

任正非在2018年全球行政年会上的座谈纪要

2018年3月14日

首先谢谢大家的努力，你们为公司后勤保障做出了很大贡献。这些年行政变革取得很大进步，行政从过去“游击队打乱仗”到今天的逐步有序，这是不容易的。“打乱仗”时期，行政“游击队长”其实个人能力很强，一个人要应付这么多没有规律的事情，也没有人指导。现在“正规军”提供了一个平台，“游击队长”来管理这些正规的信息，效率提升就很大。你们现在为170多个国家、18万员工提供服务，要适应不同文化、不同民族、不同货币、不同状况（战争、高危、疫情等）.....，公司整个后勤保障队伍只有几百人。我们的保障是用了货币化，调动了9000多个社会资源来提供服务，但是资源调度的科学性和协调性，也是你们努力的结果，我代表公司感谢你们。华为公司从“游击队”时代改进到今天，下一步还会走向更加合理化的管理。

一、行政变革是为业务服务，优化行政管理体系，帮助作战部队聚焦“多产粮食”。

公司正在进行一系列变革，后勤服务也发生较大变化。当然，我们不是无止境变革，业务觉得舒服了，变革就成功了。

第一，公司很多改革逐渐和行政相关，要求在这些地方提供更多综合服务。行政不仅管“吃喝拉撒”，还要为这些地方提供包括现代化办公、综合性服务等很多方面的协调。

公司现在有7000多个会议室，流程IT部门会把它们全部改成电子化的作战平台，将来归行政管辖和调度，让作战部队聚焦去“多产粮食”。公司提出网络要做到极简，行政服务也要走向简化。比如，会议室安装点单按钮，由周边咖啡厅来提供服务，报销单也不用签字，当然也包括点夜宵，财务自动走账报销；在咖啡厅也可以开小型会议，你们自己去把握核销方式，这样会议服务就简化了。

健康指导中心也会从人力资源部划出来，由行政担负起来。当然，在危难的时候，代表、HR都会出来帮你。如何为全球提供基本健康指导服务？这也不是一件简单的事情，包括各种保障性服务（艰苦保障、意外伤害保障）逐步承担起来。

公司还有一些新业务组织在逐渐调整，优先考虑从行政岗位中选调干部，这些都是机会，特别是你们在海外身经百战、摸爬滚打，更是宝贵的财富。为什么？你们早期在海外奋斗的员工，就是“打乱仗”，没有规律，也没有标准，还要保障几百人的吃喝拉撒，这说明个人能力和适应能力很强。所以我们在创建一些新业务的时候，需要你们这些宝贵财富。比如，签证中心已经在国内建起来了，下一步要在全全球建立分签证中心，快速把炮弹送到前方。这些都要补充很多干部，我建议优先从行政管理岗位中调派优秀干部过去。西非的签证工作做得很好，全球还有哪些签证困难的环境呢？应该要像他们学习。

所以，中方员工是作为一个战略机动部队，哪里需要改革，就到哪里去。我们不要求中方员工包打天下，行政本地化也是目标方向，让更多本地员工成长起来，能担负起责任，也是低成本。

第二，我们要建立一个基于信任的管理体系，不要把管理和服务变成一件复杂的事情。

供应商管理也要不断简化，行政采购大规模依靠大型超市。现在行政采购系统和山姆会员供应系统对接，超市供应商采购可能比零售市场贵一些，但是有规范的管理机制。超市采购必须刷卡和打印清单一致，清单和信用卡消费清单吻合，再回来验货，就简化了流程，降低管理成本。我们为什么要去认证那么多供应商呢？

即使需要临时去社会采购，通过合理判断，灵活机动的处理。比如，根据大数据评估，这根葱价格是2元钱，50个人吃饭，每天大概消耗多少根葱，采购价格和评估价格相吻合即可。如果我们派个人跟着厨师后面去采购，这个人的股票、奖金、行动费用、出差补贴.....，最后比葱还贵。这也是简化体系。当然，如何去优化管理，不是僵化地让我来说几句话，而是你们自己去创造发明。

第三，慧通的改革很成功，把很多边缘服务社会化，精简非核心队伍，鼓励“民兵”的积极性，让千军万马共同作战，创造了共同作战的低成本、高效率模式。比如，大量碎片化服务由“民兵”担任，活泼了服务的内容与方式，扩大了服务的对象，已取得了成果。对松山湖尚有环境困难而未达经营效果的，给予善意的帮助。国际会议中心去巴展作战的都是骨干精兵，一部分辅助工作可以由“民兵”组成出国参与。“民兵”是指私有化门店的服务员，平时通过各种考核成为我们的预备兵源，在公司需要的时候，换一身衣服，就跟着国际会议中心的服务专家去前线作战。这些民兵不是我们公司的编制，不涉及高工资、股票.....一系列待遇问题，他们有机会出国也很开心。你们看，美国航母靠岸的时候，下来的人员穿着五花八门，作战部队是军人，但是厨师、服务员岗位不需要军人。这样军队编制就压缩下来了。

当然，行政现在不能像慧通一样采用市场化的方式，还是要按计划经济来提供服务。但严守基本服务，严格控制编制。慧通也一样，发薪人员不准增加。但是在海外，行政可以把一部分服务开放给家属。

第四，我们还有很多方面需要变革，让听得见炮声的人来指挥炮火，你们来自基层，最有发言权，谈谈“炮”应该如何打。比如，有人提出某些业务不适用KPI考核或者排序考核，那么应该用什么方法考核，促进大家把事情做好？你可以写出一篇改革方案的建议，贴在心声社区上，公司会有人看的。我非常赞成这个观点，如果三个人都很优秀，不一定非要相对考核来干掉一个。其实绝对考核适合于很多体系，比如正在改革试点的荣耀模式、平安城市模式.....，都在简化KPI的作用。

二、我们会逐步改善全球各地区的工作和生活环境，让海外员工有坚强、舒适的“堡垒”；同时行政也要牵引员工建立自我保障意识。

有人问，广州代表处年销售收入60多亿美金，整个非洲加起来还达不到这个数，我们为什么还要在艰苦国家和地区服务？我们的理想是“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”，这是我们必须承担的历史使命。所以，任何地区我们都要提供服务，但是服务并不是去冒险，希望大家能注意。但是龟缩在代表处、驻留首都不深入业务的人，不会有出息的。

第一，国内基建即将结束，海外基地的建设已开始准备，未来全球基地将对标泰国代表处，来建立工作与生活环境标准。我去过很多艰苦地区的代表处，工作和生活环境有了提高，但是还不够，还要继续改善。为什么呢？我们要有安全、幸福、温暖的家。虽然公司一直强调要去英勇作战，在艰苦地区“爬冰卧雪”，回到家不能蚊子丛生。现在公司有条件保障，该节约的地方我们要厉行节约，该投入的地方就要花高成本，将作战支撑中必要的高成本与基础保障中合理的节约进行差异化管理，一切都是为了打胜仗。就像美军严格实行“只能免费喝三杯咖啡，第四杯就要收费”的管理制度，但是在作战中敢于投入“范弗里特弹药量”。

第二，在艰苦国家和地区，我们提倡购买足够的汽车并且配置司机。员工出门办事，不要总是自己开车到危险的地方去，带个本地司机，就相当于半个保镖。虽然我们有组织纪律，司机不能和客户一起用餐，这些是为了礼仪，但是员工为什么不能买一个面包给司机呢？司机吃饱了精神好，才不会发生车祸，这也是保护自己安全。舍得、舍得，有舍才能有得，小气的人是不容易有朋友的。

第三，我们要继续推动对服务人员的感恩，和谐周边关系，也是让大家的生存环境更好。有些代表处做得很好，每月给厨师、保姆、服务人员小费，在关键时刻，也许他们就能帮助你。有个代表处曾在战乱时期被包围了两个月，什么吃的都没有，就是这些服务人员从家里提来大米、鸡蛋、肉.....供应给代表处，他们也是知恩图报的。建立小费制度的代表处要表扬，没有建立的代表处，代表没风度。

第四，行政应该建立一些指导提纲，通过你们来传递，辅导大家如何改变形象，“多产粮食”才是出路。我们绝大多数员工来自农村，暂时还没有学会绅士风度，行政要辅导牵引他们。其实我们通过一个人的着装就能看出他是否给保姆小费，如果小费给得多，保姆会把他的脏衣服洗得干干净净、烫得整整齐齐。如果舍不得花钱，窝在代表处不出去见客户，客户就不会给你机会，不产粮食，职级待遇更难提升。

我曾经批评过代表处有些人，总把自己关在代表处、关在首都，不去见客户。既然出去了，就要努力奋斗，给自己争取更多的机会，青春无悔。即使很落后的地区，也有让自己快乐的方法。我去过一个艰苦国家，住的酒店是法国一两百年前修建的，非常舒适和漂亮。所以，不要出去就抱怨苦，苦的地方升官快、钱也多，拿一点点钱出来改善自己的生活，充实自己的知识，等待将来更多崛起的机会。呆在首都不下去的人，迟早末位淘汰的。公司“蒙哥马利计划”就是指加强纵向直升，不从横向派干部来取代机会，所以艰苦地区的员工更要努力学习，你们最容易成为“全科医生”。特别是行政主管人少，综合能力强，如果再懂一些业务，知道如何把“炮弹”快速送上前线，业务部门也会很欢迎你。

三、营造让员工健康工作和快乐生活的环境，行政服务提供员工基础保障，超额服务通过市场化方式提供。

行政管理部担负的责任是员工基础保障，但不能无限制提高基础保障标准。我们把员工基础保障交给行政管理部，员工需要的超额服务可以采用市场化方式提供。有些代表处，员工自己吃饭不掏钱，我感到很奇怪，他说有补助。那是补助，不是你的基本伙食费，不是指你只能吃那点钱，你自己还是要掏出钱来改善生活的。慧通虽然市场化了，但直接发薪人员要严控。

公司鼓励千军万马英勇上战场，行政担负的大量任务，是让大家在前方健康、快乐的生活。怎么快乐？每个人都发了那么多钱，要舍得自己拿出一点来众筹搞活动，舍不得钱的员工，缺少朋友，进步一定慢。比如，蒙古的羊肉非常好吃，经常出去烤个全羊不好吗？自己吃好一些，身体才能强壮。我们的生活为什么要这么单调呢？可以编出很多法子让大家快乐起来，许多事发动家属做。如果有不搞活动的地区，我们就知道这个代表处的代表抠门。现在我们以结果考核为导向，不是对过程行为考核，所以允许员工出去散散步、健健身、喝杯咖啡，但前提是首先把工作做好，如果结果不好，也要被末位淘汰。

研发要做智能世界的“发动机”

——任正非在产品与解决方案、2012实验室管理团队座谈会上的讲话
2018年3月21日

未来二三十年，人类将进入智能社会。面向新的时代，公司致力于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。这既是激发我们不懈奋斗的远大愿景，也是我们所肩负的神圣使命。

公司要成为智能社会的使能者和推动者，这将是一个持久的、充满挑战的历史过程，也是我们的长期机会。在这一过程中，研发要扛起重任，成为公司走向未来的发动机。研发要坚持客户需求和技术创新双轮驱动，打造强大的“基础平台”，这个基础平台就像东北的黑土地。传输和交换不是平台，但它是平台的基础，华为联接全世界170多个国家、1万多亿美金网络存量的传输交换，把它转换成平台，让所有的“庄稼”成长，带给客户更好的产品和服务，这是我们的一个理想。

未来是赢家通吃的时代，我们主航道的所有产业都要有远大理想，要么就不做，要做就要做到全球第一。为此，我们要打造一支胸怀梦想、充满活力、团结奋进的研发队伍，团结一切可以团结的力量，全营一杆枪，持续构建最具竞争力的产品和解决方案。

一、“全营一杆枪”的目的就是要打下飞机，没有“你们”的项目，都是“我们”的上甘岭。

“全营一杆枪”的目的就是要打下飞机。对公司来说，只有商业成功，才能说明市场销售与服务好，才能说明产品有竞争力，也才能说明技术领先。只有从2012实验室到P&S、从研发体系到市场体系都做到全营一杆枪，公司才能实现商业成功。我们不能是各自孤芳自赏，不能是问题全在他人身上。“全营一杆枪”意味着面向客户需求，我们要构筑从机会到变现的E2E全流程解决方案能力。一个营的官兵必须凝聚为一个整体，聚焦一个目标，才能取得胜利。

为什么我把产品线的总裁全部安排到B1来办公？因为你们不只是研发的主管，而且肩负着产业端到端经营的责任，在B1就是为了方便沟通和解决问题，哪个地方有短板，就搬到哪里去办几天公。各产品线总裁集中办公，也是在增强你们横向纬线的打通。

打上甘岭的时候，没有“你们”的项目，都是“我们”的项目。说“你们”的人，我要问一下你做了什么贡献？你冲上去没有？开了枪没有？上过

战场没有？流过血没有？没有，你就下去。要身临其境，做一个战斗员，不要做一个站在岸上的专家。以后评审项目的时候，就放到游泳池去评审，有深水区 and 浅水区，当他再站在旁观的角度说“你们”的项目时，就把他推到深水区去呛一下，不能老在岸上说闲话！我们的代表、委员不能游离在项目之外，要参与其中履行职责。以前采购委员会开会缺席三次就罢免委员资格，没有委员资格就没有表决权，现在出席率都很高。产业管理者也要有权力对功能领域代表进行弹劾、考核，甚至降级降薪，开发代表对要素代表也是一样。如果他们不履行职责，就换个二等兵上来，现在二等兵都是博士、硕士，能力都很强。

各领域的代表、委员参与项目，不是去卡项目、去否决项目，而是要积极拖动各领域的资源来支撑项目成功。你有看法要积极表达，践行努力。代表和委员没有一票否决权，一直到IPMT都没有一票否决权。当你要否决的时候，你要说明你这个委员做了什么？你自己要想清楚，要讲清楚，当然也要敢于坚持原则。如果没做贡献，讲不清楚，是不好的。卡住多少问题不能成为你的业绩，帮助解决了多少问题才是你的功劳。我是有否决权的，但我轻易不会否决，我要否决的时候，先退回去跟别人商量，讲明我的意见是什么，来回商量以后我们一起调整，而不是站在旁边看热闹。我们一起冲锋，冲错了，一起改正，相互帮助，这才是战友。

二、打造一支嗷嗷叫的作战队伍，千军万马上战场，攻下上甘岭。

1、主官要有强烈的求胜欲望，坚定信念打胜仗

主官要有主动求战、求胜的欲望，要有坚如磐石的信念，具备坚强的意志和自我牺牲精神。美国的两个主力作战师，101师和82师，为了争夺荣誉，士兵甚至会打架。如果大家平稳成一碗水，看似很理性，但是没有活力，这样的主官就要淘汰。主官一定要有自豪感、荣誉感，一定要胜利。

抢占上甘岭，主官首先要“剃头宣誓”，誓死奋斗。我们的主官剃个头，嗷嗷叫，枪一响，上战场，谁会不跟你冲。“跟我冲”、“给我冲”，是两种不同的领导方式。以后要先找到领头人，再立项，没有合适的人，也别立项。

我找一个主官说你来干这个项目，主官一上来先讨价还价，这样是不能做出世界一流的产品的。为什么我们很多的改革是半途而废的？除了IFS，财经从头打到尾以外，很多改革都是改到一半，改革者跑了，这就是机会主义者，以后不允许机会主义者在我们公司担责。

2、专家要聚焦作战，专业技术的领军人物就要有“少将军衔”

专家是我们应对不确定性的重要力量，面向新业务，专家的价值会越来越大。新技术、新业务发展越快，专家的作用越来越重要。随着技术车轮的前进，主官要减少，专家要增多。我们要给专家赋权，职级和待遇要匹配相应的贡献，牵引专家持续在领域内深入钻研。专家的职级可以高于主官，就如现代军队的军官和士官，得一个“兵王”不容易。我们鼓励一些专家下沉到基层开发团队PDU，专家的岗位职级可以高于PDU部长的岗位职级。这次我们要大力提拔一些“单板王”、“模块领袖”.....，各业务部门都有一些业务尖子，技术专业的大拿，财经、行政、供应、制造.....也有做得好的模块领袖、业务大拿的小火车头。

我们要重视专业技术的领军人物，领军人物就要有少将军衔。做出突出贡献的首席单板专家/软件首席程序员能否提到23级？可能一次不能提到23级，但可以先升到20级。你有几百个单板，那就是几百个少将。提高领军人物的职级，我们就有了一群“少将连长”，他们可以影响更大的一群人，这样会继续出来一大批“少将连长”。首席专家要有任期制，3年一任期，期满复核，能上能下。让做得好的专家获得发展，激活我们的专家队伍。有经验的专家可以作“博导”，要给导师合理的地位、权力与责任，让他们辅导新员工、新主官、新专家，起到传帮带的作用。

专家不能到一定职级后就高高在上了，只参与评审、不参与具体的开发工作了。每个团队要把最强的力量用在生产活动中，参与单板或软件的设计和开发。我们的排长和连长也要作战，承担部分核心代码开发或架构设计工作，这样你们的综合能力才会更强。

3、员工的培养和指导，主管一定要当责

主管要加强对员工的指导，尤其是新员工，更要热情指导。有新员工反馈说，进部门后什么都不知道，部门就说把一个测试任务交给他。怎么测试？没人指导；测试结果向谁汇报？不知道；去问主管，也没人回答。如果我们不及时指导员工，员工就加班加点，还做一堆错事来，增加了评审的工作量，这就是马太效应。研发能不能规定每天留一个小时复盘？复盘的时候，大家坐在一起喝杯咖啡，反思一下今天的工作。多次复盘完了以后可以建模，模型不一定要数学的，可以定性的也可以定量的，技巧方法传下去了，下一次操盘就容易了，这样新员工也就发挥了作用。可以成立一个导师部，一些有战功的优秀干部和专家，他们有丰富的作战经验，也乐于和大家交流分享，可以让他们去指导新员工和帮助基层主管提升能力，工作指导正确了，问题就少了，评审就少了，效率也就提高了。

4、破格提拔要允许少年英雄，让优秀人才脱颖而出

少年强则中国强，华为也要有少年英雄，要让有朝气、有活力、敢闯敢干的优秀人才脱颖而出。霍去病是中国最有名的征西将军，打完江山才二十几岁。对比研发目前的职级，你们给他这个年纪的人定多少级？17级吗？他应该是上将军，17级才相当于校官。深圳有一个学生14岁读大学，现在是MIT的博士，他已经在《Nature》上发表了两篇关于石墨烯的论文。这样的人才如果招到公司，能不能给他19、20级？现在研发团队19级员工平均年龄居然接近40岁，这样升级的速度太慢了，要设法改变。现在升级速度慢，说明我们没钱。招到领袖来就能多赚钱，多赚了钱，怎么就不能给少年封个连长？如果少年英雄到不了华为，就是我们的机制有问题。

职级低的年轻人也可以当主官，管理职级高的人。我们不提倡论资排辈，我们需要的是能带领部队冲上上甘岭的人。17、18、19级是主力作战部队，要将他们放在主力作战岗位上，担任主攻任务，不要把他们拉去搞非生产力的活动。要敢于早一点把合适的人提到相应的位置上，优秀的人员应该在30岁左右可以升到17-19级。我去了一个代表处，听说这个代表才26岁，一年升了4级，升到18级，非常鼓舞士气。我很高兴人才辈出。破格提拔就是这样，新生力量不断上升，代表着一种正气不断上升。

5、合理流动，向外扩张,让内部新生力量不断冒出来

研发可以保持现有的编制，但要保持合理的对外流动，这个流动率不能太高，太高没有继承性，也不能太低，每年10%左右可能差不多。不要怕流动，研发流出去到供应链、制造、市场去的优秀干部和专家，将来就会成为你们中间的润滑油，流出去了还可以再流回来，他把市场的东西带回来了，同时他也懂得研发的东西，就可以做好工作。我们现在还有很多新的战略机会点，比如安平，这些机会点需要有战略洞察能力，需要一些优秀的研发干部和专家，他们流动过去就建功立业了。以后，技术类的应届生都可以先从研发进，学习锻炼一段时间后再走向市场上去打仗，不然连产品都讲不清楚如何能服务好客户？这样来回循环，研发就成了将军的摇篮。上前线多了，也可以回研发来，更有经验。

三、简化管理，一切工作围绕提升土地肥力和多打粮食来开展。

1、学习亚马逊模式，做好架构解耦，组织优化与架构解耦迭代前进

把架构解耦做好，就好布阵点兵。只要方向没错，越干越省劲，方向错了越干越累，越干越麻烦。基层组织不要太大了，否则协调面太大，效率不高。中国的军队在做师改旅，裁剪了很多部队，以前是叫坦克团、炮兵团，打仗的时候再来组合，慢的很。现在一个旅就有直升机、坦克、大炮，打仗组合就变得更加灵活，团队规模小了，反而战斗力更强。这也是全功能团队的概念。研发作战部队直接面向客户，灵活机动，很多需求和问题就可以快速澄清和短路闭环。基层组织的调整要授权给业务决策组织，依据业务的变化快速调整。

组织优化与架构解耦相互促进，迭代前进。成熟业务用组织优化牵引架构解耦，新业务用业务牵引组织调整，横向大部制、纵向扁平化都是优化方向。

创新类项目可以采用多路径，多梯次，多场景的方式。在一个项目中，有两个版本我是支持的。但在运作时，两个版本应该有主有次，例如经过评审，最有希望的是A组，那B组这个版本实际不是跟着A组发展，而是跟着未来发展的，未来还可能颠覆A组的发展，这样B组就对迭代更替起作用了。面对未来的艰难，我们要出现C角，C角更难，不要在他还没出成绩时，忘了给他涨工资。我们的政策不要忘了啃骨头的人。

2、坚持责任结果导向，放开冲锋路径，多产粮食

流程的本质是服务于业务，杜绝形式主义，不要让流程左右了我们的行为。针对不同业务场景实施质量差异化，流程差异化，授权业务团队按需适配，不要管出左脚还是出右脚，我们要的是结果，不过多关注过程，不要成为流程的奴隶。我们还要在公司内部打破信息垄断，千军万马打下上甘岭。

我们要区分作战组织与职能组织，能产粮食、直接做事的组织是作战组织，不能直接产粮食、发文要求别人做事的就是职能组织。发文要收敛到三级部门及以上，发文就是发令口，我们精简文件，就是要精简发令口。如果往下细分的部门都有发文权力，变成一个蛛网状，就会相互干扰。

在绩效考核上，一方面，面向不同的业务人群，实施差异化绩效管理，不搞一刀切，充分发挥每个团队成员的潜力；另一方面，要简化组织KPI、增强协同考核，重塑“胜则举杯相庆，败则拼死相救”的艰苦奋斗精神。

研发员工加班多，很辛苦，我认为不要普遍加班，不需要加班的就不加班。干部要考核员工绩效，而不是看他是否在你身边，因为你笨，要多飞，晚上干得很晚，聪明的为什么不可以早一些睡呢？如果部门无效加班多，说明主管没能力，没能力的主管就是形式主义。我们是责任结果导向，不要强调过程考核。听说加班夜宵报销要主管审批，我觉得多此一举，不能为几个没有加班的人吃了夜宵，让我们战壕中的人也要一边冒着“枪林弹雨”，一边去批条子。听说一餐只有7元钱，是否合理，已过去这么多年了，该日落了吧！加夜班的优秀好汉要多吃点，吃好点，干劲大。标准是否可以优化？没有食堂供应的是否可以点外卖，以一单为标准，不以金额限制为标准，可以否。我们的干部要爱护员工。

3、简化管理，提升效率，从主官做起

主官要深入实践，提升战略洞察能力。我们很多主官可能十几年没摸过代码了，实操自然生疏。现在我们的干部打一打，就不打了，慢慢地战略洞察能力就弱了。我不是说干部天天都要去编代码，但是我认为从作战部队脱产过早，会导致脱离实际，结果对问题讲来讲去讲不清楚，让团队走了弯路。方向一定要正确，既要有大方向，也要有小方向。每一个领兵人都要有战略洞察能力，都要知道要实现这个目标应该怎么做，怎么能省工省时。

主官的职责是天天盯着地图，争取胜利，而不是听汇报发文解决问题。主管要拿着铁锹，背上背包，走上战场，亲身去解决问题。中基层组织的研发干部不能完全脱产，每年要有一些时间在具体项目中实践。前些年，俄罗斯反法西斯胜利大阅兵，第一架核战略轰炸机，是空军司令亲自驾驶飞过红场的。主官都走向战场，听汇报的时间就少了，自然管理就简化了，胶片文化就逐步减少到必要；主官走向战场，和作战部队一起作战，就能发现流程为什么复杂，为了胜利就会主动梳理流程；主官走向战场，平时就练兵提升能力，提升了能力就能争取更大的胜利。

组织优化和效率提升是每一个主官的责任。每一个作战主官,要主动去识别影响作战效率的核心问题，制定措施改进。形成机制，一个一个问题的去改进，每个人，每个团队，各层各级都来发现问题，最短路径去闭环解决，大家都行动起来，研发效率就提高了。

四、改革要有清晰的方向，统一的意志，有序的组织，最终目的就是胜利。

我们承认现在是相对合理的，要逐步改革。要像财务一样一点点小改革，一点点小进步。改革要从小处着手，看到方向，做到心头有数。不要一下就拿出一个大框架来，不切实际也无法落地。而且反复“烙饼”，容易伤害已成功的管理。从小事起动，慢慢延伸，不着急匆匆忙忙解决，湖水要动起来就行了。

要用各种方法激励员工，多正面肯定，少负面批评，不要动不动就负向问责。研发人天天对着屏幕，活跃性、开放性不够，可以多组织一些

活动，包括带家属去活动，大家去放松。春天来了，松山湖很漂亮，周末可以到松山湖去野餐，要搞的活跃，一定要有组织氛围。以前深圳最活跃的就是研发，你们还可以召开研发体系年度工作大会，大家闹一闹，鼓舞鼓舞士气。多花点钱没关系，自己出点，公司也可以补贴一部分。如果花的方法不清楚，就和财务沟通。

公司致力于构建万物互联的智能世界，未来的黑土地，研发要扛起重任。你们一定要开放，要有开放的心态、开放的胸怀，形成真正鼓励开放、创新、试错的氛围，焕发活力。我们的最终目的就是一定要胜利！为构建智能社会做出贡献！

从系统工程角度出发规划华为大生产体系架构，建设世界一流的先进生产系统

——任正非在松山湖工厂沟通纪要

2018年2月24日

面向工业4.0和智能制造，我们要从系统工程角度出发，从未来的商业模式规划和设计供应模式、制造模式和生产方式。先要把大生产体系的架构规划清楚，架构不清楚未来就会走弯路。

一、以德国的工艺流程和工业软件为主体，把日本的质量管理嵌进去，松山湖实验室要统筹规划未来整个大生产体系的系统性框架

松山湖实验室要研究整个华为公司大生产体系和智能制造的系统性框架应该怎么做。你们一定要跳出现有的平台、跳出过去的基础，站得高一点来完成这个框架。也许这个框架将来还有更优秀的人进来做，但你们今天作为思想者、先驱者把框架提出来，这样我们德国实验室和日本实验室就不会迷航了。

我希望未来五年以后的大生产体系架构，以精益生产为基础，以德国的工艺流程和工业软件为主体，把日本的质量管理嵌进去。德国和日本的工业自动化实验室快要进入使用状态了（李建国：德国实验室今年7月份投入使用，日本实验室已开始运营），架构清楚以后，它该生产什么就生产什么，精密制造、零部件开发等我都不阻挠，你想多做一些我也不干预，先踏踏实实做好。但要挑难的做，越难越可以立项，简单的就不要做了。德国和日本管理日常生产的是一伙人，要认真做好东西；还有另一伙人，要把关键能力（包括先进的流程、装备/工艺、软件、质量管理等）提取出来，组成我们未来新的生产模式。这样我们在德国做实验，在日本做实验，松山湖统一管，更大规模地把关键能力黏结起来，就形成了世界一流的先进生产系统。

为什么要设立德国工厂和日本工厂（建议改成德国和日本实验室），德国人工作非常严谨、流程非常严格、工业软件非常优秀。比如说西门子，将机械、电气、电子、工艺、结构、材料、热能等多学科能力集成到了一个统一的软件平台上，产品和工艺的设计、开发、试制验证都可以在这个平台通过数字化手段完成，节省大量重复性工作。并且在西门子数字化转型过程中得到了充分检验，我们就可以借鉴德国的工艺流程，直接应用其工业软件。生产系统的软件对我们来讲是不重复使用的软件，坚决买。日本的“检一个、装一个、测一个”一个流没有断点的精益生产模式，从来料到出货全流程不间断流动，通常集中的老化工序也能随线。生产能流起来的前提是质量稳定，直通率达到95%，生产线可以动起来，达到98%时就可以顺畅流动。流动可以减少等待、减少沟通协调、减少浪费，也能避免出现批量质量问题，保证制造过程的高质量、高效率，这就是我们要学习的日本经验。结合德国“高质量/高性能/高度自动化”和日本“小型/低成本/一个流自动化”之长，把这些都融入到我们的大生产体系架构中，以有综合竞争力的成本实现高质量、高度自动化和部分智能化生产。

我们的大生产体系架构，包括质量方针/质量目标、计划体系、调度体系、生产体系、工艺体系等等，实际上都可以转化为确定性的。你们的计划体系不是指熊乐宁的那个计划体系，那个计划体系是非常不确定的，因为市场在波动。不要把波动传递到制造系统，制造就是要通过合理的吸收波动，做到均衡生产，按照计划怎么能生产出优质产品来。这些确定性的工作怎么融合起来，整个管理过程每一个口的经线是什么、纬线是什么，怎么走向智能化，希望在这一次新架构设计和思想框架搭建过程中要很清晰。

经线做到比较清晰相对容易，纬线要打通则很难。我们每个口有大循环、中循环、又有小循环，我认为小循环有统计规律，大循环、中循环也有统计规律，要根据这些统计规律，在一个复杂的地方建一个模型，在另一个复杂的地方再建一个，模型和模型连接起来，就解决了很多纬线相衔接的问题。你们过去的很多改进做的很好，要不断地通过统计学进行持续优化。

二、参考工业4.0的架构，大生产体系的主体就是沿着三个流打通、集成和融合

智能社会万物感知、万物智能和万物互联，机器人也可以像真人一样沟通。自动化解放了人手，智能化会解放人脑，工业4.0和数字化/智能制造可能会深刻改变未来的商业模式、供应模式、制造模式和生产方式。自动化/数字化/智能工厂内，关键资源都相互连接，可以动态灵活调配，通过“人与物”的相互协同、“物与物”的相互通讯，达到“人与物”的最佳配置和最优配合。未来有没有可能会部分走向C2M模式？市场、研发、生产制造等环节都数字化融合和集成，工厂与客户可以直接连接，可以远程验证、远程验收和远程维修/维护。比如说，客户通过虚拟环境进入工厂走一圈，就可以直接下单、甚至可以有规则地影响制造过程，满足不同用户的定制化需求，实现“设计即制造、所见即所得、制造即服务”。

未来大生产体系架构的主体应该围绕从产品设计到投入生产的产品工程数据流、从客户需求到生产指令的生产信息流、从来料到成品出货的生产工艺流这三个端到端的过程进行打通、集成和融合。

1) 设计与制造数字化融合，多角色在一个平台上工作。产品工程数据流在先进的MPM软件平台上进行研发与制造融合设计，虚拟验证和实物验证相结合。产品工程数据从PDM到MPM，再到MES+端到端集成，设计到制造多角色在一个平台上工作。产品、物料、工厂设施/生产设备和工艺流程都数字化，从而为真实的物理世界建立起一个虚拟世界的“数字双胞胎”，在设计阶段就可以在这个虚拟世界进行生产过程中每一步制造方案的设计/仿真/验证/优化和DFM的工具化/自动化检查；产品设计数据和工艺参数就可以免转换、一键式地灌入生产系统和生产设备，从设计源头保证产品高质量，缩短产品开发周期和试制周期。

2) 客户订单/供应计划信息透传到制造工厂，共享式集成、自动化处理。生产信息流通过ERP把订单/计划信息透传到MES+，通过MES+实现客户数据驱动按价值流自动化生产。产业链上的供应商、制造工厂全过程互联，订单状态、供应商来料状态和生产过程状态透明可视，客户下单后就可以直接看到产品制造过程，看到他的产品生产到哪儿了，生产完就可以直接送到指定地点。

3) 生产工艺过程是多级物联的，高度自动化、部分智能化，可以软件定义。生产工艺流要实现精益一个流/有综合成本竞争力的高度自动化生产，关键资源尽可能100%互联，生产设备智能诊断和预防性维护，资源动态调配。这样，原材料都是自动分拣、自动配送，然后自动检测、自动组装、自动测试和自动包装，一个流自动化不间断生产。人的工作就是设计机器、管理机器、维护机器，键盘敲一下就可以集中调用机器人、控制机械手工作，保证机器生产都是6西格玛的高质量水平，甚至零缺陷。这样，生产线/生产系统的研发、维护和生命周期管理将成为越来越重要的工作，要不断将人的经验变成数字化的管理平台和工业控制软件，不断迭代优化和刷新，机器人出问题了、系统出问题了，马上能够恢复，零部件的寿命到来之前也能够智能预防性维护。

中国5000年农民生产、手工生产是这三条主线，今天走向机器自动化生产也是这三条主线，管理也没有本质上的变化。三条线中间加一朵云，把所有的东西都连接起来，就改变了我们现在的生产方式，就是智能制造了。智能制造还是要坚持继承和发展，迭代推行，边规划、边实施。要优先保证高质量，也不能片面地追求全自动、无人化，人在未来智能制造系统中还是会起核心和决策作用，但工厂人员结构将会改变，都是工匠科学家和工匠专家。

三、要系统性地规范工匠科学家、工匠专家的管理，提高这些领域人的待遇，适当增加编制，让研发和制造从一开始就是融合在一起、就是打通的

我们的生产过程不断地智能化，生产系统中越来越多的是工匠科学家、工匠专家。现在已经不再是做砖瓦砂石的时代，可能3-5年后我们每条线只有5-6个人，这5-6个人主要是维修/维护工程师，生产人员怎么还叫工人呢？你们一定要破除迷信，在制造系统以后没有工人称呼，大小都是专家。就像我们英国光芯片工厂，有大量动手能力很强的德国博士，要不是博士，就生产不了。研发很伟大，工艺研究也很伟大，管理也很伟大，就是要去掉这个界限，才能有利于公司的全流通。因此要系统性地规范工匠科学家、工匠专家的管理，提高他们的待遇。薪酬包怎么定呢，可以采用分享制，你们产生的贡献是多少，就分享一点钱嘛，这样制造和研发从头一开始就是融合在一起的、就是打通的。

未来生产人员的素质也很高，赚钱也很多，也有自豪感。你看研发人员老是不愿意出来，他认为你们还是工人，出来以后地位低了，挣钱少。所以制造系统不要去压弟兄们的工资、挤成本，要提高这个领域人的待遇，然后号召你们弟兄吃饭都稍微吃好一点，松山湖食堂的场地补贴是最高的。

三个实验室找到改进、突破方向之后，还要规模化的引进一些优秀人才，适当增加编制，要重视华为大生产体系的规划和设计。我们不仅要吸纳中国的博士、硕士进来，还要引入德国日本等发达国家的优秀博士、硕士，学习大工业的概念、学习世界的先进制造。你们可以引进些统计学、系统工程学、控制学.....的大学生来做工匠科学家，还可以进来一些搞系统工程的、搞统计学的博士加强研究，他们有建模的能力。有时不一定完全看简历，受过这么高的训练，只要踏踏实实，有耐心好好干活，干几年他慢慢就能悟出道理来，这种改进对整个公司的价值创造是有很大帮助的。

现在你们需要人工智能研究方面的人才，可以有三个来源。第一，整个软件研发体系集体转型合并到用服，中间会抽出1000人来补到各个战略机会点，可以去挖五六个人进来；第二，2012实验室要整合一部分，里面有硬件、软件、物理的，划给陶景文做使能工程部和人工智能用，他一时吃不了那么多人，可以去挑几个人，李建国去找陶景文和李英涛要。不足的，高端的社会招聘，低端的别招了，留一点我们的员工转岗用，谁改行都能做。

多找一些人充实你的队伍，未来三五年的后备干部，都放到德国和日本学习培养，训练未来的各级管理干部和专家。

任正非在蒙古办事处汇报会议上的讲话

2018年3月2日

小国的发展要符合客观条件，在客观条件内做到优秀。如果客观条件不具备，我们就不要去做，一定要量力而行。做不到的，就减掉资源，把成本降下来。小国的优势，就是你们想要做的先进项目，其他地区也许已经做过，你们可以好好学习，好好借鉴。

项目之初要策划，项目阶段与交付后要复盘，这样新员工进步就快。多次复盘后可建模，当然，不一定是数学方式，可以是定性方式。这么做，小国人才进步就快。到小国来最好的条件，就是努力做“全科医生”。合同场景师就是我们倡导的“全科医生”之一，要在各专业推进“全科医生”计划。

关注基层员工，创造和谐环境，全营一杆枪。艰苦危险的国家，可以多聘一些本地的司机，本地司机其实就是半个保镖。代表推动实行小费制度，这是对基层服务人员的一种感恩，建立了一种和谐关系，安全就有保障。

任正非在斯里兰卡代表处的讲话

2018年2月23日 科伦坡

希望把你们这个代表处打造成模范代表处，出成绩、出人才。但成绩不是好大喜功，不要过度挑战目标，目标不光光是销售收入的增长。

第一，小国要聚焦，聚焦战略伙伴，经营不要盲目冒进，一定要加强合同质量管理，才能度过金融危机。挑战也要看现实，不要盲目冒进。为什么说所有国家都不要冒进，冒进的话就会更多调用资源，而不是准确调用资源，这样就会使你的效率更低。斯里兰卡整体经营是比较好

的，我就是要保持你这种稳定经营，进一步提高运营质量。我们员工好不容易到小国、到基层来了，每个人都争取做“全科医生”，全业务地提升你的实战水平。分工过细不利于成长，而且效率也低。业务对齐，组织不对齐。

第二，从合同场景师开始，各个岗位都要走向全科专家；专家垂直循环体系是多循环的，不是单循环的。财务也可以有全科专家，不是全科专家怎么做纬线呢。财务垂直体系做得很好，跨行业、跨专业，你早一点跨，不就走在别人前面吗？其实我们在推向“全科医生”的道路中，就是要努力吃苦、努力学习。干过业务、干过交付、干过解决方案、懂得财务，这才是真正的合同场景师。所以需要利用各种时间去补课，成为一个真正的内行。合同场景师开放了，就是第一次开展全科专家建设。财务将来也有全科专家，解决方案也要有全科专家，各行都要有全科专家，不是只有合同场景师是全科专家。一线有这种操作经验，比别的岗位机会多。

人力资源干部要有成功的业务经验或成功的项目经验。人力资源如果没有真正的成功业务经验，我们选人的时候，就看不到这个真正优秀的方面，我们需要的是有缺点的战士，不需要完美的幼童。我不是说人有缺点就能容忍，他要能改，主要还是要能攻上上甘岭。破格提拔就是拉开人和人之间的差距，我们的标准就是谁多产粮食。我们要看责任和贡献，这样我们的队伍才有希望。

任正非在员工关系变革工作进展汇报上的讲话

2018年2月9日

一、健康指导中心要加强平台管理，从主动关怀健康走向主动管理健康。

我们把涉及健康的全部业务划给健康指导中心，切入到行政后，要把健康卫生保障、意外伤害安全保障和商业保险（涉及健康类别）管起来，包括对艰苦地区的保障服务指导，对应的预算原则上先要用保险的费用来实施，不够的费用，特别是海外艰苦地区，可以纳入合理的预算管理。健康指导中心实行平台管理，可以让医务出身的人员到前线去帮助处理问题，也可以吸收前线和其他岗位的优秀人员回来转岗充实。

健康指导中心不管理具体健康业务，比如健身中心，你们仅仅是指导，拿意见，不管建设，建起来以后由物业管理。另外内部管理要灵活，不要僵化，比如对于做心理咨询、应急处理的员工因为工作承受的压力很大，可给予适当的政策与方法帮助减压。

华大现在尝试领袖心理学方面探索。我们可以尝试做一个管理平台，网上引入心理专家、心理咨询机构，在网上服务。一方面，健康指导中心可以与做心理咨询的一些网站合作，为我们的员工提供心理咨询，减少心理障碍；另一方面，也可以找一些心理专家，在我们招聘的时候提前识别一些有精神心理疾病的人。

荔枝苑门诊和松山湖门诊开业后，引入了适度竞争，这是好事。应该有更多好医生来，服务质量就会提升。

二、人事服务变革要控制成本，不能通过增加编制来增加服务，不在非战略机会点上消耗战略力量。

人事服务变革要把所有涉及到人事服务的业务都统筹起来，一起变革。人事服务首先向在职员工提供基础服务，公司根据提供的基础服务，划拨预算或内部结算作为基本费用；对于为离职员工和在职员工家属提供的服务，可以参考外面的人事服务公司收费标准执行。人事服务变革要给员工提供指导书，通过宣传让员工了解公司提供的相关保障如何使用，充分发挥积极支持作用。这次松山湖买房，能不能指导员工如何使用公积金呢？

在变革过程中，也要控制成本，要具体审视现有的业务运行是否满足需要，做有针对性的变革，不能盲目、僵化，不搞花架子，我们不能在非战略机会点上消耗战略力量。人事服务也不能包揽太多，不能把本应是社会提供的服务变成公司要提供的服务，支持减少编制增加服务，反对增加编制增加服务。

人事服务变革成熟一块，剥离一块，人事服务划出来后，还要考虑管公司的劳务。海外签证服务中心运行成熟后划到慧通，慧通也要像发展机票业务一样去发展签证业务，同时要研究如何把海外当地的优质供应商纳入正规途径；签证共享平台要建在公有云上，借鉴业界先进签证平台模式，充分整合内外部资源，快速高效解决炮弹输送的问题。管理持续改进也可从相对数考核走向绝对数考核。剥离之后，未来的人力资源管理部就是政策法规部，不管具体业务操作。

三、人力资源的干部一定要懂业务。

下一步人力资源的改革，欢迎懂业务的人员上来，因为人力资源如果不懂业务，就不会识别哪些是优秀干部，也不会判断谁好谁坏，就只会通过增加流程节点来追求完美。我们现在录用一个员工，像选一个内衣模特一样，挑啊挑，可结果不会打仗。我们要的是战士，而不是完美的苍蝇。

在财务、基建、行政座谈会上的讲话

2018年1月16日

财务部门已搬到B1办公，今天行政和基建来回访，听听使用部门的意见，共同理解未来的办公系统应该是什么样的，共同讨论如何调整才合理，最后基建从美观、舒适出发来定位。我们要求，确定性工作要例行节约、精于细算，但是该投入的地方要敢于投入。将办公环境改造得漂亮、舒适、实用，不仅能促进工作效率的提升，也是员工的一种待遇。以后所有的办公条件都要超过B1。我们不要太节约，现在需要的是现代化作战，不能用“汉阳造”来打“航母”。员工的利益不完全是把钱发到手上，改变办公环境也是一种利益。对于艰苦地区及国家，也依此办理，特别是交通安全、作业安全、生活卫生……上，要给以关心。

1、办公室设计要与业务部门需求相结合，促进工作效率提升。

办公室如何改造法，才能让业务部门和员工满意呢？我们先开一个头，待会财务和基建、行政部门好好磋商B1的经验，让此成为样板。当然，我们不要从一个极端跳到另一个极端，今天应该是来找到一个灰度。

比如，公司提倡员工首先要有“健康体魄”，我们总结坂田基地以往的缺点，办公区缺少健身中心，这一点我们要增强，从松山湖基地开始，要考虑设置健身中心，让员工加强身体锻炼。少生病，工作效率高才是目的。人力资源2.0改革的核心思想就是责任结果导向，在内、外合规的基础上多产粮食。既然是责任结果考核，当员工工作累了，喝杯咖啡或者健健身、散散步，我们认为都是允许的。虽然我们减少过程管理，但如果结果不好的员工，有可能被淘汰。

又如，松山湖基地的办公室应广泛征求世界顶级设计公司意见，提供多种设计方案，再由每栋楼分配的业务部门根据需求来选择，开放思想，不要走过去的老路，不搞统一化。当然，已经装修好的办公室暂且不用再整改，过几年根据需要调整。业务部门如果看到其他公司有好的办公环境，也可以拍照发给基建启发。（孟晚舟：其实像Google、Facebook这样的公司很早就消除格子间，他们提出“集团化作战”、“平台化作战”，所以提供大办公桌，协同办公效率非常高。因为华为管理的复杂度，流程化作业是基础，我们也要进阶，协同化作业。

2、基建通过总结确定一个设计标准，以此为样板改造其他区域。

这两三个月内，基建和行政多次回访，通过B1改造的经验教训总结，基建确定一个模板，与2-3家设计公司和2-3家家具厂进行沟通，以此为样板，对松山湖基地、B2、机加中心、A9.....其他区域进行改造，希望能改造得更好。基建确定一个设计标准，放之四海而皆准，提高华为全球办公环境标准。

任正非与“落实日落法及清理机关说NO”秘书处座谈会上的讲话

2018年2月5日

你们来自于基层，有实践经验，带着一线的痛感去思考我们业务过程中的改进点。你们提出的评议的合理性，交给变革委员会去评审后，确定是否“日落”。

一、我们不要在改革上犯急躁病，流程改错造成的损失比不改这个流程更大。

秘书处不承担变革的职责，因为你们不是变革委员会。你们是从下到上、以点带面地推动改进，变革委员会是从上到下的结构性变革。局部的改进并不一定能带来全局的效益，改革要有耐心，不要想要一下出个“大金娃娃”的投机心理，只要比昨天更好一点，即使只是肯定了昨天是正确的，也是成绩。所以希望你们冷静，千万不要躁动和投机，不要认为自己是救世主，要担负起天下兴亡的责任，你们只是改革的一个动力。“我们需要的是热烈而镇定的情绪，紧张而有秩序的工作。”

二、秘书处的工作方式是带着基层的痛感，经过调研、研讨，找到改进点，交给流程变革体系去落实改进。

在基层中发现哪些点不太合理，我们围绕这些点不断调研和研讨，也可以和质量与运营部的领导们研讨，他们曾是流程制定人，最后确定这些点是可改，还是不可改。确定可改后，做一个标记，交给变革委员会去“日落”。可以先不改文号，但是改它的年月日和内容。我们不断地改这个文件，有可能最后它就是一张白纸，这段流程就取消了；也有可能只是取消了部分条款，但还保留在网上，流程就简化了。为什么还在网上呢？因为我们不知道哪个流程中关联了这个指导文号。这样我们逐步地去迭代，落实简化。

我们还要确定主干流程和末端流程。对于主干流程，保持它的权威性和连续性，制定的标准流程要普遍适用；对于末端流程，我们对每一个代表处要具体问题具体分析，得到批准后，末端流程应该是可以允许裁剪的。比如，一个小小的代表处，就那么三个人，要走几百个流程，哪来的几百双手呢？还不是你们三个人合并在一起处理。我们将来会走向“一国一策”。

三、不限制秘书处并行以个人名义写文章批评公司，唤起听众千百万，让大家共同来关心这个变革。

中华民族5000年能保存下来，其实就是文化传承，就是一点点地影响。人的思维改造、社会改造的相关性导致它是缓慢的，所以我们的改革是缓慢的。你们也不要认为自己的文章没有影响，心声社区对公司有没有影响？我们现在很多政策,公司内部能接受，换家公司是不能接受的，那就说明它已经产生了影响。

你们在这个秘书处工作半年或一年，觉得哪个地方更适合你，也可以去那个地方当“县长”，带去一些改革动力，也是好的。我们这支队伍不断变化，循环迭代，星火燎原，五至十年以后，我们的流程就优化了。

在财务部分员工座谈会上的讲话

2018年1月16日

过去三十年，财经做出了很大成绩，感谢大家的努力。财经是公司的底座，这个财经不仅仅指财务，“经”是除了技术方向外的全部经济活动，包括供应链、行政、后勤、物流、基建、研发等等。希望财经体系要从财务管理走向名副其实的财经管理，融入项目，融入业务，夯实基础，纵横打通。

一、财务在经线管理上已是世界一流，要加强纬线的管理优化。同时，努力夯实底座，让优秀的管理继续往下沉，到现场去解决问题，在作战中赋能。

财经管理部下一步的变革，不是追求我们要做成世界第一、世界第二的高水平的财务，而是要建立对业务作战最实用的财务能力，扎扎实实的将我们的基础搞好。有了基座，万丈高楼平地起。

我们要夯实财经基础，不仅仅是财务基础，你们要明白自己身上担负的重任，所有不熟悉业务的财务人员必须抽时间去学习业务，所有业务人员都要知晓财经，才能使纬线管理优秀起来，纬线的贯通，使我们运行效率会加快。知道为谁服务，才能真正提供有价值的服务，也才能深刻解财务服务的意义。

面对客户需求，财务要走向更加实用化。建议所有财务人员休假时，可以自己有两次体验：第一次，坐高铁“深圳到北京”往返，北京到深圳的高铁有多少管理点啊，为什么你一点没感觉就到深圳了。财务也要走向高铁化，让别人感受不到财务在管理，但其实已经安全地让业务快速通行。第二次，看看东京转京都车站的七层地铁站，高铁转高铁只需要几分钟，你们去反复转车感受一下。除了流程运行快，交汇点也应该运行快。财务是确定性工作，把简单留给别人，把复杂留给自己，复杂工作可以用人工智能方法来解决。

二、业务人员要懂财务，财务人员要懂业务，形成强固的混凝土体系。

一线用服工程师懂配置、懂工程.....很多方面，也曾与我们一同爬冰卧雪，为什么不让他们有一部分人转岗去做项目核算经理呢？有一部分从优秀的核算经理到预算经理，再做到计划管理，不就是项目CEO吗？即使仅做核算经理，也可以再干20年。当然，财务人员也可以担任此责。这批有实践经验的人员走向财务，财务专业出身的PFC，要在财务经验上丰富自己的业务经验，螺旋式上来。

业务螺旋到财务，财务螺旋到业务，机关螺旋下去，基层螺旋上来，这样的螺旋运动，使得我们能够形成一个非常强固的混凝土体系。

三、加强财经维度的能力建设，率先产生一批财务场景师。

场景师不仅仅是在销售领域，技术领域可以有，财务领域也可以有。

一个组织的良好运转，既需要“全科医生”，也需要“专科医生”。“专科医生”，是我们所说的各个财务专业领域的建设，继续沿着原来的方向补齐能力和队伍，这是经度，在垂直方向上打通；“全科医生”，是贴近作战组织提供支撑的BP财务，这是纬度，在平行方向上实现合纵。财经在各个纬度的能力积累不足，要着重加强。

四、财经秘书处充分听取各方面对内部管理的批评与需求，努力建设好能力基座，服务好业务。努力建设好财经流程IT建数据基座。秘书处是财经管理部的不管部。

第一，问题投诉。财经秘书处只承接公司各个组织或个人对财经问题的投诉。属于财经作业范围的，采用首问负责，CFO办公室对问题的解决及落地进行闭环；不属于财经作业范围的，转交相应的责任部门处理，并将转交信息知会到投诉人。秘书处明确投诉内容的规范性要求，让投诉人明确具体事件、流程点、授权行权等内容，以及碰到的困难、想解决的措施，投诉的清晰化，有利于问题调查解决，支撑秘书处快速定位问题。秘书处组织相关部门对投诉问题进行充分的专业讨论，给出解决方案或改进建议。决策路径不变，解决方案、优化改进等均按现有决策路径进行决策。

秘书处的价值在于“以点带面”推动改进。投诉闭环并不是最终目标，这只是一个解决问题过程，要通过解决问题的这个过程，识别同类事件在系统建设上的不足，从而推动作业方式、作业流程、甚至是授权、政策指令的改进。

第二，区域财经专业能力建设。财经各个专业组织的能力已经很强，薄弱之处是各层业务CFO的综合财经能力，他们是直接面向一线作战的，最重要的是提升财经综合作战的能力。

面向区域财经人员的赋能，要基于场景化的解决方案展开赋能，他们不需要知道太多的财经知识点，而是要知道如何将财经的知识点聚合成支撑作战的综合能力，这就是我们要打造的“全科医生”。

财经的赋能，可以邀请业务人员一起参与，财经要懂业务，业务也要懂财务。业务的赋能，也邀请财经人员一起参与。我们要设计“全科试卷”，以考促学，业务和财务在考分要求上可以不一样，既要懂财务，也要懂业务，是我们对主官的期望，也是我们对主官的要求。财务技能与业务知识的融合，业务和财务的主官们才能更加有效地行权。

第三，财经战略预备队的建设：通过预备队的建设，建设好更高水平的B角，及时补充到改革的关键点去。以考促训，包括对预备队员将要去服务的业务知识与实践经验考试。预备队学员必须是责任结果考核好的，不达标员工不能进入预备队。

从泥坑中爬起来的是圣人

——任总在“烧不死的鸟是凤凰，在自我批判中成长”专题仪式上的讲话
2018年1月17日

跌倒算什么，爬起来再战斗，我们的青春热血，万丈豪情，谱就着英雄万古流。伟大的时代是我们创造，伟大的事业是我们建立，伟大的错误是我们所犯，渺小的缺点人人都有.....。改正它，丢掉它，朝着方向大致正确，英勇前进，我们一定能到达珠穆朗玛。我们面临的时代空前伟大，信息社会、智能社会我们还根本不能想象，华为刚启航的航母正需要成千上万英雄划桨。担负时代命运的责任，已经落到了我们肩上，我们还有什么个人的小九九不能放下。任何一个时代的伟大人物都是在磨难中，百炼成钢的。矿石不是自然能变成钢，是要在烈火中焚烧去掉渣子，思想上的煎熬，别人的非议都会促进炉火熊熊。缺点与错误就是我们身上的渣子，去掉它，我们就能变成伟大的战士。在伟大时代的关键历史转折关头，跟上去，超过它，勇担责任重担，向着光明，向着大致正确的方向前进，作为伟大公司的一员，光荣、自豪。永远不要忘记自我批判，摩尔定律的核心就是自我批判，我们就是要通过自我批判、自我迭代，在思想文化上升华，步步走高，去践行人生的

摩尔定律。

我们的前途是光明的，我们的道路可能艰难困苦，我们信心百倍，走在改革的大道上，意气风发，斗志昂扬，勇立在时代的潮头。

英雄万岁，青春万岁，敢于改正错误缺点的人，青春永存。

加强与国内大学合作，吸纳全球优秀人才，共同推动中国基础研究

——任正非与中国科学技术大学包信和校长座谈的讲话
2018年11月19日

一、加强与国内大学的合作，共同推动基础研究，让高校的灯塔照亮华为。

没有基础研究，对未来就没有感知，没有感知就做不到领先。早些年华为开始在全球的研究布局，这十多年，欧洲、日本、加拿大都是我们的重点。华为在欧洲的研究投入取得了很大的成果。同时，我们也在全球聚集了三四千名业界的科学家和专家。接下来，我们要加强与国内大学的合作，用20年时间，资助中国的要素的创造发展。把实验室搬到全世界有条件的大学附近，共同推动基础研究与实验，实现自己掌握一部分核心要素的局面。

基础研究是把钱变成知识。我们有一个路径图，技术喇叭口子足够大。当这个技术距离我们实现产业化还有十亿光年，我们可能投资一点点，放个芝麻；距离只有20年了，我们多投入一点，放一个西瓜；距离只有5年了，我们就“范弗里特弹药量”重点投入，增强对准主航道的作战能力，把钱变成知识。后面还有几万开发人员把知识变成钱，做出好产品。我们2012实验室聚焦五至十年就能实现产业化的技术研究，而远期的基础研究，就请大学教授、科学家去做。

对基础研究我们不要求都成功。前段时间我讲过，对科学研究，要大胆的失败，成功太快是保守，要轻装上阵才能激发想象力。失败了就涨工资，成功了就涨级。科学研究上就没有不成功这个词。为什么呢？你告诉我走这条路是错的，讲清了路径，解决了边界问题，这就是成功。一打钻就直接打到油田中心，没有这种事情。就像四川天然气田的发现，实际上是一个酒店打温泉，打穿后冒出大量天然气来，这才发现是一个大气田。

我们会加大对教授的资助，加大和高校的战略合作。和高校教授在基础研究的合作主要是通过资助优秀教授,获得知识的知情权，不谋求教授和科学家的知识产权，不谋求论文的署名权。最典型的就是土耳其Erdal Arikan教授（Polar码之父），他在2007年发现了信道极化现象与极化码，我们在这基础上，经过数年的努力，终于把理论变成了3GPP 5G NR控制信道编码标准，得到了世界的认可。

未来十年到二十年，华为与国内大学的合作一定会提升到一个新的高度，只要教授的前期研究方向跟我们基本一致，在一个“喇叭口”里面，我们就对教授无条件给予资助，这点是不会变的。让高校像灯塔一样，照亮了别人，也照亮了华为。

二、高校应加大开放合作，吸纳全球人才，成为第二次人才大转移的战略高地。

第二次世界大战后有一次人才大转移，是从前苏联转移了300万犹太人到以色列，促进了以色列的高科技发展，这就崛起了一个世界奇迹。现在是第二次人才大转移的机遇，华为已经敞开怀抱在全世界接收这些科学家，他们愿意在哪个国家，华为都有科研机构可以接纳，科学家想在哪儿办公，我们就在哪儿建研究所。我们的热学研究所就部署在白俄罗斯和乌克兰。这两年已经有业界知名的数学家、物理学家、化学家大规模地加入我们，最近在香港又引进了一批人工智能的专家。

我们需要有一个机制来凝聚一批科学家，才能够不断创造出新的东西。我们5G的标准就是源于Arikan教授十年前发表的数学论文，为致敬基础研究和探索精神，我们专门在深圳总部举办了颁奖仪式，向Arikan教授颁发特别贡献奖。Arikan教授说“作为研究人员，最大的奖励莫过于见到我们的构想成为现实。”现在英国剑桥大学要把它作为一个案例来研究：怎么把一个数学公式比较快地变为人类的一个通信标准？他们说，这一定是很好的案例。

现在是吸纳全球人才的最好时机，在这个时候，中国的高校要敢于敞开胸怀，拥抱大量的科学家回到中国。如果还在韬光养晦，不举起旗子来，科学家看不到你们的大计划就不来了，计划是人做出来的，有了人才就有了未来。大学没有必要太低调，要加强开放合作，这样人才才会成群而来。国家在建设综合性国家科学中心，高校要成为第二次人才大转移的战略高地，促成基础研究的井喷。

三、基础教育很重要，教育的基础在教师，“用最优秀的人去培养更优秀的人”。

中央电视台播放了华为的公益宣传片《基础研究和基础教育》，说的是基础教育是人才成长的起点，一个国家的强盛是在小学教师的讲台上完成的，要“用最优秀的人去培养更优秀的人”。抗日战争时期，武汉大学逃难，逃到了乐山，面对着雪山和喇嘛庙，继续讨论原子能科学。南京大学（原中央大学农学院）逃难，还把2000头良种牲畜带着西迁，炮火中继续做实验教学。在国家民族生死存亡受到威胁的时候，仍然坚持科研教育。现在国家有钱了，第一个要振兴的是教育。钱投到房子，二三十年就旧了，但投资教育，二三十年孩子就成博士了。国家的实力不是房子，是优秀人才。俄罗斯七十年前的电影《乡村女教师》，我前几天重看了一遍很感动。一定要让教师成为最受人尊敬的职业。我们第一代革命家全都是师范学校出来的，要让优秀的人才去读师范，从基础教育抓起，国家才有未来。

教育的开明，使整个国家强大。“不要输在起跑线上”是错误的，关键是不要输在终点线上，什么时候起跑不要紧。孩子在十岁之前不要去灌输“1+1=2”，他能明白一根筷子加一根筷子等于两根筷子，不等于知道“1+1=2”，这是逻辑学。但是等到了五年级自然就会懂得“1+1=2”。孩子是最有创造性的，就应该自由的发展，要让他自主决策，做错了就纠正回来。他来回多错几次，就知道以后应该怎么做了。做科研也是这样的，要能自主决策。

在高校学科设置上，我特别支持你们重视统计学。计算机科学不仅仅是技术，还应该以统计学为基础。大数据需要统计学，信息科学需要统计学，生命科学也需要统计学。国家要搞人工智能，更要重视统计学。统计学不是一个纯粹的学科，而是每一个学科都要以统计学为基础。

中国科学技术大学是为两弹一星创办的大学，参与了国家一系列的重大科研计划，现在国家投资的重点实验室在建设中，建设好了，你们把实验室开放出来给大家使用，让人才倍出。科研经费一部分用来调研、买仪器设备、买图书资料，也要考虑给教师、科学家提升一点收入，把办公室、实验室修得好一些。华为松山湖溪流背坡村就是在一个荒坡上建设出来的。我相信，中科大在合肥可以创造出一个全中国最好的科学研究环境。

任正非在日本研究所业务汇报

2018年11月21日

一、经常搞樱花树下喝小酒、薰衣草边座谈会，名字就叫数学家会、光学家会……。汇聚全世界科学家一起喝咖啡，把全社会先进的东西粘在一起，集成的产品就是最有竞争力的。

在日本可以把欧洲研究院等的科学家召集过来一起开学术研讨会，比如在高山祭的时候，白天活动，晚上开学术会，大家高高兴兴咖啡一喝、酒一喝，就冒出宇宙火花，点燃日本科学家的头脑。这样全世界的科学家一会儿在日本汇聚，一会儿在法国汇聚，互相在一起，就能产生一种学术上的冲撞，这种冲撞就能推动我们研究所走向世界的前沿。我们在日本可以邀请不仅仅是内部科学家，还有外部科学家，外部科学家可以送点好的礼品。

你们以后都要向我学习，我其实什么本领都没有，我读大学的时候刚好碰上文化大革命，大学读了三年，相当于一个大专生，大家都没有学问，我稍微高一点，就爬出来了，你们都是博士硕士大学生，我比不过你们，但我也很有本领，提了一桶浆糊，把大家粘在一起，外界说我强大，实际上我还是啥也不懂。将来我们的手机、系统设备等也是一桶浆糊，我们把日本的技术、法国的数学，全社会先进的东西粘在一起，集成的产品就是最有竞争力的，赚了钱大家一起分，这就是分享制。

二、研究走在世界前沿的时候，要多路径、多梯次投入，要鼓励失败，失败了也要涨工资。

在日本，你们已经取得了一定的成功，研究走在世界前沿的时候，再往前走，我们要鼓励失败。失败了，大家一起讨论，看看失败有没有道理，有道理一鼓掌，就涨工资，大家都去尝试，就算大多数失败了，人才也培养出来了。总会有一个成功，一旦成功，所有的失败者往成功路上去的时候，带来了通过失败增加的知识、能力、经验，汇聚到成功的管道上，就会更成功。这不是单一的方法，而是多个方法的汇聚，这就是多路径前进。

现在你们从事科学研究，首先不要管他有没有用，你们只是对一个奥秘不断探索、往前走，失败的人也要正确评价。正如我在上海研究所讲话，科学实验A团队做科学样机，B团队做商业样机，C团队就做多场景化应用，D团队做人类最优秀又最便宜最简单的产品，循环起来。在离我们有10亿光年的地方，至少投一个芝麻；离我们200光年的地方，投一个苹果；离我们5公里的地方，投入范弗里特弹药量。我们不要担负起引领世界的责任，我们引领不了，但是在最前沿的地方给一些资助是可以的，这边给芝麻，这边给苹果，这边用范弗里特弹药量全力投入。在投入的过程中鼓励失败，不要老鼓励成功，鼓励成功眼光会看的太近，鼓励失败，在失败中找到成功的机会和可能性，科学家也会很高兴，失败了还能发奖金，其实科学家也很想失败，他们的理想都很远大的。

各种技术创新，本身就不可能绝对正确，失败了，这个路径你讲清楚，边界充分论证，告诉我边界在哪里，到了这个边界，走不通了，就是成功。比如说石油工业，石油几千万年来不断地聚集在这个窟窿里面，如果我们打油打到这个窟窿上，那是顶呱呱的水平，但是地下能搞得准吗？电磁波也穿不透，我们打到这个地方，发现没油，后来又打了那个地方也没有油，再后来打到这个地方有点油了，难道打早的那两点就不算成绩，三年就不能涨工资？早打的两个点就告诉你这个油层的边界在哪里，根据这个边界和油层厚度就能算出储量。打一次是很难打到油的，就多打几次，不能认为打在边上的都没有功劳，只有打到油的才有功劳，那中国石油工业就没有了，所以不成功的科学研究也是一种成功。

三、在产业合作方面我们永远不要伤害日本企业，要合作共赢。

在产业合作方面我们永远不要伤害日本企业，决不准侵犯日本的专利，我们来这里做研究、办企业，不是挖日本企业的墙角，而是增强我们这方面的能力，也促使日本企业更成功，使我们在系统集成上更成功，我们要本着这个原则进行产业合作，就不会出现冲突。

在日本做研究与合作，不能说这个零件我们会造，就不让日本企业造，这样日本社会就不会欢迎我们，如果这个零件日本企业会造，我们合作研究之后会造得更好一点，然后我们请日本企业利用合作成果帮我们造，这样实现共赢，就没有矛盾了。我们应该利用日本的优势资源继续增加研究所、实验室数量。

寂寞的英雄是伟大的英雄，我们要鼓励新旧循环

——任正非在西安研究所业务汇报会上的讲话
2018年11月7日

西安在产品的生命后周期管理有贡献，也要选拔“单板王”。更重要的是要让部分优秀员工大循环起来，把生命后周期管理的经验从新产品立项开始输入，例如5G、网络安全等新产品，让它们一开始就引用生命后周期管理的经验，使我们的新产品更健康。通过人员的流动循环，将经验带入新产品。生命后周期的专家，也要短期走上服务战场，对事故多发点调研，增加场景化的认识。

内地研究所的通病是你们不受季风冲击，容易懈怠，我们一定不要让暖风熏得人人醉，振奋起来，朝向新技术、新时代，奋勇前进。这点一定要克服，我们在现在的困难环境下，不努力会失败的。

要敢于让一些优秀员工脱颖而出，让组织充满活力。我们也要有开阔的心胸吸纳各种人才，建设多元化的人才队伍，把能力中心建到世界资源聚焦的战略机会点上去。

冲出八百里秦川，冲出温暖平静的小世界，到大风大浪中去，到世界的资源聚焦点去，到机会点去，到“城墙口”去，建功立业。

鼓足干劲，力争上游，不畏一切艰难困苦

——任正非在2018年四季度工作会议上的讲话
2018年10月19日

一、不要把当前形势看得过于悲观，目前我们最重要是苦练内功,提高能力和效率，才能应对社会和时代的发展。

首先，我们要有信心，不要把当前形势看得过于悲观，形势总体还是好的。我们处于信息社会，信息流量空间的增加还极其巨大，即使个别地区不接纳我们，也不影响在流量扩大时，我们的机会。信息社会到底是什么样？其实现在谁也不清楚，是不是大量的像大气环流一样的信息环，人类社会中还有大量循环根本没有研究清楚。每个循环的认知，就是流量巨大的增加，越拖越大，是我们没有足够的管道、超级优秀的搜索引擎、好的时延。我们不是志满意得的时候，而是我们追不上时代。比如，美国有家小公司正在研究用人工智能让智障儿童集中注意力（脑神经）来听课，大家不要以为这是医疗，集中度的用途是非常多的，打枪需要神经集中度，飞机作战也需要集中度。当神经集中度打开，就出来一个循环，这个循环到底有多少用途？不知道。以前没有搞清楚的事情的漩涡变成了“大气环流”，我形容的“大气环流”是指信息流，用一种信息流来解决人类社会的很多问题。

在目前的国际环境中，华为公司应该怎么办？我看《远方的家》电视栏目，记者采访过一位打太极拳的道士，他的太极八卦轻轻柔柔舞动，沙土就陷下去2-3公分的浅坑，表面上看似没有力量，内表是很有力量的。太极拳的含义是什么？内功。华为公司不是要为明天的计划做准备吗，我们主张打“太极拳”，首先苦练内功，内功的强大才是真正的强大，不要表现得像少林功夫那样咄咄逼人。

现在外界过分夸大了华为公司，也有可能是灾难，因为他们不知道我们今天处在的高度痛苦，我们实际到底行不行呢？外面说我们好，可能会麻醉了我们的员工，特别是我们发钱还多。最近我才了解到日本的待遇体系，他们是很低的，未来有极大的竞争力。如果只是表面的繁荣带来我们内心的自豪，就会导致懈怠，我们绝对不允许懈怠。公司已经有点泡沫化了，虽然我们对未来的发展空间有信心，但如果不加强内功修炼，提高实际运作效率，可能就不能应对这个社会和未来时代的发展。

二、重视经营质量，坚持实事求是做计划，绝对不能说假话、作假账，确保公司稳健发展。

和平时期最不平静的是海洋，大海永远是不平静的。市场环境也是不平衡的，市场经济引发的周期经济危机，泡沫化推动的梦想的坍塌，不同国家的多米诺骨牌.....，我们已经全球化，发展总是不平衡的。我们不要求全球代表处必须是同一个发展模型，考核要随之灵活机动，不能僵化教条。

所以，经营也要打“太极拳”，希望我们的发展稳定、健康、高质量。这些年我们打假，大家已经开始转换认识，逐渐提高了的经营质量。如果销售收入确实做不上去，可以减少人员编制，调整资源，把成本降下来。只有真实的经营、真实的报表，才能使得我们具有良好的经营质量。看看过去成功的大公司衰亡，我们公司要坚定不移地练内功，提高自己内在的力量。现在公司抓经营质量，大家都感到很大压力，我认为应该要有这个压力。

三、各级行政主管要对业务真实性负责。在公司改革过程中，我们要建立信任体系，各司其责，简化管理，降低内部运作成本，包括沟通成本。

公司强调账务、资金、内审三项中央集权管理，但是各级行政主管要承担起业务真实性的责任。有人说“既然中央集权，那你去管吧，我不管了”，这是推诿责任，最近我们要处分一、两个这类干部，让大家知道担负的责任。因为财经不可能审查业务的真实性，他们对指令的合规性负责，他们提供真实的收支、真实的账务。收入的确认上，到账了他就通报，对数字承担责任；支出对命令的符合承担责任。命令人要对业务的真实性承担责任。只要预定指令符合了，就必须发射。所以，业务与中央集权的关系，就是“高铁运作模式”。高铁从北京开到广州，至少途径成千上万个审查点，都是快速通行，其实就是无接触的监管，也是我们提倡的，减少沟通成本。

所以，在公司改革过程中，我们要建立信任体系，各司其责。各级业务主管要承担业务责任，这样才能使公司的管理简化，互相信任。

第一，职责分明，权责落实。公司内部要慢慢建立规则，按规则追究责任，简化管理就会节省人力，从而降低内部运作成本，减少改革的困难。我们要把问责制度清晰化。现在有些部门干了一个错事，就把具体操盘的基层员工整得死去活来，发命令的主管反而没事，我认为，基层职员只对命令负责，不应该对结果负责任。

第二，立法权大于行政权。在决议制定的过程中会征求各方意见，允许公司内部有争吵，允许反对，但是通过的决议就必须得执行。你不执行就下岗，换个人执行，这就是“立法权大于行政权”。我认为，公司EMT决议应该扩大发布范围，至少让三层以上管理团队能够看到，才能按照文件精神去贯彻执行。

第三，我们一定要确保公司经营质量健康，积极进攻是可以的，过程中也可以有损失，对待损失要宽容。但是，要看是在新领域积极进攻中产生的失败，还是在成熟领域不遵守规则而失败，这有区别。

四、公司人力资源机制正在改革，优化干部晋升制和淘汰制，推行专家循环制和淘汰制，建立稳定的职员体系。所有变革都要谋定而后动，一切向“打仗”靠拢。

第一，优化干部晋升制，坚持淘汰制。在主官、主管类干部管理机制上，我们要加强对责任结果的考核，贯彻淘汰机制，高级干部要服从公司安排，不能自己设计人生；中基层干部允许发挥个人聪明才智，找到自己的突破口；行政干部升官快、拿钱多，但是被淘汰的风险也大。我们的末位淘汰应集中在主官、主管上。我们公司大多数员工都受过高等教育，谁不能当“将军”？我们不允许有庸官，兵熊熊一个，将熊熊一窝。

我们的干部选拔要以李云龙、赵刚为标杆。各级主官均要从主战部队中的主战人员中选拔，有战功、有持续贡献能力、有自我约束本事的。直至以后的轮值董事长、接班人，均从主战人员中成长。我们不是上市公司，上市公司关心财务报表，因此，有CFO接班的可能，我们公司不会。担负保障和协调任务的干部，走赵刚路线，和平时期多担责，战时司令员说了算。我们在管理中也如此，主官有垂直到底的管理协调权力。支持保障与协调的干部，用纬线的协调机制，确保主官的意志实现。

第二，加强专家循环成长，“全科医生”和“专科医生”一定要循环起来，并且通过不断考试、考核和绩效管理来进行筛选，消灭“南郭先生”。对于考试不达标的人员，不一定要淘汰，可以去内部人才市场找工作，转换到其他岗位。专家很光荣，循环淘汰过程中可能也痛苦。

第三，建立清晰、稳定的职员队伍，95%的确定性工作由职员承担，像高铁运行一样保持高速的日常运作。职员对本职岗位充分理解和分析，按照规程和指令来操作，根据工作量大小、差错率等方面来确定职级和待遇；按命令的符合度承担责任，而不是对结果负责，就减少了沟通成本。职员岗位更多是本地化，没必要实行岗位循环流动；职员可以有岗位津贴、工龄津贴，来解决岗位职级封顶后的问题。职员只实行绝对考核，不实行相对考核。但工作稳定可靠，并且允许工作到六十岁，不一定要年轻化。目前俄罗斯代表处正在试点，建立一套职员体系。

改革对于我们公司，呈现了很多不同的意义，各个部门要逐渐理解。我们一定要改变，但是不允许各个代表处乱改，谋定而后动，一切向打仗聚拢，所有变革都要导向“多产粮食”和“增加土地肥力”。我们看到，基建的改革应该是成功的，松山湖基地、机加中心等建设速度快、周期短，这就是改革后的贡献。100亿的工程，工期加快1年，就减少6亿利息。他们从对员工到供应商、客户的分享，实现了合作共赢。在积极进攻中，你去思考，但并不是盲动，不是草率而动。

我曾说过，改革要用五至十年来逐步落地，所以不要着急，缓慢前进。今天我讲了形势对我们的压力，讲了改革的成果，改革进度也不要有什么压力，坚持实事求是。

五、应对当前形势，公司采取“攻防兼备”战略，不仅要建立良好防线，也要积极进攻。各级部门都要履行自己的职责，力出一孔，英勇前进，赢取最后的胜利。

我们要建立良好的防线，防线是我们的最后手段，不是最高目的，我们的最高目标还是要积极进攻。所以，公司的策略从以前的“防守计划”转变为“攻防兼备”，以防为辅，以攻为主。我们有战胜的力量，我们整个公司都要坚定信心，英勇前进，为构建万物互联的智能世界而不懈奋斗，向死而生。

大家要多看我这一年来的纪要，在战略机会点上要实现战略领先，各个部门都要履行自己的职责，积极投入、积极配合，强身健体。过去你们做出了伟大贡献，可能公司有时候没有看到，让你们受了点委屈，不要斤斤计较，也不要怄气，再做出更多成绩不就能证明自己了。我们正在改革BG和代表处的关系，代表处积极说话，BG积极发言，形成我们既有固守机制，也有穿插机制，固守部队和穿插部队融合在一起共同作战。我们一定要打赢这一仗，打赢了才可能获得未来二、三十年的和平。除了胜利，我们还能有什么呢？

从人类文明的结晶中，找到解决世界问题的钥匙

——任正非在公共关系战略纲要汇报会上的讲话
2018年9月29日

一、我们要解决在西方遇到的问题，首先要充分认识西方的价值观，站在他们的立场去理解他们。

公共关系纲要主要是要解决与西方的沟通问题。亚非拉发展中国家很容易接受我们的观点，日韩也还好一点，欧美很难。如果我们和西方价值观不一样，怎么进得去西方？那他们就会认为我们是在进攻。他们一定会把墙越筑越厚、越筑越高，我们的困难就越来越大。实事求是讲，他们几千年形成的文明，不是我们小小的公司改造得了的，蚍蜉撼树谈何易。

我们这些年，都是采取中国的思维方式去理解世界的格局、去揣测西方的意图。要对世界有充分的了解，必须站在西方的观念上理解西方。电视片《大国崛起》讲了一些道理，我们研究各国强盛的原因，要站在西方角度，去解释文明的兴衰。

几百年前，英国人把世界各地很多艺术品、杜鹃花.....运回国，站在我们的角度，这是掠夺。但如果站在英国人角度上，他们不这样认为。他们不惜飘洋过海，冒着生死风浪，把一些艺术品甚至整个神庙，用木船运到英国，好好保存下来。例如，津巴布韦维多利亚大瀑布，是戴维利文斯敦发现的，他把它献给英国女王，并坚守在那儿几十年，防止有人开发破坏，想想那是百年前的蛮荒时代呀，要忍受多少痛苦，至少没有婚姻的幸福小康；把稀世珍宝的宝石献给女王，如果从不同的角度去理解他们的行为，永远没有共同语言，也就不可能间接找到解决问题的模式。

中国改革开放，邓小平挖了一块洼地，低税制让外资进来，最后外国人相信了，然后忽地涌进来。看看现在中国社会的进步，谁会相信，三、四十年前，我们还是濒于饥饿，经济几乎崩溃的状态呢？美国今天也在挖一个洼地，减轻产业负担，土地肥沃了，有可能是美国百年振

兴的根基。如果下一任总统不改变现在的税收政策，而是到处去沟通友好，与谁都握手，就把投资吸引过去，加上人工智能的应用，怎么会不崛起呢？我们的公共关系工作现在应该不需要再去强调身份证明，能证明的差不多也都证明了。现在是要解决商业大环境的问题，就是要充分认识西方价值观，把华为价值观中和西方一致的部分讲清楚，在一定程度上形成共识。当然，我们也有自己的价值观，我们并不完全接受西方的政治价值观，在市场经济、技术、用人方面，哪些是不能碰的，我们不接触就行了。我们坚持自己的自信，并不一定要示人。

二、学点哲学、历史、社会学、心理学、国际法律秩序及权力分配学.....，从中找到解决世界问题的钥匙。

公共关系纲要中，哲学、历史、社会学和心理学等都需要放进来，这些人类文明的结晶，会带着我们找到解决世界问题的钥匙。

在两千多年前西方出现的苏格拉底、柏拉图时代，中国也有孔、孟之道，但中国没有出过柏拉图。大家也假设过，如果出了一个“柏拉图”中国又会怎么样呢？为什么呢？孔孟之道提倡“修身养性，齐家治国，平天下”，都是向内收敛的；而西方哲学主张往外开放，开放了两千年，西方就称霸了世界。

中华文明收敛的五千年中，国家没有分裂，是不是全因为孔孟之道儒家文化呢？中国的西面、南面是高山，北面是沙漠，东面是大海，因此形成了一个小的封闭环境，这样的地理环境与思想形成可能有很大关系。你们想想，毕达哥拉斯原理、欧几里德几何是研究勾股定理中的原理、意义和探索，他们的研究是为什么，是朝向源头，是道的问题；我们的九章算术也是在研究勾股定理，是研究怎么用，怎么解决问题，是向内核发展，是术的问题。我们向下，西方向上，那么就成了一个价值的分水岭，我们就没发现微积分，没有微积分就没有工业的基础。所以西方工业比我们发达。

一千多年前的欧洲还处于中世纪黑暗，GDP每年增长不到1‰，公元始的一千年内经济翻了一番。中国一千多年前的唐宋文明已经非常发达，清明上河图不是凭空创造出来的。那为什么后来中国衰落欧洲就崛起了？莎士比亚怎么会对欧洲文艺复兴产生这么大作用？我以前想不明白。我看拜伦的《唐璜》，怎么这个戏剧就触及到欧洲的思想解放呢？我看不懂，就问别人，别人说唐璜就是一个流氓，但冲开了宗教的禁锢；还有米开朗基罗的雕塑，我也不明白，怎么这就是文艺复兴呢？实际上，人本质上就是裸体的，厚厚的衣服穿上的是封建和宗教。文艺复兴，就是恢复到原始自然的本来面目，这就是解放思想。莎士比亚的戏剧、米开朗基罗的雕塑.....开启了文艺复兴，也就开启了欧洲的强盛之路。

三百多年前俄罗斯彼得大帝派遣使团前往西欧学习先进技术，自己化名彼得米哈伊洛夫下士随团出访，去做木工。修船造船，回国后就兴办工厂，发展科研，改革军事。叶卡捷琳娜二世执政期间，大量引进了西方的哲学、艺术、绘画等。俄罗斯绘画是写实的，写实和工业化是有关系的。中国绘画是写意的，写意可能和今天的人工智能、虚拟游戏有关系，但问题是，没有造就中国三百年前的强大。

一百多年前，美国马汉提出的“海权论”，推进了美国海军的彻底转型，使美国成为了世界上最强大的海洋国家。而我们从汉武帝开始，就一直在征西，为了一个汗血宝马。汗血宝马的传代是靠母马。一个一个地生，不是靠公马播种，因此，两千年都没有形成强大的马队。我们忽略了海洋。当然，两千多年来为了守住边疆，我们的祖先牺牲了多少人。那时候去新疆戍边，带来的后果是永生永世不能再见妻儿，即使放探亲假，你也回不来，士兵靠步行走过沙漠的可能性能有多大？而且未必能马革裹尸还。我们看到前人的艰辛与伟大，也看到了我们的短视与不足。当我们不面向海洋，全球化就晚了几百年。我们到当代才重视海洋。

文明发展的历史能帮我们找到解决世界问题的钥匙。我们从今天看昨天，容易找到轨迹，而当事人就迷，想不清楚。比如人种的繁殖和传播，据说智人起源于非洲，一百万年前走出非洲，迁移到欧亚大陆跨大洋大洲，一定有人是划独木舟漂洋过海，想想海浪多大，有多少人葬身海底呀！可能一万条独木舟都不能有一条抵达。我曾经乘过十七万吨的游轮过赤道，偶遇风浪，我只能一直平躺在床上，思绪万千，朦胧中充满对先人无限的崇敬。

所以，你们要加强哲学、历史、社会学的学习。你们可以不用看原著看完也不一定抓得住重点，不如去看纪实片、讲座之类的视频，虽然不代表原著，但是学者把他自己的理解告诉你了，你多看几个学者，就明白了。也可以多看看西方有代表性的节目、演讲、辩论等，洞察西方最新的思想发展、思辩要点和社会心理变迁。再者，对同一个事件，中、西方媒体报道的方向、观点及引用事实与数据都可能是不同的，只有经常学习西方文章，我们才能理解这种差异，拉近东、西方思维上的距离，把信息沟通好把问题处理好。

公共关系每年也可以招聘一些在西方留学的政治学、社会学、心理学、历史学的博士、硕士就像财经体系一样，放到非洲等艰苦地区进行锤炼。两三年后就开始循环，十年以后，队伍的长期迭代就基本解决了。

三、基础研究突破正在结构性深化，我们还没有被产业认同，是因为我们做得还不够好。

华为过去30年的发展，不仅得益于中国开放改革的环境，也受益于全球化的产业环境。90年代之前，全球电子工业是以日本为中心，70、80年代日本电子产品风靡全世界，但它用的是模拟电路，当时运算放大器的生产很难，成品率很低，成本高。90年代美国数字技术兴起，开启新一轮电子工业革命，全球化电子工业开始起飞。中国开放改革，恰好跟上了这个时代，但俄罗斯进行的不是电子工业革命。而是政治革命，错过了这个产业周期，就被边缘化出去了。我们这只小麻雀正好出窝，一步步跟随，刚好每一步都踩在鼓点上，直到今天我才刚刚走到了起跑线。

正是因为我们的出身不好（民营企业），才使得我们更加努力，我们才会更加有希望。我们不被个别西方国家认同，不要埋怨，因为我们做得还不够好。

有人说“百年基础研究的红利基本消耗完了，现在是存量竞争”，我不认同。这个时代，正从管道转向平台化；平台逐步云化；私有云、小公有云逐步成为一个全球化大云；云开始逐步的智能，到万物智能，这中间需要多少的理论突破呀！基础研究突破所带来的红利并没有消耗完，而是正处于结构性深化之中。即使改造存量，也不是用鲁班师傅的方法。亚马逊模式对世界的颠覆太厉害了，他们在科技汇聚上的能力是很强的。再比如NASA的改革，马斯克发射了一个重载火箭这么大推力的火箭，这些都不是我们能比拟的。所以，我们要宽容探索创新的科

学家。

存量改造永远是最重大的机会，但只有突破了才有改造存量的可能性。中国的高铁、轮船为什么做得好？所谓核心技术都在别人手里面，但我们不停地造造造，外国就造不出来了，因为我们的核心技术是总体集成，总体集成本身也是核心能力。高铁与普铁是有根本区别的，普铁速度慢，是轨道基座建在土地上的，用道渣来调平；高铁的轨道基座是建在岩石上的，桩打下去几十米，容不得半点波动。高铁工业的发展模式，就是走合作共赢的道路，任何一个技术只有一个国家掌握，这个时代已经一去不复返了。造大轮船，主要靠焊工。华尔街有几个人愿意脱了西服做焊工？钢板焊工、钳工是中国造船的基本力量。现在是我们的小镇美女上飞机，小镇男儿去做焊工，我们有足够的男儿，经过训练我们就有做大轮船的集成力量，这也是核心能力呀！各有所长，互补互助。

我们重新构想一下，其实我们这么多年都是跟随战术，最近我和研发讲话，就是要研发站起来，在战略机会点上要领先。我们对客户需求的理解不能狭窄，不要以为客户说出来的是需求，其实客户需求是一种逻辑学和哲学，是人性的持续激活与成长，是人类文明发展的必然趋势，客户面临的现实问题是客户需求，面向朱来的科技创新也是客户需求，只是更长远一点。

过去公司的人才结构是“金字塔”，将来应该呈“倒三角”，我们把确定的工作实现智能化和自动化，下面三角形变小，我们腾出这个口来，从世界前沿招聘更多的博士、硕士，更高端的科学家、专家进入我们公司。我们为什么给Polar码之父颁奖？就是要让全世界看到华为对科学家很尊重，愿意和我们合作。

美国不认同我们，我们就把5G做得更好，争取更多的西方客户。

四、未来公共关系的价值观与战略纲领是“合作共赢”，要建立一个开放的思想架构。你们是一把伞，可能与业务部门有冲突，各说各的调，唱唱双簧，他们做他们的“矛”，也没有什么不好，没有必要步调一致。合作共赢是公司的大思想，实现过程是困难的，要允许部门不听话，慢慢会转过来的，这就是华为。

第一，公共关系要把华为的价值观讲清楚，大帽子一定是合作共赢，要以高屋建瓴的方式建立世界的平衡和合作共赢的格局。如果没有这个纲领，那就容易被理解是要颠覆世界世界就会排斥我们。领先者，可以只顾自己；领导者，就要顾及他人。这么多年来我们都想领导行业，但我们还做不了领导者。那我们就要实现战略领先，利他和合作共赢，与西方的价值诉求是一致的，公共关系一定要强调和平共处。

公共关系要建立一个领导世界的模型，营造领导者的环境，和技术、市场口可以走不同的价值观道路。公共关系走的是合作共赢、领袖姿态的道路；技术和市场口要领先，走的是竞争道路，走的也许是不同的道路，慢慢协调，公共关系是多帮助，不是多指责。如果是走相同的道路，正反馈容易让公司走向极端。公共关系对公司应该是负反馈，要约束公司的一些极端行为。公司左的时候，你们应该右；公司右的时候，你们就左。这样才能避免走偏。

公共关系要做华为价值观传播使者，我们现在的重要任务之一就是怎样从所在国当地的本土文化出发、用本地语言来讲华为的故事、本地贡献等。日本企业进入德国时，在波恩、杜塞尔多夫等城市种了很多樱花树，受到欢迎，几十年过去了，都成了当地著名景点。

第二，公共关系以前主要是对外的一块盾牌，以后不仅是对外的盾牌，也是对内思想转变的催化剂，对内、对外都要开放。学学打打太极拳，少一点少林寺，别咄咄逼人，可以自黑，不可以自夸。我看过《远方的家》，一个师傅轻轻柔柔的太极舞动，脚下的沙土陷下去一对浅坑，可见内功之大。华为员工要多练内功，内功的强大才是真正的强大，抗住外部压力要靠内功。公共关系与心声社区多推动大家洗洗，思想的修炼不是一天能完成的。现在社会过分夸大了华为，这是有害的，别让我们的年轻人，以为公司真的成功了，而麻痹起来。

当前我们还缺乏对西方世界（权力结构、文化与冲突、价值观、社会心理等）的深刻理解和认识。在西方占据强势话语权和世界主流价值观地位的现实下，我们只有站在西方的立场上理解西方价值观，基于西方的思维方式进行对话，才能有效沟通，才有可能找到解决问题的办法。

公司不能低估全球权力格局的动态变化，不能盲目自信，就像100多年前义和团那样。要将外部环境的压力变成倒逼我们业务创新与管理改进的动力。借鉴世界和中国发展历史，只有不断解放思想、开放进取、自我变革，才能不断强大，公司走向封闭收敛是没有出路的。外部环境虽然逐步变坏，但未来世界数字化、智能化和云化的空间很大，我们只要要在技术上创新求真，踏踏实实的干出尖端成果，组织有活力，员工有干劲，公司还有生存与发展的基础与能力的，这点要充满信心。

五、公共关系要从一个部门，走向一个场态。

第一，公共及政府事务部要建场，而不是突破。公司内、外部的“场”都在变化，公共关系的抓手就是解决场的问题。

以前公共关系主要面对政府和媒体，现在建“场”，谁都可以贡献。只要发电就有电场，发磁就是磁场，发光的就有光场。比如在大学的讲座就挺好，讲座前滚动播放基础研究和基础教育的视频，很多学生就会下载、传播，因为这是正能量。讲座传递的价值观，也会带来一些影响，国家迟早都是这些受过高等教育的人来主导的。

过去这些年，运营商客户是我们商业环境建设的重要锚点。随着终端、企业业务的发展，众多的供应商、合作伙伴、企业客户都可以成为新锚点。比如我们和徕卡合作、欧洲汽车厂商的合作、与日韩的一些大公司合作等，业务部门做了很多有战略价值的工作，公共关系要积极跟进，与新朋友一起构建新的锚点。锚点多了，船自然稳了。

公共关系要走搭载的道路，工作职责边界不要太清晰化。不是你们增加很多预算、编制来做这个事情，而是全员都要参与。公司高层领导本来就要做公共关系。地区部总裁、代表.....所有领导其实也是公关经理。我以前给终端讲过，做广告可以捎带一下公共关系。这个广告还有点文化，当然，公共关系宣传时也可以捎带终端。另外，民间宣传渠道（如员工个人账号），都可以发散。余承东微博有上千万粉丝，粉丝中

还套粉丝，给你们贴一下，就可以在民间开始发酵。我们全员都是公关，每个人的一举一动，一言一行实际上都代表了公司的形象。

第二，我们也要看到公司在变革过程中产生的各种场。溪流背坡村勃良第的咖啡厅很好，你们可以去体验一下。

有人问，华为为什么能够做到上、下总体一致，其实就是立法权大于行政权。我们在讨论的时候，是允许大家发言的，包括反对，一旦做了决定，你不执行就下岗。比如，拉美已经在试点合同在代表处审结，现在“考军长”考得热火朝天。要允许像海德广场一样，任何人都可以用半个小时在食堂走廊讲学术报告和说说他的观点、他的贡献，也许一个观众都没有，也促进了他的内心强大。公共关系也可以这样，给半个小时，每个人都可以展示自己的风采。考评的时候就沿着这点和你沟通，评价你的价值，而不是拿个标准筛子来评价，把优点全过滤掉，缺点全装进来。

公共关系也可以在发生历史事件时，各自组合扮演各个小组，分别代表不同的角色，进行辩论推演。例如，中东危机事件，有人扮演北约有人扮演伊朗、俄罗斯、美国、沙特、以色列.....各种利益团体，思辩使人进步，争论越激烈越要去搜索资料，也是一次深刻的学习。也可以各自扮演新闻发言人，演演活报剧。

第三，公共关系基本原则与边界要清晰化，比如“我们不能介入民族矛盾不介入阶级冲突，不介入宗教问题，不介入地缘政治，不选边站.....”。海外的边界不仅仅在当地有时候可能就在中国，我们不能牺牲国家利益去做交换企业利益的事情。我们也要感知一些脉搏，不要去挑战别国的制度自信。

你们继续修改纲要，迭代更替我们的架构。未来我们要有领导世界的能力，现在就要有所准备。

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。

在攀登珠峰的路上沿途下蛋

——任正非在上研所听取无线业务汇报的讲话

2018年7月13日

一、客户需求是多场景的，通过平台化、组件化提供多场景化的解决方案，来化解客户存在的问题，满足客户的要求。

我在非洲看到了无线场景化的农网RuralStar解决方案，以及你们展厅的家庭宽带WTTx解决方案，非常好。农网也是一个场景，而RuralStar就是一个场景化的解决方案，通过无线回传，既可以是4G数据接入基站，也可以拉远到偏远村庄，做2G/3G语音基站，模块都是复用的。WTTx就是家庭场景的解决方案，有的家庭需要高端的，就给他个高端的CPE，提供上百兆的高速宽带，有的家庭需要低端的，就给他个便宜点的CPE，带宽小点，够用就行了，但是整体方案是场景化的，不是定制的。客户的需求是多场景的，我认为还是要做很多场景化方案，而不是都提供标准化方案。

我们不怕场景增多，但是场景化不是定制化，定制化是一个失败的道路。如果太过于定制化，又不能拷贝，这个成本就很高,我们就会死掉。我们要听客户的需求，但不是客户的所有需求都得一成不变地传回来，像个传声筒不行。我们要用多场景化的解决方案来消化客户的需求，化解他们存在的问题。

无线通过平台化、组件化，既能满足客户需求的多场景，又可规模复制，做得很好。芯片、算法、射频等关键能力进行平台化共享，构建低

成本大带宽，支持2G/3G/4G一直到5G，提升了研发效率，才能把成本做得极低。平台化的技术应用到不同的组件当中，再把不同的组件组合起来，就构成了多场景化的解决方案，比如：面向城区的大容量基站，面向农村的农网基站。当然，我们的平台化也不是追求唯一的平台。

平台和组件之间的耦合，要松耦合，不要强耦合。Wintel为什么失败了？就是微软和英特尔强耦合，我进步你也得进步，不同时进步，一个落后了，另一个就不同步，会散伙。这就是强耦合的问题，夫妻也是一样，互相要给一点空间，有点距离，会多一些恩爱。松耦合就是让不同组件之间的进步，相互不强关联。否则我们喊“齐步走”，为了这个步伐对齐就浪费了机会。

二、在主航道的研究要坚持多路径、多梯次、多场景化的道路不动摇。

多路径的好处，可以快速找到战略机会的突破点，或勘定边界。清晰战略突破点后，要敢于“范弗里特弹药量”（在战略突破口聚集人才，以及多梯次的人才布局）。但永远不要关闭其他路径的研究，它至少可以培养开放思想的人才。一旦我们战略突破口选错了，我们立即转向，仍然有一批精干的轻骑兵等着领导我们大部队转换队列。

未来战略一定是多路径、多梯次的持续创新：A角定位现实主义，B角构建理想方案，C角实现自立。ABC角之间可以轮换，相互竞争，激活组织平台。A角是直攻山头，他们目标是胜利，来不及顾及更远、更宽的未来。当攻上山头，他们精力耗尽。但成功的喜悦促使他们带着产品走上市场、走上服务、走上制造，走上去领导一个产业发展的道路。同时，部分员工继续沿产品研发前行，他们也应轮换休整，也可以去市场体验一下产品的应用效果。休整好了，继续投入优化产品的道路。这时B角也补上来了，在A角攻山头的时候，他们广开视野，研究“空天一体战”如何优化对山头的攻击。这AB两股力量汇在一起，承前启后，进行产品更深、更广的改造。

C角，更难了。C角是在某些零件得不到供应时，实现自立。我们要求无线要自立，终端要自立，光要自立……。用普通的零件、便宜的零件、安全的零件，也要能做出最好的产品，这就是容差设计。还要考虑政治环境、竞争……，越难的环境，成长起越有能耐的人。不怕配不上你经历的苦难。C角之难，难于上青天，若能上青天后，干什么，就是一代领袖崛起了。领袖是在准备好了再上位的。我们要有优秀的员工愿意长期默默无闻的做C角，我们要承认C角是伟大队伍中的一员，一定不要忘了暂时作不出贡献的C角，这样才能保证我们公司长久不衰。

多梯次。我们要敢于多梯次，为什么要多梯次呢？就是第一梯队赶快把产品做稳定做好让我们去卖，第二梯队就来做我们想象的、理想化的东西，第三梯队就是某些零部件得不到供应时，我也要生存。我们能做到这个水平，这就是ABC角。ABC角之间人员可以流动，队列之间也可以相互竞争合作，这就激活了组织平台。

在未来战略模型中，我们一定要多梯次，我不要求A角把里面的几样事情都做了，A角就是目标明确攻占上甘岭，完成产品的基本商业设计；炮火延伸是B角的责任；C角的目标是在任何情况下都要实现自立。

我们一定要在最好的时候改革，承认B角、C角也是伟大队伍中的一员。所以我们这一次提拔单板王的时候，一定不要忘了暂时作不出贡献的C角。所以在公司里不要认为B角、C角是多余的。我们的革命接班人，就是荡起双桨的那些人，才能保证我们公司长久不衰。

无线在明确的主航道上，利用现有的组织和流程持续创新，构建大带宽低成本的管道能力。同时，无线还有一些小分队，拓展新的商业机会，沿途下蛋。既然无线在这方面取得了成功，就要坚持下去，就要敢于多路径、多梯次、多场景化前进。

三、未来的胜利是极简的胜利，外部极简单，内部极复杂，复杂留给自己，方便留给别人。

未来的胜利是极简的胜利。如果我们能做到极简，这世界还有谁能打赢我们？极简是对准客户的，留给自己是极其复杂的，而现在电子技术、芯片技术、计算技术等各种新技术已经能够把复杂问题简单化、智能化。

时代华纳和AT&T合并之后，全球拥抱图像和视频传送，这个传送的网络一定要极低成本，否则这个网络谁也用不起。短视频的出现，会极大地丰富它的表达形式与传播内容，会极大地撑大管道。我们不要认为只有印度才要求低成本，发达国家也会要求网络极宽而且极便宜，因此我们朝着这个方向努力是不会错的。

在车联网模块这个问题上，我们的态度是把新产品的价格降到极低，支持合作厂家加载我们的芯片，将来我们也以综合模块在不破坏竞争对手的市场规则的方式，进入这个市场。车子有多大量，车联网模块就有多大的量，成本降到一定程度，我们就建立了一堵城墙。

我们强调用极低的成本迎接未来信息社会，一定要构建非常低的成本，遵循降低每bit的成本的摩尔定律，推动我们把质量提到极高，成本降到一定程度，就没有人能够跟我们竞争了。需要强调，不要为了降成本，牺牲网络安全和用户隐私保护。要把网络安全和用户隐私保护提到最高纲领上来，要把网络安全和隐私保护当成核心竞争力来做，不要当成负担。因为未来信息社会越来越发达，网络安全和用户隐私保护越来越重要。

未来我们要做到极简的网络、极简的商业模式、极简的组织结构、极简的流程，什么都极简，就是收入极多。

四、在追求理想主义的路上，不断孵化现实主义的产品与解决方案，攀登珠峰的征途中沿途下蛋。

我们说无人驾驶，其实是一个珠穆朗玛峰，是一个领袖型产业。我认为无人驾驶是基础研究，支持科学家为理想而奋斗。暂时，不要去做商用产品。先让科学家一心一意研究科学，不要顾及商业利益。沿途下蛋，将来即使是我们不能在马路上无人驾驶，可以在生产线上使用，管理流程中使用，低速条件下的工作中使用……。（朱广平说我们要做电信网络的无人驾驶。）各种东西都可以引入无人驾驶这个思维概念，但是它不一定是无人驾驶。我跟何庭波在欧洲讲这个事的时候，何庭波发明了一个名词“沿途下蛋”。无人驾驶就是爬珠峰，爬山过程中，有人可以半路去放羊，有人可以半路去挖矿，有人可以半路去滑雪,……。把孵化的技术应用到各个领域，这就是“沿途下蛋”。我们现在很多公司，把无人驾驶作为产品目标，若果它失败的时候，我们就要网罗他们的人才，就让他来我们这里母鸡下蛋。失败的人都是理想太大，平台太小，到我们这来，我们的平台很大，那不就成功了嘛。我们反过来要拥抱失败人才，不仅仅是拥抱成功人才。

同样，我们在走向5G的路上，也要将5G的先进技术先用到4G网络上，因为4G我们已经占有全球很大的份额，如果4G好用，那么这些份额就是我们的地盘。

GTS在站点规划上用人工智能，我在非洲看到，以前一个熟练工程师一天能规划4个站点，现在用人工智能一个人一天能规划1200个站点。无线也可以成立一个小组，要将人工智能做到产品中、做到站点上、做到网络里，实现电信网络的“自动驾驶”。我们的网络为什么有故障？一个站点的配置要输入几千个参数，一旦输错了网络就容易瘫痪。为了规避风险，我们需要搭建复杂的环境反复验证，这些成本都是大家的工资和奖金，如果用人工智能解决这些问题，我们的效益就提升了。

热是未来无线技术中的尖端技术，“零流量零功耗”是一个牵引目标，永远不可能达到，但是会一路下蛋。摩尔定律到头以后，没有新的材料替代的时候，芯片要叠加，叠加起来中间这个部分温度太高，要散出去降低体温，热散不出去体积就做不小。

我们要承认现实主义，不能总是理想主义，不能为了理想等啊等啊。我们要在攀登珠峰的征程中沿途下蛋。

五、向一切先进学习，不断提升自己，以后我们的对手就是自己。

拜一切能人为师，不断提升自己，我们不是只想做“村长”，我们有更高的追求，就是要向一切先进学习。

其实骂我们最厉害的人就是我们的老师。客户骂我们最厉害，我们才有今天的进步。所有挑毛病的都是在给我们上课，很多时候我们没有这个意识，就会抵制这些建议。年青人是很厉害的，是这个世间人是最宝贵的因素。只要有了人，什么人间奇迹都可以做出来。

面对挑战，我们要重视科学家队伍，避免在关键要素上被外部卡死。我们决不投降，决不屈服，从不畏惧，英勇前进。我们要有更高的追求，就要向一切先进学习，以后我们的对手就是自己，自己要挑战自己。

任正非在GTS人工智能实践进展汇报会上的讲话

2018年7月18日

在人工智能和云的建设上，华为公司落后于时代，但是我们现在不能泡沫化地追赶。云，我们的追赶方法是做“黑土地”，打通基础平台，让千万家公司都可以来这块“黑土地”上种“庄稼”。人工智能，我们有两条路：聚焦在产品智能化和内部管理服务的持续改进与自动化、智能化上。

我们应首先依托人工智能改进内部管理，提升内部效率，这个领域的人工智能应用成功率可能会较高，逐步积累起信心和后备专业人员力量。这样在主航道产品有成功的突破后，可持续不断从后备队伍中抽调力量补充投入进产品智能化去，为产品开发输送后备人才。我们要有重点的一块块突破，不要全面铺开，所以公司选了GTS和财经作为内部管理改进试点，持续不断地投入人工智能、数字化转型的力量，扩大人工智能的后备队伍，从单点突破到多点突破，进而横向拉通。

目前我们看到了一些GTS的试点成果，比如非洲地区的网规网优和基站规划设计确实有进步，感谢弟兄们的努力。今天的汇报，我把2012实验室的科学家和相关部门都请来了，听听你们试点做了什么、有什么成果、有没有好的经验。科学家们也可以谈谈自己的想法，在整体架构和方案设计上给以指导，也讨论一下这些实践的思路能否汇聚起来、提炼出来，为公司未来的人工智能应该怎么做提供思路。我先从片面的角度谈几点，希望各个部门能够看到这些问题。

一、GTS人工智能在交付上取得了单点突破，是可喜可贺的。从单点突破到横向拉通道路还很漫长，把财经和供应链卷进来，一起理解交付的概念，以站点为单位综合性铺开。单纯的交付观点，好像把设备安装好就结束了。我们现在要求要实现站点综合效益管理。我们要从盯着交付成功，转移到实现站点效益成功上来，财务与供应链同时要卷进来。在工勘阶段，我们应在完成工程设计的同时完成项目预算的编制；在交付履行阶段，我们要在交付的同时及时开票和完成项目核算。

2017年，我曾在诺亚方舟实验室使能工程部成立会上讲话，其实当时心里很忐忑，不知道能不能突破。我们先抓住GTS和财务来改革，把千军万马压在这上面，这方面有确定的目标，至少能解决内部工作效率和数据透明问题，敢于在这方面囤积千军万马，同时也给未来产品的人工智能应用提供了战略后备军。如果首先在产品领域集中几千人，万一失败，这几千人如何养？现在我们有信心步子再大一些。

今天来看，GTS取得了一些单点突破，单点突破对公司非常有意义，增强了我们在人工智能发展的信心。比如，工勘平均每年有几十万个站点，每个站点又涉及几十到上百设计文档和表格，大量数据都是在重复填表，人工耗费极大。把工勘变成数字化、自动化，我们就能逐步提高效率，就是人工智能。我们不要纠结于模糊问题智能化才是人工智能的社会定义，不要在乎社会对这项工作的评价标准，伟大是谁评定的？是我们自己，不需要别人来评价。晚会上你们找几株芦苇别在屁股上，就“尾”大了。我们提高效率让职级、奖金不吃亏，就伟大了。一时受委屈，回家用萝卜刻个章自己表彰一下，明天更伟大，我们自己说伟大就伟大。只要我们将大量的重复劳动自动化，提高了效率，就是我们的期望。

但是，你们今天讲的都是交付和维护，还没有包含预算、核算、供应。我曾在Fellow及部分欧研所座谈会上提到，现在我们要从单点突破走向多点突破，然后横向拉通。什么叫“横向拉通”？

第一，工勘把预算、供应拉通。现在你们只是解决了GTS的交付技术问题，还没有解决财经的项目预算问题，供应一次到位的效率也没有明显提升。工勘能否把财务和供应链拉通？我认为，财经至少要选10个PFC卷入进来，供应链也要卷一些骨干进来，组成混合以站点为单位的混合人工智能应用团队，以提高工勘效率的同时，完成可交付性自动评估，生成供应计划，以及实现项目概算的自动编制。

第二，开票把核算拉通。按DU核算，我们每年至少为200多万个点开票，每个点又是几百张表格。项目核算要在开票的同时完成项目实时经

营情况的核算，开出给客户的发票和收到供应商的发票要自动形成项目的损益。

第三，人工智能在某个领域的应用，是单点突破；人工智能在某几个领域的协同应用，就是横向拉通。木桶短板的原理，使得人工智能在多个领域的协同应用，如以站点为单位，将项目管理、交付管理、财务管理融合改进，才能更有效地提高某一段流程的整体工作效率。

二、吸收内外部优秀人才，壮大华为人工智能的战斗队和战略预备队，支撑人工智能的研究、推广和维护。

1、人工智能的战斗队要广泛吸纳有经验的专业人才。

我们已经把网络安全、隐私保护作为公司最高纲领，确保用户利益不受侵犯，公司整个产品架构会面临变化。在人工智能问题上，我们要吸纳大量有经验的员工上战场，逐步积累起一个庞大的人力队伍，在网络重构中作为生力军。

第一，公司各大部门精简的技术专家和管理干部，大量涌进到人工智能这支突击队来，天生我材必有用，我们需要算法专家，更需要有业务经验的干部、专家。将来推广和维护还需要更庞大的队伍。

第二，国内的人工智能正在泡沫化，可以招聘社会上的算法专家，也包括失败了的算法专家。为什么失败的人也伟大？他的理想可能很大，但是原来的平台小，不容易成功，到了我们这个大平台，可能就如鱼得水。

这样，公司业务专家和业界算法专家结合起来，能不能把我们复杂的管理智能化？

第三，我们不仅招聘测绘学的博士，也要招一批卫星、航天、航空、航测.....等专业人员，用大场景来解决宏观问题；还要招一些炮兵队伍转业的炮兵学院毕业的军官，他们能解决近距离的微观环节问题。如果不是我们当年招聘测绘专业的博士，现在“三朵云”及GTS无线规划、勘测数字化、自动化就是一句空话。

在这些问题上，公司要敢于发生大变化，人工智能要进入各种管理环节，使重复的工作简单化。这点你们要向李建国学习，华为机器以前产值几十亿美金，6000人；现在产值1000亿美金，还是6000人。因为他已经完成“换血”，队伍里有很多硕士、博士，并且具有很强的动手能力，他们不是工人，叫“工匠科学家”。

2、组建GTS人工智能的战略预备队，学习“四组一队”训练法，集成编练，成队空投，成片推广。

GTS在推广人工智能这些工具时，不是苦口婆心去说服别人，可以成组编队，选择某个试验点训练，然后成组空投，一个国家就成片推广了。比如科特迪瓦代表处做得很好，为什么不能建立一个战略预备队的培训基地？对一些编余的员工，不要排斥、打击，让他们回到预备队，参加下一组编成。

这点可向CBG学习“四组一队”战术上已经有些探索，根据各个国家的情况，把人员模拟编成队，并且与这个国家当地团队反复会议PK，确定最后空投到这个国家的整个队伍模型。当然，成队空投并不是取代“江南游击队”，不是取代当地奋斗的员工，而是把当地员工卷进来。如果当地有员工没有被卷进来，可以让他们回到战略预备队来，参加到新的编组训练。

3、科学家瞄准未来从事基础理论研究，允许脱离实际，但要沿途“生蛋”，传播思想与理论，为其他领域创造突破。

随着公司政策的优化调整，很多业界顶级科学家不断进入公司。今天2012实验室的科学家来了23人，我认为将来应该是2300人。人工智能研究相当于攀登珠穆朗玛峰，科学家瞄准未来从事基础研究，不考核，不要求解决实际问题，按他自己的研究方向往前走，但是沿途要“生蛋”，为别的领域创造突破。比如，喜马拉雅山脚那么肥沃，为什么不可以养几只羊？爬到半山腰，为什么不去采点矿？再爬高一些，为什么不能滑雪呢？你们爬到珠峰很冷、少氧、很少吃的，我们可以把羊肉、鸡蛋送上去，这都是你们沿途下蛋生产出来的呀。科学家可以抽空到现实场景中去，给其他人讲讲课，把你们的方法论往下传，同时也理解需求，这样可以沿途“生蛋”。科学家、专家、工程师也可以经常一起喝咖啡、聊聊天，名师指导很重要，既然我们汇聚了这么多名师，就要多出来给年轻人指点迷津，公司的前进速度就快。

三、公司的人工智能不主张建立大构架，要允许各模块单点前进、单点突破。

首先，我不反对公司做整体规划，但是要允许各模块单点前进、单点突破，不能因为整体规划约束了每个模块的发展，最重要的是我们还不明白什么叫整体规划。比如，无线场景化的农网RuralStar解决方案，就是针对农村建站困难的单点突破，单点人工智能。要把农网项目达到电视机质量标准，没有哪家的电视机是看坏的？

第二，在人工智能的战略投入问题上，我们要有一个框架性模型，在战略机会点上敢于投入。董事会能否出一个结论：“人工智能所节约出来的效率和费用反投回人工智能，加大战略机会窗的突破”？华为的人工智能是以提高管理效率为中心，当公司运作效率很高了，将来就具有很强的竞争力。刚才你们说要尽可能拦截故障，这个理想很伟大，每年我们的产品故障有上百万个，如果你们能拦截60%~80%，让故障自愈，这就很伟大了，我们能减少多少人力物力呀！这些减少，返回去加大战略机会窗的投入，所以天生我材必有用，要避免过度裁员。有经验的员工，是走向人工智能中的宝贵财富。比如，GTS去年盈利较预期提高了4亿美金。今年可以给增加4亿美金预算用于全公司人工智能，去买炮弹、买人。

第三，关于人工智能在产品上突破，不是指专门做一个人工智能产品，而是能否让我们公司的5G基站人工智能，让我们的传输人工智能，让我们的核心网交换人工智能.....？这可以作为产品奋斗的一个目标。

华为在170多个国家有1万亿美金的网络存量，五年后可能达到1.5-2万亿美金的网络存量，如果我们把网络存量变成平台，全世界有哪个网比我们大？没有。未来理想的实现需要在座所有人的共同努力，我们要开放心胸，敢于拥抱时代，拥抱人才！

任正非与平台协调委员会座谈纪要

2018年6月27日

一、平台协调委员会，不改变每个组织已有的决策体系。

各部门的管控决策来自于董事会的决定，运作服务来自一线的需求驱动，这是经线；以及相关部门的协调请求，这是纬线管理。平台协调委员会的责任是推动各部门，在执行这些任务中的运作优化，以及跨领域的运作简化、协同强化，让机关在3-5年内，从管控型转向服务与支持型，与一线更加密切合作作战。

平台协调委员会不参与每个组织的日常业务运作决策，而是在理解公司的要求及指示下，推动平台组织在准确理解公司意图与改进要求的基础上落地执行，包括推动跨领域执行。

二、平台协调委员会的每个委员是站在集团立场，来解决公司建设中的问题。

平台协调委员会的成员，不是代表自己部门在委员会上的代理人，而是代表公司推动所有平台组织不断优化组织、管理改进与协同工作的力量。更不是代表部门来争“瓜”的，谁准备是来分“瓜”的，就可以从委员会中除名。大家都是来做“饼”的，目的是把“饼”做大，把“土地”做肥。

当平台组织间出现各自“经线”专业决策冲突时，平台协调委员会的成员必须放下自身部门的立场，站在公司集体利益上做出合适的选择。对于由于组织运作体系设计问题缺失存在的责任不清问题，要鼓励、奖励相关组织“把困难与麻烦留给自己，把方便让给别人”的风气与做法成为习惯，树立服务支撑型组织的典型，绝不允许以责任不清而相互推诿，绝不允许关键问题迟迟得不到解决。

平台委员会加强“纬线”的打通，优化、简化，以及人员的调配与考核。

三、平台协调委员会要推动各部门的组织结构的优化与简化、运作优化与简化，关键角色与专家、干部的选拔与评议。

抓住COE主官的专业化建设，以及合理使用及优胜劣汰。专业工作只有结合服务对象的业务开展，才能真正创造专业价值，COE主官既要精通自己的专业领域，也要懂所服务对象的业务。平台组织的COE主官，如果不懂业务、不懂专业，纯粹为做官而做官，那就应该直接边缘化。平台协调委员会有权对各部门主官评议、考核，提出罢免及晋升建议，也有权提议继任者，报董事会审议；其余主要专家角色、职员，以及辅助官员有考核任免权。组织的精简、招聘与裁员由各部门各自进行，平台协调委员会给以评议。

四、数字化转型、信息的透明、公开与共享，这些工作可以先从平台组织入手，不断卷入各业务组织参与到数字化转型中。

平台部门的数字化建设不能关起门来搞自产自销，要打开大门让业务组织卷进来一起搞；不要追求完美，要围绕作战场景和管理要点，不断迭代优化，让数字化改进增强作战能力，机关组织可以透视战场，而不是变成机关组织厚重管理的又一道借助工具，数字化建设也要坚持变革的“七个反对”。平台的流程与IT建设一定要明确一个原则，就是主要用于作战的、服务作战的，不是主要服务于内部管理的，管理的监督应该要从透明化的数据中自己提取分析。

平台组织不是要成为全球领先的组织，而是要成为“围绕生产、促进生产”的最佳服务组织。

任正非在卢旺达饭店与员工聊天记录

2018年7月1日

感谢你们在艰苦地区奋斗，感谢布隆迪的弟兄们赶过来看我。也感谢在全世界奋斗的员工的艰苦努力，没有全体员工的努力，就没有公司的辉煌。

我们为什么要在艰苦的地区、艰苦的国家奋斗呢？我们是履行我们为全人类服务的承诺，我们立志“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”。为了履行这个承诺，我们无论在人迹罕至的高山、荒漠，无论在疾病流行、战火纷飞的地区.....任何有人的地方都有华为的员工。我们不要怕一些人嘀嘀咕咕，我们是在造福人类，而不是威胁社会。他们心胸狭窄，不要与他们计较，影响了我们为人类服务的理想的前行。

任正非在2018年IRB战略务虚研讨会的讲话

2018年6月23日

一、重视体验，以商业需求曲线和技术生长曲线叠加的最大值作为战略目标，并随时间漂移。

我首先要问一个问题：人们对图像的欣赏，需求是什么？如果我们公司将来做出比眼睛好得多的镜头，而其他公司能做出和眼睛一样好的镜头，两者之间的销售价格差别有多少？答案是几乎没有价格差，因为人们只需要眼睛看得好就行了，感受是一样的。在这种情况下，我们付出的努力，和小公司拉不开差距，我们的商业结果可能会出问题。因此，不要以纯技术为导向，还需要有商业视角，我们一定要有商业和技术两条轨道。但不反对科学家有更高的目标，他的探索可以沿途下蛋，催各类产品的产生，以及生产品水平提高。

基于技术趋势度曲线，视频技术在这个曲线上有一个点，是人类最佳观景点，再往后视频技术远远超过人眼需求，对工业、对科学是有意义的，但是人们的大众需求在最佳观景点已经满足了。外部的科学家要做到比人的眼睛好得多，手机一照月亮，嫦娥喝的什么酒都能照出来，我支持，那是科学家。但是作为商业专家，应该有一个边界。我同意多路径进攻，进攻后找到一个最佳，这样就在技术领域锁定了边界。找到这个边界，我们就把战略力量聚焦在商业需求曲线和技术趋势曲线重叠的最高波峰点上。当然这个点也随技术进步、商业需求变化而变化的。外延的部分我们应该去增强，可以和大学教授合作。

我们在探索未来的过程中，跑得快是需要的，但是一定要找到我们的战略城墙口在哪里。选择战略城墙口的时候，应该要找到商业需求和技术价值两个曲线，两个曲线叠加的最大值就是我们公司的奋斗目标。我们走过了人们的最佳技术需求点，还在往前走，而且投资极大，优秀人员投入也极大，在我们探索没有产生巨大商业价值的时候，很容易被小公司掏空。

为什么我们的设备在有的地方卖的不好呢？我们做的4G设备是豪华版，适合于英国、日本和发达国家。把这些设备卖到非洲去，说我们的东西好得很，没有体现出来我们比友商好多少，客户无法感知到差异。网络不好，客户的体验也不好，我们的BG专家、GTS专家应该帮助客户搞好网络，搞好就有竞争力了。现在我们公司各个体系都不够重视体验，所以这次在组织优化时，我把相关部门都叫做首席体验部门。做战略规划首先是体验规划，规划的战略自己没体验，战略怎么能落地得了呢？质量与运营部也改名叫质量运营与体验部。

二、控制横向扩张，聚焦攻破城墙口，做好充分的战略准备。

我们现在面临的现实，和美国的关系可能会出现比较紧张的一个阶段，要做好充分的准备。投降没有出路，从来亡国奴就是任人蹂躏，我们不会愿意甘做亡国奴。因此，每条战线要收缩一些边缘性投资，同时在关键领域加大投资，避免生命线被卡住。

现在每个产品线都很兴奋的横向扩张，我们这么大的平台去做一个鸡头很容易，鸡头对战略没有意义，会削弱进攻主战场的力量。我们要坚持不在非战略机会点上，消耗战略竞争力量。公司这些年在运营商业务上管得严，希望运营商逐步收缩，不要去做一些鸡头。企业网也要控制自己的横向扩张，收缩到合理水平，聚焦攻击，做充分的战略准备。我们在发展过程中，强调终端公司要自己保障自己，因为终端公司可以完全保障自己。

三、敢于用人，加强新鲜血液循环，让组织充满活力。

以前研发是上面一个小金字塔，下面一个大金字塔，重产品开发，不重理论形成。现在炸开金字塔，上面喇叭口放大一些，下面喇叭口不压缩，但要加强新鲜血液循环。永远是长江后浪推前浪，研发体系一定要加强新陈代谢，加强人员输出。输出的老研发人员和高级干部，他们有丰富的经验，这些经验在其他一些岗位上能起很大作用，不能一边把有用的人裁掉，一边从社会招人重新培养，总干部部要把干部的调整和循环这项工作做好，保证让我们的组织轮换起来，充满新鲜血液，让组织充满活力。

近两年来，很多部门开展了自我批判，第一个自我批判的部门是财经。财经的经线管理很好，纬线管理不够好，那么屁股就要往下坐。

研发体系用人千万不要护犊子，千万不要宁可大家工资低点也要保留人，这样就不能让优秀的种子脱颖而出。有些不太合适的员工换到另一个岗位可能还是优秀员工，从公司出去的员工还有担任上市公司CEO、CFO多得很。这次研发体系破格提拔单板王，被我退回去三次，提得不够，没给后面的人留有空间，最终报上来的一些单板王还是18C。我们一定要敢于拉开差距，火车头就是要拉开差距。优秀人员要加快提拔，主力作战部队允许年轻化。

现在我们和美国赛跑，到了提枪跨马上战场的时候，一定要把英雄选出来，没有英雄就没有未来，英雄犯错了就下去，改了再上来。我们一定要改变用人的格局和机制。我们要敢于团结一切可以团结的人，我们的唯一武器是团结，唯一的战术是开放。第二次世界大战后有一次人才大迁移，是300万犹太人从苏联迁移到以色列，促进了以色列的高科技发展；现在美国这么排外，又有一大批科学家也会离开美国，好在我们在世界各国都有科研中心，他们想在哪，我们就可以安置在哪。要敢拥抱这第二次人才大转移，我们又有钱，又有平台，为什么不能，为什么要错过天赐良机？我们才能获得对未来结构性、思维性的突破。小家子气是交不到朋友、学不到东西的。

我们一方面要在内部识别合适的人做合适的工作，另一方面也要对优秀的人给予肯定，不要论资排辈。我们在硬件领域好一点，在软件领域更要讲质量管理，宁可让考核骂，也不要用户在用户侧体验不好。软件在华为为什么不成功，要考虑人力资源机制，不能完全怪员工。

我们公司整体情况是好的，整个公司嗷嗷叫，不怕谁。我们有能力自己站起来，不做亡国奴。大家要不断研究，加强国际交流，不断开放思想。我们只有敢于敞开心胸，容纳人才，我们才有未来！

BG机关要缩短经线，畅通纬线，强化作战组织的能力考核与选拔，精减非作战组织的规模及运作方式

——任正非在“从定位和职责出发，持续优化运营商BG机关组织和规模”汇报会上的讲话
2018年6月22日

【背景】丁耘向任总做了《从定位和职责出发，持续优化运营商BG机关组织和规模》的专题汇报，在新的业务环境下就运营商BG机关的新定位和职责（业务战略和策略的制定与实施；关键能力、平台和工具的建设；资源供应和服务；业务监管）以及基于新的定位和职责，运营商BG的主要变化（简化管理，组织扁平化运作，加强横向协作，强化专业技术管理；强化专业技术导向，专家去“南郭化”，向全科医生+专科医生转变；成熟业务的主要力量要前移到代表处，机关要加强主建的职责等）进行了汇报。

会上，任总提出以下几点意见：

一、我们对未来要充满信心， 客户需求是客观存在的， 要去研究怎么满足客户需求， 解决客户问题。

美国AT&T收购时代华纳意味着全世界的图像时代要大规模的到来，时代华纳有那么多资源、视频，AT&T就是要把它们传播出去。这个合并，可能会引起更多运营商去考虑，到底是被内容提供商吃掉，还是吃掉内容提供商？如果这形成一个趋势，就会出现巨大的视频市场,管道的填充速度就要加快了。

客户需求是客观存在的， 关键是存在的客户需求怎么去解决。我认为要研究家庭网络的价值。家庭网络不是现在的这种服务模式， 这种只关注技术、不关注体验的模式不会成功。家庭网络这个网络空间还是极大的， 还是空白空间。

各个环节都要有体验官， 敢批评公司的体验官应该优先晋职晋级。

二、坚持简化管理， 精简组织， 做强战斗部队， BG机关要从管控到服务和支持的转变， 支撑一线作战。缩短机关经线， 合并小部门， 限制小部门发文。实行大部门制， 多角色、少官员； 通畅纬线， 加强机关快速协同支持前线； 改造机关的服务、支持、监管职责。精简非生产机构及人员。

BG机关要减少层级。我去过这么多小国， 70%-80%固网是我们做的， 60%-70%无线是我们做的， 但网络体验不好。谁去管体验？ 体验都没搞好， 躲在机关叫什么专家？ 没有体验叫啥质量？ 我们网络体验不好， 可能是人家落后不明白， 我们明白人应该去负责提升网络质量。现在好像是“温水煮青蛙”， 客户不学习， 我们的员工也不学习， 这样的代表处怎么成长起来？

原来我们展厅讲解叫咨询专家， 我建议展厅就叫体验专家。这次日本众议院大岛议长访华团， 访问公司参观展厅时， 一个日本员工的讲解就非常好， 应是我们讲解专家的榜样。经常我到展厅去， 专家讲的内容只能顺着讲， 一跳就不行了， 还是没有作战能力。战争真正打起来， 炮火是变化的， 炮要跟随目标变化来打， 如果不能及时应对目标变化， 就是体验不行。客户的思想是跳跃的， 我们要随之跳跃， 还要系统讲明问题。马化腾说他是首席体验官， 我觉得这个观点很正确。我们的展厅专家首先就是体验官， 要有一线作战实践经验。客户来展厅， 因为你站在客户的角度体验过， 就知道如何围绕客户的体验来讲。

我们公司非作战队伍太多， 要精简这些组织。将非生产人员压缩到最小。

对于向一线要报告， 要的是哪些报告， 哪些人在看？ 干部部要定期组织考试， 你要的这份报告到底看过没有？ 要那么多报告， 主官又不读报告， 没有被阅读的报告， 就应该被减掉。我曾经与PO管理的人座谈， 我问“谁读过一个PO”， 只有一个老实人说他读过半个， 管PO的人都没读过一个完整的PO， 那要这么多管PO的层级干啥？ 我说把PO就改成两层， 第一层实打实地做， 下到代表处一次把事做对； 即使错了， 错了再改， 也比设立这么多机构的损失小。第二层PO管理是监控， 发货过程中的错误， 分析是供给的错误， 还是前线将士疏忽而产生的错误， 如果是供给产生的错误， 我们要及时修改我们的供给BOM， 使供给变得符合实际， 如果是前线的错误， 我们就要矫正前线人员的工作方法和质量。

共享中心是参战部队， 它不是机关。

三、机关干部要有持续成功实践经验， 要有专业能力； 梳理职员岗位， 建立职员人群的管理机制。

机关干部要有成功的项目实践经验。对机关的干部要限定一个条件， 过去有成功实践经验， 最近五年内没有实践经验的就成白丁， 三年内没有成功实践经验的人员不能被提拔， 这样强制性的循环流动起来。机关的主官应是专业出身， 业务出身也是技术出身。主官首先要有专家的身份， 否则就没法有业务洞察， 没法抓住机会点， 当然不一定要求是最牛的专家。主官的职业生涯可能是大起大落， 升职速度快， 降得可能也很快， 降职以后就到内部人才市场找工作。如果以后他的能力又提升了， 也可以重新任职， 但也有可能他再也上不了岗。我们对主官应该这样， 否则主官一个台阶、一个台阶的下， 下得太慢了， 岗位没法让出来。我们要加强对一些肯打肯干、头脑清晰的优秀干部重点培养， 加快提拔。

主官可以大起大落； 专家一定是要不断循环， 要真刀真枪有本领， 要真实上过战场， 在战场打赢过； 职员工作要稳定， 经验很重要， 职员可以不懂得战略， 但要知晓他的服务对象。职员队伍要稳定， 只要胜任， 就不要换人， 动不动拿人家末位的风气要改变。

我们要梳理出来哪些岗位是职员， 哪些人是优秀职员。岗位是确定性的内容， 就定为职员岗位， 他胜任工作， 可以连续工作十年、二十年。我们就把一些确定性工作稳定下来， 这样改革就在主战部队里面改。不能改革的同时把职员给改丢了， 然后换个主战部队人员去当职员， 其实这个效率很低。什么叫职员？ 美国副部长以下的所有人都是职员， 只有正部长、国务卿和总统不是职员， 竞选的时候换的是部长， 不换副部长， 因为副部长是职员。我们要明确这个就是我们改革的法则， 不要为了流动而流动。炊事班长上航母， 回来还是煮饭， 他也当不了航母舰长， 不需要这样不增值的岗位流动， 这样的流动， 形式主义， 成本太高。在改革过程中， 我们要把不同的人群区分出来。

四、要坚持去“南郭化”， 坚持干什么考什么， 专家要具备专家的水平并做出专家的贡献。

我还是要强调一点， 针对不同地区、不同岗位， 干什么考核什么。当地不涉及5G， 就不要考5G， 不要搞统一的考题， 非洲人员做3G但考5G， 这就是战略性破坏， 要一T一策， 一国一策， 干什么考什么。可以指引学习未来1-2年会发生的内容， 3-5年以后的可以不用先学习。

我认为， 将来专家的待遇有可能普遍高于主官。专家是一个待遇体系， 不是行政管辖体系， 那专家级别为什么不能高呢？ 对产品来说， 优生永远比优育重要， 优生的基因好， 才能有优育的基础。市场代表的GTM首先要做好优育的工作， 同时更好地使能优生。17、18、19级是主作战部队， 平均年龄40岁， 那还打什么仗？ 要给优秀人员升得快一些。飞机制造厂有军代表， 他不一定是最厉害的飞机专家， 但能管飞机质量； 铁道部厉害的军代表（军事代表师）， 天天来研究运行图， 一旦调兵的时候就懂得怎么调兵， 这就是叫真干。

所有到市场和服务去的技术专家， 应该有成功的研发经验和成功的项目实践经验。现在强调， 学理工的新员工要有半年的交付实践经验， 交付锻炼以后再到研发干2-3年， 3年后开始分流， 一定要有成功的开发经验。全科医生先有专科经验， 从点的突破， 到面的丰富。然后一部分

又从全科医生深化为专科医生。如果没有成功的业务和技术经验，不可能有战略洞察力。我们未来的人力资源模型就要进行这种结构性的调整。

机关要保留顶级专家，顶级专家也要不断实践。现场交付要有独立作战能力，售前专家要和GTS专家联合起来解决体验问题，在能力建设上可以合署办公。

对于组织整合和精简，可以输送一些人给人工智能。人工智能那些算法专家许多是不懂业务的，只有和业务专家一起工作才知道做出来是干啥的，他们才会去把这个东西做好。另外一部分就下基层，五年之内没有下过基层就边缘化，在内部人才市场找工作。

所有岗位都要去南郭化。我之前对人力资源讲，作为HR管理者先考人力资源管理模板，人力资源模板懂了，再考所服务的业务；然后看有没有洞察能力。如果既不懂人力资源模板，也不懂所服务的主航道业务，就是“南郭先生”。你总叫别的部门减人，自己不动刀子捅自己两刀，这怎么行呢？

在剑桥和伊普斯维奇研究所座谈纪要

2018年6月5日

6月5日，任总在英国剑桥与员工座谈，希望剑桥所能发挥喇叭口作用吸收宇宙能量，吸引四面八方的人才。在科技战略前应先有思想战略，要让科学家安于研究，政策制定要宽容，鼓励科学家和员工灵活开放的开拓创新，既要深厚的知识储备又要有瞬间的奇思幻想，不断为万物智能的人类社会推动科技发展。

6月5日，任总在英国与伊普斯维奇员工座谈，提出伊普斯维奇研究所应该是研究 + 实验室 + 工厂的模式；愿景是“宽容纯粹的研究，关注商业价值，以商业思维驱动创新”；研究应该是两个方向：海量产品的方向就是质量做到最好，成本降到极低；高端产品就是成本高、价格高、性能也绝好。要在英国建规模的商业性工厂，我们要保持清醒，要在核心的网络上领先世界。领先不是领导，领先是在技术上、商业模式上、质量及服务成本上.....；领导是建立规则，引导同行进入竞争，目前我们没有这个能力，而且当前要合力应对风险,生存是第一位的。

（一）任总在剑桥研究所座谈纪要

一、希望剑桥所能吸引四面八方的人才，发挥喇叭口作用。我们研究所的科学家，在学院教授的理想之光的照耀下，吸收宇宙能量，形成 Know How后传回产品开发设计部门，启发他们去做产品。

英国文化孕育出了美国文化，美国文化以其为基础，汲取了其从上到下的规范化，但又放开末端，使其灵活机动，创新不竭，取得了长足的发展。我们现在到了英国以后，要学习英国的规范化，但我们要灵活开放。因为你们是科学家，科学家的喇叭口很大，你们要畅想整个宇宙，仰望星空是什么样子。我们要允许你们试错，我们没有要求对科学家的考核方式一定要像市场人员一样。如果采用那样的考核，世界上就没有科学家。

对海外研究所而言，不会改变你们现在的业务格局，同时主张你们发挥喇叭口作用，把科学家的思想理解以后，转变成我们需要的知识，灌到下面开发部门的六万多人里去，他们去做产品。

二、在科技战略前应先有思想战略，要不断从工程发明去尝试科技发明，鼓励科学家和员工灵活开放的开拓创新，在基本方向一致的基础上，既要深厚的知识储备又要有瞬间的奇思幻想，重大发现是不存在知识瓶颈的。

谷歌、亚马逊、思科、苹果都有自己的创新模式，我们有没有？我们实施的是大投入的战略，在此前面应该有思想战略。我们鼓励科学家要仰望星空，一个喇叭口对外。不光老科学家可以仰望星空，年轻科学家也可以仰望星空。你们不仅要跟教授往来，也要跟教授的博士生往来。跟年轻人交朋友，请他吃顿饭，就相当于为人类社会培养二三十年以后的领袖，当你退休以后，在家里给孙子讲故事的时候，你可以骄傲地说那个小孩就是当年我请他吃了顿饭他才得了诺贝尔奖的。

人类社会很多发明，不一定全部都是基于深厚的知识储备，也有一些是基于一瞬间的奇思幻想而造就的。鼓励我们的科学家和员工去开拓创新，不要妄自菲薄，敢于去想，说不定别人偶然说的一句话，你再斟酌一下，脑袋运转一下，就点破了人类社会的秘密。我们要让科学家安于研究，政策制定要宽容，不要浪费他们的宝贵时间。

经纬度是英国的纺织女工发明的，最早的天文学家天天看星象，数十年，这星星还在这个位置。看一晚上累了，他就找纺织女工来替他看星星。纺织女工搞不清楚， she就把纺织的那个格子放到天上，把这个星星定位在某个格子上，突然开窍发明了人类社会航海的经纬度；英国工业革命时期，瓦特是蒸炉锅炉的修理工，所以他发现了蒸汽机，所以我认为重大发现是不存在知识瓶颈的。而人类社会最大的科技发明目前没有一项是华为的。我们进入了这个无线产业，实际也就十几年，我们绝大多数发明是工程发明，就算是路由器、无线基站里面，也基本没有我们贡献的重大发明。那未来我们在英国剑桥这样的世界上思想发达的地区，应该有能力往前再进一步，为人类科技发展作出贡献。

三、应为理想而努力，鼓励攀登珠穆朗玛峰，登顶的人短期内不能创造价值，但沿途生蛋，为别的领域创造突破。公司的人工智能我不主张建立大的构架，可以通过小模块的微智能解放人力，逐步积累起一个庞大的人力队伍。方向要大致正确，不断为万物智能的人类社会推动科技发展。

在人工智能领域，我并不主张建立大的构架，也不主张按社会的定义，来定义这项工作。只要我们将大量的重复劳动自动化，提高了效率，就是我们的期望。模糊工作的智能化及产品智能化，一步步地走，整体是人工智能那几个主流的方向和架构。我们公司对这个世界的看法，就是任何一个小模块都可以人工智能化。以前我们在推行人工智能的时候，还是比较秘密的；比如最怕编程工作智能化以后，对研发人事波动影响大，但后来为什么开放呢，就是我们想明白了，每个人的每件工作都可以微智能化。我们首先抓住了客户交付的工作用来使用人工智

能，实际上我们现在做的还不好，还达不到满意程度，在网络故障维护过程中，每一个节点需要输出几千到上万个配置参数，没有一个人能记得清楚这数千个数据。当我们做每一个网络节点切换的时候，常常是由几万台服务器和路由器搭成模拟环境，通过这种模拟环境，训练一批人，在模拟环境上进行节点切换，两个系统镜像同步运行，一旦有故障就有求助后方赶快做实验，出现这个故障我们怎么解决。一旦这个问题我们能用人工智能实现模拟的时候，我们可以节省很多人力。

上海会议决议的标题就是方向要大致正确，那为什么不要求绝对正确呢？就是产业到了最后末期的时候，就会比较正确了，但是夕阳无限好！早期真理是模糊的，只能方向大致正确，人类从来就没有过绝对真理，都是相对的。即使正确度非常高，但也可能被边缘化了。这个时代如果你没有赶上发展机会，即使落后了一点点，但事实上你已经被时代抛弃了。

我们要把数字化带进每个人，每个家庭，每个组织，使他们智能化；我们要讲智能的，不是单纯的连接数。以前叫万物链接，现在叫万物智能，已经是巨大的进步。物联网将来会是人类史上最大的一个网络，终极形态是什么，现在不知道，我们老是讲管道，运营商实际上只是管道的一部分，运营商搞的是自来水的管道，实际上排污水管道是我们的管道，水龙头也是我们的管道。

（二）任总在伊普斯维奇研究所座谈纪要

一、伊普斯维奇研究所应该是 研究 + 实验室 + 工厂的模式，应该允许纯粹的研究才可能把领先的时间延长，愿景是“宽容纯粹的研究，关注商业价值，以商业思维驱动创新”，整个半导体产业发展本身就是从假设到方向到思想到理论到技术到商业创新的突破。

我们纯粹的研究也是需要的。 如果你们没有纯粹研究这个概念，你们就会被武汉取代。如果你们没有纯粹的研究，我们永远都赶不上美国。我们现在的行业领导力是暂时的，我们应该允许纯粹的研究才可能把领先的时间延长。所以你们的愿景要改成：宽容纯粹的研究，关注商业价值，以商业思维驱动创新。创新不一定是技术创新，它还包括理论创新。从假设创新到方向创新，从方向创新到思想创新，从思想创新到理论创新，从理论创新到技术创新，从技术创新到商业创新。假设、方向、思想、理论、技术、商业六个创新，整个半导体产业发展本身就是从假设到方向到思想到理论到技术到商业创新的突破。我认为你们IPSWICH研究所应该分成两部分，一部分是探索部分，不计投资也不计考核；另一部分我们逐渐从理论技术走向商业，那我们有一些要求。这样你们伊普斯维奇研究所才不会被武汉研究所消灭掉。

二、我们要保持清醒，要在核心的网络上领导世界，把终端和网络连接起来，不断加快终端的创新速度。

我们还是要在核心的网络上领导世界，这是很难的。终端只是我们网络核心里面的外延，总结这个世界上所有的公司历史，没有一个终端公司活过20年，因为终端公司的创新会有越来越缓慢的时候，小公司会逐渐跟上来蚕食你的市场，就像我们蚕食了苹果一样，未来别的公司也会蚕食我们，所以我们还是要保持清醒，我们的核心还是网络领导世界。当我们的终端和网络连接起来的时候，我们终端的创新速度加快，也可以甩开别人一定的距离。终端有无限宽广的未来，人类社会转变为信息社会，还不知有多复杂。我们大气层的云有1000公里厚。信息没有重量，未来的云社会，比1000公里还要厚，所有云都要有终端才能实现人机对话、机机沟通……。终端有无限宽广的前景，我们应无限努力。

任正非在战略预备队述职会上的讲话

2018年4月26日

一、明确战略预备队定位，聚焦战略能力的探索和突破，选拔高潜质人才进行实战化赋能，目的是攻下“上甘岭”。

首先我们要清晰认识到战略预备队的价值。目前我们处在一个历史转折时期，战略预备队应围绕公司业务战略，聚焦能力、机会的探索和突破，选拔有使命感的高潜质人才参加训战，发育业务能力，培养并输出优秀的干部、专家和职员。战略预备队的所有学员和干部都要学习总裁办电邮30号-《任总在持股员工代表会的讲话》。

1、第一个定位：战略预备队是“预备机制”还是“能力转换机制”？

第一，“预备机制”和“能力转换机制”其实并不矛盾，我们是在预备机制的过程中培养能力。战略预备队学员选拔必须以责任结果为导向，员工在岗位上先做出贡献，才有资格进行能力转换，能力是个人在自学过程中完成转换的；然后通过战略预备队几个环节的考核，合格者再来受训，再进入预备机制；对于通过认证的学员，战略预备队进行新方法赋能，让学员带着基层的模式、新的管理方式、新的产品解决方案、新的作战装备……上战场。所以，这两者是相关联的。

第二，我们培养干部和专家，不是为了培养而培养，而是为了“上战场”、“多产粮食”。战略预备队要有更多的现实主义精神，我们不能脱离现实来培养。中央军委2018年开训动员大会要求“按实战要求去训练，按训练去实战，训练与实战达到一体化”，习主席说“唱歌不是战斗力，战斗力就是要实战”。所以，我们不要只强调能力预备或者各种转换机制，要强调实际，实战化使用。我们的干部更要踏踏实实去“产粮食”，不要堆砌一些销售数字。不要盲目说培训了多少人，点击量有多少，做到了“世界领先”。点击率的统计，有可能低俗化、虚假化、夸大化……。什么叫世界领先？华为的工资是领先了，竞争力未必。

2、第二个定位：战略预备队是“中央党校”还是“五七干校”？

第一，本次会议明确，战略预备队的定位是培养优秀的干部、专家和职员，我们一定要有能攻下“上甘岭”的人。既然定位这个机制，就不能追求数量，而要追求质量。我们先把质量和品牌做起来，让业务部门愿意推荐员工来受训，让大家自愿踊跃报名，多荣耀的事情啊！

黄埔军校就是两条绑腿，抗大就是一条小板凳，为什么能成为中国两所最有名的学校？不要把训战搞得多光环。我们毕竟与黄埔军校和抗大还存在差距，有些业务部门想明哲保身，将不愿意裁掉的落后人员都塞给战略预备队，预备队又贪图数量，培养一大批又送不出去，名声不就臭了吗？

中国和平时期，干部管理最好的应该是大庆油田，余秋里对干部考核管理非常严格，残酷的管理制度出人才，余秋里只把优秀干部按国家需要一批批送出去，一般的留下自我消化，同时又把一大批优秀新干部提起来，形成了一个迭代优化的机制。当时送出的很多干部后来升到了省部级，所以大庆油田这么多年没有困难过。你们可以看看电影《铁人》，讲述两代人的石油开发对比。我们要向大庆油田学习干部管理机制，如果不从难、从严、铁面无私，哪有优秀干部产生啊？

第二，各级“党校”培养各级骨干，没有说只能有“中央党校”。

第三，战略预备队要真正变成“党校”，今年的一个重点是把地区部总裁、代表处在任代表及候任代表、CBG国家业务部部长、SPDT经理等岗位参加战略预备队“转人磨芯”，转变思想观念，从关注短期的KPI到关注中长期，管理更加贴近业务实质，提升他们的经营管理能力，从一个销售主管真正转型成懂经营的总经理，改善公司的经营质量。

3、第三个定位：战略预备队和内部人才市场的区别？

战略预备队培养机制与内部人才市场完全不一样。战略预备队是选拔高潜质人才参训，业务部门也应针对自己的高潜质岗位，有意识地定向培养，我们要将业务部门和战略预备队的训战、需求打通。

而内部人才市场是开放了一些岗位和任职资格表，给不适合或不胜任当前岗位的员工一个缓冲机会，只要通过了新岗位的考试和面试，他们就能重新找到适合自己的岗位。有些高职级员工也可能自愿降级去上岗。

二、战略预备队总队是平台，华大提供课程支持；各场景分队是权力机构，要将需求、训战、任用等环节打通。

1、战略预备队的总队是平台，要将总干部部运作和后备干部培养打通。

总队不是权力机构，主要是一个教育组织，负责学员的训练、管理、鉴定、出队等，课程教育由华大完成。目前战略预备队的鉴定做得很好，将来对学员出队情况还要进行持续跟踪。

下一步由彭中阳担任战略预备队的总队长，对战略预备队进行改组，将总干部部的运作和后备干部的培养打通，我们要从难、从严、从实战出发来训练干部、专家和职员。

2、各场景分队是权力机构，可以结合自身特点制定差异化政策，加强学员培养和使用的耦合度。

第一，战略预备队的运作重心在各场景分队，我们应给分队更多的自主权，分队可以结合自身特点制订一些差异化政策。分队重点要解决好三个问题：“优秀的人进得来”，战略预备队培养的是精英，后续需要考虑相应的政策吸引优秀人才入队；“进来以后长得大”，核心是考核、培训方法、提升能力，还要解决赋能和激励的问题，比如网络架构转型分队从一阶到三阶的过程非常漫长；“长大以后出得去”，要有承接的组织，让预备队培养出来的人真正发挥作用。

第二，分队有鉴定权、使用权、识别权，要把需求、训战和任用几个环节打通。各分队可以根据未来业务需要，决定培养什么人、培养多少人、培养的人准备到哪去、如何培养.....，培养和使用要有一定的耦合度。分队对学员进行推荐，不是架空AT团队，目前分队长基本都是高层领导，官都比总队长大，可以和业务部门讨论，这样就有一个输送的过程。当然，分队也要承担推荐不当的责任。

第三，分队不是永恒的行政组织，可以考虑日落后关闭。有些分队组织化落地以后（如网络架构转型分队、云服务分队等），具备新的能力、新的人才，应该不需要再以战略预备队的形式运作，可以业务部门自考核、培训。但是分队的种子不要散掉，是将来建立行政组织部门的核心骨干。人力资源考核不要僵化，对于一些新业务，不完全以产粮食为中心，而是以评价体系为中心，这样让新业务在部门里面也能成长起来。

特别是唯一责任主体的分队，业务主官要承担起突破新业务的责任。如果需要预算和政策支持，集团可以给予补贴。我们不要在唯一责任主体之外，另建一套架构体系，这会导致指挥体系混乱。分队在业务部门里，训战是为了自己部门使用，它是逻辑式的分队，不是物理式的。

各分队在2018年先维持当前运营机制，下次汇报时再确定哪些分队关闭或转换。但是过渡时期可以双重，已经转换了的分队，预备队机制也保留。现在我们让公司先滚起来，不断寻找方向，方向大致正确就行，这样公司滚滚向前，只要我们不垮，未来就有可能领先。

三、战略预备队坚持选拔制，从实战出发对学员进行赋能，形成不同能力阶梯进入公司各个岗位。

1、战略预备队是选拔制，机会提供给责任结果好、有使命感的高潜质人才。

第一，入队的充分必要条件是责任结果导向，达到岗位模型的认知标准，责任结果好。每位员工都可以参加网上考试，如果责任结果没达标，战略预备队不给予评分。

第二，员工利用业余时间自学应知应会的基础知识，并通过网上考试、面试或视频面试，获得入队资格。入队需要有担保，主官承担识别、推荐优秀人员入队的责任。如果训战不合格的学员被退回去，同时要对担保人进行扣分。

第三，至于预备队学员是否应该有奖金的问题，你们根据具体场景去讨论确定。我认为，最重要是提供机会，机会比短期利益重要。升官机会应该留给有使命感、想奋斗的人。

2、战略预备队从实战出发，给学员走上战场赋能新的作战方法，而不是做基础知识的全面灌输。

选好学员以后，战略预备队要有目标地培养。不是灌输ABC基础知识，全方位能力提升是个人的责任。战略预备队通过案例、方法和讨论的赋能，考试、讨论、再考试.....，也许是一种习惯。对激发他的能力产生一些作用，走上战场再总结提高，形成真正的实战能力。所以，战略

预备队不要向全方面发展，如果总想做大、做宽、做广，反而变成一个“大杂烩”。就做一个突击队，抓住可能做成的事努力去做，先突出一个可能再说。大庆油田不就是石油吗，怎么可能把其他方面也突出来呢？

当然，不是学员在战略预备队“洗过澡”，就算作战略预备队的成绩，不能是互联网追求点击率的评价体系。比如林志玲是天生丽质，怎么是训练出来的呢？但她的其他增值才是你培训出来的。战略预备队从实战出发，给学员赋能新的作战方法，学员在实战中运用这个方法并做出了贡献，这才是战略预备队的成绩。

3、新项目可以战略预备队为主，但是成熟项目要坚持一线“江南游击队”的作战指挥权。

在新项目中，我们要敢于战略投入，把预备队“种子”空投进去，以战略预备队为主，这时地方“江南游击队”可能能力不够，可以做副职。比如视频业务，不一定全部投入视频分队的种子，也可以有其他部门的种子，编成混合联队。成熟业务还是让“江南游击队”担任正职，他们熟悉场景。有人说，把18级员工空投到“县”里，“县”里的15级员工叫苦，这有什么好叫苦的呢？因为18级不是长期进攻这个“县”，他是来磨刀的，磨完刀还有别的用处。如果磨完刀以后，18级的能力还不如15级，那就把两人职级对调。当然，18级和15级的能力应该是不一样的，只是需要有磨刀的时间。

在成熟项目的进攻中，我们仍然强调“江南游击队”的地位，战略预备队不能把“江南游击队”挤掉了。我们最终目的是把落后分子挤掉，但不是一开始就挤掉，当我们的“种子”发酵起来了，落后分子自然就做“肥料”了。

其实战略预备队和“江南游击队”到第三、第四阶段已经混合交叉了，大军向前走，队伍中的优秀人员可以留下当“县长”。

4、战略预备队要形成不同阶梯进入各个岗位，只要能力提升了，都是成绩，不一定非要爬到“喜马拉雅山顶”。

虽然我们的目标是爬“喜马拉雅山”，但不一定人人都能爬到山顶。如果爬到山麓去种地、放牧了；走到半山腰去打猎了；都是英雄，都是价值贡献。比如，网络结构转型分队可以向西点军校学习，训战路径分为三阶：第一阶学习后去战场实践，选拔一部分人再回到二阶来学习，再作战，再选拔少数人进入三阶学习。美国陆军上将李奇微很优秀，每作战一年半回来学习一年，当他学空降兵时，刚好碰上诺曼底登陆，就有了解了一个战略性的机会。

所以，“喜马拉雅山”这个坡是分阶梯的，每个阶梯要有过滤、选拔，我们要让这些聪明人不断去爬阶，爬不上去也要有满足感，最终爬到哪里取决于队员的意愿和能力。爬不到顶，可以横向流动出去，也是好汉。

5、研发出征进入战略预备队是为了让研发队伍年轻化，以及培养一批具有战略洞察力的高级人才，让研发持续有新生力量、新鲜血液，以激发组织的活力。对于确实不适合走向其他领域的人员，尽快安排返回研发岗位。

2016年研发集结了2000名高级干部及专家出征，进入战略预备队接受赋能转型，一是为了让研发队伍年轻化，二是为了培养一批具有战略洞察力的高级人才。如果有些队员确实不适合走向其他领域，要尽快安排返回研发岗位，他们在战略预备队“洗过澡”，综合能力多少有所提升。

大家要知道，研发不是只出征2000人，我希望将来可能有20000人走出去，让研发有更多的新生力量。如果大家认为进入战略预备队、流动出去就是死路一条，后面的都会缩在“乌龟壳”里不愿意出去，是硬拿鞭子往前赶吗？我们还是要吸引的方法。如果研发输不出人才，我们每年的招聘速度就要降下来；如果没有新生力量、新鲜血液，研发是会“死”掉的。所以我们尽量在找一些岗位，让员工也能得到机会发挥。研发各级主管不要护着，可能是在耽误他们的前途。

励精图治，十年振兴

——任正非在Fellow及部分欧研所座谈会上的讲话

2018年5月15日，6月4日-13日

1、与会人：我是2002年参加华为，当年任总到硅谷去，我们见过。我参加华为不久以后，在华为内部报纸上看到一篇讲话提到“华为不需要科学家，华为需要工程商人”。

任总：沙漠里是不能种郁金香的，但是改造完的沙漠土壤，是可以种植的。库布齐、塞罕坝、以色列不也是遍地绿茵吗？当年，华为是急着解决晚饭问题，顾不及科学家的长远目标。不同时期，有不同时期的指导思想。今天我们已经度过饥荒时期了，有些领域也走到行业前头了，我们要长远一点看未来，我们不仅需要工程商人、职员、操作类员工.....，也需要科学家，而且还需要思想家，希望你们这些卓越的Fellow仰望星空，寻找思想与方向，引导我们十几万人前进。十八万队伍没有方向、没有思想，会溃不成军的。要看到过去的三十年，我们整体上是抓住了全球信息产业发展的大机会，作为行业跟随者充分享受了低成本、强执行力带来的发展红利；而未来三十年，在赢者通吃越来越成为行业规律的趋势下，我们必须抓住科学技术和商业变化的风云潮头，成为头部领导型企业，才能有机会去分享技术进步和创新的红利。要创新与领先，我们就必须依靠科学家。

当然，首席科学家也可以不永远做首席科学家，经过一段时间，换个座位，迭代发展。首席科学家以后，可以做资深科学家，看更宽的未来，传、帮、带更优秀的新鲜血液，做“上将”的导师，“二等兵”将来也许会成为“上将”。

你们创造了华为辉煌的文明，公司尊重你们过去的贡献，也需要共同分享利益。首先要让你们心安下来，公司永远是你们的，这是你们永远享有的权利。

与会人：这点很好。我一直感觉，只要我们努力工作，公司肯定会考虑我们的利益。

任总：现在我们要共同讨论，如何防范风险，我们要贯彻契约精神，我们双方的契约是我们之间的最高约束， 这样我们就能符合法律的要求，通过契约让你们长期合法持有ESOP。不只是Fellow享有，只是你们起头做个宣言，契约要能够得到切实尊重，我们还要辐射非Fellow的高端科学家和高级专家、管理干部，也要参照这个待遇，退休时给他利益，不能人走茶就凉。

与会人：公司对我们高层技术人员，希望我们作为科学家还是工程商人？

任总：我希望你们更多的人成为科学家，面向未来，有时候你们不一定要研究理论，也可以研究概念和方向，以及实现形式。在外部技术环境越来越动态的情况下，看技术方向与实现途径非常重要，也更需要科学家级的人才，因为消化人类的文明成果，不是什么“胃”都能够消化的，但是我相信你们能消化、能理解。所以，与其你们去做具体事，不如具体事让我们的工程师来做，你们看华为公司未来的发展方向，这是最重要的。有一部分人不做具体的技术产品和工业产品，可以做思想，做假设。多与外界喝喝咖啡、多交流交流，听听别人讲道理，探索出一条方向还在模糊时期的道路来，让一缕光亮牵引公司前进的研究方向。

徐直军：走到今天，华为人才应该是多元化的。过去我们强调做工程商人，那是很多年前；走到今天，我们既需要工程商人，又需要科学家，不是人人都被要求做工程商人。Fellow队伍也是多元的，未来有思想家，有科学家，也有工程商人。比如，朱广平就是一位思想家。

2、与会人：想听听您对中美贸易战的看法。

任总：中美两国贸易依存度很大，不会强烈冲突的。而且中美第二次会谈前，中国成功与日本签订了十项协定，没人会想到中日之间会突然拥抱起来，那么谁知道中国和德国、法国、英国、非洲、亚太.....会不会拥抱呢？如果各个国家都想获得自己的利益，加强与中国的贸易，那么大家不是有更多的机会了吗？中国最大的武器就是十三亿人民的消费。中国开放了金融，开放了制造业，降低与人们相关的日用品、奢侈品的关税，后面还有很多领域会制定路标一点点开放，容纳世界的“水”流进来。所以，我认为中美贸易战打不起来，应该会相互妥协。

美国在科技上是很强大的，它是个法治社会，对知识产权的保护非常完善，对人才的尊重，促使创新动力非常强大。CDMA无线技术始于40年代，在通讯领域应用研究，美国60年代就进入高潮，那时我还刚入大学。我们公司进入无线通讯研究才多少年呵，起步才仅仅十几年，我们只是努力把产品及工程做好了。5G的标准，是全人类共同努力奋斗的结果，更是全世界数十家公司、数万科学家和工程师、数十年的努力而推动的，华为只是其中比较努力的一个而已。后面的路还很长，也不知我们跟得上、跟不上。我们只有承认先进，知道别人的强大，才知道尊重别人的创造。即使我们真正领先，我们也会公平、无歧视许可别人，决不会用优势去敲诈社会，也不会敲诈别的国家、别的公司的。

我们今年还要买高通5000万套芯片，我们永远不会走向对立的，我们都是为人类在创造。我们与英特尔、博通、苹果、三星、微软、谷歌、高通.....会永远是朋友的。

希望你们科学家领导更庞大的后继队伍，努力冲锋，像美国一样具有这么多先进要素和先进理论，让我们的黑土地更肥沃一些，也能做出先进的产品，服务人类社会，自己也能生存下来。

3、与会人：我们有没有计划，减轻对美国进口部件的担心？

任总：首先，要继续大量使用美国的部件，这是利用人类文明成果，美国也需要市场支持它的产业发展。我们是买家，只要善待供应商，会成为友好伙伴的。我们也要加强基础研究的投资，希望用于基础研究费用从每年总研发费用150-200亿美金中，划出更多的一块来，例如20%-30%，这样每年有30-40亿美金左右作为基础研究投入。

第二，我们希望大幅度增加对大学相关教授和世界标准组织的资助。全世界几百个标准组织和平台组织，我们可以多出一些会费，使世界组织得到更好的支持。华为公司赚钱的一个目的是希望造福人类社会，支持标准组织及平台组织也是造福人类社会。

我们支持大学教授去做后天的探索与研究。公司做基础研究的一万多人主要做明天的“know-how”，“know-how”这个东西是需要Fellow看清楚并理解外部科学家的思想理论，给引路的，让我们的专家、年轻人来做研究。研究是将金钱变成知识，开发是把知识变成金钱。你们做思想领袖、理论领袖，这样转换一下工作负担，让公司能够很好前进。

至于我们与美国之间的差距，估计未来20-30年，甚至50-60年还不能消除，美国领先世界的能力还很强。但是，我们要将差距缩小到“我们要能活下来”。以前这是最低纲领，现在这是我们的最高纲领。任何时候要保持头脑清醒，不要一点小成功，就小人得志。

我们过去把网络安全、隐私保护列入优先的项目来努力，以后我们要把网络安全、隐私保护列为公司的最高目标，确保用户的利益不受侵犯。可能产品成本会高一些，东西好也可以卖贵一点嘛。

与会人：公司的愿景很好，但是下面具体执行存在问题，到处碰壁？

任总：我们要改。以前他们要求外部的教授、科学家必须提供交付件，才能报销，科学家哪懂什么叫交付件呀！2012实验室的员工外出喝杯咖啡还要写心得才能报销费用。要改，基于信任管理。让科学家的力用在冲锋上。

朱广平：以前我们所有出差都要写出差报告，这两年放宽松了。

任总：你们一定要炮轰。如果你们感受到公司在基础研究的体制、方法上还存在哪些问题，可以提出意见，我们会真心诚意地吸纳，一步步去认真改进，这样才能促进公司发展。就像《人力资源2.0总纲研讨班上对任总的批判意见汇总》一样，贴在心声社区上直接炮轰我，我把错误揽到自己身上，“我错了，我改”，才有改革的借口。又不用安抚什么人，改革力度又大，这就是炮轰自己的好处。

4、与会人：基于我们所看到的新闻，无论中东事件还是中国制造2025计划，中国应该会加大在硅和半导体方面的投资。现在看到中国越来越多初创型小公司像雨后春笋一样冒出来，但在美国大企业的竞争力其实远远超过小企业。我想问问我们的策略，我们希望做些什么来更好的保护我们自己？使我们变得更放心，还是让我们不惧怕初创型企业的竞争。

任总：华为还是要踏踏实实继续做学问，过去的三十年，我们从几十人对准一个“城墙口”冲锋，到几百人、几千人、几万人到十八万人，都是对准同一个“城墙口”冲锋，攻打这个“城墙口”的“炮弹”已经增加到每年已经接近150亿到200亿美金，全世界很少有上市公司敢于像我们这样对同一个“城墙口”进行投入，要相信我们领导行业的能力。我们有的研究所已经在单点上突破，领先世界了，要继续在单点上的突破的基础上，在同方向上多点突破，并逐步横向拉通，在未来三、五年内，我们是有信心保持竞争力的。当然，我们也可能产生一些困难，过一些苦日子，那时华为内部股票的价值可能会下跌，希望你们不要去兑现。只要我们踏踏实实在基础研究上前进，在一个比较窄的方向上突破，就有可能博弈。我们已经有近8万项专利获得授权，许多还是基本专利、核心专利，这对人类是一个贡献，当然对美国的信息社会也是一个贡献。高科技不是基本建设，砸钱就能成功，要从基础教育抓起，需要一个漫长的时间，我们公司也是急不得的。

与小公司比，我们没有他们灵活，他们是新生力量，有强大的动力与欲望。我们是领导者，领导者的责任，是要跑得最快，否则就被追上了。可惜现有的定律、标准都快到尽头了，发展已在曲线的饱和段，我们也跑不快了，心里也忧虑发愁。

芯片急是急不来的，不光是工艺、装备、耗材问题，股市为了圈钱，夸大太多了。我们还是要踏踏实实，自知在云、人工智能上我们落后了许多，才不能泡沫式地追赶。在这些问题上，我们要有更高眼光的战略计划。

Fellow是从作战队伍走过来的，希望你们能消化世界更先进的文明，转过来多仰望星空。世界风云多变幻，到我们理解的时候，已经不是科学了，只有你们才能理解未来是什么样。要敢于在假设上创新，在方向上创新，在思想、理论、技术、商业模式上创新。实行多路径、多梯次、多场景的进攻方式。敢于单点突破、横向拉通，逐步平台化。我们要敢于投入，向死而后生。

我们要站在后天看明天，也要从今天看未来，我们也要找到明天的技术曲线与商业需求曲线峰值的重合部，就是我们的战略机会，作为我们排炮攻击的“城墙口”。当然，这个“城墙口”也随时间与需求的变化而变化的。“炮火”的校正就是我们的战略规划的责任。

5、与会人：您如何评价基础研究是否有成效？您心目中的科学家是什么样？

任总：评价基础研究，我们不能采用量化的考核方法。如果你们来给我汇报，我听懂了，对你们的考核签字，我都听得懂，那还叫科学？其实很多科学家是讲的“鬼话”，全世界能听懂的没有几人，谁去考核？古时候讲“千里眼”、“顺风耳”、“阿拉伯飞毯”……，不都实现了吗？但这些话放在一千年前，他们肯定被认为是“骗子”。因此，我们应从一个很长的时间轴来看科学家讲的话，不能计较所有内容是否都具有现实性意义。费马大定理是用350年证明的，它并没有对法国经济起多大贡献，若果我们这么狭隘地看问题，人类怎么探索前进？但是我们有个约束，方向要大致在公司前进的主航道上。比如，合成生物我们就不会支持。

我们可能听不懂科学家讲的话，但是可以开放在网上，让公司的“二等兵”来学习。这些“二等兵”是博士、硕士、受过高等教育的成功实践人士，怎么知道他们之中没有人能读懂你的文章呢？即使现在读不懂，十年、几十年后也有可能读懂。如果他们读明白了，为什么不可以做“将军”呢？现在我们的博士招聘不分国别、民族、肤色，只看是否优秀，补充到你们的继任计划中去，十年时间他们可能就成长起来了。

人的可塑性很大，希望我们的高端Fellow和资深专家多与新员工交流，一句话可能就启发了他，给他一生产生巨大影响。现在的青年人，“一杯咖啡吸收宇宙能量”，与Fellow喝咖啡也可能开天光，未来会有多厉害啊！

我曾经总讲“牙科医生”，是故意讲的，意指现在人人都懂计算机，只要他愿意转行，就有可能在某方面成为科学家。在科学道路上，往往不会有专业局限，会莫名其妙产生一些“奇花异草”。年轻的新员工在你们的指引下少走弯路，成长更快，未来公司才有希望。

我们对科学家要多一些宽容，要是当年没有美苏两国对布劳恩、科罗廖夫的宽容，就没有美苏两国的太空争霸；孟德尔发现遗传基因后，他的见解沉寂了两百年，才让人类重新认识。我国因意识形态问题，不支持神父出身的孟德尔、摩尔根，而支持米丘林、巴甫洛夫学说，又耽误了几十年。汪健是个有争议的神人，不知他说的话会不会有下一个突破呢？我们不妨宽容一些。

我们对不明白的东西，只要大致对准主航道，我们就多给一点宽容。

与会人：我们总以为，我们以前是工程师，不是科学家。

任总：你们要看到我们的决心。以前我们对博士招聘政策比较紧，因为博士到华为很难生存，因为我们那时还是技术“沙漠”。现在我们放开对外国优秀博士的招聘，不分国别、民族、肤色、人种……，就只看是否优秀，补充到你们的继任计划中去，十年他们就成长起来了。

我今天强调你们的科学家作用，是希望大家能在公司主航道的范围内，更积极大胆地向纵深研究，没有产业技术的深根探索和核心控制，怎么会有产品与产业的控制力呢。所以，公司发展到现在，更需要各位发挥科学家的研究与探索作用。

6、与会人：现在特斯拉似乎面临一个矛盾，一方面要去做创新、颠覆，另一方面在商业层面面临挑战，他们正在找一个面向未来的愿景？

任总：对真正有奇思妙想又可能在主航道上科学合理成份的人，让这些新苗不断成长。我们对未来的探索，要宽容。我们还是要宽容创新、宽容失败。但，华为要求方向要大致对准主航道。科学研究，没有浪费就不可能有成功。华为公司走到今天，我们在产品研究的成功率应该还没有超过50%，相当于我们每年有几十亿美金被浪费了，但是培养一大批高级将领成长起来。

马斯克的作战面可能太宽，应该聚焦在一个窄窄的作战面。

我们要宽容失败，才会有创新。双重宽容：第一，科学家自身对评价要有一些正确的态度，有时候科学家也会受一点委屈，但是请你们自己对组织也宽容一些，只要生活是体面的；第二，我们对科学家的评价也要相对合理，不要过于情感化，对一时的不成功，也要合理的鼓励，让你们能接受的。我们要肯定你们的贡献，你们也要宽容公司在一个阶段里没有做出特别的评价。

我们还要继续宽容，如果美国不给我们要素，我们需要自己去创造要素，创造的同义词是失败，失败可能更多。

7、与会人：我个人有一个疑问，对于合作的大学和教授，我们如何去评价合作是否达到了预期效果？

任总：我们与大学的合作，首先我们无法对教授研究成果是否达到预期进行评价，我们也不需要评价。只要教授的前期研究方向与我们吻合，我们就给他提供经济上的支持；如果他做出的贡献与我们相接近，我们就把他的博士生招过来，相当于代我们培养了博士生，博士生与教授有“根”与“枝叶”之间的联系，我们还可以不断吸收营养。也可以让这些博士去帮他工作。我们投资的目的，只资助人类社会早一些突破，我们不企图占有他的成果、论文、专利……，投资仅仅需要一个知晓权。它像灯塔一样，既可以照亮我，也可以照亮别人。他的研究不成功，也告诉了我们边界，也是一种成功。

华为公司基础研究平台很大，不只是需要一种养分，这些养分进入我们体系，这个体系消化很厉害，会在产品、工程、管理方面超越的。所以，在教授的评价上，不能狭隘的要一个的考绩表、交付件……，而应该是宽泛的教授资助。即使教授的研究成果可能对我们没有用处，也算是对人类社会做出了贡献。在座科学家也可以推荐，哪些地区有哪些先进要素，可以再建一些小的城市研究所？然后我们派人去寻找，看好就扎个根。

我们所处的时代可能对华为的成长有一些困难，但我们要坚定信心，要敢于前进。不要一听蝼蛄叫，就不敢种庄稼了。要敢于加大战略投入，持续攻击前进，绝不屈服，从不畏惧，英勇进步，为人类社会的万物连接、万物数字化、万物智能化而不懈奋斗。

当前世界将出现第二次世界大战后的又一次人才转移潮，我们有充足的资金和充足的利润，我们要敢于拥抱人才，敢于拥抱时代。

任正非在黎巴嫩代表处的讲话

2018年4月11日

感谢你们在艰苦地区奋斗，感谢你们取得的成绩。

小国组织不必分工这么细，这有利于员工综合成长。机构不必搞太多的部门，变成官多兵少。只要功能对齐，组织不对齐，运作顺畅就行。例如，从解决方案、交付、服务可不可以全流程打通，人人都可以有线、无线、合同、交付……一起动手，有利于全科医生的成长。代表处合同做不上去，也不要焦虑，要认真找客户痛点，痛点投资少见效快，改善客户收益，你就有机会。实在做不上去，可以适当减员，降低成本。

我们是鼓励在集体主义下的个人主义，员工要在本代表处做得太好的情况下，个人才有成长路线。不要一事当前先想个人的成长

关于人力资源组织运作优化的讲话

——任正非与总干部部及人力资源部相关主管的沟通纪要

2018年4月20日

一、现在是人力资源管控过度、干部部来自业务一线的人员较少，对业务的具体运作、变化的战略洞察知之更少。未来人力资源管理总的体系要进行结构性的调整，把决策权、管理权、执行权分开。

要让懂业务（人力资源专业管理能力+主航道业务洞察水平等）、有能力的人员上位担责，不懂的要赶快补课，人力资源优化变革的主力部队应该从在一线实践优秀、具有很强洞察与思维能力的指挥员群体或优秀专业人员群体中产生。

总体来说，公司人力资源管理这30年来有很大贡献，但是还不够科学。现在公司18万多名员工、170多个国家，没有评工资的大困难，没有评奖金的大困难，没有配股票的烦恼与困难，就是基本平衡了的成绩。现在这些管理存在一些问题与矛盾，但是没有大的问题和大的矛盾。应该我们从0到80%的判断是基本准确的，但是从80%到100%的判断还不够准确、管理也常出现波动，这就是我们目前存在的缺点，如何优化，如何使机关从管控型走向服务支持型，让公司上下左右部门全体全力朝向“多打粮食、增加土地肥力”而奋斗，这是我们改革的一个问题。

公司现在的作战方式等各方面都在改变，我们的人力资源政策管理为什么跟不上？大家都在批判说我管得细，其实我就是去抓了一些点，通过这些点来激活原有政策这潭水，因为如果大家只是按分层分级、按部就班的去管，经过层层官僚主义，关键问题可能就得不到应有重视与及时解决，那肯定是不行的。但是我们应该明确，点激发起来后，后面跟上的改革还是要按照一定的规则进行，不能任意性，政策的优化首先一定要深入基层，主动到一线调研，了解政策的实际执行效果和存在的问题，使政策不断地被优化，不断地滚动变化，而不是采用摆开架子，大批判、大变革，搞乱了阵脚。也不能等着人家半路来汇报的方式。我们要逐步从管控型变成服务支持型的机关。

以前我们的人力资源整体是政策规则要管，具体的人也要管，变得过于权力中心化，也造成两件事都没有完全管好。首先要明确未来人力资源总的体系的整体定位是为公司找英雄、找领袖、鼓励员工冲锋的，管缺点的是道德遵从委员会，管坏人坏事的是审计部。我们一定要首先将HR整体的工作方向明确下来。而且我调查了一些基层HR，基本上不主动学主航道业务，工作时间、业余时间也不下战场，用主观意识管控行使权力，而不是服务。不懂业务怎么服务呢？你不懂什么是人才，怎么用好他呢？每年流走许多人，流走的会不会是“油”呢？那么人力资源专业人员应该怎样为业务服务呢？首先自己要深刻明白人力资源管理的模板、方法，帮助业务主管识别员工、评价员工。怎么帮助，你不懂作战，如何对选拔的干部、专家、职员做客观的评价呢？若果主管一对照模板，觉得画得挺像，就照着模板自己画，也学会了用模板去看干部，这样你的作用就发挥了。主管重要的是管什么？主管就是要管干部，管干部能做出主要贡献，能作战、会管理，不是找“内衣模特”。如果你都不会识别、认识干部，怎么能做得成功呢？最后的结果就是日常管理的僵化。

我强调立法权高于行政权，主张政策制定的权力在董事会，人力资源部管规则与监督，干部部管人。人力资源政策管理和干部管理都是推动

公司前进的动力。因此，未来公司人力资源管理总的体系包括人力资源体系和干部部体系两个系统（到了基层组织，两个系统可以融合，以提高效率与协同），他们不是对立的关系，而是两个分工各有侧重、相互协同的系统，我没有说绝对要画一条线来区隔两个系统的责任边界，但要有各自的工作重点。总体上，人力资源体系主要负责公司人力资源政策与规则的体系性、专业化的建设；而干部部体系主要负责在人力资源政策与规则框架下，将政策与规则与业务部门的实际相结合，具体执行人的管理，最终让政策的效果能达到预期，符合差异化实际需求。

所以，在顶层组织设计上，我们要把原来在人力资源部具体管人的权限拿出来，建立一个总干部部，总干部部本身是要管人的，管全局范围协调干部队伍，管跨领域成长、流动，管干部能力成长，管干部的后备平衡体系.....，但现在总干部部连市场都没管过来，还达不到公司的目标要求。但中央组织部怎么就能管住全国的干部呢？为什么他们可以管好，而我们却管不了呢？我们要学习，要去研究这些问题。

二、人力资源体系要认认真真把各种规则管好，交给干部部体系去统筹应用；各级干部部是业务领导的助手，要更加贴近业务，把人管好。

1、人力资源部主要管好规则，包括规则的建议，以及对规则执行的监管。

人力资源体系包括人力资源部，以及人力资源部根据必要向下延伸到一定层级的部分专业化组织，共同构成人力资源体系。这个体系就是对于规则的制定建议负责、对于规则的执行予以监督，并辅助相应的干部部更好地将规则应用在各部门的实际管理中。

人力资源部所拥有的权力是规则的草拟权力，而规则是由董事会决策的，这就是规则制定的权力体系的基本结构。当然人力资源部也可以草拟一些授权下的规则制度，董事会允许人力资源部可以审批，这时候人力资源部就批了，但这只是授权，不是你天然的政策制定权力。比如说出差补助啊，一些小事情或者专业的操作啥的，可以授权人力资源部来定。

人力资源部要梳理公司存在的结构性人力资源管理问题，并协助公司建好解决这些问题的标准、框架和机制。

比如今年我们要提拔大概2000个小火车头，单板王、项目王、各种模块干将、“螺丝”能手、每个业务的大拿就是小火车头，要在一、两年内逐步涵盖全公司所有岗位的优秀专家、职员。现在研发里面有A角、B角、C角，其实B角和C角的工作难度可能要比A角更大，过去我们评了很多的A角，却没有B角、C角的，所以，我们强调这次申报破格必须要有B角、C角。小火车头职级调整了，明年我们就要对各种做出各自应有贡献的一些重要的岗位、角色（车厢挂钩、锅炉、电刷、道工.....各种角色）进行梳理，解决“全营一杆枪”下相关人群的职级配套问题，这样不断梳理，最后就把落后的人分离出来了。人力资源部若不把这些结构性问题理出来，只会越管越细，越管越严，却管出了一批乖孩子。

岗位称重和个人职级晋升管理现在存在一个大问题，过去简单的强调结果导向，也阻碍了员工专业能力的强化。比如说你打了200斤粮食，那时打下了200斤粮食就奖励你80斤或给你五级专家了，但你的实践能力可否持续呢？而且是否有200斤粮食可能是前任土壤肥力大而产生的，你是如何持续增产的呢？能持续贡献当然应该升级，不管怎样做出成绩，奖金是应该到位的。再者，现在AT团队的权力太大了，特别是全面掌握了对专家的评定，往往容易指鹿为马，也一定程度妨害了各项专业通道的建立，导致不重视专业能力的切实提升，我们劳动质量和能力一直都在下降，往往一大批人哄拥而上，却做不成事情，现在公司里的南郭先生还是有一少部分的。我们要看到，过去依赖AT线管人也管能力，是因为主管本身是从业务中来的，对业务能力熟悉，业务种类也不多，所以没有出现大的问题。但是现在，业务种类大大增加、复杂性越来越大、业务发展又快，对员工的专业技能要求是越来越高的，主管原有的技能与过去的经验积累可能很难跟上当前与未来业务变化，过度依赖AT可能影响到我们专业能力的进一步发展，当然，我们的行政主管也必须持续学习，不断洞察业务变化、持续提升专业能力，公司不存在只做管理、不作战的主管。所以，人力资源及干部体系，要帮助主管做出合理客观的评价。根据业务发展，我们要不断建立和更新很多标准，人力资源部就是要从管规则角度去思考，而总干部部更多的是要从管人的角度去思考，两个方面都一定要真真实实的管理到位，才能帮助打胜仗。

我们也看到有些规则是正确的，比如说荣耀去年有一个14级干部拿了100万奖金，广州企业网的一名14级员工也拿了100多万的奖金，但是没有提到18级。为啥？就是提级还要看他有无持续贡献能力，他的能力没有跟上来，那奖金是不能少的，但反映任职能力的个人职级暂时不能给他，因为能力没跟上，也可能是偶然做出大贡献，一次两次碰上了，但不可持续。所以人力资源部就是要认认真真把各种规则管好，包括内外合规，总干部部就是要去管好规则的运行与适配。

针对代表处的考核基线，怎么就建立不起来呢？考核基线就是在不断循环评估过程中逐步建立起来的。比如把过去3年代表处的考核指标数据拿出来评估一下，求出平均值，就能确定一个假设，再以此假设就能建立一个有激励的基线，这个假设基线推广以后，看看是否有垂直进步，每年再循环评估一下，三年就明白合理点在哪儿。非洲业务很艰难，基线再稍微差异化调整一下，一点点无穷地逼近现实，就形成不同地区的考核基线，这个基线用过去的统计和方法就能得出来。确定这个基线以后，我们就会发布一个白皮书，一国一制、一品一策就出来了。当然若产业环境、客户方面发生比较大的变化，或者业务发展进入不同的发展阶段时，就要实事求是的及时合理调整基线。人力资源部就要在不断循环评估的过程中提出规则并持续优化。

2、总干部部是公司整个干部管理的COE。要把干部、专家、职员全部纳入进来，面向不同业务和对象进行政策适用的差异化匹配。

人力资源部体系管理的规则就是长江的河道，管好两侧的堤坝；干部部体系就是管好水里的船和人，让船及人在河道内的主航道里跑，追逐百舸争流，冲击上甘岭。干部管理的理念、标准、流程、授权原则的建设管理，要导向科学的管理和冲锋。干部部体系包括总干部部以及在各部门的干部部。干部部体系在执行规则的过程中，总干部部要引领好各级干部部履行好管人的职责，但总干部部的职责不是调配到具体干部与人才，总干部部要对各部门、区域的关键干部与人才拿出评估意见，帮助公司培养关键干部与人才梯队建设，协调关键干部与人才流动，让公司整个干部与人才盘子灵活运作起来。

总干部部也是公司董事会干部管理上的支撑机构，对直管干部、专家、高级职员进行考察、评价，与AT团队建议成为两个独立的意见。

总干部部也要分层分级去授权，干部与人才任用的权力执行应该在各部門主管与相应的干部部。使用部门有提名权，上一级部门有审批权，这就是两级审结，针对少数特殊的情况，可以有三层管理。不要一个基层系统部主任的任用都要报到公司来批，有必要吗？地区部就可以批

了。

但监管权是中央直接到基层，人力资源部对政策在公司范围内的执行、总干部部对各部门干部与人才的日常管理都有各自的监管权，中央没有放弃监管权。

3、公司通用规则的架构与方法管理在人力资源部，规则的应用与适配管理在总干部部。在公司未来人力资源管理的总架构中，人力资源体系和干部体系是规则制定与应用的分工，干部部体系在人力资源体系提供的量化框架下做事。人力资源部还要管好考核支撑、员工招聘、全员学习与发展等人力资源专业支撑工作，总干部部要重点管好后备干部的选拔、培养、考核、弹劾。

考核报表的责任主体是人力资源部，考核报表是给总干部部及各级干部部开展考核工作提供基础，人力资源部根据公司确定的虚拟计算考核模式，确定各部门岗位工资、奖金管理等有关框架，然后就交给干部部体系去分配。配股、调薪、奖金评定等日常人力资源管理操作也归干部部体系管，由各干部部去和各自业务主管讨论，形成发放清单，交给人力资源部共享服务去发放。配发不公平、不正确错了，审计部门、有关业务部门，还有群众自然会提意见。但不是提给人力资源部的，而是提给那个干部部和业务主管的。

人力资源部要负责好公司专业的人力资源支撑服务，比如招聘政策与专业操作平台、针对不同人群的任职资格和学习发展宏观框架等，这样，各部门的主管和干部部就可以充分利用专业化的支撑体系，开展各部门差异化的考核、招聘和员工能力提升工作。干部部体系要切实做好干部与人才的资格认证管理，以牵引干部与员工在作战胜利的同时持续提高，避免南郭化。干部部体系要特别注重后备干部的选拔、培养、考核和弹劾，要学会与实践新方法，让自己的人员选拔视线穿透厚重的组织层级、到深海中去识别自己涌现的“自然领袖”，为他们提供挑战性机会。通过压强式考验，检验干部苗子的真才实学，相信那些心怀高远、绩效优良、敢于担当、朝气蓬勃的苗子一定能突破层层组织、在风雨中茁壮成长起来，他们就能构建支撑公司未来发展的干部后备队伍。

三、人力资源体系要从权力中心变成服务支持中心。人力资源改革首先是强调深入战场，人力资源的价值就是要懂业务、做好业务的助手，多一些适应业务的构想。

我们要把权力分开，业务领导直接管干部与人才，不再两张皮运作，人力资源体系和干部体系都是支撑机构不是权力机构，从权力中心变成服务中心。要搞明白服务对象，为谁服务，首先就要懂得谁。谁是最好的HR呢？赵刚，李云龙的助手，他和李云龙配合很好，学明白了战争，最后升得比李云龙还快。政治部主任也要会打仗，你要不会打仗，你怎么为军队服务？消灭满广志的112师，所有师旅长都在演习中“牺牲”了，是一个政治副主任带着打赢的。这是全军唯一一个战胜满广志的师。我们的改革落后于军队，落后于国家。人力资源的改革首先是强调人力资源与干部部人员要深入战场，自己独立承担一个任务的计划、预算、核算，我就算你开始搞明白了一点。

我对法务部的批示，不要做世界最好的法务部，我要的是最适配我们生产的合作者。我对财经管理部的批示，不是要做世界最好的财经管理部，而是要屁股往下坐，要解决一些纬线管理问题。人力资源管理也有纬线问题，什么叫纬线呢？就是你服务谁就要懂谁。财务不懂的时候就要让一些懂业务的干部转到财务，财务的干部也去业务实操，要去懂业务。我们的人力资源也是这样，就缺赵刚，优秀的HR就是赵刚呀。不实战，你是学不了赵刚的，也要学邓小平，邓小平不会打仗，他是个政治家，但他脑子是有构想的。你们去好好看一下《历史转折中的邓小平》，这是邓小平改革管理时期的讲话，看看他是怎么做好一个政治家的。我们的HR其实真正扮演的角色就是去做业务的助手，我们自己也要多一些构想。我希望总干部部和人力资源部认真反思，带动整个人力资源团队与人员，深入业务，好好研究，搞明白。