们随便抓一把钱不就完了嘛？所以就是说，你们要做账，本身就是监控。

Neacsu Liviu: Good afternoon, my name is Liviu, from General Ledger Reporting dept of SSC. And I would like to have your thinking about one situation, we are in the position to be to the end to produce the report, issue the reports to the decision-making person, so we have high pressure of data quality on this reports, on the same time, we have same kind of pressure, to those soldiers armed front, like exactly at least to let us to count the guns and the bombs. So, we would appreciate if you could let us know what would be your suggestion or expectations how to make this army to understand the benefits from both sides if they are coming to let us to count and give the advice to them?

杨仁勇：我是共享中心负责总账报告的杨仁勇。我来补充一下刚才的这个问题，账务整个端到端流程的末端，我们是负责发布报告及数据，我想请问，您对数据质量有什么期望和建议？

任总：我认为数据责任主要应由前端业务部门承担起更多的责任。对总账报告来说，要更多的理解不同国家的会计政策和税务法规。外部遵从仍是我们的首要责任，在保证法规遵从的前提下，合理、合规地降低运作成本及有效税赋。

只要我们在攻击前进，我们是一定会有错误的。业务部门只要不在主观上故意犯错，就应该努力实现扩张。作为后端的服务与监控组织，就必须要用筛子筛一筛，看看你有什么错误，筛出来提醒你。如果是主观上故意犯错，比如说绕过评审、超越授权，就应该交给审计部门接手处理。如果并非主观故意，就应与业务一起制定改进措施，并监控改进效果。

余芳：我是共享中心人力资源主管余芳，所以是排在倒数第一和第二的位置。

任总：那你是倒数第二中的倒数第一。

余芳：我们已经到了后了，只有奋起直追。业务对我们要求核算到更加细致，例如：对于炮弹而言，过去可能只核算到了不同尺寸炮弹的数量。但是现在要求我们核算更细，例如：要核算到哪种型号的机枪发射的，核算到是哪个战士发射出来的。那么这样就意味着我们可能要投入更多的人力及IT资源。如果要满足业务永无穷尽的细化要求，我们就要投入庞大的人力资源，您认为是合理吗？

任总：现在我无法回答核算纬度的问题，核算的深度与广度要与 LTC/IFS 讨论。但并非核算到 细单元就是对的，例如核算到电阻是否必要，要依据业务场景进行讨论。从物料采购来说要核算到电阻，从工程交付和产品销售来说，就完全没有必要到电阻，也许到站型/台套才是合理的。从我们现有的核算复杂度来看，我们还不成熟，当前适当增加一些力量是正确的。

第二点，公司的利润如何有效地激励到各个业务单位，这就需要 CFO 来告诉我们。大家估计需要多少个 CFO？我们至少需要 1000 个，我们有将近 140 个代表处，70-80 个系统部，每个都需要一个吧；我们有这么多条产品线，每条的产品线和子产品线，我们也需要吧；我们要施行项目管理制度，项目 CFO 也需要吧；我们的支持的平台也需要 CFO 吧；那么，是不是需要 1000 个？全部 放给你们的，你们谁能够勇敢地承担呢？

我们现在 始要走向有序的管理，所以要加强计划、预算、核算的建设，加强增长的有效性，才可能达到像爱立信一样的水平和境界。以前，我们讲这些东西为时过早，因为我们连一个平台都没有建立起来。但是，我们今天已经建成了一个大平台，我们要不断的加强组织优化、业务优化和管理优化，从而产生效益。效率一个是要努力工作，第二个就是不要做无用的事，无用的事不仅浪费了你的时间，也浪费了公司的金钱。公司坚持这么多年推行 IFS，推行 LTC，我们已经看见了曙光。我们要强调的是，如果在推行 LTC 和 IFS 过程中，碰到了地区部总裁和代表处代表的阻碍，我们可以暂时把他们搬 ，我们必须把 LTC、IFS 推行落地。变革落地后，被搬 的人，你可以来考核上岗，如果别人已经干得比你好，你就没有必要再来考核上岗了。阻碍 LTC、IFS 落地，就是阻碍公司运作效率的提升，我们只能暂时先帮你挪 。我们向西方学习的决心不会动摇的。谭冬生：我是共享中心销售核算部谭冬生，管理的精细化必然带来公司运作成本的提高，如：IFS 之前，收入按合同维度确认；IFS 之后，收入按站点或站点群维度确认。那公司如何平衡 IFS 推行的收益和成本？

任总：推行任何一个变革都可能带来短期的效率下降，你们要看我的讲话，希望在 2-3 年内公司要恢复，我提恢复这个名词，就是说我们已经知道在变革的过程中会有效率下降，2-3 年后进入变革稳定期后，公司的运营效率及质量应该有所提升。在 IFS 前进的过程中，可能是僵化了，教条了，因此带来我们一段时间成本的增高，但是我们必须要求各业务单元对 IFS 变革方案有真正理解和认识，这是未来流程优化和效率提升的保障。

我认为财务人员 重要的修炼和积累是项目经营管理，财务人员只有懂得项目管理，才有可能成长为全面管理者。

Ana Maria Savoiu: My name is Ana, I'm from Sales accounting department of Romania SSC , Do you think what is successfully in IFS now, if you can see the results according to your expectations and high management level , Can you tell us? 中文翻译：请问在 IFS 推行的过程中，你看到了一些有益于我们的收益吗？

任总：我认为，以前我们就是一个中国农民的公司，那时候我们卖的是西瓜，也有不少人不明白西瓜是什么。今天，我们 400 亿美金的销售额，这麼多不懂西瓜的人帮我们管着，而且公司的运作还是比较顺利的，我认为这就是进步。如果我们在座的财务人员将来都明白西瓜是什么东西了，我相信我们公司得到的收益一定是很大的，没有 IFS，没有 LTC，我就告诉你，华为永远不可能成长为有持续生命力的大公司，所以今天的牺牲是值得的。

孙巍：任总您好！我是来自于应付业务部的孙巍，从端到端流程的运作效率看，流程的执行是分段的，但是业务部门往往更多关注在订单获取上，忽略了对工程采购、服务分包等高风险流程的遵从，请问您对业务均衡发展有什么样的看法？第二个问题，财务要承担起监控的责任，您对我们的期望是什么？

任总：第一点，你们应该看到你们其实是很伟大的，你们比汇丰银行还了不起。汇丰银行经营是货币，货币本身是不会蒸发的，不管它拥有多少衍生工具，但是基础东西是货币。而我们经营的品种却是非常复杂的，同一样东西，时间不同、客户不同、市场不同、价格也就不同。你看看，你计算的几千种物资，有非常多的不确定

性，在这样不确定性与不可预见的环境中，你们仍可保证业务的运转以及财务数据的提供，我们已经能活到今天，我觉得已经很伟大了。我只是渴望你们还要更伟大一些，这才是我的需要，也是我的期望。

我希望，你们罗马尼亚共享中心全部人都能在公司里面排在第一，但公司只能有一个 CFO 怎么办？公司有非常多的发展机会，就是因为没有足够的干部后备，我们才不得不放弃一些机会，降慢一些速度。我渴望你们挑起重担来，不仅仅是中方员工，本地员工也是一样。共享，就是要共享前途，我们希望大家都能通过自己的持续努力，不断进步获得更好的前途。

我们说的攻下山头，并非指合同获取，应包含交付、服务……。这一点人力资源部门在考核中，要不断强化端到端的成就。

朱显磊：我是总账报告部员工朱显磊。我们都知道，公司将以 BG[1]为主维度进行经营管理，企业网业务 BG、消费者 BG，与运营商市场有所不同，这将带来财务解决方案的变化，请问您在这方面对我们有什么样的期望和指导？谢谢。

任总：你们现在为一个运营商 BG 服务，都感到有很大的压力，未来还要拆分成四个业务，多个服务 BG，这就迫切需要更多的优秀人才挑起重担子来。这么多年，我们主要精力放在研发和销售领域，而忽略对支撑平台的关注，使得我们今天面临这么多机会，却没有足够的能力和干部支撑冲锋。

我来罗马尼亚之前，还不知道有个共享中心在罗马尼亚，很官僚，很对不起你们，今天下午听代表处汇报的时候，胶片打出来，我才知道你们有共享中心在这个地方，我这才打电话给公司，说我想见见你们。你看，今天只见了你们，没有见代表处的员工，主要来见见你们，和你们谈谈。时代渴望着你们不断超越，不断成长，你们为什么不肩负起重担来？

余芳：任总，您期望我们能学习更多的产品和项目知识，公司是否会有平台或渠道提供必要的支持。例如，我们向代表处求助去参观站点，去学习项目管理，您能否给我们一些建议？

任总：首先，不是去站点参观，是代表处给你们每人发一把螺丝刀去干活，费用由代表处承担。财务不懂产品，代表处不懂经营，你们可以相互交流和培训。如果你们没有费用预算，可以写报告给我，我批给你们。我渴望你们进步，你们花费在学习上的钱，至少我会批准，你们可以周末用公司的汽车去学习。

第二，就是自身要渴望成长的动力。自身想当将军，你就会渴望搞清楚飞机、大炮、坦克、枪，如果这辈子只想当士兵，那就何必要去了解大炮，只要懂得枪就可以了。一方面相互交流，相互促进。另一方面，个人要有进步的渴望，个人如果没有渴望进步的压力和动力，任何的支撑和平台都是没有用的。

第三，公司强调选拔制，而非培养制。我们公司的流程制度越来越清晰，只要你个人的能力准备好，不一定有多大的资历，我们就会任用你。以前任用干部看重资历，通过二万五千里长征，还有八年抗战，久经考验后，识别出来对共产党是忠诚的，我们才让他当部长，结果这个部长可能什么都不明白，所以这么多年组织成长很缓慢。我们以后要用明白人，选拔就是给品德好、有能力、有作为的人提供了极大的空间。财务系统跟别的系统不同，别的系统都在淘汰老员工，说这个人资格老但能力低，可能要淘汰掉。孟晚舟明确反对这点，一些老员工满意的岗位，而且待遇降一点都愿意，为什么要赶她走？让他长期在某个账务的岗位干就行了。财务的数据有很强的继承性和延续性，全是新员工了，谁能说得清历史？老员工可以把待遇稳定下来安心工作，新员工要有冲锋的劲头努力成长。我们这么强烈呼唤想英雄倍出，你们就要赶快出啊，你们财务冲得太慢，去年我破格提拔了 183 个财务员工，但是直到今天这些人都没有成长起来，你们辜负了我的期望。

杜仲夏：刚才您多次提到 CFO 和项目财务，并要求财务系统人员要懂项目管理，目前财务在项目中的作为只是进行数据整合，并没有深入到项目里面去，他们并不知道数据是否准确，是否合理？

任总：我认为项目财务要实行有效的核算，要产生合理的利润，富士康的所有生产都是标准的，所以他的人员能力不需要很强，而且每个人都可以做好工作。但是我们的项目非常复杂，我们渴望每个人都深度卷入在项目经营的过程中，不是简单地把数据收集起来。你只有深入到业务里面去，你才可能提供有价值的建议。我在越南提出一个问题，百年一遇的台风，把爱立信的铁塔吹倒了，诺基亚的铁塔也吹倒了，就我们的铁塔没有倒，我请问你这个财务人员，如何评价？

杜仲夏：这说明对成本管理并没有做好，这说明项目存在过度交付的问题。就像飞利浦的灯泡，只有两年寿命，用了两年刚好坏掉，这就是好的产品。如果客户只付了两年灯泡的钱，但是我们保证10年的寿命，只能说明我们不懂经营。

任总：但是我们当年考市场人员和财务人员的时候，每个人都充满了自豪感，你看，诺基亚和爱立信的铁塔都倒了，就我们没倒，华为的水平多高啊！华为公司的铁塔只有一个标准，在永远不会有台风的沙漠里，装的也是这种铁塔。我们僵化地制定了太高的标准，为此我们每年多浪费了10万到20万吨钢铁。所以，我们今天必须加强项目财务的有效管理，我想三五年后我们一定会看到有结果。

杜仲夏：我们也看到一些好的项目财务和CFO，他们往往都是工作非常主动性，责任心也很强的。

任总：当然也得罪人，然后360度考核就把他考掉了。所以说HR是很落后的，我们希望通过360度考核发现这个人有能力，发现他的贡献和潜力，从而为我们使用这个干部提供基础，然而我们现在都是在找他的缺点，越是努力干活的人越是得罪人。如果得罪人的干部不会被提拔，那我们公司就必然走向死亡。

杜仲夏：对于项目财务和CFO来说，其实并没有明确的职责和分工，这就存在要么都管要么都不管的现象。不知道公司对于项目财务和CFO的定位是什么？任总：你提了一个很好的问题，我们公司就是要规范各级管理人员的职责标准和责任边界，没有这个指引，我们在运作中肯定是混乱的和重叠的。我们公司很多人不知道自己的职责是什么，该管的不管，不该管的管了，在这样一个混乱之中，我们都做到了400亿，如果我们的组织是清晰的、明确的，实现800亿的目标又有什么困难？

朱焱：刚才您提到，不应浪费公司的资源，其实现在我们有一些主管还是过分去关注抢占市场、抓住机会，对利润并不关注。我个人理解，对于新产品、新市场或者战略项目，确实应该关注机会获取，攻山头、抢市场是可以理解的。但是对于规模的市场和成熟的产品，我们还是应该持续去关注利润和现金流，不知道我个人的理解是不是正确的？

任总：我觉得你的话非常正确。我就举个例子给你看，现在有很多国家的谈判代表都已经换成印度员工了，中方员工渐渐从谈判环节退出来，很多客户说，他们欢迎中国人，要我们用中方员工。我说中方员工大的特点就是傻，谈判就是降价，不断降价，不断退让，退、退、退，退到不能退，就回来倒逼公司、威胁公司，常常说不同意这个商务条件，我们就会在竞争中失利。这只能说明我们缺乏职业经理人，进攻并不是不顾一切，进攻也是会有策略的。我们的市场人员也要进步，不能停滞不前，未来的职业经理人将蹭蹭地上岗，不进步就只能被淘汰。我们一定要在进攻中学会管理，不学会管理怎么行呢？我们的进攻变成简单的降价、降价、再降价，降到自己把自己脖子都套到绞索上，你以为就是成功吗？不是成功，是失败，不仅扰乱了市场，还可能遭遇反倾销。

所以你刚才讲的话是很正确的。财务将来要补很多业务人员进来，要考核他们的会计知识；你们财务人员要考业务知识，通过交叉考核，提升财务和业务的能力。业务主管不要认为你们懂技术就达标了，你们也得有基本的财务知识，光懂业务不懂财务是不能成为主管的。当我们拥有大量的渴望进步的接班人，公司才是有希望的。这个希望从哪儿产生？就是从你们懂业务的财务人员中产生，从懂得计划、预算、核算的业务人员中产生。

朱焱：我是共享中心的主管，其实我想就我们平常痛的地方咨询一下任总的意见。我们是数据的 Owner，我们要对数据质量负全责。我们应该是一面镜子，你是什么样子，我反映的就是什么样子。我们天天发这个报告，提示业务部门的数据质量问题，但他们很少关注，我们又没有办法问责，结果数据质量没法提升。

任总：其实公告他们是很害怕的，你以为他们不害怕公告吗？我也打不赢你也吵不赢你，我把你登到管理优化报上，行不行呢？权利不是我授予你，你就会有权利，权利是需要自己去争取的。业务来了，我可以在流程中让你走，再事后进行回溯和分析。例如，火车来了，你不能挡着火车继续往前，你一定要挡着火车不让走，火车可以照走，但是火车晚点了，车轮带了点伤，我就要打个电话提醒你，及时改进或调整。并不是说把所有需求都堵在某个地方，我们才能赢。责权对等的问题其实就是喊冤，我记得以前销售组织根本不关心生产系统的需求，苗广元就在管理优化报上不断地点代表处的名，代表处也就老实了。你以一种低调的方式和业务去沟通可能不听你的，但是你用高调的方式去写报告贴到网上去，他们就不得不理你。你们发现前端的业务问题可以通过监控报告的形式发给我，我来看认为是不是应该公，公就是对前端的提醒和威胁。德国莱茵河的治理，就是全流程治理，后面人管前面的人，所以今天莱茵河变得清澈透明。所以我认为公是解决问题的有效方法，你不吭不哈，他永远不买你帐。

邓道远：从您对我们的评价来看，我们过去在监控这一块做的还是不够，并且我们的服务水平在全公司排在倒数第二，大家都很受触动，也一定会知耻而后勇。我的第一个问题，从您的感受来看，整个账务对自身职能的认识和定位是不是不太完整？第二个问题，我们全球五大共享中心的兄弟姐妹正在讨论未来三年的努力方向，不知您对我们的期望是什么？

任总：第一点，首先我肯定你们做的很好，你们不要认为你们做的不好，如果没有你们，我们不可能今天实现400亿美金。我仅仅是要求你们百尺竿头、更进一步。我刚才已经肯定你们做的很好，我的要求是要你们做得更好。第二点呢，你们不要对倒数第二的部门耿耿于怀，倒数第一的部门可是胡厚崑、李杰领导的人力资源部门，他们比你们还后进一些。

第三点，对于你们未来的期望是什么呢？我们应该承认财务这些年来对公司的管理进步的贡献是很大的。但是公司在进步，业务在进步，财务也要有进步。

对于几大共享中心，我还是肯定的，我只是渴望，你们要更加主动地承担起公司未来兴旺发展的职责。你们背负着光荣，也背负着沉重的传统，以及转身压力，你们怎么在这个时代涅槃，我不知道，要靠你们自己。

我今天讲话就是跟你们在探讨，互相分享，希望大家要有思想、有见地的理解我的讲话。待会我请大家一起吃晚餐，如果你们吃得很高兴，那我今天下午的讲话是有价值的。如果你们愁眉苦脸的，那说明我今天来是多余的。

[1] BG 是华为面向终端产品用户的端到端经营组织，对经营结果、风险、市场竞争力和客户满意度负责，分为运营商 BG、企业 BG 和消费者 BG。#3 华为关于如何与奋斗者分享利益的座谈会纪要

2011年04月14日

**【导读】**华为毫不避讳地把员工分为三类：普通劳动者、一般的奋斗者、有成效的奋斗者。申请成为奋斗者需要提交一份申请书，大意是：“我自愿申请加入公司的奋斗者，自愿放弃所有带薪年休假，自愿进行非指令性加班，自愿放弃产假（陪产假）和婚假。”不过，这一点社会争议很大。

任总：我们这次提高了饱和配股[1]的上限，其目的是，让优秀的奋斗者按他们的贡献获得更多的配股[2]机会，这是一个大的战略，我非常担心这个战略落实不好。因为，有使命感，努力贡献的人，不一定是乖孩子，华为的文件过去许多是管乖孩子的。如果这些努力贡献者没有得到利益，这是我们的战略失败。并不是已达到上限的一般的贡献者，也要跟风。他们跟了风，获得了不该获得的配股，或者升职快了些，也是我们的战略失败。

我是担心有些优秀的贡献者，由于我们这次的排他条件及其他东西使他们失去增股的机会。胡厚崑担心的是，由于总的可用额度增加了，管理团队手太松，机械的应用了条款，而不是对个人做认真分析，使一般的奋斗者超分配了，那么也是战略性的失败。为了不让歪嘴和尚把经念歪了，我们将多次作较大面积的与管理者沟通。我们今天沟通的主题是怎样与奋斗者分享利益。不是简单的按照条文来区分，而是实事求是的评价他的贡献，真实让那些干得好的人得到利益？我们近出了很多导向性的文件，这些文件也可能会产生一些影响，影响到底是积极的，还是不积极的？需要你们告诉我们。

我对人力资源对象的政策理解分成三类：

第一类为普通劳动者，暂时定义为 12 级及以下为普通劳动者。这些人应该按法律相关的报酬条款，保护他们的利益，并根据公司经营情况，给他们稍微好一点的报酬。这是对普通劳动者的关怀。

第二类，一般的奋斗者，我们要允许一部分人不是积极的奋斗者，他们想小家庭多温暖啊，想每天按时回家点上蜡烛吃饭呀，对这种人可以给以理解，也是人的正常需要。刚好我们就有个小岗位在这个地方，那他可以坐上这个位置，踏踏实实做好小职员。对于这一部分人，我们有适合你的岗位可以给你安排，如果没有适合的岗位，他可以到社会上去寻求。只要他们输出贡献，大于支付给他们的成本，他们就可以在公司存在。或许他的报酬甚至比社会稍微高一点。

第三类人就是有成效的奋斗者，他们要分享公司的剩余价值，我们需要这些人。分享剩余价值的方式，就是奖金与股票。这些人是我们事业的中坚，我们渴望越来越多的人走进这个队伍。

我们处在一个竞争很激烈的市场，又没有什么特殊的资源与权利，不奋斗就会衰落，衰落后连一般的劳动者也保护不了。我们强调要按贡献拿待遇，也是基于这种居安思危。我们从来不强调按工龄拿待遇。经常看到调薪的时候有人说“这个人好几年没涨了，要涨一点工资。”为什么？这几年他的劳动质量是否进步了？他的贡献是不是真大

了？如果没有，为什么要涨工资？我们有的岗位的职级为什么不封顶呢？要封顶。有的岗位的贡献没有变化，员工的报酬不能随工龄而上升。我们强调按贡献拿待遇，只要你贡献没有增大了，就不应该多拿。我们公司把股票分给了员工，大家不仅获得了自己劳动的报酬，甚至还获得了资本增值的报酬，这种报酬比较多，对公司的影响就比较大。有人就因此惰怠。要防止在奋斗者这个层面也产生惰怠者。我们各级团队对优秀的奋斗者的评价，要跟着感觉走，判断这人是不是奋斗者，是不是有贡献，是依据他的表现，而不是依据公司的条文。他的股票的总数应根据各级管理团队的感觉，来确定它是否排在合适的队列位置。而不是迁就资历。

三类人三种待遇。我们有些主管拿着僵化的文件比对，有的人奋斗得很好，但条款上不符合，他们就机械的把人狠狠地打击一下，这样打击是错的。这伤了我们的心，我们是渴望那些拿着高薪冲锋有使命感的人，我喜欢这些人。因此文件的条款是严格的，但执行中要灵活授权，各个部门认为对具体某一个人不合理，你们就可以不执行公司的文件，你们要敢于为那些有缺点的优秀奋斗者说话。我今天要解释的问题就是说这些文件的条条框框与部门主管判断的这个人是否是奋斗者发生冲突时，我们认为还是以你们部门说了算。我们这个文件导向是告诉大家以后的方向。要在公司价值观和导向指引下，基于政策和制度，各级管理团队应实事求是、非僵化的执行、落实和操作，并对执行结果承担责任。同时通过这样的过程，不断优化我们的政策。

胡总：这个文件是 2011 年进行饱和配股的指引性文件，里面谈到了什么情况可以获得配股，什么情况不应该获得配股，或打折扣。老板刚才讲的实际上是回到了一个关键性的问题，这个问题是我们在座的各人力资源主管和各业务部门主管必须要自己亲自去解决的，那就是：在公司倡导奋斗者文化的大背景之下，我们到底如何识别奋斗者和不奋斗的人，员工提交了成为奋斗者的申请，并不意味着他就是奋斗者，是否奋斗者关键要看其在工作中的表现。文件做得再好，其条款毕竟是僵化的，并不能覆盖所有的正在发生的变化。作为文件的执行者，就要求我们如何理解到要做的事情的本质是什么。这个本质就是我们要把奋斗者和不奋斗的人识别出来，

把优秀的奋斗者与普通的奋斗者区分开来，从而在配股的过程中实事求是地决定哪些人应该获得配股，哪些人不应该获得配股；哪些人应该多配，哪些人不应该多配。

在我们公司对员工的激励政策中，饱和配股是很重要的一部分，是非常大的一部分。这种激励手段本身是有利也有弊的。这么多年来，公司的饱和配股增加员工的凝聚力，给员工的贡献提供超额的回报。这个高额的回报就是不仅仅给你劳动回报，另外还给员工分享公司长期的价值增长。它的弊在哪里呢？从客观上来讲，股票的高额回报有可能助长员工惰怠的思想。我们必须承认到这一点。虽然我们将饱和配股叫做长期激励，但是这个长期到底有多长？其实仔细看一下我们的饱和配股政策，我们的长期可是无限期的长。员工获得的饱和配股是从哪里来的呢，实际上是来自于对每一年劳动绩效的评估。我们每年劳动绩效结果出来后，会根据大家的岗位贡献，根据你的绩效，给予大家饱和配股的额度，这个额度一旦获取之后，其实它未来的收益与我们每一个人未来长期的贡献没有那么强的相关性。更坦率地讲，一旦获得以后，有可能一劳永逸地吃大锅饭。事实上在我们的组织里，有很多员工就是在吃这种大锅饭。那么在未来，我们的激励政策中，我们如何让激励政策真正覆盖到奋斗者身上，而不是覆盖到不愿意奋斗的人身上。不愿意奋斗的人，你给他激励的越多，他的惰性越强，个体的惰性越强，对整个组织的惰性的影响就更大。因此，在整个人力资源政策中，如何把奋斗者和不奋斗者很好的识别出来，是我们需要解决的一个课题。所有的文件都只能作为一个指引，文件执行的终的根源就必须靠我们每个主管自己把握好，这是我们大家共同的课题。今天这个座谈，并不是说公司已经能拿出一个很好的方法，告诉大家怎么样去识别，主要还是通过大家共同讨论，在达成共识的基础上，思考我们应该如何执行这些政策。这样的准确度就会更高一些。

黄林强：我提几个问题。第一、关于奋斗者和配股的事情，其实，我在华为也十几年了，以前我们没有这些条条框框，没有这些考勤条款，我们不是也把奋斗者识别出来了吗，为什么刚好到这个时间才用这个形式去甄别。如果说它是一个长期性问题，为什么不是三年前、不是五年前，而是这个时间提出来。

胡总：有一些数据，会后人力资源部可以跟大家共享一下。其实这个问题早就存在，只是以前我们没有把它揭示出来。我们在座的管理层对基层真正在发生什么事情，也未必真正清楚。人力资源部今年把去年和前年的出勤情况作了一次统计。大家可以看一下，有多少人是在长期休假，而这些人是否每次都在获得配股，这也就是为什么我们的文件会对享受配股的员工有出勤率的要求。

任总：不是今年推行，那明年推行你部门的任职资格你认为会科学合理吗？那样我们按职级配股就不会科学。推迟多少年，也难实现理想的。因此，今年走一步，就看大家的理解力了。

张晓清：但是我们现在已经始公示了。如果业务部门打C的人，就是非常不可取了，是否可以把劳动态度作为一个参考。

任总：始公示也不等于就正确了，熟悉公示这项工作，需要两三年时间。我们各级干部，就是要将10%的优胜者找出来，他们也许有缺点，这样的选拔制，就会促进公司的发展。同时，对10%左右的后进者，做一些分析，主管个人的倾向，考核也会有偏。我们必须坚决压制真正的无作为的人股权增长，才会使公司不致于战略溃败。

张晓清：还有一个建议，本次配股时有提到已经超过饱和线的人，如果已经惰怠了，是不是考虑适当退出一点股份的机制。我们在评的过程中，因为饱和线的跨度很大，有些人即使没到饱和线，其实我们都已经觉得他惰怠了，对于这些人是否也一样适用于退出机制？

任总：惰怠就不要评给他，这就是你的权力。降低我也是同意的，个别案例事先与人力资源委员会沟通，谋定而后动。如果你们认为这个人不该配，即使按照公司的条条框框他都合乎了，还是不应配，配了就是错误。公司的文件是导向产生乖孩子的，乖孩子容易符合公司的文件，但它不创造更多的价值。在绩效好的员工中违反这些条款，但是你们认为他是奋斗者，就应该给，你们要挺身而保卫他，他以后会纠正的。这不是涨工资，多

涨一级算了，不就是早给一两年。一、二年后你的职级升了，就平了。股票给了可能不好收回。如果你给错了人，就是伤害了公司的竞争力。你给错了人，你就是支持了惰怠。所以，我们希望基层干部要敢作敢为。

对于奋斗者我们采取相对考核。相对考核，我们过去有教条主义的 ABC，我们有很多教条主义制度，有可能差点把优秀员工给筛选掉。那么我们现在让大家不要那么教条，一定要大家感觉这个人确实是努力工作的，我们就敢承认他，尽管上级批评，也要敢于为他申辩。评价也可以跟着感觉走。但是过去由于我们对十八级以上的干部没有考勤，使这次他们缺少抵扣事假的记录。奋斗者不拿加班工资，是从股票和年终奖中分享剩余价值。但是付出也要记录，这样以后可以冲抵他一些合理的假期，人总有三灾两难，这边不考勤，那边要扣除，他们的假从那儿来，会累死人的。所以，以前忘了考勤，那现在也不能去改变过去的考勤记录，那你可以写一个承诺书，2011年你把请的事假扣还回来，这种情况不要影响对他的考核。那些手里还有一大把换休假没有用，还在请事假的人，有点投机。以后我们要坚持高中级奋斗者也要自己记录自己的工作，免刷卡也要自己记录，考勤员把它录进去。春节假如加班了，也要一天按三天计算。我们认为这个东西也是可以记载的。要纠正人力资源政策中一些不合理的现象。我们今天的沟通也是为了解决这个问题。以前我不知道，这次出了这个文件后，我才始知道这些问题，所以我就坦率跟大家沟通。

胡赛雄：作为奋斗者现在的识别手段是有限的。

任总：唯有按贡献。当前绩效或战略贡献。

胡赛雄：贡献，还有就是看你是不是申请加班。

任总：没有，只有贡献一条。像我这种就是不加班的，你看我是不是奋斗者。

胡赛雄：我认为还要增加一条要素。比如，不服从组织安排，有些艰苦的地方不去。像这些人，不光是不能做干部，我认为一般的员工也够呛，他应该也不能成为奋斗者。

任总：不服从分配就是麻雀了，就是小奋斗者。你还把他当鸿雁配股？这就是干部管理错误。麻雀和鸿雁就是不一样。麻雀你给他那么多粮食，它飞起来也提不动。你给他们分那么多钱，就是你考核机制有问题。他不愿意服从分配就是麻雀，为什么不允许麻雀生存呢。奋斗者中也有麻雀，奋斗者边缘化一些就是麻雀。你不要以为申请成为奋斗者，就永远是奋斗者了。

胡赛雄：第二个问题是十三级以上的员工，其实我们对他的考核都是目标责任制员工。这里面也有人申请成为奋斗者，也有人不申请成为奋斗者，那我们通过这种管理方式，怎么样能达到这种区分的对待。

任总：十三级以上干部不申请成为奋斗者，他放弃利益干活，我认为这个人很伟大；申请成为奋斗者，可能有人就是想拿些股票，这是可以理解的。如果是申请成为奋斗者，他奋斗了，我认为是正确的。如果他申请成为奋斗者，不奋斗，是错误的。但是，他不申请成为奋斗者，我倒很佩服这个人，这个人在金钱面前不受诱惑。

刘全伟：现在在机关/在一线，本地员工的奋斗者越来越多了，不知道咱们有没有相应制度的时间表。

任总：我们现在已经在很多个国家推行分红股，就是同等股权，这个已经实施了。

胡总：现在对非中国籍员工建立了递延奖金的激励机制，今年公司会在这个基础上推出与虚拟受限股收益相挂钩的利益分享权计划作为对非中国籍员工的长期激励措施，这个制度将覆盖到所有的驻外机构。

任总：华为公司前二十年是推行国际化，是以中国为中心走向世界，我们后二十年是全球化，以全球优秀人才建立覆盖全球的能力中心，来辐射管理全球业务。我们对外籍员工的评价和重视在后面二十年逐渐会体现出来，毕竟我们公司还没有资本化，我们还来得及给外籍员工补偿利益。现从我内心来说，我不怕你多拿钱，你多拿钱，如果是该拿的，我心里太舒服了，因为你抢了太多粮食；你拿得少，我也不高兴，因为你贡献小。

张顺茂：我们的虚拟饱和配股现在全球都是标准是一样的，建议饱和配股是否可按照不同的艰苦地区的程度来操作。

任总：如果他又回来呢？张顺茂：还是要有条件，如果他在海外艰苦地区长期工作。

任总：长到多久算长呢？张顺茂：比如三、五年。

任总：三、五年就算长了吗，你还要活几十年呢。

张顺茂：我的意思是说要考虑一下是否愿意在艰苦地区工作。

任总：那我们可以多涨奖金。

胡总：你这个问题其实我们早就已经解决了，我们在艰苦地区的岗位个人职级是有上浮的。

任总：这次发生灾难的国家，有几个员工是一次涨了二级，他的饱和配股就是按涨二级来配了，他实际上就涨了很多了。这件事我们认为会有负面效应，会有压力，在心声社区测试一下，结果绝大多数都赞成，说明华为公司在文化上已经 始前进了。前些年员工在天涯上骂，骂老子少干活凭什么不多拿钱啦，但现在大家都不怎么骂了。天涯网释放了你的能量，你又回来好好干活了。我觉得这就正确了，你不干活为什么拿多钱，所以说现在文化正发生一些变化，在进一步积极改变，有利于促进公司的改革。所以今天的沟通，就是怕用僵化教条的条款把优秀的奋斗者伤害了。希望各级主管部门要敢于为这些奋斗的员工申冤。

谢国辉：我想问关于产假的这个问题，我们片联还有员工，09 年生的小孩，10 年她的考核是 A，这些人我个人认为也是奋斗者。

任总：他休了多久假。

谢国辉：09 年是休了超过 2 个月。

任总：国家法律保护的是薪酬，法律上没有说休很长的假还有股票。休的假太多放弃股票，又没有放弃薪酬。过一、二年又可以配了，你努力，职级还会上升，机会还在增多。但是如果她休二个月零几天，这有什么关系呢，写个承诺书，把多休的几天扣回来，但是如果休得太多，去哪扣？公司的股票是一种虚拟分配方式，是劳动的一种分配机制，必须干活才会有。现在有些人请事假，反正工资我也不要了，就等着分红，难道这就是华为的价值观吗？华为公司的股票是劳动才会创造出价值的。我同情加了班没有考勤记录，这次又受打击的人。一天到晚忙着干活，以前也不积极填写表格，争取自己的利益，我认为这种人应该花点时间保护自己的利益，把表格填了。

童国栋：两年六十天的条款，执行上有一个度的问题。发现有些同事确实是因为在艰苦地区或者在项目压力比较大的情况下造成了身体疾病需要休假，而且大家都能看到他们绩效很优秀。这种情况下建议允许基层干部给公司写个特殊说明作为例外事项处理。

任总：我们授权人力资源委员会给他批准，限定两个月的休整时间，如果这个人确实太优秀了，还要休长一点假，批准他出差但不给他报销差旅费。例如去红海上出个差，回来后如果还是觉得身体不好，就再让他自己掏钱去马尔代夫出差。我们可以变相处理，不要老是冲突公司的政策。各个基层部门只要你们集体评议了，这些优秀员工要进行保护，因为这些人是我们的宝贵财富，但是不能因为对这个人出一个特殊政策去普遍适应所有人，到时候我们就又没有办法制约了。各级部门要敢于为这些人伸张。这些人曾经有很大贡献，因为工作原因身体累垮了，这类人不在此列。

童国栋：现在的分配都是一种事后分配制度，有没有可能把这种激励提前？

任总：我坚决反对年终奖的制度，年终奖制度是落后的制度，要强调过程奖，及时奖。比如应有 50% 幅度的过程奖在年终前发完，没有发完的，到年终就不发了，不给你了。这样逼各部门及时奖。我们强调项目奖，过程奖、及时奖。

童国栋：我们在实际操作过程是不是可以一步步的走？

任总：谁让你一步步走，你走快一点，奖金有多大了不起，不就是发错了，即便发错了也只有一次。股票发错了，就几十年。奖金不要看那么重。

孔凡生：在人才招聘中我们发现外界对我们奋斗者协议有些误解，我们是否可以倡导一种以奋斗为荣的文化。前段时间申请了奋斗者，但不应该所有的申请者都应该被批准，应该有一定甄别。

任总：那你认为谁应该被批准，谁不应该呢？你举个例子。

孔凡生：只有在思想上认同，并且在实践中践行的而且有成果的才能够被批准。不服从组织分配就应该考虑能否成为奋斗者。

任总：批准成为奋斗者不一定能享受到什么东西。同意申请就是给你献身机会，就是冲锋在前，退守在后。批准不批准并不重要，不因为批准了就等于一定要享受权利，你有了这个门槛的条件，但不等于你就可以享受，还要看你的现实表现。上战场，新兵虽然尿了裤子，还是冲过去了，我认为他也是英雄。批准并不重要，重要是践行。践行是在每个阶段看，你如何能知道他一辈子都能践行呢？因为还有几十年的长度，但每个阶段都有管理考核。

陈新志：目前 12 级及以下的员工主要是分布在交付体系，激励方式主要以短期激励为主，以工时制为基础，算出来多少就发多少，我们已经延续了很多年。在长期激励方面考虑的比较少，过去有 10% 的班组长会有一些奖励配股，去年五百股和一千股，今年变成了三百股、五百股。任总：奖励配股不在此列（饱和配股）。奖励配股也要改革，原来的政策要做一些维护。不能因为拿了五百股，就放弃加班费，放弃很多收入，就吃亏了。为什么要让干了活的吃亏呢，干活的人就应该要拿好处，要打的是不干活的人。

陈新志：12 级及以下也有维修工、测试工，是我们的骨干。

任总：骨干就多给他一些奖金就好了。不要加班工资他是不是收入会减少呢？加班就应该拿加班的钱。我就不赞成义务这个词，我认为我们的价值观，就是国家的价值观，“各尽所能，按劳分配，多劳多得”。不劳就不得。但是不劳不得也是有局限性的。刚刚有人提到退休的员工就不拿分红，他虽然现在不劳了，他也要得到啊，因为他曾经奋斗过，你也会退休的呵。

陈新志：目前十二级以下员工的加班费占总收入的 40%~50%。

任总：挺好的，他们满意吗？不满意还要改革。总言之，我们赚的钱都想分给大家，但问题是怎么分。怎么合理的分配，我们今年先讨论奋斗者的分配问题，以后还会端到端的全流程打通，建立正确的分配体制。

胡赛雄：配股没有周期限制的，我想这是很大一部分的惰怠产生的原因。为什么不给每次配股赋予时间周期呢？

任总：这是下一步新班子要做的改革。我作为老班子犯了很多错误，我今天来纠正这些错误。我负责把我过去的错误纠正了。以前的配股由我签字就行了，有些人多配了，有些人少配了。对于少配了的，我赔礼道歉。对于多配了的，希望你能理解我，你能不能自己减退一点，使得社会平和一点。过去二十年就是这样的走过来的，永远都会有错误。在我们体系、制度、方法不完善的时候，难免做了很多错的。我们一步步的改，但不会激进的全面改革，希望新制度推出来时，我们在座的人带头践行，使得公司有合理的分配机制。以奋斗者为

本，就是你只分享你贡献的一部分，你总要交一点出来，所以公司不管如何提高员工收入，是不会出现财务风险的。现在调整的过程中有难题，就怕我们左一阵子，右一阵子。出现这些问题希望通过沟通妥善合理解决。

李杰：我们去年搞了人力资源管理纲要价值模块的讨论，核心是对华为公司价值创造与价值分配的理解。今天我们在现实的工作中，要把对公司的导向的理解，落实到实际的操作过程中去。我们平常依靠公司的政策、文件去做，制定一些政策和文件来支撑我们对奋斗者回馈的保障，但我们的文件可能会比较僵化，不一定合理，因而在执行中还要靠我们所有的管理者和人力资源工作者，通过对公司核心价值观的理解，在实际工作中有一些灵活地处理方法，而不是僵化地执行文件。同时，老板您提到的通过批准因为工作过度劳累而身体不好的奋斗者用出差的方式休养，这是不是太灵活了？

任总：这些话我从来没和任何一个人讲过，只对胡厚崑一个人悄悄授了权，今天是让你们逼出来的。在公司确定以奋斗者为本的时候，就要想到有人会累垮，我担心我们以奋斗者为本的文化，没有一个出口，员工会累坏的。因为他不想放弃利益，于是拼呀拼呀，然后有一天弹簧被压得过头了，就弹不回来了，我觉得这会是个问题。这些在重大工作，重大项目，付出了超劳动的人，如果有正确的考勤，他们会有足够的假来换休的。希望大家能理解，那些为了公司奋斗，伤害了身体健康的人要得到更多的关怀与帮助，任何人都会有那一天的。没有一个人是钢铁巨人，能永远长存。我们不能对过去的英雄关怀，我们就不能有英雄辈出。但对英雄的关怀，不等于我当了英雄，我就可以惰怠了。我们认为这个人身体不好了，是因为奋斗形成的，不是生理疾病形成的，那么部门要有一个合理的处理措施。不行了，自己多休假，不就是新股票不拿了吗，把钱看得那么重干嘛。如果说的是奋斗的人，我们要保护。这个我们只给人力资源委员会授权，但人力委员会的眼睛可能看不清楚那么多，现在大家来看这个问题。有人确实是这样子了，我们要多多保护。不要有些人得了多次疟疾了，我们都不关心。

李杰：如果碰到确实有一部分是奋斗者员工，或者长期在劳累的岗位上需要进行调整，我们能不能考虑不通过休假、出差等，我们能不能授权给一线的团队，在一定的范围内给予调整的机会。由一线的团队灵活地根据一定的原则来把握，来处理这个矛盾。这是我的一个建议，解决一线有一些员工很劳累的问题。任总：我不是强调一线员工，一线员工我们管理者要合理地分配工作量。我是强调我们的骨干员工，强调的是高层管理者，那么多年奋斗积累了很多疾病这个问题。一线员工要适可而止，没有叫你成天踩地雷，你见着地雷为什么不绕着走，为什么要踏着地雷往前走呢。我觉得这还是我们管理者的管理水平问题，为什么要逼着员工踩着地雷走啊。我没有讲一线，大家要搞清楚啊，我讲的还是骨干员工啊。因为只有骨干员工长期冲锋，时间太长，弹簧压缩的时间太长，恢复不了弹力了，这个授权人力资源委员会。一线员工刚刚开始冲锋，怎么可能就积劳成疾呢。我是发自内心讲的，我们在逼着全体人奋斗的时候，我们要保护一部分奋斗者，他们不至于会被伤害掉。

徐赤：公司的老员工很多，对老员工配股配得多一点，建议老员工适当降一点股份，这样的话对努力奋斗的、绩效优秀的新员工是一种激励。

任总：但得他自愿。我告诉你们一个消息，董事长孙总今年就带头减持了她的股票，去年还有好多优秀骨干自动写申请将股票减持下来，而且还降得不少啊，有些人自愿降了一半啊，人力资源委员会都已经批准了。明年队列清楚后，我也会减掉一部分股份，使队列更加合理。所以，要看到高层干部里的觉悟还是很高的，是能够理解公司的。华为需要这种自我牺牲精神，如果这能形成一种机制，老员工能在自己冲不动的时候，为了公司的可持续发展而主动申请将自己的股票降下来，分配给更多的、优秀的、有冲劲的员工，华为将会长胜不衰。

纸条提问：上调饱和配股线，是否适用绩效优秀的老奋斗者，但老奋斗者早就超过饱和线了。

任总：这次调整饱和线的目的，主要还是对那些在岗的奋斗者起着很大的作用。所以，对刚才提出的这个问题，我觉得不要担忧，我们是反复研究过这个饱和线应该是怎么做的。

陈海燕：我们真正激励奋斗是指有贡献的奋斗，是否不只看工作时间，还要看工作产出的绩效。我们是否应该鼓励大家在同样的时间内创造高绩效。

任总：我们说贡献，没有说时间。如果你的贡献是一定程度的，但你用时间来乘呢，积分也会很高，但有些人短期也能输出很高的积分。所以关于贡献的问题，不能看工作时间，主要看工作产出效率，这个在原则上是一致的。

胡总：我们应该对薪酬结构进行优化，目前我们的薪酬结构中，短的部分太短，长的部分太长，长的比率太高，短的针对性不够强，未来的结构会变化，依然会有长期的那部分，但那部分的比例会减少。我们会在长、短期之间增加中期激励，它是一个有限期的中期的激励，这个激励与员工所承担的岗位责任及未来持续贡献相关联，同时我们还会对所有的奖励建立回溯机制，以防止可能的短期利益导向和不恰当的个人行为对公司利益造成影响。

任总：因为这是未来一个改革，这个改革还要充分讨论，大家不要着急，今年的问题怎么解决法，你们还有什么问题我们要摊来说，我认为人力资源管理部要建立受理部门，受理大家对这个问题的投诉，特别是优秀员工，别冤枉了他们。我们只有保护优秀员工才会有希望。什么都影响，以后怎么能有英雄辈出呢！华为公司这次不能正确的对待我们优秀的奋斗者，以后谁会奋斗呢，所以我今天给大家讲，反对这些官僚主义，目的是要为真正奋斗员工的一个甄别，所以说在这次执行过程中不要偏颇。

邹志磊：我再提个很细节的问题，每年股票分红、涨薪、奖金等，我们在实际过程中遇到很多问题，越是一线的主管对员工的了解越多，但是有时包括分奖金也好，是不是每年留点余度，让一线的主管有点权力。

任总：不是留点余度，而是额度全都给你们了，你官僚。现在工资包、奖金包全发下去了，你们工资不敢涨，奖金不敢发，是你们的问题，不是我们的问题，胡厚崑给我反映多少次，薪酬包发下去了，下面不敢涨工资，股票包发下去了下面不敢评，然后奖金包发下去了，你们不敢评，你们不敢动，你不敢动不是我的问题。小九九，大九九全都给你了。你要好好用好你的权力，我认为基层主管是了解基层员工，但基层主管也有局限性、片面性，所以我们通过公性，来加强局限性及全面性的改进。当然你们乱用人，他也要分你的薪酬包的，你不裁掉不作为的员工，其实就是你们大家养着他。邹志磊：我想说的意思就是比如说一线员工我今年所做的所有业绩，但有可能明年、后年我才能看出来，所以要有一个纠错机制。我举个例子，比如前任代表到后肯定把所有奖金都分完，结果到第二年合同都亏了，又要倒扣，后一任代表就亏了。

任总：那地区部总裁就有问题了。地区部分光了，那片总有问题了。还是有追溯的，片总来追溯你。

张晓清：奖金分配同工不同酬的问题。

任总：我认为机关员工应该叫作职员。职员就不应该拿那么高的工资和奖金。因为你在风雨无阻的地方好好的生活。

财务人员、业务人员不是两张皮，财务人员要对业务承担起责任来。我们强调 CFO 一定要像 CFO，一定要对计划、预算，核算、绩效和扩张都担负起责任来，否则就不叫 CFO。我是积极主张财务人员和业务人员在利益上捆在一起，共同发展的。但是我认为 CFO 应该归属中央平台，要有制约的机制，至少会有几个人是归平台管理的，这样才会使得业务系统、财务系统，在很多机制上共同担负扩张任务，在担负扩张任务中要提出有效的增长和利益的增长，我是支持的这个问题。包括行政系统的改革。行政系统也提出这个问题来。但基层的财务人员，可以先从奖金跟地区开始。

郭总：提到共同发展，国企里关于财务总监有个解决方案，我们需要借鉴这个解决方案。国企的财务总监的工资是上级给的，奖金跟服务的部门相结合的。我们在解决方案上避免一刀切的，既要承担一些服务职责，对于工作单元的绩效也应该承担责任。对未来我主张对于 CFO、财务骨干也建议采用类似的解决方案。

胡总：今天讨论了很多问题，我们这些问题有涉及到政策的、理念的、也有操作执行层面的，这提示了我们，公司在人力资源领域价值观、理念、政策和执行这几个层面的东西，需要有很好的方式做透彻的内部沟通。尤

其是在各级管理层中的沟通，如果不能达成共识，不能清晰理解，往下执行时就会出现问题。我们的很多政策下到基层后，跟我们在会议室里想的、说的已经完全不一样，不是说内容不一样，而是说对其精神的理解已经出现了偏差。我们的一个 HR 专家发邮件告诉，他找了两百多人做了抽样调查，调查他们对我们的价值观是如何理解的，其中只有 12% 的能准确描述出我们的价值观，这提醒我们，我们的价值观、政策不在于我们今天在这里说了些什么，而是在于对一线的工程师、销售经理、财经经理，他看到的是什么。我希望把今天的沟通会作为一个 始，今后定期召 这样的沟通会，用这样的机制，层层达成共识。

任总：其实我讲的总的一个目的，大家认为谁是奋斗者就请你们多保护，不要伤害他，哪怕他和文件有冲突，你们做不了主的时候，你们可以呈报。要敢于在待遇上拉 差距，让优秀员工多拿钱，股票多配一些。我们的改革中不能左一会，右一会，然后这被伤害的人，那被伤害的人，其实 被伤害的人，一定是 优秀的人。为什么呢，他们一定有非常多的缺点，但是他们也有非常多的优点。我们不能教条主义做。什么叫完人，刚出身的小孩就是完人，无所作为的人就是完人，我们认为这个社会，我们的公司不需要完人，我们需要能做出贡献的人，这一点我们要在干部制度，人力资源中要真正明白起来，谁是我们需要的人，我们认为我们不需要完人。

我为什么对 360 度调查提出意见呢，我认为不是你的调查方法有问题，是你的评价和分析方法有问题。360 度调查是寻找每一个人的成绩，每一个人的贡献，当然也包括寻找英雄，寻找将军的。而不是单纯地去寻找缺点，寻找问题的。现在 360 度调查完以后，这个人没缺点就 OK，这个人有缺点就\*\*\*了，不好。360 度调查是调查他的成绩的，看看他哪个地方 优秀，如果有缺点的话，看看这个缺点的权重有多少，这个缺点有多少人反映，看看这个人是不是能改进。而不是说我抓住一个缺点我们就成功了，我们用这种形而上学的方法， 终会摧毁这个公司的。

这一次公司提高配股线是非常非常重要的战略，我们公司是经过了一年高层的研究，才拿出这个方案来的，这战略 重要的问题就是不能伤害了优秀的奋斗者，甚至那些调皮捣蛋不听话的奋斗者，但是他们有贡献。他有时候不加班，但他绩效很好，说明他潜力大，应该多给他加担子，而不是打击他。如何不要伤害优秀的奋斗者，是重要的战略，这次战略如果形而上学，就把我们公司的价值观全搞反了，矛盾更大了，而不是更小了。我的宗旨就那么一条， 始讲的题目和我 后的结尾是一致的。要在公司人力资源管理理念、导向和指导下，基于现行政策，实事求是、非常客观地执行，切实保障对奋斗者的识别和回馈，并通过这样灵活的执行，不断优化我们的政策。

我今天想讲的就是这一点，谢谢大家今天浪费了这么多时间，谢谢大家我这么尖锐和大家沟通，大家都没有对我生气，我对发言者表示尊敬，我喜欢积极发言的人，甚至反对我发言的人。不发言的有点投机，这种人往往会多得好处，不然为什么一言不发呢？一江春水向东流

----为轮值 CEO 鸣锣 道 2011 年 12 月 25 日

【导 读】华为董事长孙亚芳说，看这篇文章就像回放电影一样，华为成长经历中关键镜头，一幕幕真实地再现。在回放中，任总道出自己的心路历程，总结了自己是怎样带领公司走到今天，也幽默诚恳地告诫接班团队，怎么作一个“无为”的带头人，怎么能“团结众人”实现企业目标。当然这些话也是对各级继任者说的，也是向青年人说的，谁说二、三十年后，他们不是将领，不是专家呢？从 97 年到 2003 年，是公司成长的困难时期。任总身体也在那段时间累垮了，高血压，糖尿病，因癌症分别在左小腿和左耳部分别作过两次手术。记得 2005 年任总第二次手术是从西班牙回来，一下飞机直接进手术室的。当年为了减少影响，没有让任何人知道，病房冷清清的。不像一个普通员工生病，还有一、二人去看望，一、两支鲜花。

千古兴亡多少事，一江春水向东流。

小时候，妈妈给我们讲希腊大力神的故事，我们崇拜得不得了。少年不知事的时期我们又崇拜上李元霸、宇文成都这种盖世英雄，传播着张飞“杀”（争斗）岳飞的荒诞故事。在青春萌动的时期，突然敏感到李清照的千古

情人是力拔山兮的项羽。至此“生当作人杰，死亦为鬼雄”又成了我们的人生警句。当然这种个人英雄主义，也不是没有意义，它迫使我们在学习上争斗，成就了较好的成绩。

当我走向社会，多少年后才知道，我碰到头破血流的，就是这种不知事的人生哲学。我大学没入了团，当兵多年没入了党，处处都处在人生逆境，个人很孤立，当我明白团结就是力量这句话的政治内涵时，已过了不惑之年。想起蹉跎了的岁月，才觉得，怎么会这么幼稚可笑，一点都不明白 放、妥协、灰度呢？

我是在生活所迫，人生路窄的时候，创立华为的。那时我已领悟到个人才是历史长河中 渺小的，这个人生真谛。我看云贵高原的盘山道，那么艰险，一百多年前是怎么确定路线，怎么修筑的，为筑路人的智慧与辛苦佩服；我看薄薄的丝绸衣服，以及为上面栩栩如生的花纹是怎么织出来的，而折服，织女们怎么这么巧夺天工？天啊！不仅万里长城、河边的纤夫、奔驰的高铁……我深刻地体会到，组织的力量、众人的力量，才是力大无穷的。人感知自己的渺小，行为才 始伟大。在创立华为时，我已过了不惑之年。不惑是什么意思，是几千年的封建社会，环境变动缓慢，等待人的心理成熟的一个尺度。而我进入不惑之年时，人类已进入电脑时代，世界 始疯起来了，等不得我的不惑了。我突然发觉自己本来是优秀的中国青年，所谓的专家，竟然越来越无知。不是不惑，而是要重新起步新的学习，时代已经没时间与机会，让我不惑了，前程充满了不确定性。我刚来深圳还准备从事技术工作，或者搞点科研的，如果我选择这条路，早已被时代抛在垃圾堆里了。我后来明白，一个人不管如何努力，永远也赶不上时代的步伐，更何况知识爆炸的时代。只有组织起数十人、数百人、数千人一同奋斗，你站在这上面，才摸得到时代的脚。我转而去创建华为时，不再是自己去做专家，而是做组织者。在时代前面，我越来越不懂技术、越来越不懂财务、半懂不懂管理，如果不能民主的善待团体，充分发挥各路英雄的作用，我将一事无成。从事组织建设成了我后来的追求，如何组织起千军万马，这对我来说是天大的难题。我创建了华为公司，当时在中国叫个体户，这么一个弱小的个体户，想组织起千军万马，是有些狂妄，不合时宜，是有些想吃天鹅肉的梦幻。我创建公司时设计了员工持股制度，通过利益分享，团结起员工，那时我还不懂期权制度，更不知道西方在这方面很发达，有多种形式的激励机制。仅凭自己过去的人生挫折，感悟到与员工分担责任，分享利益。创立之初我与我父亲相商过这种做法，结果得到他的大力支持，他在卅年代学过经济学。这种无意中插的花，竟然今天 放到如此鲜艳，成就华为的大事业。在华为成立之初，我是听任各地“游击队”们自由发挥的。其实，我也领导不了他们。前十年几乎没有 过办公会类似的会议，总是飞到各地去，听取他们的汇报，他们说怎么办就怎么办，理解他们，支持他们；听听研发人员的发散思维，乱成一团的所谓研发，当时简直不可能有清晰的方向，像玻璃窗上的苍蝇，乱碰乱撞，听客户一点点改进的要求，就奋力去找机会……。更谈不上如何去管财务的了，我根本就不懂财务，这与我后来没有处理好与财务的关系，他们被提拔少，责任在我。也许是我无能、傻、才如此放权，使各路诸侯的聪明才智大发挥，成就了华为。我那时被称作甩手掌柜，不是我甩手，而是我真不知道如何管。今天的接班人们，个个都是人中精英，他们还会不会像我那么愚钝，继续放权，发挥全体的积极性，继往 来，承前启后呢？他们担任的事业更大，责任更重，会不会被事务压昏了，没时间听下面唠叨了呢……。相信华为的惯性，相信接班人们的智慧。

到 97 年后，公司内部的思想混乱，主义林立，各路诸侯都显示出他们的实力，公司往何处去，不得要领。我请人民大学的教授们，一起讨论一个“基本法”，用于集合一下大家发散的思维，几上几下的讨论，不知不觉中“春秋战国”就无声无息了，人大的教授厉害，怎么就统一了大家的认识了呢？从此， 始形成了所谓的华企业文化，说这个文化有多好，多厉害，不是我创造的，而是全体员工悟出来的。我那时 多是从一个甩手掌柜，变成了一个文化教员。业界老说我神秘、伟大，其实我知道自己，名实不符。我不是为了抬高自己，而隐起来，而是因害怕而低调的。真正聪明的是十三万员工，以及客户的宽容与牵引，我只不过用利益分享的方式，将他们的才智粘合起来。

公司在意志适当集中以后，就必须产生必要的制度来支撑这个文化，这时，我这个假掌柜就躲不了了，从上世纪末，到本世纪初，大约在 2003 年前的几年时间，我累坏了，身体就是那时累垮的。身体有多项疾病，动过两次癌症手术，但我乐观……。那时，要出来多少文件才能指导，约束公司的运行，那时公司已有几万员工，而

且每天还在不断大量地涌入。你可以想象混乱到什么样子。我理解了，社会上那些承受不了的高管，为什么选择自杀。问题集中到你这一点，你不拿主意就无法运行，把你聚焦在太阳下烤，你才知道 CEO 不好当。每天十多个小时以上的工作，仍然是一头雾水，衣服皱巴巴的，内外矛盾交集。我人生中并没有合适的管理经历，从学校，到军队，都没有做过有行政权力的“官”，不可能有产生出有效文件的素质，左了改，右了又改过来，反复烙饼，把多少优秀人才烙糊了，烙跑了……。这段时间的摸着石头过河，险些被水淹死。2002 年，公司差点崩溃了。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[1]。真的，不是公司的骨干们，在茫茫黑暗中，点燃自己的心，来照亮前进的路程，现在公司早已没有了。

这段时间孙董事长团结员工，增强信心，功不可没。

大约 2004 年，美国顾问公司帮助我们设计公司组织结构时，认为我们还没有中枢机构，不可思议。而且高层只是空任命，也不运作，提出来要建立 EMT (Executive Management Team)，我不愿做 EMT 的主席，就 始了轮值主席制度，由八位领导轮流执政，每人半年，经过两个循环，演变到今年的轮值 CEO 制度。也许是这种无意中的轮值制度，平衡了公司各方面的矛盾，使公司得以均衡成长。轮值的好处是，每个轮值者，在一段时间里，担负了公司 COO 的职责，不仅要处理日常事务，而且要为高层会议准备起草文件，大大地锻炼了他们。同时，他不得不削小他的屁股，否则就达不到别人对他决议的拥护。这样他就将他管辖的部门，带入了全局利益的平衡，公司的山头无意中在这几年削平了。

经历了八年轮值后，在新董事会选举中，他们多数被选上。我们又 始了在董事会领导下的轮值 CEO 制度，他们在轮值期间是公司的 高的行政首长。他们更多的是着眼公司的战略，着眼制度建设。将日常经营决策的权力进一步下放给各 BG、区域，以推动扩张的合理进行。这比将公司的成功系于一人，败也是这一人的制度要好。每个轮值 CEO 在轮值期间奋力地拉车，牵引公司前进。他走偏了，下一轮的轮值 CEO 会及时去纠正航向，使大船能早一些拨正船头。避免问题累积过重不得解决。

我不知道我们的路能走多好，这需要全体员工的拥护，以及客户和合作伙伴的理解与支持。我相信由于我的不聪明，引出来的集体奋斗与集体智慧，若能为公司的强大、为祖国、为世界作出一点贡献，廿多年的辛苦就值得了。我知识的底蕴不够，也并不够聪明，但我容得了优秀的员工与我一起工作，与他们在一起，我也被熏陶得优秀了。他们出类拔萃，夹着我前进，我又没有什么退路，不得不被“绑”着，“架”着往前走，不小心就让他们抬到了峨眉山顶。我也体会到团结合作的力量。这些年来进步 大的是我，从一个“土民”，被精英们抬成了一个体面的小老头。因为我的性格像海绵一样，善于吸取他们的营养，总结他们的精华，而且大胆地 放输出。那些人中精英，在时代的大潮中，更会被众人团结合作抬到喜马拉雅山顶。希腊大力神的母亲是大地，他只要一靠在大地上就力大无穷。我们的大地就是众人和制度，相信制度的力量，会使他们团结合作把公司抬到金顶的。

作为轮值 CEO，他们不再是只关注内部的建设与运作，同时，也要放眼外部，放眼世界，要自己适应外部环境的运作，趋利避害。我们伸出头去，看见我们现在是处在一个多变的世界，风暴与骄阳，和煦的春光与万丈深渊……并存着。我们无法准确预测未来，仍要大胆拥抱未来。面对潮起潮落，即使公司大幅度萎缩，我们不仅要淡定，也要矢志不移地继续推动组织朝向长期价值贡献的方向去改革。要改革，更要 放。要去除成功的惰性与思维的惯性对队伍的影响，也不能躺在过去荣耀的延长线上，只要我们能不断地激活队伍，我们就有希望。历史的灾难经常是周而复始的，人们的贪婪，从未因灾难改进过，过高的杠杆比，推动经济的泡沫化，总会破灭。我们唯有把握更清晰的方向，更努力地工作，任何投机总会要还账的。经济越来越不可控，如果金融危机的进一步延伸爆炸，货币急剧贬值，外部社会动荡，我们会独善其身吗？我们有能力挽救自己吗？我们行驶的航船，员工会像韩国人卖掉金首饰救国家一样，给我们集资买油吗？历史没有终结，繁荣会永恒吗？我们既要有信心，也不要盲目相信未来，历史的灾难，都是我们的前车之鉴。我们对未来的无知是无法解决的问题，但我们可以归纳找到方向，并使自己处在合理组织结构及优良的进取状态，以此来预防未来。死亡是会到来的，这是历史规律，我们的责任是应不断延长我们的生命。

千古兴亡多少事，一江春水向东流，流过太平洋，流过印度洋，……不回头。

## [1] 不要去关注英雄的闪光点，去体会英雄无奈时的两难处！成功不是未来前进的可靠向导

——任正非在公司市场大会上的讲话 2011 年 1 月 17 日

**【导读】**新董事会成员：董事长孙亚芳（任正非称孙为“华为的名片”），副董事长郭平（2003 年与思科版权官司的前敌指挥）、徐直军、胡厚崑、任正非；常务董事徐文伟、李杰、丁耘、孟晚舟（任正非的女儿，分管财经）；董事陈黎芳、万飚、张平安、余承东。2011 年，华为整合成立“2012 实验室”。

前天新的董事会产生了，新的班子会带领公司，进行新的长征。今天我不代表董事会，是作为公司总裁在市场会议上讲话。董事会是管大事的，不管小事，我这里是讲小事，不讲大事。

### 一、公司交接班是文化的交接班、制度的交接班，不是人传人封建式的交接班

现在社会上老猜测我们交接班的问题，我们公司内部也有不理解的。他们认为都是人传给人。西方公司的 CEO 走马灯似的换，没见到西方公司垮了，美国总统走马灯似的换，没看到美国有啥问题？所以交接班，是文化与制度的交接班。在这个问题上，华为要强调的交接班是要建立一个文化、制度、流程的交接班，而不是要交接给某一个人。将来像西方公司一样不管谁来干，都不会改变核心价值观的。哪一个人的位置有那么值钱啊？作用又那么大哟？华为公司交接班，实际上几年来，我们一直就在进行着。这些年来，我们推行从西方引进的管理，那些品德好，学习好的，实践好的，有干劲的人，不断上来，交接班一直在进行吗？因为我们一直戴着旧的帽子，大家不感觉罢了。

我们一定要强化高级干部要学习华为的管理文化，努力参与制度建设，并严格遵循这些流程。我们不强求员工学习公司的文化，员工不要那么累，员工就是要干好工作，多挣钱。我们现在高级干部有些是不学习的，只督促基层员工学习，所以现在很多基层员工都上升成高级干部，而在座的很多高级干部可能要从这个舞台退下去。历史的淘汰是必然的，从来没有停歇过。华为文化的核心是什么，其实就两点：一个是以客户为中心，一个是以奋斗者为本。这些不是我们独特的文化，是普适的，而且都是从别人那儿学来的。没有什么掌握不了的，只要认真体会，都能做得到的。有人总说华为文化外籍员工听不懂，以客户为中心首先是外国公司推行按客户需求的解决方案，解决方案就是要以客户为中心，做好才能拿到合同。以客户为中心，外籍员工为什么听不懂？以奋斗者为本，换个说法，外籍员工就听懂了。为什么他会多拿钱呢？是因为他多干活了。这就是我们的各尽所能，按劳分配，多劳多得，外籍员工也知道多劳多得，多劳多得不就是以奋斗者为本吗？

不要把华为文化复杂化，不要把华为文化细节化。高级干部在这个过程中努力学习华为文化，在细节上有所提升，有所提高，我们是可以理解的，我们是欢迎和接受的。我们现在推行的 IFS、LTC、IPD、ISC 等等一系列变革，其实都是华为文化的一部分。经过这些活动的洗礼，公司实际上已经换掉了 90% 的干部，而且今天在座的干部未来也有可能被换掉的，这就是华为的交接班。你以为什么是交接班呢？你以为换一个人才是交接班吗？换一个人有那么大影响吗？这个人随时换掉不就完了吗。制度性的交接班不会对公司的经营与发展产生重大影响。

六年来，我们实行 EMT 轮值主席制度，实际上就是在交接班。让所有成员，轮流主持工作，历练他的水平。未来几年我们董事会的运作，还会继续推行轮值主席的制度。我们在第一轮轮值主席制度中，可能有些人退出了，有些新生力量就上来了，不一定上来的新生力量将来还能在这个位置上，我们不断地在循环洗礼，锻炼干部的能力，锻炼干部的全局观。所以，交接班，华为公司不是交不出去，而是华为公司接班人太多了。但我的亲属永远不会进入这个队列。

二、形势逼着我们变革，面对这个时代，我们要有所作为。

政治、经济、文化形势、商业生态环境的变化.....（略）。

### 1、文化也不是万能的

文化并不一定有这么大的意义，赋予它这么多的期望。近我们在推动高、中级干部及后备干部学习由胡厚崑、徐直军领导主编的公司管理文化提纲，这个提纲概括了我们这二十年的奋斗，它浸透了编委及大家的心血，也许会为我们的发展留下不灭的灯光。但也要科学合理的去理解华为的文化，不然成功有可能导致经验主义，有可能反步入陷阱。

华为公司过去的成功，能不能代表未来的成功？不见得。成功不是未来前进的可靠向导。成功也有可能导致我们经验主义，导致我们步入陷阱。历史上有很多成功的公司步入陷阱的，例子很多。时间、空间、管理者的状态都在不断变化，我们不可能刻舟求剑，所以成功是不可能复制的。能不能成功，在于我们要掌握、应用我们的文化和经验，并灵活的去实践，这并不是一件容易的事情。它熬干了多少人的血液和灵魂，多少优秀人才为此付出了多么大的生命代价，不然人类社会怎么会演变到今天。

我们要借鉴它（成功）的思维方式，而不是它的工作方法。不是说原来怎么做的，我就怎么做，然后沿着这条路走下去就行了。我们现在很多员工在思想上是比较惰怠的，没有积极思维的。没有认真去研究如何简化它的工作，提高贡献能力。

### 2、变革就是让我们已认识到的规律，合理的得到应用。

公司长期推行的管理结构就是一个耗散结构[1]，我们有能量一定要把它耗散掉，通过耗散，使我们自己获得一个新生。我提一个问题，什么是耗散结构？你每天去锻炼身体跑步，就是耗散结构。为什么呢？你身体的能量多了，把它耗散了，就变成肌肉了，就变成了坚强的血液循环了。能量消耗掉了，糖尿病也不会有了，肥胖病也不会有了，身体也苗条了，漂亮了，这就是简单的耗散结构。那我们为什么要耗散结构呢？大家说，我们非常忠诚这个公司，其实就是公司付的钱太多了，不一定能持续。因此，我们把这种对企业的热爱耗散掉，用奋斗者，用流程优化来巩固。奋斗者是先付出后得到，与先得到再忠诚，有一定的区别，这样就进步了一点。我们要通过把我们潜在的能量耗散掉，从而形成新的势能。因此，我们总是在稳定与不稳定、在平衡与不平衡的时候，交替进行这种变革，从而使公司保持活力。你们吃了太多牛肉，不去跑步，你们就成了美国大胖子。你们吃了很多牛肉，去跑步，你们就成了刘翔。都是吃了牛肉，耗散和不耗散是有区别的。所以我们决定一定要长期坚持这个制度。

而且，整个商业生态环境发生了很大的变化，这个时候我们不能不考虑适应，我们必须以此推动变革。包括技术环节也发生了很大的变化，从话音时代走向宽带时代，从宽带时代走向信息时代。这些变化未来带动的空间是不可想象的。就像云计算一样，云计算到底有多么广阔，又有多么深刻，我们根本就不知道，也难以预测。未来的信息社会会是什么样子？根本不可能设计出一个完美的商业模型。但是有一件事情我知道，就是信息流量越来越大，又越来越不赚钱，但只要这个流量基础在，我们总有一天能找到我们赚钱的商业模式。这个方向是什么呢？就是以客户为中心，以奋斗者为本。

### 3、变革什么、怎样变革这个变革，到底谁来变革，怎么变革，这是摆在我面前的难题。

1)、坚决贯彻以客户为中心、以奋斗者为本的路线，逐步改革一切不符合的组织结构、流程、考核。新的时代我们一定要减少组织的层级，加强功能的综合与组织合并，实行大行政部门管理体制，以此减少协调，减少会议。我们要推动精官简流程，一定要推行定编定员的制度。

我们变什么？还是一句话：一个以客户为中心，一个以奋斗者为本。有人问：有人不是在炒作以奋斗者为本、炒作华为的奋斗吗？我说奋斗怎么了？我们全是向共产党学的，为实现共产主义而奋斗终身，为祖国实现四个现代化而奋斗，为祖国的繁荣昌盛而奋斗，为了你的家乡建设的比北京还美而奋斗，生命不息，奋斗不止。这些都是共产党的口号，我们不高举共产党的口号，我们高举什么？但手段上由于我们民营体制的局限性，不可能有其它方法，只能是用钱作为度量衡，来测量你的奋斗。你是奋斗者，就给你股票，给你奖金。我们不能倒过来，为了奖金和股票而奋斗，如果这样价值观就倒退了。所以我们讲以奋斗者为本，辅以一些物质鼓励的手段，我认为可能是找到了一条路，我们坚持这个路线不动摇。我们二十年摸着石头过河，摸到了什么，就是摸到了以客户为中心，以奋斗者为本。过去我们可能是不自觉地执行这个东西，但是我们现在比较自觉。那天我听了你们的辩论会以后，与胡厚崑、郭平、徐直军，还有孙总在一起，胡厚崑加了一句话，说这个文化里面应还有：长期坚持艰苦奋斗，自我批判。

所以说我们在新的时期里面，要改革一切不符合这个组织的结构、流程和考核。我就举一个例子来看，我们的研发系统，过去是以技术为中心设立产品线，这就是以自我为中心。技术为中心就是以自我为中心，在物资短缺时代是正确的，在物资过剩时代我认为不正确。所以我们提出了要以解决方案来改变这个格局。

我们不仅要以客户为中心，研究合适的产品与服务。而且要面对未来的技术倾向加大投入，对平台核心加强投入，一定要占领战略的制高地。要不惜在芯片、平台软件……，冒较大的风险。在核心的方面，更要不惜代价，不怕牺牲。我们要从电子技术人才的引进，走向引进一部分基础理论的人才，要有耐心培育他们成熟。也要理解、珍惜一些我们常人难以理解的奇才。总之我们要从技术进步，逐步走向理论突破。

## 2)、从产品的设计、市场、交付、供应、服务、财经、公共关系都面临着随着文化的变化而变化。

我们今年在新的董事会的领导下，建立以华为控股为支持和服务、监管的平台，在此基础上成立四个营运中心：管道、企业网、终端和其它，它们将各自按照各自的客户规律来确定各自的目标和各自的考核与管理运作机制。管道要着力于扩大销售与服务能力；企业网要加强渠道建设的同时防止内部腐败；终端要有好的产品。我们拆分的目的就是不让考核是模糊的，由于考核的不清晰，导致干部选拔也出现很多问题，我们的实际战斗力在下降。我们强调在公司的平台上，要进行各自差异化的运作和自我管理。大家也看到这一次你们压力很大，公司把调薪各个指标都分给你们各个部门，让你们按各自的规律去调薪，在环境这么困难的时候，我们还这么大幅度的调整薪酬，看到我们对成功的奋斗者的关切。各级部门一定不要平均主义，给不作为的人调整了薪酬。

## 3)、在片总的领导下，各地区部、各代表处要逐步从作战部队，转变为支持保障平台。

片总不是一个完整的过程机构，它是由管片区的总裁带着一个小办公室，每个总裁有一个小办公室和几个人，它代表公司来协调管理个区域、各系统业务部门执行公司的政策，以及对各级主要的管理干部进行考核、评价、使用与弹劾管理。我们在这个时期里面，各个地区部和代表处逐步的从作战部队转变成支持和服务的平台。过去我们代表处是一个直接作战队伍，但他代表谁呢？只代表一个管道的作战。终端是你终端的，企业网是企业网的，因此我们其它东西都不能成长起来。所以我们现在要把地区部、代表处逐步的，不是很快，有可能是三年或五年转成一个支持、服务和监管的平台，将来会以系统部为中心，组织作战部队，当然这含盖了企业网、终端……，它们在各代表处、地区部，也相似一个系统部存在。同时也要加强对各个运营中心不同作战方式的转变，不同运营中心就是有不同的作战方式。我们要用三到五年使组织流程优化，让听得见炮声的人来呼唤炮火。

我们基层的海军陆战队为什么不能实现力量的综合？为什么机关枪、大炮各飞各的？是后方平台说，你们把前面都融合了，我这个部门就不存在了。不允许为了你的能指挥，要为你设计一个分权机构，我们要重组后方的行政部门，减少层次，减少协调，减少行政长官，增强有成功实践经验的业务专家队伍。当然我们要全面的、系统地来评价一个组织和机构，衡量它们存在的作用，我们可以先从会议的很多的，还有流程太长的组织来改

进。他说我们不会了，不会的那个运作慢的部门，也要先改革。我们这项活动，就是要使得有些多余的组织结构要被调整，从而提升公司直接支持和服务的响应能力。我们今年要大力推行精简流程。

要不断加强权利下放，让听得见炮火的人发挥指挥作用，同时，也要加强监督和管理的作用。就是我们还要加强审计、党委的作用。在党委的工作中，在这个地区出现大面积腐败案子的时候，道德遵从委员会的主任要受到处分。你怎么实行的监督？当然包括财务相应人员都要承担责任。所以我们一边加强把权力放下去，一边要加强监督的力量更强的形成。

#### 4)、要加强能力中心建设

这次 G20 会议以后，我去了一趟日本，我在日本有很多感受，海尔进步很快。海尔为什么进步快？海尔在日本招聘了大量的日本优秀的人员，来改进海尔的东西，改进后大规模出口日本。那么日本的媒体就像美国的媒体炒作我们一样：为什么日本人不爱国？为什么就爱中国？他们的日本工程师就说：我也有老婆和孩子，要吃饭，你们都不给我工作了，海尔雇我，那为什么我不去海尔工作呢？我就产生一个想法，我们为什么不加强在全球建立不同的能力中心，比如说在英国或荷兰，我们为什么不可以建立审计共享中心。当我提出能力中心建设来的时候，人力资源部打出全球能力中心建设表格，全是以研发为中心的，他们还是狭隘的技术导向，还没有走向综合均衡能力的提升。我们的融资风险控制中心项目管理的风险分析和风险控制为什么不可以利用华尔街？我们公司已经有很多的院士了，有些是海外的非常年青的优秀院士。我就不知道你们经营管理部门、融资部门、审计部门不能搞几个“院士”回来吗？人家搞个院士，你们搞个“院士”不行吗？所以在能力中心建设的过程中，我们还是狭隘的以技术为中心，还是没有形成全面的管理能力提升。

迪拜的文化就是建立一个 放的社会，借用全世界的智慧，使用别人的钱，建设一个全球 美的城市。它 国时的一句口号，“揭 面纱，穿上西装，走进世界”，对世界文明是一个启迪。十六年前，我路过迪拜时，写了一篇文章，资源是会枯竭的，唯有文化才能生生不息，就是指迪拜这种 放性。我们为什么不向迪拜学习，建设一个强大的华为。

随着公司的发展和变化，我们的商业环境会变得越来越困难，我们也要有很多化解商业困难的措施。我们虽然已经强大，但内部还存在着不少问题，我们要学会“恃强示弱，内刚外柔。”别得意便张狂。学会处理好内部关系与外部关系。表面的强大，不是强大。

公共关系部从市场脱离出去了，以前公共关系部是以项目为中心的公共关系部，现在他们着重在搞商业的生态环境，创造一个更好的发展平台和发展机会。比如说在欧美日韩这些国家，我们可以不可以搞“化妆舞会”，不直接以华为来销售，而采取在当地以合作的方式出现，这样的话能否避免极端保护主义。这些都是我们在公关关系上、在商业生态环境上 始的一种适应性的变化。我们的这种变化已经取得一定的进步。

大家要承担起综合能力成长的责任，因为我知道我们在座的相当多的人都是技术出身、市场出身，你们关心这两块我认为没有错，但是你们要关心综合能力的提升。我们很多人不关心综合能力的提升，地区部重装旅的建设过程中，就没把融资拿到重装旅去。这个融资不给你加油，坦克怎么跑。

#### 5)、坚决推行 IFS、LTC 的落实，并从中选拔一批能理解、实践它的优秀干部，补入管理层

要坚决把 IFS、LTC 流程制度贯彻到底，这是在优化和简化我们的管理，提高我们的应对能力。同时我们要从这些活动中选拔一些能够理解，而且也实践得好的员工到管理层，这个管理层包括基层作战队伍的头，还包括机关管理。把项目管理的能力与水平，作为各级干部必考的科目。不懂项目管理的人，建议不要选拔为管理干部。我们机关管理，我曾经提议过，没有基层实践经验的人能不能把薪酬冻结了，把饱和配股冻结了，你没有去补这一课，就不给你涨了。我说这个话是不是太极端呢，人力资源委员会可能不执行，不执行就不执行，但是还是要考虑这个方向。我们要通过贯彻执行这个原则选拔和发现优秀的干部，也淘汰一些不太合适的干部。

所以我们在这个问题上要推动很多变革。

### 三、由什么人来变革，如何去推动

我们高级管理层要坚定不移地推动变革，刚才董事长及几个副董事长的讲话，都讲到了要团结合作，我觉得这一点很重要。董事会其实不是一个技术专家，也不是一个战略专家，因为战略专家就是一个将军，技术专家就是直接作战的团长、旅长。董事会其实是统帅部，他们强调的问题，是目光更长远，内部更团结，工作更合作。就是要坚定不移地共同地推行这个变革。今年不仅要完成顶层架构及运作规律的设计，以及营运中心的组织设计，计划、预算、核算、考核的合理化与执行力的提升。而且要推动部门重组与精简流程的执行，确实以提高效率来落实组织变革。不是你搞你的人事变革，我搞我的财务变革，我搞我的什么变革，各搞一套，（如果这样）公司只能搞得更差而不是更好。所以他们必须要团结合作，推动转变。

1、 我们坚持人的主观能动性是能制定好以客户为中心、以奋斗者为本的制度的。人是可以推动文化建设，推动制度建设的，人的主观能动性还是很重要的，上面我讲了很多客观因素，但是主观能动是可以解决文化和制度问题的。我们各级高、中级干部，以及迅速成长的后备干部，要积极主动地去理解、执行这些东西。

2、 同时我们要推动组织结构的精简，减少行政干部的编制，选拔会做事的人做中、基层一把手。我们要从中、基层骨干中，选拔五千至一万优秀的、有干劲的员工，补入客户经理及产品经理、服务经理的队列，增强直接作战的能力。并将一些无所作为的管理干部的职务免除掉。我们过去有一个错误的口号：要先学会做人再学会做事。我们强调学会做人是指懂得商业道德，懂得道德原则，提高自己的技能，结果我们很多人误解就是学会做内部公关。这些人做到一把手以后，他不知道怎么干，他一天到晚会。然后协调也很复杂，考核也复杂，把员工折腾的半死不活的。我们要选择会做事的人做中基层一把手，这个事情该怎么干，那个事情该那么干，（都很清楚明白），当有矛盾，咱们才会。从而减少会议，减少汇报，减少协调，简化考核，减轻员工的工作负担。要让基层部门把精力聚焦在工作上，聚焦在客户上，要减少不必要的为领导做胶片，为机关填表格。我们公司做胶片，像疯子一样，从上到下忙着做胶片，活也不干。为什么？领导要来了。胶片要多姿多彩，从而领导喜欢你就升官了。这样下去我们的战斗力要削弱的。我们要清理那些特别会迎合上级，善于美化部分下级的人，免除他们的行政管理职务，让去做他能力所及的事去。当下属给你送礼的时候，其实你已清楚谁是黄鼠狼，要谨防你家的鸡。

3、 我们未来人事体系薪酬的变革，要面对竞争激烈的生态环境做出反应，我们要更多的向奋斗者倾斜，向成功倾斜。虽然，我们面对的环境越来越困难，但并不影响我们推动薪酬合理化。我们的同等贡献的人员，薪酬上为什么不可以向爱立信、Cisco 他们看齐？我们要推行本地化薪酬，为一些不能全球化的中低端职务设计职级待遇，这样的职级待遇在当地是合理的，并略高于当地优质企业。一些人有家庭困难，而且非他照顾不可的，各级干部要理解他们，也不要将他们选入关键岗位，以免不能全球化，使大家尴尬。也要应他们的要求允许他们辞职，重新选择职业。当然华为有机会，他们本人也愿意薪酬本地化，也可以重新就业。我们一定要贯彻不同的业务岗位，职级是封顶的，不管你资格有多老，贡献不涨，薪酬不能涨。在一些全球化职位上，不仅要设计任职期限，还要有工龄限制，防止一些地区、一些岗位有长期的人才沉淀。总之我们要按贡献拉待遇差距，促使所有的人在任职期间必须努力。我们老是向左看齐，为什么不向右看齐。为什么不敢拉差距。但是我们不要再象过去的刚性薪酬那样的僵化，我们把薪酬分成多少段，这一段是岗位津贴，那一段是什么，你这个岗位没有了，这津贴就没有了。

所以我们向成功者倾斜，向奋斗者倾斜，在待遇上怎么改革。我们要更多的反对资历，反对无所作为，反对明哲保身，也反对一劳永逸的分配制度。我们要使公司十万多优秀员工组成的队伍生机勃勃，英姿风发，你追我赶，我们要让奋斗的员工分享胜利果实，要让惰怠的干部感受到末位淘汰的压力。

针对 12 级以下的员工，我们的考核方式已经发生了很大的改变，进行绝对考核，不再是相对考核。我有个批示给人力资源部，末位淘汰的制度是为了选拔领袖用的，采用挤压政策，挤压出领袖来。12 级以下员工不需要用末位淘汰的方式来挤压，如果说你们这个队伍都做的很好，你们 95% 都是 A，也可能你们的部门做的不好，70% 都是 C。他们是绝对考核，没有 ABC 的量化指标。但是奋斗者，拥有股票者和行政岗位干部，我们坚定不移贯彻相对考核制度，以此来逼迫你必须努力，才能生存。因为你今天拿了股票，后面几十年你就不好好干活，你还要享受这么多，这么长久，我们怎么会同意这么做，怎么可能对有创造力的新生力量公平。

我们要低成本的解决主管与员工之间的矛盾，我们认为低成本的唯一解决方法就是考核结果公。

我们认为这一次公可能出现很大的问题，20% 主管就会暴露出来：一是过去做的不公平；二是你做老好人，不会分配。所以，我们将来一定坚持把考核结果公。我们公司现在是越来越公。在一定范围内向下是始透明的，所以我们公司内部矛盾在一步步得到解决。

同时我们要把管人和管事在一定程度上分。管事就是办公会议，我们认为你们行政体系自己办公会议可以。但是你们行政管理团队主任不再由你自己担任，而是由你的上级管理团队核心成员来兼任下级行政管理团队的主任。而且行政管理团队的跨度可以比较大一些，从端到端来看，它有可能跨越两三个业务部门，这有利于打破部门墙，有利于干部在一定范围内流动，避免我们在用人问题上的封闭性。我们要让上级核心团队成员来兼任下级行政管理团队的主管，当然我们不会很快全面推行，但是会推行。大家也要想到这一点，我们不仅公现在的考核结果，将来也要把过去历次的考核结果拿来公。让员工看看你是不是做事做得很正确。所以我们要让一级管理团队的核心成员作二级行政管理团队的主任，二级行政管理团队的核心成员作三级行政管理团队的主任。这个事情我们有议过，但是没有后决定。

4、我们要加强后备干部队伍的培养和自荐，我们的事业迫切需要大量充满了干劲、有工作热情、有一定牺牲精神并有良好业务能力，在任何时候、任何条件下愿意去任何地方担负起责任的各级新生力量。因为我们现在要多元化，多元化需要大量的优秀员工。同时要防止不作为的干部因人缘关系好而被使用。

我们认为培训是劳动的准备过程，不应该付给报酬，而且要承担一定的费用。当你具备了更高的能力，作出了更大的贡献的时候，应该获得更高的报酬。要使学习成为个人行为，努力者必有果。必将推动一场以选拔为主的制度在华为形成。华为过去的制度是培养制，我们人力资源部辛苦让你学啊，学啊，把你们从全球弄回来学习，结果你们好不容易回来一趟，去跟朋友吃饭喝酒，结果学也没有好好学，我们还付了很多钱。然后我们苦口婆心说你要成为领袖，你要成为领袖。我们去对一根小草说你要成为领袖，你要成为领袖啊，有啥用？你要对一颗树苗说还是有可能的。小草要想成为小树，先付钱；小树要成为大树，先付钱。培训对任何人都公，都公平。没有得到培训，也没有吃亏，因为你省了钱，所以我们要让这个制度在华为形成。

同时我们欢迎每个员工都可以自荐到艰苦地方、艰苦岗位上去工作。我们给他创造一个梯子，让他创造出业绩来，让他得到更好的选拔。我们要理解员工对岗位、对主管的选择，我们要建立内部人才市场，使员工敢冒在内部人才市场落选的风险，敢冒降低职级和薪酬的风险，去调整他个人的职业意愿。我们现在有部分主管的工作作风、工作能力都很差。但他下面有很多能力很强的员工，把他他们捏的死死的。为什么他们不辞职？因为华为待遇太高，他不是看重那个主管，他是看重华为待遇，所以他忍耐着，窝着。现在我们放内部人才市场，你的停职经过学习发展部的批准是可以接受的。你有很多岗位可以选择。你可以去创造成绩，也可能由于你的选择，说不定还可能找不到合适的岗位，后让你的薪酬也降下来了。邓小平都能三下三上，你就不能三下三上？下来以后说不定你还能上台成功。

所以这样对主管会有几个打击：第一点，上级部门核心团队成员要做下级行政管理团队主任；第二点，你的考评结果要公；第三点，你的人可以流动，如果说你不是一个好主管，你优秀的人都走光了，你业绩就垮下来了，你就被撤了。你看看，做老好人，很难吧！杭州办是一个优秀的例子，审计的结果，他们的成绩很优秀，一查他们的干部都升官了，在浙江的市场地位也很巩固，这就是一个干部好，帮了太多的干部的忙。

5、公司在变革时期要得到大家的理解，变革就是变革利益的分配，总有一部分员工受到冲击，特别是要得到受到挫折的同志的理解，公司的变革才可能成功。所以，我们处在一个新时期的历史时代，处在一个非常好的时代，我们是有可能成为这个世界的优胜者。

我们要欢迎那些胸怀大志、一贫如洗的人进入华为公司。他们将是华为公司一支很强的生力军。在这种情况下，华为公司会有更强的战斗力，有更强的战斗力我们就可以抢到更多的粮食，有更多的粮食我们就更大的投入，有更大的投入我们就有更大的实力，就成了良性循环。在通信行业上我们要追超过他们，我们在信息领域上为什么不能全面超越美国呢？

我们提出了新的历史使命，在信息领域里与美国公司正面竞争。我们过去的观点是比较韬光养晦，尽量回避与美国公司正面竞争，能让就让一把，不要去和美国产生直面竞争。那一天是我接到胡厚崑的一个短信，我们 Sprint 项目丢了，在美国商务部直接干预下，我们 Sprint 项目做不成了，美国三大运营商三大 T 都没有了。胡厚崑说美国的团队在哭，我笑了。为什么笑？我终于放下精神包袱了，终于敢于直面和美国公司正面竞争了，不再顾忌什么了，不再向他们妥协了。以前总一直抱有希望，美国这么优秀的国家，会公正的。我们在西西里岛的会议精神其实已经隐含要全面竞争这个意思了，但我仍然不敢后决定。但美国的团队在哭的时候，我们后的希望没有了，美国的傲慢与偏见，反而使我们挺起了胸脯，直面竞争了。所以这个时候我们呼唤大家都要挑起重担，努力改造自己，克己复礼，提升自己的能力，使自己适应这个世界，潜在的能量要发挥出来。我们未来新一届董事会，和未来 5-10 年的努力，可能我们在信息行业就要全面超越了。这个超越就需要我们大家所有人的共同努力和共同牺牲。

我们象双翼的神马，飞驰在草原上，没有什么能阻挡我们前进的步伐，唯有我们内部的惰怠与腐败。

[1] 1969 年，比利时学者伊利亚•普里高津提出“耗散结构”理论，他认为，“处于远离平衡状态下的 放系统，在与外界环境交换物质和能量的过程中，通过能量耗散过程和系统内部非线性动力学机制，能量达到一定程度，熵流可能为负，系统总熵变可以小于零，则系统通过熵减就能形成‘新的有序结构’”。

力出一孔，要集中优势资源投入在主航道上，敢于去争取更大的机会与差距

——任正非在无线业务汇报会的讲话纪要 2011 年 10 月 31 日

【导读】“今天会，看到的都是中国人，我心里不高兴。这二十多年来，我们已经站起来了，但是如果一个外籍高端都没有，只是招了一群狭隘的中国人，我们再往前走是没希望的。我们一定要吸收世界的力量。敢于给人家位置，不要嫉妒，他多抢粮食了，你的股票也增值了。”放的表现还有一项就是本土化和国际化。

我是来了解你们的想法，有了对未来的想法，和客户沟通才有基础。今天就是来学一下。你们想说什么就说什么，你们是自由的。

一、 MBB[1]持续快速发展，要做像太平洋一样粗的管道摩尔定律反映的是一种倍增的效应，和马太效应是一样的。MBB 持续快速发展并没有违背摩尔定律，只是时间单位发生了变化，从几年变成了几 X（月、日、秒）。未来十年，空口技术和运营商的频谱无法满足用户体验的需求，我们又不能推动世界重新规划频率，但可以用技术，将不同的频率、不同的技术制式整合在一起，这样可以减少设备数量，减少维护的工程量。张大嘴巴，使高速数据迅速进入光纤网。当然加密基站也可以使频率复用，扩大流量。MBB、FBB[2]也许会溶合成太平洋一样粗的管道。MBB 贴近接入，也许功能多一些；FBB 担任主传，像高速公路一样，简单快捷大容量。

例如，TD-LTE 和 FDD-LTE 是现实可整合的一个例子。也给 WiMAX 厂家找到一条新的出路。终端要出多频多模的芯片，有了多频多模的芯片，中国移动的终端就可以漫游到世界各国的网络上去了，下一步还要求全世界的 GU 终端能漫游回 TDD 网络，这就对你们的新基站提出了要求。这样就为 TDD 的频率找到了用处，大大地扩大空口能力。

## 二、 无线频谱是核心资源，要持续提升频谱效率，多频多模是方向

VDF 的 CEO 带了 CTO、CCO 等高管来交流无线宽带业务的发展趋势，我们认为无线未来是谁握有 多的频谱资源，谁就是 后的赢家。小运营商只有这么一点带宽，客户对带宽的渴望， 终小运营商是满足不了的。

唯有增加基站密度才能充分利用频率，大运营商有钱，可以不断地增加基站密度，获取更多的频率流量。小的运营商死掉了，话费就涨了，不再实施包月制，而是按时段和带宽收费，大运营商和我们就活过来了。

随着宽带越来越宽，频率就不够用了，但 TDD 频谱还没有用起来，全世界的运营商 终会采用 TDD。所有频率都要被利用来做宽带，谁会去浪费呀？TDD-LTE 只是一个实现形式。

我认为无线组成的蜂窝网在话音时代是有价值的，但在未来 IP 时代没有价值。基站不是梅花桩，而是密密麻麻的东西，还会需要蜂窝吗？蜂窝是用 简单、 底层的方法把话音接连起来了，在数据时代没有优势。无线要蜕变变成以光纤回传为主，要关注未来的多频多模基站。

## 三、 力出一孔，在主航道上拉 与竞争对手的差距，满足 终客户需求

我们要力出一孔，力量从一个孔出去才有力度。我们“利出一孔”做得比别人好。但是我们的“力出一孔”做得不好，研发的力量太发散，让竞争对手赶上了。每一个产品线、每一个工程师都渴望成功，太多、太小的项目立项，力量一分散就把整架马车拉散了。你们无线产品线要力出一孔，要加强向主航道的投入，提高主航道的能力，在主航道上拉 与竞争对手的差距。要有战略集中度。你们不知道水能切割钢板吧？造船厂很多钢板都是用水切割的，高压的水穿过很细的孔力量是很大的。我们一定会经历一个非常困难的历史时期，大投入的滞后效应，一定会使我们有一段难堪的。只要有饭吃就行，有饭吃队伍就存在，没饭吃规模再大也不行。产品线务虚会的时候好好讨论一下。

我要再次明确，我们所说的用户是 终用户，满足 终用户才能增加竞争能力。

## 四、 瞄准战略重地，寻找战略机会点，集中力量取得胜利

我们公司就是太重视细节了，缺少战略家。我们要打 城墙缺口，我不在乎你是一发炮弹炸 的还是六发炮弹炸 的，我要求的就是打 城墙，冲进去占领这个城市，那有多少财富呀！我不是说不该降低成本和提升质量，而是要看战略机会点，看谁更重要，一定要把战略力量集中在关键的突破口上，集中在主航道上，主战场上。我讲的就是这个观点。

## 五、 价值的产生不完全在于成本降低，提高竞争力和盈利能力才是 主要的目标

我们的定位不是通过降低成本来提高竞争力。但在提高竞争力的基础上，我不排斥继续降低成本，只是把主谓关系调整一下。通过降价来提高竞争力是农民时代的商业模式，现在我们西装穿起来了，不是农民时代了，要把竞争力放在第一位，而不是把降成本放在第一位。我认为成本和质量是工业经济时代的产物和主要灵魂。今天已经不是工业经济时代，但我们还在延续工业经济时代的思维。价值的产生不完全在于成本的降低和质量的提升，我们的力量要有战略集中度，不要把力量用在不是特别有用的功能和性能上、用在不是特别有利于竞争力提升的东西。

## 六、 阔心胸，吸收世界的力量，在主战场上选拔干部和专家

今天会，看到的都是中国人，我心里不高兴。这二十多年来，我们已经站起来了，但是如果一个外籍高端都没有，只是招了一群狭隘的中国人，我们再往前走是没希望的。我们一定要吸收世界的力量。敢于给人家位置，不要嫉妒，他多抢粮食了，你的股票也增值了。

在座的这些人将来要拿出时间参加国际会议，不管听得懂听不懂，都要去听和讲，一定要敢。要拿出时间来喝咖啡，国际会议中间休息可能就十来分钟，你拽两个人喝咖啡，这时候是有可能敞说心里话的。

我们在主航道上、主战场上，要有一大批像余疯子这样不信邪的干部，我们也渴望大批不信邪的干部上来，冲到战场上去，上去了就没打算下来，完蛋就完蛋，哪会不成功呢？如果我们没有这种英雄气概，都是退缩在后面，做了很多精密策划但没有打一炮有啥用？所以我认为还是要鼓励很多优秀的青年走上主战场。上战场，特别是高级干部更要上战场。上战场不是让你当士兵，至少要感受一下我们产品与客户需求的适配性，按照可安装性、可维护性等维度系统考虑我们产品的价值，而不是仅仅停留在技术上。

国家用很长时间出来一批领袖是可以的，但对于企业来说太遥远了。我认为你们在座的这些优秀专家要勇于走入领袖行列，要抓住未来的新机会。

怎么在实现个人心情舒畅的同时，促成总价值观实现呢？就是如果有人想去做边缘的东西，那就让他去做。做成功了多给他一点奖金，但官不能给他当，没有带过百万军队，不可能指挥淮海战役。不是所有人都适合带百万大军，有些人就是适合在某个小模块上创新。我不反对小模块的创新，但我们一定是在主航道上、主战场上选拔干部和专家，这样就解决了个人心情舒畅和组织目标实现。

**【结束语】**谢谢大家，大家都干得很好，无线这十几年做成这个样子真不容易。我们作为高层来和大家讨论问题的时候，心里面只有一个目标就是胜利，所以不会去讲客套话，你们也不要因为我不讲客套话，觉得心里不舒服。我们目标就是胜利活下来。

[1] Mobile Broadband, 移动宽带

[2] Fix Broadband, 固网宽带

## 与华为大学第 10 期干部高级管理研讨班学员座谈纪要

2011 年 07 月 27 日

**【导 读】**任正非提醒高级干部要学哲学，拓视野，走出显微镜的工作状态，学会使用望远镜思考和工作。

任总：学点哲学是为了犁松我们思维的土壤。从高级干部学起，有利于公司的进步。今天孙总、徐直军、郭平、胡厚崑都来了，我们以互动方式跟大家沟通，不正确的地方其他领导和在座各位可以批评，这样有益于我们在发展中减少挫折、降低成本。今天先用 1 个小时和大家座谈，然后胡厚崑做小结，其他几位领导也可以积极发言，现在始提问吧。

滕云芳：公司推行三权分立的干部管理机制，但在实际运用中，行政主管的影响力非常大，三权分立并没有解决这个问题，请问公司领导对此怎么考虑、如何避免？

任总：你问的是一个灰度的问题，怎么看待对一个干部的考核呢？我认为永远不会有科学的方法，永远做不到真实合理的判断，我们只能相对准确地评价员工。第一，任何人都应该是为了目标和理想来奋斗的，我努不努力跟你认不认同我没有关系。我的年轻时代也是得不到认同的，如果那个时代我因为得不到认同，就放弃努力，我今天和大街上的人有什么区别？不要过分强调组织、公司的认同。如果完全以它们的认同为基础，世界上就不会有科学家、梵高和贝多芬，也不会生产出直升飞机。“倘使当初身便死，一生真伪谁人知”。在人生的激励中，更重要的是自我激励。

第二，我们要努力从组织的角度做到公正。现在行政管理团队管理的力度很大，权重很重。怎么办呢？我们要力求做到公正，例如评价的标准，使用的尺度，排序方法.....都先告知全体。让大家在考核评价的公示中，进行一些修正。也许看问题的角度不同，偏差也不同，结论也不同。我们推行绩效 ABC、评价、事件公示，以此来对管理团队的评价做一些修正。

三权分立是为了使合理性增加一点，而不是说三权分立就能做到合理。经营团队强调一个价值标准，就是责任结果导向（不是素质导向），责任结果导向并不是以销售合同为中心，怎么评价责任结果，看各级组织的管理水平；三权分立修正，使大家发挥积极思维，有话敢说，加强交流沟通。

黄华：公司未来的 2012 实验室是一种创新的综合性研究工作，在目前导向下，如何评价它后续的价值创造？我们讨论时有一些困惑。

任总：胡厚崑提出的干部的之字型成长路线，只适合高级管理者和一部分综合性专家，不适合基层员工和干部。我认为基层管理者短时间不可能成为领袖，二等兵成为统帅的时代，已不太现实了，我不否认过去曾经有过。我们强调基层要在自己很狭窄的范围内，干一行、爱一行、专一行，而不再鼓励他们从这个岗位跳到另一个岗位。在目前淘汰不厉害的情况下，如果他在公司认识了一个什么样的领导，就跳到那个领导下面的岗位去，做不了事窝在那里本身就是成本，流程到他那不能运转，实际上还把别人的效率拖低了。

基层员工和干部允许在很小的一个面上有弹性的流动和晋升。跨领域的我不赞成，比如初级秘书，我们建个初级秘书池，让一些优秀文员可以通过一定的考核方式进入这些资源池。同样调度、计划、核算、簿记.....资源池，资源池有很多标准的，通过一定时间，业务骨干可以考进和晋升到这个资源池里，以备可能被别的部门选用，这比推荐公平。不要僵化地以学历为中心，有学历的人不一定比有实践的人更能干、更聪明。我们公司不能形成唯学历论，必须要以实际能力来衡量。不强调 13~15 级的干部人人都可能成为战略家和领袖。之字型成长在高级管理干部和一部分综合型专家中是适用的，现在已经 始这种继任计划。

中国教育体制的弱点是以培养高级打工仔为基础的，而欧美有一部分学校是以培养领袖为目标的。例如，他们在中学 设历史，哲学，政治，社会学.....。我们公司的高级干部，以及一部分领军的高级专家，要使自己的视野宽广一些、思想活跃一些，要从“术”上的先进，跨越到“道”上的领路，进而在商业，技术模式上进行创造。有部分人可以成为某方面的思想家，学点哲学，历史.....，有好处。

我们就不去评价 2012 实验室了，它想怎么干就怎么干，他想怎么发展就怎么发展，它在公司毕竟不是很大规模，不为他的评价费力。

刘鹤仙：工作中经常在同一时间内会面临多个客户以及多种交付场景和需求，资源有限情况下我们如果取舍？以什么样的标准？

任总：我们学一点哲学，目的是把自己的思想犁松，我们的土壤太板结了。华为公司绝大多数的高中级干部是学工科出身的，学文科出身的人思维方式是平面的，没有立体结构；学理工的人有立体结构，对事物的理解很深，但缺点是很死板。我们学了半天就是要把理工科的人思想犁松一些，文科人的思想变得稍微复杂一些，因为文科人的思想没有多元结构，构想出来的东西都是空想的。

学哲学不是给你找到一个具体的方法，比如说怎么帮你评价一下你的项目，而是告诉你有什么方法去做事。学了哲学马上回去就能用是骗人的，这么有用干脆别干活，学一学哲学就行了。而且也不只学这么一次，这次是给你点燃一下，后面大家有很多机会去磨练。学的目的是让思想能弹性放松，一些新的改革、新的东西容易理解。万事万物都有一定的道理，能够辩证统一地认识这些道理，使自己的工作做得更有效率一些。张文伟：像印度等个别市场，运营商融合、并购，市场空间总体下滑的态势是市场的客观规律。我们考核的导向要求自己跟自己比，今年跟去年比，有点单纯求增长，这与当地市场的客观规律相违背。即使能做到增长可能要付出过于沉重的代价。关于这个问题，我想听听您是怎么看的？

任总：现在我们没有纯粹要增长。增长的目的是让大家不要窝在内部搞分权、分利，而是要到外部抢东西，减少内部分歧和矛盾。能增长的地方就要增长，不能增长的地方你就要创造效益，创造不了效益你可以把人、资源让出来，调到其他国家或地区去。太具体的事情是你们要做的，我只是告诉你们，我们今天处在好的历史时期，以后会越来越困难、越来越差。美国为什么要打我们，就是因为我们公司强大。我们以后还会更强大，那以后就会更困难，不要指望以后日子比今天更好过，以后的日子比今天要难。你们用什么方法来解决具体问题，就是要把理论和你的具体实践相结合。

袁千：在跨文化管理、核心价值观传播过程中，后续是否会针对国外高端员工、本地主管的核心价值观传递的课程，形成统一的核心价值观认同。

任总：外籍员工的核心价值观与我们的核心价值观并不矛盾。你把这个话变成“你想不想多拿钱？”“想。”“那你多干活好不好？”“可以。”，OK就是这样了。以奋斗者为本其实也是多干活多拿钱，不矛盾不冲突。我们认为中方员工比外籍员工要幼稚一些，所以希望中方员工先学。哲学来自于宗教，在西方宗教的气氛很浓烈，西方对哲学问题的认识比我们深刻，我们想讲的一些道理，西方员工照样能接受，员工想多休息，少拿一点就行了，如果想多拿一点那你就奋斗，这两个价值观没有冲突。

李世炜：公司新的作战领域，比如说企业 BG 或者终端，公司如何考虑用价值分配的杠杆推动该领域的快速布局和发展？

任总：这个题目给你们，就别来考我了。我们拆成几个 BG，就是强调不同的客户需求要用不同的解决方案、不同的组织结构、不同的干部管理、不同的激励机制。而组织结构简单了，流程缩短了，有利于效率的提高。思科就是推行大量的委员会制度，使内部各个板块平衡，委员会的特点就是决策速度慢，但决策正确性高。它太笨了，让我们赶上了。

我们公司在重大问题的决策上实行委员会制度，在执行层面或贴近项目的决策层面推行政首长负责制，所以我们决策速度快。代表不同 BG 的各行政首长怎么考核评价？先把粮食抢回来你一定知道怎么发，粮食都没抢回来怎么分？O 乘以任何系数还是 O，所以内部的分配改革一定要建立在有充分的粮食基础上。平衡是在动态中形成的，没有动态怎么形成平衡？改革以后 难的是代表处和地区部，特别是代表处，工资、奖金怎么平衡，这个挑战是 难的，留给你们年轻人动脑筋去想。

张铁岩：客户需求是企业发展之魂，总的来说一线更能把握客户需求，公司在推动流程建设和优化时，一线的发言权是否可以加强？

任总：首先对客户需求要有正确理解，现在打着客户需求的幌子，卖狗皮膏药的事情太多。合同质量那么差怎么变成了客户需求呢？客户需求就是我们共同地创造价值，客户的要求是要经过“去粗取精，去伪存真，由此及彼，由表及里”的改造制作以后，才科学地代表了客户需求。客户需求是一个人格化的集合。现在合同质量很烂，我们正在整改合同有关的体系和部门。

第二公司不能出现大面积的腐败，少量的腐败我们可以抓，大面积的腐败我们公司就失败、崩溃了。你拿了点小钱，但你股票全都是废纸，大钱全都丢了。腐败以及合同的低质量会像一个杠杆一样，被放大了几十倍甚至几百倍地撬动公司，这样公司一定会灭亡，所以要正确理解客户的合同需求，不要打着合同的幌子对公司施压。正因为你们一线贴近客户需求，才将权力授予你们，让你们呼唤炮火，你们要珍惜这个机会，用好这个权力。一线不能实现以利润为中心，不以绩效责任结果导向考核，还要你当代表干什么？你要有本事，就要把客户服务得很好，赚很多钱，你的队伍才高高兴兴地奋斗，你才是好代表。不要动不动就拿竞争对手、拿客户来威胁我们，甚至贪污腐败了还想绑架一下客户。在客户需求的问题上，如果没有正确认识客户需求，就会把公司拖向死亡，好好用一下你的哲学思维去认识这个真理。郭大磊：这几天的学习讨论中我们发现了一条新机制：干部的使用权与调配管辖权分离，能不能请您解读一下？

任总：这个机制哪是什么新机制？这是共产党用了六十年的机制。比如说派一个人到县里做县长，县长不怕专员也不怕地委书记，因为他是受省里管的，是来工作的，这个地方想搞个独立王国就搞不起来。第二点，如果你给我穿小鞋我是有地方说的。如果管理权和使用权都是你一个人，你就是土皇帝。共产党还有很多管理方法是优秀的，我们也要学一学，要跨一级任命干部。

吴余粮：基层的激励在三到五年内，还是靠收入、奖金上拉差距，奖金比例低分阶段发比较零散，激励效果不明显。后面是否考虑增加奖金弹性的比例，而在股票比例上适当降低，有利于短期的导向冲锋。

任总：这个改革我们在慢慢地思考，现在还不好说应该怎么改。总的来说，在一个团队里，让火车头多一点油是我们的愿望。以前的油不多，别一激动人心把人都激垮了。你要知道原则，然后在薪酬包里自己去把握，怎么鼓励火车头多拉车。我是倾向短期激励与长期激励要合理平衡的。

黄霞：艰苦地区的干部都比较新，跑步上岗，小步快跑得很快，到发达地区后发现不好用。发达地区面临的市场环境复杂，能力强，但发达地区的干部不肯到艰苦地区工作。我想问公司机制如何保证区域之间的人才合理流动，使各个区域的能力能够均衡发展？

任总：这是员工面临的问题，要是我的话，我先去艰苦地方干，而且又抓紧时间学习，提高，我的人生走的就是这样的路，与我的同学几十年来，拉了很大的距离。

黄霞：公司在内控体系的建立上，各级管理者越来越重视。可是我们跟一些主管、一把手讲管控中有哪些高风险，说他是内控的第一责任人时，他会说：我“第一责任人”“一把手”的地方多了，哪里负责得过来那么多，我们如何看待这种现象？

任总：关于“第一责任人”的问题，我们的态度是：继续把权力下放给各级行政首长。各级行政首长主要职责是什么？第一、创造价值。第二、有效监管。权力已经下放给你了，你就要帮我管住这块地，你任其腐败发生不管那就不合格，就不能担任主管了。如果你作为一把手监控得很严明，大家一起把奖金挣回来好好分，干部也成长了、队伍也带好了。因此，作为行政主管，不能作为监控一把手的人，就不能把权力下放给他，换个人就是了。

韩爱平：一线攻山头的攻坚战能力和导向整体上比较强，但防御战的能力提高得比较缓慢，急需加强或从战略上尽快重视。面临对手进攻时，很多比较坏的合同有部分原因就是防御战的研究不够。想听听任总在一线对防御战的整体能力提高，以及干部导向、选拔等方面的意见。

任总：我们应该理性地处理市场问题，我们攻，不能破坏规则，不能扰乱市场，损人不利己。守，一定要有策略，我们的干部要成熟起来，提拔几个这方面做得好的，就有了榜样示范作用。我认为如果竞争对手使用的行为非法、非道德的话，他们总有一天会撞墙的。间谍行为是个不光彩的行为，个人的人生也不光彩，他是会受到惩罚的。

防御战的问题，要从员工的思想教育着手，要发现哪些员工有不正当行为，加强教育与惩戒。不然的话“长城太长，防不胜防”。我们公司绝大多数员工，还是要有攻击前进的心态，不能只是防，防不住的，总有一天大家会拉差距。在这个问题上大家合作起来努力做一些工作，遏制恶性化成长。

张浩：如何理解主观成就客户，客观实现公司商业成功。

任总：我说的是主观为个人，客观为国家。你说的也对，我们努力为客户服务的目的，是让他高高兴兴让我们赚他的钱。赚了钱身体好，家庭幸福了，装备先进了，更好地为客户服务。又赚到他的钱，又去为他服务。

张浩：怎样学习华为的管理哲学？任总：在这个哲学学习中，不应该有标准答案，站在左边、右边的人都是正确的，辩论有利于更深刻的理解。就是在多元、多层、多个方向上，你们交流后会达成妥协，妥协就是阶

段的结论。时代在变化，真理也不是绝对的，所以不能完全倾向某一个方向。华为的价值观只能说是相对正确，你可以反对华为的价值观，在反对的过程中可以更深刻地认识它。第一点，没有一个人能保证自己一生走得都正确。根本的方法就是发现自己错了勇于改正错误，希望大家认识到事物的科学性和全面性。

第二点，在促进人与人之间的关系上我反对科学。科学精神是什么？（学员回答：怀疑；极端、标准的状态；客观数据；精确地衡量出结果；非黑即白；大胆假设小心求证。）我觉得你们这个班比前面几个班学得好。科学精神不能解决人的关系问题和社会问题，科学精神就是不断深究，“行到底、刨刨刨。刨到原子、中子还在刨，刨到夸克还在往前刨……”。人与人之间相处，多一些宽容，你不要管人家心里活动想什么，多看一些他的输出。人和人之间为什么要宽容，就是这个道理。不要用科学精神来处理人和人之间的关系。中庸是为了团结人，科学精神在处理人和人的关系、处理集团和社会的关系上是有缺陷的。

我很高兴，你们终于比前几个班学得好，坚持三到五年，我相信改革的土壤就全部刨松了。我们集中了中华民族甚至世界一批优秀的儿女，这些年干了一些并不怎么赚钱的活。社会说我们床垫文化，过劳死……都是表明了我们奋斗的艰苦。在这个泡沫的大时代，这么多优秀的人踏踏实实地做实事，一点一点地抠成本，这是十分伟大的。大家想一下，我们这二十年做了中华民族多么伟大的一件事情，建立了一个大的平台，这个平台将来可以做许多事，可以有较大的增值。但管理体系、分配体系都没有科学化时，过早的增值，这个泡沫可能让人心毛了，公司就更干不成事了。

这二十多年的磨合，我们已经建立了大平台，如果我们在新时代，新班子的领导下，我们用十年时间把这个平台打造得比较科学合理，这个时候干部也成熟了，我们不是在一个领域做世界第一，我们要在多个领域做世界第一，只要想就可以世界第一。那个时候我们的东西才能增值起来，股票才能增值起来。现在我们还要共同去努力，把这个平台的问题做好，努力优化好。

名和利的问题我们不能说解决得很好，但马马虎虎也基本解决了，我们形成了十一万人的团体。如果机制经过优化，企业既严肃又有活泼、生动、动感的平台，将来肯定能创造更大的价值。我们和西方为什么不一样呢？西方以人为本结果垮光了；我们以奋斗者为本，越来越厉害了。实际上是一样的，以奋斗者为本，实际上也是以人为本，因为公司没有几个落后的人，只剩下奋斗的人了。

秦小虎：绩效结果公的结果，会使很多人关注结果多于以客户为中心关注长远的客户需求。我从商鞅变法的例子感悟到，变革中如果能够多一点灰度，变革成功的机率就会大一些，想听听任总在绩效公上的灰度该如何把握？

任总：首先要假设一个员工，你是愿意长期还是短期在公司工作？如果长期工作，还是要关注客户需求的。你关注绩效，今年绩效很好明年怎么办呢？所以这是不矛盾的，是能够妥协解决的问题。以客户需求为中心，体现在哪儿？体现在责任结果。对责任结果应该有一个合理的描述，合理的权重分，以后会有很多权重分，来解决这个评价问题。一个人只要你耐得住寂寞，总有一天会被评价好。

赵劲松：“以客户为中心，以奋斗者为本，长期坚持艰苦奋斗”是我们公司成功的一个根本原因。一直遵循这个核心价值观，就像任总说的我们进入任何行业都可能获得成功。我们现在已经在做管道、消费品和企业业务，以后应该如何来平衡业务扩张，如何风险控制？

任总：你说的以后是多少年以后？一千年以后我们还是不能预知的，我现在连十年以后都不能预知。我不知道十年以后社会变成什么样子，当年拿着摇把子电话机打电话时，能想到今天的宽带网吗？技术发展速度是很快的，不能完全预测我们应该做什么，但是我们是不是什么东西都要做？这也是个问题。有些东西我们能做，不一定都会去做。做与不做、应该怎么做，到那个时代再来决定，不能预测规划。

李斌：我们崇尚奋斗，与个人斗、与竞争对手斗、与行业标杆斗。未来“斗”与“和谐”的关系，或者说“妥协的灰度”应该如何把握？任总：奋斗是指我们努力，并不是指“斗争”，我们不是以“斗”为中心，是以“努力”为中心。关于和谐与斗的问题，从来就是动态平衡的，很难说哪个状态好。

王允勃：“放、妥协、灰度”中提到干部的霸气，年青干部气盛可能要示弱或收敛，但在实际工作中强调将熊熊一窝，通过赛马文化选的千里马都霸气十足，想请任总确认一下怎么去保持这两者的平衡？

任总：如果把霸气理解成粗鲁就完全理解错了，秦始皇统一中国，是秦王朝在六百年时间，几十代王朝目标一致、利益一致的结果。管子说“利出一孔者，其国无敌”。有很多伟大的领袖看起来文质彬彬，你能说他没有霸气吗？霸气是指我们一定要把工作做好、一定要把服务做好，而不是拍桌子、打板凳就叫霸气，那叫粗鲁、低水平，那种干部是要下台的，我讲的霸气是一定要把事情做好。

胡厚崑：做事要有霸气，做人要谦逊。

程鹏：有些领域我们可以做，但不一定做。我有个困惑，做TD手机时发现以前是合作的，后面做了几款自研的，W和CDMA在我们做得很好的时候也会选择一些合作方式，合作做的机器包括外观等都让我们眼前一亮，也很有竞争力。所以，是不是任总您前面讲的话就是告诉我们，实际在有些领域，特别是消费品领域，我们会选择更放的模式往前走，业内产业链的合作伙伴也是我们的主要合作方式。

任总：你讲得很正确，替我回答完了。

胡厚崑：第一次这么大的班，三个班人比较多，大家学习了人力资源管理的理念和纲要，任总结合管理经验和公司的文化价值观，给大家做了精彩的回答。这里面涵盖了很多内容，包括：对核心文化和价值观的诠释；如何去理解奋斗，奋斗是以努力为核心而不是以斗争为核心；核心价值观和文化怎么进行跨文化的传承；在价值创造过程中，怎样正确理解客户的需求和公司的长远发展；怎样不去把绩效结果的要求和客户需求机械地对立起来；人员评价过程中个人不要去极端追求绝对的公正，但组织要尽大的努力去促进这种公正，包括用公的方式去促进公正；干部培养中，怎样看待“窄频带、高振幅”的专才与“宽频带、低振幅”的通才之间的关系，之字型发展的干部培养策略会在哪些人群中来实现，我们并不希望把所有的专才都培养成通才……这些内容都给大家非常好的启发，能够帮助大家更好地去理解这次研讨班中，看到、学到或研讨到的价值观和理念。

今天这个分享，我相信很多人可能觉得不过瘾。为什么不过瘾呢？大家提出了很多的问题，任总好像没有直接给出答案。比如怎么满足客户需求，在资源有限情况下在需求之间怎样做取舍等，但任总告诉了大家，我们做这种价值观和管理理念的研讨，目的是把大家的望远镜擦得更亮一点，或者说希望通过这种研讨，让大家从过去这些年非常具体的日常管理工作中，能够戴上望远镜脱身出来，看看未来的方向，望远镜不能当显微镜来用，是为了让你把方向把握好，大方向不要错。今天在某个问题上感到失望的同事不要沮丧，因为你已经有了副望远镜，任总的回答提示了我们寻找答案的思想方法，回去以后在日常工作中自己再去琢磨、摸索，希望大家能够戴着一副擦亮了的望远镜回到工作岗位上去，谢谢大家。

孙总：我很欣赏陈老师刚才放的《放、妥协、灰度》，画面上都是非常有名的画、著名景点、哲学发源地希腊，还配有很多好的音乐。这一层干部去提升这个修养是有好处的，这样戴望远镜不容易头晕。我很欣赏今天任总的回复，失望的人要去反思，自己是不是还在显微镜里。

给大家推荐一本书，叫《事事本无碍》，英文叫《No Boundary》，我用自己的例子跟大家分享，我也是个很讲原则的人，黑白分明。这本书让我悟到黑白的界线是自己在定义的。我在任总那里学到很多东西，当时怎么学呢，就是反思“他为什么这么做？为什么要这样处理”。从任总处理问题中看到他对灰度的把握。这本书讲到，我们人类社会制定的种种标准，所有的好和坏、对和错是人为定义的，每个时代，每个国家，社会，家庭都定有自己的标准。如果我们学会从人为的对与错中跳出来，从哲学的角度去理解发生的事，我们处理事情

(尤其是与人有关的事)就不容易那么走极端,对灰度的把握就容易一些。就像胡厚崑说的一样从望远镜或从另一个星球看在地球这里发生的事,你就不会那么气、那么要求公平了。老板讲的一个道理非常好,学会自我欣赏。一个乐观自信的人,不会指望领导欣赏他,也不会活在外部的评价中,他会自我欣赏、自我激励,这样他是愉悦的、工作是很心的。等着上级去欣赏的结果往往是每天战战兢兢、生怕犯错,即使领导没有批评,也会习惯性认为自己不够好。如果领导批评了则会郁闷很久,活在对与错的误区里,人为的压力就来了。我相信一句话,是金子总会发光,华为的机会太多了,你们很幸运有这样的平台。不要把精力浪费在“对与错”和期待外部奖励上,学会在自我激励中发挥自己的潜力,去把握机会。郭平:以前看过一个统计数据,在中国,企业赚到第一笔钱后,有80~90%的企业会跨掉。应该说在任总的领导下,我们很幸运,从一开始就赚钱,到现在十几万人我们还在发展。(孙总:任总说我们没赚钱。)实际上还是在赚钱,赚的是小钱。

我们也在想,中国改革开放以来应该说生活越来越好,但抱怨却越来越多,为什么呢?以前读过梁漱溟的书,讲人生要处理好三种关系,而且这三种关系之间顺序错不得:人和物的关系、人和人的关系、人和内心的关系。

人和物的关系看,赚到钱了,但自己的幸福感没有提升,这就要归结到人与人相处,有没有一种宽容和妥协的精神,要不然物质生活越过越好,但整个生活永远焦虑紧张。人和人之间的关系又可以归结到人和内心的对话。我们期望公司在发展过程中,员工解决好了物质生活,应该要更好地处理好人和人之间的关系,创造和谐地、能团结而有战斗力地去工作的环境。归根到底,每个人要解决好与自己内心的对话,这样公司才会越来越有向心力,不至于发展得越来越快,但人的内心越来越浮躁,希望大家通过学习也能够改善这三个方面的关系。

## 【参考资料】

《孙亚芳在公司干部大会上的讲话》

2011年5月9日

关于如何识别奋斗者和给予合理回报,已经总结出来。我这里要谈的是关于混在奋斗者中间的蛀虫和如何处理的问题。也就是老板说的要经常念紧箍咒,老是歌舞升平,沉迷在过去的成功,公司也很难持续成功。

什么叫奋斗者中的蛀虫?现在的蛀虫主要有两类,第一类蛀虫是违背了商业准则底线和违法的,偷窃商业技术秘密,出卖给恶意竞争对手。第二类是利用工作之便进行贪污、受贿活动。

第一,员工要遵守基本的商业准则,不向竞争对手提供商业机密。

公司的商业机密是公司及万名员工二十多年的心血积累,任何员工尤其是持股员工有权为保护公司的商业机密不受侵犯。实际上长期以来,恶性竞争对手花了很大的力气和代价,持续通过各种手段去收买公司的员工,包括骨干员工和管理层,使这些人成为偷窃公司商业秘密的蛀虫,从盗窃公司的技术秘密一直到商务机密,投标信息。大家也知道,这几年我们也通过法律手段制裁过这些人,也有人通过法律制裁进了监狱的,那么当然,按员工持股管理规定,他的股票兑现是要首先赔偿公司的损失,同时也有相应的刑事处分。

不向竞争对手提供商业机密,这是作为一名员工基本的底线或高压线;而且作为持股员工,按持股员工章程规定,我们实际是用自己的股票做为承诺,不侵害公司的商业利益。我近听徐直军说,近来恶性竞争对手盗窃公司商业机密的方法是越来越多,各种恶劣手段都出来了。我们很多软件都是几百人年、上千人年发出来的東西,可能一夜之间就会被剽窃拿去做为他们的成果,你们也知道,我们主要针对的是恶意竞争对手,因为他们总是号称要跟随我们,紧跟我们怎么做呢?这就是他们重要的一个手段。我们持股员工做为底线不能向恶意竞争对手提供商业秘密。

第二点是持股员工不能利用手中的工作之便,从事贪污和受贿工作。这几年,我每周总收到关于员工贪污、受贿的审计报告,我看了以后真的很痛心。这些审计报告揭示了各种形式的贪污活动,都是公司的内部员工,包

括管理者。参与的人涉及到公司相关部门的经济岗位，从采购、基建、海外工程采购、行政采购，一直到市场体系，从这些揭示的贪污活动中看到，少数管理层和员工图利的做法已经到了令人吃惊的地步。那么这些人还混在奋斗者之列，出现这样的情况，我们承认制度上有漏洞，我们要去改善制度，加强审计，还有一个就是管理不严。

尤其是我们的直接主管，明明已经感觉到或是看到有这样的问题，却不敢大胆地站出来制止，不得罪人，让这样的行为一再地发生下去。当然，做主管的腰板要直，以身作则，在日常的商业活动中严格地做到公私分明。如公司二十年前就明令禁止公司内部就餐不得报销。但就是这样的“小事”，我们一些主管还是无法过关，不肯自己掏一分钱请下属吃饭，或者尽可能让公司从激励活动中出钱，或塞到报销单里瞒报。对自己要求不严格，当然没有底气管下属。为什么私帐公报的事从未停止，我看还是主管没有严格管理所造成的风气。

我建议主管要从“小事”上识别干部，“小事”都不能过关的人，千万别委以重任，贪小利的人是培养不成领袖的。在他贪小利时放任，他就可能在经济岗位上贪大利，成为奋斗者中的蛀虫，这类人是容易被恶意竞争对手拉上钩的。当然，我们审计出来的问题，就不是这些“小事”了，贪污、受贿的数额足以通过法律方式解决，遇到这类问题，我们还是提倡坦白从宽。按公司管理规定，用自己的股票兑现和其他收入所得赔偿损失。也有个别态度不好的，通过司法介入解决。

因此，带好、管好队伍是管理者的责任。不要让蛀虫在你的队伍中出现。蛀虫多了要追究主管责任或调离岗位，因为你不是一个带兵的人。对贪污受贿的当事人，我们的处理办法也跟出卖机密的一样。

第三种情况是营造不正之风，这类人也叫公司的蛀虫。

我们的少数员工不仅自己不奋斗，混到奋斗者之列，还把大量的时间和精力花在怎么搞定领导身上。搞定领导的办法非常多，甚至不惜利用各种恶劣的手段拉领导下水，包括出入不健康场所、赌博等。

作主管的你要有鉴别能力，要清醒什么是不健康场所或赌博的危害，不要进去以后出不来，或被你的下属抓了把柄，今后你就只能与他们同流合污，为他们谋取非法利益。成为蛀虫团伙，这种现象在国内外都有。我们要再次强调严禁出入不健康场所和参与赌博行为。

审计部在去年审计 EMT 成员后，现在继续往下审计，尤其要对报销的合法、合理性，出入场所等加强。去年审计部审计 EMT 成员时，也是在一桩“小事”的报销上看到问题。我的原则是与下属就餐是我买单，一是我愿意买单，二是我不知道转身之后，可能有人就去把这个单给报销了。上次就审计了我们，某一顿饭就一定要问我是在哪儿吃的这个饭，吃了什么，给我张照片看，是不是这个地点？我们这是一次快餐，有四、五个人，忙着赶飞机，不知道是被谁买了又拿去报销了；当然他不是故意来坑害我，也知道公司明明有规矩：自己人吃饭不能报销，但他可能就不能严格要求自己，公私分明。

所以说连这样的空子你们都要注意不要被有些人钻了。

.....

所以我们除了鼓励贡献者和甄别什么是贡献者之外，也要把混在奋斗者中间的蛀虫、怎么处理蛀虫我们也要把它说清楚，这也是全公司的利益。

再谈谈我对奋斗者的看法。

第一，不要把奋斗者看得那么悲壮，因为艰苦奋斗本身就是我们这个民族的一个传统。

艰苦奋斗可能从你父母那里就学来了，从你周边的人身上学来了，从你老师那里学来了，在华为从周边同仁身上也学来了。艰苦奋斗本来是我们这个民族一件很自然的事情，而且哪个民族不艰苦奋斗，这个国家就会慢慢走向没落。同时，艰苦奋斗是符合我们社会认同的价值观，值得提倡的，我觉得不要把这个东西看得那么悲

壮。何况我们工作在竞争非常激烈的 IT 行业，奋斗又是我们生存的底线。我们本身有这个传统，所以我们没有理由不奋斗。你们可以看到近 20 年来在中国有多少干我们这个行业的公司一个个消亡了，全球有多少这个行业的佼佼者被兼并。

从这点来看，不奋斗是没有出路的。还有就是看看我们的客户，尤其是发达国家，欧洲是 讲福利的国家，但是我特别感动的是欧洲的客户。我跟欧洲大 T 的 CEO、CTO、CXO 接触，我们常常说我们飞得多，什么三分之二的时间在国外，再数数他们的时间，我觉得，他们的工作量远远大于我们，欧洲人的拼命简直让我吃惊，他们都是艰苦奋斗的榜样。就是说，这是整个行业的状况，大家都知道不奋斗就牵涉到公司的生存问题。奋斗是一件再自然不过的事情，没有什么好质疑的。至于外面的人说我们，又不关系到他们的生存，随他们说去，外面的人各有各的说法我们不要受影响。

第二，如何成为一个优秀的奋斗者？责任贡献和绩效是试金石。

真正能做到持续高绩效的人，要用脑和用心。奋斗分好几层，光动手不动脑筋蛮干，是不行的；光动手动脑筋不用心，也是不行的。什么叫使命感，要真正拿心去做才是有使命感，心中装着客户才叫有使命感。把奋斗当成乐业和敬业时，那个时候你不会有牢骚和抱怨，因为乐业已经变成你生活的一部分；包括你奋斗中的失败与成功，这些对你一生来讲是一个很好的历练。在这种状态下，我觉得奋斗对你来讲不会是一种负担。不必把奋斗理解得那么悲壮，好像奋斗就一定要牺牲。我提倡工作在这个快节奏、责任大的行业更要学会平衡好自己的工作和家庭生活，学会照顾好自己的身体，“我的健康我负责”，实践如何健康地工作和生活。同时，我们要有智慧的奋斗，尤其是要用心，动脑筋，老板也专门讲了要在思想上艰苦奋斗。

如果你是乐业的，用心去做这个事情，把这个事情作为在人生路上的一种荣耀，能够在公司与这么多优秀的人一起工作，能够在全球范围内工作，是一种荣耀，我就是这种感觉，我觉得是乐业的，见客户是 心的，在这种情况下你不会有抱怨，不会有抱怨，身体就会是好的。我希望咱们在座的大家都能够成为持续的、能够乐业的奋斗者。

奋斗一定是聚焦到客户身上，我们的奋斗千万不要围着领导转，我们很多人会讨领导喜欢，给领导做内部汇报胶片呀，揣摩领导爱好呀，这种奋斗太不值得，害人又害己。我们讲的奋斗是以客户为中心的奋斗。小徐总说其实我们公司第一谈奋斗，第二谈以客户为中心，但实际上有时候会成为口号。我坦诚地说“以客户为中心”在许多主管那里会成为口号，尤其是少接触客户的主管。

马电事情，以及更严重的 AIS。在马来我们可以说客观理由是我们跨项目的交付，主观是我们的态度有问题。  
在

AIS 就没有客观了，从客观到主观都是我们想牵着客户的鼻子走，我们认为客户离了我不行。

后，希望大家能成为以客户为中心的、乐业的持续奋斗者。

## 与同等学历认证班学员座谈纪要

2011 年 10 月 26 日

**【导 读】**“服务员是直接作战部队，是执行者、产出者，虽然你们没有穿迷彩服，穿上的漂亮衣服也是作战服。”基层员工的血性也同样需要唤醒。

任总：我们现在讲今天沟通的目的是什么？我们要给 12 级以下的员工，放一些 13 级、14 级的职务（位），给那些具有丰富实践经验，认知能力已能提升到 13 级、14 级要求的员工，给他们 放一些通道。实践经验对我们来说是非常宝贵的，如果光有理论没有实践经验，做事速度是很慢的。但是光有实践没有理论呢，你缺失了一种认知能力与系统逻辑能力，可能你又不胜任一些协调和管理工作。我们给 12 级以下的员工 放了一个通道，

这个通道就是允许你们通过努力和贡献也可达到 13 级、14 级甚至更高，但是，是有一定标准的，这个标准你们都要通过自学、努力通过考核达到，然后你们自愿进入一个资源池。进入资源池后就可以被选择，可能被选上也可能选不上。没有选上的人呢，好好反思，我们身上还有些什么问题需要解决，然后继续努力。你已经过了第一次线了，我认为第二次再过线、第三次再过线就没有这么难。

比如我们有些人想当初级秘书，（高级秘书可能需要更多一些内涵）为什么不可以？我是服务员我想进初级秘书，我是一个文员想进初级秘书，我们初级秘书的标准是什么？文员你用什么方式达到这个标准？你在其他岗位怎么达到这个标准？达到这个标准就进入了一个资源池。为什么叫这么多干部部长来呢？各部门选拔干部、员工的时候，要优先到这个资源池来看一看，不要以为外面的和尚都会念经，咱们自己的和尚好像都不行。早操可以自己出，不是一定要人家喊（意思是说：达标是你自己悄悄的努力，而不是组织行为）。因此，这是一个很大的转变，但必须你自觉努力来完成。

所以我今天给大家简单沟通一下就讲这一点。我们今天就是沟通通道问题，就这个通道你哪里还不明白，可以提问好不好？

1、包蕾：我来自国际会议中心。我的问题是关于国际会议中心一线服务人员未来的发展方向，公司是希望我们通过这个同等学历认证以后，继续在本职工作岗位上做专做精，还是公司也会向我们同样 放一些相关的专业类的岗位呢？

任总：首先呢，你是问我需要什么。我今天是跟你们谈，你们需要什么。我需要的是服务员，我并不需要那么多脱产的管理者。服务员是直接作战部队，是执行者、产出者，虽然你们没有穿迷彩服，穿上的漂亮衣服也是作战服。在服务这个航道上，我们需要内涵越来越高的高端服务员与服务的直接管理者。这是我们的主航道。我们需要很多人来划桨。国际会议中心的服务员为什么待遇就比较高呢？高端优秀人员都不愿意端盘子，内涵怎么体现。大家都不愿意端，大家都去做管理，谁来产出效益呢？我们待遇比较高一些，以吸引一部分人愿意干这个。而且这方面是会越做越深，越做越精的，许多服务内容的理解，还有更高的高度。服务员是个统称，里面应有不少的命名，以增加员工自豪感。例如：主任、专家、主管、领班……，他们都不完全脱产，也在前线服务，也享受着高额补贴。为什么不可以呢？例如：我从北欧回来，我说北欧的客户都在赞扬华为的客户工程部，而且在学我们，胡厚崑问我是不是 Telenor，我说是，他说他们这么大的跨国集团，他们 CEO 还亲自组织学我们，水平当然比我们高啰。

所以我们要鼓励更多人到一线去，到前线作战单位去，我们需要做厚基层直接作战队伍，也可能你是个博士。博士也可以下连当兵。清华的硕士、博士下连以后，当个士官，现在很流行。他们将来走的是士官的道路，不再走军官的道路。一个军队，是要打仗的，打仗的军官是谁组成？是那些按导弹按钮的人，操作坦克方向盘，与操炮的人……，是那些学战争的人组成。清华学的是什么呢？学的是修坦克、导弹。而这些仪器、控制系统的维修不是作战军官驾驭得了的。这样就产生了士官，他没有指挥权，但他的薪水可能比指挥他的军官高得多。例如一个导弹排里有一名一级高级士官的话，他可能是正团级待遇。但指挥他的人，可能只是连排长。我们将来服务员队伍越来越成熟，例如去年的伦敦音乐会、巴塞罗那展的酒会、ITU 大会的 Party、巴黎音乐会，孙总打电话给我，她都不相信，ITU 这样的晚会，有五位总统出席的晚会，是我们的小姑娘们搞的，都超过皇家水平了。孙总是个挑剔的人，她这么表扬不容易，你们这几年的进步，大家是肯定的。

所以，你问我要什么，我们需要服务员，但 放你们需要什么，不压制你们。不能因为需要，就磨灭了你们的意愿，磨灭了你们的欲望。我今天 放这个欲望给你们，你们可以去努力。像你们这个岗位，官升了，钱反而少了。你到底要官，你还是要钱，你自己决定。

2、屠军圆：我来自无线计划部。我有两个问题。第一个问题是：您作为师长和长辈，请给我们这些年青人在人生和工作中一些指导和意见。第二个问题是：这次认证通过后，公司是否有相应制度确保我们能与进公司时学历比较高的同事间进行公平竞争？

任总：第一个问题，我给你的经验就是吃苦。你只有比别人吃更多的苦，才能获得比别人更多的成功，不管你多聪明，你都得吃苦。吃苦才是第一位的，如果你吃不得苦，啥都没有可谈的了。博士是吃苦得来的，得了以后他不再吃苦了，就变成薄土了。第二个问题，决不要妄自菲薄，农民歌手朱之文的故事说明，只要努力都能达到“大衣哥”的水平。能不能保证你跟有学历一样人的发展机会呢，这是你自己的努力，他们可能进入 13 级、14 级的时候，他们的操作没有你们熟练，他们能力没有你们强，但是他们有潜在增长的速度，可能会比你们快。我们是在你达到同样质量的时候给一个评价，而不是我确保你跟他一致。公司不唯学历论是指对高学历的人来说的，因为他们受过系统训练，逻辑思维能力都很强，因此强调他们在实践的贡献中去比试。没有系统上过大学的人，特别是没有受过高等数学训练的，建立规范、系统的逻辑思维是很难的，这对潜在未来的发展是有阻碍的。

3、刘爱群：我来自全球制造部，是维修技师岗位的。我的问题是如何激励基层员工真正“干一行、爱一行、精一行、专一行”，为公司创造 大价值？

任总：公司是需要“爱一行、干一行、精一行”的。你选择你的确有能力去做的工作，有利于产生贡献，有利于待遇上升。我们 放很多机会，是允许你作一些调整，你不熟悉，同样淘汰。你一定要想到这一条。如果说你不沿着你那条路走，你可能就走不到。你如果不干那一行，饭都没得吃。“干一行、爱一行”是你自己的事情。

4、徐艳武：我来自供应链，做自动化项目的软件 发，我有两个问题。第一个，您刚才说经过同等学历认证，可能部分人能够晋升到 13、14 级，我的问题是能否晋升到 15 级？另一个问题是：认证通过后，如果转成了专业族，理论上来讲也转岗了，这与“干一行、爱一行、专一行、精一行”看似矛盾，又好像不矛盾，您怎么看它们间的关系。

任总：第一个问题：为什么实行同等学历呢？我们公司的所有表格里 没有表达的一条就是自己的学历，我们公司过去中高级干部履历中没有学历这一栏，不问你来自哪个学校，也不问你什么学历。华为 高层管理层全都是非名牌大学的。你爬到 15 级，关键是你有没有本事，不是我不 放，你有本事，你可以跳起来。世界上有很多学历不高的人，也做出很大成就。学历不高不等于文化不高，大家一定不要把学历不高和文化不高画等号。你跨度很大，跳到另外一个岗位，可能就不是优秀人才了。

为什么我们要使用“同等学历”这个观点呢，就是让你们过了 13 级、14 级这个资历坎，过去如果你们凭着一腔实践经验，你们只能当八级大师傅，我们公司没有八级大师傅。你们要进入 13 级、14 级，今天是有很多要求的，达到了我们要有一个表述。过去因为你们的低学历排斥你们，其实是形而上学的。今天我们觉得要个别甄别，你确实达到了要求就让你上来。因此我们就用了“同等学历”这个名词，这个名词在华为是有效的，也就是华为认可你这个学历是有效的。但是华为认可你后，三年五年都没人选你，这时候你就要反思你这个东西的实用性和你的问题了。清华的学历也不能保证学生都能就业。我们用“同等学历”就是要告诉大家，你们要摆脱一个困境，不能完全因为有实践经验就自然称雄，在另外一方面也要努力。这个也不能算真学历，华为大学谁批准的啊？招生是谁批准的啊？都没批准，在外面没有人认可。但我们认同你们，在华为有可选择的机会。所以我们华为大学不保证这个证书就是个金字招牌，只是给你们在从实践的大师傅转到一个管理者的认证过程中考了一个托福、GRE，但是考过了托福、GRE 也不等于就能当美国总统，两回事。

5、张靖：我来自全球制造部，从事一线基层管理工作，我想请教您对一线基层管理工作的人员有哪些具体的要求？

任总：对你们基层人员的要求的，我认为就是不懈努力，努力把工作做简单，实现高质量，低成本。我觉得人不要输给自己的命运。人要有自信心，人要努力，这世界每个人是不平等的，你不可能有完全平等的起点，但是你不能因为你起点不高，你的人生目标就不能高。高与不高，完全在自己的造化，不在别人。

6、王锐：我来自全球员工费用核算中心，是06年入职的。我想问一下，公司签奋斗者协议都是针对13级以上员工，对13级以下的优秀员工，可否有机会签奋斗者协议？

任总：你自己要算个账。不管是什么者，就是多干活多拿钱。多干活没有多拿到钱，难道你愿意这种方式吗？我不认为这种方式是好的。而且现在你们可以晋升到13级以后，你们也可以跟他们一样去当奋斗者，加班费不拿了，拿一点别的东西。但是你要算一算哪个划得来。不要老是不算帐，以为那个划得来。在这个界面上，你去权衡，你应该怎么样对你收入有利。我不主张基层员工都做奋斗者，你奋斗，加班不给你钱，不一定划得来；你劳动，加班就得给你钱，多一些比少一些好。不要把这个东西神圣化了。关键你自己算账，怎么划得来。

第二个，你们可以晋升到这个级别，特别是你们财务系统，为什么不可以有大量的中专生、大专生来做帐？我们应该放。有些人责任心很强，虽然学历不是很高，但责任心很强，这就是我们会计主要的苗子、主要的基础。我们能不能把这些人培养起来，给他钱多一点，多涨一级就多好多钱，你好，我也好，谁都好。我们把那些学历高的人置换到核算、计划、项目管理、监管去。我们这样做了以后呢，好多在帐务中心的低端人员就有了往上走的希望。你那个时候想奋斗，我不阻挠你。但是我认为你还是算算账。

7、逯萍：我来自全球技术服务部CSO采购履行，在公司目前的操作类员工中，还有许多表现优秀、专业业务能力强、认可公司文化的员工，公司除了可以提供同等学历认证的机会外，还会有哪些措施和制度来鼓励他们继续在公司奋斗？

任总：你们首先要明确，我们同等学历认证不是让你们像高考一样去考试，我们不是这个意思。在岗位上就已经在考核你、确认你，既然你们在下面干得很好，又想往上走，你就缺这一点点，你就把这一点点给补了就行了。华为公司是一个由学生兵组成的队伍，从学校一招来就上战场，什么都不会，给客户乱说，说完之后客户说你们公司这个东西没用，其实我们公司这个东西是做得很好的，他表达不清楚，让小嘴把经念歪了，所以我们的学生兵打过很多败仗，我们的损失的钱也很多，但我们确实想把他们培养起来。我们现在已经从实践中成长了一大批人出来，我们希望你们上到一个层面以后呢，和他们并肩作战。你们发挥你们对操作熟悉的优勢，他们发挥他们对未来认知的一些优势，互相学习，都可能到15级16级。大家不要一想到学历就是要去看、以考为中心，这样理解就偏了。我们不是让你们考，你们考给我们创造了财富。大家都去复习功课了，谁来煮饭啊？没人煮饭我们吃什么啊？我把饭煮好了，我煮的比别人好，是不是让我升一级啊？这才对啊！要让煮饭的人升级，怎么能让那些饭都不煮而去复习功课的人升级呢？

8、吴太日：我来自供应链，主要做生产计划。在操作族中分了高级工、中级工，生产计划一般是大专生，所以定的是高级工。平时我们需要补充一些人员的时候，发现车间中有一些中级工的技能、素质已经具备了，我们更希望能从这里面挑一些人上来，但是又有级别的限制。这个问题想请教一下。

任总：如果有编制，应该有机会。如果说我们的编制都是官多兵少呢，就没有人去煮饭了。高的人太多了怎么办？就输出出去，腾出空位子，又可以选一个人上来。别的部门也得到了支援。例如：就像运营商BG要大量输出16-18级的员工一样。

9、吴小华：我是账务管理部的会计，我的问题是如果优秀操作族想转专业族，有哪些具体的条件？

任总：太具体了，我不能回答，但是我只能回答，现在账务体系慢慢推行西方的IFS管理体系后，我们越来越标准化、越来越简单化，所胜任人的素质要求随着会下降一些。要求下降就给大家提供一些成长的机会，至于你转到哪个族，能不能转过去，是你自己的造化，我们不做承诺。就是你想转电影明星都是可以的，只要人家导演让你上镜演戏，然后你能挣到片酬，何乐不去呢？我们是放的、自由的，转不上，你掉下去，人生爬起来再前进嘛。我认为，你爱什么，就钻什么，你就干什么。我们没鼓励大家去转移，你干一个不熟练的活，人家对你考评不好，一个可能是待遇低，一个可能就被辞退了，你还要重新来。那你为什么不一开始就选择好自己的

人生路呢？这就是我对青年学生说的话。你选一个自己热爱的工作，然后干着这个热爱的工作，这就是人生幸福嘛。人生什么是幸福吗？喜欢干这个工作，又让我干这个工作，不就幸福了嘛。你只有专一行，才可能贡献大，才会收入多一些。

10、蒋亿军：我来自供应链全球制造部，负责车间管理。我的问题是：当前生产一线有一批学历为中专的90后员工，其中有一部分还是独生子女，个性比较强，您对管理这批员工有哪些具体指导？

任总：终有一天我们要交接班给九零后的，总统都可能是他们当，不要认为九零后就不行，他们有九零后的特点，不一定要像我们六十年代的人，只有劳动模范才能帮助国家？我们那时候不是也把中国搞的那么穷嘛？不要对九零后有不同看法，他们有他们不同特点、不同方法，我们不要像“九斤老太太”，认为一代不如一代。但是你要吃饭，就得干活，没人为你做马牛，这就是我们的简单原则。你贡献低于成本，我们就和气地辞退你。

11、郭盛攻：我来自全球技术服务部 CSO 票管理部，我有两个问题：1、我们这个同等学历认证班以后会不会再有第二期、第三期？任总：以后还有的是。

郭盛攻：第 2 个问题：我们这一期参加的条件是比较严的，我们有好几百人报名，结果真正能参加这个班的就只有 71 个人。以后这个同等学历认证班的参加条件会不会适当放松？或者是 班的频率能不能增加？让更多的员工有机会进一步提升能力。

任总：你从这个岗位转到另一个岗位，你从这个级别走到另一个级别，你想干什么，我们全都是 放的。你自己到网上去学习，去考。我们公司有网，我们这个网也是收费的。我认为对低端员工的收费要低一点，对高端员工收费高一些。为什么我们鼓励大家进取，而且更广泛的进取呢，就是你晚上有时间去学习，你就少了一些时间去“干坏事”。我管理你、监督你的成本就下降了。如果大家说，我也不想好好干，我也不想升，我就想挣这两个钱，活着，我们为什么要干预你的自由呢？我们现在是牵引你学习，不是强迫你学习。你爱学就学，不爱学就不学。但是你学好了，对你自己是有好处的。年轻孩子有不确定性，比如刚才说的 90 后，摇来摇去的，但是我们拿勾子来勾他，他除非不想，他想就让我们勾过来了。我们是以牵引的方式来促进学习，我们不会去用关卡来压着你们学习。我们公司在膨胀，我们公司产值在迅速增加，我们需要更多的岗位，当然这些岗位我们可以从社会招进来，但是我们也 放，让内部员工来进取，我们形成了一种你追我赶的局面。不管外面乱成什么样子，我们这里不能乱，乱了就没钱了，还是好好去学。反正你这辈子学好了、不学坏了，我们不就划得来了吗？我们目标就是让你们没有时间去“干坏事”，好好学习，总有收获。

你想，我们的初级秘书，从文员中选拔是 合适的，因为我们公司这个系统复杂得很，不是有学历你就能干活的，不是的。华为公司文员培训是非常复杂的，所以有志要做初级秘书的人，要参加文员培训。比如说，我们的文员培训将来也可以是 放的，为什么一定要封闭起来呢？ 放的时候要收些钱。收足钱了，我们也不是拿走，继续再投入进去，把这个事情越办越好，大家都促进。所以我认为从文员走向初级秘书是非常非常的合适，为什么有时候她们要转行我不同意呢？就是你没有经过那一道岗，你就跳过去， 终推荐你的领导就把你给害了，因为你到了岗位不适应以后，你就进退两难了。我们现在还要倡导一种趋势，就是大家要有后退之路，但是后退你别退的太晚了，哎哟，不合适又想回去。大家不要以为哪个岗位好，你去跳过去就行了？

许海花：我来自 CSO，我的问题是操作族员工现在在海外还没有常驻的记录，想问下公司对这个通道有什么想法？

任总：我们认为我们派遣一个中方员工去欧洲，是三个欧洲人的成本，所以我们以后还要减少对中方员工的派遣，特别是低端中方员工的派遣，我们还要大幅度减少，不是会增加。不是因为你来培训了，到 13 级了就可以常驻外派了，我们可能还要减少，不一定是你这个级别，还有更高一点的级别也要退回来，加强本地化的建设，人员本地化，标准全球化是我们的原则。因为我们实际上在外面运行的成本太高了。

13、 李祖钢：我来自供应链物料供应部，岗位是调度。我有两个问题。第一个是通过认证后，职级和待遇是否有相应的提升？第二个问题是：假如这一次没有通过认证后，是否我下一次可以直接继续参加这个认证？

任总：认证是对一个能力的简单确认，与贡献无关。待遇是与贡献有关，与认证无关。想多拿钱，就必须多贡献。因此，认证是一个持续过程。

14、 李山林：我来自 PSST 干部部，我们 PSST 有文员 580 个人，就像您刚才所说的，很多一些优秀的文员转岗做秘书是做的非常好的，但是这一期可能没有给她们提供这个机会，她们非常关心，我希望加大对文员这种同等学历认证的机会。

任总：我认为过去没有 放这个机会，这个是可以弥补的。我们只要有一种新政策，你们研发会关怀的，我关怀的就是那些小部门、边边角角的部门，他们根本就没有发言权，一辈子都没有发言权，特别那个部门领导更不敢说，千万别说啊，一说了我的帽子掉了，我们也不知道他们下面还有人，那当然就被忽略。我认为坚持实事求是，我们坚持实践第一、能力第一的方式，不看一些表面性的文章，从现在 始我们就来调整这个格局。

16、 彭瑞平：我来自供应链全球制造部，是负责车间管理的，我的问题是，我们在车间发现很多在自己的岗位上很优秀的员工，平常叫高级蓝领，就是会做饭的做饭工，这些员工由于公司政策方面（包括职级方面）的限制，可能做了几年之后，就逐渐的流失了，在这方面公司以后有没有考虑保留住这部分会做饭的高级工？

任总：如果说我们在制造系统里面产生了很多优秀的，类似专家性的人物，或者说一些初级管理性的人物，我认为你们的人生道路除继续在扩大生产中做好外，还可以往核心工程这个系统里面走，因为核心工程这个系统我们现在还很弱小，我们需要在这个核心工程系统里面加强，因为这个大多都是实物性的东西，你们容易掌握，即使软件的加载也没那么复杂，但是往 GTS 走的时候，可能就会有一定难度，这个难度是什么呢？GTS 可能操作的是复杂的大软件，你不可能只干小的，万一你碰上了，你又搞不了，人家忽视你了。因此我认为在制造里面的人才，还有个通道就是往交付里面走，因为交付比较贴近你们的工作。那些离 华为的人还可以回来嘛！华为永远敞 怀抱。而且制造体系，也在发展嘛！比如仓库的管理，货物的交付，报关.....等等，这里面有很多适合你们的岗位，如果你们各种岗位之间没有互相交流和 放，那必然会有这个现象。

17、 童国栋：我们终端的销服体系里面有几千名城市经理，市场督导、促销员这些岗位的中基层员工，这些员工是通过租赁的方式来进入我们的工作岗位。我们是否也 放一些岗位，让他们中优秀者能通过公 选拔往上走，能不能在未来的工作中也可以把同等学历认证 放给这样一个群体。

任总：对你们终端待遇体系，这次在三亚务虚会上我也讲了我的观点，我还是认为你们应该实行低工资高奖励。我们刚才讲了半天是围绕网络这个产品来讲的，由于网络产品的复杂性，它的平台的严密和复杂（与终端的差异），导致我们在用人上是不一样的。在终端这个领域，不管你高中生、中专生，你东西卖出去，你拿的可以比博士多，不一定你级别要提起来、要提的多高，就是我们以销售来导向。你终端有终端的特点，你们应该有不同的机制，不要老是对同等学历看这么重，一个高中生会卖产品，拿的比较高，我觉得可能的，有什么不可以。

18、 耿晓璐：我来自 PSST 秘书体系，很感谢公司给我们这样一个机会，让我们优秀的文员在这个平台上更高的发展，但是这个口子打 了，一方面是靠文员自己，一方面在组织这个层面，任总您对这个口子要 多大或者能 多大您是怎么样定位的和设想的？。

任总：我们公司的政策就是让千里马赛跑，管他是谁，你上到赛道上来跑，以前我们把广西的矮脚马关在里面不让他跑，现在我们让他跑出来，他可能比高头大马还厉害，没有说哪个岗位包给谁，不包给谁，我们就是放了竞争，我们是以责任结果来考核干部的。

耿晓璐：我还想再继续问一个问题，您说我们要找汗血宝马，那么组织要花多大的力，找多少匹这样的汗血宝马回来呢？

任总：你看，几千年来，我们都是在征西，汉武帝征西，因为马的种群在中亚那一带是很大的，叫汗血宝马。目的就是为了用来繁殖后代，以强军。打了几千年，我们不重视海洋，我们不面向海洋，不关注海洋啊，我们不是海洋大国啊，我们因为这么几千年不关注海，把一些岛都丢光，所以说我们只能在陆地上搞搞，下海我们就不行。因此我们现在放各种千里马在一起赛跑，就是想相互促进，不要以为你个子大，跑的快，但你吃的粮食多，我吃粮食少又跑得快，对我们来说，高质量低成本优先。

19、廖莉芳：我来自客工部。我们目前的一线服务人员，超过三年服务经验的大概 70-80 人，这当中大部分人对这个服务业还是比较认同的，但还有一部分人因为追求更高的学历或者选择别的行业而离，我们怎么能更好的保留他们，能让他们更安于做这份工作，更乐于做这份工作，想听听您的建议。任总：你们的服务员很漂亮，他们拥有优质资源，这是好的。但是不能用漂亮来评价人才，人总会老的，老了就会有变化。我们以素质、内涵、技能的提高作为要求，大家就有了安全感，长了皱纹也没有关系，也能拿高工资。否则永远都是年青人来做，培训工作量很大。大家也看看欧洲，欧洲老头搬着盘子跑得欢的多的很，关键问题是给我们一个合适的、合理的待遇体系，我们需要他们的服务质量，需要他们的内涵，这样老员工的安全感就增强了。漂亮的女孩子，拥有比别人多的资源，人生的选择机会也多，我们要理解她们。但，她们的人生压力也比常人大多了，从来就被人们包围着，她们这么小，有什么抵御能力，过五关，不一定斩得了六将，难免有失手的地方，我们组织要理解她们，宽容她们，帮助她们。出去她们仍然在服务业工作的话，我们欢迎她们再回来。我们要改变一些看法，否则你永远留不住老员工。我们欢迎老员工，越老越好，到了 30 多岁，生了小孩了，家庭各方面稳定了，

这个时候他是具有稳定性的，30-50 岁是好的服务历史时期，为什么不可以呢？而且我们在决议上已经规定了这条线上的人待遇是什么，他们的待遇，会刺激后方平台，大家要求上前线，问题才能得到解决。后方平台感到划不来啦，划不来怎么办，划不来就促进管理进步呀！争取奖励呀！能不能多一些两栖干部呀！为什么要这么多脱产干部呀！既管理，也服务呀！主任、主管、专家、一样在服务一线，一样拿津贴，多高兴呀！高兴为什么还要走呢？大家一条心，就可以做好任何一件事。我们不是员工广场也在卖茶了吗？卖完以后拿提成啊，给他们提成啊，比如提成百分之多少。他们积极性就起来了。他们自我积极，不好吗？一个我们要不断的改善我们的服务质量，一个我们一定要改善我们的机制，我们不可能养哪个部门。

20、张晓清：我来自财经干部部，我回应一下，刚才您谈到财经体系要大量引进大中专生来做基础核算工作

任总：我不是说大、中专生要大量进，我认为大、中专生如果有很好实践经验，有很认真负责的人，是非常好的。没有实践经验，你培训得过来吗？

张晓清：之前我们对账务的一些基础核算岗位进行了分析，现在是一百零四人，我们认为可以扩展到三百五十人，大概占我们核算人员的百分之二十五左右，未来随着流程标准化、制度化的进一步提高，这个比例还可以进一步扩大。之前我们和人力资源部各口，就我们的任职资格标准、能力绩效等方面的要求、通道等都进行了讨论，下周就要跟公司进行汇报，如果通过了我们就启动。我们这里也拉个广告：欢迎公司其他体系的，如果有志从事财务基础核算工作，你再通过自学达到相关的任职标准之后，欢迎大家来财务体系。

任总：你们制造体系的，如果有一些有志于转到财经体系的，我认为很好。你们将来搞核算的时候至少是比纯会计的人清楚，纯会计的人不认识电容、电阻，只知道这个代码对应这个数字，他们的效率就很低。你们一看，这个板上的东西就很清楚，你们要做核算就很容易。因此岗位是可以交流的。

21、王华南：我来自 GTS 干部部，您刚才说凡是通过同等学历认证的学员就可以放到资源池里面去，要业务部门来优先选择，有什么机制保障业务部门在优先选择这类人员时有积极性？业务部门往往更愿意去选择有发展潜力的人员。

任总：我们刚才已经讲了，就是两类人，一类人可能有后劲，但是现在不熟悉。一种人现在熟悉，发展后劲没他们大。怎么选，是每个使用部门，自己去掂量，我们只是放了，没有说你非选他不可。怎么选拔？潜力大的人都走上了去了，谁来守碉堡呢？比如说，要你选一个有实践经验、操作经验的人，你为什么一定要到社会上去捞呢？这边能不能捞一把？一样的嘛！初级秘书也有人走到高级里面来的。我的一个观点，到社会上去选人的时候，我们这里有符合这个标准的人，你能不能优先考虑考虑？

22、陈军：我来自企业业务 BG 干部部。企业 BG 今年正在快速的组建队伍，我们有不少基层的初级岗位需要来补充。前期我们在社会上招了一些人，但是我们其实是更喜欢了解我们公司运作流程的、熟悉公司的一些同事。所以我也想在这里做一个广告，我们的基层岗位也是需要大家的，我们也希望能够优先在这个资源池里选拔。

任总：大家不要去期望一定被选拔，做好本职工作才是重要的，选拔之后不适合，面临淘汰的机会也是很大的。人生要把握自己的命运其实是不容易的。人一般不会低估自己，多数人都会高估了自己。高估了自己投进社会后，往往被社会排斥。大家也知道“铃儿响叮当”的歌曲，这个作者皮尔朋特几十年来把自己投错了位置，一辈子一事无成，他晚年去过圣诞节时，在雪橇上哼了这首歌，就流芳万世了。他这辈子就做一件事。所以我认为不是要被选择才是光荣的，但我们现在放一种机会，不压制大家、不僵化教条的机会。我们表明一种放。

23、江虎：我是来自供应链逆向管理部的，主要负责退货处理。目前我们公司的退货量占到发货量的百分之二，退回中有一半是无法利用要被报废的，这个比业界高很多，对于这么大的一个退货成本和报废损失，未来公司是否会做哪些改变或者控制？

任总：我觉得心疼。你想想按我们 4 百亿销售额来计算，百分之二就是八亿美金没有了。八亿美金分给我们大家多好啊。我认为我们做了很多无意义的事情。比如说我们在越南，遇到了一百年没有遇到过的大风，把爱立信的铁塔刮倒了，把诺基亚的铁塔也刮倒了，只有华为的铁塔没倒。我们在缅甸的铁塔也没倒。我现在问大家，你们对这件事怎么看？听众：质量超的太多了，我们的成本就变得非常高，这样我们的收益就少了。

任总：你们比我们市场的人还聪明一点，很多人告诉我很自豪。我认为这是一个很笨的事情。因为沙漠里面没台风，我们的铁塔标准还是一样的；北京市中心也没有台风，我们的铁塔标准还是一样的。我们每一年消耗的钢铁是二百万吨，如果浪费了百分之二十的钢铁，就是我们浪费了四十万吨钢铁；如果说百分之十被浪费掉，我们是二十万吨钢铁。把二十万吨钢铁拿去卖掉给大家分，难道不好吗？现在华为公司，我认为是因为我们还在不明白中，还在痛苦中，摸索中。我们盼望越来越多人在里面做出贡献，不是拿到学历能不能涨钱，而是说你能不能多做一些贡献。

24、贺用平：我来自帐务文档中心。在提问前想讲下这会儿的心情，要不然我会遗憾的。我是从 96 年进来就一直感受着公司对我们基层员工的关怀，是因为你们的关怀，我们才有和公司共同进步的机会；也是因为你们的关怀，我在 2002 年成了华为主家的业主之一；也同样是因为公司的关怀，我们这么多员工参加了这次认证。大家都很积极、非常有热情，也学到了很多东西，想问问您对我们这批人还有哪些新的期望和要求？任总：感谢你们，没有你们的搬砖，我们今天都没有饭吃，所以首先就是感谢你们。

25、喻建军：我来自 GTS 备件服务交付部。在基层员工中，我们这些参加同等学历认证的人，算是鸡头吧，如果有幸能转到十三级做专业类的话，我们就成了凤尾。

任总：这个理解又错误了。我不是说你要抛弃鸡头去做凤尾，而是鸡头本身也在提升。不是一定要换个地方去做凤尾，而是选择自己适合的岗位，我更主张沿着你走过的路去发展。而且你可以只选择原来鸡头的专业资源池，做个大鸡头。放很多资源，不一定是鼓励你去做一个不熟悉的工作。

喻建军：我的问题是：如果有幸转到专业类，我们真正的能力比专业类还是有一定差距，有可能被末位淘汰。如果说我们在操作类，凭工作表现是不会被淘汰，但如果到我们转到十三级了，我们就做了炮灰了。我们很多员工比较担心这一点，请问您怎么看？

任总：这个完全有可能，你到了凤尾去，我们不能保障你优秀的鸡头到了凤尾就不被淘汰了。因此选择时要自己审时度势，公司不是保险公司。任何人都应该审时度势去审视工作，你们在制造系统的人还会有很多机会，比如说调度、仓库管理等，很多机会都是在原岗位前进，不一定非要跳到凤尾那去。

26、 宋义军：我是来自 GTS 备件业务部的。现在每个部门有很多形式的员工，有很多不同的体系，用工形式不一样，任职资格标准也不同，对部门来讲运营成本很大，公司有没有想法把整个公司同类的员工统一标准、统一类型？任总：我觉得你说得非常好。这就是我们在人力资源管理上的缺陷。你说的问题非常深刻，是这个问题，要解决。不解决对公司就不断的破坏和撕裂。就像鸡头调到凤尾去，工资就给他涨了，然后就末位淘汰了。这样永远都没有好鸡头，那边也搞散了，凤凰也飞不起来，没有鸡，凤凰怎么能飞。

后我谢谢大家！这些年这么努力，华为公司从一个很小的公司，成长到四百亿美金，但以后我们的路还长，担子还重，希望更多人一起来担负。我们以前由于自己理不顺，简单划了一条楚河汉界，现在把楚河汉界撤了，以人的才能、以人的贡献为中心，来选拔干部。大家审时度势、掂量自己，你想成为元帅，不是一定就能做元帅。就像你到凤尾去，他们欺负你，把你挤走了，可能性也是有的。所以选择权在你们，不在我们，我们只是不像过去这么僵化地使用一些条款。谢谢大家这些年的贡献！**任正非与财经体系员工座谈讲话**

2011 年 10 月 19 日

**【导读】**对于财务专业，特别是会计专业出身的人来说，当惯了账房先生，有两个思维扭转起来比较困难，一是深入学习和理解业务；二是向前看，跟企业战略接轨。任正非苦心婆心，但也经常出离愤怒。

## 一、财务人员只有深刻理解业务，才能有效履行职责

1、近几年来，公司不断要求财务人员了解业务、深入项目，是渴望你们不要成为简单的“簿记员”，而是真正明白业务实质，且能正确参与经营管理的财经人员。财务人员只有理解业务，才可能走上正确的成长道路，这不是对财务人员的排斥，而是十分中肯的期望。大家不能片面理解，更不能教条执行。我们盼望你们挑起重担来，未来的世界很大，财务的跟进速度不快。因此在优秀干部的使用上，要大胆一些，小步快跑。没有领导过百万大军，休谈你可以打好辽沈战役。

2、我们从各个业务部门抽调干部，加强财经组织的建设，是为了帮助财经组织更加密切、更加有效地深入业务，同时在思维方式、做事策略等方面，改变财经组织一直以来简单、固执、只会苦干不会巧干的作法。加入一些沙子，是为了形成混凝土，并没有取代你们的意思，而且他们也要经过会计考试。中级干部的业务岗位的转换，是有利于干部的更好的成长，是符合之字形成长计划的，优秀员工应该高兴的一件事。业务人员进入财经是自愿的，是看到了自己的机会，而不是什么通过什么许愿来完成的。输送部门关爱员工的方法，是这边考核没有使用上，帮助他回原岗位，输送部门把困难留给自己，支持别的部门成长，是全局的，全盘利益的考量，也是高级干部的立脚点。

3、从 IFS 的顺利推行与实际收益，我们十分明显地看到了财务与业务融洽的价值。IFS 推行结束后，大量的干部将进入财务管理的各个岗位，这些宝贵资源与人材的投入，正是说明公司对财务的重视和期望。优秀的

CFO，不仅要懂得财务，也要懂得业务，这两方面的要求是同时存在的。要正确、全面地理解公司的意图，而不是机械、教条地曲解。

4、没有对你们寄予期望，也就不会批评你们。对你们的批评，是期望大家能够更快、更正确地成长。是关爱你们，别的部门都会羡慕你们，结果反而是你们感到委屈与失落，不知道你们是怎么理解的。现实生活中，往往批评你、帮助你的人，都是真正爱你的人。不然，他凭什么去讨人嫌呢？二、培养与选拔的关系

1、选拔与培养本身并不矛盾，没有说选拔就不培养了。那么办中学干什么，办大学干什么，我们的高考不就是选拔制吗？选拔制并不排斥培养。放课程，让有意愿员工自我学习，鼓励进步。培养不是等待被培养，而是自我培养、自我成长。对选拔上岗的干部，重点培训，有针对性地查漏补缺，他们受到特别的关爱，不收他们一点钱，别人会心态不平衡，这叫有偿培养。要改变过去“单点输入”的培养制，在干部选拔的过程中，触发有针对性的培养。2、稀里糊涂地实践，是不可能炼出“真经”来的。学习实践，重在领悟，而不是重在过程。规范的学习与认真去实践相结合。学习和理解已经总结的宝贵经验，并在实践中验证和体会，进而积累和凝结自己的经验，这才是有价值的实践。

3、项目财务是财务人员好的实践基地。通过一个小型项目的全循环，就可以帮助他真正地认识财务和业务，为转身各级 CFO 奠定基础。

4、学会“适者生存”的道理。适当的理解、相互的忍让，是必须的。“不舒适”是永恒的，“舒适”只是偶然。在不舒适的环境中学会生存，才能形成健全的人格。遇到困难和挫折，要从更宽、更广的范围来认识，塞翁失马焉知非福。

### 三、业务为主导、财务为监督

1、财务不是决策者，是建议提供者和业务监督者。不了解业务，怎么能有效的服务和监督？满足业务的合理需求，提供有价值的财经服务。能够识别业务的合理性与真实性，提供有效监控，协助业务主管成长。而不是人云亦云，道听途说。

2、业务主管是第一责任人，承担管辖范围内的经营风险及内控责任。财务是各级业务主管的助手，提出建议和揭示风险，你是团队的一员，应做好你的角色。财务与业务是唇齿相依的，只有共同成长，才可能拥有希望。

财务做得不好，业务也不可能独善其身。

### 【参考资料】

#### 《案例：一次付款的艰难旅程》

2015年10月，华为《管理优化报》刊登了一篇名为《一次付款的艰难旅程》的文章，文章反映一线作为赞助商面向客户预付款时遇到审批多、流程复杂的问题，引发华为内部员工激烈讨论，随即引起任正非的关注。文章主要内容为：

对一线而言，找不到流程入口、不知道全流程的所有要求和操作规范，流程指导和说明往往比流程本身更难懂和复杂；

我们的流程建设多针对的是某个具体业务场景，防范的是特定风险，在设计上往往防卫过当，不考虑执行成本，更不用谈面向对象的流程拉通和友好的用户界面了；

公司呼吁各级主管要担责，但现实的流程、制度或监管组织却不信任主管担责。经常遇到的场景是：“我是负责xxx的，这个风险我愿意承担，流程能否走下去？”答曰“你担不起这个责任，请重新提交流程或升级到谁谁谁处理”。

任正非为此批示如下：

“据我所知，这不是一个偶然的事件，不知从何时起，财务忘了自己的本职是为业务服务、为作战服务，什么时候变成了颐指气使，皮之不存、毛将焉附。

我们希望在心声社区上看到财经管理团队民主生活发言的原始纪录，怎么理解以客户为中心的文化。我常感到财务人员工资低，拼力为他们呼号，难道呼号是为了形成战斗的阻力吗？”

财经管理团队随即召民主生活会进行反思，并出了题为《一切为了作战，一切为了服务业务，一切为了胜利》的纪要。负责财经的轮值CEO郭平发表了署名文章《记住插在硫磺岛上的那面旗帜》，对此做出评价：

“今天当我看到财经团队能以 阔的胸怀，不是解释推诿，而是聚焦未来的改进，从授权下沉、简化审批、及时准确地提供高质量的解决方案上发力，思考如何提升自己的专业能力服务一线作战的时候，我看到的是一个氛围积极向上的团体、‘一切为了作战，一切为了服务业务，一切为了胜利’也许会成为一个时代的口号。我也坚信财经管理团队会是世界一流的财务管理团队，能支撑公司未来 1000 多亿美金收入。公司的目标只有一个，就是要聚全体员工的努力，‘力出一孔，利出一孔’，这种民主生活会的制度化，标志着公司纠偏机制的建立成型，它就像二战中插上硫磺岛的那面战旗，财经部门当了旗手！我衷心希望他们勇于坚持原则，善于坚持原则，做世界 优秀的团队！”

郭平于 11 月 27 日组织召 EMT 会议，提出管理模式的变革思路，由“中央管控”向“一线驱动”转变，以达成“前后方协同、担责、对准目标”的效果，“我们就数据分层收敛做出决议：通讯费用、行政费用、差旅费用在国家维度进行审结，不再向上级团队报告。”

## 2012

---

### 不要盲目扩张，不要自以为已经强大

——任正非在市场工作大会上的讲话 2012 年 1 月 19 日

**【导 读】**轮值CEO徐直军说：“我们在中国做一个民营企业，走的路都是爬北坡的路，不是一般人理解的民营企业应该走的路，完全不是。别人该上市的时候上市，我们不上市；别人该投房地产的时候投房地产，我们不投；别人有钱投到其他领域，我们天天投研发。”稍微不注意就有可能从北坡摔下来，朗讯、北电、诺基亚、摩托罗拉……

一、聚焦主价值领域，集中投入优势资源，创造更好的竞争能力，以及盈利的好成绩。

我们要聚焦到主潮流、主航道、主流程、主战场上，取得一定的成功。

随着宽带化的进程，我们相信社会对宽带的需求会越来越大、越来越快。我司无论技术的满足度，还是市场的适应度，会远远跟不上宽带需求的海啸式发展。我们必须聚焦在这项战略投入上，跟上或引领其发展。只有超越需求发展的速度，才有可能占据战略竞争的有利位置，才有可能改变我司二十多年，疲于奔命式的追赶方式。我们也应有喝杯咖啡的喘息。经过二十多年的积累，我司力出一孔，形成的能力，是有可能在超宽带上获

得突破的。我们要珍惜这一次机会窗打的机遇，全力以赴。我们要认真解析惠州务虚会的精神，努力去整改不适应的部分，积极迎接高潮到来。我们在管道的硬件设计上，将推行标准化、通用化、简单化，使之与业界通用。像IT一样，实现软、硬件解耦，软、硬件各自升级。这样一旦我司出现危机时，客户不用搬迁我们的硬件设备，就可以直接使用爱立信、阿朗、诺西的设备扩容，以减少客户的损失与风险，这样反而促进了客户对我们的信任。我们要致力于管道操作系统的开发，要有适应快速，大流量的简单、可靠、及时的操作系统，以服务客户。

为了实现这一目标，我们必须集中一定的人力、物力。一定要恢复盈利能力，才能支撑战略目标的实现。不仅平台产品要提高竞争能力，而且颗粒产品，要输出更大的贡献。我们决不允许企业BG、终端公司，以世界排名为目的，以赶超思科、苹果为目标。我们还是强调在新一年里，不能提供利润，又不能提供战略利益的主管要免职。为了实现战略，作出必要的牺牲。我们必须在二、三年内，改变合同质量低下的状况，必须在二、三年内大规模消灭内部腐败。

## 二、提升作战的能力，增加直接作战的队伍，以及提升他们的作业质量。要增大对一线作战的平台的赋权，使他们更加自由地支持作战

我们要使二线管理平台的能力，转变为规则的制定与管理，能力的培养与调配，作战预案的咨询与监管，……，使之以支持服务为主，而不是以干预，直接插手项目的运行。要使听得到炮声的人，在一定的授权规范内，有权独立地决策，并对决策承担责任。我们应让一线作战部队的升职升薪速度，快于一线作战平台；要使一线作战平台的升职升薪速度，快过二线管理平台。我们率先推行一线作战平台，统一奖金评定，继而统一薪酬评价，从而使所有人为成功努力。没有成功，任何人都不可能得到什么。角色的不同，是为成功的贡献不同，而不是游离成功之外。我们不能强调败军中也有优秀份子的说法，否则就有人不全力以赴为成功努力。

我们不能只建设基于行政部门的单一干部授权、价值评价与激励机制，还应该建立基于项目的干部授权、价值评价与激励机制，使一线、机关、支撑平台的人员及专家，勇于参加各种项目，使项目团队成为公司高效、敏捷的作战单元，确保项目的成功。

我们现在面对的情况与当年卖小交换机时，大大的不一样了。不仅复杂的技术，而且跨国交易的复杂关系，以及国际政治公共关系的影响，使得必须大大提升一线主管的水平与能力。

当年八路军的连长，是使用手榴弹、机关枪、作战半径500m，而现在是导弹时代，包两个白头巾已不行了。我们强调中尉连长也要有战略领导能力，加强一线干部、专家的能力提升，是我们未来很重的使命。心中没有全局，是种不好你的一亩三分地的。我们要鼓励更多的优秀儿女上前线，注入新的血液与能力。特别是庞大的有效的专家体系的建立，更是迫切紧急的要求。我们目前的组织结构，还是甩手榴弹的机制，手榴弹那么简单，只要力大，有个排长、连长指挥就行了，我们现在实行的还是行政首长负责的独木桥。而现在是海空一体化、电子化、信息化，军队都在现代化，更何况我司的组织改革，迫在眉睫。我们要认证评定庞大的高质量的项目经理和专家队伍，并给他们赋权。现代复杂的合同、以及执行的困难，项目经理和专家的队伍应比行政队伍庞大，而我们专家体系的建设几乎缺失。

我们也不能推行僵化的体制与机制，在某些战略机会点上，是可以灵活配置干部的，为什么不可以有少将连长，成功比级别更重要。我们要渴望成功，而不是处处担忧打破平衡。

我们要控制没有实践经验的人，升为干部，特别是没有做过基层主管的，不要轻易升为后方主管。现在已为主管的，应让他们有上前线实践的机会，补好这一课。

我们这些导向，是有利于正在推行的组织改革，有利于减少臃肿，有利于干部非烟囱式成长，有利于大量的有为青年走专家的贡献之路。相信，两、三年后，效果是好的。相信我们也能活下去的。

胡厚崑与孙总与我谈过，未来华为的成功取决于两点，一、组织的能力与活力；二、商业生态环境。我们的组织有没有能力担负起千亿美元产值的公司运作，还有没有活力，去应对挑战。以及商业生态环境对我们的容忍度，容不容许我们做大做强。我们有什么办法去改善商业的生态环境。

西点军校校长戴维·亨通中将，在他的讲话中，提出 21 世纪军官成功的核心是批判思维。这一点与我们学点管理哲学是相通的，批判性思维，创造性思维和用历史观来思维，正确地对华为的未来审时度势，是落在新一代华为人身上的重任。我们有没有决心，有没有能力，前仆后继，英勇前进。有没有智慧去适应社会，促进环境的改善与自身的发展。

### 三、实行大部门制，减少流程节点，提高流程的运行速度与效率，努力建设好服务平台

我们建设与优化平台的目的，是为前线作战服务，如果不能直接或间接地产生这些贡献的流程，平台部门不要孤芳自赏。喧宾夺主的后果，是对前线产生较大的牵制，提升了运营成本。

当前正在贯彻执行 LTC 与 IFS，我们要在贯彻执行中，发现和培育专家与干部，并把他们选拔到合适的岗位上来。反对我们平台流程的员工，不一定是不好的员工，但任何已经论证了的流程一定要落地，遵从执行，才知道它的问题，才能提出改进与优化的建议，才有可能推动优化与改进。我们不能讨论得没完没了。当我们的流程建设好后，要欢迎他们来批评，当然可以批评的不只是流程。也在批评与自我批评中，发现和选拔干部。

我们当年创业是在没有良好管理体系的支持下，为了快速发展，划小了行政责任，实行小部门制，以适应快速变动的业务与发展，它为公司作出了历史性的贡献。但也产生了严重的后遗症，决策链条过长，拖了今天需要规范化管理的后腿。相当的人反映，作公司内部的公关，比作外部的难了许多倍。这种严重的滞后效应，都是源自没有流程或流程没有打通而造成的流程过长，决策点太多。决策点太多的原因还来自授权不足，以及中高层干部当责意识不强，害怕犯错误。

当前我们的 IFS 与 LTC 的推行，正进行在关键时刻，我们要沿着科学的管理，改革我们的流程。我们要实现公司各个主干流程的融通，减少重复劳动，使之变得快捷有效。公司已经经历十几年的流程改造，初步形成了较为合理的流程管理，我们还要实事求是地、因地制宜地进行优化。变革要实事求是，从实用的目的出发，达到适用的目的。我们要继续贯彻七个反对，反对完美主义，反对繁琐哲学，反对盲目创新，反对没有全局效益提升的局部优化，反对没有全局观的干部主导变革，反对没有业务实践经验的员工参加变革，反对没有充分论证的流程进入实用。

我们在流程建设上也不能陷入僵化与教条，越往基层、越往使用者，应该越灵活。更应允许他们参与流程优化及优秀实践的总结。我们在主干流程上的僵化与教条，是为了以标准化实现快捷传递与交换。末端流程的灵活机动，要因地制宜，适应公司的庞大与复杂。同样都是我们的伟大。

我们已逐步规范化，要实行大部门制，来支持主干流程的融通和高效，不一定会官僚僵化。特别是基层的业务综合化，有利于提高决策效率。我们在新的一年中，应努力去探索合理的解决方案。

## 东南非多国管理部向任总汇报工作纪要

2012 年 11 月 15 日

**【导 读】**以客户为中心，但优质资源要向优质客户倾斜。

一、多国管理部韩硕汇报主要内容：(略) 二、任总相关指

示：

## 1、 对多国绩效如何进行科学考核：

1)小国考核是考销售还是考市场份额，你们可以研究一下。大小年的销售完成情况并不能衡量你的内部管理是否科学，大年的时候你做的不好也是好的，小年的时候你做得好也不好了。应该怎么考核法，这是个大命题。小国应该如何科学地考核，这应该是一个很重要的问题。小国持续增长的方法是什么？我们这一年 主要问题是什么呢？这三年已经转过来了，今年 始有 70%左右的代表处小国都是盈利的了，我想经过今年这么一刺激，明年大国、大 T 的进步会更大了。

## 2、 多国组织结构设置和呼唤炮火的结算规则：

1. 我认为你们多国管理部不需要建立重装旅，就是完全去买服务，从周边大国去买服务。地区部应该协调优先给小国提供服务，但成本要高一点。小国只需要建立小的综合平台。
2. 你们把企业网和运营商捆起来做，捆起来做就是什么呢，企业网实际上就是藤上 的一朵花结的一个瓜，就是顺藤摸瓜的嘛。这样你也不需要增加组织，实际上通过发现企业网资源，来呼唤重装旅来做合同。
3. 小国就这么点大的地方，你（合同）丢单给谁都没有什么好害怕的。着急拿合同，拿完合同服务质量就不好了，后这么小几十个基站的合同，别人一挤就挤进去了，结果自己又想去挤回来，结果付出的代价就更大了。所以我希望地区部制定游戏规则，小国 大的担心就是自己呼唤不到炮火，呼唤不到炮火就会像农民一样，自己搞自给自足的经济，这个经济反而是低效率了。我们只要制定好游戏规则，小项目多支付一些成本，就应该优先得到支持。这个游戏规则能解决这些问题的。 3、多国的价值评价和价值分配：

今年你们做得好的，奖金可能会比较多，（在激励和分配上）我认为可能能力强的人要提升任职资格，贡献大的人要提高奖金。因此提高任职资格的人奖可让一些给别人，奖金要给贡献大的人多发一点，贡献大的人不一定能持续贡献，提高任职资格是认为你能持续贡献。从这个角度来讲，就是要摆平内部，要求团结。赛马是容易产生不团结的，但赛马也能产生团结，就看你怎么操作。因为我们必须打破平衡，通过不平衡才能刺激发展，但我们也确实也需要一些合理的平衡手段。

## 4、 多国人员的技能提升：

1. 同样一个项目，多 战前研讨会，多 事后总结会。战前时候研究了是这么做的，战后总结的时候再拿出来讨论一下，这两者有多少重合度，没有重合度或者有重合度就说明你的学习，有这么两三次就进步很快了。我们年轻时候就讲，我们人的思维就是一根一根的线，如果做一个事总结一下，就等于打了一个结，多打几个结就是一个网，就可以用来网鱼。人生多研究多总结，打的结就越来越多，就是一张大渔网，可以网大鱼。你们有了系统性的设计这挺好，但是事后拿项目来套一套，是不是跟之前设计的一致呢，不一致在什么地方，为什么不一致，如果一致了为什么会一致，怎么会想到一致的。通过多次总结就把这个渔网织起来，那网的鱼就不得了。
2. 技能偷学什么嘛，就是要光明正大学。就是有些国家就一个人，支持人员去了人生地不熟会更孤单，他就肯定会跟你紧紧绑定一起吃一起玩，他就和你一边吃一边讨论，不觉中你就学好了吧。我们公司有一个学习很好的人就是郑宝用，郑宝用的字写得奇差无比，但是他拿着个笔记本，永远都在记笔记。他记的笔记你也看不懂，不知道他记得啥，但是他拿起本子到时一回忆，就想起当时讲的什么话，他自己看得明白。所以就是支持来的专家来了后要多学一点。

## 5、 多国内控及 BCG[1]管理：

1. 道德遵从委员会可以做费用审查，因为委员都会是后备干部。其实华为的腐败还是挺多的。人生太漫长了，不要因为这些小事懊悔一生。将来说你坐过牢，你儿女总是会说爸爸坐过牢，这没什么好的，所以从各方面去想这个问题，这个矛盾就没这么多。

## 6、多国成本管理、效率优化和效益提升：

1. 要提供好的服务，就是优质资源要向优质客户倾斜，就我赚了你的钱，我有一部分钱要放到你那去，怎么做的，就是提升服务水平。多重复用的基础在于优质的质量和优质服务上，就你强调了很多复用，你没法去做到优质呢，那也会丢失我们的服务。

2. 本地化先从技术口 放去做，技术口包括客户线为啥不 放呢，人家用本地语言和当地客户交流，比中国人去讲更能讲清楚，中国人可以更多做管理。

3. 小国 容易实现综合管理，小国什么你都看见了，什么都知道了，你读起公司文件来，就容易理解，理解了怎么不能管理呢？不能管理就是不能理解，说了半天你没听懂啥意思，所以你就不能管理。

4. 我觉得这个报表啊，我们将来有 3 类报表，A 报表，B 报表，C 报表，就是对不同的人用不同的报表，让初入门者也能看懂。不是所有人都能读懂原版历史的，所以有简明版，简约版等等。所以我们将来公司内部指导中表格一定要优化，给人家提供一套能看懂的。所以在表格中要体现不同层级的人有不同的简约版，你们要回去推这个东西。小国没有必要管理这么复杂。报告中心出来三种表格，大部分普通客户经理我就看 C 表格，代表处主要系统部主管主要看 B 表格，只一定层级的专业的如 CFO 才看 A 表格，地区部总裁都不需要看 A 表格，看那么细致干嘛，只看表格中有哪两点问题，明年就主要把这两个问题解决一下。

任总：挺好的，你们做的不错，怎么能谢谢我呢，我应该谢谢你们呢，如果你们都做的不好，那我们就饿死了。我挺高兴的啊，看你们管理还是挺有方法。（2013 年 1 月 8 日）

### [1] Business Conduct Guideline，商业行为准则

## 面向未来，以客户痛点为切入点，全球化展示

——任正非在 F1 展厅整改工作交流座谈会上的讲话纪要

【导读】展览展示要做好其实不容易，“为什么我们现在的展示不成功？我们现在的展示太科普化了。”或许，这也是不少企业做不好展览的首要原因。第二，没有清楚地了解客户或潜在客户想要什么，一厢情愿地进行功能性的产品兜售。任正非说，产品的展示方式和定位要“从面向现在转变到面向未来”。这句话大有深意。

这次改革不是简单的形象改革，更是组织改革和运作方法的改革，是对公司整个的展示系统，从定位到表达的形象、内容、方式方法，到组织的运作和考核机制等进行的深层次、系统性的改革。F1 展厅展示模式要改变，展示方式和定位要从面向现在转变到面向未来。我们要解决客户面向未来的问题，让客户看完之后认为未来战略合作伙伴就是华为，华为有能力帮助他解决面向未来的问题。要全流程的展示公司的现实能力与远景目标，例如：服务、制造、交付、财务……，不仅仅是技术。并把展厅展示的内容、宣讲内容以基于云的技术方式面向全球展示。

### 一、以客户为中心，以客户的痛点为切入点

展厅主要还是以技术为主的，所以我们要瞄准全球客户的 CTO/CMO/CIO，这个全球电信领域 高端的群体，向他们表达我们公司是什么东西。要让这个 高端的群体认识我们、认可我们，他们才会买我们的货。我们以前科普式的宣传太多了。

为什么我们现在的展示不成功？我们现在的展示太科普化了。人家是博士，很多东西早就明白了，我们还带着人家从学前班 始，读小学、读中学.....结果还没读到博士真正关心的问题就结束了。在表达的过程中穿插一些故事，让普通人也能看些热闹，这也是需要的，但不能让看热闹成为主线条。

你们知道世界上对男人的 佳表达是什么吗？电影《泰坦尼克号》告诉我们，在生死存亡的时候让女人先走，自己死掉，这就是对男人的 佳表达。我们公司的 佳表达是什么？我们的展示应该从哪个地方切入？我认为应该是从客户的痛点去切入。我们要搞清楚客户的痛点在哪里，我们怎么帮助客户解决他的痛点。抓住客户的痛点进行表达，才能打动客户，让客户认可我们。我们要让客户认识到华为才是他真正的盟友。当然除了技术，未来的商业模式.....等东西也是我们要表达的内容。

丁耘：我们上次研讨后总结了 F1 展厅的几大缺陷：第一点，没有全球化展示能力，客户必须来深圳。第二点，我们展示的都是客户已经使用过的产品，像 Vodafone 这样的客户来我们都不好意思给人家看，因为他们早已在使用这些产品，可能他们比我们更了解。第三点，我们现在的展厅只讲了怎么建网络，但客户现在面对越来越复杂的网络，他们更关心怎么去维护。还有就是客户的 CEO/CMO 来了，他们更关心盈利模式，关心怎么能赚到钱，这些我们现在都没有讲到。第四点，我们对客户的参观体验没有关注。其实 F1 展厅很大，很多客户的参观时间超过一个半小时，我自己一个半小时陪下来都腰酸腿疼，但我们的展厅没有坐下来休息的地方；我们去德电的展厅，到处都有坐的，而且有咖啡等各种饮料，所以我们的客户很累。而且我们展厅的整体颜色不够醒目、没有跳跃，客户会非常疲倦。二、面向未来，帮助客户走向未来

我们现在展示应该给客户展示未来，我们不展示历史。客户天天跟我们打交道，早就对我们很了解了，为什么还要叫客户复习一遍呢？客户只是不知道未来会是什么样子，我们也不知道客户的未来是什么样子。在苹果公司推出 iPhone 之前，大家根本想不到移动互联网会大大地超过固定互联网。所以我们要知道客户到这个地方来他关心什么？人家是来研究人家自己看不到的未来。

我不主张平铺直叙。我们从一 始和客户的沟通，就是共同去探讨我们共同痛苦的点，探讨未来会是什么样子。一上来就要让客户感知到这个就是他想找的，让客户看到他的未来，认同这个未来，然后和我们一起去找解，看我们能给客户提供什么服务，帮助他走向未来。这样的沟通和探讨才能引人入胜，客户才会关注我们解决这一问题的措施和方案。只有当客户深刻地认识和理解了我们，他才知道我们这个战略伙伴和别人有什么不一样，才知道我们能提供给他的是什么样的未来，才会买我们的设备，我们才能活下来。就像电影《2012》里面的洪水一样，我认为未来信息也会涨，洪水滔滔，不涨到一定程度，他们怎么会舍得花钱买我们的船票呢？

徐直军：老板说我们应该给客户讲什么，对我很有启发。回想起来，我们公司从 1996 年 始搞展览，一直都是展示现有的东西，告诉客户我们有什么产品，这个产品有什么功能，有什么特性。因为十多年前大部分客户没有买过我们的产品，我们是基于这样一个前提，我们从来不展示我们对未来的想法和解决方案。走到今天的华为，全球基本上所有的客户都用过我们的产品了，客户更多的关注是未来你能不能跟他一起去面对挑战，去解决他的问题。未来是不是他真正的伙伴。所以我们现在的展示要有一个很大的变化，要更加面向未来。未来是什么，在我们这个展厅能找到答案，即使找不到答案，也能激发共同探讨，来共同寻找答案。另外一个方面，技术已经变化了，现在云计算的技术已经起来了。可以把体验、展示的视频、展示的内容完全以云的方式推向全球。宽带到哪里，展示就能到哪里。一个是面向未来，一个是基于云平台的展示全球化，只要宽带能到的地方就可以体验。按照这两个方向，我们确实是可以上一个大台阶，我们可以完全跨越现在的方式和内容。

### 三、通过网络技术，实现全球化展示

以前我们在设计展厅的时候，面积搞得很大，我们完全考虑的是物理连接。今天我们始设计新展厅的时候，我认为已经不需要那么大了，我们把展厅分散化、变小了。这个小房间也可以，那个小房间也可以，因为我们的展厅已经不需要物理上在一起，我们是逻辑上连接，以体验为中心。

我说的展厅全球化，是我们通过网络把展示的内容推向全球，实现内容全球同步，不是说一定要通过智真系统实现全球化。所有内容都是可以通过网络推送的，为什么一定要用智真系统、要追求实时性呢？我们通过网络把我们在展厅的体验传到全世界每个角落去，一来使我们自己的员工在当地也能看到我们的公司是怎么向客户表述的，员工可以进步；二来全球的客户也能看见一些东西，增强对我们的信任，这样我的船票就好卖了。

不光是公司可以建展厅，各个口都可以建个展厅去表达。比如怎么维护网络，GTS 就可以建个展厅表达，给你们一个小房间，你们自己去搞。成本得你们自己支付。我们要实现全球化展示，体验就不是说一定要在一个大厅里面，到处都可以体验，几千公里外都可以体验。

#### 四、组织及考核方式改革

我们在组织及考核方式上也要改革。我认为讲解员应该是作战部队的编制，讲解员的考核属于一线。一定要有销售导向的目标，而不是泛泛而谈。

讲解队伍也不要老是停留在展厅里，要走入生活实际中去，到工程安装现场去，到什么现场去……一年应该有三个月在能感受到客户痛点的现场。这样不需要高级干部或专家在场，他们也能沟通出客户的痛点来。

我认为展示和讲解的内容归 Marketing 管，内容是 Marketing 很高端的人去建设，不归展厅和讲解员管。（徐直军：内容做得怎么样，仗就打得怎么样。）讲解员每次讲完以后，这个视频就打包传到前线去了，你的客户经理、你的主管就知道你对客户讲了什么内容，他们后续可以跟踪。（2012年11月24日）**与华为大学教育学院座谈会纪要**

2012年12月19日

**【导读】**12月19日上午，任正与华为大学教育学院全体员工座谈，孙亚芳、郭平、李杰应邀出席。任正非对华为大学的要求是，“你把钱消耗掉，把能力培养出来”。把能力的交付作为对华为大学的评价标准。一、华大是一个教学的交付平台，为教育的目标组织起优质交付。

教学要放，根据培养学员的要求，组织内外优质资源完成教学任务。华大可以有专职的教师队伍，但更多的是社会化（华大以外就是社会化）。要以需求为中心，不以供给为导向，专职的教师队伍要适应需求的变化而变化。教学的平台，要能跟得上需求进步，教师可以在交付平台上去作各种专业的教学组织工作。华大可以有将官的培训交付平台，校官的培训交付平台，可以有各种各样、各层各级的交付平台。也可以对学员收费，因为劳动的准备过程是一种投资，应由受益者承担，在劳动的创造过程，根据你优劣的不同，偿还给你。收费是为了把这个平台做大做好，让大家学习，把公司的能力培养起来。

IT 部门搞的微博圈，你们有没有？这样前线、后方全联起来，你前线交几个朋友，你上课不明白你就发个邮件，他可能马上在你上课的过程中就传过来了，他的案例是什么，你还能接着下文。一个好汉要三个帮。

我对华为大学的政策是，你把钱消耗掉，把能力培养出来。我不会拨款给你们，因为拨款会用完的。你们从受益学员中赚了钱，又投入为受益学员服务中去。我要看的是你给公司提升了多少能力，显性的表现和隐性的表现，表现在哪些地方，你华为大学为什么在华为公司是必然要存在的，能存在下去的原因是什么。这样的话，我就觉得牺牲了钱，能换来能力的提升。

二、我们目前缺乏大量的后备干部，管理能力的缺口很大。要让干部有科学的成长，将军不是培养的，是启发出来的，是打出来的，华大要坚持实践到理论、理论到实践的循环教育，要对干部的学习有考核和评价。

华为大学没有办法跨领域调配干部，因此要聚焦在教学交付平台上。片联把精力用到后备干部的选拔、培养、使用、调配上。

我们后备干部的缺口很大，管理的能力较差。我举几个例子，我们有一个指标叫合同准确率，为了这个合同准确率指标，我们员工宁可这合同签错了都不改，就硬扛到底，这就是超界面交付，超界面交付就是只有我吃亏。第二个，是不知道合同场景是什么。我们现在很多合同谈判，根本就不知道合同场景是什么。我们绝大部分缺少实践的人不懂场景。

怎么使我们干部能够有科学的成长，我觉得是很重要的，我们重点是用项目管理来培养干部，号召大家都来当老师，上讲台的也有可能是未来的将军。又上战场又学习，进步很快的，一个完全没有文化的人是当不了领导的。现在说你没文化，就是说你不会项目管理啊，如果你对这个行业不懂就是文盲，那么文盲是不可能走上将军之路的。

第二个很多人会实践，如果没有理论的实践，实践一百次还是实践，就是大工匠。只有工程师行为可以批量生产，工匠不能批量生产。实践经验如果不经过理论升华和总结，这个人不可能在项目变化的时候还能有很强的适应性。所以我们在学习教育过程中，老师要强调去实践，学生要从实践中提升到理论。就是刚讲的实践理论、理论实践的循环教育。而我更支持短训班，绝对不支持长训，将军不是培养出来的。一个月两个月就够了。学一点、学个方法就上战场，我们有个平台，告诉你可以在网上学习，然后你认识几个老师，网上及时交流。我们有规定，下级不能给上级送礼，下级不能请上级吃饭，但老师在外。老师不具有权力，他吹捧你，你也升不了官。你想请教他啊，买点土特产给他啊，从非洲回来带点礼给他啊。

我还要（对来学习的人）考核，考核以后我们只对 20%-30% 的人是有价值评价的，我们只说好的，我们不说坏的，以后人力资源部评价干部的时候，看这有华大评价的吧。没有评价的不一定不好，这些人出了将军，如果华大曾经给过负面评价，就被动了。

三、 我们强调项目管理中产生人才，项目管理要作为华大 重要的教学目标来抓，项目管理是我们 重要的基础培训课程。

华为大学教学中项目管理要占到非常非常重的地位，项目管理也有不同等级的项目管理，管理的难度、深度和广度也不一样。项目管理还可以走到岗位上去实习。华为公司所有干部都应有项目管理的基础，如果不会管项目的高级领导一定是能力不足的。项目管理成为华大的 重要的项目，初级员工也学，高级员工也学，因为是很重要的。

华为大学要把项目管理作为很重要教学目标来抓，项目管理还有 ABC，没有说项目管理就是一个课程，项目管理还有深还有浅，还有大还有小，还有跨国执行等一系列的问题。所以我们强调项目管理中产生人才，每个人都应该从 基层的项目 始做起，将来才会长大，如果通过烟囱直接走到高层领导来的， 大的缺点就是不知道基层具体的操作，很容易脱离实际。所以项目管理是我们 重要的基础培训课程，这个课程培训好了以后，可能讲什么东西的时候都是蜻蜓点水，点到为止，就是启发式教育，不需要什么事情都讲得很细。

四、 华大现阶段应该更多的以组织发展为中心，教学内容要根据学员的实际业务需要去裁剪，要坚持实战实用的案例式教学，教学要为前方的生产服务。

我认为华大在现阶段上应该更多的是以组织发展为中心，比如说领导力，那我们领导力可以小一点，也是领导力，小的炊事班也有领导力，不是说领导力就一定做国家领袖，讲得很宏观，人家都没法操作了。比如说我接一个小项目我怎么实现我的领导力呢，接一个小小的团队我怎么领导呢，不是你来给他讲大的，回去他自己再裁

剪，他裁出来的衣服肯定是莫名其妙啊，所以说你要给他一个名牌的小西装，对不对。因此把专家这种宏观视野消化掉，裁剪到适合我们的项目，这个是老师来裁。现在我们很多时候给学生讲些莫名其妙看不懂的问题，学生回去按自己理解来裁这个衣服，裁裁就裁错了，算了，不学了，还是用老方法。所以学要实用，这老师一定要理解，这个小项目中怎么使用领导力，甚至连表格都是一致的，这一点你们要学爱立信，他们培训完员工以后，回去后实际操作中和教学中代码都是一致的，这就是容易学习，对吧。所以华大还是要坚持案例式的教学，案例有两种，一种是故事化的案例，让学员更容易看懂教材，一种是表格化的案例，可以帮助学员更好的掌握科学的方法，直接用在实际的工作里。华为教育学院的专家可以相对集中，就像一个教研室一样，但是希望他们走到我们的主航道上。在我们非主航道上有一些人在他那个项目上有特别造诣的呢，我们养一二个也没问题，但是我们更多的种子选手，应一定是广泛来自于社会，社会包括来华为外部和内部，刚才看你们展示的那么多引导员，都是社会的嘛，非华为大学的老师都是属于社会的。

五、 华大的教师队伍一是要加强实践，一是要加强 放，然后就强身自健了。可以吸纳更多优秀人员加入我们的专职队伍，也可以加入我们的兼职队伍，不仅是将军上讲台，还可以讲“上讲台的是未来的将军”。我们现在先是以我们内部为基础，但可以请外面的大师来和我们的老师同台跳舞。

我们大学的老师很多人不知道场景，讲了半天合同公式是脱离实践的。你没有登过喜马拉雅山，你不知道喜马拉雅山的基站安装之艰难。华为大学不是有钱的吗，学员当了项目经理，我这个老师来跟你做做助理。我自己带干粮、带饭票来，又不增加你成本。来了听学生给你讲讲场景，老师可能就明白，水平很快就提高了，讲的东西能符合实践了。有实践经验了，你就能够提升自己。你也要吃得一身苦，你方为人上人。所以我认为华为大学老师的成长，条件要好得多，你桃李遍天下，你投奔你的学生的时候，哪个学生真真实实排挤你，你带个竹片子去，揍他屁股两下，我们还是要师道尊严嘛。

教师就要多交朋友，三教九流都要交，否则的话你很多东西不能被验证。其实你们要知道很多人写文章，他有一个微博群，他发出去先请大家给看一看，这个地方是不是我讲错了，哪些地方数据我讲错了，他马上就纠正过来了。这样就会显得，你怎么讲的那么好呀，实际上是别人帮的。

我们还要 放教师和学生的友情，因为谁也不是直接行政主管，也影响不了你的奖金、工资、股票，我们认为要培养学生和老师的感情，学生和老师教学相长，就是一个学，一个教，老师教课时学生也可以帮助老师提升啊。

每个人都自告奋勇可以上来（讲课），即使讲歪了，不要紧，不要因此太过担心。一个自认为有才华的人，上来讲他才知道自己到底有没有才华，因为自己要去向别人去传授和表达的时候其实很难的。就是说每个人都可以来表达，每个人都自告奋勇，气氛就活跃了。不只是“将军上讲台”，你还可以讲“上讲台的是未来的将军”。我们现在要求的先是以我们内部为基础，但是把外面的大师请来跟我们的老师同台跳舞，而且我们敢于在华盛顿的音乐伴奏下跳起春江花月夜，就是你说你的，我说我的，然后各跳各的，我们不会不让别人说话，我们华为有我们自己的主线条，我们的主线条是因为和大师在一起对撞出来的，我们主线条越来越清晰，越来越粗，越来越健康。那我们健康以后我们有没有可能往外面发散呢？这个可能是有的，但是今天我们强调，它把是聚集在把我们内部做好，然后吸收外来大师来充足。就像孔孟之道的大熔炉，五千年的中华文明容纳了多少啊。但是中国今天也不亡，说明文明还是占主导地位，不要怕垃圾， 后我们要净化自己。不排除异己，但是我们能兼容所有的东西，说谁都可以到这里来讲，这样我们的教师队伍一个是加强实践，一个是加强 放，然后就强身自健了。

六、华大要发展网络教育，发展网络考试；夜校要办得生动活泼；文化价值观的传递要抓住人的本性。

这个世界上学习 好的国家是美国，美国互联网的发达、国家的民主进步是非常好的。日本如果没有这一百年多来对教育的疯狂投入，就不会有日本的今天，日本 大面值的纸币印的是教育家，在一百多年前极端困难时期，这个国家的皇帝还要省一顿饭拿去搞教育。“用 优秀的人（日本现行 4 张纸币，只有 大面值 10000 的是日本

作家、教育家福泽谕吉，还有几个是医学家、小说家）去培养更优秀的人”的口号是日本人的口号。华为要培养网络教育。网络教育是注册好呢还是不注册好呢，这个我说不清楚，这是你们的决定。我就觉得要发展网络教育，发展网络考试。有了网络教育网络考试以后呢，那么我们将来有面试的机会，因为面试才是更高层级呀，网络可能会作弊，作弊不要紧呀，你抄一遍你就有心得呀。要把美国好的思想经验带回来，把我们的学习网办好，我刚才看你们的汇报，已经取得很大的进展，看你的教学方法和内容是不是符合客户真正的需要。

这种夜校的课还可以到员工广场去，边学边喝喝咖啡。我们的学习以后要生动活泼，就是寓教于乐。对到夜校当讲师这个事，我不呼吁，夜校的形式是自然发展的，没有一个呼吁的事情是能长久的。你只要学员愿意来听，老师愿意来讲，大家吵架、抢着发言，这就是华为的风气。气氛是很活跃的。夜校嘛就是抢着乱说，适不适合与有没有嘉宾、有没有学员去，就是看你办的学校的方式方法，完全不是靠一个形式、靠权威来推动。一定要方式多样化，一定会慢慢地发酵。夜校也要就应该办得生动、活泼一点。（在内容方面）我们认为华为大学还是要培养我们自己要能干活的东西。

（关于如何更生动活泼的传递公司文化和价值观）因为所有人是趋利的，无利都不起早，对不对。我们要利用人性的本性呢，来把我们需要的员工教育好。趋利就是主观上是为自己，客观是为公司、为国家，我想多挣点钱然后给老婆刷卡，买个好衣服，这就是主观为自己。这个趋利性就包括我们的干部选拔制度啊，我们薪酬评价制度啊。所以华为公司能不能走向一个好的公司，还是取决于以制度建设为中心。我们在选拔干部的时候，也要有一些选拔的指标、有标准条件来进行选拔，我们就能触动大家到我们需要的地方去努力奋斗。第二个是自己优秀才能要充分发挥起来，然后担负起使命。不是人人都担负，我们也不需要人人担负。每个人愿不愿意担负，完全是一个自觉自愿的行为，完全是一个无愧无悔行为。

七、坚持选拔制，学习的春天就会到来，对于已经选拔上来的人要培养，同时可以 展基于流程的业务赋能。

你只要是选拔制，春天就一定会来的，确定了选拔制以后，学风就会转变。华为大学有认证系统，一定要有科学的系统帮助大家做一些认证，你们好好做起来，认证以后人家可以在简历上写上，我经过华为大学认证。我们把这些技能认证啊各种认证啊，作为干部选拔的参考，但不是一种重要的标准，但是一种参考。所以在这个问题上，学风的春天就来了。如果大家都提二斤酒到自己上级领导那儿去，我告诉你华为大学肯定垮了，提拔根本不需要技能，那学风怎么可能起来呢。就是选拔制，是有益员工成长。如果员工说我渴望得到培训，和我们要培训他是有区别的。

我们说的选拔制就是你有将军的特征我们就选你，不是将军就不选你。而且我们主张不想当将军的士兵都是好兵，为什么呢？这就是我们的职员队伍，我本来就不能当将军，我何必要去受当将军那个折磨呢？到阿富汗去踩踩地雷，到喜马拉雅山去爬雪，去非洲的原始森林去吃那个苦.....我就在深圳当个小职员，就挣个几千块钱、万把元钱的工资，我生活节约点，也很好。你受了半天磨难，浪费了我多少成本，你还是不能当将军，何苦呢？我们只要求当将军的人一定要去吃这个苦。将军选拔制呢，就是说，我们认为快速的让有才能，有干劲，有热情，这个工作责任心很强的人呢，就是干部快速成长。所以将军是选拔出来的，并不是培养出来的，培养不出将军来。真正想当将军的是那种学习精神和渴望是有的，你可以渴望，再交少量的钱你就可以培训、考试。

（关于沿着流程的业务赋能）李杰：我们这些年其实无论是面向外部客户还是我们内部管理，就是沿着流程的基本的业务赋能，现在也比较弱，其实沿着流程，在流程上，你应该负担什么样的责任，应该怎么去操作，这个赋能应该我们还是要做。

八、对于面向客户的管理培训，要有正确的项目管理支撑，我们更关注内部的培训，客户有要求，我可以培训，但是高价的。

我赞成的是，我们要有正确的项目管理支撑。我更关注的是我们内部的培训，我就关心我们的 15 万人的进步，15 万人进步了，我们就能打这个天下。对客户的问题就是，他有要求，我就培训，高价的。我们的老师是请来的，没有便宜的。

九、华大要走向更加 放，也可以国际化，华大未来的成长空间应该向洛桑学院学习，更主要成为一个教学交付的组织部门，要通过组织世界级的专家来教学，然后我们的专家尽快消化、归纳，之后我们自己能够进行辅导和教学

我给信息安全部[1]报告的批示就是“宁可不安全，也要 放”。华大要走上更加 放，这个教材不就是竞争对手偷去学一学，他学好了就不这么坏了，他就是这么坏我们才会和他有那么多的矛盾，对吧。

我们认为每个部门都在拼命国际化，所以并不代表说华为大学不可以国际化，我们现在全球能力中心的建设已经如火如荼，所以要求我们的视野上占用一份很重要的比重，包括知识产权，包括重要的国际会议……

至于华大呢，我认为未来成长的空间应该向洛桑管理学院学习，他们世界排名第三，但这个学校总共有教职员共 20 多人，所以他的专家是社会化的多。那么我们的专家来了以后呢，一个专家是要适应华为公司的发展，我们现在需要一个什么课。我们专家要冲上去，就赶快跟着这个课走，而不是专家我就明白这个东西，我只教这个东西，我同意，你努力去把这门课做好。我同意。但是我们更希望能顺应我们的发展，然后专家能够尽快跟随我们的发展。我认为华大更大的是个组织，是一个教学组织部门，而不是一个教学的承担部门，我们要通过组织世界级的专家来教学，然后我们的专家能尽快消化这些专家的讲话，然后我们把它归纳以后，我们自己能够进行辅导和教学，我们内部就是这么两条路。

我简单总结下，我们人力资源部门及片联，将来应该是一个权力部门。我们把干部的选拔权、弹劾权、监督权和任命权放到人力资源部门和片联去。把教育培养这种业务性的工作交给了华大，人力资源部门可以少管一点，你们多做一点。

第二个是我们加强对员工的道德教育和干部的监督管理，我们现在是在让道德遵从委员会和党委在管这个事情，人力资源部可以少管一点。这样呢后备干部管理的权力人力资源部要多拿一点，拿来以后呢，要加大公司后备干部的培养和后备干部的选拔。

我们公司已经有能上能下的制度了，20 多岁当干部、当军长在我们公司也是有可能的。干部上去了，不行，就下来嘛。下来了工资股票也降下来不就完了嘛。所以我们还是要大胆的使用干部，我们使用干部太谨慎了。特别是在我们的交付活动中，整个合同谈判质量中，财务管理中，差距还是很大的。但是，我看社会上评价一本书，叫《下一个倒下的会不会是华为》的时候，外部都是赞扬的，华为都是批判的，我觉得这就是有希望的！华为的员工真可爱，就敢于批判自己公司。这就是我们公司永远生存下去的基础。我们没有自我批判，我们一定迟早就会死亡。

我们华为大学就是要造就培养成千上万的接班人，我们大规模的人都要上战场。我劝你们去看看这些在战争中成长起来的优秀人才，和他们后来的转型。大家都看过《国家命运》这个电视剧吧？那和我们公司很像的，国家命运里都是应届生把两弹一星搞出来的。你学力学，搞导弹去；你学化学的，搞原子弹去，原子弹啥样子都不知道。华为公司你看是不是也是这样？华为公司在这样的条件下成长起来以后呢，华为现在要转型，一定要从这样的草莽英雄变成职业经理人。那么借助的工具就是华为大学，希望你们承担起这个使命来。把我们这些草莽英雄能培养成优秀的职业经理人。

华为到今天，你们华大是有很多贡献的。你们要承认，华为公司出去的基本都被洗过脑了，出去以后不管习惯不习惯都还是搞的华为的这一套。华为十五万 不能团结的知识分子能团结在一堆，它毕竟有一个原因，这个原因其实也就是你们给予潜移默化的。所以我们认为我们采用各种方式，它会更丰富多彩、更广泛。

现在华为还在低端水平上，没有全球化视野。我们只能看眼前，辛苦的干活、我们比别人好一点，比别人便宜一点，这就是华为。后来李杰问我，我说“视野、意志、品格”就是他们核心工程队的口号。我认为呢，我们在华为大学的培养过程中，不完全是知识。

我很难跟你们见面，对你们关怀不够，我要做检讨，所以我在这里讲话呢，我就希望你们在华为转折的这个历史时期，你们担负起使命来。中国也是在一个完全不知道的过程中成长起来的，就是 放改革的创立者，并不知道 放改革的今天会是什么样子。那么我们也不知道我们的未来是什么样子。谢谢你们来推动公司前进，谢谢你们！

[1] 华为首席信息安全官约翰·萨福克曾经是英国政府的首席信息安全官。

## 与毛里求斯员工座谈会议纪要

2012年11月20日

**【导读】**11月20日下午，任正非听取毛里求斯账务共享中心工作汇报，并与毛里求斯全体员工座谈。任正非提倡业务人员加入财务团队，形成“混凝土组织”。

一、核算要贴近业务，结合业务场景建立多级共享的模式。要从 终贡献来指导和评价财务组织建设，不能单纯从降低运作成本来建设共享中心。

1、共享中心建设过程中，要考虑的因素很多，包括：成本、宗教信仰、时差、人才获取等等。西方公司在建设共享中心时，主要考虑的是规模效益及成本节约。我们在建设共享中心时，应考虑内控及防预机制的有效性，这也是共享中心的责任和贡献。

2、结合业务实际，建立多级共享模式的账务中心。

1) 属于流程已经规范、数据相对准确的业务，会计服务可从成本优势的角度集中到全球1-2共享中心处理。并据此建立会计服务的容灾、备份能力。

2) 流程尚不健全，作业也不规范的业务，应该贴近业务组织建立小团队的会计服务。我们远隔千山万水，不了解业务实际，怎么可能核算清晰、数据准确？

3) 依托现有的共享中心，建立以会计解决方案、本地纳税遵从为主的区域性会计共享服务，重在能力支撑。

3、共享中心的优秀主管，要积极到业务中去，满腹学问是需要实践检验的。现在我们的优秀青年，大的问题就是缺乏实践经验。亲自进一个项目，积累了经验就有可能升职，再进一个大项目，就有可能再升职，是非经过不知难，只有在实践中，才能获得真知。

二、账务监控就是要坚定不移的推行流程管理，坚持在流程中实行全面的监控，敢于揭露问题并推动改进。

1、只有广而告之，才能推动大家按流程和制度办事。共享中心要把你们所看到的管理问题，贴在心声社区和管理优化报上。不管对错，有则改之，无则加勉，错了也是一种警示，不然公司怎么能进步呢？你们 好把案例转给总裁办，不用“穿鞋戴帽”，说清楚事情就行。总裁办可以转发你们的案例，帮助业务主管们认识到数据质量及流程遵从的责任。

2、财务 重要的就是揭示问题，讲真话，哪里货物积压，哪里有坏账核销，要通过监控报告揭示内部运作的问题。主管看到了就会着急，加强管理和协调，以提高内部运作效率，这就是财务对他们做出的贡献。

3、账务要敢于管理，否则就失去账务大坝的意义。遇到有问题的单据，应要求业务作出进一步澄清。如果涉及机密或敏感信息，由权签人的上级主管再次确认费用的真实性后，才可以进行财务处理。账务不能对自己不清楚的费用，稀里糊涂地接单处理。在提供会计服务的同时，别忘记自己的监控责任。

4、财务数据的真实、准确依赖于前端流程规范和数据清洁。账务要勇于面对困难，把优秀的员工派到前线，把账务要求带到作业的过程中去，通过参与业务来落实账务要求。只有规范前端业务行为，才能提高财务数据质量。

5、业务与财务共同承担数据准确的责任。业务应把完整、准确、清晰的数据传递给财务；财务要按制度、按规则和流程进行正确的处理。行政主管不应干涉流程运作，只可以做为流程优化的发起人和提议者。

6、你们在工作中要善于发现业务的优秀苗子，向地区部推荐，向公司推荐。这些优秀苗子承担更大的管理责任后，就会努力把盐碱地洗干净，相信他们也会积极落实财务的要求。

三、精简机关，降低内耗，行政管理与业务管理分离，充分发挥专家价值，让流程 OWNER 承担起业务管理责任来

1、行政管理与业务决策的分离，将有助于我们提高运作效率。用标准的流程、方法、制度来取代个人的随意行为，保持内部运作的相对稳定和规范，这是 GPO 的权力。行政主管负责组织建设、干部考核等。

2、随着配置打通项目的落地，将有 600-800 名懂合同、懂业务、懂配置的员工释放出来，这些具有基层实践经验的员工加入财务后，与财务专家形成“混凝土”，就能沿着 LTC 流程发挥他们各自的优势。

3、将军是打出来的，不是培养出来的，也不是分配出来的。机会是靠自己创造的，不是别人给你安排的。应该看到技术进步的难度是越来越难、越来越复杂，对一个完全技术方面的门外汉，要走进技术这个领域是非常困难的，所以你们必须付出极大的努力，才有可能走通从士兵到将军这个通道。人生到底有多少条道路？“学而优则仕”，但是总统只有一个，那么“学而优则专”也是非常多的，“学而优则职”就更广泛了。我们提出“不想当将军的士兵也是好士兵”，就是要建立职员的职业通道，有些人也可以一辈子做好职员。

## 中国没有创新土壤 不 放就是死亡

——任正非在华为“2012 诺亚方舟实验室”专家座谈会上的讲话 2012 年 7 月 12 日

**【导 读】**“我认为用物理方法来解决问题已趋近饱和，要重视数学方法的突起。”任正非高屋建瓴的思想决定了华为对数学认知的高度，华为因此解决了管道变粗变快的问题。中国科学院院士张恭庆也说：数学既是一种文化、一种“思想的体操”，更是现代理性文化的核心；数学是科技创新的一种资源，是一种普遍适用的并赋予人以能力的技术。数学实力往往影响着国家实力，世界强国必然是数学强国。

任总：首先，我不是专家，和专家沟通我本来就有压力，可能你们提到的很多敏感问题我都回答不清楚，那么我回答不清楚的就叫下面谁来替我回答。现在咱们始会，看看大家怎么说法，怎么法，听听大家的。

1、杨强（诺亚方舟实验室主任）：我来自诺亚方舟实验室，之前是香港科技大学的教授。您刚刚讲的一个主题是“创新”，我们都清楚，我们中国直到现在还没有产生一个诺贝尔奖，我想从这个角度来看，咱们华为怎么样来“创新”，想听听您的观点，为什么我们中国直到现在还没有一个诺贝尔奖，产生的必要条件是什么？任总：香港，我认为是藏龙卧虎的地方，香港很多人从欧美留学回来主要就集中在教书了，所以香港的教育质量很好。我多次跟广东政府讲，要允许香港的学校来内地、广东腹地创办学校，把他们的师资力量释放一下。

我先不讲诺贝尔奖的获得，重要的是怎么能创造对人类的价值。中国创造不了价值是因为缺少土壤，这个土壤就是产权保护制度。在硅谷，大家拼命的加班，说不定一夜暴富了。我有一个好朋友，当年我去美国的时候，他的公司比我们还大，他抱着这个一夜暴富的想法，二十多年也没暴富。像他一样的千百万人，有可能就这样为人类社会奋斗终生，也有可能会挤压某一个人成功，那就是乔布斯，那就是 Facebook。也就是说财产保护制度，让大家看到了“一夜暴富”的可能性。没有产权保护，创新的冲动就会受抑制。

第二个，中国缺少宽容，人家又没危害你，你干嘛这么关注人家。你们看，现在网上，有些人都往优秀的人身上吐口水，那优秀的人敢优秀吗？我们没有清晰的产权保护制度，没有一个宽容的精神，所以中国在“创新”问题上是有障碍的。大家也知道 Facebook 这个东西，它能出现并没有什么了不起的，这个东西要是在中国出现的话，它有可能被拷贝抄袭多遍，不要说原创人会被抛弃，连先的抄袭者也会家破人亡，被抛弃了。在美国有严格的知识产权保护制度，你是不能抄的，你抄了就罚你几十亿美金。这么严格的保护制度，谁都知道不能随便侵犯他人。实际上保护知识产权是我们自己的需要，而不是别人用来打压我们的手段，如果认识到这一点，几十年、上百年后我们国家的科技就有希望了。但是科技不是一个急功近利的问题，一个理论的突破，构成社会价值贡献需要二三十年。

雅各布突破 CDMA 的时候是 60 年代，是我们搞文化大革命的时候。我们怎么能一看到高通赚钱了，就感慨怎么我们不是高通呢？二三十年前我们还在搞“文攻武卫”，文革那个时候，还觉得谁读书、谁愚蠢，所以我们今天把心平静下来，踏踏实实做点事，也可能四五十年以后我们就有希望了。但是我们现在平静不下来。为什么呢？幸好你是香港的大学教授而不是中国内地的大学教授，否则你要比论文数量，你又产不出这么多来，就只能去抄，你去抄论文还有什么诺贝尔奖呢？不可能嘛，因此我们必须改变学术环境。

2、李航（诺亚方舟实验室首席科学家）：我来自诺亚方舟实验室，一个半月前加入公司，非常荣幸加入华为，在您和其他领导带领的这个伟大的公司工作。华为想在下一个台阶中有很大的作为，创新力是不可缺少的，请问您觉得怎样才能使华为更具创新力？

任总：在我们公司的创新问题上，第一，一定要强调价值理论，不是为了创新而创新，一定是为了创造价值。但未来的价值点还是个假设体系，现在是不清晰的。我们假设未来是什么，我们假设数据流量的管道会变粗，变得像太平洋一样粗，建个诺亚方舟把我们救一救，这个假设是否准确，我们并不清楚。如果真的像太平洋一样粗，也许华为押对宝了。如果只有长江、黄河那么粗，那么华为公司是不是会完蛋呢？这个世界上完蛋的公司很多，北电就是押宝押错了。中国的小网通也是押错宝了，押早了。小网通刚死，宽带就来了。它如果晚诞生几年，就生逢其时了。

英雄常常是生不逢时的。有一些人性格很刚烈，大家不认同，我说你就生错时代了，你如果生在抗战时代说不定就是英雄，说不定就能当将军。我们是从人类社会的需求和价值基础上，假设将来数据流量会越流越大，但这不一定符合社会规律。马克思理论假设的前提是那时候没有汽车、没有飞机，他说的物质极大丰富，准确定义是什么呢？因为马克思没有拿出标准的数学公式来，我们还以为有更高的标准。所以我们现在的假设是要接受长期批判的，如果假设不对，那我们就要修正。首席科学家要带领我们往哪里突破。

第二，在创新问题上，我们要更多的宽容失败。宽容失败也要有具体的评价机制，不是所有的领域都允许大规模的宽容失败，因为你们是高端研究领域，我认为模糊区域更多。有一些区域并不是模糊的，就不允许他们乱来，比如说工程的承包等都是可以清晰数量化的，做不好就说明管理能力低。但你们进入的是模糊区域，我们不知道它未来会是什么样子，会做成什么。因此，你们在思想上要放得更开，将你可以到外面去喝咖啡，与人思想碰撞，把你的感慨写出来，发到网上，引领一代新人思考。也许不止是华为看到你了，社会也看到你了，没关系，我们是要给社会做贡献的。当你的感慨可以去影响别人的时候，别人就顺着一路走下去，也许他就走成功了。所以在创新问题上，更多的是一种承前启后。我今天给你们讲的话，也许你们成功的时候我已经不在人世了。但是不能因为我不在人世，咱们讲话就一定要有局限性。你们科学家也不能因为这样就有局限性。也许

你对人类的预测，你 终也看不见，但是我觉得这并不一定错误。比方说飞机的涡轮发动机的理论是中国人吴仲华写的，中科院工程热物理研究所所长。他在 50 年代写了涡轮机械三元流动的方程，发表了论文。英国按照这个理论做了第一代斯贝发动机。粉碎四人帮后，访问英国时，问我们可不可以引进它的生产，英国说可以呀，小平很高兴，就站起来向英国科学家致敬。英国的所有科学家都站起来向中国致敬，为什么致敬，因为这个技术是中国发明的。\*问是谁发明的，回到中国就查，查到是吴仲华写的三元理论。当时他在哪？正在湖北五七干校养猪，赶快把他接过来，到北京当工程热物理研究所所长，让他穿上西装再出国，这是一个例子。

第二个例子，今天汉语非常好使用，主要是因为有汉语拼音。这得感谢 55 年全国文字改革会议的民主氛围。以及汉语拼音伟大的贡献者周有光，复旦大学教授，现在已经 100 多岁了。他过去致力于工业救国，一直学经济。后来晚年才改研究语言的。到 1979 年，他认为要到国际标准化组织去陈述中国对文字的观点，别人就邀请他去了。上飞机之前，单位告诉他，因为你是外方邀请的，中国不负责所有差旅费，所以他上飞机的时候连一个美金也没有。于是他一分钱也没有就去了巴黎。他用三年的努力，给国际标准化组织争取到中国要使用这个方法来拼音文字。不然，我们的汉字就无法溶入电脑时代，多伟大呀！我们的文字改革经历了几百年，今天汉字变得这么简单，年轻人学文化这么容易，都是靠这么奋斗来的。因此，要构成一个突破，需要几代人付出极大的努力，所以我们不能今天说明天能在哪里登陆，这不是诺曼底。

3、 RENZHE ZHAO (首席材料专家)：我来自材料实验室，刚刚您讲到的石墨烯就是材料的一种，现在我们主要是业界现有的材料评估引进，以及与供应商和高校合作 发，做一些科研课题。我想问一下任总，您希望华为公司在材料上的研究深度是怎样的，是希望我们和别人一起合作研究，还是想让我们华为的材料人才做自主研发？

任总：前一段时间，我认为用物理方法来解决问题已趋近饱和，要重视数学方法的突起。那天与何庭波、李英涛交流时，他们说，石墨烯的出现，也许会打破人类预测。

我曾在和能源业务讲话时提过，华为公司的优势在于数理逻辑，不在物理界面。华为公司一定要在优势方面集中发挥。所以在材料科学方面，我更多的倾向于材料应用上的研究，而不是在材料的创造发明上。比如日本正在从整机收缩到部件，从部件收缩到材料，这对我们公司是一个天大的好时机，日本拼命做材料科学研究的时候，我们研究的是怎么用这些东西，使产品比美国做得好，我们就用了巧力。大家都认为日本和德国的机器可靠，为什么不让日本人、德国人做我们的中间试验，把关我们产品的质量，好坏让日本员工、德国员工去定义。

中国的宗教是玄学，玄学是模糊科学，对创造发明有好处，但对做可靠的产品不一定有好处。我们要花精力理解你做这个创造发明对我有什么用，从这个角度出发，我们和世界达成互补性的经济关系，多交一些朋友，才能有助于达成主要的战略目标。所以在材料科学上我更多倾向于应用，即应用 新科技材料。我们的基站为什么还达不到更高的水平，因为还有一些日本的材料成本太高，目前我们还不敢用。材料实验室能不能研究怎么用日本的材料，研究明白了，材料价格降下来时，我们就用来武装自己，产品一下子就世界优秀了。我们不是要做一个全方位的综合科学院，什么都做， 后一事无成。

4、 宾兵 (芯片平台与关键技术 发部部长)：任总，我叫宾兵，来自海思的平台与关键技术部。在您刚才所讲的芯片构筑战略竞争力，刚好我们部门承接了几项战略规划任务，同时我们也看到在一些基础研究方面和一些国外公司比还是有很大差距的。我们看到您在巴展的讲话，提出一个词叫作强攻，就是集中力量去在城墙上打一个缺口，今天就想请教任总，就这个强攻策略给我们一些指导，给我们海思这些参与强攻的年轻人一点冲劲，谢谢。

任总：我今天不针对平台讲这个问题，我就随便讲讲芯片的设计问题，在几年以后，我们在硬件系统，特别是低流量的硬件系统，应该是有系统性的突破了。我们的末端产品的大量硬件会标准化、通用化、简单化，这些成果我们可以固化，这样，我们的研发队伍，至少有几千个设计电路的熟练工程师就挤压出来了，他们可以投

入到芯片发中去。我给何庭波说，你的芯片设计能不能发展到二万人，这些有电路设计成功经验的人把复杂的大电路变成微电路以后，经过一轮洗礼，就是芯片设计专家了。我们有两万人强攻这个未来的管道科学，我们从高端到低端这个垂直体系，难道不能整合吗？

世界有两次整合是非常典型成功案例。第一个案例就是 IBM，IBM 在 PC 机上就是抄了苹果的后路。在 PC 个人机上，IBM 有巨大的贡献，但是在新技术产业扩张的时候，IBM 已经应对不过来了，IBM 就发明了一个兼容机，这个兼容机谁都可以去造，你给我点钱就行了，就是他横向把这个个人电脑整合完成了，这个是对人类的贡献，IBM 的横向整合是很成功的。纵向整合我们现在讲的是苹果，它是纵向整合的成功案例。华为应该怎么样整合？我们认为应该沿着管道来整合，通讯网络管道就是太平洋，是黄河、长江，企业网是城市自来水管网，终端是水龙头。如果我们沿着这个整合，都是管道，对我们都是有用的。

怎么强攻，这个要靠你说了算，我只能给你人、给你钱。林彪攻城时，队伍是纵向布置的，攻城的部队，集中撕一个口子，然后，两个主力就从口子进去，向两边扩展。进而又进去四个师，向纵深，向两侧扩大战果。我们在研发上，有没有平均使用兵力的情况呢？所以我对何庭波说，我给你四亿美金每年的研发费用，给你两万人，何庭波一听吓坏了，但我还是要给，一定要站立起来，适当减少对美国的依赖。

5、JASON（芯片专家）：任总您好！我是网络芯片的 JASON，我 05 年从美国回来加入海思，到现在已经 7 个年头了。今天我的问题是，刚任总也提到，美国的高科技产业的蓬勃发展主要靠知识产权保护和风险投资。现在我们看到芯片的投资资金量越来越大，可是我们过去的芯片投资主要靠产品线，产品线当前盈利的压力特别大，所以在短期看不到明显收益的芯片投资越来越犹豫，请问任总在这方面能不能给我们一些指导，我们在没有风险投资的情况下，怎样来平衡这个长期投资和短期利益之间的矛盾，谢谢！

任总：如果在短期投资和长期利益上没有看得很清楚的人，实际上他就不是将军。将军就要有战略意识，没有战略意识怎么叫将军呢？这是第一个问题。第二个问题又要讲到耗散结构，华为公司实际上是处在一个相对较好的时期，要加大投入，把这些优势耗散掉，形成新的优势。整个社会都在衰退，经济可能会循环衰退，我们虽然跟自己过去相比下降了，但和旁边相比，活得很滋润，我们今年的纯利会到 20-30 亿美金。因此，对未来的投资不能手软。不敢用钱是我们缺少领袖，缺少将军，缺少对未来的战略。

华为能从当年三十门四十门模拟交换机的代理商走到今天，没有将军的长远眼光我们就不能走到今天。为什么我们后继就产生不了将军呢？是文化机制问题，考核机制问题。所以我们这次在广州召的组织结构改革会上吵了一下午。胡厚崑后说了一句话：我们的利益机制要从“授予”改成“获取”，授予就是我们上面来评，该你多少钱该他多少钱，大家都希望多拿钱。以后我们改成“获取”、“分享”。就是我们整个考核机制要倒过来，以利益为中心。为什么我们机关这么庞大，是因为机关来分钱，机关先给自己留一块，自己发的好好的，工资也涨的好好的，剩下的让阿富汗的弟兄们分，结果他们也拿不到多少。那这样的话，就是一种不能鼓励产生英雄的机制，不能产生战略的机制，所以我们现在要调整过来。

在调整的这个过渡时期，我们呼唤更多有战略眼光的人走到管理岗位上来。我们看问题要长远，我们今天就是来赌博，赌博就是战略眼光。我们赌什么呢，赌管道会像太平洋一样粗。

我们要做到太平洋的流量体系，有没有可能做到？我就举个例子来说明：比如空中客车和波音的竞争，波音就假定了这个世界是个网络型的世界，点到点的飞行，这样就不需要枢纽中转就可以直达这个小城市，因此波音没有做大客机，波音在小的点对点上改进，点对点的飞行。而空中客车假定是“枢纽”型，到法兰克福先坐大飞机，再转小飞机，所以三百人的飞机就首先问世了。

我们今天就要假设未来的架构是什么样的架构？如果我们假设都不清楚，我们对未来就是一个赌博，就是赌这个带宽是多少。我们没有先进武器，拿大刀长矛去砍飞毛腿是砍不掉的，我们需要有东西去对付他。我们不指望都有英明领袖，我们是共同来推动大家都有战略眼光。

6、李金喜（终端 OS 发部部长）：我来自中央软件院欧拉实验室，负责面向消费者 BG 构建终端操作系统能力。当前在终端 OS 领域，Android、iOS、Windows Phone 8 三足鼎立，形成了各自的生态圈，留给其他终端 OS 的机会窗已经很小，请问公司对终端操作系统有何期望和要求？

任总：如果说这三个操作系统都给华为一个平等权利，那我们的操作系统是不需要的。为什么不可以用别人的优势呢？微软的总裁、思科的 CEO 和我聊天的时候，他们都说害怕华为站起来，举起世界的旗帜反垄断。我给他们说我才不反垄断，我左手打着微软的伞，右手打着 CISCO 的伞，你们卖高价，我只要卖低一点，也能赚大把的钱。我为什么一定要把伞拿掉，让太阳晒在我脑袋上，脑袋上流着汗，把地上的小草都滋润起来，小草用低价格和我竞争，打得我头破血流。

我们现在做终端操作系统是出于战略的考虑，如果他们突然断了我们的粮食，Android 系统不给我用了，Windows Phone 8 系统也不给我用了，我们是不是就傻了？同样的，我们在做高端芯片的时候，我并没有反对你们买美国的高端芯片。我认为你们要尽可能的用他们的高端芯片，好好的理解它。只有他们不卖给我们的时侯，我们的东西稍微差一点，也要凑合能用上去。我们不能有狭隘的自豪感，这种自豪感会害死我们。我们的目的就是要赚钱，是要拿下上甘岭。拿不下上甘岭，拿下华尔街也行。我们不要狭隘，我们做操作系统，和做高端芯片是一样的道理。主要是让别人允许我们用，而不是断了我们的粮食。断了我们粮食的时候，备份系统要能用得上。

7、Georgo（图灵 发部部长）：我以前在国外做过三家 CPU 设计公司，目标都是挑战 Intel，三家公司 终都没成功。我现在负责嵌入式处理器，想请任总谈一下对嵌入式处理器的期望和要求？

任总：我希望海归不要狭隘，不要学了钱学森和邓稼先的故事，就激励你们走他们一样的政治道路。他们是在中国和整个世界处在政治孤立的情况下，毅然回到中国。但我认为你们回到香港也是中国，香港税收只是大陆税收的三分之一。我们 终还是要走向全球化的体系，遇到美国的障碍是很正常的。大家都看了《大漠英雄》，我们和当年的情况完全不一样，当年做原子弹的人绝大多数都没有见过原子弹是什么样，他们用的方程是我们初中学过的平衡方程，他们在手摇计算机上摇出来了原子弹。

而我们今天的创造发明不是以自力更生为基础的，我们是一个 放的体系，向全世界 放，而且通过互联网获得巨大的能力，华为也获得巨大的基础。

所以说我们要跳出狭隘的圈子看到未来的结果。我们今天是有能力，但不要把自己的能力设计得完全脱离我们实际。我们若要完全背负起人类的包袱，背负起社会的包袱，背负起中国民族振兴的包袱，就背得太重了……我那天给何庭波的批示上讲，你能不能伴着华盛顿的音乐，跳一支《春江花月夜》？背上了包袱，为了中华民族，为了五千年，为了更伟大的目标，你还能跳得动么？所以我认为我们的目的要简单一点，我们也担负不起重任来，我们能往前走一点就是胜利，不要以为一定要走多远。

8、胡波（无线网络芯片 发部部长）：我叫胡波，是来自海思，做无线网络芯片的。过去几年我们在产品线做无线网络芯片做的还是不错的，后续的发展趋势是我们的一些主力产品都要使用自研的芯片，在这个过程中我们可能就会遇到竞合的压力……

任总：何庭波翻译一下，我没听懂。

何庭波：就是说如果用了我们的芯片，就不用供应商的芯片了，供应商就给我们施加供货压力。

任总：我刚才已经讲，我们是一个 放的体系。我们还是要用供应商的芯片，主要还是和供应商合作，甚至优先使用它们的芯片。我们的高端芯片主要是容灾用。低端芯片哪个用哪个不用这是一个重大的策略问题，我建议大家要好好商量研究。你刚才讲的我们不用供应商的系统，就可能是我们建立了一个封闭的系统，封闭系统必

然要能量耗尽，要死亡的。我们刚讲人力资源封闭系统，能量耗尽，一定要死亡的，技术系统也不能做封闭系统。怎么科学合理地去平衡这个世界呢？这是一个很难的题目，我不能一句话给你讲明。

9、楚庆（海思战略与业务发展部部长）：听了任总战略攻关和创新号召后，我们都很兴奋。第一个问题是：现在我们其实差的很远，而且美国战略高地我们没有办法布局，那么在产业布局上，在地域选择上有没有一些指导性的原则？第二个问题是：我们做这些产业布局，按照我们传统的做法，都是去当地招几个很厉害的人，把他们放到我们的研发部，但这种做法对包括日本这些社会，可能会引起反感和激烈的反弹，那么在产业布局的深度上我们有没有新的考虑？

任总：关于公共关系我们做了一个决议，估计你们很快就能看到了，我们是如何平衡这个世界的关系，包括我这次去圣彼得堡发言。普京当选总统，当天我就发了贺电，通过友人转给他。我们也是想平衡俄罗斯的关系，我们也要平衡日本关系，包括加拿大的关系。我们要在加拿大建个大的研究所，加拿大政府知道这个消息肯定很高兴。当然，我们还要号召我们的员工到新西兰去旅游，10月份以后慧通公司会推出新西兰旅游计划，希望你们去旅游，你帮我，我帮你，这是公共关系进行战略性的平衡。实在不行，我们就要多从新西兰多买点奶粉，你既然给了我们国家宽带网，我总要给你们新西兰作点贡献，我也要为公司的生存平衡发展作贡献。

战略布局，我们唯一觉得困难的是美国。别的国家没有困难，英国这些国家是非常欢迎我们大规模投资的。我们把加拿大的人才用尽了吗？英国人才用尽了吗？这个世界的人才除了美国就没有了吗？我不相信，比如Facebook 扎克伯格是新加坡公民，不是美国公民，就可以招聘他，不受美国限制呀。我们不要狭隘的认为我们已经无路可走了。你们让我到华盛顿白宫旁边的花园里建个办公室，我是没办法。

10、柳春笙（芯片领域专家）：任总您好，我叫柳春笙，来自海思后端设计部。我是去年10月底从美国回来加入海思的。首先就是海思的定位问题，我们做技术的都有一种自恋情结，认为做的都是关键技术，都是公司核心竞争力之一。但是也有很多声音说，海思就是给公司降低成本的。我们下面的兄弟确实都很辛苦，产品线对成本的要求都非常高，经常为了一点点的成本大家加班加得很辛苦，我们挣的每一分都是辛苦钱。请问任总，公司对海思的定位是怎么样？

任总：公司运转是依靠两个轮子，一个轮子是商业模式，一个轮子是技术创新。我们今天要讨论的是技术创新的轮子。

对海思的定位，它肯定是一个重要的体系，但是你的自恋情结不能取，我刚 始来说闭合系统，如果海思有自恋，要求做的东西我们一定要用，不用的话就不光荣，那就是一个闭合系统。我们总有一天能量耗尽，就会死亡，所以我们要做 放系统。你的系统可能被放弃，但并不影响你个人的成就。这就是人力资源政策要跟上来的问题。

我们先排除政治观念，讲一下这个问题，比如我们国家的高铁。中国自己也生产高铁，株洲机车厂是当时 先进的国产厂。当时高铁投标的时候，株洲没中标，都是西方国家，比如德国的、法国的、日本的合资工厂中标。株洲曾经是我们国家 强的机车厂，而德国、法国、日本都是找差一些的机车厂合资，合资公司吃得肥肥的，结果株洲也没有吃亏。这就是铁道部处理的艺术水平了。铁道部是怎么做的？为什么株洲没有叫苦？把你们合资企业赚的钱都给株洲，进行技术研究，我总有一天会用你的。到现在已经确定下来，250公里的高铁，株洲可以投标了。

我们在价值平衡上，即使做成功了暂时没有用，还要继续做下去。但是如果个人感到没希望了，可以通过循环流动，流动到其他部门，换新人再来上。我们可能坚持做几十年都不用，但是还得做，一旦公司出现战略性的漏洞，我们不是几百亿美金的损失，而是几千亿美金的损失。我们公司今天积累了这么多的财富，这些财富可能就是因为那一个点，让别人卡住， 后死掉。所以，可能几十年还得在这个地方奋斗，这个岗位、这个项目是

不能撤掉的，但是人员可以流动的。少林寺还可以有 CEO，和尚也可以云游的，但是庙需要定在那里，这是公司的战略旗帜，不能动掉的。

再比如说你知道什么时候打核战争？现在没有，那就应该停下来核的研究吗？你说我们的核科学产生了多少科学家，你看那些功勋一大排一大排都是。不要说邓稼先，活着的也还有很多，但什么时候甩过原子弹呀？所以海思一定要从战略上认识它的战略地位。

11、王志敏（海思技术规划部副部长）：任总您好，我是王志敏，来自海思战略技术规划部，这是一个涉及产业链的问题。您刚才提到的战略攻关是我们非常重要的工作之一。半导体行业的战略攻关与后端生产制造非常相关，同时亚太区半导体的产业环境也在完善，在这个特殊的时期和阶段，我们公司是否会把半导体产业基础做得更加稳固？

任总：我讲第一点，我们不能为了获取这个体系的利益而去做半导体生产产业。半导体的生产是化学问题和物理问题，不是我们的优势，我们的优势就是数据逻辑，就是在软件、电路设计上的数学逻辑。我们即使做了个工厂，做个 12 英寸，外面做 16 英寸的，就把我们抛弃了。我们在制造行业，是不可能持续领先的。

第二点，我们一定要耐得住寂寞，板凳要做十年冷。特别是基础研究。在 50、60 年代的电影演员是没有啥钱的，我曾经听过在八十年代初期，我们中央顶级的明星刘欢、王刚等从北京到太原的演唱会，走一次穴能赚多少钱呢？赚 20 元人民币。但是怎么能说中华民族的文化他们就没有贡献呢？我们去俄罗斯的大感受是什么？就是普希金、屠格涅夫、托尔斯泰等等这些人，俄罗斯的文化、文明，俄罗斯是文化大国，他的文化对整个区域都产生了影响。

这两天看王国维的电视剧，王国维是鲁迅先生骂的“不耻于人类的狗屎堆”，今天回过头看这个人的哲学思想是很伟大的，当年张之洞去矿山、办工厂，李鸿章搞洋务的时候，王国维说：“振兴中华要靠哲学”。但是，他还是被抛进历史的垃圾堆，作为清华大学教授，后投湖自尽，自杀了。中国有两个痛苦的灵魂，以前说痛苦的灵魂是鲁迅，现在往前走一步，王国维也是中国痛苦的灵魂。王国维讲哲学才能改变中国，今天来看确实是这样的。英国、美国、日本、法国、德国及整个欧洲社会，他们在哲学体系上搞清楚了。他们国家几百年没有动乱过。

而我们的政策一会儿左，一会儿右，就是从上到下我们的价值观上没有统一，哲学观点没有统一。今天重新纪念王国维是来源于王国维这句话，是因为他对洋务运动的批判，中国应该先搞哲学，来改造人们的思想，国家才能有新的机制和体制产生，王国维以前是一个“不耻于人类的狗屎堆”，现在我们觉得他是很伟大的。还有一个伟大的人是李鸿章，李鸿章也是“不耻于人民的狗屎堆”，是中国大的“卖国者”，不仅自己“卖国”，他去和日本谈判签《马关条约》的时候把儿子也带去了，让儿子也参与了《马关条约》的签订，结果爆发了五四运动。但是今天重新来看历史，重新来看《血色黄昏》，李鸿章是中华民族伟大的英雄，以后大家会重新去理解这个结论。所以不要为一时半时有没有光荣和功勋去计较。为千秋万代、中华民族要做出历史贡献。

在看待历史问题的时候，特别是做基础科学的人，更多要看到你对未来产生的历史价值和贡献。我们公司要宽容“歪瓜裂枣”的奇思异想，以前一说歪瓜裂枣，他们把“裂”写成劣等的“劣”。我说你们搞错了，枣是裂的甜，瓜是歪的甜，他们虽然不被大家看好，但我们从战略眼光上看好这些人。今天我们重新看王国维、李鸿章，实际上他们就是历史的歪瓜裂枣。从事基础研究的人，有时候不需要急功近利，所以我们从来不让你们去比论文数量这些东西，就是想让你们能够踏踏实实地做学问。但做得也不够好，为什么说不够好呢，就是我们的价值观也不能完全做到统一，统一的价值观是经过多少代人的磨合才有可能的，现在我们也不能肯定，但是我们尽力去做。

12、牛社团（技术规划专家）：我来自公司技术规划部。我有几个问题，第一个是电信产业原来的业务单一，只是语音业务，所有我们公司产品都有标准规范，按标准规范去做就可以了。但现在整个移动互联网发展

起来后，整个产业的业务范围已经超出了语音这个单一的业务范围，整个产业未来的方向肯定是包括像苹果、谷歌

(微博)这样的终端和云端的公司。我司整个网络产品后面怎么去和终端云端产业链进行合作？公司两三年前在业界提出了“端管云”的概念，现在“端”都由苹果和谷歌控制着，所有的游戏规则都由他们来定义，在云端华为也没有很好的云服务，也没有话语权。做为运营商和设备商，你所有的控制点、商业模式的价值点，你的游戏规则定制点只能在网络层去挖掘。所以这两年我们也在考虑，在网络层里哪些东西是需要网络提供服务的，提出了一些互联网厂商在网络层面去支持的解决方案。这些方案我们和运营商、OTT 交流也是获得了认可的，但是在公司内部要和各部门推动去解决及协调资源比较困难。

任总：你要看到，我们在不断讲管道，管道不仅限于电信，这是第一点比较大的变化。第二点，是否绑定客户的问题，要看到我们自己在其中发挥的重要作用，而不仅仅是依附谁不依附谁的问题。我们的优势在管道方面，而在终端我们基本不存在任何优势。能不能产生优势要用新的模式来思维，而不是把所有的生存希望寄托在运营商身上。国际歌早就给我们唱了，从来就没有救世主，也不靠神仙皇帝，一定要靠我们自己。我跟很多女孩讲，你不能把你的希望寄托在嫁一个好老公身上，人生有五六十年，要是十年二十年他就拜拜了，你后面要怎么办？所以你必须要靠自己。

终端一定会有非常厉害的发展，但是机会不一定就是我们的。我和爱立信高层领导会谈的时候，他很高兴地说：我们终于不做终端了，你们去做终端了。人家笑我们不见得不对，就看我们能不能有所突破，终端这两年有了很大进步，但未必能进步到后。

13、 莫道春（连接器专家）：我负责公司连接器的 TMG，这个领域 TOP 的供应商都是来自于美国，台湾和国内的供应商都只做低端的东西，或者说是山寨别人的东西。我们会不会扶持一些国内和台湾的供应商，来保证我们在产品的成本、供货方面的安全？

任总：婆婆肯定不能替媳妇生孩子的，生孩子是要靠儿子和媳妇的努力，我们能扶起来的也未必不是阿斗，所以我们不是扶持而是选择。公司的内部政策也从培养制改成了选拔制，中国和西方不一样，西方是因为没有人，必须要靠把你培养起来担负这个任务，中国遍地都是人，我就把好的选来干就行了。因此我们对待供应商也是选择制，当然其中也会有一些战略，但不能因此就把我们当成是救世主，从来都没人救过我们。我也有危机感和恐惧感，所以我们要耐住寂寞慢慢往前走，终有一天我们能找到一个正确平衡之路。

14、 孙永芳（可营销工具架构师）：我来自中央软件院。我是一个华为 13 年前的新兵，在公司这么多年，我换了很多部门，但是我只做了一件事，一直在做公司配置器的发。配置器目前支撑了公司很多的 PO 效率提升、IFS 变更等项目，请问任总对 2012 实验室研发团队在支撑公司的变革、效率提升和卓越运营方面有什么要求和期望。

任总：我认为你的人生历史就是一部华为历史，华为二十几年都只做一件事，就是坚持管道战略。你的 13 年只做了一件事，就是配置器。你的人生路就是华为的路，你的人生为什么那么成功，因为你只走了这一条路。人只要把仅有的一点优势发挥好了就行了，咬定青山不放松，一步一步就叫步步高。有些人就是不停的换，说是兴趣爱好，包括炒菜、扫地等什么都会做，但他并没有得到太太的表扬。

华为公司也曾多次动摇过。人生还是要咬定自己的优势特长持续去做。刚才那个同事说我们做芯片不挣钱，人家做半导体的挣大钱，但是挣大钱的死得快，因为大家眼红，拼命进入。我们挣小钱怎么死呢？我们这么努力，比不上一个房地产公司，上帝先让我们死，就有点不公平。我和欧盟副主席聊天，他问我，全世界的经济都这么困难，你怎么敢大发展？我说第一点，我们的消费是小额消费，经济危机和小额消费没关系，比如你欠我的钱，我还是要打电话找你要钱，打电话就是小额消费。第二点，我们盈利能力还不如餐馆的毛利率高，也不如房地产公司高，还能让我们垮到哪儿去，我们垮不了。所以当全世界都在摇摆，都人心惶惶的时候，华为

公司除了下面的人瞎惶惶以外，我们没有慌，我们还在改革。至少这些年你们还在涨工资，而且有的人可能涨得很厉害。我们为什么能稳定，就是我们长期挣小钱。

15、倪乔力（网络 OSS 产品部部长）：我来自中央软件院 U2000 网管，公司在惠州务虚会上阐述了公司未来的价值构筑在软件与服务上，而以当前固定网络为例，软件（包括网管和 VRP 平台）在客户界面销售很多都被送掉了，我们构建软件的价值是否应该先从对软件的销售方式的转变始？

任总：我们过去在硬件系统里面写进去 80 多个软件包，目的是为了维护设备，结果使得管道不透明，流量速度不快，就像长江里面到处都是水草，水流量不快。如果我们把水草铲干净了，让管道的壁更干净，让水流的速度更快一点。这样我们在硬件管道上，把操作软件拿出来建立一个叠加系统，我们把它称作管道操作系统。管道操作系统的某一项功能，如测试功能，我们把它再拿出来变成一个颗粒？这个颗粒我们可以挂网上，也可以单独销售，这样管道的硬件系统是个透明系统，你去检查吧，全透明的，没有网络安全问题，这个颗粒你挂不挂呢？要看国家法律批准，你说要挂你就去买，你可以向社会去购买，也可以向我买，反正我就透明化，软件就是这样子。软件要构筑市场价值，例如 ERP 低价都买不到。你的颗粒太小，让他们作嫁妆了。婆婆应该给你钱。

16、刘桑（产品工程技术规划部部长）：我来自中央硬件工程院产品工程部。我想问一个关于氛围的问题，我们在面向未来和自主创新的时候应该是特别强调科学民主的精神，但是长期以来华为公司属于思想高度对齐、执行力强的管理风格，这是有一些矛盾的。我想请问您对于 2012 实验室的组织氛围的梦想是什么，基于这个梦想，您对管理者和专家分别有哪些期望？

任总：第一，我要纠正你的说法，关于自主创新的问题，自主创新就陷入熵死里面，这是一个封闭系统。我们为什么要排外？我们能什么都做得比别人好吗？为什么一定要自主，自主就是封建的闭关自守，我们反对自主。第二，我们在创新的过程中强调只做我们有优势的部分，别的部分我们应该更多的加强 放与合作，只有这样我们才可能构建真正的战略力量。我们非常支持异军突起的，但要在公司的主航道上才好。我们一定要避免建立封闭系统。我们一定要建立一个 放的体系，特别是硬件体系更要 放。我们不 放就是死亡，如果我们不向美国人民学习他们的伟大，我们就永远战胜不了美国。

今天和专家座谈，你们的问题我答不出来，不是我的羞耻，而是我的伟大。为什么呢？我容忍你比我厉害，就是我伟大。如果我认为自己是 高，华为是一个宝塔结构，那么我只有晚上不睡觉，我一睡觉华为就矮了嘛，睡平了嘛！站着我才高一点。我能永远不睡觉么？不可否认，个人的力量很重要，比如某个人提出的战略性观点或理论突破，但突破完了，他就是矮子了。就像李英涛和何庭波今天和我讲，石墨烯的问题，一旦突破，拿了诺贝尔奖就结束了。他就是当了一把黄继光，当完就完了。为什么？由理论突破引发的后面排山倒海般的冲锋，爆炸式的知识增长，他光是读这些东西都读不过来。当前人类社会知识的发展程度，远远超越了任何一个过往的时代，因此只有依靠集体力量才会有未来。

## 董事会领导下的 CEO 轮值制度辨

2012 年 04 月 23 日

【导读】2004 年，Mercer（美世咨询）帮助华为设计 EMT（经营管理团队）高层决策机制和流程后，由于任正非不愿意担任 EMT 主席，因此采用了 EMT 的 8 名成员轮值的方式，每人半年。经过两个循环后，演变到 2011 年的轮值 CEO 制，由胡厚崑、郭平和徐直军轮流担任轮值 CEO，每六个月轮换一次。在社会各种置疑的声音面前，“我们不要百般的挑剔轮值 CEO 制度，宽容是他们成功的力量”，任正非何等智慧！

我们处在一个快速变动的世界，近二十年来世界的快速变化，令人瞠目结舌……，中国原来是一个十分贫穷的国家，现在竟然汽车遍地，高铁飞驰，城市华丽，物价昂贵……。特别是电子行业的变化更是惊人，电信从话音时代向宽带超宽带变化，这种翻天覆地，多少人高兴几人愁，我们不知道明天会是什么样子。说信息流的管道像

太平洋一样粗，那会是什么概念，我们象幼儿园小朋友一样，想象不出来。曾经有雄厚技术储备，称霸过世界的设备商，居然在信息技术需求如此巨大的市场中灰飞烟灭了。

难道华为会有神仙相助？会逃脱覆灭的命运？你以为我们会超凡脱俗，会在别人衰退时崛起？轮值并不是新鲜的事，在社会变动并不剧烈的时代，也曾有皇帝执政几十年，创了一段太平盛世，唐、宋、明、清都曾有过这么一段辉煌，他们轮值的时间是几十年，几十年后又换一位皇帝。曾经的传统产业也是七、八年换一次CEO，也稳坐过一段江山。看今天潮起潮涌，公司命运轮替，如何能适应快速变动的社会，华为实在是找不到什么好的办法。CEO 轮值制度是不是好的办法，它是需要时间来检验的。

传统的股东资本主义，董事会是资本力量的代表，它的目的是使资本持续有效地增值，法律赋予资本的责任与权利，以及资本结构的长期稳定性，使他们在公司治理中决策偏向保守。在董事会领导下的 CEO 负责制，是普适的。CEO 是一群流动的职业经理人，知识渊博，视野 阔，心胸宽宏，熟悉当代技术与业务的变化。选拔其中某个优秀者长期执掌公司的经营，这对拥有资源，以及特许权的企业，也许是实用的。

华为是一个以技术为中心的企业，除了知识与客户的认同，我们一无所有。由于技术的多变性，市场的波动性，华为采用了一个小团队来行使 CEO 职能[1]。相对于要求其个人要日理万机，目光犀利，方向清董事会领导下的 CEO 轮值制度辨晰……要更加有力一些，但团结也更加困难一些。华为的董事会明确不以股东利益 大化为目标，也不以其利益相关者(员工、政府、供应商……)利益 大化为原则，而坚持以客户利益为核心的价值观，驱动员工努力奋斗。在此基础上，构筑华为的生存。授权一群“聪明人”作轮值的 CEO，让他们在一定的边界内，有权利面对多变世界做出决策。这就是轮值 CEO 制度。

过去的传统是授权予一个人，因此公司命运就系在这一个人身上。成也萧何，败也萧何。非常多的历史证明了这是有更大风险的。传统的 CEO 为了不辜负股东的期望，日理万机地为季度、年度经营结果负责，连一个小小的缝隙时间都没有。他用什么时间学习充电，用什么时间来研究未来，陷在事务之中，怎么能成功。华为的轮值 CEO 是由一个小团队组成，由于和而不同，能操纵企业不断地快速适应环境的变化；他们的决策是集体作出的，也避免了个人过份偏执带来的公司僵化；同时可以规避意外风险带来的公司运作的不确定性。

他们轮值六个月之后卸任，并非离 核心层，他们仍在决策的核心层，不仅对业务的决策，而且对干部、专家的使用都有很大的力量与权威。轮值 CEO 是一种职责和权利的组织安排，并非是一种使命和责任的轮值。轮值 CEO 成员在不担任 CEO 期间，并没有卸掉肩上的使命和责任，而是参与集体决策，并为下一轮值做好充电准备。

轮值期结束后并不退出核心层，就可避免了一朝天子一朝臣，使优秀员工能在不同的轮值 CEO 下，持续在岗工作。一部分优秀的员工使用不当的情况不会发生，因为干部都是轮值期间共同决策使用的，他们不会被随意更换，使公司可以持续稳定发展。同时，受制于资本力量的管制，董事会的约束，又不至于盲目发展，也许是成功之路。不成功则为后人探了路，我们也无愧无悔。

我们不要百般的挑剔轮值 CEO 制度，宽容是他们成功的力量。 [1]轮值 CEO 固定分工为：胡厚崑分管人力资源委员会；郭平分管财经委员会；徐直军分管战略与发展委员会。

## 紧紧围绕客户，在战略层面宣传公司

——任正非在华为品牌战略与宣传务虚会上的讲话纪要 2012 年 4 月 12 日

【导 读】任正非在内宣部反省说：华为不缺能力，而是缺战略意识。成天要高级干部喝咖啡，望星空。事隔两年后，华为的品牌形象，2014 年是穿布鞋的李小文院士；2015 年是沧桑的芭蕾脚；2016 年是刚果河捕鱼的瓦格尼亚人、上帝粒子的发现、“花蝴蝶”短跑冠军乔伊娜。

## 一、品牌的核心是诚信，是我们为客户提供的质量、服务与竞争力的提升。要紧紧围绕以客户为中心形成我们的宣传主线

围绕品牌战略与宣传务虚。我考虑的是怎么紧紧围绕以客户的需求（远期的、近期的）为中心形成我们的宣传主线。怎么把我们对这种需求的解决方案，作成的体验，在全球可以体验。我认为我们的战略宣传要坚决地以客户为中心。现在我们的宣传有一点文不对题，为什么呢？我们太科普化，太重视对政府、对领导的宣传，结果是客户 CTO 看不懂，政治家也看不懂。我们的宣传一定要让客户 CTO 看得懂，对政治家我们给他讲故事，让他能听得懂。

我们讲战略宣传要以客户为中心，就要真正搞清楚客户的痛点在哪里，我们怎么帮客户解决他们的实际问题。这次巴展我去看了爱立信的展台，爱立信只给客户讲客户的痛点，他们的咨询专家在客户来之前已研究过了要对客户讲哪一点，就把这一点给客户讲透，完了你愿意继续看就自己看。我们现在的展厅展览像接待小学生一样，让每个人都从头到尾看一遍，对每个人都从 ABC 讲起……我们整个展览系统不是以咨询专家的身份出现，我们是以讲解员的身份出现。我们就要直接切入、深层次地揭示客户的痛点是什么，然后讲我们的解决方案是什么。

我们也不需要宣传我们做慈善，不能用社会责任代替了我们公司的形象和主流，品牌战略要讲清楚我们的主流是什么。抗震救灾、资助教育……这些东西在华人为报或外部媒体上发个花絮就可以了，不为客户提供服务的就是花絮，不说更好。观音说过什么吗？你亲自听见过吗？难道观音不慈善了吗？我们未来的以客户为中心，也不再是以单一的客户为中心了。各模块的宣传各具特色，不必要协同、统一、僵化。

## 二、要在战略层面构建和宣传华为公司，让它引领这个时代、深入到人心

我们的战略宣传，一面是对自己，一面是对社会，两者是融合的。我们对内的牵引要敢于理直气壮，对外的宣传要血脉相连一体化。我们总是要找到一个系统性的结构来向客户和社会传递，让客户看到华为是什么东西，让社会看到华为是什么东西。华为能引领这个社会如何变化。第二点是方法，你们把全球战略宣传的方法拿出来。全球哪里不能体验呢？我们要把体验中心通过网络扩展出去，把我们公司的展示和体验全球化。而且我认为，你们品牌战略和现在的展厅也会逐步走向融合的。

我认为品牌战略有时要超越战略 MKTG，因为战略 MKTG 还是要做实一点。在这个过程中，我们不断过滤掉那些不对的东西，两年三年以后，目标越来越近、越来越清晰，我们也就走到正确的路线上了。大家也都知道，当年宽带刚起步的时候，我们可是否定宽带的，我们从上海市场退了出来，我们嫌太贵了也不准备研发 ADSL 芯片，后来经过几年时间，我们才调整回到正确的路线上。这说明我们有即时调整的能力，但也说明我们把握战略方向的能力不够。今天我们提出了像太平洋一样粗的管道，你们真的以为很快就变成太平洋那么粗吗？北电预测未来是宽带时代，押注 10G，输了；十年后的今天，宽带时代到了，100G 都应用了；那么再过十年，到

2022 年，会不会到 1000G 呢？关键是把握什么时候到来。我们也不见得预测准确。

所以品牌战略的人不能完全着力在埋头苦干上，要有一定的眼光。没有视野，埋头苦干会浪费许多钱。

## 三、多少人欢乐几家愁。沿着主航道，把握好大江大河，我们一定能走到大海

多少人欢乐几家愁。现在享受互联网的人很幸福，做内容的人赚了很多钱，提供管道服务的人和我们这个做设备的人没赚到什么钱。但随着内容越来越丰富多彩，做内容的人也会是卖豆腐、卖水了，因为人家不是一定要点你的内容，点别人的也行。内容都是要通过管道来传送的，大家都来点呢，小的管道服务商就堵了，因为他没有那么大的带宽。小的管道服务商没有了，他们用低价撬动市场没有了，这时候能提供超级服务的大管道服务商就可以减少恶性竞争的压力。如果他们能买得动了，我们就能活过来；即便他们不涨价，只要战略对手萎缩了，我们的价格不再像今天这样做得这么烂，我们也活过来了。将来的水太大了，一定要通过大江大河流出

去，如果到时候把着大江大河的人是我们，我们就有条件生存。所以我讲多少人欢乐几家愁，现在愁的是我们，将来我们还会不会继续愁下去？我们怎么能活下来？我认为这个要作为一个非常重要的议题提到公司的议事日程上来进行研究。技术还是在不断进步的，所以价格还会继续下降。从我们公司来说，我们不追求高利润及财务指标的漂亮，我们追求内部管理的合理性。

以前有人批评我们，说你们有线也做，无线也做，怎么能成功呢？爱立信就只做无线。我当时回答说，有线、无线将来都是个传输信息的东西，我那时还想不到信息技术后来会发生这么大的变化。基于这样的认识，我们坚持了下来，走到了今天。往前走，有线、无线这两条河就合拢了；继续往前走，还会有一个河口……这个世界就是不断把下一个河口告诉你，实际上还是这条河流。不认识这一点，大家以为公司的战略总在变，长江流到宜昌了，大家喊我们到宜昌啦，三峡多美啊！到武汉了，大家喊我们到武汉啦，江汉平原多富饶！到南京了，说长江中下游鱼米之乡！到上海了，说我们终于走向大海了！……我们看整个过程，其实还是长江，这个主航道并没有变化。所以在这个问题上我们也要有个正确的牵引，让我们广大干部员工也能明白。华为公司在今天千军万马的时候，一定要找到出口，出口就是品牌战略做出的假设。有假设，有牵引，万江才能汇流。

今天你们汇报的这些思路和方法都很好，贴到心声社区上，去讨论，去激活。我们的员工还是很有聪明智慧的，要让广大员工来归纳，看怎样把语言做得更精炼、更准确。接下来再流到社会上去讨论和激活，广泛征集意见。其实我们就是在投石试水，看大家怎么认识这个问题，在放讨论的过程中不断发酵，我们也就把广告和宣传做出去了。你们品牌部不是有经费吗？可以发奖品啊，全奖励我们的手机、新的平板电脑。

## 绝对考核的目的是团结多数人

——任正非在基层作业员工绝对考核试点汇报会上的讲话 2012 年 3 月 19 日

**【导读】**绝对考核，即绝对指标考核，这些指标是第三方能独立验证的客观指标，华为对基层和高层员工采用绝对考核方式。比如劳动态度、工作积极性、……等这些很容易被主管和其他员工主观左右的指标一概不用。同时，任正非认为，360 度主要应该在识别人的能力和贡献角度来用，以此方法来找出真正的“奋斗者”，而不是为了评估出一个完人，一个老好人。

### 一、强调收益分享、风险分担，团结多数人，促进创造更好绩效

绝对考核的目的是团结多数人。只有团结多数人，这个社会才能进步，我们就是要实行这样一个制度。如果优秀员工占少数，优秀员工可能会成为讥讽的对象，他们很孤立，不敢大胆地伸张正义。优秀员工占多数，落后的占少数，落后在这里就没有土壤了，他们就必须进步。

所以在绝对考核中还要扩大 A 的比例。到底是成本高，还是贡献高？咱们公司是分享制，我是宁可 A 越多越好，你拿得越多，公司也赚得越多。所以只要我们确立这种分享模式在考核机制中是基于贡献分成，我不怕员工进步，我巴不得员工进步，我盼望员工进步，都进步了，创造的绩效就更多了，为公司的贡献也就多了。

我看了你们这个试点以后的比例，试点后个别优秀部门，有这么多的人为 A，我好高兴啊。你们为什么不敢在管理优化报上写一篇文章，我们认为不要保守，我不怕大家表现好。部门绩效好，A 的比例高，部门业绩差一些，就少几个。

怎么考评主管？大家都干得很欢，部门绩效又好，经常在一起也没有矛盾，你为什么对这个主管还要否定呢？我们老说不会带兵打仗，仗已打好了，为什么说人家不会带兵呢？所以我们欢迎我们的土地上成长起来更多的优秀干部、努力的干部。干部的考核也不一定要教条，还是以团结员工增加价值创造为目标。华为只有一个杠杆，就是通过经济利益以及其他激励，鼓励你好好干，不然你就拿不到。所以大家好好干，华为公司就形成了

这样一支大队伍。所以要敢于放，不要老说考核增加了什么成本，为什么不说考核后增加了什么收益。我们强调分享收益、分担风险，保持一个自由弹性的机制。

## 二、对基层员工的管理方法要区别于高级干部，基层员工实行绝对考核

末位淘汰是从西点军校学来的，它的目的是用来挤压队伍，激活组织，鼓励先进，鞭策后进，形成选拔领袖的一种方式。高端员工要做领袖，逼着他优秀了，还要更优秀，是痛苦一些。不是天将降大任于斯人吗？必将先苦其心志。不能指望基层员工一下子就去做领袖，要让他们轻松的状态下去工作，创造绩效，多些收益。所以考核要简单，导向要清晰，只有标准基线，没有人和人的相对比例。我们实行 ABC 评价的目的之一是为了选拔领袖，不能为了选拔领袖，而进行全员挤压。我们 360 度考核也是为了寻找加西亚，寻找贡献者，寻找奋斗者的，怎么会变成了专门去找缺点呢？我们又不是婆婆。我们对基层员工的管理方法和对高端员工的管理方法一定要有区别，基层员工首先要各尽所能，按劳分配，多劳多得。我们现在对基层员工使用与管理干部同样的管理方法是不合适的，当然责任不在你们，在我。

我们在慧通率先取消了 ABC 评定的比例限制，实行基准线考核。达到基准线我们就认同你。这样做的好处，就是大家很团结，一起努力把工作做好。为了使基层员工不惰怠、求进步，这个基准线应该是变化的，我们每年根据上一年进步的平均幅度，对基准线做一次调整，调整幅度要很小。要有百分之七八十的员工能成为优良员工的水平为基准线。大家向前走，一走基准线就提高了。

## 三、对基层员工的考核，劳动成果放在第一位，劳动技能放在第二位。基层员工要“爱一行、干一行、专一行”

既然你们把劳动成果放第一位，劳动技能放第二位，态度就要淡化，因为态度是个虚的东西。所以说，概括地考核劳动态度就容易偏左，过去形式主义还是占了很大的比例。要把劳动态度具体化，比如说按时上下班、上班时间专心本职工作等，抓住几个关键点就行。要讲“爱一行、干一行、专一行”。你进这一行时就要爱这一行，公司不鼓励盲目流动，不鼓励老换工作岗

位。“之”字型成长是为了培养将军的，炊事班长上了巡洋舰，还是上了航空母舰，对他的未来没什么影响，换来换去有什么区别呢？当然，在所在部门人之间，相处不合适，适当换一下部门、岗位是可以理解的，但去新岗位得接受新的职位标准的考核，实行易岗易薪。

考核的维度和要素不能太多，主题要突出。过去一搞三十多项，就成了循规蹈矩的人。我们不是要把员工管成乖孩子，我们是要让员工为公司提供价值贡献。我们主要的考核目标和要素，是从价值贡献上考核，其他的考核干嘛呢？四、对基层员工的激励要及时、灵活、简单，提高劳动积极性，多劳多得

基层员工加工资，主要看价值贡献，不要把等级过于绝对化。基于价值贡献，小步快跑，多劳多得。我们以绝对考核为基础来调整工资。这样就使得这个评级简单化了，而且量化、公开化，基层员工就看到了希望。

## 五、绝对考核要横向、全面展，但基准标准线的进步幅度不要太大、步步高

我认为绝对考核今年要敢于铺，铺后有问题再调节，在实践中改变。有的地方指标高了，可以降下来，我们可以步步高，不要一次搞那么高嘛。每年的变化度不要大，合理就行。如果急躁冒进，基线提的过快，可能会使考核机制崩溃，老员工不接受。因为人力进步的速度，社会进步的速度没有那么快。不要一下子做过了，我们要团结多数人，牵引少数人。我们认为华为公司积极的人是多数人。

这一次先主要针对 12 级及以下的员工，13、14 级这次先不实施，我们要研究绝对考核的适用范围。

# 2013

---

## 在重装旅集训营座谈会上的讲话

2013年7月23日

**【导读】**战略预备队是华为的“能力交付平台”，华为大学是“教学交付平台”，HR是“任职交付平台”。

重装旅是公司的战略总预备队，担负着传递技术、管理和输送人才的任务。在公司是两个BG共建一个重装旅；各地区根据合适的情况，建立不同的重装旅。“胜则举杯相庆，败则拼死相救”，应该是重装旅重要的口号。在当前以利润为中心的管理下，各区域、各代表处站在自己的利益下，疏远了“胜则举杯相庆，败则拼死相救”的文化。重装旅要担负起这个文化的传承来。

一、不仅要有抢项目的重装旅，更要建设好交付、服务和优质财务管理的重装旅。

随着公司越来越走向高端，重装旅不光是抢合同。要完成端到端交付，以及长期服务队伍的培养。高端设备的交付、服务、财务管理都要提到战略高度来培养人才，目前我们在交付和服务方面还比较薄弱，停留在技术，没进入到商业层面。这次IP重装旅集训营只有五个人来自交付和服务，人数比例太少，也没有来自财务的人员。你们要把管理方法传帮带，赢利都不会，你传什么经？一出问题，全球要同时抢修，现在是否已建立起抢险救灾的队伍，交付和服务人员够不够？交付、服务以及重要问题的抢险救灾都应纳入系列化建设来，人力资源预算也不要僵化。还是强调要有实践经验的人到交付领域，若是新员工，他有很好的理论，但大缺点是完全不知道执行合同的交付场景。

重装旅、重大项目部、项目管理资源池，是公司的三大战略预备队，要重视后备队伍建设，做好继任计划，源源不断的输送人才出去。重装旅实际也是一个培训中心，不仅是传递技术、产品的过程，也是传递管理和方法的过程。把我们培养的优秀干部下放到基层去领导作战队伍，让基层优秀分子流进来，包括交付、服务、财务等进入管理，在各个环节都循环滚动。在重大项目执行之初、之中、之后，还需要临时巡视员、观察员来参与。希望各地区部的系统或项目主管，通过观战，把项目方法带回去，也希望越来越多新人能加入到战斗中。什么叫新人？某个地区部主管来这里参加几个月的项目，就是自己在实践，我们通过这个方法建立全方位人才结构。但各部门也不能教条主义执行轮岗，首先要自愿，不要强迫不想当将军的人岗位流动。我们为了培养航空母舰舰长，需要大家有丰富知识，但有些人不愿意做舰长，不想当将军也是好兵，那就做好本职工作，当好职员，职员岗位不需要轮换，应该是干一行、爱一行、专一行，挣的钱跟自己比也是满意的。也希望通过你们要关怀员工，如果员工身体不好就让他少干活、多休息，还要把他从心里讲通，少干点就少拿点，为什么非要把所有人往将军的路上赶呢？

重装旅要多总结案例，作为内部培训教材，指导后人快速成长。现在是信息社会，知识很重要，更主要还是视野。其实我自始至终认同美国兵比我们厉害，所以要把经验写出来，年轻人看了案例，上战场再对比一次，就升华了。电视连续剧《大工匠》里面的老师傅被称为八级工，拿锤子“铛”敲一锤是经验，但敲一百锤没有上升到理论高度，还是经验。我们有理论的人，敲一两次马上就明白怎么回事，这就是区别。现在你们要善于把经验写成案例，否则做完了沾沾自喜，经验还只留在你一个脑子里，没有传承。每个离队的人都应有一篇心得，传承给后人。我们管理走过愚昧无知的道路，通过反复讲道理、反复向西方学习，终于会管理了。但现在没人去讲道理，只会敲键盘，将军成长的难度就更大了，所以要善于总结案例。树碑立传，项目总结要有个人著作权、落款权，计入光荣史，也是一种激励和荣誉。

写案例是组织行为，将军都是自己悟出来的。你们说将来要培养出一流专家，毛泽东、邓小平是谁培养的？没人培养，是他们自己悟出来的。所以你们在贯彻指引项目中，其实可以去深入了解、调查，然后再逐渐整理成

表格化。总结就把思维之绳打成一个结，结越打越多就成了一个网，网越大就能网住大鱼。怎么织这个网呢？要靠自己去悟，没有老师能教你。

## 二、企业网要聚焦在两三个关键行业，首先保证高质量，建立起品牌。

企业网比电信运营商工作难度高，关键是先要把自己做强，保证高质量。我们做电信行业已经二十几年，今年运营商 BG 能取得这么大地成绩，跟我们多少年来的表现有很大关系，外界已认可信任我们，但目前企业网还建立不起这样的品牌。品牌的核心就是诚信，脚踏实地做好每一个点，然后口口相传把品牌建立。真正的品牌是通过员工的行为来实现的，所以企业网要走过一个艰难困苦、张扬自己的年代，努力去让自己变得可信任。目前我们只是打了一两个胜仗，还有好多新土地要去发；我们的设备未经过长时间考验，在全世界布了非常多的点，其实是把绞索套在自己脖子上，若某天瘫上两台设备，在全世界臭了，可能就卖不出了。我们的设备要向日本、德国家用电器学习，做到硬件不怎么维修，降低维护成本，那就是很大成功，但现在还做不到。公司考虑在日本和德国建立测试能力中心，让世界上挑剔的人测试好的设备，提供世界顶尖的服务。

企业网不可能在很多行业上都成功，要聚焦在两三个能弄明白的关键行业，容易树立品牌和价值。比如对于金融行业，可能是先突破传输以及盒子类产品，而不是解决方案，因为怎样都赶不上 IBM 对银行业的理解。如果想有所突破，从研发到交付团队都要好好研究一下，能否做 IBM 以及这样的大金融集成商的配角，如何去做？IBM 在金融、保险、旅游方面把世界都占光了，若我们真能做 IBM、大金融集成商的配角，将盒子卖出去，那全世界市场将有多大，而且与 IBM 又不产生冲突。我们目的是要赚到钱，华为公司不可能在每个山头都红旗飘扬。

我在片联大会上就讲到，公司战略要聚焦到大数据流量的主航道。第一，高端产品（包括数通）要敢于抢占战略高地，从上向下辐射，高端产品不要卖得那么便宜。以前我们是农民，从下向上打，员工加班加点、艰苦奋斗，用低价格破坏了世界电信市场秩序，伤害了竞争对手。成功了我们想赚钱也是不可能的了，所以要改变现状。第二，中低端产品一定要保证高质量、低成本，要把山口山腰围起来形成规模市场，而且质量要做到终身不维修。我们现在还不清楚社会需求流量会有什么变化，未来管道整体结构设想也还没有清晰化，只是认为现有管道可能会越来越挤，未来还会变得很粗很大，所以华为还是坚持做优秀的管道设备供应商。如果十年后大家还想做一点事，那跟我去种地，种地风险小，搞一大块地种上树，每年看到利息在涨。否则做别的事风险越来越大，越来越不是小公司能成功的，这个世界始在走向垄断。谷歌这些大公司也在走大流量，但他们走的是搜索引擎，我们走的是建立管道。我们在主航道上要放员工主观能动性和创造性，要敢于在主航道上创新。

高端研发不能急功近利，要扎实的。若做出来的产品架构不是很合理，还要推倒重来，花费时间更长。公司为什么要减研发费用？因为看到研发太铺张浪费，以前公司不管盈亏好坏，都要保证 12% 费用给研发，拿着钱就乱设项目。去年公司始在改变，主张纵向发展，不符合主航道、不能持续投资的项目，坚决不投资。过去不仅前面投资浪费了，还要损失几十亿去一个个关闭。你们希望增加研发预算，可以写报告说明理由，说服财委会给你放费用。

## 三、公司正在准备改革，将思想要变成行动，需要大家一起来推动。

我们不知道未来什么样，但只是告诉你，公司正在准备改革。胡厚崑在干部大会讲话“我们未来的战争是班长的战争”[1]，就是信息化作战，作战单元在前端，保证灵活机动的战略战术。

将来我们要把指挥炮火的权力下放到基层，作战单元是项目。我们正在大规模建立子公司董事会，通过很多老资格员工组成董事会，对项目实施一些监管。

要重新定位作战团队，提高面对客户的职位和职级。企业网客户线人员级别低，客户官都很大，中国银行行长不一定比运营商老总官小。按今天华为金字塔型人才结构，到客户界面肯定是幼儿园级别。客户绝不是只懂技术，应该是政治、经济、文化什么都懂，这些人员去和银行老板交流，一定是不对称的。思科早年建立起来的

队伍很优秀，使用美国方法，能和客户之间良好沟通。我们一批中国农民，还把与客户沟通的人员级别定为葛二蛋这样的民兵水平，客户怎么能接受？所以我们要改革，全方位解决问题。根据客户对象组成面向客户端的铁三角，包含哪些角色，每个角色应定多少级，后定到机关，那么前端的人不一定是塔底。如此调整，不仅企业网，包括运营商也好做多了。

我们也会改革人力资源机制，要让作战平台升级速度快于二线平台。首先，我们推动全球化薪酬结构。第二，我们也要改变激励机制，叫“获取分享制”，获得成绩就应得到奖励，几年后能够真正生根开花。第三，现在已公了岗位职级，大家都可以发言讨论哪些地方不合理，我们去合理化调整；接着将公布个人职级、绩效考核，公对你的绩效评价，不公平可以提意见沟通。第四公司很快会公布内部人才市场政策，鼓励人才内部自由流动。第五，片联“不拘一格选人才”，推动有前途的人走“之”字型成长道路，走向将帅团队，让能创造价值的人更好地担当起任务来。

我们不能忘却历史上的英雄，特别是那些默默无闻的英雄。我们要回溯历史，看看对谁还有不公平的地方。你们认为对哪一个人不公平，就站出来给他写报告，别人不表彰，自己给他发个奖，贴在心声社区上。这种呼声一定会震撼人力资源系统回溯过去哪一点做得不对，让员工感到温暖。你们不帮他陈述，他又悄悄不吭声，我们怎么知道他的成绩。回溯历史只会焕发起今天的员工更大干劲，而不是忘却历史英雄，我们去创激动人心的未来。作为英雄，也要理解有时候会受委屈，要看到明天的光明，金子终不会被埋没的，可能将来在新创造出的环境中，对你的评价还要跳得更快些。

思想到行动终实现需要一个过程，要改革十五万人的运作管理机制，只可能一点点慢慢改变。轮值CEO是越来越明白，相信他们的改革一定会使你们满意。这些改革不是仅靠上面的英明政策，还需要靠大家一起来推动。你们认为403政策很好，我们不能保证现有政策一直不变，任何东西僵化都不符合与时俱进，但我相信会越变越科学合理、越利于产出人才。

#### 四、团结一切可以团结的力量，正面进行市场竞争。

我认为思科还是一个伟大的公司，至少当年ITU国际电信联盟决定全世界潮流走向ATM道路时，只有思科走了IP，走出了今天的灿烂辉煌，我们要看到历史。第一，坚持实事求是，不攻击思科。在中国土地上，我们要控制，不去说多余的话，不要说我们的设备比思科安全，也别往思科身上泼脏水。第二，坚决不要炒作信息安全。如果过分炒作，我们出口的产品都会受到影响，卖不出去，就不能超越思科，该挨饿了。要淡化信息安全，这是美国拿来封我们的一条路。其实安不安全是使用的问题，比如枪是铁管子造的，枪不安全，不能指责铁管的人，关键是使用枪的人。我们只能管好自己的看法，管不了别人，不要总是记着去打别人，忘记自己的进步，这不值得。

借目前机会，努力扩大北美的企业网和数据产品销售。我们数通产品知名度高的地方就是美国，家喻户晓，美国政府、情报局所有机构都在拼命帮华为宣传，他们说华为对美国有威胁，是因为华为比美国公司做得好。思科的解决方案做得比我们好，我们只是强在一个盒子，所以不主张在美国市场面对终端用户卖低价和思科竞争，我们也卖高价。我们去帮助将美国政治家和思科辞职人员组合起来，形成一个团队去挣钱。美国政治家组成各种集团、系统集成商，帮我们化解在美国的矛盾，他们带领思科辞职人员把我们的盒子卖出去，多赚中间差价。命中注定我们只能磨豆腐赚小钱，至少在美国。盒子因为是批发，可以低价，让盒子价格保持盈利合理，而让合作伙伴多赚些钱。

别的公司是“以人为本”，我们是“以奋斗者为本”。我们不通过垄断，扩大市场是靠战斗抢回来的，所以我们分给的是奋斗者。我们的政策是放的，只有团结越来越多的人，才会做越来越大的饼。只要你努力，分到的饼只会增大不会减小，不会因为别人进来两个月，就把你的饼抢走了。我们如果是这样的放心态，还会做强！

我们有雄心壮志，也想潇洒走一回，这都是好的，但还是要踏踏实实。华为公司要放，是要经得起批评的，外面有一些书写华为不好，我们也很赞赏。如果光听好话，终有一天会被麻醉垮掉，只有知道哪里不好，才会去推动改进。我们要团结一切可以团结的力量，因为一群农民独自去参加现代武器战争是不行的，华为公司从来不提“原装的革命者”，英雄不问出处，遍地英雄下夕烟！

[1] 如何理解“班长的战争”？见 2014 年 9 月 23 日任正非《在“班长的战争”对华为的启示和挑战汇报会上的讲话》**要培养一支能打仗、打胜仗的队伍**

——任正非在 2013 年三季度区域总裁会议上的讲话 2013 年 7 月 19 日

**【导读】**任正非有一次在接受记者采访时说：我们还是一种为社会贡献的理想，不是为权力、金钱来接班，而是为理想接班。只要是为了理想接班的人，就一定能领导好，就不用担心他。如果他没有这种理想，当他捞钱的时候，他下面的人很快也是利用各种手段捞钱，这公司很快就崩溃了。“任正非深知，当物质极大丰富以后，需要用使命来打造一支能打仗打胜仗的队伍。

一、片联的首要任务是不拘一格地从有成功实践经验的人中选拔优秀专家及干部；推动优秀的、有视野的、意志坚强的、品格好的干部走向之字形成长的道路，培养大量的将帅团队。

片联的任务及职责，已在有关的文件讲述了，这点不再描绘了。

我们一定要在主航道上，放 员工的主观能动性与创造性，让优秀的员工有快速成长的通道。我们坚持以责任结果为导向的考核机制，在一个稳定、简洁、透明的价值评价体系下，评价与识别干部，切忌主管感情用事。我们要敢于破格提拔、使用有突出贡献的专家及干部。天将降大任于斯人也，干部要严格自律，英勇奋斗。

我们强调每个人都要自己审视自己，自己评估自己，选择合适的可贡献出价值的工作岗位。干一行，爱一行，专一行，以贡献来计报酬。只有一批确有突出贡献的人，才走上之字形的成长道路。也是在他们自愿的情况下才培养他们，为走上将来成为“航母舰长”岗位的职位轮换。为什么要自愿，他们要去踩地雷、爬雪山……，经历千辛万苦，未必能当舰长。为有牺牲多壮志，敢叫日月换新天。

全员走上岗位轮换，是高成本。片联要推动优秀干部的轮岗调配，以激活、均衡各组织的竞争力。

我们正在走向制度化、流程化，我们不仅要培养熟悉这些业务的金种子，并让他们 花结果，走上各级管理岗位。我们也不能为流程而流程，僵化的运营，流程是为提高解决问题的效率而服务的。我曾经讲过，主流程要清晰，末端系统要灵活 放，这应是一条原则。而且也要注意保护有经验、有贡献的干部。他们都是公司的宝贵财富。

要关怀员工的身体健康，要关怀在艰苦岗位及艰苦地区工作的人的工作与生活保障。

我们要想到几百年来，从欧洲到亚洲的航道上，不仅长期经历海盗的袭扰，而且在风暴中的沉船超过 350 万艘。想想我们的丝绸之路，并非丝绸铺成的路，充满了多少艰难困苦，忍受着多少干渴，劫匪的肆掠，沿途累累的白骨。没有这些海上马车夫的牺牲就不会有今天欧洲的繁荣；没有那些冒险西行，穿着草鞋、布衣的中国先辈，就没有我们今天的 放、富强。我们今天同样会碰到今天的困难，我们不因困难而不前行，为什么不可以潇洒走一回呢？脚踏着先辈世代繁荣的梦想，背负着民族振兴的希望，我们诚实，我们向上。在前进的路上，不要忘了多少华人的“牺牲”，不要忘了任何一个默默无闻奉献过的人。

二、公司战略要聚焦到大数据流量的主航道上来，不能持续投资的项目，坚决不投资，避免分散精力，失去战略机遇。

我们只可能在一个较窄的尖面上实现突破，走到世界的前面来。我们不能让诱惑把公司从主航道上拖，走上横向发展的模式，这个多元化模式，不可能使公司在战略机遇期中，抢占战略高地。我们的经营，也要从过往的盲目追求规模，转向注重效益、效率和质量上来。真正实现有效增长。我们对非主航道上的产品及经营单元，要苛以“重税”，抑制它的成长，避免它分散了我们的人力。我们在市场，要逐步学会抢占战略高地，从上向下辐射的市场策略。当然，我们得有相当“高”的产品及服务，才有高地之说。同时，没有质量好、成本低的中低端产品，包围占领山脚，就形不成规模利润。伴随这些业务的成长，人才要更快地成长。

### 三、信任不等于不要监督，监督也不等于不信任。

业务主管要对流程遵从负责，要保障业务数据准确、及时、规范，并约束部门不做假账；并具备基础的财务管理能力，及承担监管的责任。业务数据的不准确，不规范，都将导致我们无法形成正确的财务报告。财务要表彰服务优良、坚持原则、而不僵化教条的干部。

我们还要进一步地让贴近客户的团队更有权利，只有这种灵活机动的战略战术，才有利于提高客户满意度，有利于成功，有利于干部成长，有利于效益的增加。当我们权力前移，当然监管也要前移。权力的自我监督融合在业务流程中，稽查实施过程监督。保持权力行使的有利、可靠。我们的子公司董事会[1]也正在成长，为促进进一步放权做好准备。一定要让经营体自如，不妨害他们的正常业务，又要实现有效监管，这是一个很难、很有水平、很有挑战的事情。

应对当前经济危机的风险，我们唯一的办法是提高各经营单位的效益，否则我们不能面对两、三年后可能的大危机。各级干部都要想一想，发不出工资的局面是什么样子，就不会对公司的政策抵触。

## 财经流程建设向任总汇报纪要

2013 年 6 月 27 日

**【导 读】**此时，华为“云、雨、沟”的管理体系基本形成。IBM 在华为推行变革也进行到 15 年，成百上千的专家呆在华为，每小时的费用是 300-680 美元。有人抱怨费用太贵，任正非说：“你真傻，你一小时付 680 美元，人家把 30 年的知识教给你，你打个折扣，别人教你 3 个月的，哪具划算？”

### 一、流程建设是规范作业的前提和基础

1、 我们与西方公司合作了很多年，这些顾问给我们传授的是真经，但我们没有把这些真经融会贯通，从宏观到微观共同对经营产生作用。

2、 香港在过去 100 年的发展中，真正把西方的管理体系融会贯通，并内生成规范的管理机制，这对推动中国的放改革起到重大作用，这就是一条条“沟”。 3、 公司的管理哲学，就是天上的“云”。管理哲学、战略诉求、行业环境等内在及外在因素，共同形成了牵引公司运营的“云”。云下的雨，流到沟里，保证执行的准确度。

4、“云”总要下点雨，这些雨沿着“沟”流入大海，就完成了水的循环。“雨”就是公司的经营活动，有业务活动，也有财务活动；在“沟”的关键节点上，还有财务的监控活动，水要沿着沟流，还要保证速度和质量。

5、 财经支撑活动和监控活动共同构成了集成财经能力。

### 二、提高流程的效率与效益

1、 既要有全球化流程，也要有本地化流程：全球流程表明了管理意愿、战略诉求、风险偏好以及关键控制要求，牵引业务的方向；本地化流程关注在当地遵从及合理适配方面，支撑一线的日常作业活动。

## 2、 提高流程的效率和效益，要从以下几个方面入手：

### （1）本地化适配：

流程是支撑业务活动的关键。基于当地法律、岗位设计行业习惯等要求，开展全球流程的本地化适配工作，保证了流程的可用性及有效性。

### （2）IT 固化：

流程遵从前提是 IT 固化，只有把流程中的每个控制点以 IT 形式固化下来，从“人的控制”到“系统控制”，就能极大地提高流程遵从率，也正向促进向下授权。

IT 的 发，是要基于政策、流程、关键控制要素等，IT 做为使能活动，不是简单地使业务能跑通，而是使业务沿着流程、规则正确地跑通。

### （3）积极授权：

流程被 IT 固化，流程中的关键控制点就形成了稳定的、相互制衡的机制。在这个背景下，业务授权可以积极推进，让真正明白业务、掌握信息的人，拥有决策权。

三、授权财经授权文件，在 7 月 1 日上网发布，这次授权体现了几个方面的变

化：

1、 接近 80%的财经决策权力下放到 BG 及区域 CFO，集团财经仅保留 20%的权力，主要涉及资金及预算管理的事项。

2、 绝大多数财经事项可在三个作业层级内闭环，仅有极少数的财经事项需要在五个作业层级内闭环。

### 3、 行权监管：

（1）有了授权，就要有相应的行权监管，自由总是相对的。

（2）机关行管组织要转身做赋能、培训及监管。替业务做决策的婆婆，是没人喜欢的，但支撑业务决策的能力中心，保障运营安全的行管组织，是业务决策者所需要和依赖的。

### 4、 并行作业：

以往审批事项采用串行作业的方式，从代表处、地区部、BG、机关财经，层层上报、环环审核。本次财经授权文件中，有部分业务已采取并行作业的方式，代表处直接发起申请，报集团财经批准。地区部、BG 仅作为被知会方，集团财经完成审批后，代表处将相关结论知会地区部。

### 5、 基于场景赋能：

（1） 流程文件是理论化的，特别是专业流程，很难让大家读明白。在流程文件中，应有场景描述，每个具体作业的员工，只要对照场景，就能知道自己的输出和输入是什么。

(2) 比如，收入确认的会计政策，我们不需要所有行销及客户线员工，都是会计学专家，也不需要他们都能正确理解收入确认的四条理论。基于所有业务场景的收入确认字典，正好帮助大家以 简单、 方便的办法完成收入确认活动。

(3) 知其然，才能知其所以然。很多岗位仅仅需要“知其然”，现在从理论、政策到操作细则的赋能，是让“知其然”的岗位也要“知其所以然”，耗散了不必要的能量。

## 6、谁决策，谁当责：

权责对等，决策者要对决策承担相应的责任。如，流程及政策已经明确规范了本次签约路径及行为方式，但是子公司往往视而不见，造成了潜在的 PE 风险，这些 PE 风险的损失就应该由当地经营团队承担。

## 7、专家授权：

专家不是顾问，既要给出专业意见，也要做出相应决策，并对决策的结果负责，这才是专家。以往，专家只是给出评审意见，行政主管做决策和判断，这就使得评审和决策两层皮，谁也不对 终的结果负责。

## 四、财经管理纲要

- 1、沿着 IPD、LTC 等主干流程，来识别其内在管理的本质和内涵，这些本质和内涵以哲学的方式呈现，这就是财经管理纲要。
- 2、财经管理纲要，应回答“云、雨、沟”的关系，这个生态系统就是公司的运营管理机制。
- 3、埋头苦干，是搬石头；抬头看路，才是修教堂。一把手要把工作重心转到“抬头看路”，理解业务、理解战略，才能真正建立一个符合公司期望的组织。

## 在海外行政后勤服务管理思路汇报会上的讲话

2013 年 5 月 27 日

**【导读】**华为的行政管理部门分安全管理处、行政服务中心、总务处、健康指导中心、生活协调委员会、通讯处、管理处等 7 个管理单元。每年花费 200 亿元人民币。

一、重视行政服务管理，提升全球化管理水平，提高干部职级；先称岗位职级重量，后配置干部，让“庙”配上合适的“和尚”。

华为公司走到今天，在研发和市场倾注了大量精力，但还没有完全重视起后勤的保障作用，管理 200 亿人民币的花费，配置的干部职级不够。今天我们要来调整，我认为片联要重点来抓，目的是要花好行政费用这 200 个亿。我们去攻山头、抢粮食，抢 2000 多亿才挣 154 亿，怎么不重视花出去这 200 亿呢？将节省出来的钱分给大家多好。

建设行政体系，首先要解决“庙”和“和尚”的问题，我认为要从岗位职级、干部配置两个角度来调整。

第一，先把岗位定清楚，称岗位重量定职级。以前我们有时候忽略行政，把员工级别定得很低，升级的速度也很慢，但实际他们权力很大。第二，岗位职级确定了，配置干部。我们还要称人的重量够不够，若人的重量不够，片联就要选调一些干部来。以前我是把门封起来，给了你们三年时间去内部提拔，那现在我们就可以从外面抽调一些优秀干部进来。有些曾做过一二十亿工程的老员工，他们现在的职业发展空间可能没那么大了，可以问问他们愿不愿意到行政系统来。

先从海外行政人员的岗位职级称起，片联也要拿出评价意见。比如，我们要把总裁办和行政切，总裁办是为生产服务，行政是为生活服务，他们的工作到底哪个难一点？这个难一点，那职级要差多少？将岗位职级合理提升一些。提升完后再来确认，现在这个岗位的主管干部管得大家满不满意？问题在哪？有多少问题？这些问题有没有可能得到解决？如果得到解决，那这个人有没有可能就坐这个岗位。如果这个人担任不了，能不能从用服、采购等各种组织中调一个重量级匹配的干部？你们来评价，还是要把行政费用有效管理作为一个很重要的考评依据。

在干部调整配置上，我还是认为行政系统要自力更生为主，外援输送可能会存在水土不服等一系列问题。首先，你们认为优秀的干部，就放下去实践、锻炼，时间证明他是优秀的，就可以做干部；第二，也可以在全公司选拔招聘行政干部，将行政干部职级全公，哪些岗位是缺口的，大家都来积极应聘。

行政管理部的总部组织，需要是国际化的组织。我们强调机关一定要逐渐走向海外，与国际接轨，没有海外实践经验，不能在机关做主管，可以做职员，这样来推动海外行政服务的改进。而国内几个研究所的行政人员可以在本地提拔，把国内各研究所行政服务管好就行，也不必国际接轨，这就是本地化组织。当然，武工队拿钱是没有野战军拿得多，那没办法，武工队说我也要参加野战队，那你上阿富汗去。

现在行政裁员不是 主要的，要先把漏洞补起来，理顺以后再精简队伍。先把岗位职级提升起来，能干的人哗啦啦都上来了。这次片联座谈会上也强调了，任树录和李杰各有十五个破格提拔推荐权，我们树立个标杆。理顺以后，再对富余的人员进行调整。若人家很热情，平时也很努力干活，主要是缺少技巧。我们能不能搞点培训班？培训后再把他们分到合适的岗位上。岗位职级、干部配置要落实，然后我们才能讲管理方法如何严谨。

现在公司已 始重视行政服务、GTS、财务管理了，所以行政管理充满了机会。要走向光辉的明天，需要大量优秀干部，每个人都可以有所作为！二、行政服务全方位，同时管理要简化。

对于食品采购，要特别重视食品安全，我主张食品都到超市去买。不要因菜市场的葱价格能便宜一点，就去菜市场上谈判。去超市采购必须刷信用卡，不能用现金，否则从地上捡两个单子就拿回来报销；刷完卡，我们一对帐就能看出来是否是你买的东西，这也简化了管理。第二，鼓励厨师自己种菜，菜可以卖给公司。伙委会来验收，验收之后给厨师补钱，不能无偿拿菜，要提高厨师积极性。简化的很多权利，不是要行政去管理起来，可以模糊权利下放其它地方去管，这样管理就简化了。

对空气、水过滤等费用由行政来承担，纳入公司空耗成本，不是分摊到伙食费里面。我们现在还未全面推行，因为先把自建物业做完估计也需要两年左右。但是像尼日利亚这些水资源明显出现问题的国家，要买欧美的先进设备，对水资源给予保障。

机票、酒店业务鼓励 放竞争的模式。慧通要积极推出优化模式，别人感觉好，才向你靠拢，而不是行政上要求靠拢。在支付末端打通上，我们可以学学携程。携程就是我跟你长期往来，绑定一个有效的信用卡，别人一打电话，根本不出据任何证明，电话号码一显示就是银行帐单等信息，就可以直接出票了；经过一段时间，你有了 A/B/C/D 级信用度，A 级打进来，你要什么票或者改期，很快就给你，后面才与你结帐。

对待个人帐务，我们不要把财务大平台绑定到末端流程去，强调个人用信用卡付帐，及时报销就行了。财务大平台要及时响应你的可能性是不存在的，而且财务要几千人来审查这 15 万人，太复杂。前期公司推出了阳光卡，可以改造一下，把订机票、订酒店都改造进去。我们公司报销关联的是这张卡，慧通关联的也是这张卡；个人家庭订票也可以用这张卡，只是不能拿来核销。你说要付 100 万买一个板栗，那你就付出去吧，回来后大家不承认，100 万买一个板栗就不能报销。你们和财务去探讨一下，一定是个人对这张卡承担责任，对支付承担责任，而不是财务审查来承担责任，这就很简单了。

我们的行政管理是比较复杂的，千万不要企图用一种电子工具来覆盖所有场景， 后把管理更加复杂化。电子平台能否可能和慧通网站 IT 系统捆绑，做一个大一点的公司外网，是一个独立的社会流程，就像新浪网一样，个

人对个人的行为负责，管理又简化。不要进入公司内部 IT 流程，否则又会涉及信息安全、审查等一系列复杂问题；而且流程 IT 做得又复杂、收费又贵，你们还不如让外包去做。

### 三、行政部门不是保姆，要做减法，只是给员工提供基本保障。

行政部门不是保姆，你们对员工提供的只是一个保障作用，不是把员工的袜子洗一洗。公司员工自己生活是要自理，但自理的生活也可以有方法很轻松，你拿钱出来，让别人提供优质服务。我非常提倡代表处这种团体活动：十几个人租个保姆帮忙洗衣服，一起凑钱给小费。因为每一个员工都要有感恩之心，不是人家给我们服务了，我们就趾高气扬。我们可以设立一些优质的样板点，让员工舍得来花钱。

我们要解放责任；要做减法，明确我们做哪些保障。在社会资源丰富的地区，生活类业务要提倡自理，逐步推行货币化。我曾听说一个代表处换灯泡的事情，一个男孩子居然写了十几个邮件要求换灯泡。一个灯泡就一欧元，他自己换这个灯泡，一欧元就是他出了，所以要叫工程部来换。而他写这十几个邮件，已耗费了我们多少工时、多少工资？行政大多数都是小女孩，又换不了灯泡，于是就找工程部，实际上换一个灯泡的价格就成了几十欧元。都是搞工程出身，怎么就换不了灯泡呢？我们要制定严规则，确定哪些规则是员工出钱，员工不出钱、赖帐，公司予以垫付，垫付的过程中公司要收取手续费。我们要的是要上航母的疯子，不要指望斤斤计较的人能做成什么大事。

别把事情想得太复杂，也别搞的太繁琐，贯彻不下去，其实 后是不美好的。河流 简化，呼噜呼噜就流到大海；若我们就是要把河流从长江弯到黑龙江，你看那是多么复杂。你们这个汇报总体还是很简化的，要去认真推行、提高服务效率！**家人永远不接班**

——任正非在持股员工代表大会的发言摘要 2013 年 3 月 30 日

**【导读】**在会议的各项决议表决后，任正非离题说了三个方面的问题：一，关于公司上市的传闻问题；二，关于接班人传闻问题；三，关于与媒体的关系问题。

#### 一、关于公司上市问题的澄清

任何公司的发展是不是只有上市一条路，允不允许一些企业缓慢地积累增长。这些企业是以管理经营为主，而不是以资本经营为主。外界对我司上市问题议论纷纷，我负责澄清一下。董事会 20 多年来，从未研究过上市问题，因为我们认为上市不适合我们的发展。近徐直军向某运营商高层的讲话，是代表了董事会意志的。徐说：“未来五十年内，公司不考虑整体上市，不考虑分拆上市，不考虑通过合并、兼并、收购的方式，进入资本游戏。也不会与外部资本合资一些项目，以免被拖入资本陷阱。未来五十年，公司将致力于行政改革，努力将公司从一个中央集权的公司，通过将责任与权力前移，让听得见炮声的人来呼唤炮火。从而推动机关从管控型，向服务、支持型转变，形成一个适应现代需求的现代化管理企业。”我是完全支持这个意见的，因此关于公司要上市的传闻是没有依据的。

#### 二、关于接班人问题外界关注这个问题已久了，我负责地澄清几点质疑：

1、公司不是我个人的，因此接班人不是我说了算，而是大家说了算。外界神化了我，其实不是这样。创业之初，我是自视自己能力不行，才选择了任人唯贤，如果不是这样，也许早些年公司就被历史淘汰了。现在公司这么大了，不会再倒回去选择用人唯亲。由于公司是集体领导，许多成功的事，大家不知道帽子该戴在谁的头上，就戴到我的头上了。其实我头上戴的是一顶草帽。

2、今天的轮值 CEO 运行得很好，不见得明天的轮值董事会主席就运作不好。华为的董事会并不完全代表资本方，也代表着劳动方（目前董事必须是员工）。前面的 25 年的成功，我们平衡发展得很好，不见得未来 20 年就找不到更好的发展平衡方案。我们这三—五年将努力推动行政改革，三—五年后，我们会推动治理结构及运

作方式的改革。改革太快了，容易撕裂了艰难建立起来的管理，有了沟壑，行进会更加不顺利，欲速而不达。大量的资本流入，会使华为盲目多元化，而失速。

3、我的家人有四人在华为公司上班。我以前讲过，廿多年前，有一个人在兰州用背包带，背着小交换机，坐火车到各县、区推广的是我的亲人；在西乡工厂做过半年包装工，穿着裤衩，光着上身钉包装箱，后来又在四川装机搬运货物，损伤了腰椎的是我的亲人，……；临产前两、三天还在上班，产后半月就恢复上班的是我的亲人，他们都是凭自己的劳动，在华为努力工作。他们仅是一个职业经理人员，决不会进入接班人的序列。我对大家讲清楚是为了少一些猜疑，以免浪费了你的精力。

华为的接班人，除了以前我们讲过的视野、品格、意志要求之外，还要具备对价值评价的高瞻远瞩，和驾驭商业生态环境的能力。

华为的接班人，要具有全球市场格局的视野，交易、服务目标执行的能力；以及对新技术与客户需求的深刻理解，而且具有不固步自封的能力。

华为的接班人，还必须有端到端对公司巨大数量的业务流、物流、资金流……，简化管理的能力；……。

这些能力我的家人都不具备，因此，他们永远不会进入接班人序列。

### 三、我与媒体的关系

对于媒体来说，我几乎是全透明的。廿几年来，我写了多少文章，除了在欧盟的发言，全部都是我思考和执笔的，完全代表我的心声。不一定非得面对面接受采访才算透明，以文会友也是可以的。这些文章，是全放在公司网上，外部也能透明看到的。我认为文章是全公的，因此，我也算书面接受了媒体采访。我常在互联网上大家关注的问题，针对这些问题，实际上我在文章中已经回答了。

## 要敢于超越美国公司，多就是输

——任正非在片联工会上的讲话 2013年5月17日

**【导读】**2012年任正非对片联的定位是：片联是中央特派员，是中立机构，不是片区的领导，片联要代表公司协调BG和区域，特别要管好BG的机关干部的选拔配置。要把基层的人送上来，把有培养前途的人，送到航空母舰上去，要把优秀干部放在前线上去循环一次两次。

### 一、片联是公司的重要组织，要尽快行动起来，担负起历史的重任，推动干部循环流动。

今天，就算片联成立大会！虽然没有挂横幅，没有香槟，日本拉面也没有送来，反正就是成立了。片联先前是感觉定位不清楚，想找到一个完美的文件，迟迟不启动，行动太慢。片联主管干部的循环流动，是个新生事物，任何人都无法准确的规划清楚，因此，边走边看，边干边完善。它不是一级串联组织，乱一些不影响公司的流程运行；它在流程外，并联于流程运作，激活流程的流动。我这个人从来不追求完美，先存在，后完美！

片联的人都是老资格，绝大多数做过地区部总裁。什么叫老资格？就是有威望。相信现在二十几岁的小毛孩，有比我们这些老头聪明的，我们为什么不选聪明的小毛孩到片联来当头呢？他当不了。技术没生命，你聪明就能玩；但是人这个东西，你聪明也玩不起来，还得要有资历、有经验。片联是华为公司很重要的一个组织，这个组织就是要推动干部的循环流动。我跟胡厚崑聊天时谈到干部成长，他说我们干部的成长都有个缺点，都是从基层打上来的，眼睛容易盯着下面，喜欢抓具体事，一抓天上的事，就感到失落、感到没权，现在的片联就是这个感觉。我们认为片联在这个历史时期要起到历史性的贡献。

片联要担负起历史的重任，加强干部“之”字形成长制度建设，坚持从成功实践中选拔优秀干部，破除地方主

义，破除部门利益。这些年人才流动不了的一个原因就是地方主义，部门利益的阻扰。这种文化让机关和现场脱节，若形成两个阶级，华为公司迟早就分裂了，公司的前途也耽误了。破除板结就一定要加强干部流动，这是重要的任务，片联在这个历史时期要担负起这个任务来。

最近中国航母选人的方式对我启发很大。中国航母选的人都是“疯子”，不是“疯子”不要，选的就是那些终生热爱航母、具有献身精神的人员。不然干十年，你要转业，烧这么多油培养的经验全没用了。美国选航母舰长，一定要有“之”字形成长的。我们公司要加强制度建设，坚持从成功实践中选拔优秀干部，干部流动是为了形成一个有力的作战群，选拔优秀人才上战场。

我们给每个轮值 CEO 每年 50 个破格提名权，但真正的干部资格认证还是去原审批流程批准。没有限制片总的提名数量，你流程外的提议，也得走流程内审批，不批准，你可以选择再提议或放弃，但它一定会激活了评价。当然，不是说你想提谁当炊事班长就可以，进入流程一讨论，大家说你把他变成班长后，周边人会受不了，他当班长是中将级别，拿那么多钱，我也至少是少将。提拔一个人的目的就是要激活一大片，我巴不得你想当少将，要当少将就要拿出少将的条件来。人的生命只有几十年，你只能在这个短暂停时间内把自己培养成航母舰长。看干部就要看这个人的贡献是否达到目标，我不眼红年轻人拿高工资，贡献很大才能拿到这么高的工资，我们还要进一步推行这种新的薪酬改革。前二十几年我们已经熬过了不平坦的道路，走上新道路时，就要新条件。三个人拿四个人的钱，干五个人的活，就是我们未来的期望。这样改变以后，华为将一枝独秀。

我和朱皓刚、韩硕谈话时讲到，出成绩的地方一定要出人才。现在还有 30%的小国是亏损的，你们看 70%盈利的小国，能否把 30%的亏损小国带起来，优秀的人员可否把他调到亏损小国当头去？先把这 30%的小国扭亏，干部横向调整就可以做起来，我们就能尽快把优秀干部调整到合适的岗位上去。当然，我更主张内生干部，有些小国虽然进步还小，但主管已经在改变，要给他机会。这样，大家就都说要做出成绩来，都想扛炸药包上，上了以后都有好处，才使公司这个队伍朝气蓬勃。

所以，我们要加快干部选拔和流动，避免地方主义保护、避免烟囱。为什么 BG 会出现很多烟囱型干部？他要干部你不给，但他也要打仗，只有从新兵蛋子中找。丁耘说他重装旅 30%都是 13 级-14 级员工，50%没有海外经验，这些人坐着飞机到拉丁美洲，第一不知道怎么 炮，因为技术不行；第二嘴巴也张不，英文不好，结果就是高成本。我们要加紧让这些好苗子到前线去、到实战中去，把有实战经验的人抽回来，盘活人力资源队伍。他之所以能从新兵蛋子、炊事员、警卫员、担架工……选进重装旅，就是因为他是优秀苗子，苗子上战地一两年就长成了小树。

## 二、考察干部，要从大节上选拔有奋斗精神的干部，看干部的长远性，不要抓住缺点不放；同时干部要约束自己，严格控制自己的欲望。

片联担负的 重要的任务还有对干部的考察。我们有 15 万员工，但选拔干部的大量权力在常务董事会。常务董事会关在家里面 会，就看谁材料写的好就提拔谁，容易造成让大家集中精力做胶片。我们现在要加强对优秀干部面对面的交流与考察。

我们处在一个变化太快的新时代，在干部使用上长期因循守旧是不行的。今年胡厚崑跟我说，他问企业网今年底能不能排出 25%优秀机构来？既然有 25%的优秀机构，就让这 25%接管全球排在后面的 25%，明年再出来 25%，再去接管排在后面的 25%。这样三五年后，这个天下除了我们还有谁？

福布斯和美国几个著名杂志评价，华为对美国的威胁是什么？为什么美国这么怕华为？因为美国企业谋取短期利益，华为能控制人的欲望和贪婪，所以能长远发展。胡厚崑提出“获取分享制”[1]有几个特点，第一个特点是要有包容性而不是压榨性，要包容客户、员工的利益，也要包容资本的利益，包容各种要素（如知识产权）的利益，这个机制就能永久生存下来。我们要坚持这种分配制度、干部制度，逐步整改、努力提高，今后不需要再增加 1/5 人力，业务再翻一番是能做到的。所以，我们要不拘一格选人才。

选拔人才注重人的大节，就是要敢于奋斗、不怕吃苦，不要小富则安。公司有些人目光短浅，好不容易赚两个钱后就要移民加拿大，他没有志向，为什么要选他做干部？叫苦连天的干部也不要，美国情报委员会文件一出，少数人叫苦连天，说他的项目受影响，这么快影响了？怎么可能？这种贪生怕死、没用的胆小鬼，为什么要用他？

选拔干部方法一定要变。一方面，组织要看到干部的长远性，不要总抓住缺点，要给予改正的机会。另一方面，干部要严格控制自己的欲望，要看长远利益，不要看蝇头小利。以前我们要求完美，对有缺点的干部不谅解。现在有缺点归缺点，成绩归成绩，不因你做出成绩就原谅缺点，但也不因你有缺点就不选拔。年初我们公布了干部八条，准备七八月份再签发。先让一层层的干部讨论，用八个月的缓冲时间让大家学习这八条，改正你存在的问题。公司这么多年，这么多烂合同就是干部培训费，为一瓶酒一包烟，把你换掉，不值得；但不换掉你，后面还会依法仿效，也不合适。你现在就把问题改掉，以后有人对你有意见，我们就说是历史问题，用历史方法处理。弟兄们不肯饶你，你赔点钱就过来了。努力整改后，队伍就会焕发出战斗力。

### 三、行政改革，先建设后改变，要重视行政服务管理人员的选拔，均衡发展。

行政服务管理人员的选拔也很重要，我们行政费用每年支付 200 亿，但人员的低级别、低素质，会造成极大浪费。

先建设后改变。我认为现在在行政管理上，不是精兵简政，而是要先把体系建设好，先建立，再优化。片联在这个问题上，要和行政协调起来，从作战部队干部中调一些能干的能驾驭很大金额的管理干部到行政管理岗位，而不是说现在行政岗位上的人就一定要提起来。当然，能干的就要提，现岗位人员干了很多年，又具备能力，也可以给他提升到这个级别。以前我们只重视客户关系、研发，不重视 GTS、行政等，以后要全面、均衡发展。

授予李杰和任树录破格提拔各 15 个行政管理人员名额。四、我们要潇洒走一回，敢于拼搏，敢于领先。

要充分理解轮值 CEO 制度。轮值 CEO 在轮值期间是华为公司最高级别领袖，我和董事长是虚位领袖，行使的是否决权，我们不行使决策权，决策权是轮值 CEO 领导下的常务董事会。当然董事会结构还没有完善，我们用三五年时间把这个结构改到完善。在郭平领导的 IAC 葡萄牙会议上，充分肯定了轮值 CEO 制度，对优秀干部的保

护，优于西方个人决定组织的作用。轮值 CEO 制度歪打正着走了一条正确的道路，充分保护了干部，若像西方企业走马观花更换几次 CEO，每换一次就带走一批干部，人才就会流失光，公司肯定就跨了。

华为公司一片朝气蓬勃，三个轮值 CEO 每天干得也很兴奋，因为知道他们签发的文件三五年后华为是什么样子，所以他们特有信心！你们要好好看我那四点声明。第一要驾驭价值评价体系，这是高瞻远瞩的事，除了获取分享制，还有很多包括对研发的投资、知识产权的认同，都是价值评价的一种变化；第二要驾驭商业生态环

境，现在我们对项目管理、业务都很热衷，因为有权，做商业生态环境就觉得没劲，这也是缺点。第三是技术层面的，第四就是管理的简化，重点是“简化”两个字。

费敏有很多担忧，特别是认为美国太厉害，说你们不要唱那么多歌，至少不要唱抗美的歌，唱那些歌美国很害怕，他的美国同学都不买中国手机，不买华为手机了。这时徐直军就提出来“潇洒走一回”，**我们要敢于超越美国公司，最多就是输，华为已做出这么大贡献了，垮了也无怨无悔。只要努力奋斗就能潇洒走一回，我们要敢于拼搏。大时代变化太快，华为这种后发的优势已开始体现出来，我们要敢于领先、超越、驾驭这个时代。美国怕是有道理的，因为他真正了解华为。**我们现处在一个自发的、好的历史阶段，如果没有一个很好的调整或推动，有可能我们就会衰落。华为公司经过 3-5 年整改，如能真正激活我们的队伍，五年后将会很强大，这个强大就证明我们华为“潇洒走了一回”。我们说，“我以今生赌明天，我以青春换此生，不在沉默中死亡，就在沉默中爆发”，何不潇洒走一回！

[1] 获取分享制，指任何组织与个人的物质回报都来自于其创造的价值和业绩，作战部门（团队）根据经营结果获取奖金，后台支撑部门（团队）通过为作战部门提供服务分享奖金。

## 和广州代表处座谈纪要

2013 年 2 月 19 日

**【导读】**本篇讲话 值得体会的是任正非的另一个观点：“不要法兰西大革命，要英国的光荣革命”。革命不一定流血和牺牲，英国的光荣革命没有暴力和战争，却让英国走向宪政，持续稳定 300 年；而法兰西革命把法国拖进几百年的内战深渊。

做为广州客户新年团拜的接口人，我今天拜见了三大运营商客户，晚上还有一些时间，和大家做个沟通。广州代表处是变革试点代表处，去年我听过你们管理团队很多次汇报，也很高兴看到很多进展，这些进展对于公司进一步向一线授权以及区域组织变革都有积极的意义。我还是非常高兴、非常期待和大家、和一线员工直接对话，听取大家的真心话，反映一线的实际情况，希望大家畅所欲言。

### 一、优质资源向优质客户倾斜，机会要向能打仗的队伍倾斜

广州代表处 CFO 张国强：我们广州代表处经过这一年的试点，通过 E/R 管控、商务授权、费用授权、预算授权，作战效率在各个方面都有了很大的提升，但是我们去年遇到一个事情，在年末冲锋的时候，我们代表处终端业务部费用没有超过中国区终端基线的，但是由于中国区终端 BG 是超出自身的基线，就停止了广办终端的费用报销。

任总：预算与费用都应是弹性的，阻止你们报销，就反映不了真实的情况，‘劫富济贫’的做法是错误的，其结果的业绩好的经营单位无法获得资源有更大的发展，业绩不好的经营单位也没有反映其真实，公司改进就如瞎子摸象。我们的政策，就是谁打好了就多奖谁。多从胜利的队伍中选拔干部，出成绩的地方，也要出人才。

我 近一直在提倡一个观点，就是优质资源要向优质客户倾斜。服务好优质客户，就是对优质客户 大的回报。今天，我也对广东运营商高层也说了，赚了钱我们才有生存和发展的基础，对于优质客户，我们 好的回报就是配置优质资源服务好你们，使你们获得更大的成功，这样才是一个好的循环。

好好服务于客户，这就是机制。我们的改革方向就是优质资源要向优质客户倾斜。优秀的作战队伍，以及服务平台，职级就是要高一些，与别的代表处不过分强调平衡。赚了钱，我就把高级别的服务人员放到你那里去，

把你服务好，客户就知道还是华为好，绑定华为才能胜利。我们这么做，优质客户以后都会说，不吃亏不吃亏。

做为 CFO，你一定要把这个帐算清楚，优质资源一定要向优质客户倾斜。你从优质客户那里赚到了钱，你应该对人家给予回报。什么是优质资源，就是提高一线连长的级别。连长可以是上尉，也可以是中校，也可以是上校，也可以是少将。所以我们现在提出来要提高一线作战部队的任职资格，就是使好的资源可以配置服务于优质客户，就是这个意思。

广州代表处代表 孙福友：任总，在我们广办少将连长已经有了，移动系统部、电信系统部岗位职级调整到 20 级已经获批了。

广州代表处企业业务部 沈秀松：在企业市场上，华为公司的品牌度、知名度非常高，但是接受度还比较差。在市场初期，我们需要打些硬仗，需要一些战略补贴。任总怎么看这个问题。任总：但至于企业客户买不买华为的东西，这需要一个过程。因为思科有几十年的经营，人都是有感情的，就像移动、电信、联通买华为产品一样，也是有感情的。打动这种感情需要用你的优质服务去改变。这个服务不一定是售后服务，售前也是服务。

在企业市场上，我不鼓励战略补贴。战略补贴给谁？为什么不可以补贴给我们员工呢？我们多努力做好工作，总比低价倾销好。为什么要破坏行业规矩呢？403 计划不是提升了你们项目突破以后的奖励吗？这钱就来自战略补贴。这个思想转变过来，作战能力就提升了，聚焦到项目。我们本来穷得不得了，我们老去给富人献彩，这就是我们过去的经营方式，这就是我们在价值体系的不正确。我们还是要以优质的服务获取优质的项目、服务优质的客户，这才是正道。

广州代表处联通系统部 郭海龙：我遇到的一个困惑是，一方面我们讲盈利，但另外一个方面呢，我们还得考核竞争，如何在这两方面掌握平衡？

任总：小国市场为什么会盈利呢？三年前我们的小国市场亏损的让你感到担忧。后来我们转变了思路。小国客户低价给我们合同，我们不做了，客户就给人家去做，人家第一标中下来了，发现没法交付，为什么？一交付也亏，就不交付，质量也不好，这样我们不就打回去了吗？小国市场的改变来源于三年前导向的改变，小国市场的代表们就甩了心里包袱，敢于取舍，后客户还是要华为做，花高价买了我们的东西，买我们的优质服务，一个国家就两百多个基站，为什么不能做好。所以不要自己吓唬自己，后还是要依靠优质服务优质客户取胜，不能低价取胜。

广州代表处电信系统部 秦昌义：呼唤炮火是有成本的，这个我们理解。现在呼唤炮火容易，但质量感觉比以前有下降。

任总：为什么呢？这就是我们的干部系统出了问题，所以我们重新规划了片联的责任。

丁耘给我的报告，说他的技术重装旅百分之六十几是由 13 级、14 级员工组成的，而且百分之五十几没有海外经历，坦克坦克不会，冲锋枪冲锋枪打不准，技术不行，然后还不会讲话，嘴巴也张不。他若能把解决方案给你讲明白了，你去对客户讲也好，他没有经验，这种重装旅有什么用呢？所以我们要把基层有成功实践经验的人，置换回来。

我们一定要把基层有实践经历的人和未来优秀的苗子要循环起来，把这个水搅活，在基层干得好的人，要回到 BG 去，BG 把一些优秀的青年人下放到前线来，面向优质客户配置优质资源，在战斗中成长，然后这样流动起来，公司才会有希望。

未来新片联的主要责任就是管干部，片联要有干部流动的管理权限、资格管理权限，这就是片联改革的目标。你要想当机关部门的一把手，至少在大代表处的系统部当过主任，至少在中等办事处要当个代表，否则你在机

关部门不能当一把手，在下面当副职的人，回到机关不能当正职。当正职和副职之间的区别是非常大的，正职多苦啊，面对这么多不确定性，他非常难决策啊，所以他到机关才会去简化管理。没有实战经验的人回到机关担任要职，碰到问题就会，解决不了再会，把大家都折磨的半死不活，现在的情况，一定要改革。

广州代表处终端业务部 何平：我提一个问题，以前你说过，由一线来呼唤炮火，但是我们在执行过程中，我们向直属的行业部门呼唤炮火，但所有业务都是他们来指导我们，我在他们那边是属于 27 分之 1，他是我的唯一，我们很多时候就叫不来资源。

任总：叫不来资源就多付钱。小国经营就是这么做的，小国不适合自建交付队伍，就要去周边的大国交付队伍买服务，买的时候，多花钱，然后这个 GTS 一算帐，划得来，给他们服务去，甚至优先给他们服务，这就是用了价值杠杆，来调整驱动。所以小国的销售价格要高一些。

广州代表处代表 孙福友：任总，他的问题我再解释一下，我们的利润比中国区终端平均水平会高一些，我们广州终端的贡献利润率高于中国区给广办所下的目标。我们多赚了点钱，我们想再多花一点，加强投入，但难以实现，是这样一个问题。

任总：那你要对重装旅给予奖励，他们重重支持你了，你怎么重重地分奖金了，这不就来了吗？就是要用杠杆来撬动，你不来支持，我不给你。对你们做出贡献的，你们要主动把钱给他们结算；你们要分奖金的时候，要对重装旅分配，那重装旅就积极了，朝价值客户聚焦，往价值创造的方向引导。

广州代表处代表助理 潘少钦：如果纯以规模而言，广州代表处能够达到海外相当多地区的规模，盈利也很好，而且客户要求非常高，比很多海外客户要求高，但是我们的资源配置明显难以适配客户的战略需求。在这方面，我建议公司要有新的思维、新的做法。

任总：你们提意见，如果合理，我们可以来改革。具体的情况我不了解，广东市场确实达到一定规模，盈利也好，可以考虑在广州就设置重装旅，就服务于南片市场。我还是那个观点，我们要给优质客户提供优质的服务，这是坚定不移的。

二、不要法兰西大革命，要英国的光荣革命广州代表处联通系统部 郭海龙：任总，我们近看埃及项目的奖励，我们看完后都很激动，都眼红。

任总：还不够呢，他们没有奖够呢。这只是表面的奖，后面还有奖，他们拿多少钱，我也不知道。关于竞争奖励计划，我们近已经决议要大大提高项目奖的额度和级别，而且还要从去年 1 月份补起。科学的发展观，首先要看科学的历史观，你对过去是怎么处理的，大家才会相信你未来一定会这么干的。鸡以前生的蛋全算数，一对去年的补发。你看看，这样队伍就嗷嗷叫，大家拼命往上冲，这样华为公司除了胜利就没有其他的路了。这世界不值钱的就是金子，值钱的是未来和机会。

广州代表处代表 孙福友：在实际工作中，我们很多员工做了扁鹊长兄的事情，就是很低调地把竞争对手屏蔽在外面，然而他们没有申报奖励，我们也没统计。

任总：前一段时间，大家对法国大革命赞誉有加。但是，英国光荣革命与法国大革命相比，我更赞成英国光荣革命。英国光荣革命就像扁鹊长兄治病一样无声无息，英国就改革完了。三百多年前法国的是拿破仑时代，它差点把英国消灭了，那个时候英国弱势，法国强势。英国就爆发了光荣革命，大地主、大资产阶级和皇帝讨价还价，要争取自己的权利，限制皇帝的权力，就出来了君主立宪、皇权虚设、临朝不临政的运作机制。英国一个人没死，光荣革命就完成了，就出来英国的议会制度。资产阶级民主带动英国蓬勃发展，三百多年把全世界占完了。而法国大革命轰轰烈烈，血流成河啊，让作家找到了兴奋点，热血澎湃，出来好多好作品，人们记住了法国大革命，忽略了英国光荣革命，但是英国发了大财，把全世界都占光了。法国内斗了几百年。

如果你们象扁鹊长兄一样，不显山不露水，暂时不要钱也不要紧，终不会吃亏的，以后一定会崛起的。但是做为代表，你该算帐也要算帐，我们不需要你们节约这点钱。你们不统计，自己的内心洗刷自己的人格。你们统计，我们也不认为你们不光荣，拿得越多越光荣，因为这是挣来的，都是光荣的。

### 三、以盈利为基础，追求稳健的发展

广州代表处企业业务部 沈秀松：任总，你对华为主企业在企业市场的规模、格局和盈利怎么看？广办去年企业业务是盈利的，我们希望进一步扩大规模。

任总：什么叫规模，一定要坚持有效收益为主线，不要盲目铺大。

企业市场没有什么兵家必争之地，不要奢谈格局问题，一定要找到适合你的突破点，突破了，再撕大口子，逐步做大。终端也没有格局问题，都要以盈利为基础稳健发展。在这种市场上，不能动不动就搞什么恶战，别老是想低价竞争的问题，这是历史了，这是过去华为公司的错路，要终止，否则我们就会破坏这个世界，破坏社会秩序了。我们还是要以优质的产品和服务打动客户，恶战、低价是没有出路的。所以说，企业市场坚持以项目为中心，暂时不要以平台为中心。就是以攻克项目为目标，集聚千军万马来打下来。攻克了，把这个队伍一切为二，一边打这个项目，一边建能力。两个项目成功再分为四拨，项目分多了，可能要搞个小平台，再去搭建小平台。

企业市场未来肯定是有希望的，但是需要一个积累。今天来说，我们能真正大抵搞明白的客户需求的就是电信运营商，我们对其他客户根本就不明白他的需求。我们盲目摆架势，什么行业都大张旗鼓去做，金融也做、保险也做。我们不懂银行和保险怎么运作，怎么帮人家做解决方案？因此还是要聚焦少数的客户、少数的项目。这样的话，就可以慢慢撕口子。

广州代表处终端业务部 刘涛：任总，我在公司十几年了，以前一直在运营商市场做，近一年到了终端，负责广州代表处的终端业务。我感触特别深。终端业务和运营商业务大的差别在于品牌的影响力。只有打动终客户才是真正成功。

任总：品牌的根本是诚信。今天，运营商客户问我，华为成功的秘诀是什么？我的回答是诚信。没有诚信就没有品牌，你这个东西就是要做好，然后你就桃李不言下自成蹊。关键是我们的产品与服务要做好。我们和三星是不能比的，三星不是今天手机才这么厉害，三星二十几年来在全世界的广告是非常多的，而且三星是从几代的产品走过来的，它已经是有很多渠道、很多积累的。有人说已经有超过苹果的东西了，他说的是技术。我们不仅要重视产品的技术能力，更要重视用户体验与服务。

你必须是为了商业利益而奋斗。品牌的费用，应从利润中提取才是闭环的。

广州代表处终端业务部 李剑南：任总，以现在华为终端品牌和知名度，您怎么看规模和利润平衡的问题。

任总：平衡必须在稳健的基础上发展。对你们的考核只有两个目标，一个是利润，一个是库存，库存是构成我们的风险，你们的利润是构成我们的目的。发货满足不了客户需求，满足不了那就算了；那客户说我家出钱行不行，可以，那你把合同签了，把钱付了，就可以多增加发货，库存由客户承担。如果钱没有付，你说天上去，我也不相信，到时候他们要求的定制手机，他们说不买了，你一大堆库存，公司就破产了。当年一些国内手机厂商不就是这样垮的吗？我们不能再犯这种错误。

广州代表处终端业务部 刘涛：现在有一点其实挺心疼的，诺基亚其实是在退出中国市场，三星是整建制在收编诺基亚的中国门店，但是我们现在没有资源去做这个事情，还是在一个很小的范围内折腾，很痛苦，明明看到今后的发展，就是投不下去。

任总：商业投资是要投入，但是前提是你要赚到钱，我才允许你投入。赚不到钱我不给你投入。这就是先有鸡还是先有蛋的问题。适当的先期投入是可以的，但不能乱烧钱，允许你烧一点点，烧多了也不行。我们也没有那么多钱来烧。现在再像过去互联网这么烧钱，在这个时代已经不可能了。终端业务有其自己的运作规律，相信你们会摸索规律，慢慢就摸索出来了

广州代表处代表 孙福友：我来补充一个案例，去年电源产品在我们这里竞争的一个项目是亏损的，我们办事处就将这个项目砍掉了，不许做。当时就项目与相关部门沟通时，问我为什么不做，我说亏钱，我们不愿意做。

任总：现在大家讲的都是故事。不赚钱的项目前端是可以选择的，因为是考核你们的。

四、从一线实际出发，不断下放权力，增加一线作战的作战指挥权，在主航道上发挥一线主管的主观能动性

广州代表处 HR BP 贺志雄：任总，现在代表处 始做 13 年薪酬包管控方案，但是到代表处这一级，如何运用和落地的具体规则还不是很清晰。

任总：你觉得有什么问题就赶快写出来，贴到网上去，我们收集这些东西，我们就好进一步去改革。就是因为不清晰，才拿你们这里做试点，如果你不说清楚你到底哪里不清晰，那我们怎么会知道呢？我们也不是上帝，上帝设计这个世界多美妙呀，一个小小原子在显微镜下花纹多漂亮呀，你看人类一个小小精子的遗传，几代人血脉相承，口音相似，相貌相似，上帝设计得多好啊，可我们不是上帝，我们设计不出这么精美的东西来。你说这里那里不合适，我们才知道去研究问题、解决问题，这个你们要发动，不能等神仙和皇帝，从来就没有神仙，从来就没有救世主，要全靠我们自己。

广州代表处总经理办公室 白云皓：我这边负责代表处的流程和业务之间匹配的事情，代表处去年做了 LTC 流程优化的工作取得了比较大的效益。但我们发现销售服务和产品销售业务本质和业务流程是一致的，可是在组织上不对齐，协同比较困难。

任总：我们改革的成效就是权力下放到一线，监管也前移。一线与机关功能要对齐，但组织可以不对齐，把这个事情做好。

现在我们公司已经发了决议了，在项目的决策上，代表处有重要的权利。

现在我们就是缺干部，为什么缺干部呢？就是过去的干部都是儿皇帝，啥权力都没有，就靠打电话联络申请批准，所以你不成熟。当我把权力全交给你了，你就是小皇帝，你打两年就成熟了。这样，未来三五年会冒出多少将军、宰相来，到时，华为公司的优秀干部会太多，接班人太多了，不知道该怎么办。

道理就是这么简单，所以把权力下放到一线就是为了更多的能独立作战的人出来，像李云龙这样的人出来。我们要在现有流程制度基础上充分发挥大家的主观能动性，这就是我们希望在力出一孔的主航道上发挥一线指挥官的创造性和主观能动性。

权力授下去后，你会发现这个官难当了，你以前埋怨过去管的太厉害了，现在你说了算，你内心的那种恐惧更大了，时刻要想我要是摆不平怎么办？所以皇帝是很苦的，雍正说万般皆苦是心 苦。皇帝难当，薪酬包到代表处他不敢给你乱涨，以前你们都骂我们说我们不给你涨工资，现在你们骂孙福友，不怎么骂我了，不是我卡你工资，是他卡你的，我们还逼着他给你们拉 差距呢，由于这样的压力，一线指挥官的很多能力就大大提升了。

广州代表处总经理办公室 白云皓：企业业务这一块，我们从流程审视发现，企业业务在代表处没有基于项目的销售流程，效率和规范性都难以匹配业务的需要，跟地区部和机关去沟通，发现企业业务 BG 流程质量管理建设也刚刚起步。

任总：成功的经验总结出来就是流程。

广州运营商区域客户部 刘金鹏：我是广州代表处 OEC[1]主任。广州 OEC 被评为优秀 OEC，但是我们的做法还比较土，我们按照公司的文件指导自己做了些事情。我们要问任总对基层 OEC 组织运作有什么建议。

任总：具体的业务我很难发表什么建议。但是，我们在流程化建设的思路是很清晰的。高速铁路、高速公路一定要标准化，上下车方式或者接入方式可以千变万化。所以我们强调在主干平台、主干系统中一定要简单、清晰、快捷、安全，但是在接入系统中，我们允许灵活机动。我们主流程是要为大流量服务，而不是为小流量服务。小流量要因地制宜、灵活机动，土办法是可以接受的，但是土办法上来后，一定与洋办法在主要接口上是一致的。不然，他不知道你是什么东西，至少这个数据格式要对齐。所以说，我们不会要求你们僵化教条的，全中国、全球要求完全统一。我们在很多指标上是比较僵化教条的，我们公司也是僵化过来的。现在我们已经有条件，我们对接入系统要放一点，只要你标准对齐，能接得上来就行。

广州运营商区域客户部 刘金鹏：我还有另外一个身份是负责广州办的区域客户部，这个组织也是在中国区第一个成立的，因为这次 BG 试点，我们很特殊，我们跨过代表处到地区部这个层面我们找不到“娘家”了。

广州代表处代表 孙福友：任总，这里有个背景，我们成立 3 个 BG 业务部之后，现在代表处的副代表都没了，以前广州办运营商区域客户经理是有 16 个，由销售副代表分管。任总：对代表处组织结构的设计，我认为，三个系统部主任相当于副代表，然后我们应该有个副代表是管平台，为业务服务，另外一个副代表管保障体系。减少管理层级，提升一线作战人员的级别，形成这么一个机构，作战能力很强的。对于区域客户部，我认为是有必要增加的，我们以前认为集采了，下面客户关系不重要了，然后我们把两百多区域客户经理收回来了，我们的客户关系就集中盯到省公司这几个人，结果我们就和下面的客户关系就疏生了，这是一个错误，我们才少这么几百人，就失去了华为长期坚持的普遍客户关系基础；第二点，干部也不容易得到锻炼。所以我认为这个组织要恢复起来，让更多人要接触客户群。

广州代表处网络解决方案部 李浩净：网络产品有很多东西是集采的，型号、规格、配置等基本上都是明确的，一线能自主处理，但现在研发还是要评审；我还有个问题，不是特别明白，现在的研发为什么要到我们一线去管收入啊？我感觉他们插手太深，没有必要。

任总：评审不是权力逐渐下放给你们嘛？产品线主要是要以扩大收入规模为中心，他们想多卖得要求着你们，怎么能管控呢？没有给他这个权呀！你们签了合同交给公司，发货没有研发会签这一条呀！至于以前承诺的功能达不到，研发要负合同责任的。你们要赚钱才卖，不赚钱不卖，这就形成一个悖论。

## 五、改革要分步走，逐步推进，不要追求完美

广州代表处 CFO 张国强：任总，现在有个 BG 穿透的文件，但不知道怎么操作，如何授权。是不是战略项目的亏损还是我们自己来承担？

任总：BG 穿透这个文件，当时签发时是有授权精神的，我们认为执行会有个阶段性的过程。有了这个文件，你就执行，如果你觉得不合理，你就提意见，我们慢慢地改，我们改革太快了的话，是不行的。我怎么能设计你的流程、制度和细节呢，要靠大家来干，逐步推进，慢慢来。

广州代表处终端业务部 刘涛：广东市场是一个大市场，在终端的操盘方面，我们感觉和中国区沟通不顺畅，信息不对称。

任总：这个事情慢慢来吧，终端有自己的规律，现在的做法有合理的地方，也有不合理的地方，需要大家一起去探索，不断优化。广办是改革试点，有什么问题，我们敞讨论清楚，直接面对面沟通，是我们高层不对，你们也可以批判，如果我们对，你慢慢去想道理。

广州代表处代表 孙福友：去年中国区对代表处实施八纬度考核，管的比较系统，也比较细。

任总：考核为什么要这么多指标？绩效考核也不要搭载这么多指标，关键过程行为考核是用来选拔干部的，人家事都做成了，过程为什么要成为评奖金的指标呢？我们不要在一个东西上承载太多内容，让人都变成小人了。我做了大的成绩，还要考我这考我那，扣来扣去都没有了，那我以后也不创造价值了，专注行为。考核指标不要占太多内容，KPI 项不能太多。

公司顶层设计做完后，我们接着从代表处 始改革，倒过来逼中间层的变革。只要广办改革成功，我们继续延伸把中国区改了。然后中国区改了，再在全球找一个试点，还继续改。总的来说，支持不断的下放权力，而不是把权力收到中央。我们的改革目标就是要让一线有权力，但对权力负责，同时操作过程对上面是透明的，上面是看得见的，中央不一定起干预作用，但至少起指导监督性作用。改革难啊，做改革方案的人不亲自上战场，不知道打仗多么难，以为客户就那么好说服的吗？以为数学公式一推导，就出来了？要是一线东西卖不出去，才知道那些文件不值。

任总：潘少钦你走到实战前线，做为蓝军，收获肯定很大。你来归纳一下，还有些什么问题是发现的，需要沟通的？

广州代表处助理 潘少钦：第一个，我感觉，相比于研发，我们公司长期在一线销售和服务体系的流程化的能力要低不少，从长期来说影响业务的效率和质量。任总：流程是一个团队做事基本的规则，肯定是需要的。现在推行 IFS、LTC 就是公司支持的流程，要落实、理解。但是，西方公司为什么会垮掉，因为西方社会就过于追求规范化、追求流程化，后就把自己在基层都捆死了。所以我们在片联提出来要生龙活虎，不要僵化教条，就是希望你们广办是一个生龙活虎的组织，而不是僵化的、教条的组织。我们不要把流程搞得那么复杂，不能把所有设计得这么完美，后使得基层的主观能动性都没有了。当然，我们认为华为的流程还没有到过分精细化的程度，基础还比较差，流程的灵活性是要通过分层分级来解决，策略性的东西是可以灵活一些、宽放一些，但是可以重复的动作和执行层面的东西，更加规范化、标准化没有坏处。

广州代表处助理 潘少钦：第二个，我感觉，公司大了以后，品牌比较好，平台也不错，但是单兵作战的能力，包括客户关系、MKTG、销售、服务的能力都在下降。

任总：我同意这个判断。这个问题 大的原因是什么呢？我们过去的薪酬制度是比较平衡的，那些聪明的人就跑了。那为什么我们成功呢？我们这 15 万人都从一个孔流出去，这个水很厉害，就征服了客户，就给了我们很多机会，我们现在的改革就是让公司的优秀分子发挥作用，就是要拉 差距。水是自动从高处流到低处的，我们现在要把大家的能力发挥出来，我们就要把水从低处抽到高处去，再用水泵“啪啪啪”把水扬到高处去，发挥更大的作用。我们现在的考核机制就要 始在改变，始加大奖金的差距，尤其是在一线、在基层。工资体系还是太难改，盲目改就会出现很大的问题，所以我们先从奖金改起，大家已经明显感到干得好的人奖的多，优秀的人就觉得不用走了，那我们将来优秀分子就增多了；第二点我们把权力放给你，你独立决策，你决策两年以后你发现自己能力大了，公司后继的补充系统也增强了，这样从上到下的单兵作战能力就提升了。现在我们就建立了一个大平台，反而单兵弱化了，未来我们要强调单兵要强化，这就叫在主航道上发挥个人创造力和主观能动性，力出一孔那句话就是这么写的，你们要去理解那句话是什么含义。公司也不要只有一个声音，大家说一样的话，允许有反对声音，不同的声音。

广州代表处助理 潘少钦：还有一个问题，就是中国有一个比较特别的情况，中国实际上是一个三维的业务架构，一个是区域、一个是 BG，还有一个是大 T 客户群，这样就比海外很多要复杂，这样管理的内耗和大家的抱怨就比较多。

任总：为什么要这么复杂的管理？

广州代表处助理 潘少钦：我觉得还有一个问题想和任总提，我们现在业务架构发生非常大的变化，整个权利体系也在发生很大的变化，我觉得下一步对关键岗位上的代表可能要加强些转身的培训和一些赋能，这个比较重要，靠自己探索总是太慢了。

任总：嗯，是的，是的，这个肯定的。

广州代表处 孙福友：这一点，我感触比较深，我第一次在杭州当代表的时候，当时希望把所有的权利掌控在手上，希望所有的事情都通过我的管理，来把所有的事情搞定；后来经过中国地区部网络营销和重大项目的岗位，现在广州再次当代表，我的心态发生了很大的变化，我很重视授权，不授权我也忙不过来，部门内的同事也没有办法成长。所以，建议试点推行中，要充分考虑主管的转身和赋能。

任总：我们把这个权利下放给基层以后，基层干部是很难的，难了就有成长机会了，行的就上来了，不行的就下去了。公司就是一点一点在改，我们相信三五年华为可能改革成功。当然在过渡期，加强一些培训和赋能是必要的。

广州代表处代表 孙福友：广州办事处的试点虽然有一些成效，但去年还是有很多地方没有做好。

任总：你别担心，你去年没做好，今年就会做好，明年就会做得更好。你们这个队伍两三年后可以大规模输出干部。你们这个改革成功了，你们就有一批人又会作战又有经验的种子，把你们这些种子像蒲公英一样洒遍全世界，至少洒遍全中国。

任总：还有没有问题？没有我们就散会，有的话你们再提。（鼓掌）

任总：不要鼓掌，我要谢谢你们，你们不产粮食，我们早都饿死了，对吧？你不要鼓掌，是我们要给你们鼓掌。好，那再见。

## [1] Office of Ethics and Compliance 道德遵从办公室在小国表彰会上的讲

### 话

2013 年 1 月 14 日

**【导读】**这次表彰会有一项特殊的表彰——“从零起飞奖”(奖品为歼 15 战斗机模型)，获奖人员为：徐文伟、张平安、陈军、余承东、万飚，获奖的人员 2012 年年终奖金为“零”。任为此发表讲话说：“我很兴奋给他们颁发了从零起飞奖，因为他们 5 个人都是在作出重大贡献后自愿放弃年终奖的，他们的这种行为就是英雄。他们的英雄行为和我们刚才获奖的那些人，再加上公司全体员工的努力，我们除了胜利还有什么路可走？”余承东发表微博感言：“华为就是这样，玩儿命战斗，敢于挑战。”

我们这次小国的表彰会，是缘起于三年前对小国经营的批评，现在已有 70% 的小国盈利了。我们这次表彰会的目的，也是想促使大国大 T，用 2-3 年时间，完成向利润中心的转换。

#### 一、优质的资源、优质的服务应向优质客户倾斜

在一定区域内网络信息的 终客户，应该是一个基本的稳定数。他们的流量增长在一定时间内也应该是一个基本稳定数。业务是此消彼长的，我们应多帮助优质客户获得更多的业务，从而使我们盈利。关注 终用户对我们服务的感觉，以及我们的业务在 终客户的占有量。当然，这种倾斜也可以按客户、按项目、按产品……来区分。

过去，我们的合同质量不好，执行中又不敢积极地去沟通变更，主要是我们内心恐惧造成的。一怕恶性竞争对手抢单；二怕客户不高兴；三是解决方案有缺陷；因此，打起仗来总是往后退。这是不正确的。我们要想办法

改进这种状态，提高作业者的技能与谈判能力。只有我们活下来，才能对客户很好服务，只有优质客户多给我们一些利益，我们才有能力，多配置一些资源，提供优质服务。这是一个共同利益问题。

## 二、加强前端组织的综合化设置，机会及资源要向能打仗的团队倾斜

将一线组织功能归并与分拆的权利在一定范围内授予一线作战部门主管，使其能够适时变换队形，灵活指挥作战，后方部门对于前方部门可以要求功能对齐，但是不要求组织对齐。提高对一线员工能力的综合化的要求，对于一专多能的员工，其任职资格可以高于那些能力单一的员工，但其个人绩效考核结果应充分反映其岗位贡献。各级组织绩效考核指标的设置要真正突出其核心战略诉求，不求面面俱到，考核指标科目的数量要有约束。对个人的评价，不能片面强调技能，而要更重视其个人绩效和持续贡献。

要加强优质团队的资源配置，加强机会向能打仗的团队倾斜，出成绩的地方，也应多出人才，多选拔这些团队的骨干，充实到各个岗位上去。也要从后进团队抽调一些基层优秀骨干到主航道、主战场去，使他们能得到优秀主管的传、帮、带，以激活整个队伍。

## 三、让听得见炮声的人来呼唤炮火，让作战部队来评价平台部门的绩效。

我们要用两三年时间，分期分批地提升优秀作战部队的岗位职级，从而充分肯定他们的贡献，提升他们的能力。相比公司其他管理岗位（尤其是机关各类管理岗位），一线作战单元的管理岗位的职级应该充分反映出其业务环境复杂，管理内容高度综合化的难度特点，而不能简单地与其他岗位比较业务规模与人员规模。这些岗位员工个人职级提升，也要充分考虑在这些岗位上的干部成长周期长的特点，实行小步快跑式提拔。我们要用两、三年时间，统一作战平台的人事管理，薪酬与激励，充分发挥前端的综合服务与执行能力；以及肯定他们与作战部队在前端协同的成就。后方机关的干部、专家来源的唯一途径，是从有成功实践经验的人中选拔，当然包括在社会上也具有同类经验的人。具体来说就是公司只能从作战部队，作战平台选拔机关干部、专家（职员除外）。没有有在基层成功作过主管的，回机关后不允许作正职。机关员工想进步的，可以分批分期的下一线，从普通一兵做起。

公司优先从艰苦地区选拔有成功实践经验的人充实机关。

要逐步将后方管理平台从管控向服务、支持、监管转变，胜则举杯相庆，败则拼死相救应成为他们的至理名言。后方管理平台的考核，首长只能进行批评、指导，表扬则不能计入成绩，即首长只能做减法。他们的表扬、考核计分，主要来自他们服务的对象，他们的绩效效应主要由其服务对象来评价。

BG 机关及后方平台的干部、专家选拔（职员除外），必须而且只能从作战部队与作战平台中选调在 3—5 年内有成功实践经验的人。这项工作由片联来监督执行。片联对任用干部的资格选拔方面，有 后否决权。片联是公司的中央特派员机构，主要任务是辖 BG 及区域干部流动及资格管理的。

我们要继续精简机构，缩短流程；加大对 16 级以上的行政管理干部末位淘汰，让他们从管理岗位上，调整到适合他们能力的业务岗位上去，他们在业务或项目岗位上干得好了，还可以有机会重新成为管理干部；要劝退一批臃肿人员，提高组织效率。对于拉不 分配差距，平均分配严重的部门负责人，是没有能力作主管的。我们的价值体系就是让优秀的员工获得更多机会，让绩效差的员工及懒散的员工，离 岗位。

## 力出一孔，利出一孔

——2013 年新年献词 2012 年 12 月 31 日

**【导 读】**管仲在《管子·国蓄第七十三》中说“利出于一孔者，其国无敌；出二孔者，其兵不诎；出三孔者，不可以举兵；出四孔者，其国必亡”。

轮值 CEO 的新年献词“聚焦战略，简化管理，提高效益”，彰示了我们新一年的目标。我们就是要聚焦在自己的优势的地方，充分发挥组织的能力，以及在主航道上释放员工的主观能动性与创造力，从而产生较大的效益。

大家都知道水和空气是世界上 温柔的东西，因此人们常常赞美水性、轻风。但大家又都知道，同样是温柔的东西，火箭可是空气推动的，火箭燃烧后的高速气体，通过一个叫拉法尔喷管的小孔，扩散出来的气流，产生巨大的推力，可以把人类推向宇宙。像美人一样的水，一旦在高压下从一个小孔中喷出来，就可以用于切割钢板。可见力出一孔，其威力。华为是平凡的，我们的员工也是平凡的。过去我们的考核，由于重共性，而轻个性，不注意拉 适当的差距，挫伤了一部分努力创造的人，有许多优秀人才也流失了。但剩下我们这些平凡的十五万人，25 年聚焦在一个目标上持续奋斗，从没有动摇过，就如同是从一个孔喷出来的水，从而产生了今天这么大的成就。这就是力出一孔的威力。我们聚焦战略，就是要提高在某一方面的世界竞争力，也从而证明不需要什么背景，也可以进入世界强手之列。

同时，我们坚持利出一孔的原则。EMT 宣言，就是表明我们从 高层到所有的骨干层的全部收入，只能来源于华为的工资、奖励、分红及其他，不允许有其他额外的收入。从组织上、制度上，堵住了从 高层到执行层的个人谋私利，通过关联交易的孔，掏空集体利益的行为。20 多年来我们基本是利出一孔的，形成了十五万员工的团结奋斗。我们知道我们管理上还有许多缺点，我们正在努力改进之，相信我们的人力资源政策，会在利出一孔中，越做越科学，员工越做干劲越大。我们没有什么不可战胜的。

如果我们能坚持“力出一孔，利出一孔”，“下一个倒下的就不会是华为”，如果我们发散了“力出一孔，利出一孔”的原则，“下一个倒下的也许可能就是华为”。历史上的大企业，一旦过了拐点，进入下滑通道，很少有回头重整成功的。我们不甘倒下，那么我们就要克己复礼，团结一心，努力奋斗。雄赳赳，气昂昂，跨过太平洋.....。

### Might From a Small Hole, Benefits From One Source

From Ren Zhengfei, December 31, 2012

The New Year Message, 'Focus on Strategy, Simplify Management, Increase Efficiency', from our Rotating and Acting CEO, clearly presents our objectives for the new year. We must focus on our strengths, fully leverage the capabilities of our organization, tap into the self-motivation and creativity of our staff members along the fairway, and produce greater results.

As we know, water and air are among the most gentle stuff in the world. That's why water and breeze often carry praise. We also know that this same gentle air can send rockets into space. The high-speed exhaust that results from the burning of rocket fuel can generate tremendous thrust through a small hole in a device called a de Laval nozzle; the air expanding out of the nozzle can propel mankind into space. Water is as soft as a beauty, yet it can cut through steel plates once highly pressurized and forced through a small hole. This is 'might from a small hole'. Huawei is an ordinary company and our employees are ordinary people. In the past, our appraisal system focused on commonalities rather than individualities, and therefore failed to appropriately widen the gap between employees with respect to compensation and benefits. This practice frustrated some employees who had striven to create value. As a result, many excellent employees left Huawei. We ordinary ones stayed behind. Over 25 years, we have focused only on one goal and remained dedicated. We have never wavered. Now we have 150,000 employees. Just as water jetting from one hole, our efforts have achieved something amazing. This is 'might from a small hole'. We focus on our strategy to sharpen our global edge in a particular field. A sharp competitive edge proves that we do not need to have background to establish ourselves among the global leaders.

In addition, we adhere to the principle of 'obtaining benefits from one source'. Our EMT declaration has made it clear that all income of our most senior executives and key employees is confined to such items as salaries, incentives, and bonuses offered by Huawei. No income from outside Huawei is allowed. We have established organizations and systems which prevent anyone at Huawei, from the most senior officers down to the execution level, from gaining benefits by devouring collective interests through affiliate transactions. Over the past 20 years, our benefits have basically been derived from one source, thus creating a climate of united dedication among our 150,000 employees. We are aware that there are still many areas for improvement in our management; we are endeavoring to improve them. I believe our human resource policies will become more and more scientific if we adhere to the principle of 'obtaining benefits from one source'. Consequently, our employees will be more and more passionate about their work. Then there will be nothing we cannot conquer.

If we can adhere to the principles of 'gaining might from a small hole and obtaining benefits from one source', Huawei will not be the next to fall. However, if we diverge from these principles, Huawei will probably be the next to fall. History tells us that if large companies miss a turning point and start to decline, few of them can reverse the situation by restructuring themselves. Naturally, we would hate to fall; so we must restrain ourselves, observe rules, and stay united and dedicated.

With lofty aspirations and esprit de corps, we are striding across the Pacific Ocean.

## CFO 标准与培养机制向任总汇报纪要

**【导 读】**由于华为逐步在由“以功能为中心”转向“以项目为中心”的组织变革，项目经理和项目 CFO 这两个角色的能力建设变得非常重要。项目经理角色的重要性比较好理解，但为什么要配置项目 CFO 呢？原因有二：首先，华为不再只单纯追求规模发展，而是规模和利润并重；二是要真正实现让一线来“呼唤炮火”，其前提是，项目经理要能承担得起“呼唤炮火”的成本责任。任正非曾明确说过“我要求谁来呼唤炮火谁就要承担这个炮火的成本”，因此，配置项目 CFO 具有帮助决策和成本监督的双重意义。

### 一、加强财经综合能力建设

1. 财经过去 20 年的努力是以垂直的功能模块建设为重点，这对建立正确的制度与流程作出了贡献。但在综合的管理和支撑能力还有不足，要加强代表处 CFO、项目 CFO 的责任与能力建设。推动财经组织综合管理能力的提升。
2. 加快 CFO 的选拔与任用，经过评估具备综合管理能力的干部，可以直接任命为国家或项目 CFO，不具备相应能力的干部，可以担任副 CFO。通过岗位任用，让各级干部承担起综合管理的责任。
3. 项目 CFO 应培养两类人，一类员工应注重综合管理能力的发展，具有跨模块的工作经验和业务能力；另一类员工可成长为财经业务专家，在某一纵深领域专研。CFO 不仅要具备专业能力，更要承担起综合管理的责任。
4. 价值分配体系的重点应向一线组织倾斜。一线作战部队的升职升薪速度要快于一线作战平台部门；一线作战平台部门的升职升薪速度要快过二线管理平台部门。在价值导向上向一线作战部队牵引，做厚铁三角，加强公司的价值创造和价值管理能力。

### 二、CFO 选拔标准

1. CFO 选拔标准不要太刻板、教条，对绩效结果的应用要综合化、弹性化，要根据 CFO 所处的国家环境和市场成熟度综合考虑。
2. 在干部任用上，要有综合素质的要求。在中层干部的选拔和任用上，关注其综合管理能力和平衡协调能力；在高级干部的选拔和任用上，要强调排它性，要强调必要条件的满足，没有关键基层实践经验的干部，不能担任高级管理者。综合性与排它性共同决定员工的成长空间。
  - a) 根据 CFO 任职资格及岗位要求，开放相关培训课程，鼓励全体员工参加自我学习，自我成长，并通过考试获得专业知识的资历积累。
  - b) 具备相应专业资格并满足岗位实践要求的员工，都可以进入 CFO 后备资源池。入池的员工按能力雷达图，展开有针对性的培养与锻炼。
  - c) 是非经过不知难，财经人员一定要强调“经历”，而非“专长”，没有经历过的员工就不能担任高级干部。
  - d) 专业任职资格达到四、五级以上要设定排它条件，要鼓励一定层级以上的员工，必须具有更全面、更广泛、更综合的专业经验。
  - e) 伊拉克战争爆发的时候，西点军校的毕业生全部派往伊拉克战场，死了就是美国精神，活着就是美国的英雄，没有这段经历就不能当将军，这样才能持续发扬奋斗精神。

### 3. CFO 资源池人员来源是多元化的，除财经专业人员外，也要积极鼓励业务人员加入。

- a) CFO 的选拔要支持多元化的人员卷入，针对不同业务领域，要细化相关选拔标准和培养方法。
- b) 无论来源，CFO 上岗的标准是一致的。

## 三、CFO 学习成长机制

利用 HR 学习成长平台 发网课，建立利益分享机制，既要促使教师积极贡献经验，也要推动员工自我成长。

管理者和有潜力的基层员工进入核心工程队，接受意志、品德、体魄和视野（包含技能）的锻炼，为未来的可持续成长打下扎实基础。

## 聚焦商业成功，英雄不问出处

——任正非在西研所业务汇报会上的讲话 2013 年 12 月 22 日

**【导 读】**雷锋是一种精神，不是一种机制。一、放眼全球，广纳英才，英雄不问出处。

我们正在向国际化靠拢，一批特别优秀的员工，收入水平逐渐要达到国际水平，这样才能把国际一流的专家引进来。为什么美国那么发达？美国这个国家有一个非常好的土壤，美国的土著是印第安人。华为的土著是什么人呢，陕西蓝田人。我们现在引进中国各个民族各个地区的人，华为就发展了，华为下一步还要引进世界各地的人。引进人就需要钱，没钱就不行，所以我们要聚焦商业成功。我看心声社区上有人说今年他涨了三次工资，这小子穿着马甲敢这么说，他应该脱了马甲请大家吃饭。因此，要使我们的薪酬合理化、国际化，唯有我们要赚到钱，合理赚钱。

我们有个心理状态不好，不要老是歧视海归。我认为人家在国外就受了气，回来再受我们土鳖的气。我们要团结一切可以团结的人，董事会决定要团结一切可以团结的力量，有广泛的思想，我们从来英雄不问出处，管他

是从什么地方来的，只要是真英雄。美国吸引了这么多人加盟了美国，才有了美国的今天。所以你看，华为现在的优秀人才、科学家进来的越来越多，未来希望越来越大。

## 二、大数据流量时代，维护专家价值连城；培养网优远征军，走向全世界。

深圳出了个院士，是深圳市国土局的处长嘛，他就是做那个土地管理的东西，所以不要认为你们这些专家里面不能出高端专家，也能出的。

服务承担的责任和压力越来越重，我们现在的网络越来越复杂，越来越危险，容量越来越大，速度越来越快，就像原子弹爆炸一样，说爆就爆。网络无论在世界哪一端，出几个小问题，都会关联起来，这时就需要大量的优秀服务专家参与进来，维护能力不能下降，反而是越来越重要。光有发展通道也不够，更关键的是下面的专家要跟上来，因为都要从有底层经验始，有了底层经验就会有上层经验。维护专家的薪酬要合理化、国际化，要达到国际一流水平。养专家的钱从哪儿来呢？一定要让客户出钱，你不出钱，我哪能养得活。所以，少将少将，你得有人买单才是少将啊，多养几个少将，就要靠你们多要赚几个钱。

大数据、大流量时代，故障的定位能力非常关键，维护会越来越重要，现在重装旅已把维护当成了主要内容。未来大数据流量，出问题的几率越来越大。维护专家首先是要判断故障在哪儿，这就好比是 2012 海浪涨起来了，你要知道我那个戒指丢在哪儿，比喜马拉雅山还高的浪，水下还有几千米，汹涌澎湃，要找到一个故障点在哪儿，我觉得维护专家不容易的。重要的是发现故障点在哪，出了问题要快速搜索，快速找到问题。找到问题，解决就简单了。解决问题不一定能真正体现专家的能力，找到故障点、发现故障点的价值能力更大，维护专家需要的是综合能力，要能快速准确判断出问题出在哪。我们要更多的通过你们西研这个所不断的培养一批能发现大数据流量中的故障是发生在哪儿的、有判断能力的维护专家，这些专家在未来这个时代里面价值连城。

你们还要吸引大量网优的人，培养网优的人走向全世界，你们这个所要成为我们公司的网优培训中心。不是给中国区准备的，训练完以后，是远征军呢，扛着步枪，打上绑腿，要出国呢，我们要大规模的从你们这里派遣远征军走向全世界。也可以把全世界的种子拿回来轮训，他来这里跟着干一阵子，半年他就是维护专家了。你们要发挥这个作用，让这个队伍在你们这里循环起来。

## 三、生命后周期要有商业化的思维方式，收尾可以赚大钱的。

我们不要老是认为收尾不赚钱，收尾才赚大价钱。我们要向日本人学习，日本人卖汽车就特有经验，日本有很多二手汽车都要淘汰，他就卖到非洲去，2 万块人民币一辆，便宜的不得了，但是备件卖得很贵，换个备件都得几千块钱。C&C08 也没有竞争性了，客户也不会引入竞争对手，你们来做 C&C08 的生命后周期管理，备件、维护的优化也挺有挑战性，维护也要能多赚钱。所以零部件贵一点，客户也能接受，因此我们要学会一些方法。

生命后周期时代，是产品的生命后周期，不是商业的生命后周期，也不是我们生命后周期。C&C08 备件涨了，为什么工资不给你涨呢，我们为什么就不能给你多分一点呢。雷锋是一种精神，不是一种机制。大家干了活不拿钱，不长久的。有一部分维护专家，愿意以技术为通道，也可循环去做 1000G 路由器的生命后周期管理。产品没有投产，就开始生命后周期研究。

我们硬件还是要向德国、日本的家用电器学习，终身不维修。我们的备件经营，不要老是认为这是低端。我们将来在生命后周期管理，要把一些精力用在备件经营商业化的思维方式上，在你改进这个东西的时候，你要有一个框架，这个框架是一个战略框架，包括商务的战略框架。不要老是闷头苦干。华为公司有很多项目，你说你先进有啥用，要从商业模式上来看你所占据的地位。

## 四、用获取分享制来激活组织。

将来西安的产品线不要分的那么清，每个部门是大部门制，每个人适当轮换就积累了个人成长的动力了，人才在循环中就成长起来了。

西研所在人力资源政策上就要和公司多研究“获取分享制”，获取分享利润以后弟兄们一家伙就进来了，研发就 8 个人管 08 机，这有多少油水，然后 08 机还有专家在输出，还有新人在进来，循环滚动起来，研究一下分享机制，大家精神状态就好了嘛。

我们不能纯以技术来评价人，强调商业性的成功是主要的。你愿意做雷锋多贡献，把分享系数降低一点我也不反对，但是人家奉献了技术成功，你们奉献了商业成功，都是成功。我们叫获取分享制，我不当院士了，多拿点钱也行啊。你是技术领先，我是商业多得，是共赢。

## 五、集中远程交付是大趋势，要促使服务整体水平成长。

远程交付可以很大地节省成本，这是大趋势，大方向，产品 发上要支撑远程交付。对于办公平台，可以和基建进行协商设计，让西研新基地的办公平台适应维护业务集中远程交付的 展。

我们的用户档案都是宝贵财富，要管理好用户档案。目前在这方面还是做得不够的。网络设备运行不可能不出问题，出了事故后及时组织解决就好。对于一级重大事故，需要升级上报的就要及时报，不要担心和有压力。

每个人每个季度都要写案例，不写案例就写心得，多个心得叠加起来，就能写出案例来了。项目做完了不输出案例就等于浪费。当然，刚 始案例会越来越多，但是 终案例还是要越来越少。比如你写了个案例，我写了个案例，他也写了个案例， 后去实践以后，再综合化，把三个案例归纳成一个，这就是案例的二次加工。就像书先是越读越厚，但 后是越读越薄。这样不仅案例应用便捷，服务的整体水平也随之成长了，人就进步更快了。

你看我们的松山湖基地，首先房子一定要漂亮，而且专门引进了一条瑞士的火车，作为员工穿梭园区使用；松山湖有三十多个食堂，让员工充分享受！

## 在大规模消灭腐败进展汇报会上的讲话

2013 年 12 月 30 日

**【导 读】**2013 年，华为在企业业务方面展 了一场反腐运动，华为内部共 116 名员工涉嫌腐败，其中 4 名员工被移交司法处理；有 69 家经销商卷入其中。华为管理层在当反腐大会上称，“问题非常严重。涉及历任、多人、多家、团伙”，并在 2014 年初的新年致辞中向全体员工发出“自我救赎是唯一途径”的强烈信号。真可谓：小有小的凄凉，大有大的难处。

这几年华为发生了很大变化，跟审计、监控、稽查.....做出了很大努力是相关的，这一点应该感谢你们，也谢谢你们的家人！如果公司任由腐败发生，不在制度上作更多改进和强化教育，公司就会走向灭亡。因此这些年在反腐上，你们的贡献很大，而且担负了一定压力，你们还需要上战场、拼刺刀，对个人是有风险的。我不会给你们发很多奖金，因为如果按项目来发奖金，你们可能会出现冤假错案。但我对人力资源委员会讲过，在任职资格个人级别方面，要关怀到你们！一、坚持推行流程责任制，业务主管和流程 OWNER 要真正承担起监管的责任。

坚定不移的推行流程化建设，同时加强流程责任制。要从流程遵从走向流程责任，业务主管和流程 OWNER 要真正承担起监管的责任。以前讲的流程遵从，你顺着这个流程做就可以了。而流程责任制，要比流程遵从提升一步，你在这个地方签了字，出了事情就要承担责任。现在我们说很多领导要签背书，背书就要承担责任。

业务主管要真正承担起教育、内控的管理责任。抹不 面子的主管要转入业务操作岗位。做好员工教育，包括本地主管做好本地员工教育；落实“干部三管”，做好典型高风险岗位权责适配；落实终端、交付、销售、企业业

务等关键内控，有效提升内控成熟度。关键过程行为用于选拔干部，特别是高级干部，反腐是重要的考核指标。只要在反腐问题上不坚决的，就只是普通的职业经理人，选拔高级干部的过程中要强调这个要求。内控改进持续不力的高风险领域流程责任人及业务主管向审计委员会述职，对内控作假及内控不作为的管理者直接弹劾。

目前销售领域有稽查盲区，要提升合同质量，有必要建立针对销售合同的稽查组织。稽查作为第二层防线，要担负起方法论的推广，对一层防线的业务主管进行内控赋能，工程稽查要成为全公司的总稽查，逐步成为流程 OWNER 的顾问，审计的向导。这样公司在未来几年达到一定规模时，依然是健康的！

## 二、加强司法威慑，问责标准逐年收紧。

加强司法威慑，问责标准逐年收紧，三年达到与法律标准对齐。威慑还是要多利用司法力量。只要掌握了 30% 左右的证据，是确实可以司法处理的，这个人的态度愿意“竹筒倒豆子”，那我们就接受，否则就移交司法。司法调查进去以后，无论他说不说，我们都形成威慑作用了。

持续加强对高风险领域及海外重点国家的查处力度和司法威慑，特别是终端、泛采购、交付、行政业务的高风险领域及海外重点国家的舞弊调查。并且，要加大海外重点国家的司法威慑及查处威慑的及时性。对司法环境较差、司法成本高的国家，提高法律遵从性，HR 要结合当地劳工法的要求，建立员工问责政策程序，通过聆讯等方式及时 除舞弊员工，严重的移交司法处理。针对“商业贿赂罪”不适用私企雇员或司法实践有争议的国家以及司法环境效率低、操作难的国家，避免本地员工担任重要经济岗位，要考虑中方外派人员承担，出问题在中国进行法律追溯。

## 三、延续自我申报政策，坚持查处分离。

在政策收紧的同时延续自我申报政策，体现宽严相济，治病救人的原则。不要认为历史问题就不会追究，不追究就不会形成冷威慑，要把冷威慑建立在前面，员工不要去做违反 BCG 的事情；如果前面出了事，就赶快主动自我申报，让自己不要背上沉重包袱，高级干部更要以身作则。做好宣传效果，利用 OEC 的宣传渠道，普遍宣传“对违反 BCG 处理收紧的政策”，司法案例可以在公告栏上公布。对于员工的申报、与调查的配合，内审调查部负责把事情查清楚，真实记录，纪律与监察分委会按照政策去理解和处理。审计是“右派”组织，你们能帮人讲话就已经很伟大了。你不能直接干预处理。纪律委员会判断不了，就上升到人力资源委员会，人力资源委员会解决不了，就上升到董事会来判断这个问题。

## 四、审计要多学习先进方法，增强系统数据的分析能力。

业界审计有很多先进方法，我们要学习。可以请顾问公司，也可以招聘海外、国内长期从事审计工作的优质人员，通过阅读报表、分析业务数据识别高风险异常。这样就能从各种报表中看出什么不合格，就能知道问题的方向在哪里，加强制约管理，就像心脏要切片一样，切片对照检查后就很清楚。即使抓不到责任人，有正确的制约管理机制出来也挺好。审计要往这一步前进。

### 【参考资料】

#### 《华为官网的除名模块》

2014 年 10 月，华为官网增设了一个“除名查询”模块，其官方微信为此说出说明：

“华为公司一直倡导廉洁自律、防止腐败，并力主打造阳光渠道。近日，又一重拳出击，除名员工信息在华为公司官网公 查询功能上线。

除了司法方式可以加大对员工的威慑以外，将员工在华为工作期间的违规行为在社会上公开，对员工来讲也是一种威慑，会减少员工‘大不了就辞职，再找个单位也不难’、可以‘打一枪换一个地方’的想法或侥幸心理。

正常情况下，一个公司或组织都不愿意雇佣一个在前公司有不良行为表现的员工，尤其是会把重大违纪行为作为红线，直接拒绝雇佣。”

## 在运营商网络 BG 战略务虚会上的讲话及主要讨论发言

2013 年 12 月 28 日-29 日

**【导 读】**一位前华为专家如此阐述华为的战略：“管道战略阶段，华为负责建好‘道场’，至于谁来住，住进来做什么，华为没必要太关心，就像任何装修都要从‘改水电’做起。这一端的跟随对象是爱立信。继运营商和企业客户稳住后，华为 始从终端切入个人，两头夹击‘管道’的中间环节，寻找利润制高点。这个领域华为眼里只有苹果，三星是看不上眼的。这是终端侧的‘老二’跟跑策略，只不过跟跑对象从管道侧的爱立信换成苹果而已。看住中间这些大的互联网公司，平衡运营商和‘BAT’之间的利润分配，让华为立于不败之地。”

### 一、华为构筑的大平台是抓住大数据流量战略机会的优势。

第一，大数据流量可能将呈超几何级数增长，有流量就有机会。华为担负传输的任务，需要更大、更粗、更快的管道，这是我们面临的 核心、 大的机会。未来数据流量年增长 50%以上的可能性是存在的，而且还会加快。移动互联网的出现，Apple 功不可没，移动智能把互联网撕 的速度呈几何级数增长，再加上传输图像高清化，将呈超几何增长。我们不仅要传输有用的信息，也要传输大量无用的“污水”、“垃圾”信息，这些数据来回流动，网络变粗的速度会比预期要快（清除垃圾不是我们的任务）。所以我们要做一个东西将流量围起来，之前我形容成“铁皮”。当然，我讲“铁皮”是针对网络信息安全而言，爱立信所讲的“数字物流”使能者。（徐直军：我们公司定位为数字物流的使能者，为 Service Provider 提供管道系统，真正的数字物流是运营商做的。）

第二，我们集二十五年努力建立起的平台基础，比别人有优势。粗管子由十几根细管子叠起来的时代要结束，未来需要大平台，这是小公司做不到的，那我们的战略机会点就出现了。华为用二十五年时间构筑的人员宝塔结构，干部都是打仗上来的，而不是安排一个人去塔尖，人人都听从他的话。因此新公司威望不够，大家不服从，就会各干各的。

### 二、华为未来商业模式是坚持已有优势，加强 放合作，保证持续盈利，活下去就是胜利。

整个信息经营未来的终极商业模式，所有人都不清楚，所以我内心才充满这么多恐惧。讲出来让大家批评，可能在批评过程中，还能摸索到一点机会。相信世界上恐惧的不是我一个人。将来互联网产生的价值，可能既不是管道公司赚钱，也不是互联网公司赚钱，而是其他实体公司挖掘应用这些信息赚了钱。管道公司和互联网公司都是为了未来的世界。华为商业模式应该是保证持续盈利，不一定比别人赚得多，能活下去就是 后胜利。

华为既要坚持已有优势不动摇，还要继续往前进，这就是“宝马”；积极关注“特斯拉”，学习“特斯拉”的优势所在，我们积极看待世界发生的变化，一旦出现战略性机会点，千军万马压上去。

第一，作为大企业，首先还是要延续性创新，继续发挥好自己的优势。不要动不动就使用社会时髦语言“颠覆”，小公司容易颠覆性创新，但作为大公司不要轻言颠覆性创新。公司现在也对颠覆性创新密切关注、响应，实际是让自己做好准备，一旦真正出现机会，我们要扑上去抓住机会。

第二，称霸世界首先要全球战略沙盘。这次超宽带一定是进入寡头时代，我们要建立全球战略平衡，确保三足鼎立的存在。我们在战略上的伙伴以及市场竞争的友商，要从战略上和对手寻求合作共赢。 放是为了战略平

衡，提升我们的战略竞争力。华为不缺能力，而是缺战略意识。如果只提“能力”，很容易被片面地解读为近身搏击。

第三，我们不可能在所有领域都称霸世界，要有所为，有所不为。华为紧紧围绕架构，在业务层面要走向放，并不是什么都去做，而是要能激活别人来做。比如物联网的软件，将来可以选择业界做得好的小公司合作，而且可以根据优势不断优选。华为是硬件公司，要转到软件来，需要漫长的过程。我们要做基础的通信软件，走向放和源，软件也会提高形成能力，但我们只能在有限范围内去做，不能太疯狂。虽然未来硬件会越来越简单，我们还是可以靠硬件争夺霸主地位，硬件设备不要怕标准化、简单化。我们要思考，在简单化过程中，如何能称霸世界？比如，我们的管道现在有很多屏障，去掉屏障以后，就变得越来越简单；将来我们的内部、外部价值分配体系都要梳理清楚，形成庞大的战斗群……。

你们将来研究管道，要把市场和产品融合在一起规划，不仅站在技术角度。以前我总讲正态分布，看了李英涛提供的数据分配模型后，发现我们的价值体系需要改变。数据分配模型要和管道战略结合起来，“10%地区拥有90%流量”的价值观念要在规划中体现，即投入90%的资源，争夺10%的高价值客户和地区，而不是在所有地区和客户都加大投入。我们要抢占战略高地，但不是全世界所有高地都要抢到，抢不到的高地做战略放弃（包括市场、技术）。用抢到的高地来养活公司。

### 三、华为运营商网络业务要成为客户的战略合作伙伴，做行业谦虚的领导者。

第一，我们要掌握“去粗取精、去伪存真、由此及彼、由表及里”的方法。对客户需求识别和筛选，满足对客户和华为都有价值的需求，帮助客户解决商业问题，成为客户的战略合作伙伴；针对未来业务发展，要能够引领产业的方向，成为客户可以问计的对象。我们综合了对全世界400多个客户需求的理解，若不能引领一个客户的需求，还只能跟着他的屁股后面走，其实是没有加工所拥有的资源。

信息带宽将来应该做人类心理学研究，经济、合理、满足用户需求的带宽是什么，而不是简单的越快越好。什么叫美人？不能贴太近去数她的眉毛，应该隔远一些，朦朦胧胧才认为美，那么超高清是否为人类的终希望呢？我认为将来带宽不是100M取代40M，也不是200M取代100M，华为应该在哪一段占据世界主要的位置？这一段范围内应该简单、经济，2012实验室要调研这个信息轨迹。现在社会上很多人有所研究，我们可以去阅读、归纳别人的成果，不需要对每一个用户体验去分析。

第二，优质资源向优质客户倾斜，聚焦战略客户。我们要把力量聚焦在高价值领域，未来华为要有主动选择客户的权力，我们不会去敲诈勒索客户，但有这么多客户需求，我们也不可能全都服务。

第三，做谦虚的领导者，谦虚不等于不盈利。胡厚崑说，我们的个子总有一天会像姚明一样高，但要蹲下来说话，目的是为了多赚钱。我们的雷锋精神并没有衰退，和客户的讨价还价不是对客户不尊敬，但销售团队一定不能牛气哄哄。否则我们在沙漠里埋头苦干半天，客户也不一定认同。该赚钱的地方要赚钱，该谦虚的时候要谦虚。

徐直军：虽然我们现在有企业客户、消费者客户、互联网客户，但运营商客户是我们二十五年来从存在到成长的基础，也许未来相当长时间内是我们利润和收入的主要来源。未来五年内，我们还是要与运营商粘在一起，实现它的战略目标，那么我们与运营商的合作层次要从简单的量到质的飞跃，才可能与运营商构筑起真正的战略合作关系。如何做？是我们面对的一个现实问题。现在运营商客户与我们在探讨：1、盈利增长有压力的运营商，如何帮助他们增加收入？2、运营商IT系统应对不了现在的数据业务经营，如何帮助他们将IT转型？胡厚崑：我们是否能让管道更智能化，引导运营商从管道挖掘出更大的价值，带给用户更好的体验？

郭平：我同意要了解运营商的关注点，但不一定要围绕运营商的关心去建立华为的核心能力。这两者有关联，但不一定要一一对应。比如，运营商关心的“制定监管政策”，是否是华为要核心打造的能力？如果我们有这样的经验能力和，把运营商每一项都能做得好，那华为是否要做全世界牛的超级运营商？

丁耘：目前还有两类客户是我们视野的盲点：1、OTT 的玩家，可能是未来管道 重要的消费者之一，泊松分布是它的数据模型。这类客户流量增长很快，三年前，互联网 Google 数据中心之间的传输流量只占了总流量的 1.6%，如今已达到 6%，未来可能会占总流量的 20%-30%。我们一直没有队伍来认真研究它的网络架构，以及我们的机会。2、机器的体验。人的 MBB 流量 70%-80% 在室内产生，但特斯拉汽车在高速移动中也需要高速数据和低时延，对于这一类机器新用户，我们没有研究过。机器不仅是我们的用户，而且机器的体验可能是我们未来探索的市场。

四、非主航道业务重点看短期盈利，可以参考慧通模式，从矩阵结构中解耦。

主战略上要瞄准未来，应该要有实现的路标和时间表。对于发挥战略性作用、非做不可的投资，我们从长期路标中看给公司创造的价值；而对于非战略性投资，要看短期改进、盈利的路标。

所以未来架构性、平台性业务纳入矩阵管理；非主航道的边缘业务，不能拖住主航道称霸世界，能否像慧通一样脱离矩阵管理，独立核算、自负盈亏？你们输出的贡献就是盈利。

你们去打天下，成功了就收编回来重新称重，重新计量任职资格。失败了就进入内部人才市场。为了称霸世界，每个业务领域都要给公司上缴利润。

第一，BSS 含咨询、软件套件、集成三个领域，华为聚焦在软件套件，通过合作伙伴提供咨询， 放集成。

BSS 目前不是公司主航道上的业务，但对销售要有促进。粘性有两方面，BSS 粘上客户的到底是麻子，还是美人？（胡厚崑：做不好，对客户关系有负面作用；做好了，促进与客户的战略伙伴关系。徐直军：现在是麻子多，美人少。）若大公司热衷于做小软件，高高兴兴地挣个十万美金，其实是对公司战略性的破坏。因为小软件把大平台全部调动起来了，内部消耗多大呀？我们既然明确做管道，还是要支持管道系统竞争力提升，做平台软件，否则不可能有竞争力。

BSS 目前要以利润为中心，关键是要能盈利。既然你们说 BSS 可以是钻石，价格能不能步步高？至少要加上通货膨胀系数和支付的增长系数，否则就是在降价，张平安要拿出远期涨价的路标来。

胡厚崑：BSS 是个高度商业化的业务，首先需要我们自己有商业设计和商业管理的能力，而不能仅从技术、产品视角考虑。商业设计包括了价值定位、客户选择、技术架构、能力模型……，其实就是一个管理变革。

徐直军：我们做 BSS，主要与客户建立起战略伙伴关系，构筑与运营商客户的粘性，追求合理的利润。BSS 涉及到整个运营商的管理系统，业务模式调整为：华为聚焦在做可集成的、有竞争力的软件套件，通过合作伙伴提供咨询， 放集成。如何做好套件，具体做哪些套件也要有优先级选择。孙总：BSS 不追求规模，控制节奏，拒绝贪婪。先在运营商做出一个盈利的大 T，逐渐增加信任，再与其他运营商合作。

郭平：未来可以用互联网的技术架构和运营思路，打造 BSS 软件套件。BSS 能否做到像 Oracle 的 ERP 一样，在全世界有一个标准性版本，然后在上面做面向客户的定制化 发。这种 发可以由合作伙伴公司去做，华为只需要像 Oracle 一样提供后端技术支持。现在我们的 BSS，各省之间的版本都不一样，大 T 的各个子网版本也不一样；没有合作伙伴，自己做了很多低价值活动，还要满足客户天天变化的需求。任何一个合同都变成需要一大堆终身贴身服务的保姆，这是我们的困境。

丁耘：这是我们需要像 Oracle 学习的，Oracle 只做前端的架构设计和后端的技术支持。

第二，华为 OSS（网管）将来成为一个独立模块存在；进入尝试多厂商 OSS 市场，要选择华为设备主导的地

区。多厂商 OSS 不一定要把华为 OSS 融合进去，可能主要是不断研究别人的产品，做强后监管起来。在多厂商 OSS 上，要么价格贵一些，要么不要做那么多。因为运营商进行多厂家设备招标，有利于它得到优惠的单产品价格，但多个网络合起来的复杂系统，会让管理成本增高，至少要养几个高级专家。进入多厂家 OSS 的市场，设备和管理都要以我们为主。在超宽带问题上，哪些城市战略性失败了，建议逐渐关闭，把战斗队伍调到其他地区去抢占，服务也放弃。

第三，管理服务要能管控风险，产生利润。管理服务业务是对客户的长期经营，不能太盲目，要控制风险。对于过去失败的项目，既往要咎，代表处要承担责任，历史上所有的管理服务项目损益要算到本地。将来逐渐以系统部为作战单元，考核属地化。以前代表处为了获取客户合同，疯狂许愿，但合同每句话都是法律，风险移交给了公司。代表处做了亏损合同，自己要把屁股擦干净，就要想方设法与客户谈判，提高服务的收入；或者拿更多的新合同来弥补，不赚钱就活不下去。损失不能计入公司空耗，以此使当地有深刻教训，教育一批带有盲目性、总想邀功升官的干部，提高合同质量。

我们未来的目标方向还是要免维护，综合提高竞争力。管理服务严格管控人员转移项目，超过 10 个人，必须报运营商 BG SDT 决策；超过 100 人的项目，上升公司销售决策团队进行决策。我们在不断降低采购成本，首先没有考虑质量成本。研发部门什么时候能做到：中低端硬件产品做到像德国和日本家用电器二十年不维修，软件直接通过网络升级？五、强化内部管理，扎扎实实建好大平台的五脏六腑，才不会得癌症。

既然我们已经选择了修“万里长城”，中间不能随心所欲抽掉一块砖，每块砖都要结实。我们不要羡慕别人当期就挣钱了，踏踏实实的把基础做好。长城上漂着的云，风一吹就散了，做不做或做多少都没那么严重。华为千万不要把自己虚化，我们要静下心来，集中优势，将大平台的五脏六腑做扎实，就可以有战略性的不可替代，否则要是得了癌症，必死无疑。这里的不可替代性不是产品，而是指管理。我们修“万里长城”，即使将来是导弹时代，“万里长城”还可以卖旅游票。

流量的增长、管道的变粗，并不意味着市场空间的增长，公司面临着人力成本增长、通货膨胀的财务压力、外部环境的不确定性、新挑战者的竞争，我们如何生存下来？我们的运作效率还很低，浪费还很多，互联网有很多优秀的地方值得我们学习，有互联网冲动的员工要踏踏实实的用互联网的方式和技术，优化我们的内部流程，实现我们内部管理（包括供应链、研发、Marketing 等）端到端的简单、有效，过程透明。首先是我们的业务，然后才是用互联网的方式来支撑，不要搞倒了。

第一，改造内部管理能力。公司内部管理的价值体系要提升，所有人都想上前线作战，抢了大批牛粪回来，覆在身上消化不了。基础平台作为航船，还是需要做得很通畅。所以我提倡要寻找“蓝血十杰”，重视内部管理，贯通内部体系。

将内部流程打通，要作为公司未来两年内的主要任务。我坚决支持用互联网的方式把公司内部流程打通。现在我们的内部电子交易系统极为不畅，在执行合同中，还有那么多损失，说明流程系统根本没有打通到 基层。

华为公司为什么要找用户的信息轨迹，而不去找供应链末端五千多个点的供应规律？我们每年报废、退货、汇率损失将近 100 亿，为什么不在这 100 亿里找自己存在的问题（如供应链交易），非要去外面挣两毛钱？不能看到别人碗里的肉（互联网）炒得很厉害，我们不要那么互联网冲动。互联网拼命想把我们的航船拉进小河沟，但是十七万吨 GPS 无人驾驶的巨轮，如何进入小河沟？我们要先把内联网做好。梁华和彭智平一起合作，把项目管理资源池作为总预备队，将干部循环流动起来。对于推行不动的地方，就把干部调换到资源池来，让资源池能搞懂的新干部去接管。同时，给他们赋能。

今年预算增多，业务战略储备还是布置纵向梯队，不要横向拉宽，否则以后又要砍项目，钱又浪费了。人力战略储备，可以拿出一些空耗费用，将重装旅、重大项目部、项目管理资源池武装起来。重装旅要参加抢占战略高地的全球作战，打赢了，成本摊给项目；打输了，自己拿出干粮，就是空耗费用。这样公司才能建立起“胜则举杯相庆，败则拼死相救”的机制。

第二，提升市场前瞻的基础洞察能力。未来的领袖要有两个条件：技术洞察能力和市场洞察能力。华为缺少系统思维的战略家和思想家，你们要上升出来一个系统结构的研究机构。将来轮值 CEO 要做思想家，手脚都要砍掉，只剩脑袋；首席 XX 官要做战略家，应该站在全局视野上看系统结构。先将他们的屁股砍掉，让他们不能坐在局部利益上。现在有些高级领袖整天忙于日常事务，没时间去想系统结构，打仗主要还是靠方向，而不是投入兵力多少的问题。

第三，要把金字塔顶端拉成蜂窝状，吸引全世界优秀人才加入华为。我们人力资源政策过于平衡，拉不差距。我们要顺应时代发展，把人才结构做得更科学，增强对人才的吸引力，也许未来五到十年，我们公司就能真正的领导世界。（徐直军：领导世界要具备几个基础条件：1、人才，首先要有钱和提供事业平台。2、技术洞察。3、商业洞察。）我们已经无路可走，即使现在后退，美国也不会让我们活下来，所以只有强大，超越美国，才有一线生机。

我们现在要改良二十五年构筑的人才金字塔，人力资源体系也要对曾经为金字塔建设做出贡献的人给予表彰和肯定，把离职员工也要纳入进来。这些年我们公司内部管理结构已发生很大变化，其实都是我们的经验在提升，是宝贵财富。人力资源价值观把十五万员工团结起来了，目前世界上没有其他公司能够像华为这样一心一意谋发展，这就是胜利的希望和保障。人力资源体系将来还要做调研，华为主要瓶颈在哪？主要在哪些地方体现力量？如何对薪酬包给予适当调整，从而促进公司均衡、系统地成长？也要关注使公司产生新价值的区域，他们在埋头苦干，不要被遗忘了。

第四，重新研读西方顾问公司提供的 IFS/IPD/ISC/LTC 导读，把华为管理和西方管理概念性的融会贯通。我们虽然支付了昂贵的咨询费给 IBM，但 IBM 教会了我们如何爬树，我们爬到树上摘到了苹果，这就是老师发挥了作用。老师不可能教得天衣无缝，他教给你一把钥匙去门。其实以前 IBM 教 IPD 时，我们根本没有读序言，就直接使用别人的流程。当我们今天会操作了，很多人说不需要埃森哲了，要把模块变成现实，还是老师厉害，我们对细节的理解很差。

华为不可能创造一个管理，不要别出心裁的自主创新，使公司航道多跳一跳，提高成本。所以在改革十几年后的今天，我让郭平带人将 IFS/IPD/ISC/LTC 四个导读合成一个，定性不定量，沿着 IFS/IPD/ISC/LTC，照样挖一条西方这样的运河出来。迄今为止，我们引进这么多管理，聘用了三十多个顾问公司进行交付顾问，每年要支付 3000 多万美金，华为是否真正消化了一套可推行的表格？（梁华：已经有一套。）华为大学要训战结合，将这些作为教材，对项目管理资源池准备上战场的人员进行考核。

第五，华为坚决不能有激进的改革，任何东西都是有继承性，要缓慢的改变。存在就是合理。我们不要用理想化的改革，乱变动现实。我一贯是“改良”，而不是“改革”。我们可不要再幻想彻底推到一切重来，这是口号，不是真正的商业模式。十进制的改革是不会有效果的，我不在乎别人如何改革，我们不能这样做。#3 关于“严格、有序、简化的认真管理是实现超越的关键”的座谈纪要

2013年12月19日

【导读】华为第一次提出“云、雨、沟”的管理概念，“云”是我们对管理的认识，“雨”是我们的经营活动，“沟”是西方公司佳实践的流程和理论体系。

## 一、为了支撑我们实现超越，要建设一个强大的管理支撑平台。

任总：“平台”这个名词如何来的？钳工通过翻砂，做出几公尺长、几公尺宽、有一定厚度的台，中间打了很多孔，防止应力集中。经过一、二十年露天的风吹日晒，让应力释放后，进行磨平加工，又再置露天风吹日晒，释放再加工时产生的热应力。多次往返，再手工磨平后，用于测量直角、弯角及所有零部件尺寸，这个平台上做各种零件，以此为基准。后来被电子工业引用。

今天延伸过来，华为公司的平台是什么？未来的平台是什么？面对华为的现实情况，从概念上讲如何支撑公司发展，怎样踏踏实实地建立起自己的管理体系？我们要实现超越美国这个目标，你们想象的管理大架构是什么样子？

第一，我们要站在大视野的角度来看大系统。华为大缺点是缺少思想家，缺少战略家，战略家应该要从架构上展。因此，我们花了许多钱，请西方公司来帮助我们做战略展。我们很多干部从基层打仗上来，眼睛容易盯着下面看，将流程越做越复杂；而且更多人是盯着自己的一亩三分地，容易形成部门墙（流程隔墙），很少有人站在全局观点来看整体流程。当我们让他眼睛向上看时，他就认为被剥夺了一些权力，被架空了，找不到做思想家、战略家的感觉。这方面，美国无论是战役领袖还是战略领袖，都很优秀，你们再认真看看《诺曼底登陆战》，看看麦克阿瑟的个人传记。当然，华为也不是没有粗线条，否则不可能发展到今天的规模，但粗线条过于粗了。

第二，建设管理支撑平台，要把西方的成熟体系充分利用起来。我们不可能建立一个所谓华为式的管理，不如就把西方的成熟体系充分利用起来，西方有很多成功管理经验，其实都是站在战略的观点来展的。我们花这么多钱引进的大管理，现在回过头来审视是否对华为都能产生作用。我记得以前流程变革都是有导读的，因为我们当时不理解西方公司的管理，把它抛弃了，直接进入主题。现在希望你们重新研读IFS/IPD/ISC/LTC的导读，能否把四个导读合成一个？先把前言导读概念性的融会贯通，定性不定量，沿着IFS/IPD/ISC/LTC挖一条西方这样的运河出来。郭平可以找几十个有兴趣的人多读几遍，人多就吵得天翻地覆，结论后就出来了，整理后作为总裁办邮件发布，发布也是更大范围征集批评。而且每次参加整理的二、三十人员都要写心得体会，帮助年轻人去认识导读，年轻人只要有人指导，很容易读懂真理。我们去营造氛围，再激活，终会有很多深刻认识的。而且通过大规模评选“蓝血十杰”，还可能发现一些优秀的种子，让他们加强深刻认识，回去就会贯彻执行。

第三，黄老师正在做“云、雨、沟”，这就是我们将来的大思路。（黄卫伟：把“云、雨、沟”作为华为公司管理的思路，“云”是我们对管理的认识，“雨”是我们的经营活动，“沟”是西方公司佳实践的流程和理论体系。）我们一定要有一条“沟”，将华为的水流集中起来发电，IFS/IPD/ISC/LTC要融会贯通，成为一条沟。华为的哲学是“云”，一定要下成“雨”才有用，“雨”一定要流到“沟”里才能发电。若没有“沟”，“雨”到处泛滥，能量也就泛滥了。

第四，支撑平台不追求优、好；提纲不急于输出，慢慢去讨论。支撑平台具体应该是什么样子，不要求你们从细节上讲，但要在概念上讲清楚。你们不要用“有效”、“高效”等这些形容词，可能会被误解在某个地区的优化，而忽略了全流程。这样当我们追求“优”时，实际做得差。概念性说一次、两次可以，但还是要具体化。先从存在的问题入手，去找解决方案。

这个提纲不要急于输出，慢慢去讨论。千万不要草率地发动，因为涉及到十几万人的动作。因此多务虚、多进行发散讨论、多进行充分批评，可以先少做点试一试。若我们提不出来管理主张，那就干脆不提了，慢慢发

展，终有一天能走上正确的道路。因为我们一举旗，不是左进，就是右进，领导一挥手，亿万人赶麻雀。所以首先我们要想得明白，不是为了讲一篇文章而奋斗，一定要真正的踏踏实实想明白，才去说话。我认为你们写的文章应该是定性，而不是定量，因为定量的文章很容易过时。高尔基的《我的大学》《在人间》《童年》永远不过时，因为讲的都是个人感受，孩子们都会有这一段感受，不会过时。

第五，存在就是相对合理，千万不要在自认为 优的盲目冲动下，乱推行变革。不管你是否可能产生 优方案，即使真正能产生，也不能停止正在进行的逐步优化的活动。这些胡指挥的人，都是没有实践经验的，拿公司生命 玩笑。

第六，不要再提互联网精神，以免误导青年员工。一定要相信汽车必须是汽车，金融必须是金融，豆腐必须是豆腐……，互联网的特性是对标准化、数字化的内容传输的便利性和规模化，在任何事情上，减少中间环节。我们历 25 年的努力，正在使自己的运行标准化，流程简化，随便要颠覆的人，是在破坏我们 25 年的努力。

## 二、关于目前管理体系面临的痛点讨论

### 1、客户需求清晰了，管理才能简单

任总：过去我们片面理解客户需求，在收集客户需求时，没有归纳总结、分析提高，眉毛胡子一把抓。这些都是大管理要考虑的，如何充分理解客户需求？我认为要学习毛泽东“去粗取精、去伪存真、由此及彼、由表及里”的思考方式。我们是否这样做了？没有，那从 Marketing 始就乱了。Marketing 收到客户一个需求，就认为我们要做，这样公司的战略就不聚焦了，一个项目产出几百万美金，规模也做不大，牵扯到公司管理体系变得复杂。每增加一个需求，就增加一个纵横的交叉点，增加几十个管理的交叉点的矩阵更复杂了，如何能做好管理呢？我们不是万能的，客户需求中，也只能做到有价值的一部分。我们要做能支持大架构的东西，无论当前是否赚钱，我们都做。

我们没有能力做到综合性全面管理之前，首先业务口要适当收缩，确保管理口能跟随上来。业务只能往纵向发展，要抢占制高点，提高交付、服务质量，在这样的条件下，如何支持公司高效发展？

### 2、计划、预算、核算

徐直军：企业 核心点在于，管理体系 大的要素是资源配置权——“预算”，我认为首先要围绕“计划、预算、核算”这几个点。现在预算是授予到功能部门的分钱机制，是各级组织权力的分配过程，谁有预算谁有权。若不改变预算的产生机制，若不改变权力来源机制，可能就无法改变现状。预算来自于哪里？到底给谁？如何支撑战略落地？

(1) 计划：这是影响我们公司效率 核心问题，即使是流程拉通以后。这两年做 BG 建设，想到了做集成计划“人、财、物”，如果将计划真正集成了，公司效率自然会提高。(2) 预算：目前部门对预算的观念一直基于“存在就是合理”，去年有，今年也要有。现在功能部门既掌管资源，又掌管钱；反而作战部门没钱，需要向功能部门要预算。我从去年已 始改变，研发费用不授予到产品线，慢慢转变到先授予 IRB[1]、IPMT[2]，让预算到能创造价值、围绕战略落地的项目上。(3) 核算：要弄清楚核算到哪个单元，很多方面也就清楚了。

若没有将“计划、预算、核算”三个机制及围绕哪些对象梳理清楚，整个改革还是在以功能组织运作为中心，围绕功能组织配置资源、核算，那么管理是无法简化的。华为改革一直没有改革核心问题。

郭平：2013 年把目标和预算分离了，还要认真总结其优劣。华为是个 KPI 导向很强的公司，在资源分配与 KPI 考核之间的关系还需更明晰。

黄卫伟：我补充一个例子。蓝血十杰中的罗伯特·麦克纳马拉，曾任福特汽车公司总裁，后被约翰逊总统任命为美国国防部长。以前国防部的预算编制和审批是按海军、空军这类功能部门做的，结果功能部门有意将预算越造越大，预算审批者由于信息不对称，不知道该砍谁的预算，只能统统砍一刀。麦克纳马拉把福特的预算方法带到了国防部，即 PPB：计划（Plan）、项目（Program）、预算（Budget）（首先明确目标和战略规划是什么，然后是支撑目标的项目是什么，后是项目需要多少钱），将国防部的预算逻辑彻底调整过来。我们公司现在的预算到部门，可能就是麦克纳马拉就任前美国国防部的状况。

### 3、流程贯通

梁华：我认为业务流“不通”、信息“不通”是目前构建未来管理体系大平台的一个重要痛点。“沟”讲的是端到端的自身流程通畅，而我们需要的是“沟”与“沟”之间的连通。（郭平：现在人人都想端到端，就自己挖“沟”，但沟与沟相互不通。）以前我们针对一件事情，就去设计一个流程，现在的流程架构使得运作越来越僵化。要通过流程化组织运作，避免将来越来越僵化。

现在管理体系断点多，使得流程不通，未来如果拉通了，效率就自然提升了。如账实不符，就是因为之前 DMS 在深圳发货之后就把 SO 关掉，关掉后存货信息就没有了，以 PO 绑定的大编码进入到了 CES，现在就是要解决这个问题，要把存货信息一直带到站点去就一致了。当时向郭总承诺三年达成账实相符，用一、两年完成前方存货管理系统上线，再用一年进行优化。

郭平：IPD、ISC、LTC 都是横向去建的，IFS 也是作为项目去建的，没有纵向连接集成，需要有工具和平台来拉通。

任总：华为公司做了一个弄不明白的所谓大管理，然后越来越复杂。未来每个改革都是对全流程，看哪些地方可以形成管理节点，能否概念融合起来。我们终就是要做到账实相符，然后公司内部管理就清晰化，也简化了。

将来三大委员会的责任就是制度、规则的制定者和监督者，不是调度者，不赋予调度责任。

### 4、简化管理

黄卫伟：沿着供应链务虚会思路，我认为还是要从复杂性的源头入手来简化管理。（1）IPD 流程上：如何简化产品品种数量，简化解决方案的场景，减少低端客户的定制需求，否则未来运作会越来越复杂。（2）LTC 流程上：大问题是合同。我们要承认小合同数量增加是大趋势，如何简化合同处理和合同授权，对合同要分级管理，能否在代表处“四算”关闭合同？总之，我们的业务处理的复杂性决不能是随规模线性增长，甚至是非线性增长，我们的管理成本不应该是“可变成本驱动”的，而应当是“固定成本驱动”的，这样才会有规模经济，公司管理平台应该主要是“固定成本驱动”的，不随规模线性增长。

任总：我在供应链务虚会上讲话，现在 90% 合同是主运营商、主航道的标准条款，这些合同金额无论多大，仍属于简单合同。但绕过主运营商、以及离 标准条款签的合同猫腻很多，无论合同金额多小，都要审查。假合同因为金额小，就没有受到管制。

合同将来要分类：（1）主合同：即与选定的客户在标准条款上签了的合同，要对承诺的条款索引；主客户标准条款，事先授权过的，代表处就有权做主，事后追溯责任。（2）非标准合同：即绕过主合同的合同，虽然只有 2%，但要加大精力处置，防止出现的问题比例增大。现在我们的好、坏合同都要经过管道流一通，重视大合同，不重视小合同，往往就是小合同出问题。

徐直军：不期望客户都按我们的想法去做，但我们可以和客户一起去定义双方每一个框架下的 PO，这是以前没有做的。目前我们的框架合同签了就关闭了，这个关闭点有问题，没有将客户给我们下的 PO 应该是什么样子达成共识。若再向前走一走，将客户下的 PO 定义出来，后期自动匹配。还是需要大架构的核心理念理清楚，否则会影响整个流程设计和业务运作。

郭平：华为的“项目经营”本质是划小经营单元，大公司要像小公司那样有活力、不僵化。但我们的体制能否支撑？大公司怕僵化，小公司怕失控。当初设计的 BG 是 BG EMT 负责制，可以理解为三个相对独立的事业部，BG 之间主要的语言是财务语言。但在执行的时候，这两年全是拧巴着的，组织导致我们的管理复杂。

5、授权与监控任总：中国“人之初，性本善”的理论，导致中国缺少放权、监管的理论基础。西方的观念是要把所有的人在制度上都管住，缺点就是太规范，一直规范到 基层。郭平曾经讲过，放松基层的决策流程，避免西方的僵化错误。那么如何放？在哪个节点要收敛回来？在那个节点下，一线可以自己指挥，但节点上的上报一定是标准化的。我认为要放松战斗的决定权、管理战果的处置权。

徐直军：我们在监控时，是否设监控点，是否设职责分离，通过对风险的接受度来建。我们设一个职责分离，可能规避一点点风险，但是成本太高，那就接受这个风险存在。

任总：是的，比如账实不符出现 2 毛钱的问题，我认为是没有必要回头去查，应该做一个 BUG，相关部门签字后，这个事情就结束了，让流程继续往前走。我们现在面临的很多现实问题，枝节上一直是纠缠不休，但在大流程问题上没有清除。主流程要清晰，末端系统要灵活 放。

### 三、对未来的管理体系的建议

郭平：我之前总结的“击毙本拉登”事例，主要讲未来管理体系做三件事：（1）前方是项目经营：有目标清晰的行动中心。24 人的海豹突击队有明确的项目目标，他们的“少将班长”相当于我们的项目经理。（2）中间是被呼喊炮火、有效率的平台：在传递过程中，能使前后方信息、物资全部贯通，能呼唤无人机。由卫星、航空母舰、通信系统……组成的服务平台。（3）后方是清晰的决策及监控中心：前方活动过程清晰透明，确保前方按业务规则进行。（梁华：其实目标和规则早已确定，后方对过程可视，如一线是按规则进行的，后方就不应该再干预，因为一线已经获取授权。）

徐直军：定位公司管理平台三个方面：（1）流程、IT 要贯通；（2）数据一致；（3）可视。面向对象，包括角色、作战团队及经营单元进行集成。

梁华：第一，我们建立了这个平台，无论哪块业务在上面跑，应该有这四个要素。（1）业务规则：包括研发、交付、销售，如“研发哪些能做、哪些不能做”要描述清楚，在上面一层就要思考；又如 近任总不断给销售提一些规则，其实都是业务规则；（2）流程、IT、数据：虽然我们也是这三个词，但流程要变，06 年前业务部门都有流程设计权，后来收归到集团后，流程设计权都在上面了。我认为流程设计权还是要一部分公司管控，一部分一线管控，通过 IT 来贯通，通过数据可视、可管理；（3）计划、预算、核算：这是管理体系贯穿很重要的一块；（4）度量体系：包括业务度量、KPI、现在所说的“5 个 1”等，建立逼着项目和功能部门不断去改善效率的度量体系。

第二，未来建立的支撑管理平台，运作和流程都必须是通的。无论是徐总所说“预算分到了功能部门”，还是流程在运作中都是一根根筷子下去的。其实在代表处，就是合同获取、合同执行、财务管理以及行政管理活动，可能就三 - 四个业务流。在运作方面，我们要改变到以项目为经营单位的管理体系，包括如何定义项目型组织、对项目型组织管理人员的定位、授权、激励、资源获取机制……，通过预算获取相应权力，这些问题可能是

我们需要调整的。将来无论是研发项目、交付项目、变革项目、基建项目，都可以在这个平台上运作。建立大的管理体系可能涵盖我们从产品发到销售、供应、交付、财务的全流程。

将来我们在流程建设或未来架构建设中，应该四位一体：（1）首先明确业务场景和规则；（2）再设计流程、数据、IT；（3）相应支撑运作组织体系和 KPI，（4）相应流程体系的度量和 Metrics。将来流程发布应包括三个方面：（1）流程架构（BPA）层面；（2）面向业务流的流程视图，将客户、华为、供应商包含在一起；（3）相应的定制方法。这样使得我们既能够有总体运作框架，一线又可以根据不同地区的业务场景和业务规则，同时定制相应流程。

[1] IRB，投资评审委员会

[2] IPMT，集成产品管理团队

## 在公司内控与风险管理“三层防线”优化方案汇报的讲话

2013 年 12 月 4 日

**【导 读】**国际内审协会（IIA）主席兼华为内审副总裁 Phil 以 IIA 框架和 IBM 实践，介绍了公司内控与风险管理“三层防线”以及华为优化方案。任正非在会上提出了自己的理解和要求。

一、加强第一层防线建设的目标绝不动摇，坚持逐步走向流程责任制，逐渐给流程 Owner 赋权。代表要转身为总经理，承担好综合经营责任的基本要求。

第一层防线，在业务运作中控制风险，是重要的防线。我们 90%以上的精力是要把第一层防线建好，既要规范化，又要灵活性，没有灵活性就不能响应不同的客户服务需要。终目的是要让业务主管承担起内控责任，比如是经营责任人，那也就是内控责任人，层层级级都应该这样。过去的管理者不承担内控责任，现在要逐渐考核承担起内控责任来。

代表要转身为总经理，内控管理是承担好综合经营责任的基本要求。以前代表主要是抢单的销售代表，而成为总经理后，他们是综合经营者，所承担的责任目标转换，自然就重视内控了。从代表成为总经理，首先他要转身，现在为什么转不过来呢？代表提拔回公司，依旧是到片联、到销售组织去，而其他组织的人员也去不了代表处当代表，说明我们的干部选拔上有问题。

将军要学会系统性作战，关键过程行为考核是用于选拔干部，内控管理也是重要的考核指标。我们发奖金的时候，多考虑责任结果，这人会抢粮食，抢了粮食，那叫英雄；但是选拔干部、能不能升官的时候我们还要考察关键过程行为，要知道有哪些责任，将军要学会系统性的作战。

资源池应该有资格管理，他们回到资源池备用时要考试认证，涵盖的类别都要过关，包括内控。考一次，他们就知道要承担起这个责任。资格考试考的好不是要涨工资，也不是发奖金，只是给你一个机上战场作战。作战回来，关键过程行为用于干部评价和选拔。比如这人工程做得好，管他扭没扭屁股，人家冲锋在前，做出成绩就可以多评奖金。但我们要选拔将军时，从关键事件的过程行为中分析他是不是可以担起责任。这样把两种人分来，对于不想当将军的人，逼着他“之”字形成长，是浪费成本。如此一调整、一管控，自然有想当将军的人。将军就要学会系统性作战，一次、两次可能做不好，但三次总会做好的。

公司流程要做到既简化又有效，主要的监管还是在流程中。流程本身就是防线，完善了流程就已经建立良好的防范系统。打通流程，是我们矢志不移的奋斗目标。现在我们有些流程做得很繁琐，而且很多人不看前言后语就签字，不担责，就说明这个流程没有意义。流程部门主管一定要有基层实践经验，没打过仗，如何为作战组

织服务？流程有效，不一定是数量多，也不一定要流程长。流程简化，每个环节都要起到有意义的关键作用，主要的监管是在流程中。

二、第二层防线，针对跨流程跨领域进行高风险拉通管理，要担负起方法论的推广，大量干部接受内控赋能后走向前线。

为第一层防线大量提供方法论，大量补充、循环和培养干部。我们要确认流程责任人的责任，SACA 是对责任人的评价，我们要去帮助他们做些试点，建立起流程监管的制度、岗位、角色，并发挥作用。同时，建立金种子计划，通过实践比如 iSales、配置打通交付上 ERP，一个个国家推，成功了，就一分为二，就从这个地方补充到其他国家打仗去。新的打了胜仗以后，又产生一批人，就这样干部螺旋式洗澡，把优秀的人洗上来了，培养金种子。一大批新的干部提拔，都是有成功实践经验的，为什么不能接管代表处？为什么不能接管华为公司的总部？雄赳赳，气昂昂杀回总部来。谁说二十几岁不能当将军？

第二层防线实际是帮助别人建立起正确的业务组织进行拉通管理，而不是具体事情监管，干预业务太多自己越做越大。我们要让业务火车快速的跑，就拿工程稽查来说，一线有待上岗管理者，代表处采购委员会主任上岗前，重大项目交付项目经理在交付项目启动前（有很多老员工在基层干过很多年）。抽到工程稽查参加培训，工作一段时间，就算是赋能了，赋能就上前线，就担负起责任来。工程稽查要担负起培训干部，提供方法，让一线担起责任来。

三、第三层防线通过审计调查，对风险和管控结果进行独立评估和冷威慑。

第一层防线要把绝大部分工作做完，但他们可能有疏漏，由第三层防线监督，通过对疏漏的检查，一个是建立威慑，一个是修补漏洞，还可以请外部机构来检修堤坝，第三层防线永远不会消失。第一道防线建设好后，第三层审计应该没多少事干，而不能是第一层做得一塌糊涂，后面依靠审计。番茄烂就烂了，大家对这个烂番茄没什么反应，那这个番茄完全没有意义，从流程组织建设上，就应该去摘掉它。一旦发现，无论大小案子，审计去查的时候，连一个蚂蚁蛋都不能放过，这样建立起冷威慑，来配合第一层防线的建设。

四、三层防线的组织职能调整循序渐进，在 2014 年先拿出方案试点，2015 年回顾和调整。

当建立了第一层防线后，就把现在第二层的一部分责任转移给第一层，第二层的责任是看沿着流程走的都走好了没有，好了第二层就不需要了，就合并至第一层防线中；发现还要重拳打击某些癌症点的时候，第二层又和第三层结合起来。因此，我们的重心是在第一层防线上，第一层防线过程中既要有规范性，又要灵活性。

我们在建设思路上，要学习三层防线这种顶层架构的设计方法。上层设计好后，拿出实施方案后再推广，推不动，我就派一群干部接管你这个组织，接管的干部回来参加工程队，上战场边打仗边培训，又产生种子。你们不要急于求成，要经过讨论后再推行，避免出现问题后再回头还有好多漏洞要补，这补漏洞的过程实际上更慢。

你们都看到我在法国答记者问，我不认识韦尔奇，我的老师是 IBM，韦尔奇是多元化，我们公司不提倡多元化。IBM 教我们爬树，我们爬到树上摘了苹果。谢谢 Phil，非常好！

## 【参考资料】

### 《2013 年华为公司内控管理要点》

一、继续围绕“促经营、防腐败”的内控工作目标，聚焦在重复发生的 TOP 经营痛点问题上实施流程改进，获取经营管理收益、遏止腐败。

- 1、各级管理者和流程 Owner 应基于 CT 与 SACA、审计、稽查等发现的问题，在相应的 ST 会议上研讨，识别出自身的 TOP 内控问题；
- 2、对于每一个 TOP 问题，须指定明确的业务改进责任人，负责具体改进计划的制定与执行；
- 3、所有 TOP 问题的改进应基于流程（本地化）、规则的发布与执行，改进的效果通过内控 BC、审计、稽查的结果来验证；
- 4、内控 BC 负责协助各级管理者和流程 Owner 实施 TOP 问题的改进，并例行对改进进展进行监督和报告，对于已改进的问题在 BCIT 系统中验收关闭。

二、内控管理的关键是建立内控责任体系，这是内控的核心工作。各级管理者和流程 Owner 是所负责业务领域的内控第一责任人，必须主动承担起自己的内控责任。

- 1、全球流程 Owner 负责建立基于流程的授权、行权、问责的内控责任体系，发布明确的业务问责制度，并层层落实内控考核要求；
- 2、各级管理者和流程 Owner 应建立内控奖惩机制，对于内控管理做的好的予以激励，对于需要改进的可以发放红黄牌警示、责其进行内控述职；
- 3、各级 CFO 必须协助相关管理者和流程 Owner 建立内控责任体系。

三、各级管理者和流程 Owner 需持续提升 CT、SACA、PR 等内控工作的质量和真实性，实现内控的自我管理。  
1、各级流程 Owner 应月度实施 CT 并季度报告，内控 BC 负责对 CT 工作质量进行例行抽检复核；

- 2、各级管理者和流程 Owner 应从主动管理风险的工作需要出发，不定期组织 PC/BC 实施 PR 自检工作，以发现问题并及时改进；
- 3、各级管理者和流程 Owner 应基于日常内控管理工作，每半年实施 SACA 并报告，内控 BC 负责对 SACA 结果进行复核和质量回溯。

四、要关注存货管理、交付管理、采购管理、合同质量、行政管理、渠道管理、资金税务等高风险业务。各高风险业务相关的流程 Owner 应加强和持续“内控上前线”工作。

- 1、内控工作应聚焦高风险业务“上前线”建设和改进，高风险业务的管理责任人应建立跨流程的联合内控改进工作组，持续实施内控改进；
- 2、内控工作应深入到业务中去，跟随服务，在炮火中前进，实现快速运作流程与合理监管，“终让‘内控在前线’”，以匹配一线的业务场景，建立适用的本地化流程与规则，并将内控责任持续传递、分解到一线的项目、岗位。

五、全面推行和落实 KCFR(关键财经控制要素)工作，加强财务支撑和监督，拉通业务与财务流程，确保公司内控的有效性以及财务数据的真实准确、资金资产的安全。

- 1、KCFR 是落实业务和财务流程拉通，支撑资金资产安全、经营结果改进和提升财务报表准确性、完整性的有效保障。
- 2、在日常的内控工作中，要主动识别、全面执行 KCFR 的要求（含 KCFR 方案本地化后的具体要求）。

3、各级管理者和流程 Owner 要将业务和财务流程的拉通作为本部门的重点工作之一，通过设立财务或业务指标来衡量 KCFR 的执行效果，不断改进优化，并通过例行 CT/SACA 等手段来及时监督、提高 KCFR 的遵从率。

## 六、持续加强内控 BC/PC 组织与能力建设。

- 1、对于内控管理较差、风险较高的流程，相关流程 Owner 应设立专职化的 PC 团队以快速提升内控管理水平，实现有效监控；
- 2、各级管理者应加强内控 BC 组织与能力建设，以更好的实施内控支持、监督和报告工作。

## 在 2013 年 11 月 29 日 EMT 办公例会上的讲话

——任正非在公司组织变革计划、进展和高阶方案汇报会上的讲话 2013 年 11 月 29 日

**【导读】**华为上一轮组织变革，初步建立了董事会领导下以 BG 为主要经营责任中心和利润中心的公司组织架构。该组织架构运行三年来，对公司企业业务、消费者业务的孕育快速成长起到了极大积极的作用，但同时也出现了 BG 和区域责任不够清晰、BG 间结算较为繁琐等运作问题。经过近一年的多次酝酿和慎重研讨，围绕以下组织变革目标形成了华为组织变革的相应高阶方案（方案见附件）。

### 1、公司层面高阶设计方案

任总：成熟和归属清晰的产品行销能不能往下走一层，成熟的系统已经完成传帮带，应该下到基层，重装旅的作用就是不断循环，把新的东西变成旧的东西，推到下面去，而不是集中到上面来。

徐直军：未来公司的行销只关注新产品、大解决方案，成熟的都压到地区部、代表处去，未来每个产品的公司产品行销队伍不会太大，能够在全球飞的员工是要有资格的，不符合资格要求的都要到代表处或地区部从事行销工作。胡厚崑：行销分成几层看，产品和解决方案目前只管 IT 和数据中心能源的产品行销，其他的行销全都落到 BG。

和以前一样，孵化的时候在产品线，产品铺以后归到 BG

片联更重要的是干部资格的管理，先只管市场部分，然后是全公司的干部资格管理，因此片联是公司的总干部部。片联应该是具有全面性的，当他屁股坐在区域的时候，脑袋就是区域的。多年来，我一直想让他成为中央特派员的角色，就是希望他千万不要把屁股坐在市场上。要有一个权威机构来协调和管理干部。人力资源现在是一个执行的职能责任，不具备专门选干部的职能。

### 2、区域层面组织设计高阶方案

任总：现在军队改革也始向美军学习，未来会有很多作战中心，但作战中心只有基本构架，没有队伍，作战时将坦克、空降兵、航母等划归组合后，听作战中心指挥，作战中心是轻装组织。我们代表处作战中心也应该是轻装组织。如果作战、养兵都是同一个部门，组织复杂，大量精力放在内部，而不是放在作战上。现在我们的代表处，吃喝拉撒睡、上厕所怎么擦屁股都要管的话，实际上作战能力是在下降。

我们的重装组织组建在哪？过去重装中心建在地区部，那是我们还在比较弱的时候的建设方法。我听了几个高级管理者的意见，他们认为成立大地区部来建立重装中心，成为屯兵和培训兵的中心；把地区部变成军队的营级组织一样（营部只有十几个人），是一个协调组织，是协调代表处能力的中心；真正的作战中心在代表处。

在以前快速增长期，我们把地区部划小一点，把计划的权力给他。我们把地区部划小，计划前移，是从美国沙漠战争中学来的，沙漠战争美国总统也不管，就是下面瞎打，华为公司为什么不能瞎打，就搞了个地区部，而且把计划权力给地区部。这些年来，由于我们平台能力的成熟，我们全球是不是要 16 个地区部，地区部可能会变革，是一个承上启下的组织，但不和代表处重叠，也不和大地区部组织重叠，这正好是一个帮助协调的组织，应该是一个空架子机构。

成立大地区部的条件是否成熟？在全球有没有一个区域可以先成立起来试点，以前我们按撒哈拉沙漠来切分南北非洲，大非洲区域和中东有没有可能融合起来，成立大非洲地区部；把几个地区部支撑机构合成一个，实际上力量大大地增强了。我们过去重装旅的设计，作战面太小起不了作用，要么和代表处有重叠抢东西；而且也不精，重装旅掌握的也是代表处掌握的作战方法。我们在建大地区部概念的重装旅时，要培养一批真正转型的金种子，这些金种子能够去发光。

徐直军：建议先拿中东和非洲试点，客户正好是跨区域的，终端、企业业务正好也有此想法和诉求。将大非洲和中东变成一个实体大区，四大地区部是营长，功能部门放到上面。

李杰：中东非洲试点后，大区域是实体，地区部这一层流程就不穿了，我们只建两层实体，如果是三层实体组织，流程就太慢了，中间这层是虚的，就像中国的几个区，这四个区主管带了几个助理。

胡厚崑：未来业务复杂以后，我们要允许区域的弹性非常大，可以一下子张得很，也可以一下子收得很拢，要给他们一定的灵活度，也不可能所有的东西都又从地区部收到片区去，完全根据业务需要来做，不要一刀切。有些业务刚 始全球没有那么多资源的时候，不可能往地区部配置资源，可能大地区部都不一定能够得到支持，那全球可能就只有一个队伍，随着市场市场颗粒度越细越往下跟，我们要灵活地去调整作战面，也不是绝对以大区还是小区，完全看业务的需要。我们组织还会不断变，但要识别出来 基本的砖块，从客户往回牵引，整个业务运作的基础是项目组，如何使项目组真正有作战能力。

任总：未来我们所有的改革，“以代表处为基础”永远都不会变化，但区域的结构，随着我们的进步和变化是可以调整的。能力的提升以项目组为中心，管理建设以代表处为基础，这两个都要抓好，后面叠加上来就好了。地区部的组织应该是具有很大弹性的，大区域的资源中心（包括技术、未来战略预备队中心等），随着我们有偿服务的实现，我们在哪些地方布局，我们要动脑筋去想这个问题。梁华要抓紧通过一二年时间，将有偿服务试验出成果来。谁都可以来要人，但是得给我钱，把资源推到后方组织建设，把重装旅建设上去，我们整个组织就活了。如果我们可以通过有偿服务，我们在不同的地区就可以建立不同的资源中心，供大家呼叫使用，我们业务精细化的问题才可能得到解决。只要是诸侯，都愿意多生儿子，但是儿子给别人养到底有什么好处，这个要显现出来。试点成功有说服力了，别的诸侯也会让步的嘛，现在强迫他们让步，他们会很不舒服，就不会积极去改。

功能对齐，组织不对齐，代表可以把组织改了，但线头要带过去，这个职责还是要承担，组织没有对齐是因为合并了，但功能要存在。改革的时候要明确，谁的儿子谁就要带走，不能把儿子丢在那不要了。

### 3、计委的运作及组织变革方案

任总：呼唤炮火的中心可以直接呼唤炮火，现在是通过一级级收敛以后再呼唤炮火。计划来了合并再报上来，还是我们直接把计划报上来。至少要减少一跳，跳数太多了。

公司要在大计划、大变革、大流程、大制度重新规划公司未来架构和战略，因为公司过去变革是一块块改成功，拼起来的，但整个大的架构下，怎么能够适合，现在很难说。

【华为文件】

# 《关于公司组织变革高阶方案的发布说明》华为司发通知【2014】024

号

公司各部门：经董事会审议批准，现发布公司组织变革高阶方案，并就本次组织变革的相关情况作如下说明。

## 一、本次组织变革的背景和目的

公司上一轮组织变革，初步建立了董事会领导下以 BG 为主要经营责任中心和利润中心的公司组织架构。该组织架构运行三年来，对公司企业业务、消费者业务的孕育快速成长起到了极大积极的作用，但同时也出现了 BG 和区域责任不够清晰、BG 间结算较为繁琐等运作问题。

为聚焦战略、简化管理、提升效率，实现多业务全球化下有效增长的公司战略目的，公司经过近一年的多次酝酿和慎重研讨，围绕以下组织变革目标形成了公司组织变革的相应高阶方案，要点如下：

1. 为使公司各类组织的责任定位更清晰、更有效地相互协同配合，公司组织架构由原来的基于 BG（客户/产品）和区域两个维度的组织架构调整为基于客户、产品和区域三个维度的组织架构。三个维度的相应组织都是公司为客户创造价值的组织，共同对公司的财务绩效(收入、利润和现金流)有效增长、市场竞争力的提升和客户满意度负责，但所承担的责任各有侧重。
2. 为适应 ICT 行业的技术融合趋势，对公司面向产品的组织进行整合，将分属原运营商网络 BG 和企业业务 BG 的各产品组织整合为公司统一的产品与解决方案组织。
3. 为适应不同客户群的业务特点，成立运营商 BG 和企业 BG。其中：
  1. 运营商 BG 是公司面向运营商的解决方案营销、销售和服务的管理和支撑组织，并对解决方案的规划、设计及验证负责。运营商 BG 对公司所有产品及服务在运营商客户群的业务有效增长、市场竞争力和客户满意度负责。
  2. 企业 BG 是公司面向企业/行业客户的产品和行业解决方案营销、销售和服务的管理和支撑组织，并对行业解决方案的规划、设计及验证负责。对公司所有产品和服务在企业/行业客户群的业务有效增长、市场竞争力和客户满意度负责。
  3. 消费者 BG 是公司面向终端产品的端到端经营组织，对利润、风险、市场竞争力和客户满意度负责，消费者 BG 的原业务范围保持不变。
4. 对于各类区域组织的职责定位和组织形态做相应调整，其中：
  1. 地区部是能力中心、资源中心和利润中心，地区部组织对上承接公司组织要求，对下支持各类代表处的业务运作。
  2. 代表处是经营单元和利润中心，是公司战略在代表处所辖区域落地的执行者。代表处可根据各类业务的发展状况及管理成熟度，参考标准模型灵活设置代表处组织。
  5. 片联是负责公司干部资格管理的机构，要推动公司干部的循环流动；作为中央特派员机构，负责区域与各 BG 及产品与解决方案组织间冲突的协调；并作为区域的归口组织，行使相关管理职责。

6. 为加强软件业务的效益管理，适应软件业务的管理特点，将原电信软件与核心网业务分拆成核心网业务、电信软件业务和IT云计算业务，其中核心网业务和电信软件业务分别作为产品与解决方案组织的下属组织，IT云计算业务合并入IT产品线。

## 二、本次组织变革的总体管理原则

1. 组织变革须适配战略要求，体现战略对组织建设的牵引作用。
2. 组织变革应利于业务发展、简化管理、精简组织、提升决策及运作效率。
3. 抓主要矛盾，逐步展开、持续优化，不追求理想主义和一步到位。
4. 各类组织调整在充分酝酿的基础上，应积极推动实施落地，原则上应明确其具体的组织变革完成（指组织发布和干部任命）的时间表。

## 三、本次组织变革的后续报批程序

各组织的详细设计方案后续将按公司已有组织变动的相关程序报批。

# 在IP交付保障团队座谈会上的讲话

2013年11月11日

**【导读】**有员工对此次讲话做如此评价：老板强调的高级干部不要蛮干，要有业界眼光，善于整合产业链的提法非常及时和到位。这才是“喝咖啡”的精髓，但要落地一定要组织和人员流动机制跟上。一个人成功的惯性思维和路径依赖是不可能靠自己悟能悟明白的，一定要到业界和一线去体会，一定要有一线的实践经验。而目前提拔的一些干部明显还是在研发干的很突出或很有研发“人脉”的优秀人才，这些人上来之后依然是“艰苦奋斗”为纲，艰苦奋斗只是一个关键时候用的手段，不能成为常规武器。

今天我要给你们泼点冷水，是否别跑得太快了？发团队要在可靠性上多下功夫，不要为了领先谁，而加班加点，即使真领先了，一旦有事垮下来，后退就是三年。我总担心若瘫掉几个局点，在世界上如何交代？你们今天讲服务，我也很担忧，服务就像黄继光在前面堵枪眼，如果枪眼太多，哪一天将你们胸脯都打穿了，还能堵得住吗？我们现在一路高歌猛进，扛着红旗往前冲，若忽视反思薄弱环节，别人若在峰腰位置一拦断，将全军覆没。所以我们既要迅猛前进，也要高度重视质量、重视服务，进而各个体系的建设。

## 一、质量安全是第一位，先进性第二位。

在高端领域，我们一定要保障产品的安全稳定运行，这是华为公司主要的责任。不能完全保证，那么要加强服务体系的建设。在中低端产品上，硬件要做到像德国和日本的消费电器一样，在使用寿命内永不需要维修；软件升级向互联网学习，在网上能自助升级，这样使公司内部管理得到很大简化。目前我们已经处于稍微领先的状态，一定要将稳定性做强。松下用差的零部件组装了全世界好的电视机，在设计上有很多优秀理念。现阶段我们的容差设计还做不到这么好，在核心大流量产品中，确保质量要认真对待。

华为公司要两个轮子一起转：满足客户需求的技术创新和积极响应世界科学进步的不懈探索。以客户需求为导向的产品发，我希望高端产品要做得既先进又可靠。我这里讲的“安全”与西方所说的“网络安全”不一样，我说的网络安全是要能稳定运行。往往一瞬间的失误，就可能引爆一个“原子弹”，然后就粉身碎骨了。运营商电子技术是世界上复杂、尖端的技术。我们要购买全世界先进的工具，组织优秀的人才，做全世界好的产品。

如果产品具备先进性，还是要实行优质优价策略，别卖那么低的价格，用赚的钱建立一个更可靠的质量保障体系。只要我们多赚到钱，保证总效益，专项奖、项目奖……，你们想如何激励都可以，还要把激励机制建立好。

另外，我们要把高端服务和低端服务分，不能将管理服务笼统化。如果在高端服务领域能争取更多的机会，我是支持的，因为可以产生高价值，运营商做不了的，我们替他服务，多收一点钱。如果只是替他在森林里守基站，这是劳动力问题，不是技术问题，我认为不值得。现在劳动法很严格，临时工也要和正式工一样待遇，运营商不想解决临时工问题，包给我们，我们也没有优势去解决。低端劳动力我们不能招太多，服务领域人员工资都不低，也耗不起。

## 二、重装旅要对人才流动的关键环节建立起循环机制。

重装旅、项目管理资源池、重大项目部都是公司战略预备队，三者相互衔接。重装旅倾向于在技术上实施人才循环培养和执行；项目管理资源池主要是推动八大员的循环进步，倾向于以执行为中心；重大项目部倾向于商务和策略，对项目要有全局观。重装旅作为特别的组织形式，不要强调部门所属和为谁工作，从不同层次、不同方式进行干部和技术专家的循环流动，保证前线人员充分得到培训。我们要考虑如何培养善于快速判断事故根因的专家，培训不是关起门讲课，而是参加实战，将军是打出来的，一定要上战场。

战略预备队一定要对人才流动的关键环节建立循环流动机制。以前我们提倡“胜则举杯相庆，败则拼死相救”，但现在每个地区、代表处都是以利润为中心，地方主义垄断人才，只确保自己胜利，不管别人死活，这也是考核导向的结果。但公司如果不考核，放任发展，我们也会惰怠垮下去的。我希望对战略队伍不要这样考核，一定是把“胜则举杯相庆，败则拼死相救”作为重要的口号，不斤斤计较得失。不仅仅是研发输出人去一线，还需要从一线回流有市场经验的人做研发，才能使人才真正流动起来。如果我们只是把人才输出去，输送的价值没有想像那么大。现在研发人员不具备一线作战经验，只是自己认为研究得很好，如果有了实践经验再回来研发，效果可能会好得多。至于流出去的人员是否都要流回来，我认为也不一定。在循环过程中，我们就能识别出来有些人适合研发，有些人适合项目管理，有些人适合交付，有些人适合管理和将来抢险救灾……，逐渐就按胜任度分类了。

需要就是重要的岗位。而不是说哪个岗位有价值或无价值，以前流动不起来就是价值体系的问题。举一个例子，以前大家不重视供应链，大家更倾向于从事市场和研发工作。但华为供应链只有一条，一旦瘫痪，公司不知会出现多大问题和危险。

目前人才循环流动机制还未建立起来，重装旅要和片联多沟通。比如，重装旅承担责任是什么？干部专家派到一线，职级由谁管？回来薪酬包在哪儿？……以后你们每个月要给我汇报一次干部是如何循环的，循环量有多大，希望你们在这方面能做出成绩来，我愿意当你们的指导员。

## 三、加强破格提拔，拉人才差距，避免优秀人才流失。

我们要重视内生成长，提倡破格提拔。破格提拔首先看贡献，第二取决于责任，第三是个人奋斗和牺牲精神，以此确定你的定位。所以不是看由哪个委员会来评价，也不存在干部或专家概念区分问题。公司将来会走向更多专家时代，专家对业务流程实现直接管理，干部数量会随着公司流程制度成熟而减少。为什么要破格提拔？就是要打破部门内部僵局。现在实行薪酬包管理后，反而部门涨工资过于谨慎，排排坐，分果果，去掉哪个都不合适，打不破僵局。

我们也不要只重视高端人才，忽略了低端人才在华为的存在必要性。实在就是合理，别理想化的大改。毛泽东发明了“赤脚医生”：把一些在田里干活的农民进行医疗培训后，负责给农民看病，来解决农村医疗问题。后来为了正规化，没学历不能从事这方面工作，结果有学历的又不愿下乡，农村医疗困难重重。从今天来看，赤脚医生是解决中国农村医疗问题的一个现实好办法，不能因为不规范就抛弃了赤脚医生。近三十年来，如果不废除赤脚医生，而是对他们不断培训，不见得不是一个好办法。现在我们总讲高端人才，其实现在养活公司的主

要销售量还是来自低端产品。我们为什么做不到低端产品零故障？就是因为还不重视低端产品，不重视低端人才在华为的地位，人才都涌到高端去了。我们需要全方位人才架构，而不是少量人才架构，所以要爱护不同层次的人才，只要努力奋斗，每一个华为人都值得我们关爱。

#### 四、确保合同质量，减少不必要重复劳动，提高效益。

我经常讲必须努力奋斗，后我们才会成功。但有员工说，奋斗也希望快乐，不想当将军，也希望钱挣多一点。因此：

第一，我们在执行合同过程中要确保合同质量。不能像过去一样完全不顾一切、拼死牺牲的精神，这种精神不值得提倡。如果没有这一两年我们提高合同质量，不准做烂、低合同，今年的利润不可能这样好，就不可能有钱拿出来给大家涨工资，改进办公环境的卫生质量、绿化等。

第二，减少不必要的重复劳动。有时我们对人力数量要求看得太重，还没有学会把效率提高。当前公司有太多重复劳动，正如你们所提到的，运营商 BG 和企业网 BG 都在研究 IP，一个容量大，一个容量小，界限上重复叠上去的一些人，可能就是浪费，累计入成本。如果把重复劳动人力释放，就能增加很多利润。

我在干部大会上讲，“反对高级骨干埋头苦干”，要多参加业界会议，与业界人士交谈；“一杯咖啡吸取宇宙能量”，敢于与世界名流喝咖啡，听听人家想法，也会给我们启发，少走弯路。我们很多干部心中没有格局，接到任务，既不务虚，不做专利检索，也不研读同行业先进文章，一头扎进去就号召大家加班加点干，干完才发现做错了，原来外界早已做得很好，于是推翻重做。耽误了两个月时间，又号召大家加班加点干，加班多了，人也昏昏沉沉，出错又多。这也是导致我们人力不够的很大因素，还好高层没有这么糊涂过。所以我们要通过未来 5—10 年不断改革，只有管理接近西方公司的先进，才能达到我们期望的目标：工作没那么繁重，效益还很高，挣钱还不少。这样不当将军也可以了，当将军就挣得更多。

我们也要理解员工将家庭和生活放在第一位，但鱼和熊掌不能兼得，那就不要往将军这条路上走，可以做职员，一般性的业务岗位，不流动、舒适、工资低，为什么一定要上航母做舰长呢？核潜艇一潜伏到海底就是几十天、几百天，不可能照顾好家人。而且我们的岗位也不需要全部人都来上核潜艇、当舰长，我们只提拔使命感强的人上战场。如果你既不想上战场，还希望享受将军地位，这就不现实了。

#### 五、我们要 放，不固步自封，大数据流量时代中坚定前行。

未来大数据流量时代，软件将越来越复杂，硬件会越来越简单，但硬件的简单意味着门槛越来越高。这种简单是我们设计高超而实现，小公司很难进入成功。我们有很大的市场空间，有全球摊薄的这么大一块饼，你认为将简单的硬件做出来就能养活自己吗？关键是上面能种些什么庄稼。今年干部大会 主要的定义“我们作为大公司，如何应对颠覆式创新？”我们不怕别人创新，别人要在原来的道路追赶上我们，基本没有可能性。但若世界颠覆了，怎么办？因此我们在业界率先提出：管道能不能有个操作系统，把管道的硬件和软件分，现在所谓的操作系统很多都是嵌入式，实际影响了管道流量，不适合将来的大容量。但世界的发展是否跟我们想象的一样，我们不敢肯定。这里的管道，其实已经脱离运营商概念了。现在全球流量分布中，运营商网络上的流量占到 14%；企业网内部流量 16%；DC 内部流量 70%。而我司占世界总流量的 6% 左右。世界流量一定是很大，至于流量是谁做，华为能做多少？这是一个新的问题，并不等于将来会以数据流量论英雄，我们要从数据流量来看华为生存的价值和方式。

我们虽然目前在小小领域上领先了一点，但不能沾沾自喜，在架构的认识上，我们离美国公司还差得很远，还要在很多方面努力构建自己能力。美国科学技术非常发达，火箭发射出去后还能落回发射塔上，这点之前谁也没能想到，但美国做到了。谁知道美国还研发出多少新型炸弹没有放出来？在我们自己认为太平无事的时候，可能人家一个炸弹就把我们炸垮了，这就是我刚才所说的颠覆式创新。我们要前进，要超越美国公司，但并不是打倒美国公司，他们也在发展。只是若我们的竞争力更强，生存条件会更好。我们要清醒认识到，未来

一定会有一场知识产权大战，我们要构筑强大的知识产权能力，来保护自己不被消灭，但我们永远不会利用知识产权去谋求霸权。当我们想从这里谋取利益，实际就开始走向死亡。

今天你们提出了很多好建议，都可以在管理优化报或心声社区上发表文章，但要站在全局的高度上，不能只考虑自己一亩三分地的问题。希望你们能把华为过去的僵化管理，通过循环流动推动变革起来，包括组织精简、机构设置、编制合理性等一系列问题。这两年社会上很多公司都亏损得一塌糊涂，你们还能涨工资，都得益于我们的改革。虽然离我们的理想还有距离，但公司总体还是前进了，而且我们对未来两三年公司前进的信心更大。因为无论往哪儿走，公司花几千亿成本建立起来的平台基础是我们未来胜利的保障，面对未来会有颠覆式创新，我们只有不固步自封，有可能还是赢家。

有人问超越美国公司成功的标志是什么？我也不知道，要想超越对手，首先我们要超越自己。人类终一定会走向大数据流量的信息社会，但信息社会具体是什么样，我们都还不清楚。如何在信息社会中适应下来，对于人类、社会、国家和企业，是一个很大挑战。现在与我们同时代成长的公司很多，未来跟我们一起走的公司也很多，走到后，发现我们还在走着，也许这就是成功了！**我一贯不是一个低调的人**

——任正非接受法国媒体联合采访 2013 年 11 月 25 日

**【导 读】**任正非曾看到媒体刊发的一篇文章《华为的宿敌思科，诞生爱情土壤中的技术之花》，说：“我不如钱伯斯。我不仅倾听客户声音不够，而且连听高级干部的声音也不够，更不要说员工的声音啰！虽然我不断号召以客户为中心，但常常有主观臆断。尽管我和钱伯斯是好朋友，但又真正理解他的优点有多少呢？”但同时他也说过：“只有极少数人是拥有超我意识的使命主义者，乔布斯是，我任正非大概也属于这一类人。”回声报：您是个低调的人，我们希望了解您是什么样的人，您的童年是怎样的，您来自哪里？

任正非：我也不清楚怎么解释自己是什么样的一个人，因为不知道应从哪个角度来看。我认为自己从来都很乐观，无论身处什么样的环境，我都很快乐，因为我不能选择自己的处境。包括小时候很贫穷，我也认为自己很快乐，因为当时我也不知道别人的富裕是什么样的。直到 40 多岁以后，我才知道有那么好吃的法国菜。

我小时候生长在贵州的一个少数民族边缘小镇(镇宁县)，在小镇读了小学和中学，随父亲工作变动，到了很小一个城市(都 市)读中学，然后考上大学。我父母都是中、小学教师，虽然他们没有给我们宽松的物质生活条件，但在我们的教育上付出非常大。我不知道这个回答您是否满意？回声报：希望您接着向下说。

任正非：我考上大学后，学的是建筑，在重庆建筑工程学院。电子方面是自学的，是改行了的。

回声报：后来我们知道您从军了一段时间，有人说您那段时间做的是工程方面的工作，也有人说密码方面的工作，有人说他是军官，也有人说不是军官。

任正非：大学毕业后我是当兵了，当的是建筑兵。当然是军官，不是士兵，在中国“当兵”这个说法是指行业，而不是职位。我当兵的第一个工程就是你们法国公司的工程。那时法国德布尼斯·斯贝西姆公司向中国出售了一个化纤成套设备，在中国的东北辽阳市。我在那里从这个工程始一直到建完生产，然后才离开。我跟法国很有缘分，第一个工程就是法国的。我是从事石油裂解 始的油头 8 个装置的自动控制工作。当时有 400 或 600 多个法国专家在现场指导工作，他们教了我化工自动控制。

因为当时中国比较贫穷，国家的理想就是每一个老百姓都能穿上化纤的衣服。中国人那时认为化纤的衣服很挺，不打皱，很漂亮。那个化纤厂建好以后中国就改革 放了，改革 放后中国人认为棉布比化纤好。化纤有个缺点，不透气，一旦着火以后沾在身上烧很危险。这个厂没有实现给每个中国人提供化纤服装的梦想，后来转变为做包装袋材料，而不是做衣服了(记者：丝绸更好。)丝绸很贵啊，那就更不可能了。那时候中国人总体生

活水平还是很低的。所以为什么那个时期以化纤为中心，就是为了解决中国人的温饱问题。像现在法国奢侈品对中国的出口，在那时候连印象都没有，因为 30 年前中国的基本问题是温饱问题。

回声报：当时您已经想到要创业吗？因为创建一个像华为这样的企业，不是什么人都能想到的。

任正非：没有。因为中国改革 放后，邓小平要裁减军队，要裁减非战斗部队，比如铁道兵和基建工程兵，我们就脱下军装了。

世界报：你创建华为时，政府是否鼓励你们创业？

任正非：我们脱下军装以后就要走向生活。其实那时我们很缺乏生活能力的，因为不熟悉市场经济。中国当时正面临着社会转型，我们这种人在社会上，既不懂技术，又不懂商业交易，生存很困难，很边缘化的。我转业在南海石油深圳 发服务公司工作，这个公司主要是盖房子。(记者：哪年)1982 到 1983 年，这时已经是市场经济时代了。南海石油深圳 发服务公司，它不属于石油系统，隶属深圳市政府。深圳想给南海石油多盖些房子，赚它的钱。我因为不适应市场经济和管理方法，没有干好，人家也不要我了，我只好辞职找工作。

世界报：为什么走上电信这一行？

任正非：如果我去卖水果，你也会问我为什么去卖水果。但是如果我聪明的话，不走上电信，也许对我的人生意义会更大。如果我去养猪的话，这时可能是中国的养猪大王了。猪很听话，猪的进步很慢，电信的进步速度太快，我实在累得跑不动了。不努力往前跑就是破产，我们没有什么退路，只有坚持到现在。我根本跟不上电信发展的速度。那个时候就是错误地以为电信产业大，好干，就糊里糊涂地进入电信了。进去后才知道电信难干，它的产品太标准了，对小公司是一种残酷。但是我们退不出来了，因为一 业一点钱都没有了。退出来我们什么钱都没有了，生活怎么过，小孩怎么养活。退出来，再去“养猪”的话，没钱买小猪，没钱买猪饲料。因此也不可能改行了，只好硬着头皮在电信行业前行。

回声报：您是指 始很不顺利？后面才好些？

任正非：应该是无知，我以为电信市场那么大，我做一点点养活我就行了。进来才知道电信不是小公司能干的，标准太高了，进步太快了。要活下来只有硬着头皮干到底，不然就干不下来了。那时应该说和我们同样傻走上电信行业的公司有几千家、上万家，也许他们早认识到他们的傻，所以转到别的行业成功了。因为不认识他们，说不清他们的故事。

世界报：当时中国政府是否有鼓励计划，鼓励人们在电信领域投资？

任正非：我们那时是因为傻继续走下来了，越往前走公司越少，越走越孤单。当时中国 大的问题是上千万“知青”从农村返回城市，无法就业，政府那时鼓励大家去卖大碗茶、卖馒头等做生活。这些人那时叫个体户，做得很成功的就叫万元户。万元户的概念就是一年能挣 1000 欧元，在那个时候可能是大明星了，政府渴望解决知识青年回城就业问题。我也是一个成功的个体户。有些成功的个体户就 始雇工，成为雇主，那时有法律规定雇工不得超过 8 个。中国的市场化，私有化就是从这样的情况磕磕碰碰 端的。不可想象今天可以十几万的雇工。中国那时还没有想到在高科技产业产生突破，高科技在那个时候的中国还认为是高不可攀的事。中国那时想解决的是文革的后遗症，使国家尽快稳定下来。在那个变化的时代，我们这个年龄段是很容易被时代抛弃的。转型的时代，中国从封闭的落后时代，转化到现代化电脑化的时代，我们这个年纪是 没有价值的。电脑不懂，英文不好。那时 代表中国潮流的是大面积的出国留学，吸收外国的经验，对中国后来的经济发展起到很大推动作用。我们那个时代没有条件出国留学，只能看看书，从书中了解外国的经验是什么。

世界报：那您当时为什么没条件出国呢？

任正非：第一，我有老婆小孩，他们要吃饭、上学，总不能留学两年不管他们吧！第二，我本人英文不好，我自学英文要花很长时间。又要挣钱又要补习英文对我来说是很困难的。因此我目光短浅一点，没有出国。

费加罗：华为公司的名字是您建立初就起的，还是后来起的？华为是中国繁荣的意思？

任正非：我们当初注册公司时，起不出名字来，看着墙上“中华有为”标语响亮就拿来起名字了，有极大的随意性。华为这个名字应该是起得不好。因为“华为”的发音是闭口音，不响亮。所以十几年来我们内部一直在争议要不要改掉华为这个名字，大家认为后面这个字应该是 口音，叫得响亮。近我们确定华为这个名字不改了。我们要教一下外国人怎么发音这个名字，不要老发成“夏威夷”。

费加罗：中国在继续变革，您拥有华为 1.4% 的股份，您想怎样把您的股份传给子女？

任正非：中国在进行变革，我相信这个变革是有利于世界的。特别是近日范佩龙和习近平主席、李克强总理的会谈很成功，他们达成的决议是非常伟大的，规划了未来 20 年中欧之间的相互关系，非常激动人心。亚欧两个经济体能发挥作用，对世界的贡献是巨大的。近，中国共产党十八届三中全会做出的决定也非常伟大，因为推动中国国内的内部改革有了非常清晰的方向。在未来的 10-20 年中一定会发挥出巨大价值。如果中国真的能够繁荣，就会对世界经济起到巨大支撑。

我在 放改革的整个历史过程中仅仅是个过客，我没想过身后什么事，我太太的观念是把儿女培养成有能力的人。她说前面十几年辛苦，后面一辈子都不苦。如果前十几前没有努力教育好孩子，孩子没有教育好，后面几十年都是痛苦的。我赞同她的观点。我太太为了教育孩子，一生就是做了家庭妇女。(有几个孩子？)三个孩子 [1]，因为我孩子总体教育是成功的，所以我从来没有考虑过财产怎么分配的问题。(像比尔·盖茨)我没有比尔·盖茨有钱。

世界报：为什么你只有 1.4% 的股份，而不是更多，以便更好地把握企业的经营？

任正非：为什么要持有更多的股份？能不能解释一下？难道我要一辈子承担企业的经营责任吗？迟早一天我会得老年痴呆的。总有后面的人比我们优秀，就让他们去管好了。后面人也会更辛苦，他们钱比我还少。

世界报：您在董事会里掌握的表决权是否比股份份量更重？

任正非：我们是一人一票制，而不是根据股权重量。在董事会上我说得对大家听取，我说的不对，大家反对，我们从来都是民主讨论[2]。

费加罗：说到国际化发展，华为的董事会里目前只有中国同事，这一点今后会不会变化？

任正非：我们国际化是要一个阶段一个阶段地走出来。如果一开始就强调董事会国际化的话，今天会乱得一塌糊涂，不知道向哪里走。我也不认为今天华为公司就很先进，我觉得我们还是一种过渡时期，我本人也只是在过度时期起到一定作用。

我们在逐步地使自己走向国际化。我们子公司已经 始有外籍董事了，如澳大利亚子公司董事会。

世界报：公司现在一共有多少股东？多少股份？任正非：大概有 7 万多人持有公司股份。外籍员工持有的是一种 TUP 模式。

世界报：是否有外籍员工持有公司股票？

任正非：具体多少我不知道，应该是几千人，上万人。我们中方员工持有的公司股份也不是真正股份，叫虚拟受限股。因为全球法律不一致，我们要适应不同国家的法律形式的要求。我们也不是上市公司，我们能做到的是利益分享一致。

世界报：是否从股权结构上讲，华为是合作式的股权结构？当员工离开华为时，是否要把持的股交回企业？

任正非：不一定。比如员工到了一定年龄，退休时可以自愿决定放弃还是持有。如果持有的话是要承担风险的。

世界报：员工所持的股份不能传给下一代？任正非：不能。

新工业：您刚才说华为现在处在转型时期，你们在国外有很成功的发展，很多研发力量在国外。您觉得在哪些方面的欠缺，还不具备成为一个真正的国际化公司？因为你们面临一些网络安全问题。

任正非：转型是一个慢慢的过程，我们还在逐步国际化的过程中，我们也不知道什么是好的国际化模式。所以我们在慢慢地寻找真正的国际化。

我们也不怕别人说我们什么不好。关键的问题是我们是不是真正的不好。如果我们真正没有什么问题，不在乎别人是不是说我们不好。因此我们是经得起考验的，我们要保持自己真正的好。新工业：自从有了美国棱镜事件以后，西方国家对华为的态度是不是好了一些？

任正非：对棱镜事件我们不关注。这个事件讲的是信息的问题。信息的问题更多是互联网公司的问题。我们做的是管道，就是传输信息的管道。甚至我们做的不是管道，仅仅是做管道的铁皮。自来水污染了，应该去找水厂，不应该怨铁皮。

回声报：你们是否有点像思科？

任正非：我们和思科还不一样。思科要比我们先进。全世界走向 ATM 技术模式[3]时，唯有思科走的是 IP 模式。结果我们全部都走错了，就思科走对了。思科就站在全世界的前面，领先了世界。我们现在还创建不到这么高水平，因为我们还是走向 IP 的路上，在这条路上的创造能力还不如思科。

观点报：您刚才提到您年轻时是从书里了解世界的，都有哪些书？华为和中国政府有什么关系？如果华为在某些国家的发展遇到困难，会不会中美两国政府双边谈判时是否会谈到华为？

任正非：第一点看了哪些书我确实是不能回答出来。我实际上是个宅男，我没有其他的生活爱好，下班就回家，不是读书就是看电视，看纪录片，看网络。我阅读速度非常快，书读得很多，不知哪本书影响了我，哪件事影响了我，思想是怎么生成的。我脑袋里产生的想法我也找不到源头在哪。

我们公司是一个无足轻重的公司。我们在美国的销售额就是 10 亿美金左右，中国的出口可是几万亿美元。中国政府更多关心的这个大数目对他们的影响。中国政府更多的关心是就业问题，关心大众的问题。我们本身是个民营企业，不具有什么高度的政治地位。如果中美两国的关系，华为夹在中间产生影响的话，很难办，影响两国的交往不值得。所以我们决定退出美国市场，不再夹在中间。我们现在从美国市场退出来以后发展也挺好的。但是我们手机在美国是有很好的销售的。美国不能说手机也有安全问题吧？因为软件是美国的，不是我们的，我们没有操作系统。所以我们做些合理的事情，放在合理的位置上，不去影响整个世界。世界报：和您同一代的创业家很多以美国的韦尔奇为管理典范，您是否受到他的影响？

任正非：我没有受到他的任何影响，因为我不了解韦尔奇。我们学的方法是 IBM 的。IBM 教会了我们怎么爬树，我们爬到树上就摘到了苹果。我们的老师主要是 IBM。

回声报：在法国和欧洲越来越有保护主义呼声崛起，特别是针对中国针对电信企业，您是否担忧，对华为是否有影响？

任正非：我对任何一种保护都不担忧。谁也阻挡不了这个社会变成信息社会。信息流的增长速度，非常非常的快，并不以人们意志为转移。当流量越来越大时，主要是看谁能解决疏导这些流量的能力问题。我认为只要有流量就有希望。当前在疏导流量方面华为能力是强的。所以你愿意不愿意，可能都要采用华为的设备。我们不能保证别的企业以后不会超过华为。我们在组织上变革就是要使华为的人永远保持青春活力，保持和新兴的公司竞争的能力。

观点报：您这次来是准备要见法国数字经济部部长、工业部部长、奥朗德总统？任正非：我这次来没有奢望见总统。我见了工业部长和外交部长，我已经很兴奋了。

我们在法国的发展，未来将新增三个研究所：第一个是美学，研究所关注于色彩学，法国在色彩学上的积淀可以帮助华为的产品改变形象；第二个是数学研究所，未来的数字世界流的数据大的不可想像，我们不知道如何应对这样大的流量的。自来水在管道里面分子是一样的，从这个支路到那个支路流动的都是水。巴黎的自来水管网就非常复杂了。而在信息管道里面流的每一个分子都不一样，而且每个分子必须准确流到他想去的地方。如果，这个信息流比自来水大千亿倍，信息管道比太平洋还粗，如何办。我们就打算在数学领域加大投资，用数学的办法来解决这样一个大流量下的管理办法。我们十几年前在莫斯科投资了一个数学所，数十名数学家帮助华为的无线发展成为全球一流，也使华为从一个落后公司变成世界先进公司。我们觉得面对未来的大数据业务，数学能力支持不够，因此想在法国成立一个大的数学所，希望能解决大数据的问题；第三个是芯片设计中心，现在芯片技术美国发达，我们在设计水平上已经达到了美国水平。我们想继续加大芯片投资，改变我们的落后状况。

世界报：您一生为人低调，媒体见得不多，为什么今天您这样做了？而且选择在法国？

任正非：我一贯不是一个低调的人，否则不可能鼓动十几万华为人。在家我平时都和小孩一起疯。家里读书的小孩经常和我聊天，我很乐意夸夸其谈。我并不是像外面媒体描述的低调的人。

我很重视中欧关系的解决，华为和欧盟关系的解决。我在英国、很多国家都会见过媒体。法国代表处老是叫苦，说不出来见媒体我们不好做工作。我就说，有空我们就见见，只要你们不歪曲报道，我们就是朋友，以后有空可以一起喝下午茶。如果你们专门盯住我讲错哪一点呢，那么下午茶时我就会老老实实的，规规矩矩地呆坐在那儿。就不会像小孩打打闹闹那么随便。法国是个浪漫的国家，为什么不只看我的主流，忽略细节，一起浪漫呢？

## 我今天的飞机马上要飞罗马尼亚，所以不能和大家多聊了。欢迎大家今后到公司去。非常感谢！在 GTS 网 规网优业务座谈会上的讲话

2013 年 11 月 5 日

【导读】在未来大数据流方面，华为面对两个问题：一是大数据流怎么管理；二是数据流如何变现。

大数据流量是未来世界的一个大机会，要抢占这个机会点，关键在网规网优。我们要培养一批综合性的网络规划优化专家，借用先进的工具和手段，通过实践及创新，挤压碰撞出大数据流量的管理方法，引领我们走向成功。网规网优要担负起这个责任来。一、大数据流量是未来世界的一个大机会，网规网优要创新，通过实践，引领我们走向成功

我们不去怀念过去，也不埋怨现在，就是针对未来到底怎么办？数据流量现在是十八个月将几千年整个流量的总和翻一番。下一个十八个月，又将前面的流量总和翻番，会不会将来十八分钟翻一番？现在我们已经不知道这个该怎么办了，以后更不知道如何办。所以谁先知道谁就有机会。

有流量我们应该是兴奋的，没有流量我们才苦恼。有流量不会赚钱，这是我们要改进的机会。但是大数据流怎么管理，未来我也不知道。但我认为，网规网优在未来大数据流量上存在着机会。

如果说大数据流量是未来世界的一个大机会，我们认为抢占这个机会点的，往往就是在我们这儿（网规网优）。不要认为有太多太大风险，树长大了是风险，兜风。但是现在树卖的越来越贵，我们的树长得越来越大，将来也是很值钱的。

我们要拥抱大数据流量，要拥抱创新，不要因循守旧，不要认为走我们过去走过的路才是正确的。接受别人的挑战，不要别人一挑战就解释，解释就是拥抱过去的成功。

伟大的领袖是打出来的，不是想出来的，就是要实践，我们把大家都扔到海里面去实践，我们不知道海里面的人哪一个将来会走出来，在十五万人中，我想终有人能引领我们走向成功，但我们现在不知道，希望在你们身上，希望你们能担负起责任来。

## 二、面对未来大流量数据和复杂的网络，网规网优非常重要，我们要培养综合性的专家

我现在 担心的是两个问题，一个是供应链断掉怎么办？一个是 GTS 的服务能力上不来怎么办？供应链只有一条，如果断掉，几千亿的东西不能流动的话，试想这对公司有多可怕。第二个，如果 GTS 能力不能提升，如何面对未来大数据流量。面对大数据流量怎么办？我们越来越恐怖这些水怎么流法，不知道水怎么流，能不能找到管“水利”的人，把“水利”管好，产生“水利”而不是“水害”。

我们要给客户建设出来优质的网，维护这个优质的网还要更多的专家，这个专家和研发专家区别很大，研发专家只要懂一个领域就是专家，但是维护专家什么都要懂， 根本的是找到问题在哪里发生的，是什么性质，知道需要谁去解决。什么事情你自己统统都能做好，这个时代已经不存在这样的人了。

每年能不能从测绘学院进来一百个硕士博士，让他们从大的视角来看，要建设一个覆盖全世界 大 好的网，要怎么才能做出来。我们首先就要有地理的概念，地理的知识和手段，还要有先进的方法。我们不可能要求每个人都去爬喜马拉雅山，爬到珠穆朗玛峰顶上，我至少是爬不动，很多地方我们也不可能到达，我们也不可能深刻理解在人口密集地带大数据流量可能发生的变化。中国有三个人是地图爱好者，因为他们那个时候没有条件，他们只能看地图，毛泽东、林彪、粟裕，三个人成天趴在地图上看，地图那么简单他能看出啥呢？这个就是网规，这就是工勘，我们一定不要让我们的人重复地去做，任何人重复走一次路，就等于我们付出了高工资高成本。我们有一个这么大的数据库，我才能优于竞争对手，甚至我们可以把竞争对手的东西也包含进来，我们就世界无敌了。

公司已经从过去的工程师创新逐步走向科学家和高级专家创新。我认为我们工程师更重要的工作是把产品做稳定，高质量，满足客户需求。我们未来的作战的方式已经转变为科学家创新，而且我们每一年大量进数学专业的学生来做软件，我们没有说数学学生进来可能对公司产生多大的影响，但是在潜移默化中是会产生影响的。统计学和各种学科都是很重要的，统计学的进来也找不到门在哪儿，他也要在基层实践，成长中慢慢摸索怎么能融合进来，测绘学的也是。各种学科的员工在实践中充分发挥自己的优势，然后把别人的东西搞明白。我们没有限制以什么样的人进来为主体，什么样的人进来都在这里面融合。华为公司第一代的创业者，基本上是学激光的，每一个人都在我们这个平台上融会贯通，发挥自己的长处。

## 三、使用国际先进的工具进行网络规划优化，快速解决网络问题

要使用 先进的工具来解决问题，当前 重要的工具就是依托卫星的工具。我们现在能做的就是下载个 Google 地图，我们自己不能生成工程环境地图，网规网优能力要提升一步，要利用先进工具来武装自己。

对于网规网优，我认为要使用先进工具。我们已经不是八路军了，你想在朝鲜战场上扛着步枪去打对面的坦克有用吗？没有用！没有先进工具就是血肉之躯。华为公司还停留在不会使用先进工具的阶段。我们还是要用一

些更先进的工具来做全球网络的拓扑工作。你们讲要做一个网络，那么华为公司现在能不能把自己全球的网络搞明白？能做到？百分之六七十做不到。爱立信的全球的网络情况你知不知道？两眼一抹黑。如果把这几个网络叠加在一起，我们在这个网络中是什么地位，我们如何去做好这个网络？能做好全球网络我们才有明天啊。

网络问题定位越困难，我们越有希望，为什么呢，不是我们一家困难，别人家也困难，别人找不到这个问题在哪里，我们能找到，我们就胜利了，我们就是优质公司了。所以我们要努力在这方面成长，成长就要利用先进工具。所以要改变工具的问题，真正优化我们做网规网优的方法，这样才能在未来担负起大数据流量领导者的这个责任。

我反对全部自己发工具，大量工具、先进的算法、组件等我主张还是购买。你以为你还是农民时代，为省那个钱，自己打把锄头，打把镰刀，直接买个拖拉机不行吗？世界上在网规网优中应该有很多先进的工具可以购买到的。我们还是要按经济规律办事。我主张向全世界去引进先进的方法，利用别人来做。我并没有绝对反对自己发，不要绝对化，不要一引进就不要发，要发就不要引进。

#### 四、要重视经验交流和案例分享，要重视培养将军的人

大家可以看到在这次干部大会中，我讲的一句话说坚决反对埋头苦干，一定要抬头看清路，一定要广泛阅读案例，一定要广泛交流，然后再始做工作。我们什么也不看，埋头干，一抬头才发现我们这几十年干过的就是人家几十年前已经干完了的。

我们公司推的内部交友圈，你们要广泛大规模推广。因为你在跨领域、跨地域交了这么多朋友，他一定会把你带入一个更新的时代。你在前线作战，有什么问题，发个信息，可能他在做这个发，这个问题正好碰到过，可以告诉你怎么解决。现在不是都双计算机了吗，一个用于检索，一个用于工作。扩大领域你才不是孤家寡人，我们每个人都多交几个，没说非要一百个，你工作的相关者要多联络点，跟工作没有关的你可以不联络。

要建设三千五百个网规网优专家队伍，你指望从外面招三五个我是相信的，但三千五百个专家主要是从我们这里产生的。每个人都要把自己做的事情写出来，贴到GTS的网上，共享了就有千百个专家出来了。做了一件事为什么不写一写呢？你只有把你的经验心得贴在网上，才能促进专家队伍的成长。我们要培养专家，大家就要放自己的心得。你在处理这个事情的时候有什么心得，也可能是错的，共享出来，可能就有人批判你，觉得不对的地方，可以做个注释。等你退休的时候完全可以好好写本书，还可以赚点稿费。每一位专家不把自己的心得写出来，我们什么时候才能造出优质的核潜艇？我们国家的核潜艇下水去，十万个问题都不止。你去搞实践的你不去写个为什么，搞发设计的就永远都不知道这个东西有问题，我们就永远停留在低水平上。所以要加大经验放共享。

怎么选拔将军？闷头干的就只能当炊事班长，有好多经验输出的，就可以当中将，就这么选拔干部。你不输出经验，你就相当于炊事班长，拿炊事班长的待遇。GTS这个团队一定要产生经验分享，经验分享的人一定要得到肯定。我从来主张我们公司要有著作权法，你写的东西发表在这里，人家在你的基础上改了文章，要注释哪些是来自于你的东西，多少年以后你打出厚厚一叠来证明，“你看看我的贡献，这么多人引用了我的文章，尽管后来人比我写的好，但第一块地下的石头是我埋的。”

一个培养了大批将军出来的人怎么不是将军呢？那个在记功碑上写不出自己任何贡献的人就是统帅，毛泽东得到什么奖章吗？邓小平得到什么奖章吗？都没有啊。所以我认为你们要组织好千军万马，成功就是自己快乐，别人承不承认并不重要，回家做一碗红烧肉，喝二两酒，自己庆祝一下，自己热泪盈眶哭一把，哎呀我真成功。为什么一定要让别人承认才叫成功呢？干部部门要客观看待这些能教会别人的人和他的价值贡献，建立这种价值导向，这样我们就形成了一个欣欣向荣的群体。

# 在华为大学教育学院工作汇报会上的讲话

2013年11月6日

**【导读】**任正非认为，华为大学应该具备两个基因，一个是像黄埔和抗大的短训方式，产生人才的基因；另一个是西方职业教育的基因，使大家赋能。

世界上比尔盖茨就一个，能不能复制是个大问号。我们不要企图复制，教育学院对学员的教育，要遵循规律，循序渐进。我们不企图培训出爆炸性的人才，仅为人才成长刨松土壤。华为公司首先要岗位赋能，学习资料网上全放，你想到这个岗位吗？自己自学，在梯子上爬一爬。我们培养了很多人走向岗位，但和西方公司还有差距，这个差距是因为西方公司经历了一百年、两百年的工业革命，积累起生产职业经理人的文化。而华为公司一个个工程失败、投标失败，干了很多傻事用来培养干部，为什么出现这些问题？因为我们不职业化，片面理解以客户为中心，胡乱牺牲利益，又片面理解以利润为中心，止步不前。但我们总体是在进步，才走到今天，明天一定要更多职业化人走入队伍。我们希望用黄埔、抗大的精神产生人才，黄埔军校和抗大都是唱唱歌，出出操……，但是时代不一样了，光有精神是不行的，要按时代特点赋能。我们今天应该明白用职业经营的方法来管理这个企业。所以华为大学一定要重视对一部分干部的培训，第二个一定要把干部培训的东西全部放到网上。每个人都应写案例。我们抓效益，挤出现在几十亿美金的利益，明年还会更好，在这个过程中趁机就要选拔培养干部，把成绩巩固下来。

一、华为大学要辅导公司选拔干部，主张短训赋能，以项目管理为基础，输出能担当并愿意担当的人才。

华为早期不是真正规范化，不可避免的是草莽英雄，但现在我们若还这么草莽就是高成本，所以现在还是要加大干部的培养力度。培养是自我形式，选拔是组织形式。

第一，华为大学要以短训为主，不要去搞长训，要让人才大规模走向战场，在战争中学会战争，在游泳中学会游泳。我特别支持黄埔和抗大的短训方法，矮子里面选高个，有什么不能领导战场的？目前按公司资源计算，需要15000名干部，但实际上我们只有5800名。以前的选拔机制有问题，太求全、求美，如果长期熬年头、凭资历提拔干部，干部缺口永远存在，也会因为一人身兼多职，工作不细致，造成员工效率的浪费。所以现在强调破格提拔优秀员工，首先基于有贡献，第二要有承担责任的能力，第三还要有牺牲精神，这三点都是破格提拔的基础。然后，华大要给破格提拔的人赋能，他们在项目做好的过程中，是否完全使用了先进的工具和方法，没有，那给他赋点能。

第二，项目管理是公司管理进步的基础细胞，要把项目管理作为华为公司重要的一种管理往前推，华为大学的项目管理培训应该是系统工程。项目管理是个细胞，懂了项目管理，你其实当“军长”都够用的。所以因此项目管理是基本细胞，要管，要进步。项目管理做不好的干部，去管理代表处和地区部就是昏君。以前我们重点培养了销售、研发，在交付、服务、财务、采购、供应、行政服务管理……方面做得还不够。项目管理我认为你们华为大学应该是逐渐构建系统工程能力，不要做了很多模块，很多模块出来后还是没法系统化。从架构始，架构有中专本、有大学本、有硕士本，架构虽然粗一点，再有工具、操作和方法，然后再有案例，案例就是让他们对架构和管理方法能够有很好的体现性。华为大学要和重大项目部合作，加强合同场景和概算管理培训。

对项目管理的贡献要用数字去评价，对比产生进步的原因请各部门都来说说，你说哪些改进有华为大学的功劳。你们没有必要让大家承认，各评各的奖，实际就促进整个公司效益的提高。

第三，高研班主要是让学员放思想，不说我们的哲学都是准确的，但要脱缚他们的思想，让他们更快成长。积极发言的人才是合格的，反对者也是合格的，没有放思想，就不给你评价，等于白来了，钱也白交了。管理研讨班，我认为为什么起作用。我们把中国男儿的歌在外面一放，别人看到这么多人在合唱歌曲，现在我们还有十五万人这么齐心，世界上可能都没有。所以你的管理哲学使大家的思想保持了一个范围里的弹性。

## 二、华为大学要做好网上教育，推动案例的总结与学习。

第一，华为大学 主要把网上教育做好，聚集公司大量智慧，提升普通员工的能力。网上教育有很多模块和案例，有些案例是员工自发做出来的，做出来后经过教师修改变成标准的模块贴到网上去。华为大学要使案例让中基层可操作，因为你讲半天哲学，要求他做出一个汽车零件的情况是不现实的，现在只要告诉中基层员工汽车零件如何做，简谱如何识。做零件、识简谱这些东西是包含了华为公司很多智慧才做出来的。要把大量赚来的钱消化掉，做些东西，来提升普通员工的能力，普通员工能力提升也应该得到鼓励和激励。那怎么鼓励和激励呢？有个考核检验办法。

网上教育我认为应该让不同的人在不同的时间接入，每个人都可以像点播教育节目一样去点播这些课程。你在休息时点播也可以听一遍，实时点播做不到，你可以隔一天提前预约这个项目，头天晚上 清闲的时候这个项目通过网络输到本地服务地点播播。一个星期后服务器上就消除了，所有员工同时听课，占用了上班时间，也是效率浪费，大家都上课，谁来种粮食？不同时段的学习点播才是我们的目标，这个你们可以和品牌部一起搞，品牌部正在把展厅体验全球化，客户在不同时间都可以体验。你们可以和品牌部走一个管道，一个是面向客户，一个是面向员工。传播要从推介，走向体验。

第二，华为大学把培训资料网上全 放，每个人写案例，并推进案例从粗到细的串联与穿透，促进业务的发展和继承。中国连潜艇都不会做的时候，就说要做想象的水滴型核潜艇。核潜艇下水后不是像现在有大学文化程度的人去驾驶，而是从水兵里挑选，你想有多难？他们上了核潜艇每个人都记笔记，每天发现问题提出，大概提出 1 万多个问题，然后设计单位看着问题再修改，如此来回。我们的工程有多少人去总结问题？华为大学能不能给几个好的案例比如说交付案例写得很好的人实施表彰。供应链 近的改革做出了很大贡献，这次供应链评选“蓝血十杰”，我希望华为大学去采访他们，不是报道精神，报道它的方法论和经验，把这个贴到网上去。

案例应该有几种方式。一种是做具体事情的心得，一定要限制字数，不要写得太多太光，每个人都写厚厚一本书，既占用了数据库，可读性也差。我们也不反对你写一本书，但只是把索引放华为大学网上，读者看了感兴趣可以找你要，点对点发送即可。第二，要鼓励有人把案例和案例串起来，不再写相同的案例。很多人在交付过程中总结了案例，这里一篇，那里一篇，大家要去找到，很多案例可以并成一个。有粗线条、细线条，我还是强调先粗后细，粗线条落实以后，细线条来具体构建效率。这样华为大学教学就被简化了，可以像搜索引擎一样，由粗到细一层层寻找， 后获得个人心得。

案例滚动的过程中是不断优化和新陈代谢的，是否需要有个数据库保存删掉的文档？我认为都没有用，因为在前进过程中，昨天的经验对未来没那么大的指引，不能背上一个沉重包袱。华为要面对明天，永远不需要博物馆，华为大学的案例也不要成为博物馆。

人要善于总结，人的思维就是一根根的丝，总结一次打个结就是结晶，四个结就是一个网口，多打了结，纲举目张了。总结的越多就越能网大鱼。

## 三、华为大学要用考试来检验学习质量，通过各种方式促进大家学习、进步，华为公司就拥有无限的战斗力。

第一，华为大学要通过考试来检验学习质量，两天一小考，一周一大考。考试呢就是网上考试，不要老怕别人作弊、作假，如果因为有人作假，就把现在的考试否定了，我认为是不值得的。可以采用 卷考试的形式，比如读高研班去参加考试，把别人的案例读一遍，就上考场了，现在谁不是抄的呀。现在知识不重要， 重要的是掌握知识的能力。为什么要闭卷考试，是因为有人翻书不公平，现在考试不是为了公平，是为了让你对这个事物理解。以后答辩面试都可以带任何资料包括电脑、PAD 进来，只要你讲明白了我就认为你懂了可以做事了。书应该越读越厚，接着越读越薄，再越读越厚，再越读越薄。我也曾提到 LTC 要做一些考核，结果下面就比赛考试去了，我认为那是错的，无形中增加了作战人员负担，忙着干活还是忙着考试？赛马是在实践中显示这个马跑得快与慢，而不是用考试来定这些东西，但在华为大学，我们主张多考试。在 LTC 和 IFS 的推行中，

华为大学要担负起金种子考核与选拔，你们要和这两个部门联合起来，寻找一批金种子，大规模通过考试选拔种子。首先要大家自学，参加考试，通过后的奖励是面试，面试官认为确实符合条件，就进入到种子营，直接播种。种子没有发芽不算数，要让他上战场去实践。一根芽经不起风吹雨打，3-5颗种子扔到一个项目去，在项目里发芽 花。华大要做好专项赋能，将来专业赋能上要涵盖八大员，不只是铁三角。

内部人才市场的培训、考核权力要在华为大学，调配权力在人力资源部。内部人才市场一定是促使公司进步，是寻找加西亚和未来将军的地方，不是惰怠者的摇篮，特别要防止个别主管利用权力，自由泛滥的随意捞人，建立帮派。华大通过有组织的训练和设立严格的门槛，用无限的苛刻让他们去全面过关，过去就是特种兵，才能真正重新激活内部人才市场。要采取隔离政策，谁想离 篱笆墙，一定要达到标准才允许找工作，华大输出通过名单给人力资源部参考。还要求有高度纪律性，学员早上不出操锻炼身体扣纪律分，跑不了五百公尺也扣分，没有健康体魄也不能上岗，需要大家从年轻时就要保持健康状态。

第二，我坚决支持自付费的学习，你不想进步就别进步了，还可以省点钱。我们是选拔制，不是培养制，你学好了就选拔你，通过选拔，刺激大家自愿学习。我们与西方公司有一点不同，就是我们不愿对落后分子仁慈，你对落后分子仁慈就是对先进分子的打击。

第三，华为大学要用物资激励、非物质激励等各种方法，盘活教育方式和受教育方式，才能真正成为华为大学。供应链寻找“蓝血十杰”，你们可以寻找别的各种表彰方式.....，你们自己去编，不一定是教师，合适了奖励钱或者奖励奖章，来调动大家写案例的积极性。对讲师教官除了物质激励，你们应该还有非物质激励，我当了教官，考了这三个人，负将来他们光荣的责任，你怎么不知道他们是不是未来的统帅？就像西点军校一样，西点军校的非物质激励很厉害，对教官、学员有非物质激励的手段，鼓舞人们，原来干好的人还要干得更好。你们的很多物资激励的方法慢慢转起来了，非物质激励的方法也要跟着来。大的非物质激励，就是自己激励自己。

#### 四、华为大学要把职业教育和热情奔放结合起来，成为新的教育模式。

价值观是华为公司 重要 重要的基础，什么样的价值观就形成什么样的群体。根据价值观赋予他们能力，那我们作战能力就会大大提升。

华为大学应该要有两个基因，一个是像黄埔和抗大的短训方式，产生人才的基因；另一个是西方职业教育的基因，使大家赋能。个个热情奔放，但都不知道该怎么干，也不行。我们在这个问题上不偏袒任何一边，要把职业教育和热情奔放结合起来，成为新的教育模式。我们不可能有时间让大家坐下来系统性学完再上战场，如果说我们有这种短期培训，会打枪了，有敢于上战场的精神，再加上短期赋能，一边行军中一边在网上收集干粮，华为有一天会变得很有能力。我们一天比一天进步，但不知道我们的进步能否快过这个时代，还是时代终有一天抛弃我们？未来世界是信息社会， 终着力点实际还是人工智能，现在美国中学生都在发明机器人，未来美国将在生物、网络、人工智能等方面都可能突破。我认为美国的教育是可取的，华为大学要去探讨你们的特点在哪儿？到底能担负什么任务？你准备给我们培养什么人？未来下一个世界我们能起什么作用？如何有别于中国其他的学院，对华为产生不可替代的贡献。华为公司就是要热血沸腾，人们都要活泼可爱，但是也要有职业能力。这是华为大学未来要探讨的，要把他们结合起来！与 CEC 成员座谈会的讲话

2013 年 10 月 31 日

**【导 读】**华为三个遵从的原则：一是管理遵从。主动融入由西方人所主导的全球商业秩序，在管理制度和流程方面全面西化；二是法律遵从。遵守联合国法律和美国法律，以及遵守所在国家的法律；三是文化遵从。其主要职能就是引导和规范华为员工从语言、习俗、宗教、乃至于生活习惯等方面主动适应和融入所在国家或地区。文化遵从是华为道德遵从委员会的主要职责。我们是个中国公司，拥护中国共产党，热爱中国，这是主潮

流。热爱中国与热爱世界是一样的，我们决不会做任何伤害别国的事情。中方员工在海外必须遵守所在国法律与道德规范；海外员工尊重他们自己国家的价值观无可非议，但他们必须认同华为的价值观，热爱或理解中国。我们的法律遵从与道德遵从部门要教育与监督员工履行责任义务。

一、CEC/OEC 委员下一期民主竞选要在公司内全 放，从这个队伍中锻炼出大量优秀后备干部走向战场。

道德遵从委员会/办公室（CEC/OEC）是群众组织，我们要梳理清楚委员职责，下一期委员民主竞选面向全体员工 放，也是公司未来走向更加公 化的基础。每位员工都有投票权，包括外籍员工；但要对被选举人进行资格审查，至少华为三年以上工龄，能做好本职工作，这样选出的委员才会真正从事 CEC/OEC 工作。

我们通过民主竞选的方式建立起后备干部梯队，让大量后备干部 始一层层地走向战场。因为做 CEC/OEC 委员其实就像当学生会干部一样，锻炼管理能力，现在虽然不是官，没有行政权力，但实际有了一定的协调能力和干预能力，这些能力都有益于将来个人发展。我一直支持民主竞选，不仅对每个人都会有约束，而且对他们的成长起到很大的推动作用，总会比别人多一些机会，所以从这个队伍会走出一些优秀份子。谁从这个队伍要干部，让他走，我们再补选。CEC/OEC 通过组织各种学习、活动来帮助大家， 终目的还是要组织千军万马上战场，去争取胜利。当民主竞选正向循环起来，就会发挥作用。

二、CEC/OEC 要在主航道和边缘/漩涡的中间地带起到协调和磨合作用。鼓励骨干走到主航道上，要发挥带头作用。

CEC/OEC 委员若都是非党员被选上，那党员要好好反思，是否都能起到带头作用？因为选举具有严肃性，也不能随意更换重选。因此，入了党就得好好干，工作做好了，既可以升职，又可以多挣钱。当然，不入党也不影响升职。

什么叫主航道？长江洪水发力时，中间水流速度 快、力量 大，就叫主航道。党员是华为公司的一个中坚力量，鼓励大家走到主航道上来，会有一个价值规律来评价干部。当然不是说走主航道的就没有民主人士，我们需要的是主航道上的将军，不关注主航道上的人士是哪个派别。

在公司 放的主航道上，员工主观能动性和创造性得到一定程度的发挥，需要有个过程慢慢实现。我们这一代受约束太多，没有创造精神，但年青一代不同，他们的创造精神多厉害。我们的思想航道也从以前的大局和限制，逐渐 放，允许大家在航道上明辨。洪水永远都会有靠在岸边流得慢的地方，永远都会有旋涡，我们的组织不可能全都在主航道上。那些真正相信主航道，并在主航道拼命划船的人，无论有没有被教育，都会坚定、严格地要求自己努力前进。我们给主航道的人多肯定，合理评价他们的价值。而对于流到边缘的水、漩涡，多一点宽容，采用平和的方式，别去打击他，只要创造的价值大于成本，职业上是允许的，不是人人都能当将军。

三、CEC/OEC 是从下往上选举，要担负起教育和监督的任务。

人力资源部管辖流程化业务，CEC/OEC 管辖非流程化业务。CEC 一部分是职能机关，一部分是作战部队。

CEC/OEC 不一定都是专职，也可能是兼职。将来民主选举结束后，专职人员会对标人力资源部岗位职级，纳入人力资源干部框架体系；而大量的委员会、支部实际是民间组织，不会跟任职资格、职级挂钩。对于委员的考核方式，你们也要拿出规则。

（周代琪：民主竞选的 OEC 委员有党员和非党员，还有外籍员工，都是兼职。

监督分解为：发现、提醒、帮助和改进。

发现： OEC 委员与 OEC 成员都在基层，清楚部门情况，在日常工作中，同员工一起“发现”部门违规线索和问

题。每月 OEC 组织三个模块的学习与活动：1、学习公司文件政策、BCG 违规案例、公司领导讲话等；2、结合自身情况讨论和分享；3、通过“部门万象”，交流“发现”的情况，归纳与梳理线索。提醒、帮助：针对“发现”，落实 OEC 成员对相关人员及时提醒、帮助和疏导，防止小问题变成恶性事件。OEC 不搞小动作，通过活动，事前宣传与教育，寓教于乐，事中提醒和帮助）。

我们是企业，CEC/OEC 学习要集中在道德遵从方面，包括个人价值观的践行，这是中外员工都应该知道的。不要去学习政治，政治是建立自己信仰、意志的核心，主张通过自学来实现，比如天天看新闻。三中全会精神公布出来也可以好好读一读，抽一些内容做成学习提纲，在党小组组织学习。

道德遵从委员会应成为群众的朋友，我们不要那么情绪冲动，要用宽容理解的方式来对待错误。当然，我指的是错误，能挽救的就叫错误，不能解决的问题叫犯罪，犯罪是由司法机关处置。公司审计部就是右派角色，有很大的威望，建立公司冷威慑。警察是和小偷在一起的，我要求审计部要跟“坏人”做朋友，帮“坏人”找不承担责任的理由，坦白以后从宽。

华为公司十五万人总体还是很团结，外界很惊奇，在现代社会还有这么多人一起唱《中国男儿》。公司内部平稳，就凸显了党委与道德遵从委员会的功劳。我们要考核机制，不是打仗很激烈的地方才能产生干部，没有打仗的地方就是准备提拔的优秀干部。这也是周老师所说的，没有老鼠了，猫怎么评价？不能说老鼠被抓光，猫就没有功劳了。我还是不希望有老鼠，多几只猫都无所谓。谢谢你们，将工作推进得很快！**提倡节俭办晚会，节约会议成本**

2013 年 9 月 11 日

**【导 读】**据了解，华为在高端接待的商务出行中，客人坐头等舱，陪同的华为员工只能坐经济舱；客人如安排住五星级酒店，陪同员工不能住在同一个酒店，另住等级相对较低的酒店。

我们反对奢侈浪费，要把有限的资源聚焦在为客户提供更好的服务上面。

## 一、节俭办晚会。

我们提倡公司的颁奖大会、新年晚会、内部庆功会等活动，以自娱自乐的方式举办，不注重排场大、档次高，应注重团队激励及士气鼓舞。

1、 禁止使用预留奖金（多元化激励等）邀请外部演出机构或人员，参与内部庆功会、新年晚会及颁奖大会等。

如有邀请，由使用部门主管个人支付费用。面向客户的活动不受此规定约束。

2、 所有的颁奖大会、新年晚会及内部庆功会等活动，如需员工准备节目，须员工自愿参加，且不在工作时间进行排练。

## 二、节约会议成本。

我们提倡减少会议、提升效率，且公司内部会议应充分利用培训中心教室等内部资源，节约会议 支，避免造成不必要的成本浪费。

1、 各部门都要提高会议效率，注意控制 会的频次、人数、时间及地点的选择。

2、 各部门在深圳召 的各类内部会议要充分使用公司内部资源，原则上减少租用外部场地召 内部会议。

3、各驻外机构在当地召的各类内部会议要从节约成本的角度进行合理安排，建议优先使用公司当地的内部资源，如确实需租用外部会议场地，不租用五星级及以上酒店。

三、公司各级部门举办内部活动（包括但不限于会议、聚餐、晚会等）不得使用客户接待资源。

公司的客户接待资源是公司为客户提供优质接待服务，营造良好商业生态环境，公司内部活动使用客户接待资源是高成本。

四、加强对会议经费预算和支出的财务监督、检查、审计。

## 用乌龟精神，追上龙飞船

——任正非在 2013 年干部工作会上的讲话 2013 年 10 月 19 日

**【导 读】**华为前人力资源总监张建国说：“互联网公司的成长是爆发式的，是剖腹产，一刀就把小孩取出来了；华为的成长是一个自然的分娩过程，它必须经历这个痛苦的过程才行。”因此，任正非经常提醒内部：汽车还是汽车，豆腐还是豆腐，不要轻易谈什么颠覆式创新。这篇讲话也用作了 2014 年的新年献词。

古时候有个寓言，兔子和乌龟赛跑，兔子因为有先天优势，跑得快，不时在中间喝个下午茶，在草地上小憩一会儿啊！结果让乌龟超过去了。华为就是一只大乌龟，二十五年来，爬呀爬，全然没看见路两旁的鲜花，忘了经济这二十多年来一直在爬坡，许多人都成了富裕的阶层，而我们还在持续艰苦奋斗。爬呀爬……一抬头看见前面矗立着“龙飞船”，跑着“特斯拉”那种神一样的乌龟，我们还在笨拙地爬呀爬，能追过他们吗？一、大公司不是会必然死亡，不一定会惰怠保守的。否则不需要努力成为大公司。

宝马追不追得上特斯拉，一段时间是我们公司内部争辩的一个问题。多数人都认为特斯拉这种颠覆式创新会超越宝马，我支持宝马不断地改进自己、放自己，宝马也能学习特斯拉的。汽车有几个要素：驱动、智能驾驶（如电子地图、自动换档、自动防撞、直至无人驾驶……）、机械磨损、安全舒适。后两项宝马居优势，前两项只要宝马不封闭保守，是可以追上来的。当然，特斯拉也可以从市场买来后两项，我也没说宝马必须自创前两项呀，宝马需要的是成功，而不是自主创新的狭隘自豪。

华为也是一个“宝马”（大公司代名词），在瞬息万变，不断涌现颠覆性创新的信息社会中，华为能不能继续生存下来？不管你 how 怎么想，这是一个摆在你面前的问题。我们用了二十五年的时间建立起一个优质的平台，拥有一定的资源，这些优质资源是多少高级干部及专家浪费了多少钱，才积累起来的，是宝贵的财富。过去所有失败的项目、淘汰的产品，其实就是浪费（当然浪费的钱也是大家挣来的），但没有浪费，就没有大家今天坐到这儿。我们珍惜这些失败积累起来的成功，若果不固步自封，敢于打破自己既得的坛坛罐罐，敢于去拥抱新事物，华为不一定会落后。当发现一个战略机会点，我们可以千军万马压上去，后发式追赶，你们要敢于用投资的方式，而不仅仅是以人力的方式，把资源堆上去，这就是和小公司创新不一样的地方。人是宝贵因素，不保守，勇于打破目前既得优势，放式追赶时代潮流的华为人，是我们宝贵的基础，我们就有可能追上“特斯拉”。

1、聚焦。我们是一个能力有限的公司，只能在有限的宽度赶超美国公司。不收窄作用面，压强就不会大，就不可以有所突破。我估计战略发展委员会对未来几年的盈利能力有信心，想在战略上多投入一点，就提出潇洒走一回，超越美国的主张。但我们只可能在针尖大的领域里领先美国公司，如果扩展到火柴头或小木棒这么大，就绝不可能实现这种超越。

我们只允许员工在主航道上发挥主观能动性与创造性，不能盲目创新，发散了公司的投资与力量。非主航道的业务，还是要认真向成功的公司学习，坚持稳定可靠运行，保持合理有效、尽可能简单的管理体系。要防止盲目创新，四面八方都喊响创新，就是我们的葬歌。

大数据流量时代应该是很恐怖的，因为我们都不知道什么叫大数据。流量之大也令人不可想象。我说的大数据与业界说的也不一样，业界说的大数据，不是大，而是搜索，如邬贺铨院士说的，数据的挖掘、分析、归纳、使用，使数据创造出价值。我说的大数据是指数据流的波涛汹涌，指不知道有多么大的数据要传输与储存。当然我们希望传输的是净水，但我们也阻挡不了垃圾信息的来回被传输与储存，使得大数据更大。不要为互联网的成功所冲动，我们也是互联网公司，是为互联网传递数据流量的管道做铁皮。能做太平洋这么粗的管道铁皮的公司以后会越来越少；做信息传送管道的公司还会有千百家；做信息管理的公司可能有千万家。别光羡慕别人的风光，别那么互联网冲动。有互联网冲动的员工，应该踏踏实实的用互联网的方式，优化内部供应交易的电子化，提高效率，及时、准确地运行。我们现在的年度结算单据流量已超过两万五千亿（人民币），供应点也超过五千个。年度结算单据的发展速度很快会超过五万亿的流量。深刻地分析合同场景，提高合同准确性，降低损耗，这也是贡献，为什么不做内“互联网”呢。我们要数十年的坚持聚焦在信息管道的能力提升上，别把我们的巨轮拖出主航道。

网络可能会把一切约束精神给松散掉，若没有约束精神，我们还会不会是一个主洪流滚滚向前进？大家唱《中国男儿》，别人很震惊，这个时代还有这么多人来唱这种歌？在我们公司，眼前还有几千个核心骨干的团结，从而团结带领了十五万员工。所以我们必然胜利。

2、 我们要持续不懈的努力奋斗。乌龟精神被寓言赋予了持续努力的精神，华为的这种乌龟精神不能变，我也借用这种精神来说明华为人奋斗的理性。我们不需要热血沸腾，因为它不能点燃为基站供电。我们需要的是热烈而镇定的情绪，紧张而有序的工作，一切要以创造价值为基础。

我们要正视美国的强大，它先进的制度、灵活的机制、明确清晰的财产权、对个人权利的尊重与保障，这种良好的商业生态环境，吸引了全世界的优秀人才，从而推动亿万人才在美国土地上创新、挤压、井喷。硅谷那盏不灭的灯，仍然在光芒四射，美国并没落后，它仍然是我们学习的榜样，特斯拉不就是例子吗？我们追赶的艰难，决不像喊口号那么容易。口号连篇，就是管理的浪费。徐直军说的潇洒走一回是指不怕失败，不怕牺牲，努力为发展而奋斗。任何工作，我们都要从创造价值来考核评价。

超宽带时代会不会是电子设备制造业的 后一场战争？我不知道别人怎么看，对我来说应该是。如果我们在超宽带时代失败，也就没有机会了。这次我在莫斯科给兄弟们讲，莫斯科城市是一个环一个环组成， 核心、有钱的就是大环里，我们十几年来都没有打进莫斯科大环，那我们的超宽带单独在西伯利亚能振兴吗？如果我们不能在高价值区域抢占大数据流机会点，也许这个代表处 终会萎缩、边缘化。这个时代在重新构建分配原则，只有努力占领数据流的高价值区，才有生存点。我们已经打进东京、伦敦……，相信 终也会打进莫斯科大环……。

3、 自我批判是拯救公司 重要的行为。从“烧不死的鸟是凤凰”，“从泥坑里爬出的是圣人”，我们就 始了自我批判。正是这种自我纠正的行动，使公司这些年健康成长。

满足客户需求的技术创新和积极响应世界科学进步的不懈探索，以这两个车轮子，来推动着公司的进步。华为要通过自我否定、使用自我批判的工具，勇敢地去拥抱颠覆性创新，在充分发挥存量资产作用的基础上，也不要怕颠覆性创新砸了金饭碗。

我们的 2012 实验室，就是使用批判的武器，对自己、对今天、对明天批判，以及对批判的批判。他们不仅在研究适应颠覆性技术创新的道路，也在研究把今天技术延续性创新迎接明天的实现形式。在大数据流量上，我们要敢于抢占制高点。我们要创造出适应客户需求的高端产品；在中、低端产品上，硬件要达到德国、日本消

费品那样永不维修的水平，软件版本要通过网络升级。高端产品，我们还达不到绝对的稳定，一定要加强服务来弥补。

这个时代前进得太快了，若我们自满自足，只要停留三个月，就会注定会从历史上被抹掉。正因为我们长期坚持自我批判不动摇，才活到了今天。今年，董事会成员都是架着大炮《炮轰华为》；中高层干部都在发表《我们眼中的管理问题》，厚厚一大摞心得，每一篇的发表都是我亲自修改的；大家也可以在心声社区上发表批评，总会有部门会把存在的问题解决，公司会不断优化自己的。

二、价值观是组织的核心与灵魂。未来组织的结构一定要适应信息社会的发展，组织的目的是实现灵活机动的战略战术。

我们用了二十五年时间，在西方顾问的帮助下，经数千人力资源的职业经理与各级干部、专家的努力，我们基本建立了如胡厚崑所描述的金字塔式的人力资源模型，并推动公司成功达到 400 亿美金的销售规模。建立金字塔模型的数千优秀干部、专家是伟大的，应授予他们“人力资源英雄”的荣誉，没有他们的努力与成功，就不可能进行今天的金字塔改造。金字塔管理是适应过去机械化战争的，那时的火力配置射程较近，以及信息联络落后，所以必须千军万马上战场，贴身厮杀。塔顶的将军一挥手，塔底的坦克手将数千辆坦克 入战场，数万兵士冲锋去贴身厮杀，才能形成足够的火力。而现代战争，远程火力配置强大，是通过卫星、宽带、大数据，与导弹群组、飞机群、航母集群……来实现。战争是发生在电磁波中，呼唤这些炮火的不一定再是塔顶的将军，而是贴近前线的铁三角。千里之外的炮火支援，胜过千军万马的贴身厮杀。我们公司现在的铁三角，就是通过公司的平台，及时准确、有效地完成了一系列调节，调动了力量。今天我们的销售、交付、服务、财务，不都是这样远程支援的吗？前线铁三角，从概算、投标、交付、财务……，不是孤立一人在作战，而是后方数百人在网络平台上给予支持。这就是胡厚崑所说的“班长的战争”。铁三角的领导，不光是有攻山头的勇气，而应胸怀全局、胸有战略，因此，才有少将连长的提法。为什么不叫少校？这只是一个形容词，故意夸大，让大家更注意这个问题，并不是真正的少将。谁能给你授少将军衔，除非你自己去买颗纽扣缝到衣领上，缝一颗算少将，缝两颗就是中将了。

1、要按价值贡献，拉升人才之间的差距，给火车头加满油，让列车跑得更快些及做功更多。践行价值观一定要有一群带头人。人才不是按管辖面来评价待遇体系，一定要按贡献和责任结果，以及他们在此基础上的奋斗精神。目前人力资源大方向政策已确定，下一步要允许对不同场景、不同环境、不同地区有不同的人力资源政策适当差异化。

我把“热力学第二定理”从自然科学引入到社会科学中来，意思就是要拉 差距，由数千中坚力量带动十五万人的队伍滚滚向前。我们要不断激活我们的队伍，防止“熵死”。我们决不允许出现组织“黑洞”，这个黑洞就是惰怠，不能让它吞噬了我们的光和热，吞噬了活力。

2、我们将试点“少将连长”，按员工面对项目的价值与难度，以及已产生的价值与贡献，合理配置管理团队及专家团队。传统金字塔的 底层，过去级别 低，他们恰恰是我们面对 CEO 团队、面对复杂项目、面对极端困难突破的着力点……。过去的配置恰恰是 软点着力。

我们是要让具有少将能力的人去作连长。支持少将连长存在的基础，是你那儿必须有盈利。我不知道在座各位是否有人愿意做雷锋少将，我是不支持的，雷锋是一种精神，但不能作为一种机制。我们要从有效益，能养高高级别专家、干部的代表处 始改革，“优质资源向优质客户倾斜”。只有从优质客户赚到更多的钱，才能提高优质队伍的级别配置，否则哪来的钱呢？

3、内部人才市场、战略预备队的建设，是公司转换能力的一个重要方式。是以真战实备的方式，来建立后备队伍的。

内部人才市场，是寻找加西亚与奋斗者的地方，而不是落后的摇篮。内部人才市场促进的流动，不仅让员工寻找自己适合发挥能量的岗位，也是促进各部门主管改进管理的措施，流动就焕发出生命力。

公司要逐步通过重装旅、重大项目部、项目管理资源池这些战略预备队，来促进在项目运行中进行组织、人才、技术、管理方法及经验……的循环流动。从项目的实现中寻找更多的优秀干部、专家，来带领公司的循环进步。

要让人明白希望在自己手里，努力终会有结果，是金子终会发光的。不埋怨，不怀念，努力前行。那些“胜则举杯相庆，败则拼死相救”的人，虽然记功碑写不上他什么，写得出成绩的是将军，写不出成绩的可能是未来的统帅，统帅是组织好千军万马。谁搞得清统帅内心的世界怎么成长的，无私就是博大。

### 三、灵活机动的战略战术，来源于严格、有序、简单的认真管理。

数据流量越来越大，公司也可能会越来越大。公司可以越来越大，管理决不允许越来越复杂。

公司管控目标要逐步从中央集权式，转向让听得见炮声的人来呼唤炮火，让前方组织有责、有权；后方组织赋能及监管。这种组织模式，必须建立在一个有效的管理平台上，包括流程、数据、信息、权力……。历经二十多年来的努力，在西方顾问的帮助下，华为已经构建了一个相对统一平台，对前方作战提供了指导和帮助。在此基础，再用五至十年的时间，逐步实现决策前移及行权支撑。

郭平说：我们的增长方式要从优先追求规模成长，转向效率、效益驱动。项目经营管理是我们的重要手段，也是各级管理者的基本技能。绩效管理是公司干部管理优化、业务变革的实现形式与支撑保障，对责任结果与绩效的理解，要从更宽泛、更长远来看问题。现在我们的考核指标已经改革，未来还会不断减少过程考核的指标，结果比过程更重要。我们要紧紧地把握财经管理变革的正确方向。财经管理对准的是价值创造，而不是价值分配。我们要继续坚持做厚客户及供应商界面，简化内部的核算和考核。

华为的管理进步，正如郭平说的，要立足在项目管理进步的基础上，要好好培养及选拔项目管理的八大员，建立起成熟的程序、庞大的优质管理队伍。我们要以战略预备队的方式，建立起项目管理的干部、专家资源池，要通过人员循环流动任职的方式，把先进的方法、高效的能力，传递到代表处去。要善于发现金种子，并让他们到各地去 花。这些变革都是各级组织发挥价值创造的机会，也是培养干部、识别干部的实践基地。

这些年在管理变革中，涌现出大批优秀人才，我们从选拔“蓝血十杰”始，对他们实施表彰，以鼓励那些默默无闻作出贡献的人。郭平说要寻找“蓝血十杰”，我认为一定要找到并授予他们光荣，而且逐级的评选鼓舞那些做出贡献的人。我们不仅要选拔未来优秀人才，也不要忘记历史功臣，才能让未来迈进的步伐更加坚定。新生力量取代我们，是历史规律，但过去为公司发展牺牲了青春、健康、生命的人，永远都要记住他们曾经为华为公司可持续发展奠定了基础。

我们一定要站在全局的高度来看待整体管理构架的进步，系统地、建设性地、简单地，建筑一个有机连接的管理体系，要端到端地打通流程，避免孤立改革带来的壁垒。我们要坚持实事求是，坚持账实相符，不准说假话。我们要努力使内部作业数据在必要的职责分离约束下，尽可能地减少一跳，提高运营效率。

不单单是技术、市场上……要进步，我们要使管理严格、有序、简单，内部交易逐步电子化、信息化，基于透明的数据共同作业。我们要实现计划预算核算的闭环管理，以保障业务可持续发展，规避风险和敢于投资要平衡发展。

各级干部要互相知晓，财务干部要懂些业务，业务干部应知晓财务管理。有序 展财经和业务的干部互换及通融，财务要懂业务，业务也要懂财务，混凝土结构的作战组织，才能高效、及时、稳健地抓住机会点，在积极

进攻中实现稳健经营的目标，使公司推行的 LTC、IFS 能真正发挥作用。通过闭环管理来完善干部的考核与选拔。

2002 年 干部大会是在 IT 泡沫破灭，华为濒于破产、信心低下的时候召 的，董事会强调在冬天里面改变格局，而且选择了鸡肋战略，在别人削减投资的领域，加大了投资，从后十几位追上来。那时世界处在困难时期，而华为处在困难的困难时期，没有那时的勇于转变，就没有今天。今天华为的转变是在条件好的情况下产生的，我们号召的是发展，以有效的发展为目标。我们应更有信心超越，超越一切艰难险阻，更重要的是超越自己。

从太平洋之东到大西洋之西，从北冰洋之北到南美南之南，从玻利维亚高原到死海的谷地，从无边无际的热带雨林到赤日炎炎的沙漠.....，离 家乡，远离亲人，为了让网络覆盖全球，数万中、外员工，奋斗在世界的每一个角落，只要有人的地方就有华为人的艰苦奋斗，我们肩负着为近三十亿人的通信服务，责任激励着我们，鼓舞着我们。

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，无比幸福，无比荣光。

## 财经向任总汇报纪要

2013 年 09 月 29 日

**【导 读】**这个阶段，华为不再只单纯追求规模发展，而是规模和利润并重，因此代表处不是单纯的销售组织，而是一个完整的经营单位，代表处在一线“呼唤炮火”的同时，要能承担“呼唤炮火”的成本责任。为此，华为逐步在进行以“以功能为中心”向“以项目为中心”转变的组织变革，并要求在项目组配置 CFO，做厚“铁三角”。

财经体系就近两年的组织建设、能力建设中存在的问题及困难向任总汇报，任总指示如下：

- 1、 代表处不是单纯的销售组织，而是一个完整的经营单位，在攻击前进中，也应重视支撑组织和平台组织的建设。
- 2、 社会转型过程中，资源配置的管理将是重要一环，在这个管理中，财务管理的难度也是 复杂的。财经组织的优秀骨干保留已面临冲击和挑战。
- 3、 财经组织既要把员工配置到位，避免财务管理和服务踏空，也要重视人员结构、业务结构的合理性。
- 4、 财务数据的准确、可靠，依赖于前端业务的流程合规、信息透明、数据真实及完整。只有业务流程的不断改进，财经组织才能真正实现减人增效。
- 5、 优秀的财经干部可以转身到业务中，既拓宽了财务干部的成长空间，也有利于实现财务与业务的融合。优秀的国家 CFO，可以转身为代表；优秀的项目财务，可以转身为项目经理；这些通道的拓宽，对经营管理将产生正面的、积极的影响。
- 6、 在变革过程中，将产生大量的优秀干部，他们通过项目变革的机会，端到端地学习业务，既了解全局，又有视野，也会是外部挖角的对象。这些优秀干部的保留，也应引起重视。
- 7、 外部的社会环境和经济环境正在转型，内部的运营管理也在不断地改进、优化及提升，在这个特殊时期，应该考虑人力资源政策的一定倾斜，以帮助财经组织有效保留绩优及高潜员工。

- 8、 财经能力的建设，要既有综合化也有专业化。把专业能力建设的工作做实，不能把财经干部培养成万金油。  
将军也不是综合化的，都有其在各自领域的见长，对其他领域知晓。财经干部也要在各自的专业领域中做深、做实。
- 9、“干一行、爱一行、专一行”，不要普遍流动、盲目流动，要鼓励员工在专业领域扎实工作、不断提升技能、增长见识。
- 10、 建立财经团队的挽回损失分享制。
- 11、 展国际税务的培训班，从培训成绩优异的干部中挑选有潜力、有冲劲的干部上战场，加强国际税务团队的建设。在历史的关键时点，可以让“学得好”的干部先上战场，在实践中不断识别和锻炼干部。
- 12、 同意国家税务经理、法人预算的人员配置新增由集团财经单列配置，不计入国家/区域的费用。2014年的税务经理、法人预算人员配置计划由税务管理部负责，集团财经单列向 HRC 申请。现阶段，加强子公司合规运营是关键。

## 团结一切可以团结的力量

——常务董事会成员民主生活会纪要 2013 年 9 月 11 日

**【导 读】**任正非在一次 EMT 办公会上说：我们要做的是建立一个机制，让水流的速度快一点，把上面的泥沙冲掉，让年轻有为的上来。谁来挑起公司的重担？因为新技术的发展非常快，公司又处在先进的技术领域，可能越年轻的人越有优势。我们的机制要有利于这些人脱颖而出。经过二十五年的艰苦奋斗，我们为丰富人们的沟通与生活做出了努力与贡献。未来，公司在所处商业领域继续抱有远大追求，但我们在实现全球化经营、成熟业务发展深耕、新业务创新壮大等方面，面临着诸多挑战。

我们要团结一切可以团结的力量，并首先从团结我们身边的人做起。为此，公司常务董事会对员工群体的状态与需求进行了讨论分析，认识到由于在领导观念，管理作风，工作氛围，以及任用、授权、激励等政策方面存在的问题，导致部分在职员工没有得到充分激发，还导致一些本可以为公司继续创造价值的员工选择离职，或刚到 45 岁就申请退休。

经公司常务董事会讨论研究，形成若干针对性的措施要求，以指引后续相应政策的制订优化，创造更好的制度和文化氛围，团结与激励优秀员工群体与公司共同长期奋斗。

### 一、确立愿景，明确目标和追求，解决长期艰苦奋斗的源动力。

1、 建立共同愿景是团队建设的核心要素。公司现在面对的员工群体已经与创业早期有很大的不同，老员工通过多年的奋斗已经基本上实现了财务自由，大部分新员工的家境也不象二十年前的新员工那么贫寒，单纯依靠物质激励的效果有限。要通过确立公司愿景，明确目标和追求，用共同愿景来凝聚员工并激发员工持续艰苦奋斗的源动力。

2、 各级组织与团队要基于自身的使命和责任，承接公司愿景和目标。各级主管要善于与员工就公司、部门的发展前景展 沟通，积极营造责任结果导向、 放进取、富有活力的氛围，给他们提供更多的成长机会，以事业发展来牵引员工长期共同奋斗。

### 二、明确团结优秀员工群体的管理导向

1、 从领导做起。高级干部要有领袖心态，要有全局观点。对下属要无私公正，不亲不疏，坚持以责任结果导向来评价干部，个人友谊或好恶不要卷进评价里面来。要勇于去团结不同意见的人，应把所有的干部员工看成实现自己或组织目标的战友和伙伴。要善待员工，善待干部，建立起士为知己者死的团结奋战群体。充分发挥员工、干部在主航道上的主观能动性与创造精神。

2、 坚持以奋斗者为本。公司要团结的是有意愿、有能力、能干成事的员工，而不是为了团结而团结。对于不想干事、不能干事的员工，继续实施不胜任调整及淘汰。

3、 海纳百川，有容乃大，加强文化与制度的包容性。要 放心胸，拓展视野，换位思考，借鉴业界好的做法，针对不同的人群，通过岗位安排适当兼顾个人意愿，日常工作模式及用工方式的多样化设计，以及组合运用各类物质激励、非物质激励工具，以团结优秀员工群体共同长期奋斗。

4、 营造尊重与信任的氛围与作风。能创造价值的员工（特别是一定层级以上的管理者与专家）往往具有较强的独立思考能力，有较强的自信与自尊，主管要尊重他们的思考，信任他们的能力，要平等沟通与探讨工作上的不同意见，随意打压员工的思想甚至人格是他们带着怨气离 岗位的常见原因之一。公司能够提供的物质激励和岗位机会不是无限的，但尊重和信任可以有效地吸引员工持续在公司发挥价值。各级主管要通过学习，提升管理能力，改变自身行为，善用沟通、倾听等管理方法，对员工取得的工作业绩要给予及时肯定。要在主航道上，放 员工的主观能动性与创造性。

5、 要用人所长，不求全责备，尊重个体差异。充分发挥员工所长，用员工所长，尊重个体差异，优势互补、生龙活虎、团结有序，才能综合满足公司在各种经营形势下、业务场景中对人才的需要。各级主管面对员工时应实事求是地看待员工的个体差异性，不要简单地把年资长的员工与惰怠、没冲劲划等号，要避免管理的简单化，贴标签，一刀切。

6、 各级主管要担负起管理责任，敢于管理，善于管理。随着公司的发展，年轻干部领导比自己年长或资历老的管理者、专家和员工的情形越来越多。但有部分年轻干部对比自己年长或资历老的干部、专家和员工不愿管、不敢管，甚至把他们“晾”在一边。他们其中很多人有经验、有想法、有抱负、想做事，但由于被安排在不能充分发挥作用的岗位上，且岗位被长期固化，造成其价值无法发挥。各级主管要敢于管理，内心认可他们的价值和作用，才能激发他们，才能使用好他们。

### 三、团结的基础和起点是各级主管要改变人才管理上的一些观念

1、 要把每一个愿意奋斗的干部和员工当做公司和主管所辖组织中 重要的资产，珍惜、保护并实现这些人才“资产”的 佳产出与持续增值，才有公司和组织的未来。

2、 金钱固然重要，但也要相信人内心深处有比金钱更高的目标与追求；尤其是当人们不再一贫如洗的时候，愿景、使命感、成就感才能更好地激发人。如果我们相信员工有精神追求，员工也会被我们的信念所鼓舞。

3、 要理解知识工作者是某种程度上的“志愿者”。主管很难比知识工作者自己更清楚地知道他能够做到多么杰出。严格的制度、惩戒和命令只能管住人的手脚，无法让人“志愿”付出他的“脑”和“心”。要释放出员工 大的潜能， 有效的途径是改进我们的管理方式，用倾听、尊重、认可与帮助，让每个人“志愿”多付出他的智慧与能量。

4、 要把干部和员工当做“有血有肉的人”。他们是有七情六欲，有家庭和健康需要平衡，有个人的追求和梦想，希望可以掌握自己人生的“独立的人”，我们不能简单的把他们当做一块可以随意搬动的砖头。在坚持公司原则立场的基础上，我们需要设身处地理解他们阶段性的困难与需求，帮助与引导他们达成个人与组织的共赢。

#### 四、相关政策的建设与优化

1、要强调做好人与岗的“匹配”，把合适的人用在合适的岗位上去。当一个人做自己有意愿做、又擅长做的工作时，干劲足，也容易做出成绩。当把组织的需求与个人的意愿相匹配，就达到理想的组织人才配置状态，实现组织和个人的共赢。要通过员工岗位任命/工作安排来牵引员工承担责任，做出贡献。每年通过例行的人岗匹配，审视员工的贡献、绩效和岗位应负责任，审视岗位安排，强调把合适的人用在合适的岗位上，不仅能做到人尽其才，也能防止滥竽充数，避免人力资源浪费。我们要通过人与岗的合理匹配，把不合格的人调离岗位，把有意愿、能履行岗位职责的人匹配到岗位上来。公司政策应支撑“少将连长”的产生。

2、探索多样化的岗位设计和用工方式，团结优秀员工。在符合组织需要的前提下，给员工提供更多可选择的奋斗方式。比如，发挥老员工的经验与特长，安排他们到战略、运营等岗位工作，用他们宽阔的视野、丰富的经验、成熟的人格，能够与一线岗位上冲劲强的年轻主管形成互补。再比如，建设区域董事会，成立少将连长连或将军池，其成员是资深的将军级干部，配备助手，到一线协调指挥重大项目、建立高层客户关系、建设商业生态环境，充分发挥老干部的优势。岗位安排适当考虑个人意愿，让有意愿的人去做公司需要的工作。

3、建立横向换岗机制，建设内部人才市场，实现人才合理流动。对于在同一岗位上工作超过一定年限的干部，组织上应主动关心了解，如个人有换岗需求，也有合适的新岗位安排，在做好工作交接的前提下开展横向换岗，以避免职业疲劳。建设内部人才市场，为那些期望到更适合自己的岗位上做出更大贡献的员工，以及组织精简释放的人员等，提供内部岗位选择和变动机会，员工在符合一定条件下可以不经部门审批直接进入内部人才市场。对于根据身体状况和意愿，申请调整到较低级别的岗位工作，胜任新岗位要求，接受易岗易薪的老员工，公司在氛围上要正常化这种选择，而不应作为负面现象来看待。

4、合理授权，责权对等，构建一个鼓励当责的氛围。各级干部应履行其岗位责任，公司应本着责权对等的原则，合理授权。在问责上，要把BCG[1]违规与业务工作失误相区分，公司对于BCG违规已有明确的问责框架。

对于工作中的失误，要具体分析，问责要适度。

5、让职位职级框架具有一定的灵活性，敢于破格提拔，打破平衡，再造平衡。职位职级系统既要有整体框架的平衡稳定，又要根据业务的需要，在一些关键点上合理打破平衡，先从提高一线作战部队职级做起。结合公司战略，考虑在部分一线关键责任岗位（如新产业、新市场、须扭转劣势岗位）采取弹性定级，在干部使用和人岗匹配时，根据职级区间保持一定弹性。打破平衡，大胆破格提拔业绩突出人员的级别和薪酬，达到平衡、打破平衡、再造平衡的螺旋上升。灵活调整级差，对一线管理岗位的定级级差（如正职与副职，上级与下级）要灵活掌握，实事求是。合理提升一线业务专家的岗位职级，专家的职级不一定要比其行政主管的职级低。

6、提升基层员工的薪酬激励。公司现行的薪酬政策是强调控制刚性、增加弹性，造成13-14级基层员工的工资与业界相比没有竞争力，难以吸引和保留优秀人才。针对13-14级薪酬激励政策调整为增加刚性，降低弹性，保持竞争力。即采用高工资，低奖金，仅绩效优秀者配股[2]的政策。

7、定位好，使用好机关空降兵。对于机关引进担任管理者的空降兵，其上级要投入更多的精力，帮助空降兵建立工作关系，融入工作环境，日常保持良好的双向沟通，给予其一视同仁的信任，保持信息对称，责权对等，帮助空降兵充分发挥价值。在机关引进空降兵，不仅要提供合理的待遇，而且要给他们一个较清晰的工作环境，包括职责、权力、汇报关系、工作边界、晋升通道，以符合其在西方公司的职业习惯。从实际情况看，以往在机关定位为专家的外籍高端，价值发挥较好。未来要继续引进和发挥好高端人才作用。

8、有针对性地实施本地化策略，用好本地员工。本地化是为了改善商业生态环境，提高客户界面作战能力和服务水平，提升客户满意度，而不是为了片面提高员工本地化率。要让本地团队具有端到端运营业务的权力和

能力。本地团队不分中外方。中方外派主管在思想上、行动上要切实重视，发挥对用好本地人才的重要推动作用。

在不同的区域实行不同的本地化策略，本地人才不足的区域，还是通过外派方式解决；本地人才较多的区域，可以加强本地化。要明确哪些岗位暂不放，厘清不能放的原因，逐步克服。对可以放的岗位实行外籍和中方员工机会均等，谁合适谁上岗。本地化推进节奏上，要考虑各个区域的不同特点，因地制宜，本地化率并非越高越好。

公司对区域的部分重要管理岗位有异地任用、定期轮换等政策要求，这客观上会影响到部分本地主管的职业发展，对此我们要研究与明确相应的政策要求，并与本地主管做好政策沟通。本地员工除了少数参与全球业务支持的高端专业人才和少数参与全球业务管理的管理者以外，原则上不实行流动，以免增加成本。（2013年9月11日）

## 好的防御就是进攻

——向任汇报无线业务会议纪要 2013 年 9 月 5 日

**【导 读】**“一杯咖啡吸收宇宙的能量”第一次在任正非的讲话中出现。这是任正非鼓励内部高级干部向外部学习的一个方法。为什么是咖啡不是茶呢？这是一个形象的说法，在国际会议中间休息时，端杯咖啡到处乱晃，碰到什么人就随意交流几句，不经意中获取别人的思想。茶更具东方韵味，而咖啡是世界文化。

### 一、 好的防御就是进攻，要敢于打破自己的优势形成新的优势

网络将变得越来越扁平，越来越简单，宽带很宽，接入网络会像接自来水管一样简便，Bit 成本将大幅降低。未来面临的是超宽带后还有没有什么带，竞争到底是从室内走向室外，还是从室外走向室内，这条技术路线没有人知道。但可以肯定的是美国不会甘于输掉，美国执意 WiFi 全频率放的目的还是为了从内往外攻。漫游问题一旦解决，华为的优势就不一定存在了，这是我未来的看法。爱立信是一面旗帜，它要维护旗帜的威望只能从外往内攻。华为不是旗帜，不管是左手举旗（从内往外攻），还是右手举旗（从外往内攻），都是很灵活的，后不管哪一头胜利，总会有华为的位置。也许将来是内、外方式融合。

美国是一个伟大的国家，它的力量非常强大，我们要重视它对未来标准的认识。如果美国不用 TDD，它就不可能成为国际标准；如果美国推动 WiFi，WiFi 就能进攻这个世界。美国还是一个创新力井喷的地方。美国为什么能形成创新的土壤？第一，美国保护创新，FaceBook 如果是在中国早就被抄袭千百遍了；第二个，美国人不怕富，人不怕张扬，否则哪有乔布斯？美国对乔布斯很宽容，乔布斯如果是换个地方他的早期是不被认同的，没有早期哪来晚期。我们要学习美国的创新精神、创新机制和创新能力。要打破自己的优势，形成新的优势。我们不主动打破自己的优势，别人早晚也会来打破。我们在学术会议上要多和爱立信、阿朗、诺西……交流，并在标准和产业政策上与它们形成战略伙伴，就能应对快速变化的世界。

华为过去市场走的是从下往上攻的路线，除了质优价低，没有别的方法，这把西方公司搞死了，自己也苦得不得了。美国从来是从上往下攻，Google 和 Facebook 都是站在战略高度创新，从上往下攻。WiFi 作为和 LTE 竞争的技术，你不能说美国不会玩出什么花招来，我们要以招还招。不要以为我们一定有招能防住它，我们公司的战略全都公了，防是防不住的。我们要坚持放性，只有在放的基础上我们才能成功。

我特别支持无线产品线成立蓝军组织。要想升官，先到蓝军去，不把红军打败就不要升司令。红军的司令如果没有蓝军经历，也不要再提拔了。你都不知道如何打败华为，说明你已到天花板了。两军互攻终会有一个井喷，井喷出来的东西可能就是一个机会点。

我不管无线在蓝军上投资多少，但一定要像董事们《炮轰华为》一样，架着大炮轰，他们发表的文章是按进入我的邮箱的排序排序的。一定要把华为公司的优势去掉，去掉优势就是更优势。终端的数据卡很赚钱，很赚钱就留给别人一个很大的空间，别人钻进来就把我们的地盘蚕食了，因此把数据卡合理盈利就是更大的优势，因为我们会赚更多长远的钱。

我们在华为内部要创造一种保护机制，一定要让蓝军有地位。蓝军可能胡说八道，有一些疯子，敢想敢说敢干，博弈之后要给他们一些宽容，你怎么知道他们不能走出一条路来呢？世界上有两个防线是失败的，一个就是法国的马其诺防线，法国建立了马其诺防线来防德军，但德国不直接进攻法国，而是从比利时绕到马其诺防线后面，这条防线就失败了。还有日本防止苏联进攻中国满州的时候，在东北建立了十七个要塞，他们赌苏联是以坦克战为基础，不会翻大兴安岭过来，但百万苏联红军是翻大兴安岭过来的，日本的防线就失败了。所以我认为防不胜防，一定要以攻为主。攻就要重视蓝军的作用，蓝军想尽办法来否定红军，就算否不掉，蓝军也是动了脑筋的。三峡大坝的成功要肯定反对者的作用，虽然没有承认反对者，但设计上都按反对意见做了修改。我们要肯定反对者的价值和作用，要允许反对者的存在。

## 二、要舍得打炮弹，用现代化的方法做现代化的东西，抢占制高点

我们现在打仗要重视武器，要用武器打仗。以前因为穷，所以我们强调自力更生，强调一次投片成功，强调自己发测试工具，现在看来都是落后的办法。我们要用先进的工具做先进的产品，要敢于投入。把天下打下来，就可以赚更多的钱。全世界的石油买卖都是用美金结算的，美国在伊拉克战争中，把一桶原油从三十多美金打到 120 美金，就需要印钞票来支撑石油交易，美国光印纸就赚了许许多多的钱，美国用的就是现金武器。我们一定要在观念上转过来，用先进的测试仪器、用先进的工具，用科学的方法来发、服务和制造。

我们现在还需要投大量人力做测试设备吗？是不是都需要自己发工具，从这支队伍里划拨一部分人去抢占战略制高点，可以增加多少力量呀，再拨一部分人参与交付、质量管理，华为该变得多厉害呀？工具要改革，要习惯使用先进工具。保留小团队定制一些工具没有问题，买仪器也要有懂仪器的人，不然就是盲目的买，但不要什么都自己做。当然测试也需要大量战略专家的，但他们是建构的，操作要交给机器。

我们要舍得打炮弹，把山头打下来，下面的矿藏都是你的了。在功放上要敢于用陶瓷芯片，要敢于投资，为未来做准备。我们公司的优势是数理逻辑，在物理领域没有优势，因此不要去研究材料。我们要积极的合作应用超前技术，但不要超前太多。

我们要用现代化的方法做现代化的东西，敢于抢占制高点。有的公司怎么节约还是亏损，我们怎么投入还是赚钱，这就是作战方法不一样。

## 三、找到价值规律，实现商业成功

日本手机的特点是短小精薄，Nokia 的手机非常可靠，能做到 20 年不坏，为什么它们在终端上都失败了？苹果手机是不可靠的，为什么它能大量销售？是因为它能快速地提供海量的软件。日本厂家在平台上太严格，太僵化，跟不上快速变化，日本的手机厂商就破产了。

我们要坚定不移从战略上拿出一部分钱和优秀的人从事微基站的研究。微基站可不可以买，像手机一样用户可以自己通。450LTE 基站要不要研究？450 终端会高成本，你的基站有什么用。为什么不去抢大数据流量、长线的产品。

我认为，对设备厂家来说终要把基站做成一体化的，任何频谱都可以通过技术上的转换变得方便使用。从里往外攻，或从外往里攻，攻到一定阶段可能会出来两个东西，但再往前走一步，可能就是一个东西。

你们要思考基站怎么能支撑我们在世界上，高价值的活下来？不要太崇拜技术了，成功不一定是技术。无线为公司赚了很多钱，谢谢大家。无线未来还是要继续多赚点钱，才能养活这一大家子。

#### 四、优质资源要向优质客户倾斜

优质资源要向优质客户倾斜。什么是优质客户？给我们钱多的就是优质客户。让我们赚到钱的客户，我们就派少将连长过去，就把服务成本给提高了，少将带个连去服务肯定好过中尉连长的服务。

我们要以客户为中心，在技术上不应该持有狭隘的立场，我们不知道世界未来怎么演变，也不知未来谁胜谁负。

#### 五、高级干部与专家要改变“中国农民”的头脑，多“喝咖啡”

高级干部要少干点活儿，多喝点咖啡。视野是很重要的，不能老像中国农民一样，关在家里埋头苦干。美国是很放的，这是我们不如美国的地方。近胡厚崑写了篇文章《数字社会的下一波浪潮》，就专门讲“过去拥有的知识已经没有意义了”，知识不是重要的，重要的是掌握知识和应用知识的能力和视野。我做过一个测试，让服务员制作榴弹炮，他们之前对榴弹炮完全没有概念，通过上网搜索原理和图纸，之前完全不懂榴弹炮的人瞬间就进入了这个领域。

高级干部与专家要多参加国际会议，多“喝咖啡”，与人碰撞，不知道什么时候就擦出火花，回来写个心得，你可能觉得没有什么，但也许就点燃了熊熊大火让别人成功了，只要我们这个群体里有人成功了就是你的贡献。公司有这么多务虚会就是为了找到正确的战略定位。这就叫一杯咖啡吸收宇宙能量。

#### 六、学会给盟友分蛋糕，用阔的心胸看世界，世界慢慢都是你的

近期一些运营商的整合对华为是有利的，Nokia 和微软的合并对华为也是有利的。Nokia 将成为世界上有钱的设备制造商，很有可能就从后进走向先进了。微软大的错误是只收购了终端而没有整体并购 Nokia，光靠终端来支撑网络是不可能成功的，一个孤立的终端公司生存是很困难的，所以三星才会拼命反击，从终端走向系统。Verizon 以 1300 亿美金收购 Vodafone 在 Verizon 无线的股权，GOOGLE 以 120 亿美金买了 MOTO 的知识产权，这都不是小事情，意味着美国在未来的 3-5 年将掀起一场知识产权的大战。美国一旦翻身以后，它的战略手段是很厉害的。Vodafone 把 Verizon Wireless 的股权卖掉了就有钱了，就不会马上把欧洲的业务卖掉了，华为在欧洲就有生存下来的可能。华为要帮助自己的客户成功，否则没有了支撑点，我们是很危险的。

未来的流量不全是流在运营商的管道里面，我们要重新认识管道，站在客户的角度考虑问题。什么是我们的客户？我们的客户不仅仅包括运营商，老百姓也是我们的客户。

我们要走向放，华为很快就是世界第一，如果只想独霸世界而不能学会给盟友分蛋糕，我们就是成吉思汗，就是希特勒，就将以自己的灭亡为下场。不舍得拿出地盘来的人不是战略家，你们要去看看《南征北战》这部电影，不要在乎一城一地的得失，我们要的是整个世界。总有一天我们会反攻进入美国的，什么叫潇洒走一回？光荣去走进美国。

### 在 GTS 客户培训服务座谈会上的讲话

2013 年 9 月 4 日

**【导读】**2013 年 9 月 4 日，任正非与 GTS 客户培训服务业务部、企业业务认证与培训部部分员工座谈，梁华、任树录一同参加。

一、我们要解放思想，向网络学习、向社会学习，加强自己的放性，办放式大学。

美国有个网络大学，叫 Coursera。胡厚崑跟我说了，它把哈佛等世界名校的人都吸引进来做教师，展网上教学，非常厉害呀，现在在网学习的人数非常多，学生觉得它比任何一所大学都强。培训还是要对标美国，真正

比较 放的还是美国，你们要看看他们的办学模式是什么样的。我们任职资格是英国模式，薪酬走的是美国路，为什么培训要倒回到欧洲去？要对着美国的培训方式，使自己的培训发生变化。

你们的思想还要解放，你们现在的 E-Learning 就是中国式的网络教育。我们一定要学习它用社会 优秀的资源来建立培训资源池的模式，而不仅仅是用华为在编员工。每一个人能够给别人分享精华的时间，可能就是短短几年，我们的网络可以帮助优秀社会资源实现分享。网络要帮助社会优秀资源与大家分享他们人生 精华的那一段，要让他们成为我们的网络教师。

以前我们公司很小的时候，我请了一个美国人来中国来讲课，来回费用我来出，讲课 100 美金一个小时。两口子兴致勃勃来准备赚大钱的，讲了几个小时，发现讲不下去，后来我说咱们喝茶座谈一下也算钱，才让他们赚到了一点钱。其实人生精华就那么一点点，就那么两三个小时，我们就买这两三个小时的精华课程，网络大学就一定要 放。

你们在座的谁用携程，你们谁是它的用户？我认为慧通公司的高端人员不要用公司的订票系统、酒店系统，什么系统都不要用，然后你们就去用携程这些社会资源，机票老是故意改票，酒店一会取消一会订，你在使用他的过程中，自然看到人家是怎么管理和服务的，人家比我们的酒店机票系统做的好，我们自然就要向他们学习，对吧？我觉得我们华为公司有点封闭、落后。所以我们要向网络学习，向社会学习，加强自己的 放性。

比如，你们这个网络大学在学员之间，学员和教师之间，还可推广微博学习圈。这样的话，学员在一个圈一个圈中互动，比单纯的教师与学员互动还要好。因为教师互动是教师与教师、教师与学员两方面的，我们增加一个学员学习圈，等于是 3 点来支撑这个平面的，应该会比光给教师互动好。学员在休息的时候边喝咖啡边讨论、学习，把课堂讲的东西搞明白了，他们这就是一个学员学习圈。

另外，如果你让我做教师，我可能也不行。我至少需要有两个学习圈：一个是教师面与学员的学习圈，另一个是教师和公司研发互动的圈。我可以这边按一按鼠标，在与研发的圈提出问题，那边我给学员的圈还在讲，等到研发的圈答案来了，马上我就可以接着讲。再比如，我是前线搞交付或者是搞维护的人员，我遇到个事情搞不明白，就到网上学习圈一发，然后不到一分钟，研发的人立即就给我回了，告诉我这个是啥问题，该怎么处理。希望你们把这个学习圈搞起来，并且你们做为版主，有审批权，要确认他是不是这个项目的人员，认证好了以后就像社区，交友圈一样，它是一个学习的圈。

## 二、建立教学平台，做教学组织者，吸取社会资源分享其 佳价值。

社会是在不断滚动更新的，你看客户中有优秀的教师，社会上也有优秀的教师，教师资源是滚动的，学校的这个资源池也是滚动的。瑞典的人可以去辅导拉丁美洲的人，这个问题让这个人去辅导，那个问题让那个人辅导，这就是电商的交易模式。

我认为世界上 伟大的学校是洛桑，洛桑学院总共只有二十几个教师，但却是世界排名第三的学校，就是因为他用的全是社会资源。我一直主张华为大学向洛桑学习，华为的培训中心主要是教学的组织者，既要有少量的核心讲师，更要大量的吸引使用社会优质资源，社会既包括培训中心之外的整个华为公司，也包括华为公司之外的整个市场。我们要改变教学方式，吸引社会优质资源做我们的网上教师，这就是虚拟教师。客户的工程师在机房里工作，对机器的了解甚至超过了我们，只要通过我们的认证，他就可以来讲课。你今年当了辅导教师，不等于明年你还能当教师。证书到期了，还得重新爬一次“格子”，爬一次“楼梯”。你原来爬到“一楼”了，再往“二楼”爬，又要考试。考成功了你去辅导别人，就会有更多的人来挤着分享，我就挑几个 优秀，我把他们所有的优秀资源加起来形成我们这个大学。

慢慢的，我们的培训中心应该是教学的组织者，而不是教学的承担者，跟华为大学一样的，我与华为大学教育学院座谈会的纪要也是适合你们的。我非常支持洛桑学院的方式，是因为他大量使用了客座教授。而大纲的连

贯性、课程的简要性、教授与讲座的连接，这就是我们教学组织者要起的作用，所以你们建设这个网络大学还要更加放思想。

### 三、建立教师队伍的内部交换和外部交换机制，选拔优秀的人才来培养更优秀的人。

教师队伍是很重要的，教师不能包打天下一直教下去，每个人可能只在人生辉煌的某一段时间是适合做教师这个职业的。当培训业务赚的钱多起来，就会有更多兼职教师进来，有兼职教师进来，也就用不了那么多自己的教师了，他们就可以到前线。参加项目，去循环提高。

如果实现了新的教学管理模式，你们应该有三分之一的人去前线实践。你说你不是挺能讲的嘛，人家说，你看，你的学生好多都当将军了，教师你为什么当不了将军？学生也给教师说，我们当将军都是听你的课成长的。教师说，啊？我的课还有那么大的作用，我就是当不了将军的，很难有教师当将军的，其实就是因为教师缺少实践。你看，教师自己都没有搞明白，他大的问题就是缺少实践，一个人如果没有实践，很多东西绕半天弯子也讲不明白。华为员工做教师会有一个问题：他可能前进几年，就搞不动了，结果学生渐渐超过教师了，那么超过教师的学生就可以作教师。那么，你应该让教师用三分之一时间在基层参加项目实践，丰富他的知识，然后就用他实践来的精华赚钱，并把赚来的钱分一部分给他，这样就能吸纳社会上更多的人来这里。我不要求你们对公司的方向错误负责，那是战略问题，但如果公司做错了，你总要搞明白是咋回事，你能把错的讲明白了你也就是好教师。这就要求你这个客户培训中心教师一定要与我们公司内部咨询队伍的要求一致，能轮换、能循环充电，就像手机一样循环充电。充不动了就要从教师队伍出去，我们必须要强调用优秀的人才来培养更优秀的人，所以还是要有内部交换和外部交换，这个交换机制要建立起来。四、抓住培训价值链循环，推行获取分享制，增强组织张力、形成朝气蓬勃的氛围。

我认为成为我们的教师也需要认证，认证也可以收费，教师这个费怎么收呢？教师在参加认证期间，我们给他提供了辅导，我们跟他收钱。然后学员听课交了钱又是交给我们的，我们就再转付一部分给这一位教师作为课酬，就这样我们充分发挥了组织张力，实现了价值循环。客户工程师来做我们的教师，认证完了后，可以按照划片的方式，给他一个区域，他就类似于这个区域的“代理”，在我们这里赚点小钱，然后赚赚赚，就跟教育局长差不多了。我们培养的教师跑到别处去讲课，我们不是傻冒吗？

所以，你们要通过获取分享制把内外部优质的资源搞来，我们公司内部还没有这种致富模式。客户培训部你们出去讲课是不是人家也没给你们钱，是不是讲完了回来写个考核、考评，然后给2毛钱奖励就完了？现在看来我们对教师也没有正确的激励机制，所有培训我们都是明码标价，明码标价就是获取分享制。我觉得像技术培训以外的专业管理，如领导力这些什么都可以外部提供。

那么该如何评价培训效果？同样的土地，为什么种出来的庄稼是不一样？首先是农夫不一样，“农夫”就是你们这些教师，耕地、刨地；第二个是种子不一样。比方说“种子”就是我们的学员。农夫以什么方式来循环提高自己的技能？种子以什么方式来实现自己的价值？就是要看将来你们的价值循环，如果你没有这个价值循环，光是一个路标式的发展，你还是一个散射型的组织，不是一个闭合型的组织。散射型的组织就没法评价后的结果，就像你现在没有办法评价你的培训的结果是什么了，你现在没法告诉我，你的学员中有多少当了总统，多少当了局长，多少人后支撑了我们创造3千亿美元的价值？所以你要看看，培训对学员的业务产生了多大支撑？教师的循环、学员的循环、各种的循环，你一定要在这些循环中抓住重要的一环，这样的话你才能形成一个朝气蓬勃的气氛。培训收费是一定要的，桥归桥、路归路。这样培训才能自我成长。无论谁在你的网上学习你都要收钱，包括华为的员工。因为华为员工上班拿着工资还免费学习，这不是休养吗？这个要向陈海燕学习，她会收钱，也会用钱。当然，你们不要收那么贵，网络课堂要分时段放。比如在中国晚上7点以后可以免费或者低费，上班的时候加十倍二十倍的费用。员工上班时间要干活，你怎么老来学习？这个费是可以调整的，用个服务器对每个国家进行时段管理，原理跟电费分时段收费一样的，这样鼓励大家利用业余时间来学习，而不是用工作时间来学习。

我们的客户培训是建立在长江的主航道上，为了我们主航道的运用而存在的。对主航道中的客户，我们可以价格低一点，在主航道以外别人也想上来，为什么不可以 放？可以贵一点， 终你们就是要像漫水一样渗透到所有领域去。

我们办学就是要桥归桥，路归路，一定要收到钱，然后一定要给著名教授钱。这样的话你就可以用黏合剂把优秀的资源粘合起来，这就是你办学的价值观。你们是要靠本事去挣的，挣来了钱，扩充服务器，扩充教材文本，扩展经营管理模式。钱要赚的多，还要花的多，平衡了才算水平，剩一大堆钱，说明你还是没有张力。

## 五、华为的培训服务要专科化，不要全科化。

不要把华为的培训中心全科化，我们应该是专科化。我们有非常多的课程，客户愿意学啥就学啥，不学就不学。大多数我们的客户都是受过全面教育的人，我们不能再按传统大学的全面学习方式来。我们提供基本方法课，学了我们的这门课，应该能做到举一反三。刚才你们说帮客户弥补很多不足，不要这样一个人一个人的帮他克服短板，我们不是要在一个电信领域把学员培养的什么都会。这就是中国式的教育，中国的教育是要孩子一定要全面发展，为什么？因为你将来要当市长、当省长。问题是，到时没有那么多市长、省长给你当，多数人都是做一个普通工作的，怎么办？所以，我只学那一点就行了，不要学那么多。遇到往上走的机会怎么办，到时再补。中国有大量的成人教育机构，我将来要升什么职位了，我就去补什么知识，我没有升何必要去补？小孩子就快乐的学习着，而且个性、天赋发挥了，天才还产生了，所以我认为你们现在这个学习方式还是有问题，你们还是传统大学的学习方式。

在工作中，大家是合作起来什么都会，每个人都在发挥自己的长处。客户来你这个地方学安装调试，那该学什么就学什么，学出来就行了嘛。你们不要做传统大学，传统大学是把一个人培养成全面人才，没有必要。我们是专科制，你选学一两门课，你学明白了，会举一反三了，就去做你的事。所以，如果你们还是一个全科，办的太像一个大学，那就不是我的目的，要办的不像个大学才是我的目的。

你们一定不能因循守旧，你们今天走的是很好的，我不否定，不是说要推倒重来，但我们能不能在当前基础上向网络学习、向社会学习、加强自己的 放性，在往前走的过程中一边走就一边发生变化。这个华为客户培训学院或者工程学院应该有个名字，叫啥名字你们自己取，然后在杭州注册，要取个好听的名字，要有张力。除了名字，这个学校还应该有个校训，说明你们的宗旨。抗大的校训很好，黄埔军校的校训很好，西点军校的校训也很好，我现在不敢肯定说这些个校训是不是影响了整个结果：黄埔的校训是不是形成了北伐的阵营、抗大的校训是不是形成了共产党能占领全中国的队伍、美国西点的校训是不是支撑了美国成为世界霸主。但你们还是应该有个正确的校训，一定要有正确的教师循环管理方法。从现在来看，你们已经打了基础，但是你们迈向未来的思想方式还是不明确，没有那么活跃。希望你们把朝气蓬勃在学院长期保留下来。

# 2014

---

##推动行政服务业务变革，试点流程责任制

——任正非在行政服务业务相关汇报会上的讲话 2014 年 5 月 13 日

**【导 读】**相关人员就“一线行政服务业务/流程关键问题及解决方案”、“泛行政项目及流程责任回顾”进行汇报。任正非在会上作如下讲话。

一、内服委员会要启动行政服务变革，试点流程责任制，以国家为颗粒。

第一，我们成立内服委员会，就是启动对行政服务变革。行政流程的责任人是内服委员会，你们可以进行流程责任设计，建立流程责任制度、管理方法和监管机制等，可以先试点，再总结，后批准。内服委员会成员，是人力资源、财务、采购、审计……各个业务口的强者，就是要你们放手去改革，使行政服务管理科学化。我们把消费模式、流程管理的观念转换过来，监管就没有那么复杂了。现在公司主干流程强调流程遵从，在行政服务这个非主干流程上可以实行流程责任制，试一试。希望你们这次能够设计清楚流程责任制，包括流程各个节点的责任、权利和义务。我们过去是以技术为导向，现在强调以责任为导向，已经授权内服委员会，在改革中自己去摸索，放手去改。

第二，行政服务要强化国家管理，弱化跨国管理。强调行政服务模块化为主体，以国家为颗粒，梳理流程、责任、实施监管，而不是垂直业务设流程。因为不同国家之间的差异很大，不能使用统一概念的管理方法。公司行政服务不需要拉通建立一个从上到下的全流程，而是出台政策、法规去监督。其实国家之间的行政服务大部分是没有往来的，在一个国家内流程进行小循环是主体，国家与总部的流程只是其中一小部分。为了一件本地的小事，跨到另一个国家来管理，而设一个流程是不值得的。简化管理就会降低管理成本。

所以，先把一个国家（也不是大的国家）流程梳理清楚，除了租车流程，还涉及很多问题，把这些问题汇总起来形成一个国家的解决方案，以此确定行政的责任和义务，如何接受监管，如何自己管自己……。然后多个国家组合，再来看总部的监管责任是什么？地区部的协调责任是什么？多层机构加强监管，监管模式是什么？……总部发布管理的宗旨和要义，然后根据要义、基线等进行监管。

第三，基建和行政体系流程要分。基建是一个特殊组织，它是不拷贝的，不要为基建建立一个复杂的体系。

第四，我们现在要建立一种新模式，但在新模式推行前，不要急于废除老模式。存在就是合理的，先立后破。以代表处为核心的新模式出来以后，可以挑几个代表处作为试点。你们想想，行政花了200多亿，培养了这么多精英，我们对这些人称重，分批放下去，要看到重要性。以前我不同意地区部设置行政组织，因为地方要自治，现在行政服务的内容涵盖了工程、交付等方面，在地区部层面设一个人去承担监管责任可以研究研究。

## 二、建立行政基线标准，简化管理，减少交叉，做好业务管理的公 透明。

第一，行政采用基线管理，不是指全球统一基线，而是各个国家自己和自己比。财务可以招聘几位统计学专业的人士进来，用前三年数据统计出科学的基线（比如伙食标准、用车标准和工程量相比……），确定基线管理办法，然后公 基线。节约机制和人力资源激励机制相结合，节约是要分享的，浪费是要分担的，这样就能改变大家。而且我们基线的指标很保守，一定能节约出来的。

第二，行政管理 重要的一条是公 、透明。除了流程性，应该加快约束。每个行政平台的所有账目数据都要上网公布，没有公布的账目，财务不给予报销，这样他们就会逐渐将费用核算到项目成本里。比如加油，要有加油的台账（对应车牌号、加油时间、地点和路线）并在公告栏里公 ，然后一定要有流程的责任人在公告栏里审批签字，这样监管就有合理了。要用数据的合理性和可比性来看，同时还要公 。

第三，行政要简化管理。比如买菜，有条件的地方应该在超市购买，信用卡先备案，而且你只能刷这张信用卡去买菜。这样生活委只需要比对超市清单和信用卡单据就可以报销了。采购确定了指定超市，若觉得价格贵、不新鲜，非要去山上买葱，可以找伙委会的家属轮流去陪同监督也行。虽然多了一道成本，但是杜绝了贪污浪费。食堂管理相对简单，采购流程上网，做法和管理公 透明化；行政部监管的就是卫生质量，膳食的BCG 应该是生活委、员工去监管。

不是所有流程都需要统一起来，要面对代表处的现实情况来处理。比如关于平台用车和交付车辆交叉调度的问题，实在不行可以一个代表处、两个系统，但财务监管是一个系统。不要过分强调共享，增加管理复杂难度。该统就统，该分就分，不要为了省一两个编制而让管理复杂化。对于边缘性的业务不一定要强调电子化，要考虑灵活机动性。比如宿舍的卫生纸等不要纳入行政采购，以前我们像个保姆一样，什么都去管。我们要规定宿

舍的基础服务标准，对员工的服务也要有范围，比如电路线坏了是我们要去维修的，但灯泡坏了需要自行解决。荔枝园也是一样，深圳荔枝园宿舍物业不仅要由香港物业公司管理，还要明确哪些角色必须由香港人担任，将来房租收费都要让他监管起来，做成模范小区。租赁收费方式能否改变一个方法，基建的住房应该是内外有别的，只能给员工补贴，而且是基础配置。将来荔枝园的房间都不配置冰箱、彩电、洗衣机.....家电，但可以设一个样板间，配置的家电贴示出金额和订购地点信息等，我们有协作伙伴，员工在网上一预订，就过来安装了，自行付费。生活服务就是简单化，满足员工基本的需求，价格由市场经济决定，行政监管卫生质量。

第四，行政服务也要找到对标，向优秀标杆学习。慧通机票业务要向携程学习，对标好的企业。华为员工在订票过程中为什么不能绑定一张个人信用卡和电话？我认为员工在任何地方买的机票，应该都可以在财务报销。

基建的管理方法要对标一个优质的外资房地产公司。招标，一定找测量师给我们做招标支撑，我们自己不要去做测量师，因为测量师不会站在我们这边，但也不会站在乙方那边。他站在业务中是可操作可执行的，这就已经实现公平了。基建部是一个组织部门，不是业务部门，它组合各方面来综合实施。

办公场地管理，海外比较艰苦，房子装修可以稍微好一些、安全性高一些，我认为慕尼黑研究所、莫斯科研究所做得非常好，很舒服、很漂亮，我都想搬到那里办公，看看是谁管的。国内办公建筑的规模化扩建快结束了，基建要提升精品量。下一步海外基地生活设施和办公设施管理就要提上日程。海外的代表处想在这些国家扎根下来，可以把培训中心、代表处、售后服务中心结合起来，也要合理考虑这些问题。你们要分几个人去指导一下标准化设计，能不能在规委会成立个设计小组？他们出去以后就是办公环境设计，请测量师按当地价格核算一下，招标价格等方面就很清晰了。

### 三、提高基层员工薪酬待遇的社会可比性，获取分享制激活队伍。

公司矩阵化管理，主要用于组织千军万马上战场，行政不是主航道，大多数岗位不需要矩阵化。行政独立业务可以弱矩阵化，非独立业务的其中一部分岗位矩阵化，但相当多的基层操作岗位是要去矩阵化的。对于基层员工要简化管理，不要使用复杂的人力资源管理措施。人力成本也不能单纯从节约来考虑，要从合理的费用额中切出一块来，让基层员工也要分享到公司的成功。我们的堡垒若建立在沙滩上，是不巩固的。

海外行政基层员工的薪酬待遇要有社会可比性。针对不同类别的基层员工，公司管理和考核要从共性化走向个性化。

我支持酒店式公寓合理发展，虽然比不上五星级酒店，但我们一定要用高标准，公寓管理服务要跟上来。特别是北京要加快速度，员工流失率高，若基建为了省点钱，其实损失更大。对于公寓收费，定价可以合理一些，收一点管理费，主要用于维护清洁。我认为第一要有出差标准，第二要有公寓标准，员工可以选择去住酒店（350 元标准）或酒店式公寓（250 元标准），中间这个差价一定要实行分享制。公寓赚了钱，也要对服务工、清洁工也要贯彻分享机制，激励他们酒店式公寓打扫干净，吸引员工愿意住，降低公司的成本。

曾经日本东京有一个女孩叫野田圣子，1985 年进入东京帝国饭店工作。但没想到上司竟安排她做洗厕工，每天都必须将马桶擦洗得光洁如新。心理作用使她几欲作呕。本想立即辞去这份工作，但她又不甘心自己刚刚走上社会就败下阵来。因为她初来时曾经发誓：一定要走好人生的第一步！就在圣子的思想十分矛盾的时候，酒店里一位老员工出现在她面前，二话不说，拿起工具亲手演示了一遍：一遍又一遍地擦洗马桶，直到光洁如新，然后将擦洗干净的马桶装满水，再从马桶中盛出一杯水，连眉头都没皱一下就一饮而尽，整个过程没有半丝做作。野田圣子从此暗下决心，即使一辈子洗厕所，也要洗出成绩来。此后，野田圣子为了检验自己的自信，为了证实自己的工作质量，也为了强化自己的敬业心，她曾多次喝过自己擦洗过后的马桶里装的水。1987 年，野田圣子当选为岐阜县议会议员，是当时年轻的县议员。1998 年 7 月担任小渊惠三内阁的邮政大臣，是日本年轻的阁员。

### 【其他与会人员发言摘要】

任树录：在内服流程体现为三个层面的循环模式，第一个循环是内服委员会层面，它主要是制订内部服务相关业务政策及重要制度；第二个循环是机关平台层面，它主要是从业务的视角，制订标准化的业务规则及监管模式、IT系统平台建设和工具的支撑；第三个循环是代表处及国家层面，它主要是各个代表处/国家根据当地业务的特点，进行本地化流程的建设和适配，即末端一公里流程的建设。

尹绪全：服务类行政采购是有自己特色的，和业务型行政采购不一样，今天确认把服务型行政采购纳入内服管理，业务型行政采购继续由大平台采购部承担，可以利用它本身的特点降低管理成本，这两类行政采购就基本区分了。业务型行政矩阵性强，服务型行政矩阵弱，非矩阵化的特点更明显一点，这两类的管理方式和方法也就可以分了。

吴术渊：行政、基建就象总后，兵马未动，粮草先行，应当成战斗力的组成部分。比如行政不要把自己当成只是公司花钱提供服务的部门，要从增加公司的战斗力出发来思考我们该提供什么样的服务。向携程学习，是一种放的思路，如机票、酒店，当同样需求网上还便宜时，那员工就可以自由选择，但我们提供价格和服务作对比。如食堂，要考虑附近有没有安全的、可社会化的服务，向员工特别是需要加班和出差员工提供基本保障，不要做成纯福利，也不要一刀切地撤消。因此行政自身要接收无依赖市场的压力传递，制定好服务的质量和标准，逐步改善服务质量，未来配套的激励政策也是这样。委员会的建立可先从这些方面入手，先立后破，不影响行政、基建部门的日常运作和决策。

易翔：我们在一线关于流程的执行和遵从，还有赋能，我们聚焦几个国家，把它做透，做成样板。我们的行政管理没有全球化的，每个国家的情况都不一样，把一个一个国家做透。

吕克：我们不应该关注操作行政决策的细节，更多的围绕更好的服务，思考运作模式，大胆的去实验，改变现状。我们要去识别在新模式下的关键岗位，这些岗位哪些是矩阵化的，哪些是非矩阵化的。矩阵化的岗位就是针对性的，怎样去和业界去比，包括从结构和要素上的调整。

骆文成：下一步我们会按照任总指示，以国家为颗粒，首先选取孟加拉进行流程责任制试点，从业务出发，沿着流程梳理责权利，并设计属地行政组织及激励方案。另外，再在两个地区部选取两个国家试点，然后先行在东南亚全面推行。

赵继军：基建管理在矩阵式管理基础上还要强化项目责任体系，加强项目部层面的责任和压力，加强流程末端的工作质量和效率。

## 在海外子公司董事会推行工作汇报会上的讲话

2014年5月27日

### 一、用3-5年时间建设好子公司董事会综合治理平台，配合授权体系的实施。

第一，子公司董事会为什么要成为综合治理平台？将来我们的业务规模可能不是700亿美金，也可能是1000亿美金、2000亿美金……。大数据流量具体会有多大，我们也不清楚。公司一定要走向综合治理，才能及时满足客户需求，才敢给作战部队授权，否则就不可能再扩大规模。我们现在是一个平台，将来要有100多个子公司董事会的综合治理平台，及时响应、满足客户需求的能力就大大增强了。这两年公司聚焦针尖战略，技术领域做到行业领先已经没有问题了；人力资源金字塔薪酬模型过去是稳定的，现在要进一步改良，激发潜在活力；未来我们用3-5年时间把管理变革全部落地，先达到西方管理水平；5-10年后把作战权力下放到听得见炮声的团队。我们的授权体系下去后，综合平台一定要起到很大作用，这一点我们要高度重视。我们还要加强财务管理，综合治理，要加强对财务人员的编制的认可认同。第二，如何建设好子公司董事会？首先你们要抓点，以一两个国家试点，真正建立起子公司董事会，从点中找出经验来。可以由5名华为员工担任的专职董

事、然后再加 3 个左右业务主管再加 2 到 3 个外部董事共同组成一个子公司董事会。真正要把这个国家解剖透彻，然后再把这 5 名专职董事拆，到其他几个国家担任董事，以点带面，点面结合，才能做好这件事情。

华为公司现行情况下，因为专职董事能力还不够，至少 5 名的专职董事组成一个董事会才能有商有量，而且还要补充真正懂法律的人员做拐杖。如果你们将董事们任职撒得太，他本来就不会，也没有可以一起商量的人，后只是在表皮上做工作，所以至少需要 3—5 名专职董事形成一个拳头。1 个子公司董事会 5 名专职董事，1 名专职董事又到 5 个国家去做董事。这 5 名专职董事成立一个核心团队，把一个国家监督好，抽走 1 名专职董事到另外一个国家，然后补充 1-2 名新人进去，有了流动的基础，人员就不断循环起来了。这种循环锻炼成长是实现代表处、地区部经营职能转换的一个很重要环节，要学会如何去转换。

对董事会要不断授权。子公司董事会现在先做合规管理，要从生产粮食好的员工中，又合规管理好的员工中发现干部，同时对干部有提议权、评议权和弹劾权，但没有审批权。董事觉得哪个干部好、哪个不好可以写报告，发给管理团队，这就是评议的启动。子公司董事先不要急着弹劾干部，先学会评议，之后才 展弹劾。

第三，考核子公司董事会干得好与不好的重要标准，就是你们管的这个子公司是否持续有效增长。考核很简单，我们现在要的是粮食，如果不产粮食，是被否定了。

## 二、子公司董事会是“将军”战略资源池，要建立循环赋能机制。

喜马拉雅山的水是能流到亚马逊河的，片联要加强干部循环流动。调走一个副代表，就有一大批人可以得到升官。现在很多人都想把优秀分子给你们。以前大家都想捂着盖子，就是“一将功成万骨枯”，若你这个地方干部不流动，能力会停滞的。

子公司董事会其实是“将军”资源池，是子公司治理的战略预备队[1]。片联与子公司董事会应该是一个团队、一条心，片联从地区部中抽调一些干部补充到董事队伍。目前我们大量干部都是技术、销售出身，不懂公司治理，是土干部，我们要把他们转变过来，放到子公司董事会去学习经营管理，学习如何治理公司。让你们去担任董事不是干部淘汰，子公司董事会也不是养老机构。

将来公司在海外有可能走向 IBM 模式，代表处是一个平台机构，作战机构是系统部，这样代表处可能就变成子公司，负责公共关系、法律遵从、管理……。子公司董事是代表公司代表资本方来治理子公司。作为公司 高级的干部预备队，在董事岗位干了几年后，学会当地的经营管理，有了全局观，也还可以选择重返前线，回地区部做总裁或代表；也可以选择继续在子公司董事会做董事。而在董事岗位上要学会思考，勤于思考，成为思想家。

将来代表处的代表、地区部的地总、片总都要把子公司董事会的工作经历做为其任职资格的必要条件。当然今天还不要求，但将来要建立起循环机制。

子公司董事资源局的预算以及支撑子公司董事会运作的投资管理部相关专家团队的预算跟重装旅、重大项目部一样，纳入片联，吃空耗费用。关于董事会推行的工作不要一揽子做系统汇报，有什么具体问题就一个个汇报解决。

片联的其他组织也要做好各自的干部培养工作：重装旅主要培养从技术类别到服务类别的专家和管理干部；重大项目部是主要培养产生商业领袖，首先一定要明白合同场景管理、合同概算管理；项目管理资源池是培养未来的机关管理干部，培养未来直接作战的职能经理人。

## 三、做好专职董事的赋能与任职资格管理。

我上次跟李杰讲，找个很安静舒服的地方，召集专职董事 个四五天的赋能研讨会。让人心情舒缓，同时又讨论，把大家情绪激活起来，然后再上战场。专职董事通过赋能，出资源池后，任职资格等可以由我来审批，同时给到人力资源委员会备案。

华为公司缺少战略家和思想家，因为我们都是来自“上甘岭”，喜欢一手拿枪、一手握稿，喜欢手里握有权，眼睛总是往下看，不喜欢当思想家。我们要求有一些人望星空，一杯咖啡吸收宇宙能量，然后产生思想家、战略家。我们需要站在公司的角度，去思考整体资产、架构管理的人，这就是领袖。

## 在巡视松山湖制造现场的讲话纪要

2014 年 5 月 10 日

**【导读】**1876 年费城世博会上，德国产品被定义为劣质产品。1887 年，英国议会立法，规定所有德国进口产品都必须标注“Made in Germany”，以示区分。此举引发德国各界对质量的重视，逐步建立了覆盖全社会的质量管理体系。今天，德国制造已经成为高质量的代名词。二战结束后日本引进美国“戴明十四法”，日本制造业依靠质量获得了新生，带动了日本经济数十年的快速增长。

一、制造要进一步 放，继续用好日本精益生产顾问和德国顾问，或直接引进日本、德国等发达国家的先进企业  
制造管理人员、工艺工程师及技师，将华为制造工艺及制造管理快速提升到世界级水平。

终端制造不仅要引入日本的智能机器，高精尖的设备，同时还要把日本人善于把产品做得短、薄、精、小的能力与人才引进来。中方员工可以和他们对标，达到他们的水平，可以拿他们一样的工资。目前公司手机设计水平有了较大的提升，我们制造工艺、制造管理、可制造性设计也要同步改进。日本在制造工艺上精益求精，工艺能力还是很强的。日本还有大量的制造业人才，我们要放 胸怀，继续用好日本精益生产顾问，引进日本制造管理及技术人才，引进日本车间主管、制造工程师及技师到松山湖生产基地工作。引进会带动我们员工的成长。日本人、德国人等都可以引进过来直接上线，与中方员工同台进步，一样的水平，一样的收入。

技师是制造的中坚力量，要优化分配制度，提升技师待遇。未来两年要设法招聘和培养两千名各类技师(包括供应链在内)，与七万人的研发力量匹配，促进新产品量产。制造的进步，要靠技师群体去不断改善，支撑现场业务的进步。但目前我们技师流失率较前几年有所提升，你们要去找原因。制造周期缩短了，制造成本下降了，制造质量提升了，公司获得了利益，可以拿一部分出来给劳动者分享。公司讲求利益分享，华为的利益不是靠压榨员工来获得，而是要靠大家一起努力，促进公司发展及成长，成功后利益共享，合理分配给员工，在薪酬上要巩固留住骨干。德国是如何实现高薪的，一条线体配置的人力比我们少，运作效率及质量比我们高，我们要培养自己的骨干，对价值评价体系要重新进行评估，及时激励，讲求多劳多得，减少技师的流失，留住核心人才，提升竞争力。

要关注员工的个人荣誉感，在制造也是一样。

二、聚焦核心制造，自制外包相结合，提高交付柔性。

制造要坚持自制与外包相结合，自制要在核心制造、产品试制、新品生产、高精尖制造以及多品种、小批量生产等上下功夫，控制好产品的质量。制造要有柔性，当生产出现异常情况时，产品要能够快速在其他外协厂递补上，确保产品的交付。需求波动大是我们存在的挑战，但每个行业都存在类似的问题。波动对制造来讲是不可避免的，制造对波动性管理要更加科学，逐步改善。

大数据时代的到来，质量的要求越来越高，制造要确保公司的出货质量。

# 喜马拉雅山的水为什么不能流入亚马逊河

——任正非在拉美及大T系统部、运营商BG工作会议上的讲话 2014年5月9日

**【导读】**干部获得提拔的充分必要条件，一，是要能使所在部门盈利；二，是要有战略贡献。首先要感谢大家！这两年世界经济在衰退，今天我们之所以还能坐着会来讨论未来架构，与全体员工做出的很大成绩密不可分。我们不仅要面对过去的历史来总结经验，还要面对今天的现实来确定明天的战略目标。华为公司这二十五年的发展，基本踩对了鼓点。在世界整体经济大爬坡的时候，我们强调规模化增长，只要有规模，只要有合同，就有可能摊薄我们的变动成本，就一定有利润。当时如果卖高价，客户能买我们的吗？肯定不会。现在这种惯性思维在公司里还是很严重，大家抓订单、抓合同，不管是否是垃圾质量，只要能装到销售额里，就盲目做大做强。在前两年，如果没有我们加强合同质量管理和坚定不移地转变战略目标，坚持以利润为中心，那么今天我们可能不是坐在这里会，而是让大家回家了。所以我们这几年制定措施，比如管理服务、终端产品只谈利润，不算销售额；我们在控制各项考核指标时，就是在转型，当然我们的预算转型不够，再过一段时间，还会发生一些变化。

## 一、应对金融危机，我们到底有什么方法？

在我个人看来，所谓的金融危机还没有完全爆发，我们社会的改革速度能不能快过危机呢？现在不能肯定。如果说改革速度没有快过危机，当危机爆发的时候，社会这么大的波动，华为怎么办？财务曾算过账，华为公司的现金够吃三个月，那第91天时，华为公司如何来渡过危机呢？

第一，各个基础单位一定要有效益，否则公司就没有存活下去的基本条件。前段时间，常务董事会讨论时谈到，我们未来的改革一定要把销售收入、优质交付所产生的贡献作为基本薪酬包和奖金。在这个时期，我们一定要坚定不移地贯彻干部的末位淘汰制。现在我们强调代表处代表和地区部总裁要实行末位淘汰，大家要比提高增长效益。

第二，我们一定要坚持从战略贡献中选拔出各级优秀干部。干部获得提拔的充分必要条件，一，是要能使所在部门盈利；二，是要有战略贡献。如果你不能使这个代表处产生盈利，我们就对你末位淘汰；如果你有盈利，但没有做出战略贡献，我们也不会提拔你。这两者是充分必要条件。现在我们选拔干部，就要慢慢调整结构，从而使走向更有利于公司的发展方向。

第三，不要在一些非战略机会点上计较，否则局部利益牵制了战略竞争力量。战略机会对我们能放的时间是3-5年，弟兄们从现状说说，你们有没有可能抢占？所以不要说考核残酷。有人说“我还可以”，我们不是仅仅要“可以”，我们对不同干部有不同要求，你们要思考怎么担负得起这个使命来。如果你的销售额及利润做不上，不是我要拿掉你的官职，你没有利润。薪酬包就被挤小了，不够弟兄们分，在你的领导下，弟兄们都赚不到钱，那不推翻你才怪。你不如真正拿出自己的战斗能力，加强学习，加强对事物的认识，从而找到机会点。

我们现在工资、奖金的分配也有可能不公平，因为我们才刚实行获得分享制，可能有些地方分得很多，有些地方分得很少，但是我们慢慢就会摸到合理的线在哪儿。但是因为你没有做好少分，我不同意你。

## 二、如何抓住超宽带时代的战略机会点，抢占战略制高地？

如果从长远来说，我们没有抓住战略机会点，没有抢占到战略制高地。超宽带时代以后，还有什么带？我们不知道。董事会北京民主生活会时讨论，若我们在超宽带时代失败了，将来还会不会推出一个更机会的机会来，我们认为没有了。所以我们不仅在商业上，也要在技术上，认真分析客观需求到底是什么。就目前来看，我从有些发的改进上看到了希望，但希望不是现实，我们不知道这些希望能否变成现实。

在公司战略沙盘的68个战略机会点中，我不知道有几个机会点是我们有把握的？（丁耘：现在剩下的都很困

难。我刚才看胶片，比如中东沙特的利亚德，LTE 这仗打完了，再想获得新的进入，难度比原来又要高一个等级中东、亚太、非洲的格局。如果我们不能利用这两年时间，把 LTE 在价值城市进行突破，那么在未来五年内，我们进入 900M 和 1800M 的黄金频段的机会就基本丧失了。目前欧洲格局还可以。) 如果我们不做这个战略沙盘，还沾沾自喜，自以为华为做得还不错。做了战略沙盘才知道别人怎么那么聪明，我们怎么那么笨。刚才丁耘也讲到，价值区域、价值资源和价值城市，别人早就占领了。你们别总说颠覆互联网，去试试看能不能颠覆，不是那么简单。100 多年前，设想挖巴拿马运河和苏伊士运河是何等伟大的战略决策，今天看来，这是交通运输史上的伟大贡献。今天大数据流量里，到底有多少条巴拿马和苏伊士？我们不知道。

我们不能笼统来看战略制高地，也要把这些制高地分成很多个阵地，对其进行分析，拿出策划和措施来，实事求是地获得成功，即使无线占不到优势的地方，支撑系统能否占有呢？公司各个层面都要聚焦到机会窗。将来我们不仅要在销售上要对标 68 个战略制高点，也允许代表处自己来规划战略机会点。两三百个战略机会点不能仅仅是战略对标的結果，研发队伍的武器也要适应我们参战未来大数据流量机会点的战斗结构，我们整个队伍都要聚焦起来。在这个历史时期，我们要具有这样的能力。我们公司在技术战略上强调“针尖”战略，正因为我们这二十几年来，加强压强原则，坚持只做一件事，坚持像“乌龟”一样慢慢地爬，才有可能在几个领域里成为世界领先，但现在领先的只是技术，并非地盘。三、喜马拉雅山的水为什么不能流入亚马逊河？

我们要加强经验和思想的交流，这种交流应该是广泛的。拉丁美洲处在一个偏远地带，但是在互联网时代是零距离的，拉丁美洲正在出现既有的增长，这就是出现了一个机会窗。我们为什么不能在沙特石油培养干部，然后抽调出干部去拉丁美洲投入石油部门的战斗？一个地区成功了，成立教导队，大规模培养干部，为什么会出现干部无法流动的问题，这一点我们要思考。在互联网时代，喜马拉雅的水是可以流入亚马逊河的。

加强重装旅、重大项目部、项目管理资源池等各种战略预备队的建设，推动干部循环流动赋能，从而使整个队伍充满能量。战略预备队的费用一半是由公司空耗费用来承担，另外一半是由他们加入各项目作战。战争打胜了，要与项目核算费用，来填补自己的费用；如果打失败了，不要项目的钱，自带干粮，吃完就走了，从而使得干部能加强循环。不然阿富汗的干部一呆就是好多年，为我们承受了很多痛苦，他们只能做英雄。即使说现在用他，他也当不了将军，因为没有被循环赋能将军的技能。如果循环流动起来，我们就给他赋能，他为什么就不能站起来呢？所以我们要利用这三年，推动队伍循环流动，进一步使基层作战队伍的各种优秀人员在循环过程中，能够流水不腐，形成整个公司各个层面都朝向一个胜利的目标，努力前进和奋斗。

所以，华为价值评价标准不要模糊化，坚持以奋斗者为本，多劳多得。你干得好了，多发钱[1]，我们不让雷锋吃亏，雷锋也要是富裕的，这样人人才想当雷锋。在这 3-5 年里，公司的改革任务是很重的，有可能促使我们在战略机会中获得前进，我们要鼓舞这个队伍前进。这些年人力资源体系工作总体做得还不错，金字塔模型稳定，他们还要改良，希望爆发潜在的力量。我们导向冲锋，从基层员工到中层、高层的干部导向都是成功，大家高高兴兴去冲锋。有些员工累了，可以休息休息，不拿工资几个月，恢复了再冲锋。我看到有人穿马甲发帖说，配 40 万股以下豁免退休人员的责任与义务，我觉得可以理解。但配超过 40 万股以上人员，如果觉得打仗累了，就要真正去好好休息休息。不能享受华为分红，又去外面二次创业，那是不行的。

以前我们总是叫地区部总裁为老总，有人说“不要给我贴标签，我还不到 40 岁，以后不要叫老总，要叫小总”。所以，各层级干部不能惰怠，还要唤发出青春来，生命不息，冲锋不止，一定要战斗到我们抢占到战略机会！

[1]发钱是 好的“公司文化”的载体，很多企业发钱跟“喂猪”差不多。

## 英国媒体会谈纪要

2014 年 5 月 2 日

【导 读】任正非在这次采访中说：“我 大的痛苦，就是没有及时孝敬父母。”任正非：欢迎你们，非常高兴和你们见面。

1、华尔街日报 Amir Mizroch:您 近怎么样，到伦敦这一行感觉如何？从您个人的平常的情况来看，一般旅行基本上是和生意相关的，还是说也会有一些时间，去做一些休闲啊，观光啊？任正非： 近到伦敦一行，我们感觉很正常。我个人平时做的事情，生意相关和观光应该两者兼有。 2、BBC 记者 Rory Cellan-Jones:任先生，您在这边使用手机，会不会没有信心呢，因为是不是有可能有人会监听您的通话。

任正非：有人监听我的通话，应该在意料中。我没有什交易秘密，也不怕别人听见。

3、 BBC 记者 Rory Cellan-Jones:那再更严肃的问一下， 近几个月我们也听到了很多，特别是美国国安局，他们的一些监听行为，现在很多都曝光出来了。特别是针对华为，他们也采取了一些具体的举措。对于这些，您如何评论，如何来应对？任正非： 美国的监听应该是意料之中的事情，只是被证明了而已，因此对我个人的心情没有任何影响。

我们和客户是在二、三十年往来中所建立的认知，相信对客户也没有任何影响。我们的销售与利润也正常。这个事情不要反复被加强，不要被认为是很重要的问题，应该很快会过去。

4、 金融时报 Dan Thomas:您刚才提到，目前这些监听的行为是在意料之中，现在只是被证明而已。您具体是什么意思呢？是说您以前就知道这个情况，现在是真正的被证实？

任正非：以前我并不知道，但是我冥冥之中想到总会有人关心这些事情，只是一种感觉。我在公司其实是思想上的管理，我的思想总是要告诉任何人的，知道的人越多越好。我希望 15 万员工都能去读我的邮件，应该有相当一部分人是不读的。如果大家都不读，华为就会逐渐灭亡。幸亏华为还有少数人愿意读，他们成长的速度就会很快。我认为自己没有任何秘密，都是 放的，至少我的思想是 放在公司的网站上。

华为若是一个对社会有价值，为社会作出贡献的公司，监听者如果认真去读，读明白了，传递给社会其他人，也是我所期望的。

5、 经济学人 Ludwig Siegle:您说监听是在您的意料之中，但您肯定也是有一些东西，是不想和大家去分享的。

对于监听的这些人，他们的这些行为，会不会对您造成困扰和担心呢？

任正非：华为公司之所以能进步到今天，与华为本身的 放有关。中国有五千年文明历史的国家，为什么落后？就是因为不 放。邓小平所推动的改革 放，其实核心就是向西方学习 放。华为内部决策绝大部分都放在网上，这些内容不止公司员工可以看到，整个社会都可以看到，我们的有些决策也遭受外部的批评，当别人批评的时候，我们知道决策有错误，就要纠正。

有什么东西不愿意与别人分享呢？我们在技术的方向和思想上是完全 放的，少量技术诀窍是没有 放的，这部分不 放的窍门也只是对一些企业有用，对国安局没有用。所以我们没有担忧。

6、 金融时报 Dan Thomas:问题有两个部分，第一个，华为有没有加速华为内部网络安全体系的建设，从而去规避比如在产品或设备里面植入设备的情况的出现。第二个是更广的问题，考虑到目前的局势，有没有可能中国市场在设备采购方面，更多考虑国内的厂商，而不是国际厂商。

任正非：第一个问题：（1）产品的安全问题。我们遵照世界各国法律，接受各个国家的监管。也努力使自己的产品和管理成熟起来，避免不安全的事出现。（2）公司内部网络管理问题。过去保护圈太大了，我们把很多低端技术也划圈进来了，未来加强只对高端核心技术安全保障，对低端技术加强更加放，甚至源，内部防范实质是增强了。

第二个问题：我们支持中国继续走 放改革的路线，继续融入全球化，就像西方用了我们大量设备，绝大多数西方国家并不认为我们的设备不安全。中国网络也应该使用大量的西方设备，是否安全，在于制度和管理问题，没有一样东西是自然安全的。我支持中国的网络还要继续 放。

7、路透 Jane Barrett:考虑到国安局这边的监听、泄密，美国不愿意让华为进入美国的市场，未来有没有可能，美国让华为卖设备。华为对美国市场有没有采取一些措施？任正非：我们渴望给美国人民提供服务的，我们能够使美国网络健康发展，但基于目前的互相不信任，我们在美国的投资速度减慢了。

随着时间发展，人们对华为的了解会越来越多的，比如欧洲等很多国家，并没有排斥华为。我们要加快在这些友好国家的网络发展，加大对这些地区的投资。在 2018 年左右，华为的销售收入可能会到达 700 亿—800 亿美金，新增投资大量会投在英国和欧盟，当然也包括别的国家。我们要逐个解决与各个国家建立信任和互惠互利的机制。

英国近期建立的网络安全监管委员会，我们是坚决支持的，我们欢迎监管的方式来对待华为。华为有四万多名员工是外籍员工，华为大量高端科学家都是西方科学家，相当多的管理层也是西方员工，这样的发展，华为肯定对社会越来越透明，越来越让大家增强信任。短时间，有个别国家不信任，但我相信这个历史总会过去。

大家都说我这个人不愿意见媒体，从而说公司很神秘，其实是我个人性格问题，而不是其他原因。因为我个人比较羞涩，不愿意面对社会的荣誉，回避这些的时候，就回避了媒体。所以我也慢慢走向 放，让大家看到我是什么样的人，从而让华为 后一点神秘的面纱被撕掉。

8、金融时报 John Thornhill:现在这个行业很快从以硬件为主，走向以软件为主。甚至有人说，软件会占据整个世界。但现在还看到有一些大公司，转型是不够很快的，比如说诺基亚就陷入了很大的问题。那华为在这一块，从硬件走向软件的过程当中，华为的转型做得怎么样？

任正非：华为今天还是一个硬件公司，未来也还会是硬件为主。转型太快，华为未必能承担得了。华为坚信自己在纵向发展过程中，能提高对大数据流量的服务能力。我认为大数据流量是需要管道的，管道也是世界上很需要的东西，其实也越来越难做，华为也就越来越能多挣一些钱。

目前华为的软件工程师占了整个工程师的 80%，但这些软件工程师真正还是为硬件服务的。今天我们看到美国软件的进步，也会思考我们自己软件方面的改进。但如果我们的公司转型太快， 后硬件和软件都形不成优势。

9、旗帜晚报/独立报 James Ashton: 问一个关于公司股权结构的问题。您基本上是把原来自己的公司，然后分给了员工，想问一下，为什么您要这么做。因为您要是不分的话，会成为一个非常有钱的人。另外，未来在股权方面下一步是怎么考虑的？外籍员工如何去参与？再第三个问题，华为有没有可能考虑上市？

任正非：第一个问题，不是我把自己的股权分给了员工，让自己成不了大富翁。而是这么多员工团结奋斗，让公司成功了，大家一起来分享。这些创造者除了分享工资、奖金、福利，还分享了公司股权。

传统经济学中不断讲解，股东对未来长期富有信心，他们不谋求短期利益，这是讲义。真实的情况，股东更谋求短期的收益，这就是西方公司后来落后华为的原因。华为把股东、创造者绑在一起，形成长远眼光，不忙于套现，形成了战略力量，造就了华为的今天。

华为公司不仅是要使中国人国际化，华为更应该全球化，让世界优秀人员加入来一起领导华为。如果优秀人才进来，不能分享华为的长远利益，也是不利于华为成长的。这几年，我们试行了 TUP 配股制度，今年将全面推广到外籍骨干员工，所以刚才有信心讲，2018 年华为的销售收入有可能达到 700 亿—800 亿美金。

10、 华尔街日报 Sam Schechner:只是再确认一下，股市是贪婪的，意味着华为不会上市？

任正非：华为公司也会是贪婪的，我们只是尽力抑制。我们在一段时间里不上市，但我们不能保证，我们永远不上市。“永远不上市”这句话，在逻辑上是不通的，因为生命不能永远，所以承诺不能永远。但至少相当长的时间里，我们没有考虑这个问题。

11、 华尔街日报 Sam Schechner:您觉得您在目前的岗位上还会干多长时间？您的继任者有什么考虑？另外，您提到今天 这个会的目的，是为了更好的交流、认识您这个人。您能否介绍一下您有什么爱好，平时休闲的时间都干些啥？任正非：我现在在公司所处的位置，是行使否决权，我没有决策权，已经实施了很多年。现在由轮值 CEO 运

作，效果良好，因此要继续努力去实践和改进。我拥有否决权，但我没有否决过，我想否决的时候，就去和他们商量，把我的想法和大家一起磋商，没有和将来接班群体产生硬的对抗，总体还是比较和谐友好的。

每一个轮值 CEO 在独立执政期间，完全是公司的一把手，现在他们已经有很大的独立承担责任能力。传统接班有一个缺点。（1）是强调把公司交给一个人，还是交给一个团队，哪一个的贡献要大。（2）人都有局限性，每个人对干部的认识都有偏好，如果他偏好重用一部分人，另一部分人就会离 公司，这些人可是公司用几十年的失败培养起来的，走了对公司是损失。如果这个 CEO 上来，不能担负起公司董事会所赋予的使命，董事会免掉他的职务，再换一个新的 CEO 上来，他走的时候又会带走一批干部，如此循环换几次以后，公司就有可能走向消亡。华为实施轮值 CEO 制度以来，干部要集体评议，没有流失多少干部，公司利润一直在增长，而且比预期还要好。

我们的利润增长很快，有能力消耗在西方投资的高成本，这也是我们加大对英国和欧洲投资的原因。大家嫌欧洲人的工资太高，没有看到他们的聪明，我们有钱能为他的聪明买单，所以加大在英国和欧洲等地区的投资。

我个人除了工作外，好像没有什么爱好。小时候家里穷，除了读书做作业，其他什么爱好都没有形成，连喝酒抽烟都不会。长大后，这些习惯就被固化了。总体来讲，我的生活还是比较单调的。

12、 经济学人 Patrick Lane: 华为目前继任的安排，是想找到一个人继任，还是想找到一种机制？

任正非：华为的轮值 CEO 制度 终想找到一个机制，但现在我们还不知道这个机制是什么样子。君主立宪制使英国稳定了三百五十年，是否会对华为的机制有所启发，现在还不能肯定。我们会用哪种机制走这条路，我们的团队都在探索。

13、 每日电讯报 Chris Williams: 您认为华为在美国面临的挑战是信任的缺失，还是贸易保护主义？如果是贸易保护，华为是否考虑通过中国政府去和美国沟通？

任正非：美国是个伟大的国家，先进的制度、灵活的机制、明确清晰的财产权、对个人权利的尊重与保障，都是美国强大的支撑，比如乔布斯，在中国土地上，就很难生存下来，他身上很多怪癖，不容易被中国人接受。美国这种伟大的机制和文化的 放，使美国还会长期保持领先位置。向美国学习，我们从来就没有动摇过。

911 事件中，飞机炸掉世贸中心，人们纷纷逃难时，人们沿着楼梯往下走，不时还礼貌的给残疾人员让路。而消防队员却从下往上冲，老百姓往下撤，非常有序。这种精神的形成，不是一时就能形成的，应该是沉淀了几百年的文化素养。这些都是美国的伟大。

近我看了一段视频，韩国“岁月”号沉船事件，在发放救生衣时非常有序，人们还互相谦让，秩序也没有混乱。这可是在生命的最后一刻，从这一点看出来韩国人民有多么伟大。我们都要向他们学习。

无论美国是否买华为的设备，或者如何对待我们，相比上面的一切，这只能是小事。

14、 泰晤士报 Nic Fildes: 两个问题，第一个就有关英国的网络安全中心，是否通过 GCHQ 负责他的运行和管理，华为对此是何看法？该方面进度如何？另外有关华为智能手机业务在欧洲的打算，华为是否也会考虑通过并购的手段来增强智能手机业务？

任正非：将来华为的智能手机，在短时间里不会有大的并购，我们坚持终端和网络一样，是有效的发展。我相信华为的智能终端，能在世界上自成一体。苹果在纵向整合非常成功，三星在横向整合非常成功，华为终端如何能走出一条自己的路，他们已经越来越清楚地看到。

在网络安全中心运行上，我们还是遵循各国政府的要求。我们虽然增加了一些成本，还是希望各个国家在大数据流量的网络安全增强信心，至少对华为增强信心。澄清不会有这么大的作用，还是要用行动来证明。

15、 彭博社 Sam Chambers: 上市是不是有助于缓解和应对美国的担心？是不是能够帮助华为打入美国市场？任正非：是否进入美国市场，不是透明度的问题。即使透明了，也解决不了美国的担忧。现在找不到华为哪点不透明，因为华为每一年的财务报表都有披露，因此透明度和上市本身没有巨大关系。所以，我们不会以上市是否作为进入美国的战略决策。未来十年一二十年，让美国认识华为是友善的公司，才会有一些机会。我认为现在没有太多机会，所以不要在这个地区花费太多精力，反而丧失其他地区的市场机会。

16、 路透社 Paul Sandle: 在智能手机方面，华为怎么去体现自己智能手机的差异化？

任正非：别人的路都不能模仿，只能走自己的路。苹果利润五百亿美金，三星四百亿美金，我们连想象都不敢。我们还是要踏踏实实继续走下去，才能继续走向成功。华为终端已经摆脱前几年能量很低的状况，已经具备了希望，但还是不能盲目。

17、 华尔街日报 Amir Mizroch: 之前您在部队里待过，从部队到社会的转变，您有什么感觉，有什么挑战？是否学到了什么经验？

任正非：我从部队转到地方，刚好遇到中国社会巨大转型，从计划经济转到市场经济，中国为了裁减非战斗军队以削减经费，我们首当其冲被裁掉，我们那个时候也不愿意被裁掉的。那时候部队承诺我们，到地方后工资不变，每个月大概 30 多美金。当我们转到深圳以后，深圳已经市场化了，电子女工的工资都已经有 50 多美金。这是第一个不习惯。

第二个不习惯，以前做事从来不讲赚钱，都是为人民服务。但市场经济就是要赚别人的钱。那时候，不习惯的是，明明铅笔是两分钱买过来的，为了卖给你七分钱，就要说买成五分钱，认为这是不是在骗人。后来我自己被别人骗了，去打官司，没有钱，就自学了大量的国际法律书籍。在学习法律过程中，我感受到了市场经济本质是：货源和客户，这两者的交易就是法律。我们不可能控制客户，法律也不是我们说了算，我们只能控制货源。如何控制？那就是研发。所以在公司很小的时候，我们就开始投入研发产品，直到今天世界领先。所以，就是从痛苦中感悟。

18、 经济学人 Ludwig Siegle: 您刚才提到转业到深圳，为什么到深圳而不是其他城市？您对深圳怎么评价？10 年、20 年后深圳会走到哪个方向？

任正非：深圳是中国最早开放的地方，所以我就来到了深圳。深圳的故事就跟硅谷的故事一样，我们只能从书面上看见美国硅谷的故事，不能感知，但是深圳，我们可以投进去亲身感知。不知有多少与我同时代的人投进去了，可能有许多人被“烧死”，而我是侥幸从火里飞出的飞蛾。

其实我年轻时，身体非常好，后来在华为经历的种种危机，让我心力憔悴，比如资金断裂风险、通货膨胀风险、员工危机管理……等。如果说华为和深圳留给我人生大的回忆，就是痛苦。我最大的痛苦，就是没有及时孝敬父母，当我醒悟到要去孝敬父母时，他们已经不在人世，留给我终身遗憾。

在中共十八大三中全会的伟大决定指引下，中国未来二十年经济发展应该是非常迅速的。深圳是中国先走改革开放道路的地方，不管人才如何流失，深圳还是会留下很多发展的基因。

9、金融时报 Dan Thomas: 首先，我看了华为 13 年的年报，里面提到 14 年华为会做一些组织结构的调整，对于公司领导层而言这样的调整意味着什么？另外欧盟对于中国发起的反倾销，反补贴的调查，华为是否有所感觉，为什么欧盟会发起这样的调查？任正非：华为组织改革很复杂，不能几句话归纳，但是我们发布了很多文件，可以去细细阅读。

关于欧盟反倾销调查问题：（1）我们在欧洲已经提高到了高价格，因此不应该存在华为低价倾销的问题；  
（2）我们加大在欧洲的投资，努力几年后，让欧洲认为华为就是欧洲公司，不会再遭遇欧盟反倾销。关于华为是否得到中国政府的补贴，我们在财务报表上都会披露。我们在财务报表上披露了所有房地产（用于自身生产、研发、办公……）信息，没有一块土地是中国政府赠送或低价购买；而外企在中国投资，可能还有优惠。当这些事情慢慢澄清后，欧盟不应该认为我们是因为得到中国政府补贴，而在欧洲低价倾销。所以当我们的投资跟上来了后，欧盟应该对我们更友善。

20、路透社 Jane Barrett: 有关研发方面，您觉得华为 5-10 年后，技术方面会发展到什么程度？有哪些新的东

西，比如物联网，可穿戴设备等？另外现在华为终端业务的盈利能力是 10%，那么在智能手机方面的利润率是多少？

任正非：我不太管具体事情，所以我现在不能汇报具体业务数字。现在华为公司战略就像“针尖”战略，收缩到窄窄的一点，投入在这点超强力量。我们有七、八万研发人员，每年投入五、六十亿美金或者更多，瞄准未来大数据流量，华为应该处在领先位置。有限的力量聚焦在窄窄的面上，华为才有可能长期处于领先位置。

在物联网，穿戴式终端只是主航道中的一个业务，要具体部门来解答。我认为智能手机的盈利率要不断提高，不能总是这么低，关键是别人不买。

21、旗帜晚报/独立晚报 James Ashton: 您为何在深圳建了一个“白宫”？

任正非：我还是第一次听说。华为没有“白宫”，如果一个入口处能够叫白宫，那白宫建造得太简单了，伦敦遍地都是。欢迎你们到深圳时去看看，里面什么都没有。建筑墙壁颜色都是黄黄的，怎么会叫白宫呢？我认为很奇怪。

对于你们关心的具体问题，让具体部门来解答。我因为不太管具体事情，所以就回答不出来。

**简化管理，选拔使用有全局观的干部，数据及信息透明**

——变革在一线集成落地工作的会议纪要

2014 年 5 月 9 日

**【导读】**华为的 IPD、LTC、IFS 等三大核心流程体系，从 1998 年陆续 始启动，遵循“先僵化、后优化、再固化”的方法，从逐步引入到成长，再到扎根，这三大系统有力地支撑了华为快速发展和规模的国际化扩张。任正非认为，变革不是自发性的，“推”是必要的，但不是机关的一批书生纸上谈兵去“推”，而是把一批拥有一线实践经验的将军循环回来去“推”，通过干部循环来推进变革。任正非对改革的决心从来就是“要敢于撤换不能适应的干部，不换思想就换人”。

**一、变革就是要增加收入、多产粮食、提升一线战斗力，通过干部循环来推进变革。**

变革就是要增加收入、多产粮食。考核变革是不是成功，就看粮食产量是否增加了、战斗力是否增强了。

小国的业务模式比较简单，一个区域可能只有一种模式，变革落地可以快一点。通过变革在小国业务综合落地可以培养出来一批有经验的种子。攻城部队和守城部队要灵活组合，小国培养了一批攻城部队的人员，打通以后留下一批守城，另外一批种子到稍微大一些的国家 展变革。这样综合变革落地的经验可以循环起来，干部轮换起来，铁流滚滚，大军向前，三年从士兵到将军。

通过干部循环来推进变革。现在是公司管理体系变革的关键历史时刻，要敢于撤换不能适应的干部，不能迁就干部。IPD 变革就是先僵化、后优化、再固化，不换思想就换人。

**二、变革要推拉结合，和一线业务相结合，在一线落地时要综合打包推行**

自发性的革命可能需要五千年，贯彻性的革命也许只需 30 年。“推”是必要的，但不是机关的一批书生纸上谈兵去“推”，而是把一批拥有一线实践经验的将军循环回来去“推”。机关干部要循环流动，要让有真本事的人上来指挥战争。变革要推、拉结合，要和一线业务相结合，一线要有变的动力。变革高阶方案（L1-L4）代表着长远提升效率的全球一致性要求，要在机关设计好，设计的时候需要一线参与。典型场景的详细方案（L5-L6）变革项目组也要负责，具体的本地化适配要由一线牵引，结合本地特点由当地完成，要发挥一线的积极性，当地业务主管要起到重要的作用。

今后要强化对一线的盈利考核、运营效率考核，让一线认识到变革对自身业务改进的价值，加强一线对变革“拉”的动力，从“要一线变”转变为“一线自己要变”。

面向客户的业务流变革包括了多个项目，这些变革项目在一线落地时要根据业务流总体方案进行适当的组合与打包，别九龙治水。可以将变革项目分分类：与资金流、物流强相关的项目必须打包，有节奏地推行；与方法论和能力提升相关的项目可以不“捆绑”；代表处自己主动 展的管理改进可以自行做。

代表处是火车站，要让铁路、公路要都通到这个火车站。可以选择一两个代表处进行综合化变革，将各变革项目的落地在这个代表处进行综合，培养各方面的力量，积累综合化变革经验。

变革的综合化不一定是十五个流程的综合化。可以先小圈、再中圈、 后大圈，逐步一点点地扩大综合化的范围，分阶段推进，明确变革范围逐步扩大的里程碑。

**三、优化对变革参与人员的激励机制，选拔更多的优秀人员参与变革**

要考虑变革的激励机制。大家做销售/交付等项目可以得到各种激励，但做变革缺乏这样的激励，要让大家感受并分享到参与变革的好处。只有选拔、吸引一些优秀的骨干加入进来，变革才会有希望。这方面，要借鉴 IPD 、IFS 变革中好的做法。

变革体系要有专项的奖金激励方案，机关变革项目组和一线参与变革人员的激励，通过变革体系专项激励方案落实。

优化变革参与人员的职级调整方案。对于变革中的优秀人员，在职级上要有所体现，以吸引大家来参与变革。

对于在一线有成功实战经验，回来参加变革表现良好的，要给予提拔。例如，选拔一些绩效好的副代表，回来参加一段时间变革，做的好可以提拔去担任代表。

要形成让后备干部参加变革的机制，将三大重装旅训战结合的机制和通过变革选拔干部的机制结合起来，后备干部要参加变革方案培训并具备变革推行的经历。

通过干部轮换来推进变革，要审视现有变革项目中的人员是否都具备一线成功经验，首先对面向客户的业务流变革项目中的干部做一个梳理，没有一线成功经验的干部要进行更换。

未来 1-2 年是 LTC 变革的关键时期，片联抽调 20 个副代表级别的干部到 LTC 变革项目组，抽到的人员任何部门都不能阻拦。要发布一份 EMT 决议。（2014 年 7 月 11 日）

## 在后备干部项目管理与经营短训项目座谈会上的讲话

2014 年 4 月 24 日

**【导 读】**任正非在本次讲话中提到德军著名将领写的三本书，古德里安的《闪击英雄》，隆美尔的《战时日记》，曼施泰因的《失去的胜利》。任正非读书涉猎非常广泛，政治、经济、社会、人文无所不包，中外历史方面的书读得 多。对于阅读，他说：“小说太假，不真实，管理的书籍都是教授们闭门造车，读了限制思想，真正的管理哪是几条原理那么简单。”一、现代化作战要训战结合，干部要有基层实践经验为任职资格，“宰相必起于州郡，猛将必发于卒伍”。与过去时代不同，这个时代需要现代化武装才能上战场。用短期赋能的方式来指导你们，华大给了你们一大堆表格，告诉你们如何使用这些表格、如何指挥现代化作战。这些内容已经过了时间检验，有一定的参考意义。

当然，不是赋能了就自然会作战，而是看你们自己的理解。没有实践支持，不能理解这些理论；没有理论基础，不可能深刻感受实践。华为公司未来新的战斗将越来越复杂，比如，攻占大数据流量制高点，你们能给客户讲清楚大数据流量及其模型是什么吗？首先要自己深刻理解后，才能让客户去接受。所以，你们要能把这些表格活学活用。

青训班赋能后，上战场去实战，不一定人人都能成为将军。只要奋斗了，就无怨无悔。真正的英雄，都是从本职工作成长起来的，在本职工作中展现出自己的才华，不能刻意塑造将军。你们经过培训，掌握了工具，但要通过创造价值，不断提高自己的能力和贡献，才会逐渐承认你们，我们才会给你们去“诺曼底登陆”的机会，死了就是英雄，不死就是将军！

未来机关各级干部如果没有成功的项目实践经验，就没有资格担任管理者，否则一定是瞎指挥。自己搞不明白，会做不出结论，没有实践经验而造成管理复杂。当然，我讲的是明天的问题，今天还可以担任，所以大家需要补课，各级干部一定要在实战中去提高自己的管理能力。我们坚定不移在代表处代表和地区部总裁中贯彻末位淘汰制，经营不好的干部要下台，否则都不改进，都来讲故事，讲故事的钱从哪来？下台后，就做专家或普通员工参加重装旅打仗去。若真有本事，一定会脱颖而出。

未来的世界谁主沉浮？不知道。真正的英雄在哪儿？也不知道。我们是在实践中选拔干部，没有受过培训的，也会有伟大的英雄。谁培训了毛泽东、邓小平？华大的培训模式也正在转变，越来越不像个大学，就是真正的

大学。将来的讲师都背着一个电子屏幕跟着行军作战，前面操作，后面屏幕闪，跟着跑的人边看边实践，谁看明白了，谁有可能是将军。华大老师说“我培养了将军，我为什么不是将军？”那你也可以上战场去实践。

（田涛：任总对华为大学一直强调“训战结合”，显然“训”和“战”都很重要。经过青训班五天学习后，大家还得回到实战去，终能不能成为将军，在实战中去体现。训战结合，两者都不可偏废，终一个干部的成长要立足于“战”和“战”的结果。）

## 二、将来实行项目全预算制，项目大小是按对公司的贡献来定，而非仅以规模。

我们将来实行项目全预算制，先提取空耗费用，因为公司把“电”传输过来是有损耗的，剩下的钱全在项目。项目拿着钱去买炮弹，供应链把炮弹卖给你，机关把服务卖给你，公司向你要预算。你们拿钱购买资源，我想卖一个东西给你，你们不要，为什么？因为对于你们是多余的，浪费钱。多余的就应该裁掉。现在功能部门没有预算的压力，他们没有把资源卖到项目里面去的动力，这就是机关庞大的原因。所以要有项目计划、预算的管理。项目做完要核算，项目赚没有赚钱，赚多少钱还是亏损了多少钱，这就是对项目经理的评价。

未来一系列项目分配原则正在试点，我们现在描写的是未来领域的一个模型，你们应该有心理准备，始逐个试点。（梁华：去年已经有十六个管理服务项目在做试点，有十个项目取得了明显成效，项目核心团队可以从项目经营改善和成本节省中获得利益分享。在区域，一些地区部和代表处也在试行项目经营激励，根据事先确定的项目经营目标和核算的经营结果，对项目经营团队和关键人员进行激励。）

另外，我们不能以国家大小来定代表处级别，而要以贡献来定。首先项目一定要有赢利，优质资源向优质客户倾斜，客户能给我们提供多少空间，我们就在客户那儿投入多少资源，然后来提高客户满意度。什么叫大项目？赚大钱的是大项目，赚小钱的是小项目。项目大小与对公司产生的价值相关，而不是完全与规模相关。小项目可以变成大项目，小代表处也可以变成大代表处。在干部评价系统中，以管辖面、组织层级、功能部门有多少……来确定干部级别，如果这样评价人，结果不会是英雄辈出。

## 三、华为公司坚持以奋斗者为本。

我们已经在公司干部大会讲过，首先肯定金字塔模型这么多年对华为公司平衡的伟大贡献，接着还要继续改良，面对项目的复杂程度，一定要使金字塔模型异化。破格提拔是基于：贡献、责任、牺牲精神。第二，华为公司到底是肯定英勇作战的奋斗者，还是肯定股东？外界有一种说法，华为股票之所以值钱，是因为华为员工的奋斗，如果大家都不努力工作，华为股票就会是废纸。是你们在拯救公司，确保财务投资者的利益呢？作为财务投资者应该获得合理回报，但要让“诺曼底登陆”的人和挖“巴拿马运河”的人拿更多回报，让奋斗者和劳动者有更多利益，这才是合理的。

华为确保奋斗者利益，若你奋斗不动了，想申请退休，也要确保退休者有利益。不能说过去的奋斗者就没有利益了，否则以后谁上战场呢？但是若让退休者分得多一点，奋斗者分得少一点，傻冒才会去奋斗呢？因为将来我也是要退休的，如果确保退休者更多利益，那我应该支持这项政策，让你们多干活，我多分钱，但你们也不是傻冒。因此价值观不会发生很大变化，传这种话的人都是落后分子。华为将来也会规定，拥有一定股票额的人员退休后不能再二次就业。

（田涛：华为之所以二十多年来没有因为分配问题，而带来分裂和内讧，是因为体现了奋斗基础上的分配共享。二十多年来的评价系统是单一标准，而不是多元的。一个人所得到的股权、奖金、工资，是基于是否奋斗了，是否贡献了，是否给公司提供价值了，就是责任、贡献和牺牲精神。如果这个标准出了问题，公司干部的提拔、利益的分配要靠巴结各级管理干部，那华为就真出问题了。建立在单一的、简单的、透明的评价系统基础上的奖惩系统，是华为二十多年来“以奋斗者为本”的生动体现。）四、希望华为能产生一批设想挖掘“巴拿马运河、苏伊士运河”这样具有大视野的思想家和战略家。

青训班赋能和前线实践中，我们希望培养出一批英勇善战、不屈不饶、富有牺牲精神的勇士们，但是华为公司更需要一大批思想家和战略家。昨天在上研所召开了高级专家座谈会，我希望上海这些高级专家能担负起成为思想家的任务。上研所有很多 Fellow，为什么总是关在上研所门槛里去打上、下班卡？是否敢于参加国际会议，和世界级人才喝咖啡？一杯咖啡吸收宇宙能量。是否敢于在各个大学演讲？演讲有可能涉及华为机密，但思想没有机密和疆界。能否与博士、准博士建立朋友？两个喇叭口中间是结点，上喇叭口接触全世界，喇叭口向下进入准博士状态。如果在博士、准博士培育未来战略思想，就能构建未来的能力。

我们要站在更高的视野看世界。就像 100 多年前，我们的先辈挖掘巴拿马运河、苏伊士运河一样，在那种历史条件下，设想出挖这两条运河，是何等伟大的视野和战略决策。在大数据流量里，岂止才有两条运河，我们有没有可能挖掘出千百条“巴拿马运河”和“苏伊士运河”？当然，这需要在数学领域要有巨大的造诣，世界上有非常多的数学科学家集中在无线领域，有线领域也可以征集数学科学家。未来整个战略高地上如何认识和提高修养，不能要求你们重新读数学博士，也不现实。但是诺曼底登陆需要战略领袖，需要战役指挥能力，如果我们也能产生这么伟大的思想家，如果我们也有诺曼底登陆的指挥能力，抢占世界大数据流量的机会点怎么可能不行？但是，现在离我们要求的目标还很远。

公司战略沙盘很快会给各级干部公布，每一个大数据流量机会点，华为所占市场份额要在 1/3 左右，剩下的留给竞争对手。当我们抢不到大数据流量的机会点时，就会被边缘化、死亡；当我们全部占领大数据流量机会点时，也会是惰怠，也会是死亡。

（黄卫伟：任总对你们期望很高。能把事情的细节做好，同时又有宏观思维，这两方面结合才有可能成为将军。

在细节上，建议大家研究：成功的项目为什么成功，失败的项目为什么失败，盈利的项目为什么盈利，亏损的项目为什么亏损，好好解剖几个项目就能获得进步。代表处面对的是一个国家的市场，应当在国家的层面上思考问题，华为说要帮助客户成功，你能否站在客户的角度，思考客户在这个国家里如何赚钱、如何成功，经常这样思考就能锻炼自己的宏观思维能力。

宏观思维建议看一点历史和哲学，我作高研班引导员时曾推荐看三本书。德国虽然在二战失败了，但有三位德军的著名将领/元帅留下的三本书，对德国二战战略有非常深入的思考。第一本：古德里安的《闪击英雄》，对如何用新技术改变战争模式以及德国进攻苏联的战略有细致的思考和讨论；第二本：隆美尔的《战时日记》，这个日记是英国大战略家利德尔哈特亲手整理的，看这些内容才能琢磨出如何在运动中集中兵力在点上突破进而取得全局胜利，以及领会当将军的真谛；第三本：曼施泰因的《失去的胜利》，要领悟他决战欧洲大陆的战略是怎么构想出来的，马其诺防线是怎么被废掉的，他构想这个战略所依据的战略原则是什么……。）

## 【华为文件】华为公司改进作风的八条要求

穷奢致极欲，极欲必败亡

- 1、 不搞迎来送往。不去机场、车站、码头等搞有别于普通员工的形式接送领导。不在酒店标准配置之外，额外增加接待内容，以免你的关心被误会为逢迎。
- 2、 不给上级送礼（贺卡、邮件、短信、鲜花除外）。有上级参加的非因公就餐应由上级付账（AA 制除外），更不允许以公费名义报销因私就餐费用。
- 3、 不许动用公司资源及工作时间，为上级或其家属办私事。动用了公司资源，以及占用了办事人员的工作时间，必须要申报，受益人要承担直接和间接的费用以及办事人员的工资。不要被别人认为你的晋级晋职与此有关，而误解了你。

- 4、提高会议效率，能不的会议尽量不，少会、短会、讲短话，能够口头汇报清楚，就不要用胶片。优秀的指挥员已经将作战计划以及场景都融化在脑子里了，随时随地都能够迅速理顺思路，并口头汇报。如需胶片辅助，应自己准备。
- 5、不许私费公报，更不许由下级付费或代报、自己审批式的违规行为。虚假报销视主动违规，视情节轻重，给以退赔、警告、降级、降职处分，因严重虚假报销而受降级降职处分的员工，饱和配股随之降低。
- 6、不许贪污受贿。凡贪污受贿（除主动坦白或自动往廉洁账户中退赃之外），一律冻结虚拟受限股，在贪污受贿问题处理完后，再行处置。直至移交司法处理。
- 7、不要只报喜不报忧，不许捂盖子，要敢于暴露问题，敢于当责。干部要讲真话，员工不准做假。
- 8、要尊重员工，不能训斥、辱骂员工，训斥了要道歉，辱骂了道歉要公。反对“一唬二凶三骂人”的错误管理行为。

二〇一三年十一月

## 在华为上研所专家座谈会上的讲话

2014年4月16日

**【导读】**我们不知道客户需求是什么，预见客户的需求都是鱼翅燕窝，如果客户的基本需求是麻婆豆腐怎么办呢。我们鱼翅燕窝做了一大桌，但人来了只吃麻婆豆腐怎么办呢？

### 1、我们会怎么失败，华为会怎么垮掉？

历史上多少大公司是在非常成功之后走向大衰弱。70年代日本电子工业很成功，钱多到可以把美国买下了。日本在模拟电子很成功，但在数字转型的时候保守了，让美国超越了。美国CT领域也保守了被华为超越了，但后来，美国又从IT领域重新打回CT领域，今天甚至可能颠覆CT领域。

MOTO是蜂窝移动通信商用系统的发明人，模拟时代太成功了，就在数字化时代退出了市场。北电10G太成功了，却错失了40G/100G的转型。过去的AT&T为什么失败？他判断这个世界以2M带宽为通信带宽基础的，这里指的话音时代，他们没有想到大数据时代，当然我们当时也没有完全想到。现在带宽的需求是被压抑了，压抑后我们就一厢情愿的认为越宽越好。那是不是越宽越好呢？

我们怎么能对应这个时代？我现在不知道。当我们早提出管道概念的时候，大数据的思维描述刚发育，管道有多粗，流量有多大我们还不知道。我觉得无线比有线更有希望搞明白终客户需求，因为无线在离客户近的地方，比较贴近人的基本需求。

现在成功的进程中，哪些东西会构筑我们的死亡。蜂窝当初是为了适应话音时代的而设计的覆盖方案，可能无法支持高密度的数据覆盖。但高密度覆盖的基本方式是什么，什么带宽是大量终客户的基本需求，我真的不知道，如果你们技术假设思想错误了，我们发出去几十万个基站了，我们升不了级了，怎么办？这个时候越成功就构建了我们越大的历史包袱。未来有很多不可预知性。哪怕我们几十万基站已经下去了，只要我们率先比别人知道了，早一点知道我们错在哪，就可能早一些避开失败的轨迹。丁耘说要5M或10M无缝覆盖，也许有道理。

我们在追赶的时候是容易的，但在领队的时候不容易，因为不知道路在哪儿。我当年精神抑郁，就是为了一个灵通，为了一个TD，我痛苦了8至10年。我并不怕来自外部的压力，而是怕来自内部的压力。我不让做，

会不会使公司就走向错误，崩溃了？做了，是否会损失我争夺战略高地的资源。内心是恐惧的。TD 市场刚来的时候，因为我们没有足够的投入，所以没有机会，第一轮招标我们就输了。第二轮我们投入了，翻上来了；第三轮 始我们就逐步领先了，我们这叫后发制人战略。但那 8 年是怎么过来的呀？要我担负华为垮了的责任，我觉得压力很大呀，这么多人的饭碗要敲掉了。因为不知道，所以很害怕，才很抑郁。

现在你们也是高处不胜寒。无线走到这一步了，下一步要怎么走。到底我们将来技术思想是什么？技术路线是什么？我们假设这个世界是什么？我们假设对了，我们就正确了可能也就成功了。我们假设错了，那我们可能就会进入类似北电、MOTO 一样的衰退。

思科在全世界 IP 是独树一帜的，多么先进。它在核心路由器上的一个投资错误就被华为超越了。那你以为华为就不会被别人超越吗？所以我们应该在 好 繁荣的时候讨论华为的崩溃和衰退，也许能找到一条路来。我们不知道客户需求是什么，预见客户的需求都是鱼翅燕窝，如果客户的基本需求是麻婆豆腐怎么办呢。我们鱼翅燕窝做了一大桌，但人来了只吃麻婆豆腐怎么办呢？怎么知道无线带宽的 佳需求到底是多少呢？这一点我也不清楚，就多听听专家们的意见。

## 2、把握客户的真正需求，坚持主航道的针尖战略

我们的客户应该是 终客户，而不仅仅是运营商。运营商的需求只是一个中间环节。我们真正要把握的是 终客户的需求。 终客户需求到底是什么？怎么引导市场的需求，创造需求。不管企业、个人市场……，真实需求就是你的希望。

未来世界信息的发展是无穷无尽的。互联网时代不是指网络，一定不要把互联网时代理解成了网络时代。互联网已经成了人们的基本需求，网络只是一个承载工具，端到端连起来，老百姓也是互联网的组成部分。瓦特发明了蒸汽机导致了英国的工业革命使得英国强盛，但蒸汽机不是基本需求，只是代表水的动力发生转变，因此它只是一个工具。网络这个工具和蒸汽机一样带来世界整个生产方式的改变。

将来像太平洋这么粗的数据流量，核心交换以什么方式？谁占据了制高点？但不要以为核心层是制高点，所有不可替代层都是战略制高点。前年我们决定让日本的能力为我们所用，在日本建立一个终端工艺研究所，把日本短薄精小的工艺能力聚集起来了，日本研究所就做得很好。我们在日本构建大规模的工艺能力，应用软件让想象丰富的中国人来 发，正好对应人们未来对软件的需求。这两个能力结合起来，世界不就是你的了吗。

现在有人在网络上描述华为的战略是针尖战略，我认为他说出了真理。我们收窄战略面，在针尖领域，踩不着别人的脚。我们在主航道上是针尖战略。针尖战略就是冲到 前面。不与别人产生利益冲突。

ICT 融合是否真正的合乎未来我不知道，但有两个问题可以假设：干线传输一定是以 CT 形式，一定要及时、可靠和准确。但接入层应该是可以允许有错误、丢包。前段时间听说我们是用 CT 的数据传输方式研究图像，我认为这样做肯定不行，交易数据的传输不能出现差错，否则你的钱就到我的口袋，但是图像的传输是允许有误码的，掉了几十帧，图像就瞬间模糊一下，人们并不会要求图像一个码不能错。分清楚在接入系统中基本需求和非基本需求，非基本需求不需要这么严格，但基本需求不能有错误。所以我才讲，汽车必须是汽车，首先做出来要是汽车；豆腐一定是豆腐。

我说 ICT 融合是公司的命题，但是否正确还需要斟酌。在无线覆盖方式上从外向内攻，是欧洲标准，美国标准是从内往外攻。这是两种技术几大阵营之间的搏击。我认为从内往外攻，从外往内攻，都是正确的，我们必须内也要攻，外也要攻，一定要做到在某个界面上有融合的方式。

## 3、走向世界走向 放，一杯咖啡吸收宇宙的力量

我们要从战略格局构建我们未来基本技术理论和思想。我们在无线上数学的突破还是有基础的，但在有线网的数学上投入是不够的。我在莫斯科研究所的时候说，无线数学科学家要扩充到 140 人，现在是 70 人。我们在有线网数学家要 始培养，包括引入准博士，在中国也要这样做。

一杯咖啡吸收宇宙能量，你们这些 fellow 的技术思想为什么不能传播到博士和准博士这些未来的“种子”里面去？你们和大师喝咖啡，现在为什么不能也和“种子”喝咖啡？喝咖啡是可以报销的。别怕说白培养了，不来华为，他总为人类服务的吧？把能量输入到“种子”阶段，这样就形成庞大的思想群。就像一个石头丢到水里面引起波浪一样，一波一波影响世界。你们一个 fellow 能交 5 个这样的朋友，一个人几百个的粉丝，一算就影响了多少人。交流也是在提升我们自己，因为我们真的想不清楚未来是什么。

华为公司的圈子还太小，你们这些 fellow 都不出去喝咖啡，只守在土围子里面，守碉堡 终也守不住。你们这些科学家受打卡[1]的影响被锁死了，在上研所这个堡垒里面怎么去航海？去 放？航海的时候怎么打卡？发现新大陆怎么打卡？沉到海底怎么打卡？从欧洲通向亚洲的海底有 350 万艘沉船，那些沉到海底的人怎么打卡？所以，我们的管理要 放模式。

美国人监控我，我说我是一个思想领袖，不是说悄悄话就成功的。我不把我的思想告诉所有人，怎么能成功。公司所有战略都 放到网上了，高端技术诀窍你可以不 放，低端产品可以先在内部全 放，然后 源，再然后.....

资本主义就是因为 放走向成功，中国以前闭关自守没有成功，所以我们也要走向 放。现在很多人希望把国门关起，说中国会强大。错了！中国关门的时间已经很长了，从来都没有证明中国强大过。美国是 放的国家，所以美国现在还是 强大。不要看美国有时出现的暂时的落后，但美国是火山喷发式的创新，一会儿冒出一个 Apple，一会儿冒出 Facebook 来，只要美国持续 放，谁能阻挡美国前进的步伐？

我们还要走向世界级。现在我们缺思想家和战略家，只停留在将军层面。如果我们都只会英勇奋战，思想错了，方向错了，越厉害就越有问题。所以我们希望你们中间能产生思想家，不光是技术专家，要产生思想家，构筑未来的世界。我们为什么起一条路叫稼先路，就是无名英雄，为什么起了一条路叫隆平路，就是说不要在乎你的学历，不要有自卑感，人人都能作出贡献。所以，我希望你们上研所也能出现一批思想家，我们已经有了一些将军了，下面要成为思想家的时间更漫长，已经等不了这么多时间，三五年内一定要决策战略是什么。

#### 4、我们的创新应该是有边界的，不是无边界的

我们应该演变，即便有了长远的战略思想，也是在今天的思想上逐步演变，逐步改进。不要妄谈颠覆性，认为革命一定会被接受，不见得。苹果的成功是四十年的积累成功的，个人电脑就是苹果发明的，图形界面也是苹果发明，后来进入 MP3 音乐也成功了。MP3 时我就说了一句话，这个加个通讯不就更厉害了吗？果然加了通讯，第一代就卖了 900 万台手机。你看苹果 iphone 的成功是四十年积累的突破，并非一日之寒。有时候我们不要总想用革命性思想使自己颠覆，人类需要的不是颠覆，人类需要的是技术高质量的继承与发展。

我们对 2012 实验室的约束是有边界的。只能聚焦在主航道上，或者略宽一些。产品创新一定要围绕商业需要。对于产品的创新是有约束的，不准胡乱创新。贝尔实验室[2]为什么 后垮了，电子显微镜是贝尔实验室发明的，但它的本职是做通讯的，它为了满足了科学家的个人愿望就发明了这个电子显微镜。发明后成果丢到外面划不来，就成立了电子显微镜的组织作为商业面的承载。所以无边界的技术创新有可能会误导公司战略。

现在我们说做产品的创新不能无边界，2012 放的宽一点也不能无边界。但我们现在要成就的是华为的梦想，不是人类梦想。所以创新应该是有边界的，不是无边界的。

# 在拉美北地区部、哥伦比亚代表处工作汇报会上的讲话

2014年4月13日-15日

**【导读】**任正非在4月13日听取了拉美北地区部的工作汇报，在4月15日听取了哥伦比亚代表处的工作汇报，期间，任正非对地区部及代表处的工作提出了以下的意见及要求。

## 一、关于终端

终端不要什么都卖，能赚钱就卖，不能赚钱就不卖。终端只考核利润，不考销售额及种类，产品做了卖不出去，产品线就没有奖金。

## 二、关于企业业务

企业网不要盲目做大，不要摆出一个很宽广的战线，主要是要盈利。每个项目消耗了很多力量，后什么也做不好，集中精力做好一两个客户，通过这一两个客户还培养了企业网的干部，这样慢慢成长。

## 三、关于管理服务

公司规定所有的管理服务不能算销售收入，可以算利润，包括长期利润、短期利润。主要避免接了一大堆人、资产，而且没考虑长期的通货膨胀。公司既往要咎，历史上的项目，服务亏的也从你的奖金包里扣除。已经亏了的，那你们唯一的措施就是去找客户要钱，从新合同中补偿回来。

## 四、关于基线建设和弹性预算

1、拉美北地区部每个国家建每个国家的基线，用过去3年的数据分析就会得出一个基线，以后的改进就是瞄准前两年的改进。今年跟去年比，明年跟今年比。不要寻求统一的标准基线，不同国家情况完全不同。不追求佳，优，科学，用平衡积分卡，发现那个和前年比没有改进，明年就重点改进没有改进的那一块，这样多少年循环下来就能达到相对优化的管理。我们在获取分享的时候，改进就直接关系你的收益，浪费也直接关系你的收益。这样才能使自己的费用管理科学化。

2、弹性预算管理要拿出经验来。比如你们现在计划增长了，效益增长了，人要去批，薪酬要去批，都要去批，那还如何弹性？你做大了，各项费用自然就跟上来了，就有条件自主去经营。但你业绩下滑了，就赶快去减预算。短时间节约不出来，可以理解，就是借我的钱，你用三年滚动周期还给我。现在我们的预算就是弹性不了，原因是财务大一统的管理，而不是授权到下面的管理。

## 五、关于合同质量管理、概算管理、合同履行和合同更改

1、关于合同场景。你想做这个国家，就车把这个国家跑遍。将来要做无线网的场景，摸清楚这几种模型覆盖的是哪些点？这些站点的合同模型是什么？心里百分之七八十左右就有底了，百分之二三十跟紧客户要求的差异化，合同质量就改善了。合同质量改善不了是因为我们根本不了解合同场景。合同场景也不是越多越好，越多以后也不知道这个合同用哪几个场景来做概算。

2、关于概算。我们没有概算的概念，用这种合同场景，大概它的合同系数是多少？标准系数是多少？我们有多少种概算模型？就是“蒙估神”，“蒙一蒙，估一估”，大概就差不多了，然后CFO精算，算出来跟我的大数差不多。我们要分析一下，差别几个数是什么原因？派几个人到那个地方再去看一看，就能确定我们的平均线是设在哪儿，到底谁更正确。我们不争谁正确谁不正确，我们追求怎么才能正确。我们的工作量是有张有弛的，有弛的时候我们应该赶快去做合同场景的规划、调查。拉美地区不求做大做强，先做到有利润。对战略机会点，也应在薄利的基础上。拉美地区有汇困等一系列问题，眼前做不大的时候就应该谋求以利润为中心。

3、关于合同更改。任何合同做不到绝对的准确，所以要做合同变更，做合同变更的人增加了收益，就给他奖励和激励。

## 在秘鲁代表处座谈会上的讲话

2014年4月11日

【导读】任正非会随时打击员工的集体荣誉虚荣心，“把终端销售扣掉，网络上和爱立信还有七八十亿的差距，在网络侧可能我们现在实际上是落后于爱立信的。就是说，我们现在把数据拼凑起来超过了人家。”

感谢大家！大家在这边很辛苦努力，我代表公司来看看大家。今天给大家沟通，主要是看看大家在文件上有些什么不理解，对公司的一些管理、以及改进还有些什么意见。

一、建立流程责任制，账实相符和“五个一”的目的是管理效率的提高和内控的加强。

[问题：2013年以来内控、SSC、流程质量、各流程PC都加大了对合规和流程遵从的管理力度，投入了很多的精力，公司将来是否会考虑统筹整合这些内控监督相关的工作？]

秘鲁SACA到了三分应该也错了，改进还是挺快的。我们加强内控监管，不应妨碍业务的快速运作。主要是建立流程责任制。要把前端的流程责任，由业务主管负责起来，占到整个监管工作的90%以上，财务和监管部门担负起来的是点对点的建立威慑。工程稽查部门的责任是建立方法和培训干部，补充到流程里面去，发现或输出问题。如果以这种方法梳理你就不会重复交叉和管理复杂。所以内控的责任是流程Owner，就是当这个项目的行政主管的第一责任。这个责任就像是一条铁路的运行是一样的，铁路的运行速度是很快的。所以我认为这点是不矛盾的。你说的综合管理，我是支持的，不能九龙治水。

账实相符、5个1工程也是推动你管理的效率提高、内控加强、而问题减少为 主要的基础。所以我建议你CFO能牵头，在你们这边实行一个小小的微信圈，这个圈里面你们既做朋友，又相互领悟协作，你们先走公司一步，为什么实现不了？组织目标和个人目标是一致的！

二、三年从士兵到将军，是指有一大批经过培训，还没有太多经验的人投入小国的综合治理中去奋斗，从而使自己变成有经验，然后变成金种子，然后这些金种子到其他地区去生根 花结果，后经风雨锻炼成长为将军。LTC的落地，继续它原有的方案进行，账实相符、“五个一”，小国是否可以优先做到。

[问题：我们有很多小的C级和D级项目，但是贡献了很多利润，我们如何评价这些C级和D级项目中的员工，牵引他们持续发展和做出贡献？]

三年从士兵到将军，我们先从小国账实相符抓起。D级项目你精益求精去做这个项目，你把项目做得很好，就显示了你的才能。公司现在推行概算、预算和核算管理，任何一个项目都很容易实现计划预算和核算管理。你解剖这个麻雀你就掌握了华为公司的全套技巧。所以说你在项目管理上你可以走在前沿，LTC流程建设、五个一和账实相符，你走在了前面，你就多一分希望，你带动的人越多，你的作用就越大。

三、提升合同质量首先要理解客户需求，确保源头的准确性。

（问题：希望能够听一下任总对合同质量的一些要求。）

从客户端，来到客户端，就是端到端。对我们公司来说，现在直接从客户端到客户端，不现实，有困难。所以公司把端到端收缩到从公司到代表处端，从代表处到站点端。一定要从客户端合同的质量和准确的理解客户需求。

求始。所以在理解客户需求的时候，一定要提高自己的理解的技能，提高自己执行的水平，确保源头的准确性。

华为公司走到今天，大家闷头想想自己浪费了多少钱，不管 5 个 1 工程，也不管账实相符工程多么重要，重要的是源头进来的是准确反应的客户需求。

我们对合同的场景呢，还不是很清晰，要逐渐对不同的合同场景标准化，这样效率就会提高。第二点，合同的概算要胸有成竹。这是我们在客户系统两个弱项，所以我们在交付界面就把交付控制在工程交付啊，但是并不等于就是我们的一个目标点。

四、不是数据实现了超越就是真的超越，要认识到自己的不足，不断改进管理。我们本地化的标准是能不能增加更大的贡献。

（问题：我们从报纸上看到 2013 年华为已经超越了爱立信，成为电信业的第一。华为是一个国际化的公司，有很多的代表处和办事处，有大量的员工是本地员工，参与和贡献了华为的高速增长。公司是否有计划未来都使用本地员工，例如 CEO 或者其他重要岗位，而不是依赖中国员工？）

第一点，我还搞不清楚我们怎么超过了爱立信，在大数据流量的战略制高点上，我们还是弱势。把终端销售扣掉，网络上和爱立信还有七八十亿的差距，在网络侧可能我们现在实际上是落后于爱立信的。这是回答第一个问题，就是说，我们现在把数据拼凑起来超过了人家，不算真实超过，我们要认识到自己的不足，还要努力改进管理。

第二，关于本地员工任职这个问题呢，绝大多数是放的，但是我们现在有少数岗位是要求在全球的循环流动，在一个地区不能呆长了，所以这些岗位呢，暂时由中方员工担任，但是也很少了，比如说 CEO、CFO，他们都要流动，也不知流到什么地方去。你愿意以后也可以在高职位后，参与流动。例如，调你去一个非洲国家，或者战争国家，阿富汗、也门、利比亚……，绝大多数岗位我们都是放的。没有本地概念，也没有中方员工概念。我们不是凭能力来评价干部，而是凭贡献来评价干部。

第三个问题比如在一部分国家，不一定是秘鲁啊，一部分国家，比如说行贿受贿是不违法的，有些本地的岗位呢，就受到了当地国家法律保护。我们在这些国家的这些岗位全部换成中方员工。那么如果说你再这些国家犯了罪，那么把中方员工调回国去按照中国的法律处置。所以因此我们本地化的标准是你能不能增加更大的贡献，持续的不断降低成本。如果你做的好的话集团的 CEO、集团的董事会都会向你放的。还不光是本地岗位的问题。

四、我们的体制是获取分享制，希望越来越多的员工努力工作，创造成绩，享受合理的分配。

[问题：去年巴西破格提拔了 8 名优秀的一线项目骨干，打破平衡，激活团队，我们很受鼓舞，看到了希望，请问如果今年我在秘鲁项目经营结果优于预算，客户满意成功交付，项目组兄弟们是否也有机会获得破格提拔？]

破格提拔呢，应该没有问题，地区部都会综合考虑的。我们是基于贡献、责任与牺牲精神来选拔干部的，当然一部分进步较快就被破格了。只要大家把工作做好了，应该分享。总的我们是希望越来越多的员工努力工作，创造成绩，那么多享受应该合理的分配奖金。

五、从利润中提取终端的销售费用，不是从销售中提取，终端要挣到利润，才能不断发展。

[问题：终端业务的授权能否进一步向一线放，向国家维度下放？]

关于大家提到的终端销售费用的问题，你们将来应该给上面有一个要求，从盈利 400 万美元中拿多少给你们作拓展费用。我们前几年定了一个原则，宣传费用从盈利中提取，严格地控制库存。允许有多少来做广告？允许

多少来做战略投入？允许有多少做什么？把这个链条分好了以后，各自再做各自的适应这个国家特点的工作。我想这个应该是没有问题，这个应该是允许的。我们强调从利润中提取宣传费用，提取这样费用，是要你们有效增长。

## 在巴西代表处的讲话

2014 年 4 月 10 日

**【导读】**任正非此次出行，包括巴西代表处、秘鲁代表处、哥伦比亚代表处和拉美北地区部（墨西哥城）等海外机构。

李柯：公司把巴西作为 5 个 1 率先实现的样板点。

任总：第一，我认为巴西至少从当前看起，坚定不移的收缩到只有一个仓库，由一个仓库直供站点，不再经过任何中间环节中转，减少管理的复杂难度。巴西的货票同行工作量太大了，公司内部不要多仓库，不要再搬动了。我觉得这一点我们下了决心。第二，就是坚定不移逐步把 5 个子公司并成一个公司，这样我们内部的矛盾，和复杂的（问题）由内部来解决，比交给社会和法律去解决，要容易克服一点，先把这几个点坚定不移的做下去；法务和 CFO 要配合起来，推动只有一个中心仓库、只有一个巴西子公司。把巴西非常复杂的管理，收缩到管理比较简单一点。第三，就是率先建立流程责任制，就是每个责任人都要对流程的责任承担责任。责权相等，评价合理。第四，对于汇困国家，我们要量力而行，汇不出钱来，可以减少规模。考核，可以利润杠杆大一些，销售收入可以杠杆小一些。这样人的编制可以少一些，把一部分人抽到主力部队去，上主战场。

然后你给子公司董事会传个话，一个呢，就是这个地方具有很大的挑战的，子公司董事会在这里是可以大有作为的，远离公司那么远，只有授权给他们，除了合规管理外，把干部的考察、提议、评议、弹劾管起来。经营团队有作战权，公司机关与子公司董事会，有事前的辅导权与战果管理的参与权。

熊伟：为了支撑管控风险，公司在巴西率先试点文档管理。

任总：对，呵呵呵。我觉得文档管理应该让 CFO 牵头把这个文档管理做好。CEO 呢，要学会给别人多分责任。因为你看看你们 难的就是合同管理很混乱，吃了很多亏。我知道你们巴西选了哪些地方要做合同管理，我认这个帐。文档没有必要完全都放在身边，要放在小地方去，成本低，建立一个安全的管理，真是要查 车过去。身边要查东西呢，你都拷贝，没有必要查原件嘛。对吧。你不打官司就不用原件嘛。

熊伟：落实您说的破格提拔和精简机构；

任总：我来之前呢，汇困人员奖金奖励的办法呢，已经就是 HR 通过了，怎么落实到他们头上，不知道啊。但是提拔的权利在你们，并不在 HRC。你们可以对优秀分子给予提拔呀；说提拔没钱了，怎么办？裁掉两个落后员工，钱不就来了吗？第二个，把 2 个优秀的干部调到别的地区部，不就又有钱了嘛。就是你调出去 2 个 20 级的，那么 19 级就可以升 2 个到 20 级，18 级就可以升 2 个到 19 级。输出好干部，你不吃亏的，你输出差的你才亏了。你输出差的，然后你这里优秀的也没有提升空间，一动就是一大串，历史积压问题全解决了。

熊伟：去年我们输出 4 人去其他代表处做副代表，一下子提升 18 人。

任总：那当然，你说我们不赚钱，我们饿死了，也不能为你服务，终还是伤害了你。

挺好，挺好。谢谢你们！

# 与巴西代表处及巴供中心座谈纪要

2014 年 4 月 9 日

**【导读】**巴西贪腐严重，治安状况差；经济增长动力主要依靠居民消费，居民消费占 GDP 的 64%，投资率仅为 16.9%，储蓄率 14.3%。

一、面对复杂的外界环境，要简化管理，巴西代表处要实现一个中心仓，一个子公司，并落实流程责任制。

巴西离公司远，各种外界情况复杂，我们不要求巴西和亚太比，巴西要自己和自己比。在互联网时代，喜马拉雅的水是可以流到亚马逊的，各地的管理经验都可以借鉴。

我认为首先巴西要坚定不移的收缩到只有一个仓库，货物在内部不要流动，仓库直接供站点，减少管理的复杂难度，减轻了内部的管理压力。这样可避免货票同行而增加的 60000 张票据的工作量。巴西目前按站点发货，做得很好，是先进的，欧洲这方面要是能做到这样就好了。

代表处要保证要货的准确性，如果发生退货使我们要打折扣，回收的损失就会影响你的薪酬包。这样才能使代表处每个人都认真对待要货准确性，防止大家囤货，造成公司的成本费用不可控。公司的管理节约 直接是体现在薪酬包里。

第二点，就是坚定不移逐步把 5 个子公司并成一个公司，这样我们内部的矛盾和复杂的问题由内部来解决，比交给社会和法律去解决，要容易克服一点。先把这两点坚定不移的做下去，法务，税务和 CFO 要配合起来，推动刚才我说的就只有一个中心仓库、只有一个巴西子公司。

第三点，就是率先建立流程责任制，就是每个人都要对流程的责任负责。为什么货物管理混乱，是因为工程急需，代表随便去抽拔了一块 CPU 走了，没有还给我。责任人不敢报告，又不敢去追要，造成货物用时不配套。各级物流的责任要像财务一样当责，流程责任制就建立起来了。

关于 AT 和 ST 的改革，我们 ST 是代表了流程，是流程责任制，应该代表整个流程的端到端。你们一定要使仓库到站点流程清晰，管理透明，账实相符。我们未来的改革就是希望将 AT 和 ST 的权力划分逐渐走向清晰。总的来说要减少 AT 的权，把一部分权给 ST。ST 不能站在部门利益上说问题，他的眼睛是看到端到端的，执行端到端的事权，他有审批权；人权他有推荐、评议和弹劾权。那么，干部的审批权还是在流程内的，这样滚动下去，两三年以后，公司在管理上可能就会有点进步。

二、输出产业秩序，抓住大数据时代机会窗的战略控制点，围绕盈利，聚焦主航道，主战场，优质资源向优质客户倾斜，满足有价值客户的有价值需求。

什么叫主航道，别人难以替代，又可以大量拷贝使用的就叫主航道。你们给人家定制化了以后，没有被再次拷贝使用，卖的时候也没有卖太高的价，后面的维护价格也没有提起来，不是主航道！

我们优质资源向有限的有价值客户倾斜，帮助这些客户赢市场。市场是由 终客户决定的，我们只要把这个事情做好，这些客户市场抢占的多，赚的钱多，也会多买我们的，我们就成功了。

对汇困国家，我的态度是量出为入。你能汇出多少外汇，那我就做多少合同。合同适当稍微多一点，多 10%，20% 是可以理解的。对付这场金融危机，唯一的措施，每个点都提高效率和盈利去做，那这个金融危机就跟我没关系。这场金融危机还没有结束，还会很长远。

### 三、正确认识巴西的营商环境，控制风险，轻资产运作，巴西要率先实现法律遵从和道德遵从，在合法运营方面走在公司前面。

首先讲大家对巴西的正确认识，第一点呢，我们不可能改变巴西，巴西已经存在几百年了，人家几位总统都没有改变巴西，所以你只有法律遵从，人家是怎么，你就顺着来做，我们只能顺从它；第二点，巴西对所有的商人都是这个样子，不仅对华为是这个样子。所以我们认为这就没啥公平问题，我们就要顺应这个流程，跟着这个流程走。我们要改变适应的手段与方法，现在你们已走上正轨了。子公司董事会的运作首先就是控制风险，进行合规管理。同时在选拔干部上要积极有为。李柯你给他们传个话，这个地方具有很大的挑战的，子公司董事会在这里是大有作为的。远离公司那么远，我就只有授权给他们。授什么权？经营团队有作战权，后方管理平台以及子公司董事会，有战果管理的参与权。你打这个仗，打9发炮弹还是8发炮弹，你说了算，打完以后我们来数弹壳。第一点，合同签订是合同确认，这是作战系统，这个授权给你们了。但是合同签订以后的事后管理，并不是急迫的呀！打胜了，合同的批准要经过授权系统，后方可参与管理。我们认为在磨合期中，我们还不知道我们该怎么做，所以刘琦他们呢，就要充分发挥作用，这是第一条。第二个，因为他们本来是地区部总裁级的干部，以前的干部就是他们提拔的，现在你们想提拔新干部，让他们考察一下，让他们评议一下，有啥不可以呢？所以子公司董事会是有很大权力的。子公司董事会都是有经验的人组成的，你们是有现代化的作战方法，但是他们是老将领啊，粟裕毕竟打过大仗啊。汇报一下现代化战争咋打，他还是可以做出贡献的。这样，华为公司进入新的作战方法，和过去的作战方法结合起来，5年以后你知道华为会有多厉害？班长的战争就是要把作战权授予基层作战部队，子公司董事会要加强监管。

### 四、巴西要率先实现账实相符，并逐步落实五个一，从而实现从规模中心到利润中心的转移。

公司对巴西税务改革等获得的成绩是肯定的，你们要继续改革，公司还继续肯定。你看你们现在的奖金已经增加很多了，工资也是增长的。巴西要成为利润中心，不再做规模中心。巴西是全球困难的地方，你们把帐实相符和货票同行率先做起来了，顺应了巴西的法律还有了利润很重要。

改革的基础，首先帐实要相符的。

### 五、多一点阿甘精神，一步一步积累正能量，越困难地方越锻炼人，要坚持干部内生，破格提拔，去除冗余，激活组织。

一个年轻人呢，不要太多地去感觉社会对自己的评价。无私的贡献终也会有结果的。大家也看过阿甘这部电影，阿甘正传。如果在这些互联网充满了负面思想，天天要问个为什么，为什么，你消耗了你的能量，不如去把合同作好。我认为人只有走到一个很高的位置以后，才能把负能量变成正能量。我认为要奉劝年轻的孩子们就是像阿甘一样傻一点，相信正能量，努力汲取正能量。等你地位高了以后，思想丰富了，哲学思想成熟了，你再去接触负能量，你可以把负能量变成正能量。我们现在是强调结果责任制，贡献在先的原则。也不要担心没人肯定，白贡献了。是金子总会发光的。不能说成长的过程中就派出庞大的观察组来观察你们，你养他啊，观察组是成本，他就把你的钱分走了还更划不来。

谢谢你们巴西代表处的努力，你们这两年的进步很快，看到你们踏踏实实做了很多改进和取得的成绩我是很高兴的，你们在这块土地上还要继续改进，我相信这两年做的管理改进过两年就会有收益，效益会增长。我来巴西之前晚舟已经发短信给我了，关于税收的节省及税务优化取得的成绩，财务已经出台了奖励方案，已经被HR批准了。批准了就要兑现了，所以我认为你们做的挺好的。过去你们背着一个沉重的壳，这个壳呢不光是你们有责任，也是我们总部的责任，我们也要承担责任。我们现在唯一的方式就是团结起来改变这个现状。

## 在日本研究所工作汇报会上的讲话

2014年3月31日

【导读】华为极其欣赏日本的制造工艺和新材料技术，日本研究所主要为此而设。

刚才我看了日本研究所这两年所走的路，你们是理解公司的战略决策的。

一、日本“短、薄、精、小”的人才及质量管理的能力，对我们有很大价值，华为正在构筑全球化价值链，我们的发展战略与日本产业界的优势有很强的互补性，要坚持与日本产业界合作共赢的发展方式。

我们在日本的定位，就是将在日本赚取的利润基本都投在日本，利用与日本公司的错位发展，建立起互补的协作关系，培养起公司的战略竞争力。我们在材料的应用上要大量投入研究，将日本的好材料用在产品上，提高我们的产品竞争力，又扩大了日本公司的材料销售市场。这就是我们的目的。我们明确永远不会进入材料研究，就会得到日本公司的信任。

（胡厚崑：华为的发展壮大，不仅仅是打败竞争对手，当我们走到了行业的前列，应该探索更包容一些的发展方式，就是利用华为已经建立起来的全球化价值链，把全世界的优秀人才和有优秀技术资源的公司整合到我们的价值链里，实现共同发展。为什么要在横滨建立日本研究所？目的很简单，就用一种全新的方式与日本的优秀人才和日本产业界进行深入、广泛的合作。从华为成立的第一天始，日本产业界一直是华为学习的榜样，无论是认真细致的工作精神、吃苦耐劳的工作态度，还是在器件及尖端技术研发方面，华为的发展都离不开与日本产业界的合作。日本有优秀的公司、非常好的技术、非常精深的文化，因此是一个非常好的选择。日本研究所对外有 Sourcing Center，而不仅仅是做研发。所谓 Sourcing Center，就是把好的资源找进来，终我们只是在经营一个平台，而这个平台是放给所有的优秀人才和优秀公司，一起在这个平台上共同工作、分享价值，终实现大家追求成功的梦想。

日研所和欧研所有些领域的业务重叠，引申出另外一个问题，我们全球化的技术创新未来应该是什么样的一个结构？我们现在其实还是一个以中国为中心的国际化研发，技术整合和产品整合都是在中国完成，因为大多数有决策权的人都坐在中国。未来我们的技术创新是否应该是一个全球化网络式的研发，没有必要所有的产品都在中国去定义、规划、完成，为什么不能把这个决策权交给一线有能力的人去做呢？我们只要保留知识产权，把技术整合分布到全球。这可以作为我们下一个阶段考虑的目标；再往后走，终所有产品的整合应当是全球化的。比如天线，我们在慕尼黑研究所有非常优秀的专家，围绕他建立了一个实验室，那么未来全球天线的整合中心是不是就可以放到慕尼黑。）整个产品整合，他们现在还做不到，但是部件整合的权力，应该可以授权。

二、日本研究所要敢于增大投入，扩展业务面，拓宽视野，提高围绕管道战略的整合能力。

日本研究所紧要的是敢于增大投入，发展的步子迈大一些，不一定仅仅在材料的应用科学等方面，可以在质量管理方面展。日本人有一个大的优点——认真，我们就在日本和德国分别建立测试中心，将中国、日本、德国三个测试中心互动起来，增加大容量高速数据安全性的质量投入。你们说聘请日本、德国科学家的成本会高一些，那我们的产品价格可以适当卖贵一些。别人都没做出来的产品，你们为什么卖那么便宜？这样我们就可以摆脱过去的低层次。

你们到日本来，若不用日本的文化和哲学，不按日本的习惯规律做事，那我们为什么到日本投资呢？进行全球化，是需要民族、思想、文化的全球化，每个民族都有独到的特点。比如德国、日本的工艺做得很好，而法国人很浪漫，对色彩、数学等多方面很有理解，那么我们可以在法国建立对图像模糊数学的研究所、色彩的研究所。

为什么公司现在收窄作业面，要纵向进攻，不横向进攻？因为所谓大数据流量的制高点，人很少，或没有人，不会与人形成利益冲突，而且将来价值链大。使用针尖战略就是加大领先性，抢占“无人区”。横向进攻是多元化了，抢了许多山脚，形不成制高能力。还要踩别人的脚，带来了一种冲突，解决这个冲突要消耗一部分能量，对抢占制高点不利；我们纵向进攻，抢占的领域是“无人区”，没有竞争对手。

(胡厚崑：我们过去的技术创新聚焦在 ICT 技术领域，但当我们成为行业的领先者，更需要通过将跨行业的技术创新成果整合到我们聚焦 ICT 领域的管道战略中，提高我们竞争力，创造更大的领先优势。在跨行业的边缘地带有很多机会和价值，如果行业之间不相往来，边缘地带的价值就无法被挖掘出来。比如说，我们的慕尼黑研究所处在慕尼黑这个汽车技术的中心，我们在这里将汽车领域有用的技术创新成果（如新的汽车材料）引入到通信行业，就建立了领先于其他对手的技术优势。在日本，我们也是有类似的成功经验。因此我们要拓宽我们的创新视野，提高对跨行业创新成果整合的能力。扩展日研所的业务面，核心是解决大数据的流量问题，建立管道的领导地位，在创新模式上 始做跨行业的技术创新整合，我认为这对于巩固我们的领先地位是非常有价值的。)

你们要去充分理解胡总刚才所讲的，大机会窗展 的时候我们应该怎么做，希望你们百尺竿头更进一步。看到你们在这么短的时间起步很好，我很高兴。 近我给消费者 BG 讲话时提到“面对大机会时代，我们千万不要机会主义，要有战略耐性。”你们要继续好好干，努力为我们的共同目标而奋斗！公司赚钱越多，投入未来越多，战略竞争力越强，就赚得更多，就能吸引世界各国优秀“蜂子”进来，然后我们就会有更强的竞争力，赚更多的钱，引进的更多的“蜂子”， 战略竞争力更强.....！

### 三、加强生产工艺的进步。

日本在电子制造的工艺能力，是极强的，日本工业在全球化步伐中前进不够，而造成一部分企业衰落。我们正好把这些优质的电子生产的基因吸引过来，直接在生产线各级岗位。为了防止中方员工的心理不舒服，我们强调对标学习，你达到日本员工的标准，就发给你与日本员工一样的工资。这样生产线一下子跳到世界先进水平，全体员工的学习积极性也起来了。

## 在华大建设思路汇报会上的讲话

2014 年 3 月 27 日，5 月 12 日

**【导读】**华为大学的执行校长为陈海燕。2013 年全年完成 16 万人天的面授课程，约有 1500 多名兼职讲师。在本次汇报会上，任正非重新明确了华大的责任定位、管理架构、运营模式和教学要求。

华为大学一定要办得不像大学，因为我们的学员都接受过正规教育。你们的特色就是训战结合，给学员赋予专业作战能力。整个公司第一是要奋斗，第二要有学会掌握去奋斗的办法，光有干劲没有能力是不行的。

### 一、华为大学的责任定位和相应的管理架构

#### 1、华为大学的责任定位。

华为大学要为华为主航道业务培育和输送人才，特色是训战结合， 终就是要作战胜利。这个目标似乎短浅了一些，但当前华为在转换管理中是迫切需要的。5-10 年后怎么样，未来再讨论。

训战结合就是训练和作战是一回事。所有训练的表格要和我们实际操作的表格是一模一样的，代码、标识符.....也是一模一样的。我们现在就是要把赋能简单化，简单化就是我不给你讲原理，我直接给你讲作战，那么有没有人能悟出原理呢，悟出原理的将来就是战略家。

训战结合的赋能和考试全以沙盘为中心。比如，在德国建立教导队来培训，做账实相符、LTC、“五个一”工程的综合管理的员工。准备变革的代表处几个人来学习，将代表处沙盘带来，做作业、考试都以沙盘为中心。在现实工作中，我们不主张多考试，因为浪费实战时间。但是在华大培训，主张多考试，一个星期至少考三次。培训结束之前，先把你自己的沙盘讲清楚，毕业后带着沙盘回去，一边实践，一边修改， 后看结果。

华大不是一个正规院校，正规院校是培养大学生、培养硕士博士。我们和学员都是完成了基础训练才进来的。华大本质是对已经受过正规教育的人再教育，再教育应该跟职能有关系，不再是与基础有关系。我们需要你从事这个工作，就给你赋能，赋能不是全面赋能。

华大的赋能要支撑公司文化、管理平台和关键业务能力尤其是战略预备队的建设。在文化思想上面，我们要建立统一的管理平台。以文化为基础，文化的上面是土壤，肥沃的土壤就是管理平台；业务是生长在这片土地上的能量。文化基础平台就是干部管理研讨班；管理平台是已有的管理，包括现在的系统变革，项目管理支撑，各体系的管理平台；业务就是冒出来的一个个山峰，山峰是可以独立的。各方面都有预备队，预备队在哪里，华大就组织讲师跟上去赋能。（陈海燕：华大要为公司蕴育奋斗精神，提供作战能力。）

总的一句话，我们要作战胜利。而且我们只有五年时间，这五年华为就是要在大数据流量上对世界作出贡献，五年过后就没你的机会了，战略机会点已经过去了，所以在这个时候我一定要培养一批对抢占战略机会点能贡献的人出来。我提出来三年从士兵到将军，这样的话是要激励很多人上战场。号召重兵压到前线去，把管理贯通，不求佳也不求优，求贯通。前线已经存在的作战方法我们要承认它的合理性，不要急于推翻它，允许各地适当的灵活机动，以及优先、推后的秩序的自主。新的方法是推动已有系统适当改良。我们一定要强调训战结合，带着问题去研究它为什么成功了，有什么应改进的地方。

## 2、华为大学相应的管理架构。

为保证华为大学的方向不搞错，我们在华大上面成立一个指导委员会，我来做指导员，三个轮值 CEO 做委员，半年一次会。然后成立校级行政组织由需求拉动供给，片联代表需求，华大是供给。需求对华大的供给进行引导管理。华大是赋能管理，要根据片联提出的业务需求，把培训大纲、考试大纲拿出来。我们要什么样的干部，华大你就给我们培养什么样的干部，没有老师就找去。学员学前、学后的行政管理还是落在各个行政部门，就是选谁来，华大不管，华大只管上什么课，考核什么，做赋能管理。学中管理由华大或有关机构统一管理。

华大把自己的能力做成实线管理，下面都是华大的实体能力。你们现在的下层组织，四个核心能力系（管理能力系，专业能力系，项目管理系，新员工培训系），再有一个共享平台，设计得很好，这几个系都是赋能教育。

片联代表需求，要推动干部循环赋能，关注和管理优秀种子，每个班挑选优秀学员上项目。项目实践做得好，要敢于提拔。美国军队的培养方式是值得我们学习，你要出去干出点成绩，再回炉赋能，优秀种子又获得一次充电机会，充了电又去上战场。片联不是拍脑袋提拔干部，而是调动这些干部在循环过程中成长。这样三十几岁的青年也能当将军。在艰苦地区（如伊拉克、阿富汗……）待了很长时间的干部，要允许他们参加到循环赋能。参加战役，可能初啥也听不明白，但是战争打胜后，一高兴，也窍了。否则只表扬他们思想品德好，不给予赋能，没有能力怎么能去航母呢？现在公司有种现象，人越优秀，越被部门抓着不放，耗干了能量，然后被末位淘汰。所以我们的循环赋能就是推动解决这个问题，释放个人能量。忠诚不能当饭吃，一定要通过循环赋能，把能力提起来，才能产生“忠诚”的价值。

华为大学主要以赋能为中心，华大的教学就是要和“客户需求”相结合，这个客户就是片联需要培养作战队伍。华大不要担忧自己没有权威性，权威性在于你对干部未来的人生出路真实赋能和有推荐的权利。第一，大家没经过华大的赋能，就不知道现代化的工作方法，不知道表格怎么填，速度慢了就赶不上别人。所以华大就有了吸引力，大家交钱也要来。第二，华大可以推荐三分之一优秀学员给片联，片联将这些优秀学员组合起来上前线。将来学员考试题目、答卷、成绩、自我评价等都贴到华大放的网上。我们合理地去使用这些干部，干部的积极性就来了，就愿意到华大来镀金。学员在赋能期间的评价由华大说了算。你有资格但是你没有能力，你还是老红军。不能因为你参加了二万五千里长征，你就上航母，航母就会听你指挥作战？这样华大的权威就来了。

我认为华大的激励机制不完全是激励教师，华大可以对优秀学员实施表彰活动，比如毕业典礼、颁奖庆祝……。项目做得好的学员，华大授予他一个称号，把奖品寄给他，然后你们自己登报表彰。他有空回来领奖，就搞一个领奖仪式，激励人们再学习。

我们不限制华大在内部培训的业务发展，对干部能力提高一定是有贡献的。（李杰：有一部分训战结合是公司要求一定要到华大来做的。因为“训战结合”是外面教学机构承担不起来的，外面的人是在讲道理，讲不出实际操作，所以只能我们自己来做。）华大和慧通不一样，慧通有些业务是外面可替代的，华为可以不选择它。华大也是能力有限公司，有些培训可以外包讲师，来完成教学的组合任务。

## 二、华为大学的机制和运营模式

华为大学要坚持有偿服务，基于收支平衡，摆脱羁绊；要建立一个正确的获取分享制来撬动 优秀的人培养更优秀的人；华大作为轻装子公司，要简化管理，独立核算，可以逐步实验去矩阵化的管理，首先要保证快速决策； 终华为大学要依靠正确的机制，成为公司所必须需要的组织，并且滚动循环前进，从而走向顶尖。 1、坚持有偿服务，基于收支平衡，摆脱羁绊。

华大为什么要有偿服务？一是保证业务部门不会无偿利用资源，并因此学习不认真；二是让华大可以基于收支平衡，摆脱羁绊，不因为要向公司要预算，超预算后，业务就被限制住。

第一，大家不能无偿利用华大的资源，华大要基于收支平衡，根据各个项目的预算分别收费。这点你要向梁华学习，因为梁华现在也在卖项目经理。你们也要跟他们一样，用项目管理、基于项目计算费用。

如果说华大不收钱，其实就是华大的灾难，你就会被无穷的调用，直到你累死。每个代表处的代表，“我们这里有个问题，请你们华大来搞一下培训”然后他打完一个电话就算完了，就不管了。打完电话若是要付钱的，那么他就有成本管理了，学习也认真了。所以华大一定要收一些费用，但要合理。但是一定要卖，因为你不增加他的成本，他就无偿利用资源。

第二，华大基于收支平衡，有偿服务，就可以摆脱羁绊。如果华大向公司要预算，公司不会给太多，超预算后，业务就会被限制住。如果华大培训服务是产生价值的，每个部门都愿意出钱让你服务；赚钱多了，还可以增加资源，提高教学能力，使华大更受欢迎。华大不用什么事情、每一件事都请示、培训也要批准，批啥呢？只要跟教导队谈好，华大来给平台做咨询要给钱，而且比 IBM、外面的咨询公司要便宜。

所以华大就是坚持收费模式，主要是赚内部钱，而不是到外面去赚钱。华大赚的钱，就是给你们建立更好的学习平台和教学能力。收入预算和分配预算你要有一个机制，如果你们挣了钱，在一定范围内，你们就可以自己做事情。这样华大有作战权，该花钱就花，但同时战果管理要接受公司审计。

还可以建立华大的教育基金，每个人愿意都可以捐献基金，就像哈佛一样，谁想捐立基金，捐多捐少都是光荣，不在乎捐多少，也不强迫。捐 1 元也是好的。只要有这个机制，也不用号召，因为公司的进步都会给每个人带来具体的利益，因此渴望公司进步的人就会支持，不在乎基金起什么作用，而在乎大家会关注华为大学对整个公司的赋能。

## 2、华大要建立一个正确的获取分享制，来撬动 优秀的人培养更优秀的人。

兼职讲师队伍需要建起来，在华为是重要的，特别是对训战结合模式。抗大成功了，为什么成功？我觉得教师就是一定要 优秀的人，才能培养更优秀的人。谁叫 优秀的人？每个人都不能说他 优秀，比如我年轻时很优秀，我 89 岁还优秀吗？人的优秀、人生的优秀，只有短短的一段，你把这段输出去，然后你再干其它事情。所以我们要解决这个问题，抗大就是教师的循环，教员的循环，我们今天要延伸过去的模范传统，但不是做一个清华或北大，教师终身制。将来的师资队伍要强调每个人的时段，华为公司的兼职教师是能做到的，人 优秀

的是哪段你就输出哪段。兼职教师是在人生 好的时刻来给学生讲课，他给了你许多实际启迪。建立一个微信学习圈，作战若有不明白，发个微信咨询，朋友多了，你能力就提升了。而且讲课对讲师本人促进也很大，等于把自己的思维过一遍，别人一提问就补全漏洞了。（徐直军：华大要构建机制让作战成功者来当讲师、教师、教官，训战结合，教官直接带员工作战，专职教师队伍是不可能实现训战结合的。）（郭平：应该强调公司的管理干部要兼职做教师，华大的大部分教师都不是专职教师。）华大有一部分专职教师，希望逐渐变成专职的组织教师，而不是自己上战场的教师。就像洛桑管理学院一样，它总共只有三四十个核心教授，能办成世界第三的学校，它就是经验。

华大要建立对专兼职讲师队伍真正有效的物质和精神激励机制。

你首先要有著作权，著作权 放后有人可以改版，改版一定要注释，我引用了谁的讲稿，这个人以后写个人自传的时候，可以写产生了什么社会影响，不信你去查！我们要向国家版权管理一样进行著作权，这也是一种激励。

第二，我们也要进行物质激励，主要是要有正确的机制，你想一想，我们现在有钱要分，为什么只能有一种分配模式，谁作战成功了，就分钱嘛。讲课也是冲上山头，就是你要把这个机制制定出来，公司同意这个机制就可以了。

先有鸡还是先有蛋的问题，一定要明确。我们明确先有鸡，鸡先生蛋，我们是先给与，再贡献。你们现在不要强行想象能建立一所理想的华为大学，不理想也是大学，来讲课的讲师差一点也是讲课。若不先给差的讲师奖励，就没人相信你会改革，就吸引不了优秀的讲师进来。华大现在是万事在求人，必须要有正确的导向。谁都可以来讲课，应该是 放的，但是要跟得上这个时代的步伐，你们要和片联联合起来，一定要找会 航母的人来教 航母，不然就触礁了。

华大专职教师的职级、工资、配股等，总体沿用大平台机制。

第三，精神激励，讲得好的形成了威望以后，你有影响为什么不能让你当领导呢，华为公司现在的领导都是他们打上来的，那你现在也要允许他们打上来。

总之，我们一个人 有生命力的一段时间，你讲课我是付钱的，第二个你的教案是卖给公司的，我可以上网公的，你有著作权，但我向你付了稿费，这些都是可以 放的。这样的话你的教师队伍将是个庞大的教师队伍，而不是一个弱小的教师队伍。

### 3、终华为大学要依靠正确的机制，成为公司所必须需要的组织，并且滚动循环前进，从而走向顶尖。

如果没有一个正确的机制，华为大学做做就淹下去了。没有机制，精神是不能永存的。你一定要建立一个正确的机制，很多时候要无为而治。

这个模式和机制不是你控制和垄断需求，而是它需要你，如果他天天想要甩掉你，你去行政控制也没有用。你有能力和平台、有许多东西能够协调和调动，你调动的机制一定是比它好，特别是系统性的设计它就更难做到。它需要你，就会让你服务。华大有这么多的人员做系统设计，也可以下去蹲点，然后新的机制就又出来了。因为整个公司都在滚动循环前进，华大的老师自己对自己的赋能也是在滚动中前进。华大就是在赋能过程中不断地走向顶尖。

即使 10 年后你们要办 放大学，也只讲顶尖这一点，就像美国教育机制一样，5%的院校培养了美国的领袖。你们也不是全能学校。我这里出去要么是领袖、要么是统帅，当然上战场，枪一响，不死的是电影，我也不能保证学员个个是将军。

即使未来要走向对外，也要抛弃基础教育的，因为这些基础的东西在真正的大学，已经做了。

### 三、华为大学的主要任务和教学要求

华为大学只管教学赋能，要培养作战队伍。华大赋能时，不考虑个人命运的公平问题，赋能要有教无类。训战结合的责任是培养将军，哲学是培养统帅的；训战结合的队伍就是要整齐划一，严格纪律，不能躁动；管理哲学班可以躁动，思想可以更解放、更复杂。华大的网络教学平台要做大。华大的培训中，文化是一个基础，能力是在上面长出来的东西。

华为大学赋能时，不考虑个人命运的公平问题。说小国家不出将军，你怎么知道？赋能要有教无类，我们是要选拔人才，但是不要老是排斥了一部分人受教育，那些被爱情遗忘了的角落也应得到循环赋能。为什么汉元帝不知道王昭君？是因为人才没有循环起来，所以只能我们加强培养。在赋能过程中也不要忽略了有经验干部教育，他们也可以在新的战争中赋能，赋了以后还可以再上前线。

华为网络教学平台会越来越厉害，这个厉害在于案例教学，有亲身经历的人亲自讲。华大的网络教育平台，我主张更放，华大可以有多个平台，比如学员的心得平台，他自己可维护，自己写的文章要回去修改一下再贴上去，也是可以的。要让这些案例循环起来，将来我们逐渐把评价分类一下，有些文章大家觉得没有意义，自然就淘汰了。网络教学平台其实是可以做大的。第一是要可以推送到代表处去。将来的网络教学平台可以像展厅的体验中心一样，这段时间这个区域里的学习内容，哪方面的点击率会比较高，我们就把内容推送到前端服务器去，员工晚上闲了就可以自行学习。（李杰：区域在规划体验中心的时候，就在旁边规划了几间教室做培训用。既可以做客户的沟通，当客户不沟通时，也是教室。）第二，将来项目合同都可以移动互联了，教学更应该允许移动互联。在网络教育平台上我们先给你们初期投资，然后演变成一种商业模式。

无论华大做什么样的培训，文化是一个平面的基础的东西，文化是应该普及所有人的。我认为美国是有一种文化，欧洲也有一种文化，统一了，人们才会有一种能力产生。文化是一个基础，能力是在上面长起来的东西，这两点互相不矛盾的。文化要具有放性，华为就是因为放，才冲到世界前面来了。

总之，可能有人会说，我们现在对华大的规划：训战结合、对项目有效管理等等，这个思维方式有点现实主义，没带有长远理想。但我认为金融危机可能还没有真正爆发，若我们不在好的历史时期改革，到了不好的历史时期就更加不敢改革。到那时伟大的事业没做成，基础塌了。华为公司要在这三一五年完成转型，而我们绝大多数人能力不够，没有形成来针对流程管理有充分的认识。所以我们一定要提高效率，一定要加强考核的有效性，然后对干部末位淘汰，逼大家到华大课堂上去接受赋能。我们要先渡过这几年的困难时期，至于未来怎么样，再讨论。

## 在大机会时代，千万不要机会主义

——任正非与消费者 BG 管理团队午餐会上的讲话 2014 年 3 月 11 日

**【导读】**华为心声社区在转发《华为，可以炮轰，但勿捧杀》时，任正非写了一个按语：“要相信真实的自己，别听社会评价找心灵安慰。想听好话的干部，迟早会听到华为的丧钟的。”在大机会时代，千万不要机会主义[1]，我们要有战略耐性。

消费者 BG 一定要坚持自己的战略，坚持自己的价值观，坚持自己已经明晰的道路与方法，稳步地前进。成吉思汗的马蹄声已经远去，现代的躁动也会平息，活下去才是胜利。

消费者 BG 这两年来，从过去的低能状态已经走到有一定能量的状态，如果没有你们上万员工的努力，也就没有消费者 BG 的今天，这一点我们要肯定并祝贺！但是我们现在要清楚“我是谁，从哪里来，准备到哪里去？”今天之所以与大家沟通，就是担心你们去追求规模，把苹果、三星、小米作为目标，然后就不知道自己是谁了。当然要向苹果、三星、小米学习他们的优处，但不要盲目对标他们。

## 一、“我是谁？”消费者 BG 应该坚持走自己的路，我就是我！

你们说要做世界第二，我很高兴。为什么呢？苹果年利润 500 亿美金，三星年利润 400 亿美金，你们每年若是能交给我 300 亿美金利润，我就承认你们是世界第三。你们又说电商要卖 2000 万部手机，纯利润是 1 亿美金，一个手机赚 30 元，这算什么高科技、高水平？若果以己之长比人之短，我们中任何人都可能是奥运会所有科目的世界冠军，只要限定别的运动员只能是 1 周岁以下。现在你们赚个几亿美金就 始牛起来了，拿自己的长板去比别人的短板，还沾沾自喜。坚持走一条正确的路是非常困难的，我希望消费者 BG 不要在胜利之后就把自己泡沫化，不要走偏了。所以电商也不要谈销售额，以后汇报就说能做到多少利润。销售额是为了实现利润需要的，不是奋斗的目标。终端没有粘性，量大而质不优，口口相传反而会跌下来。不要着急，慢慢来，别让互联网引起你们发烧。

华为公司要坚持跑马拉松，要具有马拉松精神，慢慢跑，要持续盈利。互联网的特性是对标准化、数字化的内容传输的便利性和规模化。它是促进实业在挖掘、消化信息后的改进，所谓互联网时代，是信息促进人类社会进步，促进实业、服务……的进步，并不是仅指网络本身。我们只要手机做到高质量，又适配了全球一部分人的需求，就奋力在网上销售就行了。我们与京东、阿里是不一样的，我们能控制交易质量，而且有一把知识产权大伞罩着全球市场。仅仅是一个交易平台是有一定风险的。大家一定要相信汽车首先必须是汽车，金融必须首先是金融，豆腐必须首先是豆腐……，别的不能取代汽车，如果能取代，那就是阿拉伯飞毯。二、“我到哪里去？”我们要活下去。消费者 BG 要以利润为中心，严格控制库存风险。

活不下去就没有未来！我们的价值评价体系要改变过去仅以技术为导向的评价，大家都要以商业成功为导向。消费者 BG 已经进入到公司主航道了，但主航道是要创造价值，价值并不仅仅是技术领先。未来还有很长的路要走。你们应该是给主航道贡献力量，而不是拖后腿。主航道的能量一旦发散后，就很难聚焦起来达成目标。

一年之计在于春，希望你们在春天播的是好种子，发的是好芽，秋天能给我们收获。若是你们在秋天收不到粮食，我们一定是要饿死的。涨工资的钱来自哪里？（徐直军：贡献利润不是净利润，从贡献利润到净利润还要打七折，减掉员工分红，剩下的才是真实贡献。）

你们说荣耀与华为其他产品有冲突，要平衡好电商和公 渠道的产品。我认为只要有利于发展，各自也可以考虑独立运作，目的是要能赚钱。你们看重过程，但我看重的是结果，从结果来选拔干部。另外，高端手机若以技术为导向，赚不了钱，那你们的高端是没有价值的，过不了三个月，高端就成低端了。如果只是战略 MKTG 投入来试探着科研，我们不反对，但是你们若要成为一个产品，需要别的业务来补贴，我认为有必要在策略上好好分析。

你们说现在中国做手机的小厂家有几百家，价格非常低，你们就想把 好的手机在一个比较适当的价格范围内做好。若按你们这个原则，爱马仕早就垮了，但现在垮掉的是小厂家。在座有谁愿意去磨豆腐？今年允许你在公司里搭个棚，只要质量好，我还可以动员员工买一点，二分五一斤，那能否支撑现在的人力资源架构？肯定不能。如果你做豆腐渣，整个公司会被拖垮。我们赚的超额利润怎么办？投入未来的科学研究，构建未来十年、二十年的理论基础，公司要从工程师创新走向科学家与工程师一同创新，我们已经浩浩荡荡地走在大路上了，全世界有哪家公司敢像我们这样涨工资，还有谁有我们这么潇洒？

今年我在巴展看了我们的有线网、无线网，对它们非常有信心。有线网的改革就是模块化的 发，拼组集成后，形成新产品，这样它的能力很快提升，测试速度很快，那么这个变革就是成功的。无线产品的变革就是基础平台要做“万里长城”，板凳坐十年冷。应用平台做雪豹突击队，敢冲敢闯，那么无线也成功了。所以现在我们希望消费者 BG 也能找到成功的战略作战方向。我认为三亚会议精神和主题思想已经很清晰，年轻人若想当将军，肯定早就逐字背得，甚至能深刻去理解它。现在是信息化社会，二十几岁的年轻人为什么就不能当将军？

## 三、消费者 BG 产品要继续聚焦。

听说你们的产品结构在整合，我很高兴，整合以后，形不成战略地位的小产品就没有必要去做了。我认为有几类一定要做到世界领先：

第一，物联网的芯片（通信模块和数据卡）要做到长期世界领先，控制好成本，价格尽量卖低，但是要盈利。质量好、价格低、服务好，逐渐全世界就都在使用，提高了竞争对手进入的门槛。我们可以把数据卡做到各种车辆、物联网里去，空间非常大；而且数据卡不一定需要标准统一，各业务各自也可以有专门的设计，把硬件成本降低下来。你们要把战略想清楚。

第二，手机的通信平台应该要做到世界好。手机三大功能：通信、图像、操作系统。通信功能：华为本来就是做通信技术出身，通信平台也不涉及操作软件的问题，做不好是没有理由的。图像功能：图像是模糊数学，是目前谁都做得不太好的新事物，我们有希望突破。操作系统：我们不可能做得全球好，因此坚决不做，就与微软、安卓……系统捆绑，他们积淀了几十年的经验。我们省些力，搭搭车，何必一定要“自主”的光荣呢？我们集中力量在自己能突破的地方，取得机会窗的利益。

华为手机进步了这么多年，但总是追求新，不追求可靠，还是存在很多问题。研发了这么多功能，其实很多功能很少使用。在应用上，我认为还是要以客户需求为中心，客户需求应该有个正态分布规律，可以用数学方法来分析人类信息需求的轨迹。在终用户使用量大的功能这块，我们要下决心做好；对于边缘部分，即使高技术、高水平的需求，有点问题也没关系。应用平台不一定要自己发，谁做得好就跟谁捆绑，一定不能捆绑垃圾应用。我们要集自己的优势和别人的优势。若我的车没油了，搭上有优势的车，也就有优势了。（徐直军：我们是给消费者提供产品，应用预装要调整策略，要以客户体验为中心，不是以挣钱为中心。手机的礼品和配件也要追求精品，否则就不要赠送，扎扎实实做好手机。）

我们一定要坚持做好一个消费平台，平台是需要像修“万里长城”一样慢慢修的。终消费者的消费内容非常多，不要让消费的内容牵着我们走。苹果有很多内容，但并非一两天爆发出来的，它坚持用40年做好了一个平台，粘结了非常多的内容厂家才构建了今天。纵向整合，苹果是很成功的；横向整合，三星是很成功的。我们不要让别人牵着我们走，第一，我们在短时间内纵向整合不了，做不了苹果；第二，我们横向整合不了，三星是依靠国家力量在支持，我们也做不了三星。所以不要只看到别人成功，就重走别人的路，要找找自己该走什么路。

今天不是打击和批评你们，是希望消费者BG能清醒地找到适合自己的发展方向。华为坚持二十几年不动摇，才走到今天，你知道有多难？当我们像乌龟一样在爬的时候，中国可是四处都是鲜花，我们全当作没有看到，至今还在艰苦奋斗。终端与我们同甘共苦这么多年，要继续坚持走一条好路，这条好路就是能一直有钱发。我们要找到自己存在的问题和缺点，认识到自己是谁，坚持走自己的道路，才能构建成功，才能构建未来。只要二十年以后我们还活着，就是“一览众山小”！

这次公司评选“蓝血十杰”，把离职、退休人员也评上了，让作战人员感受到极大鼓舞。未来你们成功了，也要关怀到每一个员工，正确对待和我们一个战壕爬过的战友，不要“一将功成万骨枯”。

## [1] 机会主义是修正主义的第一步！三年，从士兵到将军

——任正非在LTC S2/S3项目演示汇报会上的讲话 2014年3月14日

【导读】LTC S2/S3项目组介绍了“配置打通”及“交付上ERP”如何实现销售、供应、交付、财经业务流程与IT的集成方案，并以德国Vodafone系统部的项目做了演示汇报。

## 一、坚决贯彻全流程打通，但不追求所有地方必须做到电子化。

坚决贯彻全流程打通，这就是我们重要的互联网。什么叫互联网时代？互联网的特性是对标准化、数字化的内容传输的便利性和规模化，它是促进实业在挖掘、消化信息后的改进，并不仅仅是指网络。

目前配置打通只覆盖了我们百分九十左右标准化的业务场景，这部分场景全部快捷通过；剩下百分之十无法打通的特殊场景（如按线报价、按容量报价等），可以走人工，请高级专家来做。不需要追求所有的地方都必须做到纯粹的电子化、快捷化，若为了这百分之几的打通付出超额的代价，那就是负能量，没必要。比如：牛走在马路上，谁也不知道它在哪里会拉屎，为了解决这个问题，非要搞个自动化流程跟着这头牛，那么流程就会非常的复杂。为什么要人？人是智能化的，机器智能化也是人授予的。

快捷通过的部分进入主航道，区域所有合同都要有编码，上到系统里承载，消除断点。我认为供应链和相关部门要在一起研究编码通用的问题。怎么能够在全世界扫描这个码，就知道账实相符的信息。目前的信息和过去的存量信息是否能够清晰地知道？

（梁华：GTS 已经在做设备存量管理系统，可以将所有的网元集中在系统里管理起来了，未来还可以把跟我们相关的其他网上存量管理起来。）二、以商业成功为导向，通过获取分享制来促进服务形象的改变。

公司未来的价值评价体系要以商业成功为导向。各个口长期亏损的行政干部一定要实行末位淘汰制，一定要降职降薪，给大家一个威慑。即使是优秀苗子，落下去一下有啥不可以，进入战略预备队当普通员工，有贡献你还可以上来。先降职降薪降下来，你还可以冲锋，干好了还可以再上来。所以，效益做不上去的干部就要换掉，“将熊熊一窝”，不能产生战略贡献的干部不能提拔。

如何改变你们的服务形象？我认为就是与优质客户实现服务分享。公司对管理服务已有明确的经营要求，要改变过去销售导向，要加强对管理服务的贡献考核。我们需要提高优质客户的优质资源配置，把能打战的员工多派一些到优质客户那里，增强战斗力，提高服务质量。这样高薪的员工派往那里，优质客户那里赚取的利润消化一些，客户一看，“华为在我们这里也没赚多少钱。”他心里是舒服的，而且我们为他们提高了竞争力，战斗力增强了那么多啊！

另外，对于定额的管理，我们的外包工程人员多数不懂工程，没有做过成功的项目经理，然后就胡乱外包，要么包的价格高得很，要么就残酷压价，要有定额和基线。

## 三、培训赋能要训战结合，关键是提升实战能力；加快干部循环。

华为大学的培训要训战结合，培训与实战操作一致，不仅是流程、表格、代码一致，连标识符……都要一模一样。我们主要是培养能炮的“炮兵”，员工培训回去后，拿着表格就会干活。公司按照这种方式准备教材，培养员工的速度就加快了。将来华大派出一些讲师跟着作战部队前进，一边战斗，一边培训。通过这种训战结合的方式对前端基层员工赋能，送回来培训、考试合格后、再送出去上战场。经过一系列循环后，我们的新东西就推下去了。我们当然也可鼓励，他们自发成长为优秀战士。华为这二十几年来，之所以走的这么慢，是因为我们一直在摸着石头过河，一会儿摸弯了，一会儿摸左了，老员工也跟着我们晃来晃去。

GTS 可以自己建立教导队，干部进入到你们 S2/S3 推行的资源池，进行沙盘演练赋能。考试就按你所在国的项目进行沙盘的推演，无论从计划、预算、核算……，都是以真实的场景来实行。这样对回去作战有帮助。再看你的实战后的结果来考核，员工的成长快。但野战军不要欺负地方部队，因为地方部队对地形、地貌、合同、环境都非常熟悉，但由于他们缺少正规化的作战经验，野战军来了以后要在当地组织培训。如果领军的干部回来汇报地方部队都不行，那就是你自己不行；地方部队打得比你们好，就是你行，因为你把地方部队都渗入到野战军了，那你就该升官。每个人都必须循环起来，所有人都可以是野战军，所有人都可以是地方部队，这样就没有地方部队和野战军的矛盾了。

一定要加强干部循环。LTC 在德国试点落地，可以留下一批守城部队，多余的人员一分为二，派到另外两个国家去，和当地干部融合起来，推行我们的系统的编码管理系统和合同生成系统。按照这种循环方式，一分二、二分四、四分八，几次循环以后，干部全部被激活了。而且很多长期呆在前线的干部又能回来被赋能，否则对艰苦地区的国家是不公平的。艰苦国家工程小、简单，工程落地后，他在上甘岭像黄继光一样付出了青春，如果我们不给他赋能，他有可能就会被历史淘汰。把德国、土耳其作为教导队的培训基地，严格的对培训学员考核。学员可以国家成组，也可以项目成组，不考试模拟题目，考试他们要回去干的项目的沙盘推演，真枪真战实干。

我们现在通过片联大规模循环干部，重新配置干部，调整方法和资源，把这个队伍派遣到全世界，相信 3—5 年一定能把问题解决。将来要选拔一部分项目财务人员当项目 PD，选拔一批业务人员去做项目财务，进行交换，这就是我们所期待的干部苗子。高级干部若不学习、不读公司文件，就有可能会被这些年轻苗子所取代。

#### 四、先易后难，两年完成 S2/S3 的推行，三年实现账实相符，有一部分人会从士兵升到将军！

过去我们在区域的账实是不一致的，其实很大一部分原因就是供应链发货以后就把 SO 关了，具体的物料信息在区域就没有了。我们在流程上（在货发站点和验收完成这两个点），切两刀，形成两个断面，要求任何一个环节都应该账实相符。这个流程中，没有水蒸发，应该是 100%一致的。现阶段没要求 100%准确，希望通过三年时间的改进实现“账实相符”，五年实现“五个一”。当然也可以“五个二”、“五个三”，只要逐年进步就行。

变革推行和账实相符的推进一般是先易后难，比如，今年实现小国的账实相符，培养和选拔 100 个金种子；第二年把这些金种子种到中等国家去，中等国家账实相符，同时扩大金种子的规模与层级；第三年让这些种子去大国 花、结果，实现大国的账实相符。当然，从小国还是大国 始工作比较容易，由你们来定。这样三年我们在全球账实相符。若纯粹靠财务来实现账实相符，是不现实的，因为他没有实战经验。可以从供应链找一批 12 级（华大认证过）左右有实践经验的老员工，英语又过了关；以及 GTS 的老员工，他们在管理上有经验；再从财务找一批优秀的种子，经过华为大学的培训、考试以后，组成“混凝土”工作队。在容易的地方 始实战，一边训练、培养干部，到第三年大会战时一定要出一批将军。

三年，从士兵到将军！你们要敢于把口号提出来，那还有谁不想上战场呀？上战场，枪一响，就会有牺牲，不能保证人人都能当将军，没有牺牲的是电影。但要相信，一路打仗下来，肯定有看破红尘的，那就是将军！你们走到这一步已经很不简单，做得不错，谢谢你们！**在关于重装旅组织汇报会议上的讲话**

2014 年 3 月 7 日

**【导 读】**重装旅拥有重型装备，不是坦克，其实是电子化的解决方案。

#### 一、重装旅的目的是加强干部和专家循环，盘活人力资源队伍。

公司的改革是否正确，就是看作战队伍的作战能力是否提升了。如果作战能力没有增强，改革不正确。提升作战实际需要的作战能力，这是我们的目标，而不是完整的干部标准。

片联要抓住干部大循环，重新调整前线的作战队伍。目前公司到处都有屏障，你们要解决这个问题，打通全流程。将来我们攻下一个项目，留下 佳的干部和专家配置，剩下人员再进入到干部循环流动。通过三年左右时间，让全球化的组织在流程、制度、干部配置、管理方法上达到一定标准。如果片联将市场的干部资格管好了，研发、财经等所有地区的干部资格管理都可以由你们管起来。当然，并不是说对于每个干部任命，片联都要知晓，但是片联要有总的干部管理机制，下面如何推荐和评审，让干部部去接管这个摊子。

重装旅是资源组建中心，作为战略预备队提供资源配置，作战中心只能有一个——能听到炮声的地方。重装旅的建设思路，应该是训战结合，一边“跑步”进来，一边“跑步”出去了，不断增大重装旅的人员，像雪球一样越滚越大。重装旅参加抢占战略高地的全球作战，打赢了，成本摊给项目；打输了，自己拿出干粮，就是空载费用。这样公司才能建立起“胜则举杯相庆，败则拼死相救”的机制。

我们慢慢调整，第一步从行销 始干部循环，逐步扩展，至少技术口和业务口要以此为中心。工作场景是不断扩大的，而且“雪球”要滚到研发里去。研发的苗子早点让他上战场，循环回来，知道客户需求后再进行 发，有可能当将军，或者还能成为更厉害的人。

不要相信文件发布后就会自动实施，一定是要推行才会有实施。重装旅、重大项目部、项目管理资源池都是一股股洪流，推动进步。

## 二、华为大学赋能要训战结合，加快干部成长。

华为通过二十几年的作战，摸着石头过河，成长到今天不容易。如果我们采取循环作战的方式，把一部分员工抽回来赋能，再走向战场，他们一定比现在厉害。钢铁战士不经过培训，如何能当将军？

赋能不是关起门来学习，要训战结合。华为大学培训和实际作战时所使用的（包括表格、代码、流程、标识符、格式……）要完全一致，不能只教授原理，应该教如何做。能够把哲学变为现实的，这是大师，多数人是要学会具体操作。我看德国的技工培训，先手工挫一个零件，零件要拿去实用，再来学理论，所以德国机械工业无敌于天下。重装旅、重大项目部、项目管理资源池都要训战结合，培养干部和专家种子，产生新一轮的循环。华为大学不要追求标准大纲式的完整训练，就是跟着重装旅、重大项目部、项目管理资源池前进，一边作战一边赋能。因此，华大整个教育模式都要发生很大的改变，所有老师都要去理解表格如何实施的。将来有可能华大老师上战场了，也可能作战的人变成老师了，这是一个灵活的组织建制。老师为什么不能当将军？是因为没有实战经验，当他有了实战经验后，就有可能当将军。

我认为将来华大常务副校长应该是片联主席，由需求拉动供给。片联需要什么样的干部，供给者（其他副校长）就去培养什么样的干部。现在我们整个组织的赋能其实是很不够的。不要期望出现一个华为特色管理，西方经过几百年工业社会，总结出这套规律来，我们不要总想着去超越、去颠覆，好好去学习优化。重新研读 IFS/IPD/ISC/LTC 的序论，华为整个大构架就会 始清晰，还需要靠经过新赋能的人员去操纵。不能说经过二万五千里长征过来的人就能去 航母，不触礁才怪，还是需要去读博士才能驾驶。

## 三、华为要夯实基础平台，端到端实施过程透明化，三年实现账实相符。

我们公司不要去炒作互联网精神，应踏踏实实的去夯实基础平台，让端到端的实施过程透明化。比如，从供应链到代表处仓库的端到端，可能短时期内实现全流程贯通；但从代表处仓库到站点这个端到端，现在还存在问题，那就努力去改变。今年争取在小国代表处做到账实相符，培养出 100 个金种子，然后破格提拔；第二年调配到中等国家代表处去当干部，冲击中等国家账实相符；第三年调配到大国代表处，三年在全世界做到账实相符，五年做到“五个一”，打通全流程，让公司管理在 3-5 年改变模样。如果三年选拔一批人从士兵到将军，怎么会不能吸引人去上战场呢？

# 自我批判，不断超越

——就公司组织变革致全体员工的一封信 2014 年 2 月 19 日

【导读】1941 年 12 月，任远东军司令的麦克阿瑟由于判断错误和处置失当，菲律宾保卫战失败，不得不撤出。他的上级宽容了这次失败，继续给他机会领导太平洋战区的盟军作战。两年半后，即 1944 年 10 月，麦克

阿瑟随登陆部队重返菲律宾，采取著名的“跳岛战术”，以较快的进程取得了太平洋战争的胜利。自我批判的纠偏机制，可以让组织从“宽容失败”走向“再战成功”，这样学费才不会白交。民主生活会、蓝军、心声社区、管理优化报，成为华为自我批判的平台和工具。

持续变革是华为适应变化、不断自我完善的优良传统。随着 ICT 技术的进一步加速融合，以云计算为特征的 IT 技术正在成为引领和促进 ICT 行业创新和发展的核心技术。新的技术创新，不仅在全方位地重构 CT 产业，而且通过

IT 和 CT 产业融合带来巨大的商业发展机遇。

与此同时，我们也要清醒地认识到公司所需要服务的客户已经多元化，运营商、企业和消费者是华为服务的三个客户群，对 ICT 技术和解决方案都有其个性化的需求和特点，华为需要向不同客户提供具有不同特点的创新、差异化、领先的解决方案，以满足不同客户的需求，带来更好的客户体验，帮助客户实现商业成功的功。

而且，今天的华为已经成为一家业务遍布 140 多个国家的全球化运营公司。一方面必须能够充分整合全球的内外部资源，打造全球化价值链；另一方面还需要通过基于各个区域和国家的本地化运营，将全球化价值链的优势与本地市场的实际情况充分结合，快速满足当地客户的需求，并对当地社会的发展做出贡献。

面对内外商业环境正在发生的主要变化和发展趋势，为了抓住未来三至五年的产业机会，实现超越自我，真正成为行业领导者，公司决定展开新一轮组织变革，以不断完善自我，建立我们在 ICT 融合时代创新和技术领先的优势，提供能够充分满足不同客户需求的解决方案，创造更好的用户体验；与客户建立更紧密的联系和伙伴关系，帮助客户实现商业成功，并成为对当地社会有贡献的企业；同时进一步实现华为自身健康、可持续的有效增长，特别是建立华为在企业市场的领导地位。具体而言，本次变革的希望实现的目的主要有以下三点：

第一，通过内部整合研发资源，成立新的 ICT 融合的产品与解决方案组织，旨在进一步强化华为在 IT 技术领域的能力，建立华为在 IT 技术上的领导地位，并把 IT 技术广泛运用于 CT 产品的进步，构建华为未来面向 ICT 融合时代的技术领先优势。通过减少非必要的内部协调，提升产品研发和上市效率，降低内部运作成本，向客户提供更具竞争力的产品和解决方案。

第二，通过匹配客户需求，建立面向三个客户群的 BG 组织，适应不同客户群的商业规律和经营特点。BG 面向客户，洞察其需求，针对客户的需求、痛点和挑战，整合公司内部的各种能力和资源，提供创新的、差异化、领先的解决方案，帮忙客户实现商业成功，并使客户能够以更简单的方式与华为做生意，持续提高客户满意度。

第三，区域组织要成为区域的能力中心与资源中心，有效组织和协调遍布全球的公司资源为客户服务；代表处成为本地运营的整体性经营组织，组织灵活机动、授权充分，不仅能够调用全球资源，快速满足客户需求，还要通过本地化落地经营，致力于在运营所在地的可持续发展，成为被当地社会所认可的企业公民。

我们计划在今年四季度前基本完成组织的变革和管理体系的调整，但这并不意味着组织变革就调整到位了，因为组织变革不仅仅是组织结构的变化，更是公司整体运作模式的深刻变化，未来两三年甚至更长的时间，我们都将持续地将变革深入落实推行下去。这要求我们全体员工在了解公司变革意图的情况下，应该积极支持和拥抱变化，并继续做好日常本职工作。同时各级管理者更要积极参与详细方案的设计和实施，做好组织和业务的平稳迁移以及良好的员工沟通。我们在组织变革过程中，要按照先立后破的原则，务必确保日常工作有序运作。

在过去二十多年中，不断主动适应变化、持续自我完善的管理变革帮助公司实现了快速的发展和商业成功，我们不能等到泰坦尼克号撞到冰山再去调整航向，而是在欢呼声中出海时，就针对长远航程中可能遇到的挑战进

行布局，未雨绸缪。功劳簿的反面就是墓志铭，近十年来多少行业巨头走向衰弱，就是不能适时顺应环境的变化，不能积极扬弃过去，不能主动打破自我舒适区。固守不变的优势，这也极有可能成为我们进一步成长和超越自己的大灾难。未来是光明的，过程可能是痛苦的。今天我们迎来了 ICT 技术引领和驱动全社会创新发展的时代，同时我们又处于公司基于知识、技术、产品、人才以及客户基础等长期优势积累的好时期，这是我们千载难逢的机遇，我们必须勇于自我批判，才能终实现超越！在外派伙食补助汇报会上的讲话

2014 年 2 月 25 日

**【导读】**任正非吸取欧洲高福利导致经济乏力的教训，始终警惕让福利主义，倡导“获取分享制”。

## 一、关于外派伙食补助

### 1、现行中方员工外派伙食补助政策要点。

中方外派员工的伙食费不能超过公司规定的伙食标准上限（即 15/20/25 美金/人/天），如果代表处在实际执行中出现伙食费超出伙食标准上限的情况，就要从管理团队扣回来，外派伙食补助政策执行错误的代表处，管理团队要承担责任。

外派伙食补助在公司伙食标准上限范围内，实行“员工吃多少，公司补一半”的原则（这是鼓励员工多吃）。一半由公司直接补贴给食堂，另一半由员工自己掏钱，按他消费额的钱发给他外派伙食补助。

鼓励员工吃饱吃好，保障身体健康，伙食费由伙委会统一管理，如果有结余，可以组织集体聚餐，鼓励员工给保姆、司机小费；如果超出伙食标准上限，超出部分要由员工支付。

### 2、未来外派伙食补助政策的改革方向。

要从全球化的角度来改革，人力资源管理部与行政管理部共同研讨，拿出一个全球化食堂改革方案来。改革的方向一个是要简化管理，不一定要吃 7.5 补 7.5，补贴的方式可以改变；另一个是要考虑全球化食堂问题，可以向外籍员工放，食堂就市场化了。这个改革可以放缓一些，多花些时间讨论，一次性改革成功后在未来一定期限内不再更改。

## 二、关于薪酬福利管理

公司现有的工资福利制度产生在公司低工资时代，现在我们的工资都那么高了，我们要逐步简化福利管理。因此我想第一步，应该是部分高职级员工（按美国 P50 定位）要取消许多补助以及相应的浮动，除了战争补贴和艰苦补助可以保留外，其他都要取消。一边是涨工资，一边取消福利，你要保持福利，工资可以不涨，不然我们永远都不能改变我们的福利制度。我认为所有拿全球化工资的人，慢慢都要简单管理，这个简单管理和西方是一样的，我们不独创一个管理出来，现在我们吃一点补一点的作法，实际上是使管理复杂化了。但是改革春风还没有吹到，阳光还没有普照到的人，要继续坚持以前的制度。

一定不要让大家追求福利主义，我们实行“获取分享制”，员工干的多就拿的多，干的少就拿的少，这样我们没有压力。要吸取欧洲高福利的教训。

## 握紧拳头才有力量

——任正非在企业业务座谈会上的讲话

2014 年 1 月 29 日

【导 读】2013 年华为实现销售收入 2390 亿元人民币（约 395 亿美元），同比增长 8.5%；净利润为 210 亿元人民币（约 34.7 亿美元），同比增长 34.4%。其中，运营商业务实现销售收入 1665 亿元人民币，同比增长 4%；企业业务销售收入 152 亿元人民币，同比增长约 32.4%；消费者业务销售收入 570 亿元人民币，同比增长约 17.8%。总体收入首次超过爱立信（2013 年爱立信实现销售收入 353 亿美元）。

首先是感谢大家，一年来取得了不少成绩，第二是拜个年，给企业业务全体员工拜年，给全体员工的家属拜年。

一、先讲两句离题的话。

近我写了两篇文章，在传播过程中引发了一些误解，我先通过你们解释一下：

①“进攻是 好的防御”，是指进攻自己，逼自己改进，从而产生更大优势。当时是针对无线产品线的 放来说的，是针对汪涛说 放、简单后，大量的小公司也能做高精尖产品了，我们的优势会丧失来说的。我对查钧及汪涛说“放、简单仍然极富竞争力的，故宫的门槛 放、简单，过去你敢跨吗？”丁耘是极力支持 放、简单的。将来的管道流量越来越大，流速越来越快，介质越来越多，网络只有变得越来越简单，才能适应需要。我们在努力使网络变得简单的时候，降低了技术门槛，但商业门槛是否也被降低了呢？文章传出去后，被有些媒体把文章标题改成“反攻进入美国”，完全误解了原意。这次纠正过来，我们还是进攻自己。

②“乌龟精神”是指乌龟认定目标，心无旁骛，艰难爬行，不投机、不取巧、不拐大弯弯，跟着客户需求一步一步地爬行。前面二十五年经济高速增长，鲜花遍地，我们都不东张西望，专心致志；未来二十年，经济危机未必会很快过去，四面没有鲜花，还东张西望什么。聚焦业务，简化管理，一心一意地潇洒走一回，难道不能超越？

③不要为我们有没有互联网精神去争论，互联网有许多好的东西，我们要学习。我们有属于适合自己发展的精神，只要适合自己就行。五千年后的，若果还有人想吃豆腐，就总会有人去磨豆腐的。我强调的是，我们为信息互联的管道做“铁皮”，这个世界能做“铁皮”的公司已经只有两三家了，我们也处在优势，不要老羡慕别人。现在我们很多的员工，一提起互联网，就不断的说：“我们不是互联网公司，我们一定要失败。”他们没有看到，能做太平洋这么粗管道“铁皮”的公司已经没几家了，我们一定是胜利者。所以要坚定一个信心，华为是不是互联网公司并不重要，华为的精神是不是互联网精神也不重要，这种精神能否使我们活下去，才是 重要的。乌龟就是坚定不移往前走，不要纠结、不要攀附，坚信自己的价值观，坚持合理的发展，别隔山羡慕那山的花。④有员工在公司心声社区贴了一篇外面评论家的文章，主要说若华为不能持续盈利，虚拟受限股就是泡沫，终会破灭。这篇文章讲的是一个真理。因此，华为要加强改进自己，聚焦战略，简化管理，去除冗员，淘汰落后，才能不断地激活自己。不过上市公司不盈利，也要垮掉的，不上市的公司不盈利也不能发展的，我们没有不同于别人的命运，唯有多努力。

我们虚拟受限股的实行是经政府批准的，有红头文件的，是合法的。历届中央首长都在关怀过问这件事情，看其能否促进产业发展，称其为中国特色社会主义的一种尝试。我们也经常去北京汇报执行情况，我们是遵纪守法的。但任何投资都是有风险的，我们是把风险捆在员工奋斗上的，员工对自己的奋斗有信心，就自愿购买，也可以不买。如果你担心，现在公司处在平静的发展时期，任何人都可以自愿全部退出虚拟受限股计划，但退出后就不能再逆向购买回去。若再想购买，仍然是按基于贡献的饱和配股计划执行。

二、未来的 3—5 年是华为抓住“大数据”机遇，抢占战略制高点的关键时期。我们的战略要聚焦，组织变革要围绕如何提升作战部队的作战能力。

在我们这个时代，近的 3—5 年，对华为至关重要的就是要抢占大数据的制高点。这 3—5 年如果实现了超宽带化以后，是不可能再有适合我们的下一个时代的。那么什么是大数据的制高点呢？我们在东部华侨城会议已有决议，按决议去理解就行了。不是说那个 400G 叫制高点，而是任何不可替代的、具有战略地位的地方就叫制高点。那制高点在什么地方呢？就在 10% 的企业，10% 的地区。从世界范围看大数据流量，在日本是 3% 的地区，汇聚了 70% 的数据流量；中国国土大，分散一点，那么 10% 左右的地区，也会汇聚未来中国 90% 左右的流量。

那我们怎么能抓住这个机会？我认为战略上要聚焦，要集中力量。

我们要学会战略上舍弃，只有略才会战胜。当我们发起攻击的时候，我们发觉这个地方很难攻，久攻不下去，可以把队伍调整到能攻得下的地方去，我只需要占领世界的一部分，不要占领全世界。胶着在那儿，可能错失了一些未来可以拥有的战略机会。以大地区来协调确定合理舍弃。未来 3—5 年，可能就是分配这个世界的佳时机，这个时候我们强调一定要聚焦，要抢占大数据的战略制高点，保住这个制高点，别人将来想攻下来就难了，我们也就有明天。大家知道这个数据流量有多恐怖啊，现在图像要从 1k 走向 2k，从 2k 走向 4k，走向高清，小孩拿着手机啪啦啪啦照，不删减，就发送到数据中心，你看这个流量的增加哪是你想象的几何级数啊，是超几何级数的增长，这不是平方关系，可是立方，四次方关系的增长的流量。这样管道要增粗，数据中心要增大，这就是我们的战略机会点，我们一定要拼抢这种战略机会点，所以我们不能平均使用力量，组织改革要解决这个问题，要聚焦力量，要提升作战部队的作战能力。企业业务在这个历史的关键时刻，也要抢占战略制高点。你们也有战略要地，也做了不少好东西。

### 三、企业业务白手创业，目前取得了一些胜利，但也要聚焦，要盈利，不要盲目铺摊子。

胡厚崑的那篇文章已经上网了，我们贯彻的是获取分享制，就是说你不能老从爹妈这里拿钱，这样是不能持久的。你们白手创业，过去几年时间已经走过了极端困难的道路，未来发展走向了比较正确的、比较好的路，你们经历了这种磨难，承担了这么大的压力，也锻炼了很多优秀干部。爸爸妈妈扶植孩子走向市场，不可能扶一辈子，爸爸妈妈要死的早一点，所以历史上从来都是父母不宠爱的孩子，才是有出息的。公司实际上把你们当成小狐狸，把你们扔在企业业务这个沙漠里面了，活的下来就是英雄，活不下来我们就把这块业务关掉，刚好你们这些小狐狸都活下来了，而且还有很多成为老狐狸。

我并不指望企业业务迅猛地发展，你们提口号要超谁超谁，我不感兴趣。我觉得谁也不需要超，就是要超过自己的肚皮，一定要吃饱，你现在肚皮都没有吃饱，你怎么超越别人。我认为企业业务不需要追求立刻做大做强，还是要做扎实，赚到钱，谁活到后，谁活得 好。华为在这个世界上并不是什么了不起的公司，其实就是我们坚持活下来，别人死了，我们就强大了。所以现在我还是认为不要盲目做大，盲目铺，要聚焦在少量有价值的客户，少量有竞争力的产品上，在这几个点上形成突破。好比战争中我这个师是担任主攻任务，就是要炸城墙，那么我打进城也就是前进四百米左右，这个师已经消耗的差不多了，接着后面还有两个师，然后就突进去了，从四百米突到一公里、两公里左右，接下来再进去三个师，攻城是这么攻的。所以我们在作战面上不需要展的那么宽，还是要聚焦，取得突破。当你们取得一个点的突破的时候，这个胜利产生的榜样作用和示范作用是巨大的，这个点在同一个行业复制，你可能会有数倍的利润。所以说我们要踏踏实实沿着有价值的点撕口子，而不要刚撕两个口子，就赶快把这些兵调去另外一个口子，这样的话你们就是成吉思汗，就是希特勒，你们想占领全世界，你们分兵多路，后就必然是死亡。我还是要强调，企业网目前取得了一些胜利，但不要盲目铺摊子作战。还是要聚焦在一定的行业，一定的产品范围内，越是在胜利的时候，越别急盲目行动。我原来也讲过，你们中国区实现了盈利，我允许你们中国地区拿一半的利润去拓市场，去做新市场的补贴、拓，但是要拓有希望的市场，而不是送到困难的地方去，你们可以采用这个扩张方法。

总的来说，我认为拳头握紧才有力量，分散是没有力量的。你们要考虑清楚怎么去突破，怎么去占领的问题，不要来问我怎么办，我就看你能盈利多少钱。

#### 四、要把华为在运营商大规模部署的产品技术和网络经验运用到企业业务，对于未来战略制高点要敢于投入。

你们要把华为大规模部署的产品技术与网络经验运用到企业。我们的光接入、无线接入，实际上是为大网服务的，但是也可以转为你这个小网服务的。为什么你企业网就不能用无线接入呢？抢占了这个机会点，你做好以后，别的地方卖盒子就容易了。

我们现在要保持一定的投资强度，投资要聚焦到战略制高点上来，抢了战略制高点，不卖的那么便宜，盈利的钱去做先进性的研究。我们已经不是完全以运营商为中心了，以前盯着运营商，是因为我们唯有靠运营商才能生存下来，现在我们继续向前走，运营商是我们近距离的客户需求，远距离的终客户才是牵引我们的客户需求，这样的话，我们把握终用户的感觉，我们做出来的东西就会得到欢迎。

#### 五、放合作，坚持被集成战略。

合不合作都是利益问题，我个人是主张竞合。我们强调聚焦，聚焦后我们还是需要很多东西，就去和别人战略合作，而且是真心诚意的合作，我们就有帮手去抵抗国际上的压力。

合作要找强者合作，比如有时候我汽车没油了，我就蹭他的车坐一坐，总比我走路好，总比我骑毛驴好。所以我们要敢于、要善于搭上世界各种车，我们这个利益就多元化了，利益多元化，谁能消灭你？就像微软，多少人在微软 windows 上发了二次应用、三次应用，如果微软没有了，他所有的应用都要重新搞一遍，他怎么会希望微软垮掉呢？苹果短期也不会垮掉，因为苹果有很多伙伴，你看现在教学系统都是用苹果软件，上苹果 APP Store，教材全下来了。我们也要向这些公司学习，也要走向这条路。

合作伙伴是越多越好，但如果我们去集成，我们就树立了一大堆敌人，就要去颠覆这个世界。谁要颠覆这个世界，那后他自己灭亡了。所有我认为还是要利用盟军的力量，我只要搭着你的船，能挣点钱就够了，我为什么要独霸这个世界呢。我们走向被集成，那我们就要建立多种伙伴群，用伙伴群把产品卖给客户群。比如说 SAP 早就是我给你们谈的，我说我们要成为战略性伙伴关系，我们永远不进入它的领域，我们就开始合作了，我们就有机会。

#### 六、保持合理的毛利水平，不破坏行业价值。

在行业市场里面，我们要保持合理的利润水平，不能破坏行业价值。很多行业客户的领导都是职务非常高的，你和这么高的人交流，学了很多东西，就要交学费。我们搞了二十几年才刚刚明白电信运营商需求大概的样子。那我们奋斗了 25 年还没有理解一个客户，你们企业网搞了这么多客户怎么理解他？我们理解不了，就要把理解客户需求的成本加到这个客户身上去。所以你要把价格卖贵一点，为什么卖那么便宜呢？你把东西卖这么便宜是在捣乱这个世界，是在破坏市场规则。西方公司也要活下来啊，你以为摧毁了西方公司你就安全了？我们把这个价格提高了，那么世界说，华为做了很多买卖，对我们价格没有威胁，就允许他活下来吧。

七、在薪酬包范围内可以灵活的设计激励制度，鼓励好儿女上战场。我认为只要是在你们薪酬包的范围内，在激励设计方面你们是有自由度的，不要等公司。可以找几个代表处，先来做试点。你看巴西我就做试点。巴西是很困难的，多年扭转不了亏损。但是我在巴西就提出来，选了五、六个人出来，项目做的很好，破格提拔，然后就激活了整个巴西的组织，士气大增。财务说上半年他们这样做了以后，成绩很好。今年当年扭亏，年底还要破格涨二、三十个优秀分子。你看巴西改变了，它这几年慢慢进入正轨，可能过几年就把历史亏损扭转了。所以说大家要想一想你们要创造一种方式，鼓励大家上战场，上战场完蛋就完蛋，死了就是英雄，爹妈享福了；不死就是将军，爹妈也享福了；就是胆小鬼也可以回家，能和老婆天天在一起，也很幸福。你看，哪一条路都是好路啊，没有“自古华山一条路”的事情，你们人力资源可以多条路走，只要能激活组织，只要能产生价值。

你们要激励好儿女上战场，二十几岁为什么不能当将军？我要是跟你们一样年轻，我二十几岁保证能当将军。大学毕业就到艰苦的地方去工作，我就去苏丹。我在电脑里面下载满了所有的网络标准，而且把陈海燕搞的工程表格也全都下载下来，那我去建一个基站，我刚大学刚毕业嘛，我只建一个基站，周末就请师傅吃饭，“师傅，今天中午我请你吃碗豆腐，这个基站是啥意思”，师傅说的我全部记下来，晚上我就写心得，写总结。半年后，就能管一站群，我再学再总结，大站群我就用归纳法来处理，找出规律来，难道我还不能当将军吗？当军长和连长没有本质区别，只要当过连长的人，一定能当军长，但是没有当过连长，直接从参谋下去当个团长的人一辈子当不了军长。战场枪一响，不死就是将军，死了就是英雄。怕死鬼就回家去好好过日子。

八、吸引优秀人才，团结一切可以团结的力量，这是我们走向未来成功的保证。

美国为什么强，美国为什么成功啊？美国有啥人啊，美国的原装人就是印第安人，美国就是利用它的机制把全世界的人才拉到那里去，到那里去以后，都在美国生蛋。然后我们反复去说服，你们不要歧视我们中国，我们中国要买你们的高科技啊。好不容易就买了两个蛋回来，一打才发现是中国蛋。为什么不把中国鸡留在中国生蛋？为什么中国的鸡跑到国外去？资本为什么要外流？人才为什么要外流？要反思我们有什么不对。我们怎么来留住人才，怎么能吸引人才。现在华为公司改变结构以来，越来越多人加盟，才有现在的逐渐强大。那我们未来还会更强大呀，明年的经营状况还会更好，后年会更好，越来越好，越来越多的优秀人才加盟，我们不就是一个“小美国”机制吗？我们要超越美国就要像美国学习。

你看 Google 赚了很多钱，但在中国只招 50 个人，它的年薪是很高的，我们和他们是有区别的。华为公司以前实际上是三流人才的公司，一流人才、二流人才跑光了，但是我们为什么能胜利，就是因为我们团结，团结起来就是巨大力量，全世界没有一个公司 15 万人，还像我们这么团结。所以说我们无敌于天下，除了胜利，我们还有什么出路可以走的？企业业务也会慢慢走强的，我今天看了你们的东西，就比前几年强大多了。

后祝贺你们，终于走出困境了，明天的曙光也能看见了。

## 在董事赋能研讨会上与候选专职董事交流讲话

2014 年 1 月 22 日

**【导读】**任正非在会上定义了华为未来的经营模式：“常务董事会是公司高决策机构，董事会全委会是制约机构，轮值 CEO 在执政期间是公司高领袖；我和孙总是虚位领袖，行使否决权；董事会领导各级 EMT/区域组织完成作战任务，作战是由一个垂直体系来完成的。”一、建立子公司董事会[1]，是为了向一线加大授权的同时，加强监督。

为什么要设子公司董事会？未来我们逐渐走向一线全面授权，让听得到炮声的人来呼唤炮火，首先需要有良好的监管机制，授权才不会混乱。对一线的授权主要是战斗的决定权，使他们及时、准确地组织冲锋与呼唤炮火。但战果（合同生效、预算、核算……）的处置权，因为事情已经不着急，有可能机关在服务中二次处理。如果我们不能建立一个良好的子公司董事会组织，对一线的放权就不能完全放。攻占城墙需要多少发炮弹，现在还需要后方机关审批，前方说“我要九发炮”，后方说“六发够啦”，后六发炮弹打过去，城墙只塌掉一半，冲锋的部队要爬这半截城墙，血流成河。未来授权，一线作战部队要几发，就给几发炮弹，打完仗后再算账。决算我们可以去数弹壳，“给了九发，怎么才有三发炮壳，剩下六发到哪里去了？”虽然现在还做不到这个授权机制，因为还没有实现端到端的项目管理，但未来 5—10 年终要走到这一步。

子公司董事会站在流程外看流程，抓内外合规管理，事前提醒和事后管理。流程已经授权，你们站在流程外来看：是不是内外合规了？作战方式是否合适、是否成熟？做好事前提醒和事后管理，方法可以多种多样。子公司董事会要建立起正规作战的管理制度。子公司 CEO 不仅承担合规责任，主要是去作战。如果作战时总是犯

规，那就不用他了。成绩做不上去，每年都应该有末位淘汰。现在通过赋能建立起正规作战。前方作战部队尽可能甩掉一些包袱，聚焦在提升作战能力上。后方要保障前方的作战能力，把前方不该作战的东西交给后方管理起来。这就是管理改革，既要给前方赋权也要夺权。到底怎么做？现在没有经验，华为大学也没有经验，但华为大学有零零碎碎的表格，只要用这个表格去打仗，我们慢慢就会系统化，通过十年或者更长时间成为现代化作战。

子公司董事会的建设是一个长期目标，改革方法可以识别和摸索，成功的标准是要多产粮食，同时要合规。华为公司未来的经营模式：常务董事会是公司高决策机构，董事会全委会是制约机构，轮值CEO在执政期间是公司高领袖；我和孙总是虚位领袖，行使否决权；董事会领导各级EMT/区域组织完成作战任务，作战是由一个垂直体系来完成的。

我们的监督体系还是非流程化组织，子公司董事会的建设如何在流程外运作？如何有技巧地融入到作战队伍里，对流程内产生影响？这些都需要你们自己去探索。因为你们来自一线，讲的话有力。我们就这一个标准：多产粮食，同时不准违规。

现在部分子公司董事会肩负有公共关系的职责，但其他很多地区还展不了，那先把自己能做的做好，公共关系等业务块问题会有相关垂直部门去管。以后当你们有能力了，也想做公共关系，我为啥不同意呢？二、子公司董事要转身，加强学习方法论，与国际接轨。

子公司董事不仅要有能力，还要有资历。现在二十几岁的年轻人比老村长有文化，但为什么领导不了村庄呢？因为没有资历。不是有知识文化就可以管天下，互联网上人与人不相见有可能，但是人与人需要见面，没有资历去管理是不行的，所以要挑选有资历的人转身来做董事。不是要你们去审批流程，不要将权力抓的死死的，否则又变成村长了。若认为亲自扛着枪上前线才是有权力，那我认为你们的理解有偏差。当然你们处置也要遵循基层的作战流程。未来我们将把轮值CEO的“手脚”砍掉，只剩下“脑袋”，就做了思想家；很快也将把首席XX官的“屁股”砍掉，让他端到端看流程，承担端到端的流程责任，做战略家。打仗的是将军，再往下是过程的组织将军，所以不要以为将军是高组织形式。从这个角度出发，大家首先要从自己的思想里完全转换过来。

董事要学习方法论，更重要是学习财务分析，会看财务报表。我们今天这个会，就是对候选专职董事赋能。董事是统帅，是资方代表，具备很大的权力，需要掌握方法。我们选西方老师来给你们赋能，希望董事们加强学习，才能够使我们掌握很多技能。不要自以为打胜仗了，过去的胜仗是靠华为的浪费产生的，能不能从现在始，我们不再浪费？你们通过财务报表看出来合规管理的各种问题；与国际接轨，眼界要阔。

我们不知道是否有一个合适的子公司董事会模型，所以大家要充分讨论、不断交流。可以在一两个成熟的子公司董事试点，摸索、积累出成功经验，然后慢慢推广。将来可以建立一个子公司董事的微信平台，大家都去分享经验和教训，不因为犯了一点错误就踩小脚，也不因为做得成功就一定要普遍推广，都在磋商中探索才会进步。

三、子公司董事会和片联同样担负对干部的选拔权和弹劾权。子公司董事会和片联担负的责任一样，对干部有选拔权和弹劾权，但这些权都是借用的，不是后的评定权。片联也是建议权，既要推动干部的循环流动，但还是要遵循干部选拔流程。对干部破格提拔的评定还得返回到地区部的流程中，去激活流程，让流程不能那么僵化。因为董事们都是有地位的人，地区部会很重视你们的看法。地区部研究后确定一个合适的目标岗位，内部组织就要向右看齐，待遇和责任都会要求涨起来，这就需要把落后人员砍掉或者多抢粮食，总要找出解决的办法来。

四、华为要真正走向科学管理，扎实建设好一个大平台。

公司要真真实实走向科学管理，需要很长时间，我们需要扎扎实实建设好一个大平台。你们是否听过，2002年华为快崩溃的时候，我们的主题还是抓管理，外界都嘲笑我们。现在社会大辩论，也说华为在这个时代必死无疑，因为华为没有创新了，华为的危险就是抓管理。但我认为，无论经济可以发展多么好，不管高铁可以多么快，如果没有管理，豆腐渣是要垮掉的，高铁是会翻到太平洋的。虽然我们现在的管理还有很多僵化的过程，但已经有很大进步了，否则创造不出这么多的价值，也不能给你们涨这么高的薪酬待遇。

华为公司要有放性的思想和决策。公司面临一个很大的发展机会，但如果沿着今天这个管理继续走下去，我们离崩溃不远。在过去每年的作战过程中，我们还存在一些需要改进的管理问题，比如汇兑损失、烂合同损失……数十亿，缩小这些损失就是利润。如果未来五年，我们的管理上能赶上爱立信，节约出20—30亿美金的管理成本，对每个人都是有益的。西方经历了几百年的工业文明，在管理上比我们先进，我们才刚刚摸着石头过河，我们要能转变思维，管理起来就会比西方更有力量。如何向西方学习管理又不失自我？我们要认真研究西方顾问公司提供的IPD/ISC/IFS/LTC的前言导读，概念性的融会贯通，沿着IPD/ISC/IFS/LTC，照样挖一条西方这样的运河出来。

我看郭平与你们沟通时提到“我们从狩猎型的组织走向农耕型的组织”，这句话有一定的道理。文明应该以什么模式呢？那我们就来研究公司的主要管理模式，朝着未来的方向就是胜利，人总要研究一些方法出来的，不能有畏惧情绪，经历百年的西方公司不也是九死一生翻滚过来的吗？我们的“监管”叫什么名字不重要，以后也可以更换，重要的是你们所希望公司以一种什么方式来管理。

我们从事的是世界上尖端、艰难的产业，要学会做世界领袖的心态，要学会给竞争对手分蛋糕，要学会树立公共秩序。子公司董事们要敢于走向前线，和投资管理部的专家们一起研究适合我们的模式，在试点中总结出成功经验去推行，我们才有未来！

[1]作战授权前方后，将实行多平台管理，因此需要有一个中立的、代表公司的机构去一线进行实地综合监管，这就是子公司董事会的使命和职责。

## 做谦虚的领导者

——任正非在2014年市场大会上的讲话 2014年1月13日

**【导读】**任正非在一次会上说：在华为，坚决提拔那些眼睛盯着客户，屁股对着老板的员工，坚决淘汰那些眼睛盯着老板，屁股对着客户的干部。前者是公司价值的创造者，后者是牟取个人私利的奴才。各级干部要有境界，下属屁股对着你，自己可能不舒服，但必须善待他们。

首先给大家拜个年，也通过你们给华为公司全体员工及家属拜年，特别是给在艰苦地区工作、在艰苦条件下改变经营状况的员工拜年，祝大家新年好！同时也希望通过你们，给一起奋斗的合作伙伴拜年，希望新的一年里更加友好、有效地合作，从而推动公司更快前进。

### 一、与客户的关系。

战略聚焦后，华为在管道领域可能会变得越来越强大，竞争力越来越厉害。过去我们是小公司，真不懂电信才走向电信，客户因为需要，就不断牵引我们，我们跟着客户屁股后面前进，充分满足客户需求。西方大公司在主干上满足客户需求，我们在枝节上满足了客户需求，从而获得很多边缘合同，对公司的早期成长起到了重要推动作用。现在我们以两个车轮子推动公司前进：满足客户需求的技术创新和积极响应世界科学进步的不懈探索，除了能满足客户需求外，还可能具备在管道的未来方向上牵引客户的能力。在这种历史时期，我们如何战略定位自己？如何保持对客户的尊重？通过帮助价值客户商业成功的进程中，增加了客户对我们的“粘性”，而决不“敲诈”对我们粘性很大的客户，这对全公司是一个考验。

怎么做一个谦虚的领导者？如何使华为的存在，客户认为是有益的，社会认为是有益的，竞争对手认为有益的，供应链伙伴也认为是有益的，这就是华为的转型。

客户正处在一个转型期，我们历 25 年的积累，以及在 150 个国家的经验，是有可能给客户一些引导的，这不能算不尊重客户。

客户需求的本质是希望技术先进、质量好、服务好、价格低的产品和服务；我们渴望市场成功、有盈利，我们也要适应面对日益升高的优秀员工的待遇要求，以及为了追逐新技术潮流必须增大的投资而产生的矛盾。因此在价格、合同商务条款的博弈，不能算不谦虚。

去年我们把美国、巴西转变成按小国模式经营，以利润为中心，然后美国代表处就盈利了，分了很多奖金，巴西代表处去年当年利润转为正。巴西去年才破格提拔 7 个干部，今年底还要破格提拔 20-30 个，让内生干部成长起来，扭转乾坤。所以我们强调扭转亏损，不算不尊重客户，不算不谦虚。这是生存必须的商业行为。

有时候必须像姚明一样蹲着说话，也不能证明你不伟大。谦虚来自自信，谦虚来自自身的强大。我认为不谦虚是指颐指气使、趾高气扬、目中无人、盲目自大、自我膨胀等不平等的待人方法，以及不按合同执行的店大欺客行为。销售团队在与客户交流时，一定不能牛气哄哄的，否则我们在沙漠里埋头苦干半天，客户也不一定认同。无论将来我们如何强大，我们谦虚地对待客户、对待供应商、对待竞争对手、对待社会，包括对待我们自己，这一点永远都不要变。

我们是能力有限的公司，只能重点选择对我们有价值的客户为战略伙伴，重点满足客户一部分有价值的需求，不能算是不谦虚。业软交不出利润的原因就是为了满足客户太多需求，什么都做，后做不出有竞争力的主力产品来。所以我们的经营模式要转变。战略伙伴选择有系统性，也有区域性，不可能所有客户都是战略合作伙伴。

我们要为公共的市场秩序输出贡献。我们作为强者，不能只顾自己的利益，不关心、关注为市场的公共秩序的建设。一个全球、超宽带化的市场秩序，我们还不清楚它的结构是怎样的，但我们要积极去探索，至少不能用恶性的方法去破坏它。

我们认为大数据流量越来越大，网络越来越复杂，我们要在网络简化中，输出贡献。

我们要关注客户的现实要求，也要关注他们的长远需求。真正理解 终客户的真正需求是什么，帮助客户去适应发展。

我们要有益于创新，有益于有效地发展，不要成为旧事物的卫道者，也不要成为盲目创新的推动者。

## 二、如何策略性地抢占大数据流的战略高地。

上月 29 日，我们在东部华侨城已草拟出公司的大数据流的技术结构图，再次明确公司的管道战略。我们要聚焦投资，提升战略竞争力。华为不缺能力，而是缺战略意识。如果只提“能力”，很容易被片面地解读为近身搏击。

这月我们在大华兴酒店高层民主生活会上确定了我们在战略上的伙伴以及市场竞争的友商，在无线、有线领域我们要确保三足鼎立的存在。未来应该大约在 10% 的地区会聚集 90% 的信息流量，在争夺这些机会窗时，如何顾及友商。我们很快要成为行业领导者了，一定要有正确的心态，若我们成为“成吉思汗”独霸天下，终是要灭亡的。我们的态度是决不独占市场，我们只是争取服务全球的一部分。大数据模型的数学模型正在变化，我们要以此分析价值市场、价值地区、价值客户。徐直军、丁耘主导建立一个战略沙盘，全球所有地区部、代表处都可以参与，战略沙盘要对未来市场的指导和考核发挥作用。当我们在某个地区遇阻严重、久攻不下时，留下新员工为主的围城部队，把这个地区的战略力量撤到其他主攻地方去，争取一部分地方的胜利，避免在一些

极困难地区纠结过久，错过了别的地方的战略机会窗。其实对于一个大城市，我们真正做好一家、两家，就是胜利。我们要的是胜利，不是山头。

建立大区协调机制，战略性的机动调整力量。去年我们确定建设战略预备队，加强重装旅推动技术专家/干部的循环流动；重大项目部商业领袖的循环成长；项目管理资源池对八大员的综合能力提升，及上、下、左、右的管理干部的流动，从交付项目 始逐步延伸到端到端的项目。这些循环已经 始在公司发挥作用。今年我们又决定让子公司董事、片联成员到审计部锻炼半年，加强对反腐败的推动。

我们要敢于不在乎一城一地的得失，占据一部分地区，一部分客户，服务好他们。我与莫斯科代表处座谈时提到“你们要是打不进莫斯科大环，莫斯科就可以关闭了”，这不是威胁的语言。“从太平洋之东到大西洋之西，从北冰洋之北到南美南之南……”这是我在干部大会讲话 后一次提到，今后华为将对“八爪鱼”式的策略适当调整，虽然有些地方会缺一个角，但和客户的战略粘结度强了。我们会多派出一大批“少将”，提高对优质客户的服务质量，也增强了客户的竞争力。敢于把优质资源向优质客户倾斜， 终与客户建立战略合作伙伴关系。他们没有其他生存之路了，我们也没有，只有合在一起才能成功，包括与供应商关系改善。

我认为超宽带定格局的时间是这三至五年。对于我们信息管道提供商来讲，超宽带时代以后，颠覆、改变宽带时代的“带”是技术问题，而不是再出来一个什么代了，所以我们这三五年内一定要有作为。

### 三、加强对金字塔人力资源模型的优化。

第一，加快对金字塔中直接面对客户的中基层，以及直接面对复杂项目、直接面对困难的优秀员工的任职资格及职级的优化。逐渐理解“班长的战争”[1]的实现形式。我们现在要改良二十五年构筑的人才金字塔，人力资源体系也要对曾经为金字塔人力资源建设做出贡献的人给予表彰和肯定，把作出卓越贡献的已离职员工也要纳入进来。建立金字塔模型这些人是很伟大的，我们今天的改良，不是对他们的否定，而是进一步优化。

第二，继续对优秀人员的及时准确评价，加快优秀才俊晋升的考核与选拔。不仅仅在全公司，而且在全社会、全球，选拔具有全球化业务经验及视野的干部，担任高级主管；选拔能洞察客户、洞察市场、洞察技术、洞察国际商业生态环境的人做领袖。

第三，继续优化并坚持薪酬包管理制度，让各级管理者学会管理。你们愿意养懒人也是自己养，如果你愿意挤压，就让优秀分子起来，落后的人员流失。过一段时间，若挤压得太极端，我们再来看是否优化调整，但目前还是遵循这个模式。

第四，坚决坚持不懈地反对腐败、反对惰怠。作为第一层防线的各业务主管，在业务运作中控制风险，是 重要的防线。要杜绝腐败， 主要的监管还是在流程中。

### 四、坚持端到端的打通流程责任制的运行，坚持账实相符及“五个一”为标准度量衡之一来评价变革。

第一，ST 和 AT 要职责分工，希望人力资源委员会讨论出组织机制来。ST 组织要依托流程建设，打通部门墙；AT 组织可能是行政区块建设。现在我们的 AT 力量太强，把大权都揽在自己身上，这样不利于拆掉部门墙。要把业务流程的责任建立起来，逐步实现流程责任制。

第二，坚持逐步走向流程责任制，逐步给流程 Owner 赋权，加快基于流程的专家决策制度的建立。以前叫流程遵从，没有建立起流程责任制。现在我们建立起流程 Owner 和专家的权力后，层层级级流程岗位授权，建立起流程责任制。我们的奋斗目标是用三年时间实现账实相符，用五年时间实现“五个一”。在这三至五年奋斗过程中，不仅销售收入做到通信领域第一，我们要更多在管理制度上优化。我们要把口号打响，账实相符及“五个一”是改善管理的第一步，从上到下都要坚定不移的围绕这个目标努力，相信一定会实

现。若我们的管理成本下降 20-30 亿美金，我们的客户和员工都获益，管理的改进对客户和我们每个人都是有意义的！

## [1]五个一：PO 前处理 1 天、从订单到发货准备 1 周、所有产品从订单确认到客户指定地点 1 个月、软件从客户订单到下载准备 1 分钟、站点交付验收 1 个月。在多个汇困国家调研中的讲话

**【导读】**汇困国家，即外汇匮乏的国家。汇困国家往往经济增长乏力。华为是由机关汇困管理部、区域 COE、子公司董事会组成铁三角来联合解决汇困问题。

### 1、汇困战略定位和人才选拔汇困将是一个长期问题，因此华为要培养汇困人员的快速成长。

我们现在摸着石头过河的过程中，已经看到汇困做了一些有成效的工作，因此要强调英雄的作用，建立谁能力强就提拔谁的机制，循环赋能，在作战中发现的高级专家是我们的宝贵财产，后续我们还要通过循环赋能的方式培养和引进更多高级专家。我们要给汇困优秀人员创造机会，没必要平行均衡发展，我们就是要向优秀人员倾斜并 放机会，破格提拔，这是必要的价值评价。我们要敢于启用中层，赋能后让其成为高级专家，重配到区域，做的好就成为将军，做不好就加油，这样就不断形成吸纳汇聚人才的氛围，就可以在千军万马中挑选意志坚强且能力强的优秀人员进入。同时汇困解决方案决策机制要简化，组织结构要简洁，职责分工要明晰，我们争取用两三年时间把组织体系变得更坚强汇困组织建设和运作管理。

### 2、汇困组织建设

汇困组织建设可以按“铁三角”方式建立收敛的宝塔式结构，机关专业化，区域综合化，功能要对齐，组织可以不对齐，同时在汇困上要让子公司董事会中方董事参与事权审批，与专业团队合作分工，又职责分离，形成良好的铁三角模式。

**机关汇困解决方案部：**机关解决方案的汇困团队要专业化，深入研究各类专业的汇困解决方案，分贸易项下和非贸易项下场景，负责汇困方案设计和评审，构建解决方案专业能力、金融合规管理等。

**区域 COE[1]：**是汇困国家的核心作战队伍，其地位比销售人员还要重要，但因人力投入有限，所以要能力综合化，COE 人员不一定仅来自财经，也可来自业务。这样一来，财务和业务就互相卷积，增进理解，比如公共关系人员，客户经理等，他们在接受赋能后也可以转身，通晓汇困各类技能或部分能力，在人员和业务管理上遵循功能要对齐，组织不对齐的方式。

**子公司董事会：**子公司董事会负责公司在走向海外过程中的合规运营，董事成员也都是曾经担任过管理岗位很多年值得信赖的公司资深干部，因此在汇困组织体系中可以考虑将子公司董事会通过权签设置方式让其承担操作类事项的审批权签但不是决策权签，把操作层面的事权在一定框架下授给子公司董事会中方联席小组，将作战和监控权力都前移，同时也对解决方案部门形成制约。

### 3、汇困团队和人员的激励

汇困能力的构建是公司资金安全的保障，也是汇困区域保持竞争优势和经营稳健的核心竞争力，因此需要加大和倾斜对汇困绩优团队和人员的激励。获取分享制：在汇困资源以及贡献分配中可通过获取分享制调节，否则就容易陷入本位主义。比如 XX 的汇困资源要解决其他国家的销售项目，就可以用获取分享制来配置资源，同时在汇困解决中对于周边合作部门做出贡献的，也要贯彻获取分享制。比如慧通在阿根廷红酒[2]和埃及本币汇出中为汇困做出贡献就可以按照其贡献和他们分享利益，不一定分给个人，也可以作为奖金包分给慧通公司。

非物质激励：对于优秀人才 大的奖励是机会，不只局限于荣誉和表彰，汇困优秀人员应加大循环和提拔机会。区域要发起申请对汇困国家作战部队一次性的层级提升。机关则要在组织建设上从部门出发 放机会，启动任命，将前期对汇困作出贡献的优秀员工破格提拔。

## [1] Center of Expertise, 能力中心风物长宜放眼

### 量

——任正非在成研所业务汇报会上的讲话 2014 年 1 月 5 日

**【导 读】**成都研究所主要承担华为存储产品线的研发和测试工作，这里诞生了全球 快的 SAN 和 NAS。

#### 一、聚焦主航道，抢占战略制高点。

什么是战略高地，12 月 29 日我们在东部华侨城讨论了华为公司新时期的战略机会点，并形成了一个彩色的示意图。就是未来在大数据流量中我司的战略。即是 10%的地区聚集了 90%的流量，日本 3%的国土面积承载了 7080%的流量，公司战略主航道中的每一个不可替代的点都是战略机会点。有一部分非主航道的业务被标注为蓝色，他们要努力进行创造价值的改革。

我认为华为还要持续走向 放，只有 放才能获得战略机会点，占据了战略机会点谁都会支持你，没有战略机会点，就无路可走。我认为改变世界就是 近的 3-5 年，如果 3-5 年内不能立足，该关门就关门，因为时间不等人。世界那么大，不需要抢占那么多地方，只要打进 10%的高价值区域，抢占一部分高价值大数据流空间，我们就活下来了。

如何超越美国？我认为就是要踏踏实实做有限的事情。有所为，有所不为，坚持在某个领域获取高价值的东西，而不是全方位进攻。

#### 二、消灭复杂化，走向简单化。

我们的产品有没有可能走向更简单，我想别人也不会允许我们越搞越复杂。电子产品简化是有出路的，虽然我不知道该如何简化，但是我知道未来的世界应该越来越简单，而不是越来越复杂。

我永远不相信产品有高门槛。以前手机是 难做的产品，现在却沦为了山寨产品，你怎么确定以后我们的核心网、基站不会被山寨化呢？“好的防御就是进攻”，我们就是要消灭复杂化，走向简单化。 放和简单是提高了竞争力，而不是降低了竞争力。大家对 LTE 有想法，说爱立信把标准做得太好了，涌现了很多小公司成为我们的竞争对手。但是，大合同在我们手上啊，当这个世界都不怎么赚钱的时候，小公司怎么积累资本？故宫的门槛是 放、 简单的，你敢踩这个门槛吗？一旦走向 放简单之后，我们要想清楚我们的优势在哪儿。大家不要老是不理解乌龟精神。

我们现在要抢占世界的战略高地，无线小站还会前途无量，为什么？希望有一天，小站可以摆在超市的货架上卖，让用户自己就能安装，我自己一插电源就能用。世界上懂技术的人没有多少，我们要为不懂技术的人设计产品，我们要向日本学习，我们从来没有听到日本的电视机需要有专人来 通，所有 通步骤都轻而易举就能操作。

我们现在要建立 ITO 标准，是为了解决互联互通问题。如果我们公司的产品和自己公司的产品连接，能不能把传送过程减少一跳，别再转发一次，接收一次，这样整个系统结构就会更简单，成本会更低。什么是简单，如何实现简单，我也不清楚，从哲学上看，社会必然走向越来越简单，但我们为什么简单不了，原因在于我们内

部，我的优势在这儿，如果把墙拆了，优势就没有了，如果内部利益关系阻挠这种改进，就会让小公司抓住机会把墙拆了，一下就赶超了，思科就是这样发展壮大起来的。

人才的流动不是行政命令，要靠产品和业务的吸引力来牵引。各级主管也要想通，把高级人才输出了，他们的才能得到更好的发展，你的薪酬包才有余量，低级别的人才能涨薪，一举多得，大家都感谢你，有什么不好？不要把人扼死在自己手上，奠定自己的成功。华为过去的价值观，是靠管辖面来确定干部的级别，现在我反复强调，要按贡献和价值创造确定级别，不是摊子越大，部门越多，层级越复杂的就是高层干部，效率提不上来，薪酬就应该降下去，这跟团队的规模没有关系。

### 三、不要为互联网的成功而冲动，聚焦内部流程优化。

互联网造就的不是 Google，不是阿里巴巴，不是腾讯，而是造就了千百万实业家，他们挖掘信息，提高制造技术，改进产品与服务，造就整个社会的进步。

IT 是华为 接近互联网的领域，这也可能是华为 容易盲目冲动的地方。存储未来市场十分大，但我们要研究如何挣钱，总不能饿着肚子攀喜马拉雅山，现在是战略投入期，但商业成功永远是我们生命全流程应研究的问题。

### 四、要敢于消灭自己的优势，善于学习竞争对手的优点。

我认为“满足客户需求”要改为“满足客户有价值的需求”。我们要多思考，不要总用竞争对手的短处比我们的优点，然后沾沾自喜。为什么思科领先我们二十几年呢？不要总看到别人的组合方式是有缺点的，我们埋头苦干就是对的。机会稍纵即逝，我认为改变世界就是 近的 3-5 年，错过抢占高价值大数据流的空间的机会，该关门就关门。

存储的收购要加快，一方面我们可以通过小收购获取新技术，补齐短板；同时，在我们已有的存量技术中，可能会产生一些创新，我们也可以进行收购，这一点上，光传输就做得很好。

好的防御就是进攻，进攻就是进攻我们自己，永不停歇，直到死的那天。每日三省吾身，坚持自我批判。全世界美国和日本自我批判的精神 强，他们天天骂自己，美国大片里描述的不是美国打输了，就是白宫被夷为平地了；日本也天天胆战心惊，如履薄冰。这实际上就是一种批判，现在我们很多人就容不得别人说半句坏话，进攻就是进攻自己，永无止境。

蓝军就是公司循环的活力，凡是不“骂”公司的人，他看不到改进的空间。你都没有思考华为哪儿做得不对，你怎么领导一个团队做对呢？蓝军不是一个常设组织，不是故意要反对华为公司，更不是东施效颦，而是给你一个随便乱讲话的权利，你可能讲对了，也可能讲错了，但是在这个过程中，你可以有更多的思考。我认为在蓝军问题上，我们构想的是一种思想和精神，而不是一种模型，自我批判就是用自己的脑袋打自己，本身就是蓝军思维。

今天我之所以跟你们交流，是希望站在一个更高的位置让你们走向一个更新的台阶，你们任何时候都不能骄傲，不能满足于当前的成绩。

### 五、 阔视野，持续 放，高级干部和专家要改变“中国农民”思维，多 放，多与人“喝咖啡”。

成研所处于中国两千年农业文明的都江堰地方，思维方式一定要更加 放，否则永远走不到世界的殿堂。华为走向国际化分工的进程中，只有在全球范围才能说端到端，在中国土地上说端到端，或者强调某一地域的“端到端”，其实就是封建的土围子；不能局限在某个地域的“端到端”而变得低水平化，浪费了很多合理的分工。成都有高科技人才，他想在这里生活，为了他们的生活方便，我们就在成都建立对应的实验室，这也是很自然的

事。当然，高级领导干部必须要有端到端的视野，必须有全球化经验，就算你只是端到端里面的一个环节，也是一个端到端。

世界 IT 行业 发达的地区在美国，在持续引入高端专家的同时，我们的高级干部和专家也要冲破局限，每年走出去和世界交流，不要像中国老农民一样，只知道埋头苦干，要善于用一杯咖啡吸收宇宙能量。我们经常参加各种国际会议和论坛，杯子一碰，只要 5 分钟，就可能会擦出火花，吸收很多“能量”。你们一天不改变你们的思维习惯，就不可能接触世界，不接触世界怎么知道世界是什么样子的，有时候一句话两句话就足以道破天机，擦出思想的火花。

成研所一定要加强 放性，首先要从人才的 放性做起。中国和世界的一些科学院士，在存储方面有非常清晰的宏观价值体系，很多参考文件都是从他们那里来的，和他们多交流就能领悟到世界鼻祖的思想精髓。在一个新生事物萌发的过程中，要和世界高级人才多 一些务虚会，讲清楚我们是干啥的，到哪儿去，用什么方式解决这个问题，只有先理清目标，技术的框架和解决方案才会更加清晰。

## 六、 英雄不问出处，我们就是要英雄。

成都平原封建自给自足时代的烙印比较深，一定程度上可能对思想和性格产生影响，所谓英雄不问出处，不论英雄来自何方，我们就是要英雄。英雄不问出处，不管来自什么国家，哪个地区，我们走到一起就团结奋斗，我们除了明天还有什么？当然，从时间观念上看，落后的人也会有明天，但是美好呢？就不一定有了。

去年我们把华赛[1]买回来，归根结底就是想把人才买回来，我们也想把 3COM 买回来，但是美国政府不批准。当年把你们卖出去，是因为我们没钱，但是我们想要世界，就想和世界联合起来打天下，到 后发现很多问题还是不能协同，逐渐产生矛盾。 终，我还是希望把你们买回来。成研很好，这次汇报还有一两个女干部，有些地方都是一群纯粹的男子汉。

英雄要善于找到自己身上的闪光点，为什么一定要别人承认呢？人生 大的激励是自己激励自己。实在不给总裁嘉奖令，我就晚上回家让老婆做一顿好菜好饭，这也是一种很好的自我激励。风物长宜放眼量，放 眼界看世界，我们才能成长。

[1] 2012 年，华为收购赛门铁克在华赛公司所持 49% 股权，价格约 5.3 亿美元。

## 在艰苦地区及岗位管理部工作汇报会上的讲话

2014 年 12 月 18 日

**【导读】**重装旅主要培养从技术类别到服务类别的专家和管理干部；重大项目部是主要培养产生商业领袖，首先一定要明白合同场景管理、合同概算管理；项目管理资源池是培养未来的机关管理干部，培养未来直接作战的职能经理人。

### 一、优先加强艰苦区域干部的循环流动，提供更多赋能成长机会，让忠诚体现出价值。

第一，艰苦地区首先要把干部循环流动起来，让他们去战略预备队（重装旅、重大项目部等）接受赋能，通过参加先进地区的作战，提升自身能力。当前你们的工作可以先从艰苦地区的一些生活保障做起，但生活保障是次要的，更重要的激励是提供机会。我们要让忠诚的士兵有机会成为将军，至少成为“准将”，什么叫“准将”？准备当将军的士兵。比如，有些员工陷在西藏、伊拉克.....艰苦地区好多年，我们要把他们调出来，派到先进地区去参加项目作战，可能刚 始很多方面都不懂，但是经过实践赋能，知道这是“航空母舰”，这是“导弹”，再回到红其拉甫山口时，已经不是当年的那个士兵了。这就是循环赋能，让英雄们得到赋能的机会。如果忠诚没有能量，就只能够去“堵机枪”，而现在已经是导弹时代，没机枪可堵了。我们要通过赋能，让忠诚体现价值。

艰苦地区自身没有条件把员工循环起来，机关要承担起这个责任，让艰苦地区的员工参加循环赋能。赋能之后，是否回原部门，根据业务需求来分配。我们就是要创造出这样的机会，千军万马才会积极上战场，枪一响，死了就是英雄，不死就是将军。前段时间，华大已经去新疆组织培训了，这两年新疆就会有一批“准将”涌现出来，大家就会踊跃去新疆，西非也会是这样。否则，谁还愿意去艰苦地区奋斗呢？第二，通过片联推动艰苦区域的优先循环，给予更多机会优先赋能，但一定是凭绩效与能力提拔干部。加快作战部队的循环，重装旅到艰苦地区就多用一些空耗系数[1]，优秀干部多到艰苦地区承担项目，但不是去艰苦地区就一定能优先提拔，艰苦地区人员必须要能达到“准将”的标准。该不该被提拔，还是要看员工自身努力。在艰苦地区奋斗只能代表你忠诚，但单凭忠诚不能产生组织贡献，我们能给你的是比别人更多循环赋能机会，自身能力提高以后才能产生提拔机会。我们只能按照公司统一的干部选拔标准去识别干部，不能破坏现有体系。总原则是为了业务成功，不是为了公平，不要人为的制造平衡。通过循环作战，两人同等水平，从艰苦区域来的人可以优先获得机会。

## 二、加强艰苦地区基线差别化管理，实现获取分享制。

艰苦地区的获取分享制，主要的问题还是基线管理。针对不同国家，我们要制定出不同的基线，艰苦地区的考核基线要比发达地区低一些。我们把艰苦地区考核基线降下来，他们的奖金就多了。这样通过基线管理，管理上也很简单，目的是鼓励大家去奋斗、多拿钱，而不是在艰苦地区不做什么就能拿到钱。

艰苦地区及岗位管理部可以把典型地区先做出来，不要同时展。

## 三、艰苦地区的管理，要善于用简单的流程去化解，不要把艰苦问题复杂化、神圣化。

第一，通过艰苦地区及岗位管理部，把目前机关各个部门对艰苦地区的管理做到聚焦，从“九龙治水”到“九龙汇水”。你们要在业务上形成一个精干的管理团队力量，终授权给你们具体定位如何做。

第二，同时机关缩小关怀面，当前要特别关注战争和瘟疫国家。现在的5、6类地区，有一些要让地区部去关怀，有些国家不艰苦，但部分区域艰苦，地区部自己就要做一些工作。比如，在沙漠，吉普车里随时备半箱水、半箱饼干，如果车子抛锚了，用卫星电话求助，把坐标位置发出去，有求救信号代表处组织去救援。如果连GPS都搞不清，还算啥华为员工呢？求完助，人可以钻到汽车底下睡觉，太阳晒的暖呼呼的，人也睡的香呼呼的，等你睡醒了，救援也到了。这方面的事情，机关就负责制定相应的政策，比如水可以报销等。我们不要把艰苦问题复杂化、神圣化了，要用简单的流程去化解，不要有强烈的保姆思想。

第三，我们要把一些保障措施简单化，要把自我的保障管理通过简易方式管起来。比如西非区域，我们要把公共区域（如食堂等）的消毒做起来，宿舍可以安装紫外灯，员工出门的时候，把紫外灯着，晚上回去就关了。紫外线可以杀菌，包括埃博拉病毒。有人说怕蚊子、怕疟疾，为什么不给每个人买个大蚊帐呢？可能有一些年轻人睡觉不老实，手会伸出床外去，可以把蚊帐做大一点，晚上把蚊子赶尽后，再把蚊帐放下来。很多问题都是有方法可以克服的。

## 在“从中心仓到站点打通”工作汇报会上的讲话

2014年12月5日

**【导读】**任正非的“军情解码”：华为在三年内实现账实相符、五年实现“五个一”的意义非常重大，这决定了作战权力能否前移，决定“班长的战争”的成败。为此建议：从中心仓到站点要实现业务流及IT打通；在安全方面，只对有商业价值的核心资产进行重点防护，其他可以对社会网放；不搞大合同验收，而是分步、分项、分群验收；客户仓没有经过买断关系，不允许客户囤货。

“云、雨、沟”，我们首先要重视“沟”这个平台的建设。以前的改革总是说要优化流程，但不知道目标方向，反而让流程变得更复杂。现在我们的目标方向越来越清晰，在三年内实现账实相符、五年实现“五个一”，这才会使作战权力前移成为可能，实现“班长的战争”。所以全靠你们这项改革来提供平台支持。

当未来三至五年改革落地，不仅支撑公司战略性发展，还可以加快资金周转效率，节约重复劳动造成的运作成本，穿互联网的鞋，走自己的路。如果把节约出来的分给大家，更会让全世界的优秀人才云集到我们这里，又会有多少将星灿烂！这也是你们这次改革对人力资源的贡献。今天看到你们汇报的项目、流程 IT 有很大进步，我很高兴。

一、从中心仓到站点业务流及 IT 打通，机关组织逐渐走向标准化、专业化，前线逐渐走向综合化，允许有灵活的不同接入方式。

1、将来“从中心仓到站点段集成解决方案包”可以是规则确定，实际操作灵活机动。机关管的主干流程一定是标准的“高速”系统，不允许有任何特殊性。

高速公路应该是有效利用资源，让汽车越跑越快，不要在高速路上扔小石子，反而成为路障。公司的机关作为专家团队，主要是协作推动，决策管理，而不是走向行政直管的方式。业务的执行决策在基层，只有把权力放到前线去，前线才能综合化，这是一个长远目标。

2、在全球各个国家不一定强求只有一种标准模型，应该允许有灵活的不同接入方式。

机关加强对场景分类规划及不同场景的解决方案，在全球归纳出 A 类、B 类、C 类场景……几种模型，然后到当地去推动实践，再标准化、规范化，暂时固定下来，这样基层就减少盲目性。

从中心仓到站点 2015 年跟随 CRM+集成推行，但到底推多少个国家，你们到底能摆 多大作战架子，要好好论证。主要还是看后备力量有多少积累，再确定在多少个国家落地。与其半生不熟地去推行，不如扎实解决几个问题，伤其十指、不如断其一指，我说给你们五年时间去完成，没必要走那么快。

二、坚定不移地用“美国砖”修“万里长城”。

1、我们要坚定不移用“美国砖”来修“万里长城”，不要盲目提自主创新。

流程 IT 进步了，终于知道要用“美国砖”修“万里长城”了。“美国砖”只是一个形容词，我们需要的是胜利，并不是砖头。要买全世界 好的装备来打赢战争，山头攻下来，喜马拉雅山下的“钻石”全是我们的。你们说也有优秀的“中国砖”，拿来和“美国砖”比一比，比赢了就用，以此把你们逼到提升的绝路上去。流程与 IT 部是组织与管理部门，是甲方代表。（郭平：公司 IT 系统选型采购，要以实现业务目标提高工作效率为目的，任何部门不许做“政治性”决定。）

2、货物验收等作业层要走向更加 放、灵活机动，缩短流程周期。

华为内部网络安全建设，首先在外层修一个大的“万里长城”，建立先进可靠的网络安全系统，保障公司网络安全，防止黑客及恶意的网络进攻、病毒……。第二层建一道防护网，像故宫的城墙一样，只对有商业价值的核心资产进行重点防护。在特别核心技术上，业务部门可以根据路标，在 发设计上合理设计几个断裂点，断裂点的城墙要很厚，多投入，不能被轻易攻得进来。除此之外，都可以对社会网 放的，可以放到长城外，比如行政、慧通、食堂、莫塞尔[1]……等安保级别不高的信息。这样减轻“万里长城”保护的资产和城墙上防护的部队，这样长城缩短了，厚度就增强了。

所以你们刚才提到的货物验收等作业层，也要走向更加 放、灵活机动。别人攻进来，拿到这个站点的运输信息有啥用？保护范围一定要明确。（郭平：核心动作是信息资产分级分类，差别化管理。邓飚：作业层末端可以放给客户、分包商，华为、客户、分包商三方共同优化，来缩短流程周期，提高效率。）三、用计划驱动业务流，优化合同验收条款，提高仓库利用效率。

### 1、 提高计划的准确率，我们要从源头抓起，一次把事情做好。

如果计划不准确，后端协调难度非常大；如果计划准确，后端管理也就简单了，要一次把事情做好。比如中心仓，计划做的好，仓库容量一定会小，因为货物不需要真正进仓库，即使进仓库，中转时间也很短，仓库就很小。将来我们的计划人员，绝大多数要有项目实践经验。重装旅和项目管理资源池推动干部的战略循环，不仅是交付人员，财务、内控……人员也要循环流动起来。计划人员在项目中实践半年，回来以后，计划准确率就会大大提高。

### 2、 更改合同条款，以后不要搞大合同验收，应该是分步、分项、分群验收。

哪一部分货物验收了，客户就要付相应部分的款，后一部分验收了，就只剩下一点点尾款待付。如果把几亿美金的项目做成一个大合同验收，如果客户因为一点点不合格，拒绝验收，公司的风险就太大了。（梁华：现在要求按站点验收。）

客户验收文档，我们公司也要有一个内部验收档案。我主张华为验收档案中需要新增一栏，有责任人的现场照片，以及所负责工程内部走线等照片。后方就能清楚看到前方做得是否规范。

### 3、 “客户仓”的管理要明确，避免客户未付款的囤货，造成货物流动性变差。

我们仓库里有一些“客户仓”，没有经过买断关系，不能允许客户这样囤货。因为有些客户囤货，让货物流动性变差，其他地方缺货时，我们又不能把货调过去。这样客户建的这个仓库，相当于还是华为的仓库，客户只是出了仓库管理费。关于客户囤货和分包商囤货太多的问题，我们要拿出解决办法，主要在于货物风险，还有手机囤货，要纳入管理。比如，客户囤货就要付货物的钱，以此给客户压力；可以提前和客户签订一些条约，客户囤货要把利息加进去，囤 1 亿美金的货，每天收取的利息比正常的高利息还要高一些，因为影响了我们公司的资金周转。

### 4、 对利用效率高的仓库，我们也要按每年 20% 左右比例评奖，从而挤压落后分子逐渐会去思考改进，一次把事情做对。评出来是英雄，英雄会有什么好处，由人力资源系统去考虑。

## 四、重视战略后备力量的大规模培养，训战结合，宽进严出。

### 1、 先从小国综合变革 始，同时大规模培养战略后备队支撑后续推行。

小国容易做到综合治理，大国综合治理难度大，管小国的人搞明白后，再来治理大国，才会对综合变革有清晰的思路。我们不仅要把中心仓到站点打通，同时要重视小国战略后备队种子的培养。今年你们把“从中心仓到站点”集成推行变革的战略后备队扩大到 100 人，2015 年扩大到 500 人，2016 年达到 1000 人。然后战略预备队在攻克难关时，有些人出来当管理干部，变革得到一批明白人来支持。以后在汇报业务流程中，要有一个战略预备队成长进展的并行流程。（郭平：“从中心仓到站点业务流和 IT 打通工作组”主要是验证流程 IT，并在全球指导落实，战略预备队组建由片联负责。）业务继续往前冲，战略预备队由李杰、梁华负责。

### 2、 我们大规模培养战略后备力量，宽进严出。

不要总是认为他们能力不够，左挑右挑，可以找一些“高僧”去指点，让种子们在实践中成长。烧不成“瓷器”，烧成“砖”也是胜利，砌“万里长城”也是需要“砖”的。第一，我们要发现善于学习的年轻苗子，在互联网时代，学习是零距离，零时间限制的，年轻人进步成长非常快。第二，我们要承认原来改革者的伟大贡献，因为当时没有人指导他，他不明白，摸索着出来的。现在通过战略后备队来培养，有高僧指点。第三，还要考虑到把艰苦地区的员工卷进来，关怀员工的整体合理化成长。喜马拉雅山口的哨兵，拖到沙特去打仗，可能什么都不懂，但是我们要给他们战略培养的机会，不会就去学，回到红其拉甫山口[2]，也和过去不一样了。

### 3、 战略预备队要参加联合作战，在旁边观战。

从合同的生成、交付到维护，每个地区都要有一部分人作战，一部分人观战。他们就是未来的准将，准备当将军的士兵。经过训练，“江南游击队”和“野战军”就融汇在一起，然后按贡献能力再给评定。种子培养好了，在全世界播种，接管项目，每个岗位都是明白人，公司三五年就实现了变革。五年后除了一小部分骨干需要全流程培养，就不再设大规模的全流程培养过程了，而这小部分骨干，别人也挖不走。

### 4、 华大讲师训战结合。

华大讲师也要背起背包去参加循环作战，跟着项目组去爬电线杆，回来对着项目计划讲解，多讲几遍，才会是真正好的教官，才有训战结合的特色教育。财务要把内部流程打通：兼职教师的薪酬发放；学员收费方式，直接从薪酬包扣，还可以免税。

### 五、欧洲供应中心提升在欧洲的供货效率，谁受益，谁分摊。

把欧盟当作一个“概念国家”，各国的中心仓是虚拟的，谁受益，谁分摊。建立起约束机制，才能使欧供中心真正得到优化。

要把项目计划做准，由欧洲供应中心直接供货给欧盟各国，实际效率会大大提升。因为货物量很大，缩短了在途货物周期。同时可根据要货周期来调整船期，减少成本，前线分摊成本也降低。

### 六、未来所有的投资，不要由政治因素、公共关系、商业环境驱动。

你们只需要站在公司利益的基础上来决定全球布局，做到好，就减少了一跳。如果由任何其他因素驱动，要公司高层批准才有效。（2015年1月27日）

## 依托欧美先进软件包构建高质量的 IT 系统

——任正非在质量与流程 IT 管理部工作汇报会上的讲话 2014 年 12 月 18 日、2015 年 1 月 6 日

**【导 读】**任正非对华为的管理把焦点集中到两个方面：一是充分吸收美军“军政、军令分”的管理思想，构建华为自己强大的资源平台和作战平台；二是实现端到端流程打通，以实现“班长的战争”的管理目标。前者是骨架，后者是血脉。华为目前已经把骨架构建起来，但血脉还没有完全建造好，更没有达到完全打通的地步。血脉构建的基础是什么？IT 系统！据轮值 CEO 徐直军透露，华为每年拿收入的 1-2% 投资在 IT 和管理变革，而整个管理变革都要落到 IT 系统上。

### 一、未来五至十年，公司要逐步走向精兵模式，IT 系统要先实现支持。

1、 我们用五至十年的改革逐步实现“班长的战争”[1]，需要 IT 系统支持。将来代表处作战指挥权力前移，从屯兵模式走向精兵模式，同时作战过程要可视透明，监管同步。

现在代表处之所以屯兵，因为流程不畅，所以组织对齐，什么资源都先放在代表处。有人只管“酱油”，有人只管“醋”，听各自老板的指示，当没有攻山头时，就可能会出现一些闲人。将来公司逐渐走向机关专业化、一线综合化，即机关有一批“酱油”专家、一批“醋”专家，一线安排一个人既卖“酱油”，又卖“醋”，这样可以减少一个编制，逐渐走向精兵。这就是功能对齐，组织不对齐。将来区域是作战指挥中心，攻占山头时呼唤炮火，战略预备队协同作战，BG 提供各类兵种资源。

如何准确、及时地调动资源，牵一发而动全身？整个组织的改革是系统工程，需要 IT 系统支持，否则不可能实现。如果 IT 系统不支持，前线团队“叫天天不应，叫地地不灵”，如何呼唤炮火？六百里加急送“鸡毛信”，那需要多少编制？又如，一线呼唤炮火“坦克”，“坦克”到了，但是“油”没有到，“炮弹”没有到，“坦克”有什么用呢？它还要吃粮食，本来粮食就不够。

## 2、IT 系统要支持研发在公司一定圈子内 源，节约成本，降低编制。

研发 源以后，减少研发的重复投入，保持精兵模式，不能无限制增人。低端产品就是简单化、标准化、免维护化，像印钞票一样流水线作业。能印钞票的产品一定是 放的，当然 放的产品不仅完全靠研发，还要靠规划市场、服务……。产品中要有断裂点，如钞票中设置水印等。

## 二、IT 部门提供 IT 保障要因时、因地制宜，为前方解决问题，支撑优质作战。 1、重点建好“从中心仓到站点”接入系统。

解决“从公司到中心仓打通”的骨干系统畅通问题，这几年进步非常大，我相信能在一两年内做到高水平；但是“从中心仓到站点”的接入系统要做到灵活机动，我们做得还不够，所以现在重点要把接入系统建好。“从中心仓到站点 IT 打通”项目组分工不变。邓飚总负责，把干线和新业务管清楚；陶景文重点是代表处责任体系挖潜，流程接入体系落地。

有人说现在修了“高速公路”，但没有业务规则，你们可以起草，然后征集所有相关部门意见，围绕业务目标“多产粮食、增加土地肥力”来形成共识。后形成有效规则，每个部门都要遵守。什么是规则？具有确定性，不能随意更改。（邓飚：新 IT 系统架构有很大变化，以服务一线作战为基础，按不同兵种构建了快速的接入系统。在接入系统里，数据可视透明，快速跟主干系统发生联动，以此提升一线整体作战效率。）

## 2、建立标准化、简单化的共享中心。

IT 如何支持战略指挥授权系统，如何落实流程责任制？不能说点了按钮，命令就下达了，谁监管、谁统计、谁测试？共享中心变革的目的是要标准化、简单化，让大家使用方便。流程 IT 部门人员的思想要去掉创新观念，不要把流程设计得弯来弯去。改革的目的是为了多产粮食及增加土地肥力，凡是不适合这两者的改革，都是多余的环节，要砍掉。

## 3、IT 系统建设过程中“掺沙子”。

你们要从前线找一些有基层项目实践经验的明白人，作为 XX 代表，研究时参与评估、输出贡献。他们虽然不懂

IT，但明白业务实际需求，而且有一定的交付能力，同你们一起作战，也培养出一些前线的种子。

## 4、希望 IT 的扇形管理，让阳光普照到每一个角落。

IT 要把前线当作客户，因时、因地制宜，为前方解决问题。比如，在一些落后国家，网络带宽不够，有些员工不睡觉，轮流排队下载文件。这种情况下，可以多花一些钱来解决问题，比如租赁卫星等。公司通信费用可以进入空耗系数，全球各地区均摊。可以从发达地区多收一些，补贴给艰苦地区。公司有钱了，为什么还是农民的工作方法？艰苦地区的工作本来就复杂，创造价值很难，如果网络速度还很慢，那就更难。提高带宽，艰苦地区的员工把业务做得好一些，也可以多拿奖金。

又如，在埃博拉、战争地区，为什么非要强调在华为 IT 内网去下载文件，而不能直接用外部网络下载呢？我们公司不能系统性的失去网络安全，但局部性的网络安全出现漏洞，问题应该不大。

三、公司内部加强 放的同时，一定做好网络安全防护。IT 建设系统要有长远眼光，坚定不移用“欧美砖”建高质量系统。

1、我们的目标明确，要建立世界 优质的 IT 网，IT 建设系统要有长远眼光及结构性思维。

两千年前，秦始皇修建万里长城多伟大，先不说修建过程是否容易，但你看建得多好。今天我们也应该有这样的想法，才有领先世界的战略眼光。

我们坚定不移用“欧美砖”修建自己的“万里长城”，学习互联网精神来改善内部管理，穿互联网的鞋，走自己的路。公司扩张要有合理性发展、弹性发展，现在其实很多欧美软件都做得到。而且我们引进“欧美砖”构建的是整个 IT 系统，不仅是 IT 主干。我们也没有排斥企业网 发的 IT 系统，作为供应商之一，如果“华为砖”能达到“欧美砖”的水平，也可以用“华为砖”。如果我们总是自主 发，不能为了现阶段的节约，修建出低价格、低成本、低质量的“长城”，不久又要推倒用“欧美砖”重建，为什么不能一次性建好混凝土结构呢？我支持在 IT 系统建设上可以多投入，但是要算投入产出比，你们要讲清楚投入了多少，公司减少了多少实际在岗编制。当然，对于有些防护，可能只需要炮弹打击到 500 米，就不用买能打击到 8000 米的炮弹，没有必要每个武器都追求“精、优”。

2、IT 系统仅靠先进武器还不够，还要有科学化管理。

我举几个例子。“万里长城”也不是完全拷贝西方软件，可以把标准化入口换几个代码，变成非标准化入口，而换码的规则只有内部少数几个人掌握，随时可以更换。管虎符（高风险账号）的密码小组不一定要懂计算机，对管的内容和通道都不知道，反而是 安全。

将来有些信息不要进入大循环，在小循环结束后，无用信息即可删除，以此减轻信息包的数量。否则背负那么大的信息包去运转，无论做多大的带宽，运行速度都不会快。比如，我们要求经营性财务数据需要保存十五年，但非经营性财务数据是不需要这样做的，例如伙食、房租.....经过伙委会审计核实后，就可以销账了。

现在群发邮件越来越多，公司要重新审视群发邮件，持续不断地清除信息垃圾。邮件只能发给相关人，如果不相关人员读到邮件，就是浪费了公司支付的工资成本。

四、对标世界级 IT 行业，对 IT 人员薪酬框架标准进行改革。

将来机关越来越多的专家团队，专家待遇有可能比行政主管还高，因为行政主管将来有可能升将军的。现在法务、翻译已经 始改革，IT 体系也要改革。质量与流程 IT 管理部可以梳理出 IT 人员的薪酬框架标准改革方案，去

HRC 汇报。

将来 IT 机关作为专家团队协作推动，会有大批专家产生，对标 IT 行业，专家达到世界级多少标准，就拿多少工资。你们要把内部人员的潜能调动起来，主要是内生成长，但也不排斥引进互联网的优秀专家。只有大家奋斗，公司就没风险；如果大家不奋斗，无论公司有多少钱，都有风险。

未来二三十年，是人类社会 重要时期，从几千年的传统社会转变为信息社会。我们都不明白转变形式，但好在华为十五万员工齐心协力拿着“桨”，终于把“航空母舰”划到太平洋边了，我们有希望领先世界。首先公司内部的基础网络要先适应未来信息社会，否则让我们去驾驭信息社会，那是天方夜谭。

看了你们今天的汇报内容，我很高兴，说明我们的认识比较一致了，你们再按照这个方案不断去优化。

## [1] 如何理解“班长的战争”？见 2014 年 9 月 23 日任正非《在“班长的战争”对华为的启示和挑战汇报会上的讲话》在公司近期激励导向和激励原则汇报会上的讲话

2014 年 9 月 23 日

**【导 读】**华为首席管理科学家黄卫伟认为，华为的价值创造有四个要素：劳动、资本、企业家和知识。而要让这四个要素发挥作用，就必须解决它的价值分配问题。华为从大规模的全员持股，到虚拟受限股，到获取分享制，并明确到目前的价值分配结构，即薪酬所得与资本所得为 3：1。其中的历史变迁值得深入体会。

一、落实获取分享制，管理好员工的分配结构，关注到公司的每个角落，让人人都能分享到公司成长的收益。

第一，薪酬激励的对标分析要提高合理性，要管理好拉车人和坐车人的分配比例，让拉车人比坐车人拿得多，拉车人在拉车时比不拉车的时候要拿得多。

在进行公司员工薪酬水平与社会水平对比时，高级干部要去掉股票分红，基层员工要去掉加班工资，再作薪酬激励的社会对比，这样才能建立合理的薪酬激励对标管理。员工的货币资本所得（指员工获得虚拟受限股所带来的收益）管理要考虑员工过去的劳动回报，在当时历史条件下作出的贡献，不能用今天来否定过去；而员工的人力资本所得（指员工获得的工资性薪酬、年度奖金和 TUP 等累计的总收益）管理更多要看现实表现。要管理好员工人力资本所得和货币资本所得的分配结构，货币资本所得保持合理收益即可，其他收益全部给人力资本所得，我们不能通过股票大量分红来过度保障退休员工的收益，而是要切实保障作战队伍获得大量的机会。

我们已初步确定了员工的激励结构分配系数[1]，这个比例可以继续摸索下去，这就是两个大包的分享机制。具体到每个人的纵向分享机制，可以再来进一步研究。这样，让拉车的人比坐车的人拿得多，“获取分享”的价值分配理念驱动公司长期健康发展。

让拉车的比坐车的人拿得多，同时还要区分时间段，拉车人在拉车时比不拉车的时候要拿得多。比如：中国远洋船，船员上岗津贴税后 5 万多，下来待岗休息时的基本工资只有 1800 元。员工中凡是有从事第二职业、赌博行为的，道德遵从委员会一旦发现，就可以直接辞退、清退。

第二，金字塔不仅拉 顶端差距，还要重视金字塔的基座，把每一个角落的人都要关注到。

从事基础性工作的员工应该有社会可比性的收入待遇，如果总是拉高顶端，容易产生内部矛盾。在华为公司不要形成两个对立的群体，所有人都要分享到公司未来收益，我们一定要把这两方面都做好，才能形成新的战斗力，万众一心。比如，司机在机场等客人，一旦客人晚点，就要在机场外等几个小时，与其让他坐在车里 着空调，为什么不能同意他们去咖啡厅喝杯咖啡、吃点东西，这样汽油也节省了，他本人也有感觉。这种改善有利于巩固我们的队伍，也有利于优秀员工拿高工资。

我们一定要拔高优秀员工，但以前为了突出优秀员工，总是采取把其他人员压低的方式，这种思维方式也要转变过来，优秀员工要加大激励力度，基层员工也要获得社会可比的薪酬竞争力。

## 二、非物质激励应该是让多数人变成先进，让大家看到机会，拼命去努力。

非物质激励主要管理好机会激励、思想激励。非物质激励应该是让多数人变成先进，让大家看到有机会，拼命去努力。如果只有少数人先进，被孤立起来，其实他内心是很恐惧的。我认为金牌奖比例[2]还是太少，华为绝大多数人是先进人物和优秀分子，愿意发钱就发钱，即使发个奖章也好。思想激励不仅是指建立正确思想，还要听得进批评，否则将来公司都听不进批评，都以“世界老大”自居，这是不行的。

## 三、要攻下战略机会点，不仅靠物质激励，更重要是要培养战略系统思维。

未来信息社会到底是什么样子，人们还没有想象明白，我们也没有想明白。当年我们提出“太平洋管道”，仅仅是在技术上领先了别人一步，获得了战略地位；在企业市场等其他方面，我们还没有获得战略地位。ICT 大数据一定有很多机会，我们一定要占据应该占据的重要机会。

现在我们攻不进“莫斯科大环”，仅靠提高奖金包没有用，重要因为没有建立起系统思维结构。所以，我让大家看看诺曼底登陆，涉及三百万盟军渡过英吉利海峡，还要造港口等这么多系统工程，才体现战略胜利。但是华为缺少思想家、战略家，很多人都想去作战，一手拿枪、一手拿镐，猛打猛冲。我们梳理出战略沙盘 68 个战略机会点时，就发现缺少攻占战略机会点的指挥官。因此战略机会点拿不下来，其实跟我们的知识结构、思维结构、组织结构等没有做战略定位有关。华为要产生越来越多的大思维家、战略家，今天若不培养，到大数据时，战略机会点就可能会一个个丢掉。我们公司为什么缺少系统性思维？因为是从小的游击战打过来的，提拔的都是务实的人，没有对务虚的人给予肯定，我们要转换，慢慢从人力资源机制中也要形成培养战略家、思想家的土壤。

### 【蓝血文章】

#### 《揭密华为虚拟受限股的退出机制》

华为虚拟受限股起始于上世纪 90 年代中，实施到现在已超过 20 年的时间，让时间回拨 20 年来看，在当时无疑这是一个巨大的创新。华为这一机制在维系组织活力、激发员工积极性等方面起到的巨大作用，在此不必赘言。华为这一制度坚持到现在，其作用有所钝化，一是员工所获得的不是企业真正的股权，相比原始股权其吸引力要小一些；二是一些老员工因持股较多而成为食利族，而失去了奋斗的动力。

华为近些年在通过“获取分享制”来避这一制度的缺陷。2016 年郭平在新年致辞甚至明确提出“2016 年持续优化激励制度，实现薪酬所得与资本所得 3: 1 的目标”。以后在华为，虚拟受限股所获得的利益分享将会越来越小，但其积极作用仍然存在，华为短期内不会废除这一机制。

对于还未在资本市场上市的中小企业来说，虚拟受限股仍然具有较大的借鉴意义和操作价值，因此，在此重点介绍华为在虚拟受限股的实施方法，特别是退出机制。

首先明确虚拟受限股与原始股、期权激励等的差异，原始股通常是指在公司初始设立时股东出资所形成的股份，只要企业不消亡或股东不主动退出，出资人可长期持有该等股份，并受到法律保护，一般不随出资人是否在企业任职而发生变化；期权激励常见于上市公司对员工的激励，当员工满足预先设定的工作年限和业绩承诺时，即可将期权兑换成股份，一经兑换，企业无权力收回，员工可自由处置该等股份。

而虚拟受限股，其实质是享有企业的分红权，员工并不真正意义上持有该等股份，一旦员工离企业或触及违约条款，企业有权按照事先约定的价格收回该等股份。在华为，员工没有虚拟受限股的持股凭证，也不能转让或流通。

在华为，虚拟受限股一般每年增发不超过 10%，给各级员工授予多少受限股，需要视企业的具体情况而定，华为的操作不具参考性；购买价格一般以每股净资产为参照标准。

如员工因故需要退出，华为详细规定如下：

- 1、 在职人员，每年可以卖 1/4 的股票；
- 2、 公司非常困难时期，员工不能卖股票，离职也不能兑换股票；
- 3、 公司在经营困难时，每年可以卖 1/10；
- 4、 换工号时没有再聘用，股票回购，不能保留；
- 5、 在卖掉或重组的子公司工作满 5 年，离职可以保留股票；
- 6、 在华为工作满 8 年且 45 岁以上，可申请保留股份。申请后，公司检查违反诚信与否，视情况批准；
- 7、 退休可以保留 近三年职位 高的饱和配股数量，多的公司回购；
- 8、 退出股价=净资产/股数；
- 9、 任正非在 2018 年前有股东大会决议否决权。

后，需要强调一点，有一些企业建立了虚拟受限股的机制，但 终无效，其根本原因是老板有意无意地将此当成了画饼，要么没钱分，要么不愿意分。一年不分员工还能忍受，两年不分员工就 始怀疑，三年后员工基本就不相信这回事跑路了。据华为轮值 CEO 徐直军透露，2008 年至 2011 年华为虚拟受限股的回报率分别为 21%、42%、40% 和 17%。什么概念？咔嚓简单查了一下单位分配数据，2009 年为 2.98 元/股，2010 年为 1.41 元/股，2011 年为 1.46 元/股，2013 年是 1.47 元/股。比绝大部分 A 股上市公司都要高，并且是年年都分，从来没有间断过。

## 坚持为世界创造价值，为价值而创新

——任正非在内部战略务虚会上发表讲话 2014 年 11 月 14 日

【导 读】2014 年，华为在全球 9 个国家建立 5G 创新研究中心；华为全球研发中心总数达到 16 个，联合创新中心

共 28 个；在全球加入 177 个标准组织和 源组织，在其中担任 183 个重要职位；2014 年，智能手机发货量超过

7500 万台。

我们公司就像赛跑冠军一样，终于跑到世界的边缘线上。大江大河、大海大浪，信息的洪流即将起来了，我们有乘风破浪的机会，要有勇气搏击这个世界。但如果还是粗放管理的公司，看到机会，只能望洋兴叹；如果我们不能做到英雄倍出，不是千军万马上战场，不能听得进批评，如何做到行业领先？所以我们要把握住这次大时代转型的机会点发力！一、在向高端市场进军的过程中，不要忽略低端市场

我们在争夺高端市场的同时，千万不能把低端市场丢了。我们现在是“针尖”战略，聚焦全力往前攻，我很担心一点，“脑袋”钻进去了，“屁股”还露在外面。如果低端产品让别人占据了市场，有可能就培育了潜在的竞争对

手，将来高端市场也会受到影响。华为就是从低端聚集了能量，才能进入高端的，别人怎么不能重复走我们的道路呢？

低端产品要做到标准化、简单化、生命周期内免维修。我们不走低价格、低质量的路，那样会摧毁我们战略进攻的力量。在技术和服务模式上，要做到别人无法与我们竞争，就是大规模流水化。客户想要加功能，就买高端产品去。这就是薇甘菊[1]理论，而且我们现在也具备这个条件。(徐直军：应对中国的手机市场，一定要把品牌区分。把中高端产品价格提起来，建立品牌，就能挣钱；低端产品，就是高质量、标准化、低价格、终生不坏、软件升级容易。)

面对大流量时代的流量管理方式发生变化，未来网络的稳定对品牌影响很大，我们要建立起大质量体系架构。过去我们的质量体系关注的是产品、工程，将来质量体系要从文化、哲学……各方面来看，所以我们要在中国、德国、日本联合建立大质量体系的能力中心。

## 二、聚焦主航道，以延续性创新为主，允许小部分力量有边界地去颠覆性创新

互联网总是说颠覆性创新，我们要坚持为世界创造价值，为价值而创新。我们还是以关注未来五至十年的社会需求为主，多数人不要关注太远。我们大多数产品还是重视延续性创新，这条路坚决走；同时允许有一小部分新生力量去颠覆性创新，探索性地“胡说八道”，想怎么颠覆都可以，但是要有边界。这种颠覆性创新是放的，延续性创新可以去不断吸收能量，直到将来颠覆性创新长成大树苗，也可以反向吸收延续性创新的能量。

公司要像长江水一样聚焦在主航道，发出巨大的电来。无论产品大小都要与主航道相关，新生幼苗也要聚焦在主航道上。不要偏离了主航道，否则公司就会分为两个管理平台。

大公司为什么运转很困难？以前我们一个项目决策，要经过四百七十多人审批，速度太慢，内部要允许大家有一条小路快走。而且主航道四百七十多人审批也太多了，应该先砍掉绝大部分。(丁耘：主流程应坚持简洁高效的原则，原则上不超过5个审批点。)

## 三、调整格局，优质资源向优质客户倾斜

我们要调整格局，优质资源向优质客户倾斜，可以在少量国家、少量客户群中始走这一步，这样我们就绑定一两家强的，共筑能力。

在这个英雄辈出的时代，一定要敢于领导世界，但是取得优势以后，不能处处与人为敌，要跟别人合作。有人问我，“你们的商道是什么？”，我说，“我们没有商道，就是为客户服务。”这些年教训也很深刻，不是所有运营商都能活下来，有些运营商拖着我们的钱不还，与其这样，还不如拿来给大家涨点工资。

另外，我不主张产品线和区域结合得太紧密，结合太紧密的结果，就是满足了低端客户的需求。因为区域所反映上来的不是未来需求，而是眼前的小需求，会牵制华为公司的战略方向。

## 四、人力资源要让“遍地英雄下夕烟”

华为已经形成了能够凝聚十五万人的机制，但凝聚得太紧了，不够活跃，就需要耗散，形成新的活力。

第一，改革的目的是为了作战。瑞典的“瓦萨号战舰”，这里装饰、那里雕刻，为了好看还加盖一层，结果出海风一吹就沉没了。战舰的目的应该是作战。

我们之所以攻不进莫斯科大环，仅靠物质激励没有用，缺少战略眼光。所以我总号召大家去看看《诺曼底登陆》。华为现在不缺乏“黄继光”这样的英雄，但是缺少战略家和思想家，大家都不愿意“望星空”，都想有实权。而且以前我们考核体系太具体化，让产生大智慧的人在华为没有地位。为什么这些种子出去也不成功呢？因为缺少大平台，没有土壤，也种不出来庄稼。

第二，我们拉长人力资源金字塔顶端时，要看到内生的新生力量，引进外来的“蜂子”，也要以内为主。不给内部人员一种希望，内部人努力就不够。华为公司做事总是喜欢循序渐进，我们在战略决策过程中，要善于转

变，未来世界不一定掌握在有资历的人手里，我们要承认年轻人可能有未来，不要总是认为小年轻不能当上将。

我们要发现这种善于学习的苗子，敢于给他们去“上甘岭”打仗的机会，不死就是将军，死了就是英雄。这样让大家恢复信心。

第三，人力资源金字塔基座要异化，改变齐步走。我认为时代给我们的时 间 多两年，如果人力资源政策调整不过来，就会面临大量人才流失。

这两年人力资源在改革，进步很大。除了今年改革的部门外，没有改革到的部门还在齐步走。抓住时代变革的转折机会，要重新作出人力资源模型，改变齐步走。这次我要在干部大会上讲，一个人在 佳角色、 佳贡献、 佳贡献时间段，要给他 合理的报酬。不能像我这样，到七、八十岁什么都多了，为什么我冲上甘岭时不多给我多吃一碗面呀！不同角色有不同时间段，不同专业有不同时间段，不同专业的不同角色也有不同时间段。为什么不让 佳贡献的人在冲上“上甘岭”时激励，非要等他老了才给呢？不能给级别，给奖金也行。我们要看到新生事物的成长，看到优秀的存在。

第四，时势造英雄，大时代一定会产生大英雄。我们一定要让公司 50%—60% 的人是优秀分子，然后在优秀的种子里再选更优秀的苗；中间分子 20%—30%。让优秀分子来挤压稍微后进的人，这样他们可能也会产生改变。对英雄也要不求全责备，要接受有缺点的美。我曾在汶川抗震救灾的文件批示“只要过了汶川救灾线，尿了裤子的也是英雄。”一共 427 名，都发了金牌。有一点点成绩就是英雄，将来才有千军万马上战场。

薪酬包制度就是要把落后的人挤出去，“减人、增产、涨工资”。今年调整了中基层的薪酬结构，明年 始对高级干部、高级专家的薪酬改革。大数据流量的现实问题将摆在时代面前，两年后，就要 始冲锋了，我们有一支嗷嗷叫的队伍，该我们夺取胜利！

[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”。

## 遍地英雄下夕烟，六亿神州尽舜尧

——任正非在四季度区域总裁会议上的讲话 2014 年 11 月 6 日

**【导 读】**第一句出自毛泽东的《七律·到韶山》“喜看稻菽千重浪，遍地英雄下夕烟。”；第二句出自毛泽东的《七律·送瘟神》“春风杨柳万千条，六亿神州尽舜尧。”

华为公司未来的胜利保障，主要是三点要素：第一，要形成一个坚强、有力的领导集团，但这个核心集团要听得进批评；第二，要有严格、有序的制度和规则，这个制度与规则是进取的。什么叫规则？就是确定性，以确定性应对不确定性，用规则约束发展的边界；第三，要拥有一个庞大的、勤劳勇敢的奋斗群体，这个群体的特征是善于学习。

这三点要素我们公司是有可能实现的。在未来三五年变革过程中，我们坚定不移地基于“面对客户，创造价值”，不断简化管理、优化流程，那我们有可能在这三个要素的基础上，获得更大的成功。在调整过程中，各级管理团队不要总以为自己是销售状元，你们是管理者，一定要有眼光、综合性地平衡管理和建设，要引领这个队伍前进，未来就很有希望！一、“班长的战争”是指指挥权和项目决策权下移，项目指挥权应该在区域，BG 作为资源中心支撑作战。

胡总说的“班长的战争”是指权力下沉，“让听得见炮声的人来呼唤炮火”。那么，指挥权和项目决策权应该在区

域，BG 作为资源中心支撑作战。BG 的目标是做大销售额，区域的目标是产生合理利润。区域未来 5-10 年从现在的屯兵模式，逐步走向精兵模式，不足兵力，由战略预备队作为机动部队协助作战。

## 二、片联主要推动干部循环流动机制的形成，建立作战氛围。

第一，干部循环流动是根据业务需要，不是为了流动而流动。比如搞概算、合同场景，只需要少部分人跨全球使用，但要求多数人能跨区域使用。为了培养一支有实践能力的队伍，我们才流动。我们只会给可能“上航母当舰长”的人进行循环流动；其他职员不需要海外经验，也不需要流动。职员族固定下来，干一行、爱一行、专一行。所以不是为了干部成长去流动，而是你成长了，就给你流动机会。

干部循环流动是一个必然规律，其实对流出部门有很大好处。不仅把“儿子”抱出去给别人养，内部还可以相应提拔一群人。如果你只想用自己的干部，不把干部送出去，内部优秀人员也提拔不起来，不就是“土豪”吗？这种做法很笨。

第二，各级组织要对新流动进来的人员赋能，帮助其成长。循环流动的人员到了新部门，要努力学习去适应工作。部门认为他不合适，要去帮助他合适。当然，在干部循环流动过程中，有时可能不慎重，如果你认为他的确不合适，要尽快退到战略预备队去重新寻找作战机会，不要把别人的青春给耽误了，其他代表处、战略预备队还抢着要呢。

（李杰：前段时间片联也在反思，前几年为了不断激活组织、激活干部和员工，我们出了一些政策，试图通过时间因素等来保证能够定期淘汰落后、激活组织。但是在执行过程中发现，有些岗位的员工工作五年、十年，积极性仍然很高，仍然能创造很大价值；但有些员工无论工作年限多长，自身状态和能力不足，这就需要我们及早发现。我们应该更加围绕在对人的识别上，包括干部、员工，特别是 15 级以下员工，来解决整个组织的价值评价和队伍激活。我们正在调整这方面的工作。）

第三，片联要加快干部的循环流动，人力资源要善于发现人才。片联应该是全公司的总干部部，不仅是销售体系、产品体系，将来研发、财务、行政等体系的干部循环流动也都是归片联管。人力资源部是总政策部、规则部，规则要确定。总干部部是需要灵活考察和使用干部的。

大家看看俄罗斯的现任国防部长谢尔盖·绍伊古，从上尉直接被提拔为上将。叶利钦怎么发现他可以当上将的？所以哪个项目都能出英雄？处处都能出英雄。

## 三、公司要鼓舞正气上升，让英雄倍出，千军万马上战场。

第一，片联、代表处、地区部等各级组织要有正气文化上升，要英雄倍出。大家看看我在汶川抢险文件上的批示“只要上战场的人都是英雄，即使尿了裤子”。当年不想炒作我们做社会公益，只给每人发了一个木牌奖章，现在我和道德遵从委员会说“有钱了，用金牌换回你们木牌”，像这样把历史问题就滚动解决了。一定要让大家看到前方的星，照耀着我们的道路前进，千军万马不就跟你上战场了吗？道德遵从委员会主要职责是发现好人。不要把主要职责变成帮助落后的人。对干部监督，首先你们要相信干部是好人，帮助他如何去作战，别去触犯到高压线。华大的责任是给好人赋能[1]，教人如何当“官”。我们过去关心的是制度运行中不出问题，现在应更多关注治理之后的结果能否有活力、和谐，能否激发大家干事业的精神。

不能首先设定这是坏人，然后去监控他。我们并不是要真正抓一个干部出来点点火，然后高兴“你看我又抓了一个出来”，总体还是不希望公司有干部违规行为。昨天你违了规，赶快搭个楼梯，下楼洗个澡，把脏东西洗干净。很快就到 12 月底了，你们有做了假帐的，赶快向公司坦白，在座大多数人都可能做过假帐、填过假数据。我们认为做假帐是一种工作行为的错误，不能完全说是品德行为的错误，说清楚就轻装上阵，扛着机关枪继续上战场，准备当英雄去[2]。子公司董事会、监事会、审计部，要善于发现这些人在前进。

第二，绝大多数人都是英雄，所有人都要分享到公司胜利的成果。我们主要重视优秀员工的选拔，自然就会挤掉后进员工，这样后进员工也会有变化。

#### 四、艰苦地区出英雄，让英雄走向将军之路。

第一，为什么不可以让英雄走向将军之路呢？自古以来，英雄都是班长以下的战士。那么英雄将来的出路是什么呢？要善于学习，扩大视野，提升自己的能力。不仅要产粮食，而且要把“五个一”工程提前完成。然后，我们把他们送去需要的地方奋斗，我们暂且叫他们“准将”，准备当将军。准将并不是高于大校的职位，而是准备当将军的士兵。因为艰难环境考验了你，你是英雄，如果只是发个奖章戴着，还只是奖章，如果我们给英雄赋能，就会不同。

其他艰苦地区也是一样。西非地区部说你自己很赚钱，但因为埃博拉，大家不愿意去西非。西非地区部不能只想着靠计划保障模式，要把正向激励做起来。对西非的英雄要加快对他们的循环赋能，让他们大批走上准将。西非地区部要建立良好的保障系统，创造自己的小环境，提高员工生活质量，比如把食堂装修漂亮，里面有音响设备，外边不能玩了，大家还可以在家里跳跳舞。小环境指行政费用 支等，艰苦地区保障部[3]逐个国家讨论，拿出意见来。第二，片联要加快选拔优秀的、有眼光的、有见解的人，加快赋能培训，西非就是一个炼炉，到那里去炼一炼，出来也是准将，有谁不愿意去西非呢？第三，他们的考核基线，与北京、上海不一样，放宽你们一些考核基线，你们出成绩的机会就多了。既然你们赚钱多，可以给你们一些政策，薪酬包改变要快，职级提升也要快。当然，你们想当“官”，我可以理解，但华为的“官”只有一个统一标准，你们应该加快循环赋能。公司民主选举“明日之星”，如果别的地区部表彰 20%，那你们可以表彰多一些，这次可以先试点。

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。近我在阿尔及利亚代表处讲话，专门提到“人的生命是 重要的”，其实我是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。

第二，片联要把艰苦地区干部循环出来赋能。片联说这个地方需要谁，就让他在那里堵机枪，身体已经被打穿了 7 个孔，还堵得住吗？你就拉回到重装旅、重大项目部或项目管理资源池去循环培训，然后他也达到了跟别人同级的水平，别人只能定个上尉，他就可以定高一些。这样激励那些曾经历英雄考验的人，在华为能比别人更容易担负起担子来。

我们认为代表、CFO 要全球流动，随时要流到艰苦地区去。如果可以做代表，先分到西非、利比亚.....去做个代表、副代表试试。如果他只能在好地方做代表，流不动，将来我们就是死水一潭。

#### 五、变革的目的是为了多产粮食和增加土地肥力；合理提拔、使用干部，目的是为了作战胜利。

瑞典“瓦萨”战舰[4]是当时世界上 大的炮舰，装修很漂亮，里面的雕塑都是艺术品，但战舰存在的目的是为了打胜仗，装饰是多余的。国王为了显示威力，又加建了一层炮塔，但船体本身没有改，结果一出海就沉船了。第一，在未来变革过程中，我们要强调目的才是 重要的，目的就是要多产粮食、产生战略贡献和增加土地肥力，凡是不能为这两个目的服务的，都要逐步简化。变革 主要是围绕“为客户服务创造价值”来设立流程、制度，不能为这个中心服务的，我们都要简化。现在流程的繁琐，就是因为我们以前没有弄清楚目的到底是什么。这样我们提高了作战效率，同时我们有一批优秀的、勤劳勇敢的人，经过三五年，我们在管理上一定能进步起来。

现在我们公司的项目管理水平还低，浪费仍然较大，我们要提高项目团队的配置，使他们能力提升。以前机关为什么这么强大？机关掌握了预算，先把自己奖金、编制、岗位职级.....批了，然后到前线的作战部队派个 14 级、15 级就够了。他们层级低，就会多耗工、耗时、耗物资，慢慢摸索到会做了，已经一大堆浪费。

浪费的钱舍得，养几个将军就不舍得吗？这就是过去我们以功能部门为中心出来的弊病，将来以项目为中心的管理，我们正在试点。接下来，我们逐渐使作战团队拥有更多权利，监管前移，来配合授权体系的产生。但过于激进的改革，可能会造成崩塌，公司平台的转变需要一个缓慢的过程，大家要有耐心，也需要大家共同努力，而且会有更多的优秀将军产生。

第二，在干部使用上，目的是为了作战胜利，除了胜利，没有其他目的。无论资历、年龄，我对所有人的看法都是一致的。公司破格提拔了一些干部，是把他们作为标杆，让标准向右看齐。凭什么攻下“上甘岭”的人不能当连长？我们以前说要用会带兵的人，这次我盯着把人力资源提纲中“会带兵的人”改掉了。山头都已被他攻下，还说他不会带兵？不会带兵，给他派一个“赵刚”去。互联网时代是英雄辈出的时代，因为学习容易了。过去你要看标准，要背几背箩上前线，一张一张翻；而现在看标准，不仅可以翻电子件，还可以检索相关条文组合在一起看。年轻人总结经验的进步速度在加快，后生也是可畏的。华为大学那么多表格，读懂这些表格，拿去两个站点实践，也就明白了，不也才二三十岁吗，怎么就不能提拔起来？六、聚焦主航道。非主航道业务首先要盈利，敢于放弃一些亏损项目，抢占战略机会点。

曼斯坦因的《失去的胜利》讲到“不要在非战略机会点上消耗了战略竞争力量”。我们公司一定要抢占战略目标的成功。把研发和区域切了，研发是一个独立的模块。研发若跟区域捆在一起，就是去满足低端客户需求，放弃了战略机会。优质资源向优质客户需求倾斜，要放弃一部分低端客户需求。

将来我们不会在所有领域都做到世界领先，可能会收缩在一块领域，所以非主航道的领域，交不出利润来，就要缩减。而且我们实行薪酬包管理，“减人、增产、涨工资”，你不减人，怎么可能涨工资？

有人会说我们机会主义，就是要逼你转型，就像当年逼余承东一样，消费者 BG 不就转型过来了吗？我对老余讲，“相信未来两三年，华为公司终端的质量会大幅度提升，让它惯性往下走。老余应该重点抓商业模式、计划管理这些方面。”而且专门讲了我的一个观点，“你们这棵桃子树上一定要结西瓜，不能就只结桃子这一种商业模式。”因为桃树的树干，就是公司共同支撑平台（如服务平台、维修平台、财务平台……），根状体系要分不同客户去吸取不同营养。你们要有多种商业模式，很多公司都有窍门，桃子树上如何才能结出西瓜，你们要去好好思考。

[1] CEC 负责发现好人，华大负责给好人赋能，这个逻辑.....

[2] 任老板很会给人楼梯下，这是爱护人才的表现。

## 在行政流程责任制试点进展汇报会上的讲话

2014 年 11 月 4 日

**【导读】**华为机构设到哪里，食堂就办到哪里。华为为什么要花那么大力气办食堂？这基于任正非的一个逻辑：“员工可以选择放弃用餐，但是不能形成一堆人下班买菜做饭的氛围，精力要用在作战上。”公司所有流程的改革一定要为客户服务，为客户服务产生价值，凡是绕了一大弯、不产生价值的流程都要砍掉。

行政管理也要简化，该管的要管，不该管的不管。一切为客户服务，简化所有不是为客户服务的东西。为员工是提供基本服务，不考核员工满意度，由伙委会代听员工反映。行政，不主张成为全球化组织，成本太高，只有主作战部队才是全球化管理。

一、国家行政业务分为两类[1]，生活服务类提倡自治，业务保障类重点标准化。

第一，生活服务类提倡自治，实行基线牵引管理。

我们不设全球基线、地区部基线，就以国家为单位，按前三年滚动平均值分别建立基线。基线不一定要很精准，相对合理，给他们自己一个参考数据。每个代表处可能就有几十条生活基线，比如汽车基线、住房基线、白菜基线.....，代表处对比这些基线改进，若没有改进，我们就去查原因。我认为自治的组织不要有垂直上级，但要有稽查，可以由当地 CFO 带队。

你们（机关）建的就是大流程，比如“吃、住、行”留给代表处自治，自治里面再有小流程，流程责任自己背。机关只出标准，按标准补贴，伙委会想怎么操作都可以。

第二，业务保障类重点是标准化，机关建立标准、提供 IT 工具平台及技术支持，各代表处按标准执行。

我们海外基地生活设施和办公设施的管理要提上日程，行政要对标业界，学习他们的管理方法，加强标准建设，通过标准控制成本和质量。

第三，建设员工餐厅，对全体员工 放。

食堂的改革就是中外员工要共餐，将来各代表处员工食堂对全体员工 放，中外员工都可以到食堂用餐。即使食堂私有化也行。但是像法国代表处关闭食堂的做法，我是不赞成的。在人数少或条件差的代表处，可以与周边指定餐厅签协议，我们给他一点补贴，让他中餐、晚餐都提供服务。员工可以选择放弃用餐，但是不能形成一堆人下班买菜做饭的氛围。精力要用在作战上。

伙补在转变过程中， 主要考虑餐厅要 放成为全体员工的食堂，补贴可以到个人账上没有问题。以前，公司将补贴发到食堂，多吃就多补贴。避免有些中方员工出差，为了把钱省下来，不吃饱饭，哪有力气工作？中外员工都可以买饭吃。

公司腐败浪费关系到每个人利益，伙委会的生活也关系到代表处每个人利益，由他们自己去监管。

第四，建立对服务行业的小费制度。

我们要把员工（受益人、责任人）付小费制度建立起来，比如东南非实行了小费制度（给厨师、司机、保姆.....）。员工每人每月出 10—20 美金，对于他本人不算什么，但对改善关系很重要。小费就是一种感恩行为，光靠节约能节约出一个新世界吗？还是需要靠创造才能富有。

二、行政系统要逐渐改变干部配置，建立起正向激励机制，激活队伍。

第一，行政人员管理要以“爱人”为中心，不是“踩人”为中心。行政系统要逐渐改变干部配置，以前行政很多人员是 13 级，现在我们在巴西提拔了一个 20 级的标杆，所以行政变化很大。

行政系统也一样，要给行政系统一些薪酬包，要用薪酬包进行激励，让大家从正向来获取，不要从侧面去拿。你们做一个过去、现在薪酬包改革前后的对比，服务业务量多少，行政费用多少，岗位编制多少。如果业务增长了，你们没有加人或者还减少了 15 个人，至少 10 个人薪酬包仍然可以给你们，给其他人涨工资。公司需要的是改进服务，不只是为了省钱。

第二，利益分享机制首先要将自治类和业务类分 。业务类归代表处去统一协调，即使节约出的钱要分享，也是分享给代表处，代表处再来进行业务平衡。只有自治这块，我们可以讨论利益分享机制，而且一定要包含外协。因为外协外包一定是存在的，主要为了让他们做好，如果我们自己全包下来，也支撑不了这么多员工的劳动保障。

三、后勤服务采购不能只追求低价，采用先进工具和方法，降低管理成本。

第一，我们的供应链管理还要改变，采购不能只是追求低价，还要把质量提到一定高度来。

比如“吃、住、行”类必须在指定环境（如大超市）采购，可以允许价格略高一点。超市采购必须要本人信用卡和采购单相关联，否则不能报销，以此确保单据不是捡来的。如此核销，虽然看上去成本高了，但实际降低了管理成本。

第二，行政要舍得花钱去购买好的软件和顾问公司。

买 IT 工具的时候，不要完全考虑低价，国产软件和进口软件还是有本质上的区别。要考虑未来的业务结构，比如升级、扩大规模等，IT 系统要能跟上去。

我们与其把钱用于人海战术，还不如花在购买好软件和好的顾问公司。我们公司在大规模作战中，如果就行政这个零件坏了，整个公司作战系统就会被拖垮。

四、行政和慧通配合起来，把荔枝园建设成为优质服务区，提供高质量的服务，鼓励竞争，放竞争。

为什么这一次要把荔枝园作一个模范的社区来建设呢？第一，我们引进了香港物业，可以考虑把员工宿舍全部交给他们管理。第二，二楼以下的商铺和社会活动区域，由慧通全部包租后，再去二次转租，引进“舌尖上的中国”餐饮，经营得好就降房租，经营不好反而要涨房租，将它淘汰走。我们目的是建立优质的服务区，不是为了赚钱。这样我们就真正地建立了一个模范小区，这也是行政和基建共同合作的管理。第三，公司的智能车库系统延伸到荔枝园，荔枝园车库也要收费。

## 与 CEC 就非物质激励工作优化的座谈纪要

2014 年 11 月 4 日

**【导读】**华为不遗余力进行非物质激励，基于两个逻辑：一是高覆盖率，都有被评上的可能，所以才会积极争取；二是奖励形式多样化，奖牌要高级，让人一辈子得到鼓舞。

一、整个激励的结构性管理由 HRC 管理，非物质激励有两类

- 1、一种是机会，由人力资源体系、各级行政管理团队负责；
- 2、另一种是思想教育（包括发现好人、选拔优秀，表彰大多数，加强自我教育，惩教落后），这个由道德遵从体系负责。

二、关于荣誉激励

1、扩大对优秀员工表彰的激励面，公司要鼓舞正气上升，让英雄倍出。

国家可以“六亿神州尽舜尧”，“遍地英雄下夕烟”，我们为什么不可以英雄倍出。作出优秀贡献的员工，发个金牌，人人都可争当英雄。有人的地方就有英雄。我认为公司每年 30~40% 表彰覆盖面应该是可以接受的，比如，公司或部门金牌奖 5~10% 由行政管理团队管理，公示接受员工评议；道德遵从委员会组织民主评选的“明日之星”20%.....，或多一点。这么高的覆盖率，大家都有可能被评选上，才会去积极争取。公司在非物质激励的机会管理上，也会增加机会激励。

我们 重要的是把千军万马调动起来积极上战场，充分发挥员工的潜能，推动一种新的井喷。公司这几年的盈利都很好，表彰要舍得花钱，别抠门。要使奖励形式多样化，奖牌要高级，让人一辈子得到鼓舞。各部门需举行正式的颁奖仪式，对明日之星获得者颁奖表彰。获奖信息记入员工荣誉档案。

2、道德遵从委员会组织民主选举“明日之星[1]”，按公司总人数 20% 左右的比例评选。

公司已经授权道德遵从委员会组织民主选举出 20% 的英雄，你们定出一个评选规则来。我们先把这 20% 的人表彰了，心声社区和华为人报进行报道，相信两三年后我们这支队伍一定会嗷嗷叫。

第一，评选形式：可以民主推荐，民主选举。每年由道德遵从委员会启动评选，各级道德遵从办公室（OEC）与行政管理团队，很好的协商合作。各 OEC 组织部门员工全员投票，一人一票，评选产生明日之星。评选结果由本部门 OEC 在部门内公示。对结果有异议的，反馈给 OEC。

群众的眼睛是雪亮的，群众说选谁就选谁。让选出来的人去挤压没被选上的人，这样就能调整改进风气。群众也可能选出一些老好人，没关系，我们的标准就是要作战，要出成绩。一两年后，大家逐渐就会评选了，把负能量变成正能量。

第二，评选比例：按地域概念，英雄不用横向与别的部门比较，按你所在单位的人数中比例涌现就行。我们要的不是含金量，而是千军万马上战场。在这个区域里，每 100 人就产生 20 名“明日之星”，各个区域的评选比例可以有差别。比如艰苦地区，英雄比例可以高一些。绩效持续优秀的团队，优秀比例也可以高一点。

行政管理团队将来会评选 5~10% 的金牌奖，这是两种不同的评选方式。你们与人力资源委员会去磋商。

第三，评选导向及标准：你们可以在心声社区 设一个讨论专栏，让大家都来发表意见，民主讨论出一个评选标准。评选标准不能僵化，也可以“一国一制”，前三年让各地各自制定标准，评选方案及实施应当符合当地法律法规要求，尊重当地的文化习俗。慢慢地聚合成一个指导提纲，也别太细了、太死了，让一些有缺点的勇士总评不上。“明日之星”，我们应该把未来会产生贡献作为重要因素，也应该把是否努力学习作为重要因素。而且对历史上的员工也要重新评估，有些人可能在某个历史时期没有得到认同，走到今天，才发现他是真英雄。有些不被基层领导认可的人，不一定就不是英雄，通过民主选举，让认同观多了一个面，大家感到更公平一点。

民主选举不能与行政管理团队形成对立系统，“明日之星”的候选名单，群众可以推荐，行政管理团队也可以推荐。

第四，排他条件：

(1) 赌博、从事第二职业人员，没有参与评选资格。凡是发现有赌博行为的人，不用去做思想工作，反正把他劝退或者不续签合同；有些人在从事第二职业，就让他在法律框架下去创业吧，再诞生出一个比尔盖茨，有啥不好呢？不奋斗的干部、专家，不是公司的宝贵财富。当然，那些因公受伤的除外。(2) 年度有 BCG 违规及其他诚信档案负向记录。

3、道德遵从委员会负责的激励是荣誉激励，属于非物质激励。

[1] 2015 年，华为评选出来的明日之星达 3 万多人。

## 在销售项目经理资源池第一期学员座谈会上的讲话

2014 年 8 月 26 日

【导读】区域是作战平台，BG 是资源平台，片联是能力平台。一、流程组织优化，片联、BG 和区域协同作战：区域是指挥中心，BG 是兵种资源，片联主要推动干部循环流动机制形成。

这几年我们讨论 BG 和区域的作战关系总是遮遮掩掩，昨天已经明确：区域是指挥中心，有作战的权利、有选择产品的权利、有合同决策的权利；BG 作为各军兵种给予资源，协同区域作战；片联主要推动干部循环流动机

制的形成，建立作战氛围，大的权力是干部使用权，而不是作战权，不能直接管项目。片联、BG 和区域三者的关系应该是协同作战，汇聚到商业成功，而不是各自为政。这样我们的管理就清晰了。有人会问“那 BG 能不能管干部？”能，这并不影响，本部门内可以实现小循环，但跨领域的大循环无法在本部门内实现，片联看到哪个干部优秀，听听大家的意见，然后循环使用。

“班长的战争”就是指权力下沉，人力资源委员会已有纪要明确阶段性定义，大家可以去学习。将来“让听得见炮声的人来呼唤炮火”，我们会用五至十年时间逐渐实现，那么这三年内重点是把 LTC 流程打通，IT 电子化支持到位，然后实现账实相符、“五个一”，再谈不断向前方授权。当然，今天所讲的是五至十年以后的事情，你们也不要急于求成，激进不一定成功。既然你们已经看见搬石头是在修教堂，在搬每块石头的过程中一定会有微微改变，这个改变应该是有利于公司改革的。

## 二、坚持“针尖”战略，华为就是设备供应商，主航道要做到战略不可替代。

坚持“针尖”式战略发展，突进了无人区，没有竞争对手，踩不到别人的脚，商业生态环境就会改善；就会提高我们的产品议价权，这两年大家看到成效了吧？产品好卖，然后赚钱又多。

首先我们要明确地理解，华为就是一家设备制造供应商，不是以服务为中心。永远不要忘记这一条。虽然我们走向了 IT 支持，实际还是以设备供应商的身份出现，而不是服务商的身份。

在主航道，我们要做战略不可替代的事情，否则就是在支末上发展。战略不可替代，不能仅以技术为方向，也可能包括以商业模式等作为行业领先的结构。只要可替代、拼得你死我活的东西，就不是公司的战略方向。比如，汽车电子非常简单，但可能称霸世界，因为放低门槛，别人进不来。只要能做到战略不可替代，小产品也可能是主航道[1]。因此，我们做电视机芯片、DVD 芯片等，要把这些战略力量超前投入到物联网的某一方向去，像汽车电子一样延伸，扩大规模，霸住这个世界，就会有薄利，然后长期投入，长期有利润。

抢占战略制高地，我们只需要三分之一的地盘，插进一只脚去。战略机会永远都会出现，技术在进步，时代在进步，客户在变化，不是要完全颠覆已有的优势才可以获得战略机会。我们更多要关注质量建设，所以提高技师、实验员、文员……的待遇，都是与战略决策相关。那我们一定会在优质客户赚更多的钱，就把优秀“少将”派到这个客户那里去做“连长”，服务成本上升了，竞争能力增强了。只要能帮助这个客户抢订单，我们就有扩容的希望。所以我们提出的“优质资源向优质客户倾斜”，与爱立信的“帮客户赢”是一样的。

当然，我们以客户为中心，帮助客户商业成功，但也不能无条件去满足客户需求。第一，不能满足客户不合理的需求，内控建设是公司建立长久的安全系统，和业务建设一样，也要瞄准未来多产粮食，但是不会容忍你们用非法手段增产。内控建设不能干预到流程中去，你做你的事，他查他的，只要你本人没有做错事，总是能讲清楚的。如果使用不法手段产的粮食，给公司带来的是不安全，欲速而不达。第二，客户需求是合理的，但要求急单优先发货，那就多付钱。因为整个公司流程都改变了，多收飞机运费还不够，生产线也进行了调整，加班加点，这个钱也要付。因此在满足客户需求中，我们强调合同场景、概算、项目的计划性和可行性。

## 三、人力资源改革在于提高战斗力，减人、增产、涨工资。

第一，我们花了二十几年时间建立起的人力资源金字塔模型，应该说建得很好，但现在还要进一步改良、异化。比如：

拉长金字塔顶端，拉长后会出现很多空洞，我们称之为“蜂窝”，吸引全世界的优秀“蜂子”飞进来。现在“蜂子”飞得好的是研发，来了很多世界级科学家，因为不涉及处理人际关系，所以能活下来。但是管理口的“蜂子”不容易存活，因为他一来就碰到来自“上甘岭”的兄弟连，他虽然比你厉害，但你不听他的指示，这种管理在华为不能落地。这就是我们将来要改革的问题，新招入高端管理者都先不安排岗位，到战略预备队参加作战，在战斗中形成新的兄弟连。

金字塔基础要异化，还要拉 优秀骨干员工和一般骨干员工的差距。我们希望一般骨干员工的薪酬高于社会可比岗位 20%-30%，但是优秀骨干员工可以高出几倍。你看我这二十多年讲话，一贯主张多发钱，发给谁？优秀人员！今年他们 始行动起来了，你看各个口都在发生很大变化，难道还造不出好设备来？这就是人力资源终于真实的冲破牢笼，走向了正确的改革道路，将来作战力量增强，粮食不就能抢更多吗？

第二，不能机械、教条、盲目地全员流动，否则就是高成本。如果这个人是好苗子，有可能上“航母”当舰长，可以对他“之”字形培养，当他进入到一定阶段以后，你才 始分析，给他循环赋能。上战场、枪一响，作战一年半，上“军校”培训，再作战一年半，再上“军校”赋能。如果这个人不是这样的苗子，他本人也不准备做将军，为什么要强行循环呢？训练信念和品格，就是苦，熬自己，经过痛苦以后，才会成“佛”。我奉劝凡是没有伟大理想、凡是沒有信念、凡是不想当将军的人，不要贸然走向流动领域。如果跟着去循环一遍，还是这个水平，何苦要去多受煎熬，你可以选择做小职员，挣点小钱，生活得挺好。所以循环流动，只是对于一些怀抱着理想、有伟大抱负、愿意为这个事业献出这一生的人，因为你热爱，就无怨无悔；如果你不热爱，没得到回报就会失落。我公司全员流动的做法，是逻辑上的不合理，管理上的幼稚。

大多数员工应该是干一行、爱一行、专一行、多拿钱。炊事班长从炮艇、机关食堂流动到航母上，仍然是做炊事班长，循环来循环去，都循环到外面去了。而且流动不是打起背包就出发那样简单的问题，低端员工流动，也要考虑他们的现实生活困难，特别是女员工生了小孩、买了房子，把她流动到另外一个城市，她的房子、小孩等怎么办？所以流动不能草率，安排他流动到另外一个岗位，你要说清楚目的、意义，他在这方面有突出贡献，如何提拔他……。如果循环流动是需要的，我支持；如果是盲目的，我反对。片联要将这个问题好好反思一下，已经做错了的，就要停下来。

第三，华为 ABC 绩效考核来源于美国西点军校的末位淘汰制，目的是为了选拔将军，从优秀人员中挤出更优秀，然后挤出很多能够统帅千军万马的人来。如果我们在炊事员中也实行末位淘汰制，每个地方都搞绩效考核，几千个人带着弹簧秤去给别人称重，这几个人为什么不上战场？比如，几个人端盘子，给其中一个人打了 C，理由是盘子端斜了一点，他心里会想“我端得比他正啊，以后别人盘子端斜了，我再也不会提醒他”，因为你不端斜了，可能你就垫底当 C 了。由此给客户的总体感觉会变得越来越差。事实证明，公司有相当多的岗位应该可以实行绝对工作量考核，我们要形成一个团结的氛围创造价值。所以，不能浪费大量人力资源力量，聚焦在不该聚焦的地方，而特别优秀的干部又提拔不起来。

第四，一定要有一部分人降职降薪，才有一部分人升职升薪。未来五年公司的经营状况都会很好，纯利是谁的？不是给员工，就是给股东。这就是董事会所担心的，钱太多、泡沫化，大家分了钱不干活。今年十二月份前，机关干部不允许涨工资。但现在松 一个口，这个部门减了人，薪酬包可以给你，如何减人？自己去动脑筋。如果这个部门没人降职降薪，就不批准升职升薪，让它眼红别的部门。当然，原本管理很优秀、没有臃肿机构，不是按管辖面、管辖层级、管辖人数获得级别，现在级别还偏低的人员，公司可以个别讨论审查，给他们合理地位。但普遍的涨薪，我不会同意，十二月份送来涨薪名单时，我一定行使否决权。

华为 早是坐牛车来的，现在牛车被装进了高铁，跟着高铁的高速运行，牛车车长也是高速前进的，但他还没有进步到高铁司机，实际拿了接近高铁助手的钱。牛车车长作为老资格，我们也承认你有进步，但是如果你的贡献没有这么大，还是要降级降薪，调整到合理地步。这样加强一线作战，减少臃肿的机关，使我们的作战能力增强。第一炮从人力资源 始，首先要整改自己。

第五，支持大部门制改革。现在决策已经不像以前那么复杂，大部门应该有综合评议的权力和能力了，这时需要进一步的改革。四、重大项目部是公司的战略预备队之一，侧重于在作战中培养商业领袖，要把忠诚通过赋能来产生重要价值。

重大项目部和重装旅、项目管理资源池都是公司的战略预备队，也是作战部队。在作战时，首先不能架空地方部队，你们是参战部队，不是主力作战部队。你们的力量有可能比他们强，但是代表处、地区部 了解情况，要

尊重地方部队的需求。第二，重大项目部和重装旅、项目管理资源池三者有区别，重大项目部侧重于商业环境，重装旅侧重于技术环境，项目管理资源池侧重于管理技能。在项目管理资源池和重装旅，只要你能做好，就可以升上来，没有必要考虑“阶级”成分。

而重大项目部，通过作战来检验了我们的血液是不是红色的，然后一定要把忠诚通过赋能来产生重要价值，让你有能力往前冲。重大项目部，要知道合同场景、概算……，然后提升自己的理解能力，从而使你们从忠诚能走向领袖这一条路。当然，冲上去以后不一定人人都能当将军，但至少要给你英雄，在座很多人不都是英雄吗？实在没人说你是英雄，回家让你老婆拿土豆片刻一个，你就认为它是功勋奖章，自我激励嘛。另外，我们不要对打了败仗的人过多惩罚，因为是在这里选拔干部。这个竞争项目打赢了，是主观上检查你是否有一定的忠诚度，确定对你的甄别；若打输了，你可以继续去作战，因为失败有很多客观原因，不一定是思想不好，否则就是唯心主义了。

重大项目部不仅考虑你们这批人，包括艰苦地区的弟兄也要循环进来。艰苦地区的弟兄可以进入重装旅、项目管理资源池，也可以从培养干部的角度吸收一些到重大项目部。有些人在阿富汗呆了七八年，还没有循环出来打一次仗，只说“这个人经过革命长期考验，爬过雪山草地，你去 航母吧”，他一 航母就会撞到暗礁上。他们在艰苦地区工作那么长时间，做出这么多努力和奋斗，为什么被遗忘呢？因为考核指标僵化。新疆和上海按同一考核系数，阿尔及利亚、莫桑比克与发达国家按同一考核系数，让他如何达到利润贡献目标？达不到目标就是低工资，在“低工资、低级别、低收入”情况下，爬冰卧雪这么多年，你是准备淘汰还是使用他？如果使用他，就要让他出来参加作战，循环赋能；如果要边缘化他，怎么正确对待英雄？以后谁还愿意去当英雄，谁还愿意去守阿富汗、阿尔及利亚、莫桑比克、利比亚……艰苦地区？所以片联要组织循环赋能。弟兄们说“通过循环赋能后，我很厉害，要求上前线”，那去利比亚、阿富汗，你销售一块钱，奖励十块钱，在欧洲销售一百块钱，奖励一块钱，不就解决问题了吗？全球不同地区的考核杠杆和指标要不一样。

五、公司提供赋能培训的机会，成长更多靠自学，优秀的销售项目经理应该“十八般武艺样样精通”。

我们有多少个战略机会点，你们要去反思为什么攻不进去。抢占战略制高点，我认为不是激励机制的问题，而是要通过赋能。给你 150 万奖金，攻不进去；给 1500 万，攻不进去；给 1.5 亿奖金，也仍可能攻不进去。因为绝大多数人现在不具有战略系统的结构能力，仍停留在很基础的能力上。

我们赋能是实行训战结合，需求驱动供给。这次我们和华为大学指导委员会已达成一致意见：学习发展大纲由人力资源委员会来组织拟定，华大就是交付团队。而且这个大纲跟 811 计划一样，是滚动的。比如，以前我们不懂“ $1+1=2$ ”，华大要重点在“ $1+1=2$ ”这个问题上去努力工作；现在“ $1+1=2$ ”在华为不是问题了，然后就要在“ $1+2=?$ ”这个问题上研究。如果所有大学都在上“ $1+1=2$ ”的问题，其实是发挥了教师的优势，我能上啥课，你就听啥课，所以华为公司的培训不能总是“ $1+1=2$ ”。项目需要什么，华大就供给什么；若不需要，你准备了，那是浪费，除非你自己有钱。所以训战结合 好使用兼职老师，只有兼职老师才清楚今天这些代码代表什么涵义，组合起来是什么，达到什么目的，产生什么结果……。将来专职老师应该是更强的组织者，因为即使是优秀的专职老师，两三年后他也可能会跟不上变化。

有人问“如何成为一名优秀的销售项目经理”，如果你没有交付、生命周期管理、售后服务等实践经验，合同谈判谈什么？就只有让步，降价、降价、降价，然后成交。既然降到 低价，何谈优秀销售人员呢？我们把 低价给人家网上公布了，直接网购不就行了吗？销售人员的目的是要卖贵一些，你若连自己销售的产品都不明白，怎么说服客户多付一些钱？那你就是很不合格、 低级别的销售人员，还想在华为公司当将军？门都没有。我们每个人都会缺一堂课，而每个人都有周末，坂田周边、海外任何一个代表处……每天都有机器在安装，你为什么不去交付装装机器呢？晚上在电脑上算算表格、算算项目，然后你就具备这些技能。其实古时候就有对销售人员的考核标准，不是讲“十八般武艺样样精通”吗？你若连一样武器都不精通，还有十七样武器，要花多少时间钻研进去。

也有人问“如何努力才能成为商业领袖”，没有模型，你在努力学习的过程中，把这些知识活学活用，都要靠个人去感悟。第一，我们主张把事情做好，不在乎项目大小。我从小项目看到你是个苗子，就会重用你；即使你做的项目再大，你能力不够，也会换掉你。我们曾提拔了一些小国的人，比如五年前小国普遍亏损的时候，朱皓刚能把小国做到1亿多美金纯利，就把他提拔到片联来了。如果大项目、大合同做得非常粗制滥造，这样的人还能被提拔吗？应该把他钉在那里二十年不能回来。第二，项目概算不是公司编好提供给你，而是需要你自己去估计。山头有块岩石，总部怎么知道呢？你根据岩石在前线做出概算，然后才开始合同谈判，价格该进、该退、能赚多少钱，心里都是有底的。如果将概算都提供给你了，那你只是一个打工仔。所以希望你们能够编概算，从合同场景开始，能在概算上理解。大项目的概算要明白，首先要实践。

所以个人成长不能仅靠公司赋能，更重要是通过你像邓小平一样自学，这就需要修炼。大家到重大项目部来，就是要让自己争取成为优秀的销售项目经理。有句古话叫“头悬梁，锥刺股”，你们正是生龙活虎时期，少点休息，多一点将军梦，努力转变自己，使自己跟上时代步伐前进，这才是重要的！

[1] 什么主航道？基于ICT的战略不可替代。

## 在“班长的战争”对华为的启示和挑战汇报会上的讲话

2014年9月23日

**【导读】**“班长的战争”是美军近些年发展的作战方式。阿富汗战争，美军先派去的是“三角洲”和“绿色贝雷帽”的特种小分队。伊拉克战争中，唱主角的不是过去的师团，而是连排甚至班一级小分队，这些小分队的士官们深入敌后，携带着卫星定位仪和激光指示器，随时可以下载卫星画面，根据画面去寻找敌人的踪迹，也可以通过卫星呼唤战机进行轰炸。

一、“班长的战争”不是班长一个人的战争，其核心是在组织和系统支持下实现任务式指挥，是一种组织的整体性改变。

“班长战争”灵活、轻便和高效的组织运作，其核心是在组织和系统支持下的任务式指挥，实现一线呼唤炮火。任务式指挥是通过授权和指导，支持敏捷且适应力强的下级指挥官在意图范围内发挥有纪律意识的主动性，用自己的方式有效的实现上级指挥官的意图。

实现任务式指挥，需要组织整体的改变，不是班长一个人的战争，而是需要在责任、权力、组织、资源、能力、流程和信息系统等多个组织管理要素上的支撑。在责任分工方面，将战术指挥重心下沉一线，高层和机关聚焦战略制定、方向把握及资源调配；在权力授予方面，行政管理和作战指挥权力分离，基于清晰的授权规则和下属的任务准备度进行合理授权；在组织配置方面，根据作战需要，模块化的剪裁和调整一线组织；在资源布局方面，战术资源贴近一线作战部队，战略资源集中布局，快速有效响应；在能力建设方面，以战略要求为主线，开展综合能力建设；在流程运作方面，作战流程是面对复杂多变、不确定的环境，聚焦作战能力的实现，行政管理流程则严谨全面。在信息系统支撑上，通过构建互通的信息环境，使各级指挥官在任何时间/地点获取到完成任务需要的信息，对作战环境形成共同的理解。

二、“班长的战争”后指挥权和决策权应该在区域，BG作为资源中心协助作战，战略预备队作为机动部队协助作战。

在组织改革中，后指挥权和决策权的授权要清晰。首先要清楚授权给区域还是BG？授给区域的权力是什么，授给BG的权力是什么？我同意有多种决策权，我讲的是后决策权。以销售额为中心，是BG的责任；以利润为中心，是区域的责任。我认为战争决策权应该授权给区域；BG更多关注资源建设、战略建设、参加作战，为

了促进销售额，要想办法让前线指挥官接受他的观点。除了消费者业务我可能同意是 BG 有决策权，其他业务必须是区域有决策权。

过去我们为了省张机票，每个代表处编制满员，当业务量变化时，不能灵活应对。现在采用薪酬包机制后，已经有所改变，但代表处的编制还是过于强大，应该使用战略机动部队来调整这个结构。

赋予前方指挥官 后决策权，不能让 BG 和战略预备队把前方指挥官架空，如果你们认为前方指挥官能力不够，可以调换、重新任命，但是指挥权还是要放在前线。比如这次在拉美搞汇困的座谈，第一点，汇困这个国家，汇困人员是主作战部队，甚至相比销售的作战部队在层级配置上、干部选拔上一定要给机会，因为他只要解决了 8000 万汇困，我们销售 8000 万是很容易的事情，就能卖进去。但我们一直把他看成配属人员，低职务、低级别对待，这样怎么能解决问题呢？第二点，我提出将操作的决策权下放给子公司董事会。以前是机关审批，机关是审批不过来的，那么机关有什么决策权呢？解决方案的决策权，就是怎么解决这个问题的解决方案，专家有这个决策权，但具体操作时应该要前线决策。前线的决策监督，有子公司董事会在前线。所以我提出这个方案，希望资金解决方案部、资金计划部来解决这个问题。

三、“班长的战争”是组织改革的方向，要让大家理解一致，在贯彻执行中要注意节奏，各层组织根据实际情况有序 展。

班长的战争解读很清晰了，是组织改革的方向，要让大家理解一致，在贯彻执行中要注意节奏。美军[1]是强者，想怎么改革都可以，而我们不是，在组织和能力管理上很多方面都还相对较弱。

同意你们的实施策略，一是从公司整体视角，识别主要问题，按原则、流程、工具方法逐步形成解决方案。变革的目的是多产粮食，以及增加土地肥力。二是选取区域一线试点单位，选取研发一线试点单位，分别从一线视角评估衡量各层组织是否能有效实施任务式指挥。研发和区域是两件事，因为如果研发和区域捆起来，其实研发就走向低层次了，满足客户低层次需求那里去了。区域一线目前基层作战流程还不很清晰，那么收缩代表处、加强机动队伍的时机就还不完全成熟。区域首先用五年时间打通 LTC，实现“五个一”、账实相符，并且 IT 要实现落地。

四、我们要重新思考一线组织建设的有效性，一线要流程清晰，作战能力要强。每个国家代表处要建立业绩基线，然后自己与自己比，持续改进；人力资源部更重要是管住规则，回溯调整。

代表处作为坚强堡垒，要思考将来怎么建设。美军现在的军事理论中提出直接指挥到营，而不仅是到旅。直接作战指挥到营，以营为作战基础的，因为远程火力配置强大了、流程清晰了。但是我们公司的国家业绩基线[2]不明确，每个国家都应该按前三年的平均值建立各种业绩基线，只要超过业绩基线，在全球都属于同样的优秀干部。否则上海地区干部的晋升一定比莫桑比克、马拉维的干部快，因为那些国家本身就没有多少合同，包括伊拉克、利比亚。我觉得人力资源部 主要是管规则，包括业绩基线的考核规则，每年都要去回顾。人家这个地区正在出现战争、瘟疫、各种情况的时候，你还保持过去的业绩基线不变，全球统一业绩基线，我认为这肯定是非常落后的考核方式。新疆和上海怎么能放到一个尺度里考核呢？中国地区一定也要确定中国地区的地区业绩基线。我担心新疆、拉丁美洲这些地区陷落，大家都不愿意去，然后就跨掉了。所以这段时间我就跑到这些地区，我这次专门在新疆谈了，新疆要率先在全中国实现“五个一”。为什么能实现“五个一”呢？每条公路都设路长，你帐实不相符，不准走这条公路。这样半年就出来五个优秀骨干，姑且叫他准将，明年这五个准将进攻乌鲁木齐实现账实相符。重新选接班人，守住这些公路，叫副路长，他们不仅要管住现在过公路的账实相符，而且回溯过去历史旧账，又出来五个准将（准备，再准备将军）。前面五个准将再加后面五个，结合起来，作出成绩来，中国区还要晚两、三年才能实现的，新疆早实现，人才飞出去，不就是飞将军了吗？这样艰苦地区出英雄，也出干部。这样艰苦地区就有人去了，不然就没人去。

五、各级干部要有成功的项目实践经验，要能从优秀的项目经理中产生干部。

美军从士兵升到将级有一个资格条件，要曾做过班长。将来华为干部资格要求一定要是成功的项目经理，有成功的项目实践经验。做项目经理的副手，将来在机关也只能担任副职。这个要求提出来后，整个队伍自己慢慢就优化了，用五至十年逐渐循环实现。未来1-3年，用明白人把不明白的人换下来；未来3-5年，用优秀明白人把明白人换下来，完成这一场“换血”，就是“蓝血”。华为也要培养一个职员族，这批人不需要项目经理资格，也不需要海外锻炼经历要求，只需要做好本职工作就行，就叫职员，不再叫干部，老资格的职员也是职员。如果说机关都是干部，那是我们混淆了概念。

现在机关总是协调会，一个小项目都有几十次会议，这就是一把手没有基层实践经验，不知道怎么干，总是会没有结论。如果组织摩擦减轻了，会议减少了，自然就会简编，简编的优秀人员到前线去当司令，前线的作战能力自然也会提升。

我们的基层主管，眼睛容易向下看，连自己周边都不了解，更不用说全球战略问题。基层主管不关注，组织就是蛮干。为了打下一亩二分地，弟兄们也不提出战略、调动资源，只去关注组织自己的力量。这种思维方式是很多年形成的，要通过战略预备队循环来逐渐改变，也不可能一下就改掉。比如，华为已取得的成功经验，比如罗马教皇访问韩国，对我们的宽带冲击影响有很正面的影响，第一，是否有系统的总结？第二，系统总结中有无摘要，摘要中有无简介？因为有部分人不需要去读摘要，看看简介知道这回事即可，而有一部分人需要认真读读细节。

## 在小国综合管理变革汇报会上的讲话

2014年7月23日

**【导读】**华为的很多变革会率先从小国始，一是麻雀虽小五脏俱全；二是风险小，失败了不影响大局；三是相对简单，船小好掉头。

### 一、要充分认识综合管理变革的难度，率先从小国始，从简单到复杂，为全球输出综合变革经验与人才。

为什么我们选择从小国始推行综合管理变革？就是从简单到复杂。因为小国的站点数量少，容易将合同场景、概算等方面搞明白。有些国家只有二百多个基站，如果还搞不明白，那是有问题的。我们在小国也要建立教导队，从简单到复杂去培养人才。这样人才应该会成长得很快，这也是人们要从小学、中学，再读到大学的原因。

将来管理变革应该是两批人，一批是攻城部队，一批是守城部队。当一个国家的流程打通以后，变革部队要一分为二，一部分去继续攻城，一部分留下守城。守城部队也有相应的守城薪酬标准待遇，不一定是低薪。小国守城部队守住了城，将来也可以到中等国家、大国去参加守城。

大国变革是我们要做的重要的事情，但是首先要明白，这些地方如何去做，现在是否具备实现的条件？我们不排斥同时去德国、日本试点取得经验，因为德国人和日本人高度严谨，容易做出规范模板，有利于综合管理的落地。

### 二、要加快输出小国综合管理变革金种子，用6个月时间识别出可提拔的人选，树立榜样，激活队伍。

虽然说三年实现全球账实相符，但要加快种子发芽的速度，才能让千军万马上战场，支持三年后的会战。你们知道如何让绿豆加速发芽吗？先用热水烫豆子，能让绿豆早点发出绿豆芽。小国变革管理，就是要加点水，让种子快点发芽，尽快产生榜样。

我希望在明年春节前，用6个月时间，你们要识别出可以提拔的人选。即使将来可能会认为把这个人提错了，也没有关系，不就是多个老革命嘛，一定要让大家相信我们是说话算数的。榜样也不一定是永恒的，但重要的是让后面的人被有效激发起来了，这才是我们想要的。

比如，近我们给土耳其代表处的任天柱提升了两级，他用科学方法管理仓库，让一万平米的仓库缩小到二千平米，这就是我们所需要的人才。现在你们就可以去宣传一下，这就树立了一个仓库管理员的标杆，要让大家知道，管理仓库也是会有出息的。又如，这次有一批生产线优秀技师，将从 12 级调到 16 级，破格涨 4 级，还配股票。一定有很多人会看到，如果他认为这个政策好，就会去吸引他周边的优秀技师来加入华为。

由变革金种子、供应链生产线员工、GTS 老员工、财务会计……组成的混合联队，有理论的人和有实践的人混合去作战，不就是混凝土吗？我们要做到世界领先，什么样的人才都需要有，怎么能只有将军呢？因此，我们推动各个业务口去调整。操作类员工不一定是低职级，而且不局限在“技师”范围，应该是代表了相当一群有实践经验的人，可能学历并没有那么高，但业务做得好，经过了华大同等学历认证。我们给劳动态度积极的基层员工 放这次会战机会，给英勇作战的人提供一个支撑平台。

### 三、管理变革要瞄准“提升效率、多打粮食”的关键目标，实现流程贯通，支持管理简化并落地。

管理的目的是为了提升效率、多打粮食，任何时候的考核，都要把这个地方的粮食是否增产作为第一指标。以此给大家施加压力，不要热衷于为了管理而管理，做多余无效的事情，把产粮食给忽略了。华为的流程为什么这么复杂？其实很多环节根本就不瞄准多产粮食，绕来绕去。集成拉通的流程在小国可以简化，甚至一个国家一个流程也是可以的，但流程出口必须是标准的。

我们赚了客户的钱，就要努力为客户提供服务，进一步提高服务质量，客户就不会抛弃我们。未来我们的销售收入可能会达到七八百亿美金，但员工数量并不会相应增长那么多，因为作战能力提升了。应该是岗位综合化，减人、增产、涨工资。（郭平：进一步推动上下功能对齐，逐步实现岗位综合化。）重装旅是成千上万人的作战部队，当代表处发现战略机会点时，重装旅可以派上去，帮助你打天下。

十五万人团结一心，价值体系基本正确，管理优化、简化，那么我们的战斗力就会极强。相信五年后，我们能赶上爱立信今天的管理水平。实现的基础是什么？首先要把管理变革落地，才能调动起来。

### 四、提倡一次把站点计划做准确，逐步让供应模式简单化。

我们对仓库管理进行改革，就是为了让流程贯通。供应模式简单化，就是强调一次把事情做好，一次把站点计划做好。将来供应中心也要虚化，我们会逐步减少供应中心的数量与规模。如果连发货到 终站点的计划都不去做准确，发货到代表处仓库的计划就能做准确？所以，小国基站数量少，应该在做模型设计时就多动脑筋，一次把数据做准确。

我们从“一次把事情做好”的过程中，选拔管理能力强的人。那么他在中等国家、大国至少也可以将 70%的事情一次做好，另外 30%的事情不可测；即使只有 30%的事情能够一次做好，也比 100%需要分拣加工生产好。大家都往这个方向去努力，逐步减少仓库二次分拣式生产，越少越好。

### 五、建立问责机制，打击做假账、说假话，确保账实相符。

账实相符一定要逐渐实行纪律措施，问责制和表彰制并行，拉 差距。从现在 始，打击做假账、说假话，加大惩罚力度，增加 120%以上系数给扣回去。如果人人都讲假话，账实相符根本就无法实现。

### 六、其他对汇报内容的建议：

综合变革集成方案：应该包括合同全生命周期管理，不一定要列出单项来，但应该在解释中要体现。合同承诺人要承担责任，要与合同执行结果绑定。

小国综合管理变革试点成员：增加 IT 人员，做好流程贯通后的 IT 实现保障。机关职能部门的 40 个人，至少有六到八人是财经背景，可以到社会上招一批有综合管理经验的人。我们公司财务人员都是属于那种“大架构”式

的管理，太条理化了，使得小机构有时也做的很庞大。而社会上小模块式的综合管理人才更多，让这种背景的人才加盟进来，带来的一些经验就是综合管理。

基于场景的标准化模块流程做得很好，可以单独汇报一次。你们今天胶片思路很清晰，直接把胶片发个总裁办邮件，让大家去学、去悟。

## 在 2014 年 7 月 25 日 EMT 办公会议上的讲话

2014 年 7 月 25 日

**【导 读】**余承东说：“我们以前做 B2B 的生意，跟这个模式差别太大，我们的人不太会做这个。以前是铅球运动

员，现在跳体操，方向路子不对了，以前是游泳运动员，现在打网球，变换赛道了，方式不一样了，需要学习。”

### 一、关于 BCG 问题处理汇报

2017—2018 年公司经营没有理由不好，虽然也有人对我表达了一些忧虑。我们的前提假设是：到时候我们的管理流程应该基本上打通了，那我们一定会提高人的效率，减少人的编制。在这个基础上：

1、代表处不再设这么庞大的作战机构，应该是精干的机构，这就是班长的战争[1]。那缺少的作战队伍从哪里来？从重装旅、重大项目部、项目资源池等机动部队来。我们有一个机动的作战力量，应该可以缩小前方作战指挥中心的编制，管理好了，可以增产粮食。

2、针尖战略：我们每一条产品线、各个区域都要用针尖战略突进无人区。我们不踩利益集团的脚，商业生态环境会有改进，我们也有更多的议价权，我相信这方面我们也会增加一些利润。凡是进不了不可替代区的产品，要苛以“重税”，抑制它的发展。

3、我们挣了客户的钱，不应该和客户一样去晒太阳，应该把交付做好，从 MKT 到研发、合同获取、交付、生命周期，我们都要努力去工作，我们不能原谅员工不干活。我跟交付系统讲，交付责任人的正面、反面等各项资料都要存档，落实追究到责任人，表彰到责任人。我们的优质交付，能不能获取更多的客户信任。

我们这三点得到更多的利润干什么？发钱。发了钱让大家购物晒太阳，还是更努力工作。我们说是得更努力工作。我们加了钱得再去冲，去抢上甘岭回来，基于这个，是不是也能找到钱？

企业网要减少亏损，不能说我们持续亏损就做大市场，战略面还是不要拉得太远，要聚集到几个重点突破口上来。每个国家都要设定亏损线，都要扭亏增盈，我同意拿一点中国区盈利的一部分去补贴其他地方，但也要有限，不要又撒一个大网去干。

财委会还是要每周查一次终端库存，天天都要给余承东敲警钟。老说我打击余承东，其实我打击他是爱护他。过去手机售后服务做得不好，现在已经好多了，还要加大投入。

[1] 以后的作战构成是：班长+机动部队

## 在项目管理资源池第一期学员座谈会上的讲话

2014 年 7 月 23 日

**【导 读】**项目管理资源池，三大战略预备队之一。项目管理资源池主要是推动八大员的循环进步，倾向于以执行为中心。容易混淆的重大项目部则倾向于商务和策略。

## 一、坚定不移地在 3-5 年内实现全流程贯通，并且 IT 支持到位。

“让前方来呼唤炮火”这是一个比较激进的管理，是一个指挥权下沉的象征性说法，现在我们还是需要有序地逐步发展。先要把流程打通，把支撑工具 LTC 拉通。要账实相符，要实现“五个一”，在此基础上，让前方来呼唤炮火，才有可能。以前我们总说流程要优化，但没说清楚如何优化，优化到哪里去。所以我们归纳了爱立信的管理，提出来实现“五个一”，当然实现“五个二”也很不错，即使“五个三”我也满意。在全流程贯通的过程中，首先强调实现账实相符。我们从两条路同时进行：第一，在德国试点的综合性工作组，反对九龙治水，要让变革综合落地。而且德国人高度严谨，容易输出规范模板和经验。在 38 个国家上线后，也不急于把德国经验推广。上线总比不上线好，急于优化，欲速而不达。第二，从简单到复杂，我们选择了两个小国试点，培养一些种子，小国容易实现综合落地。在小国，我们培养战略后备队，通过小麻雀解剖，找到做大项目的经验。现实中，我们还没有取得经验，做不到大规模展 变革面，但主张该打通的流程先各自打通，落地总比不落地好。

大家进入项目管理资源池，培训时应该让工程稽查部花半个小时给你们看一些现在仓库管理的照片，看看你们是如何管理仓库的，如何把公司财产大规模浪费的；看看财务如何把已经浪费的钱从你们奖金包里扣回来的。我们要从今天的流程遵从制，逐步走向明天的流程责任制。现在实行的流程遵从，你看仓库管得那么糟糕，责任在谁，怎么不把你们的工程报废物资作为奖金包发给你们？既往要咎，这一点不能动摇。做虚假账目、浪费损失，终要从你们奖金包扣回来，一年不够扣，就分几年扣；牵连到前任代表的，都要追究到前任代表，授予他一个负奖金。这样大家才知道痛，才知道改进，才会有明天。将来土耳其仓库管理的经验要推广，我们准备破格提拔仓库管理责任天柱，黄卫伟老师去调研的时候，看到他管理的仓库面积不断减少、供应量却在不断增大，归纳总结了他的事迹报上来，我们认为这就是榜样。我们要提高优秀人员的薪酬，同时也要对不合格人员降职降薪。

从客观上讲，这二十多年华为的管理进步很大，但进步速度还不够。因为随着工程项目越来越大，责任越来越重，风险也越来越高，我们没有足够经验的人员。当我们真正实现全流程贯通后，预计结果应该是简化管理、减少编制、操作更加及时准确，也意味着我们的利润会增长。这就是“减人、增产、涨工资”，我们才有可能接近爱立信今天的管理水平。

## 二、坚持针尖战略。

公司二十多年来聚焦管道，因此我们今天已经突进“无人区”了，这样做的好处是：第一，不踩别人的脚，就没有利益矛盾，商业生态环境得到了一定的改善；第二，进入“无人区”，我们的产品有议价权，可以与别人讨价还价，利润就会增长。上半年的财报已经公布，大家可以看到公司效益明显增长。

## 三、坚决贯彻全流程优质交付。

刚才有人提到交付，他理解的“交付”是 GTS，而我理解的“交付”是从客户端到客户端的全流程优质交付，包括 MKTG、研发、制造、GTS、生命后周期管理……各个环节，当然目前我们还做不到，因为“一头一尾”还搞不明白。“一头”指客户需求、合同场景、合同概算；“一尾”指合同收尾，包括经济通货膨胀趋势、人员工资的涨动需求。这两端不清楚，我们就很难实施端到端，所以我们只把中间可视的这一段先提出来，建立了项目管理资源池，在这一段可视范围内培养干部，培养以后再向两端延伸。

第一，能做到优质的中间部分，先实现优质交付。目前在工程分包、采购人员当中，可能有百分之七八十没有做过工程项目。首先，我们用 1-2 年时间，通过训战结合（短训及直接上战场），换一批做过工程的明白人上来，把一些负责机关管理但完全没有做过工程的人，从分包管理岗位换下来，到这个战斗队去接受赋能。下二轮，再用 3-5 年时间，用优秀的明白人把明白人换掉，所有工程分包、工程管理的人员，必须从优秀的项目经理中选拔。我们通过片联建立起干部循环流动，调整出来的人并没有直接进入淘汰。除了少数劳动态度很不好的人，多数人还是进来充电，经过循环赋能后，再上战场。打赢了这场战争，一定有将军产生，这就是选拔制

的原则。将来不明白、不优秀的人就只有打工去。换上来的将军才 30 多岁，总要等到他们退休，你才能当将军，谁让你在关键时刻不努力呢。

大家要重视训战结合的意义和表格的作用，来提高整体工程交付作战能力。你们进来赋能，华大只是做一些启蒙，给一些表格，但真正要用明白，还是靠自己从中去悟出道理。我们曾花上亿美金引进西方了那么多先进管理，这些工程表格都是经过一百多年的实践得出来的。当然，也不希望华大把这几十套表格都推出去，只需选中一套（不要合并）强推，不断深化总结，让大家整齐划一，表格、代码、标识符等全部一样，这就是“训战结合”。你们不要总认为自己能创造发明表格，先把这个表格搞明白。经过多年磨难，我们的交付能力已经大幅度提升了，前任总结的经验和你们的经验应该都是有用的，但你的经验若没有经过多次实践认证，不要推广。

有人说想循环到海外锻炼，首先必须要自己苦练，通过考核，才有可能。现在中方员工去海外的成本这么高，除非你条件比海外的人优越、贡献比海外的人大，否则他们不会要你。国内也有很多大项目、好项目，也有艰苦地区，为什么不把自己先在那里锻炼出来呢？项目管理也不存在本地员工和中方员工职业通道的概念，就看谁更努力，春蝉都是自己去破茧。我们要做到新人辈出、滚滚向前，才会生机勃勃。

第二，暂时做不到优质的一头一尾部分，要把问题弹出来，寻找解决方法。上次保加利亚的汇报中，鲁勇自己把工程质量问题暴露出来，我认为他是一个好干部。大家都要向鲁勇学习，只要不符合质量要求，第一时间把问题拱出来。希望你们多输出这样的总结案例，发到心声社区或管理优化报上。只有善于发现问题的人，我才有兴趣见他或者看他的文章；如果你的报告全都是好的方面，原则上我不会看，我不相信公司没有问题。公司不怕批评，要有批评才能进步。用这种方式选干部，形成十五万人团结一心、奋勇向前，我们就能做到世界领先。

第三，充分发挥财务人员的作用。这期项目管理资源池来了非常多的财务人员，你们不能只是跟着项目走，首先自己要思考一下，将来华为应该是怎样的，如何控制一些问题。

上一批已经去到项目的 CFO 中，部分 CFO 可以去做小项目 CEO，真正明白一个项目计划、预算、交付、核算的全过程。当然，小项目 CEO 也可以去做一些大项目 CFO。这就是“掺沙子”，这就是循环前进。一定要算清楚账，现在就是因为算不清楚账，做了许多傻事。无论多高级的干部，你签了一个烂合同，都把你硬性绑在项目或合同上。

第四，把工程交付和管理服务分，尽量不做管理服务。工程交付服务是清晰的，应该能做好，至于测绘过程中需要消耗不同力量，我们再讨论。管理服务就是高价，否则就别做了。我们投入那么多高薪人员，怎么能绑在那里做一些守基站、带客户看基站的事情呢？你说管理服务可以创造价值，那么员工股票分红、办公室场地费……都要算进成本。

按照以上这些方法，将来工程项目会不会赚钱？在座都说“会”。如果我们多吃点苦，全流程做到优质交付，客户认可我们，就会继续给我们合同，公司就有钱继续分给大家。

在这次改革过程中，我们也没有经验，但是这么多年来，我们做过这么多的傻事，把好的、坏的案例都 发出来。每个人努力学习后，去改进自己的项目，靠你们淘汰一部分人，把另一部分人逼上先进，所以今天充满了机会，大家要珍惜。当然，存在就是合理，公司改革也不是激进的，要逐步进行。

## 在变革项目激励政策汇报会上的讲话

2014 年 7 月 23 日

【导 读】上甘岭下面是钻石矿。做老板一定要象任正非一样会讲故事。

## 一、变革项目组人员任职不能僵化，政策逐步调整合理。

有一部分岗位（比如变革系统、重装旅等）是否允许在定级时予以一定的弹性管理，轮值 CEO 要讨论一下。以前公司混乱时期，我们实行以岗定级，使公司走向规范，是正确的。现在我们处在变革时期，如果仍然僵化执行以岗定级，会约束到很多创新和变革。我认为战略预备队（重装旅、重大项目部、项目管理资源池）都应该建立干部部，如何评价在战略预备队的这些人，要拿出解决方案。现在我们只会评价死守碉堡的人，不知道如何评价机动部队，但静止的防御永远抵挡不住动态的进攻。所以我们要在动态进攻中，适当突破人才金字塔模型的管理，当然不是全推倒，而是进行针对不同人才的差异化管理，鼓励千军万马上战场，产生极大的战斗力。第一，项目组八百多人，大部分人员不是专职，有资格的人进入项目组，若真正将流程搞明白了，在华为就有更大价值。当他在变革项目组的任务结束时，给他一个好的鉴定，为他谋一个好的职务，如果他胜任那个岗位，职级就快速升上去。而且在变革过程中，循环使用干部，让那些不学习、不努力进步的干部感受到巨大压力，然后他们也会努力。

第二，对于坚持到后的少数核心人员，这些种子实行特别任职管理，可以个别特殊审批。而且我们不能仅根据管辖面、组织级数、项目人数来确定流程大小和干部职级，小项目为什么不能出将军？我认为应该是把管辖好的人职级定高，无论项目大小。

所以，一方面公司要主动将政策逐步调整到合理，一方面你们也要受得了委屈，不要计较一时得失。干部资格标准中的经验，还是强调项目管理实践经验，包括交付、研发、变革、市场经验。目前只要有项目管理实践经验，就可以到机关来工作；将来机关干部必须是优秀的项目管理者，才能被机关录取，不优秀的干部，重新回炉炼钢去。那些没有项目管理实践经验的干部，在机关是坐不住的。

## 二、我们需要的是成功攻下“上甘岭”，可以加大物质激励。

“上甘岭”对公司重要，因为攻下了，地下都是钻石矿。所以现在要想出措施，如何推动大家去积极攻占“上甘岭”。用悬赏激发个人的奋斗精神，是公司过去的做法。但没有系统工程的能力，怎么激励，也是不行的。我们需要管理上的成功，把钱花在需要成功的地方，为什么不能形成大项目的系统能力。系统工程是一门科学，高级干部要学一些。

变革就是简单化，跟目标挂钩，目标就是多产粮食。你们现在有信心了，紧接着要把措施做出来，马笼头要放草，而且草还要放多一点！

## 第一次就把事情做对

——任正非在全球仓库大会上的讲话 2014 年 7 月 7 日

**【导 读】** 1、全产品生命周期管理是趋势，什么时候我们能主动告诉客户哪个基站已到生命末期需要维修或加固，这是一次把事情做对的目标；2、IT 系统设计基于“零”人工干预而设计，因为人是“不可靠”的；3、从存货和退货来找问题根因，往往能剖析业务实质（5W），全面引用质量改进“一次做对”首要原则应该作为员工部门的 KPI 考核。

仓库工作会议其实是我这几年一直想要召的，前两年我就让惠椿去全球各地偷偷调查，看看我们仓库管理的实际情况。

### 一、逐步减少仓库的二次分拣式生产，仓库费用及存货成本要核算分摊到受益者。

我理解的中心仓库未来应该是虚拟化的，从合同到站点，全流程一次把事情做对，是我们追求的目标，尽可能多的一次把站点搞清楚，尽可能逐步减少区域中心仓库的二次分拣式生产。对站点发货，可能因货物不齐套，

有二次发货，是可以理解的，总是越少越好。如果我们总是把一堆货堆到代表处，代表处又要二次分拣生产，这样我们永远不会有进步。将来二次分拣式生产高于 30% 的国家，也要思考如何优化改进。

如何才能减少二次分拣式生产呢？谁受益，谁就承担费用。第一，仓库的租赁、人工等所有费用都要核算分摊到受益者，否则还是会以销售为中心的粗制滥造。第二，将来存货、退货、报废也要算受益者的费用，至少相当一部分要核算到你头上。电子产品要退货，我认为降成 7 折都不能要，如果大家同意 7 折，那么今年奖金就少发不少，逼大家改进。第三，供应中心仓库的成本也要受益部门分摊，绕过供应中心仓库直接发货，节约出来的利润，可以抽一部分作为奖金来发。华为机器的生产成本可以公司核算。供应链的成本也一定要有人买单。明年底计划召 供应链审计大会，要专门查查供应链的费用如何合理分摊的，逼着你们把费用分摊到受益者。我们一定要把自己的成本搞清楚，从核算 始抓，也要重视财务人员的作用。薪酬包是和效益挂钩的，我们要强制性地逼着你们管理进步，大家才知道节约费用有利于自己的收益，有利于公司的收益。这次公司涨工资，有些人涨得非常猛，有些人涨得不够。如果有员工说“我就是在你这个代表/地区部总裁的领导下，工作效率差、浪费多，奖金发得少”，那就推翻他的“封建统治”。不是我要把你末位淘汰，是你的员工要你被末位淘汰。在华为公司，坚决不能落后，我们必须要创造价值，否则就活不下来。我相信华为一定有很多年轻人搞得明白，他们为什么不能取代你？我们还是要强调一次把事情做对，来比较、选拔优秀干部。

可能有人会说我们的管理太难了，那我就讲讲美国的航天飞机。美国发明航天飞机的时候，在国家立项，涉及到 4 万多个工厂、42 万多名研究员，按程序表来做那些部件，有些还没有发明……。初说 80 亿美金够了，投入 80 亿美金后，连个影都没有，又追加 70 亿美金，还是不够，后又追加了 100 亿美金，250 亿美金终于把航天飞机做出来了。我不相信我们的基站比航天飞机还复杂。又如，诺曼底登陆是一个系统工程，德国的防守也是一个系统工程。德国这么小一个国家，当时把欧洲所有港口都封死了，盟军只能自己造一个码头。300 万人渡过英吉利海峡，从这个简易码头登上欧洲大陆的，有 20 万人死亡，300 万人如何上厕所的，多么强大的系统工程呵！我不相信我们的基站比诺曼底登陆还复杂。

## 二、供应变革要端到端实现，各个环节都要做到 好。

第一，研发要做到 好。不是指研发心中感觉 好，而是让客户感知 好。以前大家说做到 好，其实就是搞复杂点，是研发人员的自我感觉。

第二，制造要做到 好。华为研发做到行业领先了，制造也要达到同样的水平。若技师的技能达到了国际水平，薪酬也要涨到国际水平。这次公司 优秀的一批技师可以从 12 级直接调到 16 级，还有 15 级、14 级、13 级也要调整，这样形成蜂窝状的结构，一定要把全世界 优秀的技师招进华为。将来怎么会制造不出好的产品呢？

第三，一定要有正确的发货。我们要正确做好合同、正确提供交付，包括供应链环节及合同获取的整个过程。供应链的责任是要按计划流程把货物送达，但是计划做得合不合理，应该是业务部门承担责任。

第四，服务要做到 好。我们赚了客户的钱，无论多辛苦，也要把客户的事情做好，客户是永远存在的，让客户满意，我们才有明天。我们建立全生命周期管理，把服务做好，客户怎么会抛弃我们呢？有人说“哎呀，我干不动了”，19 级以上不是可以允许换休吗？16—18 级正值青春年少，还想当将军，不吃苦怎么能当将军？年轻人要吃大苦、耐大劳，不要因为工资涨了，整天悠哉悠哉，天天晒太阳，这种人应该被末位淘汰。华为保留的十几万人，一定要是卓越的战斗队伍！

郭平：第一，一方面供应链要满足一线呼唤炮火的需求，另一方面对一线也有更高的要求，不能胡乱地呼唤炮火，事后要核算受益者或者经营单元。第二，供应链的进步需要从 ATP 能力可视、资源可视、运输状态、库存状况可视 始。当年刚引进 ISC 时，有一个基本诉求是订单要透明、可呈现，但这么多年来供应链这方面进展不大，光决心大、拍胸脯是不够的。在资源不可视、人力不可视、运输库存都不可视的情况下，如何实现呼唤炮

火并核算到受益者？第三，要反思我们不能一次性发准货在业务模式方面的原因。我们的西方友商是主设备和辅料分签，主设备签供货合同，电缆多少米在服务合同中。第四，“五个一”强调周期、效率，仓库会议强调成本。两者要协同一致起来。

徐直军：第一，我们要在快速响应客户供货需求与库存之间建立起平衡管理。合同里已经给客户的供货承诺，要快速响应供货，“五个一”里面就有“两个一”是跟供货直接相关。要满足这两个一，就使得我们这些年不可避免的要建供应网络。什么叫供应网络？以仓库为中心的网络，现在要进一步优化。当然，供应中心的库存和成本都应该让它的受益国家来承担。第二，允许少量的二次分拣，并且应该越少越好。所有二次分拣生产的成本也是谁受益，谁承担。第三，供应链不是追求单个环节的成本低，而是要端到端的成本低，要建立勘测数据库及工具来简化操作。正常生产成本和急单成本是不一样的，急单贵，急单也是基于成本来管理。同时华为要建立一支有实战经验的站点勘测队伍，同时建立站点数据库，如果把全球站点的相关信息都入库了，也许就不要每次都勘测了。站点货物到底有哪些，要通过技术手段来实现，一方面产品部件可通过关联读出，另一方面要通过工具扫描建立货物清单，然后与发货对比。

梁华：第一，整个存货、要货的责任人就是各个经营单位，代表处和供应中心要对要货需求、要货计划承担责任，同时对呆死料承担责任。第二，供应链要承担整个全物流环节的 ITO，如果供应链只管自己，不管各个国家，那看到的只是自己干得好。所以供应中心的一部分成本和费用要核算到代表处，同时供应中心覆盖的国家也要拉通来看。第三，供应模式应该是直发站点越多越好，在区域中心仓库进行二次分拣越少越好。不同国家业务量不一样，复杂程度不一样，我们应该采用不同的订单履行模式。每个国家根据业务环境在系统里设定后，整个供应环节效率就提升了。所以对于整个订单履行模式，供应链也要做一些优化来支撑整个流程效益提升。第四，刚才郭总讲了，这次供应链变革要运用互联网的一些技术和方法，使供应链能够真正实现订单可视、物流状态可视、供应能力可视。我们现在正在试点，将来在代表处就能看到订单状态、DU（交付单元）状态。

李杰：一线呼唤炮火和相应的成本核算是大方向。在一个国家，关键是自己跟自己比，建立国家基线。从供应中心到国家中心仓，如何全球建立基线管理，要研究，如何不断提高效率；而从国家中心仓到站点，就要建立各个国家自己的基线。

丁耘：第一，我认为高效实体仓库布局还是非常重要的，而高效的基础是信息流和实物流的打通。第二，任何供应变革要考虑端到端，不仅是供应本身，还要考虑资金占用成本。三、流程与 IT 一定要实现从代表处中心仓到站点流程贯通的 IT 支持。

流程与 IT 是一个服务与支持部门，服务业务和区域。流程与 IT 一定要完成从代表处中心仓到站点流程贯通的 IT 支持，这是公司生存的基础。我们需要的是上甘岭，我不管你怎样去夺取，夺不下来就换将。有困难，就千方百计去推动解决。

上周我们已经把 IT 发队伍从流程与 IT 剥离了，流程与 IT 不能既做甲方，又做乙方。流程与 IT 就是买世界上好的软件，组装成世界上好的流程，来满足前方作战需要。通过招标、评估、使用，后拼接出来支持公司发展的系统，这个就是我们的目标，用谁的产品和技术不重要。不能通过内部垄断抬高价格，阻挠公司的发展。当然内部也可以发，同样也只能通过招标。

我们要有学习爱立信管理的决心，五年后我们才有可能赶上爱立信今天的水平。我们以前喊“管理要进步，管理要进步”，现在我们实现“五个一”、实现“账实相符”，这些年的“管理要进步”已经逐渐清晰，这个是经过向爱立信学习后得来的。如果不是前几年我们勇于改变，今天公司不会有这么好的效益。所以大家一定要逐步提高效益，“管理好”的目的终是要多产粮食！在人力资源工作汇报会上的讲话

2014 年 6 月 24 日

**【导 读】**轮值 CEO 郭平有关人才招聘的观点：1、找对的人，不能靠看简历。主管，尤其是高级主管要有求贤若渴的意愿，主动投入时间精力去找人，更要有识别人才的能力。如果看简历就能评估人，那电脑就能当面试官了。2、“明白人”不是指功成名就的人，功成名就的人未必能够面向未来。迄今获得过诺贝尔奖的人数超过 650 人，而获得过两次诺贝尔奖的只有居里夫人等 4 人。也就是说我们招一个诺贝尔奖获得者，他继续做出重大成就的可能性还不到 1%。华为要进入“无人区”，应对不确定性，主要靠的是大批朝气蓬勃，思想 放的青年才俊来一起创造未来。

一、 关于人力资源战略：坚持聚焦管道的针尖战略，有效增长，和平崛起，成为 ICT 领导者。业务与人力资源政策都应支撑这一战略目标的实施。我有一个想法，针尖战略的发展，其实就是和平崛起。我们逐渐突进无人区，踩不到各方利益集团的脚，就会和平崛起。坚持这个战略不变化，有可能在这个时代行业领先，实际就是超越美国。因此战略目标中，将“超越美国”这句话改为“有效增长，和平崛起，成为 ICT 领导者”。将来业务政策、人力资源政策等各种政策都应支撑和平崛起这样一种方式。

二、 关于组织：在主航道组织中实现“班长战争”，一线呼唤炮火，机关转变职能；非主航道组织去矩阵化或弱矩阵化管理，简化组织管理。虚拟考核评价战略贡献，抢占战略高地。

1、简化组织管理，让组织更轻、更灵活是我们未来组织改革的奋斗目标。

你们要去研究一下美国军队变革，乔良写的一本书叫《超限战》，军队的作战单位已经 始从“师”变成“旅”，作战的能力却增强很厉害，而且美国还在变革，未来的方向是，作战单位有可能从“旅”直管“营”，去除“团”一级，还要缩小成“排”、“班”……。班长可能真就是“少将”或“少校”，因为一个班的火力配置很强（巡航导弹、飞机、航母……），就没有必要大部队作战。“班长的战争”这个理念应该这么来看，大规模人员作战很笨重，缩小作战单位，更加灵活，综合作战能力提升了，机关要更综合，决策人不能更多。让组织更轻、更灵活，是适应未来社会发展的，也是我们未来组织改革的奋斗目标。

将来华为的作战方式也应该是综合性的，我们讲“班长的战争”，强调授权以后，精化前方作战组织，缩小后方机构，加强战略机动部队的建设。划小作战单位，不是指分工很细，而是通过配备先进武器和提供重型火力支持，使小团队的作战实力大大增强。当然，授权不是一两天能完成的。目前，管理上的问题没有落地，所以  
3—

5 年内把 LTC、账实相符，“五个一”作为重点，一定要实现端到端贯通。五年以后，坚定不移地逐步实现让前方来呼唤炮火，多余的机构要关掉，这样机关逐渐不会那么官僚化。

当年我们从小公司走向大公司时，不知道怎么管理，分工过细。现在我们使用的工具先进了，很多流程打通了，功能组织也要综合化，不仅减少层级，也要缩小规模，几个组织合并成一个组织。如商务合同评审的专业组织，应该涵盖运营商 BG、企业网 BG，没有必要成立两个平台。

矩阵化管理主要用于主航道上的作战队伍上，是需要一个大规模的平衡，耗费一点人力资源，称称这个、平衡那个。非主航道就不需要这么复杂的平衡。慧通去矩阵化，第一必须对华为服务，不能到社会上招揽生意，这是对它的制约；第二必须自己养活自己。

内服弱矩阵化，就是流程责任制，只有几个管理的核心干部还是矩阵化的。组织的优化，不要等同时发令上，哪个模块成熟了，就可以先走，若总是追求完美的“齐步走”，等候时间就太长了。

我们要有个假设，将来如果我们担负起 700 亿美元销售收入，不意味着华为总人数会产生大幅度增长。我们每年要招聘一些尖子进来，置换不合适的人员，因此总人数增长是有限的，但作战结果会有极大提高。811 规划中，不能大幅度增加人力资源编制，不要总向研发与市场倾斜。但是可以增加薪酬包。

2、组织绩效：根据当期产粮多少来确定基本评价（KPI），根据对土壤未来肥沃的改造来确定战略贡献，两者要兼顾，没有当期贡献就没有薪酬包，没有战略贡献就不能提拔。

我们认为，还是根据产粮食多少来确定基本评价（KPI），根据对土壤未来肥沃的改造程度，来确定战略贡献。比如，根据销售收入+优质交付所产生的共同贡献，拿薪酬包；若没有做出战略贡献，不能被提拔。我们现在的 KPI 也包含了很多战略性贡献，战略贡献要搞 KPI，我也同意，但要单列，战略 KPI 和销售收入 KPI 不能一致。

将来公司所有指标都要关注到抢粮食，关注到战略指标。

我们原来的虚拟考核方法很好，可以继续沿用。举例：我们有 68 个战略制高地、200 多个战略机会点，抢占战略高地要靠能力提升、靠策划、靠方法，不完全靠激励。当然，激励也是应该的。虽然做了战略高地，但若利润是负值，乘以任何系数都没用，因此还是至少要实现薄利，不要简单地说“未来如何赚钱”，即使未来赚钱，也是破坏了今天的战略平衡。设定的战略目标，有销售收入浮动的比例。战略机会点攻入进去了，不允许降价作恶性竞争，但是允许多花钱，比如可以派两个少将去。BG 重心是销售收入，既想卖东西，又想抢占战略高地，是虚拟考核[1]；区域考核的是盈利和战略，即使薄利，也是盈利。当 BG 和区域的诉求完全不一致时，由区域说了算。

三、关于人才：改良金字塔管理，用人才管理奠定胜利的基础。

1、保持金字塔的基本架构，拉 金字塔的顶端，形成蜂窝状，让引领发展的“蜂子”飞进来；异化金字塔的内部结构，业务、技术和管理关键岗位，优秀骨干与一般骨干，可以拉 差距。向外差异化对标，引入、用好更优秀的人才。

决定华为公司成败关键的重要时期，估计就在未来 3-5 年。在大数据超宽带时代，如果我们能够在制高点抢占到一定份额，其实就奠定了我们的胜利基础。人力资源政策要支持和平崛起，就是改良人才金字塔结构。

第一，拉伸金字塔顶端，形成蜂窝状。需要一群外面的“蜂子”飞进来，就要有蜂子能够飞进来的空间。现在遇到一个问题，世界上有很多优秀人才进不来，不仅是工资问题，还有组织模型问题。科学家进来，因为较少涉及人际关系处理，所以能留下来。但对于新招入的管理者，他领导的千军万马都是上甘岭来的兄弟连，谁服他？所以这批人员先放到重装旅去参加循环打仗，打仗过程中，也会形成“兄弟血缘”关系，再任命时他已经适应华为文化。

第二，金字塔内部结构要异化。我们人力资源有很多模块，以前薪酬待遇都是对标电子工程师，太标准化。现在金字塔架构体系不发生变化，但里面的各个模块要异化，各自去和市场对标。华为机器的核心制造和新产品制造去市场上对标，技师只要做到高质量，可以高工资。制造要尽快 始激活，把全世界 优秀的技师都挖到我们这里来，还做不出全世界 优秀的产品？也欢迎走掉的技师回来共创未来。

2、适应业务与管理变化，针对性管理各类人才，激活各级队伍。

要将高层干部“洞察客户、洞察市场、洞察技术、洞察国际商业生态环境”的发展要求改为“洞察市场、洞察技术、洞察客户、洞察国际商业生态环境”。我们要从客户需求导向转变为社会结构导向了，整个行业转变，客户也有可能会落后于我们对社会的认识，要超越客户前进。[2]

将来要限制干部“之”字形成长的范围，不要强调一定要大流动，有些岗位群不需要具有“之”字形成长经验。基层员工还是需要踏踏实实地干一行、爱一行、专一行，贡献多，就多拿钱。这次我在新疆看到，安心工作的是新疆本地员工，他们在公司工作多年，千方百计从北京、广州调回去。因为家在新疆，家里人知道情况其实没有那么危险，这次我还跟他们去逛街、吃大排档。而外地来的员工感受不一样，虽然在前线的人没有觉得那么可怕，但内地的家里人总是很担心，天天电话施加压力。危险地区可以强调本地化原则，如果实现不了那么多本地化，可以招聘当地的大学毕业生，送到拉丁美洲等地区去培训，然后再返回去。

高级干部被末位淘汰不等于是坏事，可以去重装旅，再重造辉煌。若没有威慑感，大家都会去搞内部平衡。

四、关于激励：“获取分享制”应成为公司价值分配的基本理念，敢于展非物质表彰，导向冲锋，激发员工活力，公司就一定会持续发展。

1、社会保障机制是基础，上面的“获取分享制”是一个个的发动机，合理规划劳动所得和资本所得，导向冲锋，公司就一定会持续发展；

我提出四个假设，你们来看是否正确。第一个假设：流程组织优化，在五年内是否会逐渐有进步？进步的标志就是人员减少，工作效率提高，利润增加。第二个假设：针尖战略是否将增加我们定价和议价的能力？第三个假设：3—5年内，有的竞争对手在衰退，我们的商业生态环境是否在改变？第四个假设：现在人力资源改革产生的动力，特别是分享机制形成以后，会不会提高生产力？如果这四个假设成立，意味着利润会增加，我们可分配薪酬包也就增加了。股东、劳动者收益分配要有合理比例。未来为华为创造价值，要承认资本的力量，但更主要是靠劳动者的力量，特别在互联网时代，年轻人的作战能力提升很迅速。有了合理的资本/劳动分配比例、劳动者创造新价值这几点，那么分钱的方法就出来了，敢于涨工资。这样人力资源改革的胆子就大一些，底气就足一些。

所有细胞都被激活，这个人就不会衰落。拿什么激活？血液就是薪酬制度。社会保障机制是基础，上面的获取分享制是一个个的发动机，两者确保以后，公司一定会持续发展。“先有鸡，才有蛋”这就是我们的假设。因为我们对未来有信心，所以我们敢于先给予，再让他去创造价值。只要我们的激励是导向冲锋，将来一定会越来越厉害。

【胡总：在公司不上市的情况下，劳动和资本的合伙制其实是公司价值分配的基础。分配方式中劳动所得（包括TUP/工资/奖金/福利等收入）与资本投入所得（指虚拟受限股收入）设置合理的分配比例，让拉车的人永远比坐车的人拿得多，那么车就会越跑越快，这样华为的发展就有了“永动机”。如果我们把这些理念整理清楚，完全是可以给所有员工讲清楚的，让优秀人员都看到华为的分配机制，愿意进来，愿意奋斗。】

2、逐步实施岗位职级循环晋升，激发各单位的争当先进。

第一，我们实际已有的薪酬标准就不要改变了，动的是个人职级。第二，以岗定级不能僵化。以后有少部分优秀人员，没岗位但允许有个人职级，要看重这些人有使命感，创造力。如果脱岗定级的问题现在找不到合适方法来操作，就把优秀人员的岗位职级先调整了，然后他自己再去人岗匹配，程序还是不变，这个机制可以叫做“岗位职级循环晋升”。如原来20级的组织，其中做得优秀的那30%可以转到21级，每三年转一圈，做得好的才动。每年拿30%优秀部门来评价，如果明年这个岗位还在先进名单里，就更先进了，还要涨。落后的没涨，就会去争先进，争先进的后结果，我们把钞票发出去了，而且主要发给优秀单位。实行全球P50标准工资的人员范围应该还要向下覆盖。若当公司出现危机时，不是一两百人就能够救公司的。具体如何操作法，扩大到多大规模，我不知道。

3、差异化管理各类人员薪酬，激发员工的活力。

特殊专业人群可以采用特殊方式的用工和激励方式，如厨师可以拿提成制，多劳多得，抢着出单，才能促进服务质量的提高；法务、翻译等人群，可保留和激励自己的骨干作战队伍，也可以临时用社会上的资源，比如同声翻译，短期雇佣一次，表面上看起来会花不少钱，实际使用起来的总成本还是降低了；文字翻译，只要能及时交付翻译稿件，也可以家里上班。建立这样的社会平台组织，我们自己的组织就缩小了。

在海外薪酬福利管理要简单化，逐步走向像西方的市场化管理。已经实行全球 P50 高工资的人很多补贴要取消，要建立一个制约措施，不能让大家比赛浪费，过多的补贴不一定让战斗力增强，可能还是惰怠的，不是激励性的。若大家不愿意去利比亚、伊拉克.....地区，可以提高特有的激励待遇体系，这是激励措施不是补贴。以前我们为了阿富汗能去 18 个人，却采取各种全球化的限制方案，把整个组织都压得喘不过气来，现在的做法就是用阿富汗、伊拉克或新疆等地区的特有激励方案牵引大家去，别的体系则正常运作。

#### 4、非物质激励就是要把英雄的盘子划大，敢于表彰，促使员工的长期自我激励。

第一，非物质激励就是要把英雄的盘子划大，毛泽东说“遍地英雄下夕烟”。现在我们要把英雄先进比例保持 60%—70%，剩下 30%—40%，每年末尾淘汰，走掉一部分。这样逼着大家前进。第二，敢于花点钱做一些典礼，发奖典礼上的精神激励，一定会有人记住的，这就是对他长期自我激励。美军海军学院的毕业典礼很独特，在方尖塔上涂满猪油，让大家爬这个塔，大家一层层地攻，欢庆这个典礼。华为大学也要构思一个华为自己的典礼形式，不要总是扔帽子。

#### 五、充分利用类似微信的平台，加强技能经验共享，提高作战队伍能力。

我支持公司内部 放，不要怕资料被人偷走，我们的队伍比别人厉害，他搞到一两支枪炮有什么用？而且即使去保密，也不一定都能防范住，反而导致自己的作战队伍能力不行。可以建立公司内部类似微信的平台，有授权的人员才能使用，不对外 放。如在战略预备队这个圈里，所有内容全 放，大家可以下载资料、交朋友.....。用户按不同战场分类，通过内部圈联络起来，其实也是一个信息安全圈。他自己建立了一个作战圈，可以横跨拉丁美洲、欧洲.....，因为公司下载到的是同一种表格，他不知道如何使用，在朋友圈里发个求助，对他作战能力提升有帮助。

（胡总：我可以来推动，在公司内部招募 3—5 个人来 发。申请一个政策：有一个活跃用户，就奖励 发人员一些提成。将来这个平台跟 LTC 等几个流程整合，用户很快就多起来了。与微信的差异也出来了，微信是一个社交平台，这是一个工作平台。）

人力资源工作的阶段性汇报和结构性思想，后续可以定期讨论，下次也要把财务叫过来。财务要告诉我们，利润率到底是否预测准确没有。只有坚持账实相符，只有实事求是反映情况，公司才能制定出正确的应对措施。你们要找出一个方法，把公司的内部变化、社会的变化、前进的变化结合起来，跑到 前面的人，就要给他“二大烟土”。

## 在“关于内部网络安全工作方向”的决议

——任正非与流程 IT 部门沟通会上的讲话 2014 年 6 月 24 日

【导 读】流程与 IT 管理部是华为职能平台的八大部门之一，二级部门包括流程变革部、流程管理、架构管理、需求管理、应用 发、IT 维护运营等。流程与 IT 就是买世界上 好的软件，组装成世界上 好的流程，来满足前方作战需要。

EMT 决议内容，我们要去理解与执行。今天只是给你们解释我的几点看法，共同理解我们未来的界面是什么。

## 一、"修城墙", 建立先进可靠的网络安全系统。

安全系统的防护对象是黑客及恶意的网络进攻、瘫痪、病毒....., 一定要确保公司网络安全。防护不针对任何政府, 不针对任何西方公司, 他们有法律约束行为, 不会恶意破坏网络。这样我们建万里长城的围城, 就尽可能用西方的砖。安全防护系统建设要敢于投入, 采用业界 优秀的产品和技术, 无论花多少钱, 都要建立好。现在全世界防护做得 好的是美国, 建议用美国武器来修城墙, 也可以混搭欧洲公司的砖。

当然, 慧通、伙食、医疗.....等安保级别不高的信息, 可以放到长城外。

## 二、加强内部 放, 只重点防护核心资产。

在围墙内, 我们还有一道防护网, 只对有商业价值的核心资产进行重点防护。非主要核心技术, 要先内部源。你们要去和业务部门商量, 逐步放 。在特别核心技术上, 业务部门可在 发设计上合理设计几个断裂点, 然后我们只需要重点保护好断裂点, 其实就保护了所有的技术安全。即使失密, 对方也不能不断升级。断裂点不一定只是在技术上, 也可能在整个世界的格局上设计断裂点。断裂点这几个地方的城墙要很厚, 不能轻易攻得进来。

现在我们是全面保护, 其实就只有薄薄的一层网。又不知道别人从哪里进攻, 所以需要 360 度防御, 别人拿刀尖轻轻戳一下, 这层薄网就破了。然后我们又进行一层、两层、三层.....360 度包围, 防御成本太高, 而且任何静态防御都不可能防住动态进攻。

技术要保密, 对内要 放。过去我们内部不 放, 造成重复 发, 而且互相不交流, 其实消耗了公司的很大成本。我们 终目的是要抢粮食, 结果没有抢粮食的工具, 抢不到粮食, 保密有什么用呢? 所以在公司内部, 只有逐步放、 源, 才能避免研发重复投资, 才能避免市场得不到合理支持。各部门互相借鉴, 加强共享, 提升效率。而且内部 放后, 公司内部人际关系还会得到改善, 前方和后方的关系改善了, 市场和研发的关系也改善了。

## 三、信息安全是公司重大的系统工程, 要架构性思考如何构建整体安全环境。我们现在要重新来审视安全。从过去防范恶性竞争对手, 走向防止网络瘫痪、网络病毒.....; 从过去为了防范一两个人坏人的层层设防, 转变为千万大军的信息共享、协同。

信息安全是公司重大的系统工程, 要产生一批“望星空”的人, 要有构架性思考, 从整体看如何构建未来安全环境。如何在社会结构上构建安全? 如何在技术架构上构建安全? 如何在实施措施、操作上构建安全? .....我们一定要看见未来的需求, 有正确的假设, 才有正确的思想, 才有正确的方向, 才有正确的战略。

## 四、流程与 IT 部要努力实现代表处中央仓到站点流程贯通的 IT 支持; IT 发队伍要剥离。

流程与 IT 部一定要实现代表处中央仓到站点流程贯通的 IT 支持, 这是公司生存的基础。你们要千方百计去解决问题, 有困难, 就去推动, 谁阻拦了前进, 就拱谁。我不看方案, 只看结果。

未来 3-5 年, 是我们争夺世界市场的关键历史时期, 网络环境肯定是越来越不安全。因此在保密、防护方面要投入很大力量, 该花钱就花, 多使用美国、欧洲的先进武器。攻下了“上甘岭”, 下面的钻石矿全都是你的, 所以为什么非要用“洛阳铲[1]”, 才有自主创新的光荣呢?

[1] 洛阳铲, 是中国河南洛阳附近村民李鸭子于 20 世纪初发明, 并为后人逐渐改进。洛阳铲是中国考古钻探工具的象征。 早广泛用于盗墓, 后成为考古学工具。

# 为什么我们今天还要向“蓝血十杰”学习

——任正非在“蓝血十杰”表彰会上的讲话 2014 年 6 月 16 日

**【导 读】**“蓝色十杰”是二战期间美国空军后勤英雄的其中 10 人，卓有成效地将数字化管理模式用于战争，为盟军节省了 10 亿美元的耗费，大大提高了美国空军的轰炸效率。战后他们集体加盟福特汽车公司，把数字化管理引入现代企业，拯救了衰退的福特事业，创了全球现代化企业科学管理的先河。他们之中后来产生了美国国防部长、世界银行总裁、福特公司总裁、商学院院长和一批巨商。他们信仰数字，崇拜效率，成为美国现代企业管理之父。他们是：查尔斯·桑顿、罗伯特·麦克纳玛拉、法兰西斯·利斯、乔治·摩尔、艾荷华·蓝迪、班·米尔斯、阿杰·米勒、詹姆斯·莱特、查尔斯·包士华和威伯·安德森。

有一种流行的观点认为，在互联网时代过去的工业科学管理的思想和方法已经过时了，现在需要的是创新，是想象力，是颠覆，是超越。我们认为互联网还没有改变事物的本质，现在汽车还必须首先是车子，豆腐必须是豆腐。当然不等于将来不会改变。

但互联网现在已经改变了做事的方式，使传送层级减少，速度加快。我们今天坚持用五年时间推行 LTC 落地，实现账实相符，五个一工程，继续“蓝血十杰”的数字工程的目的，就是为了用互联网的精神，改变内部的电子管理打下坚实基础。并实现与客户、与供应商的互联互通。

## 1、我们向蓝血十杰学习什么？

蓝血十杰对现代企业管理的主要贡献，可以概括为：基于数据和事实的理性分析和科学管理，建立在计划和流程基础上的规范的管理控制系统，以及客户导向和力求简单的产品发策略。

我们科学的掌握生产规律，以适应未来时代的发展，是需要严格的数据、事实，与理性的分析的。没有此为基础，就谈不上科学，更不可能作为技术革命的弄潮儿。

科学管理与创新并非是对立的，二者遵循的是同样的思维规律。

蓝血十杰为福特公司建立了财务控制、预算编列、生产进度、组织图表、成本和定价研究、经济分析和竞争力调查等，这些构成现代企业管理体系的基本要素。当然，这些是工业革命时期的成就，虽然我们现在是处在一个信息革命的时代，未来还不知如何预测，但汹涌澎湃的技术革命浪潮，还是离不开基础作实。 2、怎么向蓝血十杰学习？当然，今天的主题是要创新，但创新的基础，是科学合理的管理。创新的目的是为客户创造价值。历近二十年来，我们花费十数亿美金从西方引进了管理。今天我们来回顾走过的历程，我们虽然在管理上已取得了巨大的进步，创造了较高的企业效率，但真正还没认识到这两百多年来西方工业革命的真谛。郭平、黄卫伟提出了“云、雨、沟”的概念，就是所有的水都要汇到沟里，才能发电。这条沟在 ITS&P、IPD、IFS、ISC、LTC、CRM……的序言中已描述，我们还没有深刻理解。没有挖出这么一条能汇合各种水流的沟，还没有实现流程的混流。我们现在就是要推动按西方的管理方法，回溯我们的变革，并使流程端到端的贯通。

我们要学习蓝血十杰对数据和事实的科学精神，学习他们从点滴做起建立现代企业管理体系大厦的职业精神，学习他们敬重市场法则在缜密的调查研究基础上进行决策的理性主义。使各部门、各岗位就其所承担的主要职责（业务管理、财务管理、人员管理）获得集成化的、高效的流程支持，而不是各类流程看似各自都实现了端到端打通，但到了真正使用流程的部门和岗位那里却是“九龙戏水”，无法配合，效率低下。

西方公司自科学管理运动以来，历经百年锤炼出的现代企业管理体系，凝聚了无数企业盛衰的经验教训，是人类智慧的结晶，是人类的宝贵财富。我们应当用谦虚的态度下大力气把它系统地学过来。只有建立起现代企业管理体系，我们的一切努力才能导向结果，我们的大规模产品创新才能导向商业成功，我们的经验和知识才得以积累和传承，我们才能真正实现站在巨人肩膀上的进步。

但我们要清醒地认识到，虽然“蓝血十杰”以其强大的理性主义精神奠定了战后美国企业和国家的强大，但任何事情都不可走极端，在上世纪 70 年代，由“蓝血十杰”所倡导的现代企业管理也始暴露出弊端。对数字的过度崇拜，对成本的过度控制，对企业集团规模的过度追求，对创造力的遏制，事实上的管理过度，使得福特等一批美国大企业遭遇困境。

华为“以客户为中心”的核心价值观是我们永远不可动摇的旗帜。“蓝血十杰”是一批职业经理人，是将军，我们还需要一批各方面的统帅人物，需要在管理、研发等领域造就一批战略家。战略家的目标永远是以客户服务为中心。也要一批望星空的思想家，他们要能假设未来。只有有正确的假设，才有正确的思想；只有有正确的思想，才有正确的方向；只有有正确的方向，才有正确的理论；只有有正确的理论，才有正确的战略……。

### 3、华为公司管理存在的问题和挑战

从 1998 年起，邀请 IBM 等多家世界著名顾问公司，先后 展了 IT S&P、IPD、ISC、IFS 和 CRM 等管理变革项目，先僵化，再固化，后优化。僵化是让流程先跑起来，固化是在跑的过程中理解和学习流程，优化则是在理解的基础上持续优化。我们要防止在没有对流程深刻理解时的“优化”。经过十几年的持续努力，取得了显著的成效，基本上建立起了一个集中统一的管理平台和较完整的流程体系，支撑了公司进入了 ICT 领域的领先行列。

随着公司全球业务的扩展和新的奋斗目标的提出，公司管理不断面临新的挑战。目前公司管理仍然存在一些难点问题。

一是跨领域、跨部门的端到端的主干流程的集成和结合部的贯通，仍是目前 大的短板。

二是公司运营管理与业界 佳实践还存在较大差距，已经成为制约公司市场竞争力提升的短板。特别是从代表处虚拟中央仓到站点的账实相符，五个一还需要努力，LTC 的落地是未来两三年的重要任务。

三是如何实现向以项目为中心的管理转型。公司要实现项目为中心的转移，才能避免大公司的功能组织的毛病，去掉冗余，才能提高竞争力，才能使干部快速成长。

四是简化管理问题已经提上日程。要防止管理的复杂性随规模非线性地增长的问题。解决上述复杂管理问题要靠现代管理体系的建设，管理体系建设的 终目标和衡量标准是提升一线组织的作战能力。

公司在向爱立信学习的过程中，发现同样的管理，我们的用人用工比爱立信多。在流程责任制的实行上，我们还停留在流程遵从，我们还是大量资源掌握在功能部门手上。这样我们重叠的机构多、分工细。

当然我们已经建立了统一的管理体系，大部分数据还是真实、可靠的，给使用互联网方式管理有了基础。

未来华为的产品要占领世界大数据流量的制高点，除了靠创新外，要靠严格、有效、简单的现代管理体系。只有在此基础上，才能实现大视野、大战略。

从历史角度看，蒸汽机和电力都曾在产业和社会生活中起过革命性的作用，但这些技术革命不是颠覆而是极大地推动了社会和生产的进步。互联网也不例外，其本质作用在于用信息化改造实体经济，增强其优质、低成本和快速响应客户需求的能力。一句话，提升实体经济的核心竞争力。

华为之所以能够在全球市场取得今天的成绩，就是因为华为十几年来真正认认真真、恭恭敬敬地向西方公司学习管理，真正走上了西方公司走过的路。这是一条成功之路，是一条必由之路。我们今天为什么还要向蓝血十杰学习，就是因为我们还要沿着这条路走下去。

### 【记者提问环节】

问题：几年前来华为专访费敏(华为前副总裁)，第一句话是华为不差钱、华为不上市，第二句华为不宣传。从企业总量来看这是不对称的，所以华为在外界来看很神秘。近投放一些广告，立意是向李小文院士学习，代表了公司什么意图？

任正非：大家都说要揭神秘面纱，其实揭后一看有什么呢？满脸都是皱纹。华为也不是不想宣传，虽然我们有450亿美元销售收入，但过去却只有350个客户群，如果定向宣传成效会大得多。

如何对客户定向宣传呢？当利比亚战争发生时，我们没有撤退，当地员工自己分成了两派，一派支持政府，留在了的黎波里；一派反政府就去了班加西，各自维护各自地区的网络。中间交火的地区的网络，就由华为的员工维护。我们不怕牺牲，用实践说明了我们对客户的责任。维护网络的安全稳定，是我们的大社会责任。当日本3.11地震海啸发生时，福岛核泄漏，我们员工背起背包，和难民反方向行动，走向海啸现场、核辐射现场、地震现场，去抢修通信设备。当智利九级地震发生时，我们有三个员工困在中心区域，当恢复通信后，他们打来电话，接电话的基层主管也是傻的，说地震中心区有一个微波坏了，要去抢修。这三个员工傻乎乎地背着背包，就往九级地震中心区去抢修微波。逆避险的方向，去履行自己的责任。对客户，华为已经做了全世界好的广告。因此，在信息安全被炒作得一片火光中，客户还是信任我们，现在华为还在增长。

问题：你也经常讲华为管理问题上的不足，但媒体心目中，管理还是华为的法宝，支撑华为发展到现在的规模。您认为华为管理不如西方的地方，以及华为管理的特色是什么？或者说，您认为华为管理的优劣势是什么？

任正非：你没注意到我今天讲演的主题，是在批判不要片面地理解“蓝血十杰”，我们要避免管理者的孤芳自赏，自我膨胀，管理之神要向经营之神迈进，经营之神的价值观就是以客户为中心，管理的目的就是多产粮食。

“经营之神”的目标是为客户产生价值，客户才会从口袋里拿出钱来。我们一定要把所有的改进对准为客户服务，那个部门报告说他们哪里做得怎么好，我要问粮食有没有增产，如果粮食没有增产，怎么能说做得好呢？我们的内部管理从混乱走向有序，不管走向哪一点，都是要赚钱。我担心我们的管理若陷入了孤芳自赏，结果就会是呆滞。我并没有说我们已超越了西方，还是依托西方的管理。

问题：第一，机场有很多书，多的就是华为和阿里巴巴。书里总结了很多华为的成功经验，但也是雾里看花，总结的成功经验放在任何一个企业也是适用，你说的无论是望星空还是打仗，终还是要打粮食，除了这么质朴的管理思想还有没有其他的管理思想？第二，你还很谦虚地提到华为存在很多问题，但我们看来，华为是很有竞争力的公司。现在您要带领华为成为一个行业领导者时，华为面临什么挑战？

任正非：第一，社会上有很多写华为的书，我没有看过。这些书只要有人看、有人买，他们能赚点钱，也是我们对社会的贡献。哪怕是骂我们的书。人们的思想是一点点被影响的，如果能影响一部分人也没什么坏处。就像互联网，我们要看到这些年文化的进步，互联网的正能量还是很大的，不要总看它负面的。这些书多数还是正能量，我们是要肯定的。但和我们没有一点关系，赚的钱也没有分给我们。

我希望通过你们向媒体们转述我们的观点：无论媒体是否理解我们所写的文章，别改动我们的原文，可以评论和批评。有些对我们批评很厉害的文章，我们在公司内部都会转发，让大家听听正面和负面的声音。

我想讲两篇文章为例子：

一篇是《进攻是好的防御》。这是在无线部门的讲话，是指我们要进攻自己，批判无线。他们认为自己的产品有层层防线，可以防止别人超越。我说故宫的门槛是低的，但当年你敢随便跨吗？简单不等于没门槛。未来网络也许会简单化，我们要构筑简单化时的优势。结果媒体把意思改成我们要反攻美国，曲解了文章本意，那学啥呢？

还有一篇文章是《一杯咖啡吸收宇宙能量》。我们是给高端专家、干部讲的，要望星空。却被媒体改为华为说自己怎么崩溃、怎么灭亡，以吸引眼球。高端专家、干部要多参加国际会议，多与别人喝咖啡交流，在宽松的环境下，可能听到世界高层的人讲话的真谛。向上是大喇叭口望星空，吸收宇宙能量；向下喇叭口传达到博士、准博士……，培育未来的土壤。这两个锥型体连接在一起就是一个拉法尔喷管，拉法尔喷管就是火箭的发动机，产生强大的动力，火箭就上天了。这样，华为的未来才会像火箭发射器一样。而现在华为很多高级干部还是关在家里做具体工作，守着时间打卡。参加国际组织不够多，参加组织不敢当主席，参加国际大会也不敢发言。我们现在也要走向世界，叱咤风云要到宇宙去叱咤，所以叫“一杯咖啡吸引宇宙能量”，这是传递给大家一个工作方法。媒体就改成华为崩溃，因为我们讲到华为怎么崩溃，目的是说如何面向未来。

我们内部也是很放的，我们的网上也有很多批判性的文章。近人力资源部做了个决定，大概有 70 万次点击批评。就给去年评 A 的员工多发点奖金，结果网络一片批评，说你们这个决定是有没有规律，做决定不能这么随心所欲……。你们以后还会不会这样，没有规律员工就不知如何遵从。

我们不怕批判，不怕反对，但是不要曲解我的意思，万一改错了，责任是你的还是我的？你又不承担管理责任，怎么能改我的文章呢。所以媒体可以批判、评价，我们都可以接受。

问题：华为发展过程中强调危机意识，今天你又提到了防止华为泡沫化，华为已经成为一流公司，有没有面临什么危机压力，泡沫化问题有没有体现？

任正非：首先，外界都说华为公司是危机管理，就是我刚才所讲的，这是假设，不是危机意识。诚惶诚恐不可能成功。思想家的作用就是假设，只有有正确的假设，才有正确的思想；只有有正确的思想，才有正确的方向；只有有正确的方向，才有正确的理论；只有有正确的理论，才有正确的战略……。

我们公司前段时间挺骄傲的，大家以为我们是处在行业领先位置。但是他们用了半年时间做了战略沙盘，才发现我们在全世界市场的重大机会点我们占不到 10%，弟兄们的优越感就没有了。知道如何努力了。不是危机意识，这就是假设，假设未来的方向。

为什么我们能行业领先呢？就是我们率先提出“管道”这个概念，这也是个假设，当时我们还归纳不出大数据这个词。这比别人对管道认识早几年。但我们当时没有把管道归结为大数据，后来演变为大数据。那几年谁愿意做管道呢？自来水公司不如阿里，腾讯赚钱。我们现在领先世界一两年，因为早一两年准备了，所以我们的经营效果比他好，不是机遇，是假设。我是假设个危机来对比华为，而不是制造一种恐慌危机。

问题：今天您 70 岁，虽然还不老，但世界很多比您年轻的企业家，已经在未来接班人上布局。我们关心的不是未来谁做您的 CEO 位置，您在外界看来是商业思想家，用思想管理公司，未来谁能接过来您精神领袖的接力棒？

任正非：先讲我两个朋友的故事。一个朋友是 AIG 创始人柏林伯格，88 岁，每天早上做 50 个俯卧撑，晚上做 50 个俯卧撑。他 88 岁到深圳来，跟我谈到三年以后他就退休了，他把公司交给谁。其实钱伯斯[1]找接班人的时候，他本人也征求过我的意见，虽然我们是竞争对手，还是有有益的交流的，当然，我不知道他们谁接班更好。另一个朋友是马世民，现在应该是 78 岁了。大前年 9 月 7 号，在他伦敦办公室请我吃饭，让我伸头出去看碎片大厦。那个碎片大厦有 1680 英尺，老头子三天前沿着绳子，从上面顶上溜下来。我们出国，经常遇到七、八十岁的老头亲自飞机来接我们，也许是为了证明他们不老。在国外来，很多人是生命不息、奋斗不息。我是中国人，不会像他们一样，是会老的。

华为公司接班机制已经在网上讲很多了，徐直军(华为轮值 CEO)已在媒体上说过了，华为接班人是太多了，不是太少了。但有一点明确，我的所有家人永远不会接这个班，为避免外界的猜测、舆论的猜测、内部的猜测，搞乱了公司。我已经发文说明过了。

问题：华为一路走来走到了中国企业的前面，对中国社会肯定有很多感受。您的成功 感谢中国社会的什么？抱怨的中国社会是什么？中国社会给您的优势和障碍是什么？您认为是中国社会必然性大一些？还是您们这些比较努力，偶然性大一些？

任正非：我们为什么做了“李小文”(被称为布鞋院士)广告，其实我们很多员工都不听我们的，包括高级干部，他们常常不看公司的文件夹，而是从互联网上吸取能量。所以做个广告也是给员工看的。目的还是希望华为继续踏踏实实地做事，坚持艰苦奋斗精神。

我们对中国社会 感谢的是什么， 感谢中国的教育，因为教育才能给我们提供这么多人才，我们才能作战。教育 感谢的是农村教育的改进，因为没有农村几亿孩子的进步，就没有高等教育的基础。但是我们认为目前对农村教育的重视不够，说农村 漂亮的房子是学校，我承认，但是为什么不写 绅士、 有钱的人是教师呢？如果农村的中小学教师都是 有钱的人，大家都会争着去做教师，让 优秀的人才能培养更优秀的人，未来中国是不可估量。未来 10-20 年内一定会爆发一场技术革命，从硅时代跃进到石墨时代，你怎么知道农村孩子不成为世界技术革命的主力军呢？今天的孩子就是二十年以后的博士、准博士，他们担负起祖国为世界作出贡献的能量。当然他们也可能会是工人、技师、职业经理人……，打好了社会基础，使得中国社会能持续前进，几十年后，中国梦就可能实现。

第二，希望社会要宽容，人都是有缺点的，他自己会改进的，不必大家这么费心去帮他寻找。乔布斯、比尔·盖茨……，都有缺点，宽容使他们伟大。一个人完美多累啊，他在非战略机会点上，消耗太多的战略竞争力量。孩子应该是优点突出、缺点突出，他才能找到自己的爆发点。

年轻人要简单，阿甘就是一个傻孩子。别人说你要好好向雷锋学习才有希望，他就向雷锋学习了，当了班长。然后还要学，就变成排长，才有机会作连长、营长。作到旅长、军长后……，他就能把社会的负能量变成正能量。而很多人天天在网上找信息来批评，消耗了自己，成全了“阿甘”。社会要宽容，中国就会出现乔布斯、比尔盖茨……。现在，社会进步很大，中国是很有希望的。

问题：我有两个问题想问您。第一，关于管理：华为到现在为止还在不断向西方公司学习，因为西方公司确实在管理上建立了范本，且不说 IBM、埃森哲，美国人发明了福特生产法、日本人发明了丰田生产法。他们是流程和方法。从业绩来看，华为目前是第一了，华为有没有可能在五年、十年之后总结出一套可供同行学习的方法论？任正非：其实我们总结的方法来自于中国五千年的文明，也来自共产党文化。五千年文明讲“童叟无欺”，就是以客户为中心；共产党讲“为人民服务”，也是以客户为中心。我们为客户服务，我想赚你的钱，就要为你服务好。客户是送钱给你的，送你钱的人你为什么不对他好呢？其实我们就这点价值，没有其他东西。

时代变化太快，流程管理都是僵化的，要跟上时代变化。找到一种模式，普适是不可能的。华为实现流程化后，就像一条蛇，蛇头不断随需求摆动，身子每个关节都用流程连接好了。蛇头转过来后，组织管理就能跟得上变化；如果没有流程化，蛇头转过去，后面就断了，为了修复这个断节，成本会很高。流程化就是简化管理，简化服务与成本。

我们是为客户服务，为客户奋斗，去赚客户口袋里的钱。所以华为没有独特的文化，没有超越中国五千年的基础文化。将这种文化精神付诸实施，比如“艰苦奋斗”、“冲锋在前”、“不让雷锋穿破袜子”等。

问题：我看好多华为的书，所有的书都是定性，我也读过一本丰田的书，这是一本定量的书，大量的流程图表，我认为这个很有价值。华为会不会出一本这样的书？

任正非：因为时代变化太快了，所以无法定量。刚定量完，就被推翻了。定性的东西还有可能有相当长的影响力，定量的东西不会有影响力。

中国文化和美国文化有很大区别，美国、英国这些国家的孩子上课时，讲的是大视野、大历史，如何做领袖，到全世界去“捞钱”。中国文化是要好好做工程师，是工程师的摇篮。为什么我们的创新文化不够？因为我们定位的不是做领袖，而是做工程师，工程师的方法就是模仿。在这个文化的基础上，照着书上去创业，不一定会成功。

问题：关于技术，您之前讲话说到，华为技术专利都是追随性的技术，而大的技术革命都是原创性引发的，那华为怎么成为技术革命时代的弄潮儿呢？

任正非：“弄潮儿”只是为了表示一个决心。我们不是科学公司，总体还是一个技术公司、工程公司。我们也要在这个时代里不甘落后，不是说真能够引领世界，而是说了一个大话。因此，能不能做时代“弄潮儿”，如何做？是另外一回事，这是我们在精神上说一句大话。

问题：进二十年来，依靠激励机制和管理流程华为取得了高速发展，但当前行业面临很多挑战，包括全球经济放缓，互联网思维冲击，以及很多90后员工进入公司，等等。包括联想的柳传志也说过，现在的员工对发动机文化不感兴趣。请问华为如何对新员工保持激励？号召他们跟向您这样的60、70后的员工一起奋斗？

任正非：其实我们面临的现实，人才也在流失。哪个企业说要IPO，我们的人也会往那儿跑，我们也抵挡不住互联网企业招我们的人。我们常常也是无奈。而我们做的是大平台，不可能激励少数人，需要激励的是十五万人，如果十五万人的待遇都提得很高，就要客户给很多钱，谁愿意给？

我们为什么要长期坚持艰苦奋斗？我和你们在一起交流，喝咖啡不用付钱，但若是我一个人坐在这里喝咖啡，是需要自己付费的。因为客户不可能出钱让你去打高尔夫，那他不如自己去打。所以客户出钱，就是让你要艰苦点，好好干。

我们把价值观分，没有你们想象中那么好的激励机制能留下人。第一类，华为聪明、优秀的人，认为自己的个体价值很高，可以投身到另外的领域；第二类，还有一种员工很聪明，能力也很强，认为外面的公司能够有更大的平台，他们发挥更大的作用，我们也挡不住流失。第三类，华为早期留下的员工都是“傻瓜”，不“傻”怎么会留下来，慢慢爬到这么高位置？因为相信我们，跟着傻乎乎走到现在。为什么我们是傻瓜也成功了？因为我们向西方学习形成了一个大平台，大平台弥补了我们的笨拙。一两个人在前面作战，但后方有几百人、数千人在提供支持，让前面的“傻瓜”看起来就不傻了。

我们现在的政策还是希望把优秀人才引进来，常常也是不知如何办为好。问题：90后的员工可能跟我们想法不一样，您怎么调整这种差异？如何留住人才？

任正非：你要吃饭，就得做工。所以90后也总会有人会留下来的，总是有人要吃饭的。如果互联网公司能容纳13亿员工，那我们公司肯定就不存在了。但总是能留下一点。

问题：关于颠覆的问题，知道您对这个问题的基本观点，但有些地方不太明白，现在比较流行说新技术或商业模式出来之后，会对传统的一些生产方式产生颠覆式的效果，明显被大家举例多的就是苹果对诺基亚的颠覆，包括新的数码技术对柯达数码的颠覆。您的观点是说没有改变社会本质，你如何理解这些公司这么快的速度死亡，看起来是毫无征兆的死亡，如果你不认为这是颠覆的话，那是什么？

任正非：首先我认为这个时代将来大的颠覆，是石墨烯时代颠覆硅时代，但是颠覆需要有继承性发展，在硅时代的成功佼佼者有希望成为石墨烯时代中的佼佼者。因为现在芯片有极限宽度，硅的极限是七纳米，已经临近边界了，石墨已经可是技术革命前沿边了。但边沿机会还是硅时代的领先公司。不可能完全凭空出来一个小公司，然后就领导了时代脉搏，而且石墨烯这个新技术在世界上的发展也不是小公司能做到的。

诺基亚所犯的错误是还停留在工业时代，工业时代讲究的是成本和质量，世界上能唯一还用二十年的手机就是诺基亚的手机。因为它忘却了，这个时代苹果所推动的移动互联网时代的进步，这点不等于别人颠覆了它，而是它自己颠覆了自己。还有关于数码相机的颠覆，数码相机就是柯达发明的，但它在机会上重视不够，也不是别人颠覆了它，还是它自己的。

问题：今天我终于见到您这样神秘的人，我很激动，我有三个问题。第一个问题，您有信仰吗？

任正非：我有信仰，就是信仰现在我们的国家。我们曾经认为资本主义社会是可以极大地解放生产力，但是我们发现，社会差距扩大以后，出现的问题，也使发展停滞。中国三中全会正在走一条正确的路。美国、欧洲、中国三大板块谁先崛起，以前我们也想不清楚。现在想清楚了，中国一定会先崛起。中国近遇到的是中短期转型困难，长时间一定会解决的，后面会越来越发展强劲。

社会一定要发展，发展需要差距，火车头需要动力。但发展的目的是社会共同进步。

问题：第二个问题，您总是讲多打粮食，打到一个什么样的程度才是终点，大家才能休息一下？

任正非：我不能想出一个目标。粮食是永远没有止境的，五千年来，人总是要吃饭的。我们当然希望不要把自己搞没有了，这是我们的想法，不是客观存在的。

问题：第三个问题，前一段时间，钱伯斯(思科 CEO)曾说道：“世界上的每一家公司都要面对现实……对于私人控股公司，无论位于地球的哪一个角落，在未来 5 年内 87% 都将遭遇重大资金短缺[2]问题，只有约 10% 能够从中恢复元气。”外界认为这话是说给您听的，您怎么看待？

任正非：我们已看到这句话。如果大量资本进入华为，结果是什么？一定是多元化，就会摧毁华为二十多年来还没有全理顺的管理。我们今天这么聚焦，管理还做不到端到端打通。多元化管理我们更不适应。我们一定要在 5-10 年内使自己无生命的管理体系，赶上西方优秀公司，就得聚焦，少点繁杂。否则这廿多年引进的管理就冲乱了。如果，不多元化，我们没有资金困难。未来研发经费在 80-100 亿美元以内，我们有能力。如果变革的速度太快，就有可能把自己所有积累全部失去。所以我们决心不进资本市场，不多元化，如果我们的发展不需要太大规模，怎么会出现资金短缺的问题呢？

问题：大家都说您是很神秘的人物，我们中间很多人都渴望见到您，今天终于如愿了。从去年到今年，你很罕见地接受了一次法国媒体的采访，今天也很罕见地见了国内媒体，我想问的是您见媒体的原因是否有美国安全审查给华为带来的压力？

任正非：大家都说我们公司成功有秘密，揭面纱，发现也很普通。我见媒体，都是公共关系部逼的。我见国外媒体，是因为国外的商业生态环境需要，而国内商业生态环境没有困难，所以没有见你们，但不见你们，又害怕你们有埋怨。

问题：2005 年我去过华为巴西圣保罗分公司，墙上一段话让我印象深刻：“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。”当时强调的是创新，现在突出强调的是管理，今天您也做了一个关于管理的非常精彩的演讲，讲的是华为对管理的追求，华为想把自己的管理展示给媒体，让媒体展示给公众。我想问的是，管理和创新的关系是什么？是不是华为在发展不同阶段的不同重点？华为现在是不是大到希望通过管理推动创新？

任正非：第一，“资源是会枯竭的，唯有文化才会生生不息。……”这句话，是来源于 1996 年，我和外经贸部西亚非洲司长石畏山、王汉江在联合国批准伊拉克石油换粮食时，在迪拜转机，飞机降落时，他们说下面是一个中东的香港，我不相信，怎么可能在沙漠里建一个香港呢。当时迪拜还是很破落的，不像今天这么好，但迪拜

这个国家重视文化建设，国王把孩子们一批批送到欧美学习后再回来，提高整个社会文化素质水平。同时制定各种先进的制度及规划，吸引世界的投资。当时我震撼很大，迪拜一滴石油都没有，所以要创造一个环境，这句话的来源是这样。华为公司也是一无所有，只能靠自己，和迪拜的精神是一样的。

第二，今天我们不是为展览管理而请你们来的，因为公共关系部借“蓝血十杰”表彰大会这个机会请你们来。

创新和管理之间不是要强调什么关系，我们强调管理，实际是西方管理没有在华为落地。我们花了十数亿买来的管理，现在去重新读序论，提出了“云、雨、沟”的概念。“九龙戏水”，表彰蓝血十杰，其实希望水要汇流，不要分流。我们走到今天，其实还是账实不相符，对前端服务、控制也不清楚，主要解决这个问题。但又担心他们过度管理，走向迷途。“蓝血十杰”造就了美国，也拖累了美国一部分企业。

问题：另外一个问题，媒体评价您是商业思想家，您的讲话包括华为的冬天等都在外界引起很大反响，我们很认同，以前也引用过，我们相信从当年华为的冬天到今天的演讲，传出去会引起很多关注。您说的仰望星空，您有价值的想法从来哪里来？您平时都读哪些书？您的朋友圈里能跟您一起望星空的都是一些什么样的人？

任正非：我没有使用微信、微博，也没有朋友圈。是广大员工在创造中，我善于向他们学习，才有了这些观点。

问题：华为在收入规模上是大的设备商，企业和文化管理与腾讯都有相同点，都会以客户的需求为导向，您提到互联网思维，当下很多行业都在引入互联网思维，您如何看待这种浮躁的现象？

任正非：互联网思维也不是浮躁。对我们公司而言，要通过互联网思维，使自己内部的电子平台结构调整好。与爱立信对比，爱立信管理一万人，而我们是三万人，多出两万人，就多了三十亿美金的消耗。如果我们通过管理改进，这两年就可以节约出两万人去上战场有改善为客户的服务。我们改革就是坚持端到端。互联网时代被认为是网络公司，有可能是一种误解，因为真正的互联网时代是网络支持和工具改变了实业。

我们也并没有批判社会上的互联网，是应对我们内部的浮躁情绪，仅此而已。

问题：您敬重的公司或者强大的对手是哪家公司？今天讲了很多现代企业管理制度，也就是西方公司的管理制度。

任正非：我们的竞争对手，就是我们自己。我们董事长讲了，在华为公司的前进中，没有什么能阻挡我们，能够阻止我们的，就是内部腐败。大的竞争者就是我们自己。

问题：股权是西方公司管理的基础，您仅仅持有1.4%的股份，您是如何控制这个公司的？

任正非：我不可能按法律形式来控制公司，不是靠股权来控制公司。我就是讲话，你认为讲得对，你就听，认为不对，你就提出反对意见。我常常也被我们内部反对。我也不坚持必须按我的办，协商着，而不是靠表决。

问题：华为是一个全球化的公司，困扰也比较多，比如总部搬迁的问题，联想也把总部搬到美国去了。

任正非：华为总部不可能离深圳，我们从来就没有考虑这个问题。这种说法可能是媒体为了发稿率，在帮我们搬迁。

创新必须为客户创造价值，否则创新是有害的。我们公司还是重视整个结构机制，不完全是技术创新，因为创新必须为客户创造价值。

问题：20多年华为从一个孩子长成了非常有影响力的少年，在发展历程中，华为是如何成长的，在成长中始终保持活力的大秘籍是什么？

任正非：共产党的口号是“共产党员冲锋在前，吃苦在后”。我们其实也是这样，人人都在往前冲，越冲越年轻。现在互联网时代，我们有这么多种西方的表格，拿表格去实践，半年就明白了，再拿一张表格，实践半年又明白了。这样年青人有许多优势。在公司内部会议上，很多高级干部站起来说，我才三十九岁，不到四十岁，可不要给我戴“老干部”的帽子。我认为这就是青春活力。

所以你们不要给华为戴成熟的帽子，我们还是少年，挑不起重担。成年人可以挑 100 斤，少年还可以。

问题：这么多年，华为有很多外国员工、也有很多中国人，华为如何让外国员工融入企业文化？

任正非：首先，我们是中国企业，拥护共产党、热爱祖国是基线。第二，中方员工出国，一定要遵守所在国的法律和道德规则。我们公司有一个法律遵从委员会，还有一个民主选举的道德遵从委员会，来控制员工在国外的行为。外籍员工也要遵守，至少要理解中国。

但是在经济化模式上，我们是全球化公司，全世界谁能干，谁就领导公司整体。我们在欧洲、俄罗斯、日本……有几十个能力中心，这些科学家是领导全世界的。

所以我们的组织模式就是一个中国公司，但经营模式已经逐级走向全球化了。

问题：华为在全球有 16 万员工，一个人的物理接触和交流是有限的，您站在 顶端，有没有担心掌握不到基层真实的信息、他们对管理 真实的需求，您怎么解除和掌握这些信息？任正非：刚才你举例说的不是很高层的几个干部吗？我也不清楚，也不认识，对基层也没有这么了解。

我们是分层、分权的管理方式，每层管理各有各的责任，而不是采取集权性的控制方式。让基层更有责任和权力这个改革可能需要十年左右的时间才能基本完成，说到要做到，十年都不容易。我们现在还处于很朦胧的状态，所以现在要掌握基层动态的难度还更大。太难了，我也不知道该怎么做。

问题：华为引入了西方的职业经理人，他们在面对华为管理团队时如何适应华为的强势或者奋斗者文化？

任正非：我们现在有四万外籍员工，但是适应较好的大多数是科学家。因为科学家不太管人际关系。 难的是管理者，一进来就被架空了，因为他遇到的都是来自上甘岭的兄弟连，你再厉害，他不听你的，怎么办？这个就很难。赵科林(前诺基亚副总裁，后加盟华为出任终端公司副总裁)辞职是我批准的，当时我心里很难受。因为他没法生存，没有生存的条件，不能把他扣住。所以我们要逐渐改变，如果世界 优秀的人才都进不来，如何能做到世界 优秀的公司呢？

问题：因为华为已经做到中国公司 前列，很多人认为一个国家的外交、军事等综合能力对一个公司的前途有影响。您认为华为的进一步发展和中国的发展是有很大的相关性，还是不强的相关性？任正非：中国越强大，美国就越打击。打击不是抽象的，看好一个苗头打一个。其实美国打的不是华为，是中国。因为美国不希望中国变强大，总要找到一个具体着力点。所以我们认为困难也是会存在的，而且我们也不知道接下来的困难还会有多大，就是努力前进，自己想办法如何去克服。

谢谢大家！

[1] 2014 年钱伯斯邀请任正非访问美国，任正非笑答：“美国暂时不去，美国是一个小市场……”钱伯斯：“你认为是小市场，我就踏实了……”钱伯斯又邀请任去他们家做客，任正非回答：“以后吧。我们先去欧洲喝咖啡，欧洲更浪漫一些……”

# 洞庭湖装不下太平洋的水

——任正非在 IT 存储产品线业务汇报会上的讲话 2014 年 6 月 19 日

**【导读】**华为 IT 产品线以云计算为契机，提供服务器、存储、虚拟化以及 IT 应用的系列产品，同时与 Intel、IBM、Accenture、Citrix、CA 等三百多家合作伙伴携手，提供覆盖全行业的端到端 IT 解决方案。帮助客户构筑先进、高效的 IT 平台，提高客户内部运作效率和业务效率。

## 一、存储业务要坚定不移走针尖式发展道路，聚焦价值行业。

存储一定要有所为，有所不为，坚持针尖战略。不在局部利益上消耗战略竞争力量。要把指挥中心放到全球力量的聚集地去，不能做都江堰的农民。

业务要聚焦，千万不能发散。第一，我们会碰到新技术革命，大的问题还是大流量，硅不够用了，才需要石墨，都会流到太平洋里来。你们总说洞庭湖，我认为洞庭湖太小了，怎么装得下太平洋呢？第二，我认为存储未来的突击方式就是要“大嘴巴、大肚子、简单化”。

存储不要涉及过多行业，要聚焦在很少的价值行业上。铺的摊子大了，就不会有真知灼见，没有针尖式发展，就不可能领先成功。不要在局部竞争点上消耗战略力量，要聚焦一切战略力量攻破进入大市场的条件。如果存储现在花大量精力去了解很多行业，就是在非战略机会点上消耗战略竞争力量，针尖上的突击力不够。存储目前还在亏损中，因此对于一些不能大规模拷贝、不能大规模扩张的行业就少做一点。

## 二、拓展全球存储战略布局，加快新技术收购。

我很担忧两点：第一是在全球的布局不够，第二是对新技术的收购不够。如果你们孤芳自赏，自我膨胀，后可能会丢失了佳时机。如果你们要做一个“都江堰农民”，很快就会被历史抛弃。

现在法国也在建大数据数学研究所，法国巴黎研究所和俄研所工作性质是一样的，因为俄研所现在的优势在无线的算法上，有线算法目前处于起步阶段。可以尽快增加一些预算投入，这些预算属于前瞻性研究。我们可以让美研所小型化、分散化，重点发挥加拿大研究所的基础平台支撑作用。支撑 5、6 个人科学家成立一个小的机构，在全美国分散布局。硅谷过去的快速发展主要依靠芯片，除芯片外，还有其他的增长并不是在硅谷。所以我们要在贴近增长的地方，寻找优质科学家。

## 三、华为要容得下世界级人才，IT 存储要建立一支全面超越 EMC 的专家队伍。

这个世界上，仅凭一个人是不能做到优秀的，要学会把一些优秀的人才用起来，就是要用好人家的介质，发挥好自己的关键点。在我们产品线的研发过程中，一定要大量地把维护专家培养起来，建立一些预备队，因为将来维护的作用甚至可能比研发还大，责任更重。而且我们要容纳得下世界级的人物进入公司。在商业系统里，空降兵很难成功，因为外来一个管理者，他会遇到来自上甘岭的兄弟连，指挥不动他们。而科学家进来呢，他遇到的都是方程式，没那么多复杂的人际关系，因此科学家在华为能生存下来。我们的商业系统、市场系统要有战略预备队，让外来管理者参加循环流动起来，形成新的兄弟连。

这个世界上简单的就是脑袋，外面的世界输入信息进来，很快就能输出结果。但是你们这些从外表来看很简单的脑袋，是读了本科、硕士、博士、博士后……的，实际内部是很复杂的。苹果就是这种模式，把复杂与困难，留在机器中，人们使用界面很简单。我们将来的战略机会就在脑袋里，我们的机器也要适应简单化。俄罗斯、法国、印度的数学人才很多，因此我们要增强这方面的认识和理解。我上次去俄罗斯研究所，他们要从无线领域进军有线领域，第一，我要求他们在无线领域的数学科学家从 70 人扩充到 140 人，还要增加俄罗斯有线数学家的规划；第二，人员吸纳延伸到博士和准博士，不一定全部都是现成的科学家，因为我们不知道十年以后将碰到什么问题，十年以后这些博士和准博士或许正好成长为我们需要的人才。

我们在科学家人才领域，不搞田忌赛马。存储的理论构建能力、科学家数量、核心能力，要与 EMC 对比，要拿好的产品与 好的企业比，要比业界竞争对手在数量上多、水平上高、能力上强。

若你们赚不到钱就不敢发工资，不敢发工资就招不到人，招不到人，业务不能发展，然后又挣不到钱，又发不了钱， 后你们就衰落了。所以你们要利用好公司内外部一切可利用的资源，而不是关起门来自己搞，加大前瞻性、战略性投入，把握先机，构筑面向未来的技术及人才优势，能够持续地活下去并且还能活得很好。

#### 四、仰望星空，把握产业脉搏。

我们现在要仰望星空，要有正确的假设，要用一杯咖啡吸收宇宙能量。未来要碰到石墨烯的革命，要碰到量子革命，要碰到全光架构的系统，未来洞庭湖装不下太平洋。这样假设的情况下，怎么产生正确的思想？有了正确的思想，才有了正确的方向；有了正确的方向，才有正确的理论；有了正确的理论，才有正确的战略。

IT 和存储面临的问题与无线不一样。无线就是 后一公里，贴近客户，容易了解客户需求，并进行假设怎么搞清楚未来十年、二十年的价值需求。但 IT 和存储未来的情况如何，现在我们谁都不清楚，这就是之所以要求我们的科学家、高级干部要望星空。为什么华为公司不能产生望星空的大家呢？

不要认为美国、俄罗斯公司好像什么都不如我们，那为什么动不动冒了个 Apple、Facebook 出来，又冒个特斯拉出来？中国怎么不冒个什么出来呢？都江堰从两千年前到现在，水还是这么流动的呢？为什么我们总是落后？就是因为我们没有仰望星空，没有全球视野。你看不见世界是什么样子，就把握不住世界的脉搏，容易被历史所抛弃。IT 和存储产业其实没有那么复杂，是很有希望的产业，要么突破了就是大市场，要么就是死亡，没有什么小市场给你。希望你们能成就巨大的产业！

## 在德国 LTC 教导队训战班座谈会上的讲话

2014 年 6 月 5 日

**【导读】**建设流程责任制，两年落地 LTC 流程，三年实现账实相符，五年实现“五个一”，目标就是全流程贯通。

今天我主要讲三个方面：第一方面讲公司的战略；第二方面讲我们大概怎么做；第三方面讲过去的历史经验值不值得学习，比如蓝血十杰值不值得学习？

一、25 年来公司坚定不移的战略就是“聚焦”，在技术上聚焦在一个窄窄的面上，像针头一样，我们就有领先世界的能力；在人才结构上，原有的金字塔模型要异化，实行获取分享制，每个模块的主要骨干都要对标世界领先的水平，做到极致就能拿与他们一样的工资；在管理体系上，要持续变革，建设流程责任制，两年落地 LTC 流程，三年实现账实相符，五年实现“五个一”。全公司的目标就是全流程贯通。

东部华侨城会议确定的管道范围图，就是我们的聚焦战略，也被一些媒体宣传为针尖战略。徐直军坚定不移的推行针尖战略，大家也看到了成绩，我们许多方面突进了“无人区”[1]，取得了领导地位。我们七、八万人的研发队伍，每年五、六十亿美元的研发投入，聚焦在一个窄面的研究。因此，我们的产品研发很快就进入了一个无人区。进入无人区有什么好处呢？第一，没有竞争，产品可以卖高价；第二，与周边所有利益集团没有矛盾，也不会产生社会问题，构筑了公司的安全。当然我们自己要自律，要控制自己。在实施聚焦战略上，做的比较好的是研发。研发为什么会做得比较好，前进速度是比较快呢？因为科学家是个人劳动者，他和周边没有这么多矛盾。他只要往前冲，把他那个方程、理论、文章写出来，把他的东西做出来就行。

但是，牵扯到人和人关系的这个领域，我们实施聚焦战略比较难。比如，涉及到市场和交付的管理变革就显得比较难，我们也进来了很多高手，但是都呆不住，都走了。所以，我们现在还要加强对组织结构的改革[2]，以适应很多优秀的人进入到这个领域。

公司以前发布了一个稳定的人才金字塔模型。这个模型的缺点在于使得公司就一个人才标准，就是电子工程师。我们每个岗位都去对着电子工程师进行比较，去称重量。事实上，我们公司是多元化需求的公司，人才也应该是多元化的组成，这个结构就比较僵化。

我们这次干部大会提出来，这个金字塔模型要异化，要歪一歪，不要那么整齐。为什么要歪一歪呢？比如，全世界电子制造好的就是日本和德国。好，我们的制造就对齐日本，把日本技师招到我们公司来，让他们也搞一条生产线。中国技师就向日本看齐，如果你达到这个标准，那你就拿日本工资好了。我们现在市场和研发的骨干人员的工资标准是向美国看齐，制造的骨干人员的工资标准是要向日本看齐。这样我们每一个模块都找到自己的对标对象。

你力求把这个事做好。那做好以后你能不能膨胀呢？不允许。主航道需要你这个模块做多大，需要你做多少事，我就只允许你发展多快。但是这个事，你要做到极致，做到极致你就能拿世界级的工资。

这个人力资源模型正在异化，一开始的时候我们也没有经验，也有不完全合适的地方。但是，我们正在努力试，怎么实行获取分享制[3]。

管理变革甚至比技术和人力资源变革还要难。为什么？因为流程流经的都是人，每个人的权力都可能影响流程责任制的建设。25年以来，在管理变革上我们花了几十亿美金让西方公司提供顾问服务，能走到今天真是不容易。在别人看来，华为的管理已经是够好的了。但在我看来，华为的管理还没有落地，就是还没有端到端的流程贯穿。郭平推动从“蓝血十杰”走向以客户为中心的管理，已经使得华为走上了变革的正道，目标账实相符、“五个一”工程。

所以我们这次提出来，五年实现“五个一”，三年实现账实相符，两年落地 LTC 变革，一定要贯彻流程贯穿。如果实现了，我们5年以后的管理水平，就能赶上爱立信今天的管理水平。

“五个一”是根据爱立信的管理实践，我们自己归纳出来的口号。实现这个目标的基础，首先要账实相符，帐实相符要有一个工具支撑，就是 LTC 流程。

二、LTC 流程变革要以多打粮食和一线作战能力提升为目标，沿着既定的轨道走，原定落地计划都不要变，两年落地 LTC 变革，一定要把流程打通。在德国建设 LTC 教导队，训战结合，为全球 LTC 落地培养金种子。

这个管理变革过程中，首先 LTC 要落地，你们自己要先贯穿，沿着既定的轨道走，原定的落地计划都不要变，我不阻挠你们先落地。德国 LTC 变革落地试点，我们取得了一些经验，要向别的地方推广。

今天好多人来到德国 LTC 教导队参加培训，学的就是 LTC 落地和流程贯穿。培训时要考试，我们不会由老师出题考试。老师懂了，老师上战场算了。为什么老师当不了将军？历史上都是学生当将军，没收听说过老师当将军的，因为老师就是缺少实践经验。老师出题考学生，考出的学生就是傻学生。

怎么考试？你们把自己国家的沙盘带来，你们国家准备怎么去做这个事情？你们这个小组就一起把整个国家的沙盘模型做出来，自己输出结论。这个结论，我们老师也不评分，然后你们就带着回去实行。实行以后怎么考试？就考你代表处能不能增产、能不能盈利。不能增产和盈利，怎么就能够给你们提拔呢。你凭什么当将军呢？你那里的粮食丰收了，说明你的考试成绩合格了。这就是训战结合。三、综合管理变革选取德国试点，为公司以后三年或者更长时间提供管理变革经验借鉴。综合管理变革要从小国始落地，再到中等国家，后会战大国。

这次我们给德国提出了一个高要求，要把德国作为一个综合管理变革的试点，不能九龙治水、各搞各的流程。德国人的大特点就是比较规范，就是做事比较认真。所以，我们认为来德国进行综合性变革的落地试点，是有可能成功的，为我们以后三年或者更长时间提供管理变革经验借鉴。

我们要求所有的小国都是搞综合变革，也就是 LTC 落地、账实相符和“五个一”同时进行，攻克小国综合管理的难关。小国规模小，销售额就那么几百万或者几千万美元，要做到这些很容易，对不对？为什么这么长时间，还不能做到账实相符？这说明他们不够认真，没想过当将军，仍然在等待天上下雨。

通过小国综合管理变革，我们要有一批真正有真知灼见的人成长起来。我们要建一个战略预备队，就是从公司抽一些有实践经验的基层员工，包括 GTS、财务、供应链等一批有志青年上战场。在小国实现了 LTC 落地、账实相符和“五个一”以后，一批攻城部队就往中等国家走，留下一批守城部队负责经营。这样我们从小国，到中型国家，到大国，全球会战完了，三年你不就从士兵到将军了吗？

我们并不能保证所有人都能当将军，将军是靠自己打出来的，不是封出来的。如果一个国家财务人员到今天都没明白一个坨坨栓个索索（农民对白炽灯的理解）是啥意思，你是将军的料吗？你周末干什么去了？杜塞旁边有好多工程在做，你请用服兄弟吃顿饭，让人家给你讲讲，你那个文化素质就一点搞不明白吗？业务人员说搞不懂会计。这会计有多难学？你如果搞不懂，你就不是将军的料。

四、通过 20 多年的持续管理变革，我们已经建立了一个基于流程的管理体系，但是端到端的主干流程集成与贯通仍然是大的短板。我们要继续向“蓝血十杰”学习，发扬阿甘精神，扎实地一点点地搞管理变革，构建公司美好的未来。

20 多年以来，通过持续变革，我们已经有一个接近西方公司的管理模型，支撑了公司进入 ICT 领域的领先行列。

这些年我们管理之所以变来变去，其实是没有真正理解西方管理。郭平和黄老师提出来“云、雨、沟”[4]的概念，云是管理哲学，雨是经营活动，雨流到地上，一定要到沟里面去，否则它就不能发电。这条沟在西方公司给我们提供的顾问文件里已经挖好了，但是我们没有读懂。华为公司可能有一些小溪流，已经形成了管理，但不是端到端的，有些是段到段的。这一段好像很优秀，但要翻一个大墙才流到下一段去，所付出的代价其实和这个沟没有挖是差不多的。

我们现在重要的就是要挖这条沟，要让这些段到段的流程，能够端到端的贯通。

过去“蓝血十杰”用数据分析和市场导向，强调效率来管理变革，使福特公司摆脱了老式的生产方式，他们的管理贡献也帮助美国能很快就成为工业强国。这个实践今天归纳起来，就是基于数据和事实来进行科学管理。

在这个时代，我们还是要继续学习蓝血十杰，对数据、对事实要有宗教般的崇拜，根据数据和流程来综合管理。互联网主要是解决了信息传送的速度和广度的问题，它不能改变事物的本质。不要认为现在是互联网时代，过去工业管理的科学就都过时了。也不要认为科学管理和创新，两者是对立的。更不能动不动就强调颠覆，而是要老老实实地向西方学习，把这个管理落地。

我们公司内部做假账的问题还有没有？我相信还是普遍的。那就是说你们没有基于事实和数据来说话。你们的数据反馈到公司，公司以为是真的，相关预算、计划都跟随着你变化，就造成极大的资源浪费。从现在开始，凡是代表处退货，公司都七折收购，30%损失放在代表处，其中有一部分要从代表处的工资和奖金里扣。我们管理政策叫既往要咎：就是你干了坏事，就永远都由你去付账。

当年的蓝血十杰不会像你们想象的那么优秀，你们在座各位水平都超过他们 10 倍，法拉第肯定没有今天中学生有学问。你们比“蓝血十杰”还有水平，如果你们都完不成管理变革，怎么能说你们做的多好呢？在这个世界

上，阿甘是伟大的人。阿甘精神就是傻，相信领导，按领导的话干，不挑领导的刺。一个年轻人相信这些以后，他就是傻嘛，上级也觉得他傻，所以让他当了排长，又当连长、营长、团长，后又有机会当了军长。所以我说，傻一点做阿甘没有坏处。

所以，我主张员工做好本职工作才有未来，好高骛远没有用。我们在流程贯通落地过程中，不是看这整个架构怎么样，而是你要先把你自己的那块搞明白。把它做好，然后再延伸过去。美国的航天飞机为什么掉了？是因为一个垫圈的不成功。我们现在在做 LTC，LTC 就是一个垫圈。不管你互联网构架有多好，如果大家不重视垫圈，发个火箭都不成功。

华为公司这么多年来投入了数十亿美元，组织几千人去做管理变革，使得我们今天已经建立了一个基于流程的管理体系。但是，我们还存在不同形式的问题，流程的端到端不通，部门墙还很厚。我们认为这一次要用五年时间来解决这些问题。希望大家要重视这个变革，但是希望大家也别犯急躁病。冰冻三尺，非一日之寒。管理变革得扎实、一点点来，这样才能构建我们美好的未来。

## 五、问答环节：

**【欧以伟：就拉通管理一线综合变革，公司是怎么考虑的？】**

任总：不综合都已极其难了，综合的难是不可想象的。这次综合改革要从小国始，因为他的体量小，好改革。我们把小国看成是一个麻雀，我们对金种子寄予了希望，让这么多金种子去解剖这些麻雀。然后从小国打到中型国家，后会战大国，一定有全球化的理论产生出来，一定有人有真知灼见，弄明白了综合性管理是什么东西。我们公司现在还综合不了，是因为我们没有综合性的将军。

**【黄俊武：流程变革需要对接客户流程，会与客户管理现状有一些冲突，该如何平衡客户的满意度和变革落地？】**

任总：我们自己系统先进了，和客户对接不了，然后说我们去帮助客户把系统也搞先进。婆婆总不能替儿媳妇生孩子吧？你越俎代庖也是不行的。为什么选择德国来做这个事情呢？是因为德国运营商在管理上的规范化，有可能让我们延伸过去。但在有些国家，客户那里延伸不过去的时候，界面到底如何处理，这是个未来的问题。我们不可能在全球统一实现一个理想化的流程对接。

**【Tomas：中外方一张皮运作对 LTC 变革落地成功非常重要，该用什么办法来拉通本地和中方，让他们共同完成变革转变？】**

任总：我们人力资源的政策是要异化的，这个异化就是对标优秀的模块，做出优秀的贡献，也获得佳的收益。比如本地经营来说，本地员工有可能比中国员工更优秀。为什么，他们懂得是双语，跟客户沟通时用德语，跟我们说的是英语。用母语沟通的话，在任何国家都是优秀的，母语作为客户界面的表达，他是有优秀的一面。

我们将派遣到国外的中方员工应该是高端员工，你们应该带来能量，我们不会再把低端员工不断地派到海外来，因为这样经营成本太高，那么这就是我们现在实行重装旅，重大项目部和项目管理资源池，包括子公司董事会和各种战略预备队，就是要把这些能力循环使用起来。

**【李然：这次公司专门选拔了 20 名副代表加入 LTC 项目组，希望您给我们这支队伍提一些要求和期望。】**

任总：你只要吃大的苦，敢于去努力去付出，就一定会有贡献。公司破格提拔有三个原则，第一点是贡献，第二点是责任，第三是牺牲精神。你做了事，又努力去牺牲自己，谁不拥护你啊？拥护多了，你自然是将军嘛。你看那《北京遇上西雅图》的弗兰克，他就是个司机，他根本就不该管别人的事，但是人家生小孩他也管，啥

都管，大家都想投奔他，后他不就是领袖了嘛。只要我这一生努力了，我就对得起自己了，至于是不是得到同等回报，我觉得无所谓，总会为整个大集体去做出自己有益的贡献。青春无悔，就是这个意思。

【赵刚：建议 IT 部门从代表处维度重新设计 IT 架构，支撑代表处流程更顺畅地落地。】

任总：流程 IT 有两块，一块是从公司到代表处中心仓 IT 支持，另外一块是代表处中心仓到站点 IT 支持。从公司到代表处中心仓这段主干流程是高铁、高速公路，反正就是直接要到达这个地方。从公司到代表处中心仓这段已经很好地固化了，相信一两年内就能达到目标。

在代表处中心仓汇聚以后，要综合性地到站点。全球 170 多个国家实际情况是不一样的，我们从中心仓库到站点将来会有几种类型。这段我们允许“活”，但是不能有 180 种活法。这段流程 IT 的场景，我们终能归纳出几种来，需要我们在落地中，不断地去探索。但是探索归探索，执行归执行，不能你探索了以后，就可以随意乱动，这是不允许的。

土耳其和德国是两个对比的典型，因为德国人非常严谨、非常规范，也可能很理想化的把五个一在德国真落地了。但是到了土耳其，针对合作伙伴很不规范的行为，怎么能够适配，怎么异化法？我们还没有经验。我们在全球化推行过程中，不要僵化，不要规定接入形式是唯一的。我们应该允许代表处在公司各类规范的前提下，末端接入的时候，可以有变化。但是，将来所有的站点信息都要走向基于事实，基于准确数据，传递到后方，降低中转的成本。

## 在保加利亚代表处工作汇报会上的讲话

2014 年 6 月 6 日

1、鲁勇将工程质量不好的照片贴在网上，表明了东北欧地区部的伟大，以及保加利亚要进步的决心，是值得肯定的。

2、保加利亚代表处要优先做到账实相符，以实现“五个一”。在 LTC 落地时，要避免九龙治水，流程要综合实现落地。

3、我们赚了客户的钱后，员工要多努力去把工作交付好，努力去满足客户满意。这样客户才会接受我们，我们明天才会成功。（2014 年 7 月 7 日）

## 在丹麦代表处员工座谈会上的讲话

2014 年 6 月 3 日

【导读】丹麦是幸福指数高的国家，但对于华为来说依然要坚持长期艰苦奋斗。

任总：你们只要是有利润就幸福，利润没有了你怎么办？我们是薪酬包管理，按销售收入、优质交付产生的贡献来确定你的薪酬包，按你的战略贡献来确认你有没有可能被提拔。大家没有了机会，你当领导的就幸福了吗？代表：我们有利润，我们比以前幸福，但是我们要持续艰苦奋斗，创造更大的幸福。

任总：我不知道，反正你若排在后面，你还是要被清理下去的。

2、内部流程建设，促经营、防腐败；做好流程适配，落实内控责任。

任总：你们的 CFO 是谁啊？（我是 CFO，任总你好），你们丹麦是小国，要优先实现账实相符、“五个一”工程和 LTC。所有这些能不能综合治理？不要九龙治水（地区部总裁鲁勇：我这次有个专门课题要向您汇报）。什么叫管理变革优秀？首先看代表处产不产粮食。

交付副代表：我们目前的几个流程都是一起搞，都是一拨人。

任总：一定在管理改进后增产。

### 3、2013 年丹麦代表处召了第一次董事会，安全合规工作取得初步成效。

任总：专职董事代表了资本方，你们是劳方，他们有权力对干部进行提名、评议和弹劾。当然，他不干预流程、不干预业务的正常运作，他提出的意见，只是讨论的一个发起。

## 在西欧地区部工作汇报会上的讲话

2014 年 6 月 4 日

【导读】西欧地区部设在德国杜塞，总裁为彭博。

真正的金融危机并没有过去，有可能还没有发生，后面还有多大的爆炸力并不知道。面对这场金融危机，华为实际也是危机重重。华为要避免这场危机，不让自己崩溃，就要遵守世界各国的法律，自觉遵守世界的硬性规则。我们现在严格加强公司销售收入的管理，制定了销售收入的计算规则，就是防止公司泡沫化而陷入金融危机的风险。坚决打击做假账的行为，严惩责任人。从今年公司效益来看，我们这两三年的整改是有成绩的，公司效率是有提升的。

### 一、西欧地区部要改善管理，不断提高盈利水平。

我们对待未来的政策是什么？就是每个代表处都要盈利。代表处如果不盈利，就把它饿死掉。所以在欧洲，你们要知道改进管理、提升效率和提高能力的重要性。

你们的盈利指标还那么低，将来怎么能够养活自己？公司很快会把这些数据显性化，包括告诉你们股票你分了多少红[1]，具体用了公司多少的钱。你们有进步，我承认，但我讲的是未来长期战略。

### 二、研究合同场景，做好项目概算。

改进就是一点点的改进，一点点往前逼，那么为什么我们还有 60% 的发货不准确呢？第一，对合同场景不清晰，因为我们这么多年没有人研究合同场景；第二，没有人研究概算问题，华为公司这么多人，基本上没有概算，都是实打实地干完了再算账，这就是落后农民。印度人为什么做买卖都能挣钱？那是概算做得好。我们为什么没有做概算？就是因为没有合同场景，还是要进一步改善，而且在欧洲的条件好过所有地方。（陶景文：西欧也提出来要比公司提前一年时间实现“五个一”。）三、落实流程责任制，严防贪污腐败。

我们要推行流程责任制。我们在执行跨部门任务的时候，责任人是谁，谁应该来支付钱？我举一个例子，我们每次展览就买一大堆集装箱柜，现在生产中心后面有一大堆集装箱不知道该怎么处置，而且占用了停车场面积，大家天天吵着没有地方停车，这是谁的责任？其实当集装箱发回来的时候，如果再调度一下，一个铁柜子至少要卖 2 万块钱。

若不把流程责任制建立起来，就没有人去事后追溯，然后就成为贪污腐败的重要环节。我们现在的问题就是责任制不落实，功能部门管理的时候，发了一个邮件，从此就没有下文了。谁会去从几千万的邮件中发现一个问题，其实就是账实不相符[2]问题。

四、在加快欧洲投资的同时，欧洲子公司董事会要加大合规管理。

欧洲公司有 20 名左右专职董事应该就够了，每一个董事其实可以在五六个国家做董事，每一个子公司董事会 5 个专职董事，再加上当地经营团队。因为两三个人不能做到有商有量，调走一个人就傻了，5 个人左右走一两个还能商量。目前全球先设 100 个专职董事，要增加合适的人员进来。专职董事也是一种能力训练，经过训练后，也可以选择重新上战场当将军，还不更优秀吗？董事长降为 CEO，他本人愿意的话那有什么不可以。

在欧洲董事会合规管理要加快进行。欧洲给我们的合理时间大概就是三年，这三年中，我们和欧洲不会产生冲突。第一，我们公司真正踏实地加快投资，第二，加大合规管理，不要再出漏洞，公共关系部要逐渐把他们以前做危机管理的问题慢慢做到落实管理。现在把社会品牌划给公共关系，Marketing 品牌只做以技术为中心的品牌，这样我们用三年时间，要把欧洲这个地盘巩固下来，否则三年后又来出现问题。我们从美国退到了欧洲，如果再从欧洲退出去，我们就无路可走了。

## 2015

---

### 埃森哲董事长 Pierre 拜访任正非的会谈纪要

2015 年 4 月 8 日

**【导 读】**“IBM 教会了我们如何爬树，我们爬到树上摘到了苹果”，IBM 帮助华为导入了 IPD 和 ISC，埃森哲帮助华为导入的是 LTC，打通从“机会到合同，再到现金”的全新流程。2014 年 10 月双方又签署战略联盟协议，共同面向

ICT 两大市场的客户需求 发并推广创新解决方案。

任总：非常欢迎您的来访。过去的二十多年，IBM 帮我们把一盘散沙的状况凝结起来，形成了若干平台，使公司走向严格、有序的发展。未来十年我们要和你们合作，改变现在的屯兵运作模式，为精兵运作模式。提高组织的有效性、及时性、准确性。把不确定性的事情，由精兵组织来应对。对确定性的事情，由平台或共享组织来支持与服务。对不确定性的考核是风险的把握；对确定性的考核是效率与效益。我们变革要把一部分权力的指挥中心放到一线需要的地方去，让听得到炮声的人来呼唤炮火，避免公司机构过于庞大、官僚。随着 LTC 流程的贯通，我们已逐渐听到了炮声。后方将是具备更强的专业服务与支持能力。我们希望埃森哲投入更多的资源来帮助华为在这方面的变革成功。

Pierre：非常渴望能为华为的变革贡献一份力量。埃森哲一定会确保将好的人才及我们大的努力来投入这个合作。

刚才跟徐总也讨论了公司业务发展跟人数的关系，在业务发展的过程中可应用到各种工具来提高我们的效率。埃森哲内部变革也用了各种工具、人工智能技术，让流程变得更简单，人员更有效率，近业务出现了较快增长，我们愿意与华为分享这些自动化、智能化技术及经验。

任总：流程通畅，人就能减少。

Pierre：我们非常愿意在已签署的战略协议框架下一起拓展市场，第一步就是要获得项目成功的案例。

徐总：我们与埃森哲、SAP 在中国烟草就有一个 3 家公司成功合作的案例。

Pierre: 同时感谢华为对埃森哲的信任，把这么重要的任务交给我们。我们会继续跟徐总以及他的团队紧密合作，同时把埃森哲 好的一面呈现出来。

我们一定会尽 大的努力投入到与华为的合作！

## 在变革战略预备队进展汇报上的讲话

2015 年 3 月 31 日

**【导 读】**任正非说：“华为的变革就是对个人权威的消灭过程。什么时候华为不依靠一个人或几个人的影响力了，华为就真正成熟了。”成熟的标志是无生命的管理系统自然流淌。而其基础又是 IPD、LTC、ISC、IFS 等流程体系的端到端打通，实现流程和组织的简化、协同和配合。为此，华为专门组建了变革战略预备队。

一、未来三至五年，我们一定要实现 LTC 落地。未来公司的作战方针要精兵化，如果 LTC 变革不落地，一线精兵组织就不可能实现。要推动 IT 工具提前建设到位，防止变革回潮。

五年后我们可能就要领导这个世界了，但我们的流程还没打通，基础工作还没做好。不补这一课，我们就根本不稳定。这一课补了以后，我们才能谈到下一步的精兵组织。

未来三至五年，我们一定要抓 LTC 落地，如果 LTC 变革不落地，精兵就是一句空话。我们现在的流程太长、组织层级太复杂。一线呼唤炮火，能呼的动吗？流程与组织还是要简单、协调、配合。

未来我们公司的建制就是精兵组织，未来作战方针就是要精兵化。前端应该是精兵，来对付不确定性，包括了技术的不确定性、客户需求的不确定性、交易条件的不确定性、交付条件的不确定性。对确定性的由区域平台担负起来。

这样前方就轻装了，精力不再陷入事务性工作中，主作战部队只管聚焦作战。主作战部队要把需求讲清楚，一个是要把客户需求讲清楚，研发要去做；一个是要把供应需求讲清楚，后方要支持。这两个需求讲清楚，冤有头、债有主，各算各的帐。

LTC 变革落地后，我 担忧的就是“回潮”。如果没有 IT 支撑，变革就容易产生倒退、回潮。我们一定要逼着 IT 超前往前走，把工具齐全化，就是你一上网就是 IT 了。IT 操作就换守城部队上去，他们不知道过去怎么操作的，上来只会按新的流程规范操作。或者，把过去操作的人，去打一场仗再回来。不是回到原岗位，而是换到别的岗位。这样就复辟不了，LTC 变革就真正落地了。

IT 工具建设是拿美国砖修长城，IT 建设要快于变革进度，公司对 IT 是没有预算限制的。不能等到说变革有需求了，IT 再启动。基于代表处几种标准化活动，IT 工具要赶快建设到位。

二、加强变革战略预备队建设，扩大变革战略预备队的种类和数量，让全公司 LTC 流程经过的所有人都要洗一次澡。要通过这次变革战略预备队选拔出首席合同场景专家、首席交付专家、首席供应专家，减少流动、承担责任、提高级别，把守城工作做好。

变革实际上就是改朝换代，要加强战略预备队的建设，特别是高级干部，更要让他们卷进来。变革战略预备队要大，不仅是变革队伍自己用，还要给别的部门输送。战略预备队到底在哪些地方培养？培养多少？你们要有计划和预算。变革战略预备队由李健统管，田峰协助。

变革战略预备队不光是为变革储备人才，而是要把全公司 LTC 流程经过的所有人都洗一次澡，不管多老资格的员工也要洗一次澡。

将来我们在干部任职资格上，要强调正副主管一定要有基层工作经验，好是项目级管理经验。你们认为公司哪些部门的正副主管必须要有变革训战经验的，就去跟 HRC 沟通，让它成为任职的必要条件。没有这个经历，就不能做官，就要去补课，洗个澡再上岗。

要扩大变革战略预备队的数量和种类，根据岗位种类来建立不同种类的战略预备队。不同层次的人在不同的澡池里洗澡，而且允许不同层次的人可以混在一个池塘里面一起洗澡，让不同层次的人也可以交流和沟通。

现在是变革的攻坚期，在这个历史阶段，我们有可能要乔太守乱点鸳鸯谱，看到干部不合适，就换合适的上去，一定要把这个城攻下来。换下来的干部就进战略预备队，让战略预备队去检验他。城攻下来后，守城部队一定要上去。守城部队已经循环洗过澡了，他们只知道按照流程规范操作，不能让旧习惯复辟。要通过这次变革战略预备队选拔出首席合同场景专家等，只需搞明白当地国家的法律、客户、交易环境与条件，对合同概算起到作用。这些场景专家要减少流动，提高级别。

华为 大的问题就是合同根本不准确，场景分类都没有。万一蒙错了，公司就要承担几千万、几亿的损失。我们为什么不能培养一大批合同场景专家[1]，原地就可以升官。你们搞出这些东西来，再去说服 HRC，试着选拔，大家干劲就来啦。

守城部队，只要有基础能力和责任心，就可以很快胜任。拿守城这个角色，设位置，来考大家。考好了，就上岗去试，如果有责任心，就在这岗位上了。

要重视守城部队中几个关键岗位的后备培养，比如说清关、物流、仓库管理等。我们现在仓库发错货太严重了，一浪费就是几千万美金。守城部队还是要强调用一些有实践经验的人，仓库管理员可以用一些在生产线或者用服工作了十几年的、有经验的老员工。

三、LTC 变革落地验收的评价标准，首先一定要通，第二看是否产粮食，第三看人力资源贡献。LTC 变革落地目前是 后关头，也是 难的，要把评价体系搞好，激励变革队伍向前进。

LTC 落地验收的评价标准，首先一定要通，第二就看是否多产粮食，这样就挤掉很多水分，很多花样的东西。产粮食是宏观目标，但是在具体考核中，要拿出可分解的指标来。比如五年公司全流程成本降低 5.2%，分摊到每年要兑现 1% 等。

变革落地以后，流程相对标准化、简单化了，就可以减人。所以，变革不能光算财务指标贡献，还要讲人力资源贡献。也就是从等量价值贡献来看，能减多少人。

讲清楚贡献，你们可以要钱发奖金了。变革收益不可能马上能兑现，能不能你们先借？以后变革收益兑现了，再还回来。

像我们这样变革成功的公司，全球也就只有三、五家。这次 LTC 变革落地是 后关头，也是 难的。这个时候，不要光重视攻城规划，更要把评价体系搞好。田峰搞人力资源这么长时间，应该协助把评价体系管一管。

针对这些贡献，拿出分享措施，激励变革几千人的队伍向前进。攻城部队攻下来就论功行赏，出来一大批英雄、干部，然后千军万马就踏上了这个改革之路，队伍才有积极性。

四、同意代表处设置变革副代表，变革项目组的专职人员可以脱岗任命，变革专职人员奖金的基础包与跟机关的基准线一致，在此基础上再合理分享变革贡献。

同意设置变革副代表把质量运营、合同商务、销售管理等综合管理起来，不用再设置那么多部门。

变革项目组的专职人员可以脱岗任命，流动人员就不要管了，上岗以后，按新岗位定。岗位定级上要激进一点，不要在乎一级、两级，我在乎上甘岭要打下来。合同商务、销售管理、质量运营等岗位职级应该有个量化，可以级别高，走专家路线。

五、变革驱动不能光靠物质激励，也要靠精神激励，把士气鼓舞起来，变革就容易成功。

变革驱动不能光靠物质激励，也要靠精神激励，把士气鼓舞起来，变革就容易成功。钱还是会有的，但是，精神激励，这一茬过了，不能重演，不会有第二次了。时间、地点、人都不对，怎么可能呢？[2]

变革团队的口号是什么？你们要自己想。变革训战班要有个毕业庆典，有一首歌曲，有一个变革自己的活动，让大家群情激昂，然后聚一聚，高高兴兴放松一下。整个过程拍个录像，给每个人送张光碟。虽然用半天来做这件事情，但是它会有一种精神激励。让变革发个纪念章，给人家一个人生记录，还可以在公司找个空地立个纪念碑，把变革历史和参与变革人的名字都刻上，按照工号排。

大家唱着变革的歌，做做变革的活动，把变革带到全世界。变革有这么庞大的队伍，为什么不声势浩大起来呢？好，希望你们成功！（2015年5月7日）

[1] 合同场景师，华为独创的一个职业类别。

[2] 时间，空间，人心！

## 在 2015 年全球行政工作年会上的讲话

2015 年 3 月 18 日

【导读】行政属于非矩阵化的部门，实行流程责任制。华为进一步扩大行政的管辖范围，解放作战主官，聚焦作战。

一、逐步实行生活、生产后勤合并管理，让主航道作战部队聚焦作战成功，让主官聚焦作战。

过去我们行政的能力太弱，所以在生活上实施自治管理，生产上剥离给有关系统。这些年行政做出了很大的贡献，也有了很多的改善。今天我们需要进一步的改革，把主航道作战部队主官解放出来，集中精力去作战。那么非作战的整块后勤划给行政，行政要把生产、生活的后勤保障全部担负起来。这样的改革是对公司未来的发展是有非常大的好处的。

从这个角度出发，在一些简单的代表处先试点，培养一批金种子，产生一些主管。成功了，再往复杂的代表处走。

二、非矩阵化的部门贯彻流程责任制，以制约经营质量。

我们率先在非主航道部门贯彻流程责任制的改革，就是推动行政服务部加强自我循环、自我管理。

改革主要是加强流程化和制度化，流程化的核心在责任制。在主航道的作战部门中，我们还不敢实行流程责任制[1]，而是从流程遵从制逐步过渡到流程责任制。如果主航道的人乱负责任不行，过于强调责任可能会僵化也不行。因为他不明白作战的责任首先是胜利。

因为行政是非主航道部队，改革失败不影响公司主潮流，我们愿意拿你们来做试点。你们先走一步流程责任制，你就有先当将军的机会。如果你真正弄明白了，就比公司早走了三年，你的人生怎么就不能成功呢？三、坚决通过流程责任制的贯彻，来选拔行政体系的优秀干部。

第一，主航道部队实行矩阵管理，目的是产生更高的效益，在主航道更快地选拔优秀干部。非主航道部队去矩阵化管理，目的是实行流程责任制，更多的自主管理，减轻作战主管的负担。流程责任的目的是支持更快速的服务支持、更好的成功，不是保守的不犯错误，怕犯错误是能力不够的表现。

矩阵就是方格子，一块块矩阵就是一个个方格子阵列。我们把修房子的钢筋一根根捆起来，它也是一个矩阵。如果我们要求公司稳定不变，就把你们当成钢筋，用混凝土灌进去，形成稳定的结构。房子需要稳定，所以钢筋之间的关系不能发生变化。矩阵管理是用来考核主航道部队，关系着几万、十几万人的前进，主航道部队一定要贯彻严格的制度和作战方案，不能随心所欲。这个矩阵是不断变化的，才有生命力，但节点之间的相互关系是不变的，不管你怎么样变，都保持合理的队列，发出战斗力。

第二，坚决通过贯彻流程责任制，提拔和淘汰一批人。

行政服务改革 重要的一点，要敢于破格提拔有责任心的优秀干部。对没有能力承担责任或不负责、不作为的干部要边缘化，形成威慑。淘汰落后的人，选拔优秀的人，这样优秀力量就快速成长起来了。昨天他们汇报说要缓慢提拔干部。我说，现在都要打仗了，将军都没有，怎么不能快点提拔呢？他们说，这个人只比别人进步了一点。我说，多这一点就够了，那就是将军！不要认为干部一定是天才，不知道他在哪里，其实就在你们中间。行政服务现在正在改革的一个 重要时期里面，我认为还是要敢于选拔优秀的人员走向岗位，不要太小肚鸡肠，人的生命太短暂了，让优秀人员在 佳时间段，走上 合适的岗位，发挥更大的作用。行政将要担负起更重要的职责，以前的职级可能是不对称的，人力资源要拿一杆合适你们的秤来称重。

贯彻流程责任制就是要担负责任，出了问题要问责，要让大家有威慑感。大家和审计、稽查都有很多矛盾，这些矛盾实际上是没必要的。我们实行流程责任制以后，这些事情应由你们负责，不能推到别人身上。华为公司现在的问题是不担责，而流程责任制应该把这个问题解决。责任的考核是胜利，而不是保守、不履责。通过流程责任制，有些干部呼呼就提起来了；通过问责制，有些干部就降下去了，就这么来分类。

四、海外办公环境的标准要提高，要让大家愿意去奋斗。

首先提高海外艰苦国家的生活保障，使生活环境优美、舒适、安全。从水、空气、食堂卫生、活动场所……要改善。这些改善不全是公司来承担，肚子是自己的，身体是自己的，也应从个人的收入中支付一部分。

要保障我们的基本生活保障和工作保障，这些改善都要朝着一个大目标，就是多产粮食。国内环境改革是从研究所 始的，现在研究所已经取得好的结果了，然后我们就要推广到所有地方对人的生活保障。这些基线保障标准，有些是要纳入空耗系数，由公司总支付，不要核算到他们那去。可控的部分要核算过去，不可控的就不要核算过去。

我们在全世界是要扎下根来的，不能说在这边打了一场战争就跑了。现在我们要保障主航道的作战能力，那就要提高合理的生活保障。对一些汇困国家[2]，外汇也拿不出来，其实我们可以考虑自己买一些房子，不一定完全租用。可以盖一些房子，或者买一些房产来解决生活和生产的目的。我们还要加强艰苦地区用车的透明化。在一小部分艰苦地区国家还要有生活车辆的使用标准。

我们要适当提高标准，但也要有上限，不可能满足越来越高的要求。一边作战部队英勇作战抢粮食，一边后方来保障生活。生活是以健康为基础，公司只能给你基本保障，不能超过基本保障这个线。改革要有上限，但是现在还没有达到基线的部门，要尽快达到基线。

五、行政服务类供应商要坚持向主流供应商汇聚。

我们在选择服务供应商的问题上，就是要向主流供应商靠拢，贯彻全球化的集中采购。选择小的供应商虽然省了一点钱，但增加了非常多的监控成本，而且贪污腐败也容易滋生出来。所以我们贯彻全球化的供应商成本会贵一些，但我们也可以卖贵一些啊，价廉物美的产品是不存在的。

总的来说，我们希望减少供应商的数量，提高供应商的质量。我们要选择国际型的大公司，加强国际合作。比如车辆的采购都要聚焦到几个大公司，不要给零零星星的公司，既解决不了车辆的服务质量问题，人身安全的问题又不能解决。我们管理 9000 多家供应商的管理成本非常高，如果我们减少一点人，多出来的钱拿来给大家涨工资，优秀的人就能更好的成长。所以，我们要减少供应商的数量，要向大国际供应商靠拢。不能什么都是低价中标，一定要把质量放在第一位。（2015 年 5 月 6 日）

## 非主航道组织要率先实现流程责任制，通过流程责任来选拔管理者，淘汰不作为员工，为公司管理进步摸索经验

——任正非与吕克、任树录、骆文成谈话纪录 电邮讲话【2015】053 号 2015 年 3 月 10 日

**【导读】**任正非认为，主航道组织仍然坚持矩阵化管理，从屯兵组织转变为精兵组织；非主航道组织，例如行政管理，一是去矩阵性价比，进行自我小循环；二是进行流程责任制；三是没必要强迫行政人员往“将军”的路上赶，比较适合采用绝对考核模式。同时，任正非反对 Google 快乐管理模式，他认为 Google 这种乌托邦式的管理走不了多远。华为没有必要去提高员工的满意度，因为员工不是客户，否则就是高成本。

公司组织与运作的改革要始终瞄准“流程简单清晰，组织精兵简政，奋斗能多打粮食”这个目标，我们要认识到不同组织有要遵循不同的业务运作规律，只有进行差异化管理，才能真正地焕发各类组织的活力。当前公司主航道组织运作改革的重点是在坚持矩阵化管理基础上，逐步实现“一线呼唤炮火、机关转变为服务与监督”的运作改良。不断简化管理、提高效率，从屯兵组织转变为精兵组织；非主航道组织运作改革就是要去矩阵化管理或弱矩阵化管理，率先实施流程责任制，实现及时、正确、合理盈利地服务和支撑，不让腐败有滋生场所。有效地分担作战主官的压力。

一、 非主航道组织去矩阵化管理的目的，一方面是通过自我小循环运作，释放对主航道作战部队的拖累，更高效地提供支撑和服务；另一方面是要率先实现流程责任制，探索制约日常经营与管理质量的新途径。

行政、基建和慧通的特点就是工作范围在一定的局部区域，不需要全球各部门协同，短链条运作快速响应。而且“吃、住、行”这类工作的任职资格也同主航道领域有巨大的差异。以前这类组织的管理放在主航道矩阵化管理体系中，不利于他们的轻装前进，也拖累了各级主航道作战组织主管的管理精力。这些年慧通、基建和行政有了很大的改善。进一步改革，让行政服务管理从简单代表处试验做起，进而扩展到复杂代表处，逐步地将生活和业务后勤保障全部担负起来，把主航道作战部队的主官解放出来，集中精力去作战，这样的改革是对公司未来发展有非常大好处的。我们坚决贯彻，能就地解决的问题，一定要就地解决。实行小循环、自我决策、自我监督。行政服务不能搞中央集权。

二、 我们先在非主航道的基建、行政、慧通中实施流程责任制试点，通过问责机制，保证业务正确的快速流通。

我们先在不影响主航道的行政、慧通组织中实施流程责任制试点，通过流程责任制，来制约经营与管理的质量。（孟晚舟：流程责任制包括两层内容：按流程规则作业；各流程节点高质量地履职（行权质量）；按规则作业，是规范性要求，对应的是流程效率；高质量履职，是专业能力，对应的是流程效益。）

我们现在总的来说还是流程责任人不承担责任，然后让监管部门去审计、“抓人”，这种事后亡羊补牢的做法，需要设立大量监督部门进而增加了公司管理成本，容易造成审计、监督部门同业务部门在日常工作中不必要的矛盾与冲突，不利于力出一孔，更不利于主官主动对经营和管理质量担责。但用流程责任制来制约经营和管理质量的途径是复杂的，需要大量的机制、政策摸索以及思想认识与工作方法调整，基建、行政和慧通的业务单一性、小循环独立运作特点是有利于流程责任制改革在试错中摸索前进的。

非主航道组织的流程责任制首先是保证业务正确的运行，正确运行就是需求得到了准确的理解和及时的满足、运作成本得到了合理的管理、权与利得到正确的分配使腐败没有滋生的空间。业务正确的运行需要流程建设来固化、流程履责来确保。贯彻流程责任制就是出了问题就要真正地问责，不承担责任就要处理你，形成流程威慑感。流程责任主要是及时、正确的服务。流程 OWNER 是流程建设的责任人，流程有漏洞，产生制度性的效率低下或腐败问题，就一定要问责流程 Owner；业务主管是日常流程履责的责任人。不担负流程控制点责任的，或者只求形式遵从、明哲保身、不主动推动流程效率和效益持续提升的，就一定问责业务主管。

我们实施流程责任制，不是简单地为了不出事，更要防止事事拖延、推诿，层层审批、反复审批，要正确的保证业务快速流通。通过流程责任制的问责机制，负责任的就使用，责任不好的就降下去，淘汰掉一部分人，新生力量就起来了，全华为公司都嗷嗷叫着要作战，都要争当黄继光，有什么上甘岭打不下来呢？要通过流程责任制，识别那些负责任、有绩效、显露出一定分析与解决问题眼光的干部，要大胆提拔起来。要通过流程责任制，坚决对那些不作为的干部与员工进行问责，若是因为自身能力不足的，要到预备队去实践提高，再补充到作战岗位；若是能力和工作意愿都存在问题的员工则要坚决淘汰。三、为什么在主航道要坚持矩阵化管理，又如何让矩阵变形，不断适应公司发展的新要求？

公司主航道业务需要面对快速的内外商业环境、客户需求和产业变化。为了抓住机会，打造领先优势，我们的作战队伍要在任何情况下，产生适应性变化，但作战队列不能乱，这就是流程与矩阵。随环境的变化，阵列会变化，但队列之间的相互关系不能变化，否则就丧失作战能力。这就是矩阵管理的特点。我们用矩阵管理，就是这个目的。所谓矩阵，就是一个个方形格子，队列十分整齐。如果要求稳定，方形格子就不要变形，例如建筑物的钢筋网。但我们要随机变化的。矩阵管理的优势是大平台，经验技能各类资源都充分复用共享，但其代价是内部管理关系比较复杂，就是郭平说的双责任制，管理成本高。但为了千军万马站上上甘岭，我们不得不只对大部队这么做。

但公司发展不可能这么稳定，稳定也只是相对一个短时间的，它会随着商业环境、交易质量、人的素质……，发生变形的。因此矩阵管理在稳定基础上要进行“变形”，不断适应业务需求的变化。矩阵怎么“变形”呢？

就拿矩阵中的人员激励来说，为了激发组织向上的力量，应优先破格提拔优秀人员，把网的“纲”提起来，使网格向上、向正能量变形。矩阵的规则是事先确定的，这些相互关系也是相对固定的，以牵制队形不乱。如，蛇的头不断摆动，身子不断跟随摆动，蛇身不乱。任何条件下仍要保持队列的结构和作战力，而且总是力求恢复规则，恢复到新的矩阵状态，在“纲”发生“变形”后，矩阵也会拖动其他人员的进步，达到新的平衡状态，纲举张目。这样通过不断地打破平衡，不断地向前变形来牵引组织的前行和活力的焕发，从而推动公司不断走向新的成功。那又为什么要淘汰落后呢？因为你不随先进变形，就拖住矩阵扭曲了。公司的主航道部门，就是在使用这种管理。

同样，在组织管理中，我们现在加强流程型组织运作的建设，强调端到端的组织与运作横向打通，也会牵引纵向职能更好地优化各自的责任定位，更有效地组织各类人、财、物等资源……这也是一种“变形”。

四、激发员工活力，就要差异化管理各类人员，将员工在其 佳贡献时间段配置到 合适的岗位，让其做出更大的贡献，并给予合理的回报。

要理解不同岗位对于员工需要的差异性，一方面要让不同类别的员工能配置到能充分发挥其特点的岗位上，发挥出 大的贡献作用；另一方面也要注意在这些员工的 佳贡献年龄段给予其合理的回报，使公司以奋斗者为本、获取分享的回报理念得到充分的落实。当然，员工具备什么特点、能否配置到相应岗位首先取决于员工自身的持续努力和实践证明。

我们认为 A、B、C 的考核制度，是我们理解西点军校的末位淘汰制设计出来的，是为了选拔将军。它的原理是不管整个队伍如何优秀，都要将排在后面的分子末位淘汰掉，形成挤压，逼先进更先进，从而产生更多地将

军。我们一般岗位的员工，经验是主要的，他们的生产技能，资历也是重要的。用不着 A、B、C 的挤压，挤压可能使基层员工不团结（他没有这么高的理解力），而且耗费了大量的人力资源，他们实行绝对考核更适用；这些员工天天面面相见，不用写考核日记，减轻他们的负担，把精力好好用在工作上；基层员工也不用走之字形成长的路，还是干一行，爱一行，专一行，在佳角色上做出贡献。更不能频繁考试，让他们的精力不用在生产上。我们绝大多数员工应该快乐的度过平凡的一生。他们不想当将军，不想跳“芭蕾”，就不必受那个磨难。只要贡献大于成本就可以了。但他们也不要羡慕那些更努力的人。我们把人力资源管理的精力，聚焦牵引优秀员工的进步上，促进他们更优质的成长。这也符合战略竞争力量不应过多消耗在非战略目标上的原则。

## 改善艰苦地区条件，加快循环赋能，为公司筑起第二道防线

——任正非在埃塞、马拉维、乍得谈话要点 2015 年 1 月 27 日

**【导 读】**任正非曾对内部说：我承诺，只要我还飞得动，就会到艰苦地区来看你们，到战乱、瘟疫地区来陪你们。我若贪生怕死，何来让你们去英勇奋斗。在阿富汗战乱时，我去看望过员工。利比亚 战前两天，我在利比亚，我飞到伊拉克时，利比亚就 战了。

### 一、自身学习与循环赋能相结合，不断提升能力，成为航母舰长

- 1、 艰苦地区员工要主动学习、提升能力。加快艰苦地区员工的循环赋能，促使优秀人才脱颖而出；
- 2、 率先在艰苦地区培养首席合同场景专家.....等，艰苦地区应率先实现帐实相符。

### 二、改善艰苦地区的工作、生活条件

- 1、 针对艰苦地区制定个性化的行政基线（或吃水线），改善工作、生活条件，提升办公效率；降低考核基线，让这些国家多出成绩，多有荣誉。
- 2、 鼓励多搞工程庆典、读书会等活动，鼓舞士气并持续营造良好的组织氛围；推行 AA 制分担。
- 3、 艰苦地区的员工也要学会自我改善，个性化的服务需求，可以通过个人支出（如小费）来满足，从而更好聚焦工作。

通过多年的艰苦努力，我们已经在流量高地市场筑起了第一道竞争防线，艰苦地区在支撑公司拓展流量高地中作出了很大的贡献，公司要通过反哺来改善艰苦地区的条件，让员工在艰苦地区持续奋斗，为公司筑起第二道防线。（2015 年 4 月 30 日）

## 大的敌人是我们自己

**【导 读】**几年前，一位国家领导人向华为董事长孙亚芳请出一个问题：“你能不能用一两句话描述一下华为成功的感受？”孙亚芳脱口而出：“欲哭无泪！”2015 年 1 月 22 日下午，任正非在冬季达沃斯论坛年会现场接受了

BBC 记者的采访，认为华为没有成功，也没有秘密。

### 1、 谈年少经历

我的父母是小学教师，后来跟父母到一个小城市，然后就考到重庆建筑工程学院。现在的孩子有互联网，比我们那时候好。不像我们那时候孤陋寡闻。我们刚解放的时候，我父亲是中学校长，我们家炒菜有盐，那是富人的标志。

大学的时候正好是文化大革命，大家都不去工作，我不答应这么混，就自学电子技术。我当时听了个讲座，完全听不懂，但给了我启发。所以鼓励大家多教教农村的孩子。

## 2、谈从军经历

我当兵是具有一定的偶然性，这个偶然性呢，就是中国解决不了人们的穿衣服的问题。当时国家让一些具有大学文化程度的人，到施工部队去学习。所以我就是在那个时候走入了这个部队，而且我们认为，比我们不走进部队要好，哪怕那个地方很艰苦，没吃的，但是我觉得也是挺好的。

后来正好国家就放改革了，国家放改革，就不需要这么多军人，国家一刀就把我们砍掉了。

但是中央给我们保证，你们这个待遇不变，就是政治待遇不变，经济待遇不变，我们想这样好，我们还拿着一百多块钱就去。后来到深圳才发现，这个打工的都两百多块钱，我们才一百多块钱，这个待遇白拿了，我们要求就跟深圳市的工资一样，就开始融入了这个社会。

## 3、谈创业经历

我刚走向社会，那时不懂市场经济，觉得赚别人钱是很不好意思的事情，“我刚到深圳就犯错了，我是一个小公司的副经理，我在追款的过程中，没人帮忙，就自己读法律书，我悟出了市场经济。我悟出了市场经济两个道理，一个就是客户，一个就是货源，中间的交易就是法律。那因此我们要把住货源，要找到货源，第二个要熟悉这个交易的这些法律手续。

我们创建公司的时候是中国还没有走向放，中国面临着一个历史问题，大量知青回城，政府就号召他们去创业。中国的民营企业都是从卖馒头和大碗茶始的。

我们那时候办公司要求5个股东，2万块起家，去哪里找，感觉到和国有企业竞争，我们实在太小了，国有企业好像马六甲海峡一样”。

随着世界发展快，主要是外资进入，中国才发现自己国家的工人体制赶不上世界，国家认为电子工程不可能成功，那我们就成功啦。我们跟外国老大哥学习，做万能交换机的时候，所有的人都没见过，我去吉林求他们看看是什么样子，只能这样求别人。

## 4、谈公司性质

我们现在是一个中国公司，我们肯定是拥护中国共产党的，我们肯定热爱祖国的，但是我们不会去危害别的任何国家。我们在全世界都是遵从法律的，第二，我们也有道德遵从委员会，有40多个道德遵从委员，民间选举的，大家的道德要遵从这些国家的规则，不能去违反这些国家的规则。所以我们在全世界的发展态势很好的。

那外界想，你们这个公司干得这么好，别人都没干好，你们有背景，那美国想，哎呀，你们走出来，你们代表社会主义吧？那中国在想，你们都有股票，你们算不算资本主义啊？你说我们应该算哪一种，我自己今天也说不清楚，我们这个公司性质算什么性质。

我们有八万多股东，全是员工，没有一个非员工，我的股票多，没有比我更大的了，但也只占公司的1.4%。

所以关于华为公司可能有些方面有误解，国内也会有误解，国外也会有误解，但是我认为，只要我们坚持努力，身份终会被证明的，没有必要费这个精力解释身份，后放弃了生产、销售，放弃了赚钱，那我们怎么活下去？

## 5、谈美国市场与竞争对手

我从来都没有认为美国对我们不好，美国从一个弱国变成大国，因为放，华为要跟他们学习放。200年来，美国从一个很弱小的状况，变成世界第一大国，它第一就是放。华为要向它学习就是放，用广阔的心胸融入这个世界，这样的话才会有未来。

华为现在在世界上所处的地位，我们不是把谁当成竞争对手和谁竞争，我们都是朋友。我们要去确定未来的思想理论结构是什么，我们没有把任何人当敌人，要共同创造世界。

对于我们会不会倾听美国政府的内容，我们从来没有接受到中国政府指示我们监听别国政府的要求，另外我们在安全上其实还很幼稚。

我认为美国在电子信息技术上，过去是绝对的强势，而且未来几十年，美国还会是相对的优势，华为这个小草不可能改变时代列车的轨道，但是我们小草在努力成长，当然我们也希望把自己脱胎换骨，从草变成小树苗。

## 6、谈中国经济发展

中国经济在指标上表面上是下滑了，应该说经济增长在走好，不是在走坏。可能以前掉下来的好多都是水分，好多可能是无效投资，可能这就是转型需要。

我认为2015年、2016年可能是国家转型比较困难的时间。我认为2017年、2018年以后，中国经济可能有较好、良好强劲的增长。中国经济速度放慢一点，我们今年增长20%，2017、2018年还不知道增长多少，所以我们今年来说，增长到

560亿以上的销售收入应该是没有问题的。

## 7、谈华为发展

我们正在向西方学习各种管理的东西，正在改变自己，那么我们有没有成功呢？还看我们自己。所以我们真正碰到的大的敌人，不是别人，就是我们自己。

我的压力是发展太快，赚得太多，如果去解决分配问题，是个大难题。

移动互联网和大数据对我们有啥影响，巴不得你们买管道，管道就我们家做得好，当然还有两三家做得也不错。你不买我的买谁的？我想这一点对我们是积极地促进。因为我们将来在传输和程序上会做出努力，在信息的搜索上，我们不会进入这个领域。

## 8、谈公司治理

去年华为搞了个“坦白从宽”活动，有4千到5千人来坦白，坦白的都是什么人，不是小兵。我们内部的治理还有很多要做，还有贪腐现象，但我们的管理能力在提升。

## 9、谈华为成功的秘密

我认为第一点，华为没有秘密，第二个，任何人都可以学，华为也没有什么背景，也没有什么依靠，也没有什么资源，唯有努力工作，才可能获得机会。但努力工作首先要有方向，这个方向就是客户服务。

因为我们只有一个来源，就是客户口袋里面的钱，我们要对客户不好，就拿不到这个钱，老婆也要跑了。

所以说我们要拿客户的钱，又不能用非法手段，又不能抢钱，只好做服务，把产品做好。市场经济两个要素，为客户服务，没有人做不到。

我们除了比别人少喝咖啡，多干点儿活，其实我们不比别人有什么长处，就是因为我们太晚，我们成长的年限太短，积累的东西太少，我们得比别人多吃苦一点，所以我们这有一只是芭蕾脚，一只很烂的脚，我觉得就是华为的人，痛并快乐着，华为就是那么一只烂脚，不给社会表现出来我们这只脚还挺好，我们这个广告可能在全球大规模的做，刚刚启动，就来解释我们走向了社会，走向了这个东西。

## 10、谈为何那么低调

我不神秘，我又不懂技术，财务，管理，我就是坐在他们的车，拉一拉，我没有想象中的什么都有，我什么都没有，所以好不亮相。

我没有什么了不起，我家里的人老是批评我，我女儿就老批评我。**变革的目的就是要多产粮食和增加土地肥力**

——任正非在 2015 年市场工作会议上的讲话 2015 年 1 月 16 日

**【导读】**2014 年，华为实现全球销售收入 2882 亿元人民币（465 亿美元），同比增长 20.6%；净利润 279 亿元人民币（45 亿美元），同比增长 32.7%。其中，运营商业务 BG 收入 1921 亿元，同比增长 16.4%；企业业务 BG 收入

194 亿元，同比增长 27.3%；消费者业务 BG 收入 751 亿元，同比增长了 32.6%。

变革的目的就是要多产粮食（销售收入、利润、优质交付、提升效率、账实相符、五个一……），以及增加土地肥力（战略贡献、客户满意、有效管理风险），不能对这两个目的直接和间接做出贡献的流程制度都要逐步简化。这样才可能在以客户为中心的奋斗目标下，持续保持竞争的优势。我们要接受“瓦萨”号战舰沉没的教训。战舰的目的就是为了作战，任何装饰都是多余的。我们在变革中，要避免画蛇添足，使流程繁琐。变革的目的要始终围绕为客户创造价值，不能为客户直接和间接创造价值的部门为多余部门、流程为多余的流程、人为多余的人。我们要紧紧围绕价值创造，来简化我们的组织与流程。

在一些稳定的流程中，要逐步标准化、简单化，提高及时服务的能力，降低期间成本和管理成本。将一些不确定出现的问题，转交由不管部门处理。

未来五至十年，我们将从中央集权式的管理，逐步迈向让听得见炮声的人来呼唤炮火。当前正在进行的管理从以功能部门为中心，转向以项目为中心的过渡试验，就是对这种模式的探索。若五至十年后，我们能实现管理权力下沉，后方支持的优质服务质量上升，那么我们及时满足客户需求的能力及速度就会增强，我们就能在大流量汹涌澎湃中存活下来。

### 一、变革的方向

为了实现这种目标，我们人力资源的金字塔模型要进行一些异化。在实行分享制机制的基础上，我们探索按多产粮食来确定薪酬包、奖励……，同时对干部在合规运营、网络安全、隐私保护、风险管理等方面要综合评价；并按对战略贡献来提拔专家、干部……，这样就能不断地自我激励。这种方式，一定会加大收入的差距，我们要习惯并接受。我们要加强对骨干员工的评价和选拔，使他们能在 佳的角色上、在 佳的时间段，做出 佳的贡献并得到合理的报酬，这些与他们的年龄、资历、学历……无关。我们要适应评价的多元化。天底之下有杆秤，但

刘罗锅只有一个秤砣。我们在人力资源岗位称重时，要多有几个秤砣，分类应用，对标电子工程师只是一个秤砣。

对在特殊情况下，克服困难，但一时粮食产量也上不去的地区、部门的一些突出的基层骨干，可以上报一层给以一些评价。战役的失利是领导之责，抢滩登陆的广大英勇将士仍然光照千秋。我们要及时调整因战争、疫情……产生困难的国家的基线管理，将富余的人员转到战略预备队去。

我们要理解做出大贡献的员工，通过分享制，要比别人拿到手的多一些，或多得多。工作努力的一般性员工的薪酬也应比社会高 20%~30%，当然工作效率也要高 20%~30%。我们要注意优秀种子的发现，以及给以他们成长的机会。在互联网时代，学习能力很强大，只要自己多努力，多践行，努力奋斗的人，总会进步快一些，我们要创造一些机会让他去艰苦地区、艰苦岗位、艰难的项目去放射光芒。那些在安逸小窝中的小鸟，终归不能成为鲲鹏的。在这个时代，没有什么奇迹不可以产生。现任俄罗斯国防部长谢尔盖·绍伊古，就是一个直接从上尉提拔为上将的人。华为要做到群贤毕至，充分发挥组织潜力、奋斗者的潜力，优先给他们创造实践机会。要允许相当多的优秀员工快速升级，多承担责任。我们要尊重有经验的各级干部，让他们在流程中发挥重要的骨干作用。但，按序排辈、按资历排辈会使一部分优秀员工流失。人的工作生命周期很短，我们要让它在佳时段放射光芒。我们经历二十多年的艰苦奋斗，形成了全覆盖的大平台，而且有数万富有经验的人在经营管理这个大平台。允许一部分“自由电子”、“中子”冲击内核，会激活核能，产生更大的能量，有什么不可以的，也不会不可控的。人的生命是短暂的，我们要让一些优秀人员，在佳时段上，走上佳的岗位，做出大的贡献。激活组织，焕发个人潜力，充满大能量。各级组织对不善于学习的人，使用要慎之又慎。

公司的一些功能部门，以及一些服务部门，它们的工作特征是以过程为主的，它们更需要经验的积累，资历对他们是重要的，针对他们的人力资源政策应以稳定为主，淘汰别太快了。

我们是赶着牛车创业的，现在是高铁时代了，有些人没有“买”上票，许多人还不能当高铁的“司机”，当我们调薪时，有一部分人降薪就不奇怪了。当然，这还是比过去的艰苦时期，挣得多得多了，牛车也卖的是“风光牛车”票，贵多了。不要与坐上高铁的人比待遇。每个人都要找到自己合适的岗位，踏踏实实在那儿贡献，使自己在随时代进步的时候，不至于落得太远。

我们在吸引社会高端人才的同时，更要关注干部、专家的内生成长，不要这个看不顺眼，那个看不顺眼，对做出贡献的员工，放手让他们发挥作用，试试看。我们要能接受有缺陷的完美。没有缺陷，这是假的。让听得到炮声的人来呼唤炮火，一定要大道至简，一定要分层分级授权。使管理标准化、简单化。一定要减少会议、简化考核、减少考试，不能用学生式的管理方式进行管理，更不能按考试得分影响薪酬。主要精力要集中在产粮食上，按贡献评价人。

我们要形成一个奋斗者喷发欲出的态势。国家可以“遍地英雄下夕烟”，“六亿神州尽舜尧”。我们为什么不能是大多数人是英雄、模范呢？任何一个岗位，都能产生做出贡献的英雄、模范，人人都是可以有作为的。

未来 20-30 年内，传统社会一定会演进为信息社会，虽然实现形式我们并不明白，但趋势已经明显。这是人类社会千年来的重要的转折，充满了时代的期盼与使命，我们一定要在信息的传送、处理与储存上做出贡献。为满足这样的社会需要，网络一定会发生巨大变化。我们要站在全局的观点上，对未来信息传送的思想上、理论上、架构上，做出贡献。未来的网络结构一定是标准化、简单化、易用化。我们一定不要用在高速公路上扔一个小石子的办法，形成自己的独特优势。要像大禹治水一样，胸怀宽广地疏导。我们不能光关注竞争能力以及盈利增长，更要关注合作创造，共建一个世界统一标准的网络。要接受上世纪火车所谓宽轨、米轨、标准轨距的教训，要使信息列车在全球快速、无碍流动。我们一定要坚信信息化应是一个全球统一的标准，网络的核心价值是互联互通，信息的核心价值在于有序的流通和共享。而且也不是一、两家公司能创造的，必须与全球的优势企业合作来贡献。

面对着未来网络的变化，我们要持续创新。为世界进步而创造，为价值贡献而创新。在坚持延续创新的同时，要容忍不同意见和不同创新。创新要有边界，我们要继续发扬针尖战略，用大压强原则，在大数据时代领先突破。要坚持不在非战略机会点，消耗了太多的战略竞争力量。

面对未来大数据的潮流来看，技术的进步赶不上需求的增长是可能的，我们一定要走在需求的前头。除了力量聚焦外，我们没有别的出路。我们要看看成功的美国公司，大多数是非常聚焦的。难道他们就不能推出个蚂蚁包？为什么他们不去堆呢？当前，不是我们超越了时代需求，而是我们赶不上，尽管我们已经走在队伍的前面，还是不能真正满怀信心地说，我们是可以引领潮流的。但，只要我们聚焦力量，是有希望做到不可替代的。

尽管有一些产品不能形成技术优势。但，要在标准化、简单化、免维护化上下功夫。也要在商业模式上、管理模式上、人的奋斗精神、能力与责任心上，构建合理的优势，形成差别，以获取胜利的喜悦。我们决不走低价格、低成本、低质量的道路。若果那样，将会摧毁我们二十年后的战略竞争力。

我们不仅仅要在技术、市场、服务……上取得优势，更要关注质量体系的建设，未来网络容量越来越大，安全稳定越来越困难，质量是我们的生命。我们要高度关注大流量的大质量体系建设，过去我们的质量建设大多是关注产品、工程……的。我说的大质量体系，是个系统工程，要确保我们在未来大流量时代的及时、准确，传送大的数据流量的安全、稳定、可靠，对大质量体系的认识，要有一个大的构架。这涉及文化、哲学……无限的领域，我们要充分利用世界各国的优势，首先形成以中、德、日为基础的大质量能力中心。

我们的技术战略路线，这些年在聚焦上有了不少进步，才使今天效益显著增长。要明白我们不是万能的，大象踩死一只蚂蚁，是必然可能的，没有什么稀奇的，在主航道外，争做鸡头的方法是不好的。

我们十五万员工，历时二十多年，努力划桨，终于把华为这只航母，划到了时代的起跑线上，而且在这条起跑线上的大船并不多，为什么我们不继续努力在信息领域为人类社会做出大的贡献呢？

前期的成功，也许会使我们的自信心膨胀。这种膨胀不合乎我们的真实情况与需求。我们还不知道未来的信息社会是什么样子，怎么知道我们能领导主潮流。我们从包着白头巾，走出青纱帐，不过十几年，知道全球化也是近几年的事。我们要清醒地认识到，我们还担不起世界领袖的担子，任重而道远！虽然聚焦不一定能引领主潮流，但发散肯定不行。

我们在管理上，永远要朝着以客户为中心，聚焦价值创造，不断简化管理，缩小期间费用而努力。任何多余的花絮，都要由客户承担支付的，越来越多的装饰，只会让客户远离我们。因此，我们明确任何变革都要看近期、远期是否能增产粮食。

我们未来十年的变革，逐步从屯兵组织，转变为精兵组织。我们这样理解，对前端的不确定，使用富有战略眼光、富有组织能力、意志坚强的精兵组织；对确定的事情，由后方组织在战略机动上适当屯兵（逻辑），以加强平台支持服务能力的提升。

我们要持续的表彰那些为 ITS&P、IPD、ISC、海外 ERP、IFS……做出贡献的人。昨天他们努力时，看起来是笨拙的，今天看他们是如此美丽。昨天我们穷，没有办法奖励他们。今天的高效率，是昨天他们刨松了土地，不要忘了他们，就是在鼓励明天的英雄。不要忘记历史，就是要鼓舞奋力前行。

今天我们在强推 LTC，为实现账实相符、五个一而努力。一定要把代表处、站点的 IT 连接作为重点任务。不然不能支持未来五至十年时间的发展，我们要使代表处从屯兵组织逐步转变为精兵组织。我们要重视战略后备队的培养，要不断地总结经验、案例，在五年内实现公司优化管理的目标。总结这些时，也要对一部分优秀员工介绍这些成功的大时空背景。

二、胜利的基础以上我说了三个方面管理的看法。下面说说，我们持续成功的三个要素。

- 1、必须有一个坚强、有力的领导集团，这个核心集团，必须听得进去批评。
- 2、我们应该有一个严格有序的规则、制度，同时这个规则、制度是进取的。这个规章制度的重要特性就是确定性，这是对我们市场规律和公司运作规律的认识，规律的变化是缓慢的，所以，我们是以确定性来应对任何不确定性。
- 3、要拥有一个庞大的、勤劳的、勇敢的奋斗群体。这个群体的特征是善于学习。

### 三、长期战略利益与短期效益之间的关系

上面说了长期战略问题，但，得活到那个时候，才会看见长期战略的价值。没有短期的成功，就没有战略的基础。没有战略的远见，没有清晰的目光，短期努力就会像几千年的农民种地一样，日复一日。

持续有效增长，当期看财务指标；中期看财务指标背后的能力提升；长期看格局，以及商业生态环境的健康、产业的可持续发展等。商业成功永远是我们生命全流程应研究的问题。管理要权衡的基本问题是现在和未来、短期和长期。如果眼前的利益是以损害企业的长期利益，甚至危及企业的生存为代价而获得的，那就不能认为管理决策做出了正确的权衡和取舍，这种管理决策就是不负责任的。

商业活动的基本规律是等价交换，如果我们能够为客户提供及时、准确、优质、低成本的服务，我们也必然获取合理的回报，这些回报有些表现为当期商业利益，有些表现为中长期商业利益，但终都必须体现在公司的收入、利润、现金流等经营结果上。那些持续亏损的商业活动，是偏离和曲解了以客户为中心的。

长寿企业与一般企业在平衡长期与短期利益的时候有不同的原则，而不同的原则来源于对企业目的的认识。企业的目的是为客户创造价值。

## 打造运营商 BG“三朵云”，将一线武装到牙齿

——任正非在运营商 BG 营销装备建设思路汇报会上的讲话 2015 年 1 月 9 日

**【导读】**此次汇报的主要内容是运营商 BG“三朵云”的建设思路，其中：“体验云”是建设数据中心互联的全球体验中心，支撑解决方案体验式营销转型，它还承载着与客户基于商业场景和诉求的联合创新，作为客户解决方案设计能力前移的工作平台，帮助我们成为客户问计对象；“知识云”是建设知识管理平台，实现人与知识的连接、人与作战系统的连接以及人与人的连接，打造“连长社区”、“佳案例”支撑一线营销赋能和炮火呼唤；“客户方案云”是建设战略沙盘，看清客户网络，支持一线进行网络规划与设计。任正非在会上提了几点意见。

一、“体验云”要将客户的业务体验前移到代表处，实现全球远程方案推送，展示未来大数据管理时代的解决方案。

在“体验云”中，代表处是一个小体量的体验中心，要实现标准化、简单化，先可用集装箱、模块化拉到一线去，快速在一一线构建起来。客户提前预约希望体验的内容，就可以从全球体验中心或区域体验中心的服务器推送过去。这样一方面可以用于内部的培训，一方面是客户的体验得到了保障。要实现客户体验前移，要展示在未来的大数据管道时代，我们自己的路在哪。

对于小型代表处因网络太差接不进去的，IT 部门要做好网络基础设施建设，该多花钱就花钱，不行就卫星接入。客户体验的是方案，还不是合同，可以自然带来销售机会。

二、“知识云”鼓励专家分享知识和经验，建立起合理的培养机制，让专家在 佳时间段发挥出 大价值。

第一，我们要鼓励专家分享知识和经验。

不分享就等于没有用，你说“茶壶”里面有“饺子”，但是倒不出来，怎么会承认里面有“饺子”呢？你还得付我“茶壶”保管费。我们也要像微信一样，把主动推送与被动检索结合起来。主动推送应该受到一定的限制，但任何时候都可以检索。对于临时发起的求助，求助完了可以关闭，如果求助效果很好，那要相应地写个反馈。

我们要在“知识云”iMSS IT 设计上限制粉丝选择大 V 的数量，不要让一个人阅读太多的东西，集成的信息学得太多，就只会学不会做了。对于特殊人群需要超过数量的，可以进行特殊审批。就像联络朋友的数量，不能无限制联络，在 IT 的设计上要设置限制，你想加另外一个人，就得删除一个。这样我们的专家也就好考核了，被大家关注得多，就说明这专家好，是真专家。

第二，我们要有合理的培养机制，让专家在 佳时间段发挥出 大价值。

2500 公斤玫瑰只能提炼 1 公斤的精油，所以一个人的精华就那么一点点，要在 佳时期发挥出 大价值。专家的佳时期就应该在这个舞台上，让他当老师。老师就是要高收入、高待遇。当这段时期过了以后，循环到前面作战，再去吸收能量，再赋能，再提炼，再授课.....。

对于高级干部可以讲哲学，哲学是模糊的东西。控制不好容易走偏，容易涉及政治及社会现象。除高级干部外，我主张只学一点点。对于基层员工，就给他们讲具体操作方法，然后按照这个方法去做。我们认为员工中多数人都是在积极地做事情，把事情做好了，就创造了价值。如果只是棵小草，是长不成大树的，那就不需要拼命地给它浇水；如果也长高成树苗了，可以啊，我们不是有重装旅吗？可以进去重装旅循环得到评价以后，我们再提升。我们不要希望每个人都要成为领袖，不要让每个人去学很多东西，人是有不同的。越到基层员工，渠道越要具体化，不要给多种方案让他去选择，太多可选就不好控制，他也不知道该选择哪种方案，所以我们要做限制。如果你需要学一个方案，就把这个方案学好。

对于高级专家允许有很多弹性，可选专家要根据级别来看他可选择的方案。我的主张还是采取“师傅带徒弟”的方式，任职、绩效考核都安排一名师傅。根据带的徒弟来确定师傅的收入，这也是可以的，就是要有这种体系。不要让员工在工作和学习里太盲目，像这个单兵的综合作战的知识系统，应该是支持“师傅带徒弟”的方式。

第三，依托平台实现专家上架以及专家资源买卖，同时依托平台进行评奖。

专家可以网上在线，可以上现场，可以朋友圈互动，只要他能抓住客户。作为一个专家，可以在网上自有平台上分享。但是我认为，对于在线支持是应急性的，不是建设性的，我们鼓励专家上前线去，跟大家喝几杯咖啡，呆长一点时间是有建设性的。我们要避免虽然平台很大、内容很多，但有很多无用的垃圾。我们可以根据点击量的大小和有效时长来给专家付钱。要除去大家的误点击，比如点击进去的时间超短，那就不纳入统计，只算专家有效的在线时间。如果专家有三年的点击率低于某个值，那就要摘牌，取消自有平台的保留资格。

各个业务组织怎么输出自己的贡献呢？比如韩国 LGU+项目，道德遵从委员会就准备给它发优秀经验奖，但有个前提条件，就是需要一个跨部门组织来确认这个案例，案例不要写得太复杂。先把案例上网，大家都说这个案例很好，那我就给你发奖。如果你不写案例，我就不给你发，你说自己做得好，但是大家都不知道。你们可以去和道德遵从委员会商量好，好案例、重大事件可以有不同级别的奖章，获得大家认可了，就可以发。

三、“客户方案云”要能看清客户的网络，提升投资的有效性，助力战略伙伴实现价值，做厚高价值区域。

对于“客户方案云”，第一点是要能支持看清客户的网络；第二点，我们要通过客户网络的数据分析，然后推出一个合理的细分级网络建设的建议，也要包括前瞻性的。这个网络给客户提出来，就是可用、可推荐的。我们这样做，就使客户投资有效性大大增长，客户接纳了，就会买你的产品。

在有些国家，客户全买我们的设备，但经营不好，我认为你们那只是把产品销售出去，没有帮助客户怎么去赚钱。客户应该在哪块投资，把高价值区域做厚，不做低价值区域……，我们要帮助战略伙伴实现价值。

#### 四、打造运营商 BG“三朵云”，将一线武装到牙齿，支持逐步实现从屯兵模式转变为精兵模式。

第一，区域和 BG 是互相制衡的计划体系，BG 的销售计划应该偏激进，区域偏保守。

关于你们提到的“用兵”和“养兵”的问题（基于项目化的 MET 运作），首先要把一元化的计划变成多元化的计划，这是向美国军队学习的。美国指挥部虽然有作战权力，但是没有兵种资源，而兵种资源中心又没有作战权。

后方 BG 和产品线是资源中心，可以看到更多的机会，销售计划应该趋于激进，他们积极推广自己的产品，不用关心项目利润。而区域以利润为中心，销售计划应该偏保守，他们是怕扎进去以后血本无归的。在激进与保守之间找到了一个平衡点，回过头来再看，这样就会促进我们产品体系质量的进一步改进。大家需要慢慢去理解这个细节。如果 BG 的销售计划还低于区域的销售计划，那么 BG 要回去整改。

第二，代表处未来五至十年，通过公司一系列变革落地，逐步从屯兵组织转变为精兵组织。

你看现在一个代表处几千人，屯那么多兵干什么，如果某时期这个代表处没有那么多项目，那就养不活这几千人了。代表处是综合性的直接作战组织，代表处以 小作战单位参战作战，这种就是精兵组织。代表处归代表管理，实现一元化领导，代表是全权司令官。如果是多头管理，指挥不动，这仗也没法打了。再缺少的兵员，就从战略机动部队补充，循环流动。

实行代码 源、平台 放以后，将会减少重复 发，研发机构也会越来越小。我们现在已经不是靠管多少人、多少规模、多少层级来定自己位置的时代了。之前管几十个人才能当“排长”，现在管三个人就是“组长”了，这个组长也许是“少将”。我们的组织在逐渐缩小，将来都是“官”怎么办？所以就要换一种方法，作战时他还来承担“军队”里面的一些职务。不能说在一个小单位里面，就不能屯一个大专家，我们一定要在机制上能装得下，这样大家才有信心。

华为公司的管理体系还要改革，不能僵化地实行以岗定级。行政长官虽然级别低，不用担心，有升往将军的道路；专家虽然叫士官，但是可以吃小灶，这样使得我们的士官也很“雄赳赳、气昂昂”。美国的士官在国防部里能管准将，因为他专管全球范围的“油料供应”……，安排个专家来做就行了，没有必要设置一个将军。所以我们在改革时要考虑这个问题。如果我们僵化地执行以岗定级，这个“庙”可能装不了老专家，专家队伍就不能沉淀下来。

（邹志磊：总结我们的思路就是“穿互联网的鞋，走自己的路”，利用云技术，打造运营商 BG 三朵云：“体验云”、“知识云”、“客户方案云”，将一线武装到牙齿， 终实现从屯兵模式转变为精兵模式。）你们本次汇报，体现出对业务的理解很深，回去大胆干，不要怕遇到各种困难。因为你们今天不做，就是自掘坟墓，既然“挖坟墓”也要钱，还不如把钱拿来搞建设！（2015 年 3 月 26 日）**在与法务部、董秘及无线员工座谈会上的讲话**

2015 年 1 月 8 日

【导 读】《华为：一年交 3 亿美元专利费划算》是时任华为知识产权部北京分部部长闫新在“2014 知识产权价值、投资与产业发展论坛”上发表的演讲内容，之所以得到任正非和徐直军的认可，主要是两年创新的提法：一要站在巨人的肩膀上创新，二要坚持 放式的创新。

首先，公司这二十多年来没有出现大问题，说明公司在管理和治理中、在法律遵从上做了相当多的工作，这就是防火。法务部在公司运作血脉中发挥了巨大作用，作出的伟大贡献值得肯定。不仅是在座各位，包括没到会场的其他相关人员都作出了贡献，这点我们要肯定和表彰。

知识产权部一个员工近写了一篇文章《华为：一年交 3 亿美元专利费划算》，我是在网上搜索到的，作为今年总裁办电邮 2 号签发了。徐直军说，基层员工没有接触过我们，写出的文章居然跟我们的想法一模一样，太有价值了，我们很高兴。可能由于这个起因，我们想跟法务部座谈一下，然后把董秘、无线也拽上了，让他们也光荣一把。

## 一、华为与友商共同建设未来人类社会、分享利益，法务要学会妥协、灰度。

未来二三十年，人类社会将经历重大转折，从几千年的传统社会转变到信息社会。信息社会是什么样子，我们不知道；信息社会的实现形式是什么，我们也不知道。但是过去二十多年，我们十五万员工团结一心、拼命划“桨”，终于把我们的“航母”划到了起跑线上。而且在这条信息社会基础的大数据流量起跑线上的“航母”，也就这么几艘。所以现在根本的问题是我们要共同担负起构建未来信息社会的责任，而不是互相恶性竞争。网络技术包括两种，一种是信息的传送与存储，一种是搜索。我们今天还会停留在信息的传输和储存领域上，那么我们的思想、理论、网络架构是什么，能给世界输出什么？我们要从这个角度去看待创新和知识产权。

第一，我们的使命是为人类的繁荣创造价值，为价值而创新。创新一定要为这个目的，不能为了创新而创新。首先自主创新的提法本身有片面性，我们要站在巨人肩膀上前进。如果我们从地上自己一点点爬起来，当爬到巨人肩膀上时，已经过了三千年。为了更快、更好地实现我们的目标，充分吸收利用人类的一切文明成果才是聪明人，因为这样会提高你生命周期的效率。人的生命很短，学这个、学那个，等到满是学问时，你已经 90 岁了，还可以像年轻人一样作贡献吗？如果有返老还童药，那你应该很伟大。只有未来的智能机器人，才可能在 19 岁的年龄拥有 90 岁的智慧。所以在创新过程中，我们要在有限的生命里，吸取更多能量，缩短创造财富的时间和精力。如果别人合理收取我们一点知识产权费，其实相对更便宜，狭隘的自主创新才是贵的。我们每年投入 10% 的研发费用，有一部分研发都从“喇叭口”滤掉了。

第二，要成为行业领袖，不能采取狭隘的在高速公路上丢小石子的方式来形成自己的独特优势。这样只会卡住世界的脖子，不是我们要走的道路。我们要走的道路是站在行业领袖的位置上，为世界作出贡献。什么叫领袖？领袖就是为了世界强盛，对建立世界信息网络大构架作出贡献，舍得给周边人分享利益。我们是一个负责任的大公司，怎么会去阻挠信息流的前进呢？即使你阻扰信息流前进，别人不走你这条路也终究会走到目的地，而你就必然会被历史边缘化了。

工业革命时期，为什么工业发展的速度不够快？因为当时的铁路在不同国家有各种类型的轨道（宽轨、窄轨、标准轨道……），不能互通就必然会阻挠全球化进程。尽管英国在推行货币统一、语言统一等这些方面作出过贡献，但工业化时代仍没有真正走向全球化，全球化是今天才刚刚开始形成的。所以在信息传输中，我们支持华为和其他公司共同推行新的全球统一标准，让信息在全世界无阻碍传输，这样才能造福社会和人类。我们公司不要故意制造一些东西有别于世界，而是要融入世界。在知识产权的问题上，尽管我们很努力，尽管我们做得很优秀，但是在人类历史的长河中，还是不够。所以在谈判过程中，我们要学会适当的妥协，这就是“放、妥协、灰度”。不要强势就不饶人，得意变猖狂是小人，我们要做肚量大的人。“万里长城今犹在，不见当年秦始皇”，“一纸书来只为墙，让他三尺又何妨”[1]，就是说其实我们在合理谈判下，可以对西方公司让步一点，因为我们还会更强大。你们可以去安徽桐城的六尺巷，好好体验一下古时候伟大人物的胸怀，有胸怀才能有了天下。

《放、妥协、灰度》这篇文章应该能代表我的观点。如何去理解“放、妥协、灰度”？不要认为这是一个简单问题，黑和白永远都是固定的标准，什么时候深灰一点，什么时候浅灰一点？领袖就是掌握灰度。

所以，即使将来我们领先世界，也不能欺负别人，保障公司踏踏实实前进就行了。我们不是去积极进攻，而是和友商达成适当的平衡性解决问题。当然，我们也要制止恶意竞争对手。过去你们是有成绩的，因为达成了一些协定，不让宣传，但我认为你们走出了一个非常伟大的里程碑，未来要在建设一个新世界中作出贡献来。

二、法务体系重点做好“防火”建设。知识产权部要多申请高端专利，不要片面追求专利数量。

第一，对法务部的总定位，我认为“救火”打官司不是主要目标，更重要是做好“防火”建设。法务人员分两类，一类是建设型人才，一类是诉讼型人才。华为更需要建设型人才，我们的法务人员不是外部律师，主要是建设者，从前期 始就参与建设，使得公司平稳运行。

法务人员不一定是百科全书，但一定要有敏锐嗅觉、认真精神、组织资源的能力。第一，法务人员 伟大的精神，不是通读百书，而是要有敏锐的嗅觉，能发现项目的机会点、并找到解决方案。第二，要有极端认真的精神。至于有没有炮、坦克、飞机的问题，打仗时你可以呼唤炮火，聘请大量的律师事务所去帮你。但是如果连你自己都找不到线索，没有发现机会，也没有认真精神，那炮火运输过去干什么呢？这两点很重要，前期的很多事件中，法务部都体现出有这种精神和基因存在。思科官司、摩托罗拉官司以及其他一系列法务问题……，我们之所以能解决，都是因为法务人员有敏锐的嗅觉。

至于业务人员的观点和你们存在不一致，这就是悖论。如果没有这个悖论，业务人员完全听你们的，就会畏手畏脚；如果完全不听，那是蛮干，把公司推向风险，这都不行。公司这个结构就是互相制约，但又互相推动。纯粹的推动，没有刹车很危险的，相反就会把车刹得死死的。如果走向一种辩证的关系？这就是 放、妥协、灰度，公司就会既充满活力，又平稳安全。

第二，在专利申请上，我们不要片面去追求数量世界第一，要多申请高端专利。低端专利是防止黑客产生，有些边缘无用的专利就没有意义去申请了。什么叫低调？那是王者心态！既然都是王了，还要那么高调干什么，大家都已经知道你吃的是肉，为什么还把油抹到嘴上？

知识产权部运用这些专利到处去跟高手过招，打赢了，就是高手。如果你是去跟门口的幼儿园小朋友过招，那你也只是幼儿园大班级别。你看，围棋就没有评判标准，下赢了，八段，再赢了，九段……你若输了，从九段降到八段，我认为这个弹性很科学。因此知识产权部在不断地与高手过招的过程中，能不断提高自身水平，你们还占大便宜了，有老师在教你们。我们打了这么多国际大官司，不仅加快了法务的成熟程度，其实也是千载难逢的机会。

有人问在知识产权领域的斗争，对“胜利”如何定义？我认为胜利的标志就是火车在高铁路上运行，一直保持合理速度。如果火车被迫减速就算不上胜利，如果加速可能会冒点风险。至于付出去的成本，要因时、因地来评价，授权你们内部综合权衡。如果我们一味强调一个标准线，第一，可能赢不了官司；第二，法务投入几百人、几千人，影响了列车前进，这个损失算下来也不小。

至于你们提到用知识产权赚钱，对华为来说，还不是时候。当然，合理地收取一定的知识产权费是应该的，因为我们也付出了劳动和成本，但不是以赚很多钱为中心。

三、公司要实现账实相符，法务与业务、财务部门共同来解决问题。公司首先要实现账实相符，业务人员和财务人员共同来解决不做假账的问题，法务人员更是当之无愧。很多国际公司在账实相符问题上栽过跟头，轻则巨额罚款，重则高管坐牢。我们公司的问题也不小，所以我们一定要解决账实相符的问题。其实，业界对于账实相符是有成熟的管理方案的，就是建立财报内控机制，通过流程内控手段去确保账实相符。关键是各级业务主管及流程 OWNER 要重视，要对账实相符的 终结果承担责任，要通过流程固化去解决问题，不要让问题重复发生。全球法务也应该把查假账纳入你们的工作范畴，这是法律遵从问题，做假账是要坐牢的，不要把假账置于法务之外。所以不要盲目地建立一个法律架构，走形势主义，我们一定要扎实的一层层做好。

高级干部首先要懂法。去年公司坦白申报做假行为的有四千多人，许多都是高级干部。转岗的干部，除了在工程稽查和审计岗位要有3-4个月轮训，还要把法务加入到需要轮训的岗位中，普及法律意识。法务部也要拿出措施来，你们可以去重装旅讲课。

#### 四、法务体系为公司发展作出了重大贡献，要加强激励和表彰。

很多年前，公司就已经有知识产权的战略方针了，就是要保护自己全球业务的安全。从公司非常弱小的情况下始，到今天我们获得了平等谈判的权利，我认为这是一个重要的里程碑。这二十几年来，你们默默无闻的努力奋斗，我们始也在释放金字塔三角形所产生的能量。在未来五至十年，法务体系作出的贡献还会更加巨大，当然还包括其他相关部门，不仅只有知识产权一个项目，所有项目都是在构建公司的未来。

第一，公司正在进行薪酬结构改革，法务人员的薪酬标准不再对标工程师，而是对标法律业界。“天底之下有杆秤”，以前公司只有一个秤砣，所有岗位都对标电子工程师。一称重，法务员工不懂电子，薪酬定低一些；翻译等其他岗位员工不懂电子，也定低一些。现在我们要有很多个秤砣，法务人员就对标世界高的法律业界待遇标准，再来称重，你达到世界级法律水平，就按世界级薪酬水平付工资给你，我们不怕你拿得比业界标准还多。现在人力资源已经汇报过，从法务始改革了，只是落实到你们头上还需要几个月的过程。而且华为公司只有一个价值评价标准，即按贡献确认价值分配，不存在中方员工和本地员工的区别，也不存在宗教信仰之间的区别，这一点我们要走向更加放。

第二，要感谢写出专利著作的这些专家，不仅是在座的无线产品线人员，也包括有线、终端等各个部门。他们有前瞻性的眼光，如果没有他们写出的专利，知识产权部就是缺少子弹，法务也没有工具。

这次你们拿回来的钱，也应该给专利申请者和撰写者发奖。你们可以到道德遵从委员会去申请一些金质奖章；奖金具体如何发，你们自己去商量，拿出意见到财委会去讨论、博弈。对过去历史作出贡献者的回顾表彰，就是对未来前进者的激励。而且我们要以专利的生命周期为基础，来认同人的贡献。“蓝血十杰”表彰了退休人员，为什么专利的金质奖章不可以发给退休人员呢？

第三，目前只是挑了几个案例进行表彰，其他的事件，你们法务部可以内部表彰，如此滚动起来，人人都是英雄。

#### 五、华为聚焦在主航道，收购是为了弥补管道竞争力建设上的不足，而不是为多元化经营。

从公司的发展趋势来看，我们的战略目标仅仅聚焦在管道业务纵向发展，而不是横向发展。在管道业务的投资强度，与其他公司相比，应该算比较多的。大家要知道，我们每年投入研发费用80亿美金左右，没有任何困难。在这样的战略下，我们的资本结构足够，现在不需要更多的新资本。我们不可能变成资本公司，资本公司要对资本负责任，我们现在就是对人负责任。

华为从未停止过收购，只是一千万美金以内的收购不用报给我审批，但我相信收购数量应该不小。我们现在的收购，主要是为了弥补管道竞争力建设上的不足，而不是为了多元化业务经营的收购。如果我们跨界去收购一大堆公司，会不会有假的？会不会因为经营不善，反而垮得更快？世界上赚钱的事情，就是你自己印钞票，回家印饭票给你儿子，每天他撕一条给你，这点你是可以兑现的。所以不能万事都做。六、善于自我激励。

有人让我对“无线二十年”进行评价，这还需要我评价吗？你看无线做到今天多不容易，行业和社会已经给予你们很高的评价了。华为近做的广告“芭蕾舞脚”，两面性，表面很光鲜，但所经历的苦难又有谁知道？无线产品线已经客观证明了这一点，为什么不自我肯定？世界上伟大的激励，就是自我激励，自己相信自己，自己鼓励自己。当你坐在飞机上看一篇文章流泪，其实就是自我激励。当你得不到领导肯定的时候，自己把自己表扬一通，如果觉得不够劲，还可以对着录音机大喊自己如何好，反复放给自己听，也是自我激励。当别人不认同、

不评价你的时候，你就说自己是林志玲，“我不照镜子，我就是”，这也是自我激励。当然这个美是不谦虚的，是自己短时间的自我激励，但说不定你是真美，内涵美。

再次谢谢你们这二十多年的努力，如果心里愉快高兴，今天晚上回家悄悄哭一次，当然这是幸福的眼泪。然后明天更好地迎接未来，好好和家人去度过新年春节。

[1] 六尺巷：清代康熙时期文华殿大学士张英，老家与邻居吴家在宅基的问题上发生了争执，因双方都是官位显赫、名门望族，县官不敢轻易了断。张家人千里传书到京城求救。张英收书后批诗一首云：“一纸书来只为墙，让他三尺又何妨。长城万里今犹在，不见当年秦始皇。”张家人豁然开朗，退让了三尺。吴家见状深受感动，也让出三尺，形成了一个六尺宽的巷子。

## 彭剑锋专访任正非纪要

2015年12月18日

**【导读】**彭剑锋认为，任正非对华为的贡献，不仅率领华为人创造了一个令人敬畏的世界级的华为，更在于打造了一个不依赖于其个人的伟大组织，并通过以客户为中心，以奋斗者为本的机制与制度的创新，使华为始终充满价值创造的动力与活力，从而驱动华为持续成长，基业长青。

### 一、关于《华为基本法》[1]

我们共同创造了《华为基本法》，虽然基本法这个概念套在企业上有点大，基本法基本没“法”，基本没“方法”，但基本法帮助华为明确了方向，上下达成了共识，统一了思想，凝聚了人心，使华为员工上下聚焦于目标，力出一孔，利出一孔。

### 二、关于华为的成功总结

华为没那么伟大，华为的成功也没什么秘密！华为为什么成功，华为就是典型的阿甘，阿甘就一个字“傻！傻！”阿甘精神就是目标坚定、专注执着、默默奉献、埋头苦干！华为就是阿甘，认准方向，朝着目标，傻干、傻付出、傻投入。华为选择了通信行业，这个行业比较窄，市场规模没那么大，面对的又是世界级的竞争对手，我们没有别的选择，只有聚焦，只能集中配置资源朝着一个方向前进，犹如部队攻城，选择薄弱环节，尖刀队在城墙上先撕一个口子，两翼的部队蜂拥而上，把这个口子从两边快速拉，千军万马压过去，不断扫除前进中的障碍，终形成不可阻挡的潮流，将缺口冲成了大道，城就是你的了。这就是华为人的傻干！

华为走到今天是华为人的“傻付出”，舍得付出，我们从几百万做到今天的近四千个亿，经历了多少苦难！流了多少辛酸泪！这是华为人用命博来的。华为人就是比别人付出的更多，华为人付出了节假日，付出了华为人的青春和身体健康，靠的是常人难以理解和忍受的长期艰苦奋斗。

华为不是上市公司，不受资本市场的约束和绑架，我们可以为理想和目标“傻投入”，所以我们可以拒绝短视和机会主义，我们只抓战略机遇，非战略机会或短期捞钱机会可以放弃，这是资本和股东做不到的，只有理想主义者可以做得到，为理想和远大目标敢于加大技术、人才、管理体系和客户服务的长期投入，看准了，舍得为未来的目标连续投、长期投，避免了短期行为，耐得住寂寞，忍受得了艰苦和磨难，华为就是一只大乌龟，二十多年来，只知爬呀爬，全然没看见路两旁的鲜花，不被所谓互联网“风口”所左右，回归商业精神的本质，坚定信心走自己的路。

华为随便抓一个机会就可以挣几百亿，但如果我们为短期利益所困，就会在非战略机会上耽误时间而丧失战略机遇。所以，华为的“傻”，还体现为不为短期挣钱机会所左右，不急功近利，不为单一规模成长所动，敢于放弃非战略性机会，敢赌未来。敢赌就是战略眼光，就是聚焦于大的战略机会，看准了，就集中配置资源压强在

关键成功要素上。华为多年来只做了一件事就是坚持管道战略，通过管道来整合业务和产业。通讯网络管道就是太平洋，是黄河、是长江，企业网是城市自来水管网，终端是水龙头，沿着这个整合，都是管道，对华为都有用。当然，管道不仅限于电信，管道会象太平洋一样粗，我们可以做到太平洋的流量能级，未来物联网、智能制造，大数据将对管道基础设施带来海量的需求，我们的责任就是提供联接，这是一个巨大的市场。

### 三、关于知识产权

中国缺少创新、没有原创，主要原因是不尊重知识产权，没有严格的知识产权保护制度，加上社会文化没有包容精神，不鼓励试错，不包容有个性，甚至是有一些极端怪癖的人，如苹果的乔布斯、休斯飞机制造创始人休斯都是个性张扬，行事反叛的人，在中国现有文化背景下肯定难以冒出来，因为我们包容不了乔布斯，中国出不了乔布斯，这就导致谁也不愿进行原创，都热衷于抄袭。

屠呦呦这次获得诺贝尔奖 创了中国原创研究新时代，屠呦呦获奖还饱受争议，还有人不服，认为屠呦呦的研究太简单，就是将农村清明节挂在门上的青蒿杆泡在酒里做研究，其实屠呦呦的研究不简单，她从常识[2]之中发现了真理，从简单之中挽救了成千上万人的生命，创造了不简单的巨大社会价值，一辈子只干一件简单的事，成就了不简单的人生价值，这是值得弘扬的精神！她是一位三无研究员却获得了诺贝尔奖，这值得中国学术界和教育界反思，这说明中国学术界和教育界的评价导向和评价标准出了问题，导致大家追求低水平的学术论文数量而忽视质量，一味模仿学术研究而忽视了原创！

当然，要让大家愿意搞原创，必须要尊重知识产权，对知识权益要尊重和认可，不尊重知识产权，人们不愿也不敢从事原创性创新，而热衷于抄袭和模仿，要尊重知识产权就要付出知识产权成本，华为的国际化就是借船出海，以土地换和平。我们千军万马攻下山头，到达山顶时，发现山腰、山脚全被西方公司的基础专利包围了，怎么办？只有留下买路钱，交专利费，或者依靠自身的专利储备进行专利互换，为此，华为每年要向西方公司支付数亿美元的专利费，我们坚持不投机，不存侥幸心理。过去中国不愿加入世界知识产权保护公约，认为加入了不利于中国学习国外先进知识与技术，这完全是一个误区，我在陪温家宝总理出访期间，用二十分钟时间专门向温总理建言知识产权保护对国家创新发展的重要性及加入全球知识产权保护公约对中国的价值，总理对我二十分钟的建言是听进去，回国后不久就很快签署了加入世界知识产权保护公约。如果中国人发明的火药有知识产权保护，其所产生的知识产权价值不可估量，屠呦呦的研究成果如果当时就申请了国际专利，就不会由瑞士人拥有这种药的知识产权，屠呦呦所获得的价值就不会是区区几百万的诺贝尔奖金，而是数以十亿、百亿计的知识产权价值。

我们要有原创创新精神，但并不等于完全自主创新，自主创新这个提法我不太认同，自主创新是封闭系统思维，华为强调 放合作，自己只做 有优势的东西，其它部分 放合作让别人做，不 放就是死亡。即使我们成为行业的领导者，我们也不能独霸天下，若华为成为成吉思汗独霸天下， 终是要灭亡的，我们立足建立平衡的商业生态，而不是把竞争对手赶尽杀绝，我们努力通过管道服务全球，但不独占市场。

### 四、关于互联网的冲击

华为追求有效成长，追求持续发展，就需要有持续艰苦奋斗精神，就需要有工匠精神。工匠精神就是专注，用一生的时间钻研，成功就是一生做好一件事。

不要有那么多的互联网概念与冲动。踏踏实实的用互联网的方式去优化内部运营管理，夯实基础管理平台更重要，互联网是工具，我们的目的是发展实业，实业才是解决人们幸福的根本。不奋斗，不付出，不拼搏，华为就会衰落！拼搏的路是艰苦的，华为给员工的好处首先是苦，但苦中有乐，苦后有成就感，有收入提高，对公司未来更有信心。快乐是建立在贡献与成就的基础上，关键是让谁快乐？企业要让价值创造者幸福，让奋斗者因成就感而快乐，如果企业让懒人、让庸人，让占着位子不作为，混日子的人快乐，让制造工作不创造价值的人都幸福和快乐，这个企业离死亡就不远了，企业完蛋了，员工还会快乐吗？华为的薪酬制度就是要把落后的人挤出去，“减人、增产、涨工资”。

华为人的付出不是白付出，而是要让付出者有回报，华为人创造了价值要回报价值创造者，机会要向奋斗者倾斜，我们奉行不让雷锋吃亏的理念，建立了一套基本合理的评价机制，并基于评价给予回报，尽量给员工提供好的工作，生活、保险、医疗保健条件，给员工持股分红并提供业界有竞争力的薪酬。华为倡导以奋斗者为本，华为的人力资源机制和评价体系要识别奋斗者，价值分配要导向冲锋，价值分配要以奋斗者为本，导向员工的持续奋斗，激励奋斗者。我们讲艰苦奋斗，不是不关心员工身体健康和办公条件的改善，而是要在不断改善工作和生活物质条件的基础上，思想上始终保持艰苦奋斗的精神，行动上一切以客户为中心，竭尽全力持续为客户创造价值。

## 五、自我评价

我个人谈不上伟大，我是个普通人，我自己什么都不懂，也什么都不会。只能借助比我更专业和更有能力的人，我们不懂管理，就花钱请 IBM 来帮我们做流程和供应链管理，请 Hay 来做职位评价体系与任职资格体系，我个人能力不够，只能靠团队智慧来决策、靠机制和制度来管人，所以我们推行轮值 CEO，形成适度民主加适度集权的组织决策体制；我对具体业务不清楚，我日益远离经营，甚至远离管理，变成一个头脑越来越发达，四肢越来越萎缩的人；华为发生的很多事我都不知道，我是看了田涛和吴春波写的《下一个倒下的会不会是华为》这本书才知道华为曾经发生了这么多事的。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。

### 【蓝血文章】

#### 《华为 2015 年关键词：芭蕾脚》

##### ——苦难点亮未来

当所有人热衷于找风口、猪会飞的时候，华为老人任正非却在 2015 年 1 月 4 日将其称之为“烂脚”的广告推到我们面前。广告中，一只脚穿着优雅的芭蕾舞鞋光鲜亮丽，另一只脚却赤裸着，满是伤痕。美与丑、优雅与不堪，形成强烈的视觉冲击。有人说“（图）虽然不美，但反映了华为什么是华为的原因”。

任正非对芭蕾脚的理解，亲自有过阐述：“我们除了比别人少喝咖啡，多干活，其实不比别人有什么长处。就是因为我们起步太晚，成长的年限太短，积累的东西太少，我们得比别人多吃点苦。所以我们有一只芭蕾脚，一只很烂的脚，我觉得就是华为的人，痛并快乐着。华为就是那么一只烂脚，它解释了我们如何走向世界……”

2015 年是互联网元年！这一年，当我们在崇尚暴富偶像、在崇尚互联网神话、在崇尚商业模式颠覆的时候，华为达到了又一个高峰！这一年华为预计实现销售收入达 3900 亿元人民币，同比增长 35%（2014 年为 2882 亿）；华为消费业务收入预计超过 200 亿美元，同比增长近 70%；华为智能手机年销售台数突破 1 个亿，中国市场首次超越苹果和三星，零售份额排名第一。

2015 年，如果要为华为找一个关键词的话，无疑就是“芭蕾脚”。

#### 一、芭蕾脚广告的缘起

任正非说的这只“烂脚”，其实是美国摄影家亨利·路特威勒（Henry Leutwyler）的摄影作品集“芭蕾舞”中的一张。路特威勒花了 4 年时间拍摄这组芭蕾舞照片，其中的这一张芭蕾脚照片荣获大奖。任正非一看到这幅照片时怦然心动：这不正是当下华为“痛并快乐着”的真实写照吗？！华为光鲜的背后，是 17 万双“烂脚”孤独地行走在世界上！在任正非的授意下，华为买断了这幅照片的广告播放权。2015 年 1 月 4 日，芭蕾脚广告在全球许多机场及媒体投放；2015 年 1 月 22 日，在达沃斯论坛上，任正非亲自为“芭蕾脚”注解，他接受访问时表示：

一双跳芭蕾舞的脚，一只是好脚，一只是坏脚，我说这就是华为人生，“痛并快乐着”。华为就是那只烂脚，如果你不表现出来，社会还觉得我们这个脚还挺好。

2015年3月19日，人民日报为此发表评论：“这其中（芭蕾脚）有华为引以自豪的艰苦奋斗、以苦为乐的企业文化，也折射了中国品牌在海外筚路蓝缕、努力拓的不懈精神。”

2015年3月21日，美国女歌手Keyshia Cole在自己的Facebook上发布了这张华为芭蕾脚的图片，并配以自己对图片的理解：“Everyone wants to be successful until they see what it actually takes.”并由此引来Facebook人群的

46万次点赞、19万次转发及7000个评论。

Keyshia Cole的这段话出自于罗曼罗兰《约翰·克里斯多夫》一书，原文是法文，翻译成英文则为“The people make a sport of the sublime. If they could see it as it is, they would be unable to bear its aspect.”准确的中文解释是“人们总是崇尚伟大，但当他们真的看到伟大的面目时，却却步了”。

罗曼罗兰的这句话，在半个多世纪后，在中国、在华为，找到了他契合的注解。受此启发，华为将芭蕾脚广告进行了升级。

## 二、芭蕾脚的认知与解读

这一广告在酝酿阶段，华为内部有广泛征求过意见，持反对意见的人居多，达96%。

各种负面评论都有，诸如：“恳请公司在大面积铺该广告之前，先做一个简单的测试”、“这广告真有味道，希望不要投放在食堂等处”、“第一眼看上去非常恶心，第二眼看上去更恶心，第三眼看上去就要骂娘”、“广告构思不错，但画面太虐心”、“这个广告令人不快，令人产生对华为深深的同情。但不会产生任何景仰和认同”、“整个广告不知所云，你苦关客户鸟事，孤芳自赏？如果你level高，应该很enjoy，不然岂不是自虐，怨妇？”

相反地，社会上对此评价却非常正面！管理专家王育琨撰文说：不同凡响的完美，独一无二的磨砺；一刻接一刻的极致，一刻接一刻的磨砺。华为凭着一双内里很烂的脚走向了世界，刷新了一项项纪录，还要凭借这双烂脚走向未来。华为的这个“芭蕾脚”故事，是可以进入地球人的内心，具有普世价值。

中国青年报说：在巨大成功之后，华为更希望自己以及世人记住的不是自己光鲜的一面，而是一种精神，一种情怀。这光鲜的一切是“痛并快乐着”的结果，“芭蕾脚”背后是华为联接世界的梦想。

尼日利亚电力部长和夫人一行来访华为，在深圳机场看到这一广告，觉得很特别，主动咨询随行人员“华为这个广告代表什么意思？华为也搞芭蕾舞？为什么是两只脚？”随行人员说：正如部长和夫人所知，华为是全球ICT领导者，我们今日成功和辉煌的成绩，正如广告上芭蕾舞者的右脚，光鲜亮丽。但部长您知道华为是一个民营企业，而且身处高门槛竞争激烈的ICT领域，有谁知道成功背后的艰辛，正如广告中的左脚。“我们的人生，痛，并快乐着”，这传递的是我们华人为奋斗，坚持不懈的精神……部长深受感动，主动请缨做宣传大使，他说“这个广告非常有意义！这样的故事要讲给大家听，一定会得到很多人的认可，进一步了解华为。为什么不在整个西非做宣传？我可以负责西非！”

## 三、任正非与华为的苦难

美国摄影艺术家亨利·路特威勒(Henry Leutwyler)一辈子热爱芭蕾舞，他说芭蕾舞“不仅仅是舞蹈，它表达了人类情感的各种形态：爱、绝望、热情、希望，还有重要的是快乐。”正因为热爱，路特威勒拍摄芭蕾舞一拍就是30年！

这张照片是任正非亲自挑选的，华为高级副总裁陈黎芳说“那只伤痕累累的脚代表的就是任正非本人”。英雄相惜，与时空无关，与相识无关。任正非于 1983 年因裁军转业；不惑之年因被骗 200 万饭碗不保；老婆离自己而去。一连串的打击让处于中年危机的任正非前途一片迷茫。任正非自己也说“处处都处在人生的逆境”，“我是在生活所迫，人生路窄的时候，创立华为的”。在退无可退的情况下，任正非于 1987 年以 2.4 万元资本注册了华为技术有限公司。

任正非曾经在《一江春水向东流》讲话里回忆说：“大约在 2003 年前的几年时间，我累坏了，身体就是那时累垮的。身体有多项疾病，动过两次癌症手术……。我理解了，社会上那些承受不了的高管，为什么选择自杀。问题集中到你这一点，你不拿主意就无法运行，把你聚焦在太阳下烤，你才知道 CEO 不好当。每天十多个小时以上的工作，仍然是一头雾水，衣服皱巴巴的，内外矛盾交织。我人生中并没有合适的管理经历，从学校，到军队，都没有做过有行政权力的‘官’，不可能有产生出有效文件的素质，左了改，右了又改过来，反复烙饼，把多少优秀人才烙糊了，烙跑了……。这段时间的摸着石头过河，险些被水淹死。2002 年，公司差点崩溃了。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。真的，不是公司的骨干们，在茫茫黑暗中，点燃自己的心，来照亮前进的路程，现在公司早已没有了。”这两只脚也同时代表了华为的伟大与苦难！

通信行业面对的是国际竞争，处处是险滩。任正非在《天道酬勤》讲话中说：“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。”

有一个场景始终让任正非难忘：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。

不战则亡！华为一路走来，伴随的是风霜、泥水、血泪……，全然不见路旁的鲜花。所以，华为将“以客户为中心，以奋斗者为本，长期坚持艰苦奋斗”作为其核心价值观，不走捷径，不投机，不找风口，不互联网冲动。

唯有用伤痕累累的双脚趟出一条血路，才换来今天的成功与辉煌。2014 年，华为销售收入 2881.97 亿元，净利润 278.66 亿元，纳税 337 亿元。同样 2014 年，销售收入：腾讯 789 亿，阿里 708 亿，百度 490.5 亿，华为比 BAT 的总和还多 890 亿；2014 年阿里纳税 109 亿，百度纳税 22 亿，腾讯纳税 70 多亿，华为比 BAT 的总和还多 136 亿。在全球通信行业，华为不仅在收入指标上稳居全球电信设备市场第一，而且在净利润方面远远超过排名其后的爱立信、阿朗、诺基亚、中兴通讯这四家之和。

然而，泰坦尼克号是在欢呼声中出海的！时间长了，华为人自己也会淡忘曾经走过的奋斗历程，会骄傲，会懈怠。因此，对内，华为仍然需要强化艰苦奋斗的思想和决心；对外，向世界传递这一奋斗精神或许就是 好的形象广告。

#### 四、“芭蕾脚”给的是一剂良药

康德说：“驱使人前行的唯一原因乃是痛苦，痛苦高于快乐。快乐不是肯定的精神状态。”为什么是痛苦驱动人前行呢？是因为“在强毅而能负载的精神里面，存在着尊严；在傲立着的尊严之中，存在着意志力；在意志力中存在着对 重的负担的内在渴求；在渴求之中，存在着欲望的爆发力（尼采语）。”

任正非是一个人性大师，了解人的真正需求和欲望，他不仅在华为文化和制度建设上用机制来管理员工的人性和欲望；同时还借助一些运动、一些载体来时时激活员工的意志力和爆发力。对华为来说，未来几年将是迎来改变产业格局、全球崛起的战略机遇，目前还不是华为享受盛宴的时候。

2015 年的喧嚣即将过去，风不可能一直吹下去，一切都 始尘归尘土归土！风口上的猪都纷纷在往下掉，包括去哪儿、唯品会，也包括小米。如果没有战略耐心，没有艰苦奋斗的决心，风口上的猪既无法延续一个企业的生命，更无法肩负一个民族的复兴，一个国家的未来！

有一种风光叫沧桑，照亮伟大前程的是苦难！华为“芭蕾脚”对我们所有的企业人都是一次直达心灵的教育，也是一剂良药。

[1] 彭剑锋，中国人民大学教授，《华为基本法》起草人之一。

## [2] 钱钟书说：真理都是赤裸裸的！任正非致新员工书

**【导 读】**华为给新员工供的不是鸡血，不是红牛，而是带丝丝凉意的薄荷糖。在喧嚣浮躁的时代背景下，任正非也曾说出了自己的无奈：“我们面临的现实，人才也在流失。哪个企业说要 IPO，我们的人也会往那儿跑，我们也抵挡不住互联网企业招我们的人。我们做的是大平台，不可能激励少数人。”“你要吃饭，就得做工，所以 90 后也总会有人留下来的。”

您有幸加入了华为公司，我们也有幸获得了与您合作的机会。我们将在相互尊重、相互理解和共同信任的基础上，与您一起度过在公司工作的岁月。这种尊重、理解和信任是愉快地进行共同奋斗的桥梁与纽带。

华为公司共同的价值体系，就是要建立一个共同为世界、为社会、为祖国作出贡献的企业文化。这个文化是放的、包容的，不断吸纳世界上好的优良文化和管理的。如果把这个文化封闭起来，以狭隘的自尊心，狭隘的自豪感为主导，排斥别的先进文化，那么华为一定会失败的。这个企业文化粘合全体员工团结合作，走群体奋斗的道路。有了这个平台，您的聪明才智方能很好发挥，并有所成就。没有责任心，缺乏自我批判精神，不善于合作，不能群体奋斗的人，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。

公司管理是一个矩阵系统，运作起来就是一个求助网。希望您们成为这个大系统中一个 放的子系统，积极、有效地既求助于他人，同时又给予他人支援，这样您就能充分地利用公司资源，您就能借助别人提供的基础，吸取别人的经验，很快进入角色，很快进步。求助没有什么不光彩的，做坏事才不光彩，求助是参与群体奋斗的好形式。

实践是您水平提高的基础，它充分地检验了您的不足，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。只有实践后善于用理论去归纳总结，才会有飞跃的提高。要摆正自己的位置，不怕做小角色，才有可能做大角色。

我们呼唤英雄，不让雷锋吃亏，本身就是创造让各路英雄脱颖而出的条件。雷锋精神与英雄行为的核心本质就是奋斗和奉献。雷锋和英雄都不是超纯的人，也没有固定的标准，其标准是随时代变化的。在华为，一丝不苟地做好本职工作就是奉献，就是英雄行为，就是雷锋精神。

实践改造了，也造就了一代华为人。“您想做专家吗？一律从基层做起”，已经在公司深入人心。一切凭实际能力与责任心定位，对您个人的评价以及应得到的回报主要取决于您的贡献度。在华为，您给公司添上一块砖，公司给您提供走向成功的阶梯。希望您接受命运的挑战，不屈不挠地前进，您也许会碰得头破血流，但不经磨难，何以成才！在华为改变自己命运的方法，只有二个：一、努力奋斗；二、做出良好的贡献。

公司要求每一个员工，要热爱自己的祖国，热爱我们这个刚刚 始振兴的民族。只有背负着民族的希望，才能进行艰苦的搏击，而无怨无悔。我们总有一天，会在世界舞台上占据一席之地。但无论任何时候、无论任何地点都不要做对不起祖国、对不起民族的事情。不要做对不起家人、对不起同事、对不起您奋斗的事业的人。要模范遵守所在国家法规和社会公德，要严格遵守公司的各项制度与管理规范。对不合理的制度，只有修改以后才可以不遵守。任何人不能超越法律与制度，不贪污、不盗窃、不腐化。严于律己，帮助别人。

您有时会感到公司没有您想像的公平。真正绝对的公平是没有的，您不能对这方面期望太高。但在努力者面前，机会总是均等的，要承受得起做好事反受委屈。“烧不死的鸟就是凤凰”，这是华为人对待委屈和挫折的态度和挑选干部的准则。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，但绝不至于黑白颠倒，差之千里。要深信，是太阳总会升起，哪怕暂时还在地平线下。您有可能不理解公司而暂时离 ，我们欢迎您回来。

世上有许多“欲速则不达”的案例，希望您丢掉速成的幻想，学习日本人踏踏实实、德国人一丝不苟的敬业精神。现实生活中能把某一项业务精通是十分难的，您不必面面俱到地去努力，那样更难。干一行，爱一行，行行出状元。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。您什么都会、什么都想做，就意味着什么都不精通，做任何一件事对您都是一个学习和提高的机会，都不是多余的，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，有真正动手能力和管理能力的干部。机遇偏爱踏踏实实的工作者。

公司永远不会提拔一个没有基层经验的人做高层管理者。遵循循序渐进的原则，每一个环节对您的生都有巨大的意义，您要十分认真地去对待现在手中的任何一件工作，十分认真地走好职业生涯的每一个台阶。您要尊重您的直接领导，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。长江后浪总在推前浪。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。特别是新来者，不要下车伊始，动不动就哇啦哇啦。要深入、透彻地分析，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。

为帮助员工不断超越自我，公司建立了各种培训中心，培训很重要，它是贯彻公司战略意图、推动管理进步和培训干部的重要手段，是华为公司通向未来、通向明天的重要阶梯。您们要充分利用这个“大平台”，努力学习先进的科学技术、管理技能、科学的思维方法和工作方法，培训也是您们走向成功的阶梯。当然您想获得培训，并不是没有条件的。

物质资源终会枯竭，唯有文化才能生生不息。一个高新技术企业，不能没有文化，只有文化才能支撑她持续发展，华为的文化就是奋斗文化，它的所有文化的内涵，都来自世界的、来自各民族的、伙伴的.....，甚至竞争对手的先进合理的部分。若说华为有没有自己的核心文化，那就剩下奋斗与牺牲精神算我们自己的吧！其实奋斗与牺牲也是从别人那里抄来的。有人问我，您形象地描述一下华为文化是什么。我也不能形象地描述什么叫华为文化，我看了“可可西里”的电影，以及残疾人表演的“千手观音”后，我想他们的精神就叫华为文化吧！对于一个新员工来说，要融入华为文化需要一个艰苦过程，每一位员工都要积极主动、脚踏实地地在做实的过程中不断去领悟华为文化的核心价值，从而认同直至消化接纳华为的价值观，使自己成为一个既认同华为文化，又能创造价值的华为人；只有每一批新员工都能尽早地接纳和弘扬华为的文化，才能使华为文化生生不息。

华为文化的特征就是服务文化，谁为谁服务的问题一定要解决。服务的涵义是很广的，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”。您必须认真地对待每一道工序和每一个用户。任何时间，任何地点，华为都意味着高品质。希望您时刻牢记。

华为多年来铸就的成就只有两个字——诚信，诚信是生存之本、发展之源，诚信文化是公司 重要的无形资产。诚信也是每一个员工 宝贵的财富。

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，为了您成为一个高尚的人，望您自律。

我们不赞成您去指点江山，激扬文字。目前，在中国共产党领导下，国家政治稳定、经济繁荣，这就为企业发展提供了良好的社会环境，我们要十分珍惜。21世纪是历史给予中华民族一次难得的振兴机会，机不可失，时不再来。“21世纪究竟属于谁”，这个问题的实质是国力的较量，国际间的竞争归根到底是在大企业和大企业之间进行。国家综合国力的增强需要无数大企业组成的产业群去支撑。一个企业要长期保持在国际竞争中的优势，唯一的办法便是拥有自己的竞争力。如何提高企业的竞争力，文章就等您们来做了。

希望您加速磨炼，茁壮成长，我们将一起去托起明天的太阳。

## 聚焦主航道，在战略机会点上抢占机会

——任正非在产品投资策略审视汇报会的讲话 2015年10月31日

**【导读】**任正非认为，视频将是未来信息社会的应用主流，要在图像研发方面敢入投入；石墨烯时代还没有到来，流量做大还非常有机会；电信软件不要做颗粒而是做平台；敢于改变商业模式，要从“迁就客户”变成“为优质客户服务”；医生都能转行做革命家，人才更要跨平台加速流动。一、聚焦主航道，优化产品投资组合，在战略机会点上抢占机会。

我们有些产品虽然销售额不大，但对主航道有贡献，就是亏损也可以继续做；有的产品即使销售额大，我们也要看它对战略有没有意义，如果没战略意义并只赚点钱，那我们就要清理。

28年来，十几万人瞄准的是同一个城墙口，持续冲锋。历史上都是跑得快的人把慢的打败了，元朝把宋朝打掉了就是靠骑马，因为马快。苏联把德国打败了，因为坦克跑得快，现在美国用直升飞机把坦克打败了，因为直升飞机比坦克更快。我们的投资策略就是要快打慢，聚集在一个点上实际就是快打慢，所以会产生好的结果，如果我们拖着很多漩涡就会走不动。

未来的信息社会实际上主要是视频，但视频不仅仅是视频会议，我认为我们要加强对视频的研发，日本的图形、图像基因很好，应该敢于在日本建立图像的研究队伍，加大对图像的投入。传统计算机我们是不可能胜利了，老牌计算机厂家是很厉害的，我们没这个积累；通信我们肯定会胜利；图像现在大家都不行，我们就有机会胜利。

产品不能过分理想化，投资失败的产品要关停，人员快速转移。我们不要老是往理想方案里面使劲，我认为石墨烯时代还没有到来，硅片是可叠加的，矩阵式的叠加，流量照样会增大，也是能解决问题的。所以英雄不能过分追求理想化，等到理想实现的时候我们已是白骨累累，我们等不到那个时代，我们也没能力创造那个时代。投资失败的项目虽要关掉，但失败的项目里面也有英雄，这些人员也是宝贵财富，因为他们经历这些弯路的时候都是财富，我们要加快人员转移的步伐。

### 二、电信软件要加大聚焦力度，打造可重用的软件套件及平台，夯实软件 License+ 软件年费，改变商业模式。

第一，面向未来，进一步聚焦到三个平台，打造可重用的软件套件及平台。我同意电信软件聚焦在 BES、收入管理（计费）、融合视频这三个平台。我们不要去做颗粒一定要做平台。软件的历史问题，我现在也不埋怨你们，错误也是我们造成的，时代在进步，我们在改进，不能说历史上就是错的。历史上鸡毛信错了吗？那个时候就没有通讯手段。烽火台错了吗？没有通讯手段就只能用烽火台。不讲过去，只讲今天。我认为这三个平台是未来的方向，在这个地方即使亏损了，我也能支持你理解你，因为这是为了明天做出的奋斗努力。

原来是每个口都牵着软件的鼻子转，给客户做了定制软件包，又不能拷贝，不能拷贝就不能盈利。要学习

SAP、ORCALE 做好软件套件，而非定制。我觉得 Android 是我们学习的榜样，300 多人能发出一个操作系统还能做得这么好。我们也要向苹果学习，发的产品一定要是客户喜欢的。我们外部合作的第三方也应该优胜劣汰，让终端用户自主选择。

在软件产品发上，一要转向以平台为中心的发体系，二要有可重复拷贝的可能性。现在软件做的多数是个性化的，无法拷贝，无法拷贝就没法降低成本，太个性化的发，运营商又不想多给钱，这样我们长期背着一个沉重的壳，就不能在战略机会点上抢夺战略机会。第二，夯实软件 License+软件年费，改变商业模式。

对于软件商业模式转型，如果客户不同意 License+软件年费这种交易模式，我们就不卖了。客户升级必须要有软件年费和 License 费。我讲的小国经验就是这样的，当年小国是普遍亏得一塌糊涂，我搞了一个小国关系部转变交易模式。一个小国只有 50-60 个基站，多的 200-300 个，我们的报价客户觉得高，我就主张别卖了，让别人低价挤进去。其实 50-

60 个基站的维护成本非常高，低价承接的公司就做不下去，于是客户又想到我们，我们用高价又收回了市场。高价以后，我们提供优质服务，运营商总共就 50-60 个基站，也不在乎这点钱，只要帮运营商赚到钱就好，于是小国就全面改变了面貌，盈利很高。

要敢于改变商业模式，敢于关闭一些盈利不好的国家，敢于关闭一部分客户，少一点国家少消耗，我们聚焦提供好的服务，为什么一定要覆盖 170 个国家呢？要保证软件的合理利润，要从“迁就客户”变成“为优质客户服务”。

### 三、软件组织优化，人员转型，加快流动，激活组织。

软件的全球组织也要优化，不要每个代表处都设置软件组织，只有大的运营商和大的代表处才设置软件组织，不要让小运营商牵着你的鼻子走。软件销售组织要相对独立，如果你们不独立就受主航道牵制，主航道就会把你们当公粮送给别人，换个土地。你们要敢于关闭一部分客户，只做优质客户。

软件整体的投资方向我赞同，但人员要流动，尤其要把有经验的老员工流动，到终端去，让他们在那儿快速升官，终端两、三年达到 1000 亿美金的销售收入，机会多得很，他们被压久了，让他们有伸伸腰的机会。不然新人也成长不起来。所以要下定决心让新人、老人在各自有发展机会的地方去抢天下，有经验的老人要赶快输送，这样才能提拔新种子。

现在我允许软件走老人进新人，让一些有经验的老人到管道去，到其他战略机会点去，这样他们很快就会显现出价值。老人到有挑战的地方心里也兴奋，他兴奋了，人生得到了合理的晋升，新人也才有机会起来。组织里人员一旦压制住就是死水，在死水里面老人不想好好干，新人也起不来，新陈代谢停下来，人的生理就老化了。

关于编程软件语言转换问题，徐直军多次和我讲，编程的语言不通就不能转移过去，我不这样认为。颠覆中国的人是两个医生：孙中山和鲁迅。孙中山和鲁迅都是医生，但把整个中国颠覆了，怎么说学软件的人换一个语言之后就不能成为英雄呢？有些人改换门庭了以后说不定还能成为领袖，只是有个学习适应的过程。我说医生的案例意思是允许学软件的人跳槽到其它语言去，不一定要这辈子学什么就得干一辈子这个东西。大家要敢于转行，要相信医生都能转行成革命家，你们应该能转行的，以孙中山做例子我们可以叫孙中山战略。不一定语言是有用的，经验更有用，在主航道上老人的经验是有用的，它一定会螺旋式膨胀，螺旋膨胀晋升的时候，就是下面的新员工都呼呼升官，老员工压了半天也要去抢几个位子。

软件人员要流动，可以和终端谈判，我给你人，你要给他什么官给他什么机会，把这个机会拿来和弟兄们讨论：他那有机会，你去不去。现在张平安不要担心公司不给你人，当你们找到突破点的时候，我们再范弗里特弹药量，压上去。终端以前卡人也很紧，但终端战略机会窗打了，我们就把兵源补上去。

要敢于转换，不要担心，历史时代如果转换慢了，就被历史抛弃了。转得要快，要坚定。

四、要把能力中心建到产业资源的集聚地区，加快人才全球布局。在中国，将来二线城市也是基地。

我们要把能力中心建到产业资源的集聚地区，要有全球胸怀，不要老是想着只有北京、上海、深圳，要全球布局而不是中国布局。这个一线不是指北京、上海，我是指包括美国在内的全球布局。可以让他们自愿选择，二线城市将来是研发交付基地。

通过产品投资审视优化产品投资组合以达到减员增效的目的，成本消耗少了，我们明年奖金就会增加很多。在新的机会点上抢占粮食，加上这些走过弯路的成熟的人员增强了我们的战斗能力，带来的经验在组织里面又是一个丙种球蛋白。（2015年12月28日）

## 小国要率先实现精兵战略，让听得见炮声的人呼唤炮火

——任正非在片联区域管理部小国工作思路汇报上的讲话 2015年10月27日

**【导读】**从销售收入来看，小国对华为的意义不大，但任正非还是极其重视。主要有两个逻辑在里面：一是希望率先在小国实现精兵战略和“班长的战争”，即让听得见炮声的人来呼唤炮火，取得成功经验后再逐步推广至大国市场；二是小国市场综合性强，且条件艰苦，特别适合将军的培养和人才的循环赋能，以支撑大作战体系。

一、小国要率先实现精兵战略，首先实现让听得见炮声的人呼唤到炮火。

让听得见炮声的人呼唤炮火，这是美国军队的作战方式。我们要向美国军队学习，全世界强悍的“公司”是美国军队。美国是自由化的国家，而美国军队是守纪律、自强不息的组织，那正好和我们华为的机制是一样的。现在运营商BG的“三朵云”，其实就是邹志磊用“三朵云”在革自己的命，把作战权力前移。将来BG是资源中心和能力中心，后方逐渐变成是一批循环起来的精英专家团队支持。近易翔也告诉我，区域管理部正在转变为“商务云”，主要是以商务为中心的专家团队。这样我们把权利下放到前方的速度就加快了，先下放到哪呢？小国。

小国要率先实行精兵战略，因为小国不可能屯兵，所有的炮弹、炮火都在后方供应，所以很容易实现呼唤炮火的流程，关键是炮火谁来提供、怎么核算。我们先从小国始试点，呼唤炮火的过程中如果遇到问题，正好去修改。试点成功后，我们研究出一个模式，在这个模式的基础上改革，再推广到中等国家，然后再到大国。大国是否独立享有平台作用，我们再讨论。

二、抓住战略机会点盈利，小国要将盈利转化为优质服务，以改善服务为中心。

在小国竞争格局上，应以改善服务为中心，提供更优质的服务，不要去打价格战。因为小国可能总共就几十个基站，价格战没有什么用。我们就是踏踏实实地改善服务、改善功能，把“少将连长”派过去。提高一级，成本就增加了。那么同样为这个基站，我们的能力比别人强，能给客户提供更优于其他运营商的竞争能力，能让我们客户得到收益，客户自然就会选择我们。

三、选派优秀苗子到小国锻炼，提升综合能力。

在全球范围内，你们发现优秀苗子，就安排到小国去锻炼一段时间，当然优秀员工也可以自愿报名。小国干部大的优势是综合成长，在大国不可能有这种综合锻炼，因为在大国都是流程化组织运作，能摸到“大象腿”，也不知道“大象腿”的含义。而小国很综合化，“麻雀虽小，五脏俱全”，实际上什么都能涉及到，比如预算、成本核算、计划核算……，就有了跨领域的经验，得到比别人更多的综合能力锻炼，所以小国是很容易出英雄、出领袖的，将来他可以选择走专家路线或者管理路线，和“烟囱式”成长的人有很大区别。

优秀的小国人才也要尽快进入战略预备队循环赋能，换个地方继续作战，很快就能成长为将军。你们要制定时间表，加快他们的成长速度。小国是人才成长的台阶，不是楼面，而我们 终目标是要争夺楼面。美军选干部的机制，“上没上过战场， 没 过枪，受没受过伤.....”，这些就是责任结果导向，不考核学历，不考核能力，只考核结果。华为也是一样，按结果贡献选人才。因此小国的干部就是通过锻炼意志力和毅力，来实现自己综合成长的可能性，这个可能性就是跳一个台阶到大作战体系里去。

## 在调查工作授权及流程优化汇报上的讲话

2015 年 10 月 23 日

**【导 读】**在这次汇报会上，内审部就前期调查工作在授权行权、工作方法改进、行为规范及查处分离等相关优化工作作了汇报。任正非对内审的理解令人吃惊，其提出了几点非常有高度和指导意义的意见。主要包括：主要是解决队伍净化问题，而不是为了量刑；不能非友即敌，调查工作要以挽救干部为出发点，不是以整个人为目的；相信被调查人的说明，目的在于让其停止犯错；不能随便侦查干部；一旦立项就不能撤项，一定要有结果；不能让调查成为工具去整异己分子，宁可右一点，不可左一点；坚持查处分离的原则，严格调查，宽大处理；退赔系数逐年提升，增加犯罪成本。

### 一、不能非友即敌，调查工作要以挽救干部为出发点。

第一，不能非友即敌，在“友”和“敌”之间还有很多层次，也不一定非要除恶务尽。你们要掌握度，不要总是很着急、很紧张。你们说“公司早期的问题很少，现在的问题很多，正在下降”，其实早期问题应该比现在多，只是你们没查。以前没有发现问题，公司都能发展过来，现在发现问题了，还这么紧张干什么呢？不要把小问题放大化。

第二，珍惜干部的政治生命，调查工作要以挽救干部为出发点，逐渐加强透明。随着公司发展逐渐走向正规，在很多问题上要逐渐加强透明，不一定是去秘密调查。我们是以挽救干部为出发点，不是以整个人为目的。比如，我们可以和被调查本人沟通，让他们自己澄清说明一下，宁可信他的说明，也不宁可怀疑，他来说明，其实也是一种承诺“我以后不会干这个事了”。不要总是说打草惊蛇，其实让他知道被公司发现了，就会停止继续犯错，这也是一种目的。所以我们要珍惜干部的政治生命，花很大精力才能培养起来一个干部，要提醒他“早处理、早退账、早退赔”，防止他犯错误。我们 终目的是让大家积极去作战，不是把公司变成幼儿园，只有幼儿园是 干净、 清白的。

但是我们并不允许问题不断发生，如果你的问题自己演变得比较严重，对公司有影响性了，不处理也不行。对违法类，原则上与司法对齐，但也不是走极端，主要还是允许悔过自新。但如果你自己不愿意悔改，那就没有办法了。

第三，不能侦查干部，与人为善，尊重人权。随便侦查干部，人人都有恐惧感，那公司还打什么仗？你有证据，就拿出来。审计队伍在不断前进过程中，要不断去掉不正确的工作方法。

### 二、调查授权每个关键决策点都要坚决贯彻“集体决策、少数服从多数”的原则。

第一，层层级级的调查立项、沟通、审批、司法等所有环节都要贯彻“上级管理团队集体表决制，少数服从多数”的原则。在业务决策权上可以实行首长决策制，但对人的调查问题上，不能由个人来决定，没有个人审批权力。坚决贯彻少数服从多数，一把手可以主持会议。我们要防止有人利用权力组建山头，不能因为哪个领导说查哪个人就查，不能让调查成为工具去整异己分子，否则就会形成帮派。宁可右一点，不可左一点。我们支持积极审计，但权力要制约，这个制约就是少数服从多数。

针对不同层级，就有不同层级的管理团队来集体投票表决，少数服从多数。比如，涉及对 22 级以上人员调查，应该由常务董事会集体表决，仍然是少数服从多数，要保也要在明处，要有会议记录，保的人要负监管责任。但不是所有人员都需要常董会审批，分层分级授权，19-20 级应该由哪一级团队集体表决通过，你们可以去设计。每个参与表决的人，都要明确表达意见“同意或者不同意”，弃权是 50% 同意、50% 不同意。如果不能明确表达态度的人，就主动退出去。

第二，立项就要有结果，调查过程要严格保密。

立项一定要有结果，初步调查不叫立项。对于匿名投诉，原则上不受理，但有理有据的，你们可以初步了解一下情况，这不叫立项。立项就像司法一样，一旦立项就不能撤项，一定要有结果。

调查过程一定要严格保密，无论是对参与决策的人员，还是调查人员。如果你都没有查清楚，也没有结论，就把消息散播出去，你让他和他的主管怎么工作法？

三、调查工作要分层次，抓住一个问题先查深、查透；逐渐加强透明，坚持查处分离的原则，严格调查、宽大处理。第一，我曾说过“审计 30% 就可以作结论”，这里“30%”的概念，指将某一个问题彻底查清。要么就别查，要么就查到底，不是查到一个新问题就转移方向，那没有效果。你们调查这个问题，横向发现很多问题，然后，你们的精力转向了，那你们就不是搞清“30%”，那是不对的。而是你们找到一个问题，就从头查到底，一定要把细节查得很清楚，让他知道你们是有能力和方法的。然后回过头再清理其他问题时，他就知道是否告诉你们还有没有其他错误。

第二，坚持查处分离的原则，严格调查，宽大处理。我们对干部要有一种宽容的态度，但也有严肃的态度。所谓严肃的态度，就是指我们调查细节是严格、认真的，该了解的情况还是要了解，但是在处理上，尽可能宽大。所以，审计通过报告来披露真实情况，把想说的话都体现在报告中，包括被调查人态度好坏，有没有重大立功……；处理权放到 HRC 的纪律与监察分委会，要有这样一层隔离。

我们在处理的时候，一定要站在被处理人的立场上，而不能总站在我们的立场。如果处理过头，实际就是冤案。你们可以去和纪律与监察分委会多沟通，处理不能僵化，要有一定灵活性、弹性，也可以倾听被处理人的意见。包括移送司法，也可以听听被处理人的意见，如果他不愿讲，那就只能让司法跟他沟通去；如果他愿意讲，再大的问题，我们都可以针对问题进行宽大处理。我们主要是解决队伍净化的问题，让大家都不敢干坏事就行了，而不是为了针对哪个人量刑。

纪律与监察分委会处理问题要宽大一点，根据情况治病救人，但业务部门 AT 提出建议应该要严格一点。我们也不能让层层级级都宽大，宽大也不是无边，否则 AT 还怎么去管理其他员工。

建议审计人员要订阅《炎黄春秋》合订本，所有监察人员、审计人员都要看，才知道处理不当后影响有多大；另外，也要看看电视剧《身份的证明》，应懂得给被处理人说话和证明自己的机会。

第三，退赔系数要逐年提升，增加犯罪成本。比如今年 1，明年 1.1，以此类推，逐年增加。坦白以后，可以打点折。未来我们可以考虑把退赔系数公开化，让所有人都清楚地了解犯罪成本有多高，产生威慑感。

四、提高审计队伍职级待遇标准，审计人员要具有一定水平，有资历、有阅历，懂政策法规、懂方法。

将来审计人员必须要具有一定水平，政策、方法都要合理。既然我们胸怀世界，就要有气吞山河这样的气度，不要什么事情都容不得人。年轻人黑白分明、爱憎分明，没有阅历、没有胸怀、没有方法，政治上不成熟，不能担任审计任务。你们要系统性看看审计人员的来源，要提高审计人员对业务的理解能力，避免“烟囱式”发展，低职务、低级别、没有社会经历的人员，不适合进入审计队伍。

我们要求审计人员既懂公司政策法规，又懂方法，那么待遇级别就要高。如果你们认为这个人级别还不够高，但是有水平，那就继续呈报去提升他的职级。我们已经把审计人员的工资都涨了，如果你们认为涨得不够，这次郭平轮值期间可以再调整。进入审计队伍的人员要求在多少级别以上，是否浮一级，也要在你们的文件上体现出来。五、其他

这次调查授权的优化整体建议很好，文件经过常董会同意以后，可以由监事会来签发。

## 将军是打出来的

——任正非在 2015 年项目管理论坛上的讲话 2015 年 10 月 23 日

**【导读】**华为经常用到两个词：将军和英雄。英雄是攻打上甘岭的，不追求完美，只要能战斗；将军是 航母的，既要能带兵打仗，又具有决策和管理能力。从任职资格来说，英雄属业务/技术线；将军属管理线。

一、将军是打出来的。在华为，必须多产粮食才能拿高工资，多产粮食才能当将军。有人说要搞通职培训，让大家通晓历史、哲学、地理……，我不反对学习，那是你业余时间的爱好，我们强调的是首先要把本职工作做好。将军是选拔出来的，不是因为学习了就可以当将军，但是不学习肯定不能当将军。我们不是在教课本纸上谈兵，不能以技术标准来考核任职，这是学生的考核标准。将军应该是打出来的，是选拔出来的。所以大家要积极努力，踏踏实实提高本职工作能力。交付经理应对确定性事务，要优先实现效率提升、效益提升；服务经理应对不确定性事务，提高快速处理故障的综合能力。这两类经理，将来你们自己塑造自己，应该有不同的考核方法。

第一，交付一定要提高效率，从本职工作 始改善，提高自身能力。正确理解客户需求、正确做出合同、正确录入合同、正确发货、正确交付、正确服务……每个环节都非常重要。

2015 上半年，我们的数据差错有 640 万条错误，数据都错了，你们就会交付正确吗？难道你们是神仙？有正确的合同，录入也要正确，为什么还不能正确发货？我们的库管系统人员的层级也不能太低，不够理解，就把货发错了，造成巨大浪费。因此，首先我们要正确地理解客户需求，否则做出的合同一定是不正确的；能做出正确的合同，但如果不能正确地录入，那绝对不可能正确地发货；不能正确发货，那么正确地交付也是不存在的。

今年公司给每个人发了 1000 美金的反浪费奖，这也是逼出来的，实际上我们的浪费远远大得惊人。为了提高大家的积极性，还是发 1000 美金表示节约了。浪费巨大，主要是因为不能正确发货，货物浪费占了很大比例；重复进入站点也是浪费很大，没有计划性。所以在材料的使用、预算的使用、站点的规划……，我们还有巨大的改进空间，如果你努力改进了，将军不就是你打出来了吗？

第二，推进服务改革，高度重视服务专家的培养。未来三五年，华为公司的改变很大。也许不需要三年，我们的年销售收入将超过 1000 亿美金，那时累计销售收入将达到 45000 亿人民币。服务 45000 亿左右的设备，难度是非常大的，所以你们要加快服务专家的产生。

未来我们要高度重视服务专家的培养，关键是能快速找到故障的问题。现在大数据流量是一个综合性的网络，我们无法搞清楚故障点在哪里，服务的难度越来越大。服务专家发现了问题，自己去修好，没有必要。关键发现问题，修正问题很简单。所以服务具有不确定性，服务经理也是打出来的，自己要去反复练，技能要综合化。我们坚决反对替客户巡检的简单服务合同的承揽，更反对接受 1 个低端员工进来。这类代表处主任都是没有进攻能力的守城主任，各级干部部门要注意更换他们到合适岗位上去。我们的服务要承接高端服务，能创造更多利益的。

公司已经推出合同场景师路标，就是告诉一些优秀员工从专家走向综合性的成长。如果服务专家只懂得一点点，怎么能快速发现故障原因呢？当然我们不是要求一人通才，而是要求团队通才。合同场景师只是讲的一个方面，它代表华为公司的部分人才越来越综合化。专业人士也要越来越专业化，他们是更宝贵的财富，这是我们特别需要的专业人才。在特别的时候，要靠特别的你。

## 二、华为的考核机制将要发生很大变化，变化是有利于发展的。

第一，干部选拔没有年龄、资历标准，只以责任结果贡献为考核标准。金一南将军讲美国军队，美国是世界上有文化的军队，西点军校录取的是高中生的前 10 名，美国安那波利斯海军军官学校录取的是高中生的前 5 名……，所以美国军官都是美国 优秀的青年。美国军队的考核 简单，没有对学历、能力的考核，只考核“上没上过战场， 没 过枪，受没受过伤”，所以美国军队其实是 能作战的。他们先学会战争，再学会管理国家。将来我们也要学习美军的考核方法。

以前人力资源部的考核方法太复杂，考核能力，填很多无用的表格，花了巨大的时间，这就是在非战略机会点上消耗了战略竞争力量。现在人力资源已经在改革，以责任结果为考核导向，考核表格也会发生变化。要看是不是攻下了上甘岭，怎么胜利的？还有什么不足。如果你只用 600 个字总结一下，那是人才难得。因为字写多了没人看，就可能被埋没，其实你是有水平的，但是你的表达没水平。如果你能在 600 字内概括你的人生，你想一想，你的工作是否也可以只用 600 字把计划、交付做好？我们也要历练自己的工作方法，流程、制度、预算、计划、规划，这就是一个比赛。

同时我们不要过分讲资历，优秀员工干得好，为什么不能提拔快些？华为正处在大浪淘沙、英雄倍出的时代，“六亿神州尽尧舜”，毛泽东说六亿人都能当皇帝，咱们十几万人怎么都不能当英雄呢？当然我们没有毛泽东那种气概，那么打个折，让 25% 的人当英雄难道不行吗？所以，公司每年有 25% 以上的人员能获得明日之星、金牌奖。有人曾对金牌奖的评选结果有意见，说“这是管理团队评出来的，我长期评不上，是他们对我的看法有偏向”。那么明日之星是全体员工民主选举出来的，也没被评上，群众的看法也有偏向？你什么奖都没得，那你告诉我，你这些年做出了什么成绩？你这几年没涨工资、奖金拿得少，你要反思一下该怎么办？

第二，不同地区的任职标准不同。艰苦地区也需要将军，只要达到艰苦地区的岗位贡献要求，就应给相应职级。所以来到艰苦地区工作，不仅补助高，还能优先走向将军之路。比如，在非洲和上海工作的人，虽然是同等级别，甚至在非洲的人还略低一点，优先提拔非洲的人员走向将军之路。

西藏的将军能驾驶航母吗？不能。那西藏要不要将军？一定要。西藏这么长的边境线，那里将军的作用主要是管边防部队、哨所的，骑着马去哨所看看、关怀士兵。“同志们辛不辛苦啊？被子冷不冷啊？蔬菜够不够吃啊？”打仗还是靠野战军。当西藏的将军想去驾驶航母的时候，那你就要先学会飞行。通过训战结合，提升自身能力，接受新岗位对你的评价和考核。

第三，我们正在改革，改善基层的作战条件、改善装备条件等各种方式，推动大家学会用先进武器打赢现代化战争。在考核机制上，以前我们统一吃水线、统一分摊方法也要改变，我们要使艰苦地区状况和作战条件发生很大变化。

区域管理部正在全球建立不同的考核基线，这样艰苦地区的考核基线就会下降，产生的利润就增长了。利润增长以后，允许一部分用于增加人员激励；一部分改善生产、生活保障，增加装备、设备的投入成本；一部分用于区域公共关系维护。上个星期我在地总会上提出，各代表处要比赛装备先进武器装备，装备 快的前二十名代表处要表扬。

昨天我在伦敦给财经 会时也提到几点：第一，战争费用，全球按销售收入平摊，发达地区要分摊艰苦地区战争费用；第二，艰苦地区的补助费用，也按全球销售收入平摊，发达地区要分摊艰苦地区补助费用；第三，通信

费用，全球按销售收入平摊，发达地区就要分摊艰苦地区的卫星租赁费用.....。这样我们减轻了艰苦地区的成本分摊，艰苦地区的利润也就增长了。有的文学作品把美国兵描写成少爷兵、草包兵，上战场要喝咖啡，为什么不可以呢？我去非洲的代表处转一圈，现在有些艰苦地区食堂、咖啡厅做得比坂田基地还好。我们的后勤保障跟上来，你们的成绩也要跟上来。

当然，这些改变才刚 始，大家也别急，我讲的是概念和原则，他们会随着一步步跟进的。

### 三、走职业化道路首先要靠自己努力学习，提升本职工作能力。80 后、90 后是有希望的一代。

面对公司发生很大的变化，每个人其实都要集中精力努力学习，提升自己，互相比赛。减少无益的朋友圈，不要在微信里消耗了你的人生和青春。你们的青春是要变得更加美好，而不是无益的去消耗。我曾问身边的人有多少个朋友圈，他说“200 个”，维护这 200 个朋友圈的时候，就在非战略机会点上消耗了战略竞争力量，进步就慢了。大家看看金一南将军讲话，看美国军官是如何要求自己的，我们也要以此标准来要求自己。

80 后、90 后是有希望的一代。蓬生麻中，不扶自直。我们的价值观是可以塑造优秀的人的。这次与南非员工座谈，现场大概有 600 多人，突然心血来潮问了一句“有多少 80 后、90 后？”，差不多 90% 的人站起来。战斗在第一线的都是 80 后、90 后，怎么会说 80 后、90 后是垮掉的一代呢？世界 终是你们的，我们这一代 终是会死掉。你们现在多年轻、多有希望，明天都是属于你们的，只要你们有一个正确的方法适应社会和形势。所以，我们应该看，用什么样的价值观来塑造我们的年轻人。

你们还要加强体育锻炼，只有身体 健康，工作才会 有效率。大家看到，美国是世界上胖子 多的国家，但是美国军官中基本看不到胖子。因为美国军官升职有体重限制，他们为了保持体重，西点军校只要下午一下课，就可以看到很多美国兵背着枪围绕着花园跑步。所以你们要加强健身，保证身体健康，保证头脑清晰，可以为公司多工作几十年。华大的校训可不可以是这样的：健壮的体魄，坚强的意志，不折的毅力，乐观的精神，顽强地学习，团结与协作，积极地奉献。

后，要非常感谢你们，交付能走到今天真是不容易。今天你们已经能把全球的交付做那么好，这就是进步，但是我们还要关注在交付中的效益提升，关注项目财务 CFO 的建设。希望项目经理们一定要懂得财务，项目 CFO 一定要懂得项目。我刚才讲的很多都是期望，希望寄托在你们身上，谢谢大家！四、现场提

问：

提问：我是来自巴西代表处的孙广贵。现在整个公司都在推行从以功能为中心向以项目为中心转变，在转变过程中及转变之后，您对项目经理职位和岗位有什么样的期望和要求？

任总：我们这个改革速度会比较慢，因为任何激进的改革都不可能成功，如果改革太快，管理链条断了，大家反而不知道找谁要炮弹。目前“以项目为中心”的改革正在试点，我们强调先把 LTC 流程打通，实现“五个一”、“账实相符”。LTC 不只是为了交付而打通，财务也要同步跟上去，增加很多项目 CFO，逐步摸索出来以项目为中心的管理体系。

我们 终的改革要从以功能为中心转向以项目为中心。以项目为中心，项目经理有计划权、预算权、结算权，项目费用在项目经理手上，项目经理根据项目需要去买炮弹数量。不能为客户创造价值的流程是多余流程，不能为客户创造价值的组织是多余组织，不能为客户创造价值的人是多余的人，不能为客户创造价值的动作是多余的动作。这样，华为公司臃肿的机关情况就会得到改善。

提问：我是来自中国区的陈松林，从 2003 年 始至今，做项目经理岗位已有 12 年。刚才任总提到未来业务增长的方向，去年是 460 亿美金的销售收入，未来三年可能要突破 1000 亿美金。未来公司对项目管理的岗位，是不是也会涌现出 Fellow 这样的领军式人物，您认为这种岗位应该是一个什么样的？

任总：首先你已经有 12 年工作经验了，应该把这 12 年的人生总结出来，放到网上让大家看一看。人生就像一条条的绳子，只用绳子是抓不到鱼的，但是把绳子打一个结，是一个十字线，再打一个结就是网格了。每总结一次，其实就是打了一个结，如果你对这 12 年有 12 次总结，就形成一个小网，可以去抓鱼了。

所以你们要认真总结，关键是你自己能不能造就自己。如果你们一年年都总结出来，何止成为 Fellow？当然，我不是让你总结成长篇大论。在你总结的过程中，你每一个项目、每一年是如何提高的，提到了多少？你的经验是否奉献给大家了，然后使我们交付提高了多少效率？社会上的个体户拿几十万人民币的项目都可以赚钱，但华为 400 亿美金的交付项目，不怎么赚钱。我们是交付了，但是工程上没有盈利。有人说是市场把交付价格压低了，压低在哪呢？你有什么证明，并和他们讨论这个问题？现在我们让项目经理们在前期也可以介入到合同了。

人类历史就是不断总结的历史，不断总结，才能有所发明、有所提高、有所创造，才会创造出新世界。

提问：我是来自东北欧地区部瑞典代表处项目经理张大伟。前段时间，我们也学习了金一南教授的视频和《美军还能打仗吗？》，我记得里面有一句话“军人对国家 大的贡献就是取得胜利”，我想我们项目经理对华为的贡献也是取得项目成功。刚才任总也提到了我们要不断学习，我们项目经理应该如何学习、如何修炼自己，才能保障我们取得从一个项目的成功到另外一个项目的成功？

任总：总裁办电邮文件转载《美军还能打仗吗？》时，我写了一句按语“军人的责任是胜利，牺牲只是一种精神。”所以不是说你吃了苦就能当将军，一定要做出贡献。学习也要有针对性，即使你说自己满腹学问，不能产粮食，有什么用？不能产粮食的流程是多余流程，不能产粮食的组织是多余组织，不能产粮食的人是多余人，要减掉。

作为一个项目经理，把预算做好、工程组织设计好，提高效率，这就是你的努力方向。现在我们的交付是不是做好了？我认为还没有。现在我们是能按图交付了，但是在交付过程中，总体盈利效果还不够的。我们和爱立信要对标比一比。第一，按站点发货；第二个是缩小合同验收规模。你们在前方，能提出建议，为什么改革不从你那里 始呢？

交付都是确定性的事情，要优先实现提高效率、提高效益。提高效率，不是说拉丁美洲跟德国、上海比，没有必要，就是自己与自己比、今天与昨天比、明天与今天比。所以兄弟们加油啊，我们现在是虚位以待，这里面还有机会产生将军，谁做好了，谁就应该优先被选拔。当年之所以提拔王海暾，就是因为当时我们弄不清楚交付，只有王海暾还能说几句，那比别人什么都不会说的好，我们就把王海暾用起来了，给他提供了台阶。现在责任结果导向，其实只要你能做出一点点成绩，比别人高出一点，我们就会看见，加快破格提拔。破格提拔的目的是为了树立标杆，让大家“向右看齐”，快速调整到位。

提问：我是来自巴西的项目财务张桂华。现在公司在做端到端财务变革，也提出建设项目财经 CFO 这个队伍，作为项目 CEO 的助手和业务伙伴。您对项目 CFO 的期望和要求有哪些？项目 CFO 应该做哪些转身？

任总：我们每年大概有 5000 个项目，从我个人的想法，大概要有 1000 个项目 CFO。没有，没有办法？大前年，公司离职了 1700 个优秀的项目财务经理。那时候对财务的认可不够，钱发得太少、社会躁动比较多……各方面存在很多问题。多号召一些离职的优秀员工回来，走向项目财务 CFO。

为什么我们的项目不能盈利？其实是我们的项目 CEO 根本没好好算过账，“财大马虎”，他目的是给客户交付，没想过自己还有目的，就是我们要盈利呀。我们坚持“以客户为中心”，但是我们自己的利益要从我们有效的管理中产生。我们现在的管理不有效，项目经理不懂财务，项目 CFO 不懂业务。所以我们曾经要求一部分优秀的项目 CFO 到小项目中去做 CEO，一部分大项目的 CEO 到小项目中去做项目 CFO。项目 CFO 要懂业务，周末去到你的城市附近，爬爬铁塔、装装基站，哪怕你不会调试，能把螺丝钉拧上去，也会比别人懂得多一些，就有

希望比别人晋升快；项目 CEO 也要学学财务，在这一段电缆中，用工是多少、预算是多少……，好好去算一算。这批人中，这次我签发破格提拔了三四百人，高有破格 3 级的。

提问：我是周瑞生，目前负责丹麦 TDC 项目群。我在加入公司以后，连续交付了三个 A 级项目，通过三个项目的交付也发现了很多短木板，发现有一些知识我们比较专、比较窄，特别跟销售线去比较。对项目经理这种“之”字形发展的路线，是否有机会打通其他通道？比如，项目经理到客户线做两年，然后回来再做项目经理。想听听您的看法。

任总：我没想过，那都是你们自己想的。你们在做交付的时候，其实本身也是客户经理，要跟客户打交道，为什么一定要去做销售？而且，交付也是可以在合同前介入的。

你做了三个项目，把这三个项目的指标都拿出来比较一下，从而总结出来在这个项目的执行过程中，你的感觉是什么，我们的改进是什么？这就是正确的一条道路。美国军队每打完一场战争回来，都是自我批判。特别“沙漠风暴”，美国是完胜，但美国回去以后的总结全是批判自己，因为美国说不可能再打这么完美的战争，不可能再在完美的地方遇到完美的敌人，用完美的方式完成了完美的战争。所以，你应该从这三个项目中找出自我批判的内容。我们很少能看到你们这种对比性的进步。如果不善于总结，每次做完项目就结束了，进入循环，那永远都是士兵。

而且交付项目的总结好要表格化、数据化，创造出的成绩是哪三点，存在的缺点问题是哪三点。不要总是讲一些大口号，喊口号的人可以当主持人，但是不能当将军。

## 终的竞争是质量的竞争

——任正非在第四季度区域总裁会上的讲话 2015 年 10 月 10 日

**【导读】**不仅是产品的质量，还包括合同的质量、经营的质量等。

### 一、终的竞争是质量的竞争。

在短缺经济时代，只要把生产的量放大，满足需求就可以赚很多钱；现在是过剩经济时代，生产量超过了实际需求，要么是降价这样的残酷竞争，要么就是生产地沟油这样的劣质行为，后把自己搞死了。这样烧钱的终目的不是为客户服务，是想把竞争对手烧死以后赚客户大钱。

华为公司的价值观是坚持以客户为中心。要把自己的质量做好，让运营商通过与我们合作带来好处，从而运营商就会坚定不移地选择我们。我们也不卖低价，卖低价发低工资，那样我们的人都跑光了。我们是要真正地提高质量，竞争本质的问题是提高质量。

### 二、首先要配置先进武器，学会使用先进武器，作战方式要适当地逐步变化。

要改变非洲的考核基线，试试战争费用、艰苦补贴、卫星宽带……能不能按销售收入全球分摊。减轻了艰苦地区的负担，会多出来一部分钱，一部分做员工激励，一部分增加成本做环境的改善，包括使用先进武器。以前大家都很吝惜成本，不想用先进武器。

我们有个目标，用五到十年完成从中央集权到让前线决策。不能再用扩大员工的数量，扩大机关权力的方式发展。但是要提高作战能力，要加强先进武器的使用，走向精兵战略。

我们不计代价要换装先进武器，作战方式一定要发生很大的改变。坚决抓住机会点出现的时间差。让听得见炮声的人呼唤到炮火，包括作战工具、作战方式。什么时代了，怎么还用小米加步枪，一定要加快转变的速度。

### 三、支持战略预备队的建设。

我们还要扩大预备队的数量。因为作战方式变化了，要对前线有功人员加快训练的步伐，让他们接受作战方式的改变，如果先进武器不会打，照样没有用。加快训练的步伐，也不要认为给预备队输送人就吃亏了，你也不会吃亏，可能别的优秀人又给了你。打仗打得好，武器又先进，我就多派好的人给你，抠门的地方就没去，不去就没有成绩。做不出成绩的干部留来干啥呢？

第一、我们要改变作战模式，加快前方精兵制的改革。五至十年的口号不会变化，但是要逐步改变作战方式。第二、工具要跟上，系统要跟上，思想要跟上，行动可以略微缓一点。过去为什么呼唤炮火呼唤不了呢？是没钱，项目的钱全都收到功能中心来了，项目没钱，没有预算就没钱买炮弹，现在改革的是炮弹如呼唤必须到位。主要目标还是要以胜利为中心。

正在推行的改革过程是缓慢的，但思想要首先转变。金一南讲的美国军队考核很好，大家思想上有所促进。我们要改变过去的考核方式，不考核学历与能力，表格上只需要你填写今年干了几件事，历史上你干的重要的几件事，你能做成这样的事，你就可以证明自己一定是有能力的。这样以责任结果为导向，考核目标更清晰。我需要你抢了多少粮食，不需要你记了多少单词。过去的事情你可以挑几项，今年有几项可以代表你，这样的说明就够了。得过疟疾没有？被抢过没有？被抢过没有要备案，登记在册，受过磨难就是意志坚强，毅力强大。技能一样的干部，得过疟疾的先升将军。

## 在 GTS 站点信息库、地理信息库、网络动态运行信息库和集成交付平台建设汇报会上的讲话

2015 年 9 月 28 日

**【导读】**面对大流量、全联接的挑战，需要更全面和更精准的站点、地理、网络动态运行等基础信息，以及面向一线的集成交付平台，才能更好地支撑网络规划、建设、维护、运营等业务与服务，梁华等人特汇报三个基础信息库（站点信息库、地理信息库、网络动态运行信息库）和集成交付平台（ISDP）的建设情况。任正非提出以下意见。

过去，世界上难的一件事就是轮船，礁石位置、洋流流向、打舵时机……，步步充满风险。一条三十万吨的油轮要过马六甲海峡，海峡水深 24 米，船吃水 24.5 米，不涨潮还过不去。船长加大油门，二十几分钟后船才感觉加速起来，但这二十几分钟时间太长，如何把握。我上次去加勒比海，坐十七万吨的美国邮轮，没看到驾驶员操作。靠岸也是自动的。所以，驾驶几十万吨的油轮一定要靠信息化、自动化操作，大公司也同样要靠自动化、信息化、数字化才能管理好。

### 一、工具不要追求自主发。

以客户为中心，质量优先。我们要购买“美国砖”，装备现代化的平台工具去解决业务问题。对地图、算法、软件包等，我主张什么软件、工具都可以买。世界上一定有好的软件，我们就买来使用，把这些软件融会贯通。算法、建模这些方面，你们也不要着急，一天比一天好就行。你们只要把这些数据叠加起来，总能找到解决办法。

按目前三个信息库的进展，用不了几年，每一个站点的信息完全可以搞清楚了，当站点信息和地理地图一重合，我们基本上就知道站点在哪儿了；然后与网络流量再一重合，就知道大数据制高点在哪、大数据作战的重点在哪。

1、“站点信息库”要围绕站点作业，统一管理站点基本信息和作业信息（勘测、配置、存货等），减少重复勘测，支撑账实相符，信息录入要准确。

站点信息收集，要有一些标准作业表格，也可以是电子表格。每个人到站点，都要去填好这个表格，临时去的也填，填得不准确也不要紧。当第二个人再去的时候，先下载前一个人填的信息，如果少一个东西，就增加一个东西，信息准确度就提升了。不断的循环，三五年就能把老账查清楚、把新帐建完整。

系统建设好后，每个环节、每个岗位都要高质量的信息录入，才能减少浪费。发错货的原因，首先是合同需求没有理解清楚，没有做出正确合同；合同做正确了，没有正确的录入；录入正确了，没有正确的生产……，都会导致发错货。甚至正确的货到了一线仓库也会发错，为什么呢？发货的人读不懂合同，然后就发错货了。这样一算下来，公司浪费极其大。我们把这些做好，就能实现账实相符，就能挤出更多效益来，所以信息录入要严格、要准确。

2、“地理信息库”包含地貌、高程、人口等专属地理图层，提供准确、立体、高精度的地图信息，支撑大流量网络的动态、精准规划。

现在需要你们懂得怎么去购买地图？我们不需要自己去绘制地图，要坚持从外面买，而且图商每年都会升级，我们也就自动跟着升级了。

（梁华：地图有卫星影像、地貌、建筑、交通、高程、人口等九类地理图层，我们基于项目需求来购买，按照地理图层来管理，按生命周期来更新。）

对于一线作战，分析大流量的热点区域，可以构建 3D 地理信息，针对客户的网络痛点，帮助“少将连长”提供精准解决方案，提升客户投资的有效性。Google 不是有街景吗？我们也可以引进绘制街景的装备，装在工程车头上，不需要整条路都录，到我们的站点就按一下，站点相关的地理信息就进去了。

3、“网络动态运行信息库”要利用网络信息、行业测试数据及应用软件信息，通过算法逐步实现网络问题深度评估、大流量预测及用户体验提升，支撑售前售后作战。网络动态运行信息库在建模、算法上，眼前不要求全求美，先把数据全部记录下来。只要我们有了地理信息、站点信息、网络信息，再考虑把这三者叠加起来分析，我们总能逐渐摸索到位。美人脸上有一颗痣，叫“美人痣”，这就是缺陷美，不要追求无缺陷，费工、费时，成本太高。

收集信息应该要有助于多产粮食，不是为了收集信息而收集信息。平台建设要往前走，走一步，就能前进一步，我们不要追求百分之百准确。就像打仗，一炮打过去之后有偏差，打不准，多打两炮就把敌人打死了。平台建设也是这个观点，我们不是为了好看，建设平台是为了拿来使用，用得上就建设，如果我们用不上这信息，就不用去建设了。

三个基础信息库由 GTS 建设，GTS、行销、供应链等部门都可以使用。“三个基础信息库”要考虑跟“三朵云”连起来用，“三朵云”要和西安的全球技术支持中心（GTAC）互动起来，你们互相交流，互换一些人员到对方那里去，作为种子来培养，发芽以后再回来，发不了芽就别回来。GTAC 其实很多方面已经做得比较超前了。

4、“集成交付平台”是面向一线交付项目组的集成交付作业系统，实现交付、研发、销售、供应、人力、采购、财经等集成打通，支撑一线项目实现简单、高效、有序、可视的交付。

以前老说主数据不通，主要的数据在交付这一段就断了。交付作业上平台后，行为即记录，记录即数据，从供应、交付到财务的数据就可以打通。即使今天有缺点，也不要怕，一定会越走越好，一定一天比一天好的。

（汤启兵：现场作业时，一线人员用手持终端把作业数据、照片传回来，我们就可远程实时评估，客户和我们都不用上站验收，分包商、华为、客户都减轻了工作量，提高效率，支撑账实相符。）

集成交付平台要想能真正推行好，每年要破格提拔一批真正理解这个平台、又做得好的人。让大家都知道，干好工作，就可以升官，大家都去工作了；如果你来拍马屁，降你两级，大家就会踏踏实实做事了。你们这个交付平台，也要有人主动奔向这“地方”才行，使用好集成交付平台就有可能当将军。

## 二、干部考核和业务结果相关联起来，按实际贡献选拔干部。

1、干部提拔不要追求完美，不要陷入形式化，实践就是选拔优秀干部的标准。我们要从实用主义出发，不要追求完美，那会浪费战略竞争力量。你们要去看看金一南的讲话，“美国军队从来不谈文化，谈的就是你要做哪几件事，这些事做好了，你就是将军！”所以我们要把干部考核和业务结果相关联起来，按实际贡献选拔干部，不是去考核学历和能力。

2、根据业务数据和质量，评估员工的工作表现并奖惩。我们上半年有 640 多万个数据录入错误，能不能给全年没有一次录入错误的人员发个奖金、破格提拔一下？另外，我们现在评工资，也没有业务数据支撑。以后每个人到无线站点，要基于标准表格核对一下。虽然这时候你可以乱签，我们也并不知道，但下次另外一个人去，再按标准表格核对，就会发现你漏掉了一个东西，就补一下。

## 三、引入外部优秀人才，不要局限在电子类专业。

你们要把先进的测绘知识，利用卫星影像、遥感等各种能力对网络进行宏观规划，把网络拓扑图和地理拓扑图叠加才行。所以我们在招聘人员时，不要狭隘地只招电子类人才。

几年前，我就曾说过每年招几百名地理测绘博士，其实就是为了今天，通过地理信息库和网络动态运行库的建设，现在大家 始明白了。

今天的演示很好，继续往前走。哪个地方有需要就先做，不要追求完美，一切以实用主义为主，只要前进起来，迟早会正确、成功的！（2015 年 12 月 28 日）

# 在 2015 年 9 月 24 日 EMT 办公会议上的讲话

2015 年 9 月 24 日

## 一、关于对战略伙伴实行议标制

我们讲要对战略伙伴 始实行议标制，采购委员会要做出一个规则来，什么叫战略伙伴，怎么认证战略伙伴，战略伙伴的基本特征是什么……。规则理清楚了，我们才能一步步地放权。没有规则，放权就会造成混乱，每个人都把自己的关系户定义为战略伙伴，然后就 始议标，那腐败就横生了。没有规则，行权也无法可依，有权不敢用、不能用，放权也就失去了意义。因此，我们要从规则上解决这个问题。

## 二、关于采购人员的资格审查

采购人员现在要进行资格审查，采购人员要有相关品类的经验，才能做好采购工作。如果你是工程采购人员，但你没有工程经验，工程定额不会算，工程分包的采购就谈不上高质量，这种就属于不合格，不合格就调整。采购人员要能明白预算、核算的形成逻辑，对数字要有基本的敏感度。特别核算，你要来答辩，可以网上答辩、考核。技术上明白了，你才有可能把账算清楚，才能做好采购。

我们公司人员结构性的问题一定要得到解决，其实很简单，比如交付人员，就叫他去站点实施，让他自己完成一个基站安装，这就是考题。表现好的就训战结合，表现不好的调整。工程一定要从明白人中选干部。

我认为整个采购的改革，首先要浮起来一些有资深采购经验的员工，这些员工要能联合研发、生产、制造等上、下游组织，共同建立一种采购思想、采购方法，日常的采购活动是对这种思想和策略的执行。我们公司这么大了，一定要产生一些采购领域的思想家，这些人既是技术专家，又是采购专家。

### 三、关于年轻干部的提拔、干部当责

我们还是要快速提拔一些干部。有些干部热爱他现在的工作，我们能理解，你就好好干，但不能因为你资格老，我们就不能把年轻人提到你的上面去。换个人上来干，让更年轻的人来领导你，有什么不可以的？公司有的是人才，为什么要论资排辈呢？你热爱自己的工作，但你不能挡住我们提拔干部的道啊？

我们对每个人都给予充分信任的，每个人都要为公司分忧。我们现在各级主管，请示请示再请示，增加了很大的运作成本，也贻误了战机。所以我们让一线呼唤炮火，第一轮就是从汇困国家 始的，汇困部门就转成解决方案部门了；接着是运营商 BG 的三朵云，我相信三到五年，就会转成前方呼唤炮火，我们现在慢慢把这些调整过来。每个人都要当责，每个不当责的主管都应该换掉。不当责的主管，不断地请示请示请示，事无巨细都请示上级批准，自己不承担任何责任。有空你们听听金一南的讲座，看看美国人怎么选军官的。

### 四、关于以质量为优先

现在是产品过剩时代，我们所有工作都要向着提高质量的目标前进。过去 MBA 的时代是短缺时代，那时候 MBA 把杠杆一撬，量就放大了，就可以降低成本，取得商业成功。现在这个时代过剩了，产品多了，大家要选了，选的时候选啥？选质量。大趋势人们会趋向质量，而不是趋向数量。如果低价格就能把市场洗牌，为什么还会有爱马仕？爱马仕代表的就是高质量。

所以我们所有一切工作，要以质量为优先，研发、采购、制造、供应、交付.....都要以质量为优先。我们对客户负责，首先是质量；我们与供应商分享，首先也是质量。所以我们所有采购策略中，还是质量是第一位的，不管是技术评分，还是商务权重等，就是以质量为中心。没有质量就没有谈下去的可能性。

这些年我们公司总体还是坚持以质量为中心的，包括终端，这些年坚持质量第一的道路，就走正确了，慢慢就追上来了。你们现在和富士康合作，提高制造质量，很好啊。你们就做 好的产品，卖 好的价格，赚 多的钱，发给大家。

人力资源系统也是按质量选人，质量不好的人也可以辞退，没有说华为员工不能辞退。

## 在公共及政府事务部 2015 年工作汇报会的讲话

2015 年 9 月 23 日

**【导 读】**公共关系的真正目的，是帮助公司减少一点阻力，不是一个进攻型的组织。

### 一、公共及政府事务部工作的总体目的是帮助公司减少阻力，营造良好的商业生态环境。

公共关系的真正目的，是帮助公司减少一点阻力，你们不是一个进攻型的组织。在技术上，华为已不可避免做到行业世界领先，公共关系就是要平衡我们市场霸主的形象。公共关系不是强势部门，而是做一个和事老。如果有人希望你们公共关系做一个进攻型的组织，帮助他们解决什么问题，我认为反而是错的。公共关系过于激进带来的后果是什么？阻力会更大。因为我们本身就像一把刀子，已经插得很深了，如果你们还推一下刀子，那么阻力只会更大。而且我们不需要搭谁的车，就是走路，一点点慢慢走。

你们提到的“身份的证明、政策到市场、网络安全、贸易便利化”这四点工作，总体做法是正确的。目前可以看到，公共关系取得了很大成绩，全世界对我们没有什么声音，遇到的阻力越来越小，这就是你们成功的一个表现。

（陈黎芳：公共与政府事务部在 2010 年第一次做五年规划时，目的是营造和谐的商业生态环境，支持公司在全球获得公平参与、发展的机会。我们的工作大概分为四类：身份的证明、政策到市场、网络安全与隐私保护、贸易便利化。刚 始是摸索着在做，现在是围绕目标来制定工作计划，包括关键动作是什么，对动作质量的评估和验证。）二、“华为身份的证明”：要允许正面评价和负面评价同时存在，“水多了加面，面多了加水”。

第一，身份的证明，就是“水多了加面，面多了加水”，保证主航道正面评价有 60~70%、负面评价有 30~40%，才是正确的。长江有主航道，也有些漩涡，漩涡旁边还有些木屑。江水在中间流得很快，边上流得很慢，还有回流。我们认为，这才代表真实。如果说我们很清晰地宣传“华为就是一个主航道”，招来的其实是对立。我们要允许边上流一些木屑、漩涡，所以宣传的声音不一定要整齐划一，我们现在的宣传就做得比较好。你们看，社会上的评价一会说我们好，一会说我们不好，但大多数都聚焦在主航道上，已经承认我们的价值观。比如，德意志银行副行长给孟晚舟讲，华为公司默默的奋斗，改变了世界一个文化；剑桥、哈佛等学校有几篇文章写到，华为改变了世界；西方很多经济学家已经清晰认识到，华为的价值观会对世界产生很大的改变.....。目前这是少量精英的认识，不代表普遍，但是我们“以客户为中心”的文化，应该会变成普遍认识的，逐渐得到人们的认同。

华为文化已经在世界有声音苗头，未来两三年，我们很快超过 1000 亿美金销售收入的时候，他们肯定的声音就会来了。当然负面的也会增多，当负面太少时，要自己抛一些负面的出去？公共关系永远不要把自己说得太好了，任何极端都不会永恒， 后都要回头，只有平庸才会长久。

负面新闻、正面新闻，那到底对华为好不好？想不明白，其实就成功了。这一点你们要向心声社区学习，心声社区论坛上面争得一塌糊涂，员工 始辩论起来， 后达成一个结果，其实大多数观点还是偏正确的。这次“明日之星”选举，高级领导都很有压力，担心选出很多不好的标杆来，根据现在的评选结果来看，群众的评价体系也很有水平的。

第二，我们要利用网络媒体这个概念，从各种媒体的报道扩展到一些微博、微信大 V。只要这个大 V 一贯不过问政治、不指责政府、不评论政策，讲的都是微观，我们就要把他变成朋友，请他看看巴展，参加一些活动，让他有所感触。比如他有 100 万个粉丝，他发布后有很多人会转发，可能就会覆盖几千万人。视频停留在表面上，其实文字的穿透力比视频更厉害。第三，接下来“身份的证明”广告，要表达出华为厚积薄发。你们看我在英国研究所的讲话，“华为是代表人类在突破前沿，而突破是很艰难的，必须要厚积薄发”。

（陈黎芳：“身份的证明”碎片化宣传，比如 CSR 系列活动、高管公 发言、身份证明广告、高访接待、媒体参观和采访、区域和 BG 公关活动.....。我们去年在心声社区上发的“怎么讲华为”，征求很多意见后，今年已经发布了

《华为身份证明主题传播指导书》，包括故事、案例、事实。收到的反馈比较好，地总和代表们拿去能当字典参阅。

过去三年中，身份的证明广告在“负责任、艰苦奋斗”方面做了传播，而且被很高地认同。接下来的广告，希望能在“合作共赢、创新”上来丰满我们的形象。2015 年上半年获得公 赞誉 67 次，其中元首级 17 次，报道声量比去年增加。)

三、“政策到市场”：华为形象是由点滴树立起来的，公共关系要从框架 始，渗透到各个环节的细节中去，春雨润物细无声。

第一，我们跟区域管理部提到，要把那些艰苦地区的考核基线往下降。如果降了一个点，这个地区就会增加几千万美金的利润，我们把这个利润切成几段，其中切出一段来做区域公共关系。

考核基线下降，增加的利润做什么？一部分作为成本，配点好车、安全设施、体育设施等等；一部分拿出来做社区公共关系，一方面保护人身安全，一方面也是适当贡献。这点将来也纳入你们的规划，可以由区域管理部出钱，公共关系部收集几个案例指导他们如何做区域公共关系。比如，去年新疆暴乱的时候，我去过两次，当时我们就定了这个政策，给站点周边村民送几头羊、几头牛，万一出现危难的时候，我们的员工往这些村子跑，村民就会保护他们，只要躲避十分钟就能得救。你看我们新疆代表处没有出现什么问题，已经稳定下来了。而且我们在新疆也做了很多工作，要民族团结。新疆作为“五个一”工程重点培训基地，很快就要升一批准将，派往全中国接管“五个一”工程，新疆代表处就变成了升官快、发财快的地方，有了结构性改变，员工就会积极奔赴。

第二，科技的引领属于公共关系范围，从技术层的宣传也是公共关系范畴。我们要站在世界领袖的角度上，积极参加国际上各种技术组织。我们已经在引领世界了，应该更加 放一点。

2012 实验室要扩大对世界各国科学的研究的投资，特别要揽一些科学家资源。我们加大对美国大学投资一些技术、实验室，支持美国教授的研究，将来也能为我们所用。美国的通信资源已经收缩到全世界不到 30%。我们很快就要做到行业世界领先了，不能是盛气凌人的形象，还是以很谦虚、合作的态度在社会里面，这就是我们的目的。

我们要把全球科学家的薪酬结构标准全球化，在俄罗斯卢布这么贬值的情况下，公司已经给俄罗斯几个 Fellow 按美国薪酬标准发工资了。那么俄罗斯的科学家会涌进华为，全球的科学家都会云集到我们这里。其实这就是一个很好的解释，这些科学家才能真正给他们本国政府说清楚华为究竟是什么，我们永远也解释不清楚。

我们还要发展一批科技外交家，作为 Fellow 的助手，他们也能和公共关系一起相辅相成。党文栓就是典型的科技外交家，因为他听得懂人家讲什么，能吸收，回来后能反映出来，虽然他不一定能自己做出来，但至少能促进别人的发展。高层领导出去讲的都是非技术性问题，如果把技术性问题夹杂着其他表述，这样慢慢才能让人家接受。

第三，公司有非常多的产品新闻发布会、会议和活动，内容上要搭载、融汇进华为价值观，也是在传播一种公共关系的力量。如果漂亮姑娘出来的时候有个价值观，影响更大。如何搭载？你们去研究方法，不要认为价值观一定要完整、系统。我这次在《福布斯》采访时提到，华为的价值观不是数学公式，不是方程式，没有边界，华为的价值观怎么会有一个清晰的定义？价值观是一个模糊的东西，需要一点点潜移默化地传递。所以，我们想在这个国家解决什么问题，应该在活动中加进去一点点。公共关系要像浇水一样，渗透到很多活动中去，有时候也不是要派人去，在他的文件里体现了公共关系的价值观。你们要把企业网 BG、消费者 BG 框进来，春雨润物细无声。比如，在终端很多活动中，我们可以搭载一点，讲讲我们的艰苦奋斗，讲讲我们为了解客户需求，研究了哪些东西……。

（陈黎芳：在今年接待的政府客户团组中，有约 70% 的客户表达了对数字经济的重视，希望华为提供 ICT 规划建设的政策建议。“政策到市场”，我们关注的是政策、资金、标准。我们大致分为三类：引导有利产业政策、引导政府加大 ICT 投入、影响行业标准制定。非洲国家处于提升连接的状态，要引导的就是加大基础设施投入，结果衡量就是看项目及融资是否得到批准。亚洲、拉美等区域处于应用层面，要引导的就是产业政策，结果衡量就是政府 ICT 预算支出增加、政府促行业与华为加强合作、频谱等友好政策出台。欧洲等发达国家是在标准层面，结果衡量就是看是否加入了 Top 级的标准和产业组织、是否申请到区域的旗舰项目等。

我们主要做的几个事情。在中国，在老板的指导下，做的是知识产权保护和产权保护。在欧洲主要有两点进展：第一，无论是欧盟的组织，还是德国的 高的 IT 峰会组织，经过两年的努力，华为全都已经加入进去了。

这些是一定要进去的，不然就没有影响力，也发表不了我们的看法。另外，今年我们也加入了日本的 5GMF 工作组。第二，我们参加了欧洲的旗舰项目，包括欧洲 5G 的研发项目。在欧洲接下来的重点是合作，要加强内部和 2012、采购的合作，对外加强和本地合作展现。另外今年与 7 个国家签署了 ICT 合作 MOU。)

四、“贸易便利化”：公共关系要建立几个区域性的基础平台，来解决国际问题。高级干部要培养阅读习惯，提升对世界洞察的能力。

第一，在风险防范方面，你们要向伦敦金融风险中心学习，听听他们讲如何控制全球财务风险的。伦敦金融风险中心做得挺好，现在已经 始发挥了作用了。公共关系也要在合适的地方建立几个区域性的基础平台，来解决国际问题。这个平台不一定是中国平台，我们必须用人家的方言来解决当地的问题，区域的人有时候就是全球化的专家。而且将来我们要统一提纲，在这个提纲下，大家可以自由表述，但有了关键信息，主题是突出的。

第二，我们公司高级干部要经常看国际新闻，以及读重要人物的讲话，从这些信号中敏感地知道我们公共关系的方向。比如，这次习主席访美前接见华尔街日报记者的讲话，讲得非常好，把中国所有未来要改革的方向讲了。

对世界的洞察是 重要的。没有洞察，就没有方向；没有方向，就没有思想；没有思想，就没有理论；没有理论，就没有战略。靠阅读、网络阅读，只要每个人都养成这个习惯，只要真正热爱、真正钻研，你一定能搞明白。比如中东问题、美国问题、欧洲问题，《凤凰世纪大讲堂》很多专家在讲，中央台《今日关注》、深圳台的“关键解读”也有不同的专家讲，这些专家把自己一生的精华在一两个小时讲完了。要洞察世界，一定要阅读各个国家从头到尾的历史，听听不同专家的评价。很多大专家讲得都很有道理，而且各讲各的，是有矛盾的，你再去想象，然后 终通过一个事件，你就能判断出来。

（陈黎芳：贸易便利化议题 始是因为欧洲双反案件做起来的，目的是预防贸易风险，和一线建立灵活反应的协作机制。我们把工作归了四类：现有机会识别与利用、未来障碍减少与消除、主要风险识别与规避、贸易合规形象建设。

第一类是比较实在的，跟各代表处实际相关，现有政策有没有利用好。我讲两个数字。第一个数字，经过我们跟法务部及供应链两年的合作，现在全球平均通关天数是 10 天，比其它泛行业组织的 21 天要低。每个代表处要对照，没达到 10 天标准的就想办法改进，看是政策问题还是自己的问题。还有一个数字，是平均关税税率，我们现在是 1.7% 不到，用两三年时间完成的。

第三类是我们今年到明年上半年会完成的风险防范，内部梳理自己的规则，这是非常专业的。我们不是全球到处做，我们根据业务和竞争环境选了十个国家，重点关注税务风险、竞争法、贸易救济风险。第二类和第四类主要由机关来承担，同时也对一线支持。政策和贸易便利化的参考书大概在十月会正式发布，讲到华为对相关话题的看法以及各地代表处可能遇到的典型问题。这样包括代表在内的相关人员可以看看参考，不用花太大精力，就能帮助他们提升谈话能力。

从组织能力来看，国家规划有模板，费用管理有模板，一线评估有要求，直属团队人员结构基本合适，IT 始支持业务工作。接下来 2 年要重点提升的能力是环境洞察，整体战略制定的方法论，以及在区域的人才结构优化。)

谢谢你们，做得不错！（2015 年 11 月 9 日）任正非接受福布斯中文网采访

2015 年 9 月 6 日

**【导读】**2015年9月6日，任正非接受“福布斯中文网”杨林记者的采访，其回答了有关华为文化、全球竞争、发展模式等方面的问题。要点：华为“以客户为中心、以奋斗者为本”的文化可以适用未来和全球；创新需要理论基础，也需要好的知识产权保护；诺基亚的奋斗精神比别人强，能重回世界舞台；华为除了胜利，已经无路可走。

杨林：今天遇见您，想与您谈谈天，想写一篇文章。机会难得，谢谢任总的的信任。目前华为在海外的名声非常大，希望能藉这篇文章让海外的读者也了解真实的华为、真实的任总。

任正非：我们今天就是慢慢聊天，不一定要有什么主题，也不一定要既定方针。聊完以后，你可以根据你的理解再写文章。无论对国外读者还是国内读者，我始终坚持实事求是。

杨林：国内关于您的报道很多，我也看过很多文章，觉得任总您是这个浮躁的时代里 不浮躁的企业家。

任正非：外面的报道把我们说得太好了，我们真实也有许多缺点。很多网站在转发我的讲话文章时，有时会把标题更改了，有时会把内容改了，这样会曲解了原意。可以直接从华为内网下载，其提供给你的内容，是没有被修改过的。

另外，我们其实也很浮躁。但我们只对一个简单的目标浮躁。十几万人、几十年只对着一个目标前进，就走到世界前列了。但是没有一个广泛、可拷贝的管理经验。

杨林：中国经济发展30年，虽然取得很大的成绩，经济体量是全世界第二位了，但国际社会普遍认为中国没有创新。您怎么看？

任正非：改革 放三十多年，是邓小平释放了中国能量。三十多年前，中国的生活条件大概是这样的：我们不知道房间里面会有洗手间，我们不知道洗手间是可以很干净的。整个思想结构上处于一种封闭落后的状态，如热力学所说的封闭定律。

热力学讲不 放就要死亡，因为封闭系统内部的热量一定是从高温流到低温，水一定从高处流到低处，如果这个系统封闭起来，没有任何外在力量，就不可能再重新产生温差，也没有风。第二，水流到低处不能再回流，那是零降雨量，那么这个世界全部是超级沙漠， 后就会死亡，这就是热力学提到的“熵死”。社会也是一样，需要 放，需要加强能量的交换，吸收外来的优秀要素，推动内部的改革 放，增强势能。

外来能量是什么呢？外国的先进技术和经营管理方法、先进的思想意识冲击。但是思想意识的冲击有正面的，也有负面的，中国到底是得到了正面的还是负面的？中国这三十年的繁荣，总体来说，我们得到了正能量，虽然也有负能量进来。常有人说和西方合作，至今没拿到技术。我们是要技术，还是要繁荣？当然我们是要繁荣。有技术更好，没有技术我们也繁荣了，人们的思想意识在改变，受教育程度也在改变，国人改变了，其实这个社会基本启动了。现在习主席推动深化改革 放，逐渐让中国不要回到自给自足。其实这些思想意识与体制的创新，并不单单是技术。它对未来100年释放的能量是不可估量的。中国今天还不算十分强大，即使非常强大了，也要向世界 放。其实美国200多年的发展历史，就是 放的历史。

华为这28年来，坚持做一个 放的群体，始终没有停止过 放。我们以 放为中心，和世界进行能量交换。只有 放，才有今天的华为。

杨林：现在国家提出来的全民创新、全民创业，您怎么看？

任正非：创新是要有理论基础的。如果没有理论的创新，就没有深度投资，很难成就大产业。理论上要想有突破，首先一定要保护知识产权，才会有投资的积极性，创新的动力。美国之所以这么厉害，因为它严格保护知识产权，这样美国的创新环境才特别好，所以容易出现大公司。

杨林：您也接触了这么多国际上的创新公司，您觉得中国的创新和美国的创新有什么差异？创新是 放的，有没有可能国家与国家之间协同创新，而不是保护主义？

任正非：保护知识产权要成为人类社会的共同命题。别人劳动产生的东西，为啥不保护呢？只有保护知识产权，才会有原创发明的产生。才会有对创新的深度投资及对创新的动力与积极性。没有原创产生，一个国家想成就大产业，是没有可能的。即使就是成功了，也像沙漠上修的楼一样，也不会稳固的。

原创发明的人往往在几十年前就 始提出想法，人类社会并不理解他们真知灼见，可能还会认为莫名其妙，把他们看成异类。科学家在创造的时候是只有少数人掌握了真理，逐渐逐渐再扩散，慢慢人类社会上有更多的人理解，然后在工艺等很多方面的进步，使梦想成为可能，通过几十年时间打好基础，才能为人类社会服务的。科技创新，要重视教育，重视知识产权保护。特别是农村中、小学教育，给教师体面的工资和社会尊重，孩子是祖国的未来。

华为不就是耐了二三十年的寂寞吗？我们不在非战略机会点上，消耗战略竞争力量。几十年聚焦在主航道，突破就有可能。

杨林：我曾看过一篇关于华为的文章，也不知道真假。它提到华为过去没有一项自主性的原创技术，都是从集成、工程、工艺等方面创新的。这个说准确吗？

任正非：这是十几年前我讲的，因为那时我们还是行业的追随者，主要是以工程师为中心的创新。现在我们终于走到行列前列，有能力进行前瞻性研究。华为涌现非常多的科学家，世界各国的很多科学家也来加入华为创新。华为在全世界有几十个能力中心，这些能力中心就是科学家在探索，包括未来十年、二十年的技术思想、数学模型、算法……，所以我们现在也正在为人类社会提供一些基础理论。

杨林：那现在是不是可以说华为在推动自主创新？

任正非：我们不强调自主创新，我们强调一定要 放，我们一定要站在前人的肩膀上，去摸时代的脚。我们还是要继承和发展人类的成果。

杨林：华为在全球的研发中心，主要靠什么样的人才来支撑全球的研发力量？如何招聘到 好的人才？

任正非：我们支持这些研发中心，没有偏狭地认为要找到一种什么模式的人才。我有一篇讲话叫《一杯咖啡吸收宇宙能量》，我们有一个长远的战略目标，这目标其实就是面对未来大数据流量，一定要疏导。瞄准这个目标，我们是 放的。科学家们只要在这方面有理解的，都进来。这些科学家研究的内容，我们也看不懂，我们没有能力去挑选他们？而是他们自成体系。很多伟大的突破是带有偶然性的，并非按预定计划发生。所以我们放包容，不是狭隘地去找什么样的人才，而是比较广泛的领域里面都能吸纳很多人，不同领域带来了思想的碰撞及互相启发。这样我们在各个领域里面就是强大的。

杨林：华为在保护自己的知识产权方面有些什么举措？任正非：我们要依靠一个社会大环境来保护知识产权。依靠法律保护创新才会是低成本。其实我们原来是保护不了的，那时，我们把软件截成一段一段的藏到我们的芯片里面，拿到美国去加工，间接地利用美国的知识产权保护来保护了我们的知识产权。我们称这个战略，叫软件硬化。为了做这些弯弯绕的事情来保护自己，为此我们多了好几千人，每年多花几亿美金，比别人成本高。其实有时候也保护不了。随着我们越来越前沿，公司对外 放、对内 源的政策，已经进入了一个新的环境体系。

过去二三十年，人类社会走向了网络化；未来二三十年是信息化，这个时间段会诞生很多伟大的公司，诞生伟大公司的基础就是保护知识产权。否则就没有机会，机会就是别人的了。

杨林：在国内，大家都讲的是“互联网+”热潮，比如有的公司也在做类似的产品，硬件非常低成本，然后增加很多软件功能，您如何应对？

任正非：互联网是个实现工具，我们的目的是发展实业，首先解决人们的生存、幸福问题。实业是就业和社会稳定的基础。第二，低价格、低质量、低成本，会摧毁我们未来战略竞争力。企业必须有合理的盈利，才会去持续投资研发。没有适当的利润积累，把利润打这么低的时候，实际上是在战略上破坏这个产品。杨林：我看很多国外的文章，说美国在发展智能硬件、机器人，中国还在做“互联网+”，方向不一样？

任正非：我们应该走进新的未来时代，这个时代叫人工智能。首先，我们要强调工业自动化。工业自动化了以后，才可能走进信息化。只有信息化后，才能智能化。中国走向信息化，我认为还需要努力。中国的工业现在还没有走完自动化，还有很多工业连半自动化都做不到。这个时候，我们提出了类似工业 4.0 的方案，超前了社会实际，后会成为夹心饼干。所以我们国家要踏踏实实的迈过工业自动化。工业自动化以后，就不需要这么多简单的劳动者了。当前应从提高教育水平、从人的质量入手。

华为二三十年努力向西方学习，今天也不能说信息化了，因为我们端到端的流程还打不通。我们考虑五年以后，有可能走向信息化，能达到工业 3.0 这个状态。再花二三十年，华为才有可能向世界品牌迈进，因此这个路程很漫长，太着急的口号可能摧毁了这个产业。

杨林：您能否展望一下，未来的通信事业发展的趋势？华为如何来引领这个潮流？

任正非：未来世界二三十年内，一定会爆发一场重大的技术革命。这个革命的特征：第一，石墨烯等（黑磷\磷烯）的出现，电子技术发生换代式的改变。但是石墨烯没有实用之前，我们其实在硅片上也是可以用叠加、并联的方案来突破物理极限。第二，人工智能的出现，造成社会巨大的分流，而人类社会也正因人工智能变化。生产模式人工智能以后，简单重复性劳动力就不需要了，需要比较高的文化素质。所以教育很重要。当人类社会适应人工智能的时候，西方国家和中国这样的发展中国家没有工业成本差距，这就是一个新时代的改变。我们如果要赶上新时代的改变，首先要改变教育结构，一定要孩子们都有文化有知识，懂专业、会操作。第三，生物技术的突破，将会带来巨大的信息社会变化，而且这个边界也越来越模糊。当母语的边界也模糊的时候，连物理的边界也模糊了。

杨林：您刚才讲到华为的机制，关于华为的机制和企业文化，我看国内有很多文章进行探讨，您能不能告诉我的看法？

任正非：其实我们的文化就只有那么一点，以客户为中心、以奋斗者为本。世界上对我们好的是客户，我们就要全心全意为客户服务。我们想从客户口袋里赚到钱，就要对客户好，让客户心甘情愿把口袋的钱拿给我们，这样我们和客户就建立起良好的关系。怎么去服务好客户呢？那就得多吃点苦啊。要合理地激励奋斗的员工，资本与劳动的分配也应一个合理比例。

杨林：华为员工在非洲艰苦奋斗，也算是华为的一种精神吧。那么在国际化过程中，比如招一些外籍人才，这种精神还适用吗？任正非：你想多赚钱，就得干活，为客户提供有价值的服务！外籍员工怎么会不理解呢？多劳多得，这就是华为文化的本质，这也是朴实、普适的道理。

杨林：在国外，比如跟美国思科、欧洲爱立信等企业共同竞争人才的时候，你们的薪阶是否比别人高出很大一个档次？

任正非：华为给员工的好处就是“苦”，没有其他。“苦”后有什么？有成就感、自己有改善收入、看着公司前进方向有信心……这就是新的东西，这就是吸引员工的地方。华为奋斗在非洲的各级骨干大多数是 80 后、90 后，他们是有希望的一代。

杨林：您在这个行业接触了很多美国科技公司，比如雅虎、Google 的员工很自由，有的可以在家里上班。雅虎新 CEO 说员工不能在家上班，还引起了很多内部反对。您觉得类似这种文化，跟我们中国艰苦奋斗的文化，哪个更好，哪个更会激励人才？

任正非：咖啡厅里坐坐，快快乐乐，喝喝咖啡就把事情做成了，这也许可能不是大发明，多数是小发明。互联网上有很多小苹果、小桃子，这也是可能的。

我们在主航道进攻，这是代表人类社会在突破，厚积还不一定能薄发，舒舒服服的怎么可能突破，其艰难性可想而知。不眠的硅谷，不是也彰显美国人的奋斗精神吗？这个突破就像奥运会金牌。我们现在跟奥运会竞技没有什么区别。

在主航道，美国公司的很多企业领袖们也是很辛苦的。真正成为大人物，付出的辛劳代价，美国人不比我们少。我和美国、欧洲公司的创始人一起聊天，发现他们领导的文化也是艰苦的，真正想做将军的人，是要历经千辛万苦的。当然，美国多数人也有快乐度过平凡一生的权力。

杨林：您觉得未来华为的这种文化是不会变化的？

任正非：长期艰苦奋斗的文化是不会变化。这不是中国特色，这是人类特色。第一，你要成功，就要奋斗。第二，你要想吃饭，就得要做工，没人为你做马牛。凭什么你享乐的时候，让我们挣钱养活你啊。

杨林：华为取得这么大的成功，尤其在欧洲，如何蚕食了您的竞争对手，包括诺基亚、爱立信等大公司的市场份额？华为从不知名的中国小公司，如何成为今天欧洲市场数一数二的玩家？任正非：你讲错了，你应该讲，我们怎么与这些公司合作贡献给这个世界的。

这个信息社会长大的速度，比我们的能力长大得快，不然我们也可以打打高尔夫、喝喝咖啡。我们的国际同行在这段时期也变大了，苹果大得皮都不知如何削了。是共同合作发展，满足社会需要。

我们的分享制，从二十多年来对资本与劳动的分享实践，逐步扩展到对客户、供应商分享成功。同时，与领导这个世界的先进公司合作共同制订标准、路标，一起为社会作出更大贡献。我们没有狭隘到如何消灭别人。不断烧钱的目的，是烧到对手烧不动了，就垄断了。我们不谋求市场垄断。我们并没有蚕食它们，也从来不想蚕食他们。而是千方百计希望它们强大，它们强大。像诺基亚和阿朗的合并，我们都非常高兴。诺基亚的奋斗精神，我认为比别的公司要强，所以诺基亚能重新回到世界舞台上。我们加强和它们的合作，共同为这个社会提供服务。

杨林：我这几年一直在美国做中国企业国际化的研究。我走访过很多中国企业在美的基地，也采访过好几位中国大公司的领头人。很多中国的大企业在美的搞兼并收购，买一栋楼，用美国的“拿来主义”，兼并自己的市场。而华为是通过自己一步一步走出来的，踏踏实实地走到让国际企业都害怕的规模，所以大家特别崇拜华为这样的企业。我想问问，您认为华为国际化的成功秘诀是什么？任正非：有些企业，他们的经营模式是规模和服务，因此市场需求前景是受限制的，发展是有极限的。而且，同质化竞争，别人也可以挤进来分羹，缩小你的空间。我们这个行业是高成长行业，拼实力的行业，如果今天你拿不出来先进的东西，没有前瞻性的策略，明天你就垮了。像我们这样的企业，垮了多少？

中央电视台播了一部《神秘的刚果河》的纪录片：在波涛汹涌的河面上，渔民历经九死一生去捕鱼。我们也相当于这些在非洲河上的孤胆英雄，坚持 20 年才到起跑线。但，起跑线上的突破，就是人类社会认知的突破，这有多难！所以说，要厚积才能薄发。我们是非上市公司，高层都是着眼未来五至十年的战略构建，不会只考虑现阶段，所以我们就走得比别人快、比他们前瞻。突破是要有战略定力和耐性的。十年、二十年没有突破，甚至一生也没有突破，一生都是世界备胎。

我们现在不是靠赌哪一种技术、哪一种方向，“赌博”一种路线是小公司才会干的，因为他们的投资不够。大公司有足够的资金，在主航道里用多路径、多梯次的前进，使用投资密集型，来缩短探索方向的时间。在多重机会的作战过程中，可能某种机会成为业界的主潮流，战线变粗，其他战线会慢慢变细了，但也不必关闭别的机会。把有经验的干部调到主线作战，把一批新干部调到支线作战去，继续进攻。前进的人来自于多元化视角，并不是只有一条路线思想，他带来的是有失败经验的思想在前进，我们就一定会爬到顶端。美国军队要打胜仗，不计弹药量，大家以为他是浪费，其实是靠投资密集度来攻占。此外，我们有广泛吸纳人才的机制，而且，十五万人“力出一孔，利出一孔”，我们除了胜利，已经无路可走了。

杨林：华为的全球化在欧洲、非洲比较成功，未来五年、十年的全球化计划是什么？

任正非：未来物联网、智能制造、大数据等将对管道基础设施带来海量的需求。我们的责任就是提供联接，具体就是联接的设备。这个世界的市场非常巨大，我们还做不到在所有国家都成功。我们只能努力把我们能做的国家做好，这就不简单了。

杨林：您如何看待华为在美国的发展状况、机遇和挑战？现在中美之间正在进行 BIT 谈判（双边投资贸易谈判）。您觉得这个谈判是不是对华为有帮助？

任正非：我们要正视美国的强大，它先进的制度、灵活的机制、明确清晰的财产权、对个人权利的尊重与保障，这种良好的商业生态环境，吸引了全世界的优秀人才，从而推动亿万人才在美国土地上投资和创新，是一个创新力井喷的国家。我们推动全面创新，要学习它的好方法、好机制。我们当然会希望在那儿投资，华为和美国没有利益冲突，我们投资也有益美国。如果，华为成为一个议题，妨碍中美关系改善，那么我们坚持只卖低端产品。低端产品、软件是美国的，芯片是美国的，我们只是代加工而已。

杨林：您作为一位顶级的企业家，您的企业又处于通信这么一个战略行业，企业发展肯定离不开大的政治环境，那您怎么看待中美关系？

任正非：我认为中美关系，合作大于对抗，两国有许多互补的地方。暂时的冲突，终是要互相妥协的，不可能走向对抗。因为对抗，后两个国家的力量都全部消耗完了，这不是美国的愿望，也不是中国的愿望。邓小平很早就讲过一句话“中美关系坏也坏不到哪儿去，好也好不到哪儿去。”它就在这个中间发展。

对华为而言，我们就避将来会产生的冲突。不要因为华为，而影响了中美关系的改善。我们就老老实实做事，卖点低端产品，世界那么大，也不能完全都把希望寄托在美国身上嘛。

杨林：那华为有没有刻意地去对美国的媒体、政府、企业做一些公共关系工作？任正非：美国太大了，不是哪一个人说服得了美国政府的，浪费那精力，还不如好好服务客户。

杨林：今天机会难得，能问任总的个人问题吗？网上有很多关于您神秘的传说，我见到您以后，才发现您非常诙谐。您今天这么成功，在成长的经历中，有什么因素促成您成功？

任正非：我大的问题就是傻、执着，这是我太太说的。我啥爱好都没有，我就是聚焦在一个窄窄的面上，不做事，不无聊吗？

杨林：你做这么大的企业，这么成功，现在还负责公司的具体业务吗？你还去办公室吗？很好奇你的时间是怎么安排的？

任正非：如果我不去办公室，在家呆着，不是更无聊吗？在公司还能玩一下。第二，公司大量的工作，有正常的运作机制、合理的授权，并非事事都要经过我。我跟大家沟通一下，听听大家的意见，跟大家讲讲话。生活也还丰富。

杨林：中国很多民营企业现在都面临这样的问题：您的公司从零 始，发展到现在这么壮大，您是公司的精神领袖，如何把这种精神传承下去，形成企业的连续性，你是怎么考虑的？

任正非：华为文化不是具体的东西，不是数学公式，也不是方程式，它没有边界。也不能说华为文化的定义是什么，是模糊的。“以客户为中心”的提法，与东方的“童叟无欺”、西方的“解决方案”，不都是一回事吗？他们不是也以客户为中心吗？我们反复强调之后，大家都接受这个价值观。这些价值观就落实到考核激励制上，流程运作上……员工的行为就牵引到正确的方向上了。

我们盯着的是客户服务，也就忘了周边有哪个人。不同时期有不同的人冲上来， 后就看谁能完成这个结果，谁能接过这个重担，将来就谁来挑。

我们还是一种为社会贡献的理想，支撑着这个情结。因此接班人不是为权力、金钱来接班，而是为理想接班。只要是为了理想接班的人，就一定能领导好，就不用担心他。如果他没有这种理想，当他捞钱的时候，他下面的人很快也是利用各种手段捞钱，这公司很快就崩溃了。

杨林：全球所有分公司，您或者轮值 CEO 去都经常会去吗？

任正非：我去得不多，他们也去得很少。我们不是靠人来领导这个公司，我们用规则的确定性来对付结果的不确定。人家问我“你怎么一天到晚游手好闲？”我说，我是管长江的堤坝的，长江不发洪水就没有我的事，长江发洪水不太大也没有我的事啊。我们都不愿意有大洪水，但即使发了大洪水，我们早就有预防大洪水的方案，也没有我的事。

## 在战略预备队誓师典礼暨优秀队员表彰大会上的讲话

2015 年 9 月 7 日

**【导 读】**2015 年 6 月 10 日，华为以电邮其他**【2015】035 号**，向华为全体员工发送一电子邮件，内容是转阅金一南的一篇文章《美军还能打仗吗》。任正非配发按语说：军人的责任是胜利，牺牲只是一种精神。华为的员工不只是拥有奋斗精神，更要把这种奉献，落实到脚踏实地的学习与技能提升上，在实际工作中体现出效率与效益来。

任总：我很高兴，刚才 14 支誓师方阵的宣誓，你们把所有我要讲的话都已讲完了。你们这么正确地理解公司的战略，我非常高兴。如果说我要再讲一句，我认为华为大学应该增加一句话“我们是领袖的摇篮”。我们是把大量有成功实践经验的博士、硕士、学士、受过高等教育的人，包括博士后，集中起来训战。因此叫领袖的大学是名实不符，因为它不是培养学生，它是培养领袖的。应该叫华为小学或者叫“领袖的摇篮”。班长也是领袖，每个人都是自己的行为领袖。这些年，华为大学作出了很大贡献，他们通过训战结合，把西方管理和中国文化结合起来了。

主持人：感谢任总，各预备队的队员们要抓住这样好的机会来提问。

任总：不要感谢我，应该是感谢你们，如果没有你们种庄稼、产粮食，我们吃什么呢？主持人：感谢大家，感谢各预备队的队员们。大家有什么问题要问任总，可以举手示意。

一、参加战略预备队训战结合，不是为了学习而学习，而是为了学会正确地做事而学习，为了种粮食而学习。

提问：任总，您好！我是重装旅学员韩俊刚。重装旅作为一个很好的训战平台和机会，能够让我们静下心来，一起学习和探讨，带着沙盘反复推演。我的问题是，这种很好的模式能不能长期持续下去，我们有没有机会再去参加其他这类培训班或预备队的学习？

任总：首先参加战略预备队训战结合，不是为了学习而学习，因为你们不是学生，学会正确地做事就要去种粮食。你种粮食的水平提高了，土地面积拓宽了，品种增多了，需要知道拖拉机怎么、肥料怎么施肥、水怎么浇、整个供应链流程怎么做...。这时你还有机会循环培训。当你的职责需要，也可能给你创造另一些学习机会。所以当你还不具备这个条件的时候，我们不会让你每天来学习，谁来养活你呀？今天我们也没有说你没有这个机会，你要再受训，就看你的贡献上升到哪个位置，是否需要在哪方面再赋能。

提问：老板您好，我是来自于消费者 BG 战略预备队英雄联盟班的队员孙新业。我们消费者 BG 处在发展期，但现在的人才基础还比较薄弱，如何利用内、外部资源做好我们战略预备队的人才循环，您有什么要求呢？

任总：因为消费者 BG 发展太快了，以至于今年不知道怎么给你们发奖金。你们创造了价值，公司不会亏待你们，但是到底怎么发，常务董事会要好好研究。消费者 BG 发展越快，我们压力就越大。如果不通过战略预备队训练大量的干部走上战场，就没有方法适应快速发展。大家想想，解放战争赢得太快了，连毛主席都没有想到三年能解放全中国，所以在 1948 年的时候，他把抗大、陕北公学等所有学校合并到石家庄，取名为华北大学，就是人民大学的母校。然后集中了两万名营团干部，以培训准备接管全中国。三个校长后来基本都是党和国家领导人，有两个副校长后来是国家副主席，一个正校长是中国人民大学前校长吴玉章。

公司正在转型，未来五至十年将让前方听得到炮声的人来呼唤炮火。我们要转型，就应该通过战略预备队让干部们知晓如何转型，首先学会正确做事的方法。比如，终端业务发展很快，但是售后服务保障差，因此我们要向苹果学习服务保障。我们可以通过竞赛，把手机玩得好的小青年录用进来，再经过训战，派往前线，进行服务咨询，以修理。这样一定会改变我们的服务形象。“英雄不问出处”，在这个岗位上，学历要求也没那么重要。目前消费者 BG 的战略预备队进行的是对销售团队的训练，还没有对售后服务人员要进行预备队训练，还没有在全国直至世界建立直接维修店。你看苹果 优秀的一点，就是自己管售后维修。

提问：任总，您好，我是阿曼代表处刘振东。现在项目管理资源池，将军池、重装旅等预备队人员都在一线灵活训战，对攻占战略机会点，特别对新业务场景下的作战帮助很大，请问公司对这种灵活作战的长效机制，有怎样考虑？谢谢。

任总：我们现在不可能对每个人都进行全方位赋能，只是短短几天时间培训，给你们的思想产生一个冲击，产生一种学习方法，然后举一反三，自己去融汇贯通。我们不知道谁能贯通，也没有注定谁能去贯通。华为是选拔制，谁贯通了，就提拔谁。华人大学不是摇篮吗，你以为还能躺在华大的篮子里到 80 岁啊？不可能。摇篮、摇篮，摇摇你就走了，所有修行全靠自己。

提问：任总，您好，我是 LTC 变革战略预备队王贵。来自西非供应链。您之前提出“守城部队必须是明白人，要加强业务实践”，这句话对我有深刻启发。作为守城部队，我们必须对一城一卒要有清晰布局和分布，同时对一砖一瓦清楚知道来龙去脉。我的问题是：您对业务变革、对整个训战、对整个计划和供应体系专业人才和专业队伍，有什么要求和期望，谢谢。

任总：通过训战结合，是在转换大家的思想方法，但是我们确实不能保证谁能走到哪儿，谁能当将军。所以说我们是摇篮，所有人都被摇过，怎么就有人被摇成将军呢？你们要自己要去领悟。

未来行业的发展趋势，客户 关键的问题解决肯定是越来越综合化。如果我们给客户只讲光传输、讲无线.....，那是不行的，得讲如何帮助客户成功。刚才有个学员代表讲三个“ying”（经营、赢单、盈利），第一个“营”，就是怎么去营销，怎么让客户能赢。讲这三个“ying”的过程中，其实我们就是在帮助客户，不是塞给客户冷冰冰的设备，我们要逐渐给客户提供综合性的解决方案。所以你们从今天的成长路径往下走，路还很长，你们还年轻着，有的是机会。

目前，上半年我们有 640 万个录入错误，这样流程会不正确，我们也要对录入员进行训战、考试，对优秀者肯定他们的价值，使流程通畅。

公司因为效益好、利润太多，就扩大战略后备队赋能；公司如果没有钱，现在就会要你们抢粮食去，短时间使用你们，不会考虑长时间训练。所以我们还要不断扩大战略总预备队的总人数，现在是四千六百多人，将来应该会扩到一万人左右。这样公司把一些利润转化成势能，为明天的胜利提供基础保障。

提问：任总，您好，我来自青训班的任军。我们青训班现在已经覆盖到五千多学员，在这个过程当中，涌现了很多有着优秀实践的学员。未来基于华为的大平台，我们青训班的学员如何能获得更好的发展机会？任总：在我的眼中，没有学员，只有战士，不上战场哪有机会？我是不会给学员机会，而是给战士机会。

提问：任总您好，我是华为大学翟庆华。现在我们有 13 支战略预备队，华为大学作为一个组织者，我们要面对数百个业务专家 发课程、数千名讲师和数万名学员，如何确保训练的质量和效率是我们面临的关键挑战。想听听任总对华大如何做好总结和组织，如何去应对这个挑战，有什么进一步的期望和要求呢？

任总：我们不追求产生一个完美的预案，完美就意味着幼稚，意味着过时，因此我们做不到这么大规模的归纳总结，华大的教学就是启发。大家在一起吵、思想碰撞啊，有些将来可能成为伟大人物的种子，可能就会有所启发，刚好走对了路。对于公司总体而言，谁成了，都是有利于公司发展的。因此，我们的教学是启发式教学，而不是告诉你完美的细节。世界本来变化很快，你也做不到完美的细节。如果我们追求做出一个完美的东西再贴到网上，可能已经过时了。所以就是实用主义“热蒸热卖”，为了一个目的，那就是多产粮食。

提问：我来自 CFO 预备队，CFO 预备队处在刚组建过程中，老板对我们有什么要求和指示。

任总：那天与变革预备队座谈，我发现只有 1 名财经人员，这说明我们的变革重视提升交付效率，不重视效益。

所以要提升变革预备队中财经人员的数量，要学会一边打仗，一边算好账，提升我们的效益。虽然我们现在的利润太多，那也不准浪费，浪费是一种无效益的行为。我们每年有 5000 个项目，请问有多少项目是有项目 CFO 的？如果我们项目中没有 CFO，浪费是极其巨大的，巨大到不敢想象。所以 CFO 预备队，我不认为人员多了，而是太少了。

现在我们改变了待遇体系、改变了股票配置体系，前几年因受委屈、工资低而离 的兄弟们，你们动员他们回来，财经的 CFO 预备队人员规模就大了，我们胜利的基础保障就清晰了。二、华为的商业模式就是“力出一孔，利出一孔”，这是我们胜利的基础。

提问：我是广州企业业务部卢伟，现在是企业渠道能力预备队第一期学员。在公司 ICT 转型的大背景下，我们要驱动合作伙伴、驱动渠道形成一个千军万马合作的一个方式，今天全体队员想聆听一下任总对企业渠道能力预备队有哪些期望和要求？

任总：对于企业业务，首先收窄产品面，第二收窄客户面。如果我们把战线摆得太 ，肯定打不好仗，终会全军覆没。企业 BG 重要的问题就是不要太贪婪了，认为哪个行业你都能打胜仗，这是绝不可能的。华为成立至今，十几万人用了二十几年时间，我们做了一个运营商业务，现在仍没人敢拍胸脯说“我们对运营商业务需求真正了解透彻了”。如果企业业务展 这么大的作业面、展 这么多的客户群、展 这么大的产品领域，你们就会不深不透。不能沿着撕 的口子纵向进攻，就是为竞争对手洗了盐碱地，还不如少做一点、收缩一点面。

对于 IT 产品线，与企业业务一样，不要过于贪婪，收窄作业面、提高作业精度。不要认为你们的 IT 产品可以适用所有人，后可能一个都不满意。而且 IT 基础设备 发的战略能力中心，应放到战略资源的聚集地去。我在英

国研究所讲话，我们在主航道上创新突破非常难，只有厚积才能薄发。很多人说要快乐的工作、快乐的生活，我认为就是搞小改小革、搞小产品，你既快乐，也玩着，万一小产品死了，你也不能快乐死掉啊，还得活下来，所以你还得哭。因此未来的路越来越长，我们坚持聚焦在主航道前进是艰难的，越往后走越难。大家也知道大数据流量越来越恐怖，越来越不容易搞明白，面对人类未来社会，我们要担当起来，那不就是要艰苦奋斗吗？

我们要把战略能力中心放到战略资源聚集地去。举一个例子，先问大家，软件哪个国家 厉害？美国。美国哪个地区 厉害？西雅图。如果终端软件能力中心没有建在西雅图，说我们的手机软件世界第一了，这是不可能的，所以现在要转变。既然要胸怀世界，就要能气吞山河，如果你都不敢把战略资源摆到那个地方去，就说我要称霸世界，那是不可能的。所以每一个系统（包括战略预备队）都要重新审视自己，我们的能力中心放在哪里。

公司近期有三个文件：第一个《关于切实改善面向优质客户服务的决议》，改善为优质客户服务的质量；第二个《关于与供应商合理分享利益的决议》，改善与供应商之间的关系；第三个就是加强对奋斗者激励评价机制的改革。这三个是我们的抓手。华为这二十多年成功，在于解决了资本和劳动的价值分享机制，这个分享机制要延伸到与供应商、客户进行分享，终结果就是共同分享这个世界。

### 三、要更多强调责任结果考核，逐渐淡化过程考核。

提问：我是来自西非地区部行政魏绍峰。这次在西非加纳试点了行政变革，目标是严把质量关，支持生产多产粮，请问您对组织变革落地有什么指示，同时您期望我们战略预备队在终方案落地中能发挥哪些作用？谢谢！

任总：第一，公司的行政改革才刚刚起步，过去在行政改革定位中，我们还是有缺点的，现在大家也看到行政在不断进步，至少坂田基地的餐饮在进步。第二，随着公司把责任结果导向作为目标考核，逐渐淡化过程考核的过程中，允许大家上班出去喝杯咖啡也是可以的。

现在我们更多强调责任结果考核行为，在这个责任结果考核行为中，大家看到行政在进步，慧通也在进步，以后慧通的责任是以繁荣园区为目标。比如主培餐厅就是质优价高，“价廉物美”是伪名词，不可能存在的。你想想，如果给大家很低的薪水，你还有这么大的干劲，我认为也不现实。而我们现在是多元化的餐饮经营，满足多种客户群的需求，让员工自主选择生活方式。这点行政正在改革，终还要推广到海外去。

我对非洲行政改革的唯一建议，是希望推广其他代表处的经验，给黑人保姆、司机这些服务人员付点小费。你们都说国际接轨了，小费都不肯给，怎么叫国际接轨呢？在非洲的弟兄们，十几个人租个保姆帮忙洗衣服，一起凑钱给小费。这样你的衬衫是洁白的，每天都可以换，何必自己洗呢？你把洗衬衫的时间用去作战，可能挣到的小米还会多一些。

### 四、监管不只是审计部的事，每个流程和环节的 Owner 都要履行好监管责任。

提问：任总您好，我是监管重装旅学员，我有个问题是，监管要融于业务，融于流程，前不久您讲话也提到，业务 owner 和流程 owner 要合一，目前一线还有一些业务和流程 owner 不是合一的情况，请问公司在这一方面有什么计划和考虑？

任总：当年我们还很幼稚的时候，不会冲锋、不会管理，可能让业务主管只聚焦产粮食，把监管的责任交给了别人，但这是不正确的。如果你自己 个小饭店，饭店老板一定是 主要的监管者。为什么夫妻店的效率高？就是老公炒菜、老婆收钱，反正都收在自己家里，放在纸盒子，数不数都无所谓。这是效率 高的，但我们公司能不能适应这种方式呢？因为我们的作业面太大，所以只能采用流程化管理，要求每个环节的 Owner 都要履行好监管责任，而不是说监管是审计部等其他部门的事。这是我们的目标。所以我们让转岗的主管先在重装旅里学习监管，将来走向流程 owner 和业务主管的时候，已经知道如何管好你的队伍，就减少了我们用另一张皮来管理的复杂程度。今天你先参加轮训，就先有机会转身，比别人多了一些机会。提问：任总，您好，我来

自将军池的学员张允东。通过在将军池训战，学习了很多来自在全球新的交易模式和商业模式，感到受益匪浅。但是我们发现这些项目往往都是跨部门、跨产品线的，这样我们在项目实践中看到沟通成本很高，任总对这块有什么指导？

任总： 终我们的高级管理者，必须是综合化的，有协调组织各方面能力的，我们公布一个场景师的标准，就是给大家一个启发。跨部门沟通是难的，难才需要你们。哪个地方有矛盾，没有打通，你就要喊出来，不喊谁知道呀？你这边喊，那边也有人喊，两个喊的人手一握不就打通了吗？不可能出现哪个神仙替你打通这个流程。靠单一产品、单一技术打天下的时代过去了，要求人们越来越综合化。

提问：流程 IT 采用 IT 和业务组成战略预备队，现在名字就叫装备部。我们希望和业务部门精密配合，构建好下一代的 IT，支撑好业务作战。我们刚刚组建，希望老板对我们 IT 预备队提出一些期望和要求。

任总：对于流程 IT，你们刚才讲的话都非常正确，现在我也看到了你们的进步。“要想富，先修路”，作为前期 IT 建设，要驱动我们所有流程的前进，要做得非常好。我们把基础的设施建设、维护和管理收归到流程 IT 部门，所有业务作战部门是需求部门。他们不管 IT 建设，只管提出需求，你们就应该上战场帮他们做好。

### 【结尾】

战略预备队的意义，其实你们自己都已经讲明了。将来公司会转变作战模式，让前方指挥后方，这个转换过程中，要有方法改变和调整。这种转换需要一种能力，今天对你们赋能，希望大家能掌握和知晓这些调整，这样我们才能逐渐用五至十年时间把作战模式转变过来。我们要把更多精力用到作战部队的建设上去，非作战平台都要提高运作效率，包括地区部、代表处都是机关。

大家可以看到，其实这种转换已经 始了。去年总裁办电邮 71 号文件《任总在多个汇困国家调研中的讲话》，汇困组织建设按“铁三角”方式建立收敛的宝塔式结构，让作战和监控权力都前移了。汇困国家的机关团队 始变成解决方案的专业团队，不是管控团队，首先转成提升服务、提供方案支持；区域 COE 是汇困国家的核心作战队伍，因人力投入有限，所以要能力综合化；同时让子公司董事会中方董事参与事权审批，与专业团队合作分工，又职责分离。近运营商 BG 汇报的“三朵云”（体验云、知识云、客户方案云），实际上他们也 始转换了。他们只要坚持实施“三朵云”方案，就会逐渐从管控型转成服务支持型、专家型组织，权利会慢慢转到区域、代表处，转到直接作战部门去了。

从这些 始，已经让我们看到改革给公司带来的显著变化，利润太多，不知道怎么分，“胜利的烦恼”。如果能用三至五年时间逐步把改革完成，我们就会是生动活泼、有能力、有效的队伍。但是我们的改革不能着急，一定要循序渐进，把你们的满腔热血转到有序的管理上去。谢谢大家！（2015 年 10 月 13 日）

## 在波士顿咨询汇报行政服务变革（国家驻点成果及未来变革方向）的讲话

2015 年 9 月 2 日

**【导 读】**任正非在这次讲话中给外部咨询机构提出一个别致的命题：撰写一份华为员工幸福生活指导书，“指导员工如何加强对自我幸福感的投资，以及更快乐的生活方式是什么”。

行政变革就是要从细胞 始，把业务范围、服务交付模式梳理清楚，形成以国家自循环为核心，区域和机关提供专业支持的自我决策、自我管理的行政服务体系，让业务主官聚焦作战、多打粮食。

一、本次行政变革，全球各个国家的行政服务将按基线管理，公司提供基本资源保障。非基本保障服务部分，鼓励员工加强自我幸福生活的投资。

这次行政变革，有四点价值体系要普及员工知道：第一点，对行政基线要理解；第二点，对自己幸福生活要自己投资；第三点，对他人关怀、感恩；第四点，如何求助资源，对自己生命的保障。第一，我们这次梳理，要明确行政基线定义、确定基线保障范围……，并且把它清晰化。公司提供基本保障基线，满足生活舒适低标准。我们不能提供保姆式服务，基线保障就是一个基本资源保障。当然，如果通过我们的调查，发现基线不合理，可以提高基线标准，但是不等于说员工所有的幸福感都由公司全包。我们拿出当时的一个基线保障范围参考标准，每一两年修正一次。

基线保障不应该按费用标准，而是以业务标准（生活标准/服务场景等）来确定基线。比如，餐厅一定要灯光明亮，有良好的冷气、暖气、新风，地板、卫生间要干净，还有大屏幕电视……，这就是定的业务场景标准基线。但是在你的国家落地时，发生费用可能和别的国家不一样，那就是费用基线。每个国家经过摸索，统计出前三年数据，基本能得出这个国家的基线大概多少；然后公司机关管理来评价一下，如果标准定低了，可以适当上浮一些。所以，我们公司应该有很多个基线，这个基线不是天天会讨论得出的，而是统计数据算出来的实际消耗，财务也可以参与确定。如果基线一刀切，这就属于管理者落后。

我们得出不同国家的基线后，各代表处在基线范围内有了自由度，自我循环、自主管理、民主监督。机关可以统计一下每年大概的审查基线，偏离这个基线不大，就没必要审查；偏离大了，公司就要过问哪个指标超限了，理由是不是合理的。如果你那个地区确实出现非正常场景物价贵，一次评议会通过，那么这个基线就不是正常统计出来的，是批准出来的，然后按新基线再滚动。基线每年滚动，有弹性的，每三年一个平均线。

第二，非基本保障服务部分，将来你们应该提供一个指导书，指导员工如何加强对自己的幸福感的投资，以及更快乐的生活方式是什么。员工在观念上要有改变，公司给了员工高补助[1]、高工资，每个人都要对自己的健康负责，拿一部分挣的钱来保障自己的幸福生活。如果你一分钱都不舍得用于操持生活，那就理解为什么要快乐生活。幸福生活不是从天上掉下来的，也不是别人给予的，要自己创造。如果员工希望生活标准提高一些，可以采取众筹的方式，就是AA制。比如，今天公司要吃20公斤的烤羊，员工说还想喝点酒，一个人交几美金的众筹，生活不就快乐了吗？又如，一些国家流行疟疾和疾病，我们对这个国家就有了消杀基线，如果员工想某个晚上在花园吃饭，需要加一次消杀，这次消杀的钱就从员工众筹伙食费里出。

非基本保障服务部分，我们要放约束条款，鼓励多方面人的积极性，采用市场经济的方式来解决所有的要素困难，而不是用计划经济的方式。比如，下午茶或晚会，食堂可以不用管，放让家属来组织、来赚钱，很多家属文化高，也很有能力。谁吃谁交钱，定价就按市场经济，如果下午茶20美金一个人，坐得太满，就涨到25美金一个人。而且像也门这些国家，去山里烤一只全牛，大家围着又唱又跳，也花不了多少钱。又如，允许厨师在花园边种点菜，我们从机制上定为收购，而不是无偿拿来做菜，以此提高厨师种菜积极性，菜也安全可靠。

第三，对他人关怀、感恩，鼓励向南非地区部学习，推行小费管理制度，号召员工给保姆、司机小费。其实每人每月只需要付一部分美金小费给保姆，别人就能给你提供更好服务，双方都能得到好处。你想房间干净，给保姆一点小费，她就帮你打扫得干干净净，还会给你房间插朵鲜花，生活变得多姿多彩。若是公司直接发给他们，他不会感激你个人。我们去到海外，要适应西方的生活方式，不然怎么能国际化呢？

第四，行政管理要让员工学会使用、求助医疗保障体系的资源。我们公司买的保险，这是很高标准的保障。但是我们的员工现在还不知道，也不习惯使用这些保障。曾经有个德国小伙子肠胃出了问题，他自己打出租车去医院，然后他把保险代码给了医院看，医院立刻在很高级的地方对他进行抢救，如果用其他方法，可能就来不及抢救了。如果他本人熟悉了这种保障方法，知道只要打一个电话，他的生命保障要比他个人去保障至少提高一倍。

## 二、加强各代表处在基线范围内的生活类业务自我循环、自主管理、民主监督。

我们公司强调自主管理才符合常理，像行政生活保障类服务费用在代表处审结。能在下面代表处或地区部解决问题，就没有必要让机关知道，不要再上传数据了。下面的问题解决掉后，只要同时加强监管体系的建设，让

它民主监督，自主循环，数据科学可靠就行。我们要有改革的方法。就像当年食堂管理一样，我们忙于天天监管食材采购，其实这些都应该是由受众去监督的。而我们管人家售价、进价，不就等于自己来做吗？未来我们食堂的改革，要对中外员工 放，货币化。我们就管住质量等几个重要要素，提高食堂标准，让市场经济来选择，各取所需。

三、强化生产保障能力建设，对租赁装修等专业性强、标准性高的行政生产保障类业务，机关要建立支持中心，对国家提供专业性业务支持。

办公室租赁和装修（不动产管理业务）的专业性强、标准要求高，机关资源中心去支持、统筹一下。顾问也可以在这次的基线设计中提出方案。

我们公司 始投资建设海外基地，现在我们在中国基建投资速度要降下来了，把这个投资规模转向海外。现在有三个模型：一个模型是小代表处，一个模型是中等代表处，还有一个模型是大代表处，土地便宜的地方，可以买些森林、花园.....。由公司 始投资建设基地，海外物业购置要有前瞻性，要有眼光。一是因为有些地区的地价便宜，二是解决汇困问题。在这个过程中，顾问可以提出建议“何时建代表处，应该建什么样的基地？”

四、行政服务应大量实行外包管理，选择优质行政服务供应商，减少供应商数量；建立起与社会资源对接的平台。

第一，能外包的行政服务尽量实行外包管理。因为我们公司没有必要什么都自己搞。外包服务的经验还要好好讨论，比如如何外包，有什么科学的方法。

社会服务有越来越多很好的选择。比如现在有专车服务，工作服务就限定好的几种车型，限定几家供应商。在中国地区，“易到用车”可以用一个人的信用卡为几十个人租车付费，来解决车辆租赁问题[2]，财务审单的时候看一遍交易信息就行了。如果老百姓出行要选便宜的，找 Uber、滴滴打车.....就行了。所以需要改革一下，将因公用车、因私用车分 。在艰苦地区、治安有危险的国家，公司可以给一些车辆租赁的优惠保障。

举一反三，我们要减少行政供应商数量， 重要是找到一些优质供应商，优质服务可以优质价格。而不是用投标挤压的方式来形成结果。我们现在在机加的工程上率先改革采用议标制，就是我们和关键的供应商我们坐下来讨论。顾问可以在全世界不同国家推荐出优质的服务供应商，让代表处去选。

第二，行政服务平台很多内容不是要自建，主要与社会上的各种平台 通对接。我们可以作为一个商业用户接进这个平台，员工一点按钮，资源服务就来了，钱直接从员工卡上扣除。这样在服务问题上，就得到很广泛的付费服务。我曾给健康中心讲到，保障体系要建一个咨询平台，接口到世界各大著名医疗机构的咨询平台上去。实行会员注册制，员工要绑定信用卡，比如，你要买一个医疗咨询，要找医生来看看病历，你点全世界哪个医生 好，然后我们就把信息送给他，人家看了返回来是要付钱的。

五、其他我支持顾问对行政服务大中小循环运行架构及未来行政业务范围和服务支持模式的建议。

我们今天讨论的就是一个简约方法，拿这个方法，我们 始得出一个结果，发给全球各代表处去自我优化；你们再往前走，输出阶段性成果，然后我们就 始整改；等得出 后结果的时候，我们要 总结大会，各代表处分阶段总结也完成了。顾问逐渐摸清楚各个国家的管理表格、基线保障的是哪些内容、应该用什么方法去处理，这样就是一个完整的行政服务改革，具有很大的意义。

关于人员能力持续优化，行政变革也有战略预备队培训班。一是顾问去讲一讲，二是改革成功的代表处行政主管也来现身授课，然后在我们的食堂、咖啡厅用餐，比较一下完全市场化的食堂改革怎么样。将来行政服务岗位的职级定位也应该按责任对标，而不是按技术，这样我们逐渐把优秀的行政管理人员职级提起来。

这次交流比第一次有很大的进步，我看到了改革的希望。谢谢！

# 在 2015 年 8 月 28 日 EMT 办公会议上的讲话

2015 年 8 月 28 日

**【导读】**任正非一直严格控制终端业务的两个风险：一是控制库存，二是改善和供应商的关系，用优质器件来做优质手机。

## 一、经济形势及资金安全

我们公司要考虑未来五年的资金安全问题，首先要把支付安全解决了。解决支付安全，首先要全力以赴解决日清日结的问题，哪些地方日清日结解决不了，就要派一些高级干部和增加一些资源去解决。这样我们每一天都能算清账，每天心里都有底，别把问题积压到后面去解决。第二点，建立统一的司库制度。第三点，我们公司是藏富于民的公司，当有一天华为出问题的时候，员工是否有很高的觉悟，把项链、戒指啊卖掉支援公司呢？如果能做到这一点，我们公司怎么会崩溃呢？

应对未来经济形势的变化和可能出现的资金困难，我们现在处在一个好的点上，所以我们还是要加强改革。改革的目的，一个是要提高效率，一个是要提高效益。我给变革委员会讲，变革队伍要增加 15% 左右的财经人员进入，每个项目都应该配 CFO，大项目大 CFO，小项目小 CFO，把账算清楚。现在有的工程项目不算账，浪费巨大，我们要关注工程上的浪费。招聘的方式有多种，你们去创造。我们从点点滴滴改进，应对未来经济形势的变化，目的就是提高运作效率，提高运作效益。

我给三位轮值 CEO 发了短信，说我们公司有三大问题，第一个，改善对客户的服务质量（这里指广义的服务质量，包括产品质量等）。第二点，我们改善和供应链的关系。这两个抓手我们抓对了。第三，我们给奋斗者好评，把奋斗分享机制往上延伸覆盖到供应商，往下延伸覆盖到客户。

终端要加强和供应商的战略合作。一味地压低供应商的价格，其实我们会有风险的，一个零件出问题可能导致这批手机全完了；如果这批量太大，终端公司可能就完了。所以，一个是控制库存，二个是改善和供应商的关系，一定要用优质器件来做优质手机。

资金流动率，不同的业务要分看，终端是终端流动率，泛网络是泛网络流动率，不要混在一起，一俊遮百丑。流动率要设置一个路标，每块业务在所处的行业里与业界公司对标，你的速度为什么不快，问题在哪，能不能解决，解决的方式是什么，要落实到细节里面去。设置路标的意義，就是你现在达不到，但是你有个目标，要走到上甘岭去。

LTC 推行速度很快，但是没有加入财务人员，不讲效益也不行。所以现在要把财务人员补进去，如果人数不够就社会招聘，公司过去流出去做 CFO 的也可以回来一些，加入到项目里。对付危机的唯一措施只有加快流动，因为我们资本加不上去，发债也是负债，不会改善身体的健康状况，重要的还是打通肠梗阻。

争取身体健康才是唯一出路。德国经济没有出现问题，就是因为德国身体健康，全是工业产品。华为公司唯一能抗击风险的，还是自己要健康。首先我们整个经济要好，每个产业、每个部门要整改，别去做那些支航道，鸡头的事情不要干。

## 二、人力外包和业务外包

我主张很多东西实行业务外包，逐步减少人力外包。比如餐厅等很多服务都慢慢走社会化道路，我们只对供应商进行优胜劣汰。再比如我们的制造部门，我们自己只做核心制造和新产品制造，违背了这个原则就是错的。制造部门好好评估一下，我们到底多少东西不能外包生产，非要我们自己生产？哪些是成熟产品，我们自己还在生产？我们识别出关键的东西由我们自己管理，一些低端的东西应该推进业务外包。

我们现在是少爷作风，一是把人包进来，不管他怎么样；二是把业务包出去，还跟了一大堆人过去。如果合作方不能理解我们的产品路标，就没有承接业务外包的资格，为啥不优胜劣汰呢？如果我们在业务外包的同时，有个很好的评估班子，对合作方实行优胜劣汰，这样就不需要跟那么多人过去了。

我也不是要大家走极端，但从我内心来说，还是外包人员逐步减少，业务外包可以积极推进，从人力派遣，到劳务外包，再到业务外包，逐步减少人的数量。每一个部门要人力外包，要纳入你们的薪酬包，要算工位成本。很多小产品，能不干就不干了，增加很多人其实增加了很多的风险。还是人少好过年，人太多了，煮一条大鲸鱼都不够吃。我们还是要体系性地解决我们的安全问题。

### 三、信息安全

信息安全的管制和商业作战的模式结合起来，要防范和打击双管齐下。我们坚定不移地，一定不要再去做小产品了。我们干的是技术平台的事情，修万里长城的事情，这些事情小公司是做不了的。特别是软件部门，你们要调整思路，小软件包又卖不出去几个，又不能拷贝，而且这些小东西才会有人偷出去创业。

在我们有这么多钱的时候，还像农民一样节约着搞研发，错了，就是要敢于在研发上大规模投入，抢占战略制高点。打下了战略制高点，站在山顶上下面全是你的战士；打不下战略制高点，下面就是一大堆尸体。我们要使用饱和攻击，范弗里特密集弹药量。

到达上甘岭的目标我们可以有几条道路可走，不一定只走一条路。当越来越明显是其中一条路的时候，就把他路的资源向这条路聚集，集中资源实现突破。

### 四、面向对象的流程集成和打通

流程推行团队在重装旅就编好了，不要到了一线以后，每个点都是锣鼓不齐，一个点都做不好。人力不够就加强培训，现在有三五年实践经验的人多得很，培训后上战场他们是懂的。（徐直军：做好一个就夯实一个）对，否则复辟以后再去改革，要比从头改革难得多。

我们公司的干部来源，就是训战结合。从成功实践人中，选 20%进行训战培训，又从学员中选 20%的优秀学员，集中空投 艰难的项目中去，锻炼成长。这样优秀人才的成长速度就快了。样板点的作用就是大家去做试验，谁搞明白谁上来。大家不要在使用干部上觉得不公平，说这个人太年轻了，怎么就当官了，谁让他搞明白了呢？搞明白就是他了嘛。必须是样板点打明白的人才能提升，否则上来是糊里糊涂的，资格再老、讲得再好也没用。我们现在不讲资历，目的是要结果，不是为了公平。出成绩的地方一定要出人才，这样谁都愿意去做试点，试点做好了，出的人才又分散到别的地方去，把公司这锅粥搅一搅，公司也就搞平了。说先搞试点的人是不是占便宜？没错，是占便宜，那谁叫你不先搞呢？但话说回来，洗盐碱地没有经验，靠自己摸索也是很难的。

以后我们的作战大量是平台作战，从中央平台到地方平台，到前线平台，会形成各种平台。平台作战的时候平台也是有地位的，但平台是支持与服务的作用。

### 五、干部要学习公司文件

我们公司真正有多少人系统地理解公司呢？在座的人不一定把公司的文件都看一遍的。你们会时候看的文件，与会后正式发布的文件是不一样的，会讨论后会修订文件，几个字的修改你没有看，这就是差别。很多人没有认真读公司的文件，然后从外面看小道消息来理解公司，当然这种模糊性的理解也是华为公司进步的动力，但你要想快速地成长为将军，应该去读公司的文件。现在我们对文件的发布方式进行改变，干脆全部公，读得明白的人可能就上得很快，谁让你不读书的？我们要制订一些规则，上情下情要传达。（2015 年 12 月 28 日）

# 脚踏实地，做挑战自我的长跑者

——任正非在消费者 BG 2015 年中沟通大会上的讲话 2015 年 8 月 27 日

【导读】华为 2015 年上半年实现销售收入 1759 亿元人民币，同比增长了 30%，其中消费者业务上半年收入 90.9

亿美元，同比大幅增长 69%，智能手机发货 4820 万台，同比增 39%。华为终端以 8.8% 的市场份额位列全球前三。

首先不要感谢我让你们今年能拿两次奖金，应该感谢你们自己。我没有带钱来，钱是你们创造的，还交了一些给公司。谢谢大家今年做出这么好的成绩，也是我们完全没有想到的。消费者 BG 年初设定的目标比较高，但是你们已经超过了这个目标，除了祝贺，也没什么好说的了。而且我想说的话，在前期纪要中已经提到过，今天就和大家讨论接下来应该如何做。

## 一、我们不仅满腔热情，更要学会用科学方法来完成销售和售后服务。

第一，我们要充分理解世界的真正需求，西方公司在消费品销售中已经有几十年、几百年经验，其中很多经验是值得我们学习的。现在世界是过剩经济，不是短缺经济。当年美国之所以高速发展，是因为它所发展的时代是短缺经济时代，用经济杠杆一撬，放大了量，充分满足社会需求，从而从量中提取利润。现在到处都饱和了，杠杆一撬，撬大了，卖不动，然后就跌价了。没有利润，就不能用密集投资法攻击、前进（范弗里特弹药量）。这个时代人们已转向对质量的需求，所以大家不要总认为爱马仕会灭亡，其实会灭亡的是地沟油。

西方公司有非常多值得学习的地方，中国公司也有值得学的地方，比如互联网公司 大优点是亲近了用户，那我们能不能像互联网公司一样亲近用户呢？消费者 BG 进来了一些新鲜血液，让我们的工作方法应有改变，比如诺基亚的“血”、摩托罗拉的“血”、苹果的“血”，我们奔腾的热血……，组成混合血多强壮，增强抵抗力。因为我们这群“农民”不仅从青纱帐里来，还来自运营商业务，要摆脱运营商业务的一些不适用的方法阴影、旧习惯影响其实会很难。所以我们在过去很长时间里都是在用运营商业务的思维方式卖终端，前几年走了很多弯路，现在已经慢慢上道了。上道以后，我们还要走得更好、更快，认真学习消费品的科学销售方法。

第二，销售模式多元化，逐步建立覆盖全球的销售网络。我给赵明发过一个短信“我们目的是要销售，不是要模式”。我们不追求某种固定的销售模式，只要能销售出去就行。因此根据不同环境、不同条件、不同国家的国情，应该有不同的销售模式，不能单纯强调一种标准模式，我们率先实行线上、线下销售模式交叉。与其他互联网电商不同，我们的电商并不是一个平台，只是一个销售手段，而且我们能确保产品质量，对用户要真正承担责任。O2O，一头是产品，一头是客户信任，没有前两条，只剩下一个模式是没有用的。

大家要慢慢在这些问题上思考，不要仅仅是满腔热血，要把它转化成科学的方法和能量。如果两三年后，我们的消费品能实现产品标准化、简单化、免维护化，在销售上学习西方公司的方法，我们的销售市场很快就会放得很大。这次公司内部有很多优秀人才奔向消费者 BG，你们对市场做好规划、采用科学的销售模式和工具，三年后怎么不能做成小苹果呢？应该没有太大问题。但在继续前进的过程中，不能沿着过去成功的老路走下去，首先要自我批判，想到自己与别人相比还有哪些不足，一定要好好向别人学习、改进。自我批判就是纠偏。

## 二、认真理解消费者真实需求，提高产品的软、硬件质量。品质入门级产品围住山脚形成防火墙，高端产品攻克战略高地。

第一，我们的产品要讲究质量，不仅仅是针对硬件，也包含软件。世界上软件做得好的公司，除了一家在德国外，其他全在美国。所以应该在西雅图建立一个软件研究所，把物理类和逻辑类研究分，否则我们的软件就不可能做到 好。美国这个国家的创新机制、创新精神、创新动力很强，我们不要固步自封，一定要把战略能力中心放到战略资源聚集地去。

你们说要做 好的中文版手机，但我发现我们中文版做得还不够好。我们要和苹果差异化竞争，至少中文版手机要比苹果做得好，苹果在这块应该是短板，结果我们也是短板。怎么去改进？当然，不是指我们自己 发，可以放给合作伙伴去做。做物联网，华为公司的使命就是联接，不要去幻想做那么多内容。

第二，关于高端品牌机 发，把工艺放到日本，脑袋放到美国，屁股放到苏州去，形成高端品牌机 发圈，才能做更好的高端产品。什么是高端产品？符合消费者需求和时代脉搏。未来很重要的技术是图像，而日本通过几十年积累，集中了大量的图像人才。日本的图像企业不行了，但是基因还在，我们在日本应该建立这种图像研究所，把日本的“短、薄、精、小”+“图像”接过来，那我们的手机不就有很多优越之处吗？然后我们把 发放到后方城市去，当地成本低，拿同样的工资，员工的生活水平比上海好。

十月份，我们要发布和 Google 合作研发的高端产品。这款手机的操作系统是 Google 的，芯片是高通的，我们只做了工艺。我们诚心诚意和 Google 合作，借着合作契机，一鼓作气进入美国市场。在此基础上，再慢慢宣传我们的哪些机器是安全的。所以进入美国市场，明年应该是很好的机会。因为终端只是网络设备中的一个用户端产品，不涉及信息安全问题，应该勇敢的去销售。当然，也不要认为美国市场很大，都是我们的，这是想得太好了，还是需要长跑，耐得住寂寞。

第三，品质入门级产品要保持信心，一是保卫了公司未来攻克战略高地的成功，二是品质入门级产品同样可以赢利。如果只给攻山头的部队重奖，不奖励围城打援的部队，那我们把围城打援的部队拆了，让攻山头的部队被包围吧？这样肯定不行。所以，我们品质入门级产品的策略就是“标准化、简单化、生命周期内免维护化”，团团围住山脚形成一道防火墙。我们自己不就是从低端走向高端的吗？所以这是很重要的。

品质入门级产品是不是完全就是低利润呢？不一定，当产品量上去、免维护化以后，利润也不一定就低。你们不要把产品价格往低价降，人家降我也降，那是把别人逼到死路上去了。我们首先要让消费者觉得我们的产品质量好，价格可以稍微卖高一点。而且每年我们都可以从高端机沉淀一些成熟的硬件、软件到低端机来，今年的低端机就是去年的高端机，这样经济条件差一些的用户也能用得很好，不也是成功吗？所以不妄自菲薄。

第四，我们一定要多听使用者的意见和批评。你们在看网上文章时，不知道有多少人会看跟帖？大家认为这是水军行为，我不认为。我看文章时，就会去读成百上千个跟帖，看别人怎么骂华为的，看完后就知道哪些方面需要改进。我曾给心声社区讲，能否设一个平台专门骂华为。你们说很多人是水军在黑我们，关键在于黑到点上没有？我们 Marketing 要认真去听这些内容，都是免费的。现在我们对消费者真实需求了解还不够，还要坚持对消费者需求的理解上，从长远战略加深理解，我认为 Marketing 的工作还很艰难。

曾经我认为消费者 BG 应该招一批高中生组成蓝军团队，因为玩手机 精通的就是高中生。“英雄不问出处”，不问你们的学历、年龄、资历，因为消费品涵盖了很宽的层次，我们不知道到底谁 明白。

三、消费者 BG 要继续加强 放，改善产品质量，改善为用户服务质量，改善供应链关系，以提升战略竞争力。

第一，消费者 BG 要加强 放，与优质伙伴合作，改善产品质量。我们有几个能力：第一个能力是联接能力，这应该是世界 强的；第二个能力是图像能力，目前苹果是 好的，我们有差距，但是我们有可能突破；第三个能力是操作系统，我们应该没有的，别人多少年积累才到现在这种程度，我们要去超越他们重做，我认为没必要，所以我们和软件厂家合作。这三个能力合起来，华为手机肯定是强大的。要像苹果一样，华为手机一定要链接世界上 好的内容，通过优胜劣汰，全是优质合作伙伴，那才是未来。

刚才有人说在中国市场尝试端云结合的解决方案，我很支持。这两种方式应该都可以走：有的地方发达，可以在云上服务；有的地方发展不起来，终端有自己的软件提供服务。但是云服务要更 放，我们一定依赖的是别人的云，如果终端要在全世界建一个自己的云，发展速度会很慢，不可能赶上世界丰富多彩的内容、那么高的水平， 终会约束在自己狭隘的“农民”青纱帐地里。

第二，高级干部要重点关注公司三个文件。第一个文件《关于切实改善面向优质客户服务的决议》，对于消费者 BG 而言，就是要改善为优质用户服务的质量，包括产品质量、销售、售后……各个为用户服务的环节。我们还要贴近用户服务，把用户体验往前移。消费者 BG 要继续改善服务，客户服务就包括研发、制造、供应链一系列问题，要去系统规划。苹果在服务和体验方面值得我们深刻学习，他的直营服务我们要去履行。虽然我们现在还做不到，但是要认真努力改变贴近用户的方法。比如，苹果 优秀的一点，就是自己做售后服务保障。所以消费者 BG 应该建立自己的售后服务队伍，在全国建立直接服务店。我们可以通过全国竞赛，把手机玩得好的小青年录用进来，再经过训战，派往前线，进行服务咨询，以及修理。这样一定会改变我们的服务形象。第二个文件《关于与供应商合理分享利益的决议》，改善与供应商之间的关系，特别是改善与战略供应商的关系。以前我们居然去扶持游击队小公司，所以难确保高质量。你们生产这么大量的产品，要找到关键供应商，与它形成战略伙伴关系。我们要给供应商分享利益，供应商把零件提供好一点、质量做好一点，我们才能 终对消费者服务好。所以，华为公司的政策是坚定不移“对外 放、对内 源”，对于供应链生产线，不一定要入股和自建，我们只要诚心诚意与供应商做好价值分配，就会共同获得胜利。

第三个，就是加强对奋斗者合理激励评价机制的改革。你们刚才表态像打了“鸡血”，那就是得到了合理激励，而且我认为未来的空间还更大。关键是要把热情转变成能力。

这三点，用三年时间能否做到？消费者 BG 今年赚钱多，就要加强各方面投入，敢于提升竞争能力，即改善产品质量、改善对用户的服务、改善供应链关系……。你们要把钱变成营养，不能变成肥肉。怎么变成营养？梳理哪个环节做得不够，就把哪个环节的能力补上来， 终牢牢握住消费者对我们的认同。

#### 四、消费者 BG 应实行精兵战略，同时加强战略后备队培养，坚持“力出一孔，利出一孔”。

第一，消费者 BG 适合精兵战略，不要太大的发展规模，否则总有一天会崩溃的。你们贯彻分享制的时候，不仅是对员工、供应商分享，也要给渠道、零售伙伴……分享，多方面分享机制就决定了我们不需要建立一个庞大的组织。我们还是要审时度势地看自己，不要认为自己可以包罗万象，时时反思不足，就会找到消费者 BG 应该发展的路。我认为增加编制，就应该相应增加很多能力，所以现在人力资源的发展规划上一定要细致化，比如哪个地方要什么编制，标准是什么，怎么做出贡献？能不能先把这些表格拿出来。

你们以前是烟囱型组织体系，其实是游击队模型，不可能做好、做大。我看到北研所的高端路由器模块 发很好，轻而易举 发出高端产品，就让余承东也去看看，好好向他们学习，这样消费者 BG 的拼组能力就会很强。如果你们能在模块 发上更进一步， 发任何高端产品都是小菜一碟，很容易实现。今年消费者 BG 的组织结构一改变，烟囱型结构就不存在了，但是还要优化。

（余承东：这些年来我们各部门的人力资源一直采取从严政策，人员不在多，而在精。我知道大家有欲望和冲动做更多的事情，但是我们的精力是有限的，应该先认认真真、扎扎实实把核心能力基础打牢。我们做系统设备时，特别强调要平台化、模板化、标准化。我们是游击队打出来的，一个能干的软件工程师至少能干超过六个人以上的事情，所以我们在各个领域要有 优秀的人才。

未来市场空间非常大，其实我们不是没有机会，而是现在自己的能力太弱。海外市场很多区域都没做起来，如果摸对了路，一个国家的市场空间 低可以涨三倍以上。）

第二，去年消费者 BG 总结了多种销售模式，要尽快组成战略预备队。因为我们现在利润多，有钱让人闲下来充电，通过新方法赋能，让大家把能力带到世界各地去形成一种力量，然后把这多种销售模式样板可能又变成另外的样板。每年不断优化、不断推广，应该不用太长时间，就可以覆盖整个世界市场。

现在公司的战略预备队，是把一批未来可能当将军的优秀年轻种子、一批优秀的地区部总裁及代表处代表、一批外来业务精英，混在一起训练。哪个地区出现问题，三、五个人组成混合联队，空投去作战。各种优秀的

人、年轻人想奋斗，就加入到我们中间来，未来的将军可能就是你。我们要成功，一定是集体团结奋斗，拧成一股绳。华为公司之所以这么厉害，就是十几万员工“力出一孔，利出一孔”，攻无不克、战无不胜的。

80后、90后个性化的张扬，我也非常赞成，比如下班以后想化个妆或者跳个街舞倒立一下，公司都是允许的。我们不会以此评价你的形象不符合干部标准，该当将军就当将军。我们在非洲一线作战的员工基本是80后、90后，他们都愿意在非洲干，蓬生麻中，不扶自直。80后、90后是我们有希望的一代。

## 五、脚踏实地，做挑战自我的长跑者！

“脚踏实地，做挑战自我的长跑者”，你们这个口号提得很好。你们是在长跑，耐着性子跑，总会跑赢，人们终会知道你的产品质量好。就像华为公司这只“乌龟”，没有别人那样跑得快，但坚持爬了28年，也爬到行业世界领先。28年来我们十几万人，盯住一个城墙口，不断冲锋。近年来，每年投入1000多亿（500亿研发、500600亿市场服务）继续轰击同一个口子，这种范弗里特密集攻击，终于我们在大数据传递上，世界领先。而且消费者行业变化太大，也没有运营商业务这么巩固的基础，密集投资更容易突破。将来也可能会碰到一些问题

题，赵明说“笨鸟不等风”，但可能风太大了，就把这只“笨鸟”吹到太平洋去了。所以我们一再强调终端要有战略耐性，要耐得住寂寞。如果你们匆匆忙忙发展，可能因为一个零件问题，这批手机几十万部、几百万部出问题，就会毁了整个终端公司，有时很难再爬起来。所以我们还是要踏踏实实，控制欲望、控制合理发展速度，“鸡血”沸腾一定是犯错误的前兆。

这个时代是“春秋战国”，是我们所期望的。因为我们是强者，但现在称霸不了世界，让他们混战，然后我们逐步去统一世界，当然这是需要过程的。但即使竞争激烈，我也不鼓励你们降价恶性竞争，而是鼓励提高质量，耐着性子跑，这样才能跑赢。不要担心别人短期内占领了这个市场，以人们两三年换一次手机的频率，下次就该换成华为手机了，三年以后才能“出水才见两脚泥”来。

谢谢大家，耽误了大家很多宝贵时间。再次祝贺你们的成功，代问你们的家人好，你们在外奋斗，他们辛苦了！（2015年8月27日）

## 构建先进装备，沉淀核心能力，在更高维度打赢下一场战争

——任正非在运营商BG“三朵云”业务体验和阶段验收汇报会上的讲话 2015年8月12日

**【导读】**2015年8月12日在深圳E1客户解决方案创新与集成体验中心(CSIC)，王盛青结合现场演示和体验，介绍运营商BG“三朵云”（体验云、知识云和客户方案云）的建设进展，以及区域应用实践、解决方案营销转型和专家能力和效率提升的总体思路；邹志磊汇报运营商BG如何抓住运营商数字化转型契机，依托“三朵云”来承载运营商BG的五大战略，沉淀核心能力，在更高维度打赢下一场战争的思路。会上，任正非提出了以下几点意见。

一、业务体验要能直达代表处，加快IT基础设施和营销装备的建设节奏，帮助一线提升作战效率；同时要依托“三朵云”协同作战模式帮助客户理解和设计其盈利模式，有效帮助客户实现商业成功。

公司全球的会议室需要参考“三朵云”这样的电子标准改造成可以演示与体验。

第一，我们的业务体验要能直达代表处，让作战的员工，可以直接使用这些工具，同时，让体验飞到客户身边去。第一步，首先要实现客户可以到我们的代表处来体验。这点是受苹果公司的启发，苹果以体验为中心，在全球有50万个体验店，而我们现在还是以宣传和讲解胶片为主，这太落后了。我们要向苹果学习，将体验推送到客户身边，客户不需要飞到华为总部就可以体验到。第二步，我们要实现让重装旅员工可以带着超宽带的

终端去见客户以演示，让客户直接体验。第三步，要做到可以给高端客户授权，让客户本人也能随时体验，当他给下属讲的时候，其实就是在替我们做宣传。

因此我一直对 IT 部门的口号是“要想富，先修路”，首先要解决前线的宽带支撑问题，加快体验中心的建设节奏。

对于带宽的问题，我们不要怕投资，即使租赁卫星费用贵也值得。我们提出要对艰苦地区和国家以关怀，首先就要给予快速的办公网络，增加网络带宽，因为没有网络，他的工作量就比别人大，效率低，进步也比别人慢。带宽是基本建设，建设、使用、维护由公司纳入空耗系数。现在每个小国不是都配备了智真系统了吗？我们可以通过体验云的网络将它们互联起来，这样就实现体验资源、专家资源的远程投送，实现全球可达。

第二，我们通过利用“三朵云”协同的作战模式去引导客户的投资预算。我们要帮助客户理解和设计他的盈利模式，算清楚投入产出。公司的决策模式，一定要前移到让听得见炮声的人来呼唤炮火。让作战部队的员工，在客户那儿，就能让客户体验到公司的解决方案。我们要能真正帮助运营商建立信心，和客户共同成功。

二、引入先进的现代化装备，做好文档和网络信息资产的科学化管理，解决“账实相符”问题，只有清楚历史才能指引未来。鲁勇曾把自己地区部装得一塌糊涂的机柜相片贴到了网上，这给了我很大的启发，以后我们验收的网络资产信息不仅仅表格化，也应该进行图像化管理，而且要全部放到网上管理起来。我们要科学化地利用现代的工具和手段，舍得投入，靠现代化的武装装备，才能真正将一线武装到牙齿。

第一，我们一定要建立起一套机制，要求每个人到达信息点之后，首先是解决现在的“账实相符”问题。进而鼓励搞清楚网络历史档案，弄清这些信息的人员给予奖励。这样一年年往前走，总有一天我们会清楚全部账实相符问题。

第二，质量与流程 IT 管理部要思考，我们全世界的文档应该如何去管理？质量与流程 IT 管理部是否要成立一个档案部，把文档管起来，这些文档包括每个员工、到达任何地方、客户的数据流量模型。我们可以提升岗位职业级来吸引优秀人员做文档管理，如果他干得好，还可以再升一级，这样就慢慢形成部门。我们没有全球流量的分布统计，就难科学决策。并且把信息奖放到档案，这样档案部就会把公司二十几年的历史，把我们在全世界没有帐目的东西都搞清楚。如果我们对过去的历史问题搞不清楚，就会胡说八道。我讲的档案部，包括网络信息档案，例如一个站点的调查表格、复查表格，以及几百万个表格的统计、网络数据的实时使用。

我们可以把全中国的纸面文档，放到贵州基地去。

第三，GTS 交付体系曾专门招了一批测绘专业的硕士生，他们已经在交付中锻炼了几年，都有体会了。你们可以去与梁华商量，从中选拔一些优秀人员，一部分进入到运营商 BG 解决方案，一部分进入到质量与流程 IT 管理部。让我们的网络拓扑图、信息流动图，与谷歌的街景图、我们自己发明的网络地形图结合起来。

这部分人进入运营商 BG 解决方案，放在“客户方案云”团队中。网络规划现在它除了涉及物理位置，和信号强度、人口密度、数据密度强相关。这样“客户方案云”把网络拓扑图和卫星地图融在一起，给客户做出来的方案规划就能更加精准。现在的“客户方案云”这个图还是平面的，而实际上在无线网络里应该是立体的，我们要把两维变成三维。我们现在有了这种方式，就可以通过信号回传、传输方式、遮挡反射等技术，基本上周边环境就都能全部弄清楚了。我们要通过灵活机动地引用谷歌的地图与融合网络拓扑图引进更多环境因素来指导网络的规划，这样我们工程成本将会大幅减少。

进入质量与流程 IT 管理部的人员，帮助我们建立档案体系，可以引进世界各种先进工具来科学化管理。把站点的数据录入进去。如果这个站点既有现在的也有历史的，那去一次能把现在的搞明白，顺便把历史的数一数，这样不都清楚了吗？而且档案体系一定要把坐标位置标注准确，我们为啥不利用卫星来做这个事情呢？我们不是传统的档案管理，是活的档案管理，包括全球数据的动态流量管理。

### 三、培养综合型和专业型专家，建立起专家求助系统并及时回复，汇聚集体力量，支持一线作战。

第一，我们要加强综合型专家的广泛培养，更要培养专业型的专家。海军陆战队的大特点就是不可能重装，但是他有很宽的武器使用面，但火力不强。他知道什么时候向谁求助，来组织火力。同时我们也要有一批专业型的专家。就像去年总裁办电邮 71 号文件提到的汇困问题解决，要由机关汇困管理部、区域 COE、子公司董事会组成铁三角方式进行运作。机关汇困管理部作为专家团队，深入研究各类专业的汇困解决方案，机关专业化；区域 COE 是汇困国家的核心作战队伍，通晓汇困各类技能或部分能力，能力综合化；通过权签设置方式把操作类事项的审批权签前移到子公司董事会，将作战和监控权力都前移。这样机关就不再是一批行政决策者，而是一批精通金融和贸易的专业专家来帮助前方做汇困方案，综合团队范围很广，大家也就逐渐成长起来了。所以我们要强调这种作战方式。

第二，建立起专家求助系统。我们和客户对话的人不一定都是将军，但是他必须要有将军的水平，这个水平有可能是后方平台给他提供的。我认为将来要有首席专家，首席专家可以配备五六个助理。这样就慢慢建立起一个个体系了。我们还要建立起求助系统，要能及时回答前方的问题，可以有几个助手来帮助解决这个问题，这样前方就不会着急尴尬了。售后服务系统有没有这样的系统。对于知识管理和专家系统，西安用服的知识和专家求助系统做得很好，可以来几个人，跟你们一起参战，从你们这里学习先进方法和先进思想，然后他也把他们的思想和实践回馈给你们。几千里、几万里之外的一个机器坏了，在前方的人也不一定都是会修的，全靠专家支持系统。这个时候就需要西安来指导，它可以把一层层的网络打来修，这一点你们可以学习。然后我们可以在知识和专家系统之上建立起大数据应用，对专家进行扫描，识别出来为什么有些专家多年没有涨职级、涨工资，这样逐渐就能找到一个正确考核专家的方法。

### 四、加快重装旅的训战规模和循环速度，BG 提供先进的作战武器装备，储备面向未来现代化战争的能力。

将来公司的重装旅应该重在做解决方案。时代在转变，所以我们必须给运营商提供一个综合的解决方案，但是价格需要贵一点，当然服务也会好一点。我们讲“优质资源向优质客户倾斜”，不是说这个客户打电话你不去维修，那个客户打电话你就去。而是指我们对优质客户配备“少将”，一般客户配备“少尉”，这样有所区别，但服务的热情和积极性都是一样的。“少将”去了一定是做得稍微更好，那样客户就能更赚钱，我们也能多赚钱。这不就是优质资源向优质客户倾斜了吗？人和组织结构都区分了，投入的资源不一样了。

重装旅在各个大地区部要建立新的作战体系，它要继续往下沉，并且利用先进的作战装备实现作战前移。我们 BG 就像参谋总部一样，指挥新产品和解决方案的首战积累能力、做好平台构建先进的武器装备，这平台中，一半是实践人员，一半是机关人员，机关人员和实践人员不断交流、不断交汇，BG 做工具的专家也能下去当将军，使用工具的作战人员也可以回来做工具，这样循环起来。

目前重装旅还只体现在培训上，未来重装旅要加大训战结合的循环力度，应该提高到 1 万人的规模（包括各种战略后备队）进行循环，让前方的人掌握这种先进武器。而且并非只有产品领域，扩大到各需要专业。也就是说，公司十几万人经过十多年，平均每个人才被循环一次，这个速度还是够慢的。十年时间，其实牌已经洗完了，都跟不上时代步伐了。现在网络进步的速度如此之快，我们干部轮训赋能的速度又太慢，怎么可能适应未来战争呢？如果我们现在不考虑在战略位置上投入的话，那么我们如何做到行业领先？现在公司的经营状况比较好，正好你们运营商 BG“三朵云”营销装备的建设可以消耗利润，提前构建能力，储备能力。

### 五、运营商 BG 定位为能力中心、资源中心和客户解决方案设计中心，倾听客户需求，过滤客户需求生成客户解决方案并且传递到研发；研发瞄准技术的未来实现形式。这两个 Marketing 要通过争吵达成一致，来指导研发，构建联接大平台，以规则的确定性来应对不确定性，两只轮子共同驱动公司前进。

一定要让听得见炮声的人来呼唤炮火。这样前方使用炮弹有一定的自由度，根据战场情况自主决策；财务事后给他算账打了多少炮弹、生产了多少粮食，来约束；审计部门去查炮弹壳在哪儿，核实真实性。没有打到苍

蝇，然后就没有获取分享制分配，这由人力资源系统、干部部门来决策。我们把成本关联起来，过几年就会形成科学的作战方法。我们把作战权力前移，同时也要把监督组织前移，成立子公司董事会。这样综合起来，前方贴近客户，战争面打得也宽，又有运营商能力中心和资源中心的支持，市场就更加拓宽了。所以我认为区域应该是呼唤炮火的指挥中心，不拥有军队，但是拥有作战权力；你们 BG 就是能力中心、资源中心、客户解决方案设计中心，拥有军队，但是没有作战权力，军队移动需要指挥中心批准，否则它不给你预算。我们就用十年时间，把作战体系真正按这个思路做起来。

## 六、牢记全联接使命，聚焦主航道，敢于战略投入，更高维度打赢下一场战争。

我们要永远记住一句话，公司的使命是构建更美好的全联接世界，其他都不是我们的事。我们聚焦在管道战略不能把面走得太宽，我们只有聚焦到少数的几个支撑体系[1]，才能做大、做强。如果我们一看到处是机会，四处出击，那我们就会把力量分散了。对于华为公司来说，我们的战略机会点在管道的信息传送这里。你们要和弟兄们说“上甘岭”下面全是钻石，我们要帮助运营商建立起信心。我们知道在主航道上创新太难了，没有厚积是不可能薄发的。你们可以去看看中央电视台播放的《神秘的刚果河》，看那渔夫如何在波涛汹涌的刚果河上捕鱼。

对于你们所提到华为市场特征中的“高技术门槛”应该为“高门槛”，有两个理解。我刚才讲争夺“上甘岭”的高端，但是我们在低端产品上，要标准化、简单化、免维护化，形成一道防火墙。如果我们在山脚下就构筑好了防线，那敌人怎么上到我的山顶呢？我们的网络产品要建立一个防火墙的门槛，但这个门槛不一定是技术；“高门槛”指综合的能力，不仅仅是技术与高端产品。

今天你们的“三朵云”这种业务体验的方式很好，但是你们的场地比较局促，配套的硬件环境可以参考西安网络运维中心，改善优化以提供更好的客户体验。另外，现在高培的会议室不是正在改造吗？以后高层客户会议体验也不一定全部要来这，可以对部分有条件的会议室改造成可以演示与体验的环境。这些你们跟基建部门配合，拿出一个公司客户接待会议室的建设电子标准来，并交给基建部来实施闭环。（2015 年 10 月 14 日）**在变革战略预备队第三期誓师典礼上的讲话**

2015 年 7 月 31 日

**【导读】**针对变革战略预备队，任正非在短时间内就有四次讲话，分别是 2015 年 3 月 31 日、5 月 4 日、5 月 8 日、

7 月 31 日，可见其对流程变革的重视。

非常高兴看到大家的精气神，变革是需要一点血气方刚的。大家通过参加变革典礼来感悟了变革，回到区域后就要和具体实践相结合，对准多打粮食和增加土地肥力，把变革扎实落地。

一、变革的成功离不开公司高层领导的决心，要勇于革自己的命，把权力逐步放下去。一线要按照全球变革部署的落地节奏，有计划、有步骤地持续深化变革，实现流程畅通。

20 多年前，IBM 在和我谈变革的时候，问我是不是下定决心变革？IBM 说绝大多数西方公司没有想好，因为改革就是革自己的命，世界上没有几家公司能够真正成功变革。

变革就是革我们自己的命，因为当我们公司运作流程化以后，高层就没权力了。这些年通过一系列的变革，我们高层领导勇于把自己的权力逐步放下去，表明我们是有决心革掉我们自己手中的权力的。

变革首先就是要使流程通畅。我们现在的流程实际上是不通畅的，这是机关职能没有转变、没有合理放权的结果。

以前，我们第一轮变革是把计划下放到地区部。放下去以后就变成十几个地区部计委，十几个计划再来合并成一个计划，这样在管理上，比以前的一级计委就更靠近现实了。

我们第二轮变革就是让听得见炮声的人来呼唤炮火。后方平台负责服务、支持及监管，以系统部和代表处为主体的作战部队，逐步实现让作战部队来指挥战斗。

变革虽然取得了进步，但是公司管理体系依然存在问题，还需要我们进一步地深化改革。一线要加强变革学习，按全球部署的变革落地节奏，有计划、有步骤地进行，不断地培养金种子，让种子到各地去生根发芽。我们多出一些有实践经验的干部，重视变革中的人才成长，与质量提升。让一批优秀的项目经理，走上管理岗位。

另外，有些地方的业务可能面临各种困难，比如货币贬值、战争等，但不能以此为借口不变革，大家要因时因地进行变革，自己与自己比，对标自己昨天与今天做事的过程，看哪些地方改进了，就行了。

二、公司将来在人力资源政策上，要异化人才金字塔架构，持续拉差距，给火车头加满油；在产品战略上，我们要坚持聚焦主航道，厚积薄发，把科学家的技术创新和 Marketing 的市场需求导向有机结合起来；在内部管理变革上，针对确定性的业务，要做到流程化、简单化、标准化，进一步提升效率和效益。

华为公司已处在一个非常好的状况，第一，我们有十几万员工团结在一起，只有一个价值观；第二，大家有目标、有方向；第三，优秀贡献者会有更多的收入。今天我们主要从内部生长出一批干部，叫内生干部，我们价值观架构好了以后，也欢迎外来的精英们一起加入，形成一个混凝土结构[1]，让我们更好地向前进。我们就能够带动整个公司，爆发出巨大的能量。

在产品战略上，我们比其他人早了两年看到社会流量会无限变大，主动聚焦在一个主航道，在世界上领先了。主航道上的创新是非常难的，要厚积薄发，不是所有人都能做到。华为公司现在要做十年、二十年，甚至更长时间的技术突破，必须要耐得住寂寞。

现在我们是两个轮子在创新[2]，一个是科学家的创新，他们关注技术，愿意怎么想就怎么想，但是他们不能左右应用。技术是否要投入使用，什么时候投入使用，我们要靠另一个轮子 Marketing。Marketing 不断地在听客户的声音，包括今天的需求，明天的需求，未来战略的需求，才能确定我们掌握的技术该怎么用、投入市场的准确时间。

在管理变革上，摆在大家面前也是非常严峻的挑战。变革队伍的大多数人从事的是确定性工作，大家要有信心去研究。为什么欧洲基站安装成本，有的国家要 2 万欧元，有的国家只要 3 千欧元？这都是因为我们对确定性工作管理不够好而造成的高成本，确定性作业没有流程化、标准化，没有很好地对数据进行统筹的结果。这些钱都是大家的奖金啊，挤出来不就分给大家了吗？在这方面改进一点，效率就提升一点，贡献就多一点，公司就处于一个非常良性的循环过程中。比如 Turnkey 工程，我们已经从过去的不明白到了现在的基本明白。未来我们要研究怎么把各项业务做的更好，百尺竿头更进一步。

三、变革战略预备队给大家提供了学习的机会和平台，要让所有的业务人员、财务人员、管理者都来洗澡，支撑公司内部管理变革的成功。变革战略预备队的培训要加入 15% 的财务人员，要从对效率负责，进步到对效益负责。

变革战略预备队把大家都拉来洗个澡，有的人洗得挺干净，将来有可能当将军；有的人洗得不够干净，但是他也会了一点，工作上也有改进，工资涨一点，多挣点钱，也可以快乐地度过平凡的一生。

我们首先要用三年左右的时间，把不明白人换成明白人。大家洗完澡就算明白人了，那么你们就被换到相关岗位，把那些不明白人换下来，让他们也去洗澡。往后，我们再用三到五年时间，把明白人也再换成一批优秀项目经理做主管。将来如果没有实践经验，原则上是不准做公司主管的。

变革战略预备队给大家提供了学习的机会和平台，让所有的业务人员、财务人员、管理者都来洗一次澡，支撑公司内部管理变革的成功。流程打通还是为了多产粮食，提升管理的效率与效益。变革战略预备队的培训要加入 15% 的财务人员，要从对效率负责，进步到对效益负责。

## 后，祝大家一路平安，多保重身体。谢谢大家！（2015 年 9 月 24 日）在战略预备队业务汇报上的讲话

2015 年 7 月 30 日

**【导 读】**建立战略预备队的目的是什么？1、为主航道培养有战略洞察、战役管控能力、战斗意志和自我牺牲精神的职员、专家、主官。2、当出现爆炸性机会点时，在行政组织上快速调整，战略预备队快速培养人才，争夺战略机会窗。3、挑选高潜质人员入队，从散兵训练走向铁三角实战训练。

### 一、建立战略预备队，通过训战结合，教会大家如何正确地做事。

首先要明确一点，为什么要有战略预备队？公司正在转型到一种新的管理方法[1]上，一定要让所有人学会正确地做事。因为公司转型后，并不一定每个人都能接受，特别是高级干部，所以战略预备队[2]不只是培训优秀的骨干员工，也包括各级重要岗位的干部，如果高级干部不会正确地做事，被新员工架空[3]，这也是灾难。老干部、新干部统一在一个作战平台上培训转型，老干部不是要去操作这个平台，而是经过训练后，能够理解这个平台，有决策的能力。

目前有些干部没有决策能力，不断没有目的的会、会、再会。而对于那些具有领袖潜能、善于抓住主要矛盾和矛盾的主要方面的人，我们要通过战略预备队的循环赋能，把这些草莽英雄转换成优秀的职业经理人。有敢于胜利的精神，才能善于胜利。

第二，战略预备队不局限现有的七个预备队，整个公司的各个领域都应该滚动进来，如 IT、内服、财务管理……。战略预备队是公司能力建设的机制，识别出一种关键能力就要建立一支战略预备队。有些领域找不到合适的人来做教官，可以从国内、外业界找一些优秀人员来给战略预备队培训，包括华为的离职员工。而且交付班的预备队，要把研发的项目经理放进去。因为研发也是交付，应该去听听实际的社会需求，真实了解工程等各个方面如何使用，才不会脱离实际。（李杰：把研发青训班移到战略预备队来统一管理。）

战略预备队现在在池 4600 人，将来至少应该达到 10000 人，这样也能把一部分利润储藏在人才的培养上[4]，才能多回流一些种子去岗位。另外，目前子公司董事会运作得不错，将来也要把董事循环进来，建立起双向自愿流动机制。

（李柯：目前公司战略预备队有 7 个，将来还会有更多的预备队卷入进来，新预备队卷入进来时，需要有一个标准化的运作机制。战略预备队联合项目组作为战略预备队建设的能力中心，提供共性方法论、流程、HR 政策和运作机制。）有这样一个标准化运作机制是正确的，但不要过于在乎。华为也是从幼稚走过来的，从对交付等各方面都不明白走过来的，今天把我们这二十年来摸着石头过河的东西，标准化灌输给这些人，就缩短了任职能力达标周期，提高岗位胜任能力。

二、战略预备队要选拔出优秀尖子，直接跨岗位、跨领域分配去作战，项目做成功后，推荐上岗、升级。第一，战略预备队永远都要选拔出前 20% 冒尖的优秀学员。战略预备队考核计分制度可以借鉴美国考试制度，考在前面 20% 或一定分数线就为满分，这样战略预备队选拔出来 20% 优秀学员，就可以作为你们自己的作战队伍，派往前线。再在项目实践中表现优秀的人中选前 20% 作为教官的助教，助教工作一段，直接分配到作战部

队去。战略预备队训战结合，一部分工作是确定性的，一部分是不确定性的，所以冒出来的尖子应该都是精兵。

战略预备队集中精力的目标就是培训人。战略预备队只管教官的任职资格，对优秀学员主要是能力评价和推荐。学员的任职资格，由将来的使用单位评价，学员分配到哪里去作战，哪里就负责他的职级管理。有些优秀学员还可以留下当教官，在作战过程中，带三个学员或一个项目群，这样快速覆盖。有些人担任了半年的教官，战略预备队就要负责给他评级了，这个职级人力资源体系要认同，然后他带着这个职级上作战部队。第二，对于这 20% 优秀种子，战略预备队直接跨岗位、跨领域分配，投送到艰苦的地方去担任重要职务。在作战过程中，战略预备队的干部部门也要去跟踪观察这批种子到底做得怎么样，一部分种子把项目做成功了，直接推荐出去上岗、升官、升级。比如推荐某某可以直接从 16 级提到 18 级，可以做五千万美金以上的项目经理……。这样学生满天下，教官也有成绩感。

战略预备队也可以组建一个蓝军司令部，挑选一部分尖子组成。原来公司有很多工作方式不规范，比如有些国家用两万欧元装一个基站，有些国家只需要用三千欧元装一个基站，花两万欧元的明显存在浪费。通过训战结合，蓝军司令部去示范一个样板给他们看看，推广样本，这样把浪费的成本降下来，然后给种子涨级分钱。哪个年轻人不想升官？机关干部下去做项目经理，做得好的，可以破格提拔升级回来机关做正职。这就是榜样的作用，大家就会积极参加循环上战场，公司的战斗力倍增。

变革战略预备队，多数人都可以返回原单位，少数人全球配置。参加变革培训的人员要适当打散，否则回去容易习惯性操作，认为人熟比流程快，就“复辟”了。因为如果原岗位上仍是原班人马，容易又按老方法做事，不习惯用新流程；而被打散后，互相都没有沟通过，只能按新流程走。

第三，目前公司单业务专家容易成长，但是多业务的综合专家很难成长起来，也可能通过战略预备队的循环赋能产生。无论在哪个领域都可以重用一批人，有人经过多次循环，就是多业务专家，合同场景专家就产生了。近公司会签发一个关于合同场景专家的文件，也正在拟稿从合同经理到合同场景专家的任职资格规则。在高端人员中，有一部分人继续作为专家在上升，另一部分人逐步使自己的能力综合化，逐渐产生一批能跨领域的专家。目前可能局限在交付，将来要扩大到研发等所有领域都有这个训练。

### 三、华为大学提供师资和教学交付管理，善于组织和总结。

华为大学提供师资和教学交付管理，善于组织和总结。我已同意华大在去年实际人数基础上再逐渐增加 10 个人力编制，并且将一些杂事外包，集中精力在教学和教学交付工作，增强华大能力。客座教授也要增加几个，合理定课酬。

第一，华为大学要组建一个人力资源教研组。与干部部长战略预备队一起培训，当然也要给业务战略预备队上几堂人力资源课。要给所有项目经理讲讲如何管人，否则学员回去还是只会做事。

第二，所有战略预备队都要有精气神，保持组织必胜的信心。你们看，变革战略预备队唱歌、起队名……，看上去很幼稚，但只要坚持这种精神不断优化，总会找到一条路，这就是“精气神”。士气、斗志就是一层膜，当爆以后，可能就进入另一种状态了。

第三，主张战略预备队的班级编号采用时间编号。这是不容易忘记的，同是这个班的学生可以有个微信群组，就建立起朋友圈。这样学员就有了不断参加充电的可能。另外，战略预备队颁发的毕业证书，可由华为大学校长盖章。

第四，华为大学要重视同等学历认证。因为公司将来某些岗位会使用一批专科生（包括大专生、中专生，通过同等学历认证，使有些基层员工增加一些基础知识。这样我们就不是教条主义的唯学历论，让全公司团结一心。

四、华为结合自身特点，独创的人力资源机制很重要，要好好维护和优化。

第一，华为的实力是潜能的释放，关键是人力资源激励，把长期激励和短期激励都能分配好。我们一定要以发展短期激励。长期激励起到了让公司稳定的作用。

第二，非物质激励（如金牌奖、明日之星）也同样要有评价机制，精神激励是无穷的力量。今年上半年已经民主评选完了第一期 2014 年的几万名“明日之星”，评选的过程可能很艰难，不一定所有地区的评选方法都很合适；今年下半年还要评选第二期 2015 年“明日之星”时，相信就具有一定经验了；明年还要评选第三期“明日之星”。当三次“明日之星”评选完成后，基本上的优秀员工都能获奖，没有得到奖章的人就会有危机意识了。

相信基层部门的评定大多数是科学的，至少我们把名单拿出来先看看，是否把优秀人员埋没了。公司的荣誉奖励也要做一个大数据平台，各个部门都可以来登记，放给全体员工查看，漏登记的补上。

第三，有些岗位应该按责任和贡献来定岗位职级，而不是按技能。操作岗位应该是绝对考核，不再是相对考核。而且不是只看学历，学历再高，不去努力，也没有用。我们要团结一切能干的人，扩大我们的队伍。

第四，公司保持每年招进五六千优秀尖子毕业生，高级干部要亲自去面试，把握住招聘质量。否则招聘进来再淘汰，太浪费人力成本。我们要把尖子生都捞进来，不强调多少级，工资可以有差异化，特别优秀人才的工资可以定高一些。当走到 15 级以后，再逐渐按照公司统一的薪酬框架标准[5]。

第五，人力资源体系的优秀干部要提拔，人力资源能力是我们公司独特的一个战斗群，是公司的宝贵财富。过去因为公司政策的严格苛刻，流失了一批人，也可以允许回来。真正团结一切可以团结的人，公司实力就越雄伟。

我们摆一个决胜的架势，当未来三五年销售收入超过 1000 亿美金时，我们依然满怀雄心壮志，具有很大能量。我们采用训战结合的方法培养干部，而不是抛弃干部，只会更强大。所以战略预备队是重要的工作之一，既不能抛弃老干部，又要让新干部快速进入状态。我们先学会正确做事，少数尖子冒起来了，就给他们更阔的眼界，让他们自己去“悟性”成长。（2015 年 10 月 12 日）

[1] 班长的战争！班长的战争！班长的战争！

[2] 特种部队，即机动的专家队伍，起助攻作用，使用成本核算到项目。

[3] 如此，老员工也不能躺在功劳簿上吃老本。

## 与英国研究所、北京研究所、伦敦财经风险管控中心座谈的纪要

2015 年 7 月 14 日

**【导读】**2014 年，华为的全球财务风险控制中心（FRCC）在英国伦敦成立，监管华为全球财务运营风险，确保财经业务规范、高效、低风险地运行，网罗了一众高端金融财经专家，包括资金、税务、账务等领域。

我不知道英国研究所离伦敦这么远，下一程活动又安排急了，只好把资金风险管控中心的人叫来一起座谈了。这些经济专家的目标与你们科学家的目标，风马牛不相及，坐在一起，耽误了你们的时间，对不起了。

我们的财务定位是一个保守的组织，安全是第一位的。听了风控的汇报，看来我们选择伦敦作为财经风险控制中心，是正确的。当时我们认为伦敦有几百年的金融中心的经验，在这个地方建比在中国建要强。

而科学家要敢想敢干，敢于去冒风险，与保守的财务是矛盾的。我们 2012 实验室的收敛值是小于 0.5，那么说我们允许有一半以上的失败。而资金的安全，公司决不允许失误，我们要重视资金人才的培养、选拔与引进，充分发挥他们的作用，也要重视操作流动量 7000 亿美元的执行者，以及对他们的价值评价。我们的风控中心做得比我想象的好。当时，我只是提议对区域风险的管理，你们现在已延伸到全球化。不同国家、不同时间、不同场景，风险是不一样的，我们对各种情况应有预案，尽可能减少损失，确保我们的业务不保守运作。不因风险我们就不前进了，也不因前进而不顾风险。我们严格规定，绝不进行金融投机 展金融业务，绝不使用金融杠杆工具。我们不可能在两条战线上，同时冒风险。踏踏实实的靠产品与服务的优质赚钱。对于参与 P2P 受损、投资股市受损的员工，不值得同情，各级干部部门，要帮助他们被清理出公司的奋斗队伍，让他们专心的去搞投资。让第二职业变成他们的第一职业，公司不允许员工有第二职业。

英国研究所是在主航道上创新的能力中心。主航道上创新是非常难的，只有厚积才能薄发。要在世界 前端的主航道的前沿进行突破的话，不是博士就可以的。博士（包括博士后）只是拿到了一只桨，船在什么地方呢？像央视“神秘的刚果河”上的渔夫奋力在波涛汹涌的刚果河上，力尽九死一生，才捕到鱼那样，突破的艰难是人们难以理解的。我们十五万人奋斗了二十多年，才划到了起跑线。突破就像奥运会金牌获得者一样，是代表人类突破。这有多么难，我们也要宽容那些一时做不出成绩的歪瓜裂枣。在科学的道路上，没有平坦的大路可走，只有不畏难的人才会到达光辉的顶点。我们一定会有一批优秀员工坚持奋斗着，终会获得上甘岭下面的钻石矿。

聚焦在主航道上创新，这是非常非常难的，我看到你们做的各种各样的研究创新工作，都是在主航道上添砖加瓦，不做到一定的修炼，在这个前沿阵地是无法突破的。但是，我认为人类社会出现大数据流量，应该是几千年来的一次。当第一次人类出现大数据流量时，我们公司提供的支撑系统设备，已排在世界前列，是难得的光荣，也是难以承担的责任。我们以后还要走在世界 前列，如果我们不能走在世界 前面，我们公司就会落后，落后我们公司慢慢就会收缩，那我们前面的努力就白努力了，所以我们要聚焦在主航道上创新，不在非战略机会点上消耗战略竞争力量。我们聚焦能量还不一定能成功，分散了肯定不行。技术进步太快了，我们稍有迟疑，就会被抛弃。

我们的科学家、专家应不顾一切的往前冲，探索主航道所需的未来的大自然秘密。这些秘密本来就存在，只是我们不知道，等着各位专家去发现。例如 5G，本来就是物理现象，本来就客观存在的，如果我们没有基础，就不能发现。当然发现这些现象的工具，除了数学还有各种方法与手段……。我们这样矢志不渝做，会不会单刀直入，会不会成为一个指向天空的细长条，像一根豆芽菜呢？遭遇仁川登陆呢？不会的，我们垂直前进，但我们的系统是 放的。我们坚持对内 源、对外 放的政策，坚持优胜劣汰，物竞天择，会越来越有竞争力的。

科学家对产品上市说了不算的，掌握的新技术，要由 Marketing 根据市场的需求来决定产品化投入的时间。我们有 8000 多 Marketing 与行销人员在听客户的声音、现实的需求、未来的需求、战略的机会……，只有在客户需求真实产生的机会窗出现时，科学家的发明转换成产品才产生商业价值。投入过早也会洗了商业的盐碱地，损耗本应聚焦突破的能量。例如：光传输今天是人类信息社会 大的需求，而十几、二十年前，贝尔实验室可是早发现波分，北电是首先产业化的，他们可是领导着人类社会，北电的 40G 投入过早、过猛，遭遇挫折，前车之鉴，是我们的审慎的老师。

我们要把战略的能力中心，放到战略资源的聚集地去。大公司要敢于用密集投资，缩短追赶时间和延长机会窗启的时间。所谓范弗里特弹药量，就是这个意思。

对于大流量传送，我们既不知道未来流量有多大，也不知传送的形式是什么。因此，我们在研究不能靠赌的方法。赌一种机会是小公司投资不够的作法。我们有的是钱，对未来的实现形式可以有多种假设、多种技术方案，随着时间的推移，世界逐步倾向哪一种方案，我们再加大这方面的投入，逐步缩小其他方案的投入。且不必关闭其他方案，可以继续深入研究，失败的项目，也培养了人才。例如当年我国核爆就有两种方案，邓稼先方案、王淦昌方案，王淦昌方案在当时的工业条件上实现有困难，中央先批准邓稼先方案，但王淦昌不仅全力

支持邓稼先，而且也不气馁，继续研究，后来也成功了，为我国的重型核爆作出贡献。氢弹之父于敏，走了不同于别人的热核聚变，中国的氢弹也爆炸成功了。美国也惊叹，热弹也有第二条道路？华为的高层领导与专家，要有气量，容得下不同意见、不同道路。

我们不要急于将新技术过快的推向市场，我们要有战略耐性，可以后发制人。我们一直在窥测客户需求的方向，我们并没懈怠，就像一只猫，弓缩着身子，直到市场机会成熟。我们不会麻木到大机会出现还不行动。同时，要研究如何保护客户的投资，物尽其用，不要尽想颠覆。

## 在子公司监督型董事会管理层监督方案及试点情况汇报上的讲话

2015年7月13日

**【导读】**子公司董事会是代表公司在一线进行实地综合监督，是权力机构。审计、稽查、内控、OEC、法务等都是执行机构，他们要支撑子公司董事会做好监督。子公司董事会体现的是“权力价值”，不是去跟这些体系争工作、分工作，而是这些体系要对子公司董事会负责任。华为计划用3-5年时间建设好100个子公司董事会综合治理平台，配合授权体系逐步将权力下放给“班长”，以增强一线作战能力和满足客户需求的能力。

一、子公司[1]监督型董事会是监督子公司对内、对外合规。逐渐从目前的仅监督对外合规，向对内合规延伸。子公司内、外合规两手都要抓，通过看风险、看机制来履行监督责任。

监督以对内、对外合规为抓手，通过尽职调查和访谈，看子公司有哪些风险，看机制建设方面有哪些漏洞，看管理层有没有管好自己、管好下属、建好机制。将BCG违规、业务造假[2]、组织氛围作为切入点，以建设和预防为目的，而不是直接操手。目标是发现问题、暴露问题、提醒管理层消灭漏洞和推动机制的优化。目前子公司董事会在筹组阶段，先从对外合规开始，下一步将内、外合规都要管起来，这样逐步走向未来的全面监督。

第一，看风险：首先要扫描高风险的领域，通过几个方面来获取输入：一是审计、内控、HR、法务等部门的输出，二是区域以往的案例，哪些问题是多发的？三是结合识别的重点风险领域，沿着这些领域的风险场景进行梳理。

第二，看机制：透过发现的风险和漏洞，看子公司管理层在集团政策落地方面是否有效，有没有建立起有效的流程和子公司监管的大坝，有没有把教管查处法落地，机制方面有没有漏洞和不足，提醒管理层去改进。二、子公司监督型董事会的独特价值就是在一线代表公司进行实地综合监管。

未来五年，华为的销售收入很快会达到一千亿美金，将来一定会把作战权力授到前方，就不是单一平台管理，也可能有多个平台管理。所以就需要有一个中立的、代表公司的机构去一线进行实地综合监管，这就是子公司董事会的使命。

第一，为什么叫你们为子公司董事会，而不是一个部门？子公司董事会不是部门，是权力机构。你们监管的触角要深、要广，哪里监管不力，就要提出来“我们要加强监管”；没有人去加强监管怎么办？你们写报告要他们增强监管力量；要是他们还不好好干，出了问题，你们就出问责报告向上汇报。并不是事无巨细的取代职能部门。

子公司董事会也有推荐优秀干部的权力，有弹劾干部的责任。你们认为特别优秀的员工也可以提出提拔建议，让地区部去参考；你们认为特别不好的员工也可以提出意见。子公司董事会先组建，将来工作往前深入一步时，应该有干部的提议权、评价权和弹劾权。

第二，子公司董事会是代表公司在一线进行实地综合监督，是权力机构。审计、稽查、内控、OEC、法务等都是执行机构，他们要支撑子公司董事会做好监督。子公司董事会体现的是“权力价值”，不是去跟这些体系争工

作、分工作，而是这些体系要对子公司董事会负责任。但是眼前还做不到，就实行“双轨制”，这些体系既向业务线汇报，也向子公司董事会汇报，只是有些方面向谁汇报可能重一点、有些方面可能轻一点。现在还是业务线说的重一点，但慢慢地走向子公司董事会将有权力。内审部的权力监察是垂直领导的，但对集团监事会透明化。

子公司董事会是要行使监督权力。我只是让你们缓慢的前进，匍匐前进，不要一下子推进速度太快。公司变革不能像革命那样，不是要大浪淘沙，否则公司的组织和运作可能就被破坏了。

### 三、子公司监督型董事会董事一定要学会写调查报告，把问题反映出来。

子公司董事会作为督战队，代表公司去监督，要善于发现问题，把问题反映出来，不干预一线业务运作，也不帮他们掩盖问题。可以进行安抚，但安抚是工作方法，不是工作目的。目的还是要攻上“上甘岭”，多产粮食。

子公司董事要结合公司要求和区域输入，分析区域多发案例，访谈区域主管和员工，把监管重点梳理出来，做好充分准备，然后下去调研。访谈也可以包括外部的客户、供应商、合作伙伴及其他利益相关方。被访谈对象不需要准备什么材料，可以对被访谈对象和访谈内容采取保密方式，以鼓励他们畅所欲言。这样董事可以看到管理层看不到的，听到管理层听不到的，听到“真话”。董事要多看、多听、多想，不要急于发表意见，不成熟就少说；要充分发现问题、识别问题、报告问题，不要为地区部做背书唱赞歌，没有必要替 CEO 去挡子弹。

子公司董事要亲自下去做调查，去读报表、报告等等，了解真实的情况，还要学会写调查报告。郭平的报告《机关一定是为一线服务并提供支持的，老让一线证明“你妈是我妈”是不正确的》就是个范本，你们要学一学。调查不一定都要全面反映问题，反映一个局部问题也是很好的。

### 四、与监事会的关系。

第一，监事会和法务部要制定一个合规方案，这是接下来的重点，要从制度上来解决问题，重在建设和预防。监事会制定的合规方案更多的倾向于防治风险，法务的合规方案更多的是对外部法规的遵从，当然这两者也是可以交叉的。不要把精力全都用在抓“臭虫”上，这轮臭虫抓完以后，如果没有解决制度建设问题，下一轮“臭虫”又会出来的。

第二，公司大会议确定监事会垂直向下，从内、外合规着手，一步一步地把监管做深入。监事会从建立内外合规始，加强干部的监管赋能和建立规则，一点一点慢慢深入下去。监事会如果不参与其中，既不知道子公司干部，也不知道子公司业务，怎么能抓好监管？子公司董事会和监事会合手，加强监控重装旅的干部循环，监事会要参与进来。

监事会始协助子公司董事资源局和投资管理部把子公司董事会建立起来，将来由监事会对子公司董事会直接管理；投资管理部和子公司董事资源局要抓好董事赋能，要加强子公司董事资源局专职董事数量的充实，只要是主管调岗，都要去监管重装旅“洗澡”，然后可能继续走向行政管理岗位的干部，也可以在子公司董事会干一段时间，这是双向流动的。

东南亚和中东试点做的不错，可以在全球其他区域继续推行验证。（2015 年 8 月 25 日）

[1] 华为在全球有多少子公司？其中多少是业务性的，多少是财务性的？

[2] 2014 年 9 月华为 EMT《关于对业务造假行为处理原则的决议》指出几种业务造假行为：伪造、变造、篡改印章或签名，签署虚假合同或其他文件；签署阴阳合同（指同一次交易中，在客户界面和公司界面分别签订两份不同的合同）；伪造交付文档、提供与业务实质不相符的交付进度信息或交付文档、隐瞒业务真实信息等，虚假确认销售收入；伪造或提供虚假业务单据（含文档）、做虚假的财务信息导致财务报告不真实。

# 在合同场景师建设思路汇报上的讲话

2015年7月13日

**【导读】**华为过去的销售合同和条款，很多基于标准的合同来的，运营商的经营状况差别较大，很可能一个运营商一个合同场景，急需合同场景师这个“参谋长”，来设置差异化的合同场景和条款，指导快速备货，快速验收，增加合同的契约性和严肃性。

一、首先将职责定位清晰。合同经理主要是对付确定性，沿着流程，对效率、效益负责；合同场景师主要对付不确定性，减少风险，逐步将不确定性转化为确定性。

第一，合同经理首先要对端到端流程打通、效率和效益负责任，保证主流场景能快速通过。目前公司合同经理做得还不够规范化，都是“蒙古人”在做合同经理，将来要成长起一批职业化的经理人。当然，“蒙古人”也可以通过努力学习获得进步。

目前我们在实际工作中，还存在着把一些确定性事务当作不确定性事务来管理，这样导致讨论时间长、效率低，过多精力浪费在确定性事务上，无法把精力集中在不确定性事务上。过去机关是一批行政审批干部，将来机关是一批优秀专家团队（如大视频、大流量、大架构、大服务、概决算、系统交付、综合维护、交易管理……专家）。一线需要时就尽快对前线支持，而且每三至五年，必须循环到前线去参加或主持项目实践。同时，还要发育地区部的专家团队，结合客户来落地。

第二，要把合同经理、商务经理分，不要混淆称为“合同商务经理”，两者职责不同。商务经理以商务为中心，沿着商务这条通道往前走，他们是规范的作业。合同经理沿着流程端到端地负责。经过实践锻炼，提高综合能力，提高效率与效益。扩大视野，也可以有一部分逐步成长为合同场景师。我们现在的变革战略预备队建设中，财务人员太少，说明我们的后备队建设中，是重效率，重在交付，而不是重在效益。要产生大量的项目CFO，可以由业务人员成长起来，也可以是财经人员的基础锻炼，也可以从离职的财经人员中吸收回来。战略预备队中要增加财经经理的数量。

第三，对于合同场景师，要跳出过去以岗定级的概念。我们的人力资源政策，也应随着合同场景师的落地而有所调整。

二、合同场景师沿着合同经理的任职资格序列发展（中基层是合同经理、商务经理，中高层可以仍是高级的合同经理、商务经理，也可以是合同场景师）。合同场景师的成长路径要适合公司多种业务的综合专家发展，具备跨领域综合能力的专家也可以成长为合同场景师，不要对第一批场景师求全责备。

第一，我们不要把场景师的标准搞得很复杂，后发现华为一个场景师也选不出来。华为公司有没有场景师？有。华为有光传输经理、无线经理、路由器经理、交付经理、客户经理、服务经理……，他们不是场景师。但如果能把这几种搞透，有综合能力了，那他就是场景师了。如果还能够理解所在国家的商法环境、交付环境、不同客户的交易条件、交易习惯等，就是高级场景师了。

第二，大量合同场景师应该优先内生成长，不能指望优秀干部都从社会上招聘。由郭平、易翔、邹志磊、李健、田峰、李柯等人组成合同场景师工作领导小组，将大家组织起来，加快成长。合同场景师必须来自“团长”、“营长”、“连长”，不可能“空中掉下个林妹妹”。有些人错过了时代也没办法，不追求绝对的公平。三、我们一定要实现LTC变革落地，这是公司长治久安的基础。变革战略预备队的培训覆盖面要扩宽。目前来看，LTC变革总体是成功的，也很有精气神。变革战略预备队的培训幅度和内容还应更宽一些。

第一，在变革战略预备队的训战内容中，增加场景师这块培训内容。针对合同场景师的培训，我们强调以区域为中心，由区域牵头拿出需求来，BG 做好资源准备。如果以产品为中心，又会变成各自为政。现在面对的客户需求是综合化的，那么场景师就必须具备综合能力。如果一个场景师综合不了，可以多安排几个场景师拼上去，也要满足客户需求。

第二，注重守城部队的培养，巩固变革成果。沿着合同经理这条路继续往前，团结合作，减少分歧。一个是往上走，培养合同场景师；一个是往下走，加强守城部队的能力提升。我们不仅重视攻城部队的培养，还要注重守城部队的培养。下一步，一定会出现攻城部队、守城部队相分离的情形。变革正在落地，攻城部队、守城部队已经进入作业状态，要合理地使用人。守城部队要根据岗位特点，允许有实践经验的专科生承担。我们选拔一批优秀的技师进入到实践岗位，做几年以后，又产生一批守城部队，巩固这次变革。如果变革成果不能巩固，终可能会被老方法“复辟”。我们下定决心，不准“复辟”。这次变革战略预备队训练结束之后，参加训练的干部不全部回本单位，要全球流动起来。区域管理部要介入进来，把训练之后的干部打散。

第三，这次公司的变革会有很大的转变，整个公司的工作方法都会改变，全体干部都有可能来参加“洗礼”。前段时间是实用化培训，将来培训覆盖面要延伸，包括地区部总裁、代表处代表等高级干部，也要和普通员工一个班参加循环赋能。当然不是要求这些高级干部必须学会使用具体表格，但是至少要了解情况，会说“要得，按刘司令的办！”。如果只靠一个普通员工去说服地总，那是很难的。通过更大范围的“洗礼”，让这些高级干部支持改革继续往前进，就会减轻改革的难度。我非常赞成黄埔军校的培训方法，大家看《人间正道是沧桑》，孙红雷作为一名普通战士，和旅长在同一个班学习，思想互相碰撞后产生的能量是很大的。今天汇报的内容挺好，我们在合同场景师的理解上逐步达成了共识。（2015 年 8 月 21 日）**在固网产业趋势及进展汇报会上的讲话**

2015 年 7 月 2 日

**【导读】**任正非这篇讲话从三个方面展现了华为的战略自信，即多路径饱和攻击；与思科（竞争对手）产品互联互通；培养科技外交家。

一、对于产业趋势，不能只赌一种机会，在研究与创新阶段要对未来目标的实现形式有多种假设，多条进攻路径和多种技术方案，多梯次进攻。大公司要使用投资密集，来缩短探索方向的时间。

大数据流量时代，没人知道未来的流量到底会有多大，固网将发挥重要作用，有巨大的市场机会。既然我们确定了大军滚滚向前的方向，就要把实现目标的多重机会都当成对目标进攻的多种方式。不能只赌一种机会，那是小公司资金不够的做法。

我们是大公司，有足够的资金支持，要敢于投资，在研究与创新阶段可从多个进攻路径和多种技术方案、多梯次地向目标进攻。在主航道里用多种方式划船，这不是多元化投资，不叫背离主航道。

现在的世界变化太快，别赌博，只赌一条路的公司都很难成功。因为一旦战略方向错误，损失就会巨大。二、我们坚决走简单化、标准化的道路，力争网络架构简单化，加强设备自管能力。

公司曾对消费者 BG 提出了三个要求：第一，把硬、软件做到标准化、简单化、生命周期内免维护化；第二，加大力度改善软件能力，把战略的能力中心，放到战略资源聚集的地方去；第三，改进商业模式，我们追求的是成功，而不是模式。同样，电信网络不要惧怕现有模式的转换，每个运营商都想摆脱自己困境，把矛盾转移给了设备制造商来实现降低成本的措施，这不是他们好的选择。我们提供好的解决方案，集中精力帮它建好网，让它多赚钱，然后共同分享成功的利益。

任何人都控制不了复杂的 OSS 系统，道高一尺、魔高一丈，任何一个事件都是瞬间发生的，不知道哪一秒会发生在你想象不到的故障。以前分级管理电信的问题，将来也可能在新的 IP 领域产生。数据往上传送也应该有分层收敛，甚至不主张你们在一个数据中心收敛，多层次数据中心收敛也可以接受。决策越多越复杂，有些简单的问题在下面分解了，上报的复杂问题就会减少。所以，不能说一层架构的网络就表明它很能干，其实没有什么意义；如果太复杂，一个小火星就可能会点燃一场大火。（查钧：我们推荐的 SDN 架构的分层收敛，两层架构，三层模型，大量的网元/网络/业务问题通过分层分域的控制器快速分解，需要上升到协同器的问题大为减少，复杂度大大降低，得到了运营商的认可。）

另外，我们不要对芯片未来发展走势忧虑，也不要对新技术未来成功有过大的幻想，传统芯片可以用并联、叠加的方式，传送大流量，只要能把大数据流量通过去就行。我们一贯主张，“智能”的发展要用正态分布统计模型来分析和指导战略投入。

（徐文伟：前二十年是移动的大发展时代，未来二十年将是固网和宽带的大发展机会。现在我们的单点产品技术在往前走，但是还要考虑如何融合光网、IP 网优势。对于下一步网络现代化改造和整网提升性能，网络产品线要勇于创新，敢于领先）布局一个国家的发展，不能只靠单点突破，还需要场景师，而场景师是我们公司所缺少的。

三、强化与产业优质资源战略合作，也可以和友商成为同盟，共同为世界创造价值做出贡献。也要注意客户的资源保护。

第一，不要总强调颠覆，要强调共同创造价值、价值贡献。我们能够和思科互联互通，让两家设备良好使用，就是我们的成功，不要排斥思科。有些路线上，我们也要和思科走向同盟者，看看他们所走的是什么道路，我们也要捧捧场。心胸要阔一些，华为之所以能走到今天，不就是我们把对手变朋友了吗？（查钧：在推动产业的良性发展上，我们与思科的利益是一致的，需要产业策略的协同，共同为客户创造价值，同时设备商间又存在竞争，是正常的竞争。朱广平：钱伯斯说，低端产品的白盒硬件对思科是一个挑战，很长时间内绝大多数客户会选择一个完整解决方案的供应商。针对有些运营商希望成为软件公司的做法，思科在软件方面也在优化，一旦中低端产品成为通用硬件，思科希望能够继续主导软件。）这个观点是正确的，首先，我们要构筑对白盒的质量和成本竞争力，若低端硬件白牌化了，我们掌握芯片；如果芯片没有差异化，那我们还掌握着软件。这就是说，防线也是一层层建立。

第二，强化与产业优质资源战略合作，提高自身竞争力。如果产业链有厂家能达到我们要求的水平，也要买他的产品。我们要用放的心态对待。如果我们不买，他们就把产品卖给别人，组合产业所有与我们不合作的资源，达到跟我们一样的竞争力量，这是不利的。所以，我们要放，也要和欧美厂家合作，分享利益。

现在我们大幅度改变了公司人力资源结构，让公司焕发出干劲和活力。我们优先考虑内生提拔干部，再外招优秀“蜂子”。我们要吸引优秀的科学家加入，不愿意加入又确实比我们优秀的，就进行合作。合作的目的是，你比我强，我搭你的车能够培养一批人。这样干部的内生成长和科研经费的纵深投资就增强了。

四、蓝军要真正发挥作用，允许民主自由发言。多听听反对的声音，有助于产品健康发展。

蓝军要充分发挥作用，红军司令应该从蓝军中选拔。蓝军司令能找到打破红军的东西，说明动了脑筋；如果找不到，就说明蓝军落后了，原来是“少将”，可以调到“炊事班”做“中校班长”，换个明白人继续冲锋。如果蓝军不去正面反对，如何能看到一颗将星在闪耀呢？

心声社区有一篇批评 SDN 的文章，我不在乎他的意见是否正确，在我们公司，能够有敢站出来反对的声音，这就是伟大。你们红军也可以写文章，蓝军先攻，红军再守，进行博弈，意见多了就会产生思想碰撞。现在 SDN 没有实践过，也没有在网络上 PK，听取一下反对的声音，也许有助于我们的产品做出来是健康的。

## 五、在研发队伍里，要培养一批科技外交家。

在前进探索的道路上，我们不能只有“坦克、飞机、大炮”，还要培养一批科技外交家。具有相当资格的优秀专家，他的特长不仅是单项突破，而是有广泛的知识面，综合能力强，就可以定位为“科技外交家”。

FELLOW 一心一意盯着新技术往前走，科技外交家广泛扫描，可以 FELLOW 助手的名义，去全世界到处与人喝咖啡交流，目标是综合性的听风声。听完以后，总能捕捉到一两个信息小苗子。抓住业界中突然冒出来的小苗子，回来输入到我们的平台中，经过科学家们务虚分析，如果方向正确，形成战略务虚会要点，输入到 2012 实验室，始启动未来十年或二十年的技术研究。有了一定的阶段性研究成果，再进入战略 MKTG 体系继续规划业务发展。

## 在公司质量工作汇报会上的讲话

2015 年 5 月 20 日

**【导读】**华为 宝贵的是无生命的管理体系，以规则、制度的确定性来应对不确定性。这是从人治走向法治的标志。在质量问题上，华为提出七个“反对”：反对完美主义；反对繁琐哲学；反对盲目创新；反对没有全局效益提升的局部优化；反对没有全局观的干部主导变革；反对没有业务实践经验的员工参加变革；反对没有充分论证的流程进入实用。

二十年前我去阿联酋，当飞机降落时，西亚非洲司司长告诉我，下去就是中东的香港。当时我不相信，下去一看，然后就写了一篇文章《资源是会枯竭的，唯有文化才能生生不息》。迪拜是没有一滴油的沙漠，现在比阿联酋还出名，这就是文化造就沙漠上的井喷。

华为公司也要加强质量文化的建设。目前公司在质量问题上的认识，仍然聚焦在产品、技术、工程质量.....这些领域，而我认为质量应该是一个更广泛的概念。我们沿着现在的这条路，要走向新领域的研究，建立起大质量管理体系。

### 一、什么是大质量管理体系？

第一，大质量管理体系需要介入到公司的思想建设、哲学建设、管理理论建设等方面，形成华为的质量文化。你们讲了很多“术”，我想讲讲“道”。你们看，法国波尔多产区只有名质红酒，从种子、土壤、种植.....形成了一整套完整的文化，这就是产品文化，没有这种文化就不可能有好产品。瑞士的钟表为什么能做到世界第一？法国大革命时要杀掉那些有钱人和能干人，这些人都跑去了瑞士，所以瑞士的钟表主要是在法语区，其中很多精密机件是德语区的。我再讲一个例子。德国斯图加特工程院院长带我去参观一个德国工学院，大学一年级入学的学生，他们都在车间里面对着图纸做零件，把这些零件装到汽车上去跑，跑完回来再评价多少分。经过这一轮，再 始学习几何、理论力学、结构力学.....等学科，所以德国制造的汽车永远是无敌天下。

每个人都愿意兢兢业业地做一些小事，这就是德国、日本的质量科学，没有这种文化就不可能有德国、日本这样的精密制造。我们为什么不能有这种文化？我们要借鉴日本和德国的先进文化，终形成华为的质量文化。如果公司从上到下没有建立这种大质量体系，你们所提出的严格要求则是不可靠的城墙，终都会被推翻。

第二，我们要建立起大质量体系架构，在中国、德国、日本建立大质量体系的能力中心。日本的材料科学非常发达，你们不要轻视京瓷，氮化镓就是陶瓷，那是无线电 主要的材料。我们要用日本的材料做全世界 好的产品；德国人很严谨，工艺、管理非常优秀；中国人善于胡思乱想，构架思维问题。我们把三者结合起来，就能支持华为全局性的质量。而且我们用工具、手段来代替人，购买世界上 好的工具，做出别人不可替代的产品，做到无敌，后就能世界领先。

质量文化、质量哲学问题，其实德国、日本都是 放的，我们什么都能看到，为什么还是生产不出德国、日本那么好的产品呢？我们要敢于在这方面加快发展。即使我们的表格被别人拿去了，他们也不一定能读得懂，不要在非战略地方浪费力量。我在达沃斯讲话，说我自己“不懂技术，也不懂管理，也不懂财务”，有人就说我装萌。但是后面我说“提了桶浆糊，把十五万人粘在一起，力出一孔、利出一孔，才有今天华为这么强大”，他不看后面这句话，看不懂，因为他不懂儒家哲学，也不懂妥协、灰度这种文化。我不像西方公司 CEO 什么都要懂，因为任务就简单明了的那么几句话，然后就是目标，具体做事是业务部门的事情。其实我们的目的很简单，形成一种文化，共同奋斗构建公司，再加上质量管理。我们现在口号很厉害，大家很兴奋，要把这种热情转到积极的文化当中去。

二、华为公司 重要的基础就是质量。我们要从以产品、工程为中心的质量管理，扩展到涵盖公司各个方面的大质量管理体系。

第一，质量不能仅仅涵盖产品、工程，你们现在是基础性理解，这点我已经同意了，你们就先把这一阶段推出去。质量目标我不反对，质量方针“华为承诺向客户提供高质量的产品、服务和解决方案”这句话太有局限性，把我们约束起来了。我们的操作可以局限性，但是口号不能有局限性。比如，IT 汇报提纲第一句话就应是“要想富，先修路”，这就是 IT 部门的纲领，要超前各个部门的需求往前走。

你们写好几篇文章，贴到网上去给大家“洗澡”，然后我们再来讨论第二阶段——涵盖华为公司整体的大质量体系。华为的所有方面都要以效率为中心，都要以质量为中心，一个要多产粮食，一个要产好粮食。我愿意跟你们切 来讨论，先讨论思想体系，形成务实，执行体系再讨论。达成共识后，目标就清晰了。

第二，华为不能只有一个首席质量官，应该涵盖很多领域。比如国家层面、BG 层面、产品线层面.....等各级组织都应该有首席质量官，把相应的权利授给他，尽量把责任制落实到基层。这点你们的想法和我是一致的，我认为很好。

第三，在质量问题上，要永远记得七个反对，而且要坚决反对。我们要继续贯彻七个反对，反对完美主义；反对繁琐哲学；反对盲目创新；反对没有全局效益提升的局部优化；反对没有全局观的干部主导变革；反对没有业务实践经验的员工参加变革；反对没有充分论证的流程进入实用。我们讲的是端到端的质量管理，要反对局部优化影响了全局优化。现在每个部门都在讲自己的优化，但如果妨碍了全局优化就不是优化。

三、高级干部与外部专家沟通后，要善于输出心得，让更多人吸收能量，推动华为公司的文化进步。

你们与外部理论家沟通的德国、日本质量文化，参加沟通的人都去写篇文章，贴到心声社区上去，对全员放，来推动华为公司的文化进步。高级干部要善于写心得，不用通篇大论，就讲自己的理解。我们在很多方面有共识，只是表达方式不一样，争取把表达方式标准化，然后传播出去，要让大家都在这里吸取能量，让年青人可以成长。今天的士兵里有“明日之星”，“明日之星”就是明天的将军。英雄不问出处，只要能做好，我们就用你。现在有些高级干部基本不读文件，公司文件凝聚了多少领导心血的结晶，每句语言都是经典的。如果只凭自己的经验工作，迟早会被历史淘汰掉。

当然，我们的新生一代能成长，也不能让时代抛弃老一代。要让他们去参加训战结合，接受新的方法赋能。训战结合就是新老混合班，地区部总裁、代表处代表和小青年一个班。地区部总裁、代表进入循环赋能后，不是要把他一定变成专家，只要他明白我们这次变革的意义，会讲“要得，按刘司令的办”，用领导的推动力能支持专家去变革就行。

四、华为公司 宝贵的是无生命的管理体系，以规则、制度的确定性来应对不确定性，争夺大数据流量时代的胜利。五千年来，世界文明古国巴比伦垮了，罗马垮了，但中国没垮。因为五千年的儒家文化，使中国拧成了一个面团。

华为公司 宝贵的是无生命的管理体系，因为人的生命都是有限的。我们花了二十多年时间，终于半明白了西方管理。只要公司不垮，就能无敌天下，如果公司垮了，这个文化就报废了，管理体系也没用了。我们要维持管理体系能有活力的持续运行，保持有动能，所以我们要保持盈利，逼大家不能搞低质量、低价格的经营。当然，也不能强调大幅度的激进改进，提出些莫名其妙的口号来。现在全世界没有哪家公司像华为一样，凝聚了十五万人团结起来冲锋。未来的大数据流量越来越恐怖，我们代表人类争夺大数据流量未来制高点，一定能在全世界取得胜利。

但是我们要高度关注刚刚提到的几个问题，因为支撑着华为的命运承载。华为已经走过了农民时代，正走在正规军的路上，我们要学会发射“火箭”、“大炮”……，提高我们对战略的认识、对战术的理解、对具体操作技术的能力，这是时代赋给我们的使命。公司没有 IT 支持的时候，我们就是健忘型组织，因为依靠人来固化一个东西，可能上个厕所就忘了。我们现在有了流程 IT 支持，那肯定是一步步改进。我们公司一部分以规则、制度的确定性来应对任何不确定性，逐渐走上正路。其实我们现在已经走在正路上了，只是还需要走得更好一些。

你们今天的汇报挺好，总体上我们达成了共识，下一步继续沟通。

## 在变革战略预备队誓师及颁奖典礼上的座谈纪要

2015 年 5 月 8 日

**【导读】**华为做的是技术商人，不是科学家，“科学家可以什么都不管，一辈子只研究蜘蛛腿的一根毛。对科学家来说，这是可以的。但是对我们呢？我们只研究蜘蛛腿，谁给我饭吃？因此，不能光研究蜘蛛腿，要研究客户需求……”（任正非）客户需求的研究和把握则需要精兵组织来承担。

一、 变革战略预备队要摸索总结出一种文化，通过训战结合的方式让全公司 LTC 流程经过的所有人都要来洗一次澡，让大家有精气神地上战场，每个人都投入贡献，每个人都分享成功。

很高兴看到大家刚才展现的这股精气神，你们看美国海军学院学员爬猪油塔[1]，锻炼的就是集体主义精神。变革队伍要敢于走出一条路，有志气在随后几年不断演练和完善中创造出一种适合自己的文化。变革队伍在工作上是严格有序的，精神上是有精气神的，这样就协调了。变革的目标要多产粮食，不产粮食的，要删减掉。精神转变 终要落实在产粮食上。

我们已经到了变革的 关键阶段，既不能抛弃老员工，也不能让新员工再摸索前进。我们要敢于破除迷信，相信没有谁当不了将军。变革要让每个人都投入贡献，每个人都分享成功。

要加强变革战略预备队建设，要通过训战结合的方式，让全公司 LTC 流程经过的所有人都要来洗一次澡，都卷入进来，让大家有精气神地走上战场。在全员洗澡的过程中，希望能接受规范的流程，总有一批人能够脱颖而出。地区部总裁、国家代表也来洗澡了，他们能支持专家改革，知道怎么来领导变革，就行了。

二、 变革目标设定要有现实主义精神，围绕近期目标来变革。LTC 变革要强调端到端流程打通， 根本是数据要通，做到准确高效地传递。

对于变革目标设定，要有现实主义精神，不要追求理想主义。公司应该围绕一个近期目标来变革，这个目标就是今天比昨天进步了，同时横向来看，比别人还先进一点。现实的标准是在变化的，变革没有一个绝对的成功标准。我们今天现实问题就是流程不通、信息不通、效率不高，相对好了就行。

LTC 变革强调首先是通，不要总是强调优化，急于去推出什么优化方案。必须要有系统思维，不要自己局部搞得很精，结果把全盘搞复杂化了，阻扰了端到端流程的通畅，有可能就会变出问题来。

流程通 根本是数据要通。“问渠哪得清如许，为有源头活水来。”数据要做到准确高效地传送，才能做到端到端流程过程数据可视、可用，才能支撑公司的管理可视化。我们现在的数据一是不准确，二是数据传送速度甚至低过物流速度。主要是因为我们不重视数据录入工作，而且信息流各环节责任不清晰。首先，要重视数据录入工作，保证录入准确。要让有实践经验的人来负责录入，不要唯学历论。其次，信息流要跑快，要向高铁学习，每个环节都要落实流程责任制，一定要按规律及时准确地运作。

另外，客户能不能改革，是一个非常复杂的问题，这方面我们不可能去帮助客户，也不要着急去改造客户。在客户界面上，多放几个人，效率不够高，我们能理解。

三、 未来公司前端是对付不确定性的精兵组织，后端是对付确定性的平台和共享组织。要把确定性和不确定性分离，通过合理的授权监管机制，让听得见炮声的人来呼唤炮火，提升公司的整体作战能力和效率。

精兵组织是为了应对各种不确定性，比如客户需求、交易条件、环境变化……等，关键是要判断如何降低经营风险。客户需求的不确定，主要指的是MKT和研发，每年花这么多钱，其中有很多就是不确定的。交易条件的不确定，指的是合同环境不确定，我们现在连合同的概算都搞不清楚，很少有项目是先把概算做清楚了再投标。而针对确定性业务，比如交付、服务、财务管理、供应管理等，我们要建立平台制和共享制，关键是考虑如何提升工作效率。考核确定性业务就是效率与效益。

这样，前端是一个精兵组织，后端是一个确定性的平台和共享组织，让听得见炮声的人来呼唤炮火，公司整体作战能力就提升了。我们公司权力体系将来会是两极，一极就是区域一线，贴近客户端，握有作战的指挥权；另外一极是BG，有支持和服务的权力。BG是以销售收入为中心，区域以利润为中心，这样两者之间就有一个制约。

我们提出变革要用三至五年把LTC打通，支撑账实相符和五个“1”的实现，就是为了打好基础，支持加强对基层授权。子公司董事会[2]是代表公司的监督系统，当他们有督战能力的时候，就可以把权力下放到前方的作战指挥中心。

四、 流程责任是分层分级的，不同层级应该有不同责任要求。流程责任制核心就是及时准确地提供服务和支持，追求是要多产粮食。

公司管理的宗旨就是高效、及时、准确地提供服务。管理不是要创新，而是要创造价值。就是多产粮食，减少人员，增加的价值就合理分享给大家。

一般认为流程责任制就是不能出事，强调出事要负责，缓慢不负责。如果是这样的责任制，我们公司就会成为一个惰怠的公司、一个垮掉的公司。流程责任制就是要及时准确地提供服务和支持，追求是要产粮食，而不是没事故。我们追求火车要跑得快，而不是为了不出事，就不发车。不能做到这一点，就说明他能力不行，换个有能力的上来。那出事怎么办呢？事后要追究啊。做的快又做得正确的人就应该破格提拔。

流程责任是分层分级的，不同层级的人应该有不同责任要求。从北京到广州的高铁线是端到端的，但是郑州站只要按命令把火车按点发出去，责任就结束了，不应该去操心广州有没有问题。

流程责任制已经率先在慧通和行政展试点，由于他们不是主航道，不会对公司业务产生大的影响。慧通流程责任制改革就是把末端私有化，责任制到了餐厅、小卖部的承包人。这个改革已经有起色了，现在大家吃食堂都觉得好。行政流程责任制改革就是把生产后勤和生活后勤合并起来，允许他们以基层为单位自主决策、自主循环，然后我们加强监督。

五、 将来公司的生产、供应等都要走向标准化、简单化，守城部队必须是明白人，要加强业务实践。

守城部队必须是明白人，要加强业务实践。如果代表处附近就有工程，为啥不利用周末去参加实践呢？伟大的背后都是苦难。个人发展 终都是取决于自己，不取决于别人。你想当将军，就得苦其心志、劳其筋骨，比别人多明白一点。将来公司的生产、供应等都要走向标准化、简单化，对员工提出了更高的技能和经验要求，大家要提高自己在本岗位上的技能。发扬阿甘精神，扎扎实实干好本职工作。

六、要想富，IT 部门要先修路，要通过购买业界先进软件包，为流程变革提供路标指引，并固化变革成果。

IT 部门要买一个现代化，而不是自己再搞一个现代化，要用“欧美砖”来建一个万里长城。

希望 LTC 项目组和流程 IT 两个组织要加强沟通、融合和协调。LTC 要积极与流程 IT 沟通，流程 IT 也要向 LTC 积极推荐，共同去研究并找到一个有效的解决方案。（2015 年 7 月 1 日）

[1] 这项活动创始于 1940 年，美国海军学院新生都要攀上涂满猪油的纪念碑来更换碑顶的海军帽。

[2] 华为作战权力在 前方，实行多平台管理，因此需要有一个中立的、代表公司的机构去一线进行实地综合监管，这就是子公司董事会的使命和职责。

## 在监管重装旅座谈会上的讲话

2015 年 5 月 15 日

【导 读】原标题是“在监控重装旅……”，从讲话内容判断，应该是“监管重装旅”。

一、首先要明确公司的监管原则。

公司总裁办电邮已经签发两个纪要，《在 1 月董事会上关于审计委员会 2014 年工作汇报的讲话》和《与人力资源委员会干部处人员座谈纪要》。你们监管班要去认真学习这两个文件，掌握政策界限。公司监管一定要明确以下两个原则：

第一，将来我们的监管有一个界限，事权与人权分 。对人的调查要慎重。我们不能随便用手段去监管、侦查干部。对干部的调查，就是讲事实、讲道理。应该是上级团队集体讨论，少数服从多数的表决程序。有保留意见的，报再上一级团队集体讨论，仍是少数服从多数的表决原则。

我们知道有些干部不好，可以对这个人有想法，但是要有事实根据。你不能丢了斧子，就怀疑他是偷斧子的人。调查干部一定要有批准程序。调查事实清楚后，把这件事交给 HRC 纪律与监察分委会，HRC 纪律与监察分委会去处理。

第二，我们要有原则和制度，哪些干部授权哪级组织去批准调查，必须有严格的调查程序和处理原则。调查的人你可以发表意见，但是对被调查人的处理不归调查部门，交由 HRC 纪律与监察分委会处理。如果我们没有这个制约措施，干部随便被调查，公司还有安宁吗？调查某个干部，其上级管理团队应该集体表决，少数服从多数。即使坚持要调查，请你上报上一层组织，去听取你的意见决策，但你不能擅自行动。不能因为一个人的意见与决定，就去调查这个干部，不执行一票否决权。否则公司就会出现帮派、圈子，我们必须杜绝这种行为。

我们在查事的过程中，可以向各级管理团队 放信息，如果说 放会走漏信息，走漏风声防范他不再干坏事，也是我们的目的，并不是一定要把他逮住才是目的。同事不是敌人，在被调查期间把问题一定要说清楚，擦干净了，爬起来又前进，还可以冲上甘岭去当英雄。现在的审计是为了避免我们的被调查者犯更大的错误，我们很慎重，不会草菅人命的。希望大家“力出一孔、利出一孔”，争取华为公司更大的胜利。

同时，贯彻干部的离任审计，任职期间一、两次的抽查制度。使人人感到自然。

二、子公司董事会是监督型董事会，从内、外合规 始。将来公司不断给前方授权的同时，也要加强监管。

有位离职员工写了一条微博批评华为公司的管理，说合规管理是法务部的事情，怎么又冒出一个子公司董事会？法务部是责任，子公司董事会是权力。现在法务部代表公司进行合规管理，各种规则、制度（包括项目）的一系列推行，是中央集权制式管理，对总公司董事会负责。将来我们要把中央集权式管理转变授权到前方管理，当地的法务、监察……就对子公司董事会负责，当然也要对上级业务部门负责。如果不这样转变的话，机关就会很臃肿。将来我们不断要给 了解业务、 贴近客户的作战团队授权，拥有权力的人要受到监管，监管团队也要前移。但是不等于机关部门不起监管作用，机关越来越加强专业化，用专业化的办法来支持前方推行实施。当地法务人员既要向子公司董事会及当地业务管理团队报告合规问题，也要向法务部主管汇报。当地法务人员还要参与本地合规能力建设。

三、内控的主要责任人是各级主管，成立监管重装旅目的是通过训战结合，给干部赋能，使之更好地担负流程执行中的监管任务。

第一，公司贯彻流程责任制，具体业务监管的责任不是审计部、监事会，而是各个业务口的一把手。以前我们的业务主管只管“冲啊、冲啊”，应该叫销售经理，没有担负起主管的责任。我们成立监管重装旅，目的是为了让主管懂得如何做主管，让一批主管在转身时来学习，不再只是销售经理、销售状元。

稽查、内控的责任要由业务一把手来承担，建立流程的目的是为了运营（结果与效率）。目前，第二层防线中的一部分权力会划到审计系统、监事会系统。

稽查是在事中抽查，形成遵从流程、不作假的威慑。通过训战结合，让主管学会去正确地做事、做正确的事。我们现在满腔热情，离职业化的道路还有距离。所以我们要通过训战结合来选拔干部，选拔以后，放到 困难的项目去干一干。干好了，当地就会对你有评价，你就一层层地升上来了。所以涨级不会是因为考试考得好，而且要根据在作战过程中的贡献。

第二，管理要标准化、简单化，提高效率。流程责任制的主体应该及时、准确地提供服务。按标准化、简单化审查相关事项，快速通过。不能过度监控。我们经常对终端讲“标准化、简单化、生命周期内免维护化”，像“印钞票”一样生产终端产品。管理也同样要做到“标准化、简单化”，指令清晰化。就像高铁的运行。第二，为什么要设这么多关卡审查呢？公司要提高效率。机关要为前方服务，要减少证明“你妈是我妈”的问题。而且你看高铁，哪次是由铁道部部长亲自去扳道岔？没有。所以对于账务体系，就是提供一个标准筛子，把绝大多数“沙子”都筛过去。只剩两个沙子过不去，上报到有关口，灵活研究处理措施。现在公司的信息流还跑不过物流，说明内部阻碍很多。如果这个干部没有能力，就要赶快撤换一个有能力执行的干部上来，这就是流程责任制。

流程责任制目前正在试点，第一个试点是慧通。实行流程责任制后，整个末端的咖啡厅、小卖部就走向私有化，责任人就是承包的老板。我们把货物卖给你，你把钱给我们，遵从我们的活动条款不违规，我们的监管就完成了。否则卖豆浆油条的地方，首先得有会计，又管钱又管账，容易出问题，还得派个出纳去，人多有矛盾，又得派个支部书记去……。增加这么多人力，而且还有股票，人工成本太高，谁吃得起你的油条。实行流程责任制以后，慧通在缩小，但是服务能力在增大。

慧通的改革是去矩阵化；行政系统也正在做流程责任制改革，是弱矩阵化；我们的主航道部队是强矩阵化。矩阵化管理有业务主管和流程 owner，流程 owner 要承担 95% 的责任；非矩阵化部门里，流程 owner 和业务主管是合二为一的。公司已有文件，你们应该去好好读读。总体来看，现在公司的工作量在减少，但收入在增多，那就是公司效率在提升，说明变革已经产生了一定作用。

四、流程变革目的是为了多产粮食和增加土壤肥力，但是不能急于求成。首先要实现 IT 流程系统的畅通，要想富先修路。

第一，首先 IT 接入系统一定要畅通，否则“让前方呼唤炮火”就是一句空话，用十年时间建立精兵组织的想法也不可能实现。“要想富，先修路”，先把路修通，延伸到 基层，把作战条件创造出来。否则炮弹都呼唤不来，如何谈精兵，各个代表处只能屯兵作战。流程 IT 部不能成为管制部门，而是服务支持部门。这些年流程 IT 部对公司发展做出了很大贡献，我希望你们还能做得更快一点。第二，LTC、账实相符落地以及“五个一”目标实现，就是在筑篱笆墙，做制度化建设。我们在推行制度的过程中，已经提出了一些量化指标。比如，流程变革能否减少人力？在技术上，公司内部已经 源，研发的重复劳动减少了，研发人力能否减少？将来实现各种管理落地，管理人员能否减少一些？这些管理的简化，都是我们要解决的问题、奋斗的目标。

过去华为变革没有目标，把管理搞得太复杂，增设了很多弯，增加了几万人。慢慢收敛、慢慢精简。现在我们瞄准了目标，终目的是为了多产粮食，不能多产粮食就没有意义。不能多产粮食的流程是多余的流程，不能多产粮食的部门是多余的部门，不能多产粮食的人是多余的人，我们围绕这个原则来简化管理。当然，增加土壤肥力的战略投入也是多产粮食。我们真正去执行，漏洞就减少了，流程的运行速度和人员的精简速度应该是加快了。所以，我们不能过度强调风险，设置过多的风险点。曾经有个办事处，为了一个十块钱的事情 了好几次的会，会的成本有多高？

我们今年已经看到一点点进步，在卢布、日元贬值幅度这么大的情况下，公司利润增长速度还很快，说明改革已经初见成效了。但是改革不能急于求成，一点点慢慢走，我们提出可以用五至十年时间来逐步实现。如果改革快了，上线和下线都找不到对口，流程关节就断了；而且走快了容易摔跤，再爬起来修复账务、修复业务要花很多精力。希望大家认真付出努力，一年比一年进步，总有一天，我们的管理会赶上西方公司。（2015 年 7 月 13 日）

## 与 BCG 顾问交流会谈纪要

2015 年 5 月 6 日

**【导 读】**“我们不能提高员工满意度，因为员工不是客户，否则就是高成本。员工需求是分析、归纳、调研出来的，只提供基本保障，规则就是市场货币化。”任正非一语惊醒梦中人，似乎很多企业这个问题都想错了。

### 一、任总对这次行政改革的建议：

任树录：我们总结自己的经验做法，学习国际大公司的某些优秀做法，扬长避短，去伪存真，来优化我们的行政结构。建好行政服务的 IT 平台，提供专业化行政服务的支持能力。对供应商管理要有一套核心方式，供应商能做的都让供应商去做，让专业的人来做专业的事，服务更好。顾问总结了国际几家公司的做法，与我们一起探讨来找到方向，达成共识。

BCG[1]顾问：今天想听听任总对变革的见解以及指导方向，待会我们会介绍美国运通、美国军队、谷歌的行政管理。

任总：行政体系每年花掉 200 多亿，所以我们要重视行政改革给公司创造的价值。行政变革需要变得更简单，而不是更复杂。这次引进顾问公司，建议围绕以下几点来推动变革：

第一，我认为改革 主要的一点，在建立行政统一服务的规则，针对需求对象，理清基本需求的标准，建立起以支持前方自主服务为平台，实行基层自我循环管理，自我监督优化。基于代表处的小循环，部分公共产品可以区域中循环或公司大循环，实行自我决策，自我监督。正确的利用外包机制，合理评价和监管外包资源，以补充能力不足。

我们请顾问来，重点是建立规则，建标准。行政平台建设的目的是方便支持与服务前方决策。以规则的确定性对付执行的不确定性。有清晰的规则，以及执行中有灵活度，事后监管。过去行政执行，无法建立起一个大循

环体系、中循环体系、小循环体系，各自太割裂，致使供应商有 9000 多个，管理复杂。我们支持发展 基层的小循环；有困难，有共同需求的地区需求，再走入区域中循环；全球普遍共同需求再转入大循环。公司全球化的采购小组，不是决策执行的行政组织，是以规范的服务确保以前方为中心。公司定规则，建立监管中心；区域建工具平台和监督中心。管理要下放到直接的系统，哪里需要，哪里建立管理。第二，生产和生活的后勤服务要解放作战主官，让前方作战部队聚焦作战，作战的主官应该关注战略和战争。

对于后勤保障，作战主官关注的是需求和预算，实现的措施由后勤来管理。

第三，后勤行政形成完整的自我循环决策管理体系，受事后制约监管，而不是事前请示的决策体系，这样主官才能聚焦在作战上。这点西方公司有很好的经验。

以前行政没有独立的自我循环管理权利，行政人员级别低，事事都必须请示，在那种情况下形成了依赖文化。现在要改变，让这些系统形成自我循环，把主官解放出来。

第四，在国际化采购过程中，我非常赞成减少供应商数量，向国际大的标准机构采购。因为识别 10000 家供应商的财务结算单据，就要增加很多财务人员，内部管理成本非常高。

大平台集中专业化的服务小组，不是管控机构；有些可以全球化采购，由全球化采购分小组，而不是成立专门机构。不能利用平台采购的，可以区域采购。更主要的允许使用灵活机动的小循环采购方法，但要有规则和监管。这样使得行政服务工作变得简单化。虽然表面上多支付了成本，但内部管理简单化了。

第五，建议行政改革从细胞的实际需求着手，而不是从总平台 始理想化方案改革。

我们先在几个代表处进行试点。行政派两个工作组和顾问一起去梳理需求，产生基本规则，明确哪些基本保障需求该行政承担，哪些需求应该市场化，然后剥离出去。

我们的变革方案从华为实际需求 始，而不是照搬其他公司的方法。顾问有先进的思想和管理方法，应该帮助我们很快梳理出来。我们有大、中、小的代表处，先选几个中、小代表处进行改革试点，各形成模板，激活后方平台就已经比较清晰了，再逐渐往上汇总。否则即使中央平台的变革方案再理想化，无法落地，也没有用。

行政作为次要的保障部门，不需要做得很精细化，抓主要矛盾的主要方面，满足作战需要即可。不要追求无限完美，而造成管理的复杂化。对不服务的范围有规则，对服务范围有流程责任制。

## 二、顾问介绍美国运通、美军、Google，任总提出以下看法：

### 1、 美国运通：

顾问：美国运通利用两种重要做法：标准化和集中化，来达到高效。后勤一个平台，服务所有不同的事业体。除了自己内部一个团队，很大部分是外包。所有流程及服务都有定义标准线，跟不同事业体都有契约关系，内部定价。为了快速反映各地需求，在美洲、亚洲、非洲+欧洲设立三大区域管理中心。

任总：这种集中性，太教条、太僵化，迟早都会出现官僚机构的，不适宜我们。我们作战部队都让听得见炮声的人来呼唤炮火，怎么会允许后勤由后方控制。华为有相同，也有不同处。我们的人员从太平洋之东，到大西洋之西；从北冰洋之北，到南美南之南；从玻利维亚的高原到死海的谷底；从赤热的沙漠到云雾腾腾的热带雨林；凡是有人的地方都有华为人。运通的模式不适用华为。可以一部分集中采购认证，一部分分散采购，但形成自我的决策，自我监督的小循环、中循环，不能搞中央集权。

在几个大区，我们已经建立大型的数据中心平台，每个国家还有数据平台。行政可以给 IT 部门提需求，在整个公司数据平台使用一部分。

## 2、 美军：

顾问：美军希望作战部队聚焦在作战。

任总：美军是世界上 好的“公司”，后勤管理的大特色是联勤。我们希望向美军学习管理，但是不能学习美军不计成本的管理，我们要强调成本的有效性。生产和生活的后勤合并归行政来管理，既要中央集权的推动力，也要基层的自我循环的管理。决不允许出现庞大的机关。

## 3、 Google：

顾问：Google 跟美军很像，有一些保障措施让员工全力作战。

任总：我们希望员工像 Google 员工一样快乐，但不能推广 Google 的模式，我们要按市场经济模式。Google 的这种乌托邦式的后勤，能走多久。员工的收入货币化，供应也应市场化。因为我们的员工遍布全世界，如何能保证每个员工都快乐？唯一能保证的是货币化，钱分给员工，由他自己支付。Google 对优秀员工和普通员工的服务标准只有一个，而我们有多个标准，让员工自主选择。

我们不能提高员工满意度，因为员工不是客户，否则就是高成本。员工需求是分析、归纳、调研出来的，只提供基本保障，规则就是市场货币化。

以上三种模式各有优点，都值得我们学习，但是要从解剖麻雀 始。另外，根据顾问提供的专家资源，首先要有一个框架性合同。（2015 年 6 月 29 日）

[1] BCG, The Boston Consulting Group, 波士顿咨询

## 在变革战略预备队及进展汇报座谈上的讲话

【导 读】针对变革战略预备队，任正非在短时间内就有四次讲话，分别是 2015 年 3 月 31 日、5 月 4 日、5 月 8 日、

7 月 31 日，可见其对流程变革的重视。

一、LTC 变革不光是流程建设，也要关注组织建设。变革有了阶段性成果，下一步要重点考虑队伍建设问题。要建立一个正确的价值评价体系，合理分享利益，巩固好变革队伍和变革成果。

LTC 不光是流程建设，也要关注组织建设。变革队伍前段时间聚焦打仗，现在 LTC 变革有了阶段性成果，就要始考虑队伍建设问题。不仅是队伍要能够打到上甘岭，而且一定要守得住，也要分享胜利成果。分享模式不光是奖金，要有合理的激励机制，明确各个岗位的职务名称和职级待遇，比如流程专家、场景专家等。

这次把好多部队给你们聚合起来了，流程 IT、质量运营体系等，就是要一边往前走，一边落地组织，要给这些人合理的定位。

要把五年的战略目标进行解码，说出你们的贡献、诉求和操作方法，让 HRC 给予合理授权，建设好队伍。在队伍建设过程中，要拿出一套方法来，不要僵化。更多地强调实践，强调贡献，去除我们身上学生式的队伍识别方法。

要强调哪些岗位是准备本地化，不流动的；哪些岗位是可能会流动的；哪些岗位是必须流动的。这一次都要识别出来，否则还是具有盲目性。所有一切要符合未来的作战需要，组织是为了作战而存在的，而不是作战服从组织的。不然的话，将来人都跑光了，怎么办？

可以拿出一两个代表处来做例子，一是讲清楚你们的贡献，变革起了啥作用，或者现在没有起作用，但过几年会显现出作用来。有些抵制的代表处一看，效益提升的多，那肯定要干了，就会欢迎你。从你们要人家变革，到人家要变革，你去帮他忙，就不一样了。二是，变革这条线有各种角色，大线、小线、长线、短线，怎么命名法？比如，合同场景为什么不能出来一些首席专家？每个地区要有一批合同场景专家，这些专家就在原地升“官”升级，不要再大规模流动。也可以出来很多称呼，这称呼就给他高薪了。大家看到目标了，就愿意来了，矛盾也没有了。

管理变革资源池与项目管理资源池关联大一点，建议你们预算经费、平台支持就放到项目管理资源池平台，这样你们聚焦在主作战的能力上。当然变革是相对独立的，作战还是你自己管自己。项目管理资源池有很多空耗费用，你们去作战的时候可以共用。干部也可以和他们循环流动起来，GTS 有很多人在前线都干了十几年了，有一定的实践经验，对场景也有正确的认识，同时面临着新技术他们追赶的难度，一部分可以转到变革的岗位上来，应该是合适的。管理变革不像那些创新的领域，是流程性的东西，资历还是重要的，需要有实践经验的人。

我们要建立一个正确的价值评价体系，合理分享利益，巩固好变革队伍和变革成果。针对变革队伍的价值评价体系及分享机制，要有一个统一的规划方案，向 HRC 做一个系统性的汇报，要政策。

二、变革目标就是要多产粮食，增加土壤肥力。未来 LTC 变革的贡献一定是组织精简，能支持代表处十年内从屯兵模式走向精兵模式。要有一个尺子衡量管理进步，在变革队伍内部合理分享变革贡献。

在 LTC 流程集成打通的基础上，我们确定变革的目标，第一阶段就是账实相符，第二阶段就是实现五个一。我们不是一定要五个一，五个二也不错。为什么要一秒钟、一分钟也是一个一，一小时不也是一个一，一天不也是一个一吗？大目标就是要多产粮食，增加土壤肥力，其他多余的东西在变革过程中慢慢就被甩掉了。

未来 LTC 变革的贡献一定是组织的逐渐精简，有一个很好的流程制度系统和 IT 支持系统。后方有强大的战略机动部队，机动部队之间的交易条件也是清晰的，这样资源可以高效流动起来。慢慢运转合理的时候，代表处就不需要这么庞大的队伍，就实现了精兵。代表处现在不能精兵而是屯兵，原因是买啥资源都买不来，不如把资源先养着。精兵主要是面对不确定性，确定性的东西可以建在区域平台，共享。

衡量管理进步一定要有一个尺子，多产粮食；代表处订货增长没有多少，利润增长，其实就是在管理进步。我们要看现阶段能产生什么贡献，贡献是基于偶然性还是必然性，是可持续还是不可持续？就能得出一个大致的基线和规律，来衡量管理进步。

比如，把公司五年全流程成本降低 5.2PCT 分解到每年去完成，每年完成多一点或者少一点都是可以的，但是相比过去是进步的。进步的这一部分，我们就要用分享制，要分出来多少是变革贡献的，变革队伍要获得多少分享。这样变革队伍就掌握了激励机制的主动权，动员千军万马上战场。

我们公司不可能只有一个秤砣，变革不要去和别人比，而应该有自己的秤砣。

三、LTC 变革也是一场革命，要把所有人卷进来，转变思想、转变意识、转变操作方法，项目组要担负起变革松土和培养人的任务。守城部队同样是重要岗位，要大量在公司内部招聘有实践经验的人，干一行、爱一行、专一行，做好流程打通后的持续运营工作。

LTC 变革也是一场革命，但不是以淘汰人为中心，而是把所有人卷进来，转变思想、转变意识、转变操作方法，再走向岗位。项目组要担负起变革松土和培养人的任务来。你们要敢宣传，要讲故事，每个人都可以写自己的变革故事。

对于少数思想转变慢的国家代表，不换思想就换人。而是把他换到战略后备队里来，参加作战，循环赋能。国家代表不明白你要干啥，就会成为阻力，“洗洗澡”就是减少他们的阻力。不是说他要做专家来指导这个变革，但是他要支持，要会用。

公司的岗位是多元化的，我们这一次强调守城部队[1]同样是重要岗位。流程打通很难，打通以后就是扳道岔。许多有经验的基层员工，以及本地员工，都可以胜任的。守城部队就是要把根据地守住，否则就是猴子掰苞谷，掰完以后光荣一阵子就没有了。

守城部队可以是本地员工，也可以学历降低、实践增加。华为公司很多有实践经验的人员，比如用服和生产系统有经验的员工，可以转到守城部队里来。

要大量在公司内部招聘有实践经验的人，没有实践经验的不要。挑选干部就是不唯学历论，就是唯实践，唯认真负责的精神。唯学历论，后的结果就是我们辛勤地给一颗小草浇水，好不容易浇成了大树，人家就跳槽走了。

干一行，爱一行，专一行，然后通过这一行多拿点钱。这就是 佳角色、 佳贡献、 佳时间段。一个人不要好高骛远，适合做这一点就是 佳角色。这个 佳角色就能产生 大贡献，因为把电路板发正确，仓库管理正确，就能避免巨大的浪费。 佳时间段就是让 佳贡献的人在冲上上甘岭的时候就应该及时给钱。

有人说，那他以后就不能升了吗？那也不是的， 佳贡献时间段有很多个抛物线，而不是只有一个抛物线，你从一个抛物线可以跨越到另外一个抛物线，你从 B 角色还可以跨越到 A 角色。

四、时代赋予我们的使命就是要全流程打通，LTC 打通落地了，我们公司才可能是工业 3.0。变革要扎实稳步推进，不能急躁，变革节奏由你们自己决定。变革不是一下子就见实效，收益不是很快体现，关键是要打通。

时代赋予我们的使命就是要全流程打通，实现工业 3.0，在这基础上我们才能拥抱未来。我们现在工业 3.0 还没有搞通，如果推工业 4.0，会使我们公司泡沫化。首先要实现生产过程的自动化，这个还不是 3.0，应该是 2.5 左右。生产过程自动化就是我们 LTC 打通了、落地了，我们公司可能就是 3.0 了。

所有代表处首先要关注流程打通，而不是要关注收益评估，如果关注那个收益评估的数字，大家可能又不认真去做那个流程，后还留下后面的事情，将来会很复杂。

变革收益在我的心目中还不是很快要体现，先要做的是一定要打通。变革哪里能一下子就见实效呢？所以别急躁，很多一时做不到，做不到你就说清楚你没有做到。

我不在乎项目成功率，也不在乎干部提拔率，不考核你们这些东西。你们不是说洗血吗？洗了就行了。让你们背负着一个对结果负责任的事情，我觉得你们的精神压力太大了。

你们只要把这些方法给大家讲完了，然后就可以发酵了。把这个酵母丢到里面去了，有没有结果，谁知道呢？有人是大器晚成的。德国（代）贯通以后，我们就不断地循环走人和进人，滚动起来，让整个全球流程优化组织能够循环起来，那就能把先进的东西不断带到其他地方去。

变革要扎实，推进不能急躁。变革节奏我不会逼你们，宽度、深度、进度由你们自己决定。我接受变革可以慢一点，我现在讲话，好多是讲五至十年，也可能你们说不要五至十年，那我没有催促你们啊，就希望能一点点反应出来我们的进步就行了。变革不是一下子就见实效，收益不是很快体现，关键是要打通。

后一公里的 IT 建设，能保证我们变革成果被固化下来。IT 系统一定要产生对未来的支持，超前你们一步实现支持到 基层。公司一定要打现代化战争，IT 是靠买来的，加快进度是容易做到的。IT 布局加快和你们的改革不快，这是不矛盾的。你们的路该怎么走就怎么走，不要急。

我们公司只要一天天在进步，今年比去年好一点，其实就行了。五千年都改进不完的，我们比对手好一点就活下来了。

五、战略预备队训战结合要场景化，强调实践。变革项目组与华为大学要结合起来，实现金种子循环发酵。

今年年底一定要归纳出来几种场景类型、模板和案例，代表处选择哪一种场景去推广，那就给他提供全套标准化的方法。战略预备队培养也是按照不同场景来做，不要着急去培养懂全场景的人，懂一种场景的人以后懂别的场景是很容易的。

在代表处实践的时候，代表处很多人就和变革工作组合并形成一个组织，不是我给你搞，你在旁边看。谁留下，谁不留下，先不讨论。等到结束以后，谁合适谁就留下，不能留下的人就全部进入战略预备队。

守城部队一部分是本地化固化下来，还有一部分能够继续流动，这部分就是守城金种子。这样的话，一个国家、一个国家推进，慢慢就接管下来了。接管下来以后，公司永远有一个攻城和守城的战略预备队，哪个国家万一出点什么问题，去一群人就把这个问题给解决了。战略预备队训战结合强调的是实践，所有的代码、标识符、表格应该和实际作战完全一样，不能再讲理论。

学员要讲变革实践总结，看他明白了没有，如果明白了，指标有可能不好，也允许上战场。

战略预备队培训内容每个阶段应该是不一样的。金种子出去一段时间还可以再回来，重复训练。再回来后，可以当老师，也可以当学员，充分循环发酵。种子是要发芽、花、结果，然后再产生很多儿孙，这样我们三至五年之内就有很多人才。

战略预备队受训期间职级保留，受训之后上战场，上战场半年以后我们再重新来评级，根据各人表现，有升有降。

华大善于总结和组织，把好多东西案例化，也要背着背包跟着你们一起作战。写案例特别厉害的人也可以短时间循环到华大里去，工作半年、一年，由他来带一批种子。老师将来又走上工作岗位，遍地都是他的学生，凭什么他不能把事情做好？还有师生友谊的嘛。

这样华大在训战结合中就能走向真正接触实际，靠华大老师完全醒悟出来作为一个项目管理者不现实，但是作为组织者他们应该是有经验的。我们将来把传授的人和组织者结合起来，而且他们也再流动起来，公司一盘活了。（2015年5月4日）

[1] 守城部队，确定性业务；攻城部队，不确定性业务。