

# 任正非讲话稿

这里收录了任正非讲话稿 400 余篇，从 1994 年到 2018 年，从深圳、中国到东南亚、非洲、欧洲、美洲，从研发、市场、服务到财经、人力资源、战略、内控与公共关系，从交换机、通讯设备、移动终端到人工智能、物联网，从 2G、3G 到 4G、5G，从物理学、化学、数学到心理学、哲学，从.....到.....，穿越时空看华为大幕如何徐徐展开，观任正非大家成长进化，向优秀学习，与时代共舞。(数据来源:<https://github.com/HuijieL/RenZhengfei>)

PDF下载地址:

<https://github.com/rongweihe/PythonCode/blob/master/RenZhengFei-PDF.md>

## 目录

<b>1994 年.....</b>	<b>10</b>
赴美考察散记.....	10
<b>1995 年.....</b>	<b>23</b>
坚定不移地坚持发展的方向.....	23
励精图治，再创辉煌.....	27
英雄好汉站出来.....	29
上海电话信息技术和业务管理研讨会致谢词.....	30
要建立一个均衡的平台.....	32
在第四届国际电子通信展华为庆祝酒会的发言.....	37
解放思想，迎接 96 年市场大战.....	39
目前我们的形势和任务.....	42
<b>1996 年.....</b>	<b>57</b>
当干部是一种责任.....	57
我们要向市场、开发、创造性工作倾斜.....	62
反骄破满，在思想上艰苦奋斗.....	64
加强合作走向世界.....	65
要树立服务意识、品牌意识、群体意识.....	66
再论反骄破满，在思想上艰苦奋斗.....	70
我们是要向前迈进一小步，而不是一次大飞跃.....	74
胜负无定数，敢搏成七分.....	75
秘书体系是信息桥.....	80
赴俄参展杂记.....	82
做好基础工作，逐步实现全面质量管理.....	89
实行低重心管理，层层级级都要在做实上下功夫.....	91
培训——通向华为明天的重要阶梯.....	95
管理改革，任重道远.....	101
坚持顾客导向 同步世界潮流.....	108

团结起来接受挑战，克服自我溶入大我.....	110
<b>1997 年.....</b>	<b>121</b>
不要忘记英雄.....	121
资源是会枯竭的，唯有文化才能生生不息.....	125
加强用户服务中心建设，不断提高用户服务水平.....	127
秘书如何定位.....	132
坚定不移地推行 ISO9000.....	136
胜则举杯相庆 败则拼死相救.....	139
悼念杨琳.....	141
自强不息，荣辱与共，促进管理的进步.....	142
谈学习.....	150
走过亚欧分界线.....	151
加强夏收管理 促进增产增收.....	155
呼唤英雄.....	163
为提高电信网营运水平而努力.....	165
提升自我，找到切入点，迎接人生新挑战.....	167
当代青年怎样爱国.....	169
在《委员会管理法》评审上的重要讲话.....	173
建立一个适应企业生存发展的组织和机制.....	175
我们需要什么样的干部.....	181
苦练基本功，争做维护专家.....	184
<b>1998 年.....</b>	<b>188</b>
狭路相逢勇者生.....	188
不做昙花一现的英雄.....	192
我们向美国人民学习什么.....	200
要从必然王国，走向自由王国.....	211
在自我批判中进步.....	213
希望寄托在你们身上.....	214
华为的红旗到底能打多久.....	217
小改进、大奖励.....	232
全心全意对产品负责 全心全意为客户服务.....	234
印度随笔.....	237
<b>1999 年.....</b>	<b>240</b>
创业创新必须以提升企业核心竞争力为中心.....	240
在 IPD 动员大会上的讲话.....	247
在实践中培养和选拔干部.....	251
“中国人今天说不”图片新闻感想.....	259
能工巧匠是我们企业的宝贵财富.....	259
任正非答新员工问.....	263
<b>2000 年.....</b>	<b>268</b>
与身处逆境员工的对话录.....	268
凤凰展翅 再创辉煌.....	277
一个职业管理者的责任和使命.....	280
活下去，是企业的硬道理.....	283

沟通从心灵开始.....	286
创新是华为发展的不竭动力.....	293
为什么要自我批判.....	298
任正非在秘书资格颁证大会上的讲话.....	302
<b>2001 年.....</b>	<b>303</b>
雄赳赳 气昂昂 跨过太平洋.....	303
华为的冬天.....	306
我的父亲母亲.....	316
北国之春.....	325
<b>2002 年.....</b>	<b>332</b>
迎接挑战，苦练内功，迎接春天的到来.....	332
<b>2003 年.....</b>	<b>342</b>
在理性与平实中存活.....	343
产品发展的路标是客户需求导向 企业管理的目标是流程化的组织建设.....	347
发挥核心团队作用，不断提高人均效益.....	350
在自我批判指导委员会座谈会上的讲话.....	363
<b>2004 年.....</b>	<b>365</b>
持续提高人均效益 建设高绩效企业文化.....	365
华为公司的核心价值观.....	372
<b>2005 年.....</b>	<b>390</b>
华为与对手做朋友 海外不打价格战.....	390
<b>2006 年.....</b>	<b>392</b>
全流程降低成本和费用 提高盈利能力.....	392
任正非欢迎李一男团队回归华为的讲话.....	395
我的青春岁月.....	398
天道酬勤.....	403
冰岛游记.....	411
上甘岭是不会自然产生将军的 但将军都曾经是英雄.....	413
华为大学要成为将军的摇篮.....	419
在 BT 系统部、英国代表处汇报会上的讲话.....	422
实事求是的科研方向与二十年的艰苦努力.....	425
<b>2007 年.....</b>	<b>432</b>
要快乐的度过充满困难的一生.....	432
听取艰苦地区生活专项问题汇报会上的讲话.....	434
以生动活泼的方式传递奋斗者为主体的文化.....	436
上甘岭在你心中，无论何时何地都可以产生英雄.....	437
敢于胜利，才能善于胜利.....	445
完善和提高对艰苦地区员工的保障措施.....	448
将军如果不知道自己错在哪里，就永远不会成为将军.....	453
<b>2008 年.....</b>	<b>456</b>
看莫斯科保卫战有感.....	456
珍惜生命，要从自己关爱自己做起.....	459
人生是美好的，但过程确实是痛苦的.....	463
让青春的火花，点燃无愧无悔的人生.....	471

让青春的生命放射光芒.....	473
大家都是共和国的英雄.....	476
逐步加深理解“以客户为中心，以奋斗者为本”的企业文化.....	478
在地区部向 EMT 进行 2008 年年中述职会议上的讲话.....	482
理解国家，做好自己.....	490
从泥坑里爬起来的人就是圣人.....	493
从汶川特大地震一片瓦砾中，一座百年前建的教堂不倒所想到的.....	496
2008 年新年祝词.....	499
<b>2009 年.....</b>	<b>500</b>
开放、妥协与灰度.....	500
在华为销服体系奋斗大会上为家属颁奖的讲话.....	506
谁来呼唤炮火，如何及时提供炮火支援.....	507
深淘滩，低作堰.....	511
CFO 要走向流程化和职业化，支撑公司及时、准确、优质、低成本交付.....	513
<b>2010 年.....</b>	<b>517</b>
以客户为中心，加大平台投入，开放合作，实现共赢.....	517
春风送暖入屠苏.....	522
“以客户为中心，以奋斗者为本，长期坚持艰苦奋斗”是我们胜利之本.....	524
在全球行政人员年度表彰暨经验交流大会座谈纪要.....	529
开放、合作、自我批判，做容千万家的天下英雄.....	531
世博结束了，我们胜利了.....	535
改善和媒体的关系.....	538
做事要霸气，做人要谦卑，要按消费品的规律，敢于追求最大的增长和胜利.....	542
五彩云霞飞遍天涯.....	556
<b>2011 年.....</b>	<b>558</b>
成功不是未来前进的可靠向导.....	558
关于珍爱生命与职业责任的讲话.....	568
与罗马尼亚账务共享中心座谈会纪要.....	573
四、财务数据.....	574
五、风险责任.....	574
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.....	585
一江春水向东流.....	588
<b>2012 年.....</b>	<b>592</b>
不要盲目扩张，不要自以为已经强大.....	592
绝对考核的目的是团结多数人.....	595
中国没有创新土壤 不开放就是死亡.....	597
面向未来，以客户痛点为切入点，全球化展示.....	610
<b>2013 年.....</b>	<b>613</b>
力出一孔，利出一孔.....	613
家人永远不接班.....	614
要敢于超越美国公司，最多就是输.....	616
最好的防御就是进攻.....	621
团结一切可以团结的力量.....	625
提倡节俭办晚会，节约会议成本.....	629

用乌龟精神，追上龙飞船.....	630
我一贯不是一个低调的人.....	637
聚焦商业成功，英雄不问出处.....	643
<b>2014 年.....</b>	<b>646</b>
风物长宜放眼量.....	646
做谦虚的领导者.....	650
握紧拳头才有力量.....	654
自我批判，不断超越.....	659
在大机会时代，千万不要机会主义.....	662
三年，从士兵到将军.....	665
喜马拉雅山的水为什么不能流入亚马逊河.....	668
为什么我们今天还要向“蓝血十杰”学习.....	671
洞庭湖装不下太平洋的水.....	686
遍地英雄下夕烟，六亿神州尽舜尧.....	692
<b>2015 年.....</b>	<b>697</b>
最大的敌人是我们自己.....	697
打造运营商 BG“三朵云”，将一线武装到牙齿.....	701
构建先进装备，沉淀核心能力，在更高维度打赢下一场战争.....	705
脚踏实地，做挑战自我的长跑者.....	710
任正非接受福布斯中文网采访.....	716
最终的竞争是质量的竞争.....	724
将军是打出来的.....	725
小国要率先实现精兵战略，让听得见炮声的人呼唤炮火.....	733
聚焦主航道，在战略机会点上抢占机会.....	734
彭剑锋专访任正非纪要.....	737
<b>2016 年.....</b>	<b>746</b>
决胜取决于坚如磐石的信念，信念来自专注.....	746
多路径 多梯次 跨越“上甘岭” 攻进无人区.....	750
二十八年只对准一个城墙口冲锋.....	761
关于改善艰苦国家的作战环境.....	769
为祖国百年科技振兴而努力奋斗.....	770
春江水暖鸭先知，不破楼兰誓不还.....	774
聚焦主航道，眼望星空，朋友越多天下越大.....	777
聚焦平台，加强血液流动，敢于破格，抢占世界高地.....	781
内外合规多打粮，保驾护航赢未来.....	783
<b>2017 年.....</b>	<b>788</b>
一杯咖啡吸收宇宙能量，一桶浆糊粘接世界智慧.....	788
<b>2018 年.....</b>	<b>795</b>
坚持多路径、多梯次、多场景化的研发路线，攻上“上甘岭”，实现 5G 战略领先.....	795

# 1994 年

## 赴美考察散记

——发表于 1994 年 1 月 18 日的《华为人》报。

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

带着这样的疑问，我前往美国考察。

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

### 1

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

这个城市的美，在于城市中处处都保留着小片小片的森林。

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

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

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

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

## 2

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

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

当然这样文化高的人越富，那么这种差距到 21 世纪就不可弥补。感慨之余，回想二十年代、三十年代一些先辈，奔走呼号教育救国，为社会所不理解，他们的一片爱国心受到曲解。到了六十年代，七十年代，教育救国连提都不敢提了，仍然没有理解，反而相信书读得越多越笨。

我们触景生情，有些感慨，同样大声呼出教育救国。**我公司聚集优秀人才、提高人才浓度的政策是正确的。尽管它暂时增加了生产成本。**

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

CP 公司在美国算是一家小公司。从这个窗口，我看到美国人十分执著的钻研与认真精神，看到如绅士风度一般的有条不紊、井井有条的管理。各类文件十分清晰、准确，并有良好的覆盖，是一项成功的系统工程。

整个考察期间，我们深感，美国人踏踏实实、十分专一的认真精神，精益求精的工作作风，毫无保守的学术风气，是值得我们学习的。

美国人没有像中国人那么多远大的理想，也没有胸怀祖国、放眼世界的空洞抱负，也不像我们那样充满幻想。这个民族踏踏实实、不屈不挠的奋斗精神是值得我们学习的。

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

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

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

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

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

### 3

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

因为是路过，匆匆一览，参观了中央公园及自然博物馆。

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

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



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

**越繁荣越发展科技，越发展科技越重视教育，越重视教育越人才辈出，越人才辈出经济越繁荣，走入了一个良性的循环圈。**

想到我国广大农村学校多数还在危房中，想到希望工程在中国还未被人们高度认识，忧国忧民，给我们的心蒙上了一层阴影。

我们路过费城，看了一个年收入约 4 万美元的中国留学生(已工作) 家庭。冬天冻得十分冷，他们舍不得开暖气。小太太对我讲：这样一年才能节约 100 美元。而且国内亲戚一开口就要他们寄 1 万美金。他们国也不敢回。吃的、用的都十分简单。

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

## 4

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

参观这次展览，我们才体会到什么是技术危机与市场危机。

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

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

## 5

我们最后一站是到硅谷，圣克拉拉是加州的一个小地方，有 480 万人，竟然没有工业。全美电子工业，尖端工业都把研究机构设在这里。**IBM** 的总部据说占

地 400 平方公里，这令人难以置信。我们租了一个出租车，在里面至少走了 6-7

公里的直径，到底有多大，还不明确。HP、NS、AMD、INTEL.....，都在这儿。

因此，到美国考察，只需在硅谷就可以了解全美的电子技术。加州的经济独立计算，占世界第八位。

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

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

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

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

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

## 6

经由洛杉矶，我们开始返回祖国。在飞机上看了一部开发美国西部的电影：

“

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

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

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

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

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

”

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

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

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

## 团结奋斗 再创华为佳绩

——与市场培训人员座谈，1994年1月26日

这次在巴黎有幸去参观了阿尔卡特最大的工厂。德国、法国的一些通信厂家都把华为列为第一合作伙伴。法国公司还要帮助我们将产品出口柬埔寨。我们需要国

际伙伴，我们也要在关键技术上保持中国人的自立。这次 C&C08 被邮电部确认为同类产品技术领先，当然是用模糊的说法，但它说明了该机在世界的地位。我多次考察过国际著名厂家，C&C08（2000 门）在这一点上来说就是当之无愧的。

C&C08 的万门机，也能进入世界前列。我们的硬件水平领先未来好几年，但稳定软件还需要时间。邮电部领导评价华为是一股不可忽视的强大力量。今年底 C&C08 还会有非常令人振奋的消息。

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

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

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

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

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

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



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

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

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

## 胜利祝酒辞

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

“胜则举杯相庆，败则拼死相救”的市场工作原则，几年来感召了多少英雄儿女一批一批地上前线。商场如战场，却比战场更加持久的残酷与艰苦，苦难的历程又抚育成长了多少市场营销干部。没有他们一滴汗、一滴泪的奋斗，就不会有今天月销售额突破 12 万线的好成绩。我代表公司向市场部全体成员表示衷心的祝贺。

在全国多个市场上，各省管局都较大幅度地接纳了 C&C08。预计 6 月份的市场将上升 10%。这些与科研人员日夜的辛劳、计划生产系统优良的管理、公司各部门的努力服务分不开的。我代表市场部向他们表示深深的感谢。

公司在 6 月份将在广东省开通多个母局带模块局的试验，我们相信会十分成功。争取作为国产机第一家较大规模地进入广东市场，使回收货款的情况有所改善。随着县本地网体制的确立和推广，C&C08 以光交换为中心形成的强大处理能力的母局，用三次群光纤在 50 公里范围内，连接分布 16~32 个 2000 门模块远端模块群，由远端模块群再在 7~8 公里范围内用线路倍增技术连接分布 4~8 个 64~512 门远端模块组的全分散的交换机，会在集中维护、集中管理的号角声中得到较大规模的使用，特别是 C&C08 的功耗仅为 1240 的 1/5，使无人值守变为现实。加之我司 7 号信令已通过了国家测试，并到 8 月份参加邮电部在广州与各国机器对接的检验，并由邮电部安排在实际网上试验。明年全网将开 7 号信令，我们的这些优势都会使明年的市场逐渐转好。加上公司推出的全数字 ISDN 排队机、智能平台、200 号平台、双向 CT2、7 号信令的监视仪.....，都会相互推动市场，促进销售。

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

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

## 从二则空难事故看员工培训的重要性

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

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

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

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

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

## 致新员工书

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

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



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

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

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

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

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

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

公司永远不会提拔一个没有基层经验的人做高级领导工作。遵循循序渐进的原则，每一个环节对您的人生都有巨大的意义。您要十分认真地去对待现在手中的任何一件工作，积累您的记录。要尊重您的现行领导，尽管您也有能力，甚至更

强。否则将来您的部下也不会尊重您。要有系统、有分析地提出您的建议，您是一个有文化者，草率的提议，对您是不负责任，也浪费了别人的时间。特别是新来，不要下车伊始，哇啦哇啦。要深入地分析，找出一个环节的问题，找到解决的办法，踏踏实实地一点一点地去做。不要哗众取宠。

在公司的进步主要取决您的工作成绩，一个高科技产业，没有文化是不行的。业余时间可安排一些休闲，但还是要有计划地读些书。不要搞不正当的娱乐活动，绝对禁止打麻将之类的消磨意志的活动。为了您成为一个高尚的人，受人尊重的人，望您自律。谁为谁服务的问题一定要解决。公司总的是为用户服务，但具体来讲，下一道工序就是用户，就是您的“上帝”。您必须认真对待每一道用户。

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

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

## 1995 年

### 坚定不移地坚持发展的方向

——任正非在中央研究部干部就职仪式上的讲话 1995 年 1 月 9 日

#### 一、开发部的改革要为各系统的改革树立榜样

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

2、要搞好团结，首先要团结本小组、本部门的人。华为公司支持“小集团”活动，只要不是对付别人，团结得越紧密越好。同时，应保持与其它部门、其它系统的良好协调关系。

3、一定要尊重上级，因为，以后你可能也会走上领导岗位，也需要你的下级尊重你。

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

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

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

## 二、重新规范组织与规划工作流程

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

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

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

### 三、坚定不移地坚持发展的方向

- 1、由于我们在通信领域，已有良好的市场、开发资源，所以在近期，我们在产品范围上坚持通信多元化产品。
- 2、我们要继续坚持“压强原则”，即集中力量，在一个点、一个面上有重大突破，这样，逐步改善公司的总体条件。
- 3、公司遇到了千载难逢的历史时机，要抓住机会，加速发展。

### 四、要建立实事求是，严格认真、广泛吸纳的工作作风

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

### 五、灵活机动的战略战术

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

# 不前进就免职

——任正非在生产系统干部就职仪式上的讲话

首先祝贺您们就任新职务。公司组织改造从市场部中层开始，已经延伸到生产系统。在华为大发展的历史时期，您们有机会负责一部分事情是无尚光荣的。公司号召为伟大祖国的繁荣昌盛、为中华民族的振兴、为自己与家人的幸福而努力奋斗。历史已经把我们推到了时代的前沿，您们要用自己的青春热血去实践，我相信您们会踏踏实实、一丝不苟地去做好自己管辖的事情。

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

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

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

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



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

谦虚谨慎，听取合理建议。努力系统地学习管理，把自己份内的工作做好。眼睛向下，一丝不苟，多用事实说话，少吹牛拍马。江总书记说的“德国人一丝不苟

的实干精神”在每个人身上应得到严格贯彻，毫不含糊。在座的人，大多学生出身，没有大规模生产的经验，是华为的蓬勃发展而将大家带到了这个岗位，你们千万别踌躇满志、骄傲自满。要象海绵一样吸取别人的经验，鼓励和奖励合理化提案活动，励行增产节约，使您自己跟上历史行进的步伐。今年的生产速度要加快，可能突破 200 万线，怎样不断地提高产品质量，巩固我们的市场，生产系统的干部们任重而道远。

## 励精图治，再创辉煌

---

——任正非在财经采购系统干部就职仪式上的讲话

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

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

企业管理的核心就是提高质量，降低成本。抓财务管理，就是要抓资金流通的全过程及全部内容，以及不断地对它们优化。今年要在降低成本上做出实际可行的成绩来。这就要求财务系统能提供高质量的会计信息，我们知道，财务信息的敏感程度比其他信息更高。可以说，财务信息是企业生产经营的“荧光屏”、“晴雨

表”。在现今公司大发展时期，若不能及时建立有效的财务运行机制，强化内部管理，提高经济效益，就有可能在市场竞争中被淘汰。公司内部财务运行机制能否形成并有效地运转，取决于公司整体各方面的共同努力，任何一个环节的不协调都将导致整个机制运转不畅从而最终影响整个公司经济效益的提高。你们要着重建立健全货币资金的管理与牵制制度、结算资金的管理与牵制制度、成本费用管理考核制度及财务分析和考核指标制度。

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

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

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

三、随着市场的放开，物料系统要根据市场供求规律和生产开发需要，要建立后齐前不齐的远期订货，滚动订货，关键件加大库存的订货计划系统。

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

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

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

我们要继续反对贪污，反对浪费，反对假公济私，反对高级干部腐化。

五、就公司总体来讲，坚持团结协作和集体奋斗始终是公司发展永恒的主题。

各部门负责人要带头加强对其他部门的主动服务，要搞好团结，提倡民主集中制原则。新老干部要团结，部门之间要团结，部门内部更要团结，要团结一切可以

团结的人。不能坚持团队奋斗的人，终将被华为淘汰。各部领导人要高瞻远瞩，要有远见卓识，要站在战略高度来统揽全局，我们绝不允许任何官僚主义、本位主义的出现。希望每一位中高层领导要关心和培养下层员工，对有开拓精神和业务专长的人员，创造条件，促进人才进步发展。不培养员工的人不能做为高中级领导。

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

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

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

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

让我们携手共进，勇往直前，用我们的双手一同托起华为美好的明天。

## 英雄好汉站出来

---

——任正非在市场总部高、中级干部就职仪式上的讲话

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



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

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

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

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

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

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

## 上海电话信息技术和业务管理研讨会致谢词

---

各位领导、各位专家、各位来宾：

首先感谢您们光临今天的大会。十分感谢各位领导、专家多年来对华为的关心、帮助。您的批评指导是对我们最大的支持。我们队伍还很年轻，对电信网的认

识，是从一次又一次向您们汇报、听取您们的批评而成熟起来的。除了我们自身的努力，所有的产品也包含各位领导、专家的心血。

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

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

我们还是一个公司，发展中的公司。在中央及地方各级政府的支持和帮助下，依靠自身力量，克服了重重困难，终于有所发展。7 年的发展道路，我们认识到我们没有市场，只能靠技术先进、质量可靠、服务周到去争取市场。创建初期，我们的产品质量不好，是靠遍布在全国的 33 个维修点及时的售后服务来弥补。

各种及时的售后服务体系发展至今，已形成三级支持系统，200 名优秀技术人员的服务网络，及时服务已成为良好的风气，市场对我们也越来越信任。公司近期投资近一亿，建立了用户服务中心大厦，将开通集中维护系统，向全国的用户提供远程支援。现代化的培训系统，将一改过去的落后状况。我们已聘请了相当数量的离退休专家参加公司的出版工作、网络规划工作。这会使过去资料提供不充分的现实得以改变。

我们最近产品通过了邮电部的质量论证，在所查的 99 项指标中，符合的 91 项，不符合的 2 项，有缺陷的 5 项。公司在不断的进步中，我们将会在本年度获得国际权威颁发的 ISO9002 证书。我们要不懈地为平均无故障 2000 天而努力。要争取 2000 天不出硬件故障，减少上门维修的工作量，将会进一步降低综合成本，为用户带来利益。

在开发过程中，我们始终遵循国际上最规范的软件工程化设计方法，增强了产品软件的继承性、可扩充性。通信产品至少使用十年，没有继承性是非常危险的，会造成投资的巨大浪费。工程化设计方法使软件的开发设计摆脱了对人才的依

赖，不管谁离开公司，都不会影响公司的正常运作，为产品提供了安全性。因为我们没有对人才的依赖，便没有对人才的造就。每个人都必须开放自己，吸收他人的经验，形成一个和谐的奋斗集体，使集体智慧在产品的设计、中试、生产过程得到了最佳的发挥，产品会越做越精良。

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

“高投入才有高产出”，我们的成本比兄弟厂家高，因为科研投入高、技术层次高。

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

我们要把企业内部办好，同时还要开放自己。如果内部是一盘散沙，我们就不能对外开放。现在我们的员工团结，经得起任何考验。因此，公司下阶段将“切块上市”，把一部分产品公司转成上市的公众公司，以募集到更多的发展资金，建立现代化的生产线，象一条自动印钞机一样，大规模地复制技术，产生利润，降低成本。我们将在 1996 年首先将莫贝克股份公司推向市场，转化为上市公司。

接着经过产权清理后，开放华为，让社会资金投入华为，扩充成 08 集团，在运行稳定后，同样转化为上市公司。成立“08”集团的事，中央及地方政府十分关注。我们仍一如既往的欢迎广大的邮电部门、工厂、三产职工投资。在利益均沾的基础上，合作起来。

我们最近对中短期的产品定位、市场定位作了规划。开始从一个超速的无序发展，走向了规范化、规模化的有序发展，综合能力将大大增强。目前生产规模还不够大，管理还有很多问题。我们仍在摸索前进。我们不妄自菲薄。经过一、二年的改造完成后，生产能力就可以从现在月产 20 万线，提高到月产 40 万线。从现

在的周销售额 5000 万，提高到每星期销售额 1.3 亿。产品从单一的通信产品，发展到多元化的、高技术密度的投资类电子产品。只有规模化，才能进一步提高质量，降低成本，更好地服务社会。我们正在尽力进步中，十分真诚地欢迎您们再次光临华为指导。

## 要建立一个均衡的平台

---

——任正非在公司秘书业务培训班上的讲话

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

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

我们公司过去最好的秘书是张燕燕，她是公司最早的秘书。人们常常怀念张燕燕时代，就是她十分投入地服务，人们对她印象很深。她的秘书工作做得相当不错，因为她个人，无论是在品德上、技能上、管理上都出类拔萃。譬如打字，当年她打字是非常非常快的，好多人都比不过她。她参加公司的管理，也做了大量的工作。虽然现在她在做公司的副总裁，但她依然刻苦钻研业务，如进出口业务、物料采购等。

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

我们公司秘书的前途在哪儿呢？我认为在你们手里。

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

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

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

第二点，就是“善解人意”，这是秘书的一个最重要的原则，是必须好好把握的。

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

当然，要做到善解人意，你必须拓宽你的知识面。如果你不精通天文地理，不通晓古往今来的历史，不了解世界科技发展的现状，你怎么可能善解人意？这是从大的方面讲；从小的方面讲，华为公司有什么重大决策，有什么样的规划、计划.....公司发了这么多的文件，你是否认真去读过、思考过？

另外，你还要努力寻找彼此间共同的语言，如何才能与经理产生共同的语言，你琢磨过了吗？

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

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

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

第三，秘书要善于归纳。

我觉得秘书的差距有时是很大的，其差距就在归纳上。

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

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



你们经理的思维有很多可能是创造性的思维。他有时在会上只讲一、两句，就不说了，因为在座的都是他比较了解的人，一句话、二句话，就可以达到相互间的默契，就会达到相互间应用的交流。但是作为秘书，不能把他的两个字、一句话简单地写上去，那样很多人会读不明白，这个会议的主题是什么都不清楚。因此，要把这些关键、重点的字眼加以发挥，用文字准确地表达出说话者或指示者本人的意思。说话者或指示者的意思错了，那由他本人负责，但是作为秘书要把他本人的意思准确地翻译出来。

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

第四，公司要重视文档建设。

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

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

比如说我们的万门机，如果我们没有良好的文档建设，没有记录下我们所走过的历程，当主持万门机工作的同志们一升官，走掉了，或者调到其它部门，过几个月请他回来说一说万门机的情况，可能也说不清楚了。在此情况下，我们只能重做万门机的软件。大家知道我们的 200 号就是重做了一次软件的。因为许国平

出了车祸，当时文档建设还不是很好，为了 200 号能够出去，我们又相当于重做了一次文档。可见这个软件的重要性有多大呀！

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

你们知道，我们公司现在不仅仅是在卖一台机器，而在有的地方卖支撑网了。

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

美国纽约到新泽西州的 7 号信令网出了故障，瘫痪了 7 个小时。美国的 AT&T、贝尔实验室，这么大的公司，做了这么久的的工作，也出了这样的故障！不能说我们

们华为公司就不会出故障。谁也没有这个胆量拍这个胸口。关键在，出了这个故障以后，我们公司有没有能力在七个小时内排除几千公里的支撑网的技术故障，这里很重要的方面是查看档案，在发现这个问题以后，尽快翻阅我们的历史档案，在这个问题上我们是怎么考虑的？当时的考虑与今天运行的网是否有冲突？有，就尽快把这个软件修改了，然后弥补。可见，文档工作的重要。

第五，要进行秘书系统整顿。

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

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

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

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

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

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

商，形成初步意见，报至经理办公会批准，形成一个决议，这个决议对全公司进行指导。

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

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

最后一点，对秘书的希望。

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

华为公司的整体水平在提升，如果我们的秘书跟不上趟，则你们就拖了公司很大的后腿。

我认为，通过这次考核，工作应有调整，即使工资级别的确定，也要参考一下其实际表现和这一次的学习成绩。这些都应有所参考。当然以后还要多次考试、多次学习，那么大家都争取好成绩吧！将来我们也开放一些高级秘书的位置，把高级秘书的条件公布出来，招标嘛！可以用内部招标的形式来解决。

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

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



## 在第四届国际电子通信展华为庆祝酒会的发言

---

尊敬的各位领导及专家们：

深深地感谢你们的光临，感谢多年来你们的信任与支持。

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

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

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

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

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

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

3、华为在这六年发展，以大市场、大科研、大系统、大结构为目标，建立了一个运作良好的组织体系和服务网络。现有 1750 人中，1400 多人受过本科以上教育，其中有 800 多名博士、硕士。研究开发人员占总人员的 40%，市场营销 33%，生产 15%，管理 12%，这是一个良好的倒角型，明年华为将发展到 2500~2600 人。以此，形成了覆盖全中国的营销网络及延伸到美国、香港的采购网络。从而为 1996 年销售 21-25 亿打下了基础。同时，在近几年市场销售的激烈竞争中，靠拼力渗透，我们培养了一批久经考验的人才，形成了一支高素质、高水平的企业管理队伍。

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

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

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

## 解放思想，迎接 96 年市场大战

---

——任正非在办事处工作会议上的讲话 1995 年 11 月 18 日

### 一、加强策划，层层考核

到今年年底前所有市场部正职干部向公司提交述职报告，述职报告里检讨 95 年的工作，提出明年工作计划，希望在递交述职报告的同时，也要提交辞去正职的

报告，在两份报告中公司一定会批准一份。市场部是公司先锋队，以后全公司每个都要采用这个模式，推广到所有部门去。你应该很愉快地接受新的工作。对所有的正职干部都有这个要求，办事处主任也可以要求你的下属这样做，今后对干部的管理要有这种层层考核制。你们应有强烈的危机感，说不清楚怎样管理办事处，说不清楚怎样开拓市场，这样的人是不能做正职的。公司每年会对照述职报告检查工作。

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

## 二、摒弃地盘思想，开放市场

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

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

## 三、努力学习营销和管理

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

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

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

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

#### 四、建立、健全完善的考核机制

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

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

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

十年之内真正产生一大批高档的营销专家，可以先树一个营销标杆，给他写传记，号召大家向他学习。春节前要在市场系统中建立各岗位的标杆，要保护英雄人物，

凡是妒贤忌能的人一定要下来。在华为工作的功勋人员将来公司都会给出一个很好的优待政策。

## 五、加强组织建设，树立远大理想，清楚奋斗目标

一定要开展办事处内部的思想教育与思想斗争，不利用在春节前这段时间做好这个工作，我认为明年打大仗是没有精神基础的。因此在春节前，各个办事处要实行剃头宣誓，一定要为明年大市场的争夺组织敢死队。同时也要把思想教育的报告交上来。各办、各片区整顿和教育要落实，市场部的组织也要落实。

培训、学习的方法很多，三人行，必有我师，生活中处处有榜样，处处有机会，一定要努力向别人学习，不学一定会落后，落后保不住你的位置。

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

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

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

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

## 目前我们的形势和任务

---

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

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



## 一、历史回顾

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

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

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

中国人终于认识到，外国人到中国是赚钱来的，他们不肯把底交给中国人，中国人得到的只是感染，促使了观念的转化。他们转让技术的手段，都是希望过几年您还要再引进，然后，引进、引进、再引进，最终不能自立。以市场换技术，市场丢光了，哪一样技术真正掌握了？从痛苦中认识到，没有自己的科技支撑体系，工业独立是一句空话。没有独立的民族工业，就没有民族的独立。

我们能理解实行宏观调控、安定团结是权力交接平衡过渡的基础，但苦了在发展中的国内企业。国内企业发展缺少资金，这三年外资乘此大举进攻中国，节节胜利。我们理解国家为了打破发达国家封锁，不断地扩大和提升我们的外交地位，为了解决香港的回归、台湾的统一，需要大量的国际交往。中国是穷国，拿什么吸引人家呢？拿什么去分化发达国家呢？只有市场。人家不要土豆、洋葱市场，只要高科技市场，通信市场首当其冲。因此，我们一成立就在自己家门口，碰上了国际竞争。通信产品都垄断在世界著名公司手里，因此，一出生就受到了著名

公司的挤压，自身不硬就会粉身碎骨。没有自立的思想，一味地依赖是没有出路的，十条程控机生产线引进的例子，说明了这条真理。

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

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

推行集体奋斗遇到了阻力，就可以想象，纷纷有骨干跳槽，使公司经常面临危机。华为坚定不移的钉子精神，压强原则，集中一切可以集中的力量，突破一点，局部领先，使华为渡过起步的艰难。张燕燕时代创建的办公室文化还在流传。创建之初，办公条件简单，蚊子又多，张燕燕躲在蚊帐中写信封，向用户发信函，令人难以忘怀。郑宝用同志从40门交换机做起，又做生产工人，又去前线装机。

一个搞激光的外行，经历摸索后，大胆地提出来瞄准世界最先进水平，赶超AT&T 5号机，又碰到任正非这个傻子，他们多么像现代的堂吉诃德。C&C08成功后，正在拉斯维加斯参观完展览后，在电话上跟我说，回想起来，全身发抖，全世界没有我们这么搞科研的，同时采用这么多新技术，没有样机借鉴，一步到位地从头设计，幸亏我们成功了，失败了后果真不堪设想。

历史上只有敢想才能敢干，只有敢于革命才能善于革命。他们这种敢于创新之魂，终于流入中央研究部数百人之魄。一个25岁身轻如燕、骨瘦如柴的李一男，担负起中央研究部总裁的担子，任期内要与国际接轨，不仅要在技术上，人才的质量与数量上也要与年科研经费数十亿美元、研究人员16600的人爱立信靠拢，

担子之重，可以想象。我脑子里老想着他端着一体化网络平台，大喊“狭路相逢勇者胜”冲过独木桥，杀出一条血路。中央研究部团队，这几百名年轻的人儿，你们将永远载入史册。华为公司经历了多少困难，它摧残了一代创业者的健康，又在给一代年轻人施加压力。唯有在世界领先，否则随时都可能破产。

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

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

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

在残酷的市场竞争中，我们始终坚持创品牌的正派销售，我们为此忍痛放弃了多少大合同。我们在东北伊春的一单合同，推广人员、市场人员为此作了不下十次的技术推广和工程建议，风餐露宿，长途往返跋涉，前后长达半年。最后因一些原因，市场部决定放弃。从事此工作的数名七尺男儿，伤心地痛哭一场。市场不相信眼泪，残酷的市场使他们更坚强，现在从事这项工作的业务骨干身患肝炎，仍不肯回深圳就医，坚持在冰天冻地的第一线奋战。我们一定要关怀他们，这是



我们的弟兄。苦难的历程磨炼了多少营销干部。许多同志一遍又一遍地冲锋，始终打不开市场；有些败下阵来，由于市场的需要，一批一批的新人替代他们又冲上去。市场部象一个大轮盘，一批一批的干部大轮换，他们毫无怨言地走上新的工作岗位。是他们用青春铺就了华为公司成功之路。我在这里代表公司真诚地感谢那些向下调整过位置的人员，没有他们的自我牺牲，就不会有大市场、大结构。他们的精神将会推广到所有部门，万世飘香。我用近代英国伟大的政治家邱吉尔的一段隽语送给他们：战争的时候要有决心、毅力，战败的时候不可气馁、沮丧，胜利时要宽大为怀、知所收敛，和平时要广结善缘、与人为善。

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

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

## 二、目前形势

华为是由于无知，才走上通信产业的。当初只知市场大、不知市场如此规范，不知竞争对手如此强大。一走上这条道路，就如上了贼船，要么就是沉没在商海中，要么强大到年产值数百亿、有自立的能力。没有第三条道路可走。80 年代的国

际风暴席卷下，世界交换机厂家从 34 家，减少到 17 家；90 年代以来，例如北

电、NEC 等著名公司也步履艰难，竞争还在加剧。世界通信市场的竞争，在中国出现了极度的恶化。未来三年将是中国通信厂家发展最暗的历史时期，竞争困难，技术发展没有资金实力，这是难以渡过的三年。在这个时期里，外国厂家凭借技术经济实力，在其政府的支持帮助下，不惜一切代价继续抢夺这块当前世界上最大的、发展最快的市场。持续十年通信大发展，催生了中国的通信制造业，并迅速成长。都寄希望这块市场，都超大规模地投入，中外产品严重撞车，极度过剩，使本来恶化的竞争更加恶化。华为成长在这个时期，中国数百家通信厂家也如雨后春笋般地成长在这个时期，这些嫩笋有多大的抗风暴能力。但是当这些

笋捆在一起，奇迹就出现了，进口交换机一统天下的局面一去不复返了。市场被国产机切割东一块、西一块。随着 95 计划的智能网的推行，通信网将从点对点的连接，转到实现智能通信，这时期的特点，在原有通信网上要大量增加软件。这样国产机的优势迅速上升。因为外国机器的软件价格十分昂贵，而且响应中方要求也不及时，了解中国文化还有一个距离。我们要重视其他国产交换机的盟军作用，这是我们共同抵抗外国厂家绞杀的战友。只有我们团结在一起才会有森林的抗风暴作用。

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

## 1、国家重视高科技产业，推崇科教兴国以及爱国主义教育有利于华为的成长。

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

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

## 2、中央及地方政府重视和关怀华为的发展。

党中央、国务院、中央各部委、省、市领导不断视察华为，给以关怀和指导。江总书记在接见我时，肯定华为的成就，特别对芯片、软件的能力给以了高度的肯定。在汇报到华为坚持先生产、后生活、98%的员工还住在农民房中时，江总书记说：“华为的年青人不是为了钱，为了钱不会有这么大成就。历史上的科学家也不是为了钱，但奋斗成功都很有钱。”对华为进一步完善分配制度，给予了支

持。李岚清副总理在视察中说：“华为是风险很大的企业，一定要坚持领先战略，Microsoft 是世界首富，而王安垮了。软件领先一英寸您就胜了。”岚清副总理还在出访西非与南美时，向有关国家推荐 08 机。国务委员宋健在视察中说：“华为要实行产品多元化，增加生存的能力，十年以后华为不得了。”邹家华副总理参观 94 北京国际通信展华为展区时，说：“在外国展区升起了一面五星红旗，华为做了一件让中国人扬眉吐气的事情。”政治局常委胡锦涛特别关心青年人的成长，关心把人才留在中国的问题，并专门接见了青年科技人员的代表，说：“祖国有前途，您有前途”。国务委员李贵鲜、国家安全部计算机局何德全局长，都一再谈到预藏病毒的问题，把国家通信网络的安全受控问题提到了高度。高层领导对网络安全提出了认识，认识到网络软件是使用人家的，国家就无密可保，会逐步影响政策倾向国产机的销售。邮电部、电子部领导多次听取公司汇报，给了前进的指示。广东省委书记谢非、省长朱森林、深圳市委书记厉有为、市长李子彬都在视察中，帮助华为解决了具体发展中的困难问题。各级政府的关心，都促进了华为的发展。

### 3、华为自身的改革是促进发展的内因。

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

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

工资改革使企业的分配逐步步入合理化，调动全体职工的积极性，进一步提高了劳动生产率。1996 年我们要真正达到人均产值 100 万，并以每年提升 10% 的比

例使公司人力资源利用达到最佳优化状态，最大限度地去发挥他们的优势与潜能。我们将逐步拉开差距，提高优秀人员的待遇，让雷锋先富起来，使千百人争做雷锋。

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

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

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

4、一个高度团结、能展开批评与自我批评的领导班子是企业胜利的保证。

经历了 8 年的磨难，华为领导班子多数人已消蚀了健康，但意志经过千锤百炼更加坚强，管理也开始成熟了。这是一个不谋私利的班子；是一个以身作则、奋力工作的班子；是一个经济上说得明白、政治上清清楚楚的班子；是一个勇于批评与自我批评、有自我的约束机制的班子；是一个目光远大、不畏艰难的班子；是



一个坚持各尽所能、按劳分配的社会主义原则，关怀职工利益的班子。因此，有资格领导公司，也能领导公司走向成功。

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

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

5、企业的民营机制是高科技产业现阶段容易取得成功的一个机会。

高科技产业的本质是变化快，一日千里，瞬息万变，技术、产品更新换代的频率越来越高。它必须信息灵、决策快、行动迅速。特别是电子产业，世界平均 3 个月被刷新一次。

民营的核心是自主决策，自己承担全部责任。自主决策带来的是决策快、行动快、掉头快。自主承担全部责任带来的是求生存、求发展的源源不断的推动力。国营企业为了安全必须实行规范化管理。而相当多的还不是独立法人，管理决策程序较多，而且最后、最有权的决策人往往又不明白决策的这件事。规范化必然牺牲了效率。

21 世纪世界企业的走向是民营化。国家经贸委副主任陈清泰不久前宣布的国家抓大放小政策，也会促进国有民营的发展。国家将抓住 2 万家大国营企业，放开 800 多万个中小国营企业，按现代企业改组，实质上有部分企业也将会民营化。这是一个管理潮流。由于信息产业的迅猛发展，许多产业不是靠占用国家资源，而是靠人才、靠技术、靠信息，主要领先的是人，而不是资源，因此民营化有利于加速发展。华为诞生在这个时代，经历了 8 年的探索，所积累的宝贵的痛苦与愉快的经验教训给我们提供了更有力的机会，必将使我们更加适应这个潮流，成为这个潮流的弄潮儿。

上述表达了我们有利的发展环境，但我们要时常注意陷阱。我国通信网持续高速发展了十年，而我国的管理与计划并没有到达极高的水平，总可能会出现一个调整的时期。这时通信网的任务是加强内部调整，对于我们单一产品的公司，可能一下子没有了订单，就会十分艰难，我们一定要密切重视这一动态，保持准确的分析判断。在这时期未到来之前，加快成熟产品的技术升级、系统化、成套化；加快产品多元化；逐步增强对起动较晚的省、市市场的力量，在全国衰落的时候，



这些地区反而可能在局部上成长；加快国际市场的开发；全面开展增产节约，努力降低成本；优化管理、简化程序，精简人员、提高效率。除此之外别无出路。

### 三、我们的任务

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

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

公司要保证按销售额 10% 拨付研究经费，而且在年成好时还要加大这种拨付。

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

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

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

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

开拓无线通信和个人通信领域在数字微蜂窝、无线本地环路上首先突破，进而发展无线通讯的主流市场。进入欣欣向荣的多媒体领域，发展视像技术和 CATV 技术，为千家万户带来科技的享受。未来的计算是基于网络的计算，数据通信和 ATM 宽带交换技术是实现信息高速公路的基石，华为公司将成长为信息高速公路建设的主力军。

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

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

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

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

要用比中研部短一半的时间，五年达到与国际接轨。在跨过这个世纪的时候，我们要超大规模地跨出国门，市场部从现在开始要转变销售思想，树立战略营销思想，贯彻全面顾客服务意识，要实现从观念到组织的五个转变：公关到策划的转变，推销到营销的转变，小团队作战到营销兵团作战的转变，局部市场到大市场的转变，产品营销到战略营销的转变。市场部要做到每一件事都要进行策划，

1996年要以全年的策划报告为龙头，树立市场策划的思维模式，去规范指导工作。以策划报告实施的动态跟踪、评估、修正、总结来提高自身的营销策划水平和判断与组织能力，在贯彻全面顾客服务意识中加强对内部顾客和外部顾客的服务，以服务展示公司的新形象内涵。公司从最初的公关型销售过渡到策划型战略营销，从依靠小团队的冲锋陷阵进入大市场、大系统、大结构、大兵团的公司整体性经营行为，我们应加强推销“华为”企业形象和各种产品的品牌形象。因此，

应从整体性、战略性来塑造、包装“华为”和其产品。我们是在销售公司、产品、企业文化，并向用户销售自己。当溶在其中时，有什么产品销售不出去？我们走向海外市场时，是在销售自己的国家，销售这个国家的政治与文化。

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

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

1996 年要完成以片区工程部、办事处为基础的销售平台的建设。要在这个平台上完成多种产品销售，要在这个平台上实现多家公司共同销售（下属合资企业），建立以利益共同体为原则，实现市场资源的共享。不管华为发展到多大，合作公司有多少，销售平台仍是一个。要把市场的作战指挥部前移，片区要实实在在地建成一个战斗、指挥的团体。要加强基层的建设，要实行干部的大轮换，在循环中培养，提高基层干部的水平。片区、办事处的建设以商务、策划为主，要做好这些必须深入地明白产品与技术。要瞄准外国公司中国办事处的水平来要求自己，都是大学生，除了外语不苛求外，在管理上达到与他们一样的水平，要建立

以办事处主任为首的催款队伍，要象抓销售一样抓货款回收。回收率达不到指标的与完不成销售一样，办事处主任同样不合格。

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

我们要建立合理的考绩制度，以考评为杠杆，激励干部奋发努力。我们要有良好的制约机制的激励机制，就象没有刹车的火车头，完全会失控，走向反面。没有这个杠杆的撬动，市场部人越多，力越小。1996 年要达到人平销售额 500 万元。

1997 年的考绩制度，要从合理走向科学，为公司的市场大改革打好基础。

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

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

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

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

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

我们现在正在进行 ISO9000 工程、业务流程重整、管理信息系统的引进，我们又有这么高的文化素质，2 年之内达不到高的管理水平，是说不过去的。有了一



个良好的管理系统，这个软件就给生产线注入了一个新的灵魂，也是整个华为公司管理的灵魂。

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

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

#### 4、采购国际化，财务、资金、审计都要实现与国际接轨。

物料采购工作要向国际化大公司看齐，要立足高起点、高水平，采用“请进来，

走出去”的办法，大胆吸纳国内著名公司的优秀人才，充实我们的组织，不断将新思想新方法融入我们的管理体系化，不断解放思想，大胆工作，探索新思路，建立一个开放式的、勇于承担责任的、具有开拓创新精神的领导班子。我们将认真推行集中认证、分散采购、流动操作工作的方法，使人们的采购工作更加开放，更加适合我们自己产业扩张的需要。优化组织结构，规范认证流程，建立物料采购综合成本控制目标和实施计划，与供应商建立长期、稳定的伙伴式合作关系，拓展我们的业务领域。要建立客户、供应商、华为为一体的利益共同体。充分利用香港国际商业中心的优势。在公司下一步战略发展及国际化接轨过程中发挥窗口作用。

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

#### 5、建立达到国际标准的行政系统。



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

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

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

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

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

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

华为公司是一个以高技术为起点，着眼于大市场、大系统、大结构的高科技企业。以它的历史使命，它需要所有的员工必需坚持合作，走集体奋斗的道路。没有这一种平台，你的聪明才智是很难发挥，并有所成就的。因此，没有责任心，不善于合作，不能集体奋斗的人，等于丧失了在华进步的机会。那样您会空耗了宝贵的光阴，还不如试用期中，重新决定您的选择。进入华为并不意味着高待遇，因为公司是以贡献定报酬的，凭责任定待遇。对新来员工，因为没有记录，晋升较慢，为此十分歉意。如果您是一个开放系统，善于吸取别人的经验，善于与人合作，借助别人提供的基础，可能进步就会很快。如果封闭自己，怕工分不好算，就需要较长时间，也许到那时，你的工作成果已没有什么意义了。实践是您水平提高的基础，它充分的检验了您的不足，只有暴露出来，您才会有进步。实践再实践，尤其对青年学生十分重要。唯有实践后善于用理论去归纳总结，才会有飞

跃的提高。有一句名言，没有记录的公司，迟早要跨掉的，多么尖锐。一个不善于总结的公司会有什么前途，个人也不是如此吗？

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

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

## 1996 年

### 当干部是一种责任

---

——任正非在市场部全体正职集体辞职仪式上的讲话 1996 年 1 月 28 日

【有一次任正非对当时分管市场的副总裁孙亚芳说，现在很多干部进入城市市场之后思想观念、能力跟不上，要引入竞争淘汰机制。为此，孙亚芳提出一个办法，由她带领市场部所有高管集体辞职，重新考量后再聘任。经过一个月的整训后，1996 年 1 月 28 日，市场部各部门主管向公司送交两份报告，一份是辞职报告，辞去正职，让更有能力的人接替自己的工作；一份是述职报告，坦然接受公司的评审和挑选。】

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

我今天讲一讲我们企业高中级干部的修养问题：

一、每一个骨干员工都必须努力培养超越自己的接班人，这是我们事业源源不断发展的动力。

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

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

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

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

因此，任何人都必须开放自己，溶入华为的文化生活中去。为了企业的生存与发展，要有能上能下的心胸。只有这种能屈能伸的人，才会大有出息。努力调整自己，按不同时期找准自己的位子、丢掉患得患失，在新工作岗位上与你的同事们好好干一场。

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

二、要有强烈的进取精神与敬业精神，没有干劲的人不能进入高级。

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

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

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

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

各级领导干部不但要学会做人，也要学会做事，踏踏实实地做事，认认真真地做事，学会用科学的方法做事，那种只说不做或只会做表面文章的人不能得到提拔和重用。学会做事，很重要的一条就是要会管事，要有管理头脑，会管理时间，有计划、有条理地安排各项事务，提高工作效率。

我们要认真贯彻爱一行、干一行的组织原则，每一个员工都要量体裁衣，找好自己的位子。过高地估计自己，浪费了宝贵的青春；过低的要求自己，埋没了你的才华。各级部门的考官，要严格把关，给拟调换工作的员工以辅导，任何营私舞弊，任何轻率的同情，一害应聘员工本人，二害公司。真正落实了爱一行、干一行，仍然没有敬业精神、做不出成绩的要辞退。

华为公司要奋力培养窄带专家，在此基础上部门实行合理的人员配置，实现部门宽带化。我对用户板研究组讲过话，你们长年累月地盯在一块板上，多么的枯燥无味。从他们的身上可以看见德国人、日本人是如何工作的，这些国家是如何使精良的产品占领全世界的。我说他们用户板组的水平已是世界第一流水平，是因为华为保密，不然可以去美国著名机构讲学。他们的枯燥工作创造了巨大的经济价值。如果我们每一块板都这么做，每一件事都这么做，还有日本人的天下吗？当然，他们官也许不会当大，但收入可不少。



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

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

### 三、团结、沟通是我们工作永恒的主题。

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

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

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

高中级干部要提高自己的修养，学习领导的艺术，特别是坐在主席台上的人。我们的干部年轻，有一些人有知识，但缺乏修养。威信的建立，不是靠官位、靠权、靠发脾气来吓唬下级，领导艺术是一门很深的学问。你的成功来源于三点：天时、地利、人和。天时、地利创造的成功，外部条件是成功的主要因素，而人和创造的成功，才真正体现你的领导水平，是可以复制的。高层干部要善于营造这种人和的气氛，把每一个人的能力都调动起来，朝一个方向努力。这是成功的基础。

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

### 四、溶入到华为企业文化中去。

您要做一个干部，而没溶入华为文化，您会十分别扭，而常常挨批评，干起来没意思。不可想像做华为人，没有华为文化，没有丰富的内涵，可以在华为当官。



因此，任何一个员工都要遵守华为人的行为准则，任何一个干部都发扬这种文化，并有所创造。

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

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

华为的员工大多数是青年学生，社会经历少，挫折少，容易空想，容易过高估计自己。有些员工不断向我述说他是优秀人才。我问他能不能做到上班不接听私人电话，上班不要看报纸；不要在上班时间写信；吃饭不要插队；吃完饭自己收拾好碗筷、垃圾，将它按规定放好；上、下班车适当谦让一些，不要多占位子；不要把层次太低的亲属推荐到公司来；在使用干部时任人唯贤，多团结一些局外的人；.....这些简单的华为文明，您做好了，再把本职工作做出成绩来，您一定会脱颖而出。我不知道宣传部主持通过的副科长、工程师以上的干部吃饭不插队的规定是否真正做到了。小小的事都不肯牺牲，口号喊要为事业献出鲜血与生命，如何让人相信你是真的可以做到。

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

五、持之以恒地在高中级干部中贯彻坚持原则，反对贪污，反对浪费，反对盗窃，反对假公济私，反对任人唯亲。

任何一个高中级干部一定要清清白白做人，认认真真做事，做一个员工学习的榜样。榜样的力量是无穷的，上梁不正下梁歪。不仅要严格要求自己，也要严格要求部属，只有一个群体具有高水平，才表明了您的高水平。

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

我们有的干部，在把握录选员工大权时，不加声明，把自己层次很低的亲属及相关人员放进来。他们这样的人当干部，就很难公正客观地对待员工及相关的部门；我们有的干部，在自己的办公室看着员工上班时间私人通话和聊天而不制止，那

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

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

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

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

#### 【参考资料】

##### 《辞职书》

尊敬的总裁：

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

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

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

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

## 我们要向市场、开发、创造性工作倾斜

---

——任正非在工资改革汇报会上的讲话

我们公司的工资在相当长时间里都要实行倾斜，向市场、开发、向创造性工作倾斜。

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

很多人向我汇报工作时，老是说工作很辛苦。我不喜欢有人说自己怎么怎么辛苦。要看你的工作成绩，没有业绩的工作没有意义。工作描述中不要动不动就写上工作辛苦之类的东西。关键是业绩，要强调成效。公司要生存、要发展，必须要有业绩。

一般人只注意身体上的艰苦奋斗，却不注重思想上的艰苦奋斗。科学家、企业家、善于经营的个体户、养猪能手，他们都是思想上的艰苦奋斗。为了比别人做得更好一点，为了得到一个科学上的突破、为了一个点的市场占有率、为了比别人价格低些、为了养更多更好的猪，他们在精神上承受了难以想象的压力、殚精竭虑，他们有的人比较富裕，但并不意味他们不艰苦奋斗，比起身体上的艰苦奋斗，思想上的艰苦奋斗更不被人理解，然而也有更大的价值。评价一个人的工作应考虑这种区别。

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

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

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

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

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

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

## 反骄破满，在思想上艰苦奋斗

---

——任正非在十大杰出员工表彰大会上的发言 1996年4月6日

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

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

思想不经磨炼，就容易钝化。那种善于动脑筋的人，就越来越聪明。他们也许以身尝试，惹些小笔病，各级领导要区分他们是为了改进工作而惹的病呢？还是责任心不强而犯下的错误？是前者，您要手下留情。我们要鼓励员工去改进工作。在一个科学家的眼里，他的成果永远是不完善的，需要不断的优化。我们产品办、中研部、中试部的员工有这时感觉时，您就进入了科学家的境界。我们生产的工艺、产品的加工质量，您每天都充满去改进的欲望时，难道您还看不见爱迪生的

身影吗？我们的市场营销要从公关、策划型向管理型转变，高中级要做势、基层要做实。这种“做势做实”需要我们多少人去琢磨，我们那些读了几年人的销售工程师，在理论上再提高，多读一些书，“读书又读人”，“读人再读书”难道就不会转变成战略专家吗？知识点滴在积累，方法在一点一滴去实践，成绩一点一滴去创造。只要动脑筋，善于用纸笔去总结，几年后您再来看自己，就有些奇怪进步为什么这么大。

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

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

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

## 加强合作走向世界

---

——在深圳华为通信公司与云南电信器材厂通信电源合作签字仪式上的讲话

1996 年 5 月 2 日



感谢大家光临今天这个签字仪式。今天的合作是一个优势互补的合作，我参观了云南电信器材厂，觉得他们实力很强。华为在科研上有一些实力，所以我们之间的合作将推动共同的发展，不仅仅局限在电源的合作上，还会延伸到其他方面。

八年来，华为走过了艰难的奋斗历程，已渐渐成熟，成为一个高科技企业。我们现有员工二千多人，绝大部分受过高等教育，硕士、博士生占百分之六十以上，而且每年都要在国内名牌大学选拔毕业生。虽然我们也存在着不少困难，但是，有各位的支持，有广大用户的支持，我们信心较大，会有较快的发展。

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

在下一步的发展中，我们已制定了第二次创业规划，我们将在科研上瞄准世界上第一流的公司，用十年的时间实现国际接轨，这个 0 这里，我要说的是，我们所谓的营销国际化，不是在国外建几个工厂，把产品卖到国外去就够了，而是要拥有五至六个世界级的营销专家，培养五十至六十个指挥战役的“将军”，我们现在正在建设一个较大规模的工厂，厂房的长度是三百米，宽度是一百八十米，总面积达十三万平方米。我们已投资一千万人民币引进 MRP II 的软件，这个管理软件通过我们一年到两年的消化和提高，将使我们的企业管理水平和生产管理水平达到国际水准。同时，投资 2.5 亿，引进先进的加工生产设备，引进与研制相结合各种调测设备。

跨过这个世纪后，我们的工业产值将超过百亿。

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

## 要树立服务意识、品牌意识、群体意识

---

——任正非在行政系统员工对话会上的讲话 1996 年 6 月 8 日

问：健康指导中心，为什么叫这个名字？

问：公司现在推行基本法，制定了许多规章制度。怎么到执行的时候，就很难推动？

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

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

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

问：由鞍钢宪法想到深层次的企业文化。对于华为文化，去年我们进行了一次讲座。我问自己对华为文化接受了多少、理解了多少？我觉得员工应该对华为文化有较深的了解。在人事部有人问我，公司有什么制度没有？实际上公司有制度，还有一些部门经理也来问这个问题。因此，我认为华为文化应是一个潜移默化的过程，可以利用一些时间进行宣传，例如每天从前线传来什么消息？公司发布了哪些重要文件？五分钟或者十分钟的时间，专门播发每天的重要新闻，这样对形成华为文化有好处。

问：现在国内讨论比较热门的一个话题就是企业的品牌，华为和莫贝克能有今天，应该在把品牌打到国际市场上多下功夫。老板曾提到把管理当商品推出去，我认为内地的企业不景气，不仅仅是一个机制问题，关键是企业文化。能否把我们华为的文化推到内地去，救活中国内地的企业。当然有机制和管理方面、资金方面的问题，但也有一个企业文化问题，内地许多企业就没有企业文化。

问：1、华为的企业文化搞了这么长时间，有多个方面的内容，但给人总的印象不深，没有几条醒目的观点。有些厂就有厂训，而华为文化缺乏总结，对什么是华为文化说不清，只缘身在华为中。我们的大楼没有一条醒目的厂训或者其他什么东西。2、在谈鞍钢文化的文中提出，文化要灌输，我不同意这个说法，文化在英文中是 **Culture**，本身有种植的意思，因此，文化不能靠灌输，而应靠全过

程，把种子种下去，让它发芽，今后市场的运行，靠灌输是不行的，怎样种植，靠我们的干部去实现，只有种植的文化才是真实的，靠灌输是不行的。

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

任总：下面我一边说，你们也可以一边插话，也可以提问，这是一种讨论的方式。

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

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

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

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

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

但是，高层次的文化感染中，是否每个高层员工都把文化传到基层去了呢？这就是我们各级干部的责任，各级干部自己没有理解，怎么可能去传播这个东西。有一句话，没有华为文化，不能融入华为文化，是不能做干部的，是要下去的。这没有什么含糊的，可以允许辞职，但不允许在自己的岗位上为所欲为，否则，我们的公司就不可能有发展，我们可能会出现非常大的膨胀，可能在这一、二年，市场会有急速上升，缺少干部，随随便便把一些没有文化的干部派出去，造成一块一块癌症，然后我们就要去割癌症，创造了癌症，又要去割癌症，就会浪费掉

我们十年的奋斗时间，所以在干部问题上是不妥协的。对普通员工，我们不过分要求，但对干部，我们要严格要求，不能干的就坚决下去可以招聘，描述岗位目标，描述清楚了就招聘。

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

大家问，莫贝克和华为是什么关系？是一模一样的关系，应该是一点分别都没有的关系。莫贝克只是条件比华为更好了，还可以更好地去努力。华为公司创始时期和莫贝克公司的条件比，相差八千倍，没有可比性。我希望你们唱着两个歌，一个是国际歌，从来就没有什么救世主，也不靠神仙皇帝，一切靠自己。第二是多唱国歌，我们每个企业都是在生死存亡的最后时刻，必须努力，没有一个企业可以打盹，我们平安无事，我们是全世界最好的公司，就在这时刻，你已经是坏的公司，已经筑造了你的坟墓。我们一定要在维护集体利益上，对不愿达标的干部就劝退，李总你有没有这个信心？我就看行动，看不达标的干部有没有勇气下去能上能下，廉洁奉公等公司的一系列政策，都是品牌意识。

第三个问题是群体意识。华为公司将来的发展，越来越不是个人奋斗意识，不是牛顿、法拉第所能做到的，现代科学技术越来越复杂，变化的频率越来越快，面对的挑战是非常严峻的，只有群体奋斗，才可能有希望。把一个研究所切成几小块，然后各个小组承包，这根本就不是一种社会主义的行为，马克思创立社会主义理论时，就是提倡大群体奋斗。我们的理论被资本主义采纳，几千人、几万人同做一个软件……，而我们正采纳资本主义昨天不太好的东西。什么“宁为鸡头，

不为凤尾”，什么“我要自己干，不与别人合作”等观点，都是落后的观点，科学技术越来越复杂，大家知道，没有几千人、几万人做一个软件，而且软件的领头人群体意识不明确的话，终究是要垮掉的。几十个人的软件公司有希望吗？没有希望。因此华为公司的发展要不断扩大队伍，不断让优秀的人进来，进入这个集体奋斗的平台，使这些人创造越来越多的成果。虽然我们今天还很小，有了一点突破，如果我们想一想，这两年如果我不逼着大家拼命进人，造成这个环境，

08机现在正好被淘汰。如果两年前，我们稍有停步，今天就是判处我们死刑的时候。科学技术只有不断地刷新、领先、扩大领域，我们方能不败，毕竟我们面对的是世界著名的公司，科学技术越来越复杂，越来越庞大，就越来越需要群体奋斗，我们服务系统有没有群体奋斗？要进行群体奋斗意识教育，如果没有群体奋斗意识，没有添砖加瓦的意识，就搞不好工作。

我们和纪平在去年谈过一次心，说你摸着胸口想一想，你今年干了些什么事？我问孙亚芳：“你也摸着胸口想一想，你今年干了些啥事？”我也要郑宝用想一想，你不就是飞来飞去，这里陪客人吃饭，那里做个势，跟一个工人相比，工人还上了几万个螺丝钉，贡献要大得多，想想凭什么你拿那么多钱？因为你在群体奋斗



中起到一个牵引的作用。当每个人摸着胸口想一想，你对公司没有伟大贡献的时候，实际上伟大贡献已经造成了，这种平凡中蕴含着伟大，这伟大的一点推动，公司已巨大地前进了。

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

我们中央研究部今天开会，问新来的一些博士们，你们愿不愿意做官，你们上来，因为中央研究部有很多人愿意搞技术，不愿意做官，所以，中央研究部的干部总是提拔不起来。这样，分层结构、目标管理总是不能实现，机构太小，科研经费用不完，每次通报和批语都是因为钱用不完，这就是组织机构的问题。年轻人能不能上来，可以定个政策，来的博士、博士后们，有没有愿意搞管理的，可以马上就提，刘育梁提了对外合作处的处长，项目就整得很好，我认为这都是一种未来的新生竞争力量。有人说，我熬了好几年，就是没有华为文化，辛辛苦苦，他来了几个月就爬上去了。这是品牌意识，我们要在世界上占领市场，我们不是要

任人唯贤。宏基电脑前两天在接受记者采访的时候，有一个说法，“传贤不传子”，

宏基为什么能做到今天这一步，传贤不传子，他们的路线都是任用贤人，大量使用贤人，我们也是这个政策，我们有许多优秀员工，象杨会贤、陈康宁，他们都是华为公司优秀的员工，都是十佳员工，他们到华为是非常早的，不摆老资格，现在还在那里忍辱负重地干，我们为什么不能学一学呢？我们不拘一格选用人才，但没有华为文化的人一定要下去，学习、锻炼完了再说，有情绪、有牢骚的就可以辞职。我们要有群体奋斗的意识，不允许各人种自留地。我们原来有两个同志，老爱种自留地，他给我说：“老板，你有一天会看到我们自留地种得很好，

就会重视我了”我说，我们不要自留地的菜，你的自留地种得很旺，我们谁也搞不清楚你这里是什么菜，菜园的围墙很高。

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



## 再论反骄破满，在思想上艰苦奋斗

---

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

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

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

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

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

当前，我们就要认真的总结经验、教训，及时地修正，不断地完善我们的管理。当我们发展处于上坡阶段时，要冷静正确地看自己，多找找自己与世界的差距。

前不久郑宝用率团参观了上海贝尔，感叹贝尔在生产管理与工艺装备上的巨大进步，真是堪称世界一流。由于规模大，必然成本低。他们的管理很科学，质量很好，十年的引进，使他们较快地与国际接轨。我们的竞争伙伴 04 机、大唐、中

兴新都有十分明显的进步。04 机市场的覆盖面比我们大，中央对他们也比较支持；大唐有着十所十来年国家级科研打下的底子，在科研的深度上、广度上都得天独厚，有着部的帮助，他们对电信的系统认识比我们深刻；中兴新公司与我们同处深圳，朝夕相处，文化比较相近。中兴新在“做实”这个方面要值得我们基层

员工好好学习。华为在“做势”方面比较擅长，但在做实方面没有象中兴新那样一环扣一环，工作成效没有他们高。与国际著名公司相比，我们还缺少可比性。在国际市场的竞争中已明显地暴露了我们的弱点。外国公司的人评述，您的设备很好，但太年轻，缺少国际经验。我们的队伍年轻，敢想敢干，在局部上突破一些技术的前沿，取得了进入国际市场的资格，但面对国际复杂网、多网合一，我们年轻的队伍是否受得了？看看世界，比比自己，还需要百倍的努力。

我们首先得生存下去，生存下去的充分且必要条件是否拥有市场。没有市场就没有规模，没有规模就没有低成本。没有低成本、没有高质量，难以参与竞争，

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

为了拓展明天的市场，每年从销售额中提取 10% 作为研究经费，紧紧抓住战略发展不放。96 年研究经费达 1.8 亿。97 年会达 3~4 亿，本世纪末会达 8~10 亿。只有持续加大投资力度，我们才能缩短与世界的差距。为了实现这个目标，三个月前我公司的员工住房率才 1.5%，最近才提升到 4%，到年底还不到 5.5%。

这些博士、硕士、高级管理人员，多数至今还住在出租屋里，过着简易的生活。都是一句话，为了下世纪活得更好一些，为了自己的祖国拥有自己的技术，为了中央领导在发达国家面前腰杆硬一些。一代创业者已消蚀了自己的健康，一代年青的勇士又在步此后尘，前赴后继，牺牲自己，为了祖国，也为了自己与亲人。

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

我们在进行第二次创业活动，从企业家管理向职业化管理过渡。我们正在进行《基本法》的起草工作，《基本法》是华为公司在宏观上引导企业中长期发展的纲领性文件，是华为公司全体员工的心理契约。要提升每一位华为人的胸怀和境界，提升对大事业和目标上的追求。每个员工都要投入到《基本法》的起草与研讨中来，群策群力，达成共识，为华为的成长作出共同的承诺，达成公约，以指导未来的行动，使每一个有智慧、有热情的员工，能朝着共同的宏伟目标努力奋斗。使基本法溶于每一个华为人的行为与习惯中，我们正在强化业务流程重整的力度，用 ISO9001 来规范每一件事的操作，为后继的开放式网络管理创造条件；

用 MRP II 管理软件，将业务流程程式化，实现管理网络化、数据化、进而，强化我们公司在经营计划（预算）、经营统计分析与经营（经济）审计综合管理。我们正在深入进行的组织改革、企业文化教育。大量的优秀人才正在成长，优秀的老员工正在加紧学习，强化管理层和员工内部竞争机制。您追我赶的热潮正在进行。由莫贝克开始招考基层干部后，生产总部也在实施招考，市场部较大规模的推出新建职位的考选计划、一场由人们竞投基层职位的有益的活动正在兴起，它深化了我们组织改革的内容，是华为人才倍出，欣欣向荣的一个侧面。同时我们正在引入外国工程人员到我公司工作的计划，为二、三年后进入世界市场作好准备。这对我们人力资源是一个大的挑战。

我们正在试验实施行政管理与业务管理相分离，推动有序的分层管理组织与业务信息网络矩阵管理相互兼容。建立多层、多级、多专业的责任中心，通过有限授权，将推动业务运行的权力与责任下放到对事情最明白的机构和人的手里面去。建立开放的多层、多级专业管理平台，确保公司经营活动的迅速展开。每一个平面的责任中心，分工明确，责任清晰。通过多级责任中心的协调配合，就建立起开放的管理平台。无论何时何地任何级别的员工，都会及时地最直接、快捷的得到支持。使工作流程缩短，支持准确度增加，工作效率大幅度提高。支持是以对事，而不是视人的级别而定的，以保证直线经营业务活动能够及时地作出有效的决策，实现各行政系统的工作目标与总体目标。换句话说，直线行政指挥系统，将充分利用多级业务管理平台，以及由秘书管理系统手拉手结成的网状业务信息桥，有效地对经营目标与利益分配进行管理。行政系统管理是纲、业务管理是目，纲举目张。

这种管理体系上的创新，将在根本上克服过去管理过程因信息不畅、失真而产生的瓶颈与失效。并且使责任到位、分工明确，有利于各机构与各员工作出客观公

正的评价，形成强有力的制约机制；从而获得管理上的进一步开放，大大提高工作的正确性与成效。

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

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

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

下月我们即将表彰各行各业优秀能手，评选优秀的厨工、清洁工、焊工、插件工、库工、备件管理员、房管员、打字员、话务员、司机、秘书、装机工程师、编辑、翻译、会计、审计、采购.....，营销能手、策划能手、商务管理能手、销售能手.....。

将在各行各业进行比赛，选拔优胜者。我们只有再不断地选优下去，我们才能保有生机。只有我们敢于向自己开刀，在思想上永远艰苦奋斗，我们就永不会失败。

雄关漫道真如铁，而今迈步从头越。

**我们是要向前迈进一小步，而不是一次大飞跃**

---



——任正非在技术能手大比武之前的讲话 1996年7月25日

我们一定不要使用适合做实的人去造势，要迫使做势的人要做实。

我们一定要今天做得比昨天好一点，昨天犯过的错误今天不再犯。我们要大胆去改进工作方法与操作技巧。经过周密策划，共同研究，在实施过程中受到的挫折，应受到鼓励，发生的失败不应受到指责。要持之以恒地改良下去，一小步一小步地走，过了二年就跨一大步。三年实现国际接轨是有希望的。做实也是一件艰苦的事情，水滴石穿，只要功夫深铁杵磨成针。君不见用户板测试组，持之以恒数年如一日盯在一块板上，已产生了巨大的成绩。我们这个时代需要的是专家，而不是万金油式的通才。焊接专家，插件专家，线缆及机框组装专家，包装专家，货运专家，仓库专家、打字专家……，形形色色的专家组合在一起，就是一个极有战斗力的联合兵团。试想一个炮兵团，人人都是全面手，软件会搞一下，网络也会一点，芯片也懂设计，财务还明白，成本糊糊涂涂地能说一通，就是炮打不准，全团都是这样高学历的人才，什么都懂，就是没人打得准炮，上战场这个团有什么战斗力，非垮不可。华为如果真充满了这种“万能将军”，华为非垮不可。

每一个人要对自己从事的一行热爱、精通、超越，在条件许可，有充沛精力的情况下，多了解一些与工作相关的周边的其他业务的运作状况与技能是十分好的。我所说的没有本职所辖内容实践经验的不能作科长，没有周边业务实践经验的人，不能作部门经理。这一定来真格的，在二、三年内逐步落实。进入华为以后，一律废除学历，废除资格，一律看本人的实际才能来选拔使用干部，对潜能的评价，以考核、策划报告，以及在实践中对其悟性的认识来综合评价。

学历不是评价干部选拔的标准，是参考因素。唯学历任职是形而上学的教条主义。我们并不是否定基础训练，而是活学活用。

我们将对高中级干部实行目标考核制，对基层员工实行计量报酬制。因此，我们在技术能手竞赛中，要建立档案体系，要记载他们进入华为后的业绩。基层员工的升级，应首先考虑技术能手。高中级干部的考核因素很多，不完全用完成任务来评价。基层员工采用比、学、赶、帮、超，来推动全局的进步，在进步以后给优秀能手给以肯定，并记载，作为他进步的参考，晋级的参考，这是唯物主义的。这种选优是引导我们企业前进的重要措施。不断地选优下去，企业哪有不获胜的。我们的政策，是减人、增产、涨工资。因此，技术能手应该给予肯定。这比凭感觉，领导画圈要公平、公正、公开。产生的技术能手，要谦虚谨慎，要不断革命，不要固步自封。我们还有政策，您连续几年选上能手，而且以后几年虽然不能领先，仍保持较好的劳动态度，我们对你的安全退休就要给出一种承诺。我们比赛中，实行的实践主义，不看任何背景，包括学历。

投身到这个火红的革命时代中去，熔炼自己，用艰苦奋斗的汗水，洗刷自己的灵魂，作一个新时代的弄潮儿，做新时代的雷锋，做一个使家人感到自豪的优秀的华为。为华为实现跨世纪的人才战略，为在下世纪初打一个争夺国际市场的时间差，确立自己的国际地位而努力。为伟大祖国的繁荣富强，为中华民族的振兴，



为自己与家人的幸福，努力、实实在在地从一点一滴干起。不做浮萍东游西晃，否则浪费了你的光阴，也是靠别人养你。

祝你成功！

## 胜负无定数，敢搏成七分

——任正非在市场部内部竞聘现场答辩会上的讲话 1996年8月11日

### 一、胜负无定数，敢搏成七分，要向命运挑战

#### 1、重在参与，敢于向自己挑战

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

#### 2、要重视向别人学习，取长补短

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

#### 3、要善于归纳总结

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

## 二、公司的人才政策

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

### 1、公司的创建初期，是以德为主

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

### 2、在公司发展壮大的准备时期，非常重视德才兼备

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

### 3、在高速发展时期，我们提倡才德兼备

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

### 4、最终还是德高者才能进入高层

才德兼备后，并不表示不再对德进行控制、考核了，而是先让你干，让你跑起来，然后再来确定你这匹千里马的情况。这样就给大家创造更多发展的机会，从机会实现过程来鉴别考核干部，最终，使之不断进入公司越来越高的层次。公司高层不是副总裁，也不一定要有行政职务，普通的工程师将来也有可能成为公司高层

的核心组织成员。到本世纪末，我们的核心组织可能要有四、五千人。大家要想进入这个核心，德肯定是第一位。你没有德，肯定会被否定，这是个辩证过程。

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

### 三、不断革命，永无止境

#### 1、不能固步自封，要随时调整战略

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

#### 2、要善于总结成功的经验

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

#### 3、从失败中分析和提炼成功的要素

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

#### 4、互相帮助，共同奋斗

通过这次竞聘，不论你是否成功，都希望你们在华为公司的员工至少交一个朋友。

如果采取“一帮一，一对红”的方式，你们有可能再培养 30 名销售干部，大家互相帮助、共同奋斗、共同前进。群体的力量强于个人的力量。华为公司在用人问题上，最大的特点是承认自然领袖。你团结的人越多、帮助的人越多，大家就越拥护你，拥护你的越多，你就成为自然领袖。你是三个人的领袖，你就是销售经理，你是二十多个人的领袖，你就是片区经理，你若能团结更多人，就能做更大的经理。要善于帮助别人、团结别人，带动这个队伍一起前进，这样华为公司的销售队伍就能形成一支雄师劲旅。只有整个公司的所有人员都努力去奋斗，努力去开拓市场，华为公司才能成功。

## 四、市场部集体辞职所具有的伟大意义及产生的深远影响

### 1、市场部集体辞职的意义

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

第一，以灵活机制应付强大的对手。

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

第二，抓好干部队伍，启动与国际接轨，它是个里程碑。

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

### 2、加强干部流动

要加强干部流动，只有流动才能全面提高自己的综合能力和管理能力。不流动，就吸收不了别人的优点；不锻炼，你就没有综合能力和管理能力。市场部的人要

尽快把前方的老员工召回来进行正规训练，同时也要把市场部的干部分流到机关、各个部门去，把市场部的昂扬精神状态带到整个机关建设中去。机关中有些干部也可能要上前线，亲自到实战中去锻炼提高。

### 3、一定要丢掉幻想，要奋发图强，自力更生。

中国是一定要发展的，但同时中国的发展一定是会受到遏制的。发展，就是要争夺市场。中国要发展，不仅要抢占国内市场，也需要国际市场。国际市场本来就是别人的，如果我们不够强大，像华为这样的公司要被消灭是极其容易的。我们现在和将来所面临的艰难困苦非常巨大，因此必须要壮大队伍，下个世纪肯定是信息产业大爆炸的时代，市场部的集体辞职为我们提供了重要的发展契机，它的影响不仅涵盖了华为，更营造了华为公司良好的环境。那次集体辞职，我们的目标是改革内部，使我们自己更强大，但我们得到的结果，却使我们的市场好做多了。有人不理解华为这种反常规的行为，其实这是生存所迫。创业当初，我们是幼稚无知地走上这条路，没想到这条路走得这么曲折艰辛。华为公司如果在两年前就停止发展，那我们今天就是收拾残局、准备破产的局面。我们今天若停止发展，两年后也会是这种局面，我们的对手实力太强大，除了进步，我们已无路可走。

### 4、人人不能做懒汉

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

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

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

## 秘书体系是信息桥

---

——任正非谈秘书体系建设问题



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

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

华为的秘书体系建得很庞大，2~3 百人。为什么秘书系统不能自成体系，建不起来呢？是各级干部认识不够，重视不够，理解不够。不懂得有限授权原则。要么培养一两个优秀的秘书，让他们握有大权，地位很高；要么就压制秘书，形不成体系。我认为秘书体系是一个日常的非决策性的管理体系。秘书有一定的权力，甚至有时可以代表主管发布命令、工作，但是，这些都是没有决策量，或决策量很小在有限授权范围内。例如：客户送货来仓库，秘书也知道这些东西一贯放什么地方的，就让搬运工直接搬去了，还是去问经理，我看不必了。有经理不高兴，说他没权了，但提高效率必须授权。

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

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

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

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

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

对开发部的管理，我们只是影响它，而不干预它。我们先把好管的部门搞好，然后再去对创造性劳动进行管理。现在连常规劳动都管不清楚。开发部应向美国学习，欧洲和日本都比较僵化，管理其实就是管死，管理本身的定义就不可能管活，在管死的过程，我们要努力创造，这就是科学。管理的进步就是不断分权分责，不断地把责任与权力传递下去，让更多的人为一个目标，从事许多具体的工作。

华为目前还面临着一个如何评价历史功臣的现实问题。在华为生死存亡的关头，他们拼死杀出一条血路来。发展到现在是肯定他们，还是不肯定他们呢？我们肯定又要否定，肯定与否定是交织在一起的。但如何肯定他们，如何否定他们，非常复杂，不好解决。我们比内地企业好解决，我们已经走到“知本主义”这条路上，我们把知识作为本钱。知识里面已隐含贡献，历史贡献在企业中以股权形式得到补偿。职位降下来，个人收入不一定会有很大影响，因为股权收入与资历挂钩，工资奖金与能力、贡献挂钩。这样适当分流缓和了矛盾，能解决一部分问题，但还是不能完全解决问题，因此我们要对老员工不断进行培训，给他们提供转换机会，能转一个就争取一个，能转换两个就争取两个，转换不了的要给一个合理的岗位调整。

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

## 赴俄参展杂记

---

汽车沿着莫斯科河飞奔，穿过了一片又一片美丽的城中森林，跃上了列宁山，掠过了莫斯科大学，少年时代神往的圣地，实实在在地展现在眼前。我的青、少年时代是生长在中苏友谊的蜜月时代，当时全中国都在宣传苏联的今天就是我们的明天。电影、文学作品都是对前苏联建设的描写，受到了太多的苏联文化的熏陶。

保尔·柯察金、冬妮亚、丽达、卓雅与舒拉、古丽雅，一直在引导着我的成长。

去年我还专门去购买了“教育诗”的录影带来观看，马卡连柯一代一代的奋斗，使俄罗斯人民有很好的文化素质与教养。怀抱着《钢铁是怎样炼成的》，我走完了充满梦想的青年时代。俄罗斯是一个伟大的国家，伟大的民族，在宇航、尖端科学、文学艺术、基础资源、能源、森林都是世界第一，目前在消费品上是比较困难，但一定会很快发展起来的。十年以后的俄罗斯，发展不可想象。

一入俄国门，才知道卢布的贬值，花了二万卢布租了二辆手推车，将行李推到大门口。出租车进城一般约 40~50 万卢布。在 7、8 年前还是 0.8 卢布换 1 美元，

现在是 5000 卢布换一美元。经济转轨给人民带来的困难，真是难以想象。使馆来车接我们，虞处长在车上给我们介绍，俄罗斯人民在这么高的通货膨胀的痛苦中，给了政府很好的理解与支持，仍然彬彬有礼，秩序井然。许多科学家、艺术家、许多高级的知识分子，都一下子变成了穷人。但是他们仍然很乐观。如果我国因为改革失败，我们能否对自己的政府充分的理解，给他们一个纠错的时间。谁也不能保证任何一件事的决策都会是成功的。只有相互之间的理解与宽容，才会使我们的政策越来越合理。

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

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

访俄期间，正好叶利钦总统访华，对中国的经济建设给予了很高的评价，江总书记与叶利钦总统，确立了中俄之间的面向二十一世纪的战略伙伴关系。并在上海

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

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

在工作小组紧张忙碌的备展期间，我们抽空访问了保加利亚、罗马尼亚、阿塞拜疆等几个国家。如果说俄罗斯是森林之国的话，保加利亚首都索菲亚就可以说是花园之城。阿塞拜疆是前苏联的石油基地，首都巴库是十分有名的。连续开采了近百年，二战中，苏联坦克、飞机，所用石油 70% 是巴库供给了的。经历了这么多时间的奉献，巴库是处在衰退期。又由于前苏联解体，变得十分困难。特别是大中型企业。困难超过了我们的想象。由于同团有中国石油勘察院的专家参加，阿国十分热情邀请我们参观了海上油田。我国的石油技术当年主要从前苏联、罗马尼亚学习的。在 80 年代，我国才飞跃发展，在现代科学技术的手段方面已超过了他们，中方提出了利用中国的技术，使废油田新生，投资少，又能使老油田焕发青春。我们乘坐米 8 直升飞机前往海上平台。我是第一次乘直升飞机，机长又好客，让我坐到驾驶舱里，与他们一同飞。前苏联飞机非常多，全是自己制造的。我从北京到莫斯科，搭乘的也是苏联伊尔 86，飞机显得十分陈旧，与我国民航条件无法相比。但我国是用钱买来的现代化，泱泱十二亿人口的大国，没有



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

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

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

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

俄总统办公室信息处的专家们，不声不响的悄悄参观了半个多小时，发觉中国不象他们想象的那么落后，才亮出名片，要求见见我。在我陪同他们继续参观的半个多小时中，他们频频表示对中国达到的水平的赞赏。对 08 机的交换速率、对一个平台完成这么多功能、图像、数据、分组交换、话音都在同一平台内，表示



了赞赏。意犹未尽，他们还要看许多公司，刚走出十几步，我方接待人忘记说了功耗，追上去补充说：“我司标准万门机功耗仅 60 安培，比国外同类机型 300A 低五倍”。他们十分诙谐地说：“您的机器比西方好五倍，我们非常欢迎。”

紧接俄邮电部正、副部长下午也到访，也给予了高度评价。为了让俄记者照好像，我们握手时间达 1 分钟。他不断说要扩大中、俄之间的合作，嘱咐我们要通过展览会找到俄罗斯的合作伙伴。在后来的三个月中，我们又先后派出三个小组去过俄罗斯，俄邮电部对我司印象转好，俄邮电部部长工作会议相当于我国的局长座谈会，专门邀请我们参加，同时被邀请的只有芬兰、法国。从中国商品的低形象，走到这一步，说明我们已改变了他们的印象，为明年五月在莫斯科的第九次国际通信展览会打下了良好的基础。我们计划用三年时间打入俄罗斯市场的目的有希望能够达到的。我们还在持续不断的努力，俄罗斯是一个大国，接受一种产品也是不容易的。随着我们已打进香港电信网，随着我们在罗马尼亚、立陶宛、爱沙尼亚、拉脱维亚开局的成功，也会促进我们进入英国电信网、俄罗斯电信网。公司在海外面对的是发达国家的著名公司，一时难以取得较大的成效，投标中也会有许多失败，但是在搏标过程中锻炼了我们，提高了产品的技术水平，更好的服务于国内用户。

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

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

展会一闭幕，我就急急赶回祖国，没有参加我们员工的渡假活动。俄罗斯的美丽风光，我一定还要来看个够。中俄关系的改善，美国就会感到，没有他，地球照样转。中国一定会富强起来的，不是美国遏制就遏制得了的。每一个国家、每一

个民族都有他的优势，我们只要正确看待，向他们学习，自己的民族就一定会富强起来。俄罗斯也有许多不好的地方，就象我国的伪劣商品、不法商人不代表中国一样，他们也不代表俄国。不要专去看人家的弱点，这是一个民族的悲剧。

### 【蓝血文章】

#### 《华为俄罗斯 20 年：逗比的 38 美元到海缆 1855 公里》

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

1996 年，俄罗斯是华为继进入香港之后，海外拓展的第二站。

但是，1996 年一无所获；1997 年一无所获；1998 年还是一无所获；1999 年终于接到买单——38 美元。38 美元！

早年被派至俄罗斯的闫跃龙回忆了当时的情景。“整整 4 年，华为几乎一单皆无。当时负责俄罗斯市场的是徐昕泉，一个典型的黑龙江汉子，自 1989 年到俄罗斯留学，1996 年进入华为开始市场拓展。1996 年，由于爱立信、西门子等跨国巨头的跑马圈地已经基本结束，加之华为在当地的知名度几乎等于零，几乎在每个客户那里都碰了钉子。随后的 1997 年，俄罗斯经济又陷入低谷，卢布大幅贬值，西门子、阿尔卡特、NEC 等公司纷纷从俄罗斯撤资，俄电信市场投资也几乎停滞。”

冬天很长的俄罗斯在华为眼里格外的寒冷！但华为没有跟着竞争对手一起撤退。

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

徐昕泉曾开玩笑说，华为在海外拓展必须先经历“卖国”和“卖公司”，之后才是“卖产品”。由于“中国制造”的假冒伪劣印象，给华为在俄罗斯站稳脚跟带来了极大的困难。为了让客户了解中国、了解华为，徐昕泉不惜代价邀请俄罗斯潜在客户来中国考察。这也是华为为客户精心安排的著名的“新丝绸之路”，即带客人从北京入境，再到上海、深圳，然后从香港出境，或者从香港入境，再到深圳、上海，再到北京出境。同时印了很多画册，取名《华为在中国》，把中国的一些好风景、好建筑拍成照片，同时附上华为产品的应用情况。

在华为的影响下，俄罗斯客户慢慢就喜欢喝绿茶不加糖了.....

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

锲而不舍的坚持让华为终于有了收获。

虽然第一单合同只有 38 美金，但 2000 年，华为终于斩获乌拉尔电信交换机和莫斯科 MTS 移动网络两个项目；2001 年，华为与俄罗斯国家电信部门签署上千万美元的 GSM 设备供应合同；2002 年，取得了 3797 公里的超长距离 320G 的从莫斯科到新西伯利亚国家光传输干线（DWDM 系统）的订单；2003 年，华为在独联体国家的销售额一举超过 3 亿美元到，位居当地国际大型设备供应商的前列。

华为在海外销售，1999 年实现 5000 万美元、2000 年 1.28 亿美元、2001 年 3.3 亿美元，2002 年 5.5 亿美元，2003 年 10.5 亿美元。也就是说，在俄罗斯的销售额几乎占到了华为整个海外销售的 1/3。

在 CEO 任正非的支持下，1999 年，华为在俄罗斯建立了专门的算法研究所。在销售为零的情况下设立基础研究的研发机构，需要多大的胆识啊。该研究所不负众望，先后突破了移动网络的几个特殊瓶颈，通过软件打通 2G、3G 和 4G 网络，

使华为成为全球第一家实现 GSM 多载波合并的公司。刚刚设立的法国数学研究所，是华为继俄罗斯后的第二个数学研究所。

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

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

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

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

华为俄罗斯 CEO 吴辉表示：“这是华为在俄罗斯的第一个海缆项目。对我们来说，这是一个非常好的机会为当地消除数字隔阂提供解决方案。我们确信，第二阶段的施工会顺利完成，创新的科技将改变远东地区人民的生活。”

华为为俄罗斯基础通信建设所做出的贡献，终于迎来了俄罗斯最高层的关注。

2016 年 6 月 16 日，华为轮值 CEO 郭平在参加圣彼得堡国际经济论坛（SPIEF）时，得到俄罗斯总统普京、俄副总理德沃尔科维奇、俄联邦通信与大众传媒部部长尼基福罗夫等政要的接见与会面。

## 做好基础工作，逐步实现全面质量管理

——任正非在品质系统工作上的讲话 1996 年 11 月 13 日

### 一、建立独立的品质体系，逐步实现全面质量管理

华为的品质工作曾经走了两大弯路，最早非常重视品管，给了品管很高的地位。但是由于没有建立完善的流程管理和规章制度，各方面工作都没有规范化，造成生产部与品管部一直协调不好，关系没有理清、理顺，越理越乱，以致行动不了了。所以又合成了一个机构。到了今天，在围绕一个总的质量目标进行的共同努力下，对 ISO9000 已初步进行了贯彻和执行，因此，品质部门作为支持制造系统的支柱，独立出来的可能性已经客观存在。因此，下一阶段在公司的整个体制改革中，要将品质、计划和文件作为三个支柱来支持制造系统。同时又划分有线制造模块、无线制造模块、电源制造模块等几大模块。这样品质部门就独立成了一个体系。

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

### 二、采用各种奖励制度，建立广泛、准确的信息来源

设立统计控制室，这是我们品质工作的一大前进，怎么进行统计控制呢？对产品的跟踪是很重要的。你们老说信息没有来源，你们可以把品质报告发到各相关的工程师手中，然后将反馈报告收集起来。没有人愿意做，我们可以出钱买嘛，比如 5 块钱买一份报告，再不行，10 块钱买一份报告。花钱买批评是买得来的。

我们最早建立信息系统的时候，卡片是买来的，后来由于没有付钱，信息来源就不畅了。要建立一个质量信息反馈收集奖励制度，每年可以几次对所有质量反馈报告进行评选，并设一、二、三等奖，一等奖不一定只有一个，可能有五、六十个，二等奖也可以有五、六百个。信息反馈来源于各个生产工作岗位，而质量体系的人员对报告进行评审、分析，然后解决问题，对解决问题的反馈，可以设解决问题奖。品质管理其实也是一种控制方式，统计是一种巧妙的方法，一定要控制起来。我们既然发奖金、退休金、福利金等等，那么为了质量进步，为什么不能发点质量反馈金呢？这方面，你们可以制定一个管理规定出来。统计控制室是站在一个很高的层次上，对公司宏观性的质量指导，如果信息不准确，如何进行正确的指导呢？品质系统前段时间及现在开展的工作总的来说是很好。

### 三、开展全员质量活动，变少数专家的质量监控为大家的全员监控



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

#### 四、提高对机械设备重要性的认识，大力改进品质设备

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

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

## 实行低重心管理，层层级级都要在做实上下功夫

——任正非在劳动工资汇报会上的讲话 1996 年 11 月 15 日

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

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

比武不要求全责备，先做起来，比武考总比不考好，以后再考就有经验了。比武一定要干起来，糊里糊涂地干也比以前进步了，在干的过程中，管理部门要尽快引导、尽快达标，提出你的建议来。我认为大比武不仅是现在已有三十八个工种比武，这还不够，还有很多工种。每个工种比武结束就下每工种的批复文件，完成一个部门就要公布一个部门，到覆盖了差不多的工种时，就可以表彰了。例如有百分之七十的优良就选百分之七十的能手，明年这百分之七十的人就要涨工资，基层员工涨工资要有制度。以后涨工资要改变以前那种领导来评的方式，领导认识、了解人的范围与数量毕竟有限，对于一、二百人小部门还可以，对于数千人的大部门就不可能认识，只能开发更多的数据，让更多的数据来参考。

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

## 一、建立统一的人力资源管理体系和制度

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

我认为不仅是我们现在的低层员工将来逐渐不会由部门考核录用而是由人力资源部直接进行素质测试，然后进行录用。而且干部考证-录用的权力会逐渐向人力资源部靠拢。干部的招聘过程也要改革。要看他气质、素质、所受的基础训练

及教师推荐，如果行就可以进来，不要因为个性而否定了这个人的全部——这实质上就造成把很多优秀的人才拒之门外。

## 二、细化工资管理，分清劳动工资权力定义，促进公司效益增长

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

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

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

## 三、实行科学考勤管理，尽快完成全公司电脑联网考勤系统

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

的东西来实施核算，要重视这个问题，层层级级都要加强管理，人力资源部将来的权力是那一个部门管得不好，就通报那一个部门，那么我就知道了，就找那一个部门算帐去。

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

#### 四、建立统一的评价体系和工资管理体系，先粗后细，先易后难

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

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

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

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



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

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

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

## 培训——通向华为明天的重要阶梯

---

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

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

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

### 一、建立培训的组织保障体系，提高培训工作的地位

我是非常重视培训工作的，并会积极去推动它。我们将成立六个有机联系在一起的干部部门，那就是：研究中试干部部、营销工程干部部、进出口干部部、电源



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

## 二、各部门的培训工作的各具特色，培训形式要多样化

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

中央研究部的案例培训是不错的，不管是市场部、中试部还是人力资源管理部都应该学习。案例培训将来是我们的一种高级培训方式。案例教学不要怕“刺刀见

红”，这个案例说这样不行，那个案例说那样不行，这没有什么关系，它将被载入历史史册，并将会成为一段佳话，带到辉煌的明天。这些案例将来还会被好的大学拿去作教材，因为案例是从实践中产生的，而实践则是最好的老师，有血有肉。我们现在的培训是平面的，根本就没有经过验证。多次培训总合起来的效果是零，对基层员工不要搞这么多学派，基层员工没有足够的消化能力。哈佛大学的 MBA 很抢手，案例教学功不可没。大家对案例进行深入的讨论，很难有定论，有定论反而是不行的。通过讨论案例可以相互启发思维，以后到你去当老板的时候，你就知道该怎么干了。收集案例对各个部门来说，都是很重要的。要不断收集好案例，案例要敢“刺刀见红”。《华为人报》敢不敢“捅一捅”？《华为人报》

不要尽说好话。我们现在已经强大了，应该经得起批评。当我们强大的时候，我们要利用批评的武器使我们更强大。所以案例涉及到谁都不怕。如果他不愿意用真名，我们就用假名字；如果他愿意写真名，最好，那样他还可以去交流个人感受。我们自身的经历都是案例教学的好素材。

中研部开放式的讲座、“胡说八道”式的研讨会或讲座间一种启发创造性思维的培训，可能不适合采取教材的方式，学校的教学方法可能也不适合。中央研究部和中试部都要重视方法培训，中试部重视的是描述用统计和管理的方式对产品进行“面试”的方法，而你们是描述产品开发的方法。你们应该重视的都是方法论，但是侧重点不同，中试部是一把“大筛子”，你们是一把“小刀子”。

中央研究部要特别重视企业文化建设。中央研究部的劳动个人化与工作必须群体化之间是有矛盾的，这种矛盾的解决要从工作出发。他们的软件手册、硬件手册都是一些有共性的东西，故培训工作应该首先抓这些东西。中研部与市场部不一样，市场部在外打市场，只有手拉手才能成功。中研部的人跟尼姑差不多，尼姑面对“青灯”修道几十年，中研部的人要面对屏幕修道很多年，容易形成“封闭情结”，所以要多开展活动，强迫他们开放，不断地再社会化。

生产总部的“模糊教学”是一种启发思维的方法，我不做评价，但是它在激励人们学习方面，是有积极意义的。生产总部的干部培训要非常重视 ISO9000 体系，达不到 ISO9000 标准的，一律不能当工段长。他通不过 ISO9000，但是潜在素质又很高，各方面条件都很好，那就调到 ISO9000 办公室来，从事 ISO9000 工作，让他去考核别人。如果他还做不好，对不起啦，只有下岗去。

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

### 三、加强培训教材的出版和改版工作

编委会将来要加强员工培训教材的出版工作，将增加一个编辑部。请杨汉超将编辑委员会调整一下，请一些技术好、外语也很好的人调到编辑部做编辑工作。编辑高一个层次，因为他主要起审核作用。我认为华为公司对全局性的、有共性的培养内容应尽快形成教材，在公司内部作为教材出版。该花的钱，就得花！印刷的数量不要太大，除了需要的发行数目外，还要余一点，只保留一段时间，可以给新员工培训用。但必须注意改版的问题，不能一个版本投进去之后，就老用这个版本，不能偷懒。有些书，很长一段时间都是一个版本，这就是懒惰。懒惰的

工作程序只是拷贝、复印、赶快发行，而不去改进，必须要纠正这种作风。生产总部的教材编写试点工作，我们是会支持的。著书立说可以署名，谁当的责任编辑也可署名，改版的人，也可以署名，但要写清楚在谁的版本上修改和在原版上有哪些改进。每改一次都应该这样做。这样就使得我们公司在教材的问题上滚动起来，有继承和发展，从而更好地推动这项工作。将来评功摆酒的时候，这就是你的一项成绩。同时你们慢慢将教材整理好、归纳好、印刷好后，我们到国外建厂时，我们就可以去拷贝工厂。比如去几个管理干部，拿一大堆培训教材，还有ISO9000的文件和基本法，我们就进入了一个国家，就进行了工厂的拷贝。

#### 四、华为大学是以自学为主的教育引导体系

我们要办什么样的华为大学？首先华为大学没有固定的场所，没有固定的组织形式。其次，它是一种以自学为主的教育引导体系。它主要是通过引导干部员工不断进步，严格要求自己、约束自己，使自己向着目标逐步迈进。这就是华为大学的真谛。就象徐立新讲的那样，每位员工必须对自己职业生涯进行设计，进行真正的个人设计！每个人目标设计的发展方向都不相同，培训需求与内容自然也各不相同，而我们只能满足华为公司全局性的、有共同性的培训需求。为每一个人进行一系列各不相同的培训，我们没有条件，也没有必要。但是我们有自学引导体系。比如说我们有小卖部，有图书馆，好书进到这来，以成本价来鼓励大家购买，然后大家回去自学，这就是自学引导，也是华为大学的特征。这种脱离共性培养，走向个性培养的方式主要靠自学。那么自学大学怎么办呢？可以定期开一些演讲会、讲座、研讨会，主题你们自己可以提，向人力资源部申报。比如，最近你对某一个问题认识很深刻，有一篇论文，确信非常有价值，想给大家讲一讲，你可以先发个启事，谁愿意听课谁签名。喔！一看有三十多个愿意听！接着就发一个通知，说某个星期天，你可以讲一个小时。如果有价值，公司可以付课酬，听课的人也会非常感谢你带给他的收益。如果没有价值，演讲完了后，那么你得请听课的人吃顿饭，大排档，一人一碗炒粉也行，算是对大家的一点补偿。

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

#### 五、破除“面子”观念，广泛开展批评与自我批评

干部要进步提高，还要过“面子”关，即要能够听取和接受各方面意见。

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

基层管理干部还要重视沟通，要有沟通意识。

考评管理时，就要调查这些基层、中层干部一个星期请员工吃了几顿饭。首先把莫贝克的高级干部请客户吃饭的情况列个表，每个星期给我看。这是一种意识，沟通意识，请部下吃饭[1]总不能一句话不说，说几句，不就沟通了吗？多几次不就一致了吗？公司领导陪客户吃饭就是培养市场意识。不单是市场人员要有市场意识，而是全员市场意识，这就是华为的“吃”文化。你不好好沟通，怎么做一个领导？你老不跟客户沟通，怎么产生市场意识？以前在北京，我曾对颜伟敏、乔小平、陈黎芳三人讲，你们比赛互相请吃饭，哪个请得最多，就是大秘；哪个



请得较少，就是二秘；哪个请得最少，就是三秘。以前是各干各的，大家不开放，互相不沟通。现在这样就开放了，沟通了，协同工作，互相通气，工作效率就提高了。当然这个话可能说得重了一点，但是一个人不原意与别人沟通的话，确实不可能做领袖的。所以你们这个培训考评系统，将来在这个问题上也要有一个说法，特别是对新干部。老干部由于身体健康问题，以前过了这一关就不用强行要求。华为的“吃”文化，在附近是有名了，所有的大排档，中午、晚上都是华为的员工，几元钱一份的饭，促进了大家的团结。

## 六、实事求是地进行人生自我设计

每位员工都必须进行自我人生设计，但是要实事求是地进行自我设计。

我们讲“爱一行，干一行”，你不爱，你就别干。同时“爱一行，干一行”也要实事求是，比如开发部的优秀高级工程师，要设计当总裁，我认为这种设计不矛盾。如果设计的未来是当医生，我要说你是胡来。不能爱得太多，泛爱，这不行。公司的一个典型例子是李华，教训是很深刻的。当时我安排他当经理的时候，我很信任他，亲自带他去日本考察访问。回来之后，把他安排到物料部、财务部工作，应该说是信任他的。他却给我写了一个报告，说他对集成电路的芯片设计很感兴趣，我就给他批了一个“胡说八道”，请财务部把他的工资降下来。你愿意设计芯片，只要人家要你，你就可以去。我认为他这种爱一行，是胡爱，跨度太大，不客观。这世界很美，什么我都爱，怎么可能呢？进行了真正的自我设计之后，那么你就用设计的目标去严格地要求自己，约束自己，使自己朝着目标走。例如你设计要当总统，那你就得用总统的标准去严格要求自己，注意自己的一言一行。否则人言可畏，经不起人家的攻击、揭底，自己是很苦的。

大家甘愿作培训阶梯的铺路石，应该是很光荣的。同时在培训别人的过程中，希望把你们自己也熔炼进去，你们也能成为新的合金钢。你们当中有人可能愿意长期从事培训工作，有人也可能愿意接受更多新的挑战性的工作，我认为这都是可以理解的。但一定要把接班人培养好，要做好别人的工作，首先要做好自己的工作，设计好自己的未来，否则靠你们培养不出优秀的人。在此希望你们：

1、严格要求自己。做为培训的组织者，要为人师表，在培训的过程中也要不断提升自己。

2、各个培训部应携起手来，加强交流与合作。大家可以一起去小梅沙渡渡假。大家泡在水里面，取掉了伪装，会有更好的交流与合作。这样才能建立有机联系在一起而又相互独立的培训体系。

3、各部门可以学学市场部，各自依托一家或几家顾问机构。比如，国外有很多软件公司，中央研究部能否请他们做我们的顾问？中央研究部保密、保安没有办



法，老失灵，能否从美国请一家保安公司做顾问？我们的制造系统也能否从日本请一些顾问？这些都值得考虑的。也就是说我们一方面要自立更生，另一方面我们也不排斥爬山的时候用拐杖，拐杖也有拐杖的意义。而且这个钱也是要付一点的，不付出代价，怎么能够进步呢？

4、调整培训资源。比如把中央研究部的“胡说八道”的讲座录下来不要编辑，连同技术“卡拉 OK”、研讨会、讨论会的带子，可以自由借出。这些都可以用作培训。要重开一次讨论会，没那么容易，一定要资源共享。培训教材、录相带和光碟等一系列培训资料，再配以行之有效的培训措施，就会大大提高我们的培训效率。

## 管理改革，任重道远

---

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

### 一、ISO9000 要从必然王国走向自由王国

ISO9000 从一个咨询工作机构逐渐转化成一个权力机构，我们已经把它定位到总裁办公室里，作为其中的一个办公室，给它地位的提升，这就说明我们对它的重视。因此它去干预别人的内部审核，就是理所当然的事情。没有一个部门会说我不接受总裁的领导，不接受总裁办的领导。而总裁实际上是不会领导的，是靠一个办公室来领导。这办公室也不是一个真正的、实实在在的办公室，应该是一个虚拟的办公室。它是由一大群散落在各地的专家组成，把他们的意见归纳起来，然后在有关部门里面贯彻执行，这样我们就可能使我们的管理更加贴近真实，也更加贴近科学而远离权威。那么我们现在成立这么一个虚拟的管理机构，说是一个办公室，但没有固定的“将军”。人在循环，洒落在各地的 ISO9000 人员和各地的长官其实都是我们的管理人员，他们更加贴近真实，贴近了科学的合理，而远离了权力。他们不是以权去压人家，而是以理去服人家。你说这个流程不行，咱们就辩论，总归有个结论，要不就是你办公室辩输了，服从真理，要不就是你办公室辩赢了，服从权力。ISO9000 取得了证书是万里长征还没有离开瑞金，还在江西，还没有出来，再过十年，我们能不能说 ISO9000 做好了？我们认为还不行。

管理是永恒的主题，ISO9000 有完吗？没完！即使建立流程后，流程还会再丰富、还会再变化、还需要人去做很多的工作。 ISO9000 人员应该大循环，ISO9000 这个委员会应覆盖公司所有的管理干部。我们已经讲了，ISO9000 考试不及格的，没有做干部资格，我们组织解决。生产总部应聘的时候，先考 ISO9000，ISO9000 不行，免谈，别应聘。他说他是个天才的科学家，也得先回去把“之乎者也”学完。军队用“一二一”保持步调一致，这种管理就能体现出力量来，经“一二一”练出来的，打仗就有战斗力。我们 ISO9000 这种管理也体现出力量来。公司会越来越庞大，管理也会越来越复杂，不能用权威机构不断做出各种定义来，要在不断的 management 过程中去寻找自身创造的定义，规范他的行为，这样就能做到整个公司大且活而不乱，管而不僵。我现在想要管好财务，绝对有办法。钱全部冻结，一分都不准往外花，进门就给我装订起来，这样就管住了，公司也死掉了。从这点就看出管理的重要意义，是在运动中加强管理。 ISO9000 办要组织一个个小组去各模块、各系统战斗，所以现在的机构、力量，都不足以适应未来十年或更长一点时间的管理要求。因此我们的干部要大循环，哪部门乱，就从 ISO9000 任命一个副职去干，干一段时间，要是那个正职还没有学明白，请那个正职到 ISO9000 办公室来干。咱们要采取组织解决的方式来推行 ISO9000，你不执行 ISO9000，你不懂 ISO9000，你搞不了 ISO9000，你不能对你的员工进行 ISO9000 培训，就请你从正职位置上下来，换个 ISO9000 办公室的人去坐坐你那个位置，你来坐坐这个“学者”的位置，你来推广 ISO9000。那时候，你还推广不了，ISO9000 办公室这个工作我也不会做，那么能不能去做清洁工？我想我们将来可以培养一批博士级、硕士级的清洁工，因为你背弃了管理，你的聪明才智就会极大地破坏，而不是一种极大的力量。因此我认为在管理过程中 ISO9000 的推行要继续深化。革命尚未成功，同志还需努力。

我认为要深化 ISO9000，还要更好地推进规范化，完成我们的管理进步。那么下一阶段应该怎么做呢？就是正职抓培训，就是车间一把手要抓这个车间的 ISO9000 培训、制造部的一把手抓制造部的培训。培训不是 ISO9000 办来给各

部门讲讲课，而是各部门正职要亲自抓，ISO9000 办公室主要抓考核。正职亲自讲至少生产总部的要亲自讲，财务系统也要亲自来讲，这比以前延伸了一步。我们还要用二、三年的时间继续推进，奋力前进。

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

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

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

如果 ISO9000 从来没有打通流程，这对华为公司是太恐怖了，我们还能不能再搞一次 ISO9000，我怕老是“狼来了”，都没有理了，所以你们就葬送了华为公司的管理前途。我们华为公司的所有管理，最后压宝都压在你们这个业务流程重整上。业务流程没有搞好，我们这个宏观管理管什么呢？所以我们整个管理改革的最后落脚点就是落在 ISO9000 和 MRPII 上。从这点来说，你们已经取得了初步的胜利，这很好。现在不是百尺竿头，更进一步，而是你这竿子只有一尺，还要走第二尺，第三尺，什么时候，走到一百尺，还不敢说，百尺竿头更进一步更谈不上。在这问题上我们认为要不松懈，大大加强，而且还要把重心压到财务上。财务所有的管理文件都要 ISO9000 化，所有流程的描述，都要准确、科学，不惜投入重兵。一个物流，一个资金流，两大流都是我们公司最重要的流，其它部门也是重要的，至少这两个部门是很重要的。物流和资金流是最厉害的两大块，所以我认为重心要压到这个地方来，不惜吸收一些青年学生，学财务的学生，加入到 ISO9000 的工作中，这就是未来的干部。你们不要以为你们亏了，你们这次上党校出去就可以当个市长、省长干干。华为公司我们要什么，我们能留下的财富是什么，我在给中研部、中试部、生产总部和用服中心开文档会议的时候，说我们的技术有巨大的财富，在哪儿？文档不清楚、不准确、不是一体化的，拿那个文档造不出机器来，那么人换一帮以后，我们哪有财富？现在我靠人员稳定，所以我们有财富。如果说人都散了以后，重新拿这个文档造不出机器来，哪有技术财富？说我们管理很好，我们是一个优良的管理机构，ISO9000 拿出来是牛头不对马嘴，MRPII 运转起来是牛头不对马嘴，哪里来的管理财富？为什么

我们今天能运行，我们是依靠这几个很熟悉的人，所以我说过有三个摆脱——摆脱对技术的依赖、摆脱对人才的依赖、摆脱对资金的依赖。完成了这三个摆脱，我们就从必然王国走向了自由王国。人利用科学技术就自由了，管理也要做到这一点。我们有 ISO9000，有 MRPII，我们还有技术工程部的文档，我们依靠这几个系统可重建一个华为。万一出现了意外，只要我们这些东西都存在，我们可

以再建一个新华为，这才是财富。财富是无形的，财富不是意识性的，是物资性的。管理虽然很抽象，实际上也是一种物资性的东西。以前我们对财富这个定义不是很清楚，糊里糊涂打了八年仗，我们才有了初步的认识，什么叫财富？财富就是管理，是文档。资本主义国家管理，人家也是依靠文档日积月累。宏观构架的管理当然重要，微观管理在一个企业里面显得比宏观管理重要的多。所以从这点说，ISO9000 要“不可沽名学霸王”，不要沾沾自喜。拿两个证书很高兴，宣传也是必要的，但不要理解成已达标了，你没有达标。但是再过三年五年回过头来一看，这世界也可以排排名次了，这个时候你才可以出神入化了，感到巨大的光荣。包括 MRPII，所以一定要把这个鼎足之势定在这个位置上，这样，就不会骄傲了。所以我认为 ISO9000 在制造系统、物料系统取得了很好的贯通，是可喜可贺的事情。今后在资金管理上，在有关部门里还要进一步贯通，向其它部门的延伸是非常必要的事情，但是千万不要急功近利，千万不要有很快我要做大事业的想法，还是要重点突出，一步一步往前走。一定不要想全面性的突破，达到一个高标准。有些系统你们做起来很难，在中央研究系统做起来还是很难的，保持低速度，把重要的力量集中到突破点，就是重点要突出，跟踪要全面。逐步逐步地解决推进。要全面性地解决问题，我认为目前没有这个能力。

## 二、ISO9000、MRPII 不是论证要不要搞，而是论证怎么去搞

我们是要深刻地理解 MRPII 的内涵，而不是二次开发，也不是讨论与其他软件的关系。现在没有争论我们只有搞 MRPII、ISO9000。ISO9000、MRPII 已经走到这一步了，我们回过头来讨论这个东西是不是适用是没有必要的。因为什么？我们走到这一步了，不能再问姓资姓社，现在再争论不休的话，我们这个管理什么时候才能推进。经过论证的东西，就要坚定不移的贯彻到底。财务为什么不可能上 ISO9000，不可能用 MRPII，唯有你们怎么去做细、做实的问题，你们做的不细不实，给人家造成很多麻烦，人家可能有一定的抵制。但是我认为不可能在这个时候去论证要不要搞，而是我们只能论证怎么去搞。我认为 MRPII 和

ISO9000 都要加强在财务上的力量，要重要突破这一块。全套的财务文件还没有很好的建设，流程管理也没有很好的建设，MRPII 又没有很好的建设，我们怎么能把这个系统很好地打下来，我觉得很恐怖。财务已经请了三个顾问公司，一个香港的，一个深圳的，一个中南财大的，将来帮助制定一些文件，是基本的管理文件。ISO9000 肯定要我们自己来做。在这问题上可能要很好地推进一下。成本和财务都要大大加强，而且成本的问题更多。所以我认为在这个问题上要加强



力量，MRPII 要加强力量，ISO9000 要加强力量，招一些人进来，特别要让业务人员加进来，业务人员在你们这里滚一段，象培训一样，再回到原来的工作岗位。

### 三、管理科学化，任重而道远

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

室一坐，三分之一都是新人，人家为什么还能运行的非常良好，其实就是 ISO9000，就是 MRPII。谁走了都无所谓，你看得懂这个程序，会敲键盘，你上班吧。发命令，发计划单，人家就生产了，肯定没有问题都是很准确的。所以在管理上有许多要推进，华为公司下定决心要用三年到五年时间实现管理上与国际接轨，任重而道远。

#### 四、MBC 公司 ISO9000、MRPII 的建设

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

#### 五、实现管理的闭合循环，推动管理进步

如果我们管理能够真正做到系统性的进步，而且是闭合循环的体系，本身就会产生一种不断去优化的潜在动力。刚才我说我很多线条没有动力，要有一个第一推动，我在这里说这个事要推动一下，就“达 达”地传下去了，它没有自身的闭合循环，如果它有自身的闭合循环，就会产生改进 的动力，计划、统计、审计本身就是一个改进的统一，就是一个管理的审查，这样才能使我们的管理获得更多的生命。公司是一个闭合循环体，部门也是一个闭合循环体，每个业务流程都是闭合循环体，任何一件事都是一个闭合循环的，你说我们多少个闭合循环。我想你们 MRPII、ISO9000 做出来以后你们自己也数不清，这时候公司的管理就走向了一个非常有效的管理，前一阶段你们管理部门是作一个咨询机构在公司存在，不是一个权力机构存在，现在把你们划到总裁办公室是赋予了权力，我们认为你们的事情已经通了，你们可以代表公司拿着尚方宝剑杀人了，这个时候你们有了进一步推动管理进步的基础。为什么胡红卫要集计划和 审计总监为一体呢？计划 怎么去实行，靠审计去推动，管理怎么优化，靠审计去推动。刚才不是说了管理审计吗，就是一句话，不要把审计理解成“纪检委”。纪检委的责任和

审计部的责任是有区别的，纪检委的责任是就事论事，把这个事情给解决了。我们管理部门干什么呢，我们说的是就“是”论“是”，“是”就是要把处理这件事情的管理方法全部要理清楚，这是有区别的。把审计部门老放在纪检委的位置上，你就犯错了，主流是抓管理，使我们的管理进步。

总的来说是有成绩，再接再厉，争取更大的胜利。

## 坚持顾客导向 同步世界潮流

---

——在北京市电信管理局和华为公司 C&C08 交换机设备签定仪式上的讲话

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

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

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

华为是一家年轻、充满活力而专注于电信业的公司，它成立于 1988 年，在短短 8 年时间中，以每年超过 100% 的速度取得了飞速的发展。96 年产值 25 个亿，97 年预计可达到 50-60 个亿，现有员工 3100 人，其中 40% 从事开发与研究，35% 从事市场销售和技术支持，12% 从事行政管理，13% 左右的人员从事生产制造，明年我们公司可发展到 5000 来人，国家教委已经批准了在 30 多个院校给我们 1500 学生，现在各个大学感到压力很大。公司的年轻体现在她的员工身上，全公司员工的平均年龄才 26 岁左右，其中已经有 60% 取得了硕士、博士和高级

工程师的头衔和学历，许多人已经是掌握先进技术、从事电信研究工作已达五年以上。正是这些高素质、高学历的青年男女正在积极地推动着公司的快速发展。

公司建立起了完整的生产管理和质量保证体系，获得了国际权威机构 DNV 和

SQCC 两家的 ISO9001 认证。ISO9001 涵盖了设计、开发、生产、安装和服务的质量保证模式，保证了公司从设计到进行质量管理这一方针的实施，它也是我们与其它国家和伙伴建立合作机构的质量保证基础。

华为能在中国激烈的通信市场竞争中和与世界电信巨子的较量中脱颖而出的原因，除了坚持以顾客为导向，拥有令人赞叹的产品可靠性记录外，最重要的是她对研究开发的高度重视。公司拥有 1200 名研究开发人员，每年将销售 10% 投入研究发展。研究发展总部设在深圳，在美国硅谷、北京和上海建立了研究发展分支机构。

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

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

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

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

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

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

谢谢大家！

## 团结起来接受挑战，克服自我溶入大我

---

——任正非在优秀员工报告会上的讲话 1996 年 12 月 28 日



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

## 一、目前的形势与我们的任务

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

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

我们也希望大家能真正地理解我们。在这个世界上绝对的公平、公正是没有的，公平、公正只是在一定的条件下，是相对的。大家不要过分地追求公平与公正。

毛主席提出的“既有民主，又有集中；既有纪律，又有自由；既有统一意志，又有个人心情舒畅、生动活泼的局面”，是管理的最高境界。我们现在也很难实现，我们将来努力去实现。在管理过程中，我们也向大家征求对我们这个问题的看法，请你们提提意见。但是在决策中我们坚决从贤不从众。这样一个思想比较开放的环境，为华为公司很多优秀的青年提供了很好的成长和发展的机会。

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

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

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

97年公司的任务将更加繁重。原定我们97年要把发展速度减下来，确确实实把管理抓上去，为以后的发展做好准备，但是事实否定了我们的想法。97年我们的发展速度不仅降不下来，而且发展速度比我们预想的还要更猛更快。国内市场经过了8年抗战，经过艰难困苦的努力，正处于一个良好的发展时期。从全国各个片区、各个市场所反应的情况来看，明年的市场销售额可能是要翻番，甚

至更多。在这种情况下我们是叶公好龙，激流勇退呢？还是勇敢地接收这个挑战呢？我的回答是我们要调整自己，但是我们要勇敢地接受这个挑战。

我们呼唤更多的员工做实，呼唤在做实中产生一代管理英才。华为公司一个最大的优点是员工太聪明了，存在的严重的问题也是员工太聪明了。这次日本神户钢铁公司到我们公司进行了一次培训，培训完评论说华为公司的员工太聪明了。二种含义，一种是这些聪明人做不好事，一种就是这些聪明人可以很好地培养。我们现在要呼唤更多的员工去做实。我们不看你写了多大的文章，讲了多大的道理，你自己有多伟大的抱负，只看你这件事情做得怎么样，这次测试测得怎样，产品合格率达到多少。我们要做好每一张表格、每一个标书，做好每一次统计。从一点一滴的小事做起，伟大产生在平凡当中。

明年更要抓做实，要低重心发展。基层干部一定要从做实的干部里挑选，做实不够的干部能不能给他们创造一个条件请他们下去重新从工人做起？以后长工资、发奖金考虑报酬的依据是看你做实做得怎样。三年以后我们要从产品经营走向资本经营，有许多的工厂要去兴办，办工厂要派遣大量的管理干部，如果派出去的干部只会说不会做，只会讲不会管，那我们的公司不是垮得很快吗？这是我们要坚决避免的。前 8 年华为公司处于饥寒交迫状态，重点抓了产品开发和市场营销，带来的问题是管理严重地不平衡，市场、研究开发及中试系统很强大，管理很脆弱。为了加强管理，我们就给 ISO9000 一个地位，在管理干部中强行推行

ISO9000，不推行 ISO9000 你就不能当工段长、车间主任。现在我们又用 MRPII

这个软件来巩固 ISO9000 所取得的成果，同时要选择一大批有优良管理水平的人来充实我们的管理队伍。我们要努力培养一大批务实的优秀管理干部。什么叫优秀管理干部？你把库房管理好了，把焊接单板的工段管理好就叫优秀管理干部。

97、98 两年我们要确立在国内的地位，下世纪初要确立国际地位。97、98 年我们在国内要尽快地走到最前面来，这要作出艰苦卓绝的努力。从研究开发、中间试验、制造、市场营销到企业管理各方面都要严密地配合起来，只有在本世纪末打好了在中国的地位基础，下世纪初我们才能真正走向世界。公司决定进军世界市场的誓师大会 99 年在日内瓦召开，届时我们将参加国际电联在日内瓦举办的

跨世纪超大型国际通信展览会。99 年我们的出口值将达到 3~5 亿美元。我们要

用 3~5 年时间完成从产品经营到资本经营的准备，为下个世纪进入世界市场做好准备。软件最赚钱是因为能不断地拷贝，产品多拷贝也能多赚钱。下一步咱们要拷贝工厂，拷贝一个工厂能产生几十个亿，多拷贝几十个工厂，我们不就与国际大公司相差不大了吗？

## 二、团结起来接受挑战，克服自我溶入大我

我们这次评选出了 200 名优秀员工，800 名模范员工，他们都是我们学习的榜样。

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

团结合作、群体奋斗是华为公司的特征，全体员工都要在此基础上加强批评与自我批评。只有在批评和自我批评中，华为才会变得更加强大。我们不要搞一团和气，互相包庇缺点，要加强批评与自我批评。只有在批评与自我批评的基础上，才能陶冶自己、清洁自己，提高对公司文化的认识，加强真正坚实的团结。前不久，在办事处开会的时候我们问他们办事处主任，你们搞技术培训通知用户服务中心没有，他说我们还没有通知，我说评劳动态度的时候团结合作这一条你就不合格，退休金就少了 25%。假如群众有个投诉投错了，但是你成为了第一投诉人，投诉到你那儿去的时候你是不是认真地把他的转达下去了呢？你认真把问题转下去了，你是尽力做好这项工作，那你可以得 12.5 分。如果你还盯住他“你答复

了别人没有”，那你就是尽心的干部，你就可以得 25 分。如果问题投诉到你这儿你把它束之高阁，没有往下传达，那么你是既尽心也不尽力的干部，这个考核项目你就是零分。这评价标准多简单多好评，你们评不出来，是因为你们展不开批评与自我批评。我认为只有在批评与自我批评中公司才能更加强大，但是我希望批评温和一点。公司也有缺点，大家提公司意见的时候要温和一点，因为过头的意见往往会激起另一方面的意见，产生争论，争论会造成公司内部更多的不协调。

时代呼唤我们要溶入群体文化，在群体奋斗中努力去发挥自己的个性。牛顿、法拉第时代不存在了，中研部是不是真正体会到这里的含义呢？我们的工作是不是多利用了别人的成果呢？在中央研究部汇报工作的时候，我总是跟他们讲不要跟我谈过程，一谈过程你就是表功，我要听结论，一听结论他就说这个东西是自己干的也说不出来了，还不如大家一起干，干好了都有光彩。什么东西 100% 是我



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

### 三、要经得起时代的检验，做一个真正有为的人

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

### 四、《基本法》将为公司的发展提供准确、客观的描述

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

## 不要叶公好龙



——任正非在管理改革工作动员大会上的讲话摘要

【1996年，是华为不平静的一年，推出 TELLIN 智能网；开始组织起草《华为基本法》；进行业务的流程重整；市场部集体辞职；国际市场试水，C&C08 首次在香港和记电讯商用。这一年实现销售收入 26 亿。在管理上，1996 年，华为形成产品战略研究规划办公室、中央研究部和中试部三大系统，产品战略研究规划办公室目标是回答“做什么产品”，以避免做错产品；中研部，主要组织产品的会战，一旦认定产品潜力，就全力以赴的攻坚，目标是“做出产品”；中试部成为华为研发体系的重要一环，其使命是加快产品研发成果的成熟化，目标是“做好产品”。】

进行以业务流程重整为主的管理改革，具体说，我们要抓三个方面工作：

#### 第一：起草“基本法”

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

#### 第二：业务流程重整

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

#### 第三：行政管理规范化建设

人民大学正在与我们合作，研究劳动人事管理，市场部首先开始这项工作。现在，与人大的合作可扩展到整个公司。

第三件事是相辅相承的，基本法和业务流程重整是建立公司整个管理的目标、流程、控制和操作方法。下一步在行政管理规范化上，要用新的劳动制度的描述激活整个公司。

以上，我讲了业务流程重整三大模块间的关系及意义。

为什么要进行业务流程重整？

一、这是生产发展的需要

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

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

业务流程重整就是以具体的操作方法来完成这一任务。

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

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

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

我们曾看到有些外国公司，一个月时间，就有三分之一的新面孔出现，人才流动很大，但产品质量确保。因为他们的工作计划和流程都是高水平、规范化的。一个新任职人员，只要你能看明白程序，经过一个星期的培训就可以上岗，接替前任工作，如果操作过程中还有不熟练的地方，前后程序一拉，就把你带过去了，你就明白了。

我们公司人才已经有些沉淀。当然，我们不说非要人才外流，但要提倡内部流动，我们有个指标，达不到流动标准的经理，就是僵化的经理。现在工作流程不畅，

每个人在工作中都必须从头了解到尾，浪费了巨大的时间和精力，效益很低，甚至低于国内同类厂家。因此，我们将在六月份表彰业务流程重整工作中的优秀员工，推进这次改革。全体员工，尤其是干部要给予支持，因为这是我们生存的唯一途径。

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

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

## 二、业务流程重整是我们发展的必须

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

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

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

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

### 三、极大地解放生产力

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

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

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

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

市场部曾有人反映，外面客户的工作都好做，最难做的是公司内部的工作，这倒不是说这个部门故意卡前方的同志，而是我们互相之间业务流程的理解和衔接不协调，出现了不是有意识但确是客观存在的障碍，这次管理改革就是要解决这一障碍。市场部合同评审工作经过流程重整，效率大大提高，速度提高了 50%。

外国人为什么有那么多时间去渡假、娱乐，软件还卖得厉害，而我们却这么困难？不是人的素质太低，是管理水平太低。

从以上三个方面的意义来讲，管理改革工作是必须的，希望全体干部都要支持。



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

这次业务流程重整同时还会碰到工资改革、管理干部调整。

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

但是，我们就等待着调整吗？不断学习，不断提高的人，才不会被淘汰。我每到一办事处，就让他们都排着队，把自己床头的书拿出来给我看，看你们都看什么书。在座的各位也应该在自己在床头多增加管理方面的书。

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

同时，我们也在搞工资改革，它不可能是完全正确、非常公平的，用唯物主义的观点看，不公平是绝对的、公平是暂时的，经过集体评议的结果，个人有什么不满请先包涵着。我们确实不能明察秋毫，但改革一定要往前走。如果刻意追求百分之百的公平，最后将导致对 99%的人都不公平，希望奋发努力，用聪明才智

改变这暂时的不公平，切勿自暴自弃。我们的管理干部都是在不断摸索中成长起来的，在现代企业管理上缺乏经验，要给我们一个摸着石头过河的条件，使我们走向规范化。

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

在这次改革的大好形势面前，我们有两个不要“叶公好龙”：一是在大好形势面前

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



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

## 1997 年

### 不要忘记英雄

---

——任正非在来自市场前线汇报会上的讲话

【导 读】“烧不死的鸟是凤凰”源于华为员工毛生江的经历。毛生江，1992 年参加开发部 08A 型机项目组，后任项目组经理； 1993 年 5 月，任开发部副经理、副总工程师； 1993 年 11 月，任生产总部总经理； 1995 年 11 月，调任市场部代总裁；但 1996 年在市场部集体大辞职中被免去代总裁职务；1997 年 1 月，任“华为通信”副总裁；1998 年 7 月又降职调任山东代表处代表；2000 年 1 月 18 日，任公司执行副总裁；现任华为海洋首席运营官。

什么是英雄，人们常常把文艺作品、影视作品中的人物作参照物。因此，在生活中没有找到英雄。自己也没有找到榜样。英雄很普通，强渡过大渡河的英雄到达陕北后还在喂马，因此，解放初期，曾有团级马夫的称谓。毛泽东在诗词中说过“遍地英雄下夕烟”，他们是农民革命军，那些手上还有牛粪，风起云涌投入革命的农民。他还说过：“数风流人物还看今朝”，在 50 年代公开发表时，是指当时社会主义建设时期的积极分子。什么是华为的英雄，是谁推动了华为的前进。不是一、二个企业家创造了历史，而是 70%以上的优秀员工，互动着推动了华为的前进，他们就是真正的英雄。如果我们用完美的观点去寻找英雄，是唯心主义。英雄就在我们的身边，天天和我们相处，他身上就有一点值得您学习。我们每一

个人的身上都有英雄的行为。当我们任劳任怨、尽心尽责地完成本职工作，我们就是英雄。当我们思想上艰苦奋斗，不断地否定过去；当我们不怕困难，愈挫愈勇，您就是您心中真正的英雄。我们要将这些良好的品德坚持下去，改正错误，摒弃旧习，做一个无名英雄。

历时八年的市场游击队，锻炼了多少的英豪。没有他们含辛茹苦的艰难奋战，没有他们的“一把炒面，一把雪”，没有他们在云南的大山里、在西北的荒漠里、在大兴安岭风雪里的艰苦奋斗；没有他们远离家人在祖国各地，在欧洲、非洲的艰苦奋斗；没有他们在灯红酒绿的大城市，面对花花世界而埋头苦心钻研，出污泥而不染，就不会有今天的华为。吃水不忘挖井人，我们永远不要忘记他们。没有他们“一线一线”的奋力推销，没有他们默默无闻地装机与维护，哪有今天的大市场。随着时代的发展，我们需要从游击队转向正规军，像参谋作业一样策划市场、像织布那样精密管理市场。去年他们为市场方法的大转移而集体辞职，又让出权利，开创了制度化的让贤。他们能这样做，十分难能可贵。他们的精神永远记载在我们的发展史上。他们八年读人的经验十分宝贵，他们经历了八年考验的高尚品格难能可贵，是可培养的最好基才。人的才华的外部培养相对而言是比较快的，人的德的内部修炼是十分艰难的，他们是我们事业的宝贵财富、中坚力量，各级干部要多培养、帮助他们，提供更多的机会。我们这个大发展的时候，多么缺乏一群象他们那样久经考验的干部。“烧不死的鸟就是凤凰”，有些火烧得短一些，有些火要烧得长一些；有些是“文火”，有些是“旺火”。它是华为面对困难和挫折的价值观，也是华为挑选干部的价值标准。经过千锤百炼的干部是第二次创业的希望，我相信会有许多新老干部担负起华为的重任。我们期待着他们。

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

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

等的机会。英雄要赶上时代的步伐，要不断地超越自我。市场部集体辞职展示的1000多名员工的高风亮节，要从您们的未来再次体现。

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

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

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

我们公司在市场上还面临着巨大的艰难，在低端产品上我们与外国公司还有品牌效应的差距，在高端产品上我们还有技术差距。由于历史的原因，我们在市场上还处在低层次网上，在外国公司已全覆盖的网中，争夺一个一个的小点。我们的先进产品 STP、智能网、支撑网还得不到用户的信任， 尽管有些产品在境外已

经开局成功，国内一年多了还无人使用，怎么让用户信任我们。97年仍然是一个十分艰难困苦年月，我们还得奋力去拼搏；还期待更多的英雄投入到火热的市场生活中去；还要在新的起点，从零起步，努力去学习，勇敢地挑战明天；不断提高个人素养、改进管理、增加效益，为公司的大发展铺平道路。历史给了您们使命，不能躺在功劳簿上，而要不断革命。新老干部要团结合作，只有携手共进，才能优势互补。英雄是一种集体行为，是一种集体精神，要人人争做英雄。

我们在市场上还存在非常多的困难，但可喜的是我们的研究队伍，一天一天成熟起来。世界许多著名公司看到他们这么年青，就已进入了当代信息科学的前沿，十年之后不好估量，谁能说一大批中国土博士不能成为世界英才？今年我们的研究、中试经费将达到4亿人民币， 无论装备还是规模上都从土枪土炮时代开始

上升。我们组建一年的中试系统已经开始走上正轨，一批“宽频带、高振幅”的工程专家正在成长，我们推出的新产品，已不象过去那样需要去救火，而且在工艺研究水平、容差设计水平方面，已开始接近国际水平。我们的生产系统正逐步实现全面质量管理，产品的可靠度已大大提高，有力地支援了前方。而且 97、98年还超大规模地投资生产设备的改造。小米加步枪时代培养出来的一大批干部已走上了现代管理岗位。我们的管理系统尽管还很薄弱，但采购系统、财务系统、

计划审计、行政、服务系统都有较大幅度的进步，管理工程正在推进管理国际接轨。公司一片新气象，支撑系统基础工作的不断做实，将会给前方有力的支持。

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

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

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

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

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

中国经历了几十年的磨难，努力寻找中国富强的道路。在邓小平中国特色社会主义理论的指导下，已从过去的“中国马克思主义”化，转变成现在的“马克思主义

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



## 资源是会枯竭的，唯有文化才能生生不息

---

——任正非在春节慰问团及用服中心工作汇报会上的讲话

人类所占有的物质资源是有限的，总有一天石油、煤炭、森林、铁矿……会开采光，而唯有知识会越来越多。中国是一个资源贫乏的国家，而又人口众多，人均占有资源在世界上最少，当然她的出路党中央已提出“科教兴国”，以此提高全民族的素质和基础，同时强调要深化管理，使知识产生价值，以创造民族的财富。以色列这个国家是我们学习的榜样，它说它什么都没有，只有一个脑袋。一个离散了廿个世纪的犹太民族，在重返家园后，他们在资源严重贫乏，严重缺水的荒漠上创造了令人难以相信的奇迹。他们的资源就是有聪明的脑袋，他们是靠精神和文化的力量，创造了世界奇迹。

华为公司有什么呢？连有限的资源都没有，但是我们的员工都很努力，拼命的创造资源。真正如国际歌所述的，不要说我们一无所有，我们是明天的主人。“从

来就没有什么救世主，也不靠神仙皇帝，全靠我们自己”。八年来的含辛茹苦，

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

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



人生命的始终。当我们生命结束了，就不用服务了，因此，服务不好的主管，不该下台吗？

今天听到春节慰问团的工作汇报及来自前方服务人员的心灵呼喊，令我们人心颤抖。八年来，我们初期的产品水平不高，质量也不好，学生研究的产品，散布在中国 960 万平方公里的土地上。而我们今天市场这么好，用户这么信任我们，

是一俊遮百丑。用服中心的员工们，用青春和心血铺就了华为成功[1]的道路。

不管冰天雪地、赤日炎炎、在白山黑水、在崇山峻岭中。没有日夜的概念，终年奔波在维修、装机的路上，用户的需要就是命令。严冬由于雪堵死了道路，一困

7~8 小时坐在零下廿多度的车上，烈夏挤在蒸笼般的超载的长途车中。大年卅

爬上高高的铁塔，为了维修我们在研究、生产中的一点小小的疏忽；当我们坐在温暖的办公室内，他们却为了赶不上车，在车站外面徘徊；当我们一遍一遍受到培训，增加晋升机会，他们却因公司发展太快，服务工作跟不上，一直呆在远离公司的地方，一呆就是二年没有回来一次。当我们与家人团聚，他们在远离公司的地方，坚守岗位。不站好这班岗，哪有市场。当他们不断地守着我们早期有故障的产品，不敢停歇一会，以确保公司信用，在新技术方面跟不上公司的发展。

当他们打电话向公司求援时，却受到“明白人”的斥责，说他们水平不高。我们这个时代最崇高的是责任心，最可贵的是蜡烛精神，他们照亮了公司消耗了自己。多么伟大的人格，多么高尚的情操，当我们获得辉煌时，他们仍然象萤火虫一样默默的发光，不管您知道不知道，消耗毕生的精力与心血，在闪着您成功的五彩缤纷时，不曾注意的微光。

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

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

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

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

## 加强用户服务中心建设，不断提高用户服务水平

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

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

### 第一、要进一步加强服务意识

“资源是会枯竭的，只有文化才能生生不息”。用户服务是服务文化的第一层，用服形象代表公司的形象，因此服务文化应首先在用服体系中体现出来。我们要将华为的服务文化根植在员工和用户心中，要坚持“以用户服务为目标导向”的工作

原则，引导我们的工作。什么叫“资源是会枯竭的”？什么叫“文化才能生生不息”？

我希望大家能深入探讨这个问题，希望华为服务文化能在用服中心先开花，在全公司做出榜样。各办事处把这个思想带回到工作中去，进一步推动工作，哪个办事处回去干好了，那个办事处的领导就显出其才华，我们选拔人才也有了依据；哪个办事处没有干好，没有贯彻执行，就是绊脚石。我建议大家读一读周更生的“香港开局归来随想”，找一找问题和差距。今年要推广先进管理体系，全面

ISO9000 工作，在推行工作中紧紧围绕向用户服务的目标来制定各项服务措施和服务流程，所有流程都通向“用户服务”，通过这个目标的牵引来提升我们自身。

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

### 第二、用户服务中心要善于总结

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

第三、加强用户服务中心自身的建设，不断提高自身的能力、水平。

用户服务中心已经从刚开始的维护小交换机逐步发展到目前这样一个较大的服务体系。我们的目标是建设一支铁军，能打硬仗、恶仗、大仗的队伍。目前我们做得还远远不够。公司产品种类越来越多，技术越来越复杂，你们不可能将所有产品都搞明白，因此每人要实事求是地设计自己的工作目标。比如讲，我适合搞 A 型机、JK1000 的维护，我就提出我个人的工作目标，经组织同意，你这颗棋子就放在这个位置。过一段时间公司再提供给你新的培训，你就可以跳过万门机、B 型机，直接进行其它新的机型的培训。当旧机型被淘汰时，你就可以维护新机型。因此你们要分专业、分层次地根据自己实际情况选定目标。这样，不同的人的多个目标迭加起来，就能全方位覆盖我们的产品维护。时间、业务有富余的人，我希望你们参与更大的循环。

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

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

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

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

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

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

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

#### 【参考资料】

《香港开局归来随想》

周更生

经过众多英雄好汉的努力，华为公司第一台境外交换机在 96 年底正式投入香港电讯网的营运，它的成功开通，是华为公司发展史上的一大重要事件，是一个里程碑，它象征着我们已向海外市场迈出了坚实的第一步！

噙着泪珠，淌着汗水，相庆的酒杯差点没碰碎！

我们当贺，我们当喜，多少人的梦想，今天终于变成了现实！

是的，我们走去了！带着我们的自豪，也带着一丝羞涩。

我们的机器已经可以跟国外抗衡，我们实现的功能，丝毫不比别人逊色！

然而，惊喜之余，却又感到一种寒碜，一种走出去以后，才有所体会的寒碜；一种类似于当年李鸿章出访时随地吐痰于大红地毯的寒碜！

不是指我们的衣衫旧，而是指我们的衣服洗得还不够干净；  
不是指我们工作没做好，而指我们做事还缺乏较好的领导；  
不是指我们工作不认真，而是指我们工作还差一种真正的尽心尽力的敬业精神！  
什么是真正的做事？

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

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

我们有太多的做事不像他们的做事！

我们拉出去的队伍，缺乏一种训练有素的整体形象，我们有着浓厚的小家子气，小作坊作风！

与国际接轨，这就是差距！

我们到底应该怎样做事？

觉得华为工作太紧张，气氛太死板，想把国营单位的那种谈笑风生引入我们的程序开发、硬件调试？有人这样想。什么叫“严谨”？什么叫“团结、紧张、严肃、

活泼”？“活泼”并不体现在室室有歌声、桌桌有笑语，活泼应体现在我们的朝气，我们的活力，我们的干劲！戴着耳机写程序，活泼？哼着小调调单板，有趣？大脚翘到桌面上，轻松？我们不是在担着泥土搞社会主义劳动，我们是在搞科研，做学问，来不得半点粗心！



“严谨”的含义，值得我们深思。

我们是否感觉到了身上的压力？

我们身上的压力不是太多，而是太不够！

没有顶着烈日四处找过工作，不会体会到今日工作的难得；没有尝过口袋里只剩下了 10 元钱时的无助，便不会有对半碗米饭的珍惜；没有体会到市场需求决定了一个企业的存亡，便不会有对“市场意识”的理解深刻；没有体验过别人的失误给自己带来的切肤之痛，便不会有“下道工序就是用户”的真正领会；没有把自己的利益同公司的利益紧密相连，没有真正意识到自己是公司的一员，就会有对公司基本法的漠不关心，就会有对公司集体活动的不闻不问！

大家不要忘了，我们处在一个什么样的环境！我们处在改革开放的年代，我们处在改革最前沿的深圳，我们处在国外公司虎视眈眈、想扼杀我民族工业的强大压力之下，我们处在帝王大厦高高在上远离凡夫俗子的情况之下，我们只有努力工作，抱紧一团，公司胜利了，我们个人才能胜利，我们个人的生活才能得到改善！

我们平时是不是有太多的抱怨？我们是不是下了很大努力去改进我们的工作？

如果要去寻找一些国营单位的轻松加愉快，就不要到深圳来，更不要到华为来！

我们不敢奢谈民族的重任，但我们至少应想到亲人的期望，家庭的责任；

我们不敢奢谈企业的文化，但我们至少应付出团结与奋斗的真诚；

我们不敢说自己是最优秀的、最完美的，但我们至少应敢说我们是尽心的、尽力的！

香港人走路很快，也许是想赶着去买明日的楼花。

我们有时走路慢腾腾的，可是公司已配好每人的楼花只等我们去签到？！

其实我们真的要反省自己，重新认识自己，要求自己。

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

## 秘书如何定位

---

——任正非在秘书座谈会上的讲话

【导 读】华为有 50 来个一级部门，分别隶属于研发、营销、供应链和内部服务等几大管理体系，依此分别设置了几大秘书科。名义上是隶属于各体系干部部，但基本上是独立运作，游离于人力资源管理和其所服务部门的业务管理之外。后又统一纳入到深圳慧通商务有限公司进行管理。

今天与在座的秘书座谈，听取大家对秘书工作和公司秘书体系建设的意见，刚才听大家提了不少问题，我谈一谈我的看法。

第一，秘书一定要有基本功，必须具备做一个文员的条件。若一个秘书连文员都做不好，根本就不是一个好秘书。因此，秘书领域范围内的事情，如打字、复印、操作计算机以及其它一系列的工作，都要非常熟悉、熟练，而且我认为这是今后秘书待遇调整需要考核的一个最基本的要点。秘书必须能承担文员所能做的一切工作，但是不同的岗位、不同的级别和不同层次，对秘书的要求都不相同，这就需要各级部门自己制定秘书体系的具体要求。每个秘书都要努力达到这个目标和要求。

第二，秘书是经理的助手，是管理者的助手。这个助手的含义怎么理解，这里面就有一个善解人意的的问题。刚才你们说收集信息情报、提供技术资料等等想法并不坏，但主要还应该体现在善解人意上。每一个部门、每一个科、甚至每一个课题，在往前推动的过程中哪些事情要发生，有哪些问题要注意，或者哪些方面能够减低他们的工作量，保证他们把全部精力用在主攻方向上，那么我们就应该把这些工作接下来，由我们来承担。如果觉得担子太重了，可以再加一个秘书；再重了，再加一个秘书。如此往复下去，不就有了秘书科、秘书处了嘛。总的来说，作为秘书就是要下定决心，不顾一切地去分担管理者的压力。这个分担管理者的压力，不是说替他决策，出主意，而是要减轻他的大量事务性的重复性的劳动，保证他们在主攻方向上投入很大力量，这是我认为是助手的作用。

助手也有高低之分，也有级别之分，大家不要总是争取管理的作用，而忽略了服务的功能。秘书工作中可能有 90%都是处理简单事务，可能有 10%是助手性工作，

因此秘书的服务功能是非常强烈的。这种强烈就表现在所有别人不做事，都应该由你来做。当然你可以通过分流的方式，比如你打字又快又好，但你可以交给打字员去做，你做一些组织性的工作。为什么聘秘书呢？就是让经理们、研究开发人员、市场营销人员专心从事那些别人做不了，只有他们自己能做的事情，这样的话，秘书就真正地起到了大大解放管理干部、研究人员的职能工作。我们不是为了解放而解放，而是为了服务。为什么要服务，就是要提高总体效益。文化大革命中，童第周要洗试管，我认为洗试管没有必要让一个在科学家来做，他

不做这件事，会多做一些别的事，为国家多做一些贡献。我们就是为了降低整个企业的总体成本，才建立秘书服务队伍的。如果我们不想降低成本，那么我们让研究开发人员、高级管理人员自己拖地板、装订文件，无疑减慢了他们的工作速度，降低了工作效率。这就是我们所说的服务的概念，归根到底就是解放生产力。

我曾经在市场部讲过，办事处的行政秘书就是管家婆，把这个家乱七八糟的事情管理起来，主任就可以省心了，减轻了管理者的压力。这些往往都是例行管理的事情。对于例外管理，还是应该让经理们去操作，而不是你们越俎代庖。至于什么是例行管理，什么是例外管理，去看基本法，都写得很明确。

现在我们的秘书队伍是不是能完全担负起这样的责任呢？我觉得可能还有很大差距。因为我认为秘书队伍应在考核管理上重新定位，适当调换。若办事处正在聘文员，是不是可以适当考核办事处行政秘书能不能担负起行政秘书的责任，如果按标准担负不起来，那么她就做文员，再招一个秘书来管她。新员工管老员工，老员工可能不服气，不服气是短暂的，时间长了，也得服气。合理调整组织结构，合理调整组织层次。如果说我资格很老，怎么办？那就努力学习，只有努力学习这一条道路。将来市场部考核上岗这种行为会越来越普及，包括秘书系统内部也要实行。一个非常好的秘书，一考试连打字都不合格，就不可能是一个好秘书，肯定得扣分。

第三、秘书地位问题。你们问秘书地位究竟有多高，这个问题很难说清楚。我举一个例子给你们听，美国军队里有一种士官，不叫军官，是士兵的士，叫士官。他们有时候连准将都可以管，但他们甚至连准尉都不是。这是美国军旅制度确定的，士官没有军官资格，可他们在总参谋部做一些非常具体的工作。所以，秘书的权力、职责大小是与她本人所处的部门、岗位密不可分的，秘书的地位、岗位也是有一定区别的。说到底秘书定位就是一个服务性的定位，但不能简单理解为端茶倒水、打字复印，不同地位的秘书其服务的意义也不同。像我们公司这么庞大的秘书队伍，发达国家是养不起的，因为成本太高。美国的公司一般是提供好的工具，要求科技人员自己做文件，下班之前务必做完。这一系列管理制度目的就是降低了成本。华为公司处于中国特色的情况下，所以养得起，有这么一大群秘书。而且，任何一个公司对女性都不同程度的歧视，华为公司从不歧视女员工。

我们女性员工总人数占公司总人数的 25%左右，这个比例是相当高的。我们在安排安全退休金以及其他方面，都是体现男女平等的。很多公司不愿意聘用女员工，是因为女员工效率低，做事达不到目标，而且女员工有一个大缺点，就是爱传小话，唠叨小话，破坏团结。本来我们录用女员工的目的是为了给管理群增加一种润滑剂。男性员工的最大特点是刚性，互相一碰撞容易出火花。中间隔着一层弹性海绵，就不会撞出火花。若女同志传小话，反而是去点火了。既然如此，那我们就有必要调整某些部门女员工的比例，向其它部门输送、消化一部分。华为公司聘用员工的男女比例是遵循客观规律的，不是人为可以改变的，我们去大学招聘科技、技术人员时是没有性别区别的。

你们感到学技术的女性与男性不平等，男性可以上前线去装机，而女性大多做秘书。我认为我们公司是一律平等的，如果你们有这方面的要求，条件也符合，要求换岗位，我们是可以支持的。我们选用秘书时，基本上是不考虑专业的，有专

业选择的是个别部门，绝大多数部门是没有专业限制的，只考虑潜在发展力量，什么专业都可以进来，我在俄罗斯谈话时说得很清楚，我们所吸收的一大批俄罗斯博士、硕士、大学生，男性一定要专业对口，女性只要受过本科训练就可以。你们感到与男性不平等，可以勇敢上前线。不过我认为装机前线生活环境、条件比较艰苦，女性不太适合，如果你们一定要去，希望你们的长官也要照顾一下，别放到连汽车都没有的地方，你们单独走一大截山路怎么办呢？我还不放心呢。华为公司人才流动是一种很正常的现象，所有应聘的机会你们都可以去挑战。努力是个人争取机会、创造机会，发展自己的唯一道路，而不是等到人家对你有个什么说法，我想也不会有。国际歌里有句口号：从来就没有什么神仙皇帝，从来就没有救世主，全靠我们自己。我们的女员工一定要注意，提升你们的不是经理，也不是男员工，而是你们自己，只有你们的自己创造你们自己的历史，创造自己的前途和机遇。这些问题，要在工作中慢慢去体会，克服自身缺点，表现自己的优点，发挥强项，使得自己适合时代潮流。华为公司大发展的滚滚洪流，是不以人们的意志为转移的。干部使用中任人唯亲的现象也不会更多发生，将会为大家提供越来越多的机会，这些机会也靠你们自己去创造，我想是可以创造出来的。在展露自己才华时，不是靠你说，是要看别人对你的承认。因此不要认为你们不安心工作，我们就会对你们有看法。我们公司的人才政策一贯讲得是“爱一行，

干一行；干一行，专一行”，没有强迫大家去干一行就一定要去爱一行。秘书如果不团结起来，不大声呐喊，就永远改变不了自己的命运。你们可以多写文章，可以发表，可以上报，提出建设性意见，我们是会参考的。大家都可以发挥积极性，每个人都可以谈认识，讨论怎样做个好秘书，秘书不是有好几项功能吗，可以重点讲讲服务功能。

第四，就是秘书管理系统，包括培训、考核和定位等问题。这方面华为公司还没有搞好。过去，公司处于解决温饱状态，重点一是抓产品开发，二是抓市场拓展，现在对研究开发人员和市场拓展人员都有了较好的评价，但是对整个大后方，所有的管理体系，包括生产管理体系等等都没有明确定位。我前几天在生产部门讲过，今天的生产已与昨天不可同日而语，这么复杂的体系，管理的难度与深度都是很大的。所以我认为随着公司的发展。要开始狠抓管理。今天跟大家谈话，目的就是要在今年里在秘书体系建设的问题上作出努力，使得秘书体系能够比较科学化、合理化。当然，实现在这个目标也可能需要更长的时间，但是我们会努力往这个方向去努力。

关于秘书的培训。我认为不一定要依赖于公司，每个人时时处处做每一件事，与任何人打交道，都是一个自我培训的过程，这讲究一个悟性。你悟性好，就可以得其精华，就可以成仙。没有这个悟性。机会总是会从你身边错过。每个人都要加强自我培训，在此基础上上升到公司的体系，那就是写出你的论文来。人人都可以写自己的岗位，也可以写别人，我建议最好写本人的岗位，因为只有自己对岗位认识较深刻，这样可以给我们提供参考意见。培训也可以共享，各部门组织后，发个 NOTES，大家一起来听。深大也有很多秘书专业，可以邀请教授来讲课或者自己去听。你想提高待遇，你就得多学习，提高自我是必不可少的。如果不提高，就可能淘汰。



公司发展这么快，其中存在不少问题，很多建议、很多项目很好，但我们暂时没有精力，没有能力一一做到。有总是并不可怕，重要的是全力解决它。管理进步需要点滴积累，逐步解决，找船，找桥，才能过河。当我们建立科学的秘书体系，实行大规模切换以后，秘书工作会得到一定的解放。解放了之后，秘书干什么呢？就是要研究管理系统如何进一步优化。

第五，谈到忧患意识，我认为不同层次人考虑的东西不尽相同，就比如 960 万平方公里装在国家领导的肚子里就不沉，可是装在我们肚子里就很沉。所以说我们每个人最大的忧患意识就是如何做好本职工作。比如中试部一年改了一根线，使产品稳定，降低成本，多么伟大。忧患每时每刻就在我们身边，并不一定要提高到很高层次，产品质量不高，返修率不低就是我们的忧患意识。不同岗位、不同层次的人工作内容不同，需要了解的也不一样，总之，精力应该放在搞好工作中去空抱着那些虚无飘渺的所谓的远大理想是错误的，做好本职工作最重要，这也是华为文化之一。华为公司不管社会上怎么攻击我们，我们从不解释，因为我们没有功夫，我们的重心是建设自己。

第六，我认为秘书是可以发展、走向经理岗位的。世界上很多的秘书后来都能够做到很高的职位，秘书地位也并不低，秘书也可以拿高工资，秘书也不必一直做秘书，这是正常的。因为秘书了解的综合面广，有相当大的适应能力，当她在某一点问题上看破红尘时，她站起来说话甚至比专业人员还要厉害。所以我们动员一批优秀秘书到前线去，到办事处去，增加对市场的了解，经受市场考验，加强市场意识，利于将来的发展。公司今年要重点建立干部队伍体系，准备成立干部部，目前虽然还没有完整的架子，但都开始在组建了。今年要建立一个科学的考评管理体系，还有就是建立秘书服务体系。我们现在下定决心做这件事，当体系建立起来以后，就会给你们提供机会。我们也不是先知先觉，不可能想好了一个秘书体系怎么办，然后你再上来干。我们只能共建秘书体系。

市场部秘书的演讲大家不是都一致称好嘛，你们市场部有一个非常好的秘书叫杨琳，她因为车祸去世了。大家可以回忆回忆她，看她是不是我们生活中一个值得学习的英雄呢？如果我们认为是英雄，大家就为她呐喊，写也我们的心声，秘书的价值是由自己的呼喊而产生的。如果你们不自己对自己做出正确定位的话，也不会有任何救世主来为你们做这些，这就是说命运掌握在自己手里，命运的改变靠自己。

华为公司有今天的发展，秘书的功劳功不可没。八年来，公司在大发展时期，树立了许多科研系统、市场系统的英雄，而忽略了服务系统的英雄，我认为杨琳就是秘书系统中的英雄，我号召大家向她学习。昨天的秘书已成过去，关键在于明天的秘书如何定位？这一点希望大家都去思考，我们共同动力，创建华为科学的秘书管理体系。（1997 年 2 月 22 日）



## 坚定不移地推行 ISO9000

——任正非在市场部干部培训的讲话 1997 年 2 月 26 日

【导 读】市场部集体大辞职后，需要对重新上岗的管理干部进行思想教育、能力提升，但此时华为的管理方法把希望放在 ISO9000 上。

### 一、思想上要艰苦奋斗

我今天看到你们读朱力文章后的感想，感到你们在思想上艰苦奋斗的火花已经点燃。思想上的艰苦奋斗就是多动脑筋，身体上的艰苦奋斗就是多动腿，多动嘴。脑子动得越多，工作方法和流程就可以经常得到修正，流程不断丰富，不断简化，然后再丰富、再简化，这种螺旋式上升的过程构成了非常先进则实用的管理。每一次的丰富，每一次的简化，都不是简单的机械的增加和简化，而是产生了质的飞跃。

### 二、企业文化是权利再分配的基础

基本法里讲到待遇原则，一提待遇就想到钱，那是片面的观点，待遇包括机会、地位、处理问题的权利和责任。华为公司在实施体制改革、组织改革的第二次创业时最大特点是权利再分配。权利再分配的基础就是 ISO9000 流程，而流程能得以贯彻的基础就是华为的企业文化。企业文化在第一次创业阶段是由企业家个人的风采决定了其特色，但是随着企业的不断发展，企业家的个人风采在群众的智慧下淡化，更加规范和丰富。企业文化就是一种导向文化，比如市场部所倡导的“胜则举杯相庆，败则拼死相拼”就是一种企业文化的导向。如果你不顺应这种文化，在实际工作中就会寸步难行。不仅要深入认识企业文化，更要潜移默化地在工作中体现。华为的文化是在推广过程中不断地修正，它既吸收与消化了别人优秀的文化，又能保持创业者自身的文化。企业文化建设就是建立一个思相统一的平台，权力再分配的基础就是公司的企业文化，如果前几年在未达成企业文化共识时就实施权力下放，华为公司早就分崩离析了。

### 三、既要坚定不移地实行权力下放，同时也要有相应严格的制度制约

企业发展壮大要求权力进行不断地再分配，要不断地下放，这样才能产生更多的资源去充分利用，但是如果对下放的资源不实施制约，任其放纵自流，就会产生腐败。权力既要下放又要制约，这是一个辩证的矛盾。虽然权力在下放过程中被某些不道德的人利用犯了错误，但权力仍要继续下放，要相信绝大多数干部的品质是好的。高薪不能养廉，要靠制度养廉。如果员工假积极一辈子，就是真积极。所谓假积极就是因为制度制约了他。虽然在制定流程过程中难，存在经验不足的问题，但是如果不采取这种权力下放再制约的推动，我们就永远建立不起有效的管理体系。

#### 四、先知先觉、及时响应

大家在管理上应加强自我学习与领会。在每做一件大事前，其实我已于一、两年之前就作好了铺垫，有些先知先觉的人，很快响应，及时跟进，这些人就是要培养的队伍。企业文化的建设经历了几次大震荡，以前有些干部不理解企业文化要点，要求把要点详细讲述给他们听，如果真这样做，就会产生大混乱，因为我在考虑问题的时候，只是提出一种努力的方向和口号，对具体问题的考虑并不一定是正确的。23日的市场部汇报会上，我又会提出一个新的观点，“认同华为公司价值观的、能给企业创造效益的员工要给予重用和提拔，不认同华为公司价值观的、不能给企业创造效益的员工要给予劝退，具备两者之一者要予以分类和改造。”大家要认真思考这句口号所包含的深刻意义和所指引的奋斗方向。

#### 五、建立严密的组织体系，创建华为与当地实际相结合的企业文化。

马克思主义中国化，就是要把华为公司广泛而实用的资源在与当地实际的结合中开创出新的天地，这就是片区建设。目前市场工作中存在的一个很大的问题就是对办事处建设干涉过多，但又没有力度，三十多个办事处，2年跑一遍，怎么可能对办事处有深入的了解。所以华为公司机关派出机构成立片区工程部，成为办事处与公司总部机关的过渡环节，它的责任就是要把华为公司的资源利用当地化。华为公司只能建立统一的资源体系，在调动与利用过程中要与当地实际密切结合。

共产党的领导是很成功的，成功的原因在于他统一了思想、确立了共同的奋斗目标，建立了广泛、庞大、严密的组织体系，这个组织体系对国家实施控制和管理，使国家积极、正向地发展。

#### 六、充分调动资源，切实贯彻分权分责

权力再分配就是按预定目标、预定计划去做事。大家讨论定出的 ISO9000 流程及其相应负责人的过程，实际上就是根据 ISO9000 流程实施预先授权。流程就是预先授权，预先授权可以使得我们的工作按部就班地进行。淮海战役在开仗之前共产党作了周密布署，制定了类似 ISO9000 这样严密的组织、规划流程，一旦开仗，战略布署按正常流程开始运作，领导者的职责就只是发现问题并予以制约。管理和制约的方式是一种宏观的调控，而不是微观的指导。

ISO9000 把分类分责予以规范化。ISO9000 定义了相当多的资源，如报价、人才资源等，这些资源和公司的总体建设是一致的。哪怕最小的资源的利用，如分备件等，也可以看出，流程责任人的权力也很大，权力大并不体现在地位上，它体

现在流程中已对分备件过程中进行了规范，同时也赋予他极大的权力去处理这件事。

资源在不断细化分配过程中，需要很多责任者去管理。业务管理是“目”，把目（业务管理）分成很多的小网眼（权力中心），这一个个小权力中心拼起来就是一张大鱼网，少了一个网眼鱼就会钻出去。不重视每一个小网眼（权力中心）的建设，就会造成鱼死网破的失误。抓鱼不靠绳子，而要靠网眼，网眼就是我们的业务部门，在执行这项业务时，它是最高权力机构。只有它能把鱼给套住，网眼在套鱼的过程中就是套鱼最高权力机构，并不因地位低而无权。华为公司的网眼是由不同类型组成的，建成的业务支援体系各不上同，当出现一条一个网眼挂不住的大鱼时，就要充分调动各项资源，把许多的网眼组成网团，从而将大鱼紧紧地包围、捕捉起来。

各级主管就是网绳，网绳的作用就是考核、检查、监督、计划，使网能最大限度地张开，如果网不张开，我们是无法抓到鱼的，这就是直线领导系统，它解决了人对人的领导，这就是纲举目张。我们要会目标管理，谁对目标最了解、最掌握，谁就能尽快成为解决问题的责任中心，由他来调动和利用一切资源，来解决资源建设的问题。

同样道理，项目经理在执行大项目跟踪过程中，要学会充分调动公司的各方资源。调动资源的人一定要明白资源是如何被利用的，围绕着目标的完成来调动资源。如果他不会调动资源，因个人能力的有限，他就只能抓几条小鱼而让大鱼溜走。

在调动资源过程中要用最简单、快捷的方式，他按照 ISO9000 流程去调动已规划好的资源，这时也相当于给项目经理实施了最高授权。在抓鱼过程充分调动资源的方式就是矩阵管理。

## 七、例行与例外管理两手抓

在责任分工明确、但资源缺乏时，不要机械地按 ISO9000 办事，一方面要最大限度地利用现有资源，另一方面每个人都伸出手去，主动跨出边界一步，而不是互相推诿。ISO9000 定义了例行管理原则，基本法也定义了例行和例外管理的概念，例行就是原则上可以按照 ISO9000 流程处理的事例，例外是不能按 ISO9000

去做的。当一个公司的例外管理与例行管理的比例为 3:7 时才是合适的，30%的例外管理在不断细化、规范过程中转变为例行管理，这样才能促进管理的细化和提升。企业一把手管的是部门建设，就是组织的建设、资源的调动和分配，要切实地解决部门与部门之间、人和人之间、事和事之间的关系，处理好与周边关系的发展和协调，办事处副主任重点抓业务管理。这样，形成一个开放有序的开放管理体系。主管要学会调动和利用人力资源，充分授权，主管的职责是打通流程，

进行考核，主要抓队伍的平衡建设，在不断地打破平衡又导向平衡的过程中，公司整体向前迈进一大步。

市场部的集体辞职，为推动公司的发展做出了巨大的贡献。在座的每一位要努力争先进，努力做好榜样，带动办事处、带动片区、带动整个市场部共同进步。

ISO9000 推行将波及到市场策划部、海外、秘书体系，要逐步地循环地去开展。我们要用基本法去武装队伍，建立所有员工认同的价值观。在座的每一位在春节回家时，每人带一本基本法回去好好学习，多写几篇读后感，“读书破万卷，下笔如有神”，对基本法的每句话你都清楚明白了，你就具备了当领导的资格。

97 年形势一片大好，97、98 年是我们决战并奠定华为胜利基础的关键年，97 年人员规模急剧扩大，销售业绩也翻一番，面对巨大的巨力，只有保持有序、规范的管理，才不会造成资源的浪费。如果现在不把 ISO9000 的问题真正地去研究透彻、去贯彻落实，把权力分下去，使权力与业务紧密结合，97 年就是我们混乱不堪，走向滑坡的一年。

希望大家认真贯彻 ISO9000，认真学习基本法，我们要吸收越来越多的优秀员工加盟华为，创造出更高的效益，逐步解决存在的一些问题，形成吸收优秀人才的马太效应，在全球树立华为大旗。

## 胜则举杯相庆 败则拼死相救

---

——总裁办公会议决定全公司向市场部学习

【导 读】1997 年，邮电部移动局开始招标建立自己的信令网，阿尔卡特和华为同时中标，华为获得了有史以来单笔合同最大的订单——8000 多万人民币，为占领移动通信领域制高点打下基础。在严酷的通信市场，“胜则举杯相庆，败则拼死相拼”成为华为一种企业文化导向。

市场部精神是华为企业文化之魂。这在公司已是一种共识。市场部总是跟自己过不去，每隔一段时间，他们就要给自己找点“麻烦”。集体大辞职，内部竞聘，年年翻番的销售指标，一轮又一轮的培训，海外市场开拓，业务流程重组，.....，从来没有看见他们停下来歇口气。一般的人很难受得了这样的“折腾”。

为什么市场部要这样做？敢这样做？

这源于他们强烈的危机意识。跨国公司的强大竞争攻势，市场需求的日新月异，新产品、新技术的不断涌现，公司生存与扩张的紧迫要求，凡此种种，形成了一个巨大的压力场，对市场部提出了极高要求，有的要求甚至超出了他们的能力。常年处在这种情形之下，市场部从不讨价还价，从不轻言放弃，反而激起了无比的斗志和豪情。他们保持高度的危机感，自强不息，紧密团结，把压力传递到每一个市场人员，主动求新、求变。他们成功地将危机意识化作自我更新意识和敢拼敢博的工作风格。他们在困境中学习，在学习中进步，从上到下身体力行，超越自我，始终保持了高昂的斗志和积极进取的精神，为公司做出了卓越的贡献。

他们敢于应用否定之否定的规律，不断循环优化自己。在市场部内部，批评与自我批评蔚然成风。只有强者才敢于批评自己。我们要向市场部学习这些好风气。

华为公司发展到目前的规模，面临的挑战只会更大。要么停滞不前，逐渐消沉，要么励精图治，更上一层楼，在世界一流企业之林占一席之地。正所谓不进则退，成功不是走向未来的可靠向导，我们需要将危机意识更广、更深地传播到每一个华为人身上。

谁能把我们打败？不是别人，正是我们自己。如果我们不能适时地调整自己，不去努力提高管理素质、强化管理能力，不将艰苦奋斗的传统保持下去，我们就会把自己打败。古往今来，一时成功者众多，持久的赢家很少。失败的基因往往在成功时滋生，我们只有时刻保持危机感，在内部形成主动革新、适应未来的动力，才可能永立潮头。市场部给我们树立了良好的榜样。

我们号召全体华为人包括市场部的的工作人员学习市场部的精神，就是为了让公司始终充满危机意识，在做实中不断优化自己。学习不是走形式，在学习过程中，千万不要“认认真真走过场”，那是形左实右，自欺欺人。学习市场部，要学他们精神的内涵，并融入实际工作中去。要善于给自己施压，意识到自己的差距，促进工作的点滴改进，这样的学习，才能真实地提高自己的水平，增强企业的体抽。自胜者才能胜人。

市场部有一个团结协作、严于律己、以身作则的领导班子，他们有清醒的头脑和开放的心态，勇于批评与自我批评。他们深知资源是会枯竭的，只有文化才会生生不息，在市场部大力加强文化建设，形成了正派向上和管理与组织作风，增强了凝聚力。这是建设一支过硬队伍的基础。



在第一次创业过程中，市场部起了表率作用。在华为已进入第二次创业的今天，公司面临全面的考验，要求我们有更强烈的危机意识，努力在各领域都有优异的表现和进步。我们学习市场部，就是要把他们的精神发扬光大，促进新一轮的突破和成长。在第二次创业中，没有谁能阻止我们前进，没有谁能打败我们，失败只会从内部产生。

危机当头，曙光在前，让我们象市场部一样踏踏实实、卓越地工作吧。

## 悼念杨琳

【导 读】1997 年 1 月，在市场前线汇报会上，杨琳代表市场部全体秘书作题为《最无私的爱藏于最深的心底》的发言，发言中说：“在公司，海外市场部被大家称为‘魔鬼部门’，它长期高强度、高负荷的工作压力造就了一批思路敏捷、手脚麻利、不让须眉的女中精英。”

休假归来，郑黎告诉我杨琳在海南旅游出车祸已去世了，顿时我惊呆了。我还问了是哪个杨琳，郑黎说是市场部的杨琳。我立即打电话找张建国，他家人讲他出差了，我还诧异了，节日期间出什么差。我又打电话给几位公司领导，结果他们都知道杨琳出车祸了，因为我在外地，他们关心我的身体和安全，没有即时告诉我。但已经组织善后队伍出去了，张建国、朱建萍、唐明惠、唐修文早已飞去海南了。顿时我泪如雨下，多么好的一位同志，我们从此再也看不见她了。

半个月前，她还在来自市场前线的汇报会上，代表 100 多名秘书发言呢！她的音容笑貌还在我们脑中萦绕，而现在香消玉殒了。

杨琳什么时候来公司的，已记不清了，我本人几年来也没有与她说过几句话、谈过一次心。对她的了解是从每次评工资的标杆争论里，是从大大小小的各会务准备过程，是从她作为市场部秘书代表在汇报上的发言中。杨琳是一位出色的秘书，踏踏实实、不声不响、一点一滴的，一直做到市场部秘书处的主任，管理了庞大、复杂、多变的市场服务体系。杨琳是一位尽心的管理人员，为加强秘书队伍的管理下了很大功夫。使得市场部秘书们在秘书大比武中获得了较好的成绩；她出面组织的市场部秘书处关于“怎样做一名好秘书”的演讲比赛；定期对秘书文档的检查评比、规范，都收到了很好的效果。

前一次市场部的高层领导与我谈，市场发展太快了，杨琳的管理有点跟不上了。我说，一是人力不足，事务太多。文件成堆，需要发送与接收给各地办事处的传

真和电话应接不暇。我答应在春节后补充一大批秘书给她们，把管理者的压力降下来，使她们有学习的机会。二是春节后杨琳调到我的办公室来，给我做几个月的秘书，我来带一带，培养培养这些革命功臣，不要忘记这些英雄。旅游车的相撞，使她成了我未能上任的秘书，我悔不该前几年不能挤十分钟与她多说几句话，也算送一送她。这些年来，我几乎卖给了市场部，不停的让我出访、接待客户，竟然很少有时间与员工谈心，这会成为我将来的一大悔恨。

公司创业初期，是十分艰难的。工资很低，组织不健全，使得有的干部工作十分的繁重。杨琳所在的部门就是之一。我们那时的出版系统尚未健全，他们的几台复印机，就成了公司的印刷厂。公司排山倒海的市场宣传，就靠她们几十双小手在那儿频频翻舞。不停的展览会、推广会，秘书们比主管还要忙，会前、会后有多少无人知道的小事。与堆积如山的文件和用具与之相伴，起早贪黑忙碌着。公司的秘书系统至今还没有出一位英雄，我想杨琳应算一名英雄了吧。

公司无论市场部、还是中研部、中试部、生产总部以及企管部门，几百名秘书们默默的奉献了她们的青春。我们的价值评价体系，由于前八年处在饥寒交迫时期，公司重点抓产品开发、市场拓展，对这两方面的英雄尽管评价体系还不完善，总归有个评价。但秘书体系常被忽略，而且很难得到评价。渡过了创业的艰难，我们要均衡建设公司，秘书们会得到正确评价，也会英雄辈出，而杨琳做为创业者却失去了这个机会。她永远做为一名无名英雄，被我们怀念。我建议熟悉她的人，要把她的事迹写出来以教育后人，向她学习。

半月前，在来自市场前线的汇报会上，她代表 100 多名秘书发言，把“最无私的爱藏于最深的心底”。那震撼人心的语言，句句都是她心灵的呼唤。华为正是由无数的平凡人物的呼喊，创造了自己光辉的历史。我又一次遍读了第四十二期华为人报“最无私的爱藏于最深的心底”，心灵一次又一次受到震撼。多么好的文章，多么好的人，多么真挚无私的呼唤，这篇文章，成了她留给我们的遗言。我们永远不要忘记她。她，是华为的功臣，是一位真正的英雄。

华为的光辉是由数千微小的萤火虫点燃的。萤火虫拼命发光的时候，并不考虑别人是否看清了他的脸，光是否是他发出的。没有人的时候，他们仍在发光，保持了华为的光辉与品牌，默默无闻，毫不计较。他们在消耗自己的青春、健康和生命。华为是由无数无名英雄组成的，而且无数的无名英雄还要继续涌入，他们已在创造历史，华为的光辉历史，我们永远不要忘记他们。当我们产品覆盖全球时，我们要来纪念这些为华为的发展贡献了青春与热血的萤火虫。

## 自强不息，荣辱与共，促进管理的进步

---

——任正非在机关干部下基层，走与生产实践相结合道路欢送会上的讲话

【导 读】1997 年，华为的产品开始多样化，除原有的程控交换机后，还介入了数据业务、无线通讯、GSM 等领域的主导产品。4 月，与俄罗斯成立合资公司，加快海外步伐。当年，华为实现销售收入 41 亿元人民币，员工达 6000 人。

毛泽东同志说过：人类历史就是一个不断从必然王国走向自由王国的历史，人类必须不断地总结经验，才能有所发明、有所创造、有所前进。各级干部、各个部门都必须不断地检讨昨天，规划明天。紧紧围绕目标导向，不断优化自己的工作。借今天的会议，我代表公司对 96 年工作进行总结，97 年工作进行报告。

## 难忘的 1996

由市场部集体辞职掀起的接受公司考察、能上能下、制度化让贤而推动的公司第二次创业，已经深入人心。随着公司基本法征求意见稿的公开发表，对第二次创业的纲领、文化有了更清晰的认识。学习、讨论基本法已经开启了员工思维的大门。高、中级干部十分明白，学不好基本法，就没有做干部资格，不会在工作中应用基本法潜移默化的导向，工作就会偏离目标。没有华为企业文化、不能认同我们价值评价体系的员工，就不可能在华为工作，已为广大员工认同。

在市场部“胜则举杯相庆，败则拼死相救”的精神号召下，各个部门的团结、协作有了明显的进步。大市场不分前方、后方已为各级领导认同，本位主义、官僚主义已在减弱。随着业务流程重整，一个优良的管理体系有可能在这种文化基础上建成。

96 年我们市场增长了 85%，综合货款回收率达到 69%。市场部实行了全面的组织改革与管理改革，加强了干部的培养和考核，已经出现了管理方法大转变的良好导向。通过 ISO9000 的全面贯彻执行，规范化地管理已经取得了成绩，出现了石家庄办事处这一类好的群体。一些封闭式管理的办事处正在变化。有可能在未来二、三年内逐步实现营销、服务国际接轨，为进入国际大市场做好准备。

经过八年的市场工作的洗礼，经过 96 年的大整训，正涌现出无数的英雄，他们分布在各条战线，正带动着公司的全面进步。这些久经考验的干部，是我们事业发展的宝贵财富。

96 年我们的产品进入了北京、广州、天津、香港、深圳、福州、重庆、保定……重点城市的市话网。C&C08 交换机作为市话和农话设备在许多地区得到了广泛

应用，至今已交付了近 600 万线，它集成了许多先进功能并为业务复杂的全本地网提供一体化的华为数字交换平台。同时 C&C08 也开始运用于网间接口局、长途汇接局和国际长途局。在联通公司的 GSM 网间接口局国际招标中 C&C08 中标，提供了联通公司第一个 GSM 网间接口局。C&C08 作为 C2 级长途汇接局在网络上运行，并极有可能在海外提供国际长途局。已经研制成功的最先进的 C&C08 STP 设备，使华为跻身进入世界少数几家能提供此类设备的通信巨头行列。这类设备应用在信令网的最高层，是建立高效、高可靠性、智能化的现代电信网的基础。

在先进业务提供方面 C&C08 也走在了前列，广东省 Internet 接口局，全中国第一个商业试验网深圳商业网，提供了虚拟网、ISDN、可视电话、Internet 访问、主叫号码显示、呼叫中心等多种业务，在香港的密集商业区提供了大容量的 NP 智能网平台。在建设国家信息高速公路方面，由信息委统一安排，正在安装中国第一套基于光纤铜轴混合网（HFC）的双向话音数据业务，为实现光纤到路边（FTTC）、光纤到大楼（FTTB），提供最新 ITU V5.2 标准接口。

96 年我们在产品研究上，实行战略研究、产品研究、中间试验相分离，在保持各自独立，又融汇贯通的一体化建设方面，迈出了可喜的一步。战略委员会及各专业委员会正在酝酿并进入了实质工作状态。让务实的人参加务虚，让务虚的人循环去务实，让一代中、高级技术与管理干部在流动中成长，通过这种传输方式，使基层的血液不断流动，带去新的能量和管理方法，提升管理水平。使优秀人员的思维在实践中自我认识、自我优化。中研系统组织的分层结构、梯度建设、目标管理有了长足的进步，使不适应大发展的低效扁平管理有了改变。这种结构性的改变，对充分调动各方面的积极性、能动性，实现资源共享，提供了良好的动力，对公司的快速、稳定和协调发展，起到了积极的促进作用。面向未来还是面向客户的科研方针，已激起了广大研究、中试、用服人员的振荡。我们产品中有些十分艰难的研究、设计、中试都做得十分漂亮，而一些基本的简单业务，长期得不到解决，这是缺乏市场意识的表现。面向客户是基础，面向未来是方向。没有基础哪来的方向。土夯实了一层再撤一层，再夯，才会大幅度提高产品的市场占有率。什么叫名牌，名牌就是承诺。

科研对项目立项与控制的管理开始规范，在项目预算上对《基本法》第 76 条有了深刻理解。



有所为有所不为，集中精力打歼灭战都是管理成熟的开始。公司有实力实现技术装备的现代化，购买大量软件工具，提高研究水平，以缩短从立项到商品化的周期。

96 年在公司建设以“宽频带、高振幅”的工程专家为主的中间试验系统的思想指导下，经历了一年的筹建，已逐步形成了一个产品试验服务的一把大筛子，形成了对产品试验的通用工具平台，并继续增强用现代化的测试设备武装起来，科学化、数据化地评价新产品。

公司所谓的巨大无形资产，实际是技术文档的一体化得到认同并开始贯彻。从面对未来到面对用户的研究目标的转移、市场意识已在产品研究试验中萌芽。多数研究人员都开始明白，不能继承的技术，在信息领域中是垃圾，继承和发展的主要基础是科学合理的文档管理。公司也准备投巨资引进文档管理系统，建立一个科学的、有效的，而不是保管性的文件体系。

我们年轻的研究队伍正在成熟，中试队伍正在向着工程专家的方向前进，他们是我们队伍最青春、最热情奔放、最敢于战斗的力量。并在东方文化的基础上，大量学习西方一切有益的东西，一群土博士（泛指，含“博士前”）将会成为世界英才。他们是我们事业的希望，我们要营造一个氛围，土博士不比洋博士差，中国人在中国的土地上也有所作为。为国家争光。使海外学子也感自豪。

我们的制造系统在 96 年全面推行了管理建设，开展了 QC 及 5S 活动，坚决推进 ISO9000 与 MRPII，逐步迈向准时制生产方式。实施质量统计过程控制，推行了质量改进的 PDCA 循环。坚持完善了生产作业人员计量考评制。实行了干部、工人的低重心培养，在做实上狠下功夫，通过大比武，涌现了一大批技术、业务能手，一大批小米加步枪时代的生产干部，走上了现代管理岗位。他们是我们事业的基础。

96 年我们开始了采购的专业化、职能化分工。推行了认证、分散采购的模式，采购作业逐步走向职能化、专业化，锻炼了采购队伍，加大了对库存的控制力度；认证工作从过去的单纯商务谈判逐步形成对供应商的全面管理；以自营进出口为主，代理进口为辅的双轨进出口模式，有利发挥香港公司资源，实行采购融资的策略。

财务在帐务正规化建设上作出了努力，逐渐建立了明晰的分层结构的模块管理构架，为公司的财务进步打下了基础。在融资方面，理顺和拓宽了渠道，缓解了公司资金困难的局面，逐步对国际融资有了探索。公司的内部审计系统，在流程及制度审计方面作出努力，开拓对不同业务进行审计，找出了问题，提出了改进的意见。正在为建设一个健全的审计系统作出努力。



96 年最突出的是开始了各种干部考核制度的试行。全面地开展大比武，创造优秀人物脱颖而出的大环境，对劳动态度、敬业精神、责任心、团结合作进行了大规模的评比，用物质文明的手段促进精神文明的发展。基本法关于人力资本的增值大于财务资本增值的观点得到了认同。人才是企业的财富，技术是企业的财富，市场资源是企业的财富，……。而最大的财富是对人的能力的管理，这才是真正的财富。

行政、外事、生协工作取得了较大的进步。公司开始理顺了省、市各级政府的关系，得到了地方有力的支持，开始使中央机关比较了解我们、支持我们，大大地改善了发展的外部环境。行政管理开始走上了国际化、规范化，各项服务水平，服务意识都大大提高，尤其是膳食的进步巨大。内、外的关系融和，为公司发展打下了良好的基础。生协融合了全体华为人的生活与文化，使公司在推行严格的规范化管理的同时也创造了温和的气氛。

最使我们欣慰的是我们的电源公司（莫贝克），经历了三年承包的发展低迷之后，使十八个省的股东认识到自由发展的机遇，解开承包的绳索后，迅猛的奔跑，不仅取得了可观的经济效益，而且为 97 年打下了大发展的基础。他们提出的 97、

98 年联合几个国内厂家的市场占有份额，将会大大地超过进口电源、合资企业生产的电源的总和，并逐步扩大到占绝对的优势。中国人终于在一个产品上要站起来了。

我们的龙岗基地建设开始良好的环境中起。工程队伍在国际化接轨中，先走一步。两年后一个现代化的工厂及有实力的华为，会出现在我们的日常生活中。它逼迫我们各项工作在国际接轨方面，还要做出较大的努力。

## 艰苦的 1997

我们在高中级干部深入学习、领会“公司基本法”的基础上，在全公司员工中学习市场部，加深对企业文化的认识和理解，各级部门、每个员工都要在自查责任心和服务意识的基础上，开展层层评议。不认同华为价值评价体系、没有责任心、劳动态度不好的员工，将不能在华为公司工作。欢迎员工在深刻理解的基础上，创造性地发展与丰富我们的企业文化。科学地、准确地、更加细致地完善我们的价值评价体系。在 97 年提倡敬业精神、责任心、工作干劲、团结合作的基础上，

98 年将全面进行职业道德教育，提高全体的思想文化素质，清除有害于集体的一切行为。要使公司立于不败之地，长盛不衰，最要紧的是不断提高“自我净化”

的自觉性。我们将要求员工把集体利益置于个人利益之上，要开展批评与自我批评，不断地优化自己、优化集体、优化组织。

97 年我们要全面推开干部考核与员工计量工作制，按能力、业绩及贡献，合理地安排员工的报酬。考核是完善价值分配的基础。在成绩面前人人平等。尽管我们的考核制度还不够完善、准确，但公司是坚决要推行的，全体员工都要善意的关心它，提出建设性的改进意见，拒绝考评的干部，我们将拒绝提升。只有坚持数年，我们才可能产生一个合理的价值评价体系。希望考评体系天然合理，是一种幼稚的思想。各级管理干部都要去坚决推行，在推行中去改良、优化。在推行中，加强各专业干部部的建设，提高管理的力度与深度。

公司将会在 97 年，自上而下的优化组织结构，使之适应于大市场、大系统、大结构，规范职务的命名、职称的评定。随着直线行政管理系统的优化、各专业干部部门的建立、秘书部的建设，在例行管理上对业务与秘书系统实行有限授权，建立和完善服务体系。使行政权力、干部考核与监管、服务体系有效配合，解决直线管理与矩阵管理有机的一体化连接。

我们要深入地去理解矩阵管理是一个求助系统，求助才是利用公司资源、开展群体奋斗的好形式。不会使用求助系统的人，实质上还是在个人奋斗。求助没有什么不光彩的，做不好事才不光彩。积极主动、有效地进行求助，是调动资源、利用资源、实现目标的动力。积极、有效、无私的支援是低成本实现目标的最优管理。使资源充分发挥效能，需要文化氛围来启发人们共同奋斗的信念，并约束人们按规定支援。不能良好服务的部门的主官，必须辞职。

97 年是我们市场极其艰苦的一年，我们将积蓄了八年的力量，在中国全面争取与外国公司平等的机会。但是外国公司力量的巨大，我们还没有充分的估计。公司产品已多元化，我们的经营还未多元化，新的增长点长期长不大。由于市场总额的增大，我们服务体系的建设还跟不上，服务水平相对落后。公司全体干部服务意识距离国际接轨还很远。为了跟上大时代的步伐，对于那些服务意识、市场意识、质量意识不强烈的正职，我们希望他们辞职。

市场部在抓组织改革的同时，要加强管理，依靠管理降低成本。向管理要效益，要对外国通信巨头的竞争有充分的思想准备与组织适应准备。不屈不挠地改进管理。要加强售后服务队伍的建设，全面地推行规范化的工程管理。今年将全面开始 ISO9000 在营销系统中的贯彻，分层结构的大市场组织已经落实，为使之运转并具有活力，我们必须全力以赴，对不负责的人，要调换岗位。如果我们管理不抓上去，面临这么快速的发展，就会陷入瘫痪。

今年我们的研究经费将增至 4 亿元，同时要大大地武装中试系统，加大对预研的投入，继续集中精力打歼灭战，把有前途的产品快速推向市场。

深化科研管理的改革，进一步完善分层结构目标管理的组织形式。加强总体技术办的力量，强化科研立项管理和项目过程监控的阶段评审的中央集权力量。融合产品战略办向总体办传递的项目立项协调与合作。放开对项目组的具体管理，让项目组在资源共享共创的基础上，充满活力。加强项目组内部的管理与协调力度，加强项目组之间的相互协调、互相配合，产生管理的源动力。

在浑沌中去寻找战略方向，抓住从浑沌已凝结成机会点的战略机会，迅速转向预研的立项。逐步聚集资源、人力、物力进行项目研究，集中优势兵力一举完成参数研究，同时转入商品性能研究。在严格的中试阶段，紧紧抓住工艺设计、容差设计、测试能力，使成果更加突出商品特性。我们要以产品为中心，以商品化为导向，打破部门之间、专业之间的界限，组织技术、工艺、测试等各方面参与的一体化研发队伍，优化人力、物力、财力配置，发挥团队集体攻关的优势，一举完成产品功能与性能的研究。紧紧抓住试生产的过程控制与管理，培养一大批工程专家。进一步强化产品的可生产性、可销售性研究试验。为产品研究人员进行中试提供多种筛子，使产品经理受到真枪实弹的考验。没有中试、生产与技术支援经验的人，将逐步不能担任大型开发的管理职务。从难、从严、从实战出发，在百般挑剔中完成小批量试生产。在大批量的投入生产之后，严格地跟踪用户服务，用一、二年时间观察产品的质量与技术状况，完善一个新商品诞生的全过程。将来研究系统的高级干部，一定要经过全过程的锻炼成长。

在生产系统全面开展大比武的基础上，完善绩效考核体系，完善岗位责任制，建立完善的 WCM 指标体系。我们要鼓励基层员工安心工作，长期在一个岗位上提高技巧，在此基础上提高工资与奖励。在工作成绩面前人人平等，不允许不经考核提升工资以及保留工资。只有干一行、爱一行、专一行才能产生高效率。加强基层干部的管理能力与工作绩效考核，不能达到标准的要适当调整工作。那种隐瞒质量问题的干部要辞职。我们提倡干部有问题要一边报告，一边解决，不报告是不利于问题解决的。对成绩要实事求是，一边总结、一边检讨，要在此基础上再上一层楼。

生产系统要深入贯彻 ISO9000，不断地去优化。继续推进 MRPII 的管理模式，所有干部都要用心去理解它，在贯彻执行中，不断去检验它。97 年要大大地提高生产效率，生产系统人均产值要达到 500 万元，平均月产交换机的能力要提高到 40 万线。

公司将开始加大生产装备投入，要在 97、98 二年建成一个现代化的加工基地。要继续加强工艺、质量的研究，制定多种规范，开展生产管理国际接轨的各项活动。97 年我们将对生产管理系统实施改革，在利用共同资源上，建立统一的分专业的加工中心，如板件加工中心、机架加工中心。板件中心，将容采购、元器

件库、机械生产线、测试线为一体。机架加工中心，将用招标的方式引进全套先进生产设备，以机柜为主的机加、塑胶、加工及外协组织管理的中心，共同为华为所有的产品服务，避免重复低水平建设。分产品建立产品部，产品部为总装总测、半成品库为一体。生产总部的服务机构在专业化、职能化分工的基础上，要加强高中级管理人员的储备与考核，为跨国经营做准备。

我们要继续深化采购认证、滚动采购、进出口专业分工与协作。要建立集中统一的采购认证，逐步把滚动采购与计划分散到事业部去，使控制有效而又灵活的供应体系促进企业的进步。

财务管理在 97 年全面达到国际、国内高水平规范化的帐务管理的基础上，加强成本控制管理。从预算管理入手，以成本管理为基础，深刻的去优化财务管理制度与经济指标考核制度。要努力去实现核算体系规范化、科学化；财务管理制度化、流程化；组织建设专业化、国际化；业务处理模块集成化、标准化，为财务走向规范管理打下基础。要坚决地在财务系统推行 ISO9000 及 MRPII。建设符合华为特点的流程控制及管理框架。聘请顾问公司，加快国际接轨的步伐。

在任人为亲与任人为贤相结合的干部制度下，建立起融合的团队。我们说的任人为亲，不是指亲属而言，而是指认同华为价值评价体系的员工。就如党对干部的要求要培养使用党性强的干部一样。认同华为文化，价值评价规律，并全心全意为公司而努力的干部才能成为我们事业的中坚力量。允许一些不认同我们的文化，而具有专业知识的人，在一定的岗位上工作。不能认同我们文化的员工，不能进入高中级。

我们要深入理解计划、统计、审计三角型管理的深刻内涵，碳元素平行排列，形成石墨。正三角形排列，形成金刚石。三角型循环管理的组织、流程体系是我们大发展的基础。在管理上坚定不移地推行内部审计，任何部门及高位的领导都必须支持。

我们要在去年融资拓展的基础上，全面做实。进一步拓开买方信贷利用外资的渠道，以增强市场竞争能力和有效加大贷款回收力度，以减缓公司财务发展的压力。同时，按照国际惯例利用各种融资渠道，以支撑公司的发展。在行政与外事工作上，我们将继续推行规范化管理，建立人力资源成本观念，努力地建立精干、有效的服务系统。坚决压缩非生产性编制，提高服务质量与技能。在接待服务工作上要率先国际接轨。加强外事的公共关系工作的重量，加强政策法规的理解协调能力，为创造大市场作出努力。

华为通信公司将进入快速发展阶段，要解放思想、抓住机会，努力发展自己，全面加强管理队伍的建设与干部考核。稳妥地进行适当的组织改革。我们将在华为通信推行事业部的试验，管严内部运作，放开外部环境。鼓励各产品奋力去创建自己的市场，并对开发、管理作出自己的适应性安排，产生越来越多的增长点。管严内部就是紧紧抓住计划流程的协调管理，抓住干部的考核评价。在内涵建设的基础上，鼓励扩张，这是华为多元化的重要一步。希望华为通信的领导班子团结合作，奋力探索。



公司 97 年管理力度最大的是对人的管理，它的重担落在了全体干部的身上。人力资源委员会要充分调动各级行政部门的力量，深化考核评价体系。我们要用二、三年时间理顺公司的内部关系，建立起科学合理、充满力量的内部动力机制。要培养造就一大批高中级干部，形成华为的核心力量。公司将在人力资源管理部建立荣誉部，在人力资源委员会建立纪律检查领导小组。让一批最有培养前途的干部和现职主官参加纪律检查，这是对高中级干部是否敢于坚持原则、敢于管理进行检验的一块试金石。要加强公司的廉政建设，这是公司生死悠关的问题，要坚决提倡廉洁奉公的作风，要加强管理干部的年度审计。一位局长对我说过，他们考核干部的三个内容是“是、事、试”。在是非面前你要明辨是非。上、下、左、右无原则的平衡，就是把管理矛盾交给上级。没有是非观念的干部，不能作高中级干部。“事”，就是处理工作的能力、业务水平、责任心。“试”，我们不唯学历论，但对担任各种职务的个人潜力要进行评估。一场对高中级干部教育的潮流势不可挡。人力资源委员会对奖金、股金评定有一系列文件，这都是对干部考核的依据。公司是支持的。例如：在社会购买股票的员工，公司一律不予认股。我认为不仅如此，这些人都是不尽心的干部，还要从高中级干部岗位退下去。

97 年的任务繁重，改革的力度很大，我们不仅不能降低效益，而且要提高效益，缩短新、旧制度的磨合期。困难是十分多的，但前途也是光明的，有信心的。经过一年的奋斗，我们又会达到一个新的起点。我们一定能经历数十年的奋斗，从管理的必然王国过渡到管理的自由王国。

## 谈学习

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

“知本论”，我们把论留给社会学家，他们有时间去研究。把知本留给我们，好好研究相互之间的关系，以指导我们解决现实问题。基本法不是万应良药，当他去解决问题的时候，碰到的是矛盾的两个方面，对立又统一，这是痛苦的。例如分



配，在原则上您拥护，当您是部门一把手时，您非常痛苦，您怎么去拉开差距。每个部门是否有勇气把后进员工，以及工作能力不适应在本部门工作的员工交给人力资源部重新分配。这个一把手不会对基本法有赞美之词，而是感到太合理、太深刻，以至他难有情面，难以“做人”，他真正学明白了。所以学明白了的人就不会有一大堆赞美。因此，每个人好好想一想，您明白了哪一点，就写哪一点，不要堆砌赞美词藻，以浪费我们删去您空洞赞美的时间。对立的统一使人痛苦，只有没有深入其境的人才感到兴奋。

我们的学习要深入实际，各级干部都要学习收集案例。不要在对自己部下的培训中，言必称希腊。深入不进去的管理干部，要下放。不能在华为形成空中楼阁的管理。

我们要求高中级干部及一切要求进步的员工，要在业余时间学习，相互切磋，展开有关讨论及报告会。不要求一切员工都形式主义的跟着念报。员工也有不学习的权利，公司也有在选拔干部不使用的权利。这种权权交换，使得每一个要进步的员工都会自觉的学习。高中级干部退步的，我们也要调整下去。对《基本法》中的企业文化，是否熟读唐诗三百首就行了。我们考核你是否学好，是看本职工作是否做好，有否做好本职工作的潜力。因此，没有做好本职工作的员工，就肯定没有学好。不管你在心得上有多少赞美词，它都让秘书删去了，我们看不到。我们不仅看到你与我们同样的认识，而且要看到你与我们同样尽心地去实践。

无论从事技术、管理、业务……，我们都是一个目的。因此，华为文化是我们认同的基础。一个不认同华为文化的员工，是很难在华为工作的，处处评价都受挫，既然有心在华为工作，一定要努力认真去学习。杨琳就是一个榜样。

同样，每个员工都要以绝大部分精力学好自己的专业，学好技术，学好业务。业精于勤。这是你服务与进步的重要工具。学习企业文化就是使你的重要工具发挥较大的作用。华为不存在空头理论家。文化要落实在奉献上，没有本领就无法实现奉献。

## 走过亚欧分界线

---

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

因合营公司合同的签订，在今年 4 月 8 日抵达了乌拉尔山西麓的乌法市，这是俄罗斯的军工重镇，距亚洲仅 3 小时的路程。日夜加班赶制文件，十分疲劳。回莫斯科的飞机又要第二天晚上十点才开，在签字仪式后，主人安排我们去亚洲一游。

残雪消融，溪流淙淙，嫩芽初上白桦树。汽车一直向东奔驰，无边无际的黑土地，无边无际的原始森林。土地黑得流油，对一个童年时期生长在贫困的石灰岩山区的我来说，您想想有多大的感慨。我因为没有看见过原始森林，还专门乘坐数天破旧的公共汽车，到西双版纳看森林，见到乌拉尔这连绵数百公里的森林，感慨得所有的话都堵在心里，说不出来。翻越过伟大的乌拉尔山、亚欧的分水岭，进入了亚洲。这么轻而易举的越过了洲际分界线，一点壮怀都没有。乌拉尔山实质是南北走向，长约数千公里的小土包，高度不过几百米。全是土质长满了森林。孙亚芳在写揭开以色列高速发展的秘密的文章中，感慨上帝给了欧洲多么好的条件。想想我们西北光秃秃的，真是天地之差。但想想以色列在那么贫瘠的土地上，创造了人间奇迹，我们的西北为什么不能改变，云贵高原的自然条件与瑞士差不多，只要有自强不息的精神，不断的提高教育水平，为什么不能变成西南瑞士。

去年我们 08 机进入了香港的市话网，而且开通了许多国内未开的业务，取得了一定的成绩。今年我们向俄罗斯发起了冲击，这是在俄积蓄了三年的市场力量，得到了初步的进步，冲出了亚洲，不过才几百公里。要冲进西欧还得付出更大的努力。关山重重，任重道远，前面的困难还不知道会有多少。我们如何去赢得这块市场对我们的信任，三年来，我们有数十个代表团访俄，前后数百人次。俄代表团也数次访问华为，但我们真正对俄了解多少，能否打开市场，仍然没有把握。

俄罗斯有着巨大的天然资源，有世界上最大的土地与森林，世界第一位的黄金、钻石矿，世界首屈一指的石油储藏，世界受教育程度最高的国家，宇航一直走在世界前面，……。但现在却经济困难得一年、半年发不出工资，军队的基本生活维持不下去，物价飞涨，确实碰到了十分严重的经济状况。多年来西方对它的许诺，仍停留在纸上。为什么会出现这么大的困难呢？这是政治家研究的事。我作为一位商人，因经济与政治分不开，也作了一些浅显的研究。56 年波匈事件之后，本来社会主义制度已受到一些挑战，说明我们并非完美，需要不断地去改进。在改进中不断让能量有控制地释放出来，通过社会的小震，不断地优化自己，不断地释放能量，就不会形成大震。本来就有不完善的地方需要改进，而勃列日涅夫执政 18 年，基本上没有改进，使矛盾越积越深。在实行的大一统的计划经济下，留下了隐患。不是按资源的优化配置，而是按指令来布局的。例如：我参观过阿塞拜疆巴库的一个传输设备厂，大得令你吃惊，我曾对他们厂长说过，只要这个厂投产，全世界就都用不完，如何适应市场竞争。因为任何一个厂都无力让全世界的人全买他的产品。而且阿塞拜疆仅 600 万人口，巴库是首都也仅 200 万人口，它的主要工业是石油，是前苏联的石油基地。不是电子人才集中的地方，

不可能有潜力，因而这样的厂在前苏联解体后，碰到了困难。前苏联为了平衡各加盟共和国的关系，各地设厂，有些资源又要从其他共和国来。当前苏联一解体，全部资源的配置就陷入了混乱。本来由国家计划配置的资源可以转由货币配置。由于太急太猛，经济来不及适应，解体已经完成。解体后，各国实行自己的货币，卢布又急剧贬值了几千倍，这么大的振荡，使得原有的经济协作关系几乎完全中断。中断又引起了新的困难，更加激化了协作关系。

美国在苏联解体前曾经许诺，要给以帮助，但是他们没有兑现。他们又向俄推荐了休克疗法，使俄的经济一溃千里。他们总是给你诱饵，让你改变一些政策，当按照他们的要求改进了一点，然后他们又提出进一步的要求，不断地逼你，始终得不到美国“真诚”的帮助。美国天天标榜自己这么好，既然真诚帮助俄罗斯，那么，北约为什么还要东扩。北约是针对华约而存在的，华约没有了，北约也应随之消失，使各国的武装力量都缩小到以自卫为主，世界的和平就有望来到。北约进一步东扩，就是瞄准俄罗斯的，乘着他困难之际排挤它、消灭它，使之变成美国的附庸。美国的战略从来没有动摇过，包括挑动日本、遏制中国、支持台独，制造中国威胁论，挑动周边国家与中国的矛盾。都是它想独霸世界的企图体现。时好时坏的中美关系，是它的需要，并不代表它的醒悟。美国永远不会希望中国、俄罗斯强大起来，俄罗斯广大人民已有认识。俄罗斯民族是自尊很强的民族，一旦强大起来，美、苏还会对抗的，所以美国不会真心帮助他们。

因此，有一部分人民愿意加强与亚洲的合作，特别是与中国的合作。他们认识到北约东扩，使俄罗斯受到西方的压力。日本对二战的暧昧、右翼势力策动的钓鱼岛事件、台独，都使中国受到美国遏制政策的压力。这种来自东西方的压力，使中俄靠得更紧了。江总书记与叶利钦总统去年达成了面向 21 世纪的战略伙伴关系，是符合中俄两国的根本利益与安全需要的。它必将对中俄二国经济互补与发展产生巨大的推动。中俄两国不能只在战略上合作、上层友好。而要大力的在基层经济上交流，以巩固这种相互的友好。一切拥有中国品牌的优秀企业，都应到俄罗斯市场上去一显身手，在优势互补的条件下，促进中俄友谊，使美国独霸世界的野心不能得逞。在文章写成前，4 月 22~26 日江总书记又访俄并获得成功。

五国协定的签订，也向世界表明了中国永不扩张。中国在自己的国界内，努力开发资源，特别是智力资源。控制生育，优生优育，大力开展教育，提高全民族文化素质，以创造更多的财富，满足逐步减少的人口需要。中国的外交路线是成功的，在世界赢得了更多的朋友。不上美国的当，对遏制中国的一些挑衅活动，从而破坏了我们的国际大环境，以达到它牵制中国的目的。华为公司的跨国营销是跟着我国外交路线走的，相信也会成功的。

俄罗斯这几年的情况，对我国是一个借鉴。俄罗斯市场上商品十分丰富，几乎全是进口的，价格很贵，人们买不起，大多是新贵们享用。俄罗斯工业品在市场上很少，人们怎么能富裕？想想我国国有企业的困难，主要还是没有市场，连方便面、肥皂、糖水.....都几乎是外国货，国有企业不能在发展中去优化资源配置，越拖越垮。在加入世贸组织后，我国失业人口还会增加，政治上是否还会安定。

俄政府也认识这一点，在宣传上大力提倡使用国货，拍卖政府官员的进口小汽车，努力恢复国内工业。这次塔斯社对华为在俄的投资和技术转让，作了大幅且很高的评价。俄正在着手一系列的工业合作，增加进口关税，以扭转国内工业处于不利的位置。以史为镜，才能使自己的祖国走上正常发展的道路。

我们在乌拉尔山顶上，在汽车的后盖上铺上桌布，吃了一顿并不丰盛的午餐。但我们已体会到主人的真诚。在俄罗斯法制环境尚未健全，友谊与信任也是一种约束力量。俄罗斯人民是友好的，他们的小伙、姑娘这么漂亮，以至在贝尔加湖的山沟里也具有这么震撼人心的美。只要我们加强沟通，增进信任，相信我们的内心会一样的美。不能因中国有些商人吃了亏，就止步不前。莫斯科一些黑社会的猖獗与贪婪，并不代表俄罗斯人民。为了国家与民族的利益，我们要世代友好下去。

回程时我们在马雅可夫斯基几十年前吃过饭的一个小木屋酒店，吃了一顿便餐，喝了马奶。前苏联文人、思想先驱的命运，都挺惨，当然我国的文革也一样。

他们区长热情接待了我们，阐述了迫切需要中国的手扶拖拉机等小型农具的问题。他们的农庄解体后，大型的机械不适合自耕农，中国的各种小型机具比较走俏。巴斯吉尔共和国副总理也向中国大使馆科技参赞张连赢表述了想合资在俄生产小拖拉机。他们对中国的建设成就很感兴奋。我们也相信，资源如此辽阔的俄罗斯，困难是短暂的，只要国家稳定下来，发展速度会比我们快。当然当前政府的频繁更替，也使我们担心。没有强大的执政党，如何使行政系统步调统一？！

回到了莫斯科，俄政府有关部门接见了我们，他们对中俄之间的技术合作给以肯定，而且对华为拥有的技术给予了很高评价。双方着重讨论了如何为俄罗斯培养专家的问题。高层的政府官员，对中国商品都已肯定，不同于一般的市民那样反感中国商品，他们受伪劣商品的害太深了。高级官员说，他们在全世界都看到中国商品很好，唯在俄不好，是管理问题。对中国成就的肯定，就有利于对我司的肯定。

97（国际通信莫斯科展就要开始了，这是华为第二次在莫斯科参展，也许不会象第一次那样，人们是在惊奇与怀疑中看完的。也许得到的肯定会多一些。在国际市场上我们与西方国家竞争，他们背负着国家的无形资产，在人们崇洋的心态下进入的，不管什么商品，德国货就给人信任。我们是在背负着中国伪劣商品在俄罗斯猖獗、中国的流氓在国外火拼而臭名昭著下进入的，你不知道要用多少心血才能洗刷。你知道有多少辛酸，我曾让王晓静写一下，陈志立跑了一天，晚上十一时还未吃饭，拿到我们从国内带去的方便面，吃得这么香。梁国世每天不断地喊话（通信不好，大声说话），嗓子象公鸭一样。而且孤身一人在俄工作了这么久。是这种不屈不挠的奋斗精神，支撑他们跌倒了再爬起来，擦干身上的泥水，又前进。是他们在一次一次的失败中，相互包扎好伤口，又投入战斗。华为在国际市场上屡战屡败，屡败屡战，败多胜少，逐渐有胜。是什么力量支撑着我们呢？是祖国，是我们希望祖国强大起来。当我们在莫斯科郊外的大别墅点燃壁炉，围在一旁，大家情不自禁地唱起了“五星红旗，迎风飘扬，.....歌唱我们心

爱的祖国，如今走向繁荣富强。.....”



由于大量的文件准备工作，使得我们十分疲劳。我们在莫斯科郊外，伏尔加河边租了二幢供外交人员度假用的大别墅，轻松的度过一个愉快的周末，领略了莫斯科郊外晚上的风轻轻，河解冻的风味。并开了一个莫斯科代表处办公会议。

我一生中，两次走过重要的分界线。当我从约旦的首都安曼去死海游泳，走过了地平线，下到负海拔三、四百米的死海边。有人说到，约旦拟从红海开一条大隧道，将红海水引入死海，利用这三、四百米的落差发电，我想这是多么伟大的一项工程。死海的水可增加蒸发，改变沙漠的状况。大量的电力可以用于提炼海水化工产品，也可用于淡化海水，使之浇灌农田。随着科学的发展，人类对自然总会有征服能力的。我国的科学家也在拟草，将雅鲁藏布江引入南疆、引入黄河。人一定会胜天的，只要我们努力。全世界人民都会越来越富裕起来，中、俄人民也会富裕起来。富裕不是西方的专利。

## 加强夏收管理 促进增产增收

——任正非在第三批机关干部赴前线欢送会上的讲话

【导 读】华为式的上山下乡。你不去，我送你一双皮鞋总该去了吧？！

我首先讲一下机关干部上前线的目的和意义。

公司4月份合同签订了5.1亿，生产总部的员工可以好好想一想自己交了多少货。

现在的市场非常艰难，能签到一单合同非常辛苦，我们却交不了货。不要以为上前方就十分高兴了，后方还有非常多的事要做。华为通信欠了那么多货，全国都在谴责。现在绝大多数地方是机器卖不出去，而我们居然是交不了货。后方的同志不要掉以轻心。

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

华为公司的发展为什么近两年这么快，社会上不明白，其实是很简单的，《人民日报》上都登过的。大家不要忘了，94年5月份党中央号召青少年加强爱国主义教育，华为公司就预测国产机的地位会得到上升，所以从94年下半年开始就加速发展，结果我们就胜了。去年六中全会确定了精神文明的方针，这个方针里



面其实含着大量的信息产业要促进进步的信息，因此我们又加速发展。我曾经跟王先群讲过，限你在 12 月 31 日前搞 100 名搞 CATV 的同志进来，结果他搞了 96 名，我们达成协议完不成任务把他的工资降下来，后来我又忘了，没降，不知道现在够了 100 名没有。这此都是从市场感觉中，从市场变化中，从社会环境中来推测计划可能出现的宏观走势。当然办事处也有明显的感觉，但是我们有时没感觉到，时机就错过了。往往很多东西是可以感觉的。所以计划预测系统不完全是坐在办公室里面，不完全是去玩曲线。中国经济的运行缺少规律性，它还不是一个稳定的经济运行体系，波动量非常大。所以我们的计划体系一定要深入实际。

我给聂国良讲了，接入网电源的供应你们要进行国际招标，为什么一定要卖你的呢？现在是皇帝女儿不愁嫁了，我们老是等着您的东西发货。因此我们要把每个环节每个部门都逼上绝路，没有一个环节是我们可以内部消化的，是属于内部流程的，如果那样的话，有一天我们是一定会死掉的。大家知道我们这次下去的目的是为了帮助下面多收粮食，虽然上个月我们签订合同是 5.1 个亿，但是绝大部分地区都是人手不足，所以丢了很多庄稼很多粮食。我们说要客户工程部[1]组

成一个快速纵队，我不知道组到什么程度。我昨天陪着国家科委参观的时候，听他们总经理介绍展览厅时，我觉得他在胡说八道，他自己都没有讲明白，他怎么去面对客户，幸亏是给外行讲，如果是给内行讲，我们的庄稼就不用割了。因此我们要加强快速纵队的建设，这是从组织上保证前方在急切需要人力的时候，我们能够派出人去，先把庄稼抢收下来，完了以后他们怎么打下来烘干去交公粮，这是他们的事情，但是这种快速突击的反应是必然要存在的。要用组织化的途径来保证，这样我们明年就不会请大家去抢收抢种了。

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

发展速度，我们就是叶公好龙。因此，一定要加强 5、6、7 这几个月的市场上升。因此我们需要一大批有经验的干部下去。

这次我们有很高职务的人下去，也就是当个办事处副主任，大家可能会觉得挺委屈。大家要看到，我们前方的人有非常多的经验，他们读人的这本书不是你们学得到的，也不是你很快能够明白的。读书是容易的，读人是非常难的。因此，他们也是你的老师。当然你们也把机关的工作方法传下去，你们也是他们的老师，但是你们要更重要地看到，他们是你们的老师。所以我们要加强相互之间的尊重，相互之间的合作，来推进多打粮食的计划。而且，我们每个干部派遣去的地方我们都有一点简单的策划，希望你们能就增强市场潜力作点贡献。大家不要光想到今年产庄稼，就把肥料都吃光了，完了后明年就减产了。这不行。今年一定要增强市场潜力，把明年的市场做好，一定要耕好土地，施好肥料，明年才能更好地多打粮食。欠有很多好的办事处一定要占据高层网，为明年的大扩展做准备。第二个方面要对新产品的新经济增长作出组织上的、人员上的各种保障，充分使新的经济增长点能长大。现在是一俊遮百丑，由于这个办事处销售非常好，导致他们集中精力只干一个产品。只注意农话网，不重视市话其他产品也上不去。因此我们的经济增长点老长不大，我们很多有前途有希望的产品没有及时产生利润，来转换到对我们的支持。

在市场潜力上我们要多下功夫，我们要双方结合起来，前方后方都要结合起来，中研、中试、生产、企业管理各部门都要和前方结合起来。大家可以明显地发现我们这两年管理上的变化和前两年有非常大的变化，我们非常强调技术一体化，打破了以前的封建割据。以前中研、中试、生产、用服各自为政，一方面技术的非一体化带来了极大的工作量，浪费了非常多的人力。另一方面由于新技术的传输速度不是非常好，导致我们公司的服务下降。我们今年的一个最大特征是已经开始技术一体化的建设。同时大家也发现我们在推行管理一体化的建设，正在进行组织改革，也在进行组织行政系一体化的建设，来充分保障我们将来市场潜力的增长。

到了前方以后，我们的目的就一个，搬石头修教堂，这个教堂就是销售、货款回收，后面就是市场潜力。我们只有这一个目的。我们的员工在下去之后，还要加强相互之间的交流，特别是我们有非常多的机关干部没有真正完完整整在基层待过。我也去过，但是我去呢，每个办事处待一天二天，有时连办事处的门都没有进就回来了。这样的下办事处，我就找不到办事处真正的管理感觉。因此我们这

一次定的标准是 3 个月时间，希望你们能抓紧这有效的 3 个月的时间，能有所相互的促进和共同的进步。第二批员工上前线的时候，我刚好在国外没赶得回来送他们，我想他们回来的时候我们补一补欢迎他们。大家一定要相互尊重，大家知道市场营销所产生的学问不见得比产品研究简单，不见得比管理研究简单。管理研究的时候我们沾沾自喜，说我们的软件怎么大，中央研究系统说他们的软件怎么大。你们的软件再大，大不过人的神经元。他们读了这么多年人的书，他们在这方面比你们有更多的经验，所以你们也要学习他们一些精神，同时你们也把公司规范化管理的一些东西带下去，促进相互之间的进步。

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

在法国的时候，我看到一些 40 多岁的人坐在计算机台上，就做补焊元器件。他的文化程度不低，我问他为什么不换工作，多无聊，这岗位就做 20 年了。他讲了这样的观点，我干的工作时间越长，我越熟，我的技巧就越高，我干活的速度就越快，我挣的钱就越多，我就可以把我的别墅买得好一点，车买得好一点，如果我感兴趣，我下了班后，我想干什么就干什么去。而我们中国的年轻人最大的特点是好奇，这我也能做，那我也能做，这也摸一摸，那也摸一摸，最后这种什么都会干的人是什么人呢？如果说他好一点，不到一个技术工人，他能干什么？专家专家，就是懂一点点才叫专家，懂得很多哪叫专家呀。这不就是我们讲的窄频带高振幅吗。每个人都有一点贡献，加起来就是非常大的贡献。我们中国青年一定要克服这个毛病。我们为什么要向美国学习先进的技术？美国先进而不保守，富裕而不懈怠。为什么要向日本人学习管理？日本人在刚开始管理时，是非常繁琐的，他们把每一个程序都分解得非常详细，甚至人和机器的操作过程都用高速摄像机把镜头摄下来，然后把这些动作一个个地分解，分解完了以后进行测试再进行改进，后面的人用起这个程序来就十分简单了。而我们中国人每个人都想动一下这个程序，每个人都把这个程序动得不精，留给后人的，还是一个繁琐的程序，因此效率比较低。德国人是非常认真的，他们的认真精神是非常令人感动的。我在德国法兰克福跑了 200 多公里去参观一个工厂，那个乡镇其实

比你们家乡的农村还要小一点，但这个乡镇非常漂亮，就是有那么两个工厂，70 多年来就干电烙铁那么件事。它是一个踏踏实实的小乡镇企业，而且几代人世代都在那儿干。它比我们公司要差得多，我们公司来自五湖四海，是一个移民的社会，有很多种知识和财富，它没有，它是近亲繁殖。它扎扎实实干了 70 年，它的电烙铁卖遍了全世界。我们公司的波峰焊、回炉爆破就是从这种公司买来的，

先进的波峰焊也是电烙铁。如果我们中国的工厂都能象它一样，几十年都持续地改进一种产品，我们就一定有希望了，但我们却不容易做到这一点，包括我们现在的员工都在犯这样那样的毛病。

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

我第二个要讲的是方法问题。下去之后要发现问题，因为当局者迷旁观者清。办事处天天都是这么干的，日复一日都是这么干的，所以久而不闻其“臭”，他认为

并不“臭”。你去了之后，会发现这里面有一股非常难闻的味道，因为你带着一种新鲜的气息，你发现了存在的问题。从一个部门进入另外一个部门之后，你会发现这两个部门之间的差异，这本身就是问题。因此，要勇于发现存在的问题，要去研究这些问题，用公司的规范化管理去推动解决这些问题，而不是建成一个房子回来，那么我们认为你就是胜利了。有没有人建成一个房子回来呢？建成的房子我也不住，因为我们不提倡这种个人奋斗。我们在这个活动过程中，要加强员工个人之间的相互培训，让他们给你们讲讲他们的感觉，你们也给他们讲讲你们的想法，如果你们的满腹学问在那儿能够得到大家的拥护，大家回来可以给你们记上一笔功。大家知道我们成立了一个荣誉部，将来你们员工有过错，我们处理完了就完了，我们既往不纠，希望你们以后真正地改正。但是你们有了荣誉我们都要给你们记录下来，我们有大量的荣誉统计起来以后，我们来发现新的苗子，我们来加强对这些人的培训。同时你们一定要在发现问题中，加强对办事处员工的合作与培训，从而达到相互的促进、相互的进步。这样，回来后你们会有一些成绩，你们写出来的讲话稿，我想会比今天生动得多。我们举办过市场、用服以



及秘书系统的报告会，为什么他们的报告会震撼人心呢？因为他们是心灵的呼声。机关干部为什么下去写不出呼声来呢？是因为他们没有找到感觉。所以下去以后你们回来，应该写一个自己评价自己的报告，你们自己对自己进行评价，也听听办事处对你的评议，听听他们是怎么评价你的。我们原则上下去的员工如果办事处认为他的表现突出，认为不错，或者又提出积极建议的话，公司会把你的工资表开放给办事处，给他看一看，如果他认为可以提工资的话，我们是可以提的，如果他认为要降工资的话，我们暂时不降，但是我们会告诉你他们的意见。所以一定要产生一个自己评价自己的报告。如果我们花了很多钱，我们有几个员工把自己解剖明白了，那么我认为我们这次也不虚此行。第二个问题是，这次你们下去后，你们要代表公司对办事处的管理、建设写出一个评估书来，从而对他的主管部门提供一个未来管理上进步的建议。这样我们就完成了两个比较重要的程序，使得我们能够进步。

下一步我们怎么办？我们认为既然我们干部的循环和轮流不是一个短期行为，是一个长期行为，我们会逐步使内部劳动力市场逐渐走向规范化，要加强这种循环流动和循环培训，以在螺旋式中提升、提高自己。我们会在这个问题上作出很多努力。华为公司总有一天会沉淀的。现在华为公司是一个发展很快的公司，长江大浪推着走的时候，长江边上的沙子都洗得没有泥，干干净净的。但是你们会发现水流得非常慢的地方就充满了淤泥，下面同样是沙子。因为有了淤泥，水就流得更慢，由于更慢了，就沉淀了更多的淤泥。华为公司有一天也会充满了淤泥的，那么华为公司就开始走向死亡了。为了使我们的淤泥永远不会产生，华为公司在管理中不会产生一个沉淀层，华为公司一定要加强内部劳动力市场的循环和流动，在考核评价中确定对人的价值评价。因此这不是一个简单的、短短的事情。下一批上前线的活动又要开始了。当然我们也希望有关的中层干部能报名，不报名我们各部门的主管可以根据工作情况硬性摊派，我们对你也是一次检验，你是不是真的金子，也需要检验。我们华为公司一定要有一种制度化的程序来保证这个企业不会产生一个沉淀层，不能让水流缓了以后岸边都是泥浆。这不是靠人领导人，靠一个人领导一个人，然后一个人盯一个人能够解决的。我们今天才 4000

多人，到今年年底才 5000 人，如果说我们按原订计划完成 50 亿的产值，那么

明年我们可能到 8000 人，我们的产值就要超过 100 亿，而且我们明年产值超过

100 亿的可能性非常巨大。我们现在在海外市场上有好多战线都在全面收缩，为什么收缩？就是因为没有人。因此，如果我们不加强干部的考核、评价和循环流动的体系，我们这个公司总有一天大家会都愿意在空调的房子里面，享受舒舒服服的日子，谁都不愿意去艰苦奋斗，那么我们这个公司就死定了。我倒无所谓，因为我退休的时间不会太长了。你们还要再干几十年，最后成为躺在黄河边上的泥沙，要等到某个小孩哪一天用脚踩一下把它带上岸去的话，你们是不是有点太冤了。因此我们至少在 20、30 年内要保持一个比例的速度发展，不能降低这个比例速度，一旦降低这个比例速度，我们内部就没有机会了。每个人都想进步，如果不发展，哪来的机会？没有机会了。那你只会在那儿等着，等了 20 年也没



有机会。因此我们内部的扩张也是给广大的员工提供机会，我们这种扩张也是保证我们的水不会沉淀。所以在这个问题上我个人的看法是，我们将来要加强这种制度化的岗位流动。原则上是高中级干部进行这种制度化的流动。我们认为要加强这种循环流动，就是为了防止在高中级干部里面产生沉淀，只要我们高中级干部不发生沉淀，那么我们中基级干部就没法沉淀。

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

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

我们制度化的流动还要继续推行。我们现在研究的产品为什么长期大量的新的增长点长不大，包括华为通信？就是制度化的流动还不够。我们原则上要求中央研究系统每一个项目组都要有70%以上的人流到中试去，到中试后分裂成三批，

一批走向工程专家，将来逐渐掌握越来越多、越来越丰富的方法后，对综合性的产品进行评价。另外一部分人重返回中研系统来，因为他经过中试环节后，对商品化过程有了认识，在中央研究系统研究的过程中，他自己能找到一种感觉，觉得应该怎么去做商品比较合适。还有一批人就要流到制造部、市场部和用户服务中心去。流到这些部门去的人，当官的速度就加快了。大家知道这些产品在生产总部生产之前一定要成立一个产品部，最开始筹建的时候肯定不会找一个最不明白的人来筹建，所以可能就是你来筹建。然后到市场部呢，市场部马上要新产品推广，要把新产品卖出去，可能因为你非常努力，也因为你非常用心，你就会象白志东一样，最后就当总经理了。

且我认为未来华为公司高级的营销专家从哪儿产生？要从用服中心产生。大家可以看到我们最近出了一个文件，我就觉得我要来抓这个地方了。我要在这里面培养跨世纪的干部，然后大家都不愿意去，那么跨世纪的干部就会遗漏，那么我们就来调控，我们就向社会招聘，我们就把他们的待遇问题肯定下来。为什么未来华为公司最高级的营销专家，包括从研究系统里面非常高级的专家会从用服中心来呢？我们的产品越来越复杂，在网上运用的地位越来越复杂，很多人研究自己的产品，实际上还不知道自己的产品在网上是怎么用的，那么这样的人在实际的运用过程中就会遇到很多困难。用服中心的这些硕士经过两年的循环锻炼，然后他就可以应聘任何一个岗位，他可以应聘到市场部来，他可能是打开一个国家的网络图，他把这个国家的网说明白了，这个标就中标了，几亿美金的标就中标了。

我们现行的销售人员是不是可能做到这一步呢？可能还做不到。一说 08 机，讲得头头是道，一讲网就傻了。我们现在都不是一台台卖了，是一个网一个网地卖了，所以面对着你的现实，你不熟悉了。我不是诓你们的，而是要真真实实地要这么做的，所以这次我和人力资源部谈，还要放 3、5 百个硕士进来，只要专业对口，先从用服中心干起，先在生产总部干一阵子，先到中试部干一阵子，然后到用服中心去干，干完后再回到生产和中试来，然后再开始分流。分流一部分从事工程安装，一部分从事维护专家，然后再去实习，整整完成两年的循环，我们认为你们这批人就开始成熟了。我不敢保证这些去的人，人人将来都是国际营销专家，我相信有相当大的一部分人会是这样子。因此，他们下去之后要多看书，多学习，多对网络要有充分的认识，未来我们投选票时，就会选他们。大家现在也看到，销售系统越来越不一样了，很多同志已经不再适应现在这种销售方法了。

我们认为干部的循环流动是很正常的，正常的原因就是我们要使我们每一个员工在你个人潜力发挥最好的地方找到一个落脚点，而不是哪个部门很好，哪个部门不好，问题是你干得好不好。因此我们这次下去做工作，希望大家能够促进 5、

6 月份的销售增长。同时也锻炼锻炼自己，提高自己，同时也帮助帮助别人，使别人也共同进步。如果我们今年能够按照我们预定的经济指标完成任务，我们发工资[2]、发奖金、退休金、医疗保险所有这一切都没有问题了。既然没有问题，

98 年我们就胆子大一点，再进来一些人和我们一起吃饭，我们再大力向前发展一下。经过我们今年一年的磨合，我们的管理可以走到一个比较正常的步子上来。因此为我们明年的大发展奠定了一个基础。从这个角度出发，我认为这次活动的意义有两方面，一个是标语上说的，加强夏收管理，促进增产增收，一个是育人，把自己锻炼出来。

[1] 华为非常重要的野战部队。

[2] 只有工资准时足额到账，才能直指人心！

## 呼唤英雄

---

——任正非在公司研究试验系统先进事迹汇报大会上的讲话

【导 读】“板凳要坐十年冷”，在冷板凳上坐的都是一代英豪。

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

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

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

《华为人报》有篇文章《谁是英雄》写得很好。公司的总目标是由数千数万个分目标组成的，任何一个目标的实现都是英雄的英雄行为所为。我们不要把英雄神秘化、局限化、个体化。无数的英雄及英雄行为就组成了我们这个强大的群体。

我们要搞活我们的内部动力机制，核动力、油动力、电动力、煤动力、沼气动力……，它需要的英雄是广泛的。由这些英雄带动使每个细胞直到整个机体产生强大的生命力，由这些英雄行为促进的新陈代谢，推动我们的事业向前进。

因此，华为公司不会只有一名英雄，每个项目组也不会只有一人成功。每一次小的改进，小组都开一个庆祝会，使每个人都享受到成功的喜悦。你也可以邀请更多一些人参加，让更多人知道。当你乐滋滋的时候，你就是你心目中最崇拜的英雄。不要因为公司没有发榜，英雄就不存在。公司的管理总是跟不上你的进步，不因它的滞后而否定了你。即使发榜也只会选择少数代表，也不因为没有列入，你就不是英雄。是金子总会发光的，特别是在湍急的河流。高速发展的华为公司给你提供了更多的机会，在团结合作、群体奋斗的基础上，努力学习别人的优点，改进自己的不足，提高自己的合作能力与技术、业务水平，发挥自己的管理与领导才干，走向英雄之路。做一个从没得到过授勋的伟大英雄。

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

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

做工作是一种热爱，是一种献身的驱动，是一种机遇和挑战，多么难得，应该珍惜它。认真地做好每一件事，不管是大事，还是小事。目光远大，胸怀开阔，富有责任心，不计较个人的得失。只有全身心的投入、潜心钻研，才会有爱因斯坦、居里夫人、瓦特与贝尔.....，才会有没有受过系统教育而成为发明大王的爱迪生。

人只要热爱它，终会认识它，在严格的、大量的实践中，看出破绽，产生新的突起。没有实践的创造发明越来越难。长期不懈的做实，最终将创造奇迹，这是历史的启示，也是量变到质变的规律。我们必须有所作为，一切有志于献身事业的人，都应义无反顾的勇往直前，不管两旁的鲜花、荆棘。

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



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

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

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

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

## 为提高电信网营运水平而努力

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

**【导 读】**任正非关注到中央重视两个产业的发展，一个是信息产业，一个是房地产。五年后，即 2002 年，华为差一点将硬件体系以 100 亿美元的价格卖给摩托罗拉，但因摩托罗拉高层动荡，交易告吹，否则中国很可能就少了一家世界级电信设备提供商，而多了一家平庸的房地产开发商。

非常感谢广东省管局给了我们一个机会，也感谢广州市局、深圳市局这些年来给予我们的支持与帮助，对我们的宽容和谅解。

广东省提出商业网的构架标准与想法后，华为公司很快地响应了省局的决定，然后努力把 08 机作成适合于商业网所使用的交换机。这两年来我们得到省局和广



州市局、深圳市局的大力支持与帮助，我们也有这样或那样的缺点，这样或那样的问题，他们给了我们很大的宽容、支持和帮助，使得我们通过这两年不断地改进，基本上达到了省局现阶段要求的标准。特别是为了迎接香港'97 回归，深圳商业网又担负了中央在深圳行政办公和生活的通信服务，经受了考验。为了能够实现这项服务，省、市局在五个月之内进行了三次测试，每次测试都超过 2000 项指标。

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

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

未来信息革命，信息产业会是下一个世纪里面最重要的产业，全世界都已经非常关注这个产业，中央关注两个产业：一个信息产业，一个房地产业（微利房）作为中国支柱的两大产业，中国选择信息产业是有希望的，而且成功的可能性很大。信息产业的发展，使未来软件和硬件的比例可能会是 9:1，从现在的 8:2 上

升到 9:1，芯片的设计水平会越来越高，软件的容量会越来越大。中国是一个最大的软件资源国家，中国人口多，但如果把中国人口多，变成中国人才多，那么中国就很有竞争实力，参与未来世界信息产业竞争。华为与广东省管局的结合，我认为就是优势互补。你们对网络运营、网络建设、网络标准有丰富的经验，我们对网络里面的黑匣子，有一群年青、朝气蓬勃、敢冲敢闯、敢迎着世界浪潮上的青年。所以我们的结合是最好、最优的结合，会产生更大的价值。

今天我们迈出了第一步，我希望尽快地迈开第二步，进行战略合作，实现跨国经营。

# 提升自我，找到切入点，迎接人生新挑战

——任正非与客户工程部座谈纪要

## 一、展厅是一个学习、锻炼提升自己的好地方

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

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

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

## 二、找到人生的切入点，找到人生的发展方向

客户工程部是一个锻炼人的地方。不足的是你们过去的那种练兵太短，半个月来这里滚一下就着急要上前线。你是核武器不会打，现代化武器也不知按钮按哪，上前线能干什么呢？只能挺起胸膛去堵枪眼。

其实两种人最易得到客户认同：一种是项目经理，一种是产品经理。做销售项目的首先要增加对所有产品的了解。而且考核不能只考一个产品，哪壶不开就提哪壶来考。因为项目经理的特点是不要求对产品了解很深，但你必须什么都得懂一点，需要广博知识，要说得透，道得明白。其次，要学会做案例分析。这次日贷项目投标成功以后，应请日贷的经理们给你们培训，整个日贷是怎么做的。你们可以把它做成案例，现在有很多案例可以学习，拿一个案例来好好研究，你就可以速成，可以提升自己。这样你才能调动资源。不然你不知道资源在哪里，你怎么去调动呢？调不动资源怎么去完成项目呢？所以确定了方向就要去努力。

想当产品经理的人，劝你都要去买 ITO 的标准和国标去读去背，去深刻理解这些信令之间的相互关系。信令搞不明白，就把机器卖出去，最近一两年也许还凑合，以后肯定是不行的！客户不会跟你一台一台的机器谈判，要谈就是一个网，谈完以后就给你签合同，一签就是几十亿，你怎么能做到这一点呢？你不熟悉标准怎

么去跟别人谈呢？一个国家一个入网证，信令不明白，无法进入别的国家通信网。尤其从中研部来的，搞过开发，对信令已有一定的认识，不仅要拿着书日复一日地背，还要跟别人去讲。通过讲，别人明白了，你自己也提高了。凡是将来想大有作为的人，想朝产品这个方向发展的人，我相信信令将是你们一生受益不浅的东西！徐文伟的《我和中研一起成长》你们读过吗？五、六年前，他也只是拿着万用表去理解交换机的。他原来对交换机一窍不通，这些年他是怎么出来的？一是在实践中提高自己，二是对信令的深刻认识。

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

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

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

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

### 三、人生处处充满机会，加强自我培训才能超越前人

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

人生的感觉要慢慢地寻找，需要很长时间理解，需要一个很长的时间发展，任何急于求成都很难得到成功。十年树木、百年树人。树人是很难的，要好好向邓小平、毛泽东学习。毛泽东，一个师范学校的学生，当了图书馆馆员，参加革命的时候也没打过仗，打三大战役的时候，既没去过东北，也没有去过淮海。他为什

么能做好呢？就是在于他能够开发人生自我价值，只有这样，才能找到人生发展的契机。所以我希望你们将来能成长为一代英才，不是在幻想中成长，而是在踏实苦干中起来。

接受培训是重要的，但自我培训更重要。谁培训了毛泽东？谁培训了邓小平？你真正想成为一个高级人员，就只有自己培训自己。人生苦短，青春宝贵，不要蹉跎了岁月！你梦想成大事，就一定要有头悬梁、锥刺股的精神。我们羡慕你们年轻，我们大半辈子被文化大革命给折腾完了，我们不象你们有这样好的学习环境、条件和机会。你们这么年轻，如果不抓住机会，你们将来人生的悔恨就比我厉害。少壮不努力，老大徒伤悲，一定要下狠心提升自己。我希望有一批一批经过展厅锻炼后找到了位置的人上前线去！

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

## 当代青年怎样爱国

---

——任正非在与员工关于钓鱼岛事件座谈会上的讲话

1997年9月16日

### 一、建设强大的中国就是爱国

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

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



海外市场，我们每打赢一仗，就会让我们的父老乡亲多一碗饭，也可能多捐一点钱给希望工程，让更多的孩子们多读一点书。

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

## 二、强大的中国是美国称霸世界的障碍

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

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

中国的外交政策是非常成功的。一是世界多极化已初步形成，二是与周边国家友好关系形成（包括越南）。友好关系就能让国家把精力放到搞建设上，让人民生活富裕起来。美国在这个问题上是不高兴的，首先他策划越南反华，越南在这个问题上保持中立，没有参加反华包围圈。然后策动台湾、日本反华。美国就是想控制中国，否则标榜政治上从来不过问经济、文化的国家，为什么动员国会力量来抵制中国举办奥运会呢？投票的时候我在美国，包括美国的华人都很气愤美国政府采取政治的方法来抵制中国举办奥运会。第二天我就看到蒋纬国在旧金山发表演说，中心意思是美国是不想看到海峡两岸的人团结起来，把中国建设得更强大。后来美国又搞了一个克林顿顺路经过接见一下达赖的事情，这本身也是一种策动来颠覆中国。

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

然后李登辉访美，台湾搞得沸沸扬扬的，台湾最实惠、最可能的条件是象香港一样回归，这时候台湾会进入大陆经济，这是它最好的形式，谁都能看得见，不是

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

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

### 三、化悲愤为力量，建设好华为

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

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

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

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

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

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

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

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

#### 四、走向世界，参与竞争，共生共存

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

在这个世纪华为一定要确立自己在中国的地位，是指在学术、技术、市场战略、管理水平各方面综合起来都很高的群体。下个世纪，我们要在世界上打一个时间差，确立我们的国际地位。今天我们的平均年龄才 20 多岁，再过 10 年才 30 多岁，就象苞米刚刚成熟，我们有力量。而全世界的大公司在下世纪初正走向新陈代谢，那时正是信息产生大爆炸时代，我们那时一万多人的强大队伍，4000

多开发人员、3000 多市场人员、1000 多生产人员、大约 2000 管理人员。打一个时间差，在下世纪初确定华为的国际地位。市场不相信眼泪，只相信强者。只有强者才能在这个社会生存。所以下个世纪初我们要打一个翻身仗，希望寄托在你们身上。那个时候我们的国家也会变得非常美好。在祖国大地这个根据地上，我们建立的外援基础是非常强大的。

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

## 在《委员会管理法》评审上的重要讲话

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

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

### 一、《华为公司委员会管理法》产生的必要性和意义

#### 1、必要性和意义

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

#### 2、委员会的运作

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

#### 3、委员会的工作准则



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

## 二、委员会的规划和建设

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

## 三、由委员会推进组织改革，通过改进管理，提高劳动生产率

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

把 IT 网搞好了再提升 10%，通过不断的管理进步，缩小与著名公司的差距。

## 四、对干部队伍的清理、整顿

### 1、精官简政。

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

### 2、清理腐败现象

我们要保证队伍的纯洁性和旺盛的战斗力的，公司强调思想上的艰苦奋斗。

### 3、干部要有创新意识

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

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

## 建立一个适应企业生存发展的组织和机制

---

——任正非与 HAY 专家在任职资格考核会上关于研究部分的对话

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

所有部门都要土夯实了一层，再撒一层，再夯。

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

韦女士：非常高兴能来到华为公司！在来华为公司之前，我们 HAY 公司对华的商业目的及人事与技术的经营战略已有了相当的了解。华为公司整体素质非常高，技术及规模等方面都得到了迅速发展，我从香港同行业的朋友处了解到华为公司的产品质量体系已通过了 ISO9000 认证，因此，参加华为公司的这个项目非常有意义。

我们理解华为的发展重点在于技术的发展和进步，产品质量以及优良的服务，追求长期的效益而不是短期的利润，还有在全世界范围内的商品化生产。所有这些都是为了使中国在国际电讯业中作出优异的成绩。我说的对吗？

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

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

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

韦女士：我们今天也是来找您的狼。（笑）

任正非：对！

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

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

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

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

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

任正非：现在我们有一个明确的任務就是：未来信息世界的发展变化速度非常快，不一定是老狼，不一定是最有经验的狼，也不一定是有国际水平的狼才能发现这个世界，很可能是一匹小狼突然发现了食物，然后带领所有的狼去捕捉食物。

这个小狼是谁呢？美国是比尔·盖茨，中国呢？当然也有。

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

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

韦女士：在我眼里他们一点也不老。

任正非：我们还要培养、寻找更多的好的小狼。112 是我们宽松管理下出现的小狼。未来还要研究拥有先进思想、充满个性的人，怎么群体合作。许多优秀的狼不合作，就是狼吃狼，那样的狼的目标不是扩张，而是霸住自己的家。它已不是狼，狼的天性是合作。

韦女士：要想在技术上领先，除了雄心勃勃、群体奋斗、掌握国际技术发展动向之外，还有很重要一点，就是掌握竞争对手的情况。

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

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

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

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

韦女士：华为公司在海外的发展状况如何，合作伙伴情况如何？

任正非：现在我们只确定合作伙伴关系。譬如说产品研究的合作，市场的合作，供应商的合作。我们结成伙伴的关系，共享获得的成果和利益，这样我们就走向更加紧密的，具有各自特色的战略伙伴关系。华为公司是开放的，我们愿意和世界各国的伙伴加强合作，只有开放与合作才能保证我们产品的先进性。譬如法国



的香槟酒、中国的茅台酒，不可能让全世界的人都喝茅台酒，也不可能让全世界的人都喝香槟酒。但是我们的软件既有香槟的特色，也有茅台的美味，因此，当法国人嗅到我们软件中有香槟特色时，他们会非常乐意购买；当中国尝到茅台的美味时，他们也非常乐意购买。尽管我们的软件水平还不是世界最高水平，但我们软件中既有茅台的酱香，又有香槟的芳香，因此我们还是能够占据一定的市场，支持我们生存下来。

韦女士：我们现在的市场占有率有多大？

任正非：应该说，在国际市场上还非常小，中国市场大约占有 20% 左右。

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

任正非：我们的竞争伙伴都是年销售值几百亿美元的厂商，我们整个市场加起来，还不到十亿美金。因此，和国际大公司相比来说，我们还非常、非常小。我认为三年以后，华为公司的销售值会在 20~30 亿美金之间，我们还是一只很小的蚂

蚁，很容易被爱立信、AT&T 这些大脚踩死，所以说，我们一点不敢睡觉，我们要随时注意大象什么时候走过来，要赶快跑，不要让大象踩死。

韦女士：（笑）华为不是蚂蚁，而应该说成是老鼠，因为大象最怕老鼠。

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

韦女士：（笑）把大象灌醉了。

任正非：对！当他轻视我们，麻痹的时候，乘他睡觉的时候，我们就超越过去了。

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

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

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

任正非：没有，我们的发展战略是集中力量于电子信息领域，其它领域我们不涉足。所以我们开发的很多产品和技术，实质上还是围绕一个核心技术和核心产品。如果从事我们不熟悉的和不拥有资源的领域，华为公司是非常危险的。那时我们不是老鼠了，而是一只很笨很笨的小乌龟，大象一踩就没了。因此我们现在开发的产品很多，但相关性非常强。

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

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

韦女士：我们发现高科技公司与供应商的关系对整个公司的经营发展起了很大作用。

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

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

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

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

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

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

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

韦女士：是否在这种文化机制中，谁对公司贡献最大，谁就最称职？

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

韦女士：最后一个问题：对您来讲，最大的挑战是什么？

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

韦女士：谢谢您！

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

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

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

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

任正非：所以 HAY 公司是我的好朋友，帮助我渡过最大的困难。

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

任正非：而且以后还要允许这些人犯错误。

## 我们需要什么样的干部

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

公司业务正在进入一个新的以业务全球化为特征的高速发展时期，但干部队伍的数量和质量都严重不足，有大量管理岗位的空缺需要合格的后备干部去填补，此次人力资源管理变革应有利于建设一支能够在当前发展形势下承担责任并带领全体员工取得成功的干部队伍。

### 一、需要什么样的干部

#### 1、使命感

处于中高层管理岗位上的干部应该是一群对事业充满使命感的人[1]，这种使命感会使其保持持久的工作热情和高度负责的工作态度，具有使命感才能够自我激励和激励他人，在逆境中，这种使命感才可以支持领导者永不放弃地带领他的团队循着胜利的微光前行；在顺境中，这种使命感可以支持领导者带领他的团队



不断地挑战自我，追求卓越，而不会“小富即安”地放弃更大的成功机会。使命感是团队领导者最重要的驱动因素。

## 2、宽广的胸怀

没有人会承认自己不具有宽广的胸怀，但知易行难，人的本我都含有自私、狭隘的成分，宽广的胸怀必须经过后天的修炼得来。具有宽广胸怀的前提是以事业成功为重，在这个前提下，做到求大同存小异，包容地处理来自于他人的不同意见甚至冲突；包容性与原则性并不矛盾，宽广的胸怀应该以原则性为保证，否则就会是非混淆，走向新的狭隘。对于自己反对的人或反对自己的人，要清楚地知道对方的优点是什么，有哪些值得肯定与学习的地方；对于自己青睐的人，更要清楚地知道对方有哪些缺点需要改进。具有宽广的胸怀才能团结人和用人所长。

## 3、品德

团队的领导者是团队道德品质的榜样，影响整个团队的价值观。以权谋私、生活腐化、对公司发牢骚、讲怪话都应作为评价与选拔干部时的基本否决条件，不满足上述条件的人不能进入干部队伍；违反了上述条件的在岗干部也需主动反省与改正，否则不可能得到进一步的培养与提拔。团队领导者必须自律，不能律己、何以服人？要管好团队，先管好自己。

## 4、开阔的视野和结构性思维能力

公司业务发展的快速全球化决定了我们很多既有的思维模式和管理技能都需要得到更新与提高，干部要以更为开放、积极的心态去面对未知的世界；具有结构性思维能力的干部，才能够清楚地看到问题的本质并抓住工作的重点，干部不光要盯住“短木板”解决眼前的问题，更要有建立机制以防范问题的能力，这样才能

避免“头痛医头、脚痛医脚”，才能提高管理的效率。视野开阔的团队领导者能看清整体与局部的关系，而视野狭窄的干部则有可能忽视战略机会与战略制高点，甚至带领团队用正确的方法做错误的事情，局部的胜利却造成全局的被动，最终导致战争失败。

## 5、均衡发展的管理能力

公司的大发展为干部队伍水平不断提高创造了非常好的机会，但也使相当多的干部在这个过程中习惯了善于“救火”却不善于“防火”的工作方式，工作靠勇气、靠灵感但缺乏系统的方法。当前我们的干部大多来自于优秀的业务骨干，重业务轻管理的现象普遍存在，综合管理能力急待提高，越来越复杂的商业环境要求各级

干部除熟悉业务外，还须具备系统的财务、人力资源、运营管理、组织运作等管理知识与技能以及较高的职业素养，从而不断提高组织的管理质量与管理效率。

## 6、善于学习

善于学习是提升管理能力的重要手段，善于学习的管理者才能培养学习型的组织，只有学习型的组织才能从容地面对高度不确定的商业环境。学习的途径有很多，书本可以启发我们思考问题、解决问题的方法，但就象“复盘”是棋手最好的学习与提高手段一样，每一次成功和失败（包括自己的也包括竞争对手的）都是我们最好的学习案例，因此必须学会在实战中进行总结与举一反三。人是有记忆的，但组织没有记忆，在当前新干部提拔快，培训系统跟不上组织扩张需要的情况下，如何采取有效措施保证个体的经验在组织内传播与共享是每个团队领导者需要认真解决的问题，总结案例的工作非常重要，但光有案例是不够的，还需要建立一个系统以保证案例中所蕴藏的经验与教训在组织内进行有效的复制，这将直接影响人力资源的使用效率和整个组织的工作质量。

对合格管理者的要求不仅仅局限于以上几点，但上述要求是当前干部队伍建设中需要重点关注的内容。

## 二、如何选拔和培养干部

### 1、以责任结果为依据

对干部的选拔要以责任结果为依据，好的干部是干出来的，对素质的评判更应以责任结果为依据，避免唯素质论；没有好的责任结果的干部不应该被提拔或被培养。

### 2、用好后备干部资源池

满足大量的干部需求要以建立足够数量的分层分级的后备干部资源池为保证，建立后备干部资源池的本质是建立一套动态的、例行化运作的后备干部选拔、考察、培养、淘汰、使用的机制，它就象一只不停摆动的筛子，人们在这里要么进步要么被淘汰，没有第三个选择。这是一个宽进严出的系统，可以通过各级管理团队推荐，也可以自荐，但必须通过对关键否决条件的审核才能进来，进来了，就将接受更多、更艰巨的任务与挑战，同时也受到比其他人更为严格的考察与约束，这个过程就是培养。这是一个开放的系统，这一轮被淘汰的人，改进后还有可能再进来，但进来了就随时有可能被再次淘汰，因此这是一个熔炉而不是保险柜，只有那些始终能够通过最严格考验的人，才能真正走上各级管理岗位，不进则退是这个系统最基本的出发点。

严酷的竞争形势要求干部队伍的所有成员都必须从思想上、行动上保持一种随时可以进入战斗的紧张状态，我们应该承认并尊重人们对安逸和享受的追求，但对

管理者而言，那应该是在退出管理岗位，不再承担管理责任之后的个人生活，因为形势不允许两全。

## 苦练基本功，争做维护专家

---

——任正非在用服工程师培训动员大会上的讲话

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

### 一、苦练基本功

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

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

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

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

### 二、开通电子邮件，提供交流渠道

用服中心可以开通电子邮件，设一个公告栏、互助栏。工程师在装机过程中遇到的问题，通过电子邮件直接上网，大家可以给您帮助，您的经验也可上网为他人提供帮助，可以透明开放。由中研、中试等部门随时随地查询，以改进产品，缩

短了相互交流的距离。一个工程师遇到了问题，其他工程师可以通过网络提供帮助，这样你就利用了几十人、上百人的智慧。还可以将经验、心得体会公布在网上，供大家交流、学习。公司对电子邮件网络采取管制方式，但首先对用服中心开放，希望你们使用时主要涉及技术问题和个人需要与公司沟通的生活问题，不要超越这些话题。

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

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

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

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

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

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

工作设备也一定要给 工程师配齐。测试仪器要配齐，基础工具可自行提出，由公司统一购买。

有了以上装备，工程师们还要积极主动地吸取、传授专业技能知识。工程师相互间应多交流。培训教师的授课有时具有片面性，授课效果可能不能达到预期效果，而工程师们就专业技能而言，每一位某方面都有自己的独到之处，相互间的交流促使大家共同提高、共同进步。参加培训的人员应积极的提出具有建设性的意见。华为从一个小公司、从浑沌中走出来，没有哪一个先知先觉能对大家进行培训。在座的各位应勇敢的走上培训前线。在这方面最值得学习的是毛天华。毛天华曾说：“我就是想做培训中心的主任，我要把我销售方面的经验传授给大家，让大



家都象我一样优秀”。所以他现在是营销工程部培训中心的主任。华为公司要在大浪淘沙的过程中不断的跟进，这样才能使得我们的队伍更加优秀。

### 三、维护人员的本地化政策

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

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

### 四、人员的循环政策

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

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

### 五、维护专家的地位

维护专家地位随着公司网络地位的提升，地位会越来越高，这与以前维护小机器时的定义大不一样，现在维护人员的水平很高，但真要出一个维护专家不是很容易的事情。等你们的技术含量高了，真的很“专”了以后，我相信待遇应该是很

高的。大家看看微软公司的秘密，他们的开发人员是 1850 人，软件测试人员是 1850 人，是 1: 1，而售后服务人员，是 2300 多人，是 1: 1.3。相比之下，我

们的售后服务体系更复杂、更艰难。所以你们要好好钻研，终会有出头之日。你们还可以把你们的经验写出来，在《管理优化报》、《华为技术报》上发表，闪光几次，大家就会发现你这个优秀专家，下次就会选拔你，你也就投机成功了。

## 六、干部要做实

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

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

## 七、公司未来的发展

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

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

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

定要去新兴市场，到非洲的狮子口里抢块肉来吃。整个国际市场对华为公司还很艰难，真正要打开国际市场不是一个简单的问题。好在我们已经走开了这一步。我们的 08 机也在巴士吉尔共和国首都开起来了，开得不错，已割接了，俄罗斯很感兴趣。而香港也是一个比较好的机会，对香港地区的电信网有望出口到 1 亿美元。美洲市场、非洲市场也都有较好的苗头。前几年公司海外市场持续亏损，现在市场出口已开始有一定盈余，因此整个出口会有良性循环。我们越来越需要勇士们到海外去工作，所以你们要准备好，要练功，要学好外语，要在中国的网上好好锻炼自己，提高自己，把自己储备起来，为发展作准备。任务艰巨，你们都还年青，要努力学习，苦练基本功，把自己锻炼成才。

## 1998 年

### 狭路相逢勇者生

---

【导 读】1997 年 11 月，中兴通讯在深圳证券交易所正式挂牌上市；大唐电信于 1998 年正式成立，在当年 10 月便在上海证券交易所成功上市；此时，思科在中国设立了近 20 个业务分支机构，并于 1998 年在中国设立思科网络技术学院。

今天我们开庆祝会，嘴张开我就哑口无言，不知说什么。历史已成过去，未来将面临什么。前程的艰险使我们始终不能有一次开怀畅饮。

10 月 26 日江总书记在美国宣布我国将加入信息技术协定，意味着中国信息工业被推到了市场竞争机制的最高形式，完全要凭公司的实力，参与跨国集团在中国市场上的竞争，一点国家保护都不会有了。就象孩子要与狼搏斗没有母亲的帮助一样。中国电子工业 100 强的总和，只及 IBM 公司的 1/5，生死存亡，一下子就压在了我们年青的没有国际管理经验的公司身上。

美国是全世界最发达的国家，电子工业占其总产值的 1/3 强，而且还在迅速地增长。为了寻找和发展更大的市场，发达国家精心策划了全球电信私有化，与信息

产品零关税即 ITA。目的是要长驱直入发展中国家，以企长期占据世界市场。中国年青的信息产业将面临狂风巨暴，幼苗还能否长直，不得不令我担忧。

我国在马尼拉宣言、大坂宣言上承诺 2020 年实现贸易自由化，投资自由化。但自由化并非零关税。现在信息产业不仅要提前 20 年实现自由化，而且要零关税。这种竞争法则，逼我们几乎提前几十年进入最高的市场角逐。是战、还是降；是胜、还是亡。历史没有侥幸。

经历市场部高中级干部集体辞职，两年来公司的组织建设与素质有了较大提升，整个公司有了巨大的进步。无论从产品水平、生产质量、售后服务、行政管理、市场营销都出现了好气象。今年 7 月 31 日国产机用户协调会上，我司与 26 个省市签订了 650 万线的框架订货协议，当然尚需落实。含专网与出口，公司今年交换机的生产可能会超过 800 万线。加上其他多元化的通信产品投入，产值要超过 100 亿。这是十年卧薪尝胆、奋发图强的结果，是我们市场战略大转移的结果，是华为队伍开始成熟的表现。我们真心的祝贺 5000 名华为员工，您们的高度责任心，使华为的产品走向成熟，您们用心血在浇灌华为的每一个管理环节、每一个成长与进步。也因您们的可持续性贡献，使公司有了迎接风暴的勇气。

历史给了我们机会，也给了我们前所未有的困难。我们从小公司演变发展而来，不良习气还在我们身上不断地散发；组织体系也从没有经历过如此扩张。管理的脆弱，一定会在高速膨胀中显现出来；我们的队伍太年青，好奇心、兴趣点还没有转到做实上来，幼稚还是我们向日葵般面庞的写照。而在我们的前面是竞争对手，后面也是竞争对手，他们的强大是我们年青队伍不曾感受过的，后来者的生机蓬勃，也是我们始料不及的。后退是没有出路的，落后只有死路一条。唯有狭路相逢勇者生，针对自身建设上的弱点，毫不遮掩地揭露和改正，使我们真正健康起来，强大到足以参加国际竞争[1]。我们真正战胜竞争对手的重要因素是管理与服务，并不完全是人才、技术与资金，上述三要素没有管理形不成力量，没有服务达不到目标。至少华为近两、三年生死存亡的问题是管理与服务的进步问题。

我们的产品研究队伍，从中研到中试、从北研到上研、从信息到电源，是如此的年青，生机蓬勃。他们最少包袱，敢想敢为，在较短的时间，把产品的水平提高到国际先进水平。但是，年青也是我们最严重的缺陷，好奇心代替了成熟；重视成果，轻视文档，特别是轻视状态文档（生产指导文件、检验文件、用户指导书、培训教材、故障处理路标.....），还十分严重。重视技术、功能的开发，轻视可



生产性、稳定性、可靠性的默默无闻的劳动；面向客户还是面向未来，在价值评价体系上还未根本解决.....与竞争对手相比差距仍然十分巨大。研究人员严重的缺少成本意识，以为还在学校写论文，填词作画，忘却是在进行商品的设计、试验，还没有深刻的意识到产品研究要对行销、技术支援、成本质量负责任。幼稚还体现在复杂的产品做得十分好，而同类技术应用在简单地方如此之差，远远不是科学的商人，这种不成熟性，处处都展示着公司的危机。年青也不是我们原谅自己的理由，微软同样年青，为什么人家做得好而我们做不到。市场已没有时间等待我们的成长，它不是母亲，没有耐心，也没有仁慈。我们必须，而且也是唯一，从今年起，推行产品的市场验收标准，这就是日本的低成本、德国的高稳定性、美国的先进水平，只有同时达到这三项标准，才有可能与国际著名公司竞争。新的产品研究体系的特点：一要保持持续领先；二要以客户的价值观为导向，强化客户服务，追求客户满意度。

今年我们对通信产品的研发经费投入将超过 8 亿人民币，对电源产品的研究经费投入将超过 8000 万人民币。我们一定要保证这些投入的强度，增长公司的潜力。也使用户放心他们网上设备的技术支持得到保障。研发部门要用好、用足这些经费，保障部门一定要保证及时提供。

我们在短短几年时间从几个人的小作坊、小生产，演变成年产百亿的大生产流程。虽然有了巨大的进步，无论从计划管理、品质控制、流程操作.....都开始使产品质量具有国际竞争性。但是稚气还荡漾在管理者的脸上。很快我们将搬进龙岗生产基地，每天将出厂 5000 万元以上的产品，我们的组织建设是否适应了；管理流程是否适应了；人的责任心是否提高了.....。先进的武器，并不一定代表战斗力，战斗力还是来自管理。我们是否推行了质量否决制；是否全体职工极端认真负责；是否效率与质量同步前进；是否使管理流程得到优化，并不断在优化；每个员工的基本功是否在不断地演练，是否真正熟能生巧。摆在我们年青管理人员面前是一大笔生命帐单，您追赶国际先进水平，不付出人生代价是不行的。一切愿意进步的员工，都应付出您的热情，执着与认真。只有苦心追求，才会成功。

我们公司从小发展到大，不到十年时间，今年将向年产值 100 亿冲击。财经管理系统的干部，十年巧妇，还没有熬成婆。我们成功地引入了 MRPII，ISO9000 也在不断的优化，合理化管理工作正在人们心中展开。在公司宏观管理大纲的指引下，微观管理正一步一步的落实。只有做实才有希望，已让人们接受，财务、计划、审计、管理、认证的部门并以此脱颖而出，在各自的领域走上了正轨。但是相比我们产品研究与市场营销国际接轨的目标是瞄准世界一流公司，我们财经系统的目标是否低了一些，我们能否迎接大发展的风暴，人们心存疑问。我们管理远远滞后市场的发展，不断超速发展撕裂管理的弥合，以及计划统计审计系统

的科学性、弹性还有待时间来考验。这些系统预测、分解、弹性的相互关系是否已吸引了为之献身的人们在深刻研究与实践。计划系统综合平衡，统筹安排的能力还显得力度不够。组织构架、管理流程还需要不断优化。要在流程中设立监控点、审计点，各级干部要对不同的监控、审计点负责任，要深入到实际中去，亲自审核数据，不要浮在水面上，要让自动审计成为可能。审计是否已去剖析流程的合理性，深刻认识与分析计划模型在实践中的实时控制和调节能力。计划、统计、审计是否充满在每一个环节，使之形成管理的三角形。如果每个管理环节都为三角形叠加，公司的稳固性与在大发展中适应性就有了很好的基础。新的一年，我们要让那些只做原则管理、宏观管理，不深入实际，不对监管负责任的干部下岗。要让那些做实的、认真负责的干部上来。

行政服务管理有待于进一步规范化，要继续向着减少非生产用工、降低成本、合理编制而努力。节约每一个铜板，为着前线。逐步理清服务的职能，分工明晰、覆盖合理、减少重叠。大力推行职业化的培训与管理，加强服务功能的程序设计，用科学的管理代替人工管理。后勤工作将逐步走向社会化，减小公司管理的压力。

人力资源在考评上有了积极的进步。规范化的任职资格评价与审查；职能工资体系的建立；确定合理的报酬体系，仍然是我们为之奋斗的任务。各级干部部门，按责任心、使命感、技术与业务管理能力来选择和淘汰干部，有了较大的进步。但是各级干部部、干部处还得更加认真地做这件事，培养和造就一大批我们事业的接班人。把有高度责任心、有强烈使命感、有组织与工作能力的、善于团结合作、大公无私的员工提拔上来，形成一个宏大的、有效有序的管理队伍。新的一年要动员那些得过且过、明哲保身的干部下岗；动员那些文过饰非、粉饰太平的干部下岗。不能培养接班人的不能提拔。公司将继续推行反对贪污腐化，反对对时间与物质的浪费，反对惰怠，要从严进行干部的管理与审查。

98年我们将推行绩效改进系统，按绩效改进来确定员工的待遇与升幅。绩效改进比绩效考核要科学和减少矛盾。每人以自己为标准，今天不断地与昨天比，从而推进个人与公司的进步。

在市场营销上，二年来我们大转轨已初见成效。但我们占据的网的地位还很低，人均效益还很低，能独立担起重任的干部还很少，国际拓展力量不强，仍然是困难重重。今年公司销售额达100亿的管理与服务措施还不得力。不能把服务全压在直接服务人员上，各级干部、各个部门都要以客户满意度作度量衡，评价部门与自身的工作。培训工作与国际水平相距甚大。服务已敲响我们的警钟，项目管理的麻痹已敲响我们的警钟.....，要警钟长鸣，不懈努力。营销改革的大政方针已经决定，各级干部要认真的抓落实。在本世纪末，营销队伍应有较大的进步。

华为电源得到了迅猛的发展。除通信外已进入电力电子、运输供电等领域。股份公司建设、事业部制管理、为其他产品事业部的建设作了有益探索。

华为处在一个超常的发展时期，当前最严重的问题不是竞争对手，也不是人才、资金.....等问题。最大的敌人就是自己，能否战胜自己，是我们取得胜利的关键。狭路相逢勇者生，我们一定要冲过自己的心理障碍，在管理与服务上狠下功夫，从一点一点的小事进步作起。在市场洪流冲击我们的时候，不做叶公好龙的小人。手挽手、心连心。坚决与自己的错误与缺点作斗争。为取得胜利，献出自己的青春、献出自己的真诚、献出自己的欢愉，为扎扎实实做好本职工作而奋斗。（1998年1月16日）

[1] 宜将剩勇追穷寇，不可沽名学霸王！

## 不做昙花一现的英雄

【导 读】任正非认为，华为正在做的一切工作都是在稀释文化和情感的影响。因为华为的凝聚力太高，不够激活，能量不耗散，而通过 IPD、ISC、财务 IT、对外合作建设等一系列动作，形成耗散结构，才能产生能量。

由于十年卧薪尝胆、艰苦奋斗的成功，面对国内外可能将越来越多的善意的宣传，我们是否会沾沾自喜，在我们队伍中是否会滋生一些不良的浅薄的习气？华为人的自豪是否会挂在脸上？凭什么自豪？华为能否持续自豪？我们前进的道路是越来越宽广，还是越来越困难？木秀于林，风必摧之。我们越发展，竞争对手实力越强，竞争就越困难。我们要有长期在思想上艰苦奋斗的准备。持续不断地与困难奋斗之后，会是一场迅猛的发展，这种迅猛的发展，会不会使我们的管理断裂？会不会使意满志得的华为人手忙脚乱，不能冷静系统地处理重大问题，从而导致公司的灭亡？事实上摆在我们面前的任务和使命，比以前我们重技术、重销售的时代更加重大而艰难，要全面地建设和管理我们的事业的艰难度要远远大于以前的艰难度，这就要求我们干部要更快地成熟起来。

管理是世界企业永恒的主题，也是永恒的难题，华为在第二次创业中更加不可避免。

### 一、管理与服务是华为生死攸关的问题

人才、资金、技术都不是华为生死攸关的问题，这些都是可以引进来的，而管理与服务是不可照搬引进的，只有依靠全体员工共同努力去确认先进的管理与服务理论，并与自身的实践紧密结合起来，以形成我们自己的有效的服务与管理体系，并畅行于全公司、全流程。

## 1、华为必须保持合理的成长速度

(1) 没有合理的成长速度就没有足够的利润来支撑企业的发展。我们的企业生存在信息社会里，由于信息的广泛传播，人们的智力得到更大的开发和更大的解放，能够创造出更多的新产品和新技术来服务于这个世界。由于信息网络的加速庞大，使得所有新产品和新技术的生命周期越来越短。不能紧紧抓住机会窗短短开启的时间，获得规模效益，那么企业的发展会越来越困难。没有全球范围的巨大服务网络，没有推动和支撑这种网络的规模化的管理体系，就不能获得足够利润来支撑它的存在和快速发展。因此失去机会窗的原因对华为来说，主要是服务和管理，这是华为的战略转折点。

(2) 没有合理的成长速度，就没有足够的能力给员工提供更多的发展机会，从而吸引更多企业所需的优秀人才。人才的发展是马太效应，当我们企业有很好的经济效益时，就能更多地支撑人才加入，有了更多的优秀人才进入华为，由于我们具有较高的管理水平，就会使人才尽快地成长起来，创造更多的财富。以更多的财富支撑更多的人才来加入，使我们的企业管理更加优化。我们的企业就有了持续发展的基础。

(3) 没有合理的成长速度，就会落后于竞争对手，最终将导致公司的死亡。那么，怎样才能使发展速度更快？只有靠管理，靠服务。没有管理就形不成力量，没有服务就失去方向。

## 2、外延的基础是内涵的做实，没有优良的管理难以保持超过竞争对手的速度。

内涵的做实就是公司各级管理体系的不断优化。内涵的做实是管理中的根本点。各部门的工作不尽人意，其实就是内涵没有做实。不论从销售上、科研上、生产上，还是提供的各种服务上，各部门是不是围绕公司的总目标已经做得很好了，对公司《基本法》的认识已很深刻了？如果我们对公司总目标没有一个整体的、准确的、全面的理解，而只孤立地在一小块一小块地方去思考自己管理的进步，我就担心你的进步是建立在制约别人的进步上，那么对整体的进步并没有产生巨大效应。因此管理的目标性应该很明确，内涵做实的目标也应很明确。

如何理解外延的基础是内涵的做实？

(1) 扩张必须踩在坚实的基础上。

如果没有坚实的基础，擅自扩张，那只能是自杀。大家想一想，如果我们产品既不可靠，也不优良，仅仅是我们的广告和说明书写得很好，我们一下子撒出去一大批产品，那会是什么结局？如果我们又没有良好的售后服务体系保障，我们面对的将会是一种什么样的局面？如果我们的制造体系不是精益求精，扎扎实实寻



求产品的高质量和工艺的先进性，那么我们产品使用在前方会有什么问题？当我们的服务系统不计成本进行扩张，我们也会走向死亡。这些假设的问题都是要解决的，就是要造就坚实的发展基础。坚实基础如何造就？要靠我们全体员工共同努力来推动公司管理的全面进步。

## (2) 管理进步基于良好的管理方法与手段

有管理进步的愿望，而没有良好的管理方法与手段，必定效率低下，难免死亡。华为公司的人均效益和西方公司比较至少要低三倍以上，那么我们浪费的是什么呢？是资源和时间，这是因为管理无效造成的。我们正在引进西方的各种先进管理，要通过我们的消化来融汇贯通。

## (3) 没有管理改进的愿望，企业实际已经死亡

如果管理不从小改进做起，什么事都将做不成。有人问我，我们到底到什么时候才能松口气？我说只有到棺材钉上时才能松口气。世界上唯一不变的就是变化，贯彻永恒的是管理改进。现在华为公司面临一个战略转折点，那就是管理与服务的全面优化建设。因为如果没有良好的管理与服务，就不可能有市场的扩张，就不可能有所前进，所以管理的优化和服务意识的建立是公司的战略转折点。公司安排了 3~5 年时间来完成这个战略转移，如果能完成这个战略转移，我们效益水平即使不能提高到和西方公司一样高，但至少也能缩小与它们的差距，那么我们也属是迅猛异常了。华为公司能否在经过巨大的艰难困苦之后出现一个非线性的高速发展时期，关键在于一个管理与服务的全面建设问题。中国五千年来就没有产生过象美国 IBM、朗讯、惠普、微软等这样的大企业。因此中国的管理体系和管理规则及适应这种管理的人才的心理素质和技术素质，都不足以支撑中国产生一个大产业。我们只有靠自己进步，否则一点希望都没有了，这种摸石头过河的方法的艰难与痛苦可想而知。美国可以在产品技术得以突破之后，高举产品的大旗，招聘有各国工作经验的人才，就可打遍全世界，而华为公司取得产品技术突破之后，不仅不能打遍全世界，而且在家门口也未必有优势。我们作为小公司，也可能会有世界级的发明，超时代的发明，但这个发明一旦被西方大公司察觉之后，他们在很短时间完全可能做出超过我们很多的产品，当他们的产品覆盖全世界时，我们的产品就不可能卖出去了。因此现在华为公司决心构筑管理与服务的进步，当我们一旦出现新的机会点时，抓住它，我们就可能成长为巨人。现在是有机会也抓不住，最多在中国非主流市场上打一个小胜仗，大量的国际市场让给了西方公司。因此我们新技术的出现往往不能给我们巨大的利益，这个巨大利益怎样产生呢？那就是优良的管理和良好的服务。

## 3、没有规模，难以对付未来的低成本竞争

大家不要因为现在信息产品的利润率还比较丰厚而沾沾自喜，竞争的残酷性不会比 PC 机更轻松，世界级竞争一定会出现。没有大的市场规模是不可能有低成本的，但竞争一定会出现低成本阶段。

(1) 软件产品的可复制性，要求必须规模经营，以大幅度降低成本。

软件产品的复制成本很低，使得复制品越多，产品的成本越低，获取的利润越大；利润越大，就可获得更多的优秀人才，用更多的钱去建立良好的管理体系，来对付新的竞争对手的进入，从而保证自己在市场上的领先。我倒不认为一个拖拉机厂大得一望无际就是世界级的，但我认为一个软件工厂如果没有各国的保护政策制约的话，实际上已经没有必要在世界上再建第二个工厂了，之所以要建第二个工厂，是因为各个国家、各个民族站在各自民族利益的立场上所确立的政策，所以世界上才产生了众多同样产业。因此我们必须看到我们所从事的信息通信产业就是必须要规模大。如果我们的交换机现在还是 300 万线以下，就不可能支撑

我们的利润，如果我们的交换机产量能超过 1000 万线，我相信效益还会比今天还会好得多。

(2) 规模经营的低成本是管理产生的，而不是自发产生的。

大规模不可能自动地带来低成本，低成本是管理产生的，盲目的规模化是不正确的，规模化以后没有良好的管理，同样也不能出现低成本。一个大公司最主要的问题是两条，一是管理的漏洞，二是官僚主义。因此我们在管理上要狠抓到底，我们不相信会自发地产生低成本。

(3) 产品的覆盖率、占有率、增长率是考核企业发展的宏观经济指标。

产品最后体现出来的经济指标是产品的市场覆盖率、占有率、增长率。考察我们的管理是否有效的指标，就是这三个指标。因此我们现在制定的 KPI 指标要围绕公司的总目标来分解和贯彻，不能各部门孤立地去建立 KPI 指标。每个部门与产品的覆盖率、占有率、增长率都有一定的关系。在总目标引导下的管理与服务目标分解，才会起到综合治理的作用。就如长江防洪，不能沿江七省各搞各的一样。

二、要把生命注入到永恒的管理优化中去

华为公司的第一、二代创业者把生命注入到创业中去，获得了今天的成功。研发人员也宣誓要把生命注入到产品中去，因此我们管理者也应把生命注入到持续不断的管理优化中去。把生命注入并不是要你象干将、莫邪铸剑一样跳到熔炉里去，而是要用一丝不苟、孜孜不倦的精神去追求产品的成功。我经常看到一些员工给

公司写的大规划，我把它扔到垃圾桶里去了，而那些在自己的管理岗位上本身进步了，改进了自己的工作，这时候向我提的建议和批评我倒是很愿意听的。把生命注入管理中去，不是要你去研究如何赶上 IBM，而是研究你那个管理环节如何

是全世界最优的，要赶上 IBM 不是你的事情，你也不具备这样的资历和资格，

所以要面对现实，踏踏实实地进行管理的改进，这样公司才会有希望。现在公司说空话的人比干实事的人还是多，干部的幼稚比干部的成熟还是要多。要把生命理解成一种灵魂和精神，就是要将这种灵魂和精神注入到管理中去。没有这种精神的干部要下岗。前些年，由于快速的发展，我们提拔了很多，提拔时我们犯过乔太守乱点鸳鸯谱的错误，并不是我们选拔的所有干部都是合乎科学管理规律要求的。我们一定要把有责任意识、认真负责的员工选拔上来，给予培养的机会，通过这种置换，才能使我们的队伍更加强大。

### 三、管理革命的重点是任职资格体系的推行

任职资格的推行不是机械唯物主义的、形而上学的推行，而是真正达到管理进步的真正意义上的推行。

1、世界上最难的改革是革自己的命。考核与薪酬[1]体系是全世界最难的一项企业管理命题。管理变革中有个三段论：

(1) 触及自己的灵魂是最痛苦的。必须自己批判自己。

(2) 别人革自己的命，比自己革自己的命还要困难。要允许别人批评。

(3) 面子是无能者维护自己的盾牌。优秀的儿女，追求的是真理，而不是面子。

只有不要脸的人，才会成为成功的人。要脱胎换骨成为真人。

管理中的这个三段论很重要，一是要自己批判自己，一是要允许别人批判自己，最后是不要太要脸面，而要讲求真理。

2、企业的核心价值观通过任职资格来体现企业对员工的阶段性评价。

(1) 华为公司不是等待目标已经实现以后再予评价，而是在发展过程中进行评价，这使评价的准确性更加困难。当一件事情做完了来对它评价，是很容易的，当一件事情做了一半来对它评价是很难准确的。我们能等到事情全部做出来以后再作评价吗？那是不行的。我们只有在事物的发展过程中进行评价。

(2) 评价是通过人作出来的，尽管委员会的委员们很公正，但他们也是人，也是活生生、有血有肉的人，也难以摆脱个人对事物、问题的看法局限。因此不可能做到所有的评价让人人满意。企业要迅速发展，不能等待事事有结果之后再实行盖棺定论，每一阶段的评定必有不正确的地方。我们要求各级部门要尽量公平、公正，但我们更要求干部要能上能下，工资要能升能降，要正确对待自己，也要能受得委屈。如果不能做到，企业必定死亡。

3、一定要把任职资格的工作扎扎实实做到底，先推行，后平冤，再优化，三～五年内形成自己的合理制度。我认为我们公司就有了生存下去的希望。

我想，在推行任职资格中肯定会遇到重重阻力，但这个体系是一定要坚持下去的。那种对人的评价靠感性的评一评，估一估的时代已不能再持续下去了。对人的评价靠“蒙一蒙”“估一估”，定位的准确性是不高的，这对我们今后的发展会造成更大阻力，这样会挫伤优秀员工的积极性，同时保护了一些落后员工。所以要坚决推行干部任职资格体系。当然，外国的先进管理体系要结合华为公司的具体情况，不能教条主义。在一种制度向一种制度转换过程中，新鞋总是有些夹脚的。也可能挫伤一部分同志，我们的方法是坚决推行已经策划好的任职资格管理，然后再个案处理个别受冤屈的同志，然后展开全面优化，使发达国家著名公司的先进管理办法，与我们的实践结合起来，形成制度。

4、干部一定要有天降大任于斯人的胸怀、气质。要受得了委屈，特别是做了好事，还受冤枉的委屈。

我们让科以上干部学《胡耀邦平反冤假错案》这一本书，我们要学胡耀邦胸怀坦荡，对党的事业极端负责任，且敢于坚持真理的精神。也要学习革命前辈历经苦难，痴心不改的坚强意志，看到我们的前辈所经受的苦难，我们那点委屈又算什么。不经磨难，何以成材。

四、干部的个人品德、素质是企业进步的最重要的要素

1、各级干部要提高自己的服务意识，加强自己的社会责任感（狭义）。全面提高自己的驾驭与管理能力。

我们要求中高层干部一定要加快自己的改造，提高自我的改造能力，尽快适应社会、企业对你的发展要求。很多书籍都会教会你怎样去做一个真正的人。我们的干部在工作技能上、思想素质上、管理水平上都有待提高，还不能适应企业的发展。在工作中，现在我们面临的最大困难是缺乏干部。我们的高中级干部现在很重要的问题是管理技能还比较低下。

我的《华为的红旗到底能打多久》真实是针对公司员工、高中层干部而作的。对于中高层干部，华为的核心价值观你是不是真学明白了，是否具有自我批判能力



了？各级干部都要有自我批判精神，我们要改变工作作风，关心部下，一定要倾听不同的意见。这些意见并非都是出于不良动机，有很多动机都是好的。各级干部部门要和持不同意见的人交朋友，分析这些人的问题，给他们以帮助，一是帮助他们改变思想方法，二是帮助他们疏散到不同的岗位上去，避开和主管领导的正面冲突。只要各干部部真诚做员工的朋友，员工能与你说知心话，我认为应该可以弥补主管在工作中的缺陷。

2、我们一定要站在公司的立场上综合地选拔干部，而不要站在小团体、小帮派的立场上选拔干部。

我们实行的是干部对事负责制，而不是对人负责制。对人负责制会滋生一些不良风气。否则就会使很多人说假话，拉拉扯扯，封官许愿，袒护问题，以人划线.....一系列毛病都会在我们这个队伍中出现。这不符合华为公司选拔干部标准。应该看这个人的可培养性，区别他的基础、素质、他的管理能力。我们要允许持不同意见的人存在。

我们对干部有几条纪律：干部只能以个人名义表达自己的意见，我们不允许干部联合签名的方式。干部个人对问题的看法，只能用电子邮件发给专用邮箱反映，而不允许未经批准擅自把电子邮件上公告栏。当我们认为意见可以公开时，我们可在华为人报、管理优化报上发表。不管是正面意见负面意见，未经批准都是错误的。

3、我们要坚持以前制定的几条干部评定标准

(1) 各级干部都必须努力培养超越自己的接班人，这是我们事业源源不断发展的动力。没有前人为后人铺路，就没有人才辈出。只有人才辈出，继往开来，才会有事业的兴旺发达。

任何人都必须开放自己，溶入华为的文化生活中去。为了企业的生存与发展，要有能上能下的心胸。只有能屈能伸的人，才会有大出息。

选拔人才要重实绩，竞争择优，做不好本职工作的，就做不好更重要的工作。当然，看人要看主流、看本质、看发展，看品质、看受过的基础训练，不要求全责备，以偏概全，更不能论资排辈。

(2) 要有强烈的进取精神与敬业精神，没有干劲的人不能进入高层。不仅仅是个人的进取精神，而是使所领导的这个群体的进取与敬业精神。没有敬业精神的高级干部要调整职位。华为公司永远要充满活力，永远不允许有自满自足的情绪在公司游荡。

(3) 各级领导干部不但要学会做人，也要学会做事，踏踏实实地做事，认认真真地做事。那种只说不做，或只会做表面文章的人，只会进行原则管理、从不贴近事件的人，不能得到提拔和重用。

各级干部都要亲自动手做具体事。那些找不到事又不知如何下手的干部，要优化精简，不仅要精兵简政，也要精官简政。我们将把没有实践经验的干部调整到科以下去。在基层没有做好工作的，没有敬业精神的，不得提拔。任何虚报浮夸的干部都要降职、降薪。

(4) 高中级干部要提高自己的修养，学习领导的艺术和良好的工作作风。我们要把批评与自我批评的工作作风，从高层一直传递到最基层去。我们要在公司内部允许对自己的上级，对自己的部下进行批评，否则人人都顾及影响，都做“好人”，企业管理的进步就无从说起。团结、沟通是我们工作的永恒的主题。任何一个干部，不仅要团结与自己意见一致的人，也要团结那些与自己意见不一致的人，做不到这一点就谈不上接班人，就永远不会得到提拔。

(5) 任何一个干部都要清清白白做人、认认真真做事，做员工学习的榜样。不仅要严格要求自己，也要严格要求部属。只有一个群体具有高水平，才表明你这个干部的高水平。我们要持之以恒地在高中级干部中贯彻坚持原则，反对贪污，反对浪费，反对盗窃，反对假公济私，反对任人唯亲。

(6) 在华为当干部要理解为一种责任，一种牺牲了个人欢愉的选择，一种要作出更多奉献的机会。每一个干部都要有远大的目光，开阔的胸怀，要在思想上艰苦奋斗，永不享受特权，与全体员工同甘共苦。我们考核干部要看他担当的社会责任（狭义），是否有利于公司的整体利益，是否促进部门的管理进步。做华为的干部就不能满足于个人成就欲，任何未经社会责任改造的人，不能成为高中级干部。

#### 4、对干部要进行深入的了解与沟通工作

过去十年来，干部大量被提拔上来，对干部的情况不甚了解，个人的履历可能由于种种原因有不真实的地方、家庭成员的情况可能也有变化，现在我们要求干部在这些地方要加强透明度。你可以放弃对公司的透明度，而公司也可以放弃你做干部的权利。在这个工作中，我们一定要尊重、相信干部个人对这个问题的陈述，这种陈述也是个人对企业的承诺，这种承诺我们是可以理解的。

我们还要清理干部的腐化，决不允许不良的现象存在。当然我们要重证据，尊重本人的申诉，宁可信其无，不愿信其有，我们的目的是让人改正。对干部的管理，一是要让其自我约束，二是公司进行约束。

华为公司不是生活在真空，社会上很多东西也会反映到公司中来；公司这么多年来，如果不进行各种管理，任其自由发展，就成为一个好公司，是不可能的。公司理解在发展过程中存在的这样那样的历史情况，我们希望大家对此能有个正确的陈述。大家在这个问题上要宁右勿左，不要把公司弄乱了，而是要让员工得到正确的人生观教育。

五、要有建立起大企业的思想准备、组织准备，更重要的是管理方法与管理手段的准备

1、我的《华为的红旗到底能打多久》一文，向外界说明了一个问题，华为一定会成为国际性大公司。这一点大家都已有思想准备、组织准备，而管理的方法与管理手段方面还缺乏准备。

2、在勇于自我改革、自我设计的基础上，大量引进西方成熟的管理。不要把管理改进的一切工作，都推给顾问去做。

3、要有长期思想上艰苦奋斗的准备，也包括到国外艰苦的工作岗位上去工作的准备。

不能担负起公司的使命，没有使命感和责任感，就不可能作为高中级干部在公司存在下去。我们用《华为公司基本法》确立了公司宏观管理的构架，我们还会通过一系列的子法，对其进行描述，然后引进非常多的管理方法和管理手段使管理目标能真正实现。如果用三到五年时间，我们的管理实实在在进步了，我们就是往管理构架里放了很多砖，有希望建成一个大厦。

我希望大家不要做昙花一现的英雄。华为公司确实取得了一些成就，但当我们想躲在这个成就上睡一觉时，英雄之花就凋谢了，凋谢的花能否再开，那是很成问题的。在信息产业中，一旦落后，那就很难追上了。

《华为的红旗到底能打多久》一方面是教育员工，一方面也是向外界说明了我们的现实。我们公司的现实是在努力改进自己的管理，因此我们能发展成为大公司，而不是垮掉。华为公司会否垮掉，完全取决于自己，取决于我们的管理是否进步。管理能否进步，就是两个问题，一是核心价值观能否让我们的干部接受，二是能否自我批判。

## 我们向美国人民学习什么

---

97年岁末，在西方圣诞节前一周，匆匆忙忙的访问了美国休斯公司、IBM公司、贝尔实验室与惠普公司。美国人都在准备休假，我们却要在这么短的时间，横跨

美国大陆从东向西访问。这些大公司的许多高级人员都等着我们，给予了我们热情真诚的接待，着重介绍了他们的管理，我们得到了许多收获。

## 一、前赴后继的创新精神与浪起云涌的创新机制

我很多次去过美国，**美国人民的创新机制与创新精神**留给我很深的印象。他们连玩也大胆去创新，一代一代人的熏陶、传递，一批又一批的移民又带来了不同文化的冲击、平衡与优化，构成了美国的创新文化。

越来越多的科技英雄的涌现与消亡，都对推动美国的科技进步作出了贡献。美国占据了世界 60% 的电子市场，我们不能不对那些在信息潮流中不断昙花一现的英雄，给予崇高的敬仰。信息潮的变幻莫测，快速的演变，使一批一批的大企业陷入困境，以至消亡；一批一批的小企业，成长为撑天大树，大树又遭雷劈。不断的生，不断的亡，这是信息产业的特点。华为由于幼稚不幸进入了信息产业，后退就是死亡，被逼上了不归路，创业者及继承者都在消蚀健康，为企业生存与发展而顽强奋斗。

纵观美国信息产业的兴亡史，令人胆颤心惊。五百年春秋战国如果缩到一天内进行，谁是英雄？巨大的信息潮，潮起潮落，随着网络技术与处理技术的进步，新陈代谢的速度会越来越快。因此很难再有盖棺论定的英雄，任何过路的豪杰都会对信息业的发展给以推动。**我们应尊重他们，学习他们，批判地继承他们。**

IBM 是昔日信息世界的巨无霸，却让一些小公司'作弄'得几乎无法生存，以至 92 年差点解体。为了解除困境，励精图志，IBM 重新走上改革之路，同时付出了巨大的代价。曾经受联合国工作人员致敬的王安公司，从年销售 35 亿美元，已经消失得无影无踪了。创立个人电脑的苹果公司，几经风雨飘摇，我们还能否吃到下世纪的苹果？……。再这么发展下去，发展中国家还有多少人敢进入信息产业。

美国在这种创新机制推动下，风起云涌、层出不穷的高科技企业叱咤风云，企业不论谁死谁亡，都是在美国的土地上，资产与人才仍然在美国，破产只是拴住了法人，员工又可投入新的奋斗。这种从国家立场上来讲的宏观力量，永恒地代表美国的综合国力。由于信息产业的进步与多变，必须规模化，才能缩短新产品的投入时间，而几万人的公司又易官僚化。美国在科技管理上的先进也是逼出来的。发展中国家无论从人力、物力以及风险投资的心理素质来说，都难以胜任。如果发展中国家不敢投入信息产业的奋斗，并逐步转换成实力，那么美国的市场占有率就将从 60% 提升到 70%、80%……。它占得越多，你就越没有希望。



推动技术进步的市场需求已经启动，世界近廿年来，人民生活有了较大的改善，人们从温饱开始寻求知识、信息、文化方面的享受，从而使电子技术得以迅猛发展。得到巨额利润润滑的信息产业，以更大的投入引导人们走向新的消费。这种流动使所有产业都得到润滑，互相促进了发展。

例如：中国的农民主要是缺少教育，文化低，不会种地。如果电子业向他们提供充足、理想的网络服务。通过网络，使他们得到各种培训与商业交流（例如：养牛、种地，假设有数十万种.....）使九亿农民的素质提高，劳动力获得解放。一是种好现在的地，并进行产品的深度加工，大幅度地提高农产品的附加价值；二是多余的劳动力及资金找不到出路就会去开发荒山，绿化荒山。绿化的荒山提高了人的生存质量，人们又要向更高层次进取。那时中国大量过剩的优质劳动力在相当长的时期内，仍然比较便宜，中国在加工业上会永远有较强的国际竞争力。只要在自主开发上逐步努力提高，中国下世纪有望进入经济大国的地位。所以**科教兴国是中国走向富强的必然之路**，只有坚持十二大提出的'提高全民族文化素质'，中国才会有希望。

中国自己有庞大的市场需求，中国历史上也有冒险家，党的十五大的开放政策比较好，中国应该产生一些敢于在高科技中有所作为的公司和时代的弄潮儿，联想、北大方正、.....，不是已经启动了吗？我们并不孤单。

## 二、优良的企业管埋

IBM 的副总裁送了我一本书，是哈佛大学出版的，对**大项目的管理**非常有道理。在财政部部长刘仲黎访问我公司时，又把这本书送了他（我们后来采购了几百本）。我们在 IBM 整整听了一天管理介绍，对他的**管理模型**十分欣赏，对项目从预研到寿命终结的投资评审、综合管理、结构性项目开发、决策模型、筛选管道、异步开发、部门交叉职能分组、经理角色、资源流程管理、评分模型.....，从早上一直听到傍晚，我身体不好，但不觉累，听得津津有味。后来我发现**朗讯**也是这么管理的，都源自**美国哈佛大学**等著名大学的一些管理著述。

圣诞节美国处处万家灯火，我们却关在硅谷的一家小旅馆里，点燃壁炉，三天没有出门，开了一个工作会议，**消化了我们访问的笔记，整理出一厚叠简报准备带回国内传达**。我们只有认真向这些大公司学习，才会使自己少走弯路，少交学费。

**IBM 是付出数十亿美元直接代价总结出来的，他们经历痛苦是人类的宝贵财富。**

IBM 作为巨无霸一直处在优越的产业地位，由于个人电脑及网络技术的发展，严重的打击了他赖以生存的大型机市场。80 年代初期 IBM 处在盈利的顶峰，他的股票市值超过前西德股票之和。也成为世界上有史以来盈利最大的公司。经过十三年后，它发现自己危机重重，才痛下决心，实行改革，在 92 年开始大裁员，从 41 万人裁到现在的 26 万人。付出了 80 亿美元的行政改革费用。由于长期处于胜利状态，造成的冗员，官僚主义，使之困难重重。聪明人十分多，主意十分多，产品线又多又长，集中不了投资优势。又以年度作计划，反映速度不快。管理的混乱，几乎令 IBM 解体。华为会不会盲目乐观，也导致困难重重呢？这是我们访美的目的。

93 年初，当郭士纳（Lou Gerstner）以首位非 IBM 内部晋升的人士出任 IBM 总裁时，提出了四项主张：1、保持技术领先；2、以客户的价值观为导向，按对象组建营销部门。针对不同行业提供全套解决方案；3、强化服务、追求客户满意度；4、集中精力在网络类电子商务产品上发挥 IBM 的规模优势。

第 4 条，是针对 92 年 IBM 所面临着解体为 7 个公司的情况而说的。**规模是优势，规模优势的基础是管理。**

历时 5 年 IBM 裁减了 15 万职工（其中因裁员方法的不当，也裁走了不少优秀的人才）。销售额增长了 100 亿，达 750 亿美元，股票市值增长了 4 倍。

听了一天的管理介绍，我们对 IBM 这样的大公司，管理制度的规范、灵活、响应速度不慢有了新的认识。对这样一个庞然大物的有效管理有了了解。对我们的成长少走弯路，有了新的启发。华为的官僚化虽还不重，但是苗头已经不少。**企业缩小规模就会失去竞争力，扩大规模，不能有效管理，又面临死亡，管理是内部因素，是可以努力的。规模小，面对的都是外部因素，是客观规律，是难以以人的意志为转移的，它必然抗不住风暴。因此，我们只有加强管理与服务，在这条不归路上，才有生存的基础。这就是华为要走规模化、搞活内部动力机制、加强管理与服务的战略出发点。**

在扩张的过程中，管理不善也是非常严重的问题，华为一直想了解世界大公司是如何管理的，有幸 IBM 给了我们真诚的介绍。回公司又在高层进行了二天的传达与研讨，这 100 多页简报激起新的改革火花。

### 三、机会是企业扩张的动力

**IBM 明确技术领先战略，贝尔实验室更是如此。所有美国高科技公司的宗旨无不如此，没有一个公司提出跟在别人后面，模仿的战略是不会长久的。**

我们有幸参观了贝尔实验室，中午还与贝尔实验室的曾院士共进了午餐，曾院士是江总书记参观贝尔实验室时被接见的 20 个华人之一。

我年青时代就十分崇拜贝尔实验室，仰慕之心超越爱情。后来有幸成了竞争对手（指部分产品领域）。今天有机会亲自访问，十分高兴。

我首先参观了大厅中的贝尔实验室名人成就展。在巴丁的纪念栏下照了像。后来参观实验室时，又恰好看了巴丁原来工作过的房间，我特意怀着崇敬心情去巴丁 50 年前发明晶体三极管的工作台前站了一会，并说巴丁不仅是贝尔实验室的，也是全人类的巴丁。巴丁发明了晶体三极管，开创了人类的电子新纪元，促进了人类社会极大的发展。刚好上个月江总书记也在那儿站过，他们的科学家十分高兴，送了一个纪念巴丁发明三极管五十周年的纪念品给我，他说他也送了一个给江主席。

贝尔实验室对人类有着伟大贡献，这里产生过七位诺贝尔奖金获得者。贝尔实验室原来属 AT&T，由国家垄断经营电信业务获得的巨大利润，支持其每年达 20～30 亿美元的研究经费。因此，他们出了非常多的发明，促进了全人类的进步。

我年青时听说他们每天产生一项专利，现在是每天产生 4 项专利。贝尔实验室现在归属朗讯，科研与预研明显的已往产品方向转移。但其科研能力在整个世界仍然十分超前。

我们参观了他们 97 年的重大突破波分复用，和以波分复用为基础的光路由器，现在可实现几十段波长复用，以后还更多。光交换不是基于空分交换，而是波长交换。刻在一个 6 英寸硅片的光路由器，具有几十万门的交换能力，这意味着十

年之内交换与传输将有重大的突破。我开玩笑说，以后一个邮电部长口袋中揣一个交换机，我就去失业保障局了。

在贝尔实验室，我们首先听取了他资深的技术主管玛丁的报告，我们主要与之讨论预测问题，华为在战略管理与项目管理上一直矛盾重重，理不顺，理又乱。玛丁开玩笑讲了几项著名的预测。

- 

'电话作为一种通信工具，有许多缺陷，对此应加认真考虑。这种设备没有价值。'—— 西欧联盟 1876 年

- 

- 

'我认为世界市场上有可能售出五台计算机。'—— 托马斯·沃特森 IBM 主席 1943 年

- 

- 

'未来计算机的重量可能不会超过 1.5 吨。'—— 大众机械杂志 1949 年

- 

- 

'无论对谁来说，640K 内存都足够了。'—— 比尔·盖茨 1981 年

- 

玛丁介绍了一系列重要的对未来的预测，例如，到 2010 年，0.07 微米芯片会实用化，达到硅的可能达到的最高极限。其单芯片容量可达到 40 亿只晶体管。2000 年后光纤单芯容量达 120G，波分复用系统开始实用。2005 年无线接入的环路成本将低于有线接入。当然也许后人也会将此预测纳入笑料。



贝尔实验室亚洲人占 11%，其中中华人为多数。有许多人都取得了重大的成就。

我们访问的所有公司都十分重视研发，而且研发要对行销、技术支援、成本与质量负责任，与我国的研发人员仅注意研发有较大的区别。

IBM 每年约投入 60 亿美元的研发经费。各个大公司的研发经费都在销售额的

**10%左右，以此创造机会。**我国在这方面比较落后，对机会的认识往往在机会已经出现以后，作出了正确判断，抓住机会，形成了成功，华为就是这样的。而已经走到前面的世界著名公司，他们是靠研发创造出机会，引导消费。他们在短时间席卷了'机会窗'的利润，又投入创造更大的机会，这是他们比我们发展快的

**根本原因。**华为 98 年的研发经费将超过 8 亿人民币，并正在开始搞战略预研与起步进行基础研究，由于不懂，也造成了内部的混乱，因此，这次访美我们重在学习管理。学习一个小公司向规模化转变，是怎么走出浑沌的。要真正培养一批人，需要数十年理论与基础的探索，至少在心理素质上就关山重重，任重道远。还不知有无人愿意在这如火如荼的时代甘坐十年冷板凳，并且要冒一生心血不成功的'懊悔'。即使成功不为人们理解，除内心痛苦之外，还有可能在大裁

员时，把他也象 IBM 把发明光变相法的利文森错裁了一样，使 IBM 失去了在高精细芯片加工的技术领先与垄断地位。

**在科学的入口处，真正是地狱的入口处，进去了的人才真正体会得到。**基础研究的痛苦是成功了没人理解，甚至被曲解、被误解。象饿死的梵高一样，死后画卖到几千万美元一幅。当我看到贝尔实验室的科学家的实验室密如蛛网，混乱不堪，不由得对这些勇士，肃然起敬。华为不知是否会产生这样的勇士。

**寻找机会，抓住机会，是后进者的名言。创造机会，引导消费，是先驱者的座右铭。**十年之内通信产业将面临着一场革命。这场革命到来时华为在哪里？我在美国与一些资深人士交流，他们有的说计算机网络的进步会取代通信，成为全球最大的网络。通信专家说，通信技术的进步将会使通信网络包容了计算机网络，合二为一。我认为二者都有道理，在下世纪初，也许在 2005 年，真正会产生一次网络革命，这是人类一次巨大的机会。计算技术的日新月异，使人类普及信息技术成为可能。高速的光传输，与先进的交换与处理技术，使通信费用数十倍的降低，网络的覆盖能力增强到人们想像不到的地步，为信息的传播与使用铺平了道路。随着波分复用和波长交换，使光交换获得成功，现在实验室的单芯可传送 2000G，将来会变成现实，那时候，通信费用会呈数百倍的降低，那么用户的

迅猛增长，业务的增长迅猛，难以预计。例如，中国出现六亿门大网时，会是一种什么局面，你想象过吗？

抓住机会与创造机会是二种不同的价值观，它确定了企业与国家的发展道路。浑沌中充满了希望，希望又从现实走向新的浑沌。人类历史是必然王国走向自由王国发展的历史。在自由王国里又会在更新台阶上处于必然王国。因此，人类永远充满了希望，再过 **5000** 年还会有发明创造，对于有志者来说，永远都有机会。任何时间晚了悲叹，都是无为者的自我解嘲。

#### 四、忘我献身精神不仅仅是我们才有

我说过贝尔实验室的科学家，他们的忘我奋斗精神是令人佩服的。我以前看过一部诺贝尔科学家领奖的故事片，陈述他们象科学疯子一样，到处'胡说八道'，忙忙碌碌，走到哪儿就画到哪儿，并不考虑衬衣上不能写公式，不能作实验记录。

美国由于私人风险投资基金的推动，使得一批一批的志士，如痴如狂地去追求成功，那种奋斗不止的精神，并非我们共产党人才有。我们先不说我们是为了社会的公平，他们是追求个人利益。从纯奋斗精神来讲，美国也有焦裕禄、孔繁森。

多年来我接触相当多的美国科技人员，由于一种机制的推动，非常多的人都十分敬业，苦苦的追求着成功，这是一种普遍的现象，而非个例。比尔·盖茨初期没有电视机，而是由他父亲帮他看新闻而后告诉他，有些人不理解，因此也不会理解中国的许多科技工作者在那么低的收入中的忘我奋斗与牺牲精神。理解不了两弹一星是怎么做出来的，理解不了袁隆平为什么还那么农民。大庆铁人王启明不就是这么一个苦苦探索二、三十年，研究分层注水、压裂，使大庆稳产高产成为世界奇迹的吗？

拼命奋斗是美国科技界普遍的现象，特别是成功者与高层管理者。是由数百万奋斗者推动的技术进步，管理进步，服务网络的优良服务，而取得的。这种例子是很多的。

例如：自负甚高的 IBM 的高手，都会派到'棒子杰克'的部门去工作。由他来考验他们，这是过关的必经之路。他因为严厉使真名伯特伦反倒不出名。许多人都对他恨得牙痒痒的。他每天只睡了 3、4 个小时，有时会半夜三点起床到他管辖的某个工厂去逛逛。看看有什么问题，任何人的汇报都瞒不了他。他的工作方法曾经妨碍过他的晋升，但长久以后还是为他挣得了神秘的地位。

经过多年不断地伤人感情，人们已开始接受他的时候，他生病了，已经来日不多了。56岁的他缠绵在病床上，仍不断地批评工作，说IBM发明了工作站，让别人去创造了这个工业，自身却因官僚体系与惰性愚蠢地错失了机会。IBM非改不可。

他的上司屈勒到医院去看伯特伦，看到伯特伦用人工器官呼吸，可能活不了几天了。使上司大吃一惊的是，伯特伦临死也不忘IBM的改革，这时还推荐赫勒主持工作站的工作。赫勒是IBM的离经叛逆者，最野的野雁。

再例：伯兰是IBM企业联盟构想的提出者，后来成长为几百人的部门。企业联盟就是IBM不先去派销售人员去客户那儿推销硬件，而是先派一批程序员去与客户沟通，了解客户的需求，按客户的要求在30~90天内作一些客户需要的软件，这给客户留下很深的印象，客户在买机器时，一定会先想到IBM。由于IBM不断提供帮助，客户的消费标准已引导到IBM的标准上来了。客户都想找企业联盟，而数十个部门又不归他管。他的位置象没有内阁职位的政务委员一样，但由于IBM的组织庞大，经理十分多，推进十分困难。他警告IBM如果他想保持史无前例的成就，最好全面改革。

随后他病倒了。50岁，脑袋长了一个脑癌。医生开刀后，发现已扩散。他躺在病床上，在病房装了一台终端，每天花好几个小时追踪他的计划进度，发出几十封到几百封电子邮件。临死前，他说了一句‘我动弹不得，就象IBM一样。’

如果以狭隘的金钱观来认识资本主义世界的一些奋斗者，就理解不了比尔·盖茨每天还工作14、15小时的不间断的努力。不带有陈见去认识竞争对手，认真向他们学习好的东西，才有希望追赶上他们。

我们国家不乏有许多如两弹元勋邓稼先那样优秀的艰苦奋斗者，只要我们一代一代的优秀青年继承他们的传统，发扬他们的精神，承先启后，继往开来，中国是有希望的。

## 五、华为的红旗还能打多久

这次出访有幸与深圳市原市委书记厉有为同行。共处的十来天，双方交换了许多认识。他在台上时，我们很难有半小时的沟通，这次是淋漓尽致。

市委、市政府这些年来给华为许多道义上的、宏观的、政策上的支持，华为在深圳这块土地上有了不小的发展。但不是人们都了解和理解华为的发展。不仅银行、官员、朋友.....，都担心发展这么快，会不会有一天垮了。当然也有一些是少数竞争对手，在不了解的情况下，作了一些不理解、不正确的分析与误导。

当然，华为也难以不断地以 100% 的速度增长。发生在基数小的时候，是可能的。

97 年发展速度已经降下来了，以后还会不断的降下来。尽管每年净增的绝对值很大，但相对值在减少，逐步降到国际高科技企业 35% 的平均增长水平。

这次我们也考察了一些小公司，与华为几乎是同时起步的，年产值已达 20~30 亿美元，美国与华为差不多规模的公司产值都在 50~60 亿美元以上，为华为的 3~5 倍。华为发展不快的原因有内部原因，也有外部原因。

**\*\*内部原因是不会管理。\***华为没有一个人曾经干过大型的高科技公司，从开发到市场，从生产到财务，从.....到.....，全都是外行，未涉世事的学生一边摸索一边前进，磕磕碰碰走过来的。**企业高层管理者大量的精力用于员工培训，而非决策研究。**

**\*\*摸索的速度必然较慢。\***外部看到华为快一些是员工把休息时间全牺牲了，把浪费的钱从生活中又省回来了。但掩盖不了它幼稚的本质。有一次国务委员宋健与我谈话，问我最大的收获是什么，我说'浪费'了非常多的钱用于员工培训。也许下世纪才能看到这些苹果长熟。

**外部条件是社会上难以招到既有良好素质，又有国际大型高科技企业管理经验的空降部队。即使能招到，一人、二人也不行，得有一个群体。国内政策与公司实力还养不起一个群体。**美国公司如果出了一项产品，登高一呼，很快就有非洲经验、欧洲经验，或熟悉亚洲文化的精英繁集。只要双方订好协议，国际市场就密锣紧鼓地干开了。华为成立十年了，海外市场走出去三年了，屡战屡败，屡败屡战，现在才开始有一些小的收获。



没大规模的市场营销，就发挥不了软件拷贝的附加值优势。企业就缺少再创新的机会与实力。

再之，中国的技术人员重功能开发，轻技术服务，导致维护专家的成长缓慢，严重地制约了人才的均衡成长，外国公司一般都十分重视服务。没有良好的服务队伍，就是能销售也不敢大销售，没有好的服务网络就会垮下来。我们与外国大公司交谈时，他们都陈述自己有一个多么大的服务网络。相比之下，华为发展并不快，资源使用上也不充分，还有潜力可以发挥。

华为十分重视企业的内部管理与潜力的增长，企业的发展有十分强大的推动力与牵引力。因此充满扩张的机会，使内部的矛盾在扩张中消化。经历初期的快速扩张，使一代优秀的员工得以成长，成为骨干，为公司稳定下来后的正规管理积累了经验与管理力量。他们经历了艰苦的奋斗，具有了良好的心理素质，使公司避免了沉淀。只要持之以恒地坚持能上能下的按岗位目标责任的标准使用干部，华为的红旗是一定可以持续飘扬下去的。华为的内部凝聚力是抵御外界风暴的盾牌。只要长期坚持剖析自己、寻找自己的不足与弱点，不断地改良。避免重大决策的独断专行，实行委员会制的高层民主决策，华为的星星之火一定可以燃烧成熊熊大火。

十年之内，通信产业及网络技术一定会有一场革命，这已为华为的高层领导认识，在这场革命到来的时候，华为抓不住牛的缰绳，也要抓住牛的尾巴。只有这样才能成为国际大公司。这场革命已经“山雨欲来风满楼”了。只有在革命中，才会出现新的机遇。

## 六、中美关系的风风雨雨不影响学习美国人民

美国政府出于自己的内外政策需要，长期敌视社会主义的中国。它谋求霸权主义，以企保护其对资源的获得以及市场的占有。消灭社会主义，推行其价值观，以强加给各国人民。

中美关系时好时坏，是出于美国政府的需要，我国斗而不破的政策也是为保护自己的灵活措施。美国一边使用人权为幌子，拼命攻击中国，用台湾问题、西藏问题.....干扰你，使你只有招架之力，一边它就乘机获得贸易的好处。

中国在不断地加强自身的改革，持续十几年的经济增长，有利于国内问题的解决。十五大以后，国企改革力度加大，只要持续稳定的发展，中国的国际形象就会越来越改善。但企望美国完全改变政策是不可能的。但作为强国，就有了说话的地位。以后更会是强大的社会，先工业化国家通过贸易自由化，使后工业化国家长期处于辅助地位。中国是一个大国，我们要象当年搞两弹一星那样，拿出伟大的气魄来，在经济上、科技上站起来。当前，应在教育上加大发展，普遍提高人民的素质，认真学习各国的先进思想，在观念上对自身实现解放。从事高科技的

产业更应向美国人民学习，学习他们的创新精神与创新机制，在软件技术革命层出不穷的今天，我们始终充满追赶的机会。

因此，中美之间的风风雨雨还会不断地出现，但不影响我们向美国人民学习他们的创新机制与创新精神，以促进我们更快的富强起来。

## 要从必然王国，走向自由王国

---

1998年3月28日

【导 读】这是任正非专门为《华为基本法》写的序言。但任正非后来说，“《华为基本法》真正诞生的那一天，也许是它完成了历史使命之时，因为《华为基本法》已经融入华为人的血脉。”

毛泽东同志说过：‘人类的历史，就是一个不断地从必然王国走向自由王国发展的历史。这个历史永远不会完结。……人类总得不断地总结经验，有所发现，有所发明，有所创造，有所前进。’人们只有走进了自由王国才能释放出巨大的潜能，极大地提高企业的效率。但当您步入自由王国时，您又在新的领域进入了必然王国。不断地周而复始，人类从一个文明又迈上了一个更新的文明。

华为经历了十年的发展，有什么东西可以继续保留，有什么东西必须扬弃，我们又能从业界最佳吸收什么。如何批判地继承传统，又如何创新的同时，承先启后，继往开来。继承与发展，是我们第二次创业的主要问题。

华为走过的十年是曲折崎岖的十年，教训多于经验，在失败中探寻到前进的微光，不屈不挠地、艰难困苦地走过了第一次创业的历史阶段。这些宝贵的失败教训，与不可以完全放大的经验，都是第二次创业的宝贵的精神食粮。当我们第二次创业，走向规模化经营的时候，面对的是国际强手，他们又有许多十分宝贵的经营思想与理论，可以供我们参考。如何将我们十年的宝贵而痛苦的积累与探索，在吸收业界最佳的思想与方法后，再提升一步，成为指导我们前进的理论，以避免陷入经验主义，这是我们制定‘公司基本法’的基本立场。几千员工与各界朋友二年来作了许多努力，在人大专家的帮助下，《华为公司基本法》八易其稿，最终在1998年3月23日获得通过，并开始实行。当然它还会在实行中不断地优化，以引导华为正确地发展。

华为第一次创业的特点，是靠企业家行为，为了抓住机会，不顾手中资源，奋力牵引，凭着第一、第二代创业者的艰苦奋斗、远见卓识、超人的胆略，使公司从小发展到初具规模。第二次创业的目标就是可持续发展，要用十年时间使各项工作与国际接轨。它的特点是要淡化企业家的个人色彩，强化职业化管理。把人格魅力、牵引精神、个人推动力变成一种氛围，使它形成一个场，以推动和导向企业的正确发展。氛围也是一种宝贵的管理资源，只有氛围才会普及到大多数人，才会形成宏大的具有相同价值观与驾驭能力的管理者队伍。才能在大范围的范围内，共同推动企业进步，而不是相互抵销。这个导向性的氛围就是共同制定并认同的《华为公司基本法》。形成切实推动的就是将在十年内陆续产生的近百个子基本法。它将规范我们的行为与管理。

淡化企业家和强化职业化管理，要求我们逐步的开放高层民主。华为实行的委员会民主决策，部门首长办公会议集体管理的原则，这是发挥高层集体智慧，开放高层民主的重要措施。以资深行政人员、资深专业人士，以及相关各行政职能部门首长组成的委员会，贯彻了选拔的从贤不从众。在实行决策管理过程时，又使用了充分的民主原则。从而使企业的管理避免和减少首长个人决策的失误机会。即使失误了，也因事先有过充分的研究，可以有众多人员去补救。委员会是务虚，确定管理的目标、措施、评议和挑选干部，并在实行中进行监控，使企业的列车始终运行在既定的路线上。

外延的基础是内涵的做实。华为要用五~十年时间将内部关系合理地理顺，使之充满了扩张的力量。不是制约与限制它的发展，也不是纵容它的扩张。而是管而不死，活而不乱，依规律行事。各级干部在做实的基础上，努力提高自己的素质，增强驾驭流程与组织的管理能力，并在实践中拥有不断优化自己、批判自己的能力。任何一个人在新事物面前都是无知的，要从必然王国走向自由王国，唯有学习、学习、再学习；实践、实践、再实践。

什么叫自由，火车从北京到广州沿着轨道走，而不翻车，这就是自由。自由是相对而言。自由是对客观的认识。人为地制定一些规则，进行引导、制约，使之运行合理就是自由。孔子说他人生的最高境界是'从心所欲而不逾矩'，这就是自由。必然是对客观规律还没有完全认识，还不能驾驭和控制这些规律，主观还受到客观的支配。例如：粮食现在还不能很大的丰产，水灾和地震还不断给人类造成危害，我们的交换机软件如何发展与稳定.....。

一个企业能长治久安的关键，是它的核心价值观被接班人确认。接班人又具有自我批判的能力。《华为公司基本法》已阐明了我们的核心价值观，我们的数千员工现时认同它，并努力去实践它，实践中把自己造就成各级干部的接班人，这就是希望，这就是曙光。

一个企业的内、外发展规律是否真正认识清楚，管理是否可以做到无为而治，这是需要我们一代又一代的优秀员工不断探索的问题。只要我们努力，就一定可以从必然王国走向自由王国。

## 在自我批判中进步

---

——任正非在 GSM 鉴定会后的答谢词

【导 读】任正非认为，华为的红旗到底能打多久，取决于员工思想、品德、素质、技能创新等多方面的提高，而自我批判就是其中的一个优良工具，这与任正非一贯提倡的“小改进、大奖励，大建议、只鼓励”的思想是极为统一的。

各位领导和专家的发言，使我很感动。我深深感到我们今天通过的不是 GSM 产品的鉴定，而是国家民族的希望，我们必须在政府的领导下，努力为自己的祖国争光。我代表华为公司深深的感谢各位委员、各位代表，几天来的辛苦劳动，给我公司的 GSM 产品进行了认真的鉴定，提出了宝贵的意见。尽管这次通过了定型鉴定，这仅仅是产品发展的第一步，产品的稳定性，可靠性还得在实践中不断检验，而且新技术，新业务不断的涌现，产品发展适应性，还是万里长征，路途漫漫。科学无止境，奋斗无止境，必须在持续不断的自我批判中，吸收一切有益的营养，使我们的产品不断的向国际大公司的优良产品看齐。从而从中国市场走入世界市场。

华为成立十年来，本着不断学习思想原则，不断鞭策，鼓励自己，紧紧追赶一切优秀的竞争伙伴，逐步形成了自己的产品系列。我们永远不忘记，04 机开创我国的程控交换机发展的艰难历程，是巨龙为我们铺平了 08 机发展的道路；继而邮电院所在 SDH 的突破，率先打破了国外企业对我国光传输的垄断，华为相继也推出了 SDH，在 10G 以下形成了优秀的光传输产品系列，已开始出口国外；在大唐成功的完成 GSM 的鉴定后，我们的 GSM 系统也投入了鉴定。大唐率先在移动通信的突破，使国外厂家纷纷的降价，将为国家节约数十亿美元的采购费用，也为国家争得了荣誉。我相信华为 GSM 投入生产后，会成为他们的同盟军。一切正派经营的厂家都是我们学习的榜样，我们将会竞争的基础上，加强沟通，加强合作，携起手来，在党和政府的英明领导下，共同为振兴民族通信产业贡献力量。我们一定要多生产，多交税，多增加一些就业机会，多为党和国家分忧。



经历了十年发展的华为，开始从幼稚走向成熟。开始明白，一个企业长治久安的基础，是它的核心价值观被接班人确认，接班人具有自我批判能力。华为公司从现在开始一切不能自我批判的员工，将不能再被提拔。三年以后，一切不能自我批判的干部将全部免职，不能再担任管理工作。通过正确引导，以及施加压力，再经过数十年的努力，将会在公司内形成层层级级的自我批判风气。组织的自我批判，将会使流程更加优化，管理更加优化；员工的自我批判，将会大大提高自我素质。成千上万的各级岗位上具有自我批判能力的接班人的形成，就会使企业的红旗永远飘扬下去，用户就不会再担心这个公司垮了，谁去替他维护。用户不是在选择产品，而是在选择公司，选择对公司文化的信任程度。我们深知，华为与世界著名公司在管理上还有巨大的差距，我们一定要向朗讯、爱立信、诺基亚、西门子、阿尔卡特.....等世界著名公司学习，不断的缩小与他们的距离。99 年我司研发经费将提升到 15 亿人民币，紧紧围绕提高核心竞争力而努力。努力提高产品的性能与质量，加大出口，为自己的祖国多争取一些市场。

当前我国政治稳定，经济关系正在理顺，人民高度团结.....，这是本世纪一百年来，最好的发展时期，国家有信心在一片欣欣向荣中跨过这个世纪。我们也有信心，在党和政府的领导下，在信息产业部的领导下，珍惜这大好的时机，努力加强自己的管理，健康的发展。为伟大的祖国的繁荣昌盛，为中华民族的振兴，不懈的努力奋斗。

## 希望寄托在你们身上

---

——任正非在中研部“品格的成熟铸就产品的成熟”交流会上的讲话

【导 读】任正非在 1998 年就开始号召学习李冰父子的工匠精神，但还没有“深淘滩，低作堰”的提法。

“一就是一，实事求是”，一句话道出了华为公司的巨大利益的构成所在。——既然我们是个公司，是个商业集团，我们就要重视每个人为商品所创造的贡献，根据贡献程度给予他报酬。现在我们的机器对市场的影响太大了。如果我们的产品好，可以减少大量的售后服务等损失和潜在用户需要的损失。我们认为企业的最根本利益是要追求不断的成本改进，不断地提高质量，然后在此基础上才能谈到产品是否具有先进性。华为公司只要有良好的文化，良好的做实精神，有这么一大批优秀儿女，十年以后产值为什么不可以有几十上百亿美金呢？与国外很多大

公司相比，我们的差距太大。怎样做才能赶上他们呢？唯有我们每一届产品都很好，每一届产品都有极强的市场竞争力。我们赶超才不是梦想。

## 1、学习李冰父子

你们认为这个世界上最伟大的科研成果是什么？我说是都江堰，几千年了，都江堰到现在还在发挥作用，难道说它不是最好的科研成果吗？大家想一想，从现在起再过几千年还有 C&C08 吗？我去过巴比伦，我看到那些哺育了古代两河流域的巴比伦引水渠道早已成为沙漠。古罗马的灌溉水渠也早已荒废。只有都江堰还灌溉着川西平原，养育了中国西南一方土地。所以说李冰父子是很伟大的，他们的精神是值得我们学习的。冯玉祥有几句话讲得非常好：“李冰不过一太守，治水跟着大禹走，不做大官做大事，芳名千古永不朽。”我想华为公司的员工应该向李冰父子学习，要踏踏实实地做事，不要老是想着做出一个一鸣惊人的东西来。你们能不能经得起时代的考验，是要看在你们退休后你们的产品还会不会在这个世界上存在，否则你给孙子讲你曾经的工作时你讲些什么——说我做的那些产品全坏了？孙子打电话，一打电话老是不通，一查就是 C&C08，你说你有什么好光彩的？我认为我们做事应该象 CAD 设计一样，一根线一根线的抠，这样做的产品才能成熟。身为华为一员，当华为公司占领全球的时候，我们才会真正感到光彩，所以我认为学习李冰父子这种精神是很值得的。

西方的管理哲学其内涵有很多非常好的地方值得我们学习。比如西门子，它的机器虽比我们落后但比我们稳定，所以很好卖。我们一定要努力地去认识一点——什么叫伟大的科研成果？一定要认识！就比如唱歌，我想不管是什么歌曲，不管其作者是多么伟大的作曲家、歌唱家，只有那些流传下来的被人们广为传唱的歌才是真正的好歌，至于那些得奖却未能流传下来的根本不是什么好歌。我讲的道理很清楚，产品最终只有长久地被人们得到承认，才能算是真正的商品，否则不是。

## 2、科研之门即地狱之门

马克思说：“科学的入口处就是地狱的入口处”。也许现在你们有很多人对此还没有真正的体会和感受，但是我听了刚才几个人的演讲，我想他们已感受到什么是地狱的入口。这是一项非常艰难的事情，这个艰难还不仅如此，更加难以承受的就是当你成功了却不为人们所理解，人们不理解还不重要，重要的是你的太太、先生、你的家人不理解，你怎么办？太太说老是看到别人成功，怎么你老不成功，

认为你一点也不光荣，你怎么办？我想前几年张来发一定有这种感受，经过这几年的磨炼他站起来了，公司也承认他了。可是如果他没有将前几年做的大量工作坚持到最后，到今天人们也还是不会理解他。人们很难理解一个科学家所做的是什麼？社会中的科学家是一个非常严格、踏踏实实、孜孜不倦的追求者。刚才我听了老鼠和迷宫的故事，历史上有很多这样的故事，都是与科学家有关系的。大家看了《只有偏执狂才能生存》这本书吗？我建议你们看过之后要好好想一想，你怎样走向成熟？科研之门即是地狱之门啊！“地狱之门”这个词，小伙子们写情书时总喜欢用：其实当你写的时候你可能根本不理解它的涵义，当你不写的时候可能你已理解了它。

前几天在科以上干部开会时，我曾问过一个问题，什么叫做一个中国人？当你在海外，当你在飞机上，当你在世界的某一个角落，你拿着报纸看到中国的伟大成就你落泪时，你就是中国人。大家看到北大百年校庆江泽民在台上讲话的时候，台下的老教授、老专家们落泪了，他们是中国人，他们才真正理解地狱的含义是什麼。今天你们讲着这个华丽词藻的时候，你们并没有深深地理解它。

在这个地狱之门的门口，我认为每一个科研人员最最重要的就是要有自我批判的能力。《基本法》发表时，我写了一篇文章《要从自然王国走向必然王国》，我在里面讲了一个最重要的命题，即公司怎样才能长治久安？那就是我们的接班人要接受我们的核心价值观，同时又要具有自我批判的能力。一个人再伟大，如果没有自我批判能力，我相信你就无法进步，也就不会是一个成功者。

### 3、希望寄托在你们身上

今天听了中研部交流会各位代表的发言，我非常高兴。我想用毛泽东在五十年代对中国留学生说的几句话来表达我对你们的祝愿。毛泽东说：“世界是你们的，也是我们的，但是归根结底是你们的，你们青年人朝气蓬勃，正在兴旺时期，好像早晨八九点钟的太阳，希望寄托在你们身上。”当时说这话时留学生们已等了毛主席一天多了，大家提出想见主席一面，主席说可以。毛主席到会场讲完这几句话就走了，下面的人都愣住了，怎么毛主席讲了这几句话就走了呢？因为大家在等候的时候猜想了很多毛主席可能会讲的话，但最后谁也没想到是这样几句话。后来仔细回味毛主席的这几句话，其实毛主席讲出了很深的内涵——世界终将是你们的。

江总书记在北大百年校庆大会上也重复讲了这句话。希望确实是寄托在你们身上，特别是在二十一世纪这个知识经济的世界领域里。我以前在公司多次讲过，在下一个世纪的前几年，应该是华为公司进入成熟的时期。这是百年难逢的良机，我们有可能向外国大公司进行一次挑战，从而占领国际市场。但是如果你们马马虎虎，不求甚解，浅尝辄止，下个世纪将是灾难！刚才我听了孔锐，钟英健，朱

严章，张顺茂、李吉林等人的发言我非常感动，我相信希望一定在你们身上，下个世纪华为公司一定会有希望。

我与李一男讨论过，如果明年增长速度上不去，我们的利润没有那么多，我们明年还进不进很多人？如果明年不进很多人，我们能不能构建一个可以抵抗外来侵略的基础队伍，我们是否会一击而溃？但如果明年保持这个比率和速度继续进入构制队伍，我们拿什么来支持公司生存？这些问题都需要你们的行动来回答。因此希望是寄托在你们身上的，不仅仅是研发系统，希望是寄托在全体华为员工身上的。我想再过十年，我们华为公司在世界上一定会更强大，当我们退出舞台的时候，我们能看到华为公司还没有垮掉。

## 华为的红旗到底能打多久

——向中国电信调研团的汇报以及在联通总部与处以上干部座谈会上的发言

【导 读】“今年我们的研发经费是 8.8 亿元，相当于 IBM 的 1/60；产值是它的 1/65；和朗讯比，我们的研发经费是它的 3.5%，产值是它的 4%。”这既是一种策略，也是内心深处的危机意识。也正因为如此，任正非一直在向员工的太平意识宣战。

我们这个时代是知识经济时代，它的核心就是人类创造财富的方式和致富的方式发生了根本的改变。随着时代的进步，特别是由于信息网络给人带来的观念上的变化，使人的创造力得到极大的解放，在这种情况下，创造财富的方式主要是由知识、由管理产生的，也就是说人的因素是第一位的。这是企业要研究的问题。

我司副总裁孙亚芳给我一个报告，说了三点问题，1、说了上述致富方式发生了根本性的改变，说我国不缺科技致富的种子，而是缺少使种子成长的土壤，这就是创新机制。2、区别社会责任（狭义）与个人成就欲望，给以疏导，发挥积极的推动作用，选择有社会责任者成为管理者，让个人成就欲望者成为英雄、模范（后面要讲）。3、一个企业长治久安的基础是接班人承认公司的核心价值观，并具有自我批判的能力。

一个企业怎样才能长治久安，这是古往今来最大的一个问题，包括华为的旗帜还能打多久，不仅社会友好人士关心，也是我们十分关心并研究的问题。华为在研究这个问题时，主要研究了推动华为前进的主要动力是什么，怎么使这些动力能



长期稳定运行，而又不断自我优化。大家越来越明白，促使核动力、油动力、煤动力、电力、沼气动力.....，一同努力的源是企业的核心价值观。这些核心价值观要被接班人所确认，同时接班人要有自我批判能力。接班人是用核心价值观约束、塑造出来的，这样才能使企业长治久安。接班人是广义的，不是高层领导下台就产生个接班人。而是每时每刻都在发生的过程，每件事、每个岗位、每条流程都有这种交替行为。改进、改良、不断优化的行为。我们要使各个岗位都有接班人，接班人都要承认这个核心价值观。

华为的核心价值观分为七条，我将逐条作一些解释。

第一条（追求） 华为的追求是在电子信息领域实现顾客的梦想，并依靠点点滴滴、锲而不舍的艰苦追求，使我们成为世界级领先企业。

为了使华为成为世界一流的设备供应商，我们将永不进入信息服务业。通过无依赖的市场压力传递，使内部机制永远处于激活状态。

核心价值观的第一条是解决华为公司追求什么。现在社会上最流行的一句话是追求企业的最大利润率，而华为公司的追求是相反的，华为公司不需要利润最大化，只将利润保持一个较合理的尺度。我们追求什么呢？我们依靠点点滴滴、锲而不舍的艰苦追求，成为世界级领先企业，来为我们的顾客提供服务。也许大家觉得可笑，小小的华为公司竟提出这样狂的口号，特别在前几年。但正因为这种目标导向，才使我们从昨天走到了今天。今年我们的产值在 100 亿元左右，年底员

工人数将达 8000 人，我们和国际接轨的距离正逐渐减小。今年我们的研发经费

是 8.8 亿元，相当于 IBM 的 1/60；产值是它的 1/65。和朗讯比，我们的研发经

费是它的 3.5%，产值是它的 4%，这个差距还是很大的，但每年都在缩小。我

们若不树立一个企业发展的目标和导向，就建立不起客户对我们的信赖，也建立不起员工的远大奋斗目标和脚踏实地的精神。因为电子网络产品大家担心的是将来能否升级，将来有无新技术的发展，本次投资会不会在技术进步中被淘汰。华为公司若不想消亡，就一定要有世界领先的概念。我们最近制定了要在短期内将接入网产品达到世界级领先水平的计划，使我们成为第一流的接入网设备供应商。这是公司发展的一个战略转折点，就是经历了十年的卧薪尝胆，开始向高目标冲击。

1、以客户的价值观为导向，以客户满意度作评价标准。瞄准业界最佳，以远大的目标规划产品的战略发展，立足现实，孜孜不倦的追求、一点一滴地实现。

我们必须以客户的价值观为导向，以客户满意度为标准，公司的一切行为都是以客户的满意程度作为评价依据。客户的价值观是通过统计、归纳、分析得出的，并通过与客户交流，最后得出确认结果，成为公司努力的方向。沿着这个方向我们就不会有大的错误，不会栽大的跟头。所以现在公司在产品发展方向和管理目

标上，我们是瞄准业界最佳，现在业界最佳是西门子、阿尔卡特、爱立信、诺基亚、朗讯、贝尔实验室.....等，我们制定的产品和管理规划都要向他们靠拢，而且要跟随他们并超越他们。如在智能网业务和一些新业务、新功能问题上，我们的交换机已领先于西门子了，但在产品的稳定性、可靠性上我们和西门子还有差距。我们只有瞄准业界最佳才有生存的余地。

公司现在最严重的问题是管理落后，比技术落后的差距还大。我们发展很快，问题很多，管理不上去，效益就会下滑。现在当务之急是要向国外著名企业认真学习，我们聘请了非常多的国外大型顾问公司给我们提供顾问服务。如我们的任职资格评价体系，是请的美国 HAY 公司来作顾问的。通过自己的消化吸收，一点一点的整改。任何整改都得先刨松土壤，这就要先从自我批评入手，才能听得进别人的意见。

公司有一个管理优化报，是专门批评自己的，也就是揭露丑陋的华为人。天津管局来公司访问时，提了一些意见，中研部、中试部全体员工组织听录音，认真反思，写了不少心得，管理优化报把它编成了一本书，叫《炼狱》，让以后的研发人员也要明白，怎么从对研究成果负责任转变为对产品负责任。

人才、技术、资金是可以引进的，管理与服务是引进不来的。必须靠自己去创造。没有管理，人才、技术、资金形不成力量，没有服务管理没有方向。

2、坚持按大于 10% 的销售收入拨付研究经费。追求在一定利润水平上的成长的最大化。我们必须达到和保持高于行业平均的增长速度和行业中主要竞争对手的增长速度，以增强公司的活力，吸引最优秀的人才，和实现公司各种经营资源的最佳配置。在电子信息产业中，要么成为领先者，要么被淘汰，没有第三条路可走。

我们始终坚持以大于 10% 的销售收入作为研发经费。公司发展这么多年，员工绝大多数没有房子住，我们发扬的是大庆精神，先生产、后生活。而在研发经费的投入上，多年来一直未动摇，所有员工也都能接受，有人问过我，'你们投这么多钱是从哪儿来的'，实际上是从牙缝中省出来的。我们的发展必须高于行业

平均增长速度和行业主要竞争对手的增长速度。过去每年以 100% 的增长速度发展，以后基数大了，肯定速度会放慢，那么以怎样的速度保持在业界的较高水平，这对我们来说是个很大的挑战。我们通过保持增长速度，给员工提供了发展的机会，公司利润的增长，给员工提供了合理的报酬，这就吸引了众多的优秀人才加盟到我们公司来，然后才能实现资源的最佳配置。只有保持合理的增长速度，才能永葆活力。

在电子信息产业要么领先，要么就灭亡，没有第三条路可走。华为由于幼稚走上了这条路。当我们走上这条路，没有退路可走时，我们付出了高昂的代价，我们的高层领导为此牺牲了健康。后来的人也仍不断在消磨自己的生命，目的是为了达到业界最佳。沙特阿拉伯商务大臣来参观时，发现我们办公室柜子上都是床垫，然后把他的所有随员都带进去听我们解释这床垫是干什么用的，他认为一个国家要富裕起来就要有奋斗精神。奋斗需一代一代地坚持不懈。

3、在设计中构建技术、质量、成本和服务优势，是我们竞争力的基础。建立产品线管理制度，贯彻产品线经理对产品负责，而不是对研究成果负责的制度。

我们建立的是产品线管理制度，贯彻产品经理是对产品负责而不是对研究成果负责。因为不对产品负责任，就不会重视产品商品化过程中若干小的问题，而只重视成果的学术价值，就会使研究成果放置无用，这就是我国火箭做得好，打火机造得不好的根源。紧紧抓住产品的商品化，一切评价体系都要围绕商品化来导向，以促使科技队伍成熟化。我们的产品经理要对研发、中试、生产、售后服务、产品行销.....负责任，贯彻了沿产品生命线的一体化管理方式。这就是要建立商品意识，从设计开始，就要构建技术、质量、成本和服务的优势，这也是一个价值管理问题。

4、贯彻“小改进、大奖励，大建议、只鼓励”的制度。追求管理不断的优化与改良，构筑与推动全面最佳化的有引导的自发的群众运动。

公司实行小改进、大奖励，大建议、只鼓励的制度。能提大建议的人已不是一般的员工了，也不用奖励，一般员工提大建议，我们不提倡，因为每个员工要做好本职工作。大的经营决策要有阶段的稳定性，不能每个阶段大家都不停地提意见。我们鼓励员工做小改进，将每个缺憾都弥补起来，公司也就有了进步。所以我们提出小改进、大奖励的制度，就是提倡大家做实。不断做实会不会使公司产生沉淀呢？我们有务虚和务实两套领导班子，只有少数高层才是务虚的班子，基层都是务实的，不能务虚。务虚的人干四件事，一是目标，二是措施，三是评议和挑选干部，四是监督控制。务实的人首先要贯彻执行目标，调动利用资源，考核评定干部，将人力资源变成物质财富。务虚是开放的务虚，大家都可畅所欲言，然后进行归纳，所以务虚贯彻的是委员会民主决策制度，务实是贯彻部门首长办公会议的权威管理制度。

5、破釜沉舟，把危机意识和压力传递到每一个员工。通过无依赖的市场压力传递，使内部机制永远处于激活状态。

我们决心永不进入信息服务业，把自己的目标定位成一个设备供应商。这在讨论中争论很大的，最后被肯定下来，是因为只有这样的一种方式，才能完成无依赖的压力传递，使队伍永远处在激活状态。进入信息服务业有什么坏处呢？自己的网络、卖自己产品时内部就没有压力，对优良服务是企业的生命理解也会淡化，有问题也会推诿，这样企业是必死无疑了。在国外我们经常碰到参与电信私营化这

样的机会，我们均没有参加。当然我们不参加，以后卖设备会比现在还困难得多，这迫使企业必须把产品的性能做到最好，质量最高，成本最低，服务最优，否则就很难销售。任何一个环节做得不好，都会受到其他环节的批评，通过这种无依赖的市场压力传递，使我们内部机制永远处于激活状态。这是欲生先置于死地，也许会把我们逼成一流的设备供应商。

第二条（员工） 认真负责和管理有效的员工是华为最大的财富。尊重知识、尊重个性、集体奋斗和不迁就有功的员工，是我们的事业可持续成长的内在要求。

我们要求员工要认真负责，但认真负责不是财富，还必须管理有效。尊重知识、尊重个性、集体奋斗、不迁就有功的员工，是我们可持续发展的内在要素。市场部集体大辞职的壮举，开创了华为公司内部岗位流动制度化，使职务重整成为可能。因为创业期间他们功劳最大。他们都能上能下，别人还不能吗？

华为公司容许个人主义的存在，但必须融于集体主义之中。HAY 公司曾问我是如何发现企业的优秀员工，我说我永远都不知道谁是优秀员工，就象我不知道在茫茫荒原上到底谁是领头狼一样。企业就是要发展一批狼，狼有三大特性，一是敏锐的嗅觉。二是不屈不挠、奋不顾身的进攻精神。三是群体奋斗。企业要扩张，必须有这三要素。所以要构筑一个宽松的环境，让大家去努力奋斗，在新机会点出现时，自然会有一批领袖站出来去争夺市场先机。市场部有一个狼獾组织计划，就是强调了组织的进攻性（狼）与管理性（獾）。

当然只有担负扩张任务的部门，才执行狼獾组织计划。其他部门要根据自己的特征确定自己的干部选拔原则。生产部门要是由狼组成，产品就象骨头一样，没有出门就让人扔了。

1、机会、人才、技术和产品是公司成长的主要牵引力。这四种力量之间存在着相互作用。机会牵引人才，人才牵引技术，技术牵引产品，产品牵引更多更大的机会。员工在企业成长圈中处于重要的主动位置。

我们认为企业发展主要牵引动力是机会、人才、技术、产品，这四种力量相互作用，机会牵引人才，人才牵引技术，技术牵引产品，产品牵引更多的机会，这是一个循环。员工在这个成长圈中处于主动位置。要重视对人的研究，让他在集体奋斗的大环境中，去充分释放潜能，更有力、有序地推动公司前进。

落后者的名言是抓住机会，而发达国家是创造机会，引导消费。机会是由人去实现的，人实现机会必须有个工具，这就是技术，技术创造出产品就打开了市场，这又重新创造了机会，这是一个螺旋上升的循环。这四个因素中，最重要的还是人。国家和国家的竞争，实质是大企业之间的竞争。经济的竞争体现的是技术的竞争，技术优势的产生是由教育基础构成的。中国'地大物薄'，只有靠科教兴国，从人的头脑中挖掘资源。农村的养猪能手、种田能手很可能是爱因斯坦胚子，只是没有受到系统的教育。国家只要坚持科教兴国，那么下一世纪是很有希望的，特别是十五大以后开创的新局面，我们国家在十年以后会有很大变化。



2、我们坚持人力资本的增值大于财务资本的增值。我们尊重知识、尊重人才，但不迁就人才。不管你有多大功劳，决不会迁就。我们构筑的这种企业文化，推动着员工的思想教育。

华为公司十分重视对员工的培训工作，每年为此的付出是巨大的。原因是中国还未建立起发育良好的外部劳动力市场，不能完全依赖在市场上解决。二是中国的教育还未实现素质教育，毕业的学生上手的能力还很弱，需要培训。三是信息技术更替周期太快，老员工要不断的充电。公司有多少种员工培训中心，我也不清楚。总之员工之间的相互培训，已逐渐形成制度。

我讲一个例子，新员工的培训。我们每年招聘[1]大约 3000 人，专门有个新员工培训大队，还分了若干中队，不少高级干部包括副总裁担任小队长。新员工关起门来学半个月的企业文化，从思想上建立统一的认识。他们写的一些个人感受的文章被编成了一本书，叫《第一次握手》，由中国青年出版社出版。我们对所有的学生以同样的标准来要求，从一开始就培育团结合作、群体奋斗的精神，从而推动实现集体奋斗的宗旨。将来在工作中，会更多的放松一些对个性的管理，有了这种集体奋斗的土壤，个性的种子才能长成好的庄稼。

我们尊重有功劳的员工，给他们更多一些培训的机会，但岗位的设置一定要依据能力与责任心来选拔。进入公司以后，学历、资历自动消失，一切根据实际能力、承担的责任来考核识别干部。

我们建立了一种思想导师的培养制度，这是从中研部党支部设立以党员为主的思想导师制度，对新员工进行指导开始的。公司正在立法，以后没有担任过思想导师的员工，不得提拔为行政干部，不能继续担负导师的，不能再晋升。要把培养接班人的好制度固化下来。

3、我们不搞终身雇佣制，但这不等于不能终身在华为工作。我们主张自由雇佣制，但不脱离中国的实际。

公司与员工在选择的权利上是对等的，员工对公司的贡献是自愿的。自由雇佣制促使每个员工都成为自强、自立、自尊的强者，从而保证公司具有持久的竞争力。

公司采取自由雇佣制，但也不脱离中国实际，促使每个员工成为自强、自立、自信的强者，使公司具有持续竞争力。由于双方的选择是对等的，领导要尊重员工，员工要珍惜机会。对双方都起到了威慑作用，更有利于矛盾的协调。

公司的制度也以适应自由雇佣制来制定。例如，公司每年向每位员工发放退休金，建立他的个人帐户，离开公司时这笔钱可随时带走，使员工不要对企业产生依赖。

越是这样员工越是稳定，所有的员工都会想办法不要让上级把自己'自由'掉了，

上级也担心与员工处不好，不能发挥他的作用，作出成绩来。一旦员工要被'自

由'掉了，可先转入再培训，由培训大队对员工进行再甄别，看到底是这个员工确实不行，还是领导对员工的排斥、打击，所以领导也不会随意挤兑一个员工。对人才没必要一味迁就、承诺，随意承诺是灾难。企业和员工的交换是对等的，企业做不到的地方员工要理解，否则你可以不选择企业，若选择了企业就要好好干。自由雇佣制是企业稳定的因素。

#### 4、招聘与录用

华为依靠自己的宗旨和文化，成就与机会，以及政策和待遇，吸引和招揽天下一流人才。我们在招聘和录用中，注重人的素质、潜能、品格、学历和经验。按照双向选择的原则，在人才使用、培养与发展上，提供客观且对等的承诺。

我们将根据公司在不同时期的战略和目标，确定合理的人才结构。

华为公司在招聘、录用过程中，最注重员工的素质、潜能、品格、学历，其次才是经验。很多企业更多地注重人的经验，而我们更看重人有无发展培养的潜力，所以每年我们公司的培训费用非常大。现在一些外资企业员工涌向我们公司，他们希望得到更多的培训，为实现个人价值，使个人才华得到更大发挥。因为在外资企业不容易进入核心决策层。华为公司待遇标准仅是中国业界最佳的 80%，

这使那些仅仅为了钱的人不愿来我们公司，而那些为了干一番事业的人就想来我们公司。这也有利于我们队伍的建设。

重视人的素质、潜能、品格是非常重要的。对人的选拔，德非常重要。要让千里马跑起来，先给予充分信任，在跑的过程中进行指导、修正。从中层到高层品德是第一位的，从基层到中层才能是第一位的，选拔人的标准是变化的，在选拔人才中重视长远战略性建设。

我们在过去发展的困难时期，一手抓研发，一手抓市场营销，忽略了整个公司管理建设，因此这二个部门很棒但没有很好融合起来，造成资源浪费。很多产品做出来了，但没有尽快完成销售。这是我们存在的问题。

#### 5、报酬与待遇

我们在报酬与待遇上，坚定不移向优秀员工倾斜。

工资分配实行基于能力主义的职能工资制；奖金的分配与部门和个人的绩效改进挂钩；安全退休金等福利的分配，依据工作态度的考评结果；医疗保险按贡献大小，对高级管理和资深专业人员与一般员工实行差别待遇，高级管理和资深专业人员除享受医疗保险外，还享受医疗保险等健康待遇。

我们在报酬方面从不羞羞答答，坚决向优秀员工倾斜。

我们坚决推行在基层执行操作岗位，实行定岗、定员、定责、定酬的以责任与服务作为评价依据的待遇系统。以绩效目标改进作为晋升的依据。

我们坚决执行不断继承与发展的，以全面优质服务为标准的管理体系的绩效改进的评价系统。

我们坚决在产品与营销体系推行向创业与创新倾斜的激励机制。创新不是推翻前任的管理，另搞一套，而是在全面继承的基础上不断优化。从事新产品开发不一定是创新，在老产品上不断改进不一定是创新，这是一个辩证的认识关系。一切以有利于公司的目标实现成本为依据，要避免进入形成上学的误区。

## 6、自动降薪

公司在经济不景气时期，以及事业成长暂时受挫阶段，或根据事业发展需要，启用自动降薪制度，避免过度裁员与人才流失，确保公司渡过难关。

其真实目的在于，不断地向员工太平意识宣战。

公司采取自动降薪原则，这是我在德国考察时受到的启发。二战结束后，德国一片瓦砾，很困难，德国工会起到很大作用，工会联合起来要求降薪，从而增强企业的活力。这使我很感动，德国工人把企业的生死存亡看得很重。我们也不能把员工培养成贪得无厌的群众。我们要向员工的太平意识宣战。现在的市场是十分严峻的，外国厂家拚命倾销，中国企业不堪重负。我们有员工提出为什么不建华为大厦让大家免费居住，为什么不实行食堂吃饭不要钱，既然公司花很多钱支持希望工程、提供寒门学子基金，还要支持烛光计划。不管公司经济上能否实现，这都反映了员工的太平意识，这种太平意识必须长期受到打击，否则公司就会开始迈向没落。现在公司的自动降薪就是用演习的方式进行打击。

## 7、晋升与降格

每个员工通过努力工作，以及在工作中增长的才干，都可能获得职务或任职资格的晋升。与此相对应，保留职务上的公平竞争机制，坚决推行能上能下的干部制度。公司遵循人才成长规律，依据客观公正的考评结果，建立对流程负责的责任体系，让最有责任心的明白人担负重要的责任。我们不拘泥于资历与级别，按公司组织目标与事业机会的要求，依据制度性甄别程序，对有突出才干和突出贡献者实现破格晋升。但是，我们提倡循序渐进。

我们要求每个员工都要努力工作，在努力工作中得到任职资格的提升。我们认为待遇不仅仅指钱，还包括职务的分配、责任的承担。干部的职务能上能下，因为时代在发展，企业在大发展，而个人的能力是有限的，这是组织的需求，个人要理解大局。

我们让最有责任心的人担任最重要职务。到底是实行对人负责制，还是对事负责制，这是管理的两个原则。我们公司确立的是对事负责的流程责任制。我们把权力下放给最明白、最有责任心的人，让他们对流程进行例行管理。高层实行委员

会制，把例外管理的权力下放给委员会。并不断的把例外管理，转变为例行管理。流程中设立若干监控点，由上级部门不断执行监察控制。这样公司才能做到无为而治。

公司也很重视优秀员工的晋升和提拔，我们区别干部有两种原则，一是社会责任（狭义），二是个人成就感。社会责任不是指以天下为己任，不是指先天下之忧而忧、后天下之乐而乐这种社会责任，我们说的社会责任是在企业内部，优秀的员工是对组织目标的强烈责任心和使命感，大于个人成就感。是以目标是不是完成来工作，以完成目标为中心，为完成目标提供了大量服务，这种服务就是狭义的社会责任。有些干部看起来自己好象没有什么成就，但他负责的目标实现得很好，他实质上就起到了领袖的作用。范仲淹说的那种广义的社会责任体现出的是政治家才能，我们这种狭义的社会责任体现出的是企业管理者才能。我们还有些个人成就欲特强的人，我们也不打击他，而是肯定他，支持他，信任他，把他培养成英雄模范。但不能让他当领袖，除非他能慢慢改变过来，否则永远只能从事具体工作。这些人没有经过社会责任感的改造，进入高层，容易引致不团结，甚至分裂。但基层没有英雄，就没有活力，就没有希望。所以我们把社会责任（狭义）和个人成就都作为选拔人才的基础。企业不能提拔被动型人才，允许你犯错误，不允许你被动。使命感、责任感，不一定是个人成就感。管理者应该明白，是帮助部下去做英雄，为他们做好英雄，实现公司的目标提供良好服务。人家去做英雄，自己做什么呢？自己就是做领袖。领袖就是服务。

一定要推行能上能下的干部制度，以使组织建设顺应市场形势的发展变化，增强企业的竞争力。

## 8、职务轮换与专长培养

我们对中高级主管实行职务轮换政策。没有周边工作经验的人，不能担任部门主管。没有基层工作经验的人，不能担任科以上干部。我们对基层主管、专业人员和操作人员实行岗位相对固定的政策，提倡爱一行，干一行；干一行，专一行。爱一行的基础是要通得过录用考试，已上岗的员工继续一行的条件是要经受岗位考核的筛选。

我们有个原则，高中级主管要进行岗位轮换。我们有个副总裁叫李一男，给公司写了一个报告，建议高层领导应一年一换，不然容易形成个人权力圈，造成公司发展整个不平衡。我们主张没有周边工作经验的人不能当主管，没有基层工作经验的人不能当科长，我们对基层操作人员实行相对固定的政策，提倡爱一行、干一行，干一行、专一行。我们的干部轮换有两种，一是业务轮换，如研发人员去搞中试、生产、服务，使他真正理解什么叫做商品，那么他才能成为高层资深技术人员，如果没有相关经验，他就不能叫资深。因此，资深两字就控制了他，使他要朝这个方向努力。另一种是岗位轮换，让高中级干部的职务发生变动，一是有利公司管理技巧的传播，形成均衡发展，二是有利于优秀干部快速成长。去年我们动员了两百多个硕士到售后服务系统去锻炼。我们是怎样动员的呢？我们说，跨世纪的网络营销专家、技术专家要从现场工程师中选拔，另外，凡是到现场的人工资比中研部高 500 元。一年后，他们有的分流到各种岗位上去，有的



留下作了维修专家。他们有实践经验，在各种岗位上进步很快，又推动新的员工投入这种循环。这种技术、业务、管理的循环都把优良的东西带到基层去了。

第三条（技术） 广泛吸收世界电子信息领域的最新研究成果，虚心向国内外优秀企业学习，在独立自主的基础上，开放合作地发展领先的核心技术体系，用我们卓越的产品自立于世界通信列强之林。

1、紧紧围绕在电子信息技术领域发展，不受其他投资机会所诱惑。树立为客户提供一揽子解决问题的设想，全方位为客户服务。

我们广泛吸收世界电子信息技术最新研究成果，虚心向国内外优秀企业学习，在独立自主基础上，开放合作地发展领先核心技术体系。我们紧紧围绕电子信息领域来发展，不受其它投资机会所诱惑，树立为客户提供一揽子解决问题的设想，为客户服务。公司从创业到现在，紧紧围绕着通信，后来扩展到信息。大家知道，深圳经历了两个泡沫经济时代，一个是房地产，一个是股票。而华为公司在这两个领域中一点都没有卷进去，倒不是什么出污泥而不染，而是我们始终认认真真地搞技术。房地产和股票起来的时候，我们也有机会，但我们认为未来的世界是知识的世界，不可能是这种泡沫的世界，所以我们不为所动。

我们正在制订在通信产品上全面发展的计划，以能为客户提供全面的技术服务为目标，提升低成本的一揽子解决问题的能力。相信三年以后用户会更接纳我们。

2、高度重视核心技术的自主知识产权；

我国引进了很多工业，为什么没有形成自己的产业呢？关键核心技术不在自己手里。掌握核心，开放周边，使企业既能快速成长，又不受制于人。

可以举个例子，华为将作为世界大传输厂商角逐于世界市场，为什么？传输的芯片是我们自己开发的，使用的是 0.35 $\mu$ m 的技术，而且功能设计比较先进。可以肯定，在 2.5G 以下我们做的比国外的好。例如华为在新一代传输体制 SDH 中展现出强大的活力，2.5G 以下级别交叉能力是全世界最强的，实现了低阶全交叉连接功能，十分适应中国电信网络复杂的需求。在自行设计的芯片中，完成的复杂数字运算功能，大大地提高了光同步传输设备的业务接口在抖动、漂移等方面的指标特性。支撑网中适应高精度定时要求的网同步技术，延伸了 SDH 设备在节点数和距离方面的应用。

只有拥有核心技术知识产权，才能进入世界竞争，我们的 08 机之所以能进入世界市场，是因为我们的核心知识产权没有一点是外国的。

3、遵循在自主开发基础上广泛开放合作的原则。重视广泛的对等合作和建立战略伙伴关系，使自己的优势得以提升。优势更优势。

我们重视广泛的对等合作和建立战略伙伴关系，使自己的优势得以提升。在此我不便说出具体的战略合作伙伴，但我们的合作确实是十分真诚的。我们已得到国际伙伴的重视和支持。不卑不亢，平等友好，也得到了国外著名公司的信任，包括一些竞争对手。在国外有人问我，你们是竞争对手，怎么会让你去看呢？我说和平与发展是国家之间的主旋律，开放与合作是企业之间的大趋势，大家都考虑到未来世界谁都不可能独霸一方，只有加强合作，你中有我，我中有你，才能获更大的共同利益。所以他们愿意给我们提供一些机会。所以这种广泛对等的合作，使我们的优势很快得到提升，可以迅速推出很多新的产品，使我们能在很短时间提供和外国公司一样的服务。

4、没有基础技术研究的深度，就没有系统集成的高水准；没有市场和系统集成的牵引，基础技术研究就会偏离正确的方向。

我们一定要搞基础研究，不搞基础研究，就不可能创造机会、引导消费。我们的基础研究是与国内大学建立联合实验室来实施的。我们的预研部，只有在基础研究出现转化为商品的机会时，才大规模扑上去。

第四条（精神） 爱祖国、爱人民、爱事业和热爱生活是我们凝聚力的源泉。责任意识、创新精神、敬业精神和团结合作精神是我们企业文化的精髓。实事求是我们行为的准则。

1、君子取之以道，小人趋之以利。以物质利益为基准，是建立不起一个强大的队伍的。也是不能长久的。

必须使员工的目标远大化，使员工感之他的奋斗与祖国的前途，民族的命运是连接在一起。

在华为公司，物质文明和精神文明是并存的。我们认为企业的发展不能以利益来驱动，君子取之以道，小人趋之于利，以物质利益为基准，是建立不起强大的队伍的，也是不能长久的。农民革命、个体户、一些小公司的一些经营行为都是以利益为驱动，这都是不能长久的。所以必须使员工的目标远大化，使员工感到他的奋斗与祖国的前途、民族的命运是连在一起的。为伟大祖国的繁荣昌盛，为中华民族的振兴，为自己与家人的幸福而努力奋斗。我们提倡精神文明，但我们常用物质文明去巩固。这就是我们说的两部发动机，一部为国家，一部为自己。

2、坚决反对空洞的理想。作好本职工作。没有基层工作经验不提拔。不唯学历。

同时我们坚决反对空洞的理想，青年学生最大的弊病就是理想太大。因此，在华为，不论什么学历，进公司一星期后学历自动消失，所有人在同一起跑线上。凭自己的实践获得机会。强调后天的进步，有利于员工不断的学习。

要保证组织与文化的统一，思想教育不能放松。公司从思想导师中选拔管理干部的制度。

3、培养员工从小事开始关心他人。要尊敬父母，帮助弟妹，对亲人负责。在此基础上关心他人。支持希望工程，寒门学子，烛光计划，……。平时关心同事，以及周围有困难的人。修养自己。

只有有良好的个人修养，才会关怀祖国的前途。

我们培养员工从小事关心他人，关心自己的亲人，帮助我们的亲人就是帮助我们的国家。只有有良好的个人修养，才会关怀祖国的前途。一个人连父母、家庭都不爱的人，爱天下未免缺乏真实感。什么时候你是个中国人呢？当你在任何时候看到中国取得的巨大成就落泪时，你就是个中国人了。北大校庆时，江泽民主席在台上讲话，下面众多老北大人流泪时，我觉得他们是真正的中国人。只有站在国家的高度去思考问题，才是真正的中国人。

4、华为的企业文化是建立在国家文化的基础上的。中国的国家文化就是共产党文化。华为把共产党的最低纲领分解成一点一点可执行操作的目标，给员工引导与鼓励。

华为公司内部的口号很实际，不空洞，因此常有人说灰色的。但员工听了很亲切，能实现，慢慢地就做起来了。但把这些灰色的口号叠加在一起，就会发现它与国家的精神目标是完全一致的。比如，各尽所能，按劳分配。怎么使员工各尽所能呢？关键是要建立公平的价值评价和价值分配制度，使员工形成合理的预期，他相信各尽所能后你会给他合理的回报。而怎么使价值评价做到公平呢？就是要实行同等贡献，同等报酬原则。不管你是博士也好，硕士好，学士也好，只要做出了同样的贡献，公司就给你同等的报酬，这样就把大家的积极性都调动起来了。

第五条（利益） 华为主张在顾客、员工与合作者之间结成利益共同体。努力探索按生产要素分配的内在动力机制。我们决不让雷锋吃亏，奉献者定当得到合理的回报。

1、将矛盾的对立关系，转化为合作协调关系。使各种矛盾关系结成利益共同体，变矛盾为动力。

华为主张在顾客、员工与合作者之间结成利益共同体。

公司努力探索企业按生产要素分配的内部动力机制，使创造财富与分配财富合理化，以产生共同的更大的动力。我们决不让雷锋吃亏，奉献者定当得到合理的回报。这种矛盾是对立的，我们不能把矛盾的对立绝对化。改革开放前总是搞矛盾绝对化，不是革命者就是反革命，不是社会主义就是资本主义。而我们是把矛盾的对立转化为合作协调，变矛盾为动力。

2、对客户的长远的承诺，对优良供应商的真诚合作与尊重。客户的利益就是我们的利益。通过使客户的利益实现，进行客户、企业、供应商在利益链条上的合理分解，各得其所，形成利益共同体。

以客户满意度为企业标准，孜孜不倦去努力构建企业的优势。赢得客户的信任。

我们认为：客户的利益就是我们的利益。我们从产品设计开始，就考虑到将来产品的无代演进。别的公司追求产品的性能价格比，我们追求产品的终生效能费用比。为了达到这个目标，我们宁肯在产品研制阶段多增加一些投入。只有帮助客户实现他的利益。只有他们有利益，在利益链条上才有我们的位置。

3、公司的竞争力成长与当期效益的矛盾，员工与管理者之间的矛盾，.....，在诸种矛盾中，寻找一种合二为一的利益平衡点，驱动共同为之努力。

公司的竞争力成长与当期效益是矛盾的，员工与管理者之间是矛盾的，.....，这些矛盾是动力，但也会形成破坏力，因此所有矛盾都要找到一个平衡点，驱动共同为之努力。管理者与员工之间矛盾的实质是什么呢？其实就是公司目标与个人目标的矛盾。公司考虑的是企业的长远利益，是不断提升企业的长期竞争力。员工主要考虑的是短期利益，因为他们不知道将来还会不会在华为工作。解决这个矛盾就是要在长远利益和眼前利益之间找到一个平衡点。我们实行了员工股份制。员工从当期效益中得到工资、奖金、退休金、医疗保障，从长远投资中得到股份分红。避免了员工的短视。

4、我们认为，劳动、知识、企业家和资本创造了公司的全部价值。

我们是用转化为资本这种形式，使劳动、知识以及企业家的管理和风险的累积贡献得到体现和报偿；利用股权的安排，形成公司的中坚力量和保持对公司的有效控制，使公司可持续成长。知识资本化与适应技术和社会变化的有活力的产权制度，是我们不断探索的方向。

我们认为，企业的价值是由劳动、知识、企业家和资本共同创造的。公司实行知识资本化，让每个员工通过将一部分劳动所得转成资本，成为企业的主人。我们强调员工的敬业精神，选拔和培养全心全意高度投入工作的员工，实行正向激励推动。不忌讳公司处于的不利因素，公开公司当前存在的问题，使员工习惯受到压力，激发员工拼命努力的热情。员工有个共识，不要问国家给了你什么，要问你为国家做了什么。



第六条（文化） 资源是会枯竭的，唯有文化才会生生不息。一切工业产品都是人类智慧创造的。华为没有可以依存的自然资源，唯有在人的头脑中挖掘出大油田、大森林、大煤矿……。精神是可以转化为物质的，物质文明有利于巩固精神文明。我们坚持以精神文明促进物质文明的方针。

这里的文化，不仅包含了知识、技术、管理、情操……，也包含了一切促进生产力发展的无形因素。

华为公司认为资源是会枯竭的，唯有文化才会生生不息。这里的文化不是娱乐活动，而是一种生产关系。我们公司一无所有，只有靠知识、技术，靠管理，在人的头脑中挖掘出财富。我们一定要让员工有危机意识。

这一点是我在阿联酋考察时所得。阿联酋作为一个沙漠里的小国，他们和以色列一样非常伟大，他们把石油所得资金转化为一种民族文化，让全民族的人都到英国、美国等世界各国接受良好教育，通过这种不断的循环，用一百年的时间，成为一个非常发达的国家，事实也正是这样。全世界最漂亮的城市就是阿联酋。在沙漠里面完全是用淡化海水浇灌出的花草，房子的建设等各方面都非常漂亮。以此为基础，在两个小时的飞机行程、七天汽车行程为半径的范围内形成了一个经济圈，印度和巴基斯坦都在这个圈内，以自己为中心建一个商业中心作为中转港，自己称为中东的香港。现在商业收入与石油相比已占国民收入的 40%，继续这样发展下去，当石油枯竭时，他绝不会再去赤日炎炎的沙漠放羊。正像孙亚芳副总裁在以色列的感受，想想我们与以色列相比，我们的自然资源不知要好到多少倍。以色列能在一亩地上产 35 吨西红柿，我们如果能每亩生产 3.5 吨就已经很了不起了。

以色列国在两千多年前被人家征服了，犹太民族迁徙到世界各地。但犹太文化保存下来了，而且生生不息。结果两千年后，犹太民族又在原来的地方重建了自己的国家。

华为唯一可以依存的是人。当然是指奋斗的、无私的、自律的、有技能的人。如何培养造就这样的人，是十分艰难的事情。

1、知识经济时代，企业生存和发展的方式，也发生了根本的变化，过去是靠正确地做事，现在更重要的是做正确的事。过去人们把创新看作是冒风险，现在不创新才是最大的风险。

知识经济时代，企业生存和发展的方式发生了根本的变化，过去是资本雇佣劳动，资本在价值创造要素中占有支配地位。而知识经济时代是知识雇佣资本。知识产权和技术诀窍的价值和支配力超过了资本，资本只有依附于知识，才能保值和增值。

过去人们把创新看作是冒风险，现在不创新才是最大的风险。江泽民同志说创新是民族之魂。社会上对我们有许多传闻，为我们的经营风险感到担忧，只有我们自己知道我们实际是不危险的，因为我们每年的科研和市场的投入是巨大的，蕴含的潜力，远大于表现出来的实力，这是我们敢于前进的基础。公司十分注重内部管理的进步。我们把大量的有形资产变成科研成果和市场资源，虽然利润暂时下降了，但竞争力增强了。

2、我们要逐步摆脱对技术的依赖，对人才的依赖，对资金的依赖，使企业从必然王国走向自由王国，建立起比较合理的管理机制。当我们还依赖于技术、人才和资金时，我们的思想是受束缚的，我们的价值评价与价值分配体系还存在某种程度的扭曲。

摆脱三个依赖，走向自由王国的关键是管理。通过有效的管理构建起一个平台，使技术、人才和资金发挥出最大的潜能。

我们要逐步摆脱对技术的依赖，对人才的依赖，对资金的依赖，使企业从必然王国走向自由王国，建立起比较合理的管理机制。对人的管理才是最大的财富。当我们还依赖于人才，依赖于技术，依赖于资金时，我们的价值评价体系就存在一定程度的扭曲，我们还不能说是获得了自由。只有摆脱三个依赖，才能科学决策。我们起草基本法，就是要建构一个平台，构筑一个框架，使技术、人才、资金发挥出最大的潜能。

3、强调员工的敬业精神，选拔和培养全心全意高度投入工作的员工，实行正向激励推动。不忌讳公司处于的不利因素，激发员工拼命努力的热情。

知识、管理、奋斗精神是华为创造财富的重要资源。我们在评价干部时，常常用的一句话，此人肯投入，工作卖力，有培养前途。只有全心全意投入工作的员工，才能造就成优良的干部。我们常常把这些人，放到最艰苦的地方、最困难的地方，甚至对公司最不利的地方，让他们快快成熟起来。

第七条（社会责任） 华为以产业报国和科教兴国为己任，以公司的发展为所在社区作出贡献。为伟大祖国的繁荣昌盛，为中华民族的振兴，为自己和家人的幸福而努力。

两部发动机，为国家，也为自己与亲人。实事求是，合乎现阶段人们的思想水平。客观上实现了为国家。

中国是人均资源较少的国家。唯有科技兴国一条振兴的出路。这是企业的社会责任。

我们国家过去在导向上有失误的地方，总是宣传要人民关心国家大事，结果人人都去关心国家大事，不去关心怎么把本职工作做好。华为公司正相反，不鼓励员工都去关心国家大事，而是鼓励员工把本职工作做好。本职工作搞好了，公司发展了，对国家的贡献大了，国家的大事也就容易解决了。

华为经历了十年的努力，确立了自己的价值观，这些价值观与企业的行为逐步可以自圆其说了，形成了闭合循环。因此，它将会像江河水一样不断地自我流动，自我优化，不断地丰富与完善管理。不断地流，不断地优化；企业规模增大，流量不断自动加大，管理不断自我丰富。存在的问题，这次不被优化，下次流量再大时一定会暴露无余，事后也会得到优化，再重新加入流程运行。不断地流，不断地优化，再不断地流，再不断地优化，循环不止，不断升华。慢慢地淡化了企业家对它的直接控制（不是指宏观的控制），那么企业家的更替与生命终结，就与企业的命运相分离了。长江就是最好的无为而治，不管你管不管他，都不废江河万古流。

公司已确立了接班人的标准，各级岗位上正在涌现成千、以后还会上万的优秀儿女，他们承认华为的核心价值观，并拥有自我批判的能力。数十年对他们的不断优化，不断的成长，接班队伍的不断扩大，任何不合乎发展规律的东西都经不起时间的考验，企业管理将会有良好的净化能力。经过一代、一代的华为人的努力，华为的红旗会一代又一代更加鲜艳。

一个企业的内、外发展规律是否真正认识清楚，管理是否可以做到无为而治，这是需要我们一代又一代的优秀员工不断探索的问题。只要我们努力，就一定可以从必然王国走向自由王国。

## 小改进、大奖励

---

——任正非在公司品管圈（QCC）活动成果汇报暨颁奖会上的讲话

【导 读】华为崇尚“小改进大奖励，大建议只鼓励”。据说一新员工刚到华为时，就公司的经营战略问题写了一封“万言书”给任正非，任正非批复：“此人如果有精神病，建议送医院治疗；如果没病，建议辞退。”员工最重要的还是要做好本职工作，不要把主要精力放在构思“宏伟蓝图”、做“天下大事”上面。

我们追求持续不断、孜孜不倦、一点一滴的改进，促使管理的不断改良。只有在不断改良的基础上，我们才会离发达国家著名公司的先进管理越来越近。

我们坚定不移地推行绩效改进的考评体系，坚决实行减人增效涨工资的政策。随着我们的发展，工作总量越来越大，但人员的增长要低于产值与利润的增长。每一道工序，每一个流程，都要在努力提高质量的前提下，提高效益，否则难以维持现行工资不下降。

我们要尊重那些踏踏实实、认真努力、恪守职责，并不断改进自己工作的老员工，要给予他们多一些的培训机会。他们是我们事业的基础。要帮助他们进行工作适应性调整，使他们在合乎自己能力的岗位上，发挥作用。通过不断改进本职工作，来提升自己的待遇。要干一行，爱一行，专一行。

对于一些具体的操作岗位，绩效改进在经过一段时间后，改进会越来越困难，如财务的帐务体系、生产的一些流程.....，那么我们就推行岗位职责工资制。定岗、定员、定待遇。从他们的责任心、负责精神、服务意识中，进行晋升。

我们要创造更多的机会，给那些严于律己，宽以待人；对工作高度投入，追求不懈改进，时而还会犯小错误和不善于原谅自己的员工。只有高度的投入，高度的敬业，才会看破“红尘”，找到改进的机会，才能找到自身的发展。敢于坚持真理，敢于讲真话，敢于自我批判，在没有深刻认识事物的时候不乱发言，不哗众取宠的员工是我们事业的希望。每一个员工都要立足本职，有所作为。那些一心想做大事而本职工作做不好的员工要下岗。

高中级干部要加强自己的管理技能训练，提高自己的业务素质，赶上时代的需要。经历了十年创业，高中级干部总的来说是好的，具有高度的责任心与事业心，也勇于自我批判，自我约束。由于历史的原因，把你们推到了领导岗位，并不意味着具备了必需的才干。但你们对公司的忠诚，对工作的敬业，都是你们提高技能后继续担负领导工作的重要基础，公司信任你们，你必须努力学习。公司的迅猛发展，你在管理技能上已出现差距，要下决心努力学习赶上来。

同时也要看到，由于公司发展快，在选拔干部时来不及认真地考核，也缺乏足够的时间检验，把一些不合适的人推上了岗位。单纯看学历，看他的讲用，就匆匆忙忙地提拔了他们。这部分人，一方面应该利用已获得的机会，努力改造自己，提升自己，高度的投入工作，高度的负责任，使自己适应下来；另一方面不是消极等待下岗，而应积极调整心态，接受组织的考验，努力争取到最需要、最适合自己的岗位上去工作。为共同的事业献出毕生精力。各级干部部门，要提高自己的管理水平，改善选拔干部的手段，对不适应的干部加以关怀，不歧视任何员工，推动干部进步的工作。

公司自从实行群众性的、自发但有组织改进活动以来，处处都在进步。这种春雨润物细无声的风气，正在成为华为人的一种修养与文化。它昭示着，明天会从这些小活动中，冒出一大批优秀的管理者。我们为之兴奋。

各个部门都要向研发、中试部门学习，他们十分认真对待客户的批评，全体听录音、讨论、整改。“闻过则改”，认真听取批评意见，不断地自我批判，不断地改进，使自己变得更优秀。

公司将继续狠抓管理进步，提高服务意识。建立以客户价值观为导向的宏观工作计划，各部门均以客户满意度为部门工作的度量衡，无论直接的、间接的客户满



意度都激励、鞭策着我们改进。下游就是上游的客户，事事、时时都有客户满意度对你进行监督。

在基本法的序言“要从必然王国，走向自由王国”一文中，我有一个重要的命题。

一个企业能长治久安的关键，是它的核心价值观被接班人确认，接班人又具有自我批判的能力。希望全体员工共勉这一句话。千千万万的员工都会成为各级岗位的接班人。群体性的接班是我们事业持续发展的保障。希望你们在各自的岗位上，通过批判与自我批判，不断地净化自己，使自己成为一个优秀的人。

## 全心全意对产品负责 全心全意为客户服务

---

——任正非在欢送华为电气研发人员去生产用服锻炼酒会上的讲话

【导 读】刘平《华为往事》中有这样一段记录：任总到北京出差的时候经常会抽空到北京研究所来视察。有一次在视察完后对我说：“刘平，你这里怎么才这么一点人呀，我不是叫你多招一些人吗？”我小心翼翼地回答：“任总，数据通信做什么产品还没确定下来，招那么多人来没事做。”老板生气地说：“我叫你招你就招。没事做，招人来洗沙子也可以。”这段对话一定程度上体现了任正非在寻找新业务增长点上的决心和魄力。

在我们华为公司，博士当工人已不是第一次，现在你们也不是最后一次。黄埔军校第一期学员不是最优秀的，延安抗大第一期学员也不最优秀的，最优秀的都是第四期。后来人比先行者更优秀，在于后来人是踏着先行者探索的足迹前进，更容易成功。

‘神奇化易是坦途，易化神奇不足提’。数学家华罗庚这一名言告诫我们不要把简单的东西复杂化，而要把复杂的东西简单化。那种刻意为创新而创新，为标新立异而创新，是我们幼稚病的表现。我们公司大力倡导创新，创新的目的是什么呢？创新的目的在于所创新的产品的新技术、高质量、高效率、高效益。从事新产品研发未必就是创新，从事老产品优化未必不能创新，关键在于我们一定要从对科研成果负责转变为对产品负责，要以全心全意对产品负责实现我们全心全意为顾客服务的华为企业宗旨。

“从对科研成果负责转变为对产品负责”这个口号是怎么来的呢？从我们龙岗基地建设中，我们确知外国设计院的设计费虽然很贵，但他们是工程负责，而我们国内的设计院只对图纸负责。我们公司的研发人员以前正是由于只重视对科研成果负责而缺少对产品负责才造成现在的不少问题，所以我们明确地提出了这个口号。后来我们到 IBM 等公司去考察，发现西方公司的产品经理也是深入到产品过程的每个环节中去，也是对产品负责。现在在座的所有的人都须对产品负责，产品尤如你的儿子，你会不会只是关心你儿子的某一方面？你不会吧。一个产品能生存下来，最重要的可能不是它的功能，而只是一个螺丝钉，一根线条，甚至一个电阻。因此，只要你对待产品也象对待你的儿子一样，我想没有什么产品是做不好的。以前我们走了不少弯路，我们现在已采取了对产品负责的方针。我们曾经的失误导致我们6千万--1个亿元的损失！当然，这一代价构建了我们C&C08交换机的成功，创造了巨大的市场。国务委员宋健同志与我交谈时，问我最大的感受是什么？我说我们浪费了较大，包括几个亿用于培训，几个亿报废了，但我们培养了一大批人，这大批人在什么时候发挥作用呢？下一个世纪。社会上，包括一些世界著名公司，说华为浪费太大，但我们认为正是浪费造就了华为。当然，我们不能再犯同样的错误，再浪费下去。公司最近出了一本书叫《炼狱》，炼狱就是要把你们这些博士前、博士后放到太上老君的炼丹炉里去炼一炼，让你们去反思我们过去所走过的道路，永远铭记我们走过的曲折道路。IBM 在 PC 机的开发上损失了几十亿美金，在通信网络的收购上，又损失了几十亿美金，‘一朝被蛇咬，十年怕草绳’，他们面对通信领域，战战兢兢，不敢进入。华为公司是不是也要等到损失几十亿元之后才能赢得我们所要走的正确道路呢？不应该。‘前车之鉴，后事之师’，我们应该向世界各国成功的优秀企业学习。

我们现在的很多管理实际上是在发扬 50 年代 60 年代党的优良作风，那时毛主席提出科技人员要走与工农相结合，与生产实践相结合的道路，如今华为公司的工人农民就是生产线上的博士、硕士。为什么那时的优良作风没有发扬到今天？就是因为没有形成一个正确的价值评价体系。我们公司现在的任职资格评议系统就是一种价值评价体系。我们推行能力主义是不是有问题？是不是要将责任与服务作为价值评价依据？你有能力，但没有责任心，没有达到服务要求，我们就不能给予你肯定，给予你高待遇。我曾批评中研部，在价值评价上有问题，重技术，轻管理，只技术上给予肯定，管理上不予肯定，你怎么能够肯定对只更改一个螺丝钉、一根线条的员工就应给予高待遇？如果不给予高待遇，而对只做出没有突出贡献的一点东西的员工，你却给予他高待遇，这种价值评价颠倒就必将导致我们公司成本增加，效益下降。所以我们要通过价值评价体系把好的优良作风固化下来，使之象长江之水一样奔流不息，这将使我们走向光明的未来。

我们既重视有社会责任感的人，也支持有个人成就感的人。什么叫社会责任感？什么叫个人成就感？‘先天下之忧而忧，后天下之乐而乐’，这是政治家的社会责任感，我们所讲的社会责任感是狭义的，是指对我们企业目标的实现有强烈的使命感和责任感，以实现公司目标为中心为导向，去向周边提供更多更好的服务。还有许多人有强烈的个人成就感，我们也支持。我们既要把有社会责任感强烈的人培养成领袖，又要把个人成就感强烈的人培养成英雄，没有英雄，企业就没有活力，没有希望，所以我们既需要领袖，也需要英雄。但我们不能让英雄没有经过社会责任感的改造就进入公司高层，因为他们一进入高层，将很可能导致公司内部矛盾和分裂。因此，领导者的责任就是要使自己的部下成为英雄，而自己成为领袖。当然，英雄也可转化成领袖，领袖就是我们的项目经理、科长、处长、办事处主任等等。领袖不重视个人成就感，只注重组织目标的成就感，大家想一想谁给毛主席发奖章？谁给邓小平发奖章？就是因为领袖没有个人成就感，只有社会责任感，不需要大奖励。我们有非常多的无名英雄，他们是我们未来的一切，我们要依靠他们团结奋斗，充分发挥个人能力。我们要构建干部体系，通过价值评价体系把我们所需要的优良作风固化下来，这将使华为公司在下个世纪大有希望。

我们要摆脱对人的依赖，要摆脱对技术的依赖，要摆脱对资金的依赖，使我们公司制定的所有政策都比较合理、实事求是。华为公司已经确立了企业核心价值观，经过十年的努力，我们的核心价值观已经被广大员工所接受。我们以前说的做不到，或是做到了却要打折扣，现在开始说的和做的差不多了，比较吻合一致了，比较能够自圆其说了。我们的企业核心价值观所确定的我们企业内在的组织流，经过不断自我优化自成体系，一旦能以自圆其说之后，即使现在的领导人不在了，这个组织流也不会终结，仍将如长江长流不息，新的企业后继人，势将顺应、继承和管理这个组织流永远长流下去，我们的华为公司怎么会跨掉呢？我坚信华为红旗永不倒！下个世纪华为公司将进入全球全面竞争，就要靠我们现在这些人。那些不愿去当工人，不愿去对产品，对市场负责任，想混饭吃，认为到西乡去是去充军的人，怎么能构建华为公司的全面竞争力呢？怎么能够使公司达到世界一流水平呢？接班人必须要有自我批判能力，没有自我批判能力，就不能接班，因为他们不可能带领公司很好前进。我相信，从现在起，我们只要三年，我们的公司就很有希望，我的《从必然王国走向自由王国》一文里有一段话，讲一个企业长治久安的基础正是其核心价值观被其接班人所接受，而且接班人必须具有自我批判能力。只要努力地去实践我们所确定的核心价值观，只要实事求是地去批判自己、优化自己，我们的公司必将长盛不衰。我们公司今年的产值与 IBM 公司

只差 55 倍了，与朗讯公司的只差 20 倍了，如果 1999 年我们的产值达到 160 亿，那么与朗讯差距就降到 13 倍、与 IBM 差距就降到 35~40 倍了，我们正在大步前进，正在缩小与他们的差距。

为了使我们的研发人员能够铭心牢记‘从对科研成果负责转变为对产品负责’这句话，我们年终将把库房里的呆滞物料打成一个一个包，发给研发人员做奖状，每人

一包，你可拿到市场去卖，请你回答，我们这历史累积上亿元的呆滞物料是怎么产生的？就是你们一笔一画不认真产生的。这么多的呆滞物料，经过这么大努力的处理还有数千万元是不能利用的，几千万元啊！我们有多少失学儿童，就是因为少几毛钱、少几块钱不能上学，这要让我们每一个研发人员铭记在心。去年年底的客户大团拜是由公司高层领导组成的，今年春节我们希望中研、中试、华为电气研发人员去拜访客户，每个小组发一个录音机，以便让你们全体人员听听客户是怎么骂你们的，哪里的客户对你们有意见，你们就到哪里去，只有敢于自我批评，你才会有希望。市场部可以支持一下，把对我们意见最大的客户找出来，鼓励他们讲真话，讲真话者多发奖金，让我们研发人员直接听听客户的心声。

我们永远不能停止不前，永远不能沾沾自喜，认为今年的产品比去年的好的多了，就行了吗？今年我们发中研部呆滞物料奖，明年我们要把用户中心的飞机票，也打成一个包，再发给中研人员做奖状，让他拿回家去对亲人说是自己得的浪费奖！华为公司实行低成本战略，其实我们的产品成本并不高，而是研发浪费太大！浪费就是马虎、不认真真，我今天不想点一些人的名字，今天是一个很美好的时刻，不提那些不好的名字。我们如果不从做论文的那种马马虎虎骗糊涂教授的方式转变过来，肯定是个很大问题，我希望大家高度注意到这一点。市场部今年应该说是对中研很客气的，能忍受就忍受，能抗住就抗住，抗不住才把矛盾推向公司，要飞机票，说是机器需要紧急修理，为什么那么紧急？就是中研产品不过硬。所以我们要真真实实地认识到我们所存在的问题，我们的最大问题就是上次在中研部提到的问题：幼稚，一定要反掉幼稚。我认为我们到下个世纪将不会幼稚，我们必须从现在开始就要反掉幼稚，如果我们能够在两三年之内构筑这方面管理上的进步，那么下个世纪我们将是大有希望的。

我们公司正在构筑着明年大发展的基本格局，明年将有更大规模的人才补充，今年我们已经进了大量新员工，正在招聘一大批专业人才，还要招聘大批客户经理、大批产品研发经理我们将向他们提供优秀的待遇，以支持他们与我们共有构筑今后公司大发展的势头。

未来三年，我们要抓住是中国国内市场大发展的大好时机，同时，我们也要大力开拓国际市场，这为每一位真正想努力发展员工提供了难得机会，就看你努不努力，就看你是来真的还是来虚的，你来真的，你就一定会大有希望，希望寄托在你们身上！

## 印度随笔

---

【导 读】成行于 1998 年 12 月 9 日，文章发表于 1999 年 4 月。华为于 1999 年在印度班加罗尔设立研发中心。



乘 12 月 9 日 UA 航班深夜抵达印度首都德里，对印度进行了一周的访问。

印度这几年开始改革开放，处在相当于我国 20 年前刚开放的状态。交通乱哄哄的，环境污染严重，人民比较贫困，赤贫占总人口的 30%。由于民族文化问题、宗教问题的牵制及沉重的人口负担的拖累，印度的发展还会有相当的困难。与中国相对走上了发展之路，各方面的环境正在理顺相比较，这种差距还会拉大。

我们访问了印度的大学，以及它的高科技开发区，印度的硅谷班加罗。

印度有 200 多所大学，2000 多所高等学院，每年吸纳 350 万高等教育的学生，许多大学非常出名。我这次访问了印度最著名的大学 IIT。它的副校长率七、八个相关系的系主任接待了我的访问，也参观了他们的实验室，以及一些博士的研究课题。

印度人很聪明，古代数学与哲学是十分发达的。他们的教授在向我们进行技术介绍时，也恭维我们：中国人也很聪明，硅谷那儿说什么叫 IC，就是 INDIA+CHINA，

印度人和中国人合起来就叫 IC。虽然是风趣的一句话，说明了一个问题，两国

人才流失都十分严重。IIT 大学的入学资格，差不多考试成绩平均都达 97 分以上。

但学生毕业后，大多去了美国。美国由于提供了好的环境，吸纳了全世界的人才为它创造财富。印度也是倾全力办好重点大学，而重点大学的人才大多去了美国。而国内建设大多靠的是非重点院校的土博士。但这几年已有不少优秀学生留下

来。我们参观的 W 公司，软件人员有 5000 多人，他们声称每年可以从 IIT 搞到 50 名学生。

我们看了一些博士的研究课题，如宽带、高频无线电的一些算法，同行的专家都认为十分优秀，都是世界级的课题。博士们还十分贫穷，穿着一双破旧的拖鞋和贫寒的衣服，好象几十年前的学生时代。印度人的高度聪明与国家的高度贫穷，使我们对祖国深感自豪：在中国共产党的领导下，经历了五十年执政的努力，把一个一盘散沙似的贫穷、落后、愚昧的中国建设成统一的、团结的、协作有效的国家。相信有了这个基础，经济发展会更加迅速，再过十年，人民的生活水平和所受教育的程度定会大大的提高，祖国将变得更加美丽可爱。我们由此对自己的祖国充满了更多的热爱。

全世界的著名公司都在印度挖掘人才，由于印度相对贫穷，环境不好，大量的人才外流。但他们政府的负责人说，中国也有几千万华侨，但这些华侨很爱国，是他所羡慕的。华为公司也决定在印度吸纳一些人才来华工作。我国电子信息人才

教育的发展速度，相对落后于产业发展速度。在中国市场全面过剩的情况下，唯有电子信息人才不足，这是一个人才培养的机会点，希望我国的教育要赶上。为了再补人才不足，以及人才的优势互补，我们决定也在 IIT 大学建立联合实验室，给科研项目以支助，实行奖学金、奖教金，帮助他们培养人才，其中也吸纳一部分到中国来工作，以致将来可在印度建立分支机构。

我们飞赴南部的班加罗，访问了一些著名的软件公司，其中 W 公司仅进行 IT 研究的研究人员就达 5000 人，软件产值达 5 亿美元，每年利润增幅 68%。因为他们是直接的软件部件出口，因此，标准十分严，是许多国际著名公司的长期供应商。软件如果不规范是无法卖出去的。他们的软件工程被评为 SEI 4 级，争取明年达到 5 级。全世界只有 2~3 家 5 级、十几家 4 级，我们访问的二家公司都是 4 级，足以说明印度的软件力量。我问同行的专家我们华为多少级？他们说我们没有级，没有评过。我说：能否请印度公司作顾问，争取在 1999 年达到 SEI 1 级。

这些联合实验室承担了全球许多著名公司的软件研究，各公司提供的产品硬件都是规模十分庞大的，我们参观了一个容错机实验室，数十个机框联网轰轰的运行，黑压压的一个大厅，相比之下，美国公司在中国的联合实验室只是象征性的、小儿科式的。

华为正在经历建立各项流程管理，并逐步实现流程管理自动化。正在大规模的学习外国先进的科技管理，并逐步应用到自己的实践中来。当 3~5 年后，新的 IT 建设起来后，当经历了 3~5 年管理磨炼的员工熟悉国际规范的管理后，企业的核心竞争力一定会大大加强，人均创利，效益也会大大加强。

任何一个国家、任何一个民族，都必须把建设自己祖国的信心建立在信任自己的基础上，只能在独立自主的基础上，才会获得平等与尊重。祖国正在一日千里的进步着，党和政府一系列政策正在理顺稳定与发展的相互关系。相信十年以后，伟大的祖国会更加美好。

# 1999 年

## 创业创新必须以提升企业核心竞争力为中心

---

——任正非在“创业与创新”反思总结交流会上的讲话 1999 年 2 月 8 日

【导 读】1998 年 5 月研发体系开展了“反幼稚”反思活动，1999 年 2 月 8 日，研发体系举行“创业与创新”反思总结交流会，提出“今天比昨天进步，就是创新，立足全面新推动，就是创业”，全体研发人员决心拿出自己的行为，迅速将反思活动转变为行动，创造出效益。任正非发表题为“创业创新必须以提升企业核心竞争力为中心”的讲话，以“希望寄托在你们身上”这一毛主席的历史名言勉励大家要站在巨人的肩膀上创新，站在世界各发达国家先进公司已经成功的经验、失败的教训的基础上创新，让生命放射出光芒。

### 一、希望寄托在你们身上

研发部门对很多问题的认识和反应是相当快的，我对你们这次会议很兴奋。想借用毛泽东的一句话来勉励大家，“希望寄托在你们身上”。毛主席在五十年代接见莫斯科中国留学生时讲过：“世界是你们的，也是我们的，归根结底是你们的。你们青年人朝气蓬勃，正在兴旺时期，好像早晨八、九点钟的太阳，希望寄托在你们身上。”我们的国家和公司正在兴旺时期，只要自我批判的创新精神坚持下去，再过五至十年，你们在祖国的土地上、世界的舞台上就会站立起来。

大家想一想，五、六年以前，徐文伟、郑宝用、李一男等对交换机了解有多少？也就是用万用表在测量一台 40 门的小交换机，洪天峰还不知道什么是交换机，那个时候是在什么困难条件下进行开发呢？事实上，公司几乎没有钱买仪器，买万用表。所以徐文伟后来有一篇文章题目就是《用万用表及示波器来认识交换机》。但是现在我们公司的交换机已经可以跟世界著名的公司在市场上进行较量了，在许多功能业务上比他们还多，只不过我们的质量还没有他们的稳定。

从今天开始，在座的青年和没有在座的青年们，如果你们用规范化的工作方法和开放性的新的思维来进行科技开发，那么，在五至十年后的中国大地上，在世界

的科技舞台上，你们将有什么样的地位是可想而知的，至少在座的有相当一些人在世界上是可以排得上名次的专家、学者和商人。在这一点上，市场部的野心就比你们大，他们动不动就称自己是国际营销专家，但你们却没有。我想把希望寄托在你们身上。我们公司的优点是年轻，我们公司的缺点也是年轻，年轻充满了希望，但年轻没有经验，难免做事转来转去的。

如果我们人人都必须完成认识的全循环，那么我们同发达国家公司相比一点优势也就没有了。为什么呢？前人已经做了错事，走了那么多弯路，认识到今天的真理，我们却不去利用，我们却要去重新实践，自然就浪费了我们宝贵的青春年华！因此我们要站在巨人的肩膀上，站在世界发达国家先进公司已经走过的成功的经验、失败的教训的基础上前进，这样我们就占了很大便宜，我们的生命就能放射光芒。我们提出了在新产品开发中，要尽量引用公司已拥有的成熟技术，以及可向社会采购的技术，利用率低于 70%，新开发量高于 30%，不仅不叫创新，而是浪费，它只会提高开发成本，增加产品的不稳定性。当然，我们公司将来也会有许多人在未知领域去探索，也可能会有很大的成就，我相信会有这样的人才出来。但从公司的使命来看，我们是在做产品，完全创造性的东西在目前阶段没有可能和必要存在，将来也可能存在，存在的时候当然不会埋没你、压制你，一定会给你机会。但如果我们能在前人基础上善于总结善于提高，仅用五到十年时间，你们的孩子还刚上小学，你们就可能是世界有名的专家，因此你们将有资本向你们的后代炫耀。但如果你们现在妄自浪费青春，一味自己埋头苦干，转来转去，你们的青春将不是无悔，而是懊悔不已。你不可能一个人去达到世界水平。

我曾经讲过一个故事，就是如果一个人倒着长，从 80 岁开始长，1 岁死掉的话，我想这个世界不知有多少伟人。我们的父母教育我们要认真读书，我们却不认真读书。等我们长大了，又告诉我们的孩子要认真读书，他们不认真读书，他们还要批判我们。他们长大了，又管教他们的孩子要认真读书，.....如此重复的人生

认识论，因而人就没有很大的长进。如果从 80 岁倒着长，人们将非常珍惜光阴，

珍惜他们的工作方法和经验。当然从 80 岁倒着长这是不可能的，但学习方法上是有可能的，我们如今有如此庞大的知识网络和科技情报网络，充分利用它们也就跟倒着长一样，只不过要有谦虚认真学习他人的精神才行。从这一点上讲，年轻是缺点，但也是优点。五到十年，世界将爆发一场革命——信息革命，目前正在蕴酿之中，还没有爆发，不知道新方法在什么地方突破，一旦突破，将爆发一场新的革命。所有的西方公司都经过了几十年的奋斗，他们的年龄结构比我们老，而他们恰在这个时候要进行更新换代，新人进来不知怎么干，老人交接时尚未将工作交待清楚。但华为公司的一批年轻人，再过 5 至 10 年以后有很多人刚刚成熟，

能挑起这个担子来。在座每个人都能做一个项目经理，每个项目有 5 个人，那我们会有多少人？所以我认为华为公司发展的前景和希望寄托在你们身上。因为我们的那个时代与你们是有很大差别的。不过我们还好赶上改革开放的末班



车，还做了点事，等我们死的时候，会感到我们还对得起国家、对得起人民。我们的前辈并不是因为他们没有才华，而是没有好的环境，所以才没有做出很大的贡献。改革开放这二十年来，给每一个人提供了极大的发展机会。而在未来的十年，国家政策法规的演变将会比今天更好，更有利于中国的发展。如果我们中国下一个世纪能在世界上站起来，再也不受气了，我认为功劳在你们。但是能不能希望寄托在你们身上呢？如果你们当中还有那么多的幼稚病，你们长大了也是老顽童，还能做什么大事？我今天参加这个大会，深感你们认识反应问题之快，我原以为要与你们好好作一番斗争，你们才能认识到，我看现在你们的认识得比我还深刻。

有一次，我随便走到一个实验室，与其中的工作人员谈话（是哪个实验室并不重要，我认为这是一种普遍的思维现象）。我问：对老产品的不断优化和对新产品的开发，你喜欢哪一种？他说我们当然喜欢新东西越多越好，将来离开华为后，还好就业。我说：专家专家，懂一点叫专家，懂得很多叫什么专家呢？为什么会出现专家的名词呢？就是因为人的生命有限，只可能懂得一点，就在这一点上，窄频带高振幅，这就是研发体系。但是中试体系为什么叫宽频带窄振幅？这是因为他们的年纪比你们大一点，经验积累多一点。所以我问他，你愿不愿意到微软？如果你到微软，你会找到多少新起点？在华为公司工作的时候，你是给这条铁轨的一段枕木钉道钉，如果你到微软，你连钉道钉的工作机会都没有，分工更细，还得做更窄更细的工作，都 0，1、0，1、.....的累加，你只会变得更无聊，更专业化。因此联系创新和认识论来看，我认为要紧紧围绕有利于核心竞争力，包括个人成长的核心竞争力为基础。

一个人知识不是越渊博越好，一定要看破这个红尘。发明往往并不是知识渊博的发明，而是对事物敏锐认识的发明。一个老产品如果 99.99% 的软件是很好的，

只有一点不稳定，一个人如果能做出这一点稳定，说明他对那 99.99% 了解得很透彻明白，否则他是找不出来这点的。从知识论、认识论来说，后面解决问题的人是高水平，而绝非低水平。因此，认识论主要是对认识的深刻程度，表面认识到的很多东西，是字典、图书馆的，字典和图书馆的确很有知识，但它没有创造性。华为公司有这么好的氛围，研究系统有这么快的反应机制，我认为我们今天的青年，应珍惜这个机会。

从对科研成果负责转到对产品负责，是从龙岗基地上学来的。龙岗工程是由外国人设计的，原来基建处也想请中国人设计，方案拿来却不行，后来请外国人设计，结果基建处越来越离不开外国设计院，不想与国内设计院合作。这是为什么？郭平告诉我说：国内设计院是对图纸负责，外国设计院是对工程负责，虽然我们基建处权力减小了，但工程进展非常顺利。我联想能从对图纸负责转到对工程负责，研发系统能不能从对科研成果负责转到对产品负责呢？我们在美国又看到

IBM 的产品线经理管理制度，正好跟我们的想法不谋而合。我想研发体系分两到三年来重组，总的来说，我们过去这一年，虽然说分家分得还不是很明白，但是我认为成效已经产生。

我们在上月麒麟山庄会议上，专门对创业创新的概念进行了讨论，将来，华为公司待遇结构要加强向创业创新的倾斜，这是前年在北戴河开会时提出来的。如何向创业创新的倾斜，在整个公司什么是创业和创新？就这个问题，在麒麟山庄会议上，高层领导做了一次辩论，辩论以后火种就烧到你们这儿来了。首先他们不明白，然后你们明白了一点。经过大家的讨论，到年底总结时，我们对什么是创业与创新就明白了。我们将对创业创新者赋予更多一些利益。要用经济杠杆来撬动公司的前进。

那么什么是创新呢？一个是面对全人类来说的，一个是具体面对我们公司来说的。如果人类给你发奖金，你就面对人类去做吧。因为待遇是我们公司给你发的，所以你要面对公司的核心竞争力提升，才能给你评价！有人可能不太接受我的观点，说我在做着完全的创造发明，和梵高的画是一样的，也可能死了多少年之后，一张纸可以卖到 2000 多万美金，如果你留下遗嘱的话，我们会忠实地将这笔钱转给你的受益人。但我们毕竟是企业，梵高当时不被社会所接受是受历史的局限和传播产生的影响。而在现实社会中，被埋没的很少，因为我们处在一个信息社会，传播速度很快，你只要有真实想法，一定人们会认识你。所以对创业创新，具体到我们公司，现阶段就是这样定义的。华为长期还会处于技术实用性研发阶段，大家说我们做了波分复用系统，但我们对光器件有多少了解？和贝尔实验室差了十万八千里，在未来的十年内，我们对光器件和光原理的研究还赶不上贝尔实验室，只有超过它，才叫做对人类的创新。当前，我们的创新是有局限性的，就是提高华为的核心竞争力。有些人很不理解，我做出的东西，明明是最新的爆出冷门的东西，他做出来的大众化的东西，却给他要评出一个创新奖。我认为你做出的东西没有商业价值，就由人类来给你发奖吧。

一开头我就引用的毛泽东主席的那句话意义是很深刻的，只有伟大的政治家才能说出这句话。我希望大家不要忘了这句话，永远用这句话来激励自己。我们国家要摆脱贫穷，我们人民要走向富裕，当我们把自己的前途命运和把祖国的前途、人民的利益联系起来的时候，你就会感觉你的肩膀沉甸甸，心中的小九九就没有了，你的胸怀就宽广了。你们青年碰到了难得的好时机，说实话，我愿意跟你们换，但自然规律无法更改。

## 二、千古传唱的歌才是好歌

我曾经说过：什么是最好的科研成果，请看看都江堰几千年后还在流淌，还在孕育川西大地。而两河文明，古罗马的水渠已荡然无存。因此，伟大的发明并不一定稀奇古怪。故弄韵律的歌总唱不长。

我举几个小例子，说明世界性的发明创造是怎样产生的。今天来看将细菌杀死，大家不会觉得希奇，但是人类从十三世纪到十七世纪认识这个问题付出了几千万人的生命代价。人们一开始并不知道生病是由细菌引起的，对生病，特别是鼠疫引起大面积的死亡是毫无办法的。宗教在当时很盛行，于是人们只有寻求宗教的解释方法。当时一个看门人列文虎克，将玻璃瓶底不断地磨，磨成了透镜，通过小镜片叠加，看到水里有小动物在动，人类第一次发现了细菌，但并不知道它有什么意义，只认为是一种小动物。意大利巴斯特发现好好的啤酒为什么会变酸，

后来将啤酒用高温煮了以后封装就不会变酸，通过反复研究认识到高温将细菌杀死了。这是一个简单的方法，却拯救了整个人类。当时用这个方法，防止了细菌感染，死亡率大幅度下降，这是人类划时代的发明。所以，任何一个发明不是你转了多少个弯，搞了多少标新立异，出了多少自我设想的东西，而是对人类社会和对现实生活有意义，才是有用的东西。

早期的飞机，你们敢坐吗？天天都有摔下来的危险。有些飞机长时间都飞得很好，突然一下翅膀就断了。科学家通过分析，认为是金属疲劳了。金属为什么会疲劳呢？是因为一定频率的振动，造成了金属的疲劳。于是他们研究生物界，蜻蜓的翅膀振动更大，为什么它不会粉碎呢。后来在蜻蜓的翅膀上找到了一个黑点。原来是这个黑点起到了平衡的作用。我们现在的飞机翅膀上就安装了这个东西，解决了金属疲劳的问题了。这个成就现在说穿了不值钱，你们说值不值钱？

火箭刚发射的时候，速度是非常慢的，喷火口温度非常高，这个时候任何金属都能熔化。大家猜它的舵是什么做的？木头。因为火箭从发射到进入正常速度时只有十几秒钟了，这个时候木头烧光了也无所谓，反正所有的东西都烧掉了，还不如用木头。把这个说破了，谁给他发诺贝尔奖金，又没有专利可申请，发了也没有用。这就是伟大的发明家。

直升飞机和飞机出现的时代一样，为什么一直没有投入运行，一直到三十年代才正规成为商品呢？就是直升飞机旋转时存在动平衡问题。有科学家提出在机尾上加一个风扇，平衡力矩，大家认为这是一个最笨最笨的方法。后来科学家花费了二十年的时间，一直都没有解决力矩平衡的问题，最后还是觉得尾巴加上一个小风扇是最好的解决办法。

我讲的这些小发明，都是一个时代的伟大创造。大家变着花样编软件，把软件精简了再精简，优化了再优化，就是贡献。我曾经与中研部讲为什么不和南开大学的数学系合作培养一批博士来搞软件？以后我们的软件越来越复杂，算法是个大问题，如果没有高速的算法，机器运行速度慢，我们的机器就没有竞争力。因此我们今天不要标新立异的去做一些东西，这是没有意义的。我年轻的时候记得华罗庚说的一句话：“神奇化易是坦途，易化神奇不足提”，这对今天创新的概念的认识同样具有指导意义。

### 三、危机迫使我们不得不提升核心竞争力

麒麟山庄会议精神已传达了，但会后我们发现这个会议具有局限性，会议预测公司的危机可能在三年以后出现，而实际上，比这个估计更提前。既要发展，又要避开危机，唯有办法就是要大力加速改变现状。

第一个问题要寻找新市场，象哥伦布一样。市场部不就高歌“雄纠纠，气昂昂，

跨过太平洋”嘛，他们现在不仅跨过了太平洋，而且还跨过了大西洋、印度洋，

真的是在很艰苦的条件下生活，当导弹袭击伊拉克的时候，他们就在地下室，冒着炮火，不屈不挠的争取市场机会。

第二个问题是传统产品提高生命力，在同一个市场获得新的份额。如果我们的交换机，传输越做越好，产品很稳定我们的订单就会增加，在原有基础上我们就能增加一些产量。

第三个问题方法是增加新产品研发的投入。我们今年研发的项目经费投入至少是 15 个亿，财务部说可以投入 20 个亿，研究部却说用不完，中试部说用来买仪器，就可用完了，那我说这是幼稚，不叫创新。为什么用不完？一是我们缺少成熟的学术带头人，二是公司整个组织结构和规范化管理不够，容纳不进更多的人和更多的项目。如果长期在研发经费投资牵引上完不成任务，公司的核心竞争力牵引速度就会减慢，实际上是削弱了公司的核心竞争力。现在这个时期要尽快积蓄力量完成研发。比如交换机、接入网，我们能不能在 99 年完成稳定性研究的既定目标？如果需要，我们能不能增加一倍的力量投进去，将它完成？我们要看到这个时代的发展，不能一股脑儿不顾周围世界发生什么变化。正如我在 QCC 动员大会上的讲话，我们小改进如果不围绕提高核心竞争力这个大目标来做，我们做的也是无益的工作，如果我们的这个创新不跟随大目标，就会有很大的盲目性。

危机可能到来，我们力求避开危机，我认为要加大投入，不加大投入，我们就会很危险。

所以现在，我们要围绕核心竞争力的提升进行创新。以前有人说我们编软件，干脆数行数，编多少行就发多少奖金，我相信 99% 的都是垃圾，如果不把垃圾去掉，我们核心竞争力不可能提升。

怎样提升核心竞争力，用何种手段提升核心竞争力呢？这正是我们共同要研究的问题。如何去研究，你们应该比我更聪明。公司的能量是有限的，我们要紧紧把拳头收回来形成力量，我们才可能以更加强而有力的拳头打出去。

现在我们埋头做软件，却没有印度做得好。软件的高水平和低水平间其实并没有什么严格的差距，只是工作方法和工作习惯的差别。到底软件是边做边想边优化呢，还是先把软件研究好了，系统规划好了，文档做出来了，再去写软件？这是两个根本问题。中国人的特点是先上路，边做边想，外国人的特点是先坐下来先搞文档和做系统分析，再去做软件。我们不习惯该怎么办？只有自我批判，吸收业界最佳的工作方法。

任何一个人要不被时代所淘汰，唯一的办法就是学习、学习、再学习，实践、实践、再实践，只有取长补短，否则你一定会被淘汰。现在我们公司推行任职资格，我们的任职资格是从英国捡来的，劳动部有个项目是推行秘书任职资格体系，华为公司就把它接过来了，并组织人员去英国参加培训和学习。我今天讲英国，是要讲英国的规范化管理，英国的管理条理十分的清晰。英国现在为何渐渐衰落了？原因在于没有创新。我们在引进英国的任职资格体系时，同时选用了“美国



HAY 公司的薪酬价值评价体系”。所以我们的价值评价体系里面既有英国的规范化管理，又有美国的创新精神，因此我们公司最后不会象英国一样做得很死板。那么我们公司要求面对流程，要求规范化管理，大家认为规范化管理会不会把华为公司管理得跟英国一样呢？中国人的劣根性之一就是永远不愿规范，盲目创新是他们的不灭的灵魂。中国人老是想这个会了，再搞搞那个，好奇心是中国人的特征。如果我们推行规范化管理后，中国人的创新精神仍是压也压不住的火花，不过创新不象以前那么幼稚了，而是有序的，有价值的创新。我认为五至十年以后华为公司不得了的是在坐的各位同志，以及今天没有来的同志，当然不包括不愿意参加管理规范化的同志。

因此围绕华为公司竞争力的提升，每个人可能都要牺牲自己，因为我们在推行管理体系中，并不知道哪个人的脚穿哪双鞋最舒服。大家可能会问我怎么当炊事员？我说我们公司就做一道菜麻婆豆腐，爱不爱吃，都是这道菜。华为公司将会只推行一个价值评价体系，即只有一道菜麻婆豆腐，我们以这个价值评价体系来度量所有的人，我认为华为公司内部的矛盾才会摆平。我们认为我们的系统会不断地优化，不断优化的结果可以毛泽东主席的八个字来总结是“团结、紧张、严

肃、活泼”。若太严肃了，就会向英国靠拢，活泼是创新，规范化的创新，就是向美国学习，效益将会大幅地增加。五至十年间，我们将共同进步，你们会成长为专家、工程师和商人等，而我们的企业将成长为具有一定生存能力和规模的企业。

我们要继承前人成功的经验。只有继承，我们才能进一步发展，而不是先还没有继承，就想发展。

现在外界一些报纸发表了不利我们公司的言论，随着时间的推移，世界也会发生翻天覆地的变化，我们何苦要去说明什么呢？华为公司没有必要作出回答，因为时间将自然会回答一切。不要分散我们狠抓内部管理的力量，同时，也要从别人的批评中，寻找自己的问题，加强自我批判。

我认为华为公司发展到今天，现在和未来的十年间正在和将要遇到千载难逢的机会。大家想一想，世界各国都很动荡，但中国却一直很稳定，在法制建设上正在一环一环地理顺，未来的五到十年正是华为公司在国家大好形势下，乘风破浪，努力发展的大好时机。另外，深圳市的发展也很好，深圳将“天蓝、地绿、水清、

花红、路宽”，将变成美丽的国际城市，基础环境也将有很大的改变。我们国家已创造了好的大环境，中国共产党执政五十年以来，把一盘散沙的旧中国变成了统一，团结、协作有效的国家，中国在此基础上会有较大的发展。华为也一定要随着大潮流有较大的发展。

## 在 IPD 动员大会上的讲话

---

1999 年 4 月 17 日

【导读】流程的核心是要反映业务的本质。企业的三大业务流分别是产品开发、市场销售和售后服务，为此建立对应的三个流程系统，即 IPD（产品集成开发）、LTC（机会至收款）、ITR（问题到解决），

同时用流程 IT 的方式进行固化。

流程建设最大的难度是随时面对很多的噪音、阻力和反弹，总有人想随便找个借口就打发它，或修正主义式的学习。任正非很清楚地这一点，因此在动员会上放出狠话：削足适履穿美国鞋，学不好就杀头，就地正法！华为董事长孙亚芳在 2011 年回忆说：“他（任正非）坚定不移地推行，把不适合的人调开，这么巨大的管理工程变革实施历经十四年，才有今天的研发水平和端到端的交付水平，培养了服务于全球客户的能力。”

我们有幸能找到一个很好的老师，这就是 IBM。华为公司的最低纲领应该是要活下去，那最高纲领是超过 IBM。所以你们大家认为可不可以学习。现在有多少人有了新的想法能超越 IBM 的那些请举手，不要怕嘛，我们可以向你学习。当你去实践过以后，比如也能产生 900 亿以上美金的产值，我们就应该向你学习，我们就不向 IBM 学习，而眼前你又没有这个能力，你也没有做到，然后你也觉得自己学习不够认真。

当然我们让大家去穿一双美国鞋，但是我们让美国顾问告诉我们美国鞋是这个样子，到你们中国鞋是不是可能变一点，但这只有顾问有这个权力，我们没有这个权力，下面的员工不要再提很多新的建议，表明自己很有才能，很有才干，我想至少我们 PDT 小组考核的话，不以那些提出歪门邪道的人作出表扬，就要深刻理解 IBM 这套管理方法了，我能不能改，可以，十年二十年你来改，那个时候我们产值可能已过 2000 亿美金了，那么现在没有，因此我认为在这个时候需要一个非常严谨的学习方法，大家老是觉得我的讲话好象跟我们平时的讲话是不一样的。创新一定要在理解基础上去创新，而不是在没有完全充分理解以后就表

明一些东西，你那是在出风头，而我想那出风头的人就把他请出我们这个小组去，这是第一点。

第一点，那些长期理解不了的人，不能理解 IBM 的 IPD 改革的内涵，就请他出去，我们这个小组不是终身制，我想能不能一个月清理一次，名单一个月发一次任命，我一年给你签 12 次字，每一次签都是免费的，就是一定要流动，我们的核心项目小组一定要流动，一定要走掉一些人，一定要进来一些人，不要把机会全留给这些标新立异者，思想惰怠者，你怎么老把机会留给他们呢？很多基层干部跟我说，他们说华为公司不公平，为什么不公平，你们这些高级干部，每年都是花了 50 万美金培养出来的，我们要想有这 50 万美金来上这课，肯定比你副总裁厉害，我认为他说的话是真的，很多的人在这不断地听国外公司培训的时候，并没有进步，没有进步者赶他出去。你说呢，能做到吗？一个月一次任命，每次任命一定要除掉一两个，就是全都好了，也除掉一个两个。你把那个变动的名字划给我，你就帮我比那个表（指找出人员名单列表差异），有两个杀掉了，我们就成功了，不杀怎么样前进。.....大家说两个月好还是一个月好，同意一个月的请举手，看来大家都是惰怠者，两个月损失太大了，我还觉得应该这样子，要向人家学习，就要摆出一个认真的架子来向人家学习，我认为这一点，要理解人家的深刻内涵，而不要就抓住一点就不放，可能在这点上你理解不够，你可以过去，要全面理解人家的深刻内涵。所以我认为来说，我们认为世界还有非常多很好的管理，有很多人可能推荐很多好的管理，我说什么管理都学习，那最后的结果就是一个白痴。因为这个往这边管，这个往这个方向管，这.....那么综合起来抵消就是零，所以我们公司的学习就有一个特点，只向一个顾问学习，只学一种模型，十年、二十年以后华为公司分值提高到 2000 亿美金时我们可能说，学习百家就是诸之百家，然后我们出来一个新东西，但是我认为现在华为公司连学一家都没学明白，何来新东西。我们这些年的改革失败就是老是有新花样、新东西，然后一样都没有用，因此我认为踏踏实实，沉下心来就是我们就穿一双美国鞋，不要看美国很花，认为他们很霸道，他们 IT，在中国关税上那么坏，阻挠中国，但是我们向他学习，我们才能打败他。所以说你们不想为自己的国家、民族争点光，请他滚出去，一个月除一次名，我认为一定要一个月除一次，不断有人增加进来，不断地有人赶出去，革命最终目的就是伴随着改朝换代，我们就要杀掉一批人，这批人曾经是功臣，但努力不够，那么我还可以有一些功臣岗位，比如说喝酒，叫他陪客户喝酒，可以不需要 IPD，你可以不懂 IPD，他说我以前是副总裁，可以还挂个名誉副总裁，喝酒副总裁，那么你只有深刻明白理解其中，才把保持你的责任与地位，否则我就不能给你这个责任与地位，华为公司一切要以核心竞争力的提升来评价、使用和考核干部。

黄老师关心待遇问题，我不关心。你来受培训已占了大的便宜了，还要给你考核考核以升得快点，我看没这个必要。你已经占了便宜了，不信我们基层员工说，我们来换一换，他们说我不涨工资，我来参加培训，参加培训两年后，他升得很快，他划得来，宁可这两年投资多一点。大家如果在这个问题上还有什么思想的话，除名！没有献身精神的人是不可能成功的，所以我在这个问题上还是这个态度。

第二，大家也知道从客观上、从主观上公司都需要一场变革。从主观上来说，第一点我们还是希望在技术上有所发展，成为一个很优秀的公司，而且我们所进入的产品是长线领域而不是短线领域，如果我们进入的是短线产品呢，我们无所谓，搞几个人做做，什么 IPD 也没有必要，咱们就几个说了算，什么文档也不需要，就全记到我们脑子里面，短线产品我们是可以做到的，但是作为长线产品我们是不行的，一个是要缩短研发周期，加强资源配置密度，资源配置的密度就是有非常多的人同时作业，比如说几千人，几万人同时进行一个软件的编辑，同时作业，这个作业就跟一个总参谋部在打仗一样，炮弹什么时候打，飞机什么时候出动，这个时候的综合行动是很复杂的，你可不要炮弹一个个都打到自己脑袋上，这个战争可不是这么打的，如果我们在这个大规模的，综合性的战争中，如何没有良好的管理方法，我们不仅没有效率而且浪费我们的资源，大家说浪费就浪费一点嘛，浪费就是以死亡作为代价，在战争中，如果说这个总参谋部的作战体系没有一个非常严谨的作战方案和部署的话，那么我肯定是一场战役的失败，失败就意味着一个王朝的灭亡。对华为公司来说，如果我们也是老失败，我们有这么多资源可失败是没有问题的，但现在我们没有这么多资源可失败，也可能失败一次还可以爬起来，失败两次还可以，但是连续几百次的失败，我们华为公司肯定就会寿终正寝，所以我认为从主观上来说，**我们要缩短开发周期，加强资源配置的密度，要提高产品的先进水平和质量水平**，因为我们这种产品如果没有各个国家的自我保护，全世界就是一个产品，一个类型，一个软件包就足够了，不需要有这么多国家有这么多产品，正因为不同的封建割据才会有这么多产品，但随着全球化越来越激烈，就是一个软件包的优势就会突现，华为就是最好，最不好，或者是次好，就是说我们的软件只比别人差半英寸，那半英寸别人就不买了，就不要了，那我们就死掉了，所以我们不是躺在一个很好的和平时期里面，我们还能过两年好日子，只要你想过好日子，告诉你苦日子已经来了，所以只有苦日子，可能才会有明天的好日子，所以因此这场变革我们是不应客气，不应动摇的，所以我认为各级部门都要紧密地配合起来，从主观来说我们要重组，**从客观上来说中国要参加 WTO，美国对中国什么都不要求，只要求中国开放农民和信息产业**，

因为美国还要什么呢，他除了把中国农民赶到城里面来吃之外，他们没有其他路可走了，所以美国粮食解决了；美国要信息产业，那么国家为了全局利益，也可能牺牲的就是我们，所以因此冥冥中我们很快就要与他们对阵了，当然现在的对阵还是有保护的，将来的对阵上完全没有保护的，我们能不能打得赢，打不赢就是以我们死亡或破产为命运，从客观上来讲，也没有给我们更多的时间让我们去摸索了，所以因此我们认为主观客观都逼着我们必须要努力改进我们的方法。



第三个问题，好在我们请了一个好的老师，我们华为和 IBM 公司将来在产品竞争领域上有互补性，我们的竞争性并不是很强，但我们的互补性应该很强，所以对于我们两家公司都有意义，我们逐渐走得更加紧密一点，在利益驱动和各种方面的驱动下，使我们有条件，也有可能向 IBM 学习好的方法，而且 IBM 确实是世界上很优秀的公司。大家不要老是看那些小说上说的东西，小说上的都是花边新闻，不代表它的实质本质，大家看看我们这几次培训你们是不是觉得进步很大，IBM 现在才告诉我们他们是什么样的货色，现在我们才知道，以前所有都不是。

外面包装的东西，土豆外面包着的那层皮是很毛糙的，但是里面的东西是很好吃的，所以外面的新闻炒作不代表一个企业的实际本质，所以我们好不容易请到一个好的老师，而这个老师在去年一年里帮我们改进管理推进中也表现出他们有非常优秀的素质，而且他们非常地真诚，而且他们教我们的方法对我们来说也是非常实用的，在这种情况下，你们不学习更待何时呢？这也是你们人生命运的一次大转折呀，我嫉妒你们呀，我是代表基层员工，基层员工很多人给我提意见，怎么培训来培训去就是那帮糊涂蛋，我非常赞成他的观点。我们基层有许多优秀的人，由于地位不高，没有上升到这个地位来，没有培训机会，所以我认为就要广泛地在报纸上登，我们愿意参加 IPD 小组的人请踊跃报名，我们来答辩，真有好思想，好学习的人，我们要进来，然后要竞争，我们这个核心小组的人不行，要把他挤出去，挤出去之前有一个条件，就是前面一段你没有去参加培训，你能不能把前面那一段搞明白，看录象呀搞明白，搞明白我们一考觉得你还可以，可以接过他的旗子来就把那个懒惰人赶出去，就是我们一定要在这次 IPD 改革中，我们一定要达到成效，因为给我们的时间不多了，如果朱熔基访美早一点呢，我们可能 27 个月这么长的时间都不答应，或者还要短一点，现在 27 个月的时间对

我感觉来说的长了，我还不知道我能不能活 27 个月，如果 26 个月就死了，那我岂不是显得很遗憾吗？假如当初生病死，一生正畏谁人知呀，可能华为公司就是超前一个月把这些管理体系调整好了，有了战斗力，可能我们就没有死了，我们就成为好公司了，刚好我们就差了一点点，我们没有达到，我们就垮掉了，我们就死了。

怎么能证明到底是 IBM 的培训不好，还是我们学习得不好呢，我看 IBM 的培训肯定是好的，学习不好是我们的原因，因为人家自己还活得好好的呀，人家没垮呀，如果人家跟我一起，26 个月我们两家都垮掉了，这就证明他们的方法不好。

如果 26 个月以后，他们还活得很鲜，就是华为不好，那我说华为学得不好。学得不好怎么办？就是杀头，我的态度就是杀掉，就地正法！有什么好害怕的，

年纪轻轻的，滚回去做个工程师，做个工人有什么了不起的，有什么好迁就他，他的地位有什么了不起，不就是我们一纸任命嘛，我不任命你，我不签字不就完了吗？所以我还是建议一个月任命一次，一定要有除名，而且至少要排 **A、B、C**，一定要在你这里敢于制造战火，你现在整天老把下面的员工排成 C，我很仇恨你们，你们完全把自己排得很好，把人家排得很不好，你们自己一定要排 **A、B、C**，至少要给我抓出 5% 的人是 C，我就监控这 5% 的人，在任命表中你要给我记住，哪些是 C 的你给我写到黑板上，这些人凡是涨工资的时候卡住不能涨，至少就从你这里开始。否则就是没有斗争性的，你是妥协的，宁可牺牲自己，顾全别人，你实际上是假的，你可能是投机派，你就是王莽，所以洪天峰你要勇于斗争，就把那些坏人给我斗出来，就在你们高级干部群中斗出来。我们 **IPD** 小组再不敢真真实实地接触问题，那我们怎么治理好别人呢？你就不可能治理好别人，你自己都稀稀拉拉的，然后以后我们去推广的时候然后就好了？我不相信，骨干不好，下面就好了？！没有这种道理的事情。所以我们有幸请到一个好老师，向好老师学习，一定要端正我们的学风。

我希望真真实实不辜负这 27 个月顾问的心血，当我们有一天真正站起来，我们写历史的时候，或者就在我们龙岗那里立个大碑刻上我们这一段历史，让我们的后人永远铭记，我们是怎么样学习过来的。所以大家要引起重视，我认为就是洪天峰你给我的就是 C 级的名单，而我要把这 C 级的名单收集起来登到管理优化报上，让大家监督，还要把 A 级的人登到报上进行监督，让大家看看你是不是有包庇之嫌，你有包庇我就治你，怨有头债有主，我就打你出头鸟，我不会打你下面的，我不会除你下面员工，我都是处理你一把手，你怎么收拾你的员工那是你的问题，如果没有这种精神，我们会是走过场，最后是白浪费了时间，浪费了我们老师的精力，我们老师这么诚心诚意地给大家讲，我看了我每次都非常感动，陈青茹每次都这么投入让我很感动，但我们的学生如果也不能让我很感动的話，我认为就杀掉，因为在这三年的管理转变中，有一些人从高级干部成为庶民，这是很正常的，有些人从很不起眼的人上来，这也是很正常的。如果全都进步了，反而是不正常的。

## 在实践中培养和选拔干部

---

——任正非在第二期品管圈活动汇报暨颁奖大会上的讲话

【导 读】“他（管理干部）就是一个胶水、浆糊，他把所有有用的要素都粘合在一起了，形成了新的成就，我认为那就是他最大的能力。”任正非对干部能力的认知非常独特。2015 年 12 月任正非在接受采访时说：“我什么都不懂，我就懂一桶浆糊，将这种浆糊倒在华为人身上，将十几万人黏在一起，朝着一个大的方向拼死命的努力。”

我认为华为公司 QCC 活动是搞得不错的，特别令我高兴的是今天会场坐满了人，相信以后会有更多的人参加这一活动。

## 一、“小改进”中提升企业核心竞争力

大家应该认识到，“小改进、大奖励”对我们华为公司来说，将是一个长远的政策，而不是一个短期的政策。为什么呢？我们最近研讨了什么是企业的核心竞争力？什么是企业的创新和创业？创业，并非最早到公司的几个人才算创业，后来者就不算创业。创业是一个永恒的过程，创新也是一个永恒的过程，核心竞争力也是一个不断提升的过程。大家可以想一想，发错货少一点，公司的核心竞争力不就提升一点了吗？订单处理速度提高 30%，我们的整个业务运行速度不就提高 30%了吗？这些都有利于核心竞争力的提升。对于我们这样一个公司，如果谁要来跟我谈一谈华为公司的战略，我都没有兴趣。为什么？因为华为公司今天的问题不是战略问题，而是怎样才能生存下去的问题。我们在座的都很年轻，都是向日葵。但是，年轻的最大问题就是没有经验。公司发展很快，你既没有理论基础，又没有实践经验，华为公司怎么能搞得好？如果我们再鼓励“大家来提大建议呀，提战略决策呀”，那我看，华为公司肯定就是墙头上的芦苇，风一吹就倒，没有希望。那么，怎么办呢？就是要坚持“小改进，大奖励”，为什么？它会提高你的本领，提高你的能力，提高你的管理技巧，你一辈子都会受益。小改进，大奖励，但重要的是“小改进”，大家不要太关注大奖励。我们现在要推行任职资格考评体系，因此你的每一次“小改进”，都是向任职资格逼近了一大步，对你一生是大奖励，让你受用一辈子，它将给你永恒的前进动力。我们坚持“小改进”，就

能使我们身边的工作不断地优化、规范化，合理化。但是，在坚持“小改进”的进一步，如果我们不提出以核心竞争力的提升为总目标，那么我们的“小改进”就会误入歧途。比如说，我们现在要到北京去，我们可以从成都过去，也可以从上海过去，但是最短的行程应该是从武汉过去。如果我们不强调提升公司核心竞争力是永恒发展方向，我们的“小改进”改来改去，只顾自己改，就可能对周边没有产生积极的作用，改了半天，公司的整个核心竞争力并没有提升。那就是说，我们的“小改进”实际上是陷入了一场无明确大目标的游戏，而不是一个真正增创客户价值的活动。因此，在小改进过程中要不断瞄准提高企业核心竞争力这个大方向。当然，现在你们的每个 QCC 圈活动目的都是在为了提高公司核心竞争力的，围绕着这一总目标的。“小改进、大奖励”将是我们华为公司在很长时间里要坚持的一个政策。

## 二、坚持干部从实践中来

我们还有个政策：凡是没有基层管理经验，没有当过工人的，没有当过基层秘书和普通业务员的一律不能提拔为干部，哪怕是博士也不能。你的学历再高，如果你没有这些实践经历，公司就会对你横挑鼻子竖挑眼，你不可能蒙混过关。因此，“从实践中选拔干部”和“小改进、大奖励”是两个相吻合的政策。我很害怕我们这个公司上层中有的人头脑发热，最后导致这个公司生命的终结。

在《走出混沌》这本书里，黄卫伟老师的一篇文章中有一段话——我当时是看了报纸随手写给他的一段话，这本书一出来后，我才发现我这段话已给加进去了，就是讲万国证券公司失败的经验教训。万国证券公司，是非常艰苦奋斗的，他们艰苦奋斗那段历史、那种经历应该令世人都震惊的。他们不是一个坏公司垮掉的，而是一个好公司垮掉的。他们是很有业绩，很有成绩的，做得有声有色。但是，由于内外种种压力，他们的总裁违反证券市场的操作法规，突然孤注一掷，抛空国债。本来，判他不违法，他可以赢利四十个亿，判他违法，他就亏损 20 个亿。

大家想一想，不要说他们亏损 20 个亿，就是华为亏损 20 个亿，我看日子也是很不好过的。他们很难过关，他们就垮掉了。那么，华为公司会不会垮掉呢？比如说我也会不会去孤注一掷呢？完全可能的。因此，我们必须要有个《基本法》来确立华为公司的层层管理体系，确立层层动力和制约体系，这样，公司的发展才能有序有规则。然而，要实现这个有序有规则不是一天、两天就可以实现的，将是非常漫长，很艰难的。但实现了这种有序的动力与制约机制，我们就不会犯万国证券的错误，不管总裁有多大个人威望，不对的事，就会有牵制。



现在我们需要大量的干部，干部从哪里来？必须坚持从实践中来。如果我们不坚持干部从实践中来，我们就一定会走向歧途。是不是外来的“空降部队”就一定不好呢？很多公司的历史经验证明，“空降部队”也是好的，但是其数量绝对不能太大。问题在于我们能不能把这支“空降部队”消化掉。如果不能消化掉，我认为我们公司就没有希望。那么，我们现在有没有消化“空降部队”的能力呢？没有。因为我们每级干部的管理技能和水平实际上都是很差的，对不对？我今天发现在这一次 QCC 活动中，市场部、研发系统参加者非常少，为什么？我认为这两个部门在公司是有点骄傲自大了，不愿意参加公司的“小改进”活动。生产总部小改进积极性很高，在这一点上，我们要对生产总部进行表扬，对前面两个部门我们要给予批评。我们华为公司因为迫切需要大量的干部参加到我们的大发展中去，所以我们才坚持以“小改进”这种方法来改善我们干部的工作方法与作风。当我们的每个干部都只会唱高调，不会集体干活的时候，我们这个公司就掏空了，就很危险。所以，我说我们现在还没有消化“空降部队”的能力。比如说，从哈佛大学来的几个博士，他们做的那套东西我们适应不了，结果，我们既没有受到教育，他也没有发挥作用。如果我们把他用到负责岗位上，他那个指挥系统可能就会搞得乱得一塌糊涂。但是，如果我们不用他呢，象我们这样的“农民”，何时才能革命成功呀。所以公司就确定了一条方针：从我们自己队伍里培养我们的骨干。就是依据公司一系列干部制度和政策，靠自己的努力来培养自己的跨世纪的干部。大家知道，我们现在推行英国的任职资格标准，但是英国的任职资格标准是一个僵化的体系。英国这个国家，法制管制和它的企业管理条例是非常规范化的，在世界上应该是高水平的，你看看英属殖民地，象新加坡呀、香港呀，发展都很好，都是来源于他有周密的、全面的法制环境与建设。英国的任职资格体系虽然是个非常好的体系，但就是缺少一个生命活力。我们已经把美国 Hay 公司的这个薪酬[1]体系控制制度引入了任职资格体系，希望各级干部按照这个标准去比照比照自己，到底适不适合。我们最近考评了很多五级干部，仅用三级的标准考评他们，他们满头大汗，感到三级太难考了。他们说，那咋办？我说，给你三年时间，还是要达到五级，你自己去努力补这个课去。三年以后有一大批达到标准，那我们就可以制度化。所以我们高级副总裁一级的任命，只有二年有效期。所以，我们确定的干部路线是从我们自己队伍尽快产生干部，就是要在实践中培养和选拔干部，要通过“小改进、大奖励”来提升干部的素质。当你看到自己的本领提升，对你一生都有巨大意义，你才知道奖金是轻飘飘的了，另外，你才知道你后头的人生命运才是最关键的。

我们确定了要自力更生，从自己的队伍里面来培养和选拔干部，但是我们并不排除外来的帮助。大家知道，Tower 公司现在给我们做顾问，IBM 公司正在全面充当我们的管理顾问。他们带来了很多好思想、好方法，经过我们消化以后，经过一次培训、二次培训、三次培训以后，我们就慢慢地传播到基层去。

### 三、共享资源的创新才是真正的创新

大家要多多读《华为人》报，多多读《管理优化》报，这里面有很多文章的字里行间将有对你人生的最大的启迪。我们能给你什么？我们什么都不能给你，唯有给你一个本事。你父母能给你什么？就给了你一个身体。我们给你什么？给你本事，让你有本领。如果你说，我现在有本领了，不愿在华为公司，可以。华为实行自由雇佣制嘛，你要离开华为公司，是因为你有了本领，你还是能够被别人雇佣嘛，但是，你在华为工作的这段时间就应该认真工作，公司会给你一个应得的、合理的报酬。我认为，你在华为的大路上会得到不断的成长。华为今年的计划销售额是 160 个亿，去年我们完成了 89.3 个亿的销售额，实际回收货款是 60 个亿。

按 60 个亿计算，我们交纳了 4.7 亿的增值税和所得税，交纳了 2.6 个亿的进口

各项税款，应该说我们对国家有很大贡献。今年我们可能会达到 160 个亿左右，

因为我们已经有了几个新的增长点。如果，我们在今年“小改进、大奖励”中，一个是提高了我们产品的质量；二个是提高了我们的工作效率；三个是降低了我们的成本，那么，我们的市场竞争力就会进一步大大提高。如果我们把航空公司的机票拿来给大家发发工资、发发奖金，大家将会有多大收益？但是，由于你们产品质量不好，大家领工资的钱，都花在维修的机票、酒店的费用中去了。但是你们在这个 QCC 圈活动中漏下的那 0.31 个故障点，不知道需要有多少飞机票来补偿。我们飞来飞去地去修机，修的什么？就是当时因为你马虎的一个焊点。正是这一个焊点使我们花出去将近一千倍、一万倍的价值。所以我们在工作中的每一项改进都直接关系到公司的生死存亡之命运。大家会想，这公司跟我没关系，我就是打工的。但是如果总以这种“打工仔”观念来想问题，你就没有跟公司建立起一种生死与共的命运观念。我认为，这一点一定要向日本人学习，一定要向德国人学习，学习他们那种一丝不苟、踏踏实实的实干精神。不是有句口号：“车到山前必有路，有路必有丰田车”吗？人家怎么能不自豪呢？那么我们公司敢说一句：“有人的地方就有华为的产品”吗？我们现在还不敢。即使是在中国，我们现在还不是处于一个很好的状况，要到世界各国去，谁卖我们的帐啊？

大家也很明确，华为的通信产品技术事实上好过西门子，但是为什么西门子没有我们这么多的销售人员，却有跟我们相差不大的销售额？他们产品稳定，问题少

呀，而华为公司产品不够稳定，而且中央研究部不大愿意参加 QCC 活动呀。什么叫做客户满意度？客户的基本需求是什么？客户的想法是什么？他把客户的想法未经科学归纳就变成了产品，而对客户的基本需求不予理会，产品自然做不稳定。他盲目地自以为是创新，他认为做点新东西就是创新，我不同意这个看法。我刚才看了“向日葵”圈，他们就是创新呀，因为把一个不正确的东西，把它不正确率大幅度下降了。他们付出了巨大努力，找到了里面的规律，就是创新。特别是我们研发系统，一个项目经理上台以后，生怕别人分享他的成果，因此就说所有这个产品的所有东西都是他这个项目组研究的。那我就给中央研究部的干部部说一句话，象这样的人不能享受创业与创新奖，不能因为创业、创新就给他提升晋级，而且他不能做项目经理，他实在幼稚可笑。华为公司拥有的资源，你至少要利用到 70% 以上才算创新。每一个新项目下来，就应当是拼积木，只有最后那一点点才是不一样的，大多数基础都是一样的。由于一些人不共享资源地创新，导致我们很多产品进行了大量的重复劳动，根本就不能按期投产，而且投产以后不稳定。上一次我看了中央研究部有一个组织奖，这一次看来还有一个 BOM 清单（中试水晶）组得奖，所以我想，我们很快要开展什么叫做核心竞争力、什么叫做创业、什么叫做创新的大讨论。我希望每个人都要发言，特别是你们做了小改进的。你光看他搞了一个新东西那不是创新。我刚才讲了研发系统，有些项目研发的时候连一个简单东西都自己开发，成本很高，他不是创新，他是消耗、浪费了公司的宝贵资源。一个大公司，最体现降低成本的措施就是资源共享。人家已经开发的一个东西我照搬过来装进去就行了，因为没有技术保密问题，也没有专利问题，装进去就行了，然后再适当做一些优化，这样才是真正的创新。那种满脑子大创新的人实在是幼稚可笑的，是没有希望的。我们非常多的高级干部都在说空话，说话都不落到实处，“上有好者，下必甚焉”，因此产生了更大一批说大话、空话的干部。现在我们就开始考核这些说大话、空话的干部，实践这把尺子，一定能让他们扎扎实实干下去，我相信我们的淘汰机制一定能建立起来。

#### 四、在学习与实践中增长才干

我认为 QCC 活动滚动的范围会越来越大，也会越来越宽。但是，不要完全自己去发明创造 QCC 圈的活动，要多阅读一些国际书籍，多阅读一些参考书籍，你们在活动之前多看看书，不要光使用无穷逼近法去消灭故障。干活要会使巧劲。在这个问题上要向国际规范化的管理多学习。我曾经给市场部的人讲过一个故事：50 年前有两个青年在抬石头修教堂，一个智者问他们：“你们在干什么”？一个青年告诉他“我在抬石头”，另外一个青年则说“我在修教堂”。50 年过去以后，大家回过头来看一看，说抬石头的人还在抬石头，说修教堂的已成了哲学家。这个故事谁告诉我的呢？是阿塞拜疆科学院院长到我们公司访问的时候，他跟我谈

到这个故事。他讲华为公司现在每天都在修教堂，为什么？我们瞄准了一个发展大目标，做的事情是天天在搬砖头、搬石头，但是总目标是为了公司的核心竞争力的提升。所以我们每天都在修教堂，50年后你们可能就修成了，大家都成为哲学家，成为企业家，成为一个很好的管理者，很好的工人，很好的专家。大家想想，在公司里你的工作总目标是修教堂，而你的人生目标不是也在变化吗？回过头来你们想一想，在参加 QCC 活动之前，你们的能力强一些呢？还是参加 QCC 活动以后你们的能力强一些？如果你的能力强了又被人事部门所确认了，是不是你的工资就涨了一些呢？我想你的家人也应该很高兴，作为一个父母，作为一个亲人，他希望看到的是你的进步，所以你也在这个 QCC 活动过程中得到了进步。因此，除了为公司的发展大家要同心协力之外，更重要的是你个人也在塑造自己。跨过这个世纪以后，华为公司的发展速度，还会加倍的快，在海外市场上我们还会有比较大的成绩。我相信在今年下半年你们一定会听到很多好消息。因此，我们迫切地需要大量的干部，也迫切需要可靠稳定的产品，需要更多更好的产品，这涉及到公司每一个员工。你们今天在自己的锻炼中所付出的投资定会加倍地得到回报。我希望我们这个 QCC 活动不仅要继续发展下去，而且希望团结的人要越来越多。我认为，不一定要搞公司级的发奖，你们叫我来发奖，起了什么作用？没有作用。我想，各个部门都可以自己建立自己的 QCC 活动，要围绕公司核心竞争力的提升这个总目标，那么各部门的活动开展起来，得奖人的范围就可以大幅度扩大。我希望得奖和不得奖都应该给他们一个记录。现在我们讲任职资格考核要讲资历调查，我们的档案系统是太落后了，如果不把你们这些好的东西记进去，将来评级的时候，没有任何数据，评选靠领导印象，那是不公平的，你们亏了。当然，也不要计较这个小问题，磨难对你人生是最好的老师。但组织的公平、公正，要靠记录你们成绩的方式不断来考核你们，给你们的评价要得到不断提升。因为我们对干部的关怀就是实事求是地评价干部，而不是靠感情，我跟谁好，就给谁打分高一点。当我们这个任职资格的尺子不断落实下去，将会有所改观。我想，有 3 年时间华为公司的人力管理上就会好多了，南郭先生吹号就不会太响了。

## 五、同心协力求公司大发展

我认为大家在这个 QCC 活动过程之中是在锻炼自己，但是不要满足于这项活动对你的锻炼，要提升它，要多读些书，多看些书，提升自己的本领，扩大自己的知能范围——知识范围和能力范围，然后使自己能够迎接新时代的发展。我想未来新时代的总裁可能就在在座的人中产生，各级干部的接班人都会在你们中产生。所以你们也不要光顾自己进步就忘了别人，因为我们这里今天才坐了 1200 人，应该有 8000 人。现在你们还是少数派，当你们变成多数派的时候，我们就可以去欺负少数派，你可以说，你只要不搞改进我们就不让你升级，那么我们就



胜利了。现在你们是少数派，多数派认为你们搞得太先进了，你们破坏了现有的秩序，让我们日子难受了，我们大家不投你的票。所以你们要增加你们的得票机会，就要团结更多的人一起参加这个活动。日本为什么搞得这么好？我曾经看到《华为人》报有一个关于品质的故事，讲一个汽车的 QCC（零件）圈，以前是 100% 的合格，被免检验收，后来是 100% 的不合格，原因就是零件上有一个毛刺，自己买一个锉刀，每次把毛刺挫掉，这个零件就很好了，产品就发走了，但他没有给别人交待，在他退休以后，这个零件就又 100% 不合格了。我希望大家要把自己的经验告诉别人。为什么呢？我们已经确定了，华为公司将来选拔干部要使用导师制，就是你培养别人你就是他的导师，导师要优先得到使用。比如说，一个组长大家考评他没有什么能力呀，但是你这个组怎么成绩这么大，做出很多成绩来呢？我认为那就是他最大的能力，他就是一个胶水、浆糊，他把所有有用的要素都粘合在一起了，形成了新的成就。其实，他就是领袖呀，他就是管理天才，领袖不就是干这个事吗？我们哪一个领袖可能是什么都会呢？他就是把人用对了，把组织流程搞清楚了，把运行机制搞明白了，所以他就取得了很好的成效。你们不要小瞧你们的圈长，当然，我也不是主张你们圈员去篡权，你们圈长就在锻炼组织能力，因为当你在领导 8 个人的时候，有什么不可以领导 80 个人呢？当你领导 80 个人的时候，有什么不可能领导 800 个人呢？当你领导 800 个人的时候，有什么不可能领导 8000 个人呢？领导的才能是在实践中增长的。

所以我主张你们在实干中不断提升自己的实际能力、管理能力，对人的团结能力。但是团结要讲原则，要加强原则性的团结。华为公司跨入新世纪以后，需要大量干部的时候，我们还是要你们中间选拔优秀干部。但是即使有两个不优秀的，他们开后门上去了，不要怕嘛，我们都是有标准的，他干了一段时间干不了那活，他也得下来。一个人优点突出，缺点也会很突出，大家评议他的优点的时候，也常会评议他的缺点。结果这个有缺点，那个有缺点，都上不去。结果找了一个人，嘿，这个人大家都觉得没有意见，上来的却不是人才。怎么防止呢？就是要有多少年的记录，这些年走过的脚印是谁都不能否定和抹灭的。这样我们就能产生一大批优秀的干部。我们将来有根据拿出来，37 年他打过日本鬼子，38 年受过伤，42 年的时候他还到敌后去钻过青纱帐。那么一步步记录下来，我们选拔干部的时候是一目了然。大家埋怨我们，说我们有时候是乔太守乱点鸳鸯谱。你说怎么办？8000 多人能认识几个？要做好调查吗？精力很有限。因此我们现在使用干部的过程中，也缺乏很深刻的依据。我们通过各种管理活动，通过各种管理工作，大家的评价，将大家的活动作个记录，即使没有得奖，我认为也应该记录，只是得奖的人多了 1% 的退休金。我认为这些记录对你一生的成长是有帮助的，

但是，千万不要为功臣所累，不要以为自己是功臣了，就得意忘形了，那好，你就可能栽在这个自满的基础上了。

对公司来说，要避免对干部评价的片面性，也要求大家不要赶热潮，永远保持前进的态势，永无止境。公司的发展是阶段论的，是一个阶段一个阶段地发展，但是，核心竞争力的目标是不断论的。所以在你停留的那段时间，你已经开始落后了，我们对你落后的那段历史进行记载的时候，你又亏了。那么你说，“我们什么时候能喘口气”？退休吧。谢谢大家！

## “中国人今天说不”图片新闻感想

---

【导读】1999年5月7日，以美国为首的北约悍然对南联盟进行轰炸，用导弹袭击了中国驻南联盟大使馆，造成正在使馆中工作的新华社记者邵云环、《光明日报》记者许杏虎、朱颖不幸牺牲，同时炸伤数十人，使馆馆舍严重损毁。

华为人愤怒声讨美帝野蛮战争暴行，同仇敌忾，决心紧密团结在江泽民同志为核心的党中央周围，奋发自强，振兴强大中国。

美帝亡我之心不死，不仅是我们这代人要牢牢记住，而且还要使以后的二、三代人明晓，直到我国的经济实力达到国际均衡。战争是流血的政治，政治是经济的最高组织形式。一切都着落在经济是否强大的基础上。未来的国际竞争主体不是政府，而是企业。企业将担负起国际竞争的重担，任重而道远。我们这一代青年人，应在中国共产党的领导下，踏踏实实地做好每一件事，韬光养晦，为民族振兴搬石头，垒国家强盛的大厦。只有国家强盛了，才不会受人欺侮。目前以美帝为首的北约国家，凭借强大技术、经济实力，从市场上攫取巨额利润，并将部分转化成武器与军事实力，通过强大的武力巩固其经济利益。我们这一代中国人，就是要从振兴国家经济入手，通过科技强国，用二、三十年时间，来构建国家的安全。

以美帝为首的北约，悍然袭击我驻南使馆，给了我们一记警钟。要警钟长鸣：美帝亡我之心不死。

## 能工巧匠是我们企业的宝贵财富

---

【导 读】任正非一次跟管理顾问聊天时，说：“你说京瓷是‘一个制作精密陶瓷的’，太过轻淡！稻盛做的精密陶瓷，是电子陶瓷等功能陶瓷，精密医疗器械和电子网络的核心部件以后大量会是陶瓷的，而全球陶瓷京瓷做得最好。京瓷已在引领一场实实在在的新材料革命，将极大地推动通讯业和互联网的发展。他们几十年如一日的精进，做到了全球第一，我们只有追随的份。华为拥有全球一流的数学家，但他们却拥有全球一流的化学家与物理学家。我们赶不上他！”

这段时期以来，生产系统无论从产值上、质量上都有了很大的进步，我们今天开这个会的宗旨就是要使这个进步更进一步。生产制造是产品线的一个重要环节，它与研发、设计、中试同样重要。而我们在这方面是十分薄弱的。将来国家在国际竞争中的主体是企业，而企业的竞争本质是技术先进、服务优秀、质量可靠。而我们相对来讲还是比较弱的，尤其是后者。我们对工艺与制造还没有提到象德国、日本一样重要，它的标志是我们的能工巧匠太少。我们要培养一支精良的工人队伍。

## 一、要苦练基本功，强化量化管理

生产系统目前的管理还处在一个很不成熟、非常幼稚的状态。在这一点上我认为：生产系统下一阶段最重要的工作就是不断苦练基本功，从上到下每一个员工都要苦练基本功。我曾经讲过可以把那些插件能手放在一条生产线上，把这条生产线的定额定下来，不怕他们超定额，不怕他们高工资，要给其它人树立一个榜样。要把一些认真负责的能工巧匠的工资提起来。我们并不怕给你们多发一点工资，但怎么才能多发呢？我认为就是你们个人的基本功要过硬。但不要一提比武就是比速度，我认为不要忽略质量、遵守规章、处理问题的能力。

在苦练基本功的同时，还要加强同周边流程、相关工作岗位的协调，同步前进。我相信西方国家的生产工人和我们国家的工人没有太大的距离，当然这一点仅指的是劳动强度。中国的工人有一天也应该能拿到他们那么高的工资，也可以买房子、买车，但为什么我们做不到呢？我们应该很好地去研究一下。一个人有进步是不够的，整个周边环境都要进步。如果只有一个人干得很快，各方面都没有实现同等进步，一个人进步很快也没有多大意义。所以我认为在这个不断进步和优化的过程中，要特别强化周边的协调有效，我们每一个人的进步要和整个周边、整个流程共同进步放到一起。

同时，要真真正正量化考核。我们问一个干部：这个员工好不好？干部回答说他还不错。这就说明这个干部本身就不合格。在提拔干部上要用数据来衡量一个干部。只有用数据说话，才不会冤枉一个人，也不会乱提拔一个人。凭着感情说话，不是拉帮结伙，也是糊里糊涂。评价一个干部，要看这个干部是不是会做，是不是踏踏实实认真去做。在管理上我们还要继续深化，深化就是要用数据说话，这一点我们生产系统的人应该多向台湾人、香港人、日本人学习。

管理的深化还需要良好的环境。生产系统要先建立起好的环境，在这个好环境里面，要进行新的方法的不断的优化和改进，我们只有提高生产效率才能活下去。

有人说我今年干了这么多活，比去年还增加了 10% 的贡献，为什么我的工资还是这么多？但是我认为，你增加 10% 的贡献，你的工资可能还要降一点，因为我们的产品价格降得太快，竞争太激烈！去年干 100 线，今年就要干 110 线，否则就没法保住现在的工资，想上升就更没有希望了。因此生产系统不仅要有新的环境、新的条件，还要有新的气象、新的精神面貌。跟国内企业相比，生产系统在总的方面还是好的，但如果和美国、日本、欧洲的企业相比，我们还有很大差距。

二、要把整改贯穿到每一个系统、每一个环节，尤其在对干部的教育与提拔上。

目前我们的管理还不是很顺，我们缺乏良好的干部考核方法。当然现在也在推行干部任职资格，但任职资格真正走向成熟，至少要三年。这三年时间里，需要大家不断去做努力，不断地去改进。现在可能还有提错干部的情况，提错了、提快了，我们就要赶快让他下去。虽然我们在干部的教育上是和风细雨的，但每一个干部都要认清自己是不是真正合格。

整改干部队伍的目的，是要公司活下去。要想活下去，只有让那些阻碍公司发展的人下去，或者说把那些不利于我们发展的作风彻底消灭，公司才能得以生存。这也是我们整改的宗旨。在整改中，有一些干部要下去，有一些干部要上来。下去的干部不能自暴自弃，也要努力干，而且下去了也不意味着就不能上来，可以上来，但首先要解决自身存在的问题。

对干部的教育上不能急，我们不能期望一天就使我们的干部能达到日本信华那样的严格标准，应该给他们一个逐步认识错误、改正错误的机会，如果他们不改正，可以辞退他们。但对干部的错误也不能只批评两句，说两句就算过去了。相反，一下打入地狱也不应该，也没有必要把他们打到最底下。因为人的毛病不是一天就能治好的，工资要降，职务要撤，但不能降太多。我们要不断的加重处理的份量，每一次处理都留下机会，把我们应该做的事做完，听不听就是他自己的问题了。

干部的整改要真正触及灵魂。比如有些干部有投机心理，他们心里根本就没有装着公司的利益，也不是为了提高核心竞争力而努力奋斗，要从消除投机的思想去整改，你只有把自己整改好了以后，将来才会是一个很好的、了不起的干部。当然不是今天犯了错误的干部，以后都没有希望了，事物是发展变化的，每一个干部都要真正触及自己的灵魂，糊弄是糊弄不过去的，因为时间会对每一个人作出最正确的判断。

在整改的过程中我们也不允许转嫁危机，把自己的错误转给部下，然后给他戴个帽子，包装起来就辞退了，自己的错误也就送给人家了，我们不主张这种慷慨大方。我们主张干部能看到自己不对，敢于说自己不对，我们并不因为你说了自己不对就把你怎么样，我们要看你干得对不对，你干得对了，你已经改了，这就是我们所希望的。



“苟利国家生死以，岂由祸福避趋之”。这是林则徐流放途中的一首诗。一个封建的士大夫，能够有这样的高贵品德，我们生活在这样的新时代，难道还会因祸福来决定我们对事业的态度，对管理的责任吗？

公司出现一连串的管理问题，多数是干部的素养所决定的。这个素养中，除了技能的训练、职业化之外，更多的是责任心、使命感。

为什么公司有人做了好事心还心虚。怕做的好事伤害了部门的利益、周边员工的利益，得罪了人。因为他一做好事，就暴露了以前的管理问题。而有些干部不怕伤害公司的核心竞争力，不是“为民请命”，就是对错误不闻不问，听之由之。先进得不到支持，认真负责的员工得不到肯定；错误得不到纠正，而且在纠正任何一项错误时，瞻前顾后的，怕涉及有关的人和事。

多年来巨额的报废、报损事件，没有触痛我们的干部，没有人为此呕心沥血到睡不着觉；合同的错误率一直居高不下，是不是每个员工都已高度投入了消错的队伍；发货的成套率一直提不高，仅感叹日本人的精细管理，自己不拼力行动。

挺身而出反对我们的员工还太少，干部中消极懈怠的行为太多。生产系统没有形成一种很好的氛围，大家来议论问题，一起认真来解决问题。把 QCC、合理化建议取得的成就，经过充分论证，形成新的管理流程，通过对优化的流程的固化，使管理一步一步的逼近合理。

三、作为公司的每一位员工，都要有强烈的责任感和危机意识。

有人说：我是打工的，我拿这份工资，对得起我自己。我认为这也是好员工，但是他不能当组长，不能当干部，不能管三个人以上的事情，因为他的责任心还不够。打工，也要负责任，在生产线上出现的一个很小的错误，如果当场解决后，浪费的财产可能是一块钱；当我们把这个机器装到现场的时候，造成的损失至少是一千块钱。间接损失包括社会影响、包括客户对我们的不信任，这个损失绝不是一千倍可以衡量的。这也损失了你涨工资可能的空间，因为利润已转化为费用，拿什么来提升。

公司总的来说，是希望不断地提高员工的收入，使员工的收入能够更好地进行家庭建设。但是钱从哪儿来呢，只有从提高效益中来。要按照公司总的增幅、总的利润的增长和降低成本目标来定出工资总额。所以如果我们利润不能再增长，我们收入也就不能再增长。只有大家提高自己的效益，使自己的工作有效性和质量达到一个高标准，才有可能把大家的待遇提到一个高标准。因此我认为企业是要根据自己的效益来不断提高，去改善员工的生活。

由于市场和产品已经发生了结构上的大改变，现在有一些人员已经不能适应这种改变了，我们要把一些人裁掉，换一批人。因此每一个员工都要调整自己，尽快适应公司的发展，使自己跟上公司的步伐，不被淘汰。只要你是一个很勤劳、认真负责的员工，我们都会想办法帮你调整工作岗位，不让你被辞退，我们还在

尽可能的情况下保护你。但是我们认为这种保护的能力已经越来越弱了，虽然从华为公司总的形势来看还是好的，但入关的钟声已经敲响，再把公司当成天堂，我们根本就不可能活下去。因为没有人来保护我们在市场上是常胜将军。

每一个能工巧匠要模范地遵守流程，严格按规范来操作。任何改进必须经过周密策划，只有经过策划的尝试，失败不应受到指责。那种盲目将助焊剂任意不经实验就大规模采用，随意将烘烤温度从 100 度提升到 200 度，不是一种认真负责的行为。

在华为公司，像谭耀飞所做的是应该是每一个员工都是可以做的，而且做完以后都是普普通通的，但是他在生产系统却受到了打击，这个打击说明我们的员工还有太平思想，认为公司幸福无边，没有必要管这件事，浪费一点又不影响我。竞争的硝烟已经存在了，所以如果我们再姑息一切不正确的员工，我们何以能生存下去？

四、要尊重、承认、重视能工巧匠在公司管理中的地位。

我们不仅在经济待遇上要提升能工巧匠的待遇，以逐步达到国际标准。当然我们的工作标准也要国际化。也要在政治上肯定他们，提升他们的地位，培养他们的自豪感与自信心。通过 QCC、合理化，他们也卷入了管理，也培养了他们的技能。对他们的成绩要给予肯定，他们发明的方法，也可以用他们的名字来命名。

## 任正非答新员工问

---

**【导读】**从 1998 年到 1999 年，华为采取了疯狂招聘的战略，招聘员工超过 7000 人，到 1999 年底华为员工超过 12000 人。1999 年 4 月 3 日和 7 月 20 日，任正非分别与 9905、9906 和 9921、9922 班受训新员工举行座谈会，以下为对话内容。

问：任总您对我们新员工最想说的的是什么？

答：自我批判、脱胎换骨、重新做人，做个踏踏实实的人。

校园文化与企业文化是不相同的，校园文化没有明确的商业目的，只是教会你去做人。企业文化有明确的商业目的，一切要以商品的竞争力为中心。所以你们要重新做人，做工程商人。

我热切地希望你们年轻人很好地成长。但人生的道路是很艰难的，你今天很辉煌，明天并不一定很辉煌；你今天虽然满是伤痕，未必明天也不行。你们都要踏踏实实地工作，少去探索那些与业务主题无关的高不可测的问题，到了工作岗位，就要听项目经理的，否则他不给您第一步的发展机会，没有第一步，哪还有后面呢？我要告诫你们，不要认为自己了不起。

进入工作岗位后，进步慢的人要努力改造自己，慢的人未必永远会慢，进步快的人更要努力改造自己，否则跟斗会栽得很厉害。太顺利了，反而是人生一大敌人。

企业与学校不一样，华为公司等待你们的都是做小事。你们要把“宽广的胸怀”收起来，安安心心、踏踏实实地做小事，你们要顺应华为这个潮流，和大家一起去奋斗。

问：与外国竞争对手相比，华为最大优势与劣势在哪里？

答：华为最大优势和劣势都是年轻，因为年轻，充满生命活力；因为年轻，幼稚病多，缺乏职业化管理。

问：我们应如何克服我们的“幼稚病”？

答：“每日三省吾身”，自我批判，就是克服“幼稚病”的良方。幼稚病并不可怕，公司从高层到基层，我们都有幼稚病，特别是面对新事物、新问题的时候。认识新事物、认识新问题总是反反正正，不可能一步就认识到本质。因此我们都应该不断努力学习，不断提高认识事物、认识问题的能力。你们还要特别注重向别人学习，看看你身边的老员工是如何做的，学明白了再去创新，一点一滴、一步一步走向成熟。

问：全体员工中，合格的华为人员占多少？

答：不同时期有不同标准，华为人的标准是在不断地提高的。按最高标准，合格的人较少；按最低标准，基本上都合格。我们应不断努力提升自己的标准，按高标准要求自己。

我们华为公司是一个随时都会崩塌的危险的公司。危机是什么？危机就是我们还不知道危机在什么地方，或者我们感觉不到危机。如果知道危机是什么，华为就没有危机了，就稳操胜券了。

我们要胜利、要成功，就要不断提高合格员工的标准。如果我们合格的员工数量很多，就是一旦发现公司出现危机，挽救措施有力也能避免危险。如果每一位员工都担负起重任，华为公司就一定很有希望。现在信息技术的刷新周期越来越短，一旦出现方向性错误是十分危险的。但危险总是不可避免的，一个公司不可能是常胜将军。出现危险时，内部队伍不乱，员工训练有素，公司还能像十八世纪的战争那样，吹着号、打着鼓……冲锋，我们就少了一分危险。

问：如何理解您所说“进了华为就是进了坟墓”？

答：有一篇文章叫《硅谷：生机盎然的坟场》，是讲美国高科技企业集中地硅谷的艰苦创业、创新者们的故事的，它“埋葬”了一代又一代的优秀儿女，才构建了硅谷今天的繁荣。华为也是这样的企业，也是无数的热血儿女，贡献了青春与热血，才造就今天的华为。现在再来想一想，马克思说的“在科学的入口处就是地狱的入口处”，会多一些理解其深刻的内涵。它就是说明要真真实实地做好一项工作，其艰难性是不可想像的。要突破艰难险阻才会有成就。任何做出努力、做出贡献的人，都是消耗其无限的生命才创造了有限的成功。

华为要想追上西方公司，无论从哪一方面条件都不具备，而且有些条件可能根本不会得到，因此，只能多付出一些无限的生命。高层领导为此损害了健康，后来人又前仆后继、英勇无比。成功的背后是什么，就是牺牲。

问：在公司发展壮大过程中，任总最深感受是什么？

答：就是一个青年人要长期具有自我批判精神。一个人只有坚持自我批判，才能不断进步。大多数人走上工作岗位后会变成小心眼的人，如果你们的那种小心眼不克服掉，对华为公司的发展不仅不是动力，反而可能是绊脚石，不仅不能使公司壮大，反而会削弱公司的竞争力。真正能使华为公司更快、更大发展的就是依靠每个员工开放自己，要加强对自我的批判。

问：任总您现在最大愿望是什么？

答：最大愿望就是希望你们年青人快快长大、成熟。公司花这么大的代价不断地培养你们，就是希望你们能挑起“天下兴亡”的责任来。

问：任总您光荣退休后，华为将会怎样？

答：我个人对华为没有做出巨大的贡献，真正贡献大的是中高层骨干与全体员工。他们努力建立了各种制度、规范，研制、生产、销售了不少产品……。不是我一个人推动公司前进，而是全体员工一起推动公司前进。我的优点就是民主的时候比较多，愿意倾听大家的意见，我个人既不懂技术，也不懂 IT，甚至看不懂财务报表……，唯一的是，在大家共同研究好的文件上签上我的名，是形式上的管理者。我认为大家总比一个人想得细致一些，可以放心的签上名。文件假若签错了，在运行中有问题，我也不会指责大家的会签，只要再改过来就行了，大家这次总会进步一点。每次我们都共同完成了一次修炼，次数多了，大家水平也提高了。



我唯一的优点是自己有错能改，没有面子观，这样的人以后也好找，所以接班并没有什么难，他只要比较民主，而且会签字就行。万不可把一个人神化，否则就是扭曲华为的价值创造体系，公司就会垮掉。因为，员工认为自己在创造价值，积极性就会很高，如果员工认为只是某一个人在创造价值，积极性就会丧失。

华为公司大力推行流程管理，通过机制管理，今后将是惯性运作。事实上，现在公司的高层领导已很少直接管理公司，除重大决策之外很少管理公司。实际上公司运作已经开始与人的管理脱开了，交接班在自然而然中进行，当然这需要一个较长的过程。

问：华为打算培养理论水平也很高的工程师吗？

答：华为公司主要是要培养一大批工程商人。一个公司培养一批高理论水平的人才，总是需要的，如果没有理论的前瞻，就不可能有技术的突破，就不会产生机会窗利润。华为公司目前要做到这一点是很有困难的。华为公司现在不会去追求培养一批院士。华为公司只会把那些做出成就的人从他们的工作发展中培养起来。

问：任总您心目中的理想秘书是什么样的？

答：秘书是走向管理者的通道，秘书就是管理者。管理最初级就是秘书。公司80—90%的例行工作是由秘书进行管理，秘书有处理例行问题的权力。华为公司有很多高层领导都是出自秘书。性别歧视是客观存在的，公司也没有做到同工同酬，这是受社会传统习惯势力影响，绝不是华为公司领导有意识的行为，大家都用工作业绩来证明自己的地位才是最重要的。同时也要去说明和克服习惯势力。

问：华为如何技术培训新员工？

答：技术培训主要靠自己努力，而不是天天听别人讲课。其实每个岗位天天都在接受培训，培训无处不在、无时不有。如果等待别人培养你成为诺贝尔，那么是谁培养了毛泽东、邓小平？成功者都主要靠自己努力学习，成为有效的学习者，而不是被动的被灌输者，要不断刻苦学习提高自己的水平。

问：新员工进入岗位后，究竟是“干一行爱一行”还是“爱一行干一行”？

答：公司允许员工有挑选岗位的机会，不用封建包办婚姻式的包办定终身，但过分自由也不好。因此你在工作中要先服从分配，尽快磨合，让思想火花在本职工作中闪烁出来，慢慢爱上这个岗位。如果发现很不合适，还有调换机会。但万不可这山望着那山高，结果哪座山也爬不上，最后被公司淘汰了。干一行爱一行、爱一行干一行是相对的，不能无限地乱爱下去，不能无限制地调换岗位。

问：我们应如何开拓海外市场？

答：国外生活很艰苦，开拓海外市场将是很艰难的过程，只有披荆斩棘，才有公司的明天。经过前面一代人几年的屡战屡败，屡败屡战，已经不断取得胜利，且已卓有成效了。对于你们后来人，不但生活上要承受艰苦，工作、学习上也将要承受更大的艰苦。那么多产品，那么多技术标准都必须搞明白，不明白怎么去这个国家开拓市场？怎么去这个国家投标？所以等待你们的不仅是生活上的艰苦，更有学习与工作上的艰苦。我们需要一大批勇敢的人走向海外市场，但光有勇气是不够的，我们面对的世界各国的竞争对手是非常有职业化水准的，我们在战略上可藐视他们，但在战术上必须认真重视他们。

问：如何做一个合格的华为市场人员？

答：要做一个合格的市场人员太难了，比产品研发还要难，难在学会做人。世界上最难的就是读好人、做好人。“三人行必有我师”必须永远留在脑海里，走进生活，你会发现任何一个人都比你强。

问：公司前程如何？

答：公司要长久生存下去，就要不断提升核心竞争力，就要不断地面对公司的问题，并认真地解决公司的问题，问题解决了，公司还不能前进吗？比如我们现在的产品，技术先进性没问题，但使用稳定性有问题，就必须认真解决。如果我们的营销人员都具有国际业务水平，并都具有高度的责任心，我们的生产人员个个都是认真负责，我们的行政服务人员个个都是兢兢业业，都把客户价值观当作自己的价值观，我们即使有困难也是暂时的。扩大市场有两个方面，一是扩大老产品在市场上的份额，以及进入新的区域；二是培育新产品在老市场的成长。扩张市场是要付出生命的代价的，只有人人努力工作，消磨了青春，公司才有希望。公司前程如何，客观环境自然是一个因素，但更重要的还是我们的内部主观努力，能不能不断批判自我，超越自我。

问：华为公司怎么做到世界领先？

答：今年年底，我们将提出一个口号，就是在窄带通信领域要做到世界领先。怎么做到？要虚心、认真学习国外主要竞争对手的优点，并时时看到和改正自己的缺点。华为要活下去就要学习，开放合作，不能关起门来赶超世界。我们所有的拳头产品都是在开放合作中研制出来的。封闭心态的人无法进步，应下岗培训。

问：如何看待中美电信高级会谈？

答：中美电信高级会谈并非鸿门宴，我们对自己的国家应有足够的信心。美国奉行强权政治、霸权主义，他们使用经济全球化的措施，就是利用强势经济，瓦解弱国政府的宏观调控能力，是不讲道理的。我们唯一努力的就是使中国尽快强大起来，能和他们抗衡，这才是为中华民族做了我们应做的贡献。关键要靠我们青年人加倍努力。华为公司目前发展上还存在非常多的问题，特别是管理方面的问题。最严重的就是你们很年轻、很幼稚，把幼稚病带到我们的工作中去。我们刚扫除了一批幼稚病，又来了一批幼稚病。你们青年人要加强自我改造，我们的国家、我们的公司才有希望。

# 2000 年

## 与身处逆境员工的对话录

---

2000 年 1 月 14 日

【导 读】华为轮值 CEO 徐直军写了一篇文章《告研发员工书》，批评部分研发人员“一个对生活斤斤计较的人，怎么能确保高效工作呢？葛朗台式的人在公司是没有发展前途的。”任正非随后批示说：“你们都是成人了，要学会自立、自理。我们是以客户为中心，怎么行政系统出来一个莫名其妙的员工满意度，谁发明的。员工他要是不满意，你怎么办呢？现在满意，过两年标准又提高了，又不满意了，你又怎么办？满意的钱从什么地方来，他的信用卡交给你了吗。正确的做法是，我们多辛苦一些，让客户满意，有了以后的合同，就有了钱，我们就能活下去。员工应多贡献，以提高收入，改善生活。我们的一些干部处于幼稚状态，没有工作能力，习惯将矛盾转给公司，这些干部不成熟，应调整他们的岗位。海外伙食委员会不是民意机构，而是责任机构，要自己负起责任来的，而不是负起指责来。国内后勤部门要依照市场规律管理，放开价格，管制质量。全体员工不要把后勤服务作为宣泄的地方，确实不舒服要找心理咨询机构，或者天涯网。”

员工：99 年及 2000 年的管理要点上都讲到：“.....个人永久性的标记（学历、职称、社会荣誉等）仅仅是个纪念.....”。但是我觉得公司现在并不是把学历、职称等等做为纪念，而是做为衡量一个人的标准，如公司内部招聘的职位说明书上非基层岗位有 99% 需要本科以上学历，每次领导讲话时好象招了本科以下学历的人就感觉到这个部门的地位低了。拿我自己来说，我是大专学历，97 年做为车间副主任招进公司，98 年第一季度我使母板车间的生产效率提高了 30%；98 年 7 月我调入生产干部部负责合理化工作，在 98 年底公司评比生产杰出奖我在

5 个中里获得了 2 个奖。我认为自己干的工作应该说不比本科学历的人干得差，但由于裁员我调出合理化办。我想请问任总，做为一名大专生，要想在公司发展，是继续求学取得本科学历，还是只在基层岗位上发展？

任总：我们是拥护唯心主义、形而上学还是使用唯物辩证法？我认为一个人文凭如何并不重要，一个人要努力提高自己的基础知识和技能，这很重要。拥有学历的人他们曾受到很好的基础训练，容易吸收新的技术与管理。但是有知识的人不一定有很好的技能。我们要以贡献来评价薪酬。如果说这人很有学问，里面装了很多饺子，倒不出来，倒不出来就等于实际上没有饺子。企业不是按一个人的知识来确定收入，而是以他拥有的知识的贡献度来确定的。我们强调使用一个干部时，不要考虑他的标记，不能按他的知识来使用，我们必须按如承担责任、他的能力、他的贡献等素质来考核干部，不是形而上学，唯学历。特别是对基层干部、基层员工来说，我们有不同的素质模型，我们要在不同的素质模型中去选拔员工，拔高学历就是提高了成本。

作为你自己来说，如果一个本科生来干得比你好，说明他受的基础训练比你多，你应该努力向他学习；如果一个本科生上来干得不如你好，我认为干部部门应该考虑让你多干一段时间，让他多学一段时间。所以对你来说有两种可能性：第一是你的领导处理问题稍偏颇，形而上学；第二你自己也需要努力。努力的方式有两种：一是在实践中不断加强学习提高自己；另外就是和周边同事多融合，向他们多学习，提高自己。心里不要有太大的压力，一个人有心理压力是不成功的。所以我认为努力学习是每一个员工必须要做到的，不管你学历有多高，学历并不代表一个人的财富。但是有好一点学历的人他有好一点的素养，有好的素质，就有接受新东西的能力，这要辩证地看。但华为公司把所有岗位都规划成需要本科以上学历是错误的，这样成本太高。以后我们人力资源管理部在定编定员定素质模型时就要定下来，要有工资配额管理，不能把工资无限拔高。

我们认为成本是一个企业最重要的要素，不能无限制拔高这个岗位的学历，因为这是要付钱的。如果主管领导这么做就说明这个主管缺少领导能力，他浪费了很多成本。

员工：华为如何创造员工成长的土壤？总不能说是沙漠或是岩石，那我再好的苗也起不来呀。

任总：沙漠也要靠你去把它变成土壤，你要敢于用你的身体化成一种肥料，然后这个沙漠才能变成土壤，你要有这种牺牲精神和献身精神，如果大家都不希望献身，只希望沙漠变成土壤，我在这儿成长得非常快，别人都为我做牺牲，而我不牺牲，那你永远都没有希望，所以我们讲的献身精神就是把自己的身体化成肥料，去把沙漠改造了。

员工：我感觉到在同一个层面里，华为技术整体水平要比华为电气高一个层次。请问为什么？

任总：那需要你努力。你努力你就能超越，照理说你们的层次要比华为技术高一个层次才是对的，你们还达到更高层次，是因为你不够努力。我不知道你一天学



习多少个小时，你能否拿一个你一天的作业时间表给我看看？我可以告诉你我是怎么学习的，如果是坐两个半小时到北京的飞机的话我至少是看两个小时的书。我这一辈子晚上没有打过牌、跳过舞、唱过歌，因此我才有进步。你要有时间表，从来没有神仙皇帝，也没有什么救世主，要靠自己努力才能提高自己的成绩。不是在哪个坐标位置上才会进步，换一个坐标就不能进步，进步完全靠自己的内因变化，你说邓小平、毛主席谁创造了他们的进步？

员工：我们请了一些德国专家，在合作过程中我们内心有许多矛盾，为什么要尽听他们的？我们应该向德国专家学一些什么东西？

任总：我认为小孩要先学会走路再去学跑，现在我们还是幼稚的，多向人家学一学，等你真正学透了以后，你就可以有思维了。先形式后实质，也是我们公司向外面学习的一个重要原则。我们在向 IBM 学习如学 IPD 的过程中，从各部门调来一些人，开始也在批判 IBM，我将他们全部都赶走了。我们就是要好好向人家学，他就是老师，学明白了再提意见。一知半解就提意见，那是浮躁的。你提意见要提得很准确很细致，除非你很有经验。向人家学习也确实是痛苦的，华为公司就是在“左”和“右”的过程中走出来的。

员工：我感觉做市场象下棋一样，一步棋要比五步棋可能容易，五步棋能最终取得胜利。而如果说棋即将下完的时候，菜单命令我们不下棋了，或者菜单根本就换了，它不承认比赛结果，那么以后我们做市场的时候还要不要做长远考虑？对于我个人来说，为了我在华为公司的发展，我是该走三步棋还是走五步棋？

任总：首先是主管领导都要有良好的意识和管理方法，大家按这个路能走到一个良好的地方。但这种保姆本身就不存在。世界一直是在变化的，如果你的主管水平低，不察觉，还一直走下去，满足了你的下棋，毁灭了公司的前程。他如果感觉到了，要及时调整是可以理解的。但调整时，他也不一定有水平，也许再走两步棋还会又调整你，挫伤了你的积极性。因此，要从两方面来解决，一是主管提高水平，一次就把事做对；或者调整时很慎重，一次就调整好。另外就是你要积极地思考，提出建议，加强沟通，真觉得走错了，就不必再走下去。

我认为每个员工要受得起挫折和委屈。历史上经常发生重大转折，在这种转折的时候，可能这个车子一转弯就甩出很多人，那么被甩出去的人怎么办？如果我们对被甩出去的人都加以无限的同情，那可能我们的车子也装不下了；但是我们不同情这些甩出去的人，我们也觉得不太道德。

从人力资源任职资格的评价来说，要考虑你前面五步棋所走的内容，就是要考虑你具备的能力。下一项工作，任职资格不要从头测评起，可以从中间第三步开始，应该给你一个肯定。这种错误是领导造成的，不应该由员工来负责，但做为员工本人也不要计较这一点小小挫折，人生的路还长得很。

一生走得很顺利的人，你们要警惕一点，你们可能把华为公司拖进了陷阱，所以我和人力资源部不断讲话，讲这个原则，录用一个干部，最主要是要考虑这个人

曾经是不是在外面受过重大挫折，而且这个人已经认识到这个挫折，已经改进了，我认为这是一种宝贵的财富。只是这番话经常传不到基层去。我在很多文章上都讲过，人的一生太顺利也许是灾难，你没有注意看，你注意看后你就会认为你受挫折是福而不是灾难。

员工：当公司的一个产品进入了后期，但由于市场原因，这个产品的维护可能会长期存在。我就是这样一个产品的技术骨干，部门要给我一个维护专家的称号。做为这样一个专家未来的发展方向在哪里？

任总：做为一个维修专家，你很光荣，专家专家，就是懂一、二点是专家，懂得很多就不叫专家了。维修专家是产品生命周期中的一种现象，在这个过程中总会出现一些维修专家。

维修专家的前途往哪里去？有两个前途，一个就是继续做这个维护专家，帮我们守住这个阵地，守到 20 年。占住这个位置，全中国就我一号种子，这是我的拿

手活了。或者你守不了 20 年，只能守 1 年 2 年，那你就培养一个接班人，如你的接班人能够接过你原来维修专家的班。你就可以努力学新技术、新产品，那你就走入新的产品领域成为新的专家，新的领域很广阔，随你怎么跃；第二个方面，觉得我守着这个产品时，个人技术水平在慢慢退化，不可能在新的技术上赶上新的成员，可以横向学习管理，逐步走上管理岗位，管理岗位主要是要懂管理，并不要求技术精通到专家水平。专家有大有小，小的也是专家。因此这么看问题，你的出路是有的，你要努力学习，对自己的人生要策划好。

员工：我是中试试制中心的，我觉得我的工作没有成就感。我觉得我们部门定位非常不准，市场所有的发货都由我们来承担，市场的退货以及中研中试下达的大量的更改都是由我们来完成。说得很好，我们是要负责验证工作，但至今为止都没有开展起来。如果让试制工程师只是做发货和简单的更改的话，对谁来说都觉得很没有成就感。那么我们该向哪些方面努力？

任总：人的一生要耐得住寂寞，每一个伟大的科学家，他在成长之前都是非常寂寞的，你们老是看到他的光辉，我就老看到他的寂寞，所以我们对人生的认识是完全不同的。你如果觉得这件事不光辉，换个光辉的事情做做，你可以到市场部签合同呀！太具体了，太刺激了。不过发给你的货都是试制中心干得不好的产品，刺激过后，是哭笑不得。

我认为你那里有巨大的空间，刚才你自己说的，很多工作都没有开展起来很混乱，其实乱中就出英雄，你那儿混乱就有英雄用武之地，你那里会有许多机会可以让你站起来，你能不能去把这个规律理清楚？能不能做出一个数学模型来解决这个发货流程中的问题？做事的流程非常快，效率提高很多倍，你的成就感不就出来了吗？不要追求青史留名，没有意义。你那个岗位是可以出英雄的地方，刚好老虎那么多，你都看不见，非要到景阳岗去打虎。

员工：谈一下爱护和引导员工的问题。这里面我举个事例：去年中试部有一个员工被辞退，辞退的原因之一是他的考评一直都是 C，二是他从来不参加工作之余的活动。这里我不明白，这个时间已经很长了，为什么领导没有去找他谈过。有一次他自评为 C 时，他的一个直接上司就说：“正好我的 ABCD 还差一个。”对此您怎么看？

任总：这就象 57 年抓右派，我们抓右派时指标差一个，谁去上厕所，那谁就是右派了，我们管理水平低的领导就是这样的。如果你描述的事实准确的话，那我认为你的主管领导水平太低，需要好好改正。但是华为公司不可能从一个低水平公司一下跳到似神仙管理的公司。所以这也要靠我们的员工，认为他不对也可以沟通，沟通无效的时候，你也可以向我们投诉。我至少在社会上看见被我们华为公司辞退的员工，相当一些都是非常优秀的，因为这些人往往是优点突出、缺点也突出，缺点给逮住了，而优点领导没有看见。

我曾经在《致新员工》的文章中有几句话，我说你们要尊重你们的主管领导，尽管你们的主管领导没有你有水平，如果你不尊重他，将来你也会做主管的，以后的员工也会不尊重你。为什么呢？后来者肯定比先来者优秀，如果说后来者都不如先来者，那这个社会不就完蛋了？肯定是长江后浪推前浪，所以你要尊重前任领导，搞好关系，使得不致于产生冲突和矛盾，让主管领导给你开一条小路，“嘟嘟嘟嘟.....”你就开过去了。你上去了，不归他领导了，还可以回过头来帮助他。如

果你们总是这样傻乎乎的，直来直往，“我是很优秀的，你就不行”，然后人家就挡住道，就不让你这个车子过，石头你搬不开，你还是上不去。你要学会做人嘛，做人怎么会这么简单呢？所以我们有一些很优秀的员工，他们看待事物太简单了。有什么问题你可以向公司投诉，可以绕过他向很多部门投诉嘛。反正都要走了你还怕什么呢？你可以给他们提意见，但提意见要注意方式方法。公司发展这么快，他管理有错，也是必然的。为什么？他也适应不了这个发展。另外，由于我们公司历史很短，他也没有经验去驾驭，换你来做，你也未必就比他高明。你在旁观看得很清，等你上台以后，你也看不清楚，所以你要谅解他，然后帮助他去改。你帮他一起研究，一起去改，去调整。

我认为评 C 就很好，C 也是优良。那一年我不就评为 B，郑宝用评为 C 了吗？而且登报了，这个《管理优化报》有案可证，我们最后也是按 B 和 C 拿的钱。那一年我是 B，郑宝用是 C，我管教李一男、郑宝用管得不好，我在北戴河自评是 C，但后来孙亚芳他们死都不同意我是 C，郑宝用做 C 就行了。因为当时我没有把郑宝用和李一男两人管好，他们两个人闹矛盾，我认为我做为主管领导是有责

任的，所以我也打了 C，但后来在他们的说服下，不想影响太大，那就 B 了。其实 C 也是挺好的，一个人受点委屈多评两次 C 有什么了不起？文化大革命还有很多老干部都评为反革命呢，还坐过几次牢，都反革命了还有什么 C 不 C 的，所以 C 也没有什么了不起。人生总是会有挫折的，挫折有时对你也是一种财富。

员工：如果主管对员工说现在考评有六级了，那我被评为 C 没什么关系，但如果说只有三级那被评为 C 就是最低了，心里就很不舒服。请问我们的考评等级到底是几级？考评的结果是否可以被随意更改？

任总：考评等级并不重要，我认为重要的是考评的过程中他是怎样对待你的，而不重在划在哪个等级上。这个等级是人为设定的，愿意多设几级就多几级，少设几级就少几级，关键是他的考核过程是否公正，处理问题是否合适。

考评应该加强和大家的沟通，我认为你有缺点，就应该告诉你，做为一个领导告诉人家缺点有什么害怕呢？缺点不告诉人家，下次不改进，不改进还是使你的部门绩效降下来。所以各级不敢坚持原则的领导、明哲保身的干部是公司的陷阱。你可以用这句话跟他谈，“你这种干部不敢坚持原则，你明哲保身，你是公司的陷阱呀”，如果你这样说后下次要被打 F，你就到荣誉部喊冤，荣誉部给你调到另外一个部门。你把公司存在的问题暴露出来，你也立功了。

我讲话也只是通过一种传播去感染干部，当然感染干部也需要你来帮助，你要去帮助他沟通。这个领导实际上是个干活的领导，他把你打到 C，又不敢和你说，他只不过是明哲保身，不敢撕破面子。这个人面子很重，但从你的角度来说，你要去总结，你为什么会被打 C 了，换了岗位，你要吸取教训，才不会被再打 C。

其实 C 也是公司的优秀员工，为什么一定要去争 A 呢？A 那么少。

员工：路标规划对于公司是一个很重要的工作，但我感觉路标规划在产品线的推动中不太受重视。就这个问题我们也和主管经常争执过，我们写过案例准备在华为电气公告栏上发放。我感觉公司不太重视这个问题，这导致我们路标规划的推动特别困难。我们该如何将这项工作开展下去？

任总：那你敢不敢在《管理优化报》上写一篇揭发他们的文章，把你的观点阐述出来？我认为你要考虑任何一个新生事物在企业的成长绝非那么顺利，任何一个旧的东西、传统都不会自动退出历史舞台，你以后能体验到这句话是非常深刻的。



你想要一个新东西吞掉一个老系统，你就要奋力呐喊。没有路标指引造成将来的重复开发、产品系列化配套的不合理造成的经济损失和成本损失要远远大于我们现在很细微的改进。但我们细微的改进大家都看见了，一总结细微改进，就要涨工资，这是我们领导没水平。所以你要奋力去力争，去培训他们，让他们认识到您的建议，要敢于去沟通，甚至叫他们请你吃饭，不请你就写个“小报告”，让他知道你要说的内容。我相信他们不是恶意地去阻挡你的推进，他们是还不懂。

员工：在 98 年时，我们有一个产品测试正处于比较紧张的时候，我们的项目经理调离了岗位，不再搞测试，他在离开这个岗位的时候竟然大谈测试是怎么无前途等，就是测试无用论吧。但半年以后他又调回来了，而且还升职了。请问您对这种现象怎么看？

任总：那你为什么不揭露他呢？多难得的一个机会。这就是你们的错误了，最后如果让你穿小鞋，你就白穿了。

我认为每一个员工都要敢于坚持真理，但坚持真理的时候我们要有条有理，不要说“你有问题”，说这种话是不负责任的。他有什么问题，你要有条有理的向别人提意见。有些时候我们很幼稚，人家明明很正确，我们看不见，我们就拼命提人家的意见，后来历史证明人家是正确的，你就失去了一个超前学习的机会，所以我认为这也是你们的问题，不能怪上面的领导不英明。而现在我们华为公司总体还是民主的，当然民主的过程中也有穿小鞋的时候，你是金子总是会闪光的嘛。你只要敢坚持原则，原则就是要围绕公司的核心竞争力的提升来思考问题，而不是为了其它。

这个人调过来升不升职我不管，但是他说这个部门没有前途这个话，是煽风点火，当时你如果就揭发他，他就不会有升迁的机会，再也不会给你穿小鞋了。他违背了公司核心竞争力的提升，这种人是投机分子。但是就因为你不敢揭发，使他漏网了，等你抓时，他已经改正了，所以再抓也没有用了。

员工：刚才说要进步就要敢于斗争，就是说是一个胆量的问题，那为什么大家没这个胆量？我认为这也是一个氛围的问题。我就是因为投诉多了被打成了 C，所以可能干不下去了。

任总：缺乏胆量就要忍耐，忍耐也是光荣的。你没有胆量又不忍耐了，你就很难。敢于去面对错误的东西，努力去纠正他，又注意有效的工作方法，你就进步了。

如因投诉多而干不下去了，那你换一个工作岗位也是可以的。其实我们公司高层领导的自我批评展得是很开的，只是你们不太清楚而已，高层领导的这种做法带得我们公司整个大环境总体比较好，但是我认为对你们来说首先要追求自己的进步，然后再要求别人也跟你一样进步。首先要求自己，不能处处去要求别人，天天盯着别人的缺点，而自己的缺点没有改进。其实你自己做得很优秀，自然也会被社会承认，即使一个主管不承认你，也会有很多人承认你。王杰死时大家也没

说他是英雄，最后经过调查才变成了我们国家的英雄，因此你只要踏踏实实地完成你的工作，做出你的事情来总会被认可。如果你不断谈道理，而自己的工作做得不好，可能你的考评以后还会变成 D，还会降下来。

员工：去年有一段时间，我的主管的最大工作绩效就是裁员，裁完之后他就升官了。我也被裁出来，我还很幸运，仍然是华为的一员。但另外有一个同事他就给裁走了，他工作表现不错，考评也一直很好，我认为他是公司的财富，走了对公司也可以算一个损失。我认为在我们那个部门华为文化算是被摧毁了不少，之后听说我们原来那个部门搞了一次春游都没有人去，大家都觉得很灰心。我感到公司有一些管理者是接上面任何指令，他就执行起来，然后就象我开始说的，他裁员裁完了就升官了。请问公司是如何对待裁员问题的？

任总：我们做错了可以平反，荣誉部可以重新调查。但讲到这个裁员问题，大家一定要有一个心理准备。我们可能会不断地扩张，也会产生不断的裁员。因为整个环境是在大变化的，随时随地你们都可能会被裁掉，包括我自己在内。国外有非常多的大公司，总裁都会被裁掉，所以经济不好就会被裁员，经济好就会扩张，这是新的劳动组合。当然我们是希望共同在一起奋斗，但不是以公司的生命终结来解决我们之间的团结。因此，我们要不断地自我批判、自我优化，提高组织效率，避免裁员的产生。裁员的过程中，每个骨干可以向有关部门申诉，“我是什

么样的骨干，我做过什么贡献，为未来能承担什么责任”。不要赌气，你愿意留在华为工作的话，你可以申诉，大家加强沟通，但是裁员是永远不可避免的。自动降薪也是一样，我们的薪水如果只能升不能降的话，这个公司也是一个悲剧。

裁员时我们要友好，请人家吃顿饭，欢送欢送，送点礼品。我们不是有劝退指标吗？劝退最高可以送 12 个月的工资，我们有这些东西都是一种友好的表现，各级部门要善于理解公司这种友好的态度。以后还会裁员，这是毫无疑问的，这一点我们决不会向员工做太平的承诺，我们永远不会太平，是因为市场竞争太激烈，我们又不是强手。世界上没有一个上帝能保证我们是常胜将军，我们怎么保证员工终身能在公司工作呢？我们没有这个承诺保证。

所以我建议从现在开始，员工们都少一些主人翁意识，多一些打工心态，我到这个公司是打工来的，我要好好干，不好好干就会被裁掉。我说的是少一点，而不是没有，这也是针对一部分员工说的，他们的主人翁精神太强，进入公司后事事关心，但自己的本职工作做得不好，突然被主管调整，心里想不通，我这么爱公司，关心公司，这么主人。需知每个人在公司的工作地位是以本职工作做好来确定的。

员工：公司管理中很多地方动不动就罚款，您如何看待这个问题？

任总：公司的政策是人力资源部管政策，业务部门管干部。哪个部门能够随便制定政策来罚款？哪个部门可以制定政策降薪降职？他们也不要越权越位。除非是有过失，那降薪是很正常的，这是另外的问题。

我认为制定政策时不能这样随便，人家有一点不听话，不听话批评批评他，是可以理解的，降人家一级工资——人家多难涨一级工资呀，怎么这么残酷？我们各级部门都要与人为友，我们已经在李一男的检讨书上表明了。我们辞退一个员工要好好辞退，请人家吃顿饭、谈谈话，告诉他“你这样工作，我们公司就搞不下去了”。他说改，那好我给他一个改的机会；如果还是改不了，那改不了你走吧，走的时候我们再开个欢送会，大家一起吃顿饭，送点礼品。与人为友不是我们哥们团结起来混饭吃，我请你走也是与人为友，但要好好请人家走，把人家整一顿是与人为友吗？要多考虑一下人家的利益，奖金我们多给人家算一点，要考虑人家出去以后的艰难。这样就是与人为友。

华为公司各层管理与人为敌是不对的，一定要与人为友，要真正与员工做朋友。我曾经讲过一句话，特别是干部部门要挺身而出，主管领导不喜欢的人，干部部门的人要与他做朋友，包括犯了错误的人。我们的干部部门不要这么爱憎分明。领导不喜欢的人，干部部门要多和他做做朋友，看看这个员工，可能是受了一些委屈，他和这个主管领导的性格可能金木水火土是相克的，我们就换一个领导，可能这个领导是火，火不是烧木吗？我们换成水，水就把木头漂起来了嘛。换个领导不就完了吗？干部部门调整一下、疏导一下，很多矛盾都可以解决，所以我们认为要与人为友，不要与人为敌，我们现在整个干部管理体系中太与人为敌了。

与人为友也不是指软弱无能，我认为各级干部部门都要好好地研究。

员工：公司文件上说，我们开放高层决策民主，对基层实行权威管理。我觉得现在很多基层主管缺乏民主作风，这是不是与公司的一种导向有关系呢？

任总：我们的民主决策与权威管理只是指重大决策问题，并非讲日常工作问题。在具体的管理上，我们要不断加强与员工的沟通，沟通就是在具体管理上的民主。权威管理的总体原则就是按照公司已经形成政策努力去贯彻执行，贯彻执行的过程中由于员工的理解不够，需要进行沟通，沟通后员工还不理解，员工只有执行，这就是权威管理。但是如果沟都不沟通就要员工执行，我认为主管做得不够。如果一点都不民主，“这个事情就这么干了，不要讨论了”，公司的导向不是让基层干部做“南霸天”，一手遮天。我们现在反复要求与员工沟通，就是防止基层干部一手遮天，我们干部分层分级管理也是为了避免这个问题。

人生走向逆境总是难免的，也是很正常的。经过长期沟通还是不能解决，我认为要么可以请求荣誉部给调一个工作单位。不过话说回来，“三碗不过岗”，我们还是有原则的，不是为了给你转岗而转岗，你转岗也是有限度的，所以你要珍惜这

个换岗的机会，不能老换。即使公司允许你老换，你每换一个岗都是从头再来，任职资格都是从头评价的。新的工作你不会，不会就等于是零。这样的话对你来说，同一期来的人，人家进步了，而你却落后了，你也就损失了。

我认为当你把别人想成圣人的时候，首先你自己就应该是圣人，总想着别人都应该对我很好，我就是比别人牛一点，这怎么行呢？因此我认为大家都应该换个位置去思考，如果我在他那个主管领导位置上该怎么办？

换个角度来思考，如果你当头，你会怎么办，你说他没有水平，换成你，你是否就有水平？因此我们只要换位思考一下，我们的气也就消了。我们有很多独生子女，家里爹妈宠，学校老师宠，怎么到华为就受气了，所以就想不通。这是自然现象，人生从来没有高兴的时候，都是受气受气，受气多了以后碰到有一次不受气自然就高兴了，如果老是高兴，那高兴都觉得不高兴了。人生受点磨难，经历点逆境有什么关系呢？历史上有多少名人都是这样。

人生哪有那么顺利？我们总喜欢设计自己的人生：今天这样，明天、后天这样……

再过几天你不就当××××？所以你们不要把人生之路看得太顺利了，太顺利了你们反而容易栽跟头。卢刚就是一个最典型的教训，卢刚在美国是留学博士，在美国开枪杀人，在国内也有这种状况，一同学习的人，论文不如人家写得好，就想搞人家一下，这种事情在我们学校里也是存在的。

人要受得了委屈，特别是做了好事都还要受得了委屈。刚才我听你们讲了很多话，你们本身也没做什么好事，所以受了委屈。假如做了好事，人家不评价我，我回家自己写一篇文章表扬自己，贴在墙上，字写大一点，每天看，我自己做了好事，心里高兴，有什么不好？为什么一定要别人知道？所以做了好事受委屈要受得起，更何况你们还没有做好事，不过就是不敢提意见。我认为你们都不是十全十美，怎么去要求别人十全十美呢？所以我说受一点委屈对人生没有害处的，我讲这句话希望与大家共勉。我自己一生走过的路也不平坦，我自己对这些事情都有很多的感受。

我希望大家能通过我们今天的交流把心里的话，心里所想的传播出去，传给与你们有同类想法的人，大家不要在思想上走向死胡同，不要总钻牛角尖，越钻越尖，你能否超脱一点？我认为你们很有希望，但你们要努力提高自己。人的一生中最难的一件事情就是做人，做人最难，做个好人更难！遇到不顺心的话，绕开一些。主动想办法解决，实在到最后也不能解决，可以离开公司。华为又不是唯一的好公司，此处不留爷，自有留爷处。过两年也许公司纠正了，你再回来。也许是你想通了再回来。千万不要因主管处理不当，而自残。人生要潇洒一些。难得潇洒走一回，也许这一走，还悟明了。

## 凤凰展翅 再创辉煌



——任正非在“市场部集体大辞职四周年颁奖典礼”上的讲话

【导 读】1999 年华为实现销售近 120 亿，回款 88 亿。1999 年至 2000 年，中国电信、中国移动、中国联通、网通、吉通、铁通、中国卫星通信七雄初立，形成了电信市场分层竞争的基本格局。2000 年，华为海外市场销售额达到 1 亿美元，在瑞典首都斯德哥尔摩设立研发中心。

我首先认为不应该是发奖章，而是发纪念章，因为发奖章就一定得有评委，而评委的水平至少要比获奖人高。我认为你们的精神是至高无上的，没有人可以来评论你们，你们过去行为的检验是不需要任何人来评价的，你们的精神是永存的。

市场部集体大辞职对构建公司今天和未来的影响是极其深刻和远大的。我认为任何一个民族，任何一个公司或任何一个组织只要没有新陈代谢生命就会停止。只要有生命的活动就一定会有矛盾，一定会有斗争，也就一定会有痛苦。如果说我们顾全每位功臣的历史，那么我们会葬送我们公司的前途。如果我们公司要有前途，那么我们每个人就必须能够舍弃小我。四年前的行为隔了四年后我们来作一次评价，事实已向我们证明那一次行为是惊天地的，否则也就不可能有公司的今天。毛生江从山东回来，不是给我们带来一只烧鸡，也不是给我们带来一只凤凰，因为虽说烧不死的鸟是凤凰，但凤凰也只是一个个体，凤凰是生物，生物是有时限的。我认为他给我们带来的是一种精神，这种精神是可以永存的。孙总是市场部集体大辞职的带头人，但她受伤害最小。在市场部集体大辞职中毛生江是受挫折最大的一个人，经历的时间也最长，但是在这四年中受到了很大的锻炼，也得到了很大的成长。孙总给《华为人》报交代，要写一篇文章，把这种精神好好记述，并号召全体干部向他学习。

大家已经看到了我们高层领导的干部任职资格标准，知道了对高层干部的评价标准也发生了变化。如果没有市场部集体大辞职所带来对华为公司文化的影响，我认为任何先进的管理，先进的体系在华为都无法生根。市场部集体大辞职是一场洗礼，他们留给我们所有人的可能就是一种自我批判精神。如果说四年前我们华为也有文化，那么这种文化是和风细雨式像春风一样温暖的文化，这个文化对我们每个人没有太大的作用。必须经过严寒酷暑的考验，我们的身体才是最健康的。因此市场部集体大辞职实际上是在我们的员工中产生了一次灵魂的大革命，使自我批判得以展开。作为我个人也希望树立一批真真实实烧不死的鸟作凤凰。有极少数的人是真正“在烈火中烧”，如果说他们能站起来，那他们对我们华为人的影响是无穷的。

孙总去非洲之前专门向我交待，这次市场部活动一定要让各部门、各个口的有关领导来受一次教育，一定要好好向毛生江学习。如果没有这个精神，那么以后的改革还是会有问题的。好在总算有这一次的榜样，好在总有四年历史的检验。有人痛苦三个月是没有什么问题的，半年或许也是没什么问题的。但是四年，相当于人的生命的多少分之一，不是谁都能够受住这么长时间的考验。所以向市场部

特别是向毛生江学习这种精神，我认为是华为公司员工可以遵循的一种标准。人的生命是有限的，但他的精神是抽象的，是永恒的，我认为应把这种精神记述下来，流传下去。我相信这种精神是可以在华为公司传播下去的。传播下去的基础是什么，就是我们在公司坚定不移地推行任职资格标准。只要不顺应这种标准，那么你永远也爬不上来，只要顺应这种标准，那牺牲则必然在自我之中了。自我批判的目的是不断进步、不断改进，而不是停留和沉溺于自我否定，所以，我们每个人要对照任职资格标准，拼命学习，不断修炼和提升自己。我认为今天的意义非同小可，我相信一定会对我们的发展产生重大的影响。这四年来是由于一部分人能忍受痛苦，能给我们后人作一次榜样，华为才发展到今天。同时我认为明天更伟大、明天更需要我们加强自我批判。

第二个问题我要讲的就是去年你们的工作做得不错，你们也做了总结，去年销售额达到 120 个亿，特别是货款回收达到 88 亿。应该说去年的市场环境非常困难，回收货款的环境也错综复杂，但是我们都做得非常优秀。这两项行为如果让我们用一种方式来表达的话，这也是一种壮举，它奠定了 2000 年我们敢于发展的基础。这两个事情合在一起就是壮举，孤零零一件事情可能不仅不是壮举，有可能还是悲剧。大家想一想，如果去年销售额只有七、八十个亿，我们今天敢坐在这开会吗？因为，可能产生不了利润，甚至成本高到不能分摊。没有良好的市场销售量的支撑，作为领导的心里面没有底，那今年敢不敢发展？其实敢不敢大发展也就是一念之间，战争的胜负往往也就是将领在一瞬间对这个事情的决策。如果觉得去年才卖那么一点，今年也不可能卖得再多了，我们没有利润，不敢再投入，不敢去抓住机会，也许会裁掉一点队伍，或者不敢招聘优秀员工，那么我看我们今年大发展是没有希望的。不是我们不想发展，而是我们不敢发展。

再试想一下，你们去年销售额 120 个亿，而货款回收只有 50 个亿，这么多款没有收回来，怎么还会有信心。心中想 2000 年即使我们能卖 200 亿，货款也这样收不回来，现金流会不会中断，资产负债率相当的高，我们还敢不敢再发展？如果再发展，当现金流一旦中断，我们公司会不会全军覆没？如果卖了 120 个亿收不回货款把我们拖得半死，还不如只卖七、八十个亿。

如果说这两个行为只有一个成功的，我认为那不能叫壮举，只能叫做悲剧，可能就会葬送华为公司。大家回想一下五、六月份的情况，五六月份的市场既萧条又混乱，西方公司低价抛销，恶性抢占市场，我们整个市场系统沉不住气了。在这个时候孙总踩了刹车，我加了油门。孙总踩刹车是指削掉销售计划 40 个亿，但要求不能再降价。我加了油门是指让总裁办的人都去收款。结果销售目标完成得这么好，货款回收这么好。在市场出现混乱时，我们保持了队形不乱，大家排着队，打着鼓，唱着歌，齐步向前进。结果刚好我们就把可能出现的悲剧变成了壮举。孙总在非洲也委托我感谢你们两个部门，是你们给公司很大的帮助。如果说五、六月份这种混乱状态没有停下来，或者我们萧条下去，或者我们消沉下去，

或者我们顺应这种自然发展而不抗争下去，很可能我们今天就会变成一个连生存都很危险的公司。

第三点我想说的就是我们今年最重要的市场举措就是建立地区客户经理部（地区客户代表处），要以改善客户关系为中心来建立，到时我们的客户代表管理部、国内营销部、区域机构管理部可共同对这个地区客户经理部或地区客户代表处实施管理。这就是说我们要把碉堡建到每一个前沿阵地去。中国总共有 334 个本地网，将来即使联通或是其他网络营销商估计也会按这种结构来布局，我们不分对象都提供优质服务。所以我认为我们地区客户经理部的建立是非常正确的，他会使我们的工作做得更加精细，因为各个层面客户满意度的提高是保证我们持续增长的基础。

我们在全国各地建立了很多合资企业，大家知道客户经理部就是一个个碉堡，而本地化合资就是通向这些碉堡的一条条战壕。我们在多层次上和客户建立了全方位的关系，我可以说这一点西方公司是做不到的，没有一个人会为西方公司卖命而到一个偏远的地方去守阵地甚至守上几年而不回家。西方公司实行的价值观和我们公司的价值观不一样，我们有很多在地区工作的地区客户经理们非常辛苦，生活条件也很差，但是他们从不退缩。我们要把这一个个碉堡建设起来，今年还要再扩大这些碉堡的覆盖，我们只要守住这一个个碉堡，挖通一条条战壕，我们就会有更大的收益。我们还可以用些收益反投进去改善服务，我们会有更好的条件。这是个战略的决策，因此各个部门，各个办事处主任都要认真进行这个部门的建立，不要打折扣，不要看到他们房子装修得好一点，一个人住一间就眼红，否则你自己下去。随着市场的发展，只要是客户关系比较密切的，都应该建立地区客户经理部。但是我们和客户间的合作也应有原则的，丧失了原则是不好的，无限制的屈从也是不能成功的。在改善客户关系方面也要有指导书，可以按照指导书去做。

我认为这是公司的一个新的战斗举措。所以公司在新的一年中的市场举措大家要理解，特别是如果有些人要分到艰苦地方去，我希望他不要计较，要向毛生江学习，打起背包就出发，我的讲话完了，谢谢大家！

## 一个职业管理者的责任和使命

---

——在高级副总裁以上干部就《华为人》报一篇短文《无为而治》，以公司治理为题作文考试前的讲话

【导读】2000 年春节后上班第一天，任正非给公司全体高级副总裁来了个突然“袭击”——“托福”式考试，考题就是第 98 期《华为人》上《无为而治》一文谈治

理公司的认识，要求 2 小时内当场交卷。任正非希望三个认识：一是要高层管理者不要去充当英雄，事事冲锋陷阵，而是牵引实现组织目标，系统分析思考，奋力调动、节约资源，制定、优化制度和流程，举重若轻，一手硬一手软地去落实监控；二是企业在一次创业向二次创业的转轨期间，必须扳道岔，转轨的关键点在职业化管理，而不是一、两个英雄所能为；三是让高层管理者给下属提供一个充分施展的平台，千里马只有在赛跑中才能识别，努力培养后继干部和接班人，让下属有机会脱颖而出，自己则“化作春泥更护花”。

作为高层管理者，我们怎样治理这个公司，我认为这很重要。以前我也多次讲过，只是这篇文章（《无为而治》）给我们画龙点睛，更深刻地说明了这个问题。我希望大家来写认识，也是对你们职业素养的一次考试，考不好怎么办呢？考不好你还可以学习，我们是托福式考试，以最好的一次为准。学不好怎么办呢？学不好你还可以调整，你辞去高级职务往下走。因此要深刻理解公司制定三、四、五级干部任职资格标准的深远意义，我们坚持这个干部考核标准可能在相当长的时间内不会改变，每年大家都要提交述职报告，要填任职资格表格。二月份我将主持把高级副总裁以上的组织评议做完，我认为要一次一次刷新你们的思想，让你们理解公司对高级干部的要求。

我们要选一些填得好的任职资格表格、述职报告公开印刷，让下面人看看，让年青人找到灯塔，找到目标，他也就掌握了标准，学会了做人。这次的作文当然也会全文发表。我和 HAY 公司顾问谈话时说过，过两三年后，公司管理规范了，

华为要引入一批“胸怀大志、一贫如洗”的人进入公司，来激活沉淀层，不能让我们这些人功成名就了就在这里过日子，这是不行的。我想强调一下什么是一个职业管理者的责任和使命。我们已经公布了高层干部任职资格评价标准（公司 10 号文件），《无为而治》这篇文章和公司 10 号文件是相吻合的，和我过去讲的许多要点也是吻合的，所以我想借这篇文章来测验一下大家对事物的真实认识。

第一点，我想强调一下什么是职业管理者的责任与使命。

一个职业管理者的社会责任（狭义）与历史使命，就是为了完成组织目标而奋斗。以组织目标的完成为责任，缩短实现组织目标的时间，节约实现组织目标的资源，就是一个管理者的职业素养与成就。权力不是要别人服从您，而是要您告诉他如何干。因此，围绕组织目标的有效实现，个人所处的位置，承担的使命，应如何理解。怎样理解公司的组织目标的实现，我在《华为的红旗能打多久》上讲过，在历次很多讲话上都讲过，但大家都听不进去，今天就要考一次，你听不进去也要写。一个职业管理者他的职业就是实现组织目标，因此，实现组织目标不是他的个人成就欲所驱使，而是他的社会责任（狭义）无时不在地给他压力。

这就是无为而治的动机。



为了实现组织目标，要有好的素养与行为，我希望大家重视对自己的定位认识，加强个人职业素养的提升。

第二点，我想谈一谈一个担任高层职务的职业管理者的应有心态和行为特征。

华为曾经是一个“英雄”创造历史的小公司，正逐渐演变成为一个职业化管理的具有一定规模的公司。淡化英雄色彩，特别是淡化领导人、创业者的色彩，是实现职业化的必然之路。只有职业化、流程化才能提高一个大公司的运作效率，降低管理内耗。第二次创业的一大特点就是职业化管理，职业化管理就使英雄难以在高层生成。公司将在两、三年后，初步实现 IT 管理，端对端的流程化管理，每个职业管理者都在一段流程上规范化的运作。就如一列火车从广州开到北京，有数百人搬了道岔，有数十个司机接力。不能说最后一个驾车到了北京的就是英雄。即使需要一个人去接受鲜花，他也仅是一个代表，并不是真正的英雄。

我们需要组织创新，组织创新的最大特点不在于不是一个个人英雄行为，而是要经过组织试验、评议、审查之后的规范化创新。任何一个希望自己在流程中贡献最大、青史留名的人，他一定就会形成黄河的壶口瀑布，长江的三峡，成为流程的阻力。

这就是无为而治的必须。

我上面说的是仅对高级管理者的，我没有说基层不要英雄，炸碉堡还是需要英雄的。基层干部不能无为而治。不当英雄，你也无法通向中高级管理者，谁会选拔你呢？对基层干部我们的原则是呕心沥血，身体力行，事必躬亲，坚决执行，严格管理，有效监控，诚信服从。与高级干部标准反过来，形成一个对立统一的悖论。

第三点，已经付了报酬，按劳获得了待遇，“英雄”不应作为额外索取的名义。

在职业化的公司中，按任职资格与绩效评价，付了报酬，已经偿还了管理者对职业化管理的贡献，个人应不再索要额外的“英雄”名义的报酬。为此，职业化管理者是该奉献时就奉献，而不是等待什么机会。

我们的价值评价体系也要学会平平静静。如果我们的价值评价体系，只习惯热闹，那我们就会导致高层管理者的“行为英雄化”。

实现无为而治，不仅是管理者实现“从心所欲不逾矩”的长期修炼，更重要的是我们的价值评价体系的正确导向，如果我们的价值评价体系的导向是不正确的，就会引发行英雄化。行为英雄化不仅仅是破坏了公司的流程，严重的还会导致公司最终分裂。在这个问题上我认为高级干部的价值评价体系导向比个人修炼更重

要。个人修炼当然也重要，但小草再怎么浇水也长不成大树，如果价值评价体系不正确的话，那我们的导向体系就错了，我们公司就永远发展不起来。

我们将逐步引入西方公司职业化的待遇体系，如工资、奖金、期权、期股.....，都是回到让职业管理者默默无闻、踏踏实实地工作上去。我们实现了这些，高层更不应成为英雄。

这就是无为而治的基础。

## 活下去，是企业的硬道理

---

——任正非与 HAY 公司高级顾问 Vicky Wright 的谈话摘选

【导 读】华为下决心穿“美国鞋”（西方鞋），在管理改进上“削足适履”，学习方法就是“先僵化，后优化，再固化”。任正非为此强调说：“我们切忌产生中国版本、华为版本的幻想。引进要先僵化，后优化，还要注意固化。在当前二、三年之内以理解消化为主，二、三年后，有适当的改进。”从 1997 年开始与 Hay group 合作，建立了职位体系、薪酬体系、任职资格体系、绩效管理体系及员工素质模型；从 1998 年开始，Hay 每年对华为公司人力资源管理的改进进行审计；2005 年开始，帮助华为进行领导力培养、开发和领导力素质模型的建立。

企业要一直活下去，不要死掉。

作为一个自然人，受自然规律制约，有其自然生命终结的时间；作为一个法人，虽然不受自然规律的约束，但同样受到社会逻辑的约束。一个人再没本事也可以活 60 岁，但企业如果没能力，可能连 6 天也活不下去。如果一个企业的发展能够顺应符合自然法则和社会法则，其生命可以达到 600 岁，甚至更长时间。中国古人所讲的“道法自然”讲的就是这个道理。我们现在讲的实事求是也是这个道理。企业的经营管理必须“法”（遵循）自然法则和社会法则，必须不断地求“是”（规律）。

作为一个企业能活过几十年，甚至上百年，其内部管理机制是其他企业学不到的，因为其他企业活不到那一天。企业能否活下去，取决于我们自己，而不是别人，

活不下去，也不是因为别人不让我们活，而是自己没活好。能活下去，不是苟且偷生，不是简单地活下去。

一个企业活下去并非容易之事，企业要始终健康地活下去更难。因为它每时每刻都面对激烈的市场竞争，面对企业内部复杂的人际关系，面对着变幻莫测的外部环境。企业必须在发展的过程中，在不断地改进和提高的过程中才能活下去。

对华为公司来讲，长期要研究的是如何活下去，寻找我们活下去的理由和活下去的价值。活下去的基础是不断提高核心竞争力，而提高企业竞争力的必然结果是企业的发展壮大。利润是核心竞争力提升的必然结果，因为其是一个闭合循环。

对于个人来讲，我没有远大的理想，我思考的是这两、三年要干什么，如何干，才能活下去。我非常重视近期的管理进步，而不是远期的战略目标。活下去，永远是硬道理。近期的管理进步，必须有一个长远的目标方向，这就是核心竞争力的提升。公司长远的发展方向是网络设备供应商，这是公司核心竞争力的重要体现。有了这个导向，使我们抓近期的管理就不会迷失方向。朝着这个方向发展，我们的近期发展和远期发展就不会发生矛盾，我们的核心竞争力就会得到了升华，我们也就有生存的理由和生存的价值。

在管理上，我不是一个激进主义者，而是一个改良主义者，主张不断地管理进步。

我们引入 Hay 的薪酬和绩效管理的目的，就是因为我们看到沿用过去的土办法

尽管眼前我们还活着，但不能保证我们今后继续活下去。现在我们需要脱下草鞋，换上一双美国的鞋，但穿新鞋走老路照样不行。换鞋以后，我们要走的是世界上领先企业走过的路。这些企业已经活了很长时间，他们走过的路被证明是一条企业生存之路，这就是我们先僵化和机械引入 Hay 系统的唯一理由，换句话说讲，因为我们要活下去。

自然科学最终总能找出一个数学公式，对自然规律做出描述。人的思想永远不可能找到一个数学公式来确定，这个公式适用于任何人是不可能的，我们聘请 Hay 公司专家，不是要单纯学习一个结论，而是要向 HAY 公司学习运作方法。

美国在人力资源管理上比较成功，使美国的创新精神和创新机制发挥得比较好。这种创新精神有很多外部原因在发生作用，例如政策、法规等，内部原因中重要的是薪酬这个因素在起作用。

华为公司从一个小公司发展过来，特别是他是在中国发展起来的，外部资源不像美国那样丰富，发展是凭着感觉走，缺乏理性、科学性和规律，因此要借助美国的经验和方法，借用外脑。

我们现在向 Hay 公司买一双“美国鞋”（西方鞋）中国人可能穿不进去，在管理改进和学习西方先进管理方面，我们的方针是“削足适履”，对系统先僵化，后优化，再固化。

我们必须全面、充分、真实地理解 Hay 公司提供的西方公司的薪酬思想，而不是简单机械的引进片面、支离破碎的东西。我们有很大的决心向西方学习。在华为公司，你们经调查会感觉到，很多方面不是在创新，而是在规范，这就是我们向西方学习的一个很痛苦的过程。正像一个小孩，在小的时候，为生存而劳碌，腰都压弯了，长大后骨骼定形后改起来很困难。因此，我们在向西方学习过程中，要防止东方人好于幻想的习惯，否则不可能真正学习到管理的真谛。

当我们的人力资源管理系统规范了，公司成熟稳定之后，我们就会打破 Hay 公司的体系，进行创新。我们那时将引入一批“胸怀大志，一贫如洗”的优秀人才，他们不会安于现状，不会受旧规范的约束，从而促使我们的人力资源管理体系再次裂变，促进企业的再次增长。这不是改变政策，而是引进对象，他们为老员工做出榜样，带动公司创新，变换对象以激活沉淀的组织体系。这样才能产生创新。在这样一个创新体系下，没有一个员工是能够安于现状的。创新是阶段性的，优秀人才进来，价值观和价值评价体系发生变化，老员工向他们看齐，公司又会形成稳定系统，但如果没有规范的体系进行约束，优秀人才进来后，会破坏公司的发展。如果没有系统的体系，创新就会是杂乱无章、无序的创新。这就是中国的“悖论”。在华为有人也会贪图安逸，不思进取，沦为平庸。任何重心到了最低点都是最稳定，稳定以后谁也不想改变。这种周期性循环是很难打破的，我们要摆脱由成功到失败的悲壮循环。

企业的发展要保持节奏，宽严有度。在企业初创时期，必须有严格的管理和控制体系，而当企业发展到一定阶段，必须保持适当的宽松，不骄不躁，保持 36°5 的体温，激励创新。

14 世纪开始的文艺复兴创松了英国的文化土壤，为中产阶级的产生创造了条件，产权保障制度和等价交易制度使英国走向规范。英国的衰落是因为越来越规范了。后来又错误推行福利政策，削弱了创新动力。二战未结束工党上台后，大幅度增加社会福利，英国的饼也有吃完的时候，这种福利制度得到短视的人的拥护，使得英国又一次失去创新的机会，保守党上台为了维持政权，也不得不继续推行福利制度，两个政党竞相给民众许愿，但谁也没有许愿去创造价值，英国早期扩张来的那张饼越吃就越小。而美国是灵活地而不是教条地运用了英国的成功制度，移民的加入同时稀释了英国僵化的文化。所以在创新精神和创新机制方面美国优于英国。因此：



第一点，我们公司的薪酬制度不能导向福利制度。如果公司的钱多，应捐献给社会。公司的薪酬要使公司员工在退休之前必须依靠奋斗和努力才能得到。如果员工不努力，不奋斗，不管他们多有才能，也只能请他离开公司。

第二点，管理既要走向规范化，又要创新，又要对创新进行管理，形成相互推动和制约机制。

要引入懂技术、懂业务有基层实践经验的人员到人力资源部。贯彻、执行和修补人力资源政策。政策的微小偏差，制定政策的人不太了解，只有从事业务的具体人员才能清楚地了解。这些人员对政策的宏观走向不一定清楚，但对具体执行的细节和可操作性非常关注。制定政策的人也有机会在实践中不断丰富、完善。这样，过几年后再对制度进行一个回顾，将制度中的漏洞修补好。将人员的循环与制度的轮回相结合，以防止公司的腐朽。但陷入细节，弄成繁琐，是更不行的。

管理系统太复杂，就失去了存在的价值。

人力资源管理者要由研发、市场、生产、财经、采购等各系统的优秀业务人员组成。由他们来解决简化这个制度，拿出一个很好的方案来。

我们永远不会做得最好，会永远地失败下去，在失败过程中找到如何取得成功的方法。我不会允许明哲保身的人存在下去。

要先僵化，要适应，否则就换人，换人不是让他离开华为，而是让他监督执行。行政推动与理论推动相结合同时启动。

也许是数十年，数百年才看得到。要告诉后代没有吃到最好的苹果，永远需要改进、完善，不能让他们将我们取得的方法神化，那样的话，整个操作就都毫无意义了。

## 沟通从心灵开始

---

——任正非与 2000-22 期学员交流纪要

2000 年 7 月 17 日

**【导读】**任正非于 7 月 17 日下午与 2000-22 期学员进行了交流，在幽默、风趣的谈话中，学员领悟到华为对新员工的殷切期望。

为了更好地沟通，先表明三个原则：

1.

孙总上次与新员工沟通中的观点与我一致，相同的不必再问。已在《华为  
人》发表，请阅。

2.

3.

员工如果有远大理想与抱负，我想这种问题也不要提。因为你们还不到时  
候，希望你们踏踏实实做好本职工作，加强自身建设。万里长城虽然很伟  
大，但万里长城也是一砖一瓦建成的。今天我们看到卖旅游门票时很兴奋，  
但是你没有想到几千年前人们修万里长城时的含辛茹苦和血泪。今天我们  
也在创造一个新的万里长城，因此在合作建设的这个年代里不要去考虑伟  
大。

4.

5.

大家可以畅所欲言，即使你心里很不高兴，我们也可以进行沟通，希望能  
帮助大家如何做人。有人告诉我说员工培训中心宣传华为太理想化，走进  
现实生活不是这样的。教师上课中宣传华为好的案例，集合很多人的优点，  
去塑造一个事例，一位管理者。你们下去碰到的领导并不是你想像的那么  
好，他们有时将鼻涕抹在袖口上，有时不穿袜子，不像一位你想像的领导。  
希望你们不要带着太多的理想走，我们看人要从主流看，你的领导也是活  
生生的人，不要抽象化。你运气好，碰上一个好领导。运气不好，你碰到  
一个不好的领导，却受到了别人受不到的锤炼，你会学会如何协调周边关  
系，学到了很多经验，你就成材了。人生不经磨难不成材，你说到底谁幸  
福呢？

6.

问：您如何看待老板与员工的关系？

任总：华为公司没有老板，老板也是天天干活、打工，他上班的时间比别人长，  
从来没有吵过加班工资。员工是未来的老板，都在劳动过程中创建企业未来，这  
是平等的。但是从工作经历、能力、年龄优势来看，不同的人在不同时期有不同  
岗位。

问：现在 IT 行业非常热闹，请您预测一下 IT 行业的发展方向？以及 IT 行业现在  
是处于成长期还是成熟期？

任总：IT 有希望，但必须要付出生命的代价，才能使 IT 产业发展起来。IT 更新  
很快，迫使每一个企业必须领先。要想领先，可是人只有 24 小时，怎么领先，

难度很大。美国公司可以 24 小时运转，利用美国时区、欧洲时区、印度时区、日本时区，分段运转，我们管理水平低，还做不到。美国公司可以实行全球范围跨地域发展，集约大量资本、力量，优势领先我们。他们有良好的管理体系，构建全球范围不同地域实现同步、异步工作。我们做不到。我们项目组的人不见面，工作就无法开展，这就是我们落后。因为我们落后，落后要赶超先进，就更要努力，更要努力就会使生命消蚀得快一些。可能要付出很多代价，才构建企业的成长。有限的生命投入无限的事业中，才能成就有限的成功。人的一生不可能拼到底，只能阶段性拼，只能接力赛，一代接一代，继往开来，层出不穷。

由于光传输技术巨大进步、芯片处理能力巨大进步，未来信息壳非常庞大、便宜、快捷、使用低廉。这层包括地球的信息壳，必定会促进工、农业的进步，工、农业的进步反过来更加需要信息。IT 给企业、社会带来巨大进步，所以大家很关注。

但 IT 不是炒作的，是人做出来的，是非常艰难。说信息技术对人类进步是不可质疑，未来发展不管 IT 有多少泡沫，IT 永远会健康成长。应该说人类在这方面才刚刚起步。

问：据说华为公司应届生比社招生更受重视？

任总：这个问题不存在，如果应届生更重要，为什么要招社招生？社招生有一定社会经历，有工作实践经验，工作实践经验无疑是宝贵。社招生可以不经过一营、二营培训，这一点就说明社招生的工作素质强。社招生有人生的社会经验，比纯洁的应届生好的多。社招生比应届生成熟，看事物深刻，但是他们改造起来难，因为他们有自己固定的人生观，比较实际。华为闹意见的多数是应届生，社招生多数人没有问题，因为他们在外面吃过苦，觉得还是华为好，即使有点挫折还能承受。华为使用人的过程中，一直贯彻一个标准，就是以实际贡献能力使用人。为什么要大规模招应届生，因为我们每年需要大量人员补充，可是苦于招不到人，那我们大批量来人的机会就是学校的应届生。社招生要尽快适应文化，适应文化后你的成长速度非常快。社招生发展不整齐，有的人发展很快，关键在于文化认同。

问：研发新员工多久才能进入实际的项目开发？还需要多长时间培训？

任总：公司有个培训一营做的不错，今年 680 人，已经输出 185 人。他们的培训比较苦，为市场、用服输送了不少人才，我们将来会把这个模式推广到研发系统，也要组建培训三营。通信标准非常多、复杂，但是标准背得还不行，还要活学活用，弄清楚它们之间的逻辑关系。通信行业的标准表面很简单，不就是摘机、挂机、打电话，但是数千、万个标准叠在一起，就不简单。什么时候能上阵，需要业务部门与你们沟通。

问：你认为什么样的员工在华为才能最好发展？

任总：不讲话，老老实实干活的员工肯定能有最好的发展。埋头苦干、做好具体工作的员工进步的最快。

问：中研有很多员工就是不说话，他们的发展前景就是不发言、老老实实干下去吗？

任总：我是指不要哗而取宠，也不要构想脱离公司实际的问题。这个不讲话是指此而言的。积极的思维，勇敢的创新，不怕失败与挫折，坦诚的相互沟通，真心的互相帮助，你肯定进步快。我讲过员工多一点打工意识，少一点主人翁心态，是少一点，而不是一点不讲。如果员工一进公司，到处指点问题，而忘了自己本职工作最重要，最后会被辞退，既然是主人，为什么会被辞退，所以你是处在打工地位。真正的主人是你母亲，她什么都管，尽管她自己的事没干好，你不会辞退她，这才是真正的主人。我讲的核心是，员工要受约束。我们可以做主人，但要把本职工作做好，否则主人也做不了。踏踏实实员工不一定是无能员工。我不是要求大家不说话，而应该集中精力关注本职。

问：请问华为员工离职后，户口会不会打回原籍？

任总：你们出国要慎重选择，我们不会因为你要出国，而不录用你。如果你选择出国，我们不会逼你把户口迁回原籍，但是你把户口放在这里，始终是个负担。我们也不会逼你们退培训费，交给学校的钱是资助学校教育。我们不会斤斤计较和你们之间的相互关系，你们要走，请你们妥善安排好。放在有利于你离开公司后，还能管理的地方较好。而且将来户口不重要，户口将来可能就是与政治档案相关，出国要盖个章，证明你没有犯罪历史。公司还有很多员工不把户口迁到深圳。你这么相信我们，要放在我们这里，当然也可以。

问：华为目标是领先企业，你认为达到这个目标，是应该重视技术关注管理多一点？是制度建设重要还是培养职业经理人重要？

任总：所有公司都是管理第一，技术第二。没有一流管理，领先的技术就会退化；有一流管理，即使技术二流也会进步。技术能不能决定公司的命运现在也是个问号。制度建设和职业化经理人并不矛盾。制度建设需要经理人参加，制度贯彻落实也需要经理人参加。我们的管理变革会推进到每个基层部门，每次推进就是一次学习。技术的人也要学管理。管理的伟大贡献可能就是填好一张表格，执行一段程序，你也不要认为你能干大事，从实事求是的角度起步，你可能就不栽跟斗。

问：如果开发一个新产品是失败的，公司如何评价这些人的价值？

任总：评价研发人员与项目成功与否没有太大关系。因为立项是由高层领导、研发行销委员会做出的，与研发人员没有非常大的责任关系。公司研发流程中一定要淘汰一部分产品，因为这是个喇叭口，进来的项目多最后成功的项目少。如果淘汰项目同时淘汰人，我们就太傻，我们花了几百万、几千万培养的研发人员淘汰掉，那不等于我们投资的教训就白丢了吗？如果很好用起来，就是宝贵经验、财富。因此淘汰项目与淘汰人是两回事，淘汰项目不淘汰人。但是项目过程中，每个研发人员本身主观能动性很重要，可以反对这个项目，这也是你才能构成的一部分。有失败经验的员工比一直优秀的员工更容易成功。



问：听说市场部挫折感很强，请教您该如何处理？

任总：我没有最初的挫折，因为我这一辈子都不顺。挫折多了对挫折就麻木了，越挫越勇就出来了。你在家、在学校、进入培训中心都有人宠你，到了市场没有人宠你。你要自己调整心态，哭鼻子是可以的，但不要让别人看到，这可能对你评价不是特别好。市场部是屡战屡败，屡败屡战，越挫越勇。任何人都会遇到困难，即使把爸妈带在身边也会有困难。你们要经得起生活风浪的洗礼。最后送给大家一个建议：大家碰到挫折时，不要自残，不要伤害自己，受挫折是难免的，熬过挫折就是希望。

问：您对做技术的女员工有什么建议、要求？

任总：这个世界对女员工不公平，我是站在同情你们的立场。不仅是传统势力的影响，从事研发女员工很艰苦，而且 IT 平均 49 天刷新一次，你不刷新，就会落伍，女员工由于在体力、身体素质比男员工弱，你在拚的过程中会比别人更有困难。但是从事技术岗位很多，不一定要从事纯技术岗位，从事技术管理工作会比较好一点。女员工在身体上不如男员工，在拚的过程中不要自尊心太强，一定要爱护身体，你们还要再干几十年。但是女员工很细致，在维护老版本方面女员工有优势。老版本刷新会慢，但得十分认真。受传统习惯势力影响，我们对女员工不公平的现象肯定会有，但不会很严重，女员工要团结起来，一起对付这种不良倾向。

问：在网上看到文秘招聘要求 28 岁以下的年轻女性，那是不是 28 岁以前没有及时转岗就面临着下岗的危险？

任总：公司 15000 员工中有 2、3 千人从事过秘书岗位，有许多高级干部也出自秘书体系。秘书群体不仅是一个服务主体，同时也是公司责任主体的一部分。对于流程已经十分清晰的系统的例行管理，可以由秘书直接来完成；经理主要管理例外的系统，以及例行管理中一些界限很模糊的、判断不是比较清楚的、决策量比较大的系统。这就是现代管理中经理与秘书相互之间的关系。秘书是初级的管理人员，并完全有可能从初级管理走向高级管理，这主要在于秘书自身的修炼。什么都管的经理是一个效率不高的秘书，什么决策都不做的秘书很难晋升为经理。秘书是通向经理的第一步台阶。年纪越大，经验越丰富，处理例外问题越熟练，为什么反而被淘汰呢？不应该的。

问：华为公司在管理方面与国际存在差距，那能不能送员工到国外学习机会？

任总：员工要到国外学习就是辞职，学好再回来，再次考核上岗。这是个相互选择的结果。而且我们劳动力是市场化的，你到公司应聘，水平高我们就讨论给你多一点钱，劳动的准备成本应由你自己支付。

问：海外开拓非常艰苦，能不能举具体事例？在福利、待遇上有没有补偿？

任总：我们没有什么鼓励机制，都是自愿。到海外要有心理准备，很多国家很贫穷，有些国家还有疟疾。海外员工没有太多补偿，与国内工资相差不大，主要是华为员工的奋斗精神。

问：很多研发系统规定每天有一段时间必须到岗，是不是这样的？

任总：研发人员弹性上班，必须有一段时间在岗，因为要开会、讨论，其他时间自己处理。大家必须提高管理效率，不要为加班而加班，不要搞形式主义。

问：请问南研所近两年的发展和方向？

任总：所有研究所都没有方向，都是资源所，不是个项目所、产品所。课题建立后在网上进行研发，由于管理水平低，导致一部分资源所有类似产品所倾向进行工作，是短时间的。资源所提供充足人力、设备资源，参加产品线工作。产品线是全球最佳项目成员串起来的。

问：在公司评定员工是否会考虑道德因素？公司在工作时间外是不是不管员工？

任总：道德对一个人很重要。有些不拘小节不会影响你的进步，但是你想成为一个领导，必须严格要求自己。道德不进入评分，但对你的评价还是很重要的。犯有大的道德问题，我们也会辞退，我们要求员工有做人的规范。

公司不是保姆，不会把员工 24 小时管起来，你要学会自己生活，多交几个朋友，使自己的生活丰富多彩起来。

问：研发人员业余时间少，交触面窄，交际能力弱，怎么办？

任总：多请项目组朋友吃饭，肯花钱，交际能力迅速提高。只要你说今天请客，就有许多人来，你多几次能力就强了。我知道你说的是找不到女朋友怎么办，提高交际固然能力重要，但只要你品德好，工作又进步，凤凰会飞来。

问：听说公司要派员工到印度去培训？人员怎么选择？

任总：预计每年输送 700 至 800 名员工到印度研究所工作，但印度使馆不允许这么大批量签证。最近印度的信息部长访问华为，他说再过几个月就可以改善了。我们准备请一大批印度经理给员工洗洗脑。从事软件的员工一定要洗脑。印度软件规模非常大，成本非常低，利润非常高。因为他们是高中生编软件。印度标准已经引进来了，洗脑活动已经开始了，洗脑不成功的人就不允许上岗。

问：中研和中试都是做技术，但听说中试没有成就感？

任总：中研有成就感，是自己炒作出来的。中研写了几行软件就有成就感，就认为产品是他做出来的；中试把这么大的系统都测试出来，你们也可开庆功会，说这儿子是你们养大的。他们生孩子，你们培养孩子，怎么会没有成就感？

问：我们很多女员工是学技术的，做秘书，那我们是不是要继续注意技术的学习？每年都有员工离职，但公司花了这么大代价培养他们，你如何看待这种现象？

任总：秘书本身具有管理职能，如果不懂，没有技术就像听天书一样，技术不会白学。秘书可以对例行事件实行管理，不是一个打字员。文秘是走向管理的重要岗位，你们可以充分发挥你的才能，但不一定要跟随技术的进步而进步。

员工离职不能阻挠，来去自由是公司的原则。我们希望员工留下来，但我们不用卡的方法留员工，留人要留心。人才流失，当然这是有成本的，所有世界级大公司都在为小公司培养人才。

问：听说如果夫妻双方都在华为，必须走一个，请问如何理解？

任总：规定中没有说两个人必须走一人，夫妻双方同在华为工作，只能拿股票评的低的那一个。绝大多数员工知道股票拿低的一方太亏了，才走，并不是因为我们规定必须走一个，我们从来不逼他走。公司管理缺少水平，才使用这种等价键的笨的管理办法。随着公司壮大，管理不等价键的能力增加，会有许多变化的。你看一些基层员工，并没有影响他们什么，因为他们配股的高低差不多，就哪一个也无妨。这个政策对你是自愿选择，我们对基层员工不会苛刻，对有管理权力的高级员工，会有严格的要求。

问：华为不是培养院士的地方，那华为如何把握先进技术，我们岂不是跟着业界巨头走？

任总：青年人不要把名誉看的太重，如果院士代表未来、方向，那我们招几个院士进公司就可以发展了，何苦这么辛苦管理。我们不号召员工争取虚名，不为虚名所累，就是不必去争取院士的桂冠，只要产品作好了就行。国家设立的院士主要在基础研究上有重大贡献，能为国家重大政策参谋的。我们公司追求的是真真实实的商业成就。我们是一个没有英雄的公司，中国为什么英雄辈出，是因为国家数百年来苦难深重，因此有禁烟英雄、抗日英雄等。北欧国家没有英雄，因为没有人侵害他们，国家建设也很规范。

问：不学技术的员工希望在管理道路上走的很远，应如何选择？

任总：不学技术的员工要在管理上走的很远，只能离开华为。因为华为管理不可能离开华为的主线，管理必须与主流线相关。因此不懂技术就是要努力钻研，钻研程度可以不要很深，但是一定要懂。

问：许多是非技术的员工，公司分配能不能考虑专业知识？

任总：不能全部要求员工都学技术，其实文化是多元化的，技能也是多元化的。我们还招了很多小语种的人。但是各位员工一定要懂公司的主流线。大家都具备自学的基础，有学习的条件，要不断加强学习，溶入公司的主流线。纯粹学技术的人也要学管理，学管理人要学技术，相辅相成。

## 创新是华为发展的不竭动力

【导 读】任正非有一次说，创新不是盲目创新，一定要在理解基础上去创新，而不是在没有完全充分理解之后信口表明观点，你那是在出风头，那些出风头的人我们就应该把他请出去。

“创新是一个民族的灵魂，是一个国家兴旺发达的不竭动力”。江泽民总书记的这句话给华为极大的激励和鼓舞，也使我们看到了祖国灿烂的前景和希望，更加坚定了不断创新的信心和决心。今又学习江总书记在两院院士大会上的讲话，联系华为十年的发展历程，我们深有感触。华为自始至终以实现客户的价值观为经营管理的理念，围绕这个中心，为提升企业核心竞争力，进行不懈的技术创新与管理创新。在实践中我们体会到，不冒风险才是企业最大的风险。只有不断地创新，才能持续提高企业的核心竞争力，只有提高核心竞争力，才能在技术日新月异、竞争日趋激烈的社会中生存下去。

### 一、十年回顾，不创新才是最大的风险

回顾华为十年的发展历程，我们体会到，没有创新，要在高科技行业中生存下去几乎是不可能的。在这个领域，没有喘气的机会，哪怕只落后一点点，就意味着逐渐死亡。

华为是在艰难的学习中成长起来的。十年前，华为十分落后，当时党中央发出号召，要发展高科技，连我们自己都缺少信心。十年来，在党的政策一次又一次牵引下，华为经历了艰难困苦的奋斗，终于在 SDH 光传输、接入网、智能网、信令网、电信级 Internet 接入服务器、112 测试头.....等领域开始处于了世界领先地位；密集波分复用 DWDM、C&C08iNET 综合网络平台、路由器、移动通信等系统产品挤入了世界先进的行列；明年华为的宽带 IP 交换系统以及宽带 CDMA 也将商用化。这标志着在党的领导下，一群土生土长的中国人，争得与世界著名公司平等的技术地位，为伟大祖国争了光。

在华为创业初期，除了智慧、热情、干劲，我们几乎一无所有。从创建到现在华为只做了一件事，专注于通信核心网络技术的研究与开发，始终不为其他机会所诱惑。敢于将鸡蛋放在一个篮子里，把活下去的希望全部集中到一点上。华为从创业一开始就把它的使命锁定在通信核心网络技术的研究与开发上。我们把代理销售取得的点滴利润几乎全部集中到研究小型交换机上，利用压强原则，形成局



部的突破，逐渐取得技术的领先和利润空间的扩大。技术的领先带来了机会窗利润，我们再将积累的利润又投入到升级换代产品的研究开发中，如此周而复始，不断地改进和创新。今天尽管华为的实力大大地增强了，但我们仍然坚持压强原则，集中力量只投入核心网络的研发，从而形成自己的核心技术。使华为一步一步前进，逐步积累到今天的世界先进水平。

有创新就有风险，但决不能因为有风险，就不敢创新。回想起来，若不冒险，跟在别人后面，长期处于二、三流，我们将无法与跨国公司竞争，也无法获得活下去的权利。若因循守旧，也不会取得这么快的发展速度。

## 二、创新的内、外动力

华为的发展得益于伟大的改革开放时代，得益于党和政府的技术创新政策。华为发展的十年时间，正是祖国经济大发展，人民生活不断改善，信息消费不断增长的时期，这为华为提供了生存与发展的空间。离开了时代的进步和社会经济环境的改善，华为纵有技术进步也难以生存。

同时，这十年，也是西方著名公司蜂拥进入中国的十年。其实他们不仅是竞争者，更是老师与榜样。他们让我们在自己的家门口遇到了国际竞争，知道了什么才是世界先进。他们的营销方法、职业修养、商业道德，都给了我们启发。我们是在竞争中学会了竞争的规则，在竞争中学会了如何赢得竞争。世界范围内的竞争者的进步和发展咄咄逼人，稍有松懈，差距就可能再次拉开；而且国内同行的紧紧追赶，使我们不敢有半点懈怠，客观上促进了我们的快速进步。既竞争、又合作，是 21 世纪的潮流，竞争迫使所有人不停地创新，而合作使创新更加快速有效。

我们不仅与国内竞争对手之间互相学习，而且与朗讯、摩托罗拉、IBM、TI.....

等十几家公司在未来芯片设计中结成了合作伙伴关系，为构建未来为客户服务的解决方案共同努力。

竞争对手多方位、多层次的竞争，逼得华为不敢有任何一点疏忽。稍有不慎就会落后。当我们拼死拼活往前赶的过程中，公司就不可能出现太胖的羊、太懒的羊。一个充满危机感，又有敏感性，又无懒羊拖累的公司是一定能生存下来的。要达到这样的境界，不仅技术上要不断创新，更要管理上不断创新。

这十年，运营商始终是华为的良师诤友。他们在我国通信网络的大发展中，在与西方公司的谈判、招标、评标中，练就了一种国际惯例的职业化水平。用这种职业水准来衡量每一家竞标者，使得我们的标书规格差一点，就不可能入围，更不能中标；特别是我们的解决方案，要在先进性、合理性，低成本、高增值，优良的服务上与西方公司进行综合比较才有可能入围。他们的苛求，迫使我们山沟沟的游击队，也不得不迅速国际化。他们对网络的理解，远远超过我们年轻的研发人员。一次又一次的谈判、技术澄清，就一步一步又一步引导我们的青年人真正读懂技术标准，读懂客户的需求。我们一群土生土长的青年人，很快成为了世界领先产品的开发者，要感谢他们的引导。他们象严厉的诤友，逼着我们一天一天进步，只要我们哪天不进步，就可能被淘汰。他们处处时时拿我们与西方最著名公司进行比较，达不到同样的条件，就不被选用，逼得我们只有不断地努

力，必须赶上和超过西方水平。没有他们的严厉和苛求，我们就不会感到生存危机，就不会迫使我们一天也不停地去创新，就不会有今天的领先。当然也由于我们的存在，迫使西方公司改善服务、大幅降价，十年来至少为国家节约了数百亿采购成本，也算我们对他们的一个“间接”贡献。

在这种激烈竞争的外部环境下，华为如何提升自己的核心竞争力，使自己也可以持续生存下来呢？

华为矢志不渝地追求企业核心竞争力的不断提升，从未把利润最大化作为目标。核心竞争力不断提升的必然结果就是生存、发展能力不断被提升。我们认识到，作为一个商业群体必须至少拥有两个要素才能活下去，一是客户，二是货源。因此，首先，必须坚持以客户价值观为导向，持续不断地提高客户满意度。客户

100%的满意，就没有了竞争对手，当然这是永远不可能的。企业唯一可以做到的，就是不断提高客户满意度。提升客户满意度是十分综合复杂的，要针对不同的客户群需求，提供实现其业务需要的解决方案，并根据这种解决方案，开发出相应的优质产品和提供良好的售后服务。只有客户的价值观，通过我们提供的低成本、高增值的解决方案的实现，客户才会源源不断购买我们的产品。归结起来，是企业必须管理与服务不断改进。其次，企业必须解决货源的低成本、高增值。解决货源的关键，必须有强大的研发能力，能及时、有效地提供新产品。由于 IT 业的技术换代周期越来越短，技术进步慢的公司可能市场占有率会很快萎缩。因此，迫使所有的设备制造商，必须世界领先。IT 业每 49 天就刷新一次，这对从事这个行业的人来说，太残酷了。华为追赶世界著名公司最缺少的时间，要在十年内走完他们几十年已走过的路程。华为已提供了 7 种产品世界领先，4~5 种产品为业界最佳之一，这是一代又一代的创业者以生命消蚀换来的。

1999 年，世界权威电信咨询机构 Dittberner 公司在其年度报告中指出，“华为的 C&C08 交换机在全球网上运行量在业界排名第九位”，华为因最新推出 iNET 综合网络平台，被 Dittberner 公司称为“世界少数几家能提供下一代交换系统的厂家”。是党和政府营造的宏观发展环境，是客户多年来给予的理解和帮助，才使华为从幼小的树苗成长到今天的规模 and 水平。

### 三、坚定不移地提升企业的核心竞争力

信息产业进步很快。它在高速发展中的不平衡，就给小公司留下了许多机会。不象一些传统产业，如飞机制造，它的设计理论已进入经典热力学，大公司充满了

经验优势。而且数十年来，他们申请了无数的专利，使这种优势法律化。绕开专利，制造成本就会很高，没有竞争力。完全购买人家专利，如何能够超越。没有一场技术革命，没有新的技术突破，超越这些传统公司，越来越困难。而且，你没有理由一定会比他们做得好。

而信息产业不同，昨天的优势，今天可能全报废，天天都在发生技术革命。在新问题面前，小公司不明白，大公司也不明白，大家是平等的。华为知道自己的实力不足，不是全方位的追赶，而是紧紧围绕核心网络技术的进步，投注全部力量。又紧紧抓住核心网络中软件与硬件的关键中的关键，形成自己的核心技术。在开放合作的基础，不断强化自己在核心领域的领先能力。

公司一万五、六千员工中，从事研发的有七、八千人。而且四、五千市场人员，又是研发的先导与检验人员。从客户需求[1]、产品设计到售后服务，公司建立了一整套集成产品开发的流程及组织体系，加快了对市场的响应速度，缩短了产品开发时间，产品的质量控制体系进一步加强。在硬件设计中，采用先进的设计及仿真工具，加强系统设计、芯片设计、硬件开发过程质量控制体系、测试体系的建设，并在技术共享、模块重用、器件替代等方面加大力度。尤其是代表硬件进步水平的芯片方面，我们进行了巨大的投入。目前，公司已经设计出 40 多种数字芯片，几种模拟芯片，年产 500 万片。设计水平也从 0.5 微米，提升到 0.18 微米。拥有自主知识产权的芯片，极大地提升了硬件水平，降低了系统成本。

软件开发管理的难度在于其难以测评和过程的复杂性。公司坚持向西方和印度学习软件管理办法，在与众多世界级软件公司开展的项目合作中实践、优化。我们紧紧抓住量化评估、缺陷管理、质量控制、项目过程以及配置管理等 SEI—CMM 软件能力成熟度的标准要求，持续多年地进行软件过程的改善实践。目前，华为的软件开发能力有了质的进步，完全具备高质量、高效率的大型软件作业能力。迄今为止，已成功开发出多种大型复杂的产品系统如 C&C08 交换机、GSM、数据通信和智能网等，其软件规模均接近千万行源代码，由数千人在 2~3 年的时间跨度内，分散在不同地域协同完成。

核心竞争力对一个企业来讲是多方面的，技术与产品仅仅是一个方面，管理与服务的进步远远比技术进步重要。十年来公司深深地体会到这一点。没有管理，人才、技术和资金就形不成合力；没有服务，管理就没有方向。

近两、三年来，公司投入了巨大力量，在国际顾问公司的帮助下，建设企业的 IT。管理已经开始有进步，但还是远远不够。

管理的创新对高科技企业来说，比技术创新更重要。华为在发展中还存在很多要解决的问题，我们与西方公司最大的差距在于管理。四年前华为公司提出国际接

轨的管理目标，同时请来西方顾问在研发、生产、财务、人力资源等方面做长期合作，在企业的职业化制度化发展中取得进步，企业的核心竞争力得到提升，企业内部管理开始走向规范化运作。

华为持续每年提取大于销售收入的 15% 用于研究开发，继续把最优秀的人才派往市场与服务前线，通过技术领先获得机会窗的利润，又将利润用于研发，带动更多的突破，未来十年一定是华为大发展的十年。华为的员工平均年龄 27、8 岁，十年后才 37、8 岁，正当年华，他们前赴后继，继往开来，一定会在未来十年内推动华为的发展与进步。

马克思说过，在科学的入口处正象地狱的入口处，这是那些把有限的生命投身于无限的事业中，历经磨难的人，才能真正感受到的。创新虽然艰难，但它是唯一的生存之路，是成功的必经之路。

四、在中国共产党的领导下，我国一定会进入世界强国之列

值得庆幸的是，华为赶上了改革开放的好时期。党和政府实施的“科教兴国”战略和可持续发展战略，以及国家创新体系的建立，为华为的持续创新注入了强大的动力。

党的十二大提出了要提高全民族的文化素质，奠定了科教兴国的基础，推动了创新的发展。这廿年来，体制、机制、科技.....的创新不断深化，促进了经济的快速发展。这一切成就都是在党的正确领导下所取得的。我当时虽然参加了十二大，但对提高全民族的文化素质的理解并不深刻，随着国家撤消基建工程兵集体转业到地方的十几年来，才逐步理解了党的号召的深刻涵义。

江总书记近年来在多次讲话中透彻阐述了科教兴国、创新、民族进步的深刻内涵，使我们一步一步的更加理解了党的政策与方针，更加坚信发展的步伐。

中国共产党经历了 50 多年的执政努力，把一个贫穷落后、一盘散沙的旧中国，建成了一个民族团结、国家统一、步调一致、协作有效的初步繁荣的中国。中国共产党不断地在实践中丰富与发展自己的理论，引导全国人民努力建设繁荣富强的祖国。特别是江总书记的“三个代表”鲜明地指出了新时期党的建设的纲领与方向，更加有力地领导着我们走向新的胜利。

廿一世纪，中国将会快速发展，国家更需稳定，唯有共产党才能使国家稳定地发展。我接待过几个俄总统顾问、东欧一些国家的总统顾问的来访，他们非常羡慕中国在共产党的领导下，实现了基本的市场经济。他们的感慨，使我们由衷地感到生长在祖国的幸福。



华为及其员工一直把爱祖国、爱人民、爱党作为自己的企业文化，把国家前途、民族命运、企业的兴衰、个人得失、家庭幸福看成一条生命链。我们倡导全体员工除了努力提升自己企业的核心竞争力外，积极参加各类社会活动，支持社会进步的各项举措，提高自己的精神素养；积极关心国家，支援希望工程；积极参加抢险救灾，热情捐赠；积极帮助贫困学生完成学业.....。

现在是中华民族几千年来最好的发展时期。党和政府实施的“科教兴国”战略和

可持续发展战略，以及国家创新体系的建立，为“振兴中华”注入了强大的动力。

新世纪，命运掌握在中国人自己手里。我们只有做出实实在在的成绩，才无愧于这个时代，无愧于千百年来中华儿女国富民强的梦想。华为人在技术和管理上不断创新，争取在不远的将来，赶上和超过西方公司。

[1]最大的挑战在于如何将客户需求导向的战略层层分解并融入到所有员工每项工作之中。

## 为什么要自我批判

---

——在中研部将呆死料作为奖金、奖品发给研发骨干大会上的讲话

【导读】2000年9月1日下午，华为党委组织召开“研发体系发放呆死料、机票”活动暨反思交流大会，共6000余人参加。2000年华为研发工作的重要目标是完成产品技术的战略转型，加强研发队伍的职业化、规范化建设。由此，华为以IPD试点为契机，大力推进全流程、全要素的整合。

今天研发系统召开几千人大会，将这些年由于工作不认真、BOM填写不清、测试不严格、盲目创新造成的大量废料作为奖品发给研发系统的几百名骨干，让他们牢记。之所以搞得这么隆重，是为了使大家刻骨铭心，一代一代传下去。为造就下一代的领导人，进行一次很好的洗礼。我今天心里很高兴，对未来的交接班充满了信心。

经历了十年的艰苦奋斗，我们从 40 门模拟交换机的研制开始，终于在 SDH 光传输、接入网、智能网、信令网、电信级 Internet 接入服务器、112 测试头、模块电源.....等领域开始处于了世界领先地位；密集波分复用 DWDM、C&C08iNET 综合网络平台、路由器、移动通信等系统产品挤入了世界先进的行列；明年华为的宽带 IP 交换系统以及宽带 CDMA 也将商用化。这标志着在党的领导下，一群土生土长的中国人，争得与世界著名公司平等的技术地位，为伟大祖国争了光。

但华为公司真正能展现实力，还是未来的十年。现在你们平均年龄 27、8 岁，十年后才 37、8 岁，正当年华。只要我们坚持自我批判，永不满足，你们火红的青春，就会放射光芒，就一定会大有作为。

自我批判不是今天才有，几千年前的曾子“吾日三省吾身”；孟子“天将降大任于是人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身，行拂乱其所为，所以动心忍性，曾益其所不能”；毛泽东同志在写文章时，要求“去粗取精，去伪存真，由表及里，由此及彼”，都是自我批判的典范。没有这些自我批判，就不会造就这些圣人。

华为还是一个年轻的公司，尽管充满了活力和激情，但也充塞着幼稚和自傲，我们的管理还不规范。只有不断地自我批判，才能使我们尽快成熟起来。我们不是为批判而批判，不是为全面否定而批判，而是为优化和建设而批判，总的目标是要导向公司整体核心竞争力的提升。

这些年来，公司在《华为人》、《管理优化》、公司文件和大会上，不断地公开自己的不足，披露自己的错误，勇于自我批判，刨松了整个公司思想建设的土壤。为公司全体员工的自我批判，打下了基础。一批先知先觉、先改正自己缺点与错误的员工已经快速地成长起来。

我们处在 IT 业变化极快的十倍速时代，这个世界上唯一不变的就是变化。我们稍有迟疑，就失之千里。固步自封，拒绝批评，忸忸怩怩，就不只千里了。我们是为面子而走向失败，走向死亡，还是丢掉面子，丢掉错误，迎头赶上呢？要活下去，就只有超越，要超越，首先必须超越自我；超越的必要条件，是及时去除一切错误。去除一切错误，首先就要敢于自我批判。古人云：三人行必有我师，这三人中，其中有一人是竞争对手，还有一人是敢于批评我们设备问题的客户，如果你还比较谦虚的话，另一人就是敢于直言的下属，真诚批评的同事，严格要求的领导。只要真正地做到礼贤下士，没有什么改正不了的错误。

真正的科学家，他的一生就是自我批判的一生，他从不满足于现阶段的水平，不断地深究、探索。当一个科学家要退休时，你问他，他的成果怎样？他滔滔不绝说的是存在的问题，改进的方向，以后要达到的目标，他就是在自我批判。没有自我批判，我们的 08 机早就死亡。正因为我们不断地否定，不断地肯定，又不断地否定，才有今天暂存的 C&C08iNET 平台。如果有一天停止自我批判，iNET 就会退出历史舞台。

如果没有长期持续的自我批判，我们的制造平台，就不会把质量提升到 20PPM。

中国人一向散漫、自由、富于幻想、不安份、喜欢浅尝辄止的创新。不愿从事枯燥无味、日复一日重复的枯燥工作，不愿接受流程和规章的约束，难以真正职业化地对待流程与质量。不能像尼姑面对青灯一样，他们冷静而严肃地面对流水线，每天重复数千次，次次一样的枯燥动作。没有自我批判，克服中国人的不良习气，我们怎么能把产品造到与国际一样高水平，甚至超过了同行。他们这种与自身斗争，使自己适应如日本人、德国人一样的工作方法，为公司占有市场打下了良好基础。如果没有这种国际接轨的高质量，我们就不会生存到今天。

我们的管理系统，是从小公司发展过来的，从没有管理，到粗糙的管理；从简单的管理，到 IPD（集成开发）、ISC（采购供应链）、财务的四统一、IT 的初步建设。公司正在走向国际接轨，如果不是不断地自我批判，那位领导制定的管理动不得；某某领导讲的话不能改；改动一段流程触及哪些部门的利益，导致要撤消××岗位，都不敢动，那么面对全流程的体系如何建设得起来。没有这些管理的深刻进步，公司如何实现为客户提供低成本、高增值的服务？那么到今天市场产品竞争激烈，价格一降再降，我们就不可能再生存下去了。管理系统天天也在自我批判，没有自我批判，难以在(上接第一版)迅速进步的社会里生存下去。

市场营销系统的自我批判，因为身处最前线，最敏感，也最活跃。只有自我批判，迅速地调整、改正一切必须改正的错误，否则早就被逐出市场。集体大辞职，就是他们一次思想上、精神上的自我批判，开创了公司干部职位流动的先河。他们毫无自私自利的伟大英雄行为，必在公司建设史上永放光芒。

今年他们又从过去的客户经理制，转变到客户代表制。为什么呢？就是要加强自我批判的强度。客户经理的目标很明确，是单方向的，推介式的。而客户代表呢？首先他们必须代表客户，代表客户来监督公司的运作。客户代表的职责就是站在客户的立场来批评公司，他不批评就失职；他乱批评，没有在整改中吸取他的批评，考评也不能好。他只有多批评，并实事求是，使批评的内容得以整改，他才会有进步。这样，我们一定能从客户代表那儿听到批评意见。为什么实行这项制度呢？因为，我们常常听不到客户批评了，客户认为我们的员工太辛苦，工作中有一点点错，告诉公司怕影响他们的进步，有意见也不提了。久而久之，我们会认为太平无事，问题的累积则会毁坏整个客户关系。而客户代表又不同，他的职

责就是批评公司，大到发货不及时、不齐套；小到春节期间您装机，以为没人管您，在机房吃了东西。只要我们时时、处处，把客户利益放到最高的准则，我们又善于改正自己存在的问题，那么客户满意度就会提高，提高到 100%，就没有了竞争对手，当然这是不可能的。但企业的管理就是奋力去提高客户满意度。没有自我批判，认识不到自己的不足，何来客户满意度的提高。

研发系统这次彻底剖析自己的自我批判行动，也是公司建设史上的一次里程碑、分水岭。它告诉我们经历了十年奋斗，我们的研发人员开始成熟，他们真正认识到奋斗的真谛。未来的十年，是他们成熟发挥出作用的十年，而且这未来的十年，将会有大批更优秀的青年涌入我们公司，他们在这批导师的带领下，必将产生

更大的成就，公司也一定会在未来十年得到发展。我建议“得奖者”，将这些废品抱回家去，与亲人共享。今天是废品，它洗刷过我们的心灵，明天就会成为优秀的成果，作为奖品奉献给亲人。牢记这一教训，我们将享用永远。

我们将继续推行以自我批判为中心的组织改造与优化活动。我们也决定要把现在的骨干培养为具有国际先进水平的职业化队伍。我们希望一切骨干努力塑造自己，只有认真地自我批判，才能在实践中不断吸收先进和优化自己，才能真正地塑造自己的未来。公司认为自我批判是个人进步的好方法，还没掌握这个武器的员工，希望各级部门不要再给以提拔。两年后，还不能掌握和使用自我批判这个武器的干部，请降低使用。

同时，我们也要告诫员工，过度地自我批判，以至破坏成熟、稳定的运作秩序，是不可取的。自我批判的不断性与阶段性要与周边的运作环境相适应。我们坚决反对形而上学、机械教条的唯心主义，在管理进步中，一定要实事求是，不要形左实右。

尽管我们要管理创新、制度创新，但对一个正常的公司来说，常变革，内、外秩序就很难安定地保障和延续，不变革又不能提升我们的整体核心竞争力与岗位工作效率。改革，究竟改什么？是严肃的问题，各级部门切忌草率。一个有效的程序应长期稳定运行，不因有一点问题就常去改动它，改动的成本会抵消改进的效益。各级领导一定要把好这个关，宁可保守一些，也不可太激进。

我们开展自我批判的目的不是要大家去专心致志地修身养性，或是大搞灵魂深处的革命。而是要求大家不断地去寻找外在的更广阔的服务对象，或是更有意义的奋斗目标。因为你的内心世界多么高尚，你个人修炼的境界多么超脱，别人是无法看见的，当然更是无法衡量和考核的，我们唯一能够看见的是你在外部环境中所表现出来的态度和行为，它们是否有利于公司建立一个合理的运行秩序与规律，是否有利于去除一切不能使先进文化推进的障碍，是否有利于公司整体核心竞争力的发展。这就需要我们不断地走出内心世界，向外去寻找更为广阔的服务对象和更有意义的奋斗目标，并通过竭尽全力地服务于他们和实现它们，使我们收获一个幸福、美好、富有意义的高尚人生。

其实我所说的自我批判的根本意义，也就在于此。



## 任正非在秘书资格颁证大会上的讲话

---

【导 读】秘书队伍是华为负有特殊使命的团体，秘书工作在公司的运作中起着不可或缺的作用，作为专业队伍中的一支独立小分队，在公司任职资格工作中承担了开路先锋的作用。秘书任职资格标准根据秘书的工作职责分为基础和助理两大类 5 个级别。

首先我要感谢公司的秘书群十年来默默无闻的奋斗，你们中也有非常多可歌可泣的故事。在公司一万五六千员工中，将近两千多名员工出身于秘书系统，分布在公司各个口各个岗位上，为公司做出了很大的贡献，所以在这一点上，我代表公司深深感谢你们。

其次，非常感谢劳动保障部和深圳市劳动局在推行秘书任职资格这个体系里面给了我们这么多的关怀和帮助，我代表公司深深地感谢他们。

整个秘书体系在十年的奋斗过程中，都是为高层领导和各种业务体系服务。虽然你们在我们身边，但我们对你们关心不够，你们也受了很多的委屈。但是在这十年中克服了重重的障碍而努力发展，为公司发展到今天，起到了非常大的贡献和作用。公司发展的十年来，在市场上是处于生死存亡的激烈竞争的场面，因此公司十分注重研发，注重营销，而忽略了管理，忽略了均衡性的全面建设，直到近两年才摆脱了生存的危机，才加强这方面的认识和关怀。你们受了很多年的委屈，我也代表公司给你们赔不是。

一、秘书群体不仅是一个服务主体，同时也是公司责任主体的一部分。

对于流程已经十分清晰的系统，可以由秘书直接来完成；经理主要管理例外的系统，以及例行管理中一些界限很模糊的、判断不是比较清楚的、决策量比较大的系统。这就是现代管理中经理与秘书相互之间的关系。什么都管的经理是一个效率不高的秘书，什么决策都不做的秘书很难晋升为行政助理。秘书如果不主动参与决策，对例行问题中需要而且可以进行管理的工作，还是被动接受领导的命令，那她以后也很难晋升为经理。因此秘书是初级的管理人员，不能将分工绝对化，否则就不会使企业高效。因为分工绝对化是以人治为基础的，而我们要建立以制度为基础的管理体系，谁明白制度，而又能承担责任，就应该得到授权去管理，因此一些例行的工作是可以由秘书来完成的，秘书是通向经理的第一步台阶。

二、秘书的规范化服务是公司高速发展最重要的润滑剂。

企业在 IT 管理中，秘书群是最重要的服务平台，没有他们的规范化的服务，企业就不可高速运转。而规范化服务重要的就是减少因格式不同、理解不同所带来的不增值的劳动。

公司今后的管理很难再是人与人之间面对面的管理，而是通过电子邮件，通过各种管理的信息和命令、流程的执行，通过 IT 来实现。这时，经理与秘书的区别，除了密码的签字不同外，对方是不可能知道这个信息是来自于谁的签字，而只知道对这个命令应该给予反应，这个命令可能是经理也可能是秘书来共同管理的。当我们能够规范化的发出命令，我们实际上运行已经开始了。

以后面对面的工作越来越少，规范化的事件就越来越密集。所以秘书对公司非常重要，特别是两个经理之间的往来。现在，一件事听不懂，需要解释几遍，或者还可以一起去吃大排档，在目前是可以的，但将来就不行了，因为远隔重洋，你怎么去吃大排挡？由于他们之间信息交流的不格式化，就带来了工作效率的低下，而由于秘书的服务体系是十分规范的，经理主要进行重要的决策，当决策变成规范化的信息传送时，两个经理之间的矛盾也自然就化解了。

第三，秘书体系默默无闻的奋斗，十年来象萤火虫一样照亮我们发展的道路。

华为的光辉是由数千微小的萤火虫点燃的。萤火虫拼命发光的时候，并不考虑别人是否看清了她的脸，确认光是否是她发出的？没有人的时候，他们仍在发光，保持了华为的光辉与品牌，默默无闻，毫不计较。他们在消耗自己的青春、健康和生命。华为是由无数无名英雄组成的，而且无数的无名英雄还要继续涌入。我们永远不要忘记他们，忘记那些默默无闻为您成就装订的秘书，特别是当我们功成名就的时候。

萤火虫是我们秘书精神的最好写照。华为未来十年的发展道路还会更加艰难，我们数千秘书象萤火虫一样陪伴我们。当我们走入一条一条荒凉的创新小路时，当失败，又找不到方向时，在漆黑的荒漠小路上，看到萤火虫的闪亮会给我们多大的力量啊。

## 2001 年

雄赳赳 气昂昂 跨过太平洋

## ——任正非在欢送海外将士出征大会上的讲话

【导 读】2001 年之后，华为将是否愿意主动投身国际市场作为选拔和晋升干部的一个重要标准。当时的高级副总裁徐直军说：我们将市场部的干部分为三类，第一类是全世界所有地方任由公司安排；第二类是国内所有区域任由公司安排；第三类是只愿意在国内经济发达地区。我们将第一类干部作为公司优先考虑提拔的人选。在薪酬福利待遇方面，华为也采取向海外市场人员倾斜的政策，除工资和晋升之外，海外人员的奖金相当于国人同等人员的 3-5 倍。

雄赳赳、气昂昂，跨过太平洋……，当然还有大西洋和印度洋。是英雄儿女，要挺身而出，奔赴市场最需要的地方。哪怕那儿十分艰苦，工作十分困难，生活寂寞，远离亲人。为了祖国的繁荣昌盛，为了中华民族的振兴，也为了华为的发展与自己的幸福，要努力奋斗。要奋斗总会有牺牲，牺牲青春年华，亲情与温柔……。不奋斗就什么都没有，先苦才能后甜。

“青山处处埋忠骨，何必马革裹尸还”，没有我们先辈的这种牺牲，就没有中华民族的今天。为了祖国的明天，为了摆脱一百多年来鸦片战争、八国联军入侵的屈辱，以及长期压在我们心里的阴云，我们要泪洒五洲，汗流欧美亚非拉。你们这一去，也许就是千万里，也许十年、八年，也许你们胸戴红花回家转。但我们不管你是否胸戴红花，我们会永远地想念你们，关心你们，信任你们，即使你们战败归来，我们仍美酒相迎，为你们梳理羽毛，为你们擦干汗和泪，……。你们为挽救公司，已付出了你们无愧无悔的青春年华，将青春永铸。

华为正面临着一种机会与危机。我们的机会是经历了十年奋斗，培养和造就了一支奋斗的队伍，有组织、有纪律的队伍，一支高素质、高境界和高度团结的队伍，许多年轻的干部正在职业化的进程中，陶冶自己，重塑自己，他们不怕艰苦，勇于献身，努力学习，是我们事业的宝贵财富；我们经历了十年的积累，以客户化的解决方案为先导的产品体系有了较大的进步，有希望搏击世界舞台，在这个舞台上检验自己。只要勇于自我批判，敢于向自己开炮，不掩盖产品及管理上存在的问题，我们就有希望保持业界的先进地位，就有希望向世界提供服务。我们不尽快使这些产品全球覆盖，其实就是投资的浪费，机会的丧失；随着我们的管理逐步国际化，IPD、ISC、财务四统一、IT、任职资格、虚拟利润方法、述职报告制度……的推行，华为将面临内部组织越来越开放，允许越来越多的优秀人才，加入我们的队伍。这些优秀人才，将一同与我们奔向战斗的前方，我们的队伍向太阳。

我们的危机是我们的队伍太年青，而且又生长在我们顺利发展的时期，抗风险意识与驾驭危机的能力都较弱，经不起打击。但市场的规律，常常不完全可以预测，一个企业总不能永远常胜，华为总会遇风雨，风雨打湿小鸟的羽毛后，还能否飞起。总是在家门口争取市场，市场一旦饱和，将如何去面对。

我们没有象 Lucent.....等那样雄厚的基础研究，即使我们的产品暂时先进也是短暂的，不趁着短暂的领先，尽快抢占一些市场，加大投入来巩固和延长我们的先进，否则一点点领先的优势会稍纵即逝，不努力，就会徒伤悲。我们应在该出击时就出击。一切优秀的儿女，都要英勇奋斗，决不屈服去争取胜利。

我们的游击作风还未褪尽，而国际化的管理风格尚未建立，员工的职业化水平还很低，我们还完全不具备在国际市场上驰骋的能力，我们的帆船一驶出大洋，就发现了问题。我们远不如 Lucent、Motorola、Alcatel、Nokia、Cisco、Ericsson.....

那样有国际工作经验。我们在海外更应向竞争对手学习，把他们作为我们的老师。我们总不能等待没有问题才去进攻，而是要在海外市场的搏击中，熟悉市场，赢得市场，培养和造就干部队伍。我们现在还十分危险，完全不具备这种能力。若三至五年之内建立不起国际化的队伍，那么中国市场一旦饱和，我们将坐以待毙。今后，我们各部门选拔干部时，都将以适应国际化为标准，对那些不适应国际化的，要逐步下调职务。

我们正处在危机中，还有一项例证。就是处在危机并不认识危机，前方浴血奋战，后方歌舞升平。机关不能以服务为宗旨，而是前方的阻力，使流程执行困难重重。当我们今天欢送将士奔赴前方时，我们要使后方全力为前方服务，不能实现这种服务的员工要下岗。

号角在响，战鼓在擂。前方没有鲜花，没有清泉.....。一切困难正等着我们去克服。

随着中国即将加入 WTO，中国经济溶入全球化的进程将加快，我们不仅允许外国投资者进入中国，中国企业也要走向世界，肩负起民族振兴的希望。

在这样的时代，一个企业需要有全球性的战略眼光才能发愤图强；一个民族需要汲取全球性的精髓才能繁荣昌盛；一个公司需要建立全球性的商业生态系统才能生生不息；一个员工需要具备四海为家的胸怀和本领才能收获出类拔萃的职业生涯。

所以，我们要选择在这样一个世纪交换的历史时刻，主动地迈出我们融合到世界主流的一步。这，无疑是义无反顾的一步，但是难道它不正承载着我们那要实现顾客梦想，成为世界一流设备供应商的使命和责任吗？难道它不正是对于我们的企业、我们的民族、我们的国家、乃至我们个人，都将被证明是十分正确和富有意义的一步吗？



是的，我们正在创造历史、与文明同步！

你们背负着公司生死存亡的重任，希望寄托在你们身上。

## 华为的冬天

---

——任正非在科以上干部大会上讲解《2001 年十大管理工作要点》

【导 读】华为 2000 年销售额达 220 亿元，利润以 29 亿元人民币位居全国电子百强首位的时候，任正非却大谈危机和失败，确实发人深省。2001 年 5 月，华为将安圣电气以 65 亿人民币卖给了爱默生。这一年，454 个总监级以上干部申请自愿降薪 10%。

公司所有员工是否考虑过，如果有一天，公司销售额下滑、利润下滑甚至会破产，我们怎么办？我们公司的太平时间太长了，在和平时期升的官太多了，这也许就是我们的灾难。泰坦尼克号也是在一片欢呼声中出的海。而且我相信，这一天一定会到来。面对这样的未来，我们怎样来处理，我们是不是思考过。我们好多员工盲目自豪，盲目乐观，如果想过的人太少，也许就快来临了。居安思危，不是危言耸听。

我到德国考察时，看到第二次世界大战后德国恢复得这么快，当时很感动。他们当时的工人团结起来，提出要降工资，不增工资，从而加快经济建设，所以战后德国经济增长很快。如果华为公司真的危机到来了，是不是员工工资减一半，大家靠一点白菜、南瓜过日子，就能行？或者我们就裁掉一半人是否就能救公司。如果是这样就行的话，危险就不危险了。因为，危险一过去，我们可以逐步将工资补回来。或者销售增长，将被迫裁掉的人请回来。这算不了什么危机。如果两者同时都进行，还不能挽救公司，该怎么办，想过没有。

十年来我天天思考的都是失败，对成功视而不见，也没有什么荣誉感、自豪感，而是危机感。也许是这样才存活了十年。我们大家要一起来想，怎样才能活下去，也许才能存活得久一些。失败这一天是一定会到来，大家要准备迎接，这是我从不动摇的看法，这是历史规律。

目前情况下，我认为我们公司从上到下，还没有真正认识到危机，那么当危机来临的时刻，我们可能是措手不及的。我们是不是已经麻木，是不是头脑里已经没有危机这根弦了，是不是已经没有自我批判能力或者已经很少了。如果四面出现危机时，那我们真是可能没有办法了。只能说“你们别罢工了，我们本来就准备

不上班了，快关了机器，还能省点电”。如果我们现在不能研究出危机时的应对方法和措施来，我们就不可能持续活下去。

这三年来的管理要点讲的都是人均效益问题。不抓人均效益增长，管理就不会进步。因此一个企业最重要、最核心的就是追求长远地、持续地实现人均效益增长。当然，这不仅仅是当前财务指标的人均贡献率，而且也包含了人均潜力的增长。企业不是要大，也不是要强，短时间的强，而是要有持续活下去的能力与适应力。我们有一位员工写了一篇文章《还能改进吗？还能改进吗？》，只有不断改进，我们才有希望。但是华为公司有多少员工在本职岗位上在改进，有多少人在研究还能再改进。我们的干部述职报告所有指标都是人均效益指标。人均效益指标降低了，我们就坚定不移地降工资。如果你连降工资都不能接受，我认为你就不必要再留在华为公司奋斗了。

一个部门领导没有犯过什么错误，但人均效益没有增长，他应下台了。另一个部门的领导犯过一些错误，当然不是品德错误，是大胆工作，大胆承担责任，缺经验而产生的错误，而人均效益增长，他应受到重视。若他犯的错误，是集体讨论过的，错了以后又及时改正了，他应受到提拔。各级干部部门，要防止明哲保身的干部被晋升。在一个系统中，人均效益的指标连续不增长，那么主要部门领导与干部部门的人，应全部集体辞职。因为，人是他们选的，您选了些什么人。

在当前情况下，我们一定要居安思危，一定要看到可能要出现的危机。大家知道，有个世界上第一流的公司，确实了不起，但去年说下来就下来了，眨眼之间这个公司就几乎崩溃了。当然，他们有很好的基础研究，有良好的技术储备，他们还能东山再起。最多这两年衰退一下，过两年又会世界领先。而华为有什么呢？我们没有人雄厚的基础，如果华为再没有良好的管理，那么真正的崩溃后，将来就会一无所有，再也不能复活。

华为公司老喊狼来了，喊多了，大家有些不信了。但狼真的会来了。今年我们要广泛展开对危机的讨论，讨论华为有什么危机，你的部门有什么危机，你的科室有什么危机，你的流程的那一点有什么危机。还能改进吗？还能改进吗？还能提高人均效益吗？如果讨论清楚了，那我们可能就不死，就延续了我们的生命。怎样提高管理效率，我们每年都写了一些管理要点，这些要点能不能对你的工作有些改进，如果改进一点，我们就前进了。

## 一、均衡发展，就是抓短的一块木板

我们怎样才能活下来。同志们，你们要想一想，如果每一年你们的人均产量增加百分之十五，你可能仅仅保持住工资不变或者还可能略略下降。电子产品价格下降幅度一年还不止百分之十五吧。我们卖的越来越多，而利润却越来越少，如果我们不多干一点，我们可能保不住今天，更别说涨工资。不能靠没完没了的加班，所以一定要改进我们的管理。在管理改进中，一定要强调改进我们木板最短的那一块。各部门、各科室、各流程主要领导都要抓薄弱环节。要坚持均衡发展，不断地强化以流程型和时效型为主导的管理体系的建设，在符合公司整体核心竞争力提升的条件下，不断优化你的工作，提高贡献率。

为什么要解决短木板呢？公司从上到下都重视研发、营销，但不重视理货系统、中央收发系统、出纳系统、订单系统.....等很多系统，这些不被重视的系统就是短木板，前面干得再好，后面发不出货，还是等于没干。因此全公司一定要建立起统一的价值评价体系，统一的考评体系，才能使人员在内部流动和平衡成为可能。比如有人说我搞研发创新很厉害，但创新的价值如何体现，创新必须通过转化变成商品，才能产生价值。我们重视技术、重视营销，这一点我并不反对，但每一个链条都是很重要的。对研发相对用服来说，同等级别的一个用服工程师可能要比研发人员综合处理能力还强一些。所以如果我们对售后服务体系不给予认同，那么这体系就永远不是由优秀的人来组成的。不是由优秀的人来组织，就是高成本的组织。因为他飞过去修机器，去一趟修不好，又飞过去修不好，又飞过去又修不好。我们把工资全都赞助给民航了。如果我们一次就能修好，甚至根本不用过去，用远程指导就能修好，我们将省了多少成本啊！因此，我们要强调均衡发展，不能老是强调某一方面。比如，我们公司老发错货，发到国外的货又发回来了，发错货运费、货款利息不也要计成本吗？因此要建立起一个均衡的考核体系，才能使全公司短木板变成长木板，桶装水才会更多。

我们这几年来研究了很多产品，但 IBM 还有许多西方公司到我们公司来参观时就笑话我们浪费很大，因为我们研究了很多好东西就是卖不出去，这实际上就是浪费。我们不重视体系的建设，就会造成资源上的浪费。要减少木桶的短木板，就要建立均衡的价值体系，要强调公司整体核心竞争力的提升。

二、对事负责制，与对人负责制是有本质区别的，一个是扩张体系，一个是收敛体系

为什么我们要强调以流程型和时效型为主导的体系呢？现在流程上运作的干部，他们还习惯于事事都请示上级。这是错的，已经有规定，或者成为惯例的东西，不必请示，应快速让它通过去。执行流程的人，是对事情负责，这就是对事负责制。事事请示，就是对人负责制，它是收敛的。我们要减化不必要确认的东西，要减少在管理中不必要、不重要的环节，否则公司怎么能高效运行呢？现在我们的机关有相当的部门，以及相当的编制，在制造垃圾，然后这些垃圾又进入分捡、清理，制造一些人的工作机会。制造这些复杂的文件，搞了一些复杂的程序，以及不必要的报表、文件，来养活一些不必要养活的机关干部。机关干部是不能产生增值行为的。我们一定要在监控有效的条件下，尽力精简机关。秘书有权对例行的管理工作进行处理，经理主要对例外事件，以及判别不清的重要例行事件作出处理。例行越多，经理就越少，成本就越低。一定要减少编制，我们的机关编制是过于庞大的。在同等条件下，机关干部是越少越好，当然不能少得一个也没有。因此我们一定坚定不移地要把一部分机关干部派到直接产生增值的岗位上去。机关的考评，应由直接服务部门进行打分，它要与机关的工资、奖金的组织得分挂钩。这也是客户导向，内部客户也是客户。

市场部机关是无能的。每天的纸片如雪花一样飞啊，每天都向办事处要报表，今天要这个报表，明天要那个报表，这是无能的机关干部。办事处每个月把所有的数据填一个表，放到数据库里，机关要数据就到数据库里找。从明天开始，市

场部把多余的干部组成一个数据库小组，所有数据只能向这个小组要，不能向办事处要，办事处一定要给机关打分，你们不要给他们打那么好的分，让他们吃一点亏，否则他们不会明白这个道理，就不会服务于你们，使你作战有力。庞大的机关一定要消肿。在这个变革过程中，会触及到许多人的利益，也会碰到许多矛盾，领导干部要起模范作用。要有人敢于承担责任，不敢承担责任的人就不能当干部。当工程师也很光荣嘛。

在本职工作中，我们一定要敢于负责任，使流程速度加快。对明哲保身的人一定要清除。华为给了员工很好的利益，于是有人说千万不要丢了这个位子，千万不要丢掉这个利益。凡是要保自己利益的人，要免除他的职务，他已经是变革的绊脚石。在去年的时间里，如果没有改进行为的，甚至一次错误也没犯过，工作也没有改进的，是不是可以就地免除他的职务。他的部门的人均效益没提高，他这个科长就不能当了。他说他也没有犯错啊，没犯错就可以当干部吗？有些人没犯过一次错误，因为他一件事情都没做。而有些人在工作中犯了一些错误，但他管理的部门人均效益提升很大，我认为这种干部就要用。对既没犯过错误，又没有改进的干部可以就地免职。

### 三、自我批判，是思想、品德、素质、技能创新的优良工具

我们一定要推行以自我批判为中心的组织改造和优化活动。自我批判不是为批判而批判，也不是为全面否定而批判，而是为优化和建设而批判。总的目标是要提升公司整体核心竞争力。

为什么要强调自我批判？我们倡导自我批判，但不提倡相互批评，因为批评不好把握适度，如果批判火药味很浓，就容易造成队伍之间的矛盾。而自己批判自己呢，人们不会自己下猛力，对自己都会手下留情。即使用鸡毛掸子轻轻打一下，也比不打好，多打几年，你就会百炼成钢了。自我批判不光是个人进行自我批判，组织也要对自己进行自我批判。通过自我批判，各级骨干要努力塑造自己，逐步走向职业化，走向国际化。只有认真地自我批判，才能在实践中不断吸收先进，优化自己。公司认为自我批判是个人进步的好方法，还不能掌握这个武器的员工，希望各级部门不要对他们再提拔了。两年后，还不能掌握和使用这个武器的干部要降低使用。在职在位的干部要奋斗不息、进取不止。干部要有敬业精神、献身精神、责任心、使命感。我们对普通员工不作献身精神要求，他们应该对自己付出的劳动，取得合理报酬。只对有献身精神的员工工作要求，将他们培养成干部。另外，我们对高级干部实行严要求，不对一般干部实施严要求。因为都实施严要求，我们管理成本就太高了。因为管他也要花钱的呀，不打粮食的事我们要少干。因此我们对不同级别的干部有不同的要求，凡是不能使用自我批判这个武器的干部都不能提拔。自我批判从高级干部开始，高级干部每年都有民主生活会，民主生活会上提的问题是非常尖锐的。有人听了以后认为公司内部斗争真激烈，你看他们说起问题来很尖锐，但是说完他们不又握着手打仗去了吗？我希望这种精神一直能往下传，下面也要有民主生活会，一定要相互提意见，相互提意见时一定要和风细雨。我认为，批评别人应该是请客吃饭，应该是绘画、绣花，要温良恭俭让。一定不要把内部的民主生活会变成了有火药味的会议，高级干部尖锐一些，是他们素质高，越到基层应越温和。事情不能指望一次说完，一年不行，二年也可以，三年进步也不迟。我希望各级干部在组织自我批判的民主生活会议上，千



万要把握尺度。我认为人是怕痛的，太痛了也不太好，象绘画，绣花一样，细细致致地帮人家分析他的缺点，提出改进措施来，和风细雨式最好。我相信只要我们持续下去，这比那种暴风急雨式的革命更有效果。

#### 四、任职资格及虚拟利润法是推进公司合理评价干部的有序、有效的制度

我们要坚定不移地继续推行任职资格管理制度。只有这样才能改变过去的评价蒙估状态。才会使有贡献、有责任心的人尽快成长起来。激励机制要有利于公司核心竞争力战略的全面展开，也要有利于近期核心竞争力的不断增长。

什么叫领导？什么叫做政客？这次以色列的选举，让我们看到了犹太人的短视。拉宾意识到以色列一个小国，处在几亿阿拉伯人的包围中，尽管几次中东战争以色列都战胜了。但不能说 50 年、100 年以后，阿拉伯人不会发展起来，今天不以土地换和平、划定边界，与周边和平相处，那么一旦阿拉伯人强大起来，他们又会重新流离失所。而大多数人，只看重眼前的利益，沙龙是强硬派，会为犹太人争得近期利益，人们拥护了他。我终于看到一次犹太人也象我们一样的短视。我们的领导都不要迎合群众，但推进组织目的，要注意工作方法。一时牺牲的是眼前的利益，但换来的是长远的发展。

我曾经在与一个世界著名公司，也是我司全方位的竞争对手的合作时讲过，我是拉宾的学生[1]，我们一定要互补、互助，共同生存。我只是就崇敬拉宾，来比喻与竞争对手的长期战略关系。

如何掌握任职资格的应用，是对各级干部的考验。我们公司在推行激励机制时，不要有短期行为，我们要强调可持续发展。既要看到他的短期贡献，也要看到组织的长期需求。不要对立起来，不要完全短期化，也不要完全长期化。

同时，我们要推行以正向考核为主，但要抓住关键事件逆向考事，事就是事情的事。对每一件错误要逆向去查，找出根本原因，以改进。并从中发现优良的干部。我认为正向考核很重要，逆向的考事也很重要。要从目标决策管理的成功，特别是成功的过程中发现和培养各级领导干部。在失败的项目中，我们要善于总结，其中有不少好干部也应得到重视。要避免考绩绝对化、形而上学。特别是要从有实践经验、有责任心、有技能，且本职工作做得十分优秀的员工中选拔和培养骨干。

干部要有敬业精神、献身精神、责任心和使命感。区别一个干部是不是一个好干部，是不是忠诚，标准有四个：第一，你有没有敬业精神，对工作是否认真，改进了，还能改进吗？还能再改进吗？这就是你的工作敬业精神。第二，你有没有献身精神，不要斤斤计较，我们的价值评价体系不可能做到绝对公平。如果用曹冲称象的方法来进行任职资格来评价的话，那肯定是公平的。但如果用精密天平来评价，那肯定公平不了。我们要想做到绝对公平是不可能的。我认为献身精神是考核干部的一个很重要因素。一个干部如果过于斤斤计较，这个干部绝对做不好，你手下有很多兵，你自私、斤斤计较，你的手下能和你合作很好吗？没有献身精神的人不要做干部，做干部的一定要有献身精神。第三点和第四点，就是要

有责任心和使命感。我们的员工是不是都有责任心和使命感？如果没有责任心和使命感，为什么还想要当干部。如果你觉得你还是有一点责任心和使命感的，赶快改进，否则最终还是要把你免下去的。

## 五、不盲目创新，才能缩小庞大的机关

庙小一点，方丈减几个，和尚少一点，机关的改革就是这样。总的原则是我们一定要压缩机关，为什么？因为我们建设了 IT。为什么要建设 IT？道路设计时要博士，炼钢制轨要硕士，铺路要本科生。但是道路修好了扳岔道就不要这么高的学历了，否则谁也坐不起这个火车。因此当我们公司组织体系和流程体系建设起来的时候，就不要这么多的高级别干部，方丈就少了。建立流程的目的就是要提高单位生产效率，减掉一批干部。如果一层一层都减少一批干部，我们的成本下降很快。规范化的格式与标准化的语言，使每一位管理者的管理范围与内容更加扩大。信息越来越发达，管理的层次就越来越少，维持这些层级管理的官员就会越来越少，成本就下降了。

要保证 IT 能实施，一定要有一个稳定的组织结构，稳定的流程。盲目创新只会破坏这种效率。

我们不要把创新炒得太热。我们希望不要随便创新，要保持稳定的流程。要处理好管理创新与稳定流程的关系。尽管我们要管理创新、制度创新，但对一个正常的公司来说，频繁地变革，内外秩序就很难安定地保障和延续。不变革又不能提升我们的整体核心竞争力与岗位工作效率。变革，究竟变什么？这是严肃的问题，各级部门切忌草率。一个有效的流程应长期稳定运行，不因有一点问题就常去改动它，改动的成本会抵消改进的效益。

已经证明是稳定的流程，尽管发现它的效率不是很高，除非我们整体设计或大流程设计时发现缺陷，而且这个缺陷非改不可，其它时候就不要改了。今年所有的改革必须经过严格的审批、证实，不能随意去创新和改革，这样创新和改革的成本太高。

我们要坚持“小改进，大奖励”。“小改进、大奖励”是我们长期坚持不懈的改良方针。应在小改进的基础上，不断归纳，综合分析。研究其与公司总体目标流程的符合，与周边流程的和谐，要简化、优化、再固化。这个流程是否先进，要以贡献率的提高来评价。我年轻时就知道华罗庚的一句话，“神奇化易是坦途，易化神奇不足提”。我们有些员工，交给他一件事，他能干出十件事来，这种创新就不需要，是无能的表现。这是制造垃圾，这类员工要降低使用。所以今年有很多变革项目，但每个变革项目都要以贡献率来考核。既要实现高速增长，又要同时展开各项管理变革，错综复杂，步履艰难，任重而道远。各级干部要有崇高的使命感和责任意识，要热烈而镇定，紧张而有秩序。“治大国如烹小鲜”，我们做任

何小事情都要小心谨慎，不要随意把流程破坏了，发生连锁错误。大家在处理相互之间的人际关系上也要保持冷静，稍不冷静就惹麻烦。千万不要有浮躁的情绪，戒骄戒躁，收敛自我，少一些冲动，多一些理智。

我们要坚决反对形而上学、幼稚浮躁、机械教条和唯心主义。在管理进步中一定要实事求是，特别要反对形左实右。表面上去做得很正确，其实效率是很低的。

## 六、规范化管理本身已含监控，它的目的是有效、快速的服务业务需要

我们要继续坚持业务为主导，会计为监督的宏观管理方法与体系的建设。什么叫业务为主导，就是要敢于创造和引导需求，取得“机会窗”的利润。也要善于抓住机会，缩小差距，使公司同步于世界而得以生存。什么叫会计为监督，就是为保障业务实现提供规范化的财经服务，规范化就可以快捷、准确和有序，使帐务维护成本低。规范化是一把筛子，在服务的过程中也完成了监督。要把服务与监控融进全流程。我们也要推行逆向审计，追溯责任，从中发现优秀的干部，铲除沉淀层。

以业务为主导，会计为监督的管理模式，就是要为推行区域、业务的行政管理与统一财务服务的行政管理相分离做准备（财务 IT，将实行全国、全球统一管理）。

## 七、面对变革要有一颗平常心，要有承受变革的心理素质

我们要以正确的心态面对变革。什么是变革？就是利益的重新分配。利益重新分配是大事，不是小事。这时候必须有一个强有力的管理机构，才能进行利益的重新分配，改革才能运行。在改革的过程中，从利益分配的旧平衡逐步走向新的利益分配平衡。这种平衡的循环过程，是促使企业核心竞争力提升与效益增长的必须。但利益分配永远是不平衡的。我们在进行岗位变革也是有利益重新分配的，比如大方丈变成了小方丈，你的庙被拆除了，不管叫什么，都要有一个正确的心态来对待。如果没有一个正确的心态，我们的改革是不可以成功的，不可能被接受的。特别是随着 IT 体系的逐步建成，以前的多层行政传递与管理的体系将更加扁平化。伴随中间层的消失，一大批干部将成为富余，各大部门要将富余的干部及时输送至新的工作岗位上去，及时地疏导，才会避免以后的过度裁员。我在美国时，在和 IBM、 CISCO、 LUCENT 等几个大公司领导讨论问题时谈到，IT 是什么？他们说，IT 就是裁员、裁员、再裁员。以电子流来替代人工的操作，以降低运作成本，增强企业竞争力。我们也将面临这个问题。伴随着 IPD、ISC、财务四统一、支撑 IT 的网络等逐步铺开和建立，中间层消失。我们预计我们大量裁掉干部的时间大约在 2003 年或 2004 年。

今天看到这个局面，我们现在正在扩张，还有许多新岗位，大家要赶快去占领这些新岗位，以免被裁掉。不管是对干部还是普通员工，裁员都是不可避免的。我们从来没有承诺过，象日本一样执行终身雇佣制。我们公司从创建开始就是强调来去自由。同时，公司与社会间的劳动力交流是必要的，公司不用的、富余的劳动力在社会上其它地方可能是需要的，社会上也许有一些我们短缺的。公司内长木板和短木板的交换也是需要岗位与人员的流动。我们要及时地疏导员工到新岗位上去，才会避免以后过度裁员。内部流动是很重要的。当然这个流动有升有降，只要公司的核心竞争力提升了，个人的升、降又何妨呢？”不以物喜，不以

己悲”。因此今天来说，我们各级部门真正关怀干部，就不是保住他，而是要疏导他，疏导出去。在新岗位上尽量使用和训练老员工，老员工也应积极去占领，不然补充了新人，他也有选择的权利。只有公司核心竞争力提升，才会有全体员工价值实现机会。

我们要消除变革中的阻力，这种阻力主要来自高中级干部。我们正处在一个组织变革的时期，许多高中级干部的职务都会相对发生变动。我们愿意听取干部的倾诉，但我们也要求干部服从，否则变革无法进行。待三年后，变革已进入正常秩序，我们愿意遵照干部的意愿及工作岗位的可能，接受干部的调整愿望。对于干部，我们只有这样一个方法，愿意听你们诉一诉，诉完后还是要到分配的岗位工作。对于基层员工要“干一行，爱一行，专一行”，努力提高自己的本职工作的技能。

要严格控制基层员工的转岗，转岗一定要得到严格的审查与批准。我认为基层员工就是要发展专业技能，专业技能提高了也可以拿高工资。对已经转岗的和以后还要转岗的，只要不能达到新岗位的使用标准，而原工作岗位已由合格员工替代的，建议各部门先劝退。各部门不能在自己的流程中，有多余的冗积和沉淀。哪一个部门的干部工作效率不高，应由这一个部门的一把手负责任。

我们要减少工作协调与调度会议，即使对于那些必须开的、开完要立即实行的会议，也要减少参加这些会议的人员数量。同时要禁止技能培训类远期的目标的会议在上班时间召开，其他活动如体检、沟通、联欢之类活动，更不得在上班时间举行，要确保工作时间与质量得到贯彻落实。

## 八、模板化是所有员工快速管理进步的法宝

我们认为规范化管理的要领是工作模板化，什么叫做规范化？就是把所有的标准工作做成标准的模板，就按模板来做。一个新员工，看懂模板，会按模板来做，就已经国际化、职业化，现在的文化程度，三个月就掌握了。而这个模板是前人摸索几十年才摸索出来的，你不必再去摸索。各流程管理部门、合理化管理部门，要善于引导各类已经优化的、已经证实行之有效的工作模板化。清晰流程，重复运行的流程，工作一定要模板化。一项工作达到同样绩效，少用工，又少用时间，这才说明管理进步了。我们认为，抓住主要的模板建设，又使相关的模板的流程连结起来，才会使 IT 成为现实。在这个问题，我们要加强建设。



## 九、华为的危机，以及萎缩、破产是一定会到来的

现在是春天吧，但冬天已经不远了，我们在春天与夏天要念着冬天的问题。我们可否抽一些时间，研讨一下如何迎接危机。IT 业的冬天对别的公司来说不一定是冬天，而对华为可能是冬天。华为的冬天可能来得更冷，更冷一些。我们还太嫩，我们公司经过十年的顺利发展没有经历过挫折，不经过挫折，就不知道如何走向正确道路。磨难是一笔财富，而我们没有经过磨难，这是我们最大的弱点。我们完全没有适应不发展的心理准备，与技能准备。

我们在讨论危机的过程中，最重要的是要结合自身来想一想。我们所有员工的职业化程度都是不够的。我们提拔干部时，首先不能讲技能，要先讲品德，品德是我讲的敬业精神、献身精神、责任心和使命感。危机并不遥远，死亡却是永恒的，这一天一定会到来，你一定要相信。从哲学上，从任何自然规律上来说，我们都不能抗拒，只是如果我们能够清醒认识到我们存在的问题，我们就能延缓这个时候的到来。

繁荣的背后就是萧条。玫瑰花很漂亮，但玫瑰花肯定有刺。任何事情都是相辅相背的，不可能有绝对的。今年我们还处在快速发展中，员工的收入都会有一定程度的增加，在这个时期来研究冬天的问题，比较潇洒，所以我们提前到繁荣时期来研究这个问题。我们不能居安思危，就必死无疑。

危机的到来是不知不觉地，我认为所有的员工都不能站在自己的角度立场想问题。如果说你们没有宽广的胸怀，就不可能正确对待变革。如果你不能正确对待变革，抵制变革，公司就会死亡。在这个过程中，大家一方面要努力地提升自己，一方面要与同志们团结好，提高组织效率，并把自己的好干部送到别的部门去，使自己部下有机会。你减少了编制，避免了裁员、压缩。在改革过程中，很多变革总会触动某些员工的一些利益和矛盾，希望大家不要发牢骚，说怪话，特别是我们的干部要自律，不要传播小道消息。我认为，每一个人都要站在严格要求自己的角度说话，同时也要把自己的家属管好。一个传播小道消息、不能自律的人，是不能当干部的，因为你部下的许多事你都知道，你有传播习惯，你不会触及部下？他们能相信您？因此，所有的员工都要自律以及制止小道消息的传播，帮助公司防止这些人成为干部。

## 十、安安静静地应对外界议论

对待媒体的态度，希望全体员工都要低调，因为我们不是上市公司，所以我们不需要公示社会。我们主要是对政府负责任，对企业的有效运行负责任。对政府的责任就是遵纪守法，我们去年交给国家的增值税、所得税是 18 个亿，关税是 9

个亿，加起来一共是 27 个亿。估计我们今年在税收方面可能再增加百分之七、八十，可能要给国家交到四十多个亿。我们已经对社会负责了。媒体有他们自己的运作规律，我们不要去参与，我们有的员工到网上的辩论，是帮公司的倒忙。媒体说你好，你也别高兴，你未必真好；说你不好，你就看看是否有什么地方可

改进，实在报道有出入的，不要去计较，时间长了就好了。希望大家要安安静静的。

前几年国外媒体说我们资不抵债，亏损严重，快要垮了，不是它说垮就垮的。也许它还麻痹了竞争对手，帮我们的忙。半年前，也还在说我司资不抵债，突然去年年底美国媒体又说我司富得流油，还说我有多少钱。我看公司并不富，我个人也没多少钱。你们看我象有钱人吗？你们最了解，我常常被人误认为老工人。财务对我最了解，我去年年底，才真真实实还清了我欠公司的所有帐，这世纪才成为无债的人。当然我买了房子、买了车。我原来是 10 万元买了一台广州厂处理的标致车，后来许多领导与我谈，还是买一个好一些的车，万一车祸能抗一下。所以媒体说我们富，就富了？我看未必。而且美国媒体别有用心的编造，不知安的什么心。所以我们的员工都要自律，也要容忍人家的不了解，不要去争论。有时候媒体炒作我们，我们的员工要低调，不要响应，否则就是帮公司的倒忙。

我肯定的说，我同你们在座的人一样，一旦华为破产，我们都一无所有。所有的增值都必须在持续生存中才能产生。要持续发展，没有新陈代谢是不可能的。包括我被代谢掉，都是永恒不变的自然规律，不可抗拒的，我也以平常心对待。

我认为，我们要严格要求自己，把自己的事做好，把自己不对的地方改正。别人说的对的，我们就改了；别人说的不对的，时间长了也会证实他说的没道理。

我们要以平常心对待。希望大家真正能够成长起来，挑起华为的重担，分担整个公司的忧愁，使公司不要走上灭亡。为了大家，大家要努力。希望大家正确对待社会上对我们的一些议论，希望大家安安静静的。我想，每个员工都要把精力用到本职工作上去，只有本职工作做好了才能为你的提高带来更大效益。国家的事由国家管，政府的事由政府管，社会的事由社会管，我们只要做一个遵纪守法的公民，就完成了我们对社会的责任。只有这样我们公司才能安全、稳定。不管遇到任何问题，我们的员工都要坚定不移地保持安静，听党的话，跟政府走。严格自律，不该说的话不要乱说。特别是干部要管好自己的家属。我们华为人都是非常有礼仪的人。当社会上根本认不出你是华为人的时候，你就是华为人；当这个社会认出你是华为人的时候，你就不是华为人，因为你的修炼还不到家。

沉舟侧畔千帆过，病树前头万木春。网络股的暴跌，必将对二、三年后的建设预期产生影响，那时制造业就惯性进入了收缩。眼前的繁荣是前几年网络大涨的惯性结果。记住一句话“物极必反”，这一场网络、设备供应的冬天，也会象热得人们不理解一样，冷得出奇。没有预见，没有预防，就会冻死。那时，谁有棉衣，谁就活下来了。

[1] 拉宾用土地换和平，任正非通过专利付费换和平。

## 我的父亲母亲

【导 读】此文发表于 2001 年 2 月 25 日第 114 期《华为人》报，让我们得以较为全面地了解任正非的身世。任正非出生于 1944 年 10 月 25 日。家境的贫寒让任正非懂得了不自私的重要性，这是华为全员持股的文化基础。

上世纪末最后一天，我总算良心发现，在公务结束之后，买了一张从北京去昆明的机票，去看看妈妈。买好机票后，我没有给她电话，我知道一打电话她一下午都会忙碌，不管多晚到达，都会给我做一些我小时候喜欢吃的东西。直到飞机起飞，我才告诉她，让她不要告诉别人，不要车来接，我自己打出租车回家，目的就是好好陪陪她。前几年我每年也去“麦加朝圣”，但一下飞机就给办事处接走了，说这个客户很重要要拜见一下，那个客户很重要要陪他们吃顿饭，忙来忙去，忙到上飞机时回家取行李，与父、母匆匆一别。妈妈盼星星、盼月亮，盼盼唠唠家常，一次又一次的落空。他们总是说你工作重要，先工作，先工作。

由于我 3 日要赶回北京，随胡锦涛副主席访问伊朗，在昆明我只能呆一天。这次我终于良心发现，与母亲约好，今年春节我不工作，哪儿也不去，与几个弟妹陪她在海南过春节，好好聊一聊，痛痛快快聊一聊。以前，我节假日多为出国，因中国过节，外国这时不过节，正好多一些时间工作，这次我是彻底想明白了，要陪陪妈妈，我这一生还没有好好陪过他们。没想到终成泡影。

在伊朗时，国内旅行社还不断发邮件给我，热情地介绍安排，我说，不需要太多的参观，我们主要想坐在沙滩上、池边多聊聊天。有一首歌唱到：“常回家看看，回家看看，哪怕不能帮妈妈涮涮筷子，洗洗碗，老人不图儿女为家作多大贡献，只图个团团圆圆，聊聊家常。”结果，8 日圆满结束对伊朗的访问，我们刚把胡

副主席送上飞机，就接到纪平的电话，说我母亲上午 10 时左右，从菜市场出来，提着两小包菜，被汽车撞成重伤，孙总已前往昆明组织抢救。由于相隔千万里，伊朗的通信太差，真使人心急火燎。飞机要多次中转才能回来，在巴林转机要呆 6.5 小时，真是心如煎熬，又遇巴林雷雨，飞机又延误两个小时，到曼谷时又再晚了十分钟，没有及时赶上回昆明的飞机，直到深夜才赶到昆明。

回到昆明，就知道妈妈不行了，她的头部全部给撞坏了，当时的心跳、呼吸全是靠药物和机器维持，之所以在电话上不告诉我，是怕我在旅途中出事。我看见妈妈一声不响地安详地躺在病床上，不用操劳、烦心，好象她一生也没有这么休息过。

我真后悔没有在伊朗给母亲一个电话。7日胡副主席接见我们8个随行的企业负责人，我汇报了二、三分钟，说到我是华为公司的时候，胡副主席伸出4个指头，说四个公司之一。我本想把这个好消息告诉妈妈，说中央首长还知道我们华为。但我没有打，因为以前不管我在国内、国外给我母亲电话时，她都唠叨：“你又出差了”，“非非你的身体还不如我好呢”，“非非你的皱纹比妈妈还多呢”，“非非你走路还不如我呢，你这么年纪轻轻就这么多病”，“非非，糖尿病参加宴会多了，坏得更快呢，你心脏又不好”。我想伊朗条件这么差，我一打电话，妈妈又唠叨，反正过不了几天就见面了，就没有打。而这是我一生中最大的憾事。由于时差，我只能在中国时间8日上午一早打，告诉她这个喜讯，如果我真打了，拖延她一、二分钟出门，也许就躲过了这场灾难。这种悔恨的心情，真是难以形容。

这次去昆明给妈妈说了十一月份我随邦国副总理访问非洲时，邦国副总理在科威特与我谈了半小时话的内容。首长说了这次我随访是他亲自点的名，目的有三个：

1、鼓励和肯定华为，并让随行的各部部长也正面的认识和了解华为；2、了解一下我们公司的运行与管理机制，看看对别的企业有无帮助；3、看看政府对我们开拓国际市场是否能给予一些帮助。妈妈听了十分高兴，说：“政府信任就好，

只要企业干得好，其他都会随时间的证实而过去的。”最近这两年，网上、媒体中对华为有一些内容，也是毁誉参半，妈妈是经过文革痛苦煎熬的，对荣誉不感兴趣，对一些不了解我们真实情况的文章却十分忧心。我说了，我们不是上市公司，不需要公示社会，主要是对政府负责，对企业的有效运行负责。我们今年要交税20多亿，明年（2001年）要交40多亿的税。各级政府对我们都信任。我们不能在媒体上去辩论，这样会引起争论，国家纸太贵，为我们这样一个小公司争论太浪费。为我们这样一个小公司，去干扰国家的宣传重点，我们也承担不了这么大责任。他们主要是不了解，我们也没有介绍，了解就好了。妈妈舒了一口气，理解我的沉默。也许她能安息。

我看了妈妈最后一眼后，妈妈溘然去世。95年我父亲也是因为在昆明街头的小摊上，买了一瓶塑料包装的软饮料吃后，拉肚子，一直到全身衰竭去世。不是饮料有什么问题，而是这么长时间的运输，多次的批发，小摊又无保鲜设备，老人抵抗力又差。这次妈妈反过来要陪我去郊区七彩云南转转，散散步，回来的路上要在路边买些果园摘下来的梨子，她不让我下车，后来我问妹夫为什么不让我下



车，他说妈妈怕你大手大脚、不讲价。4元一公斤的梨子买了一大包。父、母一生勤俭，而且不断以身作则来教育我，让我不要大手大脚。其实我一生都是非常节俭的，她只不过用过去过过的苦日子作坐标来度量。

## 历史回顾

爸爸任摩逊，尽职尽责一生，充其量可以说是一个乡村教育家。妈妈程远昭，是一个陪伴父亲在贫困山区与穷孩子厮混了一生的一个普通得不能再普通的园丁。

爸爸是穿着土改工作队的棉衣，随解放军剿匪部队一同进入贵州少数民族山区的，去筹建一所民族中学。一头扎进去就是几十年，他培养的学生不少成为党和国家的高级干部，有些还是中央院校的校级领导，而父亲还是那么位卑言微。

爷爷是浙江浦江县的一个做火腿的大师傅，爸爸的兄弟姐妹都没有读过书。由于爷爷的良心发现，也由于爸爸的执着要求，爸爸才读了书。爸爸在北京上大学期间，也是一个热血青年，参加学生运动，进行抗日演讲，反对侵华的田中奏章，还参加过共青团。由于爷爷、奶奶相继病逝，爸爸差一年没有读完大学，辍学回家。时日，正值国共合作开始，全国掀起抗日高潮，父亲在同乡会的介绍下，到广州一个同乡当厂长的国民党军工厂作会计员。由于战争的近逼，工厂又迁到广西融水，后又迁到贵州桐梓。在广西融水期间，爸爸与几个朋友在业余时间，开了一个生活书店，卖进步书籍，又组织一个“七·七”读书会，后来这个读书会中有

几十人走上了革命前线，有相当多的人解放后成为党和国家的高级干部。粉碎“四人帮”后，融水重写党史时，还把爸爸邀请过去。

爸爸这段灰色的历史，是文革中受磨难最大的一件事情。身在国民党的兵工厂，而又积极宣传抗日，同意共产党的观点，而又非有与共产党地下组织有联系。你为什么？这就成了一部分人的疑点。在那种文革时期，如何解释得清楚。他们总想挖出一条隐藏得很深的大鱼，爸爸受尽了百般的折磨。现在想想，一所乡间中学，又使用的统一教材，此人即使真有点什么问题，又会对国家安全有多大的影响。即使有问题也是改造他，而不是折磨他。

妈妈其实只有高中文化程度，她要陪伴父亲，忍受各种屈辱，成为父亲的挡风墙；又要照顾我们兄妹七人，放下粉笔就要和煤球、买菜、做饭、洗衣……；又要自修文化，完成自己的教学任务，她最后被评为中学的高级教师。她的学生中，不少是省、地级干部及优秀的技术专家，他们都对母亲的教学责任心印象深刻。妈妈这么低的文化水平，自学成才，个中艰辛，只有她自己知道。

父、母虽然较早参加革命，但他们的非无产阶级血统，要融入无产阶级的革命队伍，取得信任，并不是一件容易的事情。他们不可能象普通农民、工人那样政治纯洁。他们是生活在一个复杂的社会中，这个社会又是多元化组成的，不可能只有一种纯洁的物质。他们有时会参加各种复杂的活动，例如抗日演出，这种演出

的背后有人插手。妈妈参加过抗日演唱队，有人说，参加演唱队的人，都集体参加了什么组织……。人一生有不知多少活动，如果不以人的目的来衡量，以人的品德来衡量，以及现实中他们对历史认识与承诺来衡量，而是以形式来衡量，那么就会复杂到任何人都无法清理自己而谨小慎微。历次政治运动中，他们都向党交心，他们思想改造的困难程度要比别人大得多，所受的内心煎熬也非他人所能理解。他们把一生任何一个细节都写得极其详尽，希望组织审查。他们去世后，我请同学去帮助复印父、母的档案，同学们看了父、母向党交心的材料，都被他们的真情，感动得泪流满面。终其一生，他们都是追随革命的，不一定算得上中坚份子，但无愧于党和人民。父亲终在 58 年国家吸收一批高级知识分子入党时，入了党。当时向党交心，不像今天这样信息发达，人人都可以看到中央精神，与中央保持一致。那时，其实就是向几个党员交心，向支部书记交心，即使有报纸公布上面的精神，但精神的执行还得有人理解后，再来贯彻。那时，反对个别党员，有可能被说成反党。我们亲眼看到父母的谨小慎微、忘我地拼其全力工作，无暇顾及我们，就如我拼死工作，无暇孝敬他们一样。他们对党和国家、对事业的忠诚，已经历史可鉴。我今天是忏悔的，我没有抽时间陪陪他们，送送他们。

回想起来，革命的中坚份子在一个社会中是少的，他们能以革命的名义，无私无畏的工作，他们是国家与社会的栋梁。为了选拔这些人，多增加一些审查成本是值得的。而象父、母这样追随革命，或拥护革命，或不反对革命的人是多的，他们比不革命好，社会应认同他们，给以机会。不必要求他们那么纯洁，花上这么多精力去审查他们，高标准要求他们，他们达不到也痛苦。而且要精神文明与物质文明一同来支撑，以物质文明来巩固精神文明，以一种机制来促使他们主观上为提高生存质量，客观贡献是促进革命，充分发挥他们贡献的积极性。我主持华为工作后，我们对待员工，包括辞职的员工都是宽松的，我们只选拔有敬业精神、献身精神、有责任心、使命感的员工进入干部队伍，只对高级干部严格要求。这也是亲历亲见了父母的思想改造的过程，而形成了我宽容的品格。

## 青少年时代

我们与父、母相处的青少年时代，印象最深的就是渡过三年自然灾害的困难时期。今天想起来还历历在目。

我们兄妹七个，加父母共九人。全靠父、母微薄的工资来生活，毫无其他来源。本来生活就十分困难，儿女一天天在长大，衣服一天天在变短，而且都要读书，开支很大，每个学期每人交 2~3 元的学费，到交费时，妈妈每次都发愁。与勉强可以用工资来解决基本生活的家庭相比，我家的困难就更大。我经常看到妈妈月底就到处向人借 3~5 元钱度饥荒，而且常常走了几家都未必借到。直到高中毕业我没有穿过衬衣，有同学看到很热的天，我穿着厚厚的外衣，说让我向妈妈要一件衬衣，我不敢，因为我知道做不到。我上大学时妈妈一次送我两件衬衣，我真想哭，因为，我有了，弟妹们就会更难了。我家当时是 2~3 人合用一条被

盖，而且破旧的被单下面铺的是稻草。文革造反派抄家时，以为一个高级知识分子、专科学校的校长家，不知有多富，结果都惊住了。上大学我要拿走一条被子，就更困难了，因为那时还实行布票、棉花票管制，最少的一年，每人只发 0.5 米布票。没有被单，妈妈捡了毕业学生丢弃的几床破被单缝缝补补，洗干净，这条被单就在重庆陪伴我渡过了五年的大学生活。这次在昆明散步时，也谈到了那时的艰难。

59～62 年，由于大跃进的失误，也由于三年的自然灾害，国家陷入了经济困难。

我正好在那时念高中，当时最大的困难就是饥饿，天天都是饥肠辘辘，无心读书，我高二还补考了。我在初中时人家把我作为因材施教的典型，而高中却补考。我青少年时期并无远大的理想，高中三年的理想就是能吃一个白面馒头。因此，我特别能理解近几年朝鲜人民的困难，他们还有国际援助，人口又少。中国那时处在美国为首的西方国家的经济封锁与制裁中，人口又多，其困难比今天的朝鲜及非洲还大。

后来饿得多了，方法也多了一些，上山采一些红刺果（就是我们绿化用的那种），把蕨菜根磨成浆，青杠子磨成粉代食。有时妹妹采几颗蓖麻子炒一下当花生吃，一吃就拉肚子。后来又在山上荒地种了一些南瓜，以及发明了将美人蕉（一种花）的根煮熟了吃。刚开始吃美人蕉根时，怕中毒，妈妈只准每人尝一点。后来看大家没有事，胆子就大一些，每天晚上儿女围着火炉，等着母亲煮一大锅美人蕉的根或南瓜来充饥，家庭和和睦睦。那时，根本没有专用的厨房，而是卧室床前的地上，挖一个坑，作一个地炉，又做饭，又取暖，大家围在一起，吃南瓜，和和融融。

父、母的不自私，那时的处境可以明鉴。我那时 14～15 岁，是老大，其他一个比一个小，而且不懂事。他们完全可以偷偷地多吃一口，他们谁也没有这么做。爸爸有时还有机会参加会议，适当改善一下。而妈妈那么卑微，不仅要同别的人一样工作，而且还要负担七个孩子的培养、生活。煮饭、洗衣、修煤灶……什么都干，消耗这么大，自己却从不多吃一口。我们家当时是每餐实行严格分饭制，控制所有人的欲望的配给制，保证人人都能活下来。不是这样，总会有一个、二个弟妹活不到今天。我真正能理解活下去这句话的含义。

我高三快高考时，有时在家复习功课，实在饿得受不了了，用米糠和菜合一下，烙着吃，被爸爸碰上几次，他们心疼了。其实那时我家穷得连一个可上锁的柜子都没有，粮食是用瓦罐装着，我也不敢去随便抓一把，否则也有一、二个弟妹活不到今天。（我的不自私也是从父母身上看到的，华为今天这么成功，与我不自私有一点关系。）后三个月，妈妈经常早上悄悄塞给我一个小小的玉米饼，使我安心复习功课，我能考上大学，小玉米饼起了巨大的功劳。如果不是这样，也许我也进不了华为这样的公司，社会上多了一名养猪能手、或街边多了一名能工巧匠而已。这个小小的玉米饼，是从父、母与弟妹的口中抠出来的，我无以报答他们。

当 97 年我国的高等教育制度改革时，开始向学生收费，而配套的助学贷款又没跟上，华为向教育部捐献了 2500 万元寒门学子基金。在基金叫什么名字上争论很大，甚至有员工亲自来找我，说不要叫寒门，叫优秀××，这些人不少还是博士、博士后。我认为出身贫寒并不羞耻，而思想与知识贫寒，出身高贵也不光荣。我的青少年时代就是在贫困、饥饿、父母逼着学中度过来了的。没有他们在困难中看见光明、指导，并逼迫我们努力，就不会有我的今天。

## 文革岁月

父亲一生谨小慎微，自知地位不高，从不乱发言而埋头在学问中。因此，平安度过了 57 年反右、59 年反右倾、64 年四清。但没有小难，必有大难。文革一开始，各地都以三家村这种模式找靶子。会写文章、是党的领导干部、有一些独立的政治思想的人（指与当地的潮流不合拍），就是靶子。爸爸在早期革命队伍中就算有文化的，又有教学经验，又是领导干部……，是这种模板。文革又是从教育界首先开始的，在横扫一切牛鬼蛇神的运动中，他最早被抛出来，反动学术权威、走资派、历史有问题的人……，万劫难逃。他最早被关进牛棚（当时称关押地、富、反、坏、右、走资派……九种人的非监狱的囚室），直到粉碎“四人帮”，历时十年，短短的人生能有几个十年。这又是在他最能为人民做事的时期，你知道这对一个有志者是多么的痛苦。由于只有少数人先被抛出来，那时的末日恐惧是可以想像的。父亲是校长，父亲的同事、原来的书记黄宣乾是老革命，忍受不了而自杀了。其实他们的错误就是要把教学搞好为国家，就是今天的科教兴国。今天能把科教兴国的口号喊响，一百多年来有多少人为它殉道。

当时，我已到外地读书，没有直接感受到家庭的遭遇，因为母亲来信绝不会描述。她只会说“要相信运动，跟党走，要划清界线，争取自己的前途……”。党的政策是历史问题看现实，出身问题看本人，你不要受什么影响。”而弟妹们年纪小，在父母身边，他们直接感受了各种屈辱与打击。弟妹们经常扒在食堂外面的玻璃窗，看批斗爸爸，吓得他们浑身发抖。爸爸站在高高的台子上，头戴高帽，满脸涂黑，反捆双手，还一边被人拳打脚踢，有时还被踢倒在地……。有时，几百个走资派挂着黑牌，装在卡车上游街，……。



我当时在外地读书，对家中的情况不了解，是同班同学从父亲学校出来串连的学生中了解到，再告诉我的。我在大串连中，收集了许多传单，寄给母亲。我记得传单上有周恩来总理的一段讲话，“干部要实事求是，不是的不要乱承认。事情总会搞清的。”妈妈把周总理这一段话，藏在饭里送给爸爸，后来爸爸说，这张条子救了他的命，他才没有自杀。其实父亲为什么没有自杀，母亲后来给我们说过，他是为了我们七个孩子。他想他一死，就成了自绝于人民，孩子们背上这个政治包袱，一辈子如何生存，那时的血统论，株连儿女的严酷环境下，他忍受百般折磨，也不会自杀的。

67年重庆武斗激烈时，我扒火车回家。因为没有票，还在火车上挨过上海造反队的打，我说我补票，也不行，硬把我推下火车。也挨过车站人员的打。回家还不敢直接在父母工作的城市下车，而在前一站青太坡下车，步行十几里回去，半夜回到家，父、母见我回来了，来不及心疼，让我明早一早就走，怕人知道，受牵连，影响我的前途。爸爸脱下他的一双旧反毛皮鞋给我，第二天一早我就走了，又回到枪林弹雨的重庆。父母总以为枪林弹雨，没有政治影响可怕。临走，父亲说了几句话：“记住知识就是力量，别人不学，你要学，不要随大流。”“学而优则仕是几千年证明了的真理。”“以后有能力要帮助弟妹。”背负着这种重托，我在重庆枪林弹雨的环境下，将樊映川的高等数学习题集从头到尾做了二遍，学习了许多逻辑、哲学……。还自学了三门外语，当时已到可以阅读大学课本的程度，终因我不是语言天才，加之在军队服务时用不上，20多年荒废，完全忘光了。我当年穿走爸爸的皮鞋，今天是十分后悔的。我那时是一个学生，是自由人，不用泥里水里跑，而爸爸那时是被押着做苦工，泥里、水里、冰冷、潮湿、……，他才真正需要。我那时只理解父母的温暖，没有理解他们的需要，也太自私了。文革中，我家的经济状况，陷入了比自然灾害时期还困难的境地。中央文革为了从经济上打垮走资派，下文控制他们的人均标准生活费不得高于15元。而且，各级造反派层层加码，真正到手的平均10元左右。我有同学在街道办事处工作，介绍弟妹们在河里挖砂子，修铁路抬土方……，弟妹们在我结婚时，大家集在一起，送了我100元。这都是他们在冰冷的河水中筛砂，修铁路时在土方塌方中被掩埋……挣来的。那时的生活艰苦还能忍受，心痛比身痛要严重得多。由于父亲受审查的背景影响，弟妹们一次又一次的入学录取被否定，这个年代对他们的损失就是没有机会接受高等教育。除了我大学读了三年就开始文化大革命外，其

他弟妹有些高中、初中、高小、初小都没读完，他们后来适应人生的技能，都是自学来的。从现在的回顾来看，物质的艰苦生活以及心灵的磨难，是我们后来人生的一种成熟的机会。

母亲那时有严重的肺结核病，经济如此之困难，营养条件又差，还要承担沉重的政治压力，往牛棚送饭，抄检查……，还帮助父亲把检查刻腊板，多印几份，早一些解决问题。那时，社会上的油印机是为造反派服务的，不可能借用。母亲就用一块竹片削好，在腊纸上刮，印出检查。……。母亲由于得不到很好的治疗，几乎耳聋。

我那时在外地院校受影响较小，文革后期毕业分配时，整个中国已经上千万干部被打倒，我就显得不孤立了。父亲没有作结论，因此，也不能作为分配的依据。后来我入伍参军，也是如此理由，让我过了关，所以我比弟妹们多了一种幸运。不过因为父亲的问题，我一直没有能通过入党申请，直到粉碎四人帮以后。

文革对国家是一场灾难，但对我们是一次人生的洗礼，使我政治上成熟起来，不再是单纯的一个书呆子。我虽然也参加了轰轰烈烈的红卫兵运动，但我始终不是红卫兵，这也是一件奇观。因为父亲受审的影响，哪一派也不批准我参加红卫兵。自己又不愿做司令，拉三、五个被社会抛弃的人，组一个战斗队，做一个袖章戴戴。那时戴上这种袖章是一种政治地位的象征。也羡慕家庭清白的同学。因此，只能跟在这些组织的外围，瞎跑跑。

## 改革开放

直到 76 年 10 月，中央一举粉碎了“四人帮”，使我们得到了翻身解放。我一下子成了奖励“暴发户”。文革中，无论我如何努力，一切立功、受奖的机会均与我无缘。在我领导的集体中，战士们立三等功、二等功、集体二等功，几乎每年都大批涌出，而唯我这个领导者，从未受过嘉奖。我也从未有心中的不平，我已习惯了我们不应得奖的平静生活，这也是我今天不争荣誉的心理素质培养。粉碎“四人帮”以后，生活翻了个儿，因为我两次填补过国家空白，又有技术发明创造，合乎那时的时代需要，突然一下子“标兵、功臣……”部队与地方的奖励排山倒海式地压过来，我这人也热不起来，许多奖品都是别人去代领回来的，我又分给了大家。

78年3月我出席了全国科学大会，6000人的代表中，仅有150多人在35岁以下，我33岁。我也是军队代表中少有的非党人士。在兵种党委的直接关怀下，部队未等我父亲平反，就直接去为查清我父亲的历史进行外调，否定了一些不实之词，并把他们的调查结论，也寄给我父亲所在的地方组织。我终于加入了中国共产党。后来又出席了党的第十二次全国代表大会。父亲把我与党中央领导合影的照片，做了一个大大的镜框，挂在墙上，全家都引以为自豪。

我父亲也在粉碎“四人帮”后不久平反。由于那时百废待兴，党组织需要尽快恢复一些重点中学，提高高考的升学率，让他去做校长。文革前他是一个专科学校的校长。他不计较升降，不计较得失，只认为有了一种工作机会，全身心的就投进去了，很快就把教学质量抓起来了，升学率达到了90%多，成为远近闻名的学

校。他直到84年75岁才退休。他说，他总算赶上了一个尾巴，干了一点事。

他希望我们珍惜时光，好好干。至此，我们就各忙各的，互相关心不了了。我也亲历亲见过，四川省委老领导杨超同志文革中二次复出，他的小孩一直与我们是朋友。文革初期他父亲被关进监狱中，当时听他女儿说过几天组织要去监狱与他父亲谈话，让他重新出来任四川省委书记。他一出来都毫无怨言就投入了工作。我为老一辈的政治品德自豪，他们从牛棚中一放出来，一恢复组织生活，都拼命地工作。他们不以物喜，不以己悲，不计荣辱，爱国爱党，忠于事业的精神值得我们这一代人、下一代人、下下一代人学习。生活中不可能没有挫折，但一个人为人民奋斗的意志不能动摇。

我有幸在罗瑞卿同志逝世前三个月，有机会聆听了他为全国科学大会军队代表的讲话，说未来十几年来是一个难得的和平时期，我们要抓紧全力投入经济建设。我那时年青，缺少政治头脑，并不明白其含意。过了二、三年大裁军，我们整个

兵种全部裁掉，我才理解了什么叫预见性的领导。82年，在党的“十二大”期间，我们基建工程兵小组与铁道兵小组的中心话题就是裁军，因为一开完“十二大”，我们就要整建制的离开军队，实在是有些恋恋难舍，毕竟我们习惯了十几、廿年的军队生活。当时，父、母也不太理解党的开放改革，也认为离开军队太可惜。

走入地方后，不适应商品经济，也无驾驭它的能力，一开始我在一个电子公司当经理也栽过跟斗，被人骗过。后来也是无处可以就业，才被迫创建华为的。华为的前几年是在十分艰难困苦的条件下起步的。这时父母、侄子与我住在一间十几平方的小房里，在阳台上做饭。他们处处为我担心，生活也十分节省，攒一些钱说是为了将来救我。（听妹妹说，母亲去世前二月，还与妹妹说，她存有几万元，以后留着救哥哥，他总不会永远都好。母亲在被车撞时，她身上只装了几十元钱，又未装任何证件，是作为无名氏被110抢救的。中午吃饭时，妹妹、妹夫发现她未回来，四处寻找，才知道遇车祸。可怜天下父母心，一个母亲的心多纯。）

当时在广东卖鱼、虾，一死就十分便宜，父、母他们专门买死鱼、死虾吃，说这比内地还新鲜呢！晚上出去买菜与西瓜，因为卖不掉的菜，便宜一些。我也无暇顾及他们的生活，以致母亲糖尿病严重我还不知道，是邻居告诉我的。华为有了规模发展后，管理转换的压力十分巨大，我不仅照顾不了父母，而且连自己也照顾不了，我的身体也是那一段时间累垮的。我父母这时才转去昆明我妹妹处定居。我也因此理解了要奋斗就会有牺牲，华为的成功，使我失去了孝敬父、母的机会与责任，也侵蚀了自己的健康。

我总认为母亲身体很好，还有时间。我身体不好，以及知识结构、智力跟不上时代，也将逐步退出历史舞台，总会有时间陪陪她的。没想到飞来横祸。回顾我自己已走过的历史，扪心自问，我一生无愧于祖国、无愧于人民，无愧于事业与员工，无愧于朋友，唯一有愧的是对不起父、母，没条件时没有照顾他们，有条件时也没有照顾他们。我知道我的情况比绝大多数人要好，为了忘却纪念，也一吐为快。

爸爸、妈妈，千声万声呼唤您们，千声万声唤不回。

逝者已经逝去，活着还要前行。

## 北国之春

---

【导 读】2001 年 3 月，任正非访问日本，目的是考察日本实业界从二十世纪 90 年代初开始，连续 10 年在低增长、零增长、负增长的情况下是如何“活下去”的。回国后，深有所感地写下这篇文章。

在樱花盛开春光明媚的时节，我们踏上了日本的国土。此次东瀛之行，我们不是来感受异国春天的气息，欣赏满山遍野的樱花，而是为了来学习渡过冬天的经验。

北国之春总会来临

一踏上日本国土，给我的第一印象还是与十年前一样宁静、祥和、清洁、富裕与舒适。从偏远的农村，到繁华的大城市，街道还是那样整洁，所到之处还是那样井然有序；人还是那样慈祥、和善，彬彬有礼，脚步还是那样匆匆；从拉面店的服务员，到乡村小旅馆的老太太，从大公司的上班族，到.....所有人都这么平和、乐观和敬业，他们是如此地珍惜自己的工作，如此地珍惜为他人服务的机会，工作似乎是他们最高的享受，没有任何躁动、不满与怨气。在我看来，日本仍然是十年前的日本，日本人还是十年前的日本人。



但谁能想到，这十年间日本经受了战后最严寒和最漫长的冬天。正因为现在的所见所闻，是建立在这么长时间的低增长时期的基础上，这使我感受尤深。日本绝大多数企业，近八年没有增长过工资。社会治安仍然比北欧还好，真是让人赞叹。日本一旦重新起飞，这样的基础一定让它一飞冲天。华为要连续遭遇两个冬天，就不知道华为是否还会平静，沉着应对，克服困难，期盼春天。

日本从 90 年代初起，连续十年低增长、零增长、负增长，.....，这个冬天太长了。日本企业是如何渡过来的，他们遇到了什么困难，有些什么经验，能给我们什么启示？

这是我们赴日访问的目的所在。

华为经历了十年高速发展，能不能长期持续发展，会不会遭遇低增长，甚至是长时间的低增长；企业的结构与管理上存在什么问题；员工在和平时快速晋升，能否经受得起冬天的严寒；快速发展中的现金流会不会中断，如在江河凝固时，有涓涓细流，不致使企业处于完全停滞.....。这些都是企业领导人应预先研究的。华为总会有冬天，准备好棉衣，比不准备好。我们该如何应对华为的冬天？

这是我们在日本时时思索和讨论的话题。

奋斗是一个民族崛起的动力源泉

在一个偏僻乡村的小居酒屋，巧遇一群旅游的日本退休老人，他们为我们热情地演唱了《拉网小调》，我们也情不自禁地与他们同唱北海道民歌《北国之春》。他们那样乐观，热情，无忧无虑，感染了我。相比之下，我感到中国老人有操不完的心，心事重重，活得很累。我们的父辈们沉重的心情，他们至死也没有轻松过。

我曾数百次听过《北国之春》，每一次都热泪盈眶，都为其朴实无华的歌词所震撼。《北国之春》原作者的创作之意是歌颂创业者和奋斗者的，而不是当今青年人误认为的一首情歌。

当一个青年背井离乡，远离亲人，去为事业奋斗，唯有妈妈无时无刻不在关怀他，以至城里不知季节已变换，在春天已经来临时，还给他邮来棉衣御严冬。而我再没有妈妈会给我寄来折耳根（鱼腥草）、山野菜、辣肠.....了，这一切只能长存于永恒的记忆。儿行千里母担忧，天下父母都一样，担忧着儿女。我写的《我的父亲母亲》一文，日本朋友也译成了日文、英文让员工传阅，他们误认为我是孝子。我是因为没有尽到照顾父母的责任，精神才如此内疚与痛苦。我把全部精力献给了工作，忘了父母的安危，实际上是一个不称职的儿子。

一个人离开家奋斗是为了获得美好的生活，爱情又是美好生活中最重要的部分，但爱情就像独木桥一样，人家过了，你就不能过。离家已经五年，在残雪消融、

溪流淙淙的时候，面对自横的独木桥，真不知别人是否已经过去，心爱的姑娘可安在。那种惆怅，那种失落，那种迷茫，成功了又能怎么样？

棣棠丛丛，朝雾蒙蒙，静静的水车，小屋，与阵阵无忧无虑的儿歌声相伴的是父兄的沉默寡言。我们多数人能去读大学，都是父兄默默献出自己的结果。他们含辛茹苦的，一点一点的劳动积攒，来供应远在他乡孤立无助的游子，他们自身反而没有文化。他们用自己坚硬的脊梁，为我们搭起了人生和事业的第一个台阶。但愿他们别太苦了自己了，愁时相对无言也沾两杯薄酒。我们千万不要忘记他们，千万不要嫌弃他们，千万不要忘记报答他们。

由此我想到，我们每一个人的成功，都来自亲人的无私奉献，我们生活、工作和事业的原动力，首先来自妈妈御冬的寒衣，来自沉默寡言的父兄，故乡的水车、小屋、独木桥，还有曾经爱过你但已分别的姑娘……。

《北国之春》是日本人民奋斗的一个缩写。

我亲自领悟过日本人民的勤奋，没有他们这种精神，就很难用二三十年时间，就从二战的废墟中崛起。日本民族善于精工，在产品经济时代大放过光芒，让全世界人民对日本人民刮目相看。我也领教了他们在困难时期战胜萧条的忍耐与乐观精神。

日本是一个岛国，国土面积狭小，而且大多数是高山，日本民族因而养成了善于把“长大厚重”的东西，作成“短小薄轻”，长期养成了精工的习惯。小小的花园，是那样的美仑美奂；小小的街道是那样的整齐、精美，以至任何一个角落都让人舒适惬意。小小的功能强大的相机；曾经风驰电掣般席卷世界市场的家用电器；一个既无煤炭、铁矿、石油、……的国家，生产的优质汽车遍布全球。日本人民的勤劳，与德国民族的执着，在机电产品产业时代，震撼了世界。他们无怨无悔，勤奋努力，不断奉献的精神，创建了日本的繁荣。

日本目前虽然遇到了困难，但其国民的忍耐、乐观、勤奋和奋斗的精神未变，信念未变，对生活和工作热爱未变。天道酬勤，相信日本能够度过这寒冷的冬天。

日本经济怎么了？

战后，日本五十年代经济主要靠军需订货和美国的扶持起步，六、七十年代在机电产品制造业上，日本是世界的中心，那时的附加值主要在制造业上。在此基础上，日本经济迅速起飞。冷战结束后，美国迅速把军工技术转向民用，促成了信息技术的迅猛发展。由于信息技术进入工业体系，其产业的附加值很快转移到核心技术研发以及销售环节，制造业开放成为竞争剧烈而获利微薄的合同制造，以制造为竞争优势的日本受到了重创。

以批量生产、批量销售、物质生产效率甚高的 70 年代，日本经济的成长率约 10%；80 年代后，以混合创新、知识生产率为中心的环境发生变化，日本企业的体制，并没有随之变化，很快便由世界经济中心滑向利益圈的边缘，成长率不大于 4%；90 年代以后，在以市场经济全球化，知识价值增值，信息化社会的大发展环境下，日本企业的体制仍然没有根本改变，一下子被抛到这种经济圈的外面，成长率约 2% 左右。日本企业曾经大为成功过，但企业不可能靠一种体制实现长期持续增长。华为曾经成长过的模式就这么可靠吗？也值得我们反思。

在日本经济飞速发展的时期，美国视日本与德国为假想敌。他们认真研究了日、德的弱势。针对日、德的封闭政策，美国实行开放的政策，采取的是引进世界优秀人才到美国工作，引进所有国家的先进技术，炒旺股市，吸引全世界的资金。而且日本相对是单一民族的国家，内部缺少竞争，人民的收入水平较为平均，也抑制了创新。日本虽然早已参加 WTO，政府的开放，不等于市场的开放，日本人民的爱国情结，使外国企业与产品在日本发展困难，例如媒体前些年广为宣传的日本人民出国也多乘日航班机（当然日航服务好是一个原因），甚至出国旅游也带着日本的大米和酱油。因此，外国企业在日本的发展不足以激活日本的内部竞争。只有激烈的竞争才会促使创新，日本在创新上是不足的，使原有的优势不能持续下来。

现阶段使日本制造业走入困境的是创新不足，真正拖累日本经济是由于日本房地产业的大量坏帐。日本在经济腾飞的年代，田中角荣提出了日本列岛改造计划，由于当时日本企业与人民都很有钱，岛国的土地资源又少，一下子地价暴涨，房产暴涨，连续几十年的兴旺，地产历年投入不低于几百兆亿日元。当金融危机到来时，加上制造业创新乏力，收益锐减，一下子地产就大幅跌价，使拥有地产的公司，许多成为了负资产，债务累累。这些地方公司的钱主要来自银行，银行也有被拖垮的危险。不去掉这些不良债务，企业就翻不过身来。当然，日本当时若乘着经济繁荣的时代，实行多元文化，大量引进人才，振兴教育，破除平均主义，促进内部的竞争，把凝聚力耗散掉，激发出新的能量，使制造业的雄风依旧，地产业再实行逐步收缩的方式，经济也不一定会垮下来。

与日本国情顾问竹内伦树教授的交流，对我启发很深。日本不乏有识之士，他们真正理解日本的国情，清楚日本的病症所在，也明白日本走出困境的必由之路。相信他们目前遇到的困难，是结构调整上的困难，他们一定会重新走向振兴之路。

相比日本，中国的经济发展有很大的优势。日本基础设备十分完备，找不到什么地方还需要建设；日本的环保十分优秀，这么一个工业化国家，环保如此之好，是令人羡慕的，环保投资也找不到投入的地方；人们普遍比较富裕，教育也比较发达，启动内需真不知道从何入手。而中国经济正在兴起，不说西部，就说东部基础设施也十分不完善；东部的环保还不知要投入多少，才会重回青山绿水；不

说西部还有尚未脱贫的人，就是东部下岗工人，都有待生活改善；十二亿人民居者有其屋，以及良好的公共交通体系，不知要投入多少才能解决。全国十二亿人受教育，提高全民族文化素质的工程就十分巨大。减轻农民负担，由国家来建设多媒体的农村中小学，就需要数千亿，更何况把现在的大学建成现代大学，还不知道有多大的投资机会。因此，中国的启动内需，一旦社会各方面的力量投入，成为持续不断行为，中国至少有二、三十年的高速发展机会。不过在发展中要注意一旦富裕起来后，可能产生的福利社会的动力不足问题，提早预防，就不会出现日本出现的问题。目前，加拿大、北欧这些福利国家都遇到税收过高、福利过好、优秀人才大量流失的困境。我们认真研究吸取经验教训，就会持续有效地发展。

日本企业遇到了什么困难？

我们访问的是实业型公司，这样的公司相比其他类型的公司好一些。产品还在市场上有销售，现金流还能转得动。只是八年的经营成长曲线是一条平线，几乎没有增长，工资总额也几乎没有增长，甚至还略有下降。

日本企业面临的三种过剩，沉重的压在企业的头上，使之调整困难。这三种困难是雇佣过剩、设备过剩和债务过剩。这三种过剩的调整，涉及机构改革、结构及产业重组，向发展知识创新产业过渡，以及培养核心经营能力和向速度经营的转变。过去的日本企业体制，束缚了这种转变，使之困难重重。日本企业真正感到了，不是做什么事好，做什么事不好，关键在于有无核心竞争力。

如果，华为的增长速度大幅减慢，日本企业的三种过剩都会在华为出现。没有及早的认识和充分的思想准备，就会陷于被动。

随着日本企业长时间不吸收新员工，员工平均年龄逐步增大，人才结构由宝塔型转向纺锤型，优秀的人才少，新生力量少，年龄大的一般员工多，使企业缺少活力，而且工资成本较高。由于人才的流动减弱，职位相对凝固，使创新明显不足。

日本企业的内部改革滞后，国内企业竞争不激烈，企业内部员工也缺少必要的竞争。迫切促使企业改革的内因、外因，并没有因为经济不景气凸显。日本企业完全靠自身力量实行较大的改革，十分困难。如前所讲，日本是一个治安很好、生活很舒适、稳定的国家，尽管八年未涨工资，并未足以威胁消费，人们比较安于现状的生活，日本人连留学都很少出去。这种安定，也不利于迫使企业痛下决心进行改革。

尽管他们已废除了年功序列制、终身雇佣制，加强了绩效考核，日本企业现在内部也开始进行改组，重新划分结构，从一个大公司什么都干，逐步收缩到几大领域，然后这几大领域财务独立，共同品牌，使核算目标清晰化等等，但观念和文化的惯性使这种变革的努力见效不大。

日本企业也开始推行员工持股制度，激活和推动员工之间和企业之间的相互竞争。日本的法律原先是不允许员工持股的。但日本企业在根本的竞争力提升上并没有有力度的行动。治标不治本，深层次的问题依然存在，苦熬是熬不出头的。



因为日本一贯比较求稳，致使企业经营者年龄偏大，决策过程过于谨慎。许多重要决策必须一致通过，少数人通不过，要做工作，甚至有时做不通就拖着，这种决策的安全性拖累决策的及时性。过于民主的决策体系并不一定是好的。

日本的企业相比亚洲其他国家就已经比较国际化，但他们总结他们的失败之时，还是说他们不国际化。想想华为比松下、NEC 的国际化还差多少，有什么可以值得盲目自豪的。亚洲企业的国际化本来就难，我国在封闭几十年后，短短的廿年的发展，还不足以支撑国际化。华为的国际化步伐更难，仅仅因为大量的外籍员工，读不懂中文的文档，大量的国内员工英文也没过关，就足以看到华为的国际化是多么的困难。如果不克服这些困难，华为也可能是昙花一现。

日本政府也决定在 2003 年之前，处理完不良债务，把 33 兆亿日元的债务从银行买过来。实行小政府，确立地方分权。进行税制改革，降低所得税，提高消费税。实行教育改革，改变过去的平均教育法，采取因材施教的分类教育的政策，开发人的潜能，提高年轻人的创造力。改革社会保障制度，引进美国的社会保障制度。加强 IT 建设，以信息化带动工业化。为企业的进一步改革打下基础。

华为怎么办？

有人将企业比作一条船，松下电工就把自己的企业比作是冰海里的一条船。在松下电工，我们看到不论是办公室，还是会议室，或是通道的墙上，随处都能看到一幅张贴画，画上一条即将撞上冰山的巨轮，下面写着：“能挽救这条船的，

唯有你”。其危机意识可见一斑。在华为公司，我们的冬天意识是否那么强烈？是否传递到基层？是否人人行动起来了？

华为还未处在冬天的位置，在秋末冬初，能认真向别人学习，加快工作效率的整体提高，改良流程的合理性与有效性，裁并不必要的机构，精简富余的员工，加强员工的自我培训和素质提高。居安思危，也许冬天来临之前，我们已做好了棉袄。

华为成长在全球信息产业发展最快的时期，特别是中国从一个落后网改造成为世界级先进网，迅速发展的大潮流中，华为像一片树叶，有幸掉到了这个潮流的大船上，是躺在大船上随波逐流[1]到今天，本身并没有经历惊涛骇浪、洪水泛滥、大堤崩溃等危机的考验。因此，华为的成功应该是机遇大于其素质与本领。

什么叫成功？是像日本那些企业那样，经九死一生还能好好地活着，这才是真正的成功。华为没有成功，只是在成长。

华为经过的太平时间太长了，在和平时期升的官太多了，这也许会构成我们的灾难。泰坦尼克号也是在一片欢呼声中出的海。

我们有许多员工盲目地在自豪，他们就像井底之蛙一样，看到我们在局部产品偶然领先西方公司，就认为我们公司已是世界水平了。他们并不知道世界著名公司的内涵，也不知道世界的发展走势，以及别人不愿公布的潜在成就。我们这个民族从来没有站起来过，稍微一站起来，就有了盲目地乐观，不切实际地自豪。华为在这方面更年轻，更幼稚，更不成熟。

华为组织结构的不均衡，是低效率的运作结构。就像一个桶装水多少取决于短的一块木板一样，不均衡的地方就是流程的瓶颈。例如：我司初创时期处于饥寒交迫，等米下锅。初期十分重视研发、营销以快速适应市场的做法是正确的。活不下去，哪来的科学管理。但是，随着创业初期的过去，这种偏向并没有向科学合理转变，因为晋升到高层干部多来自研发、营销的干部，他们在处理问题、价值评价时，有不自觉的习惯倾向。以使强的部门更强，弱的部门更弱，形成瓶颈。有时一些高层干部指责计划与预算不准确，成本核算与控制没有进入项目，会计帐目的分产品、分层、分区域、分项目的核算做得不好，现金流还达不到先进水平……。但如果我们的价值评价体系不能使公司的组织均衡的话，这些部门缺乏优秀干部，就更不能实现同步的进步。它不进步，你自己进步，整个报表会好？天知道。这种偏废不改变，华为的进步就是空话。

华为由于短暂的成功，员工暂时的待遇比较高，就滋生了许多明哲保身的干部。他们事事请示，僵化教条地执行领导的讲话，生怕丢了自己的乌纱帽，成为对事负责制的障碍。对人负责制与对事负责制是两种根本的制度，对人负责制是一种收敛的系统。对事负责制是依据流程及授权，以及有效的监控，使最明白的人具有处理问题的权力，是一种扩张的管理体系。而现在华为的高、中级干部都自觉、不自觉地习惯于对人负责制，使流程化 IT 管理推行困难。

职业化、规范化、表格化、模板化的管理还十分欠缺。华为是一群从青纱帐里出来的土八路，还习惯于埋个地雷，端个炮楼的工作方法。还不习惯于职业化、表格化、模板化、规范化的管理。重复劳动，重叠的管理还十分多，这就是效率不高的根源。我看过香港秘书的工作，有条不紊的一会就把事做完了，而我们还要摸摸索索，做完了还不知合格否，又开一个小会审查，你看看这就是高成本。要迅速实现 IT 管理，我们的干部素质，还必须极大地提高。

推行 IT 的障碍，主要来自公司内部，来自高中级干部因电子流管理，权力丧失的失落。我们是否正确认识了公司的生死存亡必须来自管理体系的进步？这种进步就是快速、正确，端对端，点对点，去除了许多中间环节。面临大批的高中级干部随 IT 的推行而下岗，我们是否作好了准备。为了保住帽子与权杖，是否可以不推行电子商务。这关键是，我们得说服我们的竞争对手也不要上，大家都手工劳动？我看是做不到的。沉舟侧畔千帆过，我们不前进必定死路一条。

华为存在的问题不知要多少日日夜夜才数得清楚……

但只要我们不断地发现问题，不断地探索，不断地自我批判，不断地建设与改进，总会有出路的。就如松下电工昭示的救冰海沉船的唯一本企业员工一样，能救华为的，也只有华为自己的员工。从来就没有什么救世主，也没有神仙皇帝，要创造美好的明天，全靠我们自己。

冬天总会过去，春天一定来到。我们乘着冬天，养精蓄锐，加强内部的改造，我们和日本企业一道，度过这严冬。我们定会迎来残雪消融 溪流淙淙 华为的春天也一定会来临。

创业难，守成难，知难不难。

高科技企业以往的成功，往往是失败之母，在这瞬息万变的信息社会，唯有惶者才能生存。（2001 年 4 月 24 日）

[1] 随波逐流，永不沉底！

## 2002 年

### 迎接挑战，苦练内功，迎接春天的到来

---

【导 读】1999 年，华为经过研究最终放弃小灵通技术，而中兴凭借小灵通缩小了跟华为的差距。2001 年中国邮电分拆为中国电信、中国移动和中国联通，华为一直认为电信和联通会选择 GSM 技术，结果联通选择了华为不看好的 CDMA，电信选择了小灵通。2002 年也是世界通信行业挑战极为严峻的一年，任正非后来回忆说：“2002 年，公司差点崩溃。IT 泡沫的破灭，公司内外矛盾的交集，我却无能为力控制这个公司，有半年时间都是噩梦，梦醒时常常哭。”2002 年，海外市场销售额达到 5.52 亿美元。

首先感谢大家，近一年比较辛苦。因为近一年市场比较难做，一是电信投资规模还没有完全定下来，二是移动与联通受国外股东的影响，可能建设投资会有所缩减。在这种情况下，国内市场出现一些暂时的困难，我们该怎么看待这个问题？我们认为：

一、当前市场困难的状况是最能锻炼人与提高人的技能的历史时刻。

那种在大规模收割庄稼的时候，我们的思想里面，不管是在工作方法上、营销手段上还是对客户需求的细分上，都没有创造性思维，就是简单地把收割机哗哗哗开过去，一大堆割下来。过去，形势好，庄稼割了一茬，又长一茬。没有割上的也不急，反正还会长出来。现在，形势不同了，庄稼一年只长一茬，割了就没有了。你说大家会怎样？国内市场现在短暂的困难期最能够锻炼人的思维，不能再原来的老思想、老方法去看待问题。这样的時候，我们认为各个口各个地方各个系统部，都应该发挥自己创造性思维，想想在你这个区里怎么实现市场的胜利。

比如说北京提出 120 万线的交换机可以撤掉，问我有什么政策，那市场部就得赶快拿出自己的策略与分析来。

二、公司规模是未来运营商合作的基础

我认为很多东西已进入到一种理性状态，这种理性状态对我们有利还是有害？我认为市场走进理性状态后对我们是有利而不是有害。原因是什么？运营商目前经营状况不是太好，利润不是太多了，会买什么呢？大家说：“那就买最便宜的东西！”

我想如果你们家里装修，至少不会这么做吧，否则你老婆就把你开除了。

如果你们家装修时说买最便宜的东西，你们家老婆是董事长，她是管投资的，她绝不认为你这种投资是有效的。反过来，她会认为必须发挥综合投资效益，那么她选择供应商时，就会更加趋于理智。我在拉美走了一圈，拉美市场应该说泡沫化比中国严重。主要是宽带泡沫对他们拖累很大。现在所有这些大电信运营商找我谈话，告诉我两点：第一点，你不能放弃对窄带系统的开发；第二点，他们

不会去再找小公司合作。为什么呢？美国 IT 泡沫时候，许多小公司开发了新产品

装在网，可现在倒闭了，没有维护了，不可避免地被撤下来，给了我们空间。这时候，运营商选什么，是选公司。大家知道我们这次在巴西电信拿了一个从

ATM 交换系统一直到接入服务器的合同，他们的副总裁亲自把合同送到中国交

给我，我感到很光荣。华为公司十几年来，我没有看到合同什么样子，我终于看到了合同是什么样子。因为他们下面的人来访问中国以后，都对华为公司的评价很高，说华为公司可以持久生存。但是他们主管这个事情的副总裁，很不放心。他说他头顶上的帽子是与这个合同连在一起的，所以要亲自过来看一下。看完后，说要把合同给我，做为礼品给我。为什么运营商如此之谨慎，因为经济在越来越走向困难的情况下之后，用户不再选择产品，用户选择公司。



大家知道下个星期孙总就要到美国去，与 AT&T 进行结构性谈判。当然 AT&T 财务状况不是很好，银行不大愿意借钱给他。这次，AT&T 的美国银行要到中国来，跟我们谈谈对它的方案和分析。

美国是最少保守的国家。以前我们进入美国市场时，思想上老是担心，我们小公司进入美国是否会受排挤。AT&T 来了一个班子在公司进行测试，这个班子就告诉华为公司：“美国是最少保守的，谁的东西好就用谁的。”但是美国现在也变了，他不知一些小公司能生存多久，就不敢使用这些公司的设备。因此 CISCO 就占了很多便宜，这些小公司的出路就只有把自己卖给 CISCO。美国小公司的出路，不是寻找自己建立市场的出路，因为这个成本实在是太高了，他们寻找的出路是怎么让 CISCO 收购，然后打着 CISCO 的旗子赚个便宜。所以他们是以 CISCO 做互补性的开发和研究。所以美国也在变化，一个世界上最少保守的国家都发生了这么大的变化，说明这次 IT 泡沫对世界大局的影响和人们思维模式的影响还是很深刻的。

有些员工老是埋怨华为公司修了二个漂亮楼，浪费。我们在给生产总部做核算时候，把玻璃幕墙拿下来，给市场部，算在市场的核算里，做为他们的经营成本进行核算。

为什么，因为这个玻璃幕墙是为市场部建的。因为，客户来一看，说这个公司很漂亮，不象垮的样子，把合同给他吧！所以说这个房子也是客户掏钱建的，不是我们掏钱建的，这一点一定要明白。我们是为客户服务嘛，客户看了舒服，我们就为他建。因此，在这个阶段，我们的思路就是使客户对我们寄予一种安全感。这次我们在发展过程中，在上海要建立一个房子，市场部是少数派，据理力争，最后把我们多数派说服了。修了一个美国 AMBOY 公司设计的上海研究所的基

地，当然也包括市场部的办公机构和展厅。这里面有一条走廊，有 22 米宽，35 米高，650 米长，我看里面可以起降五台直升飞机了，可以在房子里面可以进行飞行表演了。市场部说五年以后要把客户吓一跳，把他们震撼住，把合同给我们。

### 三、普遍客户关系是我们差异化的竞争优势

创造一种合同来源的思维方式是多方面的，不要单纯的就那一个棋眼。去年，我和一个部门接触，我对他们很不高兴，我发现他们工作有问题。他们把工作面缩小到针尖那么大，搞来搞去似乎决策的就那么一个人，处级干部，副总裁级干部

什么的都不考虑了。这是战略性、结构性的错误，所以那时我就提出要搞好普遍客户关系。

我认为普遍客户关系，华为公司在近一、二年进展情况是很好的。小公司只搞一个二个关系，最关键的关系，成本最低。但是现在决定事情的时候，也是要大家讨论的，大家的意见也不可能逆水行舟。中国现在的政治环境下，谁敢逆水行舟？即使本来自己是问心无愧的事情，也不敢逆水行舟，就包括我。我在华为公司这么长时间，问题讨论不出来就下次再讨论。我心里怎么想的，嘴上也不说。最后大家说的和我想的一样，我就说也赞成这个方案，最后是大家的。现在的决策体系，个人霸道的决策已经不存在了，这个环境不存在了。想不想都得开个会，开会后，周边环境都会有很大的影响。我们有二百多个地区经营部。有人说撤消了可以降低很多成本，反正他们手里也没合同，我们还要不断的让他们和客户搞好关系。我相信这就是我们与西方公司的差别。我们每层每级都贴近客户，分担客户的忧愁，客户就给了我们一票。这一票，那一票，加起来就好多票，最后，即使最关键的一票没投也没有多大影响。当然，我们最关键的一票同样也要搞好关系。这就是我们与小公司的区别、做法是不一样的。小公司就是很势利。我在拉美时，与胡厚昆谈话，胡厚昆讲到了拉美市场拒绝机会主义。有合同，呼啦啦就来了，没合同，呼呼呼就走了。我认为他们的关系是不巩固的，至少普遍客户关系不巩固。

#### 四、活下来是我们真正的出路

当市场出现困难时，我们怎么在市场上产生一种能保持我们非常好的形象，给人增强信心，是很重要的。好多人打电话跟我说合同少了，去年一做就二个亿，今年一做二千万的合同都没有了，难做了。其实，难做以后才方显英雄本色呀。好做，人人都好做。难做的时候，你多做一个合同，别人就少一个。就象下围棋，我们多了一个气眼，别人就少了一个气眼。就是多一口气嘛。市场竞争，我们讲多留点给别人，首先我们得自己先活下来，如果我们自己也活不下来，按市场法则本身就是优胜劣汰。国际上的市场竞争法则不是计划法则，是优胜劣汰，客户也是嫌贫爱富的，银行也是嫌贫爱富的。富人谁想到贷款，银行抓住你，穷人见死都不救。因为救死扶伤是民政部门的事，不应该由银行来承担对社会的救死扶伤问题，也不能依靠我们这样的先进企业。我们交纳税收，由国家拿这些税收来解决这些救死扶伤的问题。兄弟公司之间竞争的时候，我们要争取更大的市场份额和合同金额，这才是我们真实的出路。

#### 五、海外市场已呈现胜利的曙光

我们现在要有精神准备，要振奋起精神来。海外情况非常得好。今年独联体地区部、亚太地区部会在上半年开始有规模性的突破。大家知道今年一季度我们出口大于内销，国内销售低于出口。当然国内是因为萎缩了一点，但是出口也涨得太猛了一点，与去年同期增长了 357%。今年下半年后，我们认为中东、北非地区部要起来。昨天走在马路上，听了东太平洋地区部的汇报，今年也要销售 7000 多万美金，在发达地区，发达国家。发达地区欧洲地区部我还没听汇报。去年汇

报比较保守的今年也起来了，我想明年南美地区部也要起来，南美地区现在在做什么呢？到处在测试，到处在开实验局，这就是市场开始走向新的培育的迹象。

中东北非地区今年夏天可能起来。9.11 后，常征坐不住了，本在公司还能工作半年，坐不住了，要回北美去。我对他说，9.11 后大家不想做飞机，开起会来，会议电视肯定就有市场，美国我想几十亿美金左右的市场可能还是存在的。我们的产品还是有一定竞争性。最近孙总去访问了中东北非地区，中东北非地区在 9.11 后，伊斯兰与基督教闹了点矛盾，佛教捞了便宜。因为佛教没去掺和，所以捞点便宜。以前中东是向西看，现在是向东看，东一看，就看到我们的交换机，看到我们的传输。所以说，我们在国内，为了抢一个二千万的项目投入的力量是七八十人，而我们在国外，一个 2000 万的项目还分配不了一个人，一个人同时得管好几个项目。我认为今年中东北非地区会起来，去年销到几千万，今年应该有相当大规模的起来。出口的利润还是很好的。智能网国内 6 块一线，国外 15 美金

到 40 美金一线。还是要出口。我认为有必要动员大家，至少动员在座的部下，要输出一些到海外去，海外的进步是很大的。当时出来时，一些人认为公司不要我们了，把我扔出来了，出来几年一看，感觉在海外的锻炼很大的，进步很快，成长很快。这是客观事实。新的一年，我们还会继续遇到困难，其实越困难时我们越有希望，也有光明的时候。因为我们自己内部的管理比较好，各种规章制度的建立也比较好。发生市场波折时，我们是最可能存活下来的公司，只要我们最有可能存活下来，别人就最有可能从这上面消亡。在人家走向消亡时，我们有二个原则，我们应该吸纳别的公司的好的员工，给他们以成长、出路的机会。所以市场部的员工心胸要开阔，能包纳很多优秀员工进来；同时，在座的及你们的部下，要选派一些好的到海外去。加强对中东及好多国家的增兵，增加能量。大家要有新思维、新方法和创造性的工作及思维方法去改善这种市场的状况。

## 六、对全年工作的期望

### 1.要努力应用新思维、新方法，和创造性的工作改善市场情况。

市场的好与坏，是不以人们意志为转移的。有人说我们以前卖交换机很好卖，今年应该比去年还好卖，明年还要更好卖。卖到什么程度？卖到你们家客厅得把交换机装进去。不然往哪里装啊，市场总是有限的嘛。好好好，好到一定时候就会下滑，这是客观性规律。不可能一直好，有下滑是正常的，我们不能指望以前好做，今年明年还好做。好做到最后，你们家客厅里就装满机器。如果家里不装机器，电信局的交换机往哪里装呢？市场是一定会有尺度和限度的，这时候我们一定要有很好的生存之道。今年和去年相比，我们减少了一些困难，去年在 CDMA 和 PHS 受到一些困难，今年我们的 CDMA 也会出来，我们的 1X 在中国市场还

是很有前途的。PHS 技术不是什么先进的技术,但没有想到连续 5 年会持续建设,这是政策造成的,但是不是后悔还是什么东西,得过几年再来总结。今年我们的市场环境比去年还是有一定程度的改善。这是我个人的观点。下半年开始南北分拆,进入实际阶段。分拆后紧接着就会开始建设,这对我们增大了生存空间。中国电信今年投资额与去年一样,不下降。这是我在上海与俄罗斯邮电部长坐在一起时,吴部长说的。投资总额没有下降,华为就会有更多机会。因此我认为我们要关注问题的产生,而且南北分拆后我不认为他们会转向非常新的 NGN 之类的技术。估计建网的思路还是现在的电路交换。尽快把市场巩固住,占领住。这使我们有很大希望。

## 2.重视现金流对公司未来发展的意义

我们要加强队伍的建设,现在要总结西方公司存在的缺点和问题。我们看一下西方公司的现状。LUCENT 大概裁了将近一半以上的员工,北电裁了三分之二的员工。财务报表显示,LUCENT 销售额原来是 375 亿,卖掉了 85 亿的,应该是 270 亿,去年实际完成销售是 189 亿美元,人员裁掉 5 万 5 千人,在裁员过程中

LUCENT 继续丢失的市场是将近 80 亿美元;北电裁掉了三分之二的人员,市场份额下降了一半以上。当然,市场下降不完全是因为裁员引起的,也是由于市场空间引起的。但裁员也对市场产生了极大的影响。马可尼是世界五百强之一,大家不要看低马可尼,他是无线电的创始人。马可尼在很多无线领域都是世界领先的,现在股票降到了 6 个先令。弟兄们赶快去买,6 个先令象垃圾一样很便宜啊。

象我们公司如果想买的话,出手就可以把他买过来,不过买过来后他还有 42 亿美元的负债,咱们没有那么大的能量。所以看看这些西方大公司受到的极大打击。

大家问小公司是否会比大公司更好一些?看看美国的现状:美国 IT 风暴损失了 9

万亿美金。但这 9 万亿美金不全在信息制造业,也不全在信息网络业,很多传统产业也在其中受到影响。我们假定三分之一资金在信息制造业,总投资就是三万亿美元。平均三亿美金一个公司,那么美国的信息公司有一万家左右。现在整个网络投资极度过剩,就是没有空间去销售,不是说大公司没有地方销售,小公司也没有地方销售。大家知道,三亿美金的公司,每一年的消耗至少在三千万美元到四千万美元,这是最低消耗。这种市场情况下如何生存,没有可能。大公司都没有生存空间了,小公司更加困难。但也不时绝对的,如果说有百分之一左右的公司是可能活下来的,那美国现在的剩下三亿美金投资的公司大概还有一百家,现在有没有 100 家呢?天知道,可能没有。昨天我们排个表,我们准备收购这



样的公司，都是投资二、三百亿美元的公司，现在二三百万美金就可把他们买下来。要自己开发，再走直路，也得投 10 亿美金。最近我们收购了一些公司，主要在国外新闻里报道，国内没有做这些事情，口头对大家说一下。收购对进一步提高我们公司的核心竞争力是有非常大的好处的。因此这种情况下，不是大公司困难，而是小公司死亡。大公司为什么死不了？大公司是银行不让他死，不是他自己不想死。马可尼之所以宣布他破产，其实就是和银行谈判失败。再借我三十亿英镑，2004 年后把毛利提高到 24%（这个数值是很低的），不借我三十亿美金，我就宣布破产，宣布破产后就可以赖帐。最后银行谈判失败，宣布破产。破产就赖帐。大公司因此也欠了银行的巨额债务。小公司的风险投资失败，导致美国的基金破产，接着还会有连环性的破产。比如说环球经济破产了，又会带动设备制造商的破产，使经济的进一步恶化。环球电信从前 250 亿美金，现在卖 7.5 亿美金，至少还不了帐。没有收回投资的钱，银行就被套住了。这种连环性的社会影响还会在相当长一段时间内才能完成。所以希望在这个时间里能产生奇迹，在现实是不可能的。在这种情况下，我们公司要以守为攻。

大家总说华为的冬天是什么？棉袄是什么？就是现金流，我们准备的棉袄就是现金流。存在银行、仓库的钱算不算现金流呢？算，但钱总是会坐吃山空的。所以必须要有销售额。大家有时对销售额的看法也有问题。我卖的设备原来是 100 块钱，我 90 元卖掉了就亏 10 元，这种合同坚决不做。坚决不做呢，公司就亏损了 23 元，因为所有的费用都分摊了，在座的开会的桌子，屁股坐的椅子费用都分摊进去了，还要多拿 23 元贴进去才能解决这个问题，甚至可能还不止这个数。如果亏了 10 块钱卖，能维持多长时间呢？就是消耗库存的钱。消耗消耗消耗，看谁能消到最后。就是谁消耗得最慢，谁就能活到最后。市场是这种规律，网站也是如此。我们假设国内有一个网站手里还有 5000 亿美元的现金在烧，它就可能把中国电信烧死。反正我不要钱，我就与电信拼烧钱。不要钱，花光用光，现金流都没有了，没有现金流就死了。死了就成功了。可惜他没有现金。我没有 5 千亿。我算了一算，中国电信的最后一口气是多少，是 500 亿美金，那

我只要有 501 亿美金，这个商业模式就成功了。所以说，现在对现金的把握是非常重要的。几年前，我组织市场财经部，大家死都不愿意去，现在一看，市场财经部的人，哗啦啦老升官、升高官到国外升官。没办法，不升他升谁呀，升你不会呀。不升他，在国外那么大的合同，钱拿不回来咋办？那是棉衣啊。大家看市场财经的人升得很快，心里不舒服，不舒服也得舒服。大家要转变啊，一定要转变啊！现在有市场经验的人也可以转到市场财经部。用你的思维方法做这个

事的话，你会更有前途。纯粹的财务人员就没有市场人员有前途。因为国外销售有二个条件：一是把技术澄清了，讲清楚是怎么一回事；二是把商务讲清了，然后等着吧，中标 OK。商务澄清不就是商务承诺，融资条件和手段吗，国外已变得越来越清晰，销售也越来越清晰。现在证明几年前进行市场财经的建设是正确的。美国佬死都想不清楚，组织这么一个庞大的收款队伍是为什么，因为他们不知道中国是怎么一回事。所以我们要重视现金流。现金流必须要有销售规模来支持。智能网、交换机等是盈利比较好的，光传输遭遇到困难了，现在不太好（就是因为以前太好了你们今天才害怕），以前是哗啦哗啦赚钱，眼睛都不眨一下，这个领域引来很多人的羡慕和嫉妒，他们现在也要拼。现在一投标，西方公司的价格与我们差不多，我们有什么优势，我们没有优势。我们以前说质量高价格低，现在价格低不敢说了，再说价格低亏得就厉害了。我们的优势在一定程度上不断的消失和衰退。但在消逝和衰退中，我们还是有比较好的方法手段。比如说网通这个大环 DWDM 中标，这次中标不是因为我们价格便宜，西方投标价格也很便宜啊，现在局方已经不再看价格了。价格没什么谈的，就是这个样子了，不是真实的，就是策略。看谁性能多，就买哪一家。这给我们很大一口气。咱们多一口，多一口，多一口，只要气多几口，我们就活过来了。所以我们在这个问题上我认为，我们一定要重视现金流。夏收，抢收中有句话‘家有粮，心不慌’，口袋里有钱心不慌，说的就是这个意思嘛。有钱就不慌了。在深圳口袋里有钱，心就不慌。不信我现在把钱收了，把车子也收了。放你们假，你们回家吧。你没有钱，你就慌了，你再不卖衣服，今天中午就得饿肚皮，下午还得饿肚皮。所以在最关键的历史时刻，我们一定要重视现金流对公司的支持。在销售方法和销售模式上，要改变以前的粗放经营模式。我宁肯低一些，一定要拿到现金。我认为这是一个非常重要的方法。

大家说这么苦为什么要过冬天？我让大家说说为什么要过冬天？北方有个瑞雪兆丰年的说法。大家听过这句话吧，瑞雪为什么会兆丰年？（提问的回答：因为下雪就会把害虫和有病的苗冻死，春天来的时候，好庄稼就会长得更茂盛。）这个冬天过去，没有足够现金流支撑的公司，在春天就不存在了。这个时候我们的竞争环境就会有大幅度的改善。我们说熬过了冬天就是春天，春天来了他们没有现金流，就支撑不了了。海外市场上节节胜利，与西方公司现金流的支撑有很大的关系。我到拉美去，我们在卡比拉的工厂参观，对面就是 LUCENT 的工厂。我

一看 LUCENT 的工厂那么漂亮，我说我们一定要把它买下来。为什么，他已经把除开门的人外，基本都裁光了，这种情况下用户的信心也不存在了。并不是说我们公司不裁人了，我们公司是考核末位淘汰制，排在后面的还是要请他走的。在上海办事处时，上海的用服主任跟我说，他们的人独生子女挺娇气的。我说独生子女回去找你妈妈去，我们送你上火车，再给你买张火车票，回去找你妈去，我不是你爹也不是你妈。各位，只要你怕苦怕累，就裁掉你，就走人。西方公司由于巨大的财务泡沫对他们已产生了打击的影响，他们自己已经乱了阵脚。乱了阵脚我们此时我们做什么呢？乘胜追击，争取更多的市场，更多的机会，我们就能

活到春天。活到春天，我们存的粮食都吃光了，就再种。我认为大家要帮助安圣的工作。安圣来了没有，市场为什么不请他们来，为什么只通知付恒科一个人呢？我认为以后这种市场分析会，也应该通知安圣每个办事处都来一个主任培训培训。通知他们全部今天赶过来，明天不是还有会吗？明天的会他们还能学到东西。高级干部全都赶过来。你们不能这样子，人家送给我们一件大棉袄，我们采取这种态度是不正确的。我们现在帐上还有几十亿现金存着，是谁送给我们的，是安圣给我们的，我们如何能在穿着棉衣暖和的时候，忘了做棉衣的人，这怎么行啊？！在市场上每个主任都要认真帮助安圣的工作，帮助他们的销售。这点不要动摇，一定要坚决帮助他们，人家送了我们一件大棉袄，这个棉袄够我们穿二年的啊！我们和别的公司不一样，我们现在心里还没有多大的压力，我们今年的工资肯定够发，明年的工资肯定也够了，就是没有销售额也够了。我们熬到第三代移动通讯投入的时候，就可以好好捞一块蛋糕，好好庆祝一下。更何况我们还不是这个样子，我们还保持很好的市场份额，还在继续成长，海外的成长还是非常快的。要重视这个问题，要帮助他们，这点我还是要强调。

### 3.华为公司的发展需要建立广泛的同盟军

这里，我还是强化建立广泛的同盟军的概念。我们规定，办事处主任、直销系统的人不得干预分销系统的经营。尽管有规定并不等于不可以合作。我认为为什么不要干预他们呢？系统是他们在管理，但是我们的代理商，只要明确是哪个领域的代理商、分销商，有困难的时候，我们是可以帮助他们的。电力系统问我们华为公司的产品怎么样，我们推广一下，华为公司的产品不错。为什么？他签了合同，就送了我们一件小夹袄，我也能过几天。分销系统也是一样的，不要干预人家，至少可以帮助人家，不要说“这事我不管”，这个态度可不好，这是对同盟军的打击。我们公司胜利后，大家知道，这是一条供应链，将来的竞争是供应链的竞争。我们的供应链上要连着数百个厂家，有器件的、标准的、系统的、合同的制造商、分销商、代理商，是非常庞大的体系。这个体系要当成我们的同盟军，你们只是不能干涉人家的经营，但在刨松环境土壤上做出贡献，一件件的小夹袄送来，只要送到二万件小夹袄就够了。我们冬秋的棉袄就够了，安圣已经给了我们一件大棉袄披上，再配上我们同盟军，冬天就不存在了。还有就是各个公司要把对安圣公司的不满批评直接报到我这里。我这次在上海，有对安圣的批评，问我管不管。我说我当然管，我是他美国公司的顾问。他们提完批评说，这些事情不报告你，我们的合同就不给他们了。你看，多大的影响。你们要帮他们提批评意见。可能有时他们自己不肯告诉他们的总部他们有什么缺点。你们把他存在的问题报给我，我们不是给他们小鞋穿，不会整他们，就是解决棉袄问题，让他们也有件棉被，我们是互相相衬的。我们的一部分零部件是安圣公司帮我们采购，平均下降成本到百分之七以上，一般可以到 20%。安圣公司和华为公司之间要互相团结、互相帮助。我们建立代理商、分销商的体系以后，要理解分销商体系与代理商的困难，代理商体系，分销商体系要好好算一下，当前情况下他们有没有竞争力，我们给他们的价格他们有没有竞争力他们能不能活下来，他们不活下来是他们不努力还是努力做不到。比如说我们给他们的价格比较高，再努力也做不到。如果他们不努力，我们也不支持。如果是我们的原因，努力的有困难的，

我们要给予适当的帮助，适当的动态调整，使我们的同盟军还在。春天来了，我们一排排开出去，就象是有几百万拖拉机，前面的拖拉机是 500 万马力，我们能收回多少东西！我们春天把种子抢播下去了，人家都晚了，季节不对头了，收成就没有了。

这次，我们又把俄罗斯高层市场占住了，而且这条线可是俄罗斯大环的重要一环。俄罗斯的大环可不是网通的环能所比的，要大好多倍，俄罗斯国土实在太大了！这就是大公司与小公司的不同，大公司在于输得起，赢得起，一定要有这种气派。我们在与同盟军及与他们的合作中，也是要有这个气派，这样我们才能渡过最严

重的困难时期。大家对 IT 泡沫对社会的影响理解可能还不深刻，我希望你们读读美国的杂志，所以我们以后休假，动员大家到美国看看，大家看看美国的现状，是凄凄惨惨的景象，一片凄凉啊。硅谷除了一批穷光蛋，还有一批负资产阶级，资产阶级现在是负的了，原来有钱，现在欠了一屁股债了，资产已经是负的。大家看香港报纸，大量的人已经是负资产阶级了。在这样的情况下，重新出现第二次高潮的机会我认为是不大有可能的。但是对于不同的公司还是有不同的做法。

即便我们公司有 3G 之类的好的时机，我们也不会盲目地把队伍扩大的很大。我们还是要组织外包合同的方式。外包有什么好处呢？中国有句谚语说人少好过年，人多好干活。外包单位法律上是与我们是独立的，我们不对他的生死负责，但他们必须按照合同为我们服务。我们战胜别人的机会越多，我们就越可能存活下来。大家说是不是想做世界五百强？我说，我们公司从上到下杜绝这个名词，我们永远不说进入五百强，至少不是一代、二代人、三代人能够实现的。我说的一代、二代人不是说华为公司的领导一代、二代，而是说华为公司垮了再起来，再垮再兴起，才有可能。一个国家，一个公司不可能孤立在世界环境中独家前进，这是不现实的。因为我们定义是要活下来，就一定活得下来。当然，我们现在已经有活下来的可能。好在我们银行里还有几十亿现金流，大家说是不是要多发一点，多分一点，我们说把困难渡过去后，再看看。灾年过去之前，还是要控制我们的支出。

#### 4.国内市场要大力支持海外的拓展

现在，我要号召各位领导从部下中，推荐一些人、放一些人到海外去，特别是到非洲去。为什么要讲这个呢？这次我和胡厚昆到南非开会，胡厚昆说了一句话，坚决不准南美地区部的从南非转飞机。非洲这么好，这么漂亮，都跑非洲来了，我这个南美如何干？胡厚昆在散步时从心里说了这句话。南非地区代表部办公环境的地方比我们的龙岗都漂亮得多得多，包括美国硅谷都比不上。整个非洲并不象你们想象得那么艰苦。如果把中国的社会阴暗面天天登在报纸的话，人家对中国也是很害怕的。我认为海外是有很多希望和机会的。希望你们能放你们的员工，到那里去，越是艰难的地方，越是能锻炼人的，越是成长的速度快。希望未来二三年把我们的出口销售额提高到 20 亿美金左右，这样整个公司生存安全的基础就比较可靠的。



今天讲的主要是这几点。希望大家在新的一年里保持良好的成长，大家不要有太多的思想顾忌。心理压力，可以与我沟通，大家不想出国也没有关系，但要动员部下，愿意走的就给他们走。我走到好多地方有人问我，我说可以报名啊，积极报名。多给机会给部下，国内人的密度，已经大于国外的项目密度。孙总与俄罗斯邮电部长、国家的吴部长，在杭州开会时俄罗斯记者采访她，在采访中问她，你们又中了一个 20 万线的交换机你知道吗？孙总说不知道，忙不过来了，已经不知道有多少合同。海外市场有很大的前景，到海外去。从非洲抽调一些英勇奋战的有经验的员工补充到欧洲，西欧和东太平洋地区部，再从国内调一些人到非洲。新的一年里我们还是比别人充满了信心。应该说今年年初时还是有一定压力的。过春节，要放假了，大家都高高兴兴地过年了。结果王诚与李杰打起来了。

今年年初泰国签了个 GSM 的大合同，王诚就把公司资源都调到泰国了，然后李杰签到合同后发愁了。还是我做了协调。我在春节前，动员一些电信系统的施工单位，能够出去参与海外的项目建设，电信施工单位也找到了一些出路。顶着华为公司的名义出去，这样也是我们改善国内关系的一个很重要的环节。这个要支持，上海局就积极的要他们出去，在上海办因私护照，每个人要多少钱，我们公司给他出劳务费，顶着我们的名义，把海外的局给干了。他们干了后，回来说华为很好，我们也买一套吧。国内、国外市场相互呼应的。用服的不要算小帐，这种帐找市场部要，找杨汉超要，国内市场要多方面多元化改善市场关系。国际市场上，整个北美，拉美地区，还有西欧地区，我们的数据通讯产品前景非常好，对我们进入这个市场有非常好的契机。传输设备也非常好，就是没有备用电源。整个世界开始回归冷静。运营商已转变思路，基本上以电路交换为主建立通信系统，NGN 的问题在南美已开始降温，这样一来，我们所有的优势都是我们市场上未来的希望。因此可能会在这个历史时期里，产生了一个非常有利的推动。我今年和孙总轮流跑，基本上要把每个国家跑下来，过问一些事情，解决问题。过几天我就到越南、孟加拉地区了。五一后去中东北非，包括中亚，哈萨克斯坦，乌兹别克，我希望国内国外联起手来，一定要打一场胜仗。这个时候队形不能乱。看看国家的战争片电影，关键历史时刻，一个队伍的组织不乱，队形不乱，就是最后的胜利的基础。辽沈战役，共产党还是很悬的，最终共产党获得了胜利，就是因为国民党的队形乱了，然后我们胜了。但是，我们还要保持队形不乱的时候裁掉一些后面的员工。在队形不散的情况下，我们可能在未来二、三年在国际市场上取得极大的胜利。希望已经看得很明显了。国际市场有条件艰苦的地方也有好的地方。艰苦的地方比好的地方更会变得更好。

## 2003 年

## 在理性与平实中存活

——任正非在干部管理培训班上的讲话 2003 年 5 月 25 日

【导 读】2003 年 8 月 29 日，华为与西门子成立了合资企业，共同开发生产 TD-SCDMA；9 月 16 日与德国英飞凌成立合资公司，共同推出低成本的 WCDMA 手机平台；12 月，又与香港四大电信运营商之一 SUNDAY 签订共建 WCDMA 3G 网络。到 2003 年 12 月，华为在全球开通了 20 个 WCDMA 实验局，在探求全球运营商在 3G 网络建设、规划、运营、业务及发展需求的同时，作为全面出击、进军海外主流欧美市场的铺垫，让“墙内开花墙外香、墙外结果”，再到“墙外结果达到墙内开花，墙内再结果”的目标。

一、公司发展的宏观商业模式已经确立。

公司的宏观商业模式是：产品发展的路标是客户需求导向，企业管理的目标是流程化组织建设。

为什么不能技术导向。技术创新到今天来说，所有人都已经伤痕累累了，为什么？由于互联网及芯片的发明，使人的等效当量大脑容量成千倍的增长。美国只有两亿人口，但是美国却相当于有 4 千亿大脑。这样的大脑一起运作，产生新的技术、新的知识和新的文化，它会大大超越人类真实需求。因为人类的需求是随生理和心理进步而进步的，人的生理和心理进步是缓慢的。因此过去一味像崇拜宗教一样崇拜技术，导致了很多公司全面破产。技术在哪一个阶段是最有效，最有作用的呢？我们就是要去看清客户的需求，客户需要什么我们就做什么。卖得出去的东西，或略略抢先一点点市场的产品，才是客户的真正技术需求。超前太多的技术，当然也是人类瑰宝，但必须以牺牲自己来完成。日本在七、八十年代，是非常成功的。日本这个国家电子工业革命差点把美国给买下来了，美国在这个问题上几乎是输给日本的，但是由于它的成功带来很强烈的包袱，这个国家是资本家的国家，资本家在整个国家投资技术设施已经几千亿，而且模拟电子得到如此的市场规模，为什么要抛弃模拟电子走向数字呢？所以日本在数字化这个问题上走慢了。走慢了以后，美国在数字电子上迅速超过日本。日本发现自己错了以后，就犯了更大的错误，要跨越时代，做出更先进的产品，如第五代计算机，90 年代初期，做出 400G 的 ATM 交换机。日本的 400G ATM 交换机在香港开起来时，

我们公司 ATM 项目实质上还没有启动，我们对这种异步转移模式认识还不是很清楚。但是 400G ATM 在香港开起来有什么用呢？它领先了客户需求三步，所以它成为了先烈。先进产品死掉了。它没有过渡时期的产品，过渡时期的产品是符合客户需求的产品，它没有。我们填补了他们的空白，所以它们把中国市场全部送给了华为。我们是在他们错误的关怀和抚育下成长起来的。同样有些世界著名公司也走过这个路径，例如有多项光纤通信技术世界领先，并没有为它获得市场。因此不是领先者最后都是胜利者，特别是技术领先者。技术领先需求的速度越来越快，而不是越来越慢。所以越来越快证明了将来知识是越来越不“值钱”的，技术也是不“值钱”的。当知识和技术不“值钱”后，我认为我们这个社会会更加美好。人们对知识、文化、技术的需求程度会更大，愚昧无知的人就更少。由于很难再建立技术壁垒，因此，也不可能有暴利时代。憧憬一夜暴富不存在后，人们回归理性与平实，社会会变得更加可爱。过去公司长期是技术导向，我们做了一个产品，就对客户说多好多好你来用，但是我们又是以多少次失败而告终。现在我们一定要记住客户需求就是我们产品发展导向，我们发展企业的目的是什么，就是为客户服务。为什么要为客户服务，只有客户给我们钱，因此对客户要最好。因此，产品的技术导向是充分满足客户需求。

为什么企业管理目标就是流程化的组织建设。今天大家进行管理能力的培训，和 IPD、ISC、CMM、.....，以及任职资格和绩效考核体系一样，都是一些方法论，这些方法论是看似无生命实则有生命的东西。他的无生命体现在管理者会离开，会死亡，而管理体系会代代相传。它的有生命则在于随着我们一代一代奋斗者生命的终结，管理体系会一代一代越来越成熟，因为每一代管理者都在我们的体系上添砖加瓦。所以我们将留给人类的瑰宝是什么？以前我们就讲过华为公司什么都不会剩下，就剩下管理。为什么，所有产品都会过时，被淘汰掉；管理者本人也会更新换代，而企业文化和管理体系则会代代相传。因此我们要重视企业在这个方面的建设，这样我们公司就会在奋斗中越来越强，越来越厉害。刚才有人提问不理解 IPD、ISC 有什么用，是认识问题，这个东西有什么用？为什么我要

认真推 IPD、ISC？就是在摆脱企业对个人的依赖，使要做的事，从输入到输出，直接端到端，简洁并控制有效地连通，尽可能地减少层级，使成本最低，效率最高。就这么简单一句话。要把可以规范化的管理都变成扳铁路道岔，使岗位操作标准化、制度化。就像一条龙一样，不管如何舞动，其身躯内部所有关节的相互关系都不会改变，龙头就如 Marketing，它不断地追寻客户需求，身体就随龙头不断摆动，因为身体内部所有的相互关系都不变化，使得管理简单，成本低。

企业的生命不是企业家的生命。西方已实现了企业家的更替，不影响企业的发展。中国一旦企业家没有，随着他的生命结束，企业生命也结束了。就是说中国企业的生命就是企业家的生命，企业家死亡以后，这个企业就不再存在，因为他是企

业之魂。一个企业的魂如果是企业家，这个企业就是最悲惨、最没有希望、最不可靠的企业。如果我是银行，绝不给他贷款。为什么呢？说不定明天他坐飞机回来就掉下来了，你怎么知道不会掉下来。因此我们一定要讲清楚企业的生命不是企业家的生命，为什么企业的生命不是企业家的生命？就是我们要建立一系列以客户为中心、以生存为底线的管理体系，而不是依赖于企业家个人的决策制度。这个管理体系在它进行规范运作的时候，企业之魂就不再是企业家，而变成了客户需求。客户是永远存在的，这个魂是永远存在的。我在十年前写过一篇文章《华为的红旗能打多久》，就引用孔子的一首诗“子在川上曰，逝者如斯夫”。我就讲管理就像长江一样，我们修好堤坝，让水在里面自由流，管它晚上流、白天流。晚上我睡觉，但水还自动流。水流到海里面，蒸发成空气，雪落在喜马拉雅山，又化成水，流到长江，长江又流到海，海又蒸发。这样循环搞多了以后，它就忘了一个在岸上还喊“逝者如斯夫”的人，一个“圣者”，它忘了这个“圣者”，只管自己流。

这个“圣者”是谁？就是企业家。企业家在这个企业没有太大作用的时候，就是这个企业最有生命的时候。所以企业家还具有很高威望，大家都很崇敬他的时候，就是企业最没有希望、最危险的时候。所以我认为华为的宏观商业模式，就是产品发展的路标是客户需求，企业管理的目标是流程化组织建设。同时，牢记客户永远是企业之魂。

二、公司发展的微观商业模式就是一部分有效和谐的方法论，完成企业管理诸元素从端到端、高质、快捷、有效的管理。

为什么只是一部分方法论就行，而不是越多越好呢？太多的方法论会相互抵消，反而降低效率。所以说书读得越多越蠢，如果不活学活用的话，多读书不一定是好事。

IPD、ISC 是我们确立的企业管理主线。同时，其他方法论辅助它而存在。我们

为什么始终重视管理？因为留给我们的财富就是管理！如果没有管理，这个企业能留给我们什么，就是一大堆债务。我们在管理上花了非常多的钱，这个管理谁都带不走。外界认为我们公司出去的干部个体并不怎么有特色，其实他们在公司的作用是依赖了我们公司一个大平台的奋斗。他以前在大公司搞得那么好，如果小公司干不好，就是他已经离开了这个大平台，没有了这个条件。因此我们认为企业在变革过程中，至少在泡沫经济年代，我们用积累的资金引进、改良、自创的管理变革已经接近成功，摆脱了这个困境，摆脱了这种瓶颈，使我们有可能成功，而不是有可能失败。所以我认为这种无生命的管理体系不仅我们要自己学会，而且一定要把它融会贯通，要把它推广下去，改变自己的工作作风。无生命的管理体系，是需要有生命的员工来执行和完善的。在座的很多人过去曾经是个英雄，所以一唱歌就唱激动人心的《真心英雄》，这可能是不对的。你们应该看看世界上非常伟大的领袖都是平凡的人，都是不起眼的人。陈培根老师给你们培训时讲过马歇尔和巴顿的故事，我当时就跟陈老师讲不要将巴顿和华为公司比，华为的任务是建设，巴顿的任务是破坏。企业管理中不适合使用战争方法及军人勇士。后来陈老师醒悟地认识到马歇尔才是伟大的将军，二战时期伟大的将军。马



歇尔计划平衡了格局，50年后控制了世界，瓦解了苏联。当然我不是站在阶级的观点来看这个问题，而是站在方法论的观点来看这个问题。就是说我们关注的是现实、是未来、是环境，而不是自己的权力。这就是领导方法追求的。在华为公司，最无所事事、最不管具体事情、最不干预事情、最不抓权的就是我。其实我是为大家发展创造环境。每个领导者也要学会领导方法，去创造环境，让人家奋斗，一定要看到部属的成功就是你最大的成功。

我们一定要坚持 IPD、ISC 的流程化组织建设，活学活用好，坚决按流程来确定责任、权利，以及角色设计，逐步淡化功能组织的权威，这就是我们说的微观的商业模型。

三、既然我们已经确定了商业模式，以及基本完成了流程化的建设，那么我们就需要下力气去提高管理效率。

现在，每条管理线已经开始逐渐清晰了。以前我们管理线不清晰的时候，我们不要求管理抓得太紧，抓得太紧如果是抓错的，可能会出现不应该出现的瓶颈，然后全公司都收缩了，就造成混乱。现在我们的管理线已经开始清晰了，所以我们要追求管理线的效率。追求管理线的效率可能就是坚定不移地实行定编、定员，确立有效的考核模式，一定要加强预算管理、业绩考核管理，在未来 2~3 年内，主要部门要从现在的费用中心转变成利润中心。

我们要坚持责任结果导向的考核机制，各级干部要实行任期制、目标责任制，述职报告通不过的，有一部分干部要免职、降职。要实行各级负责干部问责制。香港是一个民主政府，已实行问责制了。我们公司对完不成任务的干部也要问责。考核是考不走优秀员工的，优秀员工一时受主客观的因素，暂时遭受挫折，但他们经过努力终究会再起来的。同时，要坚持员工聘用合同制，一部分员工已经不太适合这些岗位了，我们应该有新陈代谢。我们也要从完成任务好的员工的一些关键事件过程行为考查中，发现优秀的干部苗子，给予机会以培养。我们考核的文化，要走向高绩效文化。

我们必须合理减少管理层级，扩大基层团队的管理控制量，缩小团队的数目。尽可能地压缩行政管理干部的数量，降低非生产劳动力的比例。我们的出路一是增加销售额，二是降低成本。对于非直接销售部门来说，其行政管理干部要担负起提高工作效率，降低管理成本的任务来。对一些不能贡献的员工要适当地劝退。我们要实行结构性调整，结构性裁员不可避免，要关心裁走的员工的心理感受。我认为一定要维持内外的新陈代谢，继续贯彻选优、留优原则，我们一定要去除那些不适合公司的员工，这是我们管理者的责任。因此在选拔中高层干部过程中，要把干部个人品德看成高于一切，遵守纪律，有高的道德情操，忠于公司、忠于集体利益才是我们选拔的重要基础，而不能唯才是举，不能唯才选择。以后在任职资格审查中，要加进去一条，干部的思想道德品质的自我鉴定，以及组织审议。各位，不要采用书面考试方法然后就提拔一个干部，我认为关键事件行为过程考核同样是很重要的考核，但不是一个关键事件行为就决定一个人的一生。对一个

人的考核要多次、多环考核。不要把关键事件行为过程考核与责任结果导向对立起来。责任结果不好的人，哪来的关键事件。我们要从外面吸收新的员工，以维持新陈代谢，要接纳丙种球蛋白加入到我们公司来，使得我们机体重新充满生命力。

我们要把要求干部聚焦到工作上，并希望员工劳逸结合，有效规律的工作，以及在法律、纪律框架下的一定自由区分开来。我们对干部的严要求，不要加之于员工。也不要将对员工的宽松应用于干部。“天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身……。”没有这些努力，我们是度不过冬天的。真正的冬天还没有到来，信息产业总有一天会变成传统产业。

我们处在一个变革时期，在信息产业逐步走向传统产业的过程中，我们要不断地寻找新的奶酪。任何变革都会触及每一个人，各级干部都要理解支持公司的变革，“牢骚太盛防肠断，风物长宜放眼量”。我们的中高层干部要经受得住磨难与委屈，公司大了，距离也远了，由于沟通不畅，会产生信息不对称或扭曲。我们的每一层主管由于工作压力大而缺乏耐心，会与周边或下属产生矛盾。在公司的业务变革和发展中肯定会存在问题，我们干部的责任是以平和的心态去面对并一起解决问题，工作中既要抓效率，坚持原则，又要学会相互欣赏和支持，学会体谅和感激，共同创造一个和谐的有战斗力的管理团队，我们就能克服一切困难。

“沉舟侧畔千帆过，病树前头万木春。”在世界大潮中，我们只要把危机与压力传递到每一个人，每一道流程，每一个角落，把效率不断提升，成本不断下降，我们就有希望存活下来。

## 产品发展的路标是客户需求导向 企业管理的目标是流程化的 组织建设

——任正非在 PERB 产品路标规划评审会议上的讲话 2003 年 5 月 26 日

**【导读】**流程的核心是要反映业务的本质。流程承载业务，业务在流程上跑，沿着流程进行业务管理，由此，组织也必须与业务和流程进行匹配。如果组织还是唯上的，随时请求的是领导，而不是走流程线，即使喊 100 年，也到不了共产主义。真正流程化组织是反官僚化、去部门墙的。

一、坚持客户需求导向，走变革之路

很庆幸的是，IPD、ISC 在美国顾问的帮助下，到现在我们终于可以说没有失败。

注意，我们为什么还不能说成功呢？因为 IPD、ISC 成不成功还依赖于未来数千年而不是数十年实践的努力和检验。是的，不是数十年是数千年。因为即使一代一代人不在了，这个世界还会留下管理，管理还会不断地优化、发展下去。管理做得如何，需要很长时间的实践检验。我们已经成熟的管理，不要用随意创新去破坏它，而是在使用中不断严肃认真去完善它，这种无生命的管理，只会随时间的推移越来越有水平。一代一代人死去，而无生命的管理在一代一代优化中越来越成熟。

在管理上，有时候需要别人带着我们走路，就像一个小孩，需要保姆、靠幼儿园的老师带着走路一样。但是一个人终究要自己站起来走路，一直走下去，我们的管理也要靠自己。师傅领入门，修行靠自身。我们的 IPD、ISC 变革也是这样的道理。

现在分析一下，美国顾问提供的 IPD、ISC 有没有用，有没有价值？是有价值的。

回想华为公司到现在为止所犯过的错误，我们怎样认识 IPD 是有价值的？我说，

IPD 最根本的是使营销方法发生了改变。我们以前做产品时，只管自己做，做完了向客户推销，说产品如何的好。这样我们做什么客户应买什么的模式在需求旺盛的时候是可行的，我们也习惯于这种模式。但是现在形势发生了变化，如果我们埋头做出“好东西”，然后再推销给客户，那东西就卖不出去。因此，我们要真正认识到客户需求导向是一个企业生存发展的一条非常正确的道路。从本质上讲，IPD 是研究方法、适应模式、战略决策的模式改变，我们坚持走这一条路是正确的。

我们要让所有人理解 IPD、ISC 很难，尤其在新旧体制转换的时候，需要很多的协调量。有些员工，尤其是不善于协调的专家型人物因为接受不了这种协调而离开了，这是可惜的。但是，我们现在终于走出了泥沼，有了良好的协调方法，一两年以后，协调的难度会减小，有效度增强，IPD、ISC 的作用就会越发明显了。

## 二、融入客户，理解需求

我们说，我们要以客户需求为导向，但是客户需求是什么呢？不知道，因为我们没有去调查，没有融进去。

让我们看一个例子。波音公司在 777 客机上成功的，波音在设计 777 时，不是说自己先去设计一架飞机，而是把各大航空公司的采购主管纳入 PDT 中，由各采购主管讨论下一代飞机是怎样的，有什么需求，多少个座位，有什么设置，他们所有的思想就全部体现在设计中。这就是产品路标，就是客户需求导向。产品路标不是自己画的，而是来自于客户。

我把最近去美国工作的行为戏称为“冬天去北极”。为什么？IT 那么冷，美国人大量失业，还去美国，不是“冬天去北极”吗？我们在开发上不能“冬天去北极”，我们一定要真正明白客户需求导向，在客户需求导向上坚定不移。

在这里我们要强调，在任何时候都不要忘记客户需求导向。我们在 NGN 走过一段弯路。在 3G 产品上，我也提出，只有能让一个外行随随便便打通手机，那才说明我们的系统是好的。我们要真正认识到客户需求导向这个问题，大家不要因为我批评了某个人而不高兴，我们都是为了客户需求而进行自我批判的，要认识客户需求导向这个真理。

枪声就是命令，我们说，需求就是命令，我们一定要重视客户需求。

以后的 IRB 人员，要有对市场的灵敏嗅觉，就像香水设计师一样，能够灵敏区分各种香味，不能区分就不能当 IRB 人员。这种嗅觉就是对客户需求的感觉。那么，这种嗅觉能力来自于哪里？来自于客户，来自于与客户聊天、吃饭。我一直给大家举郑宝用的例子。郑宝用为什么会进步很快？就是因为他与客户交流多。我们的接入网、商业网、接入服务器等概念都来自于与客户交流，实际上就是客户的发明。很多知识智慧在客户手中，我们要多与客户打交道，乐意听取客户意见。客户骂你的时候就是客户最厉害的地方，客户的困难就是需求。

### 三、把握节奏，坚持客户需求导向

我们产品开发中最大的问题是简单的功能做不好，而复杂的东西做得很好。为什么呢？简单的东西大家不喜欢，这就是因为技术导向，而不是客户需求导向。

我认为在相当长一段时间内，不可能再有技术导向了。在牛顿所处的时代，一个科学家可以把一个时代所有的自然现象都解释清楚，一个新技术出现会带来商机。但现在的新技术突破，只能作为一个参考，不一定会带来很好的商机。可是，对于一个具有良好组织体系的公司，如具有 IPD、ISC 流程的公司，当发现一个新技术影响到客户需求的时候，就可以马上把这个技术吸纳进来。因此说，流程也是一种保证。



曾经看到过一句话，崇高是崇高者自己的墓志铭。这多少说明了我们在产品研发上不能技术导向，一味追求技术领先，在公司的动作发展上，也要把握好自己的节奏。现在技术发展很快，大大地超过了客户需求，不能及时发生效果，时代已经赋予你们新的使命。你们是负责产品路标的，这个路标是把华为带向天堂还是地狱，是决定于你们的，华为的前途也靠你们了。

#### 四、坚持理性的客户需求导向

我们强调，要坚持客户需求导向。这个客户需求导向，是指理性的、没有歧变、没有压力的导向，代表着市场的真理。有压力的、有歧变、有政策行为导致的需求，就不是真正的需求。我们一定要区分真正的需求和机会主义的需求。我们说，一棵小草，如果上面压着一块石头，它会怎么长？只能斜着长。但是石头搬走，它肯定会直着长。如果因为石头压着两年，我们就做两年的需求计划，两年后，小草长直了，我们的需求也要改变。因此，我们要永远抱着理性的客户需求导向不动摇，不排除在不同时间内采用不同的策略。

经过这么长时间的改革，我们已经开始接受了变革，但真正的变化在于我们的指导思想 and 世界观。如果指导思想和世界观不变，我们就难于开放、难于变革，难于成功。

## 发挥核心团队作用，不断提高人均效益

——任正非在华为研委会会议、市场三季度例会上的讲话

**【导 读】**2003 年，思科起诉华为；华为与 3 com 成立合资公司；华为与诺基亚签订技术交叉许可协议。朗讯濒临破产；北电财务造假，濒临倒闭。这不仅是华为的冬天，更是行业的冬天。

跟大家讲话，总的精神是怎样客观正确看待现在的困难，我们怎么度过困难时期。近期孙总在欧美与业界主要公司的最高层领导人进行了深入交流，大家对未来的形势形成了很多共识。应该说我们公司未来的估计和判断与国际大公司的估计和判断是接近一致的，这样有助于我们树立信心，进而制定正确的策略。

一、现在的困难是全行业的，核心团队要预见到未来形势的严峻性，要正确认识、掌握和驾驭客观规律。

最近，研发的一些部门提出来士气问题，市场部门也有人提出大家劲使不出来。我们怎么看这个问题？士气在什么时候应该好？如果士气在市场大发展、红红火火的时候才好，艰难困苦时候就不好，那么谁来完成从艰难困苦到大发展的准备？我个人的看法是，越在最艰难、越在最困苦的时候，越能磨练人的意志，越能检验人的道德与良知，越能锻炼人和提高人的技能，也越是我们的队伍建设最

重要的时候。检验一个公司或部门是否具备良好的企业文化与组织氛围，不是在企业一帆风顺的时候，而是在遇到困难和挫折的时候，古人讲患难知人心，就是这个道理。

大家一定要充分认识到客观规律不是随人的意志而转移的。现在是一个前所未有的困难时期，但这个困难不是华为公司一家的，这是全行业的困难，是全球的 IT 业的冬天，包括国内外的运营商、设备商，所有的都包含进去了，可以说无一幸免。当然，华为只能讲自己的冬天，我们更多地讲自己存在的问题，因为我们是行业中的一部分，行业的大环境我们改变不了。我们没有资格对别人指手画脚，我们要集中精力把我们自己的事情办好。

那么，这场困难是如何造成的？实际上是美国的新经济炒得太热而造成的。大家想想当时的情况，那时好象钢铁玩完了，汽车玩完了，什么都玩完了，只有搞信息才赚钱，触网即“发”，无“网”不胜。所有的上市公司，不管是卖鸡蛋的、还是

卖鸭蛋的，只要有一个.com，几百亿、几千亿就圈进来了。我当时就认为这是极不正常的，道理很简单，也很朴素：人们不能吃信息，穿信息，住信息。粮食不要了，房子不要了，汽车不要了，然后人们就富裕起来了，怎么可能？因此，在新经济理论虚拟财富的推动下，人们非理智的追捧，制造了整个世界对网络企业的大泡沫。

戈尔以他高度的智慧与概括能力把多媒体通信简单地归纳成为信息高速公路，这种简单的归纳使全世界所有的政府和人们清晰的理解了网络经济，把网络经济迅速地普及到大众，于是网络经济走下神坛，由精英经济，变成了大众经济。而先行的网络公司股价暴涨，又确实让人看见了财富。在示范效应下，大规模的投入就开始了，持续了十几年的繁荣，这种浪涌式的投资过剩大大超过需求，供求失衡的结果，产生了管涌和坍塌，最终因无力支撑而衰落下来。由于这种思想的推动和群体的无意识，大家对未来的估计过于美好。这实际上背离了社会发展的自然规律，也背离了企业生存发展的基本规律。

信息产业为什么最后会造成困难？因为消费者对信息需求是有限的，人只有一双眼睛，一天只有短短的 24 个小时，而信息资源是无限的。需求的有限性和供给的无限性，是信息产业致命的软肋，只要这个矛盾存在，信息产业的冬天就迟早会到来，冬天是必然的。

大家想想，光纤与芯片的原材料是河沙中提炼的硅。光纤与芯片的原材料资源是取之不尽、用之不竭的，大家都拼命的投资，就形成生产供给过剩。这种需求有限而生产过剩累积，必然导致行业的坍塌和困难，于是造成了今天的过剩和行业的困难。

网络经济与传统经济的区别集中表现在供求关系上，前者矛盾的主要方面是有效需求不足，后者矛盾的主要方面是有效供给。而解决供给问题要比解决需求问题简单的多。在传统产业中，需求是无限的，资源是有限的，传统产业的宏观调控

只要控制资源就可以了。比如你已经有了一个奔驰，再给一个宝马要不要？你可能还要。这就是对传统财富的需求是无限的，但是我们的资源是有限的，地下的石油就这么多，如果我们把中东的阀门关了，你们家的宝马车只能用来养鸡。

传统经济的调节是通过调节资源来完成的，而信息产业中谁也控制不了资源，在我们的产业环境中根本就没有可调控的手段，因此在这个环境中出现生产过剩以后，坍塌是必然的。更可怕的是，尽管过剩了，还不断地有新公司产生，IT 专业和非 IT 专业的新人还不断涌入到行业中，大量的资源还源源不断地投入这个领域，这种“前仆后继”，使过剩还要过剩。全世界有相当多的国家还没有认识到这一点危机，还源源不断地把资源大规模投入进去，因此过剩经济还将继续过剩。去年大家对 IT 冬天的理解还是指库存，现在库存消化得差不多了，但市场并没有好转，所以我们要充分预见到未来形势的严峻性。

把泡沫炒大了，各种资源全部涌到 IT 行业来，这些都是人非理智的行为。为什么说冬天是客观规律？首先，尽管是人的行为，但是因为我们不可能劝谁退出去，包括劝自己，因此，也成了客观规律。现在 IT 行业的人收入待遇过高，其后果是所有的人才疯涌到这里；IT 行业的利润很大，所有的资金都疯涌到这里。人才、资金都跑到这里来了以后，结果传统产业既缺少人才，又缺资金。我们的 IT 行业的成长是基于传统财富增长以后人们对生活的要求而发展，这其中包括对信息的要求。因此，IT 行业把大量人才和资金吸收进来以后，使传统产业的发展减慢。其次，所有的人吸收进来以后，大家都在这里相互竞争，使得过剩的市场更加过剩，价格体系还会进一步坍塌，最后经济周期的发展规律促使自然形成综合的宏观平衡。

最近，和一些美国的朋友交流比较多。他们对新经济的想法和反映，可以说是十分担心，美国经济现在很低落，十年内硅谷难以振兴。硅谷这次受到的打击是惨重的，“尸横遍野”，至少有几千个亿的风险投资瘫死，美国大公司的破产才刚刚露出冰山一角。

那么，美国处于极度困难的情况下，中国能不能一枝独秀？答案是否定的。

第一点，中国的运营商不会花很多钱来购买设备。中国的电信运营商开放竞争后，只要国家放开价格管制，他们的竞争很快会打到成本价。那么，打到成本价的公司，谁会用高价钱来购买我们的设备？其他网络商也是遍体鳞伤，他们不亏损，也是处在很低的利润水平，他们绝对不会用更多的钱来购买东西。当然，我们的

客户回归理性对我们有一定好处，因为华为处在一个产品质量、服务、价格都有相对优势的地位。

第二点，我们不能奢望中国企业全面、迅速和整体的信息化。从理论上讲信息化很简单，事实上很困难，难在商业模型的数字化，我们公司真正走了七、八年了，投入了数百人，才达到现在的状况。我们走的道路如此艰难，中国的企业随随便便装几个路由器就是信息化了？如果信息化并没有使企业竞争力得到提升，他们会很快减慢或退出建设。

把这个问题给大家讲明，并不等于大家就要带着悲观的情绪，认为公司没戏了。如果我们连真实的困难都不知道，就别提战胜困难了。我们需要把困难真实地告诉大家，特别要告诉我们的核心团队，如果我们没有预见未来困难的能力，我们陷入的困境就会更加严重。

有人说华为公司从一个小公司发展今天的规模，是糊里糊涂、懵里懵懂就走过来了，我接受这种说法。这种说法至少减轻了我们高层领导的压力，不要把我们压得太厉害了，我们也不是先知先觉的，我们也犯过许多错误，包括泡沫化。但是事实上，我们走过了这十年道路，每一次我们看见、预见的困难，我们解决的措施都刚好和时代的发展同步了，同拍了，所以我们取得了成功了，才会发展到今天。《基本法》上为什么提出了“三个顺应”？因为我们不能与规律抗衡，我们不能逆潮流而行，只有与潮流同步，才能极大地减少风险。因此，我们过去有能力预测我们的成功和胜利，今天我们有能力预测存在的困难和问题，那么度过这场困难，我们的条件是比别人优越的，是有信心的。

当前，整个全球经济在经受 IT 行业的痛苦，我们看清了全球出现一次泡沫化悲剧背后的原因，看清了事物的本质，就能够根据本质的原因调整我们的策略，使我们同步世界的变化，这样我们公司危机就会小一点。

冬天也是可爱的，并不是可恨的。我们如果不经过一个冬天，我们的队伍一直飘然是非常危险的，华为千万不能骄傲。所以，冬天并不可怕。我们是能够度得过去的，今年我们可能利润会下降一点，但不会亏损。与同行业的公司相比，我们的盈利能力是比较强的。我们还要整顿好，迎接未来的发展。

二、这场生死存亡斗争的本质是质量、服务和成本的竞争。要看到我们的成本优势。要善于建立同盟军。

虽然摆在我们面前的困难是不能完全回避的，但是要认识到在成本问题上我们还是占了优势，特别是与西方公司相比。首先，我们在研发成本上和国际公司相比我们只有 1/3 左右，我们现在的泡沫还不是很严重。其次，我们公司现在的成长情况还比较好，所以我们度过困难时期的可能性要比西方公司大，同时也比小公司强。



《重新认识九十年代》这篇文章，提出了一个深刻的问题，讲 IT 泡沫的钱到哪里去了。90 年代，美国的经济火爆得不得了，股市的几万亿美金一下子就不见了，到哪里去了？经过经济学家的分析，发现美国经济增长带来的财富中，90% 做为工薪发掉了，只有 10% 为资本所得。当市场泡沫很高的时候，经营者错误的估计，把成本提到啤酒线以上。增长的钱被工薪发掉以后，成本（尤其是人力成本）就提高到啤酒线以上，现在要把全美国的工资降到啤酒线以下，很困难。因此美国企业的产品没有成本竞争优势。因为市场泡沫破灭后，市场的价格线已回归到啤酒线，高于啤酒线的成本就是重负。

最近我和哈佛的一个著名教授科特谈话，开玩笑说到，现在美国很多人的贡献比克林顿大得多。因为，100 多人的小公司的 CEO 工资就是克林顿收入的后面加一个零，中型企业的 CEO 的工资就是克林顿后面加二个零，大型企业的 CEO 的工资就是克林顿后面加三个零，难道这么多人的贡献真都比克林顿大？CEO 的钱是谁出的？是我们出的，全世界的穷人买美国货而出的。现在穷国与穷人，买不起了，美国的价格体系就扭曲了，价值体系的分配就实现不了了，因此美国丧失了竞争力。美国要恢复竞争力，只有减薪，把人力成本普遍降下来，而不是裁员，但这谈何容易，因为薪酬是有刚性的。

困难是客观存在的，在资源和生产过剩的情况下，竞争的要义是什么？就是看谁的质量好、服务好、成本低。这是传统企业竞争中颠扑不破的真理。价格和成本体系问题、优质服务体系问题、质量体系问题，是我们不可动摇、不可回避的三大问题。业界要走进成本竞争，我们应该怎么做？当然，我们决不能为了降低成本，忽略质量，否则那是自杀，或杀人。搞死自己是自杀，把大家都搞死了，是杀人。

1、我们要积极扩大海外市场。“东方不亮西方亮，黑了北方有南方”。我们扩大海外市场，就可以扩大我们的生存空间，提高我们的生存质量。我们的员工要前仆后继的奔向国际市场。世界各地，特别是发展中国家，经济水平存在严重的不平衡，存在着很多机会，对于这些地区的市场开拓，我还是很有信心的。我们多一些人到海外去，在这些领域内多发展，就解决了我们公司的平衡问题。这样，虽然市场下滑，但是我们合理配置，人均效益会上去。

要特别说明，千万不要把差的人推荐到海外去。千万不要象卸包袱一样地向国外卸，这一点大原则要明确。建议干部部门要建立制度，凡是哪个办事处推荐的员工在海外出问题，推荐他的主任就要给予一定的处分。

2、在国内市场上我们的增长速度可以下滑，但不能低于别人。截止五月底，我们在国内的销售下滑了 17%，海外上升 210%，五月底之前完成了 100 多亿的销售。财务要求市场系统今年一定要完成 300 亿的销售。此外还不断要求各部门降低成本，保证今年下半年的赢利。

3、我们要把质量提高，把服务做好，同时把成本降低。大家都认为成本低就是指料本低，其实成本的构成是方方面面的。每一个部门都要冷静反思，过度地降低成本我不赞成，但是不认真研究成本下降我也不接受。比如销售成本，国内一个 2000 万美元的单，有十几人在围着转，海外一个人手里握着几个 2000 万美元的单，国内的人力资源是过剩的，我们就要源源不断地强制性地抽优秀员工到海外去。尽管国外的成本和费用比国内的成本高得多，我们还是要源源不断地向海外输送人才。

4、我们还要善于建立同盟军。在目前残酷的竞争环境下，宁亏我们不能亏同盟军，我们亏一点能亏得起，同盟军亏一点就死掉了。我们现在有 200 多个同盟军，只要他们不做和我们竞争的事情，不伤害我们的利益，我们就要保护同盟军的利益。比如，我们的通信代理口，分销这个口，会出现很大的困难。当价格越来越低，给代理的利益越来越少，你们要研究怎么能保护我们的同盟军，我们期望有一定的同盟军。一旦春天到来，这些同盟军就可以生龙活虎出去抢单，我们就缓过劲来了。

5、适当地和竞争对手开展合作，降低研发成本。孙总上个季度在欧、美会见了业界同业公司的最高层领导，大家讨论了在竞争的基础上，加强彼此间的相互了解和合作问题。为什么不可以和对手公司合作？谁还有本事把价格再涨起来？继续降成本，成本还有哪里可降的？对我们公司，如果我们和对手联合起来搞研发，共同研发一个产品，研发成本降掉一半，我们的成本就降了一半。竞争对手也要手拉手，也要走向合作。因为都要度过这场灾难啊！

三、在市场低迷期间，要加强队伍素质的建设，培育一支迎接未来的铁军。

事实上我们公司也存在泡沫化，如果当年我们不去跟随泡沫当时就会死掉，跟随了泡沫未来可能会死掉。我们消灭泡沫化的措施是什么？就是提高人均效益。

队伍不能闲下来，一闲下来就会生锈，就像不能打仗时才去建设队伍一样，不打仗时也要建设队伍。不能因为现在合同少了，大家就坐在那里等合同，要用创造性的思维方式来加快发展。军队的方式是一日生活制度、一日养成教育，就是要通过平时的训练养成打仗的时候服从命令的习惯和纪律。我们虽然不是军队，但也要有这种日常练兵的教育，越是困难时期，越要锻炼我们的队伍、磨练我们的

队伍。处于市场下滑的时候，我们不加大对队伍的教育、管理和帮助，一旦将来有很多新的机会的时候，我们的员工怎么能雄纠纠、气昂昂地走向新的市场？！

目前，我们的队伍建设就是要加强与客户的沟通，认真听取理解客户需求。生产要上去，干部要下去，可以多配车及其他工具，要全力支持海外市场的发展，研发的产品一定要满足了客户的需求。表面上看，我们不去做客户关系，停下来还能省几个亿的费用，动起来还要多花汽油费。但不能这样算成本。军队如果这样算成本，战时就毫无战斗力，都会不堪一击的。没有过去的持续投入，今年海外市场怎么可能有巨额的增长，海外市场给我们在困难时期增加了多大的信心和力量！所以，如何在市场低潮期间培育出一支强劲的队伍来，这是市场系统一个很大的命题。要强化绩效考核管理，实行末位淘汰，裁掉后进员工，激活整个队伍。

我们贯彻末位淘汰制，只裁掉落后的的人，裁掉那些不努力工作的员工或不胜任工作的员工。我们没有大的结构性裁员的计划，我们的财务状况也没到这一步。和竞争对手比起来，我们的现金流还是比较好的，可以支持我们在冬天的竞争。

实行末位淘汰走掉一些落后的员工也是有利于保护优秀的员工，我们要激活整个组织。大家都说美国的将军很年轻，其实了解西点的军官培训体系和军衔的晋升制度就会知道，通往将军之路，就是艰难困苦之路，西点军校就是坚定不移地贯彻末位淘汰制度。

有人问，末位淘汰制实行到什么时候为止？借用 GE 的一句话来说是，末位淘汰是永不停止的，只有淘汰不优秀的员工，才能把整个组织激活。GE 活了 100 多年的长寿秘诀就是“活力曲线”，活力曲线其实就是一条强制淘汰曲线，用韦尔奇的话讲，活力曲线能够使一个大公司时刻保持着小公司的活力。GE 活到今天得益于这个方法，我们公司在这个问题上也不是一个三、五年的短期行为。但我们也不会急于草草率率对人评价不负责任，这个事要耐着性子做。

我认为冬天对我们来说不一定是坏事，因为我们没有走到恶性化的边缘。正好，这使我们冷静下来，好好调整我们的队伍，调整我们的结构，抓住这个提高人均效益的好机会，确保冬天过去，春天到来时，我们的组织结构和战略队形保持不乱。

所以，虽然受行业环境影响，整个市场销售下滑，但队伍的士气不能衰退，还要雄纠纠、气昂昂地奔赴前线，越在困难时越要看到光明的前途。如果大家把今天的困难都看成是很大的困难，那红军在长征中怎么会想到未来会胜利？在卫国战争中，卓娅和舒拉被德军包围的情况下还能想到胜利？

克劳塞维茨《战争论》中有一句很著名的话：要在茫茫的黑暗中，发出生命的微光，带领着队伍走向胜利。战争打到一塌糊涂的时候，高级将领的作用是什么？就是要在看不清的茫茫黑暗中，用自己发出微光，带着你的队伍前进；就象希腊神话中的丹科一样把心拿出来燃烧，照亮后人前进的道路一样。越是在困难的时

候，我们的高级干部就越是要在黑暗中发出生命的微光，发挥主观能动性，鼓舞起队伍必胜的信心，引导队伍走向胜利。所有的领导们一定要象丹科一样，一定要象克劳塞维茨所形容的高级将领那样，在茫茫的黑暗中，鼓舞精神，激励斗志。大家鼓舞士气，高唱着歌向前，最后活下来的可能就是华为。

克劳塞维茨的这句话对我个人的鼓舞是非常大的。大家都知道，在文革中，我个人受到挫折比别人大得多，根本就看不清楚未来的前途，也看不清楚光明.....不管是来自家庭的社会影响，还是个人的努力奋斗，还是来自社会。但是那个时候我是靠自己把电子计算机、数字技术、自动控制.....等自学完的，虽然我那时看不到任何光明的。我家人也开玩笑说，没什么用的东西也这么努力学，真是很佩服、感动。由于结交了一些西安交大的老师，这些老师经常给我一些油印的书看。我也是在那个时代熬出来的，如果我没有在那个时代看到光明，荒废了那个时代，我就不可能在今天这个时代站起来。

所以，正因为我们对未来的胜利有一定的信心和把握，我们才敢把谜底讲穿。目的是希望通过这一轮艰难困苦，锻炼培养一批好干部。面对这场艰难困苦的斗争，我们的高级干部一定要振奋起来，不要有太多的悲观情绪。如果说有悲观的情况，你也不会有地方可去，这个行业处处都是悲观，不可能有乐观。如果换一个小公司，那么你面临的苦难会更多而不是更少。

大家要认识到，谁能不犯错误，在历史长河中要做一个高风亮节、纯洁无暇的人只有屈原！屈原跳了汨罗江。没有一个人是一贯正确的，不要为过去的一些小事而伤感，不要有思想包袱。历史是大浪淘沙的长河，过去的历史就是历史，以后的未来就是未来，不要把历史和未来纠缠到一起。不要背上曾有错误的包袱，要放下包袱开动机器，把队伍团结起来，通过各体系的核心团队完成对上万个研发员工、市场人员和其它部门员工的团结。而且，核心团队一定要做个表率。

我们必胜的信心就是紧紧地把市场握在我们手里！

四、市场体系要重视普遍客户关系的建立，要有长远眼光。

1、市场体系要建立不管国内，还是国外，每一个客户经理、产品经理每周要与客户保持不少于 5 次的沟通的制度，当然，还要注意有效提高沟通的质量。

我们一再告诫大家，要重视普遍客户关系，这也是我们的一个竞争优势。普遍客户关系这个问题，是对所有部门的要求。坚持普遍客户原则就是见谁都好，不要认为对方仅是局方的一个运维工程师就不作维护、介绍产品，这也是一票呀。

一定要加强普遍的客户沟通，要把普遍沟通的制度建立起来，沟通不够怎么办？就降职、降薪。沟通做不了的员工要慢慢淘汰掉。有些人是性格问题不能沟通，就转到别的岗位上去。



有人说省局见不到，到县局去总可以吧。有人说到县局多花汽油费，我们宁可多花汽油费，也不能停下来，也要沟通。我们建立了到县局沟通的制度，我们一定要执行下去。新员工找不到地方磨枪，就到县局去，他不到县局去，怎么能找到什么地方磨枪啊？他不磨枪就是锈枪，以后怎么能用啊？！不要认为我们要讲节约，不下去跑能省钱。讲节约是讲不需要浪费的地方的节约，不该省的费用就不能省。

有人满肚子学问讲不出来，在华为公司就是没学问，学问必须要卖出去才是钱。做为一个产品经理、客户经理，不能装一肚子学问却见不得客人，必须要通过交流来巩固加深客户对我们的认识。

在海外，生产要上去，干部要下去，要多配车，一定要跑起来。员工不要自己开车，多雇一个司机，当地语言又熟悉，还做为半个保镖，解决安全问题。

## 2、对研发所有的副总裁级人员也要建立每周有几次见客人的制度。

研发副总裁的人员名单要报到客户群管理部，客户群管理部要把对他们的考核交到研发干部部。他们每周也要见几次客人，次数由你们定。坚持与客户进行交流，听一听客户的心声，我们就能了解客户好多想法。我们今天之所以有进步，就是客户教我们的嘛。不断地与客户进行沟通，就是让客户不断帮助我们进步。如果嘴上讲 365 天都想着产品、想着市场，实际上连市场人员、客户的名字和电话号码都记不住，还有什么用？

华为生存下来的理由是为了客户。全公司从上到下都要围绕客户转。我们说客户是华为之魂，而不是一两个高层领导，建立客户价值观，就是围绕着客户转，转着转着就实现了流程化、制度化，公司就实现无为而治了。所以，普遍的客户关系要推广。

## 3、要特别注意有策略地处理好运营商之间的相互关系，逐步培养与运营商的伙伴关系。

在海外，人口在 1000 万以下的小国，运营商多，而总容量很有限，我们要策略性选择战略伙伴，与战略伙伴结成特殊关系，通过个性化的解决方案等促使其高速增长。当然这其中也会有矛盾，但是，我们不要到处撒胡椒面，一定要区别对待。这次电信网络的宽带泡沫，对拉美运营商的打击很大。小公司和大公司拼抢市场，大公司就围剿小公司，大公司采用的设备也是美国新兴设备制造商供应的，当 IT 泡沫消失后，小公司由于现金流中断而死掉了，但是大公司也输了，因为网上设备要全部撤掉，因为新兴设备制造商也死了，无法维护。这使得各国运营商在选择伙伴时，不是选择价格，而是看这个公司能不能持续发展。

我们最近有一本从西班牙电信拿来的翻译资料，应该发给大家看一看。通过这本书，可以看看海外电信公司是怎么评价标书的。我们认为他们很科学、很规范，国外市场是拒绝机会主义。

我们和国内运营商之间也要逐步组建伙伴关系，无论是电信、网通、联通、移动、铁通、广电，只要我们认为必要的，我们就要研究如何建立伙伴关系。为什么我们要建立伙伴关系？就是目前运营商的状况不太好，利润少了。虽然目前中国移动的利润很多，这是短暂的。只要价格一开放，很快降到最低值。他们买什么？有人说选价格最低的东西买。前几年，谁的价格高就买谁的东西，那是运营商不成熟。应该看到，运营商在逐渐成熟、规范。

五、研发体系的战略队形和组织结构要随着环境变化进行调整和变化，不要僵化、教条，研发的价值评价体系要均衡。

打仗的队形是可以变换的。原来我们往核心收得太厉害了，这样我们的技术进步快了，而市场就弱了一点。现在市场变化了，客户需求也变化了，我们可以扁平一点。在攻克新技术时，使队形变得尖一些，增大压强，以期通过新技术获得多一些的市场。当新技术的引导作用减弱的时候，我们要使队形扁平化一些，多做一些有客户现实需求但技术不一定很难的产品。

当年的抗大校训就是“坚定不移的政治方向，艰苦朴素的工作作风，灵活机动的战略战术”，我们即要有坚定不移的方向，又不能过分教条，战略队形和组织结构要随着环境变化进行调整和变化。

比如，一讲到宽带，大家就说一定要可运营可管理，就要打倒 CISCO，我们是否可以举起右手支持 CISCO，赚拥护 CISCO 的客户钱。举起左手也可以做可运营可管理，赚反对 CISCO 客户的钱。在工作中不能强调一边就忽略另一边，不能走极端。眼前我们的问题是利润不够，所以要做些小盒子到各地抢粮食去。所以队形要根据市场进行变化，不能僵化和教条，要有灵活机动的战略战术，我们的宗旨就是活下去。

研发对结构继续进行改革是允许的，不能把所有的东西都搞成僵化不变的。我们整个体系还没有完全按 IPD 运作，会存在流程不畅的问题。流程打通是迫在眉睫的，怎样打通全流程，希望每个 PL-IPMT（产品线）提一个小组名单，组成跨部门的小组，先把市场、用服、研发打通，然后再把生产、采购捆进来，共同整改流程打通问题，简化程序。成立这个跨部门小组，这个小组就代表公司，有决定权，统管所有的流程。当然，这个小组主要是理顺产品线全流程，并不是多了一层机构。

压强原则和组织结构的方向是一致的。当我们的形势变化了，我们一定要及时调整组织结构，如果死抱着一定要做世界上最先进的产品的理想，我们就饿死了，成为梵高的“向日葵”。我们的结构调整要完全以商业为导向，而不能以技术为导向，在评价体系中同样一定要以商业为导向。

研发的评价体系要均衡，在研发体系不存在谁养谁的问题。今年我们的智能网拿到国家进步一等奖，我们其它的项目如果拿去评奖也都能得奖。所以，可以以产品线实施管理，但是要防止公司出现分离。国内的一些友商为什么做不过我们，因为他们是按项目进行核算，部门之间互不往来，如果他们能够集中精力，在一两个产品上超过我们是可能的。

所以，产品线还是要考核和核算，但不要说哪个产品赚钱，哪个产品不赚钱，赚钱的就趾高气扬，不赚钱的就垂头丧气，这样，公司很快就崩溃了。就像 N 公

司的例子，几年前我去 N 公司时，请了手机部经理、基站部经理和系统部经理来交流，手机部经理就趾高气扬的，基站经理也神采奕奕的，系统部经理就垂头丧气的，就是因为他们实行产品线考核，结果这样他们的核心网和光网络就垮掉了。我们不能这样考核，今天是你贡献，明天是他贡献，大家都在贡献，我们要这样考核。

公司对于整个研发流程的考核一是考潜力的增长，二是考对公司的贡献。潜力的增长是对未来的贡献，现在的贡献就是收益，对整个大团队（TEAM）的考核必须兼顾到这两方面。对每条产品线的考核是你们来考虑，不要太偏重利润率，要明确公司给你的目标是什么，给你什么样的资源，要围绕目标来考核。如果说光网络今天不赚钱了，不要光网络了，结果也无法使交换机进步。公司连续十年画一个大饼给你，要保证十年这个大饼都是存在的。我们要做均衡发展，今天不赚钱的项目也要加大投入，今天赚钱的项目要加大奉献。我们希望长远的生存下去，短期生存下去对我们来说是没有问题，因此，评价要从长远角度来考虑。

对大 TEAM 的考核一段时间内要目光短一些，多强调一点奉献；一段时间要强调潜力增长，眼光要远大一些，交叉的使用标准。一定不要认一死理，不然要不了几年土壤就板结了。这就是要根据外部形势来调整大 TEAM 的队形。为什么我们设计虚拟利润目标，就是说效益也是可以用虚拟的方式计算的。

如果研发系统真正做到了人尽其用，的确需要进人是可以给一些指标的。但是，现在还有一部分人工作量不饱满的情况，这些人在公司找不到感觉也会走的。我们存在加班加点的原因主要是管理的不善。管理需要一系列的制度、方法、规划才能实现，是一门艺术。高层管理者可以袖子长一点，但在管理中注意适当授权，一层一层的放松一点，这样，每一层都能找到工作量。对研发人员要强调项目目

标的考核和工作目标的考核，经理对员工的考核不能简单化，工作时间投入只能做参考。不要仅凭加班来评价职工的优劣。

研发系统要培训一批团队领导，把管理的 TEAM 划小，建立不同建制的团队，这些团队能够整建制调动，打仗时需要多少个团队就加多少个团队上去，管理难度也就降下来了。现在研发的规模大，如果组织的规划没有做好，作战就没有方向。总监可以多一些，总监也可以是技术专家的一个代名词。

另外，干部部注意不要把做基础工作的人忽略了。也要注意用好技术体系的女同志，女同志有自己的特点，在质量、版本管理等方面有自己的优势。

## 六、研发体系怎样提高效率，怎样做好研发规划

效率不高与 IPD 的磨合阶段有很大关系，实际上我们现在是双轨制，是并排做双重的事情，一个是按现在的管理体系做，一个是因为流程打不通，老的方法也在做，这是一种浪费，到明年二月份出台整改的程序后，效率会有 10-20% 的提高。

为什么研发规划做不好，就是因为没有民主作风，不允许大家发言。在研发系统的总体办中可以组成一个“红军”和一个“蓝军”，“红军”和“蓝军”两个队伍同时干，“蓝军”要想尽办法打倒“红军”，千方百计的钻他的空子，挑他的毛病。“红军”的司令官以后也可以从“蓝军”的队伍中产生。“蓝军”拼命攻“红军”，拼命找“红军”的毛病，过一段时间把原来“蓝军”中的战士调到“红军”中做团长。有些人特别有逆向思维，挑毛病特别厉害，就把他培养成为“蓝军”司令，“蓝军”的司令可以是长期固定的，“蓝军”的战士是流动的。每个产品线都应该增加一个标准队伍、一个总体队伍、一个蓝军队伍。不要怕有人反对，有人反对是好事，不是坏事，这会改变我们的惯性思维，打破我们的路径依赖。

举这个例子，是要说在总体方案的设计过程中首先要有比较多的民主作风，把大家的意见进行归纳总结，得出正确的东西，把正确的东西再进行讨论。这点，要向印度人学习，印度人做事虽然慢，反反复复讨论方案，但方案讨论好后再干活，避免了返工。而我们是先干，干得不对再改，加班加点地改，这样浪费就非常多。

另外，要组织一些跨部门的小团队到美国去收购一些小公司，到各大地区部搞客户需求调研，量身定制，提高研发规划的准确性。也可以在美国招聘一些人搞芯片设计，在美国搞芯片并不是让大家移民到美国去，而是要在美国本土招当地人员扩大芯片队伍。



研发要广开言路，要从高层着手。错误不算什么，谁能不犯错误，没有人是一贯正确的，有错误的人经过改正以后还是可以提起来的，不要把人看成完人。目标才是重要的，大家不要有那么多自尊心，不要太看重面子。在华为犯错最多的是我，我也是在错误中站起来的。我没有头脑发热过，没有决策失误过？天知道。不过大家是为维护领导人的威信，给点面子罢了，我自己心知肚明。

## 七、胜利的曙光就是活下来

华为公司经过十年的奋斗，同步了时代的机遇，抢在这个之前完成了这个循环。

这个循环的中央只有二个字“诚信”。华为这十几年来铸造的就是这二个字：诚信。

对客户的诚信，对社会、政府的诚信，对员工的诚信。只要我们坚持下去，这种诚信创造的价值是取之不尽、用之不竭的，要认识到我们花掉的很多钱是要形成未来的财富。我们经过十年的时间，花大量的金钱和精力，在市场上塑造了两个

字“诚信”，这是我们的立身之本，是我们的核心竞争力，这是华为公司对外的所有形象，这个无形资产是会给我们源源不断带来财富的。我们好不容易扩到现在这个规模，经过了这样一个循环，而且已经基本完成了内部磨合，形成能够运作的体系，内部的人事关系基本平稳了，这些是难得的宝贵财富。

大量的无形资产在组合中才能发挥作用，对我们的企业来说，只要我们的结构不散，组织不垮，前面烧掉的钱就会变成所有后来的无形财富，这些都是我们的增值财富。现在，我们正处在一个好的时机，我们要享受以前投资增值，要团结起来使这个队伍不要散掉。只要我们团结起来，共同奋斗，就没有过不去的槛。很多公司现在热血沸腾，还要准备做第二个思科。我认为没有那个时代了，一个时代一个模式，过去的时代未必会重演。热血沸腾能做什么事？静下心来踏踏实实做事才有收获。

胜利的曙光是什么？胜利的曙光就是活下来，哪怕瘦一点，只要不要得肝硬化、不要得癌症，只要我们能活下来，我们就是胜利者。冬天的寒冷，也是社会净化的过程，大家想要躲掉这场社会的净化，是没有可能的！因为资源只有经过重新配置，才可能解决市场过剩的冲突问题。

在度过这个最困难时期，转变使我们自己能够有利于迎接困难这方面，大家都有共同清楚的认识，要一起来想办法。公司现在有很多的措施，大家也都来想更多的措施。每个人都要围绕着自己的工作多想措施，想出新的机会点来，想怎么降低成本、想怎么提高服务！一定要动脑子去想，市场是不相信眼泪的，淘汰机制是十分残酷的。

我们公司能不能活下来？最近西方有许多理论认为中国的经济是假的，数字是编造的，从过去的中国威胁论，转向中国崩溃论。实际上，从中国的竞争力来看，从家电行业来看，中国的市场全是价格战，价格战的核心是向全世界展示了中国会有长远的时间进行低成本，是有极强的竞争力的，但是中国需要高质量。如果没有高质量的低成本，这个低成本是没有价值的。所以中国的高质量、低成本是有社会基础的。因此，我们公司的质量好、服务好、价格低，和西方公司相比是有优势的，只要我们努力，我们想象的目标和理想是会实现的。

我们是世界上活得较好的公司之一，我们活得好是我们有本事吗？我认为不是，是我们的每一个发展阶段、每一项策略都刚好和世界的潮流合拍了。对未来，我们认为信息经济不可能再回复到狂热的年代。因此，信息产业只能重新走到传统产业的道路上来了，它不会长期是一个新兴产业。信息产业由于技术越来越简单，技术领先产生市场优势不再存在，反过来是客户关系和客户需求。市场部、研发部、公司的各部门都要认识到这一点，大家要团结起来一起为公司的生存而奋斗。

## 在自我批判指导委员会座谈会上的讲话

【导 读】批评与自我批评，是我党的优良传统，任正非为什么只取了自我批评？“批评起来有可能就控制不住度了，就不是这么回事了，刨人家的根底和祖宗三代，我们不要这样做。”

今天的座谈会首先谈一下我们为什么做自我批判，和怎么做。要提高我们内部运作质量，降低运作成本，必须建立一个非常优质的管理体系，包括考核、激励等一系列高度有效的管理平台，把无效的成份剔除出去。如果没有讲真话，以及不能善于听取别人的批评，是做不到的。我们这个行业将会更加困难，我们一定要事先时刻准备好，有能力去应对即将出现的危机，我们不能不活下来。活下来，要比去除自己身上的缺点、错误重要得多。

要贯彻职责分明，赏罚清晰，首先得所有的事情反映都是真实的，而我们现在的干部体系，还做不到。自我批判也不是无情打击，我们真正实施的目的，就是从上到下所有人都要讲真话，实事求是反映问题及成绩。这一次进行的面较小，只在副总监以上一级干部中开展。让人人讲真话，标准就很清晰：首先，自我批判的东西要给你的部下看，部下只要认为你讲的是不是真的就行，至于你讲得深刻不深刻由指导委员会（可能还成立分委员会）来评判。第二，请同级相关联的工作单位 360 度提意见，善意地评定，主要看是不是事实，批得深批得浅没关系，只要讲真话都可以过关。第一批干部首先讲真话就可以过关。第二批我们评价有经验了，可以适当提高验收标准 5%，以此类推第三批、第四批……自己找自己的问题，和本部门沟通，和周边沟通，真正有价值的是自己批评自己，自己评价自己，这种人才担任重任。两年后可能还有人过不了关，这样的人就不要难为他了，宽松他一把，给他们工作调整一下，调整他们到基层做适当的工作，并实行易岗易薪。用三到五年的时间，华为从上到下要调整，要使用敢于讲真话，敢于自我批评，听得进别人批评的干部。只有这种人担负起华为的各级管理责任，华为才可能在困难的环境中稳定地生存下来。如果大家认为形势很好，不必那么紧张，那么，我认为太平盛世最典型的标志，是人人都敢讲真话，领导听得进去真话。为了实现我们的目标，我们管理者必须首先进行自我批判，带动后继者前进。

希望大家真正认识到：这次通过自我批判，使干部思想洗刷，心胸开阔，将来能够经得起别人批评。现在先不让别人批评他，让他自己批评自己，但要让别人来认证。一定要打开胸襟，听得进别人的批评，也自己批评自己。在华为大学的后备干部的毕业证上，我写了两句话：“只有有牺牲精神的人才有可能最终成长为

将军；只有长期坚持自我批判的人，才会有广阔的胸怀。”我想这两句话，是可以给我们共勉的。孔子说吾日三省吾身，我是深感其伟大。我一生走过这么多经历，我批评别人很多，我自我批评更多，每天都想哪些事情做对了、哪些做错了。自我批评不会批垮公司，自我批评不会使大家自卑心增长，即便如此，高速发展的时代与自卑心的增长，两者相互抵消，能够使干部变得更加能力增强，沉着冷静，更加成熟。借此过滤一批一把手，一把手过不了自我批评这关，原则上不再使用了。一把手听不进别人的批评，听不进多种声音，自己对自己固步自封，怎么还能做一把手呀，他是指航向的呀。副职在这次评价过程中，根据他的自我批判的好坏，确定他的 ABC 等级。我认为一个善于自我批判的人、有素质的人、

有成功经验的人，越批评他事会做得越好。同时我们要避免无情打击，批评起来有可能就控制不住度了，就不是这么回事了，刨人家的根底和祖宗三代，我们不要这样做。我们千万不要无情打击，千万不要出来一些冤案。我们采取善意的方式帮助你过关。我想这次如果有 10%的人过不了关，应该差不多。他们调整到

另外的岗位做工作，我们股票[1]还是扣。能上能下在我们华为应该是做得到的。你工资减少了，股票还那么多，够用了。我们纠错是纠你思想上的错。

改革从我们高级领导带头做起。这次关联交易的清理，我们 EMT[2]成员明年 1

月 1 日要正式宣誓，请有关一级部门领导来看，我们宣誓完了，就该你们宣誓了。

通过这些清理活动，我们要士气高涨，工作能力提升，工作效率提升，贡献、输出增大，每一个人输出都要增大，这样我们可以三到五年有一个结果。通过变革使公司变得很和谐了，很弹性了。从这些情况来看公司处于一个好的阶段，如果没有好的干部是不行的。清理下来的干部不要患得患失，可以在基层岗位上创造新的成绩，随时欢迎你上升到你能胜任的岗位。下去，也不能取代底下干得好的人，否则队伍全乱了。已经正确的队伍不能乱动。

我们已经确定了三级干部任命机制（文件还没签发），党委拥有对干部的三级否决权和弹劾权，要加强适应这种权力的组织建设和流程规划，构建公司今后三至五年冲锋上山头。

我们选拔新人才的标准变了。要求所有管理干部要静水潜流，要有冷静的思维方式。我们拥有庞大的平静工作的员工，这就像自来水的过滤层一样，不合标准的，是通不过去的。现在我们进干部，要多有一些狼性，那些胸怀大志，一贫如洗的人，尽管他们可能有这样或那样的毛病，可能是刺头，我们也要选。相信我们近两、三年将建立起来的自我批评氛围，会有利于改造他们，要钻过几万人的过滤

层，才能浮到基层管理岗位来，过滤层的惰性很大，在穿出的过程中他们的棱角磨了不少。同时也激活了我们整个组织。穿出后进入基层管理层时发现一片都是冷静的、条理化的、有效的管理体系，发现他们那种张牙舞爪也不行，他们也会改变。他们的作用是激活我们沉淀的组织，我们过去的组织太四平八稳，有些部门，太明哲保身。过去我说过同样条件下，优先使用年纪大的干部，保持公司稳定。但我指的是同等条件，如果青年人超过了一点那就不是同等条件。这样我们就完成了一次新陈代谢。可能五至十年后冲锋上阵都是三十五岁到四十岁成熟的年轻人。

## 2004 年

### 持续提高人均效益 建设高绩效企业文化

---

——任正非在干部工作会议上的讲话

**【导 读】**2004 年获得荷兰运营商 Telfort 价值超过 2500 万美元的合同，首次实现在欧洲的重大突破。2004—2010 年是华为全面国际化的阶段，追赶的对象是爱立信和思科，任正非始终认为在管理上跟爱立信的差距太大，必须快速提升管理水平。但管理创新又需要非常谨慎，一是创新都是必须支付变革成本，已经积累了这么多管理程序，随意的创新是对过去投入的浪费；二是容易撕裂与周边的关系，以及破坏上、下游的流畅。2004 年华为推行 EMT 轮值主席制。

我们处在一个变革时期，从过去的高速增长、强调规模，转向以强调效益的管理变革，以满足客户需求为目标，从而获得持续生存的能力，在这个变革时期中，我们都要有心理承受能力，必须接受变革的事实，学会变革的方法。同时，我们要有灰色的观念，在变革中不要走极端，有些事情是需要变革，但是任何极端的变革，都会对原有的积累产生破坏，适得其反。

上一次人力资源大会，我们取得了共识，在冬天里改变竞争格局。并确立了改变竞争格局的四大法宝：质量好、服务好、运作成本低、优先满足客户需求。同时确立了用三年时间达到业界人均效率最低水平的目标。并推动以满足客户需求为



导向的流程化组织设计与改革，启动了以责任结果为导向的考核机制，明确了华为的待遇体系是基于贡献。加强了对责任结果好的、并有培养前途的干部的任职资格考核，以及对其在完成任务中的关键事件过程行为考核，来确定对他的提拔使用。

这次大会我们要加强干部的教育与管理，加强组织的有效性建设，明确干部的优胜劣汰制度，在3~5年内把我们公司建设成为最具有综合竞争力、管理最有序与高效、被客户信任的伙伴式关系的群体。这个集体在长期持续增长上具有巨大潜力，在短期经营增长速度与效益上成为业界最佳。一个生机勃勃，敢于奋斗，不怕艰难困苦、奋发有为的组织，在不断自我批判中成熟、完善。

一、必须减少管理层次，增加团队的管理跨度，缩小团队的数目。

我们过去的组织是在高速成长时期规划的，其特点是分工过细。以每个人的细分工，来适应高速增长时期的管理变化，这无疑在当时是正确的。但现在的现实，是发展速度相对平缓，而且由于这么多年的管理积累，许多事情已逐步理顺，应付突发事件的能力已大大增强，因此，管理团队的跨度可以加大，行政组织机构数目可以减少，副职也可以适当减少。

由于IT平台的实现，我们管理信息的传递，已经比较有效。过去的管理层级，应该可以减少。这么多层级，一是管理速度慢，二是增加了许多非生产性的管理人员，降低了效率，增加了成本。

二、必须压缩管理干部的数量，加强专业及业务工作的队列人数，改变非生产人员的比例。同时要努力提高专业与业务人员的工作量及工作效率，进一步减少人员数量。

我们的一切是为了满足客户需要，我们的流程和组织就要围绕这个目的来建设。管理干部的配置是以能满足服务和监控所需的基本数量为基础，过大的配置会造成资源浪费，而且由于责任不清反而会降低效率。

客户的需求归纳起来是质量好、服务好、成本低。那么一切多余的流程与干部设置，都不利于这一目的的实现。我们不能人为地绕一个弯路，增加几道关卡来安置干部。因此，必须压缩管理干部的数量，将这些人转移到专业及业务管理岗位上去。当然不可避免的会裁掉一些无效的管理岗位，精简一部分干部。

永远要合理地减少非生产性人员，增加专业与业务人员，才有可能提高人均效益。各级干部一定要把自己部门内部效率低、不出贡献的人淘汰出去。不能因为也在做工作，与周边关系、上下级关系不错，就一直迁就，如果一个干部不懂得通过主动置换，去创建一个更有效的组织，这个干部是不合适做一把手的。

我们要进一步对岗位责任制进行合理设计，不必处处要求高学历。不合理的使用高学历，就是高成本。我们的管理已经逐步变得规范，操作已经明晰，在相当多的岗位上，可以开放专科生上岗。一定要把成本降下来。

我们的出路只有二个选择，一条是降低工资，一条是多做一些工作，如果大家不愿意降工资，那就要更加努力工作，舍此难道还有更高明的办法吗？

三、加强对全体员工的思想道德品质，以及职业道德修养的教育。把思想道德品质的评价纳入干部的任职资格体系中去。

我们要加强在思想道德品质上对干部的考核，对干部严要求。当干部就要有献身精神，就要有严格约束自己、宽以待人的品质。任何腐败都会使我们丧失战斗力，直至使公司走向死亡。

我们应当要将要求干部聚焦在工作上，与普通员工的劳逸结合、有效规律的工作区分开来。我们对干部的严要求，不要加之于员工。也不要将对员工的宽松应用于干部。“天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身……。”没有这些努力，我们是度不过冬天的。真正的冬天还没有到来，信息产业总有一天会变成传统产业。

我们要求干部要聚焦在工作上，这是一句十分沉重的话。我们现在有些干部对如何消遣，如何享受很有研究，在队伍中滋生一种不好的风气。我们只有紧紧盯着风云不断变化的市场，才会发现机会窗，才会有所作为。任何部门的管理目标都是为客户服务，我们不能孤芳自赏那些不能为客户服务的内部管理，即使它很“优秀”。我们这么要求，似乎比起对员工的宽松来，太过于严酷，但市场逼得我们不得不这么做，当干部就要有献身精神。不能聚焦在工作上的员工，不能被提拔成干部，已经提的应退回到具体岗位上去。

我们不仅要有爱祖国、爱人民的远大理想，而且要有爱家庭、爱公司的具体责任。如果一个人连爱家庭、爱公司的具体小事都不做，很难说你会真正的爱祖国、爱人民，谁会相信你有献身精神。更不能把谋求自己的发展，建立在毁坏公司的基础上。

我们只有从对干部严要求起，才可能普及到员工修养的提升。我们对新提拔的干部将实行公示制度，听听员工对他们责任心、使命感、工作能力、思想道德品质的评议，置干部于员工的监督之中。

公司将加强全体员工的诚信教育。诚信的本质在于责任，一个有使命感、责任心的员工，是不会否认诚信文化的。华为十几年来铸就的成就只有两个字——诚信。

对客户的诚信，对社会、对政府的诚信，对员工的诚信。诚信文化是公司最重要的无形资产。尽管公司不断有人，包括极个别高级干部，背离诚信，做出一些令人痛心的事，但公司员工的绝大多数、绝大多数，是相信这一文化的。这种诚信文化创造的价值是取之不尽，用之不竭的。公司要建立员工的诚信档案，为选拔培养更多的优秀干部打下一些基础。

#### 四、实行干部目标责任制，以及任期负责制。

我们的干部不是终生制，高级干部也要能上能下。在任期届满，干部要通过自己的述职报告，以及下一阶段的任职申请，接受组织与群众评议以及重新讨论薪酬。一个人说，我很努力，工作也做得不错，思想品德也好，为什么我不能继续任职？因为标准是与时俱进的，已经有许多比你进步快的人，为了公司的生存发展，你不一定能保持职务。大家要学学刻舟求剑的故事，不可能按过去的标准，找当官的感觉。长江一浪推一浪，没有新陈代谢就没有生命，必要的淘汰是需要的。任期制就是一种温和的方式。

我们坚持责任结果导向的考评制度，对达不到任职目标的，要实行降职、免职，以及辞退的处分。市场的竞争会更加激烈，公司不可能是常胜将军，我们无力袒护臃肿的机构，以及不称职的干部。我们必须以责任制来淘汰、选拔干部。完成任务好的部门，出成绩也要出干部。对新干部的选拔不仅要看他的任职资格、业务成绩，而且要看他在关键事件过程行为的考核结果与思想道德品质的评价结论。公司决定，对完不成任务的部门，一把手要降职、免职处分，同时决不能在本部门将副职补充提成正职，不然，以后就会出现正、副职的不合作。2005年以后要同时冻结这个部门全体成员下一年度的调薪，不管他是否调出去。将来从后进部门调往先进部门工作的人，要适当地降职使用。除非因公司决策错误而撤销的项目人员。

对于机关这类难以确定目标来考核的部门，我们实行今年的人均工作量与去年的人均工作量相比，进步不大的部门，正职就应受降职处分。

已经降职的干部，一年之内不准提拔使用，更不能跨部门的提拔使用，我们要防止“非血缘”的裙带之风。一年以后对卓有成绩的要严格考核。

我们要求降职的干部，要调整好心态，正确地反思，在新的工作岗位上振作起来，不要自怨自艾，也不要牢骚满腹。在什么地方跌倒就在什么地方爬起来。特别是那些受委屈而降职的干部，无怨无悔地继续努力，以实际行动来证明自己，这些人是公司宝贵的财富，是将来继大业的可贵人才。组织也会犯错误的，一时对一个人评价不公是存在的。因此，总会有一部分人受委屈，这些人的正确对待会给我们的进步带来十倍的力量。由于您的正确对待，也给组织将来给以您更大的信任提供了支持。

我们认为考核是考核不走优秀干部的。不坚持考核，是以公司结束为代价的。因此，各级部门要认真对目标、任务进行考核。对考核目标不明确的，要今年与去年比，人均效益是否提高。没有提高的部门，其负责干部也视同完不成任务。

通过两、三年的努力，使考核逐步科学化、合理化。通过考核，要使公司产生更多的竞争力。

#### 五、继承和发扬是各级干部的座右铭，特别是新干部的人生宗旨。

盲目的创新就是我们事业的自杀。

我们反对一朝天子一朝臣，反对新干部上台否认前任的管理。我们强调继承与发扬，在过去的文化中，有许多合理的内核，以及与周边已形成的习惯性的协调。它的客观存在，就是它合理、自然的一面。随意的破坏就会撕裂与周边的关系，以及破坏上、下游的流畅。盲目的创新，对已有成熟管理的破坏是不必要的。经过慎重研究，有必要的创新，在不可预见的困难中付出一些代价是值得的。因此，要善于研究前人的管理，继承他合理的一面，也许是 99%。任何一点小小的变革都要进行充分的认证，反复听取上、下、左、右的意见。也许对于你是好的，对周边是不好的，那么也破坏了公司的整体效益。不管此变革对局部如何美，但这一个坏的创新。

学会向别人学习，学会与周边共同协商；学会以对大目标的可衡量的贡献来实践和检验自己的管理努力；学会继承与发扬。任何创新都是必须支付变革成本的，总成本大于总贡献的创新是有害于公司的。而且公司已经积累了这么多管理程序，随意的创新是对过去投入的浪费。

我们要将任何管理变革与创新的批准程序变得透明和复杂一些，使一些不成熟的变革不容易通过，以冷静、谨慎的心态对待变革。当然变革委员会也要民主和坚持原则，不能随意的妥协，不经变革委员会批准的管理创新，不允许上网、运行。

六、沉舟侧畔千帆过，病树前头万木春。

当前的形势是信息产品过剩，还没有找到任何解决的措施。新技术壁垒不易形成，靠技术产生的附加价值已十分不容易取得。因此，信息产业未来的竞争会更加残酷与激烈。它首先是小公司承受不了成本的困难而退出，而大公司不因填补这些市场空白，就能减缓压力。因为任何一个大公司对世界的供应，都不会感到困难。而现在有这么多大公司，就使过剩无法解决。我们要清楚地看到这种严峻的形势。

面对这种形势，我们清楚地看到活下来是不会容易的。要从供过于求的现实状况中摆脱出来，一是大公司之间整合，以减少大公司的数量，减少供给；同时使成本降低，维持生存。二是整合不成，必然会死掉一批公司，谁多剩一口气，谁就能活下来，谁就能再继续生存下去。活下来的充分必要条件就是在优先满足客户需求的基础上，质量好，服务好，运作成本低以及正现金流。公司近期改革就要围绕这个目的来做文章。

信息和沟通是人类的基本需求，这个世界五千年后，仍然需要信息服务；当然也需要相应的设备制造商，只要我们能活过来，我们就是有希望的。我们在泡沫经济中犯过许多的错误，今天仍然有许多错误在发生，如果我们不讳疾忌医的话，我们就有希望活下来，就会更加有效的发展。

沉舟，所指的是错误。沉舟，不一定是别人，也许就是我们的过去。只要我们改正错误就会轻舟已过万重山，错误已成历史，被抛弃在远远的过去。病树，就是我们没有完成与时俱进的变革，以适应高质量、低成本的竞争的过去形态，我们



只要抛弃过去对未来不切实际的幻想、轻轻松松成功、不吃苦就会有幸福的行业的优越感，那么我们一切适应未来生活的一切好的思想、作风、行为就会发芽、生长。我们的公司就会长存下来。为了我们的长存，我们将会失去一些暂时的享受，我们必须有所割舍。

在这个变革时期全体干部都要全身心地投入，以提高效率。“牢骚太盛防肠断，风物长宜放眼量。”那些还不理解公司困难的干部，长此下去是不行的。牢骚满腹，左右攀比，散布不满情绪，对我们的组织具有破坏性，要及时教育，给予纠正。持续不改的，就不合适做带兵的人。

我们的企业正从一个高速发展期走向平稳建设。该行业的竞争越来越激烈。我们需要志同道合，认同华为文化的管理者带领队伍前进，我们需要努力奋斗，舍小我于大我，以满足客户需求为目标的员工共同奋斗。

我们一定会胜利的，我们一定能胜利。

#### 【参考资料】

##### 《孙亚芳在干部工作会议闭幕时的讲话》

来自全球的 400 多位公司高级主管，聚焦在这里开了 4 天会，研究了公司以客户需求为导向的流程化的组织结构，以及如何考核和选拔干部。会议开得激烈、有序，研究了许多正面、反面的问题，丰富了我们的管理经验。特别是绝大多数干部都理解了灰色[1]的哲学，并自觉地运用在工作中，以及用于处理对干部的考评、考绩，这是十分可喜的，使我们企业在迅速发展，保持十分的平和与均衡。

上一次人力资源大会我们确立了在冬天里改变竞争格局，并确定了改变竞争格局的四大法宝：质量好、服务好、运作成本低、优先满足客户需求。经过三年的实践，证明我们已取得了初步的成功。这一次干部工作大会，将进一步推动以满足客户需求为导向的流程化组织结构设计，精简机构，精简管理干部，推动以责任结果为导向的考核机制，明确华为的待遇体系是基于贡献。它必将对华为的下一步发展，打下良好的基础。

这次大会我们明确了加强干部的教育与管理，加强组织的有效性建设，明确干部的优胜劣汰制度。要加强对那些敬业精神好，有责任感、使命感、责任结果完成好的干部的培养。我们明确了要加强对干部的思想道德品质的考核，以及对员工的诚信进行记录。我们将对提拔的干部实行公示制度，听听员工对他们的责任心，使命感，团队精神，工作能力，思想道德品质的评议，置干部于员工的监督之中。例如，有些干部发牢骚，说怪话，不负责任地传播捕风捉影的消息，这些公司在讨论任命时是不可能知道的，只有周边的员工才清楚。有这种毛病的人，得等他改正一、两年后，他变成一个负责任的人，才可以纳入提升考核。不然盲目提拔

以后，会带动一个团队都发牢骚，说怪话。我们要把那些敢于向公司提意见，敢于批评公司的人与之分开。后者是我们最有希望的培养者，也是公司最宝贵的资源，如果他们也善于自我批判的话。

干部是带兵的人，是团队的表率，你的一言一行都在影响团队的士气、作战能力，在影响每一个成员的成长。当官才知责任大，不但有完成目标的责任，还有带出一支好队伍的责任。

我们的任职资格考核，以及关键事件过程行为的评价，要聚焦在那些要提拔的干部身上，他们应比别人多一些考核机会。我们希望提拔一些什么人呢？我们明确责任结果不好、品德不好的，不提拔。责任结果好的，可以进入考察。我们早就明确华为公司各级接班人的标准只有二条，一是认同华为的核心价值观；二是有自我批判精神。我们要选拔那些品德好、责任结果好、有领袖风范的干部，担任各级一把手；我们要清退那些责任结果不好的，业务素质也不高的干部；我们注意也不能选拔那些业务素质非常好，但责任结果不好的人，担任管理干部。他们上台，有可能造成一种部门的虚假繁荣，浪费公司的许多机会和资源，也带不出一个有战斗力的团队。他们要下去做具体的工作，通过做具体工作，将自己的业务素质转化为能力和实现责任结果。公司最难判断的是责任结果非常好，但没有领袖风范的人（即高的素质与团结感召力，清醒的目标方向，以及实现目标的管理节奏）。这些人可能是华为的英雄模范人物，他们要转为管理者，我们要从两个方向来解决。本人应多学习，多与周边同事交流，丰富自己对案例的分析、归纳能力。不满足自己的现状，严格要求自己。实在不能提升自己素质的，要心态平和地接受一般性的工作岗位，和比自己年轻的领导很好共事。同时，公司也尽可能多一些对这些干部的培训，使他们掌握一个自我学习的方法。领袖是自己悟出来，在实践中磨练出来的，培训是培训不出来的。因此，自我改造是最重要的方法。俗话讲个人的前途命运是掌握在自己手里的。您最大的敌人就是您自己，说的也就是这个意思。这就是人才的四象限图。

我们在组织改革，以及干部设置上，也要注意灰色，要有弹性。不要走极端，不要一味的追求低潮时期的合理化，而高潮到来时，望洋兴叹，成了一个叶公好龙的案例。坚持实事求是，坚持合理的弹性，以免不适应 3G 时代的浪涌，以及不能收、放有序。我们既反对教条主义，也反对经验主义。

我们要求越高级的干部，越要关注长期发展，中、高级干部也要分程度不同的关注中、长期利益。我们要求基层员工主要关注现实任务的完成，以及自我进步。实行权重不同的，分别关注长期、中期、短期利益的合理架构，以及相适应的激励机制。

注重干部思想品德的进步，注重干部综合素质的成长，注重团队建设。创造一个好的环境，让员工的聪明才智围绕在客户需求服务上，得到更大、更宽松的自由发展，为公司的长治久安作出贡献。西方公司已开始从泡沫经济破灭时的衰退中恢复过来，他们正在朝着低成本进行战略的转移，他们留给我们的时间，只有两年左右，我们必须有变革的紧迫感。

从 IT 泡沫破灭后，我们已经历了三年的变革，也取得了较大的成功。事实证明我们头脑是清醒的，上、下是同心协力的。我相信进一步的变革，会使华为以尽快适应新形势的一个优胜者，进入世界强者之林。

我们一定会成功的，我们一定能成功。

## 华为公司的核心价值观

---

——任正非在“广东学习论坛”第十六期报告会上的讲话 2004 年 4 月 28 日

【导 读】华为管理有一个很重要的概念是端到端流程，内部是这么定义的：端到端流程是指从客户需求端出发，到满足客户需求端去，提供端到端服务，端到端的输入端是市场，输出端也是市场。这个端到端必须非常快捷，非常有效，中间没有水库，没有三峡，流程很顺畅。如果达到这么快速的服务，降低了人工成本，降低了财务成本，降低了管理成本，也就是降低了运作成本。

华为公司的核心价值观蕴涵着华为公司的愿景、使命和战略。华为公司的愿景是丰富人们的沟通和生活。使命是聚焦客户关注的挑战和压力，提供有竞争力的通信解决方案和服务，持续为客户创造最大价值。战略是四个方面：1、为客户服务是华为存在的唯一理由；客户需求是华为发展的原动力。2、质量好、服务好、运作成本低，优先满足客户需求，提升客户竞争力和盈利能力。3、持续管理变革，实现高效的流程化运作，确保端到端的优质交付。4、与友商共同发展，既是竞争对手，也是合作伙伴，共同创造良好的生存空间，共享价值链的利益。下面我围绕华为公司的愿景、使命和战略，讲讲我们公司是怎样认识到这些问题的，以及我们是如何围绕愿景、使命和战略对内对外进行管理和服务的。

### 一、华为公司的愿景

在车轮发明前，人们主要靠步行进行交流，靠声音进行转播，那时候谈不上什么经济。在车轮发明后，人们学会利用车和马进行交流，诞生了方圆五、六十公里的小区域经济，产生了小农经济的集市贸易，使封建成为可能。在火车、轮船发明后，产生了工业经济，由于金融的载体作用以及产品的远距离运输，使资本主义成为可能。在航空器发明后，工业经济加速发展，到上世纪 70 年代末达到了高峰。那时的经济是以核心制造为中心的工业经济，经济的附加值主要在产品的制造上，由于那时是供不应求的经济，谁能生产出来谁就能够卖出去。那时，日

本、德国的经济达到了顶峰。后来由于处理器的发明，计算机开始普及，又由于光传输的发明与使用，形成了网络。由于网络及管理软件的应用，使制造可以剥离，并转移到低成本的国家，而且使制造不再有高的利润，发达国家正在从工业化走向去工业化，从而导致核心制造时代结束。上世纪九十年代，日本、德国开始衰落，美国开始强盛。这时主要附加值的利润产生在销售网络的构造中，销售网络的核心就是产品的研发与 IPR（专利）。因此，未来的企业之争、国家之争就是 IPR 之争，没有核心 IPR 的国家，永远不会成为工业强国。

由于制造可以被剥离出来，销售与服务可以贴近市场，它们之间的关联可以通过网络来进行，经济的全球化不可避免。华为的愿景就是不断通过自己的存在，来丰富人们的沟通、生活与经济发展，这也是华为公司作为一个企业存在的社会价值，我们可以达到丰富人们的沟通和生活，也能够不断促进经济的全球化发展。华为不可能回避全球化，也不可能有寻求保护的狭隘的民族主义心态。因此，华为从一开始创建就呈全开放的心态。在与西方公司的竞争中，华为学会了竞争，学会了技术与管理的进步。因为，只有破除了狭隘的民族自尊心才是国际化，只有破除了狭隘的华为自豪感才是职业化，只有破除了狭隘的品牌意识才是成熟化。当然网络也会对国家产生负面影响，主要是意识形态方面。这些破坏与影响不可能通过技术手段来控制，主要靠法律，以及人们的自律。例如，互联网促进了技术的交流与进步，但也可能摧毁一个国家的正确价值观。罗马俱乐部的一份报告指出，未来能够颠覆这个世界秩序的，只有互联网。美国的一份报告中指出，未来 20 年有可能摧毁美国价值观的可能只有互联网。

以上是我们对愿景的理解。我们在愿景部分最主要是讲丰富人们的沟通与生活，其实这里面也是讲未来网络对这个世界的作用。网络的存在使得经济全球化是不可避免的，不仅对于我们华为是不可避免的，实际上是世界所有国家都不可避免的。因此，这个时候希望封闭起来不要走全球化的道路，实际上是错的。这个时候必须勇敢地面对全球化，发挥自己国家的优势，为自己争取更多的机会。经济全球化的核心是什么？过去的核心是战争；上世纪 70 年代、80 年代是工业制造，这个时代是什么呢？由于网络的发明，市场和制造相分离，这个世界最重要的是市场，而不是制造，这就是 IPR 之争。台湾工厂主要靠代工，主要靠大规模地生产、大规模的采购，降低了采购成本，降低了制造成本，他们获得的利润大概毛利只有百分之三-五左右；由于高科技 IPR，使产品的毛利有可能达到百分之四五十或五六十。因此市场将来的竞争就是未来的企业之争，就是 IPR 之争，所以将来没有核心 IPR 的国家，永远不会成为工业强国。我们国家提出要自主创新，要用法律保护核心自主知识产权，这口号是对的。但是我们太急功近利，也会丧失我们的竞争空间。



现在我讲一讲专利。华为公司有五千多项专利，每一天我们产生三项专利，但是我们还没有一项基本专利，只有少量几项应用型的准基本专利，而不是理论型的基础专利。理论基础型的基本专利，是发明、是创造一项技术的基础，应用型的基本专利就是改进了这项发明的应用。即使应用型的基本专利的成长过程也至少7-8年。在没有一个人想到这项技术发明之前的时候，你想到了，然后开始研发，大概2-3年会出成果，然后申请专利，申请专利以后登报，又有较多的人看到了，受到了启发，他们又投入研究，然后用2-3年时间，扩大了你的专利可用的范围，这就形成了可使用的专利。再过2-3年，开始有人集合这些专利做产品，并向市场推广，2-3年后市场开始接受，专利才产生价值。因此，一项应用型基本专利从形成到产生价值大约需要7—10年。我们现在有两项到三项准基本专利，两年左右以后才开始生效，所以专利形成的时间是很漫长的。而理论型的技术专利需要的时间更长，一般需要二、三十年左右。开始人们并不能很快地完全理解这些真知灼见，从事这种发明的人常常不为人们所重视，有时反被人们认为他们疯疯颠颠的，以致发明者常常穷困潦倒。如基因理论的发明者孟德？摩尔根就是这样。基因理论提出后，沉睡了一百年，突然有人发现了这个理论，喧哗了一阵，又沉寂了数十年，然后才得到发展。50年代，我们中国科学院的吴仲华发明了叶轮三元流动理论，西方国家利用这个理论发明了喷气涡轮风扇发动机。小平同志七十年代到英国引进罗尔斯、罗亦斯发动机生产的时候，英国向我国转让了此项技术。小平同志站起来感谢英国对中国的支持，结果英国的科学家全都站起来向中国致敬，因为这项技术的发明者是中国人。小平回来找到这个人，才知道这个人在五七干校养猪。这个理论来自中国，但我们并没有重视申请专利。如果申请专利的话，我们中国在航空发动机方面就有一席之地。还有，1958年，我们上海邮电一所就提出了蜂窝无线通讯，就是现在无线移动通讯技术基础的基础，也没有申请专利。因为那时连收音机都没有普及，谁会理解这项发明的巨大意义，想到这个东西今天会普及到全世界。所以，我们国家科技要走向繁荣，必须理解一下不被人理解的专家和科学家。今天，在大学里，专家、教授们做着别人看来没什么效益的事情，如果我们能够给他们30万、50万支持一下，一百年以后说不定就是中国最大的福祉。我们主张国家拨款不要向企业倾斜，多给那些基础研究所和大学，我们搞应用科学的人要依靠自己赚钱来养活自己。基础研究是国家的财富，基础研究的成果是国家的，每一个企业都能享受理论的阳光普照。全球化是不可避免的，我们要勇敢地开放自己，不要把自己封闭起来，要积极与西方竞争，在竞争中学会管理。十多年来我们从来没有提过我们是民族的工业，因为我们是全球化的。如果我们把门关起来，靠自己生存，一旦开放，我们将一触即溃；同时我们努力用自己的产品支持全球化的实现。

## 二、华为的使命

十年以前，华为就提出：华为的追求是实现客户的梦想。历史证明，这已成为华为共同的使命。以客户需求为导向，保护客户的投资，降低客户的 Capex 和 Opex，提高了客户竞争力和盈利能力。至今全球有超过 1.5 亿电话用户采用华为的设备。我们看到，正是由于华为的存在，丰富了人们的沟通和生活。今天，华为形成了无线、固定网络、业务软件、传输、数据、终端等完善的产品及解决方案，给客户id提供端到端的解决方案及服务。全球有 700 多个运营商选择华为作为合作伙伴，华为和客户将共同面对未来的需求和挑战。

## 三、华为的战略

（一）为客户服务是华为存在的唯一理由；客户需求是华为发展的原动力。

### 1、真正认识到为客户服务是华为存在的唯一理由。

从企业活下去的根本来看，企业要有利润，但利润只能从客户那里来。华为的生存本身是靠满足客户需求，提供客户所需的产品和服务并获得合理的回报来支撑；员工是要给工资的，股东是要给回报的。天底下唯一给华为钱的，只有客户。我们不为客户服务，还能为谁服务？客户是我们生存的唯一理由！既然决定企业生死存亡的是客户，提供企业生存价值的是客户，企业就必须为客户服务。现代企业竞争已不是单个企业与企业之间的竞争，而是一条供应链[1]与供应链的竞争。

企业的供应链就是一条生态链，客户、合作者、供应商、制造商命运在一条船上。只有加强合作，关注客户、合作者的利益，追求多赢，企业才能活得长久。因为，只有帮助客户实现他们的利益，华为才能在利益链条上找到华为的位置。只有真正了解客户需求，了解客户的压力与挑战，并为其提升竞争力提供满意的服务，客户才能与你企业长期共同成长与合作，你才能活得更久。所以需要聚焦客户关注的挑战和压力，提供有竞争力的通信解决方案及服务。

### 2、真正认识到客户需求是华为发展的原动力。

我们处在一个信息产品过剩的时代，这与物质社会的规律不一致。人们对物质的需求与欲望是无限的，而资源是有限的。而信息恰好反过来，人们对信息的需求是有限的（人要睡觉，人口不能无限地增长.....），而制造信息产品的资源是无限的。我们不能无限地拔高人们对物质的需要，因为资源满足不了。我们也没有能力无限地刺激信息的需求，因为人还要睡觉.....技术创新到今天，很多人都已经伤痕累累了，为什么？由于互联网及芯片的巨大进步，使人大脑的等效当量成

千倍的增长。美国只有两亿人口，但是美国却相当于有 4 千亿个大脑。这些大脑一起运作，产生新的技术、新的知识和新的文化，它会大大超越人类真实需求。因为人类的需求是随生理和心理进步而进步的，人的生理和心理进步是缓慢的。因此过去一味像崇拜宗教一样崇拜技术，导致了很多公司全面破产。技术在哪个阶段是最有效，最有作用呢？我们就是要去看清客户的需求，客户需要什么我们就做什么。卖得出去的东西，或略略抢先一点点市场的产品，才是客户的真正技术需求。超前太多的技术，当然也是人类的瑰宝，但必须牺牲自己来完成。IT 泡沫破灭的浪潮使世界损失了 20 万亿美元的财富。从统计分析可以得出，几乎 100% 的公司并不是技术不先进而死掉的。这些破产的企业，不是因为技术不先进，而是技术先进到别人还没有对它完全认识与认可，以至没有人来买。产品卖不出去却消耗了大量的人力、物力、财力，丧失了竞争力。许多领导世界潮流的技术，虽然是万米赛跑的领跑者，却不一定是赢家，反而为“清洗盐碱地”和推广新技术而付出大量的成本。但是企业没有先进技术也不行。华为的观点是，在产品技术创新上，华为要保持技术领先，但只能是领先竞争对手半步，领先三步就会成为“先烈”。明确将技术导向战略转为客户需求导向战略。通过对客户需求的分析，提出解决方案，以这些解决方案引导开发出低成本、高增值的产品。盲目地在技术上引导创新世界新潮流，是要成为“先烈”的。

为此，华为一再强调产品的发展路标，是客户需求导向。以客户的需求为目标，以新的技术手段去实现客户的需求，技术只是一个工具。新技术一定是能促进质量好、服务好、成本低，非此是没有商业意义的。世界将来不会缺少高科技，缺少的是自然资源。这也许会成为真理。好几次在贝尔实验室交流的时候，他们问我华为为什么能成功。我说我们理解了中国的客户需求。我借用了中国古时候婆婆给媳妇说的一句话，“新三年，旧三年，缝缝补补又三年”来说明华为对技术与产品的看法。我们认为客户一般都是希望在已安装的设备上进一步改进功能，而不会因新技术的出现而抛弃现在的设备重建一个网。因此，当全球的主要通信设备生产厂家他们放弃了对现有的交换机的研究开发，而全面转入了未来的下一代 NGN 交换机研究时，我司仍然继续对传统交换机的研究投入不动摇。不幸的是全世界的营运商在 IT 泡沫破灭后，都是与中国电信的观点一致，不再盲目追求新技术，而更多地考虑网络的优化与建设成本，结果我司在传统交换机供应量上，成了世界第一。西方泡沫经济破灭后，西方公司又开始动摇了他们推崇的下一代 NGN 交换机，不知道世界下一步的潮流走向，产生了进行的迷茫。又由于财务状况不好开始大量裁员，以致精力顾不过来，我们却在 NGN 上也一直往前冲，

下一代交换机我们又赶上他们，进入了世界前列。传统交换机我司占世界总量的百分之十六，但下一代有可能就占世界总量的百分之二十八。这就是我们真正理解的客户需求，把客户需求看作真理，然后在世界市场上得到很好的结果。当时我们认为，不发达国家一定会走这条道路的。今天，发达国家也在走这样的路。

同时，我们提倡不盲目创新。我们公司以前也是盲目创新的公司，也是非常崇拜技术的公司，我们从来不管客户需求，研究出好东西就反复给客户介绍，客户说的话根本听不进去，所以在 NGN 交换机上，我们曾在中国市场上被赶出局。后来，我们认识到自己错了，及时调整追赶，现在已经追赶上了，在国内外得到了大量使用。盲目创新导致了很多西方大公司的快速死亡。

高端的 DWDM 我们处在世界先进或领先位置。我们的光传输技术在四千六百多公里长的中间不需要电中继，世界最长的一个光环网是我们公司提供的，在俄罗斯一万八千公里，其实这个技术是我们从美国花了四百万美金买的。西方一些大公司破产之后，很多新技术舍不得丢掉，他们不希望自己的发明烟消尘散，希望后人能够接着研究成功，我们参加拍卖，用投资者原投资不到 1% 的价格买到。

我们想说明的是，技术并不象有些人那么认为是万能的，而是客户资源才是十分重要的。我们认为市场最重要，只要我们顺应了客户需求，就会成功。如果没有资源和市场，自己说得再好是没有用的。因此，为客户服务是华为存在的唯一理由，这要发自几万员工的内心，落实在行动上，而不是一句口号。

### 3、基于客户需求导向的组织、流程、制度及企业文化建设、人力资源和干部管理。

客户购买产品，一般都很关注以下五个方面：产品质量高、可靠稳定；技术领先，满足需求；及时有效和高质量的售后服务；产品的可持续发展、技术的可持续发展和公司的可持续发展；产品功能强大，能满足需要且价格有竞争力。其他公司有可能很容易做到其中的一条，但要同时做到五条不容易。我们华为紧紧围绕着客户关注的五个方面的内容，将这五条内容渗透到公司的各个方面。

（1）基于客户需求导向的组织建设。为使董事会及经营管理团队（EMT）能带领全公司实现“为客户提供服务”的目标，在经营管理团队专门设有战略与客户常务委员会，该委员会主要承担务虚工作，通过务虚拨正公司的工作方向，再由行政部门去决策。该委员会为 EMT 履行其在战略与客户方面的职责提供决策支撑，并帮助 EMT 确保客户需求驱动公司的整体战略及其实施。在公司的组织结构中，建立了战略与 Marketing 体系，专注于客户需求的理解、分析，并基于客户需求



确定产品投资计划和开发计划，以确保客户需求来驱动华为公司战略的实施。在各产品线、各地区部建立 Marketing 组织，贴近客户倾听客户需求，确保客户需求能快速的反馈到公司并放入到产品的开发路标中。同时，明确贴近客户的组织是公司的“领导阶级”，是推动公司流程优化与组织改进的源动力。华为的设备用到哪里，就把服务机构建到那里，贴近客户提供优质服务。在中国三十多个省市和三百多个地级市都建有我们的服务机构，我们可以了解到客户的需求，我们可以做出快速的反应，同时也可以听到客户对设备运用和使用等各个方面的一些具体的意见。现在，全球九十多个国家分别建有这种机构，整天与客户在一起，能够知道客户需要什么，以及在设备使用过程中有什么问题，有什么新的改进，都可以及时反馈到公司。我们有三万多员工分布在全世界，其中外籍员工有五千人，中国员工有两万五千人，分布在各个国家，就像游离的电子一样，我们怎样掌握他们呢？我们要求每人每天都要记工作日记，主管领导审批，之后拿到数据库，我们定期抽查，他们不敢作假，因为他们不知道三个月后市场是什么状况，他必须要和客户沟通，否则就毫无价值。财务每天要写自查报告，三个月后，每个主管经理都要向公司保证，公司报告的数据都是真实的，我们还会不定期地在网上查，所以每个海外员工都不敢散漫。

（2）基于客户需求导向的产品投资决策和产品开发决策。华为的投资决策是建立在对客户多渠道收集的大量市场需求的去粗取精、去伪存真、由此及彼、由表及里的分析理解基础上的，并以此来确定是否投资及投资的节奏。已立项的产品在开发过程的各阶段，要基于客户需求来决定是否继续开发或停止或加快或放缓。

（3）在产品开发过程中构筑客户关注的质量、成本、可服务性、可用性及可制造性。任何产品一立项就成立由市场、开发、服务、制造、财务、采购、质量人员组成的团队（PDT），对产品整个开发过程进行管理和决策，确保产品一推到市场就满足客户需求，通过服务、制造、财务、采购等流程后端部门的提前加入，在产品的设计阶段，就充分考虑和体现了可安装、可维护、可制造的需求，以及成本和投资回报。并且产品一旦推出市场，全流程各环节都做好了准备，摆脱了开发部门开发产品，销售部门销售产品，制造部门生产产品，服务部门安装和维护产品的割裂状况，同时也摆脱了产品推出来后，全流程各环节不知道或没有准备好的状况。

（4）基于客户需求导向的人力资源及干部管理。客户满意度是从总裁到各级干部的重要考核指标之一。外部客户满意度是委托盖洛普公司帮助调查的。客户需求导向和为客户服务蕴含在干部、员工招聘、选拔、培训教育和考核评价之中，强化对客户服务的关注，固化干部、员工选拔培养的素质模型，固化到招聘面试的模板中。我们给每一位刚进公司的员工培训时都要讲《谁杀死了合同》这个案例，因为所有的细节都有可能造成公司的崩溃。我们注重人才选拔，但是名

牌大学前几名的学生不考虑，因为我们不招以自我为中心的学生，他们很难做到以客户为中心。现在很多人强调技能，其实比技能更重要的是意志力，比意志力更重要的是品德，比品德更重要的是胸怀，胸怀有多大，天就有多大。要让客户找到自己需求得到重视的感觉。

（5）基于客户需求导向的、高绩效的、静水潜流的企业文化。企业文化表现为企业一系列的基本价值判断或价值主张，企业文化不是宣传口号，它必须根植于企业的组织、流程、制度、政策、员工的思维模式和行为模式之中。多年来华为一直强调：资源是会枯竭的，唯有文化才会生生不息。一切工业产品都是人类智慧创造的。华为没有可以依存的自然资源，唯有在人的头脑中挖掘出大油田、大森林、大煤矿……。精神是可以转化为物质的，物质文明有利于巩固精神文明。我们坚持以精神文明促进物质文明的方针。这里的文化，不仅包含了知识、技术、管理、情操……，也包含了一切促进生产力发展的无形因素。华为文化承载了华为的核心价值观，使得华为的客户需求导向的战略能够层层分解并融入到所有员工的每项工作之中。不断强化“为客户服务是华为生存的唯一理由”，提升了员工的客户服务意识，并深入人心。通过强化以责任结果为导向的价值评价体系和良好的激励机制，使得我们所有的目标都以客户需求为导向，通过一系列的流程化的组织结构和规范化的操作规程来保证满足客户需求。由此形成了静水潜流的基于客户导向的高绩效企业文化。华为文化的特征就是服务文化，全心全意为客户服务文化。

华为是一个功利组织，我们一切都是围绕商业利益的。因为只有服务才能换来商业利益。服务的涵义是很广的，不仅仅指售后服务，从产品的研究、生产到产品生命终结前的优化升级，员工的思想意识、家庭生活等。我们要以服务来定队伍建设的宗旨。我们只有用优良的服务去争取用户的信任，从而创造了资源，这种信任的力量是无穷的，是我们取之不尽、用之不完的源泉。因此，服务贯穿于我们公司及个人生命的始终。

（二）质量好、服务好、运作成本低，优先满足客户需求，提升客户竞争力和盈利能力。

1、真正认识到“质量好、服务好、运作成本低，优先满足客户需求”是提升客户效力和盈利能力的关键，也是华为的生存办法。

华为所处于的通信行业属于投资类市场，客户购买通信网络设备往往要使用10-20年，而不象消费品一样使用年限较短。因此，客户购买设备时首先是选择伙伴，而不是设备，因为他们知道，一旦双方合作，就需在一个相当长时间内共同为消费者提供服务。因此，客户选择的合作伙伴不但要具有领先的技术水平，高度稳定可靠的产品，能快速响应其发展需求，而且还要服务好，这个企业才有

长远生存下去的可能。如果达不到前面几个条件，就是送给客户，客户也不要。客户的要求就是质量好、服务好、价格低，且要快速响应需求，这就是客户朴素的价值观，这也决定了华为的价值观。但是质量好、服务好、快速响应客户需求往往意味着高成本，意味着高价格，客户又不能接受高价格，所以华为必须做到质量好、服务好、价格低，优先满足客户需求，才能达到和符合客户要求，才能生存下去。当然，价格低就意味着只有做到内部运作成本低一条路。另一方面，客户只有获得质量好、服务好、价格低的产品和解决方案，同时合作伙伴又能快速响应其需求，才能提升其竞争力和盈利能力。

## 2、华为如何提升客户竞争力和盈利能力。

我们来看一下 AIS 案例。1998 年，我们公司和 AIS 合作时，AIS 还是泰国一个小的移动运营商。通过华为公司快速响应 AIS 的需求，并提供质量好、服务好的产品 and 解决方案，使 AIS 一跃成为泰国最大的移动运营商，并成为泰国股市市值最大的公司。1999 年 6 月，AIS 和 DTAC 同时推出了预付费业务。华为公司为 AIS 提供产品、解决方案及服务，先后 8 次对设备进行建设和扩容，帮助 AIS 把竞争对手远远地甩在了后面。华为在 60 天内完成了设备的安装和测试，快速满足了 AIS 的需求，比起业界平均周期大大缩短，有利帮助了 AIS 领先对手快速抢占市场，构筑了竞争力。华为专门为 AIS 开发的高达 80 项的业务特性（AIS 在发展过程的新需求），有效的提升了 ARPU 值，提高了盈利能力和竞争力。

（三）持续管理变革，实现高效的流程化运作，确保端到端的优质交付。

## 1、为什么要持续管理变革。

要达到质量好、服务好、运作成本低，优先满足客户需求的目标，就必须进行持续的管理变革；持续管理变革的目标就是实现高效的流程化运作，确保端到端的优质交付。只有持续管理变革，才能真正构筑端到端的流程，才能真正职业化、国际化，才能达到业界运作水平最佳，才能实现运作成本低。端到端流程是指从客户需求端出发，到满足客户需求端去，提供端到端服务，端到端的输入端是市场，输出端也是市场。这个端到端必须非常快捷，非常有效，中间没有水库，没有三峡，流程很顺畅。如果达到这么快速的服务，降低了人工成本，降低了财务成本，降低了管理成本，也就是降低了运作成本。其实，端到端的改革就是进行内部最简单的最科学的管理体系的改革，形成一支最精简的队伍。

华为公司是一个包括核心制造在内的高技术企业，最主要的包括研发、销售和核心制造。这些领域的组织结构，只能依靠客户需求的拉动，实行全流程贯通，提供端到端的服务，即从客户端再到客户端。因此高效的流程必须有组织支撑，必须建立流程化的组织。建立流程化的组织，企业就可以提高单位生产效率，减掉了多余的组织，减少了中间层。如果减掉一级组织或每一层都减少一批人，我们的成本下降很快。规范化的格式与标准化的过程，是提高速度与减少人力的基础。同时，使每一位管理者的管理范围与内容更加扩大。信息越来越方便、准确、快捷，管理的层次就越来越少，维持这些层级管理的人员就会越来越少，成本就下降了。

我们持续进行管理变革，就是要建立一系列以客户为中心、以生存为底线的管理体系，就是在摆脱企业对个人的依赖，使要做的事，从输入到输出，直接地端到端，简洁并控制有效地连通，尽可能地减少层级，使成本最低，效率最高。要把可以规范化的管理都变成扳道岔，使岗位操作标准化、制度化。就像一条龙一样，不管如何舞动，其身躯内部所有关节的相互关系都不会改变，龙头就如营销，它不断地追寻客户需求，身体就随龙头不断摆动，因为身体内部所有的相互关系都不变化，使得管理简单、高效、成本低。按流程来确定责任、权利，以及角色设计，逐步淡化功能组织的权威，组织的运作更多的不是依赖于企业家个人的决策。管理就像长江一样，我们修好堤坝让水在里面自由流，管它晚上流，白天流。晚上我睡觉，但水还自动流。水流到海里面，蒸发成空气，雪落在喜马拉雅山，又化成水，流到长江，长江又流到海，海水又蒸发。这样循环搞多了以后，它就忘了一个还在岸上喊“逝者如斯夫”的人，一个“圣者”。它忘了这个圣者，只管自己

流。这个“圣者”是谁？就是企业家。企业家在这个企业没有太大作用的时候就是这个企业最有生命的时候。所以当企业家还具有很高威望，大家都很崇敬他的时候，就是企业最没有希望，最危险的时候。所以我们认为华为的宏观商业模式，就是产品发展的路标，是客户需求，企业管理的目标是流程化组织建设。同时，牢记客户是企业之魂。

上述这些管理的方法论是看似无生命实则有生命的东西。它的无生命体现在管理者会离开，会死亡，而管理体系会代代相传；它的有生命则在于随着我们一代一代奋斗者生命的终结，管理体系会一代一代越来越成熟，因为每一代管理者都在给我们的体系添砖加瓦。每个企业都有自己的魂，企业的魂就是客户。当企业家在企业地位淡化的时候，企业才是比较稳定的。

## 2、持续管理变革的基本原则。

坚持“先僵化，后优化，再固化”的原则，引进世界领先企业的先进管理体系；坚持“小改进，大奖励；大建议，只鼓励”的原则，持续地推行管理变革；坚持改进、改良和改善，对企业创新进行有效管理；持续地提高人均效益，构建高绩效的企业文化。



### 3、持续进行管理变革。

从 1998 年起，华为系统地引入世界级管理咨询公司的管理经验，在集成产品开发（IPD）、集成供应链、人力资源管理、财务管理、质量控制等诸多方面，华为与 IBM、Hay Group、PWC[2]、FhG[3] 等公司展开了深入合作，全面构筑客户需求驱动的流程和管理体系。华为与 IBM、Hay、KPMG、PWC、FhG、Mercer、盖洛普等公司合作，引入先进的管理理念和方法论，从业务流程、组织、品质控制、人力资源、财务客户满意度等六个方面进行了系统变革，把公司业务管理体系聚焦到创造客户价值这个核心上，经过不断改进，华为的管理已与国际接轨，不仅承受了公司业务持续高速增长的考验，而且赢得了海内外客户及全球合作伙伴普遍认可，有效支撑了公司全球化战略。

（1）流程管理变革及企业信息化建设。沿着客户价值创造链梳理，打通端到端的流程。并将这些经过检验并稳定运行的流程固化到企业信息化系统中，并使这些流程管理电子化，并将他们固定到数据库中，实现从客户端到客户端最简洁并控制有效地连通，摆脱了对人的依赖。1997 年，IBM 对华为当时的管理现状进行了全面诊断：缺乏准确、前瞻的客户需求关注，反复做无用功，浪费资源，造成高成本；没有跨部门的结构化流程，各部门都有自己的流程，但部门流程之间是靠人工衔接，运作过程割裂；组织上存在本位主义，部门墙，各自为政，造成内耗；专业技能不足，作业不规范，依赖英雄，这些英雄的成功难以复制；项目计划无效，项目实施混乱，无变更控制，版本泛滥。通过八年的探索和实践，公司以客户需求为导向，构筑了流程框架，实现高效的流程化运作，确保端到端的优质交付。

刚才有人提出问题说：华为对管理是成功的，积累了很多宝贵的经验，企业与地方党委的经济管理、社会管理、财政管理和干部人事管理经管有很大的不同，但也有很多相同之处。其实我们两家的管理是完全不一样的，政府是环境的维护者和创造者，而我们是一个项目的执行者。政府从均衡、稳定、公平竞争.....等一

系列法规的制定、执行中，创造一个好的投资环境，从教育、卫生、治安、信仰.....一系列作为，为良好环境持续不断输入血液，从而促使经济组织去创造价值，否则就不能发展。国外一位著名的政治经济学家说过，政府的责任是维护国家安全、司法公正和进行社会管理。从事一些任何人都想做不起来的事业，以及帮助不能自己管理自己的人。政府是一个环境的创造者，也是一个环境的监督者，不要管那么多具体项目，广东省与深圳市在这方面做得很好的，我们也是在这样的条件下发展起来的。我认为政府主要是加强监控，就是说，你违反了稳定的社会秩序，我就要打击你，管你是好企业还是坏企业，是大企业还是小企业，从而使社会自

律能力增强。我认为还是要继续强化自律，因为现在我们经济发展还是比较混乱的。而企业是不同的价值观，因为面对众多的竞争对手，以及客户的挑剔，他不得不重视效率，在重视效率的时候，难免行为与政府相反，例如它辞退后进员工，把矛盾交给了社会。例如它千方百计谋求市场垄断，破坏了政府的公平游戏规则

则……。但不讲效率的企业必然会死亡的。这就是政府与企业的悖论，相反相成的对立统一体。政府是一个无为政府，同时，政府也是一个有为政府，无为政府

重在环境的改造，有为政府重在项目的管理。其实，政府在重大问题上还是应该有很大牵引力量的，我不主张完全主张无为，也不是完全有为，我主张是无为和有为之间都应该有交替。广东现在处于最优秀的发展环境中，因为现在世界上很多外资企业都在广东进行大规模投资。我们不要总是强调这是我的儿子，那是外面来的，未来的产业发生就是大进大出，两头在外，在广东的实际上就是广东的儿子。现在最重要的就是要创造良好的环境，当前最重要的环境就是教育环境、医疗环境和治安环境等一系列环境，这些环境对企业发展来说应该是至关重要的。另外，我认为政府还要继续精简干部队伍，提升政府的执政能力和竞争能力。我在阿联酋的时候，感觉我们以后谁也竞争不过阿联酋，将来都会败在阿联酋

下。阿联酋是 13 个联合酋长国组成的国家，虽然是一个小国，但是可以学习

借鉴，它有很多思维方式是很厉害的。其中，阿布扎比这个国家有油，沙加也有油，中间的迪拜是没有油的国家。迪拜的领导人思想比较先进，他取消了迪拜这个国家的任何税收，没有增值税，没有企业所得税，没有个人所得税等。政府把他的一些钱将老百姓送到英国、美国的大学培养，通过几代的培养，把放羊的民族变成比较高档的民族。同时还规定，在这样没有税收的情况下，竞争力迅速增长。当阿联酋航空公司在同等票价时，服务标准比其它航空公司高，当然旅客会选择阿航。当竞争十分激烈，甚至航空公司不能赢利时，它还有 15% 的赢利，

实际上就是税收低。这样它越发展，别人越萎缩，从伦敦、巴黎、法兰克福、新加坡、曼谷、吉隆坡、香港、东京各线都会输给它。完全没有对手。这就是发展中国家使用的低税收杠杆制度的一个典范。在一个国家还不发达的时候不应该实行高税收，高税收等于是逼跑了资本，逼跑了人才。

讲到企业的信息化，很多人认为企业的信息化就是办公自动化，很多企业提出来一两年就把企业信息化目标搞完。但从我们这么多年企业信息化理解来看，这只是九牛一毛，差得很远。一个企业的信息化，它应该包含把企业所有管理成熟的流程制度根植于数据库里面，根植于 IT 网络里面，使任何行政业务处理都能够通过企业信息化系统来支持。经过数年的努力，我们已经建立一个面向全球的企业信息化系统，90% 以上的行政和业务都可以在这信息化系统里面完成。现在，

我们在全球所有有机构的地方，我们的 IT 就支撑到那里，而且我们所有的员工都能享受到这个系统的服务，这是我们建立的一个企业信息化网络。也就是说，我们现在几乎所有的行政和业务运作基本流程都能够实时完成沟通、信息共享、业务审批和跨部门协调，不受地理位置和业务流程环节的限制。分布在各国家地

域的 14000 名研发人员，可进行 7×24 小时全球同步研发和知识共享；在全球办公或出差的员工，任何时间任何地点，可使用网上报销系统，在 7 天内完成费用结算和个人资金周转；整个公司，在财务管理上实现了制度、流程、编码和表格的“四统一”，通过在 ERP 中的财务系统建立了全球财务共享中心，具备在 4 天内完成财务信息收敛和结帐的能力；华为的客户、合作伙伴和员工，能够 24 小时自由安排网上学习和培训考试，采用网上招聘和网上考评；通过连接每一个办公区域的一卡通系统，人力资源部可每天对 3 万人实现精确到考核管理，准确地把数据纳入每月薪酬与福利计算；EPR 系统，实现端到端集成的供应链，供应链管理人员一天就可执行两次供需与生产计划运算，以“天”为周期来灵活快速地响应市场变化，客户还可以网上查询和跟踪订单执行状态；全球的电视电话会议系统，每年节省差旅费 3000 万元，并大大增强了时效性；国内第一家通过 BS7799 信息安全国际认证，建立了主动安全的预防和监控管理机制，华为的知识产权和机密信息逐步得到保护；在客户现场的服务工程师，可以随时网上调阅客户工程档案和相关的知识经验案例，网上发起并从公司总部或各地区部获得及时的技术与服务协调，孤身前往的工程师不再感到孤立和无助。

（2）人力资源管理变革。我们从 1997 年开始与 Hay group 合作进行人力资源管理变革。在 Hay 的帮助下，建立了职位体系、薪酬体系、任职资格体系、绩效管理体系及员工素质模型。在此基础上形成了华为公司员工的选、育、用、留原则和干部选拔、培养、任用、考核原则。自 1998 年开始，Hay 每年对华为公司人力资源管理的改进进行审计，找出存在的问题，然后交给华为解决。正是由于这么多年来，我们在人力资源管理上不断的改进，不断的进步，造就了一支真诚为客户服务的员工和干部队伍。2005 年开始，华为公司又与 Hay 合作，进行领导力培养、开发和领导力素质模型的建立，为公司面向全球发展培养领导者。

我们在选拔干部时，总是选拔那些品德好、责任结果好、有领袖风范的干部来担任各级部门的一把手。那些责任结果不好但是素质好的人也不能提拔为干部，一定要让他去做最基层的工作，不让他去做管理工作，管理工作不会管就乱管，让这个部门忙的昏天黑地，一个项目结果都出不来。我们认为，他们上台以后可能会造成虚假繁荣，团队没有战斗力。他们要转为普通岗位通过做具体工作，把好的素质转变为好的能力和实现责任结果。就是说，你本事再大，能力再高，首先要去实践、要去做出结果来，没有结果不能真正认可你素质很高。人们往往把素质理解成认知能力，看重他博士、博士后或者硕士学历，这是认知能力，认知能

力不能拿来当饭吃，只能拿去作贡献才可能产生价值。所以我们公司强调素质不只是表面上的素质，强调的是品德和工作能力，就是贡献和结果。对于那些责任结果不好、素质也不高的干部，要进行清退。我们的干部分为三种，占全部干部30%的第一种干部属于干部的后备队，有机会到华为大学进行管理培训，培训优秀的人有可能在下一届职务上给他实践机会；最后面20%的干部属于后进干部，

后进干部队伍是优先裁员的对象，后进的人希望摆脱自己后进，就拼命的往中间挤，中间的队伍受不了，也就往前跑。我们强调实践是检验真理的标准，我们从实践中选拔干部，我不是听你说怎么样，我是把你过去做过的事拿来评价，如果评价以后有领导风范，又有团队管理能力，为什么不能当干部。你能够担任这个职务才能用你。所以我们反对民主推荐，反对竞争上岗，这样就搞乱了任职体制。我们公司这几年严格控制考核体制，考核体制已经形成了一种范本。学历是重要的但不是唯一的，我们在所有干部考核表上唯一没有设的一栏就是填学历，都是你在公司实践工作的评价。对于那些责任能力高的，素质还不是很好的，我们要求他多学习，要求提高自身素质，多提供给责任能力好的人一些培训的机会，但是老是不能提高素质的，我们要他心态平和的去接受一般性的工作。

在干部政策导向方面我们提出三优先、三鼓励的政策。三优先是：优先从优秀团队中选拔干部，出成绩的团队，要出干部，连续不能实现管理目标的主管要免职，免职的部门的副职不能提为正职；优先选拔责任结果好、在一线和海外艰苦地区工作的员工进入干部后备队伍培养，我们华为大学的第一期就办在尼日利亚；优先选拔责任结果好、有自我批判精神、有领袖风范的干部担任各级一把手，这个领袖风范包含四个方面，就是高的素质、团队感召力、清醒的目标方向和实现目标的管理节奏。三鼓励是：鼓励机关干部到一线特别是海外一线和海外艰苦地区工作，奖励向一线倾斜，奖励大幅度向海外艰苦地区倾斜；鼓励专家性人才进入技术和业务专家职业发展通道；鼓励干部向国际化、职业化转变。所有干部都要填表表示自愿申请到海外最艰苦的地区工作，否则不管你是多么优秀的人，不招聘。现在干部提拔首先要谈话，如果不愿去艰苦地区，也不予考虑。因为我们要全球化，而中高级干部不国际化，这怎么行呢？因此说，我们要国际化不仅是市场的艰难，还有内部人思想矛盾的艰难也是巨大的。这是我们干部政策的导向。

我们确定的干部任职标准，从品德、素质、行为、技能、绩效到经验各个方面都有明确的要求。在华为有两条通道，一条通道就是向管理者走，一条通道就是向技术专家走，同等任职的管理者和技术专家是能够享受同等待遇的。如果不适合做管理者，但你在技术方面很强、业务方面很强，你可以朝技术业务方向发展，然后达到与管理者享受同等待遇。我们确定了整个干部的培养选拔机制和原则，我们这里不仅要使员工明白客户导向的原理，而且要从制度上、工作方法上、流程和规划上、日常的考核上.....，都贯穿一个魂，客户需求导向。迫使员工养成其一日生活制度。我们否定以实现员工个人价值的自由文化，员工在华为改变命运的道路只有两条，一条是努力奋斗，二是产生优良的贡献。贡献有潜在的，显现的；有长期的、短期的；也有默默无闻的，甚至被误解的。华为给员工的报酬是以他贡献的大小和任职能力为依据，不会为员工的学历、工龄和职称，以及内



部“公关”做得好支付任何报酬。认知不能作为任职的要素，必须要看态度、要看贡献、要看潜力。干部培养选拔的原则，一是要认同华为的核心价值观，二是具有自我批判的能力。

在国际化的发展过程中，我们提倡在“上甘岭”培养各级干部。要把那些具有高尚的道德情操，脱离低级趣味的员工；对公司忠诚，有强烈的责任心、使命感、敬业精神，视客户为衣食父母的员工；有良好任职能力和高绩效表现的员工；敢到艰苦地区去，敢于吃苦耐劳，勇于承担责任的员工，选拔到公司干部队伍中来，从制度上关心女干部的培养和成长，我们对每一级干部的培养都考虑女干部的比例。把具有领袖风范、高素质和团队感召力的干部，目标方向清晰、管理结构良好，经实践证明带出了一支能打硬仗的队伍的干部，培养为我们的各级接班人。

我们坚持干部末位淘汰制度，建立良性新陈代谢机制，坚持引进一批批优秀员工，形成源源不断的干部后备资源；开放中高层岗位，引进具有国际化运作经验的高级人才，加快干部队伍国际化进程。加强干部和员工的思想品德教育、诚信教育，坚持不懈。坚持反对干部腐败，反对赌博。凡参与赌博的干部，一律开除。我们还反对员工打牌，华为公司基本上没有多少员工敢打牌，因为我们认为这样玩物丧志，高级主管打牌的一定要处分。建立员工个人信息系统，记录员工在诚信方面的信息，包括奖、罚、晋升、任职能力、绩效等信息。我们要变成一个诚信社会，就要建立全体老百姓的诚信档案。我认为广东省信息技术那么发达，建议政府在这个问题上，可以率先在全国做起来，我们公安系统可以搞个数据库，变成开放的档案，人们都自觉不去干坏事。如果我们社会不转变成诚信社会，成本是及其巨大的，而且没有人搞原创发明，中国如果没有原创发明，我们永远也进入不了先进的高科技。华为这十几年来，一直在铸造两个字：诚信，对客户的诚信，对社会的诚信，对员工的诚信。只要我们坚持下去，这种诚信创造的价值是取之不尽、用之不竭的。

在整个干部的选拔程序方面，我们首先要根据任职职位的要求与任职资格标准进行认证，认证的重点在于员工的品德、素质和责任结果完成情况。认证以后我们还要进行 360 度的考察，这 360 度就是主管、下属和周边，然后全面评价干部的任职情况，不搞民主推荐，不搞竞争上岗，而是以成熟的制度来选拔干部，这个成熟的制度包括职位体系、任职资格体系、绩效考核体系、干部的选拔和培养原则、干部的选拔和任用程序，包括我们后面要讲的干部的考核。在考察干部后还要进行任前公示，使干部处于员工监督之下，每次任命都要公示半个月，半个月之内全体员工都可以提意见。然后我们在每个干部任命之后还有个适应期，安排导师，适应期结束以后，导师和相关部门认为合格了才会转正。另外，我们采取任期制，保证能上能下，完不成目标的要下来。选拔机制是建立一个三权分立的机制，业务部门有提名权，人力资源及干部系统体系有评议权，党委有否决权。就干部考核机制来讲我们有三方面，一个是责任结果导向、关键事件个人行为评价考核机制；二是基于公司战略分层分级述职，也就是 PBC（个人绩效承诺）承诺和末位淘汰的绩效管理机制；三是基于各级职位按任职资格标准认证的技

术、业务专家晋升机制。走专业线的就是技术专家、业务专家，他可以居于各种职位活动标准来申请，认证通过了就能够上去。我们在这个干部考核过程当中不完全是重视绩效，因为绩效只能证明你可能会克服被淘汰，不能证明你可以被提拔。我们关键要看个人过程行为考核，要综合各种要素来考虑。

针对绩效考核，我们根据公司的战略，采取一个综合平衡记分卡的办法。综合平衡记分卡就是我们整个战略实施的一种工具，它的核心思想是通过财务、客户、内部经营过程及我们在学习和成长四个方面相互驱动的因果关系来实现我们的战略目标。平衡记分卡关键在于平衡：关于短期目标和长期目标的平衡；收益增长目标和潜力目标的平衡；财务目标与非财务目标的平衡；产出目标和绩效驱动因素的平衡以及外部市场目标和内部关键过程绩效的平衡，也就是我们从战略到指标体系到每一个人的 PBC 指标，都经过评分记分卡来达到长短、财务非财务等各个方面的平衡。

对于干部关键事件过程行为的评价，我们都有评定的依据，不同层面的主管会去看他哪些关键事件以及在关键事件里面的过程行为怎么样，高层主管和基层主管会看你哪些关键事件或者有意让你在一些关键事件中去锻炼，在锻炼的过程中再对你体现出来的行为进行评价，然后得出绩效考察的结果和关键事件过程行为评价的结果，它和干部的薪酬是直接挂钩的。中高层管理者年底目标完成率低于

80%的，正职要降为副职或给予免职；年度各级主管 PBC 完成差的最后 10%要降职或者调整，不能提拔副职为正职；业绩不好的团队原则上不能提拔干部；对犯过重大过失的管理者就地免职；被处分的干部一年内不得提拔，更不能跨部门提拔；关键事件过程评价不合格的干部也不得提拔。这是人力资源管理的一些变革，形成我们整个人力资源管理的体系和干部培养和选拔的体系，使得我们做任何事情都有章可依，有法可寻。

4、财务管理变革。这些年，华为通过与 PWC、IBM 的合作，不断推进核算体系、预算体系、监控体系和审计体系流程的变革，以完成端到端流程的打通，构建高效、全球一体化的财经服务、管理、监控平台，更有效的支持公司业务的发展。通过落实财务制度流程、组织机构、人力资源和 IT 平台的“四统一”，以支撑不同国家、不同法律业务发展的需要；通过审计、内控、投资监管体系的建设，降低和防范公司的经营风险；通过“计划-预算-核算-分析-监控-责任考核”闭环的弹性预算体系，利用高层绩效考核的宏观牵引，促进公司经营目标的实现。到目前为止，华为公司在国内帐务已经实行了共享，并且实现了统一的全球会计科目的编码，实现了网上报销，海外机构已经建立财务服务和监控机构。建立了弹性计划预算体系和全流程成本管理的理念，建立了独立的审计体系，并构建了外部审计、内部控制、业务稽核的三级监控，来降低公司的财务风险和金融风险。在质量控制和生产管理方面，我们与德国国家应用研究院（FhG）合作，在他的帮助下，我们对整个生产工艺体系进行了设计，包括立体仓库、自动仓库和整个生产线的

布局，从而减少了物料移动，缩短了生产周期，提高了生产效率和生产质量。同时，我们还建立了严格的质量管理和控制体系。我们的很多合作伙伴对华为生产线进行认证的时候，都认为华为的整个生产线是亚太地区最好的之一。我们还建立了一个自动物流系统，使原来需要几百个人来做的库存管理，现在降到仅几十个人，并且确保了先入先出。

以前我们的生产体系是由从青山上走出来的农民干的，没有经过工业化，什么都不明白，只是默默的干。如果我们不摆脱这种状况，我们公司就不可能升级到国际竞争水平，所以我们请德国的应用技术研究院做我们的顾问，这些顾问是德国一批退休的专家。应该说，德国人、日本人在制造技术上是优秀的。德国人就把我们的生产进行了优化，包括质量体系优化，我们现在的生产体系能达到 20 个 PPM，20 个 PPM 是什么意思呢？就是每一百万个点当中有二十个点有质量问题。

飞利浦公司也具有世界先进的制造体系，他现在是 16 个 PPM，就是每一百万个点当中比我们少四个点。采购方面，我们请了一个德国的高级主管，相当于我们很高的管理层，年薪 60 万美金，聘他当采购部总裁，当了两年，整个采购体系从小农的采购全部转变成了现代的采购体系。在当时 IT 泡沫最困难的时候，我们能降低成本 20 几个亿。因为在采购体系上，我们已经进入了国际水平，绝大多数国家的大公司是电子工业商务的，中间没有采购人员，直接是电子对接，我们国家还做不到这个，这些对我们是一种借鉴：我认为在全球化的思维方式上，要借鉴外国的专家系统，请西方那些很优秀的高级主管来把中国的事业带上国际化，促进我们广东地区工业化的进步。IBM 在我们公司推进管理变革的时候，每小时付给他们专家的费用是 300 美金到 680 美金，七十位专家就住在我们楼上办公七年，你算算我们付了多少钱啊。但是今天我们知道，付出的几十个亿推动了我们管理的进步是值得的。

以上讲了我们如何引入国际著名咨询人士，和我们一起共同推进管理变革，推动我们整个流程的优化，达到一个高效的流程化运作，保证了我们端到端的交付。这样做的目的就是为了要质量好、服务好、运作成本低，能够优先满足客户的需求，提升客户的满足能力，这两方面是统一的。

（四）与友商共同发展，既是竞争对手，也是合作伙伴，共同创造良好的生存空间，共享价值链的利益。

1、向拉宾学习，以土地换和平。

我们的友商就是阿尔卡特、朗讯、北电、爱立信和摩托罗拉.....，我们把竞争对手都称为友商，我们的沟通合作是很好的。我首先强调，我们要向拉宾学习，以土地和平。拉宾是以色列前总理，他提出了以土地换和平的概念。2000 年 IT 泡沫破灭以后，整个通讯行业的发展都趋于理性，市场的增长逐渐平缓，未来几年年增长不会超过 4%。而华为要快速增长，就意味着要从友商手里夺取份额，这就会直接威胁到友商的生存和发展，就可能在国际市场上到处树敌，甚至遭到群起而攻之的处境。但华为现在还是很弱小，还不足以和国际友商直接抗衡，所以我们要韬光养晦，要向拉宾学习，以土地和平，宁愿放弃一些市场、一些利益，也要与友商合作，成为伙伴，和友商共同创造良好的生存空间，共享价值链的利益。我们已经在好多领域与友商合作做起来，经过五六年的努力，大家已经能接受我们，所以现在国际大公司认为我们越来越趋向于朋友，不断加强合作会谈。如果都认为我们是敌人的话，我们的处境是很困难的。

所以这些年，我们一直在跟国际同行在诸多领域携手合作，通过合作取得共赢、分享成功，实现“和而不同”，和谐以共生共长，不同以相辅相成，这是东方古代的智慧。华为将建立广泛的利益共同体，长期合作，相互依存，共同发展。例如，我们跟美国的 3COM 公司合作成立了合资企业。华为以低端数通技术（占 51% 的股份），3COM 公司出资 1.65 亿美元（占 49% 股份），这样以来 3COM 公司就可以把研发中心转移到中国，实现了成本的降低，而华为则利用了 3COM 世界级的网络营销渠道来销售华为的数通产品，大幅度的提升我们产品的销售，2004 年销售额增长 100%，这样就能够使我们达到优势互补、互惠双赢。同时，也为公司的资本运作积累了一些经验，培养了人才，开创了公司国际化合作新模式。我们后来和西门子公司在 TDS 方面也有合作，在不同领域销售我们的产品，能达到共赢的状态。

## 2、在海外市场拒绝机会主义，不打价格战。

在海外市场拓展上，我们强调不打价格战，要与友商共存双赢，不扰乱市场，以免西方公司群起而攻之。我们要通过自己的努力，通过提供高质量的产品和优质的服务来获取客户认可，不能由于我们的一点点销售来损害整个行业的利润，我们决不能做市场规则的破坏者。通信行业是一个投资类市场，仅靠短期的机会主义行为是不可能被客户接纳的。因此，我们拒绝机会主义，坚持面向目标市场，持之以恒地开拓市场，自此至终地加强我们的营销网络、服务网络及队伍建设，这样经过九年的艰苦拓展，屡战屡败，屡败屡战，终于赢来了今天海外市场的全面进步。



# 2005 年

## 华为与对手做朋友 海外不打价格战

---

2005 年 7 月 26 日

【导 读】华为对 IPR 的认识源于 2003 年与思科的知识产权官司。2003 年 1 月 24 日，思科以非法复制其操作软件的名义对华为提起诉讼；2 月 8 日，华为从美国市场撤下遭思科起诉涉嫌侵权的产品；6 月 7 日，法庭驳回了思科申请下令禁售华为产品等请求，同时判华为停止使用有争议的路由器软件源代码、操作界面及在线帮助文件等；10 月 1 日，双方律师结束对源代码的比对，双方达成初步协议；2004 年 7 月 28 日，法庭中止思科对华为诉讼，双方达成最终和解协议。

2005 年，华为销售收入达到 453 亿人民币，海外合同销售额首次超过国内；世界电信运营商前 50 强，华为已经进入 28 个。

在海外市场的拓展上，我们强调不打价格战，要与友商共存双赢，不扰乱市场，以免西方公司群起而攻之。

上世纪 90 年代，日本、德国走向衰落，美国开始强盛。主要附加值的利润产生在销售网络的构造中，销售网络的核心就是产品的研发与 IPR(专利)。因此，未来的企业之争、国家之争就是 IPR 之争，没有核心 IPR 的国家，永远不会成为工业强国。

经济的全球化不可避免。华为的愿景就是不断通过自己的存在，来丰富人们的沟通、生活与经济发展，这也是华为作为一个企业存在的社会价值，我们可以达到丰富人们的沟通和生活，也能不断促进经济的发展。华为不可能回避全球化，也不可能寻求保护的狭隘的民族主义心态。因此，华为从一开始创建就呈全开放的心态。在与西方公司的竞争中，华为学会了竞争，学会了技术与管理的进步。

华为有 5000 多项专利，每天我们产生 3 项专利，但我们还没有一项应用型的基本专利。一项应用型基本专利从形成到产生价值大约需要 7-10 年。1958 年上海邮电一所就提出了蜂窝无线通讯，就是手机等一切通讯技术基础的基础，也没有申请专利。那时连收音机都没普及，谁还会想到这个东西会普及到全世界？所以国家科技要走向繁荣必须理解不被人理解的专家和科学家。我们主张国家拨款不要向我们这种企业倾斜，多给那些基础研究所和大学，搞应用科学的人要靠自己赚钱来养活自己。基础研究是国家的财富，基础研究不是每一个企业都能享受的。全球化是不可避免的，我们要勇敢开放自己，不要把自己封闭起来，要积极与西方竞争，在竞争中学会管理。我们从来没提过我们是民族工业，因为我们是全球化的。如果我们把门关起来，靠自己生存，一旦开放，我们将一触即溃；同时我们努力用自己的产品支持全球化的实现。

我们提倡不盲目创新。我们曾经是盲目创新的非常崇拜技术的公司，曾经不管客户需求，研究出好东西就反复给客户介绍，客户说的话根本听不进去，所以在交换机上，我们曾在中国市场出局。后来我们认识到自己错了，及时调整追赶，现在交换机也是世界第一了。

我们把竞争对手称为友商，我们的友商是阿尔卡特、西门子、爱立信和摩托罗拉等。我们要向拉宾学习，以土地换和平。拉宾是以色列前总理，他提出了以土地换和平的概念。2000 年 IT 泡沫破灭后，整个通讯行业的发展趋于理性，未来几

年的年增长率不会超过 4%。华为要快速增长就意味着要从友商手里夺取份额，这就直接威胁到友商的生存和发展，可能在国际市场到处树敌，甚至遭到群起而攻之的处境。但华为现在还很弱小，还不足以和国际友商直接抗衡，所以我们要韬光养晦，要向拉宾学习，以土地换和平，宁愿放弃一些市场、一些利益，也要与友商合作，成为伙伴，共同创造良好的生存空间，共享价值链的利益。我们已在很多领域与友商合作，经过五六年的努力，大家已经能接受我们，所以现在国际大公司认为我们越来越趋向于是朋友。如果都认为我们是敌人的话，我们的处境是很困难的。

这些年，我们一直跟国际同行在诸多领域携手合作，通过合作取得共赢、分享成功，实现“和而不同”。和谐以共生共长，不同以相辅相成，这是东方古代的智慧。华为将建立广泛的利益共同体，长期合作，相互依存，共同发展。例如，我们跟美国 3COM 公司合作成立了合资企业。华为以低端数通技术占股 51%，3COM 出资 1.65 亿美元(占股 49%)，3COM 就可以把研发中心转移到中国，实现成本降低。而华为利用了 3COM 世界级的网络营销渠道来销售华为的数通产品，大幅度地提升产品的销售，2004 年销售额增长 100%，这样使我们达到优势互补、

互惠双赢，同时也为我们的资本运作积累了一些经验，培养了人才，开创了国际化合作新模式。我们后来和西门子在 PDS 方面也有合作，在不同领域销售我们的产品，能达到共鸣的状态。

在海外市场的拓展上，我们强调不打价格战，要与友商共存双赢，不扰乱市场，以免西方公司群起而攻之。我们要通过自己的努力，通过提供高质量的产品和优质的服务来获取客户认可，不能由于我们的一点点销售来损害整个行业的利润，我们决不能做市场规则的破坏者。通信行业是一个投资类市场，仅靠短期的机会主义行为是不可能被客户接纳的。因此，我们拒绝机会主义，坚持面向目标市场，持之以恒地开拓市场，自始至终地加强我们的营销网络、服务网络及队伍建设，经过 9 年的艰苦拓展、屡战屡败、屡败屡战，终于赢来了今天海外市场的全面进步。

## 2006 年

### 全流程降低成本和费用 提高盈利能力

---

——任正非在 EMT 办公例会上的讲话

【导 读】2005 年，华为推出以开放式的模块化为重要特征的分布式基站系列，借此叩开欧洲高端市场的大门，成功进入德国、法国、荷兰、英国、西班牙、意大利等主流发达国家；2006 年，华为成立了整合的核心网产品线，并开创性提出 WDM 设备支线分离的设备架构，率先发布业界第一款 OTN 设备，引领光传输领域的变革。2006 年，华为以 8.8 亿美元的价格出售 H3C 公司 49% 的股份；与摩托罗拉合作在上海成立联合研发中心开发 UMTS 技术。

一、未来 3-5 年是整个产业最困难的时候，公司全体上下一定要勤俭节约

我们现在面临着很困难的局面，全行业毛利率下降，客户对价格有完全的话语权，说降价我们就只能降价，即使送也很难，一些业界喊得很响的战略市场几乎没希

望赚钱。所以我们不能被销售规模的增长迷惑了，以为形势一片大好，其实近几年的经营性净利润率在不断下降，而鉴于研发、市场都必须持续高投入的行业特点，经营性净利润率低于 6%就很难支撑了，所以现在这个盈利水平，我说给客户听，他们都表示吃惊。如果我们现在还不学会勤俭节约，将来的日子是过不下去的。

所以我们一定要把费用降下去，并且和奖金挂钩。总体费用的增长率不能超过公司收入的增长率，总体费用率要在去年的基础上，下降 1-2 个百分点，公司的费用降不下去，公司全体员工的奖金打折扣。各项费用率要在去年的基础上降下来，但并不等于以前的费用率就是合理的，要确定公司各体系合理的费用率指标。

我们还是要做艰苦奋斗的准备。我们不是什么富裕阶级。我们有的主管已经把自己当作富人，带动了整个地区部的消费水平急剧上升，结果搞行政服务的人就有 13 个人。人增加了，就要给这些人增加服务，增加了服务人员，还要给这些服务人员增加服务。这样做的结果，大家都比赛，没有好的生活条件就出国了。因此选拔干部过程中还是要看思想品德中有没有艰苦奋斗的精神，我要的是敢于在上甘岭爬冰卧雪，我才能提拔你为将军。将军当然要能打仗，但只能在爬冰卧雪中培养。不愿意爬冰卧雪的我们就不认同，就不给你这个机会。

## 二、当前要抓好办公费用和差旅费的合理性和有效性管理

利润率下降与费用率的快速上升密切相关。我看了财务报表，去年办公费用和差旅费用的增长率均远远快于收入的增长率，我们已经成为运作成本高的公司，这种状况与我们所面临的竞争压力是极其不相称的，一定要降下来。我们在一段时间内也不要抓太多指标，不能千手观音。当前就主要抓两项，一个是办公费用，一个是差旅费。抓降低费用，不是简单化一刀切，而是要重点抓办公费和差旅费的合理性、有效性。

客户接待工作一定要明确目的，加强策划，在此前提下，重要客户的接待质量还要提高，该花钱还要花钱。但是聚焦度加强的同时，客户接待的总体数量要适当减少。国内客户到国外考察要严格控制，国外客户到中国考察也要加强控制。陪同非客户人员出国要严格审查控制，非决策层客户的费用一定要保持合适水平，不能盲目抬高标准。华为是一个商业组织，一切费用支出都必须对我们的生存发展做贡献，没有贡献的事，我们决不做。所有陪同非客户人员花的费用，以及那些超过规定的支出项目，全部要由客户经理自己承担，不准报销。对于用公司的钱去建立个人客户关系的，一经发现要严肃处理。

出差一定要有计划，不允许出现来回签证的浪费现象。你飞出去以后发现护照签证要到期了，又飞回来，浪费了不少钱。你在基地办公办了一两个月，怎么不想想你的护照要到期，飞出去又飞回来，这就是浪费钱。去一个国家的时候，没想到第二个国家的政策，到了地方后签不了证，又回来。这就是没计划导致的差旅浪费，要重点抓一抓，建立严格的制度。要鼓励员工买打折机票晚上乘飞机出差，还要鼓励员工多用信用卡。



我们要把重点放到全流程降成本上来，就是指整个公司的管理平台，要有一个最优良的管理体系和作风。纪平作为首席财务官，要抓大的事情，可以加两个助手，找一个外语好一点的，陪着到处走，抓重大事情，抓重要指标。研发和市场改进的困难度比较大，但也要让他们改进，承担责任。

### 三、降低费用主要是通过减少无效劳动，严格劳动纪律

公司最大的浪费是工作的无效性。最近公司对一位主管进行了通报批评，文件已上网。公司这么做的主要目的，是以此提醒各部门，一定要加强策划，工作要有明确的目标；另外不允许随意更改制度流程，我们的管理改进要现实主义，要尽可能简单；不允许仅仅为了追求管理的完美，而做太复杂的系统改进；不是所有的东西都要 IT 化，要简单实用；对此变革指导委员会要加强管理。

要严格劳动纪律，保证员工的有效工作时间，提高劳动效率，对于工作量不饱满的员工要加大辞退力度。现在是不是每个人的办公效率能达到八个小时用在工作上，我是担心的。八个小时坐在这里，不一定六个小时真正在办公。纪平和我讲，他们开除了一个外派地区部的财经员工，上班时间经常处理个人事务，聊天，一个月超额打了一万六千元的电话，这种例子就可以全公司公告一下。如果说会计到了一个国家工作量不足，他可以做一些行政辅助工作嘛。

要加强公司的日常管理，提高员工的有效工作时间，对于迟到早退、聊天、工作时间上网之类的要好好整顿。要让干得好的人拿好工资、干得差的拿差工资，对于不出活的要降薪、清理。每个口都有人浮于事的现象。对于那些不出活的人，今年一定要把工资降下来，而且继续不改的一定清退掉。同时制定措施，给加班人员以合理的待遇。要提高劳动效率，减少不必要的加班。

一定要看劳动投入产出比，要有绩效目标。部门一把手要勇于挑指标下去，而不是为部门来和公司讨价还价，那公司会崩溃的，这样的干部是不能培养的。部门述职抓核心指标，把今年的指标和去年的指标比，指标不好你就要往下走。和同行比会掩盖他自己的问题，自己与自己比他就会急。一年改进 10%就很不错了，

改进 5%我也接受，3%我也接受你，不改进我就要撤掉你，而且工资要降下来。

工资要计入成本，以后我不看人均销售收入，转到考核劳动投入产出比。这样部门主管就不会去袒护人，不合适他就要换人。

改革都是无为而治，通过一点点的制度规定、传达降低成本提高绩效等信息，慢慢收益。希望通过 3-5 年的努力，使公司走向正确的管理。

在华为公司成长的这 18 年里，我们看到行业里那些历史的悲剧不断地上演，我们要警钟长鸣，要警示全体员工特别是高级干部要更加努力奋斗，更加节约，更加努力工作、降低成本。未来五年，我们要在销售增长的同时，保证经营性净利

润率不能低于 6%，只有这样我们才能活下来，否则很难抗拒风险。全体员工要有悲剧感，也许只有强烈的悲剧感才能防止悲剧的真实上演。所以降成本的口号和措施要喊响，要在公司排山倒海地宣传，要在降低费用、提高利润方面下功夫，否则我们无法存活下去。

## 任正非欢迎李一男团队回归华为的讲话

---

2006 年 5 月 10 日

【导 读】李一男，15 岁考入华中理工大学少年班，1992 年硕士毕业在任正非的劝说下放弃出国打算任职于华为，很快负责 C&C08 数字程控交换机的研发。

这是华为的第一代万门机，为华为打开市场起到了决定性的作用。1996 年 26 岁的李一男被任正非任命为常务副总裁，在华为位居第二。任正非对李一男直接以“干儿子”相称。2000 年，任正非号召员工内部创业，李一男毅然决然地选择离开华为，创办了港湾网络，并开发与华为直接竞争的宽带网络通信技术和产品，严重动摇华为的基业。2004 年华为专门成立“打港办”进行策略性打击；2005 年华为成功狙击西门子对港湾的收购；2006 年华为 17 亿人民币将港湾网络收入囊中。

我代表华为与你们是第二次握手了，首先这次我是受董事长委托而来的，是真诚欢迎你们回来的[1]，如果我们都是真诚地对待这次握手，未来是能合作起来做大一点的事情的。不要看眼前，不要背负太多沉重的过去，要看未来、看发展。在历史的长河中有点矛盾、有点分歧，是可以理解的，分分合合也是历史的规律，如果把这个规律变成沉重的包袱，是不能做成大事的。患难夫妻也会有生生死死、恩恩怨怨，岂能白头呢？只要大家是真诚的，所有问题都可以解决。

从现在开始，前半年可能舆论界对你们会有不利的地方，但半年后，一定是十分正面地评价你们的行动。所以你们不要担忧华为的员工如何看这个问题，在你们回来工作时，也会有一些不舒服的地方。将来如何对待你们，主要还是高层要对此有正确的看法，中基层是可以说服的。

你们开始创业时，只要不伤害华为，我们是支持和理解的。当然你们在风险投资的推动下，所做的事对华为造成了伤害，我们只好作出反应，而且矛头也不是对

准你们的。2001 至 02 年华为处在内外交困、濒于崩溃的边缘。你们走的时候，华为是十分虚弱的，面临着很大的压力。包括内部许多人，仿效你们推动公司的分裂，偷盗技术及商业秘密。

当然真正始作俑者是西方的基金，这些基金在美国的 IT 泡沫破灭中惨败后，转向中国，以挖空华为，窃取华为积累的无形财富，来摆脱他们的困境。华为那时弥漫着一片歪风邪气，都高喊“资本的早期是肮脏的”的口号，成群结队地在风险投机的推动下，合手偷走公司的技术机密与商业机密，像很光荣的一样，真是风起云涌，使华为摇摇欲坠。竞争对手也利用你们来制约华为，我们面对了基金、竞争对手更大的压力。头两年我们通过加强信息安全、交付件管理才逐步使研发稳定下来；加强市场体系的干部教育与管理，使市场崩溃之风停住了。开了干部大会，稳定了整个组织，调整了士气，使公司从崩溃的边缘，又活回来。

后来我们发现并不是和你们竞争，主要面对的是基金和竞争对手，如果没有基金强大的力量，你们很难招架得住我们的竞争压力。我们敏感到基金的力量，与巨大的威胁，如果我们放弃竞争只有死路一条。如果基金这样做在中国获得全面胜利，那么对中国的高科技是一场灾难，它波及的就不只有华为一家了。因此，放任，对我们这种管理不善的公司是一个悲剧，我们没有退路，只有坚决和基金作斗争。当然也要面对竞争对手的利用及挤压。因此，较大地挫伤了你们，为此表达我的歉意。这两年我们对你们的竞争力度是大了一些，对你们打击重了一些，这几年在这种情况下，为了我们自己活下去，不竞争也无路可走，这就对不起你们了，为此表达歉意，希望你们谅解。不过华为逐鹿中原，也是惨胜如败。但愿我们摒弃过去，面向未来，取得双赢。

我们之间真正的出路是重新走向合作，我代表 EMT 团队，会真诚地处理这个问题的，不要担心会算计你们，也会合理地给你们安排职位的，不光是几个，而是全部。我们认真地来探讨合作的问题，构建我们真正的成功。历史上真正化干戈为玉帛还是不多的，基金的投机，一害你们，二害我们，我们都是受害者，相信我们会度过阴暗的这一天的。

华为处于一个大发展时期，今年（2006 年）销售可能突破 100 亿美金，华三、终端的一些数据都不放进来，以免成绩太突出了，易受攻击，矛头会指向我们的。太极八卦，有两条白鱼和黑鱼交织在一起，正、反两面是相辅相成的，只要你说你是白鱼，一定是万箭穿心，把你多黑一些。我们坚持实事求是地宣传报道，使华为逐步冷静下来，面对自己存在的问题，去努力优化自己。如果我们两股力量将来能合起来会更强大，也会对历史做一个非常好的注脚，不是说敌人[2]永远都是敌人。还要感谢你们的存在，华三成长之快与此有很大关系，原来我们对企业网何去何从，还存有疑虑。

非常欢迎你们加盟，董事长在国外，我 14 号要出国，我来见你们就是让你们放心，我是获董事长及整个管理团队授权而来的，我们没有什么弯弯绕，我们也不纠缠历史。大家对历史会有不同的看法，交流会造成矛盾。我们面向未来，在减少矛盾的情况下，加强沟通，达到相互信任。公司处在全球历史性大发展的时期，如果你们想通了，双方工作小组也能达成一致，你们的回归将对中国科技史都是一项贡献。不一定会说你们输了，我们赢了，应该说我们是双方都赢了。如果华为容不下你们，何以容天下，何以容得下其他小公司。我们在很多方面不如小公司，小公司就是靠创意，小公司 IDEA 强，大公司平台强，平台强就是发现机会后，可以加大投资猛追。

虽然我们和你们关于知识产权打官司，只是一部分而已，但你们的很多创意，像以多业务传送的思想来开发传输产品、以太网交换机也有很多自主开发的东西，这还是要肯定的，希望能加盟华为。这次华为的人力资源大调整，将形成一个五到十年的战略格局，外面抗衡国际竞争伙伴，内部吸收小公司加盟到我们一起发展。

这五年来说，没有你们离开公司，我们还发现不了公司这么多严重的问题。你们走的时候，我们快崩溃了，那时好象只要是在华为呆着的人，都被认为是很奇怪的，好象没离开华为的人，反而是不正常的，我曾说过我们的队伍要好好教育一下。我们幸亏也没有太急躁，促成内部矛盾激化，通过这五年的调整逐步稳定下来了。

这次来之前费敏还有压力，怕谈不好。为什么会谈不好呢？我来就是传达第二次握手，一定要握好。

现在华为使用轮值主席，通过轮流执政的管理方式，几年以后达到和谐的管理体系。EMT 的决策能力大大增强了。新的方面已取得非常大的机会，两家合作起来一定会有前途的。

### 【参考资料】

《孙亚芳在华为收购港湾前内部会议上的讲话》

前面郭平已讲过，实现和平是最终的目的，战争只是手段，战争的目标是为了争取和实现和平。因此，我们在“和平解决”的基本条件成熟的时候就应该有战略眼光和决断，适时抓住这个历史机会，以一种合适的方式实现和平。战争与和平，历史上从来没有清晰的界面，这靠双方的智慧判断。

惨胜犹败。因此，继续战争不应该成为我们此时的选择。实现和平的合适方式，不能没有代价，也不能代价太大。因为没有代价、完全零付费无助于问题的解决、双方达不成协议；付费过高，我们无法接受，因为我们要从华为未来几十年长期稳定发展(无论是高潮还是低潮)的历史长镜头评判：这个项目这个案例这样处理



是否对华为长期发展有利，政策上有没有原则和方向错误，绝不能再让 2002 年前后的局面重演，这是我们这次处理这个项目和和平解决的最根本的出发点和最基本的政策原则。

在这个最基本的原则下，我们应该用最大的诚意和建设性工作，尽最大的努力，以宽广的胸怀来争取这个和平。这次我们这个项目组就是这样去开展工作的，并达成了最后的共识，这是符合历史规律和华为长远利益的，对港湾的员工长远是有利的。

当年北平如果不是和平解放，不仅我军将士的伤亡将要急剧增加，北平城内几千年的中华文明也要毁于一旦，而且是毁于我们内战，这将是整个民族的悲剧，历史的悲哀，和平解放北平为民族复兴作出了多大贡献。上海也是和平解放的，解放军在攻击上海外围伤亡了多少将士，在进攻城市时，为了保护工业，不准使用炮火，上海不是和平解放的话，不仅还会有多少人血流成河，而且会损失后来上海为新中国的战后经济恢复作出了大贡献的可能。国共交战双方在当时站在民族大义的立场，用正确的策略和理性的智慧处理好了这个重大问题。这个历史经典值得我们今天借鉴。

以战促和是我们过去的策略，我们过去的惨胜换来了今天的和平机会，这次惨胜使我们 IP DSLAM，LAN SWITCH 付出了惨重的代价。但这绝不是我们的目的，这只能说明当时我们面临的形势之险恶，这只能说明为了防止华为的崩溃，当时我们的决心之大和战斗之惨烈，为了今天的和平，当时我们没有选择，这应该成为历史，也应该成为教训，这个教训就是为了让历史不再重演。当时钧天并入港湾的时候，我们也是严阵以待的，我们全体上下已做好迎接 IP DSLAM 和

LAN SWITCH 一样的惨烈的激战的准备。所幸的是，这个事情并没有发生，如果我们的光网络产业也毁了，那么将是今天和谈的一个极大障碍，他们项目组争取和平的工作难度将更大。这从另一个方面也说明，我们过去的激战，以及参加战斗的华为忠诚的将士们，为我们今天的和平做出了最主要的贡献，这个历史将不可磨灭。

促成我们今天和平的重大的历史条件已经成熟，我们可以也应该避免明天上甘岭的惨烈战斗以及我方将士的伤亡。我们上下要充分认识到这一点，应该以宽阔的胸怀迎接这个和平的时刻。过去已经是历史，公司 EMT 成员已达成高度共识，也期望全体干部员工也形成这样的共识：我们双方现在要一起翻过这沉重的一页，不再纠缠历史，用宽广的胸怀和积极的姿态一起面对未来。

## 我的青春岁月

2006年07月19日

【导读】华为一个副总裁对任正非的描述是：满脸胡碴，高大威严，一般不太理人，但说起话来滔滔不绝！有时也象小孩一样任性。有一次任正非受邀参加巴黎一个国际顶级CEO俱乐部，那天晚上在法国代表陪同下，到俱乐部之后，任正非随便找了一个地方就坐下来，拿了一杯咖啡，然后顺手从西服口袋里掏了一把瓜子，边喝边嗑。

一个人的青春岁月是他一生中最宝贵的记忆。

先说说我的父亲吧，父亲一生谨小慎微，自知地位不高，从不乱发言而埋头在学问中。因此，平安度过了1957年反右、1959年反右倾、1964年四清。但没有小难，必有大难。文革一开始，各地都以三家村这种模式找靶子。会写文章、是党的领导干部、有一些独立的政治思想的人(指与当地的潮流不合拍)，就是靶子。

爸爸在早期革命队伍中就算有文化的，又有教学经验，又是领导干部.....是这种模板。文革又是从教育界首先开始的，在横扫一切牛鬼蛇神的运动中，他最早被抛出来，反动学术权威、走资派、历史有问题的人.....万劫难逃。他最早被关进牛棚(当时称关押地、富、反、坏、右、走资派.....九种人的非监狱的囚室)，直到

粉碎“四人帮”，历时十年，短短的人生能有几个十年？这又是在他最能为人民做事的时期，你知道这对一个有志者是多么的痛苦。由于只有少数人先被抛出来，那时的末日恐惧是可以想像的。父亲是校长，父亲的同事、原来的书记黄宣乾是老革命，忍受不了而自杀了。其实他们的错误就是要把教学搞好为国家，就是今天的科教兴国。今天能把科教兴国的口号喊响，一百多年来有多少人为它殉道。

当时，我已到外地读书，没有直接感受到家庭的遭遇，因为母亲来信绝不会描述。她只会说“要相信运动，跟党走，要划清界线，争取自己的前途.....党的政策是历史问题看现实，出身问题看本人，你不要受什么影响。”而弟妹们年纪小，在父母身边，他们直接感受了各种屈辱与打击。弟妹们经常扒在食堂外面的玻璃窗，看批斗爸爸，吓得他们浑身发抖。爸爸站在高高的台子上，头戴高帽，满脸涂黑，反捆双手，还一边被人拳打脚踢，有时还被踢倒在地.....有时，几百个走资派挂着黑牌，装在卡车上游街.....

我当时在外地读书，对家中的情况不了解，是同班同学从父亲学校出来串连的学生中了解到，再告诉我的。我在大串连中，收集了许多传单，寄给母亲。我记得传单上有周恩来总理的一段讲话，“干部要实事求是，不是的不要乱承认。事情总会搞清的。”妈妈把周总理这一段话，藏在饭里送给爸爸，后来爸爸说，这张条子救了他的命，他才没有自杀。其实父亲为什么没有自杀，母亲后来给我们说过，他是为了我们七个孩子。他想他一死，就成了自绝于人民，孩子们背上这个政治包袱，一辈子如何生存，那时的血统论，在株连儿女的严酷环境下，他忍受百般折磨，也不会自杀的。

1967年重庆武斗激烈时，我扒火车回家。因为没有票，还在火车上挨过上海造反队的打，我说我补票，也不行，硬把我推下火车。也挨过车站人员的打。回家还不敢直接在父母工作的城市下车，而在前一站青太坡下车，步行十几里回去，半夜回到家，父母见我回来了，来不及心疼，让我明早一早就走，怕人知道，受牵连，影响我的前途。爸爸脱下他的一双旧反毛皮鞋给我，第二天一早我就走了，又回到枪林弹雨的重庆。父母总以为枪林弹雨，没有政治影响可怕。临走，父亲说了几句话：“记住知识就是力量，别人不学，你要学，不要随大流。”“学而优则仕是几千年证明了的真理。”“以后有能力要帮助弟妹。”背负着这种重托，我在重庆枪林弹雨的环境下，将樊映川的高等数学习题集从头到尾做了二遍，学习了逻辑、哲学.....还自学了三门外语，当时已到可以阅读大学课本的程度，终因我不是语言天才，加之在军队服务时用不上，20多年荒废，完全忘光了。我当年穿走爸爸的皮鞋，今天是十分后悔的。我那时是一个学生，是自由人，不用泥里水里跑，而爸爸那时是被押着做苦工，泥里、水里、冰冷、潮湿.....他才真正需要。我那时只理解父母的温暖，没有理解他们的需要，也太自私了。

文革中，我家的经济状况陷入了比自然灾害时期还困难的境地。中央文革为了从经济上打垮走资派，下文控制他们的人均标准生活费不得高于15元。而且，各级造反派层层加码，真正到手的平均10元左右。我有同学在街道办事处工作，介绍弟妹们在河里挖砂子，修铁路抬土方.....弟妹们在我结婚时，大家集在一起，送了我100元。这都是他们在冰冷的河水中筛砂，冒着修铁路时在土方塌方中被掩埋的危险挣来的。那时的生活艰苦还能忍受，心痛比身痛要严重得多。由于父亲受审查的背景影响，弟妹们一次又一次的入学录取被否定，这个年代对他们的损失就是没有机会接受高等教育。除了我大学读了三年就开始文化大革命外，

其他弟妹则有的连高中都没读完，他们后来适应人生的技能，都是自学来的。现在来看，物质的艰苦生活以及心灵的磨难，是我们人生的一种成熟的机会。

母亲那时有严重的肺结核病，经济如此之困难，营养条件又差，还要承担沉重的政治压力，往牛棚送饭，抄检查……还帮助父亲把检查刻成蜡板，多印几份，以早一些解决问题。那时，社会上的油印机是为造反派服务的，不可能借用。母亲就削好一块竹片，在蜡纸上刮，印出检查……母亲由于得不到很好的治疗，几乎耳聋。

我那时在外地院校受影响较小，文革后期毕业分配时，整个中国已经有上千万干部被打倒，我就显得不孤立了。父亲没有作结论，因此，也不能作为分配的依据。后来我入伍参军，也是如此理由，让我过了关，所以我比弟妹们多了一种幸运。

不过因为父亲的问题，我一直没有能通过入党申请，直到粉碎“四人帮”以后。

文革对国家是一场灾难，但对我们是一次人生的洗礼，使我在政治上成熟起来，不再是一个单纯的书呆子。我虽然也参加了轰轰烈烈的红卫兵运动，但我始终不是红卫兵，这也是一个奇观。因为父亲受审的影响，哪一派也不批准我参加红卫兵。自己又不愿做司令，拉三五个被社会抛弃的人，组一个战斗队，做一个袖章戴戴。那时戴上这种袖章是一种政治地位的象征。也羡慕家庭清白的同学。因此，只能跟在这些组织的外围，瞎跑跑。

直到 1976 年 10 月，党中央一举粉碎了“四人帮”，使我们得到了翻身解放。我一

下子成了奖励的“暴发户”。文革中，无论我如何努力，一切立功、受奖的机会均与我无缘。在我领导的集体中，战士们立三等功、二等功、集体二等功，几乎每年都大批涌现，而唯我这个领导者，从未受过嘉奖。我也从未有心中的不平，我已习惯了不应得奖的平静生活，这也是我今天不争荣誉的心理素质培养。粉碎“四

人帮”以后，生活翻了个儿，因为我两次填补过国家空白，又有技术发明创造，

合乎那时的时代需要，突然一下子“标兵”、“功臣”……部队与地方的奖励排山倒海式地压过来，我这人也热不起来，许多奖品都是别人去代领回来的，我又分给了大家。

1978 年 3 月我出席了全国科学大会，6000 人的代表中，仅有 150 多人在 35 岁

以下，我当时 33 岁。我也是军队代表中少有的非党人士。在兵种党委的直接关怀下，部队未等我父亲平反，就直接去为我父亲的历史进行外调，否定了一些不实之词，并把他们的调查结论，也寄给我父亲所在的地方组织。我终于加入了中



国共产党。后来又出席了党的第十二次全国代表大会。父亲把我与党中央领导合影的照片，做了一个大大的镜框，挂在墙上，全家都引以为自豪。

我父亲也在粉碎“四人帮”后不久平反。由于那时百废待兴，党组织需要尽快恢复一些重点中学，提高高考的升学率，让他去做校长。文革前他是一个专科学校的校长。他不计较升降，不计较得失，只认为有了个工作机会，全身心地就投进去了，很快就把教学质量抓起来了，升学率达到了 90%多，成为远近闻名的学

校。他直到 1984 年 75 岁才退休。他说，他总算赶上了一个尾巴，干了一点事。

他希望我们珍惜时光，好好干。至此，我们就各忙各的，互相关心不了了。我也亲历亲见过，四川省委老领导杨超同志文革中二次复出，他的小孩一直与我们是朋友。文革初期他父亲被关进监狱中，当时听他女儿说，过几天组织要去监狱与他父亲谈话，让他重新出来任四川省委书记。他一出来就毫无怨言地投入了工作。我为老一辈的政治品德自豪，他们从牛棚中一放出来，一恢复组织生活，都拼命地工作。他们不以物喜，不以己悲，不计荣辱，爱国爱党，忠于事业的精神值得我们这一代人、下一代人、下下一代人学习。生活中不可能没有挫折，但一个人为人民奋斗的意志不能动摇。

我有幸在罗瑞卿同志逝世前三个月，有机会聆听了他为全国科学大会军队代表的讲话，说未来十几年是一个难得的和平时期，我们要抓紧全力投入经济建设。我那时年青，缺少政治头脑，并不明白其含意。过了二三年大裁军，我们整个兵种全部裁掉，我才理解了什么叫预见性的领导。1982 年，在党的“十二大”期间，

我们基建工程兵小组与铁道兵小组的中心话题就是裁军，因为一开完“十二大”，我们就要整建制的离开军队，实在是有些恋恋难舍，毕竟我们习惯了十几、二十年的军队生活。当时，父母也不太理解党的开放改革，也认为离开军队太可惜。

走入地方后，不适应商品经济，也无驾驭它的能力，一开始我在一个电子公司当经理也栽过跟斗，被人骗过。后来也是无处可以就业，才被迫创建华为的。华为的前几年是在十分艰难困苦的条件下起步的。这时父母、侄子与我住在一间十几平方的小房里，在阳台上做饭。他们处处为我担心，生活也十分节省，攒一些钱说是为了将来救我。（听妹妹说，母亲去世前二月，还与妹妹说，她存有几万元，以后留着救哥哥，他总不会永远都好。母亲在被车撞时，她身上只装了几十元钱，又未装任何证件，是作为无名氏被 110 抢救的。中午吃饭时，妹妹、妹夫发现

她未回来，四处寻找，才知道遇车祸。可怜天下父母心，一个母亲的心多纯。）

当时在广东卖鱼虾，一死就十分便宜，父母他们专门买死鱼、死虾吃，说这比内地还新鲜呢！晚上出去买菜与西瓜，因为便宜一些。我也无暇顾及他们的生活，以致母亲糖尿病严重我还不知道，是邻居告诉我的。华为有了规模发展后，管理转换的压力十分巨大，我不仅照顾不了父母，而且连自己也照顾不了，我的身体

也是那一段时间累垮的。我父母这时才转去昆明我妹妹处定居。我也因此理解了要奋斗就会有牺牲，华为的成功，使我失去了孝敬父母的机会与责任，也侵蚀了自己的健康。

我总认为母亲身体很好，还有时间。我身体不好，以及知识结构、智力跟不上时代，也将逐步退出历史舞台，总会有时间陪陪她的。没想到飞来横祸。回顾我自己已走过的历史，扪心自问，我一生无愧于祖国、无愧于人民，无愧于事业与员工，无愧于朋友，唯一有愧的是对不起父母，没条件时没有照顾他们，有条件时也没有照顾他们。我知道我的情况比绝大多数人要好，但心中的愧疚时时涌现出来。为了忘却纪念，将逝去的青春再次奉献出来，以感受那个时代留下的痕迹。

## 天道酬勤

【导 读】到 2005 年，华为虽然在国内市场取得了领先地位，但是与国际巨头相比还很弱小，因此，任正非认为华为还没有成功，还需要艰苦奋斗。华为开始针对“高层要有使命感，中层要有危机感，基层要有饥饿感”的奋斗导向，进行分层驱动。

华为正处在一个关键的发展时期，我们已经连续数年大量招收新员工，壮大队伍。新员工进入华为，第一眼看到的、处处感受到的就是华为的艰苦奋斗。一些人对此感到不理解。他们会提出这样的问题：华为为什么要艰苦奋斗？回答这个问题涉及到另一个根本的问题，那就是：华为为什么能活到今天？华为将来靠什么活下去？我们今天就来讨论一下这个问题。

### 一、不奋斗，华为就没有出路

世间管理比较复杂困难的是工业，而工业中最难管理的是电子工业。电子工业有别于传统产业的发展规律，它技术更替、产业变化迅速，同时，没有太多可以制约它的自然因素。例如汽车产业的发展，受钢铁、石油资源以及道路建设的制约。而用于电子工业的生产原料是取之不尽的河沙、软件代码、数学逻辑。正是这一规律，使得信息产业的竞争要比传统产业更激烈，淘汰更无情，后退就意味着消亡。要在这个产业中生存，只有不断创新和艰苦奋斗。而创新也需要奋斗，是思想上的艰苦奋斗。华为由于幼稚不幸地进入了信息产业，我们又不幸学习了电子工程，随着潮流的波逐，被逼上了不归路。创业者和继承者都在消蚀着自己，为企业生存与发展顽强奋斗，丝毫不敢懈怠！一天不进步，就可能出局；三天不学习，就赶不上业界巨头，这是严酷的事实。

华为在 IT 泡沫破灭后侥幸活下来，其实是我们当时的落后救了我们，落后让我们没能力盲目地追赶技术驱动的潮流。而现在西方公司已经调整过来，不再盲目

地追求技术创新，而是转变为基于客户需求导向的创新，我们再落后就死无葬身之地。信息产业正逐步转变为低毛利率、规模化的传统产业。电信设备厂商已进行和将进行的兼并、整合正是为了应对这种挑战。华为相对还很弱小，面临更艰难的困境。要生存和发展，没有灵丹妙药，只能用在别人看来很“傻”的办法，就是艰苦奋斗。华为不战则亡，没有退路，只有奋斗才能改变自己的命运。

有一篇文章叫《不眠的硅谷》，讲述了美国高科技企业集中地硅谷的艰苦奋斗情形，无数硅谷人与时间赛跑，度过了许多不眠之夜，成就了硅谷的繁荣，也引领了整个电子产业的节奏。华为也是无数的优秀儿女贡献了青春和热血，才形成今天的基础。创业初期，我们的研发部从五、六个开发人员开始，在没有资源、没有条件的情况下，秉承六十年代“两弹一星”艰苦奋斗的精神，以忘我工作、拼搏奉献的老一辈科技工作者为榜样，大家以勤补拙，刻苦攻关，夜以继日地钻研技术方案，开发、验证、测试产品设备……，没有假日和周末，更没有白天和夜晚，累了就在垫子上睡一觉，醒来接着干，这就是华为“垫子文化”的起源。虽然今天垫子已只是用来午休，但创业初期形成的“垫子文化”记载的老一代华为人的奋斗和拼搏，是我们需要传承的宝贵的精神财富。

华为走到今天，在很多人眼里看来已经很大了、成功了。有人认为创业时期形成的“垫子文化”、奋斗文化已经不合适了，可以放松一些，可以按部就班，这是危险的。繁荣的背后，都充满危机，这个危机不是繁荣本身必然的特性，而是处在繁荣包围中的人的意识。艰苦奋斗必然带来繁荣，繁荣后不再艰苦奋斗，必然丢失繁荣。“千古兴亡多少事，不尽长江滚滚来”，历史是一面镜子，它给了我们多么深刻的启示。我们还必须长期坚持艰苦奋斗，否则就会走向消亡。当然，奋斗更重要的是思想上的艰苦奋斗，时刻保持危机感，面对成绩保持清醒头脑，不骄不躁。

艰苦奋斗是华为文化的魂，是华为文化的主旋律，我们任何时候都不能因为外界的误解或质疑动摇我们的奋斗文化，我们任何时候都不能因为华为的发展壮大而丢掉了我们的根本——艰苦奋斗。

## 二、公司高层管理团队和全体员工的共同付出和艰苦奋斗铸就了华为

中国高科技企业的成长之路注定充满坎坷与荆棘。选择了这条道路的人生注定艰辛与劳碌，同时也更有价值。

在中国，在高技术领域做一个国际化的企业、开拓全球市场，我们没有任何经验可以借鉴，完全靠摸索，在市场中摸爬滚打，在残酷的竞争中学习；在中国，做一个以几万年轻知识分子为主的企业，竞争又是全球范围和世界级水平，我们没

有任何成功的实践可以借鉴；在中国，做一个企业，竞争对手是全球各发达国家的世界级巨子，他们有几十年甚至近百年的积累，有欧美数百年来发展形成的工业基础和产业环境，有世界发达国家的商业底蕴和雄厚的人力资源和社会基础，有世界一流的专业技术人才和研发体系，有雄厚的资金和全球著名的品牌，有深厚的市场地位和客户基础，有世界级的管理体系和运营经验，有覆盖全球客户的庞大的营销和服务网络。面对这样的竞争格局，面对如此的技术及市场壁垒，在中国，我们没有任何经验可以借鉴。

华为没有背景，也不拥有任何稀缺的资源，更没有什么可依赖的，除了励精图治、开放心胸、自力更生，我们还有什么呢？最多再加一个艰苦奋斗，来缩短与竞争对手的差距。公司高层管理团队和全体员工的共同付出和艰苦奋斗，铸就了今天的华为。

我们在 GSM 上投入了十几亿研发经费，多少研发工程师、销售工程师为之付出了心血、努力、汗水和泪水。在 1998 年我们就获得了全套设备的入网许可证，但打拼了八年，在国内无线市场上仍没有多少份额，连成本都收不回来。

2G 的市场时机已经错过了，我们没有喘息，没有停下来，在 3G 上又展开了更大规模的研发和市场开拓，每年近十亿元的研发投入，已经坚持了七~八年，因为收不回成本，华为不得不到海外寻找生存的空间.....

自创立那一天起，我们历经千辛万苦，一点一点地争取到订单和农村市场；另一方面我们把收入都拿出来投入到研究开发上。当时我们与世界电信巨头的规模相差 200 倍之多。通过一点一滴锲而不舍的艰苦努力，我们用了十余年时间，终

于在 2005 年，销售收入首次突破了 50 亿美元，但与通信巨头的差距仍有好几倍。最近不到一年时间里，业界几次大兼并：爱立信兼并马可尼，阿尔卡特与朗讯合并、诺基亚与西门子合并，一下子使已经缩小的差距又陡然拉大了。我们刚指望获得一些喘息，直一直腰板，拍打拍打身上的泥土，没想到又要开始更加漫长的艰苦跋涉.....

华为茫然中选择了通讯领域，是不幸的，这种不幸在于，所有行业中，实业是最难做的，而所有实业中，电子信息产业是最艰险的；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，华为遇上了改革开放的大潮，遇上了中华民族千载难逢的发展机遇。公司高层领导虽然都经历过公司最初的岁月，意志上受到一定的锻炼，但都没有领导和管理大企业的经历，直至今天仍然是战战兢兢，诚惶诚恐的，因为十余年来他们每时每刻都切身感悟到做这样的大企业有多么难。多年来，唯有



更多身心的付出，以勤补拙，牺牲与家人团聚、自己的休息和正常的生活，牺牲了平常人都拥有的很多的亲情和友情，侵蚀了自己的健康，经历了一次又一次失败的沮丧和受挫的痛苦，承受着常年身心的煎熬，以常人难以想象的艰苦卓绝的努力和毅力，才带领大家走到今天。

十八年来，公司高层管理团队夜以继日的工作，有许多高级干部几乎没有什么节假日，24小时不能关手机，随时随地都在处理随时发生的问题。现在，更因为全球化后的时差问题，总是夜里开会。我们没有国际大公司积累了几十年的市场地位、人脉和品牌，没有什么可以依赖，只有比别人更多一点奋斗，只有在别人喝咖啡和休闲的时间努力工作，只有更虔诚对待客户，否则我们怎么能拿到订单？

为了能团结广大员工一起奋斗，公司创业者和高层领导干部不断地主动稀释自己的股票，以激励更多的人才加入到这从来没有前人做过和我们的先辈从未经历过的艰难事业中来，我们一起追寻着先辈世代繁荣的梦想，背负着民族振兴的希望，一起艰苦跋涉。公司高层领导的这种奉献精神，正是用自己生命的微光，在茫茫黑暗中，带领并激励着大家艰难地前行，无论前路有多少困难和痛苦，有多少坎坷和艰辛。

中国是世界上最大的新兴市场，因此，世界巨头都云集中国，公司创立之初，就在自己家门口碰到了全球最激烈的竞争，我们不得不在市场的狭缝中求生存；当我们走出国门拓展国际市场时，放眼一望，所能看得到的良田沃土，早已被西方公司抢占一空，只有在那些偏远、动乱、自然环境恶劣的地区，他们动作稍慢，投入稍小，我们才有一线机会。为了抓住这最后的机会，无数优秀华为儿女离别故土，远离亲情，奔赴海外，无论是在疾病肆虐的非洲，还是在硝烟未散的伊拉克，或者海啸灾后的印尼，以及地震后的阿尔及利亚.....，到处都可以看到华为奋斗的身影。我们有员工在高原缺氧地带开局，爬雪山，越丛林，徒步行走了8天，为服务客户无怨无悔；有员工在国外遭歹徒袭击头上缝了三十多针，康复后又投入工作；有员工在飞机失事中幸存，惊魂未定又救助他人，赢得当地政府和人民的尊敬；也有员工在恐怖爆炸中受伤，或几度患疟疾，康复后继续坚守岗位；我们还有三名年轻的非洲籍优秀员工在出差途中飞机失事不幸罹难，永远地离开了我们.....

十八年的历程，十年的国际化，伴随着汗水、泪水、艰辛、坎坷与牺牲，我们一步步艰难地走过来了，面对漫漫长征路，我们还要坚定地走下去。

### 三、虔诚地服务客户是华为存在的唯一理由

还记得，经历90年代初艰难的日子，在资金技术各方面都匮乏的条件下，咬牙把鸡蛋放在一个篮子里，紧紧依靠集体奋斗，群策群力，日夜攻关，利用压强原

则，重点突破，我们终于拿出了自己研制的第一台通讯设备——数字程控交换机。

1994 年，我们第一次参加北京国际通讯展，在华为展台上，“从来就没有救世主，也不靠神仙皇帝，要创造新的生活，全靠我们自己”这句话非常地与众不同，但对华为员工来讲，这正是当时的真实写照。

设备刚出来，我们很兴奋，又很犯愁，因为业界知道华为的人很少，了解华为的人更少。当时有一个情形，一直深深地印在老华为人的脑海，经久不褪：在北京寒冬的夜晚，我们的销售人员等候了八个小时，终于等到了客户，但仅仅说了半句话：“我是华为的……”，就眼睁睁地看着客户被某个著名公司接走了。望着客户远去的背影，我们的小伙子只能在深夜的寒风中默默地咀嚼着屡试屡败的沮丧和屡败屡战的苦涩：是啊，怎么能怪客户呢？华为本来就没有几个人知晓啊。

由于华为人废寝忘食地工作，始终如一虔诚地对待客户，华为的市场开始起色了，友商看不到华为这种坚持不懈的艰苦和辛劳，产生了一些误会和曲解，不能理解华为怎么会有这样的进步。还是当时一位比较了解实情的官员来说了句公道话：“华为的市场人员一年内跑了 500 个县，而这段时间你们在做什么呢？”当时定格在人们脑海里的华为销售和服务人员的形象是：背着我们的机器，扛着投影仪和行囊，在偏僻的路途上不断地跋涉……。在《愚公移山》中，愚公整天挖山不止，还带着他的儿子、孙子不停地挖下去，终于感动了上帝，把挡在愚公家前的两座山搬走了。在我们心里面一直觉得这个故事也非常形象地描述了华为十八年来，尤其是 90 年代初中期和海外市场拓展最困难时期的情形：是我们始终如一对待客户的虔诚和忘我精神，终于感动了“上帝”，感动了我们的客户！无论国内还是海外，客户让我们有了今天的一些市场，我们永远不要忘本，永远要以宗教般的虔诚对待我们的客户，这正是我们奋斗文化中的重要组成部分。

进入海外市场，我们的差异化优势主要是满足客户需求比较快（比如泰国 AIS，我们因为比友商项目实施周期快 3 倍，才获得了服务 AIS 的机会）。因此，海外合同要么交付要求比较急，要么需求特殊，需定制开发，研发、用服、供应链等只有赶时间、抢进度，全力以赴才能抓住市场机会。

在资金缺乏、竞争激烈的独联体市场，华为人忍辱负重、默默耕耘了 10 年，从获得第一单 38 美元的合同起，集腋成裘，到 2005 年销售额 6 亿美元，成为公司重要的市场。在要求严格的欧洲市场，经历三年的认证，我们终于通过了 BT

的考试，成为 BT 重要合作伙伴；为获得中东某电信运营商的认可，面对世界级电信设备商的竞争，我们冒着室外 60 度的高温进行现场作业，长达数月，靠着全心全意为客户服务的诚意，经过 2 年多的坚持不懈，终于开通了我们的全球第一个 3G 商用局.....

经过十几年的不懈奋斗和挣扎，我们取得了一点成绩。这里要感谢长期支持华为的客户，没有客户的支持、信任和压力，就没有华为的今天。客户对我们的信任，是依靠华为不断地艰苦奋斗得来的。现在我们的客户也在不断地进步，来自客户需求的压力越来越大，我们没有理由停下来歇一歇，必须更加努力，来回报客户对我们的信任。

#### 四、天道酬勤，幸福的生活要靠劳动来创造

大多数华为员工来自山区、乡村和城镇，许多人在童年和少年时代都体会到生活的艰辛。父母在他们那个年代和环境里努力用他们的付出，把我们抚养大，从他们身上，我们知道了生活的含义，领悟到了我们现在身上的责任。我们用自己劳动收获寄回了孝敬父母的第一笔钱，虽然可能微薄，但其中的滋味难以言述，就像我们第一次拿到海外的合同一样，从心底里舒畅、宽慰和喜悦。当我们自己成为了父母，看着我们的小孩由于我们劳动的付出而能够那么安详地吮吸着生命的乳汁，露出香甜而无忧无虑的睡容，听着老奶奶讲着古老的传说，互相分享着格林的童话，尽情地享受着天真而稚趣的童年.....我们有一种从未有过的幸福和神圣

的责任感。我们的劳动不仅改变了人们的生活，增进了人们的沟通，而且也一天一天地充实着我们自己，丰实着我们家人的生活，也在一年一年地改变我们自己的生活。我们在分享劳动果实的同时，又增加了对未来的憧憬，这些在慢慢地加深着我们对劳动本身的体悟和认识。热爱劳动不仅仅是一种美德，劳动中的人也是美的，在劳动中品尝到一种愉悦甚至幸福。当看着我们贫瘠的土地变成了绿洲，当看着事先连想都不会想像到的、代表着现代文明的成果在我们勤劳的双手中不断地创造出来时，这种心情是无论用什么语言都难以表达的，真可谓天道酬勤，一份耕耘，一份收获。

拼搏的路虽然艰苦，但苦中有乐，乐在其中。当复杂的 3G 网络芯片一次投片成功时；当新机器打通电话，机器上的信号灯如繁星般闪烁时；当我们翻山越岭，克服高原缺氧，为西藏最后一个不通电话的墨脱县实现了通话，藏族同胞载歌载舞，献上洁白的哈达时，我们为之欢呼雀跃，欢乐抚平了多少个日日夜夜的奋斗在我们额头上刻下的皱纹。我们使最封闭的山村一步跨入了现代文明世界，使世代穷苦的村民借助现代通信手段改变了自己的命运。即便是我们为某个非洲国家安装通信网络设备而长途颠簸，顶着赤道的烈日，走戈壁，穿沙漠，但这种经历未必不是一种值得津津乐道的人生体验，更不要说非洲小男孩，有生第一次通过

我们的无线网络与外部世界通话时脸上欢快而惊奇的表情，那时我们心头洋溢着的是自豪与喜悦。

一代一代的华为人，他们是敬业的，又是乐观向上的，这种乐观不仅表现在工作生活上，还表现在对待困难和压力上。是什么支撑着他们？正如一位员工所说：“是因为心中有爱。这个爱，不仅表现在对客户、同事和家人的关爱、真诚上，也表现在对祖国、对公司的热爱与忠诚上。”

奋斗就是付出，付出了才会有回报。多年来我们秉承不让雷锋吃亏的理念，建立了一套基本合理的评价机制，并基于评价给予激励回报。公司视员工为宝贵的财富，尽力为员工提供了好的工作、生活、保险、医疗保健条件，为员工提供业界有竞争力的薪酬，员工的回报基于岗位责任的绩效贡献。

公司创业之初，根本没有资金，是创业者们把自己的工资、奖金投入到公司，每个人只能拿到很微薄的报酬，绝大部分干部、员工长年租住在农民房，正是老一代华为人“先生产，后生活”的奉献，才挺过了公司最困难的岁月，支撑了公司的生存、发展，才有了今天的华为。当年他们用自己的收入购买了公司的内部虚拟股，到今天获得了一些投资收益，这是对他们过去奉献的回报。我们要理解和认同，因为没有他们当时的冒险投入和艰苦奋斗，华为不可能生存下来。我们感谢过去、现在与公司一同走过来的员工，他们以自己的泪水和汗水奠定了华为今天的基础。更重要的是，他们奠定与传承了公司优秀的奋斗和奉献文化，华为的文化将因此生生不息，代代相传。

为了适应未来的发展，我们正在推行人力资源变革。这次人力资源管理变革的目的是为了要建立一支宏大的，能英勇奋斗，不畏艰难困苦，能创造成功的干部员工队伍。我们将推行“以岗定级、以级定薪、人岗匹配、易岗易薪”的工资制度改革，实行基于岗位责任和贡献的报酬体系，为更多新人的成长创造空间。任何员工，无论新老，都需奋斗。从高层管理团队到每个基层员工，只有保持不懈怠的状态，华为才能活着走向明天。

## 五、戒骄戒躁，继续艰苦奋斗

2002年12月6日，胡锦涛总书记在西柏坡发表的重要讲话中谈到，“中华民族历来以勤劳勇敢、不畏艰苦著称于世。我们的古人早就讲过，‘艰难困苦，玉汝于成’，‘居安思危，戒奢以俭’，‘忧劳兴国，逸豫亡身’，‘生于忧患，死于安乐’，等等。这些警世名言，今天对我们依然有着重要的启示作用。历史和现实都表明，一个没有艰苦奋斗精神作支撑的民族，是难以自立自强的；一个没有艰苦奋斗精



神作支撑的国家，是难以发展进步的；一个没有艰苦奋斗精神做支撑的政党，是难以兴旺发达的。”

同样，一个没有艰苦奋斗精神作支撑的企业，也是难以长久生存的。而我们现在有些干部、员工，沾染了娇骄二气，开始乐道于享受生活，放松了自我要求，怕苦怕累，对工作不再兢兢业业，对待遇斤斤计较，这些现象大家必须防微杜渐。不能改正的干部，可以开个欢送会。全体员工都可以监督我们队伍中是否有人（尤其是干部）懈怠了，放弃了艰苦奋斗的优良传统，特别是对我们高层管理者。我们要更多地寻找那些志同道合、愿意与我们一起艰苦奋斗的员工加入我们的队伍。我们要唤醒更多的干部员工认识到艰苦奋斗的重要意义，以艰苦奋斗为荣。

我们要勤奋，但也巧干。这就是要通过坚持不懈的管理改进和能力提升，提高我们的工作效率和人均效益。这些年来，公司一直在流程、组织、IT 建设等方面持续地变革和优化，努力推动管理改进，但与西方友商相比，在全球化管理体系的成熟度上，在管理者自身经验和能力上，我们仍然有着明显的差距。我们从青纱帐里出来，还来不及取下头上包着的白毛巾，一下子就跨过了太平洋；腰间还挂着地雷，手里提着盒子砲，一下子就掉进了 TURNKEY 工程的大窟窿里……，我们还无法做到把事情一次做正确，很多工作来不及系统思考就被迫匆匆启动。管理效率的低下，也造成了我们压力大、负荷重。面对国际化的残酷竞争，我们必须提升对未来客户需求和技术趋势的前瞻力，未雨绸缪，从根本上扭转我们作为行业的后进入者所面临的被动挨打局面；我们必须提升对客户理解的正确性，提高打中靶心的成功率，减少无谓的消耗；我们还要加强前端需求的管理，理性承诺，为后端交付争取到宝贵的作业时间，减少不必要的急行军；我们要提升在策划、技术、交付等各方面的基础积累，提升面对快速多变的市场的准备度和响应效率。我们做任何事情都有好的策划，谋定而后动，要善于总结经验教训并在组织内传播共享。

我们的管理者，特别是大批年轻的基层管理者，要努力提升自身的管理能力，加强学习，积累管理经验。对事的管理上，要做好计划，要合理分配工作，合理规划工作节奏，张弛有度，攻下一个山头后，团队要注意适当休整、认真总结。在对人的管理上，要加强对下属的关心和爱护，多一些沟通和辅导，润物无声，帮助下属提高技能和效率，培养工作中的自信心、成就感。

05 年春节晚会上，《千手观音》给了我们很大震撼。那些完全听不到声音，也许一生都不知道什么是声音的孩子，竟然能形成那么整齐划一的动作，那么精美绝伦的演出，其中的艰辛和付出可想而知。华为数万名员工，正同他们一样，历经千辛万苦，才取得今天一点进步。但我们始终认为华为还没有成功，华为的国际市场刚刚有了起色，所面临的外部环境比以往更严峻。全球超过 10 亿用户使用华为的产品和服务，我们已经进入了 100 多个国家，海外很多市场刚爬上滩

途，随时会被赶回海里；网络和业务在转型，客户需求正发生深刻变化，产业和市场风云变幻，刚刚积累的一些技术和经验又一次面临自我否定。在这历史关键时刻，我们决不能分心，不能动摇，不能因为暂时的挫折、外界的质疑，动摇甚至背弃自己的根本，否则，我们将自毁长城，全体员工十八年的辛勤劳动就会被付之东流。无论过去、现在、还是将来，我们都要继续保持艰苦奋斗的作风。

一个中国高科技企业，在海外开拓的征途中，注定是艰难的，但意义也将是非同寻常的。

幸福不会从天降，全靠我们来创造，天道酬勤。

## 冰岛游记

---

2006 年年初，冰岛大企业家托马斯在访问我公司时邀请我全家八月份去冰岛度假，顺便见见他爸爸，以加深两公司之间的相互了解，我随口就答应了。过往这种礼节性的接受邀请是比较多的，不幸这次真成为事实。6、7 月份托马斯不断来函，催促去访问。国际营销的胡厚昆、欧洲地区部的徐文伟也不断催促，都希望借此增强企业间的相互了解。我只好从命。

我太太姚凌，与我结婚后，一直从事家务，相夫教子，从不参加任何商业活动与社会活动，平时还怕坐飞机，这次难得她欣然同意一同前往。也许是冰岛的神秘感驱使，我们终于在八月份踏上了行程。

我们是从如诗如画的苏格兰飞往茫然无知的冰岛的。机下的苏格兰，像一首歌一样的缥缈，像一幅画一样的美妙。这么一个经济发达的国家，拥有这么现代化的农业的地方，还像未开发的处女地一样的自然和谐，道路两旁各种野花，漫天遍野，如诗如画。十分富裕的村庄还像久远的历史那样的可爱，真是十分难得。我仿佛还听到马玉涛的马儿歌声在苏格兰草地上慢慢地跑。想想我国到处是低标准的开发区，而急功近利地求富，对环境的破坏，对长远生存的破坏，心里是多么难受。

冰岛有 10 万平方公里，30 万人口，是一个多山的国家，10%的山是火山，其余 90%的山，是火山的喷发物堆积的。这个欧洲最西边的偏北国家，冬天山上覆盖着厚厚的雪，这些雪在山上形成冰川，融化时形成漫山遍野的涓涓的溪流，使冰岛形成水资源十分丰富的国家。冰岛总统在他的小书房里接待我们，说以后石油挖完了，水最宝贵，冰岛那时会成为世界上最富裕的国家。他非常支持我们的合作，冰岛的资本、中国的技术整合在一起，为欧洲其它地区的人民服务。

下了飞机，迎接我们的司机，就直接将我们拉去钓三文鱼的小河，晚上住宿在那山边的小旅馆。我们穿着防水服，站在齐膝盖的冷水中，不停地抛钩，终于钓上一条 5kg 重的三文鱼。慢慢地拉，鱼挣扎太厉害了，就把线放松，让它轻松游一阵，然后又收线，直到它累得筋疲力尽，再把它拖到浅水，用网网上来。我以为马上就会吃到生鱼片了，我还没吃过生猛三文鱼生鱼片呢，主人让我们摸摸，照照相，就把它放了。因为我们钓到的鱼太健壮了，得留着它繁殖更健康的下一代。正是冰岛人民这种环保意识，这个国家才这么富裕。

当我们钓完鱼回到休息的小屋时，我们要填一张表，何年、何月、几点、几分、在什么地段钓到什么鱼，多重、放生、还是食用了。墙上贴着一张精美的小溪的地图，把适宜钓鱼的地点，都用号码标出来。年复一年的这么统计着。我临走他们送了我一本厚厚的十分精美的钓鱼手册，那里都是所有人将记录经过归纳统计总结出来的。因为三文鱼有很强的记忆特征，明年此日此时，您用同样的方法，也许能钓到同样的鱼。从冰岛人这种统计精神，看到了他们做任何一件事的持续改造能力。想一想我们公司如果一部分员工，不断地对自己的工作进行统计分析，那么他一年一年地找到改进工作的方向点，也许这位皮鞋擦得最亮的士兵，已是将军了。可惜我们有许多员工不读书，不看报，不追求进步，有些财务的中高级主管，竟然是法盲。

随后我们参观了冰岛的鱼码头，以及鱼加工厂。冰岛的主要产业是渔业及旅游业，人均 GDP 达到了 3.5 万美元。其鱼码头，鱼工厂环岛皆是，其规模之小，是我没有想到的。冰岛的大量船队装备有很好的电信设备，他们在海上捕了鱼后，在返航前就通过电子交易在美国及欧洲市场上参加拍卖，按拍卖的结果，其陆地上的工厂开始准备如何加工、包装，以及运输。船一靠码头，立即装车运往加工厂，有些进行保鲜包装立即装飞机，当天可运到美国、欧洲进入市场。有些进行切片，将加工好的再精包装出厂。冰岛环岛都有许多这种小码头，一般就十几户人家的小村庄。渔船就近靠岸，保证新鲜，而不是非靠我家的码头不可。所有的一条龙快捷的服务，给我们很多启发。我国的伊利、蒙牛、双汇也是这种农副产品加工的典范，相信随着农业产业化的进程，我国的农业在二三十年后，也会有极大的进步。

沿途我们参观了冰岛五十年前的住宅博物馆，与我国五十年前新疆建设兵团、北大荒的地窖子十分相像，也是半截埋在地下，半截露出来。包括现在的首富托尔，其五十年前的生活房也是极普通的，相当于我国现在的平民。而五十年后的冰岛却是十分富裕的，他们的资本在企业界控制了欧洲许多产业，托尔就是许多东欧电信公司的大股东。这五十年产生的差距如此之大，不光是这些年我国政治运动不断，忽略了经济建设，而且与我国人民不善环保，不能使资源可持续发展；不善于对自己的工作进行统计，不断提高运作效率；而且社会缺乏诚信，增大了交易成本，有很大的关系。我国近二十年来有了较快的发展，若文革后期我们去访问，肯定刺激不小。我们一定要向冰岛、阿联酋？？学习，他们虽国小，他们领导人的策略可不小。

人类社会总是从必然王国走向自由王国的，人类总得不断地总结经验，有所发明，有所创造。冰岛人民注意环保，使资源可持续开发，注意从统计中发现优化管理的办法，使五十年来飞速的发展。我国在经历廿多年的改革开放后，经济已有了较大的发展，我们若能不断地总结成功与失败，努力地向别人学习，我们的明天一定会更美好。

## 上甘岭是不会自然产生将军的 但将军都曾经是英雄

——任正正在苏丹、刚果、贝宁代表处员工座谈会上的讲话

【导 读】当时华为对海外市场的导向是“虚位以待，跑步上岗”，鼓励员工出征海外，出征艰苦地区。任正非鼓励上甘岭的英雄，通过努力学习，全面提高自己的素质，成长为将军。将军的三个核心能力：一是成功的决断力，二是正确的执行力，三是准确的理解力。

### 前 言

首先我代表董事长、代表 EMT 成员，向奋斗在海外的全体员工问好，表示致敬。应该说这十年来，你们的奋斗，挽救了公司。如果没有你们的奋斗，公司现在可能已经不存在了，公司是非常感谢你们的。十年前，公司走向海外的时候是两眼一抹黑，根本不知道客户在什么地方，如何才能见到客户。董事长是第一个踏上拉丁美洲的，我也是很早踏上非洲的。那个时候，我们什么都没有，也不知道如何去。如果我们不出来，后来我们遭遇了小灵通没有做（虽然小灵通做与不做，正确不正确让历史来评价，但直接关系到我们的财务生命）；CDMA 国内又没有选用我们的；手机在国内我们没有及时得到许可；如果我们只坚持在国内奋战，我们公司现在可能已经不能苟延残喘，不可能有今天这个局面。所以大家背负着公司的希望走向海外，做出了许多牺牲，终于实现了救公司于生死存亡的理想，在这个行业中我们生存下来了。所以就这一点，我代表公司对大家表示深切的感谢。也对你们的家人表示深深的感谢，没有他们的牺牲与支持，华为也不会成功的。特别要感谢那些在艰苦国家和地区奋斗的员工，不管是市场的、研发的、用服的、财务的、还是其他领域的，我们要深深的表示感谢。我们要更多的感谢和问候用服的工程师，他们进入的区域要超过所有人的困难，特别是我们的知识结构还不够了解的不毛之地，克服了前所未有的艰险。我们要更多的关怀他们，关怀这个体系的成长，我们才能共同渡过这个难关。

七八年前，我到非洲来的时候，我就敏感地感觉到非洲这个市场是个潜在的通信市场，尽管我们当时也做不成什么，局面好多年都没有打开，但是我们坚持没有动摇，特别是经济危机、IT 泡沫破灭的时候，整个西方都退缩了，都从非洲退出



去了，但是我们没有撤。毛泽东的游击战术不是“敌退我进”吗，我们在非洲坚持下来了，才有了今天。现在全球都在重新定位，信息产业增长点在哪里呢？主要在非洲和拉丁美洲，所以西方公司又回来了，在这两块区域我们走对了，我们抓住了未来 3—5 年可能有利的时机，我们要趁着这个有利的时机，尽快提升我们在这两个地区的地位。在欧洲，我们能排到第三、第四就不错了，在非洲我们要有信心，排到第一。

在 2002 年公司濒于崩溃的最困难时期，公司高层管理团队，没有动摇，团结一心，意志坚定，用内心之火点燃了全体员工的生命之光，照亮我们在茫茫黑夜中的路程，终于走出了困境，应该说我们比西方公司早走出困境一到两年。但是大家不要掉以轻心，西方公司再过一两年，华为公司的低成本已经不是优势了，竞争的模型会发生改变。所以，我要感谢大家肩负着公司的希望走向海外，创造这么多灿烂辉煌的成绩。

### 一、上甘岭是不会自然产生将军的，但将军都曾经是英雄

我们要在艰苦地区，培养一批优秀的干部，这是公司的既定方针。但是上甘岭是不会自动产生优秀干部的，但优秀的干部必然产生在艰苦奋斗中。

上甘岭一定会出很多英雄，但是不一定会自然产生将军，英雄不一定将来会是将军啊！将军一定曾经是英雄。你在苏丹成功的案例，到英国打开看看，完全不是一个样子；你不能全球化，怎么能成为将军，将军会随时被空投到任何作战的地方去。如果你不能适应，那你只是英雄，当然，当英雄也不会背一条空麻袋回家的，这就是我们的政策。所以说上甘岭不能自然产生将军，将军要通过自己努力学习，全面提高自己的素质，以适应公司全球化的需要。公司会公布一个干部九条，干部九条是我们干部学习的一个指南，是指导你怎么进行工作，进行自我提升。通过干部九条的磨练，锻炼三个能力：一是成功的决断力，二是正确的执行力，三是准确的理解力；根据你的能力处在不同的阶段，我们来决定干部的使用和选拔。我们也会对后备干部加大培养力度，艰苦地区的员工会更容易获得被培养的机会，也不是惟有这条路才是晋升之路。大幅度的培养干部只是一个方法，是在一定范围内，速度快一点的培养一批干部。不是唯有被培养的后备干部才能够晋升，我们过去成功的干部选拔方法都是有用的，除了这些方法，还会有更多的优秀干部产生的方法，我们不能教条化。将军实际上是打出来的，没有艰苦的战争磨难，不会产生将军的。禅机是悟出来的，大家不要放松了自己的学习，既然到艰苦地区来工作了，如果去了又不努力学习，那么大家就失去了很好的机会。所以越是在艰苦地区工作越不要放弃努力，否则你失去优先选拔的机会多不值得。

我们强调品德好、思想好、努力工作、要有干劲、要有贡献，但是我们一定还要有技能、有素质啊！比技能更重要的，是意志力；比意志力更重要的是品德；比品德更重要的是胸怀！怎么锻炼你的胸怀？你怎么能团结更多一些同志，三个人

都团结不到一起的人，怎么能说他能治天下呢？团结不是指无原则的聚合在一起，而是共同去完成工作目标。

就是要通过艰苦的环境修炼自己！大家看到，非洲非常偏僻小镇的教堂里，那些来自欧洲的传教士，300年前来非洲传教时，也许一离开家，就永远回不去了，那时还没有电灯、马路，甚至没有邮递员来传信，比我们现在差多了，他们为了一个信仰，抛弃了一切，来到这些不毛之地，想想他们又有多难。为什么我们说市场人员要有宗教般的虔诚，我们现在不是像当年传教士一样，在推广我们的服务吗？大家看到，很多伟大的政治家，像甘地都是坐了二十多年监的，坐的监牢里面除了一个小窗子，什么都没有。好在窗子上长了一颗小草，他们就对这个小草讲了二十几年的话，就把治理这个国家的哲学悟明白了，所以他们出来以后并不是一个落后的人。他们不是在枯坐，他们为什么能悟出这么多道理，你难道在苏丹就悟不出来做将军的方法呀？我们今天的奋斗已经比以前好得多了，互联网已经填平了数字鸿沟，使你不至于只学习山沟沟里的马列主义。我们只是要求你们在艰苦地区的工作中加快成长步伐，将军必然是产生在战火最激烈的前线，决不可能产生在一个非常舒服的环境中，没有实际经过前线历练的机关干部，不一定能够较快地成长起来。公司决定艰苦地区的管理和业务职位高配半至一级；二、三年不能晋升到管理和业务骨干队伍去的员工，可以输送到条件较好一些的国家去；特别要重视在艰苦地区做出成绩的女干部，她们要比男员工晋升更快。我们太缺乏优秀的女干部了。

我说了优先在艰苦地区培养干部，并没有否定发达地区员工的努力与快速成长，他们也会不放弃一切有利条件，努力进取的。因此，你们也要有危机感。

你们现在具有最好的条件，你们算一算，你们刚大学毕业，学生娃你们能在国内做啥？而你现在可以指挥着千军万马，承担着上亿美金的合同。你们看尼日利亚，我02年去尼日利亚的时候，只有王军强一个员工，我走的时候，一次给他批了8辆汽车，我说市场很快就会起来，怕起来后保障跟不上。后来，很快就起来了，去年销售额是6.3亿美金。

你们要加快自己成长的步伐，在艰苦的地方奋斗，除了留下故事，还要有进步。进步了，当不了干部也能多拿奖金啊，你老婆表扬你也行啊！社会上总是会有人赞扬你的！

新时代比以前提供了更好的条件，每分钟都要学，一直都要努力奋斗；去敢于斗争，努力学习，一定会进步的。

## 二、加强艰苦地区的小环境建设

我们要求大家要艰苦奋斗，是指思想上要艰苦奋斗，而在生活上能不艰苦的就不要艰苦。军队里面的训练是很苦的，是从难，从严，从实战出发来训练部队。你们看到过海军陆战队的训练吗？在海南岛的沙滩上，炎炎烈日之下，他们盘腿一

坐，就是几个小时，他们的肩膀，第一层皮被晒脱了，第二层皮也脱了，接着第三层，第四层，……，直到露出了血丝。他们被空投在荒岛上，不给火，不给吃的，一个星期以后才被接回来，自己想办法生活，抓蛇、抓鱼、抓虫子来吃。这种就是从难，从严，从实战出发，为战争做好准备。但战争真正打起来的时候，一切都是尽可能地创造好一些的条件，尽可能除了克服敌人这个困难外，不应有任何困难。我们现在的要求是思想上艰苦奋斗，而不是在身体和生活上艰苦奋斗，能解决的困难一定要解决。当然，只有保持思想上艰苦奋斗，才可能在意想不到的困难面前，临危不乱。

在艰苦地区，要有饱满的工作精神，要有乐观主义精神。工作好每一天，生活好每一天。没有这种精神，怎么能在这么艰苦的条件下，长期坚持下去。我经常出去旅游，碰到一个老头，他步履轻盈，精神愉快、饱满，谁会相信他六十多岁了，谁会相信他是癌症患者，他的这种精神感染着我，激励着我。我们确实要珍惜每一天，人到这个世界来，不容易，何必要虚度光阴。当我们回首往事，要不因碌碌无为而羞耻，也不因虚度年华而悔恨，我们的一生是灿烂辉煌的，我们的青春是无愧无悔的。

我们提倡在思想上艰苦奋斗的前提下，要创造一个好的小环境，使员工在艰苦工作之余，有一个好的生活条件。代表处一把手要亲自抓后勤保障工作。我们不能改变大环境，但我们能创造一个小环境。

每一天要保持 15 美金的伙食标准，那 15 美金用不完怎么办，为什么不把食堂搞好一些，餐厅干净一些，空调、灯光舒适一些，桌子擦得干净一些，放上一束野花，实在没有花，能不能放一团白菜花、萝卜花。为什么不可以从生活费中挤一部分出来，请两个保姆，为员工打扫房间，洗衣服，熨衣服，……。多买一些光碟，平时可以唱唱、笑笑。也可以去烤全羊嘛，大家也可以到宾馆去吃一顿自助餐，改善一下生活，都从伙食费支付，我想不会有人不去的。吃饱才不想家嘛！

“也门饭”这么好吃，任何一个用服兄弟从前方回来，我们就欢迎他，吃顿“也门饭”，他激动得不行，其实是我们馋了想吃。不管谁的家属来，我们都去吃一次烤全羊，算是为她接风，这就是巧立名目改善生活。今天我请全体员工吃烤全羊，一算账，每人不到十美元，你们难道吃不起。代表不怕艰苦，但也要想想，人人都馋的，至少我是个馋人，不给我吃，以后我就不来苏丹了。我至今还留念“也门饭”，那也许是我经历的世界最好吃的饭。不知什么时候还有机会再吃一次。

听说这个地方营养不能均衡，为什么水果不敞开供应？一人一天吃 5 美元的水果吃得完吗？吃不完吧。代表处代表，一定要把这个生活抓好。15 美元用不完，

明年审计，知道你三年都吃不够这个数字，我们就减你一些补助，支持不够吃的代表处。

男孩子不喜欢洗衣服，我们就请保姆，这边人工费很便宜，保姆也很便宜，请她们来洗衣服，洗完用熨斗熨。每天都可以换衣服，定个合理的价格就给她嘛。这样我们很干净很轻松嘛，这样生活就慢慢得好起来了，床铺也洗得干干净净的，床头也可以每天都插一支花，不管在多么艰苦的环境，自己去创造一点小资情调嘛！

你们看一看你们的食堂，能不能请一个保姆把它搞得干干净净的？能不能买桶油漆把墙刷一下？自己改造一下？把灯搞亮一点，把空调搞冷一点，大家没事可以坐下来吹吹牛，伙食吃不完可以买点瓜子吃吃，有什么不可以？

生活是自己去开创的，幸福是自己去创造的，不要等到天上掉馅饼。将来租楼，租个大一点的花园，每个人种一棵果树。前人种树后人吃果嘛，坐在这个院子里面，晒着太阳吃着甜美的水果，这就是享受生活，也许你会文思大发，出来许多“海明威”。我住过海明威的房间，100年前他的生活也是这样的。我们要在生活中学会调整，学会自己关怀自己，自己爱护自己。工作好每一天，活好每一天！塞内加尔的负责人就很好，把整个比利时旧的大使馆租下来了，那使馆是多么的漂亮呵。

生活要靠自己调整，组织是很重要的。以后我们要有监督，监督这个组织者为什么不把大家的生活调整好。我们把生活丰富多彩起来，就不会感觉这里生活苦了，就不想离开这个群体了。这个责任在你们代表身上。我们态度讲清楚了，食堂搞不好，这餐厅搞不好，咱们鲜花没有了，哪个说洗衣没有人管了，咱们就给代表降级降薪。当然我们得民主投票，大家都拥护的话，我们就真执行给代表降级降薪。

### 三、公司目前和未来的发展形势，以及近期的人力资源建设

我们处在一个大好的时代，面临着一个大好的时机，也同时存在着极大的困难。吃好了，睡好了，我们还得打仗，争取这几年市场、服务的进步。也许在2008年，我们的销售额会超过200亿美元。

为了适应这种形势，我们调整了公司的人力资源政策，这个政策的改革有一个文件，说了三个问题，第一点是提升基层作战管理团队的决策力和竞争力，第二点是提升基本作战单元的激励和其战斗力，第三点是提升机关的服务水平和能力。

我解释一下这三个问题。第一点就是决策前移。我们要求真正指挥战争的指挥所，要设在听得见炮声的地方。而不是通过IT遥控。这个问题，一，要解决中层干部不决策，只等上级指示的问题；二，要通过授权、行权、问责制的实行，将责任、权利及资源配置到基层。目前，就是要加重地区部及代表处的决策与监控体



系及权利责任的建立，以提升快速响应的能力。第二点，就是加强基本作战单元的激励和战斗力的提升。这就指项目组的建设。要培养项目组的攻击能力。第三点，公司机关主要转变成服务，为前线服务。公司机关主要是经营土壤，经营环境，创造一个适应国际运作的大平台，把种瓜得瓜、种豆得豆的指挥权，下放到前线听得见炮响的指挥所去。

公司处在一个较好的发展时期，公司这些年来，坚持管理改进，并且已经起到一定的作用，已经凸现一些效果，所以市场才能迅猛的增长，特别是欧洲、日本这些发达市场的迅猛增长会对非洲起到非常大的促进。我们已在逐步改变包着白头巾的游击队形象，逐步在国际运作中成熟起来。

我们的人力资源政策变革的基础，是基于我们继续艰苦奋斗，在市场上取得成绩为基础的。当前公司员工中，有一部分人对艰苦奋斗不认同，我是理解这些年轻人的。他们诞生在这个大好时代，社会为他们的降生、成长创造了大好条件，他们在父母的呵护下，在学校老师的关怀下，没有经多少风雨长大的，一下子进入华为这种国际化竞争激烈的公司，是有些难以承受。俗话说：男怕入错行，女怕嫁错郎。我认为在座的各位包括我，犯了两个错误，第一，你们选择了学习电子专业。世间管理比较复杂困难的是工业，而工业中最难管理的是电子工业。电子工业有别于传统产业的发展规律，它技术更替、产业变化迅速，同时，没有太多可以制约它的自然因素。华为由于幼稚不幸地进入了信息产业，你们又不幸学习了电子工程。一天不进步，就可能出局；三天不学习，就永远赶不上思科、爱立信、阿尔卡特，这不是一句玩笑，而是严酷的事实。第二，你们选择了进入华为，这并不意味着拥有高工资，在华为付出的劳动比任何一个公司都多，按付出与获得的收益比来说，可能并不一定好过国有企业。华为起步晚，没有什么资源，也没有什么背景，必须比别人辛苦一点，比别人付出更多才能活下来，才能赶超别人。在座各位觉得辛苦，我是完全可以理解的，如果你们要转行，我不会阻拦，也是鼓励的。华为不要怕人员流动，正常的流动是好的，你可以去友商，也可以去运营商，去政府部门.....，他们的情况或许比我们好一些。我们是不能自由选择了，我们是法人，走不了，走了银行要把我们抓回来还债的。上战场，枪一响，我们除了胜利，还能有什么呢？

公司正面临着从业务层上，从流程上、从组织上，从人事管理上的一大系列的改革。这些改革对大家都是有利的，大家要多学这些文件。我认为学习不要读书破万卷，读书破万卷反而懂得不深不透。我认为要读书破万遍，公司公布的很多文件，是高层智慧，是反复多少遍研究出来的。所以有机会就要多读公司文件，要反复读，一个星期一次行不行？读读你就明白了。如果以后要当将军管理整个队伍，你先看看别人是怎么看待这个问题的，一遍不懂不要紧，多几遍理解就靠近了。

全球电信业正处于兼并和重整之中，未来网络和业务将走向 ALL IP 和固定移动融合（FMC），西方友商的收购和合并也正是为了应对 ALL IP 和 FMC 以及电信运营商的合并。华为经过十八年的努力，在面向未来发展上奠定了很好的基础。

一方面，公司在固网、移动、电信软件上都积累了经验、技术和队伍，能够真正为客户提供 FMC 解决方案，另一方面，公司是所有传统的电信设备供应商里 IP 能力最强的，并在 3G 基站 IP 传输、软交换、MSTP 等产品上展现出了 IP 的优势。

基于上述两方面的原因，公司在 FMC 和 ALL IP 上成为全球的领先者，除了持续投入为电信运营商提供领先的 FMC、ALL IP 解决方案外，公司也正在培育和发展刀片式服务器、存储和网络安全软件等新产业，这些产业有着巨大的市场需求，必将成为公司的新增长点。

今年完成 110 亿美元的销售应该问题不大，明年要力争突破 150 亿美元，2008 年也许能挑战 200 亿美元。公司的快速发展呼唤上甘岭的将军！

## 华为大学要成为将军的摇篮

---

——任正非在华为大学和党委领导座谈会上的讲话 2006 年 11 月 20 日

【导 读】为了把华为打造成一个学习型组织，华为进行了各方面的努力，2005 年正式注册华为大学，为华为员工及客户提供众多培训课程，包括新员工文化培训、上岗培训和针对客户的培训等。2016 年 9 月 20 日，华为大学新校区在东莞松山湖高新区大学路开工建设，新校区总面积约 500 亩，新校区建成后将会从深圳整体搬到东莞办学。注意华为对党委的职能定位：行使对干部的“否决权与弹劾权”。

今天我受孙总委托，召集大家开会，主要讲一讲华为大学和党委下一阶段的工作方针。

EMT 的 830 决议已经明确，华为在通信领域不做资本性的交易，将长期保留通信网络的开发、销售和服务的体系。这个体系将来受社会进步、技术进步的影响，

产品会变得越来越不值钱，像鸡肋一样。许多公司会选择逐步放弃，而人们还是需要这些东西的，我司将坚持不动摇的持续开发，维护这些鸡肋产品。华为怎么把鸡肋做成美餐？有三个要点，第一，人的奋斗精神是不能丢失的，这方面干部将是决定的因素。第二，管理必须是非常优良的。也就是说流程简洁通畅，监管简单有效。这样就建成了一个优秀的能推出质量好、低成本产品的 IPD 研发体系；以及覆盖全球的质量好、服务优、内部运作成本低的营销服务网络；以及一个支持业务发展的优良的管理、财务支撑体系；人力资源体系充满和谐，同时最富有组织竞争力，以及个人努力的空间与机会。整个体系这时冗员很少。第三，在这些低利产品中，要生存下来，唯有实现高质量、优质服务、内部运作低成本和优先满足客户需求。就像薇甘菊一样，在低生存条件下蔓延生长。以后切一块这个优质的管理平台的一部分，独立出去再种上有上升势头的产品，必将产生很快的增值。

华为大学能不能把“将军的摇篮”这句口号公开喊出来，当然，这将给教学极大压力，给学生极大压力。我们执行 830 计划，最大的困难是缺少带兵的人，缺少优秀的拥有成功实践经验的干部。这些人在学习与实践中，会逐步成长为各级管理骨干，我们称之为“将军”。华为大学在这个历史时期应负有很大的使命。要研究一下，黄埔军校、抗日军政大学、西点军校为什么出了这么多将军。为什么我们担负不起这个历史使命来呢？黄埔军校培养了林彪、徐向前、陈庚.....等一大批共产党、国民党的高级将领，你们分析一下，黄埔军校为什么能够培养出这样的学生？抗大为什么能培养出一大批走上抗日前线的将领？抗大毕业的 20 万学生对中国革命和建设起了多大作用.....。现在我们也要北伐了，为什么我们担不起这个历史使命来呢？担不起这个责任来呢？我们要研究我们的教学方法。

抗大的校训是什么？西点的校训、黄埔军校的校训是什么？我们华为大学有校训吗？抗大的“三八作风”，“坚定正确的政治方向，艰苦朴素的工作作风，灵活机动的战略战术，团结、紧张、严肃、活泼”；西点有“国家、责任、荣誉”；他们都有鲜明的口号.....

党委以前是落后员工与公司的隔离带，今天这个隔离带交给人力资源系统的工作小组，他们成立另一个机构来做；党委还是要行使“否决权与弹劾权”，也就是选拔干部。通过否决权的过滤作用，让优秀的干部浮上来，通过弹劾权，将在行使否决权中遗漏的不称职的干部再否决。确保大量的优秀的干部迅速的奔跑。华为大学就是对这些选拔出来的一批特优秀的干部进行素质培养，使这些土八路能驾

驶坦克、导弹、巡洋舰……。你们的任务，是相辅相成的，都是为了选拔干部。”否决权”和”弹劾权”是非常大的权力。你怎么用好这个权力，怎么选干部。

怎么把华为大学变成培养将军的摇篮，怎么把这个口号喊响？从历史上来看，为什么西点、黄埔、抗大出了这么多将军，你们都要好好研究一下，这些都是榜样。你们还可以看看刘伯承、陈赓的电影，他们怎么组建南京军事学院、哈军工。

项目管理是连排干部走向将军的必修课。否则怎么可以组织现代化军队呢？我们的各级干部都要练就 200 米近战的硬功夫，要敢于刺刀见红。各级干部一定都

要用业余时间通过项目管理的考试，二年内 20 级以上的干部通不过考试的，要免除职务，机关要延伸到 18 级。可以象”托福”一样，不计考试的次数，一定要考及格。然后逐级考下去，直到科以上干部全部为合格者。我们要用三年时间，将总部机关从中央集权的管理中心，逐步转换为支持、服务中心，以及担负起监控的职能。我们不仅要使指挥所建立在听得见炮响的地方去，而且要使资源能及时、准确、有效地配置到项目，让项目通过 IT 拥有指挥决策权，资源的合理、

有效的调度配置权。三年后决不允许拥有资源管理的人，通过 IT 遥控战争。三年内要将机关主管支持与服务的主官，转变成有成功实践经验的干部担任。同时，承担具体支持与服务的工作人员，也必须拥有所服务业务方面的实践经验。这是一场大的人事变革，大家都有充裕的时间，完成自己的转换。

外面有一篇文章，说华为过 100 亿美元，有一道难越的坎，我看写得很实在。

我们从质变到量变，再从量变到质变，没有这么简单，这么乐观的。华为对大项目执行端到端的及时、准确、高质、高效的交付，确实碰到了叶公好龙的问题，现在项目越来越大，执行越来越困难，我们在合格干部方面准备还不足。现在有的项目是一片混乱，巴西项目、埃及项目都出了问题，就是缺少合格的干部。我们后继干部是否能跟得上公司的高速发展？已经成了我们成败的关键。我们要加快各级项目经理级的干部考核、培养，让他们在实践中，通过项目的管理，完成遴选。

我认为，每个干部都不要走向极端，极端会产生争论、”战争”，是有可能酿成对

成熟流程的破坏。我为什么讲灰色，灰色就是不要使用”革命”的手段，要以改良的方法对待流程变革，要继往开来，不要推倒重来。只要有黑和白两种极端观点存在，这两种观点总会交战，最后结果就是什么事情都做不成；灰色就是两种观点妥协了，形成一种东西，就不要争了，好好干吧。我们不允许华为公司有黑白观点的存在，每个人都要讲实事求是，讲你怎么来做，我考你项目技能。



现在我们不缺项羽之类的勇猛之士，为什么不能产生真正的将军？因为我们不给这些草莽英雄以制度化、规范化的作业方法的教育。但这些培训，不是从任何西方课本中下载中来的，而是要结合我司的实践。要活学活用，急用先学，系统全面的教育要与解决现实问题结合起来。

党委和华为大学都是我们选拔干部的重要阵地，党委行使“否决权”，华为大学行使“培养权”，两个权力不一样，但却共同都是为了选拔将军。党委融入华为大学培训中去，执行两个权利。华为大学要针对主要矛盾，主要针对管理技能进行培训，答辩中面面俱到，讲得十分“精彩”的人，不要给高分，能解决实际问题的才给高分。

讲师必须是有实践经验的人，没有实践经验的教官不能讲课，只能做组织工作，而且以后全部都要到前线去。战争没有你想象中那么复杂，也没你想象中那么简单，你们讲了半天抓不住要领，不知道仗应该怎么打，因为你不懂，所以讲了半天都是游戏。真正战争时，需要抓住主要矛盾，要抓主要矛盾中的主要问题，然后就攻其一点，注意迂回。

我认为所有的教学案例都要来自于华为和社会的真实性案例，本本主义的案例一个也不要。真实的案例虽然不可能成为很好的培训教材，至少它是正在实用的，这是他做成功的，他是想明白的，所以别人可以利用这方法去做，如果还差两点，你可以去补充。关起门来编的案例，都是想当然的，打起仗来决不会用这个案例。课程不要盲目正规化。

我认为华为大学当前的方针，就是要培养将军。但是不排除你们原来已经成熟的系统，继续多层级的去培养，为什么不把项目经理级的、连排级的培训放到前线去，而别放在家里呢？为什么不可以函授，为什么不可以搞网上大学？项目经理的培训系统已经成熟了，我们就可以用函授、网上大学来培训，让函授学生也进步啊。

你们是否能够喊出你们的口号“这里是将军的摇篮”？如果不这样，你们就脱离这个时代，就像在世外桃源一样，就没有和现在形势的紧迫感结合起来，你们的重要作用就没有得到公司各个部门的认同，这一点对你们很重要。

我们要北伐了，你们不给我们培养出将军来怎么行？都要好好想一想。

## 在 BT 系统部、英国代表处汇报会上的讲话

---

2006 年 12 月 14 日

【导 读】2004 年 3 月 30 日，华为在英国贝辛斯托克设立欧洲地区总部；2005 年，华为成为英国电信（BT）首选的 21 世纪网络供应商，为 BT21 世纪网络提供多业务网络接入（MSAN）部件和传输设备。

我这次来主要目的是听一下英国的财务与经营管理汇报。当初，我们头戴白毛巾，腰里挂着两颗地雷开拓海外市场的时候，什么都不懂，不知道国际市场该如何管理，在管理上粗放一些，这是可以理解的，因为大家都在探索。现在，海外市场取得了很大的增长，还像以前一样，管理上不去，这对公司是最大的风险。英国是现代管理与工业革命的发源地，标准化管理都是从英国发起的，来英国就要虚心学习英国的管理。我们到英国来，管理上不要试图将英国中国化、华为总部化，而是要让华为的管理英国化、精细化、标准化。

1、学习英国人的管理模式，实行围绕计划和经营的精细化管理，在相同成本下，为公司做出更大贡献。

我今天看到你们的报表，看到英国能够拿出这个财务分析报告来，不论数据是否精确，我都很高兴，说明你们已经开始知道围绕财务进行经营管理了，能用数据来说话了。新加坡、香港就是英国管理的样板。李光耀带给新加坡的，除了争取到国家与民族的独立之外，最重要的贡献就是保留了英国的管理。新加坡的管理就是英国精细化、标准化管理的一个子版。精细化管理就是要有计划，有预算，有核算，各个指标数据都有据可依。代表处围绕计划进行经营管理，就是要围绕这些财务数据进行。只有财务数据清楚了，财务分析也就清楚了，管理指标才能清楚，就能明白需要改进的地方与方向，从而指导业务发展方向并制定合理可行的业务策略与行动措施。

英国代表处要率先进行全面利润考核与精细化管理，要每个主管都要会讲、会做，系统部、代表处各业务部门主管都要能讲清自己的财务与业务经营管理。相关述职报告要模板化、标准化，这样可以节约大量的合并报告的时间，减少大量的不增值的重复劳动。

怎么才能精细化管理？就是计划要合理、不能盲目。有合理的计划就可以有效降低运费、降低工程师的差旅费。计划是龙头，制定计划的人员一定要明白业务，地区部要成立计划、预算与核算部，要明白业务的人来做头。只有计划做好了，后面的预算才有依据，通过核算来修正、考核计划与预算。为什么我们的运费控制不住？如果计划做好了，海运比例提升了，运费自然就下去了。对工程人员要实行计划工时管理，今后工程人员的派遣的账要算到经理头上，他去到那儿没有活干，拿不到工时，就是空置，我们规定空置的比例不能超过多少，多了，就说明这个经理不会管理。

我强调的精细化管理，不是一味追求低成本的管理，是在相同的成本情况下，为公司做出更大的贡献。两者的含义是不一样的。后者是发散的，前者是收敛的。

该花的钱还是要花，只要把各种费用指标清晰化了，考核明确了，每个人都会找到主动改进的办法。

代表处就是要围绕计划、预算、核算，用财务数据为牵引，各项业务策略与措施细化、明确，报告模板化进行经营精细化管理。围绕计划和经营的精细化管理是实行全面利润考核的关键支撑，也是公司各业务中心建设发展的方向。只有在精细化经营管理下，全面利润考核才能有扎实可靠的基础，利润数据才真实可信。

2、要实行利润考核，代表处干部要会管理、懂财务和经营，持续改进内部管理，降低运作成本，在系统部、代表处形成业务为指导，财务为监督的管理模式。

在全球通信行业的竞争形势下，生存环境要求华为做好三个方面：质量好、服务好、内部运作成本低。特别是持久地加强内部成本管理，才能让华为生存下去。比如对合同管理的改进，我们面对的高端运营商要求越来越多，合同是厚厚的一本，各个专业部门对应不同的部分。合同谈判的人没有将相关信息写成摘要，传递给后继执行的人，造成合同每人去读厚厚的一本，这个读，成本就很高，而且，执行困难。因此，对合同参与部门要形成合同索引，将合同的关键部分记录下来，形成文档传递给后继环节。一本厚厚的合同，真正可管理执行的部分整理出来也就是三、四页就能讲清楚了，其他的部分只有合同执行出问题的时候才需要关注。要建立合同索引制度，要将前端谈判的工作有效继承下来传递到后端。

我们与爱立信等大公司比什么？就是比效率，比成本，看谁能多活一口气。改进管理是一个持久持续的过程，不要太激进，如果我们每年进步 0.1%，100 年就能进步 10%，持续长久改进下去是非常了不起的。

实行全面利润考核后，补贴性的市场拓展已经由全面拓展转变为重点进攻，要求销售管理也要重心前移，下到代表处。精细化管理要多沟通，多沟通才能发现问题，及时改进。围绕全面利润考核与精细化管理，财务的报告要实事求是，既不要悲观，也不要乐观。财务要对业务形成支撑。在代表处形成业务为主导、财务为监督的管理模式。

3、思想上保持艰苦奋斗，提升管理能力，培养输出干部；开放心态吸收先进文化，平等对待本地员工，改进对本地员工的考核和管理。

欧洲的环境比较好，没有战争、疾病的严重威胁。但是更要在思想上保持艰苦奋斗。员工来到英国是难得的学习英国管理的机会，要将食堂尽快建立起来，将做饭的时间节约下来，用在学习提高上。美国市场我们还没有实现真正突破，英美的文化与管理基本是相通的，我们就是要将英国作为培养管理干部的基地，将英国的管理输出到全球重点市场。

对本地员工的培养不要强制他们中国化。华为文化是什么，我自己都搞不清楚。华为文化就像是洋葱头，都是外来文化，这层是英国文化、那层是中国文化、美

国文化。我觉得华为文化就是一种开放的、兼容并蓄文化。因此对待本地员工，不要用中国的思维去要求他们，要以开放的心态去吸取他们的精华，充实我们的文化。

英国对本地员工的双轨制考核的建议很好，将短期奖金激励与 PBC 的晋升考核很好的管理起来，有章可循。实现了本地员工奖金透明化，员工自己可计算、可管理，避免了传统的奖金大排队的做法。可以将英国考核办法整理出来在公司人力资源部备案，在英国先推行。

英国可以率先采取本地发薪，我是赞同的。英国、日本物价高，日常差旅补助不够吃饭，是否可以实行据实报销，可以探讨一下。

#### 4、对 BT 系统部、英国代表处的要求。

总体上讲，BT 系统部、英国代表处围绕财务的精细化管理汇报做得很好，我很高兴。但细节上还有不足，汇报图表色系都不能统一，这不符合英国标准化管理的传统，做事要认真细致，模板一定要标准化。英国业务中心小循环先做起来，要成为华为所有代表处的管理典范，向世界各地代表处输出模板，率先进入国际化。要通过标准化模板化降低管理成本。英国业务中心要在 1-2 年内拿出一套好的管理办法，我希望在 2007 年底再听一次英国的汇报。

就要过新年了，过年的时候我不在英国，先给大家问声新年好！特别是给你们家属，你们在海外艰苦奋斗为公司的发展做出了巨大贡献，家属做出了巨大的牺牲。请你们转达我对他们的感谢。

## 实事求是的科研方向与二十年的艰苦努力

——任正非在国家某大型项目论证会上的发言 2006 年 12 月 18 日

【导 读】华为研发部门的负责人在向任正非汇报研发成果时，面有得意之色，任笑着说：“你什么时候可以不让公司交这两亿美元（专利许可费）了，再来吹牛吧！”这些年，华为每年交出去的专利许可费都在 3 亿美元以上。华为韬光养晦，2007-2016 年十年时间华为累计投入研发经费 3130 亿元人民币，累计获得专利授权 62519 件。



## 一、华为的一些实践

华为公司作为一家高科技企业，从创业开始，就始终坚持以市场的商业成功为导向，一切投资、一切管理的改进都紧紧围绕产品的市场商业成功，尤其摒弃的是脱离商业成功导向的、唯技术的创新。这种盲目自傲的创新，对于我们没有资金来源的公司来说，无异于自杀。

华为在过去的 18 年里每年坚持投入销售收入的 10%以上在研发上，尤其是最近几年，有超过二万五千名员工从事研发工作，资金投入都维持在每年 70、80 亿元以上。经过十八年的艰苦奋斗，迄今为止，华为没有一项原创性的产品发明，主要做的、所取得的是在西方公司的成果上进行了一些功能、特性上的改进和集成能力的提升，更多的是表现在工程设计、工程实现方面的技术进步，与国外竞争对手几十年、甚至上百年的积累相比，还存在很大差距；对于我们所缺少的核心技术，华为只是通过购买的方式和支付专利许可费的方式，实现了产品的国际市场的准入，并在竞争的市场上逐步求得生存，这比自己绕开这些专利采取其他方法实现，成本要低得多。由于我们的支付费用，也实现了与西方公司的和平相处。

2004 年华为公司推向市场的一款 WCDMA 的分布式基站，相比传统的基站，运营商每年的运行/运维费用包括场地租金、电费等可以节约 30%，为客户带来了价值的同时也体现了产品的竞争力，从而获得了客户的好评和选择。这款分布式基站没有革命性的技术，也不存在过多的技术含金量，仅仅是工程工艺上的改进而已。

事实上，在产品的工程实现技术方面，我们也经常遇到瓶颈，包括算法、散热技术、工艺技术、能源、节能等在内，都时常成为我们在竞争中获得优势的障碍。为了解决这些问题，克服发展障碍，我们也不全靠自主开发，因为等自主开发出来了，市场机会早没有了，或对手已在市场上构筑了优势，我们没法在竞争的市场上获利。所以，我们经常采用直接购买技术的方式来缩短差距并构筑领先。

我们有一款全球领先而且份额占据第一的产品，在功能、性能上超越竞争对手的一个关键技术，是我们通过购买某外国公司的技术而获得的。我们寻找并选择了一家在超长光传送技术和产品解决方案研究上非常领先的厂家，该公司累计投入已经超过\$70M，其技术主要应用在骨干长途光传送系统中，网络地位非常重要。我们经分析，认为其产品和技术具有很高的市场价值，最后决定购买该技术。经过技术转移和二次开发，以及必要的法律手续，在短短的 9 个月时间内完成了集成开发，成功推出应用了新关键技术的产品，实现了大容量、长距离(4600 公里)无电中继的光传输。2003 年推出该解决方案以来，在相关市场上得到快速发展，

从最初的全球名不见经传的长途传输厂家，到 2005 年就已经快速成长为全球长途传输市场第一的厂家，并保持稳固的地位。特别值得一提的是，依靠优异的性价比，我们在拉美最大的固定运营商 Telemar 的 653 光纤系统上，依靠比其他厂家更强的带宽传送能力，实现了市场的突破性应用。

华为公司清醒地认识到，我们在技术上需要韬光养晦，必须承认国际厂商领先了许多，这种巨大的差距是历史形成的。一方面，由于发达国家创新机制的支持，普及了创新的社会化，技术获取相对容易；另一方面，当我们还在创始时期、起步阶段，国外有些专利就已经形成了，无论是系统实现原理的还是技术实现细节的，国际领先厂商已经领先很多了。市场本身是开放的，但是我们要真正在全球市场上能够占有一席之地，使我们的产品和系统能够进入国际市场，我们只有通过谈判、支付合理的许可费用，才能够使得市场对我们也是开放的；也只能这样，才能扩展我们的市场空间，扩展我们的生存空间。这对我们是有利的，至少可以利用我们的相关优势，拉动巨大的制造业前进。

华为公司历来尊重别人的知识成果和知识产权，同时也注意保护自己的知识产权。华为真诚地与众多西方公司按照国际惯例，达成有关知识产权谈判和交叉许可，我们在多个领域、多个产品与相应的厂商通过支付许可费的方式达成了交叉许可协议。宽带产品 DSLAM，是阿尔卡特发明的，我们经过两年的专利交叉许可谈判，已经与其他公司达成了许可，我们会支付一定的费用，换来的是消除了在全球进行销售的障碍。经过努力，我们的 DSLAM 市场份额达到了全球第二。

国际市场是一个法治的环境，也是一个充满官司的环境，华为有了这些宝贵的经验，今后就不会慌张失措了。华为以后依然要在海外取得规模收入，如果没有与西方公司达成许可协议和由此营造的和平发展环境，这个计划就不能实现。我们付出专利许可费，但我们也因此获得了更大的产值和更快的成长。

今天，由于技术标准的开放与透明，未来再难有一家公司、一个国家持有绝对优势的基础专利。这种关键专利的分散化，为交叉许可专利奠定了基础，相互授权使用对方的专利将更加普遍化。由于互联网的发达，使创造发明更加广泛化了、更容易了。我们充分意识到需要在知识产权方面融入国际市场“俱乐部”。知识产权是国际市场的入门券，没有它，高科技产品就难以进入到国际市场。

虽然华为每年将销售收入的 10% 以上投入研究开发，在研究经费的数量级上缩小了与西方公司的差距，也在 IPR 上缩小了差距，目前华为已有一万多项专利申请，但相对世界几十年的积累仍是微不足道的。IPR 投入是一项战略性投入，它不像产品开发那样可以较快地、在一两年时间内就看到其效果，而需要一个长期的、持续不断的积累过程。

我们也充分地认识到了基本专利的成长过程是十分漫长而艰难的，基础专利的形成是要经历很长的时间，要耐得住寂寞，甘于平淡，急躁反而会误事。基本专利的形成是冰冻三尺，非一日之寒，即使是应用型基本专利的成长过程也至少需要3~5年。我们一直倡导并建立了相应机制，鼓励板凳要坐十年冷；同时坚定地走出去，积极融入国际性行业组织中，广泛地与业界同道交流、合作、协调；特别是在行业论坛以及行业标准开发组织中积极参与，共同致力于行业的成长和发展。虽然我们在国内外总共申请了超过1万件的专利，但我们知道：真正的、核心的基本专利还不多，我们还会持之以恒地而且仍然在功能、特性、工程实现技术等方面加强投入，继续反对盲目创新、反对小农意识、反对自我封闭、反对闭门造车；坚持合作与自研并重，在把握行业发展趋势的同时顺应业界的潮流、顺应相应的规则，厚积薄发、投放有序、广泛合作、优势互补，共同推进行业的发展和进步，构建良好的商业发展环境。

## 二、华为的发展情况

华为公司成立于1987年，在党和政府的关怀下，经过十八年的艰苦努力，由当初十几人发展成为现在六万多名员工的公司。十八年来，华为累计缴纳关税、增值税、企业所得税、个人所得税等各项税收253亿人民币。

华为公司长期聚焦通信领域的设备研发、制造和为客户提供解决方案，经过多年的奋斗，今天可以提供电信领域的较完善的端到端解决方案，产品覆盖移动通信、数据通信、光网络、固定通信、电信应用业务与软件、终端等领域。

华为在北京、深圳、上海、南京、西安、成都、武汉等地设立了研发机构，并建立了国际化的全球同步研发体系，在印度的班加罗尔、美国的达拉斯和圣地亚哥、瑞典的斯德哥尔摩、俄罗斯的莫斯科等建立了研究所。华为公司重视研发质量管理，全面实施CMM5(国际上软件开发管理的最高等级)和集成产品开发流程(IPD)等管理流程和方法，从事软件研发的机构基本上都通过了CMM5级国际认证。

中国是世界上最大的新兴市场，因此，世界巨头都云集中国。公司创立之初，就在自己家门口碰到了全球最激烈的竞争，我们不得不在市场的狭缝中求生存；当我们走出国门拓展国际市场时，放眼一望，所能看得到的良田沃土，早已被西方公司抢占一空，只有在那些偏远、动乱、自然环境恶劣的地区，他们动作稍慢、投入稍小，我们才有一线机会。为了抓住这最后的机会，1996年开始，众多华为员工离别故土，远离亲情，奔赴海外。无论是在疾病肆虐的非洲，还是在硝烟未散的伊拉克，或者海啸灾后的印尼，以及地震后的阿尔及利亚.....，到处都可以看到华为人奋斗的身影。我们有员工在高原缺氧地带开局，爬雪山，越丛林，

徒步行走了 8 天，为服务客户无怨无悔；有员工在国外遭歹徒袭击、头上缝了三十多针，康复后又投入工作；有员工在宿舍睡觉，半夜歹徒破门而入、拿枪顶着我们的员工进行抢劫；我们在拉美某地的班车遭遇持枪歹徒抢劫，全车人被抢；即使是货物运送，也经常需要雇佣特殊人员护卫；有员工在飞机失事中幸存，惊魂未定又救助他人，赢得了当地政府和人民的尊敬；也有员工在恐怖爆炸中受伤，或几度患疟疾，康复后继续坚守岗位；在一些国家，我们有 70% 的中国籍员工得过疟疾；我们还有三名年轻的非洲籍优秀员工在出差途中飞机失事不幸罹难，永远地离开了我们.....

在资金缺乏、竞争激烈的独联体市场，华为人忍辱负重、默默耕耘了 10 年，从获得第一单 38 美金的合同起，集腋成裘，到 2005 年销售额 6 亿美元，成为公司重要的市场。在要求严格的欧洲市场，经历三年的认证，我们终于通过了英国电信的考试，成为其重要合作伙伴；为获得中东某电信运营商的认可，面对世界级电信设备商的竞争，我们冒着室外 60 度的高温进行现场作业，长达数月，靠着全心全意为客户服务的诚意，经过 2 年多的坚持不懈，终于开通了我司全球第一个 3G 商用局.....

经过十年来的不懈奋斗和挣扎，华为逐渐地在海外取得了一些收获，2005 年海外的收入超过了国内。尽管也进入了部分发达运营商的市场，但是我们在超过一半的市场空间里基本上是没有突破的，尤其在北美、西欧和日本。

我们所处的行业，方向选择太多而且还处在巨大变化之中，我们一直存在生存危机也一直生存在危机中，华为的衰退和倒闭一定会到来！而只有时时警醒我们自己，我们才能进步，才能延迟或避免衰退和倒闭的到来。

三、面对我们所处的产品过剩时代，华为人除了艰苦奋斗还是艰苦奋斗。从来就没有什么救世主，也不靠神仙皇帝，要创造我们的幸福，全靠我们自己。

中国高科技企业的成长之路，注定充满坎坷与荆棘。选择了这条道路的人生，注定艰辛与劳碌，同时也更有价值。

在中国，在高技术领域，做一个国际化的企业、开拓全球市场，我们没有任何经验可以借鉴，完全靠摸索，在市场中摸爬滚打，在残酷的竞争中学习；

在中国，做一个以几万年轻知识分子为主的企业，竞争又是全球范围和世界级水平的，我们没有任何成功的实践可以借鉴；



在中国，做一个企业，竞争对手是全球各发达国家的世界级巨子，他们有几十年甚至一百多年的积累，有欧美数百年以来发展形成的工业基础和产业环境，有世界发达国家的商业底蕴和雄厚的人力资源、社会基础，有世界一流的专业技术人才和研发体系，有雄厚的资金和全球著名的品牌，有深厚的市场地位和客户基础，有世界级的管理体系和运营经验，有覆盖全球客户的庞大营销和服务网络。面对这样的竞争格局，面对如此的技术及市场壁垒，我们没有任何经验可以借鉴。

十八年来，我们公司高层管理团队夜以继日地工作，许多高级干部几乎没有什么节假日，所有的主管 24 小时不能关手机，随时随地都在处理随时发生的问题。

现在，更因为全球化后的时差问题，总是连轴转地处理事务和开会。我们没有国际大公司积累了几十年的市场地位、人脉和品牌，没有什么可以依赖，我们只有比别人更多一点奋斗，只有在别人喝咖啡和休闲、健身的时间，都在忘我努力地工作。否则，我们根本无法追赶上竞争对手的步伐，根本无法缩小与他们的差距。

经历 90 年代初艰难的日子，在资金技术各方面都匮乏的条件下，我们咬牙把鸡蛋放在一个篮子里，紧紧依靠集体奋斗，群策群力，日夜攻关，利用压强原则，重点投入、重点突破，终于研制出了第一台通讯设备——数字程控交换机。

公司创业之初，我们没有资金，是创业者们把自己的工资、奖金投入到公司，每个人只能拿到很微薄的报酬，发工资经常打白条，绝大部分干部、员工长年租住在农民房，用有限的资金购买原材料、购买实验测试用的示波器，正是老一代华为“先生产，后生活”的奉献，才挺过了公司最困难的岁月，支撑了公司的生存、

发展，才有了今天的华为。一直到 2001 年，我们才拿出了所获得的利润的一部分来改善我们的员工的生活，让我们的部分员工解除了基本的生活上的后顾之忧。

由于我们年轻，无法避免地在解决方案的理解上不准确，无法避免地在设计、实现上存在幼稚和缺陷。1998 年，交换机用户板因为设计不合理，导致对全网一

百多万块用户板进行整改；2000 年，光网络设备因为电源问题，为了对客户负

责和诚信，我们从网上回收、替换了 20 多万块板子，这些板子在仓库里堆积如山，造成损失十几亿；西欧某运营商，由于我们对客户的需求理解偏差大，造成无法及时交付，只能按合同赔偿；亚太的一个移动运营商，选择我们的彩铃系统，由于工期极其紧张，导致工程质量低，造成诸如鸳鸯线等低级错误，给客户造成很大影响；VPN 系统由于没有考虑逃生设计，局部故障导致系统中断，客户无法使用业务；系统操作、管理权限不是基于使用者而是基于角色设计的，由于权限过大，误操作导致整个系统瘫痪等等，无不是因为我们的年轻和幼稚。因为这

种年轻和幼稚，所以我们必须也只能付出更多代价。系统的设计和研发要推倒重来，过去的工作等于是白做了。为了还能够赶得上市场的节奏，为了还能够从市场上获得竞争先机，我们只能付出比别人更多的精力来工作：加班累了，就在办公室铺下垫子睡一觉，醒了就继续干；思路没了，就在办公室铺下垫子睡一觉，有了思路就继续干，所以也造就了华为公司传承至今的垫子文化。

2001年开始的网络泡沫，市场急剧下滑和萎缩，尤其是2002年，华为深深地感受到了严冬的寒冷和彻骨。那一年，我们公司的销售是负增长，很多员工因为暂时的不利处境，纷纷离开了；更加雪上加霜的是，不少离开公司的员工离开的时候带走了华为公司的源程序、设计原理图等核心商业机密信息，在外面或自己开公司或有偿泄漏给同业者进行仿制。这种零成本、无投入的仿制，在市场上还全面形成了对华为的正面竞争，几乎造成华为公司的灭顶之灾。

由于对市场形势和发展的判断失误，我们错失了很多可以获得收益和利润的市场机会；由于没有准确判断泡沫带来的低谷，对局部市场和产品的盲目乐观，造成了5亿元的器件库存和积压；NGN至今亏损超过10亿，3G至今亏损超过40亿，不知道什么时候才能收回投资。

住两块钱的招待所，顿顿吃方便面，睡机房，我们经常经历；跟我们在同一个客户那里出差的竞争对手的工程师，住的是当地最高档的宾馆，我们是多么地羡慕；在同一个机房干活的竞争对手的工程师，一到下午下班时间就收拾东西走了，而我们还在吭哧吭哧地干，我们还是羡慕。

我们通过集体降薪来支撑住公司；我们通过忘我工作来弥补我们年轻造成的过错；我们通过舍家别妻、奔赴海外开疆拓土，来为公司过冬添棉袄。公司上下同心同德卧薪尝胆，我们挺到了今天。

自公司创立那一天起，我们历经千辛万苦，一点一点地争取到订单和农村市场；另一方面，我们把收入都拿出来投入到研究开发上。当时，我们与世界电信巨头爱立信、阿尔卡特等的规模相差200倍之多。通过一点一滴锲而不舍的努力，

用了十余年时间，我们终于在2005年销售收入首次突破50亿美元，但与通信巨头的差距仍有好几倍。最近不到一年时间里，业界几次大兼并，一下子使已缩小的差距又陡然拉大了。我们刚指望获得一些喘息，直一直腰板，拍打拍打身上的泥土，没想到又要开始更加漫长的艰苦跋涉……

2005年春节晚会上，《千手观音》给了我们很大震撼。那些完全听不到声音，也许一生都不知道什么是声音的孩子，在没有任何音乐协调的情况下，形成那么整齐划一的动作，那么精美绝伦的演出，其中的艰辛和付出可想而知。华为数万名员工，正同他们一样，历经千辛万苦，才取得今天一点进步。但我们始终认为，华为还没有成功，华为离成功还很远！华为的国际市场刚刚有了起色，所面临的

外部环境比以往更严峻；海外很多市场刚爬上滩途，随时会被赶回海里。产业和市场风云变幻，刚刚积累的一些技术和经验又一次面临自我否定。在这关键时刻，我们不能分心，不能动摇甚至背弃自己的根本，无论现在、还是将来，我们除了艰苦奋斗还是艰苦奋斗。

## 2007 年

### 要快乐的度过充满困难的一生

---

——给陈珠芳及党委成员的一封信

【导 读】由于企业经营压力非常大，任正非曾多年饱受抑郁症的折磨，有多次感觉自己活不下去了，后通过治疗及精神排解得以康复。因此，任正非对员工的自杀和自残行为，抱有很大的同情心，也希望他们象自己一样走出心灵困境。

陈珠芳及党委成员：

华为不断地有员工自杀与自残，而且员工中患忧郁症、焦虑症的不断增多，令人十分担心。有什么办法可以让员工积极、开放、正派地面对人生？我思考再三，不得其解。

我们要引导员工理解、欣赏和接受习惯高雅的生活习惯与文化活动，使他们从身心上自己解放自己。这次我们不惜使用为客户提供的服务，作一次演示，让大家看到高雅的生活无处不在。这些生活场景、生活方式北京、上海已经比较多，只要你愿意多花一些钱就可以实现。员工不能成为守财奴，不能成为金钱的奴隶，丰厚的薪酬是为了通过优裕、高雅的生活，激发人们更加努力去工作、有效的奋斗而服务的，不是使我们精神自闭、自锁。我们不要再把绅士风度、淑女精神当作资产阶级腐朽的东西，而自以粗鄙为荣。应该看到欧美发达国家的人民的自律，社会道德风尚是值得我们学习的。欧美国家的人，大多数不嫉妒别人的成功，也不对自己的处境自卑，而且和谐相处。而且华为的员工有这个经济基础，有条件比国人先走一步，做一个乐观、开放、自律、正派的人，给周边做个表率。当前一部分华为人反映出来的现象，恰恰相反，令人不安。一部分员工，不知道自己的祖坟为什么埋得这么好，还是碰到了什么神仙，突然富有后，就不知所措了。有些人表现得奢侈，张狂，在小区及社会上表现出那种咄咄逼人，不仅自己，自

己的家人也趾高气扬.....；一部分人对社会充满了怀疑的眼光，紧紧地捂着自己的钱袋子，认为谁都在打他的主意，对谁都不信任.....。这些，都不是华为精神，这些人员不适合担任行政管理职位的，不管高低都不合适。他们所领导的团队一定萎靡不振。

我们引导员工懂得高雅的文化与生活，积极、开放、正派地面对人生。人生苦短，不必自己折磨自己。不以物喜，不以己悲。同时也要牢记，唯有奋斗才会有益于社会。人生是美好的，美好并非洁白无瑕。任何时候，任何处境都不要对生活失去信心。有机会去北京，可以去景山公园看看，从西门进去，那儿是一片歌的海洋，热得象海啸一样奔放，这些都是垂暮之年的老人，几十人一族，几百人一团，都在放声歌唱，多么的乐观，多么的豁达。看看他们的夕阳红，你为什么不等那一天？快乐的人生，无论处境多么困难，只要你想快乐一定会快乐。

人是有差距的，要承认差距存在，一个人对自己所处的环境，要有满足感，不要不断的攀比。例如：有人少壮不努力，有人十年寒窗苦；有人读书万卷活学活用，有人死记硬背，一部活字典；有人清晨起早锻炼，身体好，有人老睡懒觉，体质差；有人把精力集中在工作上，脑子无论何时何地都像车轱辘一样的转，而有人没有做到这样。.....。待遇和处境能一样吗？你们没有对自己付出的努力有一种满足感，就会不断的折磨自己，和痛苦着，真是生在福中不知福。这不是宿命，宿命是人知道差距后，而不努力去改变。

我不主张以组织的方式来实现员工的自我解放，而是倡导员工自觉自愿，自我娱乐，自己承担费用的方式来组织和参与各种活动。公司不予任何补贴，凡是补贴的，只要不再补贴了，这项活动就死亡了。“青春之歌”是一个好的名字，一歌、

二歌.....五歌.....，各具特色，吸引不同性格与生活取向的人。其实就是各种俱乐部。员工在这些活动中，锻炼了自己，舒缓了压力，也进行了有效的沟通，消除自闭、自傲.....。只要这些活动不议论政治，不触犯法律，不违反道德规范，我们不去干预。一旦有违规，我们可以对有关员工免除其行政职务，以及辞退等方式来解决。总之释放员工的郁闷，应通过多种途径和管道来解决，靠组织是无能为力的。

员工不必为自己的弱点而太多的忧虑，而是要大大地发挥自己的优点，使自己充满自信，以此来解决自己的压抑问题。我自己就有许多地方是弱项，常被家人取笑小学生水平，若我全力以赴去提升那些弱的方面，也许我就做不了 CEO 了，

我是集中发挥自己优点的优势。组织也要把精力集中在发展企业的优点，发展干部、员工的优点上，不要聚焦在后进员工上。克服缺点所需要付出的努力，往往远远大于强化优点所需要付出的努力。只有建立自信，才会更加开放与合作，才会有良好的人际关系。而员工往往不知道这一点。有一些员工工作干得好好的，



正在出成绩的时候，不相信实践中会出真知、出将军，突然一下子要去考研，使自己得到全面发展。当然，当他满副武装归来的时候，正好碰上我们打扫战场。要因势利导，使他们明白奋斗的乐趣，人生的乐趣。不厌恶生活。费敏、徐直军他们经常周末、深夜一大批人喝茶（务虚会），谈谈业务，谈谈未来，沟通沟通心里的想法，这种方法十分好。我们的主管何不妨每月与自己的下属或周边喝喝茶，明确传达一下自己对工作的理解和认识，使上、下都明白如何去操作。不善于沟通的人，是难做好行政主管的。

我曾经想写一篇文章“快乐的人生”，以献给华为患忧郁症、焦虑症的朋友们，但一直没有时间。我想他们应去看一看北京景山公园的歌的海洋，看看丽江街上少数民族姑娘的对歌，也许会减轻他们的病情。我也曾是一个严重的忧郁症、焦虑症的患者，在医生的帮助下，加上自己的乐观，我的病完全治好了。

我相信每一个人都能走出焦虑症和忧郁症的困境的！

## 听取艰苦地区生活专项问题汇报会上的讲话

---

2007年4月9日

【导 读】“对于威胁到生命的艰苦地区，员工首先要注意自我保护，我们的组织也要做出一些工作来。人的生命是最重要的，这是我对全球所有艰苦地区员工讲的。当这些市场出现问题的时候，区域管理部要重新调整考核基线，在艰苦地区，若还按那么高的基线要求，让人家冒着炮火前进，以生命为代价？不合适，我认为健康比成功更重要，活着比金钱重要。”任正非不仅关心艰苦地区的员工，也经常亲自走访一些艰苦国家，甚至连如何灭蚊子都会过问。

一、公司员工管理就是要支持与理解那些不断奋斗的员工，要坚持完善和提高对其保障措施。要强调生命高于一切。各级主管要将保障那些在艰苦地区持续奋斗员工的健康与生命作为工作的重点。

二、公司员工保障落实和生活改善工作，要首先从艰苦地区工作员工的生活保障开始。优先考虑海外，在海外他们自己克服困难的难度比国内大。摸索经验，形成制度，逐步推行。要解决在海外人员的饮食保障、医疗和生命保障以及住宿条件的改善问题。进而解决海外工作员工的家属随队生活的安排及帮助等问题。

三、在海外员工饮食保障方面，应采用各种可能的形式，首先要建好食堂，吃饱、吃好，才不想家。同时优先抓好艰苦地区和工程项目的野战食堂建设问题。野战

食堂的形式包括且不限于驻地食堂、流动食堂、认证定餐服务等等形式，各片区、代表处和工程项目组可根据公司原则，因地制宜地解决本地野战食堂建设问题，原则上 5-6 人以上的可以建立野战食堂，2-3 人左右的要确保员工能吃到可口的饭菜。

1、 为支持食堂的快速建设，公司可以予以以下支持：

在野战食堂就餐的费用，公司进行等额补贴，即按消费多少，员工出一半，公司出一半。

食堂必要的装修费用和设备购置费用等可由公司提供；厨师和保姆费用等可以纳入日常行政成本费用管理，暂不由员工分摊；

厨师、保姆聘用要两条腿走路，以代表处自己解决为主，公司帮助为辅。

2、 为支持野战食堂的快速建设，公司各部门应积极响应，迅速投入：

行政系统要抽调一些干部，紧急动员起来，尽快投入这项工作；

原党委下属有关海外艰苦地区员工保障服务的职能转入行政保障部门；

3、 其他各代表处和区域机构的食堂也要加紧建设，要通过合理调整补贴发放模

式、区域机构伙食保障制度建设等方面的工作，切实落实每人每天 15 美金的伙食标准。应鼓励员工带家属，各级主管要起带头作用。原则上，家属及小孩可以在驻地食堂用餐，也可以享受每天一半的伙食补助，另一半由员工自己出。

四、要重视海外员工的医疗救治和生命保障问题：

在海外艰苦地区进行工程项目的员工，每半年要进行强制性体检，体检不通过的，不再派往艰苦地区工作。工作调整原因不纳入员工劳动态度考核内容；

各级主管要合理安排工作，逐步减少员工过度加班情况；对于过度加班员工已出现身体不适的，可就近安排在宾馆酒店等高级休息场所休整，费用可计入成本。原则上各级主管要安排员工年度休假。阻止员工每年与亲人团聚的领导是不合格领导。

健康指导中心不仅要做好员工医疗救急和人身意外伤害的保障工作，也要重在预防，指导员工合理的锻炼和休息。要尽快将已通过的员工社保、商保和救急体系运作起来，合理利用全球商业保险公司的可用资源。

对于路遇抢劫等危害员工安全的情况，应教育员工以保障人身安全为最基本要素的处理方法。不要去争夺与保护财产。

五、要学习成功经验（如中建公司在海外租地建设员工安置区域和活动设施的经验等），采取必要措施，确保员工住宿条件的逐步改善，可先从住房安装空调开始。

## 以生动活泼的方式传递奋斗者为主体的文化

——关于新员工培训的谈话 2007 年 6 月 12 日

【导 读】任正非早年崇拜两个人：一个是韩信，能忍受胯下之辱，最后成了大将军；另外一个阿庆嫂，“我们做生意的人，来的都是客，八面玲珑，就是这种方式”。任正非希望招到的新员工“胸怀大志，一贫如洗”，既能艰苦奋斗，又能八面玲珑。

首先新员工培训不能急于求成，不可能十来天就把新员工改造成骨干，这不现实，也不大可能。我们能够给新员工灌输的文化就是“奋斗”。我们华为公司是以奋斗者为本的公司，我们确定的是以奋斗者为主体的文化。华为公司所有的制度、所有的政策是以奋斗来定位的，不能奋斗者就不是华为的人，是要被淘汰的。我们建立各项制度的基本假设是，员工是努力奋斗的，而公司决不让雷锋吃亏。我建议新员工在培训中只学四篇文章，《致加西亚的信》大家必学。学完之后，找你我身边的加西亚，而不要讲你的感受，讲你的感受有什么用？你身边就有加西亚，你能不能向他学习。我建议再学三篇文章，《致新员工书》、《天道酬勤》、《华为的核心价值观》。其他辅助性读物，华为文摘等可以标价，在书籍销售中心出售，仅为参考。

我们的原则是不变化的，但方法是可以变化的、是可以丰富多彩的。不要搞以人为敌的考试，以及考一些不清晰的题目。应该是通过讨论，使员工知道公司的许多管理规定，如工资薪酬的管理原则，社保医保、意外伤害保的具体方法，以及如何考核评价员工，如何进行干部选拔的三权分立等的许多政策。要让员工知道成长的明确、清晰的导向。以及通过新员工培训的丰富多彩的活动，增强人际理解力与沟通能力。我们要不断激励员工前进，害怕到海外去、到艰苦地区去，害怕艰苦的工作，在华为是没有出路的。不想成为将军，而只想当一个士兵，是可以的；我们也允许士兵存在，如果贡献大于成本，就是一个普通员工，如果贡献低于成本，那就末位淘汰。因此新员工培训传达一种原则就是“奋斗”，只有奋斗才有利于社会，只有奋斗才有个人前程，只有奋斗才能报效父母，只有奋斗才有益于妻儿……。我认为任何人只要通过努力都是可以改变自己的命运，一切进步

都是掌握在自己手中，不在别人。你们说 80 年代新新人类，新新人类没有什么特别，他们也得干活，否则他的薪酬谁来发。新员工的培训的教材和骨干员工的版本是不一样的，骨干员工讲的很多是方法，叫他们如何用工具，而新员工讲的是一种精神，首先要有精神，然后才会有方法。

什么是文化？我多次提到，华为是没有文化的，都是从世界的先进文化借鉴来的，就像洋葱一样，剥一层是日本的，再剥一层是欧美的……，再剥一层是孔夫子的，再剥一层是反对孔夫子的，只要是好的，我们都要吸取，包含爱立信、阿尔卡特、朗讯、思科、微软，他们优秀的管理也要吸取。剥到最后，剩下的核心是很小的，就算是华为文化吧，就是奋斗精神和牺牲精神。其实奋斗与牺牲精神也是几千年来就有的，也不是我们发明的。过多强调华为自己的文化是没有必要的，只要这个文化与别的先进文化不溶和，最后是存在不下来的。对新员工，核心价值观也只能慢慢的吸收，不是几次讨论可能解决的。可以做成胶片和小册子，也放在书店里卖。

我们可以通过各种活动，来加强对奋斗文化的理解。比如，我们可以找一些在世界上非常有进取精神的歌曲或电影，晚上让大家看看听听片断，有什么不可以呢？因此整个培训教育，要寓教于乐，让大家深刻认识。我翻了一下新员工培训的案例，基本上是以华为公司为主题的案例，太封闭，当然我也不反对，这也是很好的，但是我们为什么不从更广泛内容里面去寻找呢？

我们要转变一个思维，就是视野。培训教师转变视野，不要只狭隘的看得见华为，看不见别的人好的地方。我们很多人缺少视野，就只看到眼前这点东西，靠机械教条的东西来改造人。因此我认为要简化培训内容，丰富培训形式，方法要多样，加强员工自悟，让更多的人感兴趣进来。

现在我们跟员工讲的东西，不要脱离这个时代背景。传承一种文化，要切合实际。现实生活中照样有奋斗者，我们不要以说教的方式来讲道理教育员工。要让员工展开讨论和争论，这样印象才深。我们目标是不能变的，但方法可以调整。太深奥的道理新员工一时接受不了，转换一下思路，可以活跃一点、活泼一点。从现实角度来看不要过分强调华为文化，在教材和教学方法上不要太教条、太机械，但参考材料可以五花八门，好的东西可摘一些漫画印成彩印本，可以卖而不是发。不要因循守旧，我认为没有什么不能动的，我只要一个最后的结果，大家纷纷要求上战场，到艰苦的地方和工作岗位去都不辞职，这就说明新员工的培训很成功了。

## 上甘岭在你心中，无论何时何地都可以产生英雄

---

——任正非在委内瑞拉与员工座谈纪要 2007 年 7 月 3 日



【导 读】上甘岭需要英雄，但集团军作战就不一定需要英雄了。英雄创造了历史，但也有可能为了阻碍变革，而把历史弄得是非不清，脏兮兮，血淋淋。

我代表董事长问你们好。然后通过你们向还有其他没有到会的人及家属问候。我想我今天不讲什么太多的话，因为这段时间在苏丹等好多国家都讲过，话都是一样的，我想你们也都看过这些东西了，我仅想回答你们的一些问题。

1、（G/U 产品部张昕）任总您好，我个人来这里大半年了，个人感觉任务比较繁重，公司设定的任务也比较高，就是想问一下任总，我们这里算不算上甘岭啊？

任总:上甘岭不是一个地的名，它是在你的心中。什么是上甘岭，你的心中有上甘岭就是上甘岭，任何地方都可以出将军的。委内瑞拉合同多，工程重，只要你肯努力，肯钻研，一定会有很多将军产生。你们今天只有二十多岁、三十左右，正是人生风华正茂的时代，只要肯努力任何一个地方都是上甘岭，难道欧洲就不是上甘岭了，达到欧标可不是一件容易的事情。成都移动的割接成功，那难道不是上甘岭。不要把生活的艰苦、工作的艰难和你自己的努力完全分开来，好像一定是艰苦地区才能出上甘岭。我对艰苦地区讲了，对不艰苦地区也讲了，我英国代表处的纪要你们不是看了嘛，到处都是上甘岭。

以前有句“佛在你心中”，快乐也在你心中，不在别人那，你自己心里面不快乐，外面再好你也不快乐。所以你要想当这个将军啊，就是要完成人生的修炼。委内瑞拉现在有这么大的合同，有这么多工程执行，你减掉十个人也许你就是将军了。快乐是在你心中，佛是在你们心中，上甘岭在你们心中，不在别的地方。任何地区都是人才辈出的地区、英雄辈出的地区，任何岗位都能英雄辈出。千万不要物理上的划分，这样太形而上学了。

2、（CVG 客户经理张恒）员工问:我来委内瑞拉两年多了。有一点非常深切的感受，因为在这个国家，因为在文化、习惯等方面的不同，政府类项目运作难度较大，周期拖的都很长，这样的话就把个人拖的非常非常疲劳，这种情况下，我们怎么去舒缓这种疲劳。

任总:我生活的那个时代其实就与委内瑞拉这个时代差不多，甚至比委内瑞拉还差一些。什么都是计划，慢吞吞的国营运作效率。年轻的时候我没有理想，有理想也没有用，谁也不听你的，听了他也沒辦法，实不现的。在委内瑞拉一看，就看见了中国的昨天了，中国的昨天就是这样子。我就是从那个时候过来的，我也成了将军啦。不要认为这时间耽误了你前进的步伐，耽误了你的前途。时间也是磨难，磨难也是财富。

3、（市场财经胡嘉辉）员工问:公司发展很快，人员增长也很快，也带来了很多问题，原来在国内代表处的时候，团队合作比较愉快，来海外后，感觉随着销售

额的增长，现在收入高了，压力也大了，快乐也越来越少了，而且市场财经工作涉及到协调各个业务部门，感觉部门壁垒厚，沟通困难，如何提高团队合作。

任总：以前是国内发展快，好汉不提当年勇。公司现在是海外发展快，我们海外的销售额已经快占到了公司的 80% 了，80% 增长的地方不出将军？发展最快的，打下来山头最多的地方出的一定英雄最多。把城墙撕开肯定有英雄嘛，建设这个网络也有英雄。英雄努力学习就可能成为将军。成为将军有一个必要条件：就是团队合作。你没有团队合作、你光炸碉堡我们可以给你个英雄纪念章。所以我们在发展过程中要强调协同配合，那么为什么市场财经的协同配合要差一点、市场财经的建设要差一点呢？过去在我们管理上有个错误，代表处的代表就是抓销售额的，什么市场服务也不管，什么回款也不管。我们现在是“谁主管，谁负责”，你要对全部指标负责任，你不去领导你的所有的团队和要素，那你这个代表处就是落后的代表处，就不是好的代表处。货款回不来，我们首先不考核你，而是首先考核代表，代表就怕了，他就要管。所以只要贯彻了“谁主管，谁负责”的这个制度，我相信各种要素的协同配合会逐步有改善。

但你说快乐少了一点，可能你少了一点，你太太就多一点。牺牲你一个，顾了你全家，你应该高兴。因为如果你的收入不能增加你家人的快乐就叫做穷快乐。我认为总的来说，我们公司大家的收入都增加了，但是大家工作量的增加速度并没有那么大，说明我们内部的管理已经有进步了。管理进步把我们重复劳动、无效劳动去掉了，效率就提高了，进步了就要快乐。快乐是很复杂的，我无法解决每个人如何快乐法，快不快乐只有自己去解决，只有靠自己。

4、（全球技术服务部申朝晖）员工问：任总好。我到委内瑞拉 7 个月了，现在国内发展很快，在海外生活在西语环境了，对国内信息了解的不及时。

任总：国内发展很快这句话是指什么事情，是指股票市场，还是什么，我没听明白。国内的经济的发展很快，不见得，我觉得是泡沫化很重，物价飞涨，就是人民币购物的相对贬值。这种快好处不大，反而有坏处。我们公司肯定是没有泡沫化的问题，因为电子行业的价格已很低，想泡也泡不起来，更何况我司市场主要在海外。所以你说发展很快，你要加冠词，你要加冠词我才明白。我认为你的关心，应该围绕自己的专业，围绕自己的工作，围绕自己的事情作出努力。我不反对你们对社会、对哲学等等理解和关心，但我希望你们围绕具体工作，比如我们的站点管理，能否计划做细一些，一个站点的货装到一个集装箱中，省得到当地二次分捡，一下子运作费用就可以省二、三亿。所以我认为多读读公司的文件，与你的成长关系不是很密切的东西少学一些。因为你还没有担负起社会的责任来，你还没有到范仲淹“先天下之忧而忧，后天下之乐而乐”那种位置。所以我认为你现在要担负起的就是把工程搞好的问题，把工程搞上去，这个是最重要的。跨团队的人经常在一起讨论一些问题，信息是开放的，在网上你可以和我们全世界的很多工程经理们聊，不要老去看那个天涯网，天天看见我们真实的东西你都不相信，

你要去相信那个东西。我是不反对天涯网，甚至我觉得还是好的，为什么？我认为一个公司能不能生存下来，批判和自我批判是非常重要的。我们开展自我批判，天涯网为我们展开批判，又不收我们费，这有什么不好。你说的有道理，我们就改进一点。你不批判我我还要自己给自己批一下，促进自己进步，生存能力就强了。你多听听批评意见，多自我批评，你一定是进步最快的一个人。大家看到，大家都批评资本主义，没有人不骂资本主义，资本主义是万恶的东西，连资本主义的报纸都这么登。但是资本主义就是在这一、两百年不断的自我批判，使资本主义摆脱了垂死的、腐朽的、没落的危机，变成了一个、很有力量的东西。所以我认为在批判与自我批判上你们要深刻理解，你要成为一个将军，你一定要知道你错在哪儿，你一定要知道你这个组织错在哪儿。你没有改进，你就不会有前进。

5、（无线 MARKETING 史峰）员工问：任总好，我是无线 MARKETING 的史峰。

我想问一个关于公司国际化进程的问题。首先感谢任总，以前我是被外国人管的，现在我也管了几个外国人，在我和本地员工一起工作的过程中也遇到了一些挑战，包括总部的很多文档还都没有英文化，我觉得比较困惑，国内大的国际公司都是以本土人士为主，我想问下任总，我们华为什么时候能走到这一步？

任总：你管了外籍员工，你就骄傲了，这是狭隘的。我们现在的状况是小学生领导着大学生。为什么我们外籍员工上升速度比较慢呢？因为我们的总部还不国际接轨，因此他们很难上升到一个很好的管理岗位；第二点，我们的财务很落后，我们计划、预算、核算这些部门都很落后，使得我们不怎么放权，他们上来后，没有资源的协调权，不知道怎么打仗。所以还得靠你这个小米加步枪来打，你就是在这个混乱时代才成为英雄，不等于以后我们走向国际接轨后你还是英雄。国际化的道路就要靠你们。你沾沾自喜，领导几个外国人，还是狭隘的民族主义。我们已经逐步在变了，你看看我们财务现在已经没有中文文档了，我们一个口，一个口开始在进步，下一步就是供应链、用服全部英文化。应该承认不能在一天之内就实现了我们美好的理想，但我们已经在缓慢的进步，如果我们当年没有向 IBM 学习，没有向这些巨型管理公司学习，我们就不会有今天的成就，那么为什么今天还不行呢，就是要靠不断的去改进。

6、（业软产品部王进国）员工问：任总好，我是委内瑞拉业软产品部王进国。

我们在委内瑞拉的市场发展非常迅猛，可是业务软件在委内瑞拉市场发展远远落后于别的产品，可能因为前期拓展失败，陷入一个比较恶性的循环，这种情况下压力也是很大的，快乐的时间是很短的。不知道这次任总能不能对委内瑞拉业软在各个运营商的发展给以推动？

任总：业务软件口的落后不完全是你们销售系统，是从产品线开始就有问题，我们公司已经对这个问题已经讨论过了，觉得这个业务软件的发展比较慢，是因为依附在网络产品线上；第二点业务与软件对客户需求的理解比较差（当然我说的这个客户不是运营商），甚至不如一些小公司，我们在很多创意上不如小公司。

7、（固网产品行销部许波）员工问：任总好，我是固网产品行销许波，我学习管理优化报上的一些报道，讲指挥所要前移，前移到代表处、地区部。指挥所前移后，决策权是不是也要前移？这和总部机关是个什么样的关系，下放的权力覆盖哪些内容？

任总：第一点，我们一定要把计划、预算与核算这个体系的建设重视起来，如果没有计划、预算与核算对发展的牵引，以及没有有效的财务管理，怎么把权下放给你？现在总部还是落后的审批制，在管着你，是因为害怕出大的错误来。只有计划、预算、核算、财务这个工作作好了，权利才会下放到前线去。第二个问题是我们已经开始把销售评审的决策权下移了，从明年1月1日开始，片区销售管理部就关闭了，就全部落地到地区部，地区部来进行销售项目评审，公司还是保留一个销售管理部，但它做的不是具体项目评审，而是对销售政策、环境、制度以及对各种建设产生推动。如果真的有些代表处转成利润中心以后，我认为一部分销售决策权都可以下放给代表处。你对我的利润负责，可以在这个合同亏一点，在那个合同赚一点，这个权力交给你。逐渐我们会把很多权力下移，我们共同的观点：我认为前方的要求是正确的，虽然不能说后方都是错误的，但是后方一定要尽快的理解与支持前方，这是未来的方针。总部要从过去的管控型中心转型为向一线提供服务、提供支持的中心，加强前端的机动作战能力。现在我们已经有很多权力下放给你们，当然随之监管就更加增强了。

8、（销售管理部的李兵）员工问：任总好，我是销售管理部的李兵，我提一个问题，就是现在委内瑞拉发展很快，不仅仅是片区，包括总部，包括总部的各个业务部门，产品行销、TK等，对代表处都非常关注，就我本人来讲有个困惑，就是总部向我们要的各种数据、表格等非常多，我想总部机关能不能对这些信息做一个信息平台，加强共享，减少多方索要重复信息的现象。

任总：以后你就回去管理机关，让机关的人下来。你每天还给他晚上发一些无用的报表叫他填，让他体会一下。他不在前线，他脱离实际，他能指挥好这个战争吗？你把我的话传给他们呀。

要从基层寻找有成功实践经验的人到机关做干部，机关干部没有基层成功实践经验的人不能做机关干部。一定要逐步实施，不然哪一天才国际化呀。

9、（TK网规乔钰）员工问：任总好，我是TK网规的乔钰，刚才您提到关于模板化问题，我们在做工程的时候遇到很多实际问题，变化很多，只按照一个固定的模板去实施工程行吗？

任总：这就是灵活机动的战略战术问题，你提供了一个样板，一个模板，并不是让你绝对去教条执行这个模板。你可以在这个上面做些有序的改动，总比你什么都从头想一遍好一些。什么叫做流程化？就是标准化、程序化、表格化！但不是



僵化！你还要灵活机动才是。就是说不同的东西一定有共同的部分，共同的部分我就保留下来，不共同的我就去修改，修改都是在一个模式上进行修改，既方便，又不会遗漏。要有坚定不移的管理原则与风格，但还需要灵活机动的战略战术。

10、（数通产品部朱宝红）员工问：我是代表处数通产品经理朱宝红。在委内瑞拉代表处，数通产品转售是一个很大的机会点，但目前我们转售的大部分是华三的产品，在与华三的配合过程中会有一些问题，比如有些产品华三要停产了，华三就直接做了决定，我们只能被动接受，但有可能这个产品在当地市场是主打产品。另外，比如我们一些产品特性反馈过去后，接纳程度比较低或审核的严格，就是说与华三合作中我们处于比较劣势的地位，请问任总，今后同华三合作的策略是一直这样做下去还是会有自己的产品？

任总：首先，你必须要有自己的路标，就是你在做委内瑞拉数通你要有一个自己的路标，这个路标当然你可以告诉华三，你也可以告诉别的公司，将来华三这个产品不生产了，你也可以从别的公司来买产品做你的合同。只要是集成，你永远都会和任何人合作。任何一家都不可能保证什么事情都做到最优秀，包括华三。我刚才刚讲完话：前方都是正确的。就是说，你是正确的，你掌握了主动权，华三不做这个产品，你可以不买华三的呀，你可以买别的厂家的，没有说不可以的呀，但是沟通管道要开放，不要封闭起来，我想应该没有什么问题。我们总的一句话是要满足客户需求，不是满足后方的需求。

11、（CDMA 产品部彭召勇）：任总好，我叫彭召勇。前几天代表处发了关于如何释放压力的小册子，我仔细的对照了一下，感觉很高兴的是，在生活和家庭上我都没有什么顾虑了，我的爱人孩子都很支持我在外面工作。

任总：我问你，她们来过这儿没有？（彭召勇：还没有。）你看看，这就不对啦，我这次问了，说你们好多人赚了 7、8 张机票，我记得我在制定这个政策的时候讲得很清楚，这机票 2 年要作废，就是你不用，两年后就要作废。机票我们是支持家庭团聚，不团聚的家庭总有一天要出问题。就是我们给了你这么多待遇，给了你这么多机票，创造这个条件，不是空“支持”，感情还是需要经常联络的。

彭召勇：我感到比较幸运的是，我给上海打电话还比较方便，再一点我到海外还不满八个月，还没有做这些。

任总：但是我们有来的早的呀。我在苏丹代表处的时候，对代表讲啦，我当时给他讲的很清楚，如果你老婆再来探亲，再不到肯尼亚去看看野生动物园，我就把你的职务撤掉。因为他常年不回家，家人也不去国外探亲，这点我是反对的，男人奋斗的目的是干什么，就是为了女人，为了孩子，为了家庭幸福，主观上是为了自己，客观上是为了国家，因为缴了税就完成了我们对社会的责任。咱们狭隘的想一想，你说你为国家、为人民，我理解，因为你缴了税就行了。我们缴了

300多亿的税，就已经为国家负了责任了。你现在重要的是为家庭负责任，明白了吧？我希望你们大家都注意这个问题。代表处要改善环境，家属来了要有房子住，要创造条件。行政管理可能会有很多困难，但还是要解决这个问题。奋斗半天什么叫快乐，我看没有人花你的钱，就不快乐。

12（财务部李雅平）员工问：我是财务部的李雅平，首先很高兴能够见到您，过去只在A2见到您的背影。我的问题是看到您的讲话说公司现在女干部比较少，也比较难培养，今后要加大力度培养女干部。我想问一下，为什么公司女干部比较少？另外公司在培养女干部的问题上有没有政策上的考虑？

任总：关于女干部的培养，我们招聘的时候女员工的比例是占25%左右，这个比例不少。但是很多女员工进来之后，有些和别人结婚了，就高兴在家里做事情，就离职了。象你这样冲到前线来，还想做女将军的，很少，我们要关注培养。第二，男员工本能的歧视就比较多，使女干部的提拔机会就相对少一些。男女是有区别的，女员工有很多很多的优点，比如说她们心比较细，如果她们负责维护版本，她们的维护水平要比那些李逵强，李逵就是三板斧杀进来了，然后猴子夹了两个玉米不知道丢到哪儿去了。所以我认为女员工在这个世界上的分工就已经具备了许多优越条件，所以对女员工的排斥是有问题的。同时我们希望所有男员工都能理解，一个男员工和一个女员工处在同等水平，或者说男员工水平高的不多，我觉得应该优先提拔女员工，给女员工创造些机会，女员工一定有女员工的优点。如果女员工没有优点，这个社会就全是男人的社会，不可能的。在男女问题上，我们支持女员工到海外来奋斗，也支持女员工加快成长的步伐。我认为我们每一个团队、每一个管理团队、每一个组织都给她们多创造机会。但由于女员工身体结构与男员工差异，我们不能说让女员工和男员工比赛扛水泥吧。所以要创造机会给女干部加快成长。各级管理团队必须有一个女员工。

现在我们在调整工资，并加强对冷背岗位的工资调整。以前多是关注研发、市场工资的调整，别的部门关注不够，工资不是很均衡的发展。不仅男女要均衡发展，每一职位也要均衡发展，否则你这个公司有一天就是孤军深入，很脆弱。我认为不光在男女之间要均衡发展，我认为职类之间也要均衡发展。我们已经在工资薪酬待遇上取消了职类差别。以前横列，财务要打个几折，和别人同样的工作你要折扣一点，我们已经不是这样了。我们已经取消职位差别了，但是地区差别还是会有。总之我们就是一句话就是要均衡发展。

13（委内瑞拉供应链石青）员工问：我是委内瑞拉供应链石青。我在公司已经工作6年了，这是第一次见你，感到非常高兴。我在海外已经工作三年了，刚才您讲过也提到了女干部的培养。我来海外成长还比较快，逐渐从一名骨干员工发展到小部门主管。当时出国的时候父母亲还是比较支持我的，现在年龄比较大了，比较怕回家，挺害怕父母会唠叨。平时聊天时和我类似的女员工都有相同的困扰，

包括父母、家庭等。有些女干部就开始夭折了。对于今后的发展方向，现在工作压力比较大，如何面对这种情况。

任总：我们这种处于竞争环境中的公司，确实稍一松劲公司就灭亡了，当然给员工的压力也大，我们自己也丧失了健康。女员工在海外有特殊的困难，我们希望能够在这种特殊困难中，自己想办法怎么去克服，比如说父母能不能来看一看啊，来的时候别直飞啊，也从其他地方转转机，看看其他国家与地方呀！走走看看，对你就理解支持了，孩子、家人要多团聚，团聚的方式是很多的啊。机会对每个人都是一样的，珍惜成长的机会，今生不会后悔的。我成功了回头来想，我也有很多忏悔之处，主要是对不起家人，对他们的关怀较少。但不奋斗，他们就享受不到今天的成功。我也走过苦难的道路，深刻体会到奋斗和不奋斗是有差别的。这些苦难的问题要靠自己来克服，要自己想办法挑战压力，没有什么别的办法。

14（终端公司姚奕海）员工问：任总好。我是终端公司的姚奕海，05年到拉美的时候公司给我们的定位是宣传队，现在经过两年的发展，终端壮大起来了，但随即遇到一个瓶颈，就是品牌的问题。刚过来的时候我们卖超低端产品，都是卖给山上的穷人的，现在也在往中高端发展，品牌问题就显现出来了。

任总：我们要坚持放弃品牌的路线不能动摇，我们不能昨天放弃了品牌，今天转过来也要做品牌，这是人不人，鬼不鬼的。今天终端赚的钱，赚的就是广告费，赚的就是渠道费。其实我们就是把广告费砍掉了，把渠道费砍掉了，然后我们就有点利润。不能因为我们今天在委内瑞拉有了成功，就盲目的起来去做终端的品牌，这一点我是不同意的。因为我们要做品牌，每年的付出的钱是巨大的，做品牌不是很简单的。

15（无线产品部郭健）员工问：任总好。我是无线产品经理郭健，我是前年末到公司的，从去年到现在我们无线销售已经达到1亿多千万美金，从业绩来讲还是不错的。但现在产生一个困惑，我想问一下公司对整个产品行销部门的定位问题，从公司整个发展看，我觉得MKTG慢慢往高端品牌走，产品行销主要工作关注从售前项目拓展一直到项目交付所有的问题，尤其在海外。

任总：MKTG更多关注的是解决方案，从客户的需求来牵引公司发展。你更多的是关注怎么把我们的东西卖出去，解决方案不一定是高端技术方向问题呀！

MKTG关注的是解决方案，产品行销关注你那部分怎么拱出去。千万不要说

MKTG就是高端的，高端是养不活华为的，华为是靠低端养活的！华为什么时候靠高端养活了？下面有这个错误的理解，我们今天就纠正过来。他关注的是解决方案，解决方案里面有高端有低端，只要客户有需求，都要系统化的去规划，去解决。

郭健：可能我的问题您误会了，我不是指 MKTG，我是说公司的不同部门公司都在重视，从交付、供应链，加上财务，但我觉得缺乏对产品行销的重视。

任总：那你这个部门可以撤掉吗？你认为不应该撤掉，那就是很重要的。若我们在那方面有问题，你写一篇文章，指名道姓的进行批评，不要怕。你敢不敢，你都不敢指名道姓的进行批判，你哪一天能成为将军呀？我不能草率地解决问题，你把问题写出来，大家都正视问题，来讨论解决。也可以去辩论，在管理优化报上辩论，辩辩就正确了嘛。太具体的问题我解决不了，如果说我管的很具体、管的很细，这个公司就没有希望了。

郭健：我还有个关于公司的国际化问题，我们现在本地和中方的比例还是 1：1。

上次在局方见到 E 公司，都是一色的当地员工。

任总：这就在于我们的财务、计划、预算系统的要进步，这些系统不进步起来，我们就不能对外籍员工授权，永远是自己打天下，就永远难以国际化。

16（安捷信周顺泉）员工问：任总好，我是安捷信的市场人员，我的问题比较简单，就是我来到委内瑞拉被问得最多的问题就是安捷信是干啥的，安捷信和华为是什么关系？

任总：你们出了问题不是名字的问题，关键在于你的产品能不能适销对路。沼气是中国发明的，爱立信用沼气发电解决农村机站的供电问题，做的比华为好。安捷信的问题不是名字的问题，是方针路线的问题。安捷信可以不直销，可以以华为的名义销，在代表处中有一小块，不就解决名字问题了吗。安捷信是否要建覆盖全球的销售体系，可以讨论。

## 敢于胜利，才能善于胜利

——任正非在英国代表处的讲话纪要 2007 年 7 月 13 日

【导读】敢于胜利，是一种境界，是一种智慧；善于胜利，是一种能力，是一种方法。

1、打开市场一定要抓住主要矛盾以及矛盾的主要方面，无论对所在国的大 T，地区部大 T，片区大 T，全球大 T。一定要有清晰的进取策略。



我上次在英国代表处讲话，强调了精细化管理，就是在混乱中怎么走向治，乱中求治。但没有讲到治中求乱，也就是打破平衡继续扩张的问题。有些代表处执行起上次我在英国代表处的讲话来，有些偏差。我这次在墨西哥代表处讲了，市场不是绘画绣花，不光是精细化管理，一定要有清晰的进取目标，要抓得住市场的主要矛盾与矛盾的主要方面。进入大 T 要有策略，要有策划，在撕开城墙口子[1]时，就是比领导者的正确的决策，有效的策划，以及在关键时刻的坚强意志，坚定的决心和持久的毅力，以及领导人的自我牺牲精神。只强调精细化管理，公司是会萎缩的，精细化管理的目的，是为了扩张不陷入混乱，而并非紧关城门。我们讲精细化管理，不等于不要扩张，面对竞争，我们还是要敢于竞争，敢于胜利的。只有敢于胜利，才会善于胜利。扩张和精细化管理并不矛盾，要把两者有效结合起来。前不久听了几个代表处汇报，汇报胶片面面俱到，像绣花一样，处处都绣得很精细，但是缺少了灵魂，没有抓住核心。简言之，就是没有抓住主要矛盾和矛盾的主要方面。大家看看在东北战场上，国共双方上百万兵力胶着在一起，双方统帅、高级将领如何抓住主要矛盾，以及抓住矛盾的主要方面的。浑水摸鱼，只有强者才能摸到鱼。

现在人力成本在上升，销售毛利在下降，只有扩大规模才能摊薄成本。一定要想方设法先撕开所在国大 T，地区部大 T，片区大 T，全球大 T 的口子，才有可能扩大销售额。因此，要继续扩张，攻城占池。撕开口子后通过精细化管理要尽快让已占领地区稳定下来，来提升效率和利润。主要矛盾抓住了，事情就好办了。

2、要加快以财务管理为中心的计划、预算、核算体系的建设，我们要以产品线、地区部、代表处为基本单元，建立计划、预算、核算体系。目的是为地区部、代表处及产品线的作战服务，而不是为了总部汇总一张财务报表服务。

机关要精简，流程要简单。我们要减少总部的垂直指挥和遥控，要把指挥所放到前线去，把计划、预算、核算放到前线去，就是把管理授权到前线去，把销售决策权力放到前线去，前线应有更多的战术机动，可以灵活的面对现实情况变化。后方要加强按计划预算进行服务，用核算监控授权。权力是受约束的，这样才能既授权又约束，指挥权才能下到一线，而总部也放心。将来的组织结构的部门数量从上到下是一个纺锤型。上部是总部机关，中部是地区部、产品线及其他执行部门，下部是代表处、生产线、……。总部机关小，部门少，是由有成功实践经验的人组成的，他们能理解前方的诉求，有清晰的战略与战术方向，决策准确，速度快，服务好。部门功能比较综合，因此部门少。中部承担了庞大的作战任务，由于有许多具体的专业支持要实施，部门分工比较细一些，因此部门会多一些。而基层在操作执行上，部门的职责要综合，不能与中部组织一一对应。否则就会协调太多，内耗严重，成为在前线的官僚主义。因此部门设置也比较少。

因此，近一阶段，我们就要继续缩短流程，精简及合并一些部门。使运作快捷、通畅、安全、可靠。EMT 决定全流程管理点超过五个的必须经 EMT 批准，要把管理权与知会权分开来，多一些并联处理，少一些串联审批。

计划预算是最不好做的，因为他跟你的战略意图密切相关。地区部总裁、产品线总裁、代表处一把手是计划的头。计划要按你的战略意图做，按规范化的方法表达。

### 3、要敢于胜利，才能善于胜利。

回想当年董事长带着大家进攻 BT、Vodafone、Telefonica、.....的时候，我们真是蚍蜉撼树，不自量力，没有那时的勇敢精神，就没有今天的好局面。这是值得我们各级正职干部好好学习的榜样。各级管理部门，都要围绕不断的改善自己的工作，有效的符合全流程的效率，来支持公司的扩张。

我们要合理的调整我们挑选干部、培养干部的方法。如何选好部门正职与副职，正、副职是否可以有不同的培养标准与选拔标准。我认为副职一定至少要精于管理，大大咧咧的人，不适合做副职。副职一定通过精细化管理，来实施组织意图，这就是狼的行为。正职必须要敢于进攻，文质彬彬、温良恭俭让、事无巨细、眉毛胡子一把抓，而且越抓越细的人是不适合做正职的。正职必须清晰的理解公司的战略方向，对工作有周密的策划，有决心，有意志，有毅力，富于自我牺牲精神。能带领团队，不断的实现新的突破。这就是狼的标准。我们在评价正职时，不一定要以战利品的多少来评价。应对其关键事件过程行为中体现出的领袖色彩给予关注。

我们人力资源政策的制订，是以奋斗者为本的。公司的人力资源体系建设有了很大进步，薪酬，福利政策，保障制度，已经建立起来了，争取在未来几年内梳理完善，稳定下来。后备干部的建设比什么都重要，要把那些既有决心、有意志、有能力又懂管理的人提升到管理岗位上。江山代有人才出，不要太多的论资排辈。我们的干部要尽快成长起来，即能攻城，也要善于守城。管理进步，财务跟上，善于进攻，精于管理，为打大仗做好准备。

### 4、要减轻员工非主营业务的负担，使他们更多精力聚焦在主营业务上

我们对一般员工的考核太多、太复杂，有些目的性并不明确。应该是干什么，学什么，考核什么，现在搞得面太广，员工负担较重。我认为对与主营业务关系不大的负担要减轻。各级部门要认真清理，各级管理团队一定要注意把关。在一般性学习上，应由员工自愿参加，不应强制性，我们只选拔认同我们价值观的员工，有些人无意进入担当管理岗位，何必一定要逼着他呢？他多休息好一些，身体能好一些，工作也会好一些。盼望所有人都成为 CEO，这是不实际的，期望太高

了太累。我们各级主管，不应有工作或变革的亢奋症，事要一步一步的做，而且要留给基层足够的准备时间。

## 完善和提高对艰苦地区员工的保障措施

——任正非关于艰苦地区员工生活专项问题的讲话 2007 年 07 月 21 日

【导 读】坚持艰苦奋斗，尤其是在海外艰苦地区仍能艰苦奋斗的员工，是华为宝贵的财富。公司对于这些奋斗者，一直努力改善对他们的生活、医疗及安全保障措施。

公司对人力资源进行管理就是要支持与理解那些坚持艰苦奋斗精神的员工，要坚持完善和提高对其提供的保障措施，要强调生命高于一切。各级主管要将为在艰苦地区持续奋斗的员工建立健全健康与生命保障措施作为工作的重点。

员工保障措施的落实和生活条件的改善工作，首先要改善和提高那些在艰苦地区工作的员工的生活条件，并且可以优先考虑海外的艰苦地区，因为在海外克服困难的难度比国内大。积累一些好的经验之后，就要形成制度，然后再逐步推广。

要解决好海外工作人员的伙食保障、医疗和生命保障以及住宿条件的改善问题，进而解决赴海外工作员工的家属随队生活的安排及帮助等问题。

### 一、在海外员工伙食保障方面

采用各种可能的形式，首先要建好食堂，吃饱、吃好，才不想家。同时优先抓好艰苦地区和工程项目的野战食堂建设问题。野战食堂的形式包括并且不限于驻地食堂、流动食堂、认证订餐服务等形式。各片区、代表处和工程项目组可根据公司原则，因地制宜地解决本地野战食堂建设问题。原则上 5-6 人以上的就可以建立野战食堂，2-3 人左右的要确保员工能吃到可口的饭菜。

为了支持食堂的快速建设，公司可以给予以下支持：

- 1、在野战食堂就餐的费用，公司进行等额补贴，即按实际消费数额，员工和公司各负担一半；
- 2、食堂必要的装修费用和设备购置费用等可由公司提供；雇佣厨师和保姆的费用等可以纳入日常行政成本费用管理，暂不由员工分摊；厨师、保姆聘用要两条腿走路，以代表处自己解决为主，公司帮助为辅。

为了支持野战食堂的快速建设，公司各部门应积极响应，迅速投入：

1、行政系统要抽调一些干部，紧急动员起来，尽快投入这项工作；原党委下属有关海外艰苦地区员工保障服务的职能转入行政保障部门；

2、其他各代表处和区域机构的食堂也要加紧建设，要通过合理调整补贴发放模式、区域机构伙食保障制度建设等方面的工作，切实落实并可根据地区差异适当调整伙食标准。另外也要鼓励员工带家属一起陪同驻外生活，各级主管要起带头作用。原则上，随队生活的家属可以在驻地食堂用餐，也可以给予适当的伙食补助。

## 二、 要重视海外员工的医疗救治和生命保障问题

在海外艰苦地区进行工程项目的员工，每半年要进行强制性体检，体检通不过的，不再留驻艰苦地区工作。工作调整原因也不纳入员工劳动态度考核内容；各级主管要合理安排工作，逐步减少员工过度加班情况；对于过度加班员工已出现身体不适的，可就近安排在宾馆酒店等高级休养场所休整，费用可计入成本。各级主管要积极安排员工年休假。不关心员工休假、探亲的领导是不合格的领导；公司的健康指导中心不仅要做好员工医疗救治和人身意外伤害的保障工作，也要继续加强预防措施，指导员工进行适度合理的锻炼和休息。要尽快将公司已通过的员工社保、商业保险和救治体系运作起来，充分合理地利用全球商业保险公司的可用资源；对于路遇抢劫等危害员工人身安全的情况，应教育员工采取以保障人身安全为最基本要素的处理方法，不要不顾一切地去争夺与保护财产。

## 三、 要学习成功经验

在继续完善各种保障措施的过程中，我们还要善于学习别人的成功经验。比如其他公司有的在海外驻地建设活动设施等。我们公司也要采取必要措施，确保员工住宿条件的逐步改善。

### 【华为文件】

《关于优先保障艰苦地区人员配备、  
有效促进艰苦地区干部成长的管理规定》

为确保艰苦地区人员的配备，落实公司加快艰苦地区一线工作岗位上干部成长的导向，在有效落实华为 EMT 决议[2006]015 号《关于加快从艰苦地区培养优秀干部若干措施的决议》的基础上，特制定以下补充措施：

### 一、关于艰苦地区的人员配备保障

#### （一）工作原则



## 1、应优先保障艰苦地区的人员配备。

干部以及作为后备干部的优秀员工，在首次外派海外时应根据业务需求优先派遣到艰苦地区工作。

2、向艰苦地区派遣员工以及地区部内部进行人员调整时，应结合岗位需求，优先确保艰苦地区人员结构的合理性，避免出现艰苦地区低职级员工派遣比例过大的情形。

### （二）工作措施

## 1、确保艰苦地区人员配备需建立流程和机制予以保障：

1.1 、涉及艰苦地区的地区部人力资源部在每年年初，应根据业务规划、人力预算和人员配备现状，制定年度员工派遣需求。

1.2 、机关各行业线人力资源部应根据艰苦地区中方员工的派遣需求，组织制定艰苦地区派遣计划（包括派遣节奏和人员层级结构），并指定责任人予以组织落实。

1.3、 机关各行业线/各 BG 国内组织应例行审视本部门符合外派要求的人员情况，形成可供外派的人员名单，以备派遣。

2、根据 HRC 确定的区域薪酬包管控目标，在业务基线改进达标情况下，经片联 AT 审批，艰苦地区的管控比例可以给予一定的浮动。

3、艰苦地区中方外派岗位出现人员空缺时，在公司内部调配无法满足情况下，可在国内开展定向社会招聘。

4、有意愿到艰苦地区工作的员工，可直接向艰苦地区人力资源部或片联人力资源部提出申请。经艰苦地区面试合格者，员工所属部门应对调动予以同意。

5、艰苦地区人员派遣情况应进行专项任务管理，由各层级 HRBP[1]负责跟踪落实，并由各 BG/SBG/职能部门的人力资源部予以监控执行。

## 二、关于加快艰苦地区干部的成长

### （一）工作原则

- 1、对自愿去艰苦地区工作的干部和员工应给予更多的成长机会。
- 2、应加快从艰苦地区的优秀员工中选拔各层级干部。
- 3、应加快艰苦地区干部的提拔晋升速度。
- 4、艰苦地区的不合格干部调整比例可适当放宽。

### （二）工作措施

- 1、凡自愿申请去艰苦地区工作的人员，在派驻艰苦地区工作时，若符合岗位要求，即可升级任命。
- 2、艰苦地区的管理岗位不能虚位以待，对已在岗并做出成绩的优秀员工，可破格提拔到空缺管理岗位上。
- 3、艰苦地区的优秀员工可以跨级提拔和任用，非艰苦地区的人员原则上不允许跨级提拔和任用。
- 4、为观察和培养干部需要，艰苦地区可在短板业务、关键岗位上特设副职岗位。艰苦地区副职岗位的总量可比非艰苦地区多 20-30%；对该部分岗位，应进行清单管理，年度例行审视并更新。
- 5、对于不服从到艰苦地区工作安排的干部，鉴于其不能践行公司长期艰苦奋斗的核心价值观，应按不合格干部进行调整，并易岗易薪。
- 6、片联人力资源部和地区部人力资源部应给予艰苦地区更多的培训资源和政策支持。
- 7、经片联 AT 审批，可适度减少艰苦地区个人绩效考核 C/D 的比例要求，以及不合格干部调整比例要求。

### 三、定期轮换和任期制

#### （一）工作原则

- 1、应建立例行的艰苦地区人员流动和置换机制。艰苦地区的优秀干部和员工，任期满后，根据业务要求，可优先输送至条件较好地区工作。
- 2、非艰苦地区出现岗位空缺时，应优先选拔艰苦地区符合岗位要求的人员。

#### （二）工作措施

##### 1、任期制

1.1、对在艰苦地区工作满三年、绩效良好但未在本地提拔为管理者的优秀员工，如果符合业务要求，可优先输送至条件较好地区工作。对艰苦地区当地提拔或艰苦地区之间调配/提拔的干部，原则上任期两年。

1.2、对从非艰苦地区选派到艰苦地区工作的干部，原则上任期三年。

1.3、干部任期以最新岗位任命时间计算。原则上，干部任期满后，应充分考虑员工的意愿，优先给予安排，员工所在部门原则上应予以同意，并提前做好接任安排。

1.4、对本文件发布时，已外派的艰苦地区员工流动根据业务实际情况分步骤操作。

2、艰苦地区人员轮换情况应作为专项任务进行管理，由片联人力资源部及地区部人力资源部牵头，各 BG/SBG/职能部门人力资源部予以跟踪落实。

地区部人力资源部需季度例行向地区部 AT 汇报艰苦地区连续工作满三年且绩效良好人员的轮换计划，并抄送片联及各 BG/SBG/职能部门人力资源部。各 BG/SBG/职能部门人力资源部例行跟踪此类人员的流动情况，并发布月报，同时季度例行向本部门 AT 进行汇报。

#### 四、执行保障措施

艰苦地区的人员满足率、干部配置满足率、干部流动完成率等评估要素应列入相关主管的 PBC 予以考核。

各人力资源部应将本规定的各项政策落实到日常工作中，并定期向部门行政管理团队和人力资源管理委员会汇报落实情况。

#### 五、本文件先应用于西非地区部试点。

其他地区部可参照本试点方案，制定本地区部内艰苦区域的管理办法，经片联 AT 审批后，在地区部内部试行。

## 将军如果不知道自己错在哪里，就永远不会成为将军

——任正非在独联体片区的讲话纪要 2007 年 9 月 14 日

【导 读】一定要在战争中学会战争，一定要在游泳中学会游泳。

1、重视外籍员工和干部的培养，提升总部机关的国际化水平，是公司走向国际化的关键

我们要加快本地化步伐，特别是要加快对本地员工的提拔。大家背井离乡地在海外奋斗，不会在这里定居 50 年，还是要有本地员工的支持的。服务肯定要首先本地化。我到非洲看爱立信的队伍，爱立信在委内瑞拉没有一个欧洲员工，全部是当地员工。问题是我们本国员工上来后，无法与总部沟通，这就是上层建筑出了问题，总部机关的落后状况要改变。我们以后一些老员工将来可以换回机关去做机关干部，把机关没有国际化经验的干部全部换到前线去，以前一些从国外回来工作没有安排好，辞职走掉的员工，把他们请回来，促进机关的国际化。公司一定要挤进国际化轨道，财务已经是国际化了，接着供应链和 GTS 全部要国际化，而且要快速跑步国际化，公司没有选择，你要到 400 亿的时候我们如何靠我们这些“农民”打天下？



我认为骨干层面的本地化还是要加强，以后我们还是强化在本地用母语交流技术层面的东西。英语应该成为我们内部连接的平台和工具，对外的工具要逐步是母语。用母语交流可以很亲切。

今后你们再开这种研讨会的时候要把俄方员工拉进来。

## 2、公司未来纺锤形的组织架构就是决策权在前线，前方指挥后方

我在英国代表处的讲话已经上网，这里面有非常重要的内容，这是我们公司走向400亿美金的构架。你们要慢慢地读，多读几遍，不要急功近利地去读。因为战争已经授权给你打了，怎么打是由前方说了算，后方只是一个组织支持和供应的角色。总部从明年1月1日开始就不介入项目的管理了，项目管理要下到地区部，片区是中央特派机构，它代表的是总部对于片区的支持、服务以及监管。所以说地区部才是真正的计划和作战单元。

未来，公司只有两个部门是不下放的，一个是财务，另一个是审计。通过财务加强了业务的计划、预算、核算管理，通过审计确认业务的真实性和正确性，这样就很多总部的部门就不用介入到业务中了，前线就可以自己决定项目了。

## 3、在商言商，不要搞歪门邪道，要抓住市场的灵魂

我们要在商言商，不要去搞那些歪门邪道。咱们就是卖机器，卖机器就专心卖机器，不要去谈别的东西（不要去谈合资、持股等东西）。你们整天如果想这些歪门邪道，不用正派方法去做，怎么能真正正确建立客户关系呢？欧洲地区部起步比你们晚4—5年，但是你看欧洲地区部客户关系与销售平台的建设，隔这么近学一学嘛。你们也可以学一下西门子，西门子在俄罗斯没有搞其他的歪门邪道的东西，那么他们卖多少？他怎么卖的？你们要好好思考一下这个问题。

## 4、品牌不是宣传出来的，是打出来的

品牌不是宣传出来的，品牌是打出来的。认为品牌是宣传出来的是错误的观点。你们在俄罗斯还没有站起来。你们做事情要抓住灵魂。你们抓的有些是枝节，并不是主要矛盾，更不是矛盾的主要方面。客户关系是要建立起你在这个地方的竞争力，起到了地区性的引导作用，你才能在这个地区站起来。俄罗斯的品牌现在就没有竖起来，零零散散的到处都是事情，到处都是机会，没有形成一个规模。你们管理团队要通过自我批判好好地认识这些问题，而不是一些不痛不痒的皮毛的东西。

将军如果不知道自己错在哪里，就永远不会成将军。他知道过去什么错了，哪次错了什么，怎么错的。这就是宝贵财富啊。如果我问你们，你们都不知道错在哪里，你们怎么能正确呢？

## 5、做市场要有策略，谋定而后动

我们现在既不知道竞争对手是怎么干的，也不知道客户真正的需求是什么，我们就冲啊冲的。我们要知己知彼，你们和运营商多沟通。我曾经问过摩托罗拉，你们怎么选拔干部的？他们说卖到最低价的人员，职务就降半级，因为他把公司资源用完了，说明他没有能力。我们要研究我们的优势是什么，让客户认同我们。因此我认为很多东西都是要有策略和策划。我们公司的一些高层领导都是有一定的水平的，但是他们精力有限，不能事事都管，所以你们要通过他们参与一件事来学习并且举一反三。

## 6、将军是不断从错误中总结，从自我批评中成长起来的

《动物法则》是构建我们走向大公司的最基本的法则，所以公司的高层是很明白的。我们没有给基层传达，因为讲不明白这个道理。我们现在有些地区部总裁没有悟到这个道理。

工作上的错误是可以理解的，只要不是做一些歪门邪道以及个人搞一些猫腻或者贪污腐败。你们要因时，因地，因你们的客户原因（而相机处理），你们不要过于依赖于总部。我觉得你们总结没有总结到深处，没有总结到痛处。你们不要象蜻蜓一样停在水的表面上，而是要象青蛙一样潜到水的下面去。事情是想好了才能干好，没有想好不可能干好，谋定而后动。你们的成绩我没有抹煞，我关怀你们，希望你们能够成长。你们对于品牌的认识不够，你们还停留于固定事件上和表面上，没有抓住和客户之间的魂在哪里。我们必须要有有一个清晰的策略和策划。你们一定要从整体出发，一定要动脑筋，一定要抓得住机会，一定要出成绩。我们要善于总结经验，我们要开放。独联体地区部如果知道自己错在哪里，就一定能够成功。我们要进行自我批判，通过自我批判我们就知道自己哪里不对了，这样我们就会比别人强大。华为公司不是天生就是高水平，因此要认识到不好的地方，然后进行改正。一定要在战争中学会战争，一定要在游泳中学会游泳。在很多地区，我们和客户是生死相依的关系，那是因为我们已经和客户形成了战略性伙伴关系。机会不是公司给的，机会是客户给的。机会在前方，不在后方。我们在欧洲已经有成功，就应该借鉴这些经验。我们要有战略地位，如果我们没有战略地位我们就无法站住。

## 7、开放心态，多与周边地区部沟通，多交朋友

要开放心态，充分共享周边地区部的经验，如何共享经验？你要先在小平台进行共享，至于大平台的共享就是总部领导应该考虑的。因此平台共享的问题有两个方法，一个就是你们总部的长官要重视起来；第二个就是你自己要留意学习其他

人的经验。我们只要业务经验化，流程化了，我们一大批青年干部就上来了，财务就是一个例子。

我们公司内部就要互相学习经验，改进工作，就会缩短我们成长所需要的年份。我们要向别人沟通和学习，要多交朋友。工作上要多沟通，多往来，这样才能有提高，不要固步自封。

## 8、磨难是种财富，逆境中最能产生将军

我认为只要我们能踏踏实实地做实一些事情，我们就能够取得胜利。没有挫折，一帆风顺反而是成长不起来的。磨难也是财富，人难有磨难，而我是经过大风大浪的人。否则华为公司也不能撑到现在，我这个人就是磨难太多。所以你们想一想，这些即是困难，也是挫折，也是一种锻炼。

只要坚持努力奋斗，我们是非常有希望的，我们华为公司有好的企业文化。

# 2008 年

## 看莫斯科保卫战有感

---

——任正非在埃及代表处的讲话纪要 2008 年 2 月 15 日

【导 读】2008 年，对华为来说是一个重要的窗口期：一是次贷危机拖累了全球经济，对电信业冲击特别大；二是华为国际市场的销售已占到 75%，分布全球的地区部扩展到了 22 个，管理效率和可控性开始出现问题；三是任正非认为又一个冬天来临，有必要放慢脚步来追求利润和强化管理，为此，华为决定把决策和预算权力下放。任正非要求大家观看《莫斯科保卫战》上集，用历史和直观的方法来认识中层不做决策的危害。之所以任正非把下集给故意扔了，因为他想让大家看到的是问题，而不是取得胜利的结果。华为象苏军当年一样，最严重的问题是：中层不决策，不承担责任，高层听不到炮声，做不出正确决策。

今年是我们把计划和预算权力下放到地区部的第一年，这一年是很关键的一年。如果我们走错了路，我们可能三到五年都纠正不回来；如果走对了路，那我们发展的速度会非常快，所以今天我给你们带来了一个光碟，《莫斯科保卫战》上集，下集扔了，只给你们看上集[1]。这是描写第二次世界大战中，苏德战场上苏军

早期在西线全面溃败的情景。在苏德战争初期，除了斯大林同志的刚愎自用，听不进任何意见，没有做战略准备外，还有斯大林时代清洗了八百万红军和党的干部，从而使苏联红军不成熟，教条主义横行外，苏军的中层不决策，执行中的僵化教条，也是使得希特勒以闪电战攻击的时候，苏军毫无还手之力，在西线是全线溃败，让德军合围。苏联在卫国战争中是共死亡 3500 万人，其中 2500 万是军人，应该多数在早期西线溃败的时候牺牲的。这个错误是以数百万军人生命为代价的。敌人都已经兵临城下了，应该不应该做战争准备；保管员甚至以签字不完成不打开武器库；不会打仗的军事委员们，一件小事都要等大本营的指示，恰好电话线已被德军炸断；.....；这样一个状况跟我们今天很相象。

在我们这个体制里面，中层不决策的情况还是很严重的，我们干部队伍里面中层干部不决策的情况是跟西线的苏联红军一样的，苏联红军就是很多中层不决策，一定要等到斯大林的命令，敌人打到眼皮底下，打不打还要等命令，所以说苏联红军的教条主义情况和我们这么多年的情况很相似。我们很严重的是中层不决策，中层也不承担责任，所以高级领导直接指挥到作战基层。高层领导听不到炮响，他的指挥会存在一定问题的。重大战略问题上是一个很漫长的时期，高层的决策可能是对的，但在攻取一个山头的问题上，高层未必比听到炮响的领导更正确，所以我们要把这个指挥权下放给你们。下放给你们以后，我们就发现有几个问题，基层拿到权不知道该干什么用。莫斯科保卫战最终虽然胜利了，真实的历史就是大冰雪。零下四五十度的低温，德军坦克凝固了，德军的机械化作战部队运作不起来了，应该说老天帮了很大的忙。但是华为公司可是没有上帝，没有一个人会帮我们的忙，一旦我们出现溃败的时候，是没有人会帮忙的。所以说我们的计划权力下放给你们是正确的，不下放是错误的！但是过去没有给你们决策权也是正确的，在我们公司没有建好一个体系、一个队伍、一个制度的时候，我们权力下放的结果是更糟而不是更好。在我们这个体系建设过程中，我们上层做了很大的推动力量，导致中层干部不承担责任，等待决策，跟苏联红军一样。现在我把权力放给你了，其实你们还不成熟，但是你们要挑起这个责任来，你们挑不起来，你们这个地区就会出大问题。

这次我听汇报，我发觉各产品线各地区部非常关注的是数字，我认为所有数字是打出来的而不是做出来的。关注数字不错，千万不要忘了清晰的目标。二十年前我们从创建走到今天，我们的数字非常好，为什么？因为我们是打出来的，我们打赢了，一算下来，数字一定会好。打输了，怎么凑，数字都不会好。

我们也看到有些地区部短时间增长上来了，我这次汇报上来看很多地区部增长速度是低于公司平均增长速度，公司平均增长速度是 40%，而我们很多地区部的增长速度是 20% 左右，20% 在业界也是令人震惊的速度，怎么增长那么厉害，但在华为是低于平均线。我们不过份的强调增长，这次增长慢一些的地区部，就是前两年增长快了。对于这样的地区部一定要强调精细化管理，强调有效的管理，将来为担任扩张的部队提供干部资源，提供方法的管理。任何一个部门扩张到一定程度以后都会扩张不动了，这个时候就要回过头来进行精细化管理，但这并不



是说前进的部队就不加强精细化管理。所以我认为我们的计划体制是用来作战的，而不是用来向总部汇报的，一定要谨记。这一点一定要重视，如果不是这样的话，我们公司会逐渐萎缩的。西方公司一看财务质量不好马上就裁员，一裁财务质量就好了。爱立信没有前几年的裁员，我们是干不过他的。华为公司是非上市公司，有比较灵活的财务制度。我们讲过非上市公司必赢这场战争，因为上市公司是关注三到五个月的财务报表，不然出问题股价就会跌下去，我们是关注三到五年后的财务质量，最终当然是我们厉害。这次计划权下放给地区部，担任主攻的部队部门一定要有清晰的目标方向，一定要有成功的策略，而且要敢于奋斗，对增长目标达不到公司平均线的部门要加强精细化管理。

第二个我们作战方式要发生改变，要从过去的农村包围城市转变到对大 T 的突破，转变到对中央城市的突破上，因为以前我们考核是销售额导向，只要拿到销售额，不管他是哪个地区都算进去。这样导致的结果，重要城市不好进，就缓进了。我们一定要突破这个心理障碍，但是大家也要搞清楚，我说的是三五年，而不是说从明天开始。我们也要加快适应这个方法的干部成长。而且我们在主攻战场上去培养干部和选拔干部，要使工资奖金各种杠杆起到作用，那职务杠杆也就没有问题了。队伍是打出来的，就不会再犯苏联红军的错误，低级错误就不会再发生了。一些不懂战争的人来指挥战争，这又怎么能成功呢？所以在这个问题上我就讲这一点。

第三，我们要选一些好的运营商、好的中心城市作为目标。比如在 GSM 这个网上，我们攻不进上海移动，但是我们攻进了上海联通，那我们在上海这个地区的战略伙伴就是上海联通，那我们就要把优秀的服务经理、优秀的销售经理、优秀的融资经理派过去。什么叫战略伙伴？就是我们的资源优先向他配置，我们对她优先配置，我们的服务质量就好了，那他就会多抢一些客户，多抢一些粮食，战略伙伴在这些问题上要加强体现。

第四，我再次强调，当你得不到任何指示孤立作战的时候，你以利润为中心是不会错的。你有权力去做这个事情。这个项目，可以产生利润，他们都顾不过来，谁都没给我指示，那我至少以利润为中心来做是不会错。我们的态度是你得不到任何指示的时候、以利润为中心，地区部是完全有独立的决策权的。但你的战略问题上你要加强请示汇报，战略往往是以牺牲短期利益为代价，来获得长期利益，你不请示，谁给你补贴呢？战略问题也不急到，你不汇报就死人这种程度，因此你应遵循一定程序。在这个授权体制上，我们认为这个中层不决策的问题慢慢就会体现出来了，我们这个要加强转变。

第五个问题我讲干部问题，我们还是要强调公司的奋斗精神，我们不可想象不奋斗公司还能活下去，首先我们不是中石油，也不是中移动，我们没有任何稀缺资源。华为公司有一天发不出工资，就树倒猢猻散了。我们没有什么可依赖的资源，唯一的就是奋斗。我没有强调所有人要奋斗，只是强调华为公司要奋斗，有人说他不同意奋斗，我同意你这个观点，那你可以做一个普通员工。我们只选拔有奋斗精神的人做干部，在北冰洋建设基站，在中东的沙漠里安些铁塔是客观存在，你不能吃苦可以离开华为公司，有些公司的条件比华为好。当然，我们对那些奋

斗后身体不好的人，要关怀。特别是那些经过紧张项目下来，实在太累的人，给以两、三天的度假安排，在海边、在风景区修整一下，恢复体力。对那些弦绷得太紧的人，适当给予休整。铁军是领袖对士兵关怀而产生的，队伍的对外坚韧，是对内的柔和而建造的。我们要奋斗，也要对奋斗者充分关怀。

[1] 老板任性。有一次，华为的干部正在准备第二天接待国家领导的汇报提纲，他拿起几个副总裁准备的稿子，看了没两行，“啪”的一声扔到地上：“你们都写了些什么玩意儿！”于是骂了起来，然后把鞋脱下来，光着脚，像怪兽一样在地上走来走去……

## 珍惜生命，要从自己关爱自己做起

---

——任正非与孟加拉、坦桑尼亚、刚果金、肯尼亚、巴基斯坦、阿富汗、利比亚  
员工座谈纪要 2008年7月28日—11月12日

【导 读】“人性的弱点就是自私，只要你不自私，你能付出，你舍得把你的补助拿出来，每天都叫上同事出去搓一顿，那你就是领袖，至少你是吃饭的领袖。既然吃饭是领袖，那你在工作上有想法，努力一下你不就也是工作领袖了。”任老板还挺逗！

我代表公司来看望你们，祝你们身体好、工作好。同时，向大家转达：爱护自己，要从自己关爱自己做起。不要把健康及生命的希望完全寄托在别人的帮助上。尽管我们公司有很好的保障系统，但再好的保障系统也赔偿不了生命。你们健康要靠自己注意饮食习惯及安全，加强锻炼，不出一身臭汗，谁能帮助你有一个好身体。生命的危险也许发生在一瞬间，多数情况下，任何人都来不及及时保护你，你自己得小心。都是活生生的人，都是曾经跟我们并肩作战的战友，都是自己的同胞，突然就没有了，心里都是很沉重，很难受的。

### 一、真正关爱你的，唯有你自己

我们以后要怎么来保障不出事，少出事呢？员工如何关爱自己呢？公司为了关爱保护员工，我们制定了一系列的保障制度。但我们不能24小时监控保护8万7千名员工，这是不可能做到的。做到了你也不舒服，你也不接受，你也觉得不自由。而且又由谁来保护监控者呢？他可以监控保护你，但谁又来保护他。因此，

生命是要自己保护自己的，要靠自己关爱自己。关爱生命要从自己爱自己做起，真正能关爱你们的人，唯有你自己，不要指望别人来关爱你。公司起到的是事后援助。

当你遇到了意外，公司能赔偿你的只能是金钱，公司不能赔偿你的生命，生命是无价的。

关爱生命就是要自己爱自己，任何时候出现任何不正常的情况，你都有权采取紧急措施，当然这些紧急措施也不能伤害别人。你要求停下来，打电话和主管沟通沟通，哪怕他说你落后，不就是落后吗？事情过去后，还有机会进步的。没有生命了，还会有什么呢？为什么怕人家说你落后，甚至超过生命呢？在生命问题上，要自己关爱自己，只有你自己才最能明白自己的情况，发生事故往往在几秒钟之内发生的，组织的反映速度不会那么快。特别是心血管病或者脑部的疾病，你不及时间反映，谁能及时抢救你。

## 二、关爱自己，从衣食住行开始

别吃那么油腻，别那么懒，光睡长觉，生命在于运动，多几个朋友，多一些沟通，多一些运动。

所以我通过你们，再次向全球所有华为员工提出希望，关爱生命从自己做起，自己一定要避免做铤而走险的事情，大家要靠自己爱护自己。在行车问题上，我们一定要注意安全，开车要小心一点，晚上出门小心一点。不要冒那么大的险，年轻人有时候胆子大，但是也不要那么冲动，那么冒险。你信任公司，把生命交给公司，但生命往往耐不了一分钟的寂寞。

我有时候也经常坐出租车，有时候司机开得太快，每次我总提醒他不要开得太快，司机开得太快时，我就让他停下来，换辆车。现在又不是战争，不差那么一分、一秒。如果公司司机开快车，你就要告诉司机，你不能开快车，不然我就要投诉你。坐车人是指挥者，不能开车人是指挥者。你要保护自己，不要迁就。你们吃饭的时候，要请司机吃饭，司机饿着肚皮，车子不出事故才怪。公司在非洲有几次就是司机饿晕了。我们在海外工作的员工，精神上还是很健康的，由于工作太忙了，什么抑郁症啊都很少，但是你们都是马大哈，不在乎生命，喜欢做冒险的事情。

再比如你工程上山，那里有毒蛇，你能不能请个向导，回来写个白条，让代表处报销，代表处不报销你就写信写到我这。明明知道上山有危险，我找个向导带一下路，然后帮打打了周边的蛇，这个钱为什么不给报销？我们要坚持实事求是，做一些正常的防卫，是应该可以报销的。这里山路都不通，公路就更不通，就可能有野兽，你们上山装铁塔的时候就有可能碰到野兽，上山的时候就应该请一个当地的向导，至少他们可以用竹竿打一打，吓唬吓唬周边的东西，也会给你增加安全。注意别去捅马蜂窝。费用如果公司不能报销，你们的补助也可以拿出来用，你想想你把钱看得那么重，把生命看得那么轻，是否值得？我觉得你们不值得。你留着生命，将来还能什么大事。

如果遇到土匪就缴枪不杀，这是公司一贯指示，很多年前就提倡。我希望大家在关键时刻不要把金钱看得太重，出门在外口袋里不要忘了带一、二百美金，抢劫者什么都抢不到，也会恼羞成怒的。当然你说我带了五万美金在身上，这么多被抢了，公司赔不赔，谁让你带五万美金？你疯了。你说我电脑被抢了，资产核实确实如此，那公司给你发个电脑这是没问题的。

这里的蚊子咬你们很厉害，公司就专门买了美军的灭蚊器，结果你们说没用，还是咬的厉害。我们不是出了个文件，每个房间都要装空调吗？装了空调，第一，大家就要控制开窗的时机，你早晚一开窗，蚊子就放进来了，早晚不开窗，蚊子就不会进来。第二，你要经常换点新鲜空气，你把厕所的风扇长期开着，新鲜的空气自然就从门缝里进去了。实在不行你可以把床搞大一点，你就睡在床中间，蚊帐的边都夹好，那么这个蚊子怎么就会咬你呢？所以你们要自己动脑筋、想办法，你们要我把地球的蚊子都抓光，我也抓不完。

还有就是有些地方海水倒灌，水有点咸，洗澡的时候身上会有些盐，可现在到处都有过滤技术，一种过滤膜把海水过滤了都可以喝，那么尼日利亚洗澡不就可以用这东西吗？

有些人是身体的健康素质出了问题，我们现在伙食改革了，伙食改革的结果是大家都养成了胖子，这胖子也是有害身体健康的，高血压、高血脂、糖尿病等都是从肥胖开始的，肥胖了身体的负荷就会加重，身体里面积累的糖多了，胰岛素就消化不动了，就累了，这就是糖尿病，你不运动，脂肪存积在血管中就是高血压、心脏病，那么糖尿病、高血压、心脏病带来什么呢？就是脑溢血、心衰竭、肾衰竭。平时，你们应少吃一些油水，多吃一些蔬菜。.....生活清淡一些。也许你们去山上装铁塔、基站也是运动运动，但平时大家也要经常锻炼身体、出去玩一玩。有些革命老前辈被关在监狱里面只有 7，8 平米，他们就在狭窄的空间里锻炼身体，保持健康，他们就是不让身体静下来，生命在于运动。

任何事情都要及时发现，你的身体有问题，要早期发现，公司不是神仙，没法发现谁有病。要坚持每年体检。公司给大家的支持应该是一个被动的求助系统，而不是一个主动的系统。有问题的话，你要及时给朋友打电话，及时给领导打电话，及时给健康中心打电话，让他们对你提供一些帮助。一个人一定要多几个朋友，不要成为孤家寡人，有朋友在万一危急的时候打个电话，这个朋友就会想办法串通起来找你。危险的时候，尽快打电话告诉朋友，或者按出一条事先写好的短信发出去。

### 三、关爱自己，也要关爱他人

人首先要爱别人，别人才能爱你。你可能会说他们都不爱我，凭什么我爱他们？那么我可以告诉你，没有人会爱你！人要先付出才能有收获。爱是相互的，不要老是埋怨别人不爱我，那么为什么你不先爱别人呢？如果你多爱别人，别人就会爱你，如果你不爱别人，别人为什么爱你？人生是否快乐，不仅仅取决于自己，也取决于外部环境，也取决于别人。如果别人处处跟你捣乱，你就过得很不顺利。别人希望日子过得快乐一点，大家就应该帮助他实现这个理想。这就是孔夫子所



讲的“君子成人之美”。帮助别人快乐，爱别人，我们就有了一个创造快乐的环境，所以帮助别人享受既是为了别人，其实也是为了自己。一个人朋友多一些没有坏处，你工作上有什么困难，你可以跨过太平洋、大西洋给你朋友打个电话，发个 email 问问，然后整理出来，形成自己的一套系统，也许就是你们正需要的，领导一看，这小子的管理水平挺高的，以后涨工资就涨你吧，以后提拔就提你，你并没有吃亏！俗话说一个好汉要三个帮，你们到了海外，工作这么忙，压力这么大，生活这么孤独，你们更应该多和朋友、同事多一些沟通；而如果你封闭起来，你会很吃亏。谁也没有占你的便宜，谁也不会帮助你。

公司今天对代表处的生活提供了比较好的生活条件，所以大家也要对金钱不要太吝啬了，如果你今天不吝啬，那么你明天会更美好。我就很奇怪，你们就是把钱存着，把钱看得很大，把自己的命看得很小，这样你当然就会关爱自己不够了，当然有些人不是生命出了问题。伙食费用不完，食堂可以组织大家可以去五星级酒店喝喝酒，搞搞 Party，周末出去烤个全牛，就是让大家觉得这里生活好。吃饱了才不想家。大家远离祖国，也应生活得幸福愉快。公司发给你们的钱，一定要为健康着想。如果你们说工资那块我不能花，要留给老婆，我能理解，不管是你们的先生还是你们的太太来非洲，为什么舍不得带他们去玩一玩？非洲有多少美丽的地方。你既要家人对你的支持和理解，但你又这么抠门，我要是女人，我都不嫁给你们，嫁给你就是为了有个依靠，能过幸福的生活，而你们把钱紧紧的捂在裤腰带上，还要加一把锁。

有些人提出三套往返机票用不完的问题，我们认为可以推迟一年使用。这个机票权利，是不能兑现成现金的。当初设计这个机制的目的，就是让员工与家人团聚，经常不团聚，家庭会出现问题的。后来扩大到父、母可以用。高级干部经常回国开会，用不完就作废了。

人性的弱点就是自私，只要你不自私，你能付出，你舍得把你的补助拿出来，每天都叫上同事出去搓一顿，那你就是领袖，至少你是吃饭的领袖。既然吃饭是领袖，那你在工作上有想法，努力一下你不就也是工作领袖了。我们的员工都还年轻，还有很多员工来自农村，看到家里很辛苦，就想多省点钱寄回家里去，这种想法是对的，但是你们是否想过在飞机上出事的时候，乘务员是先戴上氧气罩才能去救助别人，只有救好自己了，才能救别人。只有自己好了，才能去帮助别人。在抢险救灾的时候你们踊跃捐献，认为是在救助困难的人，那么你平时偷偷的给生活困难人的一些钱，就不是捐献了吗？你在公司捐献了也不出名，公司也不登记，你捐献了是爱，没有捐献也是爱，爱我们的国家，形式是多种多样的。在《天道酬勤》里面我对八年艰苦的抗战，说过一段话：中华儿女以各种方式表达了自己对祖国的忠诚。你们慢慢去理解这句话里的深刻含义。

你们读公司的文件都是一瞟而过，就像看小说一样，你是否知道公司非常多的文件、指示、总裁办邮件等等这些东西都是代表了公司的一贯的思想，不要总喜欢去网上去印证。所以你们要正面的去解读公司的文件，认真的品味自己的人生，你的人生将是正面的；如果你从反面去理解，那么你的人生将是曲折的、黑暗的。

员工要加强开放，不要封闭自己，多和其他人交流，互相帮助、关爱你们的家人。你要知道你们在前面奋斗，你们的父母在家含辛茹苦，你们的妻子、丈夫和儿女在家也承担了很多，你要对他们多关爱，不能只顾自己一人。当你把你的爱心献给这个社会、献给你的家庭、献给别人的时候，你也就获得了很多的爱，你说如果这个世界真的每人都献出一点爱，这个世界多美好？可这个世界很多人不是献出一点爱，而是献出一把刀来，就是那么几千把刀，把整个社会给搅乱了，所以这个社会需要大家的互相了解。

我认为大家对生命之重，要有非常重要的感受。生命是非常宝贵的，人来到这个世界上只有一次。大家关爱生命的时候，也要关爱别人，关爱别人也是关爱自己。

## 人生是美好的，但过程确实是痛苦的

---

2008 年 4 月 10 日

【背景】2006 年 5 月 28 日，华为员工、25 岁的胡某因病毒性脑炎死亡；2007 年 7 月 18 日，年仅 26 岁的华为员工张某在深圳梅林某小区的楼道内自缢身亡；2007 年 8 月 11 日，华为长春办事处员工赵某纵身从 7 楼跳下身亡；2008 年 2 月 26 日，华为成都员工李某从研发中心楼跃下。

知道大家都是先进党员，我很羡慕你们，你们很光荣，你们是我们公司中很重要的榜样，榜样的力量是无穷的。今天主要跟大家交流，应该怎么来看待现实生活和工作中的问题，以及帮助一些认识上还有差距的同事。同时，通过你们向下传达一个精神：就是我认为人生是非常美好的，但过程确实是痛苦的。

人生出来最终要死，那何必要生呢？人不努力可以天天晒太阳，那何必要努力以后再去度假晒太阳呢？如果从终极目标来讲，觉得什么都是虚无的，可以不努力，那样就会产生悲观的情绪。我们生命有七八十年，这七八十年中努力和努力不一样，各方面都会不一样的。在产生美的结果的过程中，确实充满着痛苦。农夫要耕耘才会有收获；建筑工人不惧日晒雨淋，才会有城市的美好；没有炼钢工人在炉火旁熏烤，就没有你的潇洒美丽，没有你驾驶的汽车，而他们不再需要什么护肤品；海军陆战队员不进行艰苦顽强的训练，一登陆，就会命丧沙滩。少壮不努力，老大徒伤悲，我想各位考上大学，都脱了一层皮吧.....所有一切，没有付出，是绝不会有收获的。鲜花的美丽，没有肥料，以及精心照料，是不可能的。当然这些都是必要的痛苦，我今天要讲讲如何避免一些不必要的痛苦。

一、不要做一个完人，做完人很痛苦的。要充分发挥自己的优点，使自己充满信心去做一个有益于社会的人

金无足赤，人无完人。完人实际上是很少的，我不希望大家去做一个完人。大家要充分发挥自己的优点，做一个有益于社会的人，这已经很不错了。我们为了修炼做一个完人，抹去了身上许多的棱角，自己的优势往往被压抑了，成了一个被驯服的工具。但外部的压抑并不会使人的本性完全消失，人的内在本性的优势，与外在完人的表现形式，不断地形成内心冲突，使人非常的痛苦。我希望把你的优势充分发挥出来，贡献于社会，贡献于集体，贡献于我们的事业。每个人的优势加在一起，就可以形成一个具有“完人”特制的集体。

我的缺点和劣势是明显的。我大学时代，没有能参加共青团，通不过呀，我是优点很突出，缺点也很突出的人，怎么能通得过呢？我在军队这个大熔炉里，尽管我非常努力，但也加入不了共产党。我加入共产党是在粉碎四人帮以后，上级领导认为我有重大贡献，在其直接干预下，我才加入了共产党。按正常情况来看，我肯定也是有问题的。我并不埋怨任何人，他们指出的确实是我的不足。我们公司以前有位员工，已经到美国去了，他走的时候跟我说，你这个人只能当老板，如果你要打工，没有公司会录用你。

我在人生的路上自我感觉是什么呢？就是充分发挥自己的优势。比如说我英文不好，是现在不好，但是不等于说我外语能力不行，我在大学可是外语课代表，我那时还自学了英语、日语，都能简单交流，看书了。但后来为什么不行了呢？20年军旅生涯没使用这个工具，就生疏了。当我走向新的事业的时候，虽然语言对我很有用处，但发现我的身上最主要的优势是对逻辑及方向的理解，远远深刻于对语言的修炼。如果用很多精力去练语言，可能对逻辑的理解就很弱化。我放弃对语言的努力，集中发挥我的优势，这个选择是正确的。对于我来说，虽然英文好，可能我在人们面前会挺风光的，但是我对社会价值的贡献完全不一样了。我就放弃一些东西，集中精力充分发挥我的优点。我确实注重于重要东西的思维，可能忽略了小的东西。小的东西不等于不需要重视，但我确实没有注意。

在人生的路上，我希望大家不要努力去做完人。一个人把自己一生的主要精力用于去改造缺点，等你改造完了对人类有什么贡献呢？我们所有的辛苦努力，不能对客户产生价值，是不行的。从这个角度来说，希望大家能够重视自己优点的发挥。当然不是说不必去改造缺点。为什么要讲这句话呢，完人的心理负荷太重了，大多数忧郁症的患者，包括精神病患者，他们中的大多数在社会中是非常优秀的人，他们绝不是一般人，一般人得不了这个病，就是因为太优秀了，对自己追求目标太高了，这个目标实现不了，而产生的心理压力。我不是说你不可以做出伟大的业绩来，我认为最主要的是要发挥自己的优势，实现比较现实的目标。这样心理的包袱压力才不会太重，才能增强自己的信心，当然这个信心包括活下去的信心，生命的信心。希望各级组织在和党员进行教育的时候，不要过多关注缺点，多关注他人的优点。

每个人都发挥自己的优势，也多看看别人的优点，从而减少自己心理太多的压抑。要正确地估计自己，绝大多数人都会比较过高估计自己。我们的豪言壮语如果偏离了我们的实际，你会浪费你很多精力，而不能实现你的理想。有一首歌叫《铃儿响叮当》，这首歌现在已经成为西方圣诞节里不可缺少的歌，其作者是约翰·皮尔彭特。他的一生从来就是过高地估计自己，他设计的人生目标最后全都失败了。直到 87 岁，那天出去参加人家的圣诞平安夜，在途中，赶着雪橇车的时候，随意哼唱出这首歌，结果这首歌就成了脍炙人口的世界名曲。你看看，过去的失败，就因为他没有正确对待自己，没有正确对待自己的人生，他浪费了 80 多年不应该浪费的光阴。

大家要正确估计自己，然后作出对自己的正确判断，这样才能够充分发挥自己的作用。同时，要认识这个社会上差距是客观存在的。没有水位差，就不会有水的流动；没有温度差，风就不能流动；就算是机器人，机器人还有温差，对吧？人和人的差距是永远存在的。同一个父母生下的小孩，也是有差距的，更何况你们不同父母。当自己的同学、同事进步了，产生了差距，应该判别自己是否已经发挥了自己的优势，若已经发挥了，就不要去攀比，若没有发挥好，就发挥出来。

公司有的员工，心里面常常忿忿不平，觉得委屈他啦！其实我们公司很简单，并不像他们说的那样不公平。一个新员工进入这个公司，他们前半年先培训，后面一年左右主要是熟悉工作，他们真正产生贡献是在两年后，他们进公司时大约五六千块钱，这样的报酬在社会上已经不低了。但是他们和老员工对比，觉得忿忿不平，说老员工有股票。大家也要想一想，红军从爬雪山过草地，到了北京，这过程仅仅经历了十四年。他们从一个少年才变成一个青年，到北京就当部长。这个差异是客观存在的。战火纷飞的时候，别人攻上山头，给他一个英雄或者给他一个连长，然后也有人忿忿不平：“我不就是没冲上这个山头吗？”那不就是你没有过雪山草地，不就是你没有冲上山头吗？就是说，你在这个创业风险时期，你没有出现，当时公司处在风险时期，他们将工资奖金全部家当都投入到公司了。你那时还没有进入这个公司，所以你没有分享到那时的一份风险与一份幸福。

人生一定要有一个自我的满足感。你要和社会去比，和自己的纵向比，和你爸爸妈妈比。你想你爷爷那个时候可能一个月只有四五十块钱的工资，到你爸爸妈妈那时候一个月可能就有四五百工资了，到了你有四五千块工资啊。实际上你已经有很大进步了，对吧？你需要更大的进步，你就需要更大的努力，所以不存在新老员工之差。新老员工在薪酬体系上是处于同一个轨道的。在公司创业初期，公司需要大量的资金投入，老员工就把自己的工资拿出来了，换成了公司给他的一张纸，这张纸就是告诉他，红军长征胜利回来以后，我挖过你的红苕，你拿这张纸事后可以领大洋。华为一旦崩溃了，他们就将一无所有，那张纸就变成了废纸。现在已实行饱和配股，已经可以缓解以后的差距，你也会成为老员工的。华为公司是无法帮助解决你的不公平的，你选择了华为，你就选择了艰苦奋斗，因为我们这种没有背景的公司，活下去的唯一可能就是要比别人多努力一点，不然它不可能活下去。有些拥有资源的公司，情况会好一些。



人要有进取心，要努力，要做出贡献，但是也要有满足感。自己的力量发挥到最大，就应对人生无愧无悔。

员工暴露出的思想问题，我认为还是缺少对一些客观的认识，对客观规律和客观现实的认识。如果我们都不能认识这个问题，我们的心理障碍就很大。想想不舒服，嫉妒之心不就是这么来的。不舒服的情绪慢慢使自己变成忧闷，慢慢就成为一个死结，最后打不开这个死结，慢慢就成为一个心理障碍了。当然你们先进党员是没这个问题啊，我是通过你们党员给我们全体员工，通过党员活动给周围的员工一些关爱，给他们思想作一些辅导，因为他们太年轻了，他们不太懂得自己的人生。

我曾经在公司讲过，人生最美好的就是生命，没有什么东西比生命更高贵，所以一切都要为了生命。

要爱惜生命，不管是在工作中，还是生活中，不管在哪方面都要爱惜生命。工作太累了一定要休息。公司现在有文件，对那些冲击项目短期太累的员工，可以短期到海滨度假休整一下，由行政费用开支，公司已有的文件。有的员工奋斗强度太大，太艰苦了，主管看到你脸色不太好了，可以从前线把他拖下来，休养休养，缓冲一下。

近期有些员工自杀，我心里是很沉重的，也很理解他们，因为从 99 年到 2007 年，其实我个人就有多次有感觉活不下去的经历，我跟他们是同类，所以才有这么多感触。但是我有一个最大的优点，我开放，我讲出来。我知道自己是病，难受得很，实在受不了的时候，我会往外打电话，诉说自己的心里感受，没有一个人会劝你自杀的。我以前不知道这是病，也不知道这个能治，后来就治好了。

我记得郭平在美国跟我谈心的时候说：“老板，你要找一些无聊的事情来干”。所谓无聊的事情就是瞎聊瞎侃，把精神岔开，慢慢就不会想这件事，可能病也就好了。后来我写了一篇文章，到北京景山公园去看看唱歌啊，到云南丽江看少数民族对歌啊，到热闹的地方去哄一哄、闹一闹啊，可能人就释放，就会好一点。

员工要多一些朋友，很多出问题的员工，最大的问题是没朋友，我希望员工在这个时候要多几个朋友。多一个朋友，就多有一个打电话的地方，实在闷得受不了就打电话嘛，疏导一些总会有好处的。

大家要珍惜生命，近些年来有员工自杀，大多数是个人原因，有些进来也就一个月不到两个月左右，时间比较短。我们忽略了心理测试，对他们的心理关怀也不够，不论谁出现这种情况，他们都是我们的战友，我们都是心疼的，我很理解他们，希望大家也理解他们。希望好好理解我上面讲的话，看到自己生命中的优点，不断地激励自己，不要光看自己的缺点，背那么多包袱，背那么重的包袱。

整个社会的环境和氛围已经很宽容了，同性恋在这个社会上也不会受到太多的谴责和歧视！你既然有这么大的精神压力，你为什么要选择这条道路呢？你既然选择了这条路，就说明你认为它是正确的，是你的追求，那你怕什么呢？所以我认为我们很多员工面对生命过于草率，实在不好，不好。特别是工作没有成绩啊，

决策失误啊，走向这一步，更不好！我们有的员工的精神包袱太大，在这个进取的团队里面，落伍了就感到有点压力。有什么压力啊？做员工有什么不可以的啊？这个世界上多数都是做员工的啊！做领袖的人总的还是少数的，领袖也是偶然机会啊，也不是说是必然机会的啊。所以说公平有时候是无从说起啊。

华为公司总的来说是个内部很宽容的公司，不像社会上想象的那样。有些误解的人，主要是不了解我们，我也是可以理解的。千秋功罪，何必要评说呢？你何必要等到评说呢？没人会给你评说，你放心好了。你就好好珍惜自己，不要太多地听信闲言碎语，不要有太多的精神压力和包袱。

我讲的第二个问题，是大家要对经济全球化以及市场竞争的艰难性、残酷性做好充分的心理准备。

经济全球化是美国推出来的，美国最后看到经济全球化对美国并不有利，所以美国在退向贸易保护主义，但是保也保不住，经济全球化这个火烧起来了，就会越烧越旺。过去的一百多年，经济的竞争方式是以火车、轮船、电报、传真等手段来进行的，竞争强度是不大的，从而促进了资本主义在前一百多年，有序的、很好的获得发展。而现在，由于光纤与计算机的发展，形成网络经济，形成资源的全球化配置。使交付、服务更加贴近客户，快速而优质的服务；使制造更加贴近低成本；研发更加贴近人才集中的低成本地区……。这使竞争的强度大大增强，将会使优势企业越来越强，没优势的企业越来越困难。特别是电子产业将会永远的供过于求，困难的程度，是可以想象的。

经济全球化使得竞争越来越残酷了，特别是我们电子行业，竞争极其残酷。我就举个例子来看：电子产品的性能、质量越来越高，越来越需高素质人才，而且是成千上万，数万的需求，这些人必需有高的报酬才合理。但电子产品却越来越便宜。这就成了一个矛盾，如何得以解决，我们期待某一个经济学家，能获得电子经济诺贝尔奖。

我们仅是比其他公司对这个竞争残酷性早了一点点认识，我们才幸免于难。你们读书的时候都很崇拜贝尔实验室的吧？十多年前，我去贝尔实验室，当时 DWDM

还处在发明阶段，发明的一个波，就是 GW 载波，当时光纤还只能有三个载波，发明这项技术的博士亲自给我做图形表演。结果没多久光传输像排山倒海一样，迅速的形过剩，把贝尔实验室也席卷了，大水冲了龙王庙。成则亦光，败则亦光。我们也在苟延残喘。我们的光传输产品，七、八年来降价了二十倍。市场经济的过剩就像绞杀战一样。绞杀战如什么呢？就如拧毛巾，这毛巾只要拧出水来，就说明还有竞争空间，毛巾拧断了企业也完了，只有毛巾拧干了，毛巾还不断，这才是最佳状态。华为公司能长久保持到这个状态吗？我这两天批了一个文件给业务口征求意见，我写了一段对话，我提到了思科，当然我是歌颂了钱伯斯，思科现在开始实行很多政策，如减少员工出差，减少会议，来提高效率，高层领导出差不能坐头等舱，要坐，须自己掏钱，等等这一系列的措施。思科尚且如此，华为就能独善其身？

支撑信息产业发展的两个要素，一是数码，取之不尽用之不竭，还不用缴任何专利费；二是二氧化硅，做硅片的。这两个东西取之不尽用之不竭的，导致电子产品过剩。过剩的结果就是大家都拧毛巾，绞杀战。西方公司过去日子太好了，拧的水太多了，所以拧着拧着把自己拧死了，我们也不是最佳状态。我们公司的铺张浪费还很多的。

在这种情况下，怎么办？当然我曾经悲观过啊，但是每次犯忧郁症的时候就是那种病态，但不是我的完整思想。我曾经很发愁，觉得苦闷啊。华为公司只要稍稍不行了，怎么发工资啊？我觉得这是很大的压力。我们不是悲观主义者，但也要对经济全球化以及市场竞争的残酷性要有充分的心理准备。如果华为衰落怎么办？如何才能不衰落呢？总有一天，别人在发展，而我们在落后的。

这个世界的变化是很大的，唯一不变的是变化。面对这样的变化，每个企业，如果不能奋起，最终就是灭亡，而且灭亡的速度很快。以前我们还有祖传秘方，比如说爷爷打菜刀打得很好，方圆五十里都知道我们家菜刀好，然后孙子继承了爷爷的手艺。在方圆五十里我还是优秀的铁匠，就能娶到了一朵金花啊。那现在铁匠还行吗？现在经济全球化啦。人家用碳纤维做的刀，削铁如泥，比钢刀还好得多。你在方圆几公里几十公里曾经流传几十年几百年的祖传，就被经济全球化在几秒钟内打得粉碎。所以在这样的情况下，就给每个人带来了生存的困难，所以每个人都要寻找生存的基点。

但是，竞争是好，还是坏？竞争使这个世界进步了，加速了，美好了。我们享受了这种美好。五十年前，我记得我上小学的时候还打赤脚，还穿草鞋。我的梦想就是穿一双橡胶底的鞋。你看现在好多人都开汽车了，五十年的变化是不可想像的。当年我在欧洲坐豪华的列车时，就想“哎，中国这是没戏喽！”我在美国坐了豪华大巴时，“哎，在中国可能我坐不上了，看不见了。”中国在这么短的时间发展这么快，我想都没想到，社会进步是很快的，这个社会进步给每个人带来了美好，但是也带来了痛苦。WTO 是把物价降下来了，但是也让很多人失业了。

美国竞争失利是因为他们薪酬太高而失利，而不是因为华为的崛起使他们失败了。所以美国很多要人跟我交流，我就讲是你们失败是因为你们的薪酬点太高了，不可能这么高的薪酬，怎么可能啊？你们的薪酬从哪里来的？是从那些 GDP 只有 200 多个美金的非洲的弟兄们那儿取来的钱，来供这些 IT 皇帝们，能供得起吗？供不起的。最终有一天会支撑不起的。

我们要加强对员工的关怀。我最近不是讲了吗？我们 EMT 作的决定，就是对那些前线竞争进行投标、进行高强度作业、压力太大的员工，可以短时间到海滨去度假，费用由公司支付。还有一些奋斗强度太大，短时间身体不太好的，可以临时拖到五星级酒店缓冲一下。我们的国际救援都是一级救援的啊。我们买的是美

国 AIA 的保险，我们每年为员工支付的各种保障费用大约是八个亿，我们员工在海外有意外，有直升飞机送到他们认证的医院去抢救，我们当然不希望这种事情发生。

我们希望大家要互相关爱，特别是各级党组织的支部书记、支委员，能不能跟员工交交朋友，跟他们谈谈心，吃顿饭？你想想，在非洲那么荒凉的地方，大家出去撮一顿，大家可能就增强了友谊，可能就是因为跟你他的友谊，他给你打了一个电话，你救了他一条命。所以我号召我们党组织要跟员工做朋友。当然我讲每级行政管理团队都要和员工有一个定时间的沟通，定一个时间，多长时间你们和员工有一个沟通，十分钟、十五分钟都是可以的，你要沟通。在调动工作时，主管一定要和本人做沟通，不能什么都不告诉他，简单命令一下，这样草率，草菅人命，不好。这种东西容易引起很多矛盾。其实很多事情并不是这样子，讲清楚就好了。所以我讲的就是希望大家互相关爱，这种关爱精神一定要有。这样可以平缓竞争给人们带来的心理压力。

第三点，如何面对当前的形势，如何面对竞争对手，我们应该怎么办？

其实就是必须继续努力，要一天比一天有一点点进步。我们没有奋斗的终极目标，不奋斗是没有出路的。不管形势如何变化，只要我们团结合作，紧张而镇定，总会有活路的。同时我们也不要仅为自己生存，而去做一些不应该做的行为。我们要做一个国际市场秩序的维护者，而不是一个破坏者。我们要遵循这些规律，而不是颠覆这些规律。我们要积极地向强者学习，尊重他们的市场领导地位，积极、但有序地开展竞争，以激活双方的组织体系，实现共赢。

近几年，我国的经济形势也可能出现下滑，希望高级干部要有充分的心理准备。

也许 2009 年、2010 年还会更加困难。宏观经济不好，对我们员工来说应该不会有太大的影响，但对你们的家庭可能有很多困难。比如说肉涨价啦，奶粉涨价啦，大米涨价啦，都会带来你周围的亲戚、朋友的困难。我们应该怎么办？

我要讲的是，一定要理解国家在这个变革时期的困难。中国这三十年来变化是巨大的，国家的富强是我们想象都想象不到的。但快速发展的经济，也不可能持久不变，也会遇到调整。中国历史上走过的路都是弯弯曲曲走过来的，右一阵子左一阵子，左一阵子右一阵子，但是它总的还是在往前走，所以对“左一阵

子右一阵子”要忍耐。不要去发表任何不负责任的言论，更不要“指点江山，激扬

文字”。我们一定要忍耐！我为什么有点担心呢？担心社会可能不忍耐。如果社会不能忍耐，出了乱子的时候，我们应严格要求员工，不准发表任何政治言论，更不允许上街去参加什么活动。去年经济好的时候，你讲的话出格就算啦，没关系，现在不要讲了。关键时刻你不能发表任何讲话，给社会添麻烦。要保持与党和国家一致，千万不要在这个时候拆国家的台。国家也很难。我们态度讲清楚：你乱发表言论，你上街游行，我们是要辞退的。但，你的退職金还是要发给你的。



要有一个思想准备，不见得我们是这么平安，这么平稳的。千万不要以为自己能改变这个世界，其实我们才是幼稚可笑的，不要有太多幻想。努力做好你们的份内工作，就是对这个国家最大的忠诚。我们会处于一个敏感的政治时期。这个时期特别是党员要带头，与党和国家保持一致。也可能这个时候，可能在很多问题上有自己的见解，我认为这都是可能的，但是你的行为必须要被约束。

看看大家还有什么问题要提一提，我讲的不对的大家也可以批评。

党员 1：我是中央研发部的刘桑，是一个支部书记。有几点我想谈一下感想啊。第一个就是基层的员工对党组织这一块儿还是相当认同的。以我们支部为例，去年就有 20 多个人递交入党申请书。我觉得还是很欣慰的，就是我们员工对党的兴致是很高的。第二点，就是您谈到的自我满足感。我深有同感，我想起了我以前在读大学的时候一些事情。当时遇到很烦心事情的时候，我就跑到工地上去看看，看民工在工地里挖土地，看他们吃青菜，几个人吃一碗青菜，我就觉得很多事情都可以去解决。我觉得这种满足感对我们的成长是很有利的。

任总：对有人积极要求入党，我也很高兴，但是他们一定要严格按照共产党员的标准来要求自己，不要图时髦。你要认识到党员的责任、义务，你才进入这个党。你怎么继续改造自己？入了党就增加一种约束，你愿意有这种约束，而且你愿意履行这种义务，甚至一生一世，这是要想清楚的。

党员 2：就是刚才任总在你的讲话中提到了，你有近 20 年的这样的军旅生涯。

我想问的就是，在这 20 年的军旅生涯中，从今天回过头来看，您的认识和思考有着怎样的变化，是怎样变化的？

任总：这 20 年对我起到的作用，就是服从、吃苦和忍耐。收获的最多的就是服从。军人最后的结果就是服从。叫你怎么干就怎么干，错的也得干。我们现在的青年中，自由度是很大了。我们那个时代是不考虑有自由的，我们怎么敢乱说话？老老实实搞点技术，一句话都不过问的。看到你们今天活蹦乱跳的，我们好羡慕。我真想倒过来和你们换换年龄。

党员 3：任总，我是中研负责员工关系的，我不是优秀党员。我有一个问题是在工作中遇到的，就是现在 80 后员工中有一个说法，就是要“快乐工作，快乐生活”。

我想了很久，要做到“快乐工作”是很难的，我认为工作其实是很辛苦的，有的时候是痛苦的，但是生活或者说工作的目标是可以很快乐的。我想了解一下任总您是怎么看，因为如果说我们对这个工作或者是生活的看法，认为一直是快乐的，

如果遇到挫折他可能就不能接受。我个人认为，就应该告诉 80 后，工作和生活其实是有冲突的。

任总：首先要搞清楚什么叫快乐。如果不搞清什么是快乐呢，那就不知道快乐涵义是什么。如果快乐是精神的，应该没问题，如果是物质的，可能就很难了。精神在你自己，是不需要成本的，只要你心里快乐就一定快乐。但物质就不一样，物质在别人手里，他要等价交换的。你不付出别人就不会提供给你的。但如果你把人生的目标定义为希望做一件事，然后为这件事付出多大的努力都在所不辞，你觉得这是快乐，那它就是快乐。你的快乐就是你的奉献，使你产生快乐，你没有奉献就不能产生快乐。所以快乐的定义是什么？首先要定义什么是快乐。80 后的年轻人，很坦诚、不隐晦、比较好交流，大家也可以相互讨论一下，怎么能快乐。其实 80 前，80 后没有什么本质区别，80 后总有人要承担起国家兴亡的责任的。

## 让青春的火花，点燃无愧无悔的人生

---

——任正非在无线产品线奋斗大会上的讲话纪要 2008 年 5 月 31 日

【导 读】2004 年 3G 刚启动时应用并不明朗，华为率先发现了连接笔记本电脑与无线网络的数据卡业务，2008 年华为上网卡产品在全球市场份额超过 55%，在移动设备市场领域排名全球第三；截止到 2008 年华为移动宽带产品全球累计发货量超过 2000 万部。

90 年代初，当中国大地开始“大哥大”蜂窝移动通信时，华为还是一个婴儿，十几年前，只有七八条枪的我们，无线通信还是我们望不可及的事情。当时我们刚刚研究成功 40 门模拟程控交换机，对通信的理解还是懵懵懂懂的。是时代给了我们机遇，让我们坐在时代的船上漂到了今天，当然我们乘船的时候也划了桨。中国三十年的开放改革，为中华民族的复兴，提供了巨大的制度创新。华为又诞生在改革开放十年之后，当时中国的经济已开始蓬勃发展，对信息的需求，对通信的需求，非常的迫切，需求竟如此巨大，以至质量好、水平高的国际厂家的产品，全力生产也不能满足基本供应，大量农村及中小企业需求的机会窗，开放给了我们。那些今天看起来，比较原始的模拟几十门交换机，让我们积累起发展的资本，

以及起步的技术基础。我们至今仍深深感谢那些宽容我们的幼稚，接受我们的缺陷，使我们能从一个幼儿，成长到今天的人们。吃水不忘挖井人，永远不要忘记客户需求是我们发展之魂。没有他们也就没有我们的今天。我们要永远尊重客户，尊重他们的需求，别把自己的主管行政长官看得太重。

我们今天形成了一万多人的无线产品队伍，从端到端都有了许多国际接轨的干部，抚今追昔，对未来充满了希望与憧憬。

我们要坚持以 3GPP 为大标准的路线不动摇，搭大船，过大海。坚持在大平台上持久地大规模投入，拒绝机会主义，拒绝短视。要看到 30 亿用户共同一张网、并如何不断地及时更新，满足客户需求，提供及时有效的服务，其技术支持的艰难程度，是很难想象的，我们还任重道远。我们要坚信全 IP、有线无线合一的宽带化是未来的道路。要敢于加大投入，要敢于吸收有用的人才与我们一起奋斗，共享未来的成功。

我们同时要对短线无线产品，以及其他无线配套产品的开发，在有清晰长远目标的思路的条件下，要敢于机会主义，敢于抓住机会窗开窗的一瞬间，赢取利润，以支持长线产品的生存发展。我们要培养起一大群敢于抢滩登陆的勇士，这些人会不断激活我们的组织与干部体制。尽管抢滩的队伍不担负纵深发展的任务。但干部成长后，也会成为纵深发展的战役家。只有敢于胜利，才能善于胜利。猛将必发于卒伍，宰相必起于州郡。我们各级部门，要善于从成功实践者中选拔干部。没有基层实践经验的干部，需要补上这一课，不然难以担起重任。

当长得长，当短得短。长短结合，相得益彰。这就是战略。

我们过去从落后到赶上，靠的是奋斗；持续的追赶靠的也是奋斗；超越更要靠奋斗；安享晚年，还是要靠奋斗。什么时候不需要奋斗了呢？你退休的时候，安享奋斗给你积累的幸福，无论心理上的，还是物质上的。我们要给奋斗者合理的回报，足够的关怀，良好的沟通，也要接受他们的批评。我们要逐步建立起以奋斗者为本的文化体系，并使这个文化血脉相传。这个文化不是在大喊大叫中建立起来的，它要落实到若干考核细节中去，只要每个环节的制度制定者，每天抬头看一眼奋斗，校正一下我们的任何动作和决策是否能为客户有贡献，三、五年时间，也许就会有初步的轮廓。我们要继续发扬以客户为中心的“胜则举杯相庆，败则拼死相救”的光荣传统。在计划前移的条件下，要从虚拟统计、虚拟考核入手，从考核激励上将这种精神制度化地巩固下来。

我们处在一个电子产品过剩的时代，而且会持续过剩，过剩的商品决不会再卖高价。而制造这些复杂产品却需要更多的优秀人才，需要更多的人力成本。一个是更少的收益，一个是更大的付出，这是摆在所有电子厂家面前的难题。我企望有一个经济学家，能解决这个问题，获得诺贝尔奖，让我们也像资源行业一样，也能靠着墙喘一口气。现在还无人能解决电子供给，远远大于电子需求的问题。我

们稍一休息，可能就被历史抛弃，从而破产、衰败、颗粒无收。我们宁可辛苦一些，也要活下去，谁叫我们走入了电子行业。只有规模大，才能摊薄成本；只有服务内容吸引力，有竞争力才能多一些生存机会。所有一切，都必须努力，我们没有一个懂电子的上帝，而且他不会干活，也帮不了你。我们已经用十几年时间，走了一条成功的路，我们为什么不继续走这条路？让我们一起努力，使我们的生命放射光芒，让我们的青春永远无愧无悔。

从南到北，从东到西，遍布在全世界各个角落的华为人，不论肤色，不论民族，不论语言，都有一个共同的声音，以客户为中心，成功基于奋斗。

## 让青春的生命放射光芒

——任正非在网络产品线奋斗大会上的讲话纪要 2008年6月13日

【导 读】任正非很少去回顾华为的历史，即使提到也更多的是说说从前的苦难和教训。有人曾向任正非提议华为建一座历史博物馆，他坚定地说：“华为不需要历史，华为要忘掉历史。”

我确实是由于幼稚，才走向通信行业的。八十年代末，由于退伍而走向打工，因打工不顺利才走向创业的。当时，认为通信市场如此之大，以为我们做一点点总会有机会的。恰恰是这种无知无畏，我们才敢踩上这条不归路。走上这条路后，才知道通信市场如此之狭窄，技术要求如此之苛刻，竞争如此之激烈。通信市场需求量虽如此大，客户却很少，而这些采购巨额数量的客户，水平之高，也是小公司难以适应的。通信产品技术上要求如此苛刻，是因为电信网络是全程全网，任何一小点缺陷，就构成与全球数十亿用户无法准确连接；当时通信产品技术含量高，利润高，导致世界上所有的大电子公司都聚焦在上面竞争，实际上是寡头之间的竞争。我们当时就像一只蚂蚁，站在大象脚下，在喊要长得与它一样高，现代唐吉珂德。

八十年代初，我对市场经济一窍不通，也受了一些严重的挫折，在挫折中学习了許多国际法方面的东西。用一年多的时间学习了许多法律。从法律中悟出了市场的运行机制，它对一个企业来讲有两件重要的事情，一是客户，二是货源。政府的管制就是管制这两者的交易必须在法律框架及协议基础上运行。这两个要素中，客户是不可控制的，也不能够控制的。企业唯一的可能就是控制货源。公司成立之初，那时社会上刚刚开始市场经济，倒买倒卖是主要的一种经济方式，在倒买倒卖的一片风声，我们不合时宜地走向科研，自己做产品，自己做货源，这就是我走向创业时的初衷。确实是逆流而上，逆水行舟的困难有多少，只有自己心中清楚。



我们是从交换机起步的。当时风行中国的是一部由几个香港青年研制的 40 门模拟交换机，后来在珠海合资生产。我们作为他们的代理，但经常得不到供货。让客户逼得，不知如何是好，差点让人当成骗子。当时我们的合作伙伴是石油部物探局，那时他们的经理周良叔对我讲，“你要控制的是市场，技术谁也长期守不住的，要放开，不要怕。”继而来自石油的专家刘伯荣、王菁开始投入试制。那时的交换机还是单层板，用复印机精确一比一地复印印刷板。工具就是万用表，示波器。后来邮电部让珠海合资企业，将 BH01 的资料，以 3 万元一套的价格卖给全国数十个厂家，我们的仿制也合法化了。我们自己研制的交换机，是从 HDJ48 开始的，郑宝用等几个刚从学校毕业的学生，一边看着南京邮电学院陈锡生的“程控交换原理”来设计软件及硬件的。根据教科书来设计产品，也说明我们那时基础。后来在版本升级时，得到北京邮电学院陈俊亮、程时端老师的指导。我们走到今天真是不容易的。

从 2000 门交换机在义乌的佛堂开机，到邳州的万门局，毛生江都是华为交换开局第一人。在万门局开局之前，AT&T 的万门局正在长春开机，我利用在美国认识的关系，让毛生江他们到长春看一下万门机是什么样子。这群搞万门机的人，还从来没见过万门机是什么样子。这两处开局我们都不是很成功，而且邳州应该说是失败。我当时说了，从泥坑中爬起来的都是圣人，一定要勇敢前进。当时真是不知道是从哪儿来的那种大无畏英雄气。今天来看，这么多人才，都是从当初失败中走出来的。

我们经历了 20 年的成功与失败的积累，漫长的蹉跎岁月，锤炼了数万优秀的华为儿女，他们现在正一步一步地走向成熟。他们今天正春华正茂，未来的廿年，是我们大有希望的廿年，相信我们会更加成功。挫折和磨难，始终是我们人生的一笔宝贵财富。我们复杂而艰苦的研发经历，一定会使我们的生命放射出光芒。在这廿年的痛苦磨难中，我们终于确立了“以客户为中心，以奋斗者为本”的企业文化，它使公司慢慢走出了困境。

我们坚信未来以 IP 为基础的传输市场，随着信息流每年的数倍增长，会有极大的空间。我们在这方面要增大投入，从芯片做起。现行光网络传输还会不断更新和扩容。未来从极大容量的高质量传输，到极小容量的低成本的 IP 传输，都是极富挑战的，随着网络的宽带化，传输的要求发生了很大的变化，而且越来越要求

在骨干传输中，使用超大容量的优质产品。随着光纤到户，光纤到桌面，体积越来越小、成本越来越低、越来越使用方便、越来越容易维护，并满足一定带宽的低端 IP 设备，会呈爆炸式增长。我们要研究适应客户的各种需求，要把握住关键的要素。

回想 IT 泡沫崩溃时的情景，当时传输从白马王子，跌落到一文不值，许多业界领袖公司，减少了投入。而我们反周期成长，在极度财务困难时，没有减少投入，使我们今天能成为世界第二。我们不要太封闭的以自我为基础，要继续加大开放的力度，合作的力度。八年前我们用 400 万美元，收购了一家美国濒于崩溃的小公司，从而使我们在长距离光传输上技术成了世界第一。也从这个例子看到，要努力去吸收已经成功的人类文明，不要过分狭隘地自主创新，那样会减缓我们的速度。因此，我们的研发，应该强调集成开发，多吸收别人的一些先进成果。

随着光纤替代铜作为大容量低成本的传输出现。发展到今天，光纤到户，光纤到楼，光纤到路边的速度，越来越快。引至，接入网与终端将发生革命性的变化，全球固定接入网络，将会发生重新洗牌，我们要把握这一机会，加大与国际大公司的分工合作，赢起这一场胜利。接入网的小型化，多样化，十分灵活使用的高质量产品，将会在网络进化中，逐步取代以前作为接点式的接入设备，而这些产品同时要求高质量，因为装在家里，楼道里……。你总不能象在接点机房一样，为维修天天出入别人的家庭，……。接入网与终端会越来越趋同，越来越丰富多彩。时代给我们提出了更高的要求，也给以了我们更多的机会。

我们坚持将 IP 的理念，引入到所有的通信产品。同时数据通信产品，也要吸收传输、交换的经验及有关人才，在中低端产品上要缩小与思科的差距，在中高端产品上要支持我们的核心网进步。我们相信经过十几年的厚积薄发，聚焦在通信领域持续投入，提供端到端的电信级 IP 解决方案与服务，我们一定会重生，我们的青春生命会放射出灿烂的光芒。

我们廿年走过了一条崎岖不平的道路，我们经历了多少失败与痛苦，但我们始终坚信“烧不死的鸟是凤凰”，“从泥坑中爬起来的都是圣人”。在屡战屡败，屡败屡战中，锻炼起一代坚强的华为人，我们才赢得了今天的曙光。网络还会在进步，人类社会还会再进步，我们也会不断进步，经过挫折与磨难的华为人，将肩负起重担。坚持以客户为中心，以奋斗为本，我们仍任重道远。

# 大家都是共和国的英雄

——任正非在成都代表处与员工座谈纪要 2008 年 6 月 16 日

【背景】2008 年 5 月 12 日，四川汶川大地震，华为第一时间派出抢通人员赴灾区一线抢救通信。在此期间，任正非亲临成都代表处，与参与抗震救灾抢险工作的员工及成都代表处全体员工进行座谈。对于参加此次抢救的员工来说，“不管我的余生将怎样度过，我知道自己曾经为一项伟大的事业而付出过。”

任总：首先向大家问好，这次抗震救灾大家很辛苦，贡献很大，大家都是共和国的英雄。上了战场的都是英雄，你们给全体员工作出了很好的榜样。其中这次参加抗震救灾的，有不少 80 后的，给这一代人提供了一个很重要的榜样。地震那天大概两点多钟，我在巴黎很快就收到短信，说四川地震了，你们的响应速度也比较快，你们有非常大的贡献，多少年后回顾这段历史，你们应该有很多东西可以总结。今天你们所说的话都是在歌颂别人，歌颂运营商，当将来你写自己的历史的时候，不用顾及这么多，因为那个时候不需要以市场的方式来看待这段历史，相信你们在自己总结的时候，会感到很光荣，很自豪，我代表公司，非常感谢你们！

我今天请大家多提问题，有哪些问题需要沟通，我们就这些问题来展开讨论。

问题 1（移动系统部胡克宁）：成都代表处省内的业务包括西藏地区业务量越来越大，地震之后也肩负了很多重建的工作，能不能得到公司更多的支持？代表处还有一些输出的任务，现在感觉人力资源、工作的强度、压力非常大。

任总：我理解你说的“支持”是指业务量大，工程任务越来越重，意思是说你的官也要当大一点，就是公司支持一下把官的级别提高一点。我觉得这是好事情，作了贡献为什么不升？这是很正常的，我把你的心里话说出来了。输出干部是很正常的，我们讲的先进的地方不只是出成果，还要出干部，出了干部，都窝在这个地方不给别人帽子戴戴，人家怎么办呢？只能抢你的帽子了，就内哄了。你们要敢于挑重担，敢于输出干部。

问题 2（无线核心网陶游劲）：我们公司从长期来看，是不是会是一个公众公司？

任总：我们始终应该记住：打不通电话时，我们就要第一时间赶往机房，第一时间解决问题，这就是抢险救灾，这就是好的公众形象，这就是公众公司。

问题 3（无线产品部吴少凡）：有两个问题，一是这次地震是百年不遇的一次灾难，这次地震对我们公司带来的挑战和压力是什么？第二个问题是几大运营商重组后，将给我们公司带来的挑战和压力是什么？我们如何与公司一起成长和发展？

任总：地震是天灾，我们无法掌控，“人定不能胜天”，我们必须顺从自然规律，包括一些经济规律，并遵循这些规律，使我们自己与时代的发展同步。我想电信重组也是自然规律吧。这次汶川地震中，华为公司的员工总体表现是非常好的，给几大运营商留下了非常深刻的印象，华为的反应速度很快，这是非常好的，成都代表处为全国市场做了极大贡献。第二个问题，经过了这次地震灾害的抢险救灾，每个人积极行动起来，我们产生了非常多的先进人物，这些先进人物就是华为公司的未来和希望，这对我们来说是积极的事情。天灾是坏事，但通过我们的努力，把坏事变成好事。发现缺点和错误，吸取教训，修正错误，这就是伟大。

问题 4（数据产品部吴玮）：任总，您好！您刚刚也提到了工作效率的问题，作为一名产品人员，特别希望能在这里提一个有关产品人员工作效率的问题。我们产品人员在日常工作中发现，现在处理一个 2000 元的合同和处理一个 2000 万元的合同，花费的流程、时间和精力几乎是相同的，我认为这是流程中的一个问题。现实中由于小合同的处理量占据了合同处理量的绝大部分，我们产品人员花费了大量的时间和精力在小合同的处理上，导致工作效率明显较低，即不利于客户满意度的提升，也不利于产品人员自身核心竞争能力的提升。对此，我一直比较困惑，非常希望此次能在您这里得到一个解答。

任总：那以后你就只签 2000 万的合同就行了，200 万、2000 万的就别签了，你的效率不就提高了吗？你认为公司哪个地方出了问题，就要深刻地指出这个地方问题，把它写在《管理优化》报上，就是对公司改进的贡献。以前我们的出差流程很长，电子流很差，最后想办法让流程减少到了两个审批点，大大提高了速度。在早期建设流程体系的时候，由于一批没有实际经验的干部，把简单的事情复杂化了，神奇化了，设计了这些弯弯绕。其目的不是让你干活，而是卡住你不出事。这些弯弯绕的改进就得大家来批评，你亲身感受到了，你就把他写在《管理优化》报上。想办法解决后方问题，公司才能进步。不过，客观上说公司这几年已经有了极大的管理进步。第二个问题，200 万、2000 万的合同是不一样的，

不按站点发货，当然 200 万、2000 万的合同是一样的，反正都是一叠纸，签吧，货到前方再来分解，这不是要增加很多成本，花很多时间吗？为什么不能按站点呢？这个站点不仅仅指无线基站，还包括有线网、光传输，都是这样。我们要求按站点发货，每个人都可以有所作为。这个站点只有你最清楚，你当时做计划的时候认真点细致点，工作量就减下来了，公司也不会乱了。在非洲，爱立信的销售量与我们公司相当，但爱立信只有我们公司二分之一的人，他们的工资怎么能



不比我们高一倍呢？而且他们还减少了飞机票，减少了旅馆费，减少了出差补贴，减少了了好多行政费用，他们的效益提高，就直接反应到员工的收入里面。

问题 5（李伟）：您对 08 年底成都 GSM 的期望和要求？

任总：这个事情我应该听你的，这个事情都是你们应该做的事情。而且你比谁都明白。你们已经开了一朵花，为什么不是奇葩？怎么做是你们自己的问题了。这样中基层干部就成长起来了。

问题 6（华为赛门铁克成都办事处李鑫）：在拜访客户时，我常和客户讲到存储与网络安全产品线是华为向 IT 领域战略扩张的关键步骤，今天任总让大家讲心里话，我很想听到 CEO 对华赛在华为体系发展中的定位和未来华赛的战略目标。

任总：定位问题不是我来给你们定位，是你们干得怎么样才能定好位。

问题 7（电信系统部李守华）：我们现在提一个需求到公司，但公司与全球的需求进行排队，我们的需求就很滞后，我们公司全球化发展中有可能与资源的分配有所矛盾，想听下任总的见解。

任总：首先要理解公司的路标，在此基础上有没有把客户的需求归纳过来，这样我们的全球化统一的路标就清晰了；第二如果你的需求不能得到重视，在《管理优化》报上就大喊大叫，也可以在员工平台上提出来，要以充分的理由体现你的需求的重要性。

问题 8（数通产品部朱嘉）：我想就个人发展问一个问题，在我们进公司的时候，公司给我们指定了两条路：一条是技术专家，另一条是管理专家，很多公司的员工可能都想成为管理专家，而不想成为技术专家，公司对员工这种想法的包容心是怎样的？

任总：我认为还有第三条路：淘汰。我们不能保证两种专家中你成功一种，要是你不努力呢？要是你去做了自己能力的事情呢？这跟个人技能、知识、个人性格、人际关系能力都有很大关系。人生的路是把握在自己手里的，员工走哪条路是取决由员工自己，而不是取决于公司。

## 逐步加深理解“以客户为中心，以奋斗者为本”的企业文化

---

——任正非在市场部年中大会上的讲话纪要 2008 年 7 月 15 日

【导 读】2007 年 9 月，华为内部宣布，所有工龄超过 8 年的员工，必须在 2008 年元旦之前办理主动辞职手续，辞职再竞聘。此次事件共涉及近 7000 名员工，没有出现一起劳动争议或劳动诉讼。同时，华为重新排列工号，大家重回起跑线。在新《劳动法》颁布和此事件的背景下，需要内部重新认识“以客户为中心，以奋斗者为本”的企业文化。

二十年来，我们在研发、市场、服务、供应、财经管理、监控审计、员工的思想教育等方面均取得了较大的成绩。我们已在全球化竞争中奠定下了基础，我们正在走向提高科学管理能力，提高运行效率，合理降低内部成本，适度改善报酬与考核机制，促进新生的优秀干部快速成长的道路上。但以什么为我们工作的纲，以什么为我们战略调整的方向呢？我们在经历长期艰难曲折的历程中，悟出了“以客户为中心，以奋斗者为本”的文化，这是我们一切工作的魂。我们要深刻地认识它，理解它。

#### 一、坚持以为客户服好务，作为我们一切工作的指导方针

二十年来，我们由于生存压力，在工作中自觉不自觉地建立了以客户为中心的价值观。应客户的需求开发一些产品，如接入服务器、商业网、校园网.....，因为那时客户需要一些独特的业务来提升他们的竞争力。不以客户需求为中心，他们就不买我们小公司的货，我们就无米下锅，我们被迫接近了真理。但我们并没有真正认识它的重要性，没有认识它是唯一的原则，因而对真理的追求是不坚定的、漂移的。在 90 年代的后期，公司摆脱困境后，自我价值开始膨胀，曾以自我为中心过。我们那时常常对客户说，他们应该做什么，不做什么.....，我们有什么好东西，你们应该怎么用。例如，在 NGN 的推介过程中，我们曾以自己的技术路标，反复去说服运营商，而听不进运营商的需求，最后导致在中国选型，我们被淘汰出局，连一次试验机会都不给。历经千难万苦，我们请求以坂田的基地为试验局的要求，都苦苦不得批准。我们知道我们错了，我们从自我批判中整改，大力倡导“从泥坑中爬起来的人就是圣人”的自我批判文化。我们聚集了优势资源，争分夺秒地追赶。我们赶上来了，现在软交换占世界市场 40%，为世界第一。

公司正在迈向新的管理高度，以什么来确定我们的组织、流程、干部的发展方向呢？以什么作为工作成绩的标尺呢？我们要以为客户提供有效服务，来作为我们工作的方向，作为价值评价的标尺，当然是包括了直接价值与间接价值。不能为

客户创造价值的部门为多余部门，不能为客户创造价值的流程为多余流程，不能为客户创造价值的人为多余的人，不管他多么辛苦，也许他花在内部公关上的力气也是很大的，但他还是要被精简的。这样我们的组织效率一定会有提高，并直接产生相关员工的利益。因此，各级领导在变革自己的流程与组织时，要区别哪些是繁琐哲学，哪些是形式主义，哪些是教条，哪些是合理必需。

## 二、为什么是以奋斗者为本

我们奋斗的目的，主观上是为自己，客观上是为国家、为人民。但主、客观的统一确实是通过为客户服务来实现的。没有为客户服务，主、客观都是空的。当然奋斗者包含了投资者及工作者。

什么叫奋斗，为客户创造价值的任何微小活动，以及在劳动的准备过程（例如上学、学徒……）中，为充实提高自己而作的努力，均叫奋斗，否则，再苦再累也不叫奋斗。企业的目的十分明确，是使自己具有竞争力，能赢得客户的信任，在市场上能存活下来。要为客户服好务，就要选拔优秀的员工，而且这些优秀员工必须要奋斗。要使奋斗可以持续发展，必须使奋斗者得到合理的回报，并保持长期的健康。但是，无限制的拔高奋斗者的利益，就会使内部运作出现高成本，就会被客户抛弃，就会在竞争中落败，最后反而会使奋斗者无家可归。这种不能持续的爱，不是真爱。合理、适度、长久，将是我们人力资源政策的长期方针。我们在家里，都看到妈妈不肯在锅里多放一碗米，宁可看着孩子饥肠辘辘的眼睛。因为要考虑到青黄不接，无米下锅，会危及生命，这样的妈妈就是好妈妈。有些不会过日子的妈妈，丰收了就大吃大喝，灾荒了就不知如何存活。我们人力资源政策也必须是这样的。

以客户为中心，以奋斗者为本是两个矛盾的对立体，它就构成了企业的平衡。难以掌握的灰度，妥协，考验所有的管理者。

## 三、开放、妥协、灰度

开放、妥协、灰度是华为文化的精髓，也是一个领导者的风范。

一个不开放的文化，就不会努力地吸取别人的优点，逐渐就会被边缘化，是没有出路的。一个不开放的组织，迟早也会成为一潭僵水的。我们无论在产品开发上，还是销售服务、供应管理、财务管理……，都要开放地吸引别人的好东西，不要故步自封，不要过多的强调自我。创新是站在别人的肩膀上前进的，同时像海绵一样不断吸取别人的优秀成果，而并非是封闭起来的“自主创新”。与中华文化齐名的，古罗马、古巴比伦已经荡然无存了。中华文化之所以活到今天，与其兼收并蓄的包容性是有关的。今天我们所说的中华文化，早已不是原教旨的孔孟文化了，几千年来已被人们不断诠释，早已近代化、现代化了。中华文化也是开放的文化，我们不能自己封闭它。向一切人学习，应该是华为文化的一个特色，华为开放就能永存，不开放就会昙花一现。

我们在前进的路上，随着时间、空间的变化，必要的妥协是重要的。没有宽容就没有妥协；没有妥协，就没有灰度；不能依据不同的时间、空间，掌握一定的灰度，就难有合理审时度势的正确决策。开放、妥协的关键是如何掌握好灰度。

四、有效地提高管理效率，是企业的唯一出路。

客户的本能就是选择质量好、服务好、价格低的产品。而这个世界又存在众多竞争对手，我们质量不好，服务不好，就不讨论了，必是死亡一条路。如果质量好、服务好、但成本比别人高，我们可以忍受以同样的价格卖一段时间，但不能持久。因为长期消耗会使我们消耗殆尽，肝硬化了，如何前进。在互联网时代，技术进步比较容易，而管理进步比较难，难就难在管理的变革，触及的都是人的利益。因此企业间的竞争，说穿了是管理竞争。如果对方是持续不断的管理进步，而我们不改进的话，就必定衰亡了。我们要想在竞争中保持活力，就要在管理上改进，首先要去除不必要的重复劳动；在监控有效的情况下，缩短流程，减少审批环节；要严格地确定流程责任制，充分调动中下层必须承担责任，在职权范围内正确及时决策；把不能承担责任，不敢承担责任的干部，调整到操作岗位上去；把明哲保身或技能不足的干部从管理岗位上换下来；要去除论资排辈，把责任心、能力、品德以及人际沟通能力、团队组织协调能力.....，作为选拔干部的导向。

五、铁军是打出来的，兵是爱出来的。

古往今来凡能打仗的部队，无一例外，都是长官爱惜士兵，不然就不会有士为知己者死。

最近网上曲解了华为的“狼文化”、“床垫文化”。床垫不是文化，文化是可以传承的，床垫只是一个睡午觉的工具，它不能传承。其他公司睡午觉也许不用床垫，因此“床垫文化”没有推广的价值，也不一定需要批判。我们没有提出过“狼文化”，

我们最早提出的是一个“狼狈组织计划”，是针对办事处的组织建设的，是从狼与狈的生理行为归纳出来的。狼有敏锐的嗅觉，团队合作的精神，以及不屈不挠的坚持。而狈非常聪明，因为个子小，前腿短，在进攻时是不能独立作战的，因而它跳跃时是抱紧狼的后部，一起跳跃。就像舵一样的操控狼的进攻方向。狈很聪明，很有策划能力，以及很细心，它就是市场的后方平台，帮助做标书、网规、行政服务.....。我们做市场一定要有方向感，这就是嗅觉；以及大家一起干，这就是狼群的团队合作；要不屈不挠。不要一遇到困难就打退堂鼓，世界上的事情没有这么容易，否则就会有千亿个 Cisco。狼与狈是对立统一的案例，单提“狼文化”，也许会曲解了狼狈的合作精神。而且不要一提这种合作精神，就理解为加班加点，拼大力，出苦命。那样太笨，不聪明，怎么可以与狼狈相比。



我们的企业文化，绝不是让各级干部又凶又恶，我们也不支持把这些人选拔进各级管理团队。文化是给大家提供了一个精髓，提供了一个合作的向心力，提供了一种人际相处的价值观，这种价值观是需要人们心悦诚服。又凶又恶的人是能力不足的表现，是靠威严来撑住自己的软弱，这种干部破坏了华为文化的形象，这种人不是真有本事，我们要及时更换。我们强调奋斗，并不是逼迫员工，员工只需要在法律的框架下，尽职尽责工作就行。我们是用选拔干部的标准，来牵引组织进步，达不到这种标准，甚至不愿达到这种标准的人可以做员工。他们是否可以持续在这个岗位的判别条件，是他们贡献是否大于成本。

我们各级干部去组织员工实践任务时，要以身作则，正人先正己。要关爱员工，关心他的能力成长，工作协调的困难，同时，也可以适当的关怀他的生活。你都对别人不好，别人凭什么为你卖力。员工也要理解公司的难处。

公司已经建立了良好的薪酬奖励制度，建立了完善优厚的社保、医保、意外伤害保，及各种有益于员工的文体活动，我们各级干部要不断宣传这些好的机制，并落实它。员工在不断优化的制度环境中，应该有一种满足感，不要期望无限止的去拔高它。

员工在网上发牢骚，要自我适度控制，牢骚太盛防肠断，烧多了，社会对公司误会了，就麻烦多了，公司被拖垮了，你再骂谁去。就业是双方自由选择的，不喜欢华为，还有许多好的公司，你都有选择的机会。

六、胜则举杯相庆，败则拚死相救，是跨团队的文化管理，要继续发扬光大。

我们是小公司时，提出了“胜则举杯相庆，败则拼死相救”的口号，那时大多出于精神。而我们这时继续强化这个口号的目的，是希望打破流程中的部门墙。

现在行政管理团队的权力太大，而流程 Owner 的权力太小，致使一个一个部门墙，越积越厚。这样无形中增加了较大的成本，使竞争力削弱。我们要用制度来保证这种精神传承，要让为全流程做出贡献的人，按贡献分享到成果。

团结起来、共同奋斗。这就是我们的目标。

## 在地区部向 EMT 进行 2008 年年中述职会议上的讲话

---

2008 年 7 月 21 日

【导 读】在部分地区部向 EMT 进行年中述职的会议上，任正非就公司、各地区部和总部相关系统在经营管理方面面向未来需要关注的重要问题，发表了讲话。

## 一、 行业的演进趋势与我们的战略思考

我认为有线网络有可能出现技术上的终极结果。光纤到户有可能就是有线网络的终极技术。现在技术上我们比竞争对手领先 3~6 个月，但它们终会在技术上追上来的。单靠技术壁垒取胜的时代很快就要转变成为靠管理取胜的时代。如果在我们领先的几年中，有可能占据了非常大的市场，从而将成本摊薄，并持续把成本也能控制得住，这个市场就可能继续是我们的。我说的这个成本并非单指产品技术成本。如果我们控制不住市场规模，技术突破别人也是可以很快追上来的。谁能像薇甘菊[1]一样，锁住这个空间，谁就锁住了这个世界。

我在终端公司宽带无线数据卡的战略上讲得清清楚楚，终端一定要占据无线宽带接入的这个机会空间。IT 行业发展到今天，第一个时代是 PC 机的出现，崛起了微软；第二个时代是 IP 的出现，崛起了 Cisco；第三个时代是互联网的繁荣，崛起了 Google；第四个时代是无线宽带，将崛起我们华为终端[2]。我觉得他们的雄心壮志是可取的，那天见投资者我表达了我的信任和支持。有线的宽带也要找到一条称霸的出路来。光纤到户的时代，你们怎么崛起，这就是技术、市场、管理和服务综合性的问题，不再单单是技术导向。你光是卖产品是称霸不了这个世界的，还是质量好、服务好，价格低，优先满足客户需求。我们技术领先最多一年时间。有线网络一定要想清楚，你怎么引领这个时代，你怎么称霸这个世界。只要不称霸世界，你最终一定是灭亡。当然我不是指你一家称霸，而是两强称霸。

我司在 IP/以太网与产品的竞争力提升上，还需要持续艰苦的努力。我们要有坚定不移的意志、长期艰苦的努力。数通的难度高于无线，在全球仍然还是 Cisco 独大，技术门槛仍然存在。

我认为硬件时代要走向以软件为中心的时代了[3]。将来由于计算机的处理能力，由于传输能力的趋强，这种云计算模式，以及大型分布式数据库的出现，这个时代将发生大的变化，我们的网络产品怎么在这个时代弄潮。

我们研发体系是以产品技术为基础还是以商业模型为基础的研发体系？也可能要转型了。我们要深刻认识到未来面向网络不仅限于是一个通信网，我们的核心网、接入系统未来为信息化如何提供服务，出路一定很大的，因为大的信息投资者都会是今天的运营商，他们要赚钱，不会免费提供服务。掏钱投资的人一定要收到钱，否则他就不会那么积极地去推广。因此，他会选择我们的技术为他们的支撑。我们的核心网要更加开放，形成新的思维，进入新的领域。互联网不断地往新的领域走，带来了技术的透明，管理的进步，它加快了各公司之间差距的缩短。因此，未来的竞争是管理的竞争，我们要在管理上与竞争对手拉开差距。要

站在客户的角度研究什么样的技术和业务应用能给客户带来收入上、利润上的好处。

我们应该沿着企业的主业务流（例如：产品开发流、合同获取及合同执行流），来构建公司的组织及管理系统。目前，产品开发有 IPD 保证，“合同获取及执行流”目前还没有系统级的管理系统来保证[4]，而这流中，集中了公司的资金、物流、存货和所有回款。

每条产品线都应该有一支蓝军队伍，他们从战略角度来攻击你方向的真伪，挑剔您的毛病。我们产品线，特别是核心网产品线，做得已经不错了，但不要僵了。我们要从蓝军里面选拔红军司令，你都打不败华为，你怎么能接班呢？刚才有人在大会上当面批评我，我没生气啊，我生气的是那种唯唯诺诺，根本就不动脑筋的人。我认为我们在很多问题上要好好思考，我们肯定要在不同的国家、不同的运营商要有个性化的解决方案。但是在个性化的策略研究上我们是不够的，我们拿着全球的统一目光，来看一个个个性化的市场。我们的分析方法是有点问题的。这个我们已经认识到错误了。回过头来，我们相信，别的厂家能走得下去，我们也应该能走下去。在坚韧不拔上，我们有时候不如对手，我们要改进。印度我们现在也不能说已经真正找到解决方案了（我是指管理上，不是指技术上），但我们要坚定不移地去探索不同国家、不同地区的解决方案。我们不要知难而退。要建立印度那样市场还能生存发展作为标杆；让每个区域都不会以成本原因输于对手。

Marketing 做的客户满意度调查，结果要全面公开，我们花了这么多钱，客户有批评，为什么不公开呢？不公开就不会促进我们的改进，那有什么用呢？竞争对手知道有什么关系呢？他们攻击我们怕什么呢？主要是我们自己改了就好了。什么叫无理要求？除了客户说你这个设备给我，一分钱都不付，别的都不是无理要求，而是我们自己骄傲自大。我这次在市场大会讲了，当我们强大到一定程度就会以自我为中心[5]。

光传输目前还是我们效益最好的产品线，我多抢一块，就多一块赢利的机会和空间。我们目前在全球的市场份额超过 15% 吧，那我们能不能制定一个计划，市场占有率什么时候提升到 20%？什么时候再提升到 25%？你们制定一个战略计划和人员编制计划。我们公司效益最高的还是光传输，那我们为何不加大投入，加大市场进入呢，加大人员编制呢？资源分配不要搞平均主义，要敢于向战略性的、效益好的产品和市场投入，确立并扩大优势。

服务产品线要有战略性的、结构性地规划了[6]。整个世界信息服务量是极其巨大的、发展空间是极其巨大的。收费还是有前途的。所以不是一个计算机厂家就

能执行起信息化的任务来。因为不收费的模式总有一天要走到尽头的。如果我们不在服务产品线加大投入，不在代维市场加大投入，我们总有一天被挡在人家的封闭市场外进都进不去。我们还是要加速前进。我希望服务产品线要组建完整的产品线，有研发、销售、支持，如果不是按产品线来运作，服务就不能做大做强，要给服务产品线一个执行、磨合过程。

将来的竞争，不单单是产品比赛，而是管理竞争。商场就是战场，是一个大的系统工程，最后是综合实力的较量。

## 二、 开放合作，构建共赢的生存体系。

当我们一家独大的时候，就是我们的死亡之时。要成长成为对友商的谦谦君子，我们要用谦谦君子的风度与世界合作。

心胸有多宽，天下就有多大。这个时代，如果说我们系统能够做很好的开放，让别人在我们上面做很多内容，做很多东西，我们就建立了一个大家共赢的体系。

我们没能力做中间件，做不出来，我们的系统就不开放，是封闭的，封闭的东西迟早都要死亡的。众人拾柴火焰高，要记住这句话。在 PON 未来的发展过程中，你们一定要加强开放的观念，一定要开放。

## 三、 管理要从大一统走向差异化，用考核牵引公司的均衡发展。

我们这些年从混乱走向基本规范化，在管理建设上取得了重要的进步，建立了一个大平台，是很了不起的。至少差旅补助这个文件，我是很感慨的。当时我就不相信我们能做出这个文件来，讨论第一稿的时候我就表扬人力资源部了，说这个文件做得不错（但经过这么长时间的运行，下面要维护一下）。我觉得我们第一步建立一个系统，大人力资源政策，是正确的。但我们公司的考核机制过于僵化了。在下一步奖励改革时，我们还是要强调，不同的产品，不同的地区部，不同的工作，要有不同的奖励模式。

我认为奖励政策慢慢就会走向制度化。什么叫制度化呢？我把虚拟考核给你，按虚拟的计划、统计来核算配置资源。虚拟销售[7]的含义，包括了费用分摊，不光是奖金。现在这样的分摊办法，代表处就不会关注那种赚钱不多但是成长很快的项目。华为还是要均衡发展的。

我们已经实行虚拟销售了，我们在财务报表上是要真实的财务指标，人力资源实行的是另一套虚拟统计。通过虚拟考核进行杠杆推动，实现“胜者举杯相庆，败

则拼死相救”的目的。我们要让全流程人员，分享到胜利的成果，促使后方支援前方。特别是要有手段和措施鼓励新的产品，销售额不高但利润率高的产品，千万不要变成只愿卖、只会卖容易卖的产品的状况。好做的就做，不好做的就不做，那么我们是做小，不是做大。



以后的吃水线，我认为还是要区别制定。我们公司不要搞全球统一的吃水线。我们现在搞一个统一标准是因为我们管理水平低，我们做不出个性化的设计来。我们从财务、经营管理两个后台要往前延伸，要对每个平台做个性化的管理。计划、预算、核算下放到地区部是什么意思？就是我把计划给你了，你是可以按计划去组织资源来进攻，资源的费用是由预算来约束的，预算用完我是要核算你的。销售额暴涨了，你的预算自然就暴涨。如果说你的销售额上不去，你把预算花完了，那说明你无能。但是你不花钱，也不能造成市场的前进。怎么审时度势呢？这就是为什么要选拔合格的经营管理者。管理者就是要根据业务现实来灵活掌控，如果僵化地用计划、预算是不可能管理好的。现在我们要把这些权利都放给地区部，全球一刀切，那么这个吃水线是不科学、不合理的。计划部门不仅是计划，包括核算也要抓起来才是闭环的。既然核算做出来了，我们就会摸索不同地区，不同国家，不同产品的不同吃水线，我们以这个为基础，考核的标准就清晰化了。

我们要明确成长的国家，成长的地区，成长的产品，成长的市场，他的分摊模式也不完全一样。平台的费用必须要有不同的调整来做，否则的话，弱的就永远弱下去了。

计划预算核算部门一定要和人力资源系统联合拿出可以牵引公司均衡发展的考核机制来。太僵化的分摊是会有问题，第一步能不能走到全公司有上中下三个吃水线？

我们的人力资源考核、计划体系变革，还跟不上时代步伐。我还是觉得要变一下。计划是先导，要与人力资源沟通各种制度和办法出来。

我们推行新的管理体系，授权下去后，一个是会使我们的工作效率大大提高；第二，切实落实我们公司是前方指挥后方[8]。我们明确一下，战略问题是高层指挥基层，战术、战役问题是前方指挥后方，后方要尽力支持前方要求。这是后方机关存在的唯一必要条件，机关不能为前方服务，您这个机关是不必要设置的。战略问题由高层指挥，是因为战略往往要牺牲短期利益换取长期利益，这个牺牲也得在财务统计到受益者的财务表中。要由高层投入保证。

当我们二十多个计划单元推下去的时候，那公司的一级计划起什么作用呢？就是宏观调控，对预测计划的干预，对未来的建设、基本能力提升啊，是你这个计划引导的，人事制度、干部编制跟随着都要介入进去。计划部门不仅仅是财务部门，计划是牵引整个公司前进的灯塔，是船头，是雷达。考核奖励机制是为了前进。计划系统要和人力资源系统去商量：要实现这个计划，人力资源机制应该如何牵引。我们在观念上要改变，计划代表的是全公司，可不是财务。计划体系的推行，今年是第一年，我还是很高兴的，我们这二十几个计划体系出去之后，还能运作，还没有出大问题。那明年我们要前进一步，前进到哪？第三年我们前进到哪？公司的变革应当变到哪儿？要拿出一些规划和方法来。

#### 四、要高度重视融资与回款

回款是有可能置公司于死地的。我们不是没有钱，是有钱，但在客户的拖欠里。我们公司可能会因为现金流的断裂导致灭亡，也是很危险的。每个地区部都要把

回款的事情高度重视起来。只要存货还在我们手里，只要我们还没有收到钱，那风险就还在我们这里。我们还是要实行货物回款的责任制，要从源头抓起。我们要建立起项目责任制，我们从一开始做计划投标的时候，就要想到款是怎么收的。一定要从过去的按合同回款，逐渐转变到按站点、按站群、按工程进度来回款，要把回款的实际操作划小到一个点、一个面、一个片和一个项目，然后根据工程进度，就是走了多少，你付多少钱给我。这个所有地区部都要高度重视。

销售四个要素，即解决方案，客户关系，融资，交付。以前我们只重视客户关系，对交付和融资都不重视，不重视财务体系的建设，结果是解决方案和客户关系稍强一点，但交付和融资弱了。我们要改变一下，要强调四个要素的均衡成长。以后要从销售四要素来汇报，均衡配置干部。这个不改变，我们就回不来款，回不来款的最后结果你们知道会是什么？就是公司跨掉。

要把融资回款作为重要的使能要素。我们这次坚定不移地把销售融资组织切给地区部，就是让它做大做强，这是未来两年中，华为公司能不能活下来的关键。我们现在已经明确，把销资部门在地区部的人员行政上归属地区部。那么人事任命、定职定级、薪酬和奖励呢，都归了地区部了，财务机关对他是业务指导，当然财务也可以行使否决权。要认识到融资人员就是销售人员，不要这个组织的收入、待遇、股票，样样都低于客户线。级别待遇要合理，优秀干部才主动愿意去。而且以后我们做大合同，我们经理上战场就给人家谈商业方案，谈解决方案，谈支付及融资方案，谈回款方案。时代在发生很多变化，我希望你们要把融资回款看得重一点。我希望财务也关心一下。你们刚刚把销售融资队伍划给地区部，他们根本就不掌握这些人的情况怎么样，你们也不说话，就是爹也不亲，娘也不爱，悬空了以后，将来造成这批人流失了，我们这个要素就长期建不起来。我认为这是一个很薄弱的要素，在这个问题上要加强一下。

我现在不知道我们公司用本币签合同推广到什么程度了。比如印度，你们如果有些合同，中小合同，就直接用卢比签，回款可能也快，也直接解决我们的行政费用问题，汇率风险规避和本币消耗，会促进我们销售增长，会促进我们很多改善。

要成立一个工作小组，推广本币结算。当前我们限制本币的用途，是用于我们的行政消耗，充分满足行政消耗。

五、 加快干部提拔，让本地骨干发挥本地的优势，要强调效率、强调结果

我们再次强调要加快干部的提拔，不虚位以待。岗位上明明有人在做事，为什么不承认人家？最主要看干部适不适应岗位，比如上任半年左右适应了，就不要虚位以待。要看新干部的优点，不要老看缺点[9]，不要求全责备，这个世界上没

有完人。当然，道德品质上是一票否决。我们在原则问题上不退让，党委[10]行使一票否决，但在原则范围内，应该还是有很多好干部的，要敢于培养干部。江山代有才人出，要一代代去巩固。不能说每一个干部都能够在岗位上持续发展，老一代退下去是很正常的。所以我们建立了一个机制，就是说你跟不上了，身体不行了，职位调整下去了，你的股票不会动。所以要加强新干部的提拔，特别是艰苦地区，新干部不提拔，我们的商业模式就继续不下去了。

项目成功了，出成果就要出干部。打下这个山头的人里面，终究有一个人可以做连长；不能说打下这个山头的人全部都不行，我们不能老是空投一个连长过去。当然，代表处的代表和更高级的干部，有可能不是本地选拔，是跨区域选拔的。我们的干部还是要贯彻小步快跑的原则。

干部选拔的标尺就是责任结果。责任结果导向就是从成功的实践结果中选拔干部，这个是不矛盾的。我们要加快新干部的选拔，要给新人机会啊。新干部的提拔是公司的一项战略政策。公司在发展的过程中到处都缺干部，干部培养不起来，那我们就可能守不住阵地，可能要败退。我们的后备干部培养、提拔不起来，一个是提拔时心态有问题，第二培养方法有问题。这一系列的问题使我们青黄不接，跟不上茬，那我们可能发展快，还要战败。一旦败的时候我们也很惨的，实际上我们在局部地区已经有很多失败的。

我在无线产品线的表彰大会上讲话，抢滩登陆就是勇士，但是勇士能不能成为纵深发展成将军，要通过华为大学对选拔出来的 25%的勇士进行培训，培训后进行筛选，从 25%中选三分之一，约 8%左右人员推荐到干部后备队，这个干部后备队，我们就要给他们机会去实践。对那些经过素质训练还达不到素质目标的人，也应该是我们的英雄，给予黄继光的称号，但英雄不一定是将军。

我这次在孟加拉与本地员工交流的时候，强调我们不是为国际化而国际化。跨区域流动不是为了个人成长，本地员工原则上在本地使用。从孟加拉到欧洲，只有在欧洲确实需要你这个人时，而欧洲也找不到比您更合适的人了，才可以把你放到欧洲去工作，公司不为了员工个人成长而派他到欧洲去工作。使用本地员工就是要充分利用本地资源的优势，不要为了搞平衡而流动。员工到公司总部工作循环一下是必要的，每个代表处都可以有优秀的本地员工到公司总部工作的机会，这个是促进总部更加贴近当地的实际。

六、打败对手要靠自身的强大，而不仅仅是保密；要通过经验共享，相互学习、促进成长。

本次地区部述职的所有电子件由销服体系指定人员汇总，转给各地区部总裁相互学习、交流，以吸取别的地区部的经验。各代表处代表、各地区部总裁互相不能交流吸取经验，那我们永远都不能相互促进。将来不要求述职报告统一版式，这样锁死了大家的聪明才智，最后导致僵化。半年后很多信息没有那么保密的时候，地区部总裁可以挑选优秀的述职报告发给代表处代表学习，因为代表处代表将来也是要做地区部总裁的。甚至可以在一二年后，把优秀的地区部述职报告发给项目经理看，项目经理学了之后可以早一点成为地区部总裁。这样述职一次，提高一次，几年以后我们就国际接轨了。

打败对手要靠自身的强大，而不仅是靠保密，公司要强大到可以将源代码公布[11]，竞争对手拿到了都没有什么用。就像美国打仗，哪天几时进攻都告诉对方了，但还是照样打赢。

当然信息安全也要重视，员工为了贪几个小钱，就给对手提供情报，出卖了自己的灵魂，一辈子背着心理阴影。将来升得越高心理越难受，当到高级干部更难受，对方一个小兵就可时时威胁您，您不继续提供情报的话，就要揭发您，您当了 CEO，当了董事长，您如何办。各个代表处要约束员工不要去做那些偷鸡摸狗的事情，已经做的就跟公司坦白，不说出来以后可能还会做，说出来以后肯定不会做了。公司贯彻坦白从宽，不会拿着这个软钉子约束你。我们只有原谅一时误入歧途的人，只要他们认真改过，我们也同等信任，才可能从对手那儿团结回更多的人。（2008 年 9 月 4 日）

[1] 薇甘菊，菊科多年生藤本植物，蔓延速度极快，故称其为“一分钟一英里的杂草”。2008 年，华为开始实施“薇甘菊”战略，把欧洲变成华为的大粮仓。

[2] 2008 年任正非就预言了华为终端的崛起。

[3] 又是一个对未来行业发展的准确预见。

[4] 【蓝血自悟题】华为因此后来上了什么系统？

[5] 【蓝血自悟题】“当我们强大到一定程度就会以自我为中心”，如何理解？

[6] 服务产品线，又是一个极其伟大的预见。

[7] 【蓝血自悟题】虚拟销售，是什么鬼？重在财务还是重在 HR？双方如何配合？系统怎么走？

[8] “班长的战争”的雏形！

[9] 不完美的英雄也是英雄，比如乔伊娜！后来，就有了“歪瓜裂枣”的提法。

[10] 华为的党委归属于人力资源体系，负责干部任用监督，有用人的一票否决权。

[11] 相当于在牌桌上亮出自己的底牌！后来华为真向欧盟等开放了源代码。



## 理解国家，做好自己

——任正非在华为优秀党员座谈会上的讲话

【导 读】由于华为是一个全球化的企业，比较少提党委，而是以道德遵从委员会的名义出现。

近几年，我国的经济形势可能出现下滑，也许 2009 年、2010 年还会更加困难，希望高级干部要对经济全球化以及市场竞争的残酷性要有充分的心理准备。

一、全球化是一场“绞杀战”，只有恰到好处地“拧毛巾”，企业才能生存

经济全球化是美国推出来的，美国最后看到经济全球化对美国并不利，所以美国在退向贸易保护主义，但是保也保不住，经济全球化这个火烧起来了，就会越烧越旺。

过去的一百多年，经济的竞争方式是以火车、轮船、电报、传真等手段来进行的，竞争强度不大，从而促进了资本主义在前一百多年，有序地、很好地获得发展。而现在，由于光纤与计算机的发展，形成网络经济，形成资源的全球化配置，使交付、服务更加贴近客户，快速而优质的服务；使制造更加贴近低成本；研发更加贴近人才集中的低成本地区……这使竞争的强度大大增强，将会使优势企业越来越强，没优势的企业越来越困难。特别是电子产业将会永远供过于求，困难的程度，是可以想象的。

经济全球化使得竞争越来越残酷了，特别是我们电子行业，竞争极其残酷。我就举个例子来看：电子产品的性能、质量越来越高，越来越需高素质人才，而且是成千上万，数万的需求，这些人必须有高的报酬才合理。但电子产品却越来越便宜。这就成了一个矛盾，如何得以解决，我们期待某一个经济学家，能获得电子经济诺贝尔奖。

我们仅是比其他公司对这个竞争残酷性早了一点点认识，我们才幸免于难。

大家读书的时候都很崇拜贝尔实验室吧？十多年前，我去贝尔实验室，当时 DWDM 还处在发明阶段，发明的一个波，就是 GW 载波，当时光纤还只能有三个载波，发明这项技术的博士亲自给我做图形表演。结果没多久光传输像排山倒海一样，迅速地形成过剩，把贝尔实验室也席卷了，大水冲了龙王庙。成则亦光，败则亦光。我们也在苟延残喘。我们的光传输产品，七八年来降价了二十倍。

市场经济的过剩就像绞杀战一样。绞杀战如什么呢？就如拧毛巾，这毛巾只要拧出水来，就说明还有竞争空间，毛巾拧断了企业也完了，只有毛巾拧干了，毛巾还不断，这才是最佳状态。华为公司能长久保持到这个状态吗？我这两天批了一个文件给业务口征求意见，我提到了思科，思科现在开始实行很多政策，如减少员工出差，减少会议，来提高效率。高层领导出差不能坐头等舱，要坐，须自己掏钱等等。思科尚且如此，华为就能独善其身？

支撑信息产业发展的两个要素，一是数码，取之不尽用之不竭，还不用缴任何专利费；二是二氧化硅，做硅片的。是这两个东西导致了电子产品过剩。过剩的结果就是大家都拧毛巾，绞杀战。西方公司过去日子太好了，拧的水太多了，所以拧着拧着把自己拧死了。我们也不是最佳状态，我们公司的铺张浪费还很多的。

在这种情况下，怎么办？

当然，我曾经也悲观过，但是每次犯忧郁症的时候就是那种病态，但那不是我的完整思想。我曾经很发愁，觉得苦闷啊。华为公司只要稍稍不行了，怎么发工资啊？我觉得这是很大的压力。我们不是悲观主义者，但也要对经济全球化以及市场竞争的残酷性要有充分的心理准备。如果华为衰落怎么办？如何才能不衰落呢？总有一天，别人在发展，而我们在落后的。

这个世界的变化是很大的，唯一不变的是变化。面对这样的变化，每个企业，如果不能奋起，最终就是灭亡，而且灭亡的速度很快。

以前我们还有祖传秘方，比如说爷爷打菜刀打得很好，方圆五十里都知道，然后孙子继承了爷爷的手艺，就能娶到了一朵金花啊。那现在铁匠还行吗？现在经济全球化啦。人家用碳纤维做的刀，削铁如泥，比钢刀还好得多。你在方圆几公里几十公里曾经流传几十年几百年的祖传，就被经济全球化在几秒钟内打得粉碎。这样的情况，就给每个人带来了生存的困难，所以每个人都要寻找生存的基点。

但是，竞争是好还是坏？竞争使这个世界进步了，加速了，美好了。我们享受了这种美好。当年我在欧洲坐豪华列车时，就想“哎，中国这是没戏喽！”我在美国坐了豪华大巴时，“哎，在中国可能我坐不上了，看不见了。”中国在这么短的时间发展这么快，我想都没想到，但是它也带来了痛苦，让很多人失业了。

美国竞争失利是因为他们薪酬太高而失利，而不是因为华为的崛起使他们失败了。所以美国很多要人跟我交流，我就讲你们失败是因为你们的薪酬太高了，你们的薪酬从哪里来的？是从那些人均 GDP 只有 200 多个美金的非洲弟兄们那儿取来的钱，来供这些 IT 皇帝们，能供得起吗？供不起的。最终有一天会支撑不起的。

二、关爱员工，平缓压力

在当前的形势下，我们面对竞争对手的挑战，该怎么办呢？

其实就是必须继续努力，要一天比一天有一点点进步。我们没有奋斗的终极目标，但不奋斗是没有出路的。不管形势如何变化，只要我们团结合作，紧张而镇定，总会有活路的。同时我们也不要仅为自己生存，而去做一些不应该做的行为。我们要做一个国际市场秩序的维护者，而不是一个破坏者。我们要遵循这些规律，而不是颠覆这些规律。我们要积极地向强者学习，尊重他们的市场领导地位，积极、但有序地开展竞争，以激活双方的组织体系，实现共赢。

我们要加强对员工的关怀。我最近讲了我们 EMT（经营管理团队）做的决定，就是对那些前线竞争进行投标、进行高强度作业、压力太大的员工，可以短时间到海滨去度假，费用由公司支付。还有一些奋斗强度太大，短时间身体不太好的，可以临时拖到五星级酒店缓冲一下。我们的国际救援都是一级救援的啊。我们买的是美国 AIA 的保险，我们每年为员工支付的各种保障费用大约是八个亿，我们员工在海外有意外，有直升飞机送到他们认证的医院去抢救。我们当然不希望这种事情发生。

我们希望大家要互相关爱，特别是各级党组织的支部书记、支委员，能不能跟员工交交朋友，跟他们谈谈心，吃顿饭？你想想，在非洲那么荒凉的地方，大家出去撮一顿，大家可能就增强了友谊，可能就是因为跟你他的友谊，他给你打了一个电话，你救了他一条命。所以我号召我们党组织要跟员工做朋友。当然我讲每级行政管理团队都要和员工有一个定时间的沟通，定一个时间，多长时间你们和员工有一个沟通，十分钟、十五分钟都是可以的，你要沟通。在调动工作时，主管一定要和本人做沟通，不能什么都不告诉他，简单命令一下，这样草率，草菅人命，不好。这种东西容易引起很多矛盾。其实很多事情并不是这样子，讲清楚就好了。

这种关爱精神一定要有。这样可以平缓竞争给人们带来的心理压力。

### 三、要理解国家的困难，不给社会添麻烦

宏观经济不好，对我们员工来说应该不会有太大的影响，但对你们的家庭可能有很多困难。比如说肉涨价啦，奶粉涨价啦，大米涨价啦，都会带来你周围的亲戚、朋友的困难。我们应该怎么办？

我要讲的是，一定要理解国家在这个变革时期的困难。

中国这三十年来变化是巨大的，国家的富强是我们想象都想象不到的。但快速发展的经济，也不可能持久不变，也会遇到调整。中国历史上走过的路都是弯弯曲曲走过来的，右一阵子左一阵子，左一阵子右一阵子，但是它总的还是在往前走，所以我们对“左一阵子右一阵子”要忍耐。不要去发表任何不负责任的言论，

更不要“指点江山，激扬文字”。

我们一定要忍耐！我为什么有点担心呢？担心社会可能不忍耐。如果社会不能忍耐，出了乱子的时候，我们应严格要求员工，不准发表任何政治言论，更不允许上街去参加什么活动。去年经济好的时候，你讲的话出格就算啦，没关系，现在不要讲了。关键时刻你不能发表任何讲话，给社会添麻烦。要保持与党和国家一致，千万不要在这个时候拆国家的台。国家也很难。我们态度讲清楚：你乱发表言论，你上街游行，我们是要辞退的。但，你的退職金还是要发给你的。

要有一个思想准备，不见得我们是这么平安，这么平稳的。千万不要以为自己改变这个世界，其实我们才是幼稚可笑的，不要有太多幻想。努力做好你们的分内工作，就是对这个国家最大的忠诚。我们会处于一个敏感的政治时期。这个时期特别是党员要带头，与党和国家保持一致。也可能这个时候，你在很多问题上有自己的见解，我认为这都是可能的，但是你的行为必须要被约束。

## 从泥坑里爬起来的人就是圣人

——任正非在核心网产品线表彰大会上的讲话 2008年9月2日

【导读】任正非把自我批判分为思想批判和组织批判两部分，逐步从思想批判走向组织批判。

20多年的奋斗实践，使我们领悟了自我批判对一个公司的发展有多么的重要。

如果我们没有坚持这条原则，华为绝不会有今天。没有自我批判，我们就不会认真听清客户的需求，就不会密切关注并学习同行的优点，就会陷入以自我为中心，必将被快速多变、竞争激烈的市场环境所淘汰；没有自我批判，我们面对一次次的生存危机，就不能深刻自我反省，自我激励，用生命的微光点燃团队的士气，照亮前进的方向；没有自我批判，就会固步自封，不能虚心吸收外来的先进东西，就不能打破游击队、土八路的局限和习性，把自己提升到全球化大公司的管理境界；没有自我批判，我们就不能保持内敛务实的文化作风，就会因为取得的一些成绩而少年得志、忘乎所以，掉入前进道路上遍布的泥坑陷阱中；没有自我批判，就不能剔除组织、流程中的无效成份，建立起一个优质的管理体系，降低运作成本；没有自我批判，各级干部不讲真话，听不进批评意见，不学习不进步，就无法保证做出正确决策和切实执行。只有长期坚持自我批判的人，才有广阔的胸怀；只有长期坚持自我批判的公司，才有光明的未来。自我批判让我们走到了今天；我们还能向前走多远，取决于我们还能继续坚持自我批判多久。

别人说我很了不起，其实只有我自己知道自己，我并不懂技术，也不懂管理及财务，我的优点是善于反省、反思，像一块海绵，善于将别人的优点、长处吸收进来，转化成为自己的思想、逻辑、语言与行为。孔子尚能三省吾身，我们又不是圣人，为什么还不能。



回顾核心网廿年的历史，我们无一不在自我批判中前进的。从 HJD48 的模拟 PBX 交换机研发开始，到 JK1000，再到 A 型机、C 型机、B 型机，128，201 校园卡，A8010，无一不是在不断地优化改进自己的昨天。没有昨天，就没有今天，在对错误、落后进行批判的同时，我们也自我陶冶，成长起一批宏大的英雄队伍。但真理的认识是反复的。由于昨天在程控交换机上的成功，使我们在下一代产品的规划上偏离了客户需求。2001 年底我们用 iNET 应对软交换的潮流，中国电信选择了包括爱立信、西门子、朗讯、阿尔卡特、中兴在内的五家做实验，华为被排除在门外，遭受了重大挫折。GSM 的 MSC 从 G3 到 G6 一直没有市场突破。UMTS V8 也遭遇失败。3G 电路域核心网、PS 分组域和 HLR 长期投入没有回报，短期也没有抓住机会。.....我们在核心网上面临着严冬。当我们认识到错误，在 NGN 上重新站起来后，我无数次地去北京，仍然得不到一个开试验局的机会。我们提出以坂田基地为试验的要求也得不到同意。我们为我们偏离客户需求、固步自封、以我为中心付出了多少沉重代价。当然最终得到中国电信的宽容，才使我们在中国的土地上，重新站起来。

自我批判是无止境的，就如活到老学到老一样，陪伴我们终身。学到老就是自我批判到老，学了干什么，就是使自己进步。什么叫进步，就是改正昨天的不正确。当我们在 NGN 上重获成功的时候，我们 G9 又在泰国 AIS 再次摔了大跟斗，被退网。HLR 在泰国、云南的瘫局，又一次警钟敲起。没有我们已形成的自我批判的习惯，就不会有我们在中国移动的 T 局交付上，获得的成功。对沙特 HAJJ 的保障，使自我批判的成果，获得辉煌，改变了世界技术发展的历史，也改变了我们核心网的发展方向。至此以后，我司核心网席卷全球，到 2008 年 6 月 30 日止，有线核心网销售了 2.8 亿线；GU 核心网销售了 8.3 亿用户；CDMA 核心网 1.5 亿用户。其中移动核心网新增市场占有率 43.7%；固定核心网新增市场占有率为 24.3%，均为世界第一。

在座的老员工应该记得，2000 年 9 月 1 日下午，整整八年前，也是在这个会场，研发体系组织了几千人参加了“中研部将呆死料作为奖金、奖品发给研发骨干”的

大会。把研发中由于工作不认真、测试不严格、盲目创新等产生的呆死料单板器件，把那些为了去网上救火产生的机票，用镜框装裱起来，作为“奖品”发给研发系统的几百名骨干。当时研发体系来征求我对大会的意见，我就把“从泥坑里爬起来的人就是圣人”这句话送给他们。我想，八年前的自我批判大会，和八年后的这个表彰大会，是有其内在的前因后果的。正是因为我们坚定不移地坚持自我批判，不断反思自己，不断超越自己，才有了今天的成绩，才有了在座的几千圣人。

自我批判，不是自卑，而是自信，只有强者才会自我批判。也只有自我批判才会成为强者。因此，我们敢于提出媒体网关 UMG，关键技术及市场世界第一的口号；PS，HLR 十年来不离不弃，持续奋斗，已经构筑了业界最强的产品竞争力；

STP 从诞生到现在一直是信令网上性能最强、质量最好的产品。随着整个核心网的架构及平台统一，核心网竞争力将得到进一步的提升，所有核心网主力产品都提出了做到业界竞争力第一的目标。我也特别欣赏终端公司提出的，每次行业的变迁都会造就一个伟大的公司，如个人电脑的普及和兴起造就了 Microsoft；IP 基础网络的部署造就了 Cisco；互联网搜索和广告成就了 Google；今天，我们又迎来了宽带业务从固定向移动迁移，运营商加强终端定制和转售的行业变迁，我们相信这次的变迁同样会造就一个伟大的公司，也许就是华为终端。那么核心网产品线如何办呢？我们真诚地希望和在座的各位一起，共同把握这次历史的机遇，创造一个新的传奇！

自我批判是一种武器，也是一种精神。华为所有的领导层、管理层、骨干层，华为的所有产品体系干部，大部分是从交换走出去的。他们带去了你们自我批判的风气，以及不屈不挠的奋斗精神，在各条战线，各个领域取得了一定的成绩。你们就像一个华为大学，源源不断地向公司输出了多少优秀干部。是自我批判成就了华为，成就了我们今天在世界的地位。我们要继续提高竞争力，就要坚持自我批判的精神不变。

我们提倡自我批判，但不压制批判。为什么不提倡批判，因为批判是批别人的，多数人掌握不了轻重，容易伤人。自我批判是自己批自己，多数人会手下留情。虽然是鸡毛掸子，但多打几次也会起到同样的效果。

我们开展自我批判的目的也不是要大家专心致志地闭门修身养性，或者大搞灵魂深处的革命。而是要求大家不断去寻找外在更广阔的服务对象，或者更有意义的奋斗目标，并且落实到行动上。因为无论你内心多么高尚，个人修炼多么超脱，别人无法看见，更是无法衡量和考核的，我们唯一能看见的是你在外部环境中所

表现的态度和行为，并通过竭尽全力地服务于它们和实现它们，使我们收获一个幸福、美好、富有意义的人生。

核心网提出做全球核心网领导者，我支持，定位决定地位，眼界决定境界，希望核心网产品线不要躺在暂时的成功上，要立足现实和未来，不断迎接挑战，坚持自我批判，坚持持续改进，坚持“统一架构，统一平台，客户化定制”的战略，在核心竞争要素上持续构筑领先优势，追求业界最佳。

沉舟侧畔千帆过，病树前头万木春。人类探索真理的道路是否定、肯定、再否定，不断反思，自我改进和扬弃的过程，自我批判的精神代代相传，新生力量发自内心地认同并实践自我批判，就保证了我们未来的持续进步。

今天有许多来华为不久的新员工参加，这是一个承前启后的大会，只要 80 后的员工也认同我们的观点，继承与发扬我们的传统，掌握好自我批判的武器，我们将会走向更加强盛。

再过廿年，我们再相会，业界必将对你们刮目相看，世界将会因你们而精彩。只要切实地领悟和把握自我批判的武器，持续地学习，少发牢骚，少说怪话，多一些时间修炼和改进自己，加快融入时代的大潮流。脚踏着先辈世代繁荣的梦想，背负着民族振兴的希望，积极努力，诚实向上，我相信你们是大有可为的。希望寄托在你们身上！

## 从汶川特大地震一片瓦砾中，一座百年前建的教堂不倒所想到的

——任正非在中央平台研发部表彰大会上的讲话纪要 2008 年 9 月 22 日

【导 读】任正非做企业有“大教堂思维”。什么是大教堂思维？欧洲许多国家建一座教堂的要求是，能够挺立一千年以上才算成功，挺立八百年算合格，五百年内坏了，这个工程就算彻底失败。最典型的是德国科隆大教堂，始建于 1248 年，至 1880 年才由德皇威廉一世宣告完工，耗时超过 600 年，其以轻盈、雅致著称于世，是世界上最完美的哥特式教堂建筑，与巴黎圣母院大教堂和罗马圣彼得大教堂并称为欧洲三大宗教建筑。

如果没有汶川特大地震，谁会想到这座深山里的教堂，谁还会记起一百多年前，为这个教堂打基础的人们。如果没有现在信息如潮一样狂涨，谁能想到安全的处

理能力的设计怎么也跟不上时代的需求。网越来越大，连接越来越复杂，安全运行越来越让人忧心。不基于一个优秀的平台，就跟不上客户需求的速度、质量，开发出产品及内容……。平台研发的人，就像一百多年前建教堂的人们一样，默默无闻地无私奉献，人们很难记起哪一条砖缝是何人所修。我司的基础平台，要历几代人的智慧不断累积、优化，谁说百年后我们不是第一。这些平台累积，不是一个新公司短时间能完成的，而且我们已把过去的平台成本不断地摊完了，新公司即使有能力，也要投入相等的钱，才能做出来。我们拥有这样巨大的优质资源，是任何新公司不具备的，这就是一个大公司制胜的法宝，否则大公司创新不如小公司，干劲不如小公司，为什么胜的还是大公司。相信百年之后，我们的基础平台还会更有竞争力，能为客户提供更加丰富多彩的服务。

通过平台化、构件化的交付，降低研发成本，提高研发效率和产品质量，构筑信息安全，缩短产品上市周期，使得我们以更低的运作成本更快地响应客户需求。华为能够从后来者赶上，走上业界一流的道路，靠的就是平台战略。经过十多年默默耕耘和艰辛努力，已经初步建成了有竞争力的软硬件平台、工程工艺能力、技术管理体系，打造了百年教堂的平台基础。

现在我们遇到了从来没有过的大好机会。整个网络要转型，未来网络和业务将走向全 IP 和固定移动相融合的 FMC。任何一次转型都会崛起一个伟大的公司，希望这次不再是别人。

技术日益趋同，客户需求日益多样化，只有靠平台的支撑，才能更快速地满足新形势下的客户需求。产品间的竞争从长期来看，归根结底在于基础平台的竞争。

一个产品不能完全从零开始做起，要有丰富的平台、CBB 支持，要有强大的工程工艺能力和技术管理体系支撑，使得产品的成本、质量能在一个很好的平台体系上得到实施。华为公司要继续坚持平台战略，持久地大规模投入，要研究适应客户的各种需求，把握住客户的可靠性、节能环保、可服务性等各种关键要素，构筑华为公司在新时期的竞争优势。当然这个平台不仅仅是研发，包括财务、供应链、交付……。这些建设平台的人长期默默无闻的奉献，成就了华为的伟大。

为更好地满足客户需求，建设百年教堂，平台必须坚持开放与创新。一个不开放的文化，就不会努力地吸取别人的优点，是没有出路的。一个不开放的组织，会成为一潭僵水，也是没有出路的。我们在产品开发上，要开放地吸收别人的好东西，要充分重用公司内部和外部的先进成果。

在产品和解决方案领域要围绕客户需求持续创新。任何先进的技术、产品和解决方案，只有转化为客户的商业成功才能产生价值。在产品投资决策上，我们坚持客户需求导向优先于技术导向。要在深刻理解客户需求的前提下，对产品和解决方案进行持续创新，我们的产品和解决方案才会有持续竞争力。



我们要进行创新，最大的可能是错误，而不是成功。如果不宽容错误，不宽容从泥坑中爬起来的人，那就不是真创新。因此要宽容失败，不怕失败，敢于探索，我们才有光辉的未来。

在管理和流程上要坚决反对盲目创新，要在原有的基础上不断改良和优化。我们要持续百年的不断改良，不要随意的改革，改来改去的。只有在历经数年地充分认证，才进行必要性的革命。坚持百年，我们不死就是胜利。

在努力创造成果、打造百年教堂的同时，要坚持信息安全管理。一个人，一个家庭积累财富的过程是缓慢的。例如：一个家庭的富裕过程，人们要承受恋爱有可能不成功；成功了还要去抚养婴儿，还不能让孩子乱吃抗生素成为残疾儿；然后小学、中学，晚上忙到半夜还在辅导，孩子不明白为什么要学习，而给你平添烦恼；周末还要去学奥数、钢琴、小提琴、芭蕾……。上大学还担心他们早恋，荒废了学业，苦口婆心劝说，还遭遇逆反心理的对抗。大学毕业后还要实习，还不知那一年才成熟，能为家里挣一点钱，从小到大这一下子，就去了几十年。几十年中，无数的沟沟坎坎，人生坎坷，想不到的一瞬间……，不是人人都能成功的。

那么期望又转向下一代，或下一代的下一代……。因此，财富的积累，历尽了岁月与艰辛。但财富的毁灭却在一瞬间。例如，风华正茂时遭遇危及生命的车祸；一把大火将你所有的一切付之一炬；地震震塌了你没有买过保险的房屋……。我们历几代人建立的平台，实质上是软件代码和设计文档等组成的，如果遭遇拷贝，就是财富毁于一旦。因此我们要高度重视信息安全，理解信息安全一时的过激行为。但我们在信息安全上要学“灰色”，不要防卫过度。

不能孤立来抓信息安全，要与商业战略紧密结合起来。只有把信息安全与商业战略紧密结合起来，真正在产品上拉开了与竞争对手的差距，让竞争对手没法跟我们共享供应商，这才是最大的信息安全。如果与竞争对手功能上是一样的，设计上是一样的，想做信息安全也很难。要把平台交付件和 ASIC 作为实现信息安全的 有效手段，摆脱低层次同质化竞争。造成产品拉不开差距，市场竞争白热化，我们的成果和成绩一定会大打折扣。一旦我们团队陷入沼泽和泥泞，市场获利肯定少了，大家前途就不好了。要干得好，要有发展机会，就必须保护好我们自己创造的劳动成果。

每个人都能甘于平淡，耐得寂寞，默默奉献，是一件不容易的事，这是一种伟大的人格修炼。板凳要坐十年冷，我们几万员工已经做到了，才有了华为今天，才有了打造百年不倒的教堂的可能。我们已经走了一条成功的平台道路，为什么不走下去，为什么不一代、一代地走下去。越走会越来越顺利，越走会越来越省力，越走会效率越高，越走会使你和家人获得更多的物质与精神上的报酬。一条一条的砖缝铺满砂浆，让砖块受力均匀；摆平每一块砖，让它垂直于地心，……，你终于会

享受到这种默默无闻的无私奉献的快乐。当你回首往事，不因虚度年华而悔恨，也不因碌碌无为而羞耻。你可以自豪地对子孙说，我参与的平台，数十年了还在全世界运转。平凡中孕育着伟大，你就是一个伟大的人，不在乎哪条砖缝是你修的，也不需要别人给你评价，只要你自己认同就行，它能激励你与同事和睦相处，共同前进就行。只要家人给你祝贺，分享了你的幸福，人生就是伟大的，哪怕只填了几条砖缝。不要在乎别人说三道四，自己激励自己，才能实现人生的伟大。

什么叫幸福，人生攒满了回忆，就是幸福。

## 2008 年新年祝词

---

【导 读】2007 年，华为全球销售额突破 160 亿美元，同比增长达 45%。这一年，诺基亚和西门子合并运营；UT 斯达康陨落。2008 年，华为海洋成立。

辛勤工作在全球各个岗位的公司全体员工：

值此新年之际，我谨代表公司向您致以诚挚的问候！

岁月不居，天道酬勤。在刚刚过去的 2007 年，华为保持了稳健的增长态势，全球销售额突破 160 亿美元，同比增长达 45%，其中超过 70% 的收入来自中国以外的市场。我们已与全球 50 强运营商中的 35 家建立了合作伙伴关系，在欧洲、美国和日本等市场树立了品牌并不断取得新的认可；在拉美、亚太、中东北非、南部非洲和独联体等新兴市场，我们的市场份额稳步提高，已经奠定了优势格局；在中国，我们在各运营商市场份额稳步上升，同时盈利水平显著提升。

上述成绩，来之不易。尤其在这一年来，公司外部竞争环境非常复杂，我们内部也进行了各项变革。这里，要诚挚地感谢您辛勤的工作，感谢您对公司各项变革的理解和支持！

目前，国际化拓展的华为正面临着巨大的发展机遇，这也就意味着您个人广阔的发展空间。更多有志于与公司一同长期成长的本地员工，也将分享到公司业务全球发展的成果。我们已决定建立本地优秀员工定期回总部轮换工作的机制，我们将开放、鼓励更多的本地员工进入管理岗位。我们将进一步完善“以岗定级、以级定薪、人岗匹配，易岗易薪”的薪酬制度改革，同时，对本地员工的长期激励方案也正在试点之中。任何员工，无论您来自哪个国家，无论新老，只要坚持奋斗，绩效贡献大于成本，我们都将视为宝贵财富，不断激励您成长。

为了更好地支持国际化的发展，几年来，华为持续进行了组织结构调整和流程优化。我们确定了将英文作为公司的共同工作语言，正要求各部门加强英文语言应用，并落实到 IT 平台中。我们正在建设知识共享平台，使全球员工能更好地沟通和协作，提高工作效率。

我们的目标是要成为网络设备的业界最佳。“质量好、服务好、内部运作成本低、优先满足客户需求”是我们达到这一目标的四大策略。2008 年，我们要不断聚焦价值国家市场、价值客户、价值产品，同时也将加大专业服务的投入，不断增加服务收入，丰富我们未来的增长点。我们可望获得更多价值运营商的认同，华为产品和服务解决方案将进入更多的国家和地区，我们全球的销售规模会进一步增长。我们还将进一步提升精细化和规范化管理水平，确保在规模增长的同时，获得更好的盈利能力。我相信，明天的华为，在全球化发展中会取得更多的成功。

展望 2008 年，我愿意和您，和全球七万余名华为全体同仁一起，继续奋斗、积极进取，共同创造更好的成绩！

敬祝您及您的家人新年愉快！身体健康！阖家欢乐！

## 2009 年

### 开放、妥协与灰度

---

——任正非在 2009 年全球市场工作会议上的讲话 2009 年 1 月 15 日

【导 读】任正非从西班牙与葡萄牙看到了海盗精神的退化；从荷兰身上看到了资本至上、过度投机毁掉的帝国繁荣。更重要的是从英国“光荣革命”看到了华为立足世界的思想逻辑，即是，以妥协替代暴力。2007 年 12 月，任正非在香港与美国前国务卿奥尔布莱特进行了一次会谈，在这次会谈中，任正非第一次将“开放、妥协、灰度”三个词并列在一起阐述，他认为这是华为公司从无到有、从小到大、从弱到强快速发展的秘密武器。

华为的核心价值观中，很重要的一条是开放与进取，这条内容在 EMT 讨论中，有较长时间的争议。华为是一个有较强创新能力的公司，开放难道有这么重要吗？其实我们由于成功，我们现在越来越自信、自豪和自满，其实也在越来越自闭。我们强调开放，更多一些向别人学习，我们才会有更新的目标，才会有真正的自我审视，才会有时代的紧迫感。

## 一、坚定不移的正确方向来自灰度、妥协与宽容。

我们常常说，一个领导人重要的素质是方向、节奏。他的水平就是合适的灰度。

一个清晰方向，是在混沌中产生的，是从灰色中脱颖而出，而方向是随时间与空间而变的，它常常又会变得不清晰。并不是非白即黑，非此即彼。合理地掌握合适的灰度，是使各种影响发展的要素，在一段时间的和谐，这种和谐的过程叫妥协[1]，这种和谐的结果叫灰度[2]。

妥协一词似乎人人都懂，用不着深究，其实不然，妥协的内涵和底蕴比它的字面含义丰富得多，而懂得它与实践更是完全不同的两回事。我们华为的干部，太多比较年青，血气方刚，干劲冲天，不大懂得必要的妥协，也会产生较大的阻力。我们纵观中国历史上的变法，虽然对中国社会进步产生了不灭的影响，但大多没有达到变革者的理想。我认为，面对它们所处的时代环境，他们的变革太激进，太僵化，冲破阻力的方法太苛刻。如果他们用较长时间来实践，而不是太急迫，太全面，收效也许会好一些。其实就是缺少灰度。方向是坚定不移的，但并不是一条直线，也许是不断左、右摇摆的曲线，在某些时段中来说，还会划一个圈，但是我们离得远一些，或粗一些看，它的方向仍是紧紧地指着前方。

我们今天提出了以正现金流、正利润流、正的人力资源效率增长，以及通过分权制衡的方式，将权力通过授权、行权、监管的方式，授给直接作战部队，也是一种变革。在这次变革中，也许与廿年来的决策方向是有矛盾的，也将涉及许多人的机会与前途，我想我们相互之间都要有理解与宽容。

## 二、宽容是领导者的成功之道

为什么要对各级主管说宽容。这同领导工作的性质有关。任何工作，无非涉及到两个方面：一是同物打交道，二是同人打交道。不宽容，不影响同物打交道。一个科学家，性格怪癖，但他的工作只是一个人在实验室里同仪器打交道，那么，不宽容无伤大雅。一个车间里的员工，只是同机器打交道，那么，即使他同所有人都合不来，也不妨碍他施展技艺制造出精美的产品。但是，任何管理者，都必须同人打交道。有人把管理定义为“通过别人做好工作的技能”。一旦同人打交道，宽容的重要性立即就会显示出来。

人与人的差异是客观存在的，所谓宽容，本质就是容忍人与人之间的差异。不同性格、不同特长、不同偏好的人能否凝聚在组织目标和愿景的旗帜下，靠的就是管理者的宽容。



宽容别人，其实就是宽容我们自己。多一点对别人的宽容，其实，我们生命中就多了一点空间。

宽容是一种坚强，而不是软弱。宽容所体现出来的退让是有目的有计划的，主动权掌握在自己的手中。无奈和迫不得已不能算宽容。

只有勇敢的人才懂得如何宽容；懦夫决不会宽容，这不是他的本性。宽容是一种美德。

只有宽容才会团结大多数人与你一齐认知方向，只有妥协才会使坚定不移的正确方向减少对抗，只有如此才能达到你的正确目的。

### 三、没有妥协就没有灰度

坚持正确的方向，与妥协并不矛盾，相反妥协是对坚定不移方向的坚持。

当然，方向是不可以妥协的，原则也是不可妥协的。但是，实现目标方向过程中的一切都可以妥协，只要它有利于目标的实现，为什么不能妥协一下？当目标方向清楚了，如果此路不通，我们妥协一下，绕个弯，总比原地踏步要好，干吗要一头撞到南墙上？

在一些人的眼中，妥协似乎是软弱和不坚定的表现，似乎只有毫不妥协，方能显示出英雄本色。但是，这种非此即彼的思维方式，实际上是认定人与人之间的关系是征服与被征服的关系，没有任何妥协的余地。

“妥协”其实是非常务实、通权达变的丛林智慧，凡是人性丛林里的智者，都懂得恰当时机接受别人妥协，或向别人提出妥协，毕竟人要生存，靠的是理性，而不是意气。

“妥协”是双方或多方在某种条件下达成的共识，在解决问题上，它不是最好的办法，但在没有更好的方法出现之前，它却是最好的方法，因为它有不少的好处。

妥协并不意味着放弃原则，一味地让步。明智的妥协是一种适当的交换。为了达到主要的目标，可以在次要的目标上做适当的让步。这种妥协并不是完全放弃原则，而是以避退为进，通过适当的交换来确保目标的实现。相反，不明智的妥协，就是缺乏适当的权衡，或是坚持了次要目标而放弃了主要目标，或是妥协的代价过高遭受不必要的损失。明智的妥协是一种让步的艺术，妥协也是一种美德，而掌握这种高超的艺术，是管理者的必备素质。

只有妥协，才能实现“双赢”和“多赢”，否则必然两败俱伤。因为妥协能够消除冲突，拒绝妥协，必然是对抗的前奏；

我们的各级干部要真正领悟了妥协的艺术，学会了宽容，保持开放的心态，就会真正达到灰度的境界，就能够在正确的道路上走得更远，走得更扎实。

## 【蓝血文章】

《英国光荣革命点醒任正非：一个人的和平不是和平》

2007 年 12 月，华为教父任正非在香港与美国前国务卿奥尔布莱特进行了一次会谈，在这次会谈中，任正非阐述了华为成长和成功的思想逻辑，他第一次将“开放、妥协、灰度”三个词并列在一起，认为这是华为公司从无到有、从小到大、从弱到强快速发展的秘密武器。

2009 年 1 月 15 日在 09 年全球市场工作会议上，系统阐述了开放、妥协、灰度三者之间的关系，首次将“妥协”和“灰度”讲得那么具体。

我们一直以为，“妥协”、“灰度”是任正非对中国儒家文化，或者说是台湾柏扬先生所称“酱缸文化”的理解和沿用！

其实不是！

到 2003 年，华为国际化已基本成功，随之而来的是，“一个陌生的市场进入者”打破了西方的商业游戏规则，与思科的一场国际诉讼将华为这张陌生的面孔曝光于全球。由此，华为开始思考跨文化的冲突问题。

2007 年，中央电视台播出《大国的崛起》，这个片子为华为从历史与文化角度掀开了迷蒙的纱窗。华为正需要从欧美历史中找到“制胜于域外”的思想武器。

15-16 世纪，西班牙、葡萄牙这两个小国瓜分了世界。西班牙当时是一个 50 万平方公里、600 万人口的国家；葡萄牙是一个只有 9 万平方公里、200 万人口的国家。为什么是两个小国统治了世界？重商主义的国策是根本。在重商主义的旗帜下，他们走出国门，进入海洋。

17 世纪，一个更小的新兴国家取代了西班牙和葡萄牙，那就是面积仅有 4.5 万平方公里，人口只有 100 万的国家——“海上马车夫”荷兰。荷兰把重商主义推

向了比较成熟的阶段，同时还创造了早期的信贷制度和金融体系，更重要的是创造了银行。

大家知道，荷兰作为“世界中心”维持了一个世纪左右，后来被英国和法国取代了。

“这两个国家在资本主义发展阶段上都各自接连走出了两步：第一步是从早期重商主义走向晚期重商主义；第二步是从商业主义走向工业主义。这是走向现代世界的关键两步。”（钱乘旦）

但真正让任正非震撼和思考的是英国的“光荣革命”！1688 年的英国“光荣革命”有意识地避免了暴力和战争，根本性地解决了谁来领导国家的问题，专制主义统治不复存在。这是英国历史上的最后一次革命，没有流血和牺牲，却达到了革命的目的，英国从此出现了持续 300 多年的国家稳定。靠的是什么？

理性精神之上的谈判与妥协！

国王、贵族、社会冲突的各方，通过讨价还价、争吵与辩论、唇枪舌剑的威胁与利诱，各自后退一步，最终达成各利益阶层的和解。“唇枪”代替了肉体的消灭，“舌剑”化解了暴力与血腥。妥协，这个在中国人眼里的贬义词，成为资本主义制度最具建设性的思想营养，并最终哺育了全球最强盛的资本主义国家——美国。美国学者亨德里克·威廉·房龙评价美国的制宪会议时指出：妥协拯救了一个民族并建立了一个帝国。

华为在西方媒体眼里被塑造成“攫取、独裁、不包容”的企业形象，这严重阻碍华为开拓国际市场的步伐。当然，华为的确正是以其“饿狼扑食”、“海盗文化”的进攻性风格，才在几乎不可能获胜的严酷环境下脱颖而出。华为董事长孙亚芳反思道：“公司这些年来的身段太刚硬了，发展到后来开始变得僵硬。华为需要做出改变。”

不寻常之处在于，华为从一创立开始就建立了利益的妥协机制，即跟 10 余万人进行利益分享；同时，任正非在整个组织建立了不断自省的能力和自我批判的精

神。任正非在 2000 年就曾提出“在用人问题上要有妥协的思想”，“不能总是力排众议，用人问题更要广开言路，广泛听取不同意见。”

任正非从西班牙与葡萄牙看到了海盗精神的退化；从荷兰身上看到了资本至上、过度投机毁掉的帝国繁荣。更重要的是从英国“光荣革命”看到了华为立足世界的思想逻辑，即是，以妥协替代暴力。“民主是灰色的，妥协是金色的”，“妥协是政治的灵魂，如果不是其全部的话”（英国政治学家阿克顿之语）。

妥协，**compromise**，在西方语境中并非一个贬义词，而恰恰是跟成熟、共赢联系在一起，而在国内似乎更倾向于贬义；对于灰度，则是“妥协 **compromise**”在管理领域的一个移植和升华，即在团队不搞一言堂，寻求团队最大公约数，发挥团队整体战斗力，节制个人英雄主义。

“.....在一些人的眼中，妥协似乎是软弱和不坚定的表现，似乎只有不妥协，方能显出英雄本色。但是这种非此即彼的思维方式，实际上是认定人与人之间的关系是征服与被征服的关系，没有任何妥协的余地。

“妥协其实是非常务实、通权达变的丛林智慧，凡是人性丛林里的智者，都懂得恰当时机接受别人妥协，或向别人提出妥协，毕竟人要生存，靠的是理性，而不是意气。

“妥协是双方或多方在某种条件下达成的共识，在解决问题上，它不是最好的办法，但在没有最好的方法出现之前，它就是最好的方法，因为它有不少的好处。

“妥协并不意味着放弃原则，一味地让步。明智的妥协是一种适当的交换。为了达到主要的目标，可以在次要的目标上做适当的让步。这种妥协并不是完全放弃原则，而是以退为进，通过适当的交换来确保目标的实现。相反，不明智的妥协，就是缺乏适当的权衡，或者坚持了次要目标而放弃了主要目标，或是妥协的代价过高遭受不必要的损失。明智的妥协是一种让步的艺术，妥协也是一种美德，而掌握这种高超的艺术，是管理者的必备素质。

“只有妥协，才能实现双赢或多赢，否则必然两败俱伤。因为妥协能够消除冲突，拒绝妥协，必然是对抗的前奏.....



“我们的各级干部要真正领悟了妥协的艺术，学会了宽容，保持开放的心态，就会真正达到灰度的境界，就能够在正确的道路上走得更远，走得更扎实。”

一个人的和平不是和平！

[1] 任正非有一次说：我们要把对内对外的妥协都大张旗鼓地讲清楚，华为不是要灭掉谁家的灯塔，华为要竖起自己的灯塔，也要支持爱立信、诺基亚的灯塔永远不倒，华为不独霸天下.....2012年前后，欧盟发起对华为的“双反”调查，而爱立信、诺基亚等却站出来为华为背书：华为并非低价倾销。

[2] 泥沙俱下才叫河流。

## 在华为销服体系奋斗大会上为家属颁奖的讲话

---

2009年1月16日

我们的奋斗，主观上为了自己和家人的幸福，客观上为了国家和社会！

感谢大会也给我太太姚凌颁发奖励，因为我获奖太多了可能麻木了，而她从没有拿到奖，我相信她会很激动，会很感谢大家的。也谢谢党委对她十五年默默无闻的家庭奉献的肯定。

但是最应该获奖的，应该是我们八万多员工背后的几十万的家人。其实他们才真正非常伟大。他们忍受了多少痛苦，才成就了华为的奋斗，没有他们就不可能有华为的今天。可惜我们的奖励面太少，我希望每一个员工春节回家去发发奖：给你太太、先生洗个脚，给你的爸爸妈妈洗个脚，表达你对他们真诚的热爱。

我说过我们奋斗的目的，主观上是为了自己和家人的幸福，客观上是为了国家和社会。主观就是通过我们的努力奋斗，换来他们的幸福生活；客观上我们给国家交税，让国家用这个税收去关怀爱护其他的人。

所有奋斗的员工都是我们的英雄。但是我们刚果的英雄自己先喊出来了，大家也可以自己认为自己是英雄。英雄不必等人家来封的，只要你承诺按英雄的标准要求自己，你就是这个时代的英雄。你有时候想起过去的往事，热泪盈眶，其实就是为自己的英雄行为所感动。我们的员工艰苦奋斗，而员工的太太们到世界顶级的风景度假区马塞马拉去旅游，到迪拜去购物，这就是我们的奋斗文化，这个对立统一的文化就是奋斗的本质。

我今天代表公司，向我们几十万家属拜年。我希望他们吉祥、如意、幸福、安康，我希望我们每个奋斗者构筑起来的是一种快乐。我们不管在艰苦地区国家奋斗的，还是在我们各种岗位上奋斗的，艰苦两个字跟物质生活没关系，跟客观环境没关系，是跟自己的思想有关系。有人的情怀很高尚，奋斗就是为了国家和民族，我们是理解的；危难时不顾家人去救助这个社会，我们认为是非常伟大的，但毕竟这世界伟大的人是数量很少的。先从爱家人、爱同事、爱工作做起。

所以我们作为平凡的人，应在不同的时间、不同的时刻多关怀家人。现在的时代已经跟过去的时代不一样了，过去的时代主要是我们物质条件很差，通信也很不顺畅。现在通信有很大的改善，平时不能常回家，多打电话也是关怀。我希望我们员工在这些方面要多想得开些。

这次在阿富汗，我跟阿富汗的办事处副主任及其太太谈话，他太太老埋怨他不带她到南非去玩。我就跟他太太算算帐，说你老公到底有多少钱。然后我跟代表说，如果你太太再不到南非、迪拜购物的话，就是把钱看得太重了。结果他着急，口误，那说就先远后近吧！我就抓住这句话，对他太太说，这下南非可以去了吧！结果，他太太马上站到他先生的那一面去了，不站到我这一面了，说先去近的。这就是好的家庭。

## 谁来呼唤炮火，如何及时提供炮火支援

——任正非在销服体系奋斗颁奖大会上的讲话 2009年1月16日

**【导读】**铁三角：客户经理、解决方案专家、交付专家；四要素：客户关系、解决方案、融资和回款条件、产品交付。

我们从以技术为中心，向以客户为中心的转移过程中，如何调整好组织，始终是一个很难的题目。刚开始我的认识也是有局限性的。我在 EMT 会上讲了话，要缩短流程，提高效率，减少协调，使公司实现有效增长，以及现金流的自我循环。但提出的措施，确实有一些问题，单纯的强调精简机关，压缩人员，简化流程，遭遇一部分 EMT 成员的反。他们认为机关干部和员工压到一线后，会增加一线负担，增加了成本，并帮不了什么忙。机关干部下去以总部自居，反而干预了正常的基层工作。后来我听取一些中层干部的反映，他们认为组织流程变革要倒着来，从一线往回梳理，平台（支撑部门和管理部门，包括片区、地区部及代表处的支撑和管理部门）只是为了满足前线作战部队的需要而设置的，并不是越多越好、越大越好、越全越好。要减少平台部门，减轻协调量，精减平台人员，自然效率就会提高。这样 EMT 决议还未出笼就被反了一个方向。但如何去实现

这一点呢？问题仍然摆在前面。这次访问利比亚时，听取了北非地区部的汇报，有了一些启发。

北非地区部努力做厚客户界面，以客户经理、解决方案专家、交付专家组成的工作小组，形成面向客户的“铁三角”作战单元，有效地提升了客户的信任，较深地理解了客户需求，关注良好有效的交付和及时的回款。铁三角的精髓是为了目标，而打破功能壁垒，形成以项目为中心的团队运作模式。公司业务开展的各领域、各环节，都会存在铁三角，三角只是形象说法，不是简单理解为三角，四角、五角甚至更多也是可能的。这给下一阶段组织整改提供了很好的思路和借鉴，公司主要的资源要用在找目标、找机会，并将机会转化成结果上。我们后方配备的先进设备、优质资源，应该在前线一发现目标和机会时就能及时发挥作用，提供有效的支持，而不是拥有资源的人来指挥战争、拥兵自重。谁来呼唤炮火，应该让听得见炮声的人来决策。而现在我们恰好是反过来的。机关不了解前线，但拥有太多的权力与资源，为了控制运营的风险，自然而然的设置了许多流程控制点，而且不愿意授权。过多的流程控制点，会降低运行效率，增加运作成本，滋生了官僚主义及教条主义。

当然，因内控需要而设置合理的流程控制点是必须的。去年公司提出将指挥所（执行及部分决策）放到听得到炮响的地方去，已经有了变化，计划预算开始以地区部、产品线为基础，已经迈出可喜的一步，但还不够。北非地区部给我们提供了一条思路，就是把决策权根据授权规则授给一线团队，后方起保障作用。这样我们的流程优化的方法就和过去不同了，流程梳理和优化要倒过来做，就是以需求确定目的，以目的驱使保证，一切为前线着想，就会共同努力地控制有效流程点的设置。从而精简不必要的流程，精简不必要的人员，提高运行效率，为生存下去打好基础。用一个形象的术语来描述，我们过去的组织和运作机制是“推”的机

制，现在我们要将其逐步转换到“拉”的机制上去，或者说，是“推”、“拉”结合、

以“拉”为主的机制。推的时候，是中央权威的强大发动机在推，一些无用的流程，不出功的岗位，是看不清的。拉的时候，看到那一根绳子不受力，就将它剪去，连在这根绳子上的部门及人员，一并减去，组织效率就会有较大的提高。我们进一步的改革，就是前端组织的技能要变成全能的，但并非意味着组织要去设各种功能的部门。基层作战单元在授权范围内，有权力直接呼唤炮火（指在项目管理上，依据 IBM 的顾问提供的条款、签约、价格三个授权文件，以毛利及现金流进行授权，在授权范围内直接指挥炮火，超越授权要按程序审批），当然炮火也是有成本的，谁呼唤了炮火，谁就要承担呼唤的责任和炮火的成本。后方变成系统支持力量，必须及时、有效地提供支持与服务，以及分析监控。公司机关不要轻言总部，机关不代表总部，更不代表公司，机关是后方，必须对前方支持与服务，不能颐气扬指。公司的最高决策机构是 EMT 会议，EMT 成员只是在会议结束后，推动决议的执行，他们叫首长负责制，也不能自称总部。机关干部和员工更不能以总部自称，发号施令，更不能要求前方的每一个小动作都必须向机关报

告或经机关批准，否则，机关就会越做越大，越来越官僚。一线的作战，要从客户经理的单兵作战转变为小团队作战，而且客户经理要加强营销四要素（客户关系、解决方案、融资和回款条件、以及交付）的综合能力，要提高做生意的能力；解决方案专家要一专多能，对自己不熟悉的专业领域要打通求助的渠道；交付专家要具备能与客户沟通清楚工程与服务的解决方案的能力，同时对后台的可承诺能力和交付流程的各个环节了如指掌。其他非主营业务的人员，要加强对主营业务的了解，了解达不到一定深度的，不能成为管理干部及骨干，没有这种经历的，要去补好这一课。

以美军在阿富汗的特种部队来举例。以前前线的连长指挥不了炮兵，要报告师部请求支援，师部下命令炮兵才开炸。现在系统的支持力量超强，前端功能全面，授权明确，特种战士一个通讯呼叫，飞机就开炸，炮兵就开打。前线3人一组，包括一名信息情报专家，一名火力炸弹专家，一名战斗专家。他们互相了解一点对方的领域，紧急救援、包扎等都经过训练。当发现目标后，信息专家利用先进的卫星工具等确定敌人的集群、目标、方向、装备.....，炸弹专家配置炸弹、火力，计算出必要的作战方式，其按授权许可度，用通信呼唤炮火，完全消灭了敌人。美军作战小组的授权是以作战规模来定位的，例如：5000万美元，在授权范围内，后方根据前方命令就及时提供炮火支援。我们公司将以毛利、现金流，对基层作战单元授权，在授权范围内，甚至不需要代表处批准就可以执行。军队是消灭敌人，我们就是获取利润。铁三角对准的是客户，目的是利润。铁三角的目的是实现利润，否则所有这些管理活动是没有主心骨、没有灵魂的。当然，不同的地方、不同的时间，授权是需要定期维护的，但授权管理的程序与规则，是不轻易变化的。

我司正面临流程与组织整改的时机。我们已明确变革要以作战需求为中心，后方平台（包括设在前线的非直接作战部队）要及时、准确满足前线的需求。我们机构设置的目的，就是为作战，作战的目的，是为了取得利润。平台的客户就是前方作战部队，作战部队不需要的，就是多余的。后方平台是以支持前方为中心，按需要多少支持，来设立相应的组织，而且要提高后方业务的综合度，减少平台部门设置，减少内部协调，及时准确地服务前方。

前方要准确清晰地提出并输入需求，后方要能清楚准确地理解前方的需求，按需求提供支持。只要前方的需求没有发生变动，所有的协调工作，应由后方平台之间自行协调完成，而且必须在前方需求的时限内完成。前方的需求变化了，要及时准确提供给后方。而我们现在的情况是，前方的作战部队，只有不到三分之一的的时间是用在找目标、找机会以及将机会转化为结果上，而大量的时间是用在频繁地与后方平台往返沟通协调上。而且后方应解决的问题让前方来协调，拖了作战部队的后腿，好钢没有用在刀刃上。后方协调困难有流程问题、有组织机构的设置问题、有思想意识问题，也有相互信任的问题，还有非主业干部对主业不理解的问题.....，我们要找到一把提高作战部队效率的钥匙，找到一把后方平台高效服务前方的钥匙。应该说，如何提高作战部队效率的钥匙已经找到，如何打开



大门仍然困难重重。IBM 顾问提供给我们的关于项目管理的三个授权文件，已经帮助我们开始解开这一团乱麻，并可能帮助我们打开大门。我们应准确理解并严格执行。各级干部要敢于承担自己岗位责任，履行授权，这样就会使我们的管理摆脱僵化的中央集权。当然这些授权文件，随着公司的变革还会不断修改，以适应新的需求。而且这些授权仅是定性的，具体执行要有不同地方、不同时间、不同事件的授权。

我们要积极的先从改革前方作战部队开始，加强他们的作战能力，要综合后方平台的服务与管理，非主业干部要加强对主业务的理解，减少前后方的协调量。然后冷静地思考整个后方大平台的适应性变革，审慎的一步一步前行。哪怕每年提高千分之一的效率都是可喜的，千万不要倒退，千万不要形成臃肿、官僚的机关组织。

中国历史上失败的变革都因操之太急，展开面过大，过于僵化而失败的。华为公司廿年来，都是在不断改良中前进的，仅有少有一、两次跳变。我们在变革中，要抓住主要矛盾和矛盾的主要方面，要把握好方向，谋定而后动，要急用先行、不求完美，深入细致地做工作，切忌贪天功为已有的盲动。华为公司的管理，只要实用，不要优中选优。天将降大任于斯人也，要头脑清醒，方向正确，踏踏实实，专心致志，努力实践，与大洪流融入到一起，必将在这个变革中，获得进步与收获。

我们并不否定廿年来公司取得的成绩。廿年来公司是实行高度的中央集权，防止了权力分散而造成失控，形成灾难，避免了因发展初期产生的问题而拖垮公司。但世界上没有一成不变的真理，今天我们有条件来讨论分权制衡、协调发展。通过全球流程集成，把后方变成系统的支持力量。沿着流程授权、行权、监管，来实现权力的下放，以摆脱中央集权的效率低下、机构臃肿，实现客户需求驱动的流程化组织建设目标。我相信成功过的华为人，完全有可能实现这一次变革。

我们要继续坚持以有效增长、利润、现金流、提高人均效益为起点的考核（条件成熟的地方，可以以薪酬总额为计算基础），凡不能达到公司人均效益提升改进平均线以上的，体系团队负责人，片区、产品线、部门、地区部、代表处等各级一把手，要进行问责。在超越平均线以上的部门，要对正利润、正现金流、战略目标的实现进行排序，坚决对高级管理干部进行末位淘汰，改变过去刑不上士大夫的做法，调整有一线成功实践经验的人补充到机关。

风华绝代总是乱世生，廿年我们刚刚长成，就遇到了国际风云变幻，各种过激环境的影响，年青的我们大多数还揣满了幻想，我们是否有能力度过这场危机，时代正考验着我们。未来的不可知性使我们的前进充满了风险，面对着不确定性，各级主管要抓住主要矛盾，以及矛盾的主要方面，要有清晰的工作方向，以及实现这些目标的合理节奏与灰度；多作一些自我批判，要清醒感知周围世界的变化，“深淘滩，低作堰”。深淘滩就是多挖掘一些内部潜力，确保增强核心竞争力的投入，确保对未来的投入，即使在金融危机时期也不动摇；低作堰就是不要因短期目标而牺牲长期目标，多一些输出，多为客户创造长期价值。“财散人聚，财聚

人散”。能救我们的，只有我们自己。各个部门要自己与自己比，今年与去年比，你进步了没有，没有进步的，你是否可以把位子让出来。只要我们能不断提高效率，我们就能度过风险，而且成长起一代新人。

“沉舟侧畔千帆过，病树前头万木春。”我们要在时代的大潮中，迎着风浪快速前进。只要我们不怕牺牲自己，只要我们努力地提高效率，我们一定会度过难关。三、五年后，我们将屹立在世界的舞台上。风华绝代总是乱世生，相信江山代有才人出，期望你成长起来，担负起我们的未来。

“日出江花红胜火，春来江水绿如蓝”，期盼我们能共享春天的明媚。我们的目的一定要实现，也一定能实现。

## 深淘滩，低作堰

---

——任正非在运作与交付体系奋斗表彰大会上的讲话 2009 年 4 月 24 日

【导 读】业务流 IPD 是构建主战场的关键，是一条都江堰。IPD（Integrated Product Development，集成产品开发）是从产品概念产生到产品发布的全过程的一种理念和方法，它强调以市场和客户需求作为产品开发的驱动力，在产品设计中就构建产品质量、成本、可制造性和可服务性等方面的优势。经过 IBM 公司的实践，IPD 已经成为一套包含企业产品开发的思想、模式、工具的系统工程。IPD 强调以市场需求作为产品开发的驱动力，将产品开发作为一项投资来管理。IPD 的核心思想是：新产品开发是一项投资决策；基于市场的开发；跨部门、跨系统的协同；异步开发模式；重用性；结构化的流程。

深淘滩，低作堰，是李冰父子二千多年前，留给我们的深刻管理理念。同时代的巴比伦空中花园、罗马水渠、澡堂，已荡然无存。而都江堰仍然在灌溉造福于成都平原。为什么？

李冰留下“深淘滩，低作堰”的治堰准则，是都江堰长生不衰的主要“诀窍”。其中蕴含的智慧和道理，远远超出了治水本身。华为公司若想长存，这些准则也是适

用于我们的。深淘滩，就是不断地挖掘内部潜力，降低运作成本，为客户提供更有价值的服务。客户决不肯为你的光鲜以及高额的福利，多付出一分钱的。我们的任何渴望，除了用努力工作获得外，别指望天上掉馅饼。公司短期的不理智的福利政策，就是饮鸩止渴。低作堰，就是节制自己的贪欲，自己留存的利润低一些，多一些让利给客户，以及善待上游供应商。将来的竞争就是一条产业链与一条产业链的竞争。从上游到下游的产业链的整体强健，就是华为生存之本。物竞天择，适者生存。

我们从小公司脱胎而来，小公司的习气还残留在我们身上。我们的员工也受二十年来公司早期的习惯势力的影响，自己的思维与操作上还不能完全职业化。这些都是我们管理优化的阻力。什么是职业化？就是在同一时间、同样的条件，做同样的事的成本更低，这就是职业化。但市场竞争，对手优化了，你不优化，留给你的就是死亡。思科在创新上的能力，爱立信在内部管理上的水平，我们现在还是远远赶不上的。我们要缩短这些差距，必须持续的改良我们的管理，不缩短差距客户就会抛离我们。我们面对金融危机，要有管理改进的迫切性，但也要沉着冷静，减少盲目性。我们不能因短期救急或短期受益，而做长期后悔的事。不能一边救今天的火，一边埋明天的雷。管理改革要继续坚持从实用的目的出发，达到适用目的的原则。在管理改进中，要继续坚持遵循“七反对”的原则。“坚决反对完美主义，坚决反对繁琐哲学，坚决反对盲目的创新，坚决反对没有全局效益提升的局部优化，坚决反对没有全局观的干部主导变革，坚决反对没有业务实践经验的人参加变革，坚决反对没有充分论证的流程进行实用”。

我们不要忌讳我们的病灶，要敢于改革一切不适应及时、准确、优质、低成本实现端到端服务的东西。公司的运作虽然这些年已从粗放的运作，有了较大的进步。但面对未来市场发展趋缓，要更多的从管理进步中要效益。我们从来就不主张较大幅度的变革，而主张不断的改良，我们现在仍然要耐得住性子，谋定而后动。

“投标，合同签订，交付，开票，回款”是贯穿公司运作的主业务流，承载着公司主要的物流和资金流。针对这个主业务流的流程化组织建设和管理系统的建设，是我们长期的任务。由于我们从小公司走来，相比业界西方公司我们一直处于较低水平，运作与交付上的交叉、不衔接、重复低效、全流程不顺畅现象还较为严重。DSO、ITO 较业界同行还有较大差距，库存和资金周转的改善和 E2E 的成本降低有很大的改进空间，是公司运作上深淘滩、低作堰的主战场，另一个业务流 IPD 是设计中构筑成本优势的主战场。

西方的职业化，是从一百多年的市场变革中总结出来的，它这样做最有效率。穿上西装，打上领带，并非是为了好看。我们学习它，并非是完全僵化的照搬，难道穿上中山装就不行？我们二十年来，有自己成功的东西，我们要善于总结出来，我们为什么成功，以后怎样持续成功，再将这些管理哲学的理念，用西方的方法规范，使之标准化、基线化，有利于广为传播与掌握并善用之，培养各级干部，

适应工作。只有这样我们才不是一个僵化的西方样板，而是一个有活的灵魂的管理有效的企业。看西方在中国的企业成功的不多，就是照搬了西方的管理，而水土不服。一个企业活的灵魂，就是坚持因地制宜实事求是。这两条要领的表示，就是不断提升效率。

我们从杂乱的行政管制中走过来，依靠功能组织进行管理的方法虽然在弱化，但以流程化管理的内涵，还不够丰富。流程的上、下游还没有有效“拉通”，基于流程化工作对象的管理体系还不很完善。组织行为还不能达到可重复、可预期、可持续化的可值得信赖的程度。人们还习惯在看官大官小的指令，来确定搬道岔。以前还出现过可笑的工号文化。工作组是从行政管制走向流程管制的一种过渡形式，它对打破部门墙有一定好处，但它对破坏流程化建设有更大的坏处。而我们工作组满天飞，流程化组织变成了一个资源池，这样下去我们能建设成现代化管理体系吗？一般而言，工作组人数逐步减少的地方，流程化的建设与运作就比较成熟。

我们要清醒的认识到，面对未来的风险，我们只能用规则的确定来对付结果的不确定。只有这样我们才能随心所欲，不逾矩。才能在发展中获得自由。任何事物都有对立统一的两面，管理上的灰色，是我们生命之树。我们要深刻的理解、开放、妥协、灰度。深刻理解深淘滩，低作堰带给我们的启迪。智慧的光辉，将千秋万代永不熄灭。

## **CFO 要走向流程化和职业化，支撑公司及时、准确、优质、低成本交付**

---

——任正非与后备干部总队 CFO 班座谈纪要 2009 年 10 月 26 日

**【导 读】**任正非对 CFO 的期望：第一，要耐得寂寞；第二，要受得委屈；第三，要懂得灰色。

### **一、公司现在启动 CFO 管理体系建设的时机已经成熟**

任何管理体系的推行，必须在公司具备充分条件，并且大家都理解和认识到这种系统性结构的必要性的时候，才能有效，否则各推各的，会给公司造成极大的浪费。譬如公司曾经有一段时间疯狂地推 KPI，被我坚决叫停了，我认为当时推行的结果一定是“肠梗阻”，因为大家各自只看到眼前利益，不是端到端，而是段到



段的变革，一定会局部优秀了，而全局灾难了。如果机械地推行改革，而每个人对流程制度的理解又不一致，就会把公司改得七窍八孔，乱成一团。公司整个管理体系目前正处在流程化和职业化建设的阶段，我们认为现在启动 CFO 管理体系建设的时机已经成熟，希望 CFO 到位以后，既能保证业务高速增长，又能帮助公司减少浪费、降低成本，同时要注意防止局部优化对全局可能造成破坏。任何时候，做任何事情必须有端到端的视野。

我们希望 IFS 能够尽快落地，更加科学合理地推动公司的管理，但 CFO 也要学会创造性地开展工作，没有 IFS 我们也要吃饭。大家要知道，没有电子科技手段的时候，这个世界就已经存在了。山西票号的密押，为什么能做到平遥的一张纸到天津就能兑十万两白银？要多发挥主观努力，少推客观原因。

## 二、CFO 最重要的工作目标是支撑公司及时、准确、优质、低成本交付

我们认为 CFO 最重要的目标是支撑公司及时、准确、优质、低成本交付，只有四个要素同时满足，才是真正的以客户为中心。以客户为中心实际上是一个辩证的关系，就是要挤出公司内部最后一滴多余的成本，成就客户的成功[1]，从而成就公司的成功。只要真正以客户为中心，就一定能实现有效增长，CFO 要带着使命感去充分理解及时、准确、优质、低成本交付四个要素深层次的含义，坚持流程化、职业化，在分权过程中加强科学监管，降低风险和成本，实现公司有效增长。

CFO 工作的突破口在于建立和执行财务流程，有效支撑业务流程运作。当前各地区部、代表处会选拔一些财务经理，很好地与业务经理配合，同时完成 IFS 落地和组织流程整改，这两件事情做好了，能适当地减轻后续工作量和压力。CFO 和 CEO 都要正确理解和掌握企业运作规律，共同促进企业成功和有效发展。CFO 和 CEO 是一条船上的人，他们大的目标方向完全一致，但他们的工作内容是有区别的，没有 CFO 的支持，CEO 怎么能前进？我们不是让 CFO 去监督 CEO，CFO 是要通过流程化、职业化方式建立和执行正确的财务流程，有效支持业务流程运作，实现有效增长，即正的利润、正的现金流、正的人的效益增长。在这个过程中，既能坚持原则，又能把事情做好，这就是管理。

财务系统一定要坚持流程化、职业化不动摇，只要不是流程化、职业化，就一定是高成本。CFO 是一个国际名词，华为公司没有自己的解释，国际上要求 CFO

做什么，华为公司的 CFO 就做什么。西方的财务管理是成功的，值得我们学习，但也有缺点，就是绝大多数是上市公司，主要关注短期效益，对长期利益关注较少。我们公司不能只关注短期效益，而要更多关注长期的、战略性的建设，这就是我们与西方上市公司的主要区别。我们要通过流程化和职业化，将很多东西标准化，这样公司的管理运作成本就能降下来。人力资源系统对岗位级别要进行循环称重，今天这个岗位很重要不意味着明天仍然很重要，因为随着公司越来越职业化和标准化，我们不再需要在某些岗位配高职位的人员，这样就能把综合成本降下来。

核算是管理进步的重要标志，不算账怎么能知道我们进步呢？我们首先要能核算到项目，核算到区域，核算到产品线。我们公司的竞争能力很强，是得益于我们以奋斗者为本的正确的管理哲学，但是我们的管理效率目前是很低的。我们的竞争能力超过爱立信，但爱立信的管理效率是我们的 1.8~2 倍左右，我们还有很大改进空间。到明年年初，我们有近千人将补充到各地区部，组建专业作战队伍，但后方平台将有大的精简。

财经体系要服从业务体系的发展，我们的目标还是高速发展。当机会出现时，财务既要保障这些机会的实现，又要支撑及时、准确、优质、低成本交付，并完成有效监管。从前年开始，公司将计划预算下放到了地区部，现在更重要的是把核算权也放到前线去，核算权其实也就是战争指挥权。我们正在对代表处的组织结构进行整改，预计 2010 年底基本会有一个结果；明年开始，我们也要对地区部进行整改。在整改过程中，会加大对基层的授权。组织改革过程中，基层在用权时可能不会那么准确、科学和讲究方法，因此需要更多的监管。财经和审计等部门就要在这个监管过程中对关键点不断进行抽查，建立威慑系统，从而保证大家能够更加科学地用权。举个例子：计划权力下放以后，计划被基层控制住了，有的代表处明明可以做到三十六亿，但为了给明年留有余地，只上报三十亿的计划，完全按计划来出力。我在中东北非地区部讲了，能不能在报表上没有完成率这个指标，这个指标不科学。公司在高速发展过程中，一定要坚持流程化、职业化，一定要坚持在分权过程中加强监管，不然我们可能就乱了，一放就乱，一乱就收，收完再放，放了再收，如果这样折腾几下，我们公司就完了。

### 三、合格的 CFO 是打出来的，不是任命出来的

西方公司以资源驱动企业发展，我们更多的是强调机会对公司发展的驱动。因此 CFO 一定要结合当地的实际情况，实干出来，不是说公司给了你一个头衔你就是合格的 CFO 了。现在你们已经有非常多的依托和机会，第一，你们和山西票

号不一样；第二，你们所处的环境和公司创建初期也大大不一样了，但我们认为 CFO 一定要在实践环境中才能成长起来。如果认为把 CFO 职责描述得好就可以当 CFO，这就是科举制度，科举制度能选官？但华为的干部一定要能对自己各个时期的成功实践进行描述，然后大家来评议。合格的 CFO 是打出来的，不是任命出来的。你不去耕耘土地，土地不可能自然长出庄稼；同样，你不去做这个工作，华为公司正确的制度也不可能自然生长出来。这两三年我们已经有了很大改变，从非常幼稚的时代走到今天，我们已经有了洋拐杖，只不过短了一截，如果你完全依赖洋拐杖就只能歪着走，要想走好，就看你们在工作中如何履行你们的职责。这次 CFO 班不采取以往灌输的培训方式，而是借鉴哈佛案例研讨方法，针对公司实际发生的案例和问题反复研讨和辩论，大量查阅资料，发挥所有人的主观能动性，找到解决问题的方法。但今天你们来参加研讨，并不等于明天就被承认，你们研讨出来的结果还需要你们到具体的工作岗位上去实践和检验。我们不可能系统教你们如何当 CFO，你们需要在实际工作中去悟出来。

#### 四、干部要有奋斗精神、团队合作精神，不断提高职业化水平和组织效率

华为公司今天的成功不是一个人的奋斗故事，而是拥有一个无私的领导层和一大群不服输的团队。在奋斗这个问题上我们不容妥协，不奋斗的人，明哲保身的人，该淘汰就坚决淘汰，否则无法保证公司的长治久安。

华为公司的干部要淡泊名利，踏踏实实做事，用平和的心态去面对未来。华为公司只有一个鲜明的价值主张，那就是为客户服务。大家不要把自己的职业通道看得太重，这样的人在华为公司一定不会成功；相反，只有不断奋斗的人、不断为客户服务的人，才可能找到自己的机会。因此我送大家几句话：第一，要耐得寂寞。第二，要受得委屈。第三，要懂得灰色。你们要好好去体会这三句话，特别是开快车上来的，更不要认为机会是永恒的。

我们这个时代已经从创业者、英雄的时代走向职业经理的时代，不走向职业化，就将被历史边缘化。在这个转型过程中，我们每个人可能都是残缺不全的，懂业务的不懂财务，懂财务的不懂业务，如果两个人绑在一起就会好一些，要发扬团队合作精神，只有团队合作才有明天。万事不求人的人就是无能的人，片面追求个人的轰轰烈烈，也注定会失败。

华为公司一定要提高效率，并不是说埋头苦干就行。我们不主张加班加点，不该做的事情要坚决不做，这方面的节约才是最大的节约。算一算研发开发出来的功能，利用率不到 22%，而通信行业电话功能的利用率更是不到千分之一，这个世界用来用去还是摘挂机，但我们公司过去就做不好。研发越高级的技术，大家就越兴奋，越去研究，职务和工资也越来越高，简单的技术反而不愿意去研究。如果我们减少 20% 的无效工作，那么既节约了成本，也不用加班加点。

CFO 要从以上方方面面入手，正确认识企业运作的客观规律，理清和切实履行 CFO 职责，有效支撑公司及时、准确、优质、低成本交付，这就是公司对你们寄予的期望和要求。

[1] 【案例】1998 年， AIS 还是泰国一个小的移动运营商。华为通过快速响应 AIS 的需求，并提供质量好、服务好的产品 and 解决方案，使 AIS 一跃成为泰国最大的运营商，并成为泰国股市市值最大的公司。1999 年 6 月， AIS 和 DTAC 同时推出了预付费业务。华为公司为 AIS 提供产品、解决方案及服务，先后 8 次对设备进行建设和扩容，帮助 AIS 把竞争对手远远地甩在后面。

## 2010 年

### 以客户为中心，加大平台投入，开放合作，实现共赢

---

——任正非在 PSST 体系干部大会上的讲话

【导读】2010 年，华为 IPD 升级到 6.0 版本，大大提升了华为产品的研发效率和质量，提高了新产品开发的成功率和投资回报率。2010 年，华为发布了 SingleEPC 战略以及宽带智能运营的 6 大 Smart 解决方案，以应对移动宽带爆发性的增长。截止到 2010 年，华为部署了 70 个 LTE 商用或实验网络，占到市场份额的 23%；华为的 NE5000E 核心路由器及其集群系统在全球的发货量累计超过 1000 套，全球路由器市场增长排名第一。

一、从“以技术为中心”向“以客户为中心”转移，做工程商人



研发正处在一个从“以技术为中心”，向“以客户为中心”转移的时期。我们应该承认，研发这二十年来取得了很大的成绩。我和很多国际大公司的领导人沟通的时候，他们都认为电信行业是一个门槛很高的行业，他们没想到华为敢攀这个门槛，更让他们不可想象的是，西方企业花了一百多年，而我们只用了二十年就达到了同样的水平，所以我们要肯定研发付出的努力、艰辛和贡献，要肯定研发领导的贡献，贡献的过程甚至是痛苦的。

现在我们已经走在了通讯业的前沿，要决定下一步该怎么走，其实是很难的。正如一个人在茫茫的草原上，也没有北斗七星的指引，如何走出去。这二十年，我们占了很大的便宜，有人领路，阿尔卡特、爱立信、诺基亚、思科等都是我们的领路人。现在没有领路人了，就得靠我们自己来领路。领路是什么概念？就是“丹柯”。丹柯是一个神话人物，他把自己的心掏出来，用火点燃，为后人照亮前进的路。我们也要像丹柯一样，引领通讯领域前进的路。这是一个探索的过程，在过程中，因为对未来不清晰，可能会付出了极大的代价。但我们肯定可以找到方向的，找到照亮这个世界的路，这条路就是“以客户为中心”，而不是“以技术为中心”。

研发体系大多数人都是工程师，渴望把技术做得很好，认为把技术做好才能体现自己的价值。简简单单地把东西做好，在研发中也许评价是不高的，而把事情做得复杂，显得难度很大，反而评价很高。这就不是以客户为中心，客户需要实现同样目的的服务，越简单越好。我们要使那些能把功能简简单单做好的工程商人得到认可，才能鼓励以客户为中心在研发中成长。因此希望大家不仅仅做工程师，要做商人，多一些商人的味道。

这个世界需要的不一定是多么先进的技术，而是真正满足客户需求的产品和服务，而且客户需求中大多是最简单的功能。华为在创业初期是十分重视客户需求的。当时，客户要什么我们就赶快做什么，这帮助我们实现从农村走向城市。但当我们壮大后，就想把自己的意志强加给客户。客户需求量大但技术简单的东西，我们不去认真做到最好，反而客户不怎么用但技术很尖端的东西，我们却耗费很大的精力和成本做到最好，这就是工程师，就是以技术为中心。

西方国家认为，最重要的是管理而不是技术，但在我们国家，很多人认为最重要的是技术。因此，在国内，重技术轻管理，重技术轻客户需求，还是比较普遍的。但主宰世界的是客户需求。希望大家改变思维方式，要做工程商人，多一些商人味道，不仅仅是工程师。要完成从“以技术为中心”向“以客户为中心”转移的伟大变革。

二、推行面向客户的解决方案，加大在平台上的投入，以实现公司商业成功

我们现在提的无线解决方案、网络解决方案，其实都是以自己为中心，不是以客户为中心。客户需要的是一个综合解决方案，它可以是华为做得好的东西，也可以包括华为从外面买进来的东西，只要满足其需求。因此，公司提出了运营商解决方案、企业解决方案和消费者解决方案概念，以这三个解决方案来引领研发的变革，这就是以客户为中心的研发变革。

运营商解决方案，我们已经做了很多年，我们确实有极强的竞争力。企业解决方案是一个非常大的机会，我们可以好好发展一下。至于消费者解决方案，我们是被逼上马做消费品的，当时 3G 没有相配套的终端，我们就不得不做起了 3G 终端。华为的大多数人都很严谨，就像造万里长城，一块砖一块砖砌得很好。而消费品往往不需要万里长城，它不需要经历几千年的考验，可能只是三个月的昙花一现。我们应该怎么去认识、理解、掌握消费者市场，这需要我们思考，希望优秀的人能挑起这个重担。在末端接入的多元化上，世界需求的巨大，不可想象，我们在这方面上要下大的功夫。我们确立了以客户需求为解决方案后，三、五年之内，我们必然发生很大的变化。

在运营商解决方案上，我们要面对明天的数据泛滥，应对“2012”那样的信息海啸。

超大容量，超高速度，多维复杂的交换、传输，可能以我们想象不到的速度出现，我们应有能力挑起这个担子。敢于加大平台投入，敢于去挑战未来，只要我们能在这个世界上真正站起来，不管美国怎么反对，也得买我们的。多年来美国一部分人，一部分媒体，长期歪曲、攻击我们，说明我们的美丽已经让他们嫉妒，难道林志玲的美丽是歪曲可以改变的吗？她的光芒是嫉妒可以阻挡的吗？我们要以此为自豪，为信心，我们要更加投入，使我们美丽，更美丽。平等的基础是力量。

我们要加大对平台的投入，构建明天的胜利，未来的竞争是平台竞争。三个解决方案都需要大的平台，我们又有充足的利润，为什么不加大平台投入，超前竞争对手更多、更多。我们要思考怎么从话音时代走向数据时代。华为现在强调做管道，未来的管道数据流会越来越大，数据泛滥就像电影《2012》中的洪水一样，还没来得及修起第二道堤坝水就泛过来了，在修第三条堤坝时，水又泛过来了，最后把珠穆朗玛峰都淹了。我们还没在管道中建立起正确的模式，洪水就泛滥了，冲垮你的河堤。有人估算，未来五年数据流量可能会扩大七十五倍，那么原来的管道也会相应的扩大，未来数据管道直径不是长江而是太平洋，面对直径象太平洋一样粗的数据管道，如何建起一个平台来支撑这个模型？大家都想想看，这不就是我们的市场空间和机会吗？我们要抓住这个机会，就一定要加大对平台的投入，确保竞争优势。我希望把深圳建成一个平台研发机构，而把一些产品研发机构迁到研究所去。我们一定要在平台建设上有更多的前瞻性，以构筑长期的胜利。但研发现在对平台的投入还不足，投入不足的原因是我们的管理水平，不知道往哪里投钱，如果我们不能把钱很好地花出去，说明没本事。

我们的产品研究所，以及应用研究所，要更加灵活、开放，更加在可维护、可工程上做文章，一定要做到世界上最优、最好、最灵活、最合算。

### 三、深淘滩，低作堰，开放合作，实现共赢

在最近的人力资源管理纲要研讨会上，我讲了要深刻理解客户，深刻理解供应伙伴，深刻理解竞争对手，深刻理解部门之间的相互关系，深刻理解人与人之间的关系，懂得开放、妥协、灰度。我认为任何强者都是在均衡中产生的。我们可以强大到不能再强大，但是如果一个朋友都没有，我们能维持下去吗？显然不能。我们为什么要打倒别人，独自来称霸世界呢？想把别人消灭、独霸世界的成吉思汗和希特勒，最后都灭亡了。华为如果想独霸世界，最终也是要灭亡的。我们为什么不把大家团结起来，和强手合作呢？我们不要有狭隘的观点，想着去消灭谁。我们和强者，要有竞争也要有合作，只要有益于我们就行了。

华为跟别人合作，不能做“黑寡妇”。黑寡妇是拉丁美洲的一种蜘蛛，这种蜘蛛在交配后，母蜘蛛就会吃掉公蜘蛛，作为自己孵化幼蜘蛛的营养。以前华为跟别的公司合作，一两年后，华为就把这些公司吃了或甩了。我们已经够强大了，内心要开放一些，谦虚一点，看问题再深刻一些。不能小肚鸡肠，否则就是楚霸王了。我们一定要寻找更好的合作模式，实现共赢。研发还是比较开放的，但要更加开放，对内、对外都要开放。想一想我们走到今天多么不容易，我们要更多地吸收外界不同的思维方式，不停地碰撞，不要狭隘。

华为的发展壮大，不可能只有喜欢我们的人，还有恨我们的人，因为我们可能导致了很多个小公司没饭吃。我们要改变这个现状，要开放、合作、实现共赢，不要一将功成万骨枯。比如，对于国家给我们的研究经费，我们不能不拿，但是我们拿了以后，是否可以分给其它需要的公司一部分，把恨我们的人变成爱我们的人。前二十年我们把很多朋友变成了敌人，后二十年我们要把敌人变成朋友。当我们在产业链上拉着一大群朋友时，我们就只有胜利一条路了。

“开放、合作、实现共赢”，就是团结越来越多的人一起做事，实现共赢，而不是共输。我们主观上是为了客户，一切出发点都是为了客户，其实最后得益的还是我们自己。有人说，我们对客户那么好，客户把属于我们的钱拿走了。我们一定要理解“深淘滩，低作堰”中还有个低作堰。我们不要太多钱，只留着必要的利润，只要利润能保证我们生存下去。把多的钱让出去，让给客户，让给合作伙伴，让给竞争对手，这样我们才会越来越强大，这就是“深淘滩，低作堰”，大家一定要理解这句话。这样大家的生活都有保障，就永远不会死亡。

我们一定要重视质量。去年我们在某个国家出了四十多次事故，如果事故少一些，我们和客户以后合作的机会应该会更加一些，但质量不好，就会丧失与客户合作的机会。希望大家重视质量，提升质量，寻找事故发生的原因，分析是技术原因还是管理原因。在质量方面我们要向一些友商学习，它们在可靠性方面是做得不错的。

四、做好具体的本职工作，为客户提供优质的服务，就是艰苦奋斗，坚持以责任结果导向考核评价员工

研发人员的艰苦奋斗就是把本职工作做好。踏踏实实地做好工作，为客户提供优质服务，满足客户需求，就是艰苦奋斗。艰苦奋斗不一定要去上甘岭。上甘岭最大的困难不就是没水喝么，如果研发非要去“上甘岭”，那你就在办公室里逼着自己一两天不喝水，不也就是上甘岭了么？！因此，研发的艰苦奋斗，不是说非要去艰苦地区才算“上甘岭”，而是踏踏实实做好本职工作，强调思想上的艰苦奋斗。

我希望你们不断地提升工作质量，更多地从全局出发，去考虑产品的可销售性、可安装性、可维护性等等，我们在很多方面有很大的进步，但我们在系统性和管理上还需要再提高，我们要不断思考，能改进吗，还能再改进吗？这就是艰苦奋斗。

我们还是要坚持以结果导向考核员工，包括长期的、中期的和短期的结果。我们不要跑偏，不能凭考试涨工资，不能凭技能涨工资，而要看结果，看贡献。我觉得考试不能多，不要让员工把精力聚焦在考试上，而是聚焦在多做贡献上。如果聚焦于考试，那就会有一些人占便宜。有些人一次性把事做得很好，但考试考不好，会不会是打击？我想很多考试，考你们主管，你们可能很多不及格。考试好，就能当干部吗？我不会选一个只是考试好的人当干部。我们在干部评价体系上，强调贡献，用贡献来衡量绩效。

对员工的评价，看贡献，而不是看加班加点。有些干部以加班多少来评价人，以加班多少来评劳动态度，我认为这样的评价有问题。有些人很快把活干完，质量还很高，贡献也很大，但就是不加班。这说明他可能是一个潜力很大的人，可以给他换一个岗位，多做一些事儿，看是否可以提拔一下发挥更大的价值。我们不能形式主义。因为我们食堂每天 9 点可以领宵夜，因此有些员工开玩笑说“晚上老

板请我吃饭”。有人就奇怪，老板怎么会请你吃饭。员工就说，“不管我是否真的

加班，只要熬到 9 点，就有七块钱的宵夜拿，难道不是老板请客吗？”。因此，

我们不要太多形式主义的东西，要减轻员工的负担，让员工有更多的时间聚焦工作，要减少会议、减轻考核。会议多，是因为主管自己不知道怎么办，心中无主意。我认为，主管要想清楚了再去做，谋定而后动。要做到心中有数，当你没数的时候可以与上级主管沟通。考核不要看亮点，找亮点的过程其实就是对程序的破坏。

干部要少一些私心。无私就是最大的“自私”。干部一定要多肯定周边部门的贡献，多肯定下属的贡献，这种奉献是会得到回报的。当你做总结的时候，肯定了周边部门做得很好，肯定了下属做得很好，而没你什么事，是不是没出路了？不，那就只剩下一条路——只能升官了。你对大家好，实际上你是最大的“自私”者，你的奉献是会得到回报的。作为干部不要跟部下、跟周边部门争风吃醋，在工作中不服输我是赞成的，但在评价时不要不服输。



毛主席曾经对留苏学生说：世界是你们的，也是我们的，但归根结底还是你们的。你们年轻人朝气蓬勃，正在兴旺时期，好像早晨八九点钟的太阳。希望寄托在你们的身上。你们还很年轻，知识结构也比较好。你们也赶上了一个好时代，华为的平台和条件多好，你们有很多机会，即使到了六十岁后，你们也还有很多价值可以发挥，还有很多故事可以给你们的孙子讲。时代给了你们一个极好的机会，希望你们不辜负时代的期望，希望你们勇敢挑起重担。

## 春风送暖入屠苏

——2010 年新年献词

【导 读】2010 年，华为营收 283 亿美元，海外收入占比超过 65%。这一年友商情况：阿朗营收 229 亿美元，诺西营收 181 亿美元，中兴营收 107 亿美元，爱立信营收 308 亿美元，思科营收 400 亿美元。

值此 09 年的一页将翻过去，新的一年即将开始之际，我代表公司向奋斗在各条战线、各个区域的全体员工致敬，你们辛苦了！特别是对那些还奋斗在艰苦地区、艰苦岗位的员工，我诚挚地表达深深的谢意。你们承载了我们更多的希望，更美好的明天。我也代表公司深深地感谢数十万家属给我们的支持、理解和克制，没有您们的牺牲与奉献，就不会有我们今天的成功，您们辛苦了！我们 09 年销售额将超过 300 亿美元，销售收入将达到 215 亿美元，客户关系得到进一步提升。与相应业绩相关的是，做出优秀贡献的员工，今年的收入会有较大的增长，希望您们全家过一个好年，只有您们消费了，前线将士才会感觉到您们对他们的肯定，只有您们花多了，才会激励他们明年更加努力，他们才会倍感劳动光荣，倍感亲人给他们的温暖。记住：“不要忘了给爸爸、妈妈洗次脚”，“不要忘了身边卖火柴的小女孩”。

在过去的一年里，我们成功地经受住了考验，我们的员工不愧为这个时代的弄潮儿，在这么极端困难的条件下，创造了这么优异的成绩。“风华绝代总是乱世生”，今年全球绝大多数区域投资都趋下降，一开年各地区部都呈负增长，能实现这样的成绩，怎么不是风华绝代，怎么不是英雄倍出。在这一年里，中国作为本土市

场历史性地突破了 100 亿美元，光传输、接入网，我们走向了世界第一，有力地支撑了公司的发展；3G、LTE 构筑了全球第一的竞争力；路由器走出了困境，实现了与业界竞争力同步；专业服务发展迅速，不仅支撑了公司的高速发展，更实现了自身产业的健康成长，连续三年实现 50% 以上的增长；软件产业走出了停滞不前的状态，连续两年超 30% 的增长；终端持续保持了优良竞争态势；配套件异军突起，掀起了一片光辉的未来；我们成功地在突尼斯铺设了第一条海底光缆。供应链在及时、准确、优质、低成本交付上，打了一系列漂亮仗，以这些关键事件的舒展，将更加全面地促进职业化与流程的优化和进步。财经管理已开始全面进步的冲刺，IFS 继续从第一波向第二波纵深展开，完成了 LTC 的流程、组织设计工作，二者将构筑明年的进步。我们对后勤服务进行了改良，我们的行政服务及客户服务有了相当的进步，海外员工的生活发生了很大的变化，在异国他乡，有了家的感觉，吃饱了就不想家，成为当地的服务标志。明年的巴塞罗那展，会看到我们客户服务系统的大进步，到时，请全体海外员工检阅。

我们在这困难的一年，同步展开了组织结构及人力资源机制的改革；改革的宗旨是，从过去的集权管理，过渡到分权制衡管理，让一线拥有更多的决策权，以适应情况千变万化中的及时决策。这种让听得见炮声的人，来呼唤炮火，已让绝大多数华为理解并付之行动。我们确定了以代表处系统部铁三角为基础的，轻装及能力综合化的海军陆战队式的作战队形，培育机会、发现机会并咬住机会，在小范围完成对合同获取、合同交付的作战组织以及对重大项目支持的规划与请求；地区部重装旅在一线的呼唤炮火的命令下，以高度专业化的能力，支持一线的项目成功。地区部是要集中一批专业精英，给前线的指挥官提供及时、有效、低成本的支持。我们同时借用了美军参谋长联席会议[1]的组织模式，提出了片区的改革方案。片区联席会议要用全球化的视野，完成战略的规划，并对战略实施进行组织与协调，灵活地调配全球资源对重大项目的支持。“蜂群”的迅速集结与撤离的一窝蜂战术，将会成为新一年工作的亮点，并以此推动各地区部、代表处、产品线、后方平台的进步。今、明两年市场服务的组织变革，一定会促进我们成为全球最主流的电信解决方案供应商。也一定会提升竞争能力，形成利润能力，实现各级组织向利润中心为目标的组织及机制的转移和建设，并实现 2010 年销售额 360 亿美元的进步。明年我们将对研发等后方机构进行改革，以适应让听得见炮声的人来呼唤炮火的管理模式的转变。

为了保证这种授权机制改革的运行，我们要加强流程化和职业化建设，同时加强监控体系的科学合理的使用。IFS 给我们的最大收益是，支持我们这种以前线指

挥后方的作战模式成为可能，随着大量的有使命感、责任感的 CFO 派往前方、前线，作战部队的作战会更加科学合理。为了实现我们的远大理想，我们要抛弃狭隘，敞开胸怀，广纳天下英才，以成功吸引更多有能力的人，加入我们的奋斗队伍。我们要加强本地化建设，提升优秀员工的本地化的任职能力。我们自身要英勇奋斗，不怕艰苦勇于牺牲，天将降大任于你们，机会对任何人都是机会均等的。对内我们要允许不同意见、不同见解的人存在，基层干部要学会善待员工，不要一凶二恶，我们选择更多的有成功实践经验的人，加入各级管理队伍。只有我们的队伍雄壮，才会有成绩的伟大。

我们要坚持从成功的实践中选拔干部，坚持“猛将必发于卒伍，宰相必取于州郡”的理念，引导优秀儿女不畏艰险、不谋私利，走上最需要的地方。并长期保持艰苦奋斗的牺牲精神，永远坚持艰苦朴素的工作作风，在不同的岗位，不同的地点加速成长，接受公司的选择。我们的干部要严格要求自己，要聚焦于本职工作，我们要坚持三权分立的干部监察制度，否定、弹劾不是目的，而是威慑，使干部既可以自由地工作，而又不越轨。我们也要从各级党组织中选拔一些敢于坚持原则、善于坚持原则的员工，在行使弹劾，否决中，有成功经验的员工，通过后备队的培养、筛选，走上各级管理岗位。我们要充分发挥干部后备队选拔、培养干部的作用，使一些优秀的员工，找到更适合他们的岗位。我们的干部要坚持实事求是的工作作风，敢于讲真话，不捂盖子，报喜更报忧，公平对待下属与周边合作，敢于批评公司及上级的不是。我们反对唯唯诺诺、明哲保身，这样的人不适合作为管理干部，我们在新一年要调整他们的工作。不敢承担责任、观察上级态度，是不成熟的表现。那种工作方法粗暴，是缺少能力的表现。我们在新一年中要逐步减少这类干部。

我们已经听得到新年的炮声，炮火振动着我们的心，胜利鼓舞着我们，我们只要坚持自我批判不动摇，我们就会从胜利走向胜利。我们走在大路上，意气风发，斗志昂扬，没有什么能阻挡我们前进，唯有我们内部的腐败。

“日出江花红胜火，春来江水绿如蓝”，待来年我们再共饮庆功的酒。

[1] 美国参谋长联席会议（Joint Chiefs of Staff）是分布在美国各军事力量主要兵种的首长小组，主要职能是兵种的协调和进行合作参谋，参谋长联席会议成员，无论集体还是单独都没有作战指挥权，而是充当总统至国防部长，和国防部长至各作战司令官之间的指挥链接。

**“以客户为中心，以奋斗者为本，长期坚持艰苦奋斗”是我们胜利之本**

---

----任正非在 2010 年年度市场工作会议上的讲话 2010 年 1 月 20 日

【导 读】“懈怠是一种最广泛、最有害的腐败”，这个命题让人恍然大悟！

公司将从过去的集权管理，过渡到分权制衡管理。改革已在销服体系进行了两年，现在有条件开始进行系统的组织改革，随着 LTC、IFS 流程改革的深入，相信我们这次改革，不会半途而废。下面谈谈我对这次变革的粗浅体会。

#### 一、代表处及系统部的运作采用海军陆战队的作战队形

军队中海军陆战队的特点，小规模、轻装备、综合作战能力、短时间的爆发力与耐力。

海军陆战队在抢滩登陆之前，是得到过事前充分授权的，因为在沙滩上，还要向几千公里以外请示如何开枪，也许已经命归黄泉了。但他们的作战能力、以及担负的任务都是较小的，目的是在沙滩上撕开口子，让大部队登陆。以此，即使充分授权也不会引发核大战。我们的商务授权管理已进行两年了，已经有了经验，让听得见炮声的人，来呼唤炮火，是可能的。我们系统部的铁三角，其目的就是发现机会，咬住机会，将作战规划前移，呼唤与组织力量，实现目标的完成。系统部里的三角关系，并不是一个三权分立的制约体系，而是紧紧抱在一起生死与共，聚焦客户需求的共同作战单元。它们的目的只有一个，满足客户需求，成就客户的理想。它是作为客户在公司 LTC 流程中的代表，驱动公司满足客户需求，它们拥的权力实质是客户授予的。它们是站在客户的角度来审视公司运作的。由于在铁三角中，有多种角色，使我们更有能力做好普遍客户关系和提升客户满意度，我们要改变以往对决策层漫灌，到对普遍客户关系滴灌。我们不要只聚焦合同获取，需要我们做的事，我们都要努力去完成，例如网上的存量维护保障。

代表处的合同获取，完成交付两个平台，负责及时、准确独立支持中，小规模的项目的完成，以及对重大项目的实施组织规划、协调后方支援，拥有对项目支持的协调指挥权。除非有另外临时任命，否则地区部支援部队，一切要听取代表处的协调指挥。代表处平台要强化一专多能，即使每一个人都不是完人，但具有各种特色能力的人组成的团队，是完整的团队，是有战斗力的团队。

代表处的代表要有组织的经营能力，要对利润中心的实现负责，以及负责必要的有效增长。能公正地考核、评价干部。并能与高层客户无间沟通，以及要对网上存量的维护保障和构建健康的商业生态环境承担责任。代表处的副代表要有组织拓展，以及深化业务管理，与客户全面沟通的能力，对代表处全面建设轻型、综合、勇猛的作战能力做出贡献。

我们说的铁三角，是指协调与协同能力，不要随意都推广铁三角模式，以免将简单的事复杂化，影响决策速度。我仍然认同行政长官负责制，在重大项目及管理的预先民主决策的基础上，在执行中要及时、准确，行政长官负有不可推卸的责



任。我当时讲铁三角的初衷是，在市场的最前端，强调使用联合力量作战，使客户感到华为是一个界面。延伸到代表处的各垂直业务体系，不能脱离代表处独立作战，它们不再是战地指挥官。至于后方支持还是强调及时、准确、优质、低成本，这四个指标中，已经含有协同、协调，否则是达不到的。不要过多的协调，那也是高成本。

我们赋予了代表处的责任、权利，他们在一定范围内独立决策的权力增大，许多优秀人才会迅速的成长。我们年底将对组织改革实施结果进行考核，对达到目标要求的代表处及系统部，适当提高任职等级。

## 二、地区部建设采用高度专业化的队伍，支持代表处的成功

我们借用“重装旅”的概念，来描述地区部与代表处的关系。若代表处不是一个轻型的组织，那么成本是非常高的，而且闲置的资源会腐化了我们整个战斗力。一个地区部管十几个国家，因此，它可以是各种专业力量的共享、协调中心。当然，汇聚的力量是逻辑的，并非物理的。例如：海军陆战队在沙滩撕开一个口子，但它在纵深上是展不开的，它没有这么多能力。但它不撕开一个口子，重装部队是登陆不上去的。没有重装部队的投入，阵地是守不住，也扩展不了的。

地区部重装旅的建设，是重视各种平台的建设，共享中心的建设，经验的总结，人员的培训。同时，是根据代表处组织配置中缺少的能力，要在地区部补上。不管是解决方案、服务、投标、.....，各种业务要集中一批尖子，随时像蜂群一样，一窝蜂的对重要项目实施支持。这些尖子可以是物理式的集中，也可以是逻辑上的集中。他们要定期人员流动，实行纵向循环、横向循环，以促使各方面作战能力的提升。

地区部除了决策层作为行政指挥中心存在外，大量的队伍要作为资源存在。地区部要减少行政干部的配置，增加业务专家的数量。减少行政干部，就是减少不必要的协调，减少不必要对基层作战的干预。业务专家要常年通过竞赛产生，给年青的有干劲、有才能的干部一个成长的机会。但他们必须得到实践的肯定后，才能调整级别。我是反对以考试定终身的。华为的文化是一个赛马文化，在地区部专业业务骨干的选拔上，给“小马”一些机会。当然包括代表处的存量维护的专家队伍，也可以通过赛马来产生。

现在我们是作厚客户界面，加强普遍客户关系地改善，大量的资源力量向一线集中。将来我们要提高专业化队伍的支持能力，从而可以减少一线直接作战部队的人数。例如，发射导弹是少数几个人，一按按钮就行了。但为了按这一下，有几十、几百人，在平台上服务，我们加强了专业化的支持能力建设，就可以逐步使直接作战部队更加精干，更加高效。我们与军队不一样的是，他们为了取得胜利，不计较成本，而我们对成本必须有综合考虑。

大 T 系统部是一个相当于地区部级的加强型的铁三角，主要面向大 T 总部及本土子网，培育机会、发现机会、咬住机会，呼唤和组织力量，协调和协同各区域资源与力量，实现目标完成。

在合同获取环节，大 T 系统部与所在子网代表处、地区部协同的基础上，承担主要责任。

在交付与维护环节，大 T 系统部，负责交付、服务质量要求和规范制定，由子网所在代表处、地区部负责落实，大 T 系统部代表客户对结果与过程实施监督，使交付与服务质量在客户群内保持一致性，实现客户满意度。

三、片区联席会议作为一个管理实体的产生，是一个新生事物，要在执行中给以宽容与理解

片区联席会议要站在全球市场的高度来看待战略，要具有一个跨国公司正确的心态；合纵连横的目标，不是为了称霸，而是为了合理、均衡。攻无不克、战无不胜，那是基层的目标行为。在需要胜利时，要胜利；在不需要胜利时，要敢于战略放弃，这是联席会议的最高决策。片区联席会议直接代表了公司进行干部选拔、组织建设、决策与执行。我们已缩小了一层组织指挥系统，应该可以提升今年的效率。联席会议穿透了全球各地区部，有利于资源的合理配置，有利于推动市场的全面发展。

片区联席会议要重视干部的选拔、培养，要推动英雄“倍”出，是倍出，不是辈出。

辈出我们等不及；宰相必取于州郡，关键在“取”字，要大胆地选拔有成功实践经验且品行兼优的得力干部，加强干部的考核与弹劾，干部要能上能下，能下又能上。以成功的实践来度量干部，公平地对待事与人；要杜绝腐败，愒怠就是一种最广泛、最有害的腐败，人人皆有可能为之，不要以为与己无关。置公司于死地就是这种成功以后的愒怠。

四、产品解决方案体系的变革

我们的产品与解决方案体系，各条产品线都存在着自我、自豪、自信的情绪，它确实鼓舞着我们走出了青纱帐，取得了一系列的胜利。我们相当多的产品线，还是十分优秀的。但我们需要不是自己的自豪，而是客户的自豪。

今年我们将对产品与解决方案体系及后方机构进行改革，以适应让听得见炮声的人来呼唤炮火的管理模式的转变。要以满足客户需求为中心，为他们提供解决方案。我提议，在面向客户的合同获取与合同履行环节，以解决方案为参战部队，以产品线为支持部队。解决方案像一朵大云，云下面有若干小云，还有七彩云、

各种需求的云、……。产品线作为支持部队，应是最精良的部队，不一定什么都做，但要做就要做到最好。

我们逐步要使后方的支持服务联勤化，不要让前方不停打电话，分别协调后方各种资源。而是前方只管往前冲，后方的支持，依据前方的指令，联合所有业务，联勤服务。

## 五、这次改革可能碰到的几个问题

### 1、资源的过多耗用

由于前方指挥后方，前方渴望成功，因而呼唤了过多的炮火，并不及时释放出资源。多中心是有助于作战成功的几率上升，而消耗资源过大，这是个悖论。要好好研究。因此，项目成本核算是各级组织优良管理的基础。

### 2、如何评价成功

有些地方优先得到资源，对他们的成功如何评价；有些地方没有得到资源而失败，又如何奖励他们。如何科学合理地考核，这都给人力资源变革极大的挑战。

### 3、我们如何永葆青春

相信有大量的优秀干部会产生，相信努力奋斗的群体会增多，相信越来越多的人渴望走上艰苦、责任重大的岗位。我们如何永葆青春，不仅是组织，也是每个人的问题。华为的优秀儿女，我们要勇敢的面对机会，挑战人生。到那时，您会倍感艰苦奋斗的光荣，劳动的光荣。

4、由集权管理向充分授权、分权制衡转型的有效审计、监控体系的建设是非常必要的。

### 5、员工要珍惜自己一生的记录

随着决策前移，信息安全越来越重要，我们各级干部要加强员工的思想教育，号召每一个员工不要为恶性竞争对手提供情报，不要因小失大，使自己的青春蒙上污点。不要将来回首往事，为这么一点点钱，出卖自己的灵魂而感到羞耻。

“沉舟侧畔千帆过，病树前头万木春”。大时代的儿女，让我们伸开双手，去拥抱青春，拥抱成功的喜悦，去拥抱无限美好的人生。

# 在全球行政人员年度表彰暨经验交流大会座谈纪要

---

2010年03月04日

【导读】在行政管理上，任正非的指导思想是：人民的要求是无法充分满足的，只能在适当条件下，达到适当的水平。任正非曾经针对此说：“怎么行政系统出来一个莫名其妙的员工满意度，谁发明的。员工他要不满意，你怎么办呢？现在满意，过两年标准又提高了，又不满意了，你又怎么办？”

首先问大家好，感谢大家这些年的努力，我们在新年致辞中已经把你们表扬了，这已经是很好的肯定。

## 一、2010年对行政管理的要求

我们对你们的希望是什么？其实就是能把今天的这个水平保持下来就行了，我们还能把现有水平搞得多好呢？不要随便使用员工满意度这个词来作为考核的鞭子。员工满意度是与成本有关的。欧洲曾经是一个幸福社会，现在大罢工风起云涌。原因是没有足够的钱去满足人民日益增长的物质要求，适当的降低也不为人民答应。实质上人民的要求是无法充分满足的，只能在适当条件下，达到适当的水平。我们要理解舒舒服服是不可能长久的，唯有艰苦奋斗才能创造好的生活。我们提以客户为中心，不断提高客户满意度，是因为只有客户不断地给我们合同，我们才能产生生存必须的利润。客户满意就是要我们吃些苦才能实现。因此，我们在生活上仅给员工提供基本的生活保障，标准的生活服务。员工想生活再好一些，就像工作服与时装一样，时装是个性化的，好看，但钱较贵。员工希望自己的生活再好一些，就如穿时装一样，自己应从工资、奖金、补助中支付一部分才可能自己去改善。个人的自由个人来承担。

我认为我们行政是为绝大多数人服务的，不能为某几个人服务，不能因为一、两人提了意见我们就特别在意。地区部总裁，代表处代表要负起员工的思想教育责任来，使他们对要求要有节制，不要无限制地提出生活要求。行政人员也是员工，他们也应得到关怀。

我们要多花一些力量关怀一下在艰苦地区工作的员工，多关怀一下离开驻地在外施工的员工。让他们也感到工作的幸福，生活的温暖。

## 二、关于行政人员的定位

世界上最难打交道的是什么？就是“人”，但是行政管理面对的是人，协调起来很难。行政管理面对的是吃、住、行，直接面对人。应该根据你们的贡献评定一下你们的任职。行政系统也要立足从有成功实践经验的人中，选拔干部，外来没有



成功行政管理经验的人，要有成功实践才能任职。把自己行政部门的岗位机会，多留一些给长期在这条战线上奋斗的人。

### 三、关于地区部行政岗位设置

地区部级行政组织不健全，需不需要设置地区部级行政组织？请行政管理部慢慢去想。我认为，“村自为战、人自为战”。以代表处为一个核算单位，你们的老板就是伙委会，你们对伙委会负责，为什么要对地区部负责？地区部说哪个代表处伙食不好要调两个菜过来，凭什么呢？你们是以代表处为基础，你们的核算以代表处为单位。一方面从员工收这么多钱，一方面公司补助这么多钱，把基本生活搞好就行。将来我们要发行一种小额消费卡，比如员工今天中午刷卡吃饭，一碰机器就刷掉了 2.5 美金，我们帐上补助也会自动划拨过去，这样就很容易实现了自动划转，以后出差的人也可以自动划拨补助。有好多代表处觉得出差人员的钱不好收就不收了，请客吃饭，这对常驻的员工不利，为什么不收呢？手段不行我们要改进手段。你们为谁服务，就由谁来考核。公司机关原来叫内服委员会，就是不让他们垂直领导，现在叫行政管理部同样不允许垂直指挥，仅为前线提供服务。

我们在代表处就是把员工的生活做好，我们的伙食补助是强调集体生活，不提倡个人回家做饭，这样才能聚焦工作。但是员工家属来了，则可有两种选择，可以在食堂吃饭，也可以在家里自己做。如果在家里吃饭，可以按公司伙补政策，按照代表处实际补助的平均值，领走应有的伙食补助[1]的现金。周末员工自己做饭是一种快乐，可以有灵活的措施。在法律不允许建食堂的地区，可以在外餐厅包餐的方式供应。例如，有 30 人想在那个餐厅吃饭，由他们自己选择去，代表处印一些饭票，他们凭工卡[2]、饭票，只给餐馆付一半的钱，另一半由代表处按月结算总付。不要吃饭拿发票来报销，这增加了多少人力。代表处的生活要以代表处为基础。住房的标准是以面积为标准，是以实物形象定标准，有些地方物价高，有些地方物价低，物价高也要安排人员住间房吃顿饭，物价低的地方也不能安排住两间房。行政管理部负责租房子，将房子分了。房内的日常维护、牙膏、牙刷、卫生纸、鲜花、.....，应由员工自己解决。设备坏了，应由同一楼、同一小区的员工，自己组织小组，让管理处来修，自己付费。

我认为没有必要多定个地区部级组织机构来进行协调，多几个官僚机构不如将他们的奖金工资分了，直接把权力下放到你们代表处，你们每人都多拿一些。我们要推行“代表处自治”，伙食委员会就是自治单位，地区部的组织没有那么重要，但是行政系统如果觉得需要，可以协调。

四、海外行政对于外派员工要服务到什么程度？部分国家家属较多，行政平台资源如宿舍压力大，怎么看待？（度的问题）

我们认为你们管的不是小孩子，我们没有交给你们全托，而且也不是半托，你们只是给他们一些安排，不要太热情，难道你们还要帮他们这些“幼儿”“洗澡”吗？

没必要，你们太操心了，这就是成本。他们都是大人了，都要学会自我管理。我们不能对每个人负无限责任，只能负有限责任，无限责任我们是付不了的。

海外员工家属多，住房要安排，但是住房难的问题员工要体谅。我们给的探亲机票，以及家属住房，是鼓励夫妻团聚的，夫妻经常不见面，是会出问题的。可以发动家属组织起来，自己为自己的生活做一些辅助工作，来给你们行政系统一些帮助，家属越多，你工作越轻松。管理，管理，“叫别人干，你自己不干”就是管理。你们想想是不是这个道理，你们学了半天管理然后什么事情都自己亲自动手不就是农民吗？将家属发动起来，对长期陪伴的家属可以让他们组织一些晚会、活动、.....等。家属作为雇员上班有法律问题，有感情亲疏的问题，做一些临时工作是可以的。我们一贯是反对加班的，我认为加班不代表一个企业进步的标志，也不代表一个人的绩效考评和劳动态度的考评。行政系统工作的时间比较长，学会如何安排好。

#### 五、关于伙食管理委员会

伙食管理委员会要负责在有限的条件下，把员工生活安排好，不是以节约多少钱来考核。多花不好，少花也不好，既然已经给你这个政策，你就用好它。钱花不完，我们为什么不去买鲜花、水果去酒店办 PARTY，大家把钱花了，高高兴兴闹一场多好，开心了不想家了多好，最后安心工作，还是我们赚大钱（笑）。伙委会不管是在发达国家，还是不发达国家，只要有人，就都可以建立起来。伙委会自己建立账务管理。集体查帐，公布出来，大家通过就结束了，不要放到共享中心上来，成本太高了。

#### 【结束语】

谢谢你们，这两年公司能作出那么大的成绩和你们的保障是分不开的，行政工作功不可没。前些年我们海外人员的思想多么动荡不稳定，现在有员工想把家搬过去是非常好的，不过搬过去不是指移民，移民是要对法律承担责任的，要按当地法律缴税。

## 开放、合作、自我批判，做容千万家的天下英雄

---

——华为云战略与解决方案发布会会议纪要

【导 读】曾经，华为有一位博士向任正非提出要在公司内部成立一个博士协会，任正非知道后说，“那是个‘反动’组织，为什么？博士协会就是排斥其他人，难道后天进步了的人就不行吗？像邓小平与毛泽东这样的伟人都不是博士，难道博士协会要将他们都排斥在外吗？”

在云计算领域你只要不想称霸，你的道路就是灭亡；做事要充满霸气，做人一定要谦卑。

恨你们没有霸气，有霸气的人又太张扬。世界上伟大就伟大在既有霸气还不张扬。我们说“林志玲很美”其实就是告诉你们我们高层领导意志已经统一了，我们再怎么让步美国的竞争对手也不会饶了我们的，他太自私了，不如与他竞争。华为为什么不可以很美，当然我们不是天生的，后天要多努力。

在云的道路上，核心网要从封闭走向开放，容千万家你就是天下的英雄，多批判自己，你们才能领导世界。

你们现在做云计算项目，平台上要赶超思科，应用上要赶超谷歌。云这个东西，你们今天也不要吹牛，说云、管、端就是清晰的？它可能不依人们预料的那样发展。我们一定要广开言路，要在公司中培养一个敢于反对我们的力量，就是你们云队伍里面杀出来一批敢于创新的员工，就像“苹果皮”一样。

华为公司在未来的云里面不知道会冒出来多少你看不见的领袖，别打击，说不定这个人就是梵高，说不定就是贝多芬，怎么能说清楚呢？QQ 是我们在新能源扔掉的即时通信，我们不要，扔掉的一个东西让腾讯做得这么大。我们为什么不能容忍跟我们不能走在一条道上的人呢？我们正在走在大路上，要充满信心，为什么在小路上走的人我们就不能容忍？谁说小路不能走成大路呢？我就说你们心中要有霸气，当你想称霸这个世界的时候就要能够容得下各种人，各种思想。你想要做霸主就要容得下天下可容纳的东西。你们要容忍在核心网里面能够出现异类人。希望核心网能真正出来蓝军，真正出来不同意你们观点的人。

蓝军存在于方方面面，内部的任何方面都有蓝军，蓝军不是一个上层组织，下层就没有了。在你的思想里面也是红蓝对决的，我认为人的一生中从来都是红蓝对决的。我的一生中反对我自己的意愿，大过我自己想做的事情，就是我自己对自己的批判远远比我自己的决定还大。我认为蓝军是存在于任何领域、任何流程，任何时间空间都有红蓝对决。如果有组织出现了反对力量，我比较乐意容忍。所以要团结一切可以团结的人，共同打天下，包括不同意见的人。进来以后就组成反对联盟都没有关系，他们只要是技术上的反对，只要他们不是挑拨离间、歪门斜道，要允许技术上的反对。百花齐放、百家争鸣，让人的聪明才智真正发挥出来。那些踏踏实实做平台的人，他们随着流程晋升很快，也不吃亏。这样既有严肃又有活泼，多么可爱的一支队伍啊。你看心声社区搞得多好，百花齐放、百家

争鸣，你骂公司照样照登不误，公司根本不会去查哪个人骂公司，何苦做这个事情呢？他们开始百家争鸣，我们也就睁一只眼闭一只眼。

我一直在讲这个问题，未来云怎么样谁都不知道，你怎么知道你走的就是条正确的道路呢？当年定的鲜花必须插在牛粪上，是我们自己曾经有教训，盲目地学习与跟随西方公司，我们指望从天上掉个林妹妹，下不来，连不上，不知道怎么用，一直到林妹妹变成老太太了，全做好了，可以接进来了，才开始用，那林妹妹没价值了，老了。现在我就说从牛粪上生出鲜花来，与电信就贴近，做一朵云马上卖一朵云，逐步形成七彩云霞。全世界都是从互联网往云这边走，唯一我们一家从电信往云那边走的，谁胜谁负呢？我没有说人家不正确，走到一定程度，我也要重新认识自己，不能认为自己就是对的，认为自己找到了一条马克思主义真理。我们今天的真理也是可以修正的。从核心网尽快地走向云，很快就出来了，马上就可以用了。我们做了一片云，贴到了中国移动的管道上，贴到了电信的管道上，我们就用了，我们没有做很多片云。如果我们要从天上掉下来个林妹妹，我们光一片两片云怎么能够活下来？所以我们走的过程中，不能证明我们这条路一定是绝对正确的，但是我们从这里起步了，起步就要走向更加开放更加兼容，本来这条路是不正确的，结果因为我们开放兼容之后，反而我们这条路是正确的，因为我们这条路已经不是我们想象的那条狭路了，这条路已经异化了。所以你要称霸世界，不能只认死理，你那是僵化。所以说要开放，我要有很多解决方案小组、蓝军研究对手的平台，然后在我们内部产生头脑风暴，互相吵互相喊，喊完以后他的东西未必采用，其实它已经深入在你的脑袋里。郑宝用一个最大的优点，就是跟你胡搅蛮缠，其实你讲的东西他全听明白了，全听进去了，他还是跟你胡搅蛮缠，回去以后他做的就是你那个东西。我们现在各抒己见没有问题，就是人家的东西要渗透到你的脑袋里去。

我现在讲的是要再往前走一步，别人推翻你的观点，你都要容忍。你现在可以坚持，我们走大路让小路接进来，你怎么会知道小路以后不会变得比你还大呢？当小路变大的时候你们要有心态能承认它，因为你们是领袖，你们不是专家。不要总把自己当专家，好像你的儿子改了姓一样，改了姓，DNA 还是你的，不要有那么狭隘的心胸，容千万家你就是天下的英雄。

说了这么多就是说我们心胸要开阔，一定要打开这个门窗。核心网的核心就是你们核得很封闭，你们很能耐，但只是你们自己很能耐。如果你们一个人加十个人的能耐，那这个世界还得了，你们就五万个研发人员了，五千人一个人加十个人，人人都升了小官，人人饱和配股都长了，人人工资级别都长了，我管十个人，伍长怎么还能不叫长吗？那你们不就是千夫长了吗？千夫长在秦国就是最大的官了，领一千个兵还得了，你何乐而不为？一个人团结越多的人，一个人才能做大事。核心网就要从今天的封闭走向开放，要敢于开放，我们公司所有战略都是在网上公布的，为什么我们敢公布？跟你们讲讲这个观点。

我们要做好云平台，云业务。我们很有钱，我们允许第二平台、第三平台的出现。因为你不知道今天搭建的平台是不是最优秀、最先进的平台、是效益最高的平台，你不敢说。允许异见，就是战略储备。这个云平台的前进过程中我们是强调了鲜



花要插在牛粪上，离开了传统网络，我们的云就不能生存。但我们基于电信网络这个东西做云平台，云马上就可以用。容易促成它的成熟。

信息网络的未来其实就简单化到两个东西，一个是管道一个是云。未来管道的直径至少是太平洋，绝对不是黄河长江，在你们的概念中还停留在黄河长江上，这么大水流就行了，最多是洪峰。我认为不是洪峰，我认为是电影《2012》。要

看看这就是想像不到的信息网络的未来。所以说“云水谣”，我们认为管道里流的是水，天上飘的是云，水是比较有固定形状、有稳定的流动，有严格的程序与代码，而云是飘渺的，时有时无的，变幻多端的。我们打造的电信管道的平台是要有稳定的水流量的，水是不可压缩的，有合理的管理。但是云在天上千变万化，刚才还在雷鸣电闪，突然没有了，变成五彩云霞了。怎么适应未来新世界，我认为华为是不适应的，因为华为绝大多数的人是修万里长城的，踏踏实实做事华为很合适，但是做云华为不合适，你们用过去修万里长城的办法，修完了导弹一来，长城就没有用了。

华为公司这么多年来最大的问题就是不容忍歪门斜道的人，因为我们砌万里长城砌得太长了，我们只容纳修长城的人，就不容忍天上飘来飘去的几朵云。我们要用宽广的心胸容得下这个世界，容得下这个世界，世界才能容你，容得你只要在这个世界上赚一点点小钱你花都花不完。所以我在你们云这个团队多讲一点话。你们要能多批判自己，你们才能领导世界。

以我为主，加强开发，以人为主，我愿意积极合作；我保持“深淘滩，低作堰”的态度，多栽花少栽刺，朋友遍天下。

合作联盟我们要努力向思科学习，我们允许你成长，成长到一定程度我买过来也行，合作也行，什么方式都可以考虑。

我们还是深淘滩，低作堰，就是我们不想赚很多的钱，但是我们也不能老是亏钱。低作堰嘛，我们有薄薄的利润，多余的水留给了客户与供应链。这样我就能保持生存能力，你只要活到最后你一定是最厉害，因为你每次合作的时候都要跟强手竞争，留着活下来的都是蛟龙。活下来你们之间还要竞争，所以活下来不是那么容易的。以我为主，加强开发，以人为主，我愿意积极合作，我保持深淘滩，低作堰的态度。

结束语：挺好的，你们干得不错。我们千万不要固步自封，天外有天，楼外有楼，谁也预料不到世界云是什么样子。内部、外部就是要心胸放开。不要想到我、我、我，要想到地球、地球，你就在地球中，你要想到你将来对地球有贡献你就感到很光荣就行了。

## 世博结束了，我们胜利了

——任正非和华为上海世博工作组座谈纪要 2010 年 10 月 31 日

非常感谢你们，世博会 200 多天大家辛苦了，做得不错。世博会之前，这里还是一个工地，这么短的时间里把房子做好了，卫生也搞好了，绿化的树也种了一点，虽然绿化没有达到高标准，但还是不错。我们整个公共关系、接待系统、行政系统、内服体系、基建、各代表处都为世博接待做了很大贡献，对此表示感谢。因为孙总后天要陪胡锦涛主席出访法国不能来，我代表她和公司所有的管理层向大家表示感谢，这是第一点。

第二点，这一次世博会是华为公司一个大转折的历史时期，华为过去因为是穷光蛋，天天盯着的都是项目、项目、合同、合同，不盯着政府关系，也不盯着社会关系，也不塑造社会形象，所以说这次世博会给了我们一个天赐良机，上海那么漂亮，客户来了，黄浦江一游，外滩一看，政府又不收我们的费。上海漂亮了，好像把我们也变漂亮了，其实我们还是丑小鸭。中国这么开放，社会这么繁荣、这么美好，改变了他们很多看法。包括这次欧盟对我们公司反倾销，我们在世博会中做了大量的工作，我们也跑到欧洲做了很多的工作，应该说这个问题基本解决了。在这次世博会中大家默默无闻做了很多贡献，大家可能觉得这些都没有什么大的影响，但是你们想这是世界啊，是很大的世界，不要指望这个世界能起一个波澜，这怎么可能呢，华为能起一个水花就不得了了。

98 年，我们在海外市场上卖不出任何东西。徐直军有篇文章说他在海外转了一个月见不到一个客户，在莫斯科转了一个月见不到一个客户。我们在莫斯科换了四任总裁，第四任总裁是李杰，卖了第一个合同——36 个美元，这就是我们海

外市场的起步。孙总一看国际市场没戏了，刚好 98 年出现一个香港展，孙总定了一个原则：让海外所有代表处邀请决策层，邀请不到决策层就邀请管理层，邀请不到管理层就邀请操作层，邀请不到操作层就邀请他们的支持伙伴到香港参观展览会，趁机来看看公司。那时候还没有现在这么规范的管理，连接电话的小姐都累疯了，累瘫了。交通工具也不行，过海关也不行，什么都不行，来的人呢杂七杂八什么样的人都有。我们那时可是小公司，是穷光蛋，当时孙总就花了 1.5 亿人民币来接待，一下子国际上知道华为公司是什么东西了，开始买华为的东西了。这次世博会，我们确立的方针是改变我们的商业生态环境，过去我们盯住项目、盯住客户，我们的客户关系很好，但商业生态环境很差，跟媒体的关系很差，跟政府的关系也很差。对媒体，也不给他们钱，媒体也要吃饭嘛。所以说我们要改善和政府及媒体的关系，应该说我们的基本目的是达到了，但是跟我们预计设定的目标还有点距离，一个是想要改善和印度的关系，一个是想要改善和美国的关系，但美国和印度我们都没有邀请到很高层的人来看。印度的问题我们已经解

决了，美国的问题还没有完全解决，所以我们还要继续努力。今天很谢谢大家，因为今天是最后一天，明天就闭幕了，我的接待任务多，可能没有这么多空出来跟大家沟通。谢谢大家，大家辛苦了。上海市给了我们一批英雄的称号，这些英雄称号也是排排座吃果果，不能人人都去。我的态度是，只要达到同样标准的，我们也给你一个英雄称号，上海怎么给，我们就怎么给，咱们把奖章做成一模一样的，你带在身上就行了。只要你们能达到得奖人的标准，我们也给你发一个。

这次我们搞得很好，上海市也会开庆功会，谢谢大家，看大家有什么问题，我们可以交流交流，也希望大家总结总结；也通过你们给没有来的人送个慰问，谢谢他们。紧接着的就是巴塞罗那展了，希望在巴展上能展示出你们的风格来。

问题一（公共关系部）：这次是从春节以后，我第七次来上海，每一次来都是感慨万千。上海研发中心确实成绩斐然，一是让世界真正的了解了华为，二是结交了大量的发展中国家、发达国家的朋友。他们确实感觉到华为公司已经成为了世界第一流的制造商，接待很多国家的代表时，我都会介绍销售收入和份额，他们都说华为很快能超过爱立信，这种信心确实给华为提了气。今天老板的讲话也给了我们很大的鼓舞。华为到了现在这个层次，很多问题要通过政府层面来解决，我是非常赞赏这一观点的。不论是印度、美国、欧洲的问题，说到底还是要靠政府的层面来解决。公司发展到 11 万人、销售收入 300 亿美金的规模，处理好政府关系确实是非常重要的。

任总：\*\*\*\*\*培养的干部都是非常优秀的，你们几位老顾问就是最典型的代表。

第二点，公共关系部对世界各国的承诺要集中在社会的面上，这些事我们做得到。不要集中在技术的面上，不能乱承诺。电子医疗其实是达沃斯论坛上讲的虚无缥缈的事儿，也许是十年、二十年以后才可能发生的事情，这个做成的现实性不大。

问题二（上海研究所）：世博会在上海召开，上研所进了新基地，大家都很高兴也很自信，现在 12 号地铁已经规划到上研基地了，以后大家上下班公共交通会方便很多。

任总：但是你们没有地方停车，你们很高兴的时候就是我们很忧虑的时候，有人建议在花园地下挖几层停车场，我今天专门去转了花园，挖掉也太可惜了。多鼓励大家坐地铁来上班。

问题三（展厅接待）：我是无线品牌部的，世博接待上研展厅确实发挥了重要的接待作用，世博以后展厅怎么定位？

任总：世博之后把这个展厅撤掉，这个展厅是为政府代表团参观设计的展厅，不代表我们公司的需求，可能还是会撤掉的，但是怎么撤掉展览部会拿出意见。

问题四（海外代表处）：来自匈牙利代表处的，任总对美国和印度公共关系都很关注，对于欧洲呢？

任总：我刚才说了，欧盟反倾销的问题都已经解决了，你不注意听。

问题五（公共关系部）：这次世博会公司对政府关系平台巨大的投入和战略的眼光促成了这种形势。最近新浪网有关于孙总的谣言，上海外办和市政府的有的客人问起此事，我们就说是谣言，请问有什么更好的应对。

任总：这是个“娃哈哈”的问题，媒体现在很沉闷，如果不“哈哈”，大家很压抑，

没到愚人节，就开了个大玩笑。这是“成人哈哈”，反正你就哈哈一笑这事情就过去了。你在华为生活了那么长时间，你应该清楚华为公司是什么样子，华为又不是朝鲜，这是第一点。第二点，华为从创立那一天开始确立的路线就是任人唯贤而不是任人唯亲的路线，万员工啊，绝大部分都是高端知识分子，相当多都是世界级的知识分子，这样的人能那么团结，说明了我们有一种文化，这种文化的基础就是任人唯贤，而不是任人唯亲。从股权的结构设计上来看也是运用了这样的方法，这个方法把万员工团结起来了，团结起来，你以为还能一个人说了算吗？华为一贯的文化，就不是走家族发展的文化。我们不是搞房地产的，我们是搞科技的，科学技术不是存在我一个人的脑袋里，是在所有人的脑袋里，大家不去拼命拱，怎么会有今天？是大家拼命拱，才拱出了华为的今天。所以华为公司的所有员工都要分享华为公司的成就。我们设计这种结构就确立了任人唯贤的路线，现在我们越走越清晰，怎么还会倒回去搞任人唯亲？这是不可能的事情。外界的所有说法都不符合实际，是集体开了个大玩笑。第三，华为公司员工持有虚拟的受限股，他们将集体地决定公司的命运。怎么会由一个人决定这个事怎么做呢？这怎么可能呢？我以前拥有很大股份的时候我都不这么做，现在我只有\*\*\*%

股份了，我还有能力这么做吗？我还有愿望这么做吗。我给你们卖命“吃大亏”了，

我才挣那么“一点钱”，太划不来了，还想继续“卖命”下去呀？不傻呀？我真正聪明就是辞职了我自己开个小公司，活得也许更开心。华为公司是万千人持股的股份公司，在财务管理上是极其严格的，是经常被审计的，最近公司很快要签发对 EMT 成员的审计报告。这个审计报告中有写到我多次出差到东京，有一次洗了两件衣服我没交钱是公司付的钱。审计部都审计出来了，因为我把公私混在一起了。我们一定要公私分明。大家认为我这么大年纪坐飞机应该坐头等舱吧，公司的文件是不允许我坐头等舱的，公司的最高报销级别是商务舱，我坐头等舱是自己掏钱的。这样的华为制度怎么会出现那样的说法呢？这怎么可能呢？这么多钱，财务怎么不知道呢？怎么付出去呢？这可不是私人企业呀！我个人根本就没有钱，现在我买股票贷款的钱还没有还完。这纯粹是开天大的玩笑，是个“娃哈哈”的事情。第四点，孙总二号陪胡主席出访法国，期间还要赶回北京出席英国首相卡梅伦在北京的午宴。对于这件事情，我认为如果是华为员工自己胡说八道，这些人是没有良心的；如果是外面的人说这个事情，是因为不了解；如果是媒体



说这个事情，也是因为不了解，渴望知晓华为之“谜”，赚点眼球。要理解人家，你想一个人活的好，别人活不好是不可能的。别人想活的时候要你痛苦一下，你就痛一下吧，这不是一个大的问题，对公司一点影响都没有。外面的谣言以后还会多的不得了。我们正在攀珠穆朗玛峰，往上爬的时候每一步都是要付出血的代价、生命的代价。我不知道王石是怎么爬上山顶的，我只看到他在山顶的时候是他自己站着的.....我们在攀珠穆朗玛峰过程中是没人帮我们的，每一步都是痛苦的，别指望鲜花。以后关于我们的谣言会更多，幸亏今天这些谣言还没有危害社会，只是危害我们自己。大家哈哈一笑就过了，大家要习惯在这种环境中生活。所以我说，所有的姑娘都不要学阮玲玉，都要承诺永远不自杀，不要害怕谣言，你们要习惯在这样的风浪中生活，我们已经习惯了。

问题六（海外代表处）：世博会给土耳其代表处搭建了很好的平台。

任总：你们是否带来民族服装，我们要姑娘们穿上土耳其的民族服装接待土耳其客人多好啊。

问题七（公共关系部）：现在中国政府已经比较认可了我司上研展厅的接待，如果拆掉是否有影响？

任总：我们是商业化的公司，要集中精力解决商业化的问题，展厅还会做但不会是现在的展厅。

问题八（公共关系部）：世博接待已经快结束了，我们通过世博创造了良好的外部环境，但这只是一个起点，后续还会有大量的跟踪回访，请问您对后续工作的要求。

问题九（客户工程部）：对客工部的工作的意见和建议

任总：客工部的改革是比较清晰、成功的，各个部门的分工已经很明确了，大家的职责都很清楚了。这次的西西里岛会议，就确定了你们在未来三年的巴塞罗那展上一定要做出国际水平、展现国际风采。

任总：谢谢大家这二百多天的努力，希望有机会还再相见。

## 改善和媒体的关系

---

——任正非与孙亚芳、徐直军[1]、郭平、公共关系、品牌部、媒体关系、终端

公司、党委相关人员座谈纪要 2010 年 11 月 25 日

【导 读】与媒体保持一定距离并不是任正非有心理障碍，而是一种智慧。很多企业家喜欢与媒体狂欢，最终都成了划过天际的流星。媒体很容易成为企业脱不掉的“红舞鞋”。徐直军也曾说：“在本来就够复杂的内外环境之下，成败皆无定数，如果再搅进来媒体的沸沸扬扬，全程播报，说三道四，有七成的把握恐怕也变成四成了。”此时的华为抗风浪的能力已经很强，但任正非所要求的是不做鸵鸟，适当改善媒体关系，但坚决不利用媒体。

今天和有关部门的人座谈一下，主要议题是改善与媒体的关系。公司要把我个人的心理障碍和公司的宣传分开，因为华为是蓬勃向上发展的公司，必要的宣传是需要的。而我个人心里承受不起这个担子来，这是另一回事。从创建公司第一天开始，我做为一把手承担的负荷太重了，我们不象国有企业，有上级主管，请示请示，压力会轻一些。什么事都必须自主决策，压抑的时间太长了，人都麻木了。我这个人确实是麻木了，既没有荣誉感和成就感，也没有其它什么感，正因为如此，我和媒体打交道的方法是存在障碍的。但华为才是个二十多岁、朝气蓬勃的小伙子，确实需要被世界正确认识。别人对公司的误解，有很重要的原因是我们不主动与别人沟通，甚至连被动的沟通我们都害怕，还把这当成了低调。在舆论面前，公司长期的做法就是一只把头埋在沙子里的鸵鸟，我可以做鸵鸟，但公司不能，公司要攻击前进。我听说下面的人（媒体关系的人）谨慎得很，说错一句话紧张的不得了，不知道是不是把我的精神病态，变成了十万多人的麻木，十万多人麻木了，公司怎么得了。要把我个人的实际情况和公司的宣传原则区分开来。如果不区分开来，公司的宣传永远定位在一个不正确的位置上，就把公司给耽误了。在我们公司要发生比较大转折的历史关头，我希望和大家座谈澄清一些误解。

## 一、担负传媒的人要敢于把事实真相对外宣传

大家看不看天涯网，天涯网说的话比我们自已说错话还要厉害一点对不对？既然那么厉害的话挂在网上，我们都不在乎，我们的员工实事求是地说两句错话有啥了不起？公司以前对宣传就是堵，能堵得住千万人的嘴吗？要适应，要顺流，不要担心木筏会碰上湍流。当时公司开放心声社区，我内心也很有压力，反对的人也很多，我们还是坚持心声社区开放。我不明白为什么家丑不可外扬，员工只要坚持实事求是，事情是亲历、亲为，有不对的地方，为什么不可以外扬。我们最近在离职员工管理上，已删除了维护公司的声誉这一条，维护是维护不住的，只有改好才行。要允许员工讲话，其实绝大多数员工偏离实事求是只是一点点，不会是黑白颠倒。心声社区开放以后，我们内部实际上是好多了。

## 二、改善和媒体的关系，善待媒体

现在我们的关系是有问题的，吴春波给我看一篇文章，是写华为的，我看这个作者很善意，写的挺好。但就是这个记者到我们公司来，进不了我们公司的大门，谁也不接待他，打车在坂田转了一圈就回去了。那么请问他怎么报销飞机票？他做为一个有使命感的人来接近你了，但是啥也没见到，主编怎么给他报销？媒体也是要付出努力的，为什么让人家下不了台？我们要学会平息各种矛盾。

要改善和媒体的关系，要善待媒体。在与媒体关系上，也要低作堰，而不是高筑坝。媒体辛辛苦苦来了，好赖信息都得给他两个，让他能写篇文章；要采访任何一个员工都可以，员工想说啥就说啥，批评华为公司更好，不一定要说华为公司的好话，事实自会有鉴别的。华为有什么事，捅捅也好，小不振则大震。早些知道什么错了，总比病重了好。第二点，公共关系部也不要那么僵化，善待人家，允许人家采访一下，回去有名有姓地写了也就交差了，也就不恨华为了。其实媒体现在是很恨华为的，他们的一些说法是气话，是对我们封闭和傲慢他们的反弹。媒体群起而攻的时候，大家不要想完全是阴谋分子策划的，阴谋分子没有这么大的能量，应该是媒体群体对华为公司愤怒而形成的，我们要适当改善和媒体的关系是很重要的。

### 三、谋定而后动，文责自负

将来公司也可能做一些广告，因为我们有一些产品是消费品，公司的形象也要合理地宣传。我们宣传什么大家要有预案，什么预案呢？就是我们要讲哪句话，要用哪些段子、哪些音乐、哪些画面，都要策划，都要有受众分析和关键信息。

公共关系部要负责整个媒体的关系，包括预算费用的规划，每个口也可以做一些预算。文稿要建立高质量高标准，我们要和一些高级的设计师来往，投放的渠道不一定是高级的，但设计上一定是高级的。第二点不要太高调了，我们不能接受低质量低水平的东西，但高水平的东西不一定要高调。（陈黎芳：高调指爱国。我们是商人，有目的是允许的。）

规划管理要纸上先谈兵，谋定而后动，一件一件具体的事我们不干预，但是总的谋定还是要统一讨论。统一是在谋定的内容上要有总的规划、总的发展。当然也要灵活机动。

谋定的广告、文章……，可以系统地先公布到心声社区上，没什么好保密的，让员工先批评批评，每个人都不是神仙，批评批评有什么不好。说公开了，怕别人偷走，偷走了，钱都没付给别人就公布了，我们占便宜了，我们巴不得蒋干偷我的书信，邮票钱都省了。加强谋定的公开性，不要什么都强调保密。

具体产品的稿子是文责自负、不审查，但渠道大家还是要统一一下，在统一的管辖下有多个渠道也是可以的。渠道的统一不是统一到唯一。媒体关系部门做的不是审批。

步调一致才能得胜利，但步调不能太僵化，不能太保守。统一是指谋定而不是具体的操作，谋定后怎么动，公司就不管了，每个模块都有自己的自由。

### 四、媒体关系的人要敢说话，不怕说错话

我希望新的一年我们要放开一点，允许大家做些事。第一，媒体关系的人要敢说话，要敢说错话，说两句错话有什么关系吗？公司真有因为哪个人说错话垮了吗？说两句错话组织就垮掉了，说明这个组织真不值钱。华为公司到这个时候要允许批评，你们看我所有的讲话、所有的文章，都号召华为公司内部要出现敢于

反对的声音、敢于反对我们的人。我们不可能事事都做的正确，至少我不会事事做的正确。因此要给大家解放一下思想，如果说哪个人因为说了两句错话被处分了，我负责平反。但是说错话了，一起开个讨论会，总结下次该如何纠正是必要的，不是打击报复，但不要和这个人的前途命运相连。希望大家把思想放开一些，我们的城墙这么紧锢不好。

不怕犯错误的人要得到表扬，很谨慎没犯过错误的人太保守了，要从行政管理岗位上换掉，到别的岗位工作，有些部门需要这样的干部，但媒体关系不需要。不敢接触客户，不敢接近媒体，有两种可能，一是明哲保身；二是本人就是南郭先生，没有这个能力。我希望媒体关系部一次错话都没说过的干部，就从部门的行政上调离，调到做画页、图片工作，还是可以接纳的，行政管理就不要再做了。

二十年来我们公司重视什么？重研发、市场，不重视均衡的组织管理，公司才会有那么多事。边缘系统长期得不到关怀，前面二十年我们走完了，后面二十年就是要走向均衡发展，媒体也是需要均衡发展的一个环节。我们现在要调过来，给你们一些权利。以前我对你们的禁锢不要你们承担责任，是我的责任，但以后你们没说错话就是你们的责任。到明年年底，媒体关系口的人都要写出述职报告，主题词“我那句话说错了”，一句话没说错的，一定要免除行政职务，我们要把思想和方法调整过来，明年一个新气象就出现了。华为公司一定要允许大家讲错话，大家要争着说“错话”光荣，公司就是真的公司，不是假公司。

我们上而下的谋定就是不能做坏事，我们要在法理的框架下做事。我们不怕媒体前提是我们不要干坏事。

我认为每个口都应该以攻击前进为中心，不是以管控为中心，否则我们就没有成长空间。进攻一定是会有错误的，创新最大的问题是失败，你们不怕说错话就是攻击前进。李云龙一辈子就是犯错误，我需要李云龙这种犯错误的干部。我们有些干部明哲保身，唯命是从，一点错误都没有，他们就是想呆在公司混混，混到股票分红，不要被辞退，这种人创造的价值低于成本，不是贡献型的。谁都不敢犯错误，就是让我犯错误。你们犯错多了，我就少犯点错。你们不替我顶着，就是让我自己去顶，我会喜欢你们吗？我费一次力讲话，就是因为你们不讲话，你们是个小靶子，本来就不显著，人家攻击你又不厉害，为什么不敢讲，不敢讲就是不敢承担责任，明哲保身的人就是最自私的人。

你看中兴员工的讲话，越讲越有水平，刚开始讲的不好，一攻击改了，下一次讲话又进步一点，慢慢就找到了别人攻击的思维，就驾驭了这个思维。你们只要敢站出来讲错话，终有一天比一天讲的好，你们要想讲完美的话，到死那天都不可能。我讲话有什么水平，我就是胡讲话，大家都批评我。我听听大家讲什么，归纳一改其实就是大家讲的话，我把它发出去，大家觉得还挺有效果，公司就往前拱了一点。我认为每个口的责任就是攻击前进，攻击前进中一定会有很多错误。

五、坚决不能利用媒体



有一点不能变，我们接待媒体不能使用对待客户的标准，我们和媒体合作伙伴要有一些规则。

永远不要利用媒体，我们要改善和媒体的关系，而不是要利用媒体。不要自以为聪明，任何事情都有正和反两个方面，不要以为你就得到了，可能你走进更复杂的问题了。我们不想利用媒体帮我们做什么事，不和媒体象过去那么不和谐就行了，我们需要的就是媒体给我们一个弹性的环境。

[1]徐直军，1967 年出生，毕业于南京理工大学，获博士学位。1993 年加入华为，历任公司无线产品线总裁、战略与 Marketing 总裁、产品与解决方案总裁、产品投资评审委员会主任、战略与发展委员会主任华为副董事长、轮值 CEO。任正非对徐直军的评价：“总能先于他人闻到任何机会。”

## 做事要霸气，做人要谦卑，要按消费品的规律，敢于追求最大的增长和胜利

---

——任正非与终端骨干员工座谈纪要 2010 年 12 月 3 日

【导 读】此次会议是华为手机的“遵义会议”，一是决定放弃白牌做高端机；二是学习巴黎时装时尚化；同时聘请前宝马设计总监范文迪担任手机产品首席设计总监，形成了两条工作定律：工业设计（ID）牵引硬件，用户体验（UE）牵引软件。事隔四年后，华为全球首个美学研究中心于 2015 年 3 月 12 日在巴黎设立，主攻华为手机的美学创新设计，由蜚声国际的法国设计师 Mathieu Lehanneur 领衔；并挖来了苹果公司前创意总监、全球顶级用户体验设计专家 Abigail Sarah Brody。

我们认为终端这几年发展真不容易。当年我们没想过做终端，我们是被逼迫上马的，因为我们的 3G 系统卖不出去，没有配套手机，要去买终端，买不到，才被逼上马的。应该说你们走得不错，很成功。郭平发明了转售路线，专门给大运营定制低端手机，当时我对这个路线还是持怀疑态度，能不能成功？歪打正着，成

功了。今天我们是一个比较民主的会，希望大家畅所欲言，你有什么想法你就说，包括海外连线的两百多个弟兄们，你们想发言的尽快发言。我的沟通不一定正确，我这个人知识比较孤陋寡闻，所以我又请了徐直军、郭平、陶景文、邓飏、万飏、余承东[1]等，他们也可以替我回答，你们也可以回答。我特别希望你们有不同意见，反对意见，今天反对了，明天做对了就好了。大家都不吭声，我们做错了，以后付出的代价更大。咱们开始吧，谁是第一个勇敢的？

1、蒋化冰：我是手机产品线蒋化冰。因为手机在终端里面最靠近消费者，难度比较大，做得也不够好。做消费品是做人的生意，我们对人性的理解还不够深，我们华为公司做手机，如何从人性的角度用一句话阐述，怎么样做得和别的公司不一样，而且要成功？

任总：人性的理解是比较难的，特别是服装。服装产业在哲学层面上，心理学层面上，应该还是比较成功的。而我们往往从技术的角度去看世界名牌。这就是小学生在看世界。例如：人性的复杂性，从“色戒”这个电影中，汤唯演得比较成功。

我们终端有没有消费心理研究室，如何引领，所以我们这些年是跟随。手机会时装化。未来的消费品就象时装一样，量很小，批很多，大公司难做。在时装化中，你们怎么会赢？美国男人想拿的手机大点，手握得舒服一点。孙正义要为老人定制手机，只要求手机的字大一点，能打电话和发短信就行了。他说日韩公司是工程师执政，他们渴求展露自己的才华，手机越做越复杂。人家说你们华为公司是政治家执政，所以将会做出这么简单的东西来。但是华为公司也是工程师执政，所以至今也做不出这种适合中老年人的简单“时装”。我们怎么确定客户需求？在时装化的时代，我们怎么入口？我们是大批量、标准化，这是大公司的优势，但是小批量的时代，我们还有没有优势，这是个大问题。

郭平：对付苹果和其他公司的标准化、全球化，我觉得我们要民族化、区域化，细分客户和市场来取得胜利。苹果有强大的市场营销能力和技术创新能力，他可以四年只做四款产品。所以我们一定要细分客户和市场，我们不可能一款产品象苹果一样在全世界畅销，但要有一款产品在某一区域内畅销，要沿着这个路线去做。

2、苏杰：数据卡这几年在终端公司走得稍微好一点，主要是终端的领导对数据卡定的策略正确，最终拖死别人。今年数据卡累计发货超过一亿台。公司比较低调，对内对外都低调.....

任总：谁给你们传的让你们低调，不让你宣传。谁亲自听到我说这个话？你们青年人热情高、活跃。你们的客户也是这么一群人的话，为什么不可以一起疯。你们年轻人谈低调，就是让我去当你们的炮灰。你还说你低调是我要求的。你个子那么高，身体那么好，应该帮我挡点炮灰。

3、苏杰：我有个请求，我们数据卡累计发货超过两亿台时，能否和我们数据卡团队合个影，请我们吃个饭。

任总：合影、吃饭没问题，不需要超过两亿台。不要把目标定那么高，随时都可以。

终端公司几大产品，我们分别都可以作出市场定位。

第一个产品是固网终端。固网终端要求对网络技术上理解得要深刻，网络后方平台和前方沟通我们有最深的理解能力。我们最有可能积极响应。只要 MKT 盯着客户需求，在不同的国家、不同的民族中，能够及时把握潮流，我认为固网终端一定能称霸整个世界。在终端业务中，什么都是可能的。我们不是防守，我们是一个进攻者。MKT 要改进一下方法，要积极提高 MKT 的能力，固网终端一定会成为世界领先产品，后方对你们有强大的技术支持，但是你们要自己解决对需求的理解。

第二个是移动宽带（含模块）。移动宽带是纯技术问题，技术性问题就是通道问题，在通道的问题上，我们优过别人。如果在通道问题上我们加大平台投入、加大技术投入、加大芯片投入，我们有可能将来在移动宽带上保持优胜者。不过三星上得很快。

第三，我认为在终端上，我们创新不够、能力不够。自己要抓住自己的优势，要做出几款好的产品。自己做不出，也可以 OEM。但是 OEM 不能变成中心，否则一旦潮流改变，你的渠道、你的服务没水，会全都乾死你。我认为公司对终端市场的响应是不够的。比方说，去年巴展，有人拿我们的手机，但接不进我们的云？在我们内部，这么大的部门，怎么会连不通呢？我就觉得奇怪。要好好想想，我们的战略是什么，怎么才能胜利。光低调不行，低调是王者心态，天下都是你的，你就低调。终端你都落后了，你还低调。

4、张军：我们在推华为的产品尤其是手机产品，用的是华为品牌，这样会和公司传统的运营商 2B 业务的推广和宣传策略有些冲突。

任总：你们可以起个自己的名字，我是最支持的。你们大胆干，公司没策略约束你。

5、张为党：您刚刚提到手机时装化。手机做为消费电子，非常重要的一项是渠道。以前都是通过运营商转售，想听听任总对终端公司渠道建设的期望。

任总：渠道的问题是怎么防止渠道产生的内部腐败。我们长期不做渠道，是因为我们长期没有建立起来反腐败的能力。终端要建渠道，学习如何防止腐败的产生？

陶景文：其实运营商转售也是有渠道的，运营商也是有合作伙伴的。今年我们也在加大渠道建设，我们要公开、透明，渠道政策要符合业界规则，业界的渠道政策还是很透明的。我们不能因为怕腐败就彻底放弃渠道，转售不是集采，也不是定制，关键是进销存体系和渠道政策做清楚。

6、陈传宁：我的问题是：任总对外研所的建设有什么指导性的意见？

任总：既然是做时装，那么如果做法国时装品牌，要在法国有法国人参加做；要做美国型的，就在美国；要做多姿多彩的，要在拉丁美洲。产品规划部门要分散建在主要客户需求的地区。如果中国人包打天下，会一败涂地。我们要从依靠中国人打天下的时代，改为依靠网络对全球提供支持和支援，这样才可能胜利。产品设计一定要贴近客户，而不是闭门造车。

第二，要加强利益分享机制的建设。我认为世界上利益分享机制做得最好的就是苹果。首先，软件公司的云能不能让手机接进来？华为的手机上不了华为的云，这是个天大的笑话。部门不要因为利益割裂成这个样子，你的利益能和世界分离吗？苹果过去十万个应用、现在二十几万个应用，接下来就是一百万个应用，一千万个应用啦，你们终端公司何时能赶上啊？没有正确的分配机制和利益转换机制，光靠我们这些人垄断起来，捂着自己的股票，不想努力进取，这个心态，能打下世界来吗？所以产品规划中心要分散在全世界，让听得见炮火的人来呼唤炮火。

7、罗语周：前几天组织大家学习了郭总在管理优化报上的《嫁接长不成大树》。地区部实际运作时，终端的兄弟们和平台的比起来，我们失败多一点，因为我们的竞争对手是 Apple 等，平台的兄弟胜利多一点，因为走在大路上，Nokia、爱立信可能已经不是对手了。公司对于终端未来的期望是什么？终端在行业里的位置是什么？

任总：我先提个问题，你能不能做到世界第一？

罗语周：这是终端每一个员工的梦想。

任总：别梦想了。我担心你们不可能做世界第一，第二、第三都难。你们不可能超过三星，韩国人最顽强拼搏。短时间在苹果这种垂直整合模式上，没有看见你们的机会。Nokia 有这么大的规模。中间还夹有饼干，还有索爱啊、LG 啊。中兴啊比我们有竞争力，虽然规模没我们大，但比我们有竞争力。你要做世界第一，你得一步一步走。



说网络走在大路上，他们是二十年这么爬过来的呀。终端也要一步一步走。不要看人家走在大路上，你还走在小路上，只有从小路才能走到大路上。世间没有神仙皇帝，也没有救世主，全靠我们自己。不是我们规划一个美好的未来，你们就能实现了。梦想不能光有梦，没有实际的东西，就是乱想。我认为终端要实际改变自己，要从内部因素改变，首先要改变内部分配机制和外部分配机制。外部分配机制苹果已经做了很好的榜样，内部分配机制华为给你们做了个很坏的榜样。华为这个机制就是培养懒人的，惰怠的、保守的。终端公司应该是低工资、高奖励。敢革命，不敢留下革命的，可以回华为技术。不改革分配机制，就没有梦想。我们没有梦想，梦想是你们的。婆婆不能替媳妇生小孩吧？

8、杜国玉：我们在西欧拓展过程中，发现有些终端不单单是终端公司在开发，网络侧也在开发，软件公司也在开发。比如 IPTV 机顶盒，终端公司在做，软件公司也在做，我们在市场上冲突；还有固网终端中的 PON 终端，所有的运营商都要求 ADSL 网关未来演进方向就是 PON，这要求两个产品形态要融合，我发现公司内部在打架，客户也不理解，想听听任总的看法。

徐直军：之所以造成这个现状，是有历史原因的。当时终端公司资本运作时，把 PON 划到了接入网产品线。现在基本达成共识了，把所有面向家庭的终端研发都整在一起。销售模式呢，将来有可能是通过终端，有可能通过网络，这个正在讨论，会把这个问题解决。

任总：我们三个 IPTV，有时候还不是两家战，是三家战。我把他们也带来了，听听你们怎么个斗法，你们要形成合力。你们不能内战内行，外战外行。我认为中兴很多方面都是好的，什么时候我参观你们的办公室，希望能看到墙上的标语口号有向中兴学习哪一点？我把何士友在网上的讲话给 EMT 看了，这么精辟的讲话，他们非常认同。昨天陈黎芳给我看你们的广告，一大篇很罗嗦。其实就是一两句话，言简意赅说清楚就行。我去国外，有人送了我最新的手机，徐直军看到了，马上拿走给终端公司了，你们看，这是多大的敏感度。只有进攻才可能成功，防御是不可能成功的。没有渴望和客户见面的干部，立即从行政职务上退下，害怕和媒体接触的，你也别做行政干部。渴望成功，才是华为人的本性。你没有渴望成功的感觉，你见客户、见媒体的时候，是迫于无奈，而不是亢奋，怎么能成功呢？所以，我建议你们把那些不渴望见客户的人全部从行政干部岗位上撤掉，我给他们机会做专家，但要能做得了专家，否则就混不下去了。你不见客户，不把客户合理的需求、合理的支持引到后方来，你就不可能引领这个序列前进。

9、陈梅：您一直讲要我们的品牌、传播工作向中兴学，但在华为的传播工作中，我们经常会遇到一些宣传红线，比如不能用明星代言，不能在新闻、财经类的报

刊上做广告。终端是一个时尚的、不断创新的产品，我们是不是可以突破这些红线？

任总：我建议把你提到行政管理干部岗位上来，把不准突破红线、不准做宣传的人换下来。那些敢于冲破红线的人是抢粮食回来，会分一点给我。中兴是我们的榜样，中兴的媒体预算是多少？先赶上中兴，先别赶上三星，三星还太厉害了。（陈梅：从投入来看，赶上中兴是完全有希望的。）

任总：我不是说水平，水平赶上还是有问题的。预算赶上去，做多了就正确了。一开始做错有什么关系呢，做错了再纠正再改。中兴有一部分人以前在网络上讲话也不怎么样，互动过程中给人家骂，骂来骂去自己就明白了，水平就高起来了，成高人了，我们赶不上了。事情都是这样的，要敢于走起来。敢于胜利才能善于胜利。媒体关系上，你是消费品，要有消费品的特征，特别是你们要做渠道了，有两个问题，一不要内部腐败，二是渠道给你卖东西的人都不知道你是什么东西，怎么卖？我们是总店，LV 品牌是总店做的。70%都是广告费，包装、代言都很贵。奢侈品有奢侈品的消费规律，消费品有消费品的规律，你现在找不到规律。

10、韩诗涛：我是重大项目部韩诗涛.....

任总：我认为终端不应该有重大项目部，我从来就没说过要成立重大项目部，你就是要成功，这就是重大项目。

韩诗涛：年初时说终端不要象系统一样参加恶性竞争。现在中兴进行了一些调整，将规模放在第一位，利润和利润率在下滑，规模增长很快，给我们造成了很大压力，我们在这方面是不是也要做出调整。

任总：采取什么样的战略需要你们自己想明白，到底是你们先把规模搞得大一点，还是先把利润搞多一点，这个不要我来给你们判断，否则你们 CEO 不应该拿这么多钱。你们现在提升自己的竞争能力是最重要的。我刚刚说了四点，从固定终端、移动宽带到手机、到垂直整合，哪一点合适，你们考虑去定。只要有竞争力，就是重大项目。你会不会输给别人都不知道，怎么能说重大项目成不成功呢？什么叫冲不上去？我认为还是激励机制有问题。不干活的拿的并不少，拼命冲的人拿得并不多，没有一个合理的激励机制。

11、吕峻峰：这几年终端每年给平台交不少租子，包括付给平台的平台费用，这样每年占销售收入的三个多点，感觉负担有点重，怎样让公司平台能够发挥作用来支撑终端业务的发展。像目前平台的地总，KPI 考核指标里面，终端这块只占不到百分之十，终端做成怎么样，对他来说并不太在意。

任总：第一点，明年我们面临非常重大的改革。未来一两年改革力度非常大。将来我们是一个统一的大平台，这个大平台会有四个营运中心，一个营运中心就是

运营商管道这个平台，我们要求管道增长从 2%提高到 10%，现在他们的增长率是 2%，但利润也不少。还有一个消费品，今年增长率预计是 22%，中兴增长 35% 左右，我们比中兴低 13%，明显处于弱势，而不是强势，这是一个营运平台。

还有企业业务，我们发布云计算，也是企业业务的一部分。四个赢利运营中心分离，公用平台都要支持。代表处和地区部可能都不是作战部队，作战部队是以系统部为中心，以面向客户的运营中心为中心，叫作战部队，因此你们也可以组织作战部队，增强竞争力，平台以后对你们的支持也会更强。但是改革的完成需要一两年，不会那么简单快捷地完成，以后局面会有些改变。

至于你们交的租子很多，我也没让你们农民多交粮食，你们的计划预算是怎么做出来的，关键你们要提出合理的战略、你们持续成长的路径、你们和周边的可比性。你们提出合理的战略，但总的来说你们要承担你所付出的成本和你竞争的机会。你们是应该加大研发、加大平台投入还是其他，这是你们具体部门操作的问题，不能由上级来定。你们觉得租子交的多那你可以少交一点。交多交少，要提交给财委会商量，跟 IRB 商量。看看人家 IRB 同不同意，人力资源委员会同不同意，财委会同不同意等等。

12、公司一直在讲端管云，我们手机在端管云的配套里，在大平台里面我们能够起到什么作用，我们如何与大平台配合起来？

任总：我讲的是端管云，没有讲手机，手机只是端中的一部分，不是完全的端。比如说移动宽带技术要称霸世界，称霸世界可能不是插卡，而是小模块，嵌进各种机器里去的，中国叫物联网，世界不叫物联网。这个小模块未来和管道平台相融合。第二个问题，固网终端发展空间其乐无穷，但固网终端的变化应该是很迅猛，但万变不离其宗，我们一定要在垂直整合上下很大的功夫，使我们的内部资源要集合在一个点上。现在我们内部是各行其是，明年将以解决方案为中心来改革研发体系。所以我提出来以解决方案为中心来解决问题，我们已经开始启动了，已经任命了三个解决方案总裁。管道解决方案是丁耘，企业业务是徐文伟，还有消费品是万飏等等。以后进一步改革过程中，会往下改革，比如无线的基站，能不能和接入网融成一个解决方案部。我们没有按需求来整合这个东西。所以说这个云，和其他很多问题上，我们内部组织改革和整合也慢慢趋向于以需求来整合组织而不再是以技术整合前端组织。

余承东：我现在在做 CMO 的工作，要管理好华为公司端管云之间的协同，这是我的本职工作，也是 MKT 的工作，我们内部不能互相拆台，要互相帮助做得更好。端管云的整合不论是内部整合，还是外部整合，都要用开放的思维来强化我们的能力、强化我们的合作伙伴，一起来做成功。

关于终端公司，全球五大机会中心，包括日本、西欧、北美等，按照不同的能力来构筑区域的规划、能力中心的建设，能够像郭总刚刚说的，达到全球化、区域化的特性。老板说的 IPHONE 做得很成功，但 IPHONE 手机的中文输入法确实做得很差，跟我们中国人做的搜狗、百度输入法差得很远，这就是我们全球化、区域化上提升我们需求理解的能力，我们要去强化我们的能力。另外在整个行业，手机领域，面临很大的变迁趋势。行业中 Feature Phone，Smart Phone 都大规模增长，在这方面，我们今年 Smart Phone 占比非常低，未来发展给我们造成很大风险。如何平衡 Feature Phone 和 Smart Phone，未来一年如何提升我们的增长率，和老板说的构筑产品能力，我们要深刻解读。老板说的对需求的理解能力和构筑产品的能力，就看我们的水平了。大家整个团队心态要开放，敢于创新。在这点上老板批评我不是很谦虚，我确实不够谦虚。我想我们无线和爱立信比，不谦虚地说，我们有一年的优势。在终端领域，我们敢不敢喊出来，大家一起打拼，团队打拼。要有执行力，没有执行力，都是瞎扯淡，部门之间要协同作战。这几天参加了终端 BP 的研讨，感觉工作是离散性的，各干各的，没有清晰的战斗方向，没有形成合力。没有执行力就是空谈，我们要有执行力。大家对市场分析要敏锐，希望比竞争对手站得更高，看得更远，看得更深。我们想要超越，打赢同城对手是最低的目标。打不赢，超不过他们，终端 CMO 我就做不了了，平台的 CMO 也做不了了。我已深刻地理解这点，我们努力去做做到这点。大家有什么想法，有什么 IDEA 都可以提出来，我们要谋定而后动。我们明年要推明星机型，如果没有很好用的东西，手机送给大家，大家都扔了。什么时候大家把 IPHONE 扔了，用我们的东西？能不能做到这点，要靠我们团队的努力，我们努力行动。

13、吴波：我有两个问题，第一是一个小时之前，您刚进会场时说华为终端是为华为技术系统配套做起来的，过了一个小时，您对于华为终端在整个华为集团的地位没有一个新的澄清，想问一下老板您如何对终端公司在整个华为集团怎么定位？终端公司是整个华为集团不可或缺的一部分，还是只能作为一个配套的产品线存在。

任总：刚才讲得很清楚，端管云，你们就是三分天下有其一。可能以管道、消费品、企业和其他，等四个核心业务组成四个运营平台，所以你们在公司是有三分天下的，甚至你们也许比三分天下更活跃。像核心网，花多少人开发出来，两百万用户的核心网，售价不到两个美金一线，这么大的核心网一两百万美金就这么卖掉了。核心网很难很难，卖不动。云计算就是从这里面飞出来的。所以你们可以想到怎么定位法？终端在未来的网络中越来越重要，软件怎么摸都摸不着，他



必须要通过终端才能和人实现共享。我们公司将来会转变成很大的软件公司，但软件摸不着，要靠你们这个螺丝把我们这个软件体现出来。一摸摸到螺丝，一看，里面好多软件。所以终端有很重要的战略地位。我们一个小时前讲的和现在讲的没有变化。以前国家认为终端很赚钱，不给我们做，我们只好在海外注册了公司，谁知海外这个小公司做到现在这么大，慢慢经过国家批准才移到国内来。国内销售平台做得不如国外大，是因为我们起步不在国内起步，是在海外起步。我们走到今天，我们已经有希望，要做好做大。

郭平：我补充一下，刚才老板提了，华为公司消费品领域是四大核心业务之一。终端公司的人自己要有自信。一方面终端是个消费品，本身有广大的市场，按消费品的经营特征，能够经营得很大。另一方面即使从运营商的角度来看，最核心的策略伙伴，不是网络管道，而是软件和终端。你看苹果，在每个国家只挑一个运营商来做伙伴。在全世界范围内，终端的空间比管道其实要大得多，只是我们做得还不够。苹果做了四年做了四款终端，把自己做成超过 2600 亿美金的公司市值，全球最值钱。

14、彭玉龙：移动宽带近几年呈爆发式增长，取得了不错的市场份额，公司明年对我们的战略要求是市场份额寸土必争，但我们现在面临一个问题.....

任总：我没说要寸土必争，我什么时候说过寸土必争？你们要看一下我在小国代表处的讲话，我讲完之后对小国影响非常大，除了两个地区部可能还有问题外，多数都是盈利很大。我这次哥斯达黎加，听了中美洲的汇报我非常高兴，终于他们听明白，小国什么意思。小国就是可做可不做，想做就做，不想做就不做，结果他们做得差不多都垄断了，而且价格卖得很高，利润高就做。我没有说你们寸土必争，你们这样可能消耗了很多子弹，但只保卫了一寸土地。

15、彭玉龙：我们现在面临的困难是跟对手的产品同质化竞争越来越厉害，我们的创新投入不足，移动宽带每年研发费用投入才 2%。

任总：我从来没有对你们移动宽带终端有过埋怨，包括你们在欧洲抛低价，造成欧盟反倾销。你知道反倾销这个活动结果有多严重，不只是对华为影响，而是对整个中国都有非常大影响。应该感谢公共关系部，感谢这次世博会，这次世博会我们有条件给欧盟 27 个国家接触。我见到了 12 个国家的总统和总理，我同时跟 27 个国家的大使沟通，而且我还飞到欧洲几趟跟欧盟的领导谈。当然我们后面还有一系列的手段，我们付出数亿欧元的代价，你听过我说你们终端移动宽带一次吗？今天你第一次听到这个话，我没埋怨你们，错了就错了。那以后怎么做正确？你们要自己找路。另外我从来不赞成终端寸土必争的概念，这个世界太大了，你能争多少土，成吉思汗、希特勒都垮了，你还不如他呢。你要找适合自己

的成长道路，不要自己制造自己内心的恐慌。你们数据卡卖二十多欧元一片，你说欧盟怎么能不反倾销。因此移动宽带终端要走自己的路，你说研发费用只投入2%，我不知道为什么，我们已经批评华为公司投入不足，郭平的文章也批评了公司投入不足，我们对管道平台的研发也是投入不足，我们要改变这个现状。管道投入已经提高到12%，你们终端要提多少才合理，可以加大力度。

16、梁朝荣：现在全世界大的终端公司只有苹果和华为没有自己的生产能力，华为一直没有自己的生产能力，未来做到一亿台、两亿台、三亿台，是不是还是这个策略继续下去？

任总：我们要建立核心生产能力，否则我们对供应链理解不深和不能打通。我们之所以管道系统做得好，是因为我们保持了核心生产能力。我们保持一部分生产能力，掌握了这部分能力，这样对外包合作就比较清晰，我支持终端恢复这个东西，要建立这个东西。不要完全甩出去，这样太机会主义，一旦出现风险，就满盘皆输。如果核心制造领域恢复有困难，可以请以前的离职员工回来，回来把这个筹建起来。我们恢复短薄精小的制造能力应该不难，日本人就是短薄精小。我们可以找一些日韩专家。

17、邹笑辉：刚才老板谈到供应链几个问题，我先接着问两个问题。老板给终端公司设了两个紧箍咒，一是内部腐败，二是恶性库存。以前终端的业务只是试一试，不要有大的风险就行，但现在我们要进攻了，我们在库存的要求有没有新的改变？在终端消费品这个行业，我了解到库存永远伴随它的成长。

任总：我不改变我的观点。我希望供应链变得柔性一些，计划的响应速度快一些。库存可能会构成最终的死亡，可能一次或两次库存就死掉了。积极进攻不一定库存很大，在供应上我们一定要研究怎么积极响应，怎么缩短供应周期，怎么加大供应柔性。我宁可要成长慢一些，也不要库存。而且随着产品越来越时装化，库存的风险越来越大。

徐直军：库存的策略不能调整。终端增长模式和网络设备完全不同，对网络设备来说是库存式供应，就是先买原材料生产再按订单供应。苹果 iPhone4 走到今天，他也有供应问题，对于消费品来说，是饥饿式供应，保持 90%的需求供应就可以了。

任总：销售大了，市场比例上稍微可以大一点，库存可以接受，但库存的观点是不能改变的。

邹笑辉：我有点不同意见，其实终端做为消费品，价格是调节因素，价格降下来库存就会下去。

郭平：我不同意。我现在免费给你黑白电视机你要不要？免费你可能都不要。

任总：我认为我们要学一下消费品牌比如服装品牌的管理。每个顶级服装品牌实际都有两个品牌，一个高端一个低端，其实一样的货，销售点不一样。终端的销售模式和供应模式，除了库存不能妥协之后，其他可以考虑，随着时装化越来越严重，有些东西过时以后，你送都送不出去。

郭平：去年因为库存死掉的是 PALM 公司，在此之前爱立信的手机也是因此死掉，西门子出售的时候还倒贴了几亿欧元，也是因为库存死掉。MOTO 一千天赶超 Nokia 的运动中造成极大的库存衰落了。

任总：终端发展的两个死结：一个是内部腐败，一个是库存，这点我不妥协。

18、邹笑辉：现在我们进入全球化和区域化，关于在海外本地化生产，终端这块一直在摇摆，我们尝试了几次，发现还是在中国生产最便宜，对于这块，公司未来对本地制造战略上有什么考虑？

任总：我认为哪里成本最低就在哪儿制造，这我不否定。我们还是倾向于内部管理成本要不断降低这个策略，深淘滩，低作堰。从制造成本来说，随着我们批量增大，我们怎么制造。现在寻找一流的外包商，譬如富士康，现在富士康涨工资，是不是涨我们的加工费了，那么有一些低端手机可以在二流制造商做，不一定非找富士康。富士康是高档制造商。我们还是在低成本的地方制造，因为终端的运输不像别的运输那么难，所以说你们怎么制造我不反对，而且可以随着季节性的波动找出规律，找出以后，弹性、柔性扩大量产，我不反对，但还是反对库存，可能因为库存会死掉。

陶景文：终端一个是库存，一个是质量，一个是内部腐败，这三个事情不会妥协。这是我们在经营策略上，改进管理的一个动力。我们要在量增加上来后，考虑如何增加供应柔性的问题，但不是靠增加库存来解决供应。

19、肖光生：我很关心干部发展问题，我四月份从一线回到终端干部部，在一线和总部都发现一个问题，终端的干部跟大平台其他体系的干部流动较少，在一线时，发现平台干部成长起来后，成为地区部的副总裁、总裁，通道很顺畅。请问老板，对终端公司现在定位是四大核心产业之一，那么在干部的流动上，您有什么考虑？对终端在高速发展当中缺乏干部，能否从其他体系输入一些比较好的干部？

任总：我认为终端不要老是期望从外面调人进来，其实你这是傻，你为什么要好不容易打下来的江山给别人坐呢，你自己也可以做大做强。我跟郭平讲，第一你们要总结历史经验，历史战场上的突破口，是哪些人突破的，这些人今天是不是还有干劲，有干劲能不能用；谁在这个突破口把口子撕大了，把城墙口撕大了，

是哪些人？这些人是否还有干劲，拿出来。在终端这此类人占多少比例，如果有70%的人具有这样的简历，你们将无敌于天下。不排除我们给你们派干部，但要立足自己培养选拔干部，干部是打上来的。领导的职责就是扛着炸药包，一定要创造出成绩来，只有在成绩面前，才有弟兄们的利益和地位。

20、刘成：刚才您提到产品区域化、民族化、本土化，郭总也提了，我们今年做了一个尝试，就是跟 QQ 合作，做 QQ 手机的概念，我们现在最大的困难就是全球众多区域国家，去做区域内容整合和合作的时候，公司没有一个很好的平台去支撑，想听听任总怎么考虑。

郭平：刚才任总在关于端管云、关于开放合作上的谈话，其实已经指出这个路，终端公司不要指望自己包打天下。因为是华为，我们比任何国内其他公司更容易接触到全球主要的客户，了解到客户的一些需求。但是当地客户的需求我们自己不能创造起来，我们应该把华为做成一个开放式的平台，让很多当地的应用和服务能够被接入上去。如果华为能够，也可能中兴可以做到。如果我们几家公司做不到的，我相信别的绝大多数公司也做不到。我觉得跟我们原有的生意模式有些变化，像刚才任总批评过的，我们跟软件公司的应用都不能衔接。首先要从机制上、心态上要开放，而不是指望华为替我的客户做好一切的东西。在管理班子内部分工上面，余承东也做了陈述，接下来他会负责牵头打通公司内部和对外合作的道路，我们希望很快有改善。

邓飏：我补充一下，软件公司和终端公司的联席会议已经开了两次，我相信以后联席会议会例行，软件公司和终端公司的高层会确保有例行的会议来解决应用的问题。我认为应用软件和终端的关系，就如一个人的左腿和右腿一样，我们看到行业几个做得比较成功的，苹果是先有端再有云，Google 是先有云再有端。不管是哪个方向开始，云和端协同是一个大趋势，我认为华为的终端和应用软件也是会朝这个方向发展。老板刚才说上次巴展上我们的终端和云之间是不相通的。我可以承诺，在这次的巴展上一定可以连通。

21、梁波：现在终端的发展很快，而且终端的行业竞争很残酷，现在终端对时尚创新的要求也很高，而且每年都有很多新人加入。这个时候我觉得存在华为核心价值观传承的问题，您对我们如何去传承华为文化核心价值观，更好地支撑终端业务发展有什么希望？

任总：其实我也不知道华为有什么核心价值观，是他们归纳的，不是我归纳的。我认为华为核心价值观最重要的一点，就是一切为了客户。你只要有这个价值观，你就有生存价值。华为有很多价值观，归纳起来只有一个，就是一切为了客户。你看看只要能和客户打成一片的人，都升官升得很快，至少管道系统是这样。你看看有非常多的年轻人现在的位置都很高了，其实就是天天跟我们的客户在一起。第二终端里面要敢于使用新人，终端没那么复杂，没有什么搞不清楚的。中



基层干部要以会做事的人为中心，会做人不会做事的人整天不断地去沟通，不断开会，糊里糊涂的；会做事的人一上来，这场战争怎么打，把这个搞清楚，会做人的人你们沟通去，做思想工作，战争一定要胜利，就简单的很。我们公司内部沟通复杂，就是让很多不明白的人当了官，你只要改变这个状况，你就有希望。

徐直军：我在这时强调几句，我们公司一切为了客户，过去讲的是为了运营商，但终端公司的最终客户到底是为了谁，是最终消费者。终端公司现在开始不能把运营商当客户看了，我们真正的客户是消费者。

22、Mats Barvesten：在手机产业链里面，我们知道品牌厂商可以通过品牌对产品进行增值，同时没有品牌的厂商可以通过工厂降低产品的成本，从而获得低成本的竞争力，请问任总，目前我司两者都不具备，我们以后往那个方向走呢？

任总：现在我们已经改变了我们以前不做品牌的策略，以前我们做低端手机，我们不做品牌，不做渠道，节省的费用刚好就是我们的利润。但是我们刚才也讲了，我们现在要向中兴学习，然后我们开始做品牌了，不是一点不做品牌。品牌和渠道是相关的，希望你们组织渐渐想清楚这个问题，我们逐渐也会开始做品牌的。

23、张红梅：任总您说我们要向中兴学习，要做时装化.....在实际操作中，我说

见到的所有立项，最常用的词汇就是“超低价”、“超底价”、“超低端”，这样的指导思想，怎样时装化？

任总：别把向中兴学习和时装化混在一起，中兴现在也没有时装化，不要搞错了。向中兴学习是学习哪一点？时装化是我对未来的描述，不是对中兴的描述。

郭平：我想就刚才 Mats Barvesten 和张红梅的问题作个补充。从战略管理来说，我们现在是夹在其中，没有成本优势，也没有技术优势，我们夹在其中，是处于危险的境地。如何走出这个境地？长远来看，品牌建立是一个过程，而且跟产品本身是相辅相成的。短期内我对手机产品线的期望是寻找差异化，寻找明星。大家看 HTC 做的广告并不多，他现在已经是全球第四大手机厂商了；国内的酷派，做的广告也并不是那么多，但是已经成了一个高端手机、商务手机的代名词。所以我们不仅要看到这些像苹果、三星这样领先的厂商，也要看到像我们身边的 HTC、酷派，他们的产品差异化的策略。当年我去见联通的常总时，他说华为能做手机吗？我们真正有多款非常畅销的手机，就奠定了我们能做低端手机的形象，但是到现在，我们能不能做 Smart Phone，能不能有适应未来的手机，同样的我们需要精心设计出若干款差异化的手机，这样才能奠定自己的地位。产品的优秀是我们的基础，完全靠吆喝象秦池一样做品牌广告，是中国公司最容易做的，但往往没有核心能力相匹配，是不能持续。

24、任宏亮：现在终端公司走在一个不进则退的路口上，我们的规模正在往上走，会遇到很大挑战。以前规模小的时候，我们打游击战，做细分市场，容易打胜仗。但现在规模大到一定程度了，我们必须要打大规模战役，我们的对手也逐渐变成行业领袖。在未来的几年之内，终端公司在商业模式上、基础能力提升上以及分配机制上，我想问一下老板公司的管理层有没有做变革和优化的决心和计划？

任总：变革就是你们要自己变革，不是我们来变革，你们要有这种心理准备。从来没有救世主，也没有神仙皇帝，只靠你们自己。

25、刘乐：请问老板，目前终端跟业软合作，纲领是什么？感觉目前的合作是被迫的，有点像当年的国共合作。目前中兴学会了围城打援，前年去年他们数据卡超低价打击我们的利润，让我们的手机很难做，这种情况我们很被动。三星现在是皇军，他现在也在做明修栈道，暗渡陈仓的事情。他高举着移动大旗拼命进攻家庭解决方案，双管齐下。今年包括巴展，他们整体进入家庭领域，我们又很被动；反回来，郭总在 08 年澳门展和 09 年巴展提出来要做一千元智能机，陶总今年把这个智能机做出来了，我想如果我们能够弯道超车，打败白匪和皇军，那么我们是不是要在家庭上更要发力，而且我们的家庭解决方案也要时装化？手机时装化是需要的，女孩子都爱漂亮，但家庭也要时装化。刚才任总您说家庭领域不需要，我觉得可能不正确，因为家庭解决方案和内衣是一样的，也是时装的一部分。我就提这个问题，请任总指导一下。

任总：大家不要误解我说的时装化，时装化不仅是指漂亮，也包括功能和性能，时装还包括扣子。第二你讲的竞争情况，我们不要指望我们碰到的都是傻瓜竞争对手，我们的对手只会比我们更聪明，而不会比我们更笨。因为说不管怎么称呼人家，人家都是很聪明的，我们才笨呢，所以我们才被打败了。所以唯一的措施只有把自己变得更聪明，更有竞争实力，而不要指望他们没有实力；第三个问题，软件不是最终形态，如果它不随着终端走，它实际上是没出路的，包括电子银行，都有一种人机沟通的形式，所以软件应该更多地要向你们投奔。这个时候你们要建立一个共赢的基础，你不要认为你们很强大，然后你们准备消灭别人，然后什么事情都自己干。我认为我们公司在很多方面都是存在问题的，问题存在才是希望，没有矛盾，没有问题，可能生命就停止了。我认为在这个矛盾的过程中我们要加强综合性协调和相互理解，以及正确的利益分配机制。我强调利益分配机制。因为明年我们公司经济形势很好，工资分配、资金分配和分红比例都比较高，这个时候我认为我们队伍不要懈怠，不要认为挣得钱多。钱的问题已经讲得很清楚了，钱袋子给老婆，你们没钱了，穷了就开始更努力，你们要坚持这个原则，你们就一定不会懈怠；第二你们要加强和你们社会上的朋友、同学多沟通，宣传我们的希望和光明，宣传我们不懈，我们是通过奋斗得到的钱，让他们理解什么叫奋斗，让更多的人加入我们，我们才有明天更多的希望。

26、王家定：从销售角度来看，我们面对两类客户，一类是运营商转售，一类是公开市场上的合作伙伴。本着低作堰的态度，我们的水流向我们的合作伙伴，在

这个过程中，如何确保有效流动？现在终端的商业模式、交易模式在不断更新，也像水一样流动，想问一下老板，终端公司以及整个交付平台应怎么以一个规则的确定性应对结果的不确定性，已经确定的规则主要有哪些？

任总：未来的变革，一个是商业模式的创新，一个是技术的创新。这些创新都是交给你们，你们想想怎么办？而且我们前面是有榜样的。三星是我们的榜样，苹果是我们的榜样，榜样的力量是无穷的。洋人有些没有搞懂，我们就从中兴来去解读，去解读他们怎么搞懂了而我们没有搞懂。我们体系上商业模式的创新，不能教条于我们说的规则的东西。那么什么叫规则的确定，就是分配机制的确定。你看苹果多厉害，每天都有一朵朵云飞过去，每天都有百万富翁产生。一朵云进去了，马上有人用了，那马上就分钱了。我们队伍越来越庞大，那怎么去创新呢？要发挥集体的思维，大家都勇敢上战场。我觉得你们最好把头都剃了，不剃头怎么上战场呢？终端公司这一年有非常大的贡献，但是不要因为富裕起来就懈怠了。我告诫大家，不要把机会让给别人，不要以为外面的和尚来念经，你就能念，你们终端大有人才，你们没有人才，怎么能从零做到五十亿美金呢，所以你们要坚信自己是能产生好和尚的，是能念好经的，经也是靠你们自己写，不是梵文写的，而是你们自己用文字写的，梵文写的你们听不懂，念不懂。

[1] 余承东：“老板脾气很火爆，但内心宽厚，华为还是很包容，我活下来了……”

余承东被派到欧洲做总裁时，任正非对他说：你要学会做领袖！

## 五彩云霞飞遍天涯

---

——任正非在华为云计算发布会上的发言 2010 年 12 月 06 日

【导 读】自 2010 年 9 月华为云战略与解决方案发布会后，华为加大云计算的投入，2011 年华为在全国建设了 20 个云计算数据中心；2012 年，华为和全球 33 个国家的客户开展云计算合作，建设了 7 万人规模全球最大的桌面云。

云计算是一种新的技术，它像 IP 技术一样，可以用在任何信息传播需要的地方。

如同 IP 改变了整个通讯产业一样，云计算也将改变整个信息产业。未来信息的广阔包容，规模无比，覆盖天涯，蓬勃发展，风起云涌，烟消云散，多么变幻无穷，多么像云一样不可估量，这多么形象地描述了未来的信息浪潮。获得信息需要技术的变革，商业模式的创新，它的特性决定了，任何人都无力独揽狂澜。开放、合作是云产业未来的最重要的标志。

华为廿年来，从青纱帐里走出来，一个孤独的“农民”，走在一条曲曲弯弯的田间小路，像当年堂吉诃德一样的封闭，手拿长矛，单打独斗，跌跌撞撞地，走到今天。当我们打开眼界一看，我们已经不得不改变自己长期的封闭自我的方式。以前华为跟别的公司合作，一两年后，华为就把这些公司吃了或甩了。这是“黑寡妇”的做法(黑寡妇是拉丁美洲的一种蜘蛛)。今天，我们要改变这个现状，要开放、合作、实现共赢。我们要保持“深淘滩、低作堰”的态度，多把困难留给自己，多把利益让给别人。多栽花少栽刺，多些朋友，少些“敌人”。团结越来越多的人一起做事，实现共赢，而不是一家独秀。

以我为主，加强开发，以人为主，我们愿意积极合作；我们期待基于开放的云平台和各行各业应用服务合作伙伴携手共创未来信息产业的发展。

我们已经走到了通信业的前沿，要决定下一步如何走，是十分艰难的问题。我们以前靠着西方公司领路，现在我们也要参与领路了，我们也要像西方公司一样努力地对世界贡献。每年我参加巴塞罗那 3GPP 大会，我都感触良多，感谢那些领路人的远见与胸怀博大。这种无私开放、友善合作、胸怀博大，构筑了 3GPP 在全球的胜利。领路是什么概念？就是“丹柯”。丹柯是一个神话人物，他把自己的心掏出来，用火点燃，为后人照亮前进的路。我们也要像丹柯一样，引领通讯产业前进的路。这是一个探索的过程，在过程中，因为对未来不清晰、不确定，可能会付出了极大的代价。但我们肯定可以找到方向的，找到照亮这个世界的路，这条路就是“以客户为中心”，而不是“以技术为中心”。我们并将这些探索更多的开放与伙伴共享。我们不仅会有更多的伙伴，而且更加不排外，愿意与不同价值观的对手加强合作与理解。

在云平台上我们要更加开放，同时将信息流的管道的直径做得比太平洋还大，让它有更大的能力、心胸，迎接各种云下来的雨。我们的开放要像黄河、长江、密西西比河一样，任雨水在任何地点、任何方式流入一样的方便的接入。我们在风起云涌的云业务上，要更多的包容，我们永远不可能独自做成功几朵云，千万朵云要靠千万个公司来做。云的价值是市场来决定，只有为客户使用的云，才会生存下来。云水谣，云水谣，不断地自我循环，不断地自我加强，浸润着大地，服务于社会。我们更要排斥一部分特别聪明的人，特别“笨”的人，他们超前了时代，令人不可理解。我们要宽容他们，理解他们。当发现这种现象时，华为公司将支持他个人对其想法的扩张，并授予我们的知识产权，让他没有后顾之忧，也可以给以小额资助，并不以任何利益要求为基础。当“苹果皮”出现时，我也让有



关人向他们传递信息，最初得到的反映是负面的，看华为过去的黑寡妇形象，多么的恶劣。我们要理解一些“歪瓜裂枣”，并支持他们，这就是一个开放的、社会的“贝尔”实验室。你怎么知道他们就不是这个时代的梵高，这个时代的贝多芬，未来的谷歌.....

信息网络的未来其实就简单化到两个东西，一个是管道，一个是云。未来管道的直径至少是太平洋，绝对不是黄河长江。电影《2012》，是虚构的，但信息社会是真实的，这就是想象不到的信息网络的未来。我们认为管道里流的是水，天上飘的是云，水是不可压缩的，有稳定的流态，有严格的程序与代码。而云是飘渺的，时有时无的，变幻多端的。我们打造的管道是要有稳定的水流量的，有合理的管理。但是云在天上千变万化，刚才还在雷鸣电闪，突然没有了，变成五彩云霞了。怎么适应未来新世界，华为面临着很大的挑战，我认为华为是不适应的，因为华为大多数的人是修万里长城的，踏踏实实做事华为很合适，但是做云用过去修万里长城的办法，修完了导弹一来，长城就没有用了。所以要开放，要合作，站在长城上，多抓几多云。心胸开放，对一个成功公司来说，有多么的困难啊。

华为长期坚持的战略，是基于“鲜花插在牛粪上”战略，从不离开传统去盲目创新，而是基于原有的存在去开放，去创新。鲜花长好后，又成为新的牛粪，我们永远基于存在的基础上去创新。在云平台的前进的过程中，我们一直强调鲜花要插在牛粪上，绑定电信运营商去创新，否则我们的云就不能生存。我们首先是基于电信运营商需求来做云平台、云应用。与其他厂家从 IT 走入云有不同。我们做的云，电信运营商马上就可以用，容易促成它的成熟。

我们在云平台上要在不太长的时间里赶上、超越思科，在云业务上我们要追赶谷歌。让全世界所有的人，像用电一样享用信息的应用与服务。

## 2011 年

### 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、万飏、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，交接班不一直在进行吗？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。最近我们在推动高、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，这就是最简单的耗散结构。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，我们必须要以推动变革。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式。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，这是摆在我们面前的难题。

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制，以此减少协调，减少会议。我们要推动精简流程，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。在最核心的方面，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，当然这涵盖了企业网、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，我们可以先从会议开的很多的，还有流程太长的组织来改进。他说我们不开会了，不开会的那个运作最慢的部门，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官简流程。

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开放的社会，借用全世界的智慧，使用别人的钱，建设一个全球最美的城市。它开国时的一句口号，“揭开面纱，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，就是指迪拜这种开放性。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、在商业生态环境上开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的推行这个变革。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，他一天到晚开会。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，咱们才开会。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。一些人有家属困难，而且非他照顾不可的，各级干部要理解他们，也不要把他们选入关键岗位，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开待遇差距，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。为什么不敢拉开差距。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开。

我们认为这一次公开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开。我们公司现在是越来越公开。在一定范围内向下是开始透明的，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开。管事就是办公会议，我们认为你们行政体系自己开办公会议可以。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中流动，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，我们不仅公开现在的考核结果，将来也要把过去历次的考核结果拿来公开。让员工看看你是不是做事做的很正确。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，但是没有最后决定。

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，我们人力资源部辛辛苦苦让你学啊，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。培训对任何人都公开，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，他把他们捏的死死的。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。现在我们开放内部人才市场，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，最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，你的考评结果要公开；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，你就会被撤了。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赶超过他们，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，但我仍然不敢最后决定。但美国的团队在哭的时候，我们最后的希望没有了，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，唯有我们内部的情怠与腐败。

[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开放系统，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’”。

## 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、劝他们离开工作岗位返回的方式，而不对公司施加压力。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，日本福島核电站抢险的 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，应更加开放一些。

#### 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在了心声论坛上。

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、开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。尽管你不一定是他的直接主管，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，各级主管都不应麻痹不仁。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，每天二十四小时开机。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，公开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。我这次带来很多销服人员来，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，我们账务系统是垂直到底的，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数，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，协调处理并不由你承担，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“最后一道堤坎”，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开展审计，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，谁开的炮、到底开了多少炮，他自己也不知道。但是打完 101 发炮弹以后，这个城墙还没有炸开，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最末端，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：我们已经到了最后了，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。但并非核算到最细单元就是对的，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？全部开放给你们的，你们谁能够勇敢地承担呢？

我们现在开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开，我们必须把 LTC、IFS 推行落地。变革落地后，被搬开的人，你可以来考核上岗，如果别人已经干得比你好了，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开。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。

我认为财务人员最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，这么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，所以今天我们的牺牲是值得的。

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，一些老员工满意现在的岗位，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，这就是最好的产品。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 度考核发现这个人的能力，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 and 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。我说中方员工最大的特点就是傻，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，你们也得有最基本的财务知识，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最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开，公开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。所以我认为公开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。

## 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】“今天开会，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。”开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最多的频谱资源，谁就是最后的赢家。小运营商只有这么一点带宽，客户对带宽的渴望，最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，而是按时长和带宽收费，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，全世界的运营商最终会采用 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？蜂窝是用最简单、最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，在主航道上拉开与竞争对手的差距，满足最终客户需求

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，让竞争对手赶上来了。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，在主航道上拉开与竞争对手的差距。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。产品线开务虚会的时候好好讨论一下。

我要再次明确，我们所说的用户是最终用户，满足最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。我们要打开城墙缺口，我不在乎你是一发炮弹炸开的还是六发炮弹炸开的，我要求的就是打开城墙，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最主要的目标

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、开阔心胸，吸收世界的力量，在主战场上选拔干部和专家

今天开会，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，这时候是有可能敞开说心里话的。

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

## 一江春水向东流

---

----为轮值 CEO 鸣锣开道 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部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，一点都不明白开放、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最渺小的，这个人生真谛。我看过云南的盘山道，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；我看过薄薄的丝绸衣服，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，行为才开始伟大。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，世界开始疯起来了，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，竟然今天开放到如此鲜艳，成就华为的大事业。

在华为成立之初，我是听任各地“游击队长”们自由发挥的。其实，我也领导不了他们。前十年几乎没有开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，继往开来，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，开始形成了所谓的华为企业文化，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。我那时最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，就开始了轮值主席制度，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。我们又开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最高的行政首长。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。这些年来进步最大的是我，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，而且大胆地开放输出。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 and 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，更要开放。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，但我们可以通过归纳找到方向，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！

## 2012 年

### 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。我们必需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开的机遇，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加薪速度，快于一线作战平台；要使一线作战平台的升职加薪速度，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，最近的讲话中，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。

## 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。所以要敢于放开，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。高端员工要去做领袖，逼着他优秀了，还要更优秀，是痛苦一些。不是天将将大任于斯人吗？必将先苦其心志。不能指望基层员工一下子去做领袖，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，其他的考核干啥呢？

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、全面展开，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开，铺开后有问題再调节，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。

---

中国没有创新土壤 不开放就是死亡



——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。现在咱们开始开会，看看大家怎么说法，怎么开法，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”，我们都知道，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，把他们的师资能量释放一下。

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毕生，也有可能挤压某一个人成功，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，连最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，你最终也看不见，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开发，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，即应用最新科技材料。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，最后一事无成。

4、宾兵（芯片平台与关键技术开发部部长）：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开发中去。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的成功案例。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，集中撕开一个口子，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开的组织结构改革会上吵了一下午。胡厚崑最后说了一句话：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 开发部部长）：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候，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（图灵开发部部长）：我以前在国外做过三家 CPU 设计公司，目标都是挑战 Intel，三家公司最终都没成功。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。我们最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，他们用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，我们是一个开放的体系，向全世界开放，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（无线网络芯片开发部部长）：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争的压力.....

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，我们是一个开放的体系。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，包括我这次去圣彼德堡发言。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节，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，但是你的自恋情节不能取，我刚开始来说闭合系统，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，所以我们要做开放系统。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，株洲机车厂是当时最先进的国产厂。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最强的机车厂，而德国、法国、日本都是找差一些的机车厂合资，合资厂吃得肥肥的，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，最后死掉。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。

再比如说你知不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？我们去俄罗斯的最大感受是什么？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，当年张之洞去开矿山、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，最后投湖自尽，自杀了。中国有两个痛苦的灵魂，以前说最痛苦的灵魂是鲁迅，现在往前走一步，王国维也是中国最痛苦的灵魂。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，是因为他对中国洋务运动的批判，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”，是中国最大的“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，枣是裂的最甜，瓜是歪的最甜，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？所以你必须得靠自己。

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，但未必能进步到最后。

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：婆婆肯定是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，我就把最好的选来干就行了。因此我们对供应商也是选择制，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（可行销工具架构师）：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开发。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开始？

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开放与合作，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开放的体系，特别是硬件体系更要开放。我们不开放就是死亡，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。如果我认为自己是最高，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。

## 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并不容易，“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，这个全球电信领域最高端的群体，向他们表达我们公司是什么东西。要让这个最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开始，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最佳表达是什么吗？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，这就是对男人的最佳表达。我们公司的最佳表达是什么？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。我们从一开始和客户的沟通，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年开始搞展览，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。今天我们开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）

## 2013 年

### 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 with 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最温柔的东西，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，不注意拉开适当的差距，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，就是表明我们从最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，堵住了从最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”，如果我们分散了“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……。

## 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。最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，就摁到我的头上了。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，是全开放在公司网上，外部也能透明看到的。我认为文章是全公开的，因此，我也算书面接受了媒体采访。我常在互联网上看大家关注的问题，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，最多就是输

---

——任正非在片联开工会上的讲话 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，没有开香槟，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，我们为什么不选最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，第一不知道怎么开炮，因为技术不行；第二嘴巴也张不开，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，苗子上战地一种，两三年就长成了小树。

**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。**

片联担负的最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开会，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。

## 最好的防御就是进攻

——向任总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、最好的防御就是进攻，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 全频率开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，这是我对未来的看法。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，最后不管哪一头胜利，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开了，防是防不住的。我们要坚持开放性，只有在开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。两军互攻最终会有一个井喷，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，强调自己开发测试工具，现在看来都是落后的方法。我们要用最先进的工具做最先进的产品，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，用科学的方法来开发、服务和制造。

我们现在还需要投大量人力做测试设备吗？是不是都需要自己开发工具，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？苹果手机是最不可靠的，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。微基站可不可以在超市中买，像手机一样用户可以自己开通。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，对设备厂家来说最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。美国是很开放的，这是我们不如美国的地方。最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”，知识不是最重要的，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，用开阔的心胸看世界，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 将成为世界上最有钱的设备制造商，很有可能就从后进走向先进了。微软最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。

我们要走向开放，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。

## 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，公司又处在最先进的技术领域，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、部门的发展前景展开沟通，积极营造责任结果导向、开放进取、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。要开放心胸，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开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，放开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倦怠、没冲劲去划等号，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最重要资产，珍惜、保护并实现这些人才“资产”的最佳产出与持续增值，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”。要释放出员工最大的潜能，最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，干劲最足，也最容易做出成绩。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开放，厘清不能开放的原因，逐步克服。对可以开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员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）

## 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，节约会议开支，避免造成不必要的成本浪费。

1、各部门都要提高会议效率，注意控制开会的频次、人数、时间及地点的选择。

2、各部门在深圳召开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开内部会议。

3、各驻外机构在当地召开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低成本。

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 年干部工作会议上的讲话 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、开放自己，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、自动换挡、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。

华为也就是一个“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，就没有大家今天坐在这儿。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。人是最宝贵因素，不保守，勇于打破目前既得优势，开放式追赶时代潮流的华为，是我们最宝贵的基础，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来少；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，为什么不做好内“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，紧张而有秩序的工作，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最后一场战争？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，最核心、最有钱的就是大环里，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，也许这个代表处最终会萎缩、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……，相信最终也会打进莫斯科大环……。

3、自我批判是拯救公司最重要的行为。从“烧不死的鸟是凤凰”，“从泥坑里爬出的是圣人”，我们就开始了自我批判。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开入战场，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？这只是一种形容词，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，除非你自己去买颗钮扣缝到衣领上，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，意思就是要拉开差距，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”，这个黑洞就是懈怠，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。传统金字塔的最底层，过去级别最低，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.....。过去的配置恰恰是最软点着力。

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，能养高级别专家、干部的代表处开始改革，“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，而不是落后者的摇篮。内部人才市场促进的流动，不仅让员工寻找自己最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，并让他们到各地去开花。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”开始，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。有序开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 年开干部大会是在 IT 泡沫破灭，华为濒于破产、信心低下的时候召开的，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.....，离开家乡，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。

## 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(都匀市)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，也有人说是密码方面的工作，有人说是军官，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开始一直到建完生产，然后才离开。我跟法国很有缘分，第一个工程就是法国的。我是从事石油裂解开始的油头 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开放了，改革开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。因为中国改革开放后，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开发服务公司工作，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。南海石油深圳开发服务公司，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。进去后才知道电信最难干，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，因为一开业一点钱都没有了。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：您是指开始很不顺利？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，不然就干不下去了。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。当时中国最大的问题是上千万“知识青年”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。我也就是一个成功的个体户。有些成功的个体户就开始雇工，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开端的。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，我们这个年纪是最没有价值的。电脑不懂，英文不好。那时最代表中国潮流的是大面积的出国留学，吸收外国的经验，这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开口音，叫得响亮。最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。最近，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。

我在开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，我本人也只是在过渡时期起到一定作用。

我们在逐步地使自己走向国际化。我们子公司已经开始有外籍董事了，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，是否要把持有的股交回企业？

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最好的国际化模式。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金。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，现在芯片技术美国最发达，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，说你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？

我今天的飞机马上就要飞罗马尼亚，所以不能和大家多聊了。欢迎大家今后到公司去。非常感谢！

## 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开始，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，你光说你先进有啥用，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，产品开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开展。

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，刚开始案例会越来越多，但是最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，最后去实践以后，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，但最后是越读越薄。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！

## 2014 年

### 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，这里诞生了全球最快的 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 70-80%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开放，只有开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最近的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。以前手机是最难做的产品，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？“最好的防御就是进攻”，我们就是要消灭复杂化，走向简单化。开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？故宫的门槛是最开放、最简单的，你敢踩这个门槛吗？一旦走向开放简单之后，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开通，所有开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 是华为最接近互联网的领域，这也可能是华为最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最近的 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。

最好的防御就是进攻，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最强，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、开阔视野，持续开放，高级干部和专家要改变“中国农民”思维，多开放，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开放，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 行业最发达的地区在美国，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。

成研所一定要加强开放性，首先要从人才的开放性做起。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开一些务虚会，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，到最后发现很多问题还是不能协同，逐



渐产生矛盾。最终，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？人生最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，放开眼界看世界，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。

## 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过程中，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，最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式去破坏它。

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。真正理解最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，最终是要灭亡的。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、代表处都可以来参与，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，从交付项目开始逐步延伸到端到端的项目。这些循环已经开始在公司发挥作用。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最后一次提到，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，最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、反对懈怠。作为第一层防线的各业务主管，在业务运作中控制风险，是最重要的防线。要杜绝腐败，最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。

## 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。

最近我写了两篇文章，在传播过程中引发了一些误解，我先通过你们解释一下：

①“进攻是最好的防御”，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开放来说的，是针对汪涛说开放、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“开放、简单仍然极富竞争力的，故宫的门槛开放、简单，过去你敢跨吗？”丁耘是极力支持开放、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，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，才是最重要的。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，最近的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最佳时机，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，占住这个制高点，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，不要盲目铺开摊子。

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，才是最有出息的。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，谁活到最后，谁活得最好。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，盲目铺开，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，就是要炸开城墙，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，接着下来再进去三个师，攻城是这么攻的。所以我们在作战面上不需要展开的那么宽，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，你可能会数倍的利润。所以说我们要踏踏实实沿着有价值的点撕开口子，而不要刚撕开两个口子，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，最后就必然是死亡。我还是要强调，企业网目前取得了一些胜利，但不要盲目铺开摊子作战。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开拓市场，去做新市场的补贴、开拓，但是要开拓有希望的市场，而不是送到最困难的地方去，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，不要来问我要怎么办，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，对于未来的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，抢了战略致高点，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，远距离的最终客户才是牵引我们的客户需求，这样的话，我们把握最终用户的感觉，我们做出来的东西就会得到欢迎。

五、开放合作，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 上开发了二次应用、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，那最后他自己灭亡了。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 最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，我们就有了机会。

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人，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。大学毕业就到最艰苦的地方去工作，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，一打开才发现是中国蛋。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，我今天看了你们的東西，就比前几年强大多了。

最后祝贺你们，终于走出困境了，明天的曙光也能看见了。

## 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。

而且，今天的华为已经成长为一家业务遍布 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资源，打造全球化的价值链；另一方面还需要通过基于各个区域和本地化运营，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最大灾难。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最好时代，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最好时期，这是我们千载难逢的机遇，我们必须勇于自我批判，才能最终实现超越！



## 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开始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、小米学习他们的长处，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开始牛起来了，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。所以电商也不要说销售额，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，并不是仅指网络商本身。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能量，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，要平衡好电商和公开渠道的产品。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，但是你们若要做成一个产品，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，你们就想把最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开发，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最好。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最好，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。在最终用户使用量最大的功能这块，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开发，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。最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，这就是我们最重要的互联网。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。我们主要是培养能开炮的“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，培养员工的进度就加快了。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，就是你最行，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开花、结果，实现大国的账实相符。当然，从小国还是大国开始工作比较容易，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。在容易的地方开始实战，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！

## 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开会来讨论未来架构，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开会，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。战略机会对我们能开放的时间是 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去，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，因为我们才刚开始实行获得分享制，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，我不同情你。

## 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，我从有些开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，那么在将来五年内，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结果，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。战争打胜利了，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，各层级干部不能懈怠，还要焕发出青春来，生命不息，冲锋不止，一定要战斗到我们抢占到战略机会！

[1]发钱是最好的“公司文化”的载体，很多企业发钱跟“喂猪”差不多。

## 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，为盟军节余了 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，开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·麦克纳马拉、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开发策略。

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。

但我们也要清醒地认识到，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开始暴露出弊端。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，我们也需要一批各方面的统帅人物，需要在管理、研发等领域造就出一批战略家。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，先后开展了 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，仍是目前最大的短板。

二是公司运营管理与业界最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，管理体系建设的最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 and 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。最近投放一些广告，立意是向李小文院士学习，代表了公司什么意图？

任正非：大家都说要揭开神秘面纱，其实揭开后一看有什么呢？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，用实践说明了对客户的责任。维护网络的安全稳定，是我们的最大社会责任。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最好的广告。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，最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，最终还是要打粮食，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《进攻是最好的防御》。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。我说故宫的门槛是最低的，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，可能听到世界最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。

我们内部也是很开放的，我们的网上也有很多批判性的文章。最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地位。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



岁的老头亲自开飞机来接我们，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。您的成功最感谢中国社会的什么？最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。

我们对中国社会最感谢的是什么，最感谢中国的教育，因为教育才能给我们提供这么多人才，我们才能作战。教育最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，说农村最漂亮的房子是学校，我承认，但是为什么不写最绅士、最有钱的人是教师呢？如果农村的中小学教师都是最有钱的人，大家都会争着去做教师，让最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：我看过好多华为的书，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，华为技术专利都是最追随性的技术，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。

我们把价值观分开，没有你们想象中那么好的激励机制能留下人。第一类，华为最聪明、最优秀的人，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，但有些地方不是太明白，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，最明显被大家举例最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，看起来是毫无征召的死亡，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最大的颠覆，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最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。中国最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，赶上西方最优秀公司，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，揭开面纱，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最大的设备商，企业管理和文化管理与腾讯都有相同点，都会以客户的实际需求为导向，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:您最敬重的公司或者最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。最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:华为总部不可能离开深圳,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最大秘籍是什么?

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,少年还不可以。

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，您站在最顶端，有没有担心掌握不到基层最真实的信息、他们对管理最真实的需求，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。最难的是管理者，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，如果世界最优秀的人才都进不来，如何能做到世界最优秀的公司呢？

问题: 因为华为已经做到中国公司最前列，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，最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。铺开的摊子大了，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，针尖上的突击力量不够。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，最后可能会丢失了最佳时机。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最主要依靠芯片，除芯片外，还有其他的增长并不是在硅谷。所以我们要在最贴近增长的地方，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。

这个世界上最简单的就是脑袋，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，要拿最好的产品与最好的企业比，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，最后你们就衰落了。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。无线就是最后一公里，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！

## 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，因为人是最“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开的，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。明年底计划召开供应链审计大会，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，从核算开始抓，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 万多名研究人员，按程序表来做那些部件，有些还没有发明……。最初说 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，最后又追加了 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，各个环节都要做到最好。

第一，研发要做到最好。不是指研发心中感觉最好，而是让客户感知最好。以前大家说做到最好，其实就是搞复杂点，是研发人员的自我感觉。

第二，制造要做到最好。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。这次公司最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，一定要把全世界最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，服务要做到最好。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、库存状况可视开始。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1”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最低，而是要端到端成本最低，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，最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 开发队伍从流程与 IT 剥离了，流程与 IT 不能既做甲方，又做乙方。流程与 IT 就是买世界上最好的软件，组装成世界上最好的流程，来满足前方作战需要。通过招标、评估、使用，最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。当然内部也可以开发，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。我们以前成天喊“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”已经逐渐开始清晰，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”的目的最终是要多产粮食！

## 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

已是销售状元，你们管理者，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 的目标是作大销售额，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，能否激发大家干事创业的精神。

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账、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位置，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。小环境指行政费用开支等，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。最近我在阿尔及利亚代表处讲话，专门提到“人的生命是最重要的”，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]是当时世界上最大的炮舰，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最重要的，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。

变革最主要是围绕“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。互联网时代是英雄倍出的时代，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。把研发和区域切开了，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。

## 2015 年

### 最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后的感受？”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。

后来正好国家就开放改革了，国家开放改革，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开放，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开始的。

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，我的股票最多，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，身份最终会被证明的，没有必要费这个精力解释身份，最后放弃了生产、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，因为开放，华为要跟他们学习开放。200 年来，美国从一个很弱小的状况，变成世界第一大国，它第一就是开放。华为要向它学习就是开放，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。

对于我们会不会侦听美国政府的内容，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東西，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最大的敌人，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，这个方向就是为客户服务。

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，刚刚开始启动，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，所以最好不亮相。

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。

# 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”、“最佳案例”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，让专家在最佳时间段发挥出最大价值。

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，让专家在最佳时间段发挥出最大价值。

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，要在最佳时期发挥出最大价值。专家的最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里去分享。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，比如点击进入的时间超短，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，代表处以最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。

实行代码开源、平台开放以后，将会减少重复开发，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，最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）

## 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。海军陆战队的最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，它可以把一層层的网络打开来修，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，倾听客户声音，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）

## 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、几百年的经验，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，比如互联网公司最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开，否则我们的软件就不可能做到最好。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。

你们说要做最好的中文版手机，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，不是指我们自己开发，可以开放给合作伙伴去做。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，关于高端品牌机开发，把工艺放到日本，脑袋放到美国，屁股放到苏州去，形成高端品牌机开发圈，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许多优越之处吗？然后我们把开发放到后方城市去，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，也不要说美国市场很大，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，因为玩手机最精通的就是高中生。“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，我们不知道到底谁最明白。

三、消费者 BG 要进一步加强开放，改善产品质量，改善为用户服务质量，改善供应链关系，以提升战略竞争能力。

第一，消费者 BG 要加强开放，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，这应该是世界最强的；第二个能力是图像能力，目前苹果是最好的，我们有差距，但是我们有可能会突破；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最好的内容，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。但是云服务要更开放，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，最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 and 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，苹果最优秀的一点，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，与它形成战略合作伙伴关系。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，我们才能最终对消费者服务好。所以，华为公司的政策是坚定不移“对外开放、对内开源”，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，最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开发很好，轻而易举开发出高端产品，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

开发上更进一步，开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的事情，所以我们在各个领域要有最优秀的人才。

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最低可以涨三倍以上。）

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您。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。我们不会以此评价您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，人们最终会知道您的产品质量好。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、500-600 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送上，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，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）

## 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最不浮躁的企业家。

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：改革开放三十多年，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。

热力学讲不开放就要死亡，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，最后就会死亡，这就是热力学提到的“熵死”。社会也是一样，需要开放，需要加强能量的交换，吸收外来的优秀要素，推动内部的改革开放，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开放，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，也要向世界开放。其实美国 200 多年的发展历史，就是开放的历史。



华为这 28 年来，坚持做一个开放的群体，始终没有停止过开放。我们以开放为中心，和世界进行能量交换。只有开放，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创新有什么差异？创新是开放的，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开始提出想法，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，我们强调一定要开放，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，主要靠什么样的人来支撑全球的研发力量？如何招聘到最好的人才？

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，我们是开放的。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。所以我们开放包容，不是狭隘地去找什么样的人，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，公司对外开放、对内开源的政策，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，会摧毁我们未来的战略竞争力。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，最后会成为夹心饼干。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，就这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，您能不能告诉我您的看法？

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。世界上对我们最好的是客户，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，就得多干活，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、欧洲公司的创始人在一起聊天，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，也从来不想蚕食它们。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国的基地，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国搞兼并收购，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瓢羹，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，最终是要互相妥协的，不可能走向对抗。因为对抗，最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，我们就避开将来会产生的冲突。不要因为华为，而影响了中美关系的改善。我们就老老实实做点事，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：我最大的问题就是傻、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，不做点事，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：您的公司从零开始，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。

我们盯着的是为客户服务，也就忘了周边有哪个人。不同时期有不同的人冲上来，最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。

## 最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、最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，最后把自己搞死了。这样烧钱的最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，竞争最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，抠门的地方就没人去，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，历史上你干的最重要的几件事，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。

## 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；将军是开航母的，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。我们不是在教课书纸上谈兵，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，从本职工作开始改善，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。关键是发现问题，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，美国是世界上最具有文化的军队，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最优秀的青年。美国军队的考核最简单，没有对学历、能力的考核，只考核“上没上过战场，开没开过枪，受没受过伤”，所以美国军队其实是最能作战的。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。所以未来到艰苦地区工作，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，装备最快的前二十名代表处要表扬。

昨天我在伦敦给财经开会时也提到几点：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，这些改变才刚开始，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。

面对公司发生的很大变化，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。我曾问身边的一个人有多少个朋友圈，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？世界最终是你们的，我们这一代最终是会死掉。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，只有身体最健康，工作才会最有效率。大家看到，美国是世界上胖子最多的国家，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，不屈的毅力，乐观的精神，顽强地学习，团结与协作，积极地奉献。

最后，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。

我们最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 年开始至今，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“军人对国家最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，最能提出建议，为什么改革不从你那里开始呢？

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墩，就是因为当时我们弄不清楚交付，只有王海墩还能说几句，那比别人什么都不会说的好，我们就把王海墩用起来了，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，没有怎么办？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，最高有破格 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，不可能再在最完美的地方遇到最完美的敌人，用最完美的方式完成了最完美的战争。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最好要表格化、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。

## 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，全世界最强悍的“公司”是美国军队。美国是最自由化的国家，而美国军队是最守纪律、最自强不息的组织，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。

最近易翔也告诉我，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。我们先从小国开始试点，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。小国干部最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，而我们最终目标是要争夺楼面。美军选干部的机制，“上没上过战场，开没开过枪，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。

## 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。

产品开发不能过分理想化，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、ORACLE 做好软件套件，而非定制。我觉得 Android

是我们学习的榜样，300 多人能开发出一个操作系统还能做得这么好。我们也要向苹果学习，开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，让最终用户自主选择。

在软件产品开发上，一要转向以平台为中心的开发体系，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，太个性化的开发，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，我们用高价又抢回了市场。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。不一定语言是最有用的，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开了，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）

## 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，华为就是最典型的阿甘，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开一个口子，两翼的部队蜂拥而上，把这个口子从两边快速拉开，千军万马压过去，不断扫除前进中的障碍，最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，甚至是有的一些极端怪癖的人，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开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，华为强调开放合作，自己只做最有优势的东西，其它部分开放合作让别人做，不开放就是死亡。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，最终是要灭亡的，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，但反映了华为之所以是华为的原因”。

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舞脚，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、努力开拓的不懈精神。”

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，找到了他最契合的注解。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开该广告之前，先做一个简单的测试”、“这广告真有味，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”，这传递的是我们华为人奋斗，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，还有最重要的是快乐。”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验，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，实业是最难做的，而所有实业中，电子信息产业是最艰险的；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，华为遇上了改革开放的大潮，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最好的形象广告。

#### 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最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，一切都开始尘归尘土归土！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！

## 2016 年

### 决胜取决于坚如磐石的信念，信念来自专注

---

——任正非在 2016 年 1 月 13 日市场工作大会上的讲话 2016 年 1 月 13 日

【导 读】带领华为进入“无人区”才是任正非真正的战略目标，为此，既不允许内部有丝毫迟疑和懈怠，财经一怒，内部队伍有了“一切为了前线、一切为了业务服务、一切为了胜利”的反思；也不希望外部断自己的粮食，比如芯片就要自己做，不受制于人，任正非曾在 2012 实验室说：“我们在价值平衡上，即使做成功了，（芯片）暂时没有用，也还是要继续做下去。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，最后死掉。……这是公司的战略旗帜，不能动掉的。”华为的手机因此成功了，提出 1000 亿的目标，开始饱和攻击。

一、要敢于在战略机会点上，聚集力量，实施饱和攻击。

当前 4K/2K/4G 和企业政府对云服务的需求，使网络及数据中心出现了战略机会，这是我们的重大机会窗，我们要敢于在这个战略机会窗开启的时期，聚集力量，密集投资，饱和攻击。扑上去，撕开它，纵深发展，横向扩张。我们的战略目的，就是高水平地把管道平台做大做强。

在知识产权的核保护伞下，要加快 170 个国家的终端业务的布阵点兵（巴西例外[1]），在终端组织能力不强的国家、各区域、代表处要尽快成立终端的销售、服务组织，与终端同考核、同待遇。对于战略重点市场，终端组织可以插进去直线管理，原创立代表处组织仍然要分享成功。对于非战略机会市场，可以交给当地代表处管理，消费者 BG 不要在这样的市场上耗费宝贵的精力，要聚焦能够形成规模的市场并努力尽快将这些市场做大。终端要敢于 5 年内超越 1000 亿美元的销售收入，在结构上、组织上、模式上要好好考虑。同时要保证合理盈利，库存风险可控。我们一定要立足打造中高端品牌，通过中高端带动中低端的销售。企业业务要抓住成功的部分，先纵向发展，再横向扩张。智慧城市、金融行业的 IT 向云架构转型、电力行业的数字化、政府和企业对云服务的需求，都是重要战略机会。平安城市是智慧城市的一个抓手。千万不要大铺摊子，失去战略聚焦的机会。

“一切为了前线、一切为了业务服务、一切为了胜利”，也许会成为变革时代的一个标志性口号。我们要在 10 年内实现大体系支撑下的精兵战略，逐步实行资源管理权与作战指挥权适当分离[2]。指挥权要不断前移，让优秀将领不断走向前线，灵活机动地决策。以代表处为利润中心，对结果承担责任，指挥权、现场决策权首先前移至代表处。当然监督权也要不断前移，子公司董事会经过几年的发展，通过立足一线，不断摸索，在内、外合规的管理上逐步成熟，效果开始显现，我们在个别国家可以开始对一线业务部门实施授权试点。要扩大在代表处审结的内容和范围，这就是权力下放。流程要纵向、横向打通。要让听得见炮声的人能呼唤炮火，能呼唤到炮火。

要逐步形成各领域的专业职员层，他们不需要循环流动，不需要跨领域成长，只需要对自己的操作熟练、及时、准确。他们可以本地化，不受年龄限制，可以快乐地度过平凡的一生。使确定性的工作，能简单、快捷。指令性的错误应由指令下达者负责。

加快行政服务的市场化与慧通碎片业务的私有化进程，他们的任务是繁荣园区，减少职员。

二、要不拘一格用人才，让服务的旗帜高高飘扬。

我们要对各级优秀干部循环赋能，要在责任结果的基础上，大力选拔干部，内生成长永远是我们主要的干部路线。我们要用开放的心胸，引进各种优秀人才，要敢于在他们能发挥作用的方面使用他们。

我们要不拘一格地选拔使用一切优秀分子，不要问他从哪里来，不要问他有何种经历，只要他适合攻击“上甘岭”（各部门、各专业、各类工作.....不要误解了只有合同获取才是上甘岭）。我们对人才不要求全责备，求全责备人才就选不上来，“完人”也许做不出大贡献。除了道德遵从委员会可以一票否决干部外，对工作中的差错，要宽容，不抢答的干部不一定是好干部。看风使舵，跟人、站队，容易产生机会主义。选拔各级干部要实行少数服从多数的表决制，向上级团队报告应是本团队的集体意见，应告知上级团队的每一个人。私下与上级团队沟通的内容，以纪要形式再向上、下两级团队中沟通。对破格提拔的，推荐人要在两年内承担连带责任。即使道德遵从委员会的一票否决，但否决期只有6个月，6个月后可以重新提名，已改正，不再否决，就可以使用。不要随意否定一个冲锋的干部。我们一定要促使千军万马上战场。

精英我们不要理解为仅仅是金字塔塔尖的一部分，而是存在于每个阶层、每个类别。有工作的地方，就有精英。做面条有面条精英，焊接精英、咖啡精英、支付精英、签证精英、仓库精英.....。我们的政策要覆盖激励所有精英，形成组织合力，千军万马搞好质量，提高效率，增加效益。

我们要精减非主航道、非战略机会点项目的编制。要千军万马去抢夺战略机会窗开启时期的胜利。我们要的是胜利，不是过程。各主战场的部门，不要排斥其他项目调整进入的骨干，不要借口他们的专业不合适。颠覆往往都是外行干的，年青人从事的工作往往与他所学的专业无关，颠覆旧中国的是两个医生。在一些战役关键时刻，战略预备队也打光了，常常是卫生兵、炊事员、理发员、警卫员、通信兵.....组成的杂牌部队投入进去，是赢得胜利天平的最后一根稻草。各级主管要有全局观，让干部循环流动起来，你不放一些优秀干部走入主战场，让他们失去立功的机会，结果比他们更年青的人升为将领，他们会真心拥护你吗？你辖区的新生力量没有了晋升机会，他们会拥护你吗？你以为扣住人你就会成功吗？

君不知二十多年来，华为走出去多少优秀青年，留下我们这些“傻子”，他们不走有我们这些“傻瓜”的机会吗？他们把胜利的光荣让给了我们，我们不是受到家人表扬了吗？我们既然胸怀世界，就要敢于气吞山河，团结一切你不愿团结的人，反对过你而且又反对了的人，也包括反错了的人。

我们要提高作战队伍的能力，“少将”连长首先必须是少将，他们必须具有管理确定性的能力，以及对不确定性事情有清晰的视野与方向感。连队也必须具有师一级的火力。机关的主官，必须有成功的实践经验，而且必须不断循环上战场，为何不可以再有“中将”班长呢？少将上前线，不仅自己贴身现实，而且对年青苗子的感染力，是非常有力的传帮带。

我们要坚持每年从应届生中招收不少于 5000-6000 人的新生力量，不让我们的作战梯队有断代的问题。“蓬生麻中，不扶自直”，80 后、90 后是有希望的一代，“蚊子龙卷风”、“牵手”、“被绑匪树立的‘楷模’”.....，不是一代将星在闪烁吗？

我们年青人不仅仅要有血性，也要容许一部分人温情脉脉，工作慢条斯理，执着认真，做好“狈”的工作，“一切为了胜利”是我们共同的心愿。这就是“狼狈”合作的最佳进攻组织。

一切做战主官，关注的是胜利，要把确定性的事权，分给职能部门：一切平台主官，眼睛应是盯着前线，驱使自己的部门，及时、准确提供服务与支持，你们的考核是你们服务事项的结果，前方打了败战，你也是败将。我们要善于在成功中找到失误，在失败中找到为什么，古人尚有退思堂，我们自己难道就不能总结反思一下吗？失败中也有英雄，主观的失误不要掩埋将士的努力，他们中也有可歌可泣的。

我们各级主官的目标与责任要清晰。责任结果为导向的考核机制，导致内部的机制简单，风气正派，脑袋对着客户的勇士更多。责任结果导向，必然是优秀干部倍出，迎合作风消失。

基层干部我们要重视他们的意志力、毅力的培养与选拔，他们努力奋斗，一时成绩不佳，要帮助、辅导；中、高级干部是重视他们的组织能力与协调能力，要学会激活整个组织，充分利用平台，学习别人的经验；高级干部要培养他们的方向感与节奏控制。方向是什么？方向就是面对目标的位置；节奏是什么？审时度势，因势利导，就是灰度。

凡是工作得好的，都是分权合理的部门，事无巨细、眉毛胡子一把抓的人就不适合作为主官。

三、我们要坚定不移地在主航道上奋勇前进，面对目标我们也要有灵活机动的战略战术。一线主官的目标是胜利，是责任结果评价你们，而不是像士兵一样以简单的服从为天职。时代呼唤我们，我们要用自己的青春去创造奇迹。

一旦战略方向及布局确定后，我们要坚定不移向前进，决不动摇，毫不犹豫。未来二、三十年世界会爆发一场巨大的技术革命，这是人类社会五千年来不曾有过的，其深度、广度我们还想象不到，但是过去的二十多年，我们十几万人一同努力划桨，已经把华为的航母划到起跑线上了。我们要力出一孔、利出一孔，密集炮火攻击前进，努力进入无人区。当我们逐步走到领先位置上，承担起引领发展的责任，不可以自己为中心，不能以保护自己建立规则。我们要向 ITU/3GPP/IETF 学习，建立开放的架构，促使数万公司一同服务信息社会，以公正的秩序引领世界前进。没有开放合作，我们担负不起为人类信息社会服务的责任，所以，我们



要向 3GPP 一样的开放，向苹果、Google.....一样的链接数十万合作伙伴，持续建设和谐的商业生态环境。以自己为中心迟早是要灭亡的。

我们也决不在困难面前退缩，也不在负议论中犹豫，不然大军忽然转向会一片混乱。千军万马必须谋定而后动，大战役也无密可保，我们现在就是征求意见：方向对不对；时间是不是机会点了；二十多年来我们储备的能量够不够；战略后备部队的前仆后继有没有准备好；有没有挫折的预案.....。我们即使有了正确的战略，我们现在的各级主官与专家有没有胆略。当然我们也会在行进中，不断完善，从机制和制度上，全面构建自我批判的能力，通过自我批判不断纠正方向。特别是决心形成的未来两、三年中，我们会不断地听取批评，不断纠偏。

我们的组织变革、流程变革要支持我们的战略。变革应使达到目标更简单、更快捷、更安全。

胜利鼓舞着我们。我们一定会胜利的，因为我们的前面是“蚊子龙卷风”、“牵手”.....，背后是十几万英勇奋斗的员工，我们没有不成功的理由。

时代在呼唤我们，祖国的责任、人类的命运要靠我们去承担，我们处在这个伟大的时代，为什么不用自己的青春去创造奇迹。人的生命只有一次，青春只有短短的几十年，我们要无怨无悔去度过它。我们的目的一定会达到，也一定能达到。

## 多路径 多梯次 跨越“上甘岭” 攻进无人区

——任正非在巴展和乌兰克的谈话要点 2016 年 2 月 27 日

【导 读】炸开人才金字塔！其表现在内部人才的流动和社会招聘的不拘一格上，同时还体现在两个外部动作：一是为全球顶级人才在其家乡设立研究所。隆巴迪先生（Renato Lombardi）是全球著名微波研究专家，几年前，华为因为他把华为微波研究中心设在了其家乡意大利米兰；克里纳先生（Martin Creaner）是全球知名商业架构师，两年前华为为他在爱尔兰科克市设立研究所；二是拨出大量的经费支持大学教授学者做专题研究，不求回报。任正非所说：“我们对科学家的支持是无条件的，我们不会谋取教授的专利，不谋取教授的成果，我们只希望教授多和我们喝几杯咖啡。告诉我们这东西在未来有什么用，如果我们使用了，我们就需要付费。”

一、未来的社会是个智能社会，我们面临的大信息流量，并要求低时延，需要哪些新的理论和技术取得突破？是否有工程方法来解决？

2K、4K 把流量管道撑大了，VR/AR 将把管道撑得更大，而且在线 VR 要求更低和稳定的时延。未来的大信息流量网络可能是什么样的架构，这个架构中我们需要有哪些理论支撑？我们已经具备哪些能力，哪些能力还不具备，我们应该怎么去规划？管道变粗、变快以后，关键是数学、物理等基础科学的能力。其理论基础是什么，方向是什么，假设是什么？我们公司理论上还缺哪几块，这些理论在哪里？哪些支撑的理论在哪个公司已经突破了，我们将来要与之交换获得许可？哪些没有突破，我们要去突破？在没有基础理论和技术突破之前，有没有工程技术来解决？我们都要去研究和探索。

二、领袖的作用是方向感，引领方向是艰难的。

领袖的作用是方向感。不在于你是否扛锄头、挖战壕，而在于你是否能领导大家走出困境，找到前进的方向。

方向感就是要在多种不确定性中给出确定性的判断，尤其是资源有限的情况下，当然也包括模糊性的判断，引领走出混沌。我们原来是跟随世界，将来你要领导世界了，你怎么办。当年为了一个小灵通，一个 TD，差点把我的命都给搞掉了，

为什么？8 年啊，看到人家小灵通轰轰烈烈，大家写报告，说 3 个月就能做出来，

做不做；还有 TD，到底上不上，你说那 8 年，我咋过来的，领导好难做啊。不做，错了如何办；做了，在非战略机会点上，消耗了战略竞争力量，会有今天吗？现在轮到你们来领导世界了，你才会感到是把你放在炉子上烤。

做领导者是艰难的，我们要做领导者了，得改革了，不改革我们的体系，我们领导不了这个世界。我们一定要做领导。

华为不能僵化，向美国学习，如何领导世界。

一杯咖啡吸收宇宙能量，就是炸开封闭的人才金字塔模型的顶尖，开放仰望星空，企业不再依靠塔尖上那个人的视野。而是天才成批来，真理引导企业。事业不再取决塔尖上那个“巴顿”，这就是现代“战争”。

三、改革我们的思想指导原则，开放合作，团结一切可以团结的力量，让黑天鹅飞在我们的咖啡杯中。

1、多路径、多梯次、饱和攻击

大家不要把主航道理解成唯一航道，多路径是朝着一个目标和方向，这不叫背离主航道。我们公司在奔向无人区的前进过程中，只要多路径，就不会出现僵化；

只要多梯次，就不会出现懈怠。因为每一个梯次在冲锋的时候，他的视野已经聚焦在那个山头上了，所有的外围东西他都看不见，他都不想了，一心只想攻上“上甘岭”；第二梯队就是广阔视野，关注星空，扫清外围，第一梯队攻破城墙口，已经消耗殆尽了，就应该第二梯队上去。所以只要保留多路径、多梯次，我们就不会僵化懈怠，就能在大信息流量传送这个问题上攻进无人区。

“软件+专用芯片”的这条路我们一定要坚定不移地走，这点不要动摇。我们还要有多路径研究开发，将来多模块叠加、并联，无非是体积大一点，但是流量大到一定程度，使得单模块被冲掉的时候，我们还有应对方案。当然时延也大了。如果说将来某单模块就是时代潮流，多模块培养的人才也可以过来加入，所以我们一定要多路径。多模块会有大时延，咋办。

徐直军说，我们围绕管道战略加大投入，战略上不会错，方法上要多种方法，不要排斥。不要只赌一种方法，小公司才会赌一种方法，因为他投资不够，赌对了就赢了，大公司资金充足，为何不采用多种路径？某一种路径“失败”了，也给我们培养了很多人才，而且这些人是带着两种球蛋白来加入主航道的，和主航道的思想有很多不一致，这种异化也可能使正确更加正确。只要我们坚持多路径的方向，就不会僵化的，互相都在攻击，怎么会僵化呢？

这样我们就形成“黑天鹅”梯队、预备梯队、能工巧匠梯队……。

“黑天鹅”是可能出现的，但是希望出现在我们的“咖啡杯”中。我们要开放，要支持同方向的科学家，要支持理解歪瓜裂枣……。 “黑天鹅”到我们公司里来飞，我们允许你飞，自己颠覆自己。

蓝军要实体化，也有他的假设、思想、理论……完整的一套，不是仅仅写两篇批判文章就可以的。大量的梯队可以在蓝军里面，蓝军应该是一个跟红军差不多相同的队伍。比如，有六个梯队是红军，其实红军是一个，其余均为蓝军。红军坚定不移走“专用芯片+软件”这条路，蓝军就准备将来的路要比这条路还要宽 10 倍、20 倍怎么办，多模块叠加来，时延如何办。传送图像的要害是成本，怎么办。没有低成本，4K 就不能广泛应用。没有低时延，AI、AR、VR 就难大规模地在线。我们要确定下来，蓝军只是研究团队，不包括开发。开发是确定性工作，

重心在交付。Intel 用通用计算+软件来改变管道基础设施其实就是蓝军，我们也要关注。

四、拉法尔管上面是不成熟的土豆，下面喷出来的是灿烂辉煌的思想。

第一梯队没时间读书，不读总裁办文件，不读公司文件，这个梯队两三年、三五年就能能量耗尽了。第二梯队就将星闪耀，递补上去，前仆后继，高举先辈（一梯队）的旗帜，踏先辈的意志，继续攻击前进。跟帖已反映公司的青年人跟上来了，接替第一梯队的往前冲。我们要准备一下二梯队；在国内还要招一些学激光、物理、化学的顶尖学生，因为激光速度很快，学很快理论的学生，思维也快，当年郑宝用就是一个。第二梯队如果重复做前面人做的，那就不叫二梯队，他看到前面存在的问题，解决一些想不到的问题，或红军想到了暂时做不到的问题，以及和红军思想不一样的问题。

我们在世界上要找一些有歧见的教授，同意支持他，我们有一个团队跟他，就是二梯队了。就像量子通信一样，前几年还在批判这个东西不适用，还遥远的很，现在你看，中国不就做成了么。我们能不能在我们的通道中，给他留一条道，将他溶进应用的大海中。我们对一些准博士、“歪瓜裂枣”，有聪明才智的人敢于支持。要在大学里活动，要发现这个人才，从当学生时代就支持他，他也不一定到华为来工作，他在别的单位工作如果有发明能解决这个问题，那我们就运用这个发明，有偿使用就行了。

三是能工巧匠梯队，我们要提高大专生、中专生的起薪，很多事情是手艺功夫，我们的理论再好，工匠做歪了一点点就不可靠了。我们生产系统吸引几百个能工巧匠进来，他文化不高，但是有手艺，是各方面尖子型的工匠。生产系统要以技师为中心生产，第二要招高端技师进来，就是特定这个地方的尖子……。不过我们要倡导，用高精密自动生产模式，将工匠的不确定性确定下来。

我们可以从光学能工巧匠抓起，扩展到每一个特殊的专业中，而且把级别定高。

“一杯咖啡吸收宇宙能量”，上面是领导力量，下面是准备力量。准备力量包括能工巧匠、博士、准博士……，还有博士前，也要重视博士前。

我讲的能工巧匠不是仅指中国人，全世界的能工巧匠都可以。在德国、日本建立精密制造中心，包括英国。在中国要完成全流程高精密自动制造，使生产过程全自动化、高精密、信息化。只要是能工巧匠，都囊括进来，高薪。某些关键部件，国内做不出来，我们就把部件的制造中心放在德国、日本，组装好了再发过来，不一定要把工厂都建到国内。我认为，比利时公司可以扩大一倍，英国也可以扩大一下，把能工巧匠也团结过来。

## 2、把能力中心建到战略资源聚集地区



我们要在社会上广泛寻纳，把能力中心建到战略资源聚集地区。在一定的地区、一定的专业，也要有一个汇聚平台。汇聚平台是消化理解这些灿烂的思想火花。我们对大学的投资支持，我支持这个教授，不要你的论文，不索取你的专利所有权，不求拥有，也不求成功，即使不成功，你告诉我为什么不成功，过程讲清楚，把你的研究过程、阶段性成果来给我们讲讲课，如果研究走错了，把这个错误给我们讲讲课。我们这个汇聚平台要从他那里“去粗取精、去伪存真、由此及彼、

由表及里”中归纳总结几点经验教训。那么，我们有数百个专家汇聚务虚，汇聚平台把这些教授的理解综合起来，培养我们的员工，我们的员工就具有了对未来的敏感性。一旦世界出现苗子，这个平台就开始发挥作战作用。从汇聚平台中得到假设，2012 就去做验证……。

美国研究所不要建一个大的研究所，可以星罗棋布，只要有战略资源的地方，就建一个研究所，比如西雅图，不一定要行政统一、平台统一、招聘统一……。每个区域的研究所对于每个区域的教授给予评价和支持。

加拿大可以建两个大的汇聚平台（渥太华和多伦多）给前方予以支撑，因为北美是相通的。因为随着反恐，美国政府收紧进入美国的签证，加拿大是放开的，进不去美国的优秀科学家可以到加拿大去工作，然后美国科学家的论文、想法就到了我们汇聚平台，我们去消化，消化不了也不要紧，我们开放啊，让更多人看见就行了。

除了数学，俄罗斯在物理方面也有人才。我们进入材料科学，不是去创造，而是如何应用好。我们在俄罗斯也可以再成立另外的研究所，战略资源聚集地区到底在哪儿不知道。还要研究新西伯利亚行不行，那儿曾经是前苏联的军事科学研究基地。

所以希望我们的科学家队伍在今年翻一翻，想办法多找一些地方的人才，科学家愿意在哪里生活就留你在哪儿。我们就是要有一个平台把这些人才聚合起来，不限制人身自由，能不能定期来我们这里度两天假，聊聊天，他的火花能否点燃大平台。

### 3、吸纳人才，团结一切可以团结的力量

有一位员工讲“我们与世界握手，就把世界握在我们手中”，这正是我们的目的。

在这个历史时代，我们要敢于扩张，扩张是有边界的，在喇叭口边界内的“咖啡杯”中就吸收宇宙能量，囊括世界所有人才，其实就是服务世界的雄心。

失败的项目中也有英雄。我们这个喇叭口要心胸宽广，可以多路径，可以容纳更多人才。失败的路径同样有优秀人才存在，失败中也有英雄产生，有缺点的英雄也是英雄。我们要善于总结失败中的成功基因，这样失败也是成功。在确定性的领域我们可以以成败论英雄，在不确定性的领域，失败的项目中也有英雄，只要善于总结。所以在评价体系上，不要简单草率。颠覆这个世界常常都是外行颠覆的，不是沿着内行的方针演进出来的。颠覆旧中国的是两个医生(孙中山、鲁迅)。

我们的唯一武器是团结，唯一的战术是开放。既团结又开放，怎么能不世界领先呢？

五、改革我们的体系，强化未来方向的探索和研究，掌控不确定性。

1、总体框架是围绕管道战略的目标，形成完整体系，抓住产业趋势

你们说今天的网络和数据中心解决方案可以支撑 5 年，5-10 年以后我们公司怎么做？

首先是思想研究院和战略务虚会，研究未来 5-10 年的问题，理想主义，当然，我们是有边界，这个边界就是管道战略。

接下来是战略 Marketing 部和 2012 实验室，都是二次验证部门。2012 钻研技术细节，验证思想，可以分为红军和蓝军，不要只有一条路。战略 Marketing 部关注商业机会、节奏，组织全球专家对是否是未来发展方向进行论证。

其次是产品线 Marketing，基于客户需求研究未来 3-5 年的问题，要有现实主义，离开现实主义不能活的。

最后是各产品线的 IPMT，基于客户需求导向来投资决策，明确做什么样产品，产品做成什么样，什么时候做出来。产品线 Marketing 支撑 IPMT 的投资决策。

然后是开发团队基于 IPMT 批准的投资预算，按计划、预算、核算来完成产品开发。开发是交付问题，只是不同于一般的交付。开发没有达到预期，可以重新要预算，但是要说清楚。

这就是我的想法。我们现在不光是科学家战略，还有能工巧匠战略。

2、思想研究院就是一个“火花研究院”

“一杯咖啡吸收宇宙能量”，不是把人装进去，主要是吸收思想。将来以 Fellow 为中心能不能成立一个思想研究院？Fellow 要多交叉，跨领域，多碰撞，多产生思想火花。这个研究院的宗旨就是思想和方向研究，而不仅仅是研究实现技术。

Fellow 不要只干具体事，不要只关心这个产品、那个产品，来喝杯咖啡，产生火花碰撞，思想井喷。每个研究所要有一部分独立预算，这就是思想。徐文伟上次讲上不碰内容，下不碰数据，这就是重大方向，这也是思想。但不是严格划界，我们要产生能支撑内容与数据的能力，只是不去经营。

我们不知道信息社会未来会是什么样子，要研究未来信息社会的假设，没有正确的假设，就没有正确的方向；没有正确的方向，就没有正确的思想；没有正确的思想，就没有正确的理论；没有正确的理论，就不可能出来正确的战略。思想研究院研究未来的思想和方向，然后 2012 实验室再形成理论，经过验证，2012 实验室是在做这些假设思想中的实验。我们一定要搞清楚未来走哪里去。

希望我们的 Fellow 能发展到 40-50 人。郭平说了，服务也应有 Fellow。我们在技术与服务上，要全流程打通。如果 Fellow 隶属于某个专业，他就是一个专业科学家，我现在需要思想科学家，思想科学家不可能凭空产生。只能这样产生，又专业又思想，思想研究所其实就是个火花研究所，找到这个世界的火花在哪里，你没有那个修炼，达不到那个水平，火也点不着。

我们这次回去要制定一个规则，以后，对外每开一次研讨会，大型、小型的会，一定要有咨询费。我们先把这个标准定下来，你们和全世界的专家在喝咖啡，不要再去白喝了。请人家喝杯咖啡，一定要送个礼品，比如华为公司最好的手机或者是中国的工艺品啊，200-300 美元的一瓶好酒呀！这样才有礼节。回去和陈黎芳商量，陈总将来咨询会也要发钱，和陈黎芳一起制定。

心声社区就是一个免费免责的罗马广场，STW（战略技术研讨会）会议更是一个免责的罗马广场。

### 3、提升研究和创新投资比例

“范弗里特弹药量”、多路径、多梯次重在研究和创新上，前面喇叭口要做大。我们的研发经费的提取比例一定是行业领先的。管理改进的投入也应是行业领先的。以前我们定位研究体系的经费是研发经费的 20%，现在应该按照比例扩大

到 30%或者多少是合理的，我们来合理的逐步扩大。当然整个研发经费的提取比例也要扩大。

面向未来发展，“范弗里特弹药量”不是用在开发上，开发不应拿着钱去做小产品，要严格管制。开发是交付问题，是确定性工作，不能乱花钱，要有计划、预算、核算和交付管理。

而研究和创新可以多花点钱，“范弗里特弹药量”要用于未来方向上，而且未来方向一定要有边界，不是边界内的人不要，科学家很有本事并且愿意到边界里来，我也需要；不进来只合作，我也需要。这样我们把全世界的科学家都纳入进来了。不进入我们体系，如胡厚崑讲的，淡化员工的工卡文化，只要科学家、“歪瓜裂枣”在同方向的，我们都给以支持，共创未来，分享收获，心胸要大一些。我们在研究和创新上就可以多路径，向上喇叭口，大量容纳志同道合者；向下喇叭口，向我们未来的梯队传送我们的价值观，让他们前赴后继加盟到我们这里。

## 六、任总与丁耘电话要点

1、海外研究所的预算不能只来自于产品线，应该有一部分独立预算，让他们超前一点，不要受产品线过多制约。海外研究所应该有牵引性质，而不仅是产品线的工具。

2、开发工作要变成特殊的确定性工作，有计划、预算和核算。错了可以重申请。

3、改变研发投资结构，扩大研究和创新的投入比例。比如，开发经费占总研发经费的 70%，要有 30%来做研究和创新。总研发经费，可否占销售收入的 14%。

4、研究和创新要多路径、多梯次，面向未来。开发这一块应该是确定性的，每个产品线的 IPMT 确定的东西就按照路标去实现。

5、研究组织里要成立蓝军组织，蓝军组织也要研究、验证。

6、在我们“一杯咖啡”的咖啡杯边界内的科学家，都要囊括进来合作，不一定局限在华为员工，合作、支持、沟通.....都应该在我们这个体系里面。



7、不能只有研发体系高水平，制造执行体系也要有尖子高水平。研发部门要和制造部门加强沟通，把那些特殊的能工巧匠囊括进来。开发部门要打通制造、服务的研发工作。

8、“歪瓜裂枣”计划不是扶持贫困者，而是寻找未来的领军者。我们要在全世界大学里找那些“歪瓜裂枣”，将来找到一些博士、准博士……这种基础训练好的人，每年都要囊括几十个人，在全世界形成后备梯队。

我们要改变过去的布局，以深圳为中心的布局改变为以资源为中心的布局。有些很高、精、尖部件的制造工作可以放到德国、日本去，封装好再拿回中国。3月底的日本研讨会，加一个“日本能工巧匠”的研讨题目，可以请日本科学家给我们讲日本能工巧匠的特点，我们支付顾问费。

回去后，要讨论应该怎么做，用 2-3 年的时间进行调整。

## 七、关于技术要素的讨论

### 1、网络需要什么新的理论体系

2K、4K 把大数据管道撑大了，虚拟现实会把管道撑得更大。未来的大流量平台可能是什么样的结构，这个结构中我们要有哪些理论支撑？

（朱广平、党文栓补充：流量的类型和人机交互方式的不同，可能需要不同的网络交换理念和技术体系，应用需求和技术体系是相互促进的。语音是主要业务时，实时性是第一位的要求，技术选择是有连接的 TDM 交互，资源独占，确保实时性；数据是主要业务流量时，带宽是第一位的要求，技术选择是无连接的 IP 分组交互，资源统计复用，确保资源最大利用，最大限度地发挥带宽的能力，从现在看，4K 是成本问题，不太可能影响网络技术体系的革命，当前，互联网公司都是通过城域部署 CDN 降低对骨干网和城域网的带宽要求，网络和存储存在着竞争关系；未来 VR、AR、全息等新型的人机工程和业务体验的改变，需要端到端 20ms 甚至 10ms 超低时延、上 G bps 的的超高带宽，网络、计算、存储需要

什么样的技术体系？如果网络不能支撑新的体验，VR 很长时间是单机应用，和早年大型游戏也是从单机开始的。）

## 2、光传输

光传输，我们有条件努力去争取领导这个世界，在业界有没有看到有颠覆光的奇思怪想的教授？如果以后我们发现了，就要和这些“歪瓜裂枣”合作，坚决给以资金支持。光传输，一个是应付“黑天鹅”事件，有没有出现有异见的科学家，那我们要组成梯队；第二个梯队要培养一批有聪明才智的物理、化学、激光（不是光学）人才。所以我们要组建光学的第二梯队，如果没有异见，那就是重复研究，最好他有歧见，你们就去验证。

## 3、数据中心

我们谈数据中心，那你们认为 DC 未来的方向是什么？数据在管道里面流动的时候，每个分子从哪里来到哪里去是不一样的，所以有时候并联不能解决问题。自来水分子同质化，可以并联加管子，一汇总就可以分配了。信息是每个分子的结构不一样，从哪儿来去哪儿也不一样。现在数据过来，怎么合并，分走的时候谁来分配？这个瓶颈怎么做？有没有假设，有没有方向，有没有思想，有没有理论？如果这些都没有，将来就是一个大瓶颈。多层数据中心之间的分配又如何解决？我们这种解决方案能扛几年？数据中心，最大的问题不是存储，存储就是做大，我最担心的其实就是岔路口。

（朱广平、党文栓补充：数据中心之间的流量调度，首先是业务层基于自身的能力和带宽进行业务调度，根据业务量在不同数据中心调度，其次，是网络调度，网络基于自身流量情况，来进行流量调度，最佳的效果是业务调度和网络调度协同起来，网络开放也是这个目的。AT&T 和亚马逊有类似的合作。）

## 4、终端

我在终端讲话，说五年后你们要领导这个世界了，你作好这个准备没有，有没有思想基础、方向与架构的认识，有没有必要的胸怀……？结果，在北京、上海都各只有一个女孩举手，看来有些阴盛阳衰啊！但我们的产品都是理工男啊！一发布会，说“我用了什么‘核’，用了什么架构……”，普通人听不懂。技术上满足目前可见的大众需求就是这三年。三年以后，正态分布中间的需求全都满足了，正态分布下沿这个地方是小众，小众需求不是大众需求。差异化是小众需求，要投

入很大，但不可能有很大的受众。这时候我们要换过思路，向苹果学习，就是质量、服务要跟上来。

第一，终端一定要把服务体系建起来。技术上别人能赶得上来，我们一定要在别人赶上来之前，把服务体系.....各种体系建好。服务体系就是给成吉思汗的战马钉个马掌，不然是软的跑不动。我们要学习、吸取别人的优秀之处，在有利润时期加快服务体系建设，即使别人赶上来了，咱们比赛服务、质量，还能维持一段。

第二，Google 不做的模块，我们加快开发，不要去颠覆 Google 的操作系统软件。因为颠覆了 Google 的软件，不利于解决中美关系问题，也不利于利用 Google 的生态。终端一定要把解决中美关系问题作为一个抓手。我们只是抓住 Google 做得不足的地方加大投入。

## 5、VR

VR 的普及当然需要时间，但是 VR 带来的数据流量更大，因为它是互动性的，时延要求又高，在线 VR 的理论还没有解决。现在一哄而上，过早的泡沫化，会有许多公司洗盐碱地呢？互动性很强的做 VR 的有几千万个公司，每天都会死几万家公司。我们上不碰内容、下不碰数据是正确的。我们沉住气，线性化缓慢投入，只要有足够的资金，又有底层研究的基础，就有浅滩捡鱼的能力。但是担负信息传送管道设备的公司也就两、三个。在这两、三个公司中，我们处于领先地位，所以我们怎么能够使自己继续领先？

## 6、4G 和 5G

2K、4K 当然美好，但是现在从办公室走到厕所就断线了。在 4G 时代，运营商还有很多可作为的空间，不能等待 5G 来解决存在的问题。时代在变化，枪一响，所有的作战方案都没有用了，现在我们要多种方式准备。只要在战略投入上不松劲，内部团结不出大问题，不管出现什么方式，我们都是赢家。发展越快，跑得越快，不管你开放不开放，总要解决这个问题。他们都说白牌化，我对白牌化不那么肯定，跑得快了以后，就操作不了白牌化。我们要加大推动流量增长，只要流量足够大，白牌就做不了。只要你领先，怎么发牌都可以，但是我们也准备，别人一旦追上来怎么办？

## 八、其他

基因技术与大型计算机的出现有很大关系，当年美国主要是研究蛋白质分子，需要巨大计算机，计算量比核爆炸大很多倍。随着计算技术越来越发达，生物技术就在末梢，人工智能也很快了，这些突破都意味着巨大的数据流量。

在新员工分类的过程中，我们要讲讲未来的原理，思想比较专一的人应该进研发，思想比较综合的应该去做服务。服务越来越难了，服务也是未来很重要的一个领域，服务的未来也需要“范弗里特弹药量”。（2016年5月17日）

## 二十八年只对准一个城墙口冲锋

——任正非接受新华社专访 2016年3月5日

【导读】任正非于2016年5月11日在深圳总部接受新华社专访。这次的采访内容，涉及十个方面的内容，这些内容并没有多少新意，因为在任正非过去的文章中已经多次提及，概括来说，就是：业务聚焦、技术领先、艰苦奋斗、自我批判、利益均沾，这是华为走向成功的五大法宝。

### 1、成功密码：坚持只做一件事

记者：当下全球经济不景气，华为却逆风飞扬。华为成功的基因和秘诀是什么？

任正非：第一，华为的发展得益于国家政治大环境和深圳经济小环境的改变，如果没有改革开放，就没有我们的发展。深圳1987年18号文件明晰了民营企业产权。没有这个文件，我们不会创建华为。后来，华为发展到一定规模时，我们感到税负太重，很多同事说把钱分了算了。这时深圳出了“22条”，提出投资先不征税，等到收益后再征税，实行了好几年。这个时候我们就规模化了。

第二，华为坚定不移28年只对准通信领域这个“城墙口”冲锋。我们成长起来后，坚持只做一件事，在一个方面做大。华为只有几十人的时候就对着一个“城墙口”进攻，几百人、几万人的时候也是对着这个“城墙口”进攻，现在十几万人还是对着这个“城墙口”冲锋。密集炮火，饱和攻击。每年1000多亿元的“弹药量”炮轰这个“城墙口”，研发近600亿元，市场服务500亿元到600亿元，最终在大数据



传送上我们领先了世界。引领世界后，我们倡导建立世界大秩序，建立一个开放、共赢的架构，有利于世界成千上万家企业一同建设信息社会。

第三，华为坚定不移持续变革，全面学习西方公司管理。我们花了 28 年时间向西方学习，至今还没有打通全流程，虽然我们和其他一些公司比管理已经很好了，但和爱立信这样的国际公司相比，多了 2 万管理人员，每年多花 40 亿美元管理费用。所以我们还在不断优化组织和流程，提升内部效率。

记者：华为每年花上亿美元请 IBM 顾问团队来帮助管理企业。为什么要花这么大的价钱改进管理？

任正非：你们知道吗？丰田的董事退休后带着一个高级团队在我们公司工作了 10 年，德国的工程研究院团队在我们公司也待了十几年，才使我们的生产过程走向了科学化、正常化。从生产几万块钱的产品开始，到现在几百亿美元、上千亿美元的生产，华为才越搞越好。我们每年花好多亿美元的顾问费。

我们走出国门、走向全世界的时候，什么都不会，不知道什么叫交付，全是请世界各国的工程顾问公司帮助我们。第一步就是认真学习，使公司逐步走向管理规范化。现在我们正在自己往前一步，就想再做得更简单一些、更好一些。

记者：华为有没有弱点？

任正非：有。华为公司 3 年前应该快垮了。为什么？因为大家有钱了，怕苦了。我们往海外派人都派不出去。大家都想在北京买房、陪小孩，都想在好地方呆。我们就琢磨：为什么不提升一线作战的人的待遇呢？我们确定非洲“将军”的标准与上海、北京的标准不一样，年轻人在非洲很快就当上“将军”。你在非洲干，就朝着这个非洲“将军”的标准，达到了就是“将军”，就可以拿“将军”的钱。现在我们的非洲员工根本不想回来。

记者：创新能把华为领向一个怎样的未来？

任正非：比如 4K 高清电视，现在北京、深圳都还做不到，但四川全省连边远农村用的都是 4K 高清电视，就是我们和四川电信合作做的。4K 电视会把带宽、信息管道撑得很大。手机很快也是 2K 了，也会把信息管道撑大。这么大的管道一定要有人来做！4K 现在还没有到来，VR（虚拟现实）就要到来了，还能互动，

流量会远远大于 4K。这是阻挡不住的社会发展趋势，也是巨大的战略机会。香港、澳门马上也会实现。四川的实践证明，普通的农村也可以享受很高的带宽。

## 2、坚守上甘岭：中心是有理想

记者：华为成长过程中，正逢中国房地产爆发，您是否动摇过？

任正非：没有。没炒过股票，没做过房地产这些东西。

记者：没有诱惑么？

任正非：没有。那时，公司楼下有个交易所，买股票的人里三层外三层包围着。我们楼上则平静得像水一样，都在干活。我们就是专注做一件事情，攻击“城墙口”。

记者：是怎样形成这样一种文化的？

任正非：傻，要总结的话就是傻，不把钱看成中心。中心是理想，理想就是要坚守“上甘岭”。钱不是最重要的。

记者：华为为什么不上市？

任正非：因为我们把利益看得不重，就是为理想和目标而奋斗。守住“上甘岭”是很难的，还有好多牺牲。如果上市，“股东们”看着股市那儿可赚几十亿元、几百亿元，逼我们横向发展，我们就攻不进“无人区”了[1]。

## 3、创新者窘境：即使有“黑天鹅”，也是在我们的咖啡杯中飞

记者：历史上很多大公司几乎在一夜之间倒闭了，就像在《创新者的窘境》里写的一样。您有没有这种忧患意识？

任正非：至少在大数据传送这个领域不会出现这种状况。即使有“黑天鹅”，也是在我们的咖啡杯中飞。我们可以及时把“黑天鹅”转化成“白天鹅”。我们内部的思想氛围是很开放自由的，“黑天鹅”只会出现在我们的咖啡杯中，而不是在外面。我们这里已经汇集了世界主要的技术潮流。

记者：您对华为的未来比较乐观，但是您自己也在强调“下一个倒下的是不是华为”，为什么？

任正非：两个问题。第一，我们公司也会懈怠，我们增长的速度非常快，但是增长完了以后会不会变懒呢？我们要看到自己不足的地方。第二，我们国家一定要加强知识产权保护。物权都有物权法保护了，至少知识产权要等同于物权。国家要保护知识产权，才能有发明。

记者：前段时间您和爱立信签订了一个专利交叉许可协议？

任正非：是的，签订后我们公司高层欢呼雀跃，因为我们买了一张世界门票。我们一个普通员工写了个帖子，说“我们与世界握手，我们把世界握到了手中”。

如果我们保护原创发明，就有很多人去做原创，最后这个原创就会发展成产业。

#### 4、修宽航道：主航道只会越来越宽，宽到你不可想象

记者：企业间的竞争其实挺残酷的，但刚才听您讲到和国外的竞争对手可以自如地对话，这是怎么做到的？不是都讲企业竞争搞焦土政策吗？

任正非：那是别人说的焦土政策，我们从来没有这样做过。华为是小公司的时候就很开放，和别人总体都是保持友好的。为什么我们在国际市场有这么好的空间？因为我们知识产权的“核保护伞”建立起来了，这些年我们交了那么多的知识产权费给别人，当然我们也收了非常多的专利费，和那么多公司签了专利交叉许可协议，这本身就是友善、尊重别人嘛。我们现在发展速度比别人快，进入的领域比别人深，我们还要顾及世界的发展。

记者：华为都是在主航道作战，那现在主航道是越来越宽了呢，还是越来越窄了呢？竞争对手是越来越多了、越来越强了，还是怎样一个情景？

任正非：主航道只会越来越宽，宽到你不可想象。我们现在还想象不出未来信息社会是什么样子。我们只是把航道修宽了，在航道上走各种船，游艇啊、货轮啊、小木船啊，是别人的，运营商也只是收过路费。所以我们要跟千万家公司合作，才可能实现这个目标。

#### 5、管住两条堤坝：政府最主要还是建立规则

记者：在深圳，政府和企业的关系怎样？您对政府有什么建议？

任正非：深圳市政府做得比较好的一点，是政府基本不干预企业的具体运作。法治化、市场化，其实政府只要管住这两条堤坝，企业在堤坝内有序运营，就不要管。政府最主要还是建立规则，在法治化和市场化方面给企业提供最有力的保障。

记者：深圳创新型经济如何走在全国前列？

任正非：深圳就是要率先实现法治化、市场化，这方面要走在全国前面。打知识产权官司，法庭要公正判决。

记者：过去有一个阶段，珠三角地区被称为“世界工厂”。您怎么看这些年珠三角走的世界工厂之路？这条路对创新发展、创新驱动有怎样的价值？

任正非：20 多年前你来华为看，会觉得华为是家快关闭的工厂。我们是利用两台万用表加一台示波器在一个烂棚棚里面起家的。我们曾经也是落后工厂，落后到比珠三角的加工厂还可怜。

演变是一个循序渐进的过程。现在珠三角大量劳动密集型产业转到东南亚去了。你不能只看珠三角有少数高科技公司成功了。高科技公司也是在“低科技”的基础上成长起来的。你只要给他条件，他就会改进自己、赶超自己，慢慢就会发展。高科技公司也需要“低科技”的零部件。

记者：也就是说，如果没有这些基础制造业的支撑，所谓高科技也是没有基础的？

任正非：是的。我们的高科技是由多少“低科技”组成的？每个零件都是高科技吗？不可能。我们的产品是由多少零件组成的？以前买这些零件，我们都是付人民币，到东莞提货，现在是付美金，到东南亚提货了。

## 6、走向繁荣：锄头一定要种出玉米，玉米就是实体企业

记者：您觉得现在抓住国际机遇进一步扩大改革开放，重点应该是在哪些方面？

任正非：第一，减税，先把税减下来。减税可以带来企业持续减负，从而增加更多投资和创新，企业有钱搞研发，这样就可能得到休养生息和喘息的空间，产业就能做大，税基也大了。第二，改变劳动和资本的分配机制。华为这些年劳动与资本的分配比例是 3：1，每年经营增值部分，按资本与劳动的贡献设定一个分配比例，劳动者的积极性就起来了。

记者：创新跟改革开放是什么关系？



任正非：创新就是释放生产力，创造具体的财富，从而使中国走向繁荣。虚拟经济是工具，工具是锄头，不能说我用了五六十把锄头就怎么样了，锄头一定要种出玉米，玉米就是实体企业。我们还是得发展实体企业，以解决人们真正的物质和文化需要为中心，才能使社会稳定下来。

记者：有人说这些年改革的动力有弱化的现象，您怎么评价？

任正非：我认为如果每个人都抱着一夜暴富的想法，实现不了，它的动力就弱化了。但真真实实的是，天还是那个天，地还是那个地，轱辘篱笆狗都没有变，你怎么能变成“富二代”呢？如果我们抱着一种努力创造、缓慢健康成长的心态，每个人的满意度就提升了。

## 7、战略耐性：没有理论的创新是不可能持久的，也不可能成功

记者：美国硅谷是世界高科技的高地，中国创新的希望何在？

任正非：高科技领域最大的问题，是大家要沉得下心，没有理论基础的创新是不可能做成大产业的。“板凳要坐十年冷”，理论基础的板凳可能要坐更长时间。我们搞科研，人比设备重要。用简易的设备能做出复杂的科研成果来，而简易的人即使使用先进的设备也做不出什么来。

记者：中国有可能成长出许多个“华为”吗？

任正非：可以的。第一，小企业做大，就得专心致志为客户服务。小企业特别是创业的小企业，就是要认认真真、踏踏实实，真心诚意为客户服务。小企业不要去讲太多方法论，就是要真心诚意地磨好豆腐，豆腐做得好，一定是能卖出去的。只要真心诚意去对客户，改进质量，一定会有机会。不要把管理搞得太复杂。第二，先在一个领域里做好，持之以恒做好一个“螺丝钉”。第三，小公司不能稍微成功就自我膨胀。我始终认为企业要踏踏实实一步一步发展。

泡沫经济对中国是一个摧毁，我们一定要踏踏实实搞科研。一个基础理论变成大产业，要经历几十年的功夫，我们要有战略耐性。要尊重科学家，有一些人踏踏实实做研究。如果学术研究泡沫化，中国未来高科技很难有前途。不要泡沫化，不要着急，不要大跃进。没有理论的创新是不可能持久的，也不可能成功。

我们公司在世界资源聚集地建立了 20 多个能力中心，没有这些能力中心科学家的理论突破，就没有我们的领先世界。中国必须构建理论突破，创新才有出路。小改、小革，不可能成为大产业。

记者：您说的理论创新是指基础研究？

任正非：理论创新比基础研究还要超前，因为他写的方程也许连神仙都看不懂，就像爱因斯坦一百年前写的引力场方程，当时谁也看不懂，经过许多科学家一百年的研究才终于证明理论是对的。很多前沿理论突破以后，人类当时都不能理解。

记者：华为聘用的国外科学家很多？

任正非：我们海外研究所的科学家大多是外国人，所长是中国人，所长就是服务。我们“2012 实验室”现在有 700 多位科学家，今年会到 1400 多人。

记者：高科技发展应该以基础理论为支撑？

任正非：有理论创新才能产生大产业，当然有技术创新也能前进。日本一个做螺丝钉的小企业，几十年只研究螺丝钉，它的螺丝钉永远不会松动，全世界的高速铁路大都是用这个公司的螺丝钉。一个螺丝钉就有非常多的地方可以研究。我去过德国的小村庄工厂，几十年就做一个产品，打出的介绍图不是说销售了多少，而是占世界份额多少，村庄企业啊！

记者：就您在华为成长过程中的感受，我们国家在未来一轮经济周期怎样才能“抢占”高新技术的一席之地？

任正非：首先不要有“抢占”这个概念，一抢，就泡沫化。就是踏踏实实做基础，融入世界潮流，与世界一同发展，分享世界的成功。

## 8、未来三十年：一定会崛起非常多的大产业

记者：有人说深圳走上了创新驱动发展的道路，其中的一个动力源就是华为？

任正非：未来信息社会的深度和广度不可想象，未来二三十年将是人类社会发生最大变化的时代。伴随生物技术的突破、人工智能的实现等等，未来人类社会一定会崛起非常多的大产业。

我们面对着极大的知识产权威胁。过去二三十年，是从落后通信走向宽带通信的二三十年，全世界出现多少大公司，美国思科、谷歌、Facebook、苹果，中国没有出多少，就是因为对知识产权保护不够。未来还会出现更多的大产业，比如 VR 虚拟现实，中国在这些产业是有优势的，但是要发展得更好，必须有十分苛刻的知识产权保护措施。

记者：您觉得中国应该建设和发展怎样的一种商业环境？

任正非：我认为中央提出新常态是非常正确的。我们不再追求高速度了，适当发展慢一点，有发展质量才是最根本的。

有个专家说，投资有两种方式：一种是外延方式，比如建一个钢铁厂，再建一个钢铁厂，又再建一个钢铁厂，规模就做大了；第二种叫普罗米修斯投资，普罗米修斯把火偷来了，有了火才有人类文明，这就是创新突破。我们国家提出要沿着创新之路增长经济，是正确的。外延式增长，投资越大产品越过剩，价格越来越低，投资效果越差。

记者：在您看来，我们面临着前所未有的大机遇，同时面临的大风险是什么？

任正非：我觉得，中国经济没有想象中那么大的问题。主要是不要把自己泡沫化了。中国的情况还是比别人好的，只要不让假货横行，就出不了大的问题。

## 9、防范危机：高成本最终会摧毁你的竞争力

记者：您觉得深圳未来的危机在哪里？

任正非：很简单，140年前，世界的中心在匹兹堡，有钢铁。70年前，世界的中心在底特律，有汽车。现在，世界的中心在哪里？不知道，会分散化，会去低成本的地方。高成本最终会摧毁你的竞争力。而且现在有了高铁、网络、高速公路，活力分布的时代已经形成了，但不会聚集在高成本的地方。

记者：华为是深圳本土成长的企业，您对深圳的城市发展比如国际化、改革开放等有怎样的期望？

任正非：深圳房地产太多了，没有大块的工业用地了。大家知道大工业的发展，每一个公司都需要一定的空间发展。

我们国家最终要走向工业现代化。四个现代化，最重要的是工业现代化。工业现代化最主要的，要有土地来换取工业的成长。现在土地越来越少，越来越贵，产业成长的可能空间就会越来越小。既然要发展大工业、引导大工业，就要算一算大工业需要的要素是什么，这个要素在全世界是怎么平均的，算一算每平方公里承载了多少产值，这些产值需要多少人，这些人要有住房，要有生活设施。生活设施太贵了，企业就承载不起；生产成本太高了，工业就发展不起来。

## 10、中国企业走出去：要搞清楚法律，不是有钱就能投资的

记者：对一些希望走出去的中国企业，有没有一些建议？

任正非：首先中国要建成法治国家，企业在国内就要遵纪守法。你在国内都不守法，出去一定是碰得头破血流。所以我不支持中国企业盲目走出去。制度对社会的影响不会立竿见影，会几十年一百年慢慢释放影响。第二，要学会在中国管理市场经济，在中国你死我活地对打，还活下来了的话，就能身强力壮地出去跟别

人打。中国要加强法律、会计等各种制度的建设，使自己强盛了走出国门。不然企业走出去会遇到非常多的风险，最后可能血本无归。所以我认为，中国企业要走出去，首先要法治化，要搞清楚法律，不是有钱就能投资的。

[1] 还有任正非的另一个形象说法：猪养得太肥了，连哼哼声都没了。

## 关于改善艰苦国家的作战环境

——任正非在 EMT 办公会议上的讲话 2016 年 3 月 7 日

【导 读】我们要向美军学习，一线的战斗开着悍马到处跑，但后方的国防大学就只有校长有专车。我们也要这样子，一线的员工牛哄哄地开着好车，一会儿见总统，一会儿见部长，我们就是要给在艰苦国家奋斗的员工提供让他自豪的条件，这样大家才愿意去一线奋斗呀。

这次考核基线改变后，在艰苦国家多出来的费用，用于改善当地的作战环境，如果不用公司就收回来了。这样代表处可以买好一点的车辆，虽然我们同意用 Uber 租车，但代表处还是要有几辆自己的好车；危险国家的办公和住宿场所，外面的围墙不变，在里面可以贴一层钢筋混凝土；宿舍房间靠近睡觉的墙壁可以加一些钢板，而且建议员工不要睡在窗户边；出于安全原因代表处在人力资源上稍微富余一点也是可以的……各方面合理调整一下，我们还是要建立自我保护意识。

这些费用还可用于当地公共关系，比如你到这个站点去，买几只羊给村民；买些文具送给当地的小学；出去的时候带一个本地人，给外包司机一点小费，也可以列入报销，并且在当地就审结了不用再回公司报销；真正危险的时候，请两个保镖也是可以的……这样去和当地的人搞好关系，一旦出现危险的时候，他们可以帮助保护我们的安全，我们员工心里就踏实了。

这方面我们也要向美军学习，一线的战斗开着悍马到处跑，但后方的国防大学就只有校长有专车。我们也要这样子，一线的员工牛哄哄地开着好车，一会儿见总统，一会儿见部长，我们就是要给在艰苦国家奋斗的员工提供让他自豪的条件，这样大家才愿意去一线奋斗呀。不愿意继续在艰苦一线奋斗的人可以回来，与用人单位进行双向选择，有用的就用，通过重装旅进行训战上岗；不能适应岗位的，可以到资源池重新回炉和洗礼、深造。非洲的将军撤回来，为什么不可以作机关职员呢？可以的。



几百年前英国的传教士去非洲是坐又小又破的木船去的，100 个人到了非洲海岸只剩下 1 个人；从非洲海岸往内陆走，100 个人只剩下一个人；从那个地方能回到英国探次亲，100 个人回去的也只有 1 个人……。我们也要有宗教般的虔诚挺进，但我们要提供足够的弹药和装备让员工有自豪感。如果艰苦地区只有艰苦，北京上海只有挥霍，还有谁愿意去艰苦地区呢？我们要从预算里面拿出些钱来，厕所打扫干净了、绿化搞好了、安全搞好了……给劳动者发点奖金，员工给服务人员一点小费，虽然我们把服务外包了，但外包公司也不一定能把钱给到劳动者的。

各级干部还是要在自己的部门把小费制度推起来，我们已经是国际接轨的公司了，不给小费就是不国际接轨。给劳动者一点补偿也是感恩嘛，心对心，你给了黑人保姆一点点钱，人家把你的衬衣烫得平平整整的，你出去就像绅士一样，有什么不好呢？南非地区部这方面就做得很好，所以各方关系很融洽。小费制度同样也适用国内的部门。

行政服务管理不能只看规模大小，还要看国家的艰苦程度，要明确这个导向，因为把艰苦地区的生活搞好是很不容易的。在行政服务减少人员编制的过程中，不减你们（行政管理）的薪酬包，你们在自己的职权范围内要敢于提高艰苦国家行政服务管理人员的级别和薪酬待遇。而且要爱护保留一些优秀的行政人员，疏导各级、各类岗位去。我们只要上甘岭，打下上甘岭你就是将军，我们在干部考核机制上还是强调责任结果导向。（2016 年 4 月 27 日）

## 为祖国百年科技振兴而努力奋斗

---

2016 年 5 月 28 日

**【导 读】**这是任正非用于 2016 年 5 月 30 日全国科技创新大会上发言的内部撰写稿。

从技术的角度来看，未来二、三十年人类社会会演变成一个智能社会，其深度和广度我们还想象不到。就如 IBM 的主席沃森当年说的“我觉得全世界可能只需要五台计算机吧”。比尔盖茨 1981 年预测“内存 640K 足够了”。我们也不能构想未来信息社会的结构、规模、形式。随着生物技术的突破，人工智能的使用……，

为满足信息流量爆炸的传送与处理，从而促使石墨烯替代硅时代，引发电子工业革命，其汹涌澎湃，巨浪滔天，我们无法想象。我们一片迷茫。越是前途不确定，越需要创造，这也给千百万家企业公司提供了千载难逢的机会。我们公司如何去努力前进，面对困难重重，机会危险也重重，不进则退。如果不能扛起重大的社会责任，坚持创新，迟早会被颠覆。重大创新风险大，周期长，更需要具有造福人类社会的远大理想。

一、大机会时代，千万不要机会主义。一定要有战略耐性。

人类社会的发展，都是走在基础科学进步的大道上的。而且基础科学的发展，是要耐得住寂寞的，板凳不仅仅要坐十年冷，有些伟大的人，一生寂寞。基因技术也是冷了几百年，才重新崛起的。华为有八万多研发人员，每年研发经费中，约~~2030%用于研究和创新，70%用于产品开发。我们已将销售收入的14%以上用于~~  
~~研发经费。未来几年，每年的研发经费会逐步提升到100200亿美元。~~

华为这些年逐步将能力中心建立到战略资源的聚集地区去。在世界建立了26个能力中心，逐年在增多，聚集了一批世界级的优秀科学家，他们全流程地引导着公司。这些能力中心自身也还在不断地发展中。

华为现在的水平尚停留在工程数学、物理算法.....等工程科学的创新，尚未真正进入基础理论研究。随着逐步逼近香农定理、摩尔定律的极限，而世界面对大信息流量、低时延的理论还未创造出来，华为已感到前途茫茫，找不到方向。华为已前进在迷航中。重大创新是无人区的生存法则，没有理论突破，没有技术突破，没有大量的技术积累，是不可能产生爆发性创新的。

华为正在本行业逐步攻入无人区。无人区，处在无人领航，无既定规则，无人跟随的困境。华为跟着人跑的“机会主义”高速度，会逐步慢下来，创立引导理论的责任已经到来。华为也不能光剪羊毛，谢谢西方公司前三十年对华为的领航。

华为过去是一个封闭的人才金字塔结构，我们已炸开金字塔尖，开放地吸取“宇宙”能量，要加强与全世界科学家的对话与合作，支持同方向的科学家的研究，

积极地参加各种国际产业与标准组织，各种学术讨论.....，多与能人喝喝咖啡，从思想的火花中，感知发展方向。巨大的势能的积累、释放，才有厚积薄发。随着突破越来越复杂，跨界合作越来越重要，组织边界要模糊化，专业边界也要模糊化，培育突破的土壤。

内部对不确定性的研究、验证，正实行多路径、多梯次的进攻，密集弹药，饱和攻击。蓝军也要实体化。并且，不以成败论英雄。从失败中提取成功的因子，总

结肯定，表扬，使探索持续不断。对未来的探索本来就没有“失败”这个名词。猴子在树上时，世界就没有路；成为人后才走出曲曲弯弯的小路；无数的探险家，才使世界阡陌纵横。没有一个人能走完世界，走一段路的探险家就是英雄。从欧洲到亚洲的路上，沉没了 350 万艘船舶，那些沉在海底的人，是全球化的英雄。

不完美的英雄，也是英雄[1]，它鼓舞人们不断地献身科学，不断地探索。使“失败”的人才、经验能继续留在我们的队伍里，我们会更成熟。我们要理解歪瓜裂枣，允许黑天鹅在我们的咖啡杯中飞起来。创新本来就有可能成功，也有可能失败。我们也要敢于拥抱“颠覆”，鸡蛋从外向内打破是煎蛋，从里面打破飞出来的是孔雀。现在的时代，科技进步太快，不确定性越来越多，我们也会从沉浸在产品开发的确定性工作中，加大对不确定性研究的投入，追赶时代的脚步。我们鼓励我们几十个能力中心的科学家，数万专家与工程师加强交流，思想碰撞，一杯咖啡吸收别人的火花与能量，把战略技术研讨会变成一个“罗马广场”，一个开放的科技讨论平台，让思想的火花燃成熊熊大火。公司要具有理想，就要具有在局部范围内，抛弃利益计算的精神。重大创新是很难规划出来的。固守成规是最容易的选择，但也会失去大的机会。

干部、专家，我们不仅仅是以内生为主，外引也要更强。我们的俄罗斯数学家，他们更乐意做更长期挑战很大的项目，与我们喜欢短期成功的中国人结合起来；日本科学家的精细，法国数学家的浪漫，意大利科学家的忘我工作，英国、比利时科学家领导世界的能力.....，会使我们胸有成竹地在 2020 年销售收入超过

1500 亿美元。

二、遵纪守法，努力成为一个全球化的企业。

四中全会的法治化、市场化的决定，是中国百年振兴的纲领，我们坚决拥护。几十年后我们会成为一个强大的国家，对世界做出更大的贡献。华为的市场已覆盖 170 多个国家与地区，法律遵从是我们在全世界生存、服务、贡献最重要的基础。我们不仅要遵守各国法律，联合国决议，而且在敏感地区视美国国内法为国际法。不然，我们就不可能全球化。

当前世界风云变幻，危机重重。我们要严格的遵纪守法，用法律遵从的确定性，来应对国际政治的不确定性[2]。要严格的管制内、外合规，严守商业边界。

在知识产权方面，我们的“核”保护伞覆盖了世界所有的地区与我们所有的产品，进入任何市场已无障碍。但我们的干部年轻，从青纱帐里，走向世界舞台，还有诸多的短处。我们建立了一批曾经是地区部总裁，有资历的代表处代表组成的多个国家的子公司董事会，主管内、外合规，履行监督职责，实行个人负责制。即不需要集体讨论（集体讨论是建设性问题），就可以对可能会引起重大危机的问题，发起攻击，这就是他们的忠诚。他们的表彰、提拔、奖励公司不管，对他们的弹劾、批评，必须被最高层批准，从而约束了一群无知青年组成的庞大市场队伍，成为一支有组织、守纪律、英勇奋斗的“军队”。

我曾经提议过表扬法务队伍是国际一流队伍，应领国际一流薪酬，遭常务董事会否决。他们说，法务部打官司是国际一流的，建设性还不行。因此，法律遵从的队伍建设正在逐步加强。

我们越快速发展，风险越大。我们自身运行风险也极大。我们所处的 170 多个国家与地区中，总会有战争、疾病、货币……等风险。我们已在伦敦建立了财务风险控制中心，去年管理了 178 个国家、145 种货币、5 万多亿人民币的结算量的风险，把损失降到最小。即将在东京、纽约同时建立财务风控中心，用这些国际优秀人才，来管理控制公司的资金运行、合同、项目管理风险。已取得不小成效，为全球化奠定了基础。

三、国家的政策正有利于“用最优秀的人去培养更优秀的人”。

用什么样的价值观就能塑造什么样的一代青年。蓬生麻中，不扶自直。奋斗，创造价值是一代青年的责任与义务。

我们处在互联网时代，青年的思想比较开放、活跃、自由。我们要引导和教育，形成一支主流团队，为未来的领袖，作好准备。也要允许一部分人快乐地度过平凡一生。现实华为奋斗在一线的骨干，大多是 80 后、90 后，特别是在非洲、中东疫情、战乱地区、阿富汗、也门……。80 后、90 后是有希望的一代。近期我们在美国招聘优秀中国留学生（财务），全部都要求去非洲，去了艰苦地区。华为的口号也是“先学会管理世界，再学会管理公司”。

我们国家百年振兴中国梦的基础在教育，教育的基础在老师。教育要瞄准未来。未来社会是一个智能社会，不是以一般劳动力为中心的社会，没有文化不能驾驭。若这个时期同时发生资本大规模雇佣“智能机器人”（过去的机器人，是机器，不



是人。未来的机器人，是“人”，不是机器，智能机器人有自我学习能力），两极分化会更严重。这时，有可能西方制造业重回低成本，产业将转移回西方，我们将空心化。即使我们实现生产、服务过程智能化，需要的也是高级技师、专家、现代农民……，文化不高的劳动力将失业。因此，我们要争夺这个机会，就要大规模地培养人。

今天的孩子，就是二、三十年后冲锋的博士、硕士、专家、技师、技工、现代农民……，代表社会为人类去做出贡献。因此，发展科技的唯一出路在教育，也只有教育。我们要更多关心农村教师与孩子。让教师成为最光荣的职业，成为优秀青年的向往，“用最优秀的人去培养更优秀的人”，应成为基本国策。（2016年6月7日）

[1] 乔伊娜广告想说明的就是这一点。

[2] 华为也必须是一个懂政治的企业，老板必须兼具政治家的视野和智慧。

## 春江水暖鸭先知，不破楼兰誓不还

——任正非在“出征·磨砺·赢未来”研发将士出征大会上的讲话 2016年10月28日

【导读】这是华为历史上第二次举行如此大规模的誓师出征大会，但这次与16年前“风萧萧兮易水寒”的情景大为不同。2000年，华为的誓师出征是为生存所迫，多少有些悲壮。此次，则是为了抢占未来的战略高地、为了获取更大的胜利而出征。

在当前行业数字化及网络转型的时机，我们从研发集结了2000名高级专家及干部，奔赴战场，与几万名熟悉场景的前线将士，结合在一起，形成一股铁流。在机会窗开启的时间，扑上去，撕开它，纵向发展，横向扩张。我们的总战略正如徐直军在法兰克福宽带大会上所说的，“做多连接，撑大管道”。我们错过了语音时代、数据时代，世界的战略高地我们没有占据，我们再不能错过图像时代。我们不能像过去一样，以招聘新员工培训后扑入战场，等35年他们成熟的时候，一

~~这个机会窗已经半开半掩了，我们又失去了一次占领图像高地、云化时代的机会。~~  
~~因此，我们短时间直接选拔了，有1520~~年研发经验的高级专家及高级干部投入战场，他们对技术深刻的理解能力，与前线将士的战场掌控能力结合在一起，一定会胜利的。

像这样的誓师大会，我印象很深的，还有 2000 年的五洲宾馆的出征将士的送行大会。“青山处处埋忠骨，何须马革裹尸还”的大标语，充满了一种悲壮，其实我们那时连马革也没有。为了身份的证明，我们需要世界的成功，在完全不了解世界的情况，就踏入了茫茫的“五洲四洋”，那时非洲还在战乱中……。风萧萧兮易水寒，在那外汇管制的时代，常常发生我们的员工在麦当劳刷不出卡来的窘境。有一本小书《枪林弹雨中成长》就记录了一代人的艰辛。今天能达到 800 多亿美元的销售收入，融进了多少人的青春、血汗与生命。我们今天成功了，不要忘记一起奋斗过的人。不要忘记不管是因公，还是因私，献出了生命的人。我们今天已有大片土地，一定能找到纪念他们的形式。

今天我们的勇士又要出征了，我们已经拥有 170 个国家武装到牙齿的铁的队伍，我们的流程 IT 已经能支持到单兵作战。每年我们仍会继续投入上百亿美元，改善产品与作战条件。我们要从使用“汉阳造”到驾驶“航母”的现代作战方式转变。我们除了在传统增量市场大量培养将军，创造成绩，多生产粮食外。在新的机会领域，我们也要努力成长。云化是我们不熟悉的领域，图像虽然我们领先，但海外除德国大规模实践的经验外，在其他国家还没有规模化的成功，还没有建立一支成熟的队伍。特别是面对大视频带来的流量洪水和更低的时延要求，我们还没能驾驭。战略预备队只能一边学、一边教、一边干，让小老师逐渐成为“大教授”；让二等兵在战火中升为将军。大时代呼唤着英雄儿女，机会将降临有准备的人。大江东去浪淘沙，天翻地覆慨而慷，不能打仗的主官将会离开岗位。随时准备下台，才能不下台。

服务是我们进攻中的重要防线，网络容量越来越大，越来越复杂，维护越来越困难，任何新公司、黑天鹅要全球化，都不可逾越此障碍。没有多年的积累是不可能建立起来活的“万里长城”、“马奇诺防线”，我们这道历时 28 年建立的服务体系，不是容易超越的，特别是这条防线正在逐步人工智能化。GTS 这些年的进步，为我们建立了巩固的防线，使我们进可攻退可守。我们迫切需要更多的专家、将军，

建立起对未来复杂网络，更巩固的防线。“江山代有才人出”，服务将是我们不败的基础。

20 多年前我们走出国门，是为了身份的证明，我们曾借用二战苏联红军瓦西里·克洛奇科夫的一句口号，“背后就是莫斯科，我们已无退路”。莫斯科不是我们的，我们根本就没有任何退路。我们向前走，被认为是共产主义在进攻，退后被认为是资本主义在萌芽，当我们拖着疲惫的身体回到家里时，面对陌生的妻儿，一句话也说不出来，因为对客户说得太多了。在他们最需要陪他们游戏，给他们讲讲故事.....的时候，我们生命的时间，完全被为生存而战全部绞杀了。儿女总有一天会明白，他们的父、母无怨无悔的一生，明白他们父、母像中央空调一样温暖了全人类，没有像电风扇只吹拂他们的伟大情怀。但是，我们永远不能报答自己父辈的良心自责，将久久萦怀。

我们除了在市场战线要获得成功外，在技术战线我们也要有所作为。我们每年除了给开发拨付 80~90 亿美元以上的开发经费外，将给研究每年超过 30 多亿美元的经费。我们为什么要延伸到基础研究领域，因为这个时代发展太快了，网络进步的恐怖式发展，使我们不能按过去科学家发表论文，我们理解后去做工程实验，然后产品，这样缓慢的道路。我们现在就要选择在科学家探索研究的时候，探进脑袋去思考如何工程化的问题。我们不仅要使自己数十个能力中心的科学家和工程师努力探索，不怕失败。而且要越过工卡文化，大量支持全球同方向的科学家。我们的投资是不具狭义目的的。正如我在白俄罗斯科学院所说的，我们支持科学家是无私的，投资并不占据他的论文，不占有他的专利、他的成果，我们只需要有知晓权。不光是成功的，包括他失败过程的知晓权。像灯塔一样，你可以照亮我，也可以照亮别人，而且灯塔是你的，完全不影响你产业化。

我们今天集结 2000 多名高级专家及高级干部走上战场，让他们真正去理解客户需求，背上他们自己制造的降落伞，空降到战火缤纷的战场。“春江水暖鸭先知，你不下水，怎么知道天气变化”。当前“天气预报”绝大多数都是美国作出的。美国不仅集中了大量优秀人才，而且创新机制、创新动力汹涌澎湃。我们要敢于聚焦目标，饱和攻击，英勇冲锋。不惜使用范弗里特弹药量[1]，对准同一城墙口，数十年持之以恒的攻击。敢于在狭义的技术领域，也为人类作出“天气预报”。努力在基础科学上领先，与以客户为中心并不矛盾。客户需求是广义的，不是狭义的。

正如胡厚崑所说的，我们每年要破格提拔 4000 多个员工，以激活奋斗的力量。让优秀人才在最佳时间、最佳角色，作出贡献。人力资源的评价体系要一国一制，用什么考核什么，不进行无目的的考核，让前线将士聚焦在作战上。人力资源要研究热力学第二定律的熵死现象，避免华为过早地沉淀和死亡。

郭平提出，用法律遵从的确定性，来应对国际政治的不确定性。给我们指出了正确处理国际关系的方向。我们的财务管理已达到行业领先水平，结束区域站点存货无法盘点历史，中心仓存货的帐实准确率 99.89%，站点存货的帐实一致率 98.17%。有成功实践经验的优秀专家及干部正在大规模成长，但不能就此满足。要有应对金融危机的预案，要压缩超长期库存和超长期欠款。提高合同质量是最根本的措施。

三十年的奋斗，我们已从幼稚走向了成熟，成熟也会使我们懈怠。只有组织充满活力，奋斗者充满一种精神，没有不胜利的可能。炮火震动着我们的心，胜利鼓舞着我们，让我们的青春无愧无悔吧。

春江水暖鸭先知，不破楼兰誓不还。

[1] 1951 年 8 月 18 日 6 时，美第 2 师长拉夫纳少将以师的全部火力一齐开始攻击 983 高地。9 天时间的战斗中所消耗的弹药仅炮弹就约有 36 万发，相当 1 门炮发射了 2860 发。美军的弹药量是平常五倍，这就是所谓的范弗里特弹药量。意指不计成本地投入庞大的弹药量进行密集轰炸和炮击对敌实施强力压制和毁灭性的打击，意在迅速高效地歼灭敌人有生力量，使其难以组织有效的防御，最大限度的减少己方人员的伤亡。

## 聚焦主航道，眼望星空，朋友越多天下越大

——任正非在上研听取无线网络产品线业务汇报纪要 2016 年 10 月 31 日

【导 读】任正非认为，抓住战略机会点的关键在于，如何解决“带宽的低成本、网络的低时延”这个世界性难题；以及内部要实现流程和能力的解耦，实现能力升级。

一、聚焦主航道，抓住战略机会点，做领先者



怎么抓住未来历史的机会点，我觉得这是一个问题。我们走到前面一定是痛苦的，是孤独的。但是如果说你想跟随别人，也是痛苦的，走到前面也是痛苦的。你领先的痛苦和跟随的痛苦都是痛苦，但是不一样。如果我们害怕未来领先产业的痛苦，那么我们靠跟随能养活 17 万人的高工资吗？你们今天抢占先机是痛苦的，但不抢占先机，会更痛苦。所以，我认为领先很痛苦，但我们还是要领先。

我一直讲的一个观点是做多连接，撑大管道。行业市场也是连接，我们真正解决的问题还是连接。我们启动某一个东西的时候有困难，可以把困难分解了以后再承担，当我们进入核心的时候，我们就获得了更多的利益。我们坚定不移的坚持做多连接，撑大管道这个战略，通过无线提供连接，在行业市场上还有重大机会。

弹药是要自己补充的。无线只要不离开主航道，应该没有投资问题。什么叫主航道，我认为可复制可拷贝不另开辟独立的销售渠道，就叫主航道（包括无线的小部件），我们就要做。不可复制不可拷贝就是个性化需求，应该引入小公司进来做，但我们不帮助他销售。如果平台是开放的，就像苹果一样，吸纳很多人来做，形成强大竞争力。你们自己确定项目，可以做正确的预算，不够你们写申请报告，预算不够你们就喊，但还是要不断提升效率。

不在非战略机会点上消耗战略竞争力量。在这个时代，我们是很重要的强者，在核心技术上要有技术断裂点。不要因为担心对手而延误了我们自己的战略性的机会，我们要胸怀宇宙。在世界这个舞台上，我们还是很小的，实际上我们还是在跟随。我们要以一个新的心态来改变这个世界。这个新的心态就是要向美国人学习，学习美国的精神、美国的机制和美国的视野。

## 二、无线业务发展的方向和机会

### 1、无线网络解决带宽的低成本、网络的低时延，是世界性难题。

通过技术创新提高客户频谱资源的利用率，这非常好，但要更关注时延的体验。为什么我很担心时延的问题？时延问题是未来最大的挑战，是移动产业进行转型的关键所在。一旦时延卡住我们华为前进的步伐，就会让后面的追兵追上来了。为什么我们能追上西方公司，就是在关键转型的时候，他们停顿了。那我们公司的停顿点可能就在时延，如果突破不了时延，未来前进过程中，我们跑不动、跑不快了，后面就慢慢追得上来了。只要他们有突破，就会撕开一个小口，慢慢逐渐撕大了。都是各领风骚数百年，没有一个公司能永生的，我们要努力跑得更快。

我们有全球的服务平台，这个平台的智能化、给客户提供优质的服务是我们的最后一道防线，这么多年的积累，别人想要颠覆我们没有那么容易。无线可以大胆往前冲，通过机器学习，人工智能，不断地学习改进，这样解决方案才更加贴合客户的需要，才能给最终用户提供更有价值的特性，更好的体验，无线网络才能应对未来巨大的复杂性。

## 2、拓展无线家庭业务，把视频弄进去，帮助移动运营商抓住十亿未连接的家庭宽带机会

将来有利于有线的时候，就用有线，有利于用无线的时候就用无线，这样就把家庭全抓在手里面了，有线和无线要结合起来。十亿未光纤连接的家庭是一个重大命题，最后一百公尺也是个重大命题。这和我们真正做移动是不一样的结构，做些针对优化，把视频给弄进去，进入千家万户，2018 年、2019 年左右就能出来。

我们有二十亿家庭，只有部分用光纤连接，那其他家庭就要用无线方式。我们两千人出去的初衷是抢占视频高点。但是突然冒出这么多机会点，我也没想到。未来会战，我们怎么会做不到二千亿呢？移动运营商现在处于恐惧的状态，因为有线网运营商的视频业务对他们有摧毁性的影响，在家庭还是有线+WiFi 占优势，所以他们恐惧。我们打通有线和无线视频，把在有线视频积累的能力复制到无线，用无线接入帮他们来解决代替这最后一百公尺，移动运营商就没有什么好恐惧的，就有坚定的发展信念了。上次陈黎芳在大会表扬的就是这个 WTTx，新西兰电信已经用起来了。

现在终端的降价速度非常快，4K 的电视也就三千多块钱一台，说不定还会降。

这样，社会的普及速度会很快，穷人的家庭可能也想看看电视。我们可以把植入电视机的那个芯片做出来，让视频直接通过无线接口进来。

所以，我认为十亿未连接家庭宽带问题是一个重大命题，最后一百公尺接入是个重大命题，这都是不那么容易的，无线要努力解决。

## 3、5G 要保障不同业务的差异化体验，积极构建产业生态，做大产业空间

未来我们走向 5G 的时候，能不能改进。专门给不同的应用去预留一定带宽，不要把带宽全部给了图像，我们说是以图像为中心，那是从怎么撑大管道的角度说的。语音是重要的功能，应给它一个专门的带宽。我现在也在说，波分能不能也给量子通信留一个带宽？不要让量子通信成为一个独自的系统。这样就解决了一个问题，就是合理分配资源给不同业务需要的问题。不然 5G 总说带宽宽得很，但总是充分满足了这一部分应用，又挤压了别的应用，有了区分服务就会使得业务体验比别人好。

这就像公司这几年强调的，一定要把流程和能力解耦，流程和能力非要捆在一起干啥呢？这样能力要升级的时候，等你升好再上我的路，不要在我的路上修车。

5G 也要好好考虑这个问题。

无线积极拓展物联网这些垂直行业非常好，但要思考我们搞的物联网，怎么与产业链分享共建？现在航天业发射了卫星，就把一些流量吸到卫星上去了。物联在大海上怎么办，在没有 4G/5G 移动网的地方，包裹怎么跟踪？我们要综合思考这些问题，联手各方来做大产业。

### 三、仰望星空，交世界的朋友，朋友越多天下就越大

我们需要对全流程架构理解很深的人才，高端人员要仰望星空，提升自己的眼界和见识，要建立对全球架构的理解。高级专家要转变思想，要更加开放，我们和美国比起来差距还大的很。你们看美国，Verizon 出手收购雅虎，AT&T 收购时代华纳，这就是给我们宣示，华为壮大的机会已经打开了。

无线要站在未来的高度，要让高端人员去仰望星空，牛角尖要让新生力量去钻。为什么？高端人员不要太多务实，只做太具体的技术突破就浪费了。我们要看到美国正在走架构型的改革，美国的运营商正在改变全世界。我们的专家要提升自己的眼界和见识，眼界、见识和方法比技术能力更重要。

我最欢迎说错话的人，你的话都是对的，还有什么机会呢？还有新技术，就像人工智能，其实是六十年前就有人提出来了。三十年前，多伦多大学三个教授提出神经网络计算机的时候，人们都嘲笑他们是疯子。直到十年前，他们赢了图像识别比赛，大家才开始承认，你说他们委屈了多少年呀。面对未来的时候，我们怎么能够更好地洞察，这个对我们所有人来说应该都是一个挑战。

要给 Fellow 配助手，专职在身边做一些思想整理工作，滚动时间不超过三年，三年后他们就出去了。减轻高端专家事务性的工作量，同时又培养了新的种子。

人是 Fellow 你自己选的，你选谁就是谁，包括英文不好的，还可以配专职翻译。

我们不要求任何一个人全面发展，你只要有特长发展就行，你这方面差，我们帮你补这方面。我们的科学家都四五十岁了，再不补点博士进去，十年之后就青黄不接了。那现在补博士进来，十年以后这些人可能就成才了。

我常问，纯技术的干部和专家的待遇怎么样？我问了几个，就动了几个人，动了几个人就知道整个体系有问题，要进行体系性的改革了。整个技术口职级和待遇过低，要再加强评价。让研发的弟兄们充满血性，有了血性，怎么就不能拥抱世界呢？

你们要多到全球去喝咖啡。那你跟人家白喝咖啡啦？你跟别人喝杯咖啡，随手送别人一瓶好点的红酒。这样，人家也愿意跟你喝咖啡嘛，人家觉得你们挺有绅士风度的，你们才能获得对未来的结构性、思维性的突破。开会的时候，我们也要讲真话。我们不要老说我们是保密的，不能跟人家讲真话，你不跟人家讲真话，别人怎么跟你讲真话？没有在一个层面上碰撞是没有火花的。你看，我的话都没有保密，贴到网上，大家都来看，你保啥密呢？

我们要敢于多参加国际会议，关键不仅是在大会上讲论文，可能就是在休息的十分钟，跟人家碰一杯，人家可能讲的就是真话。去的时候带一点小礼品。我主张你们要更多地去交流，找到机会点，然后组织千军万马上去。我们要广泛地和科学家交朋友，交世界的朋友。逢年过节送贺卡，寄点小礼品。感情这东西是得长期联络的。这个朋友圈，并非需要给你讲一个完整的道理，其实他有时候一句话，就知道世界的发展方向，一句话两句话就搞明白了。

上海高校也有很多科学家，也有一些踏踏实实做事的人，你们也可以交朋友。交朋友何必要这么清水衙门？要有足够的礼节礼貌。如果说实在顾不来，那你们研究所专门成立几个公共关系秘书来帮你处理这些社交事务，可以增加预算。不去社会交往，这叫闭关锁国，跟满清没有什么区别。我们要改变一下人际交往的方式，要学会正确交往。改变一下，朋友就遍天下，朋友越多天下就越大。

结束语：

我代表公司谢谢你们，无线做的很好！无线能从那么个破烂状况走到领先世界，我肯定你们！但是要想到，怎么去应对未来的世界变化，这是最重要的！

## 聚焦平台，加强血液流动，敢于破格，抢占世界高地

——任正非在南研所业务汇报会上的讲话 2016 年 11 月 15 日

【导 读】2015 年，华为总体收入已经超越思科、爱立信、诺基亚、中兴等二十多年一直相伴的“难兄难弟”，追赶和超越不再是目标，开始紧盯“图像时代”的战略城墙。

一、抓住图像时代战略机遇，聚焦平台，撕开口子，纵深发展，集中兵力打歼灭战。

我以前来两次南研所都不够满意，第一次来南研所，你们做颗粒，颗粒做得多不得了。后来南研所做大颗粒，小颗粒变大颗粒，还不是我们的目的。颗粒的销售不能复制，又不能拷贝，软件又卖不起价格来。这样使业软的许多人工工资涨不起来，奖金又不多，我有责任。终于你们今天走向平台了，南研所转过来了。

你们在德电已经炸开了一个小城墙口，我认为你们要聚焦这个城墙口，去撕开这个口子，要从纵深往前发展。现在用户 38 万，若 3800 万又怎么办呢？因此，我们第一梯队要不怕流血牺牲，英勇奋斗，要撕大这个口子。

今天我们刚撕开了一个口子，如果这个口子还不够纵深，否则我们起个大早、赶个晚集。谁都知道这是机会窗，AT&T 并购时代华纳[1]的出现，就说明图像时代



已经到来。以前说是假设，怎么是假设呢，时代华纳和 AT&T 就要合并，就是视频的全球化。这个不是假设了，这是世界大战都开始了，我们还能坐在秦淮河边，享受六朝古都的温柔吗？

二、我们要迅速建立第二梯队，在云架构的基础上建立大视频。要敢于从世界各国吸收大架构师。

无线的家庭视频接入当前还是不现实的，现实的接入还是光纤。无线的家庭视频接入问题，我们认为可能是两年以后，因此家庭信息消费也是战略机会点。视频未来机会点非常大，但要分阶段实施。我认为第一阶段首先要以光纤和 FTTX 为基础类的视频化，接着下来两年后才会有无线的视频化。

今天我们已经撕开口子了，要继续范弗里特弹药量扩大这个战果。范弗里特弹药量不是弹药，是人！人才！堆上人才，我们一定要纵向发展、横向撕开，进行发展。

你们做视频的平台，最终是撑大了网络，撑大了无线。考核上他们要分一些钱给你们，他们的军功章[2]上，有你们的一半。我们就这么看问题，你也要这样来看问题，你才会有全局观。

三、加强血液流动，敢于破格，促进人才倍出。

你们要增加新鲜血液，让优秀人员上战场当将军去，抢占这个世界。有战场成功经验的人员可以有一部分要回流回来，推动研发的进步。我告诉你，未来世界市场上出现年收入 1 万亿的公司不稀奇，一定会有。我们现在要建立能冲过这个城墙，盖过去的作战队伍。

你们南研所，19 级以上的是 1.21%，我就奇怪为什么 19 级只有 1.21%？南研所领导几千人，这么大的系统，只有这么点 19 级，怪不得你们的软件做不好。

四、提升大视频架构认识，在全球战略资源聚集地构建架构师团队。

大师不一定胡子长，要敢于用青年人来激活你这个平台，第二要更多人认识整个架构。世界未来真是啥样子，你们还没想过整个架构。而且软件架构师不一定是学电子的。

软件构架其实也就是一张纸，一捅就破。那架构在哪？大量优秀种子应该在美国，以及美国的周边国家。南京鸡鸣寺小吃好吃，你们吃的东西不是世界的东西，将来怎么能领导世界？

[1] 2016 年 10 月 23 日，AT&T 宣布收购时代华纳，收购价格为 854 亿美元。时代华纳是美国一家跨国媒体企业，成立于 1990 年，其事业版图横跨出版、电影与电视产业，包括时代杂志、体育画报、财富杂志、生活杂志、特纳电视网、CNN、HBO、DC 漫画公司、华纳兄弟等具有全球影响力的媒体。

[2] 军功章，不是黄金做的，而是身上的伤疤和体内的弹片。

## 内外合规多打粮，保驾护航赢未来

---

——任正非在监管体系座谈会上的讲话 2016 年 12 月 1 日

【导 读】在任正非看来，公司不因为腐败而不发展，也不因为发展而宽容腐败。“公司发展得越快，管理覆盖就越不足，暂时的漏洞也会越多。”因此，华为设置了内部控制的三层防线：业务主管/流程 owner、内控及风险监管的行业部门、内部审计部。

华为公司建立起这支监管队伍不容易。一个组织要有铁的纪律，没有铁的纪律就没有持续发展的力量。华为最优秀的一点，就是将十七万员工团结在一起，形成了这种力量。公司发展这么快，腐败这么少，得益于我们在管理和控制领域做出的努力。虽然，在你们眼中仍然能够看到公司存在这样或那样的问题，但相比我们的业务发展，相比我们的组织规模而言，这些问题已经相对较少，而且处于明显下降的趋势，这里面有你们的功劳。

我个人建议在内控、内审、稽查、CEC、法务、信息安全、子公司董事.....监督岗位工作的所有员工，只要三年以上的监管岗位工作经历，就应该给他们每个人发一个奖章，奖牌刻上“英雄万岁”。不仅是在座各位，前线监管岗位的员工比你们还辛苦，有好事也不能漏掉他们。

一、公司不因为腐败而不发展，也不因为发展而宽容腐败。

公司发展得越快，管理覆盖就越不足，暂时的漏洞也会越多，因此，我们设置了内部控制的三层防线。

第一层防线，业务主管/流程 owner，是内控的第一责任人，在流程中建立内控意识和能力，不仅要做到流程的环节遵从，还要做到流程的实质遵从。流程的实质遵从，就是行权质量。落实流程责任制，流程 OWNER/业务管理者要真正承担内控和风险监管的责任，95%的风险要在流程化作业中解决。业务主管必须具备两个能力，一个能力是创造价值，另一个能力就是做好内控。

第二层防线，内控及风险监管的行业部门，针对跨流程、跨领域的高风险事项进行拉通管理，既要负责方法论的建设及推广，也做好各个层级的赋能。稽查体系聚焦事中，是业务主管的帮手，不要越俎代庖，业务主管仍是管理的责任人，稽查体系是要帮助业务主管成熟地管理好自己的业务，发现问题、推动问题改进、有效闭环问题。稽查和内控的作用是在帮助业务完成流程化作业的过程中实现监管。内控的责任不是在稽查部，也不是在内控部，这点一定要明确。

第三层防线，内部审计部是司法部队，通过独立评估和事后调查建立冷威慑。审计抓住一个缝子，不依不饶地深查到底，旁边碰到有大问题也暂时不管，沿着这个小问题把风险查清、查透。一个是纵向的，一个是横向的，没有规律，不按大小来排队，抓住什么就查什么，这样建立冷威慑。冷威慑，就是让大家都不要做坏事，也不敢做坏事。

现在大事大案建立了机制，培养了队伍，要继续抓好单据的入口管理，不要淤泥堆积。要建立严格而不恶的规则，明确收到供应商、各客户.....单据、投诉的事务性员工，必须当天或者不迟于第二天，将消息贴在公告栏上；一周内必须把单据整理好上传，并给客户开具通知，稽查审计凭此查不作为员工。前五年有意迟滞单据传递的，接受过供应商旅游度假.....的事务性员工要反思，不合适的员工要进入末位淘汰资源池[1]，但仍可以在职在岗自省。轻的可以降职降薪，弃除

虚拟股 ESOP 或 TUP。大胆把责任心强的员工破格提拔起来。我们在主航道上已经实现了账实相符的伟大，可以把一些优秀员工破格提拔起来，开进后勤及一些边缘业务地带，全面实现账实相符，切实解决小鬼难缠的问题。数据透明是监管的基础，也是防腐的基础。

第二，人力资源的正向分配，就是干好了多分钱。现在公司的利润很多，都是创造出来的，既然大家能创造出来，为什么还要去偷鸡摸狗呢？没有必要。所以，一方面，我们用正向分配引导大家不要犯错；另一方面，用冷威慑来控制公司不要出现大问题。这样我们一边前进，一边就完成了对自己的整改。从混乱走向有序，需要时间，需要过程，所以我们需要这么一支庞大的监督队伍，站在我们的旁边，时刻提醒和警示我们需要努力改进的地方。

第三，加强问责制的实行。在过渡时期，通过设置廉洁账户给大家一个改过自新的机会。没有了廉洁账户，大家就要更加严格的要求自己。关闭廉洁账户，并不是反腐减弱了，而是更进一步加强对队伍的约束。就地司法就是一种形式。通过问责体系的建设，让大家愿意沿着正确的规则做事，愿意尽职尽责地做事。

二、监督岗位更多履行个人负责制，要敢于坚持原则，实事求是。

监督岗位可以实行个人负责制，在事实面前要敢于坚持原则，不要总看 AT 团队的脸色。敢于负责、个人表现突出的优秀员工，尽管领导可能不喜欢，也要尽快被升级、被破格、被提拔。我们要加强这个队伍的组织建设，充实优秀骨干。人力资源已经在做这个事，你们也可以申诉。我们认为，监督岗位人员的升迁、升降问题，不一定是当地 AT 说了算，而且应该不是同级 AT 管，可能由上一级 AT 或者再上一级的 AT 管。

人力资源要把审计、内控、稽查等作为主要战略来抓，监管也是产粮食。公司发展得快，可能问题就会多一点，所以要加强监管队伍建设，将干得好的人员职级都升快一些，低职级的员工是管不住高职级干部的。

我们一贯主张，同一职级上，监督岗位应比其他岗位高一、两级的工资，但是不同意给项目奖，以避免发生很多冤假错案。坚持实事求是，如果调查下来没有什么问题，方法很好，管理很好，也该奖励。

三、监督岗位工作要从成功走向科学化、程序化，改进方法，提高技能。

去年公司的流水是 1 万亿美金，今年应该是 1.5 万亿美金左右的流水，每张单据的流水都可能有猫腻，但没有想象的多，这主要还是你们的贡献。当我们的销售收入达到 2000 亿美金的时候，流水可能达到 5、6 万亿美金，如果这么大的流水还没有出现大问题，从正面来看，内控做出很大贡献。

虽然你们看公司的问题很多，但我们看总状况应该还是好的，绝对的纯洁不存在，我们追求相对的纯洁。发展永远没有终结，内控永远不会结束。奖章只是阶段性的纪念，不是终结。如果说还有不足的地方，那么你们首先是要改进方法，进一步提高自身技能，因为目前大家只是抓具体的事，从流动数据上还发现不了问题。你们辅助别人、帮助别人，自己也要成为伟大的人，从成功走向科学化、程序化，才是我们的目标。

第一，内控推行 SACA 这些制度，慢慢让我们这些“农民”有点国际接轨，但是还要学习。在金融的内控上，我们引进了英国的专家，后来又在美国、日本建立金融风险控制中心，让我们公司在经济大波浪中的风险变小。美国总统竞选给了我一个很大启发，“通过一个新法律，必须关掉两个旧法律”，他抓到了美国政府复



杂化的症结。我们公司也计划通过《关于“11.30 日落法”的暂行规定》：在 IPD、SUP、MFIN、LTC、DSTE、SD 等成熟流程领域，每增加一个流程节点，要减少两个流程节点；或每增加一个评审点，要减少两个评审点。这样用三至五年时间，让我们内部管理逐步减化。我们不能把管理越搞越复杂，不是增加审批点，就一定会有好的结果。增加审批点，可能会越搞越复杂，最后的结果是漏洞越多，越容易钻。我们主要是以产粮食为中心，变革成功与否看是不是多产了粮食，稽查成不成功也要看是否多产粮食。

第二，发现问题，我们对前因后果都要分析，而且要对行政主管问责，他们要承担责任。怎么问责？比如代表处出现生命质量事故，将前因后果全分析清楚以后，他们内部要开会、要反思，而且还要问责，对主管处分。如果我们总心疼有些干部，那是不行的。有些人犯了错误，只要在一定期限内改正不再犯，就可以从档案中抹掉。处理人是有分寸和水平的，但是该“杀头”时还得“杀头”，你可以先把他的“头”砍了，半年以后再把“头”给他装上去嘛。这类事情不能轻描淡写，否则我们就永远建立不起一支优秀的作战队伍。你们可以构建一些合理的通报制度（比如在心声社区上通报），但是通报内容一定要准确，一定要真凭实据，而且最好是与本人沟通过。我号召内控、稽查、审计，一定要想办法升华理解自己，把自己的行为、动作规范化，我们要坚信能做出一套好的体系来。

第三，子公司监督性董事会经过三年运作，已经逐渐走向成熟，所以让你们先慢慢去实践，学会转身。子公司董事会要真正发挥出内外合规监管的责任，对外合规是以产粮食为中心，不能比外部要求还左，保持在一个合理范围内。子公司董事会为将来合同在代表处审结打下了基础，我要感谢你们。我们的目的还是要产粮食，产粮食不要担负了很多外部的风险，这就是政策与策略。

小国费用高，要追求费用的真实性，而不完全强调合理性。真实发生的费用和盈利相比。现在的小国网络质量都不太好，为什么呢？呼唤不了炮火。一个国家那么少的基站，钱不多，呼唤不到炮火。只要多出钱买炮弹，没有一个炮弹不愿意去的。所以，小国要以合理的利润、合理的市场份额为基础。小国的费用问题关键看它是否真实发生，没有贪污腐败，就能理解。大国、小国都不能有虚假。

四、干部离任要审计，在任也要审计，这是对干部最大的关怀。

公司培养一个干部很不容易，常务董事会研究处理干部，每次给我汇报时，我都很痛心。其实通过努力为公司作出贡献而获得的利益更大，华为总体待遇不低，高级干部的待遇收入更高。为了一点小小利益去做不正确的事，不值得！对干部的离任和在任审计，其实就是在关怀爱护干部，让干部至少不要把坏事做大了。惹大了事，坐牢不舒服，就地司法制度改革后会更痛苦，国外的牢坐得更不舒服。

第一，审计调查问题，首先是无罪论定。必须要有证据，没有证据不能随便伤害一个干部；同时要有科学的方法，实事求是的方法，要尊重人权。干部要严格要求自己，尽量不要出这样的问题。当出现问题时，我们想同情也没有用，如果我

们都很有情，最后摧毁的只能是好人。现在公司 90%以上都是好人，不能让几个坏人把公司毁了。如果确有证据，斗争有理、有力、有节，要有节制，不是说斗争就是无情打击，那样不解决问题。

第二，评功摆好不是审计人员的责任，这是最高领导层的责任，“功”和“过”是两回事。

审计本着实事求是的原则，把问题调查清楚，处理问题交给 HRC 的纪律与监察分委会，查处分开[2]。我们要把功和过分开，如果这个人有功，就宽容了他的过，这样就建立不了铁的组织纪律。审计人员要有独立的能力，既要坚持原则，同时又要方法。希望审计人员像御史学习，一定要敢于斗争，还要善于斗争。培养一批既能够坚持原则又善于坚持原则的人，对公司很重要。

五、内控、监管不是阻止速度，而是让流程顺畅后速度更快。

公司很多人仍不重视内控建设，可能是我们过去人力资源评价体系存在问题，只看拿到多少合同；很多人自己不做坏事，就认为别人也不做坏事。为什么要搞监管重装旅呢？就是让业务主管来训战赋能，知道什么叫监管。我们要努力，不能懈怠，内控、监管不是阻止速度，流程顺畅了，速度更快嘛！你们看，高铁跑得很快，但没有内控能行吗？高铁就是流程内控做得很好，从北京直达深圳的列车，一站都不停，一整夜要经过多少监控点，但并没有阻挠它的速度。第二，在审结点实行大部门制，一个部门只有一个审结点。这个审结点是有时限的，过了时限就自动通过，出了事追究评审点的责任，这样我们才能像高铁一样运行。

2017 年我们将会对几个代表处实行全授权管理试点，实施业务授权试点、内外合规试点、稽查试点、监控试点等等。比如试点合同在代表处审结，现在公司每年有 11000 多个合同，全球有 430 万个站点，每年新增站点或机器扩容是 96 万个。现在的模式是每个站点合同信息全部传回公司，包括每颗螺丝钉、每根线；然后公司专门有一批人读这些厚厚的信息，读完后就往上传；然后又要很多人要去读……，这就是我们管理水平低，浪费了非常多管理精力。所以将来授权前移，同时代表处的稽查、内控监管作用还要加强，走顺以后再逐渐减少编制，否则公司不可能迎接 2000 亿美金销售收入的增长。

监督体系本身是公司很重要的支柱之一，没有这个支柱，华为公司怎么会有明天？而且明天更复杂、更艰难，在这种情况下做好监管更不容易。你们也要传帮带，让更多新人一代代涌入，公司不能在我们的手里终结。华为公司最宝贵、最伟大的财富就是我们的管理平台，如果公司的生命终结，这个平台也就一文不值了。所以我们一定要维持生存，维持生存的根本就是不能腐败！

再次谢谢大家，提前祝你们新年好，代问你们家人好！

[1] 短名单，也是一种冷威慑

[2] 公安和法院的关系。

## 2017 年

### 一杯咖啡吸收宇宙能量，一桶浆糊粘接世界智慧

---

——任总访问加拿大四所高校校长座谈会，以及在公司员工座谈会上的讲话

2017 年 10 月 4 日-6 日

（在多伦多大学）

#### 一、信息社会发展汹涌澎湃，让高校的灯塔照亮华为，共同推动人类社会进步。

信息技术在五年以后是怎么样，我自己也不清楚；未来三十年人类社会会变成什么样子，根本不清楚。信息技术前三十年积累的能量，将在后三十年爆发，这个洪水会不会把华为冲得无影无踪，还不好说。十多年前的人，不可能想象我们今天的生活。庆幸我还在，所以我看到了今天；即使我还在，我也看不清明天。信息社会的发展，这种汹涌澎湃谁也阻挡不了。

基础研究是把钱变成知识。我们和高校的合作，就是通过资助获得知晓知识。因为学院的科学家他们是为理想而奋斗的，它会领先我们公司自己的科学家和技术专家。因为，企业的社会功能定位和本性是商业组织，更看重利益所使，会更贴近现实。学院的科学家与技术专家们更贴近理想，常超越在我们之前产生知识。他们的先知落到我们公司近万名基础研究人员漏斗中，形成推动我们产品领先时代的有利能力。我们的研究平台担负向生产转移技术的责任，因此有现实性的局限，目光会短浅一点，我们的视角可能只是五到十年左右的未来。但我们也不是完全只靠自己这近万名科学家和技术专家，去对未来技术的研究，世界一切优秀的企业、世界各个大学和各个研究机构，都是我们的合作伙伴。学院科学家和教授们研究的是未来，很遥远，处在引领时代前列，点亮着我们前进的航灯。我

们判断他们方向与我们大致相同，就开始支持他们，这个支持不光包括投资和经济上的支持，也可以开放我们公司的研究平台进行交流，我们也可以派一些员工帮教授做实验。

教授的基础研究对整个人类社会是公平的，他们发表的论文、申请的专利，像灯塔一样可以照亮别人，也可以照亮我们。我们有基础研究的科学家和产品研发平台，解析这些教授的思想，把它转化为人类的应用，要比任何人都快，以此增强了我们的竞争力，我们有信心坚持这种开放长期不动摇。同时，我们不仅仅只有一束光在照亮我们，还有千万道光也在照耀我们，近万名基础研究人员+7万多产品开发人员，8万多人，加上未来每年将近200亿美元的研发经费，我们的消化能力又比任何人都强，实际上我们自己就变成了金身，只要我们能谦虚地消化，我们就能领导这个世界！

还有一种情况，我们出了很多钱，教授没有成功。但在科学的道路上没有失败这个名词。你只要把失败的这个路径告诉我们，把失败的人给我们，这些失败的人甚至比成功的人还要宝贵。他们可以补充到我们生力军中去，把失败的经验带到我们其他的项目中，避免失败。合作中没有失败这个名词，不要说这个没有做好，那你能不能请我们喝一杯咖啡，告诉我们哪里走弯了，将失败的教训告诉我们，这就是成功，钱花了就花了。我们以这个思想，从中国到日本，再到俄罗斯、东欧、整个欧洲、英国、加拿大、美国、以色列，建立了各个强大的能力中心，合作非常成功。越来越广泛的朋友圈，使我们的实力大幅提升。

人工智能的发展，我首先认为无论人们接受不接受，社会都会客观前进。除非建立一个中世纪政教合一的组织，坚决不允许做，才会做不起来。但中世纪那么黑暗，还出了一个哥白尼。那今天我们如果不做人工智能，别人做，我们就死掉了。所以，我是积极支持人工智能这个产业在有益的方面积极发展，我们的着力点，一开始紧紧抓牢使能我们管理体系简单化和产品竞争力提升这两个目标，集聚起数千人才，这些人才也作为智能产品的战略后备军。使能工程部任重道远呀！

如果将来的机器人，一个人的能量相当于十个人的能量，可能不止十个人，还要更多一点，那么德国就成了相当于八亿人口的工业国家。所以机器人做工，我们来控制它，让我们来多产生一些价值贡献，生活得更好一点。在这个社会上有大量的重复劳动，这些重复劳动让机器完成，会比让人完成的水平更高。社会还有很多模糊的问题，判断不清的问题，由机器来处理。这就是脑力劳动自动化。为什么会有特别好的医生，特别好的工程师，是因为他们掌握了很多问题产生之前的数据。人脑子容量有限，记不住这么多模型，所以我们有经验的医生，数量毕竟还是少的。而机器人能记住更多的模型和数据，根据这些模型判断现在的状况，对人类进步是很大的。出现伦理道德问题，到时候只能求助法律，技术上没法解决。

我在达沃斯有一个全球直播的讲话，记者提问，我说首先我不懂技术，我不懂管理，也不懂财务，我手里提着一桶浆糊。华尔街日报记者说我卖萌。其实这桶浆糊，在西方就是胶水，这粘结人与组织的胶水本质就是哲学。前面三十年我提着



这桶胶水，浇在大家脑袋上，把十八万员工团结起来了。现在我又提到这胶水到加拿大来了，也要浇到加拿大你们这些伟大人物身上，把全世界的科学家紧密连接成一个群体。这个哲学的核心就是价值创造、价值分享，共有共享，保护每一个贡献者的合理利益，形成一个集群，这个战斗力是很强的，这个就是分享的哲学！这个哲学要粘结全世界优秀的人。

（在滑铁卢大学）

**二、高校天马行空的机制，造就了创新的井喷。教授后面的一大群跟随者，这些青年才俊继承了教授的血脉，是注入华为最好的丙种球蛋白。**

华为的主航道是 ICT 基础设施，其实就是信息社会的一块东北的黑土地，让千万家企业来种玉米、大豆、高粱……。这个行业的空间足够大，够我们这辈子努力，不要轻易转移这个战略目标，也不要非在战略机会点上，消耗了战略竞争力量。而且随着时代进一步的发展，对 ICT 基础设施的要求会变得非常复杂，非常困难，非常挑战，需要千千万万优秀人才的毕生奋斗。对加拿大的投资是华为的一个长远的计划。整个北美的文化是相通的，如果美国走向更加封闭，而加拿大走向更加开放，那我们投资加拿大的意图会更强烈。

华为作为一个商业团体，做好增量创新的同时，先要在网络产品作好延续性创新，保护客户投资。颠覆式创新的探索，我们更多地与高校紧密合作，多维度、多路径积极展开。就像编程语言一样，C 语言一直在持续改良，现在依然是世界上最主要的编程语言之一，同时新语言也层出不穷。我们要采取改良的方式进行技术改进。否则我们就要抛弃大量的存量市场，这会是个很大的浪费。计算机语言随着信息量的扩张会产生不能支撑的现象，也需要做相应的扩展。完全颠覆一种语言的后患，我们还不能估计。当然，过去的一些程序随着时间的流转就可以慢慢退出舞台，被淘汰，跟随这种变化，人们的生活方式也会在不知不觉中发生改变。但现在新技术发展的速度、更替速度和应用速度也在加快，我们也要积极跟踪，随时拥抱颠覆。继承与发展是人类走过几千年的优良哲学，随着技术与社会进步的速度越来越快，变化时间短，就成了颠覆。我们大公司比较笨，也要淡定对待变化，出现新的颠覆，及时扑上去，追过它。例如：当年，核心网这个产品我们走错了路，而且我们还很固执，抵制了很长时间，错过了机会与时间，被中国场所排斥。但，我们及时醒悟了，争得了以我们坂田基地这一小块试验田，试一试我们的核心网产品，这个试验证明了我们改正、追赶的水平。现在世界上绝大多数都是使用了我们的核心网。另一个例子，在 2002 年公司濒于崩溃时，400 人的干部大会上，公司明确从鸡肋战略抓起，当时 IT 泡沫破灭，北电把光传输

带到了谷底。公司那时明确，将光传输作为公司的鸡肋，全力扑上去抓住这根鸡肋，现在光传输上我们已领先全世界，成为第一。这就是在茫茫黑夜中，领袖托着自己心点燃的火炬，照亮了前进的方向。人工智能我们同样也晚了，我们现在将着力点用在简化管理和产品竞争力提升上，这样可以让使能工程部汇聚起几千人马，奋起追赶。

滑铁卢大学有很多毕业生都加入了华为，在深圳、上海、芝加哥、渥太华等地。这些学生加入了华为的主航道，对华为是非常有利的。他们是最了解老师的，他们会把你们的血液带到华为来，就像在为华为不断地注射丙种球蛋白一样，使得华为能保持并提升活力。这些毕业生们来到华为，就是滑铁卢大学给华为的最好的礼物！

（在蒙特利尔大学）

### 三、人工智能会不断推动人类进步。重复工作自动化，模糊判别智能化，是华为努力的方向。

我相信任何东西都会不断地推动人类进步。古代的人，对我们今天也是不理解的。古时候的货币是石头做的，而且很大，就怕被搬走了。我们现在用的信用卡、微信支付、支付宝.....，这是古代人不可想象的，我们也不可能想象未来的人类的生活方式。但是人类不可能停下脚步来，总是要不断的前进。如果这个世界没有大型、超大型计算机的产生；没有无线和光纤这个网络的产生；没有大量数据存贮设备的产生；没有整个信息网络的低成本，人工智能也是不会出现的。但今天都产生了，所以人工智能的前景有了基础。我们也不要害怕因为人工智能的出现会伤害了人类，我相信它的积极重要作用是多的。假如我们的拖拉机具有了人工智能，24小时都可以耕地，我们也不因为播种和收割，要忍受蚊虫的叮咬，社会财富自然是会增加的。再如，能源将来会成为人类文明发展的瓶颈，大家都怕核辐射，我们在世界上没有人的地方大量建核电站，用人工智能在那里生产，人都不去，那怕核能干啥呢？核是很恐怖的，但是中国没有害怕，中国就解决了能源问题。缺电以后生产力下降，收入降低，那就没有钱读书了，文化就降低了。文化降低，生产又降低。生产降低，收入又降低了，最后由害怕变成落后国家了。所以今天的人工智能，有正的一面，也有负的一面，就像核能是一样的。我也担心人工智能对人的价值观产生破坏。但是我们挡不住人类社会前进的步伐。

现在华为公司在人工智能的投资上也是极大的。人工智能我们在两个方向上努力，一，大量解决我们管理中重复性劳动的自动化问题，降低了管理的成本，也避免人做重复工作，因审美疲劳而犯的低级错误，我们在这个世界上的生存能力就更强了；二，是对于不确定性事情的模糊性识别和智能化处理。我们给全球30亿人口提供了通信，我们提供设备的网络存量约一万亿美元，这些网络每年故障发生上百万次。但，每次故障都不会像雪崩一样突然发生，它都应该有前兆。

但是我们人类的学习能力和记忆能力没有这么大容量，这需要我们产生非常多的专家才有可能，不幸的是专家太少，并且，现在网络复杂性越来越高，逐步超过单个专家的能力了，所以我们相信人工智能有这么大的反应能力，使我们能够在故障出现之前预测和预防故障。故障出现以后，我们希望百分之八十到九十的故障可以自愈。只有少量的必须要人去解决的故障，而且由人工智能系统指导应该从哪个路径去处理这个问题。人解决问题后的经验又再次形成案例和数据，成为人工智能的养分，提升人工智能的能力，形成正循环。

（在蒙特利尔理工大学）

#### 四、加拿大的开明开放，使我们充满了投资的信心。用自由的合作探索未知的道路，让高校成为华为前进的雷达。

蒙特利尔理工大学是我们的雷达，因为我们不可能知道未来世界的方向是什么。科学家怀抱的是理想，能实现的和不能实现的都是科学家的伟大抱负和理想。作为商人我们有思维的局限性，比如这项技术能不能产生粮食啊，这就是思维局限性。如果头上不装个雷达，说不定就走错路了。我们这么大体量的公司一旦走错路，就很难回得来。世界上的很多大公司就是因为战略方向错了几年，然后就回不来了。所以我认为我们和蒙特利尔理工大学的合作很重要。当然我们头上的雷达不光是蒙特利尔大学，我们还有俄罗斯、日本、英国、法国、德国、美国、加拿大.....等各地的合作伙伴的，所以我们头上装了好多个雷达，有多普勒的、激光的、红外的。

在支持教授往前走的时候，并没有渴望一定获得成功，不成功也没关系，这一条小路知道你走过了，如果再走的时候我就要注意有没有蛇。所以在与教授合作的过程中，不把成功作为合作的基础。在科学的道路上没有失败这个词，探索不可知的东西本身就是一种探索，几千年和几万年前人类社会是没有路的，也许是猴子从树上下来，走一走，走多了就有一小段路。世界没有任何一个人，能走完所有的路，都是不同人走不同段，才形成了阡陌纵横。这个世界没有广谱科学家，任何一个科学家都不可能完成全部的假设，知道一条路走不通，就减少了我们决策判断的难度。只走了一段路也不叫失败。他延长了人类社会的认知。这样我们与蒙特利尔理工大学的合作，双方都很自由！

我们是从一个落后的公司赶上来的，如果我们固步自封，如果对战略的投入不够，很快就被历史边缘化。蒙特利尔理工大学的很多学科在世界上是占有领导地位的，所以合作还会继续扩大。加拿大政府是一个非常开明的政府，因为他的开明和开放，使我们对加拿大的投资充满了信心。希望和蒙特利尔理工大学是一种长期的合作关系。谷歌不是说再过二十年我们就可以长生不老了吗？我们和蒙特利尔理工大学的合作很重要，与蒙特利尔理工大学的合作就要一千年，一千年以后我希望我能邀请校董事长晚餐。

（在蒙特利尔、渥太华、多伦多与员工座谈）

## 五、我们已经从迷茫走向了清晰，下一步要从清晰化走向科学化。

问：华为公司过去做了一些正确的商业变革，满足了市场需求，现在可预见的商业冬天又要来临了，我们怎么办呢？

答：应该看到，我们的本质是“农民”，最大的优点是种地。从事基础研究就如同刨地。也可能种玉米时，插种了一些大豆；种水稻时，稻田里养了一些鱼；但本质没变，仍在主航道上。我们并没有泡沫化，仍旧应继续我们的“方向大致正确，充分激活组织活力”的奋斗目标，不要动摇。虚拟繁荣的梯次性爆破与我们没有太大关系，我们坚持在 ICT 这个行业的土地耕耘与不断增加土地肥力上，虽然收益不高，但人类是永远需要土地的。我们的未来是有很大的发展希望的。

问：华为目前在网络、终端、企业网、云业务上已经布局，请问关于物联网、边缘计算、分布式计算和云计算上的战略方向是什么？

答：物联网是我们未来要大力争取的机会窗，但重在万物连接，这与我们的主航道战略一致的。连接里包括了你所说的边缘计算，分布式计算之类的在内。传感器这个领域我们可能没有多大机会，因为传感器的核心是物理学和化学，而我们擅长的是数学。有人问我，未来信息社会是什么，我说不清楚。借助外面的一句传言来说明，“物理学的尽头是数学，数学的尽头是哲学，哲学的尽头是神学。”未来的描述，也许只有神才知道。只要我们的方向有不断地自我批判，不断地自我纠偏，方向就能调整到大致正确，或许会得到神的暗示；在职时我们必须拼命努力，只有努力才会减少死亡的机会。方向不对会死，不努力也会死，没有谁会永垂不朽，公司过百年就很少。

问：关于 AI 技术应用除了 GTS 方面，在供应链、财经、制造、质量管理上是否应有应用。比如市场部的不确定性决策怎么使用。

答：我们在 GTS、财经上已开始进行 AI 应用的研究，是为了让 AI 坐实，别虚化了。否则在产品人工智能开发上，不成熟，就不敢冒昧的投入数千人。在使管理简单化的过程中，就为产品研究储备大量的后备人才。由于这种机制，即使整个社会人工智能投资泡沫中，我们也能立稳脚跟。一旦泡沫破灭，我们就从社会大量招聘对失败有深刻思考的人才，补入我们的作战队伍，实现后发优势。

人工智能是赢家通吃，我们要爱惜不成功公司的优秀人才。

问：看到战略预备队的文章，印象非常深刻，可否也适用加研？

答：战略预备队不是一种物理形式，而是一种逻辑形式。并不是一个喊着“一、二、一”的队列，它会分布在有能力的地方，培养造就未来需要的人才。



问：关于管理哲学中的灰度我非常认可，那么在这个理念下，科研中如何适用这个理念？

答：“方向大致正确”就是灰度，因为方向不可能做到绝对准确。绝对的黑和绝对的白，这个“绝对”根本就不存在。“绝对”只是数学上定义的，在物理学上不可能。物理学上绝对的黑一打开，灰尘落上去，就变成深灰；绝对的白一打开，灰尘落上去，就变成了浅灰。一杯咖啡吸收宇宙能量就是灰度，你听了别人的想法，回来后加工一下吸收一下，就不是绝对的了，是相对的。灰度不是对着科学研究讲的，是对管理者讲的。因为几千人、几万人没有妥协，就没有团结，就形不成合力。但科学上不一定适合，前几天我看诺贝尔生物学奖是从研究苍蝇腿上的寄生虫得出的结论，如果科学家没有绝对的执着，可能也没有诺贝尔奖的获得。妥协是指我们之间人太多了，相互之间相处的时候只坚持自己的意见，可能就不能团结很多的人，所以有时候需要绕一个弯，打一个圈，是从这个方面来说的。所以与科学家讨论这个的时候，我是力不从心的。

问：我们现在从事的好多前沿研究工作会遇到风险，那么风险与 KPI 就会有冲突，那么在这个问题上您有什么看法？

答：我多年来其实不是都赞成 KPI 的。KPI 是用于大兵团作战的流程化管理，但过于僵化，反而是不好的。我曾讲过，我们的组织与流程，应像眼镜蛇一样，蛇头不断地追随目标摆动，拖动整个蛇身随之而动，相互的关节并不因摆动而不协调，这就是科学的 KPI。

在科学研究和未来网络探索过程中，不仅没有 KPI，也没有失败两个字。我们都不知道路怎么走，怎么去 KPI 呢？所以我们在科学研究未来的考核中，我们要更多一些宽容。

问：加研员工都是非常有经验的高资历员工，在未来的 3-5 年或者 5-6 年在新的技术方向上，我们该关注什么？

答：这个问题应该问你自己呀，因为你才是专家。我将来愿意更多的走到你们中间来，和你们喝喝咖啡，听听你们的一些想法呀，然后能激发我自己多一些思考。华为的平台是允许讲真话的，大家在这个平台上都充分发表自己的意见。将意见总结归纳起来后，就形成我们的战略。即使，这样我们还走错了路，讲真话还可以纠偏。

问：来这有 2 年多，刚开始的时候，有融入和交流方面的障碍，在此期间逐渐融入了团队和项目中。作为一个外籍员工，在华为职业上的成长和发展，您有什么好的建议？

答：成长和发展与国籍没有关系呀。另外与民族、种族、信仰、性别.....，都应该没有什么关系。我们是一个商业性的公司，没有标签这个问题。博士就是博士，没有人种、国别、民族、信仰.....的区别，只有优秀不优秀、适不适合我们之区别。当然，也包括博士前。

问：对于 PBC 绩效考核，产业界有不同的看法，有些人认为这个方法不是非常有效。您对华为研发体系 PBC 的绩效管理有什么看法？

答：我只是一个思想上思考，不负责具体操作。所有改革都有个过程，我讲的话比较激进，实施会有个缓慢的过程。我讲的话并不意味着公司高层已经基本达成共识，只是我的个人意见，仅供参考，不必太介意我的讲话，更不要把它变成指令，神话了它的作用。在变革的过程中，你有两个事情要做：第一个，你要忍耐。我们是大兵团作战，没有规则是不行的，规则也不可能适合每一个人，所以忍耐是必须的；第二个，你要提出来，他们怎么考你，你认为最好，因为只有你自己最了解怎么评价你。只有这样双方积极地互动，我们才有可能在以前的基础上改革，走向更科学合理。所以你应该积极地提出对自己怎么考核，给有关部门作为参考，这样他们制定的政策就能正确。

问：华为在未来新的市场、新的机会如何竞争？

答：首先我认为我们没有竞争对手，我们主要是和大家联合起来服务人类社会，所以我们的伙伴越多是越好的，而不是我们一枝独秀。但不是说我们很谦虚，用自己的死亡变成肥料来肥沃土壤，让别的庄稼长得好一点。所以我们自己要活下来，别人也要活下来，共同为人类信息社会做出合理的贡献。

若果要明确一下我们的竞争对手，那就是我们自己的懈怠。

华为立志：把数字世界带入每个人、每个家庭、每个组织，构建万物互联的智能世界。

# 2018 年

## 坚持多路径、多梯次、多场景化的研发路线，攻上“上甘岭”， 实现 5G 战略领先

---

——任总在上研所 5G 业务汇报会上的讲话 2018 年 10 月 17 日

大家一定要明白，领先和领导是不同的。领导的含义是要建立规则，建立共同胜利的标准。领先，就是在技术、商业模式、质量及服务成本、财经等方面一系列领先。如果我们的产品做得好，就能服务世界上绝大多数运营商，这样就能掌握主动权。所以在 5G 的问题上，我们就是要下定决心做到战略领先。

一、先从 5G SA 组网做起，要做到网络架构极简、交易架构极简、网络极安全、隐私保护极可靠、能耗极低，全面实现领先。

5G SA 组网先从现行机制中脱离出来，单独组建。5G SA 通过站点极简、运维极简、交易极简等，把复杂留给自己，简单留给客户，这是非常正确的。虽然你们 5G 第一阶段取得了成功，但后续还有更大的努力方向。在 5G SA 独立组网上，

5G 基站和核心网一起，率先推行网络架构极简、交易模式极简，做好网络安全和隐私保护，将质量做上去，将成本按摩尔定律降下来。我们在新产品里，用新的开发手段不断进行产品架构重构，积累经验，培养力量，随着新网络的市场扩大，一个先进的网络就形成了。我们的种子成倍增长，不仅新的网络诞生了，可以逐步替代过去，从而迭代更新网络存量，而且大量的战士是我们宝贵的财富。

NSA 的核心网要跟 4G 关联，与 2G、3G 连接，关联比较复杂，坚决沿着原路径继续攻击前进，不要摇摆，我们没有力量整网改造，沿过去的路线不动摇，同样也要做到世界领先。过去的产品可以优化，但不要理想化，不要总是改，总改就什么都不像了。我们仅仅是拿 SA 试点，其余所有产品线，按原路线进攻。

终端也要卷入 5G 极简网络这个战略里来，希望 5G 的端管云有一些联合设计，上我们自己的网是最快、最好的，双方可以基于特殊接口简化算法，这样速度更快，能耗更低，更受用户欢迎。上别人的网也是可以的，是标准的接口。

网络安全要提到最高纲领上来，因为将来社会是云社会，网络安全面临挑战更大，谁安全谁就有了竞争力，谁就有了生存的可能。5G 网络安全策略，你们讲得非常正确，不同域，分域要实现各自安全抵抗。以前我们重视“围墙”的建设，但是没有建设好层层抵抗的安全机制，不适合打“巷战”。我让陶景文来做公司内网的时候，就提出要用“美国砖”修“万里长城”，现在体现出价值来了。我们在这里叠一块“砖”，那里叠一块“砖”，别人不知道“砖”是怎么叠的，而且这些“砖”不是同一个公司的，即使找到入口攻进来，也只有小范围受到影响。比特币这一次网络敲诈，我们公司没出大问题，没有全公司瘫痪，就是因为攻进“城墙”以后，我们还有层层的安全抵抗，外国公司的软件有“巷战”的能力。分层抵抗外来入侵，不会满城出问题。我们的产品“围墙”是不错的，但砌“围墙”的“砖”里还有 C&C08 机的软件，拆不出来，像豆腐渣一样，软弱不敌。

能耗极低将来肯定是一个体现竞争力的地方。把能耗降下来，不是电费问题，而是水平问题，我们一定不要把降能耗与省电费等同起来。带宽、时延等性能指标，5G 各个厂家都可能做到，就是早一点、晚一点的问题，但能耗极低，其他厂家就不一定能做到。我们的热学研究所要加大投入，目标是降能耗，把能耗降下来，不仅仅要降芯片的能耗，还要把基站整机能耗也降下来。将来会有很强的竞争力，甚至是比电子技术更强的竞争力。我们要看到这一点，要看到有时候功夫是在诗外的，无线的功夫也是在诗外。

二、对未来的研究，我们要多路径、多梯次、多场景，构筑我们胜利的基础。

什么是多梯次？我们研发从科学实验与验证，到科学样机、商业样机、多场景化样机、全简化样机，循环周而复始的优化。对科学实验，我们要大胆的失败，成功太快是保守。A 梯队只搞科学样机，不管样机赚不赚钱，无论是用“钻石”还是“黄金”做支架都可以，它是论证理论的可行性，不可行也是成功的，不以成败论英雄，要大胆探索。B 梯队负责在科学样机的基础上发展商业样机，要研究它的适用性，高质量、易生产、易交付、好维护。C 梯队要面向多场景化，按客户需求多场景化的产品是合理适用节约的产品，有利于用户的建造成本、运维成本的降低。就像你们做的 RuralStar 农网产品一样，就是场景化的一种。D 梯队研究用容差设计和普通的零部件，做出最好的产品来。最优质量，最易使用、安装生



产和维护，最低的成本架构。挑战极大，你们的“刺刀”对准的是自己的胸口，大胆试验，勇于创新，革自己的命，就是革整个网络的命。比如，日本电视机的设计就是容差设计，他们并不是每个元器件都是最优的，但整体却是最优的。我们5G基站为什么不能达到电视机的水平？容差设计就是合理成本架构。

我们要多梯次，保持战略的领先地位，保持长久的人力迭代，前仆后继，人力资源部要制定考核模型。针对A、B、C、D四个梯队采取不同的考核方式，不是所有梯队都要承担极大的交付压力，有些梯队就是要释放压力，轻装上阵才能激发想象力。A梯队、D梯队，失败了就涨工资，成功了就涨级。我们充分估计到他们的难度，失败了，只要讲清路径，也是成功，“不以成败论英雄”就是这个意思。

多路径，就是技术上探讨多条可实现形式，不要轻言否决。当然，也可以研究全球化的路径、区域性的路径，我们都可能会走。我们要坚持全球标准，原因是我们本来就是全球化公司，但也要随时准备应对各国的要求。世界在变化，我们有可能改变这个变化吗？改变不了，我们只能顺应，用多种路径应对。同时，我们自立必须要有实力，要有能力解决替代问题。我十年前讲，要按照极端情况进行备战，建立备胎，当时绝大部分人不相信。我说这个世界上最大的备胎就是原子弹，什么时候打过核战争，一次也没打过。我们就要坚持用双版本，80%左右的时候都用主流版本，但替代版本也有20%左右的适用空间，保持这种动态备胎状态。

多场景解决网络问题，降低建造成本和运维成本。多场景化的组网很复杂，我们可以通过AI来解决。我们现在只解决了产品问题，没有解决网络问题。未来5G大流量在全球铺开，网络一定会拥塞，我们提前在国内的几个研究所成立理论部，研究网络流量的疏导问题。目前俄罗斯研究所已有成功疏导网络流量的方法，可以让俄罗斯研究所辅导各个理论部，陆续解决4G的流量问题，到5G网络流量拥塞，疏导就有了经验。另外，上海研究所也可以招收一部分数学、物理、神经学等博士，从反诈骗软件研究开始。在理论研究上，我们还要有梯次，我们和很多教授合作，也要列出清单看看教授下面有多少博士在和我们合作。我们也招一些博士，再派过去和教授合作，研究成果是教授的，我们只是应用，十年以后迭代梯次就建立了。

在基础研究方面，我们要更重视，加大投入。比如，太赫兹可能是未来，我提议能不能推荐刘盛纲教授为“太赫兹之父”，当然不是对世界，而是对我们。我们要多支持像刘盛纲、李小文这类伟大的科学家，他们就是灯塔。

三、5G 的市场选择要有集中度，5G 的战略预备队要一体化打通，“四组一队”攻上“上甘岭”。

5G 率先突破了大带宽、多天线关键技术，取得了先发优势。我们要利用这个优势及制式换代的关键时间窗，优化全球格局。我认为要搞“田忌赛马”，我们的客户群是以国家客户为基础，集中优势兵力到优质客户，这就是田忌赛马。5G 市场选择要有集中度，我们要改善服务，改善价值体系和后备队伍的培养，千军万马上战场。

我强调，销售、服务、MKT 和研发要一体化打通。我们不断吸收一些优秀员工加入战略预备队进行轮训，大浪淘沙，谁知道将来谁是“将军”。今天来开会的有“二等兵”，为什么要开放 13、14 级来参加公司的战略决策会议呢？就是让你们来感受一下，听一听、看一看就会炸开脑洞，快速成长。

“四组一队”交付培训的时候也要多梯次，要把公共关系、供应链、财经等都纳进来。因为理论阶段他们可能听不懂，但实践阶段可能就懂一点了，要让他们的思想也得到一些升华，“民兵”才能配合主力部队作战。不能让“民兵”不知道该怎么配合你，他们至少可以送“粮食”、扛“炮弹”啊。“四组一队”还要应对不同场景，做这个场景就不要去管其他场景，聚焦攻下这个“山头”。时代在变，我们的方法也要跟着不断变化，一轮轮集训，整编制空投。

我再次强调，我们 5G 就是争夺“上甘岭”，就是世界高地。5G 这一战关系着公司的生死存亡，所以我们一定要在这场“战争”中不惜代价赢得胜利。攻上“上甘岭”，全要靠你们。

另外，不要为我的几句话，而纠结。我说了都江堰的水，是对全公司的人讲的，不是四川人才洗澡、四川人才温柔，难道江南人不温柔、上海人不嗲吗？是时代提示我们必须勇于奋战，多情未必不豪杰。在这里，我向成研道歉了，我看到你们产品架构的改变，“八爪鱼”的“爪”已伸出去，你们洗干净又战斗了。我并不希望浑身都是泥土。

